

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	Asma Mathker Almutairi	اسم الطالب
Students I.D	2021200823	الرقم الجامعي

Section	Date	Course Code
Master	Thursday 18 / 03 / 2021.	(PMG511)

PROJECT LEADERSHIP

Instructions:

- ☐ اخر موعد للتسليم هو يوم الخميس 20 05 2021 في تمام الساعة ٩ مساءً.
- ☐ الإجابة متاحة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مع مراعاة أن تكون المصطلحات العلمية باللغة الانجليزية.
- ☐ يتم تسليم المشروع في صيغة ملف pdf مع الالتزام بنموذج الجامعة ولن تقبل أي مستندات أخرى.
- ☐ يجب مراعاة أقسام البحث الرئيسية (مقدمة Introduction، دراسات علمية سابقة Literature Review، طريقة البحث Methodology، النتائج والمناقشة Results and Discussion، وأخيراً المراجع References. وان كان هناك ملحقات Appendices يتم إضافتها)
- ☐ يجب الالتزام بـ Theme موحد كما يلي:
 - حجم الخط 12.
 - نوع الخط Arial.
 - لون الخط أسود.
 - المسافة بين الأسطر 1.5 line spacing.
 - عدد صفحات البحث (لا تقل عن ثلاث صفحات ولا تزيد عن ستة صفحات).

Instructor's Name: **Dr. Sara Adel**

تأثير مهارات القيادة على نجاح المشروع في مؤسستك: حالة عملية خاصة بالطالب.

أساليب القيادة المختلفة هي العامل الرئيسي في نجاح أي مشروع. قادة المشروع مسؤولون عن نجاح / فشل المشروع. وهناك العديد من المسؤوليات الموكلة لقائد المشروع خلال رحلة القيادة.

مهمتك:

يجب أن يوفر بحثك لمحة عامة عن المعلومات والمعرفة في بيئة المؤسسة الخاصة بك وهي موضع الدراسة مع تحديد أنماط القيادة في إطار تطبيق المهارات الخاصة بالقائد والمناسبة لهذا النمط الذي يحتاجه القائد لضمان تسليم مشروع ناجح في المؤسسة. (أنت مطالب بإثبات فهمك لما تم دراسته وتطبيقه بالأبحاث الواقعية في مؤسستك).

اختر واحدة فقط من مهارات قيادة المشروع التالية باستخدام الأدوات التي تعلمناها خلال مقرر القيادة في المشاريع.

- Prioritization (Estimation – Scheduling – Tracking prioritizing stakeholders).
- Team management (Team structures – Team development stages – Team needs).
- Embracing Accountability (RASCI)
- Conflict resolution (The Thomas-Kilmann conflict mode instrument).
- Motivation (Using one theory of motivation – Types of motivators).
- Communication in the project.
- Influencing (Using different source of power).

ما عليك القيام به:

تتطلب مهمة مشروعك إعداد مقترح مشروع كامل يجب أن يحتوي على المكونات التالية:

- مقدمة: بيان تفصيلي للمشكلة محل الدراسة، تحديد هدف البحث والأهداف التي ترغب في التحقيق فيها ومناقشتها من خلاله.
- دراسات علمية سابقة: تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتي ستساعدك في مجال الدراسة لإجراء هذا البحث.
- المنهجية وطريقة البحث: بناءً على أهداف البحث، تحتاج إلى تقديم وصف تفصيلي لأساليب وأدوات جمع البيانات ومصادر البيانات والأساليب / الأدوات التي ستستخدمها.
- النتائج ووصف المناقشة حول النتائج الرئيسية للبحث: شرح مفصل للمشكلة محل الدراسة.
- المراجع: تسرد جميع المصادر التي استخدمتها في مشروعك، ومنها مقالات المجالات المحكمة أو المواقع المستخدمة للبحث.
- الملحقات (إذا كانت متوفرة في دراستك): أي مواد تكميلية تحتاج إلى إضافتها. (خيارية).

{اكتب أسماء فصول وأقسام (البحث / المشروع) الخاص بك، وناقش بإيجاز ما ستكتبه في كل قسم}.

كل التوفيق لكم جميعاً.....

Dr. Sara Adel

THE IMPACT OF COMMUNICATION SKILLS & LEADERSHIP STYLES ON PROJECT SUCCESS

Leadership : ابتكار ، الهام ، تطلع ، تأثير

Leadership : فن تحويل التحديات و المصاعب الى فرص و مكاسب

المقدمة :

1.1 Leadership : كما اختصرها "جون ماكسويل" أنها التأثير لا أكثر ولا أقل.

كما عرفها Hunter C James بأنها مهارة التأثير في الناس للعمل بحماس لتحقيق أهداف محددة ، تصب في المصلحة المشتركة من خلال شخصية أخلاقية قوية جدية بالثقة .

بحسب (Leadership On Gardner: John) "إن القيادة هي عملية الإقناع أو لعب دور القدوة التي يقوم من خلالها شخص ما (أو فريق قيادة ما) ببحث مجموعة على السعي من أجل أهداف يتبناها القائد أو يتشاركها القائد وأتباعه." إذا قبلنا هذا التعريف، فأسلوب القيادة يكون إذا الطريقة التي تُنفَّذ من خلالها تلك العملية.

و ان القائد الحقيقي يجب ان يتحلى بالثقة ، الإيجابية ، الدافع و القدرة على التواصل و التحفيز المستمر .

تؤثر القيادة على كفاءة العمل ، و على الموظفين بشكل مباشر لما له تأثير قوي فبإمكان القائد الجيد تقليل الاجهاد و التوتر في الجو العام او العكس للقيادة الغير جيدة.

من اهم المهارات التي تميز القائد هي قدرته على التواصل بشكل فعال و مؤثر

(Communication 2.1) : هي الدعائم الأساسية للإدارة وأقوى أسسها لما لها من تأثير على دوافع العاملين

ومستوى طموحهم ، وتحديد شكل علاقاتهم بعضهم ببعض ، وتكون وجهات نظرهم واتجاهاتهم نحو أنفسهم ونحو الإدارة.

Skills Communication : تحرص المنظمات دائما على تطوير هذه المهاره بين موظفيها حيث تتناقل الأفكار تقريبا وجهات النظر ، النقاش الإيجابي و البعد عن الجدل . إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا.

Ccommunication of Elementes : بداية يجب ذكر ان التواصل قد تطور مع تطور الانسان و التكنولوجيا حيث كان الاتصال

وجها لوجه ، ليس بالضرورة ان يكون لفظي حيث ان لغة الجسد تعتبر من عناصر التواصل بمعنى ان التواصل قد يكون لفظي او غير لفظي ، بين مرسل و مستقبل .

وأصبحت وسائل الاتصالات في يومنا هذا اكثر تشابكا و تعقيدا ، حيث تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دوراً بارزاً في فهم الرسالة ، لذلك على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وفعالية في المرسل إليه (المستقبل) ، كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال ، فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعية واللجان والتلفون والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات ، كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات والذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات ، والفاكس واللوائح وأدلة وإجراءات العمل .

3.1 في كل مؤسسة يوجد هناك Leaders باختلاف انماطهم :

كما ان لكل قائد نمط يتميز به عن الآخر Styles Leadership فمن واقع تجربة في مكان عملي قد صادفت Leaders جديرين بالذكر الحقيقة .

Executive director Autocratic Style

دائما ماكان يصّر على القيام بكل شيء بنفسه. يريد التحكم بكامل السلطة، وينفرد بالقرارات كافة دون الاخذ برأي احد ، وغالباً اتصاله بالفريق من أعلى لأسفل ، لا يخبر احد بما يقوم به. فكانت مهمة كل من يعمل تحت اشرافه تقتضي عادةً بالقيام بما يُطلب منهم.

أسلوبه في الاتصالات من اعلى الى اسفل Downward Communication

فيما كان يتميز director executive Deputy بالنمط التحويلي او التبصري صاحب رؤية

visionary / style Transformational

كان هذا القائد يضع هدفا ويوضح رؤيته لاعضاء الفريق من ثم يقوم بتوجيههم و تشجيعهم للوصول لهذا الهدف ليس ذلك فحسب بل يجعل موظفيه يفهمون الى اين ستصل بهم هذه الأهداف و تحقيق الرؤية المشتركة كان الفشل عنده مقبول بشرط التعلم و الاستفادة. كان مثالا رائعا لل derlea Communicative : يتسم أسلوبه في الاتصالات بالطريقة الافقية Lateral Communication يعطي المجال للموظفين معه للتواصل معه و ابداء ارائهم و تقديم مقترحاتهم كما يقابلهم بالدعم و التشجيع فيما يصب في مصلحة تحقيق الرؤية و الوصول للهدف.

على عكس المدير التنفيذي و نائبه كان Director متساهلا كان نمطه leadership fair laissez :

غير قادر على اتخاذ القرارات ، لاجيد اصدار الاحكام ، فاقد للسيطرة على الموظفين ، تأثيره محدود ، كان تاركا الحبل وزمام الأمور بيد الموظفين تحت اشرافه كان داعما ولكن بدون مشاركة ولا بذل مجهود يذكر .

تدقث الاتصالات في ادارته صاعد من اسفل الى اعلى Upward Communication

على ضوء ماذكرت أعلاه فان هذا البحث يهدف الى:

1 علاقة Styles Leadership بـ Skills Communication وتأثير ذلك على نجاح المؤسسة؟

2 ما هو Style Leadership الأكثر فاعلية في عمليات الاتصال في المؤسسة؟

2. Review Literature

- 1.2 تعرف القيادة بأنها هي أكثر العمليات تأثيراً على التحفيز والروح المعنوية للأفراد، مما يظهر على أدائهم ورضاهم، وبالتالي تؤثر على الأهداف الأساسية لأي منظمة، وهي الإنتاجية بكفاءة وفعالية (عياصرة، 2006).
- كما يتفق معه (القحطاني، 2001) حيث يرى أن القيادة هي «قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.
- 2.2 هذا بالنسبة لدراسات سابقة عن ماتعنيه القيادة LEADER , كما تناولت الدراسات تحليل لانماط القيادة Styles Leadership على اختلافها .
- حيث أن :
- 1.3.2 النمط الأوتوقراطي وقد أطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لانتها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الأمرة غير التوجيهية (1)
- محمود عياصرة يجد ان القائد الأوتوقراطي Autocratic Style قائد يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على الانتاج و يهمل العلاقات الانسانية ولايراعي ميول ورغبات وحاجات التابعين.
- كان هذا نهج و أسلوب المدير التنفيذي في المؤسسة بالإضافة الى خلق العداوات بين الموظفين و تقريب عدد منهم لخدمة مصالحه و ليفرض نفوذه و سيطرته على الإدارة. من رأيي هذا الأسلوب منفر و محبط و قاتل للابداع و الابتكار يجبر كل من يعمل معه على الهرب من هذه الإدارة في اقرب فرصة تسمح لهم بذلك .
- 2.3.2 ومن أبرز تعريفات style Transformetional أنها مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مروضيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي، والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل (الهواري، 1996)
- وقد أشار (Burns, 1978) إلى أن style Transformetional : «هي عملية دفع التابعين وتنشيطهم نحو تحقيق الاهداف من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الأخلاقية، والوصول بهم إلى مرتبة القادة»
- كما تعرفها (كنسار، 2004) أنها: «مجموعة من القدرات يتصف بها القادة لإحداث التفاعل بينهم وبين المروضين، وبما يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وبالتالي تحقيق التغيير المطلوب بصورة فاعلة».
- بناء على تجربتي في العمل تحت اشراف قائد يتسم بهذا
- النمط style Transformetional و كما جاءت هذه الدراسات مؤكدة فاعلية هذا leadership
- style في قوة التحفيز و الدافعية ومايتميز به هذا النمط من عملية التواصل الفعال بين الموظفين و القائد و هذا مايجعل الموظفين يرغبون في اثبات وجودهم وكفائتهم وبالتالي يتحسن الانتاج .

3.3.2 اما بالنسبة لل leadership fair laissez

يرى (عبد الباقي ، 2004 ، ص 278 277) بأن من خصائص leadership fair laissez اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات...فالقائد الذي يتبع اسلوب القيادة الحرة يرى ان اسلوب الحرية في الادارة لن يكون مجديا إلا اذا جعل بابه مفتوحا للمرؤوسين وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والافكار التي يلتبس عليهم امرها .

و أشار بشير العلق الى ان القائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له تأثير في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فإن من سمات هذه القيادة ازدواجية الجهود، إضاعة الكثير من الوقت، إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط، التوسع في تفويض السلطات، عمومية التعليمات، التردد وعدم الاستقرار.

هذا ما كان يمارسه المدير العام حيث كان يوكل جميع الاعمال بل وايضا تحديد الأهداف ، و اتخاذ القرارات للموظفين تحته بالإضافة الى الدعم المتواصل الغير فعال حيث اثقل كاهل الفريق بينما هو لم يحمل عنهم او يشاركهم بأدنى مشاركة.

4.2 اما عن ال الاتصالات فخلاصة قراءاتي للدراسات السابقة فان:

(Macferland) عرّف الاتصالات بشكل واسع عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد)

Downward Communication تلك العملية التي تنتقل بها المعلومات من السلطة العليا إلى من هم اقل منها درجة في جميع مجالات العمل أو ما يطلق عليه السلطة الدنيا.

(تشستر برنارد) يقول ان مديري الشركات يقضون 80 % من أوقات عملهم في عملية الاتصالات .

و يمكن قياس مدى أهمية الاتصالات عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت كما يقول عبد الباقي أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي و تفسير كامل لتوجهاتها أي القدرة على تحقيق اتصال فعال .

5.2 بعد البحث و الاطلاع على الدراسات السابقة عن أنماط السلوك القيادي و مهارات الاتصال

وجدت ان القيادة والاتصال متلازمان ولا يمكن أن يكون احدهما دون الآخر كما يشير روبرتسون (Robertson, 2001)"أنه من الصعب تخيل قيادة دون اتصال فعال أو اتصال دون قيادة قوية"، ولأن أهم العوامل التي تجعل العاملين لا يقومون بالأعمال المتوقعة منهم بشكل كامل هو غياب الاتصال الفعال الذي تمتلكه كل قيادة (Wallace, 2002)

3. Methodology

بدأت هذا البحث و هدفي إيجاد العلاقة بين Skill Communication و Styles Leadership وأثرهما على نجاح المؤسسة. بناءً على ماذكر سابقاً فساقتراض عدة فرضيات :

1. وجدت أن Style Autocratic سيؤثر "إيجاباً"

على Skill Communication . بحكم أن Leader Style Autocratic هدفه موجه و قادر على إدارة النظام و جميع من يعمل تحته بطيعة طاعة عمياء.

2. كما أن Style Transformational سيؤثر إيجاباً أيضاً على Skill Communication . بحكم أن Transformational Leader محاور جيد له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات وقادر على إقناع مرؤوسيه.

3. وايضا Style laissez faire سيؤثر سلباً على Skill Communication . بحكم أن laissez faire Leader عديم التدخل .

دعماً لما افترضت سأذكر بعض المواقف الحقيقية التي واجهت مع ال Leaders باختلاف انماطهم:

١. (المدير التنفيذي Style Autocratic اضطر لاختار إجازة اضطرارية لظروف القاهرة ، كان هناك شعور بالضيق والخوف عند الموظفين الفريق الذي اعتاد على العمل تحت ادارته. لانه لم يكن يشاركهم في ادنى امر كان دائماً يقرر و ينفذ ويصدر أوامر غير قابلة للنقاش . غاب المدير دخلت المؤسسة في مرحلة ركود و جمود توقفت المشاريع انتظاراً لحين عودته مما أدى الى تأخير تسليم بعض المشاريع وبالتالي تحمل غرامات تأخير مما اثر على الميزانية . السبب في ان المدير لم يكن يشارك فريقه في قرارات ولا تحديد او تنفيذ الأهداف فقط نفذ ولا تسأل مما خلق عند فريقه عدم الثقة في قدراتهم و انقلبت ساحة العمل لتصفية حسابات العداوة التي كان يخلقها بين الموظفين .

٢. (نائب المدير التنفيذي (في مؤسسة مختلفة) visionary / style Transformational لابد من تسليم من report yearly , في اول أسبوع من شهر ديسمبر واضحا صحيحا خاليا من الأخطاء.. كنت انا الموظف الموكل بهذه المهمة لكن لظروف التأخر في جمع المعلومات و التقارير تأخرت أسبوع في تسليمه بالإضافة لوجود بعض الأخطاء . تواصلت معي بكل لطف طلب مني الحضور أثنى على عملي مما اعطاني الشعور بالثقة و الأمان ، ثم طلب مني توضيح سبب التأخير و الأخطاء . ولأن طريقتي في التواصل كانت فعالة أصبحت الثقة حاضرة ، بالتالي تم توضيح الأسباب بأريحية وكان استماع المدير جيداً و منتبهاً لما أقول وكان مبتهماً (من هنا يتبين ان التواصل الغير لفظي مهم أيضاً أسلوب الانتباه، تعبيرات الوجه، نغمة الصوت) ، تمت إعادة كتابة التقرير، تأثير فعالية التواصل من المدير تم تسليم التقرير خاليا من الأخطاء في اسرع وقت .

٣. (المدير العام laissez faire Style

من الطبيعي حدوث مشاكل كبيرة في أي مؤسسة تعنى بالصيانة و التشغيل ، لكن الغير طبيعي هو تهرب المدير من مسؤولياته و توكيله للموظفين في فريقه كان لابد من عقد اجتماع مع ال rcontracto لحل الازمة بأسرع مايمكن حتى لاتتكد المؤسسة الخسائر لكن ماحصل انه تأخر في اتخاذ القرار ولأنه لا يظهر وقت الازمات فقد تواصل مع المدير التنفيذي بطريقة شفهي غير احترافية لم يوثق اتصاله ولم يعطي كامل تفاصيل الازمة . بالتالي انتقلت المهمة للمدير التنفيذي و اصبحنا نستقبل الأوامر منه و تم التعامل مع الازمة بطريقة المدير التنفيذي.

Results.4

سأستعرض النتائج المتعلقة بالافتراض الأول المبني على الموقف الأول مع Autocratic Style
كان اثر الاتصالات اثرا سلبيا كلف المؤسسة خسائر و جمود في العمليات

اما عن النتائج المتعلقة بالافتراض الثاني المبني على الموقف الثاني مع style Transformetional
اتضح لنا ان تأثير هذا النمط ، اتقانه لمهارة الاتصالات اثبتت ايجابية هذا ال style على عمليات
ال Ccommunication مما اثر على نجاح العمل و استمراريته كما رأينا في الموقف حيث عزز من ثقة الموظف و
بالتالي اجتهاد الموظف لكسب الثقة من جديد .

فيما يتعلق بنتائج الافتراض الثالث المبني على الموقف الأخير من المدير العام Style faire laissez
برهان على النظرية التي تؤكد سلبية العلاقة بين ال communications و Style faire laissez
تغيب المدير عند الحاجة وضعف التواصل أو انعدامه يؤثر سلباً على أهداف المؤسسة وسير العمل ونجاحه.

وعليه فإن نتائج هدف هذا البحث:

- العلاقة بين Styles Leaderships و Skills Communication وطيدة للمضي قدماً نحو نجاح المؤسسة إذا ما استخدمت بالوجه الصحيح
- النمط الأكثر تفضيلاً في المؤسسة هو Style Transformetional ،
- العاملون يفضلون المدير الذي يدعمهم ويحفزهم ويحافظ على قوة التواصل معهم وخلق بيئة عمل تعاونية , يعزز الاستقلالية، كما أنه يسمح للموظفين بالابتكار والتجربة للوصول إلى الهدف. يُعتبر الفشل أمراً مقبولاً، ويمكن أن يشعر الموظفون بالارتياح عند تجربة أشياء جديدة تساعدهم في المضي قدماً في المهمة.
- ويتميز القائد الإداري بأنه محاور جيد له قدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل وقدرة على المباحثات والحوار وضبط الإجراءات وقادر على إقناع مرؤوسيه
- القيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز Burns هي القيادة الأكثر تعقيداً ولكنها الأكثر قوة وبضيف أيضاً أن هذا النوع من القيادة يكون ضرورياً عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن ويبحث لإشباع الحاجات العليا للتابعين، وهو يتطلع أيضاً إلى إمكانات الفرد الكاملة ويبحث عن طاقة إضافية في الفرد (Thompson, 2001).

Discussion.5

- 1 Leaders في كل منظمة يتميز بكثرة المداخل والأساليب، وباستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب.
 - 2 وجود الصلة بين Styles Leaderships و Skills Communication بشكل واضح.
 - 3 لابد من لاهتمام ب Skills Communication لأنه يعد إحدى المهارات الأساسية التي يجب على القائد إتقانها.
 - 4 كفاءة Communication تلعب دوراً مهماً في نجاح المؤسسات، فهي تشبه مجرى الصمغ و الغراء الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة و تحسين مستواها .
 - 5 الأساس في عملية Leadership هو الـCommunication ، فكلما زادت أهميتك كقائد زادت أهمية التواصل.
 - 6 كل sytle له طريقة Communication معينة.
 - 7 يجب تدريب Leaders في المنظمات على طرق التواصل وأهميته في تحقيق الكثير من النجاحات.
- الإدارة لا تتعلق بإحتياجاتك ولكن بإحتياجات الموظفين وإحتياجات الشركة التي تديرها. فأساليب القيادة ليست مجموعة أساليب تقوم بتجربتها حتى تجد المناسب منها، بل يجب أن يكون لكل مقام مقال، فينبغي أن تتبع الأسلوب الذي يتناسب مع الموظفين ومع التحديات التي تواجهها الشركة

References.6

1. العياصرة، علي. (2003). (الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن. رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية. عمان، الأردن.
2. طريف شوقي، (1985)، لويس كامل، (1989)، (Insko&Schopler, 1973).
3. البدرى، طارق. (2001). (الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. القليني، سوزان، الاتصال ووسائله ونظرياته، دار النهضة العربية، القاهرة، (2005)
5. مزيان، بشرى، العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى المدراء، (2012).
6. محمود المسات، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، (2003). صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي، ط1، الاسكندرية 2004.
7. بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 4110، ص 400.