اللامركزية بين الإدارة المحلية والتنمية المحلية

[وتطبيقها على الدولة والمجتمع والعاملين]

Decentralization between local and local administration [It is up to the state, society and workers]

إعداد الباحث

المهندس عبدالله صبحي حسن أبو حسان

وزارة الإدارة المحلية (بلدية لواء الموقر)

❖ الملخص :

يتلخص هذا البحث في معرفة مفهوم اللامركزية وتطبيقها في الإدارة المحلية داخل أي منظومة إدارية مؤسسية في الدولة سواء كان قطاع عام أو قطاع خاص ، وخاصة البلديات والوزارات ، وكيف يمكن أن يكون تأثيره على تنمية المجتمع المحلي وعلى أداء العاملين الموجودين في هذه المنظومة الإدارية بأفضل طريقة ممكنة .

❖ كلمات مفتاحية: اللامركزية ، الإدارة المحلية ، التنمية المحلية ، المنظومة الإدارية .

Abstract:

This research is summarized in knowing the concept of decentralization and its application in local administration within any institutional administrative system in the state, whether it is a public sector or a private sector, especially municipalities and ministries, and how it can affect the development of the local community and the performance of the workers in this administrative system in the best way. possible way.

المقدمة :

لقد حقق الأردن إنجازات كبيرة على مختلف الصعد السياسية والإقتصادية والإجتماعية بحيث أصبح مثالا للإستقرار السياسي والإجتماعي وأن هذه الإنجازت تحتاج منا جميعا المحافظة عليها وتعزيز مكتسباتها من خلال العمل والجهد الدؤوب لكل أفراد وشرائح المجتمع وأن يكون هذا الجهد مبينا على رؤية واضحة تستشرف مستقبل الوطن وتضع المعالجات الفاعلة والناجحة لحل المشكلات والتحديات التي تواجهه .

❖ أهمية الدراسة :

كيف يمكن تطبيق مفهوم ومشروع اللامركزية بحيث تعود بالنفع بأفضل طريقة ممكنة من حيث استخدامها في الإدارة المحلية والتنموية المجتمعية وأداء العاملين فيها .

❖ مشكلة الدراسة :

هذه الدراسة نظرية تحليلية، لكن من حيث الواقع الموجود ؛ فإن أغلب المنظومات الإدارية والخدمية في الدولة (الأردن) سواء كانت عامة أو خاصة فهي تطبق المركزية بشكل أكبر وأكثر دقة وتفصيل ، مثل البلديات فيكون رئيس البلدية هو أكثر المتحكمين في اتخاذ القرارات على مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وأكثر تأثيرا على قرارات العاملين سواء كانوا رؤساء أقسام أو إداريين أو عاملين بدرجة أقل .

❖ منهجية البحث :

منهجية الدراسة والبحث تحليلي وصفي ونظري والإستفادة منه بأفضل نتيجة .

❖ أهداف الدراسة :

1) **معرفة مفهوم اللامركزية في المنظومة الإدارية وتأثيرها على الإدارة المحلية والتنمية المحلية المجتمعية وأداء العاملين ، سواء في القطاع العام والخاص**

2) **تطبيق اللامركزية بشكل يلبي طموح الدولة والمجتمع والعاملين**

3) **معرفة إيجابيات اللامركزية والإدارة المحلية و الإستفادة من تطبيقها .**

4) **معرفة سلبيات اللامركزية والإدارة المحلية والتقليل من أثرها.**

ومن المداخل المهمة لتغيير حياة الناس ورفع مستوى معيشتهم برزت الحاجة الماسة والقوية للإصلاح الإقتصادي ، والهدف من هذا الإصلاح الإقتصادي :

1) إزالة كافة التشوهات الإقتصادية .

2) تحرير الإقتصاد من كافة أشكال التدخلات والمعوقات التي تؤثر بشكل سلبي وتكون عائق كبير للنمو .

3) تحويله إلى اقتصاد منتج وايجابي بعيدا عن المفهوم الرعوي المكلف اقتصادي وسياسي.

4) إعادة رسم وتحديد دور القطاع العام وتركيز مجاله في التشريع والتنظيم .

5) إفساح المجال أمام القطاع الخاص النمو والمساهمة في النشاط الاقتصادي والاستفادة من إمكانياته في تعزيز التنمية المحلية واستغلال وخلق الفرص الاقتصادية .

وفي سياق ما سبق عرف مفهوم التنمية المحلية :

تفعيل الاقتصادات المحلية والتركيز على قيمة استثماراتها وزيادة حجمها بالتوازي مع تشجيع الاستثمار الأجنبي وخلق فرص استثمارية في المجتمعات المحلية ، وتمكين المحاور المعنية في إدارة شؤون التنمية المحلية ومشاركتهم بجانب بعضهم ، سواء من القطاع العام والمؤسسات الحكومية وقطاعات أهليه كالبلديات وجمعيات تعاونية وخيرية والقطاع الخاص .

❖ التنمية المحلية وأدوات تنفيذها :

1) تفعيل دور الحكام الإداريين

2) التأهيل لتكون آليات صنع القرار في الأطراف (المحافظات) وليس مركز في (العاصمة).

3) تعزيز المشاركة الشعبية في صنع القرار ومعالجة مشاكلهم وتحديد الأولويات في مناطق سكنهم وأماكن تواجدهم .

4) إنشاء وحدات تنموية في كافة البلديات الكبرى ، الهدف من إنشاءها تمكينها القائم بمهام مؤسسية أكفأ بالإضافة إلى إعادة هيكلة قطاع البلديات والجمعيات الخيرية والتعاونية.

❖ **مشروع اللامركزية والإصلاح الإقتصادي :**

إن الإصلاح الإقتصادي التنموي الواضح على كافة المستويات في القطاعات العامة أو القطاعات الخاصة يحتاج إلى التنسيق العالي مما يتطلب أمور عدة مثل :

1) **تحديد دور ومهام الوزارات والدوائر الحكومية التي ستساهم في إنجاح عملية التنمية المحلية .**

2) **إعادة النظر في دور وزارة البلديات والتنمية الإجتماعية واقتصار علمية التنمية المحلية اختزالها بمفهوم الإدارة المحلية ، وفي حجم ودور القطاع العام ونشاطه الإقتصادي وإفساح المجال أمام القطاع الخاص والتوسع في إنتاج السلع والخدمات ، باعتبار أن عملية التنمية المحلية جهد وطني مشترك للعديد من المؤسسات العامة والخاصة .**

❖ **توزيع السلطة والمسؤوليات بين الحكومة المركزية والوحدات الإدارية الإقليمية أو المحلية وذلك من خلال التفويض و النقل إلى مفهوم اللامركزية والتي تحمل على عدة أبعاد :**

1) **أولا : العبد السياسي .**

2) **ثانيا : البعد الإداري .**

3) **ثالثا : البعد المالي .**

❖ **أولا : البعد السياسي في مشروع اللامركزية :**

1) **إعطاء المواطنين أو ممثليهم المنتخبين المزيد من السلطات في صنع القرار العام .**

2) **زيادة المشاركة الشعبية في تحديد أولويات واحتياجات السكان .**

لكن علينا النظر من وجهة أخرى فيما يخص الوضع في بلد بعده السياسي مثل الأردن ؛ للتأكد فيما إذا كانت الحاجة الفعلية لذلك ، بحيث ليس لديه مشاكل سياسية متمثلة بأقليات وفئات سكانية تطالب بسلطات محلية وحكم محلي بسبب سياسي أو ثقافي أو اجتماعي ، وكذلك أيضا انعدام المبرر الجغرافي الواسع .

❖ **ثانيا : البعد الإداري في مشروع اللامركزية :**

1) يتطلب توفر هيئات وتشكيلات إدارية وكوادر بشرية لازمة لتنفيذ المهام والوظائف .

2) إيجاد طبقات إدارية إضافية قد تكون نتيجتها المزيد من ارتفاع الكلف المالية على الموازنة في حال عدم النظر في حجم القطاع العام .

3) توزيع الأعمال الإدارية والتنموية على كافة الشركاء المعنيين وخلق تسلسل هرمي بين القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المحلي من خلال دعم مركزي يتمتع بخبرة وكفاءة اقتصادية عالية .

❖ **عدم توفر بعض المتطلبات في البعد الإداري قد يكون عدة نتائج :**

مثل عدم توفر الخبرة لدى الهيئات والمؤسسة المحلية المكلفة بمشروع اللامركزية سيؤدي إلى تحميل الدولة المزيد من الكلف المالية الباهظة نتيجة الفساد ، وسوء الإختيار، وعدم تحديد الأولويات المحلية والبرامج التنموية ؛ خاصة فيما إذا كان الدعم المركزي اللوجستي غائبا عن الوزارة أو المؤسسة الإقتصادية المعنية والمختصة .

❖ **ثالثا : البعد المالي في مشروع اللامركزية :**

المسؤولية المالية عنصر رئيسي للامركزية وذلك في الممارسات العالمية .

من أشكال اللامركزية في البعد المالي :

1) تمويل ذاتي

2) تمويل مشترك

3) ترتيب إنتاج مشترك: وذلك من خلال أن يشارك المنتفعين في تقديم الخدمات ، والبنية الأساسية، وتوزيع الإيرادات المحلية من خلال الملكية، والتكاليف ، والنفقات غير المباشرة .

4) الحق في الإقتراض من الهيئات المحلية .

❖ **لتفعيل دور التنمية المحلية بصورة جذرية وفعالية وكفاءة عالية :**

وذلك من منظور الإصلاح الإقتصادي بشكل عام (د . ماهر المدادحة : الغد 2015)

1) إعادة هيكلة القطاع العام من حيث مهامة ودوره في عملية التنمية الإقتصادية .

2) إعادة النظر في مجمل الوظائف والمهام لكافة الدوائر والوزارات الحكومية .

3) إعادة النظر في مهام وزارة الداخلية و البلديات والتنمية الإجتماعية والعمل والدوائر المرتبطة بها .

4) تمكين البلديات وتحميل مجالسها مسؤولية رفع سوية خدمة المجتمع المحلي .

5) تفعيل طاقات كافة الشركاء من القطاع الخاص والأهلي .

6) التركيز بشكل كبير على إعادة هيكلة قطاع البلديات وقطاع الجمعيات التعاونية والخيرية .

7) تنشيط المبادرات الفردية والخاصة لاستغلال الفرص الإقتصادية المتاحة .

8) تفعيل دور المحافظين بعد مراجعة كافة التشريعات لتمكينهم ، وأن يفك ارتباطهم بوزارة الداخلية بحيث تقتصر مهامها التركيز على موضوع الجنسية والحدود والهجرة الذي يتابع من قبل الأجهزة الأمنية وبكفاءة عالية .

وبالتالي يؤدي ذلك إلى كلفة مالية وسياسية وإدارية أقل وتفعيل اقتصاديات المحافظات ورفع سويتها وتمكين سكانها .

❖ **تفعيل دور التنمية المحلية من خلال منظور الإدارة المحلية والحكم المحلي :**

1) توسيع دور البلديات باعتبارها مؤسسات تدار من هيئات منتخبة .

2) تأسيس وتمكين بلديات في كل المحافظات قادرة ومتمكنة تقوم على تقديم الخدمات لكافة المواطنين من خلال تقسيمات إدارية للبلدية.

3) إشراف البلدية على مستوى الخدمات المقدمة من جهة الحكومة والقطاع الخاص .

4) مساهمة فعلية للبلديات في تحديد الأولويات التنموية .

5) مناقشة فعلية للبلديات مع الحكومة حول احتياجات المجتمع المحلي .

❖ **إيجابيات الإدارة المحلية للبلديات في التنمية المحلية :**

1) زيادة المشاركة الشعبية في صنع القرار الإقتصادي اللازم للمجتمع المحلي .

2) تحديد الأولويات والحاجات بعيدا عن الكلف السياسية والإدارة المالية.

3) طرح العطاءات بقدرة أكبر وأكثر فاعلية .

4) إعادة هيكلة للقطاع العام

5) توزيع وتقسيم المهام في تقديم الخدمات على عدة مستويات ؛ سواء على مستوى البلدية أو المستوى المحلي والوطني للحكومة .

❖ **تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين :**

إن اتخاذ واتباع المنظمة لأسلوب أو إحدى أساليب الإدارة المحلية واللا مركزية في قراراتها وأعمالها لتحقيق أهدافها يعتمد على منهجية المنظمة ومنظورها الخاص بها وطبيعة عملها ومستوى العاملين لديها ومستوى عملائها .

بحيث فرض التطور الكبير في العالم اتباع سياسات جديدة في إدارة الشؤون الداخلية وتسهيل العمل وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة ومنها التحول من المركزية إلى اللامركزية والإدارة المحلية من خلال تبني مفهوم المشاركة وتفويض الصلاحيات .

❖ **وتتبع منهجية اللامركزية والإدارة المحلية في العمل لأسباب عديدة منها :**

1) طبيعة عمل هذه المنظمات مثل بعد أقسام الإدارة عن المركز ، والحاجة إلى سرعة في اتخاذ القرارات .

2) انشغال الإدارة العليا بوضع استراتيجيات عامة ، وتفويض الإدارات الدنيا بالأعمال العادية ، أو امتلاك الإدارات الأخرى قدرة أفضل بسبب التطور العلمي .

❖ **تعريفات إجرائية :**

اللامركزية : إعطاء المركز الصلاحيات في اتخاذ القرار إلى الأقسام أو الوحدات الإدارية المتوسطة أو الدنيا (نصيرات : 2006) .

السرعة في الإنجاز: مدى السرعة في إنجاز الأعمال الموكلة بالأقسام والوحدات الإدارية في المستوى المتوسط أو الأقل (Jeston and Nelis :2006: 9)

تبسيط الإجراءات: تنفيذ المهام والأنشطة والأعمال الموكلة إلى العاملين دون تعقيد وتحقيق الهدف على أكمل وجه (الغالبي ، إدريس 2007)

تدفق المعلومات: انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية الثلاث الدنيا والمتوسطة والعليا لغرض إنجاز الأعمال (السالمي ، وآخرون : 2005)

تفويض السلطة: منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة والأعمال المطلوبة بالطريقة التي يرونها مناسبة (الكبيسي، 2004: 136).

مستوى أداء العاملين: مستوى التأثير في خصائص الفرد الإدراكية والسلوكية واحتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع (درة والصباغ: 2008).

الهيكل التنظيمي: يعد من المكونات الأساسية التي تقوم عليها المنظمة بحيث يتم من خلاله توزيع الأدوار والصلاحيات لكل قسم ادخل المستويات التنظيمية والإدارية (الغالبي، إدريس: 2007 :285 _ 288) .

❖ **مفهوم اللامركزية في المنظومة الإدارية :**

إن اللامركزية بمعنى التوسع في إعطاء الصلاحيات الكاملة وتفويض السلطة لا يمكن أن تكون مطلقة .

بمعنى آخر أن أي سلطة أو منظمة أو إدارة لا بد من وجود نوع من المركزية واللامركزية في نفس الوقت .

بحيث لو أننا منحنا جميع السلطات لاتخاذ جميع القرارات لرئيس إدارة معينة أو منظمة معينة في حالة افتراضية ؛ نكون قد حققنا المركزية الكاملة وهذه الحالة الأولى.

أما في الحالة الثانية لو أننا منحنا كل إداري التحكم في سلطة تحديد ما يشاء من الأهداف في جميع المستويات بدون الرجوع إلى المركز؛ فسيكون هناك تطبيق كامل للامركزية ؛ وهذا يعني نوعا من الفوضى .

لذلك يجب على على أي تنظيم إداري لمنظمة ما أو وزارة ما تطبيق المركزية واللامركزية حسب نوعها وما تقتضيه حاجتها.

❖ **الإعتبارات التي تدعو إلى تطبيق اللامركزية والإدارية المحلية في المنظومة الإدارية :**

هناك العديد من الإعتبارات التي يمكن إعتمادها في حال كانت الحاجة تدعو لتطبيق اللامركزية والإدارة المحلية في المنظومة والمؤسسة والوزارة على حسب اختلافها :

1) حجم المنظمة :

هناك العديد من الدول ذات المناطق الشاسعة التي يكون لوصول من منطقة إلى أخرى فيها واتخاذ القرار صعب ، لاسيما وإن كانت الحاجة تدعو للتواجد الميداني ، وبذلك تحتاج لوقت أطول لتحليل المعلومات وحل المشكلات .

2) حجم المنظمة :

بحيث كلما زاد حجمها مقارنة بعدد العاملين فيها زاد التعقيد .

3) شخصية العاملين :

حيث تمتع العاملين بقدرة عائلة من المهارة والكفاءة والخبرة ؛ يوفر الوقت والجهد والتكلفة المالية .

4) توافق الأهداف :

تحقيق مستوى عال من التنسيق عند توافق أهداف العاملين مع الإدارة العليا .

إن المنظمة التي تقوم على إسهام العاملين في اتخاذ القرار ومشاركتهم فيه حتى تحقيق الأهداف بنجاح ؛ يصبح لديها دافع قوي لتطبيق استراتيجيتها بشكل مرن وسهولة حسب طبيعة النشاط الذي تزاوله.

❖ ويؤكد (عاشور 1990 ؛ 311) أن اللامركزية في الإدارة المحلية قد تتحقق من خلال منح كل أو بعض الوحدات التنظيمية العامة استقلال إداري تنظيمي ومالي وسلطات في إدارة شؤونها وأعمالها بنفسها ، وبهذا تكون الوحدات الإدارية والتنظيمية التي منحت هذا الإستقلال وحدات لا مركزية .

❖ ويشير (الحيكلي 1992 ؛ 164) إلى العديد من الأسباب التي تدفع للأخذ باللامركزية والإدارة المحلية :

1) تمنع التركيز والتضخم في ممارسة السلطة .

2) اتساع حجم التنظيمات الإدارية والدور الذي تقوم به في المجتمع .

3) التخصص ومبدأ تقسيم العمل يبعد الإدارة الرئيسة عن الدخول في التفصيلات .

❖ وبين (الزعبي 1998 ،117 ،116) أن تطبيق اللامركزية في المنظومة الإدارية والتنظيمية يتطلب الأخذ بمجموعة من الإعتبارات :

1) تفاوت الظروف التي تواجهها المستويات التنظيمية والوظيفية الأدنى .

2) تتوافر درجة عالية من الاستقرار السياسي والإقتصادي .

3) غلبة السلوك الموضوعي وتنحي الإعتبارات الشخصية لدى العاملين في الأجهزة الحكومية .

❖ الإنتقال إلى العمل بمنهجية اللامركزية والإدارة المحلية في المنظومة الإدارية يستلزم الأخذ بالجوانب التالية :

1) الإنتقال بشكل تدريجي ومدروس من المركزية إلى اللامركزية وذلك للوصول إلى مفهوم البناء المؤسسي .

2) تطبيق هذه المنهجية في جميع الأقسام نصا وروحا.

3) توافر أصحاب الكفاءة والخبرة لإحداث التغييرات المطلوبة .

4) إرساء ثقافة بين العاملين تشعرهم بدورهم وقدرتهم في مشاركة القرار والتأثير فيه.

وعليه نلاحظ أن هناك العديد من الاعتبارات التي من خلالها يمكن تطبيق أفضل الأهداف المرجوة من تفعيل سياسة اللامركزية، بغض النظر عن المؤسسة التنظيمية حسب طبيعة عملها ونشاطها، وتطبيق الإحترام في الأخذ بالرأي والمشاركة والعمل الجماعي؛ لتحقيق أهداف العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

❖ إيجابيات وسلبيات اللامركزية والإدارة المحلية في المنظومة الإدارية .

هناك العديد من مميزات اللامركزية والإدارة المحلية في المنظومة الإدارية سواء كانت مؤسسة أو وزارة أو بلدية :

1) تفرغ المديرين للقرارات المهمة .

2) سرعة اتخاذ القرارات حول المشكلات داخل التنظيم سواء كانت مشكلات إدارية نظرا لقص الخطوات .

3) تدريب المديرين والرؤساء على المستويات الأقل .

4) رفع الروح المعنوية للعاملين في المستويات المختلفة نتيجة شعورهم بالمشاركة الفاعلة .

5) ظهور أفكار جديدة وحلول مبتكرة .

6) توزيع مخاطر القرارات الضعيفة .

❖ **كما لمنهجية اللامركزية إيجابيات لا بد من وجود بعض السلبيات وذلك مثل:**

1) وجود أكثر من مدير يؤدي أحيانا في حال عدم التنسيق الجيد إلى ضعف وبطء وتناقض في القرارات .

2) ازدواجية الخدمات تؤدي إلى زيادة التكاليف .

3) الإفراط في اللامركزية والإدارة المحلية يفقد المركز قوته ويزيد ضعفه وربما يؤدي إلى فقد السيطرة على زمام الأمور .

4) الحاجة لعدد من ذوي المهارة والكفاءة العالية التي قد تكون غير متوفرة .

❖ نتيجة التطور الكبير الحاصل اليوم في العالم فهذا يجعل معظم الإدارات التنظيمية على اختلاف عملها ونشاطها تستخدم وتفعل دور اللامركزية والإدارة المحلية بشكل كبير وعالي بفضل التطور التكنولوجي الذي ساهم في إطلاع المديرين بشكل دائم وسلس على متابعة الأمور والأداء والنتائج .

وبناءا عليه ؛ فإن اللامركزية تساهم في السرعة واتخاذ القرارات ومنح الفرص للعاملين على مجابهة التغييرات وزيادة القدرة لديهم إذا توافرت الشروط والظروف الملائمة .

❖ **أداء العاملين :**

يستخدم أداء العاملين بشكل أساسي لترشيح العاملين في الوظائف العليا خاصة ؛ فشروط شغل الوظائف لا تكفي في حال تقدم عدد كبير ممن توفرت فيهم الشروط ، حيث يتعين المفاضلة بينهم بناءا على كفاءتهم وخبرتهم .

❖ وبالنظر لأهمية العاملين والذي يعد المورد الثمين والعصب الأساسي في أي منظومة على اختلاف عملها ، هناك أهمية لتحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في :

1) من خلال تحديد مستوى العاملين يمكن تحديد معرفة نقاط القوى والضعف .

2) رفع معنويات العاملين وتوفير جو التفاهم والعلاقات الطيبة بين الإدارة والعاملين ؛ يعلم ذلك على شعورهم بتقدير جهودهم وطاقتهم.

3) يسهم في الكشف عن امكانياتهم وكفاءتهم الكامنة وما يتطلبه من تقديم الحوافز والمكافآت لهم .

4) فرصة لتدارك الأخطاء وتجنبها والإرتقاء بالسلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية .

❖ أسباب ضعف تحديد مستوى أداء العاملين في أي منظومة إدارية أو عملية أو مؤسسة أو بلدية أو وزارة :

1) عدم المعرفة بأداء العمل وكيفيته والمطلوب منه .

2) الإعتقاد بأن الأداء جيد لعدم الإشارة لغير ذلك .

3) الإعتقاد بأن وظيفتهم غير ضرورية للمنظومة الإدارية .

4) العمل على مكافأة بعض العاملين رغم عدم استحقاقهم لذلك .

5) الإجتهاد وبذل المجهود من بعض العاملين وعدم مكافئتهم على الجهد المبذول .

المراجع والمصادر

1) نعيرات، مجدولين، (2006)،"التوجه نحو اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين"،رسالة ماجستير غير منشورة ، نابلس جامعة النجاح الوطنية، فلسطين : مصدر

2) Jeston;Jon&Nelis (2006)"Business Process Manangement:Practical Guidelines to Successful Implementation";First edition Butterworth.

3) الغالبي، طاهر محسن منصور، وإدريس ، وائل محمد صبحي ؛ " الإدارة الإستراتيجية :منظور منهجي معاصر " ،عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن : مصدر

4) السالمي، علاء؛ الكيلاني؛ عثمان؛ والبياتي؛ هلال، (2005)،"أساسيات نظم المعلومات الإدارية " عمان:دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن :مصدر

5) الكبيسي ، عامر خضير (2004) "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات " الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، جمهورية مصر العربية : مصدر

6) عاشور ، أحمد صقر (1990) "الإدارة العامة : مدخل بيئي مقارن " دار المعرفة الجامعية الإسكندرية :جمهورية مصر العربية : مصدر

7) الزعبي، خالد، (1998)،"القانون الإداري"، عمان:دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن : مصدر

8) فهد عبد بن فهد (2010) " تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى العاملين " رسالة ماجستير ،دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي، جامعة الشرق الأوسط ، عمان: مرجع

9) د. ماهر مدادحة (2015) " اللامركزية بين مفهوم الإدارة المحلية والتنمية المحلية " جريدة الغد : أطروحة