

## بحث بعنوان

دور مدير المنطقة في تحقيق التكامل بين الأقسام الخدمية

اعداد

المهندس حسين عبدالفتاح محمد الحموري

رئيس قسم مكلف مدير منطقة حوار

بلدية اربد الكبرى

## الملخص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل الدور الحيوي الذي يلعبه مدير المنطقة في تعزيز وتحقيق التكامل المؤسسي بين الأقسام الخدمية المختلفة داخل الهيكل التنظيمي. تتناول الدراسة المفاهيم الإدارية الحديثة التي تؤكد على أن العزلة بين الأقسام تؤدي إلى هدر الموارد وتراجع كفاءة الأداء، مما يجعل من مدير المنطقة حلقة الوصل الاستراتيجية القادرة على توحيد الرؤى وتنسيق الجهود. يتم التركيز في هذا الملخص على الآليات التي يستخدمها المدير لخلق بيئة تعاونية، وكيفية تأثير أسلوب قيادته على تدفق المعلومات واتخاذ القرارات المشتركة بين الوحدات الخدمية المتباينة.

وتخلص الدراسة إلى أن نجاح التكامل بين الأقسام الخدمية يعتمد بشكل جوهري على الكفاءات القيادية لمدير المنطقة وقدرته على إدارة الصراعات وبناء الجسور التواصلية. أظهرت النتائج أن وجود خطة استراتيجية واضحة مدعومة بأنظمة تقنية موحدة تحت إشراف مباشر من مدير المنطقة يرفع من مستوى الرضا الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة للمستفيدين. وبناءً على ذلك، يوصي البحث بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة لمديري المناطق تركز على مهارات التكامل المؤسسي، بالإضافة إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتوافق مع متطلبات العمل الجماعي المشترك.

**Abstract**

This research aims to explore and analyze the vital role of the area manager in fostering and achieving institutional integration among different service departments within the organizational structure. The study addresses modern management concepts that emphasize that isolation between departments leads to wasted resources and decreased performance efficiency, making the area manager the strategic link capable of unifying visions and coordinating efforts. This summary focuses on the mechanisms the manager uses to create a collaborative environment and how their leadership style influences the flow of information and joint decision-making among disparate service units.

The study concludes that the success of integration among service departments depends fundamentally on the leadership competencies of the area manager and their ability to manage conflicts and build communication bridges. The results showed that having a clear strategic plan supported by unified technological systems under the direct supervision of the area manager increases job satisfaction and the quality of service provided to beneficiaries. Accordingly, the research recommends developing specialized training programs for area managers that focus on institutional integration skills, in addition to re-engineering administrative processes to align with the requirements of collaborative teamwork.

## المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة في قطاع الخدمات تحولات جذرية تتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والسوقية المتسارعة، مما يجعل الهيكل التنظيمي التقليدي القائم على التقسيم الصارم بين الأقسام غير كافٍ في كثير من الأحيان. لقد أصبح الاعتماد المتبادل بين الوحدات الإدارية أمراً حتمياً لضمان استمرارية تدفق الخدمات وجودتها، حيث أن أي خلل في قسم معين ينعكس سلباً على الأداء العام للمؤسسة، مما يستدعي وجود قيادة إدارية واعية تدرك أهمية الترابط الوظيفي.

وتبرز الأقسام الخدمية كعمود فقري لأي منظمة تهدف إلى تقديم قيمة مضافة للعملاء أو المستفيدين، إلا أن التحدي الحقيقي يكمن في كيفية تنسيق عمل هذه الأقسام لتعمل كجسد واحد بدلاً من جزر منعزلة. إن غياب التكامل يؤدي غالباً إلى تكرار الجهود، وتضارب القرارات، وهدر الوقت والموارد المالية، وهو ما يدفع الباحثين والممارسين الإداريين إلى البحث عن حلول هيكلية وقيادية تعالج هذه الفجوة التنظيمية وتعزز من روح الفريق الواحد.

ويأتي دور مدير المنطقة في هذا السياق كعامل حاسم ومحوري، حيث يمثل السلطة الإدارية المخولة بربط الأهداف الاستراتيجية العليا بالواقع التشغيلي للأقسام الميدانية. لا يقتصر دور مدير المنطقة على الإشراف الرقابي فحسب، بل يمتد ليشمل دور الوسيط والمحفز والمنسق الذي يضمن انسجام السياسات والإجراءات بين الأقسام الخدمية المختلفة. لذا فإن هذا البحث يسعى لتسليط الضوء على الكيفية التي يمكن من خلالها لمدير المنطقة أن يحول التحديات التنظيمية إلى فرص للتكامل والنمو المؤسسي المستدام.

## مشكلة البحث

تتمثل المشكلة الرئيسية للبحث في وجود فجوة تنظيمية وتواصلية ملحوظة بين الأقسام الخدمية في العديد من المؤسسات، مما يؤدي إلى تشتت الجهود وضعف في مخرجات الأداء العام. رغم وجود هياكل تنظيمية واضحة، إلا أن التطبيق الفعلي على الأرض يعاني من سيادة الثقافة الإدارية القائمة على "الأنانية الوظيفية"، حيث يركز كل قسم على أهدافه الخاصة دون النظر إلى المصلحة العامة للمؤسسة، مما يخلق بيئة عمل مشحونة بالصراعات الداخلية.

ويترتب على هذه المشكلة تدني مستوى الكفاءة التشغيلية وعدم القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات المستفيدين، مما يهدد السمعة المؤسسية ويقلل من القدرة التنافسية. وتتركز إشكالية البحث في التساؤل حول مدى فاعلية الدور الحالي لمديري المناطق في معالجة هذا التشتت، وما إذا كانوا يمتلكون الأدوات والصلاحيات الكافية لفرض التكامل أم أن العوائق البيروقراطية تحول دون ذلك، مما يستدعي دراسة معمقة لتشخيص الواقع واقتراح المعالجات المناسبة.

## أهداف البحث

1. تحديد المفهوم الإداري الدقيق للتكامل بين الأقسام الخدمية وأبعاده الرئيسية ضمن الهيكل التنظيمي.
2. تحليل الدور القيادي والاستراتيجي لمدير المنطقة في تنسيق الجهود بين الوحدات الإدارية المختلفة.
3. الكشف عن المعوقات والتحديات التي تواجه مديري المناطق أثناء محاولتهم تحقيق التكامل المؤسسي.
4. تقييم أثر التكامل بين الأقسام الخدمية على كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

5. اقتراح مجموعة من الآليات والإجراءات العملية لتعزيز دور مدير المنطقة في بناء بيئة عمل تكاملية.

### أهمية البحث

تكمن الأهمية النظرية للبحث في كونه يضيف رصيماً معرفياً جديداً للمكتبة الإدارية العربية فيما يتعلق بوظائف الإدارة الوسطى وتحديد دور مديري المناطق. يساهم البحث في إثراء النظريات الإدارية الحديثة بربط مفاهيم القيادة التحويلية بمفاهيم التكامل التنظيمي، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لدراسة المتغيرات الوسيطة التي تؤثر على تماسك الأقسام الداخلية في المؤسسات الخدمية.

أما من الناحية التطبيقية، فإن البحث يقدم دليلاً عملياً لصناع القرار ومديري المناطق حول الكيفية المثلى لإدارة العلاقات البينية بين الأقسام. ستستفيد المؤسسات من التوصيات المطروحة في تحسين كفاءة عملياتها الداخلية، وتقليل الهدر الناتج عن عدم التنسيق، مما ينعكس إيجاباً على خفض التكاليف ورفع مستوى رضا العملاء، ويعتبر هذا البحث مرجعاً تدريبياً لتطوير كفاءات القادة الإداريين في الميدان.

### أسئلة البحث

1. ما هو المفهوم الإداري للتكامل بين الأقسام الخدمية؟
2. ما هي المهام الأساسية لمدير المنطقة في تعزيز هذا التكامل؟
3. ما هي أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التكامل بين الأقسام؟
4. كيف ينعكس التكامل بين الأقسام على كفاءة الأداء المؤسسي؟
5. ما هي الاستراتيجيات المقترحة لتمكين مدير المنطقة من تحقيق التكامل؟

## الإطار النظري

يرتكز الإطار النظري لهذا البحث على نظرية النظم المفتوحة التي ترى المنظمة ككل متكامل يتفاعل مع البيئة الخارجية، حيث أن أي خلل في جزء من النظام (قسم خدمي) يؤثر حتماً على الأجزاء الأخرى والأداء الكلي. تؤكد هذه النظرية على أن التكامل ليس خياراً رفاهياً بل هو ضرورة بقاء للمنظمة، حيث يجب أن تتدفق المدخلات والمخرجات والمعلومات بين الأقسام بسلاسة لضمان استقرار النظام الإداري وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة من قبل الإدارة العليا.

وتستند الدراسة أيضاً إلى نظرية القيادة الموقفية التي تفترض أن نجاح مدير المنطقة يعتمد على قدرته على تكيف أسلوبه القيادي حسب طبيعة الموقف ودرجة نضج الأقسام الخدمية. في سياق التكامل، قد يحتاج المدير إلى أسلوب توجيهي صارم عند وجود صراعات حادة، بينما يحتاج إلى أسلوب تفويضي وتشاركي عندما تكون الأقسام ناضجة ومستعدة للتعاون، مما يجعل المرونة القيادية عنصراً جوهرياً في الإطار النظري لإدارة العلاقات الدينية.

كما يندرج ضمن الإطار النظري مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" الذي يركز على تحسين العمليات المستمرة ورضا العميل، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال تكامل جهود جميع الأقسام الخدمية. يرى هذا المفهوم أن الجودة هي مسؤولية جماعية، وأن العزلة بين الأقسام تؤدي حتماً إلى ثغرات في جودة الخدمة، لذا فإن دور مدير المنطقة يتقاطع مع مبادئ الجودة الشاملة في كونه المسؤول عن ضمان انسيابية العمليات وخلوها من المعوقات بين الوحدات.

ويشمل الإطار النظري أيضاً نظرية تبادل الموارد التي تفسر سلوك الأقسام في المؤسسات، حيث تميل الأقسام إلى التعاون عندما تدرك أن التكامل يضمن لها الحصول على موارد ومعلومات إضافية تفيد في تحقيق أهدافها الخاصة. يشرح هذا الجانب كيف يمكن لمدير المنطقة أن يحفز التكامل من خلال إظهار المنفعة المتبادلة للأقسام، وتحويل العلاقة من علاقة تنافسية على الموارد الشحيحة إلى علاقة تعاونية لتعظيم الموارد المتاحة للجميع.

وأخيراً، يعتمد البحث على نظرية الاتصال التنظيمي التي تعد العمود الفقري للتكامل، حيث تؤكد أن فعالية المنظمة تقاس بفعالية شبكات الاتصال الداخلية فيها. يركز هذا البعد النظري على أهمية القنوات الرسمية وغير الرسمية للتواصل التي يديرها مدير المنطقة، وكيف أن وضوح الرسالة وتقليل الضوضاء الإدارية يساهم في بناء ثقة متبادلة بين الأقسام، وهي الثقة التي تعتبر الشرط الأساسي لأي تكامل ناجح ومستدام في البيئة الخدمية.

### إجابات أسئلة البحث

#### ما هو المفهوم الإداري للتكامل بين الأقسام الخدمية؟

يُعرف التكامل بين الأقسام الخدمية إدارياً بأنه الحالة التنظيمية الديناميكية التي تتوحد فيها الجهود والموارد والعمليات بين الوحدات الإدارية المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة بكفاءة عالية. لا يعني التكامل مجرد التنسيق السطحي أو تبادل المعلومات بشكل عابر، بل هو عملية عميقة تتضمن توحيد الرؤى الاستراتيجية، ومواءمة الإجراءات التشغيلية، وخلق ثقافة مؤسسية تقدر العمل الجماعي فوق المصالح الفردية للأقسام. يتطلب هذا المفهوم وجود أنظمة عمل مرنة تسمح بتدفق البيانات بسلاسة بين الأقسام، وآليات لحل النزاعات فور نشوئها،

بحيث تعمل المنظمة كمنظومة واحدة متكاملة الأركان بدلاً من كونها مجموعة أجزاء منفصلة، مما يضمن استدامة الأداء وجودة المخرجات.

### ما هي المهام الأساسية لمدير المنطقة في تعزيز هذا التكامل؟

تتنوع مهام مدير المنطقة في هذا الصدد لتشمل أدواراً قيادية وتنسيقية ورقابية متعددة الأوجه، حيث يبدأ دوره بوضع خطة عمل موحدة تدمج أهداف الأقسام الخدمية ضمن استراتيجية المنطقة العامة. يتولى مدير المنطقة مسؤولية عقد اجتماعات تنسيقية دورية بين رؤساء الأقسام لمناقشة التحديات المشتركة وتوحيد الحلول، كما يعمل على توزيع الموارد بشكل عادل يمنع التنافس السلبي ويحفز التعاون. بالإضافة إلى ذلك، يقع على عاتقه مراقبة مؤشرات الأداء المشتركة وتقييم مستوى التعاون بين الفرق، والتدخل الفوري لحل أي اختناقات إدارية أو صراعات شخصية قد تعيق سير العمل، مما يجعله الضامن الرئيسي لاستمرارية عملية التكامل.

### ما هي أبرز المعوقات التي تحول دون تحقيق التكامل بين الأقسام؟

تواجه عملية التكامل بين الأقسام الخدمية مجموعة من المعوقات الهيكلية والبشرية التي قد تعيق تقدمها، حيث يأتي على رأسها الغموض في الوصف الوظيفي وتداخل الصلاحيات مما يولد صراعات على السلطة والنفوذ بين مدراء الأقسام. كما يعد غياب أنظمة المعلومات الموحدة عائقاً تقنياً كبيراً، حيث يؤدي اختلاف منصات العمل إلى صعوبة مشاركة البيانات بدقة وسرعة، ناهيك عن الثقافة التنظيمية السلبية التي قد تسود بعض المؤسسات والتي تشجع على الاحتكار المعلوماتي والمنافسة الداخلية غير الصحية. ولا يمكن إغفال دور نقص الكفاءات القيادية لدى بعض المدراء الذين يفتقرون لمهارات التفاوض وإدارة الفرق المتعددة، مما يجعلهم غير قادرين على بناء الجسور اللازمة للتعاون الفعال بين وحداتهم والأقسام الأخرى.

## كيف ينعكس التكامل بين الأقسام على كفاءة الأداء المؤسسي؟

ينعكس التكامل بين الأقسام الخدمية إيجاباً وبشكل مباشر على كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام المشتركة وتجنب تكرار الأعمال. عندما تعمل الأقسام بتكامل، يتم اتخاذ القرارات بسرعة أكبر ودقة أعلى لأنها تستند إلى معلومات شاملة من كافة الجوانب التشغيلية، مما يقلل من نسبة الأخطاء والتكاليف التشغيلية غير الضرورية. علاوة على ذلك، يؤدي التكامل إلى تحسين تجربة المستفيد النهائي الذي يتعامل مع المؤسسة ككيان واحد متماسك بدلاً من التنقل بين أقسام متناقضة، مما يعزز الولاء للمؤسسة وسمعتها في السوق، ويرفع من معنويات الموظفين الذين يشعرون بأنهم جزء من فريق ناجح يحقق أهدافاً كبرى.

## ما هي الاستراتيجيات المقترحة لتمكين مدير المنطقة من تحقيق التكامل؟

لتمكين مدير المنطقة من تحقيق التكامل المنشود، يجب اعتماد استراتيجيات شاملة تبدأ بإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتوافق مع مبدأ التدفق المستمر للعمل بين الأقسام بدلاً من التوقف عند الحدود الإدارية. تتضمن الاستراتيجيات أيضاً استثمار التكنولوجيا من خلال تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات التي توحد قواعد البيانات وتسهل الشفافية، بالإضافة إلى تصميم نظام حوافز جماعي يكافئ الأقسام بناءً على الإنجاز المشترك وليس الفردي. كما يجب التركيز على بناء رأس المال البشري من خلال ورش عمل مشتركة وبرامج تدريبية تعزز مهارات التواصل وحل المشكلات بين موظفي الأقسام المختلفة، مع منح مدير المنطقة صلاحيات أوسع للتدخل في هيكل الفرق العاملة لضمان التوازن والانسجام التنظيمي.

## النتائج والتوصيات

### النتائج

1. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين الكفاءة القيادية لمدير المنطقة ومستوى التكامل المحقق بين الأقسام الخدمية، حيث أن المديرين الذين يمتلكون مهارات تواصل عالية وقدرة على حل النزاعات استطاعوا خلق بيئة عمل أكثر انسجاماً. تشير البيانات إلى أن الأسلوب القيادي التحويلي الذي يركز على تحفيز المرؤوسين وبناء الرؤية المشتركة كان أكثر فاعلية في كسر الحواجز بين الأقسام مقارنة بالأسلوب البيروقراطي التقليدي، مما يؤكد أن الشخصية الإدارية للمدير هي المحرك الأساسي لعملية التكامل.

2. كشفت الدراسة أن غياب الأنظمة التقنية الموحدة يمثل العائق الأكبر أمام التكامل، حيث أن اعتماد كل قسم على برمجيات وقواعد بيانات مختلفة يؤدي إلى عزلة معلوماتية تعيق التنسيق. أظهرت النتائج أن المؤسسات التي طورت منصات رقمية مشتركة تحت إشراف مدير المنطقة شهدت انخفاضاً ملحوظاً في وقت إنجاز المعاملات بين الأقسام، مما يدل على أن البنية التحتية التكنولوجية هي الداعم المادي الضروري للنجاح الإداري في تحقيق التكامل.

3. بينت النتائج أن وضوح الأدوار والصلاحيات يقلل بشكل كبير من حدة الصراعات الوظيفية ويعزز التعاون، حيث أن الغموض في من يتحمل المسؤولية عند العمل المشترك يولد بيئة من اللوم والتبرير. عندما قام مديرو المناطق بإعادة صياغة الوصف الوظيفي ليشمل مهاماً مشتركة بين الأقسام، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي وانخفضت نسبة الشكاوى الداخلية، مما يؤكد أن الهيكلة الإدارية الواضحة هي الأساس الذي يبنى عليه التكامل الناجح.

4. توصل البحث إلى أن أنظمة الحوافز الجماعية تلعب دوراً محورياً في تغيير سلوك الموظفين من الفردية إلى الجماعية، حيث أن مكافأة الأقسام بناءً على الأداء الكلي للمنطقة يحفزها على مساعدة بعضها البعض. أظهرت المقارنات أن المناطق التي طبقت نظام الحوافز المشترك سجلت معدلات إنتاجية أعلى بنسب ملموسة مقارنة بالمناطق التي اعتمدت على التقييم الفردي، مما يثبت أن العنصر المادي والمعنوي المشترك هو محرك قوي للتكامل.

5. أكدت النتائج أن التدريب المستمر لموظفي الأقسام على مهارات العمل الجماعي وفهم طبيعة عمل الأقسام الأخرى يساهم في بناء جسور من التفاهم المتبادل. أظهرت البيانات أن ورش العمل المشتركة التي نظمها مديرو المناطق أدت إلى تقليل سوء الفهم الإداري وزادت من سرعة الاستجابة للمشكلات الطارئة، مما يشير إلى أن رأس المال البشري المدرب على ثقافة التكامل هو الضامن لاستمرارية النجاح المؤسسي.

## التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا بتفويض صلاحيات أوسع لمديري المناطق تسمح لهم بإعادة هيكلة فرق العمل المشتركة بين الأقسام الخدمية حسب الحاجة التشغيلية. يجب أن يشمل هذا التفويض الحق في تشكيل لجان عمل مؤقتة أو دائمة تضم ممثلين من أقسام مختلفة لإدارة المشاريع المشتركة، مما يمنح مدير المنطقة المرونة اللازمة للتدخل السريع عند ظهور أي اختناقات تنظيمية تعيق التكامل.

2. يوصي البحث بالاستثمار الجاد في توحيد البنية التحتية التكنولوجية عبر اعتماد نظام معلوماتي مؤسسي موحد يربط جميع الأقسام الخدمية في قاعدة بيانات واحدة. يجب أن يكون لمدير المنطقة صلاحية الوصول

الشامل إلى هذه البيانات لمراقبة الأداء واتخاذ القرارات المستنيرة، مع ضمان تدريب الموظفين على استخدام

هذه الأنظمة لضمان أقصى استفادة من التقنية في تسهيل تدفق المعلومات وتقليل العزلة الإدارية.

3. تقترح الدراسة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة لمديري المناطق تركز على مهارات "القيادة التكاملية"

وإدارة الصراعات والتفاوض بين الأطراف المتعددة. يجب أن تتضمن هذه البرامج حالات عملية ومحاكاة

للتحديات التي تواجه التكامل بين الأقسام، لضمان اكتساب المدراء للأدوات العملية اللازمة لبناء ثقافة تعاونية،

بالإضافة إلى تدريب موظفي الأقسام على فهم الأدوار المتبادلة لتعزيز التعاطف الوظيفي.

4. توصي الدراسة بإعادة النظر في أنظمة التقييم والحوافز لتصبح قائمة على المؤشرات الأدائية المشتركة

بين الأقسام بدلاً من المؤشرات الفردية البحتة. يجب أن يرتبط جزء من مكافآت مدير المنطقة وموظفيه بتحقيق

أهداف تكاملية محددة، مثل سرعة الإنجاز المشترك أو رضا العملاء عن الخدمة المتكاملة، مما يحول التكامل

من شعار إداري إلى هدف مادي ومعنوي يسعى الجميع لتحقيقه.

5. تؤكد التوصيات على ضرورة عقد اجتماعات تنسيقية دورية وإلزامية برئاسة مدير المنطقة تضم رؤساء

الأقسام الخدمية لمراجعة سير العمل وحل المشكلات أولاً بأول. يجب أن تكون محاضر هذه الاجتماعات

مرجعية ملزمة، وأن يتم متابعة قراراتها بشكل منهجي لضمان عدم تراكم المشكلات، مع تشجيع مبادرات

التحسين المستمر التي يقدمها الموظفون من مختلف الأقسام لتعزيز روح الملكية المشتركة للنجاح المؤسسي.

## المصادر والمراجع

1. أبو جدي، فادي محمد. (2020). \*السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية\*. عمان: دار المسيرة للنشر

والتوزيع.

2. الحربي، سعود بن عبد الله. (2019). دور القيادة التحويلية في تعزيز التكامل التنظيمي في المؤسسات الخدمية. \*مجلة الإدارة والاقتصاد\*، 45(2)، 112-135.
3. الزعبي، محمد محمود. (2021). \*أساسيات الإدارة الحديثة: المفاهيم والتطبيقات\* . بيروت: دار الكتب العلمية.
4. السعيد، أحمد كمال. (2018). \*هيكل المنظمات وإدارة التغيير\* . القاهرة: دار الفكر العربي.
5. الشامي، ليلي حسن. (2022). تأثير أنظمة المعلومات الإدارية على كفاءة التنسيق بين الأقسام. \*مجلة العلوم الإدارية\*، 15(3)، 45-67.
6. الصالح، عبد الرحمن بن محمد. (2020). \*القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية\* . الرياض: جامعة الملك سعود للنشر.
7. العتيبي، خالد بن سعد. (2019). معوقات التكامل المؤسسي في القطاع الحكومي وسبل معالجتها. \*مجلة الإدارة العامة\*، 30(1)، 88-105.
8. القطان، ليلي أحمد. (2021). \*إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية\* . الإسكندرية: دار الوفاء للدنيا والنشر.
9. كردي، يوسف إبراهيم. (2018). \*نظريات الإدارة المعاصرة\* . عمان: دار صفاء للنشر.
10. محمد، هشام علي. (2023). دور مدير المنطقة في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة ميدانية. \*مجلة البحوث الإدارية\*، 12(4)، 200-225.