علاقة التنمية الادارية بالتنمية الاقتصادية

د. عمار عوابدي (*)

مقدمة :

نظرا لطبيعة وأبعاد عملية واستراتيجية التنمية الشاملة والمعقدة والمتعددة المداخل والجوانب والآثار والأهداف المترابطة والمتضافرة سياسيا واجتماعيا واقتصاديا وثقافيا واداريا في الدولة المعاصرة. فإنه توجد حتما علاقات تشابك وترابط وتفاعل وتكامل بين الادارة العامة بصفة عامة وعملية التنمية الادارية بصفة خاصة تشمل كل من التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد اكتشفت هذه الحقيقة من طرف علماء السياسة والاقتصاد والاجتماع والادارة منذ الستينات من هذا القرن العشرين بعدما ثبت فشل كل المحاولات والسياسات السابقة لتحقيق وانجاز التنمية الاقتصادية والاجتماعية بدون الاهتمام والاعتماد على الادارة العامة والتنمية الادارية (1). ولبيان وتفسير هذه الحقيقة سوف تعالج هذه الدراسة كل من مفهوم التنمية الادارية والتنمية الاقتصادية تم تحديد وتحليل مضمون وطبيعة العلاقة بين التنمية الادارية وكل من التنمية الاقتصادية وكذلك عن طريق تحديد دور الادارة القوية والفعالة والكفاءة في التنمية الاقتصادية وسيكون ذلك على النحو التالي :

(*) د. عمار عوابدي، استاذ في القانون العام والعلوم الادارية، جامعة الجزائر

(1) الادارة الاستراتيجية لبرامج التنمية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الوثيقة رقم 300، 1985 ص 7-11.

- فرنسوا بايرو، من أجل فلسفة جديدة للتنمية، باريس، بيروت، اليونسكو، 1983، ص 9-33.

Charles DEBBASCH, Science administrative, Paris, DALLOZ, 2 ème édition, 1972, pp. 3-4.

Gerard TIMSIT, Théorie de l'administration, Paris, éd. Economica, 1986, pp. 335 et S.

المبحث الأول : مفهوم التنمية الادارية
المبحث الثاني : مفهوم التنميةالاقتصادية
المبحث الثالث : دور الادارة في التنمية الاقتصادية

المبحث الأول : مفهوم التنمية الادارية

لتحديد مفهوم التنمية الادارية بصورة أكثر وضوحا ودقة، ستتطرق هذه الدراسة لتعريف التنمية الادارية وعناصرها وأهدافها ووسائلها المختلفة.

المطلب الأول : تعريف التنمية الادارية

لقد تعرضت التنمية الادارية إلى محاولات عديدة ومختلفة من طرف علماء الادارة والعلوم السلوكية، وانقسما في ذلك إلى قسمين أساسيين في تعريف التنمية الادارية، القسم الأول يحاول أن يعرف التنمية الادارية تعريفا شاملا وكاملا وموحدا ليشمل مضمانين كل من التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى السياسية على أساس أن التنمية كلا معقدا وشاملا ومترابط، بحيث يصعب تمييز التنمية الادارية عن كل من التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ومن ثم يجب الاهتمام بقضية التنمية ككل شامل ومترابط ومتفاعل على التأثير والتكامل، ومن أشهر المؤيدين لهذا الاتجاه فريد ريجنيز FRED RIGGS (1).

والقسم الثاني من علماء الادارة يقصر معنى التنمية الادارية على عمليات ومستويات التدريب والتطوير والتعليم والتكوين التي

---

(1) الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، المملكة العربية السعودية، جامعة سعود، 1986، ص 247.
- ميلان كوبر، المرجع السابق، ص 27-28.

تستهدف تحقيق كفاءة وفعالية القوى البشرية في المنظمة وذلك من الناحية الفنية فقط، على أساس الاعتقاد بأن قوة وكفاءة وفعالية الادارة العامة في الدولة يرتب وينجم حتما وبالضرورة تنمية وقوة القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى السياسية لأن الادارة القوية والفعالة والسليمة هي أساس قوة الدولة من كافة النواحي، وهي قلب وعصب كل محاولات التغيير الهادفة إلى التقدم والنمو والتطور اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وسياسيا، فالادارة بصفة عامة والادارة العامة بصفة خاصة هي استراتيجية التنمية الشاملة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وسياسيا من حيث التخطيط والبرمجة.

ومن حيث التنظيم ومن حيث التوجيه والرقابة يتزعم هذا الرأي ادوارد ويدنر EDWARD WEIDNER (1) والاتجاه السائد في هذا المجال هو الذي ينظر إلى التنمية على أنها قضية واستراتيجية شاملة ومتفاعلة ومعقدة ومتفاعلة ومتكاملة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا واداريا، ولا سيما في الدولة النامية.

ولذا تعرف التنميةالادارية من هذا المنظور على أنها : (عملية حضارية شاملة ترتكز على قدرات ذاتية راسخة ومتطورة تتمثل في قدرة اقتصادية دافعة ومتعاضمة وقدرة اجتماعية متفاعلة ومشاركة وقدرة سياسية واعية وموجهة وقدرة ادارية كفؤة ،منفذة وانحسار أي من هذه القدرات يشل التنمية ويعرقلها .... والتنمية ليست مجرد

---

(1) الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري، المرجع السابق، ص 248.
- الدكتور محمد عبد الرحمان الطويل، دورة الادارة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المجلة العربية للعلوم الادارية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عدد جوان حزيران 1980، ص 7-8.
- الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، سياسات واستراتيجيات الادارة في الدول النامية،القاهرة، مكتبة غريب، بدون تاريخ، ص 34-52.

تحسين ظروف المعيشة، ولكنها هدف مستمر وقدرة على التغيير والنمو والتطور. إن التنمية مسألة نسبية ودائمة التغيير، ولذا فإن أهداف التنمية تتغير وفقا لما يحتاج إليه المجتمع وما هو ممكن ولما كان الاحتياج والممكن يتغيران وفقا للظروف فإن أهداف التنمية ومتطلباتها يخضعان لذلك التغيير.

ولما كانت كل جوانب التنمية تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض فإنه من الصعب تصور تنمية في جانب دون أن تصاحبها تنمية في الجوانب الأخرى ... وعليه فإن الدول النامية لا يمكن أن تنتظر حتى يتحقق التقدم الاداري ثم تبدأ بعد ذلك في وضع برامجها للتقدم الاقتصادي، كما أنها لا ترغب أن تنتظر أمدا زمنيا طويلا حتى يتحقق التقدم الاقتصادي والاجتماعي. ولذلك فإن أمام الدول النامية حل واحد وهو محاولة تحقيق التقدم في الجوانب المختلفة في آن واحد) (1).

وكماحاول البعض تحديد معنى التنمية الادارية على النحو التالي : (ظهر اصلاح التنمية الادارية في الكتابات الحديثة العامة كنتيجة جزئية لمحاولات التطوير التي تجري حاليا في دول أسيا وإفريقيا وأمريكا اللاتينية. وهو إصلاح يعبر عن الجهود التي تبذلها هذه الدول في معالجة المشكلات الادارية التي تواجهها في محاولاتها للاسراع في تقدمها الزراعي والصناعي والتعليمي والاجتماعي. وذلك من خلال تطوير التنظيمات والنظم الادارية والممارسات البيروقراطية لتحقيق هذا التقدم) (2).

---

(1) أسامة عبد الرحمان، ورد هذا التحديد في مرجع الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص 248.

(2) تعريف الدكتور عامر الكبسي، ورد ذلك في مقال الدكتور محمد عبد الرحمان الطويل، السابق الذكر، المرجع السابق، ص 7.

ويعرفها الدكتور محمد عبد الرحمان الطويل بأنها : (التنمية الادارية ... هي الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الاداري في الدولة سعيا وراء رفع مستوى القدرة الادارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية لحاجات التنمية. وتبسيط نظم العمل واجراءاته. وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الاداري وتتأثر به وذلك لتحقيق أهداف خطط التنمية الاقتصادية بكفاية عالية وبأقل التكاليف). (1)

ويعرفها الدكتور فؤاد شريف بأنها : (عملية تغيير مخطط تستخدم فيه أساليب التدريب والبحوث والاستشارات لتطوير المهارات التي يحتاجها الاداريون لتحسين أدائهم وللتأثير على البيئة التي يعملون بها) (2). وعرفها الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي على أن : (معنى التنمية الادارية يتمركز حول تطوير قدرات الاداريين وتحسين أدائهم والتأثير على البيئة التي يعملون فيها عن طريق دراسة الهياكل التنظيمية واجراءات العمل وتحديث القوانين واللوائح المعمول بها وتطوير وتنمية معلومات ومهارات وإتجاهات وسلوك أفراد التنظيم وتحسين البيئة للعمل الاداري، وذلك من أجل تحقيق أهداف خطط التنمية الشاملة بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية). (3)

---

(1) الدكتور محمد عبد الرحمان الطويل، المقال السابق الذكر، ص 8.
- الدكتور عبد الباري درة، التدريب الاداري، المجلة العربية للعلوم الادارية، الصادرة عن المنظمة للعلوم الادارية، عدد تشرين أول - أكتوبر 1980، ص60.
(2) ورد هذا التعريف في مرجع الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص 249.
(3) الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق المرجع السابق، ص 250.

ونظرا لكثرة وشدة اختلاف مضامين بعض المصطلحات الادارية المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير والتنمية والتحسين في كفاءة وفاعلية المنظمات الادارية بالقدر اللازم للانتاج والانتاجية، فإنه يجب تتمية وتكملة هذه المحاولات في تحديد معنى التنمية الادارية بعناصر ومقومات إضافية لتحديد مفهوم التنمية الادارية بصورة أكثر دقة ووضوحا. فهكذا يجب التعرض لتحديد عناصر ومقومات عملية التنمية الادارية، مثل تحديد أهداف التنمية الادارية ووسائلها.

المطلب الثاني : عناصر التنمية الادارية

للتنمية الادارية مجموعة من المقومات والعناصر يختلف بشأن عددها (1) الكتاب وعلماء الادارة، فالبعض يقرر أن عناصر التنمية الادارية ستة هي :

1- التخطيط العلمي السليم للقوى العاملة.

2- الاختيار السليم للعاملين بالادارة.

3- التدريب العلمي والعملي للعاملين على أسباب وطرق وتقنيات الادارة الحديثة.

4- توفير الإشراف والتوجيه والارشاد والتحفيز المناسب للعمل الاداري.

5- استخدام أساليب علمية لقياس الأداء وتحديد مدى كفاية وفاعلية الانجازات التي يحققها العاملون.

---

(1) الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص 250-251.

- الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نرت، المرجع السابق، ص 47-48.

- الدكتور زكي محمود هاشم، دور أجهزة التنظيم والأساليب في دعم جهود التنمية الادارية، المجلة العربية للعلوم الادارية، الصادرة عن المنظمة العربية للعلوم الادارية، عدد صيف وخريف 1984، ص 222-224.

6- توفير المناخ المناسب للعمل الاداري، وتهيئة الامكانيات للتثقيف والتوعية المستمرة للعاملين في الادارة.

ويحصر البعض الآخر عدد عناصر ومقومات عملية التنمية الادارية في أربع عناصر هي : (1)

1- الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين.
2- التدريب والتمهين العلمي الهادف لزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم والاساليب والتقنيات الادارية في التطبيق العملي.
3- التثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الادارية واحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الادارة المعاصرة.
4- الاشراف والتوجيه والقيادة للمديرين وتقويم أدائهم على أسس ومعايير علمية سليمة.

ويحدد البعض الآخر عناصر ومقومات التنمية الادارية في ثلاثة عناصر ومقومات أساسية هي :

1- القوى البشرية العاملة إذ تستهدف التنمية الادارية توفير العدد المطلوب في جميع التخصصات وعلى مختلف المستويات وطبقا للمؤهلات والمهارات المطلوبةويتحقق ذلك بواسطة :

---

(1) الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي،و التدريب بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق ص 251.

- الدكتور أحمد رشيد، نظرية الادارة العامة، القاهرة، دار المعارف بمصر، الطبعة الرابعة 1976، ص 361-363.

- إجراء تخطيط سليم للحاجات الفعلية لأي بلد من القوى العاملة وتوجيه وسائل وأجهزة وأساليب التعليم والتدريب لمواجهة هذه الاحتياجات عن طريق استراتيجيات وخطط وبرامج. (1)

- وضع نظام جيد ومرن للتوظيف يقوي القوى الحية والفعالة بالانخراط في العمل بالادارة العامة في الدولة والاستمرار فيها والاعتزاز بها. (2)

- إيجاد أجهزة وهيئات فعالة وقوية للوظيفة العامة تملك القدرة على استعمال أفضل الاساليب والطرق العملية والعلمية في التوظيف والتدريب والتعليم. (3)

---

(1) الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص 251.

- صمويل بوب، الادارة الاستراتيجية لبرامج التنمية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الوثيقة رقم 300، ص 15-30.

(2) الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص 252.

- الدكتور أحمد رشيد المرجع السابق ص 362-367

- الدكتور زكي محمود هاشم، المقال السابق ص 222-225

(3) الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص 252،

- ميلان كوبر، المرجع السابق، ص 25-27.

- تطبيق نظام وأسلوب الحوافز المادية والمعنوية تطبيقة سليما وفعالا لينتج آثاره في تحقيق الكفاءة والفعالية والانتاجية وابراز العاملين المجدين في أعمالهم وتحديد المقصرين لتوجيههم ورفع معنوياتهم وكفاءتهم. (1)

- الاهتمام بعمليات التدريب المستمر للقوى العاملة واكسابها باستمرار المعلومات والمهارات المتجددة.

2- التركيب التنظيمي، حيث تستهدف التنمية الادارية إلى مايلي:

- توحيد الأجهزة التي تتولى مهمة واحدة في جهاز واحد وذلك ضمانا للفاعلية ومنعا للازدواجية والتداخل.
- تحديد الأهداف بدقة وبكل وضوح لكل جهاز.
- توفير معيار وأساليب ،وضوابط التوازن والتكامل والتنسيق بين الأجهزة والهيئات الادارية المركزية واللامركزية في الدولة.
- ضرورة التفريق بين الادارات التنفيذية والادارات المساعدة في كل جهاز.

3- اجراءات وطرق العمل : إذ تستهدف التنمية الادارية بهذا الخصوص (2) :
- تبسيط الاجراءات الادارية

---

(1) الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق ص 252.
- الدكتور محمود زكي هشام المقال السابق ص 223-224
(2) الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق، ص 252،

- ادخال وتطبيق التقنيات والتكنلوجيا الحديثة في حدود الامكانيات الاقتصادية وبطريقة رشيدة.
- مرونة اللوائح والنظم المطبقة.
- تفويض الصلاحيات إلى المستويات الادارية الدنيا كلما أمكن ذلك.
- إيجاد أدلة وخرائط تنظيمية للهيكل التنظيمي للجهاز والنظام الاداري وبيان خطوط مسار السلطة والاختصاصات في كل جزء من الجهاز الاداري.

- الاقلال من نطاق الاشراف ومنع عوامل الازدواجية في الاشراف.

كما يحدد البعض الآخر مقومات وعناصر التنمية الادارية في إربع عناصر أساسية هي : (1)

1- وضع الأطر والهياكل التنظيمية التي تحقق التفاعل العضوي والوظيفي بين أجزاء التنظيم وتوجيهها لتحقيق أهداف التنظيم الكلية.

2- إثراء وتنمية وتجديد مهارات القوى العاملة بالقدر اللازم الذي يمكنها من التمكن من استخدام الاساليب والنظم والتقنيات المتجددة، وحفزها على تنمية وتقوية الميول والاتجاهات والمواقف الايجابية التي تخلق وترسخ قيم التنظيم السليم من روح التعاون والتكامل وبناء الفريق.

---

(1) الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي، المرجع السابق، ص 253.

3- تبسيط اجراءات وأساليب العمل وتكييفها إيجابيا مع كل المعطيات والظروف والمتغيرات الوظيفية والبيئية بما يضمن تحقيق مزايا المرونة والبساطة والحرية لخلق روح الابداع والتجديد في التنظيم.

4- إخصاب مناخ العمل الاداري بخلق سبل التأثير والتفاعل وضمان نظم المشاركة الايجابية والفعالة لتحقيق أهداف التنظيم بصورة شاملة ومتكاملة.

هذه أهم الآراء بخصوص مقومات وعناصر التنمية الادارية، ويلاحظ عليها أنها أولا تنظر إلى التنمية الادارية نظرة شمولية ذات علاقة وطيدة ومتفاعلة بقضية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والادارية الشاملة، كما يلاحظ عليها ثانيا أنها تتفق في تحديد المقومات والأهداف والعناصر الاساسية لعملية التنمية الادارية.

المطلب الثالث : وسائل وأجهزة التنمية الادارية

لتحقيق عملية التنمية الادارية لا بد من وجود أولا استراتيجية وخطط وبرامج سليمة وهيئات وأجهزة عملية وتقنية وعملية وطنية ودولية متخصصة في عملية التنمية الادارية. (1)

وتختلف الدول والنظم الادارية في أساليب إيجاد وتطبيق نظم وأجهزة التنمية الادارية. ولكنها تتفق في تطبيق الاستراتيجيات والخطط والبرامج والاساليب والمناهج العلمية والعملية والتكنولوجية، في الاضطلاع بهذه العملية الحيوية الاستراتيجية في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة بكفاءة وفاعلية وشمولية، وبصورة متجددة ومتكيفة.

---

(1) LILIANE AYPUB, La formation des personnelle administratif, PARIS, laibrairie armande colin, 1969.

- الدكتور زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 1979، ص 325-334.
- ميلان لوبر، المرجع السابق، ص 15 وما بعدها.
- الدكتور زكي محمود هاشم، المقال السابق، ص 225-230.
- الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق، المرجع السابق،ص 254-288.
- جريغ كيرسلي GREQ KEARSLEY التدريب والتكنولوجيا، و ترجمة محمد حامد حسين، المنظمة العربية للعلوم الادارية، ادارة البحوث والدراسات، الوثيقة رقم 318، 1987، ص 5 وما بعدها.
- الدكتور حسين ابشر الطيب، مؤسسات التنمية الادارية العربية وأوضاعها الراهنة وآفاق مستقبلها، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الوثيقة رقم 279 ص 11-107.

المبحث الثاني : مفهوم التنمية الاقتصادية

بعد محاولة تحديد مفهوم التنمية الادارية كأسلوب ووسيلة من أساليب ووسائل الادارة الحديثة في تطوير وتفيير وتحسين الادارة إلى الأفضل عن طريق إيجاد نظام اداري كفئ وفعال قوي للقيام بالعمليات الادارية المختلفة لتحقيق أهداف المصلحة العامة في المجتمع والدولة بصورة رشيدة وفعالة، وقيادة وتوجيه عملية التنمية الشاملة ومن بينها التنمية الاقتصادية، ستتعرض هذه الدراسة لتحديد مفهوم التنمية الاقتصادية بإيجاز وتمهيدا لتوضيح دور الادارة في التنمية الاقتصادية، وسيتم ذلك عن طريق تعريف التنمية الاقتصادية، وبيان مظاهر التخلف الاقتصادي وآثاره على الادارة فتحديد نماذج التنمية الاقتصادية، ومداخلها وأساليبها.

المطلب الأول : تعريف التنمية الاقتصادية

نظرا لشمولية ظاهرة التنمية بصفة عامة والتنمية الاقتصادية بصفة خاصة وتعقدها وتداخلها وتشعبها، وتعدد مداخلها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والسياسية والادارية، فإن المجال هنا لا يسمح لنا بالدخول في تعريف التنمية الاقتصادية في تفاصيل تعريفاتها وخصائصها ومداخلها المختلفة، وإنما نكتفي هنا بتسجيل معناها العام. حيث تعرف بأنها : .." زيادة الانتاج في كل المجالات الزراعية والصناعية والخدمات ... ". (1)

كما تعني التنمية الاقتصادية عند البعض : "... العملية التي يرتفع بموجبها الدخل القومي الحقيقي خلال فترة زمنية ". (2)

---

(1) الدكتور قاسم جميل قاسم، نقل التكنولوجيا وعملية التنمية، وجهة نظر من الدول النامية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الوثيقة رقم 280، 1985، ص 9.

(2) تعريف جير الدماييز، دروس في التخطيط الاقتصادي والتنمية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل بالجزائر، 1983، ص 8.

كماتعرف التنمية بأنها : "عملية التحسين المستمرة في النواحي المادية وفي مجال الرفاه الاجتماعي". (1).

ولتحديد ماهية التنمية الاقتصادية بصورة أكثر إيضاحا، لابد من دراسة الجوانب والمداخل الأخرى بقضية التنمية الاقتصادية ومنها مظاهر التخلف الاقتصادي وآثاره ونماذج التنمية الاقتصادية، ومداخل وأساليب التنمية الاقتصادية.

المطلب الثاني : مظاهر التخلف الاقتصادي

للتخلف الاقتصادي العديد من التأثيرات الخطيرة على الحياة العامة في المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا واداريا، وأهم مظاهر التخلف الاقتصادي ما يلي : (2).

1- إنخفاض مستوى الدخل الفردي وتأثيراته السلبية والقاسية على حياته، حيث ينتشر الفقر وسوء التغذية والأمراض، وكذا ارتفاع نسبة الأمية والجهل وأزمة السكن بين الغالبية الغلابة من أفراد المجتمع.

2- إنشغال غالبية السكان بنشاطات وأعمال أقل انتاجية وخاصة الزراعة والخدمات غير المنتجة، وتفشي ظاهرة البطالة بصورة خطيرة.

3- تزايد ظاهرة الانفجار السكاني وبصورة مخيفة يصعب التحكم فيها.

---

(1) الدكتور علي السلمي ، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 34-35.

(2) تعريف إيسمان، ورد هذا التعريف في مرجع فريل هيدي، الادارة العامة منظور مقارن، ترجمة الدكتور قاسم القريوتي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1985، ص 167.

4- وجود مناخ ينبذ العمل والانتاج وظهور عادات وسلوكات اجتماعية سلبية تقيد محاولات الانطلاق والابتكار والتجديد والتطوير والاستثمار في مجالات الانتاج.

5- الميل إلى إزدياد معدلات الاستهلاك وضعف فرص الادخار والاستثمار الانتاجي.

المطلب الثالث : أثر التخلف الاقتصادي على الادارة

إن حالة أو ظاهرة التخلف الاقتصادي في أية دولة من الدول، ولا سيما الدول النامية تؤدي حتما إلى تخلف الادارة نظرا للعلاقة العضوية والمصيرية بين الادارة والحياة الاقتصادية في الدولة، فهكذا يفرز التخلف الاقتصادي بمظاهره وآثاره الاقتصادية والاجتماعية بيئة تنظيمية ادارية متخلفة، وادارة ضعيفة تفتقد إلى خصائص وأساليب القوة والكفاءة والفاعلية وبالتالي عجزها عن الانتاج والانتاجية (1).

كما أن التخلف الاداري يعتبر سببا من الأسباب المباشرة للتخلف الاقتصادي والاجتماعي، ومشكلة وتحدي من مشاكل وتحديات محاولات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للخروج من بؤرة التخلف الشامل.

المطلب الرابع : نماذج التنمية الاقتصادية

نظرا لخطورة التخلف الاقتصادي ومشكلاته على حياة الانسان في جميع الدول والنظم الاجتماعية بدرجات ومستويات مختلفة.

---

(1) الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 35.

ولذلك تعددت المحاولات الفكرية والعلمية منذ القدم في الاجتهاد والبحث عن المناهج والأساليب والنماذج التي يمكن بواسطتها القضاء على التخلف الاقتصادي والمحاور المختلفة، أي مناهج وأساليب ونماذج التنمية الاقتصادية، حيث أصبحت قضية أو مسألة التنمية الاقتصادية قضية وطنية كبرى، بل أيديولوجية المجتمع والدولة في بعض الحالات والأوقات. (1)

ومن أشهر نماذج ومنهجيات التنمية الادارية ما يلي :

1- **النموذج الاقتصادي الكلاسيكي** : يستند هذا النموذج في وجوده على فلسفة القانون الطبيعي، ومن ثم يعتمد هذا النموذج على الحرية كمحرك للنمو والازدهار والتقدم، ومن أهم مبادئ النموذج الكلاسيكي في التنمية الاقتصادية. (2)

1- إن القانون الطبيعي هو أساس تنظيم الحياة الاقتصادية، وهو يحتم سياسة الحرية الاقتصادية التي يجب على الدولة أن تحميها وترعاها.

2- تقسيم العمل بما يتطلبه السوق.

3- حرية التجارة الخارجية أو الدولية.

4- التراكم الرأسمالي والذي يمول من القيمة الفائضة، وذلك كوسيلة لزيادة الانتاج.

5- معيار تناقص الغلة كتفسير لظاهرة ريع الأرض وكمحدد للمدى الذي يصل إليه النمو.

6- ضرورة الاهتمام بالتكوين الرأسمالي الجديد والتطوير التكنولوجي وذلك للتحكم على سلبيات الزيادة المضطرة في السكان، ولا سيما إذا كانت الموارد الوطنية محدودة.

---

(1) شارل بتليهم، التخطيط والتنمية، ترجمة الدكتور اسماعيل صبري عبد الله، القاهرة، دار المعارف بمصر،الطبعة الثانية 1966، ص 167-173.

(2) الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 37-38.

هذا ويتنبأ النموذج الكلاسيكي بأن ضغوطات تزايد السكان على الموارد الطبيعية المحددة سيؤدي حتما إلى التأثير سلبيا في عملية التنمية الاقتصادية بالرغم من الزيادة في التكوين الرأسمالي. (1)

2- نظرية التجديد والابتكار كمحدد للتنمية الاقتصدية

هناك نموذج آخر للتنمية الاقتصادية مضمونة ان التجديد الابتكاري هو مصدر الأرباح وأن زيادة الأرباح هو أساس التنمية الاقتصادية، ويقرر شومبيتر أشهر الاقتصاديين القائلين بهذه النظرية أن المنظم هو الذي يخلف ظروف التجديد والابتكار من خلال عملية بحثه عن الجديد وتنفيذه في الواقع، وأنواع التجديد في رأي هذه النظرية هي : (2)

1- إنتاج سلعة جديدة تماما وابتداءا أو تحسين جودة ونوعية سلعة موجودة ومعروفة.

2- إنتاج سلعة بطريقة ابتكارية جديدة لم تعرف وتطبق من قبل.

3- الدخول في سوق جديدة

4- اكتشاف مصادر للمواد أو استخدام عناصر جديدة لانتاج سلع معروفة.

5- اكتشاف أساليب جديدة لتنظيم الانتاج والتنظيم.

فمن خلال عمليات التجديد والابتكار يحصل المجددون على أرباح تشجع غيرهم على التنافس، ومن ثم تتسع دائرة الانتاج وتزايد معدلات النشاط الاقتصادي،الأمر الذي يحقق التنمية الاقتصادية. (3)

---

(1) الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 38.

(2) الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 38.

(3) الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 38.

3- نموذج التوسع للقطاع الرأسمالي : يقرر ارثر لويس صاحب هذا النموذج الاقتصادي، أن التنمية الاقتصادية هي عملية تراكم رأس المال الذي يستخدم لتجهيز طاقة العمل التي يتم نقلها من قطاع الزراعة، إن عملية نقل العمل من القطاع الزراعي إلى كل من القطاعين الصناعي والتجاري من خلال توفير رأس المال اللازم لتجهيزهم وتحضيرهم بصورة تؤدي إلى زيادة الانتاجية الكلية. فالتنمية الاقتصاددية تتحقق طبقا لوجهة نظر هذا النموذج من خلال تنقل عمال قطاع الزراعة إلى قطاع الصناعة وقطاع التجارة، حيث يزداد دخل الفرد بزيادة رأس المال المخصص له. (1)

فهذه النماذج الثلاثة للتنمية الاقتصادية تجسد وتبلور منطق التفكير الاقتصادي بخصوص قضية وعملية التنمية الاقتصادية، والذي يفترض أن المصالح الشخصية والخاصة للأفراد تعمل على تحويل الضغوط والعراقيل الداخلية والخارجية على النظام الاقتصادي في الدولة إلى مجموعة من الأنشطة المنتجة للثروة، وبالتالي تتحقق عملية التنمية الاقتصادية. (2)

فالنظرية الاقتصادية تركز على عوامل تراكم رأس المال، وابتكار الآلات والمعدات الحديثة، والتخصص وتقسيم العمل، والتغير في عدد السكان، وحسن التنظيم هي محددات التنمية الاقتصادية. (3)

---

(1) الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 39.
(2) الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 39.
(3) الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 39-40.

المطلب الخامس : أساليب التنمية الاقتصادية

في مجال البحث والتفكير في كيفيات تحقيق التنمية الاقتصادية ظهرت مذاهب وتيارات تتخذ كمداخل ومناهج في احداث عملية التنمية االاقتصادية ومن أهم هذه المداخل والمناهج المدخلين التاليين : (1)

1- الأسلوب الفردي للتنمية الاقتصادية : يعتمد هذا المدخل والأسلوب على المبادرات الفردية والخاصة لمالكي وسائل الانتاج ومصادر رأس المال والذين يقومون بعمليات استثمارية سعيا وراء الحصول على الربح، وهم معبئين بالدوافع والحوافز الشخصية للعمل وتنمية وزيادة ثرواتهم. وإذا كان المدخل الفردي هذا للتنمية قد حقق ويحقق مستويات عالية من التقدم في بعض الحالات إلا أنه ينتج العديد من المشكلات والآثار السلبية اجتماعيا وسياسيا مثل : (2)

1- انقسام المجتمع إلى طبقات اجتماعية واقتصادية متناقضة ومتناحرة تتبلور أساسا في طبقة مالكي رؤوس الأموال من جهة وطبقة العمال من جهة أخرى.

2- تفاقم وتعمق الفجوة والفروق في مستويات المعيشة بين طبقات وفئات المجتمع الواحد بسبب انعدام العدالة في توزيع الدخل الوطني.

3- السيطرة والهيمنة السياسية لأصحاب رؤوس الأموال واستحواذهم على مصادر ومظاهر القوة والسلطة السياسية والحكم واستغلاله في تحقيق مصالحهم الاقتصادية.

---

(1) الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 42.

(2) الدكتور علي السلم، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 43.

4- كما أن هذا المدخل يؤدي بسبب ارتفاع التكلفة الاجتماعية للانتاج وبسبب التنافس والانقسامات إلى نمو غير المخطط ولركود الاقتصاد.

وللتغلب على الآثار السلبية للمدخل الفردي للتنمية الاقتصادية تلجأ الدول المعاصرة التي تطبق هذا المدخل إلى اتخاذ العديد من الاجراءات الهادفة لتشجيع الاستثمار وتحريك عملية التنمية الاقتصادية، مثل قيام الدولة لتجميع المدخرات الفردية ودفعها للاستثمار في صورة التوسع في الانفاق العام على مرافق ومؤسسات الخدمات العامة

بهدف تحريك النشاط الانتاجي، وتجنيد السياسة المالية في الاستثمار في قطاعات الانتاج المطلوبة، واستخدام التسهيلات الإئتمانية والتحكم في سياسة الاقراض وتوجيهها لتحريك رأس المال بين قطاعي الادخار والاستثمار، والالتجاء إلى أسلوب استحداث فائض في الميزانية وتخصيصه للاستثمار، والتحكم في حركة الاستهلاك بواسطة سياسة الأجور والأسعار، والعمل على الحد من الزيادات السكانية بوسائل عامة، وذلك لتشجيع عمليات الاستثمار والانتاج والتقليل من معوقات منع الأفراد من الاقدام والاستثمار والانتاج. (1)

وبالرغم من نجاح تلك المحاولات إلا أن التطبيقات والتجارب والإنتقادات تؤكد قصور وعجز المدخل الفردي للتنمية الاقتصادية ولا سيما في الدول النامية.

---

(1) الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 43-44.

ولذلك ظهرت نظريات وأفكار تدعو إلى تطبيق مدخل التخطيط للتنمية الاقتصادية. (1)

2- أسلوب التخطيط الشامل للتنمية الاقتصادية : إن التخطيط الشامل للتنمية الاقتصادية يعد بديلا يستهدف تحقيق معدلات عالية وسريعة للتنمية الاقتصادية من خلال البحث عن أفضل الاستخدامات الممكنة للموارد المتوفرة، وترفض منطق هذا المدخل المجازفة بمصير التنمية الاقتصادية وتركه لقرارات أصحاب المصالح الفردية الشخصية وفقا لمنطق المدخل الفردي لتنمية الاقتصادية الذي ثبتت ثغراته وعيوبه الموضوعية. (2)

وغالبا يتطلب تطبيق مدخل التخطيط الشامل للتنمية الاقتصادية اجراءات تدعيم وتقوية الملكية العامة لوسائل الانتاج للتحكم في عمليات توجيه الموارد الوطنية لتحقيق عملية التنمية الشاملة، وكذلك خلق قطاع عام قوي ومسيطر بدرجات مختلفة وفقا لطبيعة فلسفة النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للدولة. (3)

وبالرغم من أن هذا الأسلوب هو المدخل والأسلوب المطلوب لتحقيق سياسات التنمية الشاملة ولا سيما في الدول النامية، إلا أنه يعاب عليه أنه معرض لمخاطر تغلغل البيروقراطية وانتشار الفساد السياسي والاقتصادي.

---

(1) الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 44.
(2) الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 44.
(3) الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 45.

هذه أهم مقومات وعناصر تحديد مفهوم التنمية الاقتصادية بايجاز مركز وذلك تمهيدا لبيان التنمية الاقتصادية بالتنمية الادرية.

المبحث الثالث : الادارة وعملية التنمية الاقتصادية

يتضح من خلال محاولات تحديد مفهوم التنمية الادارية ومفهوم التنمية الاقتصادية أن عمليات القضاء على التخلف ورفع مستويات الانتاج وتحسين دخل ومعيشةالأفراد والقضاء على البطالة والجهل والمرض والفقر وانعدام العدالة الاجتماعية والاقتصادية، هي عمليات معقدة وشائكة وشاقة ومستمرة، تتطلب باستمرار توفر عناصر الانتاج الأساسية من مواد أولية وقوة عاملة قوية وذات كفاءة وفاعلية، ورأس مال، وأسواق محلية ودولية لامتصاص ناتج العمليات الانتاجية. ولكن كل ذلك لا يكفي لتحقيق درجات ومستويات التنمية الاقتصادية إذ لم يتوفر عنصر حيوي وهام ومصيري لتقرير مصير التنمية مهما كانت فلسفتها وطبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي يضطلع بها، ومهما كانت نماذجها وأساليبها وأهدافها، وهذا العنصر هو الادارة القوية والكفاءة والفعالة، أي الادارة العلمية والرشيدة والمتكيفة مع معطيات ومتغيرات البيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الحضارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية الخارجية. فالادارة هي العنصر والعامل الحي والحركي لتحقيق أهدافها في الانتاج والانتاجية الاقتصادية بكفاءة والفعالية، حيث ثبت أخيرا في الخمسينات والستينات من هذا القرن العشرين أن كل محاولات الاجتهاد والابتكار والتحسين في عناصر الانتاج الأخرى لا يمكن أن يحقق أية نتائج باستمرار إذا لم توجد ادارةقوية وفعالة وكفأة ومن ثم رسخ الاقتناع لدى المتخصصين في علم الاقتصاد والادارة وعلم الاجتماع والسياسة، والسياسيين والاقتصاديين والاداريين بحتمية الاهتمام بعنصر الادارة اهتماما سياسيا وعلميا ومهنيا لترشيد وتقوية الادارة بكافة الوسائل والأساليب والتقنيات والتكنولوجيات حتى تضطلع بعملية

قيادة التنمية الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها المرجوة والمخططة باستمرار وبحيوية وكفاءة وفاعلية ورشادة. (1)

فالادارة باعتبارها فن وعلم ومهنة جمع شتات العناصر والجهود والوسائل والنظم والأساليب والتقنيات وتوحيدها وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة بكفاءة وفاعلية ورشادة، هي التي تضطلع بكافة العمليات الاقتصادية والادارية لإنجاح وتحقيق عملية التنمية الاقتصادية من تخطيط وتنظيم وتمويل وتنسيق ورقابة.

المطلب الأول : دور الادارة في عملية اعداد خطط التنمية.

الادارة العامة القوية والفعالة هي التي تضطلع بعملية إيجاد نظام استراتيجي للتخطيط الاداري للسياسات والبرامج والمخططات اللازمة لضبط عمليات التنمية الاقتصادية وتحديد أهدافها ووسائل ومحاور كيفيات تطبيقها، فهكذا تقدم الادارة العامة الكفاءة والفعالة

---

(1) صمويل بول، المرجع السابق، ص 7-30.
- الدكتور محمد عبد الرحمان الطويل، دورة الادارة العامة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، المجلة العربية للعلوم الادارية، الصادرة عن المنظمة العربية للعلوم الادارية، العدد يونيو حزيران 1980، ص 7-15.
- ميلان كوبر، ادارة مؤسسات التنمية الادارية، ترجمة محمد قاسم القريوتي، وعبد الجبار ابراهيم، المنظمة العربية للعلوم الادارية، ادارة البحوث والدراسات، الوثيقة رقم 289، ص 15-73.
- الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 45-52.
- الدكتور أحمد رشيد، نظرية الادارة العامة، المرجع السابق، ص 385-402.

بجمع المعلومات الاحصائية اللازمة لعملية تخطيط التنمية الاقتصادية، والتي بدونها لا يمكن تحقيق وإعداد مخططات التنمية بصورة صحيحة وحقيقية. (1)

وتضطلع الادارة بمهمة جمع المعلومات اللازمة للتخطيط بواسطة شبكة الأجهزة والوسائل والتقنيات الحديثة المخصصة لجمع وتنظيم واستغلال الاحصائيات والمعلومات في كافة أجهزة ووحدات التنظيم الاداري في المؤسسة والدولة.

كما تضطلع الادارة في هذا المجال بعملية تحديد الأهداف وصياغتها وتنظيمها في سياسات وبرامج مختلفة، ووضع البرامج والمشاريع اللازمة للتوظيف والتشغيل الخاصة بكل جهاز اداري، ثم القيام بتوفير المصادر اللازمة لتنفيذ البرامج والمشاريع من أموال وسياسات مالية كافية وفعالة ومنظمة، وذلك بواسطة إيجاد نظام مالي متطور وفعال وقوي. (2)

---

(1) الدكتور محمد عبد الرحمان الطويل، المقال السابق، ص 9.

- الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 40-48.

- صمويل بول، المرجع السابق، ص 19 وما بعدها.

-GEOGE R. TERRY, STEPHEN. G. FRANKLIN, op, cit, PP141-168.

(2) الدكتور محمد عبد الرحمان الطويل، المقال السابق، ص 9.

- الدكتور محمد نور برهان، البرمجة الخطية في ادارة وتخطيط الانتاج، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الوثيقة رقم 275، 1983، ص 5-7.

- الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 41-49.

- الدكتورة عايدة سيد خطاب، الادارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، القاهرة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، ص 225-331.

والادارة العامة القوية والفعالة هي التي توجد نظام فعال لتنسيق ومتابعة مسارات تنفيذ ميكانيزمات (آليات) خطط التنمية الاقتصادية والتدخل بأساليب وقائية ومعاصرة للقيام بالتصحيحات والتعديلات المطلوبة. (1)

فالادارة الحديثة هي التي تضطلع بكل مقومات وعناصر وتقنيات ووسائل وأساليب وضع الخطط الاستراتيجية والسياسات والبرامج والمشاريع والمخططات اللازمة للتنمية الاقتصادية في الدولة.

المطلب الثاني : دور الادارة في توفير المصادر المالية اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج التنمية الاقتصادية.

تضطلع الادارة الحديثة بوظائفها ووسائلها وأجهزتها ونظمها وتقنياتها المالية المختلفة دورا حيويا ورئيسيا وفعالا في تنفيذ وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية في الدولة الحديثة : وذلك من خلال وجود نظام مالي قوي ومتكامل وفعال. (2)

ويتطلب ذلك إقامة الأجهزة والوحدات والمؤسسات المالية اللازمة وحسن تنظيمها وتطويرها، ورسم سياسات مالية ونقدية متطورة وفعالة ومتكيفة ومتفاعلة بقية العمليات والمقومات والوسائل اللازمة لتحقيق

---

(1) الدكتور محمد عبد الرحمان الطويل، المقال السابق، ص 9.

(2) الدكتور محمد عبد الرحمان الطويل، المقال السابق، ص 9-10.

- تدعيم الادارة العامة والمالية العامة من أجل التنمية، تقرير هيئة الأمم المتحدة، ترجمة صبحي محرم، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الوثيقة رقم 234، 1980، ص 9-60.

- دور مؤسسات تمويل التنمية الاقتصادية القومية، تقرير صادر عن هيئة الأمم المتحدة، ترجمة صبحي محرم، المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1980 ص 9-43.

التنمية الاقتصادية، وخلق نظام ضريبي متطور وقوي وفعال، وتطوير وتدعيم ميزانية الدولة وترشيدها، وبإيجاد نظام متطور وقوي وعصري ودقيق للتوجيه والرقابة المالية في الدولة. (1)

المطلب الثالث : دور الادارة في التدريب والبحوث والاستشارة من أجل التنمية الاقتصادية.

يعتبر العامل البشري في الادارة أي القوى العاملة الكفؤة والفعالة من اداريين وفنيين وقادة واختصاصيين، هو القوة والعنصر الحيوي والحركي الاساسي في الادارة وفي عملياتها ووظائفها وأهدافها، وكذلك في عملية قيادة الادارة للتنمية الاقتصتدية وتنظيمها وانجازها وبعثها تخطيطا وتنظيما ورقابة وتجديدا، كذلك لا بد من التركيز والاهتمام الاستراتيجي بهذا العنصر الجوهري والاساسي في الادارة،

---

(1) أنظر في تفاصيل ذلك، ماريو يورسييه، ومحسن سيرازي، الموارد المالية للتنمية مجلة التمويل والتنمية، صندوق النقد الدولي، عدد يونيو 1986 ص 16-19.

- تدعيم الادارة العامة والمالية العامة من أجل التنمية، الوثيقة السابقة، ذكرها، ص 9-60.

- دور مؤسسات تمويل التنمية في التنمية الاقتصادية القومية، الوثيقة السابقة، ص 9-43.

- ف. ف. هات، تحسين الهيكل المالي في البلدان النامية، التمويل والتنمية مجلة يمدرها صندوق النقد الدولي، عدد يونيو 1986، ص 20-22.

وفي عملية التنمية الوطنية الشاملة ولا سيما التنمية الاقتصادية تركيزا وإهتماما استراتيجيا بواسطة عمليات التطوير والتدريب والتأهل بعد تطبيق أساليب حسن التوظيف والانتقاء. (1)

وعلاقة التنمية الادارية بالتنمية الاقتصادية، حيث يتضمن هذان الموضوعان بيان أسباب وأهداف الاهتمام بالعامل البشري أي القوى العاملة بالتدريب والتأهيل والتكوين والاعداد وعناصر وطرق وأساليب ذلك، هذه بعض الأوجه والمظاهر لدور الادارة في التنمية الاقتصادية وعلاقة التنمية الادارية بالتنمية الاقتصادية، تم التعرض لها بإيجاز مركز للتدليل فقط على حقيقة الدور الحيوي والمصيري والاستراتيجي للادارة العامة السليمة والقوية والفعالة في المجتمع والدولة بصفة عامة وفي الانتاجية والتنمية الاقتصتدية والاجتماعية والثقافية بصورة خاصة، وللتأكيد على حتمية وضرورة الاهتمام بالادارة بصفة عامة والادارة العامة بصفة خاصة بالتغيير والتطوير والاصلاح والتنمية إلى الأفضل حيث الكفاءة والفاعلية والشرعية والقوة والحيوية والاستمرارية.

---

(1) الدكتور محمد عبد الرحمان الطويل، المقال السابق، ص 11-12.
- الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، ص 243-254
- ميلان كوبر، المرجع السابق، ص 15-76.
- الدكتور حسن أبشر الطيب، مؤسسات التنمية الادارية العربية أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل، المنظمة العربية للعلوم الادارية الوثيقة رقم 279، 1984، ص 5-18.
- الدكتور عبد الباري دره، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة، الأردن، عمان، دار الفرقان، الطبعة الأولى، 1982، ص 33-70.
- صمويل بول، المرجع السابق، ص 7-31.
- الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، المرجع السابق، ص 46-52.
- عوابدي عمار، أساليب الادارة الحديثة وأثرها على الانتاجية، المنظمة العربية للعمل، المعهد العربي للثقافة العمالة وبحوث العمل، 15-24 أكتوبر 1994، ص 19 وما بعدها.

أهم المراجع المعتمدة في الموضوع :

1- عبد الباري درة، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة الأردن، عمان، دار الفرقان، الطبعة الأولى 1982.

2- صمويل بوب، الادارة الاستراتيجية لبرامج التنمية، ترجمة محمود برهوم المنظمة العربية للعلوم الادارية، الوثيقة رقم 300، 1985.

3- الدكتور حسن ابشر الطيب، مؤسسات التنمية الادارية العربية أوضاعها وآفاق المستقبل، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الوثيقة رقم 279، 1984.

4- الدكتور قاسم جميل قاسم، نقل التكنولوجيا وعملية التنمية وجهة نظر من الدول النامية، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الوثيقة رقم 280، 1984.

5- الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق الرياض، جامعة الملك سعود، 1986.

6- جريغ كيرسلي، التدريب والتكنولوجيا، ترجمة محمد حامل حسنين، المنظمة العربية للعلوم الاداري، الوثيقة رقم 318، 1987.

7- ميلان كوبر، ادارة مؤسسات التنمية الادارية، ترجمة الدكتور قاسم القريوتي وعبد الجبار ابراهيم، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الوثيقة رقم 289، 1985.

8- الدكتورة عايدة سيد خطاب، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، القاهرة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى 1985.

9- الدكتور أحمد رشيد، نظرية الادارة العامة، القاهرة، دار المعارف بمصر، الطبعة الرابعة، 1976.

10- التخطيط والتنمية، الجزائر، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل بالجزائر، 1983.

11- الدكتور علي السلمي، والدكتور ل. نهرت، سياسات واستراتيجيات الادارة في الدول النامية، القاهرة، دار غريب، بدون تاريخ.

12- الدكتور محمد عبد الرحمان الطويل، "دور الادارة العامة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، المجلة العربية للعلوم الادارية، عدد يونيو حزيران 1980، ص 7-16.

13- الدكتور عبد الباري دره "التدريب الاداري، بيئته، أسسه، وإفترضاته الفكرية، المجلة العربية للعلوم الادارية، عدد تشرين أول، أكتوبر 1980 ص 60-71.

14- تقرير هيئة الأمم المتحدة حول تدعيم الادارة العامة والمالية العامة من أجل التنمية، ترجمة صبحي محرم، المنظمة العربية للعلوم الادارية، الوثيقة رقم 234، 1980.

15- تقرير هيئة الأمم المتحدة حول " دور مؤسسات تمويل التنمية في التنمية الاقتصادية القومية" ترجمة صبحي محرم، المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1980.

16-George R. TERRY, Stephen, G. FRANKLIN, Les principes du Management, traduction française, Economica, Paris, 1985.

17-Charles DEBBASH, Science administrative, Paris, DALLOZ 2 ème édition; 1972.

18-Eliane AYOUB, La formation du personnel administratif dans la fonction publique, Paris, T A Colin, 1969.

19- شارل بتلهيم، التخطيط والتنمية، ترجمة الدكتور إسماعيل عبد الله، القاهرة دار المعارف بمصر، الطبعة الثانية، 1966.

20- الدكتور تيري هيدي، الادارة العامة، ترجمة الدكتور محمد قاسم القريوتي، طبعة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.

21- فرانسوا بايرو، من أجل فلسفة جديدة للتنمية، باريس، بيروت، اليونسكو، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1983.

22- الدكتور علي شريف والدكتور محمد فريد الصحن،

إقتصاديات الادارة، بيروت، الدار الجامعية 1988.
23-Gerard TIMSIT, Théorie de l'administration, Paris, Economica; 1986.
24- الدكتور عوابدي عمار، أساليب الادارة الحديثة وأثرها على الإنتاجية، محاضرة قدمت في الدورة العربية حول تقنيات وأساليب الادارة الحديثة وتأثيرها على الإنتاج، تنظيم كل من المنظمة العربية للعمل "المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل بالجزائر" والاتحاد العربي لعمال البلديات بدمشق، بتاريخ 24/15 أكتوبر 1994.
25- الدكتور أحمد رشيد، الاصلاح الاداري : إعادة التفكير، القاهرة، دار النهضة العربية، 1994.