الأبعاد الارتيادية لإدارة التنمية الإقليمية: بين التأسيس النظري وأولويات التطبيق

الدكتور: سنوسي خنيش
جامعة الجلفة – الجزائر

المستخلص:

تهدف هذه هده الدراسة العلمية المتعلقة بـ**الأبعاد الارتيادية لإدارة التنمية الاقليمية: بين التأسيس النظري وأولويات التطبيق** ، إلى ابراز الارتباط القائم بين مصطلح التنمية وبين العديد من المصطلحات الأخرى المرادفة. وبذلك فإن التركيز سينصب أساسا حول صلة هذه المصطلحات بمصطلح التنمية، والكيفيات التي من شأنها أن تساعد على تحديد تعريف علمي وواضح للتنمية على ضوء هذه الاختلافات بين المصطلحات المتعددة، بهدف الوصول إلي تحديد مفهوم خاص بإدارة التنمية الاقليمية ومجالها وأبعادها الارتيادية من جهة، ومناقشة دور التحليل البيئي في إدارة التنمية الاقليمية من جهة ثانية.

وبالتالي فإن إصلاح إدارة التنمية الراهنة وتنميتها من أجل تحولها إلى إدارة للتنمية الاقليمية الفعالة والمستدامة، يتطلب إعادة النظر في وظائف الإدارة الراهنة وتوجهاتها، كما يتطلب إعادة للنظر في البناء التنظيمي للإدارة وعلاقة القطاعات فيما بينها، ولن يتأتى ذلك إلا بالنظر إلى الإصلاح السياسي والإداري من جهة، والتنمية الإدارية من جهة ثانية، بإعتبارهما عمليتين مستمرتين. ولأجل مواجهة تحديات التنمية الإنسانية، فإن الأمر يستلزم ضرورة ترسيخ أسلوب العمل المؤسساتي، وهذا ما يتطلب بدوره ضرورة تنفيذ ارتيادية إصلاح إداري شاملة، بحيث لا تقتصر هذه الارتيادية (الإستراتيجية) على الترتيبات الإدارية وحدها، بل يفترض أن تشمل دراسة معمقة لمنظومة القيم الإجتماعية والثقافية السائدة في البلدان العربية الإسلامية عموما.

المقدمـــة:

تعتبر التنمية الاقتصادية والاجتماعية أمرا جوهريا لتحسين نوعية الحياة، وكذلك استمرار مقدرة الموارد الطبيعية على الأرض في أن تفي بأسباب الحياة والتنمية للأجيال القادمة. ومن أجل حماية البيئة وصونها، وإزالة العوائق أمام التنمية المستدامة والقابلة للاستمرار، لابد من إدارة الموارد بشكل أرشد وأكثر عقلانية. ولابد من تطبيق سياسات سكانية وطنية ملائمة، تعمل على أدائها تنظيمات مؤسسية متطورة. وأعني أن الإستراتيجية الوطنية لحماية البيئة يجب أن تراعي كلا من طبيعة ونوعية الحياة ومستويات معيشة المواطنين من جهة، وحالة البيئة كحق من حقوق المواطن وتطلعاته نحو حياة أفضل في ظل بيئة نظيفة من جهة ثانية.

ولا يكون ذلك إلا عن طريق إحلال التكامل بين الإنسان، والموارد، والبيئة، والتنمية كقضية أساسية تلتزم بها الدولة، وحماية البيئة وتحسينها، بفضل التزامها بإتباع التخطيط والإدارة المتكاملين للموارد الطبيعية، بغرض تأمين تنمية قابلة للاستمرار، اقتصاديا واجتماعيا، وثقافيا، على أن يتم كل ذلك في إطار السيادة الوطنية والتطلعات الشعبية، والتعاون العربي الإسلامي، ووسيلة لمكافحة التجزئة، والتخلف، والاستعمار، والغزو الفكري، والاستلاب الثقافي.

ونظرا للارتباط القائم بين لمصطلح التنمية وبين العديد من المصطلحات الأخرى المرادفة، فإن التركيز سينصب أساسا من خلال هذه المقالة العلمية حول صلة هذه المصطلحات بمصطلح التنمية؟ من جهة، والكيفيات التي من شأنها أن تساعد على تحديد تعريف علمي وواضح للتنمية على ضوء هذه الاختلافات بين المصطلحات المتعددة، بهدف الوصول إلي تحديد مفهوم خاص بإدارة التنمية الاقليمية ومجالها وأبعادها الارتيادية؟ من جهة ثانية، وهذا كله لأجل التوصل إلى مناقشة دور التحليل البيئي في إدارة التنمية الاقليمية ؟ من جهة ثالثة.

1- الإطار الاصطلاحي والنظري للدراسة:

يعد مصطلح النمو من أكثر المصطلحات صلة بمفهوم التنمية، والذي يعبر عن الكم ولا يهتم بالجانب الكيفي، وغالبا ما يكون عشوائيا وبدون خطة محددة. في حين نجد أن "**التحديث**" من أكثر المصطلحات عمومية وشمولا، لكنه في نفس الوقت أكثر المفاهيم ضيقا من حيث الزمان والثقافة[1]، كما أنه يمكن أن ننظر إلى " التحديث " من زاوية المجتمع بشكل عام، أو تقسيمه إلي مراحل، مثل : التحديث الاقتصادي، أو التحديث السياسي [2].

أما" **التغيير** " فمفهومه ينصب أساسا في محاولة نقل المجتمع من مرحلة إلى أخرى، لكن مقارنة بمرحلة معيارية. ويختلف "التغيير" عن "التغير" في أن الثاني يهتم بتحريك المجتمع ودفعه قدما نحو مرحلة جديدة كما يرى علماء الاجتماع واجتماع التنظيم.

وينحصر التساؤل الرئيسي بالنسبة للتغيير في مجال التعرف على **أسباب تكوين الأفكار للاتجاهات المتعارضة لدى الأفراد ومواقفهم تجاه قضية التغيير، فالسبب الرئيسي يتضح من دراسة سلوك الفرد ومدى إداركه وخصائص الشخصية الإنسانية وطبيعة العلاقات السائدة في التنظيم وما تسمح يه من فرص للأفراد في المشاركة في إنجاح التغيير وما يحدث من تناقض بين متطلبات الشخصية الإنسانية النامية والتنظيم الجديد ومدى تكيف هده الشخصية مع الأوضاع الجديدة، وكمية المعلومات المتاحة عن التغيير المقترح ومدى ثقة الفرد في الإدارة[3].**

---

(1) - فيريل هيدي، الإدارة العامة: منظور مقارن، (ترجمة: محمد قاسم القريوتي)، الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 1985، ص 59

(2) – نفس المكان، ص59

(3) – فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية، القاهرة: دار المعارف، 2006، ص 318.

أما مصطلح "**الإصلاح الإداري**" فعادة ما يعبر عن سلسلة التحسينات والتعديلات التي تدخل على الجوانب الإجرائية والوظيفية والهيكلية والمنهجية للأجهزة الإدارية، التي تقوم بها الحكومات من أجل تحسين الأداء الإداري.

كما يمكن أن يكون الإصلاح جزئيا يمس قطاعا من قطاعات الإدارة العامة. وفي كلتا الحالتين يجب التركيز على عملية التخطيط الاستراتيجي. أما الإصلاحات الجزئية غير الناجحة فهي تلك التي تحاول أن تغير الواقع السياسي والإداري بخطة أقل ما يقال عنها أنها لا تتماشى والبيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع المراد تغييره. باعتبار أنها تستند إلى الأساليب التقليدية، من خلال **سد الثغرات التي يسببها التغيير، وهو أسلوب دفاعي في طبيعته ولا يتخذ إلا شكل رد الفعل**[4].[

كما أن هناك أعمال تدخل ضمن الإصلاحات الإدارية، كنظريات الإدارة الحديثة والبيروقراطية. ومن هنا نجد أن عملية الإصلاح الإداري ليست ظرفية أو مؤقتة، بل نجدها تحمل في طياتها فلسفة جديدة تحمل تحولا كاملا في التصورات والفكر والسلوك، وحتى تنظيم العمل البشري، وبالتالي فإن لمصطلح " الإصلاح الإداري " أكثر من بعد في تطوير المجتمع وتحقيق أهدافه. ويرى الدكتور "**أحمد رشيد**" أن "الإصلاح الإداري" يقوم على أساسين هما :

أولا: إعادة تنظيم الجهاز الإداري للقيام بوظائفه الجديدة على ضوء السياسة العامة الهادفة إلي التنمية.

ثانيا: علاج مشكلات الجهاز الإداري علاجا يتتبع موطن المشكلات الإدارية في المجتمع، بما يخلق جهاز إداري يعكس علاقات وقيم المجتمع ويحقق التنمية في نفس الوقت الذي تحقق فيه كفاءة العمليات الإدارية [5].

وبهذا المعنى نجد أن الإصلاح الإداري يتأثر بالبيئة التي هو بصدد إصلاحها وبتغيراتها المختلفة، كما أن له تأثير كبير في تطوير هذه البيئة ووضعها نحو تحقيق أهدافه المسطرة.

كما يرى الدكتور أحمد رشيد بأن مصطلح" **الثورة الإدارية** " يعبر عن ثورة وثيقة الصلة بتغيرات أساسية في نظم التعليم، وفي تشكيل المنظمات الاجتماعية وفي نظم الاختيار، لكنها مع ذلك تظل دائما ناتجا لأنشطة أجهزة مختصة في الدولة، ذلك أن النظرة المطلوبة للثورة الإدارية يجب أن تتبناها وتضع الأساليب العلمية لتطبيقها أجهزة مسؤولة وواعية للإصلاح الإداري [6].

ويرى الأستاذ الدكتور "**سعيد محمد الحفار**" أن الإصلاح الإداري، هو عبارة عن خطة أو برنامج يتضمن مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تستهدف معالجة كافة أوجه القصور والخلل في طرائق وأساليب وأدوات وتقانات ومهارات النظام الإداري المتشكل عبر السنين، والتي تتبدى في عدم قدرته على

---

[4] – علي محمد منصور، مبادئ الإدارة العامة: أسس ومفاهيم، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1998، ص 366.

[5] – احمد رشيد، إدارة التنمية، القاهرة : دار المعارف، 1974، ص 140.

[6] – نفس المكان، ص136.

ممارسة النشاطات الإدارية المختلفة بكفاءة عالية من اجل إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج التي تخص عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل شمولي، أي أن الإصلاح الإداري يقتضي وضع البرامج الشاملة والتي تعالج بصورة جذرية المشكلات المدروسة بدقة وعناية في ضوء الإمكانات والموارد المادية والبشرية التي تشكل الحامل الأساسي لإعداد وتنفيذ برامج الإصلاح[7].

كذلك نجد بأن الأستاذ الدكتور "**سعيد محمد الحفار**" يقرن بين الدروس المستفادة من الثورة الإدارية في غير ميدانها كميدان البيئة، حيث يرى أن الأمر يستوجب علينا أن نتحرى التجربة التي مرت بها "**الثورة الإدارية**" في ميدان الصناعة والحرب، وإدارة الأعمال والإدارة العامة لنتبين أهم معالمها، ولنرى وسائل الإفادة من هذه التجربة في ميدان البيئة بمفهومها الدولي المتكامل بين الطبيعة والمجتمع و الثقافة، وما يستلزمه ذلك من تكييف لهذه الوسائل مع طبائع العمليات البيئية، بل لنبتدع وسائل جديدة لعلها اقدر على معالجة المشكلات البيئية ومواجهة ملامحها الخاصة[8].

في حين يرى أستاذ الإدارة العامة، الأستاذ الدكتور "**أحمد صقر عاشور**"، بأن إصلاح إدارة السياسات الاقتصادية والتنموية يتطلب أدوات ووسائل لها طبيعتها الخاصة التي تختلف جوهريا عن تلك التي تستخدم في الإصلاح الإداري التقليدي. وهذه الخصوصية تنبع أساسا من أن التركيز والاهتمام في إصلاح السياسات، ينصب على السياسات وليس على الأجهزة أو المؤسسات، فهو يجعل محور ارتكازه السياسة محل الاهتمام وليس مؤسسة بذاتها، ويمثل هذا الإصلاح تحديا قويا يواجه الأهداف والطموحات التي تنطلق منها هذه السياسات[9].

أما مصطلح" **التطوير الإداري** " فإنه يحمل في معناه الشمولي والمتكامل القدرة المتجددة لبناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم، والقدرات والأساليب، لتحقيق الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية. وهذا من أجل مواجهة مقتضيات عملية التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في أسلوب إثراء إدارة التنمية بالمفاهيم والاتجاهات والأساليب الأصلية والمعاصرة بتوفير القدرات البشرية المؤهلة، وإصلاح الهياكل الوظيفية والتنظيمية في ضوء المتغيرات الجديدة والمتجددة من جهة، وترشيد العمليات الفنية واستغلال الإمكانيات المادية من جهة ثانية.

و"**التطوير الإداري**" عادة ما يرمي إلي "العمل على توفير جميع المكونات والمدخلات، التي تؤمن بمؤسسات إدارة التنمية، جميع المكونات وفعالية دائمة ومتصلة، تمكنها من تحقيق الأهداف الإنمائية المطلوبة" [10]

---

[7] – سعيد محمد الحفار, الإصلاح الإداري, دمشق: رئاسة مجلس الوزراء, 2003، ص6.

[8] – سعيد محمد الحفار , الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين, دمشق: رئاسة مجلس الوزراء, 2002، ص15.

[9] – المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، معهد التنمية الاقتصادية، البنك الدولي، «إدارة سياسات التنمية», أوراق ووقائع ندوة إدارة سياسات التنمية، سالزبورج، 31 مايو (ايار) – 2 يونيو (حزيران) 1995، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999, ص63.

[10] – حسن أبشر الطيب، مؤسسات التنمية الإدارية: أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986، ص 7.

وأخيرا أصل إلي تحديد مفهوم "**التنمية**" هذا المصطلح الذي أصبح مرتبطا بكل الميادين السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والإدارية، الثقافية،... إلخ. لكن الذي يهم في هذا المقام يبقى محصورا أساسا في التلازم الواقع بين البيئة والتنمية، فمسائل البيئة والتنمية التي كانت مستقلة بعضها عن بعض في وقت من الأوقات أصبحت الآن متشابكة تشابكا لا يمكن فصمه، فالتدهور البيئي يدفع الناس بأعداد متزايدة إلى الفقر، والفقر نفسه أصبح عاملا من عوامل التدهور البيئي، إذ إن الناس الذين تنقطع بهم الأسباب ويضيع أملهم يستهلكون أصول الموارد التي يعتمدون عليها، وليست المسألة خيار بين تخفيف حدة الفقر، ووقف التدهور البيئي، وقلب اتجاهه، بل إن قادة العالم مواجهون الآن بحقيقة استحالة تحقيق أي من الهدفين إلا بالسعي إلى تحقيق الهدف الآخر أيضا[11]. ويذهب الدكتور "**مصطفى كمال محمد**" إلى القول بأن: «المشاكل البيئية هي انخفاض مستوى الدخل وانتشار الأمية وسوء الأحوال الصحية والأمراض الناجمة عن سوء التغذية والبطالة والتصحر والجفاف وتناقص الأرض الصالحة للزراعة وتدهور نوعية التربة وسوء استخدام الموارد واستغلالها بطريقة جائرة وتلوث الأنهار والبحار، على جانب التلوث الحضري العشوائي والصناعي والنفايات السامة والبشرية»[12]. وهنا يمكن أن ندرك مدى جسامة وخطورة المسؤوليات والأدوار المنوطة بإدارة التنمية في البلدان العربية والإسلامية عموما، وفي الجزائر بصفة خاصة.

ويرى العديد من الباحثين أن مصطلح "التنمية " قد أستعمل بعدة طرق والتي من أهمها أن التنمية السياسية تعبر عن معيار جغرافي من أجل الإشارة للعملية السياسية في الدول النامية، ومعنى ذلك أنها تتعلق بالدول الفقيرة أو الأقل تصنيعا[13]. ونستنتج من كل ما سبق أن المعيار الجغرافي قد أستعمل للتفريق بين عالم الشمال المتقدم، وعالم الجنوب المتخلف، وأن "**التنمية السياسية**" لا توجد إلا في عالم الشمال المتقدم!! ومن الناحية الوظيفية فإن "التنمية السياسية " تعني حركة النظام السياسي نحو ما تمتاز به العملية السياسية في المجتمع الصناعي المعاصر[14]، كما أنها مرتبطة إلي حد بعيد بنشاط المنظمات السياسية الفعالة دخل المجتمع من جهة، ومشاكل المواطنين في صنع القرارات من جهة ثانية، كما يذهب إلى ذلك الأستاذ "**إيسانستاد**" S. N. Eisenstaat [15].

والتنمية الإدارية هي أساس بناء التنمية السياسية، حيث أن هذه الأخيرة مرتبطة إلى حد بعيد بالتنمية الإدارية. لأنه لما يحدث أي إصلاح إداري فإنه ينعكس مباشرة على الإصلاح السياسي، والعكس صحيح.

وهنا أصل إلى ضرورة تعريف "**التنمية الإدارية** " والتي تعددت حولها التعاريف، والتي يجمع بعضها على أنها تعبر عن الجهود التي تقوم بها الدول في معالجة المشكلات الإدارية حتى نصل إلى التقدم

---

(11) – نادية حمدي صالح، الإدارة البيئية (المبادئ والممارسات)، القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 24.

(12) – مصطفى كمال محمد، الموسوعة الثقافية للوعي البيئي، القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع، 2003، ص 11.

(13) – فيريل هيدي، المرجع السابق الذكر، ص 63.

(14) – نفس المكان، ص 63.

(15) - Joseph Lapalombara, Bureaucracy and political development, U.S.A: Princeton University Press, 1971, p. 97.

المنشود. في حين يعرفها الأستاذان "عبدل خرابشة " و"محمد محمود الذنيبات" بأنها: «تلك الجهود التي تبذل لتحقيق رفع الكفاية وفعالية الأجهزة الإدارية وزيادة قدرتها على العمل الإيجابي المنتج بما يمكنها من تحقيق مهامها والأهداف المرسومة لها، بأقل تكلفة ممكنة. إن تحقيق التنمية الإدارية الصحيحة مرهون بوجود القيادة الفعالة القادرة على بث الحياة في أرجاء التنظيم، والتي تجعل من الأفراد العاملين في المنظمة جماعة واحدة تعتز بإنجازها وتتطلع إلى المزيد من العطاء» [16]. أي أنها مرتبطة حسب رأيهما بفعالية الجهاز الإداري الناجع من خلال التحكم في عملية القيادة الفعالة. وهو رأي يتماشى إلى حد بعيد مع المفهوم العلمي للتنمية الإدارية.

لكن التعريف الذي أراه يتوافق وطبيعة الموضوع الذي أنا بصدد دراسته، هو كالآتي : «إن التنمية الإدارية هي عملية تغيير مخطط تستخدم فيه أساليب التدريب والبحوث، والاستشارات، للتأثير على المهارات التي يحتاجها المديرون للأداء الناجح وعلى البيئة التي يعملون فيها» [17]. **إذا، فالتنمية الإدارية تنطلق أساسا من الخبرات العلمية والعالمية في ميدان الإدارة، وكافة المجالات والنشاطات المختلفة.**

أما بشأن " **إدارة التنمية** " فيعرفها الدكتور "**أحمد رشيد**" بأنها «تعبر عن الأسلوب والنمط الإداري المتبع، وبالتالي فهي مجموعة الأساليب الإدارية الملائمة لتشغيل الجهاز الإداري في الدول النامية، ومواجهة مشكلاته بما يحقق الإنماء الاقتصادي الفعال ويحافظ على موارد الدولة»[18].

وبالتالي فإن الجهاز الإداري يقوم بدور رئيسي في عمليات التنمية في الدول النامية، فهو جهاز إدارة تنمية أكثر من أي شيء آخر، ويتضح هذا المفهوم لجهاز الإدارة العامة في الدول النامية بتفاعل ثلاث حقائق تواجه قيادات هذه الدول بدرجات متفاوتة وهي:

أ- أن الاستقلال السياسي لا يتأكد إلا بالتنمية الاقتصادية، التي تعوض التخلف.
ب- أن التنمية الاقتصادية المطلوبة لا تحقق بالسرعة المطلوبة إلا بالنمو الصناعي.
جـ- أن التصنيع يحتاج إلى تحويلات أساسية اجتماعية، ولا يتحقق أحيانا ولا يبدأ إلا بقيام السياسة العامة، مباشرة عن طريق جهازها الإداري، بدور رئيسي في تحقيقه أو بدئه [19].

كما أن هناك مصطلحا وثيق الصلة بالمصطلحات التي سبق وأن ذكرناها وهو مصطلح "**العمران**" عند العلامة "عبد الرحمن ابن خلدون ". فالإنسان «لا يصح إلا بالغذاء هداه الله سبحانه إلى التماسه بفطرته وبما ركب فيه من قدرة علة تحصيله إلا أن قدرة الواحد من البشر قاصرة عن تحصيل حاجته من ذلك الغذاء

---

[16] – عبدل خرابشة ومحمد محمود ذنيبات، " التنمية الاقتصادية والإدارة (من المنظور الإسلامي).."، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، الاقتصادية والسياسية، تصدر بالجزائر، المجلد : XXIX، العدد: 4، 1991، ص 896.

[17] – حسن أبشر الطيب، المرجع السابق الذكر، ص 71.

[18] – أحمد رشيد، الإدارة العامة في الدول النامية، القاهرة : دار النهضة العربية، 1975، ص 12.

[19] – أحمد رشيد، إدارة التنمية، المرجع السابق الذكر، ص 1.

... فهو أيضا يحتاج إلى تحصيله حبا إلى أعمال أخرى»[20] . كذلك نجد أن مصطلح **العمران** (أو العمارة والتمكين) يرتبط إلى حد كبير بمصطلح "**المعاش**" (وهي من الأدبيات الخلد ونية الإسلامية)، " الذي هو عبارة عن ابتغاء الرزق والسعي في تحصيله "[21].

وبغض النظر عن الاختلافات الإيديولوجية–وهو أمر هام في توجيه التنمية– فإن الكثير من الدول أخذت بنظام التخطيط الاقتصادي، حتى بالنسبة للذين ينادون بنظام قانون السوق الذي يتناقض والتخطيط الاقتصادي الموجه مركزيا.

إذا، نستنتج بأن إدارة التنمية لا تنحصر فقط في نمط توزيع المواد وتحديد الموازنات الوطنية، بل نجدها كذلك تشمل عملية رسم الخطط الاستراتيجية لتطوير القطاعات الاقتصادية المختلفة.

لكن نجاح إدارة التنمية مرهون إلى حد كبير بمستوى أدائها، وكل فجوة تظهر بين إدارة التنمية ومستوى الأداء العملي، فإنها ترجع – في واقع الأمر– إلى إخفاقات الإدارة، ومنه فإن الفجوة الإدارية كلما اتسعت، قلت بالتأكيد فرص نجاح تنفيذ عمليات التنمية، ومن ثم بداية استجابة الإدارة للزومية التغيير، بمعنى ضرورة إحداث تغييرات أساسية في بنيتها. ومن ثم التحول في تنفيذ أهداف التنمية إلى المساهمة في وضع السياسات التنموية [22].

إلا أن المتخصصين في حقل الإدارة والتنمية الإدارية يرون – وفي غالب الأحيان– بأن هذا يرجع أساسا إلى التطبيق والإدارة، وهما من القضايا التي تخرج عن نطاقهم المحدود [23]. وهذا بدوره مرتبط بظاهرتي القلق وعدم الرضا السائدتين حول فعالية إدارة التنمية، لا إلى عمليتي التخطيط والتنظيم الإداري, باعتبارهما أساسيتان في التنمية الشاملة.

وبعد التعرض لمفهوم إدارة التنمية، ماذا الآن عن مجالها ؟ ولكي نفهم بشكل أعمق وأفضل طبيعة الإدارة ومجالاتها التنموية المتشعبة، فإننا سنتوقف عند الخصائص أو المميزات التالية:

1). **السند السياسي** : كما نعلم جميعا، فإن كل برنامج تنموي عام يسبقه بالضرورة قرارا سياسيا، وبالتالي فإن وراء كل برنامج تنموي قرار سياسي. وينطبق هذا المفهوم حتى على البلدان التي ليست لها خططا تنموية. فالبرامج العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، أو بريطانيا، مثلا، نجدها تتمتع مسبقا بموافقة سياسية وقانونية من طرف الأجهزة السياسية والتشريعية، ومن طرف المعارضة السياسية. أما في البلدان النامية فإن القوانين والمراسيم الرئاسية والتنفيذية عادة ما يطغى عليها الطابع السلطوي والفوقي. ولو أنني لا أنكر دور النخب والجماعات الضاغطة وموازين القوى التي تكون عادة وراء القرار

---

[20] – عبد الرحمن بن خلدون، المقدمة، بيروت: دار الجيل، بدون تاريخ ، ص 46.

[21] – نفس المرجع، ص 424.

[22] – طارق حمادة، منهاج النظم: إطار متكامل لدراسة الظواهر الاجتماعية، نموذج تطبيقي لظاهرة الإدارة في الدول العربية، عمان:المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985، ص 57.

[23] – صمويل بول، الإدارة الإستراتيجية لبرامج التنمية، ترجمة: محمود برهوم، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985، ص 17.

السياسي، والمساندة السياسية للحكام. إلى جانب كل هذا هناك السند السياسي الشعبي غير الرسمي، الذي يتوقف عليه نجاح البرامج التنموية أو فشلها. ولذا نجد التنظيم الرسمي الفعال مقترنا بالتنظيم غير الرسمي.

2). **التنظيم** : ذلك أن إدارة التنمية وفي كل البرامج التنموية، التي تعبر عن كيانات لها بنيتها التنظيمية والمالية والبشرية، وحتى البرامج التي توجه من طرف الجهات المركزية، فإن لها بنيتها التنظيمية، وهنا يجب أن نميز بين إدارة التنمية والإدارة بالأزمات، والتي تعتبر إدارة طوارئ بمعنى إدارة ظرفية وخاضعة للظروف والأزمات بدلاً من إدارتها، كما أنها تقوم أيضا، على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، وهكذا يضل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو الأزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل[24]، أو أن يخضع لعمليات الإصلاح والتغيير من جهة، وإدارة الأزمات التي تعبر عن الكيفيات التي من شأنها أن تساهم في التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها، من جهة ثانية. وكل هذا مرتبط بتقليص الفجوة الإدارية والعلمية والمجتمعية.

3). **الصدى** : وهنا نلاحظ أن الخدمة التي تبرز إدارة التنمية إما أن تطور وطنيا أو محليا، أو ترسم في الخارج – وهو السائد في الدول المتخلفة– في شكل تصدير للنظريات، والنماذج الاقتصادية[*].

إن مثل هذه النماذج قد لا تكون موجودة أصلاً، لذا ينبغي تطويرها وطنيا أو محليا. لأن البرامج قد تتغير بتغير البيئة المطبقة فيها.وإلا فإن الخدمات ستتغير بشكل غير مرغوب فيه، ومن ثم تبرز مشكلات خطيرة يصعب حلها. وفي هذا الإطار يقول الدكتور "طارق حمادة": «...إلا أن وضع قضية التنمية كقضية حضارية في إطارها الصحيح، لا يعني حل مشكلة التخلف، التي تعاني منها الأكثرية الساحقة من دول عالمنا المعاصر، ففي الوقت الذي تزايدت فيه النظرة إلى القضية على أساس أنها أمور تتعلق بالعديد من المجالات والأنشطة المترابطة والمتفاعلة، والتي لا حصر لها، كأمور الغذاء والطاقة والعمالة ونوعية الحياة والبيئة. نجد أن هناك تباعدا، بل تباينا في طرق وأساليب مواجهة هذه الأمور، وحل المشكلات المنبثقة عنها، خاصة وأن مثل هذه الأمور تتغير باستمرار. وتتراكم مشكلاتها بصورة تصاعدية نتيجة لعدم إمكانية

---

[24] – محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة مدبولي، 2004، ص11.

[*] – ومثال دلك نجده في النماذج الصناعية المطبقة في الجزائر منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا، والتي أعني بها نموذج الصناعات المصنعة، أو اقتصاد السوق، أو إعادة الهيكلة...إلخ.

تلبية المطالب والحاجات المترتبة عنها. الأمر الذي يزيد من هذه الأمور تأزما، وفي هذه المشكلات تعقيدا، فتتعذر مواجهتها في المدى البعيد» [25].

وعلى كل فإن البرامج التنموية التي تتمتع بكل هذه المزايا ليست دائمة بالضرورة بهذه الصفة، فبعضها له مهام مستمرة ودائمة، في حين نجد أن بعضها الآخر يوضع لمرحلة محددة زمنيا ومكانيا. وهذا ما يعرف بالقضايا الارتيادية المتمثلة في الثوابت والمبادئ العامة، والتي لا يمكن تجاوزها. بعكس الخطط التكتيكية الخاضعة إلى التغيرات والمستجدات الظرفية، التي تطرأ من حين لآخر. وبعبارة أخرى هناك الثوابت الحضارية المميزة لكل شعب أو أمة، والمتغيرات المستجدة حسب الزمان والمكان والمصلحة ...

ويمكن تقسيم دورات حياة البرامج التنموية وفق مراحل قد تتشابك في بعض الأحيان، فالمرحلة الريادية، هي المرحلة الأولى، التي يتم فيها التخطيط والتكييف للإنتاج، أو الخدمة، وقد تسبق هذه المرحلة لتشرح هذا البرنامج التنموي. لذلك نجد الكثير من البرامج تعاني في المجال الميداني، إما لأن المشاريع الريادية لم يتم التفكير فيها أصلاً، أو غياب التجارب العلمية المشابهة لها.

وعلى كل، فإن بعض برامج إدارة التنمية تعوض الافتقار إلى المرحلة الريادية، لتجديد إنتشارها الجغرافي في البداية، ثم توسيع مجالها بعناية. وهنا يظهر التحسس أو الإدراك بالمشاكل الإدارية لإدارة التنمية والبرامج المؤقتة الأخرى، والتي تفتقر إلى الروابط العضوية مع التدخلات العامة الأكثر احتمالا. فمثلا نجد الدول النامية تصب اهتمامها منذ البداية في إيجاد إدارة تقود مسيرة التنمية الشاملة، بغض النظر عن الظروف التي تميز البيئة التي ستطبق فيها البرامج التنموية. مما يؤدي حتما إلى إهمال عنصر الإنسان ودوره في تحقيق التنمية الشاملة، كما نجد هذه الدول تركز على استيراد السياسات التنموية ونقل التقانة الغربية، دون ربطها بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وفي هذا الصدد يقول المفكر الجزائري " **مالك بن نبي** ": « إن مولودا أتى على محور واشنطن موسكو: سيخضع قطعا، منذ اللحظة الأولى، إلى قانون الأعداد الكبرى، أي إلى القانون الإحصائي، إنه سيكون له – في التعليم ورعاية الصحة طفلا، وفي العمل رجلا– حظ من نسبة نشر التعليم، ورعاية الصحة والعمل على محور ولادته أي فوق 90 %. إن مولودا أتى على محور طنجة – جاكارتا: سيخضع أيضا إلى القانون الإحصائي: أي أن مصيره سيتحقق على نسبة مادون 40 % من التعليم ورعاية الصحة والعمل، أي أنه سيتحقق على مستوى مواهبه المطابقة لمعادلته البيولوجية، ولكن على نسبة المعادلة الاجتماعية لمن سبقه في المجتمع...» [26] .

وهنا ندرك أن إدارة التنمية لم تتكيف بعد مع المتطلبات الأساسية، التي تتطلبها البيئة الاجتماعية بصفة عامة، ويتطلبها الإنسان كإنسان له بعده الروحي والمادي من جهة ثانية. مما يتطلب أن تكون برامج إدارة التنمية الاقليمية مرنة وفعالة لخدمة الإنسان والمجتمع معا. كما أنه لا يمكن لبرامج التنمية أن تعمل بصورة ناجعة وفعالة إلا بتوافقها مع الخصائص والمميزات الأساسية المذكورة آنفا في مجال إدارة التنمية.

---

[25] – طارق حمادة، نظم جمع وتحليل المعلومات في البحوث الإدارية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985، ص74.

[26] – مالك بن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد، الجزائر: مطبعة النخلة، 1993، ص92.

وبالتالي علينا أن نتحكم جيدا في عملية التنمية الإدارية وإدارة التنمية، وربط هذه العملية بالتنمية الشاملة في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية.

2- الأبعاد الارتيادية لإدارة التنمية الاقليمية:

إن مقولة "الإدارة العلمية والرشيدة هي تلك التي تقرر بشكل حاسم نجاح برامجها"، هي مقولة يصعب على أي باحث حصيف تفنيدها أو نقدها، لأن المسألة هنا تكمن في تحديد محور فلسفة الإدارة وفحواها، **ومن** ثم في كيفية تحديد الأبعاد الارتيادية لإدارة التنمية الاقليمية.

فقد نجد فريقا من مسيري الإدارات العامة – وفي مختلف التنظيمات الخاصة بالسياسات التنموية – يتخذون العديد من القرارات والإجراءات الإدارية. دون إعطاء أهمية لواقعيتها أو مدى تطابق هذا الزخم من القرارات الإدارية مع الواقع المعيش. لكن السؤال المطروح : كيف يمكننا تجنب ذلك ؟ وكيف نحقق البرامج المسطرة من خلال تحديد دور الإدارة الفعال ؟.

للإجابة على هذا السؤال الهام، نجد أن وجهات النظر متباينة ومتناقضة حول الأبعاد الحاسمة للإدارة في تطبيق البرنامج التنموي. حيث أن هناك من يرى بأن الرقابة الإدارية الفعالة تضمن الأداء الجيد. في حين يؤكد آخرون على مبدأ المشاركة الشعبية.

كما يبرز آخرون المساومات السياسية والبيروقراطية على أنها المقرر الرئيسي للنتائج. إلا أن أغلب هؤلاء(*) يؤكدون على مبدأ المشاركة الشعبية كمبدأ أساسي في تحقيق التنمية لشاملة.

والى هنا أصل إلى مفهوم هام في تحليلي هذا، وهو أن ارتيادية (استراتيجية) إدارة التنمية الاقليمية والتي تأخذ في الإعتبار أربعة مؤثرات رئيسية هي إدارة فعالة وناجحة. فماذا عن هذه المؤثرات ؟ في الحقيقة هناك أربعة مؤثرات أساسية هي :

أ – بيئة إدارة التنمية الاقليمية.
ب – ارتيادية إدارة التنمية الاقليمية.
جـ – الهيكل التنظيمي لإدارة التنمية الاقليمية
د – العمليات التنظيمية لإدارة التنمية الاقليمية

أ – **بيئة إدارة التنمية الاقليمية:** إن بيئة إدارة التنمية الاقليمية هي تلك القوى التي تعمل خارج برامج إدارة التنمية، والتي تخلق الفرص لنموها أو الوقوف ضدها. فإذا كان بالإمكان أن نتحكم في القوى

(*) – أنظر على وجه الخصوص:

- D.C. Korten, " Commuity organisation and rural development : a learning process approach", Public Adminstration, Oxford , U.K, VOL: 58,N°3, Autumn, 1980, pp.43-63.

الداخلية من خلال الرقابة الإدارية الفعالة المباشرة، فإن الأمر بالنسبة للقوى الخارجية غير المباشرة يحتاج إلى نظرة تقويمية وتحليلية لكل المؤثرات الاجتماعية والبيئية. فكم من إدارة تكون ناجحة داخليا، إلا أنها تفشل في علاقاتها العامة مع المحيط العام بسبب التحليل الخاطئ.

فبيئة المرافق العامة الاقتصادية سواء كانت ذات طابع تجاري أو صناعي تشمل المستهلكين ومستويات دخولهم، كما تشمل بيئة إدارة التنمية الزراعية، المزارعين ومستويات معيشتهم وظروف المياه والتربة والطقس، كما تشمل بيئة إدارة التنمية الأوضاع السياسية السائدة والتركيبية المؤسساتية والبيروقراطية المحلية. [27] وفي هذا تأكيد على دور علوم الجغرافيا، والجغرافيا الاقتصادية، والتاريخ، في التأثير على إدارة التنمية.

فالموقع الجغرافي المتوسط للعالم العربي الإسلامي يؤكد أهمية هذا العالم، خصوصا إذا ربطنا ذلك بالبترول الموجود فيه، حيث أننا إذا تركنا العالم الجديد أمريكا جانبا، سنجد أن العالم العربي الإسلامي المخزن البترولي الرئيسي في العالم، حيث يتميز هذا المخزن بموقعه المتوسط بين زبائنه الثلاث الكبار؛ أوربا، وآسيا، وإفريقيا. ونفس الشيء بالنسبة لدور علم الجغرافية الاقتصادية في عملية تحقيق التنمية الشاملة.

إلى جانب ذلك هناك دور علم التاريخ، ذلك أننا لا نستغرب أن يصبح العالم العربي الإسلامي منذ التاريخ القديم إلى اليوم موقعا إرتياديا وحضاريا في العالم. وهنا يبرز جليا توظيف الجيوبوليتيكا، والجغرافية السياسية في رسم خريطة العالم.

كما أن الموقع الجغرافي لدولة ما: له أثره على عمل إدارة التنمية الاقليمية، حيث نجد العالم الجغرافي العربي " **جمال حمدان**" (1347-1414هـ/ 1928-1993م) في قوله: «إن تكن الجغرافيا في الاتجاه السائد بين المدارس المعاصرة هي «التباين الأرضي Areal Differentiation»، أي التعرف على الاختلافات الرئيسية بين أجزاء الأرض على مختلف المستويات، فمن الطبيعي أن تكون قمة الجغرافيا هي التعرف على «شخصيات الأقاليم Regional Personality». وإذا كان الإقليم بهذا التعريف هو قلب الجغرافيا، فمن المنطقي أن تكون الشخصية الإقليمية هي قلب الإقليم، ومن ثم بيقين أعلى مراحل الفكر الجغرافي

والشخصية الإقليمية شيء أكبر من مجرد المحصلة الرياضية لخصائص وتوزيعات الإقليم، أي شيء أكبر من مجرد جسم الإقليم وحسب. فهي إنما تتساءل أساسا عما يعطي منطقة تفردها وتميزها بين سائر المناطق، محاولة أن تنفذ إلى «روح المكان» لتستشف «عبقريته الذاتية) التي تحدد شخصيته الكامنة. وهذا هو فكرة الهيكل المركب Compage عند بعض الجغرافيين الأمريكيين أو ما يعرف كاصطلاح عام «بعبقرية المكان Genius Loc»»[28].

كما نجد الدكتور" **جمال حمدان**" يؤكد على ضرورة التمييز بين جانبين أو قضيتين في النظرية: الظاهرة الاجتماعية السياسية في حد ذاتها، ثم العلاقة الايكولوجية (أي البيئية) المفترضة بينها وبين الظاهرة

---

[27] – صمويل بول، المرجع السابق الذكر، ص52.

[28] – جمال حمدان، شخصية مصر: دراسة في عبقرية المكان، الجزء الأول، القاهرة: دار الهلال، 1996، ص11.

الطبيعية، وفي الحالين يتعرض الباحث الموضوعي بالضرورة لاراء قد تبدو أو قد تكون افتراءات على مصر والمصريين، ولكننا –وهذه نقطة حيوية بقدر ما هي بديهية– نذكرها لا لنرددها، بل لنرد عليها ونشرحها لنشرحها، وفي النهاية لكي نحدد موقعها من العلم وموقفنا العلمي منها، وبغير هذا قد يساء الفهم، خاصة من جانب السطحيين او الادعياء، وبالاخص الديماجوجيين والمتشنجين[29].

كما أن البيئة تلعب دورا مهما في اختيار التنظيم الإداري والسياسي ذلك أن: " تحليل البيئة يأخذ في الاعتبار جميع الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والسكانية والتقانية والدينية وغيرها من الظروف، التي تحيط بالمنشآت وتؤثر عليها ولا تقع تحت سيطرتها " [30]

وهنا أصل إلى القول بأن إدارة التنمية الاقليمية تتأثر بالبيئة وتؤثر فيها في آن واحد. لأن البيئة الجديدة هي التي تضمن لنا احتمالات الأداء الجيد لإدارة التنمية، أما البيئة غير المنظمة فإنها تؤدي حتما إلى الفشل والإفلاس والخراب واللااستقرار.

ب – ارتيادية (أو استراتيجية) إدارة التنمية الاقليمية: وقد بدأ استخدام الإستراتيجية كمفهوم من قبل الخبراء العسكريين. ففي العلوم العسكرية يمكن القول بأن الإستراتيجية تعني وضع القوات العسكرية المسلحة في أرض المعركة من أجل التغلب على الأعداء [31]. وجدير بالذكر هنا أن معظم الباحثين لم يضعوا تعريفا محددا وشاملا للإستراتيجية، على الرغم من أن لفظ الإستراتيجية قد استخدم منذ قرون عديدة في العمليات الحربية. والإستراتيجية كلمة يونانية قديمة (Strategos)، وتعني فن القيادة، أو كيفية استخدام القوى المحيطة لضمان النصر. وباستقراء التاريخ العسكري تظهر لنا العديد من القواعد العامة التي تحكم لعبة الإستراتيجية، و التي من أهمها: المحافظة على حرية العمل، والاقتصاد في القوة، و قوة الحشد، و تحقيق التعاون و التنسيق، و المبادأة، و تحقيق المفاجأة، و صفة الحركة، وتوحيد القيادة. وهناك من إعتبرها مرتبطة بمصطلح الريادة، حيث أن كلمة الريادة مأخوذة من فعل ارتاد...والريادة هي السبق والتقدم والقيادة... ولذا هناك رؤى إستراتيجية تنحصر في الرؤية الشاملة لكل المتغيرات الزمانية والمكانية المختلفة، إلى جانب التخطيط وتحديد السياسات الارتيادية بشأن الأهداف المحددة[32].

في حين يرى الخبير الإستراتيجي الفرنسي "**هرفي كوتو– بقاري**" Herve Couteau–Begarie أن الكلمة مرتبطة بصفة عامة بالإستراتيجية العامة وبالمفاهيم المصطلحة من جهة، وأنها كحل للحروب والنزاعات وتعلم ومنهاج وفن ونظام إلخ...من جهة ثانية. ولذا أصبحت الإستراتيجية تدرس في مختلف المدارس والجامعات المختلفة، ناهيك عن الفرق البحثية المختصة في الموضوع[33].

---

[29] –نفس المكان، ص537.

[30] ـ فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، عمان : مركز الكتاب الأردني، 1995، ص 151.

[31] ـ أنظر في هذا الشأن : أندريه بوفر، مدخل إلى الإستراتيجية العسكرية، الطبعة الثانية، ترجمة : أكرم ديري والهيثم الأيوبي، بيروت : دار الطليعة، 1970، ص27.

[32] – البيان، "مستقبل العالم الإسلامي: تحديات في عالم متغير"، مجلة شهرية جامعة، الرياض، الإصدار الأول، 1424هـ/2003م، ص6.

[33] – **أنظر في هذا المجال مثلا:**

بينما تعرف الاستراتيجية في حقل الإدارة العامة، بأنها مجموعة الخيارات الطويلة الأجل، التي يضعها مد يروا البرامج في شكل خدمات وسياسات وخطط عمل محددة. ومن هنا عرفت استراتيجية إدارة التنمية بأنها تلك العمليات التوجيهية التي تأتي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا مرورا بالإدارة الوسطى. وهي توجيهات أساسية في توفير المناخ الملائم لتحقيق أهداف البرامج التنموية المحددة على مستوى الاقاليم أو على المستويات المحلية. كما أن لكل إرتيادية بما فيها إرتيادية إدارة التنمية الاقليمية أربعة قواعد أساسية تقوم عليها، وهي :

1).القاعدة : وقاعدة إرتيادية إدارة التنمية الاقليمية هي قاعدة التخطيط الاستراتيجي المبني على استشراف المستقبل وابتساره[*] . ذلك أن التخطيط الاستراتيجي الاستشرافي يرتكز على العلاقة المستمرة والوطيدة بين الإدارة، كإدارة تنمية، والبيئة التي تعمل بها تلك الإدارة. وبذلك فهو يتضمن تحديد السمات الكبرى للأهداف العامة التي تسعى إدارة التنمية إلى تحقيقها، من خلال تحليل الظروف البيئية المختلفة. كما أن التخطيط الارتيادي والمستقبلي، هو عملية تتضمن مراجعة الظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية، التي تؤدي إلى استغلال كل الفرص المتاحة للمجتمع.

2).المنظمة : وهي إدارة القطاع العام التي تعبر عن استراتيجية إدارية تعكس السياسات السائدة بالدولة (كالسياسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية). أو تتجه بأسلوب التوجيه والرقابة إلى ترشيد اقتصادياتها. وغالبا ما تأخذ إدارة القطاع العام شكل المرافق العامة ذات الشخصية المعنوية بهدف تحقيق المصلحة العامة والنفع العام، دون الاقتصار على تحقيق الربحية [34].ولكن الإشكالية المطروحة هنا هي كيف يمكن التوفيق بين القطاع العام الارتيادي **(الاستراتيجي) للدولة**، وبين القطاع الخاص النشيط وغير المستغل ؟ فالمنظمة الاستراتيجية هي التي توفق بينهما دون أن تقيد من دورها في المجتمع.

3). التكتيك: وهو يقوم أساسا على إقامة علاقات عامة وإنسانية بين الإدارة وجمهورها والمحافظة عليه. ويكون ذلك بواسطة إدارة العلاقات العامة، والتي تعرف بأنها «حلقة الوصل بين المنشأة والمجتمع المحيط بها» [35]. ولا يمكن لإدارة التنمية أن تقوم بمهامها ووظائفها، وتحقق أهدافها ما لم تكن هناك ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها. [*] لكن لابد أن يكون ذلك وفقا للمحددات

---

1)- Herve Couteau Begarie, Traite de Stratégie, 2eme Edition, France: Economica Editions, 1999, 1005 pages.

2)- L'Année stratégique 2004, France : Edition Etudient, 2003, 622pages .

[*] – راجع في هذا الشأن كتابات المسلمين الأوائل في نظرية التدبير، **كإبن أبي الربيع**، و**إبن خلدون**، وكذلك الكتابات الحديثة للغربيين أمثال: **ألفن توفلر** و**بيتر دروكر**...

[34] – قاسم جميل قاسم، المؤسسة العامة كإستراتيجية إدارية للتنمية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985، ص49.

[35] – فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص256.

[*] – هذا ما يعرف بأزمة الثقة بين القمة والقاعدة سواء في الهرم السياسي أو في التنظيم الإداري.

السياسية والاجتماعية والثقافية. لأن هذه المحددات تنبع من الاعتبارات السياسية والاجتماعية والثقافية المختلفة التي تفرزها البيئة العامة للإدارة والتنظيم[36]. إذا، إن إدارة العلاقات العامة هي وظيفة ونشاط في نفس الوقت، من أجل تحقيق الانسجام والتعاون الإنساني داخل المنظمة.

4).الفاعلون : وهم المنتخبون لا المعينون أو المفروضون من فوق، باعتبارهم قادة التنمية الاقليمية والمحلية.

جـ – **الهيكل التنظيمي لإدارة التنمية** الاقليمية: وهو ضروري لكل برنامج تنموي شامل، لأنه يعبر عن الترتيب المتماسك بين المصالح الإدارية. إذ عن طريقه تقوم إدارة التنمية بالمهام التي تحددها إستراتيجية إدارة التنمية، وتشمل بذلك توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والاتصالات الفعالة. كما تجدر الإشارة إلى أن استراتيجية إدارة التنمية لا تعني دائما الهيئات اللامركزية فقط، بل نجد أن بعض الخطط الاستراتيجية تستدعي الهيئات المركزية، دون الوقوع في المركزية أو الوصاية المشددة.

وبذلك فإن إدارة التنمية تحتاج في أي بلد نامي إلى مجموعة من المحددات والمهارات، التي تميز هيكلها التنظيمي، ومن أهمها: قدرات المواءمة والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية واعتناق الأهداف الوطنية للدولة والمرونة والاستعداد لتقبل أفكار جديدة، والقدرة على استيعابها وتوظيفها، ويضاف إلى دلك: المهارات المرتبطة استخدام التقانة الحديثة والقدرة على تنمية المجتمع الداخلي للمنظمة[37].

كذلك هناك إشكالية بعض الدول النامية في إدراج بعض الإصلاحات والتغيرات المستمرة والعشوائية بشأن المسيرين الإداريين، مما يؤدي إلى إحداث ارتباكات داخل الإدارة، ومن ثم يضيع على الدولة الاستفادة من الخبرة والمران المكتسب عن طريق الاستمرار بالعمل، وبالتالي فإن توفير الاستقرار الكافي للمديرين في العمل شرط أساسي لتوافر المديرين المحترفين الصالحين للقيام على إدارة التنمية في الدول النامية [38].

بشرط ألا يتناقض ذلك مع فتح المجالات للعناصر الشبانية الكفأة من جهة، وأن لا يؤدي إلى استغلال المراكز بحكم الأقدمية من جهة ثانية.

د– **العمليات التنظيمية لإدارة التنمية** الاقليمية: والغاية من العمليات التنظيمية، هي محاولة التأكيد على سلوك الموظفين القائمين على تنفيذ البرامج التنموية. ذلك أن التنظيم هو عبارة عن وسيلة للإنجاز وليس هدفا بحد ذاته، والآلية التي يتم من خلالها الوصول على الأهداف المتوخاة بشكل جيد وفعال، وهو

---

[36] – عبد المعطي عساف، محددات عملية التنظيم وتكييفاتها على مستوى التنظيم المحلي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984، ص14.

[37] – قاسم جميل قاسم، المؤسسة العامة كإستراتيجية إدارية للتنمية، المرجع السابق الذكر، ص42.

[38] – نفس المكان ، ص43.

أمر لابد من تحديد معايير لقياس جودته أو فعاليته. وبذلك فهو كيان اجتماعي يظم مجموعة من الأفراد والجماعات من جهة، ويجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة من جهة ثانية[39].

ومن أجل جعل العمليات مؤثرة وفعالة، ينبغي تكييفها مع استراتيجيات وهياكل معينة، كما أن المزج السليم بين العمليات سيكون مردوده عكسيا، باعتبار أن العمليات التنظيمية تكتسي قوة تنظيمها من صياغتها وفق إستراتيجية التنظيم الاقليمي وهيكله العام. وهنا ندرك أهمية التنظيم الهيكلي بالنسبة لإدارة التنمية، وبالتالي فإن العمليات التنظيمية لا يمكن أن تكون فعالة ما لم تتوافق مع البيئة التي تعمل فيها إدارة التنمية، ويكون ذلك بواسطة الهيكل التنظيمي الفعال، سواء كان تنفيذيا أو وظيفيا، أو سواء كان تنفيذيا إستشاريا.

ولكي يتكيف الهيكل التنظيمي مع البيئة الداخلية والخارجية معا، يجب أن تكون المرونة سائدة في تغيير الهياكل وإصلاحها. لأن المواءمة بينهما تعتبر بالغة الأهمية، إذ أن ظاهرة عدم المرونة تؤدي بالضرورة إلى الفشل الذريع في تحقيق التنمية. ومنه فإن تغيير الظروف البيئية والإرتيادية، ينبغي أن يتبعان بالضرورة إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي، وهذا ما يتطلب إدارة فعالة وناجحة في آن واحد.

3- دور التحليل البيئي في إدارة التنمية الاقليمية:

من خلال ما سبق، نجد أن البيئة التي تعمل في إطارها إدارة التنمية الاقليمية، عبارة عن مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على أداء إدارة التنمية. وبالتالي تؤثر على مسار التنمية الشاملة بصفة عامة، ومسار التنمية الإدارية بصفة خاصة، فمثلا، عندما يقتصر نشاط إدارة التنمية على إقليم معين من البلاد، قد يكون للبيئة الإقليمية دورا بارزا وتأثيرا مباشرا أقوى من تأثير البيئية الوطنية، التي تمس كافة أقاليم البلاد دون إقليم محدد.

كما أن للبيئة الدولية تأثيرها الواضح، حينما يتأثر نشاط إدارة التنمية بالتطورات الدولية. وبالتالي فإن بلوغ الأهداف المنشودة لا يتطلب التكفل بالمشاكل والنقائص الملاحظة فحسب، بل يستوجب أيضا دراسات معمقة وشاملة على الصعيدين الوطني والدولي معا.

إذا لا **ينبغي القيام بالتحليل البيئي عند وضع البرامج فقط، بل ينبغي أن يتم ذلك على امتداد حياة البرامج وتطورها.** ولهذا فإنه يستحيل وصف صيغة معيارية محددة للتحليل، مادامت البيئة هي التي تميز إدارة التنمية وتعطيها خصائصها.لذا فإنه من الضروري أن تتكيف إدارة التنمية مع الظروف السائدة للبرنامج وطبيعته، وكل هذا يتطلب الاهتمام بالاعتبارات العامة للتحليل البيئي، والمتمثلة أساسا فيما يلي:

---

[39] – محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2008، ص49.

أ- **يجب أن ندرك أن مرحلة البداية تعد أساسية في رسم الخطط الاستراتيجية** أو في اتخاذ القرارات الارتيادية المبنية على المعلومات البيئية، التي من أجلها تمت هذه القرارات الارتيادية. كما أن على المديرين أن يراجعوا مجالات القرارات هاته ويتأكدوا من أنها مناسبة لوضعهم، وفي هذا يتحمل المديرون معاناة التعرف على واقعهم والتغيير المستمر في سلوكهم [40]، حتى يكون القرار الارتيادي معبرا عن الواقع الاجتماعي. وهذا يتطلب من القيادة الإدارية أن تقوم بالمهمات التالية:

1) - **العمل على استقرار المنظمة واستمرارها في أداء أهدافها العامة:** فالاستقرار أو الاستمرار مرهون بوجود القيادة الإدارية الناجحة والفعالة في استغلال كل الوسائل المادية والمالية والبشرية والتنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2) - **العمل على تأقلم الإدارة وتكييفها مع المتغيرات المستجدة في البيئة:** ذلك أن «... إحداث التغيير في جانب واحد لا يعتبر بالضرورة أن التنمية قد حددت هدفها، ولذلك فإن معيار نجاح التنمية يكمن في تكامل أنشطتها التي تؤثر على حياة الناس بشكل عام، والتنمية في أشكالها وأنماطها تختلف من مجتمع لآخر باختلاف معطيات تلك المجتمعات...» [41].

3) - ابتداع وتنمية النظم التي تعين الإدارة العامة على استكشاف المتطلبات المستقبلية، والعمل على تحقيقها عند الحاجة إليها ويكون ذلك عن طريق: تنمية الموارد البشرية والتوسع في إنتاج السلع الهادفة والنافعة لاستمرار الحياة، والاهتمام بسياسة الاندماج الاقتصادي العربي الإسلامي[42] -خصوصا وأن العصر يمتاز بالتكتلات الدولية التي لا ترحم الضعفاء -إلى جانب عدم استغلال ثروتنا لصالح الأمة العربية الإسلامية- ، والرفع من مستويات المعيشة (وهذا من خلال تحسين مستويات المعيشة الفعلية لكل أفراد الشعب، ابتداء من توفير العمل إلى الاستقرار الاجتماعي)، والتشجيع على الاختراع والابتكار والإبداع في مجال إنتاج التقنية الجديدة المناسبة للدول النامية لاسيما منها المجتمعات العربية الإسلامية، بهدف التقليل من الاعتماد على استيراد التقانة، والتي أصبحت سلاحا ضد أهداف الشعوب النامية.

---

[40] - نجيب إسكندر إبراهيم، الاستشارات الإدارية في المجتمع العربي، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985، ص38.

[41] - عبدل خرابشة، محمد محمود الذنيبات، المرجع السابق الذكر، ص910.

[42] - عبد الحميد إبراهيمي، أبعاد العالم العربي واحتمالات المستقبل، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1980، ص231 - 386.

ب- **تحليل العناصر المختلفة للبيئة** : وهذا من أجل تحديد وتفسير العناصر الإيجابية والسلبية، التي تواجه إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة التخطيط الاستراتيجي. فالنظرة الضيقة للبيئة يمكن أن تؤدي إلى إهمال بعض العوامل الحاسمة في تحقيق بيئة سليمة تتماشى وأهداف الإنسان والمجتمع.

جـ- **تحليل الأبعاد البيئية**، بالتركيز على ما يلي:

1/. **المجال** : كأن ينفذ برنامج تنموي في منطقة أو إقليم معين، ثم يمتد إلى مناطق وأقاليم أخرى.

2/. **الاختلاف** : إذ أنه نادرا ما تكون بيئة إدارة التنمية متجانسة وموحدة، ذلك أن ملامح البيئة الطبيعية والجغرافية والاقتصادية، عادة ما تكون متباينة ومتنوعة. فمثلا بيئة الشمال في الجزائر غير بيئة الجنوب أو البيئة الحضرية غير البيئة الريفية وهلم جرا...

3/. **عدم التأكد** : ذلك أن التغيرات السياسية تؤثر في الخطط الاستراتيجية التي لابد لإدارة التنمية أن تتبناها[43]، لأن عامل الاستقرار السياسي يعد أساسيا في تحقيق التنمية الشاملة، وبدونه لا يمكن تحقيق التقدم والازدهار للمجتمع.

د- **ضرورة الاعتماد على المعلومات الميدانية المتعلقة بالبيئة**، دون الاكتفاء بالتقارير النظرية. كما أنه ينبغي على الإدارة العليا أن تهتم بدراسة : " الظروف العملية للمنشأة، والتغيرات التي تطرأ عليها "[44]، باعتبار أن البيئة تتغير مع الزمن.

إن مفهوم التنمية الحديث لم يعد يقتصر على العوامل الاقتصادية وحدها، وإنما اتجه أساسا إلى التنمية البشرية التي أصبحت هي الأساس في تحقيق التنمية الشاملة. لذلك على استراتيجية إدارة التنمية أن تراعي عامل الموقف الذي تواجهه[45]. فإدارة التنمية في البلدان النامية بصفة عامة، وإدارة التنمية في البلدان العربية الإسلامية بصفة خاصة، قد أصبحتا تجابهان تحديات متعددة في مجال مواءمة نقل التقانة مع بيئاتها الاجتماعية. وخاصة تلك الدول العاجزة في مجال البحث العلمي أو التقاني.

---

[43] - صمويل بول، المرجع السابق الذكر، ص76.

[44] - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص134.

[45] - قاسم جميل قاسم، نقل التكنولوجيا وعملية التنمية من وجهة نظر الدول النامية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985، ص12-13.

والرأي السائد اليوم أن التقانة لا تعمل في فراغ، وبالتالي فالآلة غير محايدة، لأنها ببساطة تتطلب بيئة اقتصادية وثقافية وفنية محددة. كما أنه:« ليس من السهل تكرارها خارج حدود المجتمع، الذي تم في الأصل تطويرها فيه»[46].

وإذا كان هناك من يرى بأن التقنية البسيطة أو الملائمة هي من قبيل سوء الاختيار والاكتفاء بالتقنيات القديمة التي تجاوزها الزمن، فإننا نرى العكس من ذلك، بدليل أن استيراد التقنية المتقدمة جدا انعكس سلبا على التنمية الاجتماعية، خاصة إذا ما ربطنا ذلك بظاهرة هجرة الأدمغة الوطنية إلى الغرب من جهة، وعدم استيعاب هذه التقانة المعقدة من جهة ثانية، ناهيك عن الأموال الباهظة التي تصرف في استيراد هذه التقانة من جهة ثالثة.

والخوف كل الخوف أن يؤدي الاستيراد التقاني في البلدان العربية الإسلامية إلى استيراد المشكلات الخطيرة التي أصبحت سائدة في البلدان المتقدمة، فعلى سبيل المثال، ازداد عدد المشردين في بلدان كثيرة زيادة سريعة في السنوات الأخيرة. وفي بلدان أخرى، تعاني نسبة كبيرة من الناس من الحرمان الشديد، والكثير منهم (ولاسيما غير المتعلمين والفقراء والمسنين) قد انحصروا في مدن صناعية متدهورة، أو في المناطق المتداعية من المدن، لأن الشباب المتعلمين تعليما جيدا والأغنياء يتركونها. وفي غيرها هناك أيضا مشكلات خطيرة ناتجة عن تدهور المراكز الصناعية الكبيرة، إذ أن بطء النمو الاقتصادي والنقص الشديد في الإسكان يؤثران في الكثير من سكان الحضر، كما حدثت مؤخرا حالات من عدم التيقن الاقتصادية والسياسية، وارتفاع في معدلات البطالة وتخفيضات في توفير الضمان الاجتماعي[47].

إن فشل إدارة التنمية، عموما، في استيراد التقانة الملائمة أو المتوسطة، يرجع إلى عدم مراعاة العوامل البيئية المتمثلة أساسا في العوامل الاقتصادية والثقافية والسياسية والاجتماعية... والتي لها تأثير كبير على عملية النقل والاستفادة والتحويل من التقانة المستوردة، خصوصا ادا تعلق الأمر بالمعوقات المرتبطة الكثافة العالية للأيدي العاملة وتدني مستوى رأس المال والافتقار إلى المنافسة المحلية، والافتقار إلى الأيدي العاملة المدربة والممارسة، ناهيك عن جوانب انعدام الاستقرار الإداري، والمركزية في صنع القرارات وضعف الإمكانات التعليمية، وتدني مستوى خدمات الاتصال.

إذا، كل هذا أدى إلى عدم التحكم في نقل التقانة الملائمة مع البيئة من جهة، كما أدى إلى التبعية الغربية من جهة ثانية. وما ظاهرة التباهي أو التلهف في استيراد التقانات المعقدة دون استيعابها والاستفادة منها إلا مظهرا من مظاهر هذه التبعية والغربنة. ولتفادي ظاهرة التبعية أو التغريب يجب التركيز أساسا على

---

[46] – سليمان حسين مصطفى، " نقل تقنيات المعلومات إلى الأقطار النامية "، المجلة العربية للإدارة، تصدر بالأردن، المجلد : 11، العدد: 4، 1987، ص37.

[47]– سعيد محمد الحفار، الموسوعة البيئية العربية، المجلد الثامن (الوجه البيئي للمستوطنات البشرية)، الدوحة: مطابع الدوحة الحديثة المحدودة، 1997، ص7666 - 7679.

مكونات النقل التقاني الناجح، والتي يمكن حصرها في وجود الحاجة الفعلية للنقل التقاني وتوفر القيادة الفنية المناسبة من جهة، وتوفر القيادة الإدارية الواعية والموارد الضرورية[48] من جهة ثانية.

وإلى هنا أصل إلى القول بأن الأمر يستلزم ترسيخ مفهوم استراتيجية نظام إدارة التنمية البيئية، باعتباره نهجا جديدا للإدارة والتنمية المستدامة للموارد الطبيعية. ولا شك أن تطبيق مثل هذا النظام على مستوى الجهاز التنفيذي سوف يحد من الطلب المتزايد على استغلال البيئة واستنزاف مواردها الطبيعية[49].

- **الخلاصة والاستنتاجات:**

ومن خلال ما سبق ذكره، أخلص إلى القول بأن إدارة التنمية الاقليمية مطالبة بأن تأخذ في حسبانها عدة محددات، حتى تكون في مستوى فهم البيئة التي تعمل فيها وليس على حسابها، ويمكن أن أجمل هذه المحددات في أن تتميز بدرجة عالية من المعرفة مع التطبيق الكفء لهذه المعرفة. وهذا ما يذهب إليه الدكتور "عبد القادر حاتم"، إذ يقول في هذا الصدد: «ولقد ثبت من التجارب والخبرات أن التنمية الاقتصادية لا تؤدي بمفردها تلقائيا إلى التغيير السليم، وإنما يتعين معالجة قضية التنمية في منطلق متكامل بجناحيها الاقتصادي والاجتماعي معا وتأثيرهما لإحداث التغييرات السليمة المنشودة»[50].

وبالتالي فإن الأمر يستوجب ضرورة الاهتمام بالصالح العام، ويكون ذلك بالاهتمام بمصالح الأفراد الذين يشكلون مصالح المجتمع برمته من جهة، وضرورة التحلي بدرجة عالية من الرقابة الذاتية، وأعني بذلك أن يصل الأفراد إلى مستوى الأداء وفق ما يمليه الضمير المهني والرقابة الذاتية من جهة ثانية، كما يمكن للرقابة الذاتية أن تمتد حتى تصبح معبرة عن رقابة الشخص لنفسه والآخرين، مثلما هو سائد اليوم في بعض البلدان المتطورة– والنظر إلى قيم المجتمع وطريقته في الثواب كرموز للإنجاز في العمل [51]من جهة ثالثة.

فالتجارب السابقة في هذا الميدان أثبتت تغلب ظاهرة الحاجة الملحة للتنمية الاقتصادية على النظرة المقلقة والوقائية بشأن الآثار السلبية والمدمرة للبيئة والإنسان، والتي أنتجتها هذه التنمية الاقتصادية اللامتوازية، بالرغم من إدراك ووعي منفذيها بضرورة إيجاد صيغة متوازية بين إدارة التنمية والحدّ من التلوث من جهة، واستخدام الموارد الطبيعية استخداما رشيداً وعقلانيا في صالح التنمية الشاملة من جهة ثانية.

وهذا ما يتطلب إيجاد جهاز، قائم بحد ذاته، للإصلاح الشامل يعبر عن إرادة تنموية وبيئية، ويمتلك القدرة اللازمة لاتخاذ القرارات الملائمة والقدرة على متابعة تنفيذها، ويتمتع بالتمثيل المعبر عن مشاركة واسعة لقطاعات الإدارة. فضلا عن وجود إمكانيات وقدرات فنية لديه، تسمح له بتبني سياسات عملية وبلورة

---

[48] – سليمان حسين مصطفى، المرجع السابق الذكر، ص 38.

[49] – صلاح محمود الحجار، داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، القاهرة: دار الفكر العربي، 2006، ص 38.

[50] – محمد عبد القادر حاتم، الإطار العام لإستراتيجية التنمية، القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1982، ص 11.

[51] – ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة : محمد قاسم القريوتي، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإداريةة، 1985، ص26.

إستراتيجية شاملة وقطاعية من اجل تحقيق الإصلاح والتنمية الإدارية المنشودين، بهدف إيجاد واستمرارية إدارة التنمية الاقليمية من جهة، وإدارة حماية البيئة من جهة ثانية.

قائمة المراجع العلمية:

الكتب:

1. فيريل هيدي، الإدارة العامة: منظور مقارن، (ترجمة: محمد قاسم القريوتي)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1985.
2. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة العامة: أسس ومفاهيم، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1998.
3. أحمد رشيد، إدارة التنمية، القاهرة : دار المعارف، 1974.
4. --- ---، الإدارة العامة في الدول النامية، القاهرة : دار النهضة العربية، 1975.
5. جمال حمدان، شخصية مصر: دراسة في عبقرية المكان، الجزء الأول، القاهرة: دار الهلال، 1996.
6. سعيد محمد الحفار، الموسوعة البيئية العربية، المجلد الثامن (الوجه البيئي للمستوطنات البشرية)، الدوحة: مطابع الدوحة الحديثة المحدودة، 1997.
7. --- --- ---- , الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين, دمشق: رئاسة مجلس الوزراء, 2002.
8. --- --- ---, الإصلاح الإداري, دمشق: رئاسة مجلس الوزراء, 2003.
9. نادية حمدي صالح، الإدارة البيئية (المبادئ والممارسات)، القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
10. مصطفى كمال محمد، الموسوعة الثقافية للوعي البيئي، القاهرة:ايتراك للنشر والتوزيع، 2003.
11. حسن أبشر الطيب، مؤسسات التنمية الإدارية: أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986.
12. عبد الرحمن بن خلدون، المقدمة، بيروت: دار الجيل، بدون تاريخ.
13. طارق حمادة، منهاج النظم: إطار متكامل لدراسة الظواهر الاجتماعية، نموذج تطبيقي لظاهرة الإدارة في الدول العربية، عمان:المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985.
14. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر، 2008.
15. صمويل بول، الإدارة الإستراتيجية لبرامج التنمية، ترجمة: محمود برهوم، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985.
16. محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة مدبولي، 2004.
17. صلاح محمود الحجار، داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، القاهرة: دار الفكر العربي، 2006، ص 38.
18. طارق حمادة، نظم جمع وتحليل المعلومات في البحوث الإدارية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985.
19. مالك بن نبي، المسلم في عالم الاقتصاد، الجزائر: مطبعة النخلة، 1993.
20. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الخامسة، عمان : مركز الكتاب الأردني، 1995.
21. أندريه بوفر، مدخل إلى الإستراتيجية العسكرية، الطبعة الثانية، ترجمة : أكرم ديري والهيثم الأيوبي، بيروت : دار الطليعة، 1970.
22. قاسم جميل قاسم، المؤسسة العامة كإستراتيجية إدارية للتنمية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985.
23. فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية، القاهرة: دار المعارف، 2006.

24.قاسم جميل قاسم، نقل التكنولوجيا وعملية التنمية من وجهة نظر الدول النامية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985.
25.عبد المعطي عساف، محددات عملية التنظيم وتكييفاتها على مستوى التنظيم المحلي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984.
26.نجيب إسكندر إبراهيم، الإستشارات الإدارية في المجتمع العربي، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985.
27.عبد الحميد إبراهيمي، أبعاد العالم العربي وإحتمالات المستقبل، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1980.
28.ميلان كوبر، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة : محمد قاسم القريوتي، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1985.
29.محمد عبد القادر حاتم، الإطار العام لإستراتيجية التنمية، القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1982.
30.المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، معهد التنمية الاقتصادية، البنك الدولي، «إدارة سياسات التنمية», أوراق ووقائع ندوة إدارة سياسات التنمية، سالزبورج، 31 مايو (ايار) – 2 يونيو (حزيران) 1995، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1999.

31. Joseph Lapalombara, Bureaucracy and political development, U.S.A: Princeton University Press, 1971.
32. Herve Couteau Begarie, Traite de Stratégie, 2eme Edition, France: Economica Editions, 1999.
33. L'Année stratégique 2004, France : Edition Etudient, 2003.

المقالات:

34.عبدل خرابشة ومحمد محمود ذنيبات، " التنمية الاقتصادية والإدارة (من المنظور الإسلامي)"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية، الاقتصادية والسياسية، المجلد: XXIX، العدد: 4، 1991.
35.البيان، "مستقبل العالم الإسلامي: تحديات في عالم متغير"، مجلة شهرية جامعة، الرياض، الإصدار الأول، 1424هـ/2003م.
36. D.C. Korten, " Commuity organisation and rural development : a learning process approach", Public Adminstration, Oxford , U.K, VOL: 58, N°3, Autumn, 1980.