# الإدارة المحلية ودورها في تطوير المجتمعات النامية

**ملخص**

تعاني المجتمعات النامية من غياب سياسات ناجعة تعمل على معالجة مختلف المشاكل التي تعيق التنمية المحلية في المجتمع وأهم تلك العراقيل التي يواجهها الفرد في المجتمعات النامية هي غياب إدارة فاعلة يمكنها أن تغير من نمط الحياة وأساليب العيش حيث تساهم هذه الإدارة ذات الكفاءة و الجودة إن وجدت في ترقية المستوى الحضري لمثل هذه المجتمعات التي تفتقد في العادة إلى الممارسة الفعلية للخدمات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وترزح تحت نير سياسات غير راشدة لا توائم طبيعة التقدم المذهل الذي بلغته بعض الدول المجاورة في الغرب.

وسنحاول من خلال هذا المقال توضيح تلك العلاقة التي تربط الإدارة المحلية بالمجتمعات عموما ومدى مساهمتها في تطوير المجتمعات النامية.

**عبد الرؤوف مشري**

قسم علم الاجتماع
جامعة قسنطينة 2
الجزائر

## مقدمة

**يتمثل** دور الإدارات العامة أو المحلية في تطبيق مختلف التشريعات والقوانين والمراسيم التي توائم خصوصية كل منطقة على حدة أو فترة زمنية معينة ؛لأن طبيعة الإدارة لابد أن تكون مرنة تتكيف مع الظروف الجديدة والأحداث الطارئة لكونها أي الإدارة أقرب ما تكون من حياة الفرد والمجتمع فإذا غابت هذه في الخاصية كان لها التنظيم الذي عادة ما يقوم على التخطيط المبرمج فمثل هذه الميزة لا يمكنها أن تنطبق على مجتمعات تساير التحضر والعصرنة ففي المجتمعات النامية هناك إدارات عامة وأخرى محلية شأنها شأن المجتمعات المتقدمة غير أنها لا تقوم ي بوظائفها المسطرة

**Résumé**

Les sociétés en développement souffrent de l'absence d'une administration efficace. Nous allons essayer, à travers cet article, de clarifier la contribution de l'administration locale à l'amélioration des conditions de vie dans ces sociétés.

© جامعة قسنطينة 1، الجزائر 2013.

لها إما لانعدام الكفاءة أو لغياب المراقبة المستمرة التي تهتم بمتابعة المشاريع وتطبيق القوانين وهذا لا يعني عدم وجود مخطط للتنمية من جهة أو أن هذه المجتمعات تفتقد للإطارات المؤهلة والكفأة فتراجع المر دودية في مختلف المجالات جعلت من الإدارة أقل نجاعة في التسيير والتنسيق بين مختلف الجهود الرامية إلى تفعيل دور الجماعات المحلية في تقريب الخدمات الإدارية من المواطن فيكون بذلك أكثر استفادة مما يقدم له .

فحركية المجتمع تقوم أساسا على التنمية المستدامة التي تكفلها الإدارة الفاعلة من خلال نشاطها الدءوب نحو تحسين ظروف المعيشة وتهيئة الفرد لكي يكون أكثر اندماجا مع الوسط الاجتماعي حيث يتأقلم معه ويمتثل لقوانين الإدارة بوصفها أفضل السبل لضمان السير الحسن لحياة المجتمع وهذا ما يميز الإدارة المحلية التي ظهر أثرها في المجتمعات الغربية التي تمكنت من اجتياز عقبات سوء التنظيم و تجاوزت مظاهر البيروقراطية ،مما أهل تلك المجتمعات لأن تكون رائدة في مختلف مناحي الحياة حتى صار الأفراد يتعاطون مع كل تغير سياسي أو اقتصادي أو ثقافي طواعية دونما إشكالات تعيق مسيرة التقدم،لأن تلك المجتمعات انتقلت من مرحلة التنمية إلى مرحلة التطوير و التجديد ولم يتيسر لها ذلك إلا بوجود إدارة حضرية أساسها الأول الحفاظ على النظام وتطبيق القوانين دون مراعاة التغير الحاصل على مستوى الأفراد الذين يسيرونها فثبات الأنظمة والقوانين لديها يخضع الجميع لسلطتها فلا مجال للمحاباة ولا للموارية .

وقد أكدت الدراسات الاجتماعية الحديثة أن العلاقة بين المجتمع والإدارة تبنى على أساس التواصل والتعاون لتمكين الطرفين المجتمع و الإدارة من التكامل ولا يتأتى ذلك إلا بتفعيل الدور الحضري للإدارة التي من خلالها تتأسس المجتمعات الحديثة وسنعمد في هذا المقال إلى توضيح الرؤية العلمية لمثل هذه العلاقة وتبيان **دور الإدارة المحلية في تطوير المجتمعات النامية؛** لأن الفكرة الأساس التي تقوم عليها هذه الدراسة هي فرضية مرجعها الأساس هو أن لا وجود لمفهوم التنمية في أي مجتمع يحاول أن يتطور و يتقدم إذا ما انعدم مفهوم الإدارة المحلية التي من شأنها أن تساهم بدور فاعل في حركية التنمية هذه ومن ثم الحفاظ على المكتسبات الحضارية التي بلغها المجتمع في أوج تنميته.

**أولا:الإدارة المحلية بين المفهوم و الوظيفة**

**أ- مفهوم الإدارة لغة واصطلاحا:**

**- مفهومها لغة:** الإدارة مصدر مشتق من المادة المعجمية "دور" [أدار الأمر وجهه وسيره وقلبه على جميع أوجهه قصد تمعنه وتأمله من أجل إصدار حكم عليه و إبداء رأي فيه والإدارة مركز السلطة و التصرف بغية تطبيق القوانين وتسيير المصالح العامة].(1) فالتعريف اللغوي يبين أن استخدام لفظ الإدارة وفق هذا المفهوم حديث نوعا ما ؛لوجود عدة ألفاظ مشتركة في الدلالة نفسها ،فالقدماء لم يستعملوا إلا

الفعل أما المصدر عندهم فلا يشير إلى هذا المعنى الذي تعارف عليه المحدثون بالرغم من وجود هيئات السلطة ومراكز الحكم والمسؤولية فالوظيفة هي نفسها عند القدماء والمحدثين إلا أن التعبير عنها مختلف نظرا لتباين العصور والبيئة ، وقد أشارت المراجع إلى أن مصطلح الإدارة أصله لاتيني ويعني أداء خدمة الآخرين.(2)

- **مفهومها اصطلاحا:** اختلف المفهوم الاصطلاحي للإدارة عند مفكري العرب عما هو متفق عليه عند الغربيين ،ولكل عالم وجهة نظر في تحديد دلالة هذا المفهوم نظرا لكونه متغير بحسب طبيعة الحضارة نفسها فالشعوب التقليدية النامية لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تماثل الشعوب المتقدمة وهذا ما يؤدي حتما إلى التفاوت في النظرة إلى المفاهيم العامة و الخاصة فعند العرب هناك جملة من التعاريف أهمها:

- يعرفها صلاح الدين جوهر بقوله: [الإدارة عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن].

- كما يعرفها مصطفى خاطر:[هي أسلوب تطبيق المبادئ العلمية والأسس المتفق عليها في النشاط الحكومي مما يحقق أهداف المجتمع].

- وفي موسوعة العلوم الاجتماعية جاء تعريف الإدارة على أنها:[العملية التي يتم بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه].(3) فهذه التعاريف على تعددها لم تخرج عن إطار واحد هو تحديد الماهية والمهام فلئن كان هذا النوع من التعاريف محدد للدلالة العامة للمفاهيم فهو في النصوص السابقة قد أوجز الحديث عن الملامح الخاصة والأبعاد الدلالية لمصطلح الإدارة وهذا ما يحيل على فضفضة واتساع في المفهوم.

أما المفهوم الاصطلاحي للإدارة عند مفكري الغرب فيمكن إجماله فيما يلي:

- يعرفها "فريديرك تايلور" المعروف بأنه أب الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية في كتابه (إدارة الورشة) الصادر عام 1903م، بأنها: [المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها].(4)

- في حين يعرفها "هنري فايول" الملقب بأبي الإدارة الحديثة في كتابه (الإدارة العامة والصناعية) الصادر عام 1916م بقوله: [ معنى أن تدير هو أن تتنبّأ، وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتنسق وتراقب] .(5)

- ويقول "رالف دافيز": [الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية].(6)

يتضح من خلال هذه التعاريف الغربية أنها أكثر شمولية للإلمام بماهية الإدارة وتحديد طبيعتها ومهامها التي تساير الواقع الذي تنظمه فالإدارة عندهم ليست آلية لتطبيق القوانين وحسب بل إن جوهر الإدارة في هذه التعاريف يقوم على عملية التخطيط المنظم المصاحب للجودة و الكفاءة في تقديم مختلف الخدمات الخاصة بالأفراد

أو المجتمع وتختلف الإدارة بحسب نوعيتها ووظائفها فهناك إدارات عامة و أخرى خاصة كما توجد إدارات مركزية تتبعها إدارات محلية وهذه الأخيرة هي التي تربطها علاقة مباشرة بأفراد المجتمع ،لكونها تحدد المبدأ العام للعرف الاجتماعي في مجال الحقوق و الواجبات.

**ب- مفهوم الإدارة المحلية:**

يعد هذا المفهوم من أكثر المفاهيم استخداما نظرا لعلاقته المتصلة بقضايا المجتمع وواقع تنميته، لذا فقد تعددت التعاريف الاصطلاحية **للإدارة المحلية** .

**- التعاريف الغربية للمصطلح:**

- يعرفها الكاتب البريطاني "كرام مودي":[أنها مجلس منتخب تتركز فيه الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكونا لأجهزة الدولة].

- ويعرفها "جورج بلير": [ الحكومة المحلية هي جغرافية معينة مع تنظيم مسموح به وهيئة حاكمة، بالإضافة إلى شخصية قانونية مستقلة وسلطة تقدم خدمات عامة].(7)

- وقال الفقيه الفرنسي "اندريه دولوبادير": [ هي اصطلاح وحدة محلية لإدارة نفسها بنفسها، وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها تسحب وظائف من السلطة المركزية وإحالتها لسلطة ذات اختصاص محدد، سواء كان هذا الاختصاص إقليميا أو مصلحيا].(8)

**- التعاريف العربية للمصطلح:**

- يعرفها العطار بأنها:[توزيع لوظيفة الإدارة بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة و رقابتها].

- وقد عرفها الشيخلي بأنها:[أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة تقوم على فكرة توزيع النشاطات و الواجبات بين الأجهزة المركزية و المحلية وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة إضافة إلى إدارة المرافق القومية في البلاد ]

- أما الزعبي فقد عرفها [الإدارة المحلية هي أسلوب للإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة على وحدات ذات مفهوم محلي تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية].

تنفصل الإدارة المحلية وفق هذه المفاهيم الإصلاحية عن أي إدارة أخرى بخصوصية تواجدها الجواري و طبيعة أفرادها اللذين يسيرونها؛ حيث لا تكتسب الإدارة المحلية هذا المفهوم إذا لم تكن قريبة من المجتمع تختص بميزاته التي تتكيف معها تدريجيا بحسب المطالب التي تختلف من مجتمع إلى آخر حسب بيئته و نشاطه و أكبر سمة تفرد الإدارة المحلية عن سواها هي طبيعة مسيريها لكونهم يعينون بالانتخاب

لاسيما في المجتمعات المتحضرة ، فإذا حدث تجاوز لهذه الخطوة وهي عملية انتخاب المجالس الإدارية المحلية أدى ذلك إلى بداية ظهور معوقات التواصل و التعاون بين الإدارة و أفراد المجتمع مما يسهم في عرقلة مخططات التنمية وهذه الميزة هي التي تطبع أغلب المجتمعات النامية .

**ج ـ مقومات الإدارة المحلية:**

ترتكز الإدارة المحلية على مجموعة من الأسس والمقومات تتمثل في:

**ـ تتمتع الإدارة المحلية بالشخصية المعنوية:**

قبل البدء بالحديث عن هذا العنصر لابد من تعريف معنى الشخصية المعنوية أو الاعتبارية كما يطلق عليها البعض، فالشخصية المعنوية تعرف على أنها [مجموعة من الأشخاص أو الأموال تتمتع بالشخصية القانونية تماما كتلك المقررة للأشخاص الطبيعيين، وينظر إليها وتعامل كما لو كانت شخصا حقيقيا فهي لها حقوق وعليها التزامات، وهي شخصية مستقلة من الأشخاص والعناصر المادية المكونة لها].(9)

إن ما يميز الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية هو تمتعها بالشخصية المعنوية لأن الشخصية المعنوية هي النتيجة الطبيعية لقيام اللامركزية لذا فإن هذا الطابع هو الذي يميزها ويمنحها الصفة القانونية، وما الاعتراف بالشخصية المعنوية للإدارة المحلية إلا نتيجة منطقية للاعتراف باستقلالها وبوجود مصالح محلية خاصة بها.

وهذه الوحدات [تعتبر مستقلة عن أشخاص منشئيها وممثليها، وإبرازها بهذا الشكل القانوني الموحد، هو حل للإشكالات الناجمة لقيامها بنشاطاتها فاعتبرت تلك النشاطات وكأنها صادرة عن هذا الشخص الذي اعتبر أهلا للالتزام، وأصبح قادرا على مباشرة التصرفات القانونية بما تمنحه من حقوق وما تفرضه من التزامات وهذا الأمر يتبعه ذمة مالية مستقلة لعدد الأشخاص المعنوية بما يسمح لها بالقيام باختصاصاتها].(10)

وتتكون هيئات الإدارة المحلية من ثلاثة أجهزة أو ثلاث سلطات هي:

- السلطة التقريرية.
- السلطة التنفيذية.
- السلطة الرقابية.

وتتمثل **السلطة التقريرية** : في المجالس الشعبية المحلية والتي تمثل والتي تمثل سلطة التشريع على المستوى المحلي.

أما **السلطة التنفيذية**: فهي مجموع الموظفين الإداريين والفنيين والماليين العاملين في الإدارة المحلية.

أما **السلطة الرقابية:** فتتمثل في رقابة السلطة المركزية على كل أعمال الأجهزة المحلية.(11)

وإذا كانت الرقابة والإشراف والتعاون ركنا من أركان وجود نظام للإدارة المحلية ومقوماتها حسبما اتفق عليه الباحثين، فإن هناك مجموعة من الأهداف تتوخاها الحكومة المركزية لمنفعة وخدمة المواطنين من أهمها:

1 ـ تأكيد الوحدة السياسية والإدارية للدولة باعتبار أن الإدارة المحلية ما هي إلا نظام فرعي من النظام العام للدولة وأجهزتها.

2 ـ التأكيد على أن الإدارة المحلية تعمل وفق القوانين والأنظمة التي تصدرها الحكومة المركزية، إضافة إلى أن قرارات المجالس المحلية تكون موافقة ومطابقة لهذه القوانين والأنظمة، وذلك حماية للجميع، الحكومة المركزية والإدارة المحلية والمواطنين

3 ـ التأكيد على أن الإدارة المحلية تقوم بواجباتها ووظائفها في نطاق الحد الأدنى المطلوب وبدرجة من الكفاءة والفاعلية، وذلك من خلال اطلاع الحكومة المركزية على موازنة الإدارة المحلية التي تعتبر مؤشرا أساسيا من مؤشرات أدائها العام.

4 ـ ضمان حسن سير الخدمات المحلية وقيام الإدارة المحلية بتأديتها بكفاءة وفاعلية، ووضع معيار لنوع ومستوى الخدمات المطلوب تقديمها للسكان وبتعاونوثيق بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية، بما يكفل لهما اكتشاف نقاط الضعف وتعديلها للأحسن.(12)

**د ـ خصائص الإدارة المحلية:**

تتميز الإدارة المحلية بخصائص تنفرد بها عن الإدارة المركزية من أهمها:

ـ قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ـ تعمل على تكييف النظام الإداري ليلاءم الأفراد دون تطويع الأفراد ليتكيفوا مع الإدارة.

ـ اشتراك الأفراد في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية لأن الأفراد أقدر على معرفة حاجاتهم وكيفية تلبية هذه الاحتياجات.

ـ تعتبر مدرسة للتربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالحة.

ـ تدعيم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية وتوفير أسباب التنمية الاجتماعية السليمة وخاصة في مجتمعات المدينة التي يعاني فيها السكان من ضعف الشعور بالانتماء إلى مجتمع بالإضافة إلى تغيير أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

ـ إثارة الحماس والتنافس بين أفراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين في ذلك على جهودهم الذاتية.(13)

**هـ ـ وظائف الإدارة المحلية:**

تختص الإدارة المحلية بوجه عام بجميع المسائل ذات الأهمية المحلية وتشمل مختلف الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية والوقائية والثقافية والعمرانية والمرافق العامة، ومن الطبيعي أن تقسم مهام الإدارية طبقا لمؤديها، أي المهام التي تؤدى بكفاءة وفاعلية محليا لابد وأن تسند إلى الإدارة المحلية، وبالتالي المهام التي لا يمكن أن تؤدى بفاعلية على المستوى المحلي تسند إلى مستويات أعلى من الإدارة، وللإدارة المحلية وظيفتين أساسيتين هما:

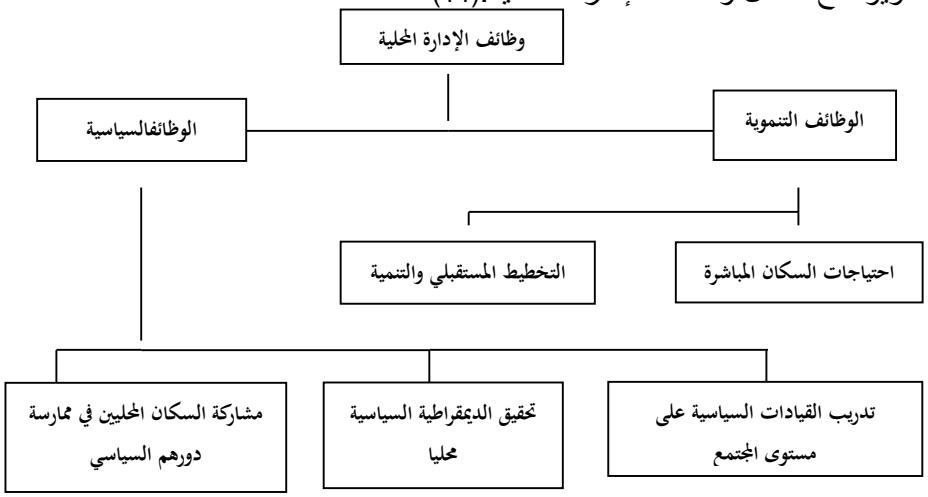
**1 ـ الوظيفة التنموية:** وهي المسئولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إدارة عملية التنمية المحلية ويمكن تقسيمها إلى:

- وظائف مرتبطة باحتياجات السكان مباشرة.
- وظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية.

2 ـ **الوظيفة السياسية** وهي:

- تحقيق الديمقراطية السياسية محليا عن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية.
- دفع السكان المحليين إلى المساهمة والمشاركة الفعالة في أداء وممارسة دورهم السياسي.
- تدريب القيادات السياسية على مستوى المجتمع.

ويوضح الشكل وظائف الإدارة المحلية.(14)




**شكل1: وظائف الإدارة المحلية**

**ثانيا:المجتمعات النامية**

**أ- تعريفها:** ماذا يقصد بالبلدان النامية

البلدان النامية هي تلك الأقطار التي يكون مستوى تطورها الاقتصادي والاجتماعي متدني ومحدود متجسدا ذلك بالعديد من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية .(15)

إن الإشكالية التي يطرحها مفهوم التخلف، وبالتالي البلدان المتخلفة هي إشكالية مزدوجة، تتعلق من جهة بمظاهر التخلف وتجلياته، ومن جهة أخرى بالأسباب التي جعلت هذه المظاهر ممكنة وموجودة ومستمرة، سواء بالمعنى النسبي (التخلف بالقياس والمقارنة مع البلدان المتطورة) أو بالمعنى المطلق (التخلف باعتباره ظاهرة مرفوضة بحد ذاتها وبغض النظر عن وجود أو عدم وجود البلدان المتطورة). هذا مع العلم، أنه من الصعب – كما يقرر **إيف بينوت** – بحق الفصل بين الجانبين، المطلق والنسبي لأنه "من يقل تخلف، يقل في الوقت ذاته أن هناك نموذجاً للتقدم مقبولاً كمرجع وكهدف مثالي".(16)

فهذا المفهوم اصطلاحيا مع عدة مصطلحات أخرى تدل على المعنى نفسه أو تقاربه من جهة الوصف فهناك من يحبذ مصطلح المجتمعات النامية وهناك من يسمها بالمجتمعات المتخلفة وهناك طرف ثالث يطلق عليها مجتمعات العالم الثالث ولا فرق عندهم بين الدولة أو المجتمع حيث أن كليهما يمكن أن يوصفا بتلك الأوصاف الثلاث وإن كانت الدولة في حيزها العام تخرج عن هذا الإطار بوصفها مجموعة من الأنظمة المسيرة لشؤون المجتمع عامة ،لهذا يمكن لهذا الوصف أن توسم به المجتمعات خاصة وقد أخذت هذه المجتمعات هذه السمة المعبرة عن وضعها العام انطلاقا من واقعها في

مختلف المجالات، فالمجتمعات النامية هي التي ارتبطت بحقبة استعمارية كانت فيها عرضة للنهب و السلب وتدمير المقومات وعند استقلالها لم تستطع الانفصال ماديا ومعنويا عن الدول التي استعمرتها فكانت هذه التبعية هي الطابع العام لمثل تلك الدول المخلفة لكونها قاصرة عن اتخاذ القرارات المصيرية التي تخص شعوبها سواء على الصعيد الداخلي أي ما تعلق بالتنمية المحلية في شتى أشكالها وجميع مجالاتها أو الصعيد الخارجي على مستوى العلاقات السياسية والاقتصادية المبنية أساسا على المصالح المشتركة بعيدا عن الاستغلال و التبعية.

**ب ـ خصائص الدول النامية:**

تشترك الدول النامية في مجموعة من الخصائص العامة تعبر عن حالة التخلف التي تعيشها هذه الدول مقارنة بمجموعة الدول المتقدمة، وتنقسم هذه الخصائص إلى قسمين هما:

الخصائص الاقتصادية، والخصائص الاجتماعية.

**ـ الخصائص الاقتصادية:**

وتشمل هذه الخصائص ما يلي:

1. **انخفاض مستويات المعيشة:** يمكن قياس انخفاض مستويات المعيشة في الدول النامية وفقاً لأسلوبين:

**ـ الأسلوب الأول ( كمي):** متمثلاً في صورة انخفاض متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي.

$$\text{متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي} = \frac{\text{الدخل القومي}}{\text{عدد السكان}}$$

ـ **الأسلوب الثاني (كيفي)**: متمثلاً في صورة انخفاض مستوى التعليم وانتشار الأمية وانخفاض المستوى الصحي والغذائي والسكن غير الملائم ... الخ.

ويتم قياس انخفاض مستويات المعيشة كمياً في الدول النامية من خلال ثلاثة معايير هي:

**ـ المعيار الأول: انخفاض متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي الحقيقي**

قام البنك الدولي في عام 2003 بتقسيم دول العالم وفقاً لمتوسط نصيب الفرد من الدخل القومي إلى ثلاث مجموعات هي:

**مجموعة الدول ذات الدخل المرتفع:** وهي تلك الدول التي يزيد متوسط نصيب الفرد من الدخل فيها عن 9205 دولار سنوياً.

**مجموعة الدول ذات الدخل المتوسط:** وهي التي يتراوح متوسط نصيب الفرد من الدخل فيها بين 746 دولار إلى 9205 دولار سنوياً.

**مجموعة الدول ذات الدخل المنخفض**: وهي تلك الدول التي يقل متوسط نصيب الفرد من الدخل فيها عن 746 دولار سنوياً.

**- المعيار الثاني: انخفاض معدل نمو متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي.**

تعاني معظم الدول النامية ليس من انخفاض متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي فحسب، بل تعاني كذلك من انخفاض متوسط معدل نمو نصيب الفرد من الدخل القومي مما يؤدي في النهاية إلى زيادة حدة الفجوة الداخلية فيما بين الدول النامية والدول المتقدمة مع مرور الزمن.

كما نلاحظ انخفاض معدل نمو متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي في الدول ذات الدخل المتوسط والمنخفض.

ورغم ارتفاع معدل النمو الذي تحقق في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي في الدول النامية متوسطة الدخل وبعض الدول النامية منخفضة الدخل مقارنة بما تحقق في الدول ذات الدخل المرتفع إلا أن ذلك يرجع إلى أن معدل النمو في الدول النامية بصفة عامة قد بدأ من قيم منخفضة، ولذا فإن معدلات النمو المحققة في الدخل القومي لا تكفي بأي حال للحد من الفجوة الداخلية.

**- المعيار الثالث: سوء توزيع الدخل القومي**

يقصد بسوء توزيع الدخل في المجتمع أن نسبة صغيرة من أفراد المجتمع تستحوذ على الجانب الأكبر من الدخل، بينما توزع نسبة صغيرة من الدخل على السواد الأعظم من أفراد هذا المجتمع، مما يعني وجود فجوة كبيرة بين دخول الأغنياء ودخول الفقراء داخل المجتمع الواحد.

توجد مقاييس مختلفة لقياس درجة عدم العدالة في توزيع الدخل منها: منحنى لورنز، ومعامل جيني، والتوزيع الخميسي.(17)

### 2. الاعتماد الشديد على النشاط الزراعي:

تعتمد معظم الدول النامية على النشاط الزراعي كمصدر أساسي في توليد الناتج المحلي الإجمالي، واستيعاب الجزء الأكبر من العمالة في هذه الدول، حيث يشكل الناتج المحلي الإجمالي المتولد من القطاع الزراعي حوالي ثلث الناتج المحلي الإجمالي من الدول النامية بصفة عامة، كما يستوعب القطاع الزراعي ما يفوق 50% من القوة العاملة في هذه الدول، فوفقاً لبيانات عام 1993م، مثل الناتج الزراعي حوالي 37% من الناتج المحلي الإجمالي في الدول النامية منخفضة الدخل، و 12% من الدول النامية متوسطة الدخل، في مقابل 3% فقط من الناتج المحلي الإجمالي في الدول المتقدمة.

ويرى العديد من الاقتصاديين أن تزايد الاعتماد على النشاط الزراعي كمظهر من مظاهر التخلف أمراً طبيعياً، ففي ظل انخفاض الدخول تكون الأولوية دائماً لإشباع الحاجات الأساسية من غذاء وكساء، ففي ظل الدول منخفضة الدخل يشكل الطلب على الغذاء نحو نصف الطلب الكلي في المجتمع والجانب الأكبر المتبقي من الدخل يوجه نحو المسكن والكساء والخدمات المختلفة والحاجات الأساسية التي توجد أساساً في مجال النشاط الزراعي.(18)

3. **انخفاض إنتاجية عنصر العمل:**

تعاني الدول النامية – بصفة عامة- من انخفاض كبير في الانتاجية المتوسطة لعنصر العمل مقارنة بنظيرتها في الدول المتقدمة.

$$\text{الإنتاجية المتوسطة لعنصر العمل} = \frac{\text{الناتج الكلي}}{\text{عدد العمال}}$$

وفقاً لبيانات عام 2002م كان متوسط إنتاجية العامل في الدول المتقدمة حوالي 59000 دولار في حين كان متوسط إنتاجية العامل في الدول النامية حوالي 3200 دولار أي أن متوسط إنتاجية العامل في الدول المتقدمة يعادل 18.4 ضعف متوسط إنتاجية العامل في الدول النامية .

**4- ارتفاع معدلات البطالة:**

تتمثل البطالة في وجود أشخاص في مجتمع معين قادرين على العمل ومؤهلين له – بالنوع والمستوى المطلوبين- وراغبين فيه، وباحثين عنه، وموافقين على الولوج فيه في ظل الأجور السائدة ولا يجدونه خلال فترة زمنية معينة.

وتقاس البطالة في العادة بما يسمى بمعدل البطالة.

وترجع هذه الظاهرة لعدة أسباب:

- **التقلبات الدورية في النشاط الاقتصادي:**

ويترتب على ذلك ما يعرف باسم البطالة الدورية بسبب تعاقب دورات الكساد والرواج على الاقتصاديات الرأسمالية، ففي فترات الرواج يزداد الطلب الكلي، وتقل معدلات البطالة ويحدث العكس في فترات الكساد.

- **التقدم التكنولوجي:**

ويترتب على ذلك ظهور ما يعرف بالبطالة الاحتكاكية حيث يتم الاستغناء عن العمالة بصورة مؤقتة لعدم قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة، ويتم القضاء

على هذا النوع من البطالة عن طريق إعادة تدريب العمال وتأهيلهم للعمل في مجالات أخرى أو في المجالات الجديدة.

- **السياسات الاقتصادية:**

فمثلاً في أوقات التضخم الاقتصادي يتم إتباع سياسات مالية ونقدية انكماشية لعلاج التضخم مثل تقليل الإنفاق العام وزيادة الضرائب ورفع أسعار الفائدة حيث يترتب على ذلك نقص فرص العمل وانتشار البطالة.(19)

**5- التبعية الاقتصادية للخارج:**

تعد التبعية الاقتصادية للخارج من أهم مظاهر التخلف في الدول النامية، وتأخذ هذه التبعية ثلاثة أشكال أساسية هي: التبعية التجارية، التبعية المالية، التبعية التكنولوجية.

- **التبعية التجارية:**

تعمقت التبعية التجارية باعتماد الدول النامية على تصدير عدد قليل من المنتجات الأولية إلى الدول المتقدمة مقابل استيرادها للمنتجات الصناعية.

خلال عقد الثمانينات من القرن الماضي مثلت المنتجات الأولية (منتجات غذائية ومعادن خام) حوالي 95% من صادرات الدول النامية، يستخدم الاقتصاديون عدداً من المؤشرات التي توضح مدى حدة التبعية التجارية وتطورها عبر الزمن ومن هذه المؤشرات:-

**مؤشر درجة الانكشاف الاقتصادي**: حيث أن ارتفاع نسبة هذا المؤشر يعني زيادة التبعية التجارية للخارج. إلا أن ذلك لا يعد دليلاً قاطعاً على تبعية الاقتصاد للخارج بل يجب أن يؤكد ذلك بمؤشرات أخرى، حيث يلاحظ ارتفاع مؤشر الانكشاف الاقتصادي في بعض الدول المتقدمة مثل السويد واليابان وبريطانيا. ومن هذه المؤشرات الأخرى مؤشر التركز السلعي للصادرات ومؤشر التركز الجغرافي للصادرات.

**مؤشر التركيز السلعي للصادرات:** يلاحظ مثلاً ارتفاع مؤشر التركز السلعي للصادرات في الدول النفطية إلى 95% حيث أنها تعتمد على البترول كسلعة أساسية في التصدير.

**مؤشر التركز الجغرافي للصادرات:** فيجعل الدولة أكثر تأثراً بالقرارات السياسية والاقتصادية للدولة أو الدولتين المستوردة منها.

ارتفاع نسبة المؤشرات الثلاثة السابقة يعني بالتأكيد زيادة التبعية التجارية للخارج.

**-التبعية المالية:**

تعبر التبعية المالية في الدول النامية عن الوجه النقدي لتبعيتها التجارية، وتتمثل التبعية المالية بزيادة مديونيات الدول النامية، وزيادة عبء هذه الديون، وأصبح عبء خدمة هذه الديون يساوي 175% من صادرات الدول النامية في عام 1990.

**-التبعية التكنولوجية:**

تتضمن التكنولوجيا جانبين أحدهما مادي يتمثل في المعدات والآلات والآخر غير مادي يتمثل في المعرفة المحيطة بابتكار التكنولوجيا وكيفية استخدامها.

- **انخفاض كل من معدلات الادخار ومعدلات الاستثمار:**

تتميز الدول النامية بصفة عامة بانخفاض مستوى الادخار وذلك بسبب انخفاض مستويات الدخول.

ويترتب على انخفاض معدلات الادخار في الدول النامية انخفاض معدلات الاستثمار اللازمة لتحقيق معدلات النمو المستهدفة في الدول النامية.

- **حلقات الفقر الخبيثة أو المفرغة:**

وهي تمثل أحد خصائص التخلف الاقتصادي وهي ناتجة عن انخفاض مستويات الدخول ومستويات الادخار والاستثمار وانخفاض إنتاجية عنصر العمل.

وتعاني الدول النامية من وجود حلقتين من حلقات الفقر المفرغة، إحداهما على جانب العرض والأخرى على جانب الطلب.(20)

**- الخصائص الاجتماعية للتخلف:**

تتميز الدول النامية ببعض الخصائص الاجتماعية التي تميزها عن الدول المتقدمة أهمها:

**1 - ارتفاع معدلات النمو السكاني وارتفاع عبء الإعالة:**

يقدر عدد سكان العالم بنحو 6.1 بليون نسمة وفقاً لإحصائيات عام 2001 ومن المتوقع زيادتهم إلى 10 بليون نسمة عام 2100 ويولد كل عام نحو 90 مليون طفل في العالم، يبلغ نصيب الدول النامية من هذه الزيادة نحو 80 مليون طفل.

**2 - انخفاض مستوى التعليم وارتفاع معدلات الأمية:**

بشكل عام انخفضت نسبة الأمية في الدول النامية ككل من 60% من السكان في عام 1960 إلى 51% في عام 1980 ثم إلى حوالي 19.5% في كل من الدول النامية منخفضة الدخل والدول النامية مرتفعة الدخل في عام 2000م. وبالرغم من زيادة الاهتمام بالتعليم في الدول النامية إلا أنه لا زالت نسبة الأمية مرتفعة جداً، وهذا

يعرقل عملية التنمية الاقتصادية بسبب انخفاض العمالة الماهرة المدربة، وقصور الكفاءات والخبرات الإدارية.

**3- تفشي ظاهرة الفساد:**

يعد الفساد ظاهرة اقتصادية واجتماعية وسياسية لها جوانب متعددة، ويواجه كافة المجتمعات، خاصة في الدول النامية، وقد أرجع تقرير منظمة الشفافية العالمية (1999) انتشار الفساد في القطاع الحكومي بالدول النامية إلى ضعف المرتبات وشعور المسئولين بالحصانة ضد توجيه الاتهامات لهم أو التحقيق معهم.

**ثالثا:علاقة الإدارة المحلية بالدول النامية :**

تعد الإدارة المحلية النواة الأساس لتطوير المجتمعات فالارتباط وثيق بين نشاط الإدارة وتطور المجتمع ؛لأن هذه المجتمعات النامية لم تكن كذلك إلا لكونها تعلقت بإدارات محلية غير قابلة للتغيير من جهة ولا تمتلك أدوات وآليات للتطوير و التجديد ،مما يعني أن تخلف الإدارة المحلية هو العائق الأساس الذي يقف وراء تقهقر المجتمع و تراجعه لأنها تمثل بالنسبة إليه السلطة غير المركزية التي من مهامها الرئيسة التسيير و التخطيط المستقبلي كما تعمل على تنفيذ المشاريع التنموية التي أقرتها السلطة المركزية فعند حدوث اختلالات في جانب من هذه الجوانب يظهر قصور الإدارة المحلية فينعكس ذلك سلبا على مظاهر التنمية لذلك ظهر مفهوم التخلف الإداري الذي يكون مصاحبا لمفهوم المجتمعات النامية

**أ ـ التخلف الإداري بالدول النامية:**

من الضروري ان نتطرق لمفهوم التخلف الإداري ومظاهره ، إذ أن التخلف الإداري مشكلة معاصرة للدول النامية والصناعية لكنها في الدول النامية تأخذ بعدا صارخا، حيث أن الجهاز الإداري يأخذ ويتبنى نظرة فوقية تجعله يؤثر بالبيئة ولا يتأثر بها . وهنا تتشابك مشكلة التخلف الإداري مع مشاكل التخلف الأخرى السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

لذا يكون التطوير الإداري بشكل جرعات علاجية ولكن بلا جدوى ، نظرا للأخطاء الفادحة في تشخيص مظاهر مرض التخلف وأخطاء في تحديد كمية ونوع جرعات العلاج ، وأخطاء في الجدول الزمني ، إضافة إلى تعدد الأطباء . لذا أصبحت الأجهزة الإدارية للدول النامية تعيش حالة أشبه بالحلقة المفرغة من أعادات النظر والمراجعات.

ويعرف التخلف الإداري الدكتور "عاصم الأعرجي" : [بأنه الحالة التي يفتقر فيها الجهاز الإداري للقدرة على التنفيذ الكامل للسياسة العامة المحددة من الحكومة وقصوره عن تحقيق الأهداف التي تضمنتها هذه السياسة ].(21)

إذن التخلف الإداري يتمثل في ضعف أو فقدان قدرات النمو الذاتي، وهذه القدرات الذاتية هي: القدرة الحيوية الوظيفية، القدرة التكاملية النظامية، قدرة النمو الإداري،

قدرة التكيف وهذا كله يؤدي إلى فقدان أو ضعف قدرات النمو الذاتي، وهو ذروة المشكلة وتفاقمها وتأزمها.

**ب ـ أبعاد ومراحل المشكلة الإدارية:**

1- **الأمراض الإدارية :** يعتل النظام الإداري حين تختل اثنين من مكوناته الأساسية . موظفو الخدمة المدنية – الفساد الإداري - . والأخرى النشاط الوظيفي الذي يشمل وظائف الإدارة ووظائف المنظمات .

2- **الجمود الإداري :** تيبس أو شلل وسكونية يصيب أربعة من مكوناته التي تشكل إطارا لاتخاذ القرارات وهي :

- منظمات الإدارة العامة ( اضمحلال)
- التنظيم البيروقراطي ( تفسخ )
- الهيكل الإداري ( تحجر)
- الأداء الإداري ( قصور).

3- **التفكك الإداري :** تفكك المكونات الخارجية الثلاث للنظام الإداري :

- تدهور الثقافة والفلسفة الإدارية
- بدائية التكنولوجية المستخدمة
- ضمور نمط إدارة الأعمال

تتداخل بينها فتكون جذورا للتخلف الإداري ككل .(22)

**ج ـ مظاهر التخلف الإداري :**

التخلف الإداري ظاهرة نسبية تختلف من مجتمع لآخر من قطاع لآخر ومن زمن لآخر وحتى في أجزاء الوحدة الواحدة داخل المنظمة .

**1 ـ المظاهر العامة للتخلف الإداري :**

- غياب للكفاءة العالية والإنتاج ( هبوط )
- عدم الاستفادة من مفاهيم الإدارة العلمية ( ابتعاد)
- سلوك الطريق الأسهل ( البدائي في تحقيق أهداف الإنتاج )
- الاهتمام بالموارد المادية دون الموارد الفكرية .

هذه المظاهر تنشأ من الأسباب الآتية :

- عدم وضوح الأهداف
- عدم دقة التخطيط
- جمود التنظيم
- تفكك وضعف الرقابة والمتابعة والتقويم.

**2- المظاهر الخاصة للتخلف الإداري البيروقراطية المشوهة :** عدم التخصص الوظيفي- أكثر من مدير واحد- انحراف عن المبادئ البيروقراطية .

- **الازدواجية البنيانية :** منشآت متخلفة ، الى جانب منشآت متطورة . دوائر رسمية

مركزية وأخرى شبه مركزية - تباين الأساليب بين الابتكار والجمود .
- **إهمال مبادئ أساسية في الإدارة :** تكافؤ الفرص ، الشخص المناسب في المكان المناسب ، وحدة الهدف ، ديناميكية التنظيم ، تحديد نطاق الإدارة و وحدة الإشراف .
- **عدم تطابق الأعمال والمسؤوليات مع الصلاحيات :** اختلالات وكبت ادوار المدراء.
- **ضعف التخطيط والمتابعة :** يؤدي إلى هدر الأموال وضياع مفاهيم عديدة مثل المواصفات والمقاييس وعدم اقتناء التكنولوجيا الملائمة .

- **تمركز الإدارات العليا والمنشآت الرئيسة في العاصمة** : فيؤدي إلى اختناقات مستعصية ومركزية شديدة .

**3 ـ المظاهر المباشرة للتخلف الإداري :**

- تخلف الإنتاج كما ونوعا.
- انخفاض الجودة.
- ارتفاع الكلف.
- الإسراف في استخدام الموارد.
- تخلف وظائف الإدارة : التخطيط . التنظيم . متابعة وتقويم.

**- بالنسبة لوظيفة التخطيط :** الاهتمام بها شكلا وإهماله موضوعا ( لا يخرج عن كونه إعداد موازنة ، وتحديد أوجه الإنفاق .

**- بالنسبة لوظيفة التنظيم** : الإخفاق في اكتشاف أهم عناصر التنظيم وهو سلوك الأفراد والجماعات باعتباره محركا وموجها للتنظيم .

**د -انعكاس التخلف الإداري على المجتمعات النامية :**

اتضح من خلال العناصر السابقة أن الإدارة المحلية لها علاقة مباشرة بالمجتمع فهي التي تعمل على تطويره إذا ما كانت فعالة أو تخلفه إذا ما تميزت بالسلبيات السالفة الذكر فالعلاقة مضطردة بين تطور الإدارة المحلية و تحضر المجتمع ويمكن توضيح أوجه تلك العلاقة إذا ما كانت سلبية حيث ينحصر دور الإدارة المحلية في أداء مهامها ووظائفها وذلك على النحو الآتي:

- غياب تمثيل المجتمع المحلي في مجالس الإدارة يكون له الأثر السلبي في عدم تفعيل دورها حيث يقتصر نشاطها على أفراد معينين تعيينا غير ديمقراطي .

- انعدام العلاقة التكاملية بين الإدارة المحلية و المجتمع النامي التي تشرف على تسييره ويرجع ذلك إلى انحصار سلطة القرار ضمن دائر أشخاص معينين يمكن أن لا تربطهم أي علاقة بذلك المجتمع أو أنهم لا يعيشون واقع المجتمع نفسه.

- فشل المخططات الإنمائية بالرغم من وجود برامج طويلة المدى وذلك لغياب الكفاءات المسيرة التي تسهر على تجسيدها على أرض الواقع .

- فقدان الثقة بين أفراد المجتمع النامي والإدارة لكونها في نظره لا تمثله من جهة ولا تلبي حاجياته من جهة أخرى.

- تقسيم المجتمعات الإنسانية إلى متقدمة و أخرى متخلفة أساسه الأول نوعية الإدارة المحلية التي تكون عنوان لنهضة المجتمع بتغيير أنماط التسيير فيه وتجديد أساليب التخطيط بما يعمل على التطوير الدائم الذي يجعل المجتمع في حالة نمو مستمر نحو الأفضل.

- **نتائج الدراسة:**

- ظهور الإدارة المحلية ارتبط أساسا بظهور المجتمعات المدنية المتحضرة؛ لأنّ المدنية تقتضي التعايش بين أفراد المجتمع وفق أنظمة مسطرة تكفل سير الحياة الطبيعية ولا يتحقق ذلك إلا بوجود إدارة مهيكلة تصهر على أداء هذه المهمة.

- مصطلح الإدارة المحلية مقترن أصلا بالمجاورة الحقيقية والفعلية لأفراد المجتمع في حيز جغرافي معين تكون فيه السلطة مباشرة للإدارة المحلية التي تعمل على تطبيق القوانين التي تضبط العلاقة بين الأفراد من جهة والعلاقة بينها وبين الأفراد من جهة أخرى.

- تطور المجتمع مرهون بنوعية الخدمات التي تقدمها الإدارة المحلية للمواطنين بشكل عادل يضمن التساوي في نيل الحقوق بحسب المستويات المتعلقة بطبيعة الاحتياجات فالاستفادة من وظائف الإدارة المحلية وواجباتها حقّ حضاري يتعين على الفرد استغلاله في ظل القوانين المنظمة لذلك.

- وظائف الإدارة المحلية تتماشى مع متطلبات المجتمع الحضري فإذا كان هذا المجتمع نام أو متخلف فإن إدارته المحلية حتما لا تتجاوب مع نوعية نشاطه في جميع مجلات التنمية وهذا السلوك يوضح بدقة انحسار دور الإدارة في المجتمعات النامية.

- عادة ما تختزل أدوار الإدارة المحلية في أداء مهام بسيطة لا تعدو أن تكون مقتصرة على الحلول الآنية لمختلف المشاكل الروتينية، كما أنّ هذا النوع من الإدارات في المجتمعات المتخلفة لا تعتمد على نفسها في التسيير لافتقارها للكفاءة والفعالية في التخطيط والتنظيم وهذا ما يجعلها تابعة لهيئات عليا تكون أبعد ما تكون عن انشغالات المجتمع المحلي.

- الإدارة المحلية تعيش حالة انفصام وانفصال بينها وبين الأفراد والجمعيات في المجتمعات النامية فقلما يحدث التواصل المثمر بين هذه الأطراف لغياب الثقة المتبادلة من جهة وانعدام التمثيل الديمقراطي في دوائر التسيير واتخاذ القرار من جهة أخرى.

**هوامش المادة العلمية:**

1- أنطوان نعمة و آخرون، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دارالمشرق ، بيروت،لبنان ،ط2000،1م(مادة دور)، ص496

2- مطاوع إبراهيم عصمت، الإدارة التربوية في الوطن العربي، مكتبة النهصة المصرية، القاهرة ـ مصر، (د، ط)، (د، ت)، ص 43،المملكة العربية السعودية، (د، ط)، (د، ت)، ص2.

3- علي غربي وآخرون،تنمية الموارد البشرية،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،عينمليلة،الجزائر،(د، ط)،2000،ص9.

4- فريديريك تايلور، إدارة الورشة،الصادر عام 1903 نقلا عن ،الإدارة الحديثة، المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية.

5- هنري فايول، الإدارة العامة والصناعية،الصادر عام 1916م،نقلا عن المرجع نفسه.

6- منشورات المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني: مبادئ إدارة الأعمال (الإدارة وأهميتها)، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، (د، ط)، (د، ت)، ص2.

7- George S. Blair, Governement at the grass-roots, California, palisades publishers, 1977, 45.

8- حسن محمد عواضة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية – دراسة مقارنة ، بيروت ـ لبنان ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1983م، ص 17.

9- فاطمة ربابعة، دور مجالس الخدمات المشتركة في التنمية المحلية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 1990م.

10- محمد نور عبد الرزاق، استقلال الإدارة المحلية في مصر، رسالة ماجستير، جامعة الاسكندرية، 1974م.

11- هشام أمين مختار، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2000م.

12- عبد الرزاق الشيخلي، العلاقة بين الحكومة المركزية والإدارات المحلية، دراسة مقارنة، ندوة العلاقة بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية، المعهد العربي لإنماء المدن، بيروت ـ لبنان، 23-25 سبتمبر 2002م.

13- المنظمة العربية للعلوم الإدارية، النمو الحضري في الوطن العربي، المؤتمر الرابع عشر للشئون الاجتماعية، جامعة الدول العربية، 1999م.

14- حسام قضب، تقييم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري، المؤتمر العربي الإقليمي، تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، ديسمبر 2000م.

15- سالم توفيق النجفي، أساسيات علم الاقتصاد، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2000م، ص 300.
16- إيف بينوت، ما هي التنمية، دار الحقيقة، (د، ت)، ص 11.
17- عبلة عبد الحميد بخاري، التنمية والتخطيط الاقتصادي، (د، ط)، (د، د)، (د، ت)، ص 26.
18- عبد المنعم المشّاط. التنمية السياسية في العالم الثالث، العين: مؤسسة العين للإعلان، 1988، ص 36.
19- عمرو محي الدين، التخلف والتنمية، بيروت ـ لبنان، 1975م، ص 134.
20- عبلة عبد الحميد بخاري، التنمية والتخطيط الاقتصادي، ص 28.
21- عاصم الاعرجي، نظريات التطوير والتنمية الإدارية ، مطبعة التعليم العالي ، بغداد ـ العراق، 1988، ص 13.
22- جاسم محمد الذهبي ، التطوير الإداري ، مداخل ونظريات – عمليات واستراتيجيات ، وزارة التعليم العالي ، بغداد- العراق ، 2001، ص65.