

الحاجة إلى منظور لا تقليدي للتطوير الإداري في عصر العولمة في العالم العربي

Untraditional Outlook of Administrative Reform in the Era of Globalization in Arab World

والباحث عامر الاعرجي

Amer Alaraji

باحث إداري / سلطنة عمان

الأستاذ الدكتور عاصم الاعرجي

Professor Asim Alarajj

جامعة ظفار / سلطنة عمان

المستخلص

تشير الأدبيات ذات العلاقة الى الكثير من حالات التخلف الإداري والكثير من مناهج التطوير الإداري في الدول النامية ومن ضمنها الدول العربية تتسم بالترارية والروتينية بسبب أن البيئات التي تعمل ضمنها الأجهزة الإدارية المعنية تتسم والى وقت قريب بالتغيرات المتكررة والروتينية والجزئية أي كانت حركية خطية.

أما في العصر الحاضر، أي في عصر العولمة ، فقد تغيرت بيئات الأجهزة الإدارية في الدول العربية، وربما بقية الدول النامية، من الحركية الخطية الى الحركية اللاخطية مما أدى الى جعل مناهج التطوير الإداري المكررة والروتينية السابقة قليلة الفعالية.

يهدف البحث الحالي إلى التحري عن الآثار المحتملة للتغيرات البيئية اللاخطية على عمليات تحقيق التوازن الحركي بين مدخلات ومخرجات الأجهزة الإدارية أي تطويرها.

أظهرت نتائج التحليل أن هناك تأثيرات فعلية للحركية اللاخطية للبيئات المعاصرة على عمليات التطوير الإداري في الدول العربية، وبالتالي توجد حاجة فعلية لمنظور لا تقليدي للتطوير الإداري في دول العينة . وخلص البحث الى تقديم عدد من المقترحات بهذا الصدد.

Abstract

Cases of administrative set backs as well as administrative reform are generally recurring and routine in most Arab countries as it is stated in related literature. The same literature state that administrative development programs are generally not as successful as expected in these countries at the present Eva.

Reasons for recurring and routine nature of cases of administrative set backs and developmental programs are the incremental and routine nature of environmental dynamics surrounding the concerned administrative systems.

Findings of the present research proved that contemporary globalization has turned around the traditional linear dynamics of administrative systems environment to nonlinear dynamics in Arab countries. Consequently, the present administrative set backs become increasingly non linear.

As a result, the linear, and recurring developmental administrative programs become generally less effective.

This means that there is real need for untraditional, nonlinear, and not recurring administrative reform outlook in the Arab countries.

Some suggestions have been submitted in this regard.

المقدمة

تشير الأدبيات ذات العلاقة الى أن الكثير من حالات التخلف الإداري، المتمثلة في تدني مستويات أداء الأجهزة الإدارية، والكثير من المناهج التطويرية المعتمدة بصدها في الدول النامية ومن ضمنها الدول العربية كانت تتسم بالتكرارية (Caiden1970,1976, Montgomery1987,1967, UN.Secreteriat1971).

أما أسباب تلك التكرارية فيغلب أن يعود الى البيئات التي كانت تحيط بالأجهزة الإدارية المعنية، كانت تتسم بتغييراتها بالروتين والرتابة، أي تتسم بالحركية الخطية حيث يعني ذلك أن مدخلات تلك البيئات من طلبات وإمكانات الى الأجهزة الإدارية التي تعمل في كنفها كانت تتسم أيضاً بالحركية الخطية أي روتينية ومكررة، وبالمقابل تكون مخرجات تلك الأجهزة من قرارات وخدمات الى بيئتها ذات طابع خطي ايضاً أي روتينية ومكررة.

وهكذا تكون العمليات التطويرية الإدارية لتحقيق التوازن الحركي بين مخرجات ومدخلات الأجهزة الإدارية ذات طابع روتيني ومكرر في الغالب، أما في عصر العولمة، أي، عصر التفاعل المتبادل والانفتاحية بين الدول.

(Frazmand1999, Welch&Wong1998 , Bhagwati2007, Chssudovsky2003, Sheila2004, Joseph2002)

فقد أدى ذلك الى تدفقات كبيرة وغير روتينية، أي لاختطية (Hifborn997, Kaplan1997, Glass1996, Kief1987)

للعلوم والتكنولوجيا والاقتصاد والقيم الاجتماعية الى بيئات الأجهزة الإدارية للدول النامية مما أدى الى استحداث قدرات متزايدة من التغيرات غير الرتيبة وغير الروتينية في الطلبات والإمكانات القادمة من البيئة الى الأجهزة الإدارية التي تعمل في كنفها، هكذا تصبح عملية تحقيق التوازن الحركي بين هذه المدخلات والاختطية والمخرجات المطلوبة مكافئة البيئة المحيطة تحتاج الى مناهج غير مكررة أي مناهج تطويرية بديلة .

هدف البحث وأهميته

هدف البحث الحالي هو التحري عن الآثار المحتملة للتغيرات البيئية اللاخطية المعاصرة على عمليات تحقيق التوازن الحركي بين مدخلات ومخرجات الأجهزة الإدارية، مما يمكن أن يساعد في بلورة برامج تطوير إداري بديله ملائمة لتحقيق الأهداف التنموية للدولة المعنية.

أسئلة البحث

١ - هل هناك تأثيرات للعولمة اللاخطية على حالات اللاتوازن الحركي بين مدخلات ومخرجات الأجهزة الإدارية، أي حالات التخلف الإداري في الدول العربية (عينة البحث).

٢ - في حالة وجود التأثيرات المذكورة، هل هناك مناهج تطويرية إدارية غير مكررة بديلة لاستعادة حالات التوازن الحركي في الأجهزة المعنية.

عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية من ثلاث دول عربية، هي مصر والأردن والسعودية لأغراض البحث الحالي، حيث سيتم اعتماد خططها التنموية الخمسية مجالات للتحليلات .

منهجية البحث

سيتم اعتماد نظرية النظم (Snooks,2008Jackson2000,Midgley2003) اطار لتحليلات علاقات الجهاز الإداري بالعوامل البنية المحيطة من خلال ما يعرف تقليدياً بالمدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية المرتدة .

أما التأثيرات المحتملة للمدخلات اللاخطية الوافده بسبب العولمة على حالات اللاتوازن الحركي في الأجهزة الإدارية المعنية فسيتم التحري عنها من خلال عدد من المؤشرات المشخصة في مسيرة تنفيذ الخطط التنموية الخمسية لدول العينة بأعتبار أن تلك الخطط تجسم الاطر العامة التي تتم بداخلها المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية المرتدة لكافة الأجهزة الإدارية للدولة. فحالات حذف أو إضافة أو شطر أو دمج أو اختزال أو تعظيم أهداف في الخطة الخمسية خارج التوقعات والتقديرات الاحصائية المحددة ابتداءً ورسمياً وبأساليب لاخطية ولا رتيبة ومزامنة لحقبة العولمة والانفتاحية ستعتبر مؤشرات لتأثيرات التغيرات البيئية اللاخطية الوافدة التي جاءت بها العولمة على حالات اللاتوازن الحركي في الأجهزة الإدارية المعنية التي تعمل ضمن أطار تلك الخطة.

التحليلات :

أولاً: تحليل واقع التطوير الإداري ضمن المنظور النظامي في عصر العولمة واللاخطية في دول العينة

تشير أدبيات نظرية النظم بأن الجهاز الإداري في علاقات تأثير وتأثر بالنظم البيئية التي تحيطه ' فهذه الأجهزة تعزز تأثيراتها بصيغ إمكانات ترفد الجهاز الإداري المعني وبصيغ طلبات يراد من الجهاز الإداري الأيفاء بها لقاء الإمكانيات المقدمة حيث تحول تلك الإمكانيات الى وسائل والطلبات الى أهداف خلال عمليات داخل الجهاز الإداري وتغرز الى خارجة مستهدفة جهات بيئية ذات علاقة حيث يترتب على ذلك ردود فعل ايجابية أو سلبية حسب مستويات أيفاء مخرجات الجهاز الإداري بطلبات البيئة، ويكون اتجاه ردود الفعل تلك الى نفس الجهاز الإداري على أمل اتخاذ ما يلزم لاختزال السلبيات وتعظيم الايجابيات .

وهكذا تتكرر الحركية تأثيراً وتأثراً بين الجهاز الإداري والبيئة التي يعمل فيها بهدف أدامة حياة المنظمة (Vanden2003).

هذا وتتباين هذه الحركية بين حالتي التوازن واللاتوازن الحركي، فحالة التوازن الحركي بين مخرجات ومدخلات الجهاز الإداري تمثل حالة التطوير الإداري بينما حالة اللاتوازن الحركي فتؤشر حالة التخلف الإداري حيث تنكمش موارد الجهاز الإداري من بيئته كما تنكمش معطيات ذلك الجهاز الى بيئته .

فإذا افترض بأن بيئة الجهاز الإداري تعطي بقدر ما تأخذ من الجهاز الإداري فإن أسباب حدوث احتمالات اللاتناسب الحركي تعود الى دور مكونات ذلك الجهاز الداخلية وما تقوم به من عمليات تحويل المدخلات الى أهداف ترتبط بوسائل ترفد بها البيئة بصيغة قرارات، هذا ما عليه الحال تقليدياً وحالياً في مختلف الدول، أما ما استحدث في العصر الحاضر في دول العينة وربما في الدول النامية الاخرى هو أن هذه العمليات أصبحت أكثر تعقيداً نتيجة التدفقات اللاخطية المتزايدة من تكنولوجيا وعلوم واقتصاد وقيم اجتماعية بسبب العولمة، ونتيجة تحول البيئات المحيطة بالأجهزة الإدارية الى تغيرات لاخطية على خلاف ما كانت عليه من خطية تقليدياً.

حيث أدى ذلك كله الى الملابس والانحرافات التالية في واقع الأجهزة الإدارية للدولة :

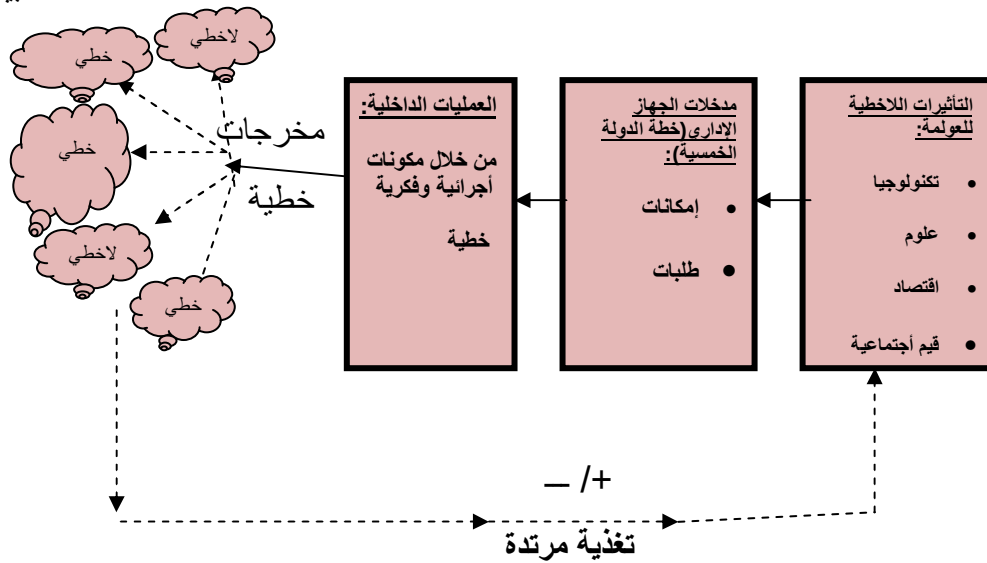
١- مدخلات الجهاز الإداري تشخص وتفهم من قبل الجهات التنفيذية بمنطق الخطة التنموية الخمسية الخطي، بحكم سمتها الرسمية الملزمة، رغم أن قسم متزايد منها ذا ميل لاخطي بسبب تأثيرات بيئية العولمة المستمرة.

- ٢- العمليات التي تتم داخل الجهاز الإداري ذات طبيعة خطية غالبية بسبب الخلفيات التدريبية والخبرة للموظفين خلال الحقب الزمنية السابقة للعولمة، لذا فالمدخلات خطية ولاخطية تعامل وتحول الى أهداف ووسائل خطية وبالتالي قرارات (مخرجات) ذات طابع خطي غالب.
- ٣- مخرجات الجهاز الإداري ذات طابع خطي غالب في حين أن الجهات البيئية المستهدفة ذات ميول خطية ولاخطية وكما موضح في المخطط (١) التالي :

المخطط (١)

حالة اللاتوازن الحركي (تخلف إداري) في عصر اللاخطية

أنظمة بيئية:



- ٤- بالنسبة لردود فعل الجهات البيئية ذات الميل اللاخطي ستكون تغذية مرتدة سلبية بصدد المخرجات الخطية، حيث يسبب ذلك حركية غير متوازنة أي حالة تخلف إداري على خلاف ردود فعل الجهات البيئية ذات الميل الخطي .

- ٥- تعود ردود الفعل السلبية هذه الى الجهاز الإداري المعني ويتم معالجتها عادة، أملاً في استعادة وإدامة تجاوب البيئة وضمان استمرار بقاء الجهاز الإداري المعني، عن طريق الانحرافات عما تم اعتماده من أهداف ابتداء في الخطة التنموية، حيث اعتبرها سابقاً (Waterston1988) حالات فشل تخطيط شائعة في الدول النامية ، كما تشير مسيرة تنفيذ الخطط التنموية المعنية .

هذا ومن خلال قراءة طبيعة التعديلات التي أدخلت على فقرات الخطط الخمسية لدول عينة البحث في ضوء مؤشرات الانحرافات التي سبق ايرادها (حالات الحذف والاضافة، والشطر والدمج والاختزال والتعظيم في الأهداف الرئيسية والفرعية المثبتة رسمياً وابتداءً في الخطة) وتأسيساً على قراءة حركات فقرات التخصيصات المالية في موازنات الخطط المعنية والرجوع الى بعض المصادر ذات العلاقة (UN.Secretariat1960-2010) تم استنباط النسب المئوية للانحرافات المذكورة اعلاه كما موضح في الجدول (١) التالي :

الجدول (١)/نسب أنحرافات الخطط التنموية عن أهدافها الرسمية المحددة ابتداءً في عينة من الدول العربية لغاية

٢٠٠٩-٢٠١٠

الدولة	سنوات الخطط الخمسية التنموية	نسب الانحرافات	المتوسطات الحسابية للانحرافات
مصر	١٩٦٠-١٩٦٤	١٥%	٢٠.٤%
	١٩٦٥-١٩٦٩	١٩%	
	١٩٧٠-١٩٧٤	١٧%	
	١٩٧٥-١٩٧٩	١٩%	
	١٩٨٠-١٩٨٤	٢١%	
	١٩٨٥-١٩٨٩	٢٠%	
	١٩٩٠-١٩٩٤	٢٠%	
	١٩٩٥-١٩٩٩	٢٣%	
	٢٠٠٠-٢٠٠٤	٢٢%	
	٢٠٠٥-٢٠٠٩	٢٨%	
السعودية	١٩٧٠-١٩٧٤	٥%	٩.٣٧٥%
	١٩٧٥-١٩٧٩	٦%	
	١٩٨٠-١٩٨٤	٨%	
	١٩٨٥-١٩٨٩	٧%	
	١٩٩٠-١٩٩٤	١٠%	
	١٩٩٥-١٩٩٩	١٢%	
	٢٠٠٠-٢٠٠٤	١٢%	
	٢٠٠٥-٢٠٠٩	١٥%	
الأردن	١٩٧٣-١٩٧٥	٨%	١٣.٢٥%
	١٩٧٦-١٩٨٠	٩%	
	١٩٨١-١٩٨٥	٩%	
	١٩٨٦-١٩٩٠	١٢%	
	١٩٩١-١٩٩٥	١٤%	
	١٩٩٦-٢٠٠٠	١٥%	

يشير الجدول (١) الى تباين ظاهر بين نسب الانحرافات بين الدول عينة البحث، فالمتوسطات الحسابية لتلك الانحرافات كانت ٢٠.٤% في مصر، ٩.٣٧٥% في السعودية و ١٣.٢٥%

في الأردن، أما أسباب تلك الفوارق فيحتمل أن تعود الى تباين في مستويات أنفتاحية الدول على العولمة المعاصرة.

وكما يظهر ان أهداف كل هذه الانحرافات هو جعل الخطة الخمسية والقرارات المتشعبة عنها (ذات الميل الخطي ابتداءً) أكثر تجاوباً مع الواقع البيئي المتجه نحو المزيد من اللاخطية وبالتالي إرجاع الجهاز الإداري الى حالة "التوازن الحركي" (حالة التطوير الإداري) ولكن عبر تكاليف ووقت قد لا تكون مبررة وبصيغ فشل في تحقيق أهداف المخطط المقررة رسمياً وابتداءً (Waterston1988) هذا ويمكن إرجاع كل ما تقدم الى ميول وخبرات ومعارف المخططين ومتخذي القرارات الخطية التي اكتسبوها فيما قبل العولمة من خلال ممارستهم الوظيفية الاعتيادية.

وهكذا يطرح السؤال حول كيف يمكن ان تفعل وتوظف المقدرات الفكرية اللاخطية إلى جانب المقدرات الفكرية الخطية (Arecht2002,McCorne2002,Hugidahi2002) دخل الجهاز الإداري المعني بأوزان مناسبة ومتناسقة وبالتالي اختزال الحاجة الى الانحرافات الكثيرة والمكلفة عن مسارات الخطط الرئيسية المعتمدة ابتداءً وما يمكن ان ينتج عن ذلك من أرباكات في مسيرة التنمية في الدولة.

ثانياً: تحليل ما يمكن أن يكون عليه التطوير الإداري ضمن المنظور النظامي في عصر العولمة واللاخطية في الدول العينة:

يظهر مما تقدم أن هناك حاجات فعلية لتحقيق التوظيف المتوازن للمقدرات الفكرية الخطية والمقدرات الفكرية اللاخطية في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات في الأجهزة الإدارية للدولة في عصر العولمة. وبما أن تلك الحاجات متجددة ومتنوعة بحكم طبيعة التغيرات البيئية اللاخطية المعاصرة فالأساليب والنماذج التطويرية الإدارية المطلوبة ينبغي أن تكون أيضاً متجددة وغير مكررة، ومنها مثلاً (مخطط رقم ٢):

١- إدخال العاملين في الجهاز الإداري المعني دورات تدريبية هادفة الى زيادة مقدراتهم الفكرية اللاخطية .. وفي هذا السياق أشار (Agor 1986) إلى إمكانية التحكم في مقدرات الفرد الفكرية الخطية واللاخطية عن طريق التدريب .

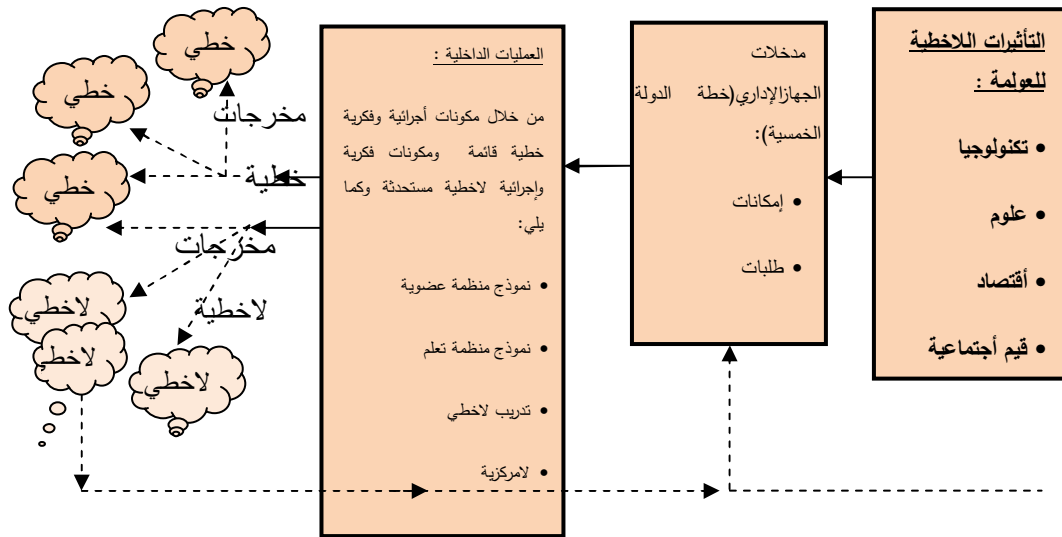
٢- فرز من يمتلك من العاملين مقدرات فكرية لاخطية مميزة وتوظيفهم في المراكز الوظيفية الأكثر حاجة لمقدراتهم في الجهاز الإداري المعني وكذلك الأمر بالنسبة لمن يمتلك قدرات فكرية خطية مميزة.

٣- تبني نموذج المنظمة المتعلمة (James 2003Marquardt2002,Seng1990) وتحفيز القيادات والتابعين على أن يكونوا طالبي معلومات بصورة متجددة وبما يرفد المنظمة بأكبر قدر وأحدث معلومات ممكنة وذات علاقة بمهامهم الوظيفية لتمكينهم من صياغة قراراتهم بصيغ أكثر تجاوباً مع الحركية الخطية والمعاصرة.

- ٤- تبني نموذج "المنظمة العضوية" وما تتسم به من المرونة العالية والمقدرة على التجاوب مع هيكلياً وإجرائياً مع التغيرات اللاخطية للعوامل البيئية التي تحيط بها.
- ٥- تبني درجة مناسبة من اللامركزية وتخويل الصلاحيات للمستويات الإدارية القريبة من مجريات التغيرات البيئية اللاخطية وبالتالي زيادة تجاوب عمليات اتخاذ القرارات مع هذه البيئة .
- ٦- تبني نظام متابعة فعال يمتد خلال كل مراحل عملية اتخاذ القرار وخلال كل مراحل صياغة الخطة ولا ينحصر في مرحلة التنفيذ فقط كما هو تقليدياً ، واتخاذ الإجراءات اللازمة دونما تأخير استجابة للتغيرات اللاخطية البيئية الجارية أولاً بأول .

المخطط (٢): حالة توازن حركي (تطوير إداري) في عصر اللاخطية

أنظمة بيئية :



(+) تغذية مرتدة

- اعتماد منهجية القرارات قصيرة المديات الزمنية وجزئية قدر الإمكان لضمان اقترابها من مستجدات الميدان وبالتالي تعظيم نسب التجاوب مع الحركية اللاخطية في البيئة المحيطة.
- أما بالنسبة للخطط التنموية فيفضل التأكيد على ما يلي لتسهيل تجاوب الأجهزة الإدارية المنفذ لها في الدولة للتغيرات اللاخطية المتزايدة :
- التأكيد على تبني مستويات ملائمة من المرونة في صياغة أهداف ووسائل الخطة التنموية لإتاحة المجال للمستويات التنفيذية من تفسيرها بما يتجاوب أكثر مع المعطيات البيئية المتجددة ذات العلاقة خلال مرحلة التنفيذ.

- تبني نظام متابعة فعال يمتد بموازاة كافة مراحل التخطيط وليس لمجرد مرحلة التنفيذ مع التأكيد على اتخاذ الإجراءات المناسبة بصدد التعديلات التي تقتضيها التغيرات اللاخطية في البيئة أولاً بأول

- ترجمة الخطة الخمسية الى خطط وبرامج مرحلية ذات أهداف ووسائل مرنة وأعطاء الصلاحيات اللازمة للجهات المنفذة بإعادة النظر بصياغتها ضمن معطيات الواقع الميداني ومستجداته.

على أمل أن كل ما تقدم من شأنه أن يعطي الثقل المناسب لحسابات المتغيرات البيئية اللاخطية في مقابل الخطية وبالتالي ضمان الصيغ المناسبة من مخرجات الجهاز الإداري من القرارات بما يضمن أعلى درجة ممكنة من قدرة تلك المخرجات من الإيفاء بحاجات الجهات البيئية ذات الميل الخطي والجهات البيئية ذات الميل اللاخطي بنفس الوقت مما يضمن تغذية مرتدة ايجابية منهما وبالتالي يتحقق درجة مقبولة من التوازن الحركي (أي التطوير الإداري) في أجهزة الدولة تتناسب مع عصر التحول نحو العولمة.

الاستنتاجات والتوصيات

تشير نتائج التحليل الى أن هناك فعلاً تأثيرات للعولمة وافرازاتها اللاخطية على حالة اللاتوازن الحركي في الأجهزة الإدارية المعاصرة في دول العينة مما يتطلب تبني منظور جديدة لما يسمى بالتطوير الإداري والتخلف الإداري أمثله ظروف التحول الى المزيد من الحركية اللاخطية في بيئات الأجهزة الإدارية المعاصرة للدول عينة البحث.

وفي ضوء ما تقدم من تحليلات ظهرت الحاجة الى نماذج وأساليب غير مكررة لتحقيق التوازن الحركي لضمان تعظيم المقدرات الفكرية اللاخطية لدى متخذي قرارات الجهاز الإداري ولدى المخططين ضماناً لمستويات تجاوب مناسبة مع التغيرات اللاخطية المتزايدة في عالم اليوم، ومن تلك النماذج والأساليب ما يلي :

١- التحول الى نموذج المنظمة العضوية.

٢- التحول الى نموذج منظمة التعلم.

٣- التحول الى المزيد من اللامركزية.

٤- تبني التخطيط والبرمجة القصيرة الى جانب الخطة الخمسية.

٥- التأكيد على المرونة في صياغة أهداف ووسائل الخطط الخمسية.

٦- أذخال مئذي القرارات والمخططين في الأجهزة الإدارية دورات تدريبية لئءعيم مقدراتهم الفكرية الملائطية.

٧- فرز من يملك مقدرات فكرية لائطية من الموظفين واستثمار قءاراتهم في مواقع ائخاذ القرارات الئى ئئطلب ذلك؁ وائخاذ نفس الأجراء بالنسبة لمن يملك مقدرات فكرية ئطية.

BIBLIOGRAPHY

1. Agor, H. Weston(1986), " The Logic of Intuition : How Top Executive Make Important Decisions" , Organizational Dynamics, Winter.
2. Arecht, Kar(2002), "Brain Power" , Personnel Management Source, Vol.59, Issue II, Nov.PP.38-46.
3. Bhagwati, Jagdish(2007), In Defence of Globalization, Oxford University Press, Oxford, NY.
4. Caiden, Gerald E (1970) Administrative Reform, Allen Lane, The Ponavin Press, Chicago.
5. Caiden, Gerald E (1976) "International Consultant and Development Administration", International Review of Administrative Sciences, Vol. XLII, No.1.
6. Chossndovsky, Michal,(2003) The Globalization of Poverty and the New World Order, 2nd , Imprint Shanty Bay, Ont. Global Outlook.
7. Frazmand, Ali (1999), " Globalization and Public Administration " , Public Administration Review, No.6, Vol.59, Nov/Dec.PP.509-522.
8. Glass, Neil (1996) " Chaos, Non-Linear Systems and Day-to-Day Management", European Management Journal, Vol.4, No.1,PP.96-106.
9. Hillborn, R.C (2000), Chaos and Nonlinear Dynamics: Ad Introduction for Scientists and Engineers, Oxford University Press.
10. Hugdahli,K & Divisdon,R (20020, The Asymmetrical Brain, MIT. Press, A Bradford Book.
11. Jackson,M.C.(2000), Systems Approaches to Management, London, Springer.
12. James, C (2003), " Designing leaving Organization " ,Organization Dynamics, Vol.23, No.1, PP.93-111.
13. Joseph, E. Stiglitz (2002) Globalization and its Discontents, Norton, New York.
14. Kaplan, D & Glass, L (1997), Understanding Nonlinear Dynamics, Springer-Verlag, New York.
15. Kiel, L. Douglas (1989), " Non equilibrium Theory and its implications for Public Administration " , Public Administration Review, Nov/Dec. Vol.49, PP.545-550.
16. Marguardt, M.J. (2002), " Building the Learning Organization : Mastering the Five Elements for Corporate Learning " , Palo, USA : Davies Black Inc Publishing.
17. Mc Gorre, john (2000), right or Left brain myth or Reality.
18. Midgley, G.(ed) (2003), Systems Thinking, London : Sage.
19. Montgomery, John D (1967) Sources of Administrative Reform : Problems of Power, Purpose and Politics, Indiana, CAG.
20. Montgomery, John D. (1987) Sources of Administrative Reform : problems of Power, Purpose and Politics, Bloomington, Indiana.
21. Senge, P.M.(1990), The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization, New York, Doubleday.
22. Sheila, L. Goucher(2004), Globalization and Belonging : The Politics of Identity and Changing World , Rowman & Little Field.
23. Snooks, G.D. (2008) " A general theory of complex living systems : Exploring the demand side of dynamics " , Complexity, Vol.13, PP.12-20.
24. United Nation Secretariat (1971), International Seminar on Major Administrative Reforms in Developing Nations, Vol.1, Oct/Nov. ST/TAO/M/62, PP.2-9.
25. United Nations Secretariat (1960-2010) Statistical Year Books, New York.
26. Vanden, Besselaar, P. (2003) " Empirical Evidence of Self Organization " , Journal of the American Society for Information Science and technology (Published online : 27 Nov).
27. Waterston, Albert, A.(1988), Planning : Lesson of Experience, John Hopkins University Press, Baltimore, Md.
28. Welch, Erich & Wong , Wilson, (1998) Public Administration in a Global Context : Bridging the Gaps of Theory and Practice Between Western and Non-Western nations", Public Administration Review, Jan/Feb No.1, Vol.58, PP.40-49.