

## طرق تحسين إعداد وتوزيع الكوادر المتخصصة في الجمهورية اليمنية

د. محمد عبد الرشيد علي

كلية الاقتصاد والإدارة – جامعة عدن

### مقدمة:

لم يعد ممكناً إغفال الأهمية الحاسمة لدور العنصر البشري في تحقيق التنمية والنمو الاقتصادي على حد سواء ، إلا فيما يورده البعض من أن عملية التنمية هذه تتأثر بعناصر عدة قد تسبق في تأثيرها دور العنصر البشري، كالتقنية والتكنولوجيا ، إلا أننا نميل إلى تأكيد القول من أن نوعية العنصر البشري في كافة القطاعات وعلى مختلف المستويات مهمة للغاية، بل أنها من العوامل التي تفسر مستوى الإنتاجية ، بينما نوعية من يشغلون مختلف الوظائف القيادية تحدد إلى درجة كبيرة القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، وتحدد بالتالي مستوى كفاءة الإدارة . فالسمات الفنية والتقنية لأي جهاز تتأثر بنوعية العنصر البشري ، ومهما كانت هذه سليمة فإنها لا تقوم بالمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق الوحدة الإدارية المعنية ، إلا في حدود الدور التأثيري للعنصر البشري.

كذلك الحال فإن مستوى الكفاءة والفعالية التي يسير فيها الاقتصاد يعكس إلى حد كبير كفاءة القوى العاملة فيه وهذه بدورها تتوقف على نوعية التحضير المسبق لها (أي عملية إعدادها وتدريبها) ، وبصفة عامة فإن مرحلة التطور الاقتصادي التي تبلغها الأمة تعكس المستوى الذي بلغته ثروتها البشرية من تطور ، وكذلك الطريقة التي تستخدم بها هذه الثروة.

وسنعرض في بحثنا هذا آليات الإعداد للكوادر المتخصصة وسبل تحسين هذه الآليات، وكذلك طرق تحسين أساليب التوزيع لها بما يضمن تحقيق مستوى أفضل من فعالية استخدامها .

### مشكلة البحث:

تتمحور مشكلة البحث في إبراز مدى القصور الحاصل في عملية الإعداد للكوادر المتخصصة في مؤسسات التعليم العالي، وطرق توزيعها، وفي مدى تأثير هذه العمليات على النتائج المتحصلة بوجه عام، بالإضافة إلى مدى ملائمة الطرق المتبعة حالياً لتحقيق مستوى أفضل من أداء هذه الكوادر.

### هدف البحث :

ينحصر هدف البحث في الوصول إلى رسم آليات وطرق لتحسين عملية إعداد وتوزيع الكوادر المتخصصة التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين وتفعيل أداء هذه الكوادر لتشكّل رافداً إيجابياً للاقتصاد والمجتمع بوجه عام .

### أدوات البحث :

استخدم الباحث المنهج الاستقرائي في دراسة هذه الظاهرة من خلال المقابلات الشخصية التي أجراها مع أجهزة الخدمة المدنية وبعض المؤسسات العامة ، بالإضافة إلى الدراسة المكتبية المعتمدة على العديد مما تم نشره في هذا المجال ، منها على سبيل المثال لا الحصر وثائق الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية المنعقد في جدة في الفترة من 15-17 يوليو 1996م ومراجع لمؤلفين آخرين مثل وليامج ، روثل ... وغيره !!

### خطة البحث: يتكون البحث مما يلي :

مقدمة : تعرض فيها أهمية موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد بحثها وهدف البحث وغيره .

أولاً : أهمية ودور العنصر البشري في التنمية .

ثانياً : عملية إعداد الكوادر المتخصصة وسبل تحسينها .

ثالثاً : عملية توزيع الكوادر المتخصصة وتحسين آلياتها .

رابعاً : الخلاصة .

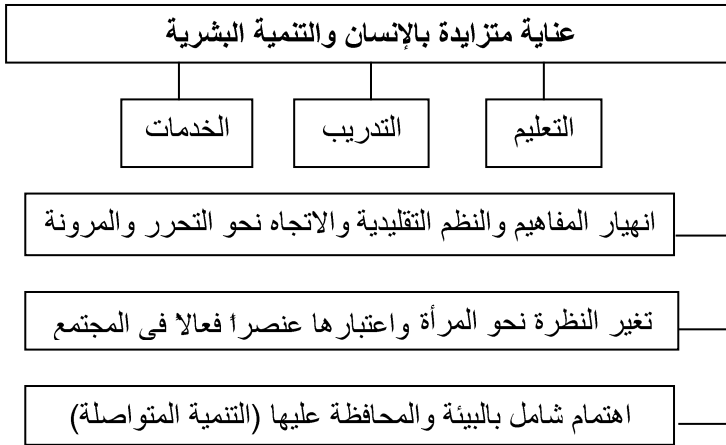
### أولاً : أهمية العنصر البشري

لقد احتل العنصر البشري أهميته في الفكر الاقتصادي خلال الخمسة عقود الأخيرة فحسب، باعتباره الجزء الأهم من الثروة القومية. حيث تولدت فئات مدعمة بالدليل العملي بأن نمو الدولة وتقدمها لا يعتمد فحسب على ما لديها من موارد وإمكانات مادية، بل أن ثروتها البشرية هي المحدد الأساسي للنمو والتقدم فيها (1). إذا أنه قد يتوافر قدر كبير من الأصول ومصادر الثروة الطبيعية... وغيرها من الموارد المادية إلا أن أي من هذه الموارد لا تفوق أهميته تلك الأهمية التي يتمتع بها العنصر البشري إذا حسن تعليمه وإعداد ه وتدريبه، حيث أنه من خلاله يتم تحديد أفضل طرق استغلال تلك الموارد وعليه كذلك يتوقف حسن الانتفاع بها.

فنوعية العنصر البشري في كافة القطاعات وعلى مختلف المستويات مهمة، ومن العوامل التي تفسر الإنتاجية بوجه عام. كما أنها من أهم العوامل المحددة والمتحكمة بمستوي الكفاءة الإنتاجية للإدارة أيضاً، فالسمات الفنية لأي جهاز تتأثر بنوعية العنصر البشري، ومهما كانت هذه سليمة، فهي تعجز عن أن تقوم بالمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق الوحدة الإدارية المعنية، إلا في حدود فعالية العنصر البشري المحرك والموجه لها.

لذلك فإن إدارة الموارد البشرية / أو موارد العمل تكتسب أهمية خاصة في الظروف المعاصرة، وذلك انطلاقاً من أهمية الدور الذي تلعبه هذه الموارد في المنظمات المختلفة فالعنصر البشري في المنظمة أياً كان أهدافها ومجال نشاطها، يغدو هو المحرك لأدائها وفعالية استخدام جميع عناصر الإنتاج الأخرى فيها.

والشكل التالي يوضح تزايد درجة العناية بالعنصر البشري وتنميته تعزيزاً لهذا الدور الذي يضطلع به في تحقيق الإنتاج والفعالية الإنتاجية.



\* المصدر : علي السلمي ، المرجع السابق ، ص 39

فالناس يؤسسون المنظمات ويحددون أشكالها وأهدافها ، ويوجهون حركتها ، وطبقاً لإرادتهم وجهودهم يتحدد تفاعل الإنتاج ، فهم وسيط هذا التفاعل وهم موجهه ومحوره

## طرق تحسين وإعداد وتوزيع الكوادر المتخصصة في الجمهورية اليمنية

الرئيسي، وبهم يتحقق الإنتاج وينشط التسويق ، وتكتمل دورة الأموال وتحقق العوائد والأرباح، ولقد أضافت السمات المميزة للموارد البشرية أبعاداً أخرى لأهمية دوره ولضرورة إدارتها، ومعالجة الموارد الأخرى ( مادية أو مالية ) المتاحة ، وتتمثل هذه السمات فيما يلي :

1- الخصائص الوجدانية والعاطفية: خلافاً لجميع الموارد الأخرى التي تملكها المنظمة، فالإنسان يملك طاقات وجدانية وانفعالية تحرك سلوكهم وتعطي أبعاداً عاطفية لطابع خبراتهم.

2- خصائص التعليم والتكيف: إذ يختلف العنصر البشري عن بقية عناصر الإنتاج والأداء الأخرى، حيث أن ما اكتسبه من خبرات يستدعي حدوث تغييرات في طاقته وسلوكه.

3- الطابع الحركي المتغير لسلوك الفرد: كون سلوك وأنشطة الأفراد وممارستهم تنتج آثاراً تعليمية ، ولأن أهدافهم وطموحاتهم لا تستقر عند حد ما ، فإن العنصر الإنساني في أي منظمة يمثل عنصراً دائماً الحركة والتغيير.

4- بعض العوامل المحددة لسلوك الفرد وبعض جوانبه وأثاره لا تظهر نفسها مباشرة: فبعض خصائص الأفراد مثل دوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم ، وقدراتهم الذهنية تمثل عوامل كامنة ومستترة لا يمكن الكشف عنها إلا بطرق قياس غير مباشرة، كذلك فإن عناصر السلوك مثل القدرات الذهنية لا تظهر نفسها خارجياً أيضاً بالإضافة إلى ذلك ما يتميز به العنصر الإنساني من خصائص عملية مهمة تساعده على تحديد موقعة من حركة الأداء العملي العام ، هذه الخصائص التي ينعكس مقياسها في العمل بحسب الشكل التالي:

الخصائص	الطول ، الوزن ، النظر السمع ، الذكاء، القدرة الحسية	اتجاه الدقة العالية
القدرة والمهارات	القدرة التعبيرية ، القدرة المكتنبة القدرة الحركية ، القدرة الهندسية	اتجاه الدقة المنخفضة
الاهتمامات والهوايات	الاهتمامات الميكانيكية ، الاهتمامات العلمية ، الاهتمامات الاقتصادية ، الاهتمامات الثقافية	
المهارات الشخصية	الاجتماعية ، التسامح التعاون ، الاستقرار ، السيطرة	

والتنمية بحسب شومبيتر (2) " إنما تقوم أساساً على توظيف الموارد المادية والبشرية في مجالات العمل وبطرق مختلفة عما هي عليه ، حيث تعمل أشياء جديدة بتلك الموارد ، وبصرف النظر عما إذا كانت زيادة هذه الموارد ممكنة أو غير ممكنة".

وبالرغم من كل ذلك إلا أنه ظل الاعتقاد حتى مطلع السبعينات بأن الاستثمارات في مجال التعليم غالباً ما تعتبر إنفاقاً اجتماعياً بمعنى أنها دخل " غير إنتاجي " لا يصلح إلا للقروض الميسرة، أو المعونات الفنية.<sup>(3)</sup>

إلا أن تنمية الموارد البشرية أحوج ما تكون إلى " التعلم " باعتباره عملية شاملة تستهدف تغيير " البنيات العقلية " لتسهيل " تفويض القوة " بحيث يتمكن المواطنون والمجموعات السكانية غير المسيطرة من أن يتعلموا كيفية المشاركة في مصادر القوة . حيث أصبح مصدر القوة الجديدة من القدرة على تطوير واستخدام العلم والتقنية من أجل تحسين الظروف المعيشية دون أن تغيب عن الأبصار القيم المطلوبة للحفاظ على الهوية الثقافية وتشجيع الابتكار والتوقع وتدعيم المشاركة وحماية الحريات وتعزيز الكرامة الإنسانية. " (4)

لذلك فإن المعركة الاقتصادية تتمثل في السعي لإيجاد انسجام بين تنمية الكائن البشري وتنمية التقنيات التي يعتمد عليها بروح ملؤها الاحترام الكامل لحقه في تحقيق ذاته.<sup>(5)</sup>

إذ لا يمكن النظر إلى الإنسان إلا من خلال التنظيم المجتمعي وعملية التنمية، ككائن مؤثر وفاعل ومتفاعل مع النظم والمؤسسات وفي علاقته والاجتماعية ، ومن أجل تنمية طاقاته وإمكاناته إلى أقصى ما يمكن أن تصل إليه، وإلى توظيف كافة هذه الطاقات والإمكانات في توفير الرخاء له ولغيره من البشر . وبذلك يتمثل الإنسان عنصراً ديناميكياً في مدخلات عملية التنمية ومخرجاتها على حد سواء ، بل يغدو عنصراً حاكماً في بقية الموارد المادية والطبيعية المجتمعية لا محكوم بها.<sup>(6)</sup>

فالتطور المنطقي في تقديرنا ينبغي أن يتجه إلى تنمية الإنسان كإنسان من خلال تسخير كافة عوامل التطور والتنمية المتطابقة مع قدراته التي لا يجب أن تتحدد كمورد اقتصادي في عملية الإنتاج . فطاقة الإنسان مختلفة ومتنوعة حيث لا يمكن اقتصره في المفهوم الاقتصادي للإنسان كمنتج ومستهلك ، غير أن هذا المفهوم في أغلب الحالات يأتي ضمن منطق تنمية الموارد البشرية ، بينما مفهوم التنمية البشرية ينحصر في مقولة أن الإنسان صانع التنمية، كما أنه ينبغي أيضاً أن يكون هدفها.

فمن المعلوم أن تنمية الموارد البشرية قد ارتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم النمو الاقتصادي أي أن الإنسان في خدمة الاقتصاد وأن تنميته كمورد اقتصادي مطلوبة إلى الحد الذي يمكن من زيادة الإنتاج وتطوير إنتاجية هذا المورد . وهذا المنطق الاقتصادي هو الذي أشاع قضية أن الإنفاق على التعليم إنما هو استثمار اقتصادي له مردودة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي. وهكذا غدت الجدوى الاقتصادية هي المبرر والسند لكثير مما يرتبط بالسياسات والبرامج التي تمس تطوير حالة الإنسان وتنمية طاقاته ، وذلك بالفدر الذي يؤدي إلى تعظيم هذه الطاقات في سياق إنتاج السلع والخدمات والمرافق.<sup>(7)</sup>

إلا أن تقييم الثروة البشرية تتم على أساس مفاهيم وطرق مختلفة فمن وجهة نظر الاقتصاديين فهي تتحقق على أساس طريقة السلعة التي تتعامل مع العمل كما هي عليه الثروات الجامدة، وذلك باستخدام نظرية الإنتاجية الحدية " أي الإنتاجية التي تتساوى عندها نفقات العامل مع ما أنتجه " لتوضيح أن القدرات تقسم وتكافأ أيضاً. أما نظرية الثروات البشرية فنقول أن المنظمات الكبرى التي تتميز بها المجتمعات المتطورة ، تنظم عملها وتوزعه حيث لا توجد طريقة مباشرة لحساب ما تساهم به المجموعة الواحدة ولا الفرد ضمن هذه المجموعة أو تلك ، لكن هذا لا يعني أنه ليس بالإمكان إجراء تقييمات، أو أن هذه التقييمات تتم كيفما أتفق ، فالنظرة المقدمة هنا أقل تطرفاً ، إنها تنطلق من إدراك أن لكل

## طرق تحسين وإعداد وتوزيع الكوادر المتخصصة في الجمهورية اليمنية

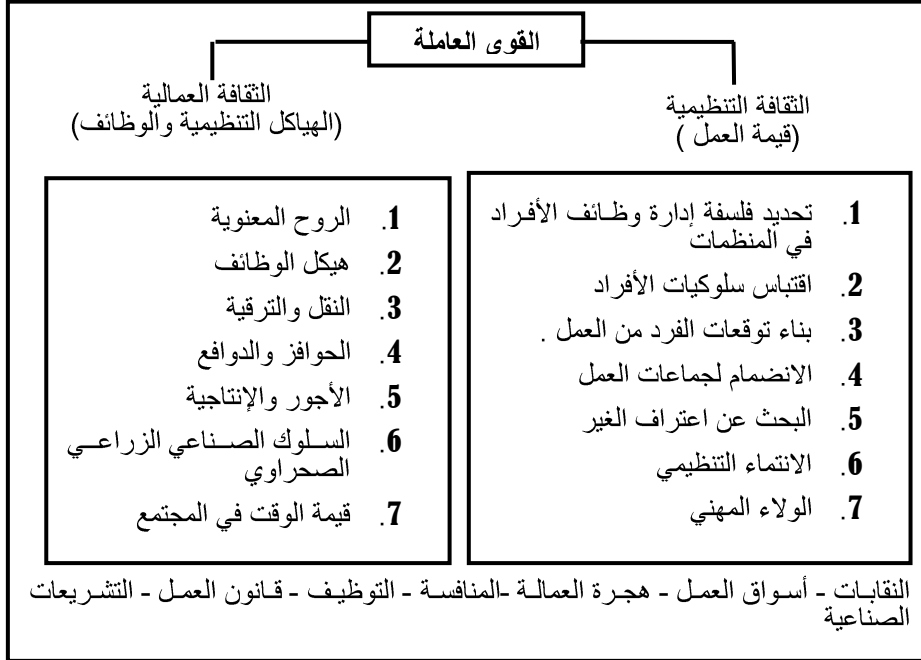
تنظيم مراتبي سلم وظيفي له مقتضيات خبرة ومهارة متدرجة يطابقها أيضاً سلم متدرج للأجور والرواتب ، وترى أن من يمثلون مناصب معينة يدفع لهم المعدل المقبول بالنسبة لمواقعهم من السلم وليس بالنسبة لكمية أو نوعية مردودهم .

أي أن ما يدفع لهم ليس له علاقة وثيقة بمساهماتهم الحدية. ويتجسد التباين بين الطريقتين على أساس العمل كمصدر كفاية أو عدم كفاية للعامل.

كذلك فقد جرى الفهم بين أوساط عديدة من أن رأس المال يدر عائداً أكبر في البلدان الفقيرة والتي لديها يد عاملة وفيرة، ولكن ما يبدو أن له نفس الأهمية هو نوعية العمالة وقدرة العمال التقنية ، فالبلدان التي لديها قوى عاملة على قدر من التعليم والمهارة وأجواء استثمارية مستقرة سياسياً واقتصادياً، يحتمل أن تقدم عائداً أفضل وحتى مواطني الدول النامية يميلون إلى الاستثمار في الدول الصناعية مما يضاعف من تدفق الأموال من الدول الفقيرة إلى الدول الغنية الأمر الذي يبدو غريباً جداً<sup>(8)</sup> .

كما يظهر بوضوح من التجارب التنموية المختلفة أن التحدي الحقيقي يتحقق على الصعيد الوطني إذ أن كل دولة نامية أم صناعية ينبغي أن تحدد أهدافها وتضع استراتيجيتها ، أما الدول النامية فتواجه أشق المهام ، إذ أنها تحتاج إلى صياغة أهدافها الطويلة الأجل الخاصة بالتنمية البشرية ، وأن تحدد تكلفتها الكاملة . وأن تدمجها في استراتيجية واقعية للنمو والاستثمار.

فالأداء يعتمد على مهارات الإنسان ورغبته على التفاعل ، تفانياً في أداء الواجب، وتهيؤاً للتضحيات وتحملًا للمسؤوليات ، إنه يعتمد على اتجاهات وميول ودرجة استعداد أصحاب القرار لتغييرها<sup>(9)</sup> لذا يغدو من الصعب تحقيق التنمية دون إدارة مؤهلة وقادرة على ممارسة إدارة التنمية. والشكل التالي يوضح ثقافة وبيئة العمل في نطاق النظر من واقع حياة المنظمات التي ترتبط بثقافة وبيئة عمل مجتمعي محدد .



المصدر: فريد النجار (إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية) الإسكندرية 1998ص65.

وعليه فإن الأهمية التي يكتسبها العنصر البشري تفرض علينا تجاوز إشكالية الإنسان المورد ، وفرض الارتقاء للنظر إليه من خلال التنظيم المجتمعي ضمن عملية التنمية نفسها ، بهدف تنمية طاقاته وإمكاناته إلى أقصى حد ممكن، وإلى توظيف هذه الطاقات والإمكانات في توفير الرخاء له ولغيره من البشر، وبذلك يتمثل الإنسان في عملية التنمية البشرية عنصراً ديناميكياً في مدخلاتها ومخرجاتها ويغدو عنصراً حاكماً في بقية الموارد.

كما يتضح أن العنصر البشري من أهم العوامل أن لم يكن أهمها جميعاً ، والتي تحدد إنتاجية الموارد المتاحة . وتتوقف نوعية العنصر البشري على المقدرة على العمل من تفاعل متبادل بين معارف ومهارات الفرد وقدراته على صوغ المواقف إزاء العمل والتغيير ومواصلة التعليم .

والشكل التالي يوضح أثر المتغيرات الحاصلة على العنصر البشري في إدارة المنظمات العصرية، وما يمكن أن ينتج هذا العنصر من قدرات ناتجة عن ملاكات غير محددة.

**دعائم التغيير والتطوير \***

- \* الدعامة الأولى : الخيال والإبداع البشري
- \* الدعامة الثانية : الذكاء وناتج العقل البشري
- \* الدعامة الثالثة : الدافعية والرغبة في الإنجاز البشري
- \* الدعامة الرابعة : القيادة والتحرر الإداري البشري
- \* الدعامة الخامسة : الفريق المتعاون الفعال ( البشري )

وعليه فإن جميع الدعائم أعلاه تتركز في المورد البشري .

كما أن المتغيرات الحاصلة في منظومة العلاقات الاقتصادية التنافسية بالساحة الدولية تقتضي وجود عنصر بشري قادر على إدارة هذا المنافسة بكفاءة عالية في ظروف تغيرها ومشروط بتحقيق الاستمرار والبقاء للمنظمات .

إن تفعيل نشاط المنظمات المختلفة وتحديد مدى قدرتها على الاستمرار والبقاء والسيطرة مرهون بمدى تحسين مواردها البشرية ومدى فاعلية هذه الموارد، والمتجسد من خلال: (10)

\* الموارد البشرية ( على كل المستويات ) بالمنشأة هي مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية .

\* المشاركة الفاعلة للعقل البشري والطاقات الذهنية للموارد البشرية في منشآت الأعمال هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكاريه وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء .

\* تشترك كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية في اعتمادها الرئيسي على البشر (أفراد وجماعات).

\* قد يتوفر لمنشأة ما مزايا نسبية من نوع (الموقع المتميز، تسهيلات ائتمانية، براءات اختراع، وكالة عن شركات كبرى..) ولكنها بدون العنصر البشري الكفاء تظل غير ذات قيمة، ويتوقف تحويلها إلى قدرات تنافسية مؤثرة في موقف المنشأة على توفر العنصر البشري الكفاء.

مما تقدم يتضح حجم الأهمية والأثر الذي يمكن أن تتركه القدرات البشرية عالية التأهيل والإعداد في مختلف المستويات على مستقبل الأنشطة الاقتصادية في الوحدات المختلفة، وعلى مستقبل التنمية، وبالتالي المستقبل بوجه عام.

\* المصدر علي السلمي : مرجع سابق ، ص 44



## ثانياً : طرق تحسين إعداد الكوادر المتخصصة

إن المنظمات العصرية بحسب تعبير كادر قائمة على المعرفة والعلم ، وهي منظمات مبنية كذلك على أساس المعلومات . إذ أنها تتكون بالدرجة الأولى من متخصصين وعلماء وأفراد ذوي خبرات يمكنهم توجيه السيطرة على أعمالهم وعلى أدائهم بأنفسهم ، و ليس من خلال تعليمات تلقى عليهم ولكن من خلال ما يمكن أن يطلق عليه تغذية عكسية أو معلومات مرتدة تصل إليهم بطريقة منظمة من الزملاء والعملاء ومن الإدارات المركزية للمؤسسات التي يعملون بها . ومن ثم سيكون المستقبل معتمداً الدرجة الأولى على نوعية جديدة من الموارد البشرية يتميزون بالخبرة والمعرفة ويستخدمون مهاراتهم وقدراتهم الذهنية والعقلية بالدرجة الأولى . (11)

فالمعرفة غدت متركرة عند هؤلاء المتخصصين الذين يديرون أنفسهم إلى حد كبير حيث أصبح الحصول على المعلومات مسؤولية شخصية ، تقوم على ما يتمتع به الفرد من قدرات شخصية تؤهله لذلك ، وهو الأمر الذي لن يتأتى إلا من خلال درجة إعداد عالية لهذا العنصر .

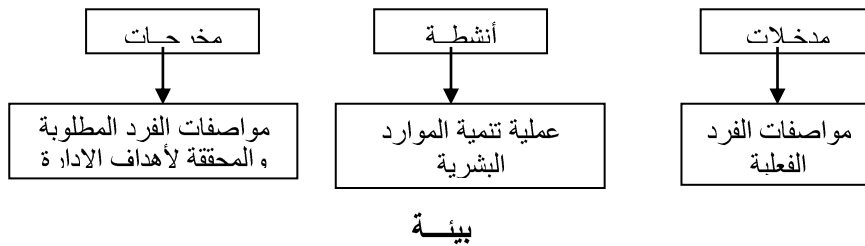
وعليه فإن هناك مجموعة دلالات تحكم عمليه إدارة العنصر البشري على أساس هذه التغيرات منها (12) :

1- أن جزءاً كبيراً من العمل في منظمات اليوم أصبح في حاجة إلى أن يؤدي بطريقة مختلفة تماماً عما كان سائداً في الماضي . والشكل السائد الآن أن يؤدي العمل في معظمه في شكل فرق عمل ذات مهام محددة أو موجهة .

2- أن إدارة هذه المجموعات تتطلب درجة كبيرة من الانضباط الذاتي وقدرًا كبيراً من تحمل المسؤولية عن تنمية المهارات المتبادلة مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وتنمية مهارات الاتصالات بوجه عام .

وتتمثل عملية تنمية الموارد البشرية في النظام الآتي :

فرد له صفات معينة : لا يفي باحتياجات الإدارة على الوجه الأكمل .. يتم تحويله إلى فرد له صفات أفضل : قادر على تحقيق أهداف الإدارة بالمستوى المطلوب .



\* المصدر على السلمي : مرجع السابق ، ص 55

وتهدف استراتيجية التنمية البشرية بحسب علي السلمي(13) إلى تحقيق التوافق بين :

## طرق تحسين وإعداد وتوزيع الكوادر المتخصصة في الجمهورية اليمنية

- خصائص ومهارات الأفراد .
  - متطلبات الوظائف والأعمال .
  - خصائص المناخ ومتطلبات السوق .
- بما يحقق العائد الأمثل من الاستثمار البشري :

$$RP = \left[ \frac{VP}{CP} \right] = \frac{\text{العائد من الاستثمار البشري القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية}}{\text{تكلفة الموارد البشرية}}$$

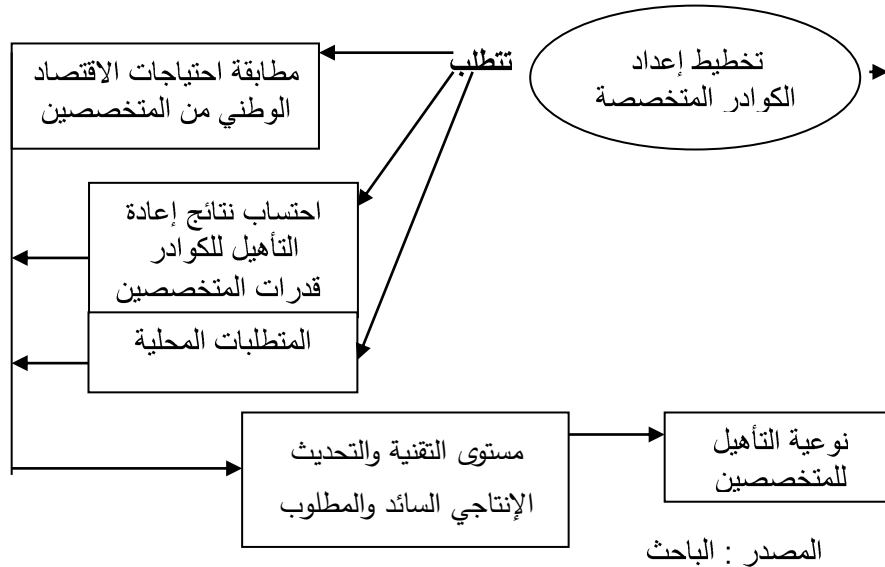
### كما تأخذ عملية إدارة تكوين قوة العمل الأشكال التالية :

1. إدارة عملية إعادة إنتاج " الحركة الطبيعية " للسكان ، المتضمنة المواليد ، والوفيات والزواج .
  2. إدارة عملية إعداد قوة العمل و التي تتضمن الاتجاهات المهنية ، مثل نظام التعليم المهني والعام ، والتأهيل التخصصي المتوسط والعالي ، الإعداد المباشر للإنتاج ، ونظام رفع التأهيل .
  3. إدارة عملية تعويض قوة العمل اليدوي ، والقدرات الذهنية للإنسان ، من خلال تنظيم أجور العمل ، أرصدة الاستهلاك الاجتماعي ، الدخول الخاصة عن العمل الإضافي وأية دخول أخرى للسكان ، وتحسين صحة الناس .. الخ
- وتلعب الهيئات التابعة للدولة الدور الأساسي في عملية إنتاج وإعادة إنتاج قوة العمل من الكوادر المتخصصة والمؤهلة لتغطية احتياجات الفروع الاقتصادية المختلفة منها، المرتبطة إلى حد كبير بدرجة تطور القدرة الإنتاجية لهذه القطاعات .
- لذلك لا بد من وجود استراتيجية وسياسة واضحة في مجال إعداد وإعادة إعداد القوى العاملة من الكوادر المؤهلة بما يكفل لها تطوراً عن المستوى الذي تملكه في الظروف الحالية تلبية للاحتياجات المتنامية من التطور في مجال التكنولوجيا الإنتاجية ..
- فمنهاجية الإعداد ورفع مؤهلات الكوادر المتخصصة بما يتطابق مع احتياجات الاقتصاد، تخلق ليس فقط مقدمات لزيادة إنتاجية العمل ، وإنما أيضاً مجالاً أوفر لفرض أسس توزيعية لهذه الكوادر تقوم على تطابق مقدراتها مع الوظائف التي سيشغلونها .
- وكما تلعب مراكز التعليم التخصصي العالي دوراً كبيراً في عملية إعداد هذه الكوادر المؤهلة والمتخصصة . فإنه يتم تقييم فعاليات هذه العملية – أي الإعداد - من خلال تطابقها مع المؤشرات الاقتصادية – الإنتاجية لمجالات العمل ، مع التعليم المهني السابق ونفقاته، وإعادة الإعداد " التدريب " ورفع التأهيل . كما يمكن أيضاً تحديد هذه الفعالية عن

طريق مقارنة النفقات على التعليم مع النتائج الفعلية للنشاط العملي للمتخصصين والمؤهلين

فالمؤسسات الأساسية للتعليم العالي هي : الجامعات والمعاهد . حيث تقوم الجامعات بإعداد المتخصصين في مختلف الفروع الأساسية للتعليم والمعرفة العلمية ، لتلبية احتياجات أعمال الصناعة ، ومعاهد البحث والمؤسسات العلمية العليا والمتوسطة . ويرتبط هذا بواقع غياب القاعدة السليمة التي يمكن استخدامها في تحقيق القراءات الأولية لتخطيط عملية إعداد الكوادر المتخصصة ، هذا من جهة ، ومن جهة ثانية فإن المسألة تتطلب مطابقة احتياجات الاقتصاد الوطني من المتخصصين مع واقع التعليم العالي والمتوسط والإعداد الملتحقه فيه، وكذلك احتساب متحصلات إعادة التأهيل للموظفين والمتطلبات المحلية من الكوادر ( والشكل التالي ) يحدد دورة التخطيط لإعداد القوى العاملة ودرجة إعداد الكوادر ضمن احتياجات القطاعات المتخلفة على مستوى الاقتصاد الوطني ككل والمحلي، والمؤسسات، وأثر التقنية والتحديث على نوعية الكوادر المطلوبة، وتأثير ذلك على نوعية التأهيل والإعداد للمتخصصين لاسيما وأن إعداد المتخصصين للاقتصاد الوطني بمختلف حلقاته يتم في مؤسسات التعليم العالي والمتوسط، كما أن متطلبات المجتمع من المتخصصين ترتبط بمستوى تطور القوى الإنتاجية، ودرجة التقدم العلمي التقني .

شكل يوضح : دورة تخطيط إعداد الكوادر المتخصصة



وفي العادة تتحدد طرق وأشكال الدراسة بموجب أهداف العملية الدراسية ذاتها ، وقدرات وملاكات الدارسين أنفسهم، إذ أنها تتغير من حلقة لأخرى من حلقات التعليم العالي والمتوسط. كما تنصف هذه العملية بإدخال طرق تعليم فعالة، وذلك من خلال تعميق المعرفة التطبيقية ضمن دراسة حالات مباشرة وملموسة ، واستخدام وسائل إيضاح ذات فعالية أكبر بالاستفادة من تقنيات التعليم المعاصر .. وما إلى ذلك !

## طرق تحسين وإعداد وتوزيع الكوادر المتخصصة في الجمهورية اليمنية

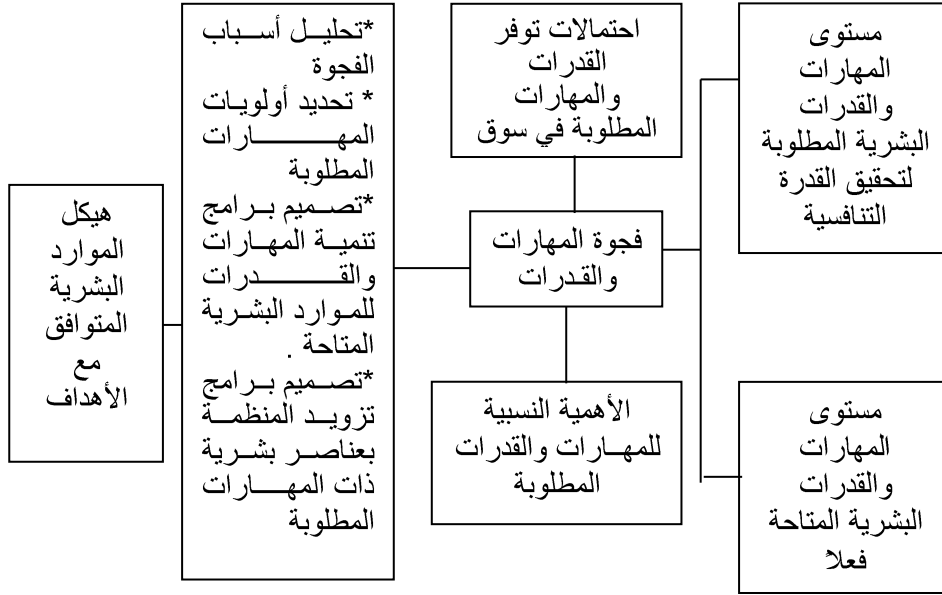
لذا فإن نظام إعداد المتخصصين في مراكز التعليم العالي والمتوسط ينبغي أن يتم تحديثه بصورة مستمرة ، مع اتساع عملية إعداد الكوادر في إطار التخصصات الجديدة كالأعمال التكنولوجية ، التقنية البيولوجية ، الأتمتة المكثفة للإنتاج ، التكنيك الإحصائي صناعة الأجهزة ، علم الألكترون ... الخ !!

إلا أن مسألة إعداد الكوادر المتخصصة في الجامعات والمعاهد العليا في اليمن تتطلب مزيداً من الإنفاق الاستثماري الطويل ليس لأغراض تحديثية وإنما لأغراض تأسيسية فالبنية المؤسسية للتعليم الجامعي تحديداً متخلفة من حيث المباني في الغالب ، والمختبرات والمعدات والتقنية التعليمية، والوسائل الإيضاحية ، ومحدودية القدرة في الاندماج بين مدخلات العملية التعليمية، (وتحديداً العنصر البشري)، وبين مستوى الأنشطة والعمليات الجارية ( الأساتذة ومستوى أدائهم ) بما ينعكس على مستوى المخرجات في صورة كوادر ضعيفة التأهيل والقدرة على الاضطلاع بدور فاعل في الحياة الإنتاجية والعملية على حد سواء.

وقد يرى بعض الباحثين أن الدولة في ظل زيادة حجم الاستثمار في مجال التعليم الجامعي ، فإنها غير قادرة على الإيفاء بالمتطلبات اللازمة لأحداث انتقال حقيقي وجوهري في مضمون التعليم العالي لأسباب تتعلق بضعف قدرة الدولة وشحة مواردها، إلا أننا نختلف تماماً مع ما يورده هؤلاء ، فبتقديرنا أن التعليم الجامعي تتحمل مسنوليته الدولة بدرجة أساسية ، كما يمكن أن تساهم فيه المجموعات الاجتماعية الأخرى من خلال الدعم الموجه من قبلها للجامعات، أو الاتجاه نحو الاستثمار في هذا المجال ، مع أن قدرة القطاع الخاص اليمني لازالت محدودة من الناحية الاقتصادية والخبرة الإدارية لإقامة مشروعات كهذه، أو المشاركة في هذا النوع من النشاط أو عبر العقود الموجهة بين الجامعات والقطاع الخاص الإنتاجي... وغيرها من السياسات التي من الممكن أن تدعم من إمكانيات الجامعات وقدرتها على توفير المستلزمات الأساسية للتعليم الجامعي المعاصر. كذلك هناك بعض السياسات الداعية إلى توسيع مشاركة المجتمع عبر بعض الرسوم المفروضة على الدارسين في الجامعات المختلفة ، بالرغم من أن مثل هذه السياسة يمكن أن تؤدي إلى مزيد من الضغط المعيشي على السكان الذين يخضعون لدفع ضرائب متزايدة للدولة مقابل العديد من الخدمات التي ينبغي على الدولة تغذيتها، إلا أنها تذهب لصالح تمويل الجهاز البيروقراطي للدولة فحسب. وكما قد بينت التجربة العملية من إن التعليم الأساسي هو القاعدة الصلبة لبناء قوة عمل سليمة صحياً وماهرة وواعية، قادرة على المنافسة بنجاح بالأسواق العالمية، وأن التعليم ما بعد الأساسي – من خلال كل من التعليم والبحث - يلعب دوراً في ضمان قدرة البلدان على تقييم وتطوير وتطبيق التكنولوجيا الجديدة القائمة على المعلومات ، وهو الأمر الذي لا ينبغي أن نغفل عنه عند إقرار سياسات إصلاحية جذرية في هذا المجال.

ونظام إعداد المهارات البشرية الذي يوضحه الشكل التالي يعكس الاتجاهات الرئيسية التي يجب بحثها عند محاولة تثبيت سياسات عملية وواقعية في مجال إعداد الكوادر البشرية المطلوبة لتنفيذ أهداف معينة ودرجة أهليتها لذلك .

### نظام تكوين المهارات البشرية



- المصدر : علي السلمي : مرجع سابق ، ص 60

- قد تكون الفجوة سالبة [ نقص في المهارات المتاحة عن المهارات المطلوبة ] كما قد تكون إيجابية [ زيادة المهارات المتاحة عن المهارات المطلوبة ] .

ففي اليابان على سبيل المثال. تقوم فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة مواردها الإنسانية على استراتيجيتين رئيسيتين هما:

\* إن العنصر الإنساني هو أعلى الموارد وأثمنها .

\* أن هناك وحدة في المصلحة بين المنظمة والعاملين فيها .

ولوضع هاتين الاستراتيجيتين موضع التنفيذ تعتمد الإدارة على الشركات الكبرى على أربع سياسات تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

1- ضمان الوظيفة مدى الحياة .

2- المشاركة الجماعية في صنع القرارات .

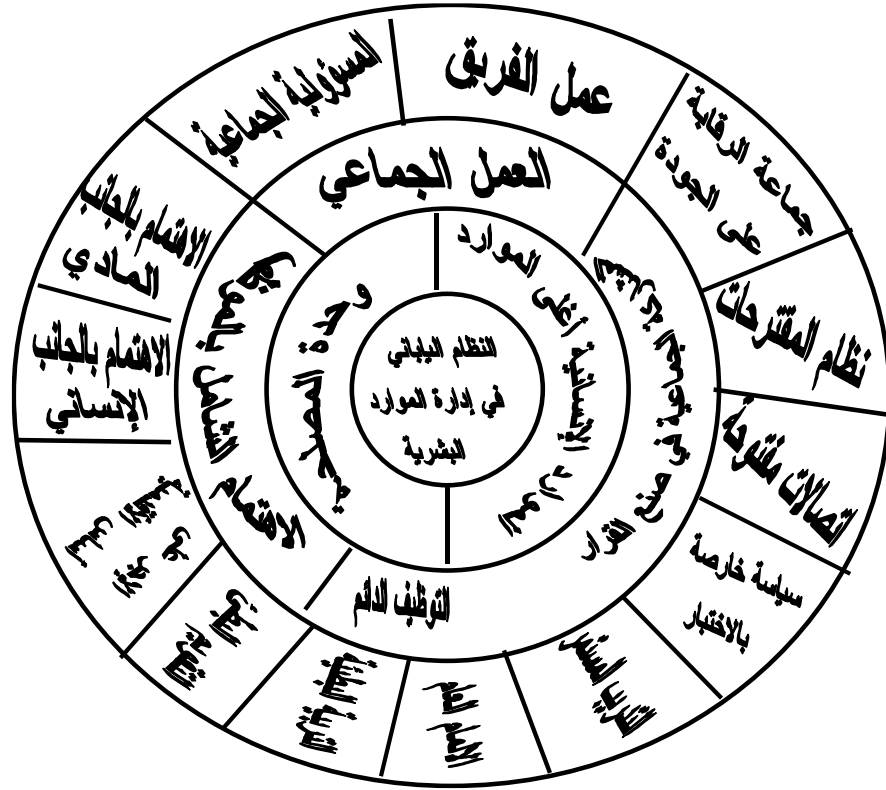
3- التركيز على عمل الفريق والمسؤولية الجماعية

هذه الاستراتيجيات الرئيسية تعتمد على مجموعة استراتيجيات فرعية منها على سبيل المثال : سياسة الاختيار ، سياسة التدريب المستمر ، السياسة البطيئة في الترقية ، سياسات الأجور على أساس الأقدمية ... وغيرها من السياسات الفرعية .

طرق تحسين وإعداد وتوزيع الكوادر المتخصصة في الجمهورية اليمنية

4- الاهتمام الشمولي بالموظف .

والشكل التالي يبين هيكل النظام الياباني في إدارة الموارد البشرية .



وإذا كانت عملية إعداد الكوادر المتخصصة في الجامعات اليمنية تعاني من مجموع النواقص التالية :

- 1- نقص الأجهزة والمعدات المختبرية ، وعدم توفر الكتب والمجلات العلمية المتخصصة والحديثة .
- 2- تخلف الخطط الدراسية ، وتخلف مفرداتها .
- 3- تنظيم المحاضرات بأعداد كبير من الطلاب ، وعدم الاهتمام بالسمنارات التعليمية، بالإضافة إلى عدم وجود وسائل إيضاح جيدة .
- 4- سيادة نظام الانتساب في الجامعات اليمنية ، وعدم الاهتمام بالحضور حتى النسبي منه للطلاب .
- 5- عدم توفر المساعدين المتخصصين بالمساقات ذات الطبيعة التطبيقية ، ومحدودية قدرات المتوفر منهم .

- 6- عدم إعطاء فرص لأعضاء الهيئة التدريسية لزيادة معارفهم العلمية عبر دورات تأهيلية مكثفة .
- 7- محدودية أماكن التطبيق العملي للطلاب .
- 8- سيطرة المحاضرات النظرية على المقررات الدراسية ، أما لأسباب تتعلق بعدم وجود وسائل إيضاح ، أو عدم قدرة المدرسين على إخضاع الأفكار النظرية لحالات تطبيقية تساعد على تعميق المعارف النظرية والعملية لدى الطلاب حتى في العلوم الاجتماعية .
- 9- ضعف أو انعدام العلاقة بين مراكز التعليم العالي والمؤسسات الإنتاجية التي ستستوعب جزء من مخرجات هذه المراكز ، مما يجعل هذه المراكز تقدم مخرجات لا تتناسب في الغالب مع احتياجات سوق العمل .
- 10- انتشار الفساد العلمي والتعليمي والإداري بأشكاله المختلفة مما يعوق الاهتمام بنوعية بناء الكادر المتخصص .

لذلك فإنه في ظل ظروف ونواقص كهذه يمكن الإشارة بهدف الاستفادة من بعض أساليب عملية الإعداد للكوادر المتخصصة التي تم الأخذ بها في بعض البلدان بهدف تحسين طرق الإعداد نحو خلق كوادر متخصصة قادرة على تحمل مهام الوظائف التي ستوكل إليها في مجالات تخصصها . لذلك نجد أن " الجامعات التقليدية تتجه إلى التعليم عن بعد لتكملة أنشطتها في حرمها الجامعي بهدف تخفيض حجم الإنفاق في ظل محدودية الموارد ، ففي الصين مثلاً يتم نصف الـ 92000 طالب هندسة وتكنولوجيا الذين يتخرجون سنوياً دراستهم عن طريق التعليم عن بعد الذي توفره هذه الجامعات التقليدية . وفي نفس الوقت ، فإن الامتداد المنطقي لمفهوم التعليم عن بعد ، وهو " الجامعة المفتوحة " تقتصر خدماته على المتعلمين عن بعد . (14)

وتعد هذه إحدى طرق تحسين عملية إعداد الكوادر التي تم الأخذ بها من قبل بعض الدول النامية ، والمتقدمة على حد سواء ، وعلى مستوى تقنيات أكثر تطوراً فقد أنشئت الجامعة المثيلة الأفريقية بهدف تقديم تعليم أقل تكلفة وتحقق النوعية المطلوبة اقتصادياً وتنموياً . ( انظر إطار رقم (1) )

وعليه فإن مزيداً من الإنفاق عبر التعليم العالي التخصصي عبر المزيد من التوسع في البنية الأساسية للجامعات القائمة أو استحداث جامعات جديدة ليست ذات جدوى اقتصادية من الناحيتين العملية والنظرية ، وبتقديرنا أن مزيداً من التوظيف للأموال في تحسين قاعدة التعليم الجامعي الحالية مع خلق بعض الضوابط لاستخدام هذه الموارد يمكن أن تؤدي في محصلتها إلى تحسين مستوى الإعداد للكوادر المتخصصة عبر حل جزءاً من النواقص الضاربة في جسم الجامعات اليمنية وبنيتها .

#### الجامعة المثيلة الأفريقية

إطار رقم (1)

يفتقر كثير من الجامعات الأفريقية إلى الأساتذة ذوي الكفاءة العالية ، والمواد الحديثة ، والوسائل اللازمة للتدريس والبحث، والمناهج العصرية ، خاصة في العلوم

## طرق تحسين وإعداد وتوزيع الكوادر المتخصصة في الجمهورية اليمنية

والتكنولوجيا. وحتى هذه الموارد الضئيلة لا تتوافر إلا لقلّة محظوظة فقط. على الرغم من الطلب الشديد في جميع أنحاء أفريقيا على الأكفاء من العلماء والمهندسين وقادة الأعمال .

وقد بدأت الجامعة المثيلة الأفريقية في عام 1995م معالجة هذا النقص عن طريق توفير تعليم جامعي عن بعد، عالي الجودة. تتمثل مهمتها في زيادة عدد المتحقيين بالجامعة وتحسين الجودة والملاءمة في تدريس العلوم والهندسة وإدارة الأعمال في جميع أنحاء القارة. وفي كل بلد تشارك يتم اختيار مؤسسة محلية عن طريق التنافس للإشراف علي عملية التشغيل. وتقوم بتسجيلات الطلاب، والإشراف على برامج الدراسة، وتوفير بيئة دراسية منظمة، كما تساعد في حل مشكلات التكنولوجيا، وتوفير أجهزة الكمبيوتر والبرامج الجاهزة للدراسات التطبيقية، وتمنح شهادات تقدير محلية للدورات التي يتم تنظيمها .

وتوفر إدارة الجامعة المثيلة الأفريقية في نيروبي التدريس للطلاب ، والتدريب للأساتذة، وأدوات التدريس المساعدة لاستخدام وسائط التعليم الإلكترونية .

وتقوم بتركيب وخدمة جميع البرامج الجاهزة وأجهزة الكمبيوتر ، ووضع معايير الممارسات التعليمية ، ورصد مراقبة الجودة ، ووضع هياكل الأسعار ، وإجراء حملات التسويق . كما أنها تقوم بشراء أفضل المناهج الدراسية المتاحة من أجل التعليم عن بُعد وأفضل مواد التدريس من جميع أنحاء العالم ، وتطويرها وفقاً للاحتياجات المحلية .

وحتى الآن أنشأت الجامعة 27 جهازاً طرفياً لاستقبال إرسال الأقمار الصناعية ، 12 منها في كل من البلدان المتحدثة بالإنجليزية والبلدان المتحدثة بالفرنسية ، وثلاثة في البلدان المتحدثة بالبرتغالية ، وللتعويض عن النقص الشديد في الدورات العلمية في الجامعات الأفريقية قامت الجامعة بإنشاء مكتبة رقمية .

المصدر : تقرير عن التنمية في العالم 99/98م: مرجع سابق ، ص 55

### ثالثاً : توزيع الكوادر المتخصصة وطرق تحسينها

تنحصر مرحلة توزيع قوة العمل بوجه عام والكوادر المتخصصة منها تحديداً ، في أنها تؤدي إلى تطابق إجمالي قوة العمل مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع الساعي لتحقيق وظائفه الطبيعية والاعتيادية المستندة إلى قاعدة تقسيم الأعمال والأنشطة التي ينبغي توفر مجموعة عمل موحدة لتنفيذها وتتمثل هذه في مجموع الأعمال الموزعة على الفروع الاقتصادية المختلفة ، وهو الأمر الذي يتجسد من خلاله ترابط المنظومة الإنتاجية والجغرافية في الدولة .

وبوجه عام فإن عملية التوزيع تهتم بالإجراءات والقواعد التي تهدف إلى اختيار وتعيين عدد محدد من الأفراد ذوي صفات سلوكية ومهنية معينة بهدف استخدامهم بعض أو كل الوقت في المنظمات لتحقيق أهداف معينة تشترط ذلك .

ويتطلب تحقيق هذه المنظومة القيام بثلاث خطوات : (15)

\* تحديد مواصفات شغل الوظيفة .

\* تحديد سوق العمل المستهدف .



\* فلسفة الاختيار والتعيين .

أما تحديد مواصفات شغل الوظيفة فتتم بطريقة تقليدية في معظم المنظمات حيث تحدد مواصفات شغل الوظيفة دون النظر إلى التوجه الاستراتيجي للمنظمات ، بل تفترض ثبات هذه المواصفات بصرف النظر عن التغيير في استراتيجيات المنظمة ، ومن الأفضل أن تكتب مواصفات شغل الوظيفة ويتم حفظها بطريقة يسهل تغييرها ، هذا من ناحية الشكل ، أما من ناحية الموضوع فينبغي أن ترتبط المواصفات بالتوجه الاستراتيجي للمنظمات .

وأما تحديد سوق العمل المستهدف.. فإنه يحتمل توافر مواصفات شغل الوظيفة في قطاع معين من سوق العمل ، ومن المحتمل أن تكون هذه المواصفات من النادر توافرها أو تكون غير متوافرة على الإطلاق ، ولكن يمكن توافرها بعملية التدريب والتنمية داخل المنظمات . ويعتبر تحديد السوق المستهدف بطريقة صحيحة أمراً هاماً في عملية الاختيار والتعيين .

أما فلسفة الاختيار والتعيين .. فإن بعض المنظمات تنظر إلى الهدف النهائي وهو اختيار وتعيين الفرد المناسب في مكانه المناسب ، وتتغافل عن مسؤولياتها الاجتماعية في مساعدة الفرد على اختيار المنظمة المناسبة له ، أو العمل المناسب له ، ويظهر ذلك في المجتمعات التي تزداد فيها البطالة حيث يمكن للمنظمة تعيين أفراد أعلى تأهيلاً مما حددت في مواصفات الوظيفة مما يؤدي في الأجل الطويل إلى وجود قوى عاملة محبطة تشعر بأنها تمارس أعمالاً بسيطة لا تتناسب وقدراتها .

فالاختيار ، إذا ما هو إلا عملية موازنة بين مستلزمات ومتطلبات الوظيفة الشاغرة من جهة ، وبين مؤهلات وقدرات الأفراد المرشحين لشغلها من جهة ثانية ، لذا لا بد من اختيار أفضل القادرين على تلبية تلك المتطلبات. كذلك فإنه إذا أريد من الشخص أن يحقق إنتاجاً عالياً في عمله فإن عليه بالضرورة أن يمارس الوظيفة التي يتلاءم مع قدراته واستعداده. وذلك هو الهدف الأساسي الذي يعمل على تحقيقه نظام الاختيار الكفوء والفعال، فهو كذلك يساعد على تجنب الحالة التي تكون فيها قدرات ومؤهلات الأفراد المعينين أكبر من المهام والواجبات المسندة إليهم ، لأن هذا الوضع لا شك يعني تجميد جزء كبير من القدرات الإنسانية ، وعدم استخدام إمكانياتها ، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية على مستوى الفرد ، والوحدة الإدارية ، والاقتصاد القومي ككل .

وفي حالة كفاءة وفعالية عملية اختيار الكوادر المتخصصة، فإننا نحقق الفوائد التالية:

1- رفد الجهاز الإداري للدولة ، والمنظمات العامة والمختلطة... وغيرها بأكفاء العناصر المرشحة للعمل في الوظيفة المحددة .

2- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يتلاءم مع قدراته ومؤهلاته واستعداده الداخلي ، وبالتالي يغدو هذا الوضع محفزاً له نحو الخلق والابتكار في عمله .

3- رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق استقرارهم في العمل ، نظراً إلى أن اختيار الفرد للعمل في الوظيفة الملائمة لقدراته وميوله يعمق الثقة لدى

## طرق تحسين وإعداد وتوزيع الكوادر المتخصصة في الجمهورية اليمنية

- العاملين بعدالة الاختيار ويدفعهم إلى رفع إنتاجية عملهم ، وبالتالي رفع الكفاءة والإنتاجية للوحدة الإدارية .
- 4- تخفيض معدلات دوران العمل داخل الجهاز الإداري للدولة . والمنظمات الأخرى تجنباً للإهدار في الوقت والقدرات .
- وعلى النقيض مما سبق فإن سوء الاختيار يؤدي إلى أضرار عدة على مستوى الأفراد والأجهزة والمؤسسات والمجتمع بوجه عام .
- وبإجماع العديد من الباحثين والعلماء فإن نجاح عملية الاختيار ينبغي أن يتوفر لها جملة من الشروط والمبادئ أهمها :
- 1 - ينبغي أن يسبق عملية اختيار الكوادر المتخصصة تحديد الاحتياجات الأولية للجهات المختلفة على أساس دراسة ومعرفة سياساتها وأهدافها العامة ، وتنظيمها وبرامجها .
  - 2- التحليل الدقيق للوظائف المراد شغلها ، ويكون ذلك عبر توصيف هذه الوظائف وتحديد واجباتها ومسؤولياتها وتحديد الشروط المطابقة لها .
  - 3 - تحديد الطرق التي سيتم بها اختيار المرشحين للشغل الوظيفية ، بحيث تكون :
    - أ - مناسبة تماماً لطبيعة الوظائف التي سيتم شغلها .
    - ب- قدرة على قياس قدرات ومؤهلات الأفراد لشغل الوظائف والصفات الشخصية التي يتمتعون بها ، بهدف معرفة مدى قدرتهم لتحمل مسؤوليات تلك الوظائف بجدارة وكفاءة عالية .
  - 4- الأخذ بمبدأ الكفاءة والجدارة عند اختيار الأفراد لشغل الوظائف ، بما يعني ذلك مراعاة المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص أمام جميع المتنافسين / أو المرشحين للوظائف الشاغرة لكي يبرز اختيار الأفضل والأكفاء مقدرة بصرف النظر عن الاعتبارات الأخرى سياسية كانت أم حزبية أم اجتماعية.. أو غيرها.
  - 5- ضرورة وجود سياسة خاصة بالاختيار، ونعني بها القواعد والأحكام التي تحدد إجراءات ومراحل عملية الاختيار، مثل الإعلان، التقدم للمنافسة، الجلوس للامتحان ... الخ
  - 6- أن تكون المؤسسات التعليمية داخل المجتمع ( كالجامعات ومراكز التعليم العالي ) قادرة على تزويد هذه الأجهزة والمؤسسات بالعناصر المؤهلة والتمكنة من تنفيذ واجباتهم العملية. إذ أن خريجي المؤسسات التعليمية هذه يعدون في الواقع أهم العناصر التي تستخدمها الإدارة في المؤسسات والأجهزة لتحقيق أهدافها.
- إلا أنه في واقع بلادنا كغيرها من البلدان النامية ، عند مراعاة الشروط والمبادئ سالفة الذكر، تبرز عدة عوائق تحول دون مراعاتها ، وأهم تلك العوائق هي:
- 1- ضعف قدرة المؤسسات التعليمية ، واهتمامها بالكم على حساب الكيف عند عملية إعداد الأفراد الملتحقين بها . الأمر الذي يضع قيلاً أمام الأجهزة

والمؤسسات عند عملية الاختيار الأمثل ، خاصة وأن هذه المؤسسات التعليمية تعتبر المصدر الرئيسي لتلبية احتياجات الأجهزة والمؤسسات من الكوادر التي ستشغل وظائفها الشاغرة .

2- عدم الأخذ بنظام ترتيب الوظائف .

3- تفشي ظاهرة الوساطة والمحسوبية والمحاباة الشخصية وتحكم العوامل السياسية والاجتماعية الضيقة في عملية الاختيار .

4- الأخذ بالوسائل غير الفعالة في عملية الاختيار . كما لا تولى هذه الوسائل الاهتمام اللازم نتيجة تأثير العوامل السابقة .

#### طرق الاختيار والتعيين :

هناك طرقاً متعارف عليها ضمن الأنظمة السائدة في المنظمات العامة أو الخاصة التي يتم الأخذ بها عند الاختيار والتعيين للكوادر المتخصصة ، ويمكن حصرها فيما يلي :

#### أولاً : طريقة الاختيار على أساس الانتخاب :

يؤخذ بطريقة الانتخاب لشغل الوظائف الشاغرة في حالات استثنائية والوظائف ذات الطبيعة الخاصة السياسية أو الاجتماعية . ذلك إن الأخذ بهذه الطريقة بالنسبة لمعظم الوظائف قد يخل بمعيار الخبرة اللازمة لشغل الوظيفة ، والتي قد لا يؤخذ بها عند شغل الوظائف الإدارية من قبل المجتمع الانتخابي . كما أن الناخبين من جانب آخر قد يتأثرون باعتبارات شخصية تكون بعيدة كل البعد عن مستلزمات الوظيفة .

#### ثانياً : طريقة الاختيار بالاستنساب :

ويتم استخدام هذه الطريقة بأسلوبين رئيسيين :

1- الاستنساب الكيفي : ويتجسد من خلال التعيين المباشر للكوادر من قبل السلطة

العليا، بصرف النظر عن مؤهلات وكفاءة وقدرة الشخص المعين . وغالباً ما يتأثر الاختيار بهذه الطريقة بالاعتبارات السياسية والاجتماعية المختلفة . كما قد يتم في ظلها شراء الوظائف القيادية التي يشغلها كوادر متخصصة ، أو يمكن بقاؤها حكراً على فئة معينة من فئات المجتمع . ولم يعد لهذه الطريقة وجوداً إلا في عدد من البلدان النامية التي تدخل ضمنها بلادنا .

2- الاستنساب المقيد ( المحدود) : مع أن الاختيار هنا يتم كما هي الحال في

الطريقة السابقة ( الكيفي ) ، بطريقة مباشرة من السلطة العليا إلا أنه يكون مقيداً بمجموعة من الأنظمة والقواعد المحددة لكيفية تحقيق عملية الاختيار ، ضمن نطاق المواصفات الخاصة ، والخبرة العملية والمؤهل التعليمي ، والبرامج التدريبية اللازم إنجازها أو توافرها في من سيقع عليه الاختيار . وتعتبر هذه الطريقة أكثر شيوعاً وتحديداً عند اختيار الكوادر لشغل وظائف إدارية في أجهزة الدولة العامة ومؤسساتها .

#### ثالثاً : الاختيار على أساس المؤهلات العلمية :

## طرق تحسين وإعداد وتوزيع الكوادر المتخصصة في الجمهورية اليمنية

تتضمن العديد من تشريعات الخدمة المدنية لدول كثيرة وتحديدًا منها تلك التي تأخذ بنظام ترتيب وتوصيف الوظائف - توضيحاً بالحد الأدنى من المؤهلات العلمية الواجب توافرها في شاغلي بعض الوظائف في الأجهزة الإدارية للمؤسسات المختلفة كشرط لازم للتعيين فيها . وبموجب هذه الطريقة يتم ترتيب المتنافسين على الوظيفة المعنية بحسب مؤهلاتهم ، ليتم المفاضلة على أساسها .

### رابعاً : الاختيار على أساس الخبرة :

يؤخذ بهذه الطريقة حينما تتطلب الوظيفة الشاغرة من الشخص المراد تعيينه لشغلها معرفة مسبقة ودراية كاملة بأعبائها وواجباتها وبمقتضاها تقوم الوحدة الإدارية بدراسة وتقييم الخبرات السابقة للمرشحين ومن ثم يتم الاختيار بناء على محصلة الدراسة والتقييم ، مع مراعاة ما يلي :

- 1- الأخذ بنظر الاعتبار محتوى الخبرات المكتسبة لدى المتقدم .
- 2- اختلاف الوظائف الشاغرة عن بعضها بمدد الخبرة المطلوبة في المتقدم للتعين فيها

### خامساً : الاختيار على أساس الاختبار ( الامتحان ) :

وتعتبر هذه من أهم الطرق المستخدمة لاختيار الكادر المناسب لشغل الوظيفة المناسبة في المؤسسات والأجهزة المختلفة . وغالباً ما تستخدم إلى جانب واحد أو أكثر من طرق الاختبار السابقة باعتبارها وسيلة إضافية ، فإذا ما توفرت صفة العدالة والموضوعية فإنها تساعد إلى حد كبير على اجتياز ظاهري المحسوبة والرشوة .. وغيرها من الأمراض الإدارية . كما أنها تجعل الوظائف متاحة أمام جميع الكوادر التي تجد في نفسها الإمكانات اللازمة لشغلها . وتشمل هذه الطريقة أنواع مختلفة من الاختبارات ، مثل اختبارات تهدف إلى قياس ذكاء المرشح . واختبارات تساعد على دراسة الصفات الشخصية للمرشح وميوله وعاداته . وأخرى من الاختبارات الهادفة لقياس عمق معلومات المرشح . واختبارات تهدف إلى تبيان القدرة الإدارية للمرشح ... وغيرها . والشكل التالي يوضح بعض اتجاهات الاختبارات من التجربة الأمريكية بهدف الاستفادة من ذلك بقدر المستطاع نحو تحسين آلية الاختيار.

أنواع جديد للاختبارات من التجربة الأمريكية ( في القطاع العام ) :

نوع الاختبار	الوصف	المميزات والعيوب	الاستخدام الأساسي
اختبار غير مجمع	تقييم الخبرة وتدريب المتقدمين للعمل مع واقع ملخصات سيرتهم الذاتية وطلباتهم المستوفاه ومقارنة التدريب والخبرة مع متطلبات الوظيفة المدرجة في الإعلان عن المنصب	غير مكلف للغاية فيما يتعلق بتصميمه وإجرائه . لا يتطلب المرشح الحضور . يمكن جذب مجموعة كبيرة من طلاب الوظائف . يتطلب عدداً كبيراً من المعايير من جانب المصححين . يؤدي إلى زيادة التأكيد على العوامل الكمية ، وليس على العوامل النوعية (أوراق الاعتماد) . صلاحية ضعيفة نتيجة لعامل التلاعب وخطأ المقيم .	اختبار العاملين المهنيين ، ويمكن أن يتم بمقابلات للوظائف ذات المستوى الأدنى
اختبار الأداء	قياسات القدرات العاملين على العمل بدلاً من قياس مدى معرفتهم، ويشمل اختبارات للمهارات الجسمانية والشفوية	غير مكلف عند تصميمه ، مع أنه قد يكون مكلفاً نسبياً نظراً لاحتياجه لمراقبين ومقيمين . محبب لدى المتقدمين لسهولة تفهمه وسرعة تغذيته العكسية . من السهل إثبات صلاحياته . ويمكن استخدامه فقط في المستويات الدنيا للعاملين ويمكن أن يكون مكلفاً للغاية عند تصميمه وإجرائه ، إذا ما تم تطبيقه على عاملين إداريين أو مهنيين	مجموعة منتقاة من المكتبة والعاملين الفنيين ، وللعاملين في وظائف تسدي رشاقة وقوة بدنيتين .
اختبار شفوي	تدار المقابلة الشخصية بواسطة مجموعة أو فرد مقيم . يتم طرح الأسئلة المتصلة بالوظيفة بصيغة تسلسل محددة من قبل ، ونظام تتابعي خاص . وتسجل الإجابات بالأرقام .	شائع بين المديرين لتمكنهم من رؤية طلاب الوظائف في أثناء العمل وقد يظهر عيوباً في المتقدمين للعمل لم تظهر بوسائل أخرى . لا يعتمد عليه ومستهلك للوقت، مكلف، وغير كفاء ذاتي للغاية . يعطي نتائج متضاربة . عادة ما لا يسبر غور المعرفة المتعلقة بالعمل بكفاءة	لانتقاء أفراد المستوى الإداري العالي والمتوسط وكذا الموظفين المهنيين .
مراكز التقييم	يمر طلاب الوظيفة في سلسلة من التمارين الفردية والجماعية يتم تقييمها بواسطة فريق من المقدرين للدرجات وتحدد الدرجات الكلية وفقاً لإجماع ومناقشة المقدر	يعتمد عليه تماماً نظراً للتدريب المسبق للمقدين قبل اشتراكهم . يؤكد الاختبار على التصرف والسلوك ليس على عناصر بعيدة عن الموضوع يوفر مقاييس متعددة . مكلف للغاية ، محدود الاستخدام مع العاملين في المستوى الأدنى .	يستخدم في القرارات الخاصة بالتقدم للعاملين الإداريين وبعض المهنيين
الانتقاء الشخصي	يمنح المتقدمين للعمل وصفاً تفصيلياً	ينبسط من همة المتقدمين العائنين غير الجادين . يوضح الاستبدالات	يستخدم في انتقاء رجال

## طرق تحسين وإعداد وتوزيع الكوادر المتخصصة في الجمهورية اليمنية

الشـرطـة والحريرق والعاملين في إصلاحات الأحداث .	المحتملة في العمال قبل وجهة نظر المتقدمين للعمل . صالح للاستخدام للغاية . مكلف جداً في تصميمه وإجرانه . تطبيقه محصور في الأعمال التي يجرى فيها الكثير من الاستبدالات في العمال والتي تتصف بظروف عمل غير سارة ، أو متطلبات بدنية مضنية .	لمتطلبات الوظيفة ، بما في ذلك عروض لشرائط الفيديو للجوانب النمطية وغير السارة للوظيفة ، ويقوم المتقدمون للوظيفة بعد ذلك بالحكم على قدرتهم ورغبتهم في القيام بهذا العمل .	او الذاتي
--	--	--	-----------

المصدر : كول بليس جراهام - الأبن استيطن دبليوهايز : إدارة المنشآت لاعامة،  
ترجمة : محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 177-178.

وعلى الرغم من أن هناك صيغ قانونية محددة لشغل الوظائف المختلفة بالكوادر  
المتخصصة اللازمة لها، إلا إنه لا يتم الأخذ بها عند التوزيع / التعيين على نواقصها ويتم  
تطبيق أسس تختلقها القيادات الإدارية العليا في المؤسسات العامة والمختلطة، ولا تمت هذه  
الأسس بصلة إلى قواعد التعيين المنصوص عليها في القوانين.. وخير مثال على ذلك  
التعيين في الجامعات... الذي لا يخضع لقانون الجامعات ونصوصه بشأن قبول أعضاء  
هيئة التدريس والهيئة المساعدة، وبالتالي فإن المزاج الشخصي، والعلاقات الضيقة،  
والأمراض الإدارية المختلفة هي التي تتحكم بمقدرات الوظيفة ومن يشغلها ، والأعجب في  
هذا أن الجهات الرقابية لا تسأل عن صحة أو عدم صحة قرارات التعيين.. وكان  
المشروعية قد كمننت في صدور قرار التعيين أو الاختيار ذاته ، بصرف النظر عما إذا كان  
يقف على أسس قانونية سليمة أو غير ذلك .

مع التأكيد على أن إرساء أسس الجدارة في شغل الوظائف في المنظمات المختلفة  
يساعد على توفير كوادر عاملة ذوي نوعية عالية ، كما يمكن أن يحقق الكثير لحفز الأداء  
الجيد.

وفي كثير من البلدان مثل كوريا واليابان " يجرى في امتحان دخول الخدمة استخدام  
معايير صارمة لغربلة وفرز طالبي الوظائف الأكثر مهارة من الأقل مهارة . وفي بلدان  
أخرى يكون الأداء الأكاديمي ( غالباً الكليات الجامعية ) هو المصفاة الأساسية .

كما يستمر الضغط من أجل الأداء بعد التعيين لتحديد أهداف ومعايير واضحة  
للارتقاء لأعلى وتقديم مكافآت للخدمة طويلة الأمد الجديرة بالثناء . (16)

ونظم التعيين والاختيار على أساس الجدارة تأخذ شكلين أساسيين، [ إطار رقم (2)  
يوضح ذلك]

إطار رقم (2) غرس الأفضل والأروع : نظم المندرين مقابل النظم المفتوحة

أخذ معظم البلدان بأحد نهجين عريضين للتعيين والاختيار قائم على أساس الجدارة. النهج الأول الذي يطلق عليه اسم نظام " المندرين " وهو نظام متسلسل هرمياً يقتصر دخوله على المرشحين الواعيين في بداية حياتهم العلمية . " ونظام المندرين " يشير تقليدياً إلى مجموعة من نخبة الموظفين في بيرقراطيات معينة في بلدان شرق آسيا ، وهو يشير في معناه الحديث إلى نظام يتعلق " بسلك مهني " يشمل أيضاً مستويات منخفضة ومتوسطة من الخدمة المدنية . والتعيين فيه مركزي وانتقائي بدرجة عالية ، ويتم بوجه عام على أساس امتحان صارم لمن يدخل فيه . ويسلك المرشحون الناجحون فيه طريقاً سريعاً إلى أفضل وظائف الحكومة . والجانب الأكبر من هؤلاء المعينين " وهم في معظمهم من ذوي البراعات المتعددة بحكم خلفيتهم ، يتم تعيينهم في التيار العام أو الوظائف المهنية العامة ن وليس في وظائف متخصصة . "

وفرنسا واليابان أفضل من يمثل نظام المندرين. ففي فرنسا تدخل الكوادر التي ستشغل الوظائف عالية المستوى في المستقبل المعهد الوطني للإدارة، حيث تقضي سنة واحدة في دراسة مهنية داخلية تعقبها خمسة عشر شهراً في دراسة عمل تطبيقي. وفي جامعة طوكيو باليابان تخرج الصفوة الإدارية ومعظم أعضائها له خلفية تعليمية قانونية أو عمومية ، يمكن استكمالها بتدريب تقني في أثناء الخدمة ، وتوجد تنويعات من هذا النظام في سنغافورة حيث يقضي المرشحون الواعدون سنتين في دورات تدريبية . وفي ألمانيا يقدم نظام " الممارسة العملية " تدريباً عملياً في موقع العمل للمرشحين البارزين. والنظام الثاني الذي يعرف باسم التعيين المفتوح هو نهج للتعين في الخدمة العامة أكثر مرونة ولا مركزية ، وأكثر ارتباطاً بقوى السوق. فنظام الولايات المتحدة، مثلاً الذي يتعارض بصورة صارخة مع نظام المندرين يسمح بالدخول فيه في أية نقطة من نقاط نظامه الهرمي دون قيود على السن. وهو يستبدل بامتحان الدخول التنافسية المركزية ، امتحانات مهنية محددة ، ويمنح المدراء استقلالاً أكبر في تعيين الموظفين. وتستكمل الولايات المتحدة مثل استراليا ، نظامها الأفقي في التعيين بإدارة تنفيذية عليا تهدف إلى بناء مجموعة من الصفوة من داخل الخدمة المدنية .

وإجراء نهج في مجال التعيين المفتوح والتطور المهني هو الموجود في البلدان التي تطبق إصلاحات " الإدارة العامة الجديدة " وتقوم هذه البلدان بتفويض مسؤوليات التعيين. ففي نيوزيلندا مثلاً .. يستطيع مدراء الوكالات تعيين الموظفين من الكوادر برواتب السوق .

والبلدان التي تعاني نقصاً شديداً في الموارد البشرية المؤهلة قد تجد نظم المندرين مفيدة في اتباع نهج إنتقائي في تطوير الموظفين وليس نهجاً شاملاً وذلك بالإضافة إلى أن وجود مجموعة لها مكانتها الاجتماعية من الكوادر الموظفة يمكن أن يكون لها تأثيرات فيضية على الغير تنطوي على حفز أجزاء أخرى من أعضاء الخدمة المدنية على الأداء الجيد . والتعيين المفتوح ، من جهة أخرى ، يعطي المدراء مرونة أكبر في العثور على المرشحين ذوي المهارة المطلوبة ، بما في ذلك الخبرة المتخصصة النادرة ، كما أن النظم المفتوحة تقاوم العزلة في الخدمة المدنية ، إذ تسمح بدخول موظفين ذوي آفاق واعدة وأفكار جديدة إلى كافة المستويات، والجانب السلبي بهذا النظام هو أن المحافظة على المعايير المهنية تكون أقل سهولة خلال الخدمة، وكذلك الحال مع روح الفريق .

المصدر : تقدير عن التنمية في العالم ، مرجع سابق ، ص 104

وعليه فإن حسن الاختيار والتعيين للكوادر المتخصصة وفق نظام عادل وإدارة تقوم على الشفافية يعزز من تحقيق عدالة الفرص بين أفراد المجتمع ، كما أن نظام كهذا يعزز الوحدة الاجتماعية للفئات الاجتماعية المختلفة والمتصارعة أحياناً .

## الخلاصة :

مما سبق يتوصل الباحث إلى الخلاصة التالية :

- 1- أن العنصر البشري لا زال العنصر الأكثر ديناميكية بين عناصر الإنتاج المختلفة ، وبمقدار ما يبذل المجتمع والدولة من إمكانيات في بناء الكوادر البشرية بنفس القدر يستطيع أن يحقق ضمانا نسبيا لمستقبل تطوره وخاصة إذا ما اقترن هذا الإعداد الجيد بنظام توزيع سليم وعادل ، واستخدام فعال لقدرات الكوادر المتخصصة في حلقات العمل والإنتاج المختلفة .
- 2- أن الحكومات لازالت تلعب دورا حاسما في تطوير المناهج الدراسية لتعزيز التكامل القومي والأقليمي والعالمي ، ولنقل المعلومات الجديدة للطلاب ورجال التعليم ، ويجري بشكل منتظم استكشاف منظورات جديدة عن كيف يتعلم الطلاب، ويتم توزيع النتائج على المعلمين . كما تستطيع الحكومات أن تعمل كموصل للمعرفة الجديدة في المجالات سريعة التطور في العالم والتكنولوجيا لضمان أن تظل المناهج الدراسية على أحدث نظام . (17)
- 3- إن استخدام التكنولوجيا الجديدة في قاعات الدراسة تساعد على زيادة الحصول على التعليم وتخفيض نفقاته بالنسبة للوحدة المخرجة ، وهو ما يتضح من خلال تجربة التعليم عن بعد عن طريق الإذاعة ... وغيرها .
- 4- إن مخرجات التعليم الجامعي في الجمهورية اليمنية لا زالت دون المستوى المطلوب من الناحية النوعية ، وهو الأمر الذي يتطلب تحديدا في المقررات الدراسية ، وربط المنهاج التعليمي بالواقع التطبيقي أكان ذلك في مجال العلوم الاجتماعية كالإدارة والمحاسبة ... وغيرها أو العلوم التطبيقية التي تتطلب مختبرات وتجهيزات خاصة سعيا نحو إزالة الهوة القائمة بين النظرية والتطبيق .
- 5- إلغاء نظام الانتساب الكلي المتبع حاليا في بعض الجامعات ، وإرساء أسس النظام أكثر فعالية في إعداد الكوادر المتخصصة المؤهلة فعلا لشغل وظائف ملموسة في المؤسسات المختلفة ، ويمكن الاستفادة من تجربة النظام المفتوح على مستوى البلد أو مستوى دول المنطقة ( منطقة شبه الجزيرة العربية ) .
- 6- إن منظومة الإعداد للكوادر المتخصصة يجب أن تحقق قدراً أكبر من رفع مستوى المعرفة العلمية والمهارات التطبيقية لدى الدارسين لتعزيز قدراتهم في مواجهة ضغوط المنافسة العالمية في هذا المجال .
- 7- إن عملية توزيع الكوادر تعتبر واحدة من أخطر مراحل إدارة القوى البشرية فهي إما أن تؤدي إلى ضمان توزيع سليم للكوادر المتخصصة وبالتالي فعالية أكبر في أداء هذه الكوادر والطاقات البشرية ، أو قد تؤدي إلى تدمير القدرات العلمية والمعرفية لها إذا تم توزيعها على أساس غير سليم وشغلها وظائف لا تتناسب مع قدراتها .



8- لا زالت عملية التوزيع محكومة بمجموعة من العلاقات غير الصحيحة أو السليمة وهي إذ تستمر على هذا النحو فإنها تترك آثاراً سلبية كبيرة على المجتمع والاقتصاد .

9- لا بد من تحديث أسس التوزيع للكوادر المتخصصة وفقاً لمنظومة تحقق أكبر قدر من الفعالية في التوزيع والاختيار الاستفادة مما يمكن إستيحاؤه من تجارب الآخرين

10-بوجه عام يمكن القول أن جامعاتنا عاجزة في الغالب عن تحقيق الحد الأدنى من أهدافها في مجال إعداد الكوادر المتخصصة ((نوعياً)) بالمستوى المطلوب لتلبية متطلبات التنمية ولشغل الوظائف القيادية في الأجهزة المختلفة عامة أم خاصة.

11- لقد أثبت التوزيع على أساس الأخذ بالمعيار السياسي أو غيره من المعايير الأخرى الضيقة المفهوم فشله في حياة الكثير من شعوب العالم ، واستمرارنا التمسك بهذه المعايير غير الفعالة يعني مزيد من التكلفة الاقتصادية والاجتماعية المدفوعة دون عائد يذكر .

12- إن حل المعضلة في الجامعات وغيرها من مؤسسات التعليم العالي يعتمد كذلك على مرتكزات منها : (18)

أ- تغيير فلسفة التعليم ومحتواه وتحقيق الربط بينهما وبين المجتمع بكل مشاكله وتطلعاته، فالنظر إلى التعليم على أنه غاية في حد ذاته والنظرة إلى الدرجة العلمية على أنها نهاية الشوط في حله سياق ينتظر فيها كل مكمّل للشوط وساماً يعلق على صدره نظرات ليست مستغربة في مجتمع تطغي فيه الأمية .

ب-وضع إطار واضح للأهداف المنتظرة من الجامعات تحقيقها بحيث تكون تلك الأهداف طموحاً ممكن التحقيق ، وليس طموحاً يدخل في قائمة الشارات الجوفاء والأمني الخلب. كما إن تلك الأهداف يجب أن تتبع من إدراك لواقع المجتمع وتطلعاته وأن تكون متناسقة مع أهداف المؤسسات والأجهزة الأخرى ومتكاملة معها في إطار شامل للأهداف الوطنية .

ج- حسن اختيار القيادات الإدارية وفق معايير موضوعية بعيداً عن المؤثرات غير الموضوعية من اجتماعية أو سياسية. وقد يكون وراء فشل بعض الجامعات والمؤسسات العامة سوء اختيار القيادات الإدارية .

### الهوامش والمراجع :

- 1- د. علي السلمي : تنمية الموارد البشرية السبيل إلى الميزة التنافسية لمنشآت الأعمال الخاصة ، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقي الثاني لتنمية الموارد البشري ، جدة يونيو 1996 ص 29 .
- 2- Joseph scumpeter , the theory of Economic Development , Oxford uniVersity Prese , N. Y . 1961. P . 68 .
- 3- د. مهدي المنجرة : تنمية الموارد البشرية ، بحوث ومناقشات ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي المنعقدة في الكويت ، نوفمبر 1989م ، دار الرازي ، بيروت ، ص 279 .
- 4- د. مهدي المنجرة : المرجع السابق ، ص 284 .
- 5- د. مهدي المنجر : المرجع السابق ، ص 293 .
- 6- د. حامد عمار : العوامل الاجتماعية في التنمية البشرية ، بحث مقدم إلى ندوة تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي ، المنعقدة في الكويت ، نوفمبر 1989م ، دار الرازي ، بيروت ، ص 109 .
- 7- د. حامد عمار : المرجع السابق ، ص 108 .
- 8- تقرير التنمية البشرية لعام 1992م ، لحساب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، نيويورك اكسفورد ، جامعة اكسفورد ، 1992م ، ص 2 .
- 9- تقرير التنمية البشرية لعام 1992م ، المرجع السابق ، ص 22 .
- 10- د. علي السلمي : مرجع سابق ، ص 53-54 .
- 11- د. عوض الحداد : إعادة هندسة نظام الموارد البشرية ، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقي الثاني للموارد البشرية ، جدة ، يونيو 1996 ، ص 130 – 131 .
- 12- د. عوض الحداد : المرجع السابق ، ص 130-131 .
- 13- د. علي السلمي : مرجع سابق ، ص 59 .
- 14- تقرير عن التنمية في العالم 99/98م المعرفة طريق إلى التنمية ، البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، 1999م ، ص 54 .
- 15- يحي سقا : النظام المتكامل في تنمية الموارد البشرية لتحقيق التميز ، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقي الثاني لتنمية الموارد البشرية ، جدة ، يونيو 1996 ، ص 80-81 .
- 16- تقرير عن التنمية في العالم 1997م ، الدولة في عالم متغير ، صادر عن البنك الدولي للإنشاء والتعمير ، نيويورك 1997م ، ص 101 .
- 17- تقرير عن التنمية في العالم 98 / 1999م ، مرجع سابق ، ص 53 .
- 18- اسامه عبد الرحمن : البيوقراطية النفطية ومعضلة التنمية : مدخل إلى دراسة إدارة التنمية في أقطار الجزيرة العربية المنتجة للنفط ، الكويت ، 1985 ، ص 237-239 .
- 19- كول بليس حراهم . الابن استيفن وبليوهايز : إدارة المنشآت العامة ، ترجمة محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة .