

النخيط العام ونخيط النمية

- مدخل
- النخيط العام
- النخيط والقيود
- النخيط والسياسة
- عناصر النخيط :
 - المشاركة
 - نظام المعلومات
 - الاستمرارية
- نخيط النمية
- ادارة النمية
- مفاهيم واساليب نخيط القوى البشرية :
 - النخيط السكاني
 - النخيط التعاملي
 - النخيط الاقتصادي
- الخلاصة

التخطيط العام وتخطيط التنمية(*)

● مدخل :

ان الايمان يتزايد اليوم بأهمية التخطيط واعتباره الوسيلة الناجعة للسيطرة على المستقبل والتحكم فيه ، فهو الأداة العلمية الوحيدة الجديرة بانسان العصر الحديث ، فقد ولى ذلك العهد الذى كان يؤمن فيه الانسان بمبدأ ترك الأمور وشأنها (Laissez - faire Principle) والذى هو فى الواقع نظرة قدرية تؤمن بوجود يد خفية تنظم سير الظواهر الاجتماعية والاقتصادية حسب نوااميس معينة تعرف عند الاقتصاديين الكلاسيكين باسم قوى العرض والطلب أو ميكانيزم السوق (Market Mechanism) وقد عدلت الدول بعض الشئ عن هذه النظرة لايمانها بأن الظواهر الاقتصادية والاجتماعية لا يمكن أن تخضع لهذه النظرة البسيطة للواقع (Simplistic view of reality)

وبالرغم من أن التخطيط الحديث قد بدأ فى مجال الاقتصاد فى الدول الاشتراكية والاتحاد السوفييتى^(١) خاصة الا أنه اليوم أصبح الوسيلة العلمية الأساسية لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية ليس فى الدول الاشتراكية فحسب وانما فى الدول الرأسمالية ودول العالم الثالث أيضا ، كما أن مجالاته تعدت النطاق الاقتصادى الى جميع المجالات الأخرى من اجتماعية وثقافية وادارية وتربوية وغيرها .
فالمسألة اليوم ليست هى أن نخطط أو لا نخطط وانما هى أى نوع من التخطيط نريد .

(*) بحث قدم فى الأساس الى ندوة تخطيط القوى العاملة المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض فى الفترة من ٣ - ٦ مايو ١٩٨٠ .

(١) تعتبر الخطة الخمسية الأولى ١٩٢٨ - ١٩٣٣ م للاتحاد السوفييتى هى أول محاولة للتخطيط الشامل فى العالم .

(٣ - التربية ومجالات التنمية)

وهناك من ينادون بأن التخطيط — مهما كان حجمه أو مستواه — لا يمكن أن يغنى عن عامل الحظ ••

« No amount of planning will replace damn luck »

وليس هذا القول هو دعوة لترك التخطيط بل هو تأكيد لأهميته ووضع حد فاصل لتطلعاته التي تفرضها طبيعته في أنه جدول للأعمال المستقبلية •

وقد ورد هذا المعنى في تراثنا الإسلامى متمثلاً في قول النبى **صلى الله عليه وسلم** : « اعقلها وتوكل » فالتخطيط اذن هو وظيفة انسانية ضرورية وممكنة ولكنها غير مضمونة النتائج بدرجة اليقين فهو دائماً يتضمن قدراً من المخاطرة (risk) وان أكثر ما يطمح فيه التخطيط هو التقليل من حالة عدم التأكد (Uncertainty) التى يتصف بها المستقبل • فالحظ والتخطيط معا — كما قال وارن بينس (Warren Bennis) — يحكمان أعمال الانسان (٢) •

« Sheer chance as well as conscious planning, rules the affairs of men »

وفى هذا البحث أود أن أتناول بالنقد والتحليل مفهوم التخطيط العام والعناصر الأساسية التى تعمل فيه وعلاقته بتخطيط التنمية مركزاً على القوى البشرية ونظريات وأساليب تخطيطها بوصفها البدء والنهاية فى عملية التخطيط •

التخطيط العام

● ما هو التخطيط ؟

التخطيط فى اللغة هو اثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد فى الصورة أو الرسم أو اللوح ، فهو بهذا

Warren Bennis, *The Unconscious Conspiracy : Why (٢) Leaders Can't Lead ?* New York : Amacon, 1976 p. 131.

المعنى طريقة لوضع حدود للأشياء ، وهو فى معناه الحديث توازن بين الأهداف والوسائل أو أسلوب علمى معين لحل المشاكل التى تجابه المجتمع . وبالتالي فهو لا يختلف كثيرا عن الأسلوب العلمى فى حل المشاكل (Problem Solving) (٣) أو رسم السياسات (Policy-making) أو صنع القرارات (Decision-making) (٣) وهذه الطرق الثلاثة تتبع نفس الأسلوب العلمى الذى يبدأ بتحديد المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها ، ثم تحديد البدائل التى يمكن أن تعالج المشكلة ثم اختيار أفضلها بعد حساب مترتبات كل بديل ثم تطبيق البديل المختار - السياسة أو القرار - وقياس أثره فى حل المشكلة .

والمواقع أن التخطيط قديم فى مفهومه قدم التاريخ ، وهو فى أبسط صورته رسم لجدول زمنى للنشاطات التى سيقوم بها الفرد أو المجتمع أو يتوقع حدوثها . ويمكن القول بأن التخطيط كان مفروضا على الانسان منذ حلوله بهذه الأرض ، فتعاقب الليل والنهار وتلاحق الفصول من صيف وشتاء وربيع وخريف وتنوع الأرض من خضرة ويابسة وصحراء وغابات - كل ذلك حتم على الانسان أن يخطط نشاطاته من أجل عملية البقاء والرقى فى سلم الحياة . ويمكن القول بأن عامل الخوف أو الحذر هو الذى حدى بالانسان الى أن يخطط وينظم ، ولا زال التخطيط فى مفهومه الحديث هو محاولة لدرء المجهول أو التقليل من خطره وأثره وذلك بالتدخل المباشر فى مجريات الأحداث (٤) .

(٣) انظر فى هذا الخصوص ما يلى :

« ومن ثم فإن تعريف التخطيط الى جانب انه يقترب تماما من تعريف عملية صناعة القرار واتخاذها ، فإنه أيضا يتبع خطوات سير فى اتجاه متوافق تماما مع خطوات صناعة القرار » .

محمد حسن يسن و ابراهيم درويش « المشكلة الادارية وصناعة القرار » القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب . ١٩٧٥ ص ٢٥٨ .

(٤) « عبد الله عبد الدائم » التخطيط التربوى : اصوله وأساليبه الفنية وتطبيقاته فى البلاد العربية ، بيروت : دار العلم للملايين ١٩٦٦ ص ١٩٠

فالتخطيط اذن يتصف بثلاثة أشياء رئيسية هي :

- ١ — أنه سلسلة من الأفعال والأعمال فى محتواه •
- ٢ — أن اطار هذه الأفعال هو المستقبل •
- ٣ — أن القصد من هذه الأفعال هو درء الخطر أو تقليل لأثر الجهول أو تصبب للمعوقات المحتملة اذا ما تركت الأشياء تجرى على شاكلتها^(٥) •

وهذه الصفات الثلاثة تطرح عاملين اثنين ملازمين للتخطيط هما :

- ١ — الحدود أو القيود التى تفرض على التخطيط •
- ٢ — السياسية التى توجه القيم أو الجهود التخطيطية •

● التخطيط والقيود :

ان صناعة القرارات ورسم السياسات تتمان دائما ضمن قيود معينة • وكذلك الحال بالنسبة للتخطيط • فالتخطيط عامة يخضع لنفس القيود النفسية والاجتماعية والحضارية والثقافية التى تخضع لها صناعة القرارات ورسم السياسات • ولكن هذه القيود تأخذ هنا أشكالا أكثر تحديدا أو أعظم خطورة لاعتماد التخطيط على السياسات العامة ولشمولة عمليته من حيث المدى الزمنى ومن حيث اطار الأعمال المتضمنة أكثر مما هو عليه الحال بالنسبة لصناعة القرارات أو رسم السياسات • وأهم هذه القيود ما يلى :

(٥) انظر فى هذا الخصوص التعريف التالى للهدف من العملية التخطيطية :

« The objective of the planning process is the establishment of a mission, goals, strategies, programs, and allocation of resources that will enable the organization to best cope with and influence an uncertain future. »

William King and David Cleland, *Strategic Planning and Policy*, New York : Van Nostrand Reinhold Company, 1978 p. 45.

١ — قيود الموارد Resource Constraints :

وتشمل الموارد المادية (Physical resources) بما فى ذلك
الموارد المالية (Financial resources) والموارد البشرية وموارد
المعلومات (Information resources) وموارد التقنية
(Technological resources) .

٢ — قيود التنظيم Organizational Constraints :

وتشمل المناخ الادارى العام بما فى ذلك الأساليب والقوانين
الادارية والسياسات والاجراءات المتبعة لتوزيع واستغلال الموارد
الأخرى .

٣ — قيود اجتماعية وثقافية Socio-Cultural Constraints :

وتشمل الفلسفة العامة للمجتمع والقيم والعادات الاجتماعية
والتراث الحضارى .

* * *

● التخطيط والسياسة :

ان مسألة القيود فى التخطيط تجعل الذهن ينصرف الى العلاقة
بين السياسة والتخطيط ويتساءل عما اذا كانت السياسة قيودا على عملية
التخطيط . والواقع أن هناك بعض الكتاب الذين يؤمنون بأن السياسة
والعلم لا يتفقان ، ولذا فان التخطيط اذا ما أريد له النجاح لا بد أن ينجو
من قيود السياسة ، فالتخطيط بالنسبة لهؤلاء هو فن حيادى موضوعى
يهدف الى احداث توازن بين غايات محددة وواضحة ووسائل مرسومة
واضحة تؤدى الى الوصول الى تلك الغايات وذلك باتباع الأساليب
العلمية الفنية لحل المشاكل . فالتخطيط بالنسبة لهم هو عملية فنية محضة

(Technical Planning) .

ولكن ألا يخضع الأسلوب العلمى نفسه — سواء أكان فى مجال
الادارة والاقتصاد أو أى مجال آخر — الى منظورات مختلفة هى فى

الواقع نظرة الشخص أو الأشخاص للطريقة العلمية نفسها ؟ ألا يعنى اختلاف المنظورات تباينا فى القيم والأهداف والافتراضات ؟ ألا تلون الانعكاسات النفسية والاجتماعية ممارسة القائمين بصنع القرارات ورسم السياسات وتطبيقاتهم للطريقة العلمية نفسها ؟

ان التخطيط بقدر ما هو فن حيادى موضوعى واطار عام من الوجهة النظرية البحثية هو أيضا ممارسة عملية تنم عن فلسفة معينة فى القيم والأخلاق . فاختيار الأهداف والوسائل التى تتصل بها وترتيبها فى اطار جدول من الأولويات والأسبقيات وعملية الاختيار التى تتضمنها — كل ذلك يمثل دليلا واضحا على أهمية القيم فى التخطيط . فالتخطيط اذن هو مفهوم سياسى بقدر ما هو مفهوم علمى موضوعى مجرد . بل يمكن القول بأن البعد السياسى فيه يتفوق على البعد العلمى ان لم يكن معه فى مرتبة واحدة . وكما ذكر ألبرت ووترسون (Albert Waterson) فان مجرد القرار بان يكون هناك تخطيط هو غي ذاته قرار سياسى (٦) . والواقع أن كلا من البعدين الفنى (Technical) والسياسى (Political) لازم ومكمل للآخر فى عملية التخطيط . فالخطة التى تحتوى على أهداف سياسية واجتماعية قيمة ترفع من شأن الانسان والمواطن دون تحديد علمى للموارد المتاحة ، والأسبقيات والأولويات بالنسبة للأهداف والوسائل والمعوقات أو القيود البيئية التى تقف دون الوصول الى تلك الأهداف — هى بمثابة سجل للأحلام والأمانى لا يثاب عليه الفاعل الا كما يثاب على حسن القصد وبعد المرمى . كما ان الخطة التى تحتوى على تحديدات علمية دقيقة للموارد المتاحة والوسائل الممكنة والنتائج الملموس دون تحديد للأهداف وترتيبها ضمن فلسفة اجتماعية معينة — هى بمثابة سجل للموقف المالى (Financial Statement) لأى مؤسسة من المؤسسات لا توضح سوى الربحية والخسارة

Albert Waterson, Development Planning : Lessons (٦) of Experience, Baltimore, Maryland : The Johns Hopkins Press, 1965.

بمصاب الأموال في ذلك التاريخ ، ولا يثاب عليها الفاعل الا كما يثاب على انجاز الفعل دون وضوح المرمى وحسن المقصد .

وقد صار الكتاب اليوم يتحدثون عن عدة أجهزة أو مستويات للتخطيط . فهناك الجهاز السياسى الذى يرسم ويحدد الأولويات فى قرارات الخطة ، وهناك الجهاز الادارى الذى توكل اليه عملية تنفيذ الخطة ومتابعتها ورقابة العمليات الادارية المتعلقة بتحويل قرارات التخطيط الى واقع التنفيذ . وهناك الجهاز الفنى أو الاستشارى الذى يساعد فى الوصول الى قرارات الاعداد والتنفيذ والتقييم وذلك عن طريق استعمال الطرق البحثية العلمية الفنية .

* * *

● عناصر التخطيط :

ان يتداخل البعدين السياسى والعلمى فى عملية التخطيط العام يفرض أبعادا أو عناصر جديدة لازمة لهذه العملية . وهذه العناصر كثيرة ومتعددة نختار منها ثلاثة فقط يتعلق احداها بالجانب السياسى « المشاركة » والثانى بالجانب العلمى « المعلومات » والثالث يتعلق بتداخل الجانبين معا « الاستمرارية » .

● المشاركة (Participation) :

ان الكمال لله وحده لا شك فى ذلك وان السياسة والحكم عامة يقتضيان المشاركة وهى مبدأ قديم اتخذ عدة أشكال كالشورى والديمقراطية المباشرة^(٧) والديمقراطية النيابية وغيرها . واذا كان التخطيط سياسيا فى أحد أبعاده فان تحديد القيم والأهداف والوسائل والموارد اللازمة لابد أن يشارك فى وضعها قطاعات كبيرة من أبناء الشعب

(٧) الديمقراطية المباشرة هى التى عرفت باسم (Citizen democracy) فى أثينا القديمة حيث يشارك كل شخص فى المدينة مشاركة مباشرة فى اتخاذ القرارات الخاصة بالمشاكل المطروحة بالنسبة للمدينة .

أو الوطن وخاصة الذين يقع عليهم العبء الكبير فى تنفيذ الخطة أو متابعتها وبالتالي تقييمها والاستفادة من ذلك فى تصميم الخطط اللاحقة .

والواقع أن المشاركة تقتضيها أيضا — على الأقل فى هذا العصر — تفجر المعارف والمعلومات وتخصص الأفراد فى اتجاهات معينة يصعب معها لفرد واحد أو مجموعة قليلة القيام بوضع خطة تأخذ فى الاعتبار مصالح الأشخاص المتعددة وميولهم واتجاهاتهم وقدراتهم على الخلق والابداع . كما أن أى فرد فى أى مؤسسة من المؤسسات — مهما كان صغر حجمها — لا يستطيع أن يقوم بمفرده برسم خطة من الخطط دون مساعدة زملائه فى أى مرحلة من مراحل التخطيط وذلك لأن معلومات الفرد محدودة وبالتالي فان توقعاته قد تأتى مغايرة لتوقعات الآخرين .

وأهمية المشاركة أيضا تنبع من موضوع تقييم الحاجات (Needs Assessment) والذي يتعبّر خطوة أساسية فى عملية التخطيط وهو فى أبسط صورته يمثل قائمة بالأعمال (Check List) التى يسمى اليها الأفراد للوصول الى اشباع حاجاتهم الانسانية . واذا كان التخطيط — فى احدى صورته — هو توازن بين الأهداف والوسائل ، وأن الأهداف هى مجموعة من القيم أو الحاجات الانسانية فان ذلك يعنى أنه لا يمكن الوصول الى تلك الأهداف أو الحاجات وتقييمها تقييما سليما الا بمشاركة الأفراد والمجموعات المعنية بذلك فالطبيب مثلا لا يستطيع تشخيص المرض تشخيصا دقيقا الا بمساعدة المريض نفسه الذى يدلّه على مكان الألم والأعراض الأخرى التى يشعر بها والأوقات التى تلازمه فيها .

ان هناك من يعتقدون بأن المخططين الفنيين (Technical Planners) يستطيعون أن يحددوا حاجات الهدف (Target Population) دون مشاركة الأفراد الآخرين وذلك لما لهم من قدرات فنية ووسائل علمية متقدمة يمكن معها الوصول الى تلك الحاجات بالتفصيل واعطائها

أوزانا كمية (Quantitative Weights) ومن ثم ترتيبها ترتيباً
منطقياً حسب الأهمية النسبية لكل منهما •

وإذا كان ذلك صحيحاً فإن نفس الخط الحججى (Line of argument)
يمكن أن يستعمل لصالح الفرد العادى (Layman) • فهذا الأخير
يستطيع تحديد الحاجات الانسانية بتفصيل أكبر لما له من قوة استيطانية
(Introspection) يمكن معها أن يدرك حقيقة شعوره ورغباته ودوافعه
ومن ثم يسهل عليه ترتيب هذه الحاجات والرغبات حسب سلم من
حسابات الفوائد الذاتية (Subjective utility calculus) • وإذا
كان الرجل العادى عرضة لتزييف الواقع نسبة لعدم ثبات المقاييس
النفسيية (Psychological measures) ونسبة لتعرضه لما يسميه
الاحصائيون بالضوضاء (Noise) فى القياس فإن المخطط الفنى هو
أيضاً عرضة لما يسميه الاحصائيون بالتحيز المنتظم (Systematic bias)^(٨)
ومعنى ذلك أن الرجل العادى لوحده أو المخطط الفنى بمفرده لا يستطيع
الوصول الى قائمة الحاجات التى يمكن أن يعول عليها فى التخطيط وذلك
لأن كلا منهما يجهل عن الآخر شيئاً من تصوره لهذه الحاجات فبينما يجهل
الرجل العادى مقدار الموارد المخصصة لكل حاجة من هذه الحاجات من
قبل راسمى السياسة أو المخطط الفنى يجهل المخطط الفنى بدوره الترتيب
التفاضلى لهذه الحاجات من قبل الرجل العادى • ولذا فإن اشتراك
الاثنين معا فى عملية التخطيط تجعل هذه العملية أكثر واقعية وأعظم
أثراً ونفعاً •

لقد تعددت الدراسات التى تنادى بأهمية المشاركة فى التخطيط
حتى صار الحديث عن المشاركة يمثل نوعاً معيناً من التخطيط يعرف
باسم التخطيط بالمشاركة (Participative Planning) تمييزاً له عن
التخطيط بدون مشاركة والذى يعرف أحياناً باسم التخطيط الفوقى

Jeffrey Katzer, et-al .. Evaluating Information : (٨)
A Guide for Users of Social Science Research, Reading, Massach-
usetts Adisson-Wesley Publishing Company, 1978 pp. 48-61.

(Top-down Planning) والذي كان لفترة طويلة النمط السائد في التخطيط في معظم المجالات .

ان المشاركة لا تعتبر ميزة حسنة بالنسبة للتخطيط فحسب وانما أيضا بالنسبة لصنع القرارات ورسم السياسات ، والواقع أن مفهوم المشاركة أصبح مفهوماً أساسياً تعدى حيز التخطيط الى نطاق الإدارة عامة بل الى ميادين الكثير من العلوم الاجتماعية الأخرى فنظريات العلاقات الاجتماعية (Human Relations Theories) كنظرية ماكجريجور (MacGregor) المعروفة بـ « نظرية النمط » أى (Theory-Y Type) ، ونظرية التحرر من الاعتماد على الغير (Dependency-Liberation Theory) والتي لاقت رواجاً كبيراً في مجال الفكر التنموي وخاصة في أمريكا اللاتينية وبعض الدول النامية والدول الاشتراكية — كلها لا يمكن أن تستقيم الا في اطار المفهوم العام للمشاركة .

● نظام المعلومات (Information System) :

تعتبر المعلومات من العناصر الأساسية في التخطيط . والمعلومات قد تأتي في شكل حقائق تتعلق بالماضى والحاضر أو في شكل توقعات واحتمالات واسقاطات تتعلق بالمستقبل . والمعلومة (Piece of information) في أى نظام من النظم لا تكتسب أهمية بمعزل عن مجموعة المعلومات الأخرى فالمنظورات (Perspectives) والنماذج (Models) وطرق دوران المعلومات (Information Processing Systems) هى التى تعطى المعلومة المعنى المحدد أو تكسيبها الصحة والتعويل وبالتالي تصبح لها أهمية داخل النظام أو الأطر المستعملة .

والمعلومات في التخطيط تحتاج الى مراقبة مستمرة (Continous monitoring) ، أو دورية (Periodical) وذلك حسب موضوع التخطيط أو الطريقة التخطيطية المتبعة كما أن المراقبة يصحبها دائماً التقييم ، والاثنان معاً يساعدان القائمين بأمر التخطيط على معرفة مدى

خدمة التخطيط لحاجات الهدف ومدى الانحراف من القيم والأهداف المتوقعة .

والمعلومات قد تشمل حاجات الهدف أو المجتمع والموارد المتاحة (Available resources) ومصادرها والبرامج الحالية والموجهة لخدمة الهدف والاستراتيجيات والوسائل والتكنولوجيا التي يتم عن طريقها إنجاز الخدمات لمجابهة حاجات الهدف كما تشمل أيضا الكفاءات والمهارات التي يتمتع بها القائمون بعملية التخطيط في مراحلها ومستوياتها المختلفة . ويرجع معظم الباحثين فشل العمليات التخطيطية الى غياب أو قصور المعلومات الكافية (Adequate) والمناسبة (relevant) والصحيحة (Valid) والتي يمكن أن يعول عليها (Reliable) وهذه المميزات الأربعة تعتبر الأساس لاستخدام المعلومات في عملية التخطيط أو رسم السياسات واتخاذ القرارات ومثل هذه المعلومات لا يمكن الحصول عليها الا باستعمال عدة طرق بحثية واحصائية تتراوح من طرق المسح الاجتماعي (Social Survey Techniques) كالأستبيانات والمقابلات الشخصية الى طرق التجارب الاجتماعية (Social Experimentation Techniques)^(٩) مروراً بطرق دراسة الحالات الاجتماعية والتاريخية .

ومن هذا المنطلق يتضح أن عملية التخطيط على مستوى البرامج والمشاريع هي مجموعة من القرارات المتلاحقة بدءاً بعملية الاستطلاع (Intelligence) أو مرحلة ما قبل التخطيط (Preplanning Stage) ومروراً بالتصميم (Design) فالتنفيذ والمتابعة والتقييم وهذا يعني أن اتخاذ القرارات لا بد أن يوجه ليس فقط الى تعميم الأهداف وترتيبها وانما أيضا الى موضوع الحصول على الموارد الضرورية المختلفة من مادية وبشرية وتقنية ومعلوماتية وغيرها . وفي مجال الموارد البشرية لا بد أن

(٩) طرق التجارب الاجتماعية تشمل التماثل (Matching) وطريقة المجموعة الضابطة (Control Group Method) وطريقة الضبط العشوائي (Random Control Method)

توجه القرارات نحو معرفة قدرة الأشخاص الذين سيشاركون في عملية التخطيط وكفاءاتهم الفنية والعملية واحتياجاتهم من التدريب وتوزيعهم على الأعمال المختلفة كما توجه أيضا الى معرفة الهدف أو الزبائن (Clients) الذين سيستفيدون من خدمات البرامج والمشاريع وتوزيعهم الجغرافى والشروط الواجب استيفاؤها (Eligibility Criteria) للاستفادة من خدمات تلك البرامج والمشاريع وكذلك الطرق والوسائل التى تساعد فى الوصول الى الهدف والتأثير على سلوك واتجاهات الزبائن وكسب رضائهم •

● الاستمرارية (Continuity) :

وإذا سلمنا بأن المشاركة مفهوم لا غنى عنه فى التخطيط بقى أن ندرك أن هذه المشاركة لا تتم فى وقت واحد معين بذاته فهناك من هو أقدر على المشاركة فى مرحلة تصميم الخطة وثان أقدر على المشاركة فى مرحلة التنفيذ وثالث أقدر على المشاركة فى مرحلة المتابعة والتقييم • وكل مرحلة من هذه المراحل تحتوى على أعمال محددة (Specific Tasks) وهناك من هو أقدر على المشاركة فى عمل معين دون غيره من الأعمال المحدودة فى نفس تلك المرحلة •

ان الاستمرارية فى التخطيط تعنى ايجاد الاتصال (Communications) والتفاعل (Interaction) المستمر بين القائمين بوظائف التخطيط فى جميع مراحل ومستوياته ، ولكى تكون هذه المراحل والمستويات التخطيطية متداخلة ومتشابكة لابد من وجود قنوات أو وسائل اتصال يتم عن طريقها هذا التفاعل أو التغذية المرتدة (Feedback) التى هى عبارة عن ردود أفعال (Responses) لمثيرات معينة أو تقييم للمعلومات التى تستخدم فى عملية التخطيط فالاستمرارية تفترض اذن وجود نظام للمعلومات تجرى تدفقاته أفقيا أو رأسيا فى الاطار التنظيمى للتخطيط سواء أكان على مستوى المشروع أو البرامج أو المنظمة أو الدولة عامة • وهذه التدفقات المعلوماتية

(Information flow) عبر القنوات التنظيمية للجهاز التخطيطي هي فى نفس الوقت الناتج والمعيار والأساس للاستمرارية فى عملية التخطيط .

والاستمرارية أيضا تعنى المراجعة المستمرة للمعلومات المختلفة المطلوبة لعملية التخطيط بغرض تصحيحها واكملها (Updating) فتكتسب بذلك العملية التخطيطية المرونة اللازمة والتي تفرضها حركة التغير والانفجار المعرفى والتآكل والصدى المعرفى (Obsolescence of Knowledge) اللذان ينتجان عن هذا التغير كما تكتسب أيضا الديناميكية والحركة التي تجعل النظرة الى التخطيط عملية متواصلة مستمرة وليس عملية موسمية تجرى فى أشهر معدودة من السنة ثم تنشط مرة أخرى فى بداية الموسم الجديد .

● تخطيط التنمية (Development Planning) :

لقد ذكرنا أن التخطيط هو أسلوب فى الحياة وطريقة فى البحث أكثر منه عملية مادية معينة ولذا فقد تعددت أنواعه بتعدد مجالات الحياة الانسانية فهناك تخطيط اقتصادى وتخطيط اجتماعى وتخطيط تربوى وخلافه ، كما تنوعت أقسام التخطيط بحسب التركيز أو المنظور الذى يعالج منه فهناك تخطيط هيكلى وتخطيط وظيفى وتخطيط الزامى وتخطيط توجيهى وتخطيط شامل وتخطيط جزئى وتخطيط قريب المدى وآخر متوسط المدى وثالث بعيد المدى .

أما تخطيط التنمية فهو نوع من التخطيط الشامل أو التخطيط القومى، والتنمية حسب تعريف منظمة الأمم المتحدة لها تعنى النمو والتغير فى شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية . وقد بدأت الجهود التنموية فى النطاق العالمى بعد الحرب العالمية الثانية ويعتبر مشروع مارشال (Marshall Plan) الذى هدف الى اعادة الحياة الاقتصادية والاجتماعية دول أوروبا الغربية بعد ويلات الحرب النازية — يعتبر من الجهود الأساسية فى التنمية الدولية وبعدها تولت هيئة

الأمم المتحدة رعاية الجهود التنموية فى دول العالم كله وخاصة العالم الثالث فكان العقد الأول للتنمية فى الستينات ، والعقد الثانى فى السبعينات وها هو العام يدخل الآن على مشارف العقد الثالث للتنمية فى الثمانينات •

ولكن تجربة العقدين السابقين أبرزت الكثير من الدروس والعظات فى مجال التنمية الدولية فقد ظهر أن التنمية كمجهود اقتصادى بحت لم يصل بالدول النامية الى الأهداف والمرامى التى تنشدها لأن النموذج المسيطر فى ذيك العقدين ركز على قياس الناتج القومى والدخل الفردى فى النمو الاقتصادى وأهمل الى حد كبير النمو الاجتماعى والثقافى للدول • وبالرغم من الزيادة فى النمو العام الا أن الوضع الاجتماعى والاقتصادى للغالبية العظمى من سكان العالم ونجاحه فى الدول النامية لم يتحسن كثيرا فتفاقت بذلك البطالة وازدادت الهجرات من الأرياف الى المدن وقامت الأحياء الفقيرة فى قلب المدن وفى أطرافها وتردت الخدمات التعليمية والصحية وازداد التضخم المالى والاقتصادى وانقسم العالم الى قسمين كبيرين : أقلية مترفة تملك كل شىء وأغلبية معدمة لا تملك من حطام الدنيا شيئا • فجارت الأصوات وارتفعت النداءات مشيرة الى اتباع نموذج جديد للتنمية يقلل من شبح البطالة ويزيد من عدالة توزيع الدخل القومى بين أفراد الشعب ويضمن حداً أدنى من الحياة المعيشية الكريمة ومن مستوى الدخل الفردى الذى يساعد فى الوصول الى ذلك المستوى المعيشى •

من ذلك المنطلق تعالت الأصوات منادية بقلة التركيز على رأس المال المادى والاعتماد أكثر فأكثر على رأس المال البشرى بوصفه الوسيلة الناجعة فى الانتاج والعامل الأساسى فى تراكم رأس المال والعناية والهدف الذى نحوه توجه الجهود الاقتصادية والاجتماعية والثقافية •

لقد ارتدت التنمية اليوم مظهرا براقا فى جميع دول العالم وتجاوزت

جهودها المحيط المحلى والقومى الى الصعيد العالمى حيث نشأت المنظمات التنموية والمعاهد والجامعات ودور البحث التى تخصصت فى الدراسات أو المساعدات التى تتطلبها عملية التنمية . لقد أصبحت التنمية شعار النصف الثانى من القرن العشرين وان اختلفت جهودها ونماذجها المتبعة رغم الاتفاق العام على أهمية تخطيط هذه الجهود أو « تخطيط التنمية » .

لقد أصبحت قضية التنمية اليوم القضية الأولى بالنسبة لكل دول العالم لأنها قضية بشرية قبل أن تكون قضية اقتصادية أو اجتماعية معينة . فهى عملية شاملة طويلة أو متوسطة الأجل . تعنى بالنمو والتغيير فى الدولة ككل مع نمو الأجزاء المختلفة بمعدلات مختلفة حسب درجة الرقى والتقدم الذى بلغته فى الماضى . والهدف من التنمية القومية هو جعل المجتمع والاقتصاد القومى قادرين على الحركة فى الاتجاهات المختلفة وخلق القدرات والابداع اللذين يساعدان فى دوامة هذه الحركة . وكما تصل التنمية الى تلك الأهداف لابد من استخدام عناصر هامة تتمثل أساسا فى القوى العاملة أو المهارات الفنية والادارية الموجودة والمستوى المعرفى والتكنولوجى المتاح وبناء المنظمات (Institution Building) اللازمة لمواجهة عملية التنمية ولذا صارت التنمية الشاملة تتطلب نوعين من التخطيط أحدهما يعنى بإعادة تنظيم المجتمع وبناء المؤسسات المختلفة وهو ما يعرف بالتخطيط الهيكلى والآخر يعنى بتحديد الأعمال والوظائف التى تؤديها كل منظمة من المنظمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية من أجل تحقيق التنمية وهو ما يعرف بالتخطيط الوظيفى .

ولما كانت هذه المنظمات يعمل فيها ويديرها الأفراد أو العنصر البشرى فان مستوى الكفاءة التى يمكن تحقيقها من تشغيل العنصر البشرى يرتبط ارتباطا وثيقا بعملية التنمية ومعدلاتها . فالعنصر البشرى يمثل عاملا هاما من عوامل الانتاج ولذا فان رفع كفاءته فى التشغيل

رفعا مستمرا ودائما يمثل الضمانة الكافية والشرط الأساسى للوصول الى المستوى المعقول والمترن من التنمية المطلوبة .

* * *

● ادارة التنمية :

ان عملية التنمية هى عملية انتقال من وضع « متخلف » نسبيا الى وضع « متقدم » بالنسبة للوضع السابق . والتقدم والتخلف ليسا بالضرورة مفهومين اقتصاديين فحسب وانما يحتويان على جوانب سياسية واجتماعية وثقافية . والتنمية هى أيضا مفهوم مركب ذو جوانب متعددة ولذا فان ادارة هذه العملية - ادارة التنمية - تتطلب الالمام بمشكلات التنمية الاقتصادية والادارية والاجتماعية وخلافه ، ومن هنا تلعب المؤسسات والمنظمات وخاصة المؤسسات الاقتصادية دورا هاما وضروريا فى ادارة التنمية ، كما أن تطوير المهارات البشرية وتنميتها تلعب الدور الأكبر فى بناء المؤسسات والتنمية على السواء .

لذا فان ادارة التنمية تحمل معنيين متلازمين : أحدهما اقتصادى سياسى (Political Economy) والثانى سياسى ادارى (Administrative Politics) فالعنصر السياسى يمثل قاسما مشتركا أعظم بين الاثنين لأن السياسات الادارية شىء سابق للعمليات الاقتصادية وخاصة على المستوى القومى . فادارة التنمية تعنى من ناحية تخطيط وادارة الاقتصاد العام بعنصره المادى والبشرى وهى فى هذه الحالة تتعلق أعمالها بأعمال الوحدات المشرفة على الاقتصاد الوطنى والتخطيط القومى وادارة الوحدات الانتاجية المنفذة لهذه الأعمال . ومن ناحية أخرى فان ادارة التنمية تعنى تخطيط وادارة العامل البشرى سواء أكان على مستوى الاقتصاد الوطنى ككل أو فى عمليات الانتاج والخدمات للقطاعات المختلفة وهى فى هذه الحالة تتعلق أعمالها بأعمال التعليم والتدريب والتنمية الادارية والتنظيم الادارى وكل الأعمال التى تتعلق باعداد واستخدام العنصر البشرى فى مجالات الانتاج والخدمات المختلفة .

ان ادارة التنمية بشقيها التنظيمى الاقتصادى السياسى والتنظيمى السياسى الادارى هى عملية مرادفة لادارة التغيير (Management of Change) وبالتالي تصبح علاقتها بالتخطيط المعام أو التخطيط القومى هى علاقة منطقية وظيفية تنصب على التغيير الاجتماعى والاقتصادى والذى يحدث من ناحية على المؤسسات ومن ناحية أخرى على الأفراد . ولما كانت المؤسسات هى القنوات التى تستوعب الارادات الفردية والتى بدورها تجعل هذه المؤسسات قادرة على استيعاب التغيير ومواجهته واثرائه (١٠) فان ادارة التنمية تعنى فى المقام الأول باعداد الأفراد وتأهيلهم للقيام بدورهم فى عملية التنمية سواء عن طريق الاعداد النفسى والتربوى فى مجالات التعليم النظامى والتعليم غير النظامى أو عن طريق الاعداد المهنى والفنى فى مجالات التدريب المنتظم والتدريب غير المنتظم .

● مناهيم وأساليب تخطيط القوى البشرية :

ان تخطيط القوى البشرية لا يختلف فى منهجه وأسلوبه عن منهج التخطيط المعام والذى - كما ذكرنا - يتبع المنهج العلمى فى حل المشكلات ورسم السياسات واتخاذ القرارات . الا أنه فى محتواه ومضمونه يختلف كثيرا عن أنواع التخطيط الأخرى وذلك لاختلاف الموارد البشرية عن غيرها من الموارد فى أنها متكاملة وتخضع لمبادئ الفروق الفردية وتتصف بالعزة والكرامة الانسانية ولذا كانت ادارتها وطرق استخدامها أصعب بكثير من ادارة واستخدام الموارد الأخرى كما أن التنبؤ بأعدادها وأنواعها وسلوكها لا يتفق دائما مع تقريرات الطرق العلمية والاسقاطية الدقيقة .

ان القوى البشرية فى أى قطر من الأقطار هى مجموعة الأفراد

(١٠) سليمان دمبر « ادارة التنمية » ومشكلات الواقع الادارى « الادارة » ، المجلد الثالث ، العدد الثانى ، أكتوبر ١٩٧٠ ص ٤٧٠ .

(٤ - التربية ومجالات التنمية)

الذين تتراوح أعمارهم بين الخامسة عشر عاماً والستين عاماً والذين يقطنون في تلك الرقعة من الأرض سواء أكان ذلك بطريقة مستديمة أو مؤقتة ولذا فإن تخطيط القوى البشرية يشمل كل هؤلاء الأفراد وفي شتى المراحل ومختلف القطاعات • وقد أورد دكتور منصور أحمد

منصور (١١) أربعة مراحل هي :

- ١ - مرحلة الطفولة •
- ٢ - مرحلة التعليم •
- ٣ - مرحلة العمل •
- ٤ - مرحلة ما بعد العمل أو التعاقد •

وأربعة قطاعات أساسية هي :

- ١ - قطاع الصحة •
- ٢ - قطاع التعليم •
- ٣ - قطاع التدريب •
- ٤ - قطاع العمل •

وهذه المراحل والقطاعات هي محور ومجال تخطيط القوى البشرية • وأن أى تخطيط شامل للقوى البشرية لا بد أن يأخذ بالاعتبار تلك المراحل والقطاعات جميعها •

وتخطيط القوى البشرية في الدولة يقتضى بالضرورة التعرض لتخطيط القوى العاملة بها وان فعالية التخطيط للقوى البشرية يؤثر تأثيرا مباشرا على فعالية التخطيط للقوى العاملة لأن القوى العاملة هي جزء من القوى البشرية فهي تمثل مجموعة الأفراد المدنيين في فئات معينة من السن (١٥ - ٦٠ مثلا) الذين يشتغلون في قطاعات الخدمات والانتاج مقابل أجر أو راتب معين بالاضافة الى المتعطلين في نفس

(١١) منصور أحمد منصور ، « المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة » ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٣ •

فئات السن والذين لديهم القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويبحثون فعلا عن عمل (١٢) .

* * *

● أساليب تخطيط القوى البشرية :

توجد ثلاثة أساليب رئيسية لتخطيط القوى البشرية على المستوى القومى وعلى مستوى البرامج والمشاريع ، وهذه الأساليب الثلاثة متكاملة فيما بينها ومتممة لبعضها الآخر وهى :

- ١ - أسلوب التخطيط السكانى .
- ٢ - أسلوب التخطيط للتعليمى .
- ٣ - أسلوب التخطيط الاقتصادى .

● التخطيط السكانى (Demographic Planning) :

وهذا الأسلوب من التخطيط يعنى بحصر القوى البشرية من حيث الأعمار والجنس والتوزيع الجغرافى والوضع العائلى والنشاط الاقتصادى والاجتماعى . وهذا الأسلوب هو أسلوب احصائى مقارن يهدف الى اعطاء صورة متكاملة عن القوى البشرية من حيث تعدادها ومعدل الزيادة السنوية فيها ومعدل المواليد والوفيات والنشاطات الاقتصادية والاجتماعية من انتاج وعمالة وصحة وتعليم وخلافه . وهذا النوع من التخطيط يعتبر الأساس لكل أنواع التخطيط الأخرى وخاصة تخطيط القوى العاملة كما أنه يمد راسمى السياسات ومتخذى القرارات بالمعلومات الأساسية التى يمكن أن يبنوا عليها قراراتهم وسياساتهم فى شتى المرافق الاقتصادية والاجتماعية وكثيرا ما يستعمل فى هذا النوع من التخطيط طريق المقارنات الدولية (International Comparative Statistics) كأن تستعمل نسبة الأطباء الى المواطنين

(١٢) منصور أحمد منصور « قراءات فى تنمية الموارد البشرية » ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٦ .

(١ : ١٠٠٠ مثلا) أو المعلمين الى التلاميذ أو المدرسة والمستشفى الى السكان وغيرها كمعايير ، أو أهداف يمكن للمجتمع النامى الوصول اليها أو التقرب منها . وهذه النسب أيضا توضح لراسمى السياسة ومتخذى القرار مدى بعدهم أو قريهم من الهدف المتمثل فى صيانة الموارد البشرية واستقرارها النفسى والاجتماعى وذلك كيما تسهم بدورها فى زيادة الانتاج وتنمية الدخل القومى .

● التخطيط التعليمى (Educational Planning) :

لقد انتقل التعليم اليوم من مرحلة الطلب الاجتماعى أو التعليم من أجل التعليم الى مرحلة الاستثمار التعليمى أو التعليم من أجل العمل . وقد كان تخطيط التعليم فى المرحلة الأولى يخضع أساسا للضغوط والرغبات الاجتماعية فجاءت كمياته وأنواعه فى مراحل مختلفة غير متنسقة مع متطلبات التنمية العامة والاقتصاد الوطنى . ولذا ظهرت المناداة بجعل الهدف من التعليم هو تلبية حاجات المخدمين وخاصة الدولة التى تعتبر من أكبر المخدمين فى الدول النامية . وقد صار التخطيط التعليمى اليوم يعتمد على أساليب التنبؤ بالحاجات المستقبلية كيما يصل الى المستويات المحددة للتنمية العامة والنمو الاقتصادى . كما صار يعتمد أكثر وأكثر على الطرق والدراسات الاقتصادية فى مواضيع الاستثمار كطريقة البوائقى (Residual Method) وطريقة تحليل معدل العائد (Rate of Return Method) وغيرها من الطرق التى تحاول أن توجه الأنظار الى المهن والأعمال التى تمثل عائدا أكبر بالنسبة للفرد والوطن على السواء .

وبالرغم من الصعوبات التى تتمثل فى تحديد الاحتياجات المهنية والفنية التى يتطلبها الاقتصاد الوطنى وصعوبة قلب هذه الاحتياجات الى متطلبات تعليمية بحكم التغيير الذى قد يطرأ على هذه المهن والأعمال وبالتالي متطلباتها التعميمية الا أن الأسلوب التعليمى فى التخطيط لا يزال ممكنا ومهما خاصة اذا ما كان الاعداد التعليمى مرنا ومتنوعا ومصحوبا

بالتدريب الذى يتم النقص الذى يواجه التعليم من جراء التغيرات السريعة التى تطرأ فى مجال العمل .

وبينما نجد أن التخطيط السكانى يركز على موضوع القوى البشرية عامة ، وأن التخطيط الاقتصادى يركز على القوى العاملة خاصة نجد أن التخطيط التعليمى يهتم بالاثنين معا وذلك لأن التعليم - نظريا على الأقل - يهدف الى اعداد الأفراد للعمل كما يهدف الى اعدادهم للترويح النفسى والعلاقات والاتصالات الاجتماعية خارج نطاق العمل .

● التخطيط الاقتصادى :

ان الحياة الاقتصادية هى عملية مطابقة بين حاجات الجماعة وبين مواردها الطبيعية والبشرية ، ولذا كان التخطيط الاقتصادى يبدأ بخصر احتياجات الجماعة النوعية والكمية من السلع الانتاجية والاستهلاكية والخدمات التى يراد انتاجها وتقديمها للأفراد والجماعات وتحديد ما يلزم من الموارد لانتاج السلع والخدمات . فالتخطيط الاقتصادى هو موازنة بين حاجات الجماعة من السلع والخدمات وبين امكانياتهم القائمة فعلا وايجاد الطرق لسد النقص فى هذه الامكانيات مستقبلا .

ان تخطيط القوى العاملة فى اطار الاقتصاد يمثل الجانب الانسانى فى عملية التخطيط الاقتصادى لأنه يعنى بالحوافز والدوافع والقيم الانسانية بصفة عامة . وهو يهدف الى الوصول الى الاستخدام الأمثل وايجاد التوازن المطلوب بين مجموع فرص العمل التى تحققها برامج التنمية العامة أو النمو الاقتصادى وذلك حتى لا تنتشر البطالة بأشكالها المختلفة المستمرة منها والموسمية ، الهيكلية والوظيفية والمفتوحة منها والمنقمة .

وبينما يركز التخطيط التعليمى على جانب العرض (Supply) من القوى العاملة يركز التخطيط الاقتصادى على جانب الطلب (Demand) من القوى العاملة . ولذا كان تخطيط القوى العاملة فى الاطار الاقتصادى

منصبا على التقدير المستقبلي للتغيير فى مستوى ومكونات السلع والخدمات وأثرها فى عوامل الانتاج والأسعار وذلك بموجب افتراضات معينة كنبات الأسعار النسبية والمرتببات والأجور • ولذا أتت الدراسات الاقتصادية فى مجال القوى العاملة مركزة على ايجاد جداول للعلاقات بين كميات العمالة من جهة والمهايا والأجور من جهة أخرى • فالتوظيف أو العمالة تعتمد أساسا على معدل الأجور الذى يسود السوق فكلما كان الأجر قليلا كلما كان أصحاب العمل على استعداد لاستخدام أكبر عدد من القوى العاملة كما تقول نظرية المنشأة (Theory of the Firm) الاقتصادية •

وتمثل الاسقاطات والتنبؤات محورا أساسيا فى تخطيط القوى العاملة فى الاطار الاقتصادى • وقد تعددت طرق تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى (Macro-Level) وعلى مستوى المشاريع والبرامج (Micro-Level) فهناك الطرق الهيكلية التى تحاول أن توجد علاقة معينة بين كمية الانتاج من ناحية وبين العوامل المؤثرة فيه مثل رأس المال ومستوى المهارة وهيكل العمالة • وهى طريقة مقارنة تستند الى معايير مستمدة من حالات اقتصادية مأخوذة من تجارب الدول الأخرى • ومثل هذه الطرق تساعد كثيرا فى ربط خطط التنمية الاقتصادية بخطط التنمية البشرية • كما تساعد فى تخطيط برامج التعليم لايجاد الكفاءات والخبرات اللازمة لبرامج التنمية ومن ثم توجه استثمارات التعليم والتدريب نحو ايجاد قوى العمل المطلوبة •

وهناك الطرق الانتاجية - التى تحاول ايجاد علاقة بين القوى العاملة فى المستقبل من جهة ، وبين قوى العمل الحالية وحجم الانتاج المستهدف من جهة أخرى • وهذه الطريقة هى من أكثر الطرق استعمالا لأنها تعطى تقديرات أولية سريعة عن احتياجات القوى العاملة بالنسبة الى مستوى الانتاجية المستهدفة • ولكنها تتطلب تقديرا دقيقا للنمو فى الانتاجية والتغيرات التى تطرأ عليها مستقبلا •

وهناك الطرق الاستثمارية والتي تحاول إيجاد علاقة بين القوى العاملة المطلوبة من جهة واستثمارات المشروع أو الاستثمارات اللازمة لتشغيل العرد الواحد من جهة أخرى . وهذه الطريقة تتطلب أيضا تحديدا دقيقا لأحجام الاستثمارات الخاصة بالفرد الواحد والتي قد يصعب حصرها نسبة للتغيير الذي قد طرأ على الأسعار والتطور التكنولوجي .

وهناك الطرق الاحصائية المتعددة مثل طريقة رسم خط الانحدار (Regression Line) أو البرمجة الخطية (Linear Programming) والتي تتركز حول تمديد (Extrapolation) الأنماط والاتجاهات الماضية الى المستقبل ، وهي طرق تعتمد في نجاحها على دقة وكثرة الملاحظات السابقة حتى تتضح الأنماط والاتجاهات التي تبني عليها الاسقاطات ، وهي طرق تحليلية في الأساس تهدف الى الوصول الى تقييم مستقبلية « اسقاطات أو تنبؤات » على درجة عالية من الثقة .

* * *

● الخلاصة :

في هذا البحث تناولنا مفهوم التخطيط العام وبيننا أهميته وحددنا معناه ، وذكرنا أن التخطيط وظيفة انسانية ملازمة للفرد منذ ظهوره على هذه الأرض ، وأنه في الاطار الاجتماعي هو عملية سياسية تتصف بالمشاركة والاستمرارية كما أنه من الوجهة العلمية هو أسلوب في الحياة يستند أساسا الى نظام للمعلومات يتصف بالكفاية (Adequacy) والمناسبة (Relevance) والصحة والتعويل ، وهو يشبه الى حد كبير طريقة حل المشكلات ورسم السياسات واتخاذ القرارات وبالتالي يتم دائما ضمن اطار أو قيود تشمل الجوانب النفسية والبيئية الخاصة منها والعامه والمادية منها والاجتماعية .

وتطرقنا الى تخطيط التنمية بوصفه نوع من أنواع التخطيط العام أو جزء من التخطيط القومي ، وذكرنا أن تخطيط التنمية

وإدارتها يتطلبان أساساً بناء المؤسسات (Institution Building)
والتركيز على رأس المال البشرى عن طريق إعداد المهارات الفنية
والإدارية وتنميتها وتطويرها لتسهم بدورها فى بناء المؤسسات ودفع
حركة التنمية الشاملة .

وتحدثنا عن خطط القوى البشرية وضرورة استخدامها الاستخدام
الأفضل من أجل صيانتها وكفالة الاستقرار النفسى والاجتماعى بالنسبة
لها حتى تسهم بدورها فى زيادة الانتاج وتنمية الدخل القومى . كما
تطرقنا الى أساليب تخطيط القوى البشرية المتمثلة فى التخطيط السكانى
والتخطيط التعليمى والتخطيط الاقتصادى التى تهدف جميعها للوصول
الى التوازن المنشود بين الامكانيات أو الموارد البشرية المتاحة وبين
تطلعات الدولة والأفراد لمستويات عليا من الإنتاج والخدمات فى النشاطات
الاجتماعية المختلفة .

* * *

مراجع الفصل الثاني

(أ) اللغة العربية :

- ١ — منصور أحمد منصور « قراءات فى تنمية الموارد البشرية » الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٦ .
- ٢ — منصور أحمد منصور « المبادئ العامة فى ادارة القوى العاملة » الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٢ .
- ٣ — محمد ماهر عليش « ادارة الموارد البشرية » القاهرة : دار غريب للطباعة .
- ٤ — عبد الله عبد اندائم « التخطيط التربوى ، اصوله واساسيه الفنية وتطبيقاته فى انبلاد العربية » ، بيروت : در العلم للملايين ، ١٩٧٦ .
- ٥ — عبد الغنى سعيد ، « السمات والاهداف الاجتماعية للتخطيط الاقتصادى » ، القاهرة ، المؤسسة العمالية ، ١٩٧٢ .
- ٦ — سليمان دمبر « ادارة التنمية ومشكلة انواع الادارى » « الادارة ، المجلد الثالث » ، العدد اثنان ، اكتوبر ١٩٧٠ .

(ب) اللغة الانجليزية :

- 7 — Albert Waterson, **Development Planning : Lessons of Experience**, Baltimore, Maryland : The Johns Hipkins Press, 1965.
- 8 — W. Arthur Lewis, **Development Planning : The Essentials of Economic Policy**, New York : Harper & Row Publishers, 1966
- 9 — Jan Tinbergen, **Development Planning**, London : George Neidenfeld and Nicolson 1967.
- 10 — Jeffrey Katzer, et-al .. **Evaluating Information : A Guide for Users of Social Science Research**, Reading Massachussets : Adisson-Wesley Publishing Company, 1978.
- 11 — William King and David Cleland, **Strategic Planning and Policy**, New York : Van Nostrand Reinhold Company, 1978.
- 12 — Warren Bennis, **The Unconscious Conspiracy : Why Leaders Can't Lead ?** New York : Amacom, 1976.

