

| | |
|-------------------|---|
| العنوان: | مكتبة الإدارة |
| المصدر: | المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية (مصر) |
| مؤلف: | هيئة التحرير(عارض) |
| مؤلفين آخرين: | حمادة، طارق(عارض) |
| المجلد/العدد: | مج9, 4ع |
| محكمة: | نعم |
| التاريخ الميلادي: | 1985 |
| الشهر: | خريف |
| الصفحات: | 126 - 144 |
| رقم MD: | 602285 |
| نوع المحتوى: | عروض كتب |
| قواعد المعلومات: | EcoLink |
| مواضيع: | عروض كتب ، كتباً وصلت المكتبة حديثاً |
| رابط: | http://search.mandumah.com/Record/602285 |

مكتبة الإدارة

اعداد: وحدة المكتبة والنوثيق

اشراف: د. طارق حمادة

مقدمة

تمضي وحدة المكتبة والنوثيق في إدارة التوثيق والمعلومات بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية في إعداد هذا الباب المستقل بعنوان "مكتبة الإدارة" متضمنا العناوين الفرعية التالية:

■ عرض كتب عربية وأجنبية.

■ كتباً وصلت المكتبة حديثاً.

■ عرض دوريات مع ببليوغرافيات مختارة من هذه الدوريات.

■ رسائل جامعية.

■ أنشطة المنظمة.

وسوف يتضمن هذا العدد ما يلي:

■ عرضاً للكتابين التاليين:

- التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي (باللغة العربية).

- دليل التخطيط لتنمية القوى البشرية (باللغة الإنجليزية).

■ اثبات قائمة ببليوغرافية بالكتب التي وصلت الى المكتبة حديثاً.

■ ادراج الدوريات المختارة باللغتين العربية والإنجليزية التالية:

- البلديات ، وزارة الشؤون البلدية والقروية ، المملكة العربية السعودية

- عالم الصناعة ، الدار السعودية للخدمات الإستشارية ، المملكة العربية السعودية.

- Omega-temporal Online الولايات المتحدة

الأمريكية.

■ رسالة جامعية بعنوان ميعاد الطعن

القانوني في مشروعية القرارات الإدارية: دراسة مقارنة.

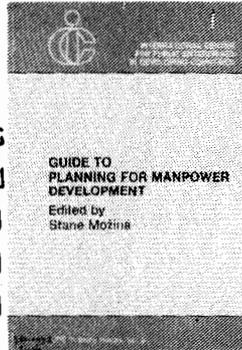
■ دائرة معارف الإدارة حرف "ن".

■ من أنشطة المنظمة.

دليل التخطيط لتنمية القوى

اعداد: ستان موزنيا

عرض وتلخيص: د. طارق حمادة



يهدف هذا الدليل الى

تقديم إطار متكامل

للتخطيط لتنمية الموارد

البشرية خاصة في

المؤسسات العامة في

الدول النامية، وقد كانت

الخبرة الذاتية للمركز التي اكتسبها من خلال

اللقاءات والندوات والمساقات التي عقدها حول

تخطيط القوى العاملة وتنميتها في المؤسسات

العامة خير موجه لاعداد هذا الدليل الذي عالج

الموضوعات المدرجة ضمن هذا الاطار المتكامل

بمدخل النظم (Systems Approach) والمتمثلة في

التالي:-

مفاهيم التخطيط لتنمية القوى العاملة،

عملية التخطيط لتنمية القوى العاملة، ادارة

الموارد البشرية، نظام معلومات تخطيط القوى

العاملة، طرق وأساليب تخطيط القوى العاملة،

بالاضافة الى ملاحظة استنتاجية.

خطة القوى العاملة في المؤسسة حيث انها تطلب احداث تغيرات في المهارات المطلوبة لاداء العمل بحيث يصار الى اختصار او الغاء الوظائف التي تتطلب مهارات جسدية وخلق وظائف تتطلب مهارات يدوية وفكرية، وخط الانتاج الجماعي احد هذه الصور، وهذا بالطبع يتطلب من المؤسسة ان تخطط للتنفيذ في موقع مصادر القوى البشرية والتأكد من انه بالامكان مد المؤسسة باحتياجاتها من القوى العاملة المؤهلة، فعلى سبيل المثال ادخال معالجة المعلومات الكترونيا في المنظمة يتطلب قوى عاملة لديها مهارات في الحاسب الالى تكتسبها من المدارس التقنية.

ويقود التغير التكنولوجي عادة الى تصميم برامج تدريب خاصة لتأمين احتياجات المؤسسة من المهارات التي لا تتوفر اساسا في عامليها وفي بيئتها الى حد ما، وهذا بالطبع يتطلب خطة تتضمن

١ - التنبؤ المستقبلي بالتغير التكنولوجي والحاجة للمهارات التي يتطلبها احداث هذا التغير.

٢ - تحديد البرامج التدريبية بخاصة برامج التدريب اثناء العمل للوفاء بهذه الحاجة.

٣ - تحضير التعليمات والمواد والتسهيلات اللازمة لتنفيذ هذه البرامج.

ثالثا: عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية

تمثل عملية التخطيط لتنمية الموارد البشرية:

- الغرض من قوى العمل
- الطلب على القوى العاملة
- تصميم التداخلات بين العرض والطلب في اظهار الخبرات. والشكل رقم ١، يوضح

اولا: مفاهيم التخطيط لتنمية القوى العاملة.

استعرض الدليل أهمية تخطيط القوى العاملة كاحدى الخطوات الأساسية لتخطيط تنمية الموارد البشرية بعامه وفي المؤسسات العامة في الدول النامية بخاصة، وذلك نظرا لكونه مطلبا اساسيا للتعرف على احتياجات تنمية وتدريب القوى العاملة الهادفة الى تحسين الاداء وتحقيق الأهداف المرسومة، والتخطيط في جوهره اتخاذ قرار حول ماذا يجب ان نفعل وكيف نفعله ومن الذي يقوم به، بحيث يتضمن تحديدا للأهداف المطلوب تنفيذها مستقبلا، انه تقدير للسلبات التنظيمية القائمة والبرامج والاجراءات التي تحقق هذه الأهداف.

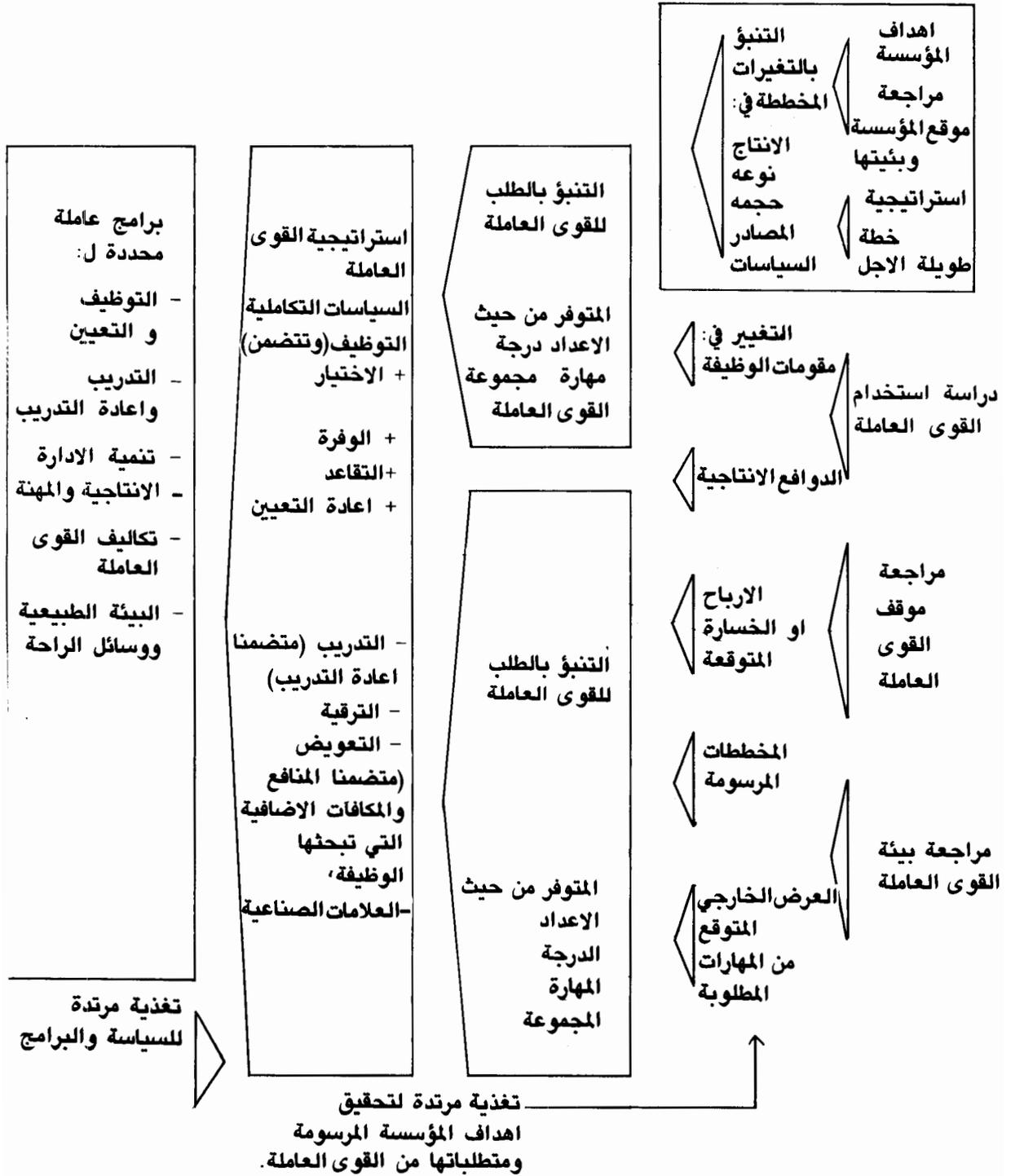
تخطيط القوى العاملة اذن هو مجموع الخطط المتصلة بالتعيين والاختيار والتعويضات والتدريب والبناء الوظيفي، الترقية وقواعد العمل الخاصة بتنظيم المورد البشري، انها عملية مصممة لترجمة أهداف المنظمة الى متطلبات مستقبلية كمية ونوعية من القوى العاملة في الامدين القصير والطويل.

ثانيا: العناصر البيئية لتنمية الموارد البشرية.

تتكون العناصر الرئيسة ببيئة المؤسسة من القيم الثقافية وقواعد السلوك للمؤسسات الاجتماعية، البيئة الشرعية، طلب الانتاج أو الخدمة، التكنولوجيا اضافة الى العنصر البشري. ولكل عنصر من هذه العناصر تأثيره على نظام تخطيط القوى العاملة وتنميتها.

يسنحاول التركيز في العرض على عنصر التكنولوجيا نظرا لكونه احد المتغيرات المستغلة في عملية التنمية.

لا شك ان للتغيرات التكنولوجية اثرها على



شكل رقم ١، يوضح صيغة حدود المعلومات المتصلة برسم استراتيجية القوى العاملة

خامسا: نظام معلومات تخطيط القوى العاملة

ان من اهم المشكلات التي تواجه ادارة القوى العاملة هي النقص في المعلومات الدقيقة المتوفرة حول مدى تطبيق خططها، ويمثل هذا النظام نظاما فرعيا لنظام معلومات ادارة الافراد الذي يهدف الى تزويد القيمين على ادارة الافراد بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم بفعالية، ويمثل هذا النظام بدوره نظاما فرعيا لنظام معلومات متكامل للمؤسسة. وأبرز المعلومات التي ينتهجها نظام معلومات تخطيط القوى العاملة تدور حول:

- التنبؤ بالقوى العاملة.
 - تحليل الوظيفة
 - تقويم الأداء
 - الأساليب التقنية (تحليل العائد - النماذج - دراسة العمل)
 - التنبؤ بالطلب.
 - تحديد المتطلبات من القوى العاملة.
- ويمكن تحديد اجراءات جمع بيانات القوى العاملة وتحليلها وبنها في اطار النظام وفقا للجدول التالي.

سادسا: طرق وأساليب تخطيط وتنمية القوى العاملة.

- ان الهدف من تخطيط القوى العاملة هو التحقق من ان المؤسسة:
- تحصل على القوى العاملة التي تحتاجها كما ونوعا.
 - تستخدم المصادر البشرية بصورة فعالة.
 - تقدر على توقع الفائض أو العجز من القوى العاملة، وتتضمن تخطيط القوى العاملة
 - التنبؤ بالطلب والعرض من القوى العاملة
 - تحديد المتطلبات والتخطيط لها (خطط عمل)
 - رقابة القوى العاملة

طبيعة المعلومات المتصلة بهذه العملية واستراتيجيتها.

رابعا: ادارة الموارد البشرية

١ - تتمثل أبرز العمليات التي تقوم بها ادارة القوى العاملة بالتالي:

- تحديد متطلبات القوى العاملة بدقة في اطار الاهداف العامة.
- ضبط وتدقيق القوى العاملة في المؤسسة وفي مختلف مواقعها الوظيفية وانشطتها بخاصة تلك المتعلقة بادارة الافراد.
- التطور المستقبلي لمجموعة المهارات المطلوبة.
- تحسين القابلية للاستيعاب والقدرة على الابداع لدى القوى العاملة لامكانية التكيف مع التغيير بل تسييره بما في ذلك استيعاب التكنولوجيا ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تضطلع بها المؤسسة.

وتحتاج الأنشطة التي تقوم بها الإدارة لمتابعة ومراقبة مستمرة هي في الأساس جزء من العملية ذاتها وتحقق عمليات المراقبة اغراضا عديدة حيث انها تخدم:

- كآلية للتغذية المرتدة تمكن الادارة من مواجهة المواقف المتعددة.
- كمزودة للبيانات والمعلومات حول العملية: تمكن المخططين من تقييم صلاحية المخططات وأساليبها وتقنياتها بخاصة في حالة عدم تغير الموقف.
- كاداة للادارة في رقابتها على استخدام القوى العاملة من خلال المعلومات المستمرة التي يزودها لها حول العملية بكاملها.

| م | فئات البيانات | متابعة البيانات |
|----|--|--|
| ١ | بيانات عامة عن قوى العمل | الجنس - السن - فترة الخدمة - سن الخدمة - الوضع العائلي - الجنسية - الإقامة - الوظائف السابقة - اللغة الأصلية - خدمة العلم. |
| ٢ | بيانات حول مستويات المهارات والمؤهلات | درجة التأهيل العلمي - المؤهلات ومستوى المهارة - الكفاءة - الوظيفة - التعليم والتدريب المنتظم (المنح الدراسية - المنح التدريبية). |
| ٣ | بيانات حول تدريب القوى العاملة | التعليم والتدريب غير المنتظم (الجزئي) - اللقاءات العلمية والبرامج التعليمية وقت - امتحانات التأهيل - التخصص برامج اخرى - لغات يلم بها. |
| ٤ | بيانات حول انتقال القوى العاملة | التقاعد - الاجازات - خدمة العلم . |
| ٥ | بيانات حول المنظمة والعمل فيها | متطلبات الوظيفة - العمل الإضافي - الغياب |
| ٦ | بيانات حول تغير المهام والواجبات | النقل - الترفيه - الانتقال من حقل انتاجي الى حقل اداري |
| ٧ | بيانات حول المساهمات في النوادي السياسية والاجتماعية والرياضية | وظائف مختلفة - العضوية في مؤسسات اجتماعية - العضوية في النوادي - وظائف سابقة. |
| ٨ | بيانات حول الفعاليات الاجتماعية | النظام التعليمي - قدرته على العطاء |
| ٩ | بيانات حول المستوى الاجتماعي | البيت - المسافة من البيت الى مركز العمل - رعاية الأطفال |
| ١٠ | بيانات حول التطور الوظيفي | المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات والندوات والدراسات العضوية في المؤسسات العلمية والمكتبية |
| ١١ | مصادر بيانات اخرى | يجب تحديدها |

جدول رقم (١) يبين المقارنة بين العرض والطلب على القوى العاملة لخمس سنوات

| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | السنة الحاجة |
|-----|-----|--------|-----|--------|--|
| | | | | | الطلب |
| ١٢٠ | ١٢٠ | ١٤٠ | ١٤٠ | ١٢٠ | ١ . العدد المطلوب في بداية السنة |
| — | — | ٢٠ «-» | — | ٢٠ «+» | ٢ . التغيرات المتوفرة خلال السنة |
| ١٢٠ | ١٢٠ | ١٢٠ | ١٤٠ | ١٤٠ | ٣ . المتطلبات الكلية في نهاية السنة |
| | | | | | العرض |
| ١٢٠ | ١٢٠ | ١٤٠ | ١٤٠ | ١٢٠ | ٤ . العدد المتوفر في بداية السنة |
| — | — | — | ٥ | ٥ | ٥ . الزيادة المتوقعة (ترقية - انتقال) |
| ١٧ | ١٩ | ٢٨ | ٢٧ | ٢٠ | ٦ . النقصان (تقاعد - ترقية) |
| ١٠٣ | ١٠١ | ١١٢ | ١١٨ | ١٥٥ | ٧ . العدد الاجمالي المتاح في نهاية السنة |
| | | | | | المطلوب |
| ١٧ | ١٩ | ٨ | ٢٢ | ٢٥ | ٨ . العجز |
| — | — | — | — | — | أو الزيادة |
| ٣ | ٤ | ٢ | ٦ | ٣ | ٩ . الخسارة أو الربح خلال السنة |
| ٢٠ | ٢٣ | ١٠ | ٢٨ | ٢٨ | ١٠ . العدد المطلوب اضافته خلال السنة |

- اية مشكلات خاصة بالعرض وكيفية معالجتها

- برنامج التعيين.

٢ - خطة التطوير التي تتضمن برامج اعداد

الموظفين الجدد وتدريب الموظفين اما لزيادة مهاراتهم بغرض تحسين الاداء او لتهيئتهم لوظائف جديدة.

هذا ويتم اعداد خطة القوى على أساس تحليل المطلوب من قوى العمل ودراسة تطبيقات المعلومات حول الانتاجية والتكلفة وتتكون العناصر الرئيسية للخطة من:

١ - خطة التوظيف (التعيين) وتتضمن بدورها:

- عدد ونوع الاشخاص المطلوبين ووقت الحاجة اليهم

بحيث يمكن مراجعة ميزان القوى العاملة وبناء النسبة بين العدد المتوقع والفعلي وتكوين القوى العاملة.

$$\text{ميزان القوى العاملة} = \frac{\text{العدد المتوقع}}{\text{العدد الفعلي}} \times 100$$

والنموذج التالي عبارة عن تقرير ربع سنوي يوضح هذا الميزان:

سابعاً: مفاهيم أخرى لتنمية الموارد البشرية

ان الهدف من تخطيط القوى العاملة هو التأكيد على ان يكون الشخص المناسب في الوقت المناسب في المكان المناسب. ويساعد التخطيط على تجنب التكلفة الاضافية للاستخدام، وبعض المشكلات المتصلة بذلك تتمثل في الاسئلة التالية:

- ما نوع الاشخاص الذين تحتاج اليهم المؤسسة؟
- هل تحتاج الى اشخاص لفترة طويلة او قصيرة او للفترتين؟
- هل تريد موظفين دائمين؟
- هل لدى المؤسسة فلسفة قائمة على اساس اتاحة الفرص لجميع الموظفين للتطوير والتنمية؟ الأمر الذي يفترض ان يؤخذ بعين الاعتبار لدى التخطيط المطلوب من القوى العاملة ما يلي:
- ١ - المهارات والمؤهلات المتوفرة واستخدامها، والأدوات المستخدمة
- ٢ - انماط الغياب ودورات العمل
- ٣ - الاحتياجات المستقبلية المتوقعة.
- والشكل التالي يبين عملية التخطيط لتنمية القوى العاملة ومتطلباتها.

وأبرز الأنشطة الاضافية المتصلة بإدارة الموارد البشرية هي:

٣ - خطة الزيادات، والتي تشير الى:

- الزيادة اين ومتى
- خطط التنمية واعادة التدريب

٤ - خطة التدريب وتبين:

- عدد المدربين او المهارات المطلوبة وبرامج تدريبهم.
- عدد الموظفين الذين يحتاجون الى التدريب والبرنامج التدريبي المطلوب لهم

- تطوير المساقات والبرامج التدريبية.

٥ - خطة الانتاجية: تضع برامج لتحسين الانتاجية وتقليل كلفة القوى العاملة بوسائل مثل:

- طرق واجراءات ونظم التحسين والتطوير.
- المكننة والامننة

- التدريب

- الحوافز المادية (الاجور، المكافآت، المشاركة في الارباح).

- تطوير المسائل المتصلة بهذه الامور.

٦ - الخطة البديلة: التي توصف الاعمال المطلوب تجنب الوقوع في الخطأ من جرائها مثل:

- مشكلات الاجور (لزيادة مستوى الاجر لمقابلة المنافسة).

- اجازة الموظفين للتحصيل وزيادة المهارات

- اقالة الموظفين غير المفيد.

- ازمة تحسين اجراءات الاختيار والتعيين.

- التغيير في العمل.

كما تتضمن خطة القوى العاملة ايضا الاهداف والمستويات للقياس، وتوضح المسئولية الخاصة بتطبيق وكتابة تقارير الاجراءات التي تمكن من توضيح الخطة،

| تقرير ربع سنوي للقوى العاملة | | | الفرع |
|------------------------------|-------|---------|--|
| الربع | اعداد | التاريخ | |
| | | | - عدد المعنيين لهذا الربع - عدد المعنيين للربع السابق - مستوى تحقيق الهدف |
| - عدد المعنيين لهذا الربع | | | - عدد تاركي الوظيفة لهذا الربع - عدد المتدربين باليوم لهذا الربع - عدد من لم يتدرب |
| الاختلاف | الهدف | الفعلي | فئة الوظيفة |
| | | | تقني متخصص تقني غير متخصص مساعد تقني متخصص نصف المهرة وغيرها المجموع |
| الاقتراح | | | اسباب الاختلاف |
| الاختلاف | الهدف | الفعلي | درجة الوظيفة الفئة الثامنة فما فوق السادسة - السابعة الرابعة - الخامسة الأولى - الثالثة المجموع |
| — | — | — | |
| | | | اسباب الاختلاف |
| | | | الاقتراح |
| | | | المخرجات الكلية لكل شخص لهذا الربع المخرجات الكلية لكل شخص للربع السابق مخرجات الهدف لكل شخص |

العامة والغرض منها لتلبية هذه الاحتياجات.

(٢) التركيز على خطط التنمية قصيرة ومتوسط الأجل (أقل من سنتين) وبين سنتين و٥ سنوات.

(٣) مشاركة من الإدارة العليا والمديرين الموظفين للمؤسسات المتصلة بغرض تحسين الخطط وخلق فهم مشترك واسع ودعم أكبر للخطة.

- الاختيار والتعيين

- التقويم

- التدريب

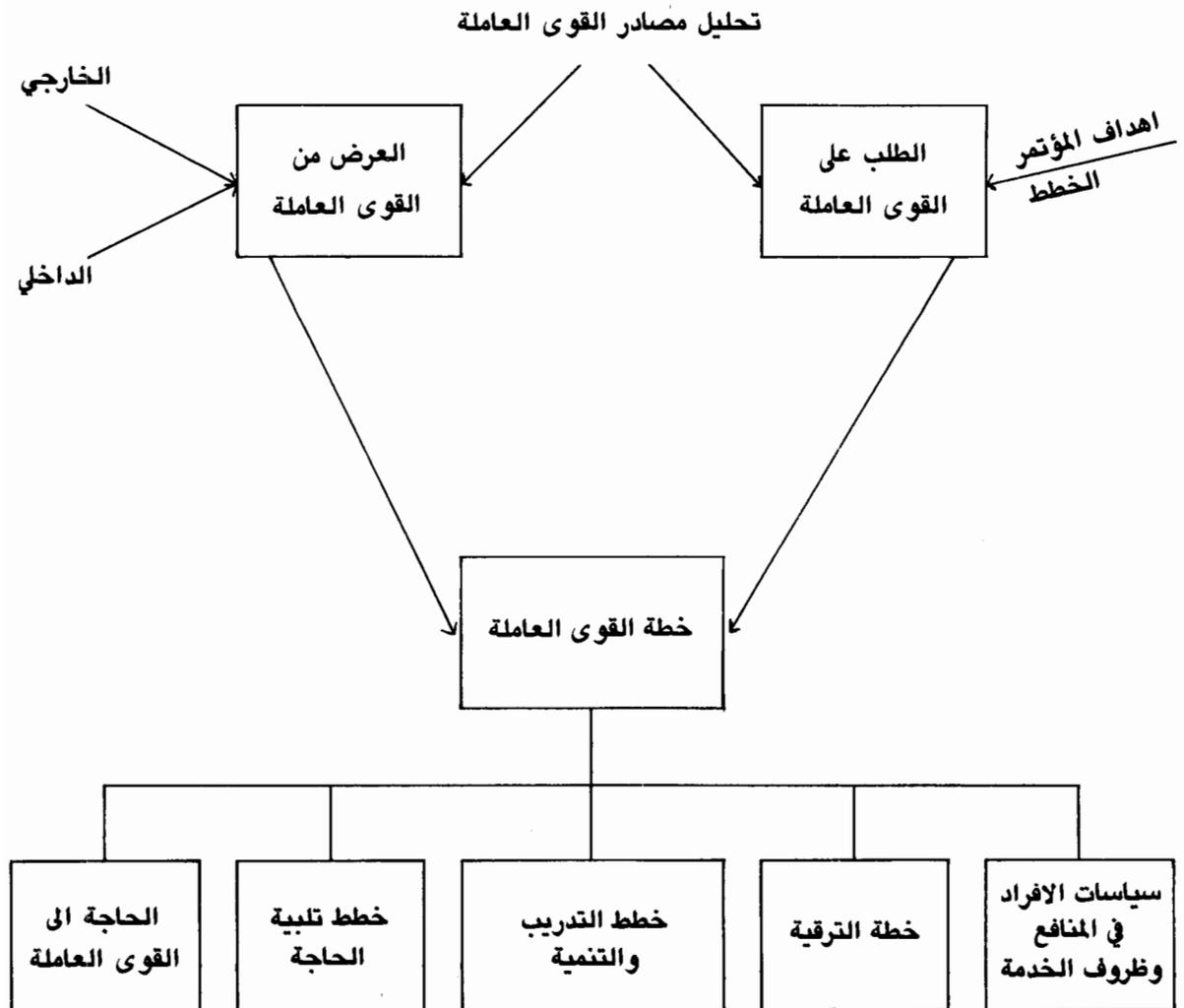
- الترقية

- المرتبات والأجور ومنافع الوظيفة

وفي النهاية فان عملية التخطيط لتنمية القوى العاملة في المؤسسة العامة تتطلب:

(١) التركيز على تقدير الاحتياجات من القوى

شكل رقم (٢) يبين متطلبات خطة تنمية القوى العاملة



للمؤلف مجموعة من الأبحاث والدراسات منها «نظام الموازين» عن المعهد العربي للتخطيط في ١٩٧٦، و «بعض ملامح التنمية والتخطيط في الجزائر» ضمن دراسات في تنسيق الخطط والتكامل الاقتصادي الصادرة عن معهد البحوث والدراسات العربية عام ١٩٧٨، و «موضوعات في التنمية والتخطيط» عن دار ابن خلدون في بيروت عام ١٩٨٠. والدكتور مجيد مسعود يعمل حالياً في المعهد العربي للتخطيط في الكويت.

أما دراسة «التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي» فانها تقع في ٢٤٤ صفحة من الحجم المتوسط وتتكون من مقدمة وأربعة أقسام وخاتمة خصص القسم الأول منها، وهو القسم الأكبر، لمناقشة المعطيات الأولية للتخطيط.. ماهيته ومقدماته وضرورته وسياساته وأجهزته. ويعتبر هذا القسم استمراراً للحوار الفكري حول قضايا التخطيط في سياق ما يمكن ان يسمى بنظرية التنمية للعالم الثالث. وهو محاولة موفقة للخروج على النمط التقليدي في الكتابات الاقتصادية. حيث اجتهد المؤلف ان يضع نظرية التخطيط في إطار علم الاقتصاد الاجتماعي مستعيناً بأصول الفكر الكلاسيكي وبعلم الاجتماع البرجوازي والاشتراكي وبفكر المحدثين من كتاب العالم الثالث.

في هذا الإطار ترى الدراسة ان «التخطيط بمعنى القدرة على السيطرة على موارد المجتمع المادية والبشرية والمالية وحسن استخدامها وتنميتها الكمية والكيفية المستمرة لصالح الإنسان يعتبر أداة لترشيد ادارة التغيير في إطار الاختيار الاجتماعي، وهو يفترض اجراء مسح متكامل لمعرفة الواقع المراد تغييره من حالة التخلف المركبة الى حالة التقدم المتكامل الجوانب، أي التنبؤ العلمي بما يراد الوصول

التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي (عالم المعرفة - الكويت ١٩٨٤)

تأليف: د. مجيد مسعود
عرض: د. غفار عباس كاظم

لا بد من التنويه، ابتداءً، بسلسلة «عالم المعرفة» التي تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب في الكويت. فقد أصبحت هذه السلسلة

خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً منبراً فكرياً مهماً ومتميزاً في أرجاء الوطن العربي. انها تمد القاريء باصدارات شهرية تتضمن التأليف في مختلف فروع المعرفة، والترجمة لعيون الفكر العالمي. ويتسم نتاج السلسلة بالمنهج العلمي في البحث وباتقان الطباعة والاخراج و بانتظام الصدور والتوزيع. انها بحق نواة لمكتبة علمية - شعبية يمكن ان تقام في كل بيت او مؤسسة عربية.

وضمن حصة علم الاقتصاد في سلسلة عالم المعرفة صدر عام ١٩٨٤ كتاب «التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي» للدكتور مجيد مسعود. والمؤلف من الكتاب العرب الناشطين، فقد استطاع خلال السنوات القليلة الماضية ان يحتل مكانة طيبة بين المهتمين بقضايا التنمية والتخطيط. وهو من مواليد مدينة بغداد عام ١٩٣٦، وحاصل على شهادة الدكتوراه من مدرسة الاقتصاد العليا في براغ عام ١٩٦٨، وقد تهيأ للدكتور مسعود العمل في التدريس الجامعي وكذلك في مجال التخطيط التطبيقي. وأتاح له عمله التنقل والإقامة في عدد من الاقطار العربية. ولذلك تتميز كتاباته بالعمق النظري والإدراك العملي لقضايا التنمية والتخطيط، الى جانب الصلة الوثيقة بواقع الاقتصاد العربي ومشكلاته. وقد صدرت



وتؤكد الدراسة في هذا القسم على ان ضرورة التخطيط تبدو واضحة من أجل تجنب سلبيات الاقتصاد المعتمد على التطور التلقائي لآلية السوق، وان مهماته تتجسد في الكشف عن الموارد وتعظيم استغلالها والاستفادة من المنجزات العلمية التقنية، ومعالجة مشكلة التبادل غير المتكافئ والمنافسة الخارجية ومعالجة الفجوة بين أقطار الإقليم الواحد (الوطن العربي) وايجاد النسب الاقتصادية الاجمالية الملائمة لكل طور من أطوار التقدم

الاقتصادي والاجتماعي. ويتعين ان ينطلق التخطيط من رفض الفكرة القائلة بأن الفقر يمكن مهاجمته بطريق غير مباشر ومن خلال معدلات النمو التي تتساقط رذاذاً. وينبغي ان ينظر الى التنمية «على انها هجوم انتقائي على أكثر اشكال الفقر سوءاً، كما ان أغراض التنمية يجب تعريفها من زاوية الخفض المستمر والالغاء الفعلي لسوء التغذية والمرض والامية والفقر المدقع والبطالة ومظاهر عدم المساواة، وهذا التوجه يعني ضرورة الاهتمام بمضمون الناتج القومي أكثر من اهتمام بمعدل زيادته»، الأمر الذي يقتضي الاهتمام باننتاج الحاجات الأساسية للمجتمع وبأنماط الاستهلاك والتوزيع وبالمشاركة الفعلية لكل فئات المجتمع في صنع القرارات التنموية وتوسيع قاعدة العمل المنتج ونمو الانتاجية وتطوير القوى المنتجة وتغيير كل من هيكل الاستثمارات والتجارة الخارجية لصالح دالة الاختيار الاجتماعي وتعزيز دور القطاع العام المراقب شعبياً واعتماد التخطيط الشامل وايجاد نظام للحوافز المادية والمعنوية بتحقيق العدالة الاجتماعية في التوزيع المتكافئ (وليس الميكانيكي) لثمار التقدم، والاهتمام بقضايا التكامل القومي او الاقليمي. ولعل من أهم منطلقات التخطيط تعظيم الفائض الاقتصادي

اليه خلال منظور زمني محدد»، بمعنى انه «يمكن الحديث عن التخطيط بالمعنى الواسع للكلمة في حالة وجود اهداف انمائية مصاغة من قبل الهيئات السياسية المسؤولة، ووجود جهاز تخطيطي، وتحضير للخطة وبالتالي وجودها، واستخدام أدوات السياسة الاقتصادية المتاحة من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف التي تتضمنها هذه الخطة، وذلك على صعيد قطاع الدولة او على صعيد مجموعة مؤسسات او حتى داخل المؤسسة الواحدة».

وعند هذا المستوى من ايضاح ماهية التخطيط ينتقل القسم الأول الى تحديد ثلاث مقدمات أساسية لا بد من توافرها لإمكان الشروع بالتخطيط، وهي:

- ١ - المقدمات السياسية وتتمثل في الاستقلال السياسي وفي وجود سلطة سياسية تكون ممثلة فعلاً لوحدة المصالح النسبية لافراد المجتمع وفئاته المختلفة، تتدخل في تسيير الاقتصاد الوطني واعادة تجديده الموسع لصالحهم جميعاً.
- ٢ - المقدمات الاقتصادية وتبني على ايجاد أساس اقتصادي لسلطة الحكم يستند الى اجراء الاصلاح الزراعي الجذري والتصنيع الملائم لإشباع الحاجات الأساسية وبقية الجهود اللازمة لخلق اقتصاد متبنون (مدمج عضوياً) توطره سوق موحدة موجهة.
- ٣ - المقدمات التنظيمية الاحصائية والمؤشرية، وهذه تنقسم الى نوعين: يتضمن النوع الأول المؤشرات الكمية المادية والمؤشرات الكمية القيمية ومؤشرات قوة العمل والمؤشرات النوعية؛ أما النوع الثاني فيتضمن مؤشرات القوة الاقتصادية ومؤشرات الأداء الاقتصادي ومؤشرات اشباع الحاجات الأساسية.

والمصممة لإشباع حاجات ذوي الدخل المرتفعة؟ وما هو السبيل لإيجاد النسب السليمة بين القطاعات والفروع والنشاطات الاقتصادية في إطار النفوذ المستفحل للمصالح المتكونة والمرتبطة بالخلل الهيكلي الموروث والمتنامي؟ وهل أفلحت البلدان النامية من خلال التخطيط في تكوين السوق المحلية وفي أحداث تقدم في تطوير القوى المنتجة في مواجهة قسمة العمل الدولية والمصالح المرتبطة بها؟ وما هو الموقف من قضية السلطة السياسية الممثلة فعلاً لوحدة المصالح النسبية لأفراد المجتمع وفئاته المختلفة؟ وقد لا يكون للإجابة على هذه التساؤلات وكثير غيرها فرصة مناسبة في هذا القسم من الدراسة الذي خصص لحيثيات التخطيط ومنطلقاته، إلا أن هذا الغيات قد يثير السؤال حول المراحل التي قطعتها تجربة التخطيط في البلدان النامية، وكيف تمت معالجة المشكلات والعقبات التي واجهت هذه التجربة؟ وقد يكون ذلك مادة مناسبة لدراسة مقبلة.

أما الأقسام الثلاثة اللاحقة فإنها ذات منحنى مختلف تماماً. تغلب عليها السمة الفنية المتخصصة، وتهتم بالأدوات والتقنيات التخطيطية. وهي وإن كانت ذات فائدة كبيرة لأي قارئ متطلع إلى المعرفة المنهجية، وسيما وإنها تتضمن عدداً كبيراً من الجداول النموذجية الصماء والرسوم التوضيحية والأمثلة التطبيقية المبسطة، إلا أنها صيغت بأسلوب يخاطب بالدرجة الأولى دارسي الاقتصاد وبخاصة المختصين أو العاملين منهم في شؤون التخطيط. فهي تقدم في الأساس نموذجاً عملياً لأهم عناصر ومستلزمات أعداد الخطة في مستواها الإجمالي، أي على مستوى المتغيرات والأنشطة والسياسات الكلية وبدون الدخول إلى مستوى التخطيط القطاعي (التخطيط التفصيلي للقطاع الواحد) أو على

المادي والمالي والبشري وترشيد استخدامه لمواجهة احتياجات التنمية وسلامة تخصيصه بين القطاعات والفروع الاقتصادية المختلفة.

أما السياسات التخطيطية وهي «الحلقة الضرورية التي تربط بين الاستراتيجية ومنطلقاتها نحو التقدم الاقتصادي والاجتماعي، وبين الخطط التنفيذية لأطوار هذا التقدم بمراحله المختلفة»، فإن الدراسة تتعرض بشكل مقتضب إلى أبرزها وهي السياسة السعرية والسياسة الاستثمارية والسياسة التجارية والسياسة المالية (بتفرعاتها الضريبية والائتمانية والنقدية)، وهي سياسات متداخلة فيما بينها وكذلك مع المنطلقات الاستراتيجية للتنمية الشاملة في الحياة العملية. وفي الأخير يتعرض هذا القسم من الدراسة إلى أجهزة التخطيط وإلى اختلاف انظمتها تبعاً لمستوى تطور القوى المنتجة وهيكل الطاقات الانتاجية والعلاقات القطاعية وتناسباتها والعلاقة بين اقتصاد السوق واقتصاد الكفاف وبدرجة تركيز الانتاج. ويتعرض أيضاً إلى أهم خصائص الجهاز التخطيطي وعلاقاته العمودية والأفقية وإلى مكونات الخطة ودورها.

ولئن جاء القسم الأول وافياً في أغلب جوانبه ومختصراً في جوانب أخرى حسب مقتضيات منهج الدراسة وموضوعها فإنه يشتمل على العناصر الأساسية لدراسة متكاملة حول الفكر التخطيطي. إن ما تضمنه من غزيرة وأساليب ميسر ولغة سهلة يثير الفضول لدى القارئ لمعرفة المزيد عن التخطيط، وي طرح في ذهنه عدداً كبيراً من التساؤلات. فماذا يقصد بدالة التفضيل الاجتماعي وما هي مضامينها الفكرية والسياسية والاجتماعية وكيف يمكن اشتقاقها من الناحية الاقتصادية؟ وهل يمكن التوفيق بين مبدأ الحاجات الأساسية لغالبية السكان وبين الاعتماد على أساليب الانتاج المستوردة

الاقتصاد الوطني ومكوناته وطريقة اعداده مُرجعة أصوله التاريخية الى الجدول الاقتصادي، الذي أعده المفكر الفرنسي «فرانسوا كيناي» في عام ١٧٥٨، وكذلك موازين الموارد البشرية وقوة العمل وتوظيفها (بما في ذلك ميزان التشابك القطاعي لنفقة العمل)، والموازين المادية ومنها الموازين السلعية التي جرى تصنيفها بين سلع الاستهلاك ووسائل الانتاج، والموازين المالية وأهمها ميزان الدخل الوطني وميزان المصفوفة المالية للاقتصاد الوطني، وأخيراً ميزان التشابك القطاعي او جداول المدخلات/المخرجات التي أعدها الاقتصادي المعاصر «فاسيلي ليونتييفي».

أما القسم الثالث من الدراسة فقد خصص للتعرف على الوضع الاقتصادي والاجتماعي القائم وتشخيص المشكلات التي تواجه تقدمه. ويتوزع هذا القسم في خمسة اجزاء، يستند كل منها الى أهم النتائج التي يمكن الوصول اليها باستخدام الموازين الاقتصادية، بغية التوصل الى المؤشرات الأساسية التي تعين على التحديد الكمي للأهداف. وفي هذا الصدد يتم التعرض أولاً الى موضوع الموارد الاقتصادية والطاقات الانتاجية ومشكلاتها وذلك بغرض التعرف على حجم المتاح منها ونوعيتها وتحديد مواقع الخلل في تركيبها وتوليفها ومستويات وأساليب استخدامها، ومحاولة ايجاد الحلول الملائمة لأهم القضايا التي تثيرها مثل المحدودية النسبية للموارد وسوء توزيعها والبطالة الجزئية الظاهرة او المقنعة وتدني انتاجية العمل.

ثم يتعرض هذا القسم لموضوع معدلات النمو والتنمية ، حيث يهتم الأول بالتغير الذي يحصل في حجم الاقتصاد، بينما يهتم الثاني بالتغيرات في الهيكل القطاعي لصالح القطاعات الأكثر تعظيماً لانتاجية العمل الاجتماعي، او

مستوى المشروع. ومع ذلك فان الدراسة تعرضت الى العديد من الجزئيات الدقيقة التي تتعلق بالقطاعات او الفروع او المشروعات او حتى السلع المفردة ولكن بقدر ارتباطها بالهدف الأساسي وهو منهجية التخطيط الإجمالي.

في القسم الثاني تحليل واف لنظام الموازين التخطيطية. ويستند هذا التحليل الى مقارنة بين نظام المحاسبة القومية للأمم المتحدة الذي يجري العمل به في الاقطار العربية وبين نظام الموازين الذي يعتبر أكثر شمولية وقدرة على ربط الجوانب العينية بالجوانب المالية وعلى تناول القوة العاملة البشرية وعائدية التملك في الإطارين التاريخي والمستقبلي، وهو يتضمن المعايير للأهداف المنشودة ويحقق التوافق في القرارات التخطيطية وتوزيع الموارد والمنتجات بين الاستخدامات الجديدة في اطار دالة الاختيار الاجتماعي. اي ان الميزان يحقق التوازن «بين الموارد الفعلية (او التقديرية) والاستخدامات الفعلية «او التقديرية»، فيساعد على تحديد مستويات منسجمة من الانتاج في مختلف الفروع، ويساعد على تحقيق وتوزيع افضل لوسائل الانتاج والاستهلاك لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد والمجتمع»، ولا تتوقع الدراسة في ظل الظروف الراهنة قيام مثل هذا النظام كاملاً، ولكنها تطمح الى تطويع كل من النظامين المذكورين، اي تطوير نظام المحاسبة القومية «لتصبّ في بعض الموازين التي يمكن ان تستوعب بعض المفاهيم المحاسبية القومية، والتقدم خطوة بعد اخرى في هذا المجال مبتدئين بالموازين السلعية الأساسية للسلع الاستراتيجية وبموازين القوى العاملة. وقد تحققت فعلاً بعض هذه الخطوات في عدد من الاقطار العربية» مما يؤكد واقعية هذا التوجه.

في هذا الإطار تعرض الدراسة لميزان

وانتاجية الموارد في إطار تقسيم العمل الدولي، والتعطل الجزئي للطاقت الانتاجية بسبب قضية تخصيص الاستثمار وتأثرها بالهيكل الاجتماعي وبقوى السوق الدولية، وبسبب الإعتماد على بيوت الخبرة الأجنبية وعدم ملاءمة أساليب الانتاج وكثافة استيراد قطع الغيار والمواد الوسيطة وحتى المواد الأولية، وكذلك بسبب تغلب حجم الطلب الخارجي وسياسات الحماية في الدول الصناعية. وتظل الحاجة قائمة الى التعرف على الجوانب المختلفة لقضايا تحديد معدلات النمو والتنمية وضرورة الاهتمام بالتغير الهيكلي في داخل القطاعات الديناميكية ذاتها سواء من حيث طبيعة الانتاج والتشغيل أو من حيث طبيعة قنوات توريد المدخلات أو تصريف المخرجات. ونفس الرأي ينسحب على قضايا المديونية والتجارة الخارجية وتوزيع الدخل. ان هذا الرأي لا يعني أبداً التقليل من أهمية منهج القياس الكمي للمؤشرات التخطيطية، فذلك أمر لا غنى عنه لأي مخطط، ولكنه يعني ضرورة الإهتمام بالأبعاد التنموية الداخلية والخارجية التي تؤثر على كفاءة استخدام المؤشرات بعد اشتقاقها.

الى جانب هذا، فان دراسة بعض المؤشرات في هذا القسم تكاد تخضع الى ما يشبه العقيدة التنموية الثابتة. فحينما ندعو الى عدالة توزيع الدخل كحافز أساسي للمشاركين في صنع التنمية، يصبح من الجدير مناقشة الأطروحة الكنزوية القائلة بأن زيادة الدخل لذوي الدخل المحدودة تؤدي الى رفع الميل الحدي للإستهلاك واضعاف الميل الحدي للإدخار، وان الإدخار في مختلف نماذج النمو يمثل عنق الزجاجة في التنمية. علماً ان هذا الفكر ما زال هو الأكثر تأثيراً في رسم السياسات في البلدان النامية.

وفي القسم الرابع والأخير من الدراسة «نموذج لإطار عام للتخطيط» وفي بداية هذا

الأكثر تأميناً لتطوره. ثم يتعرض للتجارة الخارجية من حيث تطور الصادرات والواردات ودور القطاعات المختلفة في ذلك، وأثره في تحديد درجة الانكشاف الاقتصادي ومشكلات الميزان التجاري وحالة الدين الخارجي وعبء المديونية. ويتناول هذا القسم ايضا تطور الاستهلاك النهائي ومصادر اشباعه، وعلاقة ذلك بالنمو السكاني وحصاة الفرد من الدخل الوطني وتغير الأسعار وظهور السلع البديلة وتأثيرها في أذواق المستهلكين، وما يقتضيه ذلك من تحديد حجم الاستهلاك وأنماطه وارتباطه بالانتاج الوطني. وأخيراً يتم التعرض للحالة المالية وتوزيع الدخل وتطور الادخار من مصادره المختلفة ومدى تغطيته للإستثمار وارتباطه بالتعامل الخارجي ودور ميزانية الدولة الجارية في ذلك، وأثر توزيع الدخل الوظيفي والشخصي وتحليله ضمن القطاعات وحسب الشرائح الاجتماعية.

لقد بذل المؤلف جهداً كبيراً في اعداد هذا القسم لكي تتسنى متابعته والاستفادة منه من الناحية التطبيقية، ولذلك ابتعد فيه عن الاستطراد في البحث والتشعب في الموضوعات، واجتهد ان ينتهي كل جزء من اجزائه الى مجموعة مؤشرات واضحة ومحددة وقابلة للقياس وصالحة للإستخدام في اعداد الخطة. وقد فرض هذا المنهج العملي المفيد بدون شك التنازل جزئياً، ودون اي تعارض مع الأساس العلمي، عن محاولة الإثراء الفكري التي طالعت القاريء في القسم الأول من الدراسة. اننا على يقين من ان طبيعة المادة العلمية للقسمين طبيعة مختلفة ولا تحتمل اعتماد ذات المنهج أو الخطوات في البحث. ولكننا على يقين أيضاً ان دراسي التخطيط او العاملين في دوائر التخطيط العربية لا يزالون في أمس الحاجة الى اشارات نظرية وتطبيقية الى مشكلات ضعف استغلال

تطبيقية بأرقام افتراضية لنموذج إطار عام لمعدل النمو المستهدف خلال سنوات خطة خمسية ١٩٨٦ - ١٩٩٠ بالتأكيد على أولوية النمو للقاعدة الانتاجية: ويهدف هذا النموذج الى التوليف بين الأهداف الإجمالية والقطاعية الاقتصادية منها والاجتماعية، استناداً الى ان التقدم الاقتصادي والاجتماعي يفرضان ان ينمو اولا وبأكبر المعدلات الممكنة انتاج وسائل الانتاج وبعده يأتي نمو انتاج مواد الاستهلاك النهائي. ويقوم النموذج على أربعة فروض أساسية ويستند الى مفاهيم منهجية عملية تكرار الانتاج الموسع.

ويؤكد المؤلف في الخاتمة على ان التخطيط ما هو الا اعتراف المجتمع الحديث بأن ميادين أساسية للنشاط البشري أصبحت توجه بطريقة علمية منظمة بعد ان كانت تترك لتنمو على نحو تلقائي، او تخضع لتنظيمات مؤقتة تغيب عنه الصورة الشاملة للميدان بأكمله وتسري خلال وقت محدود فحسب». وفي ضوء هذا يرد استعراض مكثف للخطوط العامة، للملامح تجربة التخطيط في البلدان ذات الاقتصاد المخطط مركزياً، وفي البلدان ذات الاقتصاد المرسل وأخيراً في البلدان الأكثر حاجة للتنمية. ففي هذه المجموعة الأخيرة، والتي تقع ضمنها الأقطار العربية، «تحدد أشكال ومحتوى المحاولات التخطيطية، بالتأثيرات المتشابكة بين نشاط الدولة الهادف والعمليات العفوية الجارية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية. وتختلف نتائج تنفيذ تدابير الدولة عما هو مقرر في برامجها الانمائية بنسب متباينة تتأثر بمكانة مردود كل من القطاع الخاص المحلي والاجنبي وقطاع الدولة، التي تتباين في هذه البلدان».

والملاحظ هو ان نشاط الدولة يتجه في الكثير من هذه البلدان الى تكوين وإقامة العلاقات

النموذج عرض لتحديد الأهداف الإجمالية والقطاعية ومن خلال التعرف على الوضع الاقتصادي والاجتماعي القائم، ومن تشخيص المشكلات التي تواجه تقدمه، وفي ضوء التفضيل الاجتماعي، ليس كمرغبة ذاتية لقيادة المجتمع بعيداً عن المرحلة التي تجتازها البلاد المعنية». ويمكن ترتيب الاهداف الى اهداف اجمالية واهداف قطاعية واهداف للتعامل مع العالم الخارجي. ومن ناحية اخرى يمكن التمييز بين أهداف نوعية واهداف كمية، اوبين اهداف ملزمة وأهداف تأشيرية. واذ تستند صياغة الأهداف الى مسح وتحليل الأوضاع السابقة والقائمة، فانها تمثل المرحلة الأولى من مراحل اعداد الخطة. ويجب ان يشارك في هذه المرحلة الى جانب السلطة السياسية والتنظيمات الجماهيرية، المختصون الإقتصاديون والاجتماعيون والفنيون.

وفي هذا القسم تحليل لكيفية استخدام نظام الموازن التخطيطية منهجياً لتحديد الأوزان النسبية للأهداف عند كل مستوى وكذلك عند رسم إطار الخطة لكل مستوى، وتحقيق التناسق والتوازن بين الخطط المختلفة. وكذلك للعوامل التي تؤثر في تحديد المعايير اللازمة لتثبيت الأولويات القطاعية. وكيفية اشتقاق الأهداف القطاعية من الأهداف الإجمالية وفي اطار التغير الهيكلي المنشود في العلاقات القطاعية. وتشخص الدراسة أهم المؤشرات التي يستند اليها النموذج في تحديد الأهداف القطاعية وهي: الاستثمارات والانتاج والعمالة والواردات والصادرات والمساهمة في تكوين الدخل الوطني وفي اشباع الطلب الاستهلاكي والاستثماري. ويتعرض هذا الجانب ايضا الى اهم اهداف تنمية الموارد البشرية وتشغيل قوة العمل وكيفية اشتقاقها.

وفي مرحلة اخرى تطرح الدراسة حالة

السعودية / أحمد رشيد - جدة: شركة مكتبات
عكاظ للنشر والتوزيع، ١٩٨١.

أسر، برجستر

أصول نقد النصوص ونشر الكتب /
برجستر أسر، اعداد وتقديم محمد حمدي
البكري - الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٨٢.

بهاء الإبراهيم

خطة تصنيف القصصات الصحفية /
بهاء الإبراهيم، بكر محمد شعيب - الكويت:
(جامعة الكويت)، ١٩٨٤.

جعفر العبد

الأسس العلمية لإعداد الخطة التدريبية
السنوية / جعفر العبد - القاهرة: ابرومان،
١٩٨٣.

حسين الدوري

فن التفاوض: أسسه وتطبيقاته / حسين
الدوري - بغداد: مطبعة الجامعة، ١٩٨٤.

سامية محمد فهمي

أجهزة تنظيم المجتمع في الخدمة
الاجتماعية / تأليف سامية محمد فهمي، سعد
الفاروق حموده - ط ٢ - (د.م. دن)، ١٩٨٤.

صامويلسون، ك

نظم وشيكات المعلومات: السمات العامة
لتصميم وتخطيط النظم الإعلامية للمديرين
ومتخذي القرار ومحلي النظم / تأليف ك
صامويلسون، هـ بوركو، ج أمي، ترجمة وتقديم
شوقي سالم - الكويت: مطبوعات جامعة
الكويت، ١٩٨٣.

صبيح الحافظ

المايكرو فيلم وعصر انفجار المعلومات /
اعداد وتأليف صبيح الحافظ - بغداد: دار

الانتاجية الرأسمالية التي تتعمق تبعيتها للنظام
الرأسمالي الدولي. وفي مثل هذه البلدان لا
تمارس عملياً مهام التخطيط الشامل، ولا يبني
له أساس حقيقي، ويكتفي بمظاهره الشكلية،
ولكن في عدد آخر من هذه البلدان، تحاول
الدولة لجم العمليات والظواهر العفوية
ومقاومتها واخضاعها، بقدر الإمكان، الى
حاجات التقدم الاقتصادي والاجتماعي. ولكن
حتى في هذه البلدان لم تكتمل بعد المقدمات
الموضوعية والذاتية الجارية فيها»، ولذلك فانها
لا تزال ذات قدرة متواضعة على احداث بعض
التطورات في بنية الاقتصاد الوطني وسوف
تدوم هذه الحالة طيلة دوام الانتاج الصغير
المبعثر والعلاقات الانتاجية العفوية والتبعية
الخارجية.

وبهذا الشكل يمكن القول ان دراسة
«التخطيط للتقدم الاقتصادي والاجتماعي»
لؤلؤها الدكتور مجيد مسعود، تعتبر إضافة
لموسسة للمكتبة العربية وخطوة ايجابية متقدمة
في اطار الحوار الدائر حول التخطيط والتنمية.
وهي تقدم اطاراً فكرياً ومنهجياً عملياً لا تقتصر
فائدته على داري التخطيط وانما تتعدى ذلك
الى المهتمين بالتنمية على مختلف الأصعدة. ذلك
انها تتميز بأسلوب ميسر وبمجموعة كبيرة من
الجدول والرسوم والأمثلة مما يبعد عن قراءتها
ذلك العناء الذي تقتضيه قراءة الدراسات
التقنية المتخصصة. اضافة الى انها تتميز
بالعمق والاصالة والشمول وبالجمع بين الجانب
النظري التجريدي وبين الجانب العملي
التطبيقي وكذلك بين الجوانب الكمية والجوانب
النوعية.

كتب وصلت حديثاً

أولا : كتب عربية

أحمد رشيد

الإدارة المحلية في المملكة العربية

الرشيد للنشر، ١٩٨٢.

طلال البابا

قضايا التخلف والتنمية في العالم الثالث:
في المنهج طلال البابا - ط٢ - بيروت: دار
الطليعة للطباعة والنشر، ١٩٨٣.

عبد الستار محمد علي

**إدارة الإنتاج / تأليف عبد الستار محمد
العي - (بغداد): وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي، مؤسسة المعاهد الفنية، ١٩٨٤.**

عبد الفتاح الشربيني

**المفهوم الحديث للتسويق وتخطيط
الخدمات المصرفية في البنوك التجارية
الكويتية / تأليف عبد الفتاح الشربيني،
السيد عبده ناجي - الكويت: منشورات مجلة
دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة
الكويت، ١٩٨٤.**

عصام عزيز شريف

**تحليل المدخلات - المخرجات / عصام
عزيز شريف - بيروت: دار الطليعة للطباعة
والنشر، ١٩٨٣.**

عصمت عبد المجيد بكر

**أصول البحث القانوني / عصمت عبد
المجيد بكر - بغداد: دار القادسية للطباعة
والنشر، ١٩٨٢.**

علي خليفة الكواري

**هموم النفط وقضايا التنمية في الخليج
العربي: مجموعة بحوث ومحاضرات
ودراسات / علي خليفة الكواري - الكويت:
شركة كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع، ١٩٨٥.**

علي السلمي

سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول

**النامية / تأليف علي السلمي، ل، نهرت -
القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٠.**

علي محمد عبد الوهاب

**محاسبة الموارد البشرية: عرض وتحليل
مع مدخل بديل / علي محمد عبد الوهاب، سعيد
يسن عامر - الرياض: دار المريخ للنشر،
١٩٨٣.**

محمد أحمد خليل

**التكاليف في المجال الإداري / محمد أحمد
خليل، فاروق عبد العال محمد - الاسكندرية:
دار الجامعات العربية، ١٩٨٢.**

محمد الرميحي

**الخليج ليس نفطاً: دراسة في إشكالية
التنمية والوحدة / محمد الرميحي - الكويت:
شركة كاظمة للنشر والترجمة والتوزيع، ١٩٨٣.**

محي محمود حسن

**العلاقات العامة والإعلام في الدول
النامية / محي محمود حسن، سمير حسن
منصور - الاسكندرية: المكتب الجامعي
الحديث، ١٩٨٥.**

مروان عوض

**دراسات تطبيقية وعملية في التعامل
بالعملات الأجنبية وعمليات الاستثمار /
تأليف مروان عوض - عمان: مطبعة الصفدي،
١٩٨٥.**

المؤسسة العربية لضمان الاستثمار

أسواق الأوراق المالية العربية: تنظيمها،
أدواتها وأوضاع التعامل فيها: دراسة
مشتركة/ بين المؤسسة العربية لضمان
الاستثمار، سوق عمان المالي - الكويت:
المؤسسة العربية لضمان الاستثمار، ١٩٨٥.

السلاسل، ١٩٨٣.

ندوة هجرة الكفاءات العربية (١٩٨٠: بيروت)
هجرة الكفاءات العربية: بحوث ومناقشات
الندوة التي نظمتها اللجنة الاقتصادية لغربي
آسيا (اكوا) الأمم المتحدة/مركز دراسات
الوحدة العربية.. بيروت: مركز دراسات الوحدة
العربية، ١٩٨١.

وجيه عبد الرسول العلي

الانتاجية: مفهومها، قياسها، العوامل
المؤثرة فيها/ ووجيه عبد الرسول العلي..
بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، ١٩٨٣.

Abu Naba's Abdel Aziz M.

Marketing in Saudi Arabia/Abdel Aziz M. Abu
Naba'a.-N.Y.: Prager, 1984.

Armstrong, Michael

How to be a Better Manager/Michael Arm-
strong. - London: Kogan Page, 1983.

Chilcote, Ronald H.

Theories of Development and
Underdevelopment/ Ronald H. Chilcote. - Boul-
der: Westview Press, 1984.

Clough, Donald J.

Decisions in Public and Prviate Sectors:
Theories, Practices, and Processes/ Donald J.
Clough. - N.J.: Prentice-Hall, 1984.

Corruption: Causes, Consequences and Control/
edited by Michael Clarke. - London: Frances
Pinter, 1983.

Croft, David

Applied Statistics for Management Studies/
David Croft. - 3rd ed. - Estover,Plymouth: Macdo-
nald & Evans, 1983.

Diebold, John

Managing Information: The Challenge and the
Opportunity/ John Diebold. - N.Y.: AMACOM,
1985.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم

الكتاب الدوري في التقنيات
التربوية/المنظمة العربية للتربية والثقافة
والعلوم. المركز العربي للتقنيات التربوية،
اعداد أحمد حامد منصور بمساعدة ميرغني
دفع الله... (وأخرون)، مراجعة حسين
الطوبجي، زكي خفاجي.. الكويت: المركز
العربي للتقنيات التربوية، ١٩٨٣.

المرأة والتنمية والتغيرات الإجتماعية
المرافقة: دراسة اجتماعية ميدانية على عينة
من المعاملات بدولة الإمارات العربية
المتحدة/ناصر ثابت.. الكويت: منشورات ذات

ثانيا : كتب أجنبية

Elbra, Tony

Database for the Small Computer User/Tony
Elbra. - Manchester: NCC Publications, 1982.

Essentials of Supervisory Management/ edited by
Clifford H. John. - London: Cassell, 1983.

Felsenfeld, Carl

Simplified Consumer Credit Forms: 1984
Cumulative Supplement No. 2/by Carl Felsenfeld
and Alan Siegel. - Boston: Warren, Gorham &
Lamont, 1984.

Fink, Stephen L.

Designing and Managing Organizations/
Stephen L. Fink. R. Stephen Jenks, Robin D.
Willits. - Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.
1983.

Finnigan, John

The Right People in the Right Jobs/ John
Finnigan. - 2nd ed. - Hants. Eng.: Gower, 1983.

Haddadeen, Muhiba

Companies in Jordan and Saudi Arabia/ By
Muhiba Haddadeen. - Amman: Jordanian Printing
Press, 1984.

Hanson, J.L.

Monetary Theory and Practice/ J.L. Hanson;
revised by E.W. Orchard. - 7th ed. - Estover,

Plymouth. Macdonald & Evans, 1983.

Harrison, K.C.

Public Relations for Librarians/ K.C. Harrison. - 2nd ed. - rev. ed.-Hants, Eng.: Gower, 1982.

Harvey, Mike

Financial Accounting Theory and Standards/ Mike Harvey and Fred Keer. - 2nd ed. - N.J.: Prentice-Hall, 1983.

Haynes, Marion E.

Managing Performances: A Comprehensive Guide to Effective Supervision/Marion E. Haynes. - London: Lifetime Learning Publications, 1984.

Heinich, Robert

Instructional Media and the New Technologies of Instruction/ Robert Heinich, Michael Molenda, and James D. Russell. - 2nd ed. - N.Y.: John Wiley, 1985.

Images of the Arab future/ Ismail - Sabri Abdallah ... (et. al.). - London: Frances Pinter, 1983.

Information Sources in Politics & Political Science: A Survey World Wide Editors, Dermot Englefield and Gavin Drewry. - London: Bulterworths, 1984.

International Labour Office. - Geneva.

World Labour Report/ I.L.O. - Geneva: ILO - 1985.

Judging People: A Guide to Orthodox and Unorthodox Methods of Assessment/ edited by D. Mackenzie Davey and Marjorie Harris. - London: McGraw-Hill, 1982.

Kearsley, Greg

Training and Technology/Greg Kearsley. - Mass.: Addison - Wesley, 1984.

Kogan, Maurice

Government and Research: The Rothschild Experiment in a Government Department / Maurice Kogan, Mary Henkel. - London: Heinemann Educational Books, 1983.

Landy, Frank J.

The Measurement of Work Performance: Methods, Theory, and Applications/ Frank J. Landy and James L. Farr. - N.Y.: Academic Press, 1983.

Lynch, Chart Foulks

Basic Accounting/Prepared by Chart Foulks Lynch. - London: Holt, Rinehart and Winston, 1983.

Miller, William L.

The Survey Method in the Social and Political Sciences/ William L. Miller. - London: Frances Pinter, 1983.

Phillips, Herbert E.

Investment Analysis & Portfolio Selection/ Herbert E. Phillips, John C. Ritchie, Jr. . - 2nd ed. - Cincinnati: South-Western Pub. Co., 1983.

Politics and the Human Nature/edited by Ian Forbes and Steve Smith. - London: Frances Pinter, 1983.

Price, Frank

Right First Time/Frank Price. - Hants, Eng.: Gower, 1984.

Productivity and Efficiency in Distribution Systems/ edited by David A. Gautschi. - N.Y.: North Holland, 1983.

Saslow, Carol A.

Basic Research Methods/Carol A. Saslow. - Mass: Addison - Wesley, 1982.

Sources: A Guide to Print and Non-print Materials Available from Organizations, Industry, Government Agencies, and Specialized Publishers. - N.Y.: Gaylor Professional Publications, 1980.

Stillman, Richard J.

Public Administration: Concepts and Cases/ Richard J. Stillman. - 3rd ed. - Boston: Houghton Mifflin Co., 1984.

Stokes, Adrian V.

Concise Encyclopaedia of Information Technology/ Adrian V. Stokes. - Hants, Eng.: Gower, 1982.

Uris, Auren

The Real World Management Deskbook/ Auren Uris. - N.Y.: Van Nostrand Reinhold Co., 1984.

Whynes, David K.

Comparative Economic Development/ David K. Whynes. - London: Butterworths , 1983.