

( مستخرج )

# رِصْدُ الْمَعَاوِرَةِ

مجلة علمية محكمة ربع سنوية

تصدرها

مجتمع المصريات للاقتصاد والسياسي الإحصاء والنشر

الوساطة والمحسوية

في الوظيفة العامة وكفاءة رأس المال البشري

محمد فوزي السيد الخولى

مستشار بهيئة النيابة الإدارية، فرع الدعوى التأديبية.



يوليو ٢٠٢١

العدد ٥٤٣

السنة المائة واثنى عشرة

القاهرة

# L'EGYPTE

# CONTEMPORAINE

Revue Scientifique arbitrée .. Quart annuel

de la

société Egyptienne d'Economie Politique de Statistique

et de Législation

Mediation and patronage

in public office and human capital efficiency

Dr . Mohamed Fawzy Al-Khouli



July 2021

No. 543

CXII itème Année

Le Caire

# الوساطة والمحسوبة فى الوظيفة العامة وكفاءة رأس المال البشرى.

د. محمد فوزى السيد الخولى.

مستشار بهيئة النيابة الإدارية، فرع الدعوى التأديبية.

## ١ - مقدمه:

إن الاهتمام بتنمية وتطوير رأس المال البشرى هو دأب الدول المتقدمة، فى ظل اقتصاد قائم على المعرفة، يعظم من قيم العلم وحرية الإنسان والعدل والمساواة بين الناس. وثقافة الوساطة والمحسوبة فى الوظيفة العامة تهدم كافة هذه القيم؛ لأنها تستبدل المعايير الشخصية الانتمائية الانتقائية، بالمعايير الموضوعية الحيادية، التى تراعى مبدأ الكفاءة والجدارة، ومن هنا بدأنا بتوضيح اصطلاح كفاءة رأس المال البشرى فى ظل اقتصاد المعرفة، وأهمية الاستثمار فيه، مع التركيز على مفهومى الكفاءة فى استخدام الموارد البشرية والفاعلية فى تخصيصها لترشيد الإنفاق العام. ثم نبهنا إلى خطورة الوساطة والمحسوبة فى الوظيفة العامة بعد تأصيل معناها، مع الإشارة إلى ظاهرة الرشوة فى التعيينات الإدارية وتوريث الوظائف العامة. ثم وقفنا فى الجانب التطبيقى على الدول النامية بصفة عامة ومصر بصفة خاصة، على آليات تنمية العنصر البشرى وأهمها التعليم والتدريب، وحاولنا اقتراح آليات للحد من الآثار السلبية للوساطة والمحسوبة فى الوظيفة العامة التى تؤثر على كفاءة وفاعلية رأس المال البشرى، وتعوق التنمية، وتعطل خطط الإصلاح الاقتصادى، وتعتبر آثارها السلبية آثاراً مستمرة ومتراكمة، تحول دون استفادة جميع أفراد المجتمع من ثمار الإصلاح الاقتصادى.

## ٢ - مشكلة البحث:

رغم اتخاذ عدد من الدول النامية، منها مصر، خطوات جادة ومستمرة نحو تحقيق تنمية اقتصادية، إلا أن الاستثمار فى العنصر البشرى لازال لم يحظ بالاهتمام الكافى فى تلك الدول، التى استقر فيها مفهوم الوساطة والمحسوبة فى الوظيفة العامة، وأصبح ثقافة عامة مستقرة لأغلب تلك المجتمعات، يحول دون تحقيق

العدالة والمساواة بين كافة المواطنين أمام الوظائف العامة، ويتسبب في آثار اقتصادية بالغة الخطورة على المجتمع ككل، ويضعف من كفاءة رأس المال البشرى، كأهم عامل إنتاجي في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والعلم؛ ومن هنا يشكل ذلك الداء عائق رئيس لأي تنمية مستهدفة، لكونه يمنع تحقيق اعتبارات الكفاءة والفاعلية في تخصيص واستخدام المورد البشرى، كعامل رئيس في تحقيق أى تنمية، ومن هنا ظهرت مشكلة البحث، نحو معالجة هذا الداء؛ لتقوية رأس المال البشرى، وجعله أكثر كفاءة وفاعلية، بما يحقق التخصيص الأمثل له كأهم عنصر من عناصر الإنتاج في ظل اقتصاد المعرفة.

### ٣- أهداف البحث:

يهدف البحث للوقوف على أهمية رأس المال البشرى وتنمية الاستثمار فيه في ظل اقتصاد المعرفة، ولفت انتباه أصحاب القرار في الدول النامية ومنها مصر، لأهمية جعله في المقدمة الأولى لخطط التنمية المستدامة، أسوة بما سبقت به الدول المتقدمة، علاوة على التنبيه على خطورة ظاهرة الوساطة والمحسوبية في الوظيفة العامة على كفاءة المورد البشرى، ومحاولة وضع حد للتأثير السلبي لتلك الظاهرة على أداء الجهاز الحكومي، وعرض رؤى لتغيير ثقافة المجتمع نحو انتشار استخدامها، دون إدراك لخطورة ذلك الانتشار على حاضر ومستقبل أى دولة، والإشارة لأهم آليات تنمية المورد البشرى وعلى رأسها التعليم والتدريب.

### ٤- أهمية البحث وجدواه:

بالنظر لأهمية تقوية العنصر البشرى، في ظل اقتصاد عالمي قائم على المعرفة، أصبح الاهتمام بالاستثمار البشرى من الأولويات الأولى لإحداث نهضة وتنمية مجتمعية شاملة ومستدامة، وفي ظل انتهاك مفهوم العدالة والمساواة في الدول النامية، من خلال انتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية في الوظيفة العامة، التي تتسبب في تدنى الأداء الاقتصادي للأجهزة الحكومية، تتضح أهمية وضع آليات محددة وخطة استراتيجية شاملة لتنمية المورد البشرى والحد من الآثار السلبية الوخيمة الحاضرة والمستقبلية على الدول النامية، من جراء انتشار الوساطة والمحسوبية، والتي تتسبب في إبطاء عملية التنمية الاقتصادية، واستئثار البعض مما لا يستحق بالوظائف العامة دون باقى فئات المجتمع، لاعتبارات شخصية قفزاً

على معايير الجدارة والكفاءة؛ مما يتطلب العمل على سرعة إصلاح ذلك الخلل، قبل أن تتفاقم آثاره، وتصل إلى درجة تتعقد معها عملية الإصلاح، ولهذا يتضح ما يمثله موضوع الدراسة المتخير من أهمية، للعمل على رفع أداء الاقتصاد القومى.

#### ٥- حدود البحث:

يقتصر البحث على دراسة عملية تنمية رأس المال البشرى، وأخطر الصعوبات التى تواجهها وتحد من الكفاءة والفاعلية فى الاستثمار البشرى، وهى ظاهرة الوساطة والمحسوبة فى الوظيفة العامة، علاوة على وصف الخلل الموجود بسبب هذه الظاهرة، واقتراحات وآليات تغيير وتصحيح مفهوم هذه الظاهرة، التى لها آثار سلبية اقتصادية واجتماعية مستمرة ومتراكمة؛ للمساهمة فى رفع الأداء الاقتصادى للجهاز الإدارى، وإزالة أى معوقات من ذلك الجانب، ونقصد بالعاملين فى الجهاز الإدارى فى بحثنا كافة العاملين فى الأجهزة والمشروعات المملوكة للدولة، بالمفهوم الموسع للموظف العام وما فى حكمه.

#### ٦- الدراسات المرتبطة بالبحث:

نظرا للتغيرات الحديثة التى أحدثتها الثورات العربية، ظهرت قضية أهمية تحقيق العدالة والمساواة فى الحقوق الواجبات، والتى من أهمها تقلد الوظائف العامة، والخلل الواضح بانتشار الوساطة والمحسوبة يعد أهم معوق أمام أى تقدم اقتصادى، تسعى إليه تلك الدول، وباتت الدراسات التى تناولت موضوع الوساطة والمحسوبة من الجانب الاقتصادى، وربطه بعملية الاستثمار فى رأس المال البشرى وتقديم حلول عملية لها نادرة، وأقرب هذه الدراسات صلة:

دراسة عبد الرحمن اللطيف عام ٢٠١٢ بعنوان الآثار الاقتصادية للفساد المالى والإدارى، هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار الاقتصادية للفساد المالى والإدارى، مع الإشارة إلى موقف الإسلام من تلك الظاهرة، والوقوف على بعض الجهود المبذولة لحد من هذه الظاهرة السلبية، ومن أهم نتائج الدراسة: عرض الوسائل التى توصل إليها البحث لمحاربة ظاهرة الفساد والحد منها، وعلاقتها بظاهرة الإرهاب.

ودراسة ماهر أبو دية عام ٢٠١٥<sup>(١)</sup>، هدفت إلى توضيح خطورة الوساطة والمحسوبة

(١) أبو دية، ماهر (٢٠١٥). الوساطة والمحسوبة فى الوظيفة العامة فى فلسطين وأثرها على التنمية السياسية (الصفة الغربية)، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا.

فى الوظيفة العامة على المستقبل السياسى للدولة الفلسطينية، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: إن الوساطة نوعين محمودة ومذمومة، والوساطة المذمومة ظاهرة متأصلة فى السلطة الفلسطينية منذ نشأتها فى التسعينيات ثم استفحلت بدء من ٢٠٠٧، وهى قائمة على الانتماء الحزبى، وذلك بسبب عدم وجود رقابة أو مساءلة من الحكومة، وعدم مراعاتها تقارير الأجهزة الرقابية، وطول أمد التحقيقات فى قضايا الفساد المتعلقة بالوساطة والمحسوبية، وهروب مرتكبيها من المحاكمة، علاوة على زعزعة القيم الأخلاقية فى المجتمع، وهجرة أصحاب الكفاءات والعقول الاقتصادية خارج البلاد بسبب الوساطة، وأوصت الدراسة بمعالجة أوجه القصور السابقة، وتفعيل هيئة الفساد وديوان الرقابة، وإصدار قوانين صارمة لمنع الوساطة والمحسوبية وتفعيل المسائلة الجدية لمرتكبيها، والاختيار الصحيح للقيادات، وخلق رأى عام ينبذ تلك الظاهرة.

ودراسة محمد الخولى عام ٢٠١٩<sup>(١)</sup>، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: للفساد الإدارى أسباب اقتصادية ومالية أبرزها ضعف الأداء الاقتصادى، وعدم العدالة فى توزيع الدخل القومى، وتضخم الجهاز الإدارى، وعدم تطبيق معدلات لقياس الأداء، وعدم التخصيص الأمثل للموارد البشرية، وسوء استخدام وسائل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يعوق خطط الإصلاح الاقتصادى والتنمية الشاملة. وعدم وجود تنسيق وتكامل بين الأجهزة الرقابية فى مصر؛ مما يتسبب فى ضياع جهد كل منها هباءاً منثوراً، لقطع حلقات الاتصال المفترض وجودها بين تلك الأجهزة لمكافحة الفساد الإدارى، ولذلك مصر لا تحتاج إلى إنشاء أى أجهزة رقابية جديدة، وأوصت الدراسة بتفعيل دور مراقبى وزارة المالية والإدارات القانونية بالجهات الإدارية، ومعالجة ظاهرة اقتصاد الظل، لاستيعاب القوى العاملة الموجودة داخل ذلك الاقتصاد من خلال الاقتصاد الرسمى، وترشيد الأداء الاقتصادى للجهاز الإدارى، بالاستعانة بروشة البنك الدولى، لضبط حجم الجهاز الإدارى، وترشيد نفقات الأجور. وتوحيد جهود الأجهزة الرقابية بتعديل قوانينها مجتمعة، بالتنسيق مع قوانين جهات التحقيق والمسائلة القضائية، وتفعيل التعاون بين هيئة الرقابة الإدارية وهيئة النيابة الإدارية.

(١) محمد (٢٠١٩)، بحث بعنوان الأبعاد الاقتصادية والمالية لظاهرة الفساد الإدارى وتأثيرها على مسيرة التنمية المستدامة مع التطبيق على مصر، مجلة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

وتعتبر هذه الدراسة إضافة جديدة فى التركيز على الآثار الاقتصادية السلبية لظاهرة الوساطة والمحسوبية فى الوظيفة العامة على كفاءة رأس المال البشرى وعملية الاستثمار فيه، وربط ذلك باقتصاد المعرفة، وتوضيح أن لظاهرة الوساطة والمحسوبية كأحد مظاهر الفساد آثارا مستمرة ومتراكمة لعقود، يصعب مواجهتها كلما توغلت فى المجتمع.

#### ٧- منهج البحث:

يقوم منهج البحث على توظيف المنهج الوصفى التحليلي؛ للوقوف على معالم الأوضاع المحددة لكفاءة رأس المال البشرى وتأصيل ظاهرة الوساطة والمحسوبية فى الوظيفة العامة، وعلى استخدام المنهج الاستقرائي فى متابعة آليات تنمية وتطوير المورد البشرى والتأثيرات السلبية لظاهرة الوساطة والمحسوبية على كفاءة رأس المال البشرى؛ للعمل على إصلاحها، ومعالجة أوجه الخلل الحادثة فيها بأسلوب منهجى علمى. فضلاً عن إتباع المنهج الاستنباطى فى إستخلاص قواعد وضوابط محددة؛ لزيادة فاعلية التنمية فى رأس المال البشرى والحد من انتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية، فى ظل بيئة قائمة على المعرفة.

#### ٨- خطة البحث:

تم تقسيم البحث إلى مبحثين: الأول يعرض إطار نظرى للدراسة حول أهمية كل من: اقتصاد المعرفة ورأس المال البشرى وتأصيل ظاهرة الوساطة والمحسوبية فى الوظيفة العامة. من خلال خمسة مطالب هى: الاقتصاد ومجتمع المعرفة، مفهوم وأهمية الاستثمار فى رأس المال البشرى، تكوين رأس المال البشرى ومؤشرات تركيبه، الكفاءة والفاعلية، تأصيل ظاهرة الوساطة والمحسوبية فى الوظيفة العامة. والمبحث الثانى يتناول الإطار التطبيقى للدراسة على الدول النامية بصفة عامة ومصر بصفة خاصة، بوضع أسس ومبادئ تصميم خطة استثمارية للعنصر البشرى، من خلال عرض خصائص وسمات الاستثمار فى رأس المال البشرى فى مطلب أول، ثم أهم آليات الاستثمار فى رأس المال البشرى ومواجهة ظاهرة الوساطة والمحسوبية فى مطلب ثانى. وأخيراً عرض النتائج والتوصيات التى توصل إليها البحث.

## ٩- تمهيد:

تعتبر كفاءة الفرد أحد الأصول المكونة لرأس المال البشرى، حيث تتزايد قيمة المورد البشرى الكفاء بمرور الأيام<sup>(١)</sup>، في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والتكنولوجيا، والذي أساسه قدرة وكفاءة المورد البشرى على الابتكار والتطوير، وقد تلاحظ أن العديد من ذوى المناصب العامة فى بعض الدول النامية يستغلون مناصبهم فى تحقيق مكاسب خاصة، متغافلين عن المصلحة العامة، كهدف رئيس لتولية أصحاب تلك المناصب، وهو ما يعد النواة الأولى لما نراه من وساطة ومحسوبية واسعة الانتشار فى الوظيفة العامة، اعتقاداً فاسداً من البعض أن تعيينه أكبر عدد من أهله ومعارفه فى الوظائف العامة، سيما المناصب الرفيعة منها كالقضاء والجامعات والخارجية هو واجب عليه نحو ذويه، وحق من حقوقه المستمدة من منصبه، وهو ما يجعله يتمسك بمنصبه لأكبر فترة ممكنة.

ولا شك أن هذه موروثات قديمة ترجع للمفهوم القديم للوظيفة العامة، حيث كانت هذه الوظائف فى فرنسا قبل قيام الثورة الفرنسية ملكاً لشاغلها، وكانت تباع وتشتري مثل السلع المادية، ويمارسها أصحابها باعتبارها سلطة عامة، وامتياز فى مواجهة الشعب، وكانت تورث، وبالتالي كانت تعتبر ملكية خاصة للأفراد، إلا أن مفهومها الحديث تغير حيث أصبحت خدمة عامة، وتكليف يتضمن مجموعة من الاختصاصات والمسئوليات، تمارس من أجل تحقيق المصلحة العامة، وليس المصالح الخاصة لأصحابها<sup>(٢)</sup>.

والوساطة التى تتعلق باستغلال الوظيفة العامة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية، بشكل منافع للشرعية والأنظمة الرسمية، بدوافع شخصية كتعيين أبناء بجهات حكومية، أو نتيجة لضغوط خارجية سواء اجتماعية أو غيرها، ما ذلك إلا فساد إدارى<sup>(٣)</sup>، له تأثيرات سلبية عديدة على المجتمع، أخطرها الانحراف عن تطبيق مقتضيات الوظيفة العامة، بما يخل بحقوق جملة المواطنين بصفة عامة، لكونه يشكل انتفاعاً غير شرعى بالموقع الوظيفى، سواء كان قيادياً أو غير قيادى<sup>(٤)</sup>.

(١) فايزة، بشيرى، باتول، بوترة (٢٠١٣)، دور الخدمات الاستشارية فى تحسين كفاءة رأس المال البشرى دراسة ميدانية بمجمع سيدال، فرع فرمال - قسطنطينية - الجزائر، جامعة قسطنطينية ٢، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ماجستير أكاديمى.

(٢) رسلان، أنور (١٩٩٦). نظم الترقية فى الوظيفة العامة، ط٢.

(٣) المهائنى، محمد (٢٠٠٩). الفساد المالى والإدارى وسبل مكافحته فى المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مكافحة الفساد فى الوطن العربى، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

(٤) اسماعيل، أحمد (٢٠١٢). تحليل السياسات العامة المصرية لمكافحة الفساد الإدارى (الواقع-الإشكاليات- البدائل)، مجلة مصر المعاصرة، العدد ٥٠٦، القاهرة.

والأداء داخل الجهاز الإدارى عموماً يتأثر بجانبين أساسيين: الأول، من يعمل فى الجهاز الإدارى، والثانى، كيف يعمل الجهاز الإدارى. فالجانب الأول يرتبط بأسلوب التعيين والاختيار داخل الجهاز الإدارى، ومدى كونه يرتبط بمعايير موضوعية منضبطة، أم أنه يتم بأساليب غير مشروعة كالرشوة والوساطة والمحسوبية؛ مما يؤثر على كفاءة رأس المال البشرى، وهو موضع بحثنا. بينما الجانب الثانى يرتبط بآليات عمل الجهاز الإدارى<sup>(١)</sup>.

---

(١) رضوان، فتحى (١٩٦٧). نظرات فى إصلاح الأداة الحكومية، دار الكاتب العربى للطباعة والنشر، المكتبة الثقافية، جامعة حرة، العدد ١٧٣.

## المبحث الأول رأس المال البشرى واقتصاد المعرفة وتأصيل الوساطة والمحسوبية (الإطار النظري)

إن التنمية البشرية فى مفهومها البسيط تعنى رفع كفاءة المورد البشرى، كأهم مورد من الموارد الاقتصادية المتاحة للمجتمع ؛ للمساهمة فى رفع معدلات النمو والتنمية. ورفع كفاءة شخص معين يرتبط بعلاقة طردية بعدة عوامل؛ أهمها قدراته العقلية، وحرصه على رفع كفاءته، ولا شك أن الأشخاص تتفاوت قدراتهم من ناحية الذكاء والاستيعاب وكافة السمات الشخصية، ولاختيار الموظفين العموميين فى أى دولة، يجب أن يكون الاختيار لأفضل الكفاءات والخبرات المتقدمة لوظيفة بعينها، والا يستلزم ذلك إنفاق ووقت أكبر لرفع كفاءة من تم تعيينهم بمعايير شخصية، أسرعها انتشارا الوساطة والمحسوبية، وغالبا لن نصل بهم إلى مستوى الأداء المطلوب. والتنمية البشرية عموما لها جانبين: الأول تشكيل القدرات البشرية من خلال تحسين مستوى التعليم والمعرفة والمهارات والصحة وغيرها. والثانى انتفاع الناس بقدراتهم المكتسبة، إما بالتمتع بوقت فراغهم، أو فى أهداف إنتاجية، أو فى شئونهم الثقافية والاجتماعية والسياسية<sup>(١)</sup>.

ونرى تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: الاقتصاد ومجتمع المعرفة.

المطلب الثانى: مفهوم وأهمية الاستثمار فى رأس المال البشرى.

المطلب الثالث: تكوين رأس المال البشرى ومؤشرات تركيبه.

المطلب الرابع: الكفاءة والضاعلية.

المطلب الخامس: تأصيل ظاهرة الوساطة والمحسوبية فى الوظيفة العامة.

(١) أيوب، نافز (٢٠١٠)، الأهمية التنموية لرأس المال البشرى فى الوطن العربى ودور التربية والتعليم فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٤٤ السنة السابعة، الرياض.

## المطلب الأول

### الاقتصاد ومجتمع المعرفة (اقتصاد المعرفة)

إن مجتمع المعرفة هو الطريق الأفضل لتربية وتزكية وتطوير رأس المال البشرى، وهو المجتمع الذى يحسن استعمال المعرفة فى تصريف أموره، ويوظف المعلومات لمعرفة خبايا وخصائص الأمور<sup>(١)</sup>، لأن قيمة الفكرة تستمد من درجة الآثار الإيجابية التى تلحقها بعد تجسيدها<sup>(٢)</sup>، ويتمكن ذلك المجتمع من تحقيق معدلات أسرع للنمو من المجتمع الذى ينحى المعرفة جانبا، اعتمادا فقط على زيادة الإنتاجية بالطرق التقليدية<sup>(٣)</sup>.

والبشر هم العامل الفاعل فى تراكم رأس المال واستغلال الموارد الطبيعية وتشديد كافة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية<sup>(٤)</sup>، ومنحنى إنتاجية رأس المال البشرى يتزايد بتقدم العمر، فهو لا يخضع لقانون تناقص الغلة، بعكس رأس المال المادى، والعالم بدأ يرى أن ثراء الأمم يتكون من عدد المهويين الذين فى كنفها، قبل أى شئ آخر، فمفهوم إدارة الأفراد قديما تطور إلى إدارة الموارد البشرية، ثم أصبح فى اقتصاد المعرفة إدارة المواهب البشرية<sup>(٥)</sup>.

وتتمتاز العمالة فى اقتصاد المعرفة بقدرتها على جمع المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام، مع مهارتها فى التعلم والتكيف سريعا، وتفكيرها الإبداعى والنقدى ومهارتها فى حل المشكلات، واتقانها التعامل مع تقنية المعلومات المعتمدة على الحاسب الآلى وتطبيقها فى مجال عملها، وإلمامها بمهارات الاستماع والتحدث والتفاوض، والثقة بالنفس، والدافعية الدائمة لتطوير عملها، والتخطيط للمستقبل الوظيفى لسنوات بعيدة، واتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان<sup>(٦)</sup>.

(١) الظاهر، نعيم(٢٠٠٩)، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث ودار جدار للكتاب العالمى، الأردن، ط١.

(٢) فايزة، بشيرى؛ باتول، بوترة(٢٠١٢). دور الخدمات الاستشارية فى تحسين كفاءة رأس المال البشرى، مرجع سابق.

(٣) الخولى، محمد(٢٠٢٠). ترشيد أداء ونفقات منظومة الرقابة المالية المصرية فى ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم مؤتمر قضايا التنمية الاقتصادية واقتصاد المعرفة، جمعية الاقتصاد والتشريع، القاهرة ٨، ٩/فبراير.

(4) Psacharopoulos(1996), G.Economics of Education: A research Agenda, Economic of education Review, Elsevier, UK.

(٥) صالح، أحمد(٢٠١٥). إدارة رأس المال البشرى مطارحات استراتيجية فى تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار البازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

(٦) محمد، أشرف(٢٠٠٥). دور إدارة الموارد البشرية فى منظمات الأعمال المصرية فى ظل اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة.

ومن أخطر المفاهيم الحديثة فكرة التصحر المعرفى، والتي تعنى تجريف وتجفيف منابع المعرفة، بضعف البنية التحتية للمعرفة، وانخفاض الإنتاجية العلمية والحوارات الفكرية، وزيادة الفجوة بين الأقوال والأفعال، وهجرة الأدمغة والكفاءات. ولها أسباب منها: انخفاض حجم الإنفاق على البحث العلمى فى موازنة الدولة، وعدم مشاركة القطاع الخاص فى تمويل مشروعات وخدمات البحث العلمى، وانخفاض عدد الإصدارات العلمية كنسبة من حجم السكان، والتي لا تتجاوز فى البلدان العربية ١,١% من الإصدارات على مستوى العالم، رغم أن عدد سكان الدول العربية يزيد على ٥% من عدد سكان العالم، وكذا عدم تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتهميش والاعتزاز للعلماء والمفكرين داخل بلادهم، والاكتفاء بعمل أبحاث علمية دون تطبيقها عمليا. ونضوب رأس المال البشرى وإهماله وتسربه يؤدى لفقدان المساهمات الإبداعية والتطويرية وخلق القيمة المضافة<sup>(١)</sup>.

وفرق كبير فى ظل اقتصاد المعرفة أن تركز وتهتم وتستثمر فى مصدر المعرفة الوحيد وهو العنصر البشرى، وبين أن تهتم وتركز على ناتج المعرفة وهو الثروة المادية، لأن تطوير المصدر ذاته يعنى مضاعفة النتائج، بشكل أفضل بكثير من تطوير ناتج المعرفة، فكثير من الشركات العالمية فى عصرنا الحالى لا تعتمد على مقرات مادية كبيرة أو أصول مادية عالية القيمة، وإنما تتخذ من شبكة الإنترنت موقعا تتواجد من خلاله فى جميع دول العالم، وتتاجر الكترونيا، وتركز استثماراتها وتطويرها على العنصر البشرى الفنى والتسويقى، والذي يسمح لها بتحسين اتجاهين أساسيين: الأول يتعلق بتطوير المنتج الذى تعمل فيه. والثانى يهتم بفتح أسواق جديدة لها على مستوى العالم لتصريف منتجها وتحقيق مكاسب أكبر، وهنا تركز جل إنفاقها الاستثمارى على العنصر البشرى الذى يخدم المحورين الإنتاجى والتسويقى.

وقد تغيرت النظرة للفرد، باعتباره مصدر العمل، فى ظل اقتصاد المعرفة، من كونه وسيلة تساعد فى تحقيق وتركيم رأس المال، ليصبح هو الهدف الأول للاستثمار، والذي عن طريقه تتحقق المعرفة والإبداع، وتنمية رأس المال المادى؛ لكون المعرفة والإبداع هما سبيل الثروة فى ذلك الاقتصاد، وهنا تتضح أهمية وخطورة الاستثمار فى رأس المال البشرى، من أجل إحداث تنمية حقيقية ومستدامة، وسرعة التغيرات

(١) صالح أحمد (٢٠١٥)، إدارة رأس المال البشرى: مطارحات استراتيجية فى تنشيط الاستثمار، مرجع سابق.

التقنية الحديثة تقطع بأن العقل البشرى المبدع والمبتكر هو الثروة الحقيقية التى يملكها أى مجتمع، التى تحقق ثروات مادية لا حصر لها.

وليست هذه نظرة جديدة لقدرة رأس المال البشرى، وإنما أشار الضريد مارشال منذ عدة عقود أن أئمن أنواع رأس المال، هو ما يستثمر فى البشر، وذلك على أساس أن الفكر فى كافة العلوم الذى اخترع الآلات والأجهزة، إنما يمثل الإنتاج الذى يتلقاه جيل ما من الأجيال السابقة، وإذا اختفت من الوجود الثروة المادية للعالم، فإنه يمكن استعادتها بواسطة الفكر، ولكن لو بقيت الثروة المادية بدون الفكر، فإن هذه الثروة سرعان ما تتضاءل، ويعود العالم مرة أخرى إلى الفقر والاحتياج<sup>(١)</sup>.

---

(١) الركابى، عبد صمد (١٩٨١)، الاستثمار فى الإنسان وأهمية رأس المال البشرى فى استراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الاقتصادى، الكويت.

## المطلب الثاني

### مفهوم وأهمية الاستثمار في رأس المال البشري

قبل التطرق لتعريف مصطلح رأس المال البشري وأهمية الاستثمار فيه؛ لإحداث نقله نوعية لأي مجتمع، نشير إلى أن نظرية رأس المال البشري ظهرت في نهاية الستينات وبداية سبعينات القرن العشرين على يد المفكر الاقتصادي (Mincer Jacob)، حيث أنه أول من استخدم عبارة «الرأس مال البشري» في مقال نشره عام ١٩٥٨، أما بداية الظهور الحقيقي للنظرية فكان من خلال المقال الذي نشره الاقتصادي (Theodore Schultz) عام ١٩٦١ بعنوان «الاستثمار في الرأس مال البشري»<sup>(١)</sup> وأن أهم ما تملكه أي جهة الموارد البشرية فالمؤسسات تنمو وتزدهر، وتتجمد وتتآكل، بقدم ونمو ومغادرة العاملين المتخصصين<sup>(٢)</sup>.

#### أولاً: مفهوم رأس المال البشري؛

ويعرف رأس المال البشري أنه مجموعة القدرات والمهارات والمؤهلات والتجارب المتراكمة في الموارد البشرية، والتي تحدد قدرتهم على العمل والإنتاج لهم وللغير. ولكل مجتمع مخزون من رأس المال البشري، يتمثل في المعارف المتراكمة في عقول الموارد البشرية داخل المجتمع<sup>(٣)</sup>، كما يعرف بأنه مجموعة القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار، وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين التي تمكنهم من حل المشاكل واتخاذ قرارات رشيدة والتعامل مع المخاطر، مما يحقق الميزة التنافسية وخلق القيمة<sup>(٤)</sup>، وأيضاً يعرف بأنه مخزون المعارف والمعلومات والمؤهلات المدرجة في فكر الأفراد<sup>(٥)</sup>.

(١) عبد الصمد، سميرة (٢٠١٠). الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تخفيض البطالة؛ مدخل مواءمة التعليم الجامعي مع متطلبات سوق العمل المحلية بالملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.

(٢) كوبر، ميلان (١٩٨٥)، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة محمد قاسم القريوتي وعبد الجبار إبراهيم، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

(٣) فايزة، بشيرى؛ يانول، بوترة (٢٠١٢)، دور الخدمات الاستشارية في تحسين كفاءة رأس المال البشري، مرجع سابق.  
(٤) مدفوني، هنده (٢٠١٧)، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة- دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية-، رسالة دكتوراة، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

(٥) إبراهيم، شريفى (٢٠١٢)، دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر: دراسة قياسية في الفترة من ١٩٦٤-٢٠١٠، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية.

كما عرف رأس المال البشرى بأنه « القيمة الاقتصادية لمعارف وخبرات ومهارات وقدرات العاملين<sup>(١)</sup>، وقد بين هذا التعريف أن رأس المال البشرى أصل الثروات الأخرى لكونه أساس أى عمل، ويتكون رأس المال البشرى من جزء فطرى، وجزء مكتسب<sup>(٢)</sup>، وكل معرفة أو مهارة أو إمكانية تكمن فى الأفراد لها صلة وارتباط بالنشاط الاقتصادى تعد رأس مال بشرى، لأنها تمكن صاحبها من تحقيق دخل بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتنمية رأس المال البشرى عبارة عن تعبئة للطاقات البشرية، وإظهار لإمكاناتها المتعددة، ولواهبها العقلية والجسدية؛ لزيادة قيمتها ورفع مكانتها، كى يمكن استخدامها بصورة مبدعة، من خلال الاستغلال الأمثل لكافة الموارد الاقتصادية المتاحة للمجتمع<sup>(٣)</sup>.

#### ثانياً: الاستثمار فى رأس المال البشرى؛

ويعرف الاستثمار فى رأس المال البشرى بأنه « الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته<sup>(٤)</sup>، وعموماً جميع أنواع الإنفاق التى تهدف إلى تحسين كفاءة العنصر البشرى تمثل عملية استثمار فى رأس المال البشرى<sup>(٥)</sup>، ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائى الاستثمار البشرى بأنه « كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين، من خلال المهارات المعرفية والتقنية التى يكتسبونها، أى من خلال العلم والخبرة<sup>(٦)</sup>»، ونضيف إلى ذلك تنمية الجانب الثقافى، أو الارتقاء بثقافة المجتمع.

وقد بات الاستثمار فى رأس المال البشرى ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ومتطلبات العصر، حيث أن زيادة تأهيله وإعداده تساعد على رفع الأداء وتميزه وتخلق التفاهم بين الأفراد وتقلل نطاق الرقابة، علاوة على رفع مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين، وهو أهم ميزة تنافسية على الإطلاق، كما يساعد فى تطوير التقنيات المتقدمة فى مختلف المجالات التى يتطلبها الاقتصاد المعرفى، حتى فى ظل قلة الموارد المادية،

(1) Daft, Marcic(2006), Understanding Management, The Thomson Corporation, 5th Edition, USA.

(٢) عيسى؛ ربيحة(٢٠١٨)، إدارة رأس المال البشرى كمدخل لإدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

(٣) ابراهيم، عمار(٢٠١٤)، تنمية رأس المال البشرى وأثره على كفاءة المنشأة -دراسة ميدانية فى الساحل السورى، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا.

(٤) وهيب، سراج؛ وآخرين(٢٠١١)، أساليب وسياسات الاستثمار فى رأس المال الفكرى، الملتقى الدولى الخامس حول رأس المال الفكرى فى منظمات المال العربية فى ظل الاقتصاديات الحديثة للفترة من ١٢-١٤/١٢، جامعة الشلف، الجزائر.

(٥) القرشى، عبد الله(٢٠١٣/١١)، الاستثمار فى رأس المال البشرى من منظور مالى، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، العدد العاشر، مجلد ٥.

(٦) برنامج الأمم المتحدة الإنمائى(٢٠٠٣)، تقرير التنمية الإنسانية العربية، ص ٩٠.

بل أنه أصبح يشكل أهمية فى الصراع العلمى حول الموهوبين بين مختلف الشعوب التى كانت تتصارع مسبقا على رأس المال المادى والموارد الطبيعية<sup>(١)</sup>، ومثال ذلك دول كالسعودية وقطر وغيرهما أعلنت عن منحها جنسيتها لأصحاب المواهب والابتكارات والمبدعين.

---

(١) موسى، عبد الناصر؛ عبد الصمد، سميرة (٢٠١٣). رأس المال البشرى وأهم مداخل قياسه فى ظل اقتصاد المعرفة. ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمى الدولى السنوى الثانى عشر للأعمال حول رأس المال البشرى فى اقتصاد المعرفة من ٢٢-٢٥/٤، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

## المطلب الثالث

### تكوين رأس المال البشرى ومؤشرات تركيبه

أولاً: تكوين رأس المال البشرى:

رأس المال البشرى أحد عناصر الإنتاج منذ ظهور علم الاقتصاد، إلا أن أهميته قد زادت فى ظل اقتصاد المعرفة والتقدم التكني وظهور فكرة العولمة، ويتكون رأس المال البشرى من تفاعل أربعة عناصر هي: الإرث التاريخي، والتعليم، والتجارب، ومواقف الفرد خلال حياته وعمله<sup>(١)</sup>.

والكفاءات والمؤهلات ومختلف القدرات المملوكة من طرف الفرد، والممكن استخدامها من أجل تحقيق إنتاج وإنتاجية أكبر، تكون موجودة فى الفرد بطريقتين الأول: منذ ولادته. والثانى عن طريق اكتسابها من خلال مساره التعليمي وخبراته المهنية من خلال معارفه ومؤهلاته. والطريق الأول يأخذ عدة أشكال منها الذكاء والقوة العضلية، وكذا المعارف والمعلومات المتناقلة عن طريق الأسرة والمجتمع، وهو يخضع لعوامل وراثية أكثر منه لعوامل اقتصادية<sup>(٢)</sup>.

فمكونات رأس المال البشرى الرئيسة ثلاث: الكفاءات: تمثل مجموعة المعارف، والاتجاهات والسلوكيات الناتجة عن ممارسة وظيفة أو مهنة معينة. التجارب والخبرات: سواء العلمية أو العملية المكتسبة من ممارسة الوظيفة. وأخيراً المعارف والمؤهلات: وهى مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التعليم والتدريب.

ثانياً: مؤشرات تركيب رأس المال البشرى:

من مؤشرات تركيب رأس المال البشرى عدد الجامعات مقارنة بعدد السكان، حيث ورد فى تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى والتكنولوجيا عام ٢٠٠٤ أنه استناداً إلى المعايير العلمية يدعو المركز لتخصيص جامعة واحدة لكل مليون نسمة من السكان<sup>(٣)</sup>، ولا شك أن التعليم طريق الاستثمار فى رأس المال البشرى، الذى يجب أن يتصدر أولويات السياسة الاقتصادية فى أى دولة تبحث عن الخروج من دائرة التخلف والفقر والتبعية.

(1) Bontis, Fitz-enz(2002), Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents, Emerald, journal of Intellectual capital, vol3, N3.

(2) Simonnet, Veronique(2003), Le capital humain, les editions de l'organisations, Paris.

(٣) الزنظلى، أحمد(٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره فى تلبية متطلبات التنمية المستدامة، سلسلة التربية والمستقبل العربي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.

كما أن نصيب الفرد من الإنفاق على البحث العلمى فى الدولة، مؤشر جيد للحكم على الاستثمار فى رأس المال البشرى، ونجد هذا المؤشر متدنى للغاية فى الدول النامية مقارنة بالدول المتقدمة<sup>(١)</sup>.

### ثالثاً: تجربة الدول المتقدمة:

إن تجربة الدول المتقدمة فى مسار تطورها التاريخى، أثبتت أن تطوير رأسمالها البشرى تعليمياً وثقافياً واجتماعياً، كان أساساً وسابقاً على تطور أنشطتها الاقتصادية والإنتاجية، حيث أن جودة التعليم ساهمت بشكل أساسى فى تحقيق هذا التطور فى كافة المجالات، والدول التى تفتقر للقدر الكافى من الموارد الطبيعية، ركزت على الاستثمار فى المورد البشرى، فتوصلت إلى بدائل صناعية محل الطبيعية، استناداً إلى التقدم العلمى فى مجالات الطبيعة والأحياء، مثال التجربة اليابانية، وفى المقابل دول أخرى لديها ثروات وموارد طبيعية هائلة، كما نرى الثروة البترولية فى دول الخليج، إلا أن ضعف عملية تطوير مواردها البشرية كما ونوعاً، أدى إلى صعوبة تقدمها وريادتها. ومن هنا يؤكد الاقتصاديون أن هناك خط فاصل متطور يزيد من الهوة بين الدول التى استغلت تقنية المعلومات ورأس المال البشرى بضاعلية، وتلك التى أخفقت فى ربط النمو الاقتصادى بعجلة تنمية الموارد البشرية<sup>(٢)</sup>.

ويرى تيودور شولتز فى نظريته عن رأس المال البشرى التى وضعها عام ١٩٦١، أن الاستثمار فى رأس المال البشرى يحقق معدلات أسرع للنمو فى المجتمعات الغربية، مما يحققه الاستثمار فى رأس المال المادى، ومن هنا يقرر أن نمو رأس المال البشرى يعد أهم مميزات النظام الاقتصادى، كما يرى أن تحقيق العدالة فى توزيع الدخل يمكن أن تتم عن طريق زيادة نسبة رأس المال البشرى، إلى رأس المال التقليدى<sup>(٣)</sup>.

ونلاحظ أن ضخامة الإنفاق على العنصر البشرى فى الدول المتقدمة، والتى قد تبدو استهلاكية، هى فى واقع الأمر إنفاقات استثمارية من حيث دوافعها وتأثيرها على إنتاجية العمل، بل أنها تعد السبب الرئيس فى زيادة دخول هؤلاء الأفراد بشكل كبير، وسر تقدم تلك الدول وزيادة الدخل القومى بها<sup>(٤)</sup>، ولو وضعت الإمكانيات المادية

(١) سلامة، هيثم (٢٠١٣)، دور البحث العلمى فى زيادة الإنتاجية الكلية وانعكاسها على التقدم الاقتصادى للدولة، مجلة مصر المعاصرة، العدد ٥١٠.

(٢) مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية (٢٠٠٤)، تنمية الموارد البشرية فى اقتصاد مبنى على المعرفة، أبو ظبى، الإمارات.

(٣) فايزة، بشيرى؛ باتول، بوترعة (٢٠١٣)، دور الخدمات الاستشارية فى تحسين كفاءة رأس المال البشرى، مرجع سابق.

(٤) مدفونى، هنده (٢٠١٧)، الاستثمار فى رأس المال البشرى، مرجع سابق.

لأكبر الدول المتقدمة تحت تصرف أفراد خبراتهم قليلة، فالنتيجة المتوقعة بالطبع انخفاض مستويات الإنتاج، ذلك أن عملية التجديد والابتكار تتوقف على كفاءة العنصر البشرى، والقصور فى تنميته سيترتب عليه انخفاض وسوء استخدام رأس المال المادى المتاح، ولذلك تحتاج أغلب الدول النامية إلى خبراء أجانب؛ للمساعدة فى استخدام المخترعات الحديثة، وبالتالي الاستثمار فى العنصر البشرى هو السر فى الزيادات الضخمة فى الناتج القومى للدول المتقدمة<sup>(١)</sup>.

والاستثمار فى رأس المال البشرى يستطيع أن يتحكم فى نهضة الدول، أكثر من الاستثمار فى أى عنصر آخر من عناصر الإنتاج، والدليل على ذلك أن كل من ألمانيا واليابان كانتا من أكثر الدول تأثرا بالحرب العالمية الثانية، لدرجة أن اليابان أبيدت منها مدينتين بالكامل، هما هيروشيما ونجازاكي، ومع ذلك أصبحت الدولتان من أكثر الدول فى العالم تحقيقا لنهضة اقتصادية سريعة وقوية. كان للعنصر البشرى فيها الفضل الأول<sup>(٢)</sup>.

(١) الفيل، اسامة (٢٠١٤)، الاستثمار فى الموارد البشرية-دراسة اقتصادية اسلامية، دار التعليم الجامعى، الإسكندرية، مصر.

(٢) مدفونى، هنده (٢٠١٧)، الاستثمار فى رأس المال البشرى، مرجع سابق.

## المطلب الرابع الكفاءة والفاعلية

### أولاً: مفهوم الكفاءة:

إن الكفاءة والجدارة أمر مسلم به للتعيين فى الوظائف العامة، وتكافؤ الفرص بين المواطنين فى ذلك الأمر كذلك لا خلاف عليه؛ لكونه يحقق اعتبارات العدل والمساواة بين المواطنين فى كل دولة، وقد نصت عليه معظم دساتير وقوانين الدول<sup>(١)</sup>.

وتعرف الكفاءة بأنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما تعرف بأنها «استخدام وتفعيل كل من المعارف والمهارات والسلوكيات؛ من أجل بلوغ النجاح فى المهمة المطلوبة»، أى أنها تمثل القدرة على توظيف وتفعيل المعارف والمهارات والسمات الشخصية وأدوات العمل؛ من أجل إنجاز المهام والأنشطة بنجاح، لبلوغ الأهداف الموضوعية، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. والكفاءة هى تركيبة من المعارف والمهارات والسلوكيات الشخصية التى تظهر فى وضعية عمل محددة، ويبدو من هذا المفهوم أنها مزج بين مختلف القدرات والإمكانات التى يتمتع بها الفرد، فالكفاءة تظهر فى مستويات مختلفة هى المعرفة والمهارة وحسن التواجد، أما الفاعلية فترتبط بدرجة الأداء العالية المتعلقة بالعملية الإنتاجية<sup>(٢)</sup>.

### ثانياً: مستويات الكفاءة:

تتعلق كفاءة الفرد بعدة مستويات هى:

أولاً: مستوى معارف الفرد المكتسبة من التعليم والخبرة ودرجة تعقد المهام السابق إنجازها لها.

ثانياً: مستوى مهاراته، وتعنى قدراته فى القيام بالمهام التى تتطلبها معارفه وترجمتها فى ميدان عمله، أى أن المهارة معرفة إجرائية.

ثالثاً: مستواه السلوكى، والذى يتمثل فى مدة إنجازه لعمله مقارنة بأقرانه، وروح المبادرة لديه وقابليته لتحمل المسؤولية، والتى تفوق أحياناً بكثير الأجر الذى يحصل عليه، والمواظبة والانتظام فى العمل، وثقته بنفسه وسعيه لتطويرها.

(١) المادتين رقمى ١٢٠، ١ من قانون الخدمة المدنية المصرى رقم ٨١ لسنة ١٩٧٠، نصتا على أن يكون التعيين فى الوظائف العامة على أساس الكفاءة والجدارة، دون محاباة أو وساطة، على نحو يكفل تكافؤ الفرص والمساواة بين المواطنين.

(٢) فايزة، بشيرى؛ باتول، بوترعة (٢٠١٢)، دور الخدمات الاستشارية فى تحسين كفاءة رأس المال البشرى، مرجع سابق.

رابعاً: مساهماته فى تكوين فريق عمل وتقويته: فالكفاءة الفردية ضرورية ولكنها غير كافية<sup>(١)</sup>؛ لأن المساهمة فى تكوين فريق عمل من أساسيات العمل المؤسسى المتطور، الذى لا يعتمد على شخص بعينه، بحيث يمكنهم نيابة بعضهم فى حالة غياب أحدهم، لأن الفرد قد يمرض، وقد يمر بظروف شخصية تقلل من همته وكفاءته فى العمل، كما أنه قد يموت، وبالتالي مدى المساهمة فى تكوين وتقوية فريق العمل أهم جوانب كفاءته السلوكية.

ومن هنا يظهر أن كفاءة رأس المال البشرى لها أربع مستويات:

- مستوى الكفاءة الفردية، على التفصيل السابق.

- مستوى الكفاءة الجماعية، على مستوى فرق العمل، والتي تساهم فى حل العديد من الصراعات والنزاعات الفردية دون اللجوء للقيادات، وبما يخدم أهداف جهة العمل.

- مستوى الكفاءة المؤسسية، الذى يتعلق بكفاءة الجهة التى يعمل بها مجموعة فرق عمل.

- مستوى الكفاءة الدولى، نجد أن الدول تبحث عن أصحاب الكفاءات والمبدعين، لدرجة أن دولة مثل السعودية التى لا تعط جنسية لمن ولد على أرضها من أب غير سعودى، أعلنت مؤخراً عن تجنيسها أصحاب الكفاءات والمبدعين فى كافة المجالات، مما يدل على أن الكفاءة ظهر لها مستوى رابع بجانب المستويات السابقة، وهو المستوى الدولى، وينبغى أن لا يغيب عن الذهن أنه كان من أهم أسباب تقدم بعض الدول جذبها للكفاءات من كافة الدول الأخرى.

ثالثاً: مؤشرات قياس كفاءة الفرد:

يمكن قياسها كميًا: عن طريق قياس إنتاجية الفرد مقارنة بالإنتاجية المعيارية أو المخططة، لتحديد نسبة كفاءته، ويتم ذلك كمثال بالامتحانات النظرية التى تجرى لمتقدمين فى وظيفة معينة، لقياس مدى كفاءتهم النظرية فى العلوم والمهارات التى تتطلبها الوظيفة المعلن عنها. كما يمكن قياسها نوعياً: وأبرز مؤشرات قياس الكفاءة النوعية قياس المعارف، والمهارات، وحسن التواجد، فالأولى تتعلق بالكفاءة العلمية

(١) فايزة، بشيرى؛ باتول، بوترة (٢٠١٣). المرجع السابق.

والمهنية، بينما المهارة تتعلق بالكفاءة التطبيقية، واما حسن التواجد فيعنى الكفاءة الاجتماعية كروح المبادرة والتعاون مع الزملاء.

#### رابعاً: الفرق بين الفاعلية والكفاءة:

مفهوم الفاعلية يختلف عن الكفاءة، حيث يشير الأول إلى القدرة على تحقيق الأهداف، معبرا بذلك على مدى التطابق بين الأهداف والنتائج المحققة<sup>(١)</sup>، ويوضح مدى مساهمة الوسيلة المستخدمة من أجل انجاز العمل فى تحقيق النتيجة المرجوة، بينما الأداء يشير إلى القدرة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، وعند تحقيق الأهداف الموضوعه تتحقق الفاعلية، وإذا استخدمت أقل موارد ممكنة تتحقق الكفاءة، وتحقيق الاثنين معا، يعبر عن أداء عالى وجيد، لأن الأداء = الكفاءة + الفاعلية<sup>(٢)</sup>.

ومن هنا يتضح أن اختيار أفراد ذوى كفاءة عالىه فى أى مكان، يحقق درجة أكبر من الفاعلية أثناء القيام بالعمل، أما استخدام الوساطة والمحسوبية عند اختيار العاملين فى أى جهة كانت، فيتسبب فى عدم فاعلية منظومة العمل ككل، وبالتالي الوساطة والمحسوبية تأتى بأفراد ذوى كفاءة أقل من المختارة بالمعايير الموضوعية، تتسبب فى تدنى الأداء بشكل عام، وعدم تحقيق الفاعلية المطلوبة لمنظومة العمل.

ففى ظل اقتصاد المعرفة القائم أساسا على كفاءة ومهارة المورد البشرى، كأهم عناصر العملية الإنتاجية الحديثة، بات قياس كفاءة المورد البشرى واختيار أفضل العناصر البشرية لقيادة مسيرة التنمية ضرورة ملحة، لا غنى عنها لأى مجتمع سلك سبل التقدم والرقي، وأراد لنفسه مكانة دولية مميزة، وميزة تنافسية تمكنه من تحقيق تنمية مستدامة ونهضة ممنهجه، وليس مجرد طفرات مرحلية، توحى بحدوث نهضة وهمية، لا أساس لها على أرض الواقع.

(1) Peretti, Jean(2001), dictionnaire des ressources humaines, ed vuibert.2eme ed, Paris.

(٢) موسى، حنان(٢٠٠٧)، الصحة والسلامة المهنية وآثرها على الكفاءة الإنتاجية فى المؤسسة الصناعية، مركز شافوم العيد، ماجستير فى علوم التسيير، جامعة منتورى قسنطينة.

## المطلب الخامس

### تأصيل ظاهرة الوساطة والمحسوبية فى الوظيفة العامة

نبدأ بتوضيح مفهوم الوساطة والمحسوبية والمصلحة العامة، ثم نتعرض لأسباب انتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية، ثم نتناول تجريم الوساطة والمحسوبية، وأخيراً نبين علاقة ظاهرة الوساطة والمحسوبية بجريمة الرشوة، وتوريث الوظيفة العامة.

#### أولاً: مفهوم الوساطة والمحسوبية والمصلحة العامة:

تُعرف الوساطة بأنها « طلب العون والمساعدة من شخص ذي نفوذٍ وحظوةٍ لدى من بيده القرار؛ لتحقيق مصلحة معينة لشخص لا يستطيع تحقيقها بمفرده»، أما المحسوبية فهي استخدام القرابة العائلية أو علاقات الصداقة أو الجوار الجغرافى أو السياسى أو المذهبى، في تحقيق مصلحة ما؛ كإسناد الوظائف أو الترقية أو غيرها، ويدخل فيها تفضيل أهل الثقة على أهل الخبرة. والمفهومان يستندان لوجود سلطة أو نفوذ، ويهدفان إلى تحقيق نفس الهدف، وهو وصول شخص لمصلحة ما، لا يستطيع أن يصل إليها بمفرده وبكفاءته. والوساطة اصطلاحاً هي التدخل لصالح فرد ما أو جماعة، دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمين، مثل تعيين شخص فى منصب غير كفو له أو لاستحقاقه<sup>(١)</sup>.

والوساطة<sup>(٢)</sup> عموماً تنقسم إلى نوعين أساسيين، وساطة حسنة ومطلوبة، وأخرى سيئة ومذمومة، فالأولى عند توسط شخص ذو نفوذ ومكانة لشخص آخر؛ للحصول على حقه الذى لا يستطيع أن يصل إليه بمفرده. بينما الثانية هي التوسط لشخص للحصول على منافع لا يستحقها، ولا يمكنه الوصول إليها بمفرده، ونظراً لانتشار النوع الثانى فى مجتمعاتنا، أصبح اصطلاح الوساطة فى المجتمع يُحمل دائماً على معناه الثانى، وهو الوساطة السيئة أو غير المشروعة، التى تعمل خارج القنوات واللوائح التنظيمية الرسمية<sup>(٣)</sup>.

(١) أبو دية، ماهر (٢٠١٥)، الوساطة والمحسوبية فى الوظيفة العامة فى فلسطين، مرجع سبق ذكره.

(٢) كثيراً ما نسمعهم يقولون: عند فلان واسطة، أو يبحث فلان عن واسطة للحصول على وظيفة، وهذا خطأ، والصواب: واسطة، لأن (الواسطة) كما فى المعاجم، جوهر القلادة الذى فى وسطها، وهى جوهرة تجملها، أما (الواسطة) فهي التوسط بين الناس من أجل تحقيق منفعة، أو بين اثنين من أجل صلح ونحو ذلك. وهنا يتبين أن صواب القول يبحث فلان عن واسطة لا عن واسطة. راجع عبد الله الدايل مقال منشور ٢٨/٣/٢٠١٤ فى موقع جريدة العرب الاقتصادية الدولية.

(٣) بسيونى، محمد (٢٠١٢)، تأثير الفساد فى الأداء الاقتصادى للحكومة بالتطبيق على بعض دول الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، مجلة مصر المعاصرة، العدد ٥١١.

ورغم أن الأديان جميعها وعلى رأسها الإسلام تحض على نفع الناس والسعي في حاجة الآخرين وقضائها، بل تجعل نفعهم من أحب الأعمال إلى الله تعالى، وقد ذكر الله في كتابه العزيز مَنْ يَشْفَعْ شَفَاعَةً حَسَنَةً يَكُنْ لَهُ نَصِيبٌ مِنْهَا<sup>(١)</sup>، إلا أنها حظرت وتوعدت بأشد العقاب من يتوسط بغير حق، إذا ألحق ضرراً أو ظلم أو هضم لحق إنسان -أياً كان- ويعطيه لغير مستحقه؛ ولذلك قال تعالى وَمَنْ يَشْفَعْ شَفَاعَةً سَيِّئَةً يَكُنْ لَهُ كِفْلٌ مِنْهَا<sup>(٢)</sup>، ومن المؤسف أن الكثير من الناس قد عدلوا عن الوساطة أو الشفاعة الحسنة إلى السيئة، فأصبحت كلمة «وساطة» في المجتمع تعني الظلم والجور، وأخذ حقوق الآخرين، وقد انتشرت في مجتمعاتنا حتى أصبحت من المظاهر التي نراها في كل مكان، وثقافة تربي عليها أجيال متلاحقة.

ويمكن أن نستنبط من مجمل ما سبق أن الوساطة والمحسوبة تختلف عن الشفاعة الحسنة وقضاء حوائج الناس، اللتين حضت عليهما الأديان وتعارف الناس عليهما، ويدخل فيهما أيضاً الوساطة المحمودة أو الشرعية، وهي أن تتوسط لشخص للحصول على حق مشروع له، لا يستطيع الوصول عليه بمزده لضعفه أو قلة حيلته، ونرى أن الحد الفاصل بين الوساطة والمحسوبة غير المشروعة محل بحثنا، والصور الأخرى المقبولة شرعاً وقانوناً، أنه إذا كان موضوع الوساطة يتضمن حقاً مشروعاً، ويمكن صياغته في صورة شكوى رسمية تقدم لجهة الإدارة أو الجهات المختصة بالتحقيق مع جهة الإدارة، هنا يكون موضوع الوساطة مشروعاً، بينما إذا لم يكن كذلك تصبح الوساطة والمحسوبة مذمومة، ويجب تجريمها قانوناً.

وكثيراً ما تتعارض المصلحة العامة وهي المصلحة المشتركة بين فئات الشعب، مع المصالح الخاصة المستقلة لكل شخص أو فئة معينة، باعتبار أن المصالح الخاصة هي رؤى شخصية لأصحابها، والمصالح الخاصة تتعارض في الغالب بشكل ينقض بعضها بعضاً، ولا سبيل للتوفيق بينها إلا عن طريق إعلاء المصالح العامة على المصالح الخاصة؛ لتحوي اختلافها وتناقضها. ويتحقق المصلحة العامة تغلف المصالح الخاصة بإطار شرعي، يقبله الجميع، لكونه يرجح مبادئ العدالة الاجتماعية، ويغلب مصلحة المجتمع على أي مصالح شخصية، مهما كان لها من نفوذ أو سطوة مجتمعية، والمصلحة العامة تتعرض للإهدار بأشكال مختلفة؛ بسبب محاولة البعض تغليب المصالح الخاصة أو الشخصية على الصالح العام.

(١) القرآن الكريم، سورة النساء.

(٢) القرآن الكريم، سورة النساء، المرجع السابق.

وظاهرة الوساطة والمحسوبية فى الوظيفة العامة موجودة داخل كافة المجتمعات البشرية، إلا أنها تتفاوت انتشارا بين الدول النامية والدول المتقدمة، حيث تزيد فى الأولى عن الثانية، وبفرض أن القصد من الوساطة الحصول على حق مشروع، فهذا يعنى وجود خلل إدارى، لأن المرفق الإدارى يجب أن يقدم خدماته لجميع المستحقين على قدم المساواة دون وساطة أو محسوبية<sup>(١)</sup>، ومثل هذه الظواهر السلبية التى تسود فى المجتمعات النامية تعتبر ضمن عوامل كثيرة من عوامل الهدم للفكر والثقافة والعادات الإيجابية، وتحسب ضمن صور الفساد بوجه عام<sup>(٢)</sup>. وحيث أن الوساطة والمحسوبية بهذا المفهوم ما هما إلا وجهين لعملة واحدة؛ لذلك نعرض لهما كظاهرة واحدة.

### ثانياً: أسباب انتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية:

مثل هذه الظواهر ذات جذور وأسباب متشعبة ومتعددة ومتنوعة، ترجع إلى عوامل سياسية أو اجتماعية أو تاريخية أو إدارية أو اقتصادية وغير ذلك، مما تتناوله دراسات اجتماعية وإنسانية وتاريخية، وينوء مثل هذا البحث عن التعرض لها تفصيلاً، ولكن فقط نشير إلى النقاط التالية:

أ- أسباب اجتماعية وثقافية وإدارية: مثل هذه الظواهر لصيقة بثقافة المجتمع وعاداته المتوارثة على مر الأزمنة والعصور المتعاقبة، والتى شكلت وجدان وعادات وأنماط من السلوكيات الاجتماعية التى أضحت مستقرة ومتعارف عليها، دون الاكتراث بمراجعتها واستبعاد السئ منها، ورسخت مفاهيم العصبية والفردية والأنانية، وحب الذات والرغبة الجامحة فى تحقيق المصالح الخاصة والأسرية، حتى لو كانت على حساب المصلحة العامة، وإذا غابت المثل العليا والقيم الأخلاقية، أصبح المحظور أمراً مستباحاً، وكانت المصلحة الخاصة هى الحاكمة للعلاقات الإنسانية، بغض النظر عن الأضرار التى تصيب المصالح العامة، وأدى الأمر إلى أن طُوعت الوظيفة العامة لخدمة أغراض شخصية، وكان لذلك آثار سلبية بالغة الأهمية على: مبدأ سيادة القانون، وأداء الأجهزة الإدارية، ومع تعقد الإجراءات والبيروقراطية، وخلل منظومة الرقابة على المال العام، سار اعتقاد مجتمعى بوجود قانون خفى يناظر القانون المعلن، يعرف بقانون الوساطة والمحسوبية<sup>(٣)</sup>.

(١) الشيخلى، عبد القادر (٢٠٠٤)، الوساطة فى الإدارة: الوقاية والمكافحة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد ١٩، العدد رقم ٣٨، الأردن.

(٢) شومان، عباس (٢٠١٨)، المفسدون فى الأرض، مجمع البحوث الإسلامية السلسلة العلمية، القاهرة.

(٣) الشيخلى، عبد القادر (٢٠٠٤)، الوساطة فى الإدارة: الوقاية والمكافحة، مرجع سابق.

ب- أسباب اقتصادية: نشير إلى الأسباب الاقتصادية باختصار فيما يلي:

انخفاض مستوى الدخل القومي ونصيب الفرد منه، وسوء توزيع الدخل والثروة، وارتفاع معدلات البطالة، وسوء تنظيم القطاع الخاص، وارتفاع نسبة الاقتصاد الخفى بالنسبة للاقتصاد القومي، وزيادة معدلات النمو السكاني.

### ثالثاً: آثار الوساطة والمحسوبية المختلفة:

أ- الآثار الاجتماعية: للوساطة والمحسوبية آثاراً اجتماعية في غاية الخطورة، تعمل على تفتيت المجتمع وتمزيق أواصر الترابط بين أفرادها، ونشر الحقد والكراهية والغضب والعنصرية بين المواطنين، وانهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص، وظهور آفات اجتماعية سلبية مثل النفاق والكذب والغش والتزوير وشراء الذمم والتعصب، وتراجع قيم الحق والعدل والتفريط في معايير الأداء الوظيفي، وتركز السلطة والثروة في يد قلة منتفعة بالمحسوبية والوساطة<sup>(١)</sup>.

والتعيين بالوساطة في الوظيفة العامة يجعل الجميع يشكّون برسالة الدولة، التي يحدث فيها هذا التناول على الأصول التي تمتلئ بها القوانين والنظم والتعليمات المتعلقة بالعمل، فيتراجع الولاء؛ لكون المعينون بالوساطة أشبه بالقرصنة الذين يقتحمون السفينة في عرض البحر، ثم يهبطون في جوفها، ويحملون ما فيها إلى قواربهم. فلن يكون عندهم ولاء للقبطان أو انتماء للسفينة، وعندما تشتد الأخطار هم أول من يهربون<sup>(٢)</sup>.

وعندما تصبح الوساطة والمحسوبية في بلد ما هما القاعدة، والكفاءة والعدالة هما الاستثناء، فإن كل امرئ مضطر إلى اللجوء إليهما؛ أي إلى أن يفسد على الرغم منه، وبذلك يعم الفساد ولا يستطيع أحد مهما كان صالحاً أو ملتزماً أن ينجو منه. فأنت لا تستطيع أن تسير مستقيماً في طريق معوجة. وترى جميع الناس غير راضين بمن فيهم الواصلون بالوساطة والمحسوبية؛ لعلمهم أن من هم أقل كفاءة منهم أو أدنى، تفوقوا عليهم بوساطة أو محسوبية أقوى. ونتيجة لذلك يتراجع الولاء والانتماء عند الجميع، ويشهد الناس البلد ينهار ولا يمدون يد العون إليه. بسبب غياب المواد

(١) الشيخلى، عبد القادر (٢٠٠٤)، الوساطة في الإدارة: الوقاية والمكافحة، مرجع سابق.

(٢) عايش، حسنى (٢٠١٦/٩/٢٩)، الوساطة والمحسوبية هما الفساد الأكبر، مقال على موقع <https://alghad.com> تاريخ الدخول

٢٠١٩/١٢/١٥.

الفعالة اللازمة للولاء والانتماء، وهي الحق والكفاءة والعدل، ولقد صدق رئيس هيئة مكافحة الفساد فى الأردن عندما قال: إن الوساطة والمحسوبية هما الفساد الأكبر<sup>(١)</sup>.

ب- الآثار على التنمية الشاملة: باتت ظاهرة الوساطة والمحسوبية، مانعا رئيسا من موانع التنمية والتقدم، لما ينتج عنها من التضحية بمعايير الكفاءة لصالح معايير شخصية، واستبدال المعايير الموضوعية بمعايير انتمائية، لأن التنمية المستدامة تضع خطط للإصلاح تهدف لترسيخ قواعد مؤسسية للعمل الإدارى، وفق أحدث تطورات للفكر المعاصر، إلا أن العاملين المستفيدين من الوساطة والمحسوبية يقاومون ذلك التطوير والمنهجية فى العمل، لتعارضه مع منافعهم الشخصية الناتجة عن علاقات شخصية، لا علاقة لها بالعمل الإبداعي القائم على الفكر والتطوير، ومن هنا تتحول عملية الإصلاح والتنمية إلى إصلاح صوري شكلي<sup>(٢)</sup>.

كما أن للوساطة والمحسوبية آثار اقتصادية مباشرة على المجتمع وأخرى غير مباشرة، فالأولى تتعلق بانخفاض الدخل القومي والناتج القومي الإجمالي، والثانية تشير إلى التأثير سلباً على المتغيرات الاقتصادية الكلية، وعدم النجاح فى تحقيق أهداف الاقتصاد والمجتمع الملقاة على عاتق العنصر البشرى، لكون العقل البشرى الذى أنيط به إدارة العملية الاقتصادية اختير دون اتباع الأسس والمعايير العلمية المنضبطة التى ترتبط بالكفاءة والجدارة، وإنما علت المعايير الشخصية على المعايير الموضوعية خاصة لدى اختيار القيادات، بتفضيل أصحاب الثقة على أصحاب الخبرة، وهو ما يتسبب فى استمرار الاعتداء على الأموال العامة، بفعل النظام المؤسسى القائم فى الدولة<sup>(٣)</sup>.

ونلاحظ أن التأثيرات الاقتصادية السلبية للوساطة والمحسوبية على الأداء الاقتصادى للجهاز الإدارى، تعد الأخطر على الإطلاق لكون لها أبعاداً طويلة المدى، تمثل سرطانا يسرى فى جسد الجهاز الإدارى، ينخر فى عظامه، حتى يضعف ويتآكل، وتقل إنتاجية أفراد، رغم كثرة عددهم، ويصعب تداركها فى المدى القصير، لكون الموظف المعين بالرشوة أو الوساطة أو غيرها من الوسائل غير المشروعة، قد اكتسب مركزا قانونيا يصعب المساس به فى ظل قوانين العاملين السارية.

(١) عايش، حسنى (٢٩/٩/٢٠١٦)، الوساطة والمحسوبية هما الفساد الأكبر، المرجع السابق.

(٢) الشبخلى، عبد القادر (٢٠٠٤)، الوساطة فى الإدارة: الوقاية والمكافحة، مرجع سابق.

(٣) العسكرى، على (٢٠٠٨)، الرقابة المالية على الأموال العامة فى مواجهة الأنشطة غير المشروعة، مكتبة بستان المعرفة، كفر الدوار.

#### رابعاً: تجريم الوساطة والمحسوبية وعلاقتها بتوريث الوظيفة العامة:

جريمة الوساطة لها فاعل أصلي وشريك أو أكثر، الفاعل الأصلي هو الموظف العام الذى أعطى حقاً لشخص لا يستحقه، أو منع حق من شخص يستحقه، والشريك الأول هو من طلب الوساطة لنفسه أو لغيره، وكل من توسط فى ذلك، وهم بمثابة محرضين للفاعل الرئيس، أو شركاء بالمساعدة أو الاتفاق، وقد تقف الجريمة عند الشروع، وطالما أنها جناية يعاقب على الشروع فيها كأصل عام، وقد تتم الجريمة باتخاذ القرار المنافى للحقوق القانونية الذى يحقق النتيجة المرجوة، ولا يكف لقيام مسئولية الشريك أو المستفيد من الوساطة أن يبذل جهوداً للتوصل لما يريد، ولكن يجب أن يثبت اتفاقه مع الموظف أو من يتوسط لمصلحته، وتتحقق الجريمة كاملة بمجرد قبول الوساطة، ولو لم تتحقق النتيجة المرجوة منها لأسباب خارجة عن إرادة الجانى<sup>(١)</sup>.

ولما كان السلوك يعد أهم مكونات الجريمة، لكونه الإفصاح الصريح لمخالفة الجانى أحكام القانون، فهو يكاد يكون مرادفاً للجريمة<sup>(٢)</sup>؛ من هنا يتضح خطورة انتشار سلوك الوساطة والمحسوبية فى الوظيفة العامة على المجتمع، حتى يظن كثير من البسطاء والجهلاء أن الوساطة أمر مشروع بل ومحبوب؛ لكونه يمثل بر بالأهل والمعارف وقضاء لحوائجهم، والحقيقة أنه انتهاك لحقوق الضعفاء وخيانة للأمانة، وبداية لانحياز المجتمع وعدم جدوى إصلاحه لعقود قد تطول؛ بسبب أن الأمر وسد للضعفاء والخائنين، وحُجب عنه أهل الكفاءة والخبرة والأمانة.

ولقد شاع مبدأ توريث الوظيفة العامة فى كثير من الدول النامية، وأصبح من المبادئ التى يظن البعض على سبيل الخطأ أنها حق أو قانون يجب تطبيقه، فنجد أغلب الأفراد يعتنق ذلك المبدأ، لدرجة أنه إذا وجد موظف فى جهة حكومية لم يعين أحد أبنائه فى ذات الجهة، يظن أنه مظلوم، وأنه لم يحصل على حقه الطبيعى فى تعيين أبنائه بذات الجهة التى يعمل بها، لدرجة أن رئيس الجمهورية المصرية قبل ثورة يناير، كان يعد نجله لتولى مقاليد الحكم من بعده بعد حكم ٣٠ عاماً. ومن المعلوم أن سوريا بعد وفاة الرئيس حافظ الأسد، تم تعديل الدستور؛ لتخفيض الحد الأدنى لسن الرئيس، حتى يتمكن بشار حافظ الأسد من تولى مقاليد الأمور، عقب وفاة أبيه.

(١) سرور، فتحى (١٩٩١)، الوسيط فى قانون العقوبات (القسم الخاص)، نقابة المحامين، ط٤، القاهرة.

(٢) الشيخلى، عبد القادر (٢٠٠٤)، الوساطة فى الإدارة، الوقاية والمكافحة، مرجع سابق.

## المبحث الثانى

### أسس ومبادئ تصميم خطة استثمارية للعنصر البشرى (الجانب التطبيقى)

#### تمهيد:

رأينا كيف أنه فى ظل اقتصاد المعرفة أصبح تنمية العنصر البشرى ضرورة لا غنى عنها بالنسبة للدول النامية بصفة عامة، ومصر بصفة خاصة، لكون العنصر البشرى فى مصر أفضل ما لديها من موارد، بالإضافة إلى ما تبين لنا من العرض النظرى أنه كان للتنمية البشرية دور فعال فى زيادة الدول المتقدمة. وقد أظهرت الدراسات التطبيقية المرتبطة بنماذج النمو الاقتصادى فى بداية ستينات القرن الماضى، طبيعة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والنمو الاقتصادى فى دول العالم المتقدم، حيث تبين أن نحو ٩٠% من النمو فى الدول الصناعية، كان يعود إلى تحسين قدرات الإنسان ومهاراته، بالإضافة إلى المعرفة والإدارة<sup>(١)</sup>.

فضلا أنه من ناحية أخرى فإن مصر تتبنى فى الوقت الحاضر ومنذ ثورة يونيو ٢٠١٣ خططا متعاقبة للتنمية الشاملة والمستدامة، كان من أهمها تحرير سعر الصرف فى ٢/١١/٢٠١٦، وأقامت مشروعات ضخمة بشأن البنية الأساسية الاقتصادية من طرق وكبارى ومسكن ومناطق صناعية، بالإضافة لمشروعات زراعية ومشروعات لتنمية الطاقة المتجددة. وقد بدأت فى اتجاه تنمية العنصر البشرى منذ أن تبنت مشروع تطوير التعليم ومشروع التأمين الصحى الشامل، وفى رأينا أنه قد آن الأوان فى ظل استراتيجية كاملة للتنمية الشاملة والمستدامة، أن يكون لتنمية العنصر البشرى اهتمام خاص من جانب الدولة، يتضمن فى طياته القضاء على الكثير من الظواهر الاجتماعية السلبية التى نمت فى عصور سابقة ومنها ظاهرة الوساطة والمحسوبة.

لكل ذلك نتناول فى هذا الجزء من البحث المحاور الرئيسية التى يمكن الاعتماد عليها فى خطة التنمية الشاملة بالنسبة للعنصر البشرى، والقضاء على ظاهرة الوساطة والمحسوبة كأحد الظواهر الثقافية السلبية، وذلك بتوجيه قدر كافي من الاستثمارات العامة نحو تنمية العنصر البشرى، ذلك أن الاستثمار الأجنبى المباشر أو غير المباشر وأيضا الاستثمار الخاص المحلى، لا يعنيه الاستثمار فى هذا المجال، لأنه

(١) القصى، جورج (١٩٩٠)، التنمية البشرية مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون، ندوة التنمية البشرية فى الوطن العربى، بيروت.

لا يحقق له هدفه فى الحصول على الربح، كما أننا نراعى أن التنمية البشرية تشمل بجانب مجتمع العمل أو القادرين على العمل تشمل كافة المواطنين.

وقد وضع مؤشر رأس المال البشرى فى بعض الدول العربية وعينة من الدول الأخرى، الذى يقيس مدى اعتماد الاقتصاد على المعرفة وتكثيف الاستثمار فى رأس المال البشرى، حيث بين المؤشر تراجع الدول العربية فى هذا المضمار، حيث حصلت مصر على الترتيب ٢٦ من عدد ٢٨ دولة مختارة بمؤشر ٠.٤٧، بينما جاءت اليونان فى المرتبة الأولى بمؤشر ٠.٨٤، واليمن فى المرتبة الأخيرة بمؤشر ٠.٢١، وذلك خلال عام ٢٠١٢<sup>(١)</sup>، مما يؤكد أهمية توجيه قدر كافى من الاستثمارات العامة نحو تنمية العنصر البشرى فى مصر والدول النامية.

وقبل أن نتناول هذه المحاور بالبحث نعرض لما يتميز به رأس المال البشرى والاستثمار فيه من خصائص وسمات يتعين مراعاتها عند وضع خطة استثمارية فى هذا الشأن فى مطلب أول، ثم فى مطلب ثانى نعرض أهم آليات الاستثمار فى رأس المال البشرى ومواجهة الوساطة والمحسوبية.

(١) محمد، إبراهيم (٢٠١٤)، اقتصاد المعرفة والاستثمار فى رأس المال البشرى، دراسة تحليلية مقارنة مع التطبيق على مصر، مجلة مصر المعاصرة، العدد ٥١٣.

## المطلب الأول

### خصائص وسمات الاستثمار فى رأس المال البشرى

#### أولاً: رأس المال البشرى:

رأس المال البشرى غير خاضع لمبدأ وقانون الاستهلاك الدورى أى تناقص قيمته بالاستخدام والقدم، بل على العكس فإن تراكم المعارف داخل العقول يزيد من قدرتها على الإبداع والإنتاجية، وتوفير التدريب والتعليم والصحة لها يزيدا قوة وقدره على خلق قيمة مضافة، وتعظيم الثروة البشرية للمجتمع، التى تعد حالياً المعلم الرئيس للاقتصاد العالمى.

وزيادة الاهتمام بالموارد البشرى يرتبط بعدة أبعاد: البعد الاقتصادى؛ من خلال تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية لتدريب وتأهيل المورد البشرى، بما يحقق تقدم الدولة؛ لكون الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر لتحقيق قيمة مضافة، تسهم فى تنشيط الدورة الاقتصادية. البعد الاجتماعى؛ التعليم والتدريب ينمى قدرات الفرد الذهنية والفكرية، ويكسبه سلوكيات متوازنة تجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية، وترسيخ الروابط الأسرية، علاوة على تأثيره الملموس فى شعور الفرد بتحقيق ذاته. البعد العلمى؛ يوفر التعليم والتدريب كوادراً قادرة على البحث والابتكار والتطوير، بما يسهم فى إحداث نقلات حضارية مختلفة، وتقدم تقنى فى شتى مجالات الحياة<sup>(١)</sup>.

كما تبين أن قوة رأس المال البشرى تتحكم فى نهضة الدول أكثر من أى عنصر آخر من عناصر الإنتاج، كما بينا سابقاً بالنسبة لكل من ألمانيا واليابان.

#### ثانياً: الاستثمار فى رأس المال البشرى:

الاستثمار فى رأس المال البشرى له آثار اقتصادية مباشرة على المجتمع وأخرى غير مباشرة، فالأولى تتعلق بزيادة الدخل القومى والنواتج القومى الإجمالى، والثانية تشير إلى مدى إسهامه فى المتغيرات الاقتصادية الكلية، ومدى تحقيق أهداف الاقتصاد والمجتمع الملقاة على عاتق العنصر البشرى، حيث يسعى الاستثمار فى رأس المال البشرى إلى ربط مخرجاته مع احتياجات المجتمع للتنمية<sup>(٢)</sup>.

(١) مركز البحوث والدراسات بالفرفة التجارية الصناعية بالرياض(٢٠١٢)، ورقة عمل فى الاستثمار فى رأس المال البشرى، على الموقع الإلكتروني [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).  
(٢) الحمدان، سهيل(١٩٩٨)، كفاءة التعليم الاقتصادى والتجاري، دراسة مقارنة بين خريجي كلية الاقتصاد والمعهد المتوسط التجارى، دمشق.

كما أن الاستثمار في رأس المال البشرى يتطلب وقت طويل -مقارنة بالاستثمار في رأس المال المادي- لتكريم واكتساب الخبرات والمهارات، ويتميز بدرجة عالية من المخاطرة؛ لأنه ينتهي بموت الشخص المستثمر فيه<sup>(١)</sup>، إلا أننا نرى أن العمل المؤسسى يعمل على انتقال المعرفة وتنميتها وتطويرها من جيل لآخر، مما ينتفى معه عنصر المخاطرة فى هذا الشأن. إلا أن عملية الاستثمار فى الأصول البشرية لا تختلف كثيرا عن عملية الاستثمار فى الأصول المادية من ناحية توافر احتمالية تعرض تلك العملية للمخاطرة. بشأن حالة عدم التأكد من تحقيق تلك الاستثمارات لعوائد توازى تكلفة الاستثمار؛ لذا يعد قرار الاستثمار فى رأس المال البشرى عملية مبادلة بين المخاطرة المحتملة والعائد المتوقع<sup>(٢)</sup>، وبالتالي يجب أن يكون قرار الاستثمار البشرى مدروس وعلى أسس علمية<sup>(٣)</sup>.

وإذا تم الاستثمار فى رأس المال البشرى على أسس علمية مدروسة لحاجات وطبيعة المجتمع محل الاستثمار، يغير من قاعدة أن النمو السكانى المتزايد يعد عبء على الاقتصاد القومى ويؤخر عملية التنمية، إلى أن يصبح النمو السكانى مصدر من مصادر النمو الاقتصادى، وعامل مساعد رئيس من عوامل التنمية المستدامة، لكون الزيادة السكانية المصاحبة لاستثمار جيد للعنصر البشرى، ماهى إلا زيادة فى موارد وإمكانات المجتمع، وليس أدل على ذلك من أن عدد من دول الخليج التى تتمتع بثروة مادية كبيرة تعانى معاناة شديدة من نقص القوى البشرية المنتجة، وتتضرر لاستيرادها من الخارج، بينما دولة أخرى كالصين تعدادها السكانى يفوق تعداد مجموعة كبيرة من الدول، استغلت العنصر البشرى استغلالا مثمرا فكان العامل الرئيس فى قيادة عملية التنمية.

وعملية الاستثمار فى رأس المال البشرى يجب أن تتم وفق أولويات كل مجتمع، مثال المجتمع الذى يعتمد على قطاع السياحة، يتم الاهتمام بتعليم وتدريب كوادر سياحية تخدم متطلبات الاقتصاد، بل أنه داخل الدولة الواحدة يجب تطوير منظومة التعليم والاستثمار فى رأس المال البشرى طبقا لإمكانات وألويات كل محافظة أو منطقة معينة، مثال محافظة الأقصر فى مصر التى بها ثلث آثار العالم، وتعتمد بشكل أساسى فى اقتصادها على قطاع السياحة، يجب أن يتم الاستثمار فى

(1) Barraud, Jacqueline, et (2004), La fonction ressource humaine, "métiers et formation", 2eme edition, edition DUNOD, Paris.

(٢) القرشى، عبد الله (٢٠١٣/١١). الاستثمار فى رأس المال البشرى من منظور مالى. مرجع سابق.

(٣) ابراهيم، عمار (٢٠١٤). تنمية رأس المال البشرى وأثره على كفاءة المنشأة. مرجع سابق.

الطاقة البشرية فيها منذ التعليم الابتدائى وحتى التعليم العالى، بمراعاة زيادة الإمكانات السياحية والمعلوماتية بما يخدم متطلبات ذلك القطاع، بحيث يكون العنصر البشرى المدرب داخل المحافظة لديه قدرة تلقائية على جذب مزيد من السائحين إلى المحافظة، عن طريق ابتكاره وتطويره للعملية السياحية داخلها.

ويلاحظ أن الإنفاق فى تنمية العنصر البشرى يعد بكل المقاييس إنفاقاً استثمارياً، كما اتضح لنا فيما سبق. ومن عوائق استثمار رأس المال البشرى أن تكلفة استثماره فى أى جهة حكومية أو خاصة تدرج فى جانب النفقات أو المصروفات الجارية أو الاستهلاكية، وليس جانب الاستثمارات، وهذا يقلل من أهمية عملية الاستثمار فى رأس المال البشرى والإنفاق عليها، فالأسر عندما تخصص جزء كبير من ميزانياتها على الإنفاق على تعليم أبنائها، تنظر إلى هذا الإنفاق كونه يعد إنفاقاً استثمارياً، وليس استهلاكياً، ينتظر منه حصد نتائج سلوكية وفكرية حالية ومستقبلية، وتنتظر منه عائد مالى يفوق ما أنفق عندما يكبر أبنائهم، ويلتحقوا بفرص عمل تتناسب مع قدر ما أنفق على تعليمهم.

وكما أن رب الأسرة يهتم ويعمل من أجل أبنائه، ويعتبرهم أهم بكثير من أى مكاسب أو استثمارات مادية حققها، كذلك يجب أن تنطبق تلك النظرة على الدولة عند استثمارها فى رأس المال البشرى؛ لكونه المحرك الرئيس للتنمية؛ ولذلك يجب إعادة تغيير الوجهة المحاسبية والمالية لعملية تصنيف الإنفاق على العنصر البشرى، بحيث تصنف النفقات التى تساهم فى تطوير وتنمية الأداء -مما ينعكس على زيادة الإنتاجية- على أنها نفقات استثمارية، وليست نفقات جارية، لما لها من جدوى وبعد اقتصادى، وعلى رأسها نفقات التدريب والتطوير للعناصر البشرية التى لديها استعداد لذلك<sup>(١)</sup>.

(١) مدفوني، هنده (٢٠١٧)، الاستثمار فى رأس المال البشرى، مرجع سابق.

## المطلب الثاني

### أهم آليات الاستثمار في رأس المال البشري ومواجهة الوساطة والمحسوبية

على هدى مما سبق يتضح أن عملية الاستثمار في رأس المال البشري يجب أن تتم في ظل استراتيجية شاملة لتنمية القوى البشرية في الدول النامية، من خلال إعادة هيكلة مؤسسات بناء الإنسان التعليمية والتربوية والثقافية والمهنية، التي تتواجد في مراحل الدراسة المختلفة وفي المؤسسات الإنتاجية ومؤسسات البحث العلمي، ليس فقط لغرض رفع الإنتاجية وزيادة مردود الاستثمار المادي، وإنما لتحقيق تقدم حقيقى للمجتمع في المجالات المختلفة، بما يمكن الدول النامية من الاقتراب شيئاً فشيئاً من الدول المتقدمة<sup>(١)</sup>.

### التدريب والتعليم أهم آليتان للاستثمار في البشر:

أولاً: التدريب: التدريب هو « تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف، التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالى، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل»<sup>(٢)</sup>، كما يعرف بأنه « محاولة لتغيير سلوك الأفراد، بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب»<sup>(٣)</sup>، وأيضاً يعرف بأنه « عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية؛ لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذى يؤديه، والجهة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير»<sup>(٤)</sup>. وهو في النهاية يهدف إلى إحداث نقلة نوعية في سلوك ومهارات المتدربين، تنعكس على عملهم الحالى والمستقبلى سلوكياً واقتصادياً، وتزيد انتمائهم لجهة عملهم، على أن يتم التدريب بأساليب علمية مدروسة تفيدها حاجات المتدربين؛ حتى لا يشكل إهدراً للموارد.

(١) إبراهيم، عمار (٢٠١٤). تنمية رأس المال البشري وأثره على كفاءة المنشأة، مرجع سابق.

(٢) عبد الكريم، إيباد؛ وآخرون (٢٠٠١). إدارة مؤسسات التدريب المهنى والتقنى، المركز العربى للتدريب المهنى واعداد المدرسين، ط١.

(٣) السلى، على (١٩٧٠). التدريب الإدارى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مجلد ٨٠.

(٤) عبد الوهاب، على (١٩٨١). التدريب الإدارى، مدخل علمى لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة.

ويجب أن يتضمن التدريب على إكساب المتعلم ثلاثة أنواع: معارف تدور فى فلك عمله الحالى والمستقبلى، ومهارات جديدة متصله بمجال عمله، وسلوكيات راقية تجعله أكثر تواجدا وحضورا فى محل عمله<sup>(١)</sup>، والثلاث تخلق فئة مدربة ذات إنتاجية أعلى، تسعى للتجديد والتطوير، تساهم فى رقى وتقدم الجهة التى تعمل بها، والجهة التى تطمح فى الانتقال إليها، بعد مزيد من التدريب.

كما ينبغى أن يتعلق التدريب بتنمية جانبين بالتوازي: الجانب النظرى الأكاديمى، الذى يتعلق بتخصص المتدرب أو المتعلم. والجانب التطبيقى العملى، الذى يتصل بممارسة مهام وظيفته الفعلية، والذى يرتبط به التدريب أكثر من الجانب النظرى، حيث يهتم بتبادل الخبرات بين المتدربين، وعملية التدريب تضمن عدم تقادم المعارف والخبرات والمهارات لدى المتدربين، ويستخدم فى التدريب ما يسمى بالحقيقية التدريبية، التى تصمم من قبل خبراء متخصصين بطريقة علمية؛ لتحقيق أهداف التدريب، وتشمل عروض تقديمية ورسوم توضيحية وأدوات مساعدة وأساليب تدريبية متنوعة تركز على الجانب العملى الميدانى<sup>(٢)</sup>.

وفاعلية التدريب فى تحقيق النتائج المرجوة من ورائه، تتضح فى أربع مستويات: الأول: رأى المتدرب فى الجرعة التدريبية التى حصل عليها، وآثارها فى إكسابه مهارات علمية وعملية جديدة، تمكنه من أداء أفضل فى عمله. الثانى: الاختبارات التى تجرى للمتدرب فور تلقيه التدريب؛ للوقوف على مدى استفادته منه، والتى غالبا تتعلق بالجانب النظرى والعلمى وقدرته على استيعابه له. الثالث: الأداء الفعلى للمتدرب فى محل عمله، عقب تلقيه التدريب وقياس مدى تطوره والإضافات التى تعلمها من خلال تدريبيه. الرابع: الناتج المؤسسى الذى يعم الجهة التى يعمل بها المتدرب، ومدى رفع كفاءة أداء العمل بشكل عام، مقارنة بتكلفة التدريب<sup>(٣)</sup>.

ولا يكف اتباع أساليب التدريب التقليدية للاستثمار فى رأس المال البشرى، بل يجب اتباع الأساليب الحديثة كاستخدام أسلوب العصف الذهنى والتحفيز؛ لاستخراج كافة الأفكار والطاقت الكامنة فى العناصر محل التدريب، وجعلها أكثر إبداعا وتفكيريا وتطويرا فى مجال تخصصها، بحيث تزداد إنتاجيتها بشكل ملحوظ عقب اتمام عملية التدريب، علاوة على تدريب الأفراد على العمل فى نطاق

(١) فايزة، بشيرى؛ باتول، بوترة (٢٠١٢)، دور الخدمات الاستشارية فى تحسين كفاءة رأس المال البشرى، مرجع سابق.

(٢) عيسى؛ ربيحة (٢٠١٨)، إدارة رأس المال البشرى كمدخل لإدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

(٣) فايزة، بشيرى؛ باتول، بوترة (٢٠١٢)، المرجع السابق.

مجموعات، بحيث يستفيد كل فرد داخل المجموعة من أفكار باقى أفراد مجموعته، ويسعون مجتمعين على تحقيق نتائج إيجابية، لم يكن فى مقدور أى منهم تحقيقها بمفرده. والعصف الذهنى هو طريقة تعتمد على تبادل الأفكار بين المتدربين، وتبدأ بعدم وضوح للوصول إلى أكبر عدد من الأفكار فى وقت قصير من خلال طرح مشكلة عليهم ومطالبتهم بتقديم أفكار سريعة، بغض النظر عن مدى نجاحها فى الحل، مع تجنب النقد أو الاستهزاء بالأفكار الغريبة، ويشترط ألا تزيد مجموعة التدريب عن ١٠ أفراد، ولا تقل عن ستة والتدريب فى النهاية ما هو إلا عملية استثمار فى المورد البشرى، تؤدى إلى خلق ثروة بشرية جديدة قادرة على إحداث التقدم، بشكل لم تكن مؤهلة له من قبل عملية التدريب، وتزداد أهميته كلما ارتقينا فى السلم الوظيفى، لخطورة وزيادة درجة تأثير القرارات الصادرة من الوظائف القيادية، على مجتمع العمل بأكمله. ويأتى التدريب من خلال ارتباطه بالواقع العملى كوسيلة رئيسة لتحقيق التنمية، ومن ثم يتزايد الإقبال على الاستثمار فيه يوماً بعد يوم، سيما فى ظل التغيرات التقنية المتلاحقة، وتعظيم قيمة المعرفة، واعتماد الاقتصاد على أحدث ما انتهى إليه المجال محل الاستثمار، وهو يختلف عن التعليم والتعلم لكونه أكثر اتصالاً بالواقع والبيئة التى تتطلبها منظومة العمل، ولكونه يكون لمدة محددة لتحقيق أهداف مخططة<sup>(١)</sup>

ويلزم بعد انتهاء عملية التدريب حساب العائد من الاستثمار فى التدريب، بحساب القيمة المضافة من التدريب على بيئة العمل، والتى تعبر عن قيمة الاستثمار فى رأس المال البشرى، وللوقوف على مدى إمكانية تكرار برامج التدريب لمتدربين جدد، أو إعادة تخطيط آليات البرنامج التدريبى لتخفيض تكلفته وزيادة فاعليته. وعملية تقييم التدريب تشمل مدى رضا المتدرب عن البرنامج التدريبى بشكل عام. ثم ماهية المبادئ والحقائق والأساليب التى تعلمها، والتغيرات السلوكية التى طرأت عليه نتيجة التدريب، وكذلك النتائج الملموسة للبرنامج التدريبى بشأن زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها، وأخيراً تحديد العائد من الاستثمار فى التدريب. ولا تقتصر فوائد التدريب على تحسين الجانب الاقتصادى للفرد والجهة التى ينتمى إليها، بل أنها تتعداها إلى تقدير الفرد لذاته، وقدرته على التفاعل الإيجابى مع قضايا مجتمعه البيئية والثقافية والاجتماعية والسياسية<sup>(٢)</sup>.

(١) فايزة، بشرى؛ باتول، بوترعة (٢٠١٣). المرجع السابق.

(٢) ابراهيم، عمار (٢٠١٤). تنمية رأس المال البشرى وأثره على كفاءة المنشأة، مرجع سابق.

بذلك يقتضى الأمر لى يؤتى التدريب ثماره المرجوة فى تنمية العنصر البشرى أن تراعى الخطة ما يلى:

- الاهتمام بإعداد قاعات التدريب الملحقة بالجهات المختلفة بأحدث وسائل التدريب والتجهيز المكانى اللائق.

- الاستعانة بالنسبة للمدرسين لى فقط بالمتخصصين المؤهلين فى مجال الأنشطة ومجالات العمل المختلفة، ولكن أيضا الاستعانة بذوى الكفاءات المتواجدين بالجامعات ومراكز البحوث العلمية المختلفة؛ لتغطية الجانِب التثقيفى لدى المتدربين، حتى يرتفع مستوى التدريب فكريا وعلميا.

- الاهتمام بعقد ورش عمل للمتدربين لىث روح الفريق والعمل المشترك بينهم.

- ايجاد تواصل بشكل ما بين مراكز التدريب وكليات الجامعات المختلفة ومراكز البحث العلمى فى كل محافظة.

ونعتقد أنه يجب إنشاء هيئة عامة للتدريب تشرف على كافة أعمال التدريب فى كافة الأجهزة والمرافق الحكومية.

### ثانياً: التعليم:

التعليم من أهم آليات الاستثمار فى رأس المال البشرى، حيث يركز على تنمية عدد من المهارات هى: مهارة التركيز، عن طريق تحديد المشكلات وصياغة الأهداف. ومهارة جمع المعلومات، من خلال الملاحظة وصياغة الأسئلة وفك الرموز. ومهارة التذكر، باستدعاء المعلومات وربطها ببعض والتنظيم بالمقارنة والتصنيف والتمثيل. ومهارة التحليل، بتحديد السمات والمكونات والأفكار الرئيسية والعلاقات والأخطاء. ومهارة التوليد، بالاستدلال والتوسع. وأخيراً مهارة الدمج والتكامل، بالتلخيص وإعادة بناء الأفكار. فالفرد المتعلم هو القادر على حل المشكلات ومواجهتها، وإحداث تغييرات ابتكارية<sup>(١)</sup>.

ولا خلاف بين العلماء والاقتصاديين على أن التعليم هو المحور الرئيس والأهم فى عملية تطوير الموارد البشرية، فهو الأساس الذى يبنى عليه كل ما نصبو إلى تحقيقه، اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا، فهو مفتاح الارتقاء بجودة السلع والخدمات

(١) البرغوتى، بشير(٢٠١٣)، إدارة العقل البشرى الجديد دراسة مقارنة، دار زهران، الأردن، ط١.

التي ننتجها، وتحسين الإنتاجية، وخفض معدل البطالة، بل أنه السبيل نحو رفع مستوى المعيشة للأفراد وزيادة الدخل القومي، وهو طريق النمو الاقتصادي على المدى الطويل، وهو يوجه ميول الأفراد ويجعلهم أكثر استعدادا على خدمة أوطانهم واقتصادهم، وينمى قدرتهم على البحث العلمي لحل مشاكل وعثرات المجتمع. وإعادة هيكلة الإنفاق العام فى الدول المتقدمة أولت زيادة كبيرة لنسبة الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة، بدءا من مرحلة المدرسة وما قبلها، ومرورا بالتعليم الجامعى، وانتهاء بمنظومة البحث العلمى، وما يعنيه ذلك من التحول إلى تعليم مستمر مدى الحياة<sup>(١)</sup>.

وقد أشار شولتز فى دراسته للاقتصاد الأمريكى إلى أن معدل الدخل الوطنى ينمو بارتفاع المستوى التعليمى، وتزداد المقدرة الإنتاجية لأفراد المجتمع، ومن ثم تتحقق التنمية الاقتصادية، وتتطلب عملية التنمية إحداث تغيرات جوهرية وجذرية فى النظام التعليمى كمنظومة متكاملة، كى يكون قادرا على مواجهة واستيعاب متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث يجب أن نعى أن التنمية لا تتطلب فقط نقل المعرفة والتكنولوجيا من مكان إلى الآخر، وإنما تتطلب أيضا خلق العقل الذى يبدعها وينميها ويعتنى بها<sup>(٢)</sup>.

والعلاقة بين التعليم والدخل تستند إلى مجموعة من المبادئ والمسلمات والفروض العلمية التى تشكل نظرية رأس المال البشرى، والتى مؤداها أن التعليم يزود القوى العاملة بالخبرات والمهارات العلمية والقدرات التى تزيد مواهبهم وسلوكياتهم، نحو تحسين كم وجودة الإنتاج، ومن ثم تتجسد القيمة الاقتصادية فى أن العمالة الأكثر تعليما تكون أكثر إنتاجاً، وتحصل على أجور وحوافز أعلى، مع ثبات العوامل الأخرى الخاصة بالجنس والعمر، ومن هنا يتضح أن التعليم استثمار طويل الأجل، ينتج الثروة البشرية، ويدير عوائد اقتصادية أكبر من الاستثمار فى رأس المال المادى، بخلاف أنه يحد من الفروق الاقتصادية والاجتماعية بين أفراد المجتمع، ويزيد من الدخل القومى ومعدل النمو على المدى الطويل<sup>(٣)</sup>.

وقد أكد عدد من علماء الاقتصاد على أهمية العلاقة التكاملية بين التعليم ورأس المال المادى فى تعزيز النمو الاقتصادى، حيث أن الدول التى تتوسع فى فرص الاستثمار عن طريق تخصيص جزء كبير من استثماراتها فى رأس المال البشرى كالتعليم والصحة

(١) مدهوتى، هنده (٢٠١٧)، الاستثمار فى رأس المال البشرى، مرجع سابق.

(٢) مدهوتى، هنده (٢٠١٧)، الاستثمار فى رأس المال البشرى، المرجع السابق.

(٣) إبراهيم، عمار (٢٠١٤)، تنمية رأس المال البشرى وأثره على كفاءة المنشأة، مرجع سابق.

والتدريب، ستصل إلى زيادة القدرة الإنتاجية بسرعة أكبر، وبالتالي تحقق نمواً اقتصادياً أسرع من الدول التي تقتصر على الاستثمار في رأس المال المادي فقط. ونظراً لكون الدول النامية تعاني من نقص في رؤوس الأموال فإنها لا تستطيع القيام بعملية الاستثمار في رأس المال البشري والمادي معاً. ويبلغ العائد من الاستثمار في رأس المال البشري في التعليم في البلدان النامية ١٩,٩%، بينما يبلغ العائد من الاستثمار المادي ١٥,١%، نستنتج من ذلك أنه على الدول أن تخصص جزءاً كبيراً من الدخل القومي للإنفاق على التعليم والتوسع فيه<sup>(١)</sup>.

ونرى أنه يجب على الدول النامية في العصر الحالى وضع نسب متزايدة سنوياً على الاستثمار في التعليم والتدريب والصحة؛ لتقوية رأس المال البشرى وجعله أكثر قدرة باستمرار على المساهمة في رفع معدل النمو القومي من جانب، وزيادة رفاهية المجتمع من جانب آخر، ولكون ذلك هو السبب الرئيس في تحقيق الدول المتقدمة معدلات متزايدة سنوياً في النمو القومي، بسبب المخزون التعليمى والتدريبى والصحي المتراكم في العنصر البشرى لديهم.

ولا يخفى على الجميع ما قامت به مصر مؤخراً من وضع مشروع تطوير التعليم، وعلى الرغم من بعض جوانب التعثر في تطبيق هذا المشروع على أرض الواقع، والتي نأمل أن تعمل الدولة على إزالتها، لانطلاق هذا المشروع وتعميمه على كافة سنوات الدراسة، حيث أنه فيما أعلن عنه يعتبر نقلة نوعية كبيرة في مفهوم التعليم في مصر، من مجرد التلقين والحفظ إلى تنمية عنصر التفكير لدى الطالب، ومدى استفادته مما حصل عليه من معارف للتوصل لحل المشكلات.

وبمقارنة أعداد الجامعات بعدد السكان في أحد الدول النامية كمصر، نلاحظ في عام ١٩٩١ كان تعداد السكان حوالى ٥٨,٧٥ مليون نسمة بينما عدد الجامعات الحكومية ١٢ جامعة فقط، وفي عام ٢٠١٨ ارتفع عدد السكان إلى ٩٦,٦ مليون نسمة بينما تضاعف عدد الجامعات إلى ٢٤ جامعة بخلاف ٢٦ جامعة خاصة أى بإجمالى ٥٠ جامعة، وبالتالي يوجد عجز عن المعدل المتوسط بحوالى ٤٧ جامعة<sup>(٢)</sup>.

(١) العضايلة، محمد (٢٠٠٦)، أثر الاستثمار في رأس المال البشرى على النمو الاقتصادى الأردنى خلال الفترة من ١٩٧٠-٢٠٠٤، رسالة ماجستير جامعة مؤتة، الأردن.

(٢) إبراهيم، إيمان (٢٠١٩)، اختبار (Toda-Yamamoto) بين الاستثمار في رأس المال البشرى والنمو الاقتصادى في مصر الفترة من ١٩٩١-٢٠١٨، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

### ثالثاً: آليات أخرى متعددة:

- الاهتمام بالبحث العلمى ومراكز البحوث العلمية التابعة للوزارات المختلفة، وتواصلها مع الأجهزة التنفيذية. ومؤشر البحث العلمى متدنى فى الدول النامية، مثال فى مصر كان نصيب الفرد عام ٢٠٠٠ مبلغ ٦,٨١ دولار بينما اليابان فى ذات العام كان نصيب الفرد فيها من الإنفاق على البحث العلمى ٧٨٠,٥٢ دولار وكوريا الجنوبية ٣٩٩,٧١ دولار، تراجع التفاوت نسبياً عام ٢٠٠٩ حيث أصبح المتوسط فى مصر ١٢,٠٢ دولار بينما اليابان ١١٧٦,٧٢ دولار وكوريا ٩٧٤,١٧ دولار<sup>(١)</sup>.

- استغلال وسائل الإعلام المختلفة، خاصة قنوات التلفزيون المملوكة للدولة فى نشر ثقافات وقيم ومبادئ تتماشى مع مرحلة التنمية الشاملة.

- قيام الخطاب الدينى بدور فعال عن طريق أجهزة الإعلام والكتيبات رخيصة الثمن؛ للتركيز على مبادئ وقيم أخلاقية حضت عليها كافة الأديان السماوية، والتي تنمى مبادئ التعاون والتراحم وغيرها من المثل العليا، وتعلم قيم كاتقان العمل والتعلم المستمر وغيرها.

- مراجعة بعض القوانين السارية لتتماشى مع مرحلة التنمية الشاملة، وعلى سبيل المثال قانون قطاع الأعمال العام وقوانين العمل فيما تتضمنه من تشكيل مجالس إدارات الشركات العامة، بوضع حوافز ومعايير لتقييم أداء العاملين وغير ذلك.

- تفعيل دور مراكز الشباب والمراكز الثقافية المنتشرة فى كافة المحافظات المصرية، فى تثقيف الشباب وإعلامهم بأدوارهم فى ظل استراتيجية التنمية.

- تخصيص جزء من ميزانية الاستثمار البشرى كحوافز للجهات والعاملين الذين يحققون برامج التدريب والتنمية البشرية بكفاءة، كحافز على رفع كفاءة رأس المال البشرى.

### رابعاً: انتشار ظاهرة الوساطة والمحسوبية، وآليات الحد منها:

نرى أن الوساطة والمحسوبية التى تعنى التضحية بأصحاب الكفاءة والخبرة، لصالح من هم أضعف منهم، ليس فقط تضعف من كفاءة الجهة التى تم فيها التعيين بالوساطة والمحسوبية، وإنما تضعف أيضاً من كفاءة الدولة على المستوى الدولى، بما

(١) سلامة: هيثم (٢٠١٢). دور البحث العلمى فى زيادة الإنتاجية وانعكاسها على التقدم الاقتصادى. مرجع سابق

يضعف من طموحات الدولة فى التقدم والريادة، رغم ما قد تنتهجه من سياسات عديدة نحو ذلك. فثقافة التوظيف المعمول بها منذ سنوات بعيدة تغيرت تماما فى الدول المتقدمة، وأصبحت ثقافة البحث عن الكفاءات بدلا من الأفراد، والدليل أن التوظيف انتشر على شبكة الإنترنت الدولية بحثا عن أفضل الكفاءات، بغض النظر عن جنسيته، ولذلك يقاس قوة اقتصاد الدولة بمكانتها الاقتصادية الدولية.

مثال الوضع الاقتصادى الداخلى لمصر رغم أنه يرى تحسنا ملموسا، إلا أن ما يمتلكه المجتمع المصرى من موارد طبيعية وطاقات بشرية، المفترض أن تنهض بالمجتمع بسرعة أكبر من ذلك، إلا أن انتشار الوساطة والمحسوبية وما تمارسه من أهداف شخصية ضيقة، تؤثر على سرعة ونجاح سياسات الإصلاح الاقتصادى، فمصر حصلت على ٢٥ درجة من ١٠٠، بترتيب دولى ١٠٥ من بين ١٨٠ دولة فى العالم، شملها مؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية فى شهر ١/٢٠١٩، عن حجم الفساد فى دول العالم عام ٢٠١٨، وتبعد مصر كثيرا عن أفضل دول العالم فى المؤشر وهى الدنمارك التى حصلت على ٨٨ درجة، بينما لا تبعد كثيرا عن أسوأ دول العالم فى المؤشر وهى الصومال التى حصلت على ١٠ درجات فقط<sup>(١)</sup>، كما أن الباروميتر العربى توصل فى دورته الخامسة مؤخرا إلى أن ٨٥٪ من العينة المأخوذة من مصر، صرحت أن الحصول على عمل يتم من خلال الوساطة والمحسوبية، التى تؤدى إلى القفز فوق معايير الكفاءة والإجراءات الرسمية، وأن ذلك بات أمرا شائعا إن لم يكن متواترا<sup>(٢)</sup>.

وفيما يتعلق بمجابهة ظاهرة الوساطة والمحسوبية، إلى جانب ما عرضناه فيما يتعلق بتحسين ثقافة المجتمع نحو سيادة قيم ومبادئ تتناسب مع مرحلة التنمية نشير إلى النقاط التالية:

- أورد الخبير البريطانى سنكر الذى استقدمته الحكومة المصرية عام ١٩٥٠؛ لعمل إصلاح فى الجهاز الإدارى للدولة، فى تقريره المقدم للحكومة «إن إنجلترا اجتازت مرحلة كان يجرى فيها التعيين فى خدمة الحكومة لا على أساس الصلاحية للعمل، بل تحت تأثير العوامل السياسية والنفوذ الشخصى، مما أسفر عدة مساوئ، أبرزها أن ذلك كان يمنع كل مواطن مزود بالمؤهلات المطلوبة الحق فى أن يتنافس مع غيره على

(١) منظمة الشفافية الدولية (٢٠١٩)، مؤشر مدركات الفساد عن عام ٢٠١٨، منشور على موقع المنظمة [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

(٢) الشامى، سلمى (٢٠١٩)، البنك الدولى، تقرير الباروميتر العربى: تزايد التصورات بشأن الفساد فى البلدان العربية

قدم المساواة للالتحاق بالوظيفة العامة؛ ولذلك فقدت الدولة ميزة الانتزاع بخدمة نضر من أقدر الرجال، لأن غيرهم ممن لهم حظوة أو وساطة حلوا محلهم، وقد فت ذلك في عزيمة الموظفين الموجودين بالخدمة، وثناهم عن أداء واجبهم؛ لأن سبيل التقدم لم يكن وقفا على جهدهم وكفائتهم في عملهم، بل كان يستند على فرص المحاباة السياسية والشخصية. كما أورد الخبير في تقريره، أن نسبة عدد العاملين بالوظيفة العامة في مصر إلى عدد السكان تمثل ٢,٢٪، بينما في بريطانيا النسبة ٣,١٪ فقط، كما أن الحكومة المصرية تنفق على ميزانيتها على العاملين في الدولة ٢٥ ٪، بينما تنفق بريطانيا ٩ ٪ فقط، والمفترض أن نسبة العاملين بالجهاز الإداري في أي دولة، تمثل نسبة منطقية ومقبولة من مجموع أفراد المجتمع<sup>(١)</sup>.

- صرح رئيس هيئة النزاهة ومكافحة الفساد في الأردن الدكتور محمد العلاف يوم الخميس ١١/١/٢٠١٨ «أن هناك نوعان من الفساد: الفساد الأكبر والفساد الأصغر. وأن الفساد الأكبر في الأردن قد توقف، إلا أن الخطر الأكبر هو الفساد الأصغر، الموجه إلى قيمنا وتاريخنا وتراثنا والمتخرب فينا، وهو الوساطة والمحسوبية التي يجب أن نتبرأ منها»؛ لأنها تقضى على الكفاءات، وتوسد الأمر لغير أهله، وتضعف الانتماء والولاء للوطن، وتؤثر على دولة القانون<sup>(٢)</sup>.

- من مظاهر الوساطة استخدام الموارد العامة لأغراض شخصية، كشكل من أشكال استغلال النفوذ، مثل قضاء مصالح خاصة بالسيارات الحكومية، ونقل الأفراد إلى أماكن عمل لا تتطلب كثيرا من الجهد والوقت؛ مما يسبب سوء توزيع العاملين، بوجود أعداد كبيرة عن حاجة العمل في بعض الجهات، في حين جهات أخرى تعاني من عجز شديد، وعدم المساواة في توزيع الكفاءات والخبرات العلمية والإدارية والفنية على الجهات والأقسام المختلفة<sup>(٣)</sup>. وبالتالي يتعين إحكام الرقابة من الأجهزة الرقابية على مثل هذه التصرفات.

- ينبغي تجريم كافة الأفعال والتصرفات المخلة بتأدية الوظيفة العامة وعلى رأسها التدخل بالوساطة أو المحسوبية وذلك بعقوبات رادعة، ونلاحظ أن بعض التشريعات تجرم الوساطة والمحسوبية بنصوص قانونية، مثال التشريع الفلسطيني، حيث صدر

(١) رضوان، فتحى (١٩٦٧). نظرات في إصلاح الأداة الحكومية، مرجع سابق.

(٢) العدوان، موسى (٢٠١٨/١/١٢)، مقال بعنوان الفساد الأكبر والفساد الأصغر، منشور على موقع <https://sawaleif.com> تاريخ الدخول ٢٠١٩/١٢/٢٠.

(٣) الشخلى، عبد القادر (٢٠٠٤)، الوساطة في الإدارة، الوقاية والمكافحة، مرجع سابق.

قانون مكافحة الفساد رقم ٦٢ لسنة ٢٠٠٦، ونص صراحة فى مادته الخامسة فقرة (و) علة التجريم (قبول الوساطة التى تلغى حقا أو تحقق باطلا)، وذلك لكون تلك الجريمة تعد استغلال للوظيفة العامة وخيانة للأمانة الوظيفية التى أوتمن عليها أصحاب الوظائف العامة، وانتهاكا واضحا للحق والعدل، وبالتالي فهم لا يستحقون تقلدهم تلك المناصب، وقد وضع التشريع لتلك الجريمة ركن خاص، وهو أنها تقع من موظف عام فى الوظيفة العامة، حيث عرفت المادة الأولى من قانون مكافحة الفساد الفلسطينى المعدل برقم ٧ لسنة ٢٠١٠ جريمة الوساطة والمحسوبية أنها (اتخاذ الموظف قرارا أو تدخلا لصالح شخص أو جهة غير مستحقة أو تفضيلها على غيرها لاعتبارات غير مهنية كالانتماء الحزبى أو العائلى أو الدينى أو الجهوى للحصول على منفعة مادية أو معنوية)<sup>(١)</sup>.

وفى رأى الباحث أن جريمة الوساطة والمحسوبية فى التعيينات الحكومية لها نتيجتين فى غاية الخطورة. الأولى هى تقرير باطل، بتعيين شخص بالوساطة وهو لا يستحق التعيين. والثانية هى إلغاء حق، عند حرمان الشخص الذى كان من المفترض أن يعين لكفاءته وخبرته وأمانته، ولكن حجبته الشخص المعين بالوساطة.

قد تتشابه الوساطة مع جريمة الرشوة، وقد ألحق المشرع المصرى جريمة الوساطة والمحسوبية ضمن باب الرشوة فى قانون العقوبات المصرى، وسماها (جريمة الاستجابة لتوصية أو رجاء أو وساطة). حيث أورد فى المادة رقم ١٠٥ « كل موظف عمومى قام بعمل من أعمال وظيفته أو امتنع عن عمل من أعمال وظيفته أو أخل بواجباتها نتيجة لرجاء أو توصية أو وساطة يعاقب بالسجن وبغرامة لا تقل عن ٢٠٠ جنيهاً، ولا تزيد على ٥٠٠ جنيهاً»، وبالتالي توجد علاقة وطيدة بين جريمتى الوساطة والرشوة، ولكن الثانية تعد بمثابة انتجار بالوظيفة العامة بعكس الأولى، إلا أن العديد من صور الوساطة والمحسوبية غير مجرمة، ونرى أن يتم تجريمها بنصوص واضحة؛ لحد من هذه الثقافة غير الشرعية.

ومن العجيب أن بعض القطاعات فى مصر كقطاع البترول، غالباً ما يقتصر التعيين فيه على أبناء العاملين فقط إلا باستثناءات محدودة، وكأن المواطن العادى لا يستطيع القيام بالأعمال التى تتم داخل قطاع البترول، إلا إذا كان أحد أقاربه يعمل فى هذا القطاع، ومعظم شركات البترول تنشر إعلانات داخلية عند حاجتها لتعيينات

(١) الشبخلى، عبد القادر (٢٠٠٤)، الوساطة فى الإدارة: الوقاية والمكافحة، مرجع سابق.

جديدة؛ حتى يقتصر التقديم على أبناء العاملين فقط، وذلك كنوع من التحايل على القانون الذى يلزم بالإعلان الرسمى عند التعيينات الإدارية، ورغم أن الوظيفة العامة هي تكليف أمام الشعب بأكمله، وفي ذات الوقت حق لكل فرد فى المجتمع تتوافر فيه متطلبات الوظيفة العامة.

يلعب الاستقطاب الجيد لرأس المال البشرى دورا مؤثرا فى اختيار أفضل الكفاءات والخبرات لإدارة الوظائف العامة فى الدولة، بالتركيز على المواهب البشرية التى تعمل على تطوير العمل باستخدام أسلوب إدارة المعرفة، فتكون محور فى عملية الابتكار، مع تهيئة المناخ للعمل فى فرق تدمج معارفها المختلفة، وتستقطب العامل الجديد ليشارك فى أسرع وقت فى خدمة بيئة العمل الجماعى، القائم باستمرار على التطوير والإبداع، والسعى نحو تحقيق المصلحة العامة لجهة العمل<sup>(١)</sup>، بحيث يكون ذلك بديلا عن الوساطة والمحسوبية.

ولغرض مكافحة الوساطة فثمة دور للدولة، وآخر للمجتمع، فأما الدولة فيجب عليها تجريم كافة صور الوساطة وتشديد العقاب على جميع أطرافها، بما يتضمن سحب الحق المتحصل عليه بها، مع منح العاملين بالدولة حقوقهم كاملة قبل مطالبتهم بأداء واجباتهم واختيار القيادات بنظام المنافسة الحرة، من بين المرشحين من داخل كل مرفق عام، وليس خارجه، على أن يكون الحكم لقيادات حيادية من خارج المرفق، وتشجيع العاملين داخل كل مرفق على الإبلاغ عن أى حالة وساطة تحدث، ومكافئتهم على ذلك؛ حفاظا على ولائهم وانتمائهم للدولة والمرفق الذى يعملون به. أما عن دور المجتمع فيجب عمل برامج توعية بأن الوساطة عمل مشين مخالف للقانون، ومن يتعامل به يستحق العقاب والشجب من كافة أفراد المجتمع، كما يحدث فى الدول المتقدمة، مع مشاركة وسائل الإعلام؛ لتوضيح أن الوساطة والشناعة مجالها العلاقات الاجتماعية والخاصة، وليس المرافق العامة<sup>(٢)</sup>.

وفى إطار مكافحة الوساطة والمحسوبية يجب أن تتزامن الحلول فى إطارين: الأول إطار الوقاية والثانى: مضمار العلاج. الأول يركز على حق الشكوى لكل مواطن وتفعيله بسرعة البت فى الشكاوى وإعادة الحقوق سريعا، ليحل نظام الشكوى المنظم قانونا محل الوساطة والمحسوبية. واختيار القدوة الحسنة من الكفاءات السياسية والإدارية،

(١) عيسى؛ ربيحة (٢٠١٨)، إدارة رأس المال البشرى كمدخل لإدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

(٢) الشبخلى، عبد القادر (٢٠٠٤)، الوساطة فى الإدارة، الوقاية والمكافحة، مرجع سابق.

التي تحارب الوساطة والمحسوبة، وتطبق ذلك عمليا على أنفسها، وليس مجرد شعارات وهمية. والثانى يتعلق بزيادة انتماء الموظف لعمله واعطائه كافة حقوقه وتشجيعه على الإبلاغ عن أى حالة وساطة تتم داخل مرفقة، وتوعية الجميع أن النظرة لها يجب أن تكون مشينة ومخزية حتى لا تتكرر، كما يجب فورا استبدال كافة الوسائل غير المشروعة فى التعيين، ووضع معايير منضبطة تراعى المصلحة العامة؛ لإصلاح الجهاز الإدارى على المدى الطويل، مع محاولة تدريب وتأهيل كافة من عُين بمعايير غير منضبطة؛ لتخفيف حدة الأضرار الناتجة عن ذلك.

ومن الحلول العملية، تجميع حملة الدكتوراة والأبحاث العلمية فى كل تخصص أو قطاع معين، وتكوين فرق عمل بمشاركة قيادات ميدانية فى ذلك القطاع؛ لتقديم حلول علمية للمشاكل العملية الموجودة؛ بما يحقق عدة نتائج؛ أولا: حل المشاكل العملية ومواجهة الثغرات العديدة التي تحدث عند مواجهة مشكلة ما بحلول علمية فقط دون دراسة عملية تطبيقية، أو بقرارات متسرعة من قيادات ميدانية دون دراسة علمية. ثانيا: تحفيز البحث العلمى، عندما تشاهد الكفاءات العلمية نتاج فكرها العلمى يطبق على أرض الواقع. ثالثا: القضاء على ظاهرة هجرة الأدمغة والكفاءات لأوطانها بسبب التهميش. رابعا: تراجع ظاهرة الوساطة والمحسوبة.

## خاتمة:

يرى الباحث أن تطبيق كافة هذه المحاور يؤدي إلى تحقيق كافة أهداف الاستثمار في تنمية العنصر البشري، والتي تنقسم إلى أهداف مباشرة وغير مباشرة<sup>(١)</sup>.

## الأولى أهمها:

- زيادة الإنتاج والدخل القومي، التي تتم اقتصاديا إما بتوظيف العمالة العاطلة، أو زيادة إنتاجية العمالة الفعلية.

- الحد من معدل البطالة، بزيادة فرص العمل.

- تحقيق العدالة في توزيع الدخل، حيث يعد التعليم والرعاية الصحية من الأدوات الاقتصادية الجديدة المستخدمة في تخفيف حدة الفوارق بين دخول الأفراد.

## أما الأهداف غير المباشرة أهمها:

- بناء دوافع اقتصادية رشيدة لدى الأفراد، بالرغبة في العمل بداية، ثم الرغبة في اتقان العمل، واحترام مواعيده، وحبه والأخلاص فيه.

- إحداث التغيير الفكري والاجتماعي اللازمين لعملية التنمية، بالحث على ابتكار الأفكار الجديدة والتفكير خارج الصندوق.

- توفير مناخ البحث العلمي في المجتمع، وأساسه اكتشاف الكفاءات المؤهلة لخوض مضمار البحث العلمي، في كافة فروع العلوم المختلفة، ويقع العبء الأكبر في ذلك على الجامعات وعلى الدولة نفسها.

- إحداث التقدم التقني بتطبيق المعرفة العلمية المتقدمة في كافة المناحي.

- تحسين ثقافة المجتمع كبيئة مواتية للتقدم، باستبعاد موروثات قديمة سلبية وإعلاء قيم جديدة.

(١) مدفوني، هنده (٢٠١٧)، الاستثمار في رأس المال البشري، مرجع سابق.

## نتائج البحث

### توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:

- عملية الاستثمار فى رأس المال البشرى لها ثلاث جوانب رئيسية: الأول الاستثمار التعليمى. ثانيا الاستثمار التدريبى. ثالثا التنمية المستدامة لرأس المال البشرى. ولم يأخذ الاستثمار فى رأس المال البشرى العناية الكافية، لتحقيق خطط التنمية الشاملة والمستدامة. كما أن الوساطة والمحسوبية تؤثر سلبا، على هذه الجوانب مجتمعة، حيث أنها تقدم ذوى الكفاءة التعليمية الأقل للمناصب والوظائف العامة، مما يزيد من تكلفة الاستثمار فى العنصر البشرى.

- العقل البشرى المبدع هو الجسر الرئيس الذى تعبر عليه الدولة، لتصل إلى درجة تقدم أعلى مما هى عليه من التقدم والرقى داخل المجتمع الدولى، ودون توفير بيئة خصبة وملائمة لنمو المعارف داخل العقول البشرية المؤهلة، ثم منحها الفرصة لتطبيق واستخدام هذه المعارف على أرض الواقع، لن يتمكن المجتمع من الرقى والتقدم، وربما تستفيد دول أخرى من تلك العقول، إذا وفرت لها البيئة والمناخ المناسب، فتتهجر أوطانها متجهة إلى أوطان أخرى، تبحث فيها عن الفرصة لترتقى، وترتقى المجتمعات التى تستقبلها.

- المعايير الشخصية فى اختيار القائمين على الوظائف العامة فى الدول النامية، وسوء توزيعهم داخل قطاعات الدولة، يُضعف من كفاءة وإنجاز الوحدات الإدارية، وبالتالي يهدر الموارد الاقتصادية المتاحة للمجتمع فى تلك الدول، التى تتمتع بندرة أكبر من مثيلاتها فى الدول المتقدمة، فليس الفقر فقط هو فقر الموارد المتاحة للمجتمع، وإنما الفقر الأشد هو فقر عدم استغلال الموارد النادرة المتاحة أفضل استغلال ممكن، وبصفة خاصة المورد البشرى.

- انتشار أسلوب الوساطة والمحسوبية فى التعيينات الإدارية وبصفة خاصة المناصب القيادية، يفرز قيادات تتسم بضعف الفكر وقلة الحيلة، تصدر قرارات إدارية سيما الاستراتيجية منها تسبب خسائر اقتصادية فادحة، لا يمكن تحديد حجمها بدقة، إلا إذا أعيد اختيار القيادات والعمالة الإدارية على أسس منضبطة تراعى مستوى الكفاءة والخبرة والأمانة المطلوب.

- الآثار الاقتصادية السلبية للوساطة والمحسوبية على الأداء الاقتصادي للجهاز الإدارى، لها أبعادا طويلة المدى، تمثل سرطانا يسرى فى جسد الجهاز الإدارى، ينخر فى عظامه، حتى يضعف ويتآكل، وتقل إنتاجية أفراد، ويصعب تداركها فى المدى القصير.

- الوساطة والمحسوبية تحجب ثمار الإصلاح الاقتصادى عن أغلب المواطنين، بما يجعل من نتائج عملية الإصلاح الاقتصادى، مجرد نتائج نظرية تنشر على مسامع الكافة، ليس لها مردود حقيقى على أرض الواقع، ولا تقترن بنتائج عملية، تنعكس على مسيرة الحياة اليومية فتخفف من أعبائها، وتزيد من رفاهية المواطن.

- الوساطة والمحسوبية التى تعنى التضحية بأصحاب الكفاءة والخبرة، لصالح من هم أضعف منهم، ليس فقط تضعف من كفاءة الدولة داخليا، وإنما كذلك على المستوى الدولى، بما يضعف من طموحات الدولة فى التقدم والريادة، رغم ما قد تنتهجه من سياسات عديدة نحو ذلك.

## توصيات البحث

### يوصى الباحث باتباع ما يلى:

- تطبيق ثقافة البحث عن الكفاءات بدلا من فلسفة توظيف الأفراد، باستخدام شبكة الإنترنت الدولية بحثا عن أفضل الكفاءات، بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية، تمثل طوق نجاة لبناء مجتمع قوى يسعى للتطور والتقدم، وتحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص، وتشجيع الاجتهاد والإبداع والسعى الدؤوب لرفع الكفاءة الفردية.

- الاهتمام بمنظومة التعليم وتطويرها باستمرار منذ مرحلة رياض الأطفال حتى التعليم الجامعى، والاهتمام بالتدريب والتثقيف المتواصلين للعاملين بالجهاز الحكومى، أليتان لا غنى عنهما لتقوية قدرة وكفاءة رأس المال البشرى، ومواجهة ظاهرة الوساطة والمحسوبة التى تنحى معايير الكفاءة، لصالح معاييرها الشخصية الانتمائية.

- زرع ثقافة الإبداع والمعرفة والتعليم المتواصل بين الصغار والشباب وأنها السبيل الوحيد لتحقيق طموحاتهم الشخصية؛ للقضاء على ثقافة الوصولية التى يتبناها أهل الوساطة والمحسوبة؛ لتغيير الثقافة السائدة فى المجتمع بأنها الطريق الوحيد للتعيين والترقى فى الوظائف الحكومية.

- الاستقطاب الجيد لأفضل الكفاءات والخبرات لإدارة الوظائف العامة فى الدولة، بالتركيز على المواهب البشرية التى تعمل على تطوير العمل، فتكون محور فى عملية الابتكار، وتهيئة المناخ للعمل فى فرق عمل تسعى لتحقيق المصلحة العامة لجهة عملها، للقضاء على الوساطة والمحسوبة التى لا تسمح بأى تطوير أو تنمية اقتصادية، مع وضع معايير منضبطة تراعى المصلحة العامة؛ لإصلاح الجهاز الإدارى على المدى الطويل، مع محاولة تدريب وتأهيل كافة من عُين بمعايير غير منضبطة، واكتسب مراكز قانونية مستقرة.

- يجب تجريم كافة صور الوساطة والمحسوبة بنصوص واضحة؛ للحد من هذه الثقافة غير الشرعية، وآثارها الضارة الاجتماعية والاقتصادية، كما يجب نشر الوعى الإعلامى فى أن هذه الثقافة تهدر موارد المجتمع المحدودة، وتقضى على طموحات الأفراد والمجتمع نحو تنمية اقتصادية حقيقية.

- نرى تجميع حملة الدكتوراة والأبحاث العلمية فى كل تخصص أو قطاع معين، وتكوين فرق عمل بمشاركة قيادات ميدانية فى ذلك القطاع، وتوفير بيئة خصبة وملائمة لنمو المعارف داخل العقول البشرية المؤهلة، ثم منحها الفرصة لتطبيق واستخدام هذه المعارف على أرض الواقع؛ لتقديم حلول مدروسة علمياً للمشاكل العملية الموجودة؛ بما يسهم فى مواجهة الثغرات التى تحدث عند مواجهة مشكلة ما بحلول علمية فقط دون دراسة تطبيقية، أو بقرارات غير مدروسة علمياً من قيادات ميدانية، مع تحفيز البحث العلمى والقضاء على ظاهرة هجرة الأدمغة والكفاءات لأوطانها وتراجع الوساطة والمحسوبية.

- يجب إعادة تغيير الوجهه المحاسبية والمالية لعملية تصنيف الإنفاق على العنصر البشرى، بحيث تصنف النفقات التى تساهم فى تطوير وتنمية الأداء على أنها نفقات استثمارية، وليست نفقات جارية، لما لها من جدوى وبعد اقتصادى، وعلى رأسها نفقات التدريب والتطوير للعناصر البشرية، ونرى وضع نسبة متزايدة سنويا على الاستثمار فى التعليم والتدريب والصحة؛ لتقوية رأس المال البشرى وجعله أكثر قدرة باستمرار على المساهمة فى رفع معدل النمو القومى وزيادة رفاهية المجتمع.

- تخصيص جزء من ميزانية الاستثمار البشرى كحوافز للجهات والعاملين الذين يحققون برامج التدريب والتنمية البشرية بكفاءة، كحافز على رفع كفاءة رأس المال البشرى.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

#### أ- كتب ورسائل:

- ١- ابراهيم، إيمان (٢٠١٩)، اختبار(Toda-Yamamoto) بين الاستثمار فى رأس المال البشرى والنمو الاقتصادى فى مصر الفترة من ١٩٩١-٢٠١٨، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- ٢- ابراهيم، شريفى (٢٠١٢)، دور رأس المال البشرى فى النمو الاقتصادى فى الجزائر: دراسة قياسية فى الفترة من ١٩٦٤-٢٠١٠، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية.
- ٣- ابراهيم، عمار (٢٠١٤)، تنمية رأس المال البشرى وآثره على كفاءة المنشأة - دراسة ميدانية فى الساحل السورى، رسالة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا.
- ٤- أبودية، ماهر (٢٠١٥)، الوساطة والمحسوبة فى الوظيفة العامة فى فلسطين وآثرها على التنمية السياسية (الضفة الغربية)، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا.
- ٥- أحمد، محمد (٢٠١٨)، تقارير تقويم الأداء فى الوظيفة العامة، فى مجلة مصر المعاصرة، العدد ٥٣١ و٥٣٢.
- ٦- اسماعيل، أحمد (٢٠١٢). تحليل السياسات العامة المصرية لمكافحة الفساد الإدارى (الواقع-الإشكاليات- البدائل)، مجلة مصر المعاصرة، العدد ٥٠٦، القاهرة.
- ٧- البرغوثى، بشير (٢٠١٣)، إدارة العقل البشرى الجديد دراسة مقارنة، دار زهران، الأردن، ط١.
- ٨- الحمدان، سهيل (١٩٩٨)، كفاية التعليم الاقتصادى والتجارى، دراسة مقارنة بين خريجي كلية الاقتصاد والمعهد المتوسط التجارى، دمشق.
- ٩- الخولى، محمد (٢٠١٩)، بحث بعنوان الأبعاد الاقتصادية والمالية لظاهرة الفساد الإدارى وتأثيرها على مسيرة التنمية المستدامة مع التطبيق على مصر، مجلة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

١٠. الخولى، محمد (٢٠٢٠)، ترشيد أداء ونفقات منظومة الرقابة المالية المصرية فى ظل اقتصاد المعرفة، بحث مقدم لمؤتمر قضايا التنمية الاقتصادية واقتصاد المعرفة، جمعية الاقتصاد والتشريع، القاهرة ٨، ٩/فبراير.
١١. الركابى، عبد صمد (١٩٨١)، الاستثمار فى الإنسان وأهمية رأس المال البشرى فى استراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الاقتصادى، الكويت.
١٢. الزنفلى، أحمد (٢٠١٠)، التخطيط الاستراتيجى للتعليم الجامعى دوره فى تلبية متطلبات التنمية المستدامة، سلسلة التريية والمستقبل العربى، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
١٣. السلمى، على (١٩٧٠)، التدريب الإدارى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مجلد ٨٠.
١٤. الشىخلى، عبد القادر (٢٠٠٤)، الواسطة فى الإدارة: الوقاية والمكافحة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد ١٩، العدد رقم ٢٨، الأردن.
١٥. الظاهر، نعيم (٢٠٠٩)، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث ودار جدار للكتاب العالمى، الأردن، ط ١.
١٦. العسكري، على (٢٠٠٨)، الرقابة المالية على الأموال العامة فى مواجهة الأنشطة غير المشروعة، مكتبة بستان المعرفة، كفر الدوار.
١٧. العضايلى، محمد (٢٠٠٦)، أثر الاستثمار فى رأس المال البشرى على النمو الاقتصادى الأردنى خلال الفترة من ١٩٧٠-٢٠٠٤، رسالة ماجستير جامعة مؤتة، الأردن.
١٨. الفيل، اسامة (٢٠١٤)، الاستثمار فى الموارد البشرية-دراسة اقتصادية اسلامية، دار التعليم الجامعى، الإسكندرية، مصر.
١٩. القرشى، عبد الله (٢٠١٣/١١)، الاستثمار فى رأس المال البشرى من منظور مالى، مجلة الأندلس للعلوم الاجتماعية والتطبيقية، العدد العاشر، مجلد ٥.
٢٠. القصيفى، جورج (١٩٩٠)، التنمية البشرية مراجعة نقدية للمفهوم والمضمون، ندوة التنمية البشرية فى الوطن العربى، بيروت.
٢١. المهايى، محمد (٢٠٠٩). الفساد المالى والإدارى وسبل مكافحته فى المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مكافحة الفساد فى الوطن العربى، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٢٢. أيوب، نافز(٢٠١٠)، الأهمية التنموية لرأس المال البشرى فى الوطن العربى ودور التربية والتعليم فيه، مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٤٤ السنة السابعة، الرياض.
٢٣. بسيونى، محمد(٢٠١٣)، تأثير الفساد فى الأداء الاقتصادى للحكومة بالتطبيق على بعض دول الشرق الأوسط وآسيا الوسطى، مجلة مصر المعاصرة، العدد ٥١١.
٢٤. رسلان، أنور(١٩٩٦). نظم الترقية فى الوظيفة العامة ، ط٢.
٢٥. رضوان، فتحى(١٩٦٧). نظرات فى إصلاح الأداة الحكومية، دار الكاتب العربى للطباعة والنشر، المكتبة الثقافية، جامعة حرة، العدد ١٧٣.
٢٦. سرور، فتحى(١٩٩١)، الوسيط فى قانون العقوبات(القسم الخاص)، نقابة المحامين، ط٤، القاهرة.
٢٧. سلامة، هيثم(٢٠١٣)، دور البحث العلمى فى زيادة الإنتاجية الكلية وانعكاسها على التقدم الاقتصادى للدولة، مجلة مصر المعاصرة، العدد ٥١٠.
٢٨. شومان، عباس(٢٠١٨)، المفسدون فى الأرض، مجمع البحوث الإسلامية السلسلة العلمية، القاهرة.
٢٩. صالح، أحمد(٢٠١٥)، إدارة رأس المال البشرى مطارحات استراتيجية فى تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار البازورى العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٣٠. عبد الكريم، إياد؛ وآخرون(٢٠٠١)، إدارة مؤسسات التدريب المهنى والتقنى، المركز العربى للتدريب المهنى وإعداد المدرسين، ط١.
٣١. عبد الصمد، سميرة(٢٠١٠)، الاستثمار فى رأس المال البشرى ودوره فى تخفيض البطالة: مدخل موازنة التعليم الجامعى مع متطلبات سوق العمل المحلية بالملتقى الدولى حول استراتيجية الحكومة فى القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
٣٢. عبد الوهاب، على(١٩٨١)، التدريب الإدارى: مدخل علمى لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة.
٣٣. عيسى، ربيحة(٢٠١٨)، إدارة رأس المال البشرى كمدخل لإدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

٣٤. فايزة، بشيرى؛ باتول، بوترعة (٢٠١٣)، دور الخدمات الاستشارية فى تحسين كفاءة رأس المال البشرى دراسة ميدانية بمجمع صيدال، فرع فرمال - قسطنطينة-، الجزائر، جامعة قسطنطينة ٢، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ماستر أكاديمى.
٣٥. كوبر، ميلان (١٩٨٥)، إدارة مؤسسات التنمية الإدارية، ترجمة محمد قاسم القريوتى وعبد الجبار ابراهيم، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
٣٦. محمد، إبراهيم (٢٠١٤)، اقتصاد المعرفة والاستثمار فى رأس المال البشرى «دراسة تحليلية مقارنة مع التطبيق على مصر»، مجلة مصر المعاصرة، العدد ٥١٣.
٣٧. محمد، أشرف (٢٠٠٥)، دور إدارة الموارد البشرية فى منظمات الأعمال المصرية فى ظل اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة.
٣٨. مدفوني، هنده (٢٠١٧)، الاستثمار فى رأس المال البشرى كمدخل استراتيجى لتحسين جودة التعليم العالى فى ظل اقتصاد المعرفة- دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية-، رسالة دكتوراة، جامعة العربي بن مهيدى- أم البواقي-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
٣٩. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية (٢٠٠٤)، تنمية الموارد البشرية فى اقتصاد مبنى على المعرفة، أبو ظبى، الإمارات.
٤٠. موسى، حنان (٢٠٠٧)، الصحة والسلامة المهنية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية فى المؤسسة الصناعية، مركز شغوم العيد، ماجستير فى علوم التسيير، جامعة منتورى قسنطينة.
٤١. موسى، عبد الناصر؛ عبد الصمد، سميرة (٢٠١٢)، رأس المال البشرى وأهم مداخل قياسه فى ظل اقتصاد المعرفة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمى الدولى السنوى الثانى عشر للأعمال حول رأس المال البشرى فى اقتصاد المعرفة من ٢٢-٢٥/٤، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

#### ب- دوريات ومقالات:

١. العدوان، موسى (٢٠١٨/١/١٢)، مقال بعنوان الفساد الأكبر والفساد الأصغر، منشور على موقع <https://sawaleif.com> تاريخ الدخول ٢٠/١٢/٢٠١٩.
٢. عايش، حسنى (٢٠١٦/٩/٢٩)، الواسطة والمحسوبية هما الفساد الأكبر، مقال على موقع <https://alghad.com> تاريخ الدخول ١٥/١٢/٢٠١٩.

٣. مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية بالرياض (٢٠١٢)، ورقة عمل فى الاستثمار فى رأس المال البشرى، على الموقع الإلكتروني [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk).
٤. منظمة الشفافية الدولية (٢٠١٩)، مؤشرمدرجات الفساد عن عام ٢٠١٨، منشور على موقع المنظمة [www.transparency.org](http://www.transparency.org).
٥. وهبية، سراج؛ وآخرين (٢٠١١)، أساليب وسياسات الاستثمار فى رأس المال الفكرى، الملتقى الدولى الخامس حول رأس المال الفكرى فى منظمات المال العربية فى ظل الاقصاديات الحدية للفترة من ١٣-١٤/١٢، جامعة الشلف، الجزائر.
٦. ج- قوانين ونشرات وتقارير:
  ١. الشامى، سلمى (٢٠١٩)، البنك الدولى، تقرير الباروميتر العربى: تزايد التصورات بشأن الفساد فى البلدان العربية.
  ٢. القرعان الكريم، سورة النساء.
  ٣. برنامج الأمم المتحدة الإنمائى (٢٠٠٣)، تقرير التنمية الإنسانية العربية، ص ٩٠.

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Barraud, Jacqueline, et(2004), La fonction resource humaine, "métiers et formation", 2eme edition, edition DUNOD, Paris.
2. Bontis, Fitz-enz(2002), Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents, Emerald, journal of Intellectual capital, vol3, N3.
3. Daft, Marcic(2006), Understanding Management, The Thomson Corporation, 5<sup>th</sup> Edition, USA.
4. Peretti, Jean(2001), dictionnaire des ressources humaines, ed vuibert. 2eme ed, Paris.
5. Plantay(2001)(A) : la fonction Publique traite general , 2ed Paris .
6. Psacharopoulos(1996), G.Economics of Education: A research Agenda, Economic of education Review, Elsevier, UK.
7. Simonnet, Veronique(2003), Le capital humain, les editions de l'organisations, Paris.

### ملخص:

إن الاهتمام بتنمية وتطوير رأس المال البشرى أولته الدول المتقدمة أهمية خاصة فى ظل اقتصاد قائم على المعرفة. وقد بدأنا البحث بجانب نظرى وضحنا فيه أهمية العنصر البشرى (رأس المال البشرى) فى تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، خاصة فى ظل اقتصاد المعرفة، ومن ثم فإن الاستثمار فى العنصر البشرى يعد من أهم مجالات الاستثمار التى ينبغى للدول النامية، التى تتبنى استراتيجيات للتنمية مثل مصر، أن تجعله فى أولويات استثماراتها العامة، باعتبار أن هذا النوع من الاستثمار هو الذى يكون مخزون المجتمع من رأس المال البشرى والمادى. وقد تناولنا مفهوم الكفاءة والفاعلية، ثم عرضنا لظاهرة الوساطة والمحسوبة فى الوظيفة العامة، كظاهرة سلبية فى سبيل تحقيق هذا الهدف، من حيث مفهومها وأسباب انتشارها وآثارها السلبية.

وفى الجانب التطبيقى بالنسبة للدول النامية بصفة عامة ومصر بصفة خاصة، عرضنا لآليات الاستثمار العام فى العنصر البشرى كركيزة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، والأدوات التى يمكن عن طريقها التصدى لظاهرة الوساطة والمحسوبة كظاهرة سلبية مخالفة للأداء الاقتصادى المطلوب للأجهزة الحكومية. ثم عرضنا لنتائج وتوصيات البحث.

الكلمات الدالة: الوساطة والمحسوبة، رأس المال البشرى، الاستثمار العام، الوظيفة العامة، التدريب والتعليم، اقتصاد المعرفة.

## **Mediation and patronage in public office and human capital efficiency**

**Dr . Mohamed Fawzy Al-Khouli**

### **Conclusion:**

Developed countries have paid special attention to the growth and development of human capital within a knowledge-based economy. We have started the research by a theoretical aspect in which we showed the importance of human element (human capital) in the achievement of inclusive and sustainable development, in particular within the economy of knowledge. Therefore, the investment in human element is one of the most important investment fields that should be given priority in the general investments of underdeveloped countries which adopt development strategies like Egypt, given that this kind of investment is the society's stock of human and physical capital. Then we introduced the phenomenon of mediation and patronage in public post as a negative one towards the achievement of this goal in terms of its concept, reasons for its proliferation and its negative effects, showing as well the concept of efficiency and effectiveness.

In application aspect for the underdeveloped countries in general and Egypt in particular, we have introduced the mechanisms of public investment in human element as a foundation for the achievement of inclusive and sustainable development, in addition to tools by which the phenomenon of mediation and patronage could be addressed as a negative phenomenon that is contrary to the economic performance required by governmental bodies. Then we introduced results and recommendations of the research.

**Keywords:** mediation and patronage- human capital- public investment- public post- economy knowledge