



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

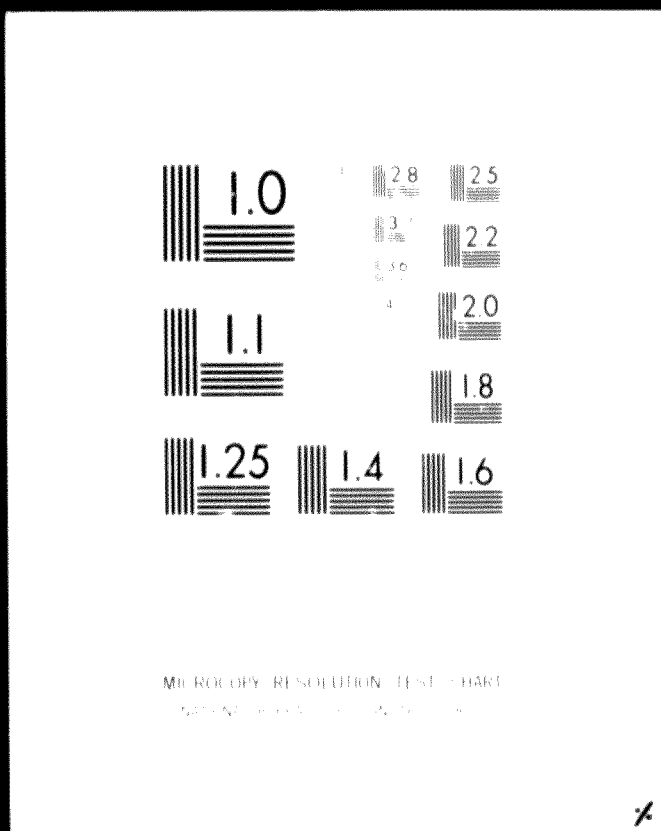
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

1 OF 3



24x
E

MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART
NBS 1963-A

7

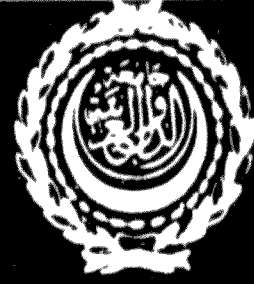
00619-A

Training of Economic Administrators for Industrial Development

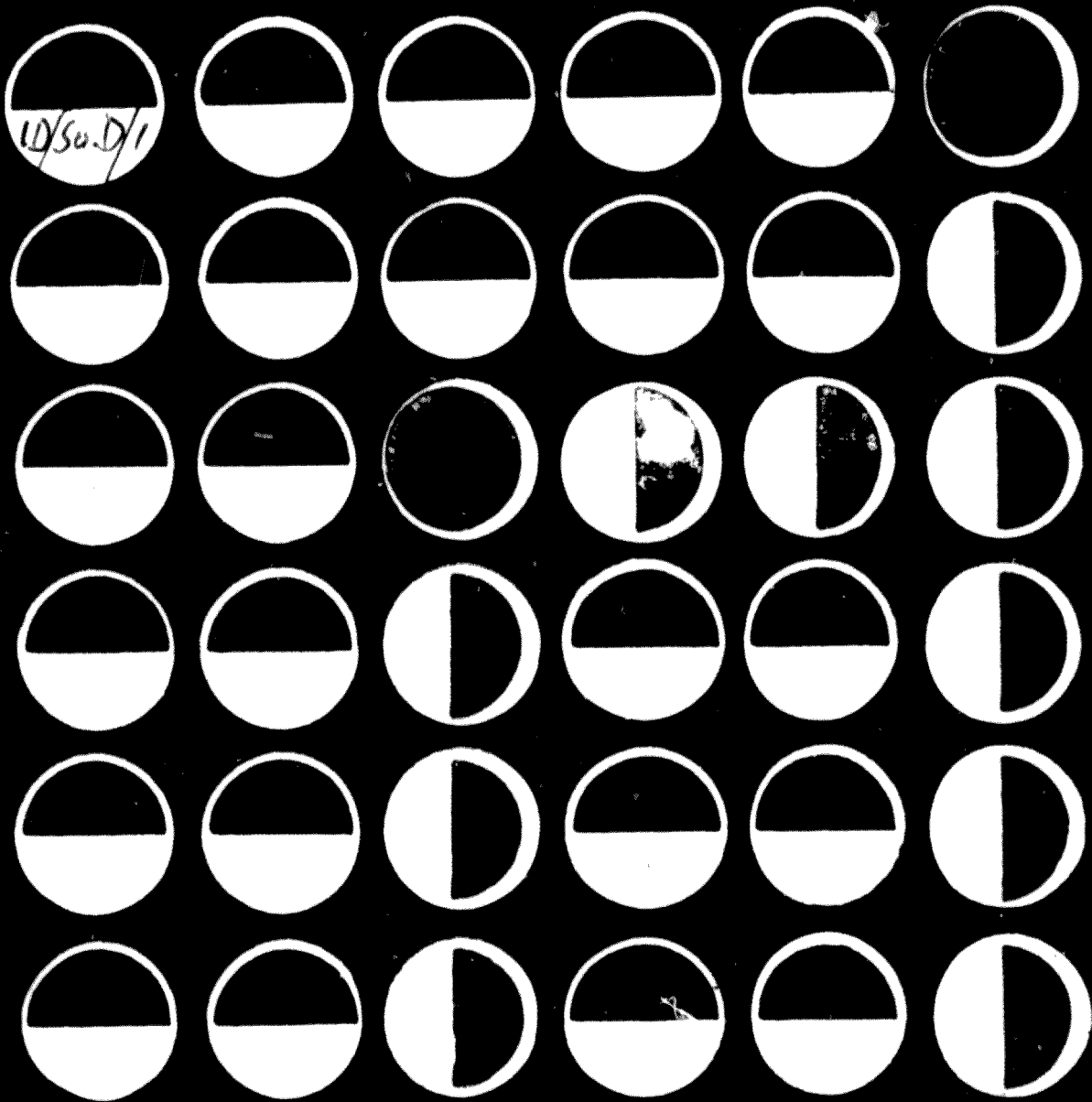
1969

UNIDO-ED/SR/4.0/1

تدريب
المديرين الاقتصاديين
للتنمية الصناعية



مركز التنمية الصناعية
للدول العربية



صدر هذا الكتاب عن منظمة التنمية الصناعية للأمم المتحدة UNIDO
عام ١٩٦٩ تحت عنوان

**Training of Economic Administrators for
Industrial Development**

ترجمة : السيد محمد شفيق منصور

مراجعة : السيد محمد حافظ شريف

وصدرت الترجمة عن مركز التنمية الصناعية للدول العربية عام ١٩٧٧
بموافقة اليونيدو

The Original Publication was issued by UNIDO in 1969
under title :

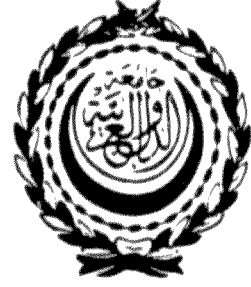
**Training of Economic Administrators for Industrial
Development**

Code No. ID/SER. D/1

Translated by : Mr. Mohamed Shafek Mansour

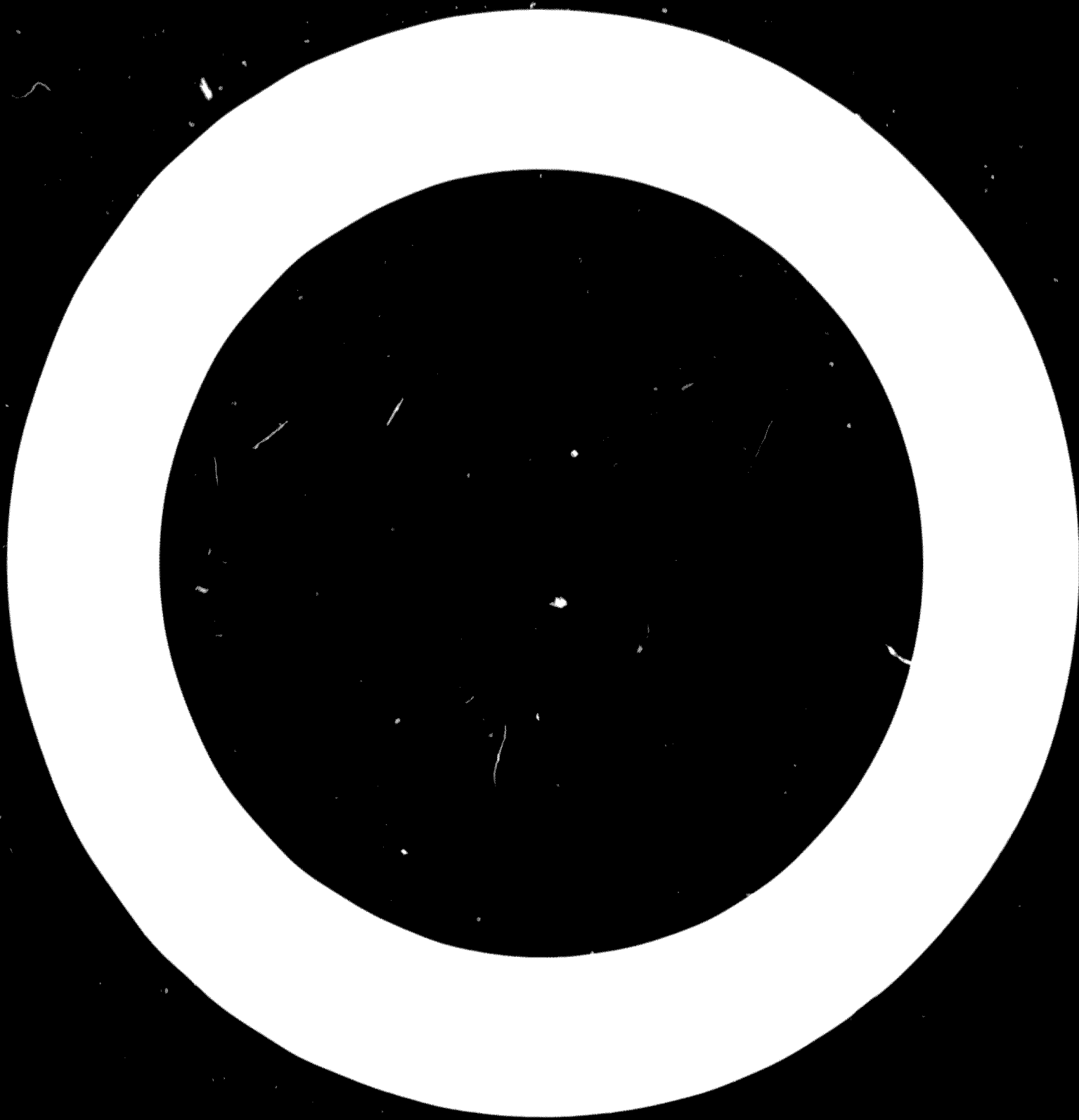
Rivised by : Mr. Mohamed Hafez Sheref

The Arabic Translation is published by IDCAS in 1977
according to an agreement with the UNIDO.



مركز التنمية الصناعية
للدول العربية

تدريب المديرين الاقتصاديين للتنمية الصناعية



فهرس

الصفحة

١ مقدمة

الجزء الاول

تقرير مجموعة العمل الاقليمية المشتركة عن تدريب المديرين
الاقتصاديين في الدول النامية في مجال التنمية الصناعية

٥ ملاحظات تمهيدية
٦ عملية التصنيع
٨ دور المديرين الاقتصاديين على المستوى الصناعي في تخطيط وتنفيذ
التنمية الصناعية
١٠ طبيعة ومضمون البرامج التدريبية
١٦ انوصيات

الجزء الثاني

القضايا والمشاكل المتعلقة بتدريب المديرين الاقتصاديين
للاسراع بالتصنيع

١٩ تقييم البرامج التدريبية للمديرين الاقتصاديين والصناعيين
(من اعداد مركز الامم المتحدة للتنمية الصناعية)
٢٩ تنظيم برامج التدريب في مجال الادارة الصناعية (بقلم ياب كى هان)
٦٦ استعراض المشكلات التي تحيط بتدريب المديرين الاقتصاديين في
مجال التنمية الصناعية (بقلم فرانسوا فان هوك)
٧٦ ادارة البرامج الصناعية في الدول النامية (بقلم كلود فورتادو)
٩٠ مفهوم ووظيفة المديرين الاقتصاديين في برامج التنمية الصناعية
(بقلم ريتشارد س. ثورن)
الارتقاء بعملية تدريب مديري تخطيط التنمية الصناعية
١٠٢ (بقلم فيدوساف تريكوفايش)
١٢١ مستويات ومدد برامج التدريب واماكنها (بقلم ب. بوريل)
طبيعة وخصائص ومضمون انواع البرامج التدريبية العلمية والداخلية
للمديرين الصناعيين الاقتصاديين (بقلم دافيد كارنى)
١٢٨

١٥٢	البرنامج التدريبي للأمم المتحدة عن التنمية الصناعية والتخطيط للمسؤولين الحكوميين الأفريقيين (اعداد مركز الأمم المتحدة للتنمية الصناعية)
١٨٨	تجربة هيئة التنمية الصناعية لجنوب ايطاليا (SVIMEZ) في مجال تدريب المديرين الاقتصاديين في الحقل الصناعي (اعداد باسكوال ساراكينو)
٢٠٨	مشاكل وضع البرامج التدريبية الملائمة في موضوع اعداد وتقييم المشروعات (من اعداد ل. زيرمان)
٢١٧	دراسة الطرق المستخدمة في اعداد وتنفيذ برامج ومشروعات التنمية الصناعية والمفاهيم الخاصة باعداد البرامج التدريبية في مجال التنمية الصناعية (اعداد موريس ح. سولون)

الملاحق

ملحق رقم (١)

٢٤٤	خطاب السيد ا. ح. عبد الرحمن ، رئيس لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في افتتاح اجتماعات مجموعة العمل الاقليمي المشترك عن تدريب المديرين الاقتصاديين للتنمية الصناعية
-----	--

ملحق رقم (٢)

٢٤٩	تنظيم اجتماع مجموعة العمل
-----	---------------------------

ملحق رقم (٣)

٢٥١	قائمة بأسماء السادة المشتركين في اجتماعات مجموعة العمل الاقليمي المشترك
-----	--

مقدمة

أقدمت كافة الدول النامية تقريبا خلال العقدین الاخيرین على تنفيذ برامج للتنمية الاقتصادية والصناعية ، اتسم دور الحكومة فيها بأهمية خاصة . وكلما طمحت أهداف التنمية الصناعية والاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول كلما تعقدت المهام الملقة على عاتق المديرين الاقتصاديين المنوط بهم اعداد وتنفيذ برامج التنمية . وفي هذا الصدد تعاني الدول النامية من ندرة ملموسة جدا في الكوادر المدربة على الوجه الذى يكفى لامكانية الاضطلاع بمهام التخطيط والادارة الحديثة . وحتى لو توافرت الخبرات الأجنبية اللازمة لسد الحاجة في مجموعة من تلك المجالات ، فان ذلك لا يعد حلا جذريا للمشكلة حيث يتطلب الحل الأمثل في الغالب دراسة للظروف المحلية لا ينجح في القيام بها غير الكوادر الوطنية ممن يكونون على مستوى علمى وتدريبى ملائم . ومن ثم يزداد الاقتناع بان نقص الكفايات الادارية والتنفيذية يشكل عقبة كأداء في سبيل تحقيق اهداف خطط التنمية القومية في كثير من الدول النامية .

وتزداد على الدوام أهمية التصنيع باعتباره احد النشاطات الاقتصادية الرئيسية التى تلزم لتحقيق مستوى عال من التنمية والمحافظة عليه ، ومن ثم حظى التصنيع باهتمام خاص في كل برامج التنمية تقريبا . وربما كانت الصناعة أكثر حاجة من أى قطاع آخر من قطاعات النشاط الاقتصادى في الدول النامية الى الكوادر الادارية المدربة القادرة على تخطيط وتنفيذ وادارة برامجها ومشروعاتها الكثيرة والمعقدة ، وتتدرج المهام المنوط بالمديرين الاقتصاديين القيام بها في القطاع الصناعى من مرحلة اختيار الأنماط المستهدفة للتنمية الصناعية واجراء الموازنة الزمنية والقطاعية داخل مختلف الفروع الصناعية وبين بعضها البعض إلى مرحلة اعداد وتصميم البرامج الاستثمارية ثم تقييم النتائج التى حققتها هذه البرامج . ولذا يتعين ان يكون المسئولون في الحكومة مخططين اقتصاديين وصناعيين ، كما يجب ان يكون المنظمون في القطاع العام على مختلف مستوياتهم في خدمة الحكومة بدرجات مختلفة . وتتطلب الأعمال المعقدة التى تنطوى عليها

عملية التنمية الصناعية الجمع بين المهارات والكفايات في مجالات الاقتصاد والمحاسبة والاحصاء والقانون والادارة العامة أو الهندسة . ومن ثم يظل المسئول عن الشؤون الاقتصادية أو الصناعية - حتى لو كان قد تلقى تدريباً في احد هذه الفروع - في حاجة الى التزود بالمعرفة والاتصال بمشاكل الفروع الأخرى .

وقد تم انشاء عدد من معاهد التدريب في الدول المتقدمة أو شبه المتقدمة . ولكن على حين يقوم بعضها بتقديم دورات عن التخطيط الاقتصادي واقتصاديات التنمية وفي مجالات مختارة من التنمية الاقتصادية ، فلم يقدم أي منها على تنظيم برامج التدريب الشامل في مجال التنمية الصناعية . وقد ظهرت هذه الثغرة واضحة من الدراسة التي أجراها « مركز الأمم المتحدة للتنمية الصناعية »^(١) في عام ١٩٦٢ بغرض مسح المناطق التي أفادت من مختلف معاهد التدريب . وقد أسفرت هذه الدراسة بوضوح عن اقتصار الاهتمام بالتدريب في تلك المعاهد أساساً على مشاكل التخطيط الاقتصادي دون الاعتداد بالتنمية الصناعية إلا كآثر عارض . وتعد مثل هذه السياسة قاصرة تماماً عن الوفاء بالحاجة الكبيرة إلى تعليم وتدريب المسئولين الحكوميين في عدد كبير من الدول التي أقدمت أو هي في طريقها إلى الأقدام على تنفيذ برامج شاملة للتصنيع .

وإدراكاً لهذه الحاجات فقد أولى مركز التنمية الصناعية موضوع تدريب المديرين الاقتصاديين اهتماماً بالغاً ، من أجل النهوض بالتصنيع في الدول النامية . وثمة ثلاثة مجالات رئيسية تبين أنها تنطوي على أهمية خاصة في هذا الصدد تتمثل في :

(أ) وضع مفهوم لعملية التصنيع والهيكل التنظيمي الذي سينفذ من خلاله .

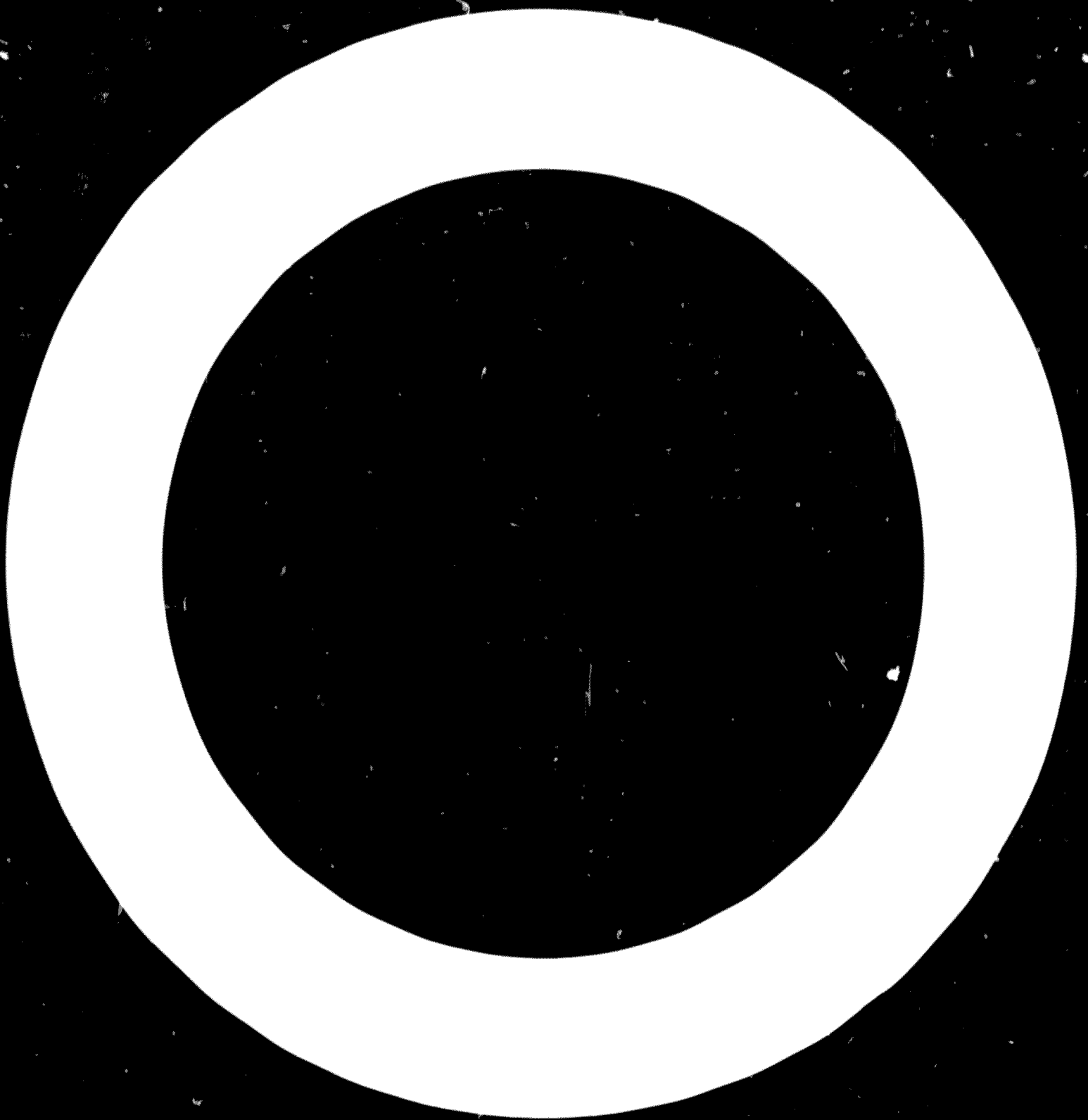
(ب) تحديد الأدوار والوظائف المنوطة بالمديرين الاقتصاديين الذين تقع على عواتقهم مهمة رسم وتنفيذ مختلف جوانب سياسة التنمية الصناعية .

(ج) تخطيط الهياكل التنظيمية ووسائل اعداد البرامج التدريبية لهؤلاء المديرين ، على أن تؤخذ في الاعتبار النتائج التي توصلت إليها دراسة الموضوعات التي وردت تحت بندى (أ) ، (ب) بعاليه .

(١) طبقاً لقرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم ٢١٥٢ (١١) انتقلت أعمال مركز التنمية الصناعية ابتداء من أول يناير ١٩٦٧ إلى منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) .

وقد ظهرت أيضا ثمة حاجة ماسة لدراسة هذه الجوانب الرئيسية الثلاثة والعلاقات الوظيفية المتبادلة بينها بطريقة موضوعية من أجل ارساء الخلفية الضرورية التي تتحدد على أساسها بمزيد من الوضوح متطلبات العمل فيما بعد . وقد قام مركز التنمية الصناعية ومكتب عمليات المعونة الفنية بالتعاون مع مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بتشكيل أول مجموعة عمل على المستوى الأقليمي المشترك بهدف تدريب المديرين الاقتصاديين في الدول النامية في مجال التنمية الصناعية . وقد عقدت اجتماعات مجموعة العمل هذه في باريس خلال للفترة ٢ - ١٠ سبتمبر ١٩٦٥ .

ويتضمن هذا الكتاب تقرير مجموعة العمل المشار إليها وبعض الجهود التي أسهم بها المنظمون والمشاركون في الاجتماع . ومن المأمول ان تثير هذه الدراسة اهتماما جوهريا بالموضوع وتساهم في تخطيط وتنفيذ برامج تدريبية فعالة تستهدف مساعدة الدول النامية على خلق الكوادر الماهرة والخلاقة من المديرين الاقتصاديين .



الجزء الأول

تقرير مجموعة العمل الإقليمية المشتركة عن تدريب المديرين الاقتصاديين في النول النامية في مجال التنمية الصناعية

ملاحظات تمهيدية :

أدركت مجموعة العمل منذ البداية أنها بصدد مهمة صعبة ، إذ كان عليها — في المقام الأول — أن تعي وتقدر عملية التصنيع التي تأخذ اشكالا متباينة ، وكان عليها — ثانيا — أن تدرس شكل النظام الذي تتفناه الدولة من أجل ازدهار النمو الصناعي ، ثم كان عليها — ثالثا — أن تحدد وظائف العاملين في الهيكل التنظيمي ومستوياتهم ، وأخيرا كان من المنوط بمجموعة العمل مهمة اقتراح برنامج عمل خاص يستهدف عن طريق التدريب المساهمة في تحسين مقدرة وكفاءة المسؤولين عن الشؤون الاقتصادية والصناعية .

وكانت مجموعة العمل على يقين تام من عدم مقدرتها على استجلاء كل جوانب المشكلة بما فيه الكفاية . ذلك أن الوقت الذي خصص لها لإجراء هذه الدراسة كان محدودا نسبيا بالإضافة إلى أنه كان يعوزها انكميات الهائلة من البيانات والجهود الضخمة للأعداد الكبيرة من المتخصصين لمعالجة هذا الموضوع ، ومع ذلك فقد ساد الاجتماع إحساس بأن الوصول إلى منهج المشكلة أصبح ممكنا ، وأن هذا الاجتماع يجب أن يكون الأول في سلسلة طويلة من الاجتماعات .

وتستحث مجموعة العمل الأمم المتحدة ومركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على نقل توصياتها إلى كافة الأجهزة الوطنية والإقليمية المعنية بقصد تنفيذها حسب ما تسمح بها ظروفها المحلية . وقد راعت مجموعة العمل وهي تضع توصياتها الخبرة والمسئولية ومدى جراحة العاملين المدنيين والموظفين الحكوميين المعنيين الذين غالبا ما يمارسون أعمالهم في ظروف قاسية . وكثيرا ما يكتسب غالبيتهم من وظائفهم تجارب مفيدة كما يدركون المشاكل التي تصادف العمل من أجل النهوض بالتنمية الصناعية في بلادهم . وتعتمد الاقتراحات الواردة لمزيد من تدريب مثل هؤلاء

يجب الا يغيب عن الأذهان أنه يتحتم أن يرتبط كل عنصر من عناصر السلسلة بما قبله وبما بعده . ولكي نضمن أن تسير عملية التصنيع بل والتنمية الشاملة بالسلاسة الممكنة ، فإن من الأهمية بمكان أن تتدفق بصفة مستمرة المعارف والبيانات عما تم انجازه أولا بأول ، حتى يمكن تحقيق التعديلات الضرورية التي يتعين اجرائها أثناء مراحل التنفيذ من خلال نظام التغذية والاسترجاع .

ويتفق الرأي بصفة عامة على أنه يمكن تسهيل عمليات التنمية الشاملة والتنمية الصناعية إلى حد كبير من خلال التخطيط الدقيق . على أنه يجب الا ينظر إلى هذا التخطيط باعتباره مرانا ذهنيا ساكنا وإنما على أساس أنه عملية ديناميكية تغطي كلا من مرحلتى التخطيط التمهيدي والتنفيذ . ولا ينبغي تأجيل التنفيذ حتى يتم اعداد الخطط والمشروعات الشاملة والقطاعية بالكامل . كما لا يجب التغاضي من جهة أخرى عن اثر هذا العمل على الاقتصاد ككل ، لان هذا التأجيل يعمل دون مبرر على تأخير العملية الانمائية في أية دولة نامية . وزيادة على ذلك يتعين على المخطط التحقق من أن جدوى وقيمة الخطة إنما تنبع من امكانيات تنفيذها . وهذا يتطلب الا يعزل المخطط نفسه عن المسؤولين عن التنفيذ ولا عن أولئك المختصين باتخاذ القرارات على المستوى السياسى ، ويجب أن يستقر هذا المطلب الحيوى في أذهان كافة المشتركين في أى برنامج تدريبي متقدم أو خاص يتعلق بالتنمية الاقتصادية أو الصناعية .

ولضمان التفاهم بين مختلف الكوادر (أفرادا أو مجموعات) المختصة بعملية التخطيط عامة يلزم بالضرورة أن تكون هناك صلة مشتركة بينها ، لان هذا من شأنه أن يمكن من الوصول إلى جهد تعاونى حقيقى في مجال التنمية ، ويمكن بالتالى واضع السياسة والمخطط (سواء على المستوى القومى أو الاقليمى أو المحلى) والقائمين على التنفيذ - هبوطا حتى مستوى العملية في المشروع الخاص أو العام - من اداء المهام الموكولة إليهم مع تفهم ومعرفة مدى مسؤوليات ومهام الآخرين . وهذا يعنى أن أى برامج تدريبية تستهدف تنمية صناعية أكثر كفاية ينبغي أن تتجه إلى مختلف المستويات الوظيفية المعنية (واضعو السياسة والمخططون والمديرون) ، ومن هنا يجب أن تختلف البرامج المقدمة باختلاف المسؤوليات الاجتماعية الحالية والمستقبلية للمجموعات المعنية .

وأيا كانت الظروف فإن هذه البرامج والدورات يجب أن يكون بينها شىء مشترك حتى يمكن تحقيق تفاهم أفضل بين مختلف المجموعات .

دور المديرين الاقتصاديين على المستوى الصناعى فى تخطيط وتنفيذ التنمية الصناعية :

يصعب توضيح مفهوم اصطلاح المديرين الاقتصاديين لعدد من العوامل ، فتنوع الوظائف اللازمة لعملية التنمية الصناعية الشاملة على جميع المستويات يجعل من الصعب تحديد دور ووظيفة المدير الاقتصادى . هذا بالاضافة إلى تنوع النظم الادارية المعمول بها فى الدول النامية للقضاء على مشاكل التنمية الاقتصادية والصناعية ، واخيرا هناك التنوع فى المصطلحات المستخدمة لتوصيف وظائف هؤلاء الافراد . فقد يشار إليهم باعتبارهم موظفين مدنيين ومخططين ومديرين وفنيين .. الخ . وقد كان على مجموعة العمل — فى الواقع — ان تستوعب كل هذه النوعيات حتى تصل إلى تصنيف شامل وموحد ، وكانت النتيجة التى وصلت إليها هى ان المدير الاقتصادى على المستوى الصناعى هو كل من يتحمل مسؤولية او يضع او يساهم فى تخطيط او تنفيذ اية سياسات موجهة نحو التنمية الصناعية .

ويتعين التركيز على الحاجة إلى التفرقة بين إعداد الخطة وتنفيذها ، إذ تسهل هذه التفرقة كثيرا من عملية تحديد مهام ومستويات الأشخاص الذين يعهد إليهم بهذه الوظائف ، وان كان من المتعارف عليه فى نفس الوقت ان كلا من المهتمين يمثل جزءا من دائرة واحدة . ويتعين التفرقة كذلك بين المدير العام والمدير الفنى ، وعلى الرغم مما يبدو هنا ايضا من صعوبة الفصل التام بين هذين المستويين فان المدير الفنى بصفة خاصة يمكن الاستعانة به للاضطلاع بدور المدير الاقتصادى العام إذا كانت تتوفر فيه بجانب مؤهلاته الفنية المقومات الانسانية الضرورية .

فعلى مستوى التخطيط ووضع السياسة يمكن تعريف المدير الاقتصادى بأنه مسئول اشرافى يقوم بتنظيم وتنسيق عمل الخبراء بغرض توفير الحجج المنطقية المترابطة التى تصلح كأساس لاتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بالتغيرات الهيكلية فى الاقتصاد القومى . وعلى المستوى التنفيذى يعرف المدير الاقتصادى بأنه المسئول الذى يعطى الشكل والمضمون للسياسات المطبقة للنهوض بالتصنيع ، فعليه ان يترجم الاهداف إلى مشروعات وان يضع برامج فرعية فى إطار الاهداف الفعلية ، على ان كلا من النوعين يتعين ان يكون على دراية بالاوضاع السائدة بالدولة وعلى بينة بحاجات الناس وميولهم .

وقد شد الانتباه - سواء في أوراق العمل المقدمة للاجتماع او في المناقشات - حقيقة ذات اثر هام على تحديد الوظائف والادوار المنوطة بالمستويات العليا من المديرين الاقتصاديين وبالتالي على مضمون ووسائل البرامج التدريبية ، وهى ان التخطيط للتصنيع في الدول النامية ما زال يعوزه وجود جهاز موحد ومستقر يكون على علم ودراية تامة بطبيعة تلك المهمة . والحقيقة ان كل دولة تساهم بتجربتها الخاصة - الناجمة عن جهودها الذاتية في مجال التصنيع - في تجميع المعارف التى يرجى ان تؤدى إلى وضع منهج ملائم لتخطيط التصنيع . على ان ذلك يؤثر اساسا على الدور الذى يجب ان يلعبه المديرون الاقتصاديون والذى لا يمكن ان يقتصر على مجرد العمل الادارى فحسب . هذا وينبغى ان يكون لدى هذه الكوادر - بالاضافة إلى القومات الشخصية العامة والمقدرة على تنظيم العمل الداخلى في اختصاصاتهم - خلفية عريضة وواقية من المعرفة بالشئون الاقتصادية والمشاكل المتعلقة بالتصنيع . كما يتعين ان تظهر تلك الكوادر مقدرة على النصور والخلق اللازمين للبحث عن افضل الوسائل والاجراءات الملائمة لانجاز اعمال محددة . وبناء على مستوى المسؤولية التى يكون على المدير ان يتحملها تتحدد بعض المهارات التى تستحق مزيدا من الاهتمام اكثر من غيرها .

وقد تمت الاشارة والتركيز في المناقشة على دور المستويات الوسطى من المديرين الاقتصاديين العاملين في مختلف الوزارات والمؤسسات ، إذ يلعب هؤلاء المديرون دورا اساسيا في اعداد البيانات واجراء بعض العمليات عليها وتقديمها توطئة لرسم السياسة واتخاذ القرار . ويعد التدريب جد ضرورى لهذه الفئة التى تتسم بالقدره سواء من حيث النوعيات او الكم المتوافر منها . ويمكن تنظيم برامج تدريبية شاملة لهذه الفئة حيث انهم يمكنهم الابتعاد عن اعمالهم بغرض التدريب لفترات اطول عنه في حالة المستويات العليا . وينبغى تصميم هذه البرامج بحيث تعمل على رفع كفايتهم في مجال وظائفهم الحالية واعدادهم لتحمل مسؤوليات اكبر . وزيادة على ذلك هناك الوظائف المتخصصة التى يتعين منحها اهتماما خاصا ومنها على سبيل المثال وظائف اعداد وتقييم المشروعات وسن القوانين الرامية إلى النهوض بالتنمية الصناعية والتمويل الصناعى . وفي هذه المجالات يجب ان يقرر التدريب لا على اساس الدرجة الرئاسية ولكن على اساس المسؤولية .

على ان خير تعريف للمدير من مستوى الادارة الوسطى هو ما يتحدد

على أساس أهليته وكفاءته . ويجب قبل كل شيء أن تكون لديه القدرة على الإدارة بمعنى القدرة على تنظيم عمله وأعمال الآخرين بالطريقة التي تحقق أقصى درجات الكفاية الممكنة . وهذا يتطلب ليس فقط المعرفة المهنية وإنما يحتاج بالضرورة أيضا إلى القومات الشخصية التي تمكنه من الاتصال بكل المعنيين بعملية التنمية الصناعية . كما يتعين أن يكون على دراية تامة بالعوامل الاقتصادية حتى يستطيع أن يحكم على الجدوى الاقتصادية للخطة أو المشروع وأثرها على اقتصاد الدولة في مجموعته ، وحتى يمكنه تقييم اثر القرارات السياسية ، وأخيرا يجب أن يتمتع المدير من هذا النوع بالقدرة على التصور والحركة .

ويعد وجود مجموعة اشرافية ماهرة على مستوى المشروع الصناعي مطلباً ضرورياً لنجاح تنفيذ البرامج الصناعية وذلك مع افتراض أن المتطلبات من الكوادر الفنية الأخرى والقوى العاملة قد توافرت على الوجه الأكمل . ويعتبر ذلك ضرورياً بصفة خاصة في ظل المنافسة الدولية المتزايدة في مجال الصناعة التي تتطلب زيادة الاهتمام في الدول النامية بالمشاكل المتعلقة بتكاليف الانتاج ورقابة الجودة والتجديد . الخ . ويعد وضع تعريف لمفهوم الوظائف الإدارية على مستوى المشروع أمراً سهلاً إلى حد ما ، ومن ثم يصبح من الأسهل تنظيم أنشطة التدريب والخدمات الاستشارية في مجال الإدارة عنه بالنسبة لأوجه النشاط الأخرى . على أن هناك ثمة خطر يكمن في احتمال إهمال هذا الأمر الحيوي . وتود مجموعة العمل أن تؤكد مرة أخرى على أهمية توفير التدريب والتسهيلات الأخرى اللازمة لرفع المهارات الإدارية على مستوى المشروع ، وتعتبر ذلك جزءاً أساسياً من سياسة أكبر تستهدف أعداد كوادر وطنية من فئة المديرين المنفذين للشئون الاقتصادية والصناعية .

طبيعة ومضمون البرامج التدريبية :

يتعين فيما يتعلق باستخدام كلمة « تدريب » بالنسبة للمديرين الاقتصاديين أولاً وقبل كل شيء إيضاح أن المسائل التي سيجري مناقشتها فيما يلي لا تتعلق « بالتعليم » بالمفهوم المعمول به في المدارس الفنية أو البرامج الجامعية المنتظمة . ذلك أن التعليم يعني أساساً بخلق المؤهلات والكفايات الفردية على حين يهتم التدريب بتنمية وتحسين التنظيم بما يمكن الفرد من أداء عمله بطريقة أفضل . على أن مجموعة العمل وإن كانت قد ركزت على

جوانب التدريب فانما كانت تدرك مدى الحاجة إلى تحسين المستويات التعليمية بصفة عامة . ويرتبط التعليم بالتدريب معا ارتباطا متبادلا ، كما تعتمد كفاءة الفرد في اداء اية وظيفة على مستواه التعليمى وعلى درجة ما تلقاه من تدريب .

وتعتبر فوائد التدريب من البديهيات ، ولكن الصعوبة تكمن في وضعه موضع التنفيذ الفعلى وجعله مقبولا بحيث يمكنه خدمة حاجة معينة . ومن بين المشاكل التى يجب العمل على حلها ما يتعلق بطول فترة التدريب التى ترتبط بالمدة التى يمكن ان يقضيها المتدربون بعيدا عن وظائفهم . وثمة مشكلة ثانية تتمثل في تصميم وتخطيط البرامج الملائمة لمقابلة حاجة معينة وهناك مشاكل اخرى خطيرة للغاية هى تلك التى تتعلق بمدى توافر المواد المناسبة للتدريس والخاصة بمختلف جوانب التنمية الصناعية ثم تعليم الافراد كيفية استخدام هذه المواد .

وينبغى ان يتم تنظيم البرامج التدريبية بقدر الامكان بما يلائم البيئة في الدول النامية سواء على مستوى كل دولة على حدة او على المستوى الاقليمى . كما يجب ان يوجه عمل المعاهد القائمة في الدول المتقدمة إلى الموضوعات الخاصة التى لا تتضمنها برامج التدريب المعمول بها في الدول النامية ، وزيادة على ذلك يتعين على هذه المعاهد ايضا ان تساعد معاهد البحوث والتدريب في الدول النامية على وضع وتحسين برامج نشاطها ، واخيرا يجب ان تعى معاهد الدول المتقدمة دائها الظروف التى سيطبق المشتركون في هذه البرامج معارفهم الجديدة المكتسبة في ظلها ، وهنا يتعين ان تتضمن تلك البرامج تدريبا عمليا في الادارة الاقتصادية في اى قطاع صناعى في الدول المتقدمة .

تدريب المديرين الاقتصاديين في الصناعة :

يجب ان يدرس موضوع تدريب المديرين الاقتصاديين في المجال الصناعى من زاويتى الوقت والتنظيم ، حيث يتعين ان يكون مفهوما ان هؤلاء الافراد لا يستطيعون التغيب عن مزار اعمالهم لاكثر من سبعة إلى عشرة ايام ، على ان اختيار الموضوعات المناسبة وتنظيم كافة المواد وانتقاء المحاضرين الممتازين لهذه البرامج يعتبر من الامور الجديرة بالاهتمام ، ومن جهة اخرى فان مثل هذه الجهود تعتبر امرا مألوفا في المجالات الأخرى . ذلك ان معاهد إدارة

الاعمال تنظم دورات تنشيطية بصفة منتظمة لكبار المديرين التنفيذيين من رجال الاعمال . هذا بالاضافة إلى ان الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى تساهم في ذلك بتنظيم اجتماعات فنية يشترك فيها الخبراء .

وقد اشارت مجموعة العمل باهتمام إلى مبادرة قيام مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية - بناء على طلب حكومات الدول النامية - بتنظيم حلقات دراسية لبعض الوقت للمستويات العليا من المديرين وواضعى السياسات داخل مواقع العمل . وتمتد هذه الحلقات لمدة ثلاثة أسابيع ، وتستهدف من خلال المناقشة التفصيلية للمشاكل المتعلقة باستراتيجية وادارة التنمية الوصول إلى اسنوب مشترك وتفاهم متبادل فيما يتعلق بهذه المشاكل .

هذا ويجدر الاهتمام بتنظيم دورات تنشيطية قصيرة في موضوعات مختارة في مجال التنمية الصناعية ، ويجب ان تساعد مثل هذه اللقاءات في تحديد كل من المشكلات الادارية والفنية في المنظمات التى ينتمى إليها المشتركون ، وفي مناقشة اجراءات علاجها ، وذلك بمساعدة الخبراء والاهتداء بتجارب الدول الأخرى . ويتعين على الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى ان تأخذ زمام المبادرة وتساعد في تنظيم دورات تنشيطية قصيرة من هذا القبيل في الدول النامية . واخيرا يجدر بالمنظمات الوطنية ان تتحمل بعضا من هذه المسئوليات .

ويمكن ان تتطرق هذه الدورات ايضا إلى مناقشة المشاكل التى تواجه حاليا كبار المديرين . وعادة ما تتدرج هذه المشاكل من تقييم المشروعات الصناعية او الاجراءات التى تستخدم للتعبيل بالتنفيذ إلى تمويل التنمية الصناعية والمعونة الأجنبية . ويتمثل الهدف العام هنا في منح كبار المديرين الاقتصاديين فرصة تبادل وجهات النظر مع أقرانهم في الفروع الأخرى وتقييم المشاكل التى قد تصادفهم في مجال تخطيط او تنفيذ التنمية الصناعية . واخيرا يجب ان تزيد هذه الدورات المديرين العامين تبصرا بالمشاكل الفنية التى قد تعترضهم ويكون عليهم اتخاذ قرار نهائى بشأنها .

تدريب المستويات الوسطى من المديرين الاقتصاديين في الصناعة :

ضمنت معاهد تدريب التنمية الاقتصادية - سواء كانت معاهد اقليمية مشتركة او اقليمية او وطنية - برامجها التدريبية في السنوات الاخيرة فقط

دورات عن تخطيط وتنفيذ التنمية الصناعية . وكما سبق القول وقف النقص في مواد التعليم المتاحة عائقا في وجه التنفيذ المتسق لبرامج التدريب الحالية الخاصة بالتنمية الصناعية ، وفي وجه تنظيم أية برامج جديدة منها بل والأهم من ذلك هو تلك الصعوبات التي تكتنف عملية اختيار موجهي التدريب الكفاء في مجال التخطيط والتنفيذ الصناعي . وقد تفاقمت هذه الصعوبات نظرا لان عملية التصنيع تتضمن سلسلة واسعة من الموضوعات والتخصصات الامر الذي يصعب معه توافر موجهي التدريب اللازمين لتغطية كل هذه المواضيع . وقد درجت الكثرة - إن لم يكن الأغلبية - من معاهد التدريب القائمة حاليا على تنظيم دورات تتعلق بالتنمية الصناعية لتدريب المستويات الوسطى من المسؤولين عن الشؤون الاقتصادية الصناعية من ذوى الخبرة العملية الطويلة .

ولما كانت جهود التنمية الصناعية تستلزم وضع منهج تنظيمي شامل للقطاع يتضمن مختلف التخصصات المهنية فان الامر يستلزم التركيز على ضرورة إيجاد نقطة لقاء مشتركة بالنسبة للمستويات الوسطى من المسؤولين عن الشؤون الاقتصادية والصناعية . وهذا يعنى ان يكتسب الفنيون خلفية اقتصادية والاقتصاديون خلفية فنية . وبالتالي يأخذ المديرين المسئولون فكرة عن عملية التنمية الصناعية ابتداء من مرحلة التخطيط حتى مرحلة التنفيذ . وفي مثل هذا البرنامج يجدر التركيز على تخطيط المشروع ودراسة الجوانب الفنية والاقتصادية لصناعات مختارة ، وعلى اجراءات النهوض بالتنمية الصناعية ، واخيرا على الجوانب الصناعية للتخطيط الاقليمي . وترى مجموعة العمل ان وضع برنامج تدريبي يتراوح مدته بين ٣ و ٤ شهور يعتبر كافيا لهذا المستوى من المديرين الاقتصاديين في الصناعة .

التدريب في مجالات معينة من التنمية الصناعية :

على الرغم من ان البرامج المتكاملة تنفذ فعلا في تبصير المستويات الوسطى من المسؤولين بعملية التصنيع -- كما سبقت الاشارة من قبل - فان مجموعة العمل ترى ان هناك ايضا ثمة حاجة إلى تنظيم برامج تدريبية في مجالات معينة من مجالات التنمية الصناعية . وقد تعرف هذه باسم برامج التدريب المتخصصة . هذا ويمكن ان تتطرق هذه الدورات إلى عدة موضوعات منها : دراسة السوق وتقييم المشروع الصناعي وتمويل التنمية الصناعية وتخطيط الجمعيات الصناعية والتخطيط الصناعي الاقليمي واحتياجات

الصناعة من القوى العاملة والسياسات والبرمجة الصناعية والتكامل الصناعي الاقليمي .. الخ . وقد حظى بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة الكثير من هذه الموضوعات التي تعتبر في الحقيقة جزءا لا يتجزأ من عمليات التخطيط والتنفيذ الصناعي . وقد نظمت الأمم المتحدة والمنظمات الدولية الأخرى عددا من المؤتمرات حول بعض هذه الموضوعات وأسفرت عن مجموعة كبيرة من الوثائق يجدر أن يتاح تداولها على أوسع نطاق ممكن ، كما يمكن استخدامها في البرامج التدريبية على المستويين الاقليمي والوطني ، ومن ثم يمكن خلق مادة إضافية على المستوى المحلي .

وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها بعض المعاهد الوطنية والاقليمية وكذا البرامج التدريبية ، فما زال يسود شعور عام بأن التدريب ، ولا سيما فيما يتعلق بالدراسة المفصلة والتحليل على مستوى المشروع ، يقصر كثيرا عن مقابلة حاجات الدول النامية . ولا يتصور تنفيذ أية سياسة أو برنامج في مجال التصنيع دون اجراء دراسة تفصيلية لمشروعات معينة ، وهذا هو المجال الذي تواجه فيه الدول النامية أكبر المشكلات . ولتيسير التدريب على عملية الدراسة التفصيلية والتحليل على مستوى المشروع وكذا دور المسؤولين الفنيين المختصين بمعالجة هذه المشكلات فقد يكون من المفيد تنميط الوسائل المستخدمة في اعداد وتقييم المشروع وتحديد معايير الاستثمار بصفة عامة .

وزيادة على ذلك فان من المرغوب فيه كثيرا — عند تنظيم برامج التدريب — الاستفادة من الخبرة المشتركة لكل من المسؤولين في الحكومة والمديرين التنفيذيين ورؤساء الشركات والمؤسسات العامة والخاصة . ولما كان من الضروري خلق منطلق للقاء المشترك فيما بينهم ، فقد يصبح من المفيد بالتالي أن يشترك الأشخاص المسؤولون عن الادارة العامة وأولئك المسؤولون عن اعداد وتنفيذ المشروعات ، على مستوى المشروعات الخاصة والعامة ، في نفس البرامج التدريبية . وتعتبر المشاركة بين التنفيذيين ورؤساء المنشآت أكثر أهمية حيث غالبا ما بشكل غياب أو نقص الكفاءة الادارية واحدة من أهم العقبات الخطيرة التي تواجه التنمية الصناعية .

التسهيلات التدريبية المتاحة :

هناك زيادة سريعة في عدد معاهد التدريب والبرامج المقدمة للكوادر العاملة في الدول النامية سواء داخل تلك الدول ذاتها أو في الدول الصناعية

المتقدمة . وقد ركزت غالبية هذه البرامج على التدريب في مجال الاقتصاديات الكلية بينما لا يزال هناك قصور في التدريب في مجال التصنيع بصفة عامة وعلى الأخص بالنسبة لبعض قطاعات معينة على مستوى المشروع . ولا يعنى ذلك بالضرورة زيادة عدد المعاهد والبرامج القائمة ، ولكن الحاجة أكثر إلحاحا إلى إعادة النظر في البرامج ذاتها على ضوء الاحتياجات التدريبية اللازمة للدول النامية إذا ما أريد لهذه الدول أن تنجح في دراسة وتنفيذ سياساتها وبرامجها . ويتعين على المسؤولين عن مثل هذه البرامج التدريبية أن يعنوا دائما بتقييم برامجهم في ضوء الاحتياجات القائمة وإن كان من المعروف أنه يصعب إجراء مثل هذا التقييم . ومع ذلك فإنه يلزم الاهتمام بوسع الإجراءات التي يمكن أن تسهل من مهمة تحديد جدوى البرامج المقدمة وزيادة فاعليتها وفي نفس الوقت ضمان أطراف مواعمتها وتكيفها . كذلك ينبغي أن تجرى الدراسات المتعلقة بالتقييم الجاد لعمليات تنفيذ مشروعات التنمية في دول معينة بمعرفة معاهد تدريب وبحوث التنمية القومية والإقليمية باعتبارها واحدة من الوسائل التي تفي بتلك الاحتياجات . والخدمات المفيدة التي يمكن اسداؤها للمعاهد القائمة حتى تستطيع أن تقدم برامج أكثر كفاية لتدريب المديرين الاقتصاديين العاملين في مجال التنمية الصناعية ذات شقين : أولهما وأهمها : ما يبدو في الوقت الحالى من نقص عام في المادة التعليمية الملائمة والوثائق المتاحة في مجال التنمية الصناعية . ويمكن لبعض الهيئات في كل من الدول المتقدمة والنامية وكذا الوكالات الدولية أن تقوم بدور هام في هذا الصدد بتنقيح وتوسيع دائرة توزيع مثل هذه المادة التعليمية ، وثانيهما : الحاجة إلى المساعدة في التغلب على النقص في المحاضرين المؤهلين للاضطلاع بمهمة البرامج التدريبية في مجال التنمية الصناعية .

ويمكن للمعاهد القائمة في الدول الصناعية المتقدمة أن تلعب في هذا الصدد أيضا دورا هاما ، كما ينبغي على الوكالات التي تقدم المعونات الفنية أن تدرك أن تلك المعاهد قادرة على القيام بهذا الدور بأقصى درجات الكفاية الممكنة . وعلى أية حال فإن المساعدات التي تقدمها المعاهد الموجودة في الدول الصناعية لا تفيد المعاهد الموجودة في الدول أو المناطق النامية فحسب وإنما يفيد منها أيضا نفس المعاهد التي تقدمها حيث تهيب لها الفرصة لتعميق معرفتها بالمشاكل الحقيقية لعملية التنمية . ذلك أنه يتعين في حالة هذه المساعدات التي تقدم في مجال التنمية الصناعية ، مراعاة أنه ليس يكفي إيفاد الاختصاصيين في مجال معين أو صناعة معينة أو قطاع صناعى بذاته وإنما يجدر الاهتمام أيضا بأن يكون هؤلاء الاختصاصيين على دراية بطرق

ووسائل العمل في بيئة الدولة النامية المعنية . ولكن لا يزال عدد الخبراء الذين تتوافر لديهم هاتين الكمايتين معا قليلا للغاية ، وعلى الرغم من انه يصعب التغلب على كل المشاكل المتعلقة بهذا الموضوع ، فان التعاون والتنسيق الجيد بين مختلف الوكالات التي توفد هؤلاء الاخصائيين يمكن ان يؤدي إلى ثمة تحسن في الموقف الحالي ، وتتطلب هذه المهام تعاونا وتنسيقا كاملين بين المنظمات الدولية ومعاهد التدريب الوطنية والاقليمية وخاصة فيما يتعلق بتبادل الوثائق وهيئات التدريس . هذا ويمكن تنظيم برامج تدريبية مشتركة لتقليل النفقات وزيادة الفائدة المرجوة .

التوصيات :

ان مجموعة العمل : بعد ان لمست الحاجة إلى النهوض ببرامج التدريب اللازمة للمديرين العاميين وكذا المديرين الفنيين العاملين في مجال التصنيع بالدول النامية وعلى ضوء الجهود التي بذلت حتى الآن :

توصى بأنه يتعين على الأمم المتحدة ومركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمنظمات الأخرى :

(أ) ان تنظم — على أقصى المستويات الملائمة — حلقات دراسية واجتماعات قصيرة لطبقة كبار المديرين في الدول النامية لبحث ودراسة الموضوعات المتعلقة باستراتيجية وادارة التنمية مع التركيز على مشاكل التنمية الصناعية .

(ب) ان تعمل على تشجيع وتنفيذ البرامج التدريبية الخاصة بالمستويات الوسطى من المديرين العموميين على المستويين الوطنى والاقليمى .

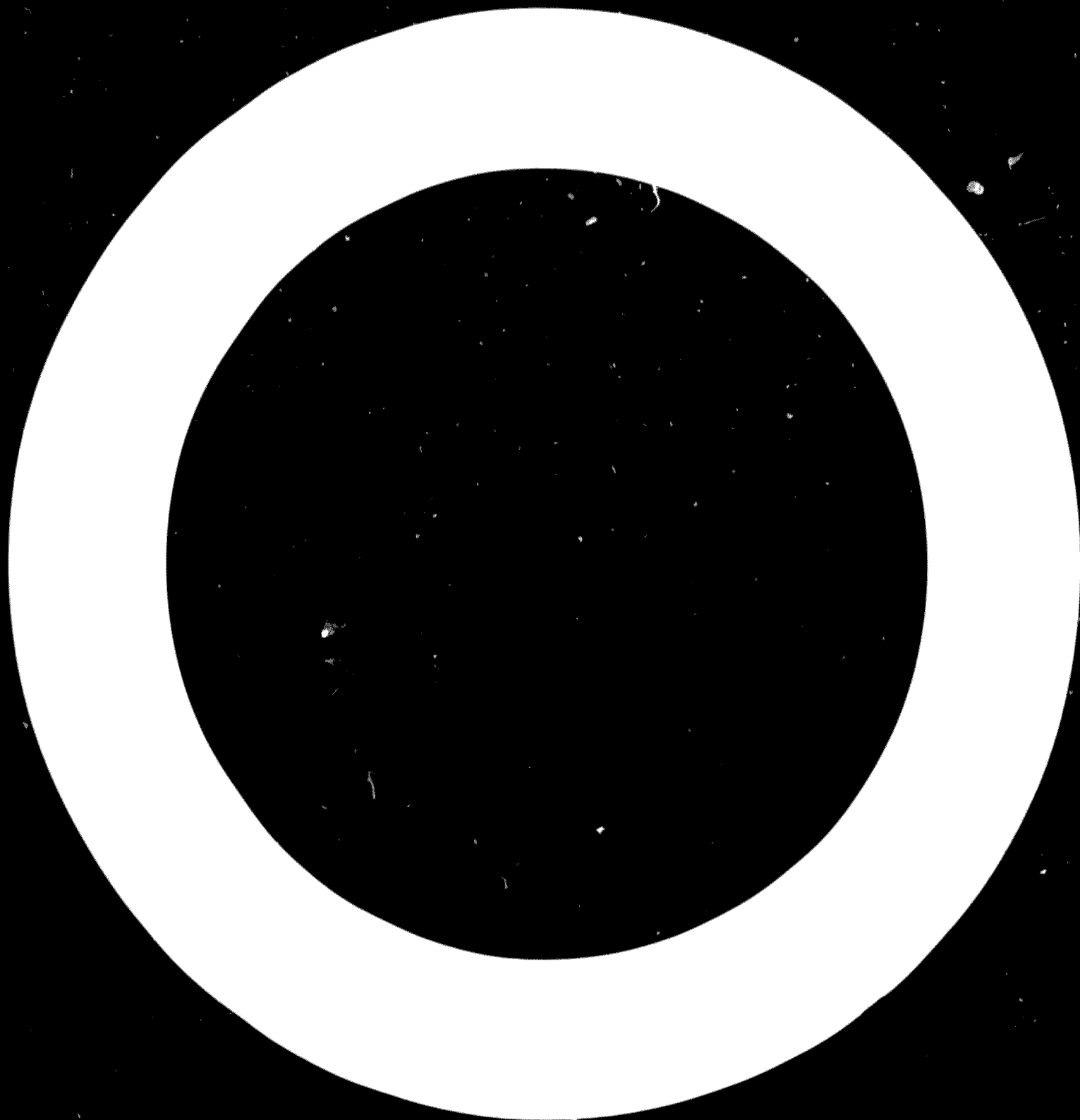
(ج) ان تبادر بتنظيم برامج تدريبية للمديرين الفنيين العاملين في قطاعات معينة او متخصصة في مجال التصنيع مثل دراسة السوق واعداد وتقييم المشروعات والتمويل الصناعى .

(د) ان تقدم الدعم المالى الكافى من خلال برامجها الخاصة بالمساعدات والمعونة الفنية وتوفد الى الدول والمعاهد الخبراء اللازمين لمساعدتها في اغراض التدريب وتمدها بالوثائق والمواد التعليمية عن التصنيع وعلى الأخص ما يتعلق منها باعداد الدراسات الصناعية وذلك بالإضافة

الى اعداد دليل عن دراسة وتقييم المشروعات وهو ما يعتبر ذا أهمية عاجلة .

(ه) ان تزيد من جهودها التي تستهدف مساعدة معاهد تدريب التنمية في الدول الأقل تقدما .

(و) ان تقدم مساعدات خاصة لمعاهد تدريب التنمية في الدول الأقل تقدما التي يمكن ان تفيد باعتبارها مشاريع تجريبية رائدة لاختبار ووضع مواد ومناهج التدريب .



الجزء الثاني

**القضايا والمشاكل المتعلقة بتدريب المديرين الاقتصاديين للاسراع بالتصنيع
تقييم البرامج التدريبية للمديرين الاقتصاديين والصناعيين
(من اعداد مركز الأمم المتحدة للتنمية الصناعية)**

يوجد الآن عدد كبير من معاهد التدريب المتخصصة في التخطيط والتنمية الاقتصادية^(١) . ومع ان غالبية هذه المعاهد تقوم بتنظيم برامج عن التخطيط الاقتصادي واقتصاديات التنمية وبعض موضوعات مختارة في مجالات التنمية الاقتصادية . فلا يوجد لديها اى تدريب شامل في مجال التنمية الصناعية^(٢) . وقد ظهرت هذه الثغرة واضحة من المسح الشامل الذى اجراه مركز التنمية الصناعية التابع للأمم المتحدة في عام ١٩٦٢ عن المجالات التى غطتها معاهد التخطيط المختلفة . وقد اوضحت الاجابات ان التدريب كان يتركز على مشاكل التخطيط الاقتصادى وان مشاكل التنمية الصناعية كانت تعالج ضمنا على الهامش^(٣) . وقد بذلت مؤخرا بعض الجهود لسد هذه الفجوة ، إذ بدأ معهد الدراسات الاجتماعية فى لاهاي بتنظيم برنامج عن التصنيع ، كما قام معهد التنمية الاقتصادية التابع للبنك الدولى للانشاء والتعمير بتنظيم برامج عن تقييم المشروعات تعرضت فى جانب كبير منها لتقييم مشروعات التنمية الصناعية .

هذا وتجري فى هذا البحث محاولة لدراسة وتقييم القضايا الرئيسية المتعلقة بتدريب المسؤولين الحكوميين العاملين فى مجال التنمية الصناعية ، وتمثل هذه القضايا فى :

(١) منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ، قائمة معاهد البحوث الاقتصادية والاجتماعية ، باريس - مارس ١٩٦٥ (قائمة منسوخة) .

(٢) المعهد الاوروبى للتنمية الاقتصادية والتخطيط - داکار - الذى قام مؤخرا بتنظيم دورة عن التخطيط الصناعى لكبار المسؤولين الحكوميين فى القاهرة .

(٣) وثيقة رقم (E / C 5 / 54) بعنوان :

«Preparation of teaching materials in economic and industrial development.

(أى اعداد مواد الدراسة الخاصة بموضوع التنمية الاقتصادية والصناعية) .

ذلك بأنه يمكن من خلال التدريب حل المشكلتين التوأم اللتين سبقت الإشارة إليهما وهما : تنمية المؤسسات وتكوين المفاهيم الأساسية من ناحية ، واستخدام تلك المفاهيم من خلال مجموعة من المدخلات والعلاقات المتكاملة من ناحية أخرى . ولكنه (أى التدريب) يساعد فى الإسراع بذلك عن طريق خلق الإدراك الكامل للمشكلة ومساعدة المتدرب على تقييم دوره فى السلسلة المعقدة للعمل وزيادة خبرته من خلال تسهيل مقارنتها بالخبرات المشابهة الأخرى وبمعنى آخر فإن التدريب يتيح له فرصة التحرر من الروتين وإعادة دراسة مهام وظيفته ويكسبه المزيد من الإدراك والمعرفة بما يمكنه من حسن أداء المهام الموكولة إليه .

كل هذا يلقي بمسئولية خاصة على البرنامج التدريبي ذاته الذى يتعين ان يكون لمدة قصيرة حتى يستطيع صاحب العمل ان يقبل بغياب العامل عن وظيفته وان يكون مناسباً لاحتياجاته الخاصة وان يكون مدعماً بالبحوث والبيانات الحديثة لكي يمكنه توفير المعرفة والخبرة المطلوبة فى وقت قصير . كما يتعين أيضاً ان يتسم البرنامج بالديناميكية الى حد ما ، بحيث لا يجرى تكراره واعادته عاماً بعد آخر ، كما هو الحال بالنسبة للنظام المعمول به فعلاً فى الجامعات . هذا ومن الضروري ان يخضع لنوع من التقييم والتغييرات الدورية شريطة الا يفقد البرنامج بذلك خاصتيه فى تحفيز وتنمية العمل .

وإذا كان هذا هو الهدف من تدريب الموظفين الحكوميين المسؤولين عن عملية التصنيع فإن وضع برنامج تدريبي ملائم يصبح مشكلة ذات أهمية كبرى . وعلى ذلك فإن السؤال الذى يحتاج الى اجابة هو : من الذى يتلقى التدريب ؟ وما هى المجالات التى يتعين تدريبه عليها ؟ . وهذه موضوعات متشابكة تحتاج الى ايضاح وتفسير .

وهناك أيضاً مسألة عدد المتدربين ، ذلك انه يمكن ومن المستطاع الوصول الى صيغة التدريب الملائمة ولكن كم عدد المشتركين الذين يستطيعون الاستفادة منه ؟ وفى هذا الصدد تشير التجربة الحالية للعديد من منظمات التدريب الدولية الى ان ذلك يعتمد على كثافة كل من رأس المال والعمل ، ومن ثم فان الأمر تحكمه كل من الموارد التمويلية ومدى توافر هيئة التدريس المؤهلة لذلك والمادة اللازمة للتدريس .

ولعل من الضرورى أيضاً تبيان مدى الجهد الذى يتعين ان يبذل على مستوى الدولة الواحدة ، وتجدر الإشارة فى هذا الخصوص الى ان جزءاً كبيراً

من نشاط التدريب يضطلع به عدد قليل من المنظمات الدولية بالإضافة الى معاهد التدريب القائمة في الدول الصناعية المتقدمة . ولكن ما هو الدور المتوقع لهذه الهيئات إذا ما بدأت الجهود الوطنية الموسعة لتدريب العاملين محليا ؟ لا ريب ان الرد على الاسئلة التي اثيرت في الفقرات السابقة سوف يرسى في جميع الاحتمالات ، الأساس الذي يجرى عليه العمل لعدة سنوات قادمة .

(ب) تدريب المديرين الاقتصاديين والصناعيين :

تتمثل النقطة الأساسية الهامة في عملية التدريب — كما سبقنا الإشارة — في تحديد من الذين يتعين تدريبهم . هل يكفى فقط ان نحدد هؤلاء بأنهم المديرون الاقتصاديون والصناعيون ؟ . وعلى الرغم من فائدة هذا التحديد إذا ما قورن بالتعريف الأكثر عمومية (المسئولون الحكوميون) فإنه لا يعتبر كافيا ليجاد أساس لوضع برامج التدريب . وزيادة على ذلك فإنه قد يبتعد بالتدريب عن التركيز على النقطة الأساسية وهي مساعدة الموظفين على أداء وظائف معينة تتعلق بالتنمية الصناعية بسرعة وكفاية .

ومن الصعب التمييز بين الأفراد والهيئات التي ينتمون اليها وبين الهيئات والمهام التي يطلب منها تنفيذها . ويبدو أنهم جميعا متشابهون ، ففي نهاية الخط يقع الفرد الذي يقوم بالعمل فعلا . غير ان هذا يعتبر تعريفا مبسطا للموضوع . ذلك ان أى وزارة أو مؤسسة للتنمية الصناعية أو بنك للتنمية أو أقسام ملحقة بها أو تابعة لها تستوظف عددا كبيرا من العاملين . وهنا يمكن التفرقة فقط بين نوعين أو ثلاثة من المستويات الوظيفية هي أعمال الإدارة العليا والوظائف التخصصية والأعمال الإدارية . وقد تتباين هذه الوظائف في طبيعتها ولكنه لا يمكن الفصل بينها فصلا تاما نظرا لما بينها من تداخل .

وفي دول مثل الهند يغير العاملون المدنيون طبيعة وظائفهم بطريقة جذرية متطرفة : فالمستشار المالى في وزارة الخزانة مثلا يمكن ان يصبح مديرا لمصنع كيمياويات ، على ان التداخل في الوظائف يتضح بصورة أكبر في المستويات الدنيا منها .

ويفيد ذلك فقط في تبيان ان كل الدوائر الحكومية تنقسم في كثير من الأحيان بالجمود التقليدى وأن هناك الكثير جدا من الأنماط واللوائح الإدارية

التي يسير عليها العمل في الأجهزة الحكومية . ويؤدي هذا الوضع بالضرورة الى وجود عوامل معينة تتحكم في محاولة التمييز بين الوظائف وربط الأفراد بتلك الوظائف ، غير انه يمكن تصور ثمة منهجين يعتبران صالحين بصفة عامة للتطبيق في كل مكان مع تميزهما بالروية الكافية لتكيفهما بما يلزم الاحتياجات الخاصة لاية دولة . ويدور المنهج الأول حول وضع الاطار العام للخطوات المحددة التي تتضمنها عملية التصنيع ، بينما يتعلق الثانى بالشخص المسئول والذي سبق له ان خدم لسنوات عديدة في مجالات العمل الحكومى .

ويمكن تحديد هذا الأخير بطرق عدة ، فقد يكون من شاغلى المناصب الوسطى او من المستوى الثانى لمتخذى القرارات او من المسئولين عن وظائف معينة ممن يعملون كمديرين لتنظيم العمل وتنفيذه . والسمة المشتركة لهؤلاء جميعا هى انهم قضوا عددا من السنين في خدمة الحكومة وان الجزء الأكبر من هذا الوقت كان في مجال معالجة المشكلات المتعلقة بالتنمية .

والحقيقة ان معظم معاهد التدريب تهتم بالمجموعات المذكورة . ومن المهم في هذا الصدد ان نستعرض تجربة البرنامج التدريبي الخاص بالتخطيط الصناعى الذى نظمه المعهد الأمريقى للتخطيط والتنمية في داكار . فقد اوضح الخطاب الخاص بهذا الموضوع الذى وجهه المعهد الى الحكومات الأمريقية ان هذا البرنامج التدريبي مخصص للمستويات الوسطى من المسئولين في وزارات الصناعة والهيئات الحكومية العاملة في مجال التنمية الصناعية ، وكانت ردود الحكومات الأمريقية على ذلك مشجعة . وتكشف دراسة قائمة المشتركين في هذا البرنامج عن مجموعة واسعة من الوظائف والنظم التى ينتمى اليها المشتركون في البرنامج (١) .

(ج) تحليل عملية التنمية الصناعية :

تعتبر اى محاولة لتحديد الخطوات التى تتضمنها عملية التصنيع امرا صعبا ان لم تكن ضربا من المستحيل . وقد عاجها هذا البحث على مستويين

(١) انظر فيما بعد « برنامج الامم المتحدة لتدريب موظفى الحكومات الأمريقية في مجال

اثنين وهما الأعمال التى يجب ان تتم قبل اقامة الصناعات ثم الأعمال المطلوبة بعد ان تبدأ تلك الصناعات مرحلة الانتاج . ويمكن تحديد شقى الموضوع بصورة اوسع على اساس انهما يمثلان ، تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية الصناعية من جهة وإدارة وتشغيل المنشآت الصناعية من جهة اخرى . وتحمل الدولة - فى سبيل الاسراع بالتنمية الصناعية - بدرجات متفاوتة مسؤولية القيام بكلتا المهمتين . غير انه فى كافة الدول النامية المعنية جديا بالتخطيط تلعب الحكومات الدور الرئيسى فى تخطيط وتنفيذ المشروعات الصناعية من أجل رفع معدلات النمو ، فهى التى تخلق المناخ الملائم لاقامة الصناعات وتشغيلها ايا كانت اساليب الادارة التى تتبعها ، ثم عليها ايضا تقع مسؤولية وضع السياسات المناسبة والاطار التنظيمى السليم للمحافظة على معدلات النمو ، وهنا يبرز الدور الهام الذى يتعين ان تلعبه الكوادر الاشرافية من المديرين الاقتصاديين والصناعيين . وهذا يمكن التعبير عنه بالرسم التخطيطى الوارد فى نهاية هذا البند . وعموما فان هذا البحث يهتم فى المقام الاول بالوظائف التى وردت الاشارة اليها فى البند (١) .

وهناك الآن مجموعة كبيرة من المعلومات المتعلقة بالتخطيط ، كما تم تطوير الوسائل الفنية وتجميع البيانات الخاصة اللازمة لتنقيح الحسابات والاحتمالات المتوقعة . اى انه قد توافرت مجموعة موسعة من المعارف التى تغطى مختلف جوانب التخطيط بما فى ذلك ضمنا التخطيط القطاعى ، على أن المعطيات المتاحة عن التخطيط القطاعى ولا سيما عن القطاع الصناعى ليست وفيرة كما ينبغى ولكنها رغم قلتها على جانب كبير من الأهمية ، كما يتوافر منها بعض المواد المطبوعة . وقد تركز الاهتمام مؤخرا على موضوع تقييم المشروعات ولا سيما من حيث المعايير الهندسية والاقتصادية للتقييم . وتبذل الجهود حاليا لتنظيم مجموعات عمل خاصة تكون مهمتها جمع المعارف والمعلومات وإعدادها لأغراض التدريب ^(١) . هذا ويتزايد اهتمام معاهد التدريب حاليا بعقد دورات خاصة لتقييم المشروعات ضمن برامجها التدريبية ^(٢) .

(١) نظم مركز التنمية الصناعية للأمم المتحدة ندوة اقليمية مشتركة عن تقييم المشروعات الصناعية فى براغ خلال الفترة ١١ - ٢٩ اكتوبر ١٩٦٥

(٢) انظر منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية

Catalogue of Economic and social Research Institutes

أى تائبة بمعاهد البحوث الاقتصادية والاجتماعية باريس - مارس ١٩٦٥

وثمة آراء تقول بأن تنفيذ المشروعات يدخل ضمن اختصاصات الإدارة العامة ، ويذهب أنصار هذا الرأي الى اعتبار مسئولية التنفيذ من صلاحيات الإدارات والوزارات المتخصصة ، ومع ذلك فإن البحث لم يتطرق بعد الى هذا المجال رغم أهميته الجوهرية بالنسبة لعملية التخطيط . وقد نادى الكثيرون بحاجة الدوائر الحكومية الى المديرين التنفيذيين من رجال الاقتصاد والصناعة ، ولكن هذا الموضوع لم يلق غير عناية طفيفة للغاية بالمقارنة بغيره من المجالات الأخرى .

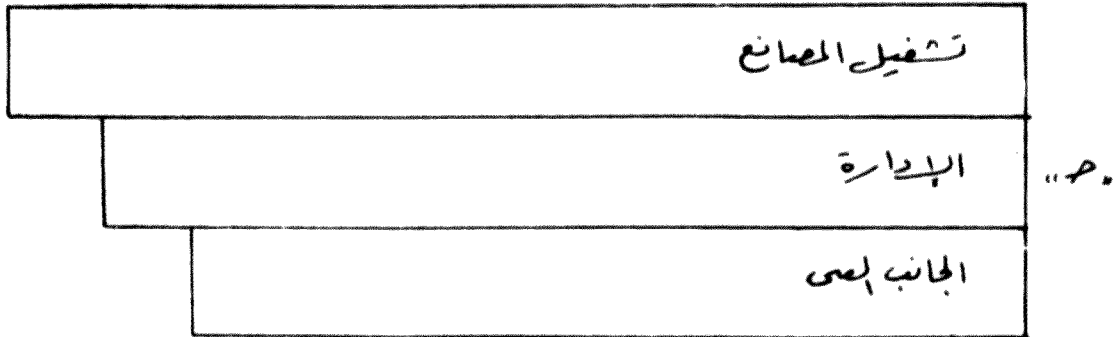
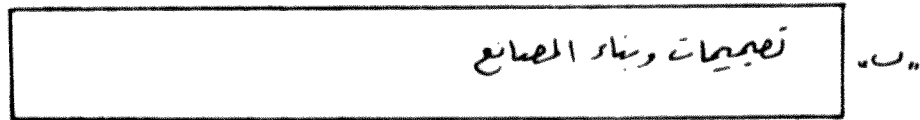
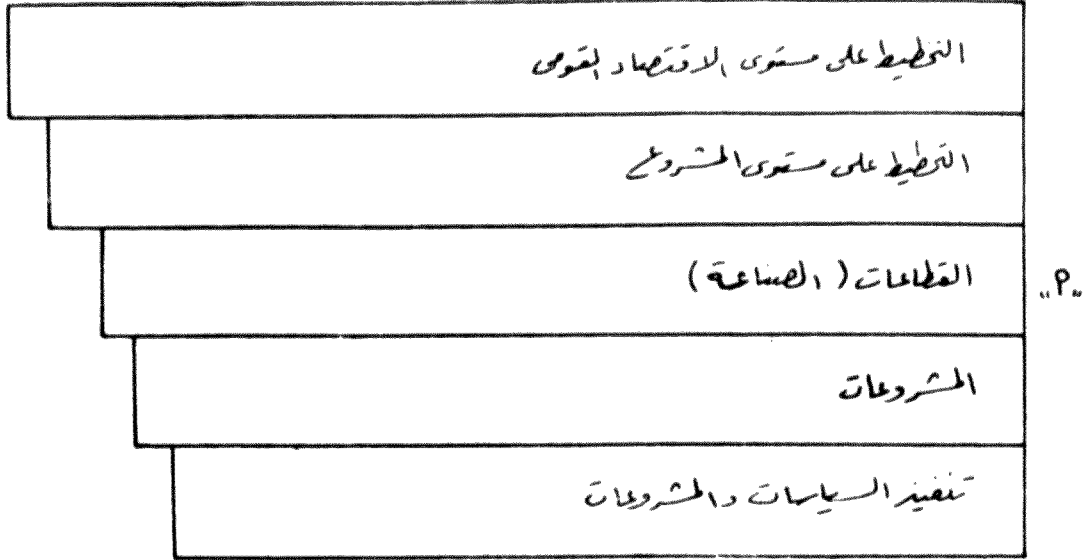
ومن الضرورة بمكان ان نشير الى مغزى وأهمية هذا المجال من مجالات العمل ، ففي إحدى الدراسات التي أجرتها الأمم المتحدة عن تخطيط الانتاج التجارى للأسمدة باحدى الدول الكبرى بمنطقة جنوب شرق آسيا ، قدر ان يستغرق تنفيذ المشروع نحواً من أربعة وعشرين شهراً زيادة عن الفترة التي تلزم عادة من وقت اتخاذ القرار باقامة المصنع حتى اتمام إقامته فعلاً . ولا يرجع الكثير من الوقت الضائع بالدرجة الأولى الى فترة اعداد التقرير الخاص بالمشروع ولكن الى طول المفاوضات مع المقاولين وتقييم العطاءات واصدار أوامر توريد المعدات وتأخير الانشاءات . وتلقى الدراسة تبعه التأخير على اجراءات اتخاذ القرار في الوزارات والمؤسسات العامة المستقلة . وبالمثل يمكن ان يحدث هذا الوضع في بلدان أخرى .

وتشمل مرحلة التنفيذ سلسلة واسعة من الأعمال ، كالتقييم العام للجوانب الفنية والاقتصادية للمشروع محل البحث والاطار التشريعى الذى يتم من خلاله تشجيع الصناعة وأعمال التراخيص والموضوعات المتعلقة بالنقد الأجنبى وتوزيعات المواد الخام .. الخ .

وبالإضافة الى ذلك يتعين فى كثير من الأحيان المبادرة بمنح التسهيلات المركزية أو القومية من أجل تشجيع ومتابعة الاشراف على عمليات التنمية الصناعية . وتختلف طبيعة النشاط الذى تتضمنه هذه الأعمال حسب درجة قدرة الجهاز الحكومى وكفاية جهود التنمية ، ولذا فإن التعميمات من شأنها ان تؤدي الى التضليل فى هذا المجال ، غير ان السؤال الذى يمكن بل ينبغى ان يطرح نفسه هنا هو : كيف يتسنى لبرنامج تدريبى تغطية هذه التوليفة من الأنشطة ؟

وإذا كان الفيصل الرئيسى هو الاسراع بعملية اقامة المصانع فان السؤال يكون : كيف يمكن من خلال التدريب مساعدة المديرين المسئولين عن

الشئون الاقتصادية والصناعية على اتخاذ القرارات بصفة عاجلة وسريعة
في مختلف المراحل الادارية ؟ .



من الصعب - كما سبقت الاشارة - وضع تحديد دقيق لاية وظائف
معينة او تزويدها بأية أساليب فنية للعمل . ومن ثم يصبح على الفكر
المتعمق والدراسة الواعية ان يكشفوا في وضوح عن الاحتياجات التدريبية
اللازمة في هذا المجال حتى يمكن تنظيم البرامج التدريبية الملائمة لها .

(د) طبيعة ومضمون البرامج التدريبية :

تثير المناقشة السابقة مسألة جوهرية تتعلق بما إذا كان يحسن تنظيم برنامج تدريبي شامل أو وضع عدة برامج متخصصة ، على أنه يمكن وضع وتنفيذ برنامج تدريبي واحد متخصص وشامل عن التنمية الصناعية — كذلك الذى وضعه المعهد الأفريقى للتنمية الاقتصادية والتخطيط للدورة التى نظمها بالقاهرة — بحيث يغطى المجالات الموسعة لموضوع التنمية الصناعية فى شتى مراحلها^(١) . ومن ناحية أخرى يمكن اعداد دورات متخصصة — ثلاثم الاحتياجات الخاصة — عن تقييم المشروعات وتمويل التنمية والأساليب الفنية للبرمجة ، وتقوم مختلف معاهد التدريب بالفعل بتنظيم مثل هذه الدورات . وعلى الرغم من ان هذه الدورات تعتبر دورات متخصصة فان الموظفين الذين يلتحقون بها ليسوا من الاخصائيين ، كما انهم لا يحضرونها لى يصبحوا اخصائيين . وكل ما فى الأمر ان هذه الدورات تقدم تسهيلات تدريبية معينة وان هؤلاء يحاولون الاستفادة منها . ويمكن القول ببساطة أنه — على عكس الحال فى الدورات الجامعية — ليس هناك وجود لمشكلة الاختيار فى هذه البرامج التدريبية حيث تستخدم كل التسهيلات المتاحة . ونظرا لقله عدد الدورات المتاحة التى يمكن البدء بها فى هذا المجال من مجالات التنمية الصناعية ، ولما كان اختيار واحد منها دون الآخر يعتبر مسألة اكااديمية فان وضع هيكل البرنامج التدريبى يترك فى الغالب والأعم لاختيار وتقدير مدير التدريب أو المعهد المختص ، وذلك بناء على ملاحظاته الخاصة بالاحتياجات التدريبية .

ومن الجدير بالذكر ان معظم هذه الدورات التدريبية يتم تنظيمها فى الولايات المتحدة أو أوروبا . وهناك حالات استثنائية قليلة جدا بالنسبة لهذه الظاهرة كما هو الحال فى الجمهورية العربية المتحدة وفنزويلا وغيرها حيث تم تأسيس معاهد متخصصة على شاكله تلك القائمة فى الدول الصناعية . كما يجرى فى عديد من الدول الأخرى تنظيم دورات خاصة ، ولكنها نادرا ما تكون دورية أو قائمة على أساس منظم . واذا كانت برامج تدريب الكوادر الاشرافية من رجال الاقتصاد والصناعة مفيدة الى هذا الحد الكبير فانه يصعب تفسير ظاهرة عدم اقبال الدول النامية على تنفيذ مثل هذه

(١) انظر فيما بعد ص ١٥٢ « برنامج الامم المتحدة لتدريب موظفى الحكومات الأفريقية فى مجال التنمية الصناعية والتخطيط » .

البرامج . وليس من شك في ان هذا الامر نكتنفه مصاعب دائمة تتعلق بالتكاليف وهيئات التدريس والادوات التعليمية . ولكن من الانصاف القول بأن تكاليف تنظيم مثل هذه البرامج في الدول النامية تقل كثيرا عنها في الدول الصناعية شريطة وجود قدر كبير من الادوات التعليمية بالاضافة الى هيئة موجهى التدريب المناسبة . ويحتاج الامر — والحالة هذه — الى تنظيم مثل هذه البرامج خلال فترة زمنية محددة على ان يبدأ ذلك في اسرع وقت ممكن .

وفيما يتعلق بطبيعة ومضمون الدورات العامة عن التخطيط الصناعى يمكن الاشارة هنا بصفة خاصة الى دورة القاهرة التى كانت ، لاسباب عدة ، بمثابة تجربة رائدة . إذ خلافا لما يحدث بشأن الدورات الأخرى ، لم يكن هناك أى تخطيط مسبق إلا بما يتعلق بالجواهر انعام . ويمكن اعتبارها بمثابة دراسة حالة لتقرير ما إذا كان يمكن اعادة نفس الدورة في أى مكان آخر بعد ادخال عدة تعبيرات معينة عليها . فقد غطت دورة القاهرة — اولا — عملية التنمية الصناعية تماما ، وركزت — ثانيا — على ترتيب زيارات ميدانية للمصانع واجراء حوار قبل وبعد كل زيارة . ومن ناحية ثالثة لم تكن الخبرات الخلفية للمشاركين فيها ولا مدة خدمتهم في وظائفهم واحدة . واخيرا فقد ساعدت خدمات الترجمة الفورية في نجاح الدورة .

ويمكن الالمام بتفاصيل هذه الدورة من خلال البحوث والدراسات التالية . وقد كانت الدورة مرضية من وجهة نظر المشاركين الذين كانوا جميعا من المهنيين ذوى الانطباعات المتماثلة للغاية . ومن ثم كانت المناقشات التى تدور بينهم غاية فى الأهمية والتشويق . اما فى حالة البرامج التدريبية الأخرى، ومنها على سبيل المثال البرنامج الذى نظمته فى كاراكاس عاصمة فنزويلا منظمة الدول الأمريكية ، فقد بدأ واضحا ان دورة تقييم المشروعات لم تكن كافية وحدها . هذا ويحتاج الامر الى مراجعة عمليات التنفيذ برمتها إذا ما أريد ان يكون لتقييم المشروع أى مغزى أو دلالة . والحقيقة ان بعض هذه الدورات المتخصصة تركز على تغطية كافة مجالات العمل المتعلقة بها فى اختصار شديد ، وربما أمكن تنظيم دورة عامة أخرى مثل دورة الامم المتحدة التى سبق ان عقدت فى القاهرة عن التخطيط الصناعى ، مع تركيز اكثر على الموضوعات الفردية القائمة .

تنظيم برامج التدريب في مجال الادارة الصناعية

(بقلم : ياب كى هان) (*)

(١) خلفية واهداف التدريب :

١ - نظرة عامة

يتضمن التصنيع بالنسبة للدول النامية ادخال وتكيف وتكامل التكنولوجيا - باعتبارها عنصرا غير تقليدى وجديد - في الهيكل الاقتصادى والاجتماعى لكل منها . كما يعد جهدا متانيا مدروسا لخلق قاعدة جديدة لتنمية مواهب ومهارات المواطنين ولاستخدام الموارد الطبيعية للدولة . ويعتبر التصنيع ايضا عملية تطور حتمى تستلزم اجراء توازن في الجهود الخاصة باعادة تنظيم القطاعات الاقتصادية الاخرى . ويستهدف التصنيع كذلك العمل على خلق سلسلة دائمة ومتصلة من الابتكرات الصغيرة والكبيرة تضمن دوام الحركة الديناميكية اللازمة اساسا لتحقيق تحسن مطرد في مستويات المعيشة .

ويعتبر المعروف بصفة اساسية عن المناهج العلمية اللازمة لتنمية وتوجيه عملية التصنيع في دولة ما محدود نسبيا ، على الرغم من ان الكثير من المنظمات والمعاهد اهتمت في العقد الاخير وما زالت معنية بدراسة هذا الموضوع . على ان ثمة مجمع للبيانات التطبيقية بدأ يتكون الآن ، وقد يتخذ في مرحلة تالية اساسا لنظرية - تحظى بقبول عام - عن المناهج العلمية ومشاكل التصنيع . وفي غيبة مثل هذا الاساس النظرى لا تعدو الجهود التدريبية والتعليمية المبذولة في هذا المجال في الوقت الراهن ان تكون اكثر من موضوعات مختارة من مجمع البيانات التطبيقية السابق ذكره . وعلى ذلك ربما كان التدريب قصير الاجل لطلاب الدراسات العليا في الوقت الحالى هو انسب الوسائل للتعلم في هذا المجال . ويتزايد عدد الدول الجديدة في كل القارات يلاحظ ان علم التصنيع يثرى يوميا نتيجة الخبرات المكتسبة من خلال الجهود العالمية الواسعة في مجالات التصنيع . ويمكن لهذه الخبرات ان تتبلور

بأسرع مما هو متوقع ، في جهاز جديد للبيانات يكون ذا فائدة كبرى للدول النامية في سعيها الدائب الى رفع مستويات معيشة شعوبها من خلال التصنيع .

وثمة اختلافات واضحة يمكن ادراكها في مناهج التصنيع المعمول بها في مختلف انحاء العالم . ففي معظم الدول الآسيوية مثلا يتأثر منهج التصنيع بالمعدل العالي نسبيا للتزايد السكاني مقارنا بالموارد الطبيعية المعروفة . كما يعد النقص الصارخ في الكوادر المدربة من القوى العاملة أخطر عقبة تواجه التصنيع في الدول الأفريقية حديثة النشأة . وفي كثير من دول أمريكا اللاتينية تعتبر عملية إعادة البناء الاجتماعي مطلبا أساسيا للتصنيع الناجح بصفة عامة . ولا تعدو هذه المتطلبات أن تكون قليل من كثير مما تستلزمه إدارة التنمية الصناعية في مختلف البلدان . ويظهر التفاوت بصورة أوضح كلما تعمقت الدراسات الخاصة بالمقدرات الصناعية لكل دولة ومرحلة النمو الاقتصادي التي تمر بها . ويوضح هذا العرض السريع أيضا أنه قد يكون هناك أكثر من حل واحد لمشكلة تدريب المديرين الاقتصاديين في الحقل الصناعي ، إذ يتطلب الأمر مجموعة متعددة من فرص التدريب التي تعمل على توفير المعلومات العامة الأساسية بالإضافة الى المعلومات المتعلقة بمختلف التخصصات من ناحية ، كما تؤدي الى تيسير تبادل الخبرة على المستويات القومية والإقليمية والدولية من ناحية أخرى . هذا ولا ينبغي أيضا التغاضي عن الدور الذي يلعبه التدريب داخل المصنع والدورات الداخلية في هذا الصدد .

٢ — واجبات المديرين المسئولين عن الإدارة الاقتصادية الصناعية :

يواجه المديرين المختصون بالشئون الاقتصادية الصناعية في الدول النامية مهامًا أكثر شمولًا بصفة عامة وأوسع اختلافًا مما يقوم به قرناؤهم في الدول الصناعية المتقدمة ، وقد سبقت الإشارة الى بعض جوانب هذا الاختلاف في الفقرات السابقة . كما يتضح الاختلاف أيضا من المقارنة بين المرافق الأساسية المادية والتنظيمية في هذه الدول . وزيادة على ذلك ينتظر أن يلعب المسئولون عن الشئون الاقتصادية الصناعية في الدول النامية دورًا مباشرًا وأكثر فاعلية ، بل وقد يقومون إذا لزم الأمر بدور المنظمين . ويرتبط دور كل منهم بصفة عامة بواحد أو أكثر من المجالات التالية :

وضع اهداف التنمية القومية في الحقل الصناعى ، وتقييم وتعبئة الموارد الصناعية ، ووضع الاطار التشريعى المناسب ، وخلق المناخ الصناعى الملائم ، وتخطيط وتنفيذ البرامج والمشروعات المحددة .

هذا ويمكن التفرقة بين اربع فئات من المديرين المسئولين عن الشؤون الاقتصادية الصناعية على النحو التالى :

- (ا) المديرون العامون للشؤون الاقتصادية الصناعية : ويختصون بالتخطيط الشامل والتوجيه والتنسيق بين الأنشطة على المستوى القومى .
- (ب) مديرو القطاعات الاقتصادية الصناعية : ويضطلعون بمسئولية إعداد برامج التنمية الصناعية القطاعية في اطار سياسات التنمية القومية .
- (ج) المديرون الاقليميون للشؤون الاقتصادية الصناعية : ويختصون بإدارة أنشطة التصنيع على المستوى الاقليمى في اطار سياسات التنمية الاقتصادية القومية ايضا .
- (د) المديرون المتخصصون في المجالات الوظيفية في حقل التنمية الصناعية (مثل التمويل الصناعى وتنمية الصادرات الصناعية ، وتطوير التشريعات الصناعية ، الأمن الصناعى والتوحيد القياسى .. الخ .) ، وغالبا ما يعهد الى هؤلاء المديرين المتخصصين بمهمة وضع الهيكل التنظيمى اللازم لعملية التصنيع .

ومن الواضح انه يمكن اعادة تنظيم الوظائف في اطار كل فئة على اساس التسلسل الهرمى والاقدمية . ويكون المديرون الذين يتولون الادارة المباشرة في المنشآت الصناعية - سواء كانت حكومية او خاصة - فئة اخرى قائمة بذاتها تتسم بصفة عامة بانتمائها الى مجموعة مديرى الادارة العليا للمشروع الصناعى اكثر من انتمائها الى فئة مديرى الشؤون الاقتصادية الصناعية وهم موضوع هذا البحث . وثمة تبادل وظيفى يمكن ان يحدث من حين لآخر بين مجموعتى مديرى الادارة العليا ، ومديرى الشؤون الاقتصادية الصناعية ، كما لا يخلو الامر من وجود علاقة وثيقة متبادلة في اسلوب عمل كل من المجموعتين .

٣ - الأهداف العامة للتدريب :

هناك ثمة أسلوب تنظيمي يربط بين عمل المديرين الاقتصاديين الصناعيين الذين قد تتباين خلفياتهم العلمية والمهنية اختلافاً بينا ، فمنهم الاقتصاديون ومنهم المهندسون ورجال التكنولوجيا والرياضيات والدراسات النظرية وعلوم الإدارة والعلوم الإنسانية . الخ . ويعتبر الإدراك الواعي للدور الذي يمكن أن تساهم به كل من هذه الفئات المهنية في التصنيع أول الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية في مجال الإدارة الاقتصادية الصناعية . وتمثل النقطة الجوهرية هنا في الإدراك العام لطبيعة التكنولوجيا الصناعية - التكنولوجيا عامة وليس التخصصات الهندسية الدقيقة - ودورها في عملية التنمية الاقتصادية في دولة ما ومدى تفاعلها مع مختلف العوامل الاقتصادية والبشرية . وهذا يتضمن أيضاً وجود نظرة واقعية عامة ومشتركة والتحقق من أن جهود التصنيع سواء كانت مهنية أو تشجيعية أو عملية أو من أية طبيعة أخرى إنما تؤتي في النهاية ثمارها المرجوة على مستوى المشروع الصناعي وذلك في حالة إقامة صناعات جديدة وفي مشروعات التوسع وتحسين الجودة في الصناعات القائمة .

وثمة هدف عام آخر للبرامج التدريبية يتمثل في توفير المعرفة الأساسية بالمهارات اللازمة لإدارة وتسيير البرامج الصناعية . وهنا يلزم التعرف ابتداءً على الخبرات التي سبق أن اكتسبها المتدربون من خلال عملهم . وفيما يتعلق بالتدريب في مجال الإدارة الاقتصادية الصناعية قد تكون هناك حاجة إلى التفرقة بين ثلاث مستويات تتدرج حسب تزايد المسؤولية : أولها : الوظائف الخاصة بالتشغيل والتي يشغلها عادة خريجو الجامعة الجدد . ثم يأتي بعد ذلك مستوى الإدارة الوسطى الذي يضم الوظائف المختصة باتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج أو بعض العمليات المحددة ، وأخيراً هناك المستوى الثالث المختص باتخاذ القرارات التي تؤثر على المستوى القومي أو بالأعمال الدولية ذات الأهمية المماثلة . وتعد الكفاءة والخبرة الشخصية بالإضافة إلى المقومات السياسية والبيئية من العوامل التي تؤثر بصفة دائمة على المستويات الأعلى من متخذي القرارات والتي قليلاً ما يجدي التدريب مباشرة في مجالها . وعلى أية حال فإن التدريب يفيد بصفة خاصة باعتباره إجراءً تمهيدياً لوضع أسلوب ثابت ومستقر تقريبا للتفكير بطريقة علمية فيما يتعلق باتخاذ القرارات بأسلوب يتضح ويتكامل من خلال الخبرة .

ويعتبر التبادل الفعال للخبرات والتجارب هدفا ثالثا يمكن متابعة العمل على تحقيقه عن طريق البرامج التدريبية التي تنظم لمديرى الشؤون الاقتصادية الصناعية . وقد يرتبط هذا التبادل بالخبرة المكتسبة اثناء تنفيذ برامج معينة ، و / او بالتبصر الخاص الذى ينمو من خلال البحوث والاختبارات العلمية ، و / او بالخبرة المكتسبة من المشروعات التى تنفذ فى إطار الاوضاع التنظيمية المختلفة ، و / او بوجهات النظر العلمية المختلفة عن موضوعات معينة . ويساهم هذا التبادل فى توسيع مدارك الافراد المعنيين وقدرتهم على استيعاب المفاهيم الاساسية المتعلقة بالجوانب المتشعبة للتصنيع .

٤ — الحاجة الى التدريب على الادارة الاقتصادية الصناعية :

هناك ثلاثة انواع من الدورات التدريبية يمكن ان تناسب طراز العمل الذى سبقت الاشارة اليه ، وهى دورات اساسية عامة لحدائى الخريجين ودورات لتنمية التخصص الوظيفى للأفراد الذين يصلحون لشغل وظائف الادارة الوسطى ثم الدورات المتقدمة لأولئك الذين ما زالوا يشغلون وظائف المستويات الوسطى ولكنهم يصلحون لشغل وظائف رئاسية اعلى . ومن المتوقع ان تسفر مثل هذه الدورات عن خلق كوادر من الموظفين الذين يصلحون للعمل فى مجالات الادارة الاقتصادية الصناعية وعن التدريب السريع لمديرى البرامج المتخصصة واعادة تدريب نفر من الموظفين فى القطاعات الحكومية ومن المهن الأخرى على العمل فى مجالات التنمية الصناعية .

وتختلف الحاجة الى مثل هذا التدريب من دولة لأخرى بل ومن وقت لآخر داخل الدولة الواحدة . وقد يتأثر الموقف — فى كثير من الدول — بالنقص الحاد فى المؤهلين المرشحين للتدريب . كما يؤدى نقص البيانات الدقيقة الى صعوبات بالغة فى التنبؤات السليمة . ورغم ذلك فمن المفيد ان نتلمس بعض المؤشرات الكمية عن هذه الاحتياجات التدريبية ، وذلك على أساس نتائج الجهود التى تبذلها الأمم المتحدة للاسراع بالنمو الاقتصادى والتصنيع فى الدول النامية .

فطبقا لتقديرات الأمم المتحدة ينتظر ان يصل حجم العمالة الصناعية فى الدول انامية عام ١٩٧٥ الى أكثر من ١٠٠ مليون فرد ، ويتطلب هذا على مستوى المشروع بضع ملايين من الكوادر الادارية والهندسية والفنية وغيرها . ومن أجل تشجيع ودعم هذا التطور يمكن بالتالى ان نقول بأن (م ٣ — تدريب المديرين)

٣ / يلزم استهداف زيادة الدخل القومي بمعدل ٧ / سنويا . ورغم انه يمكن تصور بعض المتغيرات الا ان هذا الرقم يمثل الهدف الذى يتعين على الدول النامية الكفاح من اجله .

ويتمثل الهدف الثانى فى ضرورة التوسع فى العمالة ، إذ مع ظاهرة البطالة المتتعة التى تنتشر على نطاق واسع فان الانفجار السكانى وقضايا التحضر ونمو المدن من شأنها ان تؤدى الى تفاقم مشكلة البطالة مما يستوجب بالتالى ضرورة اتخاذ القرارات المدروسة والسليمة للتقليل من خطورتها . وهناك قدر من الارتباط بين كلا الهدفين : كلما ارتفع معدل النمو القومى المستهدف . كلما ارتفعت مساهمته ايضا فى زيادة العمالة .

اما الهدف الثالث لسياسة التنمية فهو العمل على تضيق هوة الفروق غير العادلة وتوزيع الدخل بين الطبقات الاجتماعية بين الأقاليم . وهنا تجدر الاشارة الى ان تحقيق هذا الهدف لن يكون بالأمر السهل فى المراحل الاولى للتنمية حيث يحتاج ذلك الى توضيحات قد لا تستطيع الدولة بادىء ذى بدء تحملها بسهولة .

ولما كان الانتاج فى اى اقتصاد هو اساسا محصلة تضافر مختلف عوامل الانتاج — الأرض والعمل ورأس المال — فان ندرة بعض هذه العوامل من شأنه ان يعوق تحقيق اهداف سياسة التنمية ، وعادة ما يكون هناك نقص فى المعروض من عنصرى العمالة الماهرة المؤهلة ورأس المال على عكس الحال بالنسبة للأرض والعمالة غير الماهرة . وفى الدول ذات الاقتصاد المفتوح — أى تلك التى تحتفظ بعلاقات تجارية مع الدول الأخرى — يمكن ان تضيف النقد الأجنبى — باعتباره سلعة نادرة — كعامل اضافى من عوامل الانتاج فى الدول الأخرى خاصة تلك التى تعاني من ندرة فى عوامل الانتاج .

ومن ثم يمكن القول بأن المشكلة الرئيسية لاية دولة نامية تتلخص فى كيفية تحقيق أكثر قدر ممكن من الأهداف الموضوعية باستخدام الكميات المحدودة من عوامل الانتاج النادرة الموجودة نحت تصرفها .

(ب) التخطيط على مستوى الاقتصاد ككل :

يعد الاقتصاد النامى ظاهرة معقدة ، وتستلزم مشكلة تنميته على احسن وجه عددا كبيرا من المتغيرات . وهناك صعوبة فى الوصول الى حل هذه

المشكلة بعملية واحدة ، ومن الأفضل ان تجرى معالجتها على خطوات متعاقبة . وقد جرت العادة على الاهتمام أولا بالتفاعلات بين الخصائص الرئيسية للاقتصاد والتي غالبا ما تعرف باسم الجوانب الاقتصادية الكلية . وينطوى الاقتصاد في مجموعه على عدد من المكونات الاجمالية كالدخل القومى واجمالي الاستثمارات واجمالي الاستهلاك واجمالي الواردات واجمالي الصادرات ، هذا ويمكن اعادة تقسيم الاستثمار والاستهلاك الى قطاعين عام وخاص ، كذلك يمكن ان يضاف الى هذه القائمة اجمالى الصكوك باعتبارها تمثل عنصرا هاما من اجمالى التدفقات التى سبق بيانها مثل اجمالى رأس المال او حجم الدين الحكومى .

ويتمثل الهدف العام لمرحلة التخطيط الكلى فى وضع البدائل الممكنة فيما يتعلق بالاهداف والوسائل الرئيسية لسياسة التنمية امام الحكومة . ويحتل الاستثمار وجهود التعليم معا المكانة الاولى بين الوسائل الرئيسية لسياسة التنمية . وتفيد المعدلات الخام المطلقة وفروق الوقت المستقاة من واقع التجربة فى تبيان ان معدلات النمو الاعلى ، المرغوب فيها ، تستلزم ايضا معدلات اعلى من الاستثمار مما يقلل بالتالى من الفائض الذى يترك للاستهلاك فى المستقبل العاجل الامر الذى لا يلقى قبولا حسنا . وعلى الحكومة ان توازن بين مزايا ومساوىء كل من معدلات النمو الممكنة ثم تقرر ايها تختار فى النهاية . ويحدد قرار الحكومة هنا معدل النمو الاقتصادى المستهدف بصفة عامة ، كما يعتبر من اهم العوامل التى تفيد فى الدراسات السوقية بكافة انواعها وعلى مستوى جميع الفروع . هذا بالاضافة الى انه مع زيادة التعاون الدولى بين وكالات التخطيط وتزايد نشاط الوكالات الدولية كالامم المتحدة ولجانها الاقليمية فى هذا المجال يمكن ان تتوافر ايضا ذخيرة من الارقام المتبادلة تفيد خبراء الدراسات السوقية .

ويستخدم بصفة اساسية فى هذا المجال معامل رأس المال الدحل الذى يمثل النسبة بين جملة الاستثمارات فى دولة ما والزيادة المحققة فى صافى الانتاج ، وعادة ما يكون هذا المعامل فى حدود ٤ ٪ إذا كانت الوحدة الزمنية المستخدمة سنة واحدة .

وتتمد الفترة الفاصلة الاساسية من الوقت الذى يبدأ فيه تنفيذ الاستثمار الى ان تبدأ عائداته فى الظهور . ويعتبر تقدير هذه الفترة بواقع ثلاثة سنوات على مستوى الاقتصاد القومى عامة امرا مقبولا . على ان كلا

الرقمين يظهران تفاوتنا جوهريا الامر الذى يعتمد الى حد ما على التكوين القطاعى للاقتصاد المعنى .

(د) تخطيط التنمية على المستوى القطاعى :

وتتمثل الخطوة التالية لتخطيط التنمية فى اعادة تبويب الزيادة المستهدفة فى الناتج القومى على اساس ارقام قطاعية ، وهذا يعنى اختيار القطاعات المراد تنميتها مما يتطلب بالتالى اجراء ما يعرف بالدراسات التمهيديّة التى تسبق اقامة المشروعات . ويمكن دراسة المشكلة بطريقة افضل فى ضوء موقف القطاعات القومية ومثيلتها الدولية ، وبالتحديد لا يمكن تصدير أو استيراد منتجات القطاعات القومية حيث تعتبر تكاليف نقلها مانعة . ولعل اهم مثل على ذلك قطاعات التشييد والمباني والكهرباء والنقل ، والخدمات الحكومية والخاصة وتجارة التجزئة وجانب من تجارة الجملة والتعليم وهذه تمثل فى مجموعها نحو من نصف الناتج القومى . هذا بالاضافة الى انه يتعين التوسع فى القطاعات القومية بما يتمشى مع نمو الطلب المحلى (الذى يتزايد بزيادة معدل نمو الدخل القومى) ، بينما ليست هناك ضرورة لمرعاة ذلك بالنسبة للقطاعات الدولية حيث يتحدد معيار تنميتها على اساس مزاياها النسبية فى المنافسة الدولية . والقطاعات التى تنجح فى المنافسة الدولية هى تلك التى تساهم باكبر قدر فى الناتج القومى .

وهنا ينبغى التركيز على الموقف فى الاجل الطويل ، بمعنى انه يتعين ان يؤخذ فى الحسبان ان كل صناعة تتعرض فى سنوات نشأتها الاولى لما يعرف « بأمراض الطفولة » وانها لا يمكن ان تحقق مستوى اعلى من الكفاية قبل مرور حوالى خمس سنوات . ويجب ان تكون مرحلة النشأة الاولى هذه محل اعتبار وان كان ذلك ليس بالامر الهين .

ويتعين على الدول التى تعاني من الندرة فى رعوس الاموال ان تركز قدر الامكان على الصناعات كثيفة العمالة ، لان ذلك يساهم فى نفس الوقت فى تحقيق هدف خلق فرص التوظيف . وقد يعنى هذا الاتجاه تفضيل الصناعات التى تنتج السلع تامة الصنع سواء كانت استهلاكية أو استثمارية — حيث انها كقاعدة عامة — تستخدم عمالة اكثر من الصناعات الخاصة ، بتجهيز المنتجات الطبيعية . على ان ذلك ينطوى على مشكلة اساسية ذات شقين ، فالوفرة النسبية للمنتجات الطبيعية فى الدول النامية تعد مبررا لتفضيل

الصناعات الخاصة بتجهيزها وتصدير منتجاتها ، على حين تعتبر الصناعات المنتجة للسلع تامة الصنع عادة من الصناعات المنتجة لبدائل الواردات . وثمة عوامل أخرى ينبغي دراستها وهى تكاليف النقل وامكانية حماية السوق لصالح الصناعات الخاصة بانتاج بدائل الواردات وحجم هذا السوق بالنسبة للحجم الأمثل للمشروع الصناعى . وامام هذه الآثار المتضاربة الكثيرة فان الحسابات الدقيقة هى التى تؤدى وحدها الى اتخاذ القرار السليم .

واذا ما اظهر ميزان المدفوعات عجزا خطيرا بسبب زيادة الواردات عن الصادرات فان ذلك يؤدى الى ثمة تفاوت بين القطاعات القومية والاخرى الدولية اغير صالح الاخيرة . وعندئذ يحتاج الأمر الى التوسع فى انتاج السلع الدولية ، ويكون المعيار فى هذه الحالة هو مدى مساهمة هذا التوسع فى علاج الخلل فى ميزان المدفوعات . ويمكن تعريف هذه المساهمة بأنها قيمة الناتج القومى الاجمالى من السلع الدولية (القابلة للتبادل الدولى) مطروحا منها المدخلات الضرورية المباشرة وغير المباشرة من الواردات الدولية المستخدمة فى انتاج هذه السلع .

وفى حالة ما اذا كانت هناك ندرة فى بعض انسلع المحلية كالكهرباء مثلا فان التوسع فى اى قطاع دولى لا يمكن ان يتم دون ان يصاحبه فى نفس الوقت توسع فى بعض القطاعات القومية . وقد تصلح طريقة شبه المدخلات والمخرجات لتقدير التوسع المتكامل اللازم للقطاعات القومية .

(د) دور الاهداف الاقليمية :

قد يتأثر اختيار القطاعات بوجود اهداف انمائية لمختلف اقاليم الدولة التى تشارك بامكانياتها الذاتية فى الناتج القومى . وهناك الآن اتجاه الى مساعدة الاقاليم الأقل غنى فى جهودها من أجل التنمية ولا سيما اذا كان يصعب لأسباب حضارية هجرة سكانها الى اقاليم اخرى اكثر غنى وافضل مستقبلا . وقد تقتضى مثل هذه السياسة ضمنا اختيار الشريحة الثانية من القطاعات الهامة اذا كان يمكن اقامتها وتشغيلها فى الاقاليم التى تقل فيها مقدرات التنمية . ولا يوجد حتى الآن فى معظم الدول سياسة اقليمية متكاملة ، وان كان هناك محاولات جادة للوصول الى ذلك . ويمكن البدء هنا بتجميع بيانات عن الوضع الفعلى فى مختلف الاقاليم من حيث امكانيات خلق حوافز الهجرة وعن مقدرات مختلف الاقاليم (حتى لو كانت فى المرتبة الثانية) . وقد

تم مؤخرا دراسة بعض الطرق التي تكفل مزيدا من التوزيع المتناسق للاستثمارات بين القطاعات والاقاليم . وسوف نستعرض فيما بعد امثلة بسيطة منها .

(ه) عمليات تقييم المشروعات :

والخطوة التالية ، وهى من الخطوات الهامة جدا ، فى تخطيط التنمية ، تتمثل فى اجراء التقييم على مستوى المشروع . وهذه تعتبر ضرورة لا غنى عنها لضمان التنفيذ الجاد لاي من سياسات التنمية ، باعتبار ان المشروع هو الوحدة الطبيعية لتنفيذ خطط الاستثمار . على ان المشروعات الكبيرة وحدها هى التى يمكن ان ينطبق عليها هذا المبدأ ، اما الاستثمارات التى ينفذها آلاف الفلاحين فيمكن تجميعها فيما يسمى « بأشباه المشروعات » . وهنا يكون اقصى ما يمكن ان نتوقعه من جانب السلطات المركزية هو على سبيل المثال تقديم العون المالى لمساعدتهم على استخدام الاسمدة .

ويحتاج الموقف ابتداء الى اجراء التقييم على مستوى المشروع فى الحالات التى تستلزم الحصول على التراخيص مثل الترخيص بحصص من النقد الاجنبى او لتشديد مبنى او المطالبة بتيسيرات ضريبية .

ويمثل تقييم المشروعات ايضا مصدرا آخر للمعلومات بالاضافة الى الدراسات القطاعية التى سبق الحديث عنها . وعلى حين تعد المشروعات وسيلة لاستكمال وتنفيذ اى برنامج للتوسع القطاعى من ناحية ، فانها تعتبر من ناحية اخرى بمثابة نوع من المراجعة العملية للمعلومات الاولية التى تتضمنها الدراسات التمهيدية المسبقة ، كما تساهم فى تمحيص النظر من جديد فى موضوع الاتجاه الذى يتعين على الدولة ان تنتهجه .

وقد تختلف اهمية المشروع الواحد بالنسبة للمستثمر الخاص عنها من وجهة نظر المخططين الحكوميين ، فقد تجذب بعض المشروعات المستثمر الخاص فى حين قد لا تهم هذه المشروعات ذاتها الدولة بصفة عامة بسبب اثارها غير المباشرة على المشروعات او الصناعات الاخرى ، وعلى ذلك فان مشروعا لمد خط حديدى عبر وادى احد الأنهار قد يكون جذابا فى حد ذاته ولكنه يضر صناعة السفن . وبينما لا يقبل القطاع الخاص على تنفيذ المشروع الا اذا كان يبشر بتحقيق الربح فان معيار موافقة الحكومة على تنفيذه يجب ان يقوم على اساس من اهداف التنمية وندرة عوامل الانتاج التى سبق

الحديث عنها في البند (١) بعاليه . ومن ثم يتعين أن تكون هناك تفرقة واضحة بين هذين الأسلوبين لتقييم المشروعات .

٢ - البرامج الصناعية :

(١) تهيئة المناخ الملائم للتنمية الصناعية :

لما كانت الصناعة قطاعا جديدا من القطاعات غير التقليدية في الهيكل الاقتصادى للدول النامية فانه يتعين بالتالى بذل الجهود المنظمة والمتواصلة من اجل خلق المناخ العام الذى يؤدى إلى انهوض بالتصنيع . كما يفضل أن يكون ذلك فى شكل برنامج منفصل يستهدف فى المقام الاول تطوير الهياكل التشريعية والمالية ، بمعنى سن قوانين صناعية جديدة تتلاءم واهداف التنمية القومية فى الاجل الطويل . كذلك ينبغى فى كثير من الدول النامية إعادة النظر فى القوانين والتنظيمات الصناعية البالية التى ورثتها تلك الدول من عهد ما قبل الاستقلال . ويمكن القول بصفة عامة أن الهدف الجوهرى لعملية الاصلاح التشريعى هذه يتمثل أساسا فى تبسيط اللوائح والاجراءات الادارية الحكومية .

ويتعين ثانية التسليم ابتداء بالارتباط القائم بين أعمال ادارة المنشأة وتلك الخاصة بالادارة العامة على المستوى الحكومى . وقد سبق مناقشة مدى ضرورة مثل هذا التنسيق . وغالبا ما يخيم جو من الشك المتبادل الخطير وعدم الثقة بين الاطراف المعنية الامر الذى يشير إلى الحاجة إلى إعادة توزيع الاختصاصات بطريقة اكثر رشدا .

ويرتبط المناخ الملائم للتنمية الصناعية — من ناحية ثالثة — باتباع سياسة ثابتة طويلة الاجل لتشجيع انجاز الاهداف الرئيسية للتنمية التى توضع فى إطار الخطة العامة للتصنيع ، ويمكن ان تلعب الاعتبارات الدولية دورا هاما فى تحديد سياسة تشجيع الصناعة فى الاجل الطويل وخاصة إذا كان الموقف يحتاج بصفة عامة إلى حقوق المعرفة الفنية الصناعية وإلى الاستثمارات الرأسمالية من الدول الاجنبية .

وتعتبر الصفات الشخصية القيادية لمديرى الشؤون الاقتصادية الصناعية كالاخلاص والتفانى والكفاءة من أهم عوامل تهيئة المناخ الصناعى الملائم ، كما يمكن أن يكون للتدريب السليم اهميته البالغة فى هذا الصدد .

(ب) استكشاف الموارد وتنمية المرافق الأساسية :

تعد معرفة المتاح من الموارد الطبيعية مطلباً أساسياً في كافة عمليات تخطيط المشروعات الصناعية . وهذا يعنى ضرورة مداومة مسح المعروف من الموارد الطبيعية وتقييم امكانياتها وترشيد معدل استخدامها واكتشاف الجديد منها . كما يتضمن هذا ايضا تنمية تسهيلات المرافق الأساسية مثل الطاقة والنقل .. الخ بأفضل الطرق التى تؤدى إلى النمو الصناعى والاقتصادى للدولة . وتعتبر تنمية المرافق الأساسية في أغلب الأحوال مطلباً أساسياً لاستخدام الموارد الطبيعية التى غالباً ما توجد في مناطق قاحلة وقليلة السكان نسبياً . كذلك يستلزم الأمر التنسيق بين الموارد المحلية والموارد الخارجية المتاحة . وعلى سبيل المثال تستطيع اية دولة تتوافر لديها موارد ضخمة من القوى الكهربائية المائية أن تدرس امكانية اقامة صناعة أساسية للألمنيوم شريطة أن تضمن امكانية الحصول على احتياجاتها من مادة البوكسيت من الدول المجاورة في الأجل الطويل وبتكاليف منخفضة ، وأن تكون في مركز يسمح لها بتسويق منتجاتها النهائية .

وينزايد الاتجاه إلى اعتبار الموارد الطبيعية من الثروات القومية العامة التى ينبغى على الحكومة ان تلعب - على الأقل - دوراً ارشادياً فيما يتعلق باكتشافها واستخدامها . وتقع مسئولية تنمية المرافق الأساسية إلى حد بعيد على عاتق الحكومة نظراً لأنها تحتاج إلى نفقات رأسمالية باهظة . كذلك يتعين أن يرتبط تنفيذ كل هذه المشروعات بسياسة قوية وسليمة للتوطن الصناعى يتم على أساسها اجراء توزيع اقليمي متوازن للصناعات .

(ج) التعدين وصيانة الموارد :

يعنى ترشيد استخدام الموارد المعدنية طبقاً لسياسات التنمية الصناعية القومية في كثير من الدول حديثة الاستقلال تحراً أساسياً من رتبة هيكلها الاقتصادية وعلاقتها التجارية السابقة . وهذا ينطوى على ضرورة التحول نحو مزيد من استخدام الموارد المعدنية في الصناعات الأساسية المحلية . ولما كانت الوفورات الخارجية لكثير من الدول النامية تعتمد إلى حد كبير على متحصلاتها من مبيعات المواد الخام ، فإن من الأفضل أن يحدث التحول المذكور به بصورة تدريجية . وتعتبر التراكمات الطبيعية من الخامات

المعدنية - مهما بلغت - محدودة الكمية . وباستثناء الحالات التي تتزايد فيها تلك الموارد بصورة طبيعية (مثل ما يحدث بالنسبة لاستخراج الملح) فان استخدام التراكمت الطبيعية يعنى بالضرورة نضوب مخزونها بعد عدد من السنين طال أم قصر ، ومن ثم يتعين ضرورة وضع معدلات استخدام وسياسات مقبولة للحفاظ عليها ، وفيما يتعلق بسياسات الحفاظ على الموارد يجدر أن يكون ترشيد الاستخدام واستخلاص النفايات محل اعتبار . وهذا يدعو الى ادخال واستخدام الاساليب الآلية المتقدمة . وبصرف النظر عن مشاكل البطالة في الدول النامية ، فقد تكون الميكنة أمرا مرغوبا فيه من الناحية الاجتماعية ، حيث ان استخراج المعادن غالبا ما يتم في ظروف غير مقبولة من الناحية الانسانية .

(د) دور الصناء الثقيلة :

للصناعة الثقيلة وظائف ثلاث : فهي تساهم في زيادة تجهيز المعادن والمواد الأساسية الأخرى في اية دولة وتحويلها إلى منتجات نصف مصنعة وبيع وسيطة ، كما تعمل على دعم الهيكل الصناعى من خلال ضمان توفير القدر الكافى من هذه السلع نصف المصنعة باستخدام المواد الأولية المستوردة ، وأخيرا تضطلع الصناعة الثقيلة بانتاج المعدات الرأسمالية (الآلات وتجهيزات المصانع والسفن ومعدات النقل الثقيلة الأخرى) .

وتتطلب تنمية الصناعة الثقيلة مجموعة كبيرة نسبيا من مستلزمات الانتاج التي يندر وجودها عادة في الدول النامية . وقد يؤدي الاندفاع او المغالاة في محاولة تنمية الصناعة الثقيلة إلى تحميل اقتصاديات الدولة المعنية بأعباء غير ضرورية . ومن ثم يستلزم الأمر اجراء دراسة فاحصة لجدوى وحجم المشروعات وعن مدى فائدتها المتوقعة للاقتصاد القومى .

وتحتاج تنمية الصناعة الثقيلة من الناحية التكنولوجية والتمويلية بصفة عامة إلى مساعدات أجنبية كبيرة . وعملا على تسهيل انتشار المعرفة الفنية الصناعية قامت الأمم المتحدة والمنظمات التابعة لها باجراء بعض الدراسات الفنية الاقتصادية المقارنة عن عدد مختار من الصناعات الثقيلة مثل تصنيع الصلب والأسمدة والبتروكيماويات . . . الخ . أما فيما يتعلق بالمساعدات التمويلية فهناك التسهيلات الثنائية ومتعددة الأطراف بالإضافة إلى المساعدات التي يقدمها البنك الدولي للإنشاء والتعمير .

(هـ) دور الصناعة الخفيفة :

لما كانت الصناعة الخفيفة توجه في الغالب إلى إنتاج السلع الاستهلاكية ، فهي تستطيع أن تلعب دورا هاما في تحويل الاقتصاد الزراعى إلى اقتصاد صناعى من خلال تجهيز المواد الخام الزراعية كتعليب الفاكهة وحفظ الخضراوات واستخراج زيوت الطعام .. الخ . كما يمكنها أن تساهم أيضا في تحقيق ثمة استخدام أفضل للمواد الخام الزراعية والمنتجات الثانوية مثل تصنيع الكرتون التبنى والالياف .. الخ . وتغل هذه الصناعة عائدا اقتصاديا أكبر في قطاع المنتجات الزراعية .

وتمثل المنتجات من المنسوجات والملابس قطاعا آخر من قطاعات الصناعة الخفيفة المتصلة بالاحتياجات الأولية للدول النامية . ولا يخفى عن الأذهان مدى علاقتها الوثيقة بقطاع المنتجات الزراعية وذلك على الرغم من تزايد استخدام الالياف الصناعية في السنوات الأخيرة .

وتنتج منشآت الصناعة الخفيفة أيضا مجموعة أخرى من السلع الاستهلاكية المعمرة التى تصنع من المعادن والبلاستيك وغيرها من المواد الأخرى . وهذه تتم من خلال الجمع بين عمليات ثلاث هى تصنيع مكونات هذه المنتجات وتجميع أجزائها ثم تجميعها فى صورتها النهائية . وكلما تقدم التصنيع كلما زاد التخصص فى الهيكل الصناعى بالنسبة لهذه العمليات الصناعية الثلاث .

وتساهم الصناعة الخفيفة كذلك فى تنمية الخدمات الصناعية المختلفة كالطباعة والإصلاح والصيانة .. الخ . وتكتسب هذه الخدمات خصائص صناعية واضحة كلما ارتفع مستوى التقدم التكنولوجى .

ومن هذا الاستعراض الموجز للوظائف التى يمكن أن تقوم بها الصناعة الخفيفة فى الاقتصاد القومى ، يتضح أن هذه الصناعة يمكن أن تكون عاملا مساعدا ومحفزا للتصنيع وحقلا لتدريب القيادات الصناعية . وليست هناك قواعد محددة بدقة يتعين ملاحظتها بالنسبة لحجم هذه الصناعة ، كما يمكن أن يبدأ التصنيع الخفيف فى ظل أقسى الظروف . وزيادة على ذلك فإنه يمكن تكييف موقف العمالة فى الدولة المعنية مع هذه الصناعة الى حد كبير بالإضافة إلى خفض احتياجات الاستثمار الراسمالي بها إلى أقل حد ممكن .

٣ — تخطيط وتنفيذ المشروعات :

(١) اعداد المشروعات :

ولتحقيق الاهداف المرجوة من برامج التنمية الصناعية التي سبقت الاشارة إليها يتعين اعداد وتخطيط وتنفيذ مشروعات معينة . وهذا مجال يجب أن يتزود فيه المديرون الاقتصاديون الصناعيون بالمعرفة والخبرة العميقة والمباشرة .

وتتمثل الخطوة الاولى بالنسبة لمرحلة الاعداد في اختيار المشروع . وهذا يتطلب تمهيدا معينا واستطلاع مدى النطاق الذي يغطيه المشروع في ضوء مختلف برامج التنمية الصناعية (انظر البحث الثاني السابق) . ويجب أن ينتهي هذا التقييم المبدئي إلى وضع إطار تقريبي للمشروع يصلح لأن يكون أساسا لاعداد دراسة جدواه .

وتستهدف دراسة الجدوى تحديد ما إذا كان من المستطاع تنفيذ المشروع وتبيان أفضل السبل أو البدائل اللازمة لهذا الغرض بما يستوجبه ذلك من تحليل شامل ومفصل لكافة جوانب المشروع .

وبالنسبة للمشروعات الصناعية تعتبر دراسة ظروف السوق عنصرا أساسيا في دراسة الجدوى . وتتضمن مثل هذه الدراسة عادة في الدول النامية تقييما شاملا للعوامل الخاصة بالتجارة الخارجية مثل تشجيع التصدير واحلال الواردات .

وتعد عملية اختيار التكنولوجيا وتكييف المنتجات وعمليات التجهيز بما يلائم الظروف السائدة محليا ومدى إمكانية توافر المواد الأولية عناصر هامة تستلزم في الدول النامية اهتماما خاصا عند دراسة العوامل التكنولوجية . وتحتم الموارد المحدودة من النقد الأجنبي ضرورة التفرقة في مواصفات معدات المصنع بين الآلات المتوافرة محليا وتلك التي تستورد من الخارج . كما أن لاحتياجات الصيانة أهميتها الكبيرة أيضا .

كذلك ينبغي أن تشمل دراسة الجدوى ضمنا تقييما مفصلا للاعتمادات اللازمة للعمالة وللجوانب التنظيمية للمشروع . إذ كما سبق القول : عندما يتطلب الأمر استثمارات رأسمالية كبيرة فإن حجم المصنع ونطاق عملياته

تصبح أهم العوامل الحاسمة ، وهذه ترتبط ارتباطا وثيقا بعنصر التسويق والجوانب التكنولوجية . وكذلك يتعين أن تحدد دراسة الجدوى موقع المشروع أو مدى ملاءمة المواقع المختارة وذلك بالإضافة إلى وضع اطار عام مفصل لتنفيذ المشروع أو المناهج البديلة للعمل في هذا الصدد .

ومن الناحية المالية - وبصرف النظر عن قيود العملات المحلية والاجنبية - يتعين بالضرورة أن تنتهى دراسة الجدوى إلى وضع تقديرات مفصلة للميزانيات الراسمالية اللازمة والعائدات والتدفقات النقدية المنتظرة .

(ب) التخطيط التفصيلى وتنفيذ المشروع :

تكشف دراسة الجدوى عن عدد من الحقائق الفنية الاساسية المتعلقة بمدى ملاءمة المواد والعمليات التكنولوجية الممكنة ومواصفات برامج المنتج وغيرها من العوامل الاخرى وذلك ضمن عملية تقييم مزايا المشروع . وإذا ما تم التوصل إلى اتخاذ قرار نهائى بشأن تنفيذ المشروع فان الأمر يحتاج بالضرورة إلى مزيد من التفاصيل التخطيطية والهندسية .

وتتضمن هذه التفاصيل التخطيطية والهندسية للمشروع اختيار وتحديد مواصفات المعدات بالتفصيل وتصميم نموذج ومباني المصنع ، وتوفير ما يلزم من خدمات المرافق العامة . كما يجب أن تتضمن هذه أيضا كيفية طرح العطاءات وفرز العروض المقدمة وكل ما يتعلق بتخطيط ومراقبة وبناء المصنع بمعرفة المقاولين ومقاولى الباطن ، وذلك بالإضافة الى تدريب الكوادر الرئاسية والمساعدات اللازمة للبدء فى الانتاج . وبقدر أهمية هذه الجوانب الفنية يتعين بالمثل أن توضع جداول تفصيلية للاستثمارات والنفقات .

(ج) توفير وسائل توسع المشروع فى المستقبل :

يجب أن تدخل امكانيات توسع المشروع فى المستقبل ضمن خطته العامة والتصميم الذى يوضع له بحيث تتضح الاحتمالات المنتظرة له فى الاجل الطويل . وهذه تؤثر فى كثير من الاحيان على اتخاذ القرارات الخاصة باختيار الموقع والمرافق العامة .. الخ .

وغالبا ما تؤثر العوامل التى لا يمكن تقييمها بالدقة الكافية اثناء اعداد

دراسة الجدوى تأثيرا خطيرا على المشروع . وعلى ذلك يصبح من الأفضل تصميم المشروع بالطريقة التي تجعل من الممكن البدء من حيث يكون من المتوقع تحقيق فوائد مباشرة ملموسة وذلك في الوقت الذي يكون نصب الاعين دائما احتمالات التوسع المستقبلي للمشروع . وينطبق ذلك — على سبيل المثال — بالنسبة لصناعة البترول حيث يتعين إلى جانب امكانية الطلب العاجل على المنتجات البترولية ان تؤخذ في الاعتبار الاحتمالات التي يقدمها علم كيمياء البترول الحديث للتوسع مستقبلا في قطاعات الصناعات الثقيلة والخفيفة على السواء .

{ — الإدارة والتنظيم الصناعي :

(١) التنظيم العام لجهود التنمية الصناعية :

يتمثل الهدف الأساسي للتنظيم في خلق علاقات سليمة تساعد على تحقيق التعاون الفعال بين جميع الأفراد والمؤسسات والوكالات والأجهزة العاملة في حقل التصنيع . وهناك أربعة وظائف رئيسية في هذا الصدد سبق الحديث عنها ضمن موضوع الإدارة الاقتصادية الصناعية . ويشمل موضوع التنظيم تعريف وظائف ومستويات محددة ووضع إجراءات الاتصال والتنسيق . ويفضل دائما اتباع نمط تنظيمي يتسم بالبساطة والوضوح مما يساعد بالتالي على خلق المناخ الصناعي المناسب .

ويعتمد تقدير درجة المركزية واللامركزية المطلوبة إلى حد كبير على حجم الدولة المعنية ومستوى التقدم الصناعي فيها . كما تعتمد القرارات اللازمة في هذا الشأن أيضا على الهيكل القومي للوظائف العامة ومدى رغبة الحكومة في الأخذ بزمام المبادرة في مجال التنمية وتنفيذ المشروعات الصناعية . على أنه يفضل في جميع الأحوال الفصل بين وظائف الإدارة العامة ووظائف الإدارة التنفيذية في المشروعات الصناعية ذاتها . ومن ثم يتعين أن تجري الإدارة التنفيذية — سواء كانت المشروعات تخضع للملكية العامة أو الخاصة — على أساس المعايير الاقتصادية ، كما يجب في نفس الوقت أن تتناسب أجهزة الإدارة العامة ، اقتصاديا ، مع حجم المجتمع الصناعي عامة .

(ب) ادخال وتنمية التكنولوجيا الصناعية :

يواجه المدير المشرف على التنمية الصناعية في المجال التكنولوجي بمشكلة الاختيار بين الأخذ بأكثر أنواع التكنولوجيا ملائمة ، وتطويرها وتدريب الاخصائيين القادرين على استخدامها مع زيادة التوسع في الحصول على حقوق المعرفة التكنولوجية وبين تشجيع البحوث التكنولوجية . وإذا كان المدير ذا خلفية اقتصادية أساسا ، فإنه يحتاج بالضرورة إلى التعاون الوثيق مع زملائه من ذوى التخصصات التكنولوجية . وللمشكلة أيضا أبعاد اقتصادية واجتماعية هامة سبقت الإشارة إليها مرارا .

ولعل استخدام الغاز الطبيعي الذي يتوفر في كثير من الدول النامية من خير الأمثلة التي تصور الموقف . فعلى أساس التركيب الكيماوى وحجم الاحتياطي واحتياجات السوق وغير ذلك من العوامل يمكن استخدام موارد الغاز الطبيعي كوقود للأغراض المنزلية والصناعية أو كمادة أساسية في إنتاج الأسمدة النيتروجينية . وغنى عن البيان مدى أهمية العلاقة الواضحة بين هذا القطاع والقطاعات الأخرى مثل الطاقة والتنمية الزراعية . وعلى ذلك فإن الاستراتيجية الأساسية لتنمية الغاز الطبيعي تستلزم عامة تقييم الجوانب التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية على أعلى المستويات الإدارية .

(ج) التدريب وتنمية الكوادر البشرية :

تعانى كافة الدول النامية في الواقع من نقص حاد في العاملين المدربين وذوى الخبرة . ورغم أنه يتوافر في بعض الدول عدد كبير من الأفراد المتعلمين فإنه ينقصهم التأهيل والحافز والتدريب ، أو التجربة التي تجعل منهم روادا نافعين في عملية التصنيع . وفي كثير من الدول يجب أن يصحب التعليم العام — بل من الأفضل أن يسبقه — نوع من التدريب الصناعى . وعلى ذلك هناك مهمة أساسية تواجه مديرى الشؤون الاقتصادية الصناعية فيما يتعلق بالتدريب وتنمية الأفراد ، وهى توفير كافة مستويات الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل — فى الأجلين القصير والطويل معا — بالأعداد الكافية وفى الوقت المناسب . وليس هناك بديل آخر يمكن أن يحل هذه المشكلة الخطيرة إلا بوضع برنامج شامل لتنمية القوة العاملة تكون له أولوية كبيرة للغاية على المستوى القومى وفى برامج المساعدات الدولية .

الذى يسمح بتوفير احتياجات التصنيع بطريقة تختلف كلية عن الاساليب التقليدية القديمة . واهم الوسائل في هذا الصدد هو ما يعرف بالتمويل الصناعى طويل الاجل ، الذى يقوم على اساس الحصول على تسهيلات ائتمانية لآجال تمتد لضعاف مدة الائتمان التجارى . وزيادة على ذلك يحتاج الامر إلى اسعار فائدة معتدلة حتى لا يصبح استخدام مثل هذه القروض طويلة الاجل امرا متعذرا . وثمة عامل آخر يتمثل في تنشيط سوق الأوراق المالية في الدول ذات الاقتصاد الحر او المختلط بحيث يمكن ان تخاطر المشروعات الصناعية بالدخول فيها والحصول على اية اشكال اخرى من رؤوس الاموال طويلة الاجل .

(و) التنسيق النوعى لجهود التنمية الصناعية :

تعد عمليات تنمية التكنولوجيا والقوى العاملة والتسويق والتمويل من الوسائل الهامة التى يمكن من خلالها لمديرى الشئون الاقتصادية الصناعية تشجيع وتنسيق وتوجيه عملية التصنيع . وهناك عدد آخر من المجالات الفرعية التى يمكن الاعتماد عليها في هذا الصدد مثل تحسين الجودة وتنظيم عناصر التكلفة والأسعار وزيادة احتياطات الأمن والارتفاع بالانتاجية والاعتراف القانونى بالملكية الصناعية وبراءات الاختراع .. الخ . وقد أصبحت هذه العوامل في الدول المتقدمة صناعيا جزءا لا يتجزأ من العرف السائد في المجتمعات الصناعية المستقرة . أما في الدول النامية فان الاهتمام التدريجى بتشجيع هذه العوامل — الذى قد يسبق مسيرة التصنيع احيانا او يعقبها احيانا اخرى — يمثل أحد المهام الرئيسية الاخرى الملقاة على عاتق مديرى الشئون الاقتصادية الصناعية ، وعليهم ان يوجهوا تلك الجهود في ضوء العلاقات التنظيمية السائدة من أجل تحقيق أفضل النتائج العملية للموسسة من عملية التصنيع وذلك لصالح تقدم الدولة الاقتصادى في مجموعه .

(ج) التنمية وتسهيلات التدريب :

١ — برامج العمل المتاحة :

هناك العديد من برامج العمل التى يمكن اتباعها لتوفير احتياجات الدول النامية من الكوادر المدربة في مجال الادارة الاقتصادية الصناعية . ويمكن في البداية زيادة الاهتمام بتنظيم برامج تدريبية داخل مؤسسات (م) — تدريب المديرين)

التنمية الصناعية ذاتها . اذ يساعد هذا التدريب الداخلى فى التغلب على مشكلة نقص الكوادر المدربة وتشجيع تنمية العمالة فى الاجل الطويل .

هذا ويجب ايضا دراسة مدى امكانية دعم وتحسين مختلف البرامج التى تنظمها معاهد التدريب على كافة المستويات القومية والاقليمية والدولية . وفى كثير من الحالات ينظر الى التدريب على اعمال الادارة الصناعية الاقتصادية حاليا باعتباره احد المقومات الاساسية للتنمية الاقتصادية الشاملة . وهناك بعض البرامج الاخرى ذات الطبيعة المتخصصة مثل تقييم المشروعات الصناعية . كذلك يتطرق عدد من برامج التدريب على ادارة المشروعات ايضا الى موضوع التنمية الصناعية الشاملة . ويمكن ان تفيد مثل هذه البرامج ان هى التزمت بمعايير التدريب الصحيحة . وفى العادة لا يتحقق العمق المطلوب فى المفهوم التنظيمى للتصنيع بسبب اختلاف اهداف التدريب . ومن ثم ينبغى الاهتمام بتنظيم برامج تدريب جديدة تتسم بالتخصص الكامل فى التصنيع . ويمكن ان تتخذ الاهداف العامة للتدريب ومحتوياته التى سبق شرحها كإطار عام لبرامج التصنيع المتخصصة .

٢ - برامج التدريب الداخلية التى تنظمها مؤسسات التنمية الصناعية :

يمكن ان تساهم برامج التدريب الداخلى مباشرة فى سد الاحتياجات التدريبية لكثير من مؤسسات التنمية الصناعية . ويمكن متابعة الاهداف التدريبية على النحو التالى : التدريب فى موقع العمل الفعلى بالنسبة لوظائف معينة ، وتدريب القرناء المحليين فى موقع العمل الفعلى بمعرفة خبراء اجانب تستعين بهم المؤسسة بصفة مؤقتة ، وتدريب العاملين الجدد بالطريقة الاستقرارية ، وتقديم المعارف والاساليب الفنية الحديثة وانواع التدريب التنشيطى الاخرى . ويمكن الافادة من برامج التدريب الداخلى هذه فى المؤسسات الصغيرة والكبيرة على السواء ، على انه ينبغى تكييف طرق هذا النوع من التدريب وبرامجه ومدته بما يلائم الظروف الخاصة لكل مؤسسة . ففى المؤسسات الكبيرة يمكن ان يكون هذا التدريب فى شكل دورات منتظمة تتم على اساس التفرغ الكامل او التفرغ الجزئى فقط ، اما بالنسبة للمؤسسات الاقل حجما فربما كان من الافضل ان تنظم البرامج على اساس عدم التفرغ الكامل للمتدربين مع التركيز بصفة خاصة على التدريب فى موقع العمل الفعلى .

وتقع مسؤولية التدريب فى موقع العمل الفعلى بالدرجة الاولى على

عائق الرؤساء المباشرين للأفراد المعنيين . وهذا يتطلب تحديدا دقيقا لمسئوليات العمل وشرحا واضحا للمهارات الخاصة بكل عمل معين مع التصحيح والتوجيه اثناء تأديته . وهكذا بتدريب الأفراد على القيام بمجموعة كافية من الاعمال يكون البرنامج قد هيا لهم فرصة اكتساب المعرفة والخبرة الضرورية لمباشرة وظائفهم . ومن الطبيعي ان القدرات الفردية والخلفية العلمية والخبرة تعتبر كلها من العوامل الأخرى التي تفيد في تحديد فترة التدريب ومدى نجاحه .

وثمة طريقة أخرى مماثلة وملائمة فيما يتعلق بالتدريب في موقع العمل تتمثل في الاستعانة بالخبراء الأجانب لتدريب قرائهم . والواقع ان تدريب القراء المحليين يعتبر منذ امد طويل عنصرا أساسيا في مهام الخبراء الأجانب الذين يوفدون إلى الدول النامية ضمن مختلف برامج المعونات الدولية . وقد حققت هذه الطريقة درجات متفاوتة من النجاح ، الأمر الذي يدعو إلى استمرار انتهاجها بوسيلة أكثر جدية وانتظاما .

وقد تهدف البرامج التدريبية الداخلية أيضا إلى تدريب العاملين الجدد بالطريقة الاستقرائية بغرض تعريفهم بالمفاهيم والسياسات الأساسية للمؤسسة واعطائهم صورة متكاملة عن أوجه نشاطها . كذلك يمكن ان تتضمن هذه البرامج تدريب العاملين على نوعيات معينة من المهارات والأساليب الفنية والاجراءات التي يكون لها أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة .

ويعتمد التقدم الصناعي على مداومة الابتكار الذي يجب ان يكون محل اهتمام ليس فقط من جانب المديرين ورجال البحوث على مستوى المنشأة، وإنما أيضا من جانب المديرين الصناعيين الاقتصاديين . ومن ثم فان دراسة ومتابعة التطورات الحديثة تعد عنصرا أساسيا في مباشرة المدير الاقتصادي الصناعي لصلاحياته ، ويمكن ان تفيد برامج التدريب الداخلي كثيرا في هذا المجال .

وهناك مطلبان أساسيان يتعين وجودهما ابتداء قبل وضع برامج التدريب الداخلي في ضوء واحد أو أكثر من الخطوط العامة السابقة وهما ضرورة وجود خطة أساسية شاملة للتدريب ومدير كفء يشرف على تنفيذها . وفي المؤسسات الكبيرة يمكن ان يتفرغ مدير مسئول لأنشطة التدريب وحدها غير انها تسند في اغلب الأحوال إلى احد كبار المسؤولين كمهمة إضافية

تستغرق بعض وقته . أما في المؤسسات التي يعمل بها فريق من الخبراء الأجانب فان إدارة شئون التدريب تصبح احدى الصلاحيات الأساسية لرئيس الفريق الذي يتعين عليه آنذاك تنسيق عمليات تدريب القراء المحليين لجميع الخبراء الموجودين وبأكثر الطرق فعالية . وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن هناك بضع مئات من خبراء الأمم المتحدة^(*) يعملون الآن في الحقل الصناعي ويمثلون عنصرا بشريا هاما يساعد في انجاح برامج التدريب الداخلية بالمؤسسات الكبرى بمختلف الدول في جميع انحاء العالم .

٢ — التدريب على المستويات القومية وداخل الأقاليم :

تبدل مختلف الدول النامية الآن جهودا واعية في مجال تدريب المديرين الصناعيين الاقتصاديين . ويحتل هذا التدريب حاليا مكانا بارزا كدراسة متخصصة ضمن الاطار العام لأي برنامج تدريبي موسع عن التنمية الاقتصادية، وذلك بالإضافة الى تنظيم بعض الدورات الأكثر تخصصا مثل دورات التدريب على تقييم المشروعات . وزيادة على ذلك فقد اتمت الأمم المتحدة مؤخرا اول دورة تدريبية عن التخطيط الصناعي للمسؤولين المعنيين في الحكومات الأمريكية (القاهرة ، فبراير — مايو ١٩٦٥) . وفي المقار الرئيسية لكل من اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية واللجنة الاقتصادية لآسيا والشرق الأقصى يجرى تنظيم دورات اقليمية عن وضع برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية تنطوق بصفة أساسية الى موضوع التنمية الصناعية . وهذه تعتبر من الدورات الخاصة بتنمية المهارات الأساسية والمهنية لفئات الافراد من المستويات الدنيا والوسطى التي سبق الحديث عنها . ومن المرغوب فيه ان يجرى تنظيم هذه الدورات بطريقة تدريجية في كل البلدان ذات الكثافة السكانية العالية والأقاليم الفرعية التي تضم مجموعة من الدول (يفضل أن تكون متجاورة) تجمع بينها وحدة اللغة ويصل حجم العمالة الصناعية فيها الى نحو المليون فرد أو أكثر .

وتحدد الظروف السائدة في الدول أو الأقاليم الفرعية المعنية ما اذا كان

(*) طبقا لما جاء بتقارير الدورة الخامسة للجنة التنمية الصناعية التابعة للأمم المتحدة بلغ عدد الخبراء العاملين في الحقل الصناعي خلال عام ١٩٦٤ ضمن مختلف برامج المعونة الفنية للأمم المتحدة ٢٣٠ خبيرا وذلك باستثناء مشروعات الصندوق الخاص - انظر المحاضر الرسمية للمجلس الاقتصادي الاجتماعي - الدورة التاسعة والثلاثين - ملحق رقم ٦ - بقرة ١٢٥) .

يلزم أن يجرى التدريب على أعمال التنمية الصناعية بطريقة شاملة بمعرفة منظمة خاصة للتدريب الصناعى تنظم . بالإضافة إلى دورات تنمية المهارات الأساسية والمهنية . دورات أخرى تخصصية مختلفة في فروع صناعية معينة مثل تنمية الصناعات الصغيرة والموضوعات الأخرى المتعلقة بها ، أو داخل معهد يضطلع بأنشطة التدريب عامة في كافة مجالات التنمية الاقتصادية . أو كبرنامج يتكون من دورات متكاملة تنظمها جهات مختلفة في المجال المطلوب .

ويمكن أن تساهم مختلف برامج المعونة الدولية بقدر كبير — وهى تساهم الآن فعلا — في إقامة معاهد التدريب القومية والإقليمية المشتركة . ومع ذلك لا زال الأمر يحتاج إلى مزيد من الجهد للوفاء بالاحتياجات القائمة في هذا الصدد . ويتعين أن تستهدف مثل هذه الجهود المكثفة تقوية وتحسين أساليب وتسهيلات التدريب الموجودة فعلا ، ولا سيما فيما يتعلق برفع كفاءتها العملية ، وثمة مجالات رئيسية ثلاثة يمكن أن تساهم فيها برامج المعونة الدولية وهى وضع مناهج ميسرة وقوية للتدريب ، وتوفير وسائل التدريب المناسبة ، وتنمية القدرات الشخصية بصفة عامة . وقد سبق الحديث عن موضوع التوسع الكمي الذى يمثل في حد ذاته هدفا رئيسيا ثانيا للمعونات الدولية في هذا المجال . على أنه قد يكون من الأفضل إقامة معاهد دائمة للتدريب في الحالات التى توافر فيها فعلا المبررات الكافية وحتى يمكن توفير الاحتياجات الماسة من القوى البشرية المدربة ، يتعين أن تكون بعض الحلول الوقتية مثل عمليات التدريب الخاص موضع اعتبار .

٤ — التدريب الإقليمي المشترك :

تتمثل الأهداف التدريبية الخاصة بهذا المجال في التدريب التنشيطي (الموجه للتنمية الجديدة) ودراسة الأساليب الفنية المتقدمة مثل دراسات السوق والدراسات التحليلية الصناعية المشتركة . كما يفضل أيضا ممارسة التجربة العملية في مجال تطبيق هذه الأساليب ، غير أن مثل هذه الممارسة لا يمكن أن تستهدف بصفة عامة خلال فترة التدريب المحدودة خلق خبرات متكاملة في تلك المجالات . ومع ذلك فإن المام المتدربين بتفاصيل تلك الأساليب من خلال التطبيق له فوائده المتعددة بالنسبة للتدريب بل ويعتبر شرطا لاغنى عنه لضمان تحديد الطريقة السليمة لدراسة وتقييم المشكلات موضوع الدراسة والتبصير بها .

ومن الأفضل أن توجه برامج التدريب الاقليمي المشترك الى تدريب الأفراد من المستويات الوسطى والعليا ، كما يجب أن تستهدف تلك البرامج ضمنا التنمية المهنية وتنظيم الدورات المتقدمة التي سبقت الاشارة اليها بالاضافة الى تنظيم مختلف الدورات القصيرة والاشترك في مشروعات البحوث . وهناك الآن عدد كبير من فرص التدريب التي تقدمها الدول الصناعية المتقدمة التي تفيد كثيرا في هذا الصدد . على أنه يتعين ان نعترف بأن هذا المجال لا يزال جديدا نسبيا ويحتاج الى مزيد من التطوير والتوسع . وفي حالات معينة يلاحظ ان الافكار القديمة التي سادت العصور الماضية لا تزال تتحكم في الفلسفة الأساسية لبرامج التدريب . كما يمثل النقص في هيئات التدريس القادرة مشكلة أساسية أخرى في هذا الخصوص ، وهنا يجب ان نسلم ابتداء بأن التعلم الفعال يحتاج الى كل من المعرفة والخبرة في مجال تعليمي متخصص والى الفهم العميق لظروف ومشاكل التنمية في الدول حديثة النشأة . وتعتبر طرق التعليم الحديثة والمناهج الجديدة لبرامج التدريب من المجالات التي يمكن تطويرها وتحسينها .

ومما يدعو الى التفاؤل في هذا المجال ان هذه الجوانب المنهجية قد استرعت اهتمام الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة والمنظمات الدولية الأخرى . ولأسباب واقعية يتزايد بصفة عامة الاعتقاد بأنه ينبغي ان تقتصر فترات التدريب الاقليمي المشتركة لانباء الدول النامية على مدد محدودة نسبيا لا تزيد عن بضعة شهور . وتقدر تكاليف هذا النوع من التدريب بما يزيد بنسبة ٥٠٪ / او اكثر عن تكاليف التدريب الاقليمي الداخلي . هذا ويشترط فيمن يوفد لدورات التدريب الاقليمي المشترك ان يكون على علم تام باحتياجات دولته وان يكون ممن يشغلون الوظائف القيادية الرئيسية إذا ما اريد الامادة الكاملة من هذا التدريب . وهذا يعنى بالتالى ان يقتصر ذلك على الأفراد الذين تكون هناك حاجة ملحة لتدريبهم فقط مما يستلزم ايضا مزيدا من اختصار مدد التدريب الاقليمي المشترك .

٥ — الدراسات المنهجية ومستويات التدريب العام :

تستهدف دورات التنمية الصناعية المتخصصة دراسة الموضوع بطريقة أكثر شمولاً من تلك التي يمكن ان تتم عادة ضمن الدورات العامة . وقد تطرق الحديث فيما سبق الى عرض ثلاثة أنواع من دورات التنمية الصناعية هي :

دورة اساسية عامة لحدیثی التخرج ، والثانية للتنمية المهنية للأفراد الذين يصلحون لشغل الوظائف الاشرافية الوسطى ، والثالثة والاخيرة دورة متقدمة لشاغلي المستوى الاشرافي الاوسط والمرشحين لوظائف اشرافية اعلى .

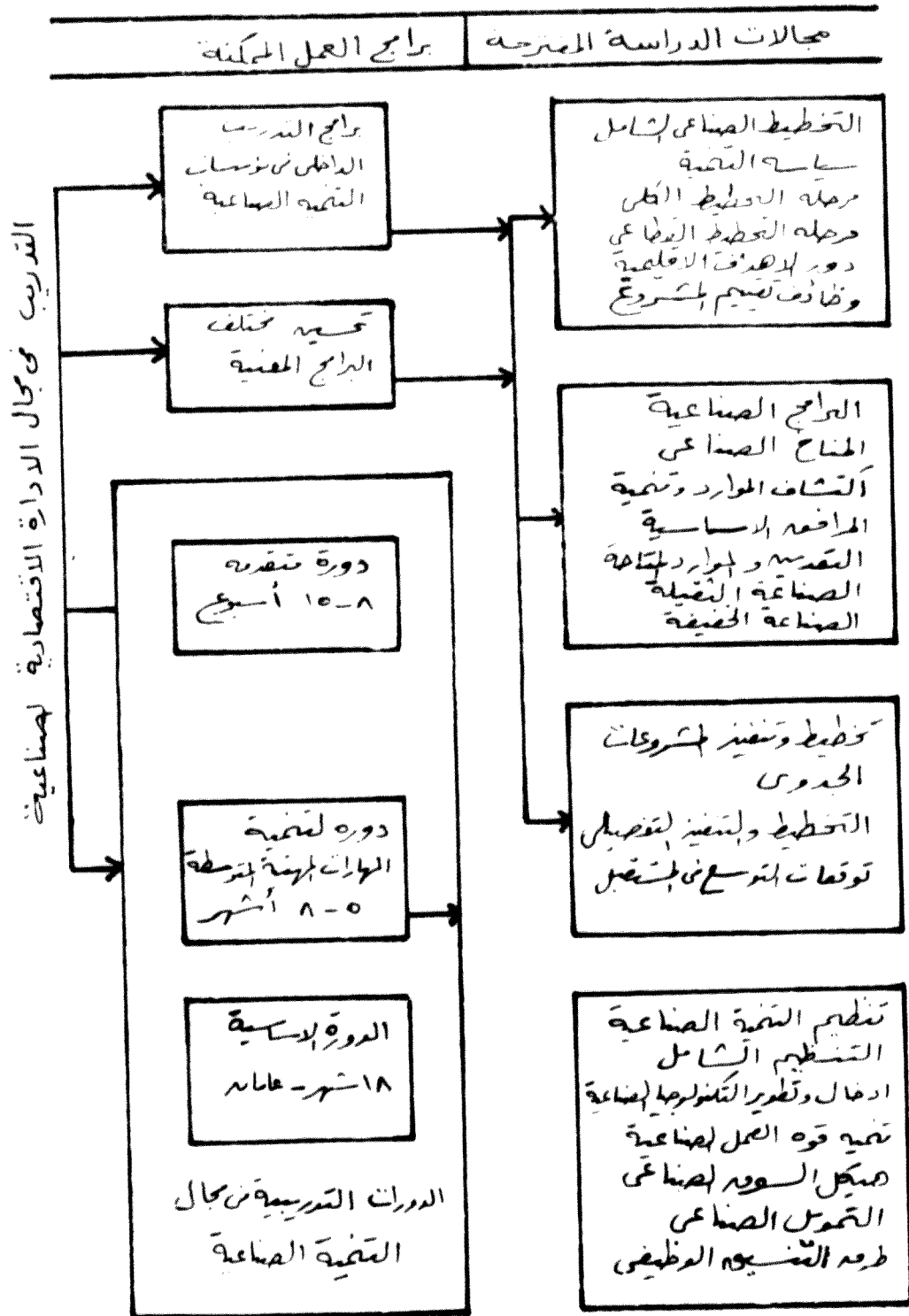
وتنظم الدورة الاساسية لحدیثی التخرج الذين تتراوح اعمارهم بين ٢٢ و ٣٠ عاما ممن اتموا على الاقل ما بين ثلاث واربع سنوات من التعليم الاكاديمی . وهى تحتاج الى فترة تتراوح ما بين ثمانية عشر شهرا وعامين كاملين . وتشمل ضمنا دراسة المعطيات الأولية التى تستهدف تنمية اساليب الترابط المرغوب فيها ، كأن تشتمل مثلا على تدريب غير المهندسين لعدده شهور فى المجالات التكنولوجية ، كما يحتاج الامر بالمثل الى شرح المتطلبات الاقتصادية الاساسية فى مسنهل التدريب ، وقد تمتد هذه طوال مراحل الدورة باكملها . ويجب الا تقل المدة التى تخصص للتدريب العملى عن ستة الى تسعة شهور على الاقل . كما يتعين ان تعطى الدورة الاساسية المتدربين فكرة عامة عن مختلف الموضوعات التى ورد ذكرها فى البحث (ب) مع التركيز على مجال متخصص واحد من المجالات الرئيسية . ويمكن ان يتأتى ذلك مثلا بتخصيص الجزء الاخير من البرنامج لدراسة متخصصة فى الموضوعات التى يمكن للمتدربين ان يتخصصوا فيها . ونظرا لتشعب هذا النوع من التدريب الاساسى وطول مدته فانه يمكن ان يمنح المتدربون الذين يتمون الدورة بنجاح شهادات تاهيل مهنى تثبت لهم ذلك .

اما بالنسبة لدورات التنمية المهنية التى تستهدف اعداد نفر من المسئولين تتراوح اعمارهم بين ٢٨ و ٣٥ سنة لشغل الوظائف الاشرافية الوسطى ، فيمكن ان يستغرق التدريب مدة اقصر ولكن مثلا من خمسة الى ثمانية شهور . وينبغى ان تستهدف هذه الدورات اساسا تنمية المقدرة والخبرة المهنية فى مجالات التخصص الرئيسية ، مثل التخطيط الصناعى الشامل على المستويات القومية والاقليمية او برامج خاصة عن قطاع صناعى معين او دراسات فى بعض التخصصات المهنية كالتمول وتنمية القوى العاملة فى الصناعة .. الخ . ويتعين ان يرتبط التدريب العملى فى هذا النوع من الدورات بتحليل ودراسة المشاكل المعقدة وتوسيع خبرات المتدربين فى مجالات مهنية معينة .

واخيرا ينبغى ان تهدف الدورات المتقدمة — التى تعد الافراد لشغل

اعلى الوظائف التنفيذية - الى التقليل من التركيز على التخصص عند المشتركين وذلك على النقيض من دورات التنمية المهنية التي تركز على التدريب المتخصص . ويمكن ان يتحقق تخفيف التخصص هذا عن طريق عرض ومناقشة مختارات نموذجية مقارنة من الخبرات الخاصة بكافة مجالات العمل الذي سبق الحديث عنها في البحث (ب) . كما تستهدف هذه الدورات ايضا توفير الدراسات التفصيلية المتعمقة لعمليات اتخاذ القرار على المستويات العليا . ويجب ان تهتم برامج هذه الدورات ايضا باجراء دراسات مستفيضة عن استراتيجيات التنمية والعلاقات الصناعية الدولية وعن تنميته الشخصية بغية اعداد المشتركين للاضطلاع بالمسئوليات القيادية في المناصب العليا . وحتى تحقق هذه الدورات آثارها المرجوة الدائمة فان الراى يتفق بصفة عامة على انها تحتاج إلى مدة تتراوح بين ثمانية واثنى عشر اسبوعا . هذا وتخصص تلك الدورات المتقدمة عامة لنفر ممتاز تتراوح اعمارهم بين ٣٢ و ٤٠ عاما ممن يتمتعون بشخصية قوية وقدرات مهنية وإدارية بالاضافة الى توافر الخبرة الكافية مع سجل حافل بالمنجزات الهامة .

تطور التدريب في مجال الادارة الاقتصادية الصناعية



بعض دورات التدريب المختارة في مجال التنمية الصناعية التي نظمتها الأمم المتحدة والمنظمات التابعة لها

١ - مقدمة عامة :

اضطلعت الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة بتنظيم عدد كبير من الحلقات الدراسية - قصيرة الأجل - في المجال الصناعي ، وذلك منذ بل وقبل تكوين لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في عام ١٩٦١ . وتتناول هذه الحلقات موضوعات عامة منها على سبيل المثال الحلقة التي نظمت لمدة أسبوعين عن برمجة التنمية الصناعية في منطقة أمريكا اللاتينية ، وذلك بالإضافة الى الحلقات الخاصة لدراسة بعض الموضوعات الأكثر تخصصا كالمجمعات الصناعية ونتاج الأسمدة وصناعة الحديد والصلب وتعليب الأغذية ، والتوحيد القياسي والمعايرة الصناعية ومشاكل العمالة الناجمة عن التشغيل الآلي والتكنولوجيا المتقدمة . الخ . كما تقدم الأمم المتحدة أيضا منحا دراسية للأفراد مساهمة منها في اعداد مختلف برامج تدريب العاملين اثناء العمل أو الدورات التي تقدمها وترعاها مختلف المؤسسات . هذا فضلا عما بذلته من جهود لتوفير مزيد من التسهيلات التدريبية الأساسية وطويلة الأجل والتي سيأتي ذكرها فيما بعد بتفصيل أوفى . وتشمل هذه الأنشطة التدريبية ضمنا جهودا إقليمية مثل الدورة التدريبية الخاصة للمسؤولين الحكوميين الأمريقيين عن التخطيط الصناعي ، ودراسة مشكلات الصناعة ضمن دورات التنمية الاقتصادية التي يتم تنظيمها تحت رعاية كل من اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية واللجنة الاقتصادية لآسيا والشرق الأقصى . وزيادة على ذلك ينظم البنك الدولي للانشاء والتعمير دورة عن تقييم المشروعات الصناعية .

٢ - الدورة التدريبية للمسؤولين الحكوميين الأمريقيين عن التخطيط الصناعي (٥) :

(١) تنظيم الدورة :

قام بتنظيم تلك الدورة مركز الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ، بالتعاون

مع المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط (IDEP) في داكار عاصمة السنغال ومعهد التخطيط القومي في القاهرة بالجمهورية العربية المتحدة . وقد استضافت الجمهورية العربية المتحدة هذه الدورة التي استغرقت الفترة من ١٥ فبراير حتى ١٥ مايو ١٩٦٥ .

(ب) أغراض الدورة والمشاركون فيها :

أعدت هذه الدورة بهدف مساعدة المسؤولين في الوزارات والهيئات شبه الحكومية بالدول الأفريقية على معالجة مختلف جوانب تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية الصناعية .

(ج) برنامج الدورة :

تقسم برنامج هذه الدورة الى ثلاث مراحل . خصصت المرحلة التمهيدية — الأولى — للموضوعات المتعلقة بالتخطيط الاقتصادي ومشكلات النمو بالإضافة الى بعض التدريبات المختارة التي قد تلزم لاعداد المتدربين للمساهمة الكاملة في الدورة والافادة منها . أما المرحلة الأساسية — الثانية — من البرنامج فقد خصصت للرمجة الصناعية وخاصة ما يتعلق منها بمشاكل اعداد المشروع وتقييمه وتنفيذه . وهنا أولى البرنامج عناية خاصة للأطار التنظيمي الذي يتم فيه تشجيع وتنفيذ مشروعات التنمية الصناعية . وبينما جرت دراسة موضوع تمويل المشروعات من ناحيته العامة فقد أعطيت أهمية خاصة للمساعدات الخارجية وموارد المعونات . وأخيرا خصصت المرحلة الثالثة لمشكلات التنمية الصناعية في أفريقيا التي تعنى الدول المشتركة في الندوة مثل الدراسات النظرية والتكامل والتنسيق الاقليمي وتخطيط المجمعات الصناعية وانجازات اللجنة الاقتصادية لأفريقيا . وقد تلا هذا البرنامج عدد من الزيارات الميدانية لبعض مشروعات التنمية الصناعية والاقتصادية والمجمعات الصناعية في الجمهورية العربية المتحدة .

٣ — دورة أمريكا اللاتينية التدريبية عن التخطيط الاقتصادي والاجتماعي :

(١) تنظيم الدورة :

تنظم هذه الدورة سنويا لمدة ثمانية شهور (أبريل — نوفمبر) في سننجاو عاصمة شيلي بمعرفة معهد أمريكا اللاتينية للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية التابعة للأمم المتحدة .

(ب) اغراض الدورة والمشاركون فيها :

تقدم هذه الدورة تدريباً أساسياً في مجال التخطيط الاقتصادى والاجتماعى للمبعوثين الذين ترشحهم حكومات دول منطقة أمريكا اللاتينية .

(ج) البرنامج العام للدورة :

تنقسم هذه الدورة الى مرحلتين مدة كل منهما اربعة اشهر ، اولاهما مرحلة عامة يشترك فيها كافة المدربين وتغطى موضوعات : التحليل الاقتصادى والمحاسبة القومية والتنمية الاقتصادية والتخطيط والاساليب الفنية للبرمجة واعداد وتقييم المشروعات وسياسات التنمية والتنظيم والادارة وغير ذلك من الموضوعات التى تتعلق بهذا المجال وتغطى المرحلة الثانية سبعة دراسات اختيارية متخصصة هى على الترتيب : البرمجة العامة والبرمجة فى القطاع العام واعداد الموازنات القومية والبرمجة الصناعية وتنمية قطاع النقل وتنمية القوى العاملة والتنمية الزراعية .

(د) الاطار العام للدراسة المتخصصة الاختيارية عن البرمجة الصناعية :

تصمم هذه الدراسة الاختيارية لكى تفى بصفة خاصة بالاحتياجات التدريبية اللازمة للاقتصاديين والمهندسين والمجموعات الأخرى من الكوادر المهنية المعنية بالعمل فى مجالات تنمية الصناعات التحويلية ، ويشتمل برنامج الدراسة على مجموعات المواد التالية : المشكلات العامة للتصنيع (٦٠ ساعة) واقتصاديات المشروعات الصناعية (٢٥ ساعة) والبرمجة الخطية (٣٠ ساعة) ودراسة صناعات معينة (٩٠ ساعة) ثم ندوة عن تنفيذ الخططات الصناعية .

٤ — الدورة التدريبية الآسيوية عن سياسات ومشكلات التنمية :

(ا) تنظيم الدورة :

تعقد هذه الدورة سنوياً لمدة ستة أشهر (فبراير — يوليو) فى بانجكوك عاصمة تايلاند بمعرفة المعهد الآسيوى للتنمية الاقتصادية والتخطيط واللجنة الاقتصادية لآسيا والشرق الأقصى التابعة للأمم المتحدة .

(ب) اغراض الدورة والمشاركون فيها :

تنظم هذه الدورة التدريبية بصفة عامة عن التنمية الاقتصادية والتخطيط للمبعوثين الذين ترشحهم حكومات دول منطقة آسيا والشرق الأقصى .

(ج) الأطار العام لبرنامج دراسة خاصة في المجال الصناعي :

تتعد في اطار الدورة العامة المشار اليها حلقة دراسية عن التنمية الصناعية تتضمن الموضوعات التالية : الأهداف العامة للتنمية الصناعية واختيار الاستثمارات البديلة والبرمجة الصناعية ودور الصناعات الصغيرة وتقييم المشروعات والتمويل الصناعي ثم مناقشة شاملة للمشكلات الخاصة بمنطقة آسيا والشرق الأقصى . وتدخّل الزيارات الميدانية والدراسات التطبيقية في حل مشكلات التنمية الصناعية ضمن هذا البرنامج الدراسي المتخصص .

هـ - دورة تقييم المشروعات الصناعية :

(ا) تنظيم الدورة :

نظمت هذه الدورة خلال الفترة من مارس حتى يونيو ١٩٦٥ (١٢ اسبوعا) بمعرفة معهد التنمية الاقتصادية التابع للبنك الدولي للانشاء والتعمير في العاصمة الأمريكية واشنطن . كما جرى تنظيمها ايضا على مستوى اقليمي (الهند في عام ١٩٦٤) وبالاسبانية (مع تركيز خاص على مشكلات أمريكا اللاتينية) .

(ب) اغراض الدورة والمشاركون فيها :

تقدم هذه الدورات للمسؤولين الحكوميين الذين ترتبط أعمالهم مباشرة باعداد وتقييم مشروعات التنمية .

(ج) برنامج الدورة :

تتضمن الموضوعات الرئيسية للبرنامج التعريف بقطاع الصناعة وهيكله الداخلي أي العناصر الرئيسية للمشروعات الصناعية من حيث المدخلات والمخرجات ومفهوم القيمة المضافة ، وأهمية التحليل المحاسبي والمالي وأوجه الاختلاف بين المحاسبة الخاصة أو محاسبة المنشأة والمحاسبة الاجتماعية أو الاقتصادية وتحليل التكلفة باستخدام جداول نقطة التعادل واقتصاديات حجم المشروع ودراسة السوق ، ودور تكاليف النقل والتوزيع ، والعلاقة بين التخطيط والمشروعات والجوانب الهندسية للمشروع ، وتحديد تكلفة تنفيذ المشروعات التي يجري اختيارها بالطريقة المرغوب فيها ، وتنمية

وأجورا فقط . هذا وقد استبعدت أرقام العمالة الخاصة بجنوب أفريقيا من احصاءات منطقة أفريقيا ، كما استبعدت أيضا أرقام الجمهوريات السوفيتية الواقعة في آسيا وكذا اليابان من احصاءات الأقليم الآسيوى . وقد وضعت تقديرات عام ١٩٧٥ على أساس الاحتياجات الكلية من القوى العاملة مع افتراض معدلات النمو السنوى التالية : أفريقيا (٣١٪) وآسيا (٥٧٪) وأمريكا اللاتينية (٤٧٪) .

تكاليف تدريب المستويات الأعلى من القوى العاملة :

احتسبت البيانات التالية في جانب منها على أساس تقارير الأمم المتحدة ومنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ، وفي الجانب الآخر على أساس من الوثائق التى لم تنشر حتى الآن والتي أعدها كاتب هذا المقال لمركز الأمم المتحدة للتنمية الصناعية .

(أ) التدريب القومى :

قدرت تكاليف تعليم وتدريب المهندسين داخل الجامعات الوطنية في الدول النامية عام ١٩٧٠ على أساس الأرقام التالية :

مصروفات دورية (لكل طالب) من ٦٠٠ الى ١٦٠٠ دولار أمريكى سنويا .
تكلفة رأسمالية (لكل طالب) من ٤٠٠٠ الى ١٠٠٠٠ دولار أمريكى سنويا .

وتقوم هذه التقديرات على افتراض أن مدة الدراسة الجامعية تمتد خمس سنوات ولا تدخل فيها نفقات المعيشة والمصروفات الشخصية الأخرى . ويلاحظ أن بعض تقديرات تلك التكاليف — ولا سيما بالنسبة للأقليم الآسيوى — تعتبر أرقامها منخفضة نسبيا ، وأن كان ذلك قد يرجع الى اختلاف مستويات الدراسة الجامعية .

(ب) التدريب الإقليمى :

تقدر تكاليف التدريب الإقليمى لفترة مدتها ستة أشهر في الوقت الحاضر على النحو التالى (بالدولار الأمريكى) .

الاقليم	الاجمالي	رسوم الدراسة	مصاريف السفر والانتقال	مرتب المبعوث
افريقيا	٢٤٠٠-٢٩٠٠	٤٠٠	١٠٠٠-٥٠٠	١٥٠٠
آسيا والشرق الاقصى	٢١٥٠-٢٦٥٠	٤٠٠	٧٥٠-٢٥٠	١٥٠٠
أمريكا اللاتينية	٢٥٠٠-٣٠٠٠	٥٠٠	١٠٠٠-٥٠٠	١٥٠٠

ولا تتضمن تلك التقديرات راتب المبعوث الذي قد يستمر في تقاضيه داخل بلده ، كما احتسبت المرتبات المذكورة على أساس أسعار الطعام وتسهيلات الإقامة المعمول بها في الجامعات وفي مراكز التدريب المعروفة .

(د) التدريب الأقليمي المشترك :

تقدر تكاليف تدريب الشخص الواحد — الوافد من القارات الأخرى — في دول غرب أوروبا وأمريكا الشمالية على النحو التالي (بالدولار الأمريكي) :

مكان التدريب	الاجمالي بدون مصاريف السفر	الرسوم الدراسية (المباشرة وغير المباشرة)	مرتب المبعوث
أوروبا الغربية	٢٥٥٠-٢٨٠٠	٧٥٠-١٠٠٠	١٨٠٠
أمريكا الشمالية	٢٩٠٠-٤٤٠٠	١٥٠٠-٢٠٠٠	٢٤٠٠

ولا تتضمن تلك التقديرات مرتبات المبعوثين . هذا ويمكن تقدير مصاريف سفر وانتقال المبعوث الواحد من القارات المختلفة بواقع ١٠٠٠-١٢٠٠ دولار في المتوسط .

(الملحق (ج)

بيان المرجع

وفيما يلي بيان بالوثائق والمطبوعات التي صدرت في السنوات الأخيرة عن الأمم المتحدة ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية :

— الأمم المتحدة : تقارير الدورة السابعة والثلاثين للمجلس الاقتصادي والاجتماعي .

— الأمم المتحدة : تقارير الدورة الخامسة للجنة التنمية الصناعية .

— الأمم المتحدة : نحو سياسة تجارية جديدة للتنمية .

— الأمم المتحدة : تقرير مؤتمر الأمم المتحدة عن تسخير العلم والتكنولوجيا لخدمة المناطق الأقل تقدما (رقما مبيعات الأمم المتحدة 63.1.21—63.1.28)

— الأمم المتحدة : نمو الصناعة العالمية : ١٩٢٨ — ١٩٦١ . الجداول القومية (رقم مبيعات الأمم المتحدة) (63. XV11.5)

— مكتب العمل الدولي : تقارير مؤتمر مشاكل العمالة الناجمة عن التشغيل الأوتوماتيكي والتكنولوجيا المتقدمة .

— منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية : « المهارات الأجنبية والمعونة الفنية في مجال التنمية الاقتصادية . ١٩٦٥ » .

وأخيرا فقد رجعنا في اعداد هذه الدراسة الى عدة مستندات مختلفة أخرى ، كما راعينا محاولة تحقيق هدفين محددين . ففي المقام الأول كان الهدف هو تقدير الاحتياجات التدريبية في مجال الادارة الاقتصادية الصناعية . وعلى ذلك تمت دراسة التقارير التي أعدت عن التقدم الصناعي الأقليمي ثم استكملت بدراسة أخرى لخطط التنمية الصناعية القومية في دول مختارة من آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية اختيرت بحيث تمثل مختلف الأقاليم . أما الهدف الثاني فقد تركز حول تقديم استعراض موجز للتسهيلات التدريبية التي تقدمها الأمم المتحدة ولجانها الإقليمية ووكالاتها المتخصصة والمنظمات متعددة الأطراف والمنظمات الثنائية الحكومية والخاصة وعدد من المعاهد التي تنظم دورات تدريبية في مجال التنمية الصناعية أو الاقتصادية . (م ٥ — تدريب المديرين)

استعراض المشكلات التي تحيط بتدريب المديرين الاقتصاديين في مجال

التنمية الصناعية

بقلم : فرانسوا فان هوك (*)

طبقا لجدول الأعمال المبدئي المعد لاجتماعات مجموعة العمل الأقليمية التي دعيت لدراسة موضوع تدريب المديرين الاقتصاديين العاملين في مجال التنمية الصناعية بالدول النامية يتلخص هدف هذه الدراسة ابتداء في استعراض الدورات التدريبية المتاحة حاليا للمديرين الاقتصاديين المسؤولين بصفة خاصة عن تنظيم أنشطة التنمية الصناعية في الدول النامية . كما تناقش أيضا الوسائل التي يمكن من خلالها تطوير وتطوير هذه الدورات لتلائم الحاجات الحقيقية لهذه الدول . واخيرا فقد طلب من المؤلف وضع اطار عام لبرنامج تدريبي يكون أكثر ملاءمة لحاجات ومسئوليات هذه الفئة من المديرين .

ويجدر بادىء ذي بدء تحديد نطاق هذا البحث من أجل دصر موضوع الدراسة وتجنب الازدواج غير الضروري مع بعض الأبحاث الأخرى التي أعدت لهذا الاجتماع . على أن هذه المحاولة ستكون شاقة الى حد كبير ، أولا لأنه من أجل ازالة أى التباس أو غموض محتمل يتعين الاتفاق على تعريف ثابت لمصطلح « المديرين الاقتصاديين في مجال التنمية الصناعية » ، وثانيا لأنه يجب قبل اقتراح أى برنامج تدريبي مناسب ان نتعرف باختصار على المشاكل المختلفة التي يتعين ان تكون في الحسبان ، وهذا هو موضوع الجزء الثاني من هذه الدراسة .

وفيما يتعلق بتحديد مفهوم مصطلح « المديرين الاقتصاديين في مجال التنمية الصناعية » ، ينبغى الا يفترض انه يشمل كل شخص يتصل عمله بطريق مباشر أو غير مباشر باعمال التنمية الصناعية سواء في القطاع العام أو الخاص . ويقتصر هذا البحث على تناول الكوادر الحكومية من الاقتصاديين والفنيين الذين يضطلعون بدور مباشر في اعداد وتنفيذ خطط وبرامج التنمية الصناعية ، وكذلك كبار الموظفين الحكوميين الذين يسيرون الجهاز الإدارى . كما يتركز الاهتمام أيضا على موظفى الأجهزة الحكومية

(*) Francois Van Hoek رئيس قسم التدريب بمركز التنمية التابع لمنظمة التعاون

المسؤولين عن وضع وتنفيذ برامج التنمية الصناعية وكبار الموظفين التنفيذيين في المؤسسات القومية المتخصصة مثل بنوك التنمية .

ولا يعنى هذا التعريف المحدد التقليل اطلاقا من شأن الاختناق السائد في الدول النامية بسبب نقص المهارات البشرية اللازمة للصناعات الجديدة او لمشروعات التوسع في الصناعات القائمة . ومن ثم يبقى هناك الكثير مما ينبغى القيام به لتنظيم عمليات تدريب العاملين اللازمين للبدء والتوسع في مختلف الوحدات الصناعية سواء كانت من الوحدات كبيرة او متوسطة او صغيرة الحجم . على اننا لازلنا نشعر بأن تلك المشكلة على اهميتها ، لا تدخل ضمننا في دائرة هذه المناقشة بصفة عامة او في نطاق هذا البحث بصفة خاصة .

هذا ويبدو من الضروري ، قبل ان نسترسل في الحديث ان نحدد معنى كلمة « التدريب » من حيث علاقتها بالتعليم والتي نرى انها بكلمه ولا يمكن ان تحل محله .

تسهيلات التدريب المتاحة حاليا في مجال التنمية الصناعية :

في ضوء التعريف السابق للمدير الاقتصادي في مجال التنمية الصناعية يمكن القول بأنه لم يتم حتى الآن - على حد علمنا - تنظيم دورة تدريبية قوية ومتوازنة تماما لطائفة المديرين الاقتصاديين المسؤولين حاليا او الذين ينتظر ان يتولوا في المستقبل مسئولية التنمية الصناعية في الدول النامية على ان الدراسات الأكثر تفصيلا عن التسهيلات التدريبية المختلفة تظهر ان هناك - في الحقيقة - اربعة انواع من البرامج او الدورات التي تتصل بطريقة او بأخرى بموضوع التنمية الصناعية .

وفيما يلي استعراض موجز لهذه الانواع الأربعة مع بعض امثلة معينة :

هناك اولا سلسلة واسعة من البرامج التي يختلف مضمونها ، ولكنها تركز كل جهودها لخدمة التنمية الصناعية . وتخصص تلك البرامج ابتداء - وان لم يكن ذلك على سبيل القصر المطلق - لكبار الموظفين التنفيذيين في قطاع الأعمال . وهنا يتركز الاهتمام على تنمية وتطوير المنشأة الصناعية ، كما تستهدف هذه البرامج في حد ذاتها العمل على التغلب على صعوبة شغل وظائف الادارة العليا . وتتكون هذه البرامج بصفة عامة من عدة محاضرات

ودراسات نظرية وزيارات ميدانية للمنشآت بل وممارسة العمل فيها . ومن امثلة ذلك دورة مركز الدراسات الصناعية بجنيف ، والدورات التدريبية التي ينظمها معهد التنمية الصناعية بروما ، والدورة التي ينظمها في ديلفت معهد بحوث الادارة العليا ، وان كانت هذه الدورة الاخيرة تهتم أساسا بتنمية الكوادر اللازمة للمؤسسات متوسطة وصغيرة الحجم . هذا ولا تستهدف تلك الدورات تدريس طرق العمل واساليه الفنية وانما تهدف الى تنمية النوعيات والأفكار اللازمة لحسن سير العمل في المنشأة . وعلى الرغم من ان هذا النوع من البرامج قد يكون مفيدا للغاية في تدريب كبار الموظفين التنفيذيين في القطاعين الخاص والعام في الدول النامية ، الا انها تبدو غير ملائمة للمديرين الاقتصاديين المسؤولين بصفة خاصة عن التنمية الصناعية في تلك الدول .

ويأتى ضمن هذه الطائفة من الدورات المخصصة كلية للتنمية الصناعية، الدورة التي يزمع معهد الدراسات الاجتماعية في لاهاي عاصمة هولندا تنظيمها لمدة أربعة شهور ابتداء من سبتمبر ١٩٦٥ وان كانت تستهدف تحقيق غرض مختلف . وتنظم هذه الدورة بصفة عامة لأولئك الذين يرغبون التخصص في التخطيط الصناعى مع مزيد من التركيز بصفة خاصة على اعداد المشروعات الصناعية . اذ تأتى الفكرة الأساسية لهذه الدورة من منطلق ان التخطيط الاقتصادى في الدولة النامية يظل محكوما عليه بالعدم ما لم يكن هناك مشروعات صناعية مدروسة دراسة سليمة . على ان جزءا من هذه الدورة يخصص لدراسة العلاقة بين المشروعات الصناعية والتخطيط الشامل او القطاعى . وسوف يتضح من الجزء (ب) من هذا البحث الى اى مدى يمكن لدورة من هذا القبيل ان تساهم بفاعلية في تدريب المديرين الاقتصاديين الحكوميين في مجال التنمية الصناعية .

هذا ويمكن ان تتضمن الطائفة الثانية من الدورات التدريبية الخاصة بالتنمية الصناعية أيضا البرامج المخصصة كلية لجانب معين من جوانب التنمية الصناعية وتوجه للموظفين الحكوميين فحسب ، ومنها على سبيل المثال البرنامج الخاص عن تقييم مشروعات التنمية الصناعية الذى ينظمه معهد التنمية الاقتصادية لمدة أربعة شهور . ونظرا للطبيعة المتخصصة للغاية لهذا المعهد الذى يعتبر واحدا من اجهزة البنك الدولى للانشاء والتعمير فان برامجه تركز أساسا على التنمية الصناعية ودور مؤسسات تمويل التنمية مع اعطاء

اهمية خاصة لاعداد وتقييم مشروعات التنمية . وتندرج ضمن هذه المجموعة الثانية الدورات المماثلة التي تجرى بمعرفة عدد من المعاهد الاقليمية في آسيا وأمريكا اللاتينية وتستهدف تحقيق نفس الأغراض السابقة تقريبا . وغالبا ما يتم تنظيم هذه الدورات في مراحلها الأولى بمساعدة معهد التنمية الاقتصادية التابع للبنك الدولي للإنشاء والتعمير .

ويمكن ان تتضمن الطائفة الثالثة من الدورات التدريبية — وان كانت تتشابه الى حد كبير مع المجموعة الثانية — تلك البرامج التي يجرى تنظيمها للموظفين الحكوميين بصفة غير دورية وغير منتظمة والتي تخصص لجانب معين من جوانب التنمية الصناعية . واقرب الأمثلة على ذلك دورة البرمجة الصناعية التي نظمها خلال الفترة فبراير — مايو ١٩٦٥ في القاهرة معهد التخطيط القومى بالاشتراك مع اللجنة الاقتصادية لأفريقيا ومعهد دراسات التنمية والتخطيط التابع لتلك اللجنة ومركز الأمم المتحدة للتنمية الصناعية .

واخيرا تمثل الدورات التدريبية المخصصة للتنمية الصناعية بصفة عامة ، أو تلك التي تعالج أية مشكلات معينة تتعلق بها ، جانبا هاما من جوانب البرامج التدريبية الشاملة عن التنمية الاقتصادية . وتغطى مختلف هذه الدورات ضمنا عددا كبيرا من الموضوعات التي تتعلق بشكل أو بآخر بموضوع التنمية الصناعية ، مثل تاريخ التنمية الصناعية في الدول الصناعية والنامية ، ونظرية التوطن ، وتمويل التنمية الصناعية ، والعلاقات الصناعية المشتركة ، ودور المؤسسات الحكومية . . . الخ .

على أن بعض البرامج التي تندرج ضمن هذه المجموعة تشمل ضمنا عدة فروع متخصصة ، أو انها بسبب الطبيعة المتخصصة للمعاهد التي تنظمها ، تولى عناية خاصة لموضوع التنمية الصناعية . ومثال ذلك الدورة العامة التي ينظمها معهد التنمية الاقتصادية لجميع قطاعات كبار الموظفين التنفيذيين الحكوميين ، أو برنامج التخطيط الصناعى الذى يعتبر جزءا من الدورة التي ينظمها المعهد الدولى لبحوث وتدريب التنمية المتناسقة في باريس لمدة ثمانية أشهر .

وباختصار ، هناك عدة تسهيلات معينة لأغراض التدريب في مجالات التنمية الصناعية داخل كل من الدول الصناعية والنامية . وتستهدف هذه التسهيلات بصفة عامة تدريب مواطنى الدول النامية . ومهما كان شكل

هذه التسهيلات (دورات تعليمية أساسية أو تنشيطية) وأيا كانت الجوانب التي تركز عليها (تنمية المنشأة أو التخطيط .. الخ) . فان امامها جميعا طريقا طويلا للوفاء باحتياجات معظم — ان لم يكن كافة — الدول النامية . ومع ذلك لا يمكن القطع عن اقتناع بأن هذه الدورات عامة تكفى للوفاء بالاحتياجات التدريبية اللازمة للمديرين الاقتصاديين الحكوميين المسؤولين عن تنظيم التنمية الصناعية في بلدانهم .

(١) المشكلات الأساسية :

تقودنا هذه النتيجة الى التساؤل عن ماهية افضل البرامج التي من شأنها الوفاء فعلا باحتياجات حكومات الدول النامية . ويمكن الاجابة على هذا السؤال — كما ورد في المقدمة — فقط بعد استعراض عدد من الاعتبارات الأساسية التي تؤثر على البرامج التدريبية . ويأتى في مقدمة هذه الاعتبارات ذلك المبدأ (الذى يلقى قبولا واسعا من الناحية النظرية) وان لم يتأكد بالقدر الكافى من الوجهة العملية ولا في الدورات التدريبية (الذى يقول بأن أى برنامج للتدريب الصناعى لا يمكن ان يخطط له في عزلة مجردة ودون ان تؤخذ في الحسبان بقية احتياجات التنمية وامكانيات القطاعات الاقتصادية الأخرى . وكما قال ب. س. لوكاناثان بصدق في معرض حديثه عن الواقع العملى في الدول النامية الآسيوية .. ربما كانت الزراعة أهم عامل استراتيجى للنمو ولعل نجاح التصنيع يرتبط إلى حد كبير بالنمو الزراعى^(١) ومع التسليم بالتفاوت في الأهمية النسبية ، فان هذه القاعدة لا تنطبق على الدول الآسيوية وحدها فقط . وإذا صح القول بأن الزراعة والتنمية الزراعية تعتبر شرطا مسبقا للتصنيع فان ذلك ينطبق أيضا بالنسبة لتنمية بقية الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية .

ويتمثل الاعتبار الأساسى الثانى الذى يجب ان يكون مائلا في اذهان المدير الاقتصادى في مجال التنمية الصناعية في أهمية عمليات الاختيار السياسى الذى غالبا ما يستند الى معايير غير اقتصادية وفنية خالصة . وهنا يثور التساؤل عن كيفية التوفيق بين مختلف الأهداف والاختيارات البديلة التي تملحها الاعتبارات السياسية وتلك الخاصة بخطة التنمية

(١)

P.S. Lokanathan, «Elements of a Programme for Industrial Development», in Training Programmes in Economic Development, OECD, Paris (1963).

الصناعية . وثمة مجموعة قليلة من الدورات التدريبية التي تجرى حاليا تولى هذه المشكلة اهتماما طفيفا للغاية . ومن ثم هناك الكثير من مظاهر هذا التضارب بين الاهداف منها على سبيل المثال : كيف يمكن ضمان تحقيق كل من التوظيف الكامل والارتفاع بمستويات الدخول ، وكيف يمكن رفع الدخول مع المحافظة على مبدأ المساواة ، وكيف يمكن تنمية الصناعة على المستوى القومى مع ضمان تحقيق نوع من التوازن بين الأقاليم ؟

ولا يستهدف هذا البحث استعراض الكثير من المشاكل المعقدة للتنمية الصناعية التي يجب الا تغيب عن بال المديرين الاقتصاديين الحكوميين أثناء ممارستهم لعمالهم . وبالإضافة الى المشكلتين السابق الإشارة اليهما واللتين لا تحتاجان الى مزيد من الشرح والتفصيل هناك عدد معين من الصعوبات الأخرى : اولها ما يتعلق بالاعداد الفنى لخطط التنمية الصناعية ، وهنا يمكن الإشارة الى العديد من المشكلات الناجمة عن نقص البيانات الأساسية وعدم وجود جهاز ملائم للحسابات القومية ونقص جداول المدخلات والمخرجات . هذا بالإضافة الى الصعوبات الكثيرة التي تظهر على مستوى الاجراءات والمفاهيم الادارية .

ويتعين على المسؤولين الحكوميين المختصين بتنظيم التنمية الصناعية أن يكونوا على الأقل على وعى كاف بهذه المشكلات . واذا كان عليهم ان يؤدوا اعمالهم على الوجه الاكمل وجب ان يتمتعوا بعدة سجايا انسانية معينة وقدرة على الحكم والتمييز وقدر كبير من الدهاء . وتعد هذه التوليفة من الصفات الشخصية ، التي ليست لها طبيعة فنية والتي يمكن ان نطلق عليها اصطلاحا « المنزلة العقلية المرموقة » ، ذات اهمية حيوية تصعب الى حد بعيد امكانية اكتسابها من خلال دورة تدريبية . وكل ما يلزم هو قسط وافر من الفطرة السليمة مع موهبة القيادة والملم واسع بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في الدولة . وذلك بالإضافة الى الرغبة والمقدرة على تحمل المسؤولية . كما يجب الا ننسى أنه غالبا ما يضطر المديرون في الدول النامية الى اتخاذ قرارات جزائية مسبقة دون ان تتوافر لديهم الحقائق والأرقام التي يستعين بها اقرانهم في الدول الصناعية .

(ب) برنامج تدريبي ملائم :

وفي ضوء هذه الاعتبارات ترى ماذا يجب ان تكون عليه خصائص

أى برنامج تدريبي يستهدف إعدادا أفضل للمديرين الاقتصاديين الحكوميين لكي يقوموا بواجباتهم في مجال التنمية الصناعية ؟ . . يبدو لنا أنه من الأفضل في هذا الصدد البدء بالتعرف على الاحتياجات التدريبية المحددة لأولئك الذين يحضرون الدورة . وهناك أولا المديرين الاقتصاديين الحكوميين الذين استطاعوا بعد تخرجهم من الجامعة أن يكتسبوا الخبرة لعدة سنوات . وأن يشغلوا مناصب حكومية لها مسؤولياتها . وقد أثبتت التجربة أن هذه الطائفة من كبار الموظفين الحكوميين لا يمكنها أن تتفرغ لمدة أربعة أو ستة أو اثني عشر شهرا لحضور دورة تدريبية كاملة . وكل ما يلزم هؤلاء هو دورة تنشيطية قصيرة ومركزة تتضمن دراسة عملية عن تجارب وأخطاء عدد من الدول الأخرى لا يشترط بالضرورة أن تكون من الدول الصناعية الكبرى . وفي رأينا أنه لا تؤخذ حتى الآن بالاهتمام الكافي التجارب القيمة للدول التي لا تزال تمر بالمراحل الوسطى على طريق التصنيع ، وربما يستطيع مركز التنمية الصناعية والمعاهد الإقليمية التابعة للأمم المتحدة المساعدة على تحقيق مزيد من التوسع في معرفة تجارب وخبرات تلك الدول من خلال إجراء دراسات نوعية هادفة ، وتشجيع تبادل الآراء والخبرات بين المديرين في الدول النامية في مختلف مناطق العالم .

أما الفئة الثانية من المتدربين فتتألف من الأشخاص الأحدث سنا الذين تتمثل وظائفهم في مساعدة كبار الموظفين لفترة قصيرة مستقبلية حتى يحلوا محلهم في النهاية . وتتميز هذه الفئة بأنها أكثر عددا ، كما يسهل عليهم التغيب عن وظائفهم لاستكمال تدريبهم . وإذا كان هؤلاء قد أكملوا دراستهم الجامعية ، فليس هناك جدوى بعد ذلك من تزويدهم بمزيد من التعليم الجامعي لمدة سنة أو حتى سنتين . ذلك أن كل ما يحتاجون إليه في الحقيقة هو اتقان معرفتهم لعدد معين من المبادئ والموضوعات الأساسية عن طريق نظام تدريبي يشتمل على دورات متخصصة وتدريب عملي مع الاهتمام بعنصر الملاحظة الشخصية . وغالبا ما تخلو البرامج التدريبية التي تعد لموظفي الدول النامية من عنصر الملاحظة المذكور . وقد أثبتت التجربة أن الاشتراك الفعلي والموجه توجيهيا سليما في العمل اليومي بأى معهد للتنمية الصناعية يدار بالطرق القوية يفيد أكثر من كونه مجرد عمل تكميلي لدورات التدريب . وبفضل الزيارات التي لا يمكن أن تغنى عنها أفضل الدورات التدريبية ، يصبح المتدرب قادرا على إدراك الصعوبات والمعوقات العملية التي سوف تصادفه عند تطبيق العلم النظري في مجالات العمل .

وهنا نعود ثانية إلى القول بأن المزيد من التعاون الكبير بين الدول النامية
انما يؤدي الى نتائج مرموقة للغاية في هذا الصدد .

وعلى الرغم من ان احتياجات كل من هاتين الفئتين ووسائل الوفاء
بها ليست واحدة ، فان كافة البرامج التدريبية من هذا النوع انما تتجه
نحو تحقيق نفس الهدف : وهو استكمال جوانب المعرفة الفنية للمتدرب ،
والمامه بكافة الطرق والاساليب الفنية المستخدمة ، ويفضل تلك التي
يجرى العمل بها بنجاح في دول أخرى لا يشترط بالضرورة ان تكون من
الدول الصناعية المتقدمة . وتبدو الحاجة ماسة للغاية للتأكيد على ان
معرفة ودراسة تجارب الآخرين لا يعنى نقلها نقلا حرفيا . والحقيقة ان
المشكلات السياسية والاقتصادية والاجتماعية للتنمية الصناعية لها طابعها
الخاص المميز في كل دولة نامية ، حتى ان المرء غالبا ما يعجب وهو يرى
ان هناك جزءا واحدا على الأقل في أى دورة تدريبية يتعين الا يتم في دولة
معينة بذاتها أو يظهر تلك الاختلافات بصورة واضحة . وهذا هو السبب
في انه إذا ما وضعت هذه الدورات داخل إطار تنظيمي فان ذلك يعكس
على الأقل أهم السمات الاقتصادية والاجتماعية للدول المشتركة فيها ،
ويؤدي الى زيادة فاعلية التدريب بدرجة كبيرة .

ولما كان من المتعين ان ينبع نوع التدريب من واقع الظروف الفعلية
للتنمية الصناعية ، فاننا نعتقد انه تجدر الإشارة على الأقل الى بعض
الملاحظات الأساسية . لعل أولها انه يتعين تنظيم عدد من الدورات
التوجيهية سواء داخل الدول المعنية أو على أساس إقليمي ، كما يجب
ان يكون هناك في نفس الوقت تحديد مفصل ودقيق لنوعية البرنامج التدريبي
الذي يلائم الى اقصى حد ممكن استعداد وأفضليات المتدرب ومسئوليته
في المستقبل ، كما يتعين ان يكون هناك أيضا نوعا من المتابعة بعد عودة
المتدرب الى عمله . ومن المفيد في هذا الصدد تنظيم لقاءات — على مستوى
إقليمي قصير الأجل — للمتدربين السابقين تتيح لهم فرصة تبادل خبراتهم
الجديدة ، واستمرار متابعة التطورات الحديثة في النظريات العلمية وأحدث
التجارب الجارية في المناطق الأخرى . ومن المؤكد انه يمكن تحت رعاية
الأمم المتحدة ان يقوم مركز التنمية الصناعية والمعاهد الاقليمية بتنظيم هذه
الدورات التوجيهية والبرامج التدريبية واللقاءات الدورية . وعلى هذه
الجهات أيضا ان تدرس الوسائل المختلفة لتسهيل وتشجيع من سبق

تدريبهم على نقل المعارف التي اكتسبوها الى زملائهم ومساعدتهم لكي يمكن زيادة الأثر المضاعف لهذه الدورات .

وختاماً يجدر بنا أن نستعرض في إيجاز الموضوعات التي نرى ضرورة أن يتضمنها أى برنامج لتدريب المديرين الاقتصاديين الحكوميين المختصين بأعمال التنمية الصناعية في الدول النامية . ويمكن معالجة هذه الموضوعات ضمن الدورات التوجيهية أو برنامج التدريب ذاته أو من خلال الزيارات الميدانية والتدريب العملي . ويجب تمكين كبار الموظفين الحكوميين ذوي الخبرة الطويلة من تنشيط وتوسيع معارفهم ومعلوماتهم عن الموضوعات التي سيرد ذكرها . أما بالنسبة لفئة المديرين الشبان الذين سبق تعريفهم فاننا نرى أنهم يحتاجون بالضرورة الى دورة تدريبية تمتد لسنة كاملة على الأقل . وعلى أية حال فان كافة المتدربين يحتاجون الى فترة معينة من الوقت إذا أريد تزويدهم فقط بفكرة عامة عن المشاكل المختلفة والمعقدة للتنمية الصناعية . ونعرض فيما يلي قائمة تذكيرية فقط — وإن لم تكن كافية بعد — للقائمين على تنظيم الدورات التدريبية . وهذه لم تتضمن أية إشارة إلى موضوع القدرات العقلية كما سبق تعريفها في الجزء (١) السابق ، حيث يبدو من الصعب ، ان لم يكن من المستحيل غرس هذه الخصائص الشخصية من خلال دورات التدريب ، على أنه يتعين على موجهي التدريب ان يأخذوا ذلك في الحسبان طوال فترة التدريب المتخصص .

قائمة

**بالموضوعات ذات الأهمية الخاصة في أية دورة تدريبية
للمديرين الاقتصاديين الحكوميين المسؤولين عن التنمية الصناعية
في الدول النامية (لم ترتب حسب الأولوية) :**

- مجتمع التنمية الصناعية .
- معوقات التنمية الصناعية في الدول النامية .
- الزراعة والصناعة وعلاقتها بالنمو الاقتصادي .
- الاختيارات السياسية : الاختيار والقرار .
- برمجة الاحتياجات اللازمة من الفئة الوسطى من المديرين التنفيذيين ومشكلات التدريب المهني .

- مؤسسات التنمية الصناعية .
- تصنيف الصناعات .
- البرامج والمشروعات الصناعية .
- التحليل الوحدى والتحليل الكلى .
- التصنيع والتنمية الإقليمية .
- مشاكل التركيز الحضرى والاستقطاب وهجرة القوى العاملة .
- التصنيع والتنمية المتكاملة .
- التاريخ السابق للتصنيع .
- دور ووظيفة المعونة الأجنبية فى التصنيع القومى .

الوكالات المتخصصة في المعونة الفنية . ومن الناحية الأخرى فان المسؤولين عن التنفيذ يجب أن يكونوا على معرفة كاملة بظروف الدولة المعنية ودراية واسعة بأوضاعها الحضارية وإدراك تام لدور العناصر القيادية في المجتمع . ولما كان يندر الى حد كبير وجود هذين النوعين من المهارات معا في الدول النامية ، فانه يصبح من الحكمة بمكان أن نركز على التفرقة بين مرحلة الإعداد حيث تمس الحاجة الى الاحتياجات الفنية ، ومرحلة التنفيذ التي تستلزم بالضرورة مزيدا من التعرف على الواقع الاجتماعي .

وقد يكون من المهم أن نفرق منذ البداية بين البرنامج الصناعي في حد ذاته وبين خطة التنمية الشاملة التي يكون ذلك البرنامج جزءا منها . ويستهدف هذا التمييز — كما سبق القول — تحديد الكفايات اللازمة من العاملين المسؤولين لتنفيذ برنامج صناعي مما يسمح باختيار العدد اللازم من هؤلاء للعمل في المناطق المتخلفة من الدولة .

وهناك نوع من الإجماع على وجوب إدماج البرامج الصناعية ضمن الإطار العام لخطة التنمية الشاملة . ولنفترض إذن أن ثمة خطة شاملة تم وضعها ، وأن من أهم أهدافها الرئيسية زيادة الاستثمار في القطاع الصناعي . هنا يلزم دعم سياسة التصنيع من خلال وضع برنامج موسع الاستثمار يشمل ضمنا :

(أ) إجراء مسح للموارد الطبيعية في المراحل المتعاقبة حتى يمكن توقع نتائج عملية في الأجلين القصير والطويل معا .

(ب) إحراز تقدم وتحسن مطرد في العامل البشري يشمل المسنوبات الأساسية والمهنية ، ويهدف الى تحقيق نتائج طيبة في الأجل القصير والأجل الطويل .

(ج) اتوسع في إنشاء المرافق الأساسية اللازمة للخدمات الصناعية الرئيسية بهدف تحقيق وفورات خارجية في القطاع الصناعي . وعلى ذلك يمكن القول بأن سياسة التصنيع تشمل أربعة مجالات مختلفة هي : الموارد الطبيعية والموارد البشرية والمرافق الأساسية والطاقة الانتاجية التصنيعية .

وترتبط المجالات الأولى ارتباطا وثيقا ببرنامج "تنمية الزراعية الذي

يرتبط بدوره أيضا بالبرنامج الصناعى من خلال ما تقدمه الزراعة من مدخلات للعديد من الصناعات والمنتجات اللازمة للسكان العاملين فى القطاع الصناعى . واخيرا ترتبط السلع التى ينتجها القطاعان معا بطريق غير مباشر من خلال المعاملات الخارجية ، حيث ينبغى ان يتجه جزء من الانتاج الى التصدير ، كما يلزم استيراد جانب من المدخلات الزراعية والصناعية . ويعد هذا المفهوم الدينى لذلك النظام المعقد للعلاقات الصناعية المتبادلة امرا ضروريا لاي اسلوب فنى فى التخطيط . ومع ذلك فانه يمكن إدارة أى برنامج صناعى تحت إشراف نفر من العاملين يتوافر لديهم إلمام محدود بمعظم الجوانب الفنية لمثل هذه المشكلات .

وعلى وكالة التنمية ان تراعى — وعلى أعلى مستوى تنفيذى — التنسيق بين البرنامج الصناعى والبرامج المعاونة التى تستهدف تحسين نوعيه عوامل الانتاج والتوسع فى المرافق الأساسية للخدمات الصناعية . ولعل أفضل وسيلة لتحقيق التعاون بين الدوائر المعنية بمختلف المجالات هى تشكيل مجموعة عمل مشتركة من الأخصائيين تعمل كهيئة استشارية للمدير التنفيذى لوكالة التنمية . ويمكن لمثل هذه الهيئة الاستشارية العامة ان تضطلع بمسئولية مراجعة مدى انسجام وتلاؤم مختلف البرامج معا خلال مرحلة التنفيذ ، وتفتح الطريق لانتهاج اسلوب مترابط فى عملية اتخاذ القرار . ويستطيع مدير الادارة الصناعية — باعتباره عضوا فى أعلى مجلس يرأسه المدير التنفيذى لوكالة التنمية — ان يحصل على كافة البيانات الخاصة بتنفيذ البرامج المعنية واستعمالها . وعلى أية حال فان مسؤليته تنحصر ابتداء فى تنفيذ البرنامج الصناعى الذى يجب ان يكون بدوره مفصلا تفصيلا دقيقا . ويلزم تحديد المسئولية على هذه الصورة فى حالة ما إذا كان من المقرر ان يجرى تنفيذ البرنامج تحت إشراف نفر من المسئولين المحليين .

وكما سبق القول تمثل الاهداف العامة لخطة التنمية الشاملة نقطة البداية فى إعداد أى برنامج صناعى ، على ان عملية إعداد هذا البرنامج فى صورة واضحة يكتنفها كثير من التعقيد . ذلك ان الخطة الشاملة تبين الخطوط السياسية الأساسية التى يتعين ان يتضمنها البرنامج الصناعى ، ومن ثم يصبح تحديد طبيعة ونطاق التدخل الحكومى فى مجال تنظيم وإدارة إنتاج السلع والخدمات من الأمور التى ترتبط أساسا بالجوانب السياسية .

وعلى هذا النحو يحتاج تحديد أنواع الوسائل التي يمكن لمدير البرنامج الصناعي استخدامها الى قرار سياسي . ذلك ان الموضوعات الخاصة بالحافز المالى ومدى الدعم المالى ونوع المساعدة الفنية ووسائل الأخرى التي تدخل في سلطة مدير البرنامج تدخل كلها في نطاق القرار السياسي ، بل وتكون محددة سلفا بطريقة جامدة . على ان كل هذه الضوابط الهيكلية إنما تمثل فقط الإطار العام للبرنامج الصناعي الذي يتعين إعداده على أساس دراسة مفصلة للهيكل الصناعي القائم مع تصور مجموعة من الأهداف الكمية للانتاج . وتعطى هذه المجموعة المتكاملة من الأهداف نوعا من الوحدة والتوافق في الأنشطة المتشابهة التي يضطلع بها الجهاز المسئول عن تنفيذ البرنامج الصناعي .

ويتعين العمل على معالجة أكثر المشكلات تعقيدا ، والتي تتعلق بتوزيع الموارد خلال مرحلة إعداد وجدولة البرنامج الصناعي . وتتعلق مثل هذه المشاكل بأفاق الوقت اللازم لتنفيذ البرنامج ، والمعايير التي تستخدم في اختيار مشروعات معينة ، وكل ما يتعلق بنوع وطائف الانتاج (العلاقة بين المدخلات والمخرجات) ، وحجم المسموح باستيراده ، من المدخلات ، ونمط الطلب النهائي المرغوب فيه ، وهلم جرا . كما ينبغي اتخاذ كافة القرارات الأساسية الخاصة بهذه المشاكل المعقدة خلال مرحلة إعداد البرنامج ، حتى يمكن ان يجرى تنفيذه تحت إشراف مسئولين لم يتلقوا تدريباً فنياً متقدماً . وكثيراً ما تنطوي مهمة وضع تفاصيل البرنامج الصناعي على عمليات فنية معقدة للغاية ، الأمر الذي يتطلب ضرورة اختيار أفراد على درجة عالية من الخبرة والمهارة لهذه المهمة . ويمكن ان يؤدي استخدام المعونة الفنية الدولية خلال هذه المرحلة إلى نتائج مفيدة للغاية . على ان البرنامج لا يصبح معداً ومجهزاً للتنفيذ فعلاً إلا إذا تم تقسيمه الى مجموعة من البرامج الفرعية العملية يتكون كل واحد منها من عدة مهام محددة تفصيلاً بطريقة يمكن معها تنفيذها تحت إشراف أفراد من ذوي الخبرة والمهارات المحدودة .

ومن ثم فعلى الرغم من انه ليس هناك من الناحية النظرية ثمة تمييز حقيقى بين التخطيط والتنفيذ ، فان الواقع العملى يقول بضرورة تحديد خط واضح بين الاثنين . ففي المرحلة الأولى تأتي عملية إعداد الخطة الشاملة التي تتضمن الأهداف الأساسية لسياسة التنمية في القطاع الصناعي وتحديد الضوابط التنظيمية لتنفيذ هذه السياسة . ثم يلي ذلك في المرحلة الثانية

إعداد البرنامج الصناعى الذى يتضمن وضع مجموعة من الأهداف الكمية للإنتاج وتحديد المعايير الاقتصادية التى تتبع فى توزيع الموارد النادرة وتقسيم البرنامج إلى برامج فرعية تفصيلية ، مع تحديد واضح للخطوات الرئيسية التى تلتزم بها السلطات الإدارية . ويأتى فى المرحلة الثالثة دور تنفيذ تلك البرامج الفرعية العملية بما فى ذلك ضمنا مراجعة النتائج المحققة . وقد يكون من المشكوك فيه الى حد ما قيام دورة من التغذية الاسترجاعية الأساسية المشتركة بين هذه المراحل الثلاث . على أن هناك مشكلة إدارية هامة تثار بالنسبة للمرحلة الثالثة فقط ، ذلك أن التركيز على دورة التغذية الاسترجاعية يمكن أن يقضى على الحاجة إلى إجراء التقسيم الدقيق للأعمال . الذى يعتبر أمرا لا غنى عنه من أجل تحقيق استخدام أفضل للموارد البشرية المتاحة فى المناطق النامية .

وقد أثبتت التجربة أنه يمكن دائما حشد مجموعة من الخبراء ذوى المهارات العالية المساعدة فى إعداد مشروع خطة شاملة تتضمن برنامجا صناعيا يعاد تقسيمه تفصيلا إلى برامج فرعية ومشروعات محدده . ومع ذلك فعابا ما يفشل تنفيذ مثل هذا البرنامج بسبب عدم توافر عنصر الكفاية عند فريق العمل المحلى المسئول عن التنفيذ . ولذا فإن احتمالات نجاح أية خطة للتنمية تتضاءل الى حد كبير ما لم يكن هناك فريق من المديرين لديهم الاستعداد والقدرة على التغلب على الصعوبات الإدارية الأولى . ولما كان يتعين تشكيل هذا الفريق من أفراد يتم اختيارهم محليا ، مهما كان النقص فى المتوافر منهم ، فإن من المهم للغاية أن يقسم تنفيذ البرنامج إلى أعمال محددة وواضحة .

ومن الضرورى لتحديد كافة الخطوات التفصيلية التى يلزم اتخاذها لتنفيذ أى برنامج صناعى أن يتم تقسيمه ابتداء إلى عدة برامج فرعية عملية . ومن المتعارف عليه بصفة عامة بين أصحاب الخبرة فى تنفيذ البرامج الصناعية أنه يمكن تقسيم غالبية الأعمال وجدولتها ، بحيث يصبح الإشراف على تنفيذها أمرا روتينيا الى حد كبير . وإذا ما تم تقسيم البرنامج إلى مجموعة من الأعمال المحدودة الواضحة فإن تدريب الأفراد اللازمين للإشراف على التنفيذ يصبح أكثر سهولة .

وإذا افترضنا أنه تم فى منطقة ما إعداد خطة شاملة ، وكان من أهم أهدافها إحداث زيادة ما — مطلقة أو نسبية — فى الاستثمار الصناعى .

فانه يلزم لتحقيق اهداف البرنامج الصناعى انتهاج خطوات العمل التالية :

- (ا) تحسين انتاجية العمل ورأس المال فى صناعة المنسوجات .
- (ب) ابدء فى صناعة زيوت الطعام التى تقوم على المواد الخام المحلية .
- (ج) إقامة صناعة الأسمنت .
- (د) التوسع فى الصناعة المعدنية الصغيرة .

وبعد أن يتم وضع خطوط العمل الأساسية تصبح الخطوة التالية هى ترجمة كل واحد منها الى برنامج عملى . ففىما يتعلق بالبند الأول الخاص بتحسين الانتاجية فى صناعة المنسوجات - التى تعد نشاطا تقليديا فى المنطقة - تتمثل الخطوة الأولى كالمعتاد فى إعداد دراسة لهذه الصناعة ، وذلك باجراء مسح شامل لكل المصانع من النواحي الاقتصادية والفنية والمالية . ويمكن إجراء هذا المسح من خلال زيارة ميدانية لكل مصنع لمدة ٣ الى ٥ ايام يقوم بها فريق عمل محدود قوامه ثلاثة خبراء (مهندس نسيج وخبير اقتصاد صناعى ومحاسب) . ويجب أن تراعى الدقة الكافية فى إعداد المسح المطلوب بحيث يمكن مراجعة البيانات المجمعة بسهولة وربطها بالصناعة كلية . وعلى أساس هذا المسح التمهيدى يتم إعداد برنامج شامل يستهدف تحسين الانتاجية فى الصناعة بصفة عامة . ولا يحتاج الأمر أن يتضمن البرنامج فى هذه المرحلة كثيرا من التفاصيل . ويتعين أن يركز مثل هذا البرنامج أساسا على تحديد حجم الاستثمار اللازم لتطوير وتحديث الصناعة والمصانع القائمة القابلة للنمو من الناحية الاقتصادية ، ولخطوط الانتاج المعنية التى يلزم توسيعها ، وإقامة مصانع جديدة فى مناطق معينة ، وللأساليب الفنية التى يقع عليها الاختيار لعمليات التطوير والتحديث الى غير ذلك من مجالات الاستثمار العامة ، وفى الحالات التى يمتلك فيها القطاع الخاص صناعة النسيج . وتتمثل الخطوة الثانية فى الاعلان الواضح عن المساعدات (التخفيضات الضريبية - السياسات الائتمانية المتحررة - أسعار الفائدة المخفضة - أسعار الصرف التشجيعية) التى تقدمها وكالة التنمية لرجال الصناعة الذين يلتزمون بتحقيق اهداف البرنامج . ومع ذلك فان فعالية مثل هذا الأسلوب غير المباشر تعتبر محدودة بالنسبة للصناعات التقليدية المستقرة . ولربما كان من الضرورى - للتغلب على الصعوبات الأولية - إعداد دليل مفصل يسنرشد به رجال الصناعة فى كافة الخطوات المطلوبة منهم . وهنا يتعين أن يصدر هذا الدليل فى شكل مبسط (م ٦ - تدريب المديرين)

للاغاية على أن يشمل ضمنا مذكرة موجزة عن كل مستند ينتظر أن يحرره صاحب المصنع . وخاصة فيما يتعلق بالطلبات التي يلتزم أن يتقدم بها الى وكالة التنمية . وزيادة على ذلك يتعين أن يكون هذا الدليل مرجعا يسترشد به رجال الصناعة في كافة مراحل إعداد أى مشروع صناعى يستهدف تطوير وتحديث أو توسيع المصانع الموجودة ، وكذا في إقامة أى مصنع آخر جديد بالكامل .

وتتمثل العقبة الرئيسية التي يلزم التغلب عليها في مجال تنفيذ البرنامج الصناعى ، في إحجام المنظمين الحاليين أو المنتظرين عن الاستجابة وتقبل الحوافز التي تقدمها وكالة التنمية . ولعل ذلك الرفض يرجع غالبا الى الشك في أن أى مشروع صناعى في المجالات التي تحدها وكالة التنمية احيانا ما يكون عسيرا للغاية أو فوق مستوى إدراك الفرد العادى . ولما كان رجل الصناعة يميل الى الاعتقاد بأن التوسع في أعماله انما يعنى بالتالى زيادة في مخاطره . فمن الواضح إذن أن حثه على الدخول في المشروع المطلوب يقضى بالضرورة العمل ابتداء على إزالة هذا الشك . ومن ناحية اخرى يعتبر ارتفاع التكاليف التي تتقاضاها المنشآت المتخصصة في إعداد المشروعات الصناعية كافيا وحده لأن يثبط من همة معظم رجال الصناعة ذوى الموارد المحدودة . ولعل الوسيلة المثلى للتغلب على هذه الصعوبات هي حث رجال الصناعة على إعداد المشروعات الصناعية بأنفسهم ، وذلك بالتعاون مع المسؤولين في مصانعهم ، وتفيد هذه الطريقة فقط إذا كان الدليل الإرشادى لوكالة التنمية قد أعد بطريقة واضحة ومحددة تماما . وهنا يتعين أن يتضمن مثل هذا الدليل كافة الجداول التي يصبح على رجل الصناعة مجرد استيفائها لكي تظهر بقدر كاف المواصفات الفنية للمصنع والموقف الاقتصادى والمركز المالى للمنشأة . وفي الجداول الخاصة بالعملية الانتاجية تجدر الإشارة الى كل الوحدات المستخدمة في قياس المدخلات والمخرجات اللازمة . وبعد استيفاء تلك الجداول عملا تثقيفيا مفيدا لرجل الصناعة العادى في الدول النامية ، إذ أن ذلك يساعده على تفهم الموقف الاقتصادى والمركز المالى الحقيقى لمنشأته ، كما ييسر عليه إدراك العلاقة بين فرع الصناعة الذي يعمل فيه وبين النظام الاقتصادى في مجموعه .

ويمكن أن تصبح عملية إعداد المشروعات الاولية بمعرفة رجال الصناعة

أكثر سهولة وذات قيمة تثقيفية أكبر إذا قامت وكالة التنمية بتنظيم حلقات بحث عن الموضوعات المعنية يحضرها رجال الصناعة ، وتستهدف أساسا شرح وتوضيح الموضوعات التي يثيرها رجال الصناعة فيما يتعلق باستيفاء جداول الدليل الإرشادي الذي تعده وكالة التنمية . ومن المفروض ان يكون الدليل المذكور قد وزع على رجال الصناعة قبل الحلقة بوقت كاف ، وان يكون هؤلاء قد بدأوا بالفعل في إعداد مشروعاتهم . وتوجه إليهم بعد توزيع الدليل المذكور بشهرين أو ثلاثة الدعوة لحضور حلقة جزئية لا تستغرق كامل يومهم . هدفها الظاهري المساعدة على تحسين الدليل . ويقوم فريق من الأخصائيين العاملين في وكالة التنمية بإعداد مشروع نظري خلال الحلقة حيث تدور المناقشة حول كل جدول يلزم استيفاؤه حتى يثير رجال الصناعة كافة ما يعن لهم من تساؤلات معينة ويوضحوا ويكشفوا عن شكوكهم . وربما كان من الحكمة ان يشمل جدول أعمال الحلقة ضمنا عدة زيارات ميدانية لبعض المسانع لكي يكون لدراسة ومناقشة بعض المشكلات المعنية غزاها العملي .

ولا تعدو المشروعات التي يقوم بإعدادها رجال الصناعة — باستثناء القليل منها — ان تكون مجرد وثائق أو مخططات أولية . ومع ذلك فهم يزدادون بهذه المحاولات إدراكا وتبصرا بموقفهم . الأمر الذي يسهل من مهمة خبراء وكالة التنمية الذين يتولون تقييم هذه المشروعات . ومن ناحية أخرى فان هذه المحاولات تقدم للمسؤولين في وكالة التنمية بيانات وغيرة الغاية من المصادر الأصلية عن موقف الصناعة . الأمر الذي يسهل كثيرا من عملية إتمام المشروعات . على أن التكاليف الإضافية التي تتحملها وكالة التنمية في إعداد مشروعات محددة يمكن تعويض جانب منها من الوفورات التي تتحقق أثناء مرحلة تقييم المشروع ، ومن خلال المزيد من الإدارة والرقابة الفعالة أثناء مرحلة التنفيذ .

ويتعين ان يستكمل أي برنامج — يستهدف تحسين الانتاجية وتجديد وتحديث المعدات — بالجهود والمسامي اللازمة للارتقاء بنوعيات العاملين وخاصة العمال المهرة . ووكالة التنمية وحدها هي التي تستطيع ان تقوم بجهد حقيقي فعال في هذا المجال في الأجل القصير ، إذ يمكنها تنظيم دورات مكثفة تستغرق من ثلاثة الى أربعة شهور على أساس التفرغ الكامل لمجموعات قوامها من ٢٠ الى ٣٠ من العاملين المهرة . وهنا تدعى المنشآت

الصناعية الى إيفاد عمالها الى هذه الدورات مع دفع أجورهم بالكامل خلال فترة التدريب ، على أن تستكمل وكالة التنمية أجر العامل إذا كان يتحمل نفقات إضافية من أجل التدريب . ويمكن لهذه الدورات ان تؤتى ثمارها إذا أحسن إعداد مناهجها واستخدمت فيها الوسائل الحديثة . ولعل نجاح البرنامج التدريبي في مجموعه يعتمد أساسا على وجود مجموعة من العمال الذين يتفهمون جيدا برنامج التطوير والتجديد ويدركون مدى ما يعود به عليهم وعلى العمال بصفة عامة من فوائد . ويتعين أن يدرك رجال الصناعة بوضوح أن العمال الذين يتلقون تدريباً إضافياً عن طريق وكالة التنمية إنما يساهمون في تحقيق مزيد من الأرباح الناجمة عن ارتفاع مستويات كفاءتهم ، وأن العمل يفيد بصفة عامة من الاستثمارات التي تنفذ في هذا المجال باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من برنامج التنمية .

على أن المسح التمهيدي لمصانع النسيج وإصدار دليل إعداد المشروعات اللازم لرجال الصناعة ، واختيار المواد الفنية لمناهج حلقات البحث الخاصة بأعداد المشروعات ودورات تدريب العمال المهرة إنما تدخل كلها ضمن تفاصيل البرامج الفرعية العملية . كذلك يمكن الاستفادة الى حد كبير من المعونات الفنية التي تقدمها الوكالات المتخصصة في هذه العمليات . وزيادة على ذلك يتحتم تدريب الأفراد الذين سيضطلعون بتنفيذ البرنامج خلال هذه المرحلة . وعلى ذلك يمكن الاستعانة بخبراء المعونة الفنية — الذين يساعدون في إعداد البرامج الفرعية العملية — في البرامج التدريبية المتخصصة التي تستهدف خلق الكوادر المحلية المسؤولة عن تنفيذ البرنامج الصناعي في المستقبل .

وإذا انتقلنا الى المقومات الأخرى لبرنامج التصنيع لوجدنا أن البند الثاني منها هو إقامة صناعة لزيوت الطعام تعتمد على المواد الخام المنتجة محلياً ، وتلك صناعة جديدة تستهدف إنتاج بدائل لزيوت الطعام المستوردة وتحسين غذاء السكان . ويتضمن المسح المبثني في هذه الحالة دراسة موارد المواد الخام ومدى إمكانية زيادتها . وعلى أساس نتائج هذه الدراسات مع دراسة تحليلية أخرى عن الأسواق الحالية والمتوقعة للمنتجات النهائية لهذه الصناعة ، يمكن إعداد المشروعات الأولية وتقديمها الى رجال الصناعة وغيرهم ممن ينتظر أن يهتموا بهذه الصناعة مستقبلاً . وعلى وكالة التنمية في هذه الحالة أن تروج لفكرة هذه الصناعة الجديدة

بشور المعلومات الأساسية عن مميزاتا الاقتصادية والفنية مع التركيز على الأهمية النسبية للحوافز المالية والتمويلية والنقدية . واذا عرفنا ان منتجى المواد الأولية يهتمون ابتداء بارتياح مجالات الأعمال الجديدة فانه يمكن تنظيم حلقة دراسية يحضرها ممثلون عن هذه الطائفة ، ويجرى فيها بحث اهم الجوانب المتعلقة بالموضوع مع وضع المنهج اللازم لدراسة اى مشروع بعينه . وهنا ينبغى الاهتمام بصفة خاصة بدراسة الآثار الايجابية الناجمة عن التوسع فى الصناعة الجديدة على سوق المواد الأولية ، حيث يمكن ان يكون الانتاج فى حد ذاته موضوعا للحوافز الخاصة فى هذا الصدد .

ويتمثل القوم الرئيسى الثالث للبرنامج فى إقامة صناعة الاسمنت . وتجدر الاشارة هنا الى ان هذه الصناعة لا تسمح باقامة اكثر من واحد او اثنين من المصانع ذات الحجم الكبير . وذلك على عكس ما حدث فى الحالة السابقة التى لم تثر حياها مشكلة حجم الانتاج مما يمكن معه تحقيق قدر كبير من اللامركزية وكثرة عدد المصانع . وتتطلب الدراسات التمهيدية هنا انفاق مبالغ كبيرة ، كما قد تفوق استثمارات هذه الصناعة إكباتيات رجال الصناعة المحليين . وهذا يستوجب اللجوء الى مصادر التمويل الخارجى ، مما يتطلب بالتالى ضمانا حكوميا . ولهذه الأسباب وغيرها تبقى إقامة هذه الصناعة الجديدة من مسئوليات وكالة التنمية التى قد تحتفظ لنفسها بالاشراف على إدارتها ، او قد ترى من الأفضل نقلها الى مجموعة خاصة فى مرحلة لاحقة . كذلك يتطلب القرار الخاص باقامة هذه الصناعة الجديدة إجراء دراسات تمهيدية عن السوق الحالية والمنتظرة فى المستقبل ، ومدى توفر المواد الخام الرئيسية ، وعن حجم وموقع المصنع .

وبعد الانتهاء من هذه النقاط الأساسية ، قد ترى وكالة التنمية ان تتعاقد مع احد بيوت الخبرة الاستشارية لاعداد دراسة صلاحية إقامة هذه الصناعة لتتقدم بها الى مؤسسات التمويل الدولية . كما يمكن لوكالة التنمية أيضا ان تجرى التعاقدات اللازمة لاعداد الرسم الهندسى وإقامة مبانى المصنع . على انه يتعين ان يعهد بادارة المصنع بعد ذلك لفريق عمل محلى يكون قد تلقى قدرا كافيا من التدريب خلال فترة الانشاء . ولن يتأتى الحل الأمثل لهذه المشكلة إلا من خلال إقامة منشأة جديدة تتبع وكالة التنمية وتقوم بدور المؤسسة القابضة . وهنا يتعين ان تصدر كافة القرارات المتعلقة باقامة الصناعة الجديدة عن طريق المؤسسة المذكورة التى تتمثل مهمتها الرئيسية فى تكوين فريق الاداريين الذى ينولى إدارة المشروع الجديد .

ويمكن ان يتلقى المسئولون القياديون جزءا من تدريبيهم في الخارج ، وذلك من خلال زيارات مطولة للمصانع المماثلة يتم تنظيمها تحت رعاية برنامج المعونة الفنية .

ويتعلق البند الاخير في البرنامج بالتوسع في الصناعات المعدنية الصغيرة . ويلاحظ ان الورش الصغيرة الموجودة في الدول النامية التي تعمل اساسا في إصلاح محركات المركبات والماكينات بصفة عامة ، تبدأ احيانا في إنتاج السلع المعدنية البسيطة بما في ذلك العدد والادوات . وخاصة عندما يتوقف تدفق الواردات منها ، كما يحدث وقت الحروب . وتلعب هذه الصناعة دورا هاما في تدريب العمال المهرة . كما يتجمع فيها عدد من الافراد الموهوبين من ذوى القدرة على المبادرة والابتكار . على انه ليس من السهل تجميع هذا المصدر الكامن من الطاقات الخلاقة . وتشير التجربة الى انه ليس هناك اصعب من إقناع اصحاب الورش الصغيرة الخاصة بالتجمع والاندماج سويا في منشأة اكبر ينطوى العمل فيها على مخاطر مشتركة . ورغم ذلك فقد تدعو الخطة العامة الى القيام بمحاولات قوية في هذا الاتجاه . نظرا للاهمية البالغة لتنمية الانتاج المحلى من العدد والادوات الميكانيكية التى تستخدم في الزراعة والبناء وغيرهما من اوجه النشاط الأخرى . وإذا ما أمكن تثبيت الطلب على بنود معينة من الانتاج بأى شكل من اشكال ضمان الأسعار لفترة تستمر من ثلاث الى خمس سنوات . فان ذلك قد يجمع مجموعة من سفار المنتجين بالقبول بمبدأ تقسيم العمل ، بل والعمل معا في بعض المشروعات المشتركة التى تتولى وكالة التنمية تمويلها .

وتغطى الاربعة برامج الفرعية الافتراضية التى اشرنا إليها غالبية العناصر النموذجية لاي برنامج صناعى يعد للمناطق المتخلفة فعلا . ويضم أولها مجموعة تقليدية من الصناعات التحويلية التى نشأت في الماضى نتيجة لبعض الظروف الخاصة . ولكنها اخفقت في المحافظة على دينميتها الاصلية . ويتناول الثانى المشكلات المتعلقة باقامة فرع صناعى جديد يعتمد على إمكانيات المنظمين المتاحة . ويتعلق الثالث باقامة فرع صناعى جديد ضمن مشروعات القطاع العام . اما الرابع فيتمثل في محاولة تصوير المحاولة الخاصة بتحويل الخبرة الحرفية الى صناعة تحويلية منظمة في قطاع تعتبر المهارة الفنية فيه عاملا هاما للغاية . وتختلف هذه الحالات الأربع

اختلافا واسعا . ومع ذلك يمكن ان تمتد مرحلة تخطيط كل منها بحيث تشمل وضع التفاصيل الخاصة بالبرامج الفرعية العملية . وهذا من شأنه ان يساعد على ان تصبح مرحلة التنفيذ مجرد سلسلة من الاعمال المتعاقبة يمكن اداؤها بصورة روتينية . وحتى يمكن وضع الاهداف واحتساب التكاليف ، يتعين النظر الى اي من البرامج الفرعية العملية باعتباره وحدة قائمة بذاتها . على ان هذه ليست هي القضية من الناحية الادارية . ذلك ان الهيكل الادارى للقسم الصناعى فى اى وكالة للتنمية يعتبر انعكاسا لعدة عوامل مثل حجم وابعاد البرنامج ومدى صلاحيات تلك الوكالة التى قد تضطلع او لا تضطلع بمسئوليات خاصة فى مجال التمويل . الخ .

وعلى اية حال فان البرنامج الفرعى العملى يعد وسيلة يمكن ان تساعد — بعيدا عن القيود التى يفرضها الهيكل الادارى — فى تركيز قدر كبير من جهود الافراد العاملين فى الوحدات الادارية المختلفة حول هدف واحد . وربما كان من الحكمة — خلال عدد معين من مراحل تنفيذ البرنامج الفرعى — تجميع كل الوظائف تحت قيادة ادارية بوحدة ، وذلك بتشكيل مجموعة عمل خاصة لهذا الغرض من مختلف القطاعات ، او قد يبدو من الاصلح تخويل مسؤولية الاشراف باكملها لاحد الاقسام الادارية لفترة من الوقت . وينبغى ان توضح كافة هذه النقاط بجلاء فى الدليل الارشادى الخاص بتنفيذ برنامج العمل الفرعى .

والى الحد الذى يصل اليه تقسيم البرنامج الصناعى الى برامج عمل فرعية تكون وظائف المدير الاقتصادى اكثر بساطة ويسرا . ذلك انه يمكن تدريب الافراد الذين يختارون لتقلد هذه الوظائف لفترة تتراوح بين اربعة وسنة اشهر تحت اشراف خبراء من ذوى الكفايات العالية . وهنا يتعين ان يتلقى هؤلاء الافراد تدريبا مهنيا اساسيا باعتبارهم اخصائيين اقتصاديين او مهندسين ، وللدورة التى نقترحها فى ذلك هدف محدد يتمثل فى توسيع معرفة مديرى المستقبل بالخطوط العريضة لعملية التنمية الاقتصادية والمبادئ الاساسية لاسلوب التخطيط الشامل والتخطيط الصناعى .

ويتعين عند اعداد برنامج تدريبى للمديرين الاقتصاديين ان يكون مائلا فى الازهان ان الهدف الاساسى هو توسيع آفاق المعرفة عند رجل الاقتصاد او المهندس ، بل وتعليمه المهارات المهنية باية وسيلة . كذلك ينبغى مساعدة هؤلاء المهنيين على التركيز على الجوانب الاكثر ارتباطا بموضوع التنمية .

وعلى أن يؤخذ في الحسبان بصفة خاصة النقاط الأساسية لمعالجة المشكلات الخاصة التي تعرض عليهم .

وإذا كانت هناك دورة تستغرق ٦٠ ساعة من المناقشات وحلقات البحث - يجب تخصيص ٢٤ ساعة منها للتدريب المتكامل على استخدام الوسائل الرئيسية مثل نظم المحاسبة القومية وتحليل المدخلات والمخرجات (٨٠ ساعة) . والإحصائيات اللازمة لرجال الاقتصاد (٨٠ ساعة) ، وأسلوب وضع ميزانية البرامج الذي يستخدم في التخطيط الاقتصادي . وفيما يتعلق بالمواد التي تتطرق إليها الدورة التدريبية ، فإننا نقترح المنهج التالي :

(أ) مدخل الى نظرية التنمية الاقتصادية (٨٠ ساعة) .

(ب) مدخل الى أسلوب التخطيط الاقتصادي (٨٠ ساعة) .

(ج) دراسة تحليلية للقطاع الصناعى والتخطيط الصناعى (١٠٠ ساعة) .

(د) اقتصاديات المشروعات الصناعية (١٠٠ ساعة) .

وحتى يكون لمثل هذه الدورة فائدتها الحقيقية فإنه يتعين مراعاة الدقة البالغة في التخطيط لها ، وأن يتم مسبقا اختيار وإعداد موادها الدراسية المطبوعة . ويحتاج التنسيق بين هذه المناهج تخطيطا دقيقا للمواد وحلقات البحث ، وهو ما يمكن تحقيقه فقط إذا كان المشرف العام على الدورة على معرفة وعلم تام بمجالات التنمية والتخطيط الاقتصادى . وقد اثبتت تجربة العشر سنوات الأخيرة أن هذا النوع من الدورات يمكن تنظيمه بسهولة بمساعدة الخبراء الذين يتم اختيارهم بمعرفة الوكالات المتخصصة للأمم المتحدة .

وقد تطرق هذا البحث الى موضوعات متعددة ، ولكنه استهدف أساسا التركيز على الأهمية العملية للتفرقة القاطعة والواضحة بين التخطيط والتنفيذ . وتوضح الخبرة المكتسبة خلال الخمسة عشر عاما الماضية بجلاء لا يقبل الشك أن إعداد خطة على درجة عالية من التعقيد أسهل بكثير من تنفيذ أية خطة أخرى عادية أو متوسطة المستوى . ومن ناحية أخرى فإن البرامج المدروسة التي تعد للدول النامية وتعرف باسم « خطط التنمية » تخفق هي الأخرى في أن تتضمن التعليمات الخاصة

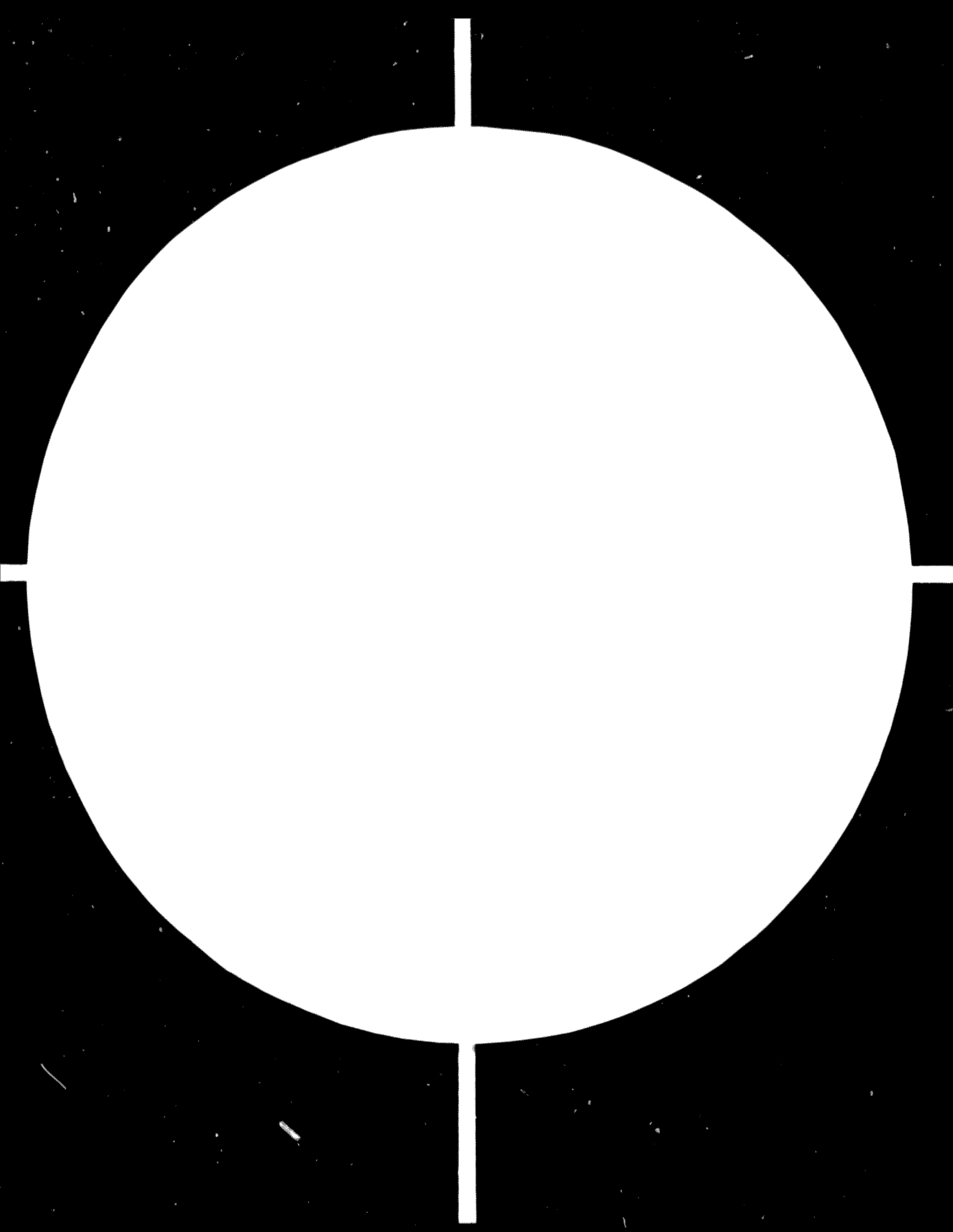
بكيفية إنجاز الأعمال ، تاركة بذلك هوة سحيقة بين المخططات العامة والقرارات المحددة التي ينتظر أن يتخذها المدير عندما يباشر عمليات التنفيذ . ولما كان حشد مجموعة عالية المهارة من الأفراد لفترة محدودة من الزمن لمساعدة دولة ما في وضع خططها أسهل بكثير من تكوين مجموعة عمل دائمة على مستوى فنى عالى داخل الدولة ، فقد تم التأكيد على أهمية الحاجة الى إعادة النظر في طبيعة مهام التخطيط ، على أن يتضمن ذلك إعادة النظر في إعداد برامج العمل الفرعية المفصلة ، بل وفي إعداد الجداول الزمنية التي تتفق مع أسلوب وضع ميزانية البرنامج . وهذا من شأنه تبسيط مهمة مدير البرنامج الصناعى ، ويجعل من الممكن الاعتماد على الاقتصاديين والمهندسين الوطنيين الذين يتمون بنجاح دورة تدريبية عن التخطيط والتنمية تمتد من اربعة الى ستة اشهر .

والحقيقة ان نجاح سياسة التنمية انما يعتمد كثيرا على مدى تعاون الافراد الذين سبق إعدادهم لاستخدام الاساليب الفنية الاقتصادية المتقدمة وتفهم الواقع الاجتماعى المعقد . ولعل افضل طريقة لتحقيق أقصى استفادة من تلك النوعيات النادرة في اية دولة نامية او منطقة متخلفة تتمثل في توسيع دور التخطيط بحيث يمكن من خلاله توجيه القدرات الفنية للمديرين — الذين يتعين ان يكونوا على إدراك تام بالواقع الاجتماعى — بكليتها الى المجالات المعنية .

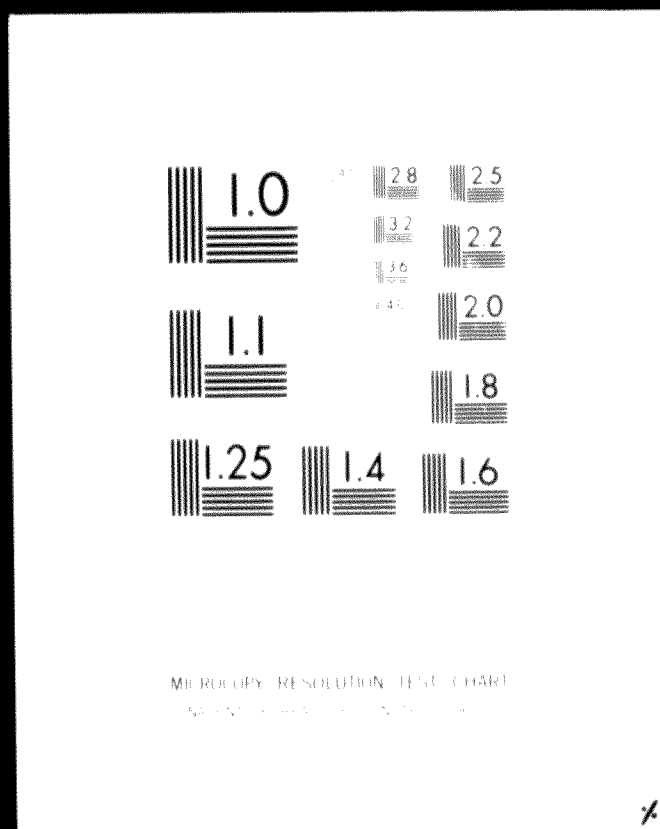
C-772



82.05.04



2 OF 3



24x
E

مفهوم ووظيفة المديرين الاقتصاديين

في برامج التنمية الصناعية

بقلم : ريتشارد س. ثورن(*)

إن أي تساؤل عن الخصائص المميزة لوظيفة المدير الاقتصادي الصناعي له ما يبرره طالما أن لقاءنا هذا هو — على قدر ما أعلم — أول اجتماع من نوعه يخصص كلية لدراسة مفهوم ووظيفة هؤلاء الأفراد والتدريب اللازم لهم . وثمة واحدة من مآثر مجموعة العمل هذه هي أنها سوف تحدد ما إذا كان المدير الاقتصادي الصناعي يعتبر بحق نوعاً جديداً من الموظفين العموميين . مما يبرر بالتالي تنظيم نوع من الدراسة والتدريب له ، أم أنه لا يعدو أن يكون مجرد موظف عام تقليدي وإنما يسمى جديد .

وفي محاولة لبحث طبيعة هذه النوعيات الجديدة من الموظفين العاميين سوف نتبع في هذه الدراسة منهجين اثنين : أولهما يتمثل في تتبع الظروف التي أدت إلى الاهتمام الحالي بمشاكل الإدارة الاقتصادية وتدريب المديرين المسؤولين عن تنفيذ برامج التنمية الصناعية ، أما الثاني فيهتم بدراسة وظائف هؤلاء المسؤولين الاقتصاديين للوقوف على ما إذا كانت هناك بعض الخصائص المميزة التي تستحق دراسة وتدريب متخصصين لهذه الفئة من العاملين .

ولا يعنى التركيز على ابتكار وحدثات مفهوم المدير الاقتصادي أن الموظفين العموميين لم يسبق لهم مباشرة هذا العمل في الماضي . ذلك أن كثيراً من الموظفين الحاليين ما هم في الحقيقة إلا مدبرين اقتصاديين ، وإن كانوا لا يحملون نفس المسمى . ولعل ما نكسر له مهمتنا هنا هو تحديد ما إذا كان هؤلاء المسؤولون الذين تدرجوا في وظائفهم لم يتولوا بالفعل — ولو جزئياً على الأقل — بعض الوظائف المتخصصة التي تستوجب اهتماماً خاصاً بتدريب ذلك العدد الكبير من المديرين الاقتصاديين الجدد ممن تحتاج إليهم خطط التصنيع العاجلة التي تنفذها الدول النامية حالياً .

(*) Richard S. Thorn استاذ الاقتصاد بجامعة تشيخج .

ومن خلال المحاولات التي خاضتها للاسراع بخطى التنمية الاقتصادية بعد الحرب العالمية الثانية ، توصات الدول النامية بصفة عامة الى الاعتقاد بأنه لكي يمكنها كسر حلقة الفقر المفرغة التي يرزحون تحت نيرها ، فإن الامر يتطلب ان تقوم الحكومات بدور إيجابي من أجل الأخذ بمنهج الاعتماد على النفس في النمو الاقتصادي . وكان الاعتقاد السائد في البداية ان نقص رؤوس الأموال هو العقبة الكبرى أمام النمو الاقتصادي ، ومن ثم جرى التركيز على مشكلة الحصول على الموارد الخارجية الكافية لدعم وتكملة المستوى المنخفض بصفة عامة للمدخرات المحلية . على انه مع زيادة صافي التدفقات الرأسمالية الخارجية الى تلك الدول من حوالي ٢٠٠٠ مليون دولار في عام ١٩٥٠ الى ٦٠٠٠ مليوناً عام ١٩٦٠^(١) تبين انه لم يكن من الممكن دائماً استخدام هذه الأموال بالسرعة التي كانت مقدرة ابتداء . وقد اعتبر هذا الموقف بمثابة مؤشر لضعف القدرة الاستيعابية للدول النامية عن توظيف هذه الأموال لعدم كفاية التنظيمات الخاصة باعداد وإدارة المشروعات ، الامر الذي أدى بالتالي الى زيادة معدلات التكاليف .

وقد عانت حكومات كثيرة من نقص الخبرة اللازمة لاعداد الكثير من المشروعات الاستثمارية . ولا سيما المشروعات الصناعية التي كانت مسئولياتها تقع من قبل والى حد كبير على عاتق القطاع الخاص . كما لم تضع تلك الدول أية وسائل لتشجيع القطاع الخاص لكي تمكنه من سرعة زيادة معدل استثماراته . وحتى في الحالات التي أمكن التغلب فيها على الكثير من هذه الصعوبات . وجد ان الاستثمارات القائمة كانت تسم غالباً بالتداخل الشديد . وانها حتى لو كانت تؤدي فعلاً الى زيادة حجم الادخار والاستثمار الخاص بقدر كبير . فإن الموقف كان يحنج بالضرورة الى نوع من تنسيق تلك الاستثمارات . وفي مستهل عهد برامج التنمية الحكومية كان تنظيم برامج التصنيع - إذا كان هناك فعلاً برامج محددة تماماً - يتسم باللامركزية المفرطة . كما كان إعداد هذه البرامج يتم على انفراد بمعرفة عدد من الوزارات والهيئات وبقليل من التنسيق فيما بينها . ولمعالجة هذه المشاكل الناجمة عن عدم كفاية التنسيق بين

(١) انظر «التدفق الدولي لرؤوس الأموال طويلاً الأجل والهيئات الحكومية : ١٩٥٩ - ١٩٦١»
International Flow of Long-Term Capital and Official Donations,
1959—1961.

(United Nations Publication, Sales No. 63.11.D.2.)

المشروعات وبرامج التنمية القومية ، أصبح الموقف يحتاج بالتالى الى مزيد من الاهتمام بعملية التخطيط الاقتصادى .

وقد قامت غالبية الدول النامية فى جميع انحاء العالم باعداد . او هى فى سبيلها الى اعداد ، خطط عملية للتنمية الاقتصادية . ومع زيادة التقدم المطرد فى اساليب التخطيط وتصحيح اخطاء الماضى بدأ الاهتمام يتحول عن اعداد خطط التنمية طويلة الاجل الى عملية تنفيذها . ذلك ان الدول بدأت تكتشف واحدة بعد الأخرى حقيقة ان اعداد خطة عملية ملائمة للتنمية لا يعتبر ضمانا لحسن تنفيذها .

وقد ناقش ا . ووترستون خبير البنك الدولى للانشاء والتعمير هذا الموقف بقوله :

« إن كل جهاز إدارى لديه موظفيه القادرين طبقا للأنظمة الموروثة من عهد الاستعمار ، ومع ذلك هناك عدد من المديرين العامين يسيطرون على تلك الأجهزة (يشير الى الوضع فى كل من الهند وباكستان) الى الدرجة التى تمنع اجتذاب الفنيين والاستفادة الكافية منهم فى وقت تعتبر فيه المعرفة الفنية المتزايدة مطلبا اساسيا للاسراع بالتنمية .

على أن أية محاولة منظمة لتخطيط التنمية فى بلد ما من شأنها أن تستحدث مهما وأعمالا جديدة وغير معتادة تنظيميا وإداريا على نطاق لم يحدث من قبل . ويستطيع فقط القليل من الدول التغلب على المشكلات الادارية التى تصاحب تخطيط التنمية . وتلك مشكلات معقدة لدرجة أن القصور فى تنفيذ الخطط لا يرجع فى معظم الدول النامية الى الموارد التموينية وانما الى نقص الكفاية الادارية . فالتنظيم على نطاق واسع والاجراءات التى تاصلت ورسخت بفعل تكرارها المتواتر عاما بعد آخر ، والحذر الشديد ، إنما تزيد كلها من تسلط الروتين والبيروقراطية القاتلة . كما أن الكميات المتزايدة من أوراق العمل والملفات التى يتداولها عدد كبير للغاية من الأيدي وتمييع المسئولية الفردية نتيجة الاعتماد غير اللازم على اللجان والاختناق فى تفويض السلطة ، يؤدى كله الى المركزية الزائدة ويؤخر من عملية اتخاذ القرار » (١) .

(١) انظر مقال : Alber^t Waterston بعنوان **Administrative Obstacles**

to Planning أى الصعوبات الادارية التى تواجه التخطيط ، والذى نشر فى العدد

الثالث من المجلد الأول (يوليو ١٩٦٤) ص ٢٤٨ من مجلة **Economia**

Latinoamericana . هذا ويسوق ووترستون كثيرا من الامثلة العملية التى تصور

المشكلات الواردة فى هذا البحث

وبالرجوع الى تجربة السنوات الأخيرة يمكن القول بأن مفهوم التخطيط تدباعد كثيرا جدا عن عملية التنفيذ في كثير من الدول ، وذلك بسبب قصور عملية التغذية الاسترجاعية اللازمة للربط بين التخطيط وعملية التنفيذ .

وقد اوضحت التجربة المعاصرة في مجال التخطيط ان التخطيط الفنى لا يعتبر بديلا لاتخاذ القرار السياسى ، بل يجب ان يكون مكمل له ، وان الاقتصاديين لا يحلون محل المديرين الاداريين وانما هم مجموعة من المتخصصين يتعين ان يكون المدير الادارى الناجح قادرا على توجيههم للحصول على المعطيات والمساعدة في تحقيق الاهداف السياسية المحددة .

ومن أجل تحسين وتنفيذ برامج التنمية شعر الكثير من الدول بالحاجة المتزايدة الى تحسين نوعية وهيكـل تنظيماتها الادارية . وهذا يتطلب بدوره زيادة عدد المديرين والارتقاء بقدراتهم . وهنا يدعى المديرون الاقتصاديون لوضع وتوجيه وإدارة الهياكل التنظيمية التى تقوم بتنفيذ مشروعات التنمية القومية ، وسوف يقوم نفر آخر من المشتركين فى هذه الدورة بمناقشة الموضوعات المتعلقة بنوعية الهياكل المطلوبة وكيفية تدريب الأفراد بالصورة التى تؤدى الى تطوير وتنمية هذه الهياكل وإدارتها بنجاح .

ويعتبر الاهتمام الحالى بالادارة باعتبارها عاملا رئيسيا فى عملية التنمية الاقتصادية ، بمثابة مقدمة حقيقية للتقدم الكبير الذى احرزته الدول النامية فى حل الكثير من المشكلات التى تصاحب عمليات السمية الاقتصادية الموسعة ، حتى ولو لم يكن هذا التقدم كافيا على الدوام للوفاء بالأمال القومية . وقد ساور كثيرا من الاقتصاديين القلق غداة انتهاء الحرب العالمية الثانية من ان يعجز النمو الاقتصادى فى الدول النامية عن ان يجارى النمو السكانى بها . ولكن هذه الدول استطاعت ان تفلت من نظرية مالتس التثاؤمية بالنسبة للتزايد السكانى . ذلك ان الناتج القومى نما فى هذه الدول خلال الخمسينات بمعدل زاد على ٤ ٪ بينما تراوح معدل التزايد السكانى فيها بين ٢ ٪ و ٣ ٪ خلال نفس الفترة ، ومن ثم اخذ متوسط الدخل الفردى بها فى التزايد ، وذلك على الرغم من التفاوت الكبير فى إنجاز كل منها على حدة .

وكلما زادت خطى التنمية الصناعية كلما زادت أهمية الدور الذي يضطلع به المديرون الاقتصاديون في المجال الصناعي . كما ان الفاليسية العظمى من الخطط والبرامج الاقتصادية القومية تعطى أولوية متقدمة للتنمية الصناعية . وتذكر انه يتعين اتخاذ مجموعة كبيرة من الاجراءات للنهوض بها . وتتراوح هذه الاجراءات من مجرد إيجاد إطار اقتصادى وصناعى عام يؤدى الى تشجيع الاستثمارات الخاصة الى تدخل الحكومة مباشرة بالمساهمة في المشروعات الصناعية .

وتحتاج سلسلة الأنشطة الواسعة التى تتضمنها البرامج الاقتصادية الحكومية الى فئة من المديرين من ذوى المهارات الواسعة . وعلى المدير ان يحول الأهداف السياسية والاقتصادية العريضة للدولة الى خطط وبرامج عملية . وان يستوثق من إمكان تنفيذها . وبمعنى آخر فان المدير الاقتصادى يمثل همزة الوصل - وإن لم يكن هو وحده الذى يقوم بهذا الدور - بين المخططين الفنيين والقيادة السياسية .

ويتضمن الدور الذى يلعبه المدير الاقتصادى سلسلة من الأعمال الأساسية المشتركة في كافة انماط ومستويات الإدارة . وهذه تتمثل في تجميع المعلومات اللازمة لدراسة المشاكل المعقدة الاقتصادية والهندسية والاجتماعية ووضع الأهداف ، والاختيار بين مختلف مناهج العمل البديلة ، ووضع أى برنامج أو استراتيجية أساسية . واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية . ومقارنة النتائج المحققة بالأهداف المرسومة واتخاذ الاجراءات التصحيحية عند الاقتضاء . وقد ينطلب الاجراء التصحيحى إعادة النظر في الأهداف . أو تغيير في الاستراتيجية . أو تخصيص مزيد من الموارد لانجاز العمل أو الربط بقدر بين هذه الخطوات الثلاث . وقد اطلق على دورة الإدارة الأساسية هذه مسميات كثيرة . وإن كنت أفضل ان اطلق عليها « دورة التغذية الاسترجاعية الادارية » لأؤكد علاقتها واتصالها ببدا التغذية الاسترجاعية الذى أحدث ثورة في علوم الهندسة واستحدث ما يعرف « بعصر الحاسب الألكترونى » . ويعد تطبيق مبدأ التغذية الاسترجاعية بالنسبة لكثير من الأنظمة واحدا من التطورات الفكرية المرموقة في عصرنا هذا .

ويمائل دور المدير الاقتصادى في كثير من جوانبه دور مدير الأعمال التنفيذى في اية منشأة كبيرة . مع استثناء هام يتمثل في ان الأهداف

الرئيسية للمدير الاقتصادي تعد أكثر تعقيدا . وعلى حين تستهدف وظيفة المدير التنفيذي تحقيق أقصى ربح ممكن لمنشأته ، فإن مهمة المدير الاقتصادي تستهدف تحقيق أقصى ناتج اقتصادي ممكن في دولته . بمعنى أنه يتعين على المدير الاقتصادي ألا يعمل على تحقيق أقصى ناتج اقتصادي لبرنامج أو مشروع معين فحسب . وإنما عليه أن يدرك مدى أثر قراراته على الأهداف القومية عامة . ويعتبر المدير الاقتصادي حسن الحظ من حيث أنه يستطيع استخدام الوسائل الكمية في علاج مشكلاته وعلى نطاق أوسع من غيره من الموظفين العامين ، الأمر الذي يسمح له بالاستفادة من التطورات الكبيرة التي تحققت في علم إدارة الأعمال خلال الأربعين سنة الماضية ، والتي أطلق عليها في الدول المتقدمة اسم « الثورة الإدارية » .

وعلى المدير الاقتصادي أن يسعى إلى إنجاز معظم أهدافه بالتعاون مع مجموعة كبيرة من الفنيين المتخصصين في التكنولوجيا الصناعية والاقتصاد والقانون والمحاسبة وغير ذلك من المجالات الأخرى . وهذا يعني وجوب أن تكون لديه خلفية موسعة من المعرفة في هذه المجالات تكفي للاتصال والتعامل مع هؤلاء المتخصصين والاستفادة من توجيهاتهم ونصائحهم .

وأخيرا يتعين على المدير الاقتصادي أن يرسى تنظيمها يتم بمقتضاه تحقيق اللامركزية الفعالة في عملية اتخاذ القرار ، حتى يمكن الوصول إلى مستوى عال من الكفاءة وحتى لا تكون طاقاته وقدراته الشخصية هي المقياس الوحيد لإمكانات التنظيم . وغالبا ما يسود اعتقاد خاطئ بأن فكرة اللامركزية في اتخاذ القرار ، التي تعتبر مطلبا أساسيا لكفاءة الإدارة ، إنما تتعارض مع المبدأ السياسي الذي ينادى بتركيز السلطة في أيد قليلة تحقيقا للقوة السياسية . ولن اتطرق إلى التعليق على مدى صحة هذا المبدأ ، ومع ذلك أود الإشارة فقط إلى أن مبدأ لامركزية اتخاذ القرار لا يعني فقدان الرقابة الإدارية الفعالة ، بل على العكس يعتبر ذلك المبدأ الوسيلة الوحيدة الممكنة للمحافظة على الرقابة المركزية في أية مؤسسة كبيرة دون الأضرار بعنصر الكفاءة . وتتطلب الإدارة السليمة الاحتفاظ بالرقابة المركزية ، وإلا فإن العناصر الأخرى للتنظيم قد تسير في اتجاهات متعارضة . وثمة دور هام للمدير الاقتصادي هو أن يقوم بوضع النظام الذي يمكن في إطاره تطبيق مبدأ لامركزية اتخاذ القرارات مع المحافظة في نفس الوقت على الرقابة المركزية . ومما يثير الاهتمام

ان هذا الراى قد حظى بقبول عام تقريبا فى وقت واحد لدى اكبر التنظيمات الراسمالية والاشتراكية العالمية . ويبدو ان علم الادارة يعتبر عبدا مطيعا يقف مستعدا لخدمة اى من اصحاب الاعمال عامة .

وإذا عدنا الى السؤال الاصلى وهو ما إذا كانت وظائف المديرين الاقتصاديين تختلف عن وظائف المديرين التقليديين اختلافا بينا الى الحد الذى يستحق دراسة وتدريب متخصص . فاننى اعتقد ان الاعتبارات التى سبق ذكرها تشير الى ان الاختلاف الجوهرى بين المديرين الاقتصاديين وغيرهم من المديرين العموميين انما هو الى حد كبير اختلاف نوعى اثر من كونه اختلاف فى الوظيفة الاساسية او اسلوب العمل . ذلك ان وظائف جميع المديرين تدور كلها اساسا حول ما سبق ان اسميته « دورة التغذية الاستراتيجية » . على انه من الناحية النوعية فان المدير الاقتصادى يمثل نوعا محددا وفريدا من الموظفين العموميين . والصفات الخاصة التى تميزه هى :

- (ا) السلسلة الواسعة من المشكلات التى يتعين عليه حلها .
- (ب) المبادرات التى ينبغى عليه ان يمارسها على مستوى عال .
- (ج) العدد الكبير من النوعيات المختلفة للاخصائين الذين يجب عليه ان يستعين بخبراتهم ويوجههم .
- (د) الاستخدام الموسع للوسائل الكمية فى مجالات عمله ، ولذا يتحتم ان يكون على دراية كبيرة بأساليب الادارة الحديثة بمفهومها الواسع (او ما تعنيه ضمنا كلمة الادارة direction بالفرنسية) والتى لا يمكن فى اغلب الحالات استخدامها فى المجالات الأخرى للادارة العامة . وهناك كما سبق القول ثمة علاقة متوازية بين وظائف المدير الاقتصادى ووظائف مدير الأعمال التنفيذى ، إذ ان المدير الاقتصادى يستخدم كثيرا من الأساليب الادارية التى توضع لتشغيل المشروعات الصناعية الخاصة . وعلى حين انه قد يتوافر لدى المديرين الحكوميين الآخرين بصفة عامة ، واحدة او أخرى من الصفات النوعية للمدير الاقتصادى ، فان هذه الصفات المشتركة لا يتصف بها غير نوع فريد من المديرين الذين عادة ما يتيسر التعرف عليهم فى ميدان العمل الفعلى عنه من الناحية النظرية . وقد تفيد دراسة مجموعة من المؤلفات الكثيرة التى

نتناول موضوع وظائف مدير الأعمال التنفيذي وتنميتها في محاولة الوصول إلى تعريف أكثر دقة لمفهوم المدير الاقتصادي . ولعل هذه الدراسة تتجه إلى اكتشاف أن نفس المفوض يكتنف مفهوم وظيفة كل من مدير الأعمال التنفيذي والمدير الاقتصادي . واعتقد أن هذا المفوض يعزى هنا أساسا لنفس الأسباب حيث أن كلمة الإدارة والإشراف direction تعنى ممارسة وتنسيق مجموعة كبيرة ومتباينة من الوظائف في وقت واحد وبطريقة تكاد تكون بديهية ، على الرغم من أن الوظائف التي يمارسها لا يمكن الفصل بينها في الواقع العملي . وإذا أمكن فصل الوظائف المختلفة وتوزيعها بين المتخصصين فإن ذلك لا يؤدي في جميع الاحتمالات إلى مزيد من الكفاية ولكن إلى الاضطراب ، والواقع أن هيكل أو مجموعة الواجبات التي يقوم بها المدير الاقتصادي هي التي تجعل من الصعب وضع تصوير دقيق لمفهوم وظيفته .

ولنتجه بعد أن لمسنا مدى صعوبة وضع مفهوم دقيق لوظيفة المدير الاقتصادي إلى المشكلة التي ما زالت أكثر صعوبة وهي تدريب المسئولين عن الإدارة الاقتصادية . وهنا يصبح من المنطق أن نتساءل عما إذا كان الموقف يتطلب نوعا معينا من التدريب الرسمي . الواقع أن معظم المديرين يتعلمون وظائفهم من خلال الممارسة والملاحظة والتجربة ، فهل يعتبر ذلك غير كاف ؟

هناك اعتباران اثنان يمكن أن يدللا على عدم كفايته : اولهما أن عدد المديرين الاقتصاديين اللازمين قد يكون من الكثرة بحيث لا تكفى طريقة التدريب الموقوته بزمن محدد - والتي سبق الحديث عنها - لاعداد العدد الكافي من المديرين الكفاء لمواجهة الطلب عليهم . أما الثاني فهو أن التنظيم السائد الذي يضعه المدير قد لا يهيئ ضمنا الفرصة للتدريب السليم بسبب ما يشوبه من قصور . وغالبا ما ينحصر دور المدير في إجراء التغييرات التنظيمية الضرورية التي يمكن في ظلها استخدام الأساليب الفنية الكافية للإدارة . ومن ثم يحتاج الموقف في كثير من الأحيان إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم وسائل التدريب القائمة . كما يجب دراسة فكرة إمكانية تدريب المديرين الاقتصاديين ذاتها ، ولما كانت مهارة المدير الاقتصادي لا تعتمد فقط على مجرد حجم ما لديه من أساليب إدارية معينة ، ولكن أيضا على مدى قدرته على استخدامها ، فإنه يمكن القول بأن (م ٧ - تدريب المديرين)

المديرين - شأنهم شأن خبراء التدوق الفني - لا يصنعون وانما هم كذلك بالفطرة . وربما كان من الأفضل ان يتحدث المرء عن تنمية المديرين الاقتصاديين بدلا من القول بتدريبهم . ولعل هذا المنهج يتمشى مع وجهة النظر القائلة بأنه يجب ان يكون لدى الفرد ابتداء قدرة فطرية معينة لا يمكن غرسها لديه بوسائل التعليم الرسمية . ولكن يمكن - طالما وجدت - رعايتها وصقلها فقط .

وبالرجوع ثانية الى الخبرة المكتسبة من تدريب مديري الاعمال التنفيذيين - باعتباره واحدا من المجالات القليلة المشابهة التي كانت موضوعا لدراسة هامة - وجد ان المديرين التنفيذيين هم الى حد كبير قوم موهوبون بالفطرة ، وليسوا صنيفة لاي شيء آخر . ومن ثم فان برامج تنمية القيادات التنفيذية في مجال الصناعة - في الدول التي تنظمها - تتوخى بصفة أساسية تقييم الاداء الفردي واختيار الأفراد الأكفاء . ويعنى تدريب مدير الاعمال التنفيذى أساسا بتزويد المتدرب بخبرة عملية متنوعة ومتكاملة تماما بما يمكنه من ان يدرك مشكلات العمل في منشأته بصفة عامة وشاملة ، وان يتعلم كيفية التعامل مع مختلف الاخصائيين الآخرين .

وينطوى هذا المفهوم الانمائى لتدريب المديرين الاقتصاديين على عدة معانى ضمنية هامة بالنسبة لنوع البرامج المستخدمة . فهو يعنى في المقام الأول ان اختيار الأفراد الذين تتوافر في اشخاصهم الامكانيات المناسبة يعد أمرا جوهريا ، وثانيها انه يجب تقديم الحوافز الملائمة لاجتذاب مثل هؤلاء الأفراد . وإذا قورنت الرواتب المدفوعة للعاملين الحكوميين في كثير من الدول بتلك الخاصة بفرص العمل البديلة فسوف يتضح مدى الصعوبة البالغة التي تعوق اختيار المتدربين أساسا . وبالإضافة الى ذلك فان الفكرة القائلة بأن المديرين يمكن تنميتهم وليس تدريبهم تعنى انه يتعين استحداث النظم اللازمة لتقييم المديرين المنتظرين ، وانه يجب اختيارهم على أساس الجدارة ليس إلا . وعلى حين تبدو أهمية هذا المبدأ للإدارة الرشيدة واضحة تماما - إذا عرفنا عدد الدول الكثيرة التي تفتقر الى وجود نظام للعاملين المدنيين الحكوميين يقوم على أساس الجدارة - فانه يظهر من ناحية أخرى مدى الصعوبة التي تحيط حتى بعملية تجميع الكوادر الكامنة التي يمكن للدولة ان تنقذ من بينهم المديرين اللازمين للعمل في المستقبل .

هذا وينبغي الاهتمام بتدريب كافة مستويات المديرين الاقتصاديين . وغالبا ما تقتنع المستويات العليا من المديرين بأنه قد يكون من المفيد تنظيم برنامج تدريبي لرؤوسهم . على أنه بعد أن يتم هؤلاء الرؤوسين البرنامج التدريبي ويعودون الى وظائفهم فانهم يكتشفون أن هناك فرصة ضئيلة فقط لتطبيق الأفكار والأساليب الفنية الحديثة التي تعلموها إما لقلة إدراك قيمة هذه الطرق الحديثة أو لأن النظام ليس مهيبا لتطبيقها . الأمر الذي يثبط من همة المتدرب الى الدرجة التي تدفعه الى ترك العمل في الوظائف الحكومية ، وتكون النتيجة في الغالب فقدان الكفايات وليس اكتسابها .

ولذا يتعين أن يقتنع المسئولون والمديرون في المستويات العليا بجدوى وقيمة ما يتضمنه التدريب الذي ينظّمونه لرؤوسهم . والحقيقة أنه يجب عليهم أن يكونوا على استعداد لتقبل - ويفضل أن يكون ذلك بطريقة مباشرة - التغييرات التي سوف يسفر عنها التدريب في مؤسساتهم . وإذا لم تكن تلك النقطة البسيطة مسلم بها ابتداء فان الوقت والمال اللذين ينفقان في التدريب يضيعان سدى .

ومن المفروض أن يكون المديرين الجدد من الشباب المحدثين قد تلقوا معظم تدريباتهم قبل أن يلتحقوا بخدمة الحكومة . وتمثل المشكلة في هذه الحالة والى حد بعيد في مستوى التعليم العام ومدى وجود نظام سليم للحوافز يجتذب الشباب اللامعين للانخراط في خدمة الحكومة . ويجب اتخاذ الخطوات اللازمة التي تضمن قيام الجامعات والمدارس بتوفير التدريب الجيد على المبادئ الأساسية للاقتصاد والحاسبة والعلوم والموضوعات الأساسية الأخرى . ويعتبر وجود هذا النوع من التدريب مطلباً هاماً لدعم وتشجيع برامج التصنيع . ليس فقط من حيث توفير العدد الكافي من المديرين الاقتصاديين اللازمين للعمل في الحكومة . وإنما لمد القطاع الخاص الصناعي أيضاً باحتياجاته من مديري الإدارة العليا والمسؤولين التنفيذيين ، الأمر الذي يعمل كثيراً على تحسين النتائج التي تحقّقها برامج التصنيع الحكومية .

ولا يزال التعليم العالي في كثير من دول العالم يركز على العلوم النظرية والمهن التقليدية ، حيث لا يتوافر كثير من الإمكانيات أمام الطلبة لاكتساب المهارات التي تلزم المدير المعاصر . ولذا يتعين أن تعمل البرامج التدريبية

على سد النقص في التعليم العام للمديرين حتى يتم علاج أوجه القصور في نظام التعليم العام .

ويمثل تدريب المستويات الوسطى والعليا من المديرين مشكلة ذات طبيعة خاصة . ذلك أن هؤلاء المسئولون يكونون قد اكتسبوا من قبل خبرات متنوعة كثيرة . وتمثل حاجتهم في الإبقاء على مساندة الأساليب الفنية الجديدة وفي تشجيعهم وتهنئتهم فكريا للبحث عن مناهج جديدة للعمل . كما لا يمكن لهؤلاء أن يتغيبوا عن مقار وظائفهم إلا لأقل فترة ممكنة . ومن هنا فإن أنسب أنواع التدريب الملائمة لهذه المستويات يتمثل في حلقات البحث والدورات قصيرة الأجل ورحلات الاستطلاع والمعانسة في الخارج .

وتدريب المستويات العليا من المديرين هو أصعب أنواع التدريب عامة . بل ربما كان من الخطأ أصلا أن نتحدث عن « تدريب » للمستويات العليا من المديرين ، طالما أن هؤلاء يمثلون الصفوة التي ارتقت بقدراتها الى أعلى المناصب . ومن ثم فإن الأمر يحتاج هنا بالدرجة الأولى الى أن تقدر هذه المستويات العليا نوع التدريب اللازم لرؤوسهم تقديرا سليما ، وأن تدرك وتعنى الإجراءات الضرورية اللازمة للاستفادة الكاملة من هذا التدريب .

وآخر ما أود أن يكون مائلا في أذهانكم هو أن دورة التنفيذية الاستراتيجية الأساسية - التي تمثل لب العملية الإدارية - تعتبر مطلبا أساسيا لعملية التدريب تماما كما هو شأنها بالنسبة للعملية الإدارية .

ولم تحدث غير محاولات قليلة من قبل لتدريب المديرين الاقتصاديين على إدارة برامج التنمية الاقتصادية . ولذا يتعين وضع الأساليب والمناهج الجديدة التي تناسب البيئة الخاصة في كل دولة . ولا جدال أنه سوف تحدث عدة أخطاء ولكن المهم ألا تتكرر هذه الأخطاء مرارا . ويمكن أن تنفيذ الإدارة المختصة ببرامج التدريب من علم الإدارة بقدر ما تنفيذ البرامج الصناعية ذاتها .

وتلخيصا لما سبق في اختصار نقول : ان تحديد مفهوم المدير الاقتصادي في مجال الصناعة يمكن أن يفيد في الكشف عن الخطط

التي تستهدف الاسراع بالتصنيع تحتاج بالضرورة الى طراز من المسؤولين الحكوميين من ذوى الخبرة والمهارات الواسعة . ويجب ان يجمع المدير الاقتصادى فى وقت واحد بين روح المبادرة التى تتوافر لدى مدير الأعمال لتنفيذى فى القطاع الخاص وبعد النظر الذى يتوخاه المسئول الحكومى . وعليه ان يكون قادرا على الجمع والتوفيق بين الكفاية الادارية فى العمليات الفنية من ناحية ومبادئ بيروقراطية المسئولية والرقابة السياسية من ناحية اخرى . وباختصار فان عمله يتمثل فى تطبيق المبادئ التى احدثت « ثورة » فى طرق الادارة الصناعية لكى يحدث « ثورة » مماثلة فى اساليب الادارة الحكومية . ومن المعروف انه لكى يمكن إحداث تنمية اقتصادية سريعة فى اقتصاد راكد ، فان الموقف يحتاج الى إجراء تغييرات واسعة النطاق فى الهيكل الاجتماعى والاقتصادى والسياسى للدولة المعنية . ولا جدال ان الامر سوف يكون غريبا حقا إذا لم تستلزم تلك التغييرات الهيكلية الاساسية إجراء تغييرات هيكلية ايضا فى الادارة الحكومية . وتحتاج التنمية السريعة الى اساليب جديدة فى الادارة ، والى جيل جديد من المديرين يكون قادرا على التصدى للمشكلات المعقدة فى المجتمع الصناعى . وتمثل عملية خلق هذا الجيل من المديرين تحديا لا يمكن ان يتجاهله غير عدد طفيف من الدول .

الارتقاء بعملية تدريب مديري تخطيط التنمية الصناعية
(بقلم : فيدوساف تريكوفيتش) *

١ - خلفية عامة للبحث :

يتزايد على الدوام اهتمام الكثير من الدول النامية بموضوع تخطيط التنمية . ولعل الاهتمام الذي تبديه الدول على اختلاف نظمها السياسية والاجتماعية والاقتصادية ببرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقيامها ايضا باعداد وتنفيذ خطط شاملة متوسطة الاجل . كما هو الحال في بعض الدول الآسيوية والافريقية ، تقف كلها دليلا على أهمية الدور الذي يلعبه التخطيط الاقتصادي . ويعزى ذلك الى الاعتقاد بأن تخطيط التنمية الاقتصادية والاجتماعية . كأداة ووسيلة للتغلب على الركود والتخلف والفقير ، انما يزود واضعي السياسة بنوع من التقييم الثابت والحقيقي لكافة التغيرات الهيكلية الرئيسية في الاقتصاد وفي الأنشطة الاجتماعية الأخرى اللازمة إذا ما أريد تحقيق زيادات جوهرية في كافة العناصر الأساسية المتعلقة برفاهية الفرد والمجتمع . وبذلك يختصر الوقت اللازم لتحقيق هذه الأهداف الى أقصى حد ممكن .

وليس من شك في أن تخطيط التنمية الاقتصادية والاجتماعية يعد عملا معقدا للغاية . إذ أن ذلك يعتمد على المعرفة والخبرة المتقدمة في مختلف أوجه النشاط البشري من الاقتصاد وغيره من العلوم الاجتماعية الأخرى الى العلوم الفنية ، ومن البحوث التكنولوجية التطبيقية الى البحوث الأساسية . مع فتح آفاق جديدة للتغيرات الكمية والنوعية في عمليات النمو الاقتصادي . كما يعتمد تخطيط التنمية ايضا على الخبرة والمعرفة بالأساليب الفعالة لتنظيم وتكامل مختلف الأنشطة الاجتماعية على كل من المستوى المحلى والاقليمى والقومى الشامل . فضلا عن كل ذلك هناك اختلافات في مدى الاهتمام بأغراض وأهداف معينة تعكس الخصائص المميزة للامارات التنظيمية في الدول المختلفة التي يتم في ظلها رسم صورة التنمية

الاقتصادية والاجتماعية . وحتى الآن لا تزال الاعتبارات الاقتصادية هي التي تتحكم في ذلك . ولا يمكن أن يكون التخطيط في مجموعه مجرد نوع من ممارسة تقييم السياسات البديلة على أساس الأحكام الذاتية والاعتبارات النوعية الموضوعية . كما يجب تحديد المسارات البديلة الممكنة للتنمية من حيث الأهداف المتوقعة والأحجام الكمية والقرارات المثل . ويتعين احتساب البدائل على أساس حسابات اقتصادية لإجمالي التكاليف والأرباح التي تعود على الشعب في مجموعه وقطاعاته الرئيسية من حيث التوزيع الجغرافي أو المهني . ومن هذه الزاوية فإن التخطيط بمفهومه الواسع — الأعداد والتوازن الهيكلي للنمو المطلوب للنمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي — مقرونا بنظام ووسائل تنفيذه . يصبح المحك الرئيسي الموضوعي لاختبار مدى ملاءمة المناهج النظرية والأساليب الكمية للتخطيط الاقتصادي المطبقة في تقدير الاحتمالات المستقبلية للتكامل الهيكلي في الاقتصاديات النامية .

وتزايد باطراد الكتابات التي تصدر عن التخطيط الاقتصادي في الدول النامية . وقد نشرت عدة وثائق عن خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية متوسطة الأجل في دول تختلف نظمها الاجتماعية والاقتصادية . وكذلك بالنسبة للمراحل المختلفة التي تمر بها عملية التنمية في أية دولة بمفردها . وتعتبر المطبوعات الاقتصادية الوفيرة التي تصدر عن وكالات الأمم المتحدة — مثل اللجنة الاقتصادية لأوروبا . واللجنة الاقتصادية لآسيا والشرق الأقصى . واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية . ومنظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة وغيرها — بمثابة مصادر قيمة للمعلومات . ذلك أن هذه المطبوعات تعالج مشروعات التخطيط القومي والنتائج والمشكلات التي تواجه مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف مجالاتها .

ومن الطبيعي أن يكون تجميع الخبرات والمعارف في هذا المجال قد أدى بالضرورة إلى عرض أكثر انتظاماً وشمولاً للموضوعات والمشكلات التي تحيط بالتخطيط . وكذا الإجراءات والأساليب الملائمة لحلها . وهناك دراسة نشرت مؤخراً لمجموعة من الخبراء^(١) تم إعدادها على أساس من

**Planning for Economic Development (U.N. Publication, (1)
New York, 1963)**

التخطيط للتنمية الاقتصادية ، وهو تقرير للسكربتير العام يقدم فيه دراسة أعدتها مجموعة من الخبراء .

الخبرة المكتسبة والأساليب الفنية المستخدمة في تحقيق التنمية الاقتصادية في عدة دول مختلفة تمثل أكبر استعراض شامل للمشكلات الرئيسية التي تبحث عن حل فيما يتعلق باعداد وتنفيذ الخطة في الدول الاشتراكية والاقتصاديات المختلطة على حد سواء . وتجدر الإشارة الى دراستين أخريين للأمم المتحدة^(١) من بين الدراسات الموجهة بصفة خاصة لحل المشاكل المنهجية العملية المتعلقة بتقدير الاحتمالات الاقتصادية المستقبلية الخاصة والشاملة معا . وتعد كل هذه الكتابات المكثفة التي تتناول مختلف جوانب تخطيط التنمية مرجعا قيما عندما تنتقل الى موضوعنا الهام الذي يتعلق بتدريب الأفراد المؤهلين تأهيلا سليما لتحمل اعباء الوظائف الرئيسية في جهاز التخطيط المعقد في الدول النامية .

وقد يبدو وكأن هناك قدرا من المعرفة المتوافرة فيما يتعلق بالطرق والاجراءات الخاصة باعداد الخطط العامة للتنمية ، بالإضافة الى الخبرات المتنوعة المكتسبة أثناء تنفيذ التغييرات الهيكلية المطلوبة في الاقتصاديات القومية ، مما يشكل معا مجعما متكاملا من المعارف يكفى لتحقيق الاكتفاء الذاتى ويمكن استخدامه كأساس لبرامج التدريب التى تنظم لمديرى التخطيط في الدول النامية . على ان الكاتب يرى أنه يجب بذل جهود اضافية لتوفير الاحتياجات الفعلية من الأفراد المدربين ذوى المقدرة والكفاية الذين يستطيعون التصدى بكفاءة للمشكلات المعقدة لتخطيط التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

(١) **Manual on Economic Development Projects (U.N. Publication, Sales No. 58.II.G.5)**

(دليل مشروعات التنمية الاقتصادية)

(ب) **Studies in Long-Term Economic Projections for the World Economic (U.N. Publication, Sales No. 64.II.C.2)**

(دراسات في تقدير الاحتمالات الاقتصادية المستقبلية للاقتصاد العالمى في الاجل الطويل) .
ومن الطبيعي ان هناك أيضا الكثير جدا مما كتب عن نماذج البناء الاقتصادى ونماذج الاقتصاد الرياضى الخاصة بالنمو الاقتصادى القومى مما سوف لا نتعرض له هنا .

(ب) مظاهر التعقيد في وظيفة مديري التخطيط في الدول النامية باعتبارها
اساسا لدراسة سياسة التدريب :

اما وقد تعرفنا على الدور الذي يلعبه التخطيط الاقتصادي في الدول النامية ، فان الخطوة المنطقية التالية تتمثل في وضع انسب نظام لتدريب المديرين وغيرهم من العاملين الآخرين . ومن الضروري - كما هو الحال بالنسبة لاي نشاط تدريبي آخر - إجراء تقييم ودراسة لمدي كفاية الأفراد الذين اتموا الدورة التدريبية في أداء الأعمال الموكولة اليهم وفي مداومتهم على موافاة جهاز التدريب بالمعطيات المتعلقة بانجازاتهم . الأمر الذي يؤدي بالتالي الى الاستمرار في تحسين موضوعات البرامج التدريبية والمدد التي تستفرقتها .

ويجدر التأكيد بقوة على ان المقدرة والاهلية التي يكتسبها المحللون والمديرون المختصون باتخاذ القرارات ممن يعملون مباشرة في حل مشكلات تخطيط التنمية ، تعتبر من الاهمية الاساسية بمكان . وما لم تعنى السلطات المسئولة جديا بهذا الموضوع فان كثيرا من الجهود القومية في مجال الموارد البشرية والمادية يمكن أن تنتهي الى الاخفاق . كما قد تتراجع الى حد كبير الاحتمالات المرتقبة لزيادة الرفاهية . ويجب ان يكون مائلا في الازهان ان معدلات أداء المدربين السابقين تعتمد اولا على نوع وهيكل البرنامج التدريبي الذي وقع عليه الاختيار . وكلما كان البرنامج التدريبي اكثر ارتباطا واهتماما بالجوانب المتعددة لحل المشكلات التي تواجه المدربين السابقين ، كلما كان من المتوقع ان تتحقق (في المتوسط) معدلات أداء افضل .

ولا يستطيع احد ان يشكك في اهمية وخطورة الدورات التدريبية اللازمة للفرد قبل التحاقه بالعمل كالمهندس الذي يقوم بأعمال الانشاءات . ومع انه من غير المتوقع ان يعمل المخططون على اساس تقديرات شاملة للاحتتمالات الاقتصادية المستقبلية او الاحتمالات الخاصة بالقطاعات أو الفروع الاقتصادية بنفس دقة مهندس الانشاءات . فان تخفيض اخطاء التخطيط له اهميته البالغة . والواقع ان اخطاء التخطيط هذه لا تظهر مباشرة . وكثيرا ما تقلل التقديرات من قيمة هذه الأخطاء بسبب ما تتسم به العلاقات المتداخلة للتدفقات الاقتصادية من تعقيد ، بالاضافة الى وجود قوى خارجية

لا يستطيع المخططون التحكم فيها . ومن ثم فقد يزيد حجم واهمية هذه الأخطاء بقدر كبير عن نتائج أخطاء التقدير أو الحساب الذى يقع فيه مهندسى الإنشاءات . ومن ناحية أخرى فإن طبيعة المشكلات التى يتعين على المخططين الاقتصاديين والاجتماعيين التصدى لحلها تستلزم وضع هامش محدد للخطأ . وكلما طال امد الفترة التى تشملها الخطة كلما زادت الحاجة الى زيادة هامش الخطأ . وكلما ضاق نطاق الموضوع محل التخطيط طويل الأجل كلما زاد هامش الخطأ المحتمل . ولا جدال ان التقدم الذى يحدث فى علم الاقتصاد سوف يساهم فى تحسين مناهج واستراتيجيات التخطيط ، مما يؤدي بالتالى الى التقليل من الخسائر الناجمة عن عدم كفاية النطاقات الحالية للاقتصاد النظرى والتطبيقى . على ان أوجه القصور الناجمة عن أخطاء التقديرات والحسابات الاقتصادية تمثل فاقدا من الموارد القومية . ومن هنا يتعين على الدول النامية ان تعطى اولوية مطلقة للتقليل من مثل هذه الأخطاء التقديرية والحسابية الى أقل حد ممكن .

وقد أدرك الجميع مدى خطورة هذه المشكلة والحاجتها ، ففى معرض الحديث عن مستويات مشروعات الاستثمار الموجودة فى الدول النامية ، شعر مؤلفو دليل مشروعات التنمية الاقتصادية الذى أصدرته الأمم المتحدة بضرورة الإشارة الى أنه « دائما ما تحدث خسائر جسيمة سواء فى القطاع العام أو الخاص بسبب عدم استخدام أفضل الوسائل المتاحة لتحقيق أهداف الإنتاج ، أو نتيجة لأن الخطة التى يجرى العمل بها لم تستكمل مراحل راستها بعد .. ويمكن ان تعزى أوجه القصور هذه فى معظمها الى حقيقة أن عناصر أى دراسة قوية لمشروع استثمارى لا تكون على الدوام مفهومة بوضوح ، بالإضافة الى نقص الأفراد المدربين القادرين على تنظيم وإدارة بل والتأثير فى الدراسات المطلوبة^(١) ، وعلى الرغم من أن الدورات التدريبية التى نظمت للاقتصاديين والمهندسين عن الموضوعات التى عالجها هذا الدليل ، الذى ظهر عام ١٩٥٨ ، قد ساعدت على تقليل أخطاء تقييم مشروعات معينة فى الدول التى تلقى بعض المخططين فيها تدريبا خاصا ، فإن الوضع ما زال على ما هو عليه بالنسبة للحالات

التي لا تزال دورات التدريب الخاصة بها قاصرة أو لم يكتمل تنظيمها بعد .
وزيادة على ذلك فإن ما جاء بالدليل يعتبر إنذارا بضرورة توفير التدريب
الكامل المناسب لمديرى التخطيط المسئولين . الذين يتسم عملهم في تقييم
البدائل المتنافسة في عملية التخطيط الكلى بالدقة والحساسية البالغة .

وفيما يتعلق بالاعداد والتنظيم الفعال لنظام التدريب الخاص بمديرى
التخطيط هناك نقطة هامة تحتاج الى تحديد . فقد سبق القول بأن جودة
اداء المتدربين السابقين تعتمد أساسا على نوعية نظام التدريب نفسه .
ومع ذلك هناك أيضا اختلاف كبير بين النظامين التعليمى والتدريبى
في المجالات المستقرة من أوجه النشاط البشرى كالعلوم الفنية . ونظام
التخطيط الاجتماعى والاقتصادى الشامل . أما التخطيط كعلم فلا يزال من
ضروب المعرفة الحديثة بحيث يمكننا القول بصراحة أنه مجال يتطلب جهودا
رائدة ، ولا يزال فى حاجة الى إرساء طرقه وأساليبه المتوازنة . ويعد
وضع نظم التدريب والتسهيلات الملائمة للتخطيط الاقتصادى والاجتماعى
من الأهمية بحيث يتعين عدم إغفالها فى كل ما يدور من دراسات حول
هذا الموضوع .

وفى مجال العلوم الفنية . تتبع الحاجة الى الموضوعات الجديدة التي
يلزم تدريسها فى الجامعات والدراسات العليا . وكذا الحاجة الى انواع
جديدة من الأنشطة العملية والتجريبية من المتطلبات التي يفرضها إدخال
التكنولوجيات الحديثة أو تقدم الموجود منها . ولكن هذا التوسع والتجديد
على اختلاف أشكاله فى التعليم العالى وبرامج التدريب لا يعدو أن يكون
إضافات جديدة للأنماط المستقرة الموجودة من قبل . وحتى الموضوعات
الفنية الأكثر تعمقا مثل طرق البحث الاقتصادى الكمى القائمة على
الانجازات التي تحققت فى علوم الاحصاء والاقتصاد الرياضى ، لا يمكن
تدريسها تدريسا سليما دون الاهتمام اللازم بالاختلافات التنظيمية القائمة
بين الدول ، وقد تؤثر هذه الاختلافات كثيرا على تطبيق تلك الطرق
بل وقد تقضى برفضها تماما .

وتتأثر أساليب وإجراءات التخطيط . وبالتالي الهيكل العام لنظم
التدريب ، كثيرا بالخصائص الرئيسية للنظم الاجتماعية والاقتصادية السائدة
فى الدول المعنية . على أن هذا الإطار التنظيمى لا يمكن أن يكون جامدا

غير قابل للتغيير . كما ان الميكانيكية المركزية العالية للتخطيط الاقتصادى فى الدول الاشتراكية لها تأثير محدود وواضح للغاية على طرق ووسائل حل المشكلات التى تواجه المخططين الاقتصاديين والاجتماعيين . ومن ناحية اخرى فان لامركزية اتخاذ القرار ونقل سلطة اتخاذه فى بعض الامور الخاصة الى التجمعات والتنظيمات العمالية ، بالاضافة الى الاستغلال السليم لميكانيكية السوق ، انما تمثل الى حد ما نوعا مختلفا من اساليب التخطيط التى تتطور وتحسن كلما توافرت الخبرة الضرورية . كذلك لا يصح النظر الى استخدام ميكانيكية السوق فى الاقتصاد الاشتراكى على انها صورة مطابقة لوسائل البحث التى يجرى العمل بها بنجاح فى اقتصاديات المشروع الخاص . وفى الاقتصاديات النامية المختلطة التى تتفاوت فيها درجات الملكية العامة ، وفى القطاعات الاقتصادية المختلفة ، وفى مختلف مراحل التنمية والانماط التنظيمية للحياة الاقتصادية والاجتماعية توجد مجموعة من البيئات المتباينة تتطلب مناهج واستراتيجيات معينة لتخطيط التنمية . وهكذا نجد لمشكلات التنمية الاقتصادية مقومات كثيرة مشتركة بين الدول النامية عامة مهما اختلفت اوضاعها ونظمها . وهذه يتعين بالضرورة التركيز عليها ابتداء . ويمدنا الاستعراض الموجز للمبادئ الاساسية للتخطيط الشامل بالاساس المنطقى السليم للاجابة عن سؤال اكثر دقة وهو : كيف يمكن تحسين فعالية وكفاية اى نظام تدريبي ؟

وثمة نقطة اخرى تجدر الاشارة اليها وهى ان اختلاف طول مدة الخطط المطلوبة قد يكون له آثار متباينة على مناهج التخطيط الاقتصادى والاجتماعى . ويتفق الرأى بصفة عامة على ان خطط التنمية الاقتصادية طويلة الاجل تتضمن بطبيعتها الاطار الضرورى الذى يمكن من خلاله وضع تقديرات اكثر تفصيلا للاجل المتوسط وتحديد اولوية المشروعات وعمليات النمو اللازمة فى قطاعات معينة . ومع ذلك لم تجر فى هذا المجال حتى الان غير محاولات قليلة ، كما ان الخبرات المكتسبة فى كل من الجوانب المنهجية لتصميم تلك الخطط وتنفيذها لا زالت بعيدة عن ان تتخذ اساسا لوضع مبادئ ونتائج محددة . ومن ثم يصبح من المهم التركيز على العمل الفعلى فى هذه المشروعات فى الدول النامية ، بالاضافة الى اجراء البحوث

المستقلة التي بدأت فعلا من قبل واسفرت عن إجراء دراسة منهجية غاية في الأهمية تحت رعاية الأمم المتحدة (١).

وتلخيصا للخطوات الرئيسية في مناهج التخطيط ودراسة بعض المشكلات التي تصور بمزيد من الدقة المستوى العلمى اللازم للعاملين في التخطيط . فسوف نركز في هذا البحث أساسا على مشكلات التخطيط متوسط الأجل ، وهو مجال مألوف الى حد كبير نظرا لأن عددا من الدول قد خاض فعلا هذا النوع من التخطيط ولأن نتائجها أصبحت معروفة بعد نشرها في مختلف الوثائق .

ويمكن أن تقسم مناهج أو إجراءات التخطيط الى المراحل الأربع التالية :

(أ) التقدير والتقييم الدقيق لنتائج أعمال التنمية السابقة والتغيرات الهيكلية التي تحققت وعلاقتها بدرجة استخدام الموارد البشرية والمادية وغيرها من الإمكانيات المتاحة .

(ب) إعداد السياسات الأساسية للتنمية الاقتصادية التي تؤدي الى الاسراع بنمو الدخل القومى ، وكذلك السياسات التي تعكس الاهداف الرئيسية للتنمية الاجتماعية التي تصاحب ذلك .

(ج) استخدام خطوط ارشادية اقتصادية واجتماعية عامة لتعميق التداخل المتناسق ، اى المعدلات الهيكلية المتوازنة لنمو القطاعات الاقتصادية الرئيسية والفرعية وانشطة الخدمات الاجتماعية .

(د) اختيار الاجراءات والوسائل اللازمة لتنفيذ النمط المختار للتنمية الاجتماعية والاقتصادية .

(هـ) واخيرا تنظيم شبكة من المؤسسات ووضع صورة الاطار التشريعى والتنظيمى اللازم للقيام بمختلف الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية .

(١) انظر الهامش رقم ١ السابق .

ويتطلب البحث عن مناهج مناسبة لحل القضايا والمشكلات المتعلقة بكل من المراحل السابقة وجود كوادر من مديري التخطيط المسؤولين على مستويات كمية ونوعية عالية من التعليم والخبرة . ويقع على عاتق مثل هؤلاء الأفراد مسؤولية اجراء الدراسات الاقتصادية المفصلة ووضع اساس ثابت وسليم لاتخاذ القرارات النهائية عندما يكون من الممكن ادراك النتائج المتوقعة من المناهج البديلة بوضوح وعلى اسس اقتصادية . وعندما تساعد تلك المناهج ذاتها على سهولة عملية ترتيب الأولويات . على ان افتقاد الحجة المقنعة او بمعنى اكثر تحديدا نقص وقصور اعمال قياس وتقييم الآثار المتداخلة . على المستوى القومى . للاستثمار فى المشروعات الكبرى البديلة من حيث زيادة الدخل القومى والعمالة والانتاجية الاقتصادية الشاملة ... الخ . غالبا ما يؤدي الى اتخاذ قرارات سياسية خاطئة وبالتالي الى الاستخدام غير الكافى للمكانيات المتاحة .

ولدور المديرين المسؤولين عن التخطيط فى وضع المبادئ والمبررات الاقتصادية السليمة والمنطقية التى يتعين ان تكون اساسا لاتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بالتغيرات الهيكلية فى الاقتصاد القومى اهمية خاصة . كما يترتب على هذا الدور آثار هامة وسريعة . واذا كان الهدف الاول للدول النامية هو إحداث تغيرات هيكلية من شأنها ان تؤدي الى تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة - وهذا هو الاختيار الحقيقى الذى تفضله شعوب تلك الدول - فان الاجراء المنهجى يجب ان يخطف عن ذلك الذى كثيرا ما تشير اليه الكتابات الخاصة بمشكلات النمو فى الدول المتقدمة اقتصاديا . ولعل اخطر الموضوعات الحاسمة هنا يتمثل فى اختيار نمط التنمية الاقتصادية الأكثر ملاءمة وكفاية . وعلى الأخص نمط الانتاج والتنظيم الصناعى الذى يساعد على تحقيق أسرع معدلات النمو الاقتصادى . على أن الوسائل المنهجية لتقدير الاحتمالات الخاصة بمعدلات النمو الممكنة لاقتصاد اية دولة فى مجموعته وبالنسبة لقطاعاته الرئيسية معرضة دائما للتغير . وهذا التغير يؤدي الى مزيد من صعوبة وتعقيد المهام التى يقوم بها مديرو التخطيط وخبراء الدراسات التحليلية . ويصبح من غير الممكن الاعتماد على المعايير المعروفة مثل معامل راس المال او المعاملات التكنولوجية فى جداول المدخلات والمخرجات فى تقدير أوجه التداخل بين قطاعات الاقتصاديات القومية النامية . وفى هذه الحالة يتعين على المخططين ان يدرسوا آثار الاقتصاد الكلى لمختلف المشروعات الاقتصادية الرئيسية

البديلة مما يتطلب غالبا اجراء دراسة شاملة لمزايا تلك المشروعات بالنسبة للأسواق الخارجية . وزيادة على ذلك يتعين بالضرورة قيام التعاون الوثيق والمنظم فيما بين الخبراء الفنيين والباحثين العلميين في المجالات التكنولوجية وثيقة الصلة باعمال التخطيط . ويتعين على هؤلاء توفير المعلومات اللازمة التي لا تتعلق فقط بالحجم الأمثل للمشروعات ومواقعها . الخ . بل وايضا تلك الخاصة باتجاهات التنمية التكنولوجية المتوقعة وباتجاهات السياسة التعليمية والتدريبية . ويعتبر إعداد هذه المعلومات الأخيرة مطلباً ضرورياً لا غنى عنه لإعداد هيكل العاملين المؤهلين المطلوبين ابتداءً من الفنيين المهرة حتى الباحثين العلميين المتخصصين .

وبهذه الطريقة المعقدة وحدها يمكن للحسابات الكلية للتكاليف والعوائد أن ترسي أساساً يعتمد عليه لتحديد الأولويات وتضع خطوطاً إرشادية لتزامن الإجراءات التنظيمية وغيرها ، والتي بدونها لا يمكن للقطاعات أو الصناعات المختارة أن تصبح قوة محرّكة حقيقية للنمو الاقتصادي الشامل السريع . ومن ثم فإن إعداد خطة مترابطة ومتناسكة داخلياً تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد إنما يتطلب عملاً أكثر تعقيداً وتنسيقاً بمعرفة أخصائيين في مختلف المجالات عما هو مفروض عادة . وكما سبقت الإشارة في موضع آخر (1) فإن النموذج العام للاقتصاد الكلي - القائم على أساس من معايير وضوابط ثابتة مستمدة من الخبرات السابقة - لا يعدو أن يكون نقطة البداية في عملية وضع تقديرات تقريبية متعاقبة وإجراء دراسات وموازنات أكثر تفصيلاً تتجمع في النهاية حول نمط التصنيع الذي يبدو أكثر قبولاً في أي دولة .

كما لا تستطيع الدول النامية التي تخطط اقتصادها أن تتحمل إهمال اختيار أكثر أنماط الإنتاج كفاية لتنمية اقتصادها القومي على أساسه في ظل الظروف التي تضمن تحقيق الأهداف طويلة الأجل . ويتعين على المخططين أن يكونوا أول من يقيم ويراجع مزايا السياسات القوية الثابتة في ضوء النتائج التي تحققت ، وتجميع البيانات الجديدة عن الموارد القومية للدولة ، وتحليل ودراسة الاتجاهات الحديثة في الإنتاجية والتكنولوجيا والإنجازات

(1) V. Trickovic and B. Kobovic « التخطيط القومي والاقليمي في يوغوسلافيا » - المكتب الفيدرالي للتخطيط الاقتصادي ، إدارة البحوث الاقتصادية ومنهجية التخطيط - بلغراد في 1961

التي تحققت في الدول المتقدمة اقتصاديا . وفي مؤتمر دولي انعقد مؤخرا للدراسات الخاصة — « الحاجة الى البحوث العلمية والتكنولوجيا المتعلقة بالنمو الاقتصادي »^(١) قدمت الحجج القوية التي تدعو الى تنظيم البحوث العلمية على مستوى كل من التكنولوجيا التطبيقية والبحوث الأساسية . وتذهب الحجج التي اثيرت في هذا الصدد الى ان البحوث التكنولوجية الأساسية تغذى المجتمع العلمى السليم بأفراد علميين من الطراز الاول . وانه بدون العمل على توفير هؤلاء الأفراد تكون الدول النامية قد حكمت على نفسها بأن تعتمد في الأجل الطويل على الدول المتقدمة في المجالات التقنية وبالحاجة الى استيراد حقوق المعرفة الفنية من الخارج .

ولمزيد من الايضاح ، يمكن الإشارة ايضا الى بعض المجالات الأخرى التي تتطلب مناهج تحليلية متعمقة وهي :

(أ) السياسات الخاصة بتنمية الخدمات الاجتماعية والتي يجب دراستها من أكثر من زاوية . إذ تعتبر تلك الخدمات في وقت واحد سببا ونتيجة للنمو الاقتصادي .

(ب) المشاكل المنهجية الناجمة عن عدم قدرة اسعار السوق على ان تعكس بكفاية مدى قابلية مشروعات التنمية البديلة للبقاء ، وهذه ظاهرة تشيع بصفة خاصة في الاقتصاديات الأقل تقدما .

(ج) صعوبات التنبؤ بعلاقات العرض والطلب في كل سوق على حدة . وبتقدير مستويات الاسعار في المستقبل في الحالات التي يتعرض فيها الاقتصاد بصفة عامة لتغيرات هيكلية أساسية (وحتى لو توافرت البيانات الاحصائية فانها تكون قليلة الفائدة هنا نظرا لان المعايير الجديدة — مروونات الدخل ، ومروونات الاسعار المحلية والسعر البديل .. الخ — لا يمكن تقديرها بدقة كافية من خلال العينات وحدها ، بصرف النظر عن جودة تصميمها وتنظيمها) .

(د) تقييم اجراءات ووسائل السياسة الاقتصادية التي تستهدف التأثير على اتخاذ القرار على مستوى الوحدة طبقا للأنماط القومية المختارة

(١) نظم بمعرفة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في باريس خلال الفترة من ٢٨

سبتمبر الى ١ أكتوبر ١٩٦٤

للتنمية الاجتماعية والاقتصادية وذلك نظرا لاختلاف الدوافع والحوافز التي تحكم سلوك مختلف المسؤولين . إذ تتسم بعض تلك الدوافع بالمحافظة التقليدية المتأصلة وما يتبعها من ردود الفعل المتضاربة أو غير الرشيدة فيما يتعلق بالنسويق أو الحوافز الأخرى .. الخ .

(د) بعض المقترحات بشأن تنظيم وتعديل نظم تعليم وتدريب مديري التخطيط في الدول النامية :

حاولنا في الفقرات السابقة التركيز باختصار شديد على بعض الجوانب الهامة لتخطيط دور المديرين في الاقتصاديات النامية . وإذا لم يكن هناك ادراك كامل لهذه الجوانب يصبح من المحتمل ان يسود اطار فكري يصعب من خلاله الى حد كبير وضع نظام تدريبي كاف وفعال لاعداد مخططي التنمية أو الاساليب الفنية اللازمة لتغيير وتكييف نظم التدريب المتوافرة بما يلائم الاحتياجات التي تفرضها التنمية الاجتماعية والاقتصادية . وتكشف المناقشة حتى الآن عن الحاجة الى ثمة اطار ملائم يمكن القول بان أهم مقوماته الأساسية المنطقية تتلخص في ان العمل الذي يضطلع به مديرو التخطيط في الاقتصاديات النامية لا يصح اعتباره عملا روتينيا بل على العكس فهو أصدق مثل على العمل الخلاق الذي من شأنه ان يحرز النتائج المرجوة اذا ما تم تصميم وتنظيم النظام التدريبي بالطريقة السليمة . ومن الواضح ان الحديث هنا يتعلق بالمخططين الذين تفوض إليهم المسؤولية بصفة خاصة . سواء من حيث مقدرة المحللين الاقتصاديين الذين يقومون بالدراسات التحليلية أو بوضع تقديرات العلاقات الكمية الخاصة بالقطاعات والصناعات المختلفة ، أو من حيث مقدرة كبار المخططين والقائمين على تنسيق الدراسات المتعمقة بما في ذلك ضمنا التعاون بين الخبراء في المجالات المعنية .

وقد اشرنا في الفصل الأول (ا) من هذه الدراسة الى القدر المتزايد من الكتابات التي صدرت عن التخطيط والتي تعتبر بلا جدال اضافة قيية الى مجموع المعارف المتوافرة عن تخطيط التنمية الاجتماعية والاقتصادية . على انه مع التسليم بتعدد وتنوع الأوضاع التي تتسم بخصائص معينة — ليس فقط عند المقارنة بين دول مختلفة تمر بمراحل متشابهة من التنمية الاجتماعية الاقتصادية ، بل واذا اخذنا في الاعتبار أيضا مختلف المراحل المتتابعة للتنمية في دولة واحدة — فاننا لا نستطيع القول بوجود مجمع من (م ٨ — تدريب المديرين)

المعارف يشكل في حد ذاته أساسا للتدريب . ومن الواضح ان التخطيط في ظل تلك الظروف المتباينة لا يزال في مراحله الاولى ، كما ان التجربة الخاصة لكل دولة سوف تضيف بلا شك الكثير الى مزيد من الادراك الموضوعي لكفاية مختلف طرق التخطيط واساليبه الفنية ، وللمعالم التنظيمية والفعالة التي تميز المناهج المختلفة للوصول الى الهدف النهائي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية السريعة .

وقد لا تكون الأساليب الفنية المعروفة لتجميع البيانات الاحصائية اللازمة لاستكشاف مختلف معايير الاتجاهات (قياس مدى استجابة العوامل الاقتصادية للتغيرات في ظروف السوق ، وعرض الائتمان أو أدوات السياسة المالية الأخرى) التي تستخدم في الدول المتقدمة اقتصاديا غير ملائمة بالمرّة إذا طبقت في ظل الظروف المغايرة في الاقتصاديات النامية .

وعلى سبيل المثال يتطلب حل معظم المشاكل الحيوية في الاقتصاديات النامية - كزيادة نسبة المدخرات القومية - مناهج جديدة تتحدد على أساس إجراءات سياسة مدروسة ومنسقة تماما مع إجراء التعديلات الفعالة . وبهذا المفهوم يتعين على المديرين المسؤولين عن التخطيط في الدول النامية ، من خلال الدراسات والتنبؤات الدقيقة ، أن يعملوا بفكر خلاق عند اتخاذ القرارات الخاصة بسياسة التنمية القومية الملائمة ، بل ويساهموا بجديد في نظرية واجراءات تخطيط التنمية يفيد ويمتد خارج حدودهم القومية (١) .

(١) في « دليل مشروعات التنمية الاقتصادية » الذي سبقت الاشارة اليه في الملاحظة الهامشية رقم (٢) بوجه مؤلفو الدليل - في الصفحة ١٦ من المقدمة - الانتباه الى ما يعتبرونه بحق من الخصائص والصفات الهامة للمخطط المتمكن في مجال مشروعات التنمية الصناعية . ويقولون : « ان هذا الدليل يعرض معايير ونظريات وحالات وشروح معينة بطريقة اعداد المشروعات . غير ان أكثر الجوانب أهمية في أية دراسة سوف تتمثل على الدوام في مدى ما يقدمه أولئك الذين يقومون بها من اضافات جديدة . وهذا قول صحيح لا لان الموضوع من الاتساع والتعقيد بدرجة لا تسمح بوضع معايير ثابتة غير قابلة للتغيير فحسب ولكن لأنه من المستحيل أيضا التنبؤ بكافة الظروف والملابسات المحلية التي قد تؤثر في موضوع بعينه ، ويحتاج الموقف بصفة أساسية الى شيء من المرونة عند تطبيق المعايير العامة الواردة في هذا الدليل . ويتعين بالضرورة أن تحمل طريقة اعداد وتقديم أى مشروع بصمات العمل الشخصي الخلاق لوأضعيه ، أكثر من أن يكون مجرد تطبيق روتيني للصيغ والنظريات » .

وليس من الصعب الآن ان تصور الخلفية التعليمية والتدريبية التي يتعين ان تتوفر لدى مديري التخطيط لكي يمكنهم الوفاء بالاحتياجات التي سبقت الإشارة إليها . ويبدو أنه لا مفر تقريبا من النظر الى التدريب باعتباره عملية دراسية تؤدي في كافة مراحلها التالية الى درجات أعلى من التخصص في تخطيط التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

ولا جدال ان خريجي الجامعات من الاقتصاديين وغيرهم من ذوي التخصصات المرتبطة بذلك والذين يقع عليهم الاختيار يفيدون من الدورات الشاملة والمتوازنة تماما والتي تعد على مستوى الدراسات العليا . هذا ولا يمكننا هنا مناقشة تفاصيل التنظيم والمناهج الدراسية ، فذلك موضوع يجب معالجته على حدة ، ولكننا سوف نركز فقط على بعض جوانب هذه الدورات التي تتعلق بالموضوع محل دراستنا وهي :

(ا) تنظيم اكثر الدورات ملائمة لذلك على اساس منهج دراسي يمتد لعامين اثنين على اساس ثلاثة فصول دراسية سنويا ، ويمكن ان تستغرق الدراسة الاربعة فصول الاولى مع تخصيص الفصلين الاخيرين لاعداد رسالة ماجستير عن جوانب مختارة من موضوع تخطيط التنمية .

(ب) يمكن توزيع معاهد الدراسات العليا بالطريقة التي تخدم توفير الاحتياجات من مديري التخطيط المؤهلين تأهيلا عاليا في العديد من الدول ، بمعنى ان تكون مثلا معاهد اقليمية دولية الامر الذي ييسر التغلب على مشاكل اللغة .

(ج) ينبغي ان يكون هناك اهتمام خاص باختيار المرشحين للتدريب . ويعد تنظيم امتحانات قبول للخريجين في بعض الموضوعات كالاقتصاديات العامة والرياضيات والاحصاء شرطا مسبقا للالتحاق بالدراسات العليا . ذلك ان التناقضات الواسعة بين خلفيات التعليم ، وخاصة بالنسبة للموضوعات الفنية المتخصصة انما تؤدي الى انخفاض مستوى ذلك التعليم العالي . واذا حدث ذلك فان المحصلة النهائية تتمثل في انه بدلا من ان يكون هناك عدد اقل من المتدربين القادرين على تشكيل فريق من الطراز الاول من مديري التخطيط وخبراء الدراسات التحليلية اللازمين لاعداد برامج التنمية في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية يصبح لدينا عدد اكبر من مديري التخطيط

الذين لا يمكنهم بصفة عامة التصدى بكفاية لمختلف المشاكل التي تقابلهم في مجالات عملهم .

وهذا يقودنا الى السؤال الأخير في هذه الدراسة والذي يبدو ان الاجابة عليه تنبع منطقيا من المناقشة السابقة ، فالبرنامج الذي يدرس لخريجي الجامعات سوف يحدد أساسا مهارة ومقدرة المتدربين السابقين . ويمكن تقييم مدى كفاية النظام التدريبي المعمول به بصفة عامة على أساس درجة نجاح برامج التنمية الاجتماعية الاقتصادية التي وضعها المتدربون السابقون في الدول المعنية . وهذا بدوره يعنى ضمنا الحاجة الى تكوين مجموعات عمل دراسية لبحث كل ما يتعلق بتنفيذ التغيرات الهيكلية والأهداف الأساسية الأخرى المقررة في برامج التنمية القومية . كما يحتاج الأمر الى أفراد مؤهلين تأهيلا عاليا لاجراء دراسات شاملة عن تنفيذ الخطة . ومن رأينا ان الصعوب الخاصة في مهمة هؤلاء المسؤولين تتمثل في تحليل ودراسة الموضوعات المتعلقة بما يلي :

(ا) مدى كفاية أو صحة الطرق والأساليب الفنية الخاصة باستنباط المعايير الهيكلية اللازمة .

(ب) مدى ملاءمة البيانات الاحصائية في ضوء الاجراءات والتجميعات والتقديرية البديلة الممكنة الأخرى .

(ج) مدى كفاية وتوافق الطرق والأساليب الفنية المستخدمة في تقييم أولوية قطاعات ومجالات التنمية الاجتماعية الاقتصادية .

(د) الاختيار السليم وتوافق اجراءات التنفيذ والأنماط التنظيمية معا .

(هـ) مدى وجود عوامل خارجية خفية ودرجة تأثيرها الايجابي على عملية التنمية في البلاد .

(و) الأسباب الأخرى للانحراف عن اهداف التنمية الأساسية والاجراءات السياسية المتوقعة .

وتساهم كل الاجراءات والأساليب والتدابير الواردة في البنود من (ا) الى (و) في احداث النتائج النهائية للتنمية الاجتماعية الاقتصادية المخططة . ومن الواضح ان ما يهمنا هنا هو تقييم مدى كفايتها التي تعتبر في الحقيقة

وسيلة غير مباشرة لتقييم كل من أداء المستوى العالى من مديرى التخطيط المعنيين . ثم نوعية التدريب الذى تلقوه قبل اختيارهم لتلك الوظائف ذات المسئولية . غير ان كلا من العوامل التى سبق ذكرها (من « ا » الى « و ») قد تتداخل معا فى مجموعة من العمليات المشتركة مما يعطى صورة للمحصلة النهائية للتنمية المخططة خلال الفترة محل البحث . ولذا يكون من الصعب غالبا تحديد دور كل عامل منها تحديدا دقيقا . على ان الأخطاء التى تحدث فى تقدير البيانات الاحصائية الأساسية او فى موازنة اوجه التكامل الهيكلى المتبادلة بين القطاعات الاقتصادية الرئيسية او فى الوصول الى قرارات استثمار صناعية غير سليمة اقتصاديا قد تجيء فى نفس الوقت الذى يحقق فيه القطاع الزراعى انتاجا كبيرا لم يكن متوقعا (بسبب الظروف الجوية المواتية للغاية) . ويمكن ان يساهم هذا النوع من التنمية غير المخططة بما يسفر عنه من زيادة القوة الشرائية المحلية والتخفيف من مشكلة النقد الأجنبى وزيادة طاقة اقتصاد الدولة المعنية على الاستيراد ، الى حد كبير فى تحقيق الكفاية الاقتصادية الشاملة . ومن ثم فهو يؤدى الى علاج اخطاء التقديرات الحسابية والأخطاء الناجمة عن سوء توزيع الموارد فى برنامج التنمية الاجتماعية الاقتصادية . ومن الناحية الأخرى إذا تراجع الانتاج الزراعى بسبب سوء الأحوال الجوية كما هو الحال غالبا فى الاقتصاديات النامية ، فان نسبة كبيرة للغاية من الانحرافات التى تحدث عن أهداف التنمية الاجتماعية الاقتصادية المخططة او المتوقعة قد ترجع الى عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها . وهذا يكشف بدوره ثانية عن الاستخفاف بالأخطاء الحقيقية .

ويحتاج تقييم مدى كفاية الطرق والأساليب الفنية المستخدمة فى اعداد خطط التنمية ومدى كفاية الاجراءات والأنماط التنظيمية التى تتخذ لتنفيذ التغييرات الهيكلية المطلوبة ، الى اقتصاديين على مستوى عال من الكفاية يعملون فى ظل ظروف مواتية للبحث والدراسة لا ان يقوموا بمجرد وظائف روتينية . كما يجب ان تكون نتائج دراساتهم فى كل دولة نامية بمثابة مصدر قيم للمعلومات اللازمة للتصحيح والتعديل المستمر للبرامج التدريبية التى تعد للمستويات العليا من مديرى التخطيط .

ومن الواضح ان دراسة العلاقات المتبادلة بين مختلف العناصر التى تؤدى الى تحديد نمط معين للتغيرات الاجتماعية الاقتصادية وقياس مدى

كفاية كل منها على حدة تعد من الاعمال التي لا يمكن ان تتم بنجاح قبل انقضاء فترة طويلة كافية . ولعل هذا هو السبب في ان ذلك النوع من البحث ينبغي ان يكون جزءا من دراسة اكثر عمقا للمشكلات الخاصة بتخطيط التنمية الاجتماعية الاقتصادية . وفي رأينا ان ادخال اى نظام ملائم للتغذية الاستراتيجية في مجال تدريب مديري التخطيط للاضطلاع بمسئوليات الوظائف العالية يستلزم انشاء اقسام او مجموعات للبحوث داخل جهاز التخطيط الرئيسى فى الدولة . وعندئذ يمكن تنظيم اعمال البحوث فى جميع المجالات المتعلقة بالارتقاء باستراتيجية ومناهج التخطيط مثل :

(ا) انشاء جهاز متكامل للمعلومات الاحصائية لتوفير البيانات اللازمة لتقدير الاحتمالات المستقبلية والموازن الهيكلية للتخطيط .

(ب) إعداد نماذج لتقدير الاحتمالات المستقبلية الشاملة والقطاعية للنمو الاقتصادى تناسب الى اقصى حد ممكن الخصائص التنظيمية وغير التنظيمية لاقتصاد اى دولة نامية .

(ج) اجراء دراسات اكثر تفصيلا تساعد على تقدير المعايير الهيكلية اللازمة لمختلف تقديرات الاحتمالات المستقبلية (للطلب الاستهلاكى والطلب على التصدير والاستيراد) وغيرها من المعايير الاخرى الكثيرة .

ومن الخطورة بمكان ان يقم مديرو التخطيط انفسهم الى حد كبير فى العمل الروتيني الذى يمكن ان يجرى بشأنه وبنجاح عدد قليل جدا من الدراسات الشاملة . والحقيقة انه ما لم يتم إنشاء وحدة منفصلة يجرى فيها تنظيم البحوث على اساس مستقل فسوف يكون من الصعب التغلب على هذا الخطر . ومن ناحية اخرى لا يمكن لوحدة البحوث ان تحقق النتائج المرجوة دون تعاون وثيق مع المخططين الآخرين . ويثير مثل هذا التعاون الاهتمام بالبحث والدراسة كوسيلة اساسية لحل المشكلات المعقدة التى تحيط بالتخطيط . واخيرا يبدو ان هذا النمط التنظيمى هو افضل طريق يودى الى تحويل الجهاز الادارى الاساسى للتخطيط الى مؤسسة كاملة للبحوث التخطيطية - اى مؤسسة قادرة على وضع مختلف مقترحات الخطط البديلة على اساس من نتائج الدراسات التى يجرى الاعداد لها والقيام بها بكل دقة فى المجالات المرتبطة بموضوعات التخطيط .

وللاسراع بعملية التحول هذه - وان كنا نفترض وجود ثمة شك قليل

في تلك الرغبة - ينبغي ان تهتم وحدة البحوث كثيرا بموضوع تدريب الكوادر الادارية العليا والباحثين في مجالات التخطيط . ونعتقد ان اولئك الذين درسوا الصلة الوثيقة لمختلف الوسائل المنهجية وخرجوا منها بنتائج ناجحة هم اقدر الناس على التأثير في تدريب كوادر التخطيط المؤهلة . وهذه هي افضل الوسائل الكافية والمباشرة لمراجعة اداء المتدربين السابقين واسترجاع المعلومات لتصحيح وتحسين البرامج التدريبية بل ونظام التدريب في مجموعه .

وتستطيع ادارات البحوث التابعة لاجهزة التخطيط بالتعاون مع الجامعات وبعض هيئات التدريس التي توفدها وكالات المعونة الاجنبية ان تنظم دورات للدراسات العليا لمدة سنتين دراسيتين من ذلك النوع الذي سبقته الاشارة إليه ، وفي غضون سنوات قليلة واعتمادا على النجاح الذي تحرزته البحوث الاساسية في موضوعات التخطيط الاقتصادي يمكن ان تتحول ادارات البحوث الى معاهد بحوث علمية مستقلة بهيئات تدريس خاصة يعنون اساسا بالبحث والتدريس (1) .

ويمكن لهذه المعاهد ايضا ان تتحول الى مراكز اقليمية دولية للبحوث والتدريب تقوم بتقديم المساعدة القيمة فيما يتعلق بتشكيل مجموعات

(1) وعلى هذا النحو حدث تحول مماثل بالنسبة للمعهد اليوغوسلافي للبحوث الاقتصادية ، فقد تم انشاء ذلك المعهد على غرار ادارة البحوث الاقتصادية ومناهج التخطيط التي كانت تتبع مكتب التخطيط الفيدرالي . وكانت الادارة المذكورة تضم في الاصل مجموعة صغيرة من الباحثين يقومون باجراء مختلف الدراسات المتعلقة بمناهج التخطيط او تقدير الاحتمالات المستقبلية للخطط متوسطة الاجل ، مثل وضع نموذج عام لخطة اقتصادية متوسطة الاجل ، وتقدير الاحتمالات الخاصة بالطلب الاستهلاكي ، وقد وضعت هذه الادارة ايضا اول تقدير مبدئي لخطة التنمية طويلة الاجل في يوغوسلافيا . وخلال سنوات اربع توسعت اعمال الادارة الى حد كبير حتى اصبح من الممكن تحويلها الى معهد بحوث مستقل . ومنذ ان انشئ هذا المعهد ، قبل عامين تقريبا ، قام - بالاضافة الى البحوث الخاصة بشكليات تخطيط التنمية - بتنظيم دورة تمتد لعامين اثنين في الدراسات والتخطيط الاقتصادي تؤهل الفرد للحصول على درجة الماجستير . ويجرى اختيار الدارسين - بما في ذلك الاجانب - وفق أسس ومعايير معينة . ويقوم جهاز البحوث في المعهد بأعمال التدريس وتقديم المساعدات اللازمة . كما يستعين المعهد ايضا بالاساتذة الاجانب وخاصة في الموضوعات الأكثر ارتباطا بالنواحي الفنية ، غير انه يجري بالدريج استبدال هؤلاء بقرنائهم من المواطنين اليوغوسلاف .

للبحوث داخل أجهزة التخطيط القومية ، وذلك بالإضافة الى تنظيم دورات تدريبية محلية لكوادر التخطيط الفنية .

وباعتبارها مراكز دولية للتدريب والبحوث يصبح عليها ان تنظم حلقات دراسية متقدمة المستوى لمديري التخطيط والباحثين ممن يكون لديهم خبرة سابقة في مجال التخطيط . ويتمين ان تتطرق هذه الحلقات الى عرض الأساليب الفنية والمناهج الجديدة او التعديلات التي ادخلت على الموجود منها . وبالإضافة الى ذلك يمكن من خلال تنظيم مؤتمرات البحوث العلمية، التخطيطية نشر احدث التطورات النظرية والعملية في مجال التخطيط .

ويمكننا في النهاية ان نعيد التأكيد ثانية على ان البحث والدراسة السليمة المنظمة للمشاكل المتعلقة بتخطيط التنمية الاجتماعية الاقتصادية في الدول المعنية لها اهميتها الأساسية بالنسبة لاقامة أجهزة قوية للتنفيذ الاستراتيجية في نظام التدريب الخاص بالمستويات العليا من مديري التخطيط .

مستويات ومدد برامج التدريب وامكانها (بقلم ب . بوريل *)

مستويات البرامج ومددها :

تعتمد الاجابة على الأسئلة الثلاثة التي نحن بصدددها على قرارنا بالنسبة لموضوع أساسي واحد هو : ما مدى الأهمية التي نعلقها على التدريب بالنسبة للتصنيع ؟ وما هي الجهود التي نحن على استعداد لبذلها في سبيل ذلك ؟

وقد يعتقد البعض منا امام الوضع الراهن — الذي يبدأ حقيقة من فراغ — انه من المهم ايجاد عدد — ولو — قليل من الاخصائين الى أوروبا أو الى الولايات المتحدة للتدريب ، وعلى العكس من ذلك قد يشعر البعض الآخر انه يجب منذ البداية أن تكون الجهود التي تبذل هنا مكثفة الى الحد الذي تسمح به الظروف في الدول المعنية ، ومن ثم فهم يقترحون أن تنظم في وقت واحد برامج متخصصة طويلة الأجل في أوروبا وأخرى طويلة وأكثر شمولاً في الدول النامية وثالثة قصيرة الأجل في أماكن أخرى كثيرة . كما يرون أيضاً الا تكون هذه الدورات ذات مستوى واحد بل مستويات متعددة حتى يصل مفهوم ومنهج التصنيع الى مراكز اتخاذ القرار في الدولة .

وربما كان من الملائم أن نذكر هنا ما قال به « جين هونت » من أن التطوير والتحديث ليس عملاً مادياً ولكنه مسألة تدبر وحسن تقدير . وهكذا فإن مستوى التصنيع في البلاد المعنية يؤثر على أوضاعها ، ولكن هل يمكن أن يكون هناك ارتباط محدد بين مستوى التنمية والحاجات التدريبية ؟ اعتقد أن ثمة ظل من شك يدور حول هذا الموضوع .

والواقع أنه ربما كان من الضروري في الدول التي بدأت ارتياد مجال الصناعة من فترة وجيزة -- حيث يكون القطاع الخاص لم يزل تنقصه الموارد وحيث لا يكون هناك صناعة حقيقية باستثناء تلك التي يقوم بإنشائها قلة من الشركات الأجنبية — أن تلعب الحكومة دورها بالتدخل المباشر الى أقصى حد ، ومن ثم يتعين أن يكون لديها قاعدة كبيرة من كوادر المديرين الاقتصاديين الصناعيين .

وعلى ذلك فمن رايى ان يكون السؤال الذى يطرح للبحث فى هذا الاجتماع عاما للغاية وهو : ما مدى الأهمية التى يجب ان نعلقها على تدريب المديرين الاقتصاديين للتنمية الصناعية ؟ وما هى الجهود التى يجب ان تبذل فى هذا المجال ؟ وهل من الأفضل اللجوء ، وبخذر ، الى التدريب على مراحل ام انه يجب الاخذ بمنهج التدريب الشامل واسع النطاق ؟ وما هى العلاقة بين المستوى الراهن للتصنيع فى دولة ما وحاجتها لمثل هؤلاء المديرين ؟

وثمة مرحلة ثانية لدراسة المشكلة تتمثل بعد ذلك فى محاولة وضع تقدير كمي للاحتياجات التى يلزم تدبيرها والموارد المتاحة من العاملين الذين يمكن تدريبهم . هذا ويمكننا ان نتصور جدولا بالارقام المقارنة لكل دولة على النحو التالى :

الأفراد اللازم تدريبهم (ت) والأفراد الموجودون فعلا (م)

الجهـاز	الأولوية القصوى		٣ سنوات		٦ سنوات	
	م	ت	م	ت	م	ت
وزارة التخطيط						
وزارة الصناعة						
المنشآت العامة						
بنك التنمية						
ومؤسسات التمويل						
وزارة الطاقة						
وزارة النقل						
الأجهزة الاقليمية						
وزارة المالية						
مصلحة الجمارك						
مصلحة الضرائب						
ادارة الرقابة على						
الاسعار المحلية						
شركات التنمية						

ويدرج عدد الأفراد المراد تدريبهم في العمود (ت) وعدد الأفراد الموجودين الذين يمكن تدريبهم فعلا في العمود (م) . وسوف تختلف الى حد كبير قائمة الجهات التي ستزود مستقبلا بهؤلاء الأفراد طبقا لمدى فائدة مثل هذا النوع من التدريب بالنسبة لمديريها ، وبالتالي — وهذا اعتبار اساسى — طبقا لما إذا كان التصنيع يجرى تلقائيا أو بتوجيه حكومى أو حوافز حكومية .

وإذا ما أمكن التعرف على الاحتياجات التى يلزم تطبيقها ، يصبح من الضرورى بعد ذلك تحديد مستوى التدريب الذى يجب تقديمه . ويمكن ان يتم ذلك على اساس توصيف مستويات المسئولية المطلوب تدريبها . وبالمثل يمكن تقدير طول مدة برنامج التدريب على ضوء حجم المعارف والمعلومات الجديدة التى يجب ان يكتسبها المدير المتدرب لى يستطيع القيام بالدور الذى تحدده له سياسة التصنيع . ويمكن اعادة النظر فى سياسة التدريب وتعديلها بما يلائم الوضع القائم بعد مقارنة عمود الاحتياجات التدريبية بذلك الخاص بالقوى البشرية المتاحة للتدريب . فإذا لم يكن هناك العدد الكافى من الأفراد المدربين تدريبا عاليا يصبح من الضرورى الوصول الى حل وسط بالنسبة لمستوى التدريب اللازم توافره فيمن يراد الحاقهم بالمعاهد . وقد تكشف على سبيل المثال ان عدد الأفراد المؤهلين لمثل هذا التدريب محدود للغاية ، بل ولا يمكنهم التغيب عن مكار اعمالهم ووظائفهم لمدة طويلة ، وفى هذه الحالة يتم اعداد برنامج تدريس قصير فى مدته .

وسوف نعود للحديث عن هذه الموضوعات ثانية فيما بعد ، أما الآن فيمكننا بسهولة ان نقر بأنه ليس لدينا غير القليل جدا من المعلومات المتعلقة بمدى وطبيعة الاحتياجات التى يلزم الوفاء بها والموارد البشرية المتوافرة . ولربما وجدنا ان اجراء دراسة حول مثل هذه الموضوعات سوف يكون لها فائدتها ولا شك . والى ان يحين تجميع هذه البيانات يهمنى ان اورد بعض البيانات المتعلقة بالموضوع ، منها ان الموقف سوف يحتاج بالضرورة الى تدريب { } مهندس فى الدول النامية خلال الخمس عشرة سنة القادمة ، واذا كانت هناك نسبة محددة بين عدد المهندسين وعدد المديرين الاقتصاديين الصناعيين أمكن بالتالى استخراج وتحديد الاحتياجات الكلية ، فمثلا إذا كانت النسبة ٥ : ١٠٠ فان جملة الاحتياجات من هؤلاء المديرين تصل الى ٢٠٠٠ . هذا ويمكن احتساب مثل هذه النسبة من احصاءات الدول التى تنتهج

سياسة صناعية تتسم بالديناميكية . كما ان المقارنات الدولية في هذا الصدد تعبر اكثر اهمية .

واذا وافقنا على طريقة الموازنة والمقارنة هذه ، فقد يكون من الاصوب في تلك المرحلة العودة الى المشكلة الرئيسية ودراسة ما عساه ان يحدث اذا عجزنا عن الوصول الى حل مناسب وذلك بعد ان سلمنا ابتداء بان التصنيع قد اصبح خيارا حتميا مطلقا ، وان المصانع لا تنشأ تلقائيا (باستثناء ما يحدث في الدول التي سلكت طريق التصنيع منذ زمن طويل) .
وانه لابد من وجود من يعد الاساس ويضع النواة الاولى ويعمل على رعايتها خلال سنواتها الاولى .

(١) آثار برامج التدريب بالنسبة للمشروعات :

١ - سوف تبقى على الدوام مشكلة نقص المشروعات القابلة للتنفيذ .
ومن ثم فلن تزيد طاقة استيعاب الموارد التمويلية ، وبالتالي تتحول الاموال الى استخدامات اقل انتاجية واقل اربحية واقل الحاحا .
ونتيجة لنقص الوسائل الفنية الكافية الفعالة ، ورغم نقص المشروعات المقبولة يستمر تبديد الكثير من الوقت والمال في بحوث لا توجهه توجيهها سليما .

٢ - وبالمثل تجرى الدراسات والمقارنات التفصيلية للمشروعات وبحث كل ما يتعلق بتنفيذها وتمويلها بطريقة سطحية وعاجلة ، دون دراسة للمتغيرات ودون اجراء اية محاولة مسبقة لاستكشاف الصعوبات التي ينتظر ان تواجه التنفيذ مستقبلا ودون اتخاذ خطوات كافية للتأكد من ان المشروعات المعنيه تلعب دورا ايجابيا في التنمية المناسبة في مجالات الزراعة والحياة الحضرية والتدريب المهني والمستوى العام للمعيشة في المجتمع .

٣ - ليست الطريقة الصحيحة للوصول الى مشروعات قوية ناجحة ان تعهد بتخطيطها الى جهاز واحد ولكن بتعليم وزيادة ثقافة العاملين بالوزارات والاجهزة الأخرى في المسائل الاقتصادية . وهذا لا يمكن ان يتم دون وجود عدد كاف من الأفراد المتخصصين .

٤ - سيظل موضوع اختيار المشروعات محل معارضة وجدال على الدوام ، سيكون من الصعب فرض تنفيذها اذا عهد بذلك الى مجموعة صغيرة من المديرين تكون طرق التقييم التي يستخدمونها غير مفهومة لواضعى المشروع . ولن يجد الاخرون - فى العادة - صعوبة كبيرة فى التغلب على اية معارضة ، سيما وان مرجعهم النهائى رؤساء الادارات والدوائر المعنية الذين لا يعرفون شيئا عن اصول التقييم الصحيح .

٥ - وفيما يتعلق بتنفيذ المشروعات . لا تستطيع الحكومة ان تسلم زمام الامور كلية الى المنشآت الهندسية ومنشآت الاشغال العامة الاجنبية او المحلية ، بل يجب ان تكون فى الموقف الذى يسمح لها بالاشراف على اعمال تلك المنشآت . غير انها لن تكون قادرة على القيام بهذا الدور ، اذا كان ينقصها الكوادر المتخصصة .

٦ - يعتبر دور الحكومة فى تنفيذ المشروعات متوسطة الحجم واقامة الصناعات الصغيرة دورا اساسيا الى حد كبير ، ولا يستطيع غيرها القيام به .

(ب) اثر التدريب بالنسبة للسياسة الصناعية :

وزيادة على ذلك يتطلب الامر فيما يتعلق بالسياسة الصناعية عامة ، توفير التدريب اساسا لعدد كبير من المسؤولين الحكوميين ، ومن ثم يصبح من الضرورى على الحكومة :

١ - ان تتنازل عن منهج التقيد الحرفى بنصوص التشريعات والشكليات الرسمية ، وان تتخذ موقفا يتسم بالمرونة والحركة المستمرة تجاه التصنيع .

٢ - ان تتعرف على الآثار غير المباشرة لكل الاجراءات التى تتخذها بشأن الصناعة والاجور والاسعار والرسوم الجمركية وشروط الائتمان والضرائب وقوانين الشركات ... الخ .

٣ - ان تنتهج الاسلوب الذى يتيح لها الحوار البناء مع المنظمين فى القطاع الخاص .

٤ — أن تعمل على سد الثغرة بالنسبة لقطاعات معينة ، أو عندما تقل المبادرات الخاصة ، وذلك بأن تقوم هي بدور المنظمين سواء بمفردها أو بالاشتراك مع دوائر القطاع الخاص .

ومن ثم فسوف يتكشف أن برامج التصنيع يجب أن تصل الى الكثيرين من المديرين على اختلاف مستوياتهم . وعلى أساس المعلومات التي تتوافر لديكم يمكنكم بالتالي تقييم الموقف في بلادكم ، وأن تبدوا وجهات نظركم فيما يتعلق بهدى الحاجة الى سرعة اتخاذ موقف جديد بالنسبة للتصنيع ووسائل التصنيع الجديدة في كافة مجالات العمل الحكومى ودوائر الأعمال . وأنا شخصيا أميل الى الاعتقاد بأنه ما زالت هناك دول كثيرة لم يسبق فيها على الإطلاق نشر أو معرفة شيء عن طرق التصنيع في حد ذاتها ، ولا يزال تنشر فيها أفكار خاطئة كلية فيما يتعلق باحتياجات التنمية السريعة للصناعة ، فضلا عن استخدام الطاقة الاستثمارية فيها بطريقة غير حكيمة . وعلى ذلك فاني أستشعر ضرورة تحديد مستوى التدريب بما يناسب على الأقل الحاجة الى توفير أكبر عدد ممكن من متخذي القرار .

ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة الى المديرين الصناعيين في الدول التي تدرك أهمية التخطيط الأكثر دقة وفاعلية ، ذلك أنه لا يكفى تقدير الاحتمالات المستقبلية ورسم الخطط فقط ، بل الأهم من ذلك كله هو مناقشة وتعليل تلك التقديرات والخطط وتفسيرها . وفي مجال التخطيط الصناعى تستغرق الاتصالات بين الحكومة والمشروعات العامة والخاصة وقتا طويلا . وإلا فلن يمكنها إحراز النجاح ، على أننى أود أن أعود ثانية للإشارة الى ما سبق أن قاله جين مونت الذى وضع الخطط الفرنسية الاولى ، والذى يعتقد أن الخطوة الأساسية انما تتمثل في شرح وتفسير الأمور امام الشعب ، إذ أن الشعب يعرف كيف يقوم بل وكيف ينجز المهام التي تفسر وتوضح له تماما ، وحتى يمكن ضمان مساهمة الجميع في تنفيذ الخطة ، فإنه من الضروري اقناع الأفراد بالعمل معا وأن يتولوا بأنفسهم اداء الأعمال التي يستطيعون القيام بها بطريقة أفضل من غيرهم .

وفيما يتعلق بالسياسة الصناعية وإعداد المشروعات ، يبدو أن هناك مهاما كثيرة وبسيطة يستطيع الأفراد القيام بها إذا ما تم شرحها وتفسيرها لهم . ولهذا السبب يمكننا أن نوافق مبدئيا على مستويات وبرامج التدريب المتواضعة نسبيا التي تستغرق فترات قصيرة . على أن اشباع الاحتياجات

الحالية لا ينبغي ان يحجب عن الرؤيا مطلب الاحتياجات التي يلزم الوفاء بها في المستقبل ايضا . ومن ثم يصبح من الضروري الاهتمام بوضع البرامج التدريبية طويلة الاجل التي تخصص لعدد اقل من الأفراد ، والتي تتطرق الى أصعب رياضيات التخطيط الصناعي ، سواء اجريت هذه البرامج في الداخل او في اية دولة صناعية ، وهو موضوع سوف نتناوله بالمناقشة فيما بعد .

ويجدر بي هنا ان اشير الى امر آخر يتعلق بالموضوع محل الدراسة ذلك انه بعد تقدير الاحتياجات والموارد المحتملة من جانب الاقتصاديين المدربين ، يبرز اعتبار ثالث لا ينبغي إغفاله وهو عدد المحاضرين الذين يمكن اختيارهم لبرامج التدريب ، وقد يكون من المرغوب فيه ان تهتم مجموعة العمل ببحث هذا الموضوع .

واود في النهاية ان اختم هذا العرض بجذب الانتباه الى ثلاثة موضوعات لها اهميتها في الوقت الحاضر ، او ثلاثة مجالات جديدة تحتاج بصورة ملحة الى نفر من طراز المديرين موضوع الدراسة وهي : تنمية الصناعات الصغيرة وإحداث تحول جديد في التجارة الخارجية والتكامل الاقليمي .

وعادة ما يهمل شأن الصناعات الصغيرة في اية جهة او دائرة نختص باعداد المشروعات ، وذلك في حالة تعرضها لمنافسة الصناعات كبيرة الحجم ، وهذا امر طبيعي وله ما يبرره بطريقة او بأخرى . على انه لا يمكن قياس دور الصناعات الصغيرة في التنمية الصناعية على اساس ناتجها الاجمالي المتواضع . ذلك انها تمثل التربة الخصبة لتكوين المنظمين الوطنيين ، إذ انها تنمي الميل الى الادخار وتعبئ وتنظم الطاقة الاستثمارية ، كما انها تستخدم موارد محدودة فقط وتمكن من تنفيذ اللامركزية وترشيد التنمية الاقليمية ، فضلا عن ان تكلفة العمل بها لا تقسم بالارتفاع السائد في الصناعات الكبيرة . ولعل من اسباب المعوقات الحالية للتنمية الصناعية ما يتمثل دون ريب في ان الصناعات الصغيرة ظلت لعدة سنوات متخلفة ومتباطئة في مسيرتها عن الصناعات الكبيرة . وسوف يكون لاستمرار التركيز على هذا الوضع نتائج خطيرة .

ويعنى التحول الجديد في التجارة الخارجية للدول النامية العمل
بالتدرج على استبدال صادراتها من المواد الخام بصادرات من المنتجات
المصنعة . وحتى تتمكن من ذلك يتعين أن تكون تلك الدول قادرة على
الإنتاج بأسعار تنافسية على المستوى الدولي ، وأن تغزو الأسواق
الخارجية . وتلك مهام صعبة لا يمكن إنجازها إذا كان عدد الاقتصاديين
الموجودين في تلك الدول يكاد يكفي فقط لإدارة المشروعات الحالية الحيوية
التي تشمل ضمنا الصناعات الخاصة بإنتاج بدائل الواردات . ولقد كانت
هذه النقطة بالطبع موضوع إحدى التوصيات الأساسية التي أصدرها
مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية .

وأخيرا نأتى الى دراسة موضوع التكامل الاقليمي . وتعتبر أمريكا
لللاتينية والوسطى وإفريقيا والشرق الأقصى هي أكثر المناطق اهتماما
بإيجاد حل لهذه المشكلة . والتي يعتبرها البعض مطلبا أساسيا للتنمية
السريعة القوية . وبالرغم من أن المؤسسات الإقليمية التي يجري انشاؤها
تحتاج الى كوادرن من الاقتصاديين الصناعيين . فان الدراسات الحالية
تعد متأخرة . الأمر الذي يتضح من حقيقة أن الدول المعنية لا تزال تعاني
من نقص الأفراد القادرين على القيام بالدراسات القطاعية والسلعية .
ولما كانت هذه تدخل ضمن الدراسات طويلة الأجل فانها سوف تظل
مهملة إذا ما استمر النقص في عدد الاقتصاديين . وهناك ثلاث حجج أخرى
إضافية تبرر ضرورة دراسة موضوع مستوى وحدة ومكان التدريب على
أوسع نطاق ممكن وبمنتهى الجدية .

والآن يمكننا أن ننقل الى بحث هذه النقاط العامة بتفصيل أوفى
حيث نتعرض على التوالي لدراسة المستويين التدريبيين المقترحين في الوثيقة
الأولية لمجموعة العمل . ولنبدأ بدراسة موضوع تدريب المستوى الأعلى
من المديرين الذين يوكل اليهم اتخاذ القرارات بالغة الأهمية وتغطي مجالا
واسعا . وهناك عدد من المعاهد الموجودة حاليا — مثل معهد CETREDE
بالبرازيل أو معهد أمريكا اللاتينية للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي بشيلي
أو المعهد الدولي للبحوث والتدريب للتنمية المتوازنة بباريس — فضلت
بصفة عامة وضع برامج تمتد لستة أو ثمانية أو عشرة أشهر ، مع اشتراط
الحصول على شهادة جامعية للالتحاق بها . على أن قسم الدراسات
الاجتماعية بجامعة ليدز ، الذي ينظم دورة تمتد عاما كاملا لا يصر على

ضروره الحصول على شهادة جامعية . ولكن يشترط أن يكون المرشحين على درجة معينة من الخبرة المهنية . وعلى ذلك يبدو أن تلك السنة الدراسية الواحدة هي الحد الأدنى الضروري ، وإن كانت الآراء تختلف من حيث ضرورة الحاجة الى الشهادة الجامعية .

ويكمن أن يكون للشهادة الجامعية فائدتها من ناحيتين اثنتين :

(أ) باعتبارها دليلا على أن المرشح يتمتع بقسط معين من القدرة العقلية . وأنه قادر على الدخول في الدراسات المتعمقة وتحليل المشاكل التي تنطوي عليها . وفي هذا الصدد لا يعول كثيرا على نوع الشهادة الجامعية .

(ب) باعتبارها دليلا على أن المرشح لديه قدر معين من المعارف الأساسية التي لا يستطيع اكتسابها في دورة سريعة . ومنها معرفته بعلوم الاقتصاد السياسي أو الرياضيات أو التكنولوجيا الصناعية .

وسوف نعود ثانية الى الحديث عن هذه النقطة فيما بعد . على انه تجدر الاشارة الى أن قيمة الشهادة الجامعية لا يمكن تقييمها بطريقة مجردة . إذ أن ذلك يعتمد الى حد كبير على الجهة التي منحت تلك الشهادة ، ولعل هذا هو السبب في أن بعض معاهد التدريب تعلق أهمية ضئيلة على مثل هذه الوثائق . وزيادة على ذلك فقد تميل بعض المعاهد الى تعليق أهمية أكبر على خبرة المرشح ومركزه الحالي أكثر من التعويل على شهادته العلمية . ولا يعتبر الجانب السيكولوجي للمدير على النحو الذي في أذهاننا مماثلا لما يتسم به المدرس أو الباحث ، ذلك أن تفهم الجوهر الانساني والادراك البديهي لاستراتيجية الأعمال والرغبة في انجازها بسرعة وعلى نحو صحيح قد تكون بحق أكثر أهمية وضرورة لكفايته من الامكانيات العقلية .

وعلى ذلك يمكن أن ندخل في مناقشة أكثر فائدة عن موضوع الشهادة الجامعية والجانب السيكولوجي للفرد الذي يقع عليه اختيار الحكومة للقيام بتلك الوظائف الصناعية ، إذ أن ذلك ليس موضوعا بسيطا . وعلى سبيل المثال ماذا يكون رد الفعل بالنسبة للاقتراح الخاص بوجود استكمال هدم الشهادة الجامعية باختبارات سيكولوجية ؟ وفي هذه الحالة ما هي أوجه الاستعداد التي ينبغي اختبارها ؟

(م ٩ — تدريب المديرين)

أود هنا أن أعود ثانية إلى الحديث عن علوم الرياضيات والاقتصاد السياسى والتكنولوجيا الصناعية . فالرياضيات والاقتصاد السياسى من العلوم الأساسية التى تشعر عادة بأن تدريسها غير ملائم فى الدورات التدريبية المكثفة . على أن المهندسين والجغرافيين ومخططى المدن الذين شملت دراستهم الثانوية مدخلا إلى علم الاقتصاد السياسى ، يكونون قادرين على أن يتعلموا مبادئ هذا الموضوع خلال سنة واحدة ، وبالمثل فإن اشتغال موظفى الحكومة فى الإدارات الاقتصادية تفيدهم فى تفهم المسائل الاقتصادية التى قد تعوض تماما ما ينقصهم من المعرفة الدراسية الرسمية .

ومن ثم فإننا نعتقد أن الرياضيات تمثل أكثر المشكلات صعوبة فى هذا الصدد . وآمل أن تتيح لنا المناقشة الدائرة الفرصة لكى نتعلم من تجربة الآخرين فى هذا المجال . وفى رأى أنه لن يفيد كثيرا إذا اشتملت برامج الدورات التى ننظمها على مجرد قدر متواضع من الرياضيات ، ذلك أن الأمر يتطلب ميلا عقليا واستعدادا وقابلية للعمليات الرياضية ، وهو ما لا يمكن تهيئته بين يوم وليلة . ويستلزم تدريب المهندسين الاقتصاديين بالتحديد جهدا أساسيا من جانب المتخصصين فى الرياضيات البحتة فقط ، أما أولئك غير المتمكنين من علوم الحسابات الرياضية فسوف يجدون مشقة بالغة فى ذلك . ويبدو واضحا أن الأمر يحتاج إلى وضع طرق التدريس الملائمة لهذا الموضوع وتحديد المواد التى يجرى تدريسها . وانى لآمل أن تتمكن مجموعة العمل من توفير الكثير من المعلومات اللازمة فى هذا الصدد . ومن الطبيعى أن هذه الاعتبارات تنطبق أيضا بالنسبة لتدريس الاقتصاد تدرسا مكثفا للمهندسين .

ويهمنى أن أعلق هنا على فائدة « أسلوب دراسة الحالة » بالنسبة للاقتصاد السياسى . وليست لدى أية معرفة بهذا النوع من التعليم ، ولكن يبدو لى أنه بالنسبة لذوى الخبرة الذين لم تعد عقولهم متفتحة لاستخلاص النظريات - كما هى الحال غالبا - فإن « أسلوب دراسة الحالة » يعتبر ملائما تماما . إلا يمثل ذلك ثغرة ومشكلة ، ثم إلا يصح أن تكون الدورات التى ننظمها معاهد تدريب إدارة الأعمال بمثابة بداية مفيدة هنا ؟

الواقع ان تصور الخلفية العلمية في الرياضيات لدى هؤلاء الفنيين الاقتصاديين انما تجعلهم يقتصرون عادة على الالتحاق بدورات التدريب الرياضى متوسطة المستوى التى تنظمها المعاهد المختصة بنشاط الاعمال والادارة . وهل هذا هو المستوى الرضى المطلوب ؟ تلك هى المسألة التى سوف يكون علينا ان نناقشها .

واخيرا لنبحث ماهية المعارف الأولية عن الصناعة التى يتعين توافرها لدى المتدربين ابتداء . ان كل ما هو مطلوب هنا هو معرفة علوم الصناعة والتكنولوجيا ، واعنى بذلك المعرفة بعمليات الانتاج وطرق تسويق المنتجات والأساليب الفنية الأساسية فى مختلف الصناعات .

وعلى سبيل المثال تختلف صناعة الأسمت وصناعة الملابس والسكر وتجميع المعدات الكهربائية ، ليس فقط فى منتجها النهائى والمواد الخام المستخدمة ، ولكن ايضا فى الأهمية النسبية لعناصر الانتاج والمدخلات الفنية ومشاكل التمويل والعمل ... الخ . وبمعنى آخر هناك اختلافات واضحة كثيرة بين الصناعات شبيهة بتلك الموجودة بين الأنواع المختلفة من الزراعات . وانا اعرف تماما كيف يستاء المهندسون الزراعيون من التخطيط الزراعى الذى يتم بمعرفة غيرهم ، ووزارة الشئون القروية هى مجال عملهم وحدهم . فكم من المهندسين يعمل إذن فى وزارة الصناعة ؟

ويبدو ان الدوائر الريفية كانت قادرة دوما على اقناعنا بانها مملكة مستقلة ، وان اولئك الذين ولدوا بها او تربوا فيها هم وحدهم فقط الذين يمكنهم ان يدركوا ويؤدوا ويضطلعوا بمسئولية العمل فى هذه المملكة . ولا يحدث شئ من هذا القبيل فى الصناعة ، حيث رأينا من زمن بعيد - ولا زلنا نرى - ان الممول الخاص يصبح مديرا ، وان خبير المالية العامة يشارك فى إدارة وتوجيه القطاع الصناعى . وزيادة على ذلك فانه بينما يوجد فرع راسخ من العلوم يعرف باسم الاقتصاد الريفى او الزراعى ، فان قرينه « الاقتصاد الصناعى » لم تتكامل نظرياته بعد ولا يزال بصفة عامة يعتبر فرعا من علم الاقتصاد العام . على أننا لا نستطيع الحديث بتوسع فى هذه المرحلة عن موضوع الرغبة فى التشجيع على استحداث هذا العلم ، الذى يمكن التعرف على كثير من عناصره المختلفة من دراسة المدخلات والمخرجات ، ونظرية المجمعات الصناعية

ودراسات النمو الصناعى ونظرية الاستثمار الصناعى ونظرية توطان الصناعة ... الخ .

ولعل الموضوع الأول الذى علينا ان نحسمه هو ما إذا كان المهندسون هم المؤهلين وحدهم لدراسة الموضوعات الصناعية . انا شخصيا اميل الى الاعتقاد بأن ذلك ليس صحيحا ، بالرغم من انى أؤيد وجهة النظر القائلة بأنها مشاكل صناعية على وجه التخصيص . والواقع ان تعاملنا وتناولنا المستمر للمسائل الصناعية لا يهيبىء لنا أكثر من معرفة سطحية بهذه الأمور . وقد لاحظت ان المحاضرات اليومية لا تعدو ان تكون مثل ومضات عيدان الثقاب او دوران الدراجة ، لا تترك فى اذهان معظم الطلبة سوى فكرة غامضة عن كيفية تصنيعها او حتى تسويقها . إذن ماذا نتوقع ان يعرفون عن الماكينات وتصنيع آلات المصانع والصناعات الأساسية ؟ ومن ناحية أخرى قد يكون المهندس — عند الانتهاء من دراسته — جاهلا تماما بعقلية المستثمر ورجال الصناعة . ومن ثم فلا جدال فى ضرورة ان تتطرق برامج التدريب بصفة عامة الى سوسولوجيا عالم الصناعة . غير ان الأمر يتطلب مجهودات خاصة من جانب الجغرافيين أو خريجي كليات الاقتصاد لكي يتعلموا فعلا اقتصاديات الصناعة . وعلى هذا الأساس فانى اوافق على قبول هؤلاء فى الدورات التى نعد لها الآن .

وتستلزم الدراسة الأكثر تفصيلا للمدة المقترحة لهذه الدورة الأطول بالضرورة بحث المشاكل المتعلقة بعلم اصول التدريس ، التى علمت أنه من المقرر التعرض لها فى مناقشات لاحقة . ذلك ان الدارسين مطالبون بأن يستوعبوا بسرعة المعلومات المتعلقة بمجالات مختلفة للغاية : كالضرائب والقانون والاقتصاد والرياضيات والاحصاء والموضوعات الاجتماعية ... الخ . ولربما كان من صالحهم ان تكون دراسة تلك المشاكل مقدمة لتدريب أكثر شمولاً عن احدهم هذه الموضوعات ، ولتمكنهم من وضع المنهج الذى يستطيعون من خلاله إدراك كافة ما تتضمنه التنمية الصناعية بالنسبة للحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع بأسره .

وهل يكتسب هؤلاء حقيقة المقدرة — كما وردت فى الوثيقة التمهيدية — على دراسة « الهندسة الصناعية المعقدة والظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية » بالدرجة التى تمكنهم من اتخاذ قرارات رشيدة ؟ قد يستطيعون ذلك ولكن فقط بعد صقل معرفتهم النظرية بالتجربة .

وعلى ذلك فيبدو أنه لا مندوحة من تنظيم الدورات التي تستهدف سد الثغرة بين التعليم والممارسة أو التدريب ، وتحقيقا لذلك يلزم زيادة متوسط مدة تلك الدورات - الذي اتفق على أن يكون في حدود ثمانية شهور - بما يتراوح بين أربعة وستة أشهر . ومن ناحية أخرى فإنه بالنسبة للأفراد الأقل موهبة يبدو واضحا أن مثل هذا التدريب الذي يقوم على المنهج الوضعي محكوم عليه بالفشل . وهذا يعود بنا ثانية الى مشكلة مستويات ومعايير قبول المرشحين . هل يتعين ألا تجرى امتحانات للقبول في جميع الحالات ؟ .. من المعروف جيدا أنه يصعب تنظيم هذه الامتحانات في كثير من الحالات . اليس من الأفضل إذن أن تبادر الأجهزة التي تقدم المنح الدراسية بالتعاون مع معاهد التدريب في العمل على إيجاد حل لهذه المشكلة ؟ .. والرأى عندنا أن هذه الفكرة تستحق فعلا الدراسة والبحث .

وإذا ما تمت الموافقة على مبدأ تدريب المستويات العليا من العاملين لفترة طويلة ، وجب أن تؤخذ في الاعتبار حقيقة أن المسؤولين الذين يضطلعون بمسئوليات الوظائف الكبرى لا يستطيعون التغيب عن مقر عملهم لحضور الدورات . وزيادة على ذلك فإنه إذا كانت سياسة التصنيع تحتاج - كما سبق القول - الى عدد كبير للغاية ممن يفوضون باتخاذ القرار . وجب اللجوء الى تدريب أكبر عدد ممكن من الأفراد في المجالات الخاصة بالتنمية الصناعية ، وذلك أثناء العمل وفي مقره . وهذا يتخذ اشكالا متعددة مثل برامج التدريب التي تقتصر على اسبوع واحد والدورات المكثفة والدورات السابقة ... الخ .

ويتعين أن يلعب مركز تدريب التنمية الصناعية دورا في تشجيع الصناعة بصفة عامة . وهنا يلزم الا يقصر نشاطه على نوع واحد من انواع التعليم . بل يجب أن يمتد الى كافة المجالات اللازمة لسد احتياجات الصناعة ، ويصبح بالتالي بمثابة حلقة اتصال بين الحكومة وقطاع الأعمال الخاص .

ويقودنا هذا الى موضوع قبول عدد من ممثلي المشروعات الخاصة (مثل الشركات الكبرى والصحافة الاقتصادية واتحادات الموظفين) للتدريب بتلك المعاهد . وواضح أنه من المفيد لمثل هؤلاء أن يكونوا على بينة بوجهة نظر الدولة بالنسبة لأعمالهم واهتمامها بتنميتها ، كما أن الدولة

تفيد هي الأخرى على قدم المساواة من الاتصالات التي تتم بين أفراد من القطاعين العام والخاص تجمعهم معا حجرة الدراسة . وتقبل هذه الفئات الجديدة من المتدربين بنفس الشروط الخاصة بقبول المسؤولين الحكوميين . ترى هل يتعين - إن أمكن - الأخذ بمبدأ ضرورة وجود نسبة معينة من ممثلي القطاع الخاص في كل فصل في المعهد ؟ اننا ولا شك نشعر بوجود ذلك .

ومن مزايا الدورات طويلة الأجل انه يمكن ربطها بأنواع التعليم الأخرى الخاص بالتنمية الاقتصادية ، او بمعنى آخر يمكن أن يدرس التصنيع وبالاختيار كموضوع متخصص خلال دورة موسعة . وبهذه الطريقة واعتمادا على سياسة المعاهد المعنية ، يمكن أن يتحقق الاتصال بين الاقتصاديين الصناعيين والعاملين في التنمية الاجتماعية والاقتصاديين المسؤولين عن التخطيط العام والمتخصصين في التخطيط المادي . الخ ، بل ويباشرون معهم نفس العمل الذي يقومون به . وهذا هو ما يحدث في معهد أمريكا اللاتينية الذي سبقت الإشارة اليه (CETREDE) ومعهد IRFED كما يساعد ذلك الأسلوب الى حد بعيد في تيسير إجراء الدراسات المترابطة . وثمة ميزة أخرى للدورات الطويلة وهي أنها قد تمنح الدارسين نوعا من الشهادات ، الأمر الذي يهم الكثيرين منهم (وإن لم تكن له أهمية بالنسبة للآخرين) .

ولنتقل، الآن إلى النوع الثاني من التدريب الذي يقتصر فقط على الموضوعات الخاصة باعداد وتنفيذ المشروعات . ويخصص هذا التدريب اساسا للمسؤولين الحكوميين الذين لم يكن لهم حظ الحصول على شهادات جامعية . ومع ذلك تجدر الإشارة الى ان معهد العلوم الاجتماعية في لاهاي - هولانده (الذي ينظم دورات عن اعداد برامج التنمية الصناعية) لا يقبل غير الأفراد الذين تتوافر لديهم المعرفة الكاملة بالتخطيط الاقتصادي او الحاصلين على درجات علمية في أحد العلوم التطبيقية (كالهندسة) او ادارة الأعمال . ويعزى هذا المستوى المرتفع الى أنه - بخلاف البرامج الأخرى - يخصص جزء من الدورة المذكورة للتخطيط الاقتصادي الشامل ، وأنه يستغرق مدة لا تقل عن أربعة شهور ، بينما تستمر الدورات التي ينظمها كل من معهد التنمية الاقتصادية ومعهد التنمية الاقتصادية والتخطيط

بداكار لمدة ثلاثة اشهر . أما دورة المعهد الهندسى للإدارة العليا بكلكتا فتمتد لشهرين اثنين فقط ، وليست هناك أية شروط معينة للالتحاق بتلك الدورات .

وحتى ولو كانت الدورات تقتصر على موضوع تقييم المشروعات ، فاننا نعتقد أنه ليس من الحكمة أن تقل مدة الدورة الواحدة عن ثلاثة شهور اذا أردنا أن نضع أمام الدارسين عدد كافيا من المشروعات لمناقشتها . هذا ويجب أن يطرح المشروع للدراسة قبل بدء مناقشته بأسبوعين تقريبا ، كما أن الحد الأدنى لعدد المشروعات التى يلزم دراستها يتحدد من خلال مدى حتمية دراسة أنواع متباينة من المشروعات فى مجالات مختلفة .

(ب) أماكن معاهد التدريب :

ربما كانت الملاحظات السابقة توحى بأنه من الأفضل أن يتم تنظيم معظم الدورات الخاصة بتقييم المشروعات على المستوى المحلى . ذلك أن العدد المحدود من المحاضرين اللازمين وفترات التدريب القصيرة نسبيا انما تسمح باستخدام الفصول أو الدورات المتنقلة .

على أنه فيما يتعلق بالدورات التدريبية الطويلة هناك ثمة عوامل متضاربة يتعين أن تكون فى الحسبان . فمن ناحية يجب العمل — كلما كان ذلك ممكنا — على تجنب ايفاد المهندسين أو الاقتصاديين الى الدول الصناعية حيث يحتمل إغراؤهم بالبقاء هناك ، إذ من المعروف جيدا أن هذا الأمر ينطوى على مخاطرة كبيرة وأن أمريكا اللاتينية والهند وغيرها من البلاد قد لحقتها فعلا خسائر جسيمة من هذا القبيل . ومن الناحية الأخرى يتعين بالضرورة أن يتم التدريب فى مناخ أو جو صناعى ، وحتى اذا وجدت صناعات مزدهرة فى أية دولة نامية فانها لا تشكل فى العادة كل متجانس . ويتمثل الجانب الأكبر من النشاط الصناعى فى هذه الدول فى الصناعات التعدينية التى تحتاج بالضرورة الى التدريب . هذا فضلا عن أن علاقات العمل داخل الشركات ليست دائما كما ينبغى أن تكون اذا ما أريد أن يكون للصناعات أثرا اجتماعيا مفيدا . وتتمتع بعض المصانع بمستوى عالى من التنظيم وعوامل الإنتاج الممتازة ، بينما يبعد بعضها الآخر كثيرا عن المستوى المرغوب فى هذا الصدد . وباختصار فانه من المؤكد أن الاختيارات الممكنة للزيارات والدراسات أقل بكثير منها فى الدول الصناعية . وأخيرا هناك بالطبع صعوبة أكبر فى اختيار المحاضرين . وعلى أية حال فهذه تمثل إحدى

المعوقات التي اعتقد انه سوف يمكن التغلب عليها خلال سنوات قليلة .
والواقع انه قد اصبح لدى الكثير من الدول كوادر من اساتذة الاقتصاد
ذوى الكفاءات العالية . وكل ما يحتاجونه هو ان تهيأ لهم فرصة حضور
دورات تنشيطية في أوروبا او الولايات المتحدة في الموضوعات الجديدة
عليهم والخاصة بالاقتصاد الصناعى وسياسات التصنيع .

واخلص من كل ذلك الى انه يتعين ان تعقد معظم الدورات طويلة
الاجل في أوروبا او الولايات المتحدة أو اليابان لعدة سنوات قادمة . على ان

مركز التدريب هناك ينبغي ان تتحول تدريجيا الى مراكز تدريب على مستوى
اعلى بحيث تخصص جانبا كبيرا من اوقاتها لإجراء البحوث الخاصة
بأساليب واستراتيجيات التصنيع . وعند هذا المستوى تستطيع ان توصل
العمل في البحوث التي تجرى حاليا عن المشاكل المعقدة مثل توطن الصناعة

وتحقيق النمو المتوازن . اما مهمتها الاولى في مجال التدريب فينبغى ان
تنتقل هي الاخرى بالتدريج الى الدول التي تتواجد فيها الى حد ما صناعة

متنوعة وقوية ومستقرة نسبيا .

(د) الخلاصة :

يعتمد الاختيار بين السياسات المختلفة المتعلقة بمستويات المتدربين
ومدة ومكان الدورات التدريبية على ما اذا كان هناك احساس بأن ثمة
مجهود محدود ينبغي ان يبذل لتدريب عدد محدود من المتخصصين ، أم أنه
لا بد من جهد اوسع نطاقا يستهدف الوصول — بمختلف الوسائل — الى
اعداد أكبر عدد ممكن من أفراد على مستوى اعلى في الدول النامية .

ويعتقد المؤلف انه ينبغي القيام بمجهود مكثف يكون من شأنه ان يحقق
نتائج عاجلة . وعلى هذا الأساس يجب اجراء تقدير كمي لما يلي :

(ا) الحاجة الى التدريب .

(ب) عدد الاشخاص القادرين على تلقى هذا التدريب .

(ج) مصادر توفير هيئات التدريس .

وهنا نوصى بما يلي :

١ — يجب تنظيم دورة تدريبية طويلة (من ستة الى عشرة شهور) تغطي سياسات ووسائل التصنيع وطرق اعداد وتقييم المشروعات وذلك في اطار التخطيط الشامل . وخلال السنوات القليلة القادمة لن يكون ممكنا تنظيم هذه الدورات الا داخل عدد محدود من الدول التي يتوافر لديها مرافق اساسية صناعية قوية ومتنوعة .

٢ — أن يجرى تنظيم دورات قصيرة داخل الدول النامية عن اعداد وتقييم المشروعات الصناعية .

طبيعة وخصائص ومضمون أنواع البرامج التدريبية العلمية والداخلية للمديرين الصناعيين الاقتصاديين

بقلم : دافيد كارثي (*)

(١) الاحتياجات التدريبية للمديرين الاقتصاديين :

على الرغم من ان هذه الدراسة لا تتعرض بطريقة مباشرة الى الموضوعات الخاصة بتعريف المديرين الاقتصاديين وتحديد وظيفتهم ، الا ان هناك - حقيقة - بعض الملاحظات الخاصة بتلك المفاهيم تأتي دائما في مقدمة اية دراسة عن طبيعة وخصائص ومضمون برامج التدريب المخصصة لهذه الفئة من المديرين . على انه وإن كانت المسائل الخاصة بالتعريف بهؤلاء وبوظيفتهم لم تعد محل خلاف فثمة قضايا اساسية معينة قد يحتاج الامر الى ضرورة ان يكون هناك اتفاق عام بشأنها حتى يمكن مناقشة برامج التدريب الملائمة التي توضع لهذه الطائفة من المديرين بطريقة بناءة ومفيدة .

فالولا : وبصرف النظر عن المجال الذي يعملون فيه ، فمن المفروض ان يضطلع المديرين بمسئوليات عامة ، ذلك لأن اساس فن الادارة واحدة في كل مكان وتدور حول ممارسة وظائف اساسية معينة مثل التنظيم العام والتخطيط قصير وطويل الأجل واتخاذ القرار وتقديم الحوافز اللازمة لتنفيذ نمط مخطط من العمليات من اجل تحقيق الاهداف المرجوة وتقييم الانجازات من خلال مقارنتها بالاهداف الموضوعية والتوسع في الأنشطة لانجاز الاهداف المقررة بمزيد من الكفاية او لخدمة اهداف جديدة .

وثانيا : فان مجالات النشاط ، اكثر من طبيعة الوظيفة ، هي التي تمثل نقطة الاختلاف بين مدير وآخر . ومن ثم يمكن القول بأنه ليس هناك من يعرف باسم المدير الاقتصادي او المدير الصناعي وانما يوجد فقط مديرون يعملون في الصناعة والتعليم وفي مجالات العلم والطب وفي الدوائر الحكومية وهكذا .

وثالثا : انه يجب بناء على ما تقدم ان يكون هناك تدريب اساسي معين

(*) David Carney محاضر اول بالمعهد الانريفي للتنمية الاقتصادية والتخطيط .

ومشترك لكل المديرين بصرف النظر عن مجالات نشاطهم ، وهذا يعتبر مجرد نوع من التوجيه للتدريب على وممارسة الاعمال اليومية . والحقيقة انه يتعين أن يكون المدير قادرا على تكريس كل قدراته لحل المشاكل الادارية وممارسة صلاحياته الادارية الأساسية في أى مجال من مجالات النشاط ، وان يتمتع بالخبرة التى توفر لديه المعلومات اللازمة وتمكنه من

ترجمة قراراته الى عمل بناء فى المجال الذى يستخدم فيه مهاراته . وهذه الخصائص الأساسية الثلاث — وهى الطبيعة الواحدة لأسس الوظيفة الادارية ، وبالتالى الطبيعة الواحدة للتدريب الأساسى المطلوب مع الحاجة الى المرونة فى تطبيق التدريب المكتسب ابتغاء تسهيل العمل فى سلسلة واسعة من المجالات وفى ظل ظروف متباينة — تشكل معا دور المدير وتحدد مدى ودرجة نضج خبرته كما ترسم الخطوط العريضة لوضع منهج احتياجاته التدريبية .

ولعله يجدر عند مناقشة ووضع الخطوط العريضة لبرامج التدريب ان يأخذ المرء فى الحسبان وجهة النظر التى تثور من حين لآخر والتى تقول بأن المدير الكفاء يولد ابتداء بالفطرة وليس بالصنعة . ويبدو واضحا من مضمون هذا القول ان التدريب الرسمى لا يعتبر مطلبا ضروريا لاجاد المدير الكفاء . وقد يكون ذلك قول حق . غير انه لا ينبغى ان يؤخذ بمعنى ان التدريب ليست له فائدة على الاطلاق . بل على العكس يهيبء التدريب الأساسى للمديرين اكتساب الخلفية التى تساعد من يتمتع منهم بموهبة طبيعية فى الادارة على ان يتفهم ويضطلع بمسئوليته بمزيد من السهولة . ولا تقتصر هذه على صلاحيات وظائفه الاولى وانما يتطرق كثيرا الى ما يسمح له بعد التدريب باستغلال مواهبه فى مجالات عملية متنوعة وتوسيع نطاق خبرته .

وفيما يتعلق بالتدريب الأساسى يمكن القول بأن مهمة برامج التدريب الاكاديمية تتمثل فى توفير نوع التدريب الذى يجب ان يقدم بصفة عامة لكافة فئات المديرين . وتتكون محتويات هذا التدريب — الذى يجرى فى الجامعات ومعاهد التعليم المماثلة — من مقررات دراسية عن نظم الادارة ونظرية التنظيم وادارة شئون العاملين والاساليب الفنية للادارة المالية . وتتمثل الفائدة المنتظرة من هذا النوع من الدورات التدريبية فى انها تساعد على بلورة العقلية الادارية بما يمكنها من ان تستبين أوجه التشابه والتباين بين مختلف اساليب الادارة ، واكتشاف المجالات التى غالبا ما تثور فيها الصعوبات

والمشاكل . ويبدو انه ليس هناك بديلا لهذا النوع من التدريب وانه مطلب اساسى لجميع المديرين فى المراحل المبكرة من عملهم .

وبعد هذا التدريب الاكاديمى الاساسى — الذى قد يتبعه تدريب آخر ذا طبيعة خاصة و فى معاهد متخصصة — تبدأ فترة التوجيه الفعلى فى موقع العمل حيث تجرى ممارسة الوظيفة الادارية وبحث المشاكل المرتبطة بمجالات العمل المتخصصة . وهنا يصبح الامر مسألة اختيار تقوم على اساس ميول ذات الشخص . وهذه هى المرحلة التى يصبح من الملائم خلالها التفرقة فى الاختيار بين المديرين على اساس مجالات نشاطهم . بدلا من التعويل على الوظيفة الادارية التى غالبا ما تتشابه الى حد كبير فى كافة المجالات حتى يمكن ان يتوافر لدينا المديرين الاقتصاديون (فى ادارة الاعمال وفى شئون الصناعة) والمديرين المتخصصون فى الشئون الطبية . الخ . ومن الطبيعى ان يكون هناك امام المهنيين مجالات عديدة من التخصص فى فروع العلوم وفن الادارة ، غير ان ما يعنينا هنا بصفة خاصة هو النشاط الاقتصادى الذى يشمل قطاعات الاعمال والتمويل والصناعة .

وهناك الكثير من المعاهد التى تقدم دورات متخصصة لهذا النوع من المديرين ، ولكن من الافضل التركيز فى البداية على نوع ومقررات تلك الدورات بدلا من التركيز على المعاهد ذاتها . ذلك لانه اذا ما صار تحديد الدورات المناسبة فان الامر يصبح مجرد مسألة اختيار بين المعاهد المختلفة التى تقدم الدورات المطلوبة .

وغالبا ما تتم او يقترح التفرقة بين المستويات العليا والمستويات الوسطى من المديرين الاقتصاديين وذلك على اساس نوع المسئولية التى يمارسها كل منهم . ويمكن ان تندرج المجموعة الثانية تحت فئة الفنيين الذين يتخذون القرارات على المستوى الأدنى فى التسلسل الهرمى الادارى ، بينما تعمل الفئة الاولى على او بالقرب من قمة التسلسل وتتخذ القرارات ذات الطبيعة السياسية العامة دون التعرض للتفاصيل . وهذا يعد تقسيما اوليا عاجلا قد لا يستحق التركيز عليه كثيرا . ذلك انه من السهل ان نفرق حقيقة بين المستويات الوسطى والعليا من المديرين التنفيذيين ومديرى الادارة العليا ، ويصبح من الصعب معرفة النقطة التى يمكن ان نصل اليها فى أدنى التسلسل الهرمى والتى يبدأ عندها مستوى الادارة الوسطى . والحقيقة ان تعبير « مستوى الادارة الوسطى » هذا — او « الادارة الوسطى »

للاختصار - كثيرا ما يتسم بالمرونة في المفهوم والتطبيق من دولة لأخرى بحيث يتعذر وضع تعريف دقيق له . وقد يكون من الأفضل النظر الى الموقف على أساس ان : المدير الذي يجلس في قمة التنظيم هو محور الارتكاز الذي يدور من حوله - كل حسب مدى مسئوليته - مختلف النوعيات من المتخصصين في المجالات الاقتصادية المرتبطة بالعمل والذين يكون لهم صلاحية اتخاذ قرارات ادارية معينة وممارسة بعض الوظائف الادارية . لأنه اذا ما انتقلنا من التمييز بين المستويات الاعلى والمستويات الأدنى للمديرين الاقتصاديين الى دراسة نوعية الوظائف الادارية التي يمارسونها . فسنجد أنفسنا في الحقيقة لا نبحث في غير الوظائف التنفيذية العليا من ناحية ووظائف العاملين العادية من ناحية اخرى . وعلى هذا المستوى من المناقشة نكون دراستنا منصبة على ممارسة الوظائف الادارية المتكاملة اكثر منها بالنسبة للتسلسل الهرمي للجهاز الاداري كما قد يفهم لأول وهلة من مصطلحي المستوى الأعلى والمستوى الاوسط .

واستكمالاً لهذا المنهج يمكننا اذن ان ننتقل لدراسة وظائف مديري العموم والهيئات المعاونة او المديرين الفنيين . واذا بدأنا بالفئة الأخيرة فقد يستلزم الأمر ابتداء ان نضيف ان الوظيفة الادارية التي يمارسها هؤلاء تنسجم الى حد كبير بالمسئولية الجماعية القائمة على أساس التشاور وتمحيص القرارات الادارية الجماعية من خلال التوفيق بين وجهات النظر المتخصصة المختلفة . وهذا هو الامتداد المنطقي للوظيفة المعاونة حيث يتضح من ذلك ان التوفيق بين وجهات النظر المتخصصة في عملية اتخاذ القرار لا يحتاج الى ان يمارسها المدير العام او اعلى رئيس تنفيذي ، بل يمكن ان تتم بمعرفة المتخصصين أنفسهم باجتماعهم وتشاورهم معا سواء بحضور او عدم حضور الرئيس التنفيذي . وعليهم في حالة عدم حضوره ان ينقلوا اليه قراراتهم الجماعية وتزداد الحاجة باطراد الى مثل هذا الاجراء الذي بدأ تطبيقه - في الواقع - نتيجة التشابك والتعقيد المستمر في ادارة الاعمال والادارة الصناعية في العصر الحديث .

ومع التسليم ابتداء بأن مختلف مجالات التخصص مفتوحة امام المدير الفني ، فقد يهمننا اختيار اربعة مجالات رئيسية شاع وجودها في دوائر الاعمال والمشروعات الصناعية الحديثة وهي :

(ا) الاقتصاد . (ب) التشريع .

(ج) الهندسة . (د) العلاقات العامة .

ويمكن الآن تصوير الطبيعة والمحتويات الدقيقة للبرنامج التدريبي
الخاص بكل من هذه الفئات الأربع من المديرين على النحو التالي :

(أ) الاقتصاد :

يتضمن هذا المجال الموضوعات المختلفة التالية :

- ١ — الجغرافيا الاقتصادية .
- ٢ — محاسبة التكاليف .
- ٣ — تحليل العائد/التكلفة .
- ٤ — الأسعار المحاسبية .
- ٥ — مشاكل الضرائب والرسوم الجمركية والاستثمار .
- ٦ — الإدارة الصناعية .
- ٧ — الاعلان والتسويق .
- ٨ — علاقات العمل .
- ٩ — الترفيه عن العاملين .
- ١٠ — وسائل الاتصالات .
- ١١ — نظم الحوافز للعاملين (مالية ونوعية) .
وللمديرين (مكافآت ... الخ) .
وللمشروعات (جداول الضرائب ومخصصات الاستهلاك ... الخ) .

(ب) التشريع :

وهنا يتركز الاهتمام أساسا على فروع القانون التي تؤثر على قطاع
الاعمال والصناعة في مجالات :

- ١ — الضرائب .
- ٢ — التجارة .
- ٣ — العقود .
- ٤ — الأضرار المدنية .

٥ - نشاط الشركات .

٦ - العمل والأمن الاجتماعى .

(ج) الهندسة :

مختلف فروع الهندسة الصناعية (الكيماوية والكهربائية .. الخ) .

(د) العلاقات العامة :

ويتعين ان يتركز اهتمام الاخصائى فى هذا المجال على عدة موضوعات منها :

١ - الحكومة وقطاع الاعمال .

٢ - قطاع الاعمال والمجتمع (التكلفة الاجتماعية لاداء الاعمال - خدمات المجتمع - المساعدة التى تقدم للتعليم - تطور المجتمع ... الخ) .

٣ - علم النفس الصناعى .

٤ - علم النفس الاجتماعى .

٥ - علم الاجتماع .

٦ - العلاقات العامة : الدعاية والاعلان وطرق الاتصال بالجمهور واساليب الاقتناع ، وطرق قياس الراى العام وردود الفعل التى تحدث فيه .

وغالبا ما يكون للمتخصصين فى هذه المجالات وظائفهم الادارية المعترف بها ، التى تتمثل فى المناصب التى تنشأ خصيصا لهم مثل منصب نائب الرئيس او المناصب الادارية المساعدة الأخرى التى يضطلعون من خلالها بمسئولية اتخاذ القرارات فى مجالات تخصصهم .

وقد يحتاج هؤلاء المديرين الفنيين - بعد توجيههم خلال تدريب سابق فى فرع أو آخر من فروع التخصص - الى مزيد من التدريب حتى يالفوا ويحاطوا علما بفروع التخصص الأخرى فى مجال عملهم وأتى لم يترقوا إليها من قبل ، وقد يحتاجون أيضا الى رحلات استطلاع وممارسة قصيرة فى مجالات تخصص زملائهم وذلك من أجل تشجيع إثراء الأفكار والوعى العام بالجوانب الأخرى . ويمكن الوفاء بهذه الاحتياجات الخاصة بمزيد من التدريب وذلك بتنظيم دورات قصيرة لا تزيد عن سنة كاملة تهىء للمتردين اكتساب المعارف الأساسية الإضافية فى مجال عملهم ، أو حلقات يجرى

فيها باختصار دراسة العلاقات المتبادلة بين الجوانب التخصصية المختلفة للوظيفة الادارية . وتعرض فيها نظرة شاملة على هذه الجوانب المتباينة .

وعند هذه النقطة يصبح من غير المهم الى حد كبير ان نبالي بما إذا كانت هذه الدورات والحلقات المتخصصة تعتبر تدريبا « أكاديميا » او « داخليا » . وغالبا ما تتجه هذه الدورات والحلقات الى التركيز المكثف على النواحي العملية . وقد تديرها الجامعات والمعاهد المتخصصة .

وعلى اية حال فان المدير الذي يشغل وظيفته فعلا لا يعبا كثيرا بمسألة مسميات التدريب ، والنتيجة النهائية هي انها جميعا تؤدي الى زيادة معارفه وتوسيع نطاق خبرته .

وقد يحتاج المدير العام ان يكون على دراية مستمرة ببعض الموضوعات المعينة المتعلقة بعمله بما في ذلك تلك التي سبق له دراستها في دورة تدريبية أكاديمية من النوع الذي سبقت الإشارة اليه . على انه يحتاج بصفة اساسية الى تنمية معارفه وخبراته في المجالات التالية :

(أ) السياسات والعلاقات الدولية (حتى يمكنه ادراك القوى السياسية المحلية والدولية التي تؤثر على القرارات الحكومية والتي قد يتأثر بها مناخ العمل في الداخل والخارج) .

(ب) التطورات الأخيرة في :

١ — التنظيم والادارة : (وتشمل الوظائف المعاونة والتقسيم الاداري حسب طبيعة العمل ولا مركزية اتخاذ القرار) .

٢ — تخطيط التنظيم .

٣ — عملية اجراء المشاورات (بما في ذلك ضمنا أسلوب تشكيل اللجان التي تضم عددا من المسؤولين مثل المديرين الفنيين والمستشارين ، على أعلى مستويات اتخاذ القرار) .

٤ — عملية تجميع المعلومات (وتتضمن تجهيز البيانات واثرها على عملية اتخاذ القرار ومدى تداخل مختلف القواعد والأسس في ذلك) .

وهنا تجدر الإشارة ثانية الى أنه ليست هناك حاجة كبيرة للاهتمام باسم الجهة التي تنظم هذه الدورات ولا بمسمياتها . كما لا ينطوى مدى تجانس أو عدم تجانس المجموعات التدريية في حد ذاته على اية ميزة أو عائق . على أن عدم التجانس يتيح اللقاء بين مجموعة متباينة من الخبرات مما قد يكون ذا فائدة بالغة للمشاركين ، بينما يمثل في نفس الوقت تحديا أو دعوة لهيئة التدريس لكي تكيف عملية التدريب عامة بما يلائم مختلف مستويات وخلفيات المتدربين وخاصة مديري العموم . وعلى اية حال فإنه فيما يتعلق بتنوع الخبرات الادارية والوظيفية في مجالات الاعمال والصناعة ، غالبا ما يندرج المديرون - وحتى المديرون الفنيون أيضا - ضمن آخر مجموعة من الأفراد الذين ينبغي أن يتحقق بينهم التجانس في أي مجال معين بالذات .

أما وقد انتهينا من هذا العرض العام والمختصر لطبيعة الاحتياجات التدريبية اللازمة للمديرين الذين يعملون في المجال الاقتصادي ويمارسون أنواعا مختلفة من المسؤولية ، فإنه نتعين علينا الآن أن ننتقل الى دراسة مختلف البرامج والتسهيلات التي يمكن تكريسها للوفاء بتلك الاحتياجات . وسوف نناقش أولا التنظيم العام لهذه البرامج ثم ننتقل الى دراسة ما يمكن تنظيمه منها على المستوى المحلي والاقليمي ، وأخيرا ما يمكن تنظيمه منها على المستوى الدولي . وفي نهاية البحث نناقش الدور الذي يتعين أن تقوم به مراكز التوثيق .

(ب) التنظيم العام لبرامج التدريب :

لعل الرأي يتفق عامة على أن البرامج التدريبية التي تنظم للمديرين في قطاعات الأعمال والصناعة في الدول النامية يجب أن تعد بحيث تقبل مرشحين من هؤلاء المديرين الذين يعملون في كل من مشروعات القطاعين العام والخاص وأن تتلائم مع النظم الاقتصادية المتنوعة ونظم المشروعات المتباينة التي قد توجد في هذه الدول . ولربما يمكن تحقيق ذلك بسرعة في الجامعات ، وليس داخل المعاهد الاقليمية التي ترعاها الحكومة والتي قد تضطلع فقط بتدريب المرشحين من قبل القطاع الحكومي والقطاع الاقتصادي العام . ولما كانت مشاكل التنمية الصناعية والادارة - مثل غيرها من مشاكل التنمية الاقتصادية عامة - ليست قاصرة على القطاع العام وحده ، ولما كان الكثير من الدول النامية يعتمد الى حد كبير على المشروعات (م ١٠ - تدريب المديرين)

والاستثمارات الخاصة لتنمية اقتصادياتها فان ذلك يستتبع ان يكون للدول التى يوجد بها قطاع خاص الحق فى اختيار المرشحين الملائمين من ذلك القطاع للتدريب فى المعاهد العاملة على المستوى القومى او الاقليمى . ولعل هذا هو احد الاعتبارات التى تحظى باهتمام معاهد التدريب القومية والاقليمية التابعة لوكالات الامم المتحدة .

(ج) البرامج التدريبية على المستويات القومية والاقليمية :

يمكننا ان نفرق بين التدريب « قبل الخدمة » « واثناء الخدمة » . ويتصد بالنوع الاول التدريب السابق على بدء الوظيفة . ويتضمن تدريبا اكاديميا أساسيا - تتوافر امكانياته اساسا فى المعاهد العلمية - يتناول طبيعة الوظيفة الادارية ونظرية التنظيم وإدارة الافراد والاساليب الفنية للادارة المالية . وذلك بالاضافة الى التدريب المتخصص فى المجالات الاساسية . اما التدريب « اثناء الخدمة » فيعنى به التدريب المكتسب بعد بدء الوظيفة . أى الذى يتم فى مكان العمل . ومع ذلك فانه لا يمكن بأية حال استبعاد التدريب « اثناء الخدمة » خارج نطاق الخدمات التى تقدمها المعاهد الاكاديمية ، وان كان يبدو ان الانواع الأخرى من الترتيبات التنظيمية تعتبر اكثر اهمية فى هذه المرحلة الثانية من التدريب .

وتجدر الاشارة فى هذا الصدد الى الدورات المتخصصة فى ادارة الاعمال والادارة الصناعية التى قد يكون من الملائم ادراجها ضمن المناهج الدراسية فى المعاهد الجامعية ، وبالإضافة الى ذلك هناك دورات متخصصة فى التنمية الصناعية ، واعداد ودراسة المشروعات يمكن تنفيذها بمعرفة معاهد التنمية الاقتصادية الوطنية او على اساس اقليمى وعلى مستوى الاقاليم الفرعية بمعرفة مثل هذه المعاهد الوطنية ، او بمعرفة المعاهد الاقليمية او الاقليمية الفرعية المنشأة خصيصا لهذا الغرض وذلك كله بناء على طلب الدول الواقعة فى منطقة جغرافية معينة . ويجب ان تستهدف هذه تنظيم دورات تنشيطية تمتد ، على سبيل المثال ، لفترة ثلاثة شهور ، وان تتخذ صورة حلقات بحث او محاضرات ومناقشات او دورات عمل نظرية وعملية ، وفى ذلك يعتمد شكل الدورة النهائى على مدى اهتمامات المدربين وخبراتهم فى مجالات عملهم الحالى .

وتمثل دورات المشاهدة الميدانية لمدد تتراوح ما بين ستة واثنى عشر

اسبوعا في الدول المجاورة او البعيدة التي تواجه مشاكل ادارية مماثلة نوعا آخر من التدريب أثناء الخدمة . وقد اضطلع بتدريب ورعاية وتمويل هذا النوع من الدورات منذ فترة طويلة الوكالة الامريكية للتنمية الدولية التي يمكن القول بأنها هي التي استحدثت ذلك النمط التدريبي . وخلال هذه الدورات يتابع المتدربون عن كتب مجموعة من المشاكل في دائرة تلك الزيارات . ويعدون ابحاثا عن مختلف جوانب المشكلات التي تصادفهم أثناء اندورة . ويمكن ان ترسل هذه الأبحاث - في حالة ملامتها - بصفة سرية او على نطاق محدود للغاية الى الحكومات ومعاهد التنمية المعنية في الدول او الاقاليم التي اختير المرشحون بمعرفتهم بهدف زيادة ما لديهم من دراسات الحالة والوثائق الخاصة بالخبرات المقارنة .

ويمكن تكييف هذه البرامج بما يلائم المديرين الفنيين والمديرين العاميين على حد سواء . وهذا يعتمد على كيفية تنظيمها ومستوى ادارتها ومستوى الأفراد الذين يتم مقابلتهم ولقائهم خلال الزيارة . بالاضافة الى الفترات التي نستغرقها هذه البرامج . وبصفة عامة تعتبر الفترات الاقصر التي نصل الى سنة اسابيع مثلا مناسبة للمديرين العاميين ، بينما تلائم الفترات الاطول (حتى اثني عشر اسبوعا) المديرين الفنيين . وترتبط هذه الفترات عامة بطول المدة التي تستطيع كل مجموعة ان تتغيبها عن مقار عملها (وهنا يؤخذ في الاعتبار ايضا ان احتمالات وضع بديلين مؤقتين للمديرين العاميين تقل عنها بالنسبة للمديرين الفنيين . بسبب ضخامة المسؤوليات العامة التي تتولاها الفئة الاولى) . كما ترتبط تلك الفترة ايضا بدرجة التفاصيل التي يمارسوها عادة في عملهم اليومي والتي ينتظر بالتالي مشاهدة مثيلاتها ودراستها .

والجهات التي يمكنها ان تنظم مثل هذه البرامج بالصورة المناسبة هي الجامعات وبنوك التنمية ووكالات التنمية ومعاهد التدريب القومية والاقليمية ، كما يمكن تنظيمها بالتعاون المشترك بين بعض او كل هذه الجهات .

(د) برامج التدريب على المستوى الدولي :

لعل خير الجهات التي يمكنها تنظيم الانماط السابقة من البرامج هي المعاهد القومية او الاقليمية (او شبه الاقليمية) حيث يتمثل الهدف في توسيع

الخبرات وتبادلها على هذا المستوى . غير انه يمكن على المستوى الدولى تحقيق درجة اكبر من الاختلاط واللقاء بين الدول وذلك نظرا لان مشاكل التنمية الصناعية والادارية تتشابه الى حد كبير فى جميع الدول النامية . ومن ثم يمكن على اعلى مستويات الادارة — اى مستوى المديرين العاميين غير الفنيين — ان تتحقق فائدة جمة من الجمع بين المديرين المعنيين من الدول النامية فى مناطق مختلفة من العالم فى لقاءات مشتركة تحت اشراف دولى (مختلفة تماما عن اللقاءات الاقليمية) .

ويمكن تنظيم البرامج التدريبية على المستوى الدولى للمديرين العاميين بمعرفة الوكالات الدولية او الثنائية ، وكلما قصرت مدة البرنامج كلما كان افضل لجميع المعنيين . ولعل افضل اشكال تلك البرامج — التى لا تتردد لأكثر من اسبوع او نحوه — هو ان تنظم على شكل حلقات دراسية عامة بمعنى ان تكون بمثابة « مستودع للفكر » أو قل « تجمع للعقول » بحيث لا يقتصر هدفها الأول على مجرد تبادل الخبرات والمعلومات ، وانما يتعدى ذلك الى وضع مناهج جديدة لعلاج المشكلات المشتركة وابداء الراى فيها . ويمكن اعداد ترتيبات مماثلة بالنسبة للمديرين الفنيين وان كانت مقتضيات الملائمة وغيرها من العوامل الأخرى بما فيها ضمنا مدة البرنامج القصيرة للغاية (التى قد تقتصر على عدة ايام) تدعو الى تخصيص هذا النوع من البرامج للمديرين العاميين فحسب .

وأفضل الأجهزة الملائمة لتنظيم هذا النوع من البرامج هى : مركز الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ومعهد التنمية الاقتصادية بواشنطن والبنك الدولى للانشاء والتعمير وصندوق النقد الدولى . على أنه يمكن للمنظمات الاقليمية مثل منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ان تتعاون تعاوننا ناجحا فى هذا الصدد مع تلك الهيئات الدولية .

(هـ) ملاحظات حول طبيعة وخصائص برامج التدريب المحلية الحالية :

ربما كان من الملائم ان يتوقف المرء قليلا عند هذه النقطة لبدء بعض الملاحظات حول طبيعة وخصائص برامج التدريب المحلية الحالية التى تنظم للمديرين فى الدول النامية مع التركيز بصفة خاصة على الوضع الراهن فى القارة الافريقية . وهنا تقوم المناقشة على افتراض انه يوجد فعلا بعض هذه البرامج التدريبية والحقيقة ان عناصرها موجودة بالفعل فى كثير من

الدول الإفريقية ، غير أنه يصعب بصفة عامة القول بأنها قد أعدت بطريقة منظمة بحيث تكفى للوفاء تماما بالاحتياجات المطلوبة للمديرين في مجالات الأعمال والصناعة .

ولنبدا بدراسة برامج التدريب الأساسية . حيث تقوم الجامعات في كثير من الدول الإفريقية بتنظيم برامج عن الاقتصاد والتجارة . كما بدأ القليل منها مؤخرا في ادخال البرامج الخاصة بإدارة الأعمال . ولا تقتصر المشكلة بالنسبة لهذه البرامج على أنها لا زالت تحمل بصمات ورواسب القوى الاستعمارية ، وهو أمر متوقع ابتداء ، وإنما في أنه لا يزال هناك شوط طويل قبل أن يصبح ممكنا تطبيق الأساليب الفنية المكتسبة بنجاح في البيئة المحلية . ذلك أنه يمكن - على مستوى التدريب الأساسي - أن تكون الأساليب الفنية لإدارة الأعمال والإدارة (في حدود كل ما تم تدريسه منها عامة) مفيدة لقطاع الأعمال على الصعيد المحلى كما هو الحال في الدولة المتحضرة . غير أنه الى حين أن تتم تنمية قطاعى الأعمال والصناعة المحليين بالدرجة التى تكفى لأن يشكلوا معا بناء مستقرا في الاقتصاد الوطنى ، فإن قصور الخلفية المحلية التى تمكن للأسس والأساليب الفنية أن تحيا وتطبق بمزيد من السهولة - حتى وقبل دخول الأفراد المدربين الى مجالات العمل - سوف يظل معوقا لنجاح دورات التدريب الأساسى .

وتعتبر الكثرة الغالبة من هذه الدورات في الوقت الحاضر جد بدائية حتى ولو كانت صورة طبق الأصل من تلك التى تجرى في الخارج ، الأمر الذى يحتاج على ما يبدو الى مطلبين : اولهما توسيع نطاق هذه الدورات ، وثانيهما تنمية الاهتمام والبحث في مجال تنظيم وإدارة قطاعات الأعمال والمالية والصناعة المحلية حتى يمكن أن يصبح لتلك الدورات حيويتها فعلا . ولا جدال ان طبيعة ومقررات مثل هذه الدورات تعتبر واضحة ، غير أنه يتعين ان تربطها علاقة بالاقتصاد المحلى . والواقع أنه ليس هناك بديل فعال لهذه العلاقة القرينية حتى ولو تمت عن طريق تنظيم دراسة بالخارج بالدول التى يستفاد منها كثيرا في الحصول على الوثائق اللازمة لمقررات البرامج . على أن التدريب بالخارج سواء قبل الخدمة أو أثناءها لا يحقق فائدته القصوى الا اذا كان المتدرب قد اكتسب ابتداء في بلاده الخلفية التى تمكنه من استيعاب ما يتلقاه في الخارج .

وهذا هو المجال الذى تحتاج فيه الجامعات المحلية وغيرها من معاهد

التدريب الأخرى المعنية بتدريب المديرين في قطاعى الأعمال والصناعة فعلا الى المعونة والتشجيع من جانب الحكومة ومؤسسات الأعمال الخاصة حتى يتوافر لديها المعرفة والقدرة على بحث ودراسة شئون التنظيم والادارة والتشغيل والمشاكل التى تتعرض لها هذه المؤسسات . ذلك انه يفضل هذه الخلفية العلمية وبفضل نتائج البحوث والدراسات استطاع علم وفن الادارة ان يتطور في الدول الأخرى . وفي هذا الصدد يمكن الاهتداء بتجارب الدول الأخرى في ترشيد وتنمية خبرات المديرين . وان كان يصعب ان تكون هذه الأنماط المستوردة بديلا فعلا لتنمية الخبرات المحلية . ومن ناحية أخرى فان إسهام مختلف الخبرات التى تستهدف برامج التدريب الاقليمية والاقليمية المشتركة تقديمها في الحقل الادارى تعتبر محدودة . بل وغالبا ما تكون سلبية اكثر منها ايجابية من حيث المضمون والجوى .

وقد بدأ مؤخرا في بعض الدول الافريقية ظهور المعاهد المتخصصة المعنية بتدريب المديرين ، ولعل اكثرها شيوعا معاهد الادارة العامة او ما يشابهها . غير ان معظمها يخصص لتدريب المديرين الحكوميين اكثر منه بالنسبة للمديرين العاملين في دوائر الأعمال والصناعة ، كما انها تركز الاهتمام في الغالب على الادارة العامة (الحكومية) اكثر منه بالنسبة للادارة بالمفهوم الذى يشمل ضمنا ادارة مشروعات الأعمال والمشروعات الصناعية . ولا جدال في ان التعاون بين الحكومة وقطاع الأعمال يمكن ان يؤدي الى تخطيط انشاء المعاهد وتنظيم الدورات المناسبة اللازمة لهذا الغرض . وعلى اية حال فان هذا البحث لا يستهدف معالجة هذا الجانب . وقد سبقت الإشارة في مواضع أخرى من هذه الدراسة وبوضوح تام الى ما يمكن ان نغطيه مثل هذه الدورات . ومع ذلك يحتاج الأمر الى شيء من الاهتمام لتوفير امكانيات تدريب المديرين الموجودين في الخدمة بقطاعات الأعمال والصناعة ، وذلك ضمن البرامج الحالية لمعاهد التنمية الاقتصادية والتخطيط الاقتصادى . ويتعلق هذا الاقتراح بصفة خاصة بمعاهد التخطيط التى انشأتها اللجان الاقتصادية الاقليمية التابعة للأمم المتحدة . ويتعين ان يكون ذلك هدفا عاجلا نظرا للارتباط الواضح بين تدريب هؤلاء المديرين والتنمية الاقتصادية التى تعد ابتداء أهم ما يعنى مثل هذه المعاهد . كذلك تعتبر تلك المعاهد مناسبة تماما لتنظيم دورات تدريب قصيرة على المستوى الاقليمى من الأنواع التى سبقت دراستها . وفي هذه الحالة يمكن التغلب بسهولة على مشكلة السماح بقبول متدربين من منشآت القطاع الخاص وذلك

بالتركيز على شرط واحد هو ضرورة ان تكون هذه المنشآت مشمولة برعاية حكومة الدولة المعنية .

(و) دور مراكز التوثيق :

تمثل مراكز التوثيق في معاهد التدريب عنصرا اساسيا هاما من عناصر البرامج التدريبية التي تنظمها هذه المعاهد . وهي العمود الفقري لاجل أعمال التدريس والبحوث التي يقوم بها العاملون في المعهد . وهذا يستتبع بالتالى ان تهتم البرامج التدريبية المعدة للمديرين العاملين في قطاعات الاعمال والصناعة اهتماما خاصا بالعمل على ايجاد قدر كاف ومستمر من مواد التدريس والبحث . وعادة ما يكون ذلك العمل باهظ التكاليف بالنسبة لاي معهد . ومن ثم يصبح من الضروري انتهاز نظام لتبادل الوثائق بين المعاهد التي تعمل في المجالات المماثلة او المتشابهة حتى يمكن خفض التكاليف .

ويفيد هذا النظام كثيرا المعاهد التي تأخذ به . غير انه لا يحقق في الغالب اقصى فائدة مرجوة منه الا في ظل وجود غرفة عمليات تقوم بتجميع وتصنيف وشرح وتفسير المعلومات ومن كافة الاعضاء المشتركين في نظام التبادل بأحدث التطورات والاضافات التي تتحقق في هذا المجال . ويمكن لمركز الامم المتحدة للتنمية الصناعية ان يلعب هنا دورا بالغ الاهمية فيكون بمثابة غرفة عمليات لمراكز التوثيق وجهاز استقبال لنظام التبادل . لا سيما اذا تمت الموافقة على ان تتضمن البرامج التدريبية لمعاهد التخطيط التابعة للجان الاقتصادية الاقليمية تدريب المديرين العاملين في قطاعات الاعمال والصناعة .

ولا جدال في انه يمكن ان تصبح غرفة العمليات هذه اسرع وسيلة لتحقيق تبادل الافكار والآراء بين المعاهد المعنية واثراء برامجها التدريبية . ويجب ان يقوم مركز التنمية الصناعية بتجميع المراجع ودراسات الحالة . الخ كجزء من عمله المعتاد . كما لا ينبغي ان يكون هناك صعوبة كبيرة في مد ذلك الدور لخدمة احتياجات التخطيط الاقتصادى ايضا .

ولا شك ان الحاجة الى التنسيق انما تدفع بمركز التنمية الصناعية الى التعاون الوثيق مع مراكز التنمية الاقتصادية القائمة ومنها على سبيل المثال المركز التابع لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية وكذا الجامعات في مناطق كثيرة من العالم . ويتبع المعهد الافريقى للتنمية الاقتصادية والتخطيط

بداكار في الوقت الحاضر اسلوب الدورات الصيفية والحلقات الدراسية لطلاب واساتذة الجامعات ومعاهد البحوث الافريقية كوسيلة لتشجيع اقامة علاقات وثيقة واجراء المناقشات وتبادل الآراء والافكار ونشر مواد التعليمية والبحثية بين هذه المعاهد .

ويعتبر الاقتراح الذي قدم هنا بشأن مركز الامم المتحدة للتنمية الصناعية — اذا تمت الموافقة عليه — مجرد وسيلة لتكامل وتنسيق ذلك النوع من الجهد على المستوى الدولي .

البرنامج التدريبي للأمم المتحدة عن التنمية الصناعية والتخطيط للمسؤولين الحكوميين الأفريقيين

(إعداد مركز الأمم المتحدة للتنمية الصناعية)

عقد برنامج الأمم المتحدة التدريبي عن التخطيط الصناعي للمسؤولين الحكوميين الأفريقيين بالقاهرة خلال الفترة من ١٥ فبراير الى ١١ مايو ١٩٦٥ . وقد تم تنظيم البرنامج بمعرفة المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط التابع للأمم المتحدة في دكا بالسنغال وبالتعاون مع اللجنة الاقتصادية لأفريقيا ومقرها اديس أبابا باثيوبيا ومركز الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بالمقر الرئيسي للأمم المتحدة في نيويورك . وقامت حكومة الجمهورية العربية المتحدة من خلال معهد التخطيط القومي بالقاهرة بتوفير التسهيلات اللازمة لاستضافة البرنامج .

وقد حضر البرنامج ثمانية عشر مشتركا من أربع عشرة دولة أفريقية . وكان المشتركون جميعا (انظر الملحق) من مرشحي الحكومات الذين تم اختيارهم من بين موظفي المستويات الوسطى في وزارات التخطيط أو الصناعة أو غيرها من الهيئات الحكومية الأخرى المختصة بوضع وتنفيذ برامج التصنيع . وكان الجميع - باستثناء اثنين فقط مارسوا العمل الحكومي لمدة عام واحد تقريبا بعد اتمام دراستهم بالخارج - ممن عملوا في خدمة الحكومات لمدة تتراوح بين أربع وثمانى عشرة سنة . كما كانت اعمارهم تتراوح بين خمسة وعشرين وأربعة وأربعين عاما ، على حين كانت غالبيتهم تبلغ ما بين التاسعة والعشرين والخامسة والثلاثين عاما .

وقام بتمويل البرنامج المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط . كما قدم مكتب الأمم المتحدة لعمليات المعونة الفنية منحاً لثلاثة عشر مشتركا . وقد افتتح البرنامج في ١٥ فبراير ١٩٦٥ السيد لبيب شقير وزير الدولة للتخطيط في حكومة الجمهورية العربية المتحدة . وحضر الافتتاح السيد ابراهيم حلمي عبد الرحمن رئيس لجنة التنمية الصناعية للأمم المتحدة والسيد موجنس بوسيروب مدير المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط

وبعض سفراء الدول الافريقية في الجمهورية العربية المتحدة وعدد من كبار المسؤولين في سكرتارية الأمم المتحدة وفي حكومة الجمهورية العربية المتحدة .

وشارك في اعمال الدورة محاضرون وفدوا من اربع عشرة دولة لفترات تراوحت ما بين ثلاثة ايام وثلاثين يوما . واشترك اخصائون وخبراء من الجمهورية العربية المتحدة في القاء المحاضرات وتنظيم حلقات للبحث تطرقت الى دراسة جوانب مختلفة للتنمية الصناعية . كما ساهم ايضا الاخصائون العاملون في السفارات الموجودة بالقاهرة في القاء المحاضرات وقدموا للمشاركين خلاصة خبراتهم . كذلك شارك بجهد كبير في اعمال الدورة عدد من وكالات الأمم المتحدة المتخصصة مثل البنك الدولي للانشاء والتعمير ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الاغذية والزراعة واليونسكو .

(أ) اهداف برامج التدريب :

اتجهت معظم الدول النامية خلال العقدين الماضيين الى الاضطلاع بتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية للمحافظة على المعدلات المتزايدة للنمو . وفي هذا الصدد أصبح على المسؤولين الحكوميين القيام بعدد من الاعمال المعقدة والتخصصية في مجالات تخطيط وتنفيذ برامج التصنيع . وقد اثار رئيس لجنة التنمية الصناعية الى هذه المشكلة في الخطاب الذي القاه يوم افتتاح البرنامج بما يلي :

« ... ويعد دور الدولة في البلدان النامية على جانب كبير من الأهمية، فهي التي تحدد الأفاق العامة لأهداف التنمية . وتخلق الجو الملائم لإقامة الصناعات وتشغيلها ، وعلى ذلك يصبح دور كل من الحكومة والمديرين الاقتصاديين أكثر مغزى في مساندة عملية التنمية الصناعية . ويلعب المديرين الاقتصاديين الآن في الدول النامية دورا حيويا ليس فقط في وضع الخطوات الأولى لمختلف مشروعات التنمية الصناعية وانما أيضا في التأثير الفعال على سياسات النقد الأجنبي والمواد الخام والتراخيص .. الخ » .

وقصارى القول انه يتعين على المسؤولين الحكوميين ان يكونوا بمثابة منظمين للقطاع العام فيما يتعلق بوضع برامج التنمية الاقتصادية والصناعية والاسراع بتنفيذها . وهذا يتطلب إدراكا واعيا بعملية التصنيع بالإضافة الى معرفة بالاساليب الفنية التنظيمية المترابطة التي تتضمنها عملية التصنيع . وتتباين هذه الاساليب الفنية الى حد بعيد - ابتداء من التخطيط

الاقتصادي وانتهاء بالمشاكل الهندسية والتكنولوجية - حتى انه يمكن بصعوبة بالغة دراستها معا بعيدا عن موقع العمل الفعلى من خلال سلسلة دراسات محددة . ومن الطبيعى ان يعتبر ذلك مضيعة للوقت . وثمة علاج جزئى لذلك يتمثل فى التدريب الاضافى للمسؤولين بهدف زيادة معرفتهم بعمليات التصنيع ومختلف النظم الاساسية المتعلقة بها . وهذا هو الهدف الاساسى لبرنامج القاهرة .

وكان البرنامج يستهدف باختصار تزويد الفنيين بخلفية اقتصادية والاقتصاديين بخلفية تقنية . ولم يكن القصد ان يكون برنامجا اكايمييا بدرس فيه عدد من فروع المعرفة الاساسية والاساليب الفنية المعينة . وقد صمم البرنامج بحيث يعطى المتدربين فكرة عن عملية التنمية الصناعية ابتداء من مرحلة التخطيط حتى مرحلة التنفيذ . كما جرى التركيز على التخطيط على مستوى المشروع ودراسة الجوانب الفنية والاقتصادية لعدد من الصناعات المختارة والاجراءات الخاصة بالنهوض بالتنمية الصناعية والتخطيط الإقليمى .

وتحاول هذه الدراسة تقييم مشكلات هذه الدورة والخبرات المكتسبة فيها للاستفادة منها فى الدورات المماثلة التى تنظم فى اى مكان . وعلى الرغم من انه يتعين تكييف برامج التدريب بما يلائم الظروف السائدة ونوعيات المتدربين ، فمن المأمول ان يكون لهذه التجربة فائدتها بالنسبة لأولئك الذين يقومون بتنظيم دورات عن التخطيط لصناعى بصفة عامة وفى افريقيا على وجه الخصوص .

ويمكن اعتبار برنامج القاهرة من وجوه كثيرة بمثابة تجربة من نوع خاص . اولا لانه يمثل اول برنامج تدريبيى شامل ومنخصص يتم تنظيمه فى مجال التنمية الصناعية . وثانيا لانه نظرا لضالة ميزانية البرنامج لم يك ممكنا تنظيم مقابلات سابقة مع المرشحين واختبار المشتركين . ولما لم يكن هناك شروط معينة لتخصصات المشتركين فى البرنامج ، فقد تنوعت خلفياتهم بحيث ضم رجال القانون والمهندسين . ومن ناحية ثالثة استخدمت فى البرنامج لغتين اثنتين وجمع بين افراد من الدول الناطقة بالانجليزية والفرنسية معا ، واخيرا تدرجت خاصية المشتركين من رؤساء وحدات للتخطيط الى مديرى منشآت صناعية . ومن ثم فقد جمع برنامج القاهرة بين عدة عناصر متباينة كان تعين ايجاد ثمة فكرة او موضوع رئيسى تلتقى

من حوله ، وكان ذلك تحديا حقيقيا . ومن الثابت انه قد تم وضع برنامج عام مشترك ومقبول بحيث سارت الدورة قدما حتى نهايتها .

(ب) الأعمال المتعلقة بالبرنامج التدريبى :

تمت مناقشة البرنامج العام للدورة فى القاهرة لأول مرة فى مايو سنة ١٩٦٤ خلال الاجتماع الذى عقد بين السكرتير التنفيذى للجنة الاقتصادية لافريقيا (ECA) ورئيس لجنة التنمية الصناعية والقائم بأعمال مدير معهد التخطيط القومى بالجمهورية العربية المتحدة . وفى هذه الأثناء تم وضع إطار عام مختصر للدورة وترك لمدير الدورة الذى اختير فى ديسمبر سنة ١٩٦٤ مهمة وضع التفاصيل . وفى يناير ١٩٦٥ تمت فى القاهرة مراجعة المشروع الذى وضع بمعرفة المستر بوسيروب مدير المعهد الإفريقى للتنمية الاقتصادية والتخطيط . والمستر جورى مدير الدورة ، والسيد أبو اسماعيل مساعد المدير . ويظهر الإطار النهائى للدورة فى الملحق (ب) الوارد فيما بعد .

واستعرض المشتركون فى بداية البرنامج هذا الإطار بغية التحقق من موافقته لاهتماماتهم ، وظهرت المناقشات التى جرت درجة اهتمامهم بمختلف محتوياته ومستوى المواد التى يتعين دراستها خلال الدورة . كما جرت مراجعة وتقييم لبرنامج أعمال الدورة عند منتصفها تقريبا . وقد ساعدت هذه المناقشات المدير كثيرا على توجيهه وتكييف الدورة بحيث تتلاءم واحتياجات المشتركين . وكان من نتيجة ذلك أن أضيف موضوعان جديدا هما التنمية الإقليمية والمعونة الأجنبية .

وكان من المثير للانتباه ما ظهر من حاجة المتدربين الى التزود بالكثير ، وأن المادة التى أعدت — وإن لم تكن كافية فى مجالات معينة — كان لها أهميتها . وزيادة على ذلك كانت تجارب الدول فى مجال التخطيط الصناعى بمثابة أمثلة فريدة من نوعها . والحقيقة أنه ربما كانت فترة الاثنى عشر أسبوعا غير كافية للحكم العادل على هذه الدورة . غير أنه يلاحظ من ناحية أخرى أنها كانت أقصر فترة يمكن أن يتغيبها المسئولون عن مقر أعمالهم .

وقد روعى فى اختيار الموضوعات وفى الوقت المخصص لها — كما يتضح من الجدول القالى — التركيز على المشكلات الخاصة بتنفيذ خطط التنمية الصناعية أكثر منه بالنسبة لاعدادها .

الجدول رقم (١)

قائمة مختصرة بالمحاضرات التي تضمنها البرنامج

عدد الساعات المخصصة للمحاضرات وحلقات البحث (*)	المحاضر	موضوع المحاضرة
١٢	ب . برنارد (فرنسا) يوسف أبو اسماعيل (ج . ع . م)	١ — تطور النمو الصناعي في افريقيا
٣٦	ب . برنارد (فرنسا) أحمد حسنى (ج . ع . م) كورت ساك (ألمانيا الديمقراطية) ه . لينسل (ألمانيا الديمقراطية) عبد القيوم (الهند) ا . ف . اونج (سكرتارية الأمم المتحدة) ن . براساد (سكرتارية الأمم المتحدة) س . اوكتسا (اليابان) ا . ح . عبد الرحمن (سكرتارية الأمم المتحدة) ا . عزام (منظمة العمل الدولية)	٢ — تخطيط التنمية الاقتصادية والصناعية في افريقيا
٥٣	ب . البيرت (البنك الدولي للانشاء ولتعمير) ل . كريسون (منظمة العمل الدولية)	٣ — التخطيط والتنفيذ على مستوى المشروع

(*) كان الفارق بين المحاضرات وحلقات البحث يتمثل في عامل الوقت اكثر منه بالنسبة لطريقة المناقشة . والحقيقة ان الدورة قد تمت كلها في صورة حلقات بحث . وقد خصص لكل محاضرة ساعة واحدة وخمس عشرة دقيقة بينما خصص لكل حلقة بحث ساعتين وخمس عشرة دقيقة . وقد القى السادة المحاضرون الزائرون محاضراتهم بصفة عامة خلال الوقت المخصص للحلقة .

عدد الساعات
المخصصة للمحاضرات
وحلقات البحث (*)

موضوع المحاضرة المحاضر

- السيد / محمد صقر (ج .ع.م)
» ج . ويستوبى (منظمة الاغذية
والزراعة)
» ب . فاكويس (منظمة الاغذية
والزراعة)
» سمير طاهر (ج .ع.م)
» احمد شاکر (ج .ع.م)
» ا . كلينمان (فرنسا)
» ج . س جوری (سكرتارية
الأمم المتحدة)
» حسين شرف (ج .ع.م)
- ٢٢ ٤ - التخطيط الإقليمي
» عبدالرازق عبدالمجيد (ج .ع.م)
» ف . ا . مارسان (إيطاليا)
» ب . ساراكينو (إيطاليا)
- ٣٠ ٥ - وسائل تشجيع وتوجيه
التنمية الصناعية
والتعاون الإقليمي المشترك
» ك . ج . ف كريشنا (الهند)
» ن . د . جنجيا (سكرتارية
الأمم المتحدة)
» ب . ساراكينو (إيطاليا)
» ا . ف إونج (سكرتارية
الأمم المتحدة)
- ١٤ ٦ - تمويل التنمية الصناعية
» ن . د جينجيا (سكرتارية
الأمم المتحدة)
» ب . ساراكينو (إيطاليا)
- ٨ ٧ - المعونات الخارجية
للدول النامية
» و . ج فاندير أورد (سكرتارية
الأمم المتحدة)
» ك . ليفيك (الولايات المتحدة
الأمريكية)

- » ا. بيزيف (الاتحاد السوفيتي)
» ل. و. كانجاس (الولايات المتحدة الأمريكية)
٨ - دراسات قطرية
» ح . طنطاوى (ج.ع.م)
» ا . القطاني (المغرب)
» م . ياش (تونس)
» ه . ر . منداى (جامبيا)
» ي . جويشارد (غينيا)
» د . دانكارو (نيجيريا)
» س . كائدا (غانا)
» و . م فيليبوس (اثيوبيا)

وقد خصص وقت كبير لدراسة المشكلات الخاصة بترجمة الاجماليات الاقتصادية الكلية الى مشروعات ذات اهداف محددة ، وكذا المشكلات الخاصة بإقامة الصناعات ، كما حظيت السياسات والنظم اللازمة لتشجيع الصناعات في الدول الامريكية ببعض الاهتمام . واخيرا اهتم البرنامج باستعراض ودراسة مصادر المعونة الخارجية ، ولا سيما فيما يتعلق بالاجراءات الخاصة بمنح تلك المعونات وتلقيها .

ولسنا ندعى هنا ان هذا المنهج هو اكثر المناهج كفاية لتنظيم الدراسات الخاصة بالتخطيط الصناعى في الدول النامية . غير انه بالنظر الى مستويات المشترين واهتماماتهم بالاضافة الى التسهيلات المتوافرة في الجمهورية العربية المتحدة ، فقد اعتبر المشتركون انفسهم هذا المنهج بصفة عامة عملا كبيرا وجديرا بالتنويه حتى لقد اقترح بعضهم ضرورة تكرار عقد هذه الدورة .

وكانت السمة البارزة لبرنامج القاهرة هي التركيز على الزيارات الميدانية لبعض المصانع . وقد ظهرت بعض الآراء في بداية الدورة حول الموعد المناسب لهذه الزيارات والوقت الذى يتعين ان يخصص لها . وكانت المشكلة تنحصر فيما إذا كان من اللازم تأجيل الزيارات الميدانية الى ما بعد مناقشة موضوع التخطيط على مستوى المشروع أم انه يجب البدء بها خلال الاسبوع الاول من الدورة . واخيرا تقرر القيام ببرنامج

زيارات كبير منذ البداية . وقد ثبت ما لذلك من فائدة كبرى حيث أتاح برنامج الزيارات للمشاركين فرصة الرؤيا السليمة وجعلتهم يتحققون بمزيد من الوضوح أن المحصلة النهائية لجهودهم هي المصنع نفسه . ومن ناحية ثانية بدأ المشاركون ، باعتبارهم من المهنيين المتربين ، بوجهون الأسئلة عن التوطن وحجم المصانع والتمويل وموقف الخطة من هذه القضايا . . . الخ الأمر الذي جعل من السهل معالجة هذه التساؤلات ، سواء من الناحية العملية أو من حيث مناخ التنمية الاقتصادية الشاملة . ومن الناحية الثالثة ركزت المناقشات مع مديري المصانع اهتمام المشاركين على الخصائص الفنية والاقتصادية لصناعات معينة . بما قد يؤدي بهم بالتالي الى دراسة إمكانية اتباع أساليب فنية مشابهة في بلادهم .

وبعد عدة زيارات تجريبية وجد من الأفضل أن تتم هذه الزيارات الميدانية للمصانع على مراحل ثلاثة . تبدأ الأولى قبل الزيارة حيث يدعى مدير المصنع لالقاء محاضرة عامة عن تطور تلك الصناعة في الجمهورية العربية المتحدة . يعقبها كمرحلة ثانية حديث قصير داخل المصنع ذاته عما سوف يشاهده المشاركون . وأخيرا تجرى بعد الزيارة مناقشة في حجرة الدراسة مع موظفي المنشأة الصناعية المسؤولين عن الانتاج والتمويل والادارة ، على أنه لم يكن من المتيسر تنفيذ ذلك بالنسبة لكافة المصانع التي تمت زيارتها . غير أنه حقق نتائج مرضية في الحالات التي طبق فيها .

وثمة نقطة أساسية يجب أن تكون ماثلة في الأذهان عند تنظيم الدورات المماثلة في المستقبل . تتمثل في أنه يتعين عند اختيار مقر الدورات التدريبية الاهتمام بمدى توافر القاعدة الصناعية في الدولة التي تعقد فيها ومدى استعداد المنشآت الصناعية الموجودة لتخصيص الوقت اللازم للدورة . وفي هذا الصدد يجدر أن نسجل هنا أن المنشآت الصناعية في الجمهورية العربية المتحدة قدمت العون الكامل للدورة . وقد كان شيئا رائعا فعلا أن يرى المرء الصناعات المختلفة أثناء تشغيلها ، إذ أتاح تلك الزيارات الميدانية فرصة تعرف فيها المشاركون على كل من إمكانيات ومشكلات الصناعات ، وليس هناك بديل لهذا النوع من الخبرة الميدانية الذي يجب أن يكون جزءا مكمل لكل دورة عن التنمية الصناعية .

وثمة ميزة أخرى لهذه الدورة تمثلت في حضور بل والمشاركة في أعمال

المؤتمر الدولي لصناعات اللب والورق الذي عقد بالقاهرة في مارس ١٩٦٥ . وكانت منظمة الأغذية والزراعة قد قامت بالتعاون مع اللجنة الاقتصادية لافريقيا بتنظيم هذا المؤتمر الذي حضره عدد من الفنيين والمديرين العاملين في صناعة الورق من مختلف أنحاء العالم . وقد حضر المشتركون في الدورة ما يعينهم من اجتماعات هذا المؤتمر . كما قام الخبراء المشتركون في المؤتمر بالقاء محاضرات خاصة على أعضاء الدورة . وتلا ذلك مناقشات مثمرة تناولت مشاكل إقامة صناعات اللب والورق في افريقيا من حيث حجمها وموطنها والتعاون الاقليمي المشترك فيها . . الخ . كما اعدت ايضا دراسات مفصلة عن صناعات الحديد والصلب والاسمنت وتصنيع الاطارات .

واخيرا فقد تقدم الكثير من المشتركين بأوراق بحث ساعدت المجموعة في التعرف على المشاكل الخاصة التي تواجه الدول الافريقية . كما اظهرت المناقشات — في الحقيقة — الخلاصة المجملية للدورة وافادت في حل مشكلات هذه البلدان .

وقد استغرق نقل المعلومات والبيانات بمختلف الوسائل الى المشتركين وقتا طويلا ، ولم يكن هناك غير وقت محدود للغاية للقراءات الاضافية .

الجدول رقم (٢)

بيان بالوقت الذى استغرقته الأنشطة المختلفة

عدد الساعات	المحاضرات وحلقات البحث
١٩٢ (١)	الزيارات الميدانية للمصانع (الوقت الفعلى)
٦٦ (٢)	حضور الاجتماعات الدولية
١١	دراسة الإطار العام للدورة ومدى تقدمها والمسائل الإدارية
١٠	
٢٧٩	المجموع

وكان المشتركون يقومون بزيارة الأماكن التاريخية فى الأوقات التى تخلو من الزيارات الميدانية للمصانع أو حضور المحاضرات . وربما كان من المفيد تقرير اجازة قصيرة فى منتصف الدورة بالاضافة الى الاجازات البينية المناسبة .

(ج) المحاضرات :

كان من السمات الرئيسية لهذه الدورة ما حظيت به من مشاركة نفر من الأفراد البارزين وذوى الخبرة من جميع أنحاء العالم فى تزويدها بالخبرات الكثيرة المتنوعة ، فقد كان بينهم بعض رؤساء أجهزة التخطيط فى بلادهم ومنهم عدد من مديرى المنشآت الصناعية الكبيرة والصغيرة معا بالاضافة الى مديرى المعونة الخارجية وكبار المسئولين فى سكرتارية الأمم المتحدة . وكان معظم المحاضرين من المهنيين المتمرسين الذين ساهموا بجهد كبير فى عملية التنمية الصناعية فى بلادهم . ويضم الملحق (ج) قائمة بأسماء هؤلاء المحاضرين .

(١) تشمل وقت المناقشات الخاصة بالزيارات الميدانية للمصانع .

(٢) لا تتضمن وقت السفر ، حيث أن بعض المصانع التى تمت زيارتها تقع خارج القاهرة .

الجدول رقم (٢)
توزيع المحاضرات

		موضوع المحاضرة :
المحاضرون	المحاضرون المنتظمون	الزائرون (١)
-	٢	١ - تطور النمو الصناعى فى إفريقيا
-	٢	٢ - تخطيط التنمية الاقتصادية والصناعية فى إفريقيا
٨	٢	٣ - التخطيط والتنفيذ على مستوى المشروع
٧	٣	٤ - التخطيط الإقليمى
١	٢	٥ - سياسة تشجيع التنمية الصناعية
٢	٢	٦ - تمويل التنمية الصناعية
-	٢	٧ - المعونة الخارجية
٤	-	

تناول كل موضوع من الموضوعات الداخلة فى الاطار العام للدورة والموضحة بالجدول السابق . إثنان من المحاضرين المنتظمين الذين اقاموا فى القاهرة لمدد تراوحت بين اسبوعين واربعة اسابيع . اما معظم المحاضرين الزائرين فقد تناولوا الموضوعات الخاصة بالتخطيط والتخطيط على مستوى المشروع التى تعتبر من الموضوعات ذات الاهمية الكبيرة .

ومن الجدير بالملاحظة ان عدد المحاضرين كان كبيرا بالمقارنة بمجموع عدد المشتركين . وهذا مطلب حتمى بالنسبة لدورة تتعلق بالتخطيط والتنمية الصناعية . اولا لان نطاق موضوعاتها واسع يستلزم وجود تخصصات اساسية . ولا يستطيع اى شخص بمفرده ان يغطى كافة هذه الموضوعات ، ذلك ان كل موضوع يتعلق به مجال متخصص ويحتاج بالتالى الى معالجة من جميع جوانبه النظرية والعملية . وزيادة على ذلك فقد وجد ان اثنين من المحاضرين يمكنهم اقتسام عبء العمل اليومى بصورة مريحة ومرضية . واخيرا لان الفكرة العامة لذلك البرنامج التدريبي كانت تتمثل فى حشد مجموعة من الخبرات والرجال ذوى الاهلية والجدارة بهدف توسيع

(١)لقى المحاضر الزائر ثلاث محاضرات ، فى المتوسط ، أثناء الدورة .

اتصالات المشتركين مع بقية أرجاء العالم . غير أن هذا المنهج كان يحمل في طياته مشكلاته الخاصة التي تمثلت أهمها في أن القاهرة كانت بالنسبة للبعض هي أقرب مكان يصلون إليه في افريقيا . وكان المحاضرون يدركون هذه الحقيقة تماما . ومن ثم شجعوا المشتركين على التعبير عن آرائهم خلال فترات المناقشة . على أن ذلك لم يكن الحال عند مناقشة عدة مشكلات افريقية محددة مع مشتركين افارقة . ومن حسن الطالع أن الدورة قد أفادت من خدمات أحد أساتذة الاقتصاد بجامعة نيروبي وكبار المسؤولين في اللجنة الاقتصادية لافريقيا وبعض المحاضرين الذين سبق لهم أن أمضوا زمنا غير قصير في افريقيا . ولعل قيمة الدورة — سواء عقدت في افريقيا أو أية قارة أخرى — تزداد كثيرا إذا روعى تحقيق التوازن بين عدد المحاضرين المحليين الذين يعالجون الموضوعات المحلية والإقليمية وبين المحاضرين من الدول الصناعية .

(د) اللغات :

لعل السمة المميزة لكافة الاجتماعات والبرامج التدريبية التي تعقد في افريقيا هي استخدام اللغتين الانجليزية والفرنسية . وقد احتاجت دورة القاهرة التي تمت باللغتين الى تسهيلات الترجمة الفورية والترجمة الكتابية الدقيقة . على أن هذه الخدمات تتميز عامة بارتفاع تكلفتها وندرتها ، كما أن فوائدها تتحقق فقط عندما يكون حجم العمل كبيرا . وهكذا ارتفعت النفقات العامة غير المباشرة لدورة القاهرة التي حضرها عدد محدود من المشتركين وبسبب طول الفترة التي استغرقتها . ولحسن الحظ فقد ساهم مكتب اليونسكو بالقاهرة ومكاتب جامعة الدول العربية بتقديم بعض معداتها ، كما أمكن الاستعانة بنفر من المترجمين الفوريين والمترجمين المحليين الذين قاموا على خدمة الدورة بكفاية بالغة .

ولعل الاعتبار الهام الذي يجب مراعاته عند تنظيم دورات مشابهة في أى مكان آخر بافريقيا . هو التأكد من توافر الامكانيات المناسبة من خدمات الترجمة الفورية والترجمة العادية . وقد كان اختيار القاهرة مقرا للدورة عام ١٩٦٥ مفيدا من ناحية التكاليف ، إذ كانت تلك الخدمات تتوافر فيها بتكلفة تبلغ حوالى ثلث قيمتها فيما لو استوردت من الخارج .

(هـ) الوثائق :

كانت الوثائق التي تم توزيعها على المشتركين في الدورة كثيرة . وعلى حين كان لتلك الوثائق فائدتها بالنسبة للدورة ، إلا انها خلقت للمشتركين بعض المشاكل فيما يتعلق بنقلها الى بلادهم . ومن ثم فانه يتعين أن تتضمن ميزانيات البرامج التي تنظم في المستقبل التكاليف اللازمة لشحن تلك الوثائق أولا الى مقر البرنامج التدريبي ثم الى دول المشتركين بعد ذلك . ويجدر الاشارة هنا الى أن معهد التنمية الاقتصادية قد زود كل مشترك بمكتبة صغيرة ، تصل قيمتها إذا ما اشترت من السوق الى حوالي ٢٠٠٠ دولار أمريكي .

وشملت الوثائق التي وزعت على المشتركين عدة وثائق اساسية ووثائق خلفية ، بالإضافة إلى ملخصات للمحاضرات التي القيت أثناء الدورة . وكانت الوثائق الاساسية - حسب مفهومها هنا - تتكون من عدة مقالات مختارة أو كتاب يتناول المشكلة موضوع المناقشة بأسلوب مبسط مع استعراض كافة الكتابات الحديثة عنها . أما الوثائق الخلفية فكانت تضم بصفة عامة مجموعة مقالات منتقاة من عدد من الدورات والكتب اعيد نسخها بمعرفة معهد التخطيط القومي . وينبغي أن يتم مقدما اعداد ومراجعة كافة الوثائق التي يتقرر استخدامها في الدورات المماثلة في المستقبل بكل عناية حتى يمكن ضمان وجود القدر الكافي منها عند بداية الدورة .

وقد كان هناك اختلافات واسعة بين المذكرات التي نسخت ووزعت عن المحاضرات التي القيت في الدورة ، فتدرجت من مجرد المذكرات القصيرة الى حد المقالات المتكاملة المدروسة . ويعزى عدم تماثل هذه المذكرات اساسا الى أن الاستعدادات الخاصة بالدورة لم تأخذ الوقت الكافي لانجازها ، وان عددا من الحاضرين قد اختيروا على عجل ولم يكن لديهم الوقت الكافي لاعداد المادة اللازمة . ومن ثم ينبغي التخطيط بعناية لمثل هذه الترتيبات مستقبلا . على ان البعض كانوا يرون أن تزويد المشتركين بمذكرات كاملة ابتداء من شأنه أن يقلل من اهتمامهم بالمحاضرات ذاتها . ومن الأفضل ان يأتي توزيع المذكرات بعد القاء المحاضرات على أن يتم قبل ذلك توفير المراجع اللازمة وتزويد المشتركين بمذكرات مختصرة تبين النقاط العامة التي من المقرر أن يتناولها المحاضر .

(هـ) الجوانب العامة الأخرى :

لم تكن امكانيات مكتب مدير البرنامج — الذى ضم اثنين فقط من المتخصصين فى أعمال السكرتارية — كافية للاضطلاع بمهمة تنظيم وإدارة دورة مدتها ثلاثة اشهر . فقد كان على هذا المكتب الصغير ان ينهض بالجوانب العملية الأساسية والإدارية للدورة مع تنسيق كافة العمليات ابتداء من وصول المحاضرين الى اعداد وتسليم المطبوعات للمشاركين . على انه قد امكن انجاز هذا العمل بفضل التعاون الوثيق من جانب العاملين بمعهد التخطيط القومى ومن قبل العاملين بمكتب الممثل المقيم لمجلس المعونة الفنية للأمم المتحدة بالقاهرة الذين لم يدخروا وسعا فى مساعدة مدير البرنامج بكافة الطرق .

وقد لا يتوافر للدورات القادمة مثل هذه التسهيلات . وحتى يمكن معاونة مدير الدورة واعفائه من كافة الاعباء الادرية يتعين الاهتمام بتعيين نائب مدير ، بالإضافة — ان امكن — الى تعيين مدير مساعد للأعمال الادارية .

ولكى تكون الدورات التدريبية اكثر جدوى وفاعلية يتعين عدم الالتزام ببرنامج ثابت لها ، بل لابد من تطويرها وتدعيمها والاكثار منها اذا اريد ان تعم فوائدها ، وتتسم هذه البرامج اساسا بأنها برامج كثيفة رأس المال وكثيفة العمل فى وقت واحد . ومن ناحية اخرى فانه ليس من السهل قياس نتائجها ، ومن ثم فانها لا تخضع لاي نوع من التقييم الكمى . على ان الأمر قد لا يتطلب هذا التقييم على الاطلاق اذا ظهرت الحاجة فعلا لمثل هذه البرامج التدريبية . ولا يقتصر الأمر فى البيئة الافريقية على مجرد الحاجة الى هذه البرامج ولكنها تعتبر فى ميسر الحاجة اليها ، اذ تزخر تلك القارة بالدول الناشئة التى تبذل حكوماتها جهودا ضخمة لبناء قواعد صناعية لها . وفى هذا المجال يصبح لبرامج التدريب — التى تركز على الجانب العملى اكثر من الجانب التعليمى — رسالتها المحددة . ويتعين مراعاة الاهتمام بتنظيم برامج التدريب الخاصة بالتنمية الصناعية ، شريطة ان تسمح الموارد المتاحة ، فى كل اقليم افريقى . بدلا من الاقتصار على تنظيم برنامج واحد فحسب فى سنة معينة او كل عدة سنوات قليلة .

الملحق (١)

قائمة بأسماء السادة المشتركين في البرنامج

العنوان	الدولة (١) الاسم والوظيفة
وزارة المالية والثئون الاقتصادية والخطة بورتونوفو - داهومي	داهومي فرديناند مجنيجيت مدير الدراسات بدائرة الدراسات والخطة
مكتب مجلس التخطيط صندوق بريد ١٠٣٧ اديس ابابا - اثيوبيا	اثيوبيا ولد مريم فيليبوس مساعداً خبير التخطيط الصناعي، مكتب مجلس التخطيط
وزارة المالية باثورست جامبيا	جامبيا جوريس د. مونداي نائب سكرتير القسم المالي وزارة المالية
وزارة الصناعات صندوق بريد رقم ٣٩/م اكرا - غانا	غانا صمويل. ك. كاندا مساعداً مدير المشروعات وزارة الصناعات
وزارة التنمية الاقتصادية كوناكري غينيا	غينيا يغيز. ل. ر. جويشارد اخصائي اقتصادي وزارة التنمية الاقتصادية
سفارة غينيا الزمالك - القاهرة ٤٦ شارع محمد مظهر ج ٢٠٠ع	غينيا اسماعيل حسين (٢) ملحق تجاري سفارة غينيا

(١) مرتبة حسب الحروف الابجدية في الاصل الانجليزي .

(٢) حضر الدورة بموجب اتفاق خاص .

الدولة	الاسم والوظيفة	العنوان
ليبيريا	جون. ا. سكوت رئيس دائرة التجارة الداخلية الأمريكية وزارة التجارة والصناعة	وزارة التجارة والصناعة دائرة التجارة الداخلية مونروفيا ليبيريا
ليبيا	على تاجهوج رئيس دائرة التخطيط الصناعي	دائرة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية وزارة التخطيط والتنمية
	وزارة التخطيط والتنمية	صندوق بريد رقم ٦٠٠ — طرابلس — ليبيا
المغرب	عبدالله القطنى رئيس دائرة الائتمان وكالة وزارة المالية	وكالة وزارة المالية دائرة الائتمان — الرباط — المغرب
النيجر	سليمان دانلادى رئيس دائرة التجارة الخارجية وزارة المالية والشؤون الاقتصادية	دائرة التجارة الخارجية وزارة المالية والشؤون الاقتصادية نيامى — النيجر
نيجيريا	دافيد دانكارو سكرتير أول مساعد وزارة التجارة والصناعة	وزارة الصناعة الاتحادية لاجوس — نيجيريا
تانزانيا	عيسى. س. ا. مواباجا مدير مساعد شركة ماننشى المحدودة لمنتجات المحيط	شركة ماننشى المحدودة لمنتجات المحيط — صندوق بريد ٢٧٧٥ دار السلام — تانزانيا

العنوان	الاسم والوظيفة	الدولة
وزارة الدولة للخطة والاقتصاد القومي دائرة الاحصاء صندوق بريد ٦٥ - تونس	محمد ياعش مدير الاحصاء والدراسات الاقتصادية دائرة الاحصاء	تونس
شركة الحديد والصلب المصرية صندوق بريد حلوان - القاهرة	حسين عبد الحميد حسين مهندس - مدير ادارة الانشاءات شركة الحديد والصلب المصرية	ج.م.ع
شركة مصرايون كفر الدوار ج.م.ع	أحمد عزت عبد المجيد مدير مساعد المشروعات شركة مصرايون	ج.م.ع
المؤسسة المصرية العمامة للصناعات الهندسية ٢٨ شارع طلعت حرب - القاهرة - ج.م.ع	مصطفى كمال عبد الصمد نائب مدير ادارة التخطيط الهندسية المؤسسة المصرية العمامة للصناعات الهندسية	ج.م.ع
الهيئة العامة للتصنيع ٦ شارع خليل اغا جاردن سيتي - القاهرة - ج.م.ع	حسنى طنطاوى مدير ادارة الصناعات الغذائية	ج.م.ع
وزارة التجارة والصناعة صندوق بريد ١٩٦٨ لوزاكا - زامبيا	ندسون ب. نيونى المدير الادارى وزارة التجارية والصناعة	زامبيا

الملحق (ب)

الاطار العام لبرنامج التخطيط الصناعي

١٥ فبراير - ١١ مايو ١٩٦٥

١ - تطوير النمو الصناعي في افريقيا :

- استعراض عام للتنمية الصناعية في افريقيا .
- انماط التنمية الصناعية .
- هيكل الصناعة وحجم وانواع الصناعات

الوثائق المقترحة :

- | | |
|---|----------------------------|
| التطور الاقتصادي العالمي (التنمية الصناعية | الأمم المتحدة |
| — الجزء الأول) ١٩٦١ | |
| نمو الصناعة في افريقيا — ١٩٦٢ | اللجنة الاقتصادية لافريقيا |
| تقرير بعثات التنسيق الصناعي التابعة للجنة | اللجنة الاقتصادية لافريقيا |
| الاقتصادية لافريقيا | |
| عملية التصنيع ومشكلاته في الدول المتخلفة — | الأمم المتحدة |
| ١٩٥٦ | |
| انماط النمو الصناعي . (بيانات احصائية) ، | الأمم المتحدة |
| ١٩٣٨ — ١٩٦١ | |
| دراسات عن التخطيط في الدول الافريقية | وزارة التعاون الفرنسية |
| الناطقة بالفرنسية . | |

٢ - تخطيط التنمية الاقتصادية والصناعية في افريقيا :

الموارد الطبيعية ، تنمية المرافق الأساسية ، حجم الأسواق ، مستوى المهارات ، الاطار التنظيمي ، الادخار والاستثمار ، التنمية الصناعية والنمو الاقتصادي . التخطيط للقضاء على التخلف الاقتصادي ، أسس واهداف التخطيط ، تقييم المصانع ، علاقة الخطة الصناعية القطاعية بالخطط القومية ، تحديد الاهداف . احلال الواردات ، احتمالات التصدير ،

توزيع المشروعات الصناعية بين القطاعين العام والخاص ، التنمية الإقليمية وتوطن الصناعات .

الوثائق المقترحة :

- اللجنة الاقتصادية لأفريقيا
براميس . م .
تبرجن . ج .
لوكاناثان . ا . س
- المستقبل المنتظر للتصنيع في أفريقيا
التنمية الصناعية
تخطيط التنمية
عناصر برنامج للتنمية الصناعية ، الصادر
عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ،
باريس ، ١٩٦٢
- اللجنة الاقتصادية لآسيا
والشرق الأقصى
- التطور الاقتصادي لآسيا والشرق الأقصى ،
١٩٦١ ، مطبوعات الأمم المتحدة (رقم
المبيعات 62.11.F.1) .
- منظمة التعاون الاقتصادي
والتنمية
- برنامج تدريبي عن التنمية الاقتصادية —
باريس — ١٩٦١ .
- منظمة التعاون الاقتصادي
والتنمية
- طرق التنمية الصناعية ، باريس — ١٩٦٠ .
- براميس . م
- الأمم المتحدة
- التنمية الصناعية ، نيويورك — ١٩٦٠ .
- تخطيط التنمية الاقتصادية : تقرير
السكرتير العام الذي قدم به دراسة
لمجموعة من الخبراء — الأمم المتحدة
(رقم المبيعات 64.11.B.3) .
- الأمم المتحدة
- تقرير الحلقة الدراسية للأمم المتحدة عن
البرمجة الصناعية (سان باولو ، مارس ،
١٩٦٣) الأمم المتحدة
(رقم المبيعات 64.11.B.8)
- اللجنة الاقتصادية لآسيا
والشرق الأقصى
- الأساليب الفنية لوضع برامج التنمية
الاقتصادية — ١٩٦٠ .

— اعداد تقارير متابعة التقدم مصحوبة بالاجراءات التصحيحية المقترحة .

— مناهج التنفيذ الافضل : الاستفادة من الأدوات الثابتة ، قوائم جرد المخزون ، انتاجية الأفراد والآلات ، نظام الحوافز ، العمل الحكومى .

الوثائق المقترحة :

اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية
دليل مشروعات التنمية الاقتصادية ،
نيويورك — ١٩٥٨ .

برايس . م
التنمية الصناعية (الجزء الثانى) ،
نيويورك — ١٩٦٠ .

الأمم المتحدة
بحوث تقييم المشروع المقدمة الى ندوة
سان باولو .

ويفروبايمان وهنيجان
تقديرات التكلفة والأرباحية ، دليل مختصر
للمهندسين الكيماويين ، نيويورك — ١٩٦١ .

الأمم المتحدة
التدريب للتصنيع (E/3901) .

٤ — تمويل التنمية الصناعية :

— التمويل الحكومى والمباشر :

التمويل المباشر للمشروعات الصناعية فى القطاع العام ، الحاجة الى التمويل الذاتى فى المشروعات العامة ، سياسات الاسعار فى المشروعات العامة كأحد عناصر التمويل .

— المشروعات المشتركة :

المبادئ الأساسية للمشروعات المشتركة — الهيكل المالى والادارة .

— المشروعات الخاصة :

طرق التمويل ، التمويل الخارجى والداخلى ، « التمويل الذاتى » كمصدر هام للاستثمار الخاص فى الصناعة ، السياسات الحكومية المتعلقة

بمعدلات الأرباح في المشروعات الخاصة ، الضرائب المختلفة على الأرباح الموزعة وغير الموزعة كحافز للتمويل الذاتي .

— المشروعات المشتركة مع رأس المال الأجنبي كمصدر للتمويل :

الجوانب الاقتصادية والسياسية للمشروعات المشتركة ، موضوع المناخ الاستثمارى وإعداد قانون ينظم الاستثمارات الدولية .

— قروض تمويل المعدات كمصدر للتمويل :

شروط تقديم هذا النوع من الائتمان بمعرفة الدول المصدرة لرأس المال ، نظم التأمين الوطنية على قروض . بيع المعدات كأحد اجراءات ترويج الصادرات بالنسبة للدول المصدرة ، اعادة التأمين الدولى على هذه اقروض كوسيلة لتشجيع التصنيع في الدول النامية .

الوثائق المقترحة :

الامم المتحدة : احتياجات الدول الأقل تقدما من رؤوس الأموال اللازمة للتنمية (رقم المبيعات 62.11.D.3) .

الامم المتحدة : تشجيع التدفق الدولى لرؤوس الأموال الخاصة (E/3905) .

الامم المتحدة : التقدم في تمويل التنمية الصناعية — تقرير ومقترحات لبرنامج عمل (E/C.5/32) .

الامم المتحدة : المرجع السابق ، استعراض الأنشطة (E/C.5/58) .

الامم المتحدة : المرجع السابق ، توفير القروض اللازمة لتمويل واردات الدول النامية من الآلات والمعدات (E/C.5/26) .

الامم المتحدة : قروض التصدير لتمويل احتياجات الدول النامية من السلع الرأسمالية (E/C.5/64) .

الامم المتحدة : احتياجات المشروعات الصناعية من رأس المال العامل (E/C.5/57)

ه — وسائل تشجيع وتوجيه التنمية الصناعية والتعاون الاقليمى المشترك :

— الاعفاءات المالية .

- السياسات التجارية والحوافز .
- الادارة الحكومية والمساعدة بالترخيص ، تخصيص المواد الخام ، النقل .. الخ .
- اسعار الصرف
- اعمال بعثات اللجنة الاقتصادية لافريقيا في شرق وغرب ووسط وشمال افريقيا .

الوثائق المقترحة :

- الامم المتحدة : التخطيط للتنمية الاقتصادية .
- اللجنة الاقتصادية لاسيا والشرق الاقصى : تنفيذ الخطط (بحث مقدم لاحدى الحلقات الدراسية ١٩٥٥) .
- الامم المتحدة : دراسات مختارة من وثائق مؤتمر المتحدة للتجارة والتنمية ، جنيف - ١٩٦٤ .
- اللجنة الاقتصادية لافريقيا : تقارير بعثات التنسيق الصناعى .
- اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية : إمكانات تكامل التنمية الصناعية فى أمريكا الوسطى .

٦ - التخطيط الاقليمي والتنمية الصناعية :

- دور التخطيط الاقليمي .
- معايير توطين المشروعات الصناعية .
- تخطيط المجمعات الصناعية .
- تجربة اسوان وجنوبى ايطاليا .

الوثائق المقترحة :

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية : التخطيط الاقليمي ، باريس
— ١٩٦٢ .
- هيئة التنمية الصناعية لجنوب ايطاليا(إي.إي.إي) : قانون تنمية جنوب ايطاليا.
ج.م.ع : بحوث مؤتمر التخطيط الاقليمي لمحافظة اسوان .

٧ — دور المعونة الخارجية :

- الاحتياجات الراسمالية .
- مصادر المعونة .
- الجوانب الادارية لعمليات منح المعونة والحصول عليها .

الوثائق المقترحة :

- الصندوق الخاص (الأمم المتحدة) : اعداد طلبات المعونة من الصندوق الخاص .
- البنك الدولي للانشاء والتعمير : المعينات الصناعية .
- الأمم المتحدة : التدفق الدولي لرعوس الاموال طويل الاجل والمنح الحكومية ١٩٦٠ — ١٩٦٢ (رقم المبيعات (65.11.D.1)) .
- الأمم المتحدة : البرنامج الموسع للمعونة الفنية الاقتصادية في الدول المتخلفة ، كتيب ارشادي ١٩٦١ .

الملحق (د)
قائمة المحاضرين

العنوان	الوظيفة	الاسم
المقر الرئيسي للأمم المتحدة - مركز التنمية الصناعية - غرفة رقم ٢٩٢. ١ - نيويورك	رئيس لجنة التنمية الصناعية - إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية - المقر الرئيسي للأمم المتحدة	السيد ا. ح. عبدالرحمن
اسوان - ج. م. ع	مدير مشروع التخطيط الاقليمي محافظه اسوان	السيد ع. عبد المجيد
جامعة القاهرة - القاهرة - ج. م. ع	استاذ الاقتصاد جامعة القاهرة	السيد احمد ابواسماعيل
سرس اللبان - المنوفية - ج. م. ع	خبير الصناعات الحرفية والريفية - مركز التريب الاساسية في العالم العربي	السيد ع. عزام
٢٢٢ بوليفارد سان جيرمان - باريس - فرنسا	هيئة التخطيط ولتجهيزات والانتاجية	السيد ب. برنارد
سفارة الاتحاد السوفيتي - ١٦ شارع المعهد السويصري الزمالك - القاهرة - ج. م. ع	المستشار الاقتصادي لسفارة الاتحاد السوفيتي	السيد ا. بيزيف
٨ ش احمد امين - الدقى - القاهرة - ج. م. ع	مدير معهد الصناعات الصغيرة	السيد ل. كريسون
صندوق بريد ٣٠٠١ اديس ابابا - اثيوبيا	مستشار خاص السكرتير التنفيذي للجنة الاقتصادية لأمريكا	السيد ا. ب. اوج
المقر الرئيسي للأمم المتحدة - إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية - غرفة رقم ٢٢٢٥ - ١ - نيويورك	رئيس قسم السياسات والمؤسسات المالية - المقر الرئيسي للأمم المتحدة	السيد ن. ز. جانجى

(م ١٢ - تدريب المديرين)

العنوان	الوظيفة	الاسم
المقر الرئيسي للأمم المتحدة — مركز التنمية الصناعية — غرفة رقم ٣٢٠٩ — نيويورك	رئيس قسم الإدارة والتدريب المقر الرئيسي للأمم المتحدة	السيد ج. س. جوري
٣٢ ش شجرة الدر — الزمالك — القاهرة ج ٤٠٠٠ ع	مدير مركز بحوث العمليات معهد التخطيط القومي	السيد صلاح حامد
٣ ش محمد مظهر — الزمالك — القاهرة ج ٤٠٠٠ ع	خبير أول — معهد التخطيط القومي	السيد أحمد حسني
شارع امريكا اللاتينية — جاردن سيتي — القاهرة ج ٤٠٠٠ ع	مساعد ممثل مؤسسة فورد	السيد ل. ن. كانجاس
٦٧ شارع دي ليل — باريس ٧ — فرنسا	جمعية دراسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية	السيد ا. كلينمان
صندوق بريد ٢٠١٩٧ — نيروبي — كينيا	استاذ الاقتصاد — كلية الاقتصاد	السيد ك. ج. كريشنا
البنك الدولي للانشاء والتعمير — ٨١٨ شارع ن. و — واشنطن د. س — الولايات المتحدة الأمريكية	مدير المشروعات — القسم الصناعي البنك الدولي للانشاء والتعمير	السيد ب. ليرت
السفارة الأمريكية — ٥ شارع امريكا اللاتينية — جاردن سيتي — القاهرة ج ٤٠٠٠ ع	رئيس القسم الصناعي — وكالة لتنمية الدولية الأمريكية — مكتب معونة الولايات المتحدة بالجمهورية العربية المتحدة	السيد ك. ليفيك
معهد التخطيط القومي — ٣ شارع محمد مظهر — الزمالك — القاهرة ج ٤٠٠٠ ع	خبير بمدرسة برنين للاقتصاد جمهورية ألمانيا الديمقراطية	السيد ه. لينسل

الاسم	الوظيفة	العنوان
السيد ف. مارسان	نائب مدير معهد التنمية الصناعية	شارع ٥ فينتو ٨٩ - روما - ايطاليا
السيد ب. نومفيت	رئيس قسم الصناعة اللجنة الاقتصادية لافريقيا	اللجنة الاقتصادية لافريقيا - صندوق بريد ٣٠٠١ - اديس ابابا - اثيوبيا
لسيد س. اوكتا	المدير التنفيذي المركز الياباني للبحوث الاقتصادية	عمارة نيكبو رقم ٥ - كوم ، اوتماكي ، كياو - كو - طوكيو - اليابان
السيد ب. س. ن. براسادا	مدير المعهد الآسيوي للتنمية الاقتصادية والتخطيط	طريق سنام ماه - بانجكوك - تايلاند
السيد عبد القيوم	خبير بمعهد التخطيط القومي	معهد التخطيط القومي - ٣ ش محمد مظهر - الزمالك - القاهرة - ج ٥٠٠٤
السيد ك. ساك	خبير بمدرسة برلين للاقتصاد جمهورية ألمانيا الديمقراطية	الزمالك - القاهرة - ج ٥٠٠٤
السيد ب. ماراكينو	نائب رئيس معهد التنمية الصناعية	شارع (٥) فينتو ٨٩ - روما - ايطاليا .
السيد م. شاكرا	رئيس مجلس الادارة شركة ابو زعبل للصلب	شركة ابو زعبل للصلب - ج ٥٠٠٤
السيد ا. شاكرا	مدير المصانع - شركة اسمنت طره	شركة اسمنت طره - طره - القاهرة ج ٥٠٠٤
السيد حسين شرف	استاذ بكلية التجارة - جامعة القاهرة	جامعة القاهرة - ج ٥٠٠٤ - القاهرة

العنوان	الوظيفة	الاسم
مجمع الحديد والصلب - حلوان - القاهرة - ج ٢٠٠٠ ع	مدير أعمال - مجمع الحديد والصلب	السيد ص. طاهر
منظمة الاغذية والزراعة - شارع دل تيرم دي كاراكالا - روما - ايطاليا	رئيس قطاع صناعات الغابات واستغلالها - منظمة الاغذية والزراعة	السيد ب. فاكوميس
مجلس المعونة الفنية للأمم المتحدة - ٢٩ شارع ولكس - الزمالك - القاهرة - ج ٢٠٠٠ ع	الممثل المقيم لمجلس المعونة الفنية للأمم المتحدة	السيد و. ج. فاندراورد
منظمة الاغذية والزراعة - شارع دل تيرم دي كاراكالا - روما - ايطاليا	نائب مدير قسم الاغذية ومنتجات الغابات - منظمة الاغذية والزراعة	السيد ج. وستوبى

الملحق (د)

قائمة ببعض المطبوعات والوثائق المختارة

١ — المطبوعات والوثائق الموزعة على المشتركين :

(أ) تطور النمو الصناعي في أفريقيا :

— التطور الاقتصادي في أفريقيا منذ عام ١٩٥٠ — الأمم المتحدة —
نيويورك ، ١٩٥٩

— النمو الصناعي في أفريقيا — الأمم المتحدة — نيويورك ١٩٦٣ .

— الخشب الأمريكى : حاضره ومستقبله — اللجنة الاقتصادية لأفريقيا —
وثيقة رقم E/CN.14/318

— تطور صناعة الحديد والصلب في أفريقيا — اللجنة الاقتصادية لأفريقيا
— وثيقة رقم E/CN.14/INR/27

— الصناعات الكيماويات الأساسية وصناعة الأسمدة — اللجنة الاقتصادية
لأفريقيا — وثيقة رقم E/CN.14/INR/73

— صناعة المنسوجات في غرب أفريقيا — اللجنة الاقتصادية لأفريقيا —
وثيقة رقم E/CN.14/INR/73

— صناعة الأسمنت في غرب أفريقيا — اللجنة الاقتصادية لأفريقيا —
وثيقة رقم E/CN.14/INR/75

— تطور الصناعات الغذائية في غرب أفريقيا — اللجنة الاقتصادية لأفريقيا —
وثيقة رقم E/CN.14/INR/76

— خصوبة التربة والأسمدة في غرب أفريقيا — اللجنة الاقتصادية لأفريقيا
— وثيقة رقم E/CN.14/INR/70

— صناعة مواد البناء في أفريقيا — اللجنة الاقتصادية لأفريقيا —
وثيقة رقم Hou/WP/4 and Add. 1

(ب) تخطيط التنمية الاقتصادية والصناعية في أفريقيا :

— التطور الاقتصادي العالمى عام ١٩٦٣ — الجزء الأول ، الأمم المتحدة —
نيويورك ١٩٦٤ .

- التطور الاقتصادي العالمى عام ١٩٦٣ . الجزء الثانى الامم المتحدة —
نيويورك ١٩٦٤ .
- التطور الاقتصادي العالمى عام ١٩٦١ . الامم المتحدة — نيويورك ١٩٦٢ .
- التطور الاقتصادي فى آسيا والشرق الاقصى عام ١٩٦١ . واللجنة
الاقتصادية لاسيا والشرق الاقصى — بانجكوك ١٩٦٢ .
- تخطيط التنمية الاقتصادية . الامم المتحدة — نيويورك ١٩٦٣ .
- الاساليب الفنية لبرمجة التنمية الاقتصادية . اللجنة الاقتصادية لاسيا
والشرق الاقصى — بانجكوك ١٩٦٠ .
- اعداد برامج التنمية الصناعية ، اللجنة الاقتصادية لاسيا والشرق
الاقصى — بانجكوك ١٩٦١ .
- مشكلات المخططات الاقتصادية طويلة الاجل ، اللجنة الاقتصادية لاسيا
والشرق الاقصى — نيويورك ١٩٦٣ .
- تقرير الحلقة الدراسية ساو باولو عن البرمجة الصناعية ، الامم المتحدة
— نيويورك ١٩٦٤ .
- اثر التخطيط على النمو الاقتصادي فى اليابان ، المركز اليابانى للبحوث
الاقتصادية ١٩٦٥ .
- مشكلات ومستقبل التنمية الاقتصادية فى ايطاليا ، وزارة الميزانية —
روما ١٩٦٣ .
- المستقبل المنتظر للتصنيع فى افريقيا ، ا . ف اونج و س . جى باتيل .

(د) التخطيط ومشكلات التنفيذ على مستوى المشروع :

- التنمية الصناعية — موراي . د . برايس ومارك جروهل — ١٩٦٠ .
- دراسات الجدوى — دراسات اقتصادية وفنية متعمقة لمشروعات
الكابيتول — الحكومة الامريكية — وكالة التنمية الدولية الامريكية
بواشنطن — ١٩٦٣ .
- تقديرات عائد التكلفة المطبقة بالنسبة لمشروعات المياه والاراضى المرتبطة
بها ، والتي تمولها وكالة التنمية الدولية — الحكومة الامريكية —
وكالة التنمية الدولية الامريكية — واشنطن ١٩٦٣ .

- محاضر ووثائق مؤتمر اللب والورق في أفريقيا والشرق الأوسط ،
اللجنة الاقتصادية لأفريقيا — القاهرة — مارس ١٩٦٥ .
- النوحيد القياسي الصناعي في الدول النامية ، الأمم المتحدة —
نيويورك ١٩٦٤ .
- إنشاء المجمعات الصناعية في الدول المتخلفة ، الأمم المتحدة —
نيويورك ١٩٦١ .
- تدريب الكوادر الفنية الوطنية من أجل الإسراع بالتصنيع في الدول
النامية (E/3901 والملحقين ١ و ٢) .
- بيان السكرتير التنفيذي بشأن التدريب والتنمية الاقتصادية ، اللجنة
الاقتصادية لأفريقيا — نيروبي — فبراير ١٩٦٥ .

(د) تمويل التنمية الصناعية :

- الاحتياجات الرأسمالية لتنمية الدول الأقل تمديداً ، الأمم المتحدة
نيويورك ١٩٦٢ .
- تمويل التنمية الاقتصادية ، الأمم المتحدة (E/3905 والملحق رقم ١) .
- أوجه نشاط مركز التنمية الصناعية — الأمم المتحدة (E/C.5/64) .

(هـ) وسائل تشجيع وتوجيه التنمية الصناعية والتعاون المشترك :

- إمكانيات تكامل التنمية الصناعية في أمريكا الوسطى ، الأمم المتحدة —
نيويورك ١٩٦٤ .
- اللجنة الاقتصادية لأفريقيا — تقرير بعثة التنسيق الصناعي في غرب
أفريقيا E/CN.14/246
- اللجنة الاقتصادية لأفريقيا — تقرير بعثة التنسيق الصناعي في شرق
وسط أفريقيا E/CN.14/247
- اللجنة الاقتصادية لأفريقيا — تقرير لجنة التنسيق الصناعي بين الجزائر
وليبيا والمغرب وتونس . E/CN.14/248
- اللجنة الاقتصادية لأفريقيا — بيان السكرتير التنفيذي عن التنسيق
الاقتصادي E/CN.14/273

— اللجنة الاقتصادية لافريقيا — تقرير مؤتمر التنسيق الصناعى فى غرب افريقيا E/CN.14/324

(و) التخطيط الاقليمى والتنمية الصناعية :

- عناصر التخطيط الاقليمى ، عبد الرزاق عبد المجيد .
- أسوان — منهج متعدد الأبعاد للتنمية الاقليمية .
- التخطيط الاقليمى لاسوان — الهيكل التنظيمى .
- التخطيط الاقليمى لاسوان — بيانات فنية عن السد العالى .
- التنمية الاقليمية لاسوان — برنامج واولويات متكاملة .

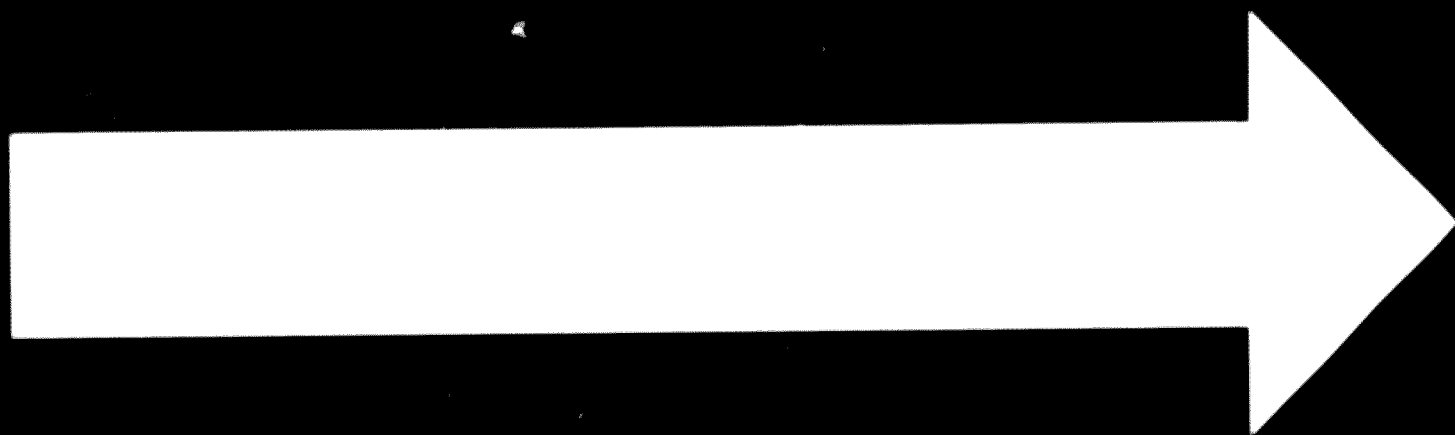
(ز) المعونة الخارجية :

- تقرير عن التعاون الفنى ، اللجنة الاقتصادية لافريقيا E/CN.14/318
- مساعدة قطاع الاعمال (الاستثمار الخارجى) الحكومة الأمريكية — وكالة التنمية الدولية الأمريكية — واشنطن ١٩٦٤ .
- الصندوق الخاص للأمم المتحدة . دليل المشروعات رقم (١) SF/PGL/1
- برنامج مؤسسة فورد فى الجمهورية العربية المتحدة — مؤسسة فورد — نيويورك .
- معونة الولايات المتحدة الاقتصادية للجمهورية العربية المتحدة — بعثة معونة الولايات المتحدة — القاهرة .
- اليابان والدول النامية . جمعية الشئون الخارجية اليابانية ١٩٦٥ .

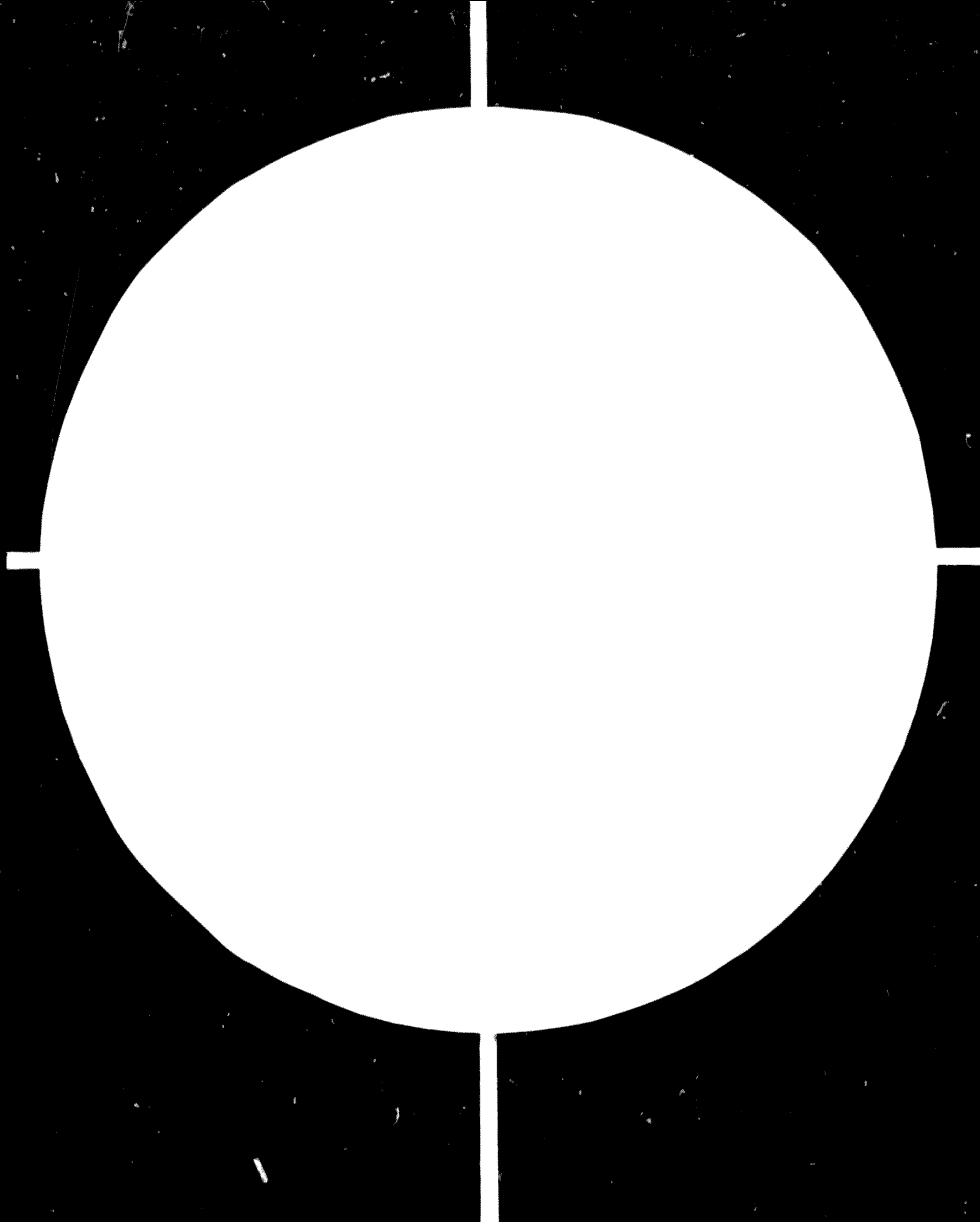
(ح) وثائق نشرها معهد التخطيط القومى — القاهرة :

- مذكرة رقم ٣٨٦ : نمط نمو قطاع الصناعات التحويلية فى مصر (١٩٥٠ — ١٩٧٠) — بقلم : ف . ر فهمى .
- مذكرة رقم ٤٥٢ : تطور سياسة النقد الأجنبى فى ج . ع . م — بقلم : أ . العيسوى .
- مذكرة رقم ٤٥٤ : موقع الزراعة من التنمية الاقتصادية — بقلم : د . ن بودفال .

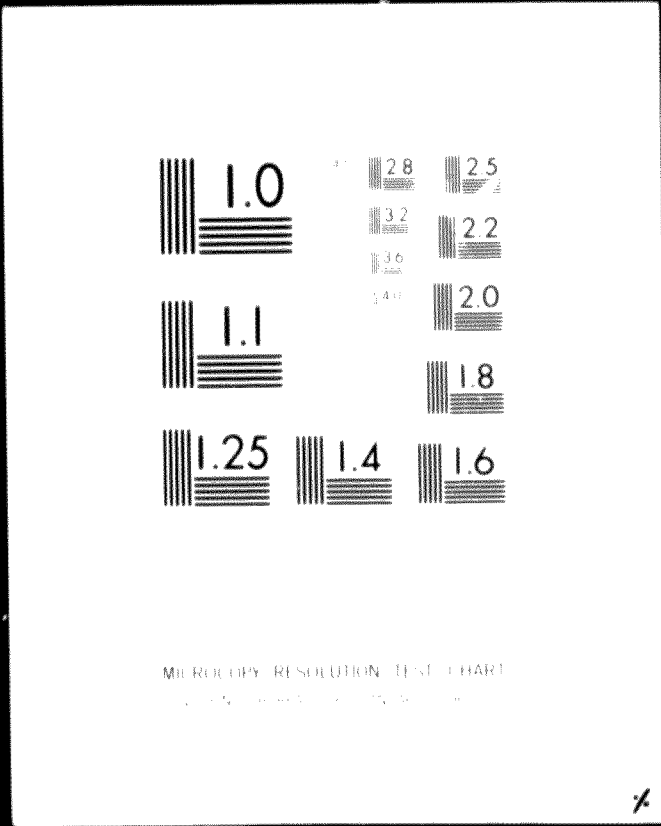
C-772



82.05.04



3 OF 3



24x
E

- مذكرة رقم ٤٧٧ : حساب الاحتياجات من الموارد والاموال —
بقلم : ك . بحر .
- مذكرة رقم ٤٧٩ : التنمية الاقتصادية في بوروندى — بقلم : ك . ا . بلاكى .
- مذكرة رقم ٤٨٠ : اعتبارات عامة في التخطيط التعليمى — بقلم : ا . زكى .
- مذكرة رقم ٤٨١ : احتياجات ومشكلات التعليم في افريقيا —
بقلم : م . دارتيجو .
- مذكرة رقم ٤٩٤ : دور المشروعات شبه الحكومية في الاقتصاد القومى —
بقلم : ه . لنسيل ، ك . ساك .
- مذكرة رقم ٥٠٥ : نظام التخطيط في الاقتصاد الاشتراكى —
بقلم : ز . فيدروفيز .
- مذكرة رقم ٥١٧ : بعض ملاحظات عن مشكلات التسعير في الاقتصاد
الاشتراكى — بقلم : ز . فيدروفيز .
- مذكرة ٥٢١ : تنظيم معدل الدوران النقدى والتسويات النقدية
في الاقتصاد الاشتراكى — بقلم ز . فيدروفيز .
- مذكرة رقم ٥٢٥ : بعض ملاحظات عن الصناعات المؤممة في ج . ع . م
وسياستها السعرية — بقلم : ا . ا . واتكين .
- مذكرة رقم ٥٢٧ : الاساليب الفنية لتسعير اجمالى التكلفة والتكلفة الزائدة
في المشروعات العامة — بقلم : ا . ا . واتكين .
- مذكرة رقم ٥٣٠ : مقدمة عن مشكلات اتخاذ القرار في المشروعات —
بقلم : ا . ا . واتكين .
- مذكرة رقم ٥٤٨ : تخطيط التنمية الصناعية في ج . ع . م —
بقلم : ف . ر . فهمى .

اوراق خلفية :

- ١ — عملية التخطيط الاقتصادى — بقلم : م . ف . ميلكان .
- ٢ — استقصاء عن التخطيط الصناعى والتنمية (اعداد سكرتارية
الأمم المتحدة) .
- ٣ — مركز للدراسات الصناعية .

- ٤ — التقييم الذاتى فى إعداد المشروع .
- ٥ — عدد ١٤ جدولاً مختلفاً .
- ٦ — استقصاء عن المشروعات الصناعية — إعداد البنك الدولى
للإنشاء والتعمير .
- ٧ — التقييم المالى للمشروعات الرأسمالية .
- ٨ — عناصر التحليل المالى .
- ٩ — كيفية تحليل التقرير المالى .
- ١٠ — دراسة السوق .
- ١١ — كيفية تقييم الاستثمارات الرأسمالية الجديدة — بقلم : ج. ج. ماركلين .
- ١٢ — المجمعات الصناعية ، تحديد مفهومها وتصنيفها ومبررات إقامتها .
- ١٣ — خطة التنمية فى كينيا للفترة من ١ يوليو ١٩٦٤ الى ٣٠ يونيو ١٩٧٠ .
- ١٤ — البيانات المطلوبة قبل الاستثمار فى صناعة تجهيز الأغذية .
- ١٥ — منظمة الخدمات المشتركة لدول شرق إفريقيا .
- ١٦ — بيانات ما قبل الاستثمار فى صناعة الألومنيوم .
- ١٧ — بنك التنمية للدول الأمريكية والتنمية الصناعية فى أمريكا اللاتينية .
- ١٨ — عوامل توطن الصناعات الكيماوية فى الدول النامية —
بقلم : ل. ه. نوردن صن .
- ١٩ — دراسات فى اقتصاديات الصناعة .
- ٢٠ — مبادئ طريقة المسار الحرج — بقلم : ف. ك ليفى ،
ج. ل. تومب صن ، ج. د. ويست .
- ٢١ — شرح طريقة تقييم ومراجعة المشروعات .
- ٢٢ — جدولة ورقابة المشروع .

الملحق (د)

قائمة بالشركات الصناعية التى قام المشتركون فى الدورة بزيارتها :

المصنع	الموقع
الشركة الشرقية للدخان	الجيزة (القاهرة)
مصنع بيرة ستلا	الجيزة (القاهرة)

قها	مصنع قها (للأغذية المحفوظة)
طره	مصانع اسمنت بورتلاند (طره)
كفر الدوار	شركة صباغى البيضاء (للمنسوجات)
الاسكندرية	شركة النقل والهندسة (مصنع إطارات « نسر »)
»	مصانع شركة الورق الأهلية
»	مصنع أدفينا لمعلبات الأغذية
»	شركة مصانع النحاس المصرية
المحلة الكبرى	شركة مصر للفزل والنسيج
حلوان (القاهرة)	شركة الحديد والصلب المصرية
أسوان	السد العالى
»	شركة كيما للأسمدة
»	سد اسوان ومحطة القوى الكهربائية
السويس	شركة السويس لتكرير البترول
»	مصانع شركة النصر للأسمدة
الإسماعيلية	شركة التمساح لبناء السفن
»	شركة قنالتكس (لتصنيع الأرضيات والمواد العازلة)

تجربة هيئة التنمية الصناعية لجنوب إيطاليا (SVIMEZ)
في مجال تدريب المديرين الاقتصاديين في الحقل الصناعي
(اعداد باسكوال ساراكينو^(١))

تأسست SVIMEZ في الثاني من ديسمبر ١٩٤٦ . وقد تحددت اهدافها في المادة الثانية من قانون انشائها على النحو التالي :

« تختص الهيئة — بروح من التضامن الوطني الفعال وبمنهج وحدوي متكامل — باجراء الدراسات التفصيلية عن الاوضاع الاقتصادية في جنوب ايطاليا بهدف اقتراح برامج عمل محدودة ومشروعات تستهدف خلق وتنمية الأنشطة الصناعية في المناطق الجنوبية والجزر الرئيسية التي تقى بأكبر قدر ممكن من الاحتياجات الضرورية » .

و SVIMEZ هيئة خاصة لا تستهدف الربح . وتحصل على مواردها من مخصصات سنوية يدفعها حوالى ٩٠ من المشروعات الصناعية والخدمية والبنوك والمؤسسات العامة والخاصة ، ومنذ عام ١٩٥٨ بدأت SVIMEZ تحصل على حصص مالية من الحكومة الايطالية .

وقد بدأت SVIMEZ اعمالها في الفترة التي اعقبت الحرب العالمية الثانية مباشرة ، الامر الذي انعكس على اتجاهات نشاطها . وبعد مضي اكثر من عشرين عاما عادت مشكلة الجنوب الايطالى الى الظهور مرة ثانية ، ولكن بينما كانت هذه المشكلة تشد في الماضي انتباه الخبراء وحدهم ولا تتدخل فيها الحكومة الا في بعض الحالات فقد كانت تعالج بمقتضى التشريعات الخاصة بالمناطق والاقليم الاولى بالرعاية . اما الآن فقد أصبحت تلك المشكلة تدرس ولأول مرة — باعتبارها جزءا لا يتجزأ من قضية النمو الاقتصادي الشامل .

وفي هذا الصدد استلزم الاعداد السليم لسياسة التنمية امرين اثنين :

(١) نائب رئيس هيئة التنمية الصناعية لجنوب ايطاليا .

اولهما : توسيع وتمييق دراسة ومعرفة المشاكل الحقيقية لجنوب ايطاليا ،
وثانيها : الاستفادة من النتائج التي توصل اليها الفكر الاقتصادي الدولي
فيما يتعلق بتنمية الدول المتخلفة . وقد ساهمت **SVIMEZ** في محاولة
تحقيق هذين المطلبين من خلال البحوث والوثائق التي نشرتها . ومنذ البداية
قامت تلك الهيئة باجراء البحوث في خمس مجالات هي السياسة الاقتصادية
والاقتصاد الصناعى والاقتصاد الزراعى وتشريعات التنمية والتحليل
الاحصائى .

وقد ارسيت نتائج هذه الابحاث اسس ومبررات الاختيار والقرارات
الرئيسية التي صدرت بشأن السياسة الاقتصادية في ايطاليا خلال العشرين
سنة الاخيرة . وتجدر الاشارة بايجاز الى مشاركة **SVIMEZ** في
الدراسات التمهيدية التي ادت الى انشاء صندوق تنمية جنوب ايطاليا والى
مساهمتها الايجابية في دراسة برنامج تنمية العمالة والدخل في ايطاليا خلال
السنوات العشر : ١٩٥٥ — ١٩٦٤ (برنامج قانونى) والى ما قامت به من
دراسة المشكلات المتعلقة بتوطن الصناعات ولا سيما بالنسبة لمناطق التنمية
الصناعية ثم الى التعاون المثمر الذي توثق خلال السنوات الاخيرة مع اللجنة
القيمىة للتخطيط الاقتصادى .

على ان الحاجة الملحة الى انتهاج سياسة اقتصادية تستهدف التغلب
على اوجه التفاوت بين الاقاليم قد جعل من المهم بصفة خاصة لايطاليا
بعد ان اخذت تتخلص من العزلة الفكرية التي لازمتها لمدة عشرين عاما ان
تتعرف على محصلة النتائج الهامة المتزايدة التي توصل اليها الفكر الاقتصادي
العالمى فيما يتعلق بدراسة مشكلات التنمية . ولهذا الغرض بدأت **SVIMEZ**
منذ اكثر من عشر سنوات في اصدار نشرة شهرية عن مشاكل الدول النامية .
وبذلك امكن نشر اكثر المقالات والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع — التي
ظهرت في المطبوعات الدولية — باللغة الايطالية وتجدر الاشارة هنا الى ان
هذه المادة ذات الطبيعة المتخصصة لا توجد فقط الا في عدد من المطبوعات
محدودة التداول التي تتلقاها **SVIMEZ** بانتظام .

(١) مركز دراسات التنمية الاقتصادية :

اتخذت خلال الخمسينات اجراءات مختلفة لعلاج مظاهر التفاوت
بين الاقاليم الايطالية ، ولا زالت نتائج تلك الاجراءات تتبلور بصورة مطردة

ولا جدال أن اجراء تقييم سليم لهذه النتائج يعد مطلباً هاماً وخاصة بالنسبة للاستمرار في سياسة التنمية المطبقة في بلادنا . والافادة من تطبيق الخبرة المكتسبة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة كذلك الخاصة بالدول النامية . وقد ثبت ان خبرة **SVIMEZ** سواء فيما يتعلق بسياسة تنمية جنوب ايطاليا أو الدراسات النظرية يمكن أن تكون أساساً هاماً لتدريب أولئك الذين يرغبون في دراسة مشكلة التنمية على المستويين النظرى والتطبيقي . ومن ثم تقرر اقامة مركز دراسات التنمية الاقتصادية . وقد تلقى هذا المركز الذى بدأ اعماله عام ١٩٥٨ الدعم اللازم من مؤسسة فوردوين الحكومة الايطالية وكذلك من **SVIMEZ** . ويتبع المركز في مباشرة شاطئه خطين يرتبطان معا ارتباطاً وثيقاً هما البحوث والتدريب .

وقد اتم المركز انجاز عدد من الدراسات المختلفة عن مشكلات التنمية . كما قامت **SVIMEZ** بطبع ونشر مجموعة تضم اهم هذه الدراسات ومنها على سبيل المثال « المبادرة الخاصة وعمل القطاع العام في مجال تخطيط التنمية الاقتصادية » التى اعدهاب ساراكينو . و (الآثار المتعددة لاستثمارات صندوق جنوب ايطاليا . . التى اعدها ف. بيلتيون ، و « الجوانب الهيكلية للصناعات الايطالية » التى اعدها ل. برونى و « الديناميكية السكانية للاقاليم الايطالية — التنبؤات المنتظرة حتى عام ١٩٨١ » من اعداد ليفى باكس و « الكفاية الانتاجية والأسعار في عملية التنمية — التجربة الايطالية بين عامى ١٩٥٠ — ١٩٥٧ » من اعداد س. سيجريه .

ويسير التدريب في خطين هما : الدورات التدريبية والتخصصية للايطاليين أولاً ، ثم المساعدة الفردية أو الجماعية للباحثين والخبراء الذين يفتدون من الدول النامية ، وقد عقدت حتى الآن ثمانى دورات حضرها ٢٧٢ دارساً منهم ٢٦ أجنبى . وقدمت **SVIMEZ** منحاً دراسية لمعظم الذين حضروا تلك الدورات المجانية . هذا ويجدر ان نؤكد هنا على ان غالبية الدارسين الايطاليين يفتدون من المناطق الجنوبية المختلفة . كما تجدر الاشارة ايضاً — وهو ما يعتبر مؤشراً على ان هذه المبادرة تفى بالحاجات الفعلية للأجهزة الرئيسية المختصة باتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات التنمية — الى ان صندوق جنوب ايطاليا وهيئة مساعدات التنمية في جنوب ايطاليا قد قررتا زيادة ما يقدمانه من منح دراسية . وفي نهاية كل دورة ،

ومن أجل أحداث التكامل الضروري للتعليم النظرى ، يقوم الدارسون برحلة دراسية يزورون خلالها بعض المراكز المعنية الهامة بهدف تقييم ما تم انجازه في مختلف القطاعات .

وفي المرحلة الأولى (١٩٥٨ - ١٩٦٣) كان اتجاه ومقررات الدورات ربط كلية بالحاجة الى التعريف بميكانيكية التنمية في الاقتصاد الايطالى مع تركيز خاص على الاختلاف في الأوضاع الاقليمية داخل البلاد ، وتقييم المعونة الممنوحة والاجراءات التنظيمية التى تتخذ للقضاء على هذه التفاوتات .

وكما يتضح من التفصيل الأوفى فى الملحق (١) قسمت محاضرات الدورة الى ثلاث مجموعات . الأولى مجموعة من المحاضرات المتعلقة بنظرية التنمية الاقتصادية تستهدف توفير المعرفة الأساسية التى تعتبر مطلبا مسبقا لا غنى عنه لاية دراسة كاملة عن الموضوعات الأخرى الواردة فى الدورة ، كما تمثل بصفة عامة الخلفية التى تلزم للتفهم السليم لمكانيكية واستراتيجيات التنمية الاقتصادية . وتعنى المجموعة الثانية بمشكلات سياسة التنمية مع الاهتمام بالخبرات المكتسبة فى كثير من الدول فى هذا المجال . وأخيرا خصصت المجموعة الثالثة لدراسة مشكلات التنمية الاقتصادية فى ايطاليا . وقام الدارسون خلال الدورة باجراء بحوث قصيرة عن الموضوعات ذات الأهمية الخاصة وذلك فى اطار الموضوعات الواردة فى برنامج المحاضرات .

على أنه ابتداء من عام ١٩٦٤ أدخلت على البرنامج بعض التعديلات الحديثة . فأمام مستوى التنمية الذى تحقق فى جنوب ايطاليا بعد خمس عشرة سنة من السياسات الموجهة لتنميته أصبحت الحاجة أكثر الحاحا من أى وقت مضى لاعداد كادر من الأفراد المشرفين القادرين بكفاءة على تنفيذ القرارات والاجراءات التى وضعت من قبل بدلا من التركيز على تخريج الصاملين المختصين باستحداث الجديد منها . وزيادة على ذلك هناك الآن أيضا عدد من برامج التدريب التى نظمت خصيصا لخريجي الجامعات فى ايطاليا لدراسة المشكلات النظرية للتنمية ، ويمكن القول بحق فى هذا الصدد أن برنامج **SVIMEZ** يعد نموذجا ومشروعا ملانما يحتذى به . وبالتالى قامت تلك الهيئة فى هذه المرحلة الثانية بتنظيم دورات ازداد تركيزها مباشرة على المشكلات الخاصة بوحدات الانتاج الصناعية والزراعية والتجارية والمالية (انظر الملحق ب) .

وتتميز الدورات الجديدة بصفة خاصة - بالإضافة الى ما تتضمنه من موضوعات دراسية جديدة (مشكلات العمل والادارة والتنظيم والتخطيط والتمويل ودراسات السوق الخاصة بكل وحدة من وحدات الانتاج) - باشتراك مديري المؤسسات والمشروعات العامة والخاصة واساتذة الجامعات في اعمالها .

وكان من الطبيعي أن تبقى الدورات - بالإضافة الى الدراسات الخاصة بوحدات انتاج - على عدد من المحاضرات عن النظرية الاقتصادية والخبرات المكتسبة من التنمية الاقتصادية في ايطاليا . ويعتبر هذا الربط بين التعليم النظرى والتطبيقي أمرا لا غنى عنه لمباشرة اعمال الادارة باقتدار .

وبالإضافة الى تدريب خريجي الجامعات المحدثين الذين يتولون الوظائف لأول مرة قررت **SVIMEZ** ابتداء من عام ١٩٦٥ تنظيم دورات تدريب تنشيطية لهؤلاء الذين كانوا يعملون من قبل في المؤسسات العامة ودوائر الأعمال . وعلى ذلك أضيف الى البرنامج الذى سبقته الاشارة اليه عدة دورات قصيرة لهؤلاء العاملين تستغرق من أربعة الى سبعة اسابيع (انظر الملحق ج) . وهكذا نجد ان المدة التى تستغرقها هذه الدورات لا تستدعى ابتعاد الدارسين عن مجالات نشاطهم العادى لفترة طويلة من الوقت . كما تركز تلك الدورات ايضا على دراسة عدد محدد من الموضوعات الخاصة باقتصاديات الانتاج . وتفكر **SVIMEZ** حاليا في متابعة نشاطها في هذا المجال من خلال استمرار اتصالها بالدارسين ومساعدتهم على اطراد تكامل معارفهم .

والى جانب الدورات التدريبية الخاصة بالدارسين الايطاليين ، بدأ مركز دراسات التنمية الاقتصادية في عام ١٩٦٠ في تطبيق مشروع يقضى بتمكين الباحثين والخبراء الاجانب من قضاء فترة دراسية بالمركز لدراسة الخبرات المكتسبة في مجالات التنمية الاقتصادية والصناعية والزراعية في جنوب ايطاليا ، وتقدم لهؤلاء الدارسين الاجانب منح دراسية تمكنهم من مواصلة الدراسة لدى **SVIMEZ** .

وقد مرت تلك المساعدات المقدمة للاجانب بمرحلتين اثنتين . وخلال المرحلة الاولى التى امتدت من ١٩٦٠ الى ١٩٦٣ اتاحت لهؤلاء الفرص التالية :

(أ) الاضطلاع باعداد دراسات خاصة في ايطاليا عن مشكلات سياسة التنمية الاقتصادية .

(ب) الحق في حضور الدورات التدريبية التي تنظمها SVIMEZ .

(ج) دراسة عمليات ومنجزات المؤسسات الايطالية العاملة في مجال التنمية الاقتصادية وخاصة في منطقة الجنوب الايطالي .

وبهذه الطريقة أمكن مساعدة المسؤولين العاملين في الوزارات والادارات الحكومية وكذلك الخبراء والباحثين الذين وفدوا من مختلف الدول وخاصة اولئك القادمين من الدول التي تمر بمرحلة التنمية الذين يهتمون بدراسة مشكلات معينة .

ومن بين البحوث التي اعدت في المركز بمعرفة الخبراء الاجانب تجدر الاشارة بصفة خاصة الى الدراستين الهامتين التاليتين :

(أ) « سياسات التنمية في جنوب ايطاليا » . من اعداد هـ . ب . شنيرى . وهي دراسة دقيقة لنموذج تلك التنمية الاقليمية الداخلية تتضمن تحليلا هاما للنتائج التي تحققت في جنوب ايطاليا بفضل سياسات المعونة خلال العشر سنوات الماضية ، كما يمكن استخدامها ايضا في تقييم السياسات البديلة الاخرى للتنمية الاقتصادية .

(ب) « النموذج الاقتصادي الرياضى للتنمية الايطالية بعد الحرب » — من اعداد ج . اسكلى — تضم تلك الدراسة نتائج البحث الخاص بتفسير اسباب تنمية الاقتصاد الايطالى خلال الخمسينات على اساس احد نماذج الاقتصاد الرياضى الذى قسم بالتالى الى قطاعات فرعية مختلفة . ويفسر النموذج المذكور الزيادة السريعة والمطردة في الدخل خلال فترة البحث على اساس التنمية السريعة والمطردة التي تحققت في المكونات الذاتية للطلب الفعال والتي عالجها المؤلف في فصول مستقلة تحمل عناوين : النفقات العامة والصادرات الصافية والاستثمارات الثابتة في الزراعة الانشاءات والنقل والمواصلات .

وقبل عام ١٩٦٤ قدم المركز مساعداته لستة وتسعين خبيرا قاموا (م ١٣ — تدريب المديرين)

باعداد دراسة عن تجربة التنمية الإيطالية . وقد كان هؤلاء الخبراء جميعا ضيوفا على المركز لمدة تتراوح بين أسبوعين وعشرة أسابيع .

وفي عام ١٩٦٤ قدم نوع جديد من المساعدات تمثل في تنظيم دورات لمجموعات من الخبراء والباحثين الأجانب ممن يهتمون معا بموضوعات مشتركة ويتكلمون لغة واحدة . وتصور هذه الدورات المشاكل التي تواجه إيطاليا في تنمية المنطقة الجنوبية من البلاد .

وقد درست بعناية أيضا أهمية التجربة الإيطالية في رسم سياسات النهوض بالمناطق الإيطالية المتخلفة وذلك بالنسبة للدول التي ينعين عليها الآن ان تخطط لمساعدة مثل هذه المناطق . ومن خلال تلك الدورات التي تهتم بمعالجة مشكلات واطلاع عمليات التنمية التي يجري العمل فيها حاليا تهدف SVIMEZ الى الاسهام بجهد مبتكر لصالح أولئك الذين يملكون على تحقيق التنمية في بلادهم والذين سبق لهم ان تلقوا بالفعل التدريب الضروري النظرى والعملى لدى المعاهد العديدة المعنية الآن بهذا العمل في الدول الأوروبية وغير الأوروبية . ويتم اختيار الدارسين من خلال الاتفاق مباشرة مع المنظمات والهيئات الدولية كالأمم المتحدة ومنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ومنظمة الدول الأمريكية والمعهد الدولى للبحوث واعداد خطط التنمية المنسقة .

وتجدر الإشارة أيضا الى أنه بالإضافة الى المحاضرات فهناك مجموعات محدودة للمناقشات (تتألف المجموعة الواحدة من ٦ الى ٧ افراد) بالإضافة الى الندوات ومناقشات المائدة المستديرة حيث يجرى بمزيد من التوسع دراسة وبحث الموضوعات التي تتناولها المحاضرات . ويعهد بالاشراف على تنظيم وادارة هذه المهام الى اعضاء SVIMEZ الذين يساهمون بخبراتهم الخاصة في مجال البحث والى الكوادر الادارية من العاملين في اندوائر الحكومية والمؤسسات العاملة في مجال تنمية الجنوب الإيطالى ، وهم الذين تتوافر لديهم الخبرة العملية التي تمكنهم من المساهمة في ذلك العمل .

ومن الدورات الأربع التي عقدت للأجانب حتى الآن خصصت الدورتان الأولى والثانية — احدهما بالفرنسية والأخرى بالاسبانية — لموضوع تجربة التنمية في إيطاليا مع إشارة خاصة الى الجنوب الإيطالى (انظر

الملحق د) . أما الدورتان الأخريان - وكانتا باللغة الإسبانية - فقد خصصتا لدراسة موضوعات أكثر تحديدا : الإصلاح الزراعي المطبق في إيطاليا وسياسة التنمية الصناعية في إيطاليا (انظر الملحق هـ) . وبفضل هذا العمل الجديد أمكن أحداث زيادة حقيقية في الكفاية ، ولعل ذلك يتضح من ازدياد عدد الأفراد الذين تم تدريبهم حتى أنه خلال الفترة ما بين يناير ١٩٦٤ ومايو ١٩٦٥ بلغ عدد هؤلاء ١١٤ فردا منهم ٨٧ فردا شاركوا بجهودهم في دورات أخرى نظمت لذات الغرض .

وكان توزيع الدارسين الذين حضروا الدورات الأربع حسب الدول التي وفدوا منها كالتالي :

الجزائر (٥) والأرجنتين (٧) وبوليفيا (٣) والبرازيل (٦) والكاميرون (١) وشملي (٢) وكولومبيا (٥) والكونغو (٦) وكوستاريكا (١) واكوادور (٢) وأثيوبيا (١) وفرنسا (٢) وغينيا (١) وهائتي (١) والهند (١) واندونيسيا (٢) وساحل العاج (٢) ومدغشقر (١) والمكسيك (٥) والمملكة المغربية (٢) ونيجيريا (١) وباكستان (٢) وباراجواي (١) وبيرو (٩) والبرتغال (٢) والصومال (١) وإسبانيا (١٢) وتركيا (٢) والولايات المتحدة (١) .

(ب) خاتمة :

يمكن القول بأن البرامج التدريبية التي نظمتها SVIMEZ على مدار السبع سنوات الماضية - من خلال الدراسة الفاحصة الملائمة - قد أدت إلى النتائج التالية . فمن ناحية تحققت فعلا التنمية والتحول مما يمكن رؤيته بحق في بلدنا وذلك نتيجة التتابع الطبيعي للعمليات وبفضل العون المقدم للقطاعات والمعونات المتبادلة فيما بين القطاعات بغية تحقيق هذا الهدف . ومن ناحية أخرى قامت SVIMEZ بتجميع قدر كبير من البيانات والمعلومات الهامة التي يمكن أن تساعد في تفسير المشكلات التي تثيرها عمليات التنمية والتحول . وبمعنى آخر فإنها كشفت عن العمل الطبيعي الذي يجب القيام به والاستفادة من هذه المجموعة المزدوجة من الحقائق والخبرات المكتسبة من تدريب الأفراد حديثي العهد بالعمل الذين دعوا لدراسة الموضوعات الخاصة بالتنمية الإيطالية وعمليات التنمية في الدول الأخرى .

وكان الرأي السائد في البداية هو أنه يتعين أن تهتم البرامج التدريبية التي تنظمها SVIMEZ أساسا بتجميع الخبرات الإيطالية المكتسبة في إطار

النظرية الاقتصادية ومن البحوث التي تجرى عن هذا الموضوع ، كما كان من المعتقد أن هذا العمل التجميعي يمكن أن يخدم هدفين اثنين . أولهما أنه يوفر البيانات اللازمة لتقييم وتفسير العمليات التي أنجزت والمساعدات التي قدمت من قبل ، كما يمكن ثانيا أن يثرى أيضا النتائج التي حققها الفكر الاقتصادي باطراد فيما يتعلق بموضوع التنمية . وفي ضوء هذه الاعتبارات تم وضع هيكل الدورات الأولى التي نظمت للدارسين الإيطاليين ، وصورة المساعدات المقدمة للباحثين والخبراء الأجانب .

ومن ثم فإنه إذا كانت التنمية في إيطاليا ، وبصفة خاصة في منطقة الجنوب الإيطالي ، قد وصلت إلى مرحلة أكثر تقدما تميزت بوفرة المبادرات والانجازات في كثير من القطاعات إن لم تكن قد حققت فعلا ميكانيكية التنمية الحقيقية ، فإن الاعتبارات التي سبق أن حكمت **SVIMEZ** عند إعداد برامجها التدريبية قد تراجعت لتفسح المجال أمام نوع من الأفكار الأخرى التي ظهرت الحاجة ملحة إليها .

ومن ناحية أخرى فإنه بانتهاء المرحلة الأولى لتحريك ودفح عملية التنمية في المناطق المتخلفة من البلاد ، وباستكمال بناء القدر المقبول من الاستثمارات الرأسمالية المنتجة في الجنوب الإيطالي ، ثارت مشكلة أخرى على جانب من الأهمية تمثلت في كيفية ضمان مقدرة العمليات الجارية على الاستمرار في العمل بكفاءة والتوسع المطرد . وقد أدى ذلك إلى اتخاذ قرار بتوجيه دورات **SVIMEZ** المخصصة للدارسين الإيطاليين صوب التدريب في الدورات التنشيطية لكوادر الإدارة العليا والمتوسطة في وحدات الانتاج وفي الهيئات والأجهزة الإدارية ممن تقع على عاتقهم - على مختلف المستويات - مسئولية تنفيذ وتنمية مشروعات الانتاج .

ومن جهة أخرى دعا ثراء ونضج تجربة التنمية الإيطالية بالاضافة إلى تنوع المساعدات والحلول التي وضعت لهذا الغرض إلى احداث تغيير في اتجاهات العون المقدم للباحثين والخبراء الأجانب . وكان من المعتقد - في الحقيقة - أنه من الأهمية بمكان اجراء دراسة مقارنة بين ظروف التجربة الإيطالية ومختلف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية في الدول النامية التي مد تجدي هذه التجربة نقاطا يمكن الاهتداء بها في اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق اهدافها .

وقد أمكن تحقيق الخط الجديد للدورات الخاصة بالدراسين الإيطاليين والمعونة المقدمة للباحثين والخبراء الأجانب بفضل الأجهزة الموجودة حالياً في إيطاليا وفي الدول الأخرى التي أخذت على عاتقها زمام المبادرة في توفير وتزويد الأفراد بالأسس النظرية الضرورية اللازمة لدراسة مشكلات التنمية الاقتصادية . وفيما يتعلق بإيطاليا بالذات يمكن القول بأن مثل هذه المبادرات قد تمت فعلاً من خلال ما قدمته **SVIMEZ** منذ عام ١٩٥٨ وهي السنة التي بدأت خلالها برامجها التدريبية .

الملحق (١)

الدورة التدريبية التخصصية لدراسة المشكلات الخاصة بنظرية وسياسة التنمية الاقتصادية (١٩٥٨) :

(١) عناصر نظرية وتاريخ التنمية الاقتصادية :

١ — المبادئ النظرية :

- (أ) مقدمة .
- (ب) نظرية المنشأة .
- (ج) هياكل الأسعار والسوق .
- (د) نظرية التجارة الدولية .
- (هـ) التوازن الاقتصادي وتحليل المدخلات والمخرجات .
- (و) المحاسبة القومية .
- (ز) التحليل الاقتصادي الكلي ونظرية التنمية .
- (ح) النماذج الكمية الدينامية .
- (ط) نظرية وسياسة وسياسة كينز .
- (ي) البرمجة الخطية .
- (ك) نظرية السياسة الاقتصادية .

٢ — المدخل الى دراسة التنمية الاقتصادية :

- (أ) تاريخ نظريات التنمية الاقتصادية .
- (ب) تاريخ التنمية الاقتصادية العالمية .

(ب) الاقتصاديات المتخلفة وتخطيط التنمية :

(د) سياسة التنمية الاقتصادية :

- (أ) مشاكل البرمجة .
- (ب) العلاقة بين الزراعة والقطاعات الأخرى .
- (ج) تمويل التنمية الصناعية .
- (د) نظرية المشروع العام .
- (هـ) الإصلاح الزراعي والتنمية في الدول المتخلفة .
- (و) العلاقات الاقتصادية بين الدول المتخلفة والدول الأخرى .
- (ز) انتقال رؤوس الأموال الدولية وتمويل التجارة الخارجية .
- (ح) تحليل المدخلات والمخرجات وتطبيقاته .
- (ط) الأساليب الفنية للبرمجة مع إشارة خاصة إلى أعداد جداول الطنب .

(د) التنمية الاقتصادية في إيطاليا :

١ — الإطار العام للتنمية الاقتصادية في إيطاليا :

٢ — المشاكل الاقتصادية الإيطالية :

- (أ) الدخل والاستهلاك والاستثمار .
- (ب) التوظيف والبطالة والقوى العاملة .
- (ج) إنتاجية العمل .
- (د) هيكل مشاكل الزراعة .
- (هـ) هيكل ومشاكل الصناعة وأوجه نشاط القطاع الثالث .
- (و) النقود والائتمان والمالية العامة .
- (ز) العلاقات الاقتصادية الإيطالية مع الدول الأخرى .
- (ح) الجنوب .

٣ — السياسة الاقتصادية الإيطالية :

- (أ) السياسة الاقتصادية بعد الحرب وحتى عام ١٩٥٤ .
(ب) « مشروع قانونى » وتوقعات التنمية الحالية .

٤ — أوراق بحث :

قام الدارسون ، بالإضافة إلى حضور المحاضرات بأعداد سلسلة من الأبحاث تحت إشراف العاملين في SVIMEZ وفي مركز الدراسات وتضمنت الموضوعات التي تم بحثها ما يلي :

- تجميع ما كتب عن جنوب إيطاليا والمناطق المتخلفة .
- التراكمات الأصلية في الدول النامية .
- الصناعات التي تديرها الحكومة في إيطاليا مع إشارة خاصة إلى التنمية في الجنوب .
- السياسة الاقتصادية لإيطاليا بعد الحرب .
- التسعير في الاقتصاد المخطط .
- تقنية البرمجة الخطية .
- الصناعات التي تمتلكها الحكومة الإيطالية .
- تخطيط التنمية في البرازيل ، مع إشارة خاصة إلى تجارتها الحالية مع إيطاليا واحتمالاتها في المستقبل .
- بحث بالعينة عن هيكل وحركة المخزون في تجارة التجزئة .
- محاولة لتطبيق نموذج للبرمجة الخطية في مصنع سيارات .
- إجراءات دعم الزراعة في إيطاليا .

٥ — دراسات خاصة :

هذا وقد نظمت سلسلة من ٣٦ محاضرة اختيارية عن الرياضيات والاحصاء ، الهدف منها مساعدة الدارسين على الاستيعاب الكامل للموضوعات التي تعرضت لها الدورة الخاصة بالتنمية الاقتصادية ولتسهيل مهمتهم في إعداد بحوثهم الخاصة .

وفيما يلي بيان بمضمون تلك الدراسات :

— عناصر التحليل الرياضى :

- (أ) الهندسة التحليلية .
- (ب) المعادلات الخطية .
- (ج) الحدود القصوى والدنيا النسبية لدوال متغير واحد .
- (د) الحدود القصوى والدنيا لدوال متغيرات متعددة .

— عناصر التحليل الاحصائى :

- (أ) تجميع وفرز وجدولة البيانات .
- (ب) السلاسل .
- (ج) القيم البيانية — المتوسطات — الوسيط — العشرية — المربعات — الانحراف المعيارى .
- (د) نظرية الارتباط الاحصائى .

الملحق (ب)

**الدورة التدريبية التخصصية عن المشكلات الخاصة بنظرية وسياسة
النمية الاقتصادية (١٩٦٥) :**

برامج المحاضرات

(أ) دراسات منتظمة :

١ — النظرية الاقتصادية للتنمية .

- (أ) التوازن الاقتصادى العام .
- (ب) عناصر اقتصاديات الرفاهية الاقتصادية .
- (ج) نظرية شومبيتر للتنمية .
- (د) نقد كينز للنظرية الكلاسيكية للعمالة .
- (هـ) النماذج الاقتصادية الكلية للتنمية .
- (و) تحليل المدخلات والمخرجات .

- (ز) دور الحكومة في الاقتصاد طبقا للنظريات الحديثة في السياسة الاقتصادية .
- (ح) مشكلة التنمية الاقتصادية في الدول المتقدمة والمتخلفة .
- (ك) مشاكل التكوين الرأسمالي في الدول النامية .
- (ل) معيار اختيار الاستثمارات .

٢ — اقتصاديات الإنتاج في المجتمعات النامية :

- (أ) الإنتاج الصناعي .
- (ب) دور التصنيع في سياسات التنمية .
- (ج) الوسيط والنشاط الدعائي .
- (د) الإنتاج الزراعي .
- (هـ) دور ووضع الزراعة في التنمية الاقتصادية .
- (و) الائتمان .

٣ — التنمية الاقتصادية في إيطاليا :

- (أ) الاقتصاد الإيطالي خلال الفترة ١٨٦١ — ١٩٤٥
- (ب) المشاكل التي خلفتها الحرب العالمية الثانية .
- (ج) السياسة الاقتصادية خلال فترة إعادة التعمير .
- (د) أولويات السياسة الاقتصادية خلال خمسينات القرن العشرين ، وسياسات المعونة القطاعية .
- (هـ) الصيغة المتكاملة الأولى لسياسة التنمية : مشروع قانوني .
- (و) السياسة الاقتصادية بعد مشروع قانوني .
- (ز) التعديلات التي طرأت على النظام الاقتصادي الإيطالي خلال الخمسينات .
- (ح) المشاكل المعاصرة في الاقتصاد الإيطالي .
- (ك) الدراسات والبحوث التي أجريت في إيطاليا حول مشكلات التنمية .

نشأة الاقتصاد الإيطالي ، نماذج التنمية في الاقتصاد الإيطالي ، هيكل وديناميكية القوى العاملة ، تقديرات الاستهلاك الخاص في إيطاليا خلال فترة السنوات العشر ١٩٦٠ - ١٩٧٠ .

(ب) دراسات تكميلية :

١ - نظرية الإنتاج :

الجانب الفنى - الجانب الاقتصادى .

٢ - التحليل الرياضى العام :

العوامل التامة والطريقة الخطية - الدالات والحدود والاستنتاجات - الحدود القصوى والدنيا - الهندسة التحليلية .

٣ - البرمجة الخطية :

المشكلة المباشرة - المشكلة المزدوجة - طريقة الحل المبسط .

٤ - الإحصاءات الاقتصادية :

فكرة المتوسط - الانحدار والارتباط - الأساليب الفنية للاستقصاءات - الأرقام القياسية للأسعار وطرق الحساب المستخدمة بواسطة ISTAT - تحليل توزيعات الدخل - الأسعار ومنحنى توزيع الدخل - تحليل الطلب ومرونة منحنى الطلب - اتخاذ القرار في حالات عدم التأكد .

٥ - المحاسبة القومية :

الدخل القومى : مفاهيمه وبحوثه الميدانية - دراسة نظم بحث R.N. المعمول بها في إيطاليا - مجال وفترة المقارنة في بحث R.N. - التطور التاريخى للاجماليات الرئيسية للمحاسبة القومية الإيطالية (الدخل ، الاستهلاك ، الاستثمارات) - استخدام بيانات المحاسبة القومية في اعداد البرامج .

الملحق (ج)

دورة SVIMEZ عن مشكلات المشروعات الصناعية

({ أكتوبر — ٩ نوفمبر ١٩٦٥)

مقدمة في اقتصاديات المشروعات الصناعية :

— النظام الاقتصادي الذي يعمل في ظل المشروع الصناعي — ملكية ومراقبة وإدارة المشروع .

— اعداد قرارات المشروع — تنظيم المشروع .

العمالة والأجور : الانتاجية ، ووضع معدلات الأجور ، نظم الأجور .

السوق والأسعار : السعر في مختلف أنظمة السوق ، عملية تحديد الأسعار بمعرفة المشروعات .

الاستثمارات والمصنع : حسابات ربحية الاستثمار — معيار الاختيار في وضع برامج المصنع وبحث أكثر الأحجام ربحية .

الانتاج والتكاليف : تنظيم عملية الانتاجية — تكاليف الانتاج (خصائصها وتصنيفها) — تثبيت تكاليف المنتجات (التكاليف المعيارية) .

تمويل المشروع : مصادر التمويل (الأموال المقترضة — رأس المال — التمويل الذاتي) .

تقييم المشروعات : الميزانية السنوية — تحليل المركز المالي للمشروع .
المشروع التجاري : اقتصاديات النشاط التجاري — العلاقة بين الصناعة والتوزيع .

المشاكل المصرفية : تنمية الائتمان الصناعي في إيطاليا — تقدير الفائدة على الائتمان بالنسبة للقروض الصناعية — مشكلة ضمانات التسليف الصناعي من الناحية القانونية .

الملحق (د)

دورة تجربة التنمية الصناعية في جنوب إيطاليا

قائمة بموضوعات المناقشة

- ١ — مشكلة التصنيع في ظل الاطار التاريخى لمشكلة الجنوب .
- ٢ — الزراعة في جنوب إيطاليا .
- ٣ — موجات الهجرة الجنوبية .
- ٤ — سياسة ما قبل التصنيع التى انتهجها صندوق جنوب إيطاليا .
- ٥ — سياسة التنمية الزراعية .
- ٦ — سياسة التصنيع .
- ٧ — وضع مبادرات صناعية جديدة .
- ٨ — معايير وضع الحوافز .
- ٩ — نظام الحوافز الخاص بالتصنيع في الجنوب .
- ١٠ — الائتمان الصناعى .
- ١١ — المعونة الفنية للمشروعات الصناعية .
- ١٢ — المناطق والمجمعات الصناعية .
- ١٣ — المشاكل الاقتصادية والفنية لدعم التنمية الصناعية .
- ١٤ — الاتجاهات الاقتصادية والفنية الجديدة لدعم التنمية الصناعية .
- ١٥ — تنمية صناعة الصلب عن طريق المشروعات العامة .
- ١٦ — النتائج المحققة والصعوبات التى تحيط بالتصنيع في جنوب إيطاليا واتجاهات التنمية في المستقبل .

الملحق (ه)

دور التجربة الإيطالية في مجال الإصلاح الزراعى

قائمة بموضوعات المناقشة

١ — الوضع الاقتصادى العام وظروف الزراعة الإيطالية عند اصدار قوانين الإصلاح :

هيكل النظام الاقتصادى والقوى العاملة — السكان الزراعيون والبطالة — ضريبة الاطيان وطرق ربطها — اقتصاد الكفاف .

١ — اوضاع ما قبل الإصلاح :

تجربة اصلاح الاراضى واقامة المستعمرات الزراعية خلال فترة ما بين الحربين . مبدا الإصلاح فى الدستور الايطالى . الاجراءات الخاصة التى سبقت اصدار قوانين الإصلاح : قانون امتلاك واستغلال الاراضى غير المزروعة ، خضوع العمال اليدويين للضرائب ، القوانين الخاصة بصغار الملاك ، وضع مشروعات قوانين الإصلاح العامة ، صدور قوانين الإصلاح .

٢ — المركزية والوسائل الفعالة لتنفيذ الإصلاح :

مساحة المنطقة وطبيعة الارض المختارة ، السلطات والهيكل التنظيمى لهيئات المسئولة عن تنفيذ تشريعات الإصلاح .

٤ — نزع ملكية الارض :

القرار الخاص بتحديد مساحة الاراضى التى تنزع ملكيتها . تحديد التعويضات ودفعتها . الاراضى التى تعفى من نزع الملكية .

٥ — نقل ملكية الاراضى :

اختيار الملاك الجدد ، القرار الخاص بحجم المزارع الجديدة وتقسيم الاراضى التى نزعت ملكيتها .

٦ — عقود التمليك :

خصائص العقود ، القرار الخاص بالرسوم والمصروفات التي يتحملها الملك الجدد .

٧ — المعونة المالية للملاك الجدد :

في المرحلة الاولى وفي المراحل التالية .

٨ — التعاون :

اسس التعاون المقررة في تشريعات الاصلاح ، وكيف يختلف هذا التعاون عن الشكل التقليدي للتعاون .

٩ — تنظيم التعاونيات في المناطق التي شملتها قوانين الاصلاح :

اشكال تنظيم الجمعيات التعاونية . وظيفة الجمعية التعاونية .

١٠ — التمويل في ظل قوانين الاصلاح :

تمويل الاراضي المصادرة — اجهزة التمويل الحكومية المسئولة عن تنفيذ الاصلاح واللوائح التشريعية المنظمة لذلك — تقسيم الاموال بين مختلف الاجهزة العامة — العلاقة بين صندوق جنوب ايطاليا والاجهزة الحكومية التي تنولى تنفيذ قوانين الاصلاح — العلاقة الزمنية بين التمويل والتشغيل — الايرادات الاخرى للاجهزة العامة : الدخل الموروث ، الملكية المؤقتة للاراضي ، الادارة الخاصة .. الخ — تنفيذ امتيازات اعمال اصلاح الاراضي .

١١ — المعونة الفنية للملاك الجدد :

خدمات الاجهزة العامة المختصة بتنفيذ تشريعات الاصلاح . معيار التمركز بالنسبة للخدمات المشتركة للمشروعات . المعدات الزراعية . اختيار طرق الزراعة .

١٢ — تكلفة تشريعات الاصلاح :

الاهداف الاساسية للاصلاح : تجديد كامل للهيكل الاجتماعية والاقتصادية (ومن الخطأ المقارنة بين تكاليف التحولات الاصلاحية العامة والتحويلات الخاصة) . اثر تشتت الارض المنزوعة الملكية على تكاليف الاصلاح . العلاقة الزمنية بين التمويل ومتطلبات التشغيل وتكاليفها النسبية .

مدى اثر معيار اختيار الملاك الجدد على التكاليف . تقسيم التكاليف . المرافق الأساسية ، اعمال المزارع ، الهبات المخصصة لجهات معينة ، سلف زراعة الأرض ، العنصر البشرى بالنسبة لتكلفة التدريب ، تكلفة الاستثمارات الخاصة باستصلاح الاراضى الزراعية والمرافق الأساسية فى مناطق الاصلاح المدرجة بميزانيات وزارة الزراعة وصندوق جنوب إيطاليا .

١٣ - آثار الاصلاح :

آثار مباشرة : تحول البيئة والعامل البشرى ، زيادة العمالة والدخل ،
آثار غير مباشرة : ارتفاع المستوى الحضارى والتغير فى العلاقات الاجتماعية .

١٤ - المشاكل الحالية فى المناطق التى تأثرت بتشريعات الاصلاح .

مشاكل وضع البرامج التدريبية الملائمة في موضوع اعداد وتقييم المشروعات

(من اعداد ل. زيرمان *)

منذ عدة سنوات قليلة قام قسم التنمية الصناعية بالأمم المتحدة (الذى تحول بعد اتساع أنشطته إلى مركز التنمية الصناعية) بإجراء استقصاء عن تسهيلات الموجودة فعلا للتدريب على أعمال وضع البرامج الصناعية . وكان هدف الاستقصاء : الذى وزع على عدد كبير من معاهد التدريب ، هو معرفة عدد الدورات المتخصصة التى جرى تنظيمها لأغراض التدريب على اعداد وتقييم المشروعات . وتبين فى الحقيقة ان عدد تلك الدورات كان محدودا للغاية .

ولما كان منظمو هذا الاستقصاء (ومن بينهم كاتب هذا المقال) يعتقدون آنذاك ان نقص المادة الدراسية من « دراسات الحالة » الخاصة بالمشروعات الصناعية فى الدول النامية يمثل احد الأسباب الرئيسية لقلة تسهيلات التدريبية ، فقد وجهوا أيضا بعض الأسئلة عن مدى توافر وامكانية نشر مثل هذه الدراسات . وكان من اوضح فى ذلك الوقت ان معهد التنمية الاقتصادية التابع للبنك الدولى للإنشاء والتعمير هو الوحيد الذى يوجد تحت تصرفه عدد كبير من دراسات الحالة هذه ، الأمر الذى مكّنه من ان ينظم دورات خاصة ناجحة جدا عن تقييم المشروعات ، وقد اعلن مديره ، جون ه. ادلر ، عن رغبة المعهد فى نشر كافة ما يوجد لديه من المواد الدراسية التى لا قيود على توزيعها ، بينما اعلنت غالبية المعاهد الأخرى انه لا يوجد لديها غير القليل جدا من تلك المواد .

ولم تمضى بعد ذلك غير سنوات قليلة حتى اصدر قسم التدريب بمركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية OECD فى عام ١٩٦٥ قائمة (كتالوج) تعريف بمعاهد وبرامج التدريب الخاصة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، مما فتح الباب ثانية لإعادة دراسة هذا الموضوع من جديد (١)

(*) عميد معهد الدراسات الاجتماعية — هولندا .

(١) انظر صفحات القائمة المذكورة رقم ٢٢ ، ٢٤ ، ٢٧ ، ٤٠ ، ٤١ ، ٥٠ ، ٨٤ ،

٩٥ ، ١١٣ ، ١٣٤ ، ١٣٨ ، ١٩٠ ، ٢٠٥ ، ٢١٣ ، ٢١٤ ، ٢٢٦ ، ٢٣٨ ، ٢٥٢

وقد ادت تلك القائمة إلى التعرف على قلة من الرواد الجدد في هذا المجال ممن ركزوا الاهتمام بصفة خاصة على اعداد واختيار المشروعات . ومنها على سبيل المثال المركز النموذجي للتنمية والتعاون الاقتصادي والفنى (١) ومعهد الادارة الهندى (٢) ومعهد الدراسات الاجتماعية الهولندى (٣) والمعهد العالى للثنون العامة والدولية (جامعة بتسبرج) (٤) والمعهد الآسيوى للتنمية الاقتصادية والتخطيط (٥) والبرنامج التدريبى لأجهزة التنمية الذى سطره مركز الدراسات النقدية لأمريكا اللاتينية (٦) .

وطبقا لقائمة عام ١٩٦٥ تنظم هذه المعاهد دورات خاصة عن اعداد وتقييم المشروعات تتراوح مدتها من شهرين إلى ستة شهور . ومن ثم يمكن القول بأنه لم احرز تقدم كبير في هذا الصدد خلال السنوات القليلة الماضية . واعتقد أن أنشطة مركز التنمية الصناعية للأمم المتحدة ومعهد التنمية الاقتصادية التابع للبنك الدولى للإنشاء والتعمير قد ساهمت كثيرا في تعزيز هذه التطورات الجديدة . على أنه بمقارنة التسهيلات التدريبية الحالية الخاصة بالبرمجة الاقتصادية الكلية بتلك الخاصة بالبرمجة الاقتصادية على مستوى الوحدة ، يتضح أن تسهيلات التدريب الخاصة باعداد وتقييم المشروعات لم تنزل غير كافية .

والغرض من هذا البحث هو الوقوف على أسباب ذلك والكشف عن الطرق والأساليب اللازمة لتحسين الموقف . ويبدو واضحا بما سبق ان هذا البحث سوف يركز على الموضوعات المتعلقة بوضع البرامج الملأمة والكافية لتدريب على أعمال اعداد وتقييم المشروعات . وليس على المشاكل العامة لتدريب المديرين الاقتصاديين . ويتعين علينا أولا وقبل كل شيء مناقشة العلاقة بين التخطيط الكلى والتخطيط الوجدى . وقد يفيد في هذا الصدد التصوير البيانى التالى لعملية التخطيط .

(١) المرجع السابق ص ٥٠

(٢) المرجع السابق ص ٨٤

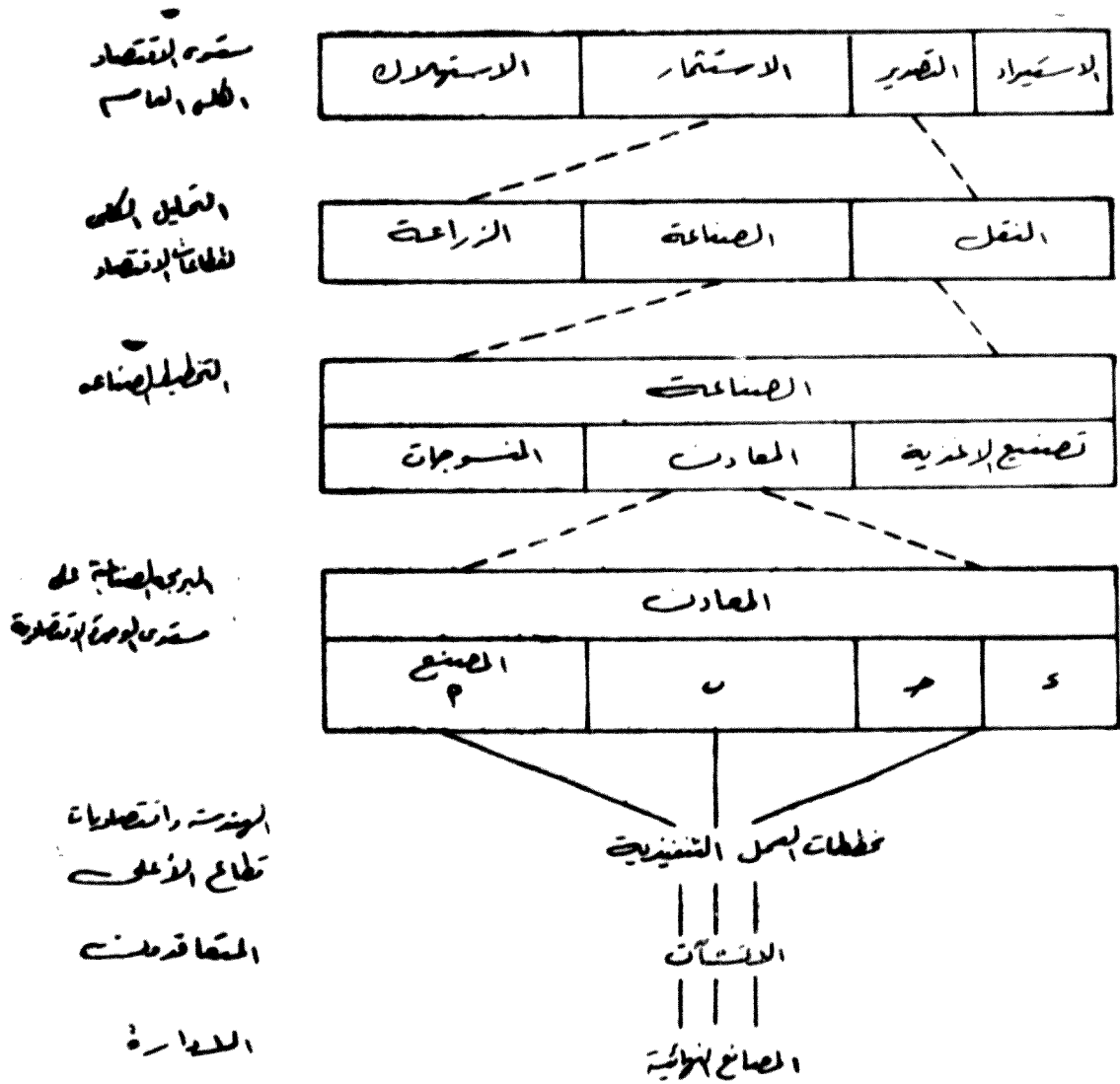
(٣) المرجع السابق ص ١١٢

(٤) المرجع السابق ص ١٩٠

(٥) المرجع السابق ص ٢١٢

(٦) المرجع السابق ص ٢٢٦

تصوير بيان لعملية التخطيط



وعلى الرغم من أن المسميات المعطاة لمراحل التخطيط (مستوى الاقتصاد الكلي العام والتحليل الكلي للقطاعات الاقتصادية والتخطيط الصناعي ووضع مخططات العمل وإبرام العقود) قد تكون عرضة للانتقاد ، إلا أنني أعتقد أنها تظهر بوضوح تسلسل عملية التخطيط . وأمل أن يوضح ذلك التصوير البياني أيضا العلاقات بين التخطيط على المستوى الكلي والتخطيط على المستوى الوحدى . ولنبدأ بكلمة قصيرة عن التخطيط على المستوى كلى أي عن المراحل الثلاث الأولى .

وتعزى أسباب تزايد الاهتمام بالتدريب على أعمال التخطيط الاقتصادي اتنى أكثر منه بالنسبة للتخطيط الاقتصادي على مستوى الوحدة في جانب

منها الى ما يقوله المخططون دائما من ان خطة للتنمية اكثر بكثير من مجرد مجموع سلسلة من المشروعات . ذلك ان التخطيط يعتبر سلسلة شاملة من الاجراءات المنسقة الثابتة التي تؤدي إلى تحقيق اهداف محددة . وعلى ذلك فهو يبدأ من الاجماليات ثم يتدرج برحليا حتى يصل إلى التفصيلات . اى من الاجماليات إلى القطاعات ومن القطاعات إلى الصناعات . ومن الصناعات الى المشروعات المفردة . ولما كانت معظم خطط التنمية لا تنشر التفصيلات الوحيدة على مستوى المشروع فان نظرية التخطيط غالبا ما تهمل الحديث عنها (١) .

وفي المرحلة الثانية يجب ان يكون مفهوما انه على الرغم من ان نظريه التخطيط يقول بان المشروعات التي تتزاحم على التنفيذ تتطلب دائما استثمارات اكثر من المباح فعلا . فانه لا يكون هناك في الواقع لدى اجهزه التخطيط غير عدد قليل من المشروعات المعدة اعدادا جيدا من تلك التي يتقرر تنفيذها في الغالب دون حاجة الى مزيد من الدراسة . ويصدق ذلك بصفة خاصة عندما يتعلق الأمر بتنفيذ مشروع واحد من المشروعات الكبرى مثل بناء سد على او فرن على لصهر المعادن (مما يرمز الى الادارة القومية الكبرى او كان من مشروعات القوات المسلحة) . وعلى ذلك يرتكز معيار الاولوية هنا على اهمية الجوانب النظرية لا العملية . اما من الناحية الثالثة التي همنا اكثر من غيرها فان تدريس التخطيط الاقتصادي على المستوى الكلى اسهل بكثير من تدريسه على مستوى اعداد وتقييم المشروعات .

واثباتنا لذلك دعنا نقارن بين عملية التدريس في كلا المجالين . راود ان اوضح هنا انه ليس النقص في المواد التدريسية ولكنه العجز في عدد المحاضرين القادرين هو الذى وقف عائقا في وجه أنشطة التدريب على تقييم المشروعات . ولعل توافر المحاضرين الكفاء هو الذى جعل - ولا يزال - يجعل - معهد التنمية الاقتصادية التابع للبنك الدولي للانشاء والتعمير IBRD يتمتع بميزة نسبية في هذا الصدد . وسوف نعود ثانية إلى هذه النقطة فيما بعد .

(٨) انظر جان نبرجن « التخطيط المركزى » (نيوهامن - جامعة بيل ١٩٦٤) ص ١٢٩ ، حيث تمت دراسة عدد من المشروعات في كل قطاع . وفيما يذمق بالصناعة تعرض الكتاب لدراسة عدة مشروعات على النحو التالي : بولندا (٤٢) ، تركيا (٤٠) ، بورما (١٠) ، شيلي (٩) ، ايران (١١) . ولا يتضمن الكتاب بيانات عن بقية الدول الاخرى .

ويتسم التخطيط على مستوى الاقتصاد الكلى والمستوى القطاعى بالنعقد والاعتماد كثيرا على التحليل الكمي . حتى انه يسجد وضع خطة فوية ومناسقة دون الاستعانة بالنماذج الرياضية التي تستخدم كضوابط لثبات وتناسق فكر المخططين . ويمكن ان نشير هنا إلى عدد من الأساليب الفنية الأساسية لهذه النماذج وهي تحليل المدخلات والمخرجات . وتقديرات 'تطلب والتوقعات السكانية .

ويتطلب اعداد هذه النماذج معرفة تامة بالنظرية الاقتصادية العامة . كما يعين على المخطط ان يكون ممكنا من الأساليب الاحصائية كالمحاسبة القومية وأن تكون لديه معرفة عملية بأبحاث العينة ودراسات المسح الشامل . ولا جدال في ان وضع هذه النماذج يتطلب أيضا معرفة كاملة بالرياضيات وطرق الاثبات والمطابقة التي تمثل عنصرا من عناصر الاقتصاديات الرياضية . وعلى الرغم من ان المخطط الكفاء لا بد وأن يتوافر لديه الشعور بالعلاقات الانسانية والسياسية والفطرة السليمة وسرعة البديهة (وكلها أمور لا يمكن تعلمها) فإنه يوجد الآن مجموعات كاملة من المطبوعات التي تتناول الجوانب الفنية للتخطيط . فضلا عن ضرورة وجود فريق محدود من الاقتصاديين وخبراء الاقتصاد الرياضي والاحصائيين المدربين تدريباً كافياً والقادرين على تدريس الأساليب الفنية للتخطيط . ولما كانت كافة الموضوعات السابقة قد دخلت فعلا ضمن برامج التدريب الاقتصادي التي نظمتها الجامعات خلال العشر سنوات الماضية . فإن مشكلة توفير المحاضرين اللازمين لدورات التخطيط الاقتصادي الكلى لم تعد تعوق الآن تنظيم دورات جديدة مماثلة في هذا الصدد . وكما سبق الإشارة هناك حائيا الكثير من الكتب الدراسية العامة . كما يمكن استخدام خطط التنمية في مختلف الدول باعتبارها « دراسات حالة » . وتعتمد جودة الدورة بطبيعة الحال على مدى كفاءة المحاضرين . وهذا ينطبق على كافة دورات التدريب التي تعقد لخريجي الجامعات .

ولنتقل الآن لبحث الاحتياجات التدريبية اللازمة للمستشارين الاقتصاديين الصناعيين . والواقع ان هؤلاء يظهرون في الصورة — كما يتضح من التصوير البياني السابق لعملية التخطيط — عندما يتحدد الحجم الاجمالي للاستثمارات الصناعية بمعرفة اجهزة التخطيط الكلى الشامل . وعندما تظهر في النهاية الصورة العامة لتوزيع الاستثمارات بين مختلف فروع

الصناعة . وعادة ما يعمل هؤلاء المستشارين الاقتصاديين الصناعيين بأى جهاز للخطيط جنباً إلى جنب داخل الوحدة المختصة بالمشروعات مع رجال الاقتصاد والمهندسين والخبراء الاقتصاديين فى إدارة الأعمال والاختصاصيين الجغرافيين . وتتمثل مهمتهم فى اعداد وتقييم المشروعات على مستوى المشروع الفردى وتحديد حجمها وموطنها . وعلى ذلك فهم يحتاجون إلى الامام الكامل بالتكنولوجيا واقتصاديات الأعمال والعلاقات الصناعية بالإضافة إلى نظرية التوطن والدراسات السوقية وكذلك المشاكل المتعلقة بالمعروض من مختلف عوامل الانتاج .

وفى ضوء هذه الموضوعات المحددة يصبح من السهل إلى حد ما وضع المنهج اللازم لاية دورة متخصصة عن برمجة التنمية الصناعية . كما يمكن بطبيعة الحال إيجاد المحاضرين اللازمين لتغطية هذا الجانب من الدورة . ولما كان من المتوقع ان يحضر عدد من الاقتصاديين والمهندسين معا اية دورة عن البرمجة الصناعية لذا يجب ان ننذا مثل هذه الدورات بدراسة عامة شاملة عن محاسبة التكاليف وتحويل مشروعات الأعمال بالإضافة إلى مقدمة عامة عن التكنولوجيا .

(ا) محاسبة التكاليف :

النفقات الثابتة . النفقات المتغيرة . التكاليف المتوسطة والحدية . نقطة التعادل . حجم الانتاج وتكلفة الوحدة . الحجم الأمثل للمنشأة .

(ب) تمويل مشروعات الأعمال :

راس المال الثابت والمتداول . راس المال العامل . كيفية تمويل مصنع جديد . التدفقات النقدية . استهلاك الديون .

(ج) التكنولوجيا :

ماهية الانتاج من الناحية التقنية ، اختيار الأساليب التنيه (ولا سيما ما يتعلق منها بحجم الانتاج) . حجم الانتاج والتكاليف (قاعدة الستة اعشار) . الأعمال الماهرة وغير الماهرة .

ومن المفيد أيضا خلال هذه الفترة التمهيدية تنظيم عدد من المحاضرات فى موضوعات الاحصاء والرياضيات التى يحتاج إليها الامر لا فى مجال دراسة

تمويل مشروعات الاعمال وحدها وانما ايضا في الدراسات السوقية ودراسات الانتاج نصف المصنع .

اما الموضوع الثانى ذو الاهمية الكبرى بالنسبة لدورة البرمجة الصناعية فهو دراسات السوق التى تشمل ضمنا دراسة مروونات السعر والدخل . وميزانيات الاسرة فى السوق المحلية . والطلب الخاص بخطة التنمية . والطلب الصناعى المتبادل والطلب الخارجى . ويحتاج الأمر هنا ايضا إلى دراسات الحالة التى يمكن القول بإمكان توافرها . واعتقد ان الأخطاء التى حدثت فى تقدير الاحتمالات المستقبلية للسوق قد أدت إلى اخفاق الكثير من المشروعات الصناعية فى الدول النامية . ومن ثم تلزم التوصية بقوة بمداومة التدريب فى هذا المجال . كما يتطلب الموقف ايضا الاهتمام بدراسة التخطيط الاقتصادى على المستوى الكلى وتحليل المدخلات والمخرجات من أجل إيجاد ثمة علاقة بين التخطيط الكلى الشامل والتخطيط على مستوى الوحدة .

وينمثل الموضوع الأخير من ذلك الجزء العام فى « المتطلبات الأساسية لتنمية الصناعية » . ويمكن تقسيم تلك المتطلبات إلى أربعة مجموعات فرعية هى المتطلبات السياسية والاجتماعية والطبيعية والاقتصادية ، والتي غالبا ما تندرج كلها معا تحت اسم « المناخ الصناعى » . ويجب ان يكون مفهوما انه ما لم يتوافر حد أدنى معين من هذه المتطلبات الأساسية فلا يمكن ان تقوم للتصنيع قائمة على الاطلاق . ومع ذلك فان الكتابات التى تتحدث عن التصنيع عادة ما تتضمن بعض العموميات الواضحة عن هذا الموضوع . وليس من شك فى ان الاستقرار السياسى شرط أساسى للتصنيع . شأنه فى ذلك شأن الميل إلى تقبل الاختراعات الجديدة ، وتوافر العمالة الماهرة الخ . . غير ان كافة المحاولات الخاصة بخلق المناخ المذكور إنما تذهب كلها ادراج الرياح ما لم يوجد ذلك الاستقرار .

وقد ناقشنا حتى الآن الموضوعات التى تجرى دراستها عادة فى معاهد التنمية . ومن المفروض بصفة عامة ان هناك قدرا كافيا من الكتابات التى تعالج مختلف جوانبها . ويبدو ان المشكلة الكبرى تتمثل فى نقص عدد من المواد الدراسية مثل دراسات الحالة اللازمة للتدريب على اعداد وتقييم المشروعات . وعلى اية حال فقد أولى استقصاء الأمم المتحدة الذى سبقته الإشارة إليه اهتماما خاصا لتوافر المادة المطبوعة من دراسات الحالة .

كما كانت الشكوى العامة لمعاهد التنمية تدور حول نقص مثل هذه المادة . على انه إذا دققنا النظر في « قائمة معلومات وفرص الاستثمار » التي نشرتها وكالة التنمية الدولية (بواشنطن دى . س .) في مايو ١٩٦٥ لوجدنا ان هناك ١٤٠٠ دراسة جديدة من دراسات الجدوى التي تضم عدة معطيات عن السوق . واجمالي الاحتياجات الرأسمالية والمبيعات السنوية المستهدفة والانتاج . والتمويل وقدرة المشروعات على الاستمرار من الناحية الاقتصادية والقوى العاملة وتوطين المشروعات وغيرها من البيانات الملائمة . ويبدل مركز الأمم المتحدة للتنمية الصناعية هو الآخر قصارى جهده لتوفير كافة البيانات الملائمة اللازمة لاجراء الدراسات المسبقة للاستثمار في مختلف الدول^(١) ولكن على الرغم من ان كل ذلك معروف ولاشك لدى كافة المعنيين بتدريس البرمجة الصناعية فلم ينظم حتى الآن غير عدد طفيف للغاية من الدورات المتخصصة في هذا الموضوع وكثرت في ذات الوقت الشكاوى من قصور المادة الدراسية . وحتى لو نشر الكثير من المواد الملائمة لأغراض التدريس فسوف يظل من الصعوبة البالغة تنظيم برامج قوية لتقييم المشروعات .

ولدى شخصيا قدر من الخبرة في هذا المجال فقد قمت لسنوات بتنظيم عدد من الدورات عن التخطيط الاقتصادى الكلى الشامل وكان من السهل دائما العثور على المحاضرين اللازمين في هذا المجال (حتى في أكثر الموضوعات تخصصا) . أما بالنسبة لموضوع اعداد المشروعات فان الموقف يختلف تماما . ذلك ان الشخص الذى يعرف المشروعات المحددة اى عملية الانتاج المحددة بالضبط ويعرف بالتالى مشاكلها المحددة في الدول النامية هو الذى يستطيع وحده اداء هذه المهمة . وغالبا ما يكون الخبراء الفنيون المتخصصون محاضرون غير موفقين بالمرّة . بل وأكثر من ذلك فعالبا ما لا تكون لديهم الرغبة او قد لا يسمح لهم بعرض ومناقشة دراسات الحالة التى تاموا باعدادها . ويمثل معهد التنمية الاقتصادية التابع للبنك الدولى للانشاء والتعبير استثناء هاما من هذه القاعدة حيث يتوافر لديه الخبراء المتخصصون في مختلف المجالات .

(١) انظر الطبعة الانجليزية من كتاب « دراسات في اقتصاديات الصناعة » (١) الاسمنت الاسوددة النيتروجينية المسنودة من الغاز الطبيعي الذى يحتوى على كل ما يلزم من بيانات باستثناء تلك الخاصة بدراسات السوق . رقم مبيعات الأمم المتحدة

ولا زلت أحاول حل هذه المشكلة في دورة البرمجة الصناعية التي ينظمها معهد الدراسات الاجتماعية بهولندا بالطريقة التالية . فنحن على اتصال مع عدد كبير من الشركات التي تقوم ببناء المصانع في الدول النامية ونطلب منهم أن يقوموا (ليس لدى معهدنا تلقائيا ولكن داخل مصانعهم) بمناقشة وبحث المشكلات الخاصة بدراسة السوق وحجم الانتاج وتكلفة الوحدة وحجم الانتاج والاستثمار . الخ . وأن يبحثوا أيضا المشكلات المتعلقة ببناء المصانع في الدول النامية وتوطين المشروعات والمرافق الأساسية وما إلى ذلك . كما أننا نرسل إليهم باستثمارات استقصاء صهمت للحصول على البيانات المطلوبة لكتابة التقرير النهائي وتقييم المشروعات . وبعدئذ تقوم مجموعة من المشتركين في الدورة بكتابة التقرير النهائي ثم يعاد بحث جدوى المشروع ثانية داخل حجرة الدراسة تحت اشراف موجه الدورة .

وليس لدى أدنى مانع من نشر هذه المادة في المستقبل القريب . وان كنت على ثقة من أنه ما لم يقم الخبراء الفنيون الحقيقيون بدراستها وتقديمها فانها لن تظهر إلى حيز الوجود . ذلك أنه عندما يجتمع معا في دورة واحدة نفر من مختلف أنحاء العالم ممن يهتم الكثيرون منهم بصفة خاصة بأنواع معينة من الصناعات فانه يتعين مناقشة مجموعة كبيرة ومتنوعة من دراسات الحالة . ولن يستطيع غير الخبراء الفنيين القيام بذلك بصورة مقبولة . ومن الطبيعي أن المساعدات التنظيمية الأخرى يمكن أن تفيد كثيرا في الدورات الدراسية الخاصة بالبرمجة الصناعية . على أن الحلقات الدراسية المنقلة التي ترعاها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمطبوعات المختلفة لمركز الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بالإضافة إلى المواد التي نشرتها وكالة التنمية الدولية كما سبقت الإشارة إنما تفيد في رفع مستوى التدريب . كما أن دليل أعداد المشروعات الذي ينتظر أن تصدره منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في وقت قريب سوف يسد ثغرة واضحة في المواد التدريبية . على أنه وحتى الآن لا يزال أفضل أنواع هذه الدورات هي التي تنظم داخل الدول الصناعية (وذلك على عكس الحال بالنسبة لدورات التخطيط الاقتصادي على المستوى الكلي كما سبق القول) . كما وأن نشر المزيد من المواد الدراسية يمكن أن يساعد في تحسين الموقف ولكن بقدر محدود .

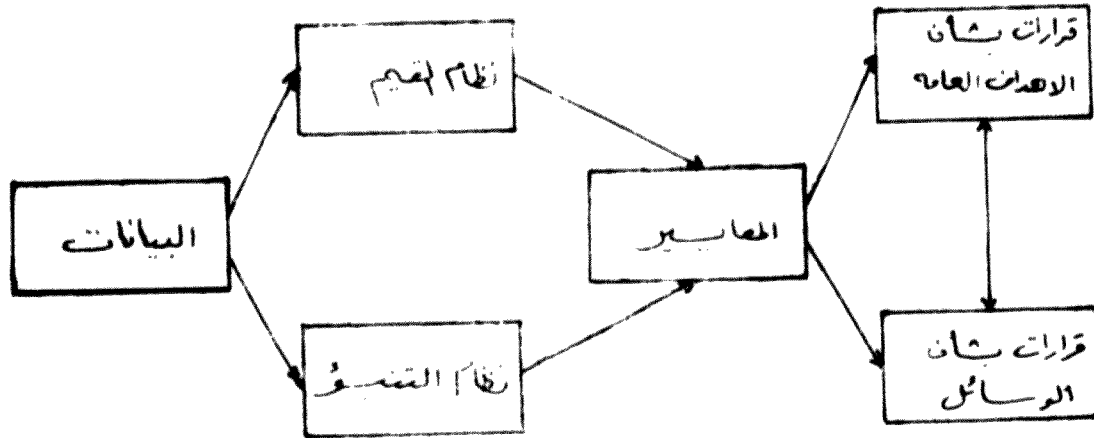
دراسة الطرق المستخدمة في اعداد وتنفيذ برامج ومشروعات
التنمية الصناعية والمفاهيم الخاصة باعداد البرامج التدريبية
في مجال التنمية الصناعية

اعداد موريس ج. سولون *

(١) دورة اتخاذ القرار وتخطيط سير العمل والتغذية والاسترجاع :

على الرغم من ان دورة التغذية والاسرجاع قد عرفت منذ زمن غير
تصير إلا انه يمكن القول بان النصف الثاني من القرن العشرين هو بحق عصر
عمليات التغذية والاسرجاع التي تكمن فيها الفكرة والاتجاه الذي يعد مطلباً
اساسياً للتقدم في مجموعة كبيرة من المجالات . ويشر استخدامها باحداث
نورة في التعليم والانتاج . ومع قدر من الادراك الواعي للنظرية الحديثة
واتخاذ القرار يبشر استخدامها ايضا بسرعة ارساء الدعائم الاساسية
للادارة الرشيدة . والواقع ان الادارة الفعالة لا زالت للاسف سلعة نادرة
حتى في الدول المتقدمة اقتصادياً .

وتبسيطاً للأمور دعنا نبدأ بالحديث عن عملية اتخاذ القرار التي يمكن
تمثيلها على اسس متوازنة بالرسم البياني التالي :



عملية اتخاذ القرار
رسم بياني رقم (١)

* رئيس فرع بحوث العمليات بقسم البحوث الاحصائية - وزارة التجارة - الولايات
المتحدة الأمريكية .

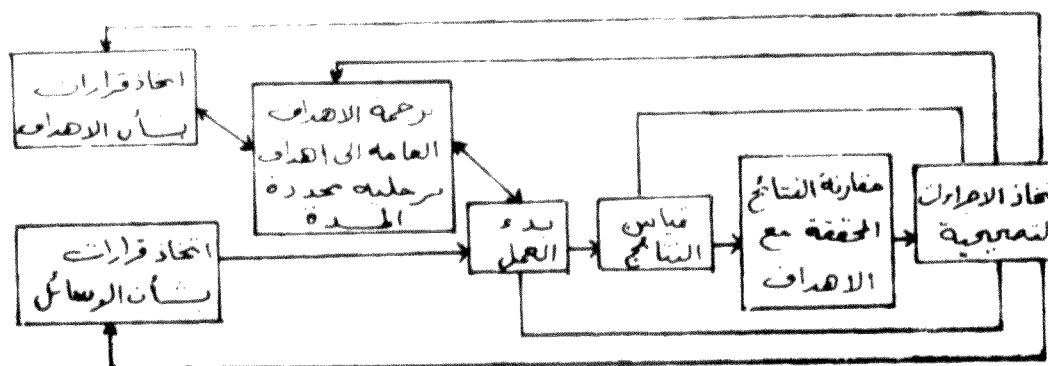
وتعتمد فعالية عملية اتخاذ القرار على سلامة كل البنود التي تدخل فيها ، إذ يؤدي الخلل في أية حلقة من حلقات السلسلة إلى اتخاذ قرارات ضعيفة . وتعتبر البيانات بمثابة مقاييس لما حدث في الماضي . ويرتبط نظام القيم بمدى أهمية الانجازات البديلة . أما نظام التنبؤ فهو إجراء عملي للافادة من بيانات الماضي في التنبؤ بالمستقبل .

ونعنى بالمعايير المؤشرات المحددة للدرجة التي يود المرء استخدامها للوصول إلى القرارات . أما القرارات الخاصة بالأهداف فتحدد ماهية القيم التي يحاول المرء ان يحققها ، بينما تحدد القرارات الخاصة بالوسائل ماهية السياسات او التنظيمات او الاساليب التي يستخدمها المرء لتحقيق الاهداف . ويجرى الاختيار بين البدائل في كل مرة يتم فيها اتخاذ قرار ما . وتتحدد البدائل التي يجري الخيار بينها على أساس البيانات المتاحة ونظام التنبؤ ومدى البراعة المستخدمة في وضع البدائل . وتعتمد المعايير المطبقة لاختيار البدائل على مجموعة من القيم والبيانات ونظم التنبؤ التي تؤدي في النهاية إلى اتخاذ القرارات .

وثمة نتيجة منطقية هامة لطبيعة الخطوات الشبيهة بالسلسلة في عملية اتخاذ القرار وهي ان المرء لا يمكنه ان يبالي في الاهتمام ابتداء بعنصر واحد من عناصر هذه العملية . ذلك انه يلزم ايجاد نوع من الموازنة بين الجهود إذا ما اريد الوصول إلى نتيجة نهائية مرضية . وعلى سبيل المثال ليس هناك مغزى لاستثمار موارد كبيرة في تجميع وتجهيز بيانات ما لم تكن هذه البيانات سوف تستخدم في التنبؤ او إذا كان نظام التنبؤ ذاته على درجة من النخف ، او إذا كانت تلك البيانات لا تفيد أساسا في نظام التنبؤ .

وعلى هذا النحو يمكن مناقشة موقف أي بند في الرسم البياني رقم (١) من حيث علاقته ببقية البنود الأخرى . ولعل من أصعب هذه البنود على وجه الخصوص هو نظام القيم ، وذلك لان مصدره في النهاية هو السلطات السياسية التي يتعذر إلى حد ما التأثير عليها . وإذا ما اريد لعملية اتخاذ القرار ان يكون لها تناسقها وفعاليتها وجب ان يكون للقيم التي تنتهجها السلطات السياسية مكانها ودورها في تلك العملية . مما يعني بدهاء قيام ثمة تفاعل وعلاقات متبادلة بين الاخصائيين والسلطات السياسية وهو ما يصعب تحقيقه . وسوف تتم مناقشة هذه النقطة فيما بعد بتفصيل اوفى .

وتعد عملية اتخاذ القرار التي سبق تصويرها عمالية متوازنة . ويمكن اعتبارها وسيلة تؤدي إلى دورة تخطيط سير العمل المبينة في الرسم البياني رقم (٢) .



دورة تخطيط سير العمل

رسم بياني رقم (٢)

وتعتمد النتائج المحققة خلال اية فترة زمنية في اي عمل على الطريقة التي تتم بها دورة تخطيط سير العمل . وتعرف تلك الدورة بدورة التغذية والاسترجاع . ولها أهمية أساسية في اي مجال من مجالات العمل . ويعتبر تحديد الأهداف العامة نقطة البداية في دورة تخطيط سير العمل . على أن هذه الأهداف العامة التي تنقرر على أعلى المستويات لا تتضمن آنذاك التفاصيل اللازمة ولا يكون لها صيغة عملية . ومن ثم يعين ترجمتها إلى أهداف مرحلية أكثر تحديدا يمكن برمجتها وتنفيذها بمعرفة المستويات التنفيذية الدنيا . ومع تحديد الأهداف العامة والأهداف العملية المحددة يجب أيضا تحديد الوسائل التي تستخدم في تحقيق تلك الأهداف . وتحدد هذه الوسائل في السياسات الخاصة بالعاملين والحوافز والتعريفات الجبركية والضرائب أو الإجراءات الإدارية . وسعين أن يكون هناك تنسيق أساسي بين الأهداف العامة الموضوعية والأهداف العملية التفصيلية ووسائل التنفيذ التي يتقرر اختيارها . ويحتاج هذا التنسيق بالضرورة إلى قيام الاتصالات والعلاقات الوثيقة الدائمة فيما بين السلطات السياسية والاختصاصيين الفنيين . وهنا يجب أن يكون أي إجراء يتخذ أي مسؤول متفقا وملائما للأهداف العامة والأهداف المرحلية المحددة والوسائل التي يتم الاتفاق بشأنها .

كما ينبغي أن تكون الأهداف المرحلية المحددة على صورة وحدات مقبولة مطلقيا وقابلة للقياس . ويتعين أن يتم قياس النتائج بنفس هذه الوحدات

حتى يمكن بسهولة اجراء المقارنة بين الاهداف والنتائج الفعلية المحققة وحتى يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية على اساس هذه المقارنة . وإذا لم يمكن — ولو بالتقريب — قياس ما جرى تحقيقه فان ذلك يعتبر مؤشرا لقصور او خطأ في الاهداف او انها على الاقل اهداف غير عملية . غير انه لا يكفى ان تكون الاهداف قابلة للقياس . فقد يمكن على سبيل المثال حصر عدد دورات المياه العامة التي امكن بناؤها ضمن برنامج تنمية المجتمع في الهند . ولكن مآذتها ومدى تأثيرها النطلى على الصحة العامة يمكن ان يكون شيئا آخر تماما .

ويمكن ان تتخذ الاجراءات التصحيحية اشكالا عدة مثل :

- (ا) وضع المزيد من المقاييس التفصيلية .
- (ب) لفت نظر الافراد المسؤولين عن اوجه القصور فيما يؤدونه من اعمال .
- (ج) تغيير ونقل العاملين .
- (د) اتخاذ اجراء تاديبى مثل التصنيف او تخفيض الدرجة او الفصل .
- (هـ) تغيير الوسائل (السياسات . الاجراءات . الحوافز) .
- (و) تخصيص مزيد من الموارد لعلاج مواطن الضعف .
- (ز) تعديل الاهداف الفرعية المحددة والاهداف العامة .

واحيانا ما يظهر قياس النتائج الفعلية ان الاهداف المحددة (المرحلية) الموضوعية كانت متواضعة إلى حد كبير . وفي هذه الحالة يصبح الاجراء التصحيحى السليم هو الارتفاع بحجم هذه الاهداف . وينبغى ان تكون الوحدة الزمنية المستخدمة في جدولة تلك الاهداف من الصفر بحيث يسهل ، إذا تفاقمت المشاكل ، اصلاح الضرر او تعويض التأخير . وهنا ثانية تعتمد فعالية الجهود المبذولة على سلسلة الأنشطة المترابطة . فأضعف حلقة في سلسلة هي التى تحدد قوة الجهود المذكورة كلية . ولا يكفى مجرد وضع اهداف عامة ومرحلية ملائمة او تخطيط النتائج وقياسها . ذلك انه لا يمكن ان نضمن قيام نظام قوى وفعال إلا إذا تكاملت عمليات التخطيط والقياس والاجراءات العلاجية (التصحيحية) . والحقيقة ان عملية اتخاذ القرار ودورة تخطيط سير العمل إنما يترابطان معا في نظام واحد . ويصور الرسم البيانى رقم (٣) العلاقات القائمة بين مختلف العناصر .

وربما كان من الأفضل مناقشة النظام في كليته بندا بندا . ومن خلال الربط بين البيانات الخاصة بالفترة الزمنية السابقة ونظام القيم ونظام التنبؤ تستخرج المعايير التي يمكن تطبيقها في الاختيار بين الأهداف والوسائل البديلة . وبالإضافة إلى البيانات الخاصة بالفترة السابقة يمكن استخدام عناصر التكلفة والعلاقات التكنولوجية . ومن ثم يمكن القول بأن البيانات تقوم على أساس احصائي وفني . ويحب أن يؤدي قياس نتائج الماضي التريب إلى استحداث بيانات ملائمة جديدة . كما يتعين تحرى الدقة البالغة في انتقاء البيانات التي يتقرر تجميعها وتهيئتها بالنسبة للخطوات الأخرى في الدورة .

ونظام القيم هو مجموعة الأولويات التي يلتزم بها متخذ القرار بالنسبة للعمليات البديلة ولنظام القيم الخاص بالسلطات السياسية توة مطلقة . ومن المهم أن تدخل رغبات السلطات السياسية هذه في حساب المعايير . وأن ينعكس ذلك بالتالى على الأهداف العامة والأهداف المرحلية المحددة والوسائل .

ويبين نظام التنبؤ في حقيقته كيفية الامادة ببيانات الفترات السابقة في وضع تقديرات المستقبل . وترتبط هذه التقديرات بالبدائل الافتراضية . أما المعايير فهي مؤشرات تستخدم في اتخاذ القرارات الفعلية للاختيار بين البدائل .

ومن خلال المعايير يتخذ صانع القرار قراره بالنسبة للأهداف العامة مثل هدف رفع الدخل بنسبة معينة سنويا أو الحد من نفشى الأمراض أو تحقيق معدل محدد لحو الأمية خلال فترة زمنية معينة . وحتى يمكن تحقيق هذه الأهداف العامة يتعين في الحقيقة تفريعها إلى أهداف مرحلية محددة . ومن ذلك على سبيل المثال تشغيل عدد معين من المصانع أو زيادة الانتاج بنسبة محددة أو البدء في تنفيذ برنامج للرى بالرشس . الخ .

ورغم ما للأهداف العامة من أهمية أساسية فانها هي الأخرى عرضة للتغيير . ذلك أن السلطات السياسية قد تعلن فجأة عن أهداف جديدة تعتبرها مرغوبا فيها ويمكن تحقيقها . وقد تظهر التجربة أن بعض الأهداف المرغوب فيها تتعارض مع الأهداف الأخرى التي تعتبر أكثر الحاحا وأهمية . وهنا يمكن أن تظهر الإجراءات التصحيحية في صورة ادماج تلك الأهداف

المرغوب فيها من البداية ضمن الاهداف الاخرى . وتؤدي المعايير المقررة إلى اتخاذ القرارات الخاصة بالوسائل اللازمة مثل سياسات التعريفية الجمركية وشجيع الصناعة وانشاء المستعمرات الصناعية والضرائب . . الخ .

ومن المحتمل جدا ان تتعارض مختلف العناصر - البيانات ، نظام القيم ، نظام التنبؤ . المعايير ، الاهداف العامة ، الوسائل ، الاهداف المرحلية المحددة - مع بعضها البعض . ويمكن من الناحية العملية التنسيق فيما بينها فقط من خلال العلاقة والربط بين ما هو مرغوب فيه منذ البداية وبين ما يمكن تحقيقه . وإذا علم المخطط ان القيم الخاصة بأى بعد او اتجاه معين تحد من التقدم في اتجاه آخر فانه يعيد ترتيب الاولويات . وقد تحدث عملية اعادة الترتيب هذه بسبب التناقضات في القيم التي تظهرها الدراسة والتجربة والخطأ الفكري والخبرة . وغالبا ما تؤدي امكانية اجراء عمليات التعديل المفيدة إلى احداث تغييرات جذرية في نظام القيم والاهداف العامة .

ومن المهم عند بدء العمل ان يحصل اولئك المسئولين فعلا عن وضع او تعديل الاهداف المرحلية المحددة على موافقة السلطات الاعلى . على ان ظاهرة الخطط النظرية التي توضع على الورق فقط ولا تمت بصلة للواقع الفعلى تعتبر الآن من الأخطاء الشائعة بل والمدمرة في الدول النامية الجديدة . وهنا يتعين تعديل الانجازات التي تمت بالطريقة الملائمة لتصحيح اوجه التناقض والتعارض بين الاهداف المرحلية المخططة وما يتم انجازه فعلا .

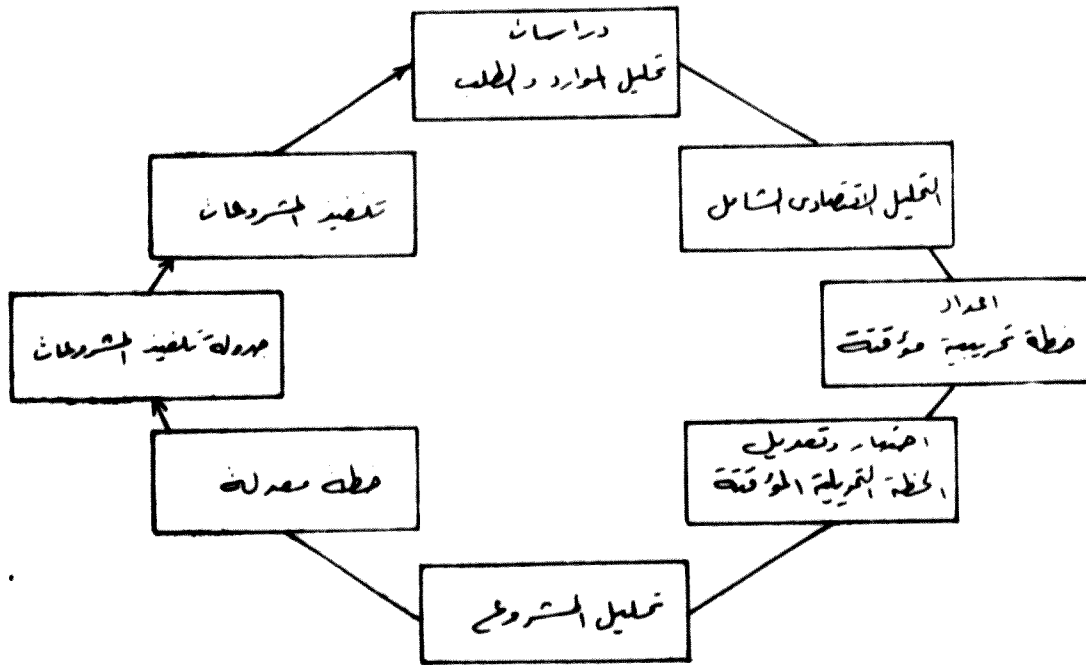
(ب) دورة التنمية الاقتصادية :

تتكون عملية التنمية الاقتصادية من سلسلة خطوات يصورها الرسم البياني رقم (٤) . وتكون هذه الخطوات المختلفة في مجموعها دورة تعد كل حلقاتها ضرورية لتحقيق تلك التنمية .

ويمكن القول بأن الدراسات الخاصة بتحليل الموارد والطلب تعتبر بمثابة عملية استكشاف للاقتصاد تظهر الموجودات والمطلوبات الاقتصادية وتتحدد على أساسها مضامين العمل التنموي . والنتيجة الهامة التي يجب استخلاصها من هذه الدراسات التحليلية هي إظهار المشروعات ومجموعات المشروعات التي يحتمل انجازها . ويمكن استخدام المناهج التي اقترحها برايس في كتابه بشأن وضع المشروعات القابلة للتنفيذ في دراسات تحليل

الموارد والطلب^(١). هذا ويتعين ان تنطبق تلك الدراسات إلى مجالات الاقتصاد والبيولوجيا والهندسة الزراعية والهندسة الصناعية والصحة العامة والتعليم وغيرها من فروع المعرفة الأخرى .

رسم بيان رسم (٤) خطوات التحليل الاقتصادي



والتحليل الاقتصادي الشامل يعني التحليل الكلي الذي يستهدف دراسة المتغيرات العامة مثل المدخرات والاستثمارات والصرف الأجنبي والمعونة الأجنبية والتي يمكن على أساسها وضع الخطوط العريضة للخطة العامة . وبالإضافة إلى تلك الدراسات الإجمالية . يجرى وضع التقديرات الفرعية اللازمة ومنها على سبيل المثال مكونات الانفاق الحكومي (كالصحة والتعليم والطرق) وتقديرات الاستثمارات الأخرى حسب كل قطاع فضلا عن تقدير موارد الضرائب والمدخرات . وتتأثر التقديرات الإجمالية والفرعية جميعا بنتائج الخطوات الأخرى مثل تحليل وجدولة وتنفيذ المشروعات ، ثم يتم بعد ذلك وضع خطة تجريبية مؤقتة على أساس نتائج كل هذه الخطوات . ويعنى باختبار وتعديل الخطة التجريبية المؤقتة تحديد مدى اتساقها وواقعيتها

(١) انظر بالانجليزية ، مولاي د. برايس - التنمية الصناعية ، دليل للنهوض بالنمو

وتعديلها بالتالى . وهنا يجب تانية ان نكرس كل نتائج الخطوات الاخرى
تعديل تلك الخطة .

ويقصد بتحليل المشروع وضع البدائل التى يمكن انجازها وتقييمها
بطريقة التى نيسر لاتخاذى القرار عملية الاختيار الرشيد . ويستخدم فى
تحليل المشروع بالضرورة الخطط الكلية كنقطة للانطلاق فى الدراسة .
وبالاضافة الى ذلك فانه لا يمكن دراسة اى مشروع دراسة سليمة دون ان
تؤخذ فى الاعتبار البدائل المنافسة . ومن ثم فان وضع وتقييم المشروعات
يحتاج بالضرورة ضمنا الى دراسة الموقف بالنسبة لكافة القطاعات . وعلى
سبيل المثال يجب عند دراسة مشروع لانشاء مصنع للحريز الصناعى ان
تؤخذ فى الحسبان آثار انشائه على صناعة المنسوجات القطنية إن كانت
هناك فعلا آثار هامة لذلك .

ومن الناحية العملية يتم تحليل المشروع على مستويات متعددة من
التفصيل . اولها ما يمكن ان نطلق عليه اسم عملية التصفية الاولى حيث
يجرى النظر فى عدد كبير من البدائل الممكنة ويستبعد اقلها مدعاة للتفاوض .
اما المشروعات التى لا تستبعد فيجربى دراستها بمزيد من التفصيل والدقة .
وتتطلب كل من عملية التصفية والدراسة الأكثر تفصيلا للمشروعات ثمة
دراسات متكاملة للجوانب الاقتصادية والهندسية والتحليل الاحصائى للسوق
والادارة . ومن النادر ان يتوافر لدى الفرد الواحد كفاية ومقدرة حقيقية فى
كافة هذه المجالات . وعلى ذلك فمن المهم ان نهيبء لأولئك الذين يتولون
مسئولية تخطيط المشروعات سبل اجراء الاتصالات مع الافراد من ذوى
المهارات الاخرى اللازمة لاستكمال هذه العملية .

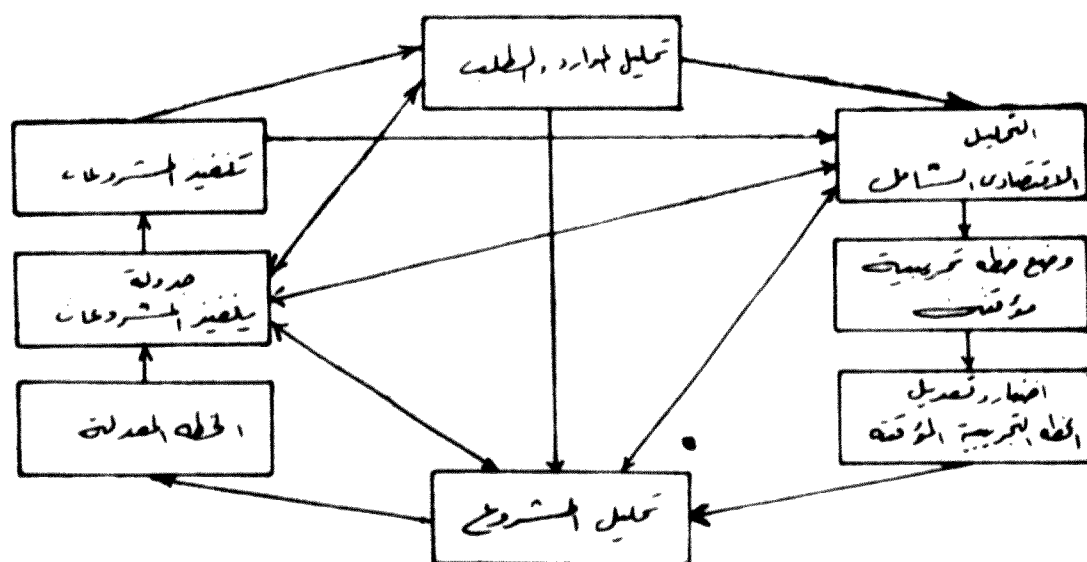
وبينما يعرف المشروع بأنه اصغر وحدات النشاط التى يمكن على حدة
تخطيطها وتحليلها وتنفيذها اداريا ، وحيث يؤثر المشروع فى او يتأثر بغيره
من المشروعات ، يصبح من الضرورى - فى اغلب الاحوال - اجراء دراسة
لمجموعة المشروعات التى يشملها القطاع عامة . ويتعين ان يتضمن تخطيط
المشروعات وضع برنامج زمنى للتنفيذ . ويؤثر ذلك البرنامج على الخطوات
الاخرى وعلى عملية التنفيذ ذاتها .

والتخطيط الكلى والتخطيط الوحدى عمليتان متكاملتان تدعم كل منهما
الاخرى . فالتخطيط الكلى يوفر لعملية التخطيط الوحدى البيانات اللازمة
والعكس بالعكس .

وإذا أردنا تعريف دورة التنمية الاقتصادية بطريقة أكثر واقعية بحيث تظهر العلاقات الداخلية التي تربط بين خطواتها وجب أن نصورها على النحو الوارد في الرسم البياني رقم (٥) .

وفي كل خطوة من تلك الخطوات يحتاج الأمر إلى الاتصال المستمر بين الاختصاصيين في نفس فرع التخصص وبين مختلف فروع الدراسات الأخرى . وبالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون التطورات التي تتم في كل خطوة متصلة ومرتبطة ومتكاملة مع كل خطوة أخرى وعلى أساس سليم . وبصفة خاصة يمثل موضوع الصلة والترابط بين خطوات التنمية مشكلة صعبة نظرا لأن كل خطوة منها غالبا ما تتم بمعرفة سلطات مختلفة . هذا ويعتبر وضع الأشكال الفعالة لذلك الاتصال المتبادل وتصميم التنظيمات التي تساعد على تحقيقه من المطالب العاجلة والهامة .

رسم بياني رقم (٥) العلاقات التي تربط بين مخرجات التنمية الاقتصادية ..



(٥) بعض أوجه القصور الشائعة في جهود التنمية الاقتصادية الحالية :

يسود في الوقت الحاضر اتجاه إلى تركيز الجهود على خطوة واحدة أو بالأكثر على عدد محدود من خطوات التنمية الاقتصادية ولا سيما تحليل الموارد والطلب والتحليل الاقتصادي الشامل . ومن الشائع حاليا أن كل هيئة جديدة للتخطيط تركز جهودها لسنوات على هاتين الخطوتين على أساس أن اكتمالهما يعتبر منطلقا للبدء في بقية الخطوات الأخرى . ويصر مبدا

الأسبقية هذا كثيرا بعملية التخطيط . إذ انه يجهل حقيقة ان التخطيط الكلى عملية دائمة لا نهاية لها . وان أخذ العلاقات التي تربط بين التخطيط الكلى والوحدى في الاعتبار يمكن ان يؤدي وحده إلى اكمال الدورة بالكفاية المطلوبة .

وثمة اثر جانبي لذلك التركيز وهو ان جهود التخطيط تتجه إلى المطبوعات ولانجازات النظرية اكثر من اتجاهها إلى العمل الفعلى .

وتعتبر العلاقات التي تربط بين خطوات التنمية الاقتصادية واهية العناية أو هي نكاد ننعدم على الاطلاق . فعلى سبيل المثال ليس من المتوقع ان يقوم الامراء العاملون في دراسات تحليل الموارد والطلب بوضع تحليل مناسب للمشروعات من واقع النتائج التي ينوصلون إليها . كما ان عملية تحليل المشروعات لا يمكن ان تترك لادارة اخرى غير متخصصة يتعذر عليها القيام بها .

ويسفر تزايد الاتجاهات السابقة عن نوع من التقدير غير السليم للموارد اللازمة لتخطيط وتنفيذ المشروع . وينطلب تخطيط وتنفيذ المشروعات عددا كبيرا نسبيا من الاشخاص المدربين في المجالات الاقتصادية وذلك بالمقارنة باحتياجات العمالة اللازمة للتخطيط الكلى .

ويشوب كل خطوة من خطوات التنمية الاقتصادية قصور في موازنة الجهود المبذولة فيها . كما لا ينال التنسيق بين مختلف اجزاء العملية العناية الكافية . فالبيانات التي يجرى تجميعها — مثلا — غالبا ما تكون غير ملائمة بالمرّة لنظام التنبؤ او المعايير ، كما لا تتناسق المعايير مع القرارات الخاصة بالاهداف العامة او نظام القيم الذي يستند إليه أصحاب القرار . وتتضارب ايضا الوسائل مع المعايير والاهداف العامة . وتتعارض كذلك الانجازات مع القرارات والاهداف الفرعية . وهناك علاقة ضعيفة بين الاهداف الفرعية المخططة وعملية قياس نتائجها . واخيرا وليس آخرا تعتبر الاجراءات التصحيحية في المراحل اللاحقة طفيفة للغاية . والحقيقة ان اتمام مختلف مراحل عملية اتخاذ القرار ودورة تخطيط سير العمل يتعرض دائما للتغيير مع وجود ارتباط ضعيف للغاية بين مراحلها . وببدو الترابط الضعيف واضحا بين مختلف الاخصائيين من ناحية وبين مستويات السلطة المختلفة من ناحية اخرى . ولعل ابرز واهم مظاهر ذلك القصور هو الارتباط الضعيف بين

السلطات السياسية والفنيين . وتتسم العلاقات في كثير من الدول بالتسلسل الهرمي مع قليل من الترابط .

والفجوة بين التخطيط والتنفيذ مشكلة كل مجتمع ولكنها أكثر الحاحا وينتطلب حلا عاجلا بصفة خاصة في الدول النامية الجديدة . ويستحق موضوع الملائمة بين التخطيط والتنفيذ اهتماما خاصا عن وضع البرامج التدريبية والترتيبات التنظيمية .

وربما كانت عملية تحليل وتنفيذ المشروعات هي أكثر هذه الخطوات قصورا . ومن ثم نحتاج إلى بذل أقصى الجهود الممكنة لعلاجها . وهذا يستلزم ابتداء تجنيد أكبر عدد ممكن من العاملين الأكفاء . وممارسة العمل في تحليل المشروع — سواء كان ذلك في ظل وجود أو عدم وجود إطار منسق عليه — يسفر حائيا عن ظهور مجموعة من المعايير المتناقضة دون أساس لعلاجها^(٢) . كما قد لا يكون مبدءا لجميع المعايير من الكفاية بحيث يستحق الثقة الحقيقية من جانب الفنيين أو متخذى القرار^(٣) . وبالإضافة إلى قصور وضعف عملية اعداد وتقييم المشروعات هناك أيضا ثمة قصور وضعف مماثل في عملية تنفيذ المشروعات .

(د) مفهوم تدريب المديرين الاقتصاديين :

إذا سلمنا بصحة التحليل السابق لعملية التنمية الاقتصادية . وجب عندئذ أن يستهدف أى برنامج تدريبي العمل على تحقيق التوازن بين العناصر المختلفة مع اعطاء عناية خاصة لتوفير الارتباط الملائم فيما بين هذه العناصر . وسأتناول هنا بحث قضايا التدريب من حيث الأفراد اللزوم تدريبهم وكذا الأساليب الفنية للتدريب . وهناك ثلاثة قطاعات من الأفراد يتعين أن يشملها التدريب وهي السلطات السياسية وكبار الفنيين والفنيين الآخرين . ولا يمكن أن يبدأ النشاط التدريبي الفعال إلا إذا شمل هذه الفئات الثلاث :

(٢) انظر كتاب « دليل مشروعات التنمية الاقتصادية » الذى أصدرته الامم المتحدة باللغة الانجليزية (رقم المبيعات 58.11.G.5) .

(٣) وللإلمام بمثال طيب في هذا الصدد انظر :

Lineamientos metodologicos de la política de selection de prioridades industriales del infonac, Instituto de Fomento Nacional (INFONAC), oficina de Programacion, Managua, Nicaragua, Jan. 1965.

١ — تدريب المسئولين بالهيئات السياسية :

قد تبدو مجرد فكرة تدريب المسئولين السياسيين غريبة بالنسبة لبعض ونحن نميل إلى التسليم بالمواقف التي يقررها المسئولون السياسيون كما هي . وعندما نفعل ذلك فاننا نخطئ الحكم على الطبيعة الديناميكية للأفكار وللسلطات السياسية ونقضى على كل أمل في التقدم . والسلطات السياسية هي التي تتخذ في النهاية القرارات الهامة وما لم يكن لدى اصحاب هذه السلطات حد أدنى من تفهم اسباب ودوافع النظام الذي يتبعه الفنيون فلن يمكنهم بالتالي القيام بمهامهم على مستوى من الكفاية باعتبارهم اصحاب السلطة في اتخاذ القرار النهائي . فهم يحددون الاهداف وفي كثير من الاحيان يحددون الاساليب التي يتبعها الفنيون في العمليات اليومية . وكثيرا ما تكشف الدراسة الدقيقة للاهداف والاساليب في مجال العمل الفعلي عن الحاجة إلى اجراء تغييرات في السياسات الحكومية . وما لم تدرك المستويات السياسية العليا اثر سياساتها على مشروعات التنمية فلا يحتمل بالتالي ان يجرى هؤلاء او حتى يسمحوا باجراء التغييرات اللازمة . وما لم يكن هناك دور للسلطة السياسية العليا في عملية « الاجراءات التصحيحية » الموضحة في الرسم البياني رقم (٣) فان هذه الاجراءات تصبح ضعيفة إلى حد كبير مع استمرار ظهور الاتجاهات المتناقضة .

ويعتبر الكثير من الوسائل السارية حاليا (التعريفات الجمركية . السياسات الضريبية . سياسات تشجيع الصناعة . الخ) بمثابة حواجز مقررته بقوة القانون والعرف والمصلحة العامة الثابتة . وغالبا ما تتعارض التغييرات اللازمة للتنمية الاقتصادية مع المصالح الكثيرة السارية ومجريات الأحداث السياسية في الاجل القصير . وعلى المسئولين السياسيين قبل اتخاذ القرار الصعب باجراء هذه التغييرات ان يكونوا مقتنعين بالحاجة المساسة إليها . ولن يقنع هؤلاء بذلك ما لم يعرفوا الآثار المحددة للسياسات القائمة . وهم وإن لم يكونوا بحاجة إلى ان يصبحوا خبراء في المسائل التفصيلية إلا انه يتعين ان يدركوا ويوافقوا عن اقتناع على الاطار الذي يعمل بمقتضاه الفنيون وان يمارسوا مهامهم من منطلق الشعور بالمسئولية الكاملة . وثمة حاجة وحيدة تنعكس على طبيعة العملية التضخمية وهي إدراك أهمية التفهم الكافي من جانب المسئولين السياسيين للقوى الاقتصادية التي تعنى جماعة الفنيين . ذلك ان واقعية وملاءمة النماذج التي يستخدمها هؤلاء الفنيين لا تكون لها جدواها ما لم يأخذها السياسيون مأخذ الجد .

وعند مناقشة موضوع تدريب كبار الفنيين الاشرافيين فسوف نركز على إمكانية اتصالهم بالمسؤولين السياسيين . غير ان هذا الاتصال يعتبر عملية مزدوجة . ففي الدول النامية الجديدة لا تزال المسافة بين السلطات السياسية والفنيين جد شاسعة وتأخذ اشكالا هرمية جامدة . ومن ثم — ودون اعفاء كبار الفنيين الاشرافيين من مسئولية عملية الاتصال — نجد الامر يحتاج إلى تنظيم عدة برامج تستهدف اعداد المسؤولين السياسيين للاضطلاع بدورهم في عملية اتخاذ القرار ودورة تخطيط سير العمل .

ومن الطبيعي انه يصعب نسبيا التأثير على السلطات السياسية . غير انه كما ينبغي اعداد كبار الفنيين الاشرافيين للتعامل مع المسؤولين السياسيين فانه يجب ان تتعلم السلطات السياسية كيفية الاستفادة من الفنيين . ويعتبر اعداد برامج واقعية وفعالة لتدريب السلطات السياسية العليا من العمليات عالية المستوى . وتفرد الأمم المتحدة بالقدرة على تنظيم ورعاية مثل هذه البرامج . وعند مناقشة الأساليب الفنية للتدريب فسوف نتعرض على عجل لموضوع المنهج المحدد الذي يمكن تطبيقه . غير أننا سنتناول بعض التجارب التي تمت في هذا الصدد .

٢ — تدريب كبار الفنيين الاشرافيين :

يطلب تخطيط وتنفيذ التنمية الاقتصادية توافر المهارات والمعرفة في مجموعة مختلفة من المجالات مثل الهندسة والاقتصاديات والاحصاء والهندسة الزراعية والجيولوجيا والمسالية العامة والحاسبة . ومع ان كبار الفنيين الاشرافيين يهتمون بمجالات العمل المتخصصة فان من المهم ان يكون هؤلاء على معرفة بالمجالات الأخرى التي ترتبط بأعمالهم . ويمكننا القول بصفة عامة بأن توسيع قاعدة المناهج الدراسية المعمول بها في المدارس الفنية بالولايات المتحدة الأمريكية يعتبر تحركا في الاتجاه الصحيح . فمثلا يتعين على المهندس ان يكون على قدر من المعرفة بعلوم الاحصاء والاقتصاد والمحاسبة بالإضافة إلى العلوم الفيزيائية . وبشيء من التدريب في هذه المجالات يمكن ان يصبح هؤلاء الفنيين الكبار أكثر قدرة على التنسيق بين اعمال مختلف الاختصاصيين الذين يعملون تحت اشرافهم . كما يهيبء لهم التدريب أيضا فرص الاتصال بزملائهم من الاختصاصيين الآخرين في المؤسسات والمنظمات الأخرى .

وبينهما يجب التوسع في التدريب الاكاديمي لاعداد كبار الفنيين

الإشرافيين اللازمين للعمل في المستقبل فاننا لا يمكن ان نتوقع ان يصل هذا التدريب الاكاديمي إلى مرحلة الكفاية والكمال . ونظرا لان ذلك يعتمد إلى حد كبير على مستوى العلاقات التي تربط بين مختلف الأنشطة ، فقد يكون من الأفضل عقد حلقات دراسية خاصة لكبار الفنيين الإشرافيين بصفة منتظمة وان توجه اهتماماتها نحو اهداف محددة في مجالات النشاط الرئيسي وإلى الاجراءات التصحيحية العلاجية التي تبدو ضرورية . وثمة هدف مهم لبعض الطرق التي سوف نناقشها وهو توفير اساس للاتصال والربط بين مختلف خطوات التنمية الاقتصادية ومختلف عناصر عملية اتخاذ القرار ودورة تخطيط سير عملية التغذية والاسترجاع .

ويمثل الفصل بين التخطيط والتنفيذ العملي مشكلة في كل مجتمع . ولا سيما في الدول ذات الخبرة المحدودة نسبيا في مجالات التنفيذ . ومن المهم اعداد المنهج التدريبي الذي يضمن توفير كبار الفنيين الإشرافيين اللازمين للعمل في المستقبل على اساس بدء التدريب في مشروع يمر بمرحلة التخطيط ثم يتابعون مسيرته حتى استكماله . ويفضل ان يتم ذلك تحت اشراف احد المديرين الأكفاء .

وليس هناك وسيلة افضل لتدريب الاخصائيين الشبان من ان يعملوا في مشروع هام مع اشراف مدير مجرب وحازم وذلك منذ بداية المشروع حتى اتمام انجازه . ويستطيع المديرون الأكفاء ان يفيدوا كثيرا من خمسة او ستة من الاخصائيين المحدثين ويوكلون اليهم مهمة علاج المشكلات التي تواجه المشروع . ويعالجون أوجه القصور عند هؤلاء الشبان على اساس انها من دروس التدريب . ومن الاهمية بمكان عند تنفيذ برنامج من هذا القبيل ان ينسم أسلوب القيادة بالجرأة بمعنى عدم الخوف من حدوث الأخطاء ولكن بشرط سرعة التعرف عليها وعلاجها . ويمكن ان يسفر هذا المنهج التدريبي عن نتائج مبكرة ويطلق جيلا من المديرين الذين يدركون تماما الحاجة إلى الربط بين مختلف الخطوات .

وإذا كان على كبار الفنيين الإشرافيين ان ياتوا بطول جديدة وفضل وجب عليهم ان يجروا حوارا قويا وصريحا مع متخذي القرارات . وهناك عدة شروط معينة يتعين توافرها قبل اجراء الحوار الملائم . فعلى منخذ القرار ان يعتبر ذلك المشرف الفني الكبير بمثابة وسيلة او وسيط لتحقيق اهداف (اى اهداف صانع القرار) المقررة من قبل . كما يجب ان يكون

المشرف الفني الكبير على استعداد للقيام بدوره بهذا المعنى . وعادة ما يقوم
بمنحذ القرار بعرض قيمه وقيوده وأولوياته بطريقة غير كاملة ومبهمة نسبيا .
ويتمثل دور المشرف الفني الكبير في وضع هذه القيم والقيود والأولويات في
صورة معايير عملية . ثم يقوم في ضوء هذه المعايير بترجمة الأهداف العامة
لصاحب القرار إلى أهداف تفصيلية مرحلية . وقبل القيام بذلك يجب على
المشرف الفني أن يضع أهدافا مرحلية بديلة وأن يطبق عليها نفس المعايير .
كما ينبغي أن يكون له مطلق الحرية في استكشاف البدائل التي تخفف من
القيود التي يضعها منخذ القرار . وعندما تظهر النتائج فقط يكون هذا
الأخير في حل من أن يعرف كم تساوى قيوده (التي هي جزء من نظام القيم
الخاص به) .

ونعد حرية استكشاف حدود المنطقة الممنوعة ابتداء شرطا أساسيا
لا غنى عنه للنشاط المثمر لكبار الفنيين الإشرافيين . إذ ينطوى ذلك على
نوع من الانفتاح العقلي من قبل صاحب القرار . ومن الواضح أن أصحاب
القرار يختلفون اختلافا بينا من حيث مدى تفتحهم الذهني وبعضهم جامد في
أساليبه وغير واقعي في تقريراته إلى الدرجة التي ينعدم معها عمليا أي أمل
في التوفيق بين رغباته المتعلقة ابتداء وما يمكن انجازه فعلا . ولكن عجز كبار
المشرفين الفنيين عن إجراء الاتصالات يمكن أن يؤدي . بل وغالبا ما يؤدي .
إلى إعاقة التعاون بينهم وبين السلطات السياسية . وعلى حين يستوجب
الاتصال الفعال أن تنظر السلطات السياسية إلى الفنيين باعتبارهم أدوات
مناحة للإفادة بهم فانه يتعين على كبار المشرفين الفنيين أن يحافظوا على
تكامل هذه الصورة . بمعنى أن يكونوا بحق من تلك الأدوات بكل ما تعنيه
الكلمة من معنى . وتتسم العلاقة بين كبار الإشرافيين الفنيين والسلطات
السياسية بالحساسية . ولكنها من الأهمية بحيث تستحق الدراسة الدقيقة
والأولوية الأولى .

٢ — تدريب العاملين الفنيين :

يختلف موقف الدول اختلافا كبيرا من حيث مدى توافر الأفراد الفنيين .
وفيما يتعلق بالدول التي تعاني حتى من نقص الفنيين المدربين تدريباً طفيفاً .
قد يبدو أن تزايد وجود مثل هؤلاء الفنيين يمكن أن يؤدي إلى تحقيق التقدم
السريرع . غير أن معدلات التقدم في كثير من الدول التي يتوافر لديها عدد
كبير من الفنيين تعتبر أقل كثيرا من الحدود المعقولة منطقيا . وينطبق ما سبق

توله عن الحاجة إلى تقوية ودعم الروابط نهاما على العاملين الفنيين . غير انه لكي يتمكن هؤلاء من الاهتمام بأوجه الترابط هذه ينبغي بالضرورة ابتداء وضع تقنيات منهجية لذلك .

(ه) نظام وطريقة التدريب :

هناك ثمة اغراء قوى بان تبدأ الجهود التدريبية على مستوى العاملين الفنيين بإيفاد اعداد منهم للتدريب في الدول المتقدمة . والمبرر الذي يستند إليه هذا الرأي هو ان هؤلاء الأفراد سوف يعودون إلى أوطانهم بعد ذلك ويدخلون الطرق الجديدة لانجاز الأعمال في المؤسسات التي يعملون بها . على اننى كواحد ممن شاركوا في مثل هذه الجهود التدريبية أصبحت مقتنعا بعدم جدوى هذا المنهج . إذ بصرف النظر عن موضوع مدى ملائمة التدريب الذى يتلقاه هؤلاء الأفراد للمشكلات السائدة في أوطانهم . فان الشخص الذى تعلم طرقا جديدة لانجاز أى عمل في دولة أخرى يكون من السهل اغراؤه بعدم عودته . كما لا يوجد في أى مكان غير عدد قليل من الرؤساء ممن لديهم الاستعداد لان يقبلوا بتطبيق الطرق الجديدة التى يأتى بها احد مرؤوسيهيم .

وثمة منهج أكثر جدوى يمثّل في الأخذ بالطرق الجديدة التى تسيّر بالتدريب من القمة إلى القاعدة . بحيث تدرس كل طبقة تالية في التسلسل الوظيفى مزيدا من التفاصيل . وعندما يقوم رئيس من الرؤساء بوضع وتطبيق منهج خاص فان مرؤوسيه يكونون أسرع استجابة مما يحدث في الحالة العكسية .

ونظرا لأهمية الاتصال بين المشتركين يفضل ان يتم التدريب على نظام المجموعات بحيث يجرى الاتصال بينها في النواحي العملية والمهنية . وبعد فترة تمهيدية من التدريب المنهجي ينبغي تنظيم بعض الأنشطة غير المنهجية (التعلم عن طريق ممارسة العمل الفعلى) التى يقوم المتدربون فيها بالعمل معا في مجال من مجالات العمل الحقيقى وذلك طبقا لما تعلموه في الجزء النظرى من الدورة .

وتعتبر الطرق التى سبقت مناقشتها ملائمة لكافة المستويات المسئولة — السلطات السياسية وكبار المشرفين الفنيين . والعاملون الفنيون — حيث يمكن استخدامها كأساس لعملية الاتصال . وينبغي بعد ذلك ان يركز أى برنامج تدريبي ينظم لمجموعة معينة على الجوانب والتفاصيل المطلوبة .

فالسجلات السياسية فعلا يهتما بصفة خاصة القيم والاهداف العامة والوسائل والاجراءات التصحيحية . وان كان ينبغي عليها ان تعنى بصفة عامة بكافة مجالات العمل . ويهتم كبار المشرفين الفنيين بصفة خاصة بالبيانات وطرق التنبؤ والمعايير والتنسيق بين مختلف العناصر . وبالنسبة لتدريب العاملين الفنيين يلزم بالضرورة ان تؤخذ الاهداف العامة والمعايير الموضوعية باعتبارها مسلمات لا تقبل الجدل وان يتم التركيز على الطرق التفصيلية التي تحدد صورة المشروعات والبرامج وتنفيذ المشروعات .

(و) طرق تدريب المديرين الاقتصاديين :

يمكن مناقشة موضوع طرق تدريب المديرين الاقتصاديين في ضوء من المناظرة والقياس . ولنفترض ان هناك رغبة في تدريب مجموعة من المهندسين لمدة عامين اثنين بحيث يمكنهم بعد ذلك تنظيم وإقامة صناعة للسيارات في احدى الدول النامية الجديدة . ما هو إذن نوع التكنولوجيا التي يجب ان يتعلمها هؤلاء المهندسون ؟ وإلى اى مدى يجب ان يدرسوا شيئا عن بطاريات الوقود او المحرك التربينى النفاث او حرفة الرفارف ؟ لاشك ان استثمار الكثير في مثل هذه المجالات البراقة المتفائلة يعتبر نوعا من المجازفة الطائشة . ولعل الحكمة الواعية تدعو هنا الى مزيد من التركيز على الجوانب الثابتة المستقرة في تكنولوجيا صناعة السيارات . وبالمثل يجب ان تقتصر الاساليب الفنية التي تدرس للمديرين الاقتصاديين على تلك التي تثبت صلاحيتها وجدواها . على ان هذه الاساليب الفنية الثابتة إنما تحتاج بعد التدريب إلى كثير من الجهود لتطويعها بما يلائم الظروف الخاصة بالدول النامية الجديدة . وعلى حين تلقى برامج التدريب نظرة سريعة على الاساليب الفنية الأكثر تقدما وتعقيدا فانها يجب الا تهمل الاشارة إلى اوجه القصور والمتطلبات الخاصة والمخاطر المستترة لتلك الاساليب .

وعلى سبيل المثال لا مفر من استخدام تحليل المدخلات والمخرجات حتى ولو كان ذلك التحليل لم يزل في صورة اولية . ومن المفيد للمديرين ان يتفهموا الاحتياجات اللازمة من البيانات واخطار التجميع والاعتبارات التي تدعو إلى توخى الحذر الشديد عند الاتجاه إلى الاعتماد المباشر على نماذج المدخلات والمخرجات التي توضع في الدول النامية الجديدة . وعليهم أيضا ان يتعلموا بطريقة او بأخرى كيفية التفرقة بين الاساليب الفنية الهامة التي قد تنفذ في المستقبل بعد عشرة او عشرين عاما وبين الاساليب الفنية

الواقعية التي يمكن الاعتماد عليها ويمكنهم تطبيقها فعلا في دولهم في المستقبل القريب . وكما يعتبر من الحماسة ان يحاول مدير مصنع ما ان ينتج سيارة بمحرك مزود ببطارية وقود خاصة فان من الحماسة ايضا ان يعتمد المديرون على الطرق التي تحتاج إلى ما يزيد كثيرا عن طاقة المعلومات والكفاءات الأخرى المتوافرة . ومن المهم ايضا ان يفرق هؤلاء بين البحوث النظرية المثيرة وامكانيات التنمية . وكل ما يمكن تطبيقه عمليا بطريقة صحيحة . وعندما تتوافر الاساليب الفنية التي يمكن الاعتماد عليها بصورة مرضية يصبح من الأفضل ان توجه جهود البحوث والتنمية بالطريقة التي لا تعرقل مسيرة أية عملية يجرى تنفيذها . وأحيانا ما نحتاج جهود البحوث والتنمية هذه إلى ضرورة استخدام النتائج الفعلية لعمل ما باعتبارها من قبيل الدراسات التجريبية ، غير ان هذه يجب ان تستخدم لأغراض الدراسات الاستطلاعية . ويتعين ان تحدد الموارد التي تنفق على اعمال البحوث والتنمية بصورة دقيقة وواضحة . ولا يستطيع احد ان ينكر وجوب وجود مثل هذه الجهود . ويبدو — في الحقيقة — ان الوكالات الدولية تلتزم بصفة خاصة بتمويل وتوجيه مثل هذه الجهود .

(١) التخطيط الإجمالي الشامل :

هناك شرح مبسط للغاية لعملية وضع الخطة الإجمالية الشاملة في الكتاب الذي أصدرته — في مجلدين اثنين — اللجنة الاقتصادية لآسيا والشرق الأقصى بعنوان « الاساليب الفنية لبرمجة التنمية الاقتصادية » . ويمكن تطبيق الأسس الواردة في هذين المجلدين في اعداد الخطط المذكورة وتقديمها إلى السلطات السياسية وكبار الاشرافيين الفنيين . والواقع ان مجموعة الخبراء الذين اعدوا هذين المجلدين قد قدموا خدمة جليلة تتمثل في وثيقة التدريب الأساسية التي وضعوها ضمنا في هذا المجال . وإذا طبق ما جاء بهذه الوثيقة التدريبية في عدد قليل من الدول تحت رقابة فاحصة فان ذاك بخلق بلا جدال أساسا لزيادة تحسين التدريب وأساليبه .

٤٤. نصن تقرير « الاساليب الفنية لبرمجة التنمية الاقتصادية » الذي وضعته باللغتين الانجليزية والمجموعة الأولى من خبراء تقنيات البرمجة الذين اجتمعوا بدعوة من اللجنة الاقتصادية لآسيا والشرق الأقصى التابعة للأمم المتحدة في بانجوك عام ١٩٦٠ . ثلاثة مستويات من نماذج الاقتصاد القياسي اعدت حسب الدول مع اشارة خاصة لآسيا والشرق الأقصى .

(ب) تحليل المشروع :

لم تحظ عملية تحليل المشروع بمثل هذا التقدر من التطور . إذ كما سبقت لنا الإشارة عند مناقشة أوجه القصور الشائعة في جهود التنمية الاقتصادية الحالية ، ليس هناك ثمة اطار عام متفق عليه لاعداد وتقييم المشروع .

وطرق تحليل المشروع الموجود حاليا هي تلك التي تناسب المؤسسات التي تستهدف تحقيق الربح^(١) . على أنه يمكن تطبيق بعض مقومات هذه الطرق لدراسة وتحليل أي جهد يبذل لاستخدام الموارد استخداما اقتصاديا . ولكن من الواضح أنها لا تصلح للتطبيق بحالتها الراهنة إذا شئنا تحليل المشروعات من الناحية الاقتصادية عامة . وتصدق هذه الحقيقة بصفة خاصة بالنسبة للدول النامية الجديدة . وقد لقيت الأسس الخاصة بتحليل المشروع في تلك الدول اهتماما كبيرا في الدوريات الاقتصادية وفي كتابات خبراء الاقتصاد . على أنه وإن كانت هذه الدراسات كاملة وشاملة فإنها تبدو بصفة عامة مبتورة وغير عملية . وفي عام ١٩٦١ قام كاتب هذا البحث مع زميل تركي الجنسية بتصميم اطار لاعداد وتقييم المشروعات يستهدف سد شجرة هامة تعاني منها الدول النامية الجديدة^(٢) . ويحدد هذا الاطار ثلاث نقاط ثابتة يحتاج إليها المشروع وهي : البيانات المطلوبة وطريقة تصميم هذه البيانات والمعايير التي سيجرى تطبيقها .

ونعد المعايير المنهجية المقترحة جد ضرورية للنمو الاقتصادي ، كما أن النظام الذي استحدثه هذا الاطار يعتبر من المرونة بحيث يمكنه أن يلائم التقييم الاجتماعية والسياسية الخاصة بمتخذي القرارات . ويتمثل ذلك النظام في توليفة مجمعة من الأفكار والخبرات العملية للمهندسين والاقتصاديين مع اهتمام خاص باحتياجات الدول النامية الجديدة . وباستثناء النماذج الخاصة بالاستثمارات ، فقد سبق أن ظهرت كافة الأسس والمقومات العامة لذلك النظام في الكتابات التي تناولت هذا الموضوع . وتكمن الصفة الفريدة التي يتميز بها هذا النظام في أنه وحد بين العناصر الكثيرة التي سبقت دراستها

(١) انظر في هذا الصدد : « ادارة رأس المال » من تأليف Ezra Solomon

(٢) أحدث نص معدل للاطار الذي استخدمته الندوة التي عقدت في أمريكا الوسطى في

اوائل عام ١٩٦٥ Analisis de proyectos, un sistema

في نظام عملي متكامل . وقد تم اختيار النظام المذكور في مجالات التعليم وفي ميادين العمل المختلفة مما أسفر عن ظهور الرغبة في ادخال كثير من التعديلات عليه . كذلك اعلن كافة من قاموا بتطبيق ذلك النظام انه ينطوي على تحسينات مرموقة بالمقارنة بالنظم الأخرى السائدة ، وان كان ذلك لا يمكن ان يمثل الحكم النهائي عليه . ولعل أهم مزاياه القوية عن النظم الحالية الأخرى هي انه يربط بين مختلف الأبعاد الاقتصادية الكثيرة للمشروع بطريقة تسهل من عملية اتخاذ القرار . وبصرف النظر عن المزايا التي يتضمنها فان تأثيره فيما يتعلق بالمعايرة والتوحيد القياسي يمكن ان يكون له فوائد بالغة . ذلك ان التوحيد القياسي يمكن ان يفيد كثيرا في تحسين عملية الاتصالات ويعزز الاتجاه نحو العمل بطريقة الفريق التي يحتاج إليها الموقف بصورة ملحة ، كما يساعد في التغلب على مبدأ الاحتراف غير الملائم الذي يقيد الانطلاق ، ويبسر عملية توجيه ونقد وتدريب الأفراد .

وقد عقدت تحت رعاية منظمة الدول الأمريكية ندوة خاصة عن أعمال تقييم المشروعات في فينزويلا خلال صيف عام ١٩٦٤ وأخرى عن تقييم المشروعات في أمريكا الوسطى خلال فبراير ومارس ١٩٦٥ . وفي كلتا الندوتين اشترك الفنيون المسئولون عن اعداد او تقييم المشروعات في حلقة دراسية لمدة اسبوعين ، ثم قسموا بعد ذلك إلى مجموعات لإعداد مشروعات فعلية تحت اشراف المحاضرين .

وعلى حين يعتبر تدريب العاملين الفنيين ناجحا إلى حد كبير ، فان من المؤسف حقا ان الاتصالات المحدودة التي أجريناها مع السلطات السياسية وكبار الاشرافيين الفنيين ليست مقنعة فعلا لتطبيق النظام المقترح لتحليل المشروعات . والحقيقة أننا بذلك ربما نكون قد زدنا من اتساع الهوة بين الفنيين والسلطات السياسية . ويبدو واضحا انه يتعين بالضرورة ان نبدأ أولا بالعمل على تدريب المسئولين السياسيين ثم كبار الفنيين وأخيرا العاملين الفنيين .

(ز) نظام PERT في التخطيط والتنفيذ : (١٠)

يلزم في أي مرحلة من مراحل التنمية الاقتصادية تحويل الأهداف العامة إلى أهداف محددة وموقوتة ثم قياس النتائج مع مقارنة الاثنين معا (مقارنة

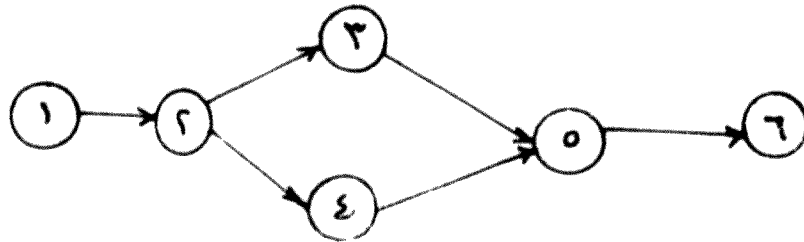
Program Evaluation and Review Technique (PERT)

الأهداف بالنتائج ، واتخاذ الإجراءات العلاجية . وتلك هي حقيقة المشروعات والبرامج .

وقد ظهر خلال الثمانى سنوات الماضية نظام منهجى لتخطيط وبرمجة ومراجعة المشروعات بطريقة تفصيلية يعتبر ذو فائدة كبيرة للدول النامية الجديدة . وهذا هو نظام **PERT** (أى : طريقة تقييم ومراجعة المشروعات) الذى يعد منمما لنظام تحليل المشروعات مع بعض الإضافات والتداخل . والواقع انه يمكن القول بان أى مشروع لا يأخذ شكله النهائى فعلا إلا إذا وضعه وفقا لنظام **PERT** الذى يمكن بمقتضاه تصوير أية خطة لآى مشروع أو برنامج ، على شكل شبكة من نقاط تقاطع وسهام والرموز المستخدمة فى ذلك هى :

○ الحدث .
← النشاط .

وعلى ذلك يمكن تصوير تلك الشبكة فى شكل بسيط على النحو التالى :



وفى ذلك الرسم تعنى نقاط التقاطع الستة ما يلى :

- ١ = الموافقة على المشروع .
- ٢ = المواصفات الهندسية الموضوعية للعطاءات .
- ٣ = طلبات العطاءات الخاصة بالآلات والمطروحة بالخارج .
- ٤ = طلبات العطاءات الخاصة بالمصنع والمطروحة بالخارج .
- ٥ = البت فى كافة العطاءات التى تم استلامها .
- ٦ = تحرير كافة العقود اللازمة .

والسهم ١ ← ٢ يشير الى تصميم المواصفات الهندسية .
والسهم ٢ ← ٣ يشير الى اعداد مواصفات العطاءات الخاصة بالآلات وطرحها بالخارج .

والسهم ٢ ← ٤ يشير الى طرح مواصفات العطاءات الخاصة بالمصنع في الخارج .

والسهم ٣ ← ٥ يشير الى اعداد وارسال البائع لعطائه عن توريد الآلات .

والسهم ٤ ← ٥ يشير الى اعداد وارسال البائع لعطائه عن بناء المصنع .

والسهم ٥ ← ٦ يشير الى البت في العطاءات وتحريز العقود اللازمة .

وللاحاطة بمزيد من التفاصيل الخاصة بفوائد هذا النظام واستخداماته يمكن للقارئ الرجوع الى المجلدات الأولى والثاني والثالث من سلسلة الثقافة الذاتية التي اصدرتها — باللغة الانجليزية — مؤسسة ومركز تدريب Pert بواشنطن (١) بعنوان « المبادئ الأساسية لطريقة تقييم ومراجعة المشروعات » .

وتضع التقديرات الخاصة بالوقت المطلوب لكل نشاط الأساس اللازم لتحديد مسار الحرج . وهو مسار الأنشطة الذي يحدد اتمام المشروع . ويمكن عادة تقسيم أي مشروع — مهما كان حجمه — الى كثير من الأنشطة ذات المسارات المتعددة . وبالتركيز على مسار الأنشطة الأكثر فعالية في تحديد استكمال التنفيذ يمكن في الغالب تخفيض الوقت اللازم لتمام المشروع . ويستخدم في عملية تنفيذ المشروع كهدف جدول تفصيلي لعنصرى الوقت والتكلفة . ويشكل هذا الجدول الخاص بالوقت والتكلفة الأساس اللازم لمراقبة تنفيذ المشروع . وعادة ما يخطط لكل نشاط وقت تقديري لتنفيذه ، يكون من القصر بحيث لا يكفى لاعطاء تحذير مبكر بأن العمل في المشروع لا يسير طبقا لما جاء بالجدول التفصيلي المذكور من حيث الوقت أو التكلفة مع تحديد الخطوط السليمة للإجراءات التصحيحية . ويمكن أن تأخذ الإجراءات التصحيحية أشكالا متعددة مما سنتقت الإشارة إليها .

وإذا صار الربط بين طريقة Pert والمعلومات الخاصة بعنصر التكلفة لاسفر ذلك عن وجود نظام متكامل لتنفيذ المشروعات . وتعتبر طريقة Pert هذه بمثابة نظام ممتاز يمكن أن يدعم ويكمل النظام الخاص بتحليل المشروعات الذي وضعته منظمة الدول الأمريكية فهو يضع :

(١) ونصح القارئ بأن يفض النظر من دراسة الفصلين الخامس والسادس من المجلد الثاني إذ يتعرض هذان الفصلان لدراسات الخاصة بالاحتمالات وذلك دراسة تحيط بالشكوك بمدى جدواها وقيمتها .

- (ا) أساسا علميا منظما للخطة التفصيلية لآى مشروع .
 - (ب) صورة واضحة لاهداف المشروع .
 - (ج) وسيلة لتقييم الاهداف .
 - (د) وسيلة لمنع اغفال الأنشطة التى تربط بطبيعتها بالمشروع .
 - (هـ) تحديد مسؤوليات مختلف المجموعات أو الإدارات المعنية .
 - (و) المساعدة اللازمة فى تعديل وتحسين خطة المشروع .
 - (ز) نظاما ممتازا للتدريب .
- (ح) أساسا لقياس التقدم ومقارنة الاهداف بالنسائج المحققة والمبادرة بالاجراءات الصحيحة اللازمة .

(ح) تنظيم التنمية الاقتصادية :

يمثل التنظيم أداة هامة من أدوات التنمية الاقتصادية . وبينما قد تساعد بعض الأساليب الفنية التى سبقتم مناقشتها فى انجاز التنمية الاقتصادية . فان التنظيم الحكومى يمكن أن يساعد أو يعوق جهودها . وينبغى أن يكون واضحا من الآن أن عملية الربط والتنسيق بين مختلف العناصر لها آثار بالغة الأهمية . ويمكن فى هذا الصدد الاسترشاد بالحلول التى ثبت نجاحها فى حالات المناظرة والقياس .

ويفضل أولا — كلما كان ذلك ممكنا من الناحية العملية — التوحيد بين جهود التخطيط والتنفيذ بان توكل الى مجموعة واحدة . ويستحسن ثانيا إذا كانت عملية التخطيط عملية متخصصة أن يكون هناك عدد من الوسائل الأساسية المترابطة . وعلى سبيل المثال يتعين فى بعض مراحل تخطيط المشروع أو البرنامج (حتى إذا كان قرب نهايته) أن يعطى الشخص أو المجموعة المسؤولة عن التنفيذ تعليمات نهائية وأساسية والا تعتبر عملية التخطيط قد اكتملت فعلا حتى يكون ذلك الشخص راغبا أو تلك المجموعة راغبة فى القيام بمسئولية تنفيذ الجهد المخطط والالتزام بالتكاليف والجداول الزمنية المحددة . ولا جدال ان لهذا التداخل أهميته الأساسية . ويتعين ان تقبل مجموعة التنفيذ — على الأقل — باطار مفصل للتنفيذ وجدول للتكاليف . ومن الأفضل أن يكون هناك نوعا من التوحيد والربط المبكر بين الجهود المبذولة فى هذا المجال .

وإذا ما بدأت عمليات التنفيذ وجب أن تجرب المتابعة والرقابة على أساس جدول التكاليف . كما يجب أن يستمر تقدم العمل مع أقصى درجة ممكنة من حرية التصرف للأجهزة المسئولة عن التنفيذ . كما ينبغي أن تكون معايير النجاح هادفة . وتنطوي على حوافز قوية لمواصلة التقدم . وقد تكون هذه الحوافز نقدية أو رمزية ويفضل أن تجمع بين النوعين معا . ويمكن أن يؤدي انتهاج مجموعة شاملة وهادفة من المعايير إلى وضع أساس قوى للأداء والتنفيذ السليم . ويعنى استخدام الحوافز ضمنا تطبيق وسائل الردع والعقاب . وما لم تكن تلك الحوافز قادرة ومستعدة للتمييز بين الأداء الجيد والأداء السيء واتخاذ الإجراءات التصحيحية فلا يمكن أن نتوقع تحقيق الأداء الجيد .

(ط) بعض مقترحات محدودة للعمل :

نفس ولا شك الحاجة إلى وضع إطار يتفق عليه الجميع لأعداد وتقييم وتنفيذ المشروعات ويتعين أن يصدر ذلك الإطار — الذى يقلبه الجميع — ضمن دليل عام يشمل أيضا المواد التدريبية الأخرى مثل الأفلام والمواد الخاصة بدورات التثقيف الذاتى أو أى وسائل تعليمية أخرى . وقد استهدفت تحقيق هذا الغرض الندوة الإقليمية المشتركة لتقييم المشروعات الصناعية التى عقدت تحت رعاية مركز الأمم المتحدة للتنمية الصناعية فى براغ خلال شهر أكتوبر ١٩٦٥

وإذا ما استقر الرأى على انتهاج مثل هذا الإطار ينبغي بدل جهود مكثفة فى عدد قليل من الدول يجرى اختيارها بدقة بالغة لوضع وتنمية المواد التدريبية الملائمة ثم تجربتها بعد ذلك على المشروعات القائمة . ويجب أن تكون السلطات السياسية فى تلك الدول المختارة — على أقل تقدير — على استعداد لتقبل هذا العمل . كما ينبغي ألا تكون العقبات التى تواجه ذلك من الصعوبة بحيث تعرقل نجاح تطبيق المناهج التى تدعو لها . وعلى حين أن الاختبار الحاسم لمدى لملاءمة المواد المتطورة التى تم وضعها ينوقف على مدى نجاح تطبيقها فى الدول الرائدة المختارة ، فإنه يتعين اتخاذ الإجراءات اللازمة لوضع تلك المواد التدريبية فى الصورة التى يمكن قبول تطبيقها بصفة عامة فى الدول النامية الجديدة . وهذا يعنى ضمنا التوسع فى اختبار وتجربة تلك المواد بعد أن تثبت جدواها فى عدد قليل من الدول . كما يتعين أن تدخل على تلك المواد من حين لآخر التعديلات التى تعكس الخبرات المكتسبة فى (م ١٦ — تدريب المديرين)

مجال التطبيق . ومن واقع هذه المواد يمكن تنظيم دورات تدريبية لمختلف مستويات مديري الشئون الاقتصادية وكذا لأصحاب السلطات السياسية . وعلى حين يلزم توجيه قدر كبير من الجهد الى تنمية المشروعات فبتعين ان يتضمن برنامج كل دورة أيضا دراسة كافة خطوات التنمية الاقتصادية والدورة الكاملة لعملية اتخاذ القرار وتخطيط سير العمل . كما يتعين بالضرورة ان يغطي برنامج الدورة السلسلة الكاملة لكافة أنشطة الإدارة بما في ذلك الجانب الاستراتيجي المتخصص الذي يتعلق بالاستخدام الكامل لطاقة المصانع .

وفي نفس الوقت واستكمالا للعمل الذي تجرى تجربته في الدول الرائدة المختارة ينبغى العمل على اجراء سلسلة من الدراسات الصناعية . ولقد سبق ان تعثرت الجهود التي بذلت في هذا الصدد فيما مضى بسبب الاخفاق في وضع الصيغة أو التصميم الذي يمكن تطبيقه في ظل الأوضاع الكثيرة المختلفة^(١) . ولعل الدراسة الأخيرة التي قام بها « لى شارلز نيهارت » من جامعة انديانا عن صناعة الزجاج المسطح تعتبر مثالا ممتازا يمكن ان يتخذ نموذجا لتطوير الدراسات الصناعية . وبالرجوع الى ما جاء بهذه الدراسة مع ربط البيانات بالظروف والأوضاع السائدة في الدولة المعنية يمكن للمهندس أو رجل الاقتصاد ان يحدد بسرعة التوقعات المنتظرة بالنسبة لإقامة مصنع للزجاج المسطح في بلاده . وهناك من الأسباب ما يبرر انه باستخدام دراسة نيهارت كنموذج يمكن اجراء سلسلة الدراسات المشابهة عن الصناعات الملائمة التي يمكن ان تفيد كثيرا عددا كبيرا من الدول النامية الجديدة ، ولا جدال أن هذه مهمة يجب ان تضطلع بها إحدى الوكالات الدولية . واجراء

(١) وهناك محاولتان موسعتان أخريان لسد هذه الثغرة هي سلسلة كتيبات ... « احتياجات المصانع » التي أصدرتها وكالة التنمية الدولية الأمريكية ، وسلسلة « الصناعات الصغيرة » الصادرة عن لجنة الصناعات الصغيرة الهندية . وثمة تصور هام في هذه المطبوعات يتمثل في ان الصورة الخاصة لاي مصنع قد وضعت ولكن مع اهتمام قليل جدا بالأسس اللازمة لاختيار وتكييف المشروع بما يلائم الظروف الخاصة بالدولة المعنية . على ان الدراسات التي أجرتها الامم المتحدة مؤخرا لتوفير البيانات اللازمة لهذه الصناعات جاءت في صورة أكثر فائدة ، وان كان يعيبها التوسع في سرد تاريخ تلك الصناعات تاركة للقارئ مسؤولية موازنة ذلك التاريخ حسب حاجته . ومن تلك الدراسات التي أصدرتها الامم المتحدة في هذا الصدد باللغة الانجليزية . دراسات في اقتصاديات الصناعة العدد الاول (نيويورك ، ١٩٦٢) — برمجية البيانات والمعايير بالنسبة لصناعة الالومنيوم (St/Ecela/Come. 11/1.24)

الدراسات الصناعية من الأنشطة التي يمكن ان يوكل القيام بها الى نفر او مجموعة من الافراد المؤهلين الاكفاء شريطة ان يكون هناك نموذجا اوليا ملانما . وهذا يحتاج الى وجود هيئة مركزية تتولى تنسيق تلك الدراسات .

وفي مرحلة لاحقة يصبح من المفيد اجراء البحوث الخاصة بتطوير نظام الحاسبات الالكترونية الذي يتم بمقتضاه تجميع متغيرات المشروعات بحيث يمكن اجراء التخطيط الكلى بالتفاعل مع التخطيط الوحدى على اساس سريع وفعال . ولا يمكن البدء في تطبيق ذلك النظام الا في الدول التي قامت فعلا بوضع وتنفيذ مشروعات التنمية الشاملة . ومن الواضح ان هذا العمل يمكن ان يبدأ فقط بعد ان يتم احراز بعض التقدم في واحدة او اثنتين من الدول الرائدة المختارة .

(الملاحق)

ملحق رقم (١)

خطاب السيد ا. ح. عبد الرحمن . رئيس لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في افتتاح اجتماعات مجموعة العمل الاقليمي المشترك عن تدريب المديرين الاقتصاديين للتنمية الصناعية .

يسرني اعظم السرور - بالنيابة عن الأمم المتحدة - ان ارحب بكم جميعا في اجتماع مجموعة العمل الاقليمي المشترك الذي تنظمه الأمم المتحدة بالتعاون مع مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) . وكم يسعدنا ان يكون لنا شرف التعاون الصادق مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في هذا العمل . وآمل مخلصا ان يزداد هذا التعاون الفنى مع تلك المنظمة ومركز التنمية في المستقبل ، وبالتالي نجتمع مواردنا المحدودة بما يعود بالنفع على الدول النامية . واننى إذ اتقدم بالشكر الجزيل للسيد كريستنس على اهتمامه الشخصي بعقد هذا الاجتماع ، لآمل مخلصا ان تحظى جهودنا المشتركة في المستقبل وعلى الدوام بمثل هذا الاهتمام من جانب سيادته . واننا في الأمم المتحدة لسعداء بدعوة الحكومة الفرنسية لنا لعقد هذا الاجتماع في باريس . وبكياسة ومقدرد وكرم ضيافة السيد كريستنس والسيد بيرون وزملاؤهم في مركز التنمية الذين كان لهم الفضل في الاعداد لهذا الاجتماع . ولا يسعنى الا ان اتقدم بخالص شكرنا للحكومة الفرنسية والسيد كريستنس سكرتير عام منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .

وفي رايى ان مناقشاتكم هنا سوف يكون لها « طابع الجدة والابداع » و « فضل العمل الرائد » كما ستنطوى ضمنا على « قدر من المسؤولية » في وضع صيغة للعمل الايجابى .

وعندما اقول ان مداولاتكم سيكون لها « طابع الجدة والابداع » فاننى ادرك تماما ان اجتماعكم هذا يعتبر من نواحي كثيرة اول لقاء من نوعه يعقد خصيصا لى يبحث ويعالج بطريقة منظمة المشكلات الخاصة بتدريب المسؤولين الحكوميين في مجال التنمية الصناعية . وترى هل يوجد من قام في اواخر الخمسينات واول الستينات بدراسة هذا الموضوع باعتباره مطلبا اساسيا

يحتاج الى عمل منظم على المستويين القومي والدولي ؟ ولقد ثبت الآن ان هذه أصبحت تمثل بحق مشكلة حادة وملحة .

والحقيقة ان الدولة تلعب الآن دورا اساسيا فيما يتعلق بتشجيع التنمية الصناعية والاسراع بها الأمر الذي أصبح معه نزاما على الحكومة وغيرها من الجهات الرسمية الأخرى ان يقوموا بدور المنظمين بالنسبة للقطاع العام . كما صار حافز المسئولية يحل محل حافز الربح على الأقل خلال فترة الانشاء . والدور الذي تضطلع به الحكومة او العمل المخطط والمنسق للسلطات الحكومية هو الذي يمثل الفرق بين الصناعة الراكدة غير الكافية والصناعة الحية التي ينطلق العمل فيها قدما بسلسلة ملامتها . وهذا يعنى حقيقة ان الحكومة قد أصبحت تقوم بدور المنظم في تحمل المخاطر والاستثمار وادارة وتشغيل الصناعات المختلفة . وبمعنى آخر فانها تهىء للصناعة القدرة على الحياة والنمو من خلال سلسلة من الاجراءات والقرارات المتعلقة بالسياسة الصناعية ومن ثم فان الحكومة والمسؤولين الرسميين مطالبون بأن يتحملوا سلسلة من المسئوليات الهامة في هذا الصدد .

وإذا كان للمرء ان يخلص من ذلك مباشرة الى ان هناك ثمة حاجة الى تدريب المسؤولين الحكوميين بصفة عامة فان ذلك يعنى التقليل من تقدير الخبرة والمسئوليات الهامة والشجاعة الفائقة التي يبديها الموظفون المدنيون والمسؤولون الحكوميون الذين يعملون في الغالب وسط بيئة وظروف عمل غاية في الصعوبة . ويمكننى ان اعلن هنا اننى قد عشت هذه العملية بنفسى واقدر تماما مدى ضخامة المهام والأعمال التي تواجه المعنيين بعلاج مشكلات التنمية الصناعية . على اننى واثق من انكم سوف تتفقون معى على انه اذا امكنا ذات مرة ان نقلب النظر في العمل الذى نقوم به بطريقة موضوعية . ويفضل ان يكون ذلك بعيدا عن مكان العمل الفعلى . اوجدنا ان الوظيفة عمل تثقيفى ومفيد معا . وقد اطلقنا على عملنا هذا اسم تدريب المديرين الاقتصاديين للتنمية الصناعية لاننا نفتقر كثيرا الى تعبير افضل . وايا كان المصطلح الفنى السليم ، فانكم ستتفقون معى على ان هناك حاجة الى حوار على المستوى الدولى بشأن هذا الموضوع ومن ثم كان هذا الاجتماع .

وقد لفت نظرى ما اثير في بعض البحوث المقدمة من نساؤل عما اذا كان يوجد فعلا ما يمكن ان نسميه المدير الصناعى والاقتصادى . ورغم كل ذلك فلا جدال انه يوجد مديرون سواء كانوا في الادارة الطبية او الادارة

الصناعية ، وهذه هي الأخرى مشكلة من مشكلات التعريف تحتاج الى ايضاح ، وربما - كما سبق القول - الى تعبير أفضل . ومن جهة أخرى فان الفرد يعتبر أداة للنشاط ، وربما كان عليه ان يكون اكثر اهتماما بمعرفة واستيضاح هذا النشاط . ولا ريب ان هذه من الموضوعات مغرية بالدراسة والمناقشة ، ولكننى سأحاول تجنب الدخول في مناقشة من هذا القبيل حاليا . وأنا على ثقة من انه سيكون لديكم الوقت الكافي لدراسة تلك الموضوعات فيما بعد .

وقد سبق لى القول بان عملكم هذا سوف يكون له فضل العمل الرائد . والواقع ان ترجمة أية حاجة الى برنامج عمل سليم متكامل يحتاج ضمنا الى جهود ضخمة ووضوح الافكار مع وضع الخطط اللازمة لسير العمل . وها انا ارى جدول اعمالكم يتضمن مناقشة هذه الموضوعات . واننى على ثقة من ان توصياتكم سوف تكون رائدة للعمل التدريبى فى حقل التنمية الصناعية بالدول النامية .

وقد وجدت فى الدراسات المقدمة لهذا الاجتماع عددا من المناهج الهامة لهذا الموضوع . ويوضح احد هذه المناهج الى الحاجة الى التمييز بين العمل اللازم لاعداد خطة والعمل المطلوب لتنفيذها . وتشير الظواهر انى ان العاملين يتداخلان معا تداخلا وثيقا . ومن ثم فانه اذا جرت دراسة مختلف الأنشطة بمفهوم عملى لاسفر ذلك عن نتائج هامة ومثيرة . وعلى سبيل المثال يشير احد الخبراء بحق الى انه فيما يتعلق بالتدريب يمكن على الدوام استيراد الخبرة فى المراحل الخاصة باعداد الخطة لكن يتمين من الناحية الأخرى ان يتم تنفيذ الخطة بمعرفة الكميات والمهارات المحلية اساسا . ويبدو ان هذا الموضوع يعتبر ، من حيث التدريب اكثر الموضوعات التى نحتاج الى دراسات عاجلة .

ومن خلال النظرة السريعة على البحوث المقدمة الموجودة امامكم يلاحظ انها قد شملت عدة مقترحات لتدريب مختلف فئات الامراد بما فى ذلك ضمنا السياسيين . وأنا اعرف تماما ان المسؤولين الحكوميين لا يمكن ان يعملوا بمعزل عن اصحاب السلطة السياسية فى اتخاذ القرار . ذلك ان فعالية عملهم انما تعتمد فى التحليل الاخير على مدى تفهمهم ومساندة اصحاب القرار النهائى . وهذا يعنى ان هناك حاجة الى مداومة اجراء الاتصالات مع السلطات العليا والى تفهم المناخ السياسى . ويمثل تفهم رجال السياسة

والتأثير عليهم موضوعا مستقلا ، أما التوصية بتدريب المستويات العليا من أصحاب السلطة في اتخاذ القرار فموضوع آخر مختلف تماما .

واود ان انتهز هذه الفرصة لأؤكد ما سبق ان المحت اليه من انه سوف يقع على عاتقكم قدرا من عبء مسئولية الاضطلاع بدور ايجابي في هذا الاجتماع . وهذا يمثل في رأي جانبا هاما من عملكم في هذا اللقاء . واذا أمكن لداولاتكم ان تنتهي الى اعداد برنامج عمل او على الأقل الى تكريس الجهود المطلوبة لعلاج موضوع التدريب بما له من أهمية فسوف اعتبر ان مناقشاتكم قد جاءت مجدية الى اقصى حد ممكن . ونحن ندرك تماما ان هذا يعتبر اقصى ما يمكن ان نطالب به خلال الفترة القصيرة المحددة لهذا الاجتماع . على اننى من الناحية الاخرى اتمس اسباب التشجيع من حقيقة اننا نجد فيكم ذخيرة من الخبرات وحشد منظم من المعارف ورصيد من الافكار الامر الذى يمكن الاستفادة منه بطريقة مخططة متناسقة .

وانى لاتطلع الى تنفيذ التوصيات وبرامج العمل التى تضعونها سواء بمعرفة الحكومات الوطنية او المنظمة الدولية المعنية بتشجيع التصنيع بصفة عامة والتدريب الصناعى بصفة خاصة . ونحن فى مركز الامم المتحدة للتنمية الصناعية نقوم حاليا بوضع وتنفيذ برامج عمل موسعة للغاية لتشجيع التنمية الصناعية فى الدول النامية التى يمثل التدريب جانبا حيويا فيها . وقد قمنا بتنظيم الدعوة لاربع ندوات اقليمية عن التنمية الصناعية سوف نعقد خلال فترة السنة الى الثمانية شهور القادمة فى سنتياجو وايبس ابابا والسكويت ومانيلا . ومن المقرر ان يشترك فى تلك الندوات مندوبو حوالى مائة حكومة . واننى على يقين من ان هؤلاء سوف ينظرون بعين الاعتبار الى اى برنامج عمل يمكن ان تتوصلوا اليه فى هذا الاجتماع .

وسوف نحاول فى المركز ايضا ان نعمل على تنفيذ ما تضمنه من توصيات ، وذلك من خلال تنظيم برامج تدريب خاصة من ذلك النوع الذى عقدناه فى القاهرة مؤخرا . وانا واثق من انكم تنظرون بعين الاعتبار الى التجربة المستقاة من هذا البرنامج والتى عرضت فى احدى الاوراق المقدمة للمناقشة فى اجتماعكم هذا ، وسنحاول من جانبنا ان نساعد الحكومات فى اعداد برامج للتدريب تقوم على اساس التوصيات التى تصدرونها ، كما سنعمل على ان نوفد اليها ايضا الخبراء اللازمين وغير ذلك من اشكال المعونات الموسعة الاخرى التى يمولها « الصندوق الخاص » الذى يقدم العون

لكثير من معاهد التدريب القائمة الآن . هذا ونزعم كذلك تنظيم اللقاءات الفنية اللازمة لشرح وايضاح مختلف القضايا الأساسية واعداد ادلة وكتيبات التدريب الضرورية . واود ان اذكر هنا بعض هذه المساعدات كمجرد مثال لتصوير الخلفية والاطار الممكن لتوصياتكم ، ويوجد لدى مركز التنمية ايضا برامج مماثلة وسوف تقدم توصياتكم دفعة جديدة لمزيد من العمل في هذا المجال .

ويهمنى بل ويسعدنى بصفة شخصية — قبل ان اختتم كلمتى هذه — ان انتهز هذه الفرصة لاقتراح اختيار السيد ايتين هيرشى رئيسا لهذا الاجتماع . وهو خبير فرنسى غنى عن التعريف . وقد وافق مركز التنمية بمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ، باعتباره الجهة المضيفة . مشكورا عنى تقديم السيد هيرشى كرئيس لجلسات العمل . وانى اعتقد انه من حسن الطالع ان يكون بيننا مثل هذا الرجل العظيم ليتحمل اعباء مثل هذا العمل الممتع والشاق معا . والسيد هيرشى واحد من كبار الخبراء الاقتصاديين المشهورين ، وهو الرجل الذى يقف وراء كل الخطط الفرنسية . وقد كان يشغل منصب المفوض العام للتخطيط فى فرنسا ، كما اكتسب شهرة واسعة فى عدة مناصب دولية هامة . كما تولى سيادته قبل ذلك رئاسة الايراتوم (Euratom) ويعمل الآن مستشارا لكثير من الدول النامية فى شئون التخطيط . وانى لحدونى عظيم الامل ان يتفضل سيادته بقبول هذه المهمة الشاقة وان تتفضلوا سيادتكم بالموافقة على ترشيحى له بالاجماع .

واخيرا اود ان اشكركم جميعا على تحمل مشقة الحضور وتكريس جهودكم لهذا الموضوع الهام . كما يسرنى ان اتقدم بخالص الشكر والعرفان لكل اولئك الذين استضافونا هنا من الحكومة الفرنسية الى السكرتارية العامة لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية وكافة العاملين بمركز التنمية . ويؤسفنى اننى لن اتمكن من حضور كل اجتماعاتكم كما كنت اتمنى . ولكنى على ثقة من انكم سوف تتمكنون تحت رئاسة السيد هيرشى من وضع برنامج عمل ممتع ومثير .

ملحق رقم (٢)

تنظيم اجتماع مجموعة العمل

عقدت اجتماعات مجموعة العمل الاقليمي المشترك لدراسة موضوع تدريب المديرين الاقتصاديين في مجال التنمية الصناعية في باريس خلال الفترة ٢ — ١٠ سبتمبر ١٩٦٥ . وقد قام بتنظيم هذا اللقاء مركز الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ومكتب عمليات المعونة الفنية بالتعاون مع مركز التنمية الصناعية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) .

وقد شارك في هذا العمل ممثلون من خمس وعشرين دولة ، بالإضافة الى عدد قليل من الخبراء الاستشاريين ومراقب واحد من جمهورية المانيا الاتحادية (انظر الملحق رقم ٣) . واختارت الأمم المتحدة السيد ج. س. جورى مديرا تنظيميا لاجتماعات مجموعة العمل . وعين مركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية السيد فرانسوفان هوك مديرا معاوناً .

وقدمت للاجتماع اثني عشر ورقة بحث للمناقشة قام باعدادها الخبراء المستشارون ومركز الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ومركز التنمية الصناعية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية . وقام المشتركون باعداد تقارير قطرية ، كل عن موضوع يختاره بمعرفته بحيث يعرض ضمناً تقريراً عن موقف دولته فيما يتعلق ببند او اكثر من البنود الواردة في جدول الأعمال .

وقد رأس السيد كريستنسون سكرتير عام منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الجلسة الافتتاحية لاجتماعات فريق العمل . كما رحب السيد جروصن نيابة عن الحكومة الفرنسية بالمشاركين في فرنسا . ثم تحدث السيد ا. ح عبد الرحمن رئيس لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ، وبعد ان حيا المشاركين باسم الأمم المتحدة قام بتبيان الهدف الرئيسي من الاجتماع واعرب عن امله في ان يتمكن فريق العمل من وضع مقترحات لمزيد من العمل في المستقبل .

وبناء على اقتراح السيد عبد الرحمن انتخب المشتركون بالاجماع بتين هيرشى الذى شغل من قبل منصب المفوض العام للتخطيط في فرنسا والذى وافق مركز التنمية بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الاستفادة بخبراته — رئيساً لاجتماعات مجموعة العمل .

وقد جرت مناقشة مختلف البنود على أساس قيام أحد الخبراء المستشارين بتقديم الموضوعات التي يشملها كل بند في جدول الأعمال ، وكان ذلك بمثابة تمهيد لمناقشة البنود المدرجة على أساس من تصور الخبرات القومية الواردة في الأوراق القطرية المقدمة وغير ذلك من الخبرات الخاصة الأخرى التي تجمعت لدى المشتركين والخبراء المستشارين من خلال الوظائف التي يتقلدونها حاليا والتي كانوا يتقلدونها من قبل .

وبعد أن انتهت مناقشة مختلف البنود الواردة في جدول الأعمال قررت مجموعة العمل تشكيل لجنة للصياغة تقوم باعداد تقرير عن الاجتماع . وقد شكلت هذه اللجنة من كل من السيد هـ. فرانكوبرانو (كولومبيا) والسيد ا. م. ك ما زارى (الباكستان) والسيد ت. مازيج (تونس) والسيد د. كارناى ، وس فورنادو (الخبيرين الاستشاريين) ورئيس الاجتماع والمدير والمدير المعاون .

ملحق رقم (٣)

قائمة بأسماء السادة المشتركين في اجتماعات مجموعة العمل الاقليمي المشترك

المشركون

- الارجنتين : روبرتو جورج توماسيني
القائم على تنسيق قطاع الصناعة والتعدين في مجلس
التنمية القومي
هيبوليتو يريجوين (٢٥٠) — ٨٠ بيزو
بيونسي ايريس
- البرازيل : اساسيليو سيلفانيل
السكرتير التنفيذي لمجمع الصناعات الميكانيكية
شارع سل موريرا كازار (١٧٣) — ص ب ١١٠٣
نيفروا — ا. ريودي جانيرو
- الكاميرون : البرت كريستيان ن. دونج
رئيس لجنة خدمات الصناعة والتجارة
وزارة الشؤون الاقتصادية والخطة
ياوندى
- تشاد : احمد فالنتين ن جاكوتو
مدير الخطة والتنمية ص. ب. ٢٨٦
فورت لامي
- شيلي : اديوردو ترونكوسو لانج لويس
خبير اول تخطيط الصناعة والتعدين
ادارة التخطيط القومي
هيرفانوس ٢٠/٨٦٣ بيزو
سنتياجو
- كولومبيا : هيرنندو فرانكو برانو
المدير العام — معهد التنمية الصناعية
ص. ب. ٤٢٢٢
بوجوتا

- السلفادور : الفريد وامادو هيرادور
رئيس قسم الترويج الصناعي
معهد التنمية الصناعية
٣١٧ شارع كوسكاتلان
سان سلفادور
- الهند : ك. ب. راو
مدير الشؤون الخاصة
وزارة الصناعة والتمويل
طريق مولانا ازاد
نيودلهي
- ابـرـان : حسن سد رادي
مدير مصانع النسيج والأسمنت
مدير صناعات الاسمنت والاعذية
وزارة الاقتصاد
طهران
- العراق : فرهنك جلال
القائم بأعمال مدير الادارة الاقتصادية
وزارة الصناعة
بغداد
- ساحل العاج : موريس اتاشي
مهندس بالادارة العامة للخطة
ص. ب. ٦٤٩
ابدجان
- الأردن : حنا اوده
مدير ادارة التخطيط والبحوث والتمويل
مجلس التنمية الاردني
صندوق بريد رقم ٥٥٥
عمان
- مدغشقر : جاستون رامناصن
مهندس الكترونيات
ص. ب. ٣٣٤٧
تاناناريف
- الطـة : هنري ا. فرنـدو

السكرتير المساعد
وزارة الاقتصاد والتخطيط والمالية
فاليينا

المكسيك

: ج. كالدرجن مارتنز
مدير ادارة التنمية الصناعية
وزارة الصناعة والتجارة
٨٠ شارع كوهتيموك
مدينة المكسيك (٧)

باكستان

: ا. م. ك مازارى
مندوب الحكومة لشئون الصناعة فى باكستان الغربية
وزارة التجارة والمواد المعدنية
كراتشى

بيرو

: اميليردى الثيوس
المستشار الاقتصادى
وزارة الخارجية
ليما

الفلبين

: اوجوستو س. اسبرتو
مدير غرفة الصناعات الفلبينية
المجلس الاقتصادى القومى
بور فوراً
مانيلا

سيراليون

: سليمان جابانى
العضو المنتدب
مجلس تسويق منتجات سيراليون
ص. ب رقم ٥٠٨
فريتاون

تونس

: توفيق مازيج
نائب مدير قطاع الصناعة والمرافق الأساسية الاقتصادية
وزارة الدولة لشئون الخطة والاقتصاد القومى
تونس

تركيا

: سمستين ايجوم
مدير التشييد والتخطيط والتنظيم
لصناعة الاسمنت سانايى ت. ا. س
انقره

الجمهورية العربية المتحدة :

صلاح م. العجاوى
مساعد مدير عام التمويل
الهيئة العامة للتصنيع
٥١ شارع الامبراطور بهلوى
الدقى
القاهرة

فولتا العليا : بيير س . دامبيا
مسئول العلاقات مع المؤسسات الحكومية
وزارة الاقتصاد القومى
ص. ب ٣٧٢
واجادوجو

اورجواى : توليو بالزودل يونو
مدير ادارة البرامج الصناعية (C.I.D.E.)
١٣٢٣ شارع كونفنتسون
مونتيديو

المراقبون

جمهورية المانيا الاتحادية :
هانز ا. هوممان
معهد بحوث التعاون الفنى الدولى
أخن

الخبراء المستشارون

بول بورل : (فرنسا)
مدير المعهد الدولى لبحوث التنمية المتناسقة والتدريب .
٢٦٢ شارع سانت هونوريه
باريس

دافيد كارينى : (سيراليون)
استاذ محاضر
المعهد الافريقى للتنمية الاقتصادية والتخطيط
ص. ب ٣١٨٦
داكار

سلسو فورتادو : (البرازيل)

استاذ الاقتصاد الزائر
جامعة يال
نيوهافن
كونيكتكت
الولايات المتحدة الامريكية

باسكال ساراسينو : (ايطاليا)

نائب رئيس هيئة التنمية الصناعية لجنوب ايطاليا
٦ شارع دي بورتا بنسيانا
روما

موريس ج سولومون : (الولايات المتحدة الامريكية)
رئيس شعبة بحوث العمليات
قسم البحوث الاحصائية
وزارة التجارة — الولايات المتحدة
ادارة الاحصاء
واشنطن (٢٠٢٣٣)

رينشارد س. فورن : (الولايات المتحدة الامريكية)
استاذ الاقتصاد
جامعة بتسبرج
بتسبرج — بنسلفانيا — ١٥٢١٣

فيدوساف تريشكوفيتش : (يوغوسلافيا)
نائب مدير المعهد اليوغوسلاف للبحوث الاقتصادية
زماج جوفينا (١٢)
ص. ب. ٦١١
بلغراد

ل. ج. زمرمان : (هولندا)
عميد معهد الدراسات الاجتماعية
٢٧ ملونسترات
لاهاي

السكوتارية

اتيين هيرشي

رئيس مجموعة العمل الاقليمي المشترك
مدير معهد الدراسات الاقتصادية والاجتماعية
الاكاديمية الوطنية للفنون والمهن الحرفية
باريس

روبرت بيرون

مدير مركز التنمية
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

أ. ح. عبد الرحمن

رئيس لجنة التنمية الصناعية
الأمم المتحدة

ج. س. جوري

المدير الإداري لمجموعة العمل الاقليمي المشترك
رئيس قسم الادارة والتدريب
مركز الامم المتحدة للتنمية الصناعية

مرانسوا فان هوك

المدير الإداري المعاون لمجموعة العمل الاقليمي المشترك
رئيس قسم التدريب
منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

ايرنستو كابريرا

بمركز الامم المتحدة للتنمية الصناعية

السيدة ان دي بورشبيرون

بمركز التنمية التابع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .

الآنسة ي. روسو

ادارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية
الأمم المتحدة

رقم الايداع ١٩٧٧/٢٤٨٩

المطبعة العربية الحديثة

٧ شارع ٤٨ بالمنطقة الصناعية بالعباسية

تليفون ٨٢٦٢٨٠



D/500. J/1

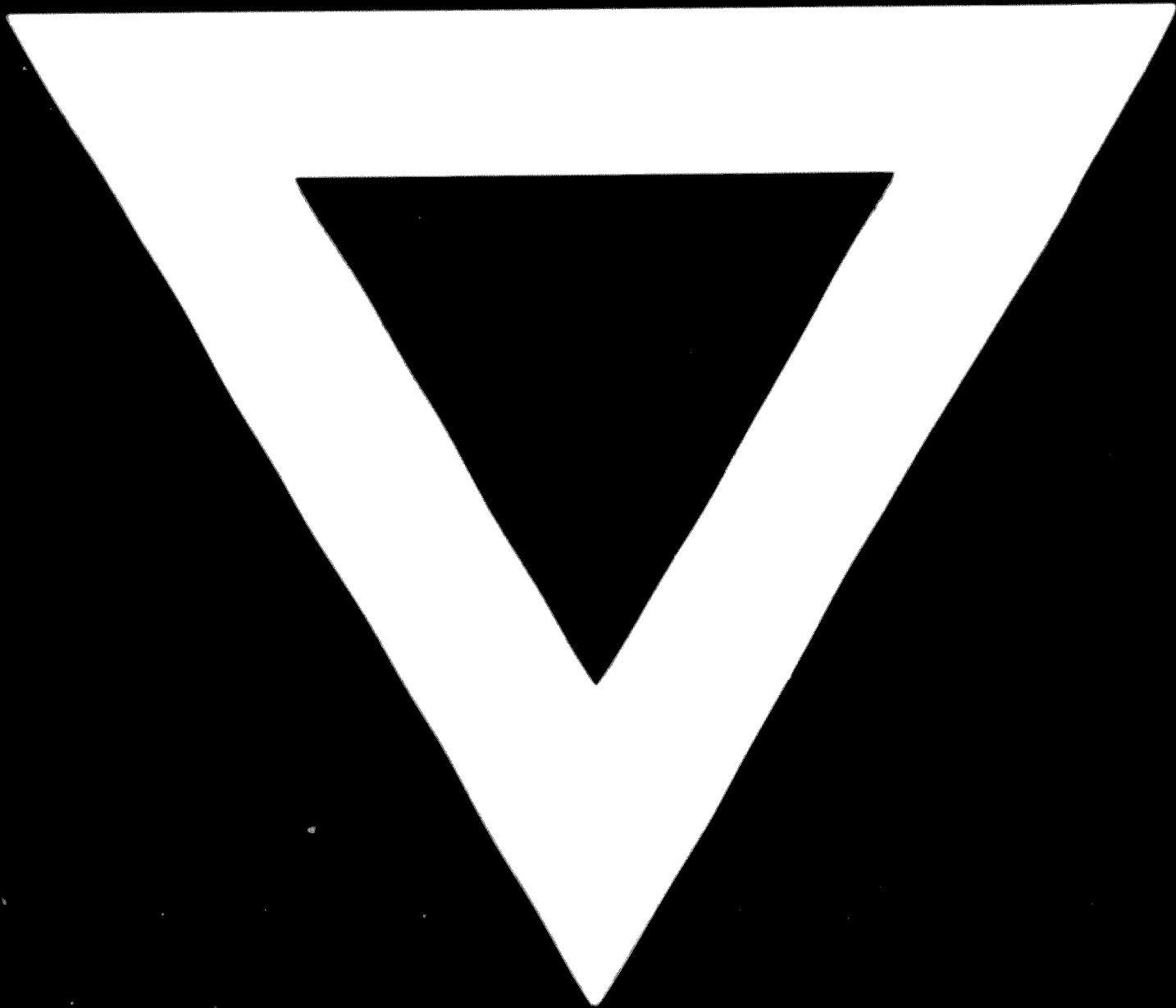


مركز التنمية الصناعية للدول العربية
٣٣ شارع ١٤ بالعادي
ص.ب. ١٢٩٧ - القاهرة ج.ع.٢

اينكاس ١/٠١/٠٤٣

المطبعة العربية الحديثة - ٨ شارع ٤٧ المنطقة الصناعية
العباسية - القاهرة - تليفون ٨٢٦٢٨.

C-772



82.05.04