



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

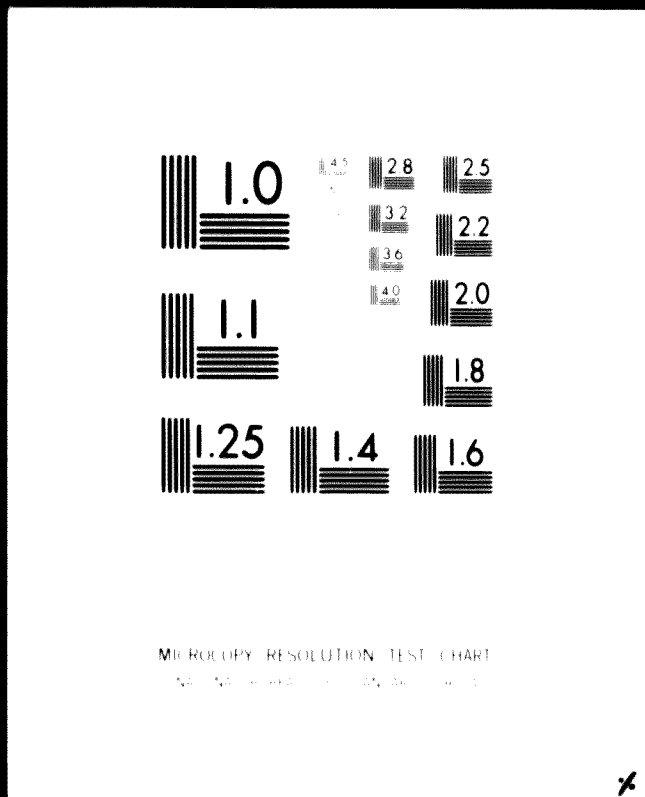
1

OF

1

01173

A



24x
D

10/40/15

01173-A



مركز التنمية الصناعية
للدول العربية

المحاضرات الإدارية

Administrative Machinery.
(Industrialization of developing
countries: Problems and prospects)

1969

UNIDO-ID/40/15

000010

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

ADMINISTRATIVE MACHINERY

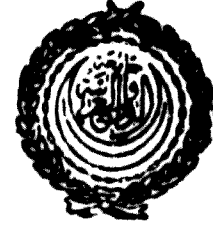
وصدرت هذه الترجمة عن مركز التنمية الصناعية للدول العربية
بموافقة اليونيدو عام ١٩٧٣ .

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

ADMINISTRATIVE MACHINERY

Code No. ID/40/15

This Arabic translation is published by IDCAS in 1973 according
to an agreement with the UNIDO.

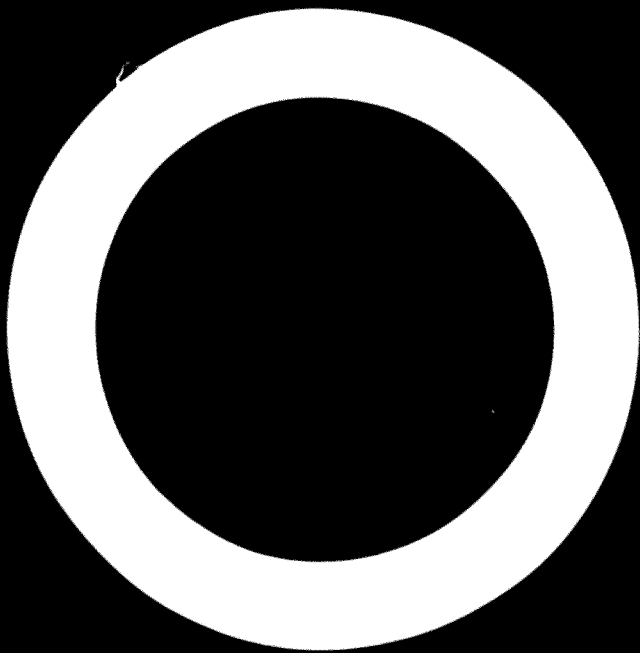


مركز التنمية الصناعية
للدول العربية

المحاز الإداى

دراسة مستمدة من وثائق الندوة الدولية للتنمية الصناعية

(ائنا: نوفمبر - ديسمبر ١٩٦٧)



المحتويات

صفحة

٥	تمهيد
٧	مقدمة

الفصل الأول

١٢	علاقة الحكومة بأجهزة الخدمات الصناعية
	— العوامل المؤثرة في اختيار وضع جهاز الخدمة الصناعية
١٣	الحكومي
١٦	— الجهاز المركزي للتنمية الصناعية : وزارة ام مجلس مستقل

الفصل الثاني

٢١	علاقة الصناعة بأجهزة الخدمات الصناعية
٢١	— مساهمة الصناعة في ادارة اجهزة الخدمات الصناعية
٢٣	— الصناعة كعميل لأجهزة الخدمات

الفصل الثالث

٢٦	ادارة الخدمات الصناعية : الجوانب التنظيمية
٢٦	— تصنيف الخدمات والتنسيق فيما بينها
٣٤	— التنظيم الداخلى لأجهزة الخدمات الصناعية

الفصل الرابع

٣٩	ادارة اجهزة الخدمات الصناعية : العاملون ووضع البرامج
٣٩	— السياسة التوظيفية
٤٥	— وضع برامج العمل

الفصل الخامس

٥١	ادارة اجهزة الخدمات الصناعية : التمويل والتقييم
٥١	— التمويل والرقابة المالية
٥٧	— تقييم الانجازات

الفصل السادس

صفحة

- الندوة الدولية للتنمية الصناعية : الموضوعات والمناقشات والتوصيات ٦٤
— الموضوعات ٦٤
— المناقشات ٧٠
— التوصيات التي اقترتها الندوة ٧٧

الفصل السابع

- دور منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) في النهوض
بالجهاز الإداري للتنمية الصناعية ٧٩
— المشروعات الميدانية ٧٩
— برنامج الخدمات الصناعية الخاصة ٨٢
— جهود المركز الرئيسي لمنظمة اليونيدو لدعم الخدمات
الصناعية ٨٣

اللاحق

- ملحق رقم (١) : المعونة التي تقدمها منظمة اليونيدو في مجال
الجهاز الإداري للتنمية الصناعية ٨٥
ملحق رقم (٢) : الاجتماعات والحلقات الدراسية وجماعات
العمل التي نظمتها اليونيدو أو الأمم المتحدة
قبل قيام اليونيدو ٨٦

تمهيد

تعتبر الندوة الدولية للتنمية الصناعية التي دعت اليها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) في ائينا عام ١٩٦٧، اول اجتماع دولي كبير يعقد خصيصا لدراسة مشاكل التصنيع في الدول النامية. وقد جاء هذا الاجتماع بعد سلسلة من الندوات الاقليمية التي عقدت لدراسة هذه المشكلات في كل من القاهرة ومانيلا وسنتياجو خلال عامي ١٩٦٥ - ١٩٦٦ تحت رعاية منظمة اليونيدو واللجان الاقتصادية الاقليمية للأمم المتحدة، وذلك بالاضافة الى ندوة مماثلة عقدت بالكويت عام ١٩٦٦ تحت رعاية منظمة اليونيدو وحكومة الكويت معا.

وقد حضر ندوة ائينا حوالي ٦٠٠ مندوبا جاءوا من ٧٨ دولة بالاضافة الى ممثلين من مختلف اجهزة الامم المتحدة والمنظمات الدولية وغيرها من الهيئات المعنية الأخرى من القطاعين العام والخاص. وقد اتاحت هذه الندوة فرصة المناقشة وتبادل الآراء حول مشاكل ومستقبل الدول النامية التي تعمل على تحقيق التنمية الصناعية السريعة.

وقد اولت الندوة عناية خاصة لامكانيات العمل الدولي وجهود التعاون المشترك بين الدول النامية نفسها، كما اشارت الى مجالات تلك الجهود ووسائلها واتجاهاتها.

وتلقت الندوة من سكرتارية منظمة اليونيدو ووفود الحكومات المشتركة والمنظمات الدولية والمراقبين مجموعة من الدراسات والبحوث التي غطت عددا كبيرا من مشكلات التصنيع. وقد قامت منظمة اليونيدو بنشر التقرير الرسمي الذي صدر عن الندوة (١) في نهاية اجتماعها. وتغطي هذه السلسلة من الدراسات الاحدى وعشرين موضوعا الرئيسية في جدول أعمال الندوة، وهي تقوم على اساس الوثائق المقدمة والمناقشات التي شهدتها الاجتماعات. وتضم كل دراسة فصلا عن الموضوعات التي عرضت والمناقشات التي دارت حولها وكذلك التوصيات الصادرة عن الندوة بشأنها. وتعنى بعض هذه

(١) انظر "Report of the International Symposium on Industrial Development", Athens 1967 (ID/II).

(United Nations publication, Sales No. 69. II, B. 7).

الدراسات بقطاعات صناعية معينة ، ويدور بعضها الآخر حول المسائل المتعلقة بالسياسة الصناعية عامة على حين خصص عدد منها لدراسة مختلف أوجه التعاون الاقتصادي الدولي . وقد بذل واضعوا هذه الدراسات الجهد الذي يضمن لها التمول والكمال ، بينما صار معالجة مختلف الجوانب الاقتصادية والتقنية والتنظيمية في ظل الظروف العامة السائدة في الدول النامية .

وبعد أن تم تحديد الجوانب الاقتصادية والتقنية والتنظيمية مع التركيز بصفة خاصة على احتياجات الدول النامية يصبح من الضروري أن تساهم هذه الدراسات مساهمة واضحة في خدمة المجالات التي تعرضت لها . ومن المستهدف أن تصبح هذه الدراسات مصدرا للمعطيات العامة ومرجعا للأفراد والهيئات المختصة بمعالجة مشاكل التصنيع في الدول النامية ؛ وخاصة المشكلات والموضوعات المتعلقة بالتعاون الدولي في مجال التصنيع . وعلى هذا الأساس فقد رؤى تجنب التعرض للتفصيلات الفنية غير الضرورية على أن يقدم في نفس الوقت القدر الكافي من المعطيات الأساسية الموضوعية للقراء . وتحقيقا لمزيد من فرص الدراسة الشاملة فقد أشير إلى قائمة الوثائق والدراسات المختارة في نهاية كل من هذه الدراسات .

كذلك تشمل هذه الملاحق بيانا بالمجالات التي تستطيع منظمة اليونيدو أن تقدم فيها المعونة الفنية للدول النامية عند طلبها ، وذلك بالإضافة إلى قائمة مختارة بالمشروعات الرئيسية لمنظمة اليونيدو في تلك المجالات وقائمة أخرى بالاجتماعات التي دعت إليها الأمم المتحدة مؤخرا .

ومن المأمول فيه أن تفيد هذه الدراسات الحكومات بصفة خاصة فيما يتعلق بمختلف المعونات الفنية التي تقدمها منظمة اليونيدو وغيرها من أجهزة الأمم المتحدة في مجال التنمية الصناعية .

هذا وقد أعدت هذه الدراسة سكرتارية منظمة اليونيدو بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للتنمية .

مقدمة

يعتمد التصنيع الى حد كبير على مدى كفاية الاداء في عدد من اجهزة الخدمات المعاونة التي تختص بتخطيط التنمية ، وبقامة المشروعات الصناعية والتوسع فيها وتشغيلها بصفة مستمرة . وتعرف هذه بصفة عامة بـ « اجهزة الخدمات الصناعية » . والواقع ان أى مشروع صناعى لا يستطيع أن يصل الى مرحلة الاكتفاء الذاتى بالكامل . بل ان الموارد الذاتية لاكبر الشركات في الدول المتقدمة لا يمكن أن تفي وحدها باحتياجات التمويل والخدمات الهندسية والخدمات الاستشارية المتعلقة بالانتاج بالإضافة الى كثير من المعلومات الخاصة بكافة مراحل النشاط الصناعى . وفي الدول النامية تعتمد المشروعات الصناعية بدرجة اكبر على مثل هذه الخدمات الخارجية . اذ غالبا ما يكون حجم المشروع صغيرا ولا يمكن أن تكون له وحداته الخاصة بالخدمات الهندسية والبحوث والاختبارات . ويلاحظ أن كثيرا من المصانع القائمة في الدول النامية قد أنشئت حديثا ، ولم يتم المنظمون بتشكيل جهاز الخبرة اللازمة لمعالجة مشاكل الانتاج . كما لا يوجد في الغالب غير عدد قليل من المشروعات التي تنتمى الى قطاع صناعى واحد داخل الدولة الواحدة مما يحد بالتالى من امكانيات تبادل الخبرات عن طريق الجمعيات الصناعية او عن طريق انتقال العاملين من مشروع الى آخر . وهنا تجدر الإشارة الى أن انتقال العاملين - الذى يعتبر ظاهرة عادية على المستويين الادارى والفنى في كثير من الدول الصناعية - تعترضه العقبات في بعض الدول النامية وذلك بسبب انتشار ظاهرة التخصص المهني المائلى وبسبب العوائق القبلية او الاقليمية او اللغوية .

وعلى ذلك فان الحاجة تبدو اكثر الحاحا في الدول النامية بصفة خاصة لايجاد شبكة من اجهزة الخدمات الصناعية المركزية ، وهو الاسلوب الذى يطبق على نطاق واسع في الدول المتقدمة صناعيا . غير انه يندر وجود مثل هذه الاجهزة في الدول النامية ، كما أن الوجود منها يعانى بصفة عامة من نقص الخبرات والخبراء .

ويعتبر وجود شبكة متكاملة من الخدمات الصناعية مطلبا اساسيا لاقامة صناعة جديدة ولضمان نجاح المشروعات القائمة . ولا يصح ان يترك اقامة مثل هذه الخدمات للصدفه المحضة ، بل يلزم وضع برنامج شامل ومنسق

لاقامة ودعم اجهزة الخدمات الصناعية يكون في مجموعه جزءا لا يتجزأ من خطة التنمية الصناعية الشاملة .

وقد بينا في الفصل الاول انه يتحتم على الحكومات في معظم الدول النامية ان تلعب دورا قياديا في توفير الخدمات الصناعية . وهنا يلزم ان نحدد ابتداء ما اذا كان الأفضل ان تختص بهذه الخدمات وحدة مستقلة تلحق باحدى الوزارات القائمة او ان تضطلع بها مؤسسة خاصة تنبثق عن الصناعات القائمة وتساندها الحكومة . وغالبا ما ينبع القرار الذي يتخذ في اية حالة من الربط بين اعتبارات الممارسة العملية والواقع التاريخي . وهناك خدمات صناعية معينة تتبع اجهزة اكبر واشمل . وتمثل التنمية الصناعية في حد ذاتها جانبا من خطة التنمية الاقتصادية في اى بلد من البلدان . كما ان تدريب المهنيين والاداريين يعتبر هو الآخر جزءا لا يتجزأ من نظام التعليم القومى . على ان تدرب العاملين بصفة عامة بالاضافة الى خدمات التشريع الصناعى والتوحيد القياسى كانت على الدوام من الموضوعات التى عنيت بها المؤسسات الصناعية الخاصة . وهنا فان الامر يحتاج الى شىء من المرونة : اذ ليس من الممكن ان نربط بين الخدمات الخاصة بالتنظيم الصناعى وتلك التى تستهدف ترويج الصناعة . كما يلزم من جهة اخرى توفير قدر من اللامركزية حتى تستطيع اجهزة الخدمات الصناعية ان تعمل جنباً الى جنب مع الاجهزة الحكومية المحلية وخاصة في علاقاتها بالصناعات الصغيرة .

ويعتبر التنسيق موضوعا رئيسيا آخر في هذا المجال . ذلك انه يتعين ان تسمى كافة اجهزة الخدمات الصناعية سويا وفي تناسق تام نحو تحقيق الاهداف المشتركة . ويتفق الراى بصفة عامة على ان تنسيق هذه الجهود يتطلب تجميع اكبر قدر ممكن من هذه الخدمات في جهاز مركزى للتنمية الصناعية . على ان المشكلة الرئيسية هنا تدور حول ما اذا كان من اللازم ان يكون هذا الجهاز حكوميا او جهازا مستقلا . ويستند اولئك الذين يقولون بالراى الاخير الى ان الاجراءات الخاصة بالعمل الحكومى ، وما تتسم به من تباطؤ عام ومن عدم المرونة ، لا تتفق واحتياجات الصناعة . اما الذين ينادون بتبعية جهاز التنمية الصناعية للحكومة فيقولون بضرورة اسناد المسؤولية السياسية فيما يتعلق بكفاءة أداء الخدمات الصناعية صراحة الى احد الوزراء ، وانه لا يصح ان تتوقف جهود الحكومة عند مجرد انشاء الكثير من الوحدات المستقلة . وهنا يعتمد اتخاذ القرار المناسب في اية دولة من الدول

النامية في جانب منه على مدى الأهمية التي تعلقها الحكومة على موضوع التنمية الصناعية عامة وعلى مدى رغبة القيادة السياسية وأجهزة الدولة في تعديل أوضاعها بما يتفق وتحقيق احتياجات هذه التنمية . كما يعتمد مثل هذا القرار من جهة أخرى على شكل التنظيم الذي يؤدي إلى ثقة رجال الصناعة في الداخل .

ويتناول الفصل الثاني الدور الذي تلعبه الصناعة . ولما كان الغرض من وجود أجهزة الخدمات الصناعية هو توفير احتياجات الصناعة . فإنه يصبح من الضروري أن يكون للمؤسسات الصناعية القائمة دور هام في هذا الموضوع . كما يلزم أن تمثل هذه المؤسسات في مجالس إدارة هذه الأجهزة أو في مجالسها الاستشارية . ومن الواضح أنه طالما أن المنشآت الصناعية هي العميل الأول والآخر لأجهزة الخدمات الصناعية فإنه يصبح من الضروري أن تبذل هذه الأجهزة الجهود اللازمة لنقل معونتها للشركات الصناعية بدلا من أن تنتظر حتى تأتي إليها هذه الشركات ، وخاصة بالنسبة للصناعات الصغيرة . ولهذا السبب ربما كان الأصوب أن تعمل هذه الأجهزة على أساس من اللامركزية . على أنه يلاحظ أن هناك عدد من أجهزة الخدمات التي يصعب تطبيق اللامركزية في نشاطها مثل المعامل والبنوك .

ويضم الفصل الثالث قائمة بمختلف الخدمات الصناعية مثل تنظيم الجمعيات الصناعية والخدمات المتعلقة بالتشريع الصناعي وخدمات الإعلام اللازمة للإعلان عن الفرص المتاحة لرجال الأعمال ومعاونتهم في إقامة المشروعات الجديدة ، وكذا خدمات التمويل الخاصة بالاعفاءات الضريبية وتوفير القروض ، كما يتناول هذا الفصل أيضا الخدمات الاستشارية الخاصة بالعمل والتي يتعين أن يتجه اهتمامها بصفة خاصة إلى تدريب العاملين ، والخدمات الاستشارية المتعلقة ببعض مسائل معينة والبحوث الصناعية . وأخيرا تأتي الخدمات الخاصة بتجميع ونشر المعطيات الفنية للصناعة . وثمة مبدأ أساسي هنا يتمثل في ضرورة تحقيق التنسيق بين مختلف الخدمات الصناعية . هذا ويمكن تحقيق التعاون المشترك بين المشروعات الصناعية التابعة للقطاع الخاص أو العام على أكمل وجه عن طريق الاهتمام بوضع البرامج وتشكيل فرق خاصة للعمل المشترك . ويمكن تحقيق التنسيق في المسائل المتعلقة بالسياسة الصناعية عن طريق التعاون المشترك بين هيئة المديرين حيث يكون مدير أي من أجهزة الخدمات عضوا بالمجلس الاستشاري للجهاز الآخر ، أو قد يتم ذلك عن طريق إنشاء لجان للتنسيق تضم كبار العاملين في مختلف أجهزة الخدمات .

ويتعرض الفصل الثالث أيضا لمناقشة التنظيم الداخلى لأجهزة الخدمات الذى يختلف حسب طبيعة الوظيفة التى يضطلع بها كل جهاز . وعلى سبيل المثال نجد أن أى معهد للبحوث يختلف فى نشاطه وفى احتياجاته الوظيفية عن مصرف يقوم بتمويل القروض اللازمة للصناعات الصغيرة . ويتعين أن تبدأ معظم أجهزة الخدمات الصناعية بداية محدودة وأن تتوافر لها مرونة التنظيم اللازمة خلال فترات عملها الأولى ، وأن كان من الضرورى وضع توصيف واضح ومحدد لوظائفها . ويمثل العاملون حجر الزاوية فى عمل أجهزة الخدمات الصناعية ؛ وهؤلاء يصعب توافرهم فى الدول النامية ، حيث يقل وجود المدربين منهم وحيث تلاقى أجهزة الخدمات الصناعية منافسة حادة فى هذا المجال سواء من جانب المنشآت الصناعية التى تستطيع منحهم مرتبات عالية أو من جانب أجهزة الخدمة المدنية الحكومية الأخرى التى تكثر فيها المناصب الهامة والمزيد من فرص الترقى . ومن ثم فإنه يتحتم على أجهزة الخدمات الصناعية أن تكون على استعداد لدفع مرتبات تنافسية لكبار العاملين بها ، وأن لم يكن هناك حاجة لكى تدفع أجورا تزيد عن المستويات السائدة فى سوق العمل المحلى للعاملين غير المهرة أو نصف المدربين . كما أن المحوافز الأخرى أهميتها أيضا ، فالسياسة الإدارية الرشيدة التى تتيح الفرصة لكبار الموظفين للمشاركة فى اتخاذ القرارات تجذب الرجل المناسب للعمل فى أجهزة الخدمات الصناعية .

ويتناول الفصل الرابع موضوع اختيار العاملين ووضع برامج العمل . وهنا يتعين اختيار العاملين عن طريق الامتحانات والمقابلات الشخصية لضمان اختيار الكفاءات المطلوبة . ومن الضرورى توفير امكانيات التدريب منذ البداية والارتقاء بمهارات العاملين الى كل جديد . ومن الطبيعى أن يتم ذلك داخل الدولة المعنية حتى يتعرف العاملون على الظروف المحلية السائدة التى تتطلب بصفة عامة استخدام أجهزة وامدادات مبسطة للغاية . وهنا يجب دراسة مدى امكانية وضع برامج للتدريب داخل الأجهزة الصناعية ذاتها . كما يصبح من السهل تدبير العاملين المطلوبين اذا وجد نظام مرن لاعارتهم من مصدرهم الرئيسى فى الدوائر الحكومية للعمل فى أجهزة الخدمات الصناعية أو فى المشروعات الصناعية المختلفة .

على أن طبيعة عمل أجهزة الخدمات الصناعية ، وما يتعين عليها من تقديم المساعدات التى تحتاج اليها مجموعة متباينة من الصناعات ، يجعل من الصعب التنبؤ بحجم العمل وقوة العمل اللازمة لادائه . ويمكن التغلب

على جانب من هذه المشكلة بوضع نظام لاستخدام الموظفين اللازمين من الخارج عند الاقتضاء ولفترات محددة . كما يمكن التخفيف من حدتها أيضا بوضع برنامج عمل سنوى يعاد فيه النظر عند الضرورة ، ويتم ادخال التحسينات اللازمة له من واقع تجربة جهاز الخدمة الصناعية ذاته . وتسهيلا لوضع ذلك البرنامج يتعين تطبيق الاجراءات التنظيمية اللازمة لتابعة المراسلات واعمال البحوث وتقديم القروض وغيرها من الأعمال الروتينية الأخرى .

وقد خصص الفصل الخامس للموضوعات المتعلقة بتمويل أجهزة الخدمات الصناعية وتقييم انجازاتها . وهناك ثلاثة موارد لتمويل نشاط هذه الأجهزة . فقد تدرج لها معونات مالية سنوية في الميزانية العامة للدولة أو في أية ميزانية خاصة بالتنمية . كما قد تحصل على القروض من المشروعات الكبرى مثل المجمعات الصناعية أو البنوك التجارية أو قد تحصل على منح (من مصادر دولية في معظم الحالات) عندما يكون هناك جهاز جديد للخدمات الصناعية في دور الإنشاء . ويمكن لبعض هذه الأجهزة الحصول على دخل ثابت من المشروعات الصناعية ذاتها في صورة اجارات للمصانع أو في شكل رسوم للاختبارات العملية ومشروعات البحوث . وفي بعض البلدان تسدد مثل هذه الإيرادات مباشرة الى الخزنة العامة للدولة . ويجب توشى الدقة الكافية عند اعداد ميزانيات أجهزة الخدمات الصناعية فتفحص بدقة سواء داخل مجلس ادارة الجهاز نفسه أو في الوزارة المشرفة عليه . كذلك يتعين وجود رقابة على الصرف بشكل أو بآخر يقوم بها جهاز مستقل من أجهزة الرقابة وذلك رغم أن هذا الاتجاه كثيرا ما يعرقل سير العمل نظرا لأن جهاز الخدمة الصناعية يحتاج الى الضمانات اللازمة للعمل بسرعة ومرونة حتى يمكنه أداء خدماته بكفاءة . وقد تم التوصل الى حل جزئى لهذه المعضلة باستخدام أساليب المحاسبة الادارية الحديثة حيث تحتسب التكاليف لكل وحدة عمل على حدة . وبهذه الطريقة يستطيع جهاز الخدمات الصناعية تسهيل مهمة مراجعى الحكومة .

ويتعين أن يخضع تقييم انجازات الخدمات الصناعية لمعايير سليمة ، وهذه تختلف حسب طبيعة الخدمة . وعلى الرغم من أن التكاليف تمثل مقياسا هاما في هذا المجال الا انها لا تكفى وحدها لتقييم نوعية العمل . وهنا يتجه التقييم الى البيانات التى تنشر في صورة احصائية ، غير انه يلزم مراعاة الدقة في اختيار مثل هذه البيانات حتى تكون صالحة لتقييم

الخدمة المعنية . وتستمد هذه البيانات بصفة عامة من التقارير الدورية الثابتة التي تعدها ادارات الجهاز وتشمل البيانات المتعلقة بالطلبات المقدمة للحصول على الخدمات حسب تاريخها ونوعيتها . وهنا يتعين ان تتجه الجهود لاختيار طريق وسط بين الاسراف في جمع البيانات والانغماس كثيرا في الشكليات . ويتخذ التقييم اشكالا متعددة . وبصفة عامة يلزم تشجيع العاملين على القيام بالتقييم الذاتي ، كما يجب على المشرفين اعداد تقارير التقييم اللازمة . ويعتبر عمل المجالس الاستشارية وملاحظات المراجعين الحكوميين من مواد التقييم الهامة ، غير ان اهم اشكال التقييم هو ما تشهد عليه الصناعة نفسها . وعلى أجهزة الخدمات الصناعية ان تستخدم التقييم أساسا للمتابعة حتى تزيد على الدوام من فعالية الدور الذي تؤديه في الخطة القومية للتنمية الصناعية .

ويمدنا الفصل السادس بعرض شامل للموضوعات التي قدمت في ندوة أثينا وذلك بالإضافة الى المناقشات التي تمت بها والتوصيات التي صدرت عنها .

وأخيرا يتناول الفصل السابع الجهود التي تبذلها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) للنهوض بالجهاز الإداري للتنمية الصناعية .

الفصل الأول

علاقة الحكومة بأجهزة الخدمات الصناعية

العوامل المؤثرة في اختيار وضع جهاز الخدمة الصناعية الحكومي

يتركز القرار الإداري الأساسي باستحداث أي جهاز للخدمة الصناعية وهو القرار الذي يحدد إلى حد بعيد مدى فعاليته - حول ما إذا كان الجهاز الجديد سيكون وحدة حكومية أو مؤسسة خاصة وذلك بالإضافة إلى تحديد مكانه في هيكل التنظيم الحكومي أو في القطاع الخاص . ويتطلب هذا الاختيار ضرورة تحديد طريقة إدارة الجهاز ورسم سياسته وتنظيم علاقته بالأجهزة الحكومية . كما يحدد هذا القرار أيضاً مدى قدرة الجهاز الجديد على تدبير الموارد التي يحتاج إليها وذلك بالإضافة إلى ما يكون له من تأثير قوى على مدى ترابط وانسجام العلاقات بين الجهاز الجديد والمشروعات الصناعية .

فإذا كانت الحكومة تعتزم أن تتولى بنفسها مسئولية تقديم الخدمة الصناعية ، كما هو الحال عادة في الدول النامية ، فإنها تختار في العادة واحداً من أساليب العمل الثلاث التالية :

(أ) أن يتم إنشاء قسم خاص لتقديم الخدمة الصناعية ويلحق بأحدى الوزارات القائمة .

(ب) أو أن يتم إنشاء جهاز الخدمة الصناعية كوحدة مستقلة أو قسم تابع لمثل هذه الوحدة على أن يخضع لشيء من الرقابة الحكومية مع تحريره من لوائح العمل الحكومية العادية .

(ج) أو قد ينشأ الجهاز الجديد بواسطة القطاع الخاص المنظم سواء بمفرده أو بالتعاون مع السلطات الحكومية . ويمكن للحكومة في هذه الحالة أن تقدم له الإعانات المالية أو غيرها من أساليب الدعم الأخرى .

وعندما يتم إنشاء جهاز للخدمة الصناعية سواء كان خاصاً أو مختلطاً يحصل على إعانة مالية من الحكومة تصبح له بالضرورة علاقات متعددة مع مختلف الدوائر الحكومية . والأصل أن يحصل الجهاز على هذه الإعانة مباشرة من وزارة المالية أو عن طريق إحدى الجهات المختصة بالتنمية

الصناعية التي تكون عادة تابعة لوزارة الصناعة . وفي العادة تنص اللوائح على ضرورة تعيين ممثلين لوزارة أو أكثر من وزارات الحكومة أعضاء في مجلس إدارة جهاز الخدمة الصناعية الذي يحصل على إعانات مالية من الحكومة . وهنا يصبح التنسيق مطلباً ضرورياً إذا ما أريد للجهاز المعان أن يؤدي دوراً في برنامج التنمية القومية .

ويتمثل القرار الأساسي الثاني فيما إذا كان يتعين تجميع كافة الخدمات الصناعية في وحدة إدارية كبيرة أو أن توزع بين عدد من الوزارات أو الأجهزة المستقلة . وتلقى فكرة إنشاء وحدة مستقلة يشمل نشاطها كافة قضايا التنمية والخدمات الصناعية اهتماماً كبيراً ، كما يتضح من التقرير الخاص بمناقشات الندوة (الواردة بالفصل السادس) . ولا جدال أن المزايا الخاصة بفاعلية العمل الموحد معروفة للجميع . على أن تجربة الدول كل على حدة تكشف عن وجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق ذلك .

وفي جميع الدول توجد الوزارات المتخصصة التي تتولى أنشطة معينة مثل الموانئ والطرق والسكك الحديدية والعدل والنظام والتعليم والصحة والمسائل النقدية والمالية . ولكافة هذه الموضوعات أهميتها الأساسية بالنسبة للتنمية الصناعية ، ولكن نطاقها يمتد إلى ما هو أوسع من التنمية الصناعية وحدها ، ومن ثم تتولاها وزارات أخرى بدلاً من تركيزها في وزارة الصناعة .

ويتجلى اهتمام الحكومة بالتنمية الاقتصادية بصفة عامة من واقع خطتها القومية الشاملة للتنمية الاقتصادية . ورغم أن كثيراً من الدول النامية تعطي أولوية خاصة لإنشاء الصناعة وتنميتها فإن كافة خطط التنمية الاقتصادية القومية تقريباً تهتم أيضاً بالقطاعات الأخرى مثل الزراعة والمواصلات السلكية واللاسلكية والتعدين . ومن ثم فإن الجهاز الخاص بالتخطيط الاقتصادي الشامل لا يمكن أن يكون وحدة للخدمات الصناعية ، بل يجب أن يحتل مكانة عامة ومركزية في قلب هيكل التنظيم الحكومي كما هو الحال في كافة الدول تقريباً . وبالمثل تلتزم كل مؤسسات التمويل المركزية بخدمة كافة مشروعات التنمية الاقتصادية القومية عامة وليس مشروعات الصناعة وحدها . وينطبق هذا التعميم ، ولكن بدرجة أقل ، على البرامج القومية للتدريب المهني والفني وعلى الخدمات الخاصة بالمعامل والبحوث والاختبارات .

وكلما تقدمت دولة من الدول في مضمار التصنيع كلما ازدادت مكانة الصناعة في نشاط كثير من الأجهزة المشار إليها حتى تصل الى الدرجة التي تسمح باقامة مؤسسات مستقلة لخدمة الصناعة . وعلى ذلك يصبح من الضروري انشاء وحدة مستقلة للتخطيط الصناعي داخل اطار جهاز التخطيط القومي . كما تقام ايضا مؤسسات متخصصة للتمويل الصناعي ضمن أجهزة التمويل في الدولة . وتبنى المدارس والمعامل الخاصة وغيرها من المنشآت اللازمة لتوفير احتياجات الصناعة بل ولخدمة قطاعات صناعية متخصصة أحيانا .

وإذا ما تم اقامة مثل هذه الوحدات الصناعية فسرعان ما يثور التساؤل عما إذا كان من الأفضل ان تكون وحدات متخصصة تتبع وزارة التخطيط او المالية او التعليم . ام انه يحسن ان تتبع او تلحق بوزارة الصناعة او بأى جهاز صناعى آخر . وهنا يلاحظ ان معظم الدول تفضل الاختيار الثانى . وعلى اية حال فانه يبدو واضحا ان كل وحدة صناعية من هذا النوع انما تحتاج بالضرورة الى تنسيق اوجه نشاطها مباشرة مع الوزارة المختصة .

ويندر ان تتوافر لاية دولة امكانية اقامة شبكة متكاملة تماما للخدمات الصناعية فى وقت معين . ذلك ان كل من أجهزة الخدمات يتطور تدريجيا ؛ ففي البداية لا يعدو الكثير منها ان يكون مجرد وحدات صغيرة داخل اطار تنظيم اكبر كما سبق القول . وعندما يصل حجمها او اهميتها فى النهاية الى درجة تحتم ان يكون لها كيان قانونى مستقل فان الاوضاع والعلاقات التى تكون قد نشأت وتوطدت قبل ذلك سوف تبقى هذه الكيانات مرتبطة بالوزارة التى كانت تتبعها أصلا .

وعلى ذلك تجد كافة الدول ان وضع أجهزة الخدمات الصناعية داخل هيكل التنظيم الحكومى يعتبر تقليدا تاريخيا اكثر من كونه قرارا يستند الى المنطق . وعلى الرغم من انه يمكن اتخاذ قرار باستقلال بعض الأجهزة أحيانا بالنسبة للخدمات الجديدة كلية ، فان المشكلة العسامة تنحصر فى تجميع عدد من وحدات الخدمات القائمة حاليا فى جهاز اكبر واكثر كفاءة .

الحاجة الى عنصر المرونة :

على الرغم من الرغبة فى تجميع الخدمات الصناعية فى اطار مجموعات كبيرة ، فان لكل خدمة اوضاعها الخاصة ، وتحتاج الى ان تكون - على الاقل - وحدة فرعية تتبع جهاز اكبر . وعلى سبيل المثال فما من دولة وجدت أى جدوى فى تجميع خدمات البحوث والترويج والتنظيم فى جهاز

واحد . بل ان الاختلاف في طبيعة هذه الأنشطة قد حتم في بعض الحالات ضرورة الفصل بين الاجهزة القائمة عليها فضلا تاما . وينطبق هذا القول بصفة خاصة على الخدمات التي تحتاج اليها الصناعات الصغيرة وكذا الازمة للمشروعات الصناعية العامة . حيث لا ينافس جهاز الخدمة ولا عميله غيرهما في هذا المجال .

وتزداد مشكلة تجميع الخدمات الصناعية تعقيدا بسبب الحاجة الى توفير الخدمة المثالية ليس فقط لمشروعات القومية العامة ولكن ايضا على المستوى الاقليمي ومستوى المشروعات الخاصة . ويستطيع اى جهاز للخدمة الصناعية يدخل في تنظيم اكبر ان يفيد من امكانيات الاجهزة الأخرى الداخلة معه في نفس التنظيم مثل المكاتب الاقليمية وخدمات الموظفين . وفي الدول التي تتوسع في تطبيق أو تشجيع نظم الحكومات المحلية أو الاقليمية يكون في الامكان استخدام الوحدات الاقليمية لتدعيم أو القيام كلية ببعض الخدمات الصناعية بالنيابة عن الاجهزة المركزية . وتجد اجهزة خدمات الصناعات الصغيرة واجهزة التمويل الصناعى بصفة خاصة انه من الأصلح ان يكون لها نوع من العلاقة التعاونية مع الحكومات المحلية . غير انه من المهم في هذه الحالة ان تكون حدود الرقابة والمسئولية واضحة . كما انها تحتاج الى مجهود ادارى خاص لكى تستفيد من كافة المزايا المحلية المتاحة مع التأكد من ان النشاط المحلى يسير في تناسق تام مع السياسة القومية لصالح الخدمة الصناعية المعنية ولصالح التنمية الصناعية الشاملة بصفة عامة .

الجهاز المركزى للتنمية الصناعية

(وزارة او مجلس مستقل)

تتزايد محاولات الدول النامية لانشاء جهاز موحد تكون له القدرة على التخطيط والتوجيه وتحمل المسئولية السياسية بالنسبة لكافة الأنشطة المتعلقة بالصناعة . وفي هذه الحالة يصبح التنسيق أمرا ميسورا ويصبح امام الصناعة تنظيم واحد تستطيع ان تتعامل معه وان تلجأ اليه في طلب المساعدة .

وفي الوقت الذى يتزايد فيه الاتجاه نحو أهمية وجود جهاز مركزى للتنمية الصناعية القومية ، فلا زالت هناك اختلافات واسعة في انراى ومن الناحية العملية حول موضع هذا الجهاز من هيكل التنظيم الحكومى العام ، هل يلحق بوزارة الصناعة أو يحسن ان يكون مجلسا مستقلا أو

مؤسسة مستقلة للتنمية الصناعية . وقد ظهر هذا الاختلاف في الآراء بوضوح في خضم مناقشات ندوة أئينا ، كما يبدو واضحا في تجربة الكثير من الدول النامية .

الحجج المؤيدة والحجج المعارضة لوجود جهاز مستقل :

ظهر خلال الثلاثين عاما الماضية اتجاه واضح للغاية في كثير من الدول النامية نحو فصل عدد من هيئات الخدمات العامة عن هيكل التنظيم الحكومي التقليدي . ولقد كان هذا الاتجاه ينبع أساسا من عدم الرضا عن القيود التي تفرضها الاجراءات واللوائح الخاصة بالخدمة المدنية التي وضعت في ظل ظروف كانت وظيفة الحكومة الاساسية فيها تنحصر في المحافظة على القانون والنظام بغية تحقيق الاستقرار والانتظام أكثر من الاهتمام بتوفير المرونة وسرعة الاداء . غير انه حدث خلال السنوات الاخيرة ان لجأت كافة الدول ، وخاصة الدول النامية ، الى التوسع المطرد في استخدام الاجهزة الحكومية كأداة لاحداث التنمية والتغير الاجتماعى والاقتصادى . ويهدف معظم النشاط الحكومى حاليا الى تشجيع النمو الاقتصادى الذى يشمل الصناعة ضمنا . ولهذا السبب أصبح الموقف يتطلب نوعيات جديدة من التفكير والمخاطرة والسرعة فى اتخاذ القرارات مما يختلف اختلافا كاملا عن الأوضاع التى كانت سائدة من قبل فى اجهزة الخدمة المدنية الحكومية ، حيث لم تتغير الأساليب والقواعد بالسرعة الكافية لتشجيع هذه النوعيات الجديدة او حتى لمجرد السماح بوجودها .

وعلى ذلك تبدو الحاجة قوية لمناقشة الراى القائل بأنه لا يمكن لانشطة التنمية القومية ان تسير بفاعلية مستمرة ناجحة الا اذا تحررت من أساليب الخدمة المدنية البالية واتيحت لها الفرصة لكى تبدأ بداية جديدة بأسلوب حديث . ويبدو لهذا الاقتراح اهميته بالنسبة للخدمات الصناعية بصفة خاصة حيث توجد التطبيقات الصناعية اللازمة لمقارنة أوضاع العاملين والاجراءات المالية ومدى المرونة فى اتخاذ القرارات . وثمة موضوعات اخرى تتعلق بقضية استقلال الاجهزة تفرض نفسها للمناقشة منها موضوع الحاجة الى احتساب المرتبات على الاسس التنافسية السائدة فى سوق العمل بدلا من احتسابها على أساس مستويات الوظائف المدنية الحكومية ، ومنها الحاجة الى صرف المدفوعات بسرعة بدلا من تأخيرها بسبب الاجراءات الروتينية المطولة ، ومنها الحاجة الى أن يستند اتخاذ القرارات الى التقدير المنطقى اكثر من استناده الى قواعد المسئولية القانونية فحسب . وهناك أيضا شعور أساسى بأن مجلس ادارة جهاز التنمية الصناعية

المستقل يتمتع بأهمية أكبر وبمزيد من القدرة على زيادة الموارد وبسهولة اتصالاته بالمشروعات الصناعية أكثر من أى جهاز مماثل يتبع وزارة من الوزارات العادية .

ومن جهة أخرى هناك آراء قوية تنادى بإنشاء جهاز مركزى للتنمية الصناعية بحيث يكون جزءا من هيكل التنظيم الحكومى العام . والواقع ان هذه الآراء ليست الا انعكاسا للخوف الحقيقى من أن يودى استقلال الأجهزة العامة واحدة بعد الأخرى الى تجمد نشاط الحكومة وفقدان مسؤوليتها وقوتها السياسية . ورغم أن كثيرا من الدول قد حاولت التغلب على هذه المشكلة بتحويل وزير الصناعة مسئولية الاشراف على الأجهزة الصناعية المستقلة فان محاولاتها فى هذا الصدد لم تكن ناجحة على الدوام . ففى بعض الحالات كانت سلطات الوزير الاشرافية محدودة للغاية ، كما لم يكن لديه . فى حالات أخرى ، الوقت الكافى ولا الوسائل الكافية للاشراف على الأجهزة المستقلة التى يفترض مسئوليته عنها . وفى حالات ثالثة باشر الوزير سلطات الرقابة بالكامل حتى أصبحت الأجهزة المستقلة أشبه بأقسام صغيرة فى وزارة الصناعة ولكن تحت مسميات أخرى . ولما كان أى جهاز مستقل للتنمية الصناعية لم يستطع غير القيام بعدد طفيف من الخدمات الصناعية ، وان بعض الخدمات لا تزال تتركز بصفة عامة فى يد الوزارة فان المشكلات الخاصة بالتنسيق لا تزال ملحة .

ونمة آراء أخرى تقول بأن إنشاء الأجهزة المستقلة لم ينجح فى إيجاد حل للمشكلات الادارية الكبرى ، وأن الحاجة الحقيقية انما تتركز حول ضرورة تطوير اجراءات الخدمة المدنية عامة بما يتفق واحتياجات العصر الحديث . واذا ما أمكن تحقيق ذلك لانتفى الكثير ، او حتى الغالبية العظمى من الاسباب التى تدعو الى اقامة مجالس او أجهزة مستقلة . وعلى هذا الأساس فانه يتعين على كل المعنيين بأنشطة التنمية ان يتكاتفوا سويا للعمل مع الأجهزة الحكومية من أجل الوصول الى تطبيق الأساليب والاجراءات الحديثة اللازمة . غير ان المؤيدين لفكرة استقلال الأجهزة يقاومون هذا الاتجاه ، ويقولون بأن مثل هذه الجهود لم تنجح عادة فى تحقيق النتائج المرجوة منها وان التنمية الاقتصادية القومية لا تستطيع انتظار تطبيق الإصلاح الادارى . كما يقولون ايضا بأن نجاح استخدام الأساليب الحديثة فى مجالس التنمية المستقلة يمكن أن يكون خير طريق لتشجيع الإصلاح الادارى فى داخل وزارات الحكومة .

اهمية العوامل القومية :

يعتمد الحل الأمثل للمشاكل التي سبقت الإشارة إليها على الأوضاع السائدة في الدولة المعنية . ذلك أنه لا يتصور وجود صيغة موحدة يمكن تطبيقها في كل مكان .

وهنا تجدر الإشارة الى عدد من العوامل القومية التي لها أهمية خاصة في هذا المجال . وتتمثل اولها في درجة « التقبل الفكري للتنمية » لدى الحكومة بصفة عامة ووزارة الصناعة على وجه التحديد . وهناك بعض البلدان التي تربط نفسها الآن كلية بعجلة التنمية الصناعية وتعبئ كافة امكانياتها السياسية والادارية لانجاحها . ومن الطبيعي ان تقوم مثل هذه الدول بتطبيق الاصلاحات الضرورية في أجهزة الخدمات الصناعية لتستطيع الأخيرة أداء عملها بكفاءة تحت اشراف وزارة صناعة قوية ومتطورة . ومن جهة أخرى هناك بعض البلدان التي لم تسلم بعد بأهمية التنمية الصناعية ، أو لديها وزارات للصناعة تعمل بأساليب جامدة ولا تبشر بتحقيق أي تطوير حديث . وفي مثل هذه الحالات قد تظهر الدعوة لانشاء الأجهزة المستقلة باعتبارها الوسيلة الوحيدة لتقديم الخدمات الصناعية اللازمة بكفاءة .

واحيانا ما يجد القادة السياسيون ورجال الحكومة صعوبة خاصة في موازنة تفكيرهم مع أنشطة التنمية الجديدة . وربما كان ذلك نتيجة لنقص خبرتهم في مجال الخدمة الجديدة وعدم قدرتهم على ادراك مدى الفائدة التي يمكن ان تعود منها . فاذا ما حدث وأوكلت اليهم بعد ذلك فربما لا يتوافر لديهم آنذاك الاستعداد ولا الخبرة اللازمة لانجاحها .

وهنا يتوقف الكثير على موقف رجال الصناعة ورغباتهم وعلى علاقاتهم بالوزارات الموجودة من قبل ، فاذا كان النزاع يشوب تاريخ هذه العلاقات فقد ينتابهم الشك وبالتالي يفضلون اقامة جهاز جديد ومستقل للخدمات الصناعية يمكن ان يكون أكثر تعاطفا معهم .

وعلى الرغم من انه يمكن دعم أي منهج ثابت للتنمية الصناعية بتجميع الخدمات الصناعية في جهاز مركزي فان ذلك لا يؤدي تلقائيا الى تحقيق التوازن والتنسيق ، بل ان أهميته تقتصر على مجرد تقديم الاطار التنظيمي الذي يساعد أي مسئول في محاولة تحقيق هذين المطلبين . كما يحتاج هذا المسئول أيضا الى القيام بمجهود ضخم لمنع أية صراعات بين وحدات الخدمات وأن يعمل على سد أي نقص يتعرض له برنامج الجهاز بصفة عامة ، وأن يعمل على توزيع الموارد بحيث تحصل الصناعة على القدر

الكافي من مختلف انواع الخدمات . على انه اذا لم يتم تجميع الخدمات في جهاز مركزي يتولى ادارته رئيس عام فانه يصبح من الضروري البحث عن اى شكل آخر من اشكال التنسيق .

وعلى أعلى المستويات السياسية والإدارية نجد ان المسؤولية تعنى اول ما تعنى المسؤولية عما يجرى من اخطاء . ومن الطبيعي ان رجال الصناعة والهيئات السياسية والجماهير يهمهم جميعا ان يعرفوا على من يقع اللوم اذا كانت الخدمات الصناعية ليست بالكفاية المطلوبة . فاذا كانت هذه الخدمات موزعة بين عدد من الاجهزة المختلفة فان تحديد المسؤولية يصبح اكر صعوبة .

غير ان مجرد تجنب اوجه القصور في كل ما يتعلق بالتنمية الاقتصادية ليس كافيا ، بل يعتبر احراز النجاح مطلبا حتميا . وهذا يتطلب ضرورة تحديد المسؤولية في العمل . وهنا لا يعتبر اولئك الذين يديرون شئون التنمية الصناعية قد اوفوا بمسئوليتهم اذا ما اقتصر نشاطهم على مجرد العمل بحذر وعدم الوقوع في اى خطأ . ذلك ان المسؤولية الملقاة على عاتق هؤلاء انما تتسم بالعمل النشط في مجالات التخطيط والبناء والترويج . وحتى يمكنهم اداء هذا العمل بنجاح فلا بد ان تكون لهم رقابة فعالة على الخدمات الصناعية وعلى العاملين الذين يتولون تنفيذ مخططات التنمية بكافة تفاصيلها .

وفي الدول الحديثة والنامية بصفة خاصة - حيث لا تزال هناك مرونة في الهياكل التنظيمية وحيث يمكن ان يكون لدور الشخصيات البارزة أهمية بالغة - يصبح من المفيد في أغلب الحالات تحديد الوظائف ، والمجموعات وحتى الافراد الذين يتولون مسؤولية النهوض بالتقدم الصناعى بكفاءة ومن ثم اخضاع الخدمات الصناعية لادارتهم حتى تكون لديهم الاجهزة التى يحتاجون اليها .

الفصل الثاني

علاقة الصناعة بأجهزة الخدمات الصناعية

مساهمة الصناعة في ادارة اجهزة الخدمات الصناعية

هناك عدد من الاسباب العملية القوية التي تبرر ضرورة مساهمة الصناعة في وضع السياسات والخطط الخاصة بالخدمات الصناعية . ومن المعروف ان هدف تلك الخدمات هو توفير احتياجات الصناعة . فاذا توافر لرجال الصناعة وسائل التعبير عن آرائهم فان ذلك يمكن اجهزة الخدمات الصناعية من معرفة نوع المساعدة المطلوبة ونوعية التحسينات التي يمكن ادخالها على نشاطها التجارى . ومن ثم يمكنهم اخذ هذه الاعتبارات في الحسبان عند وضع السياسات والخطط المستقبلية .

الاستجابة الردية غير المباشرة :

على ان راي رجال الصناعة انما يتحدد في النهاية بالقدر الذي يفيدون به من الخدمات المعنية ، وبذلك فانه لا يعتبر اداة كافية لوضع سياسة توجيهية . فاذا زاد استخدام تلك الخدمات فانه يمكن القول بان الجهاز يوفى بالحاجة ، الا انه طالما انعدمت المشاورات بين الصناعة وأجهزة الخدمات ، فلن توجد وسيلة لمعرفة ما اذا كان الاخذ بأية سياسة بديلة قد يسفر عن تطوير الخدمة بما يحقق مزيدا من استخداماتها . ويرجع الاخفاق في الانتفاع من الخدمات او تراخى معدلات الانتفاع منها الى عدة اسباب منها احتمال الا تكون هناك حاجة للخدمة اصلا ، ومنها ان تغير الظروف قد يقلل من حجم الحاجة اليها عما بلغه من قبل ، او قد تتمكن الصناعة من توفير الخدمة المعنية من مواردها الخاصة او من اجهزة الخدمات الصناعية الاخرى ، او لان الخدمة المعنية لم تكن كافية تماما .

ولا جدال أن استمرار المشاورات المباشرة مع رجال الصناعة انما يكشف العوامل الكامنة وراء الاحصاءات ويساعد جهاز الخدمات على الوفاء باحتياجات عملائه بمزيد من الكفاية . وتنتقل ردود الفعل التي تحدث في الصناعة الى عمل اجهزة الخدمات الصناعية عن طريق اللقاءات التي تتم بين موظفي هذه الأجهزة وزملائهم في المشروعات الصناعية او من خلال الاجتماعات التي تعقدها المؤسسات الصناعية . وعلى اية حال فان من

المرغوب فيه أن يكون للصناعة - في اغلب الأحيان - صوت مسموع في وضع السياسة الخاصة بالخدمات الصناعية .

تمثيل القطاع الصناعي المنظم في المجالس الاستشارية للخدمات الصناعية :

إذا كانت الخدمة تتبع القطاع الخاص المنظم او اذا كان لها جهاز مستقل فان الصناعة تمثل عادة في المجلس الذي يرسم سياستها . أما اذا كانت الخدمات تكون قطاعا من تنظيم اكبر - كوزارة الصناعة مثلا - فان التنظيم الأم يتولى عادة مراقبة هذه السياسة . وفي مثل هذه الحالات يشكل في الغالب مجلس استشاري يضم ممثلين عن الصناعة ليتولى اقتراح ومراجعة سياسة الخدمات .

ويختلف تمثيل المشروعات الصناعية في مثل هذه المجالس ؛ ذلك ان تمثيل الصناعة يعتمد الى حد كبير على مدى وحدة وحسن تنظيم الصناعة المحلية . ويوجد في بعض البلدان غرف للتجارة والصناعة تتولى تمثيل كل او معظم المشروعات . كما يحدث ذلك ايضا في الدول التي يوجد بها اتحاد عام يضم كافة الصناعات الصغيرة القائمة . وفي بلاد اخرى نجد ان التنظيم الصناعي يقوم على اساس قطاعي او اقليمي او على اساس توزيع المنشآت الصناعية بين عدد من المؤسسات . وفي بعض البلاد النامية لا يوجد غير القليل من المؤسسات التي تضم مجموعات نوعية من المشروعات بل قد ينعدم وجودها على الاطلاق .

وعادة ما تختلف الترتيبات الخاصة بتمثيل المشروعات الصناعية التابعة للقطاع العام في مجالس ادارات أجهزة الخدمات الصناعية عن مثيلتها المتعلقة بتمثيل القطاع الخاص . ويجرى في بعض البلدان تمثيل قطاع العمالة في بعض هذه المجالس بواسطة مندوبين عن نقابات العمال واتحادات النقابات . كما يتم ايضا في اغلب الاحوال تمثيل الجمعيات المهنية او الفنية والجامعات والمؤسسات العلمية . وقد ظهرت الرغبة ايضا في ضرورة وجود ممثلين للقطاع المصرفي وقطاع التجارة في مجالس ادارات أجهزة خدمات صناعية معينة .

وغالبا ما تضم مجالس الادارات ممثلين عن أجهزة الخدمات الصناعية الأخرى التي يرتبط نشاطها معا ارتباطا وثيقا ، وذلك بالإضافة الى ممثلين للوزارات والدوائر الحكومية التي تختص بالتخطيط والتمويل والتنمية الصناعية عامة . ولا جدال في أن لهذا التمثيل أهميته في تحقيق التنسيق بين كافة أجهزة الخدمات الصناعية .

الصناعة كعميل لأجهزة الخدمات

الحاجة الى الاعلام والنشر :

لا تستطيع الصناعة ان تفيد من الخدمات الصناعية ما لم يتم نشرها وما لم تكن هذه الخدمات مقبولة كوسيلة تحقق مكاسب جوهرية لمن يستخدمها . ومن ثم فان الأمر يستلزم وجود علاقة ثقة بين هؤلاء وهؤلاء . والواقع ان النتائج الفعلية لنوعية العمل الذى يؤديه جهاز الخدمات هى التى تحدد رد الفعل لدى عملائه وسمعة جهاز الخدمة عموما . ويحتاج الأمر فى البداية الى تنمية الاتصالات النشيطة مع المشروعات الصناعية كل على حدة ومع رابطات مديري المشروعات الصناعية لاحاطتهم علما بوجود جهاز الخدمة المعنية ، والموضوعات التى يستهدف ان يغطيها نشاطه لتقدير حجم ومدى حاجاتهم الى خدماته . وفى هذه المرحلة يعتمد نجاح جهاز الخدمات الى حد كبير على مدى خبرة ومكانة مدير الجهاز وكبار موظفيه ، وذلك لان رجل الصناعة لن يلجأ الى طلب المساعدة برغبة صادقة ما لم يشعر بأن جهاز الخدمة يضم كفاءات تفوق فى خبرتها ما يوجد لديه فى منشأته . ومن المسلم به ان المشروعات الصغيرة هى التى تلجأ غالبا ، والى حد كبير ، الى اجهزة الخدمات الصناعية وذلك لانها لا تستطيع ان تتحمل توفير الخدمات المطلوبة من مواردها الذاتية . على انه يلاحظ فى كثير من الحالات ان الجانب الأكبر من نشاط جهاز الخدمات الصناعية ومساعداته يتجه الى المنشآت متوسطة وكبيرة الحجم التى قد لا يتوافر لديها الاخصائيون اللازمون ولكنها تمتلك الموارد والمعرفة التى تمكنها من حسن استخدام التوصيات التى يشير بها جهاز الخدمات الصناعية . وقد يحتاج جهاز الخدمات الى المبادرة من جانبه باستحداث برامج للتوسع الصناعى وذلك لمعاونة مجموعات من المشروعات الصناعية الصغيرة .

ويرغب كل من اجهزة الخدمات الصناعية فى استغلال الفرص والوسائل المتاحة للاعلان عن اوجه نشاطه والترويج لها على اوسع نطاق ممكن . وتشمل وسائل واساليب الاعلام هنا فيما تشمل : توزيع نشرات وصفية اعلامية وتنظيم زيارات موظفى الجهاز للمصانع وحضور ممثلين عنه فى اجتماعات المؤسسات الصناعية الحكومية والفنية وغيرها من المؤسسات العامة المختلفة وذلك بالاضافة الى اصدار النشرات الاخبارية والوثائق المهنية بصفة دورية .

نقل الخدمة الى العميل :

يتطلب توصيل الخدمة بفاعلية الى الصناعة ضرورة وجود اتصال مباشر بين جهاز الخدمة الصناعية والمشروعات الصناعية كل على حدة . ولما كان من الشائع انتشار الصناعة في كل دولة بين عدد مختلف من الأماكن فإنه يتحتم بالتالى انتقال عدد من موظفى الشركات الصناعية أو من العاملين بجهاز الخدمات من وإلى تلك الأماكن . وقد يحدث في بعض الأحيان الوصول الى حل وسط وذلك بإشياء مكاتب اقليمية لأجهزة الخدمات الصناعية أو تقديم بعض الخدمات من المركز الرئيسى للجهاز وبعضها الآخر عن طريق تنظيم الزيارات لمواقع العمل .

وهناك أسباب متعددة اقنعت أجهزة الخدمات بعدم الرغبة في الاعتماد على مجرد حضور ممثلين للمشروعات الصناعية الى مراكزها الرئيسية واعتبرت ذلك اتجاها سلبيا يشجع على تفشى العقليّة البيروقراطية بين موظفيها بدلا من أن يتعرفوا على حقائق المشاكل الصناعية في كل منشأة . كما أن ذلك يلقي بأعباء غير ضرورية على عاتق اصحاب الأعمال أو على عاتق صغار رجال الصناعة مما يؤدي بالتالى الى عزوفهم عن البحث عن تلك الخدمات .

ومن جهة أخرى فقد لا يستطيع جهاز الخدمة الصناعية أداء عمله في اغلب الأحيان الا من مركزه الرئيسى الوحيد . ذلك أن بعض هذه الأجهزة مثل معامل الاختبارات تستطيع أن تؤدي وظائفها بأقصى درجات الكفاية اذا تركز نشاطها في مكان واحد . كما أن بعضا آخر مثل البنوك ومؤسسات حماية الملكية الصناعية قد تحتاج في عملها الى مستندات واتصالات خاصة لا تتوافر الا في العواصم أو المراكز التجارية . وقد لا يتوافر لدى أجهزة الخدمات الصغيرة جدا العدد الكافي من المهنيين الذين يستطيعون نقل الخدمة على نطاق واسع في جميع أنحاء البلاد سواء بطريق الزيارات أو من المكاتب الاقليمية . كما لا تتوافر أحيانا المبالغ اللازمة لتمويل تكاليف السفر .

ولكل جهاز من أجهزة الخدمات الصناعية طريقته الخاصة في التوفيق بين الرغبة في تطبيق اللامركزية والأسباب التي تعارض هذا الاتجاه . وتخف حدة هذه المشكلة في الدول الصغيرة حيث تقترب مراكز الصناعة من مراكز أجهزة الخدمات . أما في الدول الأكبر ، حيث تتركز الصناعة في منطقة جغرافية معينة ، فإن جهاز الخدمة بكامل هيئته - أو على الأقل احدى

مكاتبه الإقليمية - قد يتخذ مقره في تلك المنطقة . كما يمكن في بعض الأحيان وضع الترتيبات التي تمكن موظفي جهاز الخدمات المركزي من القيام بزيارات دورية للمناطق البعيدة والالتقاء بالعاملين في الصناعة وخاصة في المشروعات الصغيرة . وإذا كان المشروع يلتزم بدفع تكاليف الخدمات الاستشارية فيمكن ادراج المصاريف الخاصة بإيفاد العاملين بجهاز الخدمات الى مقر المشروع ضمن هذه التكاليف .

على أن الصناعة نفسها ، وخاصة القطاع الخاص المنظم ، تستطيع أن تفعل الكثير لتشجيع اللامركزية بالنسبة للخدمات الصناعية . ويمكن أن تقدم المطالب اللازمة في هذا الشأن الى الحزب السياسي الحاكم والى الدوائر المختصة بتوزيع الانفاق العام وشئون العاملين مع تأكيد الحاجة الى ضرورة رصد الموارد الكافية لأجهزة الخدمات حتى تتمكن من أن تمد نشاطها الى مواقع العمل في القطاع الصناعي . ومع ذلك فإن المسؤولية الأولى إنما تقع على عاتق مجالس إدارة ومديري أجهزة الخدمات الصناعية . وهنا يتعين أن تتجه الخطط التنظيمية وبرامج العمل والميزانية والعمالة نحو تحقيق أقصى ما يمكن من الاتصالات بالمشروعات التي تحتاج الى خدمات الجهاز أينما وجدت . وبهذا يمكن أن تصبح الدعوة الى اللامركزية أكثر من مجرد شعار للهيكلة التنظيمي ، بل تتحول الى مذهب فكري وهدف عملي .

الفصل الثالث

ادارة الخدمات الصناعية - الجوانب التنظيمية

تصنيف الخدمات والتنسيق فيما بينها

تصنيف الخدمات الصناعية :

هناك كثير من الخدمات المتعددة اللازمة لدعم مشروعات التنمية الصناعية . وهذه يمكن تقسيمها الى المجموعات التالية .

(١) تنظيم الهياكل الاساسية

تعتمد الصناعة على خدمات عدد من الجهات الأخرى - سواء كانت تابعة للقطاع العام أو الخاص - في كثير من هياكلها الأساسية . فهي تحتاج عادة الى مساعدتها في اختيار اماكن المشروعات التي يتحدد موطنها في الغالب ضمن خطط التنمية الاقتصادية الإقليمية . وهنا يتحتم ضرورة اقامة المرافق العامة اللازمة مثل محطات القوى والمياه في موقع المصنع كما تحتاج المشروعات الصناعية الى توفير وسائل المواصلات مثل الطرق البرية والسكك الحديدية والخطوط الملاحية لنقل المواد الخام اليها والمنتجات النهائية منها . وقد يحتاج الامر أيضا الى اقامة المساكن اللازمة لسكنى العاملين . ولما كانت المشروعات الصناعية الصغيرة تعتمد ، بصفة خاصة ، على مصادر غير ذاتية في توفير مثل هذه التسهيلات فان الخدمة الصناعية المفيدة هنا تكون في تشجيع اقامة المجمعات الصناعية ، أي اقامة مجموعات من الصناعات في مواقع تحددتها الخطة . وتقوم المجمعات الصناعية بتوفير المرافق المطلوبة والطرق وغيرها من وسائل النقل والمواصلات بالإضافة الى خدمات الشرطة والحماية من الحريق . كما قد يمتد نشاطها أحيانا الى حد اقامة مباني المصانع ذاتها . وقد يؤدي وجود عدد من الصناعات داخل مجمع صناعي واحد الى اجتذاب شركات التعاقد من الباطن أو تلك التي تقوم بتقديم الخدمات المعاونة الى المشروعات الكبرى لخدمة هذه المجمعات . وبذا يمكن بناء المحلات العامة والمساكن اللازمة لسكنى العمال . ومن ثم فان التسهيلات

التي تقدمها المجمعات الصناعية يمكن أن تدلل الكثير من المشكلات التي تواجه المنظمون عند انشاء أى من المشروعات صغيرة أو متوسطة الحجم .

(ب) الخدمات الاستشارية القانونية

يؤثر نجاح أى مشروع من المشروعات الى حد كبير بالقوانين واللوائح التي تصدرها الحكومة او التي لا تتمكن من اصدارها . وهناك بعض التشريعات التي تؤثر على التنمية الصناعية وهي الخاصة بتنفيذ السياسة الاقتصادية للدولة في عدد من المجالات : مثل حماية الصناعات المحلية ومدى رعاية المشروعات الصغيرة ومستويات الضرائب والتأمينات الاجتماعية وعلاقات العمل . وتحدد تشريعات اخرى بدانة الاحكام الخاصة بانشاء وتشغيل المشروعات ، وهذه تشمل الترخيص باقامة المصانع وتحديد مناطقها وتراخيص الاستيراد والتصدير وقواعد الرقابة على التسويق والاسعار وتنفيذ المعايير النوعية والكمية وذلك بالاضافة الى الاحكام الخاصة بالصحة المهنية والامن الصناعى . وتنص القوانين في كافة الدول على الاحكام الخاصة بالامن الصناعى سواء بالنسبة لمبنى المصنع او للعاملين به ، غير ان رجال الصناعة يهتمون ايضا بحماية ملكياتهم التقنية وذلك عن طريق براءات الاختراع والعلامات التجارية وبالاتفاقات اللازمة للترخيص باستخدام الآلات والعمليات التقنية . وتعمل بعض التشريعات صراحة على تشجيع اقامة وتشغيل المشروعات . وتهدف القرارات الخاصة بفرض الرقابة الى منع الغش والتلاعب غير المشروع كما تحتم على اصحاب المصانع ضرورة الالتزام بالمعايير العامة للانتاج . ولما كان ترويج الصناعة وادارتها يتم بمقتضى احكام القانون فانه يلزم ايجاد ثمة وسيلة لكي تؤخذ احتياجات الصناعة في الاعتبار قبل اعداد مشروعات القوانين ولكي تبين لرجال الصناعة كيفية العمل في الاطار القانونى .

(ج) المساعدة في اقامة المشروعات - الخدمات الاعلامية العامة

سواء تم اقامة أى مشروع معين او صرف النظر عن اقامته فانه يعتمد على قدر من المعطيات والموارد التي لا تتوافر لدى المنظمين . وقد تجداية دولة من الدول النامية انه من الضروري ان تعلن عن حاجتها الى اقامة صناعة معينة وان تعرض تفاصيل الامكانيات التي تستطيع ان تقدمها مثل المواد الخام اللازمة التي توفرها بأسعار رخيصة ، ووجود العمالة الكافية والاعفاءات الضريبية او غيرها من الحوافز المالية الأخرى . ويحتاج المنظمون في اغلب الاحيان الى مساعدات محددة بالتفصيل لكي يقدموا على الافادة من هذه الامكانيات . وربما دعت الحاجة الى قيام نفر من الخبراء المؤهلين باجراء

دراسات الجدوى اللازمة . وقد يحتاج الأمر الى المشورة في كثير من الأمور المشعبة مثل الاجراءات القانونية لانشاء الشركات واعداد الخطط الهندسية اللازمة لبناء المصانع والاجراءات المتعلقة بالمناقصات و ابرام العقود او اوامر توريد الآلات . وتعتبر كل هذه المسائل من الموضوعات المتخصصة والفنية التي لا تتوافر لدى المنظمين او لدى العاملين لديهم الخبرات الخاصة بها .

(د) التمويل

تعتبر الحوافز الضريبية وتوفير مصادر التمويل الصناعى من بين المتطلبات الأساسية للتنمية الصناعية . وتشمل الحوافز الضريبية الاعفاء او التنازل عن ضريبة الدخل وضرائب الأعمال او الثروة لفترات محددة ، واعفاء واردات السلع الرأسمالية من الرسوم الجمركية وتقرير الحماية الجمركية لمواجهة المنافسة الأجنبية ، ومنح الإعانات والمنح المباشرة . واذا لم تتوافر التسهيلات الائتمانية من القروض متوسطة وطويلة الأجل فان حجم وعدد المشروعات الصناعية ، التي يمكن انشاؤها ، يتناقص الى حد كبير كما تعوق صعوبة الحصول على القروض قصيرة الأجل الانتاج . ومن هنا فانه يلزم توفير القروض متوسطة وطويلة الأجل عن طريق دعم مؤسسات التمويل حتى تستطيع تقديم القروض بفائدة منخفضة الى حد مناسب او تضمن السندات الخاصة او تساهم بحصة من رؤس الاموال المستثمرة في المشروعات . كما يتحتم ايضا اتخاذ الاجراءات اللازمة لتوفير القروض قصيرة الأجل لتمويل رأس المال العامل .

(هـ) المساعدات المتعلقة بشئون العاملين

الخدمات الاستشارية في شئون العمل والتدريب

يحتاج المشروع الصناعى المتوسط الى المعونة في المسائل المتعلقة بشئون العاملين . فقد يحتاج الى المساعدة في تفسير ومتابعة تنفيذ القوانين الخاصة بعلاقات العمل والتأمينات الاجتماعية كما قد تلزمه المساعدة في وضع اللوائح التفصيلية الخاصة بساعات العمل والاجور والاجازات . وبالإضافة الى ما تقدم قد يحتاج المشروع الجديد الى مشورة الخبراء بالنسبة للاجراءات الصحيحة لحل المنازعات الخاصة بتلك المسائل . هذا فضلا عن حاجة المشروعات الى المعلومات المتعلقة بتوافر القوة العاملة وتعبئتها .

وهنا تتركز حاجة الصناعة أساسا حول موضوع تدريب العاملين حيث تعاني الدول النامية غالبا من عدم وجود العاملين المؤهلين في المجالات الصناعية . ويلاحظ بصفة عامة ان اجهزة التعليم القومية لا تستطيع ان تساعد كثيرا في هذا المجال كما لا تتوافر الامكانيات المالية والخبراء اللازمون

للتدريب الداخلى الا لدى المشروعات الصناعية الكبرى فحسب . ومن ثم فان معظم المصانع لابد لها وان تعتمد على اجهزة الخدمات الصناعية التي تنظم لها دورات التدريب المهنى والفنى والادارى .

(و) الخدمات الاستشارية

على الرغم من ان كافة اجهزة الخدمات الصناعية تقريبا تقدم المشورة اللازمة فى الموضوعات التي تدخل فى اختصاصها فان من المتفق عليه ان هناك حاجة متزايدة لوضع نظام يكفل توفير الخبرات اللازمة للمشروعات التي تواجه اية مشكلة خاصة وذلك بالسرعة والمرونة الكافيتين . ويوجد فى الدول المتقدمة صناعات عديدة من الشركات التي تعمل فى مجال الخدمات الاستشارية المتعلقة بالصناعة . اما فى الدول النامية ، حيث لا يتوافر العدد الكافى من المستشارين ذوى الخبرة ، فيجرى انشاء اجهزة الخدمات الاستشارية على غرار اجهزة خدمات التوسع الزراعى التي انشئت فيها من قبل . وعادة ما تظهر الحاجة الى الخدمات الاستشارية لحل المشكلات الفنية المتعلقة بالنواحى الهندسية والانتاج ، غير انها قد تفيد ايضا فى مسائل التنظيم والادارة . وفى بعض البلدان تقدم الخدمات الاستشارية ، فيما يتعلق بشراء الامدادات والمعدات ، الى المنظمين الذين لا تتوافر لديهم المعرفة او الاتصالات اللازمة للاعتماد على انفسهم كلية . كما تساهم الخدمات الاستشارية فى تسهيل مهمة التسويق فى الوصول الى المشترين الجدد ، وتوفير المعلومات المتعلقة بالظروف الحالية السائدة فى الاسواق وبالتنبؤات الخاصة باتجاهاتها فى المستقبل ، وبمساعدة المشروعات على الاستفادة من الترتيبات التجارية الدوائية مثل اتفاقات المقايضة . وبالإضافة الى تقديم النصيحة فى المسائل الجارية فان الخبراء الاستشاريين يمكنهم معاونة الادارة الصناعية فى التعرف على الاساليب الجديدة فى المجالات التقنية والاقتصادية والادارية . ولعل لذلك قيمته على وجه الخصوص بالنسبة للمنشآت الصغيرة او المتوسطة الحجم (١) .

(و) البحوث الصناعية

خصصت الدراسة رقم (١٠) من هذه السلسلة لموضوع البحوث الصناعية ومعهد البحوث الصناعية .

(١) انظر
United Nations Industrial Development Organization, "Manual on the Use of Consultants in Developing Countries" New York, 1968, ID/3 (Sales N°E. 68. 11. B. 10).

توفير المعطيات الصناعية :

يعتبر جمع ونشر المعلومات الصناعية من أهم الخدمات اللازمة للصناعة وخاصة في الدول النامية . ويلاحظ أن المطبوعات واسعة الانتشار التي تغطي كافة جوانب النشاط والتي تنتشر في جميع أنحاء العالم تنمو وتزداد بصورة مطردة . وتتوافر هذه المعلومات بالقدر المعقول في الدول الكبرى المتقدمة صناعيا . غير أن معظم الدول النامية التي تهتم بالتصنيع لا تعرف غير القليل من المتوافر منها ، بل قد يصعب عليها في أي وقت الحصول عليها . وفي كافة الدول تحتم كثرة المعطيات الصناعية المتشعبة ضرورة إيجاد وسيلة لتحليل وتصنيف وتلخيص المادة المتاحة حتى يمكن وضعها في شكل يصلح للاستخدام العملي .

وتحتاج أجهزة الخدمات الصناعية الى أن تكون على اتصال دائم بمصادر المعطيات المتعلقة بأوجه نشاطها وأن يكون لديها من الوسائل ما يحقق لها ذلك . وثمة واحدة من صلاحيات هذه الأجهزة تتمثل في نقل هذه المعلومات الى المشروعات الصناعية التي قد تفيد منها . ويندر أن يتوافر لدى أية دولة من الدول النامية الموارد اللازمة لإنشاء جهاز مركزي للمعطيات الصناعية . وغالبا ما تنشئ معهدا للبحوث الصناعية لمحاولة سد هذه الحاجة . ونظرا لاتساع نطاق الموضوعات التي تتوافر عنها ، أو تحتاج الى المعلومات الصناعية فإنه يلزم أن تشترك كافة أجهزة الخدمات الصناعية في تحمل كثير من أعبائها ، بحيث يتحمل كل جهاز منها بأعباء المعلومات التي تتعلق بأوجه نشاطه فحسب .

وأحيانا يتم نشر المعلومات الصناعية عن طريق البرامج التي تضعها أجهزة الخدمات أو أساليب العمل التي تتبعها . وتنتقل هذه المعلومات أيضا بطريق الرد على الاستفسارات التي تتلقاها أجهزة الخدمات من المشروعات الصناعية حول موضوعات معينة . كما قد يجد جهاز الخدمات الصناعية أيضا أن ينشئ مكتبة متخصصة أو يقوم بجمع الوثائق التي يمكن للعاملين بالجهاز الرجوع اليها والتي قد يفيد توافرها الخدمات الاستشارية التي تطلبها المشروعات الصناعية . على أنه يمكن نشر المعلومات الهامة عن التشريعات الصناعية والتعريف بالسياسة الصناعية للحكومة ونشر أحدث البيانات الإحصائية على نطاق واسع عن طريق النشرات الدورية أو الخاصة التي تصدرها أجهزة الخدمات الصناعية . كذلك يمكن التعريف بالمعلومات المتعلقة بالآلات الجديدة من خلال المعارض الصناعية والأسواق التجارية .

التنسيق بين الخدمات الصناعية :

تعرض قضية التنسيق لبعض الأخطاء التي تحدث بفعل عدد من العوامل الطبيعية أو الخارجية غير المتوقعة ، غير أن بعضها منها يعزى عامة الى ضعف التخطيط سواء لحدائثة العهد به أو لنقص الخبرة فيه . وكلى السببين شائع فى الدول النامية مما يلقى بمسئوليات اضافية على عاتق اجهزة الخدمات الصناعية حتى تضمن عدم ظهور الصعوبات نتيجة نقص التنسيق الادارى للتنمية الصناعية .

ويتطلب اقامة المشروعات ضرورة توافر عدد من الخدمات منها على سبيل المثال القيام بدراسات الجدوى اللازمة واعداد الترتيبات الخاصة بالتمويل ، وتنفيذ الأعمال الهندسية ومراقبة عمليات البناء ، وطلب توريد الأجهزة اللازمة ، وضمان توافر احتياجات المشروع من القوة المحركة وامكانيات النقل بالإضافة الى اختيار قوة العمل اللازمة وتدريبها . وعندما يبدأ تشغيل المصانع فانها تصحح فى حاجة الى معاونتها فى البحث عن المواد اللازمة للتشغيل وفى ادارة شئون العاملين ، وفى التغلب على مشكلات الانتاج وفى تسويق منتجاتها .

كل هذه الأعمال تحتاج بالضرورة الى الموازنة بينها جميعا وذلك وفقا لبرنامج محدد يجرى تنسيقه بفاية الدقة . ذلك انه يتعين التأكد من جدوى المشروع قبل البحث عن موارد التمويل ، كما يلزم وجود قوة العمل المدربة عند الانتهاء من تركيب الماكينات وهكذا . ويلاحظ ان عجز اجهزة الخدمات الصناعية عن تقديم المساعدات الأساسية فى التوقيت السليم من الجدول الزمنى المتشعب قد عرض عدد من المشروعات فى جميع انحاء العالم الى تأخيرات طويلة ادت الى زيادة التكاليف .

وتساهم معظم اجهزة الخدمات الصناعية بطريقة أو بأخرى فى عمليات انشاء المشروعات العامة الكبرى أو التوسع فيها . وقد أصبح من المألوف منذ زمن طويل فى المجالات الهندسية وأعمال التشييد ضرورة وضع برنامج تفصيلى لمختلف مراحل البناء وامداد المشروع الصناعى بالالات اللازمة . وبالمثل يصبح لزاما على الادارة الصناعية ان تقوم ، فور بدء تشغيل المصنع ، بوضع البرامج اللازمة لاستخدام الموارد وتنظيم مختلف مراحل الانتاج . وثمة أسلوب آخر يتساوى مع ما سبق فى الأهمية - وان كان أقل شيوعا - يتمثل فى وضع برامج محددة لكافة الخدمات الصناعية التى تساعد فى اقامة المشروع وتساوده عند بدء التشغيل . وغالبا ما تتساوى أهمية توفير خدمة

صناعية معينة في الوقت المناسب مع أهمية بناء المشروع أو تسليم المواد الخام اللازمة في المواعيد المحددة بالجدول الزمني . ويقع على عاتق كل جهاز من أجهزة الخدمات الصناعية مسؤولية وضع البرنامج الزمني لمساهمته في أي مشروع على أن يتولى جهاز أكبر مسؤولية تنسيق برامج المشروع بصفة عامة . ويزداد باطراد استخدام الأساليب الإدارية الجديدة - مثل طريقة المسار الحرج - في مشروعات التنمية الصناعية لضمان سلامة التوقيت بالنسبة لتدفق الموارد والخدمات .

و قد فطنت بعض البلدان الى مزايا تشكيل فرق خاصة لتنسيق التنمية في المشروعات الصناعية التي تحتاج الى خدمات عديدة . وبمقتضى هذا النظام يعين شخص واحد لمتابعة خطى التقدم في انجازات المشروع ويختار لمعاونته عدد من الزملاء المتخصصين في أجهزة الخدمات الصناعية الأخرى يعملون معا لمساعدة المشروع على السير قدما الى الحد الذي يحتاج فيه الى التعاون مع هذه الأجهزة . ولما كان العمل الذي يوكل الى هؤلاء محددًا بدرجة معقولة فانه لا يحتاج بالضرورة الى صفوة كبار العاملين في كل من أجهزة الخدمات الصناعية وان كان الأمر يتطلب ان تتوافر في الأعضاء الذين يختارون لذلك الخبرة الكافية والمركز الوظيفي المرموق لكي يكونوا على بينة بما يلزم اتخاذه ، ولكي يسهل عليهم الرجوع الى كبار العاملين الذين قد يحتاج الأمر اليهم من وقت لآخر لتيسير المهمة الموكولة اليهم . وغالبا ما تتحقق ذات الفائدة من تشكيل فرق مماثلة للقيام بدراسات الجدوى ولدراسة المشكلات التي تواجه المشروعات .

على انه يتعين ان يتم التنسيق بين السياسات الخاصة بكافة الخدمات بما يكفل لها ان تتجه في انسجام نحو تحقيق الاهداف المشتركة . والا فقد يكون التمويل - على سبيل المثال - ميسورا للصناعات الصغيرة بينما يقصر نظام تراخيص الاستيراد الحق في استيراد الآلات على المصانع الكبيرة فحسب . او قد يصير تشجيع المنظمين على اقامة المشروعات الصناعية في المناطق المختلفة في الوقت الذي تتركز فيه خدمات النقل في مناطق أخرى من الدولة . كما قد تساعد أجهزة الخدمات الصناعية اصحاب الاعمال في الحصول على الاسرار الفنية للصناعة وعلى حل مشاكل الانتاج بما يساعد على اقامة صناعة وطنية على حين تهتم أجهزة التسويق بترويج المنتجات البديلة أو المستوردة .

وعلى ذلك فقد اتجه الرأى بصفة عامة الى ضرورة ان يضم مجلس الادارة او المجلس الاستشارى لآى جهاز من اجهزة الخدمات الصناعية ممثلين للجهات الأخرى المعنية ، وأن يشارك هؤلاء فى وضع سياسة الجهاز . ولعله لم يتم بعد ادراك القيمة الحقيقية للتنسيق الذى يكفله هذا التكامل فى الادارة . وعلى أية حال فلو سيلة التنسيق هذه اثر مزدوج . ذلك ان جهاز الخدمات انما يفيد من نصائح وتحذيرات وتشجيع الجهات الأخرى التى تعمل فى مجالات مماثلة ، وذلك فى نفس الوقت الذى يحمل فيه الممثلون المذكورين الى وحداتهم الأصلية كثيرا من المعاومات عما يقوم به جهاز الخدمات كما يتحملون بالتالى مسؤولية اضافية حول تشجيع التعاون مع جهات عملهم الأصلية .

ونمة اسلوب مماثل يشيع تطبيقه فى مجالات العمل ذاتها يتمثل فى تشكيل لجان للتنسيق تضم ممثلين عن العاملين فى مختلف المشروعات او الوحدات يمكن عن طريقها تهيئة فرص اللقاء بين اوائك الذين يهتمون بدراسة مشكلة مشتركة معينة وتبادل الرأى حولها . وتوفر مثل هذه اللجان - على الأقل - وسيلة لتبادل المعلومات . ولهذه النتيجة فى حد ذاتها اهميتها نظرا لأن كثيرا من الصعوبات ليست فى الواقع الى نتيجة عدم معرفة العاملين بما يفعله زملاؤهم فى الاجهزة الأخرى اكثر من كونها نتيجة للرغبة المتعمدة للعمل المستقل . وتستطيع هذه اللجان ان تضع على الأقل اساليبها معينة للتعاون ولكنها لا تختص بتنفيذها .

ولا جدال فى ان التنسيق يمثل واحدا من المجالات التى يعتمد فيها الجهاز الادارى بالكامل تقريبا على التفهم الانسانى . ذلك انه يصعب الى حد كبير ان يفرض التعاون بالقوة ، اذ يتعين ان تتبع الرغبة فى التعاون من الاطراف المعنية ذاتها . ويستطيع القادة السياسيون والاداريون تنمية هذه الرغبة عن طريق القول والعمل معا ، على ان يكونوا هم انفسهم مثلا يحتذى ، وعن طريق بث مبادئ التعاون هذه بين المستويات التالية اهم . ويمكن تشجيع هذا الاتجاه فى المجال الصناعى بالتركيز على العمل الموحد لمقابلة الاحتياجات . وتعتبر التعليمات واللجان وغيرها من الاساليب الأخرى مجرد وسيلة للاستفادة من الرغبة الحقة فى احداث التعاون اللازم لتحقيق التنمية الصناعية الكافية .

التنظيم الداخلى لاجهزة الخدمات الصناعية

التنظيم على اساس الوظيفة :

يتحتم ابتداء في مجال التنظيم الادارى ، ان نحدد الوظائف التى يتعين على جهاز الخدمات الصناعية القيام بها ، ثم يصير بعد ذلك وضع الهيكل التنظيمى المناسب الذى يساعد على تنفيذ هذه الوظائف بأقصى كفاءة . ولا يمكن وضع طراز موحد للتنظيم يمكن تطبيقه على النطاق العالمى نظرا لتغير الظروف من حالة الى اخرى . ومع ذلك يلاحظ ان الخدمات اللازمة للصناعة تتشابه الى درجة كبيرة في معظم الدول ، وان اية دولة تستطيع ان تفيد كثيرا من خبرة الآخرين .

ويتشابه التنظيم الداخلى في اجهزة الخدمات الى حد كبير سواء كان الجهاز تابعا للحكومة او كان من اجهزة القطاع الخاص المنظم . ومن جهة اخرى يختلف الهيكل التنظيمى من جهاز الى آخر نظرا لاختلاف طبيعة العمل .

وعلى سبيل المثال نجد ان مجالات العمل في اى معهد كبير للبحوث الصناعية الشاملة تتضمن في الغالب عددا من فروع الدراسات المختلفة ويتوافر لدى الكثيرين من العاملين به مهارات فنية عالية ، كما يتمتع بالاستقلال في العمل الى حد كبير . اما البنك الصناعى الذى يختص بتمويل الصناعات الصغيرة فيختلف في عمله كثيرا عن معهد البحوث وتتطلب طبيعة عمله نوعيات مختلفة من الموظفين مع نوع آخر من التنظيم والرقابة ايضا . ودراسات الجدوى التى يجريها البنك كثيرة ومتعددة ولكن مجالها ضيق بطبيعته . ويحتاج العمل في البنك الى اجراءات مطولة للتعامل فى الاموال ، والى جهاز كبير من الموظفين الكتابيين للعمل فى الحسابات والمراسلات ، كما يحتاج فى الغالب الى افتتاح عدد من المكاتب الفرعية الدائمة . ويعكس الهيكل التنظيمى لوحدات البنك مختلف المراحل والوظائف الخاصة بمنح ومتابعة وتحصيل القروض اكثر مما يظهر طبيعة المشروعات التى يخدمها .

اما جهاز التدريب الصناعى فيجرب تنظيمه على اساس ان يتمكن من تنظيم سلسلة من دورات معينة ، كما قد يضم وحدات تعليمية ، ويستوظف عددا من الاخصائيين يتخصص الكثير منهم عادة فى تدريس مادة واحدة فقط او يشرف على الدورات التدريبية فى مشروع معين . ويحتاج

الجهاز الخاص بحماية الملكية الصناعية ، مثل براءات الاختراع ، الى هيكل تنظيمي يمكنه من القيام بالاتصالات اللازمة مع السلطة التشريعية في الدولة ومع الشركات والمؤسسات العاملة في الخارج .

الهيكل المبدئي للتنظيم :

عندما يكون جهاز الخدمات الصناعية في دور التأسيس فان اوجه نشاطه قد تكون محدودة بعض الشيء . والراجع ان المنشآت الصناعية لا تدرك تماما الخدمات التي تقدم اليها ولا هي تقدر قيمتها حق قدرها . ومن ثم فان المشكلة التي تثور ابتداء تتعلق بحجم قوة العمل اللازمة وتركيب الهيكل التنظيمي المطلوب . واذا كانت خطة العمل تستهدف توفير الخدمة الصناعية - ولو على نطاق محدود - فيتعين ان يكون هناك حدا أدنى لعدد العاملين في جهاز الخدمة ونوعياتهم . وهنا لا يحتاج الجهاز في مستهل نشاطه الى تنظيم كبير ، وقد يكون من الافضل الا يخصص له اكثر من ميزانية صغيرة وان يلحق به عدد محدود من الموظفين المؤهلين .

وعلى الرغم من ان مدير الجهاز وغيره ممن يتولون وضع خطة تطويره يحتاجون الى ان تكون لديهم صورة واضحة عن الهيكل العام للجهاز فانه يحسن ان يكون التنظيم المبدئي بسيطا للغاية وان تكون علاقات العمل والعاملين اكثر مرونة واتساعا . وخلال هذه الفترة يستطيع المدير ان يكتشف القدرات الخاصة ومواطن الضعف بين موظفيه . ومع ازدياد حجم العمل يصبح في استطاعته ان يعيد توزيع العاملين معه بحيث يضع الرجل المناسب في المكان المناسب الذي تظهر فيه مواهبه .

اما اذا كان الهيكل اكثر اتساعا منذ البداية ، فان خريطة التنظيم تشمل عددا من الادارات والاقسام التي لا يحتاج اليها حجم العمل آنذاك . وهنا يجد المدير نفسه مضطرا لان يشغل الوظائف غير الضرورية في الهيكل وذلك بتعيين موظف واحد على الاقل في كل وحدة منها . وبقيد هذا الوضع حرية المدير في محاولة اجتذاب موظفين اكفاء جدد من خارج الجهاز ، كما يعنى هذا الاتجاه في الاجل الطويل ان يطالب الذين عينوا منذ البداية في كل من هذه الوحدات بالترقية الى اعلى وظائفها . ويؤدي هذا الاتجاه الى قيام هيكل تنظيمي يبدو مشيرا في كثير من البلدان ولكنه يكون في الحقيقة غير متكامل حيث يعمل في الاقسام الفرعية واحد ان اثنين يشغلون فيها المراكز القيادية في وقت لا يوجد فيه اى موظفين تابعين لهم .

وربما كان لمثل هذا النظام مساره في المدى الطويل في الدول النامية كما أنه سرعان ما يظهر مشكلة الحاجة الى التنسيق بين كثير من الأقسام الصغيرة للغاية ، ويضع عبء التنسيق على عاتق المدير أو يضطره الى توظيف نوابا آخرين - لا حاجة للعمل بهم - ليتولو مسئولية التنسيق بين مختلف اقسام الجهاز .

والأهم من ذلك ان هذا الاتجاه يؤدي ، كما سبق القول الى شغل الوظائف الرئيسية في كل قسم بنوع من الموظفين كل مؤهلاتهم الأساسية انهم عينوا في الجهاز في مراحلهم الأولى . وعندما يتهاى الشباب القادرون بعد ذلك للترقية او يتوافر العاملون المدربون تدريبا جيدا تكون الوظائف الرئيسية في الجهاز قد شغلت كلها تماما . وهنا يواجه المدير او كبار العاملين معه اختيارا عصبيا ؛ فاما ان يتركوا فرص الترقى مغاظة في وجه الموظفين الأكفاء سواء الجدد او القدامى الصاعدين في السلم الوظيفي ، او ان يتخلصوا من قدامى الموظفين الأقل كفاءة رعم ما قد يكون لهم من خدمات مخصصة او ان يعموا على توسيع الهيكل التنظيمي باستحداث وظائف جديدة .

المواصفات الوظيفية :

على الرغم من توخي المرونة في اختيار العاملين خلال المراحل البدئية فان المسئولية تسند بالتدرج اليهم على أساس تخصص كل منهم في عمل معين . وتوضع خريطة التنظيم - في احسن اوضاعها - الوظائف والصلاحيات بصفة عامة غير محددة ، ولذا يتحتم وضع توصيف مفصل وواضح لتلك الوظائف . وبلا حظ ان توصيف الوظائف انما يرتبط بصفة عامة بنوعية الوظيفة اكثر من ارتباطه بالأشخاص طالما ان أولئك الذين يشغلونها معرضين للتغيير من وقت لآخر . وعلى اية حال فان توصيف الوظيفة يحدد في اية لحظة الواجبات التي يعين اي موظف القيام بها .

ويتعين ان يحدد اي توصيف للوظيفة في وضوح تام علاقة العمل - وبالتالي علاقة الشخص الذي يقوم به - ببقية دوائر الجهاز . وهنا يصبح من الضروري ان يعرف الموظف ممن يتلقى تعليماته ، ومن الذين يخضعون لاشرافه ، ومن الذين يمكنه الرجوع اليهم عند الحاجة في موضوعات معينة ، ومن الذين يتحتم عليه الرجوع اليهم للتشاور والتنسيق .

ويعتبر تحديد المواصفات الواضحة لهذه العلاقة مطلبا أساسيا لأجهزة الخدمات الصناعية بالدول النامية التي تعتبر حديثة العهد بمثل هذه الأجهزة بل وبالإدارة الحكومية عامة . غير أنه يلاحظ أن العاملين لا يألون في الغالب

اية علاقة قوامها الرقابة او التنسيق ، اذ ان تجربتهم السابقة على الانتحاق بالعمل الجديد ربما تكون قد نمت في جو مختلف تماما سواء في دور التعليم او في المجتمع الذين يعيشون فيه بصفة عامة . كما ان اولئك الذين يختارون من بين العاملين في المنشآت الصناعية سرعان ما يكتشفون ان العلاقات التنظيمية في الجهات الحكومية تختلف تماما عن مثيلاتها في أى مشروع صناعى .

وعلى الرغم من انه يتعين ان تقوم العلاقات التنظيمية على اساس رسمى فسوف يجد مدير أى جهاز من أجهزة الخدمات الصناعية ان تنظيماته الرسمية لا بد وان تكملها - ان لم تكن تواجهها - سلسلة من العلاقات التنظيمية غير الرسمية . وهذه الأخيرة قد تكون علاقات ثقافية او اجتماعية . فالعاملون الذين ينتمون الى اصل واحد او تخرجوا من مدرسة معينة سوف يكونون اقدر على العمل في جو من الانسجام والتجانس بدرجة لا تتوافر بين من يختلفون في أصولهم وثقافتهم . كذلك قد يضيف عنصر السن او الرئاسة مزيدا من الأهمية على أى موظف صغير الرتبة في نظر مختلف رؤسائه على امتداد السلم الادارى . والعكس بالعكس فقد يجد أى رئيس صغير السن صعوبة في الاشراف على اولئك الذين يكبرونه كثيرا في السن . واحيانا ما تضيف السمات الشخصية والقدرات الخاصة على نفر معين من الموظفين مزيدا من القوة عن اقرانهم اكثر مما قد يهيئه لهم المنصب الرسمى ، بينما لا يستطيع الموظف الضعيف او غير الكفاء ان يصمد ويثبت وجوده حتى ولو كان يشغل رسميا وظيفة أعلى .

التسهيلات الادارية الداخلية :

تختلف الاجراءات الحكومية الخاصة بتنظيم الشؤون الادارية داخل أجهزة الخدمات الصناعية ، أى فيما يتعلق بتوفير المكان اللازم لمقر الجهاز وشئون النقل والخدمات الكتابية . الخ . واحيانا يتم تنظيم هذه الخدمات بالاسلوب المركزى بالنسبة للجهاز الحكومى كافة او بالنسبة للأجهزة التابعة لوزارة الصناعة ككل . وبصفة عامة يجب ان يكون لدى كل من أجهزة الخدمات الصناعية المستقلة او الخاصة اقسام خاصة بالشئون الادارية فضلا عن ادارات الافراد والادارات المالية . ويفضل دائما ان يكون لدى الجهاز وحدة ادارية خاصة تتولى القيام بكل هذه الوظائف وتغنى المدير وجهازه الفنى من تحمل اعبائها . ويلاحظ انه اذا سار العمل في هذه النواحي الادارية بالطريقة السليمة فانه يساهم بقدر كبير في الارتفاع بكفاية جهاز

الخدمة الصناعية . اما اذا ساءت احواله فان ذلك قد يخلق للجهاز صعوبات لا مبرر لها .

الاستعانة بغير موظفي اجهزة الخدمات الصناعية :

تعتبر معظم اجهزة الخدمات الصناعية في الدول النامية صغيرة نسبيا . وتقل حاجة هذه الاجهزة - في مراحلها الاولى - للوحدات الفنية المهنية التي لا يعمل افرادها في النشاط الادارى . غير ان الاجهزة الاكبر قد تحتاج الى خدمات عدد من المستشارين او الخبراء المتخصصين في مجالات معينة والذين يمكنهم القيام بالاعمال او الدراسات الميدانية غير الدائمة او يعملون كأخصائيين لمساعدة مدير الجهاز وكبار موظفيه . وبهذا الاسلوب يتمكن جهاز الخدمات الصناعية من توخي المرونة في اختيار عدد من الخبراء المؤهلين لوظائف غير دائمة ، بشرط ألا يحمل هؤلاء تدريجيا بأعباء ادارية أو روتينية . وهنا يجب أن تتخذ الاحتياطات الكافية حتى لا تصبح هذه الوظائف ملجأ لغير الأكفاء من كبار السن أو للسياسيين البعدين . ومن الأسلم أن تظل هذه الوظائف ، في اغلب الحالات ، من المناصب المؤقتة مما يتيح لاجهزة الخدمات شغلها لفترات قصيرة بين الحين والحين من بين رجال الصناعة والجامعات وغيرهم .

الفصل الرابع

ادارة اجهزة الخدمات الصناعية - العاملون ووضع البرامج السياسة التوظيفية

مستويات المرتبات :

من المسلم به ان اجهزة الخدمات الصناعية في الدول النامية تتمتع عادة بمركز افضل بالنسبة لغيرها من اجهزة الخدمات العامة الأخرى وذلك فيما يتعلق باختيار الموظفين ، نظرا لأنها لا تستطيع اختيار أفرادها من بين موظفي الحكومة فحسب ولكن من موظفي الصناعة أيضا بل ومن بين هيئات التدريس في الجامعات . على ان ذلك انما يعنى من جهة أخرى ان في مقدور العاملين بأجهزة الخدمات الصناعية العامة ان يبحثوا عن الوظائف التي يحصلون منها على مرتبات أعلى في اية جهة أخرى وخاصة في المشروعات الصناعية .

وتعتبر مستويات المرتبات من اهم المشكلات الادارية المعقدة التي تواجه اجهزة الخدمات الصناعية . وفي الدول النامية تعاني هذه الاجهزة باستمرار من نقص احتياجاتها من حملة المؤهلات والمدربين وذوى الخبرة . ومن ثم يصبح لزاما على اجهزة الخدمات الصناعية ان تدخل في منافسة مع غيرها من دوائر الأعمال الأخرى . وهنا لا يصح ان يقتصر مجال المنافسة على القطاع العام او الخاص في الصناعة فحسب ، بل يجب ان يمتد الى مجالات الخدمة المدنية الحكومية التي تتسع فيها مجالات العمالة بسبب كبر حجمها .

وعلى الرغم من ان بعض الدول قد حاولت ان تتحكم في توزيع القوى العاملة فان الصراع على اجتذاب المتخصصين القليلين غالبا ما يحد من كفاية الرقابة الحكومية . وهنا يكون البديل هو فتح باب المنافسة على مصراعيه ليعمل كل جهاز على اجتذاب موظفيه تبعا لقدراته المالية اكثر من اعتبارات حاجته الفعلية او المتطلبات القومية عامة . ويعتبر هذا الوضع ، من وجهة النظر الحكومية بمثابة كارثة ، غير ان مدير جهاز الخدمة الصناعية الكفاء قد يجد لزاما عليه ان يخضع للأمر الواقع وان يبذل غاية جهده حتى النهاية . فاذا كان الجهاز الذي يرأسه يتمتع بالاستقلال المالى فانه يحدد

مستويات الدرجات والمرتبات على أسس تنافسية . أما إذا كان يرتبط بالوائح الحكومية فإنه يبحث في تقرير بعض البدلات الخاصة أو الميزات الإضافية الأخرى التي تشجع الكادرات المطلوبة على العمل لديه . وعليه أن يستعد لاحتمال أن يتركه حتما أحسن العاملين لديه كلما ازدادوا خبرة وكلما اغرتهم المرتبات الأعلى في أية جهة أخرى . كما قد تضطره الضرورة لأن يعان عن قيام الجهاز بتدريب حديثي السن اللازمين للعمل في الصناعة وفي غيرها من الأجهزة الأخرى .

ويسود الشعور في كثير من الأجهزة المستقلة أنه يجب أن ترفع مستويات المرتبات التي تدفعها عن مثيلاتها في أجهزة الخدمة المدنية الحكومية ؛ ليس فقط بالنسبة للوظائف التي تحتاج إلى كفاءات نادرة ولكن لكافة العاملين . غير أنه على الرغم من أن الجهاز قد يجد نفسه مضطرا للمفالة في الزيادة لاجتذاب الفنيين والمديرين فليس هناك عادة ما يدعو إلى أن يدفع أكثر من معدلات الأجور السائدة في سوق العمل وذلك بالنسبة للوفرة الكثيرة من العاملين غير المهرة أو نصف المهرة .

ويشكل وضع موظفي الحكومة الذين يعارون للعمل بالأجهزة المستقلة مشكلة خاصة في كثير من الدول . فإذا كان مستوى الأجور في تلك الأجهزة يزيد عن المستوى السائد في القطاع الحكومي ، وإذا أتيح لأحد موظفي الحكومة أن يحصل على هذا المرتب المرتفع - وهو ما يحدث عادة - في حالة اعارته للعمل بجهاز الخدمات الصناعية المستقل فإن الصعوبات سرعان ما تظهر بعد أن تنتهي فترة الاعارة ويعود ثانية إلى وظيفته الأولى حيث المرتب الأقل .

الحوافز الأخرى :

بالإضافة إلى المرتبات تجد أجهزة الخدمات الصناعية كثيرا من أساليب الحوافز الأخرى . ففي بعض البلدان يجذب مجرد التحدي والحماس لبناء الاقتصاد القومي الأفراد للعمل بها . كما أن الكثير من وظائف الخدمات الصناعية تتيح لشاغليها فرصا ذهبية للخبرة المهنية وللاتصالات المفيدة مع المشروعات الصناعية والنشاط الصناعي بصفة عامة . ويفضل الأفراد من حملة المؤهلات المطلوبة أن يبدأوا العمل من أول السلم الوظيفي متى كان جهاز الخدمات يهيء لهم فرص الترقى واضحة في المستقبل . وهناك أيضا حوافز السفر إلى الخارج في بعثات تدريبية أو لزيارة المنشآت الصناعية أو أجهزة الخدمات الصناعية في الخارج أو لحضور الندوات أو المؤتمرات ، وهذه وإن كانت تقرر عادة في ضوء فائدتها لأجهزة الخدمات الصناعية إلا أنها تزيد من اجتذاب الأفراد للعمل في تلك الأجهزة .

ويضع كل جهاز نمطا محددا للعلاقات الشخصية والجماعية التي تؤثر الى حد كبير في مدى قدرته على اجتذاب الأفراد بالمقارنة بقدرته الأجهزة الحكومية الأخرى التي قد يزيد فيها مستوى المرتبات المدفوعة . وقد يحدث ان ترتبط السياسة الوظيفية في أجهزة الخدمات الصناعية الحكومية الى حد بعيد باللوائح المنظمة للخدمة المدنية . وحتى في هذه الحالة فان مدير الجهاز يستطيع ان يلعب دورا رئيسيا في وضع السياسة الوظيفية وتنظيم علاقات العمل . وهذا يبدو واضحا من الاختلافات الواسعة في نوعيات الموظفين ، ومعدلات الكفاية والروح المعنوية فيما بين الإدارات المختلفة داخل جهاز الخدمة المدنية او داخل وحدة معينة تحت رئاسة واحد من المديرين عما كانت عليه في عهد سلفه او من يأتي بعده . وعلى سبيل المثال فان اساليب اختيار العاملين في لوائح الخدمة المدنية تسمح للمدير بشيء من الحرية في اختيار كبار موظفيه . ومن ثم فانه يصبح قادرا على استخدام نفوذه في تعيين عدد من المستويات العالية المتوافرة كما يستطع الوقوف في وجه أى اتجاه لشغل وظائف الجهاز باناس من ذوى الكفايات المتوسطة . وحتى في الحالات التي تحدد فيها اللوائح القواعد الخاصة بشئون العاملين بالتفصيل فان المدير يحظى ايضا بقدر معقول من السلطة التقديرية في تنفيذها . ولا جدال في ان القرارات التي تصدر عنه فيما يتعلق بتعيين العاملين او تقييم أدائهم او تنظيمهم او نقلهم او اجازاتهم لها اهميتها الكبرى في تحديد مستوى الكفاية في العمل والروح المعنوية للعاملين .

وكانت المفاهيم التقليدية للإدارة تقصر دور الموظفين العاديين على مجرد تلقي القرارات وتطبيق الأوامر الخاصة بتنفيذها . غير ان التجربة الحديثة تذهب الى ان العاملين الأكفاء في الأجهزة الصناعية يستطيعون . بل يتعين عليهم ، ان يساهموا بدرجة كبيرة في وضع وتنفيذ السياسات والمخططات . ويستطيع هؤلاء من خلال ممارستهم المستمرة للعمل ان يتبينوا مدى تأثير أية سياسة معينة على نشاط الجهاز . وغالبا ما يكونون في مركز يسمح لهم بتقدير ما اذا كانت الخطط الموضوعة خططا واقعية ام لا ، كما يستطيعون من خلال تجربتهم تلمس الأفكار اللازمة لوضع السياسات الجديدة او لاعادة النظر في السياسات القديمة . فاذا لم توجد الوسيلة التي تسمح لهم بالتعبير عن هذه الأفكار فان ذلك قد يشبط روح الابتكار عند الموظفين النابهيين . ولعلاج ذلك اصبح للعاملين ممثلين في مجالس الإدارة او في المجالس الاستشارية في بعض الأجهزة . وفي حالات اخرى انشأت النقابات او الجمعيات المهنية عددا من الأجهزة الاستشارية . ويلجأ كثير من المديرين الى تنظيم مؤتمرات دورية للعاملين او عقد جلسات خاصة مع كبار العاملين

أو تخصيص بعض الوقت للالتقاء بهم . وأحيانا ما تسفر هذه الاجتماعات عن مقترحات بناءة . وحتى في الحالات التي لا توجد فيها الوسيلة اللازمة لمساهمة العاملين بطريق مباشر في وضع سياسة العمل فإن الاجراءات الادارية العادية تحتم ضرورة شرح سياسة الجهاز للعاملين وان يتم التشاور معهم للتأكد من ان خطط العمل تتسم بالموضوعية وأنه سوف يتم تنفيذها بكفاءة .

تعيين العاملين :

يتأثر اختيار العاملين الى حد بعيد بمدى التزام جهاز الخدمات الصناعية باتباع طرق تعيين الموظفين المطبقة بالجهات الحكومية . ويسود في كثير من الدول النامية نظام مزدوج ومتناقض في نفس الوقت لاختيار الموظفين المدنيين . وتتسم المتطلبات القانونية المعتادة لشغل الوظائف بالجمود الشديد في أغلب الأحوال حيث تتطلب شهادات دراسية معينة بالإضافة الى سلسلة من الاجراءات المعقدة والاختبارات العديدة . والى جانب ذلك يوجد نظام أسهل نسبيا لتعيين العاملين « المؤقتين » . وقد وضع هذا الأخير لتوفير قدر من المرونة في تعيين الأعداد الكبيرة من الموظفين اللازمين للعمل في مشروعات التنمية بصفة مؤقتة . كما يعتبر هذا الأسلوب أيضا وسيلة لمواجهة الضغوط السياسية والقبلية والعائلية والشخصية لشغل الوظائف العامة . وبعد ان يستمر هؤلاء العاملين المؤقتين في وظائفهم لعدة أعوام يجرى عادة وضع الترتيبات الخاصة لضمهم - فرادى أو بالمئات أو حتى بالآلاف - الى جهاز العاملين المدنيين دون اختبارات .

وعلى رؤساء الأجهزة ان يعلموا ان الدقة في الاختيار انما تحمي الجهاز نفسه حيث تمكنه من اختيار العاملين الأكفاء بحق . وسواء كان الجهاز يلتزم أو لا يلتزم بنظام تعيين الموظفين المطبق في الجهاز الحكومي فإنه يجب الاعلان عن الوظائف الشاغرة على أوسع نطاق وان يكون الهدف من الامتحانات التي تعقد للمتقدمين هو اختيار النوعيات الخاصة التي يحتاج اليها العمل وان يكون للجهاز الحق في اختيار احسن المتقدمين . واذا سمحت الاوائح السارية فقد يكون من الأفضل اختيار الموظفين اللازمين اشغل وظائف المستويات العليا عن طريق المقابلات الشخصية التي يجريها كبار موظفي جهاز الخدمة أو بمعرفة أعضاء مجلس ادارته أو مجلسه الاستشاري .

التدريب :

وبعد ان يتم اختيار العاملين اللازمين لاي من الأجهزة الصناعية فانهم يحتاجون بصفة عامة الى تدريب خاص وذلك لسببين اثنين ؛ اولهما ان

الاساليب الفنية تتطور بسرعة في الصناعة الحديثة وفي الإدارة . ومن ثم يصبح من الضروري أن تتاح على الدوام ، حتى بالنسبة لأقدر الاخصائيين فرص التعاليم حتى تتاح لهم فرصة التعرف على كل جديد . وعلى ذلك فإن كبار العاملين أو الاخصائيين في أجهزة الخدمات الصناعية بأية دولة سواء كانت متقدمة أو نامية ، ياجون الى الاستفادة من كافة فرص التدريب الممكنة .

وثانيهما ان العاملين في أجهزة الخدمات الصناعية بالدول النامية يحتاجون الى التدريب . وذلك نظرا لأن الكثير منهم قد نقلوا للعمل الجديد من جهات مختلفة ولا يعرفون غير القليل عن الصناعة واحتياجاتها . ويلاحظ ان الكثيرين ممن يتقادون الآن المناصب الادارية والفنية ، كانوا يشغلون من قبل وظائف صغيرة نسبيا وان خبرتهم في تخطيط ومراقبة تنفيذ برامج العمل طفيفة للغاية ان لم تكن منعدمة تماما . وهناك عدد آخر من خريجي الجامعات الجدد ممن لم يتعودوا من قبل على العمل الجماعي او على ظروف العمل المكتبية . ولا يوجد غير عدد قليل من العاملين في أجهزة الخدمات الصناعية الذين اتاحت لهم فرص التدريب على العمل الذي يقومون به فعلا .

وتختلف نوعية التدريب وبرامجه من دولة الى اخرى ومن جهاز الى آخر ومن وظيفة الى وظيفة . كما قد تتأثر ايضا بإمكانيات التدريب المتاحة . وغنى عن البيان ان القيمة الحقيقية لاي نوع من التدريب انما تعتمد على مدى ما يستفيدة الموظف من المعارف التي تساعده مباشرة في اقيام بوظيفته . وهذا يتطلب عادة ان يتم تدريب هؤلاء في داخل الدولة التي يعملون بها وعلى ايدي اناس تعودوا كلية على الظروف المحلية السائدة . وفي اغلب الاحوال يفضل اختيار موجهي التدريب من المشروعات الصناعية . كما يلزم ان تتضمن برامج التدريب تعريف موظفي الأجهزة الصناعية بالظروف الادارية والاجتماعية والاقتصادية السائدة في الداخل . وقد تتضمن البرامج بعض المحاضرات النظرية ولكن التدريب الحقيقي يجب ان يجرى اساسا داخل المصانع والمكاتب المختلفة .

اما تدريب موظفي الأجهزة الصناعية في الخارج فيجب ان يقتصر على الحالات الخاصة . فقد يحتاج احد الموظفين الى نوع من الدراسات المتقدمة لا تتوفر امكانياتها في الجامعات او المعاهد الفنية الموجودة في الداخل . كما قد يحتاج في حالات اخرى ، الى التدريب في الخارج على صناعة جديدة او على عملية صناعية معينة او على نوع من الخدمة الصناعية التي توشك ان تطبق في بلده .

ويتجه التدريب في اية دولة الى موائمة برامجه مع الظروف المحلية السائدة . ففي الدول المتقدمة يوجد العديد من الصناعات الكبيرة وشبكة واسعة من الخدمات الصناعية بالاضافة الى التخصص الكبير والقدرة على مد الصناعة بهذه الخدمات . ولا تتوافر مثل هذه الظروف عادة في الدول النامية . وهنا يحتاج العاملون في حقل الخدمات الصناعية الى التعرف على العمليات والمشكلات الخاصة بالمشروعات الصناعية الصغيرة . كما ان عليهم ان يدركوا مفهوم التنمية الاقتصادية المخططة والتي يتعين بموجبه على كل مشروع صناعي . سواء اكان خاصا او عاما ، ان يلعب الدور المحدد له في الاقتصاد القومي . وبالاضافة الى ذلك فان عليهم ان يلموا الماما كاملا بخطة التنمية الصناعية في بلادهم سواء من حيث خطوطها العريضة او من حيث تأثيرها على عدد معين من الصناعات والمشروعات . واخيرا فانه يتعين عليهم عادة ان يعرفوا كيفية استخدام اسط الاساليب الفنية والاجهزة التي تستهدف دائما خفض الايدي العاملة والمواد المستخدمة .

ولا يوجد في اية دولة نامية غير القليل من اجهزة الخدمات الصناعية التي تتوافر لديها الامكانيات الكافية او العدد الكافي من الموظفين اللازمين لنجاح التدريب . على ان نجاح التدريب يمكن ان يتم اذا قام عدد من اجهزة الخدمات الصناعية بوضع برنامج تدريب مشترك . ذلك ان هذا العمل الجماعي يعزز من مركز تلك الاجهزة في طلب الدعم الاضافي من المنشآت الصناعية ومن قطاع التعليم ومن الوحدات المختصة بالتدريب في الجهاز الحكومي بالدولة . وقد تستطيع اجهزة الخدمات في بعض المجالات ، ان تستكمل نشاطها في هذا المجال بتنظيم برامج للتدريب على المستوى الاقليمي او على مستوى بعض دول المنطقة وذلك بالتعاون مع الدول المجاورة التي تعمل صناعاتها واجهزة خدماتها الصناعية في ظروف متشابهة تقريبا .

الابقاء على الموظفين واعارتهم :

عندما يستكمل اي جهاز للخدمات الصناعية العدد اللازم من الموظفين الاكفاء عن طريق الاختيار والتدريب السليمين تبقى امامه بعد ذلك مشكلة الحفاظ عليهم . وقد سبقت الاشارة الى مختلف مفريات العمل في الجهات الحكومية وفي المنشآت الصناعية . ولا تقتصر هذه المفريات على عنصر المرتب فحسب ؛ ذلك ان جهاز الخدمات الصناعية لا يعدو في اغلب الاحوال ان يكون الا تنظيما صغيرا نسبيا بالمقارنة بدوائر العمل الحكومية او المشروعات الصناعية . وبذلك نجد بسففة عامة ان الموظف المسئول في موقع السلطة بأى جهاز للخدمات الصناعية غالبا ما يشغل درجة مالية اقل ، ويشرف على عدد

اقل من المرءوسين ، ويحظى بسلطات اقل من قرنائهم في دوائر الحكومة وفي المشروعات الصناعية . كما ان الوظائف القيادية قليلة في جهاز الخدمات الصناعية ومن ثم فان فرص الترقى تصبح محدودة امام العاملين من الشباب .

وفي ضوء ظروف العمل في اجهزة الخدمات الصناعية وامكانية انتقال القوى العاملة في الدول النامية فانه يتعين الاهتمام بدراسة امكانيات انتقال العاملين من والى هذه الاجهزة . وتعتبر اعارة الموظفين من الاساليب الشائعة لتبادل الخبرات بين الجهاز الحكومي والمشروعات الصناعية العامة . وغالبا ما يستفيد العاملون وتفيد البرامج من تبادل مثل هذه الاعارات لفترات محدودة بين كافة اجهزة الخدمات الصناعية - سواء كانت من اجهزة القطاع العام او الخاص وسواء كانت مستقلة او تابعة - وبين المشروعات الصناعية التي تتعامل معها . ومن الطبيعي ان ذلك يتطلب وضع الترتيبات اللازمة لحماية اسرار الصناعة وتحديد مراتب الافراد وضمان فرص العمل المستمرة لهم . ومن حسن الحظ ان المشكلات المتعلقة بكافة هذه الاعتبارات تقل في الدول النامية عنها في الدول المتقدمة اقتصاديا ، وذلك لان الصناعة في الدول النامية تشكل عادة قطاعا من اقتصاد مخطط كما تضطلع بالمشروعات الكبرى في الغالب والاعم مؤسسات القطاع العام او مؤسسات تساهم فيها الحكومة بنصيب كبير . كذلك يمكن ان تفيد اجهزة الخدمات الصناعية من اعارة خبراء الصناعة للعمل بها لفترات مؤقتة ، كما يعتبر هذا الاتجاه مفيدا للصناعة نفسها في الاجل الطويل حيث يؤدي في النهاية الى موازنة خدمات الجهاز مع احتياجات المشروعات الصناعية .

وضع برامج العمل

صعوبة التنبؤ بحجم العمل :

هناك بعض الخدمات الضرورية التي لا بد منها للصناعة حيث يكون من السهل تقدير حجم الطلب عليها في المستقبل بشيء من الدقة ووضع الخطط اللازمة لها من واقع تلك التقديرات . غير ان الجانب الاكبر من الخدمات الصناعية يعتبر خدمات اختيارية . ويعتمد استخدام هذه الخدمات اساسا على مدى الحاجة اليها . وهذه الحاجة قد تتغير فجأة نتيجة لصدور قوانين جديدة او بفعل التقلبات الاقتصادية او الكوارث الطبيعية وغيرها من الظواهر الاخرى . ومن ثم يصبح من الصعب احيانا وضع تقدير دقيق لحجم الطلب المتوقع خلال فترة معينة على هذه الخدمات .

وهناك اجهزة للخدمات الصناعية تساعد بصفة عامة في حل المشكلات الصناعية المختلفة . وهنا لا يعتمد العمل على مجرد طلبات المساعدة الاختيارية من المنظمين بل يتعين تنظيمه بأسلوب مرن طالما ان المساعدات والخبرات المطلوبة تتحدد على اساس من مشكلات التطبيق الخاصة التي تظهر لدى المشروعات المعنية من حين لآخر . وفي مثل هذه الحالات لا تقتصر صعوبة التنبؤ على حجم الطلب فقط بل انه يتعذر ايضا التعرف مسبقا على نوع العمل المطلوب او نوعية الموظفين اللازمين لادائه .

ويخلق هذا الوضع مشكلة كبرى للكثير من اجهزة الخدمات الصناعية في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء . فاذا قامت هذه الاجهزة بوضع خطة عمل تفصيلية دقيقة لنشاطها في المستقبل فانها سوف تفتقر الى عنصر المرونة والى الموارد اللازمة لمعالجة المشكلات الخاصة غير المتوقعة والتي تمثل في حد ذاتها واحدا من اهم واجباتها . ومن الجهة الاخرى فانه لا يمكنها ان تقصر نشاطها على مجرد انتظار تلقى طلبات العون . وقد لا يكون لهذه الطلبات اهمية تذكر كما ان حلها قد لا يساهم الا قليلا في التنمية الصناعية . وربما لا يتقدم بمثل هذه الطلبات غير عدد قليل من الشركات كما قد تتركز في اوقات معينة . وعلى الرغم من كافة وسائل الاعلام فقد تاتي فترات يقل فيها الطلب على خدمات الجهاز ويقل فيه حجم العمل بالتالى عن طاقة العاملين .

ويمكن ان تقل حدة هذه المشكلة الى الحد الذى تسمح فيه الخبرة السابقة ومعرفة الظروف الصناعية بوضع تنبؤ دقيق لحجم الطلب المنتظر على الخدمات الصناعية في المستقبل . ويتطلب الامر في اى عمل منظم ضرورة وجود قدر من المرونة يسمح على الدوام بمراجعة اية تغيرات غير متوقعة او اية اخطاء في التخطيط . وهنا تحاول الادارة الرشيدة مجرد الحد من الاسباب التي تؤدي الى مثل هذه التغيرات الى اقل حد ممكن مستقبلا في الخطة . وحتى في حالة ما اذا كان يصعب التنبؤ بتفاصيل الطلب على الخدمة الصناعية في المستقبل فان الخبرة والدراية بالظروف الصناعية قد تساعد في تصور انواع المشكلات التي ينتظر ان يطلب مساعدة جهاز الخدمات الصناعية فيها وفي اختيار الموظفين ورصد الموارد اللازمة لحلها . على انه يبقى بعد ذلك كثير من اوجه النشاط الاخرى التي لا يمكن ان يكون للتنبؤ دور ناجح تماما فيها مثل البحوث والتوسع الصناعى والخدمات الجديدة .

تحقيق الاستخدام الأمثل لجهود العاملين :

تحاول بعض أجهزة الخدمات الصناعية تدريب العاملين الذين يمكن اختيارهم بمرونة للقيام بمختلف الخدمات التي تطالب منها . وتحقيقا لعنصر الكفاية فإنه يتعين ان يسير العمل في جهاز الخدمات الصناعية وفق نظام يتم بمقتضاه وضع اولويات للطلبات التي ترد اليه فور وصولها ، وان تركز جهود العاملين الموجودين بالجهاز لوفاء بالطلبات الأكثر أهمية او الأكثر إلحاحا . واذا ما تعددت الطلبات ولم يستطع الجهاز الوفاء بها جميعا ، فإن المشروعات التي لا تحظى طلباتها بأولوية متقدمة لن يرضيها ذلك خاصة وان طلباتها قد تتعرض لمزيد من التأجيل اذا وردت الى الجهاز طلبات اخرى جديدة أكثر أهمية .

وقد وجدت معاهد البحوث الصناعية ان من انجح الطرق لمواجهة الطلبات المتعلقة بمشكلات التخطيط : تخصيص نفر من موظفيها للعمل لمواجهة تلك الطلبات في مواقعها ، على حين تحتفظ بعدد آخر للقيام بمشروعات البحوث التي تجرى في مقر تلك المعاهد . وربما كان من المفيد ان تتبع أجهزة الخدمات الصناعية الأخرى هذا الأسلوب اذا كان نسبة موظفي الجهاز الذين يخصصون لكل عمل تتحدد بشيء من المرونة وتغير حسب الحاجة . وحتى بالنسبة لأجهزة الخدمات التي لا تسمح طبيعة عملها بالقيام بمشروعات مجددة داخل مراكزها فإنه يمكن عادة اختيار عدد من الأبحاث التي يكلف بها نفر من موظفيها اذا كانت الخدمات التي تطلب منها لا تستغرق كامل اوقات كافة العاملين . وهذا يختلف تماما عن قيامهم بأى عمل لمجرد شغل اوقاتهم فحسب . اما الموظفين الذين يختارون للعمل لفترات مؤقتة فإنهم يضطعون عادة بالعمل في الطلبات التي لها اولويتها في قائمة الانتظار والتي يتعذر على كافة الإدارات المختصة بالجهاز انجازها من مواردها البشرية الذاتية . ويجب ان يمثل هذا العمل المؤقت بندا واضحا من البرنامج العام لنشاط الجهاز ، على ان يخصص الرد على طلبات الصناعة والا يعطى من الأهمية ما يجعله يضر بالعمل .

كل هذه الترتيبات ما هي الا وسائل ادارية . وبها يمكن شغل اوقات العاملين في العمل المنتج بصورة مطردة . ولا يستطيع أى منها ان يضع حولا كاملة لمشكلة الربط بين تخطيط نشاط الجهاز والطلبات التي ترد اليه ، كما لا يستطيع أى منها ايضا ان يقيم - او يكون هو في حد ذاته بمثابة

— علاقة قوية بين جهاز الخدمات والمشروعات الصناعية . واذا ما اتيح للصناعة ان تساهم في تخطيط عمل اجهزة الخدمات ، فان ذلك يساعد بالتالى على الوصول الى مزيد من التنبؤات الحقيقية عن حاجة الصناعة من تلك الخدمات .

وضع برنامج سنوى للعمل :

هناك عدد من اجهزة الخدمات الصناعية تحظى بالتوفيق الذى يكفيها لتخطيط برامج عملها تخطيطا دقيقا وسليما وذلك بسبب قلة اعتماد نشاطها على الطلبات غير الثابتة . او لان لديها من الخبرة الكافية ما يمكنها من التنبؤ السليم بالطلبات التى ينتظر ان ترد اليها فى المستقبل .

ويمكن فى كثير من الحالات وضع برنامج سنوى يبين نوع وحجم العمل المنتظر فى مختلف أنشطة جهاز الخدمات الصناعية . والمألوف ان نوضح هذه البرامج لفترة سنة واحدة نظرا لانها تغطى فترة الميزانية العادية حيث ترصد لها الاموال اللازمة وغيرها من الماراد الأخرى . وعلى اية حال فان مدير الجهاز اليقظ يحمل فى ذهنه على الاقل تصوره الاحتمالات المستقبلية من واقع برنامج العمل السنوى الجارى . ويتزايد الاعتقاد بأنه يتعين على المديرين ان يفكروا فى المستقبل لمدة خمس سنوات لاحقة لكنى تكون لديهم فكرة واضحة عن كيفية تطوير العمل الحالى . ولا جدال فى ان ذلك يؤثر على مقترحاتهم فيما يتعلق بالعمالة والتمويل .

وغالبا ما يصعب التنبؤ ، ضمن برنامج العمل السنوى ، بتفاصيل طلبات العمل لعدة شهور مقبلة ، ومن ثم فانه يجب مراجعة هذا البرنامج من آن لآخر خلال العام . ومن المهم الا تقتصر مثل هذه المراجعات على مجرد اجراء التصحيحات التلقائية التى تلائم الأوضاع الجارية وانكنا يجب ان تكون وسيلة لتقصى اسباب القصور فى تحقيق الأهداف الأصلية . فاذا ظهر ان التنبؤات كانت خاطئة وجب توخى المزيد من الدقة فى وضعها مستقبلا . واذا كانت بعض القطاعات تعجز عن انجاز اهدافها فى الوقت الذى تتخطى فيه قطاعات اخرى المعدلات المستهدفة فان ذلك قد يكون مؤشرا لعدم التوازن او التغيير فى اولويات اهداف الجهاز . واذا ما تعددت مظاهر القصور يصبح من الضرورى تحديد اسبابها واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها .

على انه يصعب احيانا ان يلتزم اى جهاز جديد للخدمات او اى بلد نامى ببرنامج عمل يغطى واو سنة واحدة فحسب ، وذلك لان الخبرات الكافية

لا تكون قد توافرت بعد او بسبب انه لا يزال من الصعب التنبؤ بمعدلات التقدم في مجالات التنمية الصناعية . ويحاول الكثير من اجهزة الخدمات الصناعية ان يستكمل برامج العمل السنوية بخطط عمل تفصيلية تغطي فترات اقصر . وغالبا ما يعاد ثانية تقسيم هذه الخطط لتحديد العمل المطلوب من كل موظف في الجهاز . ويساعد هذا الأسلوب في تحديد المسؤوليات وفي وضع التوقيت اللازم لاعمال معينة وانجازها في التواريخ المحددة .

فائدة اللوائح الاجرائية :

تساعد الاجراءات التنظيمية كثيرا في وضع برامج العمل بطريقة سليمة . ويقوم الانتاج الصناعى الحديث على اساس تدفق المواد من قسم الى آخر او من عامل الى آخر . وتحظى الاجراءات التنظيمية المتعلقة بالانتاج بعناية فائقة . فيتم تخطيطها بدقة ، ويجرى تحليل كل خطواتها كما تجرى الدراسات الخاصة بالوقت والحركة . وبالإضافة الى ذلك يعطى الموظف تعليمات تفصيلية عن المسؤوليات المحددة لوظيفته وكيفية قيامه بها .

وهنا تستطيع اجهزة الخدمات الصناعية ان تفيد كثيرا من عملائها من المشروعات الصناعية . ويلاحظ ان معظم اعمال الخدمات يتطلب عمل العديد من الافراد . ولما كان الكثير من تلك الاعمال يتكرر من مشروع لمشروع ، فان وضع تنظيم اجرائي لها انما يؤدي الى تيسير عملياتها . وقد توصل عدد من اجهزة الخدمات الصناعية الى وضع لوائح اجرائية موحدة للعمل في مختلف المجالات . وبماثل تدفق المراسلات عملية الانتاج الصناعى الى حد كبير . وقد اجريت الدراسات التحليلية اللازمة لموضوع المراسلات في كثير من الدوائر الحكومية ، التي تشمل اجهزة للخدمات الصناعية ضمنا ، ووضعت لها لوائح محددة . كما وضعت البنوك الصناعية القواعد التنظيمية المتعلقة بالقروض وذلك ابتداء من الطلب المبدئي الى ان يعاد سداد قيمتها نهائيا . ويوضح دليل البحوث الصناعية للأمم المتحدة الاجراءات الخاصة بتخطيط مشروعات البحوث والقيام بها (1) . كما يتجه التدريب الحديث في مجال الادارة الى حتى تحديد الاجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات .

(1) انظر United Nations, Department of Economic and Social Affairs, **Manual on the Management of Industrial Research Institutes in Developing Countries**, New York, 1966, ST/CID/6 (Sales No. 66.11. B.3).

وفضلا عن ذلك هناك فوائد اخرى للجهود الخاصة بتنظيم اجراءات العمل في لوائح محددة . ومن ذلك ما تهيئه لكافة العاملين من القيام بدور مفيد في اعمال الدراسات التحليلية .

كما يستطيع كل من اجهزة الخدمات الصناعية ان يسير على نهج المنشآت الصناعية فيما يتعاق بوضع برامج سليمة للدراسات الاساسية والخدمات الاستشارية التي يحتاج اليها . وعلى الرغم من ان مجال برامج جهاز الخدمات تقل اهمية عن انشاء المصانع الكبرى ، فان اعدادها يحتاج في كثير من الاحيان الى جهود منظمة ومتكاملة من الاقسام الفرعية او العديد من الافراد . ويساعد وضع البرامج المفصلة ومتابعة التقدم على استكمال مثل هذه المشروعات في الوقت المقرر ودون اى توقف مفاجيء .

الفصل الخامس

ادارة اجهزة الخدمات الصناعية : التمويل والتقييم

التمويل والرقابة المالية

يعتمد الوضع المالى لجهاز الخدمات الصناعية الى حد كبير - مثل كافة النواحي الادارية الاخرى تقريبا - على ما اذا كان تابعا لوزارة من الوزارات او كان جهازا مستقلا من اجهزة القطاع العام او الخاص . وهو في الحالة الاولى يخضع لقوانين ولوائح مالية صارمة ومقدمة . اما الجهاز المستقل فانه يتحرر من هذه القيود ، وعادة ما تحكم معاملاته قواعده المالية الخاصة التى قد تتطور هى الاخرى شيئا فشيئا حتى تقرب من مستوى التعقيد السائد في الاجهزة الحكومية . وعلى أية حال فان كافة الاجهزة حتى « المستقلة » منها ، تخضع عادة للرقابة المالية من جانب الجهات المختصة مثل الوزارة المشرفة على الجهاز او من جانب المراجعين المعينين لذلك او لجان الحسابات البرلمانية .

مصادر الإيرادات :

يعتمد اى جهاز من اجهزة الخدمات الصناعية العامة ، سواء كان تابعا لجهة اخرى او مستقلا ، في تدبير موارده على ثلاثة مصادر مختلفة ، فقد يخصص له اعتماد كبير بصفة مستمرة في ميزانية الدولة او في الميزانيات الخاصة بالتنمية ، كما قد يتلقى منحا خاصة لأغراض معينة ، او قد يحصل على دخل ثابت من حصيلة بيع خدماته لعملائه من المشروعات الصناعية .

الميزانية العامة :

تأخذ الاعتمادات التى تخصص في الميزانية القومية لجهاز الخدمات الصناعية شكلين ، فهى اما ان تكون على شكل اعانات مالية اجمالية يتم الصرف منها وفقا لقواعد الموازنة الداخلية للجهاز ويتولى مجلس ادارته مسئولية رقابتها ، واما ان تقسم هذه الاعتمادات الى بنود محددة في ميزانية الدولة . وبالنسبة للوضع الاخير فانه طالما ان كثيرا من اجهزة الخدمات الصناعية تستهدف خدمة عمليات التنمية ، فان مواردها لا تدرج احيانا ضمن الميزانية الجارية للدولة ولكنها تدرج ضمن ميزانيات التنمية

الخاصة . وقد تمتد الميزانية الانمائية لمدة سنة مثل الميزانية القومية او تغطى فترة اطول من التنمية المخططة .

المنح والقروض :

والنوع الثانى من الموارد يتمثل فى المنح الخاصة التى تشمل القروض ضمنا . وعادة ما يقتصر تقديم القروض الى مشروعات الخدمات الصناعية الكبيرة مثل مشروعات المجمعات الصناعية والمؤسسات التمويلية مثل بنوك التنمية . كما تحصل اجهزة الخدمات ايضا على القروض اذا كانت ستحولها الى راس مال لها . ويفترض عادة ، فى جميع الحالات ، ان يتمكن جهاز الخدمات الصناعية من تسديد القروض من الايرادات التى يحصل عليها فى النهاية من بيع خدماته او منتجاته . وتشير التجربة الى ان هذا الافتراض ليس بسليم على الدوام ، وذلك بسبب اسراف الخطط المالية فى التفاؤل او بسبب التأخير فى الوصول الى مرحلة من مراحل توليد الدخل او بسبب سوء الادارة او انخفاض الأرباح نتيجة لضخامة التكاليف الاجتماعية . ومن ثم فان مدى ملاءمة الاقتراض لتمويل الخدمات الصناعية يجب ان يخضع للدراسة الواعية . وقد يكون من الأفضل البحث بدقة عن استبدال القروض كلية بالمنح منذ البداية وذلك بدلا من اللجوء فى النهاية الى استبعاد القروض التى يبدو واضحا عدم قدرة الجهاز على سدادها .

وغالبا ما تقدم المنح الخاصة بتمويل العمليات الجارية لكى تساعد على بدء تشغيل اجهزة الخدمات الصناعية الجديدة . وتحمل اجهزة الخدمات فى الغالب كثيرا من التكاليف المبدئية للحصول على التسهيلات اللازمة او لتدريب العاملين بها او لتوظيف عدد من الاجانب بصفة مؤقتة . وفى نفس الوقت قد ترفض الحكومة او قد لا تستطيع ان تدرج مبالغ ضخمة فى ميزانيتها العادية للخدمات الجديدة غير المعروفة او التى لم تثبت فائدتها بعد . ومن ثم فانه غالبا ما تحصل اجهزة الخدمات الصناعية الجديدة من مصادر خارجية على المنح التى تساعد على انشائها ونموها حتى تصل الى المرحلة التى تستطيع فيها تدبير الموارد المحلية الكافية من ميزانية الدولة او من حصيلة بيع خدماتها . ويشجع الحصول على المنح ايضا من الاعانات الحكومية التى تخصص للخدمات الصناعية بسبب اهميتها بالنسبة للتنمية الصناعية ، وذلك بصرف النظر عما اذا كانت اجهزة هذه الخدمات تدخل ضمن قطاعات الجهاز الحكومى او حتى اذا كانت تابعة للقطاع الخاص .

وهناك نوع آخر من المنح التى تخصص لنشاط معين من برنامج جهاز الخدمات الصناعية . ومن الامثلة الشائعة فى هذا المجال تلك المنح التى

يقدمها واحد أو أكثر من المشروعات الصناعية أو إحدى الجمعيات الصناعية لدعم العمل في أبحاث معينة خلال فترة زمنية محددة بشرط أن يضع جهاز الخدمة المختص جميع النتائج التي يتم الوصول إليها تحت تصرف كافة الجهات التي تحتاج إليها .

وقد يثور النزاع حول مدى الرقابة التي لصاحب المنحة على الصرف منها . ومن الطبيعي أنه يرغب في التأكد من أن المنحة تستخدم في الغرض الذي قدمت من أجله وأن الحكمة قد روعيت في الانفاق . ومن ثم فإن الاتجاه ينصرف - وخاصة إذا كانت المنحة من الخزانة العامة للدولة - إلى ضرورة أن يقدم جهاز الخدمات الصناعية مشروع ميزانية مبدئية حول كيفية انفاق المنحة بالإضافة إلى احتساب أوجه الانفاق في صورة محددة بدقة بالغة . ومن الطبيعي أيضا أن جهاز الخدمات الصناعية يحتاج إلى قدر من المرونة الكافية في استخدام أية منحة ، وقد يجد في طلبات صانعيها وطرق المحاسبة المرتبطة بها قيودا مبالغا فيها . وليس هناك حل حقيقي لهذه المشكلة ولكنه يتحتم ، على أقل تقدير ، ضرورة الوصول إلى اتفاق واضح قبل تقديم المنحة بين صاحبها وجهاز الخدمات الذي يحصل عليها حتى يمكن تجنب أسباب سوء التفاهم التي قد تثار فيما بعد .

الإيرادات من حصيله بيع الخدمات :

وهذه تأخذ أشكالا كثيرة ومختلفة وهي تشمل ضمنا حصيله فوائد القروض التي تقدمها البنوك الصناعية ومنتجات المجمعات الصناعية من إيجارات الأراضي أو المصانع ، والأرباح الناتجة من عمليات المصانع التجريبية المؤقتة أو عمليات التسويق العامة ، وذلك بالإضافة إلى إيرادات الخدمات والمشروعات التي تقوم بها معاهد البحوث الصناعية لعملائها .

وتقضى معظم اللوائح المالية الحكومية بضرورة سداد كافة الإيرادات فوراً إلى الخزانة العامة بما في ذلك الإيرادات الناتجة عن بيع الخدمات . وعلى حين أن هذه الأخيرة قد تخصص في بعض الأحيان لاستخدامات معينة فإنه لا يمكن الانفاق منها إلا بعد أن يتم اتخاذ الإجراءات السليمة لتخصيصها لتلك الاستخدامات . وعلى ذلك يصبح من المهم بالنسبة لأجهزة الخدمات الصناعية التي تقوم بالتعاقد لتنفيذ كثير من الأعمال بالأجر أن تتحقق من أن جانب الموارد في ميزانياتها يشمل ضمنا إيراداتها من هذه الأعمال وأن جانب النفقات يبين التكاليف السليمة التي سوف تتحملها وتقوم بتمويلها .

وضع الميزانية :

لا يختلف وضع ميزانيات أجهزة الخدمات الصناعية - في معظم جوانبه - عن مشروع ميزانية أية إدارة أو مصلحة حكومية . وهنا يحتمل أن تظهر صعوبة أو اثنتين . وعندما يتم اعداد مشروع الميزانية ، يرسل الى الوزير المشرف على الجهاز ، اما مباشرة اذا كان الجهاز وحدة ادارية تابعة للوزارة ، او بعد موافقة مجلس ادارة الجهاز عليه اذا كان هيئة مستقلة . ولما كان للميزانية تأثيرها على سياسة العمل فان مدى سلطة مجلس الإدارة أو الوزير المختص في تغيير أرقامها يعتبر ذو أهمية كبيرة بالنسبة لخدمات الجهاز . ومن هنا فإنه يصح على مدير الجهاز وكبار موظفيه أن يتحققوا من أن تقديراتهم المدرجة في مشروع الميزانية واضحة ومقنعة بدرجة كافية ، مما يؤدي بالتالي الى الحد من خطر تغييرها أو خفضها اعتبارا في أية مرحلة لاحقة بسبب سوء فهمها أو نقص المعلومات المطلوبة .

وتثور نفس المشكلة عند مناقشة تقديرات الميزانية مع المسؤولين في وزارة المالية وعند عرضها على اللجنة البرلمانية المختصة بالميزانية . ويعتبر الكثير من الخدمات الصناعية من الأعمال الجديدة بل وغير المألوفة . كما أنها تعتبر ، في كثير من الحالات ، من الاستثمارات القومية التي تسفر عن نتائج غير مباشرة تظهر في زيادة معدلات التنمية الصناعية . ولما كانت المشروعات الصناعية هي التي تفيد من تلك الخدمات فإنها تصبح أقدر على استئبان مدى وسرعة الحاجة اليها . فاذا كانت تشعر بالحاجة الى الخدمة الصناعية ، فإنها تستطيع أن تعزز جهود أجهزتها للحصول على الاعتمادات المالية الكافية .

الرقابة على الانفاق :

تخضع أية جهة حكومية ، فيما يتعلق بالصرف من الاعتمادات المدرجة بالميزانية ، لمجموعة معقدة من القوانين واللوائح وغيرها من أشكال الرقابة الادارية ، كما أن محاولة الالتزام بتلك القيود غالباً ما تؤدي الى سلسلة من الاجراءات التي لا تكاد تنتهي . واذا كان ذلك يحدث في كثير من الدول المتقدمة فإنه يشيع بصفة عامة في الدول النامية حيث وضعت اللوائح والاجراءات المالية السارية فيها اصلاً لخدمة اغراض الرقابة الاستعمارية اكثر من أن تكون أدوات فعالة للتنمية القومية .

وتدرك أجهزة الخدمات الصناعية خطورة هذه القيود والمعوقات اكثر من غيرها من دوائر العمل الحكومية القديمة التي تؤدي في الغالب عملاً روتينياً .

وتهدف اجهزة الخدمات بحكم طبيعتها المتخصصة الى الوفاء باحتياجات التنمية التي تتسم بالسرعة وتحتاج الى بوخى المرونة فى الاداء . وقد تؤدى الحكمة فى الانفاق فى وقت معين الى زيادة مبكرة فى الانتاج الصناعى ، على حين قد يسفر التأخير فى انفاق ذات المبالغ لعدة شهور عن تأخير الوفاء بالاحتياجات المطلوبة لذلك .

على ان هذه القيود انما تؤدى عادة الى قصر وظيفة المشرفين على أنشطة الجهاز - الذين يقومون فعلا بالصرف او استخدام قوة العمل والمواد اللازمة - على اقل القليل فيما يتعلق بمراقبة تخطيط الميزانية او تفصيلات الانفاق . ومن ثم فانه على الرغم من ان اللوائح ومختلف اشكال الرقابة كانت تستهدف اصلا تحقيق المزيد من الكفاية فى استخدام الاموال فان التعقيدات الروتينية الكثيرة تؤدى الى تجزئة وضياح المسؤولية المالية .

ولقد كانت هذه الاعتبارات سندا قويا لتبرير الآراء التي نادى باستقلال اجهزة الخدمات الصناعية . غير انه يلاحظ للأسف ان الاجهزة المستقلة غالبا ما تتجه الى الأخرى الى وضع تعقيدات ومعوقات خاصة فى المسائل المالية . واحيانا ما يكون لمجلس ادارة الجهاز او قد يطلب لنفسه سلطة الموافقة المسبقة او مراجعة مركز الانفاق حتى بالنسبة للبنود قليلة الأهمية . واحيانا لا تكون الاجراءات المالية الخاصة لجهاز الخدمات او نظم الحسابات التي يتبعها اكثر تطورا ، على الدوام ، من مثيلتها فى وزارة المالية . كما انه يصعب على اجهزة الخدمات المستقلة استقلالا كاملا او حتى اجهزة القطاع الخاص تجنب فرض الكثير من القيود الداخلية على الانفاق ، سواء كان ذلك عن طريق التنظيمات الادارية الرسمية او من خلال التطور التدريجى للأوضاع المطبقة فى الجهاز او بناء على طلب كبار موظفيه .

ولا يعنى الاستقلال فى المسائل المالية استقلالا مطلقا بلا حدود ، فالجهاز الصناعى المستقل يستخدم الاموال العامة على اعتبار ان خدماته تمثل جانبا من برنامج التنمية القومية . وعلى ذلك فان الحكومة تصر على ضرورة وجود الوسائل اللازمة لمتابعة تنفيذ البرنامج الموضوع والتأكد من ان الاموال تنفق فى موضعها الصحيح .

وتحصل معظم الاجهزة المستقلة فى الدول النامية على حاجتها من رؤوس الاموال اللازمة لانشائها من الحكومة . كما لها ان تلجأ من حين لآخر الى الحكومة لطلب اعتمادات استثمارية اضافية او للحصول على منح سنوية لمواجهة احتياجات مصروفات التشغيل من الميزانية العامة للدولة . وفى مثل

هذه الحالات يتحتم على الجهاز ان يبرر طلباته وان يبين الموقف بالنسبة للمخصصات السابقة .

وحتى اذا كانت الاوضاع السارية تعفى الجهاز من اية رقابة خارجية قبل الصرف ، فانه لا يستطيع اطلاقا ان يتهرب من المراجعة الخارجية بعد الصرف . وقد توكل تلك العملية الى احدى مكاتب المراجعة الخاصة او قد تتم عن طريق وزارة المالية او بواسطة جهاز المحاسبات القومى فى الدولة . وتوجد فى كل الدول تقريبا التنظيمات التى تتيح للهيئة البرلمانية ان تراجع من حين لآخر الحسابات والسياسات المالية للأجهزة المستقلة التابعة للقطاع العام .

وقد انشأت كل دولة جهازها الخاص الذى يتولى معالجة هذه المشكلة . ولا يستطيع اى جهاز عام ان يتمتع بالاستقلال المطلق من حيث الرقابة المالية ومع ذلك فان من الزاىا الكبرى لانشاء الأجهزة المستقلة ما يتمثل فى تحريرها من الكثير من المعوقات التقليدية . وهذا يمكن التغلب على هذه المشكلة بتحويل جهاز الخدمات المسؤولة فيما يتعلق بعمليات الانفاق والحسابات ، على ان يعهد الى جهة خارجية بمراجعة سياسته المالية بصفة عامة .

على أنه يمكن ان نجد ثمة عون لحل هذه المشكلة وللمساعدة اجهزة الخدمات التابعة لوزارات الحكومة ، التى تطبق فيها الاساليب المالية التقليدية ، وذلك باللجوء الى الاسلوب الحديث فى الادارة المالية المعروف باسم محاسبة برامج الانجاز (*) الذى انتشر تطبيقه بصفة خاصة بعد ان اخذت الحكومات تركز على هدف التنمية الاقتصادية . ويقضى هذا النظام بأن يجرى توزيع الاعتمادات المدرجة بالميزانية بين وحدات العمل التى يراد انجازها وهذا يؤدى بدوره الى المحاسبة على أساس حساب تكلفة الوحدة . كما تظهر المشروعات فى الميزانية باعتبار ان كل منها يمثل وحدة من هذه الوحدات بحيث يمكن تقدير تكاليفها ومراقبتها . ومن ثم فان الاهتمام يتحول الآن من قصر مسؤولية اجهزة الخدمات العامة على مجرد الالتزام بالقواعد القانونية فى استخدام مواردها الى تشجيعها على ان تعمل بالطريقة التى تمكنها من استخدام الموارد المتاحة لديها بما يحقق أقصى الانجازات الممكنة وبأعلى درجة ممكنة من الجودة .

وينتشر حاليا تطبيق هذه الاساليب الحديثة فى الشؤون المالية بالمشروعات الصناعية والتجارية . ومن ثم يصبح من باب أولى تشجيع الأجهزة العامة

(*) "Accountability in relation to work performance"

(*)

على الاخذ بمثل هذه الاساليب في مجال الخدمات الصناعية . وهنا تستطيع
اجهزة الخدمات الصناعية ان تفيد من خبرة عملائها من المشروعات الصناعية
تماما كما يحدث بالنسبة لتطبيق القواعد التنظيمية .

تقييم الانجازات

الحاجة الى وجود معايير مناسبة :

تحتاج اجهزة الخدمات الصناعية الى انجاز اعمالها بكفاءة ، وذلك لكي
لا تثبت فقط انها تقدم احسن المساعدات الممكنة واكملها الى الصناعة ولكن
لكي تبرر ايضا سلامة الانفاق الحكومي كما سبق القول . ويصعب تقييم
النتائج الا اذا وضعت لذلك معايير واضحة صحيحة . وعندئذ يمكن مقارنة
انجازات الجهاز بما سبق ان حققه في الماضي او بانجازات غيره من الاجهزة
الآخري .

ويستخدم مقياس « الأرباحية » عادة في تقييم منجزات المشروعات
الصناعية الخاصة . اما بالنسبة للمؤسسات العامة فان الامر يحتاج في
الغالب الى وجود اهداف اخرى اكثر اهمية بالاضافة الى عدد من المقاييس
الآخري . وقد يكون بعضها « كمية » مثل قياس تكلفة وحدة الخدمة .
وتجدر الاشارة الى ان تقييم نوعية العمل الذي تم انجازه يعتبر اكثر صعوبة
الى حد كبير .

ويعتبر التقييم من الموضوعات الصعبة في الدول النامية بصفة خاصة .
وليس صحيحا انه يمكن قياس مدى ما تساهم به اية خدمة بمعزل عن
العوامل السائدة في الوسط الذي تؤدي فيه . وعلى سبيل المثال نجد ان
الظروف قد تحتم على الافراد العلميين والمهنيين في الدول النامية التي تعاني
من نقص العاملين الاداريين ، ان يكرسوا قدرا متفاوتا من اوقاتهم للأعمال
الروتينية . كما ان هناك عدد آخر من القيود الخارجية - سواء السياسية
منها او القانونية او الادارية - التي قد تمنع اى من اجهزة الخدمات في الدول
النامية من ان يقوم بوظيفته بدرجة الكفاية الفنية والاقتصادية على الوجه
الاکمل .

وتختلف معايير التقييم واساليبه الفنية تبعا لنوع الخدمة المراد
تقييمها ، فالمعيار المناسب لتقييم وحدة التمويل الصناعي قد لا يجدى على
الاطلاق في تقييم اعمال معهد من معاهد البحوث .

ولقد كانت اوجه نشاط المؤسسات العامة ، بما فيها اجهزة الخدمات الصناعية ، تخضع في الماضي للرقابة ابتداء من ناحيتين اثنتين ؛ اولهما رقابة مالية من خلال القواعد الثابتة لوضع الميزانية وتنظيم الانفاق كما سبق شرحه في القسم السابق . واما الثانية فهي رقابة قانونية بحيث توجد سلسلة من المسؤولية تصل في تابعها الى اعلى موظف والى الهيئة التشريعية بل والى المحاكم في حالة وجود الارتباب . وتهدف اشكال الرقابة التقليدية هذه الى ضمان ملائمة وسلامة العمل ولكنها ليست كافية لقياس درجة مرغوبة العمل ، اى تحديد ما اذا كان هذا العمل هو احسن ما يمكن تنفيذه لتحقيق الهدف المنشود . ومن الطبيعي ان المراجعة التقليدية بفرض التصحيح تعتبر على الدوام مطلبا ضروريا للتأكد من ان المؤسسات العامة او التي يساهم فيها القطاع العام لا تسبى انفاق اموالها او تحيد عن مسؤولياتها العامة . وعلى اية حال فانه يتعين ان تتجه اهداف التقييم والرقابة بالنسبة للأنشطة الدائمة - مثل الخدمات الصناعية - الى تشجيع الارتفاع المستمر بمستوى الخدمة المقدمة .

فاذا صار اتباع هذا المنهج الايجابي يصبح من المهم ان نحدد في وضوح ما يفترض ان يقوم جهاز الخدمات الصناعية بانجازه . وغالبا ما تحدد رسالة جهاز الخدمات ابتداء على شكل عموميات عريضة للغاية عندما يستهل نشاطه ، ثم تأخذ اعماله بعد ذلك في النمو حسب الحاجة . ومن ثم فان الخطوة الاولى في التقييم تتمثل في دراسة اهداف جهاز الخدمة ، او تحديد تلك الاهداف ان لم تكن موجودة اصلا ، او مراجعتها لتطويرها ان أمكن .

اختيار البيانات اللازمة للتقييم :

تعتبر التكاليف في اغلب الاحيان مقياسا هاما للتقييم وذلك لاسباب عدة . وقد انشئت في الماضي الادارات الخاصة بالميزانية والحسابات للقيام بمراقبة التكاليف وجمع البيانات ومحاولة فرض الاقتصاد في الانفاق . وتهدف الاساليب الحديثة في وضع الميزانيات الى قياس الاداء في التكاليف ومحاولة تحديد العمل على اساس وحدة التكلفة . وفي نفس الوقت تهتم الدراسات الخاصة بالعمل الصناعي بموضوع التكاليف ، بل ويزداد باطراد تطبيق هذا الاتجاه فيما يتعلق بأنشطة العمل الكتابي والذهني . ومن ثم فان التكاليف تعتبر مقياسا هاما . وتعرض اجهزة الخدمات الصناعية للضغط لكي تحدد حجم الخدمة التي يمكن ان نؤديها بأقل وحدة تكلفة ممكنة . وفي ذات الوقت فقد يكون المطلوب هو تقديم خدمة من نوع ممتاز يتم اداؤها بعناية وتفهم

لاحتياجات الصناعة حتى ولو ارتفعت تكاليفها الى حد ما . وقد يحدث في المراحل المبكرة من عمل جهاز الخدمات - التي يقوم خلالها بمحاولة استقطاب عملائه في وقت تقل فيه خبرة المشرفين والعاملين به - ان ترتفع التكاليف . ولكن ذلك يكون له ما يبرره في حينه . ومن ثم فانه لا يمكن ان تكون التكلفة هي المعيار الوحيد لتقييم الخدمة الصناعية . كما يلاحظ من جهة اخرى ان اجهزة الخدمات الصناعية تتعامل مع مشروعات صناعية تعنى تماما موضوع التكاليف . وعلى ذلك فانه عندما يطلب من تلك المشروعات المساهمة في تمويل اية خدمة صناعية فانهم ينتظرون من جهاز الخدمات ان يراقب ويخفض تكاليف خدماته الى اقل حد ممكن .

وتسترعى البيانات التي يمكن ان نستمدتها من الاحصائيات الاهتمام بصفة عامة . ومع ذلك فقد سبق ان تبينا انه لا يمكن للاحصائيات ان تكشف في الغالب عن نوعية العمل بسهولة . وزيادة على ذلك قد يهدف عمل جهاز الخدمات الصناعية الى تقديم مساعدات مختلفة للمنشآت الصناعية الكبيرة والصغيرة معا ، كما قد يتضمن برنامج مشروعات تختلف اختلافا بينا من حيث الوقت المطلوب ومن حيث اهميتها بالنسبة للتنمية الصناعية عامة . ومن ثم يصبح التركيز على تجميع نوعيات ثابتة من الاحصاءات - سواء كانت كثيرة او قليلة وسواء كانت طويلة او قصيرة - امرا مفضلا . كما ان ذلك يخدم ايضا جهاز الخدمات والعاملين المختصين .

ويتعين ان تكون الاحصاءات التي يجري جمعها صحيحة وواضحة . وعلى سبيل المثال فقد يكون عدد الطلبات الخاصة بالزيارات الشهرية لموظفي الجهاز لمواقع العمل مقياسا هاما لمدى التوسع في الخدمة الصناعية ، بينما قد تعنى هذه الطلبات بالنسبة للخدمات القانونية الفشل في اعطاء المعلومات الواضحة . وثمة مثال آخر يتلخص في انه قد يسهل تجميع عدد الكيلومترات التي قطعها موظفي الجهاز خلال سفرهم للأعمال الرسمية ، ولكن هذا البيان لا يكون له في ذاته اية قيمة في تحديد نوع الخدمات التي افادتها الصناعة نتيجة لهذه السفريات .

وإذا ما تقرر الاخذ بمعيار معين للتقييم يصبح من الضروري بعد ذلك اتخاذ الخطوات اللازمة للتأكد من توافر البيانات . وتحتاج أعمال التقييم في الاجهزة الصناعية الى قيام موظفي الجهاز باعداد تقارير للمتابعة في مواعيد دورية . ومن المرغوب فيه ان يخضع نظام هذه التقارير وشكلها لنموذج موحد

وان تسجل المعطيات في صورة جداول او ان تكون على الاقل بسيطة ومختصرة وذلك حتى يمكن ان يقتنع بها اولئك الذين توجه اليهم ويقومون بعد ذلك بعملية التقييم . وقد وجدت بعض الاجهزة انه من المفيد تقسيم تلك التقارير الى قسمين اثنين : اولهما جدول صغير يتضمن البيانات الاحصائية وثانيهما قسم اكبر يتضمن وصفا اكثر تفصيلا لمختلف اوجه النشاط .

ومن المرغوب فيه ايضا ان يحتفظ جهاز الخدمات بقوائم مفصلة يسجل فيها بدقة عدد الطلبات التي يتلقاها كل اسبوع وكل شهر وكل عام . وتحتاج اعمال الادارة العليا بالضرورة الى بيانات مماثلة عن عدد الطلبات التي تمت اجابتها نهائيا خلال كل من هذه الفترات . ومن الواضح انه اذا اخذت ارقام الطلبات تزيد على عدد ما اجيب منها فعلا فان ذلك يعنى ان الاعمال التي لم يبت فيها تتراكم باطراد لدى الجهاز مما يسفر مستقبلا عن استياء العملاء ويؤدى الى خلق الاضطرابات .

واذا ما تم تجميع تلك الارقام فانها تمدنا بالبيانات الاولية التي يمكن تحليلها للكشف عن المشكلات التي تتطلب المساعدة ، كما تشير ايضا الى اتجاهات الطلبات من حيث الكم والكيف معا . وتتطلب اعمال الادارة العليا بعد ذلك ضرورة تبويب الارقام بالشكل الذي يسمح ايضا ببيان المدة اللازمة لاجابة كل طلب وكذلك الوقت اللازم لحل المشكلات التي تحتويها ايضا .

ويبدو ان اجهزة الخدمات الصناعية تتبع اسلوبين مختلفين تماما فيما يتعلق بتسجيل البيانات ، ففي الوحدات الصغيرة او الجديدة حيث تنعدم الرسميات احسانا الى حد كبير وحيث يقل عدد العاملين يكاد المدير او المشرفون ان يكونوا على علم تام بالعمل الذي يؤديه كل فرد في الجهاز كما ان اللوائح التنظيمية الضرورية لا تكون قد استكملت بعد ، ويعتمد العمل آنذاك الى حد كبير على مجرد الاحساس الموضوعى بكيفية سير العمل وعن النتائج التي يتم تحقيقها . وللأسف لا يؤدي مثل هذا الاسلوب الى وضع مقاييس حقيقية او تسجيل بيانات مكتوبة تصلح لاغراض المقارنة في المستقبل . واخيرا ينهار هذا النظام او بالاحرى ينتهى هذا الوضع الذي يضعف فيه التنظيم ، ويصبح من الضروري ادخال نظام السجلات النوعية المفصلة .

اما الاسلوب الثانى فيهتم بجمع احصاءات مفصلة للغاية ، ثم يستخدمها كأساس لاعداد نشرات الحائط او المطبوعات . غير ان احداث الاحصاءات لا تتوافر على الدوام يوما بعد يوم ، ومن ثم تصبح الجداول الاحصائية كما لو كانت مشوشة نظرا لانها تضم الارقام الهامة جنباً الى جنب مع الارقام غير المهمة . ونادرا ما تضم هذه الاحصاءات شيئا عن نوعية الانجازات .

ومن الأفضل ان تقتصر احصاءات جهاز الخدمات على طائفة محدودة من البيانات مما يؤدي الى خفض الجهود الخاصة بتجميعها وتحليلها . كما ان ذلك الاتجاه يجبر مدير الجهاز وموظفيه على ان يفكروا مليا في اختيار افضل المؤشرات التي تظهر ، بمزيد من الوضوح والتمام ، ما يجرى انجازه فعلا . واهيانا ما تكشف الدراسة عن بعض الأنشطة التي تستنفذ جهودا كثيرة رغم عدم اهميتها مما يستوجب بالتالي الغاءها .

التقييم :

يتلخص التقييم في مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي كان يتعين انجازها والتي تتحدد على اساس من المعايير المختارة . ويقوم بأعمال التقييم عدد من الافراد لعدة اسباب .

ذلك ان المدير او المشرفون بهمهم ، كما سبق القول ، ان يتأكدوا من ان رؤسيتهم يقومون بالعمل بالاسلوب السليم . كما بهمهم ايضا ان يتأكدوا من ان اشرافهم على العمل يؤدي بدوره الى نتائج فعالة باستمرار . وعلى ذلك فان التقييم يعتبر وظيفة طبيعية وضرورية من وظائف الإدارة . وقد تنشئ أجهزة الخدمات الصناعية الكبيرة وحدات خاصة لتجميع البيانات المناسبة واعداد التقييم اللازم ورفعها للإدارة . وهناك اتجاه حديث نسبيا يركز على تشجيع جميع العاملين على القيام بقدر كبير من التقييم الذاتي للأعمال التي يؤديونها ونتائجها وكذلك بالنسبة لأعمال الجهاز بصفة عامة . ومن الطبيعي ان كل موظف يساهم مضطرا بقدر معين في أعمال التقييم كنتيجة حتمية لالتزامه باعداد تقارير دورية عما يقوم به من عمل . فاذا ماتم - بالإضافة الى ما تقدم - تزويده ببيانات مقارنة عن الفترات السابقة او عن أعمال الآخرين فان ذلك قد يؤدي به الى المساهمة بأراء لها قيمتها في الدراسات الخاصة بكيفية تحسين العمل وفي اكتشاف بعض الطرق والحوافز لتحسين مستوى الأداء عنده . ويمكن ان تساعد مثل هذه الدراسات التي يقوم بها موظفي الجهاز في وضع البرامج حيث انها تسبغ على المشروعات مزيدا من الواقعية .

واذا كان للجهاز مجلس ادارة او مجالس استشاري فانه يحتاج ايضا الى بحث نتائج أعمال التقييم . وتستطيع هذه المجالس ، في ظروف معينة ، ان تضع فعلا تقييما خاصا لأعمال الجهاز . واهيانا ما يجد من الأسباب ما يدعو الى تكليف نفر من خارج الجهاز باعداد نوع من التقييم الخاص ، وذلك اذا ساءت الأوضاع او عندما تحتاج الموضوعات المتعلقة بالسياسة العامة للجهاز الى مشورة موضوعية من خارجه او عند دراسة امكانيات

التوسع الكبير في أنشطة الجهاز أو تغييرها أو عند إعادة النظر في برنامج التنمية الصناعية على مستوى الدولة عامة . وثمة نوع آخر من التقييم ذى طبيعة محدودة تقوم به الهيئات التى تقدم الدعم المالى للجهاز والهيئات القومية المختصة بالمحاسبات مما يعتبر جزءا من أعمالها العادية .

وعلى أية حال فإن الصناعة ، وهى التى تفيد من خدمات تلك الأجهزة ، تعتبر أهم عامل فى تقييم نشاطها . وإذا كان مجلس الإدارة أو المجلس الاستشارى لجهاز الخدمات يضم ممثلين للصناعة فإن هؤلاء يستطيعون أن ينقلوا الى تلك المجالس رأى المشروعات الصناعية فى تقييم أعمال الجهاز . وبالإضافة الى ذلك فقد يجد جهاز الخدمات الصناعية أنه من المفيد أن يدعو الى عقد اجتماعات دورية تعلن فيها المشروعات الصناعية عن حاجتها من خدمات الجهاز وتقييمها للخدمات التى تلقتها منه قبل ذلك . ولا جدال فى أن هذه الاجتماعات تعتبر فرصة لأجهزة الخدمات لكى تعلن المشروعات الصناعية عن الخدمات التى تستطيع أن تمدها بها ولكى تجيب على الانتقادات التى توجه إليها .

ويحتاج التقييم السليم بالضرورة الى الأمانة المطلقة . فلا يصح ، من جهة أن يسرف فى النقد بطريقة غير عادلة فيتهم جهاز الخدمات الصناعية بأخطاء كانت تخرج عن إرادته أو بالفشل فى تنفيذ خدمات لم تكن مدرجة أصلا فى برنامجها ، ولعل الأجدى هنا الإشارة الى مثل هذه الملاحظات لدراساتها وتنفيذها فى المستقبل . ومن جهة أخرى لا يصح أن يبالغ التقييم فى تقديم صورة مشرقة للغاية وذلك بتجاهل أو عدم التركيز على الموضوعات التى فشل الجهاز ، أو أخفق نسبيا ، فى تحقيق أهدافها .

المتابعة وتحسين الخدمات :

إذا فشلت أعمال التقييم فى دفع الجهود نحو تحسين الخدمة فإنها لا تعدو أن تكون مجرد عمل ذهنى مشير . ويجرى فى عدد قليل من الدول مثل الجمهورية العربية المتحدة ، تخصيص عدد من الموظفين فى كل جهة عمل لأعمال المتابعة . وبمثل هؤلاء ضمنا كمراقبين لمتابعة سير العمليات الجارية ، ولكنهم يضطلعون أيضا بمسئولية التحقق من أن أعمال المتابعة تخدم أغراض التقييم بما يحقق التحسينات المرجوة . وتحتاج الدول النامية التى تقوم حاليا بإنشاء أجهزة للخدمات الصناعية الى انتهاز هذا الأسلوب فى المتابعة .

وتعتبر المتابعة واحدة من المسؤوليات الجوهرية للإدارة العليا . ويتعين على مدير أى جهاز من أجهزة الخدمات الصناعية أن يدرس أعمال التقييم لكي يتبين كيف يستطيع أن يحسن من خدمات الجهاز من خلال جهوده الخاصة ، وقد يبدو له أن يناقش عمليات التقييم مع موظفيه . ويتعين على مجلس إدارة الجهاز أو الوزارة أو الجهة المشرفة عليه أن تقوم بدراسة التقييم بالإضافة الى التعليقات التى يبديها مدير الجهاز . ويمكن أن يكون للمشروعات الصناعية نفسها بعض المقترحات فى هذا الصدد .

ولن يكون لأعمال المتابعة فاعليتها الا اذا كانت مثل هذه الاستجابات والتعليقات بناءة وليست لأغراض الدفاع فحسب . وحتى اذا كان التقييم يبدو انتقاديا بطريقة غير عادلة ، فلا جدال انه سوف يضيف المزيد اذا اتخذ منه الجهاز أساسا لتحسين خدماته ولوضع برامج العمل فى المستقبل وذلك بدلا من الاستمرار فى مناقشة ماتم وماذا كان يجب ان يتم فى الماضى .

ويمكن ان تجرى المتابعة على عدة مستويات . فاذا كشف التقييم عن ضعف انتاج الافراد فقد تكون هناك حاجة لتحديد مسئولياتهم بوضوح ، او زيادة الاهتمام بالإشراف عليهم ، او للتأكد من أنهم قد تلقوا التدريب السليم او لتحسين حوافز العمل . وقد يتطلب الأمر فى الحالات الصارخة نقل بعض هؤلاء الى أعمال اخرى او حتى فصلهم من الخدمة فى الجهاز . واذا تفشت الأخطاء فى أية عملية معينة او نشاط معين فقد يكون من الضروري إعادة تخطيطها من جديد كلية ، على ان يتم ذلك ما أمكن بالتشاور مع عملاء جهاز الخدمات من المشروعات الصناعية المعنية . كذلك قد يؤدي التقييم أيضا الى مراجعة أهداف جهاز الخدمات او حتى تغييرها لكي يتمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل لموارده ليقدم المساعدات التى تحتاج اليها الصناعة بدرجة كبيرة .

الفصل السادس

الندوة الدولية للتنمية الصناعية الموضوعات والمناقشات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضا كاملا للموضوعات والمناقشات والتوصيات التي أقرتها الندوة .

الموضوعات (١)

تحتاج المشروعات الصناعية وتفيد باستمرار من مختلف الخدمات المساعدة التي تشمل البحوث الصناعية ، ودراسات الجدوى ، والاختبارات العملية ، وخدمات التوسع الصناعي ، والخدمات الاستشارية ، وخدمات التدريب ، وتطبيق المقاييس الصناعية ، والخدمات الاقتصادية والمالية (بما في ذلك الحوافز الخاصة) ، وخدمات التسويق والأسواق والمعارض . وفي الدول النامية بصفة خاصة لا تكون معظم المشروعات الصناعية في مركز يسمح لها بتدبير احتياجاتها من كافة الخدمات من مواردها الخاصة . وعلى ذلك يصبح من الضروري بصفة عامة اقامة جهاز او اكثر يتبع القطاع العام و / او القطاع الخاص يقوم بتوفير مجموعة كبيرة من الخدمات للصناعات التي تحتاج اليها ، وتشكل تلك الأجهزة في مجموعها ما اصطلح على تسميته هنا بـ « الجهاز الإداري للتنمية الصناعية » .

ومن امثلة هذه الأجهزة في القطاع العام او المختلط مجالس التخطيط ووزارات الصناعة ، ومؤسسات التنمية الصناعية ، وبنوك التنمية الصناعية ومراكز الاعلام الصناعي ومعاهد البحوث الصناعية ، ودوائر المشروعات العامة ، ومكاتب الاحصاء المركزية ومعاهد التدريب الفني ومعاهد الاداره . ويقوم بعض هذه الأجهزة أيضا بخدمة القطاعات الاقتصادية الأخرى غير الصناعية .

أما في القطاع الخاص المنظم فان الأجهزة والتنظيمات التي تساهم عادة في تقديم الخدمات المعاونة للصناعات المختلفة تشمل ضمنا الجمعيات التعاونية الصناعية والاتحادات الصناعية واتحادات المنتجين أو الغرف الصناعية والتنظيمات المهنية ونقابات عمال الصناعة .

(١) من الموضوعات التي عرضت للمناقشة : الجهاز الإداري للتنمية الصناعية ، ١٩٦٧

وتقوم الموضوعات التي ناقشها فيما يلي على اساس من الأوضاع الفعلية التي وجدتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية من خلال دراسات المسح الشامل التي قامت بها لتحديد الأنماط السائدة في مجالات تنظيم وإدارة الخدمات الصناعية في أكثر من خمسة وعشرين دولة من الدول النامية موزعة بين مختلف مناطق العالم .

مكان الجهاز المركزي للتنمية الصناعية في هيكل التنظيم الحكومي :

يتضح من الدراسات المشار إليها أن الأغلبية الساحقة من الدول النامية قد خصصت وانشأت جهازا نوعيا ليتولى أعمال التنمية الصناعية . ويعرف هذا الجهاز هنا باسم « الجهاز المركزي للتنمية الصناعية » ويقوم بدور الجهاز في بعض البلدان النامية - مثل اثيوبيا وجاميكا ونيجيريا - وزارة الصناعة التي تعمل بصفة عامة على ربط وظيفة الترويج الصناعي بمعناها الواسع بوظيفة التنظيم الصناعي . غير أنه يلاحظ أن وظيفة الترويج الصناعي أو تشجيع الصناعة توكل في كثير من الأحيان الى جهاز مستقل قانونا يخضع لإشراف الوزارة ، كما يقوم بوظائف الجهاز المركزي للتنمية الصناعية في عدد قليل من البلدان جهاز مستقل تماما لا يدخل ضمن هيكل التنظيم الحكومي .

والسؤال الذي نطرحه للبحث هنا هو ما إذا كان من الأصح أن تقوم وزارة الصناعة أو أية جهة أخرى من الجهاز الحكومي بوظائف الجهاز المركزي للتنمية الصناعية أم أنه يحسن أن ينشأ جهاز « مستقل » و « متخصص » لهذا الغرض . وهل الأول أنسب من الثاني ليمهد الطريق ويحقق المرونة في معالجة كل ما يتعلق باحتياجات التنمية الصناعية ومشاكلها ؟

وتثور الشكوك كثيرا حول ارتفاع مستويات الاداء في مجال الإدارة العامة بالجهاز الحكومي في كثير من الدول النامية . على أنه يلاحظ أن التنمية الصناعية تفرض مشاكل من نوع خاص . فأى جهاز يعمل ضمن أهدافه على النهوض بالتنمية الصناعية وتشجيعها - وخاصة إذا كان يستهدف ضمنا خدمة القطاع الخاص - لابد وأن يكون له وضعه التنظيمي ووضع القانوني الذي يمكنه من اتخاذ القرارات بسرعة وبأسلوب عملي ، والعمل بعيدا عن عوائق اللوائح والاجراءات الحكومية التي تتصف عامة بالبطء . وهنا تكثر أيضا شكاوى العاملين في أجهزة التنمية الصناعية غير المستقلة من تدخل التنظيمات السياسية المتزايدة في الأعمال الإدارية اليومية لتلك الأجهزة ، بما في ذلك الضغوط التي تفرض لتعيين نفر من الموظفين على

اساس من الاعتبارات السياسية اكثر من اعتبارات المؤهل والكفاءة الموضوعية .

وعلى أية حال فانه يمكن الحد من هذه المشكلات اذا كان الجهاز المركزى للتنمية الصناعية جهازا مستقلا يديره رئيس تنفيذى بدرجة وزير - ولو لم يكن يحمل ذلك اللقب - يكون مسئولاً امام رئيس الحكومة فحسب .

ولا يزال الكثير من الدول النامية يجرب مختلف الاساليب فى محاولة للوصول الى اكثر الطرق فاعلية بالنسبة لها . وثمة أسلوب يشيع الاخذ به على نطاق واسع وهو انشاء مؤسسة للتنمية الصناعية تتبع الوزير المسئول عن الصناعة مباشرة . وهذا يؤدى الى تجنب عدد من المشكلات .

مجالات عمل الجهاز ووظائفه :

تدور المشكاة فيما يتعلق بمجال عمل الجهاز ، حول ما اذا كان من الأفضل ان يتولى وحده كافة شئون الصناعة بغض النظر عن حجمها ، أم انه يحسن ان توكل اعمال الصناعات الصغيرة الى جهاز منفصل نظرا لضعف مركزها وزيادة حاجتها الى الرعاية والمساعدات . ومهما كان الاسلوب الذى يقع عليه الاختيار فلا بد من اتخاذ الاحتياطات اللازمة لتجنب الازدواج .

وتنقسم الأنشطة المتعلقة بدعم التقدم الصناعى الى : ترويج الصناعات . والتنظيم الصناعى . وهنا يمكن النظر فيما اذا كان يجب ان يوكل القيام بهذين الدورين الى جهازين منفصلين . وقد قام عدد من الدول النامية بالفعل باتباع هذا الاسلوب فاوكلت مهمة ترويج الصناعة الى مؤسسة للتنمية الصناعية بينما عهدت بالدور التنظيمى الى واحدة من وحدات الجهاز الحكومى وهى عادة وزارة الصناعة .

ويغطى دور ترويج الصناعة فى حد ذاته سلسلة واسعة من مختلف الاعمال . وعلى سبيل المثال تعتبر من اعمال الترويج الصناعى بمعنى او بآخر : الأنشطة المتعلقة بالتخطيط ، ووضع البرامج ، ودراسات الجدوى ، وتقييم وتنفيذ ومتابعة المشروعات ، والبحوث والاختبارات العملية ، والتوحيد القياسى ، والتمويل ، والتدريب الفنى والإدارى ، والخدمات الاستشارية والتوسعية ، وتطبيق الحوافز ، واقامة الاسواق والمعارض وتسجيل براءات الاختراع والعلامات التجارية والتصميمات ، ومنح التراخيص ... الخ . وهناك عدد من تلك الوظائف التى تعتبر بطبيعتها متخصصة للغاية مثل التخطيط والتمويل والبحوث ، مما قد يستدعى بالتالى انشاء اجهزة متخصصة لها . وعلى ذلك تعتبر هذه الأنشطة الاخيرة ،

من حيث أهداف مؤسسة التنمية الصناعية ، وظائف تكميلية تهتم بها الى الحد الضروري اللازم لدعم اعمال المشروعات والاجهزة الاخرى التابعة لها . وهذا يثور السؤال حول كيفية تطبيق اللامركزية في ادارة اعمال الجهاز المركزى للتنمية الصناعية .

علاقة الجهاز المركزى باجهزة التنمية الصناعية الاخرى :

تتعلق الموضوعات التى يجرى مناقشتها هنا بأنواع العلاقات التى يجب ان تقوم بين الاجهزة العاملة في مجال التنمية الصناعية والتى تشكل في مجموعها الجهاز الادارى للتنمية الصناعية . وهنا يتعين ان تكون الموضوعات التالية محل اعتبار بصفة خاصة :

(ا) اذا كان الجهاز المركزى للتنمية الصناعية جهازا مختلفا عن وزارة الصناعة فما هى العلاقة التى يجب ان تكون بينهما ؟

(ب) اذا كانت الدولة تمتلك عددا من المشروعات الصناعية . فهل يتعين ان تتبع هذه المشروعات الجهاز المركزى للتنمية الصناعية ام يحسن ان تملكها هيئة مستقلة للمشروعات الحكومية ؟ واذا فضلنا الاختيار الثانى فما هى الرابطة التى يجب ان تكون بين الاثنين ؟

(ج) كيف يمكن ان تساهم مؤسسات القطاع الخاص بدور اكبر في اعمال التنمية الصناعية مثل وضع السياسات الصناعية والتخطيط والتدريب . الخ ؟ وفي هذا الموضوع يشير تقرير ندوة التنمية الصناعية في امريكا اللاتينية الى انه « لا يمكن ان تتحقق المساهمة المثلى للقطاع الخاص الا عندما يقوم المنظمون بتحديد اهدافه بما يتفق واحتياجات التنمية القومية الشاملة » (١) .

(د) ما هى الاعمال الاخرى التى تضطلع بها عادة مؤسسات القطاع العام او المؤسسات المختلطة والتى يمكن ان تكون هناك فائدة من نقلها الى القطاع الخاص المنظم ، وفي اى الظروف يمكن ان نبرر هذا الاتجاه ؟

(هـ) كيف يمكن ان يتم التنسيق بين اوجه نشاط مختلف الاجهزة على اكمل وجه ، هل يكون ذلك بانشاء هيئة استشارية مشتركة مثلا او لجنة تنسيق مشتركة ، او ما هى الوسائل البديلة الاخرى ؟

(١) انظر

United Nations, Report of the Symposium on Industrial Development in Latin America, Santiago, Chile, 1966, New York 1966, ID/CONF. I/R.R./3 para. 82.

(و) ماذا تستطيع الحكومات المعنية والمؤسسات الخاصة ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) وغيرها من المنظمات الدولية والاقليمية وفروعها أن تفعله للمساعدة في انشاء أو دعم أجهزة التنمية الصناعية ؟

الجواب التنظيمية لأجهزة التنمية الصناعية :

اختيار العاملين : يتعين أن تزود المؤسسات الخاصة بترويج التنمية الصناعية بالعاملين اللازمين ممن يتوافر لديهم التدريب المهني والخبرة الطيبة . وغالبا ما يعاني سوق العمل من نقص مثل هؤلاء الأفراد خاصة في الدول النامية . ومن ثم يتحتم دراسة العوامل التي تؤدي الى تفاقم هذا النقص (ومنها على سبيل المثال الظاهرة التي يطلق عليها اصلاحا « استنزاف العقول » ، والأجور غير التنافسية ، وعدم كفاية برامج التدريب) وان تتخذ السلطات القومية والمنظمات الدولية الخطوات اللازمة لمعالجة ذلك .

التمويل : تعتمد معظم أجهزة التنمية الصناعية في القطاع العام أو المختلط على الإعانات السنوية من الحكومة . ويخضع الانفاق بصفة عامة لاجراءات محددة تحديدا واضحا بحيث لا يمكن - في الظروف العادية - تغييرها أو الاسراع بها . كما انه لا يمكن زيادة مقدار الاعانة الا اذا وافقت السلطة التشريعية - وهي التي تملك وحدها هذا الحق - على تقديم اعانات اضافية . وزيادة على ذلك فانه لا يمكن ترحيل الفوائض التي تبقى في نهاية السنة المالية الى السنة المالية اللاحقة ولكنها تؤول الى الخزنة العامة للدولة .

وتبدو القيود التي تعوق اساليب التمويل هذه واضحة . وهنا يثور التساؤل عما اذا كانت هذه الأجهزة تستطيع أن تخطط عملياتها بطريقة اكثر فاعلية اذا هي وضعت ميزانيتها على اساس فترة اطول ، كأن تكون مثلا ثلاثة أو خمسة سنوات بدلا من سنة واحدة . وعلى أية حال فانه يجب أن يكون لتلك الأجهزة حرية اكبر في اتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط المالي وفي المجالات الادارية .

التقييم : يخاطر أي جهاز صناعي عام - بحكم كونه حكوميا ويتمتع في الغالب بوضع احتكاري - بمحاولة تطويع وتطوير الروتين البيروقراطي ومظاهر الكفاية المنخفضة وذلك ما لم تستحدث وسيلة تقنية لقياس وتقييم انجازاته على فترات دورية ولتصحيح أوجه القصور الظاهرة والكامنة.

وليس من السهل على الدوام وضع معايير موضوعية وخاصة بالنسبة للمؤسسات العامة التي لا تعمل على أساس مبدأ الأرباح التجارية . ومع ذلك فإنه يمكن وضع سلسلة من المعايير الكمية والنوعية . ومن جهة أخرى فإنه يمكن قياس كفاءة الجهاز المركزي للتنمية الصناعية خلال فترة زمنية معينة من واقع عدد المشروعات الصناعية التي أنشأها أو قدم لها مساعداته وفرص العمل التي ساهم في إنشائها في المجال الصناعي ، ونمو استثماراته وزيادة حصة القطاع الصناعي - التي ترجع الى جهود الجهاز - في الناتج المحلي الاجمالي .

جهاز تنسيق التعاون بين الاقاليم الفرعية والاقاليم :

أكدت الندوات الاقليمية للتنمية الصناعية التي عقدت في مانيلا والقاهرة وسنتياجو والكويت خلال عامي ١٩٦٥ - ١٩٦٦ في تقاريرها (١) الحاجة الى تقوية ودعم المنظمات الاقليمية ومنظمات الاقاليم الفرعية والى انشاء منظمات جديدة لتشجيع التعاون الصناعي والاقتصادى .

وقد اعتبر المؤتمر الاقليمي الاسيوى للتصنيع ان الجهاز القائم « لم يكن كافيا سواء من الناحية النوعية او الكمية » ، وأوصى ان تعمل تلك الدول فيما بينها على :

- (أ) انشاء مؤتمر اسيوى للتصنيع يعمل كجهاز دائم يتبع اللجنة الاقتصادية لآسيا والشرق الاقصى .
- (ب) انشاء مجلس للتنمية الصناعية فى آسيا يقوم باعمال ترويج التنمية الصناعية فى المنطقة .
- (ج) اقامة مؤسسات للتنمية الصناعية فى الاقاليم الفرعية ، على أن يترك أمر البت فى هذا الموضوع الى المجلس المقترح انشاؤه .

اما الندوة الافريقية فقد اوصت بـ « تنسيق الجهود فى اطار من التعاون بين الاقاليم الفرعية » واقامة « جهاز استشارى قوى لتشجيع التعاون

(١) انظر مطبوعات الامم المتحدة

United Nations, Report of Symposium on Industrial Development in Africa, Cairo, 1966, New York, 1966, ID/CONF. I/R.R./1

United Nations, Report of the Asian Conference on Industrialization. Manila, Phillippines, 1965, New York ID/CONF. I/R.R./2.

United Nations, Report of the Symposium on Industrial Development in Latin America. Santiago, Chile, 1966. New York. 1966. ID/CONF. I/R.R./3.

United Nations, Report of the Symposium on Industrial Development in Arab Counties, Kuwait, 1966, New York, 1967. ID/CONF. I/R.R./4.

بين الاقاليم الفرعية « وانشاء امانات دائمة لمؤسسات الاقاليم الفرعية القائمة او لما يقام منها مستقبلا .

وانفق الراى بالاجماع فى ندوة امريكا اللاتينية على الحاجة الى التنسيق بين « الاجهزة المختصة بوضع البرامج الصناعية وتلك التى تروجها او تقوم بتنفيذها وتلك التى تعمل فى مختلف وسائل السياسة الصناعية » .

ودعت ندوة التنمية الصناعية فى الدول العربية الى دعم وتقوية المكاتب الاقليمية الفرعية فى بيروت وطنجة ، والى اقامة مؤسسات اخرى فى الدول العربية للنهوض بالعمل فى مجالات معينة مثل الاحصاء والتخطيط الاقليمى والبحوث وتنفيذ المشروعات الصناعية .

المناقشات (١)

مكان الجهاز المركزى للتنمية الصناعية فى هيكل التنظيم الحكومى :

وافق المجتمعون فى الندوة بصفة عامة على الحاجة الى وجود مؤسسة مركزية لتشجيع ودعم التنمية الصناعية . وكانت نقطة الخلاف الاساسى تدور حول ما اذا كان من الممكن ان يتم ذلك فى اطار من هيكل التنظيم الحالى لوزارات الحكومة او لا . ولم تكن المشكلة تقتصر على الموضوعات المتعلقة بالتنمية الصناعية فحسب ولكن تعدتها ايضا الى مجالات التنمية الزراعية وغيرها من الخدمات الاقتصادية والاجتماعية . وقد خلصت الندوة - مثلها فى ذلك مثل غيرها من اللقاءات الاخيرة الخاصة بالتنمية الصناعية - الى انه لا يمكن ان يكتب النجاح للتنمية الا اذا كان التخطيط سليما والاجراءات سريعة ومرنة بالاضافة الى تطبيق الاساليب الحديثة فى العمل والادارة . ولكل دولة نامية ان تقرر ما اذا كان فى مقدورها ان تضمن توفير هذه المتطلبات الاساسية فى اطار هيكل التنظيم الحكومى التقليدى السائد بها ، او ما اذا كان من الضرورى ان تنشئ مؤسسة جديدة كلية للتنمية الصناعية لا تعوقها الاجراءات الحكومية العادية ، ويكون لها الحرية فى وضع سياساتها ولوائحها .

(١) انظر ايضا

Report of the discussion contained in: **Report of the International Symposium on Industrial Development, Athens 1967 (ID/II)** (United Nations publication, (Sales No. 69. II.B.7) (paras 99-118).

وكان اولئك الذين ايدوا فكرة انشاء جهاز مستقل يرون ان معظم الدول النامية قد ورثت نظم الخدمة المدنية السائدة فيها من العهود التي سبقت الاستقلال . ولم يكن ذلك ليناسب متطلبات التنمية الدائمة المستمرة . ومن ثم فقد قالوا بان اقامة جهاز مستقل يمكن ان يخدم احتياجات القطاع الخاص بطريقة افضل . كما انه يساعد على سرعة تنفيذ المشروعات الصناعية . اما الراى الآخر فقد نادى بانه يتعين على الدول النامية ان تعادل من نظم الخدمة المدنية لديها بما يتفق واحتياجات الصناعة . وان ذلك يعتبر ميسورا نسبيا في كثير من الدول النامية طالما ان اساليب الخدمة المدنية . وخاصة في الدول التي استقلت حديثا - لم يمض عليها بعد الوقت الكافي لتوطيد دعائمها .

كما كان من راي اولئك الذين يوافقون على انشاء جهاز مستقل ان يكون الجهاز الجديد متخصصا الى درجة كبيرة وانه يلزم ان يتمتع رئيسه بمنصب مرموق ، كان يكون وزيرا او عضوا في المجلس التنفيذي ، حسب الأوضاع السائدة ، وان يكون مسئولا مباشرة امام رئيس الحكومة . وبهذا المستوى من السلطة دون سواه يستطيع رئيس الجهاز ان ينهض بالتنمية الصناعية تماما . ويتعين ان تشمل وظائف مثل هذا الجهاز تنفيذ خطة التنمية الصناعية بعد ان يتم وضعها وموافقة السلطات المختصة عليها ، وتقديم الحوافز للصناعات الجديدة او النامية وذلك فضلا عن مسؤوليته الكاملة عن الصناعات التي تملكها الدولة ورعاية مشروعات التنمية الصناعية . وازادوا انه يتعين ان يضم المجلس الذي يضع سياسة مثل هذا الجهاز الوزراء او الامناء العاميين للوزارات المعنية (مثل وزارات التخطيط الاقتصادي ووزارات المالية) وممثلين عن غرف التجارة والصناعة والمؤسسات المصرفية والنقابات العمالية . كذلك يتعين ان يزود الجهاز بالكفايات من ذوى الخبرة العالية مثل المهندسين الصناعيين والباحثين المتخصصين في شؤون التسويق وخبراء التحليل المالى والخبراء القانونيين .

وثمة نفر آخر كانوا يرون انه يتعين ان تكون وزارة الصناعة هي الجهاز الرئيسى المختص بالتنمية الصناعية . وقالوا بانه طالما كان يوجد وزارات مختصة بالتنمية الصناعية فانه لن يكون هناك بالتالى ضرورة لقيام جهاز مستقل مماثل ؛ ذلك ان هذا يؤدي الى اضطراب وازدواج الجهود ويلقى باعباء اضافية على الموارد المالية والبشرية . ويضيفون ان انشاء مؤسسة صناعية مستقلة خارج التنظيم الادارى العادى للجهاز الحكومى يمكن ان يكون مثلا يحتذى في القطاعات الاخرى ، مثل المناجم والزراعة ، مما قد يسفر في النهاية عن تفويت الجهاز الحكومى كلية .

وقد نادى بعض المشتركين في الندوة بضرورة أن يكون جهاز التنمية الصناعية مسئولاً أمام الهيئة التشريعية وذلك حتى يمكن مراقبة إنجازات الخدمات الصناعية بصفة عامة . على أن الوزير المسئول عن التنمية الصناعية سوف يتمتع بسلطة أقوى إذا كان يرأس الكثير من . ان لم يكن كل ، أنشطة التنمية الصناعية الحكومية .

مجالات عمل جهاز التنمية الصناعية ووظائفه :

وكان التساؤل يدور هنا حول ما اذا كان يتعين على الجهاز المختص بالتنمية الصناعية ان يتولى كافة شئون الصناعة مهما كان حجمها أم انه يحسن ان يختص جهاز مستقل آخر بشئون الصناعات الصغيرة (وذلك بسبب ضعف مركزها وزيادة حاجتها بالتالى الى الرعاية والمساعدات) . ومهما كان المنهج الذى يقع عليه الاختيار فانه يتحتم ان تتخذ الاحتياطات الكافية لتجنب الازدواج الوظيفى . وزيادة على ذلك فان الاسراع بالتقدم الصناعى انما يتضمن اعمال الترويج والتنظيم معا . وهنا يمكن النظر فيما اذا كان لا يلزم بالضرورة وجود جهازين منفصلين يتولى كل منهما واحدة من هاتين الوظيفتين ، وهو الوضع السائد فى عدد من الدول النامية .

وقد وجدت الندوة ان كلا من المشروعات الصناعية الموجودة من قبل والمشروعات الجديدة فى حاجة الى مساعدة اجهزة الخدمات الصناعية . على انه يتعين ، لكى يكون لعمل اجهزة الخدمات قيمه الحقيقية ان يرتبط ذلك ارتباطا قويا باحتياجات الصناعة الفعلية وأن يعمل معا فى تكامل تام .

واتجه الراى فى الندوة الى ان طبيعة الاجهزة المسئولة عن التنظيم الصناعى وترويج الصناعة لم يكن يمثل اهم الموضوعات ، بل كان المهم هو وجود جهاز للتنسيق لكى يمكن تجنب تجميع المسئوليات ، والازدواج فى العمل ، والصراع فى مجالات التنافس .

واهتمت الندوة بموضوع ازدواج الوظائف داخل الادارات الحكومية بسبب الاختصاصات المخولة لها وبسبب تبعيتها الادارية ، ونادت بضرورة تداول الاعمال بانتظام داخل الادارات المختلفة وفيما بين الوزارات . ومن جهة اخرى قد يتطلب الامر انشاء وحدات خاصة للقيام بنوع معين من الانشطة المتخصصة مثل البحوث ، والاختبارات العملية ، والتوحيد القياسى .

وقد كان بعض المشتركين فى الندوة يوافقون على الراى القائل بفصل وظيفة ترويج الصناعة عن وظيفة التنظيم الصناعى على امل ان يؤدي

استقلال الوظيفة التنظيمية الى تمتع اجهزة الخدمات الاستشارية بنقطة رجال الصناعة . وعلى أية حال فانه يتعين . في جميع الحالات ، أن تمثل كافة الادارات الحكومية المعنية على قدم المساواة بالإضافة الى دوائر الاعمال والعاملين في مجالس ادارات مؤسسات التنمية الصناعية .

كما اقترح في الندوة خلال مناقشة موضوع الاحتياجات الخاصة للصناعات الصغيرة أن يتم استكمال خدمات الترويج والخدمات الاستشارية التي تقدمها الحكومة لتلك الصناعات في كثير من الدول النامية عن طريق الغرف التجارية والصناعية ، والجمعيات التعاونية او الروابط الخاصة بصغار المنتجين وكذلك بمساعدة المنشآت الصناعية الكبيرة التي تلجأ الى الصناعات الصغيرة للتعاقد من الباطن .

علاقة الجهاز المركزي باجهزة التنمية الصناعية الأخرى :

ناقشت الندوة موضوعين اثنين فيما يتعلق بدور الصناعة وهما : -

— الى أي مدى يمكن أن تساهم مؤسسات القطاع الخاص مساهمة أكثر في أعمال التنمية الصناعية مثل وضع السياسات الصناعية والتخطيط والتدريب ... الخ ؟ .

— ما هي الأعمال الأخرى التي تضطلع بها عادة مؤسسات القطاع العام او المؤسسات المختلطة والتي يمكن أن يكون هناك فائدة من نقلها الى القطاع الخاص المنظم ، وماهي الظروف التي يمكن معها تبرير هذا الاتجاه؟

وكان الرأي السائد في الندوة انه وان كان يتعين أن تقع مسئولية دعم الخدمات الصناعية على كاهل الحكومة ، فان ذلك لا يعني بالضرورة أن تتحمل الحكومة العبء كاملا . وتختلف النظم الصناعية في الدول النامية في ذلك اختلافا بينا ، غير أن القطاع الخاص يمتلك في كل هذه الدول تقريبا قدرا كبيرا من الصناعات وبصفة خاصة في المنشآت صغيرة او متوسطة الحجم . كما يزداد باستمرار الاهتمام بانشاء ودعم المؤسسات الصناعية التابعة للقطاع الخاص في الدول النامية .

واتفق الرأي بصفة عامة على انه يتعين أن تساهم مؤسسات القطاع الخاص ، حيثما وجدت ، في برامج اجهزة القطاع العام او الاجهزة المستقلة الخاصة بالخدمات الصناعية . وقد تتحقق هذه المشاركة عن طريق تمثيل الاتحادات الصناعية ونقابات العمال والجمعيات التعاونية في مجالس ادارات هذه الاجهزة او في مجالسها الاستشارية . وثمة شكل آخر من اشكال

هذه المشاركة يمكن أن يتم بطرق الاستجابة الردية للتنظيمات الخاصة بالعملاء الذين أنشئت تلك الأجهزة لخدمتهم .

وقد ركزت الندوة بصفة خاصة على أهمية الدور الذي ينتظره غرف الصناعة والتجارة ، كما أشارت الى الوظائف التي يمكن أن تقوم بها تلك الغرف للنهوض بالتصنيع السريع ، والتي تشمل ضمنا تحسين العلاقات الصناعية عن طريق التعاون المشترك بين الإدارة والعمال ، وتوفير المعلومات والبيانات والاستشارات اللازمة لدوائر الأعمال ، وتشجيع الاستخدام الأعم والأفضل للمعونة الفنية المتاحة ، وتوسيع المعرفة بالعمليات الصناعية وتفهمها في مجتمع الأعمال المحلي .

وأشارت الندوة أيضا الى أنه يتعين على الصناعة . وهي تستطيع ، أن تساهم في تدريب الكادرات المهنية والفنية . ذلك أنه يتوافر لدى المشروعات الصناعية امكانيات معينة للتدريب ، كما أنها تمتلك الحوافز والوسائل التي تمكنها من القيام بالتدريب العملي السريع والمفيد . كذلك يمكن التوسع في برامج التدريب التي تضعها كل من المشروعات الصناعية ، وخاصة المشروعات الكبيرة . وتستطيع المؤسسات التي تهتم بالنشاط الصناعي عامة ، أو بقطاع صناعي معين أن تنظم هي الأخرى برامج للتدريب . ويتعين أن تلعب الصناعة دورا متزايدا للمشاركة في أعمال المدارس المهنية . كما يتعين أيضا تشجيع النقابات العمالية على أن تدعم وتساعد في أعمال التدريب اللازم للتنمية الصناعية .

الجوانب التنظيمية لأجهزة التنمية الصناعية :

اختيار العاملين : استعرضت الندوة العوامل المؤدية الى نقص الأفراد المدربين تدريباً مهنياً عالياً وذوي الخبرة في التخصصات التي تحتاج إليها مؤسسات ترويج التنمية الصناعية ، وكذلك الخطوات التي تستطيع السلطات الوطنية والهيئات الدولية اتخاذها للتغلب على هذا النقص .

وكان هناك اتفاقاً عاماً على أنه يتعين تهيئة فرص التدريب الكافي لكل من يعين في مجالات العمل الصناعي . وبالإضافة الى هذا التدريب الأساسي ركز كثير من المشتركين في الندوة على أهمية الحاجة الى تنظيم دورات تدريب دورية للعاملين المهنيين بهدف زيادة خبراتهم وتطويرها . وأكد البعض على ضرورة أن يتم اختيار الأفراد على أساس مؤهلاتهم وقدراتهم الحقيقية وليس عن طريق الضغوط السياسية . وفيما يتعلق بمنع تسرب

الأفراد المؤهلين والمدرّبين اتفقت الندوة على وجوب تقرير مختلف الحوافز لتشجيع الإداريين والفنيين الذين يعملون في أجهزة الخدمات الصناعية على البقاء في وظائفهم . وتشمل هذه الحوافز بالإضافة إلى زيادة مستويات المرتبات . إتاحة الفرصة أمام هؤلاء للمساهمة في اتخاذ القرارات لكي يستطيع الرؤساء أن يشبّثوا وجودهم في الأجهزة التي يعملون بها .

وقد أثّرت في الندوة بعض الآراء حول موضوع هجرة الكفايات المهنية العالية عن طريق ما يعرف بظاهرة « استنزاف العقول » من الدول النامية . واقترح الحاضرون أن تحاول الدول النامية الاتفاق مع الدول المتقدمة على وضع الترتيبات اللازمة للحد من توظيف مواطني الدول النامية من العلماء والتقنيين المدرّبين لأجل طويلة في الدول الصناعية . وقد أشادت الندوة بما فعلته إحدى الدول التي نجحت في إعادة استقدام الباحثين الذين سبق أن هاجروا منها وذلك بعد أن قررت رفع مستوى مرتباتهم ووفرت لهم جوا مهنيا مشجعا .

التمويل : اتفق الرأي في الندوة بصفة عامة على أنه يتعين على الحكومات أن تتحمل معظم تكاليف الخدمات الصناعية سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . وكان الموضوع الذي ثار الجدل من حوله هو ما إذا كانت الأجهزة الصناعية تستطيع أن تخطط عملياتها بطريقة أكثر جدوى إذا هي وازنت ميزانيتها لفترة أطول تمتد مثلا إلى ثلاثة أو خمسة سنوات بدلا من سنة واحدة . كما قالت الندوة بأنه على الرغم من أن الميزانية الحكومية العادية قد تكون هي المصدر الرئيسي أو حتى المصدر الوحيد لتمويل الأجهزة الصناعية فإنه يجب البحث عن طريقة لتعديل نظام الميزانية بما يمكن معه ضمان استمرار المشروعات خلال السنوات المالية اللاحقة ، وإذا تم ذلك فإنه يدعم الرأي القائل بوضع الأنشطة الخاصة بالتنمية الصناعية في يد الإدارات الحكومية .

التقييم : ولكي يمكن تجنب تردى أي جهاز من الأجهزة الصناعية التابعة للقطاع العام ، التي تتمتع في الغالب باحتكار نشاطها ، عن رضا في مخاطر الروتين البيروقراطي والكفاية المنخفضة فقد ناقشت الندوة موضوع الحاجة إلى وضع معايير دورية وتقييم الإنجازات وتصحيح أوجه القصور .

وقد تعرضت بعض الأنشطة الصناعية الحكومية للفشل كما نجح بعضها الآخر وكان من الضروري تقييم الأداء . ويمكن أن تستخدم في هذا الغرض معايير مختلفة .

جهاز تنسيق التعاون بين الأقاليم الفرعية والأقاليم :

اعترفت الندوة بصفة عامة بموضوع الحاجة الى تشجيع التنمية الصناعية القومية بالعمل على المستوى الاقليمي او على مستوى الأقاليم الفرعية . ولكن نفرا من المشتركين كانوا يرون ان المنظمات الاقليمية ومنظمات الأقاليم الفرعية ترتبط عادة بالمسائل السياسية . وعنى سبيل المثال فانه على الرغم من انه يتعين ان يتوافر لتلك المنظمات امكانيات كاملة في بعض المجالات مثل تدريب العاملين والملكية الصناعية ، فان قيامها يستلزم بالتالى انشاء جهاز ادارى جديد تتعدد فيه جنسيات العاملين . وهو ما قد يكون صعبا . وقد اقر مندوب واحد من المشتركين في الندوة فكرة انشاء شركات لتنمية الصناعية داخل الأقاليم الفرعية . وتساءل آخر عن الأساس القانونى لمثل هذه المنظمات متعددة الاطراف وطالب بضرورة اجراء مزيد من الدراسة السريعة قبل اتخاذ أى اجراء في ذلك .

وتستطيع المؤسسات القومية في أى بلد ان تساهم مساهمة فعالة في الجهود الاقليمية وذلك بالاضطلاع بالمسئولية الاقليمية بالنسبة لعدد من الوظائف المعينة على أساس التبادل . وقد اقترح ان تفتح مراكز تدريب موظفى الأجهزة الصناعية الموجودة في أى بلد من البلدان ابوابها للمتدربين من أى مكان في الاقليم او الأقاليم الفرعية .

ونظرا لتعدد الاطراف في العمل الذى يجرى على المستوى الاقليمي او مستوى الأقاليم الفرعية ، فقد كان من الطبيعى ان تتجه الندوة الى منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) وغيرها من الهيآت الدولية للمساعدة في النهوض بمثل هذا العمل ، بما في ذلك تدريب موظفى البحوث وانشاء مراكز للمعطيات والبيانات الصناعية . وقد لاحظت الندوة ان بعض اللجان الاقتصادية الاقليمية للامم المتحدة تقوم من قبل بعدد من البرامج التى تهتم بالصناعة ، كما يوجد ايضا على المستوى الدولى عدد من المعاهد الاقليمية المتخصصة في شئون التنمية الاقتصادية والتخطيط بالاضافة الى بنوك التنمية الاقليمية . ويمكن ان تفيده خدمات هذه الهيآت في زيادة دعم جهود التنمية الصناعية التى تجرى على المستوى الاقليمي ومستوى الأقاليم الفرعية .

كما اشارت الندوة الى ان المساعدات التى تتيحها برامج المعونات الدولية او الثنائية - سواء كانت عينية (مثل تقديم الأجهزة والكتب) او في شكل ايفاد الخبراء وتقديم المنح الدراسية - انما تساهم الى حد كبير في تخفيف اعباء التمويل الاولى عند انشاء الأجهزة الصناعية في الدول النامية .

ولقد كان للمعونة الفنية اهمية خاصة في تدريب كادرات العاملين المهنيين والفنيين معا .

الترتيبات الخاصة بالملكية الصناعية :

اولت الندوة اهتماما خاصا لمناقشة موضوع توفير اقصى ما يمكن من الحرية لنقل المعرفة الفنية التي تنطبق عليها قواعد الحماية لصالح اصحابها الاصليين . كما اقرت ، في هذا الموضوع ، ان الامر يحتاج الى وضع مجموعة من القواعد القانونية الكافية بالاضافة الى وجود جهاز للخدمات الصناعية ينولى القيام بالاعمال المتعلقة بحقوق الملكية مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية . وللتشريعات الخاصة ببراءات الاختراع اهميتها حيث انها تمكن الدول النامية من الاستفادة من البراءات التي تعتبر مصدرا لمعظم المعلومات التقنية . واعربت الندوة عن عدم اقتناعها بأوضاع الملكية الصناعية السائدة حاليا بما في ذلك تكلفة تسجيل الاختراعات على نطاق عالمي واسع والصعوبات المتعلقة بالحصول على التراخيص ، وعدم اعتراف الاجهزة المعنية في بعض الدول الصناعية اعترافا كافيا بالحقوق التي اكتسبها مواطني الدول النامية . ويحتاج الجهاز المختص بشئون الملكية الصناعية في الدول النامية الى دعمه ، غير ان الندوة رأت انه يحسن دراسة هذا الموضوع على المستوى الاقليمي .

التوصيات التي اقرتها الندوة (١)

وافقت الندوة على التوصيات التالية فيما يتعلق بالجهاز الادارى للتنمية الصناعية :

المسح الشامل للجهاز الادارى للتنمية الصناعية :

يتعين على الدول النامية ان تعيد النظر في اوضاع الجهاز الادارى الحالى للتنمية الصناعية من حيث هيكله ووظائفه وامكانياته . وتدعو الندوة منظمة الامم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) لمساعدة الدول النامية في هذا العمل . وفي ضوء هذه المراجعة تصبح تلك الدول في مركز يسمح لها بتعديل نظم الخدمة المدنية السائدة لديها بما يتناسب واحتياجات الصناعة و/ او تدرس فكرة انشاء اجهزة مستقلة للتنمية الصناعية . وعلى منظمة اليونيدو ان تساعد الحكومات في هذا المجال اذا ما طلبت منها ذلك .

ويتعين على منظمة اليونيدو ان تقوم باجراء مسح مقارن للأجهزة الادارية المختصة بالتنمية الصناعية لكي تتبين ما اذا كان من الممكن ان تستخلص منها

(١) مأخوذة من تقرير الندوة الدولية للتنمية الصناعية المقودة في اينا ١٩٦٧ الذي سبقت الاشارة اليه .

مجموعة من الأسس العامة ، ولكي تضع دليلا عالميا مفصلا بكافة القوانين والتنظيمات الخاصة بإدارة وترويج التنمية الصناعية وذلك في الصورة التي تناسب الى اقصى حد ممكن مع الاحتياجات الخاصة بكل دولة .

التدريب :

على منظمة اليونيدو أن تساعد . بالتعاون مع المنظمات المختصة الأخرى، في تدريب الأفراد اللازمين لإدارة أجهزة الخدمات الصناعية بما في ذلك شؤون الملكية الصناعية .

الملكية الصناعية :

على منظمة اليونيدو . بالتعاون مع غيرها من المنظمات الدولية والقومية . أن تدرس الترتيبات الحالية للملكية الصناعية من حيث علاقتها بالأوضاع والمشاكل الخاصة بالدول النامية . ويتعين على منظمة اليونيدو أن تساعد الدول النامية إذا طلبت منها ذلك ، بتقديم المشورة فيما يتعلق بإدارة شؤون الملكية الصناعية . وعلى تلك المنظمة أيضا أن تساعد الدول التي تلجأ إليها للتعرف على مصادر براءات الاختراع وأسرار الصناعة وأن تقدم لها النصيحة فيما يتعلق بشروط الحصول على مثل تلك البراءات .

الغرف الصناعية القومية :

يتعين على منظمة اليونيدو - بناء على طلب غرف الصناعة القومية والمنشآت المماثلة التي تتقدم بها عن طريق حكوماتها ، وبالتعاون مع المنظمات الإقليمية والدولية المختصة - أن تقوم بدراسة أوضاع تلك المنشآت وأوجه نشاطها وامكانياتها بهدف مساعدتها على القيام بدورها الأساسي في مجال التصنيع على المستويين القومي والإقليمي معا .

وتطلب الندوة من منظمة اليونيدو أيضا أن تستجيب ، باعتبارها المنظمة المختصة ، للطلبات التي تتقدم بها الحكومات للمساعدة في تحسين كفاءة هذه المنشآت .

الخدمات الاستشارية :

طلبت الندوة من منظمة اليونيدو أن تضع ، بالتعاون مع غيرها من المنظمات المعنية ، دليلا بأسماء خبراء الصناعة الاستشاريين . ويمكن أن يكون هذا السجل عونا للدول النامية التي تطلب مساعدتها في التعرف على مصادر الخدمات الاستشارية .

ويتعين أن تعمل برامج الأمم المتحدة للمعونة الفنية على الاستفادة من بيوت الخبرة - باعتبارها شركات متخصصة - في استكمال العمل الذي يقوم به الخبراء الدوليون .

الفصل السابع

دور منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)

في النهوض بالجهاز الإداري للتنمية الصناعية

يعول برنامج منظمة اليونيدو للنهوض بالجهاز الإداري الخاص بالتنمية الصناعية من مختلف برامج عمليات الأمم المتحدة التي تشارك فيها اليونيدو. وهذه البرامج هي : البرنامج العادي للمعونة الفنية المخصص للصناعة ويعول من ميزانية الأمم المتحدة (R.P.) والصندوق الخاص الذي يدخل ضمن برنامج الأمم المتحدة للتنمية U.N.D.P./S.F. والمعونة الفنية التي تدخل أيضا ضمن برنامج الأمم المتحدة للتنمية U.N.D.P./T.A. كما تحصل منظمة اليونيدو أيضا على مساهمات اختيارية من الحكومات لتمويل برنامج « الخدمات الصناعية الخاصة S.I.S. » الذي يقنصر نشاطه إلى حد كبير على إيفاد الخبراء لمدة قصيرة في الحالات العاجلة . وأحيانا تمويل بعض المشروعات من الأموال التي تدفعها الحكومات لتنفيذ برامج معينة ، أو من أية مساهمات اختيارية مباشرة أخرى . وفي جميع الحالات لا تقدم اليونيدو معونتها إلا بناء على طلب من الحكومات المعنية .

وقد عملت منظمة اليونيدو باستمرار للنهوض بالخدمات الصناعية ، سواء بتقديم المعونة الفنية في ميادين العمل ذاتها ، أو عن طريق الأقسام المتخصصة بالمركز الرئيسي للمنظمة . ويمكن تقسيم مشروعات المعونة الفنية التي تساهم فيها منظمة اليونيدو بهدف النهوض بالخدمات الصناعية إلى عدة قطاعات هي : مراكز الدراسات الصناعية والتنمية ، والتدريب ، والإعلام الصناعي ، والاستشارات الصناعية .

المشروعات الميدانية

مراكز التنمية الصناعية أو الدراسات الصناعية :

تلحق مراكز التنمية الصناعية أو مراكز الدراسات الصناعية عادة بوزارات الاقتصاد القومي أو وزارات أو إدارات الصناعة ، أو الأجهزة والإدارات المختصة بالتخطيط أو غيرها من الهيئات الأخرى المماثلة . وتقدم هذه المراكز خدماتها الاستشارية وتساعد في وضع وتنفيذ برامج التنمية الصناعية في الدول المعنية . وتشمل صلاحيات تلك المراكز ضمنا وضع

قرارات السياسة الصناعية . واعداد المسح الصناعي ، والمساعدة في اعداد الخطط الخاصة بقطاعات صناعية معينة وتحديد اولويات الاستثمار الصناعي، ووضع وتقييم المشروعات الصناعية والقيام بدراسات الجدوى ، والمساعدة في تدريب الكادرات الوطنية المهنية اللازمة للعمل الصناعي . وتقديم الخدمات الاستشارية الفنية والمعلومات للصناعة وغيرها من الادارات الحكومية المختصة .

وتتراوح المعونة التي تقدمها منظمة اليونيدو لهذه المراكز من مجرد ايفاد الخبراء - وهم عادة من خبراء الاقتصاد الصناعي او من المهندسين المتخصصين في مجالات معينة - للعمل في المراكز الموجودة من قبل ، الى حد ايفاد فريق من الخبراء للمساعدة في انشاء المراكز الجديدة . كما تقوم منظمة اليونيدو ايضا في بعض الحالات بتقديم المنح الدراسية وتوريد بعض الأجهزة الهامة . ولما كان الطراز الشائع من هذه المراكز هو تلك التي تنشؤها كل دولة على حدة . فان منظمة اليونيدو ترغب في توجيه مساعداتها لانشاء مراكز للتنمية الصناعية تقوم بخدمة عدد من الدول التي تقع في نطاق اقليمي او في نطاق الأقاليم الفرعية .

التدريب :

تمتد منظمة اليونيدو يد المساعدة في تدريب فئات مختلفة من العاملين في الأنشطة الصناعية والادارة الصناعية ، وهذه تشمل تدريب المهندسين والفنيين وموظفي الحكومة والقطاع العام الذين يعملون في مجالات التنمية الصناعية . ويجرى تدريب المهندسين والفنيين في البداية بالمساعدة في وضع برامج للتدريب داخل المصانع على المستوى القومي . وهذا يمكن ان يؤدي في النهاية الى اقامة مراكز قومية دائمة لتدريب قطاعات كثيرة من المهندسين والاختصاصيين الفنيين داخل المصانع . كما تعلق المنظمة اهمية كبرى على تنظيم دورات خاصة لتدريب موظفي الحكومة على تنظيم وادارة مكاتب الملكية الصناعية .

الاعلام الصناعي :

هناك ذخيرة ضخمة من المعرفة والخبرات التي تجمعت عن الصناعة والتي تناسب احتياجات الدول النامية . ويمكن استخدام بعض هذه المعطيات مباشرة ، بينما يحتاج بعضها الى تطويعه لكي يناسب الاحتياجات او الظروف او المواد المحلية . وقد يكون الحصول على تلك المعطيات او حتى مجرد العلم بتوافرها ، ذا اهمية كبيرة بالنسبة لمديري المنشآت الصناعية وبالنسبة للمنظمين في الدول النامية .

وقد ساهمت منظمة اليونيدو - في اطار برامج الخدمات الصناعية القومية - في النهوض بالأجهزة المختصة بتقديم المعطيات التقنية والتجارية والاقتصادية لمشروعات التنمية الصناعية . وتشمل خطط المنظمة في المستقبل دراسة جدوى تجربة انشاء بنك للملكية التقنية يضم مجموعة من براءات الاختراع التي يمكن أن تناسب احتياجات الدول النامية . كما تستطيع اليونيدو أن تساعد الحكومات في انشاء أو دعم الأجهزة الخاصة بتوفير المعطيات الصناعية وذلك عندما تستدعى الظروف المحلية وجود مثل هذه الأجهزة .

الخدمات الاستشارية للصناعة :

لا يوجد في كثير من الدول النامية غير القليل من الامكانيات المحلية التي توفر للصناعة الخدمات الاستشارية على اختلاف أنواعها ، بل قد تنعدم هذه الامكانيات كلية . وفي ظل هذه الظروف تلجأ الدول النامية بالضرورة الى الدول المتقدمة صناعيا في طلب ما تحتاج اليه من الخبراء الاستشاريين . وواقع ان الدول النامية لا تعرف ، في اغلب الأحوال ، غير القليل من المعلومات عن الجهات التي يتوافر فيها المستشارون اللازمون لها أو حتى كيفية الاتصال بهم .

وتساعد منظمة اليونيدو الدول النامية على تدبير احتياجاتها من المستشارين الصناعيين بعدة طرق مختلفة . فهي تقوم بمد الدول المعنية - بناء على طلب الأخيرة - بما لديها من معلومات عن المستشارين الأجانب ، وتساعد الدول النامية أيضا في وضع الترتيبات الخاصة بالتعاقد معهم . كما توفد اليونيدو أيضا الخبراء اللازمين لمساعدة الحكومات في تشكيل الهيئات الاستشارية المحلية ، وفي القيام بعمل هذه الهيئات في المراحل الأولى ، وفي تدريب المستشارين المحليين الذين يعملون بها .

ولا تختلف هيئات الخدمات الاستشارية الصناعية - سواء كانت حكومية أو معانة من الحكومة - من حيث الأهداف ولكنها تختلف في هيكلها التنظيمي . وقد أثبتت هذه الهيئات أهميتها في تقديم المشورة والمساعدة في حل المشاكل المتعلقة بالادارة والانتاج أو تحسين الاداء في عدد من الدول . وكثيرا ما تبدو هذه الهيئات أكثر فائدة وتقبلا لدى المنظمين المحليين عندما تلحق بأى من أجهزة الخدمات الصناعية القائمة مثل بنوك التنمية الصناعية أو معاهد البحوث الصناعية أو مراكز الكفاية الانتاجية . وتقف منظمة اليونيدو على استعداد لايفاد خبراءها للمساعدة في تشكيل هذه الهيئات أو في دعمها اذا كانت موجودة أصلا .

برنامج المنح :

على الرغم من ان كثيرا من المعونات التي سبقت الاشارة اليها يتركز حول ايفاد الخبراء الدوليين . فان منظمة اليونيدو تهتم ايضا بتقديم المنح اللازمة لتدريب مواطنى الدول النامية على اعمال الخدمات الصناعية . وفي كثير من الحالات تقوم المنظمة بتقديم تلك المنح حتى ولو لم تكن توفد الخبراء الى الدولة المعنية . وفي حالات اخرى يرتبط تقديم كل من هاتين المعونتين معا ، حيث تهدف المنح التدريبية الى تنمية مهارات مواطنى الدول النامية لكي يتمكنوا في النهاية من القيام بالوظائف التي يضطلع بها مؤقتا الخبراء الاجانب .

وتهدف المنح التي تقدمها منظمة اليونيدو الى تهيئة الفرصة للافراد العاملين في أنشطة التنمية الصناعية لزيادة معلوماتهم المهنية وذلك بتعريفهم الطرق والأساليب الفنية المتقدمة . وتشمل المجالات التي تفيد فيها هذه المنح : تخطيط التنمية الصناعية ووضع برامجها ، والتكنولوجيا الصناعية وتطبيقاتها ، والبحوث ، وتطوير الصناعات الجديدة ، والمشاكل الخاصة بالصناعات الصغيرة ، والادارة الصناعية . وهنا يتركز الاهتمام اساسا على اكتساب المعارف والخبرات التي يمكن ان يكون لها فائدة عملية مباشرة في الأعمال المتعلقة بالتنمية الصناعية اكثر من الاهتمام بالدراسات الاكاديمية التي تؤهل للحصول على الدرجات العلمية او الدبلومات . وتحدد مدة كل منحة ونظامها وموضوعها على اساس الاحتياجات الفعلية في كل حالة على حدة . هذا ويشمل برنامج المنظمة في هذا المجال تنظيم جولات دراسية للمبعوثين ، بالاضافة الى التدريب في المراكز التعليمية والتدريب المباشر داخل المشروعات الصناعية .

برنامج الخدمات الصناعية الخاصة

استحدثت منظمة اليونيدو برنامج « الخدمات الصناعية الخاصة » بهدف تقديم أنواع من المساعدات المحددة والعاجلة التي قد تلزم لدراسة مدى امكانية تمويل وتنفيذ مشروعات صناعية بعينها . وهذه تحتاج في الغالب الى نوع أكثر مرونة من المساعدات التي يمكن تقديمها ضمن البرامج العادية للمعونة الفنية الدولية طويلة او متوسطة الاجل . ويهدف برنامج الخدمات الصناعية الخاصة الى توفير ساسلة من المساعدات التي تطلبها الحكومات فيما يتعلق بتنفيذ اى من مشروعات الصناعة التحويلية ، بعد اتمام دراسات الجدوى الاولى للمشروع وقبل أن ترصد له الاستثمارات

الراسمالية اللازمة . ولا جدال في ان هذه المرحلة النهائية مرحلة حرجة وعاجلة ، وهي تحتاج بالتالى الى مهارات وخبرات فنية خاصة للقيام بمختلف الخطوات العملية اللازمة .

كذلك تحتاج الصناعة التحويلية في الغالب الى نوع من المعونة الفنية قصيرة الاجل ، التي يصعب وضع برنامج مسبق لها . وفي مثل هذه الحالات تعتمد فعالية اى من تلك المعونات على مدى امكانية تقديمها بسرعة .

ويقدم برنامج « الخدمات الصناعية الخاصة » مساعداته في اجراء الدراسات الاولية التي تسبق انشاء مشروعات صناعية معينة ، وهذه تشمل ضمنا الدراسات المتعلقة بتقدير جدواها بصفة عامة ، او مدى توافر المواد الخام ، او تقديم المشورة فيما يتعلق باختيار مواقعها . وفي حالات اخرى يقدم هذا البرنامج مساعداته لاستكمال خطط المشروعات او اعداد مواصفات البناء ، او اتمام عقود الادارة . كما تقدم المساعدات للنهوض بالادارة في المصانع في الحالات التي تتعرض فيها المشروعات لصعوبات معينة او عندما تتطلب الحاجة اعادة التنظيم ، او عندما يستلزم الامر اعادة تنشيط العمل في المصانع التي تعمل بكفاية ضعيفة ، او عندما تكون هناك رغبة في تجميع او ادماج اية مشروعات .

وفي كثير من الحالات ، تكمل المساعدات التي يقدمها برنامج الخدمات الصناعية الخاصة اعمال اجهزة الخدمات الصناعية القومية الموجودة فعلا ، وذلك عن طريق مدها بالخبرات الفنية التي لا تتوافر محليا ، كما تساهم ايضا في تطويرها وذلك باعطاء الامثلة حول كيفية القيام بأنواع معينة من الابحاث . وقد تم وضع عدد من مشروعات « برنامج الخدمات الصناعية الخاصة » لتوفير المعونات المباشرة التي تحتاج اليها الاجهزة الصناعية التابعة للقطاع العام بصفة عاجلة .

جهود المركز الرئيسى لمنظمة اليونيدو لدعم الخدمات الصناعية

تختص ادارة الخدمات والمعاهد الصناعية بمنظمة اليونيدو بتقديم المساعدات اللازمة للنهوض بالخدمات الصناعية . وهي تضم اقسام المعلومات والترويج ، والمعاهد الصناعية ، والتدريب الصناعى ، والادارة الصناعية ، والصناعات الصغيرة .

ويضطلع المركز الرئيسى لمنطقة اليونيدو - بالاضافة الى مشروعات
المعونة الفنية فى كثير من الدول - بعدة مهام اخرى تفيد الخدمات الصناعية
القومية . وتعتبر البحوث ودراسات المسح الميدانى التى تضطلع بها المنظمة
مرجعا هاما للمشتغلين فى حقل المعونة الفنية وللمواطنين العاملين بأجهزة
الخدمات الصناعية . ولا جدال فى ان لذلك اهمية خاصة بالنسبة للدول
النامية التى لم تتوافر لديها بعد المعلومات المتعلقة بكافة نواحي التصنيع .
وتصدر منظمة اليونيدو ايضا عدة رسائل اخبارية ونشرات دورية ، وتعد
ادلة مختصرة على اساس التجارب التى ثبتت فائدتها على نطاق عالمى ، كما
تنشر الدراسات الخاصة بمختلف نواحي التدريب والادارة والتنظيم
الصناعى .

وتخدم الحلقات الدراسية والاجتماعات الاخرى التى تنظمها اليونيدو
هدفا مزدوجا . فهى تهيىء الفرصة للتعرف على المعلومات المتعلقة بمختلف
اوجه النشاط والمشاكل السائدة فى كل دولة على حدة . ويتبادل المشاركون
فى تلك الاجتماعات هذه المعلومات بهدف تحقيق الفائدة المشتركة منها ، كما
يجرى عادة اذاعتها على نطاق واسع عن طريق التقارير والوثائق الاخرى
التي تنشرها المنظمة . وفى نفس الوقت تتيح هذه اللقاءات الفرصة للعاملين
بمنظمة اليونيدو للتعرف على الاوضاع السائدة والاحتياجات اللازمة لكل
من الدول المشتركة مما يصبحون معه بالتالى اكثر قدرة على تعديل برامج
اليونيدو لى تفى بتلك الاحتياجات .

ملحق رقم (١)

المعونة التي تقدمها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)

في مجال الجهاز الإداري للتنمية الصناعية

تشمل المجالات الخاصة بتنمية الجهاز الإداري للتنمية الصناعية والتي
يمكن لمنظمة اليونيدو أن تقدم فيها المعونة الفنية :

- دعم وتقوية الجهاز التنظيمي والإداري للمؤسسات الصناعية الحكومية
أو المختلطة أو التابعة للقطاع الخاص .
- تدريب رجال الإدارة في القطاع الصناعي .
- تقديم المعونة لمكاتب براءات الاختراع .
- إدارة أجهزة الخدمات الصناعية بما في ذلك أعمال التشريعات الصناعية .

ملحق رقم (٢)

الاجتماعات والحلقات الدراسية وجماعات العمل التي نظمتها
اليونيدو او الامم المتحدة قبل قيام منظمة اليونيدو

التاريخ	المكان	
سبتمبر ١٩٦٥	باريس	جماعة العمل الاقليمية المشتركة لدراسة تدريب موظفي الادارات الاقتصادية بأجهزة التنمية الصناعية في الدول النامية .
اغسطس ١٩٦٧	طنجة (المغرب)	الحلقة الدراسية لتنظيم الخدمات الصناعية في افريقيا .
نوفمبر ١٩٦٧	نيويورك	اجتماع الخبراء لدراسة موضوع الجمعيات التعاونية الصناعية .
اكتوبر ١٩٦٩	فيينا	اجتماع الخبراء لدراسة موضوع تنظيم وادارة مكاتب الملكية الصناعية .
التاريخ المقترح		
١٩٧٠	الاتحاد السوفيتي	الحلقة الخاصة بتنظيم وادارة الخدمات الصناعية في آسيا والشرق الاقصى
١٩٧٠ - ١٩٧١	—	الحلقة الخاصة بتنظيم وادارة الخدمات الصناعية في أمريكا اللاتينية



Workshop

دار
الشعب
٩٢ شارع قصر العيني بالقاهرة
تليفون ٣١٨١



مركز التنمية الصناعية للذول العربية

٣٣ شارع ١٤ بالمعادى
ص.ب. ١٤٩٧ - القاهرة ج.ع.٢٠٠٣

ايدكاس ١/٠١/٠٢٦

We regret that some of the pages in the microfiche copy of this report may not be up to the proper legibility standards even though the best possible copy was used for preparing the master fiche

1 - 594



81 . 09 . 29