



التوزيع : عام
E/ESCWA/16/3(Part I)/Add.9
٢١ حزيران/يونيو ١٩٩٢
ARABIC
الفصل: بالانكليزية



الأمم المتحدة
المجلس الاقتصادي والاجتماعي

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا

الدورة السادسة عشرة
٣٠ آب/اغسطس - ٣ ايلول/سبتمبر ١٩٩٢
عمّان

ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION
FOR WESTERN ASIA

البند ٥(f) من جدول الأعمال المؤقت

3 4 1992

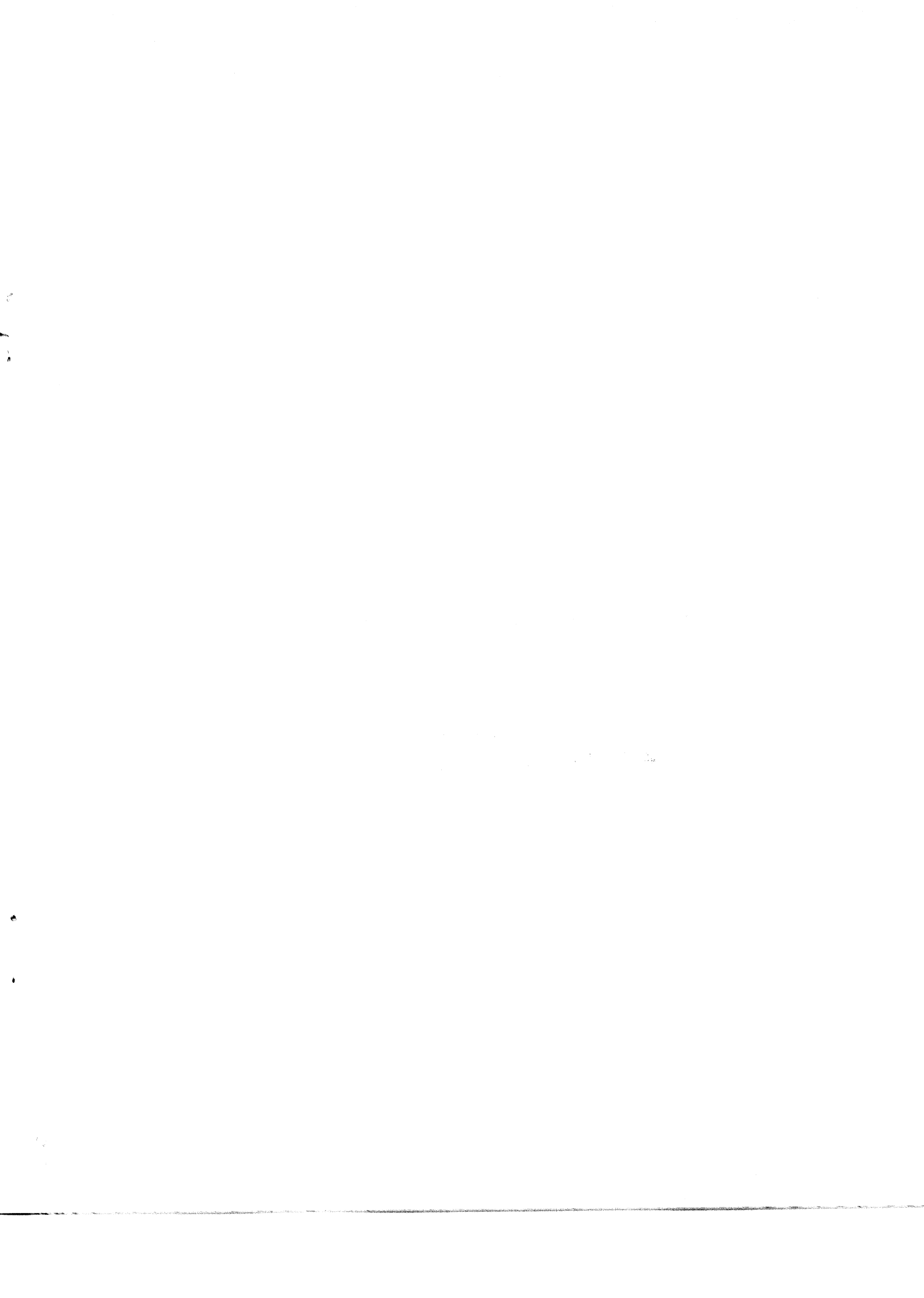
LIBRARY + DOCUMENTS

تقرير الأمين العام التنفيذي عن نشاطات اللجنة

التقدم المحرز في تنفيذ برنامج العمل لفترة السنتين ١٩٩٠-١٩٩١

تقرير عن

تعزيز أداء مؤسسات التدريب الصناعي في منطقة الاسكوا



مقدمة

أجريت هذه الدراسة بهدف تقييم أداء مؤسسات التدريب الصناعي القائمة في منطقة الاسكوا من أجل تحديد المشاكل والقضايا الرئيسية التي تواجهها هذه المؤسسات واقتراح اجراءات لتحسين أدائها. وكان من المقرر أن تطرح هذه المقترحات للمناقشة والتفصيل على اجتماع فريق خبراء كان من المزمع عقده في عام ١٩٩١. ومما يؤسف له أن الأوضاع التي سادت المنطقة في عام ١٩٩١ حالت دون عقد ذلك الاجتماع.

غير أن الاسكوا مازالت تعتزم تقديم هذه الدراسة الى اجتماع فريق الخبراء في فترة السنتين ١٩٩٢-١٩٩٣ بمشاركة جميع بلدان الاسكوا المهمة إذا ما توفرت الموارد المالية اللازمة لذلك.

وكانت النية في الأصل أن تشمل هذه الدراسة منطقة الاسكوا برمتها. وأختيرت لتمثيل منطقة الاسكوا أربعة بلدان هي الأردن والجمهورية العربية السورية والكويت ومصر، غير أنه تعذر، بسبب أزمة الخليج، الاضطلاع بمهمة ميدانية في الكويت لإدراج نتائجها في هذه الدراسة.

ويشمل نطاق هذه الدراسة عناصر التدريب الصناعي التالية:

(أ) التدريب التقني وغير التقني في المجالات ذات الصلة بالمشاريع الصناعية، كالهندسة والعلوم والتكنولوجيا والادارة والمالية والتسويق وما الى ذلك؛

(ب) مراكز متخصصة قطاعية ومتعددة القطاعات للتدريب تخدم القطاع الصناعي كليا أو جزئيا؛

(ج) التدريب على مختلف المستويات التنظيمية في المشاريع الصناعية، لكبار المديرين والمديرين من الدرجة المتوسطة والمهندسين والمشرفين؛

(د) مشاركة المرأة في عملية التدريب كمتدربات ومدربات.

وتم الاضطلاع بمهمات ميدانية في مصر والأردن والجمهورية العربية السورية حيث تم القيام بزيارات لوزارات الصناعة وللمعاهد والادارات والمراكز التي تعمل في مجال التدريب الصناعي. وأجريت مناقشات مع عدد كبير من الموظفين في تلك المؤسسات الذين أسهموا بتقديم عدد كبير من المعلومات وتحديد كثير من المشاكل التي تواجه التدريب الصناعي واقترحوا حلولاً لها.

-٢-

أولاً - مؤسسات التدريب الصناعي

ألف - التدريب الصناعي في مصر

تتولى مهمة التدريب ست مؤسسات في مجالات الإدارة والتنظيم والاقتصاد والعلوم والتكنولوجيا، وهي:

- أكاديمية السادات للعلوم الإدارية؛
- مركز اعداد القيادات الادارية للصناعة؛
- المركز القومي للبحوث؛
- مركز تنمية التصميمات الصناعية؛
- معهد التبيّن للصناعات المعدنية؛
- إدارة التدريب المهني والانتاجية.

١ - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

يتمثل أحد الأهداف الرئيسة لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية في تعزيز المفاهيم التحليلية للإدارة وتحسين أداء وحدات الإنتاج. وتهدف الأكاديمية، على وجه التحديد، إلى تنمية المهارات الإدارية على جميع المستويات، بما في ذلك كبار المديرين والمديرين من الرتبة المتوسطة والمشرفون الميدانيون، وما إلى ذلك. وتشمل أنشطتها التدريبية القطاع العام والحكومي والقطاع الخاص وتمتد إلى البلدان العربية والأفريقية الأخرى لأن أحد أهداف الأكاديمية هو تبادل الخدمات والمساعدة التقنية في مجال التطوير الإداري مع البلدان الأخرى والمنظمات والمؤسسات الدولية.

وتوفر الأكاديمية التدريب بطريقتين هما:

(أ) خطة سنوية تعدها وتوزعها على جميع الشركات المعنية على أن تقوم هذه الشركات بدورها بتعيين مرشحين لمختلف البرامج التدريبية؛

(ب) برامج خاصة تُعدُّ بناءً على طلب الأطراف المعنية. وتشكل تلك البرامج بدون استثناء توسعاً في الدورات التدريبية التي تعقد بموجب الخطة السنوية أو نتيجة لها.

٢ - مركز اعداد القيادات الادارية للصناعة

قررت الحكومة المصرية، إدراكاً منها لدور الإدارة كعامل أساسي في التنمية الاقتصادية، اعداد قادة أكفاء لإدارة وحدات الإنتاج في البلد. ولذا ظهرت فكرة انشاء مركز تدريبي خاص لاعداد المديرين

الذين تحتاج اليهم الصناعة. وعقب ذلك، بدأ العمل لإنشاء المركز في عام ١٩٨٧ وبدأ المركز أعماله في شباط/فبراير ١٩٩٠.

ويقيم المركز علاقات مناسبة مع القطاع الصناعي العام والخاص. ويرأس مجلس أمنائه وزير الصناعة، ويختار المدرسون الذين يعملون به من قطاع الصناعة لكل منهم خبرة تتراوح بين ١٠ سنوات و١٥ سنة وخلفية علمية متينة في مجال الإدارة.

ويقدم المركز برامج تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل. ويهدف البرنامج الطويل الأجل الى اعداد وايجاد مديرين قادرين على إدارة المشاريع الصناعية، ولذلك يدرس المتدربون المواضيع المتنوعة التالية:

(أ) التحديات التي تواجه الإدارة: دراسات افرادية يقدمها خبراء من قطاع الصناعة؛

(ب) إدارة نظام المعلومات: تنظيم البيانات المتوفرة وتحليلها واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات. ويشمل هذا الموضوع أيضا استخدام الحاسوب في مجالات مختلفة كالتحويل والتسويق والمحاسبة والانتاج؛

(ج) نظم الانتاج والانتاجية: تخطيط وتنفيذ عمليات الانتاج والتعرف على مختلف عناصر الانتاج، أي مراقبة المخزون، وضبط الجودة وشحن وتفريغ المواد ونقلها. بالإضافة الى ذلك يشمل هذا الموضوع التسويق المحلي والخارجي، والمنافسة، والحوافز، وغير ذلك من العوامل المتعلقة بتقديم المشاريع الصناعية؛

(د) الإدارة المالية: التحليل المالي بواسطة الحاسوب، والقروض والسيولة، والدراسات المقارنة لتكاليف المشاريع المماثلة، وما الى ذلك؛

(هـ) إدارة الموارد البشرية: توفير دوافع وحوافز للموظفين؛

(و) التخطيط الاستراتيجي: القرارات الرئيسية المتعلقة بمستقبل المشروع، والأساس المنطقي الذي تقوم عليه، والخطط اللازمة لتنفيذ القرارات؛

(ز) المشروع النهائي: يختار كل متدرّب مشكلة واحدة تتعلق بنشاط الشركة التي يعمل فيها أو نوع النشاط الذي تضطلع به ويستخدم المعارف التي يكتسبها في المركز في حل تلك المشكلة.

-٤-

أما البرنامج القصير المدى فإنه موجه لكبار المديرين ويركز على تقنيات إدارية حديثة مختارة تم اختبارها بنجاح في مشاريع صناعية.

٣- المركز القومي للبحوث

سنت الحكومة في عام ١٩٨٣ القانون رقم ١١٥ لإنشاء مركز تدريب لايجاد وتنمية مجموعة كبيرة من القوى العاملة الماهرة في شتى التخصصات. وبناء على ذلك، تقرر في عام ١٩٨٥ إنشاء مركز تدريب تابع للمركز القومي للبحوث.

وكانت الأهداف المعلنة لمركز التدريب:

(أ) ايجاد قوى عاملة مدربة وبالتالي استخدام القوى العاملة المتوفرة استخداماً فعالاً؛

(ب) رفع وتعزيز مستوى مهارات القوى العاملة الموجودة؛

(ج) ربط وظيفتي الخدمات والانتاج بالبحوث العلمية من أجل ايجاد موظفين مدربين تدريباً جيداً وقادرين على حل المشاكل التي يواجهونها.

وتركز برامج التدريب في المركز على التطبيقات العملية بدلا عن النظريات الأكاديمية وتهدف الى خدمة المشاريع الانمائية ودعمها. وتتراوح مدة كل دورة تدريبية بين أسبوع وأسابوعين وتتضمن اللقاء محاضرات وتدريباً عملياً في بعض الأحيان في مرافق المركز الجيدة التجهيز.

ويقيم المركز علاقات وثيقة مع الجامعات المصرية، حيث إن حوالي ٣٠ في المائة من موظفيه يدرسون في الجامعات. كما أن له اتفاقات للتعاون العلمي مع عدة مؤسسات علمية عربية وأجنبية. وتربطه بالصناعة علاقات وثيقة جداً، إذ ينظم موظفوه دورات تدريبية في مرافق المشاريع الصناعية عند الاقتضاء. ويقبل المركز متدربين من البلدان العربية. فقد استفاد مثلاً عدد كبير من الليبيين من برامجه التدريبية. ويسعى المركز الى القيام بدور قيادي وفعال في العالم العربي.

٤- مركز تنمية التصميمات الصناعية

أنشئ هذا المركز في عام ١٩٦٨ باعتباره مشروعاً مشتركاً بين الحكومة المصرية وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي. وعلى المستوى الفني، تمثلت علاقات المركز مع الأمم المتحدة في صلاته بمنظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو).

ويستخدم المركز ما يزيد على ١٢٠ مهندساً من ذوي المؤهلات العالية والخبرة في تنفيذ جميع أنشطته، بما في ذلك التدريب. ومرافقه التدريبية جيدة التجهيز وتشتمل على وسائل إيضاح سمعية وبصرية ومعدات للترجمة الفورية.

ويتقاضى المركز رسوم تدريب على أساس التكلفة فقط. وجدير بالذكر أن الحكومة لا تسهم في ميزانية التدريب؛ غير أنها تسهم في تمويل أنشطة المركز الأخرى بما يساوي ٦٠ في المائة من مجموع الميزانية.

ويقدم المركز خدماته التدريبية للقطاعين العام والخاص. ويسعى المركز، وفاءً لهدفه الأصلي، إلى تعزيز القطاع الخاص ويدعم بالتالي جزءاً من الرسوم التي يتقاضاها من المتدربين التابعين للقطاع الخاص.

ويعقد المركز زهاء ٦٠ دورة تدريبية عادية في السنة. وترتكز البرامج التدريبية على نتائج دراساته التشخيصية في القطاع الصناعي وتحليلها. ويعقد، علاوة على ذلك دورات استثنائية بناء على طلب الشركات الصناعية في مجال الصيانة الوقائية والقياس عن بعد وما إلى ذلك. وتعد هذه الدورات في مرافق الشركات التي تطلبها. كما يضطلع المركز بأنشطة مشتركة مع منظمات الأمم المتحدة، فقد قام، على سبيل المثال، بتنظيم حلقة عمل بشأن تطبيقات الحاسوب في مجال الصناعة بالاشتراك مع الاسكوا واليونيدو.

واشتملت الخطة التدريبية للمركز خلال الفترة ١٩٩٠-١٩٩١ على البرامج التالية:

- الإدارة الصناعية
- الصيانة
- نظم التحكم التلقائي والهيدرولي
- الاختبار
- الرسم الميكانيكي
- عمليات الإنتاج
- اللحام
- آلات الحاسوب
- البحث والتطوير في مجال الإلكترونيات

ويتراوح عدد المتدربين في السنة بين ٨٠٠ و ١٠٠٠، يشكل المهندسون ٥٠ في المائة منهم وبقية فنيون كبار يشغلون وظائف رئيسة في الشركات التي يعملون فيها. وعلى جميع المتدربين أن يكونوا من العاملين في القطاع الصناعي. وتمثل النساء نحو ٥٠ في المائة من المهندسين المتدربين

-٦-

و٢٠ في المائة من الفنيين المتدربين وما يزيد على ٥٠ في المائة من المدرسين، وهؤلاء كلهم مهندسون. وترتبط النسبة المئوية للنساء المشتغلات في التدريب بنسبة النساء المتخربات من المعاهد الهندسية في مصر، ولا سيما في مجالات مثل الإلكترونيات.

ووفقا لما يقوله المسؤولون في المركز، يمكن تعزيز مهمة التدريب من خلال تنفيذ الاقتراحات التالية:

(أ) اقتناء مواد ومعدات تدريبية علمية حديثة، والمركز لا تتوفر لديه الأموال اللازمة للقيام بذلك؛

(ب) لا يملك كثير من الخبراء الذين توفدهم الأمم المتحدة المهارات اللازمة. ولعل من المستحسن أن تتاح للمركز إمكانية إبرام عقود مع خبراء مصريين مشهورين؛

(ج) ينبغي أن تتاح للمركز حرية انفاق الإيرادات المتأتية من التدريب حسبما يراه مناسبا، بعيدا عن الروتين الحكومي الذي تتبعه وزارة الصناعة.

٥- معهد التبين للصناعات المعدنية

يتمثل أحد الأهداف الرئيسية للمعهد في إيجاد اخصائيين في الصناعات المعدنية والتعدينية والكيميائية لتشغيل وحدات الانتاج وإدارتها. وتتضمن أهدافه الأخرى: اعداد دراسات علمية وتكنولوجية، والاضطلاع ببحوث علمية وتطبيقية تتعلق بالحديد والصلب، وتنظيم المهام داخل البلد وخارجه، ونشر البحوث والدراسات المتعلقة بالصناعات المعدنية والتعدينية.

ويقوم المعهد بتطوير الاختصاصيين من خلال برنامج الخاص بالتعليم المستمر الذي يغطي ١٢ مجالا. ويشمل هذا البرنامج برامج دراسية لخريجي الكليات، ودورات تدريبية للاخصائيين تعقد في المعهد أو في وحدات الانتاج، والتسجيل للحصول على درجة الماجستير والدكتوراه في الجامعات المصرية والأجنبية، والتدريب العلمي والعملي محليا وفي الخارج.

ويشتمل برنامج التعليم المستمر على أنواع التدريب التالية:

- (أ) دورات تدريبية قصيرة (تتراوح مدتها بين أسبوع وأسابيع)؛
- (ب) دورات تدريبية خاصة تعقد في مرافق الوحدات الانتاجية؛
- (ج) دورات تدريبية طويلة (تصل مدتها الى ٣ أشهر)؛
- (د) برامج شديدة التخصص تشمل مجالات تقنية وتكنولوجية؛

-٧-

هـ) برامج اعدادية للخريجين الجدد من كليات العلوم والهندسة والتجارة والاقتصاد الذين يتم تعيينهم للعمل في القطاع الصناعي.

٦- ادارة التدريب المهني والانتاجية

أنشأت وزارة الصناعة إدارة التدريب المهني والانتاجية في عام ١٩٥٧ بهدف زيادة الانتاجية من خلال الأخذ بأساليب وتقنيات حديثة. وعلاوة على ذلك، تتولى هذه الادارة تدريب أعداد كبيرة من القوى العاملة التي تحتاجها المشاريع الصناعية والمراكز التابعة لها.

وتشمل البرامج التدريبية لهذه الادارة ما يلي:

- (ف) تدريب المهندسين والأخصائيين (المديرين من الرتبة المتوسطة)؛
(ب) التدريب المهني وتدريب المدرسين.

وتتألف البرامج التدريبية المخصصة للمهندسين والأخصائيين من العناصر التالية:

- (أ) هندسة الانتاج (٥٢ أسبوعاً)؛
(ب) البحوث الاقتصادية (٤٨ أسبوعاً)؛
(ج) التدريب في مجال الاشراف (٣١ أسبوعاً)؛
(د) السلامة في العمل الصناعي (٥ أسابيع).

وتوفر هذه الادارة معلومات دقيقة ومستكملة عن احتياجات الصناعة من خلال اتصالاتها بالمهنيين الأكفاء العاملين في المؤسسات الصناعية. كما تعتمد على علاقاتها الرسمية مع تلك المؤسسات من خلال مجالس التشاور الاقليمية التابعة لها والتي يرأسها رؤساء المشاريع الصناعية التي تعمل في المناطق المعنية، والمجلس الاستشاري الأعلى الذي يرأسه وزير الصناعة.

وتواجه إدارة التدريب المهني والانتاجية صعوبات مالية تحد من قدرتها على الحصول على الأدوات والمعدات التدريبية اللازمة، وهي تسعى للحصول على أموال من وزارة الصناعة.

باء- التدريب الصناعي في الأردن

هناك مؤسستان تقومان بالتدريب الصناعي في الأردن هما:

-٨-

- (أ) معهد الإدارة الأردني، الذي يضطلع بأنشطة التدريب في مجالي التنظيم والإدارة؛
(ب) الجمعية العلمية الملكية، التي تقوم بأنشطة التدريب في المجالين الاقتصادي والتقني.

١- معهد الإدارة الأردني

قررت الحكومة إنشاء معهد الإدارة الأردني في بنك الانماء الصناعي، من أجل خدمة المؤسسات والمشاريع الصناعية في القطاع الخاص. وبدأ المعهد أعماله في عام ١٩٧٩ ووسّع بعد ذلك نطاق عمله ليشمل شركات القطاع العام.

والأهداف المعلنة للمعهد هي:

- (أ) تدريب الإداريين من الرتبة المتوسطة على الأساليب العلمية والتطبيقات العملية في مجالات الإدارة والمحاسبة والانتاج والتسويق وغيرها من المجالات؛
(ب) تقديم الخدمات الاستشارية لشركات القطاع الخاص والمشاريع الصناعية بغية تحديث المصانع وحل المشكلات التي تواجه الشركات والمشاريع؛

(ج) توفير المعلومات الاقتصادية والاحصائية عن أداء الاقتصاد الوطني في شتى القطاعات؛

(د) نشر البحوث والدراسات المتعلقة بأساليب الإدارة الحديثة وتقييم مدى قابليتها للتطبيق على البيئة المحلية.

ويُعدّ المعهد خطة تدريبية سنوية تضم حوالي ٨٠-٩٠ عنصراً برنامجياً في خمسة ميادين هي الإدارة، والمالية والمحاسبة، والانتاج، والتسويق، وأجهزة الحاسوب. ويقوم بإعداد الخطة موظفو المعهد بالاستعانة بالدراسات التي تجرى لتحديد احتياجات السوق الوطنية ومقترحات المتدربين وآرائهم التي يبدونها في نهاية كل دورة. وزيادة على ذلك، تشكل برامج التدريب الخاصة التي يضعها المعهد وينفذها لحساب شركات خاصة، بناء على طلبها، مصدراً آخر للمعلومات يساعد على تحديد تلك الاحتياجات. وبالإضافة إلى ذلك، يسهم الأساتذة الجامعيون الزائرون في عملية إعداد الخطط التدريبية.

٢- الجمعية العلمية الملكية

أنشئت الجمعية العلمية الملكية في عام ١٩٧٠ بوصفها المركز الرئيسي للبحوث التطبيقية في الأردن. وما فتئت منذ ذلك الحين توجه أنشطتها نحو تلبية احتياجات البلد وأولوياته. ويتجلى ذلك في نطاق وطبيعة أنشطتها وتخصصاتها، بما في ذلك التدريب.

والتدريب في الجمعية العلمية الملكية لامركزي إذ تقوم مراكز مختلفة بتنفيذ ثلاثة برامج تدريبية:

- مركز الكيمياء الصناعية؛
- مركز البحوث الاقتصادية؛
- مركز الخدمات الإلكترونية والتدريب.

وفيما يلي شرح للبرامج التدريبية التي تدخل في نطاق برامج التدريب الصناعي:

(أ) مركز الكيمياء الصناعية: بدأ التدريب في هذا المركز في عام ١٩٩٠ وعادة ما يتخذ هذا المركز زمام المبادرة في صياغة برامج التدريب، استناداً إلى تقييم موظفيه لاحتياجات البلد. لكنه يعقد أيضاً دورات تدريبية خاصة بناء على طلب مؤسسات وطنية أخرى. ويجوز للمركز بوجه عام أن يعد برامج تدريبية تتعلق بقدراته التي تشمل ما يلي:

- مختبر الأغذية الزراعية؛
- مختبر المنظفات والصابون؛
- مختبر المنسوجات والورق؛
- مختبر المواد الأولية غير العضوية؛
- مختبر الدهون؛
- مختبر الزيوت المعدنية؛
- مختبر التحاليل.

(ب) مركز البحوث الاقتصادية: بدأ هذا المركز يقدم التدريب بصورة منظمة في عام ١٩٨٥. وكان برنامج التدريب لعام ١٩٩٠ يتألف من ثلاثة عناصر. العنصر الأول يتعلق بتحليل الاستثمار في المشاريع في حين يتعلق الثاني برصد فوائد المشاريع وتقييمها وقابليتها للاستدامة. أما العنصر الثالث، فيتعلق بتقييم المشاريع الصناعية وإدارتها. وكان البرنامج التدريبي لعام ١٩٩١ يتضمن العنصرين الأخيرين. وتجدر الإشارة إلى أن ٧٥ في المائة من المتدربين كانوا قبل حرب الخليج من غير الأردنيين وأن هذه النسبة انخفضت إلى ١٥ في المائة بعد الحرب.

ويربط المركز بالبنك الدولي اتفاق تعاون يقوم البنك بموجبه بتوفير المواد التدريبية والمدربين ودفع تكاليف تدريب غير الأردنيين. غير أن البنك لم يوفر مدربين في الآونة الأخيرة لأن المركز استطاع الحصول عليهم من مؤسسات محلية أخرى مثل الجامعات الأردنية. ومن جهة أخرى، ليس للمركز علاقات مع مؤسسات التدريب العربية الأخرى.

- ١٠ -

ويضع المركز برامجه التدريبية بمبادرة منه كما يعقد دورات تدريبية خاصة بناء على طلب مؤسسات أخرى.

(ج) مركز الخدمات الإلكترونية والتدريب: يركّز هذا المركز، منذ انشائه، على التدريب. لكنه قام منذ عام ١٩٨١ بتوسيع نطاق عمله الى حد كبير في مجال صيانة المعدات الإلكترونية تمهيدا مع اولويات البلد. وكان لهذا العامل وقلة الموارد البشرية المتوفرة في المركز تأثير سلبي على القدرات التدريبية للمركز.

جيم - التدريب الصناعي في الجمهورية العربية السورية

تضطلع بالتدريب الصناعي المؤسستان التاليتان:

- (أ) مركز تطوير الادارة والانتاجية؛
- (ب) مركز الدراسات والبحوث العلمية.

١ - مركز تطوير الادارة والانتاجية

انشأت الحكومة السورية هذا المركز في عام ١٩٦٧ باعتباره مؤسسة عامة مستقلة من الناحيتين الادارية والمالية. وبدأ المركز عمله في عام ١٩٦٩. وقد دأبت منظمة العمل الدولية على تقديم المساعدة الى المركز منذ البداية.

ويضطلع المركز بوظيفتين رئيسيتين هما: توفير الخدمات الاستشارية والتدريب. ويُعدّ المركز كل سنة خطة سنوية تتضمن الأنشطة التدريبية القادمة. وكانت خطة عام ١٩٨٩ تتألف من البرامج التدريبية السبعة التالية:

- برنامج التنظيم الاداري؛
- برنامج النظم الكميّة؛
- برنامج إدارة شؤون الموظفين؛
- برنامج الحوافز؛
- برنامج الهندسة الصناعية وإدارة الانتاج؛
- برنامج التسويق؛
- المعلوماتية وأساليب التحليل الكميّ.

ويرسل المركز خطته السنوية الى شركات القطاع العام والأطراف المعنية الأخرى لاستطلاع آرائها.

ويقيم المركز علاقات عملية مع منظمات عربية ودولية منها المنظمة العربية للعلوم الادارية (في عمان) والمنظمة العربية للتنمية الصناعية (في بغداد)، فضلا عن البنك الاسلامي للتنمية (في جدة) ومنظمة العمل الدولية. ويتخذ التعاون أحيانا شكل تبادل للمدرسين مع البلدان العربية الأخرى، أو تدريب رعايا عرب في الجمهورية العربية السورية مع قيام هيئات الأمم المتحدة بتحمل تكاليف المتدربين. وقد تم تدريب أعداد محدودة من الرعايا اليمنيين والليبيين وربما يتم تدريب رعايا مغاربة كذلك بموجب بروتوكول تم عقده مؤخرا.

وعلى الرغم من إقرار جميع المسؤولين الحكوميين بأهمية أنشطة المركز، فمن الواضح أنه يواجه صعوبات تحد من نطاق أعماله ونوعيتها. فعلى سبيل المثال، خفضت مدة الدورة التدريبية من ٦ أشهر و١٢ شهرا سابقا الى أقل من شهر واحد في الوقت الراهن. وقد أتخذ هذا الاجراء الى حد ما لتخفيض التكاليف المعيشية المرتفعة التي يتكبدها المتدربون القادمون من مناطق نائية الى الحد الأدنى. وعلاوة على ذلك، انخفض عدد موظفي المركز انخفاضاً كبيراً، فأصبح الآن ١١ شخصا، ٧ منهم يقومون بأعمال ادارية في حين أن عددهم كان يبلغ في الماضي نحو ٤٥ من المهنيين، بالإضافة الى الأساتذة الجامعيين الذين كان المركز يستعين بخدماتهم بين الفينة والفينة، ويلاحظ أن حجم العمل في الوقت الحاضر أكبر بكثير مما كان عليه في الماضي.

وتعزى الصعوبات التي يواجهها المركز الى عدم توفر تمويل كاف يعول عليه. إلا أن هناك عوامل محددة أخرى تسهم في خلق هذه الصعوبات، يمكن تلخيصها فيما يلي:

(أ) القواعد المطبقة في المركز فيما يتعلق بالأجور والتعويضات الأخرى هي نفسها التي تطبق في الوزارات. وهي لا تجتذب الفنيين المؤهلين والكفاء نحو الالتحاق بالمركز؛

(ب) الرسوم التي يدفعها المنتفعون النهائيون مقابل الخدمات التي يقدمها المركز لا تودع مباشرة في حساب المركز وكذلك الحال بالنسبة لأي مساعدة مالية تقدمها الأمم المتحدة. ولذا فإن وزارة التخطيط هي الجهة التي تتولى مهمة تحديد المؤسسات المحلية، بما في ذلك مركز تطوير الادارة والانتاجية، التي ستستفيد من تلك الأموال. وعمليا يتولى المركز المذكور إعداد الميزانية المقترحة في حين تتخذ وزارة المالية القرارات النهائية المتعلقة بها؛

(ج) ليس للمركز علاقات مع القطاع الخاص، ولا يسمح له بتقاضي رسوم من القطاع الخاص مقابل العمل الذي يؤديه.

-١٢-

وقد اقترح موظفو المركز اتخاذ التدابير التالية لتحسين أدائه:

(ف) توفير حوافز إدارية ومالية للموظفين؛

(ب) طلب مساعدة الأمم المتحدة للمركز في توفير خبراء قادرين على تدريب المدرسين المحليين. ولدى اختيار هؤلاء الخبراء، ينبغي التركيز على قدرتهم على تدريب الآخرين أكثر من درايتهم بالموضوع. كما يستطيع خبراء الأمم المتحدة أن يساعدوا في اختيار النظراء السوريين الأكثر تأهيلا لتدريبهم لهذا الغرض؛

(ج) توفير حوافز للنظراء السوريين من أجل اجتذاب أكبر عدد ممكن من المرشحين علما بأن هناك عددا كبيرا من الأشخاص الكفاء يعملون في الجامعات والوكالات الحكومية؛

(د) طلب المساعدة من الأمم المتحدة في تنظيم دورات تدريبية عن منهجية البحث العلمي بما في ذلك المراجع والاحالة والتوثيق، وما الى ذلك؛

(هـ) الحصول على قدر أكبر من الدعم المعنوي من الحكومة. فعلى سبيل المثال، يرى موظفو المركز أن المعهد العالي للتطوير الإداري الذي أنشئ بجامعة دمشق يشكل تكرارا للمركز ويبين تضاؤل دعم الحكومة لوجود المركز؛

(و) وضع برامج للتنظيم المالي من أجل تزويد مديري المالية والحسابات بالخبرة اللازمة لتقدير التكاليف ووضع الميزانيات والشراء والتنظيم وما الى ذلك.

٢- مركز الدراسات والبحوث العلمية

أنشئ هذا المركز في دمشق في عام ١٩٦٩. وقد تم توسيع نطاق أهدافه وأنشطته في عامي ١٩٧٢ و ١٩٨٣ ليشمل البحث والتطوير التجريبي والتدريب العلمي والتصنيع.

ويقوم المركز بعلاقات تعاونية قوية في المجالات العلمية مع مؤسسات علمية وطنية وأجنبية مثل جامعة دمشق وجامعة حلب وعدة جامعات أوروبية، ومع منظمات علمية اقليمية وعربية مثل معهد الكويت للأبحاث العلمية والمدرسة العربية للعلوم والتكنولوجيا. كما يتعاون مع منظمات دولية من بينها الاسكوا ومنظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونسكو) وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي واليونيدو ومركز الأمم المتحدة للعلوم والتكنولوجيا والمؤسسة الاسلامية للعلوم والتكنولوجيا والتنمية.

ويقوم المركز بتنفيذ برنامج تدريبي خاص يتلقى خريجو الثانويات من خلاله تدريباً في مجال الهندسة لمدة ٥ سنوات يؤهلهم للقيام ببحوث تطبيقية ومعالجة مشاكل واقعية.

وفي مجال الإدارة والاقتصاد، يهدف المركز إلى تدريب مديرين من الرتبتيين العليا والمتوسطة في ميادين متنوعة، بما في ذلك وحدات الانتاج وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع.

ولم يضطلع المركز حتى الآن بالتدريب الصناعي باعتباره نشاطاً مستمراً ومخططاً. وليس له مركز خاص للتدريب. وجميع الدورات التدريبية التي يعقدها مخصصة الغرض وليست عناصر لخطة سنوية رسمية. ورغم ذلك فقد أعرب المسؤولون في المركز عن اهتمامهم البالغ بالتدريب الصناعي، وحددوا عدداً من المشاريع المرتبطة بالمركز التي ستطلب توفير تدريب صناعي في المستقبل القريب.

ثانياً- المشاكل والقضايا في التدريب الصناعي

حددت هذه الدراسة القضايا الرئيسة الست التالية وتناولتها بالبحث:

- تمويل الأنشطة التدريبية؛
- تدريب كبار المديرين؛
- تدريب المهندسين والاختصاصيين؛
- العلاقات بين مراكز التدريب والصناعة؛
- التعاون الاقليمي فيما بين المؤسسات التدريبية؛
- التعاون بين المؤسسات التدريبية والمنظمات الاقليمية.

الف- تمويل الأنشطة التدريبية

كثيراً ما يشير موظفو التدريب إلى النقص في الأموال باعتباره عاملاً معوقاً لاداء مؤسساتهم. ويحول هذا النقص دون اقتناء معدات و مواد تدريبية أفضل، وتوظيف مدرسين أكثر كفاءة، ووضع برامج أفضل، وتلقي التدريب في مؤسسات أجنبية، وما إلى ذلك.

واتضح من خلال العمل الميداني الذي تم الاضطلاع به لانجاز هذه الدراسة أن هذه المشكلة تعاني منها معظم المؤسسات التدريبية في الأردن والجمهورية العربية السورية ومصر، سواء كانت هذه المؤسسات توفر التدريب في مجال التنظيم والإدارة أو في المجالات التقنية المتخصصة، أو غير ذلك.

ولمعالجة هذه المشكلة، ينبغي ألا تعتمد المؤسسات التدريبية اعتماداً كاملاً على المساهمات الحكومية. بل عليها أن تولد دخلها الخاص، وأن تعتمد بالتالي مبدأ التدريب مدفوع الأجر. ويمكن تطبيق هذا المبدأ بطرق مختلفة في ظل ظروف مختلفة، (مثلاً فيما يتعلق بالشركات التابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص). ومع ذلك، فإن النتيجة النهائية ستكون واحدة، وهي أن المؤسسات الصناعية تتحمل تكاليف التدريب الذي يتلقاه موظفوها. وتجدر الإشارة إلى أن بعض المؤسسات في البلدان الثلاثة التي تمت زيارتها تتقاضى رسوم تدريب، بيد أنه يبدو حتى في هذه الحالات أن المبالغ المحصلة أقل من التكلفة الفعلية للتدريب الذي توفره مؤسسات التدريب. وإضافة إلى ذلك، ينبغي إيداع الإيرادات التي يدرّها التدريب في حسابات المؤسسات المعنية التي ينبغي أن تكفل لها حرية استخدامها في تمويل الأنشطة التدريبية على النحو الذي تراه مناسباً.

ومن المصادر المحتملة الأخرى للأموال للمنظمات والمؤسسات الإقليمية والدولية، مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الإسلامي للتنمية، إذ أن بوسع هذه المؤسسات تقديم مساعدات مالية مباشرة أو مساعدات عينية. وعلى المؤسسات التدريبية أن تتعلم الطريق المناسب لاستطلاع هذه الامكانيات، وتستطيع المنظمات الإقليمية مثل الاسكوا أن تساعد في هذا المجال.

باء- تدريب كبار المديرين

كان تدريب كبار المديرين بالمؤسسات الصناعية من أجل رفع مستوى مهاراتهم محدوداً جداً حتى عهد قريب. فقد كان التدريب في الأردن والجمهورية العربية السورية ومصر يهدف سابقاً إلى إيجاد عمال وفنيين شبه مهرة ومهرة. وفيما بعد، تم توسيع نطاق التدريب ليشمل المهندسين والإداريين فضلاً عن المديرين من الرتب المتوسطة. ومن جهة أخرى، لم يكن المديرين الذين يتخذون القرارات الرئيسية يشاركون في أنشطة التدريب.

وإدراكاً من الحكومة المصرية لأهمية رفع مستوى مهارات كبار المديرين وتحديثها من خلال برامج تدريبية متخصصة، قامت بإنشاء مركز إعداد القيادات الإدارية للصناعة، الذي بدأ عمله في شباط/فبراير ١٩٩٠. ولم تنشأ مؤسسات متخصصة من هذا القبيل في الأردن أو الجمهورية العربية السورية حيث يضطلع بهذا النشاط معهد الإدارة الأردني ومركز تطوير الإدارة والانتاجية، على التوالي، إلا أن ذلك يتم بقدر محدود من النجاح.

ومن المقترح إنشاء برنامج تدريبي جديد يخصص لكبار الموظفين الإداريين في المشاريع الصناعية بالأردن والجمهورية العربية السورية. ولن تكون هناك حاجة، في المستقبل القريب على الأقل، لإنشاء مراكز جديدة لهذا الغرض. إذ يمكن تكليف معهد الإدارة الأردني ومركز التطوير الإداري والانتاجية بالجمهورية العربية السورية بالقيام بهذا النشاط. والاعتبارات التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار هي:

- (أ) ينبغي أن يخصص البرنامج التدريبي لكبار المديرين على سبيل الحصر، أي أنه يجب ألا يشترك فيه صغار المديرين حيث إن ذلك يمكن أن يضعف مشاركة كبار الموظفين الإداريين؛
- (ب) ينبغي أن تكون الدورات التدريبية قصيرة ومكثفة بحيث لا تعرض العمل العادي لكبار الموظفين الإداريين للخطر، ويمكن أن تتناول الدورات التدريبية مواضيع مختلفة بصورة دورية؛
- (ج) ينبغي أن يقوم بصياغة البرامج أخصائيون كانوا قد عملوا موظفين تنفيذيين في الرتب العليا أو قاموا سابقا بإعداد برامج ناجحة. وتنطبق نفس الشروط على المدرسين؛
- (د) ينبغي أن يقيم البرنامج التدريبي توازنا بين النظرية والتطبيق العملي، أي التطورات الجديدة في مجال الإدارة مقابل تحليل دراسات الحالات ذات الصلة؛
- (هـ) ينبغي أن يستفيد معهد الإدارة العامة بالأردن ومركز التطوير الإداري والانتاجية في الجمهورية العربية السورية من الخبرة المصرية في صياغة برنامجها التدريبي المتخصص وفي إرسال بعض من كبار المديرين في الصناعات الأردنية والسورية لتلقي التدريب في مركز إعداد القيادات الإدارية للصناعة.

جيم - تدريب المهندسين والمتخصصين

تضطلع بهذا النوع من التدريب عدة مؤسسات في مصر منها: المركز القومي للبحوث، ومعهد التبيّن للصناعات المعدنية، ومركز تطوير التصميمات الصناعية. وكان مركز تنمية التصميمات الصناعية أكثر هذه المؤسسات فعالية لأن لديه علاقات قوية مع القطاع الصناعي العام والخاص، ليس فقط في إطار مهمة التدريب بل أيضا من خلال الخدمات الأخرى التي يقدمها للمشاريع الصناعية.

وفي الأردن لا يقدم هذا النوع من التدريب سوى الجمعية العلمية الملكية. غير أن فعالية هذه المؤسسة محدودة لأن مهمة التدريب لم تحظ بالدعم المالي والإداري اللازم. ويتجلى ذلك بصورة واضحة في عدم وجود مكتب مركزي للتدريب بالجمعية العلمية الملكية والغاء دورات تدريبية مقررّة لعدم توفر الموارد اللازمة. ولتحسين هذا النوع من التدريب في الأردن، يقترح اعتماد مفهوم مركز تنمية التصميمات الصناعية في الجمعية العلمية الملكية وإقامة علاقات قوية مع ذلك المركز. وبالنسبة للجمهورية العربية السورية، يمكن تطبيق نظام مركز تنمية التصميمات الصناعية في مركز الدراسات والبحوث العلمية بعد إنشاء مركز تطوير التكنولوجيا بمركز الدراسات والبحوث العلمية الذي سيربطه بالقطاع الصناعي. وفي الوقت نفسه، ينبغي اتخاذ الترتيبات اللازمة لتدريب المهندسين والاختصاصيين السوريين بمركز تنمية التصميمات الصناعية في مصر.

دال- العلاقات بين مراكز التدريب والصناعة

لقد صرّح العاملون في الصناعة وموظفون بالمؤسسات التدريبية في كل من الأردن والجمهورية العربية السورية ومصر، مرارا وتكرارا، بأن البرامج التدريبية لا تفي باحتياجات القطاع الصناعي على النحو الملائم. وقيل إن كثيرا من البرامج التدريبية نظرية وغير موجهة نحو التطبيق العملي. ووردت إشارة على وجه التحديد الى أن التنسيق بين كثير من المؤسسات التدريبية والمشاريع الصناعية غير كاف وأن البرامج التدريبية لهذه المؤسسات تعكس بالتالي رغبات وقدرات تلك المؤسسات وليس احتياجات القطاع الصناعي.

ومن أجل تعزيز الروابط بين مؤسسات التدريب والمشاريع الصناعية، نورد أدناه بعض الاقتراحات:

(ف) يجب إضفاء الطابع المؤسسي على الروابط المشار إليها. وينبغي أن يشترك ممثلو القطاع الصناعي العام والخاص في مجالس إدارة مؤسسات التدريب، وأن يشتركوا في وضع السياسات التدريبية وفي مراقبة تطبيق هذه السياسات على النحو الملائم؛

(ب) يجب أن تتوفر لدى المدرسين خبرة عملية في مجال الصناعة؛

(ج) بعد كل دورة تدريبية، يتم استطلاع آراء المتدربين والمؤسسات التي تدرّبوا فيها بشأن فعالية تلك المؤسسات، كما ينبغي تحليل هذه الآراء والأخذ بها لدى اعداد الدورات اللاحقة.

هاء- التعاون الاقليمي فيما بين مؤسسات التدريب

اتضح من خلال المهمات الميدانية في الأردن والجمهورية العربية السورية ومصر أن الاتصالات بين المؤسسات التدريبية في هذه البلدان محدودة. وفي الوقت نفسه، تبين أن هذه المؤسسات يمكن أن تفيد فائدة كبيرة من تبادل الخبرات والقدرات فيما بينها. ونقترح اتباع طرائق التعاون التالية:

(أ) تدريب المدرسين: يمكن تدريب المدرسين من مؤسسة أو بلد في مؤسسة أخرى يكون التدريب فيها في مستوى أعلى. كما يمكن وضع برنامج لتبادل المدرسين؛

(ب) يمكن توفير التدريب أثناء العمل في مرافق المشاريع الصناعية في أحد البلدان لمتدربين من بلد لآخر؛

(ج) بإمكان الموظفين الإداريين بالمشاريع الصناعية في الأردن والجمهورية العربية السورية أن يشاركوا في البرنامج التدريبي المخصص لكبار الموظفين الإداريين والمديرين في مركز اعداد القيادات الادارية للصناعة في مصر. وبالمثل يستطيع المهندسون من الأردن والجمهورية العربية السورية الاشتراك في البرامج التدريبية التي ينظمها مركز تنمية التصميمات الصناعية في مصر. ويمكن أن تستمر الترتيبات المؤقتة المذكورة أعلاه الى أن يتمكن الأردن والجمهورية العربية السورية من تطوير قدراتهما الخاصة؛

(د) ومن المفيد أن يتبادل مديرو المؤسسات التدريبية في منطقة الاسكوا الزيارات بصورة دورية لتبادل الخبرة والأساليب والتقنيات الجديدة.

واو- التعاون بين المؤسسات التدريبية والمنظمات الاقليمية

شرعت مؤسسات التدريب في الأردن والجمهورية العربية السورية منذ زمن طويل في التعاون مع المنظمات الدولية، ولا سيما منظمة العمل الدولية واليونيبدو ومع مؤسسات أجنبية في أوروبا وآسيا وأمريكا الشمالية. وقد اتخذ التعاون أشكالاً عديدة من بينها ارسال خبراء أجنب لتدريب الوطنيين، وتوفير معدات ووسائل التدريب، وتقديم المنح لتدريب الوطنيين في الخارج.

ويقترح أن تبادر المنطمتان الرائدتان المعنيتان بالتنمية الصناعية في منطقة الاسكوا، أي الاسكوا والمنظمة العربية للتنمية الصناعية، الى إقامة روابط مع المؤسسات التدريبية، والقيام على وجه التحديد بما يلي:

(ف) تنظيم دورات تدريبية يقوم خلالها الموظفون التابعون لهاتين المؤسستين، أو الخبراء الخارجيون المكلفون، بتوفير التدريب في مجالات مثل إعداد دراسات الجدوى، وتخطيط وانشاء وإدارة المشاريع الصناعية، والتفاوض بشأن عقود نقل التكنولوجيا، وأعمال التصميم والتصنيع المحوسبة، والصيانة الوقائية، وما الى ذلك؛

(ب) العمل كعامل حفاز للحصول على مساعدة مالية للمؤسسات التدريبية من منظمات التمويل مثل البنك الاسلامي للتنمية وبرنامج الأمم المتحدة الانمائي؛

(ج) تشجيع التعاون بين المؤسسات التدريبية في المنطقة والمؤسسات المماثلة في بعض البلدان النامية مثل الهند وكوريا والبرازيل. ونظرا لأوجه التماثل في الخلفيات والخبرات قد يكون التعاون المقترح بين بلدان الجنوب أكثر واقعية وجدوى من التعاون بين الشمال والجنوب.

