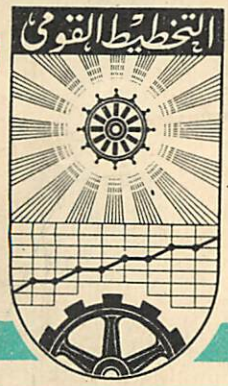
الجمهورية العربية المتحدة



معهد التخطيط القومى

مذكرة رقم ٦٩٠

في مشاكل التنمية

المعونة الفنية

بقلم

موريس د ومبرج

ترجمة

محمد عبد العزيز

مراجعة

محمود عيد

مدير مركز الوثائق

أغسطس ١٩٦٦

القاهرة

٣ شارع محمد مظهر - بالزمالك

منظمة التنمية والتعاون الاقتصادى الأوربى

المعونة الفنية

تعريفها وأهدافها

طرقها ووسائلها

ظروفها وابعادها

بقلم

موريس ف. ومبرج

ترجمة

سعيد عبد العزيز عبد الله

========

هذا البحث عماده التجربة الشخصية والانعكاسات الذهنية التي اثارتها هذه التجربة .

وهو لا يدعي انه اوفى هذا الموضوع المعقد حقه كاملا ، او ازاح النقاب عما غمض من الجوانب التي تعرض لها . ان غايته ان يستثير تأملات كل من له علاقة من قريب أو بعيد بالمعونة الفنية وبالبلاد " الناميـة" . وقد يبدو للقارئ ان بعض الآراء المسجلة هنا خارجة عن المألوف ، وغير تقليدية او متطرفة ، ولكن هذا ماتعمده المؤلف كي يحمل القارئ ويستنهض همته على اثبات وجهة نظره في أمور يعتبرها المؤلف في حاجة الى مزيد من البحث والمناقشة قبل تقرير الحلول العملية المثمرة لها .

موريس دومرجيه

محتويات الموضوع

مقدمة المؤلف

الفصل الأول ملاحظات بخصوص المصطلحات
- هل هى معونة ام تعاون ؟
- المعونة الفنية والمعونة المالية
- مصطلحات التخلف

الفصل الثانى تعريف المعونة الفنية وأهدافها
- الأهداف قصيرة المدى
- الأهداف طويلة المدى

الفصل الثالث المعونة الفنية ، طرقها ووسائلها
- جهاز المعونة الفنية
- انتاجية المعونة الفنية
- جهاز المعونة الفنية لدى " الطرف المتلقى لها "

الفصل الرابع ظروف المعونة الفنية وابعادها
- العامل الانسانى
- الصعوبات المالية
- صعوبات تتصل بالمنظمات المقدمة للمعونة
- صعوبات تتصل بالحكومات المتلقية للمعونة

الفصل الخامس التنظيم والادارة
- المنظمات المقدمة للمعونة
- الحكومات المتلقية للمعونة

خاتمة

ملحق مايجب ومالايجب على مديرى المعونة الفنية وخبرائها .

=_=_=_=_=_=_=_=_=_=_=

مقدمة المؤلف

تمخضت الحرب العالمية الأخيرة وفترة مابعد الحرب عن حصيلة كاملة من المفاهيم الجديدة المطلقة أو المحددة تطلبت البحث عن أسماء جديدة لها (مثل التسيير الآلي automation ،وحق تقرير المصير ،الخ) ،ولم يكن الاختيار فى بعض هذه الاسماء موفقا على الاطلاق. ومصطلح " المعونة الفنية " أحد هذه التعبيرات المستحدثة التى وضعت لتغطى (أو هكذا الغرض منها) أحد المفاهيم الجديدة.

ولاشك أن المعونة الفنية (اللفظ والمضمون) لم تحظ بذلك الاهتمام الجماعى الذى حازه غيرها من التعبيرات الجديدة التى استحدثتها أجهزة الاعلام كالصحافة والاذاعة. ذلك انه ليس فيها ماتقشعر منه الابدان من دلالات الاسلحة الرهيبة ،ولا ذلك الغموض الفلسفى والتكنولوجى الذى يغلف علم الاتصال والتسيير للاجهزة والعقول الالكترونية Cybernetics وبحوث العمليات. كذلك ليس فيها جاذبية الخيال العلمى الذى تستثيره الأقمار الصناعية وسفن الفضاء. ان المعونة الفنية ، مثلها فى ذلك مثل الانتاجية ،رفيقتها التوأم ،تفتقر الى ذلك الشىء البسيط المجهول الذى تنبثق عنه تلك الشرارة من الحماس والسخط لدى المراهقين من الشباب التى تميزهم عن غيرهم وتحملهم على الاحساس بما نسميه اليوم بالالتزام.

ومع ذلك فقد انتشرت المعونة الفنية ،واتسع نطاقها ،قولا وفعلا ،منذ نهاية الحرب الماضية. ويبدو أن الأمم المتحدة كانت أول من تولى الدعوة اليها ، حيث شغلت وكالاتها المتخصصه بها وتحمست لها (اليونسكو ،منظمة العمل الدولية ، منظمة الصحة العالمية ،الخ) . وقد حذت منظمات دولية أخرى حذو الأمم المتحدة ، وبذلت محاولاتها فى المعونة الفنية ،علانية أحيانا أوضمنا احيانا أخرى ،بل دون قصد منها فى بعض الأحايين.

وقد سارت بلاد متعددة على نهج المنظمات العالمية فقامت بتقديم برامج المعونة الفنية الى غيرها من البلدان التى قست عليها ظروفها الطبيعية والتاريخية ،وكان هناك مايدفعها الى مساعدة هذه البلاد على الصحوة من سباتها وتنمية اقتصادياتها. ومن " مقدمى "المعونة الفنية الولايات المتحدة ووكالات الأمم المتحدة المتخصصة مثل منظمة الأغذية والزراعة ،وهى تكرس الكثير من مواردها وجهودها لهذه المهمة. هذا وقد قام الاتحاد السوفيتى من جانبه بنشاط مماثل

يتركز فى "ارسال الفنيين" . وتسير فرنسا فى نفس الطريق الآن ، لكنها تهتم أساسا بالبلاد التى كانت جزءا من امبراطوريتها السابقة والتى تحولت فى بادىء الأمر الى الاتحاد الفرنسى ثم أصبحت مجموعة الشعوب الفرنسية فيما بعد ، لكن فرنسا تهتم أيضا بالبلاد التى انشقت عليها . وبعد أن حققت المانيا " معجزة " اعادة بناء نفسها دفعتها أسباب سياسية واقتصادية هى وغيرها من البلاد الصناعية " الغنية " الى تقديم مساعدات فنية مباشرة الى البلاد ذات الموارد المحدودة .

وكانت حصيلة ذلك كله أن أصبح العالم اليوم (بالتعبير الامريكى) مغطى بشبكه معقدة من برامج أو "مشروعات" المعونة الفنية . ويعتبر النموذج المركب المتشابك لهذه المحاولات الجريئة العديدة سواء منها الثنائية أو المتعددة الاطراف دليلا على مدى ضخامة الحاجة الى المعونة الفنية وكذا على روح التفاهم التى أيقظتها هذه التحديات . غير أن هذا النشاط الكبير له نكساته — أو بمعنى أصح له مشاكل تترتب عليه — وهى مانتناولها فيما بعد .

غير أن المعونة الفنية لا يجرى تطبيقها أو تطويرها على المستوى الدولى فقط . ذلك أنه داخل كل دولة من الدول تهتم المنظمات العامة أو شبه العامة أو الخاصة كل الاهتمام أو بعضه بتقديم المعونه الفنية الى فئات معينه من الافراد أو الجماعات مثل الخدمات الاستشارية للفلاحين وصغار رجال الأعمال ، وحلقات التدريب للموظفين المدنيين أو الفنيين ، والمنظمات التعاونية للبحوث التكنولوجية أو الدراسات الخاصه بالاسواق — وهذه ماهى الا أمثله قليلة على المعونة الفنية داخل أى بلد معين .

وعلى هذا فان المعونة الفنية ظاهرة عامة للغاية . ورغما عن ذلك — أو بسببه — فانها عرضة للخلط وسوء الفهم . وكما يحدث عادة بالنسبة للمفاهيم الجديدة ، خاصة اذا كان لها اتساع هذا المفهوم وعمقه ، فان الناس أصبحو على غير دراية بالمجال الذى تغطيه المعونة الفنيه . فمثلا هؤلاء الذين يعتبرون تقديم المعونة الفنية واجبا عليهم لا يفهمونها دائما بنفس الطريقة التى يفهمها بها متلقوا المعونة .

وقبل مناقشة الطرق والوسائل ، ومن ثم تحديد الظروف والأبعاد التى يمكن فيها تحقيق أقصى فائدة من المعونة الفنية ، يلزمنا أولا أن نحاول التعرف على ماهية المعونة الفنية ، وماهى أهدافها فى الواقع أو كما يجب أن تكون ، كذلك نعرف مالا يدخل فى نطاق

المعونة الفنية ومالا يمكن تحقيقه فى ظلها .

وحتى لانزيد من تعقيد الموضوع آثرنا أن يقتصر هذا البحث على المعونة الفنية فى جوانبها الدولية ، أى ذلك النوع منها الذى تقدمه منظمة دولية للبلاد المختلفة كل على حدة ، أو لمجموعات منها ، أو الذى تقدمه بلد ما لغيرها من البلاد .

المؤلف

الفصل الأول

ملاحظات بخصوص المصطلحات

قد يكون من المفيد قبل أن نشرع فى وضع تعريفات ايجابية للمعونة الفنية أن نزيل بعض الغموض المحيط بالمصطلحات وذلك كى نتفادى بادئ ذى بدء اية مفاهيم لاتتصل بالمعونة الفنية كما نفهمها . فمما لاشك فيه انه يجب التريث قبل الشروع فى وضع تعريف دقيق لمصطلحات متداولة اختيرت للدلالة على أحد المفاهيم الجديدة . فعلى العكس من بعض المصطلحات مثل التسيير الآلى Automation ، والانتاجية Productivity لم ينشأ هناك احساس بضرورة اختراع كلمة جديدة للدلالة على محتوى " المعونة الفنية " . ذلك أنه بسبب الايحاءات التقليدية التى تثيرها لفظتا " فنية " و " معونة " ، كل على حدة ، يمكن بالبديهة استخراج معنى من اتحاد اللفظتين . لكنا يجب الا نقنع بذلك ، لان فيه مجازفة بخلق مصطلح غامض وهو أمر اكثر سوءا مما لو كان المصطلح غير مفهوم على الاطلاق .

وتبرز أهمية ذلك خاصة بالنسبة للفظ ذا صبغة عالمية ، تجوى توجمته الى كل لسان ، وتناقشه شعوب تتكلم مختلف اللغات ، وتحمل مختلف الثقافات . حيال هذا الوضع يكون التحديد الدقيق بالغ الأهمية .

١ — هل هى معونة أم تعاون ؟

ينشأ سوء الفهم أول ماينشأ من تفكير بعض الدول المانحة للمعونة الفنية ، لأسباب يقال انها نفسية ، وزعمها ان من الاصوب استخدام المصطلح الاكثر لياقة " التعاون الفنى " . ومن السهل ادراك الدافع الى هذه التسمية الجديدة ، وهو تجنب خدش مشاعر المستعمرات السابقة التى حصلت على قدر معين من الاستقلال ، حيث مشاعرها القومية الوليدة على درجة عالية من الحساسية ، ولذا فهى سرعان ماتفسر اى شئ يرمز ولو من بعيد الى حياتها الماضية غير المستقلة على انه اساءة لها .

هذا هو بالتحديد المشكل فى الأمر : فكلمة " المعونة " تعنى قدرا من التبعية — بمعنى ان هناك من يعطى " المعونة " وهناك من يتلقاها . ونحن نعرف فى محيط العلاقات

الانسانية العادية مبلغ الحرج الذى ينتاب الفرد ممن يعطى معونة ما تجاه من يتلقاها (خاصة اذا كان الثانى قد اضطر الى طلبها) . هذا الوضع يصدق بصورة اوضح على العلاقات الدولية . وقد اشرنا فى سياق هذا البحث الى عقدة النقص التى يعانيها من يتلقى المعونة امام من يعطيها فيما يتعلق بدائرة المصطلحات الخاصة بالتخلف . ورغم تفهمنا الكامل للمشكلة ، فاننا على قناعة كافية بأن اطلاق اسم " التعاون " على المعونة الفنية ان هو الا موقف يدل على الضعف (بل يفتقر الى النضج) ولا يقدم اية مساهمة ايجابية فى حل صميم المشكلة . وعلى اى حال فليس هناك فى الحقيقة من يظل اسيرا للتضليل . فالطفل الذى يسقى زيت كبد الحوت على انه عصير برتقال لن تنطلى عليه الحيلة ، وقد يظل دائما يستنكر ما حدث من تغرير به .

ان المعونة الفنية والتعاون الفنى شيئان مختلفان تلزم لهما تسميتان مختلفتان . اما ان نخلط بينهما باستخدام نفس المصطلح للدلالة على كليهما فأمر يؤدى الى الكثير من سوء الفهم ومزيد من التعقيد لمشكلة يمكن أن تحل بدونهما . خلاصة القول أن الضرر العائد اكثر من الفائدة المنتظرة .

ان المعونة الفنية والتعاون الفنى شيئان مختلفان : ان هدفهما واحد ، الا وهو التقدم ، ولكن وسائلهما تختلف فى تحقيق الهدف ، كما أن ظروفهما ليست واحدة فى كل حالة .

وكما اسلفنا القول ، نجد ان هناك فى المعونة الفنية من يعطى ومن يأخذ . ان الأول على دراية بشىء يجهله الآخر ، والهدف فى هذا الصدد بالذات ، هو رفع الطرف الثانى الى مستوى الأول (١) .

---

(١) يستوى الأمر سواء كان لمانح المعونة مصلحة يكشف عنها او يضمرها فى نفسه من وراء المعونة كهدف مثل التأثير السياسى ، والاعتبارات الاستراتيجية ، والسياسة طويلة المدى ، الخ . فهذا ليس من طبيعة المعونة × واذا ما تم ادراك ذلك صراحة أو ضمنا فانه كفيل بازالة هالة الصدقة والاحسان التى تحيط بالمعونة الفنية والتى قد تسىء فى الحقيقة اليها . هذا ولا يحملنا على تفضيل مصطلح " المعونة الفنية " غير سبب واحد هو ضرورة التمييز بينها وبين " التعاون الفنى " ، وليس هناك ما يحملنا على انكار التضامن الواضح الذى يتحتم قيامه بين من يعطى المعونة الفنية ومن يتلقاها . وهذا التضامن هو ما تعبر عنه اللفظة الالمانية "Beistand" ومعناها التضامن بدلا من لفظة "Hilfe" ومعناها المساعدة .

أما التعاون الفنى فهو أن دل على شىء فانما يدل على أن كلا الطرفين يبدآن من نفس المستوى : فكل منهما يعرف مالايعرفه الآخر ، والهدف فى هذه الحالة هو النهوض بالمستوى المشترك للطرفين : " عليك ان تكشف لى عما اجهله واكشف لك عما تجهله حتى ننطلق الى مستوى أفضل " .

وعلى هذا فاننا نرى من المهم تحاشى اساءة الفهم بان ندرك المقصود بالمعونة الفنية على اساس ماتمثله ـ كاحدى الانواع المتعددة للمعونة . غير أن هذا لايعنى خلطها بالانواع الاخرى كالمعونة المالية . وقد تم توضيح هذه النقطة فيما بعد .

ان المعونة الفنية تفقد فاعليتها اذا لم يكن متلقيها على اقتناع كاف بجدية حاجته اليها فقد حدث عام ١٩٥٦ ، حينما قمنا بزيارة سردينيا بدعوة من الحكومة الايطالية لدراسة امكانية انشاء " حقل تجريبى (منطقة نموذجية) للارشاد التنموى " Pilot development area تحت اشراف الهيئة الانتاجية الاوروبية التابعة لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادى الاوروبى ان حرص المسئولون اولا على روئيتنا لافضل المناطق : مشروعات تحسين الاراضى ، والسدود ، محطات القوى الهيدروليكية ، وقنوات الرى ، والمزارع النموذجية ، والجمعيات التعاونية الحديثة ، الخ .. وقد كان هناك جواب سريع على كل سؤال ، الأمر الذى جعلنا نرى أن مايجرى انجازه ، فى ظل الظروف القائمة ، هو أفضل مايمكن الوصول اليه على الاطلاق .

وكان علينا ان نسرع بتوضيح موقفنا فى أنه لا ضرورة لانشاء هذه المنطقة النموذجية ، طالما انه لايوجد مشاكل تستوجب الحل . وبعد ذلك امكننا الاستمرار فى جولتنا محاولين التعرف على المشاكل قبل النظر فى كيفية ايجاد الحلول لها .

ان ادراك ماهية المعونة الفنية ليس بالامر العسير اذا ماتفهمناها على اساس من الصراحة والواقع بدلا من محاولة التمويه تحت ستار التعاون . وعندئذ يلزم التنويه بان الحاجة الى المعونة الفنية فى ناحية معينة لاتعنى نقصا فى الذكاء او فى " الحضارة " لدى الطرف الذى يتلقى المعونة تجاه من يعطيها كائنا من كان . ان ذلك يعنى ببساطة انه بالقياس الى ترابط ظروف طبيعية او تاريخية ، استطاع شعب معين فى بلد معين أن يرتقى ببعض الاساليب او يكتسب انواعا معينة من المعرفة والخبرة ، فى الوقت الذى لم يتيسر ذلك لشعوب اخرى . ومجرد القدرة لدى هذه

الشعوب على ادراك هذا النقص فى حياتها ، ثم على تمثل معونة الآخرين واستيعابها (واحتمال تطويعها لظروف بلادهم الخاصة) تضعهم على قدم المساواة فى التفكير مع هؤلاء الذين سبقوهم على الطريق لاسباب تاريخية او بسبب وفرة الموارد الطبيعية او جودة المناخ ، الخ . وفيما يتعلق بمجموعة المصطلحات الخاصة بالتخلف Under_development سوف نرى أن ذلك ليس التماسا لشىء معين بل تفرقة تقوم على الحقائق وعلى طبيعة الاشياء .

٢ — المعونة الفنية والمعونة المالية :

هناك أمر قد يبدو لأول وهلة مثيرا للدهشة ، لكن التجربة تثبت حقيقته وانه بصورة عامة ، امر طبيعى للغاية : ذلك أنه فى الوقت الذى تشعر فيه حكومات البلاد " المتخلفة " او " النامية " (١) ببعض الخجل من المعونة الفنية ، او على الاقل ، بعدم اهتمامها الكافى بها ، فانها لاتتردد فى التصريح بحاجتها الى المعونة المالية . وفى الواقع تشير معظم خطط وبرامج التنمية الاقتصادية الخاصة بهذه البلاد صراحة الى الموارد المالية الخارجية — من مصادرها العامة والخاصة — التى يعتمد عليها تنفيذ هذه الخطط والبرامج . وعلى العكس من ذلك تكاد لاتوجد اية اشارة الى المعونة الفنية ، ويرجع ذلك الى مجموعة من الاسباب تختلف اهميتها حسب كل حالة على حدة .

أولا : ان الحكومات التى تواجه دائما مشاكل الميزانية تعتبر المال نقطة الارتكاز فى السير نحو التقدم والتنمية . ولاشك ان هذه نظرة تحمل الكثير من الحقيقة الموضوعية . فبرامج التنمية (خاصة فى حالة التنمية الصناعية) تتطلب استثمارات ضخمة لايتوفر مصدرها الاساسى حتما وهو المدخرات الخاصة ، فى البلاد " المتخلفة " او " النامية " .

ثانيا : ان اللجوء الى رأس المال الاجنبى ليس بدعة . فقد كان واسع الانتشار قبل عام ١٩١٤ ، على شكل قروض عادة — سواء كانت حكومية او قروضا خاصة بضمان الحكومة — وقد ساهم فيها

(١) يستعمل هذا المصطلح الآن بصورة مؤقته . وسوف تجرى مناقشته فيما بعد فى هذا البحث

مئات الآلاف من صغار المستثمرين فى أوروبا الغربيـــــة .

ولايزال احفاد هؤلاء واحفاد احفادهم يمتلكون أنصبة ضخمة من هذه المستندات والاسهم مكدسة فى ادراج مكاتبهم . وكم من مشروعات تم تمويلها عن هذا الطريق مثل السكك الحديديـــة وشبكات خطوط الترام ومرافق الكهرباء والمياه وماإليها فى كل من اوروبا الشرقية والبلقان والشـــرق الاوسط والصين وامريكا الجنوبيـــة .

ثالثا : على كل من جانبى الستار الحديدى — وبالتحديد بسبب التنافس الحاد الذى ســاد بين المعسكرين الشرقى والغربى طويلا — نجى هناك احساس بالتضامن يدفع حكومات البلاد الأقـــل تصنيعـــا Less-industrialised لأن تؤمن بان واجب البلاد الاخرى فـــى معسكرها ، وصالحها الخاص ، يدعوها لأن تقدم العون المالى لحلفائها الأقل حظا فـــى الثروات . ان فكرة اعادة توزيع بعض الدخول على المستوى الدولى بنفس الطريقة التى يتم بها ذلك داخليا فى دولة ما عن طريق اجراءات الميزانية ، والضمان الاجتماعى والمرتبات الاضافيـــة للأسر ، الخ . تعد احياء للفكرة القديمة القائلة بأن " من يملكون "مدينون" لمن لايملكون " وان كانت الفكرة تنفذ فى العصر الحديث بطريقة تغلفها الكياسة .

واخيرا فانه من الاكرم لمكانة الفرد أن يكون قليل المال من أن يكون ضعيف المقدرة . فالمعونة المالية ، سواء على شكل استثمارات خاصة فى الصناعة أو فى صورة قـروض عامة لاتختلـف عن طلب عميل ما من البنك ان يسمح له بالسحب على المكشوف او باعطائه قرضا ، وبهذا الشكـــل تزول عن المعونة الفنية هالة الاحسان التى عادة ماترتبط خطأ بها .

وهذه النقطة بالذات يغلفها كثير من الالتباس لا نعلم ان هناك حتى اليوم من ادركـه . ان المعونة الفنية ، بطبيعة الحال ، تعطى دون مقابل ، او هكذا فى الواقع . لكن هـــذا ليس الا محض اتفاق . واذا لم تترك المعونة الفنية اثرا ما فان هذا ليس بالضرورة خاصية مـــن خصائصها . ذلك ان الاشياء يمكن ان تختلف بكل سهولة ، وقد يكون ذلك من الافضل لها . لذلك يلزم ، مهما كانت الظروف ، ان ينظر الى المعونة الفنية وحقيقة انها تعطى دون مقابـل على انهما أمران مختلفان تماما .

فسواء كانت المعونة الفنية مجانية او غير ذلك ، فان هذا لايقلل من أهميتها وقيمتهـا

فى قليل او كثير ، ورأينا أن المعونة الفنية يجب أن يدفع ثمنها بكل صراحة ووضوح ان لم يكن على اساس ثمنها او تكلفتها ، فعلى اساس شروط معقولة ، حتى لو كان فى ذلك مزيد من المعونة المالية . ان لمثل هذ التغيير فى نظرنا مميزات نفسية وعملية كبيرة فى كثير من النواحى .

زد على ذلك اننا اذا ما نظرنا الى المعونة الفنية لا على المستوى الدولى بل على الصعيد المحلى او الوطنى، وهو ما أشرنا اليه فى مقدمة هذا البحث ، فاننا سنجد أن الاتجاه العام يميل الى زيادة التمويل الذاتى اكثر فأكثر لهذه المعونة . لماذا ، اذن ، لانضع فى الاعتبار ،تطورا مماثلا بالنسبة للمعونة الفنية الدولية ؟

وفى نفس الوقت ، باعتبار الاهتمام الذى توليه الدول " المتخلفة " لمشاكلها المالية ، وبسبب الاحتمال فى أن تؤدى تكلفة المعونة الى عرقلة التنمية ، قد يكون من المفيد ـ الى جانب ايماننا بمبدأ التمويل الذاتى ـ ان نهتم بالمناهج التى تمكن فى البداية من اعطاء المعونة الفنية مجانا ، وبعدها يجرى رفع تكاليف المعونة تصاعديا حتى تغطى ثمنها الفعلى .

٣ ـ المصطلحات المتعلقة بالتخلف :

بنفس الطريقة التى ارتأى بها البعض انه من الخير اطلاق اسم " التعاون الفنى " على المعونة الفنية ، شعر آخرون (ربما هم نفس الاشخاص) أنه لاسباب نفسية مماثلة يجب حظر استعمال عبارة " البلاد المتخلفة" .

وليس هدفنا ان نستعرض الدراسات العديدة التى تم نشرها فى السنوات الاخيرة بخصوص طبيعة التخلف وأسبابه ، ووسائل معالجته . ويمكن لمن يهمهم الأمر من القراء الرجوع الى قوائم الكتب الملائمة للموضوع . وفيما يختص بمشكلة المصطلحات التى نتعرض لها يكفينا هنا بعض المفاهيم البسيطة البديهية .

وسنبدأ بعرض نقدى موجز للمصطلحات البديلة المقترحة فى مقابل عبارة " البلاد (أو المناطق) المتخلفة " والذى اعتبرته بعض الاوساط اصطلاحا مهينا .

(١) " البلاد (أو المناطق) فى طريق التنمية (الاقتصادية) " أو " البلاد أو المناطق النامية " . وهذه هى العبارة التى اخذت بها فى البداية منظمة التعاون الاقتصادى الاوروبى

حوالى عام ١٩٥٧ بعد مناقشات مستفيضة. وحتى ذلك الحين كان مصطلح " البلاد النامية" يفى بالغرض على أحسن مايكون ، لكن أحس البعض أن الحديث عن البلاد الاوروبية ضمن هذه الفئة يتطلب نوعا من التمييز للدلالة على أن مستوى النمو فيها (أو مستوى التخلف) يختلف عنه فى جمهرة البلاد المتخلفة فى آسيا وأفريقية. وقد كان هذا بلا شك قصدا ينطوى على حسن نية ، ولكن المصطلح الجديد لم يتفق مع الحالة.

أولا : لأن البلد " المتخلفة" التى تكافح للخروج بنفسها من هذه الفئة يمكن اعتبارها " سائرة فى طريق النمو".

ثانيا : باستثناء بعض المناطق الفقيرة بطبيعتها خاصة ، أو المناطق المعزولة أو التى لم تستكشف بعد ، لان النظام الاقتصادى لأى بلد فى العالم يسير " فى طريق النمو "(١) ، وهذا ينطبق على الولايات المتحدة الامريكية ، وروسيا السوفيتيه . ان المصطلح الذى يجرى البحث عنه ليس ذلك الذى يشير الى اتجاه ما ، لكنه ذاك الذى يمكن به قياس الفوارق فى المستويات أو فى النوع عند نقطة البداية.

٢ ـ " البلاد (أو المناطق) ذات الموارد المحدودة" under privileged countries لاتنس أن تعبير " ذات الموارد المحدودة " تستخدم هنا كبديل أخف وقعا من كلمة "متخلفة". ان التخلف هو فى الواقع مايجول بخاطر المرء ولكن الصفات المقترحة المقابلة له تحمل فى الحقيقة من الاستخفاف اكثر مما تحمله لفظة " متخلف". ان مصطلح "المناطق ذات الموارد المحدودة".

---

(١) قد يعترض بعض الاقتصاديين على ذلك على أساس التفرقة بين " التنمية الاقتصادية" وبين " التقدم الاقتصادى" أو بين " النمو الطبيعى " (كما فى " البلاد المتقدمة") وبين النمو "المخطط" أو "الاكثر من طبيعى "(كما فى البلاد السائرة " فى طريق النمو") لأن الصفة المميزة للبلاد " المتخلفة " هى انعدام النمو(ومعناه تجمد او هبوط معدل دخل الفرد) . ومع أن هذه التفرقة تفيد فى التحليل الاقتصادى الا انها لاترفض وجهة نظرنا . ففى الواقع يبدو من الثابت أن معدلات النمو فى البلاد الصناعية كانت فى العادة أعلى منها فى البلاد السائرة" فى طريق النمو" وذلك باستثناء جمهوريات الاتحاد السوفيتى الاشتراكية.

يوحى فى غير وضوح بأسباب معينة للتخلف ، ولكنه لايعطى دلالة عن أى فرق فى المستوى أو النوع ، أو حتى عن مرحلة التخلف(١) ومع ذلك فان هذا المعنى هو بالتحديد مايتعين توصيله .

٣ - " مناطق الازمات" استخدم هذا المصطلح فى بعض مطبوعات منظمة التعاون الاقتصادى الاوروبى ، بما فى ذلك أحد الاعداد الخاصة من مجلة " Fatis Review" (١٩٥٧) ونبدأ قولنا أن هذا المصطلح من الضعف بحيث لايمكننا بناء عليه ان نذهب الى آخر الشوط ونقول " بلاد الازمات" . هذا بالاضافة الى أن هذا المصطلح لايشير الى نوع " المشاكل " ، الذى يمكن أن يوحى به (ان يولين بلا شك ، مثلا ، احدى " مناطق الازمات " ،لكن التخلف لايشكل عنصرا من عناصر الازمة فيها) . واخيرا ، اذا كانت احدى المناطق لها مشاكل ما - حتى على فرض انها مشاكل اقتصادية - فان هذا لايعنى قابليتها للحل ، ذلك فى حين أن التخلف هو فى حقيقته مشكلة تقبل الحل . ان معنى"التخلف" لايتعدى وجود احدى حالات النمو التى تفتقر الى الامكانيات الموضوعية ، أو تواجد امكانيات للتنمية غير مستغلة بما فيه الكفاية .

وعلى هذا فان أول مايلزم هو أن نستبعد من عداد البلاد (أو المناطق) المتخلفة كل البلاد أو المناطق الفقيرة أساسا بطبيعتها ، أى تلك التى لايوجد فيها مايمكن تنميته فى ظل المرحلة الحالية من التقدم العلمى والتكنولوجى .

غير أن هذا لايعنى حكما نهائيا لا مرد له على تلك البلاد لانه يعتمد اساسا على حالة المعرفة العلمية والتكنولوجية . فمنذ اكتشاف الغاز الطبيعى والبترول والمياه الجوفية ، لم تعد الصحراء تعتبر ، كسابق عهدها منذ سنوات قليلة ، مناطق فقيرة فى جوهرها . وقد تصبح بعض المناطق الصحراوية فى جنوب تونس ، وهى لم تزل بعد فقيرة بشكل أساسى ، غير ماهى عليه الآن اذا ثبت امكان تنفيذ مشروعات التكييف المناخى لها من الناحيتين الفنية والاقتصادية

---

(١) سويسرا والنرويج لاتملك " ميزات" طبيعية كبيرة (مناخ قاس ، شمس نادرة ، وخالية من الفحم ، والبترول ، أو المعادن الرئيسية ، كما أن تضاريسها جبلية الى حد كبير) ومع ذلك فهى لاتعد ضمن البلاد السائرة " فى طريق النمو" . ونفس الوضع ينطبق على كندا حيث درجة الحرارة دون الصفر طول العام فى ٤٠٪ من مساحة البلاد ، وكذلك هولندا .

(وذلك باستخدام الطاقة الذرية فى توصيل المناطق الداخليـــــــــة بالبحر الابيض المتوسط ٠ وعلى هذا فان كون منطقة ما " فقيرة بطبيعتها " ليس الا حالة وقتية مرهونة بالظـــــــروف ومن الجائز أن تنتقل هذه المناطق ان عاجلا أو آجلا الى فئة " المناطق المتخلفة " أى تلك المناطق " القابلـــــة للنمو " ٠

وبنا على ذلك فاننا نشعر فيما يتعلق بالموضوع الذى بين ايدينا (ونحن لاننسى هنا أن هدفنا هو الوصول الى تقرير مفاهيم محددة بخصوص المعونة الفنية وليس القيام بتحليلات اقتصادية) ان هناك نوعين من التخلف٠ والتمييز الذى نحن بصدد تقديمه يتصل بكل من مستوى ظاهرة التخلف وطبيعتها ، هذا بالاضافة الى أن احدى فئات التخلف تعتبر سابقة للاخرى من الناحية المرحليـــة رغم الفارق فى المضمون بين كليهما ٠

وتقوم تفرقتنا على أساس المستوى التعليمى (أو الثقافى) لشعوب البلاد او المناطق التى نعنيها ، وليكن القياس مثلا مقوما بدرجة الأمية فيها وعلى هذا فانا نقترح التفرقة بين مايلى :

— أولا : التخلف العقلى أو الثقافى ، المتميز خاصة بمستوى عقلى أو ثقافى منحط لجميـــــع السكان أو معظمهم ، وبمعنى آخر بنسبة عالية غير عادية من الأمية ٠

— ثانيا : التخلف الاقتصادى أو التكنولوجى ، الذى يميزه نقص شديد فى الاستثمارات من رأس المال ، وبنقص فى المعرفة أو الخبرة فى الكثير من الميادين الهامة ، ولكن فى نفـــس الوقت يكون السكان فى مجموعهم على درجة كافية من " التعليم الاساسى " ان لـــم يكن على مستوى يحقق الرضاء الكامـــل ٠

والخاصية المشتركة بين هاتين الفئتين هى التخلف ، الذى يميزه مستوى معيشـــى منحط للغاية (الدخل الفردى) ولكن فيه قابلية للتطور المادى ونحن نقترح للدلالة على البلاد أو المناطق التى تدخل فى الفئة الأولى الابقاء على المصطلح الذى تستخدمه الأمم المتحدة ، وهـــو " البلاد أو المناطق المتخلفة " (وذلك لعدم وجود مايفضله) ٠ أما بالنسبة للفئة الثانية ، فاننا نقدم تعبيرا جديدا ، وهو بالتحديد " البلاد أو المناطق الأقل تقدما Under-volarised countries

وهذه التسمية لها ميزتان : أولهما انها تعنى نوعا من التفرقة فى النوع بينهـا وبـــين ظاهرة التخلف فى الفئة الاولى ، وثانيا انها تسلط الضوء على العلاج الملائم الذى يلزم البـــلاد

أو المناطق المعينة ، تعنى Valorisation ، وهى كلمة أصبحت ثابتة الاستعمال و تشمل مجالا محددا من الطرق والوسائل بشكل واضح .

وزيادة على هذا التمييز بين الظواهر التى نحن بصددها ، فانا نقدم تمييزا مماثلا بين طريقة المعالجة الملائمة فى كل من الحالتين ، باستخدام مصطلح المعونة الثقافية (اجراءات للقضاء على الأمية ، وتعليم الكبار — أو التعليم الاساسى " — باستخدام مصطلح (اليونسكو) وذلك من أجل تغطية ظواهر التخلف فى الفئة الاولى (البلاد المتخلفة) مع الاحتفاظ بمصطلح المعونة الفنية للدلالة على العمل الذى يستهدف تذليل التخلف الاقتصادى أو التكنولوجى (نعنى البلاد الاقل تقدما ومن الواضح أن المعونة المالية يمكن أن تنطبق على كلا الحالتين ، رغما عن الاختلاف الكامل فى الوسائل التى تتطلبها

ولتوضيح هذا الفارق بصورة أكبر ، يحق القول أن المقصود بالمعونة الثقافية

أولا هو القضاء على الأمية بتوفير قدر كاف من التعليم الضرورى لمجموع السكان ،

ثانيا خلق الاساس لصفوة متعلمة (المسئولون عن الادارة العامة ، المهندسون وصغار الموظفين التنفيذيين) ويتحتم وجودها لتمكين البلد من استيعاب المعونة الفنية دون خضوع كامل للفنيين الاجانب .

ومن الناحية الاخرى فان المعونة الفنية وثيقة الارتباط ومقترنة عمليا بالاستثمارات اللازمة للوصول الى أعلى مستوى من الانتاجية (سواء كان مصدر الاستثمارات داخليا أم خارجيا) وبذلك فان مفهوم " معونات ماقبل الاستثمار " ، وهو ما أصبح الآن ثابتا ، يتعدى تماما مفهوم المعونة الثقافية ، ولكنه يتصل فقط بهامش المعونة الفنية على النحو المستخدم هنا .

غير أن واقع الأمور عند التطبيق ليس بهذه البساطة ، خاصة اذا كنا بصدد دول بأكملها لا مجرد مناطق جغرافية متجانسة .

ففى المقام الأول ، يوجد بطبيعة الحال مستويات متعددة فى نطاق كل من الفئات التى تعرضنا لتحديدها ، للدرجة التى تتداخل معها بعض البلاد المتخلفة فى فئة البلاد الأقل تقدما Undervalorised أو العكس من ذلك أن بعض البلاد ليست بعيدة كل البعد عن التخلف الثقافى .

ثانيا — تشمل معظم البلاد الأقل تقدما مناطق معينة (كالجبال أو المناطق البعيدة عن وسائل المواصلات) حيث درجة الأمية او التخلف التعليمى فيها لايجعل للمعونة الفنية اثرا يذكر وهذه مشكلة طالما واجهتها خدمات الارشاد الزراعى . ومن الناحية الاخرى قد يوجد فى بعض البلاد المتخلفة بعض الميادين يمكن فيها بنجاح تطبيق بعض الاشكال الاساسية ، أو كما يقول الامريكيون " الغير معقدة" "unsophisticated" للمعونة الفنية .

وفى أى من الحالتين يمكن أن تكون هناك مسيرة مشتركة بين المعونة الفنية والمعونة الثقافية تدعم كل منهما الاخرى وتكملها . ومن الجائز اعتبار الثانية من اللوازم السابقة للاولى بل الاساس الذى تبنى عليه . وهذا هو مايجرى فى الواقع بدرجات متفاوته فى مناطق الارشاد والتجارب" "Trial & Demonstration Areas" التى تنظمها الوكالة الانتاجية الأوربية بالتعاون مع اليونسكو والهيئات الثقافية المحلية .

* * *

الفصل الثانـــى
المعونة الفنية : تعريفها وأهدافها

بعد أن القينا بعض الضوء على المصطلحات المعقدة المتعلقة بالمعونة الفنية يمكننا الآن أن نمضى فى المحاولة لوضع تعريف ايجابى لها ولأهدافها .

ونكرر القول أن مايعنينا هنا هى المعونة الفنية وليس التعاون الفنى أو المعونة الثقافيـــة أو المعونة المالية .

وبالنسبة لاغراضنا فان المعونة الفنية تعنى جـــميع الموارد والطرق التى تستخدمهـــا بلاد معينة أو مجموعات من الدول لتوفير المعرفة أو الخبرة لبلاد أو مجموعات من الـــــدول الاقـــل تقدمـــــا والتى تفتقر اليها فى عملية الاستغلال الامثل Optimum Valorisation لمواردها الطبيعية (بما فى ذلك " الاصول البشرية الثابته") ، وخاصة الاستخدام الامثـــل لامكانيـــات الاستثمار .

ونؤكد مرة أخرى أن هذا التعريف لايتأثر بما اذا كانت المعونة تعطى مجانا أو فى سبيـــل مقابل . واذا مادعت الحاجة الى ضرورة تقديم المساعدة مجانا فان وضوح المفهوم يقتضى فصـــل هذه الناحية عن " المعونة الفنية" بمعناها السليم ، وتناولها ضمن مسائل المعونة المالية . وسوف نرى فيما بعد أن المعونة الفنية والمعونة المالية يلزم لهما أو يجب أن يسيرا جنبا الى جنـــب (فالمريض يحتاج الى الغذاء كما يحتاج الى الدواء) ولهذا فان معالجتنا للمعونة الفنية منفصلة عن جوانبها المالية يجب الا تثير اية مصاعب عند التنفيذ طالما أن هذه الجوانب تظهر مـــن جديد فيما يختص بالمعونة المالية .

وبالاضافة الى مصاعب النقص فى رأس المال وميزان المدفوعات ، تعانى البلاد الاقل تقدمـــا Undervalorised من نقص شديد فى الافراد المدربين القادرين على تطوير وتطبيق سياســـة التنمية الاقتصادية تمكنهم من التقدم فى سنوات قليلة ، وهى مراحل انجزتها البلاد الاكثر غنى فى عشرات السنين . ان الهدف الاساسى للمعونة الفنية هو علاج هذا النقص (١) .

(١) يعتبر الفريد سوفى ان المعونة الفنية فى معناها النهائى يمكن أن تقتصر على مسألة التدريب .

ويجب علينا تفاديا لأى لبس فى المفاهيم أن نحدد القول بأن هذا العجز الشديد فى المهارات البشرية ليس هو السبب فى تخلف البلاد الأقل تقدما ، لكنه النتيجة المتحصلة من هذا الوضع .

وفى بلاد الغرب الصناعية نجد أن الافراد المهرة من مختلف الفئات ، كالاداريين والفنيين والمشتغلين بالعلوم بالمعنى الواسع للكلمة ، قد قاموا بتدريب انفسهم تدريجيا ليتمكنوا من مسايرة التقدم التكنولوجى ، وقد كان هذا فى البداية عن طريق التجربة ، ثم على الطبيعة " فى مواقع العمل " واحيانا اثناء مجاهداتهم للتعرف على التطورات الجديدة ، ثم انتظم تدريبهم بعد ذلك بمساعدة المنظمات الدائمة المتخصصة ، التى اثبتت التجربة ضرورة وجودها .

وقد تطور هيكل هذه المنظمات بالتدريج عندما اتضحت اكثر طبيعة الاحتياجات واصبحت وسائل التدريب التجريبى الذى مارسه الرواد اكثر تحديدا واتقانا .

ان هذه الفترات الطويلة الصعبة من التخبط فى التجربة والخطأ تحاول المعونة الفنية أن تضع حدا لها وان تزيل من طريق البلاد الاقل تقدما مفهوم الانانية والمنافسة غير الهادفة واهمال المصالح المشتركة .

وبناء عليه نجد أن للمعونة الفنية نوعان ذى هدفين مختلفين ولكن يكمل بعضها بعضا : انها أهداف قصيرة المدى وأهداف طويلة المدى .

١ — الاهداف قصيرة المدى :

النقطة الأولى هو ملاقاة الحاجات الملحة وتعويض النقص أو عدم كفاية التسهيلات فى بلد أقل تقدما عن طريق توفيرها بصورة وقتية من الاماكن ذات الوفرة أو الفائض فيها .

وليس هنا مجال النظر فى كيفية تنفيذ ذلك ، اذ انه من اختصاص الفصل المتعلق بطرق المعونة ووسائلها . وسوف نقتصر الآن على القول بأن هذه مسألة تتعلق اما باستخدام الخبرات الاجنبية لسد الفراغ مؤقتا أو بأن يطلب من المنظمات الدائمة فى البلاد الاخرى أن تتولى تدريبا تكميليا للافراد الوطنيين ممن تتفق مؤهلاتهم بقدر الامكان مع الغرض المطلوب .

ومن الواضح أن كلا من هاتين الطريقتين لاتقدم العلاج الحقيقى . انها قد تخفف ألم

المريض مؤقتا ولكنها لاتقتلع المرض من جذوره . وبمعنى آخر فان تلك الطرق ليست تنظيمية الطابع ومن عيوبها الخطيرة انها توحى بوجوب استمرار المعونة الفنية الى مالا نهاية .

وهذا الموقف لايفترض الاعتماد المطلق على النوايا الطيبة لمانحى المعونة (أو على قدرتهم الفعلية فى اعطائها) فحسب ، ولكنه يعنى روح التواكل بين الدول الاقل تقدما ، الأمر الذى يؤدى الى نتائج نفسية قد تعوق تنميتها للأبد .

٢ - الأهداف بعيدة المدى :

لذلك يجب أن تتخطى نظرتنا هذه الأهداف قصيرة المدى الى ماورائها ، ويتحتم علينا منذ البداية الفعلية للمعونة الفنية قصيرة المدى الا نتوانى عن اقامة منظمات دائمة فى البلد المعينة لاستخدام الموارد المحلية فى تدريب جميع الكادرات الضرورية من المهارات البشرية .

وهناك ، بالطبع ، حالات استثنائية ، حيث يبدو خلق مثل هذه المنظمات عملا غير معقول ، يفوق طاقات البلد الفعلية ، أو الانسانية . وتجدر الاشارة هنا الى أنه نظرا للتعقيد المضطرد فى الوسائل التكنيكية والتكاليف المتزايدة لبعض المعدات فان بعض عمليات البحوث الأساسية (التى يرتبط التدريب بها ارتباطا قويا نتيجة لضغط الظروف ، أو حتى عمليات الانتاج تبدو أبعد ماتكون عن التحقيق بصورة معقولة ليس فقط بواسطة الدول الأقل تقدما بل حتى بواسطة البلاد الصناعية الكبرى التى تملك ضخامة سكان الولايات المتحدة او الاتحاد السوفيتى . وهنا يحق لنا أن نترك مجال المعونة الفنية لميدان التعاون الفنى ، وللبحوث والاتفاقيات التعاونية .

وبالرجوع الى الأهداف البعيدة للمعونة الفنية نجد انها فى المدى الطويل تساعد الدول الأقل تقدما على الاكتفاء الذاتى خلال فترة معينة (كما يقول الامريكيون: "ان هدفنا هو مساعدتكم على مساعدة انفسكم") . ومثل هذا الهدف لايمكن انجازه بوضوح فى جميع الميادين مرة واحدة . وحتى لو أمكن ذلك نظريا فان الامكانيات المالية والبشرية لمقدمى المعونة الفنية فى الحاضر وفى المستقبل تبدو فى الواقع غير كافية لتحقيق الهدف . هذا بالاضافة الى بروز مشاكل معينة متتابعة لدرجة تجعل العلاج التقدمى لها يخضع فى الغالب لطبيعة الاشياء ان لم يكن لاعتبارات مادية .

هذا وسوف نعود فيما بعد الى التعرض لهذه النقاط لانها تقودنا الى مشكلة الاولويات والمضعفات Multipliers . ومن المهم أن نشير فى هذه المرحلة من بحثنا ، وهى بمثابة همزة وصل بين الاهداف والوسائل ، ان هذه النقاط تتضمن ضرورة فهم وتنفيذ سياسة للمعونة الفنية ترتبط ، بطبيعة الحال ، ارتباطا وثيقا بالسياسة الاقتصادية العامة وسياسة الاستغلال الكامل للامكانيات Valorisation أو التنمية الاقتصادية .

وكما أوضحنا فيما سبق ، يلزم أن تهدف سياسة المعونة الفنية الى الاكتفاء الذاتى القومى فى تأهيل جميع انواع المهارات البشرية اللازمة لكل نواحى الحياة الاقتصادية فى البلد : الادارة والتخطيط ، ووضع البرامج ، والتعليم ، والبحوث البحته والتطبيقية ، الوقود والقوى المحركة ، الزراعة ، الصناعة والاعمال الحرفية ، التجارة الداخلية ، السياحة والنقل . ان تقدير الاحتياجات من هذا النوع يلزم أن يكون أحد خواص سياسة الاستغلال الوطنية Valorisation وهى استغلال الموارد البشرية . هذا ويدخل فى نطاق المعونة الفنية عملية خلق طرق ووسائل ملائمة لسد هذه الاحتياجات طالما أن الوسائل لاتوجد أو لايمكن خلقها من الموارد المتاحة ، واذا دعت الحاجة تدخل فى نطاق المجال المكمل للمعونة الفنية وهو : المعونة المالية .

وتعتبر طرق تقدير هذه الاحتياجات جزءا من الوسائل الفنية للتخطيط الاقتصادى ولذا فهى تخرج عن محيط هذه الدراسة . ويجب ملاحظة أن التقدير يجب أن يأخذ فى حسابه نوعين من الاعتبارات فى كل قطاع على التوالى :

اعتبارات ذاتية : intrinsic وفيها ينظر الى الاستغلال الوطنى Valorisation فى حد ذاته ، والمعيار الاساسى هو رفع مستوى المعيشة لجميع السكان أو لبعض فئات معينة منهم ، بالنظر الى الفئات الاخرى ، كل ذلك دون تناسى امكانيات البلد المالية (بما فيها المساعدة الخارجية) واتجاهات السكان المتوقعة ، والبحوث الخاصة بالاسواق ، الخ .

اعتبارات خارجية : extrinsic (خاصة فيما يتعلق بدول اوربا الاقل تقدما آخذين فى الاعتبار الروابط التى تشد الاقتصاد القومى الى الوحدات الاقتصادية الأكبر . مثل هذه الروابط قد تحكمها اعتبارات سياسية خالصة .

هذا وقد كان هدفنا من الانحراف القصير عن موضوعنا الاساسى هو أن نبين أن أهداف المعونة الفنية (اذا ما نظرنا اليها فى المدى الكامل لامكانياتها ودلالتها) بالتالى أهداف السياسة

الخاصة بالمعونة الفنية على علاقة قوية بالمجالات الرئيسية للسياسة الاقتصادية ، والى حد ما ، بأمور السياسة . ومن دواعي الأسف أن الحكومات لا يبدو منها وعي كامل بكل هذا ، سواء منها من يقدم المعونة أو من يتلقاها ."

* * * *

الفصل الثالث

المعونة الفنية - طرقها ووسائلها

يلزم لنا الآن أن نتعرض لموضوع يتصل بالواقع العملى وهو الجهاز الذى يتم بواسطته تحقيق أهداف المعونة الفنية .

هذا وسوف نبدأ بوصف هذا الجهاز فى حد ذاته ، كما هو مستخدم بواسطة الهيئات القومية والدولية التى تقدم المعونة الفنية للبلاد الأقل تقدما ، دون أن نتدرج الى التفاصيل التى لاتخفى على أحد عموما .

ولذا سوف نحاول وضع بعض الاعتبارات بخصوص أنجح الطرق لاستخدام هذا الجهاز ، وهى بمثابة دراسة لانتاجية المعونة الفنية لا من الناحية المالية وحدها بقدر ماهى من ناحية تفادى الضياع فى الجهد الانسانى .

و فى ختام هذا الفصل سنلقى نظرة على الجانب الآخر من موضوعنا ، وهو الجانب " المتلقى "للمعونة الفنية ، وسنصف الجهاز الذى يجب تكوينه على البلاد نفسها الأقل تقدما ذلك حتى تصبح قادرة على تحقيق الاستفادة القصوى من المعونة الفنية التى تتسلمها (أو قد تتلقاها) .

١ - جهاز المعونة الفنية :

يعتبر الهيكل العام لجهاز المعونة الفنية نتيجة طبيعية للأهداف التى تعرضنا لها بالتحليل فى الفصل السابق .

ولو أخذنا ذلك الجهاز من وجة النظر الفنية والادارية لأمكن حصره فى انواع ثلاثة :

- زيارات الخبراء .
- التدريب فى الخارج .
- الاجتماعات الدولية .

والآن سوف نتعرض بتحليل موجز للفئات المتعددة من الحاجات التى تقوم على انجازها

هذه الأنواع الثلاثة للجهاز .

(أ) زيارات الخبراء : طبقا للظروف تتحدد مهمة الخبراء المبعوثين الى البلاد الأقل تقدما فى نطاق احدى الوظائف الآتية :

- قد يطلب من الخبير ، بعد دراسة على الطبيعة تختلف مدتها حسب صعوبة الموضوع وكمية المعلومات المتاحة وقيمتها ، أن يضع توصيات من أجل رسم خطة ما أو اقامة نظام معين .
- قد يطلب من الخبير أن يساعد فى تنفيذ سياسة مقررة أو وضع نظام جديد للتنفيذ . وقد تحدد مهمة هذا النوع من الخبراء فى متابعة تنفيذ النوع الآخر من الخبرة السابق ذكره .
- فيما يتعلق بتنفيذ سياسة ما ، أو اقامة نظام معين ، قد تتحدد احدى جوانب مهمة الخبير (وهو مايجب عموما) فى تدريب المهارات البشرية القادرة على متابعة تنفيذ العمل بعد رحيله . وطبقا لمقتضيات الظروف قد يشتمل هذا التدريب على التدريس التقليدى (مثل المناهج المقررة والمناقشات ، الخ) أو " التدريب الميدانى فى موقع العمل " ، بالممارسة اليومية التى يقوم بها مساعدو الخبير المعينين لمعونته فى مهمته ، وعن طريق أى وسيلة تجمع بين نوعى هذا التدريب . وهذا الجانب من وظيفة الخبير يتم غالبا فى شكل ايضاحات .
- وفى بعض الحالات تكون مهمة الخبير تكنولوجية صرفة ، وفيها يشابه دور الخبير مع دور مهندس استشارى أو مستشار ادارى .

(ب) التدريب فى البلاد الاخرى : وهذا يشمل المنح الدراسية (غالبا لخريجى الجامعة) التى تقدم لتمكين الطلاب ، والموظفين الاداريين والفنيين من تكملة دراساتهم ، وكذلك برامج التدريب فى الصناعات والمصالح الادارية والجامعات للموظفين من ذوى المهارة والخبرة النسبية ، أو قد تشتمل على الرحلات الدراسية قصيرة المدى للافراد من ذوى التدريب والخبرة العميقة .

ويمكن اعتبار التدريب فى البلاد الاجنبية دائما مكملا لزيارة خبير ما ، أما لتوسيع دائرة الخبرة التى قدمها لأحد الاجهزة المحلية فى حينها ، أو بسبب توصية الخبير نفسه بهذا النوع من المتابعة لألوان نشاطه الخاص ، وذلك كبديل لما يصعب تحقيقه من تدريب على الطبيعة

فى الظروف السائـــــدة .

وهناك نوع جديد من التدريب فى البلاد الاجنبية قد يحدث نشاطا تنمويا ملحوظا تجربـــه كل من السلطات الفرنسية واليونانية كنتيجة لاعمال الوكالة الانتاجية الاوروبية "E. P. A." وهذا النوع يرتبط بهجرة العمال المؤقته من البلاد الأقـــــل تقدمـــا وهذا الاغـــتراب المؤقت يجرى تنظيمه بطريقة تجعل منه ، بدلا من أن يكون مجرد فرصة مؤقته لكسب العيـــش ، وسيلة للتدريب المهنى الموسوم لسد الاحتياجات المستجدة فى الوطن الأم . وكان أول مشـــروع عطى من هذا النوع (وهو مايجب الاهتمام البالغ به كتجربة رائدة) هو اتاحة تدريب عدد مـــن فلاحى تساليا (١) Thessaly فى فرنسا ممن يتعلمون كيفية زراعة البنجر حيث أن الحكومة اليونانية قد قررت اقامة مصنع لتكرير السكر فى المنطقة .

واذا ماثبت نجاح هذه التجربة التى ستبدأ عام ١٩٦١ ، فان نطاقها سوف يتســـع ليشمل اجزاء اخرى من بلاد اليونان حيث تقرر زراعة البنجر فيها ، هذا ويجـرى التخطيـــط بالفعل ليشمل المشروع بعض المجالات المتخصصة الاخرى كالغابات والاشغال العمومية .

(ج) الاجتماعات الدولية : سواء اطلق على الاجتماعات الدولية اسم " مؤتمـرات " أو " ندوات " أو أى تسمية أخـــرى ، فانها تنتمى عادة الى التعاون الفنى (أو تبـادل الخبرات) اكثر من انتمائها الى المعونة الفنية .

وقد يكون هناك من المفيد فى بعض الحالات لممثلى مجموعة متجانسة بدرجة كافية من الـــدول الأقـــل تقدمـــا (مثل مجموعة دول البحر الابيض المتوسط) أن تلتقى بممثلـــى مجموعة اخرى ممن حققوا تقدما اكثر نحو حل مشكلة معينة حتى يتمكنوا ، بمساعدتهم ، من مناقشـة الوسائل الكفيلة بحل هذه المشكلة فى بلاد هم بمعونة المعرفة والخبرة التى حصلها الآخرون . وهذه بالفعل عملية تدخل فى نطاق المعونة الفنية او ربما تجمع بين المعونة الفنية والتعاون الفنى .

ولقد جربت الوكالة الانتاجية الاوروبية حديثا هذه الطريقة فى ثلاث حالات تتعلق بموضوعات لم يجر استكشافها بعد نسبيا ، وهى تنظيم الخدمات الاحصائية بالنسبة لحاجات وضع البرامـــج الاقتصادية وطرائق وضع البرامج للتنمية المحلية ، وطرائق التصنيع .

---

(١) اقليم فى شمال اليونان

(د) "الرعاية " (أو العمل الثنائى " ("Sponsorship" (or "pairing")

هناك نوع رابع من المعونة الفنية لم تشمله القائمة فى بداية الفصل وذلك ، من ناحية ، بسبب أنه لم يستخدم بطريقة منظمة ، ومن ناحية اخرى لانه فى الواقع يجمع بين النوعين الأول والثانى • غير اننا نعتبره من أهم المصادر التى لم تستكشف بعد بالدرجة الكافية ، وذلك فهو يستحق الاهتمام •

وهاهى كلمة توضيحية فى البداية للتسمية " Sponsorship " كواحدة من اشكال المعونة الفنية : ان الكلمة تعنى تنظيم برنامج للمعونة الفنية بين هيئة أو منظمة ما فى بلد صناعى وبين هيئة أو منظمة مماثلة فى بلد أقل تقدما ومن أمثلة ذلك (طبقا لاحدث تجارب الوكالة الانتاجية الاوروبية) ، ان هيئة البريد فى هولندا وافقت على الاضطلاع بمسئولية اعادة تنظيم هيئة البريد فى تركيا • وكمثل آخر ، ان اساتذة معهد الطبيعيات فى جرينوبل يقومون تباعا بالتدريس لمدة فترة دراسية واحدة فى معهد الطبيعيات فى تناناريف .

ولكن كيف تجمع الـ " Sponsorship " ، كما أوضحنا فيما سبق) بين النوعين الأول والثانى من جهاز المعونة الفنية ، وهما زيارات الخبراء والتدريب فى الخارج ؟•

بصفة عامة تبدأ الهيئة الراعية " " بارسال خبير أو أكثر لزيارة الهيئة المرعية وذلك لدراسة الموقف هناك ورسم خطة للعمل •• وبعد ذلك ترسل خبراء آخرين لوضع بعض النظم أو تدريب الموظفين المحليين أو للقيام بكلا المهمتين معا •

وأخيرا فانها تستقبل من الهيئة المرعية جهاز الاشراف الخاص بها وذلك لتدريبه حتى يستطيع أن يشاهد ويلاحظ بنفسه على الطبيعة مايجب أن يكون عليه نظام العمل فى هيئته عندما تحقق المستوى الذى يجب أن تكون عليه •

وموجز القول أن الهيئة الراعية هنا " sponsoring body " تؤدى وظيفتين ، احداهما وظيفة الخبير الجماعى والأخرى مهمة معهد تدريبى يخطى فى نفس الوقت ، أو بالتدريج ، جميع احتياجات الهيئة المرعية " sponsored body " من المعونة الفنية طبقا لبرنامج طويل المدى يتم وضعه بالاشتراك بينهما •

ولسنا بحاجة لأن نعدد مزايا هذه الوسيلة المشتركة مثل توحد وجهات النظر وتسلسل الافكار أو(تناسق طرائق العمل ، الخ • وغنى عن الذكر أن الاتصالات الشخصية الدائمة الناتجة

عن هذا الاسلوب تتجه الى تحويل المشروع القصير أو المتوسط المدى الى عملية مستديمة طويلة المدى تقريبا .

وتطور نظام الرعاية " Sponsorship " هذا يجعل من الممكن مستقبلا لمنظمة التنمية والتعاون الاقتصادى الاوربى أن تعدل من برنامج معونتها الفنية وذلك بالاقدام على هذا الميدان الذى قد تستمر فيه بعد ذلك الدول الأعضاء أنفسها بطريقة ثنائية .

(هـ) توفير المعدات :

وأخيرا ، هناك شكل خامس ممكن من أشكال جهاز المعونة الفنية ، بالرغم من أن ادخاله ضمن هذه الفئة لايزال محل خلاف . ونحن نرى أن توفير معدات معينة يمكن أن يدخل بلا تردد ضمن المعونة الفنية ، طالما كان الهدف من ذلك هو التوضيح والتجربة كما أنه يعتبر تكملة لابد منها لزيارة خبير ما أو متابعة لمفعول الزيارة بواسطة الاخصائيين المحليين .
أما فى الحالات الاخرى فمن الواضح أن توفير المعدات مجانا يتم اعتباره من حيث النوع مساعدة مالية .

٢ - انتاجية المعونة الفنية :

أما الموضوع التالى الذى نتعرض له فهو كيفية تشغيل الجهاز الذى ذكرناه فيما سبق على أحسن الأوضاع الممكنة واكثرها " انتاجية" .

وفى البداية سوف نمر سراعا على بعض النقاط التى تتعلق بالاختيار السليم للخبراء والمتدربين ، ومعاهد التدريب ، الخ . وهى مشاكل هامة لايبدو أن هناك علاج ناجع حاسم لها . وهنا يلعب الحدس والخيال دورا كبيرا ، أما البقية فتقع على عاتق الخبرة ، والاتصالات الشخصية والملفات المنظمة ، وطرق توصيل المعلومات ووفرة الثقة والايمان العميق ثم .... الحظ . ان المسئولية تقع كاملة على " مانحى " المعونة الفنية .

وتأتى المرحلة الثانية عند اختيار افضل أنواع الاجهزة فى كل حالة : الخبراء ، التدريب فى الخارج ، الندوات ، الرعاية " Sponsorship " وهنا ثانية لاتوجد قاعدة مطلقة . ولكن يبدو أن تناول المشكلة لايتم فى الغالب بصورة جدية من قبل كل من مقدم المعونة الفنية ومتلقيها .

وعادة مايكتفى مقدموا المعونة بالتسليم برغبات الآخرين .. وهم لايفعلون أكثر من الموافقة على هذه الرغبات سواء كانت بخصوص طلب خبير أو ايفاد متدرب. وكل مايفعلونه هو التحقق بقدر الامكان من أن الموضوع يستحق النظر أو أن القطاع الذى تخدمه هيئة الخبراء (المعونة) له أولوية كافية ، وعادة مايكون الرد بالايجاب أو الرفض لكن نادرا مايتطرق للسبب أو الكيفية. ونحن لايسعنا هنا الا أن نعترف بعجزنا عن المساهمة الفعالة فى حل هذه المشكلة. وكل مانطلبه هو تناول هذا الموضوع بصورة أكثر جدية ، مع أن المعايير فى تنفيذ ذلك لم تزل فى حاجة الى تحديد . ونحن لانرى بادرة أمل فى التحديد الواضح لهذه المعايير فى ظل ظروف التجربة الحالية. وقد يكون من المفيد للخبراء ـ ليس هؤلاء الذين تقدمهم برامج المعونة الفنية ، بل اولئك المتخصصون فيها ـ ان يعقدوا مقارنة بين آرائهم المختلفة فى هذا الموضوع. واذا ماتوصلوا الى ارساء بعض القواعد المرضية فى هذا الصدد ، فانهم يكونوا قد اسدوا خدمة جليلة لكل من البلاد الأقل تقدما وللحكومات أو الهيئات التى تقدم المعونة الفنية لها .

ولنخطو الآن الى الأمام خطوة أخرى : ذلك أنه بغض النظر عن الاختيار الشخصى للخبراء أو المتدربين ، وكذلك عن اختيار الجهاز المفروض تشغيله ،نجدنا بصدد السؤال المتعلق بكيفية اختيار القطاعات الاقتصادية المفروض أن تتجه اليها المعونة الفنية. هنا تقع المسئولية مناصفة بين متلقى المعونة الفنية وبين مقدمها . فمهمة الطرف الأول أن يقترح ، ومن الواضح أن اقتراحاته ترتبط بناحية الاولويات فى برامجه للتنمية الاقتصادية. أما مهمة الطرف الآخر فهى التصرف والنظر وهذا يتم حتما بناء على تقديره الموضوعى لقيمة الاولويات المقترحة كما يرتبط بالمجالات التى يستشعر فيها تفوقا وكفاءة خاصة. وهذا يعود بنا الى مشكلة الاولويات المشار اليها فى الفقرة السابقة فى صورتها الكاملة. وقد تناولت الموضوع بالمناقشة جميع المنظمات المتصلة بالمعونة الفنية ، لكن يبدو ثانية أن ليس هناك حل مقنع بما فيه الكفاية. وتعتبر مسألة الوصول الى نظام مثالى " لتصفية الأولويات" priority filter وتحديد أهميتها أمرا بعيد المنال ولكن يجب أن يكون هناك على أقل تقدير نظام أفضل اكثر صقلا مما هو الآن ، وهذا يمكن انجازه بمعونة خبراء الاقتصاد الرياضى .

وكنتيجة مباشرة لما سبق ولتكوين مرحلة متوسطة تربط المرحلة السابقة بالمرحلة التالية لها والاخيرة فان من المهم لمتلقى المعونة الفنية أن يتوجه بكل مطلب من مطالبه (باعتبار أن هذه المطالب جميعا لها مايبررها شكلا وموضوعا) الى أولئك المستعدين أكثر من

غيرهم للموافقة عليها والى اكثرهم قدرة على انجازها بنجاح • وهذه هى مشكلة التنسيق لدى الطرف المتلقى للمعونة بين البرامج المتعددة المقدمة للمعونة الفنية ، بل انها بتحديد اكثر تشكل احد الجوانب فى برامج المساعدة الفنية لكل بلد أقل تقدما ونفس مشكلة التنسيق تواجه مقدمى المعونة الفنية الذين يهتم معظمهم باحتمال حدوث " الازدواج " Duplications فى المعونة وبصراعات القدرة والكفاءة والاختصاص ، وكذلك — صراحة — بالمنافسة من قبل الآخرين • من هذه الزاوية لايبدو أن هناك للمشكلة اكثر من حلول جزئية أو مؤقته وهى لاتكفى فى أى حالة من الحالات وعلينا الآن أن نقول صراحة أن نسبة ٩٠٪ من مسئولية هذا التنسيق تقع على كاهل البلاد المتلقية للمعونة الفنية ، ومن المهم لها أن تتبين حقيقة ذلك •

وهذا يفضى بنا الى قمة موضوعنا ، فبفرض أنه تم حل جميع المشاكل الأخرى ، كيف يتم تحديد الموضع الذى تطبق فيه المعونة الفنية فى القطاع أو القطاعات المختارة ؟ ان اجابة هذا السؤال معروفة جيدا ، على الأقل من الوجهة النظرية : ان الجهود يجب أن تتجه الى مايسمى بالمضعفات "multipliers" ، وأوضح الامثلة على ذلك هو التدريب المهنى لجميع العاملين فى بلد ما بأكمله او حتى تدريب جميع العمال المهرة فى قطاع صناعى معين • وعلى هذا فاننا نلجأ الى " تدريب المدربين " : ذلك أن القائمين بالتدريب المهنى يتلقون تدريبا معينا اما على يد الخبراء فى موقع العمل او بواسطة حلقات دراسية فى البلاد الأخرى • والأفضل من ذلك ، اختصارا للجهد والوقت والمال ، ان نقوم بتدريب المدرسين المسئولين عن تدريب المدربين وبذل الجهد لاعطاء هذا التدريب شكلا تنظيميا ، وبمعنى آخر فان المعونة الفنية سوف تهدف الى اقامة نظام دائم (ان لم يوجد) أو الى تطوير ذلك النظام (ان وجد) يكون مسئولا عن تدريب مثل هؤلاء المدرسين •

وغالبا مايكون اكثر المواقع ملائمة لتطبيق المعونة غير واضح فى البداية ، سواء امام السلطات القومية للبلد الطالبة للمعونة الفنية أو بالنسبة للجهاز الادارى للمنظمة التى تقدمها • وهذا مايجب البت فيه بواسطة مهمة استطلاعية لاحد الخبراء على أعلى مستوى ممكن • وسوف يكون من مهمة هذا الخبير ، الى جانب تقرير أكثر المواقع ملائمة لتطبيق المعونة الفنية ، ان يضع التوصيات بخصوص شكل الهيئات الواجب اقامتها أو اصلاحها وكذلك بخصوص الجهاز السليم للمعونة الفنية ، سواء كان ذلك لتسهيل اقامتها أو اصلاحها أو لملاقاة الحاجات الطارئة الملحة ، حتى

يحين الوقت الذى تستطيع فيه الهيئات الجديدة القيام بوظيفتها وتحقيق نتائج طيبة. (١)

٣ — المعونة الفنية والطرف المتلقى لها :

لايكفى تقديم المعونة الفنية ولو بأفضل الشروط الممكنة. ان تسلمها يجب أن يتم على الوجه السليم. ولقد استفضنا فى النظر الى المعونة الفنية كأداة ، لكن مهما بلغ أمر هذه الاداة فان حاصلها فى المدى الطويل يكون ضئيلا اذا لم يستطع المتصرفون فيها — وهم متلقوا المعونة الفنية — ان يستخدموها على أفضل وجه.

وهنا يبرز مستويان من المسئولية :

— الهيئات العامة أو الخاصة التى تتجه المعونة الفنية لخدمتها مباشرة.

— الهيئات العامة فى كل بلد أقل تقدما Undervalorised

والمسئولة عن التنظيم العام وادارة المعونة الفنية التى تتلقاها الدولة ككل، وهناك الكثير من الهيئات التى تدخل فى الفئة الأولى ، وهى تختلف فى أنواعها اختلافا بينا ، وقد تضم هذه الفئة هيئات الخدمة العامة أو مايشابهها ، منظمات للتجارة أو للتجارة الداخلية ، صناعة معينة أو قطاع صناعى ، جامعة ، مؤسسة ، معهد ابحاث ، الخ . ويصح لنا ان نتوقع من كل هذه الانواع (اذا ماتم الاعداد السليم للمعونة الفنية) ان تبذل قصارى جهدها للاستفادة الكاملة من الخبراء الموسلين اليها ، أو من التدريب المعد لافرادها.

لكن فيما عدا المسائل الفنية الخالصة التى تهم " الهيئة المتلقية للمعونة" مباشرة ، هناك أساليب المعونة الفنية التى تتطلب قدرا من التخصص والخبرة.

وعموما أصبحت هذه الحاجة واضحة (بمعناها الواسع ودلالتها الواضحة).

وفى الواقع تملك كل دولة أقل تقدما "Undervalorised" هيئة مركزية للمعونة الفنية. وكما عقدنا مقارنة بمايحدث فى الاذاعة ، يوسعنا القول أن هذه الخدمة تمثل المحطة القومية التى تمكن اجهزة الاستقبال من الافراد من العمل فى كفاءة تامة.

---

(١) قارن ذلك بالتفرقة بين الاهداف قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى على الصفحات ١٨ ، ١٩

وسوف نرى فى فصل قادم كيف يجب رسم وتنظيم هذه الخدمة . وسنكتفى الآن بوصف سريع بسيط لمهامها الرئيسية .

يختص هذا الجهاز ، أولا وقبل كل شىء ، بمهمة التنسيق (١) على جميع المستويات : التنسيق الداخلى للحاجات الوطنية وذلك بتحديد الاولويات (٢) ، التنسيق الخارجى بين مقدمى المعونة الفنية (٣) وذلك لتفادى التداخل والازدواج الذى غالبا مايؤدى الى التناقضات والتصادم والضياع بكافة انواعه . وبصفة عامة فان عملية التنسيق لخدمات المعونة الفنية تنتهى (أو هكذا يجب أن تنتهى) الى اعداد " برنامج وطنى للمعونة الفنية" على مدار السنة ، واذا أمكن ، الى برنامج أطول مدى على شكل " خطة وطنية للمعونة الفنية" (٣ أو ٥ سنوات) طبقا لسياسة معينة للمعونة الفنية تتحمل مسئوليتها الحكومة لا هيئة المعونة الفنية .

وهذا نادرا مايحدث فى الواقع العملى ، ذلك انه اذا لم توجد سياسة موسومة للمعونة الفنية يصبح جهاز المعونة الفنية عاجزا عن رسم خطة لعدة سنوات ، ومن ثم يصبح البرنامج السنوى ، بشكله ذاك ، اشبه بقائمة مشتريات ضخمة . وفى هذا الصدد لايمكن القاء مسئولية النقص على الهيئة المختصة بادارة المعونة الفنية . انه فى المحل الأول خطأ الحكومة (لانعدام السياسة) ولكنه يرجع أيضا ، كما رأينا ، الى انعدام وجود معيار موضوعى ثابت تتحدد به الاولويات ، او الى عدم كفاية هذا المعيار .

ومن مسئوليات هيئة المعونة الفنية ايضا ان تختار طبقا للبرنامج جهاز المعونة الفنية المفروض استخدامه (٤) وذلك بالتعاون مع الهيئات المتلقية للمعونة فى الدولة والمنظمات التى تقدمها فى البلاد الأخرى .

وأخيرا يلزم لهيئة المعونة الفنية أن تراعى الترتيبات الادارية والمالية المحلية لكى تضمن سهولة العمل للمعونة الفنية مثل توفير المترجمين ورجال السكرتارية للخبراء ، وتنظيم الانتقالات والرحلات .. الخ . وهذه أمور قد تبدو فى الظاهر غير ذات بال ، الا أننا سوف نرى أهميتها فيما بعد .

الفصل الرابع

شروط المعونة الفنية وابعادها

فى الفصل السابق أشرنا عرضا لعدد من المصاعب الذاتية للمعونة الفنية التى هى جزء من طبيعتها وطبيعة المشاكل التى تحاول ايجاد الحلول لها .

والآن سوف نقدم صورة عامة موجزة عن المصاعب الرئيسية للمعونة الفنية فى حد ذاتها .

١ ـ صعوبات ترجع الى تعدد المنظمات المقدمة للمعونة : وهذه قد تحل عن طريق التنسيق الذى يعتبر مسئولية رئيسية لدى الهيئات الوطنية للمعونة الفنية فى البلاد المتلقية لها ، وبدرجة أقل ، مسئولية المنظمات المقدمة للمعونة ذاتها .

٢ ـ صعوبات مادية (التى قد تشكل أحيانا مشكلة انسانية): ويمكن حلها بتوفير المعدات والأفراد التى يستلزم وجودها تحت تصرف الهيئات المركزية للمعونة الفنية والمنتفعين المباشرين منها ، وذلك لتجنيب الخبراء ضياع وقتهم فى أبحاث غير مجدية (مثل اعداد البعثات) أو فى مناقشات لا طائل من ورائها بسبب صعوبة تفسيرها وترجمتها ولامكانية التسجيل اليومى لتعليقات الخبراء وتوصياتهم ، وللتمكين من المتابعة اليومية عن قرب لاعمالهم بواسطة الافراد المكلفين باستكمال العمل بعد رحيل هؤلاء الخبراء (وهم المساعدون) ولاخاطة المتدربين المبعوثين للخارج علما بالغرض من ارسالهم واسبابه (وهى التعليمات) وللتأكد من أن هؤلاء المبعوثين سيعملون بعد عودتهم فى قطاعات تتصل بالخبرة والمعرفة التى اكتسبوها (وهو التخطيط) ، وللتأكد من أن جميع المشاكل الصغيرة الهامة المتولدة عن ظروف العمل المعينة التى تتميز بها المعونة الفنية ، يمكن حلها دون صراع ، وان أمكن ، دون تأخير ، (وهو تنظيم العمل والعلاقات الانسانية) . وهنا يلزم الا ننسى أن كلا من المتدربين والخبراء يعملون فى بلد غير بلدهم ، ويتحدثون الى اناس لا يتكلمون لغتهم ، ويعيشون فى بيئة اجتماعية وادارية غير مألوفة لهم . وقد دفعتنا تجربتنا الخاصة الى الاطالة فى هذه المسائل ، التى قد تبدو أقل أهمية من غيرها ، لأنها فى نظرنا ذات أهمية قصوى . ولقد اخفق الكثير من بعثات المعونة الفنية وعلى الاخص زيارات الخبراء الأجانب لانه لم

يجر ادراك هذه الصعوبات. ولاستكمال الصورة يلزم أن نضيف اليها أن الهيئات المقدمة للمعونة الفنية لها أيضا مسئوليات كبيرة فى هذا الميدان. فالتأخير فى تنفيذ المشروعات، والروتين الادارى " Red tape "، والتناقض فى الطلبات، وسوء فهم الموقف الداخلى — وهذه بعض أوجه النقد التى غالبا ماتساق الاعذار لتبريرها. لذلك كثيرا ماتراودنى الاحلام فى بلوغ درجة مثالية من المعونة الفنية، يكون هدفها تثقيف أجهزة الخدمة الوطنية فى البلاد " المتلقية " للمعونة، والخدمات المماثلة لها فى المنظمات الدولية أو الثنائية. ونستطيع أن نؤكد دون مزيد من الاستطراد أنه كلما زادت الاتصالات توثقا وثقة، انتظمت المناقشات بصورة دورية، واستمر التبادل فى وجهات النظر كلما ساعد ذلك على تذليل بعض هذه الصعوبات.

٣ — الصعوبات الناشئة عن اتساع نطاق الاحتياجات، سواء على أساس قيمتها المجردة أو بالنظر الى الموارد المحدودة المتاحة من أموال ورجال : وهذه يمكن حلها بتحديد الاولويات ("أولويات أكثر أهمية") وهى مسئولية مشتركة بين متلقى المعونة (١) ومقدمها، ولكنها غير فعالة فى الظروف الحالية لعدم كفاية وسائل التحليل المتاحة لكلا الطرفين.

٤ — الصعوبات التى تتسبب عن تعقد المشاكل المحيطة بالموضوع : ويتمثل الحل فى تحديد الدرجة الثانية من الأولويات (" أولويات ثانوية ") داخل أولويات القطاع من ناحية والحرص فى اختيار المضعفات. وفى كثير من الحالات يمكن لأى من هذه أن تكون موضوعا للمعونة الفنية من " الدرجة الثانية " (البعثات الاستطلاعية قبل بدء المعونة الفنية الخالصة). والمسئولية هنا مشتركة بين مقدمى المعونة الفنية والهيئات المركزية للمعونة الفنية (وهم متلقونها) والمنتفعين المباشرين منها.

ونحن نشعر أن من واجبنا التمسك باصرار بمسئولية المنظمات المقدمة للمعونة تجاه هذه المسائل المتعلقة " بجهاز المعونة ". وسوف نضرب ثلاثة أمثلة واضحة لنبرهن أن هذه المشاكل لايجب أبدا أن تؤخذ باستخفاف ضمن الامور الثانوية التى يمكن لكبار المسئولين تركها لهيئة ادارية غير مختصة (غير محددة المعالم) تتصرف فيها وفق هواها وتقديرها، ان لم يكن كيفما اتفق لها.

المثـــال الأول :

ينبع المثال الأول من السؤال التالى ، الذى لم يجد من أحد اجابة شافية حتى الآن لأنه لم يكن فى يوم ما محل دراسة كافية .

" هل من الأفضل لسد العجز الخطير فى الاخصائيين من كل نوع فى البلاد الأقل تقدما Undervalorised ان ندربهم فى موقع العمل أم فى البلاد الاجنبية ؟ "

هذا ولقد بينا فيما سبق أن التدريب فى البلاد الاجنبية أمر ضرورى كحل عاجل ، وذلك لأن هذه البلاد تنفرد الآن وحدها بالمعاهد التدريبية التى تفى بالغرض .

ولكن هل يدرك كل من الجانبين بوضوح - مقدم المعونة ومتلقيها - المصاعب بل الاخطار التى تلازم التدريب فى البلاد الاجنبية ؟ ها هى بعضها كما صادفتنا :

- عوائق اللغـــــة .
- المقدرة المحدودة على الاستيعاب
- المناهج وطرائق التدريس البالغة التعقيد التى لاتلائم الحاجات الفعلية للتدريـــب العاجل ، وتقتصر فى المثال الأول على الأمور الضرورية ليس غير .
- المصاعب النفسية الناشئة عن اقامة طويلة بالخارج . وعن الاتصال بالاساتذة ، وزملاء الدراسة وعن البيئة الانسانية ، وجميعها لاتعتبر بالضرورة ، ولو فى ظل أفضـــل الظروف ومع توفر أصدق النوايا الممكنة ، ظروفا مواتية بالنسبة للمبعوث (لما يعتريـــه من الاحساس بالغربة وبانفصاله عن بيئته) .
- الخطر العكسى (خاصة بالنسبة لاصحاب المواهب من الافراد) الناتج عن الاندمـــاج السريع وتطويع النفس لطرق مختلفة فى الحياة (التكيف مع طرق مختلفة فى الحياة) ، وهذا غالبا مايؤدى الى صعوبات فى التكيف من جديد بعد عودة المبعوث الى وطنـــه بل قد يؤدى الى اقامته الدائمة بالخارج (وهو أمر تشكو منه مر الشكوى بعض البـــلاد المتلقية للمعونة الفنية) ومايترتب على ذلك من خسارة فادحة فى الاصول البشريـــة تصيب الوطن الأصلى .
- الخطر من أن بعض المبعوثين ، بدافع الولع بالفنون أو غيرها ، يستسلمون للاغـــراء فى مد فترة دراساتهم فى الخارج زيادة عن الحاجة المباشرة والفائدة التى تعود علـــى اوطانهم منهـــا .

- الى آخر ذلك من الاخطار .

ونحن نعترف صراحة اننا لانعرف اجابات ما أو حتى عناصر اجابات على هذه المسائل الخطيرة .

المثال ٢ :

مثالنا الثاني مصدره كتاب شيق لجبريل اردانت (١) الذى يؤكد فيه القوميسيار الفرنسى العام السابق للانتاجية ، معارضا بذلك النظريات الاقتصادية الشائعة ، ان العمالة الكاملة يجب أن ينظر اليها لا على انها نتيجة للتنمية الاقتصادية ولكن كوسيلة لسياسة التنمية . ففى رأيه أنه من الضرورى أولا تحقيق العمالة الكاملة (أو معظمها) بكل الوسائل الممكنة ، حتى لو أدى ذلك الى نوع من التعبئة المدنية .

والحجج التى يسوقها الكاتب للبرهنة على نظريته الثورية هذه قد تركت فينا اثرا قويا لايمكن اغفاله . هل نوقشت هذه الحجج بشكل جدى فى الدوائر المسئولة عن المعونة الفنية ؟ هل اخذت هذه الدوائر فى اعتبارها الجدى ما اذا كان من الافضل ، مثلا ، تعريف بلاد متخلفة معينة أو بلاد أقل تقدما كيفية بناء الطرق الحديثة باستخدام المجارف وعربات اليد بدلا من تعريفها كيفية استخدام " البلدوزرات " ، ومعدات التسوية الضخمة وغير ذلك من الآلات التى " توفر الجهد البشرى " ؟

مثال ٣ :

أخذنا هذا المثال عن أحد الاجتماعات الدولية بخصوص المعونة الفنية . وقد ضرب أحد المتحدثين مثلا بدولة افريقية صغيرة يمثل الاجانب فيها نسبة ٩٠٪ من العاملين فى مهنة الطب . وقد أوفدت هذه الدولة الى أوروبا العديد من الطلاب طبقا لبرامج المعونة الفنية ، لكن لم يدرس الطب منهم سوى نسبة ضئيلة ، أما الآخرون فتحولوا الى دراسة القانون والموضوعات المتصلة به . ولقد تساءل المتحدث عما اذا كانت البلاد المقدمة للمعونة الفنية لا تتحمل بعض المسئولية فى هذا الأمر ، وعما اذا لم يكن من واجبها أن تحاول ، بطريقة أو بأخرى ، توجيه نسبة أكبر من " الدارسين " فيها من قبل الدولة المذكورة الى الدراسات الطبية اما زملاء المتحدث

(١) " تونس فى الحاضر والمستقبل "

الذين يمثلون اكبر الدول الغربية " المقدمة" للمعونة الفنية ، فلم يبد منهم ميل للسير فى اتجاهه ومتابعته .

بهذه الامثلة الثلاثة نأمل أن تكون قد بينا مدى التعقيد الناشىء عن تحديد الأولويات واختيار جهاز المعونة الفنية machinery ، وان هذه ليست مسائل عادية تخضع لنظام ادارى : وقد لايكون هناك اجابة واحدة شاملة لأى من هذه المسائل . غير أنه يبدو من المؤكد انه اذا ماتمت الدراسة الشاملة لكل منها بواسطة مجموعات من المتخصصين فى مختلف النواحى (التعليم ، علم النفس ، علم الاجتماع ، علوم الاقتصاد ، الادارة) فسوف يبرز هناك عدد من الافكار الواضحة تجعل من المستطاع توجيه سياسات المعونة الفنية لكل من البلاد المقدمة والمتلقية لها ، وان تصل الى قرارات جادة بخصوص أفضل أنواع التدريب لكل حالة على حدة .

ومرة اخرى نقول أنه لا المستشارين الاخصائيين ولا المسئولين عن ادارة برامج المعونة الفنية مؤهلون لحل المشاكل من هذا النوع . وعلى هذا فان السلطات المسئولة ترتكب خطأ جسيما وتتنصل من جزء كبير من مسئولياتها اذا لم تتخذ الخطوات اللازمة لامداد المستشارين (الخبراء) ورجال الادارة بادوات القياس أو (اذا تعسر ذلك) بعوامل التقييم ، وهو ما أكدنا الحاجة اليها فى هذا الجزء من دراستنا واسفنا لعدم وجودها .

يلزم لنا الآن أن ننظر فى مستوى آخر من الصعوبات اكثر حدة من سابقه ، بمعنى أن اكثر أشكال المعونة الفنية تخطيطا واعدادا تتعرض لهذه الصعوبات وخاصة على المستوى الحكومى ، سواء لدى مقدم المعونة أو متلقيها .

١ — العامل البشرى :

لاشك أن هناك فى البلاد الاوروبية نقص فى الرجال اللازمين لسد الحاجات فى البرامج الثنائية او المتعددة الاطراف للمعونة الفنية التى تلتزم بها فعلا هذه البلاد . وهذا العجز فى القوى العاملة يمكن أن يتزايد حدة اذا ماتصورنا توسعا فى برامج المعونة الفنية ، طالما أن الرغبات تتوالى دون تكوين فكرة واضحة عن مضمون هذه الرغبات .

لذلك يجب الا نخدع بالوهم القائل أن المعونة الفنية يمكن توسيع نطاقها وزيادة

فاعليتها باضافة بضعة ملايين الى الاعتمادات المخصصة لها . ان هذه النظرة المادية الساذجة للغاية لن تحقق لنا الكثير . ولقد سبق لنا أن ذكرنا ان المعونة الفنية شيء وتكاليفها بالنسبة لمقدمها شيء آخر وحتى لو لم تكلف المعونة الفنية شيئا ما أو بتحديد أدق اذا ماسدد متلقي المعونة كل تكاليفها لمقدمها (عن طريق المعونة المالية اذا لزم الأمر) فان اعداد وتنفيذ برامج فعالة للمعونة الفنية سوف يثير رغم ذلك عددا من المشاكل ، أهمها مشكلة القوى العاملة .

وهناك جانبان فى مشكلة القوى العاملة :

— تدريب عدد كاف من الرجال الاكفاء

— الاستخدام الأمثل للعدد المتاح من الافراد

(أ) التدريب :

من حيث المبدأ ، تواجه الدول التى تقدم أو على استعداد لتقديم المعونة الفنية (سواء كانت ثنائية أو متعددة الأطراف) مشاكل التنمية والتوسع التى تتضمن مشاكل تدريب الأعداد الكافية من جميع أنواع الاخصائيين وخاصة الفئات العلمية والفنية منها . ومع هذا ، لابد و أن تلك البلاد على ادراك بما تتطلبه المعونة الفنية من ضرورات .

ويمكن مثلا ، للادارات الرئيسية والمشروعات الموءمة ، وهيئات الخدمة العامة أو حتى الصناعات الخاصة الكبيرة أن تقوم ، بطريقة منظمة ، بتأهيل عدد من الأفراد غير الداخلين فى الجهاز العامل Unattached Staff يمكن الاستفادة منهم فى المعونة الفنية (لايهم سواء تم ذلك مجانا أو بمقابل) (١) .

واذا أخذنا الأمر من وجهة نظر منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية ، فيبدو أن المجال مايزال متسعا لتشجيع تدريب الاخصائيين فى ميادين معينة لا من أجل حاجات الدول الأعضاء نفسها بل لمواجهة احتياجات برامج المعونة الفنية التى تلتزم بها من هذه البلاد (أو المنظمات الدولية التى تتبعها) أو التى ينتظر أن تلتزم بها .

(ب) الاستخدام الأمثل :

هنا يجب مراعاة اعتبارين مختلفين :

— تتكلف الهيئات الوطنية والدولية المقدمة للمعونة الفنية الكثير من الجهد والمال للحصول

على " الخبراء " وغالبا ما تعنى الصعوبات التى تصاحب ذلك اتساع المدى الزمنى والتأخير البالغ فى تنفيذ برامج المعونة الفنية.

- الاخصائى الجيد لايعتبر بالضرورة خبيرا ماهرا فى المعونة الفنية . وهذا مايدركه كل انسان وتؤكده التجربة بكل وضوح .

وبناء عليه فانه حتى لو حلت مشاكل التدريب المشار اليها فى الفقرة (أ) فان هذا لايعنى التوصل الى حل شامل لمشكلة تعبئة جهاز الأفراد اللازم للمعونة الفنية .

أما الاقتراح المقدم بخصوص تأهيل عدد من الأفراد الغير منتمين للجهاز فى بعض المؤسسات الكبرى أو المصالح الادارية فلا يقدم الا حلا جزئيا للمشكلة. وقد يبدو أن الحل الحقيقى يتمثل فى الاعتراف الصريح بخبير المعونة الفنية كمهنة.

ويبقى مع ذلك ضروريا اقناع الاكفاء من الرجال أن ينخرطوا فى سلك هذه المهنة. أن عليهم أن يحصلوا على ضمان كاف بالاستقرار النسبى فى وظائفهم ، وهو مالا يتوفر لهم فى ظل نظم المعونة الفنية الحالية . ان المنظمات الدولية للمعونة الفنية يجب تفويضها فى الارتباط مع خبراء متفرغين بعقود طويلة الأجل ، وذلك فى عدد من القطاعات الرئيسية على الأقل. وهناك دون شك صعوبات فعلية (منها المالية ، والادارية ، بل وحتى السياسية) فى تنفيذ مثل هذا الرأى ،ولكنه قد ينفع كنقطة انطلاق الى سلسلة من الافكار المفيدة فى الموضوع.

ويجب علينا أن نذكر فى هذا الصدد انه اذا ما صح الرأى القائل بأن الاخصائى الماهر لايلزم أن يكون بالضرورة خبيرا ماهرا فى المعونة الفنية ، فانه يصح القول ايضا بأن الخبير الذى لايستغل من قدراته سوى الجزء المتعلق بالمعونة الفنية ينتهى الى فقدان الكثير من مهارته كاخصائى ، بسبب ابتعاده عن الاتصال بكل جديد فى تخصصه فى انحاء العالم المختلفة ، وبالاخص فى البلاد الاكثر تقدما . ويمكن تصحيح هذا الوضع بالسماح لهؤلاء " الخبراء المحترفين " بالانتظام فى حلقات دراسية لتجديد خبراتهم وذلك فى فترات الفراغ بين المهام التى يوفدون فيها أو عن طريق منحهم نوعا من الاجازات على فترات منتظمة.

(ج) مشاكل أخرى :

يمكن بنفس الطريقة معالجة المشكلتين الاخريين المتعلقتين بالعامل البشرى

التى تنشأ عن المعونة الفنية وهما : توفير هيئات التدريس بالمراكز والمعاهد ، الخ ، التى تستقبل المتدربين من البلاد المتخلفة أو النامية ، وتوفير الجهاز الادارى للمنظمات الدولية أو الثنائية المقدمة للمعونة الفنية .

وهناك مشكلة بشرية رابعة يمكن ذكرها أيضا . انها توفير هيئات التدريس للادارات المسئولة فى البلاد المتخلفة أو النامية عن اعداد برامج المعونة الفنية لتقديمها الى المنظمات المقدمة للمعونة ، والمسئولة عن ادارة وتنفيذ البرامج والاشراف عليها على الطبيعة .

٢ - الصعوبات المالية :

سبق أن تكلمنا فى بداية هذا البحث (١) عن تكلفة المعونة الفنية . وقلنا أنه بحكم المنطق يجب فصل هذا الموضوع بكل وضوح - أو بالتحديد موضوع الجهة التى تتحمل هذه التكلفة - عن النواحى الفنية لمثل هذه المعونة .

(ومعنى اثارة الصعوبات المالية للمعونة الفنية " أى مسألة قلة الموارد المالية المتاحة بالنسبة الى مدى الاحتياجات " يتساوى بذلك مع اثارة مشكلة المعونة المالية للبلاد الاقل تقدما)

ومن الواضح فى كل حالة أن المعونة الفنية وحدها لاتستطيع حل جميع مشاكل البلاد الأقل تقدما ولقد قمنا بتعريف هذه الحالة على انها تتصف بنقص فى الاستثمارات من رأس المال وفى المهارات البشرية . وعلى هذا يجب أن تكون هناك مسيرة مشتركة بين المعونة المالية والمعونة الفنية . ولقد عبر المستر روجر جريجوار مدير الوكالة الانتاجية الاوربية عن هذه الحقيقة الواضحة فى محاضرة له فى أثينا فى فبراير ١٩٥٩ كما يلى :

" على أحسن الفروض تستطيع المعونة الفنية أن تساعد بلدا ما على تحقيق أكبر استفادة من الموارد الموجودة لديها ، وعلى تنفيذ الاستثمارات البشرية القليلة التى تمهد الطريق أمام التنمية فى المستقبل . غير أن من الغباء اعتبار المعونة الفنية علاجا لنقص رأس المال . ان قيمتها الكاملة تتوقف على التحامها بالمساعدة المالية " .

وهذا هو مادعانا فى بداية هذا البحث الى اقتراح ازالة الصعوبات المالية للمعونة

الفنية عن طريق ضم تكلفتها (١) الى المعونة المالية ، التى تعتبر مكملا ضروريا لهـــا - وسنتعرض لهذه النقطة فيما بعـــد .

٣ - الصعوبات المتصلة بالمنظمات المقدمة للمعونة :

للاسف ، وفى ظل الظروف الراهنة ، يستحيل فى الواقع تحقيق هذا الامـــتزاج . ان المعونة الفنية والمعونة المالية لهما وجود فعلا ، لكن كلونين منفصلين من النشاط يستقـــل كل منهما عن الآخر ، وتؤديه منظمة تختلف عن غيرها ، وأى ربط بين الاثنين يعتبر شيئا واهيـــا للغاية . ونحن نشعر أن هذا التفريق - أو " فـــى الواقـــع " هـــذا الفصـــل مابين المعونة الفنية والمعونة المالية له آثار مؤسفة .

فمن ناحية ، يجعل من المستحيل عمليا تحقيق الامتزاج الذى ذكرناه فى الفقرة السابقة والذى يعتبر فى رأينا الحل المنطقى الوحيد للصعوبات المالية فى المعونة الفنية .

ومن ناحية أخرى أنه يتسبب فى انعدام الكفاية الانتاجية لكل من المعونة الفنيـــة والمعونة الماليـــة .

ان المعونة الفنية تتمخض أحيانا عن اقتراحات تثير مشاكل الاستثمار (مثل انشـــاء كلية تدريبية لمعلمى التدريب المهنى) - وبسبب انعدام الاتصـــال العضـــوى بـــين أجهزة المعونة الفنية وأجهزة المعونة المالية يصبح من العسير تعبئة رأس المال اللازم لتنفيـــذ هذه الاقـــتراحات .

ان المعونة المالية قد تؤدى أيضا الى نوع من الاستثمارات يثبت أن عاجلا أو آجـــلا انعدام انتاجيتها أو عدم كفايتها بسبب النقص فى المعونة الفنية الملائمة . ومن السهل ضـــرب الأمثلة الواقعية ، مع مافى ذلك من قسوة ، فقد يبنى هناك مصنع (وهذا حدث فعلا) دون اهتمام سابق بتوفير المهارات العمالية فى المنطقة أو دون النظر الى وجود وفرة فى كميات المـــواد الخام وجودة فى أنواعها ، أو دون القيام ببحوث تفصيلية عن الأسواق .

وفى كلا الحالتين فان الفشل الفعلى (للمعونة الفنية أو المعونة المالية) يصاحبـــه هبوط معنوى ونفسى : ذلك أن الامر لم يقتصر على عدم تحقق الاهداف بل على اثارة مايستحيـــل

انجازه من آمال • وربما كان من الافضل عدم القيام بشيء على الاطلاق •

ويعتبر مجرد التعرض لعلاج هذا الوضع هنا خروجا كبيرا عن دائرة هذا البحث • ويكفينا أننا قمنا بتوضيح الخطر • وفى رأينا أن التنسيق البسيط (كما هو مفهوم عادة : بين منظمة وأخرى) لايقدم حلولا فعالة شافية • ونحن على يقين أنه يجب البحث عن هذه الحلول على أسس من التنسيق الأساسى أو التفصيلى Organic/or institutional co-ordination ، ان لم يكن من الاندماج الكامل •

وعلى أقل تقدير ، وبمثل ماتطلب البنوك من المهندسين الاستشاريين والمحاسبين الخبراء تقارير عن احتمالات الربح فى العمليات المطلوب منها تمويلها ، تستطيع منظمات المعونة المالية ، بل من واجبها ، أن تحاول معرفة نصائح الخبراء عن احتمالات الربح الذاتية والاجتماعية لمشروعات الاستثمار المقدمة لها • وفى مقابل ذلك يجب تخويل السلطة للمنظمات الدولية المقدمة للمعونة الفنية ان تقدم لمنظمات المعونة المالية (نيابة عن البلاد المتلقية للمعونة وبموافقتها) مشروعات الاستثمار التى تظهر الابحاث ضرورتها •

ورغما عن اننا نقصر تناولنا للمعونة المالية على نواحى ارتباطها بالمعونة الفنية وليس عليها فى حد ذاتها ، نستطيع القول أنه يمكن بسهولة تكوين فكرة عامة عن تعقد المشكلة وصعوبات التنسيق الحقيقى الفعال بقراءة البحث الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادى الاوربى بعنوان " تدفق الموارد المالية الى البلاد السائرة فى طور التنمية الاقتصادية ٥٦ — ١٩٥٩ " (نشر البحث فى ابريل ١٩٦١) • وسوف نقتبس هنا جملة واحدة من مقدمته " ... كانت المعلومات الاحصائية حتى الآن غير كافية وفى بعض الحالات ليس لها وجود على الاطلاق " • فكيف يستطيع المرء اذن ، أن يقوم بتنسيق شيء لايعرفه ؟

٤ — صعوبات تتصل بالحكومات المتلقية للمعونة :

تشير معظم خطط وبرامج التنمية فى البلاد الأقل تقدما بشكل واضح الى المعونة المالية اللازمه لتنفيذها ، لكنها تغفل ذكر المعونة الفنية أو تتعرض لها بشكل عاجل ودون اهتمام •

ولقد حاولنا فيما سبق (١) ان نقدم تفسيرا نفسيا لهذا الوضع • وسوف نحاول الآن دراسة

الموقف كله وطرق العلاج الممكنة .

من الطبيعى ، أولا وقبل كل شىء ، فى الظروف الحالية لحكومات البلاد الاقل تقدما أن تبدى اهتماما بالمعونة المالية أكبر من اهتمامها بالمعونة الفنية . وحتى لوكانت هذه الدول فى وضع مالى ونقدى مستقر نسبيا (كما هو حال البعض) فان هذا الاستقرار تهدده دائما حقيقة الوضع نفسه وهو " عدم التقدم under-valorisation" ومن الطبيعى أن المعونة المالية الخارجية ، سواء كانت لموازنة ميزانية الدولة (وهو مايحدث فى أسوء الظروف) أو لتنفيذ الاستثمارات الحيوية (فى أفضل الظروف) تبدو فى مقدمة مايشغل بال الحكومة .

وفى الموقف الحاضر تمنح المعونة المالية على أساس سنوى فقط حينما لاتكون على أسس تتعلق " بحالة خاصة " . وطبقا للحالة الاولى لايستطيع الانسان أن يتكهن بما سوف يحدث فى السنة التالية : ان هذا مرتبط بتقلبات السياسة وبنزوات البرلمانات الاجنبية . اما الحالة الثانية فمعناها مناقشات مستفيضة ، لكل مشروع بعد الآخر ، مع المنظمات المقدمة للمعونة (البنك الدولى ، الصندوق الخاص بالأمم المتحدة ، الخ) دون ضمان بالوصول الى نتيجة طيبة .

دعنا نتخيل لحظة واحدة أن المكاسب التى تؤمن حياتنا الاجتماعية وكذا دخول العائلات لاتجرى حسب قوانين دائمة ، بل طبقا لعمليات سنوية يمكن الاعتراض عليها فى أى وقت . من السهل ادراك ماسوف يطرأ على معنويات العاملين عندئذ وانعكاسات ذلك على الاوضاع الاجتماعية وعلى التجارة وما الى ذلك . ان البلاد الاقل تقدما تعانى هذا الوضع فيما يتصل بالمعونة المالية .

ويبدو من الافضل ازالة هذا القلق لدى حكومات هذه البلاد بضمان المعونة المالية لها بشكل منتظم وكاف ، مثلما يحدث لعمال البلاد الصناعية من ضمان للمكاسب التى توفرها حالة الرخاء فى بلادهم زيادة على أجورهم الاصلية . وهذا يذكرنا بالآراء التى نادى بها منذ سنوات بعيدة المستر جنار ميردال Myrdal والتى تبناها بعده عدد من رجال السياسة فى البلاد المختلفة (١) . فبمثل ماأتاحت عملية اعادة توزيع الدخل القومى فى

(١) فهم كنيدى رئيس الولايات المتحدة الامريكية حينما اقترح فى مارس ١٩٦١ تخصيص ١ ٪ من اجمالى الدخل القومى لكل دولة من أجل هذا الغرض .

الداخل ، عن طريق اجراءات " اجتماعية " مالية وشبه مالية ، المحافظة على حد أدنى معقول للعدالة الاجتماعية فى بلاد الغرب الصناعية ، فانه من الممكن البدء فى اعادة توزيع الدخول القومية على المستوى الدولى ، وذلك عن طريق منظمة تساهم فيها الدول جميعا بنسبة اجمالى دخلها القومى . وبعد ذلك توزع المبالغ المتجمعة على البلاد الاقل تقدما أو البلاد (أو المناطق) المتخلفة على أساس من التناسب العكسى مع متوسط دخل الفرد والتناسب الطردى مع عدد السكان فى الدول أو المناطق المذكورة .

وهذا ليس مجال الاستطراد فى دراسة تفاصيل مايكون عليه الجهاز التنفيذى لمشروع كهذا . ان هذا يثير عددا ضخما من المشاكل الاولية تتضمن مسألة ماإذا كان المشروع يتطلب منظمة عالمية ، أو " اقليمية " أو منظمة تجمع بين الأثنين معا . من واجبنا هنا الاشارة الى صلب الموضوع كما بدا ذلك فى الملاحظات الصائبة التى ابداها أحد الاقتصاديين اليونانيين الشبان يقول فيها :

" من الصواب أن نرى المبدأ الذى يكمن خلف الفكرة من هذه المعونة (١) وهو نفس مبدأ تحويل الدخول على المستوى الدولى ، مقارنا بالمبدأ الذى يقرر سياسة الميزانية للسلطات القومية . ومما يزيد من صحة هذه المقارنة أن نظام المعونة ، مثل النظام الضريبى ، لايخضع لجهاز السوق بل يقوم على تقدير القيمة " value judgments " .

وتلزم هنا نقطة تفصيلية أخيرة لتفادى حالة خطيرة من سوء الفهم . ذلك أننا لا نقصد بالتأكيد أن النظام العالمى أو " الأقليمى " الذى شرحنا خطوطه العريضة يكون بديلا للاشكال المختلفة الموجودة لجهاز المعونة المالية . انه يستطيع أن يكون بديلا أفضل لبعض هذه الاشكال لكن ليس جميعها ، بما فيها الأجهزة " الثنائية " بالطبع . ان هذا يتوقف عموما على اجراء سياسى لاتميل الحكومات المعنية ، كما هو واضح ، الى الاقدام عليه بمحض ارادتها .

كذلك يجب أن تكون هناك أيضا استثناءات بالنسبة الى " الالتزامات الخاصة " التى

(١) هذا يشير الى " المعونة الأمريكية " باعتبارها المثل الأصلى للمعونة المالية .

ترتبط بها بعض الدول أو مجموعات الدول نحو البلاد النامية : فرنسا والمجموعة الفرنسية والمملكة المتحدة والكومنولث، أوربا ودول البحر الابيض باعتبار أوضح الأمثله على ذلك .

وفى ختام هذه النقاط عن المعونة المالية ، لنا أن نضيف الى ذلك أنها لا يمكن أن تقتصر على شكل أموال استثمارية . ومن الغباء حقا تمكين البلاد الأقل تقدما من انتاج بضائع تفيض بكثير عما تستوعبه أسواقها الداخلية ، دون أن يسبق ذلك اجراءات تكميلية لتنظيم التجارة من حين لآخر لاعادة التوازن الى السوق الدولى . وبمعنى آخر، من الواضح أنه اذا ماحققت المعونة المالية والمعونة الفنية هدفهما الاساسى ، وهو تطوير الانتاج الزراعى والصناعى للبلاد الاقل تقدما فان ميزان التجارة الدولية سوف يتخلص من جموده ويصبح متحركا دون شك . ومن التناقض فى موقف الدول "المتقدمة" أن تعتبر البلاد التى تتلقى معوناتها الفنية والمالية " دولا منافسة " فتقدم على حماية نفسها منها عن طريق الحصص أو التعريفات الجمركية .

* * * *

الفصل الخامس

التنظيم والادارة

بعد أن قمنا بتعريف مانقصده بالمعونة الفنية ، وبيان طرائقها فى العمل ومحاولة وصف الصعوبات التى تلاقيها ، يبدو من المفيد الاشارة الى الخطوات الادارية التى قد تزيد من فاعلية المعونة الفنية . وهذه الخطوات تخص المنظمات المقدمة للمعونة من ناحية والحكومات المتلقية لها من ناحية أخرى .

١ ـ المنظمات المقدمة للمعونة الفنية :

من الخواص المميزة للدول الأقل تقدما أهمية الأفراد . وهذا ينطبق بالطبع أيضا على الدول الصناعية المتقدمة . غير أن التصنيع يجلب فى أثره التنظيم ، وتقسيم العمل ، وتحديد المسئوليات وتفويض السلطات ، وهى أمور يقل مستواها بكثير فى البلاد الاقل تقدما

وبناء عليه فان الهيئات التى تنتمى للفئة الثانية وليس لها طابع معروف بحكم طبيعة عملها الآلية سرعان ماتنطوى تحت سيطرة الأفراد ويحل التقدير الشخصى فيها محل المقاييس الموضوعية الى حد كبير .

لذلك من المهم للمنظمات المقدمة للمعونة الفنية أن تكون وثيقة الصلة الشخصية بالافراد التى يعتمد عليهم نشاطها فى كل بلد ، تماما مثلما يهم المامها بعمل الهيئات التى ينتمون اليها . وعلى أى حال ، وطبقا لطبيعة الأشياء نفسها ، فان هذه الهيئات أقرب الى الضعف وأحيانا لاتمثل حياة البلد الحقيقية تمثيلا قويا .

لذلك يبدو من الضرورى ـ وهذا الرأى تؤكده تجربتنا الشخصية بحكم عملنا كممثل دائم فى اليونان للوكالة الانتاجية الاوربية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادى الاوربى ـ ان المنظمات المقدمة للمعونة الفنية يجب تنظيمها بطريقة تتيح لاداريها (بل حتى خبرائها ان أمكن ، رغما عن أن ذلك يلزم أن يكون بدرجة أقل) اكتساب قدر من التخصص يمكنهم من اقامة علاقات دائمة مع الاشخاص الذين يعتمد نشاطهم عليهم فى المدى الطويل .

والحل الامثل لذلك فى هذا الصدد ، حيثما كان ذلك ممكنا وبقدر مايسمح نطاق البرامج وميزانياتها ، هو أن يكون هناك فى كل بلد ممثل دائم تخصصه الوحيد ادارة المعونة الفنية . واذا تعسر تنفيذ ذلك يكتفى بممثل دائم يختص بدولتين أو ثلاث يربط الجوار بينها .

وبالاضافة الى المميزات الذاتية لمثل هذا النظام (معرفة الناس ، وألوان السلوك ، واللغات ، الخ) سوف يكون له ميزتان أخريان ذات قيمة :

ـ على المستوى الادارى الخالص سوف يزيد هذا النظام من مرونة العلاقات بين البلاد المتلقية للمعونة والمنظمات البعيدة الغامضه التى يتباطأ عملها كلما اتسع نطاق المساحة التى تشملها مسئولياتها .

ـ باقامة الاتصالات والعلاقات الشخصية بين ممثلى المنظمات المختلفة على المستوى المحلى أو الاقليمى ، سوف يسهل تنسيق برامجها فى البلد الواحد . ولقد ذكرنا مرارا فى سياق هذا البحث أن مسئولية هذا التنسيق تقع عادة على الجهاز الوطنى للمعونة الفنية فى البلاد المتلقية لها . وهذا لايمنع أن تشترك فى المسئولية الى حا ما المنظمات المقدمة للمعونة وأن تهتم مباشرة بالتنسيق . وبينما يبدو من الصعب ادراك ذلك عند الدوائر المسئولة تبرهن التجربة أنه يصبح أمرا سهلا " على الطبيعة " عند الاتصال المباشر بحقائق الأمور .

٢ ـ الحكومات المتلقية للمعونة :

النقطة الأولى أن الحكومات المتلقية للمعونة يجب أن تعترف بأهمية المعونة الفنية على قدم المساواة مع المعونة المالية والمنظمة الموحدة للتجارة الدولية ونحن نشعر أن من الأسهل ادراك ذلك اذا ماارتبطت المعونة الفنية بوضوح ، مثل المعونة المالية ، بخطط الحكومة وبرامجها من أجل تقدم البلد ونموها الاقتصادى . وبمعنى آخر يجب أن تشتمل الخطط الطويلة المدى نسبيا والبرامج السنوية على قسم يتعلق بالمعونة الفنية اللازمة لتنفيذها على الوجه الصحيح .

وهذا يحدث فعلا ـ لكن بطريقة عشوائية غير منظمة ـ فى الحالات التى يثبت فيها أن المعونة الفنية ضرورة مطلقة أو تمهيد لابد منه . وبناء عليه لم يكن من الممكن مثلا ، بناء

وتشغيل معمل لتكرير البترول فى اسبروبيرجوس Aspropyrgos قرب أثينا دون استخدام الاجانب لمساعدة الادارة اليونانية فى السنتين الاوليين حتى يمكنوها من متابعة العمل بعد تدريب أفرادها على الطبيعة " فى موقع العمل " غير أن هذه حالات تعتبر استثنائية . ومجمل القول أن المعونة الفنية لابد وا أنها ضرورة مطلقة لتنفيذ خطة أو برنامج ما رغم أهميتها فى ذلك . فهى لاتعد ضرورية اطلاقا فى استخدام الاسمدة لجعل حقل مايغل انتاجا . ان المسألة تتعلق هنا بنوع المحصول ، وعما اذا كان الانتاج سيفى بثمن البذور والايدى العاملة .

ان الأهمية الحقة للمعونة الفنية كمخصب للمعونة المالية ولحركات الاستثمار الوطنية (سواء كانت خاصة أم حكومية) يجب أن تقرها الحكومات المعنية اذا ماقدمت المعونة فى ضوء هذه الاعتبارات .

وعندئذ يصبح تخطيط المعونة الفنية مسئولية مشتركة ، فى كل بلد متلقية للمعونة ، بين هيئة البرامج الاقتصادية (فيما يتعلق بمادة المعونة) وبين هيئة المعونة الفنية (فيما يخص "جهاز العمل" والادارة) أما التنفيذ فتتحمل مسئوليته هيئة المعونة الفنية وحدها ، ولكن بالتشاور مع المنتفعين المباشرين فى البلد المعين ومع المنظمات المقدمة للمعونة .

وفى ضوء هذا كله يتلخص واجب الهيئة الوطنية للمعونة الفنية فيما يلى :

١ - وضع البرامج :

(أ) دراسة الحاجيات بالتشاور مع الادارات المسئولة عن خطط وبرامج التنمية الاقتصادية .

(ب) تحديد الاولويات .

(جـ) اعداد الطرق والوسائل الملائمة لسد مطالب الاولويات فى نطاق مايتاح من مال ورجال ، وذلك بالتعاون مع المنتفعين المباشرين .

(د) التفاوض مع الهيئات المناسبة التى تقدم المعونة فى كل حالة معينة ، بهدف الموافقة على " المشروعات " المعدة بهذه الطريقة وتنفيذها .

(هـ) يترتب على النواحى الاربعة السابقة ، اعداد برنامج شامل للمعونة الفنية على أساس سنوى ، وأن امكن ، اعداد خطة للمعونة الفنية ترتبط بـ "الخطة الاقتصادية" وتغطى نفس الفترة الزمنية . ان لفظة "برنامج" تعنى أيضا بطبيعة الحال "ميزانية" .

٢ - التنفيـــذ والادارة :

يشمل هذا القطاع من النشاط كل العمل التنظيمى والادارى الذى يحتاجه التنفيـــذ السليم لكل جزء من مشروع " البرنامج " طبقا لجدول زمنى يعد بعناية . وسوف نتعـــرض الآن للمهام الرئيسية دون اغراق فى التفاصيل أو ابتغاء قائمة شاملة بها :

- استدعاء الخبراء الاجانب (عن طريق المنظمات المقدمة للمعونة وبالتشاور مع المنتفعين المباشـــرين منهـــا) ،

- اختيار المتدربين المبعوثين للخارج (بواسطة المنتفعين المباشرين وبالتشـــــاور مع المنظمات المقدمة للمعونـــة) ،

- اعداد برامج السفر للمتدربين فى البلاد الاجنبية (بالتشاور مع المنتفعين المباشرين والمنظمات المقدمة للمعونة) ،

- اعداد كل مايلزم من وثائق تمهيدية للخبراء الاجانب (بالتشاورمع المنتفعين المباشرين) ،

- التنظيم العملى لمهمة المستشارين الاجانب فى الدولة ،كالمكاتب والسكرتارية ،والوثائـق ، والترجمة ،والتنقلات ،الى آخر ذلك (بالتشاور مع المنتفعين المباشرين) ،

- اعطاء التعليمات للمتدربين قبل سفرهم بخصوص الجوانب الادارية فى بعثتهـــــم (أما التعليمات الفنية فهى المسئولية الوحيدة للمنتفعين المباشرين وحدهم) .

- حساب المصروفات من كل نوع فى نطاق ميزانية المعونة الفنية .

٣ - التقيـــيم والمتابعـــة :

بعد أن يـتم تنفيذ كل مشروع فى برنامج المعونة الفنية (أو أثنـاء تنفيذه اذا كـان مشروعا طويل المدى أو مستمـرا) يلزم أن يتم تقييـم لنتائجه ، ولجوانب النجـاح والضعـف فيه ،الـخ . وذلك بالتشاور مع المنتفعين المباشرين منه ومـع المنظمات المقدمة للمعونـة . وبقدر المستطاع يجب أن تفيد نتائج هذا التقـييم فى اعـداد البرنامج السنوى التالـى حيث يجرى تصحيح طرائق العمل اذا لزم الأمر الاستفادة من النتائج فى متابعـة الأهـداف التاليـة .

خاتمـــــــــة

اذا كان القارىء قد تابع النتائج ، والمناقشات والاستنتاجات الجزئية التى توصلنا اليها (١) ، فانه سوف يكون بلا شك على استعداد لتقبل النتيجة الختامية العامة التى نحن بصدد صياغتهـا فى نهاية هذا البحث :

ان المعونة الفنية يمكن بل يجب أن تكون اداة رئيسية لسياسة التقدم الاقتصـــادى والتنميـــة فـــى البـــلاد الأقل تقدما وبذلك فان فى استطاعتها ومن واجبهـــا أن تحقق مساهمة فعالة فى رفع مستوى المعيشة لدى شعوب هذه البلاد .

وحتى يتحقق ذلك يكفى أن تتفق حكومات الدول المذكورة والمنظمات المقدمة للمعونـــة الفنية على اقامة صلات أكثر وضوحا وتوثقا عن ذى قبل بين المعونة الفنية وخطط أو برامج التنمية . أما بقية الانجازات فسوف تتحقق تباعا بطبيعة الحال لأن مايلزمها لا يتعدى الادارة القويـــة ، والتنظيم الدقيق ، وتبادل النوايا الطيبة .

وهذه الصلة مابين المعونة الفنية وخطط التنمية الاقتصادية فى البلاد الأقل تقدمـــا ستزداد سهولتها كثيرا اذا ماقام هناك تنسيق أساسى وتفصيلى بين المعونة الفنية والمعونـــة المالية على مستوى المنظمات المتصلة بالحكومات .

ان الاحتياجات لايأخذها حصر كما نعرف جميعا جيدا . وهذا أدعى الى تحقيـــق الانتاجية القصوى من الموارد المتاحة من مال ورجـــال .

ومما يزيد الاحتياجات اتساعا وضخامة انه فى نفس الوقت الذى تجاهد فيه الدول الأقـل تقدما للنهوض بمستواها المتخلف ، لاتقف الدول الصناعية مكتوفة الأيدى . انها جميعا ، مـــن أصغر الدول الى أكبرها " تسير فى طريق النمو " . ورغما عما تم وضعه من أفضل خطـــــط التقـــــدم فان البلاد الأقل تقدما (والمنظمات التى تتحمل مسئولية مساعدتها) تضع نفسها فى المأزق الناتج عن تزايد اتساع الهوة الفاصلة بين مستويات المعيشة لدى شعوبها ومستوياتهـا فى البلاد الصناعية . لذلك لايكفى محاربة التخلف فى صورته المجردة ، بل يمكن محاربته والقضاء عليه على أساس من علاقته بالدول "المتقدمة" التى تخطت منذ زمن طويل المرحلة التى تندفـــع بعدها عجلة النمو بنفسها أو بالاعتماد على استخدام وسائل فنية مختلفة .

(١) فى مجموعها على الاقل مع التحفظ بالنسبة للنقاط التفصيلية التى قد تكون موضع خلاف فـــى وجهات النظـــر .

ولنضرب مثلا على ذلك من أحد الميادين التى نعرفها جميعا جيدا ، فنقول أن دفع صاروخ ما خارج نطاق الجاذبية الأرضية يتطلب طاقة أضخم بكثير من مجرد اطلاقه الى أبعد الكواكب مسافة عنا (١) . ان الموقف الذى يواجهنا هو قصة السباق بين الأرنب والسلحفاه . ان الأرنب " الصناعى " الذى بدأ مسيرته فى الوقت المناسب ، يتقدم مندفعا الى الأمام ، بينما السلحفاه الأقل تقدما أو " المتخلفة " مازالت تجاهد عند نقطة البدء وتحاول التخلص من الجمود الذى يفرضه غطاؤها الصلب عليها .

لذلك يلزم البلاد الأقل تقدما أن تستخدم كل المعجلات الممكنه . ونحن نأمل أن نكون قد نجحنا فى اثبات أن المعونة الفنية يمكن أن تصبح معجلا فعالا اذا ماتم التصرف فيها على الوجه السليم .

ونحن لايعنينا هنا أن نجرى فى غير طائل وراء نتائج فنية أو اقتصادية أساسها منطق جاف غير انسانى لـ " تكنوقراطية " مجهولة . ان مايشغلنا هو مستوى معيشة الشعوب . وواجبنا الا نخيب الآمال التى انتعشت أو ندفع الى حافة اليأس رجالا راودهم الأمل فى مستقبل أفضل ، وغد مزدهر ، طيلة خمسة عشر عاما . ان الصدق ماقاله الأربعة الكبار الذين اضطلعوا باعادة تنظيم " منظمة التعاون الاقتصادى الاوربى " فى الشعار الذى صدروا به تقريرهم فى أبريل عام ١٩٦٠ : " الانسان هو معيار الأشياء جميعا " ( ) زد على ذلك ، ولأجل هؤلاء الذين لايحرك مشاعرهم هذا النوع من الاعتبارات ، يلزمنا ان نوضح أن انتكاس الآمال ، بل حتى اليأس ذاته يمكن " احتمالهما " بالمفهوم الطبى للكلمة لسنوات عديدة فى ظل نظام الحكم المطلق ، لكن الوضع يختلف فى ظل الحكم الديموقراطى . ان الاخطار التى تهدد العالم الحر ومستقبل الانسانية والتى تنتج من انفجار حالة اليأس فى البلاد التى لم تتقدم بعد ، خاصة تلك القريبة من أوربا جغرافيا وروحيا ، تبلغ من الرهبة حدا يدفع حكومات تلك البلاد وحكومات البلاد الصناعية التى تؤمن بمفهوم معين عن المجتمع الى استخدام كافة الوسائل الممكنة فى التصدى لهذه الاخطار .

والمعونة الفنية ليست ، بكل تأكيد ، الوسيلة الوحيدة فى ذلك ، لكنها تشكل ، دون شك ، احدى الوسائل ، ويجب الانقلل من أهميتها .

(١) وهو مايعرف حاليا بنظرية " الانطلاق " .

ملحـــــق

مايجب ومالا يجب علـــى مدير المعونة الفنية وخبرائهـــا

١ — لاتنس أبدا أنك تعمل فى بلد أو من أجل بلد لاتعرف عنه فى الواقع شيئا سوى أنه يحتاج لخدماتك .

٢ — الزم الواقعية فى فهم مهمتك ، أو بمعنى آخر ، كن متواضعا . ذلك أن هؤلاء الذين استدعوك ليسوا بأقل منك : ان ماحدث كان محض اتفاق ، فأسبغت عليك الطبيعة أو حركة التاريخ فضل الوصول الى قدر من المعرفة (تراكمت نتيجة لمجهود الآخرين) لم يتاح لهم ، ومع ذلك كانوا من الحكمة بحيث أدركوا هذا النقص فيهم .

انهم ليسوا بأقل منك فحسب ، بل قد يتفوقون عليك فى الكثير مما يخرج عن دائرة تخصصك .

٣ — وعلى أى حال ، هناك نقطة واحدة يدركون فيها تفوقهم البالغ عليك : المعرفة بوطنهم ، وتقاليده ، ومواردة ، وامكانياته ، وتشريعاته ، وبنائه الاجتماعى ، ومشاكله السياسية .

ومن الطبيعى أن فى وسع المحلل الخارجى غير الملتزم أحيانا أن يستشف فى موقف مابعض العناصر التى تخفى على من يعيشون فيه يوما بيوم . اذا تصورت أن هذا يصدق عليك ، فاعتبره فرصة لاثارة مناقشة ، لا لاصدار أحكام مسبقة . فقد يحدث أن تكون هناك عوامل كثيرة قد غابت عن ذهنك وتدفعك الى مراجعة احكامك من جديد .

٤ — لاتنس أن اللغة وسيلة ضعيفة لتوصيل الفكر ، خاصة اذا ماتعرضت للتشويه فى الترجمة . تأكد دائما ان الغير يفهمونك جيدا وأنك تفهمهم على الوجه الصحيح . استعمل فى لغتك أبسط المفردات الممكنه دون أن تبدو مضحكا . حاول أن تفهم طريقة تفكير من تتحدث اليهم . انها قد تختلف عن طريقتك ، وهذا يفتح الباب أمام الكثير من سوء الفهم . حاول دائما وبقدر المستطاع تدوين أفكارك كتابة ، فهذا يساعدك على توضيحها لنفسك وجعلها أكثر سهولة فى دراستها من جانب

من يعارضونك فى الرأى . واذا ماطلبت اليهم أن يفعلوا نفس الشىء معك فان هـذا يكون كسبا لكلاكما .

٥ ـ فيما عدا المسائل التكنولوجية الصرفة (وربما فيها أيضا ..) لايلزم بالضرورة أن تكون آراؤك قابلة للتطبيق كما هى عليه وفى الوقت الذى تصدر فيه . حاول أن تلزم نفسك ، أولا وقبل كل شىء ، بالتحليل الكامل الشامل لكل العوامل القائمة أو المحتملة ، وهذا هو ، فى النهاية ، الموقف العلمى الحقيقى . انك لست رحالة تجاريا فى مهمة تبيع فيها سلعا معينة ، لكنك طبيب ، وأنت تعرف أن ماتواجهه ليس امراضا بل مرضى فقط ، لاتوصى بالعلاج قبل أن تصل الى التشخيص الكامل للمرض .

٦ ـ لا تغضب اذا لم تجر الأمور وفق هواك أو بالسرعة التى تطلبها . ذلك أن وجودك لم يكن ليحدث لو لم توجد هناك مشاكل أو اذا كان حل المشاكل واضحا ، متاحا . اذا كنت عصبى المزاج ، ملولا ، حاد الطباع ، سريع اليأس ، فلا داع لأن تعمل فى حقل المعونة الفنية .

٧ ـ ضع نصب عينيك منذ البداية أن تخلق حولك جوا من الثقة : ثقة فى علمك وقدراتك ، ثقة فى اخلاصك لعملك ، وثقة فى ذكائك . وأنت لن تخلق هذه الثقة باستعراض تفوقك المفروض هذا ، أو بالتباهى بما حققته فى أماكن أخرى أو بما يحدث فى وطنك .

٨ ـ انت فى موقف لاتحسد عليه ، فعيون الآخرين ترقبك وتحكم عليك . ان ماينتظر منك هى الاعمال لا الأقوال . ان مايحدث فى أماكن أخرى لايهم سامعيك بقدر مايهمهم مايستطيعون تحقيقة بأنفسهم فى وضعهم الحالى . ولسوف يكررون لك القول دائما أو يشعرونك " ان الامور تختلف عندهم " انها مهمتك أن تقرر ، فى الحالة المعينة التى بين يديك ، ماإذا كانت الامور تختلف فعلا أو لاتختلف . واذا كانت لاتختلف فلا يكفى أن تقول هذا ، انما عليك أن تقيم الدليل . اما اذا كانت الامور تختلف ، فمهمتك أن تطوع خبرتك لتلاقى هذا الموقف الجديد .

٩ ـ لايكفى معرفة حل المشاكل المطروحة أمامك . عليك أن تجعل الحل مفهوما ومقبولا .

وهذا هو الجانب المتعلق " بالعلاقات الانسانية " فى مهمتك • ان موقفك أصعب بكثير من موقف مدير شركة ، فهو يملك وراءه السلطة والقدرة على الاقناع • أما مالديك فلايتعدى قوة الاقناع فقط • يلزم أن يتوفر لك الحزم والمرونة ، والصبر والمثابرة ، معرفة بالامور وبالبشر ، وأن تكون الموضوعية والحماس من صفاتك •

١٠ ـ المشاهدة على الطبيعة أسهل غالبا من اقامة البرهان بالمناقشة • فكلما سنحت الفرصة حاول أن تختبر مدى صحة الحلول التى وضعتها على عينة صغيرة تمثل الواقع • ان الوقت الذى يستهلكه هذا البيان العملى التجريبى لايعد ضياعا : انك ستوفر اضعافه بالمئات حين تصل الى مرحلة التطبيق العام ، لأن الجميع سيكونون على قناعة كافية ولن يكون هناك تردد ما • ان التجربة الرائدة ستمكنك أيضا من مراجعة وربما من توضيح وتصحيح آرائك فى نواح تفصيلية معينة •

١١ ـ اياك أن تنسى أن مسئولياتك جسيمة • ان الأمر ليس تجربة اكاديمية ، كما أن ميدان تجربتك ليس أشياء جامدة أو حيوانات تجارب • ومهما كان الغرض المباشر من مهمتك فهى تهدف فى المدى الطويل الى التأثير فى نمو البلاد الاقتصادى ، وفى مستوى معيشة السكان ، وبالتالى فى صحة اجسامهم وعقولهم •

١٢ ـ موجز القول أنك لست عالما فقط أو من رجال التكنولوجيا أو الادارة : انك حين انخرطت فى سلك المعونة الفنية قبلت أن تتولى علاجا لأرواح الناس • عليك الا تنسى ذلك قط •

****

****

*