

24561

العمالة والقادة التنافسية للشركات

في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

المحرر

د. سميحة فوزي

المنتدى المتوسطي الثالث للتنمية



البنك الدولي

ترجمة كمال السيد
مراجعة د. أمنية حلمي



24561

المعولة والقادرة

التنافسية للشركات

**فى منطقة الشرق الأوسط
وشمال إفريقيا**

عن شراكة المنتدى المتوسطى للتنمية

تضم شراكة المنتدى المتوسطى للتنمية، التى بدأت فى ١٩٩٧، مراكز الفكر فى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائى، ومعهد البنك الدولى. والشراكة مكرسة لتمكين المجتمع المدنى من الاشتراك فى تشكيل السياسة العامة، والمساهمة فى جدل السياسة الدائر فى مجالات أساسية ذات اهتمام إقليمى، وتحسين كمية ونوعية البحوث المعنية بقضايا السياسة الاقتصادية والاجتماعية، وخلق شبكات حيوية من قوى التنمية الفاعلة فى المنطقة. وتشجع الشراكة الأنشطة التى تدعم حوار السياسة والذى يتوج فى منتدى يعقد كل عامين تقريبا، فقد عقد المنتدى الأول فى مايو ١٩٩٧، والثانى فى سبتمبر ١٩٩٨، والثالث فى مارس ٢٠٠٠، والرابع مقرر عقده فى أبريل ٢٠٠٢.

والمنتدى مكون حاسم فى الشراكة لأنه يتيح فرصة نادرة لخبراء الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والمسؤولين الحكوميين رفيعى المستوى، وممثلى المجتمع المدنى للالتقاء والانخراط فى حوار للمساعدة فى تشكيل جدول أعمال لتحقيق التنمية فى المنطقة. وتترأى أهمية هذه الفرصة لتبادل الأفكار فى كلمة جيمس د. وولفسون رئيس البنك الدولى خلال المنتدى الثانى: «يتحقق السلام والفرص والمزايا الاقتصادية لأكبر عدد من الناس بتقاسم المعرفة، ويتحقق بتقاسم الخبرة، ويتحقق بالالتزام الإنسانى بجعل حياة شعوبنا جميعا حياة أفضل ومنح أطفالنا الفرص التى يستحقونها».

وقد لعبت المنتديات الأول والثانى والثالث دورا فريدا فى المنطقة بتوفير ساحة للحوار المفتوح عن القضايا الجديدة والأكثر أهمية، وبتجاوز الحواجز القومية والقطرية من خلال حوار المشاركين خلال المنتدى. وبالإضافة لذلك، يسر المنتدى نشر عدد من الكتب عن القضايا التى نوقشت خلاله، وقام بخلق ودعم الشبكات. ويرمى المنتدى الرابع إلى التركيز على نحو أكبر على تأثير ذلك من خلال أنشطة متابعة أعمال المنتدى وإقامة الشبكات.

24561

العولمة والقـدرة

التنافسية للشركات

فى منطقة الشرق الأوسط
وشمال إفريقيا

المحرر
د. سميحة فوزى

ترجمة كمال السيد
مراجعة د. أمنية حلمى



البنك الدولى

Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region

Copyright © 2002 by
The International Bank For Reconstruction
and Development/The World Bank

**العولمة والقدرة التنافسية للشركات
فى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا**
حقوق الطبع © ٢٠٠٤
البنك الدولى للإنشاء والتعمير/البنك الدولى

This work was originally published by the World Bank in English as *Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region*, in 2002. This Arabic translation was arranged by the Egyptian Center for Economic Studies. The Egyptian Center for Economic Studies is responsible for the quality of the translation. In case of any discrepancies, the original language will govern.

قام البنك الدولى بنشر النسخة الأصلية من هذا الإصدار باللغة الإنجليزية فى ٢٠٠٢، تحت عنوان «العولمة والقدرة التنافسية للشركات فى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا». وبالنسبة للترجمة العربية، قام بإصدارها المركز المصرى للدراسات الاقتصادية، ويعد هو الجهة المسؤولة عنها. وفى حالة وجود أى اختلاف فإن النص الأسمى باللغة الإنجليزية يعد هو الحاكم.

النتائج والتفسيرات والاستنتاجات الواردة هنا هى لمؤلفيها ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر مجلس الإدارة التنفيذى للبنك الدولى أو الحكومات التى يمثلها.

وليس بمقدور البنك الدولى أن يضمن دقة البيانات المدرجة فى هذا العمل. كذلك فإن الحدود الجغرافية والألوان والمسميات وغيرها من المعلومات الواردة فى أى خريطة بهذا العمل لا تعنى إصدار البنك الدولى لأى حكم بشأن المركز القانونى لأى إقليم أو التصديق على هذه الحدود أو قبولها.

تصميم الغلاف: توموكو هيراتا - جى اس دى - للطباعة وتصميم الأشكال والخرائط، البنك الدولى.

أعد الترجمة العربية
مركز الأهرام للترجمة والنشر
مؤسسة الأهرام
شارع الجلاء - القاهرة

المحتويات

تصدير *xi*

مقدمة *xiii*

شكر وتقدير *xiv*

الكتاب المشاركون *xv*

١ نظرة عامة ١
سميحة فوزى

الباب الأول: قواعد عالمية للأعمال

٢ تحديات للقدرة التنافسية للشركات وفرص للنجاح ١٣
دورساتى مدنى وجون بيج

٣ المنافسة العالمية واللاعب الهامشى: مستقبل واعد ٤٥
طيب حفصى

الباب الثاني: مناخ الأعمال فى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

- ٤ مناخ الأعمال الإقليمي فى سياق عالمى ٦٣
أندرو هـ. و. ستون
- ٥ فض المنازعات والقدرة التنافسية للشركات فى منطقة الشرق الأوسط
وشمال إفريقيا ٧٦
جيفرى ب. نوجنت

الباب الثالث: حوكمة الشركات : تداعيات بالنسبة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

- ٦ حوكمة الشركات: إطار للتنفيذ ١١٩
مجدى ر. إسكندر ونديره شاملو
- ٧ الشفافية بين الحكومة ومجتمع الأعمال ١٣٨
جون د. سوليفان

الباب الرابع: تطبيقات قطاعية

- ٨ تدعيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتمكينها
من المنافسة دوليا ١٥٧
سانجايا لال
- ٩ خدمات الدعم والقدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة
فى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ١٨٧
أنطوان منصور
- ١٠ فيما وراء الائتمان - تصنيف المشروعات الصغيرة والمتوسطة
وأساليب التمويل فى البلاد العربية ٢٠٨
محمد أ. الجمل، نهال المغريل، وهولوسى اينانوجلو
- ١١ الوضع التنافسى لصناعة السياحة فى منطقة الشرق الأوسط
وشمال إفريقيا ٢٣٣
سحر التهامى
- الفهرس ٢٦١

الجدول

- (١-٢) معدلات الضرائب الجمركية حسب المنطقة ١٤
- (٢-٢) البلدان متوسطة الدخل: سرعة الاندماج ١٧
- (٣-٢) الضرائب الجمركية المربوطة في البلدان العربية قبل جولة أوروغواي وبعدها ١٩
- (٤-٢) الضرائب الجمركية المربوطة (السقف الأعلى) على المنتجات الصناعية والزراعية قبل جولة أوروغواي وبعدها ٢٠
- (٥-٢) مدى التزام البلدان العربية بفتح الأسواق للتجارة في الخدمات ٢١
- (٦-٢) العوائق المقيدة بالنسبة للشركات ٢٦
- (٧-٢) الأرقام القياسية الواردة بالدليل الدولي للمخاطر القطرية لنوعية البيروقراطية، والفساد، والقانون والنظام، ١٩٩٨ ٢٧
- (١-ج٢) مؤشرات البنية الأساسية لبلدان مختارة سريعة الاندماج وبلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ١٩٩٦ ٣٥
- (٢-ج٢) المؤشرات الرئيسية لخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية في بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ١٩٩٩ ٣٦
- (٣-ج٢) البنية الأساسية للمعلومات في بلدان مختارة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وغيرها ٣٧
- (١-٣) عولة الأسواق الوطنية ٤٨
- (٢-٣) درجة عولة الصناعة والمنافسة ٤٩
- (٣-٣) درجة عولة الشركات ٥٠
- (٤-٣) العولة والاستراتيجية ٥١
- (١-٤) قيود على المشروعات حسب المناطق: مسح مناخ الأعمال العالمي، ١٩٩٩-٢٠٠٠ ٦٧
- (٢-٤) الدولة ذات الدور الكبير: النشاط الاقتصادي للمشروعات المملوكة للدولة، ١٩٩٠-١٩٩٥ ٦٨
- (٣-٤) متوسط الرسوم على الواردات في بلدان مختارة، ١٩٩٧ ٦٩
- (٤-٤) مؤشرات تكوين الشبكات، ١٩٩٧ ٧٠
- (٥-٤) مؤشرات المعرفة، ١٩٩٧ ٧١
- (١-٥) مقارنات إقليمية للأرقام القياسية للمعوقات التي تعترض القيام بالأعمال ٧٩
- (٢-٥) مقارنات الردود المتعلقة بالعقبات أمام عمليات مشروعات الأعمال من قبل الشركات الخاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مع شركات بلدان جنوب وجنوب شرق آسيا والبلدان النامية ٨١
- (١- ١٥) أرقام قياسية إجمالية بديلة تعبر عن الحرية الاقتصادية ١٠٢
- (٢- ١٥) التقديرات القطرية لمكونات الرقم القياسي للقيود على الحرية الاقتصادية، ١٩٩٨ ١٠٣

التقديرات القطرية لمكونات ترتيب الحرية الاقتصادية لعام ١٩٩٥	١٠٤	(٣-١٥)
دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بلدان مختارة	١٦٠	(١-٨)
توزيع المؤسسات الصناعية حسب الحجم، وإسهام في إجمالي العمالة الصناعية والناج	١٨٩	(١-٩)
دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في بعض البلدان المتقدمة واقتصادات شرق آسيا	١٩٠	(٢-٩)
حصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي المؤسسات وإسهامها في العمالة	٢١١	(١-١٠)
حصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي المؤسسات وإسهامها في العمالة	٢١٣	(٢-١٠)
إسهام المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الناتج في الصناعة التحويلية، التسعينيات، والصادرات،	١٩٩١-١٩٩٢	٢١٤
اقتصادات آسيوية مختارة : تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوافدة وما يقابلها من معدلات نمو الصادرات والناتج المحلى الإجمالي،	١٩٩٥	٢١٧
فجوة الائتمان بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي	٢٢٠	(٥-١٠)
مصادر رأس مال الاستثمار بالنسبة إلى ١٧٣ مشروعا مصريا صغيرا ومتوسطا، إجراء مسح لها	٢٢١	(٦-١٠)
المستوى التعليمي لمنظى المشروعات في ١٧٣ مشروعا مصريا صغيرا ومتوسطا جرى مسحها	٢٢١	(٧-١٠)
أهمية السياحة في التجارة العالمية،	١٩٩٥-١٩٩٧	٢٣٤
أكبر ١٠ مقاصد للسياحة والإيرادات،	١٩٩٩	٢٣٥
وفود السائحين والإيرادات حسب البلدان في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا،	١٩٩٥-١٩٩٩	٢٣٧
اقتصاد السفر والسياحة،	١٩٩٩	٢٣٨
حصة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في السياحة للخارج، حسب المنطقة،	١٩٩٦	٢٤٠
البنية الأساسية المادية: الكهرباء، الاتصالات السلكية واللاسلكية، والمعلومات	٢٤٢	(٦-١١)
الالتحاق بالتعليم وأمية الشباب في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	٢٤٣	(٧-١١)
ميزانية القدرة التنافسية للعمل	٢٤٤	(٨-١١)
مصر والأردن: القدرة التنافسية للإدارة والعمل	٢٥٢	(٩-١١)
فجوات التدريب ذى النوعية في مختلف المستويات الوظيفية	٢٥٣	(١٠-١١)
المعرفة باللغة المفضلة	٢٥٤	(١١-١١)

الأشكال

- (١-٢) صافي التدفقات الوافدة من الاستثمار الأجنبي المباشر ١٥
- (٢-٢) حصة الصادرات السلعية من البلدان النامية، ١٩٦٥-٢٠٠٤ ١٦
- (١- ١٢) صادرات وواردات الخدمات التجارية ٣٢
- (٢- ١٢) صادرات الخدمات التجارية لبلدان مختارة من الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ٣٢
- (٣- ١٢) اتجاهات في الصادرات السلعية لبلدان مختارة من الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ١٩٨٥-١٩٩٨ ٣٣
- (٤- ١٢) اتجاهات في الواردات السلعية لبلدان مختارة من الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ١٩٨٥-١٩٩٨ ٣٣
- (١-٤ أ) الصادرات إلى البلدان الصناعية: التغيير في حصة السوق، السلع المصنعة، ١٩٩٠-١٩٩٦ ٦٥
- (١-٤ ب) الصادرات إلى البلدان الصناعية: التغيير السنوي في قيمة الصادرات السلعية، ١٩٩٠-١٩٩٦ ٦٥
- (٢-٤) المشروع في مناخ الأعمال ٦٦
- (٣-٤) الوقت اللازم للعمليات المتصلة بالاستيراد: مسح للمشروعات الجزائرية، ١٩٩٨ ٧٢
- (٤-٤) قيود تواجه المشروعات في أربعة بلدان في شمال إفريقيا، استنادا لبيانات المسح الذي أجراه البنك الدولي، ١٩٩٨-١٩٩٩ ٧٣
- (١-٦) الشركات الحديثة منضبطة بفضل عوامل داخلية وخارجية ١٢٢
- (١-٨) معدلات نمو الإنتاج الإجمالي وعالي التقنية والصادرات، ١٩٨٠-١٩٩٥ ١٦٢
- (١- ٨أ) النمو في الحصة من التجارة العالمية، ١٩٨٠-١٩٩٦ ١٧٧
- (١-١٠) المدخرات والاستثمارات في آسيا، ١٩٨٠-٢٠٠٥ ٢١٠
- (٢-١٠) تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوافدة إلى الأسواق الناشئة حسب المناطق ٢١٠
- (٣-١٠) حصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي المؤسسات بالمقارنة بمعدل النمو ٢١٢
- (٤-١٠) حصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي المؤسسات مقابل معدل النمو ٢١٣
- (٥-١٠) حصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي العمالة مقارنة بمعدل النمو ٢١٤
- (٦-١٠) دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تشجيع نمو الصادرات (١) ٢١٥
- (٧-١٠) دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تشجيع نمو الصادرات (ب) ٢١٦
- (٨-١٠) دور تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوافدة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في النهوض بالنمو ٢١٧
- (٩-١٠) دور تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوافدة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في تشجيع نمو الصادرات ٢١٨
- (١-١١) التوزيع الإقليمي للإيرادات في ١٩٩٨ والوفود السياحية في ١٩٩٩ ٢٣٦
- (٢-١١) حصة السياحة من نفس المنطقة من إجمالي المسافرين للخارج، ١٩٩٦ ٢٣٨
- (٣-١١) مجالات المعرفة اللازمة للموارد البشرية العاملة في السياحة ٢٥١

تصدير

يعد توفير فرص العمل لأعداد فتيّة متنامية من السكان التحدي الرئيسي الذي يواجه البلدان الواقعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وفي كافة أنحاء العالم، فإن الشركات الصغيرة هي التي تسهم بأكبر قدر في خلق الوظائف. وتعتبر مقدرتها على الازدهار وتوليد فرص العمل دالة في البيئة التي تعمل فيها، وفي قدرتها على التعامل مع التغيير المستمر وبناء أصول من أجل المستقبل. ومن ثم تأتي القدرة التنافسية للشركات على قمة جدول أعمال التنمية. وفي ظل المناخ العالمي الحالي، أصبحت الشركات وليست الأمم، هي محرك النمو، وأصبحت القدرة التنافسية هي مفتاح البقاء بالنسبة للشركات.

وبالنيابة عن الشركاء في «المنتدى المتوسطي للتنمية» والذي يضم ١٠ من مراكز الفكر في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، والبنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، يسرني أن أقدم الكتاب الثالث من سلسلة مطبوعات المنتدى.

ويستند هذا المجلد، وعنوانه «العولمة والقدرة التنافسية للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا»، إلى بحوث قدمت خلال ورشة عمل عقدت بشأن القدرة التنافسية للشركات خلال مؤتمر المنتدى الثالث في القاهرة، مصر، خلال ٥-٨ مارس ٢٠٠٠.

ويخصص هذا الكتاب لمناخ التحدي الذي تعمل فيه الشركات، والفرص الهائلة التي تتيحها العولمة والمخاطر التي تنطوي عليها، والمشاركات المطلوبة لبناء القدرة التنافسية

للشركات فى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. والرسالة الواضحة التى يوجهها هذا الكتاب هى أن الشركات نفسها، والحكومات، وجمعيات الأعمال، ومراكز الفكر، ووسائل الإعلام، والجامعات، لها جميعا دور توديه فى بناء القدرة التنافسية للشركات.

ومن المرجو أن تشمل سلسلة مطبوعات المنتدى بعضا من قضايا التنمية المتجددة والفاصلة التى يدور الجدل حولها بين ما يزيد على ٥٠٠ من أكثر المفكرين والممارسين تأثيرا فى المنطقة، ابتداء من كبار المسؤولين الحكوميين وممثلى مراكز الفكر إلى قادة القطاع الخاص، والأكاديميين، وممثلى المجتمع المدنى. وتستند سلسلة المطبوعات إلى أبحاث قدمت خلال المؤتمرات التى نظمها الشركاء فى المنتدى كل سنتين تقريبا : مؤتمر المنتدى الأول فى مايو ١٩٩٧، ومؤتمر المنتدى الثانى فى سبتمبر ١٩٩٨، ومؤتمر المنتدى الثالث فى مارس ٢٠٠٠. وفى أعقاب مؤتمر المنتدى الثانى، تم نشر كتابين عن المشاركة بين القطاعين العام والخاص وعن التجارة والعودة. وسوف يعتمد مؤتمر المنتدى الرابع على الحكمة المستمدة من المؤتمرات السابقة، ويلقى الضوء على أحد النماذج الصاعدة وهو « سلسلة المعارف المترابطة التى تهدف إلى التنمية وبناء القدرة التنافسية »، وأهميتها بالنسبة للتعجيل بالنمو وتخفيف الفقر.

ونود أن نعرب عن شكرنا للدكتورة سميحة فوزى من المركز المصرى للدراسات الاقتصادية، وكذلك للمؤلفين الذين زدونا بمنظور فريد حول القدرة التنافسية للشركات فى المنطقة. ونأمل أن تسهم الأبحاث المقدمة هنا فى الحوار الدائر حول فرص التنمية والتحديات التى تواجه بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

جان لوى ساريب

نائب الرئيس

لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، البنك الدولى

مقدمة

فى عالم يضم ٧, ٥ مليارات نسمة، نتعامل نحن فى البنك مع ٣ مليارات نسمة يعيشون على أقل من دولارين يوميا، ومع مليار و٣٠٠ مليون نسمة يعيشون على أقل من دولار فى اليوم الواحد. ولا تتوافر للمليار ونصف المليار من هؤلاء الأشخاص، مياه نقية، وأنتم تعلمون تماما أثر عدم توافر المياه النقية فى هذه المنطقة من العالم، وتأثير ذلك على حياة الأسر، على الفرص المتاحة للنساء والفتيات، والتأثير المدمر على حياة شعوبنا. ويساورنا القلق بشأن القضايا المتعلقة بالصحة، وتلك المتعلقة بالتعليم. وقد توصلنا فى مؤسستنا إلى أننا لا نستطيع العمل بمفردنا، وتوصلنا إلى ... مشاركة تمتد حول العالم.

لقد تعلمنا أيضا أنه من الضرورى لتحقيق النمو، وهو الشرط المسبق للتنمية البشرية، أنه يجب علينا مشاركة دوائر الأعمال، والقطاع الخاص. ليس فقط المشاركة مع القطاع الخاص على الصعيد الدولى، وإن كان هذا قد نما بصورة هائلة. ولإعطائكم فكرة عن الموقف، فإنه منذ سبع سنوات، بلغ الاستثمار الأجنبى فى البلدان النامية ٣٠ مليار دولار سنويا، وبلغت القروض المقدمة من مؤسسات مثل البنك الدولى ٦٠ مليار دولار سنويا، وهو ما يعنى أن حجم التمويل المقدم من المؤسسات الرسمية كان ضعف حجم تمويل الاستثمار الأجنبى. واليوم، تبلغ قروض المؤسسات الرسمية نحو ٤٥ مليار دولار، ويبلغ حجم استثمار القطاع الخاص فى الخارج ٢٦٠ مليار دولار. ومن ثم، فإنه بعد أن كان الاستثمار الأجنبى يمثل نصف الحجم الرسمى للقروض، أصبح حاليا يشكل من خمسة إلى ستة أمثال ذلك الحجم، ومقابل كل دولار يأتى للاستثمار من الخارج، تستثمر أربعة أو خمسة دولارات محليا. أى أن القطاع الخاص ليس خدعة، ولا مجموعة مؤسسية يمكننا تناسيها، بل إنه مجموعة محورية بالنسبة لأنشطة التنمية.

— ملاحظات لجيمس د. وولفنسون، رئيس مجموعة البنك الدولى، فى حفل افتتاح المنتدى المتوسطى

الثانى للتنمية، مراكش، المغرب، ٣ من سبتمبر، ١٩٩٨.

شكر وتقدير

نود أن نعرب عن شكرنا لمن ساهموا في هذا المجلد بأبحاثهم العلمية المتميزة. كما نتقدم بالعرفان لمن شاركوا في إثراء النقاش الذي دار في ورشة العمل التي عقدت في القاهرة. ونود أن نذكر بصفة خاصة السادة إبراهيم شحاته، أحمد جلال، إلهامى الزيات، جاي جاناترا، جمال عطا الله، جيرمي كولمان، روبرتا ماهوني، زياد بهاء الدين، ستيفن كيفر، سلامة فهمى، شريف دلاور، صبرى الشبراوى، طاهر حلمى، عاطف إدريس، غيث زريقات، مارسيل بوير، محمد بشرى، محمد نصير، محمود العفيفى، محمود محيى الدين، ومعتز الألفى. ولا يمكن أن نغفل الجهود التي قدمها هشام فهمى وفريقه من العاملين فى المركز المصرى للدراسات الاقتصادية، خاصة نهال المغربل وعالية جمال، فلهم جزيل الشكر والتقدير. وأخيرا وليس آخرا، نتوجه بالشكر لمكتب النشر بالبنك الدولى على قيامه بتحرير وطبع وإخراج النسخة الإنجليزية، وكذلك لمركز الأهرام للترجمة والنشر على إعداد النسخة العربية.

الكتاب المشاركون

أندروه . و . ستون
البنك الدولي

أنطوان منصور
لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، قسم الصناعة

جون بيچ
البنك الدولي

جون د . سوليفان
مركز المشروع الخاص الدولي، غرفة التجارة الأمريكية

جيفري ب . نوجنت
جامعة سذرن كاليفورنيا

دورساتى مدنى
البنك الدولي

سانجاي لال
اليزابث هاوس، جامعة أكسفورد

سحر التهامى
المركز المصرى للدراسات الاقتصادية

سميحة فوزى
المركز المصرى للدراسات الاقتصادية

طيب حفصى
مدرسة الدراسات التجارية العليا

مجدى ر . إسكندر
البنك الدولى سابقا

محمود أ . الجمل
جامعة رايس

نديرة شاملو
البنك الدولى

نهال المغربل
المركز المصرى للدراسات الاقتصادية

هولوسى إينانوجلو
جامعة رايس

الفصل الأول

نظرة عامة

سميحة فوزى

أدت العولمة إلى زيادة الضغوط التنافسية على الشركات. وقد بدلت العولمة المقترنة بالتغير التكنولوجى السريع، المناخ الذى تعمل فيه الشركات. وفى حين تتيح العولمة فرصا غير مسبوقة للشركات التى تعمل بنجاح، فإنها حتما ترفع التكاليف بالنسبة للشركات المتعثرة؛ وبهذا تتعرض تلك الشركات المتعثرة لخطر التهميش. والنتيجة الجوهرية، هى أنه فى عالم مفتوح ومتحرر، أصبحت زيادة القدرة التنافسية للشركات تحديا رئيسيا.

وقد أثار هذا التحدى مؤخرا قدرا كبيرا من القلق فى البلدان الصناعية والنامية على حد سواء، وهو قلق تتم مناقشته على مستوى الشركات، وفى دوائر رسم السياسات، وفى وسائل الإعلام. وقد ركز أطراف هذا الحوار مناقشاتهم على القضايا الحاسمة المتعلقة بالقدرة التنافسية للشركات، مثل: ما المقصود بالقدرة التنافسية؟ لماذا تعتبر القدرة التنافسية حاسمة فى هذا الوقت؟ ما القواعد والشروط المسبقة لتحقيق القدرة التنافسية؟ ما الأدوار المختلفة للحكومات والشركات والقوى الفاعلة الرئيسة الأخرى فى بناء كفاءة الشركات؟

ويوضح الجدال الدائر أنه فى حين يبدو أن الجميع يفهمون بديها معنى القدرة التنافسية، فإنه ليس لها تعريف ذا قبول عام. فبعض الاقتصاديين يعرفون القدرة التنافسية على أنها «توليفة من الأداء التجارى المواتى». والتعريف الأكثر شيوعا هو الذى قدمته لورا دانديا تايسون: «إن القدرة التنافسية هى القدرة على إنتاج السلع والخدمات التى تصمد فى اختبار المنافسة الدولية، فى حين يحظى المواطنون بمستوى للمعيشة أخذ فى الارتفاع ومستدام» (Tyson 1993). كما تقدم منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية تعريفا مشابها: «ينبغى فهم القدرة التنافسية على أنها قدرة الشركات والصناعات والمناطق والأمم والمناطق عبر القومية على توليد مستويات عالية نسبيا من دخل عوامل الإنتاج ومن توظيف تلك العوامل على أساس مستدام، وهى تتعرض، وتظل معرضة، للمنافسة الدولية» (منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية 1998). ويحاج آخرون، مثل Krugman (1994)، بأن القدرة التنافسية ليست سوى وسيلة مختلفة للتعبير عن «الإنتاجية»، أخذا فى الاعتبار معدل نمو شركة ما بالنسبة لغيرها. وبالرغم من هذا اللبس، فإنه من الواضح أن القدرة التنافسية ذات أهمية بالغة. ومثلما قال Reinert (1995)، «رغم الاستعمال الخاطئ لتعبير القدرة التنافسية وضعف تعريفه فى كثير من الأحيان فإنه عندما يستخدم بطريقة سليمة فإنه يصف سمة مهمة فى الاقتصاد العالمى».

ويتفق بعض المشاركين في الجدل على أنه في حين أن المصطلح يأتي من أدبيات الأعمال، حيث يكون معناه واضحا، فإن تحويل المفهوم إلى اقتصاد ما بأسره، أو حتى إلى قطاع بأكمله، لا يتم بصورة مباشرة (Lall 1999). فعلى سبيل المثال، يؤكد كروجمان أن هذا المصطلح ينطبق فقط على الشركات، ولكنه لا ينطبق على البلدان. فالبلدان لا تنافس بعضها البعض بالطريقة التي تتنافس بها الشركات. فأولا، عندما تكون شركة ما أكثر تنافسية من منافسيها، فإنها تميل إلى الكسب على حسابهم. بيد أنه عندما يبلى بلد ما بلاء حسنا في الأسواق الدولية، فإن نجاحه لا يتحقق بالضرورة على حساب البلدان الأخرى. فالتجارة الدولية ليست مباراة صفرية. وعندما لا تكون الشركات قادرة على المنافسة، فإنها تخرج من ميدان الأعمال وتختفي، في حين لا يحدث ذلك بالطبع للبلدان (Krugman 1994).

ورغم هذه التفسيرات المختلفة، هناك توافق متنام في الرأي بشأن أهمية القدرة التنافسية للشركات. والخلاصة هي أن الشركات، وليس الأمم، هي القوى المحركة للنمو. وأن الشركات، وليس الأمم، هي التي تشكل النظام الاقتصادي العالمي. وفي عالم كوني، عالم «بلا حدود»، أصبحت القدرة التنافسية مفتاح البقاء للشركات.

كما ساعدت المناقشات على تحديد قواعد عالمية جديدة للأعمال: ففي السباق الحالي من أجل الكفاءة، لا تستطيع الشركات تحقيق السبق في المنافسة من خلال التسعير وحده. ولكي تنجح الشركات، يتعين عليها أن تبدي التزاما قويا بالتنوع، والمرونة، والتصميم، وإمكانية الاعتماد عليها، وسهولة الوصول إليها، وعملها من خلال الشبكات. وإضافة لذلك، فإن القدرة التنافسية تعتمد بصورة متزايدة على الطريقة التي تقوم بها الشركات بالتوليف بين التكنولوجيا والقدرة الإدارية على التنظيم، ومهارات الموظفين، وتنظيم مشروعات الأعمال، والبرمجيات الجاهزة لخدمة الأسواق والتفاعل مع الزبائن والموردين (OECD 1998). وعلاوة على ذلك، فإن القدرة التنافسية تعتمد على مدى تبني الشركات للمعايير الدولية لحوكمة الشركات.

وأخيرا، يكشف الجدل أيضا أن القدرة التنافسية للشركات قد أصبحت شاغلا قوميا، يتطلب جهودا متضافرة من قبل مختلف القوى الفاعلة في الاقتصاد. وعلى الرغم من أن أوجه القوة الاقتصادية للشركات ونجاحاتها تتحدد في المقام الأول بإدارتها الداخلية، فإن سمات مناخ الأعمال القومية يمكن أن تؤثر بصورة جوهرية، سلبا وإيجابا على حد سواء، على قدرة الشركات على المنافسة. كما أوضح الجدل الدائر الدور الحاسم الذي يتعين أن تلعبه القوى الفاعلة الرئيسية الأخرى في المجتمع (بما في ذلك جمعيات الأعمال، ومراكز الفكر، والجامعات، ووسائل الإعلام) في بناء القدرة التنافسية للشركات.

ولا يزال يتعين العمل على أن تتبوأ القدرة التنافسية المكانة اللائقة بها في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وتبين الدلائل أن الشركات لم تقم بإعادة هيكلة أعمالها بطرق تمكنها من التصدي للتحديات الجديدة. فلا تزال شركات كثيرة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا خاضعة لهيمنة الأفراد، وتفتقر إلى الحوكمة السليمة، وتتنافس على أساس السعر وحده، وتفتقر إلى الموارد الإدارية والتكنولوجية العصرية. وتبين المؤشرات الحديثة للقدرة التنافسية أن مصدرى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لم يحققوا تقدما يذكر ليحتلوا موقعا أفضل في السوق العالمية. (Madani and Page 2000) وباختصار، فإن هذا هو التحدي الشامل الذي يواجه حاليا الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

ويناقد هذا الكتاب القدرة التنافسية للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ويعالج قضايا رئيسة بالنسبة لمستقبل المنطقة، بما في ذلك: ما التحديات الحقيقية التي تواجه عمل الشركات وكفاءتها؟ هل تستطيع شركات منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أن تنافس في الأسواق العالمية؟ ما القيود المؤسسية الرئيسية التي تواجهها؟ ما معايير السلوك الجيد للشركات التي يتعين عليها اتباعها؟ كيف تستطيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة أن تلعب دورا أكثر فاعلية كمحرك للنمو في المنطقة؟ ما الأسباب الكامنة وراء الفجوة الملحوظة بين الأداء الفعلي والممكن لقطاع السياحة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟ كيف يمكن تحقيق إمكانات المنطقة في هذا القطاع؟ وأخيرا، كيف تستطيع الحكومات والشركات وجمعيات الأعمال ووسائل الإعلام ومراكز الفكر والجامعات، المشاركة في بناء القدرة التنافسية للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا؟

يقدم بقية هذا الفصل نظرة عامة على هذا الكتاب، وينتهي بعرض عدد من الاستنتاجات العريضة المستلهمة من الفصول نفسها.

نظرة عامة على الكتاب

يحتوي هذا الكتاب على مجموعة من الأبحاث المثيرة للاهتمام، قدمت كفصول، وتوفر تحليلا شاملا للقدرة التنافسية للشركات من منظورات مختلفة، وكذلك معلومات متبصرة عن منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وينقسم الكتاب إلى أربعة أبواب، يناقش كل منها قضية مختلفة تتعلق بالقدرة التنافسية للشركات. وتتناول هذه الأبواب الأربعة القواعد العالمية للأعمال؛ ومناخ الأعمال الإقليمي؛ وحوكمة الشركات؛ ويتعلق الباب الأخير بقطاعين مهمين في معظم بلدان المنطقة: قطاعي المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والسياحة.

الباب الأول: قواعد عالمية للأعمال

في حين جاءت التغييرات السريعة في المناخ الاقتصادي العالمي بفرص جديدة للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فقد خلقت أيضا مخاطر. والشركات متعددة الجنسيات جاهزة لمواجهة هذه التحديات واغتنام الفرص، لكن الوضع مختلف بالنسبة للشركات الصغيرة في البلدان الأقل تقدما. وفي الباب الأول، يعالج فصلان القضايا التالية: ما أهم التغييرات التي تشكل النظام الاقتصادي العالمي؟ ما تداعياتها بالنسبة لشركات المنطقة؟ كيف تستطيع الشركات مواجهة هذه التغييرات؟ هل تتوافر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة الفرصة للبقاء؟ كيف يمكنها الاستمرار على أفضل حال؟ وأخيرا، كيف تستطيع حكومات المنطقة أن تساعد على ضمان بقاء مشروعاتها الصغيرة والمتوسطة؟

وفي الفصل الثاني يقدم كل من دورساتي مدني وجون بيج نظرة عامة شاملة على التحديات والفرص العالمية المتاحة للشركات في المنطقة، ويناقدان كيف تستطيع الشركات مواجهة هذه التحديات. ويؤكدان على أن تطبيق جولة أورو جواي ونتائج اجتماع سيائل في ١٩٩٩، وكذلك الاتفاقيات الأوروبية المتوسطية وغيرها من الاتفاقيات الإقليمية - مثل اتفاقيتي منطقة التجارة الحرة العربية ومجلس التعاون الخليجي - ستؤثر على فرص النفاذ إلى الأسواق وتنافس الواردات عبر طائفة واسعة من قطاعات الصناعة التحويلية والزراعة والخدمات. لقد وفر تحرير التجارة في ظل منظمة التجارة العالمية الأساس لما يسمى «سيادة القانون» في

التجارة الدولية. ورغم أن اجتماع سيائل فشل في أن يطرح جدول أعمال جديد للمفاوضات، فإن مدني ويبيج يؤكدان أن شركات المنطقة يمكن أن تستفيد عن طريق زيادة التحرير من خلال «جدول الأعمال القائم» والمعنى بالزرع والخدمات.

ومن المتوقع أن تولد منطقة التجارة الحرة الأوروبية المتوسطة منافع اقتصادية طويلة الأجل لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، لكنها ستتضمن أيضا تكاليف انتقالية. وهناك دراسات عديدة قامت بتقدير آثار هذه الاتفاقيات على بلدان المنطقة. وكلها تبين أن اتفاقيات التجارة الحرة بين بلدان المنطقة والإتحاد الأوروبي ستحقق مكاسب تتعلق بالرفاهة لهذه البلدان، وإن كانت بدرجات مختلفة. ويتوقف حجم هذه المكاسب على الجهود التي تبذلها حكومات المنطقة وشركاتها لإعداد نفسها لمواجهة تحرير التجارة. إذ ينبغي أن تعمل الحكومات على تحسين البنية المؤسسية، خاصة البنية الأساسية المتعلقة بالتجارة، وعلى تحسين مناخ الأعمال بصفة عامة. ويتعين على الشركات أن تشرع فورا في إعادة الهيكلة الداخلية، لتفادي الوقوع في فخ الفترات الانتقالية المسموح بها في الاتفاقيات الإقليمية. وستتطلب إعادة الهيكلة الصناعية، إجراء تغييرات في المنتجات والمعايير وخطوط الأعمال.

وفي الفصل الثالث، يبدأ طيب حفصي بمناقشة مفهوم العولمة، ثم يتناول بصورة أكثر تحديدا وضع الشركات الصغيرة في البلدان الأقل تقدما. ويؤكد أن العولمة صيغة جديدة للعبة قديمة. ففي الماضي، لم يكن بمقدور شركات مثل «اكسون» أن تعتبر سوقها إلا سوقا دولية. فالعولمة لا تعني قرارا من شركة ما بالعمل في الخارج - بل إنها رغبة كل الشركات في الدخول في أسواق بعضها البعض. ويعني هذا أنه حتى عندما لا تذهب شركة ما للخارج للقيام بأعمالها، فإنه يتعين عليها أن تتوقع أن يأتي الآخرون، من كل أنحاء العالم، ويتحدونها في أراضيها الخاصة بها.

ويميز حفصي أيضا الفروق بين عولمة كل من الأسواق القومية، والصناعات، والشركات. ويؤكد أن الأسواق تكون عالمية إذا كانت مفتوحة بالقدر الكافي أمام المنافسة الدولية. أما فيما يتعلق بعولمة الصناعات، فإنه يؤكد أنها تتحقق عندما تحاول الشركات ربط أنشطتها عبر البلدان بغية تحقيق ميزة تنافسية، في حين تتعلق عولمة شركة ما بتجزئة سلسلة قيمتها وتوزيعها في شتى أنحاء العالم. ويخلص حفصي إلى أنه لا توجد استراتيجية عالمية. بل توجد استراتيجية تفسر عولمة سوق واحدة أو عدة أسواق، أو عولمة صناعة ما، أو عولمة الشركة. وفي ضوء هذا التمييز، يناقش دور كل من الشركات والحكومات.

ويؤكد حفصي أن فهم القوانين واللوائح في الأسواق المستهدفة أمر ضروري لتحسين الوضع التنافسي للشركات. ومن المؤكد أن العولمة تتيح فرصا أوسع لأكبر الشركات، ومع ذلك فإنها تخلق في الوقت نفسه فرصا عديدة لأصغر الشركات، في حين تترك أقساما من الأسواق دون عناية أو إشباع في كل الصناعات. ومن ثم، يتعين على أصغر الشركات أن تستخدم مرونتها للتجاوب على نحو أفضل مع الأسواق التي تلقى إهمالا أكبر. كما تخلق العولمة تهديدات جديدة لهذه الشركات، مما يقوى الحاجة إلى تصميم استراتيجيات ملائمة. ويؤكد الباحث أن المنافسة الحرة غير موجودة، وأن دور الحكومات لا غنى عنه. فالحكومات تخلق الظروف الميسرة التي تجعل الشركات تحقق أهدافها دون أن توجهها صراحة لأن تفعل ذلك. وتستطيع الحكومات المعاونة عن طريق توفير دراسات عن احتياجات الأسواق والمستهلكين، وجعل المعلومات متاحة، وتسهيل إقامة تحالفات بين صغار المتنافسين. ويخلص حفصي إلى التأكيد على أنه يتعين على الحكومات أن تولى مزيدا من الاهتمام بالشركات الصغيرة.

الباب الثاني: مناخ الأعمال فى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

مع العولمة، أصبح التمييز بين السياسات الدولية والمحلية أقل أهمية. ونتيجة لذلك، يكتسب مناخ الأعمال المحلى السليم أهمية جوهرية. ومن المهم للغاية معرفة أى السياسات المحلية يتعين الأخذ بها بغية مواجهة حقائق التغيير. وتحقيقا لهذه الغاية، يبدأ الباب الثانى ببيان كيف يبدو مناخ الأعمال فى المنطقة بالمقارنة بالمناخ العالمى، ويلقى الضوء على المؤسسات التى تعرقل بدرجة أكبر القدرة التنافسية للشركات فى المنطقة. كما يعرض أفضل الممارسات فيما يتعلق بآليات فض المنازعات، والمعروف أنها من أقسى القيود المؤسسية فى المنطقة.

وفى الفصل الرابع، يقدم أندرو هـ . و . ستون تحليلاً مفصلاً لمناخ الأعمال فى المنطقة. ويبين المؤلف، استناداً إلى نتائج مسح، وإلى مؤشرات دولية عن القدرة التنافسية، أن المنطقة ضعيفة بالمقارنة بالمستويات الدولية، فيما يتعلق بالعوائق التى تواجهها المشروعات. ورغم أن مسوح مناخ الأعمال تلقى الضوء على أوجه تماثل واختلاف كبيرة بين بلدان المنطقة، فإن بعض السمات الإقليمية تبدو واضحة، وأكثرها جلاء هو ضعف العلاقة بين الحكومة والقطاع الخاص، والخوف من عدم استقرار السياسات الاقتصادية، وتكاليف الروتين العالية، ومستويات الضرائب المرتفعة واللوائح الضريبية المرهقة. وأخيراً، يقترح المؤلف جدول أعمال جوهري للسياسة يولى أولوية للإصلاحات التالية:

- تحسين استقرار السياسة
- تعزيز الشفافية والخضوع للمساءلة
- تقليل حجم الدولة
- إلغاء تكاليف المعاملات، خاصة الناشئة عن الإدارة الضريبية والجمركية
- مراجعة إجراءات فض المنازعات غير الكافية

ويتصدى جيفرى ب . نوجنت فى الفصل الخامس بصفة خاصة لعوائق فض المنازعات فى المنطقة وتداعياتها بالنسبة للقدرة التنافسية للشركات. وفى حين يركز الفصل على بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، فإنه يتطرق أيضاً إلى خبرات بعض بلدان أمريكا اللاتينية وشرق أوروبا وشرق آسيا .

ويقدم استناداً إلى هذه الخبرة الدولية، ثلاثة مناهج لإصلاح وتحسين عملية فض المنازعات: الإصلاح القانونى، والإصلاح القضائى، والحوال البديلة للمنازعات. ويتعلق الإصلاحان الأولان بالنظام الرسمى القائم، فى حين تقدم الحلول البديلة للمنازعات نهجاً جديدة للإصلاح. ويخلص نوجنت إلى أنه نظراً لأن لكل منهج مزاياه وعيوبه، فإنه يتعين على كل بلد أن يدرس بحرص منافع كل نهج بالنسبة لظروفه الخاصة قبل اختيار استراتيجية للإصلاح.

الباب الثالث: حوكمة الشركات

تسلم الشركات والبلدان على حد سواء، وبصورة متزايدة، بأهمية حوكمة الشركات لتحقيق تقدم اقتصادى عريض. ومع العولمة، ينبغى للشركات أن تستغل أسواق رأس المال المحلية والدولية لإشباع احتياجاتها المالية. وعلى نحو متزايد، لا يستند الممولون فى قراراتهم على صورة شركة ما فحسب، بل أيضاً على سمعتها وعلى هيكل الحوكمة بها. ويعالج الباب الثالث

من الكتاب بعض القضايا الحاسمة المتعلقة بحوكمة الشركات، مثل: كيف نستطيع تحقيق حوكمة سليمة للشركات؟ ما الشروط المسبقة اللازمة لذلك؟ كيف نستطيع التعلم من أفضل الممارسات الدولية فى حوكمة الشركات؟

وعلى الرغم من حقيقة أن حوكمة الشركات وأدواتها التحليلية لا يزالان ناشئين، فإن مجدى ر. إسكندر ونديره شاملو، يقدمان فى الفصل السادس، إطارا شاملا للتعرف على المحددات الرئيسية للهياكل السليمة لحوكمة الشركات. ووفقا لكل من إسكندر وشاملو، فإن التفاعل بين الحوافز الداخلية والقوى الخارجية هو الذى يحكم سلوك الشركة، وأدائها، وقيمتها. ويمكن اعتبار الحوافز الداخلية (التي تحدد العلاقات بين القوى الفاعلة الأساسية فى الشركة) مجموعة من الترتيبات الداخلية بالنسبة للشركة تحدد العلاقات بين المديرين وحملة الأسهم. ويتمثل دور القوى الخارجية (وبالذات المنافسة السياسية والقانونية والتنظيمية والسوقية) فى تزويد الشركات بالانضباط اللازم للتقليل لأدنى حد من الاختلاف بين العوائد الخاصة والاجتماعية، وحماية مصالح أصحاب المصلحة. ويقترح إسكندر وشاملو جدول أعمال طموح لإصلاح حوكمة الشركات فى البلدان النامية، استنادا إلى توليفة من الإجراءات التنظيمية والخاصة الطوعية.

وفى الفصل السابع، يكمل جون د. سوليفان عمل إسكندر. فهو يشرح أولا كيف تستفيد المجتمعات من وجود نظام قوى لحوكمة الشركات، ثم يلخص مبادئ حوكمة الشركات التى أخذت بها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية، ويعطى أمثلة عن النماذج والممارسات الجيدة لحوكمة الشركات. وتكمن قيمة الفصل الذى كتبه سوليفان فى حقيقة أنه يمشى إلى ما وراء اقتصاديات حوكمة الشركات ليناقد أبعادها السياسية. فحوكمة الشركات ليست شرطا مسبقا للتنمية والنمو الاقتصادى فحسب، بل إن لها أهميتها أيضا بالنسبة للتنمية الديمقراطية، خاصة سيادة القانون. ويقدم سوليفان تفسيراً لبطء عملية إصلاح حوكمة الشركات فى البلدان النامية. ويلاحظ أنه على الرغم من أن حوكمة الشركات تتوقف فى نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص، فإن القطاع الخاص فى البلدان ذات الأسواق المحمية والقطاع الحكومى الكبير تنزع إلى تأجيل الإصلاحات حتى تتم الخصخصة والإصلاحات العامة الأخرى. وينتهى سوليفان بأن يبين بطريقة محددة دور مراكز بحوث السياسة، وجمعيات الأعمال الوطنية، ومنظمات المجتمع المدنى التى تعمل معا لتصميم نظم حوكمة الشركات بما فيه خير تحقيق لمصالح البلد.

الباب الرابع: تطبيقات قطاعية

تتوافر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وللسياحة، قدرة كبيرة على تحقيق النمو فى بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا - لكن نموها كان متواضعا. ويبحث الباب الرابع من هذا الكتاب كيف يمكن أن ترتفع المشروعات الصغيرة والمتوسطة والسياحة إلى مستوى قدرتهما. وعلى امتداد الفصول ٨ و ٩ و ١٠، يناقش سانجاي لال؛ وأنطوان منصور؛ ومحمود أ. الجمل، ونهال المغربل، وهولوسى اينانوجلو كيف تستطيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة أن تلعب دورا أكثر ديناميكية فى تعزيز النمو الاقتصادى وتحسين الرفاهة فى المنطقة. وفى الفصل الثامن، يبين لال أن معظم المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى البلدان الصناعية والنامية تواجه ثلاث مجموعات من المشكلات. المجموعة الأولى لصيقة بكونها

صغيرة، والثانية انعكاس للتشوهات فى الأسواق والمؤسسات، والثالثة تنجم عن تدخلات السياسة. واستنادا لخبرة البلدان الصناعية والبلدان الحديثة فى مجال التصنيع فى توفير نظم الدعم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، يخلص لال إلى أنه فى حين أن مناخ الأعمال المساعد وآليات الدعم الخاصة شرطان ضروريان للنهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، فإنهما ليسا بكافيين. فالأمر يقتضى أيضا سياسات سبابة، بما فى ذلك تلك التى تجعل المشروعات الصغيرة والمتوسطة واعية بالتحديات التى تواجهها. وبالمثل، فإنه من المهم مساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على التأهل لمواجهة التحديات، بفهم أوجه قوتها وضعفها، وبتوفير المدخلات التى تحتاجها للارتقاء بنفسها. كذلك تبين التجربة أن أفضل طريقة لمعاونة المشروعات الصغيرة والمتوسطة هى جمع الدعم فى حزمة جذابة، بدلا من تقديم الدعم على أجزاء.

وبعد أن يقدم منصور عرضا عاما للأهمية النسبية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة فى المنطقة وسمااتها ومشكلاتها الأساسية، يركز فى الفصل التاسع، على تقييم النظم القائمة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتى يحكم عليها بأنها غير فعالة. ومن ثم، فإنه يقدم مجموعة من التوصيات لتعزيز الدور الذى تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى زيادة النمو الاقتصادى، باتباع نهج العناقيد وتكوين الشبكات. وحسبما يرى المؤلف، فإن منافع العناقيد تنبع من الوفورات الخارجية، فى حين يحسن تكوين الشبكات القدرة التنافسية للشركات ويعدها للعولمة من خلال فتح أسواق جديدة لمنتجات جديدة. كما يركز منصور على أهمية التخصص وبرامج دعم قطاعات بعينها. وأخيرا، يؤكد أن برامج دعم الأعمال يجب أن يحركها الطلب، وأن تستجيب لحاجات حقيقية، حتى تكون أكثر فاعلية.

وفى الفصل العاشر، يعالج الجمل والمغربل واينانوجلو قضية التمويل، ويقدمون رؤى متبصرة جديدة. ويؤكدون أنه يجب عدم معاملة المشروعات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها مجموعة واحدة متجانسة. والأحرى أننا فى حاجة للتمييز بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى مجالات الإنتاج التقليدية، والمشروعات الصغيرة والمتوسطة فى بيئة الأسواق الناشئة، والمشروعات الصغيرة والمتوسطة فى الصناعات الرائدة (مرتفعة التكنولوجيا). ورغم أن المجموعات الثلاث من المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتقاسم بعض السمات المشتركة، فإن هناك اختلافات أساسية فيما بينها، مما يجعل بعض مصادر التمويل البديلة ملائمة لبعض المشروعات وغير ملائمة لمشروعات أخرى. ويؤكد الجمل والمغربل واينانوجلو بأن أفضل أداة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة التقليدية هى إقراض المجموعة من خلال البنوك التقليدية والمنظمات غير الحكومية. ويعتقدون أنه بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التى تبحث عن مكانة فى السوق فإن التمويل عن طريق التأجير - والشراء بالتأجير - يمكن أن يكون مصدرا ناجحا جدا للتمويل. إن أسلوب التمويل الأمثل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الرائدة هو تمويل رأس المال المخاطر. إن التصنيف السابق لأنواع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأساليب التمويل المناسبة يعكس الرسالة الأساسية التى يبعث بها الجمل والمغربل واينانوجلو. ويؤكد المؤلفون أن دور الحكومات فى تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ينبغى أن يكون أقل مباشرة مما يبدو عليه فى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ويعنى هذا ضمنا أن الحكومات ينبغى أن تركز بدرجة أكبر على خلق مناخ مساعد لمؤسسات التمويل الخاصة لتتولى زمام القيادة.

وبغية استغلال إنتاجية الشركات العاملة فى نشاط السياحة فى المنطقة، تبدأ سحر تهامى فى الفصل ١١ بتليل عدم التوافق بين الإمكانيات والإيرادات الفعلية لقطاع السياحة فى المنطقة (والوضع التنافسى المتواضع للمنطقة فى السوق العالمية للسياحة)، وأوجه قوته وضعفه. وإذا تسلّم سحر تهامى بأن زيادة القدرة التنافسية للسياحة تتطلب حشداً من الإصلاحات قصيرة وطويلة الأجل، فإنها تختار مجالين أساسيين للإصلاح لمزيد من المناقشة: التسويق وتنمية الموارد البشرية. والسبب وراء هذا الاختيار مزدوج: أولاً، أن هذين المجالين يحتاجان إلى جهود مستمرة لى ينجح الإصلاح، فى ضوء سوق السياحة الدولية التى تتزايد فيها المنافسة؛ ثانياً، أن المبادرات فى هذين المجالين من المرجح أن تثمر نتائج قصيرة إلى متوسطة الأجل. وتنتهى المؤلفه بإلقاء الضوء على بعض مجالات الإصلاح بما فى ذلك المعلومات؛ وبحوث ومسوح التسويق؛ وحملات الترويج، والمعارض، والتدريب، وبرامج الارتقاء بالمهارات.

خاتمة

يمكن استخلاص ثلاث نتائج عريضة من هذا الكتاب. أولاً، ليس هناك خيار أمام الشركات فى منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا سوى الانضمام إلى سباق القدرة التنافسية، وأى بديل آخر سيكون مكلفاً للغاية. وتتوافر لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا الموارد والوسائل اللازمة للانضمام لهذا السباق، ولتعب دوراً أكثر فاعلية على المسرح العالمى. ويتوقف ما إذا كان المستقبل سيكون «طيباً» أو «سيئاً» على مقدار القوة فى تعزيز القدرة التنافسية للشركات. ثانياً، إن مواجهة هذا التحدى مسؤولة مشتركة من جانب الشركات والحكومات والقوى الفاعلة الأخرى، مثل جمعيات الأعمال ومراكز الفكر والجامعات ووسائل الإعلام.

دور الشركات

ينبغى للشركات أن تحسن قدرتها على التعامل مع التغير المستمر، وأن تبني أصولاً للمستقبل. ويقتضى الأمر أن تعمل الشركات على بناء ميزة تنافسية، بدلا من الاعتماد على المزايا الموروثة أو النسبية. وينبغى أن تستند فى قدرتها التنافسية على النوعية، والمرونة، والتصميم، وإمكان التعويل عليها، وقدرتها على تكوين الشبكات. إن الإبداع، والتخصص، والتنوع أمور أساسية لى تظفر الشركات بمراكز تنافسية فى السوق العالمية. كما يتطلب التعامل مع القواعد العالمية الجديدة، الاستثمار فى الإنتاجية المحسنة، وإضافة مزيد من المصداقية على المنتجات باستخدام مناهج إصدار الشهادات المقبولة دولياً، والبحث عن خطوط منتجات جديدة (خاصة فى مجالات الخدمات والمنتجات الزراعية)، ومحاولة تنوع الأسواق باختراق أسواق جديدة، مثل تلك الموجودة فى شرق آسيا وأمريكا اللاتينية.

إن زيادة الاستثمارات فى أنواع جديدة من الأصول أمر حاسم بالنسبة للمرونة والقدرة التنافسية طويلة الأجل. وربما كان أهم تغيير فى استراتيجيات الشركات لتحسين القدرة التنافسية هو تركيزها على الاستثمار فى الأصول غير الملموسة (البحوث والتطوير، والتكنولوجيا، والمهارات الإدارية والتنظيمية ومهارات العاملين، وتنظيم الأعمال، وتنمية الأسواق؛ والبرمجيات). إذ تزود الأصول غير الملموسة الشركات بالقدرة والمرونة اللازمة للبقاء والازدهار. وبالإضافة لذلك، يتعين على الشركات أن تنتقل من مشروعات الأعمال العائلية أو ذات المالك الوحيد إلى هياكل للحوكمة أكثر اتساماً بالطابع الرسمى، مما يضمن التوازن

بين مصالحي حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة مثل العاملين والعملاء والموردين والمجتمعات المحلية. وسيفضي هذا النوع من هيكل الحوكمة إلى أداء أفضل وأكثر استدامة.

دور الحكومات

ينبغي للشركات أن تحسن قدرتها التنافسية. بيد أنه يتعين على الحكومات أن توجه جهودها في هذا الصدد. ولما كان معظم البلدان النامية يعاني فشل السوق، فإن إجراءات العلاج الحكومية يمكن أن تحسن توزيع الموارد، وأن تكون مردودة التكاليف، وأن تفيد النمو الكلي طويل الأجل. إن الشركات في حاجة لقواعد واضحة، ومناخ اقتصادي كلى مستقر، ومؤسسات كفء، وفرص للحصول على الواردات، وإلى القضاء على الروتين. كما يتطلب الأمر أن توفر الحكومات إطارا أفضل لحسن حوكمة الشركات، وقدرا أكبر من المنافسة، وأسواق مصرفية وأسواق رأس مال أقوى، وقواعد أفضل لحماية الأقلية من حملة الأسهم. ويتعين إيلاء اهتمام أكبر للاعتماد الاقتصادي المتبادل في تصميم السياسة وتنفيذها.

وبالإضافة لذلك، فإن العولمة تتطلب المزيد من الحكومات. ولا يتعين أن تقيد السياسات العولمة بلا مسوغ وذلك بمحاولة حماية الشركات والأسواق المحلية من المنافسة، أو بتطبيق آلية حمائية. إن التحدي الذي يواجه الحكومات في أوسع معانيه يتمثل في الأخذ بالسياسات التي تتحقق بها منافع العولمة بصورة كاملة ويتقاسمها المجتمع كله على نطاق واسع. وأخيرا، ينبغي أن تصبح المشاركة بين القطاعين العام والخاص حقيقة، إذا أرادت المنطقة اكتساب القدرة التنافسية في سوق عالمية متغيرة وديناميكية.

دور القوى الفاعلة الأخرى

تعتبر القوى الفاعلة المختلفة (بما في ذلك جمعيات الأعمال، ومراكز الفكر والجامعات ووسائل الإعلام) الشريك الثالث في التنمية، إلى جانب قطاع الأعمال والحكومة. فبدون مشاركتهم الفعالة، سيكون الطريق إلى الأسواق العالمية صعبا. وفي هذا الصدد، يتعين على جمعيات الأعمال أن تحاول جاهدة تعميق المشاركات بين القطاعين العام والخاص. فهي تستطيع نقل وتحليل وتفسير تداعيات السياسة العامة إلى أعضائها؛ وزيادة وعي أعضائها بالتحديات التنافسية العالمية؛ والمساعدة في تنمية السياسات التعاونية لمساعدة الشركات على مساندة الحقائق الجديدة. وينبغي لمراكز الفكر والجامعات أن توجه اهتماماتها البحثية لمساعدة الشركات والحكومات على تحسين الإنتاجية. وينبغي أن تضطلع وسائل الإعلام بحملات توعية عامة مكثفة حتى تصبح القدرة التنافسية للشركات شاغلا قوميا حقيقيا؛ كما ينبغي أن تعمل وسائل الإعلام للترويج لمفاهيم المشاركة والشمول. وكل القوى الفاعلة مدعوة للقيام بدور نشيط في بناء صورة ممتازة للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

وأخيرا، فإنه من الأهمية الحاسمة تذكر أن نوافذ الفرص الحالية واعدة لأقصى حد. ولكن من المهم بالمثل تذكر أن النوافذ تعلق. وبهذه الاستنتاجات الثلاثة، يقدم هذا الكتاب بعض الرؤى المتبصرة، لكن الرؤى المتبصرة مجرد بداية. والخطوة التالية هي العمل.

بيبليوغرافيا

- Krugman, Paul. 1994. "Competitiveness: A Dangerous Obsession." *Foreign Affairs* 73(42, March/April).
- Lall, Sanjaya. 1999. *Promoting Industrial Competitiveness in Developing Countries: Lessons from Asia*. Commonwealth Economic Paper No. 39. Oxford: Queen Elizabeth House.
- Madani, Dorsati, and John Page. 2000. "Global Rules for Business: Challenges to Firm Competitiveness and Opportunities for Success." *Working Paper Series* 43, The Egyptian Center for Economic Studies, Cairo, October.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 1998. "Industrial Performance and Competitiveness in an Era of Globalization and Technological Change." Directorate for Science, Technology and Industry, Industry Committee, Paris, June.
- Reinert, E. 1995. "Competitiveness and Its Predecessors—A 500 Year Cross-National Perspective." *Structural Change and Economics Dynamics* 6: 23–42.
- Tyson, Laura D'Andrea. 1993. "Who's Bashing Whom: Trade Conflict in High-Technology Industries." Institute for International Economics, Washington, D.C.