

## المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية: تجربة اليونيدو

د. سرور هوبوم\*

تعرض هذه الورقة تجربة منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) في دعم نمو وتطوير المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية وبلدان التحول الاقتصادي. وهي تقوم بذلك في ظل التكامل المتسارع بين الأنظمة الإنتاجية والتجارية الدولية فيما أصبح يُعرفُ عموماً باسم العولمة، وهي الظاهرة التي توفر العديد من الفرص في نفس الوقت الذي تضع فيه الكثير من التحديات، وربما حتى المخاطر، أمام تلك البلدان. وتقديراً منها للتأثيرات الممتزجة التي يمكن أن تحدثها التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية العالمية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلدان المعنية، وضعت اليونيدو مجموعة من الآليات والأدوات لمساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تلك البلدان على التصدي للتحديات التي تفرضها تلك التغيرات وعلى الاستفادة الكاملة من الفرص التي توفرها.

وحيث أن الورقة تركز على المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، فهي تبدأ بإلقاء نظرة عامة موجزة على دور الصناعة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ثم تستعرض إسهام تلك المشروعات في التنمية الصناعية. إثر ذلك، تُقيّم الورقة انعكاسات عملية العولمة على التنمية الصناعية وتنظر في طبيعة الخطوات المطلوب اتخاذها لضمان استفادة البلدان النامية وبلدان التحول الاقتصادي من تلك العملية. وعقب هذا النقاش المفاهيمي، تنتقل الورقة تحديداً إلى عرض بعض برامج التعاون الفني التي وضعتها اليونيدو للنهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة مع الاستشهاد، متى أمكن، بأمثلة من الدول الأعضاء في منظمة المؤتمر الإسلامي.

### 1. دعم المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة للاستفادة من فرص العولمة والتصدي لتحدياتها

#### 1-1. الصناعة كقوة دافعة للتنمية الاقتصادية

لقد كانت عملية التصنيع على مر التاريخ دافعا هاما للنمو الاقتصادي وللتطوير. وهي تظل على نفس الدرجة من الأهمية بالنسبة للبلدان النامية وبلدان التحول الاقتصادي حتى يومنا هذا. فهي

\* خبير في التنمية الصناعية، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)، فيينا.

الوسيلة الأساسية التي تتمكن من خلالها تلك البلدان من زيادة إنتاجية عوامل الإنتاج لديها، الأمر الذي يشكل بدوره الأساس لزيادة طويلة الأجل ومستدامة في مستوى المعيشة وانخفاض مقابل في مستوى الفقر. كما تتمتع التنمية الصناعية بأهمية خاصة نظرا لما تقدمه من دعم إلى باقي القطاعات الاقتصادية من خلال زيادة الإنتاجية الزراعية وتجهيز السلع الزراعية مثلا. كما أنها تشكل الأساس الذي يركز عليه قيام الكثير من الشركات المتخصصة في تقديم الخدمات عالية التقنية لدعم نشاطات الصناعات التحويلية.

إن الدور التاريخي الذي تلعبه الصناعة في دعم التنمية الاقتصادية أمر معروف لدى الجميع. فقيام الثورة الصناعية في إنجلترا في النصف الثاني من القرن الثامن عشر وانتشارها في باقي بلدان أوروبا وأمريكا الشمالية مهّد الطريق أمام التنمية الاقتصادية في تلك المناطق. وليس من باب الصدفة أن يُستخدَم مصطلحا "البلدان الصناعية" و"البلدان المتقدمة" كترادفين تقريبا. وحتى في وقتنا الحاضر، فإن التنمية الصناعية هي الدافع وراء ظهور بلدان "متقدمة" جديدة على غرار "مور" شرق آسيا.

وعلى الرغم من أن نمو إسهام قطاع الخدمات في الاقتصادات الوطنية للبلدان المتقدمة يؤدي إلى ظهور آراء حول "مجتمع ما بعد الصناعة" وحول ابتعاد تلك الاقتصادات عن الصناعة، إلا أنها، أي الآراء، مضللة للأسباب التالية:

- إن الإنتاج الصناعي في البلدان المتقدمة ليس في تراجع. بل أن إنتاج الصناعات التحويلية استمر في تحقيق نمو حقيقي منتظم بالأرقام المطلقة على مدى التسعينات في كافة بلدان مجموعة السبعة. ولا يعني التفوق النسبي لنمو قطاع الخدمات على قطاع الصناعات التحويلية، وبالتالي استحوازه تدريجيا على حصة أكبر في الناتج المحلي الإجمالي، أن تلك البلدان تبتعد عن التصنيع.
- على الرغم من أن قطاع الخدمات ينمو بوتيرة أسرع من قطاع الصناعات التحويلية، إلا أن هذا النمو يرتبط في معظم الحالات بنمو مقابل في النشاط التصنيعي وفي الإنتاج، إن لم يكن يعتمد عليه. ويعتمد نمو الخدمات ذات الصلة بالتجارة على نمو مصاحب في تجارة السلع مثلا. كما أنه من المستحيل أن تشهد خدمات الاتصالات و"الاقتصاد الجديد" نموا دون وجود تدفق مستمر من المعدات والأنظمة الجديدة.

- من ناحية أخرى، كثيرا ما يعكس النمو المتسارع في قطاع الخدمات نشاطات التعاقد مع أطراف خارجية في مجالات مثل التصميم والبحث والتطوير، وهي أمور كانت المؤسسات التصنيعية تتولى تنفيذها بنفسها بما يجعلها تُعدُّ نشاطات "صناعية" وليست "خدمية".

ولا تزال التنمية الصناعية تمثل اليوم المصدر الرئيسي لزيادة الاستخدام والدخل وتحقيق التقدم التكنولوجي وتوسيع نطاق التنمية الاقتصادية في البلدان النامية. وفي الواقع، فإن جزءا كبيرا من التباطؤ الذي يشهده نمو الصناعات التحويلية في البلدان المتقدمة يعود إلى تحول نشاطات تلك الصناعات نحو البلدان النامية من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر في ظل استمرار عولمة الصناعة. وبالتالي، فإن الصناعة تظل القوة الدافعة لعجلة التنمية الاقتصادية.

## 2-1. إسهام المشروعات الصغيرة والمتوسطة

من المتعارف عليه أن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية بوجه عام وفي التنمية الصناعية على وجه الخصوص. فهي تمثل العمود الفقري بالنسبة للقطاع الخاص، وتُشكِّلُ ما يزيد على نسبة 90 في المائة من مجموع المشروعات في العالم، وتسهم بنسبة ما بين 50 و60 في المائة من الاستخدام. وتسهم المشروعات العاملة منها في قطاع الصناعات التحويلية بنسبة ما بين 40 و80 في المائة من الاستخدام في هذا القطاع. وفي البلدان الأقل نمواً، وهي بؤرة اهتمام اليونيدو، تزداد أهمية دور تلك المشروعات على اعتبار أنها تمثل الآفاق الواقعية الوحيدة لنمو الاستخدام والقيمة المضافة. وينطبق الوضع نفسه على بلدان التحول الاقتصادي حيث بدأت المؤسسات الحكومية الكبيرة عديمة الكفاءة تفسح المجال لتحل محلها مشروعات خاصة أصغر حجماً وأكثر كفاءة.

وتعود أهمية إسهام المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العملية التنموية للأسباب التالية:

- تعتمد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على العمالة المكثفة وتميل إلى توزيع الدخل بصورة أكثر عدالة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. فهي تلعب دورا هاما في خلق فرص الاستخدام بما يخفف من حدة الفقر إذ أنها كثيرا ما توفر فرص عمل مقابل أجور معقولة للعمال من الأسر الفقيرة والنساء اللاتي يفتقرن إلى المصادر البديلة للدخل.
- تسهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في رفع كفاءة تخصيص الموارد في البلدان النامية. فهي تميل إلى تبني الأساليب الإنتاجية كثيفة العمالة بما يعكس وضع تلك البلدان من حيث وفرة

قوة العمل وندرة رأس المال. وكلما تَوَسَّعَ نشاطُ تلك المشروعات في الأسواق "غير الرسمية"، أصبحت أسعار عوامل الإنتاج والمنتجات التي تتعامل بها تعكس بصورة أفضل تكاليف الفرص البديلة مقارنة بالأسعار التي تتعامل بها المشروعات الكبيرة.

• تدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بناء القدرات الإنتاجية الشاملة. فهي تساعد على استيعاب الموارد الإنتاجية على كافة مستويات الاقتصاد وتسهم في إرساء أنظمة اقتصادية تتميز بالديناميكية والمرونة تترايط فيها الشركات الصغيرة والكبيرة. وهي تنتشر على نطاق جغرافي أوسع من المشروعات الكبيرة، وتدعم تطور ونمو روح المبادرة ومهاراتها وتساعد على تقليص الفروق الاقتصادية بين المناطق الحضرية والريفية.

### 3-1. انعكاسات العولمة والتحرر الاقتصادي وظهور تكنولوجيات جديدة

شهدت عملية التصنيع خلال العقود الأخيرة الكثير من التغيرات. فبينما ظلت التنمية الصناعية هي الأداة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلدان النامية، شهد الإطار الذي تلعب من خلاله هذا الدور تغيرا كبيرا من خلال عمليتي العولمة والتحرر الاقتصادي، وظهور التكنولوجيات الجديدة. وقد أدت تلك التطورات إلى إزالة الحماية الطبيعية والقانونية التي كانت تتمتع بها القطاعات الصناعية في البلدان النامية في السابق متمثلة في البعد الجغرافي والسياسات الاقتصادية الحمائية، وجعلتها عرضة لمنافسة خارجية أكثر شراسة سواء من حيث نوعية المنتج أو سعره في سوق دولية على درجة متزايدة من التكامل.

#### الجدول رقم 1

الاستثمار الثابت الخاص كنسبة من إجمالي الاستثمارات الثابتة

(متوسطات مرجحة، %)

متوسط الفترة 96-1990	متوسط الفترة 89-1980	متوسط الفترة 79-1970	الإقليم
74.8	70.4	73.2	شرق آسيا
61.1	50.5	55.8	جنوب آسيا
62.8	51.6	53.1	أوروبا والشرق الأوسط وأمريكا الشمالية
76.2	68.6	63.9	أمريكا اللاتينية والكاريبي
68.5	57.6	50.8	إفريقيا جنوب الصحراء
71.2	63.1	61.8	كافة الأقاليم النامية

المصدر: Glen, Jack D., and Sumlinski, Mariusz، اتجاهات في الاستثمار الخاص في البلدان النامية - إحصائيات الفترة 1970-96، مؤسسة التمويل الدولية، ورقة المناقشة رقم 34. أُعيد حساب الأرقام.

وقد أدت عمليتا العولمة والتحرر الاقتصادي كذلك إلى حدوث تحول كبير في الاهتمام من القطاع العام إلى القطاع الخاص حيث تحل قوى السوق محل الدولة في لعب دور الدافع الرئيسي لعجلة النمو الصناعي. ويتبين مدى هذا التحول من البيانات المذكورة في الجدول رقم 1 حيث شهدت حصة الاستثمار الثابت الخاص في إجمالي الاستثمارات زيادة كبيرة ما بين السبعينات والتسعينات في كافة البلدان النامية تقريبا. ولا تُستثنى من ذلك سوى منطقة شرق آسيا حيث كان الاستثمار الخاص يلعب بالفعل دورا كبيرا في السبعينات مقارنة بباقي المناطق.

الجدول رقم 2  
الاستثمار كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي  
(متوسطات مرجحة، %)

متوسط الفترة 96-1990	متوسط الفترة 89-1980	متوسط الفترة 79-1970	الإقليم
34.9 26.1 8.8	27.7 19.5 8.1	24.7 18.0 6.6	شرق آسيا: إجمالي الاستثمارات الاستثمار الخاص الاستثمار العام
21.6 13.2 8.4	19.8 10.0 9.7	16.5 9.1 7.5	جنوب آسيا: إجمالي الاستثمارات الاستثمار الخاص الاستثمار العام
23.4 14.7 8.7	22.1 11.4 10.7	22.8 12.1 10.7	أوروبا والشرق الأوسط وشمال إفريقيا: إجمالي الاستثمارات الاستثمار الخاص الاستثمار العام
19.3 14.7 4.6	20.7 14.2 6.5	20.5 13.1 7.4	أمريكا اللاتينية والكاريبي: إجمالي الاستثمارات الاستثمار الخاص الاستثمار العام
16.8 11.5 5.3	22.9 13.2 9.8	26.8 13.8 12.9	إفريقيا جنوب الصحراء: إجمالي الاستثمارات الاستثمار الخاص الاستثمار العام
23.2 16.6 6.7	22.2 14.0 8.2	20.7 12.8 7.9	كافة البلدان النامية: إجمالي الاستثمارات الاستثمار الخاص الاستثمار العام

المصدر: Glen, Jack D., and Sumlinski, Mariusz, اتجاهات في الاستثمار الخاص في البلدان النامية - إحصائيات الفترة 1970-96، مؤسسة التمويل الدولية، ورقة المناقشة رقم 34.

ونتيجة لتعاظم دور القطاع الخاص في تمويل النمو الصناعي، تعرضت البلدان النامية كذلك إلى منافسة عالمية شرسة على التمويل الاستثماري وهو أمر يربح فيه البعض بينما يخسر البعض الآخر. وكما يشير الجدول رقم 2، لا يعكس تزايد حصة الاستثمار الخاص في إجمالي الاستثمارات بالضرورة زيادةً مقابلة في إسهام الاستثمار الخاص في الطلب الكلي. وتشير البيانات المتوفرة إلى أن هذا الوضع ينطبق بصورة خاصة على بلدان إفريقيا جنوب الصحراء حيث تُعزى الأهمية النسبية المتزايدة للقطاع الخاص أساساً إلى الانخفاض الحاد في استثمارات القطاع العام وليس إلى نمو استثمارات القطاع الخاص نفسه. وفي الواقع، يشير الجدول المذكور إلى أن متوسط إسهام الاستثمار الخاص في الناتج المحلي الإجمالي في إفريقيا قد تراجع بصورة هامشية خلال الأعوام الخمسة والعشرين الماضية من حوالي 14% في السبعينات إلى أكثر بقليل من 13% في الثمانينات وأقل من 12% في النصف الأول من التسعينات.

وتزداد صورة الأداء المتميز لمختلف الأقاليم في استقطاب الاستثمار الخاص وضوحاً من خلال البيانات التي يعرضها الجدول رقم 3 حول الاتجاهات الجغرافية لتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر. فالبيانات المذكورة، والتي تم تجميعها و/أو تقديرها من قبل مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد)، تشير إلى أن حصة الاستثمار الأجنبي المباشر الواردة إلى الأقاليم النامية تعد منخفضة نسبياً وكثيرة التقلب. وقد كانت تلك التدفقات دائماً أقل بكثير من نصف إجمالي التدفقات العالمية لذلك الاستثمار خلال منتصف التسعينات، وتراجعت إلى أقل من نسبة 30% في عام 1998 نتيجة للأزمات المالية التي حلت بأجزاء من آسيا وشرق أوروبا في ذلك العام.

من ناحية أخرى، تتميز تلك التدفقات كذلك باختلافها وعدم تكافؤها فيما بين البلدان. فعلى سبيل المثال، كانت نسبة حوالي 85% من إجمالي الاستثمارات الواردة إلى شمال إفريقيا في عام 1998، وقيمتها 2.6 مليار دولار، موجهة إلى ثلاثة بلدان فقط هي مصر، وتونس، والجزائر بينما تدفق أكثر من نصف الإجمالي الموجه إلى الجزء الباقي من إفريقيا، ومقداره 5.3 مليار دولار، إلى خمسة بلدان فقط هي نيجيريا، وزيمبابوي، وأنغولا، وجنوب إفريقيا، والغابون. ويزداد هذا الاختلال وضوحاً في بعض المناطق الأخرى حيث تلقت البرازيل، والسعودية، والصين أكثر من نصف إجمالي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الموجهة إلى أمريكا الجنوبية، وغرب آسيا، وجنوب وشرق وجنوب شرق آسيا، على التوالي. وفيما يخص وسط آسيا، تلقت أذربيجان وكازخستان مجتمعتان نسبة حوالي 75% من إجمالي التدفقات إلى تلك المنطقة ومقدارها 3 مليارات دولار.

## الجدول رقم 3

التوزيع الإقليمي للتدفقات العالمية للاستثمار الأجنبي المباشر، 1994-98 (%)

1998	1997	1996	1995	1994	الإقليمي
100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	العالم
71.5	58.8	58.8	63.4	57.7	البلدان المتقدمة
36.9	29.1	32.1	37.0	33.3	غرب أوروبا
32.6	26.0	23.9	20.7	21.0	أمريكا الشمالية
2.7	4.0	3.5	4.3	2.3	وسط وشرق أوروبا
25.8	37.2	37.7	32.3	39.9	البلدان النامية
1.2	1.6	1.6	1.3	2.1	إفريقيا
0.4	0.7	0.5	0.4	0.9	أمريكا الشمالية
0.8	1.0	1.1	0.9	1.2	بلدان إفريقية أخرى
13.2	20.6	22.9	20.7	25.2	آسيا
0.7	1.0	0.2	0.1-	0.6	غرب آسيا
0.5	0.7	0.6	0.4	0.4	وسط آسيا
12.0	18.9	22.1	20.4	24.2	جنوب وشرق وجنوب شرق آسيا
11.1	14.7	12.9	10.0	12.4	أمريكا اللاتينية والكاريبي

المصدر: مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، تقرير الاستثمار العالمي 1999، الجدول الملحق B1.

ومن وجهة نظر منظمة المؤتمر الإسلامي، تجدر الإشارة إلى أن إجمالي حجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى كافة البلدان الأعضاء في المنظمة بلغ أقل بقليل من 16.4 مليار دولار في عام 1998، أي نسبة 2.5% فقط من إجمالي التدفقات العالمية أو أقل بقليل من نسبة 10% من التدفقات الموجهة إلى كافة البلدان النامية. ولم يبلغ حجم التدفقات الموجهة إلى أي بلد عضو في المنظمة حتى نسبة 1% من الإجمالي العالمي.

وبالطبع تجدر الإشارة إلى أن تلك البيانات المجمعة تحمل في طياتها فروقا كبيرة بين البلدان فيما يتعلق بمتغيرات مثل نسبة تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر إلى إجمالي تكوين رأس المال الثابت، ونسبة رصيد الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الناتج المحلي الإجمالي، وكذلك فيما يتعلق بالتأثيرات التنموية لتلك التدفقات على كل بلد. وعند التمعن في تلك المتغيرات الفرعية بصورة خاصة، يتضح أن أداء بعض البلدان الصغيرة، بما فيها بعض البلدان الأعضاء في منظمة المؤتمر الإسلامي مثل تشاد، والغابون، وغامبيا، وموزمبيق، وتوغو، وغويانا، وأذربيجان، كان جيدا نسبيا بالمقارنة بحجمها، وأنها سجلت معدلات جديرة بالتقدير من حيث نسب الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الناتج المحلي الإجمالي تراوحت بين 21% و66%. كما أحرزت عدة بلدان كبيرة، بما فيها بعض البلدان الأعضاء في المنظمة مثل مصر، والسعودية، واندونيسيا وماليزيا، نجاحا كبيرا في استقطاب ذلك النوع من الاستثمار.

#### 1-4. الدور المتغير للقطاع الخاص في دعم التنمية الاقتصادية

تجدر الإشارة إلى أنه من منظور شامل، كان تأثير القطاع الخاص في النهوض بالتنمية الاقتصادية على المستوى العالمي غير ضعيف على الرغم من اتساع نطاق العولمة والتحرر الاقتصادي. فبينما أبلت بعض البلدان والمناطق النامية بلاء حسنا نسبيا في استقطاب الموارد الضرورية للارتقاء بالقدرة التنافسية لاقتصاداتها وتحقيق تكاملها مع الاقتصاد العالمي، لا تزال بعض البلدان الأخرى تواجه تحديات خطيرة في تحقيق تلك الأهداف بما أدى إلى تهميشها.

وقد شهدت السنوات الأخيرة إنتاج كم كبير من الأدبيات لشرح ظاهرة التوزيع غير المتكافئ للاستثمارات والنمو الصناعي، وهو موضوع كان على رأس المواضيع التي تمحور حولها محفل دولي حول التنمية الصناعية المستدامة قامت بتنظيمه اليونيدو في ديسمبر 1999<sup>1</sup>. وكانت النتيجة الرئيسية التي خلص إليها الملتقى أن تركز الأسواق للعمل بمفردها قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق انتشار متكافئ للتصنيع بسبب ظاهرة الميل إلى التجمع المتأصلة في الصناعة. وللتغلب على هذا الوضع، يتعين اتخاذ مجموعة من الإجراءات المحددة لخلق الظروف المواتية من أجل استقطاب الاستثمارات الخاصة إلى البلدان النامية على أن تتركز تلك الإجراءات أساسا في مستوى السياسات العامة والمستوى المؤسسي بحيث يتيسر تبنيها من قبل مؤسسات القطاع العام.

وجممل القول، يمكن الانتهاء إلى أن تحول الاهتمام من القطاع العام إلى القطاع الخاص لم يكن الدواء المتوقع لكافة العلل المرتبطة بالتنمية الاقتصادية العالمية. بل على العكس، أصبح من الواضح أن دور الحكومة لم يتضاءل وإنما تحول من ممارسة الملكية المباشرة والسيطرة على وسائل الإنتاج الصناعي وتوزيعه إلى تهيئة البيئة المواتية المطلوبة لتشجيع تطور المبادرات الخاصة. وفي هذا السياق، يتعين بصورة خاصة النهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تلعب دورا على درجة كبيرة من الأهمية في العملية التنموية للأسباب المذكورة أعلاه. وحتى تتمكن تلك المشروعات من توظيف كامل طاقتها الإنتاجية ومن الصمود في بيئة أعمال دولية تتسم بالمنافسة المتزايدة بسبب العولمة، توجد حاجة متعاضمة لرسم الاستراتيجيات والسياسات والبرامج القومية والمحلية المساعدة، وهو المجال الذي يتسنى فيه للمنظمات الدولية، على غرار اليونيدو، مد يد المساعدة.

ومن الاعتبارات التي يتعين بصورة خاصة أخذها في الحسبان عند تهيئة البيئة المواتية ضرورة تجنب الخطر الذي يطلق عليه بعض المحللين اسم النمو "المفقر" أو الذهاب إلى أقصى الحدود عندما يتم

<sup>1</sup> قامت اليونيدو بنشر الورقات المقدمة إلى هذا المحفل ضمن المجلد المعنون: الصناعة من أجل النمو في الألفية، مايو 2000.

تعزيز المركز التنافسي من خلال خفض الأجور، وتجاهل معايير العمل والمعايير البيئية، وتجنّب فرض الضرائب. وتوجد بعض الدلائل التي تشير إلى حدوث ذلك بالفعل في بعض البلدان التي تبدو، من الناحية الظاهرية، منتفحة من العولمة لما أدت إليه من زيادة في المنتجات المصنعة الواردة منها. أما الحقيقة فهي أن الزيادة في النشاط التصديري فاقت بكثير الزيادة في قيمة الدخل المتحصل عليه منه إذ تراجع معدل التبادل التجاري للصادرات المصنعة من البلدان النامية مقارنة بمثيله لدى البلدان المتقدمة.

وكي يتم تحقيق النمو المستدام على صعيد كل من الصادرات والدخل، من المهم أن يقوم المنتجون في البلدان النامية بتحديث منتجاتهم من جهة والعمليات المستخدمة في تصنيع تلك المنتجات من جهة أخرى باعتبارهما أمرا أساسيا في الحصول على مردود أعلى والسبيل الوحيد الذي يمكن من خلاله للمنتجين في البلدان النامية خوض المنافسة في الأسواق العالمية بكفاءة والدخول في شراكات مع شركات دولية للحصول على التمويل والتكنولوجيا. وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن وجود قطاع خاص محلي قوي يلعب دورا أهم بكثير من توفر الحوافز المالية قصيرة الأجل كمُحدّدٍ لاستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر.

إن هذا هو المجال الذي يلعب فيه إرساء إطار مناسب للسياسات العامة وخلق و/أو تعزيز القدرات المؤسسية المطلوبة دورا حيويا. ولا مفر من أن يضطلع القطاع العام بدور بارز، وإن كان ذلك بالاشتراك مع اللاعبين الخواص ذوي العلاقة، في صياغة تلك السياسات وإرساء ذلك الهيكل المؤسسي. وكما جاء في الوثيقة التي عرضتها البونيدو على المؤتمر الرابع عشر لوزراء الصناعة الأفارقة، "تشير الكثير من الدلائل إلى أن قيام القطاع العام بالاستثمار بصورة ملائمة في ميادين مثل البنية الأساسية والتدريب ورفع المهارات والتسيير سيؤدي إلى حفز استثمارات القطاع الخاص وتدافعها للدخول<sup>2</sup>.

يمكن للبونيدو، من خلال تقديم مجموعة كبيرة من خدمات التعاون الفني استنادا إلى تجاربها وخبراتها الواسعة في هذا المجال، أن تلعب دورا داعما وفعالا كطرف ثالث في هذه العملية. وإدراكا منها مدى الحاجة إلى هذا الدعم وإلى ما تتوفر له من فرص النجاح، تُصمّم البونيدو الجزء الأكبر من خدماتها في مجال التعاون بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بحيث تساهم في تطوير وتنمية تلك المشروعات. وسيركز الجزء المتبقي من هذه الورقة على تقديم عرض مفصل لتلك

<sup>2</sup> البونيدو، الصناعة الإفريقية 2000: تحدي التعلم، ورقة أعدت تُقدّم إلى المؤتمر الرابع عشر لوزراء الصناعة الأفارقة الذي عقد في العاصمة السنغالية دكار من 18 إلى 23 أكتوبر 1999.

الخدمات مدعوم، متى أمكن، بنماذج محددة من المشاريع المنفذة في البلدان الأعضاء بمنظمة المؤتمر الإسلامي.

## 2. تجربة اليونيدو

### 2-1. المبادئ الإرشادية لليونيدو

إن اليونيدو وكالة متخصصة من وكالات الأمم المتحدة تُعنى بجهود رفع مستوى المعيشة في البلدان النامية وبلدان التحول الاقتصادي من خلال التنمية الصناعية. وإدراكاً منها للدور الريادي الذي يلعبه القطاع الخاص في الأعمال، فهي تُعْتَبَرُ من بين المبادئ الرئيسية لعملها النهوض بالقطاع الخاص وتطويره. وتهدف اليونيدو إلى المساعدة في إرساء أساس صلب من أجل تحقيق تقدم اقتصادي واجتماعي مستدام وطويل الأجل في شركائها من البلدان بما يمكنها من تجاوز الحواجز التي تعوق مسيرتها التنموية وتحقيق رخائها الاقتصادي.

وتسعى اليونيدو إلى تحقيق تلك الأهداف من خلال ما يلي:

- العمل كمنتدى لإجراء المداولات على المستوى العالمي حول التنمية الصناعية وكعامل مساعد لتبادل ونشر المعلومات الصناعية ومبادئ الممارسة السليمة والقواعد والمعايير.
- تقديم خدمات متكاملة في مجال التعاون الفني تركز على المساعدة على بناء القدرات الوطنية وخصوصاً على مستوى السياسات العامة والمستوى المؤسسي وفق طلبات واحتياجات البلدان ذات العلاقة.

وتمشيا مع الأولويات التي تضعها منظمة الأمم المتحدة، فإن عمل اليونيدو يتناول ثلاثة أبعاد هي:

- الاقتصاد القادر على المنافسة،
- البيئة السليمة،
- الاستخدام المنتج.

إن هذا التصنيف المبسط يعكس روح الخدمات التي تقدمها اليونيدو والتي تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمشروعات وللبلدان التي تعمل فيها تلك المشروعات (الاقتصاد)، ومعالجة المشاكل البيئية في التصنيع والحيلولة دون وقوعها (البيئة)، وحفز الجهود المبذولة لخلق فرص العمل المنتج (الاستخدام). ولتحقيق تلك الأهداف، وضعت اليونيدو برنامجا يضم خدمات متخصصة في الفئات الثلاث مكونا من 16 نموذجا يتم اختيار المزيج المناسب من بينها لتلبية احتياجات تنمية محددة. وفيما يلي عرض مختصر لتلك الخدمات المتخصصة.

### الإطار رقم 1

#### نماذج الخدمات التي يقدمها اليونيدو

الاقتصاد القادر على المنافسة	
النموذج رقم 1:	السياسة الصناعية: الصياغة والتنفيذ
النموذج رقم 2:	شبكات الإحصائيات والمعلومات
النموذج رقم 3:	القياس والمعايرة والتصديق والاعتماد
النموذج رقم 4:	التحسين المستمر وإدارة الجودة
النموذج رقم 5:	النهوض بالاستثمارات والتكنولوجيا
البيئة السليمة	
النموذج رقم 6:	السياسة البيئية: الإطار
النموذج رقم 7:	اتفاقية المناخ وبروتوكول كيوتو
النموذج رقم 8:	فاعلية الطاقة
النموذج رقم 9:	تطوير الطاقة الريفية
النموذج رقم 10:	الإنتاج الأكثر نظافة
النموذج رقم 11:	مكافحة التلوث وإدارة المخلفات
النموذج رقم 12:	بروتوكول مونتريال
الاستخدام المنتج	
النموذج رقم 13:	إطار السياسات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة

رقم	تطوير دور المرأة في تنظيم المشاريع	النموذج
		14:
رقم	خدمات تطوير الأعمال الصناعية	النموذج
		15:
رقم	النهوض بالصناعات الزراعية والمهارات الفنية ذات العلاقة	النموذج
		16:

إن الكلمة المفتاحية في الخدمات المقدمة من قبل اليونيدو هي *التكامل* الذي تضمن المنظمة من خلاله أن يكون الدعم المقدم للبلدان ذات العلاقة متكاملًا ومتناسقًا وأن يؤدي إلى تعاون الأطراف المستفيدة المباشرة والنهائية سواء منها المشروعات أو مؤسسات الدعم العامة والخاصة أو الوزارات أو الأجهزة العامة الأخرى.

وتولي اليونيدو اهتمامًا خاصًا إلى دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة نظرًا لما لها من دور مهم من طاقة غير مستغلة في الكثير من البلدان النامية، وخصوصًا البلدان الأقل نموًا وبلدان التحول الاقتصادي. ومن الواضح والمعروف أنه لا يوجد تعريف رسمي أو متفق عليه للمشروعات الصغيرة والمتوسطة إذ أنه يختلف من بلد إلى آخر وحتى ضمن البلد الواحد بحسب حجم المشروعات والأهداف المرجوة من القواعد التنظيمية والتشجيعية المختلفة. ومن الناحية الوظيفية، تُعرّف اليونيدو المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أنها المشروعات التي يحول مدى صغر حجمها دون تحقيق تقسيم مثالي للعمل وبالتالي تَحْصُصُ داخليًا في عملياتها التجارية. وفي مساعيها لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تُركِّزُ اليونيدو على مستوى السياسات والمستوى المؤسسي للتدخل أي دعم القدرات الوطنية على خلق بيئة مواتية على أساس الطلب من أجل إقامة وتطوير مشروعات تنافسية.

## 2-2. خدمات دعم السياسات العامة

يعتمد نجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة والبرامج الموضوعية لدعمها اعتمادًا أساسيًا على تلاؤم البيئة التي تعمل فيها من حيث السياسات العامة والقواعد القانونية والتنظيمية. فالكثير من العقبات التي تواجه تلك المشروعات ترتبط بالبيئة العامة التي تتواجد فيها. وفي كثير من الأحيان يكون للسياسات التي لا تستهدف تلك المشاريع بصورة مباشرة أثرها بحيث تصبح تلك المشاريع في موقف ضعيف وتجد صعوبة في الحصول على الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية المطلوبة للارتقاء

بمستوى نوعيتها وإنتاجيتها. لذلك، فإن اليونيدو تولي أهمية خاصة لتقديم المشورة على صعيد السياسات العامة بهدف تحقيق التكافؤ بين مختلف اللاعبين من خلال إرساء وتطوير إطار قانوني وتنظيمي وإقامة بنية أساسية مؤسسية داعمة يمكن فيها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة أن تعمل وتزدهر.

وفي هذا السياق، تدعم اليونيدو صياغة الاستراتيجيات وخطط العمل الوطنية الرامية إلى النهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في عدد من البلدان. وتُعدُّ المراجعة الشاملة للسياسات المتعلقة بالقطاع الخاص عموماً وتقييم درجة دعمها للصناعة الخاصة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة على وجه التحديد الخطوة الأولى باتجاه وضع إطار متناسق للسياسات الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وتعقب ذلك توصياتٌ حول السياسات الرامية إلى النهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وهي تتضمن ما يلي:

- تبني سياسة متناسقة بشأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة ترتبط بأهداف اقتصادية واجتماعية أوسع نطاقاً،
- تنسيق ورصد إجراءات السياسات العامة وبرامج الدعم،
- إشراك القطاعين العام والخاص في رسم وتنفيذ السياسات العامة من خلال زيادة الحوار بين المؤسسات الخاصة والأجهزة العامة بشأن السياسات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة،
- دعوة المؤسسات التجارية التمثيلية المؤهلة إلى المشاركة بصورة فعالة في الحوار حول السياسات العامة،
- وضع سياسات دعم محددة للنهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة لمساعدتها على الحصول على الموارد الأساسية التي تحتاجها مثل التمويل والمعلومات ولحفز تحقيق توزيع أكثر توازناً من الناحية الجغرافية لنشاطات الأعمال.

إن الخدمات المذكورة شديدة التنوع. وعلى المستوى الأعم، فهي تشمل وضع إطار شامل ومتناسق للسياسات الصناعية بهدف خلق بيئة مواتية لنمو المشروعات الخاصة المحلية وخصوصاً منها المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وفي هذا السياق، تُؤلَّى عنايةً فائقةً للأخذ في الاعتبار الأهداف الاقتصادية الشاملة للبلد المعني بما في ذلك تخفيف الفقر وخلق فرص العمل. ولعل خير مثال على ذلك التوجه الذي تبنته المنظمة في الإطار رقم 2 بالنسبة لتشاد.

من ناحية أخرى، بمقدور اليونيدو تقديم خدمات على صعيد تشخيص القيود التي تكتنف السياسات القائمة بما يعوق عمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وكذلك سبل التغلب عليها. وقد تتضمن تلك القيود شروطا غاية في التعقيد من حيث إعداد التصاريح أو العمليات التنظيمية بما يزيد من تكلفة المعاملات ويشط روح المبادرة الخاصة. ويعرض الإطار رقم 3 نموذجا لخدمات المشورة محددة الأهداف المقدمة لبيين حيث أسفرت خدمات التعاون الفني المقدمة من قبل اليونيدو بدرجة كبيرة عن تبسيط القواعد المنظمة لإقامة المشروعات الصناعية.

## الإطار رقم 2

### تشاد: المشورة المقدمة حول السياسة الصناعية

واجهت تشاد في منتصف التسعينات تحديات شديدة أمام مسيرتها التنموية. فقد خرجت لتوها من صراعات داخلية وخارجية استمرت على مدى ثلاثة عقود وأسفرت عن انهيار مؤسساتها وبنيتها التحتية وتبديد مواردها البشرية وتقييد تقدمها الاقتصادي. ومما زاد الطين بلة التكاليف الباهظة للنقل وللمعاملات الأخرى النابعة من كونها بلدا غير ساحلي.

ركز البرنامج الحكومي للانتعاش الاقتصادي في أول الأمر على استعادة بيئة الأعمال في البلاد من خلال إعادة إرساء الأسس القانونية للمجتمع التشادي بدءا بالحكمة العليا وانتهاء بمحكمة الأعمال وأجهزتها التنفيذية. وبموازاة ذلك، أطلقت الحكومة أول برنامج للتعديل الهيكلي في عام 1995 أتبعته بإصلاحات أخرى في الخدمة المدنية وإرساء إطار للسياسات العامة وللمؤسسات بصورة تدريجية بما يساعد على توسيع نطاق مشاركة القطاع الخاص في الشؤون الاقتصادية.

وقد لقيت الجهود التي بذلتها السلطات التشادية على صعيد تطوير السياسة الصناعية دعما فعالا من اليونيدو التي قدّمت لها المساعدة الفنية لتحديد السياسات والتشريعات والمؤسسات المطلوبة من أجل التشغيل الناجع للصناعة وللقطاع الخاص. ومن بين أشكال تلك المساعدة تطوير الإطار القانوني والنظام الضريبي وإرساء نظام للتوسط المالي لقطاع المشروعات ووضع مدونة تجارية وميثاق استثماري. ولتعزيز القدرة التنافسية للمنشآت التشادية، أقيمت مؤسسات للنهوض بالمعايير وإدارة الجودة. كما تم استعراض وتبسيط الإجراءات الإدارية المنظمة للأعمال الخاصة لتقليل التكلفة واختصار الوقت المطلوبين لتسجيل المنشآت وإعداد التصاريح والتقييد بالسياسات الحكومية.

كان لزاما على بعض تلك الإصلاحات أن تتماشى مع الاتفاقيات الإقليمية التي قامت تشاد بتوقيعها مثل اتفاقية منظمة قانون الأعمال في إفريقيا والاتفاقية الإقليمية للاستثمارات في مجموعة دول وسط إفريقيا. وقد كانت تشاد سباقة للاستفادة من خدمات محكمة العدل الإقليمية الجديدة التي تأسست في أبيجان في عام 1999 للنظر في المنازعات التجارية التي تنشأ ضمن إطار منظمة قانون الأعمال المذكورة.

### الإطار رقم 3

بينين: توحيد الجهات المنظمة لإقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

كانت الإجراءات الخاصة بإقامة مشروع تجاري في بينين طويلة ومعقدة. وطلب من البونيدو المساعدة على تبسيط تلك الإجراءات من خلال تأسيس جهة موحدة لهذا الغرض تحت اسم مركز الإجراءات.

وبالفعل، تأسس المركز واتخذ من غرفة الصناعة والتجارة في كوتونو مقرا له بينما افتتح مكتبان فرعيان حتى الآن في الأقاليم.

ومنذ تأسيسه في أغسطس 1997، استقبل المكتب المركزي 38000 زائر، وخلال الفترة من عام 1997 إلى عام 1999، تم رسميا تأسيس 2075 منشأة معظمها من المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وتم اختصار الوقت اللازم لتأسيس المشروع التجاري الصغير رسميا من 6-8 أسابيع إلى خمسة أيام في المتوسط.

وكما جرت العادة، تتضمن مشاريع البونيدو الهادفة إلى تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة قضايا السياسات العامة كجزء مكمل لها. فعلى سبيل المثال، يُشكّل هذا الجانب جزءا هاما من مشروع جارٍ في قيرغيزستان يضم كذلك بعدا أساسيا يتمثل في بناء القدرات المؤسسية في عدد من المجالات المتعلقة بخدمات تطوير الأعمال (انظر الإطار رقم 4).

### الإطار رقم 4

قيرغيزستان: مشروع لدعم تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يهدف مشروع البونيدو لدعم تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والذي انطلق في عام

1997 وتم تمديده إلى نهاية عام 2001، أساسا إلى ما يلي:

1. الإسهام في خلق بيئة مواتية على مستوى السياسات وعلى المستوى التنظيمي للنهوض بروح المبادرة الخاصة وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قيرغيزستان،
2. تعزيز القدرات الوطنية لتقديم خدمات الدعم إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال إدماج نشاطات الدعم القائمة ضمن شبكة وطنية لمراكز تطوير الأعمال الصغيرة.

وقد جرت خلال تنفيذ المشروع محاولة للتركيز على ثلاث أفكار رئيسية هي:

- تبادل المعلومات الأساسية على المستويين الكلي والجزئي حول دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة،
- تبنّي توجه لا مركزي إزاء المساعدة الفنية المقدمة،
- تبنّي توجه متكامل إزاء المساعدة الفنية المقدمة.

أ) تبادل المعلومات الأساسية على المستويين الكلي والجزئي: تَصَمَّنَ المشروعُ القيام بعدد من النشاطات الهامة على المستوى الكلي من خلال العمل سويا مع مختلف المؤسسات الحكومية لخلق بيئة مساعدة من أجل المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وفي الوقت نفسه، تم تأسيس شبكة وطنية من مراكز تنمية المشروعات الصغيرة لتقديم المشورة بصورة مباشرة إلى منظمي المشاريع حول سبل إقامة وتطوير مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة على المستوى الجزئي. وبذلك، يصبح من الممكن نقل المعلومات المتحصل عليها من المصدر الأساسي إلى الحكومة واستخدامها في صياغة القوانين الجديدة. ومن ناحية أخرى، يصبح في إمكان أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة التعرف دائما بصورة مباشرة على نوايا الحكومة فيما يتعلق ببيئة الأعمال ذات العلاقة.

ب) ساعد المشروع على تعزيز القدرات التشاورية والتدريبية لفائدة قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تبنّي توجه لا مركزي. فقد أدى تأسيس شبكة مراكز تطوير الأعمال الصغيرة إلى تحول المساعدة الفنية والدعم المالي من العاصمة باتجاه المناطق النائية من البلاد.

ج) تم تبنّي توجه متكامل فيما يتعلق بإقامة شبكة مراكز تطوير الأعمال الصغيرة، وهو توجه

يفترض أن كل مركز من تلك المراكز يصبح أحد المكونات الرئيسية لوحدة أكبر حجماً هي المركز المتكامل للأعمال الذي يمكنه أن يقدم، ضمن جهة واحدة، مجموعة شاملة من الخدمات لمنظمي المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما في ذلك الاستشارة والتدريب والإعلام والتمويل. وقد صاحب إنشاء المراكز المتكاملة تأسيس صندوق لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الحكومة وغرفة التجارة والصناعة في قبرغيزستان. وبذلك، فإن المراكز المتكاملة تتألف من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- مركز تطوير الأعمال الصغيرة، وهو يُعنى بالخدمات الاستشارية والتدريبية فيما يتعلق بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة. يقدم استشاريو المركز إلى منظمي المشاريع معلومات حول الطرق والموارد الممكنة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ويساعدون في وضع الخطط بما يتماشى مع حد التسهيلات الائتمانية لكل مشروع،
  - الصندوق الحكومي لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهو يُعنى بتمويل المشروعات من خلال تقديم الائتمانات وخدمات الائتمان الإيجاري من حد التسهيلات الائتماني المحلي،
  - غرفة التجارة، وهي تقدم المشورة القانونية والمعلومات التجارية (بما فيها المعلومات المتعلقة بالأسواق الأجنبية) إلى منظمي المشاريع، وتصدر شهادات المنشأ، وتمثل عموماً مصالح مجتمع الأعمال المحلي.
- وقد تأسست المراكز المتكاملة للأعمال في ست مناطق رئيسية في قبرغيزستان. ومن المخطط له أن يصبح في مقدور منظم المشروع في المستقبل، في إطار هذه الخطوة التجميعية، استيفاء كافة المستندات اللازمة لبدء مشروعه الخاص.
- ومنذ بداية عام 1998، تلقى مركز تطوير الأعمال الصغيرة أكثر من 2700 عميل، وساعد في إعداد حوالي 700 خطة تجارية.
- اشترك أكثر من 3200 منظم مشروع في 125 نشاطاً تدريجياً سواء تلك التي نظمها المشروع بمفرده أو تلك التي قدم مدخلاتها الرئيسية.
  - شارك الفريق القائم على المشروع في إعداد مشاريع مقترحات بالنسبة لكافة المبادرات

القانونية الرئيسية للحكومة بهدف تحسين البيئة القانونية والاقتصادية/التجارية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. بما في ذلك مقترح حول تبسيط نظام الضرائب والتراخيص لتلك المشروعات والبرامج الحكومية لدعم هذا القطاع.

- في عام 1999، تأسس نادي الأعمال الصغيرة ضمن المشروع وهو عبارة عن منتدى غير رسمي للمناقشة وتبادل المعلومات بين مجتمع المشروعات الصغيرة والمتوسطة والحكومة. وقد تم تقديم تلك المبادرة مؤخرًا إلى اليونيدو كنموذج لأفضل الممارسات.
- تم إصدار دليل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تحت عنوان "أسس الأعمال في قيرغيزستان" وهو أول كتاب من نوعه في قيرغيزستان يُعنى بإقامة وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

كما تتعاون اليونيدو مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خلال منتداهما المعروف باسم منتدى برنامج تنظيم وتطوير المشروعات. ويهدف البرنامج إلى تيسير تبادل الخبرات والمعرفة حول أفضل الممارسات فيما بين صانعي السياسات والقائمين على تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في وسط وشرق أوروبا والبلدان المستقلة حديثًا. ويتم ذلك من خلال إجراء حوار حول السياسات العامة سواء بين تلك الأطراف أو بينها وبين بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ولتحقيق تلك الغاية، يتم استخدام مجموعة من الأدوات بما فيها عقد منتدى سنوي تدعمه مجموعات عمل تحضيرية، وإطلاق موقع خاص على شبكة الإنترنت، وإصدار دليل يحتوي على معلومات حول البلدان الأعضاء في البرنامج والمؤسسات المشاركة.

## 2-3. دعم القدرات المؤسسية في القطاع العام

إن من المتطلبات الأساسية لسد الفجوة الموجودة بين صياغة السياسات السليمة وتنفيذها هو وجود مؤسسات عامة تتميز بالقوة والكفاءة لدعم القطاع الخاص كجهات مساندة ومنظمة. وبما أن هذا الدور الجديد يختلف إلى درجة كبيرة عن دورها التقليدي المتمثل في تقديم الخدمات المباشرة أو التمويل للأعمال، لذلك توجد حاجة في الكثير من الأحيان لتحديث تلك المؤسسات أو إعادة تعريف وظائفها على ضوء الدور المتغير للدولة وتأثيرات العولمة. وينبغي أن يصاحب ذلك إعادة تدريب الموظفين، واستخدام أدوات حديثة، واتهاج ممارسات تشغيلية جديدة.

وفي هذا السياق، توجد حاجة لاستكمال المشاركة المتزايدة للقطاع الخاص في صياغة السياسات المشار إليها أعلاه بتعاون مماثل في مجال تنفيذ السياسات. ومن العناصر الجديدة في هذا المجال الحاجة إلى إعادة هيكلة الترتيبات الحكومية فيما يتعلق بتطوير القطاع الخاص. وينطوي هذا الموضوع على أهمية خاصة بالنسبة للأجهزة الحكومية المعنية بالنهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة على اعتبار أنها لا تتمتع سوى بثقل محدود ضمن الجهاز الحكومي. فعلى سبيل المثال، لا تتمتع الوكالات المعنية بالنهوض بتلك المشروعات سوى بنفوذ محدود لدى وزارة المالية على الرغم من أن الكثير من التشريعات الحكومية وبعض السياسات ذات العلاقة بتلك المشروعات تتم صياغتها ضمن وزارة المالية. لذلك، يجب عمل الترتيبات التنظيمية ضمن الحكومة لضمان انتشار الوعي بالقضايا والتوصيات للنهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة ليس فقط على نطاق الوكالات المعنية بذلك ولكن أيضا على نطاق وزارتي المالية والعمل وسائر الأجهزة الحكومية المعنية بالقطاع الخاص.

ويعرض الإطار رقم 5 مثالا على توجهات البونيدو في مجال تعزيز الأجهزة الحكومية لدعم تطوير القطاع الخاص في السودان.

### الإطار رقم 5 دعم وزارة الصناعة في السودان

تواجه وزارة الصناعة في السودان العديد من المشاكل التي تواجهها وزارات الصناعة الأخرى في البلدان النامية. فعلى الرغم من أن لديها كوادر على درجة عالية من التعليم، إلا أن تلك الكوادر تنقصها الخبرة المتخصصة في بعض القضايا الاقتصادية والقضايا المتعلقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وقد وضعت البونيدو، بالاشتراك مع الكوادر الموجودة بالوزارة، برنامجا للمساعدة الفنية لتطوير القطاع الخاص من خلال دعم عملية النهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة برمتها في البلاد. وبموجب البرنامج، يتم تدريب كوادر الوزارة والاستعانة بخبراء أجانب لإعداد دراسات حول القضايا التي تفتقر تلك الكوادر إلى الخبرة بخصوصها. ويجري تحسين الترتيبات الحكومية المتعلقة بقضايا القطاع الخاص من خلال تشكيل مجموعة بين الوزارات لتناول تلك القضايا ونشر المعلومات المتعلقة بتطوير هذا القطاع الهام. ويتم إشراك القطاع الخاص في جميع مراحل العملية وخصوصا في تقديم المزيد من المدخلات في القضايا القانونية وقضايا السياسات العامة من خلال

المشاركة في مختلف ورش العمل والمؤتمرات وسائر الأنشطة التشاركية العامة والخاصة. وستسفر تلك الأنشطة عن إعداد أول استراتيجية تضم خطة البلاد في مجال تنظيم وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ومن ناحية أخرى، يتم تحقيق قدر أكبر من الوعي والشفافية ونشر المعلومات على نطاق أوسع من خلال إعداد تقرير سنوي حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتنظيم مؤتمر سنوي يجمع كافة اللاعبين الرئيسيين، سواء على المستوى العام أو الخاص، في عملية تطوير القطاع الخاص.

أما النتائج المرجوة، فتتمثل في تحسين سياسات الوزارة والنهوض بنشاطات تعزيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودعم، وهو الأهم، العملية المؤسسية برمتها لتطوير القطاع الخاص على المدى الطويل.

في عصر العولمة الذي نعيش فيه، توجد حاجة ماسة لتحديث المؤسسات العامة التي تقدم الدعم الفني والتكنولوجي للقطاع الخاص وخصوصاً في مجالات إدارة الجودة، والمعايرة، والقياس. وقد أصبح الالتزام بالمعايير القياسية الدولية وإرضاء الشركاء التجاريين فيما يتعلق بجودة وسلامة المنتجات المصدرّة عاملاً رئيسياً في تحديد القدرة التنافسية التصديرية للبلدان. إلا أن الكثير من البلدان النامية يفتقر إلى القدرات الأساسية في هذا المجال. وتوجد حاجة ملحة لإنشاء المؤسسات الملائمة وتحديث الأجهزة القائمة من خلال توفير المعدات الحديثة وتدريب الكوادر، ولوضع وتنفيذ البرامج الرامية إلى إقامة وتطوير أجهزة التصديق. وقد يسفر غياب تلك الخدمات عن نتائج وخيمة بالنسبة للأعمال وخصوصاً منها تلك الموجهة نحو الأسواق التصديرية كما يتضح من تجربة أوغندا المعروضة في الإطار رقم 6.

تواجه الأعمال في البلدان النامية تحدياً مزدوجاً يتمثل في تحقيق تنمية صناعية مستدامة بيئياً من جهة، ومنافسة الشركات الدولية من جهة أخرى. لذلك، فهي بحاجة إلى إيجاد سبل للتوفيق بين أسلوب الإنتاج الأنظف من أجل تحقيق ذلك الهدف على اعتبار أن تلك الأعمال قد اعتادت على التركيز على تقليل النفايات الصناعية أثناء عملية الإنتاج وليس على تنظيفها بعد تكوّنها. وبهذا، فإن التركيز ليس على مكافحة التلوث أو التحكم في النفايات، وإنما على تحسين إدارة العملية الإنتاجية بحيث تستهلك قدراً أقل من الطاقة والمدخلات المادية وتستخدم قدراً أكبر من المدخلات غير الملوثة للبيئة. بما يسفر عن قدر أقل من النفايات. ويمكن في الكثير من الحالات إدخال أساليب إنتاجية أكثر نظافة بما يقلل بدرجة كبيرة من التلوث الصناعي في نفس الوقت الذي يزيد فيه من

إنتاجية الشركة ومن ربحيتها. وبينما توجد بعض الحالات التي قد تتطلب اقتصادياتها الإنتاجية وتُبررُ إحداث تغييرات كبرى في عملية الإنتاج أو الاستعانة بمعدات باهظة الثمن، توجد حالات أخرى يمكن فيها إحداث تحسينات كبيرة من خلال إجراء تغييرات غير مكلفة في أسلوب إدارة الشركة وتشغيلها.

## الإطار رقم 6

### أوغندا: دور المعايير والاختبارات في تطوير القطاع الخاص

على الرغم من أن أوغندا تتخذ خطوات هامة لاستعادة النمو الاقتصادي وحفز القطاع الخاص حتى يصبح المحرك لهذا النمو، إلا أن الشركات الأوغندية تواجه العديد من المشاكل على صعيد المنافسة وخصوصا في الأسواق التصديرية. ولعل أحد أهم العقبات التي تعترض القطاع الخاص عدم ملاءمة جودة منتجات الشركات الأوغندية، وهو أمر يرتبط بصورة مباشرة بسوء خدمات التوحيد القياسي، وضمان الجودة، ونظام القياس، والقدرات الاختبارية في أوغندا. ويتمثل ذلك في المكتب الوطني الأوغندي للمعايير الذي لم يكن بمقدوره حتى وقت قريب سوى وضع المعايير وإجراء اختبارات الالتزام على نطاق محدود جدا، ولم تكن تتوفر له سوى الإمكانيات الأساسية للقياس، وكان يفتقر إلى برنامج لضمان الجودة والتصديق. وقد كان من الصعوبة بمكان تحسين جودة المنتجات واستيفاء المعايير التصديرية الدولية دون تقديم تلك الخدمات الأساسية للقطاع الخاص. ولعل خير شاهد على ذلك منع الصادرات السمكية الأوغندية مؤخرا على يد الاتحاد الأوروبي خوفا من داء الكوليرا مما يشير بوضوح إلى التأثيرات الخطيرة التي يمكن أن يحدثها غياب برامج ضمان الجودة وعدم وجود مختبر للتحليل الكيميائي والميكروبيولوجي على القدرة التنافسية.

وإدراكا منها لذلك، بدأت الحكومة الأوغندية برنامجا لوضع أساس هذه البنية التحتية باستخدام المساعدة الفنية المقدمة من اليونيدو. وبموجب البرنامج المذكور، تتم تقوية المكتب الوطني للمعايير من خلال تعزيزه بمرافق ومعدات جديدة وتدريب كوادره تدريبا متخصصا بحيث يصبح قادرا على تقديم خدمات متكاملة في تلك المجالات. ومن الأمور التي ستمتدع بأهمية خاصة وضع معايير إضافية من خلال زيادة عدد اللجان الفنية لتشمل مجالات مثل القياس، والتكنولوجيا الكهربائية، والمنسوجات، والجلود، والبلاستيك والمستحضرات الصيدلانية، والهندسة الميكانيكية، والتعدين،

ومكافحة التلوث، والبيئة. وتتم زيادة العدد الحالي للمعايير الأوغندية من 34 معيارا إلى 340 معيارا. كما تقام المعامل في مجالات القياس القانوني والصناعي، والاختبارات البيولوجية المجهرية والكيميائية والصيدلية والميكانيكية والكهربائية، والاختبارات في مجالات المنسوجات والجلود والبلاستيك.

ومن شأن هذا التحديث للمكتب الوطني أن يجعل منه جهة قادرة على تقديم الخدمات التي تحتاجها المشروعات الأوغندية من أجل رفع مستوى جودة المنتجات الأوغندية وضمان تماشيها مع المعايير الدولية المطلوبة للتصدير. وسيعود ذلك بالفائدة أيضا على المستهلك الأوغندي الذي سيحصل على منتجات على درجة أعلى من الجودة والسلامة والصحة.

وفي عام 1994، أطلقت اليونيدو، بالاشتراك مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة، برنامجا لإرساء شبكة من المراكز الوطنية للإنتاج الأكثر نظافة. ويهدف هذا البرنامج إلى بناء القدرات الوطنية في مجال الإنتاج الأكثر نظافة وتقديم خدمات الدعم إلى المشروعات الصناعية، وخصوصا منها المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يمكنها من زيادة قدرتها التنافسية في نفس الوقت الذي يتم فيه تقليص التلوث الصناعي. ومن بين ما تتضمنه تلك الخدمات التقييم داخل المنشأة والتدريب ونشر المعلومات وتقديم المشورة في أمور السياسات العامة. ويوجد في العالم حاليا 16 مركزا عاملا للإنتاج الأكثر نظافة يتزايد عددها بصورة مستمرة. وقد شهدت الفترة الأخيرة تطورا هاما يتمثل في اعتماد برنامج للتعاون الفني بين اليونيدو وباكستان على مدى الأعوام الثلاثة إلى الخمسة القادمة يتم بموجبه تأسيس عدد من المراكز القطاعية المتخصصة للإنتاج الأكثر نظافة في الصناعات الجلدية والنسجية والغذائية. ويعرض الإطار رقم 7 نظرة عامة عن نشاطات وإنجازات تلك المراكز فيما يتعلق بتونس.

### الإطار رقم 7

#### الإنتاج الأكثر نظافة في تونس

تأسس المركز التونسي للإنتاج الأكثر نظافة في عام 1993 بمساعدة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. وبدءا من عام 1996، شرعت اليونيدو وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة في تقديم المساعدة للمركز. وكما هو الحال بالنسبة لباقي المراكز الوطنية العاملة ضمن نطاق شبكة اليونيدو وبرنامج البيئة، يجري المركز التونسي دراسات تقييمية داخل المنشأة ويقدم الخدمات التدريبية والمشورة وينشر المعلومات بهدف تعزيز النظافة المستدامة للبيئة والقدرة التنافسية الاقتصادية للمنشآت الصناعية وخصوصا منها المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ومن بين الأمثلة على فاعلية الإجراءات التي يدعمها المركز على صعيد الإنتاج الأكثر نظافة جهوده لتشجيع إعادة استخدام الكروم في دبع الجلود مع الإشارة بصورة خاصة إلى الشركة الحديثة لدباغة الجلود في صفاقس وهي شركة تدبغ حوالي 600000 قطعة من جلود الغنم سنويا، وتدبغ جلود الماعز بصورة دورية، وتستخدم 45 عاملا دائما و30 عاملا موسميا.

عندما أُجري تقييم الإنتاج الأكثر نظافة، كانت توجد عدة مشاكل تتعلق بالتلوث في المنشأة، منها توليد الكبريتيد، والإخراج المفرط للكروم، والحجم المفرط للدوافق، وعدم الفاعلية في تثبيت الكروم، والاستخدام غير الناجع للأصبغ الكيماوية. كما أن محطة المعالجة التحضيرية للماء الفائض لم تكن تعمل بصورة ملائمة مما جعل المعدل المفرغ منها يفوق المعدلات المطلوبة. وحددت العملية التقييمية أربعة حلول لتحسين الوضع البيئي والاقتصادي بصورة كبيرة كما يلي:

- فصل الماء الفائض من التكليل والغسل عن سائر أشكال الماء الحمضي الفائض لإزالة الناتج من الكبريتيد. ويتم ذلك من خلال بناء بالوعة أو حوض تجميع يعترض الماء الفائض القادم من عمليتي التكليل والغسل، وتتم أكسدة الكبريتيد.
- رفع درجة حرارة حمامات الدباغة والتحكم في رقمها الهيدروجيني لزيادة تثبيت الكروم على الجلود. ويتم ذلك من خلال تصليح المرجل من أجل التسخين التحضيري لحمام الدباغة، ومن خلال تركيب محبسين مستمرين رقميين للحرارة وللرقم الهيدروجيني في كل حمام.
- إعادة تدوير الكروم المستخدم المتدفق بإضافة ثلث المتطلبات الأولية لتقليل الكروم المفرغ إلى الماء الفائض. ويتم ذلك من خلال بناء حفرة حجز يُضخ إليها سائل حمام الدباغة المستعمل بعد غربلته. ويمكن استخدام المحلول لخمس مرات قبل تفريره.
- إعادة تدوير محلول الصباغة الأسود المستعمل بإضافة نصف المتطلبات الأولية لخفض كمية الصبغة المفرغة في الماء الفائض. ويتم ذلك من خلال تركيب الصهاريج والمواسير والمرشحات المطلوبة لإعادة التدوير.

ومن شأن اتخاذ الإجراءات المذكورة أعلاه تحسين الإنتاجية وزيادة جودة المنتجات بالإضافة إلى تحسين الوضع البيئي والمالي.

المزايا الاقتصادية: تُقلل إجراءات الإنتاج الأكثر نظافة من كمية الكيماويات السامة الخارجة،

ويقل مقدار المياه الفائضة المطلوب معالجتها بنسبة 8.5% (2000 متر مكعب سنويا)، وتحميل أملاح الكروم السامة بنسبة 55%، وحمامات الصبغة بنسبة 25%. وب عزل التدفق الفائض غير المؤتلف لمعالجته بصورة منفصلة، يمكن تشغيل محطة المعالجة التحضيرية بصورة أكثر كفاءة ومنع انبعاث الروائح الكريهة وغاز كبريتيد الهيدروجين السام.

المزايا المالية: قُدِّرَ أن يسفر تنفيذ مشروع الإنتاج الأكثر نظافة عن توفير 98000 دولار سنويا لاستثمار إجمالي يبلغ مقداره حوالي 25000 دولار. ومن زاوية أكثر تحديدا، فإن إعادة تدوير الكروم المستخدم المفرغ أسفرت عن مزايا مالية مقدارها 42000 دولار خلال العام الأول ولم تتطلب سوى استثمار بقيمة 5000 دولار.

#### 2-4. تعزيز القدرات المؤسسية في القطاع الخاص

ركّز النقاش السابق مرارا على الحاجة إلى أن يسهم القطاع الخاص في رسم وتنفيذ السياسات المتعلقة بالقطاعات الصناعية. وتعتمد قابليته للعب هذا الدور أساسا على وجود منظمات تمثيلية مناسبة وهو أمر مفتقد وخصوصا بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مما يُعدُّ سببا رئيسيا لاعتماد سياسات لا تأخذ في الحسبان احتياجات تلك المشروعات والمعوقات التي تعترضها. لذلك، فإن تأسيس مثل تلك المنظمات ودعم القائمة منها يمكن أن يؤثر بصورة كبيرة في خلق بيئة أعمال مواتية لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وإدراكا منها للمزايا التي يمكن جنيها من تلك العملية، تُقدِّمُ اليونيدو مساعدات فنية لعدد من البلدان من أجل مساندة تلك المؤسسات المعنية بالقطاع الخاص كما يبين الإطار رقم 8 بالنسبة لفلسطين.

#### الإطار رقم 8

##### الدعم المقدم إلى اتحاد الصناعات الفلسطينية

طُلبَ من اليونيدو في منتصف عام 1999 أن تساعد في إقامة اتحاد الصناعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة. بما يجمع الرابطة الصناعية الفلسطينية على المستوى القطاعي الفرعي ضمن مؤسسة جامعة واحدة.

وتتمثل المهام المنتظر من الاتحاد أن يؤديها فيما يلي:

- تمثيل الصناعة الخاصة في الضفة الغربية وقطاع غزة والدفاع عن مصالحها لدى المجالس واللجان ذات العلاقة،

- العمل كمنتدى من أجل الحوار والتشاور بين السلطات الفلسطينية والصناعات الخاصة فيما يتعلق بصنع السياسات وتنفيذها،
  - لعب دور مساعد في دعم الجمعيات الأعضاء بما في ذلك حشد الدعم لهذا الغرض،
  - وضع الترتيبات اللازمة للتعاون مع المؤسسات المحلية ومع مثيلاته من مؤسسات القطاع الصناعي الخاص في الخارج.
- وقد افتُتح المكتب المركزي للاتحاد برام الله في أغسطس 1999 ثم افتُتح مكتب فرعي في غزة في مرحلة لاحقة. وقد قدمت اليونيدو ومؤسسة فريدريك ناومان (Friedrich Naumann) الألمانية ولا تزالان دعمهما للاتحاد منذ الأشهر الأولى لتأسيسه. وقد تم حشد موارد إضافية لتوسيع نطاق الدعم المقدم للاتحاد وجمعياته الأعضاء.

## 2-5. خدمات تطوير الأعمال

تُرَكِّزُ اليونيدو بصورة خاصة على تطوير ودعم تنظيم المشروعات. فمُنظَم المشروع يمثل لب القطاع الخاص وهو الشخص الذي يأخذ على عاتقه مبادرة المشروع وما تنطوي عليه من مخاطر. إلا أنه مما يؤسف له أن الكثيرين من منظمي المشاريع، وخصوصاً منهم النساء والعاملين في البلدان الأقل نمواً، يعملون تحت أسوأ الظروف بحيث يخوضون معترك المنافسة على أساس أدنى تكلفة وسعر وجودة.

يمكن أن يُعزى صغر حجم القطاع الخاص المحلي وضعفه في الكثير من البلدان النامية وبلدان التحول الاقتصادي نسبياً إلى غياب منظمي المشاريع وعدم القدرة على التفاعل النشط مع فرص إقامة الأعمال، وهو ما يعوق بشدة استمرار ونمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وحتى في البلدان التي يستطيع فيها منظمو المشاريع تشخيص فرص الأعمال، فهم غير قادرين في الكثير من الحالات على الاستفادة من تلك الفرص نظراً لنقص المهارات والمعرفة اللازمين لذلك.

ويكمن السبيلُ لسد هذا النقص في المهارات والمعرفة في تقديم الخدمات الموجهة لتطوير الأعمال وهي خدمات قد تتضمن المعلومات (من خلال الاتصال المباشر والمنشورات) والإحالة، واستشارات الأعمال العامة فيما يتعلق بقضايا مثل برامج الإقراض وإعداد خطط الأعمال، والتدريب الإداري والخدمات الاستشارية المتخصصة مثل بحوث السوق، وتيسير ارتباطات الأعمال والحصول على التكنولوجيا واستخدامها، وإعادة هيكلة المشروعات وتوسيعها. وتُقَدِّمُ تلك الخدمات عادة من قبل مراكز استشارية للأعمال أو وحدات مماثلة في المؤسسات التي تقدم

بمجموعة متنوعة من الخدمات مثل غرف التجارة.

عندما يكون اقتصاد السوق هو النظام المعمول به، يجب أن تُقدّم معظم تلك الخدمات من قبل السوق. ولا تتدخل الحكومة إلا عندما يغلب الشعور بأن مؤسسات السوق لا تُعنى بالمشاكل التي يواجهها منظمو المشاريع حالياً أو التي يمكن أن يواجهوها في المستقبل. وكثيراً ما يفتقر صغار منظمي المشاريع، بسبب صغر حجمهم وعزلتهم وقلة خبرتهم، إلى القدرة على الحصول على ما يحتاجونه من معلومات هامة ومدخلات أخرى. والحالة أسوأ من ذلك في بلدان التحول الاقتصادي نظراً لقلة خبرتها النسبية في مجال تنظيم المشروعات وملكية الأعمال. لذلك، يوجد نقص في منظمي المشاريع ومديري الأعمال المهرة وفي المؤسسات القادرة على تزويد المشروعات بالخدمات عالية الجودة بصورة مباشرة وسريعة بتكلفة يمكن للمنظمي المشاريع الجدد تحملها. تتضمن نشاطات اليونيدو في مجال تقديم خدمات تطوير الأعمال دعمَ تصميم وتأسيس وتطوير مراكز خدمات الأعمال التي يقوم على إدارتها مختلف مقدمي الخدمات العامّين والخواص. وتساعد هذه المراكز على تقييم نوع الخدمات المطلوب تقديمها ودعم المؤسسات التي تقدمها وتأسيس الوعي بأفضل الممارسات الدولية لتحقيق ذلك. وبهذا، تساعد اليونيدو البلدان النامية وبلدان التحول الاقتصادي على صياغة وتعزيز البرامج المتعلقة بخدمات تطوير الأعمال والتي تتناول الكثير من احتياجات القطاع الخاص بدرجة عالية من فاعلية التكاليف. ويقدم الإطار رقم 4 أعلاه نموذجاً لنشاطات التعاون الفني التي تقوم بها اليونيدو في مجال خدمات تطوير الأعمال مع الإشارة إلى مشروع تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قبرغيزستان.

وتُعدُّ حاضنات الأعمال شكلاً متخصصاً من أشكال خدمات تطوير الأعمال التي تلجأ إليها اليونيدو لمساعدة المشروعات الجديدة في إيجاد موقع تباشر فيه عملها وفي الحصول على مجموعة متنوعة من خدمات الدعم مثل المشورة التجارية والتدريب الإداري واستخدام المعدات وخدمات الدعم الإداري. ويمكن لحاضنات الأعمال أن تخلق بيئة مساعدة يمكن فيها للأعمال الجديدة أن تتلقى دعماً مكثفاً لفترات زمنية محدودة عادة ما تتراوح بين ثلاثة إلى خمسة أعوام. من بعد ذلك، يُنتظرُ من الأعمال أن تتوسع وتخرج من نطاق الحاضنة لتحل محلها مشروعات ناشئة جديدة. وبهذا، فإن حاضنات الأعمال تمثل أداة لتعزيز إنشاء المشروعات الجديدة وتوسيع المشروعات القائمة بصورة مستمرة.

## 2-6. شبكات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة عدداً من القيود كنتيجة مباشرة لحجمها. فعلى المستوى

الفردى، كثيراً ما يتعذر على تلك المشروعات نيل الفرص التي تتوفر في الأسواق وهو الأمر الذي يتطلب وجود كميات كبيرة من الإنتاج والمخرجات المتجانسة ومعايير الجودة المتناسقة. ولنفس الأسباب، تواجه تلك المشروعات صعوبة في تحقيق وفورات الحجم في شراء المدخلات مثل المعدات والمواد الخام وفي الحصول على التمويل والخدمات الاستشارية، إلخ. كما أن صغر الحجم يُمثّلُ أيضاً عقبة هامة أمام تدويل وظائف مثل التدريب وجمع المعلومات حول الأسواق والإمداد وتجديد التكنولوجيا وهي أمور تُعدُّ في لب ديناميكية الشركات. كما يمكن أن يعوق صغر الحجم تحقيق تقسيم داخلي متخصص وفعال للعمل وهو أمر يدعم التحسين التراكمي في القدرات الإنتاجية وفي التجديد.

وتشير التجربة إلى أن تجميع المشروعات الصغيرة والمتوسطة المتفرقة ضمن شبكة واحدة يمكن أن يساعد على حل مشاكل تلك المشروعات وتحسين وضعها التنافسي. فمن خلال إقامة تعاون أفقي (أي تعاون بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة الأخرى على نفس المستوى في سلسلة القيمة)، يمكن لتلك المشروعات أن تحقق وفورات الحجم بصورة جماعية بما يفوق ما يمكن أن تحققه كل شركة صغيرة على حدة. ويتيح التكامل الرأسي مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الأخرى ومع المشروعات الكبيرة أن تخصص المشروعات في نشاطها الأصلي وأن تشارك في نظام للتقسيم الخارجي للعمل.

ومن ناحية أخرى، يخلق التعاون بين الشركات مجالاً للتعلم الجماعي حيث يتم تبادل الأفكار وتطويرها وتقاسم المعرفة في محاولة جماعية لتحسين جودة المنتج والنفاد إلى أسواق أكثر ربحية. كما من شأن الشبكات المقامة بين المشروعات، ومقدمي خدمات تنمية الأعمال (مؤسسات التدريب ومراكز التكنولوجيا مثلاً)، وصناع السياسات المحليين أن تساعد على صياغة تصور محلي مشترك للتطوير وعلى دعم العمل الجماعي بهدف تحسين استراتيجيات تنظيم المشروعات.

توجد العديد من التجمعات التلقائية لمشروعات صغيرة ومتوسطة تنتج سلعا متشابهة أو مكملية لبعضها البعض سواء في العالم المتقدم أو العالم النامي. إلا أن أصحاب تلك المشاريع كثيراً ما ينغلِقون على أنفسهم بسبب تصارعهم للحفاظ على هوامشهم الربحية الضيقة وخصوصاً في البلدان النامية. ويحول ذلك دون أن يتطلع هؤلاء المستثمرون إلى ما وراء حدود شركاتهم لاقتناص الفرص التي قد تتيحها الأسواق الجديدة وإدخال التحسينات على منتجاتهم وعملياتهم الإنتاجية. وعليه، فإن الجوانب "الفاضلة" لتجمعات الأعمال الناجحة لا تتجلى دائماً، وتظل شبكات الأعمال الفعالة أمراً غير مألوف نسبياً على الرغم من وجود بعض الاستثناءات. ولعل ما هو أكثر ندرة الظهور التلقائي للمؤسسات الهادفة إلى النهوض بالتعليم الجماعي وبالابتكار.

ومن بين العوامل الرئيسية التي تعرقل تطور تلك الجوانب الفاضلة وتمنع تحول التجمع الجغرافي العشوائي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى نظام متناسق وفعال ومؤثر ما يلي:

- ارتفاع تكلفة المعاملات التي يتوجب على المشروعات الصغيرة والمتوسطة تحملها للتعرف على الشركاء الملائمين في الشبكة وإرساء العلاقات المبنية على الثقة المتبادلة وتكوين الشراكات طويلة الأجل،
- سوء عمل الأسواق بالنسبة للمدخلات الأساسية اللازمة لتطوير تجمعات الأعمال مثل المعلومات والابتكار،
- ارتفاع خطورة الانتهازية (free riding) وخصوصا في المجالات التي تفتقر إلى الإطار القانوني المتكامل لمساندة المشاريع المشتركة.

وتشير تجارب عدد من البلدان المتقدمة والنامية على السواء إلى أن تدخُّل عامل خارجي مساعد لتيسير إقامة التجمعات والشبكات الناجحة يمكن أن يلعب دورا هاما في تخفيف تأثيرات العوامل المذكورة أعلاه. وتأسيسا على تلك التجارب، وضعت اليونيدو منهجية على درجة كبيرة من الفاعلية للتدخل الناجح من أجل ترسيخ العلاقات التعاونية بين تجمعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وبهذا يصبح من الممكن النهوض بشبكات تلك المشروعات من خلال الربط بصورة منظمة بينها من جهة وبينها وبين مختلف المؤسسات من جهة أخرى بما يمكنها من الحصول على مزايا تنافسية جماعية جديدة تفوق تلك التي يمكن أن تحصل عليها الشركات الصغيرة بمفردها. ومن زاوية أكثر تحديدا، تُمكن تلك المنهجية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من التعاون حول المشاريع التطويرية المشتركة وتكملة بعضها البعض والتخصص للتغلب على المشاكل المشتركة، ومن تحقيق الكفاءة الجماعية والنفوذ إلى الأسواق التي لا تطالها الشركات منفردة، ومن الاستفادة من الاقتصادات الخارجية مثل ظهور الموردين المتخصصين للمواد الأولية وللمكونات وتجمع المهارات المتخصصة في كل قطاع. كما أن هذا النظام يعزز نمو المؤسسات المحلية، العامة منها والخاصة، المعنية بتعزيز التعليم الجماعي والتطوير المحلي من خلال تقديم الخدمات الفنية والإدارية والمالية.

وتساعد اليونيدو في تصميم وتنفيذ وتقييم مشروعات إقامة الشبكات. وتعتمد طبيعة وهيكل تلك المشروعات على احتياجات كل بلد وإقليم. وبالتالي، فإن المرحلة الأولية تهدف دائما إلى تقييم نقاط الضعف والقوة على المستوى المحلي وصياغة تصور واضح للتطوير المحلي بمشاركة كافة اللاعبين المعنيين ثم رسم خطة عمل لوضع هذا التصور موضع التنفيذ.

ويركز توجه اليونيدو حول تجمعات الأعمال على تطوير المؤسسات المحلية كعامل مساعد أو كوسيط في عملية إقامة الشبكات بدعم بلورة تصور مشترك لنظام الأعمال برمته، بما فيه الشركات والموردين والمشتريين ومؤسسات الدعم، ويساعد على تجسيد ذلك التصور من خلال مشاريع تطويرية مشتركة. إن هذا التركيز على نظام الأعمال ككل (وليس على مشروعات منفردة) وعلى التحديات الجماعية التي تواجهها والفرص الجماعية المتاحة له هو الفرق الأساسي بين توجه اليونيدو لتطوير تجمعات الأعمال ومعظم البرامج التقليدية الموجودة لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وفي الوقت الذي نركز فيه على هذا الفرق، علينا أيضا أن نشير إلى أن توجه التجمع هذا ليس منافسا لباقي خدمات تطوير الأعمال. بل على العكس، فهو عادة ما يعزز استخدامات المشروعات لتلك الخدمات. فالمشاريع الجماعية الناشئة ضمن التجمع تحتاج إلى مدخلات فنية ومالية من أجل تنفيذها وهو أمر لا يمكن تأمينه بصورة مباشرة من قبل مشروع التجمع (إذ أنه ليس جزءا من وظائفه الأساسية) وتتم إحالته إلى الجهات الأخرى المتاحة لتقديم الخدمات الفنية/المالية. وبهذا يمكن توثيق العلاقات بين المشروعات ومقدمي الخدمات المحليين من جهة، وزيادة معدل استخدام الخدمات من جهة أخرى.

وقد تم بنجاح تطبيق هذا التوجه في الكثير من البلدان النامية في العالم بما فيها الهند وعدد من بلدان إفريقيا وأمريكا اللاتينية. وقد تم اقتراح مشروع مماثل بالنسبة لإندونيسيا بعد الانتهاء مؤخرا من إعداد دراسة تحضيرية يُلخص الإطار رقم 9 نتائجها. كما تم إدراج مثل تلك المشاريع في البرنامجين المتكاملين اللذين تم اعتمادهما مؤخرا للتعاون الفني بين اليونيدو والجمهورية الإسلامية الإيرانية وباكستان وهما برنامجان تم وضعهما من خلال التشاور الوثيق مع الجهات المعنية في القطاعين العام والخاص في البلدين.

ومن بين الخدمات المستقلة الأخرى التي يقدمها اليونيدو في مجال إقامة الشبكات، والتي يمكن استخدامها سواء جنبا إلى جنب مع توجه التجمعات والشبكات المذكور أعلاه أو بصورة مستقلة، المساعدة في مجال إقامة شبكات للمعلومات الصناعية تقدم الدعم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة على صعيد المعلومات والقيمة المضافة. ويرتكز تقديم هذه الخدمة على إدراك أنه بينما يُعتبر الحصول على المعلومات شرطا أساسيا للنهوض بأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة وابتنتاجيتها وبقدرتها التنافسية، فإن الهيكل الحالي لدعم تلك المشروعات بالمعلومات هو في العادة

ضعيف نسبيا في البلدان النامية.

### الإطار رقم 9

#### برنامج تطوير تجمعات وشبكات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا

لقد كان إرساء وتطوير قطاع قوي ونشط للمشروعات الصغيرة والمتوسطة هدفا رئيسيا من أهداف الحكومات الإندونيسية المتعاقبة على مدار حقبة ما بعد الاستقلال. ومنذ الخمسينات، شرعت الحكومة في وضع برامج مختلفة لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحلية تضمنت، من بين أمور أخرى، إنشاء مراكز صناعية لدعم التجمعات الإقليمية للمشاريع التي تنتج منتجات متشابهة. وقد حظي هذا التوجه بمزيد من الاهتمام اعتبارا من أوائل التسعينات عندما ازدادت الجهود الرامية إلى النهوض بتجمعات الصناعات الصغيرة من خلال تقديم مجموعة متنوعة من خدمات الدعم من بينها حزمات متكاملة من الخدمات المالية والتكنولوجية وإقامة المنشآت المشتركة مثل وحدات الخدمات الفنية لتقديم المساعدة الفنية واستخدام المكين على أساس تعاوني. وبحلول نهاية عام 1996، بلغ عدد التجمعات الصناعية المقامة في إندونيسيا 10267 تجمعا على الأقل.

وفي أواخر عام 1997، بدأت اليونيدو برنامج مساعدة تحضيرية بالتعاون مع وزارة الصناعة والتجارة بجمهورية إندونيسيا لتحديد مدى إمكانية تطبيق استراتيجية تطويرية على أساس التجمعات. وقد كان الهدف من البرنامج تقييم أداء برامج الدعم القائمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ووضع الأساس لصياغة برنامج تطوري تجمعي وطني على نطاق أوسع وبما يتماشى مع الأوضاع السائدة في إندونيسيا. وانطلاقا من البحوث المكتبية والدراسات التشخيصية التي أجريت على أربعة تجمعات تمثيلية في عام 1998، تبين أن الجزء الأكبر من المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومن تجمعاتها لا يزال ضعيفا على الرغم من إجراءات الدعم المتخذة على مر العقود السابقة. ويُعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل المرتبطة بالضعف الذاتي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المكوّنة لتلك المجموعات، وضعف الروابط ضمن كل تجمع، ونقص الروابط مع العوامل الخارجية مثل المشروعات التجارية ومؤسسات الدعم.

وسيكون لتلك النتائج انعكاسات هامة على الصيغة التي سيأخذها برنامج اليونيدو لمتابعة التعاون الفني الجاري تصميمه حاليا. فعلى الرغم من أنها تشير إلى وجود بعض المشكلات والتحديات المشتركة أو المتشابهة في وجه مختلف تجمعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البلاد بما يتيح

للبرنامج مجالاً واسعاً للتحرك، إلا أن الحقيقة الأساسية حول تلك التجمعات في إندونيسيا هي أنها تتباين إلى درجة كبيرة من حيث هيكلها ومستويات نموها وقوتها النسبية من الناحيتين التنظيمية والمؤسسية. ويوحى ذلك بشدة بأن أي برنامج وطني ناجح لتطوير تجمعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة يجب أن يركز على توجه متنوع ولا مركزي يأخذ في الاعتبار المواصفات الخاصة لكل تجمع وهو ما سيمثل تحلياً إلى درجة كبيرة عن معظم البرامج التي تبنتها إندونيسيا حتى الآن لتطوير تلك التجمعات والنهوض بها وهي برامج كانت مبنية على أساس اتخاذ خطوات متطابقة بين نفس النوع من الوكلاء وتطبيقها على كافة التجمعات بغض النظر عن القيود التي تعوق كل تجمع وعن الفرص المتاحة له.

يرتكز برنامج اليونيدو إذن على فكرة أن المطلوب في المقام الأول ليس المزيد من المعدات ورؤوس الأموال، وإنما برمجيات أفضل، أي المشورة والمساعدة في إرساء الروابط وتعزيز التنظيم بين المشروعات، والتوسط بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومصادر الأعمال والتسويق والخبرة، وحشد الموارد المالية على نطاق متواضع نسبياً لتشجيع مبادرات الأعمال من قبل المشروعات أنفسها. وعلى المستوى الفردي للتجمعات، فإن المطلوب ليس النسخ أو التطبيق الروتيني لأنماط وطنية محددة مسبقاً لنشاط دعم معين مثل الحدود الائتمانية أو البنية الأساسية، وإنما تشخيص احتياجات كل تجمع ووضع خطط عمل، بالتشاور مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة المكونة له ومع شركائها، تتماشى مع تلك الاحتياجات. ويمكن استغلال البنية الأساسية المؤسسية العريضة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في معظم التجمعات الموجودة بالبلاد لاستكمال ودعم تلك البرمجيات المحسنة.

ومن بين الإمكانيات الرئيسية المتاحة لتعزيز هذا الهيكل تسخير واستخدام أدوات الربط الشبكي الفعالة التي توفرها تكنولوجيات الإعلام الجديدة، مثل الإنترنت، لإنشاء شبكة معلومات خاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة. ويتمثل الأسلوب الذي اتبعته اليونيدو في هذا السياق في دعم تأسيس نقطة اتصال، أو "مركز موحد"، مجهز بتلك التكنولوجيات يقوم بتزويد المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحلية بالمعلومات الضرورية وبالخدمات ذات القيمة المضافة. ويتمثل دور المركز الموحد في الربط بين المؤسسات الوطنية الداعمة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، بما فيها وكالات النهوض بالصادرات، ومعاهد المعايير والبحوث الصناعية، والوكالات التجارية والتنمية، وغرف التجارة والصناعة، وصناديق تأمين الصادرات، ومصارف تنمية الصادرات، وباقي المؤسسات الأخرى ذات العلاقة، إلى جانب دوره في تيسير الوصول إلى المصادر الدولية للمعلومات حول المواضيع ذات العلاقة مثل الأسواق التصديرية ومصادر المواد الخام

والتكنولوجيا.

وإدراكا بأن نجاح مثل ذلك المركز الموحد وضمان استمراريته يقتضيان أن يأخذ طابع المؤسسة التجارية، فهو غالبا ما يكون ضمن القطاع الخاص، سواء في شكل فرع لمؤسسة قائمة أو كمشروع مستقل يديره شريك مناسب. وكمرحلة أولى، يتعين تقييم الاحتياجات الفعلية من المعلومات التي قد تطلبها المشروعات الصغيرة والمتوسطة من المركز الموحد (وربما أيضا تقييم الاحتياجات الأخرى ذات العلاقة بالخدمات المساندة). وتكون تلك الاحتياجات بمثابة الطلب على خدمات المركز الموحد وتشكّل، بصفتها تلك، المدخل والمبرر لنوع الخدمات التي سيتم تقديمها (بما في ذلك بعض أشكال الخدمات المعلوماتية وخدمات استضافة المواقع الخاصة على شبكة الإنترنت وغيرها من الخدمات). واستنادا إلى ذلك التقييم، يتم إعداد خطة المشروع ويقع تنفيذها بما يضمن النجاح التجاري للخدمة واستمراريتها.

### الإطار رقم 10

#### شبكة المعلومات الصناعية في المنطقة العربية

تمت صياغة هذا المشروع كمشروع إقليمي يجمع بين خمسة عشر بلدا (الجزائر، والبحرين، ومصر، والأردن، والكويت، ولبنان، وليبيا، والمغرب، وعمان، وقطر، والسعودية، وسوريا، وتونس، والإمارات، واليمن) بهدف تمهيد الطريق لتأسيس شبكات معلومات وطنية فعالة في تلك البلدان وكذلك تأسيس شبكة أعمال إقليمية عربية. وكان الدافع وراء ذلك البرنامج هو تمكين المشروعات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في تلك البلدان من قنوات اتصال مناسبة مع مصادر المعلومات الوطنية والدولية والخدمات ذات القيمة المضافة، بما في ذلك شبكات المعلومات المتخصصة التابعة لليونيدو.

وقد ارتكز البرنامج على الافتراضات الثلاثة التالية:

- إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في البلدان النامية تفتقر نمطيا إلى الموارد أو المعرفة التي تمكنها من البحث عن مصادر المعلومات المناسبة والموثوقة، وبالتالي فإنها تكون بحاجة إلى وجود شبكة معلومات وطنية تعمل بشكل جيد لكي تساعد على النمو والتطور.
- إن دوائر الأعمال العالمية بحاجة أيضا إلى "نافذة" تطل منها على فرص الأعمال المتاحة في البلدان النامية، وهي خدمة يمكن أن توفرها تلك الشبكة.
- تُوفّر تكنولوجيا المعلومات الجديدة، بما فيها الإنترنت والنظم الإلكترونية الأخرى، وسائل

فعالة جدا للوصول إلى مصادر المعلومات الوطنية والدولية حول الفرص ذات العلاقة بالتكنولوجيا والأعمال.

وقد لقي هذا البرنامج استحسان كافة الأطراف المشاركة المحتملة. ويُنتظر، في المرحلة الأولى، أن يتم تأسيس الشبكات الوطنية في عدد من تلك البلدان، بما فيها الجزائر، ومصر، والمغرب، والسعودية، وتونس، كجزء من البرامج المتكاملة التي تنفذها اليونيدو في تلك البلدان.

وقد تم تنفيذ هذا التوجه لأول مرة في سنة 1994 بتأسيس شبكة من ذلك النوع في سري لانكا، أُطلق عليها فيما بعد اسم شبكة المعلومات حول التكنولوجيا والأسواق الصناعية. وقد استهلكت تلك الشبكة، بصفتها شركة محدودة المسؤولية، نشاطها التجاري في مارس 1996، واكتملت المقومات العملية لذلك المشروع في أكتوبر من نفس السنة. وتم لاحقا تأسيس شبكات مماثلة في بلدان مختلفة، واقترح في أواخر سنة 1997 تنفيذ مشروع مساندة تمهيدي لتقييم إمكانية تأسيس نظام إقليمي متكون من الشبكات الوطنية الموجودة في المنطقة العربية. ويقدم الإطار رقم 10 تفاصيل ذلك الاقتراح.

## 2-7. دمج المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سلاسل القيمة المضافة العالمية

إن تزايد عولمة أنماط التجارة العالمية وما يسايره من تحرير للنظم التجارية الوطنية يحتم على المشروعات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في البلدان النامية وفي بلدان التحول الاقتصادي اكتساب قدرة تنافسية عالمية. كما أنه يوفر للمشروعات التي يكون بمقدورها اكتساب تلك القدرة التنافسية الفرصة لزيادة ربحيتها بنسبة كبيرة من خلال تمكينها من الاندماج في سلاسل القيم العالمية. ومن بين أكثر الأساليب ترجيحاً لتحقيق ذلك الهدف تشجيع وترقية علاقات الشراكة التي تربط المشروعات الصغيرة والمتوسطة إما بالمشروعات الكبيرة المحلية التي لديها منفذ إلى الأسواق العالمية أو بالشركات الأجنبية مباشرة.

وقد أعدت اليونيدو مجموعة من مثل تلك الترتيبات الوسيطة لإيجاد شركاء مناسبين للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. ويتمثل المفهوم الأساسي لتلك الوساطة في أن الترتيبات التعاونية غالبا ما تكون مفيدة للطرفين المشاركين، إلا أن نقص المعلومات يحول دون أن يهتديا إلى بعضهما البعض ومن ثم يبرما اتفاقات مفيدة لكلاهما بسبب نقص المعلومات. ومن ذلك يتلخص الأسلوب المذكور في أن المؤسسات تقدم خدماتها في حين لا تتعدى مساهمة الطرف الثالث مجرد تأمين الاتصال بينها.

ويتضمن مثل ذلك الأسلوب ترقية نشاطات التعاقد من الباطن فيما بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والشركات المحلية والأجنبية الكبيرة. وهو يتركز على مبدأ الإقرار بأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية غالبا ما تكون، بسبب صغر حجمها وعزلتها، غير قادرة على اغتنام فرص إبرام عقود من الباطن مع الشركات الكبيرة والتعرف على شركاء محتملين تحصل منهم على المزايا التمويلية والتكنولوجية والتسويقية. فالحلقة المفقودة هي آلية وساطة فعالة لتأمين ذلك الاتصال بما يخدم مصلحة الطرفين. ويتمثل الحل الذي استنبطته اليونيدو لهذه المشكلة في تأسيس بورصة للتعاقد من الباطن (المناولة) والشراكة تُؤَقَرُ معلومات حول القدرات والطاقات التصنيعية المتوفرة لدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وحول الشركاء المحتملين، وتُسَوَّقُ بصورة نشطة فرص الشراكة. وقد تم بالفعل تأسيس مثل تلك البورصات في عدد كبير من البلدان وهي تمارس نشاطها بنجاح كما يبين الإطار رقم 11 بالنسبة للمغرب.

### الإطار رقم 11

#### البورصة الوطنية للمناولة والشراكة في المملكة المغربية

تم تأسيس البورصة الوطنية للمناولة والشراكة في مدينة الدار البيضاء سنة 1987. وهي تُقَدَّمُ إلى أعضائها المسجلين البالغ عددهم 600 عضو خدمات الربط بين العرض والطلب في مجال الشراكة والمناولة، والمساندة في عمليات إبرام العقود. وبالإضافة إلى خدمة الوساطة فيما بين الأطراف المعنية وتنظيم معارض تجهيز وطنية، نظمت البورصة منذ سنة 1994 معارض دولية للمناولة والتجهيز والشراكة على أساس مرة كل سنتين. وقد حققت تلك المعارض، على الصعيد الوطني، نجاحا كبيرا في دعم وترقية سياسات التزود الخارجي على مستوى مجموعات الأعمال والشركات العامة والخاصة الكبيرة في المغرب. كما كانت، على المستوى العالمي، نشطة بشكل خاص في النهوض بالشراكات مع كل من فرنسا وإسبانيا والبرتغال، بالارتباط جزئيا مع مشاريع أخرى تنفذها اليونيدو.

وقد تَبَنَّت اليونيدو أسلوبا آخر يعتمد على النهوض بالاستثمار الأجنبي المباشر، الذي يمكن أن يكون له إسهام قِيَمٌ في تنمية مشروعات القطاع الخاص في البلدان النامية وبلدان التحول الاقتصادي من خلال توفير وسائل مباشرة لتحويل رؤوس الأموال والتكنولوجيات والمهارات. إلا أنه، وكما تَمَّت الإشارة إليه في الفصل الأول من هذه الورقة، تواجه العديد من البلدان النامية صعوبات كبيرة في استقطاب تدفق تلك الاستثمارات. والأسباب الكامنة وراء تلك المشاكل، متنوعة، ومن بينها عدم كفاية المؤسسات المساندة التي تساعد على تحديد فرص الأعمال،

والعقبات المالية، وندرة الإطار المؤهل والمناسب من المسيرين والمهنيين والمقاولين المحليين لإعداد مخططات تجارية ورسم مشاريع استثمارية مربحة حسب المعايير المقبولة عالميا.

ومن بين الآليات والأدوات التي أعدتها اليونيدو للمساعدة على اجتياز تلك العقبات، خدمات تكوين القدرة على تأسيس وتطوير وكالات النهوض بالاستثمار وتدريب كوادرها في ميادين مثل مهارات التفاوض الضرورية لإبرام عقود ناجحة في مجال نقل التكنولوجيا والشراكة الصناعية، مثل المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية. كما طورت اليونيدو في هذا السياق أيضا نموذجاً محوسباً لتحليل الجدوى وإعداد التقارير ذات العلاقة، إلى جانب أدوات مناسبة أخرى، يتم تدريب كوادر وكالات النهوض بالاستثمار على استعمالها.

ومن جانب آخر، توفر اليونيدو دعماً مباشراً لعمليات إبرام الشراكات الصناعية من خلال ما تقدمه من مساعدة على التعرف على الشركاء المحتملين، وتقييم وتشجيع مشاريع محددة وتقليل ما قد يكون مرتبطاً بها من مخاطر. ويتضمن ذلك العمل بتقييم فرص الشراكات في أكثر القطاعات الصناعية جاذبية، وكذلك تقييم ما لدى الشركات من قدرات تكنولوجية وابتكارية تمكنها من ترتيب وتأسيس شراكات صناعية عالمية. وتشمل المساعدة التي تقدمها اليونيدو في هذا المجال صياغة وإعداد استراتيجيات وأساليب ترويج على أساس جوانب القوة والمزايا التي يتمتع بها البلد المضيف، كما يتم تصور مشاريع مجدية متكاملة واقتراحها على مجموعة مختارة من المستثمرين المحتملين. ويكون دور اليونيدو كوسيط نزيه مفيداً بصفة خاصة في صياغة مقترحات مالية وطلب القروض من الجهات التمويلية الوطنية والدولية ومزودي رأس المال.

ولدى قيامها بهذه النشاطات الترويجية للاستثمار، تستفيد اليونيدو من شبكتها العالمية الخاصة المكوّنة من مكاتب ترويج التكنولوجيا والاستثمار الموجودة في كل من البحرين، وبلجيكا والصين، ومصر، وفرنسا، واليونان، وإيطاليا، واليابان، وبولندا، وجمهورية كوريا، والاتحاد الروسي. كما تتعاون المنظمة أيضا بشكل وثيق مع مجموعة كبيرة من المؤسسات الخارجية للترويج لفرص الشراكة، ومن بين تلك المؤسسات العرف الوطنية والدولية للصناعة والتجارة، والاتحادات المهنية، والمراكز الوطنية للتكنولوجيا، ووكالات التنمية الإقليمية، ومراكز اتصال أخرى ذات علاقة.

## الإطار رقم 12

باكستان: برنامج النهوض بالاستثمار والتكنولوجيا، Intechmart Pakistan 2000

تم تنفيذ هذا البرنامج بالتعاون بين برنامج الأمم المتحدة للتنمية، ومجلس الاستثمار، ومكتب النهوض بالصادرات في باكستان، واتحاد غرف الصناعة والتجارة في باكستان. وقد استهدف البرنامج تكوين قدرات المؤسسات الباكستانية الشريكة في مجالات النهوض بالاستثمار والتكنولوجيا وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال:

- إعاره موظفين من تلك المؤسسات إلى مكثبي المشروع في كل من إسلام آباد ولاهور ليقوموا بتدريب عملي في مجال فحص المشاريع، وتصميم وإدارة حملة ترويجية لأهم ملتقيات الشراكة، وهو Intechmart Pakistan 2000، وإعداد القائمة النهائية لتسعة وتسعين مشروعاً سيتم تقديمها خلال ذلك الملتقى.
- عقد سلسلة من الندوات والورشات التدريبية خلال سنة 1999، حضرها أكثر من 150 مشاركاً، تناولت إعداد مشاريع الاستثمار الصناعي، ودراسات الجدوى، والتسويق، ومفاوضات اقتناء التكنولوجيا.
- تنظيم ملتقى Intechmart Pakistan 2000 في مدينة لاهور من 15 إلى 17 فبراير 2000 لتوفير الفرصة إلى المستثمرين الأجانب المحتملين لإجراء محادثات ومفاوضات أعمال مباشرة مع أصحاب المشاريع الباكستانيين.

بدأ المشروعُ في منتصف سنة 1997 بعمل ميداني في مجال إعداد "الملفات التعريفية للمشاريع" باستخدام منهجية اليونيدو الرسمية لتحديد وصياغة وتقييم المشاريع الصناعية. وقد طُلبَ من المؤسسات الباكستانية المهتمة بشكل أو بآخر من أشكال التعاون مع الشركات الأجنبية أن تقوم، بمساعدة خبراء دوليين ومحليين، بإعداد ملفات تعريفية لمشاريع الاستثمار الصناعي والتكنولوجيا تقدم فيها معلومات حول (أ) الشركة/صاحب المشروع ونشاطه الحالي، و (ب) اقتراح الاستثمار المشترك أو أي نوع آخر من التعاون التجاري. وبعد فحص تلك المشاريع المقترحة في مقر اليونيدو، يتم الترويج لما يُقدَّر أنه قابل للنجاح من بينها عن طريق مختلف القنوات. بما فيها المهمات الترويجية التي يقوم بها الشركاء إلى كل من أوروبا واليابان، وتعيين مندوبين في عدد من مكاتب اليونيدو لترويج الاستثمار والتكنولوجيا، والإنترنت.

وقد استقطب ملتقى Intechmart Pakistan 2000 مشاركة 168 مؤسسة و253 فردا، بمن فيهم 44 مستثمرا أجنبيا محتملا. وتم خلاله عقد حوالي 300 اجتماع ثنائي بين رجال الأعمال الباكستانيين والأجانب تمخضت عن التوقيع على عشرة خطابات نية، ولا تزال المباحثات فيما بين الشركاء المحتملين جارية. وقد شاركت في الملتقى البلدان التالية: أستراليا، بلجيكا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، جمهورية الصين الشعبية، جمهورية كوريا، قطر، المملكة العربية السعودية، إسبانيا، المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية.

شرعت اليونيدو خلال السنوات الأخيرة في التعاون مع الحكومة الإيطالية في تنفيذ برنامج جديد يدمج بين تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والنهوض بالنشاطات الاستثمارية. ويقوم هذا البرنامج على مبادرة الحكومة الإيطالية إلى منح قروض ميسرة لفائدة مجموعة مختارة من البلدان النامية بهدف ترقية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة الموجودة فيها وتيسير تأسيس مشاريع مشتركة وأشكال أخرى من التعاون الصناعي بين تلك المشروعات وشركاء أجنبية. ويقدم الإطار رقم 13 شرحا لعمل ذلك البرنامج مع إشارة إلى مصر التي بلغ فيها البرنامج أقصى مراحل تقدمه. كما تم إبرام اتفاقات مماثلة مع كل من تونس والأردن، ولا يزال الاتفاق مع المغرب قيد التباحث. أما خارج المنطقة العربية، فمن المتوقع أن يتم إبرام اتفاقات مماثلة مع كل من إيران وباكستان في القريب المنظور.

### الإطار رقم 13

مصر: الوحدة المشتركة بين اليونيدو والحكومة الإيطالية للنهوض بالاستثمار لدى الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة

تم تكليف اليونيدو بتنفيذ برنامج مساندة متكامل تم الإعلان عنه في سنة 1998 من قبل الحكومة الإيطالية والهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة في مصر بهدف تطوير وتنمية المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بالتعاون مع شركاء إيطاليين. ويجري تنفيذ هذا البرنامج من خلال الوحدة المشتركة بين اليونيدو والحكومة الإيطالية للنهوض بالاستثمار والتي تم تأسيسها ضمن الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة لتوفير المساعدة الفنية والمالية إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة المصرية بما يزيد من قدرتها التنافسية ويسر ارتباطها بالشركاء الأجانب.

وتوفر الوحدة المذكورة المساعدة الفنية إلى قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر على المستوى الفردي للمشروعات وعلى المستوى المؤسسي. فعلى المستوى الفردي للمشروعات، تقدم الوحدة مجموعة متنوعة من خدمات تنمية المشروعات، مثل:

- المساعدة في إعداد مخططات المشاريع الصناعية وتقييمها،
- الترويج في إيطاليا للمشاريع الاستثمارية وفرص الأعمال الأخرى بحثاً عن شركاء محتملين،
- المساعدة في صياغة وإبرام اتفاقيات المشاريع المشتركة والأنماط الأخرى من التعاون الصناعي مع الشركاء الإيطاليين،
- القيام بالتحليل التشخيصية للمشاكل الفنية والتسييرية والتسويقية والمالية،
- إيجاد مصادر التمويل التي يوفرها النظام المصرفي المصري وغيره من الأنظمة الأخرى.

أما على المستوى المؤسسي، فتدعم الوحدة النشاطات الترويجية الداخلية التي تقوم بها الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة، والنشاطات التي تقوم بها المؤسسات المحلية لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. كما تساهم الوحدة إلى جانب هذا وذلك في تحسين بيئة الأعمال المحلية من خلال مبادرات الشراكة التي تجمع بين المؤسسات والمصارف والجمعيات الصناعية المحلية.

وتتبع المساعدة المالية التي توفرها الوحدة من خط الاعتماد المشترك الذي تؤمنه الحكومة الإيطالية والذي يتم صرفه من خلال النظام المصرفي المصري. ولدى تخصيص تلك الأموال، يتم منح الأولوية إلى النشاطات ذات العلاقة بالمشاريع ذات رأس المال المشترك، وبالتطوير والابتكار التكنولوجي، وبخلق فرص العمل، وبالإنتاج الذي يراعي مقتضيات نظافة البيئة.

وتتمثل الأهداف الرئيسية للوحدة المشتركة بين اليونيدو والحكومة الإيطالية للنهوض بالاستثمار فيما يلي:

- البحث عن شركاء صناعيين وفرص للتعاون في المجال الصناعي،

- دعم مشاركة أصحاب المشاريع المصريين في المعارض المتخصصة ومحافل الاستثمار،
- توفير الخدمات الاستشارية على مستوى المؤسسات،
- تمويل دراسات الجدوى،
- تنظيم اجتماعات الأعمال ولقاءات الشراكة في كل من مصر وإيطاليا،
- تنظيم ورشات عمل لنشر الوعي والتعلم المشترك بهدف تيسير تبادل الخبرات والمعلومات فيما بين المؤسسات المصرية والإيطالية،
- إعداد المسوحات حول قطاعات صناعية مختارة في مصر لإبراز إمكانيات التعاون الصناعي مع الشركاء الأجانب.

## 2-8. إسهام المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الأهداف الاجتماعية

نظرا لما لها من إمكانيات كبيرة في مجال خلق فرص العمل وتوليد الدخل، وعلى اعتبار إمكانية تأسيسها بقدر بسيط من رأس المال والموارد البشرية، تُعدُّ المشروعات الصغيرة والمتوسطة مناسبة جدا لتحقيق العدالة والأهداف الاجتماعية. وفي هذا الإطار، فإن المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة الموجودة في المناطق الريفية، حيث يقطن عادة أكثر من نصف سكان البلدان النامية، تلعب دورا مهما بدرجة خاصة. فهي تساعد على توفير رزق مستديم وتساهم في نمو دخل العائلات الريفية من خلال توفير مصادر بديلة وإضافية للدخل بالنسبة لصغار المزارعين، وتقليص البطالة الكاملة والمقنعة. كما لا يخفى على أحد مساهمة تلك المشروعات في خلق روابط أمامية وخلفية فيما بين القطاعين الزراعي والصناعي، وبالتالي في خلق الأساس الذي يقوم عليه أي اقتصاد مرن. فضلا عن ذلك، فإن المشروعات الصناعية الصغرى بإمكانها أن تكون منشأً لمشروعات رسمية صغيرة ومتوسطة، سواء على المدى القصير أو بعد عدة أجيال.

وفي ظل هذه الخلفية، تعبر اليونيدو اهتماما خاصا لدعم ومساندة مثل تلك المشروعات الريفية، إلا أنها تقر في نفس الوقت بأنه، عند التحليل النهائي، لن تكون تلك المشروعات مجدية ومرجحة على المدى الطويل إلا إذا كانت قادرة على المنافسة بحرية في محيطها الخاص. وعليه، فإن نشاطات اليونيدو في هذا المجال تركز على تكوين قدرات المؤسسات العامة والخاصة الموجودة فعلا. وهي تسعى بصفة خاصة إلى تقوية قدرات منظمات القطاع الخاص بما يمكنها من الاعتماد على نفسها ومن أن تصبح شريكا فاعلا للسلطات المحلية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ومن بين خدمات الدعم المحددة التي توفرها اليونيدو ضمن إطار برامج تنمية المشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة يُذكر ما يلي:

- مساعدة الحكومات على تحديد وتنفيذ الإجراءات الكفيلة بتحسين بيئة السياسات الخاصة بالمشروعات الريفية وتقديم التشجيعات إلى تلك المشروعات وخاصة منها المشروعات الصغرى والصغيرة،
- تصميم برامج تدريبية على تأسيس المشروعات لفائدة أصحاب المشاريع الشباب في المناطق الريفية، وعلى تنفيذ سياسات تنمية روح المبادرة الريفية لفائدة المسؤولين المحليين،
- مساعدة أصحاب المشاريع في المناطق الريفية على تطوير نشاطات جماعية تمكنهم من الاعتماد على ذاتهم لتأسيس خدمات مشتركة، واقتناء المدخلات وتسويق المنتجات بصورة جماعية،
- تصميم برامج للربط بين منظمات القطاع الخاص المحلية والسلطات الريفية والمؤسسات الخدمية المحلية ومنظمات المجتمع المدني بهدف تطوير مهارات تأسيس المشاريع، وتعزيز قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على استيعاب التكنولوجيات الجديدة، وخلق بيئة أعمال مشجعة تمكن المشروعات الصغيرة والمتوسطة من التوسع والدخول إلى القطاع الرسمي،
- تحسين الوصول إلى مصادر التمويل صغير الحجم.

إن الأسلوب الذي تتبعه اليونيدو لتنمية المشروعات الريفية الصغيرة والمتوسطة يقوم إذن على دعم المبادرات المحلية في صياغة استراتيجيات وبرامج خدمية متكاملة، بما في ذلك التنظيم الذاتي للقطاع الخاص. ويتمثل الهدف من ذلك في تقليص اختلال التوازنات بين القطاعين الريفي والحضري من خلال زيادة الدخل غير الزراعي وفرص التشغيل لسكان الأرياف عن طريق نشاطات تعاون في مناسبة يتم تصميمها وتنفيذها ضمن إطار سياسي واقتصادي واجتماعي وبيئي أوسع. وتهدف تلك النشاطات إلى مساعدة مجموعات مستفيدة يتم اختيارها بعناية، وبخاصة فقراء الأرياف، وإلى مساندة البرامج الأخرى التي يجري تنفيذها لأغراض التنمية الاقتصادية والزراعية والتعليمية والصحية ومرافق البنية الأساسية.

## الإطار رقم 14

### تنمية الصناعات الصغرى والصغيرة في موزمبيق

بدأ في يناير 1999 تنفيذ مشروع لتنمية الصناعات الصغرى والصغيرة في إقليم زمبيزي في موزمبيق. وبحلول شهر ديسمبر من نفس السنة، حقق المشروع النتائج التالية:

- تصميم المنهجيات الخاصة للدورات التدريبية حول تأسيس المشروعات وإعداد مسودة دليل للمتدربين،

- تنظيم ثلاثة برامج تدريبية حول تأسيس المشروعات في ثلاثة أقاليم مختلفة شارك فيها 76 متدرباً،

- تنظيم ثماني دورات تدريبية حول تكوين القدرة لفائدة المديرات الإقليميه المعنية بالصناعة والتجارة، ومديري الأقاليم، ومختلف المنظمات غير الحكومية. وسيؤدي تطوير قدرات موظفي المنظمات غير الحكومية الذين يتعاملون مباشرة مع حوالي 700 عميل بخصوص خدمات مالية للمشروعات الصغرى والصغيرة إلى اتساع نطاق تلك الخدمات وتحسين نوعيتها لفائدة أصحاب تلك المشروعات في الأقاليم.

كما ساعد المشروع أيضاً صندوق Fondo de Fomento de Pequena Industria، وهو صندوق ائتمان للصناعات الصغيرة، على تأسيس وتشغيل فرع له في إقليم كويليمان. وقد قَدَّمَ هذا الصندوق إلى حد الآن سبعة قروض. وإلى جانب ذلك، طرح المشروع فكرة تأسيس مكتب موحد لتيسير عملية تسجيل المشاريع الصغيرة، وأعد المادة الإعلامية حول البيئة القانونية التي تؤثر في المشروعات الصغيرة، ونفذ إجراءات لتوعية موظفي القطاع العام وأصحاب المشاريع. أخيراً، بدأ المشروع في اتخاذ الخطوات اللازمة لدعم وتعزيز المهمة الخدمية والدفاعية للجمعية الصناعية والتجارية في إقليم زمبيزي.

يمثل تحقيق التوازن الجنسي (أي التوازن بين الذكور والإناث) مصدر اهتمام كبير أيضاً. فعلى الرغم من أن المرأة قادرة على أن تلعب دوراً رئيسياً في التنمية الصناعية في معظم البلدان النامية، فإن إمكاناتها في هذا الصدد تظل غير مستغلة بالكامل. وقد نتجت عن ذلك فجوة كبيرة بين الذكور والإناث في مجال الأعمال حيث أن النساء صاحبات المشاريع يواجهن مجموعة كبيرة من

العقبات حين التنافس على الندر القليل من الموارد والخدمات المتاحة وذلك لأسباب اجتماعية وثقافية، وغياب الحقوق القانونية، وتدني المهارات والمستويات التعليمية، ومحدودية الوصول إلى الموارد المالية. وتجعل هذه العقبات من الصعب أكثر فأكثر على النساء صاحبات المشاريع، اللاتي يعملن غالباً على نطاق ضيق وبمستوى تكنولوجي متدني، دخول الأسواق والمحافظة على مكائهن فيها. ومحدودية القدرة على الحصول على التكنولوجيات الجديدة والمناسبة تجعل كذلك من الصعب بصفة خاصة على صاحبات المشاريع استيفاء شروط ومتطلبات عمليات الإنتاج المستدامة بيئياً، ومقتضيات العلامات البيئية، ومعايير الجودة المتشددة التي تفرضها عولمة الأسواق.

وتنتهج اليونيدو أسلوبين في التعامل مع هذه القضية يتمثل أولهما في مساندة الوضع السائد حيث يتم تحليل احتياجات أصحاب المشاريع من رجال ونساء دون تمييز وتقديم الحلول المناسبة ضمن إطار برنامج محدد. أما الأسلوب الثاني، فيتمثل في القيام بنشاطات موجهة نحو النساء بهدف معالجة الاحتياجات والعقبات الخاصة التي تواجههن في محيط الأعمال سعياً إلى تقليص الفجوة بين الجنسين في ذلك المحيط. وتهدف تلك النشاطات أساساً إلى تحقيق الاندماج الاجتماعي والفني والاقتصادي للمرأة في مسيرة التنمية الصناعية من خلال منحها المساعدة المناسبة على المستوى السياسي والمؤسسي والقطاعي.

ويتضمن أي برنامج نمطي تنفذه اليونيدو لفائدة النساء صاحبات المشاريع النقاط التالية:

- تكوين وإرساء الوعي بموضوع التوازن الجنسي لتطوير مهارات أصحاب القرار في تقييم الاحتياجات الخاصة بالنساء والعقبات التي تواجههن عند صياغة وتنفيذ السياسات،
- جمع البيانات والمعلومات والقيام بالأبحاث على أساس الجنس بما يستحث مشاركة المرأة صاحبة المشاريع في النشاط الصناعي وفي تحديد السياسات،
- تكوين القدرة بما في ذلك رفع المهارات لفائدة النساء صاحبات المشاريع وبما يجمع بين إدارة المشاريع وتقنيات الإنتاج من جهة ومهارات التفاوض وبناء الثقة في النفس من جهة أخرى.

وقد أثبتت التجربة أن مثل تلك البرامج تمكن النساء صاحبات المشاريع من التفاعل إيجاباً مع التحديات والفرص الاقتصادية كما هو موضح في المثال المقدم داخل الإطار رقم 15.

### الإطار رقم 15

#### دور المرأة في تنظيم مشروعات تجهيز الأغذية في تنزانيا

دأبت اليونيدو منذ عام 1993 على تنفيذ البرنامج التدريسي المتكامل لفائدة صاحبات المشاريع في صناعة تجهيز الأغذية في تنزانيا بالتعاون مع منظمة تطوير الصناعات الصغيرة التنزانية. ويسعى البرنامج إلى النهوض بدور المرأة في تنظيم المشروعات في القطاع الفرعي لتجهيز الأغذية من خلال تحسين المشروعات الصغرى القائمة التي تقوم المرأة بإدارتها وتشجيع المشاريع الجديدة التي يمكن أن ترتقي إلى درجة المشروعات الصغيرة والمتوسطة. ويعالج البرنامج القيود الأساسية التي تعوق عمل المنشأة ونموها من خلال الارتقاء بالمهارات وتقديم المساعدة الفنية والتجارية والإدارية المتكاملة في مجال تجهيز الأغذية.

وتتضمن أهم نشاطات البرنامج ما يلي:

- 1) تطوير المهارات بما في ذلك إعداد المادة التعليمية، وتدريب وبناء قدرات الفريق الفني للبرنامج، وتدريب المدربين وصاحبات المشاريع.
- 2) رصد ومتابعة تقدم المتدربين والمشروعات من خلال إجراء زيارات لصاحبات المشاريع في مرحلة ما بعد التدريب لإسداء النصيحة وتقديم الدعم الفني والإداري على مستوى المصنع.
- 3) النهوض بالشبكات المقامة بين المشاريع لتمكين منظميها من الاستفادة من وفورات التجمع.
- 4) تطوير السوق بما في ذلك إجراء مسوحات دورية على الأسواق للتعرف على الفرص المتاحة وتشخيص المشاكل والقيود التي تؤثر على الإنتاج والتسويق.
- 5) تقديم مجموعة متنوعة من خدمات الدعم بما في ذلك المساعدة على تأمين المعدات والمدخلات ومنح القروض التي تخصصها منظمة تطوير الصناعات الصغيرة التنزانية إلى المشروعات الصغرى.

وقد أسفر البرنامج عن نتائج باهرة من حيث عدد فرص العمل التي تم خلقها والمنتجات الجديدة التي تم تطويرها وتحسين المهارات التنظيمية الفردية والإنتاج والمبيعات والإسهام في دخل الأسرة والاستدامة. وبحلول شهر ديسمبر 1998، تمثلت نتائج البرنامج التدريسي في تدريب 37 مدرباً، و240 صاحبة مشروع ضمن دورات تدريبية فنية و/أو تنظيمية كاملة (لمدة ثلاثة أشهر)، و609 صاحبة مشروع ضمن دورات قصيرة حول منتجات أو مواضيع محددة. وقد ارتفع عدد المشروعات العاملة من 48 مشروعاً فقط في عام 1994 إلى 168 مشروعاً. كما ازداد متوسط

الاستثمار لكل مشروع من 400 دولار إلى 2000 دولار. وفي تطور له أهمية خاصة، أسس خريجو البرامج التدريبية في عام 1997 جمعية تجهيز الأغذية التنزانية التي طرحت علامة مشتركة لمنتجاتها. بما معناه "الإرضاء الكامل" باللغة السواحلية.

## 2-9. الحاجة إلى توجه متكامل للمساعدة الفنية

أخيراً، من بين الدروس المكتسبة التي يصعب تطبيقها الحاجة إلى وضع برامج لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة تتناول احتياجات المساعدة الفنية على أساس شامل ومتكامل. وعلى الرغم من إدراك الحاجة إلى مثل هذا التوجه منذ زمن طويل، فقد ثبتت صعوبة تحقيقه بسبب كثرة المنظمات المعنية بتطوير القطاع الخاص. بما فيها مختلف الوحدات الحكومية، ومؤسسات تطوير القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية والمنظمات متعددة الجنسيات. لذلك، يجب ألا تكون البرامج أو المشاريع الجديدة مكتملة فقط لما يقوم به الآخرون، بل يجب عليها أيضاً أن تسعى بصورة جادة إلى تحديد مختلف الاحتياجات. وتسعى اليونيدو إلى الإيفاء بهذا المتطلب من خلال تركيز الجزء الأكبر من مواردها وجهودها على وضع برامج متكاملة للبلدان التي تقوم بخدمتها مع إعطاء الأولوية للبلدان الإفريقية. ويعرض الإطار رقم 16 أحد تلك البرامج الجاري تطبيقه في غينيا.

### الإطار رقم 16

#### الدعم المتكامل للبرنامج الوطني لتطوير القطاع الخاص في غينيا

كانت غينيا واحدة من البلدان الإفريقية التي وضعت اليونيدو من أجلها برنامجاً متكاملًا في نوفمبر 1998. وتشمل المساعدة الممنوحة تقديم الدعم إلى برنامج وطني لتطوير القطاع الخاص أسهم في دعمه مالياً برنامج الأمم المتحدة للتنمية واعتمده الأطراف الوطنية المعنية في سبتمبر 1998. وهو يضم خطة عمل شاملة وطموحة على المستويين القطاعي وبين القطاعات تُعنى بتنفيذها مجموعة كبيرة من المؤسسات الوطنية والمحلية في القطاعين العام والخاص. ويهدف البرنامج إلى التقليل بصورة تدريجية من الحواجز التي تعترض تطوير القطاع الخاص وإلى مكافحة الفقر من خلال النهوض بفرض خلق الدخل والاستخدام.

وقد عُهدت إلى وحدة تم إنشاؤها ضمن الوزارة الرئيسية، وهي وزارة التجارة والصناعة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مهمة تنسيق الأمور اليومية للبرنامج. بما في ذلك جهودها المتواصلة لحشد الموارد المالية. ويقوم مجلس مكون من ممثلي الأطراف المعنية الرئيسية بتوجيه ورصد البرنامج ككل. بما يعكس وجود شراكة وملكية مشتركة بين القطاعين العام والخاص في

صياغة وتنفيذ البرنامج الوطني.

ويقوم بإدارة برنامج المساعدة الفنية فريقاً متعدد الاختصاصات فيما بين المنظمات ضمن مجالات مختلفة مثل السياسات الصناعية، وتنمية الاستثمارات والتكنولوجيا، وأطر السياسات المتعلقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وخدمات دعم الأعمال، والجودة، والقياس والمعايرة، والمعلومات، والصناعة الزراعية، والإنتاج الأكثر نظافة وإدارة المخلفات.

وتتمثل المساعدات التي تقدمها اليونيدو في حزمة من الخدمات التكميلية على المستويات الثلاثة التالية:

- تنفيذ السياسات والاستراتيجيات (بما في ذلك الدعم الأولي لتنسيق البرنامج الوطني)،
- بناء القدرات على مستوى عدد من مقدمي الخدمات،
- الدعم على مستوى المشروع من خلال المؤسسات القائمة.

ويركز الدعم المقدم من اليونيدو على القطاعات الفرعية التي يُتَظَرُّ أن يُحَدِّثَ فيها أكبر أثر مثل الصناعات الزراعية بما فيها المنتجات السمكية، وصناعات مواد البناء، والصناعات الميكانيكية. ويعتمد نوع المشروعات المستهدفة على النشاطات التي تقوم بها وهي تتراوح من المشروعات الصغرى والصغيرة (مثل الحرفيين في قطاع المنسوجات التقليدية) إلى المشروعات النظامية والمتوسطة (التي تسعى إلى الدخول في شراكات مع مستثمرين أجانب).

ويضم البرنامج عددا من الشركاء المحليين المطلوب منهم العمل سويا ضمن شبكة واحدة لإرساء روابط تعاونية ليس فقط بين المنشآت التي تتلقى خدمات اليونيدو ولكن أيضا بين المؤسسات المحلية. وتتباين المؤسسات المحلية الشريكة بحسب طبيعة نشاطها وهي تضم، على سبيل المثال لا الحصر، وزارة التجارة والصناعة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وغرفة التجارة والصناعة والحرف اليدوية، ومكتب النهوض بالاستثمار، ومؤسسة المعايير، والشعبة القومية للبيئة، والوكالة الرئيسية المعنية بدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والمنظمات غير الحكومية.

## 2-10. التوجهات الابتكارية الجديدة: برنامج الشراكة للقطاع الخاص

في ظل الوقائع الاقتصادية الجديدة التي تواجه البلدان النامية والبلدان المتقدمة، اقترح الأمين العام لمنظمة الأمم المتحدة إقامة شراكة جديدة بين المنظمة والقطاع الخاص كأساس من الأسس التي

يرتكز عليها نظامه الإصلاحي الهادف إلى إعداد المنظمة للقرن الحادي والعشرين. واستجابة منها لتلك المبادرة، وإدراكا منها للمزايا التي ستجنيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية من ربطها بشبكات إمداد الشركات متعددة الجنسيات، وضعت اليونيدو برنامجا لإقامة شراكة ابتكارية بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني ودوائر الأعمال بهدف تعزيز الكفاءة والإنتاجية والقدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في تلك البلدان.

انطلق هذا البرنامج في الهند كمنطقة رائدة في أواخر عام 1998 بهدف تحسين هيكل الصناعة الهندية في مجال مكونات السيارات والارتقاء بأداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحلية العاملة في هذا القطاع وإكسابها القدرة التنافسية على المستوى العالمي. وكان الهدف يتمثل في تمكين صناعة المكونات من التصدي للتحديات التي ستفرضها المنافسة الدولية في عام 2002 عندما تقوم الهند بموجب الشروط التي تنص عليها اتفاقيات منظمة التجارة العالمية بإزالة كافة القيود المتعلقة بالمحتوى المحلي المفروضة على منتجها المحليين في القطاع المذكور. كما كان البرنامج يهدف إلى تمكين منتجي السيارات من الاستفادة من تعزيز الروابط الخلفية مع تجمع محلي كفاء من موردي المكونات.

ولتحقيق تلك الأهداف، شكّلت اليونيدو فريقا متعدد القطاعات يضم الأطراف التالية:

- **الحكومة الهندية** التي تعود لها الملكية الشاملة للمبادرة وهي تضمن استمرار التركيز على البعد التنموي الشامل وتخلق بيئة مواتية للأعمال وتلعب دور الشريك والمنسق،
- **شركة فيات** (وتمثلها شركة **مانيتي ماريللي** وهي فرع شركة فيات المعني بإنتاج مكونات السيارات) باعتبارها لاعب عالمي بارز في عالم صناعة السيارات. وتقوم الشركة بزيادة استثماراتها في الهند، وهي تبدي اهتماما واضحا يجعل استثماراتها فعالة التكاليف بقدر الإمكان وبالوفاء بمتطلبات المكوّن المحلي. وبالتالي، فهي مهتمة بإرساء نظام صناعي فعال بصورة تدريجية لدعم نشاطاتها في الهند.
- **وبالنسبة لمؤسسات دعم القطاع الخاص في الهند، فإن جمعية منتجي مكونات السيارات وجمعية بحوث صناعة السيارات** تمثلان صوت الصناعة، وهما ستلعبان دورا شديدا الأهمية في ضمان الاستفادة من خلال بناء الطاقات المؤسسية سواء من حيث التدريب المتخصص أو قضايا الجودة أو الأبعاد البيئية.

- يمثل المعهد الأوروبي للإدارة أحد أبرز المدارس العالمية في مجال الأعمال، وهو يضم في بنيته مركزا في أبحاث السيارات ويتمتع بمعرفة نوعية إيطالية حول الصناعة الهندية.
  - منتدى أمير ويلز لرواد الأعمال، وهو منظمة عالمية لتمثيل وبناء قدرات الأعمال ذات المسؤوليات الاجتماعية. وقد كان المنتدى سبّاقا إلى وضع آليات جديدة للتعاون فيما بين منظمة الأمم المتحدة والقطاع الخاص والمجتمع المدني. وبصفته تلك، فإن المنتدى يتمتع بالدعم الكامل للأمين العام لمنظمة الأمم المتحدة. ويعمل المنتدى في الهند، كما في الكثير من البلدان الأخرى، كعامل مساعد وميسر للتعاون بين المنظمة وقطاع الأعمال.
- وقد أسهمت اليونيدو في دعم البرنامج بما لديها من خبرات متعددة الأبعاد ومن شبكات قائمة. وفي المقر الرئيسي، تم تشكيل فريق فيما بين المنظمات برئاسة فرع تطوير القطاع الخاص. كما تلعب الشبكة الواسعة من مكاتب شركات الاستثمار والتكنولوجيا التابعة لليونيدو دورا رئيسيا في الترويج لأي فرص استثمارية يتمخض عنها البرنامج.
- ولبرنامج الشراكة ثلاث خواص رئيسية، وهو مُطالب بالوفاء بثلاثة شروط أساسية أخرى من أجل العمل بكفاءة. وتتمثل الخواص الثلاث فيما يلي:
- الاتفاق على أهداف مشتركة،
  - إقامة علاقة تعاونية ترمي إلى تحقيق تلك الأهداف يُوضَّحُ فيها دور كل لاعب،
  - المشاركة في المسؤولية والمساءلة عن النتائج.
- ومع أن الوفاء بتلك الشروط أمر ضروري من أجل إقامة شراكة فاعلة، إلا أنه لا يكفي لنجاح تلك الشراكة. لذلك، فإن الشروط الرئيسية الأساسية لضمان فاعلية الشراكة تتمثل فيما يلي:
- اعتبار الشراكة كأداة أو آلية يمكن أن تكون محددة بمدة زمنية معينة وليست كغاية في حد ذاتها،
  - ضمان وجود مزايا واضحة من الشراكة تفوق تكاليفها،
  - المشاركة في القيمة المضافة المتولدة بصورة عادلة بين كافة الشركاء.

### برنامج الشراكة بين اليونيدو والقطاع الخاص في الهند: النتائج الأولية

تتميز صناعة مكونات السيارات في الهند بوجود عدد كبير من المنشآت الصغيرة ذات الحجم الإنتاجي المحدود والجودة المتباينة. وقد لعبت تلك الخصائص دوراً في كبح إقامة روابط إمدادية فعالة بين مُورِّدي المكونات في مختلف مستويات سلسلة الإمداد. بما يضطر منتجي السيارات للعمل في سوق على درجة كبيرة من التفكك. ولعل خير شاهد على ذلك ما تمتلئ به الطرق في الهند من سيارات جديدة ذات معدل منخفض من المكوّن المحلي والقيمة المضافة المحلية.

لذلك، فقد بادرت اليونيدو إلى وضع برنامج لتحديث صناعة السيارات في الهند بالاشتراك مع شركة فيات، والمعهد الأوروبي للإدارة، ومنتدى أمير ويلز لرواد الأعمال، وجمعية منتجي مكونات السيارات في الهند، وجمعية بحوث صناعة السيارات في الهند. ويستهدف البرنامج الاستفادة مما يتوفر لدى كل شريك من دراية فنية وتكنولوجيا وخبرة كوحدة بناء من أجل الوصول إلى مجموعة متكاملة من الحلول لقطاع مكونات السيارات.

بدأ تنفيذ البرنامج في ديسمبر من عام 1998. وخلال مرحلته الأولى التي استمرت حتى نهاية عام 1999، تم انتهاز أسلوب إرشادي لتقديم الخبرات الأساسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة المشاركة في البرنامج. ومن زاوية أكثر تحديداً، فقد تركزت نشاطات تلك المرحلة على حفز التغييرات غير الرأسمالية من خلال استخدام أساليب التصنيع بالمقاييس العالمية (World Class Manufacturing) مثل أسلوب اختصار الوقت اللازم لإعداد المكائن (single-minute exchange of die)، وأسلوب نشاطات التنظيم، والإتقان، والتنظيف، والمعايرة، والانضباط (5S)<sup>3</sup>، وتباينات نظام كانبان (Kanban)، وباقي الأساليب المعتمدة لتوليد المزايا الإنتاجية. وكان هدف المرحلة الأولى المساعدة على زيادة الإنتاج من المكونات ذات الجودة التصديرية ورفع مستويات الاستخدام في المنشآت المشاركة.

وفي نهاية المرحلة الأولى، أسفر برنامج الشراكة عن نتائج هامة في ثلاثة مجالات هي:

- تحقيق تحسينات فنية هائلة (متمثلة في زيادة الإنتاجية) وزيادة الوعي نتيجة لتطبيق أساليب تصنيعية حديثة،

<sup>3</sup> نسبة إلى النشاطات الخمسة التي تبدأ جميعها بحرف S في اللغة اليابانية التي هي منشأ هذا الأسلوب.

- تبنّي توجهات تسويقية سليمة من خلال عقد ورشات العمل والندوات بما يؤدي إلى تبلور تصور بعيد النظر بالنسبة للسوق واعتماد استراتيجيات تسويقية قادرة على خلق فرص تأمين المصادر والخوض في المشاريع المشتركة،
  - ظهور ثقافة تعتمد على تواصل التحسين وهو أيضا ما يعزز الجهود التعاونية فيما بين المنشآت المشاركة مثل شبكات وسائر آليات تبادل المعلومات والمشاركة في الخبرة.
- كما تم إرساء نظام شامل لقياس التغيرات الكمية الناتجة عن البرنامج والتي يتمثل أهمها فيما يلي:
- اختصار وقت الإنتاجية لدى كافة المنشآت المشاركة بنسبة 52% من 15.3 يوما إلى 8.1 أيام،
  - زيادة التدريب العملي من مستوياته الضعيفة إلى متوسط يزيد على 238 يوما شهريا،
  - تقليص الغياب بنسبة 39%،
  - زيادة تطبيق الإجراءات التشغيلية الموحدة بنسبة 53%،
  - زيادة متوسطة في فضاء الإنتاج بنسبة 25% من خلال استخدام أسلوب 5S وتحسين مراقبة المخزون وتطبيق أسلوب الإنتاج المسلسل بدلا من أسلوب إنتاج الدفعة.

ويستوفي البرنامج النموذجي، كما تم تطبيقه على صناعة مكونات السيارات في الهند، كافة تلك المعايير. وقد أسفرت المرحلة الأولى منه التي انتهت مؤخرا عن نجاحات باهرة كما هو مبين في الإطار رقم 17، ويجري حاليا الإعداد للمرحلة الثانية. وبالنظر إلى النجاح الذي حققه البرنامج إلى الآن، فقد قررت البونيدو توسيع نطاقه ليشمل المزيد من القطاعات والبلدان والشركاء. والمفاوضات جارية مع الشركاء المحتملين في صناعات مثل الهندسة والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وعلوم الحياة. كما بدأت البونيدو في تقنين التجارب المكتسبة حتى الآن ضمن مجموعة شاملة من الخطوط الإرشادية المرتكزة على تلك التجارب.

### 3. الخلاصة

لقد بينت هذه الورقة أن القطاع الصناعي عموما والمشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص يواصل لعب دور بارز في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وفي الوقت نفسه، فقد خلقت قوتًا العولمة وتحرير التجارة المحلية فرصا هامة من ناحية وتحديات كبيرة من ناحية أخرى أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية وبلدان التحول الاقتصادي. كما غيّرت هاتان القوتان بصورة كبيرة نطاق دعم القطاع العام لتلك المشروعات وكذلك

الأساليب التي يمكن اتباعها لتقديم ذلك الدعم.

يدور جدال حاد ضمن مجتمع التنمية حول أفضل السبل للنهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة والدروس المستفادة في هذا المضمار. وقد بدأ صوت العقل يغلب على محاولات تقييم الفشل الذريع الذي منيت به تلك المشروعات في الماضي والذي تمثل، على سبيل المثال لا الحصر، في محاولة حمايتها بدلا من تعريضها للمنافسة، وفي محاولة حشد قدرات حكومية ضخمة لدعمها بدلا من إنشاء شبكة لا مركزية من مقدمي الخدمات. ومن بين مبادئ أفضل الممارسات التي حددتها لجنة الوكالات المانحة لتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما يلي:

- العمل مع مجموعة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة لضمان تحقيق التعلم المشترك وتبادل الخبرات بالنسبة للصناعة المستهدفة ككل وكذلك تحقيق المزيد من فاعلية التكاليف بالنسبة للوكالات التنموية،
- الإصرار على استعادة جزء على الأقل من تكاليف الخدمات المقدمة،
- إشراك القطاع الخاص بصورة مباشرة كجهة مقدمة للخدمات،
- وضع إطار لقياس الأداء والتأثيرات.

وثبارك اليونيدو، وهي عضو فاعل في لجنة الوكالات المانحة، كافة تلك المبادئ. كما أنها تؤمنُ بضرورة تبني توجه تمويلي إزاء قضية تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة بحيث تأخذ الجهود المبذولة لتطوير تلك المشروعات في الاعتبار قضايا السياسات ذات العلاقة، والحاجة إلى تعزيز القدرات المؤسسية الملائمة في القطاعين العام والخاص، وتقديم الخدمات المطلوبة لتطوير الأعمال، وتشجيع إقامة الشبكات بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة وربطها بسائر المشروعات والمؤسسات، ودمج المشروعات الصغيرة والمتوسطة في سلاسل القيمة العالمية. كما تؤمنُ اليونيدو بضرورة النهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة من باب تحقيق العدالة في سياق الاستخدام الريفي وبرامج توليد الدخل مثلا أو في سياق برامج النهوض بدور المرأة في تنظيم المشروعات طالما بُذلت الجهود لضمان عمل تلك البرامج قدر الإمكان وفق المنطق الاقتصادي في ظل الظروف السائدة.

وقد اكتسبت اليونيدو قدرا فريدا من الخبرة من خلال السنوات الطويلة التي أمضتها في المشاركة العالمية من أجل النهوض بالمشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة بوصفها الوكالة المتخصصة لمنظمة الأمم المتحدة في مجال دعم جهود التنمية الصناعية في البلدان النامية وبلدان التحول الاقتصادي. وكما أشير إليه أعلاه، فقد مكَّن ذلك المنظمة من تقديم قدر متنوع من الخدمات إما لمعالجة أية نقاط ضعف في البيئة التي تعمل بها المشروعات الصغيرة والمتوسطة أو صياغة وتنفيذ

حزم متكاملة وشاملة من الإجراءات الرامية إلى النهوض بتلك المشروعات. ومن التطورات الجديرة بالانتباه، ما يجري حالياً من توسيع لنطاق حافظة الخدمات الموجودة من خلال تصور شكل جديد لنظام النهوض بتلك المشروعات بالاشتراك مع الشركات متعددة الجنسيات للاستفادة مما يمكن أن توفره من رأسمال وتكنولوجيا وما يمكن أن تفتحه من أسواق.

ومن شأن التبنّي المتعقل لإجراءات الدعم المذكورة، بالصورة والتوقيت السليمين، أن يُمكنَ المشروعات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية من الاستفادة بصورة كبيرة من الفرص التي توفرها العولمة مع التقليل، في الوقت نفسه، من المخاطر التي تنطوي عليها تلك الظاهرة.