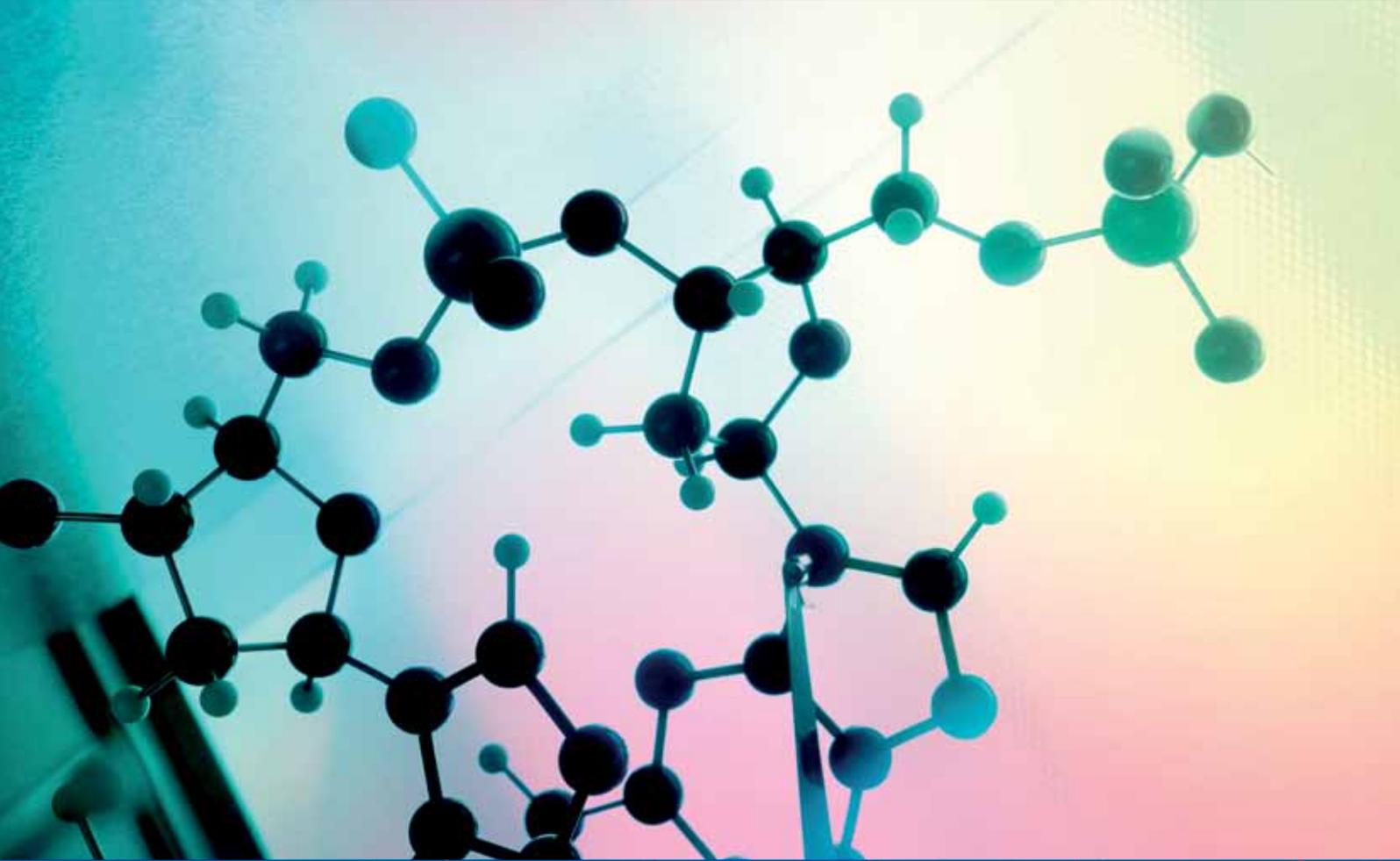


2015

آفاق القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام

ملخص تنفيذي

# الاتصال والمنافسة والتغيير من أجل النمو الشامل



مركز  
التجارة  
الدولية



ديمومة أثر التجارة

جميع الحقوق محفوظة لمركز التجارة الدولية ٢٠١٤

مركز التجارة الدولية (ITC) هو الوكالة المشتركة لكل من منظمة التجارة العالمية والأمم المتحدة.

عنوان الشارع: مركز التجارة الدولية  
54-56, rue de Montbrillant  
1202 Geneva, Switzerland

العنوان البريدي: مركز التجارة الدولية  
Palais des Nations  
1211 Geneva 10, Switzerland

هاتف: +٤١-٢٢ ٧٣٠ ٠١١١

فاكس: +٤١-٢٢ ٧٣٣ ٤٤٣٩

البريد الإلكتروني: itcreg@intracen.org

الموقع الإلكتروني: <http://www.intracen.org>

ملخص تنفيذي

# الاتصال والمنافسة والتغيير من أجل النمو الشامل

- الجزء الأول. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأسواق العالمية: الحلقة المفقودة لتحقيق النمو الشامل..... 1
1. فهم ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 1
2. سبب أهمية "الوسط المفقود"..... 2
3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الحلقة المفقودة لإحداث النمو الشامل..... 3
4. الانخراط في سلاسل القيمة الدولية..... 4
5. التدويل بالطريقة الأنيقة: أهمية القدرة التنافسية..... 5
6. مواجهة تحديات التدويل..... 6
7. مؤسسات صغيرة لكن أعدادها هائلة: تجميع الموارد وبناء العلاقات..... 8
8. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومبادرات السياسات العامة..... 9
- الجزء الثاني. القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تقييم تجريبي..... 11
- يرد أيض أ في آفاق القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 2015..... 14
14. ملفات البلدان..... 14
15. الخبراء المفكرين..... 15
15. دراسة الحالات..... 15

## ملخص تنفيذي

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حلقة الوصل المفقودة لتحقيق التنمية الشاملة. تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزء أساسي لتدعيم النمو ومعالجة عدم المساواة. توظف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أغلب الأحيان عمالاً بأجور متدنية/مهارات فقيرة، وهي تضطر إلى ذلك كونها تحقق إنتاجية أقل من الشركات الكبرى في الدول النامية، مقارنة بالدول المتقدمة. من المهم جداً سدّ الفجوة الإنتاجية، حتى يتحقق النمو الشامل. يشير هذا التقرير إلى أن المؤسسات يجب أن تقوم بالتواصل والتنافس والتغيير لزيادة الإنتاجية.

### الجزء الأول. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأسواق العالمية: الحلقة المفقودة لتحقيق النمو الشامل

#### 1. فهم ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسهم بشكل واضح في التوظيف وإجمالي الناتج المحلي والصادرات. تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الغالبية العظمى من المؤسسات. تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة تزيد عن 95% من إجمالي المؤسسات في العالم، وهي المسؤولة عن تحقيق 50% تقريباً من القيمة المضافة، ونسبة 70% من إجمالي فرص التوظيف، وذلك عند أخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرسمية وغير الرسمية على حد سواء في عين الاعتبار. ويتراوح عدد تلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 420 مليون إلى 510 مليون مؤسسة، حيث يوجد 310 مليون مؤسسة منها في الأسواق الناشئة.

#### أشكال وأحجام متنوعة

يشمل مصطلح "المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" مجموعة متنوعة من التعاريف التي تختلف باختلاف بعض العوامل مثل الدولة، والمنطقة الجغرافية، ومستوى التنمية، وثقافة الأعمال. من الممكن أن تتفاوت تلك التعاريف أو تتعجم في بعض الدول. بالإضافة إلى ذلك، يرتبط التعريف نفسه غالباً ببرامج الدعم الوطني والقوانين الأخرى، مما يصعب استخدام تعريف واحد لتلك المؤسسات.

#### حجم المؤسسات والقوام الهيكلي للأنظمة الاقتصادية

تغيرت أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرور الوقت، مما يعكس أثر التغيير التكنولوجي، وظروف السوق المتغيرة، ومستويات المعيشة المتزايدة في الارتفاع.

قبل اندلاع الثورة الصناعية، كان يهيمن على الإنتاج ما يعرف اليوم باسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كانت الورش الصغيرة، والفلاحون الذين يعملون لحسابهم الخاص، يوظفون بعض الأشخاص ويقدمون منتجات مخصصة حسب رغبات العملاء. بدأت أحجام المؤسسات تزداد بمعدل ثابت مع انطلاق قاطرة الثورة الصناعية. فعلى سبيل المثال، تضاعف متوسط عدد عمال مزارع القطن في مانشستر بإنجلترا لأكثر من ثلاث مرات في الفترة بين عامي 1815 و1841. ارتبطت هذه الزيادة في أعداد العمال بتكامل وظهور الأسواق الوطنية، التي عملت كمصادر هامة للطلب على السلع، مما شجع على إنتاج السلع بكميات كبيرة. أسهمت الإبداعات التكنولوجية واستخدام الآلات في إحداث تغييرات جذرية في أنماط الإنتاج. كانت إقامة المصانع تتطلب غالباً مستويات مرتفعة من الاستثمارات الثابتة، مما أرمم المؤسسات على التوسع للاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير. تطورت إعادة تنظيم الإنتاج بهذا الشكل، بالإضافة إلى زيادة أحجام المؤسسات، بخطى سريعة في القرن العشرين.

ولكن منذ سبعينات القرن الماضي وهذا الاتجاه يتغير باستمرار. انعكس التركيز المتزايد في التوظيف والقيمة المضافة في المؤسسات الكبرى في مجموعة من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، وبدأ النظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها موارد للإبتكار وتوفير فرص العمل. هذا الاتجاه، المدفوع بشكل جزئي من الرغبة في الاستعانة بمصادر خارجية لتوفير الكفاءات غير الأساسية، سمح للمؤسسات بأن تركز على الكفاءات الأساسية لديها؛ مما أدى إلى ظهور أنظمة الإنتاج الأفقية (العقدية) والرأسية (سلسلة القيمة).

في الوقت الذي تتسم به هذه التجربة بالثبوت، قد تكون أيضاً ذات أهمية للمستقبل القريب. قد تصب الظروف مجدداً في صالح المؤسسات الكبرى مع تزايد تكامل السوق وتوسعه في العقود الزمنية الأخيرة. ولكن من ناحية أخرى، ثمة عوامل أخرى، مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي من شأنها أن توفر بيئة تشجع على بزوغ نجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جديد. إن انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى نشوء ظاهرة "المؤسسات التي وُلدت عالمية": المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتبع أو تنوي أن تتبع منتجاتها وخدماتها إلى قاعدة عملاء عالمية منذ بداية تأسيسها، على العكس من التطور التقليدي لمراحل التدويل.

## 2. سبب أهمية "الوسط المفقود"

### من الصعب تحقيق النمو

إن الغالبية العظمى من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما هي إلا شركات متناهية الصغر يقل عدد الموظفين فيها عن عشرة موظفين. في العديد من الأنظمة الاقتصادية، ينقسم القطاع الخاص إلى شريحتين؛ هما: المؤسسات الصغيرة غير الرسمية، والتي تكون غالباً متناهية الصغر، والشريحة الأخرى عبارة عن مجموعة قليلة من الشركات العملاقة. تعرف هذه الظاهرة باسم "الوسط المفقود". ثمة مذهب أساسي يندرج ضمن تفسيرات "الوسط المفقود"، وينطوي على أن المؤسسات الصغيرة تقل لديها العوامل المحفزة على النمو، لأنها تتأثر تأثيراً عكسياً هائلاً بالضرائب وسياسات الحصول على التمويل عندما تصبح مؤسسات متوسطة.

### يعمل التوزيع المتوازن لأحجام المؤسسات على تحفيز التنافس

تؤدي سيطرة عدد قليل من الشركات الكبرى العملاقة، التي تستعين بقوتها السوقية في الحفاظ على حالتها الراهنة، إلى انخفاض الديناميكية في الأنظمة الاقتصادية، وبالأخص إذا كانت المؤسسات صغيرة جداً لدرجة لا تسعفها في تحدي الشركات العملاقة في السوق والضغط من أجل إصلاح السياسات. يعمل التوزيع المتوازن لأحجام المؤسسات على تحفيز التنافس داخل المنظومة الاقتصادية ويمكّن عدد أكبر من المؤسسات من المنافسة الدولية.

## 3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الحلقة المفقودة لإحداث النمو الشامل

### تميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن تكون أقل إنتاجية من المؤسسات الكبيرة...

من المعروف، من خلال الدراسات النظرية والتجريبية التجارية، أن المؤسسات الكبرى هي الأكثر إنتاجية، والأكثر استعداداً للتصدير، والأعلى أجوراً. ولكن ما لا يعرفه الكثير هو أن الفجوة الإنتاجية بين المؤسسات متناهية الصغر/الصغيرة من جهة، والمؤسسات الكبيرة من جهة أخرى، تظهر في الدول النامية بشكل أوضح بكثير منه في الدول الصناعية. ففي ألمانيا، تمثل إنتاجية المؤسسات الصغيرة حوالي 70% من إنتاجية الشركات الكبيرة. على النقيض من ذلك في الأرجنتين، تقل إنتاجية المؤسسات الصغيرة حوالي 40% عن إنتاجية الشركات الكبيرة، وينخفض هذا الرقم في البرازيل إلى ما هو أقل من 30% (OECD-ECLAC, 2013). في بعض الدول، تزداد تلك الفجوة الإنتاجية بين الشركات الصغيرة والكبيرة بشكل أكبر من ذلك: ففي الهند مثلاً، تبين أن المؤسسات التي يعمل لديها أكثر من 200 موظف تزيد إنتاجيتها عشرة أضعاف عن المؤسسات التي يعمل لديها من خمس إلى 49 موظفاً.

### ...والنتيجة أنها تدفع أجوراً متدنية

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مسؤولة عن نسبة كبيرة من إجمالي فرص التوظيف. تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتوظيف نسبة كبيرة من القوى العاملة الكلية، وبالتحديد العمال الأقل خبرة وتعليماً، الذين ينتمون إلى الأسر الأشد فقراً. تميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى دفع أجور متدنية بسبب انخفاض إنتاجيتها. ويعكس ذلك القطاعات التي تميل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العمل فيها، وهي: القطاعات ذات القيمة المضافة المنخفضة، والقطاعات ذات معدلات العمالة الكثيفة، وكذلك القطاعات ذات الإنتاجية الأقل.

### من الممكن تحقيق فرص هائلة للتنمية الاقتصادية الشاملة في حالة سد الفجوة الإنتاجية...

إن سد الفجوة في الدول النامية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة من المحتمل أن يكون له تأثيران مباشران: فسيبهم ذلك في نمو إجمالي الناتج المحلي، بسبب زيادة إنتاجية تلك المؤسسات؛ كما سيؤدي إلى ارتفاع الأجور في شرائح الأجور المنخفضة بالمنظومة الاقتصادية، مما يحسن توزيع الدخل.

يشير هذا الأثر الأخير إلى شمولية النمو المحتمل الناتج عن زيادة إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من المحتمل أن تتخطى تلك التأثيرات الأثر المباشر على الدخل في الأسر الفقيرة. إن ارتفاع أجور الموظفين السيدات من المحتمل أن يكون له تأثيرات غير مباشرة على الاقتصاد بأكمله؛ لأن النساء في الدول النامية أشد ميلاً من الرجال إلى الاستثمار في عائلتهن وفي المجتمع على نطاق أوسع، مما يؤثر تأثيراً إيجابياً على الدولة بأكملها.

#### . من خلال التدويل مثلاً حيث تزداد إنتاجية المؤسسات الدولية

لقد بات من الواضح أن المؤسسات النشطة على المستوى الدولي تميل إلى دفع أجور أعلى، وتوظف عدداً أكبر، وتمتلك مستويات إنتاجية أعلى. لا تتمكن سوى المؤسسات الأكبر حجماً والأكثر إنتاجاً من الوصول إلى المستوى الدولي، لأنها المؤسسات الوحيدة التي يمكنها تحمل النفقات المتعلقة بالدخول إلى تلك الأسواق؛ مثل التكاليف الثابتة المتعلقة بالامتثال للقوانين، ونفقات البحث للتعرف على الأسواق المربحة والشركاء الجديرين بالثقة. وفي الوقت نفسه يؤدي التدويل إلى زيادة القدرة التنافسية من خلال التعلم بالممارسة، والتعرض لمعايير الجودة المرتفعة، والتقنيات الفائقة، والمنافسة الأشد. ثمة مكاسب هائلة يتم جنيها من التدويل، بمجرد أن تمتلك المؤسسات إمكانية تحقيقه.

## 4. الانخراط في سلاسل القيمة الدولية

### الطرق التي تؤدي إلى التدويل

يوجد العديد من المزايا المحتملة لمشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلاسل القيمة الدولية، كما هو موضح في كتابات بعض المؤلفين الذين يسردون "قائمة طويلة من تلك المزايا". على مستوى الاقتصاد الكلي، يوجد فرص لتوفير الوظائف، وتحسين الدخل، وتحسين ظروف العمل، وتنوع الإنتاج والصادرات. أما على مستوى الاقتصاد الجزئي، فتستطيع سلاسل القيمة الدولية المساعدة على زيادة فرص الحصول على تمويل، وتقصير فترات الإنتاج، وتقليل الاضطرابات التي تعطل الإنتاج، وتقليل المخزون، وتحسين الجودة وخدمة العملاء، وتسريع الابتكار، وتقليل المخاطر.

تزداد فرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بدء التصدير عند مشاركتها في سلاسل الإنتاج على المستوى المحلي والدولي على حد سواء. كشفت دراسة عن المؤسسات الإيطالية عن أن احتمالية قيام الشركات التي يتراوح عدد الموظفين فيها من 1-9 أشخاص، و 10-49 شخصاً، و 50-249 شخصاً ازدادت بنسبة 98%، و 34%، و 34% على التوالي، في حالة انخراطها في إحدى سلاسل التوريد. ويشير ذلك إلى أن المؤسسات الصغيرة بصفة خاصة قد تستفيد من انخفاض تكاليف الدخول إلى الأسواق، وفورات الحجم عن طريق الانخراط في سلاسل القيمة الدولية.

### كما أن استيراد المنتجات الوسيطة يسهم في زيادة الإنتاجية

علاوة على ذلك، قد تستفيد المؤسسات التي تقوم بالتصدير فعلاً من الانخراط في سلاسل القيمة الدولية، لأن الوصول إلى المنتجات الوسيطة المستوردة قد يؤدي إلى تطوير إنتاج المنتجات النهائية، وزيادة الصادرات. على سبيل المثال، اتضح أن أثر الصادرات على الإنتاجية والربحية في المؤسسات التونسية يزداد، في حالة قيام المؤسسات باستيراد المنتجات الوسيطة أيضاً. يتوافق هذه النتيجة مع البيانات التجريبية المتزايدة على مستوى المؤسسات: إن استيراد المنتجات الوسيطة يؤدي إلى زيادة جودة وكمية الصادرات، ومن ثم يزداد أثره على الإنتاجية. في الواقع، قد تمثل تلك المنتجات المستوردة قناة قوية لنشر التكنولوجيا، وبالأخص لتحفيز الإبداع في المنتجات والعمليات التشغيلية. تمتلك المؤسسات العالمية، التي تترعب على عرش السلسلة، الحوافز الكافية لتحسين منتجاتها وعملياتها.

### الانخراط في سلاسل القيمة الدولية لا يضمن زيادة الأداء الاقتصادي

إن الانخراط في سلاسل القيمة الدولية لا يضمن رفع مستوى الأداء الاقتصادي. يتوقف قدرة المؤسسات على جني تلك الثمار بدرجة كبيرة على مكانتها في سلسلة القيمة وقدرتها على الصعود في تلك السلسلة. من المرجح أن تتعثر المؤسسات في الأنشطة ذات القيمة الإضافية المنخفضة في السلسلة الإنتاجية، مثل أنشطة التجميع الأساسية أو استخراج الموارد، بحيث لا تحصل سوى على نسبة صغيرة محدودة من عائدات وأرباح السلسلة. تدخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية إلى سلاسل القيمة الدولية بشكل طبيعي من خلال تلك الأنشطة. في الوقت الذي قد يؤدي ذلك فيه إلى تحقيق مكاسب ثابتة أولية في بعض المجالات مثل التوظيف والإنتاجية، فإنه قد يمنع تحقيق مكاسب ديناميكية في حالة عجز المؤسسات عن الانخراط في أنشطة ذات قيمة إضافية أعلى. وقد يحدث ذلك بسبب اختلاف موازين القوى بين الموردين المحليين والمشتريين العالميين في السلسلة، حيث يمتلك المشترون العالميون الحوافز الكافية للحفاظ على الوضع الراهن. بصياغة أخرى، قد تعوق المؤسسات العالمية الكبيرة مورديها عن التطور الوظيفي، إذا كان يتداخل مع أنشطتها الأساسية مثل التسويق، أو البحث والتطوير، أو المبيعات.

## تتوقف طريقة انخراط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قدرتها التنافسية

يلعب هيكل إدارة السلسلة دوراً رئيسياً في قدرة المؤسسات المحلية على التقدم في السلسلة، في الوقت الذي يرجع عجزها عن التقدم في السلسلة بدرجة كبيرة إلى اختلال موازين القوى. تفرق الدراسات النظرية بين الأنواع الأربعة لهياكل الإدارة، والتي تؤدي إلى زيادة مستوى اختلال القوى وهي: العلاقات المتحفظة، والشبكات، والتسلسل شبه الهرمي، والتسلسل الهرمي التام، أو التكامل الرأسي. في النوع الأول من هياكل الإدارة، لا تكون العلاقة بين المؤسسات قوية بالدرجة الكافية لتسهيل ظهور التأثيرات التكنولوجية. في التسلسل الهرمي التام، ستحاول المؤسسات الكبيرة إعاقة تطور الموردين. تبين أن هياكل شبكات العلاقات والتسلسل شبه الهرمي هي الأكثر تحفيزاً على التطور، على الرغم من أن الموردين في الدول النامية يجدون صعوبة بالغة في الدخول في شبكات العلاقات، لأنها غالباً ما تستلزم استثمارات مسبقة هائلة، بالإضافة إلى تحلي الموردين بقدرات فائقة.

## 5. التدويل بالطريقة الأنيقة: أهمية القدرة التنافسية

ما الذي يحدد مدى نجاح المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم في التصدير المباشر أو غير المباشر؟ ما الذي يحدد هيكل الإدارة ضمن سلسلة القيمة؟ ما الذي يحدد ما إذا كانوا قادرين على الارتقاء ضمن سلسلة القيمة، أو الوصول لمرتبة مربحة، وربما مع إمكانية الارتقاء؟

إن هذا يعتمد في الغالب على قدرتهم على المنافسة على الصعيد العالمي في النشاط التجاري الذي اختاروه. إن وصفة التدويل الناجح للمشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم من الممكن أن تختزل إلى محددات القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم.

### يتم التعبير غالباً عن القدرة التنافسية حسب "نوع العمل" الذي يقع عليه الاختيار...

إن تعريف القدرة التنافسية أمر بالغ التعقيد. من بين الأبعاد ذات الصلة: الوقت) محدد أم مستدام، (والحجم) حجم الشركة الأمثل، (والمكان) على سبيل المثال محلية أو دولية (والنطاق) التركيز على موارد الشركة فقط أم على القدرات أيضاً. يعبر هذا التقرير عن القدرة التنافسية حسب "نوع العمل"، ويتبع نهجاً ديناميكياً، ويستخدم التعريف الذي ينطبق على الشركات التي تعمل في سياق دولي:

إن التنافسية هي إظهار القدرة على تصميم، وإنتاج، وتسويق عرض يلبي احتياجات قطاعات السوق المستهدفة بالكامل، وبشكل فريد ومستمر، مع الارتباط ببيئة الأعمال وسحب الموارد منها، وتحقيق عائد مستدام للموارد المستخدمة.

### ...حيث تميل المؤسسات الصغيرة إلى النشاط في مجموعة أقل من خطوط العمل

إن بعد "الحجم" لم يظهر في هذا التعريف، وهو ما يعني تعميمه على الشركات بمختلف أحجامها. تتجه الشركات الناشئة ضمن محفظة واسعة من الأعمال إلى زيادة حجمها، ولكي تتحول الشركات من صغيرة إلى متوسطة إلى كبيرة يلزمها أن تظل قادرة على المنافسة خلال العملية برمتها، إذا كانت لديها الرغبة أن تبقى في السوق. تتمتع المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم بخصوصية أنها غالباً ما تنشط في مجال واحد فقط، وخاصة المؤسسات الصغيرة، ضمن تصنيف المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم.

### في الأسواق العالمية سريعة الحركة، يعد الجانب الديناميكي في المنافسة من الأمور الهامة...

يعكس وصف "مستمر" في هذا التعريف استخدام مفهوم ديناميكي للقدرة التنافسية) البعد الزمني. (إن ما يكفي اليوم لتحقيق عوائد مناسبة بالنسبة للموارد المستخدمة قد لا يكفي غداً إذا تغيرت البيئة التنافسية. تتعرض الشركات العاملة في بيئة عالمية إلى تغيرات مستمرة، ولا يمكن تحقيق عوائد كافية إلا بطريقة مستدامة، إذا كانت الشركة قادرة على التكيف مع التغيير، أو تبنّيه.

### ...لذلك، التواصل لا غنى عنه لتحقيق المنافسة اليوم

إن العوامل الخارجية تتغير بسرعة كبيرة. إن التنافسية تعني التكيف والمرونة. مراحل الصناعة، والابتكارات البناءة أو الهدامة، وزيادة المنافسة، وتقلبات أسعار الصرف، والأحداث الأخرى الكثيرة تتطلب استراتيجيات للتكيف.

الشركات التي تتجح في التكيف، تستبق التغيير قبل وقوع أحداث خارجية، أو تتبع التغييرات مباشرة بعد حدوثها، نظراً لسرعة التغييرات.

*المؤسسات الناجحة هي التي يديرها مدراء أقوياء...*

تعد جودة استراتيجية عمل الشركة من المحددات الرئيسية لنجاحها. إن قادة المؤسسة هم من يحددون إستراتيجية العمل وهم المسؤولون عن تنفيذها. تؤدي الإستراتيجية القوية إلى تكوين عرض يسمح للشركة بوضع سلعتها أو خدماتها بنجاح في شريحة معينة من السوق. يتكون العرض الناجح عادة من توليفة مناسبة تضم عدداً من الجوانب: الجودة وخصائص المنتج، والكمية، والتكاليف، والتوقيت المناسب للتسليم.

*... أولئك الذين يبنون إستراتيجية أعمالهم على معلومات حديثة لتحليل السوق*

إن المؤسسات لا تصمم استراتيجية أعمالها اعتباطاً، بل في إطار البيئة التنافسية المحيطة التي تعمل فيها. لذلك فإن من المتطلبات الأساسية لتصميم استراتيجية تجارية ناجحة، التعرف والإحاطة بالقوى التنافسية التي تشكل بيئة المؤسسة. كما أن المعلومات المتعلقة باتجاهات المستهلكين، ومتطلبات الامتثال، والتركيبية السكانية، وحجم التدفقات التجارية، والاتفاقات التجارية، والوضع التفضيلي، والحوافز أمام التجارة، وشدة المنافسة، من بين أمور أخرى، لها أهمية كبيرة في تصميم استراتيجية تجارية ناجحة.

*بعد استيفاء معايير الجودة والاستدامة من "حتميات" التحلي بالقدرة على المنافسة*

يصاحب صعود سلاسل القيمة العالمية انتشار المعايير الإلزامية/التنظيمية، والطوعية، والمعايير المحددة حسب المؤسسة. لم يعد الاستثمار في العمليات التي تتوافق مع هذه المعايير - كثيراً منها معايير خاصة - مجرد خيار، بل إنه العامل الأكبر لتحديد قدرة المؤسسة على المنافسة. إن الاعتماد الناجح للمنتجات والخدمات قد يسهل من وصول المؤسسات إلى التمويل والأسواق الجديدة، بالإضافة إلى الترويج للمنتجات والخدمات ذات الجودة الأعلى بطريقة مستدامة.

*إن الوصول إلى التمويل بقر الكفاءة التشغيلية اليومية والقدرة على تحقيق الاستثمارات المستقبلية*

يعد التمويل من الأمور الأساسية في تنفيذ إستراتيجيات العمل، وهو الجزء الأساسي في تشغيل أي شركة. يتباين الاحتياجات النقدية باختلاف مراحل دورة حياة العمل، حيث تحظى مراحل البدء والنمو والتحول بأهمية خاصة. إن قدرة المؤسسة على زيادة وتقوية قدرتها التنافسية تعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على الاستثمار في مشاريع جديدة، وعلى الإبداع، والتحسينات، والتنوع مع مرور الوقت. وتحتاج كل هذه الاستثمارات إلى رؤوس أموال قصيرة وطويلة الأجل؛ ولذلك يعد الحصول على التمويل - بما في ذلك تمويل مشاريع صاحبات الأعمال - من الأمور الأساسية. إن تنفيذ التخطيط المالي الذي يتسم بالشفافية، وحفظ السجلات المتعلقة بالميزانيات، والمشتريات، والمبيعات، والأصول، والديون، بالاقتران مع وضع خطة شاملة للعمل، لا يعمل فقط على تشجيع حصول المؤسسات على التمويل، ولكن أيضاً تحفيز قدرتها على الانخراط في أسواق التصدير وتقوية قدرتها التنافسية.

*بعد الوصول إلى المواهب من الأمور الضرورية على كافة المستويات التشغيلية*

تزداد احتمالية أن يقدم الموظفون الماهرون مساهمات ذات جودة أعلى خلال عملية الإنتاج، ولكن لا تقتصر أهميتهم على ذلك فحسب؛ وإنما تزداد كذلك احتمالية تمتع هؤلاء الموظفين بمرونة كافية لكي يتكيفوا مع التغييرات التي تطرأ على بيئة السوق. حيث تبين أن الوصول إلى العمال الماهرين يزيد من الكفاءة الفنية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويزيد من قدرتها على استيعاب التقنيات الأجنبية، والدخول في الأنشطة التي تعتمد بشكل مكثف على المعرفة. يؤدي الوصول إلى المهارات، بما في ذلك المهارات الشخصية، إلى زيادة القدرات على التواصل مع العملاء في الخارج، وتسهيل استيفاء المعايير الدولية. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تبقى دون مستوى الحد الأدنى من حيث مهارات موظفيها، تزداد احتمالية تواجدها ضمن الشريحة ذات القيمة المضافة المنخفضة من سلاسل القيمة الدولية.

*الوصول إلى المدخلات والعملاء بالخارج من الأمور الهامة في المنافسة...*

في الوقت الذي تستطيع فيه المؤسسات فعل الكثير من أجل تحسين مكانتها التنافسية، توجد عوامل محددة تقع خارج نطاق سيطرتها. تتمثل أحد العوامل الكبرى التي تؤثر في قدرة المؤسسة على الوصول إلى العملاء في الخارج، في أن الوصول إلى السوق يتحدد حسب السياسات التجارية في الدولة الأم، أو في الدولة المستهدفة. تعتبر المؤسسات في سلاسل القيمة سريعة التأثر بالتكاليف المتعلقة بالسياسات التجارية، لأنها قد تخضع للضريبة مرتين إذا قامت باستيراد السلع الوسيطة ثم تصديرها في وقت لاحق بعد المعالجة. ومع انخفاض التعريفات على مدار الثلاثة عقود الأخيرة، فإن الإجراءات الغير جمركية (NTM) تعد الآن عقبة مساوية أو أكبر من التعريفات بالنسبة للتجارة. تشير دراسة قامت بها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، إلى أن الإجراءات الغير جمركية (NTM) تشكل نسبة بمتوسط 15% من تكاليف الإنتاج الإجمالية.

...ويتم تحديد ذلك في ضوء السياسات التجارية والإمدادات اللوجيستية

خدمة العملاء أمر مكلف ويتوقف على توافر وجودة البنية التحتية للنقل، بالإضافة إلى اعتماده على وجود الشركات المناسبة لتزويد الخدمات اللوجيستية. تعد الجوانب اللوجيستية من الأمور الهامة للقدرة التنافسية، وبالأخص في المنتجات التي تتأثر بمرور الوقت، مثل السلع القابلة للتلف. يتزايد اتباع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأمتلة التي تقدمها نظيراتها الكبرى، وتطبيق طرقاً متطورة في إدارة الإمدادات واللوجيستيات الإستراتيجية. على الرغم من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديها رغبة قوية في القيام بذلك، فإنها تخضع دائماً للبيئة المباشرة وبيئة الاقتصاد الكلي، بما في ذلك طبيعة وجودة العمليات التي تفرضها السلطات على الحدود.

تتسم المؤسسات المبدعة بإنتاجية أكبر وازدياد احتمالية دخولها مجال التصدير

تحقق الشركات المبدعة مستويات أعلى من الإنتاجية والنمو الاقتصادي، وهم أكثر عرضة للتصدير، وبشكل ناجح. على مستوى المؤسسة، يستلزم الإبداع تنفيذ سلسلة من الأنشطة الملموسة التي قد تحسن الإمكانيات الإبداعية مثل البحث والتطوير، وحيازة براءات الاختراع، والفوائد الجانبية، والابتكارات التراكمية، وتجزئة الأسواق المتخصصة، وتوحيد المعايير، والارتقاء بالجودة، والتميز، والتصنيع المرن (التخلص من الهدر، وإعادة هندسة الشركة) تقليص الحجم، وإعادة الحجم المناسب، والتعاقد والاستعانة بالموارد الخارجية. (وتعتبر أبحاث السوق وأبحاث المنتجات والتطوير أمراً ضرورياً في هذا السياق).

## 6. مواجهة تحديات التدويل

تواجه المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم تحديات تتعلق بشكل مباشر بحجمها. وقد تضاعفت العديد من هذه التحديات في ظل السياق العالمي، هذا أسهم بدوره في انخفاض معدلات استمرار المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم. وبالرغم من اختلاف هذه المعدلات باختلاف البلد أو القطاع، كشفت الدراسات أن حوالي 20% من المؤسسات الجديدة تنهي أعمالها بعد عامها الأول ويرتفع هذا الرقم إلى أعلى من 50% بعد خمسة سنوات. إن ارتفاع معدلات الفشل لا يمثل مشكلة في حد ذاته؛ لكن ما يدعو للقلق هو المدى الذي قد تتسبب به إخفاقات السوق في توقف أعمال المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، في حين كان من الممكن أن تتوسع بأعمالها لتبلغ التصدير.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكافح من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بفرص التصدير...

في استطلاع رأي حديث أجراه المركز التجاري الدولي لحساب الاستعراض العالمي الخامس لمبادرة المعونة من أجل التجارة، ورد أن "الحصول على معلومات حول فرص التصدير" احتل المرتبة الأولى من بين تسعة مجالات رأى المصدرين أنها الأفضل للتحسين: أشارت 64% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي خضعت لهذا الاستطلاع إلى أنهم يعتبرون هذا العامل ضمن أعلى ثلاث أولويات لديهم، بينما أشارت 44% من المؤسسات الكبيرة إلى ذلك. ويعد نقص المعلومات التجارية التي تقدمها الاتحادات العامة والخاصة نقطة ضعف سوقية بارزة تزيد من التكاليف والعوائق أمام دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

...بالإضافة إلى تحديات أخرى لاستيفاء المعايير الإلزامية والطوعية...

إن الحاجة لتلبية المعايير الطوعية أو الإلزامية والمتطلبات التنظيمية الأخرى تؤثر على عمليات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع مراحل الإنتاج والتسليم.

- المعلومات: تحتاج المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى أن تتعرف على تفاصيل المتطلبات.
- التنفيذ: قد تحتاج المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم إلى التكيف مع المنتجات والعمليات لتتوافق مع هذه المتطلبات.
- الاعتماد: يلزم المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم إثبات الامتثال، وهذا يتضمن عادة اعتماد المنتجات أو العمليات من قبل هيئات معترف بها.
- الاعتراف: الخطوة النهائية التي يلزم أن تسلكها المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم للشروع في التصدير هي اعتراف سلطات الجمارك في الداخل والخارج بتلك الاعتمادات.

كشفت دراسات استقصائية حديثة قام بها المركز التجاري الدولي حول الإجراءات الغير جمركية، إلى أن الامتثال للوائح والمعايير التنظيمية في مرحلة التنفيذ والإثبات يعد من المشكلات الكبرى، وبالأخص بالنسبة للمؤسسات الصغيرة. في المتوسط، أشارت 49% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في مجال التصدير، في 23 دولة تم تطبيق الدراسات الاستقصائية فيها، إلى أن أعمالها تعاني من إجراء واحد على الأقل من الإجراءات الغير جمركية. وتصل هذه النسبة إلى 42.5% في المؤسسات الكبيرة.

...دعوة الأطراف المعنية إلى تيسير تنفيذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمعايير والتحقق منها

هناك أطراف معنية متعددة تلعب دوراً هاماً في نشر المعلومات المتعلقة بالمعايير والإجراءات الغير جمركية، مثلاً عن طريق إنشاء منصات البيانات العالمية أو الوطنية بواسطة المنظمات الدولية أو مؤسسات دعم التجارة والاستثمار الوطنية؛ وفي بناء القدرة على استيفاء المتطلبات (مثل المؤسسات التدريبية)؛ وفي تسهيل التحقق من المعايير (مثل سلطات الضرائب). على المستوى المحلي، يتم توجيه جهود الحكومات إلى بناء بنية تحتية فنية ذات جودة عالية في الدول النامية، ويشمل ذلك المعامل المعتمدة والجهات المانحة للاعتماد.

ما زالت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من ضعف التمويل في رأس المال العامل والاحتياجات الاستثمارية...

تشكو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ضعف إمكانية الحصول على التمويل كأحد القيود الخطيرة بالنسبة لها. يدرك البنوك تكلفة ومخاطر خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تنفر البنوك عادة من التوسع في الاعتمادات بدون ضمان للشركات الصغيرة والمتوسطة، حتى لو كانت معدلات الفائدة مرتفعة، وذلك بسبب تناقض المعلومات وارتفاع تكلفة جمع المعلومات المناسبة لتقييم استحقاق تلك المؤسسات. وبالتالي، فإن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تملك مشروعات ذات قيمة اقتصادية، ولكن دون ضمانات مناسبة لا تستطيع الحصول على التمويل، والتي تكون في أمس الحاجة إليه، من جهات الإقراض التقليدية. تتعرض النساء صاحبات المشروعات بصفة خاصة لهذه المشكلة، لأن نقص الضمانات والبنية التحتية التمويلية غير المناسبة والعوائق الأخرى، ومنها العقبات الاجتماعية والثقافية بسبب الجنس، تحد من قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تمتلكها النساء.

أشارت مؤسسة التمويل الدولي إلى أن البنوك التي تخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول لا تنتمي إلى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) لا تصل سوى لنسبة 20% من المؤسسات متناهية الصغر والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرسمية، ولا تصل سوى لنسبة 5% في الصحراء الكبرى بأفريقيا. للتأكيد على نطاق المشكلات المتعلقة بالحصول على التمويل، تشير تقديرات بنك التنمية الآسيوي إلى وجود فجوة عالمية مقدارها 1.9 تريليون دولار بين الطلب والعرض في التمويل التجاري وحده. وتتسع هذه الفجوة، وبالأخص في الشريحة السفلية من السوق، حيث يتم رفض نصف طلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقريباً للحصول على التمويل، مقارنة برفض 7% فقط من طلبات التمويل التي تقدمها المؤسسات متعددة الجنسيات.

...ولكن المبادرات الخاصة والعامّة قد تسهم في سد فجوة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تستطيع أنظمة معلومات الائتمان، وكذلك سجلات وأطر عمل الضمانات المتغيرة، أن تثبت فعالية في تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل. تشمل الحلول الواعدة الأخرى على تقديم المساعدة المباشرة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتلبية متطلبات التمويل الرسمي. يشتمل ذلك على تثقيف وتدريب تلك المؤسسات على تجهيز طلبات تمويل فعالة و ضمان حصولها على المعلومات المناسبة، للخوض في الإجراءات المعقدة الخاصة بطلبات الحصول على القروض. بينما يترافق اعتراف البنوك التجارية بالفرص المثمرة وغير المستغلة المتمثلة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد تكون هناك بعض الفوائد في دعم تطبيق أفضل الممارسات الدولية لخدمة هذا القطاع الإستراتيجي بنجاح. ثمة بعض الجهود لتشجيع التعاون بين البنوك ومزودي خدمات التنمية التجارية. وأخيراً، يترافق اهتمام واضعي السياسات بتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تنويع مصادر تمويلها، بحيث تتخطى القروض المصرفية التقليدية إلى القطاع الخاص غير التمويلي، بما في ذلك الائتمان التجاري بين المؤسسات، أو من خلال آليات التمويل والاستثمار الجماعي.

تكافح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل جذب العمال أصحاب المهارات العالية بسبب عدم كفاية عروض السوق...

تعد سياسات المهارات الوطنية من أهم العوامل التي تحدد وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المهارات. إن قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على جذب المواهب الجيدة ذات التعليم والتدريب والخبرة المسبقة، سيعتمد على قدرة كل من أنظمة التعليم القومي المعنية وأنظمة التدريب المهني على منح الشباب مجموعة من المهارات المتعلقة بالعمل والجهازه للتطبيق.

...بالإضافة إلى محدودية قدرتها على تدريب موظفيها

يتم رصد تفاوت المهارات بشكل متكرر في أسواق العمل في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء. من المحتمل أن يؤثر ذلك بنسب متفاوتة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي لا تمتلك الوسائل (الموارد المالية والبشرية على حد سواء) الكافية للاستثمار في تدريب العاملين لديها. تشتمل خيارات السياسات لتسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الموظفين الماهرين، على تدريب الشركات الفرعية ودعم شبكات أصحاب العمل لتعزيز مشاركة تلك المؤسسات في المبادرات التدريبية. قد تكون تلك الشبكات أفقية - حيث تشترك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شراء الخدمات التدريبية - وكذلك قد تكون شبكات رأسية، عن طريق الاستفادة من العلاقات بين المشتري والمورد.

تمتد محدودية توافر المهارات إلى المستويات الإدارية ومستويات إنشاء المشروعات...

علاوة على ذلك، قد يكون ضعف المهارات على المستوى الإداري هو السبب الجذري لفشل المؤسسات الصغيرة. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات الموجودة في الأسواق الناشئة تميل إلى امتلاك ممارسات إدارية أضعف من تلك المؤسسات الموجودة في الدول المتقدمة، وتبين أن ذلك يفسر بوضوح انخفاض إنتاجية تلك المؤسسات. ينعكس ضعف المهارات الإدارية بشكل سلبي على قدرات بناء وإدارة المشروعات، ويتفاقم ذلك بسبب العوامل الاجتماعية الثقافية، مثل الخوف من الفشل، وبالأخص لدى أصحاب المشروعات من الشباب والنساء.

...ويمكن مواجهة ذلك عن طريق بناء ثقافة قوية حول بناء وإدارة المشروعات

يرتكز رسم ملامح سياسة قوية لبناء وإدارة المشروعات وتعزيز المهارات اللازمة على جودة وكمية التدريب والتدريب الخاص ببناء وإدارة المشروعات. في هذا السياق، يبدو أنه من الضروري أن يكون التدريب المتعلق بإنشاء المشروعات في سن مبكرة، مما يشجع الشباب على أن يصبحوا أصحاب مشاريع وفقاً للفرصة بدلاً من أن تحركهم الضرورة. وبالإضافة إلى ذلك، يكرس واضعو السياسات المزيد من الموارد للتعاون مع مجتمع الأعمال في تطوير المواد التعليمية المتعلقة بإنشاء المشروعات، وتوفير التدريب الجيد، والدعم والحوافز للمعلمين المشاركين في أنشطة إنشاء المشروعات.

تعد التكنولوجيا ومجال الابتكار من نقاط الضعف المنتشرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قد تكون هناك آثار أخرى لنقص العمالة الماهرة: فقد يؤدي ذلك إلى إعاقة الاستثمار في التكنولوجيا. لا جدال على فوائد التكنولوجيا، ولكن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تدرك القدرات الكاملة التي تستطيع التكنولوجيا تحقيقها. وينظر إلى انخفاض مستوى تعامل هذه المؤسسات مع التكنولوجيا على أنه عائق خطير أمام تحسين التنافسية، وهي تعاني نتيجة لذلك من عدم الكفاءة وزيادة التكاليف. بالإضافة إلى نقص القوى البشرية الماهرة) مثل الافتقار إلى المهارات الفنية)؛ ثمة أربعة معوقات رئيسية قد تفسر تردد مثل تلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاستثمار في التكنولوجيا واستخدامها: التكاليف المرتفعة للتكنولوجيا، وانخفاض الوعي بفوائد التكنولوجيا، والمشكلات المتعلقة بأمان البيانات والخصوصية، والبنية التحتية الرئيسية غير المناسبة.

وأخيراً، ترتفع النفقات اللوجيستية مقارنة بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنها في المؤسسات الكبيرة...

إن الدراسات حول تكاليف الجانب اللوجستي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تظهر أنها تميل لأن تكون أكثر ارتفاعاً منها في الشركات الكبيرة. على سبيل المثال، تمثل تكلفة الجانب اللوجستي في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي 18% إلى 35% من القيمة النهائية للبضائع، مقارنة بـ 8% في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). وهناك دلائل على أن هذه النسبة قد تزيد عن 40% في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى ارتفاع تكلفة المخازن والمخزون.

...ونقلها، يجب الاهتمام بالجوانب المادية وغير المادية للعمليات اللوجيستية

حتى يتسنى للعمليات اللوجيستية الخاصة بدولة ما أن تؤدي وظيفتها على النحو السليم، يجب أن تتوفر لها بنية تحتية حديثة وأن تمتاز بالكفاءة، خاصة بمجال النقل. بحسب دراسة حديثة قام بها مكينسي وكوميني، سيكون المبلغ المطلوب هو 57.3 تريليون دولار لتمويل تطوير البنية التحتية بحلول 2030. بالإضافة إلى هذه الاستثمارات في البنية التحتية الملموسة، يجب كذلك الاهتمام بالجوانب غير المادية من العمليات اللوجيستية، لتحقيق أقصى استفادة من البنية التحتية الموجودة. فعلى سبيل المثال، قد تساعد تدابير تيسير التجارة في توفير الظروف المناسبة لتداول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تخطي الروتين المتعلق بالتجارة، مثل التكاليف المرتبطة بتخليص البضائع، والتعاملات الإدارية والتوثيق، بالإضافة إلى التأخير على الحدود.

## 7. مؤسسات صغيرة لكن أعدادها هائلة: تجميع الموارد وبناء العلاقات

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من محدودية قوتها التفاوضية السياسية بسبب صغر حجمها...

تعرض المؤسسات الصغيرة للظلم بسبب محدودية قدرتها على التأثير في عمليات صنع القرار، ونتائج السوق، والدفاع عن مصالحها. غالباً ما تمتلك المؤسسات الصغيرة قوة تفاوضية أقل من المؤسسات الكبرى، ولذلك فهي لا تحصل إلا على نسبة محدودة من أرباح السلسلة. تمتد الصعوبات الشائعة المتعلقة بحجمها لتشمل عمليات صنع السياسات والتي تنتهي بتفضيل المؤسسات الأكبر. والنتيجة هي أن البيئة التشريعية والتنظيمية تظلم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل ممنهج.

تتمثل إحدى طرق التغلب على العزل في توحيد القوى. يتم عادة استخدام اليتيم اثنين: تتكون الآلية الأولى من المؤسسات التي تمثل مصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفر الخدمات المناسبة، وتعمل الآلية الثانية على تسهيل العلاقات بين

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال بناء التكتلات.

...ويمكن تعويض ذلك بالعمل مع مؤسسات دعم التجارة والاستثمار...

تغطي مؤسسات دعم التجارة والاستثمار، سواء كانت عامة، أو تستهدف قطاعات معينة، أو أنها تستهدف وظائف معينة، جميع جوانب التجارة العالمية؛ من تصدير، واستيراد، واستثمار. تشير الدراسات الاقتصادية الحديثة إلى أن مؤسسات دعم التجارة والاستثمار، وبالأخص منظمات الترويج التجاري، لها تأثير هائل على التجارة. بحسب إحدى الدراسات، فإن أي زيادة مقدارها دولار واحد أمريكي في ميزانيات مؤسسات الترويج التجاري، تؤدي إلى زيادة مقدارها 200 دولار أمريكي في الصادرات. أشارت دراسة أخرى إلى أن المساعدة التي تستهدف المؤسسات الفردية بشكل مباشر هي الأكثر فعالية بالنسبة لتوفير فرص التصدير، عندما يتم استهداف المؤسسات المتوسطة.

...أو عن طريق بناء التكتلات...

تستطيع التكتلات مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين إنتاجيتها، وإبداعها، وقدرتها الكلية على المنافسة. تعد التكتلات مفيدة للقدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب الحصول على فرص بناء "الكفاءة الجماعية"، من الأنظمة الاقتصادية الإيجابية الخارجية والإجراءات المشتركة. بالنسبة لوضعي السياسات، فإن التكتلات توفر الفرصة لتحسين التدخل الإستراتيجي، عن طريق توفير آلية أساسية يتبعها واضعي السياسات، لتصميم وتنفيذ السياسات اللازمة لتحسين القدرة التنافسية لدى تلك المؤسسات، ومساعدتها على التغلب على بعض عوائق التمويل.

...وقد يؤدي ذلك إلى انتشار الإبداع

للمساعدة في التغلب على إخفاقات التنسيق ودعم الإجراءات الجماعية، تستطيع سياسات تطوير التكتلات المساعدة تطوير العوامل التنافسية المحلية وتدعيم العلاقات. ثمة جدال يسود في الدراسات النظرية حول قدرة سياسات التكتلات على مواجهة مشكلات نقص العمالة الماهرة، وتسهيل انتشار الإبداع (الكفاءة الديناميكية)، والمساهمة في مواجهة آثار الخطوات الأولى (يتم التعرف عليها من خلال التصدير)، وتسهيل الحصول على خدمات تجارية فائقة الجودة.

على الرغم من وجود العديد من التكتلات الناجحة، فإن هناك العديد من المحاولات غير الناجحة لبناء تكتلات مستدامة. قد تساعد سياسات التكتلات في إنشاء واستدامة التكتلات، ولكن ينبغي أن يتم تصميمها بشكل جيد، وهي ليست دواءً شاملاً لعلاج جميع مشكلات التنمية الاقتصادية.

## 8. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومبادرات السياسات العامة

تهيئة الظروف التي تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تلبية أفضل ما لديها على مستوى الأسواق العالمية، والمساهمة في النمو الشامل، تعتمد على الإجراءات المتخذة في كل دولة، بالإضافة إلى السياسات والتدابير الدولية.

يتزايد الاعتراف بالدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناقشات المتعلقة بالسياسات العالمية، وبالأخص في سياق الأهداف العالمية التي حددتها الأمم المتحدة، بالإضافة إلى مجموعة العشرين (G20)، ومجموعة الأعمال (B20) كما تعتبر اتفاقية تسهيل التجارة التي أبرمتها منظمة التجارة العالمية، ذات أهمية بالغة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تدعو الأهداف العالمية التي حددتها الأمم المتحدة إلى تحسين الدعم المقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتسم الأهداف العالمية التي حددتها الأمم المتحدة في هذا العام بواسطة الدول الأعضاء في الأمم المتحدة بمنهجيتها الطموحة والحديثة. على العكس من الأهداف الإنمائية للألفية، فقد ورد ذكر المؤسسات المتناهية الصغر والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل محدد في الأهداف العالمية التي حددتها الأمم المتحدة لما بعد عام 2015.

ينص الهدف الثامن بشكل خاص على... "تشجيع السياسات الموجهة نحو التنمية والتي تدعم الأنشطة الإنتاجية، وخلق فرص العمل اللائقة، وريادة الأعمال، والإبداع والابتكار، وتشجيع بناء ونمو المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (MSMEs)، بما في ذلك الوصول الشامل إلى الخدمات المالية." كما يقر الهدف الثامن بضرورة تقليل النفقات المتعلقة بالتجارة والبيروقراطية التي تواجه شركات التصدير، عن طريق زيادة دعم المعونة الخاصة بالتجارة في الدول النامية.

بينما يتعزز الهدف التاسع في الأهداف العالمية التي حددتها الأمم المتحدة لاثنتين من الموضوعات ذات الصلة، المتعلقة بتحسين القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهما؛ طرح المنتجات أمام المستهلكين من خلال تحسين الوسائل اللوجيستية، والسعي وراء الإبداع. يسعى الهدف التاسع إلى "زيادة وصول المؤسسات الصناعية الصغيرة والمؤسسات الأخرى، وبالأخص في الدول النامية، إلى الخدمات المالية، بما في ذلك الائتمان الميسور، والتكامل مع سلاسل القيمة والأسواق".

تعد الاتفاقية التي توصل إليها المؤتمر الدولي الثالث حول التمويل من أجل التنمية) أديس أبابا، يوليو/تموز (2015 جزءاً من الأهداف العالمية التي حددتها الأمم المتحدة. إنها تسرد المبادئ والسياسات اللازمة لتنفيذ الأهداف العالمية التي حددتها الأمم المتحدة، مع التركيز على تعبئة الموارد والدراسة المتعمقة للمؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

أشارت النظرة العامة، التي تم افتتاح تلك الاتفاقية بها، والتي كان عنوانها "إطار عمل عالمي من أجل تمويل التنمية في الفترة بعد عام 2015"، إلى أن المؤسسات متناهية الصغر، والصغيرة، والمتوسطة، التي توفر معظم فرص العمل في العديد من الدول، تفتقر غالباً إلى الحصول على التمويل. إنها تلزم الدول بالعمل مع "المؤسسات الخاصة وبنوك التنمية"، على تشجيع حصول المؤسسات متناهية الصغر، والصغيرة، والمتوسطة بالشكل المناسب، والمستدام، والثابت على التمويل، بالإضافة إلى تدريب الجميع، بمن فيهم الشباب وأصحاب المشروعات، على تنمية المهارات المناسبة لمواجهة القيود المتعلقة بالحصول على التمويل، وبالأخص النساء صاحبات المشاريع، تقدم الاتفاقية بعض الاقتراحات المتعلقة بتصميم اللوائح التمويلية.

### *المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومجموعة العشرين (G20) ومجموعة الأعمال (B20) تسليط الضوء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية الشاملة*

قامت تركيا بوصفها رئيسة مجموعة العشرين (G20) في عام 2015 بتحديد ثلاث موضوعات شاملة، هي: الشمولية، والتنفيذ، والاستثمار من أجل النمو. في إطار تلك الموضوعات، تنتظر تركيا إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها موضوع مشترك، مع التأكيد على العلاقة بين تلك المؤسسات وضمان أن تنقسم كل شرائح المجتمع ثمار النمو والإزدهار (أولويات مجموعة العشرين خلال رئاسة تركيا، 2015).

تهتم تركيا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مناقشات مجموعة العشرين (G20)، عن طريق إدراج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمسألة ذات أولوية بين تلك الموضوعات. بالإضافة إلى ذلك، تم تدشين المنتدى العالمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مايو/أيار 2015 في تركيا، ليعمل كألية لتسهيل تنفيذ التدابير التي تستهدف تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومساهمتها في الاقتصاد فيما يتعلق بالجمالي الناتج المحلي والتوظيف.

بالتزامن مع رئاسة تركيا لمجموعة العشرين، يسلمت عمالقة الأعمال، في مجموعة الأعمال B20 بمجموعة العشرين، الضوء على الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النمو وتوفير فرص العمل، والذي تجسد في إنشاء الفرقة العاملة الخاصة بالمشروعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجموعة الأعمال B20. يحدد تقرير الفرقة العاملة خمس عوائق للنمو تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصحاب المشروعات، كما تقدم أيضاً خمس توصيات هي: الوصول إلى الأسواق الدولية؛ الوصول إلى التمويل؛ الوصول إلى المهارات والمواهب؛ والوصول إلى الأنظمة الاقتصادية الإبداعية والاقتصاد الرقمي؛ والقدرة على الامتثال للوائح الأعمال التجارية.

### *اتفاقية تيسير التجارة التابعة لمنظمة التجارة الدولية تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*

ترسخ هذه الاتفاقية التزامات اجبارية من أجل تحسين إجراءات الجمارك، والشفافية، وإمكانية التنبؤ، والكفاءة، والتعاون بين الهيئات التنظيمية الحدودية والقطاع الخاص. يمكن أن تسهم تلك الاتفاقية في انخراط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق العالمية. تعاني تلك المؤسسات بنسب متفاوتة من ثبات النفقات المتعلقة بالتجارة، لأنها لا تستطيع تعويض النفقات بسهولة كما تفعل المؤسسات الكبرى. وقد تفتقر أيضاً إلى القدرة على الامتثال للوائح المعقدة، والجمارك، والإجراءات المتبعة على الحدود. قد يؤدي تيسير التجارة إلى تقليل النفقات، مما يؤدي إلى زيادة سلاسة وبساطة عمليات الاستيراد والتصدير.

### *اتفاقية تيسير التجارة التابعة لمنظمة التجارة الدولية تعزز مشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحوار بين القطاعين العام والخاص*

يتناسب الحوار بين القطاع العام والخاص لتحديد أولويات السياسات في مجال تقليل النفقات التجارية، ومن أجل الاتفاق على الإصلاحات. تعمل التدابير التي تحددها اتفاقية تيسير التجارة على إشراك القطاع الخاص في صياغة السياسات التجارية، مما يمنح المنظمات التي تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرص المناسبة لتصبح فعالة في تنفيذ وإصلاح تيسير التجارة. ينبغي تشجيع الجهود الوطنية الرامية إلى إدراج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في آليات الحوار بين القطاع العام والخاص.

### *تيسير التجارة يساعد في تقليل التمييز ضد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*

تسهم اتفاقية تيسير التجارة في تقليل التمييز ضد تلك المؤسسات في الإجراءات المتعلقة بالتجارة، مثل التخليص الجمركي. تحظر الاتفاقية بشكل محدد استخدام المعايير التي قد تثير التمييز ضد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل حجم الشركة أو كمية البضائع التي يتم شحنها. قد يؤدي تطبيق اتفاقية تيسير التجارة إلى تحسين الظروف التجارية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأماكن التي تعاني من التمييز فيها.

## الجزء الثاني. القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تقييم تجريبي

تعد القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الأمور الهامة لنجاح تلك المؤسسات في أسواق التصدير، ومن أجل تحسين القدرة التنافسية لبلادها، ونمو إجمالي الناتج المحلي، وشمولية النمو.

من المثير فهم كيفية المقارنة بين القدرات التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من الدول نظراً لأسباب متعددة:

- تستطيع تلك المؤسسات تقييم مكانتها الإستراتيجية في مجالات العمل التي تنافس فيها.
  - يستطيع المستثمرون الأجانب تحديد المؤسسات التي قد تكون الشراكة معها مفيدة في سلاسل القيمة الدولية.
  - تتمكن الحكومات ومؤسسات دعم التجارة والاستثمار من التعرف على المجالات التي ينبغي اتخاذ الإجراءات فيها، لزيادة القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- يعرض هذا التقرير "شبكة القدرات التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" كأساس لتنفيذ تقييم إحصائي تجريبي للقدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### شبكة القدرات التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

استناداً إلى الركائز الثلاثة للقدرة التنافسية - المتمثلة في القدرة على التواصل، والقدرة على المنافسة، والقدرة على التغيير - تعمل شبكة القدرات التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تسهيل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الشركات. وتحدد إذا كانت تلك الركائز داخل المؤسسة، أو بيئة العمل القريبة، أو البيئة المحلية على المستوى الكلي. يؤدي ذلك إلى مساعدة الدول في فهم قدراتها التجارية ومواجهة العوائق التي تهدد تلك القدرات.

القدرة على المنافسة	القدرة على التواصل	القدرة على التغيير

### القدرة على التواصل، والقدرة على المنافسة، والقدرة على التغيير

ثمة ثلاث ركائز أساسية لشبكة القدرات التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تحدد طبيعة المنافسة التي تتأثر بالوقت: القدرة على التواصل، والمنافسة، والتغيير - إن الوتيرة السريعة للإبتكار، وتساعد سلاسل القيمة الدولية، والطبيعة الديناميكية في العديد من الأسواق تستلزم مستوى مرتفع من قابلية التكيف والمرونة لدى المؤسسات، وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إن المؤسسات القادرة على التنافس اليوم تحتاج إلى الاتصال بشكل فعال بقنوات المعلومات والأسواق العالمية، للحفاظ على قدرتها التنافسية، مع الحفاظ في الوقت نفسه على القدرة على التكيف مع ظروف السوق الجديدة في المستقبل.

إن القدرة على المنافسة تشير إلى البعد الثابت في القدرة التنافسية. وهو يتركز حول العمليات الحالية التي تقوم بها المؤسسات، وكفاءتها من حيث التكلفة، والوقت، والجودة، والكمية. تشير القدرة على التغيير إلى قدرة المؤسسات على التغيير السريع في إطار الاستجابة لقوى السوق الديناميكية أو في إطار توقعها. تشير القدرة على التواصل إلى القدرة على جمع واستغلال المعلومات والمعارف المتعلقة بالتجارة، بما في ذلك المعلومات المتعلقة بالاتجاهات السائدة بين العملاء، ومتطلبات الامتثال، والخصائص الديموغرافية، وأحجام التجارة وتدفقاتها، والاتفاقيات التجارية، والحالة التفضيلية، وموعدات التجارة، وشدة المنافسة.

تتفوق الأنظمة الاقتصادية ذات معدلات الدخل المرتفعة في الأداء عبر جميع ركائز ومستويات القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تم الاستعانة بإجمالي 38 مؤشراً، تم جمعهم من مصادر موثوقة، كنقاط تمثل العوامل المختلفة التي تحدد القدرة التنافسية في كل ركيزة/مرحلة، منها 17 مؤشراً يتعلق بالبيانات الخاصة بأحجام المؤسسات. تم ضبط تلك المؤشرات وتحويلها إلى درجات قابلة للمقارنة بين المؤشرات والدول.

كما هو متوقع، أظهرت البيانات وجود علاقة ترابط بين درجات القدرة التنافسية وفئة الدخل. كلما ارتفع نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي مقدراً بالدولار الأمريكي، كلما ارتفعت درجة القدرة التنافسية. سيتم عرض تحليل تفصيلي للعوامل

المختلفة المحددة للقدرة التنافسية من خلال دراسة 25 دولة) الجزء الثالث. (تعتمد تصنيفات المراحل الجغرافية والتنموية على بيانات تم جمعها من 111 دولة، وتشير إلى وجود فروق كبيرة بين الدول فيما يتعلق بالبنية الهيكلية لشبكة القدرات التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

*الدول الأقل نمواً والدول النامية التي لا توجد لها منافذ بحرية تقدم أداءً ضعيفاً في ركيزة القدرة على التواصل*  
تقدم الدول الأقل نمواً أداءً ضعيفاً في ركيزة القدرة على التواصل، مما يعكس انخفاض درجات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير التكتلات. تكشف شبكة القدرات التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى أن الدول النامية التي ليس لها منافذ بحرية تواجه تحديات زائدة، فضلاً عن التحدي الفعلي المتعلق بطرق النقل والموانئ. تواجه تلك الدول تحدياً في العالم الافتراضي: فهي تسجل أقل معدلات إتصال إلكتروني انخفاضاً في العالم.

*تقدم المؤسسات الصغيرة بشكل منتظم أداءً أسوأ من المؤسسات الكبيرة...*

تتفوق المؤسسات الكبيرة بشكل منتظم على المؤسسات المتوسطة، وتتفوق المؤسسات المتوسطة بدورها على المؤسسات الصغيرة. وينطبق ذلك على جميع فئات الدخل، وعلى جميع التصنيفات الإقليمية التي تمت دراستها في هذا التقرير.

*...بالإضافة إلى أن حجم الفجوة يزداد بشكل ملحوظ في الأنظمة الاقتصادية الفقيرة*

تتخفف الفجوة بين أداء المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الكبيرة في الدول ذات معدلات الدخل المرتفع عنها في الدول ذات معدلات الدخل المنخفض. عند التعامل مع الدرجة التي حققتها المؤسسات الكبيرة كدرجة قاعدية، فإن المؤسسات الصغيرة في الدول ذات معدلات الدخل المنخفض حصلت على 42% من تلك القيمة القاعدية، مقارنة بحصولها على 67% في الدول ذات معدلات الدخل المرتفع، استناداً إلى بيانات شبكة القدرات التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يشير ذلك إلى أن العوامل المحددة المستخدمة في هذا التقييم التجريبي تمتلك علاقة ترابط قوية مع فروق الإنتاجية التي تم تحديدها ومناقشتها في الجزء الأول.

*تشهد ركيزة القدرة على التواصل أكبر فجوة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة*

تظهر الفجوة الكبيرة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة بوضوح في ركيزة القدرة على التواصل. حصلت المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة في الدول المتقدمة على درجتي 64% و 86% من القيمة القاعدية الخاصة بالمؤسسات الكبيرة، فيما يتعلق بالقدرة على التواصل. في الركيزة نفسها، لا تحصل المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة في الدول الأقل نمواً إلا على 22% و 54% على التوالي. في ثلاث مناطق مختلفة من العالم؛ وهي شرق آسيا والمحيط الهادئ، وصحراء أفريقيا الكبرى، وجنوب آسيا، شهدت ركيزة القدرة على التواصل أكبر فجوة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة.

*في الدول الأقل نمواً، يؤدي الحصول على التمويل إلى تقليل قدرة المؤسسات الصغيرة على المنافسة والتغيير*

في ركيزة القدرة على التنافس، حصلت المؤسسات الصغيرة في الدول الأقل نمواً على 57% من الدرجة التي حصلت المؤسسات الكبيرة عليها، مقارنة بحصولها على 74% في الدول المتقدمة. ويرجع سبب انخفاض الدرجات التي تم الحصول عليها في الدول الأقل نمواً إلى انخفاض أعداد المؤسسات التي لها حسابات مصرفية (25%) للمؤسسات الصغيرة و 40% للمؤسسات المتوسطة. (كما تؤدي النسبة المنخفضة من الاستثمار الذي تموله البنوك إلى خفض قدرة المؤسسات الصغيرة على التغيير في الدول الأقل نمواً).

*في جنوب آسيا، تنخفض قدرة المؤسسات الصغيرة على المنافسة بسبب صعوبات الحصول على شهادات اعتماد الجودة*

قد تضاهي قدرة المؤسسات الكبيرة على المنافسة في جنوب آسيا قدرتها في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وأوروبا، ووسط آسيا. ولكن المؤسسات الصغيرة في جنوب آسيا تنخفض قدرتها على المنافسة مقارنة بنظيراتها في المنطقتين الأخرتين، ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى انخفاض أدائها في الحصول على شهادات اعتماد الجودة.

*في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وأوروبا، ووسط آسيا، المؤسسات المتوسطة تتفوق على متوسط المؤسسات في باقي أنحاء العالم*

عند اتخاذ "المؤسسة العالمية المتوسطة" كمعيار مرجعي للقدرة التنافسية، تبين أن المؤسسات المتوسطة تتفوق في الأداء على المؤسسة العالمية المتوسطة في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وأوروبا، ووسط آسيا. كما قدمت المؤسسات الصغيرة أداءً قوياً نسبياً في تلك المناطق.

*تمتلك المؤسسات الصغيرة قدرات قوية في أوروبا، ووسط آسيا، وأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي*

ولكنها ذات قدرات ضعيفة في جنوب آسيا، وصحراء أفريقيا الكبرى

عند مقارنة إمكانات المؤسسات عند مستوى المؤسسة نفسها في تلك المناطق، تكشف البيانات أن أداء المؤسسات الصغيرة قوي نسبياً في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، وأوروبا، ووسط آسيا. ولكن قدرات المؤسسات الصغيرة ضعيفة جداً في صحراء أفريقيا الكبرى وجنوب آسيا. من المذهل اكتشاف انخفاض استخدام المؤسسات الصغيرة لعناوين البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية الخاصة بالشركات.

*المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي: نموذج لإقامة المشروعات؟*

عند التركيز على الإمكانات على مستوى المؤسسة، تتفوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي من حيث الأداء على نظيراتها في الدول النامية، حيث تتراوح درجاتها في الركائز الثلاثة للقدرة التنافسية من 8% إلى 22% وهي تقدم أداء قوي في بناء وإدارة المشروعات، يتساوى مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الأفضل نمواً، وتتفوق على تلك المؤسسات في مناطق أخرى، بما في ذلك شرق آسيا والمحيط الهادئ، وفي الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

ولكن عند أخذ جميع مستويات العوامل المحددة في عين الاعتبار، تنخفض القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي عن قدرة نظيراتها في أوروبا ووسط آسيا عبر الركائز الثلاثة للقدرة التنافسية. إنها تتساوى في القدرة التنافسية مع نظيراتها في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مما يوضح أن المؤسسات في أمريكا اللاتينية يجب أن تكافح في بيئة وطنية أشد ضعفاً.

*تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفرصة هائلة لتنمية قدراتها وتطويرها.*

يشير هذا التحليل إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحظى بفرصة هائلة لتنمية قدراتها وتطويرها. إذا استطاعت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية أن تزيد من إنتاجيتها، ومن ثم قدرتها التنافسية مقارنة بالمستوى المعروف في الدول المتقدمة، فسيتم جني مكاسب هائلة من النمو، وسيعود ذلك بصفة خاصة على الفئات الضعيفة التي توظفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إن البيانات الخاصة بالدول في تقرير آفاق القدرات التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعطي دلالة أولية على كيفية تحقيق ذلك.

## يرد أيضاً في آفاق القدرة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 2015

### ملفات البلدان

- |                      |                 |
|----------------------|-----------------|
| 14. موريشيوس         | 1. بنغلادش      |
| 15. المغرب           | 2. بوركينا فاسو |
| 16. باراجواي         | 3. كامبوديا     |
| 17. بيرو             | 4. كولومبيا     |
| 18. رواندا           | 5. كوت ديفوار   |
| 19. سينغال           | 6. مصر          |
| 20. سري لانكا        | 7. غينيا        |
| 21. تانزانيا         | 8. اندونيسيا    |
| 22. تايلاند          | 9. جامايكا      |
| 23. ترينيداد وتوباغو | 10. كازخستان    |
| 24. تونس             | 11. كينيا       |
| 25. أوروغواي         | 12. مدغشقر      |
|                      | 13. مالاي       |

## الخبراء المفكرين



كارمن كاستيلو:

في التجارة، ينبغي أن تتعاون الأطراف مع بعضها حتى ولو كانت متنافرة فيما بينها



ألكس إم. آدي:

لماذا تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الأساس لأجندة التحول في ليبيريا



أنابيل جونز:

تعلم النمو: تنشيط جدول أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



فيكتور ك. فونج:

إدارة المخاطر والاستعداد للتغيير في سلاسل القيمة الدولية



ريفات هاسركليوجلو:

المنتدى العالمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأجندة عمل مجموعة الأعمال (B20)

## دراسة الحالات



الملمس الناعم: منتج الحرير الكمبوديين يعثرون على مشتريين جدد، وتزداد أرباحهم



النجاح في إنتاج البُن: أول سيدة في التاريخ تعمل في تصدير البُن في بابو غينيا الجديدة وتحصل على سعر مرتفع من مشتري دولي كبير



من أكل الجبن: التوثيق كطعام حلال يساعد مجموعة مصرية لمنتجات الألبان على مضاعفة مبيعاتها في ماليزيا بأربعة أضعاف والعثور على أسواق جديدة



منح شهادة السلامة الأمريكية لصادرات بيرو من المنتجات الغذائية المحلية



وضع المعايير المرجعية: مساعدة مؤسسات دعم التجارة والاستثمار (TISIs) على زيادة فعالية "تقييم النتائج وتحسينها وقياسها"



الحصول على المعلومات التحليلية للسوق من خلال أدوات المركز التجاري الدولي (ITC)



صادرات خدمات تكنولوجيا المعلومات من بنغلاديش



ساحل العاج تتغلب على عقبة الإجراءات غير المتعلقة بالتعريف باستخدام نظام التحذير من العوائق التجارية



مركز  
التجارة  
الدولية

