دار المنظومة
DAR ALMANDUMAH
الرواد في قواعد المعلومات العربية

العنوان:	الادارة الاستراتيجية : المفهوم، المقومات والمعوقات بالتطبيق على عينة من البلدان العربية والدول الافريقية
المصدر:	المؤتمر العربي الأول (الإدارة الإستراتيجية في بيئة الأعمال العربية) - مصر
المؤلف الرئيسي:	بركة، باكيناز
المجلد/العدد:	ع2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2008
مكان انعقاد المؤتمر:	القاهرة
رقم المؤتمر:	1
الهيئة المسؤولة:	مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية وجمعية علوم المستقبل وثقافة المجتمع والشركة الليبية للاستشارات والتدريب
الشهر:	أغسطس
الصفحات:	129 - 151
رقم MD:	86093
نوع المحتوى:	بحوث المؤتمرات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	أفريقيا، الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الإداري، التنظيم الإداري، التطوير الإداري، العالم العربي، إدارة الشركات، الإدارة الإلكترونية، المنافسة الدولية ، التكنولوجيا الرقمية ، تكنولوجيا المعلومات ، المؤتمرات
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/86093

© 2016 دار المنظومة. جميع الحقوق محفوظة.
هذه المادة متاحة بناء على الإتفاق الموقع مع أصحاب حقوق النشر، علما أن جميع حقوق النشر محفوظة. يمكنك تحميل أو طباعة هذه المادة للاستخدام الشخصي فقط، ويمنع النسخ أو التحويل أو النشر عبر أي وسيلة (مثل مواقع الانترنت أو البريد الالكتروني) دون تصريح خطي من أصحاب حقوق النشر أو دار المنظومة.

الادارة الاستراتيجية: المفهوم ، المقومات و المعوقات بالتطبيق على عينة من البلدان العربية و الدول الافريقية

ملخص

*د.باكيناز بركة

تبدأ الورقة باعطاء خلفية موجزة عن مفهوم الادارة الاستراتيجية و أهميته و خطوات تطبيق الادارة الاستراتيجية ثم تنتقل لاجراء دراسة مقارنة لنقاط القوة والضعف لدى منظمات الاعمال العربية و هو ما يعرف ب SWOT ANALYSIS فى ضوء العوامل الخارجية و التى تم تعريفها فى هذه الدراسة على انها العوامل الخاصة بمعدلات تزايد السكان و التنمية البشرية و معدل استخدام تكتولوجيا المعلومات و هى فى مجموعها عوامل خارجة عن ارادة منظمة الاعمال و لكن لها تأثير مباشر على مستوى أداءها كما تبرز الورقة معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية فى بيئة منظمات الاعمال العربية و الافريقية و ذلك من خلال تحديد مجموعة مؤشرات حاكمة لكفاءة انجاز الاعمال و قياس أداء المنظمات العربية بالنسبة لمجموعة هذه المؤشرات مثل مؤشرات سرعة اداء العمل واستخراج التراخيص وتشغيل العمالة و تسجيل المشروع لدى السلطات فى الدول المضيفة و قوانين حماية المستثمرين و غيرها من المؤشرات.

وتعتمد الورقة بالاضافة إلى المسح الأدبى على دراسة البيانات و التقارير الحديثة التى صدرت عن البنك الدولى بالاضافة الى التقرير الصادر عن المجلس الوطنى المصرى للتنافسية لعام ٢٠٠٨ و تختتم الورقة بطرح أهم قضايا و معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية فى المظمات العربية و العوامل التى تعوق تنافسيتها كما تعرض لأهم الحلول المقترحة للتصدى لهذه المعوقات.

الكلمات الدالة: الادارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال العربية، مؤشرات الكفاءة و التنافسية، العوامل الاقتصادية و السياسية والثقافية .

* دكتوراه الادارة العامة ،كلية الاقتصاد و العلوم السياسية جامعة القاهرة، مدرس بقسم ادارة الأعمال، جامعة مصر للعلوم و التكتولوجيا.

مفهوم الادارة الاستراتيجية

يرتكز مفهوم الادارة الاستراتيجية على وضع خطط تنفيذية شاملة للتعامل مع البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة من أجل تحقيق أهداف طويلة الأجل[1] و الادارة الاستراتيجية هى عملية يقوم من خلالها المدراء بوضع و تطبيق استراتيجيات تهدف إلى الوصول الى هذه الاهداف فى ظل الظروف البيئية المتاحة و العوامل الداخلية للمنظمة.

خطوات الادارة الاستراتيجية

تعتمد الادارة الاستراتيجية على ثلاثة ركائز وتبدأ **أولا** بتحديد المهمة الاستراتيجية للمنظمة Strategic Mission و كذلك وضع الاهداف الاستراتيجية ، **ثانيا** تعتمد على دراسة و تحليل الوضع التنافسى للمنظمة مع الأخذ فى الاعتبار العوامل الخارجية التى تؤثر فى أداء الاعمال و العوامل الداخلية للمنظمة المؤثرة فى كفاءة اداء هذه الاعمال و يطلق على مجموع الانشطة التى يقوم بها المدراء فى هذه الخطوة بوضع الاستراتيجية Strategy Formulation و بالطبع تعتمد **المرحلة الثالثة** من الادارة الاستراتيجية على تطبيق الاستراتيجيات التى تم وضعها فى المرحلة الثانية Strategy Implementation و متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة و غنى عن الذكر أن نجاح الادارة الاستراتيجية يرتكز فى المقام الأول على تطبيق الخطط الموضوعة و بغير هذا التطبيق تصبح الخطط الموضوعة مجرد حبراً على ورق.

اهمية الادارة الاستراتيجية

الفائدة العظمى من الادارة الاستراتيجية هى أنها تساعد المنظمة على تحديد الميزة التنافسية التى تمكنها من التفوق على المنافسين كما أن الادارة الاستراتجية لها أهميتها بالنسبة لتحديد مسار للمنظمة و مهمة محددة لها تحفز العاملين و المدراء و بقية المتعاملين stakeholders مع المنظمة على العمل فى ظل رؤية مستبقلية واضحة .

بالاضافة إلى ذلك فان الادارة الاستراتيجية تشجع العاملين على الابتكار و ايجاد حلول و أفكار جديدة تساعد على تحقيق الخطط الموضوعة و كذلك فإن الادارة الاستراتيجية هامة جداً بالنسبة لاشراك العاملين

---

[1] M.Bartol,Kathryn and C.Martin,David.2nd ed.(1994).*Management*.New York:McGraw-Hill.Inc.p.168.

فى المستويات الادارية المختلفة فى عملية اتخاذ القرار و فى عملية التخطيط و من ثم تؤدى إلى انخراطهم فى العمل و التزامهم بتطبيق الخطط الموضوعة.

أهمية دراسة السوق عند وضع الاستراتيجية

و لعل أهم خطوة عند وضع الاستراتيجية هى دراسة الوضع التنافسى للمنظمة و تعتمد هذه الخطوة على دراسة السوق و تحديد نقاط القوة وكذلك نقاط الضف لدي المنظمة او الشركة بالمقارنة بمنافسيها فى السوق و هى الخطوة التى تعرف ب Swot Analysis و هى كلمة ملخصة تعنى النقاط التالية

Stength

خاصية داخلية تتميز بها المنظمة تمكنها من تحسين وضعها التنافسى. S

Weakness

خاصية داخلية قد تعرض المنظمة للخسارة فى مواجهة المنافسين.W

Opportunity

ظرف أو ظروف خارجية قد تحقق للمنظمة مكاسب فى مواجهة المنافسين O

Threat

ظروف فى البيئة المحيطة و الخارجية قد تقلل من فرص نجاح المنظمة فى مواجهة المنافسين. T

و يوضح الشكل رقم ١ اهم الخطوات التى تتضمنها عملية تحليل نقاط القوة و الضعف Swot Analysis

دراسة البيئة الخارجية Environmental

لاشك أن عملية Swot Analysis يجب ان تسبقها عملية أشمل و هى دراسة البيئة الكلية التى تشتمل على عوامل قد تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية و على العكس قد تعوقها عن ذلك و هى ما تسمى ب Mega-environment و تتضمن العوامل التكنولوجية و الاقتصادية و السياسية و القانونية و الاجتماعية و الثقافية هذا بالاضافة إلى دراسة أحوال مجموعة المتعاملين أو المستفيدين من المنتجات و الخدمات التى تقدمها المنظمة بشكل أشمل من مجموع الزبائن و المنافسين و الموردين... الخ

العوامل التى تحد من فعالية الادارة الاستراتيجية لدى المنظمات العربية

تتميز الشركات الدولية بكفاءة عالية فى وضع استراتيجيات تنافسية فى ظل الظروف المتغيرة للسوق و على العكس فان المنظمات العربية الدولية تواجه عدة صعوبات فى وضع خطط مستقبلية تتيح لها تحسين أوضاعها فى مواجهة الشركات الاجنبية و قد يجدر البدء بالبحث عن أسباب هذه الصعوبات بمثال تطبيقى يحتوى على اجراء دراسة تحليلية أو ما يسمى ب Swot analysis للعوامل البيئية التى تعمل من خلالها المنظمات العربية وهذا ما سيتناوله العرض التالى و لكن يجدر البدء اولا بالتعرف على خصائص بيئة الأعمال فى الدول العربية و دول شمال افريقيا.

(نبدأ فى العرض التالى بالعوا و الالتى تعمل من خلال البيئية و بناء على الخلفية السابقة ويتم فيما يلى تناول أهم هذه المعوقات بشىء من التفصيل و التى تشتمل على :)

خصائص البيئة التى تعمل من خلالها منظمات الاعمال فى منطقة الشرق الاوسط و شمال افريقيا

تشترك دول الشرق الاوسط و شمال أفريقيا Middle East and North Africa (Mena) فى بنية مشابهة من حيث النظم السياسية سواء كانت نظم حكم أو دينية أو قبلية (Mellahi 2003) بالاضافة الى ان الحكومات بهذه الدول تتحكم فى معظم الانشطة الاجتماعية و السياسية و تلعب دوراً ملموسا و حيويا فى مجال العمل .

و تتسم بيئة العمل فى هذه الدول بصفات خاصة مثل الاعتماد على المعرفة الشخصية لتيسير أجراء الاعمال و الحصول على الاوراق المطلوبة بواسطة الاشخاص ذوى النفوذ او الذين يمكن الوثوق بهم و نلاحظ أن هذه السمة تنعكس بالسلب على أداء المنظمات التى تتوفر لديها الكفاءة و لكن لا يتمتع اصحابها بشبكة علاقات قوية بأصحاب النفوذ و المقربون للسلطة أو النخبة الحاكمة و تصبح هذه البيئة غير مواتية لتطبيق القانون بطريقة عادلة على الافراد حيث تتدخل النخبة التى تتمتع بالنفوذ فى المجتمع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للاحالة بين هذه المنظمات و توقيع العقوبات المفروضة عليها فى حالة المخالفات المالية او عدم الانصياع الى القوانين بصفة عامة.(Schlumberger ,2000, p.250).

و من الخصائص الاخرى المميزة لهذه الدول أن النظم الاجتماعية بها تقوم على أساس مجموعة من القيم و المبادىء الاخلاقية و السلوكيات تنبع فى غالبيتها من الديانات و التعاليم السماوية التى تقدس الطاعة و الانسياق للحاكم و اسناد الفشل للآقدارو الاتكال على المعارف و الاقارب و فى الاخص فان المجتمعات العربية هى مجتمعات ذكورية يقوم فيها الرجال بادارة العمل الحر و تشير الدراسات إلى تحكم النخب المجتمعية بهذه الدول فى القرارات التى يتخذها الافراد بشأن تحسين الاعمال أو تطويرها بل و التصدى لمنع تطبيقها خاصة فى حالة تعارضها و المصالح الذاتية لهذه النخب المسيطرة على مقاليد الامور .

و من الملاحظ أيضا أن مجمل منظومة القيم المجتمعية و الدينية فى دول المنطقة العربية تختلف بشكل أساسى عن المنظومة التى تعمل من خلالها الشركات الدولية النشاط Multinational Organizations .

تحديد الوضع التنافسى للشركات العربية فى ظل المؤشرات العامة

و بالاضافة الى ضرورة فهم السمات الخاصة و المميزة لبيئة منظمات الاعمال فى الدول العربية كخطوة أولى ، فان الخطوة التالية فى الادارة الاستراتيجية تتمثل فى تحديد الوضع التنافسى للشركات العربية بالنسبة للاسواق العالمية و تنطوى هذه الخطوة على عقد مقارنات هامة تعتمد على مؤشرات أساسية للتنافسية و قد تم تحديد هذه المؤشرات فى الدراسة الحالية لتشمل ما يلى:

جدول ١ المؤشرات التى استخدمت فى الدراسة و الخاصة بالعوامل البيئية الخارجية المؤثرة على أداء الاعمال فى المنظمات العربية

مؤشر السكان	Population Index(POP
مؤشر التنمية البشرية	Human Development Index(HDI)
مؤشر استخدام التقنية الرقمية	Digital Opportunity Index (DOI)
مؤشر الأداء البيئى	Environmental Performance Index (EPI)
مؤشر المنافسة الدولية	Global Competitiveness Index (GCI)

و قد تم اختيار المؤشرات السابقة فى ظل تقارير البنك الدولى التى اعتبرت هذه المؤشرات من المؤشرات الرئيسة التى تعتمد عليها الدول لقياس وضعها التنافسى فى مجال النشاط الدولى للمال و التجارة.

و بالنسبة لمؤشر التنمية البشرية Human Development Index(HDI)

نجد أنه على الرغم من تعاظم اهمية النفط فى منطقة الشرق الاوسط و شمال افريقيا فان معظم الدول تحتل مكانا أقل بالنسبة للمؤشرات الدولية التنمية البشرية بالاضافة إلى ان الفروق متباينة فى مستويات النواتج القومية لدول المنطقة كما أن مستويات الانتاجية والاستثمارات بها تقل بنسبة ملحوظة عن متوسط نسب الاستثمار و الانتاجية بالدول المتقدمة. و تشير الدراسات إلى أن النمط الاقتصادى السائد بدول المنطقة يغلب عليه تدخل الدولة بشكل ملحوظ بالاضافة الى اعتماد اقتصاد المنطقة على الدخول المحصلة من النقط و التحويلات البنكية للعاملين بالدول الاخرى و هى عوامل ضعيفة لا تشكل بنية تحتية قوية لمواجهة تحديات العولمة و التجارة العالمية.

مؤشر استخدام التقنية الرقمية Digital Opportunity Index (DOI)

يشير التقرير الهام الصادر عن الاتحاد الدولى للاتصالات لعام٢٠٠٧ [٢] المنعقد فى جنيف بسؤيسرا أن مؤشر استخدام التكنولوجيا الالكترونية أو الرقمية يعتبر من الادوات الهامة لقياس مستوى تقدم الدول فى استخدام التكتولوجيا فى نقل المعلومات و تداولها و قد تم استخدام هذا المؤشر للمقارنة بين ١٨١ دولة فى عام ٢٠٠٦ و لذا تقوم عدة جهات بالاستعانة به مثل الباحثون و وحكومات العديد من الدول و كذلك المؤسسات التنموية فى اجراء الدراسات فى هذا المجال و أشارت الدراسات التى استخدم فيها الباحثون هذا المؤشر ف لقياس مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات بدول شمال أفريقيا و الدول العربية الى تباين دول المنطقة فى مستوى استخدام التكنولوجيا فى نقل المعلومات و كذلك فى مجال حجم الاجهزة التى تستخدمها بالاضافة الى تباين مهارات الافراد الذين يقومون باسخدام هذه الاجهزة و جاءت اسرائيل فى مقدمة الدول التى تستخدم التكنولوجيا الرقمية و احتلت دولتى السودان و موريتانيا ذيل قائمة الدول فى مجال استخدام التقنيات التكنولوجية كما هو مشار اليه بالجدول رقم ١ حيث تدل الارقام الكبيرة على الفجوة فى استخدام التكنوجيا المعلوماتية بالدول محل الدراسة.

و تجدر الملاحظة أن هذا الجدول اشتمل على بيانات مجموعة منتقاة من الدول العربية و الافريقية على أن الدراسة الاصلية التى احتوى عليها التقرير الذى قامت باجراءه الجمعية الدولية للمعلومات يشير أيضا الى التقدم الملموس الذى حققته بعض الدول الاخرى مثل المغرب و التى ارتقت بحوالى ٣٥ درجة عن موقعها الدولى فى مجال استخدام تكتولوجيا المعلومات فى عام ٢٠٠٥ عنه فى عام ٢٠٠٦ و فى المقابل فقد تأخرت بعض الدول فى هذا المجال حيث تراجعت مكانتى دولتى الكويت و السعودية ، فكان ترتيب الكويت ٤٥ فى عام ٢٠٠٥ و اصبح ٦٠ كما كان ترتيب السعودية ٧٢ و تراجع الى ٧٥.

---

[2] World Information Society Report (WISR) (2007) *International Telecommunication Union (ITU)*, Geneva, Switzerland, Available at: http://www.itu.int/osg/spu/publications/worldinformationsociety/2007/index.html.

و يعلل بعض الكتاب مثل Bartholomew (1997) تأخر دول المنطقة فى استخدام تكنولوجيا المعلومات الى اختلاف الثقافة المجتمعية حول اهيمتها و عدم تعود الافراد على استخدامها بالاضافة الى أن هذه الدول قد استعانت بهذه التقنيات مؤخراً و الى عدم توفر المهارات اللازمة لدى الافراد لاستخدام الاجهزة الالكترونية بصفة عامة.

مؤشر الأداء البيئى Environmental Performance Index (EPI)

اشتمل هذا المؤشر وفقا للتقرير الصادر عن المؤتمر الدولى للاقتصاد لعام ٢٠٠٦[3] على ١٦ مقياساً لتقييم الدول فى المجالات التالية: الصحة البيئية و نوعية الهواء و الموارد المائية والموارد الطبيقية و فى مجال الطاقة المستدامة و قد خلصت الدراسات التى تمت فى هذا الخصوص إلى أن معظم دول المنطقة قد رصدت مبالغ كبيرة للتصدى للمشكلات الخطيرة التى تواجهها فى مجال الحفاظ على البيئة على أنها ما زالت تواجه صعوبات جادة قد تعوق التنمية الاقتصادية بها

فعلى سبيل المثال فقد بعض الدول مثل لبنان و الامارات و تركيا و ايران و السعودية ترتيبا عاليا يشير الى تحديات كبيرة تواجه هذه الدول فى مجال التنمية المستدامة و الحفاظ على مواردها الطبيعية كما تشير نفس الدراسة الى تقدم بعض الدول مثل موريتانيا و السودان و اليمن فى مجال الحفاظ على البيئة و لكنها تعزى هذا التقدم الى عدم ازدهار الصناعات الحديثة بها و من ثم عدم تلوث البيئة الناتج عن التقدم الصناعى، و تبرز الدراسات أيضا عدم توفر لبنية التحتية بهذه الدول فى مجال المياه الصالحة للشرب و الاستخدام الادى و فى انشاء مشروعات للتحكم فى التلوث البيئى بصفة عامة.

و على الرغم من رصد المبالغ الكبيرة فى مجال الحفاظ على البيئة فى دول المنطقة تشير الدراسات الى ان نقص الموارد المائية على وجه الخصوص سوف يؤثر سلبا على التنمية الاقتصادية فعلى سبيل المثال فقد قام تقرير صادر عن الاتحاد الاوروبى فى عام ٢٠٠٦ بتقدير الاستهلاك الحالى السنوى للفرد بحوالى ١٢٠٠ متر مكعب (مقارنة باستهلاك الفرد فى دول العام و يصل الى ٧٠٠٠) و على الرغم من الفجوة الكبيرة فى حجم الاستهلاك الحالى المخصص للفرد بدول المنطقة بمقارنة بالمعدلات العالمية فتتوقع الدراسة انخفاضه بشكل مستمر حتى يصل الى ٥٥٠ متر مكعب للفرد بحلول عام ٢٠٥٠[4]

---

[3] World Economic Forum (2006) *Environmental Performance Index*, Available at: http:// www.yale.edu/epi/.

[4] Nasr, M. (2003) 'Assessing desertification in the Middle East and North Africa: policy implications', in H.G. Brauch et al. (Eds). *Security and Environment in the Mediterranean:*

و تختلف مشكلات نقص الموارد فى دول أخرى مثل مصر و سوريا حيث تعتمد هاتين الدولتين بشكل كبير على مصادر للمياه قادمة من دول أخرى مما يجعلها عرضة لمخاطر جسيمة اذا ما تغير سياسات الدول المجاورة لها بالنسبة للتحكم فى المياه التى تمر بأراضيها و تدعو العديد من التقارير الدولية الى الضرورة الملحة لدراسة بدائل جديدة لمصادر المياه أو التنمية المستدامة لها للحفاظ عليها و ضمان استمراريتها و من ضمن البدائل المطروحة والتى تستوجب الدراسة امكانية نقل المياه عن بعد و تحلية مياه البحار.

مؤشر التنافس الدولى Global Competitiveness Index (GCI)

تم تطوير هذ المؤشر من قاعدة البيانات السابقة التى وضعها Jeffry Sachs and Johan McArthurفى عام ٢٠٠١ التى سميت بقاعدة أو مؤشر التقدم التنافسى و هى تعتمد على تعريف التنافس فى مجال الاعمال على انه مجموعة من العوامل و السياسات و المؤسسات التى تحدد مستوى الانتاجية فى دولة من حيث تعنى االانتاجية الاستخدام الامثل للموارد المتاحة الذى يؤدى الى تقدم الاقتصاد و تحسين اداءه على المدى الطويل[٥]

و قد تم تجميع البيانات الخاصة بهذا المؤشر من دراسات معتمدة و موثقة تقدمت بها المؤسسات الدولية للتنمية خلال المؤتمر العالمى للاقتصاد[٦] و بالاضافة الى هذا الموشر فهناك المؤشر الذى نشره التقرير العربى عن التنافسية حديثاً (٢٠٠٧ Arab World Competitiveness)

و كما هو موضح بالجدول ٢ احتلت اسرائيل موقع الصدارة بالنسبة للمنافسة العالمية حيث حصلت على مؤشر (٥٠) عند مقارنتها بسائر دول منطقة الشرق الاوسط و تلتها الامارات العربية المتحدة (٣٢) حيث تميزت بتوفر البيئة الاكثر تنافسية للأعمال تليها فى ذلك دولتى قطر و الكويت .

و تجدر الاشارة إلى اختلاف الدراسات من حيث المؤشرات التى تستخدمها لاجراء المقارنات فى مجال المنافسة و كفاءة إنجاز الاعمال فعلى سبيل المثال اعتمدت الدراسات التى قام بها البنك الدولى على

Concepualising Security and Environmental Conflicts, Berlin-Heidelberg: Springer Verlag. In **Achieving business excellence and competitivenessin the MENA region** Allam Ahmed

[5] Hanouz, M.D., El Diwany, S. and Yousef, T. (2007) 'The Arab world competitiveness report 2007: sustaining the growth momentum', *World Economic Forum*, Available at: http://www.weforum.org/en initiatives/gcp/Arab%20World%20Competitiveness%20Report/index.htm. Accessed on 5 August 2007.

[6] *World Economic Forum*, Available at: http://www.weforum.org/en initiatives/gcp/Arab%20World%20Competitiveness%20Report/index.htm. Accessed on 5 August 2007.

مؤشر المنافسة Business Competitiveness Index (BCI) بالاضافة الى مؤشر تيسير الاجراءات Easiness of Doing Business (EDB) كمؤشري أساسيين لتحديد التنافسية والكفاءة.

Table 1 MENA POP, HDI, DOI, EPI and GCI (2006)

Countries	*POP*	*HDI*	*DOI*	*EPI*	*GCI*
Algeria	33.4	102	83	63	76
Bahrain	0.7	39	35	...	49
Djibouti	0.7	148	132	...	...
Egypt	72.1	111	91	85	63
Jordan	5.6	86	79	64	52
Iran	69.7	96	105	53	...
Israel	6.8	*23*	*14*	45	*15*
Kuwait	3.0	33	60	...	44
Lebanon	3.7	78	93	*36*	...
Libya	5.9	64	109	...	...
Mauritania	2.8	153	154	131	114
Morocco	30.4	123	68	68	70
Oman	2.5	56	81	60	...
Saudi Arabia	23.6	76	75	59	...
Syria	19.1	107	104	97	...
Sudan	36.2	141	136	124	...
Tunisia	10.2	87	87	82	30
Turkey	*72.5*	92	52	49	59
Qatar	0.8	46	38	...	38
United Arab Emirates	5.0	49	37	47	32
Yemen	26.9	150	128	122	...

*Population (POP) calculated in million peoples, HDI (171 countries), DOI (181 countries), EPI (133 countries) and GCI (125 countries).

Source: Adopted from WISR (2006, 2007); ITU World Telecommunication Indicators Database; Yale Centre for Environmental Law and Policy (2006); UNDP (2006); World Economic Outlook Database (2007) and the World Economic Forum (2006) (Arab World Competitiveness Report 2007 and Global Competitiveness Report 2006–2007).

تحديد الوضع التنافسى للشركات العربية فى ظل المؤشرات الخاصة بإنجاز الأعمال

استخدمت دراسة هامة قام بها البنك الدولى مؤشرين أساسيين لهما علاقات مباشرة بقياس كفاءة أداء الاعمال فى المنظمات العربية و تم الاستعانة بهذين المؤشرين لقياس كفاءة هذه المنظمات للمقارنة فيما بينها فى الخطوة الاولى ثم للمقارنة فيما بينها و بين الشركات الاجنبية فى الخطوة التالية و قم تجميع هذه المؤشرات فى الجدول رقم ٢ و المؤشرين هما:

- مؤشر المنافسة فى الاعمال Business Competitiveness Index(BCI)
- مؤشر تيسير الاجراءات الخاصة بالعمل Ease of Doing Business (EDB)

و تبرز الدراسة الحالية هذين المؤشرين لأهميتهما فى مجال المنافسة الدولية و فى إنجار الانشطة التجارية الدولية.

جدول ٣: مؤشرات الاداء التنافسى للأعمال فى بعض الدول العربية المنتقاة

الدول	مؤشر المنافسة (BCI)	مؤشر تيسير الاجراءات (EDB)	البيئة المواتية للاستثمار
الجزائر	٨٥	١١٦	بيئة ممتازة للاستثمار لكن مع تأخر كبير فى الاقتصاد الكلى نتيجة القجوة فى استخدام التكتولوجيا
البحرين	٥١	--	أداء جيد للاقتصاد الكلى بالاضافة الى مؤشرات اجتماعية و اقتصادية مواتية مع مجود فجوات كبيرة فى التعليم العالى و التدريب.
جيبوتى	--	١٦١	
*مصر	٧٦	١٦٥	مؤسسات و بنية تحتية مواتية و لكن تعتبر من أكبر الدول التى لديها عجز ملحوظ فى الموازنة العامة و حجم الديون الخارجية.
الأردن	٥٢	٧٨	أسواق تتمتع بالكفاءة و المساءلة و لكن هناك فجوة فى استخدام و نقل التكنولوجيا
ايران	--	١١٩	
اسرائيل	١٩	٢٦	اقتصاد منافس من الدرجة الاولى و انجازات متميزة دولية فى مجالات التكتولوجيا و البنية التحتية و أدارة الاقتصاد الكلى
الكويت	٤٤	٤٦	أداء اقتصادى ممتاز و لكن هناك عوائد ضعيفة على الاستثمار فى التعليم و فجوة فى الابتكار

لبنان	--	٨٦	
ليبيا	---	---	مؤشرات قوية للاقتصاد الكلى و لكن البنية التحتية ضعيفة و كذلك عدم جودة التعليم
موريتانيا	١٠١	١٤٨	عدم توازن الاقتصاد الكلى مع مؤسسات قوية
المغرب	٦٦	١١٥	مؤشرات اقتصادية قوية و أسواق مناقسة ولكن هناك فجوة فى المهارات و الموارد البشرية المدربة
عمان	--	٥٥	مؤسسات متطورة و سوق عمل يتميز بالكفاءة و لكن هناك فجوة فى التعليم و التميز
المملكة العربية السعودية	--	٣٨	
سوريا	--	١٣٠	نسب ضئيلة من الفساد و عوائد اقتصادية و اجتماعية مرتفعة و لكن بيئة اقتصادية ضعيفة و تدخل كبير للدولة لحماية الاقتصاد
السودان		١٥٤	
تونس	٢٦	٨٠	مؤسسات مستقرة و عوائد استثمار جيدة على التعليم ولكن بنية تحتية و اسواق مالية ضعيفة
تركيا	٤٦	٩١	
قطر	٣٤	---	بيئة ممتازة من حيث الاقتصاد الكلى و لكن فى حاجة لتطوير البنية التحتية بدرجة أكبر
الامارات العربية	٣١	٧٧	مؤشرات قوية جدا من حيث الاقتصاد الكلى و المؤسسات و لكن ضعيفة من حيث التعليم و الابتكارات
اليمن	--	٩٨	

المصدر:بيانات مستخلصة من التقارير المقدمة خلال المؤتمر العالمى للاقتصاد و تقرير عن تنافسية الشركات فى العالم العربى و كذلك تقرير التنافسية العالمية المنافسة الدولية لعام ٢٠٠٦-٢٠٠٧ بالاضافة تقرير البنك الدولى لعام ٢٠٠٦ و قاعدة البيانات الاقتصادية لعام ٢٠٠٧ - المرجع: Business Excellence and Competitiveness in MENA, 2008 Achieving business excellence and competitiveness in the MENA region Allam Ahmed

ملحوظة: الارقام الكبيرة تشير إلى تعقد الاجراءات بالنسبة لمؤشر تيسير اجراءات العمل و كذلك بالنسية لمؤشرات المنافسة فالارقام الكبيرة تشير الى الفجوة فى المنافسة الدولية

--- = عدم توفر البيانات

جدول ٣,١ ترتيب مصر فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على القيام بالأعمال

العامل			
	١٦٣	١٦٥	٢
	١٥٠	١٥٢	٢
	١٤٥	١٤٦	١
	١٣٦	١٥٢	٢٦
	١٢٥	١٢٤	-١
	١١٥	١٥٦	٤١
	١٠٨	١٠٦	-٢
	١٠١	١٢٧	٢٦
	٨٢	١٠٥	٢٣
	٥٥	١٣٦	٧١
	٣٦	٨٦	٦٠

المصدر: البنك الدولي، تقرير أداء الأعمال لعام ٢٠٠٨

* ملاحظة: تم إعادة حساب ترتيب أداء الأعمال لعام ٢٠٠٧ كي يعكس التغيرات في المنهجية وإضافة ثلاث دول جديدة.

و يلاحظ من استقراء الجدول ٣ تباين الدول العربية من حيث مؤشر المنافسة فحصلت موريتانيا على ١٠١ مما يدل على ضعف مقدرتها التنافسية و حصلت فى نفس الوقت على ١٤٨ و هو رقم يدل على تعقيد الاجراءات الخاصة بالمشروع تليها مصر من حيث انخفاض نسبة المنافسة(٧٦) و تعقد الاجراءات الخاصة بانجاز الاعمال حيث حصلت على (١٦٥) و هو أعلى رقم يدل على التعقيد الشديد الذى يؤثر بالسلب على انجاز العمل و يشرح الجدول ٢,١ مظاهر هذا التعقيد بشئ من التفصيل.

وعلى العكس حصلت فى المقابل اسرائيل على ١٩ فى مجال المنافسة الدولية و ٢٦ فى مجال تيسير الاجراءات الخاصة و فى المرتبة الثانية حصلت تونس على ٢٦ و هو مؤشر مرتفع يدل على تنافسية عالية و على الرغم من ذلك حصلت على ٨٠ و هو معدل مرتفع يدل على التعقيد النسبى فى اجراءت العمل

كما جاءت الكويت فى المرتبة الثالثة من حيث المنافسة و تيسير اجراءات العمل و احتلت دولة الامارات العربية المتحدة المرتبة الرابعة تليها تركيا و بصفة عامة يلاحظ من الجدول عدم ارتباط المؤشر الخاص بالمنافسة بمؤشر تيسير اجراءات العمل فبينما تمتعت بعض الدول مثل الامارت العربية بمؤشر جيد من حيث المنافسة(٣١) ظل مؤشر الدال على تعقيد الاجراءات مرتفع(٧٧) مقارنة بالدول الاخرى مثل اسرائيل (١٩) و (٢٦) على التوالى.

و فى دراسة حديثة اعتمدت على الدراسة السابقة قام البنك الدولى بترتيب دول المنطقة وفقاً لعشرة مؤشرات اعتبرتها الدراسة أساسية لتحقيق كفاءة الاعمال والمنافسة الدولية وقد اشتملت هذه المؤشرات على العوامل التالية الحاكمة للتنافسية فى مجال الاعمال:

جدول ٤ :مجموعة المؤشرات الدالة على الكفاءة والتنافسية

Starting a Business (STA)	المدة الزمنية اللازمة لانشاء المشروع
Dealing with Licenses (LIC)	استخراج التراخيص
Employing Workers (EMP)	توظيف
Registering Property (REG)	تسجيل المشروع لدى السلطات
Getting Credit (CRE)	الحصول على القروض
(PRO) Protecting Investors	حماية المستثمر
Paying Taxes (TAX)	تسديد الضرائب
Trading Across Borders (TAB)	التجارة عبر الحدود الجغرافية
Enforcing Contracts (CON)	تنفيذ التعاقدات وفقا للقانون
Closing a Business (CLO)	غلق المشروع

و كما هو موضح بالجدول ٤ تم ترتيب دول المنطقة وفقا لسرعة انجاز الاعمال المشار اليها فى الجدول ٣ و هذا يعنى أن الدول التى جاءت فى مقدمة الجدول تعتبر أكفاء من الدول الاخرى بالنسبة لتحقيق مؤشرات الكفاءة المشار اليها فى الجدول ٣

جدول ٥ ترتيب الدول العربية وفقا لمؤشرات الكفاءة فى أداء الاعمال

الدول	الترتيب	البدء التجارة	التراخيص العقود	التراخيص انهاء المشروع	التوظيف	التسجيل	الائتمان حماية	الضرائب	
اسرائيل	١	١	٨	٨	١٦	١	١١	٢	١٠	٢
السعودية	٢	١٤	٢	٢	١	٣	٦	٣	٧	١٠
الكويت	٣	٦	١١	١	٧	٦	٢	٥	٦	٦
عمان ٤	٥	١٤	٥	٣	١٥	٣	١	١٤	٩	٤
الامارت	٥	١٣	٤	٧	٢	٩	٩	١	١	١٥
الأردن٦	١٠	٣	٣	١١	٦	٩	٤	٨	٥	٩
تونس ٧	٣	١٢	١٠	٨	٨	١٥	١٥	٤	٣	١
لبنان ٨	٧	٧	٤	١٠	٢	٥	٨	٩	١٤	١٢
اليمن ٩	١٦	١	٦	٥	٩	٩	١٢	١٢	٢	٨
المغرب	١٠	٢	١٥	١٧	٦	١٤	٩	١٤	٧	١٢	٥
الجزائر	١١	٨	١٣	١١	١٧	٩	٣	١٧	١٣	٤	٣
ايران ١٢	٤	١٦	١٥	١٥	٣	١٦	١٣	١١	١	١١	
غزة & ض.غربية	١٣	١٧	١٠	١٢	١٢	٣	٦	٩	٦	٨	١٦
سوريا١٤	١١	٥	٩	٩	٩	٩	١٠	١٥	١٥	٧	
العراق	١٥	١٢	٦	١٣	٤	١٤	٦	٦	١٧	١٣	١٦
مصر ١٧	٩	١٧	١٦	١٤	١٧	٩	١٦	١٠	١٦	١٣	

المصدر: بيانات تم تجميعها بواسطة الباحثة من تقرير البنك الدولى لعام ٢٠٠٦

ملحوظة

الترتيب: تم ترتيب الدول بناءً على درجة السهولة فى أداء الانشطة المتعلقة بالعمل و التجارة و قد تم تحديد هذه الانشطة لتشمل عشرة عوامل أو مؤشرات للكفاءة و هى:سرعة انشاء او تأسيس المشروع ،

سهولة استخراج التراخيص، إجراءات توظيف العمالة اللازمة، تسجيل المشروع لدى السلطات ،السهولة و اليسرفى الحصول على الائتمان المطلوب، حماية الدولة المضيفة للمستثمرين الأجانب، اليسر فى التعامل مع الضرائب، الالتزام بتطبيق القانون والعقود، تيسير الاجرءات الورقية عند إنهاء المشروع.

الخلاصة

يخلص البحث إلى ان هناك عدة صعوبات قد تعوق القيام بالادارة الاستراتيجية لمنظمات الاعمال فى الدول العربية و تتابين هذه الصعوبات من دولة إلى أخرى على أن معظم الدول تشترك فى السمات العامة التى تعمل من خلالها منظمات الاعمال بها فعلى سبيل المثال تشترك دول المنطقة فى العديد من النواحى الثقافية و الاجتماعية التى تؤثر على سلوك الافراد و يلعب الدين الاسلامى دورا كبيرا فى تشكيل الانماط السلوكية الخاصة بانجاز العمل و التبعية للرؤساء و انجاز العمل من خلال الاخرين و اصحاب النفوذ و تغلب المصالح الذاتية على المصالح العامة و الفساد الادارى على انه من الاخلاقية فيتسم أداء رجال الاعمال بالامانة و النزاهة و الصدق و تتابين الدول من حيث الاقبال على استخدام التكتولوجيا فى نقل المعلومات و الشفافية و درجة مشاركة الرؤساء فى اتخاذ القرار بشأن وضع الخطط التنفيذية و هى خطوة أساسية لا تستطيع أن تقوم الادارة الاستراتيجية بدونها

و تتابين الصعوبات التى تواجه منظمات الاعمال فى الدول العربية من حيث العوامل الخارجية مثل ارتفاع نسبة السكان، التنمية البشرية، التقدم التفنى و التكنولوجى، الانظمة الاقتصادية و نظم القروض و الائتمان و بصفة عامة يمكن القول أن المؤشرات تدل على ضعف التنافسية و انجاز الاعمال لدى معظم دول المنطقة باستثاء بعض الدول مثل تونس و الامارات العربية والكويت و قطر

و لذا هناك حاجة ملحة للوصول لمقترحات و حلول من شأنها أن تحسن الوضع التنافسى للدول العربية و لا يتأتى ذلك دون اعتناءها بالادارة و التخطيط الاستراتيجى باعتبارهما المحركان الرئيسان لعجلة التنمية و قد اوضحت الدراسة أهم المعوقات التى تواجه دول المنطقة العربية عند قيام شركات الاعمال بالتخطيط الطويل الأجل و لعل من أبرزها الفجوة فى الثقافة المجتمعية و التقليل من أهمية الادارة الاستراتيجية إلى جانب أهمية توفير الكوادر البشرية و المهارات اللازمة للقيام بالتخطيط الاستراتيجى وتوفير البنية التحتية و ضرور إجراء طفرة فى استخدام الدول العربية للتكنولوجيا الرقمية و تيسير الاجراءات و التنمية المستدامة لِلموارد الطبيعية والحفاظ على البيئة.

أهم القضايا و الحلول المقترحة:

تطرح الدراسة البدائل و الحلول التالية للتصدى لمعوقات الادارة الاستراتيجية فى الدول العربية تتلخص فى النقاط التالية:

- تواجه الدول تحديات العولمة و التكتلات الاقتصادية العالمية مثل الاتحاد الاوروبى و الجات مما يستوجب تعاون منظمات الاعمال العربية لحشد طاقاتها و ايجاد مكان تنافسيا لها فى السوق العالمى و قد لا يتأتى ذلك دون التغلب على الخلافات فيما بينها والسؤال الذى يطرح نفسه هنا ما هى الآليات المقترحة لتحقيق هذا التعاون؟
- تحتاج الدول العربية إلى بناء الثقة مع الغرب و قد لا تتحق هذه الثقة دونما التوحد فيما بينها من الناحية الاقتصادية و السؤال هنا عن كيفية تحقيق الوحدة الاقتصادية و الاندماج الاجتماعى فيما بينها؟
- هناك خلل فى التوازن الاقتصادى والسياسى العالمى نتيجة للهيمنة الاقتصادية الامريكية و التكتلات الاسيوية و الاوروبية فهل يمكن إعادة التوازن للمنظومى الاقتصادية العالمية من خلال تحقيق علاقة تبادلية تحل محل العلاقة الحالية التى تعتمد من خلالها الدول العربية على الدول المتقدمة؟
- من البديهى أنه لا يمكن تحقيق اية تنمية اقتصادية او اجتماعية دون تحقيق السلام بين شعوب القارة الافريقية فهل يمكن التغلب على النزاعات الاقليمية مثل ما يحدث فى دارفور والسودان و غيرها من الدول الافريقية؟
- أن الباب إلى التنافسية يكمن فى تحسين نوعية المنتجات و الخدمات فما هى الخطوات التى قطعتها الدول العربية فى هذا المجال؟
- و أخيراً و ليس آخراً- أن عنصر الاستمرارية فى تطبيق السياسات والاستراتيجيات يعتبر عاملا حاسما فى نجاح الاعمال و من الملاحظ فى الدول العربية شيوع ثقافة هدم ما قد تم تحقيقه تحت قيادة ادارية معينة و البدء من جديد فهل يمكن استبدال هذه العادة بعادات اخرى تضمن الاستمرارية فى السياسات خاصة اذا كانت ناجحة؟

References

Ali, A. (1996) 'Organizational development in the Arab world', *Journal of Management Development*, Vol. 15, No. 5, pp.4–21.

Bartholomew, S. (1997) 'The globalization of technology: a socio-cultural perspective', in J. Howells and J. Michie (Eds). *Technology, Innovation and Competitiveness*, Cheltenham: Edward Elgar, pp.37–64.

Gnesotto, N. and Grevi, G. (2006) 'The new global puzzle: what world for the EU in 2050?' *EU Institute for Security Studies (ISS)*, Paris, France.

Hanouz, M.D., El Diwany, S. and Yousef, T. (2007) 'The Arab world competitiveness report 2007:sustaining the growth momentum', *World Economic Forum*, Available at: http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Arab%20World%20Competitiveness%20Report/index.htm.Accessed on 5 August 2008.

Henry, C.M. and Springborg, R. (2001) *Globalization and the Politics of Development in the Middle East*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

International Monetary Fund (IMF) (2007) 'World economic outlook: spillovers and cycles in the global economy', Available at: http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2007/01/pdf/c2.pdf. Accessed on 8 August 2008, p.78.

Mellahi, K. (2003) 'National culture and management practices: the case of gulf cooperation council countries', in M. Tayeb (Ed). *International Management: Theories and Practices*, pp.87–105.

Nasr, M. (2003) 'Assessing desertification in the Middle East and North Africa: policy implications', in H.G. Brauch et al. (Eds). *Security and Environment in the Mediterranean:*

Concepualising Security and Environmental Conflicts, Berlin-Heidelberg: Springer Verlag. Schlumberger, O. (2000) 'Arab political economy and the European union's Mediterranean policy:what prospects for development?' *New Political Economy*, Vol. 5, No. 2, pp.1469–9932.

Shetty, Y.K. and Buehler, V.M. (1991) *The Quest for Competitiveness: Lessons from America's Productivity and Quality Leaders*, USA: Quorum Books, p.413.

Smith, D. (2006) *The State of the Middle East. An Atlas of Conflict and Resolution*, London, UK: Earthscan.

The World Bank (2006) 'Doing business 2007: How to reform', *A Co-publication of the World Bank and the International Finance Corporation*, Washington, DC: The World Bank, Available at: www.doingbusiness.org. Accessed on 6 August 2008.

United Nations Development Programme (UNDP) (2006) 'Human development report 2006',*Beyond Scarcity: Power, Poverty and the Global Water Crisis*, Available at: http://hdr.undp.org/hdr2006/statistics/. World Economic Forum (2006) *Environmental Performance Index*, Available at: http://www.yale.edu/epi/.

World Information Society Report (WISR) (2006) *International TelecommunicationUnion (ITU)*, Geneva, Switzerland, Available at: http://www.itu.int/osg/spu/publications/
worldinformationsociety/2006/report.html.

World Information Society Report (WISR) (2007) *International Telecommunication Union (ITU)*, Geneva, Switzerland, Available at: http://www.itu.int/osg/spu/publications/worldinformationsociety/2007/index.html.

World Telecommunication/ICT Development Report (2006) 'Measuring ICT for social and economic development', 8th edition, *International*

Telecommunication Union (ITU), Geneva,Switzerland, Available at: http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/wtdr_06/index.html.

World Water Forum (2006) *Fourth Forum. Middle East and North Africa Regional Document*,16–22 March 2006, Available at: http://www.worldwaterforum4.org.

Yale Centre for Environmental Law and Policy, Yale University (2002) *2002 Environmental Sustainability Index*, Available at: http://www.yale.edu/esi.Yale Centre for Environmental Law and Policy, Yale University (2005) *2005 EnvironmentalSustainability Index*, Available at: http://www.yale.edu/esi