

UN LIBRARY

Distr.
GENERALA/45/292 ✓
E/1990/82
1 June 1990

ARABIC

ORIGINAL : ENGLISH

الجمعية العامة
المجلس الاقتصادي والاجتماعي

المجلس الاقتصادي والاجتماعي
الدورة العادية الثانية لعام ١٩٩٠
البند ٢ من جدول الاعمال المؤقت**
المناقشة العامة للسياسة الدولية
الاقتصادية والاجتماعية بما في ذلك
التطورات الاقليمية والقطاعية

الجمعية العامة
الدورة الخامسة والاربعون
البند ١٢ من القائمة الاولى*
تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي

دور منظمي المشاريع الوطنيين
في التنمية الاقتصادية

تقرير الامين العام

موجز

يحلل هذا التقرير دور تنظيم المشاريع في التنمية الاقتصادية للبلدان النامية . وهو يتألف من تسعة فروع ، كل منها مخصص لجانب مختلف من جوانب تعزيز تنظيم المشاريع على الصعيد المحلي .

ويستهل البحث بتقديم وصف لشقافة المشاريع والعناصر التي يبدو أنها تشجع تنظيم المشاريع في بعض المجتمعات . ويولي البحث الاهتمام الى التعليم والتدريب اللذين يهدفان الى تحسين مهارات تنظيم المشاريع . ويناقش مسألة مصادر منظمي المشاريع وطرق اجتذاب جماعات خاصة ، ولاسيما النساء والشباب .

. A/45/50 *

. E/1990/92 **

ويتركز صلب التقرير على بيئة السياسة الوطنية وعلى السياسات التي تشجع تنظيم المشاريع أو تعوقه في البلدان النامية . وفي هذا الصدد ، يستشهد التقرير بأمثلة وسياسات ناجحة ، ويقدم اقتراحات لإقلال من العوائق التي تحول دون إيجاد مشاريع محلية ناجحة . ويركز التقرير ، من منظور دولي ، على دور شتى أشكال التعاون بين المؤسسات الوطنية والأجنبية . كما يصف المناهج الفعالة التي استخدمتها المنظمات الدولية لتشجيع عملية تعزيز تنظيم المشاريع في البلدان النامية . ويشدد التقرير على دور المانحين الشائيين ومساهمة منظومة الأمم المتحدة .

وختاماً ، يوجز البحث أثر بيئة السياسة الاقتصادية الدولية على تنمية تنظيم المشاريع على الصعيد المحلي والفرص المتاحة للبلدان النامية في هذا الصدد .

المحتويات

| <u>المفحة</u> | <u>الفقرات</u> | |
|---------------|----------------|---|
| ٤ | ٢- ١ | أولًا - مقدمة |
| ٥ | ٧- ٢ | ثانيا - تنظيم المشاريع وثقافة المشاريع |
| ٦ | ١٧- ٨ | ثالثا - التعليم وتنمية تنظيم المشاريع |
| | | رابعا - مصادر منظمي المشاريع والفئات المستهدفة لتنمية |
| ٩ | ٣١- ١٨ | تنظيم المشاريع |
| ١٤ | ٤٤- ٣٢ | خامسا - بيئة السياسة الوطنية وتنظيم المشاريع |
| ١٨ | ٥٦- ٤٥ | سادسا - سياسات للتشجيع على تنظيم المشاريع |
| ٢١ | ٦٧- ٥٧ | سابعا - التعاون بين منظمي المشاريع الوطنيين والاجانب .. |
| | | ثامنا - دور المانحين الثنائيين والمنظمات المتعددة |
| ٢٥ | ٨٦- ٦٨ | الاطراف في تنمية تنظيم المشاريع |
| ٢٩ | ٩٢- ٨٧ | تاسعا - بيئة السياسة الدولية ومنظمو المشاريع الوطنيون |

أولا - مقدمة

١ - تبين أن تنظيم المشاريع على الصعيد الوطني له دور هام في تعزيز التنمية الاقتصادية وتوفير العمالة والتقدم التكنولوجي في البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية على حد سواء . وبالرغم من أن العوامل الاقتصادية والاجتماعية والنفسية التي تحفز على تنظيم المشاريع ليست محددة تحديدا دقيقا ، فمن المعترف به عامة أن السياسات الحكومية التي تدعم التحقيق الناجح للمبادرات في مجال تنظيم المشاريع الى جانب المعايير المجتمعية التي تعزز تنظيم المشاريع تحدث أثرا إيجابيا هاما على توفر منظمي المشاريع ونمو المشاريع على الصعيد الوطني . وتساعد سياسات وإصلاحات الاقتصاد الكلي الوطنية ، التي تقلل اختلالات الأسعار الى أدنى حد وتحسن التوازن الاقتصادي المحلي والخارجي ، في إيجاد بيئة اقتصادية تفضي الى تنمية المشاريع . وعلاوة على ذلك ، فإن السياسات الحكومية التي تستهدف تطوير منظمي المشاريع ، وتحسين إمكانية الحصول على الأموال وتوافرها ووضع نظام متوازن للوائح التجارية والمالية ، والتسلسل الأمثل للسياسات لها أهمية حيوية فيما يتعلق بتنمية المشاريع الوطنية . وبالإضافة الى ذلك ، فإن توفر بيئة اقتصادية دولية مؤاتية ، ولاسيما وجود أسواق يمكن لصادرات البلدان النامية ، الوصول اليها ، أمر ضروري بالنسبة لتنمية المشاريع .

٢ - وإدراكا من المجلس الاقتصادي والاجتماعي للقضايا الاقتصادية والاجتماعية وقضايا السياسة العامة التي ينطوي عليها إسهام المشاريع الوطنية في التنمية الاقتصادية ، طلب المجلس من الأمين العام في قراره ٧٤/١٩٨٨ المؤرخ في ٢٩ تموز/يوليه ١٩٨٨ ، بعد أن أعاد تأكيد قرار الجمعية العامة ١٨٢/٤١ المؤرخ في ٨ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٦ بشأن دور منظمي المشاريع الوطنيين في التنمية الاقتصادية ، وقد أدرك الأعمال التي تفضلع بها منظومة الأمم المتحدة في هذا الميدان ، وأحاط علما بتقرير الأمين العام عن الموضوع (A/43/360-E/1988/63) ، أن يظطلع بدراسة عن التدابير التي ترمي الى تعزيز إسهام منظمي المشاريع الوطنيين في التنمية الاقتصادية للبلدان النامية ، مع مراعاة الحاجة الى بيئة اقتصادية دولية إيجابية ، وأن يعد تقريرا عن ذلك يقدمه الى الجمعية العامة في دورتها الخامسة والأربعين ، عن طريق المجلس . وقد أعد هذا التقرير استجابة لذلك الطلب .

ثانيا - تنظيم المشاريع وشفافة المشاريع

٣ - ثمة سؤال أساسي هو لماذا تحقق بعض المجتمعات مستوى في تنظيم المشاريع أعلى من ذلك الذي تحققه مجتمعات أخرى . وقد نمت الاقتصادات التي لديها مستوى عال من تنظيم المشاريع بمعدل أسرع كثيرا من غيرها . ويعد الاقتصادان الجزريان الآسيويان في سنغافورة واقليم هونغ كونغ مثالين على المجتمعات التي حققت مستوى عال في تنظيم المشاريع . وهناك بلدان آسيوية أخرى - جمهورية كوريا وتايلند وبعض الولايات في الهند - يبدي سكانها طاقة ودينامية كبيرتين فيما يتعلق بتنظيم المشاريع .

٤ - بيد أن العديد من البلدان الأقل تقدما سجلت مستوى عاما في تنظيم المشاريع منخفضا نسبيا . ولا يسعى أكثر السكان المحليين نشاطا ومقدرة الى أن يصبحوا منظمي مشاريع ؛ بل يفضلون ، بدلا من ذلك أمن الوظيفة الحكومية أو وظائف في شركات يملكها أجنب أو العمل في الميدان السياسي . وعلاوة على ذلك ، فإن الذين يكون بإمكانهم توفير مصادر لتنظيم المشاريع يهاجرون إلتماسا للعمل فيما وراء البحار .

٥ - وقد لفت انتباه العديد من الباحثين ما تتمتع به بعض البلدان من وفرة في مجال تنظيم المشاريع والنقص الذي تعاني منه بلدان أخرى في هذا المجال . وتشير البحوث المضطلع بها الى أن تفسير ذلك مركب . ولا ريب أن وجود بيئة مساعداة أو مؤاتية تقوم في ظلها الحكومة والمجتمع بتعزيز المواقف الإيجابية تجاه تنظيم المشاريع ، وسياسات حكومية تدعم وتمزز هذا الاتجاه تمثل عوامل رئيسية . ففي هذه المجتمعات المحلية ، يحظى منظمو المشاريع بالاحترام وتكون لهم منزلة رفيعة كما أنهم يصادفون نسبة أقل كثيرا من العوائق التي تحول دون الشروع في الأعمال التجارية وتشغيلها . وهناك في الواقع ما أشير اليه مؤخرا على أنه "شفافة المشاريع" حيث يتطلع أغلبية الشباب الأكثر كفاءة وطموحا وقدرة الى مجال الأعمال التجارية والصناعة لتحقيق طموحاتهم المهنية . وفي حين أنه ليس من المتفق عليه عموما أن شفافة المشاريع تمثل النموذج المثالي لجميع المجتمعات (فأحيانا لا توازنها برامج اجتماعية تراعي عناصر المجتمع الأقل نجاحا والأكثر فقرا) ، فقد عُرِّفت بأنها مجموعة من القيم والمواقف والمعتقدات في المجتمع المحلي تدعم السلوك المستقل لتنظيم المشاريع في نطاق الأعمال التجارية .

٦ - والمقومات الرئيسية التي تعزز شفافة المشاريع في مجتمع محلي هي (أ) وفرة التصورات الإيجابية عن دور الأعمال التجارية المستقلة الناجحة ؛ (ب) توفر فرصة ممارسة خصائص تنظيم المشاريع ، التي تعززها العوامل الثقافية خلال سنوات التكوين ؛

(ج) الغيام ، بصورة رسمية و/أو غير رسمية ، بتوفير المعرفة والفهم لعملية ادارة الاعمال التجارية المستقلة ؛ (د) إنشاء شبكة للأعمال التجارية المستقلة/الاتصالات الأسرية والمعارف ، مما يدعم الألفة ويوفر فرص دخول الأسواق ؛ (هـ) توفير فرص وافية ، ولاسيما فيما بين الشباب للتعرف على المهام البسيطة في الأعمال التجارية .

٧ - وترتبط شقافة المشاريع وازدهار تنظيم المشاريع عادة بإطار سياسي يشجع نمو الأعمال التجارية المستقلة الصغيرة ، وان كان يمكن توفرها حتى حيثما كانت البيئية السياسية العريضة غير مشجعة . وفي هذه الظروف ، يتحول تنظيم المشاريع الى قطاع مزدهر غير رسمي أو غير علني يتحدى أنظمة الحكومة وقيودها . وثمة أمثلة عن هذه التطورات في عدد كبير من البلدان النامية .

ثالثا - التعليم وتنمية تنظيم المشاريع

٨ - هناك نقاش دائر منذ وقت طويل حول مسألة ما اذا كان منظم المشاريع يولد ومعه الخصائص اللازمة أو أنه يمكن أن يدرّب على أن يكون منظما للمشاريع . وحتى الذين يقبلون الفكرة القائلة بأن الخصائص الشخصية المتأصلة اللازمة لأن يصبح المرء منظما للمشاريع - لا تتوفر عند الجميع - وهم على الأرجح يشكلون الأغلبية حاليا - يوافقون على أنه يمكن التأثير في الأفراد كي يوظفوا بدور في تنظيم المشاريع عن طريق التعليم والتدريب . وما من شك في أن نظام التعليم السائد في بعض البلدان النامية لا يساعد في تعزيز مفهوم شقافة المشاريع ، بل أنه يعمل ضده الى حد كبير . وهناك قلة فحسب من النظم التعليمية التي تتجاوز عملية اكتساب الطلاب المعرفة فتحاول بث أهمية الابتكار والإبداع والقدرة على الاستجابة لأوضاع مختلفة ومواجهة التحديات أو تقبل المخاطر ، وهي جميعها أمور من شأنها أن تدعم الصفات المتصلة بتنظيم المشاريع بين شباب المجتمع . وتعني العديد من البلدان النامية أنه ينبغي بذل المزيد لتحويل قطاع التعليم عن السعي لتحقيق أهداف أكاديمية مجردة الى تعليم الطلاب وتوجيههم نحو أنشطة تنظيم المشاريع .

٩ - وتحتاج البلدان النامية الى تكييف محتويات ومناهج نظمها التعليمية لتعزيز الصفات اللازمة لتنظيم المشاريع بين شبابها . وقد تساهم التغييرات التعليمية الى حد كبير في تعزيز مركز نموذج منظم المشاريع وحفز عدد أكبر من الشباب على الشروع في أعمال تجارية مستقلة .

١٠ - ويعتقد البعض أن صفات منظم المشاريع تكتسب عند الولادة شأنها في ذلك شأن القدرات الغنية أو الموسيقية . ويرى البعض الآخر أن بإمكان أي شخص أن يصبح منظماً ناجحاً للمشاريع إذا توفر له التعليم والتدريب المناسبان . وما زالت بعض الأوساط الأكاديمية تعتقد أن ثمة صلة إيجابية ومباشرة بين المنجزات التعليمية والنجاح في الأعمال التجارية وتنظيم المشاريع . إلا أن أغلب الأدلة المستمدة من البحوث لا تدعم ذلك .

١١ - وقد عدت الدراسات المتصلة بتنظيم المشاريع أكثر من ٢٠ أو حتى ٣٠ مفة مختلفة يتميز بها منظمو المشاريع الناجحون . وتسلم معظم هذه الدراسات بأن منظمي المشاريع لا يملكون كلهم كل هذه الصفات أو حتى معظمها . وفيما يلي بعض من أهم الصفات التي تميز منظمي المشاريع الناجحين : رغبة قوية في الاستقلال والاعتماد على الذات درجة عالية من الثقة بالنفس ، وميل إلى المخاطرة بصورة معتدلة ، وعنصر المبادأة ، والقدرة على حل المشاكل ، والمثابرة والاستعداد لأداء العمل الشاق ، والمرونة ، والتفكير الابتكاري والإبداعي .

١٢ - وبطبيعة الحال ، فإن بعض الصفات تكون أوضح وأكثر أهمية عند الشروع في بدء عمل تجاري عنها في تشغيل المؤسسة من يوم إلى آخر . وعندما يبدأ تشغيل المشروع التجاري يصبح منظم المشروع مالكا ومديرا في آن واحد ، وقد يتوقف نجاح الأداء على المهارة الإدارية أكثر منه على سلوك منظم المشروع . وكثير من الأشخاص الذين تتوفر لديهم صفات قومية كمنظمي مشاريع قد يتدنى مستواهم كمديرين ، حيث أن الإدارة تتطلب مهارات مثل معاملة الناس بطريقة سليمة وتوجيه الأنشطة وتنسيقها .

١٣ - وبذلت جهود لاختيار أشخاص لديهم شخصية منظم المشاريع وتعزيز قدراتهم عن طريق التدريب ، مما يمكن أن يزيد عدد منظمي المشاريع الناجحين . وفي هذا السياق ، يميز المرء بين التدريب على حافز الانجاز وبرامج تنمية تنظيم المشاريع ، ولا تشمل البرامج الأخيرة التدريب على حافز الانجاز فحسب بل والتدريب على الإدارة ، وتحسين مهارات التسويق ، والمساعدة في إعداد خطط المشاريع . ويمكن أن يكون عنصر التدريب في مثل هذه البرامج جزءاً من برامج أوسع لترويج الأعمال التجارية الصغيرة ، تتضمن مشاريع ائتمان ، وتقديم خدمات ارشادية أو استشارية ، وعقارات صناعية ، وأنشطة الدعم المباشر الأخرى لمساعدة المشاريع الجديدة والقائمة .

١٤ - وشرع علماء السلوك في تنفيذ التدريب على حافز الانجاز في أوائل الستينات ، وبالرغم من أنهم حققوا نجاحاً تمثل في أن أداء الأشخاص الذين تلقوا هذا التدريب

للأعمال التجارية فاق أداء الأشخاص الذين لم يتلقوا هذا التدريب ، فإنهم لم ينجحوا فعلا في ايجاد منظمي مشاريع جدد ، واقتصر نجاحهم على تحسين أداء منظمي المشاريع الحاليين .

١٥ - بيد أنه عندما بذلت جهود علماء السلوك في غوجارات بالهند ، تم توسيع مفهوم التدريب على حافز الانجاز . وأصبح المرحلة الأولى من برنامج تنمية تنظيم المشاريع الذي صار جزءا من برنامج لترويج الأعمال التجارية الصغيرة ، أفضى الى قيام الأشخاص الذين وقع الاختيار عليهم وتم تدريبهم بإنشاء مؤسسات صغيرة جديدة . وكان هذا البرنامج الذي حقق نجاحا كبيرا في ايجاد القدرة المحلية على تنظيم المشاريع يستند الى ما يلي : (أ) اختيار منظمين محتملين للمشاريع ؛ (ب) التدريب على حافز الانجاز ؛ (ج) اختيار الانتاج وإعداد مشروع تجاري ؛ (د) التدريب على ادارة الأعمال ؛ (هـ) التدريب العملي والخبرة في مجال العمل ؛ (و) تقديم الدعم اللاحق للتدريب في مجال الحصول على مباني الممانع ، ومساعدات مالية ، ومواد خام ، ومشورة تقنية . وقد أعقب برنامج غوجارات تنفيذ برامج مماثلة في جميع أنحاء الهند ، وأصبح هذا البرنامج نموذجا لبرامج كثيرة مماثلة في بلدان نامية أخرى .

١٦ - وشمة دراسة أجريت في أوائل الثمانينات حددت أكثر من مائة من تلك البرامج في جميع أنحاء العالم . ومن بين هذه البرامج ، وفر ٥٣ برنامجا معلومات عن نتائجها . وفي المتوسط ، أوضحت البرامج التي استجابت أنها اختارت ٥٠ في المائة من مقدمي الطلبات تقريبا للاشتراك في البرنامج ، وذكر ٦٦ في المائة من البرامج أنها فضلت اختيار مقدمي الطلبات الذين لديهم أفكار عن مشاريع تجارية معينة . ولم تفرض معظم البرامج الـ ٥٣ (٦٢ في المائة) أي معيار أدنى للتعليم يتجاوز الامام بالقراءة والكتابة ؛ ولم يستخدم ٦٩ في المائة من البرامج اختبارات سيكولوجية من أي نوع عند اختيار مقدمي الطلبات ، بينما استخدم ٧٧ في المائة أدلة على مبادرات سابقة لتنظيم المشاريع كمؤهل رئيسي للانخراط في التدريب . وادعت معظم البرامج أنها تابعت نشاط المتدربين ، ولكن لم يتمكن سوى ثلثي مدراء البرامج من ذكر عدد المتدربين الذين أقاموا بالفعل مشاريع تجارية . وذكرت بعض البرامج التي قدمت معلومات أن ٣٩ في المائة في المتوسط من المتدربين أقاموا مشاريع تجارية فعلا في نهاية البرنامج . وأفاد أكثر من ثلثي البرامج أنها يسرت للمتدربين امكانية الحصول على الائتمان .

١٧ - وتدل هذه الدراسة ودراسات مماثلة بوضوح على أن برامج تنمية تنظيم المشاريع حققت أفضل النتائج عند إدماج البرنامج في التدريب على الادارة وربطه ببرنامج لدعم

مشروع تجاري يساعد المتخرجين على الحصول على التمويل والمشورة التقنية والادارية والتسويقية . وتدار معظم البرامج في الوقت الحاضر لصالح المشتركين من المناطق الحضرية وشبه الحضرية حيث تكون امكانيات تطوير المؤسسات الصغيرة ذات شأن . ومن الجلي أن ثمة حاجة الى وجود هيكل أساسي أو اتمالات أو مرافق دعم أخرى اذا كان للبرنامج أن يكون فعالا .

رابعا - مصادر منظمي المشاريع والغثات المستهدفة لتنمية تنظيم المشاريع

١٨ - هناك اعتقاد في بعض البلدان بأن منظم المشروع المحلي يكون عادة من بين الخريجين الجامعيين أو من المتعلمين . وحقا ان بعض الخريجين يبدأون مشاريع تنتج سلعا ذات محتوى تكنولوجي ، أو يعملون في ميادين من قبيل المنتجات الصيدلانية . أو تجهيز الأغذية ، أو الالكترونيات أو المنتجات الكيماوية . وفي حالات قليلة ، يسعى الخريجون الى ادارة المشاريع الاسرية الصغيرة وتوسيعها ، غير أن خريجي الجامعات في البلدان النامية لا يشكلون بوجه عام ممذرا كبيرا للمشاريع التجارية الصغيرة . بل أن البعض يدفعون بأن أصحاب المؤهلات الاكاديمية يفتقرون الى متطلبات تنظيم المشاريع ، حيث تعد المبادأة والقدرة على حل المشاكل والنزوع الى المخاطرة أكثر أهمية من المعرفة الاكاديمية والعلم بالوقائع . على أنه بدأ في الهند وبعض بلدان أمريكا اللاتينية ، حيث تحولت البطالة بين خريجي الجامعات الى مشكلة حادة ، تنفذ برامج خاصة لتدريب هؤلاء الخريجين على تنظيم المشاريع وادارة الاعمال . وتم تنظيم مشاريع تمويل خاصة وغير ذلك من أشكال المساعدة المباشرة ، مثل تشييد المباني وتقديم مساعدة في التسويق ، لمساعدة خريجي الجامعات على بدء مشاريعهم الخاصة . وثقت ضفط الافتقار الى بدائل ، أعد بعض الخريجين أنفسهم لكي يصبحوا رجال أعمال مستقلين .

١٩ - وكما هو الحال بالنسبة لخريجي الجامعات ، يشكل نقص فرص العمالة عاملا رئيسيا ، وإن كان سلبيا ، في الخبز على تنظيم المشاريع . وينطبق هذا بوجه خاص على البلدان المتقدمة النمو . وفي البلدان النامية يمارس هؤلاء الاشخاص العاطلون أنشطة تجارية غير رسمية . أما المصادر الرئيسية لمنظمي المشاريع المحليين في البلدان النامية فهي العمال المهرة وشبه المهرة ، والحرفيون ، والعاملون في الصناعة المنزلية ، والتجار ، وموظفو الحكومة والمرافق العامة .

٢٠ - وأحد المصادر الرئيسية لمنظمي المشاريع العمال المهرة وشبه المهرة الذين عملوا في مؤسسات كبيرة ، وغالبا في مؤسسات حكومية أو مؤسسات مملوكة للأجانب ، إما زادوا عن حاجة العمل وفقدوا وظائفهم أو لديهم رغبة قوية في أن يكونوا عمالا مستقلين . ومع أن هؤلاء العمال مصدر رئيسي لمنظمي المشاريع في البلدان المتقدمة النمو ، فإنهم يشكلون مستودعا أصغر كثيرا لمنظمي المشاريع في البلدان النامية .

٢١ - ويمثل الحرفيون والعمالون في الصناعات المنزلية ، الذين يوجدون بأعداد كبيرة في معظم البلدان النامية ، ممدا آخر للمنظمين . وبعض المنظمين الجدد هم أشخاص بل ومجتمعات محلية كاملة تشتغل بالحرف التقليدية التي تستند الى مهارات متوارثة من جيل الى جيل ، بينما يتمثل مصدر رزق الآخرين الوحيد في ممارسة أنشطة حرفية نفعية (السمكريون والاسكافيون والخياطات الخ) في القطاع غير الرسمي . وفي بعض البلدان النامية ، يتميز قطاع الحرفيين التقليدي بأهمية اقتصادية كبيرة (الفلبين ، اندونيسيا ، اكوادور ، نيبال الخ) ويسهم اسهاما كبيرا في العمالة والصادرات على حد سواء . وفي بلدان أخرى يكون القطاع غير الرسمي الذي يتوفر لديه كثير من الحرفيين شبه المهرة هو القطاع الأكثر أهمية من حيث العمالة والنتائج (بيرو ، كولومبيا ، كينيا ، الخ) .

٢٢ - ويشتغل الحرفيون والعمالون في الصناعات المنزلية ، من بعض النواحي ، بتنظيم المشاريع بصورة أولية ، ويمكن لذلك حفزهم على أن يكونوا منظمين رسميين على نطاق صغير ، ومساعدتهم على أن يكونوا كذلك . وهناك كثير من البرامج المتاحة لجميع هذه الوحدات الحرفية (أو المؤسسات الصغيرة كما تسمى غالبا في الوقت الحاضر) لزيادة حجم ناتجها وتحسين نوعيته وزيادة دخلها وتحسين فرص العمل المتوفرة لها . وكثيرا ما كانت نتائج جميع برامج الترويج هذه مخيبة للأمال من منظور تحويل هذه الوحدات الحرفية أو غير الرسمية الى مؤسسات صغيرة رسمية . وقد أدت مشاريع المساعدة الى زيادة الإيرادات بوجه عام ، على أن قلة منها فحسب هي التي نجحت في الارتقاء بهذه الوحدات أو هؤلاء الأفراد الى القطاع الرسمي . وبعض الأفراد في هذا القطاع يصبحون متدربين في برامج تنمية تنظيم المشاريع ويقومون مشاريع تجارية رسمية ، ولكن السواد الأعظم منهم يحجمون أو يشعرون بالعجز عن تخطي العقبات التنظيمية والعقبات الأخرى التي ينطوي عليها ذلك . ويتمكن البعض الآخر من أن يمارسوا مهاراتهم التقنية لكن تعوزهم صفات منظمي المشاريع ومهارات الإدارة اللازمة كي يصبحوا رجال أعمال ناجحين . وعلى الرغم من ذلك ، ينبغي الاعتراف بأن هذا عنصر هام في تنظيم المشاريع المحلية المحتملة . ومن المهم إيجاد السبل الكفيلة بتشجيع ومؤازرة هؤلاء الأفراد كي يصبحوا منظمي مشاريع حقيقيين حيثما أمكن .

٢٣ - ويشكل التجار ، شأنهم شأن الحرفيين والعاملين في الصناعات المنزلية ، مجموعة شرعت بالفعل في السير على طريق تنظيم المشاريع . وبوجه عام ، تمثل التجارة سواء على صعيد الباعة المتجولين ، أو الاكشاك ، أو المتاجر الصغيرة ، أو المحطات التجارية الخطوة الاولى لأولئك الذين يكسبون رزقهم ، باختيارهم أو بدافع الضرورة ، ومهما كانت ضالته ، من الجهود التي يبذلونها كأصحاب أعمال . وعلى الرغم من أن التجار الناجحين تموزهم عادة المهارات التقنية ، فإنهم يشكلون مصدرا بشريا هاميا لتوفير رجال صناعة صغيرة النطاق ، وبذلك تزيد كثيرا أهمية اسهاماتهم - من حيث القيمة المضافة - في الاقتصاد . بيد أن جميع برامج تنمية تنظيم المشاريع أو ترويج الأعمال التجارية الصغيرة ستؤدي حتما الى دخول بعض خريجي هذه البرامج مجال التجارة ، وإن لم يعتبر ذلك الهدف الرئيسي من البرامج .

٢٤ - وقد ظل الموظفون العموميون وموظفو الحكومة دائما مصدرا رئيسيا لمنظمي المشاريع المحليين في البلدان النامية . ويشترك كثير من الموظفين العموميين في تجارة الاسرة أو في أنشطة تجارية نصف الوقت ، تمهيدا لشرك الخدمة العامة أو قبل التقاعد ، أو لمجرد اكمال مرتبات الحكومة المخفضة . وفي الاونة الاخيرة ، أدى استحداث برامج تكيف هيكلية في عدد من البلدان النامية الى فقد عدد كبير من موظفي الحكومة والموظفين العموميين لوظائفهم . ولهذا ينبغي اعتبار الخدمة المدنية والمؤسسات العامة ، بالضرورة ، مصدرا رئيسيا لمنظمي المشاريع المحتملين . ويمكن ان ينطبق هذا أيضا على الموظفين العسكريين . ومن المشكوك فيه أن يكون لدى الجميع المقات اللازمة كي يصبحوا منظمين ناجحين ، وإن كان بعضهم يملكون هذه الصفات بالتأكيد . والخدمة العامة لا تشكل عادة أفضل خلفية يستند اليها في تشغيل المؤسسات الصغيرة التي تحتاج الى مجازفة ، ومبادرة ، ومشابرة ، واتخاذ قرارات سريعة ، وابتكار ، وهي صفات لا تتوفر عادة في تجارب موظفي الحكومة في معظم البلدان النامية . ومع ذلك ، فمن الجلي أن الخدمة في الحكومة والمؤسسات العامة لا تستطيع أن توفر العمالة في المستقبل على النطاق الذي وفرته في الماضي ، ولهذا فثمة ضرورة ملحة لاستحداث برامج لاشراب موظفي الحكومة المغمضين روح المبادرة وتدريبهم على مهارات الأعمال التجارية لكي يصبح أصحاب الكفاءات منهم رجال أعمال على نطاق صغير .

٢٥ - وبياتى الموظفون العموميون بميزة هامة اذا اختاروا أن يصبحوا منظمي مشاريع مستقلين . فكثيرا ما تكون لهم اتصالات سياسية وحكومية هامة ويعرفون على نحو أفضل كيف يسير اطار العمل الاداري والتنظيمي . ويمكنهم اختصار الطريق للحصول على موافقات الدواوين اذا دعت الحاجة اليها لبدء عمل تجاري . وبالطبع ، فإن لهذه

الحالة جوانبها السلبية ، بالنظر الى أن تلك الاتصالات قد تكون عناصر ممارسات أخلاقية مشكوك فيها ، ويمكن أن تسفر عن قيام مؤسسات مزدهرة ومحقة للأرباح لا عن طريق تحسين الأداء والمزايا التنافسية القائمة على الكفاءة ، بل نتيجة معاملة محابية أو تفضيلية من بعض المسؤولين الحكوميين . وعلى الرغم من هذه المشاكل ، يجب بذل الجهود للتوصل الى سبل تشجيع الأشخاص ذوي المواهب المناسبة في الخدمة الحكومية ليصبحوا منظمي مشاريع في القطاع الخاص .

٢٦ - وقد تمثل الجماعات المذكورة أعلاه المصادر الرئيسية لمنظمي المشاريع المحليين ولكنها ليست الوحيدة على الاطلاق . ويمكن تشجيع المزارعين النازحين أو أصحاب الحيازات الصغيرة الريفيين العاطلين جزئيا ، وتقديم المساعدة لهم لبدء مشاريع لتجهيز المنتجات الزراعية أو للصناعات الغذائية . وهناك أيضا جماعات خاصة ، مثل النساء والشباب واللاجئين وجماعات اثنية محددة ، كثيرا ما تستهدفها برامج تنمية تنظيم المشاريع .

٢٧ - وفي معظم البلدان النامية ، توجد الآن برامج خاصة لمساعدة المرأة لبدء أعمال تجارية أو لتصبح منظمة مشاريع . وفي كثير من تلك البلدان ، تواجه المرأة كثيرا من العقبات القانونية والاجتماعية والسياسية عند الاشتراك في وضع المشاريع . بل إنها عادة ما تواجه صعوبات أكبر مما يواجه الرجل للحصول على التمويل . وتوجد الآن برامج ائتمان خاصة متاحة للمرأة المنظمة للمشاريع لتساعدتها في الحصول لا على الائتمان فحسب ، بل أيضا على التدريب في مجالي الإدارة والأعمال التجارية . والمرأة الآن نشطة جدا في مجال المشاريع الصغيرة ، أو القطاع غير الرسمي أو التنمية الحرفية ، ولكنها تميل الى الاشتراك بدرجة أقل في تنمية المشاريع الرسمية الصغيرة النطاق . ومن بين الجهود الرئيسية المبذولة لمساعدة المرأة لبدء وتشغيل المشاريع الصغيرة ، يمكن ذكر البرنامج الناجح الذي تفضلع به رابطة المرأة العاملة لحسابها في أحمد آباد ، بالهند ، الذي قام بتنظيم ومساعدة ٢٥ ٠٠٠ امرأة ليمهجن مستقلات وعاملات لحسابهن في طائفة كاملة من المهن . ومصرف غراممين في بنغلاديش ، الذي قدم بحلول تموز/يوليه ١٩٨٩ أكثر من ٥٠٠ ٠٠٠ قرضا صغيرا الى النساء بلغ مجموعها قرابة ١٥٠ مليون دولار (أكثر من ٨٧ في المائة من عملاء مصرف غراممين من النساء) .

٢٨ - ويؤيد البعض بقوة إيجاد برامج خاصة لتنمية تنظيم المشاريع من أجل المرأة ، بحجة أن المرأة في معظم البلدان النامية تعاني من الحرمان بل ومن التمييز في برامج تنمية تنظيم المشاريع التي تضم الرجال والنساء على حد سواء . ويرى آخرون

أنه يجب تلبية احتياجات المرأة في البرامج الموجهة إلى الرجل والمرأة على حد سواء لكي تمتد الأوضاع في الحياة الحقيقية التي سيتمين عليها فيها أن تتعاون مع الرجل أو تنافسه في الأعمال التجارية . ويقترح هؤلاء الأشخاص القيام بالمزيد لضمان تمثيل المرأة بقدر كاف في برامج تنمية تنظيم المشاريع بوجه عام وكمستفيدة في برامج دعم الأعمال التجارية . وأيا كان النهج المتبع ، تمثل المرأة ممردا هاما من مصادر منظمي المشاريع وينبغي لبرامج تنمية تنظيم المشاريع وبرامج ترويج الأعمال التجارية مراعاة ذلك .

٢٩ - وفي عدد من البلدان النامية ، شرع في تنفيذ برامج خاصة تستهدف الشباب كأحد مصادر منظمي المشاريع . ويتمد بهذا مواجهة مشكلة بطالة الشباب وعدم كفاية فرص العمل المتاحة أمام الشباب الذين أنهوا تعليمهم أو تدريبهم المهني .

٣٠ - وقامت أيضا بعض البلدان الأفريقية مثل جمهورية تنزانيا المتحدة ، وكينيا ، وأوغندا ، وملاوي وبلدان آسيوية من بينها سرى لانكا ، وبنغلاديش ، واندونيسيا ، بوضع برامج محددة للطلاب الذين أنهوا دراستهم وللشباب العاطل ، وتدريبهم على المهارات المهنية كأساس للعمل لحسابهم الخاص . وتفيد معظم هذه البرامج بأن حوالي ٥٠ في المائة قد أصبحوا بالفعل منظمي مشاريع ناجحين ، سواء كعاملين لحسابهم الخاص أو كرجال أعمال يستخدمون شخصا آخر . وتقل النسبة في البلدان الأفريقية ، والارجح أن تتراوح ما بين ٣٠ - ٢٥ في المائة . واستهداف الشباب على هذا النحو يثير السؤال عما إذا كان هؤلاء الأشخاص على قدر من النضج أو الثقة بالنفس كاف ليمسحوا منظمي مشاريع ناجحين ، على الرغم من الحاجة الواضحة لخلق بدائل لحصول الشباب على الوظائف . ومع ذلك ، إذا اعتبر أن أول درجة في سلم القدرة على تنظيم المشاريع تشمل أساسا في العمل المستقل ، فإن الشباب ذوي الصفات المناسبة ، الذين يدرسون على المهارات المهنية ومهارات الأعمال التجارية ويقدم اليهم قدر من المشورة والمساعدة ، يمكن الارتقاء بهم كي يصبحوا ، على سبيل المثال ، نجاريين أو ميكانيكيين أو دهانين أو خياطين مستقلين . والذين لديهم الحافز على تنظيم المشاريع وقدر كاف من روح المبادرة يمكن بمرور الوقت أن يمضوا في إنشاء مشاريع صغيرة مناسبة . بيد أن نسبة الفشل من المحتم أن تكون مرتفعة نسبيا .

٣١ - وكثيرا ما تعتبر تنمية تنظيم المشاريع أو تنمية القيام بالأعمال التجارية بمثابة حل سياسي يمكن أن يساعد في معالجة مشاكل اللاجئين أو الغثات والاقليات الاثنية أو القبلية المحرومة . وتحدث مشكلة الاقليات الاثنية أثارها في الاتجاهين .

فقد كانت بعض فئات الاقليات ، وفي المقام الاول فئات المهاجرين المغتربين ، نشطة جدا في الحياة القائمة على الاعمال التجارية في بلدان المهجر . وما أظهرته هذه الجماعات من روح المبادرة التجارية دليل على الحافز لتحسين حياتها وحياة أسرها عن طريق إنشاء مشاريع تجارية ناجحة ومستقلة ، وهي سمة مميزة للمشاريع التي بدأها كثير من المهاجرين في البلدان المتقدمة النمو والبلدان النامية على حد سواء . وهناك حالات كانت فيها فئات اثنية ، وأقليات ، أو فئات من المهاجرين ، وأيضا الأغلبية السكانية في عدد من الحالات ، تفتقر على ما يبدو الى الصفات اللازمة لتنظيم المشاريع وتعاني من الحرمان الاقتصادي بالنسبة للفئات الأخرى . ومن الملائم سياسيا في تلك الحالات بدء مخططات خاصة لتقديم الحوافز والاعانات المالية وتوفير بعض برامج تنمية تنظيم المشاريع أو مخططات الترويج لهذه الفئات على وجه الحصر . ومع أن جميع تلك البرامج المتعلقة بفئات خاصة ، بما في ذلك البرامج المتعلقة بالمرأة ، مشيرة للجدل ، هناك مبرر قوي لتوفير موارد محددة لأولئك الذين لا تتوافر لديهم ، بحكم خلفيتهم وظروفهم التاريخية وربما بسبب التحيز ، فرص متساوية للقيام بأعمال تجارية .

خامسا - بيئة السياسة الوطنية وتنظيم المشاريع

٣٣ - لا يمكن توقع ازدهار تنظيم المشاريع في بيئة تعوق فيها السياسات الحكومية والعوامل القانونية والثقافية ظهور مشاريع ناجحة . وبالنسبة للمنظم المحتمل الفردي ، هناك عوامل كثيرة قد تقوض قدرته على بدء مشروع تجاري أو تؤدي الى فشل مشروع تجاري بعد بدئه . ومن بين هذه عوامل متعلقة بالاقتصاد الكلي ، وعدم كفاية رأس المال ، والضرائب ، والأنظمة ، وسوء الهياكل الأساسية ، والتشريعات المتعلقة بالعمل والبيئة . وتمثل سياسات الاقتصاد الكلي السليمة أيضا شرطا ضروريا لنمو المشروع . وتتضمن هذه السياسات ، مثلا ، القيود المالية وتحديد أسعار الفاشدة على أساس السوق ومرونة أسعار الصرف والأسعار .

٣٣ - وحيثما كان هناك نقص في القيود المالية والنقدية ، قد لا يكون هناك مكان للقطاع الخاص الذي قد يعاني من عواقب البيئة التضخمية . وإذا أصبحت أسعار الصرف مبالغا فيها بارتفاع التضخم ، كان هناك خطر تقويض القدرة التنافسية للمنتجين المحليين في الاسواق الوطنية والدولية على حد سواء . وإذا تلقى الائتمان الواسع النطاق دعما ماليا أو جرت المحافظة على انخفاض أسعار السلع الكثيفة العمالة بطرق ممتنعة ، لاوجد هذا حافزا سلبيا لنمو المشاريع الصغيرة الكثيفة العمالة . وفي

القطاع المالي كذلك ، تميل أسعار الفائدة المنخفضة بطرق مبطنة الى منع الاحتفاظ بالارمدة المالية ، الامر الذي يحد من توافر الموارد المالية المحلية اللازمة للاستثمار .

٣٤ - وما زال عدم كفاية رأس المال والافتقار الى امكانية الحصول على الائتمان أو تمويل الاستثمار يمثل عاملا من أهم العوامل التي تعوق تنظيم المشاريع . وعلى الرغم من التسليم بأن معظم المشاريع التجارية الصغيرة للغاية تبدأ بالاموال المتجمعة من المدخرات الشخصية أو مدخرات الأسرة أو عن طريق قروض خاصة ، هناك حالات كثيرة لا تكون فيها تلك الموارد متوفرة أو لا تكون كافية بالتأكد ، وحتى لو كان لدى الشخص مشروع سليم وجيد ولديه كافة الامكانيات في أن يصبح منظما ناجحا . بل انه عندما يبدأ منظم مشروعه التجاري دون اللجوء الى تمويل خارجي ، من المرجح أن يصبح هذا التمويل ضروريا باتساع نطاق المشروع التجاري ، ويزداد هذا إذا حقق المشروع التجاري نجاحا وأخذ ينمو .

٣٥ - مسألة كيفية كفالة التمويل الكافي للمشاريع الصغيرة - من جميع جوانب المسألة - قضية معقدة للغاية . ففي جميع البلدان النامية تقريبا ، تحجم المصارف التجارية عن اقراض المنظمين الجدد لأول مرة (أو ، في الواقع ، جميع المشاريع الصغيرة) لأن المخاطرة تبدو أكثر مما ينبغي ، ولعدم كفاية الضمانات الاضافية التي يقدمها المقترضون وارتفاع التكاليف الادارية وتكاليف المعاملة . وقد حاولت الحكومات التي أدركت هذه المشكلة أن توفر التمويل للمشاريع الصغيرة عن طريق مجموعة متنوعة من النهج . فقد أنشئت مؤسسات مالية متخصصة للوفاء فقط باحتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة الحجم من القروض ، مثلا ، مصرف الصناعات الصغيرة والمتوسطة ومصرف سيتيزن ناشيونال بانك في جمهورية كوريا ، والمؤسسة الوطنية المالية في كولومبيا ، وصندوق التنمية الصناعية في ملاوي وتنمية المؤسسات الصغيرة ملاوي ، ومصرف هالك في تركيا ، وليس هذا سوى قليل من تلك المؤسسات . فضلا عن ذلك ، وفرت الحكومات تسهيلات ائتمانية خاصة عن طريق مصارف التنمية أو المصارف التجارية لا تتاح إلا للمشاريع الصغيرة . وعلاوة على ذلك ، وضعت مخططات لاعادة التمويل أو ضمان الائتمان لتشجيع المصارف التجارية والمؤسسات المالية الأخرى على اقراض هذا القطاع . وأخيرا ، وضع تشريع يلزم جميع المصارف التجارية باقراض قطاع المشاريع الصغيرة نسبة مئوية محددة من حافظة قروضها .

٣٦ - وبالإضافة الى النهج الرامية الى كفالة توفير قدر كاف من التمويل لقطاع المشاريع الصغيرة ، فإن بعض التدابير الحكومية حسنة المقصد ، مثل دعم اقراض

المشاريع التجارية الصغيرة لتوفير التسهيلات الائتمانية بأسعار فائدة أقل من أسعار الفائدة التجارية ، كثيرا ما أعطت للأسف ، نتائج عكسية لأن هذا الاقراض يميل الى أن يصبح في النهاية وقفا على مقترضين ذوي امتيازات وذوي اتمالات بأصحاب النفوذ ومن ثم يشجع على استخدام التمويل لاغراض المشاريع غير الاقتصادية . وايجاد حوافز خاصة للمصارف الائتمانية والتجارية لزيادة اقراض هذا القطاع ، ولكن بأسعار فائدة تجارية كاملة أو حقيقية تماما ، أمر أكثر فائدة لزيادة تنظيم المشاريع بصورة سليمة في الأجل الطويل .

٢٧ - ولايزال التمويل مشكلة رئيسية للمشاريع الصغيرة في جميع البلدان . والذين يعتقدون أن تحرير الاقتصاد والقطاع المالي سيحل هذه المشكلة لم يراعوا عيوب الاسواق المالية وقضية ارتفاع تكاليف المعاملات والمخاطرة الملحوظة في اقراض هذا القطاع . ويمكن تخفيض تكاليف المعاملات بقيام وكالات الدعم بتحرير وتصنيف المقترضين المحتملين ومساعدتهم في اعداد طلبات القروض في شكل يمكن أن تقبله المصارف . وكذلك ، يمكن أن تؤدي المخططات المختلفة لربط المقترضين غير الرسميين بالمقترضين الرسميين الى تخفيض تكاليف معاملات اقراض صغار المقترضين .

٢٨ - وفي كثير من البلدان ، تحول السياسات الضريبية والمالية دون قيام منظمي المشاريع بتجميع رؤوس الاموال التي يحتاجون اليها للقيام بمشاريعهم التجارية . والنتيجة هي إما تجنب دفع الضرائب أو تشجيع قيام اقتصاد سرّي أو غير رسمي يظل فيه منظمو المشاريع متوقفين وعاجزين أو غير راغبين في مد نطاقهم الى الاوساط التجارية الرسمية . ويجب أن يسلم منظمو المشاريع الصغيرة بالالتزام بدفع الضرائب ولكن يجب أيضا أن يكون نظام الضرائب معقولا وذا طابع يشجع لمنظمي المشاريع القيام بتجميع رؤوس الاموال على النحو المطلوب ويسمح بالحصول على قدر كاف من العوائد لتشجيع الاستثمار في مشاريع انتاجية ، وينبغي أن تطبق نظم الضرائب على نحو لا يجعل من الامتثال لها أمرا مرهقا أو بيروقراطيا بصورة مفرطة ولا يجعل المشاريع التجارية الصغيرة عرضة لارهاق بالغ يمكن أن يعوق نمو المشاريع .

٢٩ - ولا ينطبق هذا على ضرائب الدخل وضرائب الاعمال التجارية فحسب بل أيضا على الضرائب غير المباشرة . وفرض ضرائب على السلع الرأسمالية المستوردة والمعدات وقطع الغيار والسلع الوسيطة ، أو المكونات نصف المصنوعة ، يمكن أيضا أن يرفع تكاليف الانتاج والاستثمار الى حد تصبح معه المشاريع غير عملية أو غير قادرة على المنافسة . وقد ينطبق نفس الشيء أيضا على ضرائب المرتبات التي تعوق العمالة ،

والضرائب على المبيعات أو الضرائب المماثلة التي تخفف الطلب على المنتجات أو الضرائب المفروضة على مباني المشروع التجاري ، ومدخلات الطاقة والاتصالات ، ويمكن لها جميعا أن تكون معرقله للحفز على تنظيم المشاريع . وبالطبع ، يتعين على الحكومات أن تفرض الضرائب لجمع الإيرادات اللازمة ، ولكن يجب أن يتم هذا على نحو لا يعوق تنمية روح المبادرة التجارية وتنمية الأعمال التجارية ولا يشجع ، كما هي الحال في كثير من البلدان النامية ، نمو قطاع "غير رسمي" كبير لا يدفع الضرائب .

٤٠ . ويمكن أن تجعل الأنظمة في بعض البلدان من مسألة الوفاء بجميع الاشتراطات التنظيمية لبدء وتشغيل مشروع تجاري جديد عقبة كاداء . وفي كثير من البلدان ، تعتبر الالتزامات التي يفرضها القانون والضرورية لتسجيل مشروع تجاري جديد معقدة ومضية للوقت . وهذا أحد تعليقات كبر القطاع غير الرسمي في البلدان النامية . وينطوي الامتثال للأنظمة على استثمار زائد عن الحد في الوقت والجهد ، وفي بعض الأحيان ، في المال ، الأمر الذي لا يظيفه مفار منظمي المشاريع .

٤١ . والبلدان التي ترغب في تشجيع تنظيم المشاريع يحسن بها تسهيل دخول منظمين جدد في مجال المشاريع التجارية عن طريق تخفيف القيود التنظيمية والاشتراطات المتعلقة ببدء المشاريع التجارية وتسجيلها وتشغيلها وعن طريق تبسيط الأنظمة لتسهيل الامتثال لها وجعله أقل مضية للوقت وأقل تكلفة . وتدعو الحاجة أيضا إلى إبقاء الضرائب والرسوم والمدفوعات الأخرى اللازمة للحصول على تصريح لبدء مشروع تجاري عند الحد الأدنى لكي لا تشكل عبئا ماليا على المشاريع الناشئة .

٤٢ . وتترتب على عدم كفاية الاستثمار في الهياكل الأساسية ، مثل الطرق والنقل والمياه والاتصالات السلكية واللاسلكية والطاقة في البلدان النامية ، آثار ضارة بتنمية منظمي المشاريع المحليين . والهياكل الأساسية السيئة تجعل تنمية بعض المشاريع أمرا مستحيلا وترفع تكاليف المشاريع التي تمارس أنشطة إنتاجية بسبب ارتفاع تكلفة المدخلات .

٤٣ . ويتمثل دور الحكومة في كفاية قدر كاف من الهياكل الأساسية للاقتصاد والأوساط التجارية . وبالإضافة إلى توفير المرافق الأساسية للاتصال والخدمات التي تحتاجها المشاريع لكي تعمل بكفاءة ، تسعى بعض الحكومات إلى تشجيع تنمية المشاريع عن طريق إنشاء مناطق صناعية خاصة ومناطق تحتضن المشاريع التجارية ، وتوفر مواقع ومباني المصنع بكل ما تحتاج إليها من خدمات بشروط معتدلة . وقد ثبت أن المناطق الصناعية

في بعض البلدان باهظة التكلفة وغير فعالة ، ولكن ثبت في بلدان أخرى لديها عدد وافر من منظمي المشاريع (تركيا ، وقبرص ، والهند) أنها مصدر قيم لمساعدة المشاريع الجديدة وتوسيع نطاق الصناعات الصغيرة . وتوفير المناطق الصناعية دون اتخاذ تدابير أخرى مثل التدريب وتوفير التسهيلات الائتمانية ، والمشورة والمعلومات ، لم يقدم في حد ذاته مساهمة هامة للحفاظ على تنظيم المشاريع .

٤٤ - كما أن تشريعات العمالة وحماية البيئة يمثلان مجالين تدعو الحاجة فيهما إلى الموازنة بصورة مناسبة بين حماية العمال والبيئة والعبء الواقع على المشاريع . وفي حين أن وضع تشريعات وأنظمة في هذين المجالين أمر مرغوب فيه للغاية ، فإنها لا ينبغي أن تعوق تنمية تنظيم المشاريع أو أن تدفع بمنظمي المشاريع إلى العمل بصورة غير قانونية في القطاع غير الرسمي .

سادسا - سياسات للتشجيع على تنظيم المشاريع

٤٥ - أهم التدابير التي تكفل التشجيع على تنظيم المشاريع هي تنفيذ سياسات وتدابير على نطاق واسع ترمي إلى تهيئة بيئة أكثر انفتاحا ، ورفع القيود التي يمكن أن تعيق ظهور شركات جديدة . وينبغي أن يكون هدف سياسات الحكومات ، بصورة أكثر تحديدا ، الاقلال من امساك الاحتكارات واحتكارات الغلة بخناق الاقتصاد المحلي ، وتشجيع قيام منافسة أكبر بين المنتجين . وهذا بدوره سيؤدي إلى ظهور مؤسسات جديدة وعدد أكبر من منظمي المشاريع . كما يمكن للحكومة أن تسهل "البدء" بأعمال تجارية جديدة عن طريق تخفيف القيود التنظيمية المفروضة على انشاء مؤسسات جديدة وعلى تشغيل المؤسسات القائمة .

٤٦ - وشمة أنواع هامة أخرى من الخطوات التي تكفل التشجيع على تنظيم المشاريع ، وتشتمل في اتخاذ تدابير ايجابية لمساعدة الذين يختارون السير في طريق تنظيم المشاريع ، وذلك من خلال : (أ) تسهيل الحصول على ائتمانات من خلال تحرير عام للنظام المالي واستحداث خطط خاصة لتوجيه التمويل إلى قطاع المؤسسات الصغيرة ، (ب) الشروع في تنفيذ برامج تدريبية خاصة لتحديد منظمي المشاريع المحتملين ومساعدتهم على اكتساب المهارات الادارية ورفع مستوى معرفتهم التقنية ، و (ج) انشاء تسهيلات خاصة للمؤسسات الجديدة والمتوسعة عن طريق العقارات الصناعية ، ومراكز الخدمات التقنية ، ومنظمات التسويق ، (د) وتيسير الوصول إلى المشتريات الحكومية والمساعدة في تطوير الخدمات الاعلامية والاستشارية بغية تقديم العون إلى منظمي المشاريع الناشئين كي يتغلبوا على مشاكلهم فيما يتعلق بالانتاج والتسويق والادارة .

٤٧ . وتستهدف غالبية الحكومات بانشائها تسهيلات خاصة للمؤسسات الجديدة والمتوسعة ، تقديم المساعدة عن طريق المؤسسات والوكالات العامة . وعادة ما يكون العون الحكومي عن طريق الدعم المقدم من مانع خارجي أمرا لا غنى عنه ، ولكن جربت بلدان نامية كثيرة ، بسبب كثير من المشاكل التي واجهتها المؤسسات الحكومية مثل الموظفين والادارة والبيروقراطية والتدخلات السياسية وغير ذلك ، أن تستعين بالمنظمات غير الحكومية أو الرابطات التجارية . ولا ينبغي للمرء أن يتجاهل امكانيات الاستفادة من المساعدة التي تقدمها الجامعات ومؤسسات التعليم العالي (ولاسيما في مجالسي التدريب وتوفير المشورة التقنية) ، والمؤسسات الاكبر والاكثر رسوخا .

٤٨ - وقد حاولت قلة من الحكومات مساعدة الصناعات الصغيرة عن طريق سن أنظمة تقصر انتاج مواد معينة على غرض تصنيعها من قِبَل شركات صغيرة . إلا أنه تم التسليم تدريجيا بأن ذلك ينتج تشوهات اقتصادية ويمكن أن يضر بالتنمية الصناعية ككل من خلال التأثير بصورة معاكسة على معايير الانتاج والتقدم التكنولوجي التي يحتاجها البلد للتنافس بفعالية في أسواق التصدير .

٤٩ - ويتعين على الحكومات التي تعتزم تشجيع تنظيم المشاريع المحلية تهيئة القنوات المناسبة لتعزيز الأعمال التجارية الصغيرة ، وتوصيل الأشكال المختلفة من المساعدة اللازمة لتنمية منظمي المشاريع المحليين الناجحين . وتلجأ معظم الحكومات الى انشاء وكالات عامة أو توجيه مؤسسات الدعم الحكومي لتحقيق ذلك الغرض . وفي بعض الحالات ، تأخذ المساعدة شكل مؤسسات شاملة متكاملة تقدم جميع أشكال الدعم في مجالات التمويل والتدريب والمشورة وتساعد في تحديد الفرص التجارية . ومن الأشكال الأخرى للمعونة المباشرة اقامة مباني بسيطة للممانع على العقارات الصناعية والمساعدة في الحصول على طلبات من القطاع العام أو في مجالات من قبيل المعلومات التقنية والتصميم والتصدير . وفي حالات أخرى ، تقدم الأشكال المختلفة من الدعم ، من قبيل التدريب على التمويل والمشورة وغير ذلك ، من قِبَل مؤسسات مستقلة . وفي بعض الحالات ، يفضى طابع اللامركزية على المساعدة فتحول الى المؤسسات الاقليمية (ولاسيما في البلدان الاكبر) أو المؤسسات القطاعية (المعادن ، الاخشاب ، المنسوجات ، الأحذية ، وغير ذلك) .

٥٠ - وكانت تجربة المؤسسات المركزية الاكبر لدعم المشاريع الصغيرة ، على مدى السنين ، مخيبة للامال . إذ لم تكن تلك المؤسسات ، باستثناء قلة منها ، مدارة جيدا ولم يكن الموظفون المعينون فيها يتمتعون بمؤهلات كافية . ولهذا تمخضت عن هياكل

بيروقراطية مترهلة واتسع نطاق أنشطتها ليشمل مجالات ليست أهلا لها ولا تملك الموارد اللازمة للقيام بها . وعانت تلك المؤسسات ، من حالات نقص في الميزانية وتدخلات سياسية رغم أنها جميعا تتلقى الدعم من الحكومات أو من أموال المانحين الخارجيين عن طريق القنوات الحكومية . أما المؤسسات الأصغر المستندة الى أساس اقليمي والاكثر تركيزا في أنشطتها أو المُسخّرة لخدمة قطاعات محددة ، فقد حققت نتائج أفضل عموما .

٥١ - وبالرغم من المشاكل التي نشأت في مؤسسات دعم المشاريع الصغيرة هذه ، فمن الضروري توفير شكل ما من أشكال الدعم المؤسسي لتطوير المشاريع الصغيرة . وإذا كانت المنظمات غير الحكومية ، من قبيل رابطات الأعمال التجارية الصغيرة ، قادرة على القيام بكثير من الخدمات ، مثل التدريب والخدمات الاستشارية ، وتستطيع أن تدير ، كما هي الحال في بعض الحالات ، مراكز اعلامية أو مخططات للضمانات الائتمانية ، فبوسع الحكومة أن تقصر دعمها على تمويل المساعدة .

٥٢ - وفي غالبية البلدان النامية ، ليست منظمات القطاع الخاص هذه قوية بدرجة تكفي للقيام بهذا الدور ، أو أنها لا تستطيع القيام به إلا على نطاق محدود ، ويبقى على عاتق الحكومة أن تنشئ وتدعم مؤسسات عامة لاداء تلك المهام . إلا أنه من المستصوب أن يشجع الى أقصى حد ممكن تولي المنظمات التجارية المحلية تدريجيا بعض الخدمات ، وأن يدعم تفتيت المؤسسات العامة الوطنية الأكبر الى منظمات أصغر وأكثر تركيزا وأنشطتها أضيق نطاقا ، وتعاون بعضها مع بعض وينسق بينها مجلس مركزي .

٥٣ - وتشمل المهام الرئيسية التي تقع على عاتق مؤسسات دعم المشاريع الصغيرة تحديد الغرض للمشاريع ذات النطاق الصغير ، وانتقاء منظمي المشاريع المحتملين ، واسداء المشورة والمساعدة في مجال بدء الأعمال التجارية ، ومساعدة الشركات القائمة على تحسين الاداء ، وتنظيم دورات تدريبية ، ومساعدة الأعمال التجارية الصغيرة بأفكار مبتكرة واستحداث تكنولوجيات جديدة .

٥٤ - ولا يعد توفير ائتمانات أو مساعدات مالية مباشرة ، بصفة عامة ، من الوظائف الرئيسية لتلك المؤسسات . وبالرغم من أن بعض مؤسسات الدعم تدير فعلا برامج للائتمان المباشر ، فإن ذلك يعتبر عموما من مهام المؤسسات الانمائية أو التجارية أو المالية . وبإمكان المؤسسات مساعدة الأعمال التجارية على اعداد طلبات اقتراض ملائمة مقبولة لدى المصارف للحصول منها على المساعدة المالية . إلا أنها ، لسوء الحظ ، لا يكون في كثير من الحالات في وضع يمكنها من ادارة برامج مساعدة مالية بصورة

فعالة . ويبقى التمويل ، كما ذكر آنفا ، عنصرا أساسيا للدعم ويتعين ايجاد طريقة لاشراك المؤسسات المالية .

٥٥ - وإذا ما أريد لمؤسسات الدعم أن تنجح كلها في مساعدة تنمية تنظيم المشاريع وتعزيز الأعمال التجارية الصغيرة ، فلا بد لها أن تحظى وتحتفظ بالمصادقية في أعين عملائها المرثقين ، أي منظمي المشاريع والأعمال التجارية الصغيرة في المجتمع المحلي عموما ، والمؤسسات المالية ، والهيئات الحكومية المختلفة . ويجب عليها أن توفر خدمات ملائمة تفي بالطلب وتتجنب التضارب مع الخدمات التي تقدمها مؤسسات أخرى على نحو أفضل ، ولكن يشترط عليها في الوقت نفسه أن تكون مستعدة لاحالة الزبائن الى الافراد والمؤسسات الاقدر على توفير المساعدة اللازمة كي يحملوا منهم عليها . ويقدم هذا النوع من مؤسسات دعم المشاريع الصغيرة ، في كثير من الاحيان ، برامج تنمية تنظيم المشاريع ، ولكن تقدمها ايضا وبدرجة لا تقل نجاحا في بعض الحالات ، الجامعات والكليات والمدارس التجارية ، والمعاهد الخاصة ، والمصارف والمؤسسات المالية ، والرابطات والغرف التجارية .

٥٦ - يُنظر الى تحويل ملكية المؤسسات العامة الى القطاع الخاص على أنه طريقة أخرى للتشجيع على تنظيم المشاريع ، لان المؤسسات التي تُحوّل الى الملكية الخاصة تتحرر من تأثير صنع القرار الحكومي ، مما يعطي الاولوية للمعايير الاقتصادية ويقلل من القيود السياسية والاجتماعية التي تنطوي عليها الرقابة الحكومية . وما برحت الاعتبارات السياسية تشكل إحدى المشاكل الرئيسية في نقل الملكية الى القطاع الخاص بالنظر الى أن فعل الدولة عن الهياكل الاجتماعية والاقتصادية يمثل مهمة معقدة ، ويعزى ذلك جزئيا الى وجود تضارب في كثير من الاحيان بين أهداف تحقيق أقصى المكاسب في الأجل القصير عن طريق إيرادات المبيعات ، وبين إنشاء هيكل اقتصادي أكفأ . وعلاوة على ذلك ، تواجه دول نامية كثيرة مشاكل في اجتذاب رأس المال الخاص فيما تبذله من جهود لنقل الملكية الى القطاع الخاص .

سابعاً - التعاون بين منظمي المشاريع الوطنيين والاجانب

٥٧ - يمثل التعاون بين المشاريع الوطنية والاجنبية طريقة تجارية فعّالة لتعزيز تنظيم المشاريع في البلدان النامية واتخذ ذلك التعاون ، في معظم الاحيان ، وعلى مدى سنوات طويلة ، شكل تعاون بين الشركات المتعددة الجنسية والشركات المحلية التي تملكها الدولة فضلا عن المؤسسات الكبيرة . وفي الآونة الاخيرة ، شمل التعاون أيضا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، الاجنبية والوطنية .

٥٨ - وقد تغير موقف البلدان النامية على مر الأعوام ، إزاء الأعمال التجارية الكبيرة بصورة عامة ، والتعاون مع الشركات المتعددة الجنسية الأجنبية بصورة خاصة . ففي الخمسينات والستينات ، عندما كان يُنظر الى الصناعات الحديثة الكبيرة بوصفها المفتاح اللازم للتنمية الاقتصادية السريعة ، كانت الشركات المتعددة الجنسية موضع ترحيب . وبحلول السبعينيات ، تغير ذلك الموقف تغيرا كبيرا وأصبح يُنظر للعلاقات مع الشركات المتعددة الجنسية بوصفها في غير صالح البلدان النامية . وخلال الثمانينات ، عادت حكومات البلدان النامية ، وإن يكن بحذر شديد ، الى تقدير أهمية الإسهامات الاقتصادية والتكنولوجية التي يمكن للشركات المتعددة الجنسية أن تقدمها . ويحاول كثير من الشركات المتعددة الجنسية أن توفق بين إسهاماتها في التنمية المحلية وأهدافها التجارية الطويلة الأجل . وكجزء من هذا المعنى ، بدأ عدد من الشركات المتعددة الجنسية يظهر اهتماما بمد يد المساعدة الى المؤسسات الوطنية الصغيرة والمتوسطة الحجم ، ولاسيما في المجالات التي تشعر فيها بأن لدى تلك المؤسسات ما تقدمه من المهارات والموارد ذات الصلة .

٥٩ - وخلال العقد الأخير ، حدثت زيادة هامة في عدد الشركات المتعددة الجنسية من البلدان الحديثة التمتع - الهند ، والبرازيل ، وجمهورية كوريا ، وهونغ كونغ ، ومقاطعة تايوان التابعة للصين ، وسنغافورة . ونجحت في إنشاء عمليات مع المؤسسات الوطنية في البلدان الأقل نموا ، داخل المنطقة نفسها في البداية ثم خارجها بعد ذلك . وتقدم هذه الشركات المتعددة الجنسية مزايا معينة الى منظمي المشاريع الوطنيين بالمقارنة مع نظرائها من البلدان المتقدمة النمو ، وهي : انخفاض تكاليف رأس المال ، وتكنولوجيات مكشفة ملائمة للأسواق الأصغر ، وفهم أفضل في كثير من الأحيان للبيئة السياسية ولظروف السوق المحلية ، وانخفاض تكاليف الإدارة .

٦٠ - وهناك تنوع كبير في الطرق التي تتعاون بها الشركات المتعددة الجنسية مع الشركات الوطنية . ويمثل التعاقد من الباطن إحدى تلك الطرق الرئيسية . ويعتمد كثير من الشركات المتعددة الجنسية على الخدمات التي يقدمها المتعاقدون من الباطن ، ذوو النطاق الصغير أو النطاق المتوسط ، لتوريد المواد الخام ، والسلع شبه المجهزة ، والمكونات ، والسلع التامة الصنع ، وقطع الغيار . وينطوي هذا على إشراك عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في عملية التعاون ومساعدة تلك المؤسسات على توسيع إنتاجها وتحسينه . وتشتمل المساعدة التي تقدمها الشركات المتعددة الجنسية على تطوير تصميم المنتجات ، وتقنيات الانتاج ، والتدريب التقني والإشراف على الانتاج .

٦١ - وبإمكان هذا النوع من العلاقة أن يعزز الصادرات ويعتبر في كثير من الحالات شكلاً من أشكال المساعدة التقنية ، بالنظر إلى أن المتعاقد من الباطن يعمل عادة وفقاً للمواصفات التي يحددها المتعاقد الأجنبي مع احتفاظه في الوقت نفسه باستقلاله . وتحتاج الشركات المحلية في بعض الأحيان أن تحتاط من انخفاض التكلفة بمصرة مفرطة بالنظر إلى الضغوط التي تفرضها المنافسة الدولية لتخفيض مستوى الأجور . وفي كثير من الحالات ، كما هي الحال في بعض مناطق تجهيز الصادرات ، قلماً تُجرى عمليات لنقل التكنولوجيا ، ولا تشكل عمليات التجميع النهائي عادة ، من أمل المنتجات المتعاقد عليها من الباطن ، سوى ٢٠ إلى ٢٥ في المائة منها ، وهي عمليات لا تتطلب سوى بيد عاملة غير ماهرة . وحيث أن إيجاد العمالة يمثل ضرورة هامة في معظم البلدان النامية ، فإن هناك توجهاً شديداً للحصول حتى على هذا النوع من التعاقد من الباطن على العمليات غير الماهرة . وبإمكان منظمي المشاريع المحليين الديناميين عادة توسيع مجال العمل المتعاقد عليه من الباطن وبإمكانهم في بعض الأحيان تطوير هذا النوع من الترتيب ليأخذ شكل صناعة مستقلة . ولهذا السبب من المفيد للبلدان النامية أن تشجع ، إن أمكن ، على منح العقود من الباطن إلى المؤسسات المملوكة محلياً بدلاً من إنشاء شركات فرعية تابعة لشركات أجنبية للقيام بتلك العمليات .

٦٢ - ويمثل البيع مجالاً رئيسياً آخر من مجالات التعاون . ويمكن أن يتحقق هذا عن طريق استخدام خدمات المؤسسات الوطنية في تسويق منتجات أو خدمات الشركات المتعددة الجنسية والقيام بوظائف متنوعة تالية للبيع ، بما في ذلك منح الامتيازات ، والتراخيص ، والقيام بالتوزيع ، وعقد الصفقات ، والبيع بالتجزئة ، وكذلك تقديم الخدمات بمفغة خاصة في مجالي استحداث وتسويق منتجات جديدة .

٦٣ - وقد افتقرن منح امتياز بيع المنتجات بمفغة خاصة بتوزيع المنتجات ذات الأسماء التجارية في أمريكا الشمالية وأوروبا . ولكن بحلول منتصف القرن العشرين ، وجد عدد من كبار رجال الصناعة ، مثل صناعة المشروبات الخفيفة والسيارات ، أن هذا الشكل طريقة كفؤة لدخول أسواق البلدان النامية . ويعتبر منح امتياز الشهرة التجارية ظاهرة أحدث . وبالرغم من أنه أقل شيوعاً في البلدان النامية من امتياز بيع المنتجات ، فهو يوفر طريقة كفؤة لاستيراد الخبرة الفنية في التسويق والبيع بالتجزئة في نفس الوقت الذي يُنشئ فيه فرماً لمنظمي المشاريع المحليين المرتقبين .

٦٤ - وفي كثير من الحالات يأخذ تعزيز التعاون شكل مشاريع مشتركة . وفي كثير من الأحيان ، يعتبر القيام بمشاريع مشتركة الحل الأفضل للمؤسسات التجارية الصغيرة بسبب

القيود المالية على وجه الخصوص . ومن الواضح أن المشاريع المشتركة الناجحة تعزز تحقيق كل طرف لأهدافه الرئيسية . والأهداف الرئيسية التي تتوخاها الشركات الأجنبية من وراء الدخول في عملية تصنيع في بلد نام له سوق محلية كبيرة قد تتمثل في نمو حجم السوق وحد معقول من المخاطر ومعدل مُرضٍ للعائدات على الأجلين المتوسط والطويل . وقد يكون هدف المؤسسات الوطنية هو الدخول في عملية تصنيع مربحة مع شركة أجنبية تستطيع أن توفر التكنولوجيا الأساسية والخبرة التجارية ، والعلامات التجارية ، وإمكانية الوصول إلى الأسواق الدولية . ومن الواضح أن حكومة البلد المضيف تهدف من خلال ترتيبات المشاريع المشتركة ، إلى تحقيق عدة أهداف ، منها الإسهام في عملية التصنيع ، وإحداث زيادات في الدخل القومي والعمالة ، والإسراع بمعدل التنمية الاقتصادية في البلد .

٦٥ - على أنه من الممكن ملاحظة السياسات الحكومية التي لها أثر سلبي مباشر على تعزيز المشاريع المشتركة في عدد من البلدان النامية . وعلى سبيل المثال ، يُحظر القيام بمشاريع مشتركة في عدد من الصناعات ، كما تفرض بعض الحكومات قيودا على الحصة التي يمكن لمستثمر أجنبي ما امتلاكها . كما تُحدِث القيود الحكومية والإجراءات البيروقراطية أثرا سلبيا على التعاون بين المؤسسات الأجنبية والوطنية الصغيرة ، التي تقوم الآن بدور هام في التعاون الدولي بين مؤسسة وأخرى . وأخيرا ، يمكن أن يكون للقيود المفروضة على الأسعار والقطع الأجنبي ، واحتكارات الدولة لصناعات معينة ، والإعانات وغيرها من أشكال التدخل الحكومي ، أثر مثبط على التعاون بين المؤسسات الوطنية والأجنبية .

٦٦ - وكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في البلدان النامية هي أيضا مشاريع تجارية مملوكة لاسر . وشميل هذه المؤسسات إلى الإحجام عن التعاون بصورة وثيقة مع الأطراف الأجنبية ، الأمر الذي يرجع جزئيا إلى خشيتها من فقدان التأثير على المؤسسة .

٦٧ - ويمكن ملاحظة وجود أمثلة إيجابية بوجه خاص لقيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بتشجيع التعاون مع الشركاء الأجانب في شرق وجنوب شرق آسيا . وقد أدى استحداث تنظيم المشاريع في مجال التكنولوجيا المتقدمة إلى اجتذاب المؤسسات الأجنبية ، وبمغف خاصة من اليابان . واستفاد عدد من منظمي المشاريع اليابانيين الديناميين في مجال التكنولوجيا المتقدمة من تكاليف العمالة الأدنى ودخلوا أسواقا جديدة في هذا المجال سواء مباشرة أو عن طريق شريك محلي . وبما أن العثور على

الشريك المناسب هو عادة مشكلة يصعب على منظم المشروع حلها ، فقد نظمت المشاريع اليابانية الصغيرة في مجال التكنولوجيا المتقدمة أندية للمشاريع المشتركة من أجل إقامة صلات شخصية مباشرة مع منظمي المشاريع في البلدان النامية . وكانت النتيجة هي إبرام عدد من الاتفاقات وإقامة عدة شبكات للتكنولوجيا المتقدمة .

ثامنا - دور المانحين الشائيين والمنظمات المتعددة الاطراف في تنمية تنظيم المشاريع

٦٨ - يمكن لمنظمي المشاريع أيضا ، علاوة على الاستفادة من التعاون فيما بينهم ، أن يحصلوا على مساعدة في تنمية تنظيم مشاريعهم من المانحين الشائيين والمنظمات المتعددة الاطراف . وهدف هذه المساعدة هو تنشيط القطاع الخاص في البلدان النامية وإيجاد ثقل موازن للمؤسسات العامة الكبيرة الحجم . وتشعر منظمات عديدة أن المؤسسات الصغيرة تشجع زيادة العمالة من مصدر معين لرأس المال أكثر من المؤسسات الكبيرة وأنها تستخدم المهارات واليد العاملة المتوفرة محليا استخداما أفضل .

٦٩ - ويقدم المانحون الشائيون والمنظمات المتعددة الاطراف المساعدة التي المؤسسات في البلدان النامية بطرق شتى تشمل ربط المنظمين المحليين بالمؤسسات الأجنبية ، وتقديم المساعدة في مجال التسويق والتدريب . وعلاوة على ذلك ، قدم المانحون المساعدة من خلال تيسير إمكانية الحصول على التمويل والتكنولوجيا .

٧٠ - وتعزيزا للصلات بين منظمي المشاريع الوطنيين والأجانب ، أقامت الهيئة السويدية للتنمية الدولية ، من خلال برنامج للصناعات الشقيقة في جمهورية تنزانيا المتحدة صلة أقامت بواسطتها بعض المؤسسات السويدية الأصغر علاقة "أخوة" مباشرة مع صناعات محلية جديدة ساعدت في إنشائها . وحصل المنظم المحلي على مساعدة في شكل قروض مالية ومشورة وتدريب لشخصه ولعماله على السواء . وأوفدت الشركة السويدية "الشقيقة" أيضا مديرين وتقنيين لغترات قصيرة في مراحل الإنشاء و "بدء التشغيل" ، وكذلك عاونت في إيجاد أسواق فيما وراء البحار لبعض المنتجات . ومولت الهيئة السويدية للتنمية الدولية البرنامج بأكمله بأموال المعونة التي اشتملت على جميع تكاليف الشركات السويدية . وأسفر هذا البرنامج الذي يتلقى الدعم من الهيئة السويدية للتنمية الدولية عن نشوء ٢٥ صناعة جديدة صغيرة في طور التشغيل في مناطق أروشا وموشي ومويا الصناعية بجمهورية تنزانيا المتحدة . وقد بدأ الآن تنفيذ برنامج مماثل في زامبيا . وبدأت وكالات شائية أخرى (مثل وكالة المعونة النرويجية) تنفيذ برامج مماثلة في افريقيا .

٧١ - وأصبحت "التوأمة" أيضا شكلا شائعا لتعزيز التعاون . ويشير هذا المصطلح عادة الى إقامة صلة مباشرة بين مؤسسات أو روابط المشاريع التجارية في البلدان المتقدمة النمو والنامية . وقد وضعت الوكالة الألمانية للتعاون التقني برنامج "التوأمة" بين الغرف الحرفية الألمانية وروابط الصناعيين الناشئة في البلدان النامية ، تقدم الغرف بمقتضاه المساعدة بتوفير التدريب والمشورة والمعلومات والدعم المالي . وهي تعاون الرابطة المحلية في تقديم الخدمة الى الاعضاء الذين هم بصفة عامة منظمين محليين صغار . ويقدم الشريك الألماني أو "التوأم" المساعدة الى المؤسسات الصغيرة ويكيف معونته وفقا لاحتياجات المؤسسات في البلدان المتلقية .

٧٢ - وجرى أيضا تعزيز "التوأمة" بقدر محدود فيما بين المؤسسات الصغيرة المشاركة في أنشطة مماثلة في البلدان المتقدمة النمو والنامية . والعلاقة هي علاقة حرة بدون أي التزامات تعاقدية من كلا الجانبين . وهي بالأحرى قائمة على أساس تبادل المشورة والمعلومات أو الزيارات حسب الحاجة . ويمكن لمثل هذه العلاقة أن تكون ذات فائدة كبيرة لمؤسسة جديدة تعمل في ميدان جديد من الانتاج .

٧٣ - وفي الولايات المتحدة الأمريكية ، تهدف الهيئة الدولية للتكنولوجيا الملائمة ، التي أنشئت كهيئة خاصة لا تهدف الى الربح في عام ١٩٧٦ وتمول أساسا من حكومة الولايات المتحدة ، الى العمل في تعاون نشط مع المشاريع والمنظمات المحلية في افريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية لتحديد التكنولوجيات ونشرها ونقلها ، وإقامة مؤسسات قابلة للبقاء تجاريا . وتعمل الهيئة الدولية للتكنولوجيا الملائمة في ٢١ بلدا وتدعم الجهود الرامية الى تطوير تكنولوجيات جديدة تستخدم الموارد المحلية أو نشر وتكرار التكنولوجيات القائمة التي يمكنها أساسا أن تغيد الفقراء الريفيين .

٧٤ - ومن بين المنظمات المتعددة الاطراف ، ساهمت منظومة الأمم المتحدة (وبصفة خاصة منظمة العمل الدولية ومنظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو)) في تعزيز تنظيم المشاريع المحلية في البلدان النامية من خلال البحث والتدريب والتعاون التقني . ونظرا لأن نقل التكنولوجيا قد أصبح إحدى النقاط الأساسية في تعزيز تنظيم المشاريع ، بدأت هيئات شتى في الأمم المتحدة في تنفيذ برامج تتعلق بنقل التكنولوجيا .

٧٥ - ولدى اليونيدو برامج تعاون على مستوى الممنوع تتعلق بنقل التكنولوجيا الى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم . ويهدف هذا البرنامج الى تعبئة القطاع الخاص

في البلدان الصناعية كمصدر للتكنولوجيا "للمؤسسات الشريكة" في البلدان النامية .
ويقوم عدة بلدان متقدمة النمو بتمويل البرنامج ويغطي كل مشروع في إطار البرنامج
ثلاثة أو أربعة بلدان نامية ويركز على قطاع صناعي محدد .

٧٦ - وتضطلع منظمة العمل الدولية ، التي تعتبر جهودها المتعلقة بتعزيز المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة الحجم هامة لتنمية تنظيم المشاريع ، بمجموعة من الأنشطة تهدف
الى مساعدة منظمي المشاريع المحتملين من خلال تنمية المهارات في ميدان الإدارة .

٧٧ - ومركز التجارة الدولية هو إحدى وكالات الأمم المتحدة التي تقدم المساعدة
التقنية الى البلدان النامية في ميدان ترويج التجارة . وتمتد المساعدة الى مستوى
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم . وقد أدرك مركز التجارة الدولية أن ثمة
اهتماما كبيرا من جانب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في البلدان النامية
بتعزيز إمكاناتها التصديرية من خلال صلاتها مع الشركات الأكثر تقدما تكنولوجيا في
البلدان المتقدمة النمو .

٧٨ - ويعزز مركز تسخير العلم والتكنولوجيا لأغراض التنمية التابع للأمم المتحدة
تنفيذ برنامج عمل فيينا لتسخير العلم والتكنولوجيا لأغراض التنمية من خلال تعزيز
القدرات العلمية والتكنولوجية الذاتية للمؤسسات في البلدان النامية .

٧٩ - وبرنامج "المؤسسات التكنولوجية" التابع لمركز الأمم المتحدة لشؤون الشركات
عبر الوطنية ينظم بالاشتراك بين الأمم المتحدة والقطاعات العام والخاص . ويقوم
البرنامج بتحديد وانتقاء قيادات جديدة لتنظيم المشاريع ويعاونهم في تطوير
شركاتهم . وجرى تشجيع منظمي المشاريع المشاركين على تكوين رابطات ، أصبحت بصورة
للمبادلات التجارية ، والمشاريع المشتركة ، واتفاقات البيع والحلقات الدراسية
الشهرية المعنية بالتدريب والمعلومات .

٨٠ - وردا على نقص الأموال بوصفه عاملا يحد من تنمية تنظيم المشاريع ، يقدم صندوق
الأمم المتحدة للمشاريع الانتاجية الى أقل البلدان نموا قروضا صغيرة لتطويع
المؤسسات الصغيرة . ويستعمل الصندوق موارده المحدودة ليس فقط من أجل الإقراض
المباشر ولكن أيضا كضمان وبوصفها "شبه رأس مال" . وقد استخدم الصندوق المنظمات
غير الحكومية كوسطاء ائتمانيين . وفي بعض البلدان ، استخدمت مؤسسات غير مالية
لتوجيه القروض بسبب عدم قدرة المؤسسات المالية في هذه البلدان على العمل مع
المؤسسات الصغيرة .

٨١ - وفي منتصف السبعينات ، بدأت المؤسسات المالية المتعددة الاطراف الاكبر ، البنك الدولي والمصارف الإنمائية الإقليمية (مصرف التنمية للبلدان الأمريكية ومصرف التنمية الآسيوي) في استحداث مشاريع بغية تقديم التمويل للمؤسسات الصغيرة . ويذكر تقرير حديث لبرنامج الإقراض التابع للبنك الدولي أن برنامج تقديم القروض حقق أهدافه في عدة بلدان متلقية في آسيا وأمريكا اللاتينية حيث طوّر النظام المصرفي والقطاع الصناعي بصورة كافية . وتبدي المصارف التجارية رغبة مشوبة بالحذر في إقراض الأموال التي تتلقاها من البنك الدولي الى صغار المقترضين بموجب شروط ترتيبات إعادة التمويل بهوامش إقراض كافية .

٨٢ - كذلك وافق مصرف التنمية الآسيوي في آسيا ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية في أمريكا اللاتينية على توفير قروض ضخمة من أجل إقراض المؤسسات الصغيرة النطاق ، كسل في منطقتهم ، وذلك عادة من خلال نفس المؤسسات التي يستخدمها البنك الدولي . والبنوك الأخرى التي قدمت قروضا الى المشاريع الصغيرة النطاق في البلدان الأفريقية هي مصرف التنمية الأفريقي ، ومصرف الاستثمار الأوروبي ، وصندوق التنمية الأوروبي التابع للاتحاد الاقتصادي الأوروبي . وبعض الوكالات الثنائية الأخرى التي قدمت ائتمانات الى المشاريع الصغيرة النطاق هي Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) التابعة لجمهورية ألمانيا الاتحادية ، والشركة الهولندية للتمويل الإنمائي (FMO) ، والصندوق الدائر للقطاع الخاص التابع لوكالة التنمية الدولية التابعة للولايات المتحدة . ويقدم الصندوق الدائر القروض وضمانات القروض ، بأسعار قريبة من الأسعار التجارية ، الى المؤسسات المالية الخاصة في البلدان النامية لإقراض الأعمال التجارية الصغيرة المحلية .

٨٣ - وأغلبية المانحين الخارجيين ، بما في ذلك البنك الدولي ، عندما تواجههم مسألة تحديد المجموعة المستهدفة ، أي المشاريع التي ينبغي أن تقدم إليها المساعدة ، يتركون ذلك الى الحكومة . وبسبب الأهداف المعلنة المتمثلة في تخفيف وطأة الفقر وتوزيع فوائد برنامج المساعدة ، هناك ميل واضح الى مساعدة المشاريع الصغيرة جدا .

٨٤ - والى جانب تقديم المساعدة المالية الى المشاريع الصغيرة في البلدان النامية ، تهدف المنظمات المانحة أيضا الى المساعدة في التأثير على الحكومات لاتخاذ سياسات أكثر مواثاة تجاه تنمية المشاريع الصغيرة وتقديم أشكال أخرى من المساعدات التقنية ، والإدارية والتسويقية . وفي بعض الحالات ، قامت أيضا مشاريع

البنك الدولي المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة بتمويل العقارات الصناعية ومراكز الخدمات التقنية على أسس مشابهة لمشاريع وكالات الأمم المتحدة . بيد أن البنك الدولي تنقمة الموارد والخبرات الكفيلة بتنفيذ برامج المساعدة غير المالية ، كما تخلت في مجال التنفيذ عناصره المعنية بالمساعدة غير المالية والمساعدة التقنية . وفي المشاريع اللاحقة في الثمانينات ، حدث تنسيق أفضل بين برامج المساعدة المالية والبرامج التي تقدم معونة تقنية وإدارية ، مما حسن التعاون بين البنك الدولي والوكالات المتعددة الأطراف والثنائية التابعة للأمم المتحدة .

٨٥ - وقد حاولت الوكالات المانحة أيضا ، وخاصة منذ أوائل الثمانينات ، أن تقدم دعما من خلال المنظمات غير الحكومية لأنها أقل بيروقراطية وأكثر معرفة باحتياجات المؤسسات الصغيرة ، ولأنها أكثر قدرة على خدمة مجموعات خاصة مستهدفة ، مثل النساء والفقراء . وتكمن الميزة هنا في أن المانحين الثنائيين بإمكانهم أن يصلوا ما بين المنظمات التطوعية الخاصة في البلدان المانحة وبين المنظمات غير الحكومية في البلدان النامية المستفيدة . وقد بدأت المنظمات غير الحكومية في تقديم الائتمان مباشرة ، بالنظر إلى عزوف المنظمات المالية الرسمية . وتحصل برامجها الائتمانية على معونة من كثير من الوكالات المانحة الثنائية .

٨٦ - ومن المهم أن يدرك جميع المانحين وأولئك الذين يشتركون مباشرة في تنمية المؤسسات الصغيرة أثر السياسات المحلية والدولية على قطاع المؤسسات الصغيرة . فالوكالات المانحة ، سواء كانت متعددة الأطراف أو ثنائية ، فعلت الكثير في الماضي لتشجيع المشاريع المحلية والأعمال التجارية الصغيرة في البلدان النامية . وفي بعض البلدان ، نما بسرعة تنظيم المشاريع المحلية ، ولكن في بلدان أخرى ، لا يزال منظمو المشاريع المحليون قليلين نسبيا وفي حاجة إلى مساعدة كبيرة . ولا يزال على المجتمع الدولي أن يقوم بمهمة رئيسية تتمثل في المساعدة في زيادة عدد المشاريع المحلية في هذه البلدان إلى حد كبير . ولتحقيق هذا الهدف ستكون حاجة إلى موارد مالية وتقنية أكبر وإلى بيئة اقتصادية دولية أكثر ايجابية .

تاسعا - بيئة السياسة الدولية ومنظمو المشاريع الوطنيون

٨٧ - لبيئة السياسة الدولية أثر هام على تنمية تنظيم المشاريع المحلية . ومن المهم أن يوضع هذا في الاعتبار عند تقييم السياسات التشجيعية للحكومات الوطنية والدعم الذي يقدمه المانحون الثنائيون والمنظمات المتعددة الأطراف .

٨٨ - بيد أن من الصعب تقييم بيئة السياسة الدولية ، من ناحية ، لأن منظمي المشاريع في كل بلد يتأثرون بدرجة متفاوتة ، ومن ناحية أخرى لأن البلدان النامية تختلف في مستوى نموها الاقتصادي ، ومدى اندماجها في الاقتصاد العالمي وتركيب التجارة والمالية الدوليتين . وعلى الرغم من هذه المصاعب وغيرها ، يمكن تقديم بعض التعميمات .

٨٩ - وفيما يتعلق بتوسيع الأسواق ، تعتمد المشاريع الموجهة نحو التصدير في البلدان النامية بشدة على النمو الاقتصادي في البلدان المتقدمة النمو وإلى حد ما على النمو في البلدان النامية الأخرى . ويبدو أن النمو في البلدان المتقدمة النمو في النصف الأول من التسعينات سيكون أعلى بدرجة طفيفة من متوسط النمو في العقد الماضي . والاحتمالات العامة المتوقعة للنمو الاقتصادي في البلدان النامية ومن ثم التجارة بين الجنوب - الجنوب تبشر بنجاح أقل باستثناء شرق آسيا وجنوب شرقي آسيا .

٩٠ - وتعاني المشاريع في البلدان النامية من مجموعة من القيود التجارية التي تعوق وصولها إلى أسواق البلدان المتقدمة النمو . ولذا فإن التخفيض العمام للتعريفات وحل مختلف المسائل المتعلقة بالتجارة ببلدان هامان في جدول أعمال السياسة الدولية . وإحراز تقدم في هذا المجال سيغيد أيضا الصناعات الناشئة .

٩١ - وتعتمد انتاجية المشاريع الموجهة نحو التصدير في البلدان النامية ، ومن ثم قدرتها على المنافسة ، اعتمادا كبيرا على توافر العملات الأجنبية لشراء السلع والمدخلات الرأسمالية . وفي الثمانينات ، انخفض توافر العملات الأجنبية انخفاضاً حاداً من جراء تدهور معدلات التبادل التجاري ، والمتطلبات الضخمة لخدمة الديون الخارجية ، وهروب رأس المال وتناقص امكانية الحصول على التمويل الدولي . وتنبؤ مع الصادرات أحد الحلول للتغلب على تأثر البلدان النامية بتدهور معدلات التبادل التجاري ، والتي تتراوح بين كونها متوسطة الأجل وطويلة الأجل . والامل معقود على الاهتمام إلى حلول فعالة قصيرة وطويلة الأجل لتخفيض استنزاف العملات الأجنبية في خدمة الديون وسدادها . وعلاوة على ذلك ، فإن ثقة المقرضين التجاريين الأجانب ينبغي أن تعزز عن طريق تنفيذ سياسات تكيف متوازنة . وشميل سياسات التكيف عموماً إلى خفض الطلب على السلع في الأجل القصير ومن ثم فقد تسبب مشاكل انتقالية لتنمية المشاريع . كذلك فإن المدفوعات الضخمة لخدمة الديون الخارجية تشكل عبئاً على ميزانية الحكومة وقد تتطلب ، ضمن أمور أخرى ، زيادة الضرائب وتخفيض الانفاق على الهياكل الأساسية . وستكون هذه السياسات وغيرها من سياسات التكيف المماثلة عاملاً

مشبطا لتنمية تنظيم المشاريع . ولذلك سيلزم تخفيف وقع تكلفة فترة التكيف على المشاريع الضعيفة التي يحتمل أن تتوافر لها - رغم ذلك - أسباب البقاء .

٩٣ - ويمكن تسهيل هذه المهمة إذا أمكن ، بالإضافة الى تخفيف عبء الديون الخارجية وتوفير المزيد من الحوافز من أجل زيادة تدفق رأس المال الى الداخل بالشروط التجارية (بما في ذلك الاستثمار الاجنبي المباشر) ، توفير المزيد من المساعدة الإنمائية الرسمية . وقد كان نمو العون بطيئا في العقد الاخير ، وخاصة فيما يتصل بنمو التدفقات المتجهة الى الخارج لخدمة الديون وسدادها . واحتمالات نمو المساعدة الإنمائية الرسمية في التسعينات غير أكيدة ، وقد يتنافس طلب بلدان أوروبا الشرقية على رأس المال مع حاجة البلدان النامية في هذا الصدد .
