



لقاء العمل السنوى السادس

أساليب وأبعاد دعم القدرة التنافسية للصادرات
المصرية فى ظل التكتلات الاقتصادية
« منظومة مقترحة »

ورقة مقدمة من
د. / سمير ابو الفتوح صالح

أساليب وأبعاد دعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية في ظل التكتلات الاقتصادية «منظومة مقترحة»

مقدمة

تحتل مشكلة دعم القدرة التنافسية أولوية خاصة في إطار المنظومة المتكاملة لتنمية القدرة التنافسية للإقتصاد المصري وذلك بسبب العجز المزمن في الميزان التجاري مع العالم الخارجى والإرتباط القائم بين التصدير والإنتاج والإستثمار فبدون التصدير تضيق الأسواق المحلية والخارجية أمام الإنتاج الوطنى وتؤدى الى إنكماش الطلب وتقل فرص الإستثمار والتوظيف ولذلك فالإنطلاق فى التصدير هو الحل الوحيد لزيادة الإنتاج وتوفير فرص جديدة للإستثمار وخلق فرص جديدة للتوظيف وزيادة معدلات التنمية ورفع مستوى المعيشة.

فالتصدير هو المحرك للنشاط الإقتصادى حيث يتعامل مع جميع القطاعات والأنشطة الاقتصادية ويرتقى بها الى مستويات تنافسية وتكنولوجية متطورة فكل زيادة في معدل نمو الصادرات ينعكس بمعدل مضاعف على الناتج المحلى الإجمالى للدولة وهناك بالتأكيد علاقة إرتباط موجبة بين معدل نمو الصادرات ومعدل نمو الناتج المحلى فى أية دولة.

ولقد أثبتت تجارب كثير من دول العالم خاصة فى فترة ما بعد الستينيات الدور الهام الذى يساهم به التصدير فى نمو وورثقاء المجتمعات والشعوب والأمثلة واضحة فى جنوب شرق آسيا. ان كوريا التى كانت صادراتها لا تتجاوز ٣٠ مليون دولار فى الستينيات بلغت الآن ما يزيد على ٨٠ مليار دولار، وسنغافورة بلغت صادراتها الآن ٥٧,١ مليار دولار بعدما كانت ١,١ مليار دولار فى الستينيات، وتايلاند بلغت صادراتها ٣٧ مليار دولار مقابل ٦,٤ مليار دولار فى عام ١٩٨٠، وتركيا إرتفعت صادراتها من ٢,٩ مليار دولار فى عام ١٩٨٠ الى نحو ١٦ مليار دولار فى عام ١٩٩٣ وقد إنعكست هذه الزيادات بصورة مباشرة على الناتج والدخل القومى لهذه الدول فقد إرتفع الناتج المحلى لكوريا من نحو ٣,٧ مليار دولار فى بداية الستينيات ليصل الى نحو ٢٢٨ مليار دولار فى عام ١٩٩٣ وفى سنغافورة بلغ الناتج القومى ٥٥ مليار دولار فى عام ١٩٩٣ مقارنة بـ ٧٠٣ مليون دولار فى بداية الستينيات بالإضافة الى الأثر الإيجابى للتصدير فى الناتج المحلى.

أما فى مصر فقد بلغت الصادرات فى عام ١٩٩٥/٩٤ نحو ٥ مليارات دولار مقابل ٥٠٠ مليون دولار فى الستينيات والفرق واضح بين ما حققته هذه الدول وما حققته مصر.

وقد بدأت مصر تنفيذ برنامج الإصلاح الإقتصادى بتوقيع اتفاقية التثبيت (الاستقرار) Stand by Arrangement مع صندوق النقد الدولى فى ابريل ١٩٩١ واتفاقية فرض التكييف الهيكلي -Structural Adjustment Loan مع البنك الدولى فى يونية ١٩٩١ الى جانب الاتفاق مع الدائنين الدوليين - أعضاء نادى باريس - لاسقاط نسب تدريجية من ديون مصر الخارجية بناء على مدى نجاح اجراءات الإصلاح الإقتصادى المتفق عليها.

ومما لاشك فيه أن دخول مصر فى برنامج شامل للإصلاح الإقتصادى فى بداية التسعينيات قد حقق كثيرا من النتائج الإيجابية خاصة فى مرحلتى الإصلاح النقدى والمالى وإعداد البنية الأساسية اللازمة للإنطلاق الإنتاجى. ولكن هذا النجاح لكى يتأكد ويستمر ونجنى ثماره لابد من تحقيق إنطلاقه تصديرية هائلة خاصة أن هذا البرنامج ساعد على تهيئة المناخ لبدء هذه الإنطلاقة.

وإذا كانت مصر قد بدأت الآن مرحلة الإنطلاق الإنتاجى التى تزامنت مع التغيرات العالمية الجديدة التى تتصف بالتكتلات الاقتصادية والإتفاقيات والمشاركات الدولية (إتفاقية الجات والمشاركة

الأوروبية المصرية والمشاركة الأمريكية) فإن ذلك يفرض تحديات جديدة يجب أن تؤخذ في الحسبان عند وضع إستراتيجية لدعم وتنمية القدرة التنافسية للصادرات المصرية.

وهناك محاولات بذلتها الحكومة للتصدي لمشكلة التصدير تركزت في إزالة أو تقليص المعوقات الإدارية والمالية بنفس النهج الذي حدث بالنسبة لسياسة تشجيع الإستثمارات هذا بالإضافة الى إنشاء هيئة عليا للتصدير برئاسة الرئيس حسنى مبارك ومن المتوقع أن تركز هذه الهيئة على إزالة المعوقات الإدارية والمالية ومشاكل جودة المنتجات وأسعارها وهى المشاكل الجوهرية التي تواجه الصادرات.

ومما لاشك فيه أن التركيز على الميزة التنافسية بمضمونها المعاصر سوف يدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية خاصة فى ظل ماتفرضه إتفاقية الجات ومشروع المشاركة الأوروبية المصرية من تحديات ومتطلبات. حيث يجب أن تكون الصناعة التصديرية ذات ميزة نسبية وتنافسية، وأن تستخدم تكنولوجيا مناسبة للبيئة المصرية وأن يتوافر الطلب عليها فى أسواق التصدير العالمية. والمشاهد فى النظام العالمى الجديد هو أن التقدم التكنولوجى عامل حاسم فى تحقيق الميزة التنافسية، وعلى ذلك فإن الجوانب التكنولوجية هى المتحكم الرئيسى فى تنمية الميزة التنافسية للصادرات المصرية بعد إزالة المعوقات الإدارية والمالية.

ولقد أدى التنافس العالمى المقرون بالتطورات السريعة والمتلاحقة فى مجال الابتكارات والابداعات التكنولوجية الى قيام المنشآت المختلفة بالبحث المستمر فى كافة مجالات التخطيط والتطوير عن أفضل السبل والأساليب وأقلها تكلفة للقيام بوظائفها المتعددة خصوصا فى الاجل الطويل. ولكى تستطيع هذه المنشآت خفض تكاليفها - دون التضحية بجودة منتجاتها - واكتساب مكانة تنافسية متقدمة، فانها تحاول الاخذ بالتكنولوجيا الحديثة بالإضافة الى نجاح التطوير التكنولوجى كمنشآت إستراتيجية يهدف الى تحقيق التوظيف الأمثل للتكنولوجيا وتشجيع تطويرها بالإبتكار والبحوث والتطوير والتوجه الى تبنى بعض المداخل أو الانظمة التي تمكنها من القضاء على جميع نواحي الإسراف والضياع فى شتى الأنشطة والمجالات مع التحسين المستمر لكيفية أداء العمليات المختلفة اللازمة لتنفيذ هذه الأنشطة وبأكبر كفاءة ممكنة وذلك حتى يمكنها الصمود ومواجهة تلك المنافسة العالية من حولها.

ولقد ترتب على التطورات المعاصرة فى تكنولوجيا الانتاج والمعلومات المقرونة بالإرتفاع فى درجة المنافسة فيما يبين المنشآت المختلفة فى المجال الانتاجى أن ظهرت الحاجة الماسة الى تطوير أنظمة المحاسبة الادارية والتكاليف ليس بهدف اعداد تقارير تكاليف أكثر دقة فحسب وإنما لتحقيق أهداف أخرى لم تلق الاهتمام الكاف فى أنظمة التكاليف والمحاسبة الادارية التقليدية، ومنها تحقيق أهداف التطوير المستمر Continuous Improvement وهو ما يغير الهدف الاستراتيجى لكل المنشآت.

وتعد منظومة إدارة التكلفة الاستراتيجية بمثابة توجه ادارى ومحاسبى لدعم القرارات بصفة عامة والقرارات الاستراتيجية بصفة خاصة فى ظل التطورات السريعة فى نظم التصنيع والتي ترتب عليها حدوث العديد من التغيرات المستحدثة فى خصائص التشغيل ومن ثم حدوث تغيرات هامة فى كل من هيكل التكلفة والحصص النسبية لعناصر التكاليف.

وقد ترتب على التقدم فى بيئة التصنيع ظهور العديد من نظم التصنيع الحديثة، حيث تغيرت أساليب الإنتاج، فاعتمدت على التقنية الصناعية المتقدمة -Advanced Manufactured Tech- (AMT) التي تستطيع القيام بالعملية الإنتاجية تلقائيا بدون تدخل العنصر البشرى.

وفى إطار مجال العمليات الصناعية يتم إستخدام كل من نظام التصميم بمساعدة الحاسب الآلى Computer- Aided Design (CAD)، ونظام تخطيط الإحتياجات من المواد Material Requirements Planing (MRP)، ونظام تخطيط الإحتياجات من الموارد (MRP) II، ونظام

الإنتاج المرن (Flexible Manufacturing System (FMS)، الذي يتفرع منه نظام التصنيع المتكامل بإستخدام الحاسب الآلى Computer Integrated Manufacturing ونظم تقنية ضبط الوقت Just In Time، والرقابة الذاتية التى تركز على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة "TQM" الى رقابة الوحدات المعيبة تلقائيا، والإهتمام بالعاملين Employee Involvement... الخ. وترتبط هذه التطورات ببعضها البعض بدرجات متفاوتة من التكامل حيث ترتب عليها آثارا مباشرة وهامة على الأفكار والأساليب التى تكون ما يمكن ان نطلق عليه منظومة إدارة التكلفة والإنتاجية التى توفر معلومات ملائمة لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية فى ظل المتغيرات العالمية الجديدة التى تتصف بالمنافسة وديناميكية التغيير.

ويتبلور الهدف العام من هذه الورقة فى بيان أهمية إدارة التكلفة من المنظور الإستراتيجى لتنمية القدرة التنافسية للصادرات المصرية من خلال منظومة متكاملة الأركان تركز على قاعدة تكنولوجية وعلى الإبتكار والتجديد ومشاركة قوة العمل وذلك كمنطلق للتحسين المستمر للميزة التنافسية لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية.

- وتحقيقا للهدف من هذه الورقة سوف نستعرض المحاور التالية :
- أولا : الآثار المتوقعة من إتفاقية الجات ومشروع المشاركة الأوروبية على الصادرات المصرية ومداخل للمواجهة.
 - ثانيا : الميزة التنافسية المتواصلة كركيزة لدعم الصادرات من منظور إستراتيجى.
 - ثالثا : منظومة مقترحة لإدارة التكلفة من منظور إستراتيجى لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية.

ونتناول فيما يلى هذه المحاور بشكل تفصيلى:

- أولا : الآثار المتوقعة من إتفاقية الجات ومشروع المشاركة الأوروبية على الصادرات المصرية ومداخل للمواجهة:
- ١/١ الآثار المتوقعة من النظام العالمى الجديد وإتفاقية الجات على الصادرات المصرية:

إن التحولات العميقة فى العلاقات الدولية منذ بداية عقد التسعينيات قد خلقت شعورا عاما قويا لدى الكثير من الباحثين بأن النظام العالمى الجديد أضحى الآن على أعتاب مرحلة جديدة تكاد تختلف من حيث خصائصها وسماتها العامة عن تلك المراحل التى تتطور خلالها هذا النظام طيلة الفترة الممتدة من عام ١٩٤٥ وحتى منتصف الثمانينيات على وجه التقريب.

ومن أهم الملامح المميزة للنظام العالمى الجديد فى ظهوره الراهن:

١ - الثورة الهائلة فى تكنولوجيا المعلومات والتى تتمثل فى وسائل الاتصال ونقل المعلومات وسرعة تداولها عبر الدول.

٢ - الثورة العلمية والتكنولوجية والتى تعتمد على نتائج العقل البشرى وعلى حصيلة الخبرة والمعرفة التقنية. ومن المتوقع أن يشهد العالم تعمقا مكثفا للثورة العلمية والتكنولوجية فى جوانبها المتعددة وعلى الأخص فيما يتصل بالمعلوماتية Informatiques وتخليق المواد أو إستنباط مواد جديدة وخاصة فى مجال الغذاء، هذا بالإضافة الى إستخدام الآلية الذاتية (الأوتوماتيكية) فى نظم الإنتاج.

٣ - الإعتماد الدولى المتبادل International Interdependence أو التقسيم الدولى الجديد للعمل The New International Division Of Labour خاصة بعد التزايد الملحوظ فى أعداد وأنواع المنشآت متعددة الجنسية Multi-National orporation، وبالأحرى المنشآت دولية النشاط والتي تمتد بأنشطتها الى ما وراء الحدود السياسية للدول.

٤ - السمة العالمية أو الكونية Global للمشكلات الدولية الراهنة. أى أن المشكلات والقضايا التى يواجهها النظام العالمى الجديد أصبحت ذات طابع دولى ولم تعد مشكلات محلية أو حتى إقليمية. وعلى سبيل المثال فإن مشكلة تلوث البيئة والتى أضحت تمثل تهديدا للإستقرار فى العالم من المشاكل التى تستدعى جهودا دولية مشتركة لمواجهتها من أجل وقف الإعتداء على هذه البيئة.

٥ - التطور نحو المزيد من التكتلات الإقتصادية العملاقة وزيادة حدة المنافسة. حيث يشهد العالم الآن إتجاها واضحا وقويا يدفع فى طريق التكامل الإقتصادى وإيجاد الأسواق الكبيرة. والواقع أن هذا الإتجاه العالمى نحو التكتل أو التكامل الإقليمي. إنما يفسر فى جانب منه فى ضوء طبيعة القضايا والمشكلات التى أصبحت تواجه العالم المعاصر والتى تتجاوز آثارها وتتأثر بها الحدود السياسية للدول فرادى.

ومما لاشك فيه أن مايشهده العالم الآن من حرية التجارة الدولية وإنتتاح فى الأسواق قد ساهم الى حد كبير فى زيادة درجة المنافسة التى تواجهها المنشآت الصناعية أمام المنتجات الوطنية والأجنبية وبالتالى أصبح هدف زيادة الحصة من السوق أو على الأقل المحافظة على نفس الحصة من الأهداف الحيوية التى تشغل حيز كبير من تفكير إدارة المنشآت الإقتصادية بصفة عامة. حيث أن دخول مصر منظمة التجارة الدولية (World Trade Organization (WTO) والتى نتجت عن توقيع الإتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (General Agreement on Tariffs And Trade (GATT) وبذلك تلعب المنظمة العالمية للتجارة دورا رئيسيا فى النظام التجارى العالمى من ناحية وتكون الضلع الثالث لمثلث اتفافية (بريتون وودز) للنظام الإقتصادى الدولى مع كل من صندوق النقد الدولى والبنك الدولى للانشاء والتعمير من ناحية أخرى. ومما لاشك فيه أن لقيام مثل هذه المنظمة العالمية انعكاسات كبيرة على اقتصاديات جميع دول العالم النامى منه والمتقدم سواء بالايجاب أو بالسلب، حيث تعتبر الاتفاقية العامة لتجارة والتعريفات الجمركية التى قامت على أساسه تلك المنظمة حجر الزوية فى عملية تحرير التجارة العالمية، والذى يعد بدوره أحد المتغيرات الإقتصادية التى سوف تلقى بظلالها على اقتصاديات الدول المختلفة (ومنها مصر) وبدرجات متفاوتة. هذا بالإضافة الى الدخول فى مفاوضات المشاركة الأوروبية المصرية وأيضا الأمريكية، يفرض تحديات جديدة تحتم ضرورة إعادة ترتيب وتنظيم الإقتصاد المصرى بهياكله المختلفة من جديد وذلك بالتعرف على جوانب الضعف والقوة للإمكانيات المتاحة بغية تحويل جوانب القوة الى ميزة تنافسية بالتركيز على دعم الانتاجية ورفع كفاءة الأداء الإقتصادى من منظور إستراتيجى، خاصة أن الفترة الممنوحة لكل من إتفافية الجات والمشاركة الأوروبية المصرية تتراوح بين ١٠ - ١٢ سنة.

وتشمل الاتفاقية التى تم التوقيع عليها من قبل ١١٧ دولة على الجوانب التالية:
النفاز الى الأسواق من حيث ربط الرسوم الجمركية وتخفيضها، والغاء القيود غير الجمركية، واتفافية الزراعة والمنسوجات والاستثمار والخدمات وحماية الملكية الفكرية. وشملت الاتفاقية الغاء الدعم واجراءات مكافحة الاغراق والوقاية للصناعة الوطنية، كما شملت مجموعة الاتفاقيات المؤسسية الخاصة بتسوية المنازعات الدولية وكذلك انشاء منظمة التجارة العالمية.
إن الهدف الذى تدور حوله إتفافية الجات هو إجراء تخفيضات متتابة فى الرسوم الجمركية وإلغاء هذه الرسوم عن بعض السلع، تشجيعا لنمو التجارة العالمية وإطلاق حرية التجارة على الصعيد الدولى وفتح أسواق جميع دول العالم على مصراعيها فوراً وبلا تمييز، وإحتدام المنافسة الكاملة فى كل قطاعات التجارة العالمية. وبذلك تخضع العلاقات التجارية بين دول العالم لنظام دقيق أساسه المبادئ وسيادة القانون، لا القوة والمصلحة.

٢/١ الآثار المتوقعة من مشروع إتفافية المشاركة الأوروبية على الصادرات المصرية:

من المعروف أن التوجه العالمى الآن فى التعاون الإقتصادى يتجه الى إحلال مبدأ المشاركة محل المعونات بمختلف أنواعها. وتتميز المشاركة الأوروبية بأنها تلغى المعونات ولكنها تعد جزء من المفهوم الواسع للمشاركة فى مجالات التجارة والإستثمار وما يأتى ملبياً لمبادئ الجات فى تحرير التجارة

وتعتبر مسألة المشاركة الأوروبية المصرية من أهم القضايا التي فرضت نفسها على الساحة الإقتصادية فى هذه الفترة الحساسة بالنسبة لمسار الإصلاح الإقتصادى، ومواكبا للعديد من المتغيرات الدولية. وتعد إتفاقية المشاركة مع أوروبا بديل عن إتفاق التعاون الذى أبرم عا ١٩٧٧ وينتهى العمل به عام ١٩٩٧ لذلك فإن الصيغة المطروحة حاليا هى المشاركة وهى السمة الجديدة فى العصر الحالى كأحد الأنماط العملية للعلاقات الإقتصادية بين الدول والتجمعات الإقتصادية.

وتعد دول الإتحاد الأوروبى الشريك التجارى الأول لمصر، إذ إستحوذت على ٤, ٣٩٪ من إجمالى قيمة الصادرات المصرية (أى حوالى ٢ مليار دولار). وكذلك بالنسبة للواردات حيث وصلت الى ٥ مليارات دولار (حوالى ٥, ٣٩٪ من إجمالى الواردات المصرية) وهذا يؤكد أهمية المشاركة مع الإتحاد الأوروبى.

وجدير بالذكر أن المطروح فى مشروع الإتحاد الأوروبى هو أن يكون لدول جنوب البحر المتوسط ما يطلق عليه العضو المشارك، وهو يتضمن مجالات محددة لعل أهمها:

- * الإلغاء المتبادل للتعريفات الجمركية.
 - * الإنضمام الى منطقة التجارة الحرة الأوروبية.
- وتنص الإتفاقية على إحداث إندماج تكاملى تام للإقتصاد المصرى مع الإقتصاد الأوروبى والإقتصاد العالمى من خلال إنشاء منطقة حرة على مدى فترة إنتقالية مدتها ٢١ عاما من بدء سريان المصالح المشتركة للطرفين وبما يتفق مع نصوص إتفاقية الجات.
- وتعمل هذه الإتفاقية على تهيئة المناخ الملائم لتحقيق خمسة أهداف مشتركة بين مصر ودول الإتحاد الأوروبى وهى:

- ١ - إقامة الظروف المناسبة من أجل تحرير التجارة بين الطرفين فى السلع والخدمات ورأس المال.
 - ٢ - دعم وتطوير العلاقات الإقتصادية والإجتماعية المتوازنة بين مصر ودول الجماعة الأوروبية من خلال الحوار والتعاون المشترك.
 - ٣ - تشجيع التعاون الإقليمي بهدف تقوية التعايش السلمى والإستقرار الإقتصادى والسياسى.
 - ٤ - دفع التعاون فى المجالات الأخرى ذات الإهتمام المشترك.
 - ٥ - تهيئة إطار مناسب للحوار السياسى بما يسمح بتطور علاقات سياسية وثيقة بين الطرفين.
- وتتضمن بنود الإتفاقية السلع الصناعية والخدمات وتشمل نحو ثمانية آلاف سلعة لابد من توصيفها توصيفا دقيقا ووضع معايير دقيقة للسلع أو المكونات المنتجة فى مصر والتي تأخذ الصفة المصرية عند التصدير حتى يمكن إستغلال الإتفاقية الإستغلال الأمثل.
- وبصدد تقييم مشروع إتفاقية المشاركة الأوروبية المصرية فإن الآراء تتباين حول تقييم المشاركة الأوروبية من حيث حجم المزايا المكتسبة للإقتصاد المصرى.. فهناك رأيان:
- رأى متفائل:** ويرى أن تحرير التجارة بين مصر والإتحاد الأوروبى سوف يكون له أثر إيجابى حيث يساعد على تنشيط الإستثمار وتحديث أساليب الإنتاج عن طريق إستخدام التكنولوجيا الحديثة على نحو يتيح للصناعة المصرية القدرة على منافسة المنتجات الأوروبية.
- ورأى غير متفائل:** لديه عدة مخاوف من حيث عدم قدرة الصناعة المصرية على المنافسة خاصة أنها تواجه ظروفًا أصعب وعوائق للإنتاج والتصدير تجعل تكلفة إنتاجها مرتفعة.
- ومن حيث المبدأ، فإن المشاركة المصرية الأوروبية تعتبر خطوة طبيعية ومطلوبة بعد أن أرسى إتفاقية الجات الأسس الرئيسية لتحرير التجارة العالمية.
- ويمكن القول بأن التحليل الموضوعى لإتفاق المشاركة بين مصر والإتحاد الأوروبى يشير أن هذا

الإتفاق شأنه شأن كل حدث إقتصادي له جوانب إيجابية وأخرى سلبية ومن المهم أن نجرى بكل دقة حساباتنا الخاصة وذلك بهدف تعظيم الآثار الإيجابية وتقليل السلبيات الى أدنى حد ممكن.

وفى مجال الآثار المتوقعة من إتفاقية المشاركة وكيفية مواجهتها يمكن القول أن من أهم الجوانب الإيجابية أن هذا الإتفاق سيعطي لمصر فتح أسواق دول الإتحاد الأوروبي أمام المنتجات المصرية وهذا من شأنه جذب المزيد من الإستثمارات وخلق فرص عمل وهذا سيعتبر بدوره الى إرتفاع مستوى المعيشة وزيادة الرفاهية ومعدلات النمو.

أما فيما يتعلق بالجوانب السلبية فيلاحظ أن مشروع الإتفاق يتضمن قواعد تربطنا إرتباطا وثيقا بالاقتصاد الأوروبي مثل قواعد المنشأ والضرائب المزمع فرضها على المكونات الزراعية فيما يتعلق بالمنتجات الزراعية المصنعة، والإلتزام بتوثيق وتنسيق القواعد التي تحكم المواصفات والقوانين الخاصة بالمنافسة والإحتكار والإستثمار والجمارك والخدمات والشركات والبنوك والبيئة، وهو ما يمثل قيودا على قواعد الإنتاج.

ومن الأهمية بمكان قياس التغيرات الهيكلية المتوقعة فى ظل البدائل المقترحة ضمن إتفاق المشاركة حيث يجب قياس التغيرات فى الإستثمار والإنتاج وكذا حجم العمالة بنوعيتها الإنتاجى والإدارى وأيضا قياس التغيرات فى الإيرادات الجمركية، كما يجب قياس حجم الواردات المتوقعة فى المستقبل.

وجدير بالإشارة أنه إذا كانت إتفاقية المشاركة الأوروبية المصرية تهدف الى الإلغاء المتبادل للتعريفات الجمركية وإحداث اندماج تكاملى تام للإقتصاد المصرى مع الإقتصاد الأوروبى والإقتصاد العالمى من خلال إنشاء منطقة حرة بما يتفق مع نصوص إتفاقية الجات، هذا بالإضافة الى الغاء الدعم والحصص إلا أن هناك مجموعة من العراقيل والقيود حلت محل التعريفات الجمركية وتقف حجر عثرة أمام الصادرات المصرية ومنها:

* ضرورة حصول المنتج المصرى على جواز مرور للأسواق الأوروبية (شهادة المواصفات العالمية «الايزو ISO» هذا بالإضافة الى شهادة الايزو 1400 .

* قواعد المنشأ بالنسبة لمكونات المنتج المحلى.

* ضرورة التسجيل لدى الهيئات الأوروبية للحصول على علامة Recycle وكذا علامة Barcde وذلك بالنسبة للشركات الوطنية التى من المحتمل إنشاؤها بدول الإتحاد الأوروبى.

* الإعتبارات البيئية التى تفرضها دول الإتحاد الأوروبى على المنتجات والصناعات الأجنبية.

وفى اعتقادى أنه يمكن تهيئة الشركات المصرية للحصول على شهادة الايزو بما يمكن منتجاتها النفاذ الى الأسواق العالمية، هذا بالإضافة الى تهيئة المناخ الجيد للإنتاج وتطوره.

أما فيما يتعلق بالبيئة، فلا بد قبل التوقيع على الإتفاقية التعرف بوضوح على ابعاد الإلتزام بشروط المحافظة على البيئة وتطويع الصناعات المختلفة ، بحيث يتم تدارك الموقف منذ البداية، وحتى لايفاجئ المنتج المصرى بعدم السماح بدخول منتجاته الى دول الإتحاد الأوروبى بحجة استخدامه اساليب ضارة بالبيئة.

أما بخصوص قواعد المنشأ التى تعد بحق من أهم القضايا المثارة الآن فى مشروع إتفاقية المشاركة الأوروبية فان الأمر يستلزم منا التعرف على مفهوم وشروط وقواعد المنشأ كأهم المشاكل التى تواجه الصادرات المصرية، وذلك كما فى البند التالى:

قواعد المنشأ فى مشروع المشاركة الأوروبية كأحد العقبات أمام الصادرات المصرية:

أدت عالمية الأسواق والتخصص وتقسيم العمل الدولى الى انتشار ظاهرة تصنيع مكونات المنتج الواحد فى أكثر من دولة، حيث لم يعد الإنتاج حبيس الحدود الإقليمية لدولة واحدة، كما أن التوسع فى تكوين التكتلات الاقتصادية التى تمنح مزايا تجارية تفضيلية للدول الاعضاء فيها قد أدى الى

ضرورة وضع قواعد تحدد على أساس جنسية المنتج والمنشأ، بما يسمح لهذه التكتلات بحماية أسواقها من الاختراق ونفاذ منتجات التكتلات الأخرى إليها. مع الاستفادة والتمتع بالعمالة التفضيلية المتبادلة التي أرست قواعدها اتفاقية الجات، وتعمل على تنفيذها منظمة التجارة العالمية. وأن المبدأ الرئيسى الذى يستند اليه مفهوم قواعد المنشأ هو أن تنسب جنسية المنتج الى الدولة التى تم فيها ادخال تحويل وتغيير جوهرى على المكون أو المنتج. ويقاس هذا التحول بعدة معايير يتم تطبيقها على حدة أو مجتمعة، كما يتم التفاوض بشأنها بن الدول.

وبالنسبة لقواعد المنشأ فى مشروع اتفاقية المشاركة الأوروبية فقد تم وضع الشروط الآتية المنتج على صفة المنشأ:

- ١ - أن يكون المنتج تام الانشاء Wholly obtained.
- ٢ - أو أن يدخل فى تصنيع المنتج مواد غير ناشئة على أن تكون هذه المادة قد مرت بمعاملات أو معالجة كافية لتغيير بندها الجمركي.
- ٣ - أو كإستثناء من قاعدة تغيير البند الجمركي للمكونات غير الناشئة.
- ٤ - يحق للمنتج الذى يمر بعمليات صناعية خارج اقليم الطرف المعنى الحصول على صفة منشأ هذا الطرف على ألا تتعدى القيمة المضافة المكتسبة خارج الاقليم ١٠٪ من سعر المنتج بعد آخر عملية التصنيع.

وتسمح قواعد المنشأ فى اتفاقية المشاركة الأوروبية بمبدأ التراكم الثنائى بحيث يعتبر المنتج أو المكون الناشئ فى إقليم أحد الأطراف ناشئاً فى الأطراف الأخرى كذلك. بالاضافة الى أن مبدأ التراكم سيصبح جماعيا بين جميع دول منطقة التجارة الحرة الأوروبية المتوسطة خاصة مع الاتجاه نحو قواعد منشأ عامة ونمطية لتجارة جميع دول المنطقة.

هذا وبالرغم من أن اتفاقية الجات قد أوصت فيما يتعلق بقواعد المنشأ بتطبيق معيار ايجابى يتعلق بوضع حد أدنى للقيمة المحلية المضافة، إلا أن الاتفاق المعد بواسطة الجانب الأوروبى يستند على معيار سلبى، حيث يضع حدا أقصى لقيمة المكونات التى تنتمى لمنشأ خارجى كنسبة من اجمالى تكلفة المنتج النهائى.

ونرى أن المعيار الذى وضعه الاتحاد الأوروبى لقواعد المنشأ فى مشروع الاتفاق المعروض على مصر فى حقيقة الأمر معيار تم تفصيله لتعظيم استفادة الجانب الأوروبى من الاتفاق ضاربا عرض الحائط بالمبادئ الأولية لمفاهيم المصالح المتبادلة بين أطراف أي اتفاق، حيث يسلب مصر على سبيل المثال الميزة النسبية التى تتمتع بها فى مجال تكلفة العمالة وذلك عند تطبيق معايير قواعد المنشأ على ماهى مقترحة من الجانب الأوروبى. حيث ربط قيمة المكونات التى تنتمى لمنشأ خارجى بنسبة معينة من اجمالى تكلفة المنتج. مما يعنى أنه كلما قلت تكلفة المنتج النهائى قلت قيمة المكونات التى يمكن الحصول عليها من الخارج.

وعلى المفاوضات المصري عند وضع بنود إتفاقية المشاركة أن يخفف من حدة هذه العراقيل والقيود خاصة خلال الفترة الإنتقالية التى سوف يتم فيها دعم القدرة التنافسية للشركات المصرية فى الأسواق المحلية والأوروبية.

ومما لاشك فيه أن تعريض الصناعة المصرية للمنافسة مع الإتحاد الأوروبى والإحتكاك المستمر والذى يتطلب رفع الجودة وخفض التكلفة يتطلب وضع رؤية إستراتيجية خلال الفترة القادمة يتم صياغتها فى ضوء البيئة الداخلية وما تتضمنه من إمكانيات وفرص ونقاط ضعف وقوة وأيضا البيئة الخارجية وما تفرضه من تحديات.. وتحديد القرارات الإستراتيجية فى ضوء المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية وإختيار القرار الإستراتيجى الذى يحقق موقع تنافسى مناسب بين الدول إرتكازا على المزايا التنافسية التى ينبغى الإرتكاز عليها.

وينبغي أن تركز الرؤية الإستراتيجية لتنمية الصادرات المصرية على الإستفادة من الموقع الجغرافي المتميز لمصر، والإهتمام بتحليل المزايا النسبية للمنتجات المصرية وإمكانية تحويلها الى مزايا تنافسية وذلك من خلال إدارة التكلفة والإنتاجية من منظور إستراتيجي لخلق الميزة التنافسية لدعم الصادرات المصرية مع رسم سياسات للتسويق والترويج فى الأسواق العالمية. هذا بجانب توفير مجموعة من الحوافز الضريبية للمصدرين والربط بين تنمية الصادرات والمؤثرات المختلفة بشأن ذلك سواء المتمثلة فى التشريعات أو السياسات العامة أو الإجراءات وربط ذلك بسياسات الإنتاج والتكنولوجيا والإعتبارات البيئية وسياسات التسويق وقنواته، وما يحكم حركة التبادل مع الدول والأسواق العالية من إتفاقيات أو مشاركات، وإزالة معوقات التصدير والوصول بالإنتاج الى المستويات القادرة على المنافسة فى الأسواق العالمية. وتوفير المناخ المناسب للإستثمار بالشكل الذى يكفل للصناعة المصرية فرصة متكافئة مع الصناعات العالمية.

٣/١ رؤية إستراتيجية لمواجهة الأثار المتوقعة من إتفاقية الجات ومشروع إتفاقية المشاركة الأوروبية على الصادرات المصرية: تفرض إتفاقية الجات والمشاركة الأوروبية المصرية والتكتلات الدولية على مصر عدد من التحديات نذكر من بينها أثر تحرير التجارة الخارجية والغاء القيود على الواردات وتخفيض الضرائب الجمركية على زيادة حدة المنافسة الدولية وخاصة بالنسبة لمنتجات الصناعات الناشئة، وانعكاس أثر ذلك على الطاقات العاطلة وعلى البطالة والناجح القومى وميزان المدفوعات.

كما أن هناك تحد آخر يتمثل فى أثر الغاء دعم الزراعة فى البلدان المتقدمة على ارتفاع تكلفة الواردات الغذائية وتبعاً لذلك على الميزان التجارى.

هذا بالإضافة الى أثر اشتداد المنافسة فى الجودة وفى التكلفة - مع ضعف التطور التكنولوجى وقصور هياكل الانتاج ونظم الادارة والتخلف فى تطبيق نظم الجودة الشاملة - عل عدم ملاءمة شروط التبادل التجارى بالنسبة للصادرات المصرية. هذا بالإضافة الى أثر تحرير تجارة الخدمات مع قصور كفاءة خدمات نظم المعلومات والتأمين والبنوك والنقل والاتصالات، وقصور الامكانيات التكنولوجية على الخل فى ميزان الخدمات، وتبعاً لذلك على عجز العمليات الجارية فى ميزان المدفوعات.

فى ضوء ماتقدم من تحليل لمشروع إتفاقية المشاركة الأوروبية المصرية وما تتضمنه من جوانب إيجابية وسلبية فإن الأمر يتطلب وضع رؤية إستراتيجية لمواجهة نقاط الضعف فى البيئة الداخلية فى إقتصاد المصري وكذلك التهديدات وجوانب الضعف التى تفرضها البيئة الخارجية بصفة عامة ومشروع الإتفاقية بصفة خاصة، والبحث عن المزايا التنافسية التى تمكن من إحتلال موقع تنافسى بين الدول.

ومما لاشك فيه ان الرؤية الإستراتيجية تعبر عن اهداف وغايات لما يجب أن تكون عليه الصناعة المصرية بعد فترة من الآن وهو أن تتضمن قطاعات قوية متميزة وتستطيع بيع منتجاتها فى الأسواق العالمية خارج مصر، كما تستطيع بيع منتجاتها داخل السوق المصرية لقد فرضت آليات السوق نفسها على الصناعات المصرية وأدت الى تغيير هيكلها وأهدافها.

وهذا الأمر مهم للغاية لأننا نعتقد أن مسيرة الصناعة المصرية قبل هذا كانت تحكمها رؤية تغطية الإحتياجات المحلية وذلك قبل قيام الثورة وما بعدها. وموضوع الخروج للأسواق الخارجية لم يكن وارد بالكامل وكان المفهوم القديم هو الإحلال محل الواردات، وكان وراء هذا المفهوم إنشاء صناعة بهدف تشغيل العمالة.. أما إذا كان الهدف هو الإحلال محل الواردات فقط فكان من الممكن الإنتاج بتكلفة أقل بكثير وبجودة مرتفعة.

ومما لاشك فيه أن ماتفرضه إتفاقية الجات ويفرضه مشروع إتفاقية المشاركة الأوروبية من مطالب خاصة فيما يتعلق بضرورة حصول المنتج المصري على شهادة الأيزو، وغيره من المطالب إنما تفرض على الصناعة المصرية مجموعة من التحديات تتطلب ضرورة التغيير والتطوير.

وفي مواجهة التحديات السابق بيانها نقترح تبني عدد من الاستراتيجيات نوجزها فيما يلي:

١. تهيئة المناخ الإقتصادي بما يتوافق والمناخ الإقتصادي الأوروبي

وذلك حتي يكون هناك تكافؤ في المشاركة خاصة أن الجانب الأوروبي قد خطى خطوات كبيرة في مجال التحرير الإقتصادي الكامل، ولا بد من مواكبة هذا التحرر بتنقية كافة القوانين من الإجراءات البيروقراطية والتخلي عن الفكر الجبائي لتخفيف الأعباء عن الصناعة الحلية لتتمكن من منافسة مثيلاتها بالدول الأوروبية.

ولتوفير المناخ الإقتصادي فإن الأمر يتطلب دعم قطاع الأعمال الخاص وعودته لممارسة دوره في التنمية الإقتصادية. وتركز الدولة حاليا على دور هذا القطاع بتنظيم دوره في التنمية الصناعية. كما أن الأمر يتطلب تخفيف الأعباء على المنتجين لخفض تكلفة الانتاج وزيادة القدرة التنافسية حيث أن السلع المصرية محملة بأعباء وتكلفة تجعلها غير قادرة على المنافسة المحلية أو العالمية.

٢. إعادة النظر في منظومة التشريعات القائمة وسرعة صياغة واعادة تشريعات جديدة؛

وذلك بما يتلائم مع المتغيرات الإقتصادية والتجارية والنقدية الدولية، وتضمن للأطراف المصرية الحصول على حقوقها في معاملاتها الدولية وعدم ضياع هذه الحقوق لقصور التشريعات القائمة عن ملاحقة التطورات العالمية.

وفي مجال المشاركة مع الاتحاد الأوربي فإنه من المنطقي أن يحدث تقارب تشريعي بين الطرفين من أجل تسهيل تطبيق هذه الاتفاقيات وبصفة خاصة في مجالات التشريع الجمركي وقانون الشركات وقانون البنوك والخدمات المالية وقواعد المنافسة والقواعد والمعايير الفنية، هذا بالإضافة الى أهمية إعادة هيكلة وتحسين الأنشطة المحاسبية والإشرافية والتنظيمية لقطاعات المصرفية والتأمينية والمالية في مصر بما يلبي إحتياجات البيئة المتطورة.

٣. سرعة البدء بتنفيذ برامج وسياسات المرحلة الثانية لإصلاح الإقتصادي (مرحلة الإنطلاق الإنتاجي)؛

حيث أنه بمقتضى هذه المرحلة يتم الغاء كل القيود والأعباء التي فرضت على النشاط الإنتاجي في مرحلة الإصلاح المالي والنقدي، كما يلزم إجراء إصلاح قانوني وإداري حتى يتسنى تحقيق الفائدة المرجوة من تحرير التجارة، وهذا يتطلب إعادة النظر في قواعد الإستثمار وقواعد المنافسة ومنع الإحتكار، وقوانين الشركات والعمل وقوانين التأمينات الإجتماعية وأسواق المال والنظام الضريبي وحجم التبادل التجاري بين مصر ودول الاتحاد الأوروبي.

٤. التركيز على الميزة التنافسية بمضمونها المعاصر بالمقارنة بالميزة النسبية؛

حيث تقلصت أهمية الميزة النسبية كما تمنحها الطبيعة للإنسان بالمقارنة بالتكنولوجيا وغيرها من المزايا التنافسية التي يصنعها الإنسان نفسه فالمشاهد في النظام العالمي الجديد هو أن التقدم التكنولوجي وإدارة التكلفة والانتاجية يعد عاملا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية.. ومن الضروري إرتكاز هذه الاستراتيجية على منظومة متطورة لإدارة التكلفة ترتكز على أدوات معاصرة لتخطيط وضبط التكلفة من منظور استراتيجي وذلك كمنطلق لخلق ميزة تنافسية تمكن من احتلال موقع تنافسي مناسب.

٥. استراتيجية الارتكاز على منظومة للتكنولوجيا؛

وتحقق هذه المنظومة ميزة تنافسية للصادرات على أن يتم تحقيق نوع من التوازن بين التكنولوجيا كثيفة رأس المال وكثيفة العمل ويقتضى الأمر بصفة خاصة في هذا المجال التركيز على أهمية الصناعات والأنشطة المتكاملة والمغذية للصناعات الكبيرة.

كما يتطلب الأمر تبني استراتيجية الارتكاز على تكنولوجيا المعلومات المتطورة وذلك بمراعاة الأهمية الفائقة للمعلومات في العصر الحالي في التوجيه السليم للقرارات وفي مواجهة المتغيرات

وفي مواجهة التحديات السابق بيانها نقترح تبني عدد من الاستراتيجيات نوجزها فيما يلي:

١. تهيئة المناخ الإقتصادي بما يتوافق والمناخ الإقتصادي الأوروبي

وذلك حتي يكون هناك تكافؤ في المشاركة خاصة أن الجانب الأوروبي قد خطى خطوات كبيرة في مجال التحرير الإقتصادي الكامل، ولا بد من مواكبة هذا التحرر بتنقية كافة القوانين من الإجراءات البيروقراطية والتخلي عن الفكر الجبائي لتخفيف الأعباء عن الصناعة الحلية لتتمكن من منافسة مثيلاتها بالدول الأوروبية.

ولتوفير المناخ الإقتصادي فإن الأمر يتطلب دعم قطاع الأعمال الخاص وعودته لممارسة دوره في التنمية الإقتصادية. وتركز الدولة حاليا على دور هذا القطاع بتنظيم دوره في التنمية الصناعية. كما أن الأمر يتطلب تخفيف الأعباء على المنتجين لخفض تكلفة الانتاج وزيادة القدرة التنافسية حيث أن السلع المصرية محملة بأعباء وتكلفة تجعلها غير قادرة على المنافسة المحلية أو العالمية.

٢. إعادة النظر في منظومة التشريعات القائمة وسرعة صياغة واعادة تشريعات جديدة؛

وذلك بما يتلائم مع المتغيرات الإقتصادية والتجارية والنقدية الدولية، وتضمن للأطراف المصرية الحصول على حقوقها في معاملاتها الدولية وعدم ضياع هذه الحقوق لقصور التشريعات القائمة عن ملاحقة التطورات العالمية.

وفي مجال المشاركة مع الأتحاد الأوربي فإنه من المنطقي أن يحدث تقارب تشريعي بين الطرفين من أجل تسهيل تطبيق هذه الاتفاقيات وبصفة خاصة في مجالات التشريع الجمركي وقانون الشركات وقانون البنوك والخدمات المالية وقواعد المنافسة والقواعد والمعايير الفنية، هذا بالإضافة الى أهمية إعادة هيكلة وتحسين الأنشطة المحاسبية والإشرافية والتنظيمية لقطاعات المصرفية والتأمينية والمالية في مصر بما يلبي إحتياجات البيئة المتطورة.

٣. سرعة البدء بتنفيذ برامج وسياسات المرحلة الثانية لإصلاح الإقتصادي (مرحلة الإنطلاق الإنتاجي)؛

حيث أنه بمقتضى هذه المرحلة يتم الغاء كل القيود والأعباء التي فرضت على النشاط الإنتاجي في مرحلة الإصلاح المالي والنقدي، كما يلزم إجراء إصلاح قانوني وإداري حتى يتسنى تحقيق الفائدة المرجوة من تحرير التجارة، وهذا يتطلب إعادة النظر في قواعد الإستثمار وقواعد المنافسة ومنع الإحتكار، وقوانين الشركات والعمل وقوانين التأمينات الإجتماعية وأسواق المال والنظام الضريبي وحجم التبادل التجاري بين مصر ودول الأتحاد الأوروبي.

٤. التركيز على الميزة التنافسية بمضمونها المعاصر بالمقارنة بالميزة النسبية؛

حيث تقلصت أهمية الميزة النسبية كما تمنحها الطبيعة للإنسان بالمقارنة بالتكنولوجيا وغيرها من المزايا التنافسية التي يصنعها الإنسان نفسه فالمشاهد في النظام العالمي الجديد هو أن التقدم التكنولوجي وإدارة التكلفة والانتاجية يعد عاملا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية.. ومن الضروري إرتكاز هذه الاستراتيجية على منظومة متطورة لإدارة التكلفة ترتكز على أدوات معاصرة لتخطيط وضبط التكلفة من منظور استراتيجي وذلك كمنطلق لخلق ميزة تنافسية تمكن من احتلال موقع تنافسي مناسب.

٥. استراتيجية الارتكاز على منظومة للتكنولوجيا؛

وتحقق هذه المنظومة ميزة تنافسية للصادرات على أن يتم تحقيق نوع من التوازن بين التكنولوجيا كثيفة رأس المال وكثيفة العمل ويقتضى الأمر بصفة خاصة في هذا المجال التركيز على أهمية الصناعات والأنشطة المتكاملة والمغذية للصناعات الكبيرة.

كما يتطلب الأمر تبني استراتيجية الارتكاز على تكنولوجيا المعلومات المتطورة وذلك بمراعاة الأهمية الفائقة للمعلومات في العصر الحالي في التوجيه السليم للقرارات وفي مواجهة المتغيرات

الاقليمية والدولية. ومن الأهمية بمكان الأهتمام بالبحث العلمى كركيزة أساسية للابتكار وربطه بالمجتمع. فعلى الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة لربط قطاع البحث العلمى والتكنولوجيا بالمواقع الانتاجية إلا أن الانفصال لا يزال واضحا واحدا بين قطاع البحث العلمى فى الجامعات والمراكز والأكاديميات البحثية فى مصر، وبين قطاعات الانتاج والخدمات التى هى فى مسيس الحاجة الى خدمات ومنجزات البحث العلمى. ولا يزال اعتماد قطاعات الإنتاج فى مصر على استيراد التكنولوجيات من الخارج دون خلق قدرة وطنية لتطويع تلك التكنولوجيات وتطويرها. وحيث يظل الإنتاج المصرى معتمدا على التكنولوجيا المستوردة، فإنه يفتقد بذلك عنصر المبدأ والمنافسة والقدرة على التميز. وتشكل هذه العقبة واحدة من أهم التحديات.

٦. استراتيجية تطوير وتنمية الموارد البشرية:

تعتبر هذه الاستراتيجية بمثابة الركيزة الأساسية والمحورية فى دعم القدرة التنافسية للصناعة المصرية. وإذا كان الانسان - وهو أداة التغيير فى مختلف المواقع والمستويات - يتميز بحرية اتخاذ القرار بدرجات متفاوتة فى الأهمية سواء فى مجال التشريع أو القضاء أو الادارة أو الاستثمار أو الانتاج أو الاستهلاك أو الادخار، فإن سلامة فرارته بالمعايير الايمانية والوزاع الدينى تقتضى لإمكان مواجهة التغيرات الدولية المترتبة على اتفاقيات الجات والمشاركة الأوروبية والتكتلات الدولية - استنادها الى عدد من العناصر التى تتطلب تغييرا جذريا فى الانسان إعمالا لقوله تعالى «إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم».

إن القناعة الأساسية للإدارة الجديدة فى العالم كله هى أن المورد البشرى هو دعامة الإنتاج والتطوير فى عصر المعلومات، وأن الانسان هو مصدر الإبتكار والإختراع وأصل التطوير التكنولوجى. من أجل ذلك يتعاظم الإهتمام فى العالم أجمع بتطوير نظم وأساليب التعليم والتدريب لتكوين الطاقات والمهارات البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيات الجديدة، بل وتطويرها. ورغم أن ناك جهود كبيرة بدأت فى هذا المجال إلا أن الأمر يقتضى إعادة النظر فى الآليات المستخدمة وإستحداث آليات أكثر فاعلية.

٧. إستراتيجية تأهيل الشركات للحصول على شهادة المطابقة للمواصفات الدولية، أيزو ٩٠٠٠ والأيزو ١٤٠٠ كركيزة لتطبيق الجودة الشاملة.

تعتمد الجودة الكلية الشاملة على وجود سياسات واهداف واضحة صحيحة وخطط عمل محددة، وموارد كافية، ومنفذين أكفاء، وجهود صادقة واعية مهمتها المتابعة والتقييم المستمر لدفع عجلة التنفيذ قدما فى توقيتاتها المحددة فى ظل إدارة قوية قادرة مستنيرة .

إن الأمر يتطلب إعادة النظر فى بعض الأنشطة والمجالات الحيوية على ضوء التغيرات الحادثة وعلى الأخص الإهتمام بما يلى :

- إعادة التخطيط الاستراتيجى .
- إعادة التصميم التسويقى .
- إعادة التصميم الانتاجى .
- إعادة تركيب الموارد البشرية .
- إعادة تصميم الهيكل التمويلى .
- إعادة تشكيل الهيكل التنظيمى .
- تأكيد وتصميم الميزة التنافسية .
- تصميم الحزمة التكنولوجية المناسبة .
- إعادة تصميم العلاقات مع عناصر المناخ المحيط .
- تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والإبتكار .

وإذا كنا نؤكد على أهمية تأهيل وتطوير المنشآت الصناعية المصرية لتتوافق مع متطلبات المواصفات

العالمية لضمان وتوكيد الجودة «أيزو ٩٠٠٠» و الأيزو ١٤٠٠ تستطيع مواكبة التطورات العالمية ودخول الأسواق الدولية من خلال إدارة حديثة تقود حركة التحديث والتطوير فان ذلك ليس نهاية المطاف ... إنها نقطة البدء الصحيحة لبناء نظام جودة فاعل ومن ثم يمكن السعى قدما فى تطبيق منهج الجودة الشاملة .

إن مواصفات الأيزو هي أحد الآليات التي إتجهت السوق الأوروبية لتطبيقها وتنفيذها على مايرد إليها من سلع وخدمات فى إطار مجموعة من اللوائح والنظم والاجراءات المستخدمة لحماية المستهلك الأوروبى والصناعة الأوروبية . كما أن مواصفات الأيزو قد تم إقرارها عالميا كحد أدنى للنظم التي يتعين وجودها بمنظمات العمال ضمانا وتوكيدا لجودة أداء تلك المنظمات .

لذا يجب على منظمات الأعمال المصرية - الصناعية منها والخدمية - تأهيل وتطوير أنظمتها لتتطابق مع تلك المتطلبات العالمية الجديدة المعترف بها دوليا والسعى للحصول على شهادة المطابقة لتلك المواصفات .

وجدير بالذكر ان من اهم القضايا المتعلقة بتحرير التجارة وزيادة المنافسة العالمية قضية ربط البيئة بالتجارة . ومما لاشك فيه ان تطبيق معايير الأيزو ١٤٠٠٠ والتي تفرضه تطبيقها الدول الصناعية

الكبرى له تأتي على الصادرات المصرية (كما يتضح من الجدول رقم (١) لذلك يقتضى الأمر القيام بدرسات تحليلية، حول ما يمكن ان تتعرض له الصادرات المصرية من فرض قواعد جديدة للبيئة، كذلك المنتجات المصرية التي قد تزداد فرص تصديرها فى حالة تطبيق المعايير البيئية المطلوبة .. ونقترح فى هذا الصدد ضرورة تعديل قوانين البيئة المصرية بما يتماشى مع المعايير العالمية ومن بينها ضرورة التزام المنشآت بالمعايير البيئية المطلوبة .

جدول رقم (١)

الصادرات المصرية التي قد تتأثر من تطبيق معايير بيئية (عام ١٩٩٤)

بالمليون دولار

اليابان	الولايات المتحدة	الاتحاد الاوروبى	اهم الدول المستوردة
٧٩.٩	٣٢٤٦.١	٥٩٢.٨	اجمالي الصادرات
٦.٢	٢٧٠.٩	٥٥٣.٢	المنسوجات ومنتجاتها
٠.١	٠.٣	٨.٢	الجلود ومنتجاته
٠.٠٠	٠.٢	١٠.٩	منتجات البلاستيك
٠	٨.٦	٤٩.٧	الاسمدة
٠.٣	٠.١	٣.٣	الاسماك
٠.٩	١.٥	٨.٣	الفاكهة

نخلص مما تقدم الى ضرورة وحتمية تغيير السياسات الداخلية الخاصة بالبيئة حتى لا تؤثر على الصادرات المصرية فى اسواق الدول المتقدمة .

استراتيجية الاهتمام بالأنشطة التي تتأثر بها العمليات التصديرية :

تتأثر العملية التصديرية بثلاث أنشطة رئيسية هي تسويق الصادرات Export Marketing وتمويل الصادرات Export Finance والاجراءات التصديرية Export Procedures وتفاعل هذه العناصر مجتمعة في تأثيرها على الصفقة التصديرية بحيث يصعب إيجاد حد فاصل بين كل

منها، فمثلا قد يكون عنصر تمويل الصادرات وما يحتويه من تسهيلات إئتمانية يقدمها المصدر الى المستورد هو أحد عناصر الجذب التي تعتمد عليها المنشأة عند تسويق صادراتها، حيث أنه كلما زادت هذه التسهيلات كلما فضل المستوردون التعامل مع المنشأة بدلا من التعامل مع المنشآت المتنافسة لها، أيضا فإن سهولة الإجراءات التي تحددها الدولة لإسترداد المصدر لمستحقاته لدى مصلحة الجمارك وفقا لنظامى السماح المؤقت أو الدروباك قد يعتبر أحد عناصر تمويل الصادرات بشكل غير مباشر رغم أنها تتصل بشكل مباشر بعنصر الإجراءات التصديري.

وترتبط الإجراءات التصديرية التي تقدمها الدولة للمصدر والمتمثلة فى الإعفاءات الجمركية والإمتيازات الضريبية والدعم الحكومى المباشر وغير المباشر للصناعات التصديرية المختلفة.

٩. إستراتيجية الإرتكاز على قاعدة بيانات لدعم قرارات المصدرين:

وتتضمن هذه القاعدة الشركات المصرية المنتجة والمصدرة والشركات الأجنبية المستوردة والفرص التصديرية الشركات المستوردة لسلع مصرية - المعارض الدولية - الإحصائيات التجارية للسلع - بيانات الأسواق الخارجية - أسعار السلع المتداولة بالبورصات - أخبار السلع الجديدة بالأسواق - اللوائح والإجراءات الخاصة بالدول الخارجية - أسعار الشحن من مصر الى مختلف دول العالم - بالإضافة الى ما هو متاح عن الشركات المصرية التي تهتم المستوردين الأجانب: بالإضافة الى إرتباط قاعدة البيانات مباشرة بمجموعة بنوك المعلومات العالمية بما يمكن من توفير مالىها من معلومات فورا.

وجدير بالذكر أن الأنظمة الحديثة للإتصال من خلال الحواسب الآلية تمكن من نقل المعلومات من كافة أركان الكرة الأرضية فى أمان ويسر فضلا عن شبكات الإتصال العلمية للمعلومات مثل شبكة internet&at& والإرتباط بهذه الشبكات إلكترونيا يؤدي الى التبادل الإلكترنى للمعلومات مما يؤثر فى رفع كفاءة الصادرات. وتقوم المعلومات التجارية بدور رئيسى فى التسويق والقدرة التنافسية على كل من الصعيد المحلى والإقليمي والدولى، فالقدرة على الحصول على المعلومات التجارية الصحيحة فى المكان المناسب وفى الوقت المناسب وبالسعر المناسب ومعرفة كيفية إستخدامها. كل هذا يشكل عاملا رئيسيا من العوامل التي تؤثر على كفاءة التجارة.

ومن أهم المعلومات اللازمة لدعم قطاع التصدير مايلى :

- * معلومات عن الوحدات الإنتاجية (الشركات/ المنتجات.. الخ).
- * الفرص التجارية (الإبلاغ بطلبات المشترين وعروض البائعين).
- * المعلومات عن الأسواق (بيانات عن خصائص الأسواق وقنوات التوزيع والمنافسة).
- * الفرص الإستثمارية وإقامة المشاريع المشتركة والتعاون التقنى والتجارى
- * الإحصاءات التجارية (بيانات عن الإستيراد والتصدير).

ثانيا: الميزة التنافسية المتواصلة كركيزة لدعم الصادرات من منظور إستراتيجى:

من المؤكد أنه ولأول مرة فى التاريخ، يلاحظ أن الموارد الطبيعية لم تعد هي الركيزة الأساسية للقدرة الإقتصادية للدولة على المنافسة فى المجال الدولى. وليس أدل على ذلك من حقيقة أن معدلات النمو الإقتصادى العالية قد تحقق فى دول فقيرة نسبيا فى مواردها الطبيعية كاليابان وكوريا الجنوبية وبعض الدول الأخرى فى منطقة جنوب شرق آسيا، فى حين أن معدلات النمو المنخفضة قد وجدت فى العديد من الدول التي تتوافر لديها موارد طبيعية كبيرة ومتنوعة كالأرجنتين وباكستان والسودان بل وحتى الإتحاد السوفييتى قبل إنهياره. وعليه، فقد أضحى من المسلمات الآن القول بأن الدول لا ترث رخاءها وإنما تخلقه بأيدى أبنائها من خلال التجديد والإبتكار والتحسين المستمر، وبأن هذا الرخاء لا ينهض فقط على توافر الموارد الطبيعية للدول، وإنما ينهض قبل ذلك كله على قدرة

المنظمات على تنظيم هذه الموارد وتعبئتها، وتبنى السياسات القادرة على التعامل مع الضغط التي تولدها المنافسة فى الأسواق الدولية والعمل كى يتميز إنتاجها الصناعي بالتجديد والإبتكار. والواقع أن الأمر المثير بالنسبة لمقدرة أي دولة على تحقيق مثل هذه الميزة التنافسية الدولية، إنما يكمن فى كون أن نجاحها يتناسب طرديا مع حجم المنافسة المحلية القائمة بين مؤسساتها الإنتاجية، وهكذا فقد أصبحت المنافسة المحلية المحك الأكبر للقدرة على المنافسة العالمية. ولعل النموذج اليابانى هو الذى يقدم لنا دليلا أكيدا فى هذا الخصوص. فعلى سبيل المثال: تتنافس ١١٢ منشأة تعمل فى مجال صناعة العدد الآلات ٢٤ منشأة تعمل فى مجال صناعة أدوات الإتصال وأشباه المواصلات و٢٥ منشأة تعمل فى مجال صناعة أجهزة التصوير والكاميرات.

ولاشك أنه كلما تركزت المنافسة جغرافيا وإزدادت حدتها أصبحت الصناعة أكثر قوة لإقتحام ميدان المنافسة العالمية.

ومن الأهمية بمكان وضع رؤية لإدارة الصادرات من المنظور الإستراتيجى بهدف التحسين المستمر للميزة التنافسية والمحافظة عليها. وقبل أن نتعرض لأبعاد هذه الرؤية الإستراتيجية فإن الأمر يقتضى أن نتعرض فى عجلة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية

١/٢ إدارة الصادرات من منظور إستراتيجى (المفهوم والأبعاد) :

١/١/٢ مفهوم ومراحل الإدارة الإستراتيجية.:

تعرف الإدارة الاستراتيجية (Strategic Management) بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين (Formulation) وتنفيذ (Implementation) الاستراتيجية المصممة لانجاز أهداف المنشأة وتتضمن تحديد الرؤية المستقبلية التي تعكس فلسفة أهداف المنشأة، وإجراء التحليل الداخلى لها (Company Profile) والذى يعكس ظروفها الداخلية وامكانياتها، وتقييم البيئة الخارجية المتعلقة ببيئة التنافس والبيئة العامة، وتحليل البدائل الاستراتيجية (Strategic Options) المحتملة نتيجة المطابقة بين البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، وتعريف البدائل المرغوب وذلك بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المنشأة، ويلي ذلك الاختيار الاستراتيجى (Strategic Choice) لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لانجاز الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لانجاز رسالة المنشأة وتنمية عدد من برامج التصرف العريضة والمحددة والتي تتوافق مع استراتيجياتها الكلية، وتنفيذ الاختيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، واعداد الموازنات والتركيز على التوافق بين الاستراتيجية وكل من المهام والأفراد والهيكل التنظيمى والنظم الادارية الخاصة بالحوافز والمعلومات والتخطيط الاستراتيجى والرقابة وأخيرا مراجعة وتقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية.

ويطلق على تحليل جوانب القوة والضعف للمجالات الوظيفية «تحليل المزايا التنافسية - Comparative Advantages». والميزة التنافسية ماهى إلا ذلك الجانب الذى يمكن المنشأة من المنافسة بصورة أكثر فاعلية فى الأسواق. وتمثل جوانب القوة تلك الجوانب التى تستطيع أن تنافس بها المنشأة فى الأسواق والتي تبني حولها إستراتيجياتها أما جوانب الضعف فهى الجوانب التى لا تستطيع المنشأة أن تنافس بها لأنها تحد من قدرتها التنافسية. ومما لاشك فيه أن التحليل والتقييم الداخلى للمنشأة يهدف الى تحديد جوانب القوة والضعف بها وكذلك تحديد بعض مجالات الأنشطة التي لا تتعلق بعمل المنشأة والعمل على إستبعادها.

ويعتمد تحديد البدائل الإستراتيجية المحتملة على الموقف التنافسى للمنشأة. فكلما كان هذا المركز التنافسى قويا كلما تعددت إختيارات المنشأة بالمقارنة مع المنشآت ذات الموقف التنافسى الأضعف. ومن ناحية أخرى تعتمد البدائل المتاحة على رسالة المنشأة (أهدافها، غرضها، فلسفتها).

أما بالنسبة للبيئة الخارجية فتتحدد البدائل وفقا لظروف الصناعة مثل درجة تشبع الصناعة ودرجة تركزها ومدى شدة المنافسة الأجنبية. ومنظور البدائل الإستراتيجية فإن إختيار الإستراتيجية يمثل بحق عملية تراكمية عبر الزمن، وليست مهمة يتم أداؤها فى نقطة زمنية واحدة فعلى الرغم من أن رسالة المنشأة معينة أو أهدافها قد تستمر بدون تغيير لعدة سنوات، إلا أن الإستراتيجية قد تتغير عبر الزمن إستجابة لتغيرات فى الأوضاع الداخلية والخارجية للمنشأة.

٢/١/٣ نحو إستراتيجية للتصدير لدعم الميزة التنافسية:

إن الهدف الأساسى من بناء إستراتيجية للتصدير هو أن يتحقق المنشأة ميزة تنافسية تمكنها من الوصول الى السوق المستهدف بكفاءة وفعالية تتفوق بهما على المنافسين الحاليين والمحتملين. فالتصدير ليس عملا مضافا الى الأعمال المعتادة للمنشأة التي تعامل أصلا فى السوق المحلى وإنما التصدير يستلزم تنظيما أصيلا يتم تصميمه خصيصا ليتوافق مع متطلبات أسواق التصدير المستهدفة. ويتطلب تحقيق الصادرات توفر إستراتيجية واضحة ومحددة من المنشأة تكون إطارا ومرشدا للعمل والتعامل مع الأسواق المستهدفة.

وترتكز الإستراتيجية أساسا على عنصرين رئيسين:

* الغاية الأساسية للمنشأة: MISSION وهى الأهداف الكبرى التى تود المنشأة تحقيقها فى مجال الصادرات.

* الرؤية المستقبلية: VISION وهى الصورة المستهدفة للمنشأة فى المستقبل أخذا فى الإعتبار الظروف والأوضاع المتوقعة فى الأسواق المستهدفة.

هذان العنصران يشكلان الأرضية الصلبة التى يرتكز عليها البند التصديرى كله ويعبران عن توجه واضح للإدارة، وإلتزام بكل مايتطلبه الوصول الى تحقيقهما من تدبير موارد ومباشرة أنشطة وتحمل أعباء ومخاطر.

ويتضمن البناء الإستراتيجى للتصدير مجموعة من العناصر الأساسية هى:

١ - العملاء المستهدفون.

٢ - الفرص التسويقية.

٣ - السوق المستهدف.

٤ - المنافسون الحاليون والمحتملون.

٥ - شروط الطرح التسويقي.

ويتمثل العملاء المستهدفون فى شريحة (شرائح) السوق التى تريد المنشأة التعامل معهم. أما الفرص التسويقية فتتمثل فى الرغبات التى يريد العملاء المستهدفون تحقيقها ولم تتحقق بعد بما يوفر رضاهم. وبذلك فهى عبارة عن فجوة تسويقية GAP فى شكل سلع أو خدمة يريدونها العملاء ولم تتوفر بعد، أو متوفرة ولكن ليس بالجودة والشروط التى ترضى العملاء تماما، وبالتالي فإن العنصر الإستراتيجى الثانى بعد العملاء هو تحديد السلعة أو الخدمة التى تسد الفجوة التسويقية.

أما العنصر الثالث من عناصر البناء الإستراتيجى للتصدير فهو السوق الذى يتواجد به العملاء المستهدفون. ولاشك أن التعرف على السوق يتيح الأساس الموضوعى لتصميم وإختيار بدائل الدخل اليه النفاذ الى شرائح العملاء المستهدفين.

وتواجه المنشأة منافسة متعددة المصادر (حاليا ومحتملة) تستهدف بشكل أو آخر زحزحتها عن موقعها فى السوق. وتحاول إستراتيجية التصدير تأكيد موقع المنشأة بالنسبة لعملائها وإعاقعة دخول المنافسين لمناوعتها فى السوق.

أما شروط الطرح التسويقي فيقصد بها مجمل ماتقدمه المنشأة للعميل فى سوق التصدير وكيفية

توصيله لتحقيق الرضا الكامل للعميل. وينبغي ان يتكامل العرض (الطرح) التسويقي الذي تتقدم به المنشأة للسوق الخارجى مع الفرصة التسويقية المتاحة، وذلك هو شرط تحقيق رضا العملاء وفى نفس الوقت مواجهة أخطار المنافسة.

وإذا كان الهدف من وضع رؤية إستراتيجية للتصدير هو أن يتحقق للمنشأة ميزة تنافسية تمكنها من دعم صادراتها فى السوق المستهدف بكفاءة وفعالية تتفوق بهما على المنافسين فى ظل إشتراطات إتفاقية الجات ومشروع المشاركة الأوروبية المصرية. لذلك فإنه من الضرورى أن تبحث المنشأة فى مصادر إكتساب الميزة التنافسية وتخطط لتحقيقها. ومن أهم هذه المصادر ما يلى:

* زيادة التكلفة (التفوق النسبى فى التكاليف):

ويتحقق ذلك ن خلال إدارة التكلفة من منظور إستراتيجى والسيطرة على التكاليف لتخفيضها مع عدم المساس بالجودة.

* التميز والإختلاف عن الآخرين: أى تميز السلعة أو الخدمة فى كل أبعادها تصميمياً وإنتاجاً وتسويقاً وإستخداماً. ويعكس هذا البعد أهمية الإلتزام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

* التركيز: أى إختيار شريحة فى السوق والتخصص فى التعامل معها وكذلك إدخال أثر التفوق فى التكاليف والتميز عن الآخرين داخل السوق محل التركيز.

إن الإهتمام بالميزة التنافسية المتواصلة يسمح للمصدر بدخول السوق المستهدف وتحقيق أهدافه التصديرية. وتشير الميزة التنافسية الى مدى أهمية سيطرة المنشأة على عناصر التكاليف ومدى توفر إمكانيات البحث التطوير R&D ومدى وصول المنشأة الى مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسين ومدى وجود جهاز متخصص للتصدير فى المنشأة هذا بالإضافة الى مدى وضوح إعتبرات التصدير كأساس فى فكر وعمل وقرارات إدارة المنشأة، ومدى إستيعاب المنشأة للتطورات التكنولوجية الحديثة.

وللمحافظة على الميزة التنافسية ينبغى مواصلة البحث والتطوير R&D للوصول الى منتجات أفضل أحدث وأكثر كفاءة (لزيادة المكون المعلوماتى فى السلعة)، ومواصلة البحث التطوير للوصول الى أساليب إنتاج أكثر كفاءة وإنتاجية أعلى، والكشف عن سلع جديدة مرافقة للسلعة الأصلية -COMPLE-MENTARY PRODUCTS، وتقديم خدمات جديدة مصاحبة للسلع هذا بالإضافة الى البحث عن مصادر جديدة للتميز والإختلاف عن الآخرين (الإبتكار والتجديد).

وينبغى على المنشأة المهتمة بالتصدير أن تقوم بالمراجعة المستمرة والتحديث الدائب والتطوير الجذرى لأساليبها وإجراءاتها فى التعامل مع الأسواق أى تعيد هندسة عمليات التصدير والتي يجب أن تشمل كل إجراءات وأنشطة أعمال التصدير ما يسبقها من أنشطة الإنتاج والمشتريات والتخزين وما يتبعها من أعمال الصيانة والإصلاح وخدمات ما بعد البيع.

إن خلق الميزة التنافسية للمصدر والمحافظة عليها لا تتوقف فقط على مايجرى داخل المنشأة وإنما يتأثر أيضا بكل ما يحدث فى المنشآت المشاركة (الموردين، البنوك، شركات التأمين، شركات النقل والملاحة، شركات الطيران، مكاتب الفحص والتفتيش، أجهزة الدولة المختصة، هيئات المعارض وتنمية الصادرات..).

ويتركز الدور المنتظر للدولة فى إستراتيجية تنمية الصادرات فى تهيئة المناخ المناسب لنمو التصدير بواسطة المصدرين أنفسهم وذلك بتبسيط الإجراءات الحكومية المتصلة بالتصدير وتوحيدها فى إطار تنظيمى بسيط فى قطاع واحد متكامل. ودعم المصدرين بالمعلومات والدراسات المساعدة على التعرف على أحوال وأوضاع الأسواق الخارجية وإحتياجاته ونظم وإجراءات التعامل فيها والواجب مراعاتها وإعادة النظر فى مفهوم حوافز التصدير لتكون فى الأساس إزالة للمعوقات وتوفير المساندة وتخفيف

التدخلات البيروقراطية وإلغاء الرسوم الجمركية على الخامات والمكونات المستوردة والداخلية في إنتاج السلع المعدة للتصدير وإعادة تصميم هيكل الرسوم الجمركية لتكون أداة لتنمية الإنتاج التصديري وليست أداة جباية لزيادة موارد الدولة. وتشجيع وتحفيز الإستثمار فى القطاعات التصديرية ومنح المستثمرين فى تلك القطاعات مزايا تفضيلية من حيث الضرائب والرسوم تتناسب طردياً مع نمو صادراتهم. هذا بالإضافة الى تشجيع القطاع المصرفى على إنتهاج سياسة إيجابية فى تمويل التصدير كافة الأنشطة الإنتاجية والخدمات المرتبطة والمساندة للتصدير وأخيراً توجيه مراكز البحث والتطوير التكنولوجى نحو تطور وتحسين جودة المنتجات فى الصناعات المغذية لصناعات التصدير.

وتحقيق الميزة التنافسية بالإضافة الى ماتقدمه مجموعة أخرى من السمات أهمها:

- * مواصلة البحث والتطوير R&D للوصول الى منتجات أفضل/ أحدث أكفاً (لزيادة المكون المعلوماتى فى السلعة).

- * مواصلة البحث والتطوير للوصول الى أساليب إنتاج أكفاً ونتاجية أعلى

- * الكشف عن سلع جديدة مكتملة للسلعة الأصلية.

- * تقديم خدمات جديد مصاحبة للسلعة

- * البحث عن مصادر جديدة للتميز والاختلاف عن الآخرين (الابتكار والتجديد).

نخلص مما تقدم الى أن فكرة الميزة التنافسية تشير الى أن العامل الرئيسى فى التنافس الناجح

استراتيجياً هو اختيار ميادين التنافس وتحقيق موقع متميز فى السوق وحماية الميزة التنافسية من التغيرات التى تحدث فى الظروف البيئية.

ومع بداية الثمانينات بدأت فكرة الميزة التنافسية فى الانتشار على نطاق واسع بين المنشآت

الأمريكية خاصة بعد ظهور كتابات مايكل بورتر (Porter) بشأن استراتيجية التنافس والميزة التنافسية حيث تهتم بما يلى:

- * التركيز على قطاعات سوقية معينة.

- * تقديم منتجات تختلف عن منتجات المنافسين.

- * استخدام عمليات تصنيع ومنافذ توزيع بديلة.

- * استخدام هياكل مختلفة للتكلفة التسعير الاختيارى.

إذن الهدف فى جميع الحالات هو تحقيق التميز الواضح والأفضل بالمقارنة مع المنافسين.

وباختصار فإن الميزة التنافسية هى العنصر الاستراتيجى الحرج الذى يقدم فرصة جوهرية لكى تحقق المنشأة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

ثالثاً منظومة مقترحة لإدارة التكلفة من منظور استراتيجى لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية:

١/٣ إدارة التكلفة من منظور استراتيجى لدعم الميزة التنافسية:

تعد إدارة التكلفة من منظور استراتيجى بمثابة منهج متكامل يحتوى على عدد من الأدوات

والأساليب التى تعمل معا بهدف التحسين المستمر ودعم الميزة التنافسية.

ويصدد البحث عن أفضل أسلوب لتطبيق المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة - Total Cost Man-

agement فإنه يمكن عرض ثلاثة مداخل بديلة للتطبيق يمكن إيجازها على النحو التالى:

المدخل الأول: الإقتصار على إستخدام بعض أساليب المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة لتطوير نظام

التكلفة التقليدي.

المدخل الثانى : إحلال المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة محل نظام التكلفة التقليدي.

المدخل الثالث: تصميم منظومة شاملة لإدارة التكلفة لمواجهة بعض المشاكل الخاصة.

وفى ظل المدخل الأول يتم تدعيم نظام التكلفة التقليدي ببعض البرامج المصممة للحاسب الآلى

والتي تمكن من تطبيق المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة وفي هذا الصدد فإن هناك بعض البيانات يتم تحديثها أو تجميع بعضها لأول مرة نظرا لعدم إستخدامها سابقا في نظام التكلفة التقليدي، ومن أمثلة ذلك بيانات عن أسس تخصيص الموارد فيما بين الأنشطة المختلفة قبل الوصول الى تحديد قنوات التكلفة Cost pools وأيضا بيانات عن مسببات التكلفة Cost Drivers وجدير بالذكر أن إعتبار المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة بمثابة نظام فرعى سوف يعمل على سعة التطبيق وأيضا تخفيض تكلفة ذلك، إلا أنه ن يحقق كل الأهداف المنشودة من هذه المنظومة، لذا يجب أن يقتصر اللجوء الى هذا المدخل حيث يصبح من الضروري التحول الى النظام الجديد لأهمية القرار الذي يجب إتخاذه إعتمادا على بيانات التكاليف المنتقاه من هذا النظام.

أما المدخل الثانى فيتم فيه إحلال المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة بكافة أساليبها محل النظام التقليدي للمنشأة، ويجب فى هذا الصدد تطوير قاعدة البيانات المنشأة بحيث تحتوى البيانات اللازمة الجديدة، وأيضا تحدد مسار تدفق البيانات بما يضمن التحديث المستمر لها، ويتلاءم هذا المدخل مع المنشأة الكبيرة التي تحولت بالفعل الى النظم الإلكترونية للإنتاج والمعلومات والتي تسعى الى تحديث أنظمة التكلفة لتحقيق الدقة إنتاج البيانات.

أما المدخل الثالث: فينصح بالتوجه اليه فى حالة المنشأة الصغيرة التي تهدف الى تطوير أدائها، حيث يتم التركيز على نظام التكلفة التقليدي المستخدم فى المنشأة مع اللجوء أحيانا الى إستخدام المنظومة الشاملة لإدارة التكلفة فى حالات خاصة.

وقد إتفقت الدراسة التي قام بها (Porter & Miller 1985) والدراسة التي قام بها (Far-rell & Song, 19988) على ثلاثة أساليب يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تؤثر بها فى إستراتيجية المنشأة هي: (١) تحسين الكفاءة الإنتاجية للمنشأة.

(٢) خلق مزايا تنافسية للمنشأة فى السوق.

(٣) تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين المنتجات أو الخدمات القائمة.

والسؤال الجدير بالإجابة الآن هو: ماذا يمكن أن تقدم تكنولوجيا المعلومات لتعزيز مركز المنشأة وموقفها التنافسى

أجاب (Porter 1980) عن هذا السؤال فى دراسته المحورية عن الإستراتيجية التنافسية والتي ميز فيها بين ثلاث إستراتيجيات تنافسية مختلفة لكل منها مقومات وقواعد خاصة للأعمال وهي: ريادة التكلفة، وتمييز المنتج، التركيز كما يتضح ذلك بالشكل التالى:

	تميز المنتج	تكلفة أقل
الصناعة ككل الهدف الإستراتيجى Strategic Target قطاع سوقى معين	التمييز Differentiation	ريادة التكلفة Cost Leadership
	التركيز Focus	

ويطلق على مجموعة هذه الاستراتيجيات «الاستراتيجية العامة للتنافس» General Competitive Strategies وتعد الميزة التنافسية الأساس القوى الذي ترتكز عليه استراتيجيات وحدة النشاط أو الأعمال ويجعلها تستمر فى تحقيق نجاحها بشكل متواصل، حيث تتحقق الميزة التنافسية Competitive Advantage بتقديم المنتج بتكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين ويوجد مجموعة من الدوافع أو الحوافز تشجع المنشآت على تحقيق التكلفة الأقل مثل توافر اقتصاديات الحجم والآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة ووجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة

وتحسين الكفاءة.

وتتطلب إستراتيجية زيادة التكلفة التوسع فى إقامة المصانع والتركيز على تخفيض التكاليف باستخدام منحنى الخبرة فى التشغيل Experience Curve والرقابة المحكمة على التكاليف الإضافية.. الخ وتحتاج الإدارة الى معلومات عن التكاليف والمنافسين ونمط تغير هذه التكاليف حيث يوجد لدى كل منافس منحنى تكلفة خاص به ومحدد فى ضوء حجم النشاط الخاص بهذا التنافس ولا يجب أن تحدد تكلفة المنافس على أنها إمتداد لمنحنى تكلفة المنشأة بل تحديد فى ضوء عائلة منحنيات التكلفة Family of Cost Curves حيث أنه من وجهة النظر الإقتصادية يوجد منحنى تكلفة فى الأجل الطويل لكل صناعة يمثل إطار حول كل منحنيات التكلفة فى الأجل القصير وأن كل المنشآت المتنافسة تبدو وكأنها فى المحلة الأخيرة من منحنى التعلم الخاص بالتكلفة.

أما استراتيجىة التميز فترتكز على تقديم منتج أفضل يعتقد المستهلكون أنه يستحق سعر أعلى مقابل التميز. وبالأخرى فإن هذه الإستراتيجية ترتكز على تمييز المنتج الذى تقدمه المنشأة للسوق بما يفرقه على المنتجات الأخرى فى الصناعة، ويمكن أن يتخذ هذا التمييز عدة أشكال مختلفة، فيقوم على: سمعة العلامة التجارية، أو التكنولوجيا المستخدمة أو الخصائص أو شبكة التوزيع أو الخدمات التى تقدم للمستهلك.. الخ. ويمكن للمنشأة أن تستخدم أكثر من أسلوب واحد فى نفس الوقت لتمييز منتجاتها.

ومن أهم مجالات التميز التى تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول، التميز على أساس التفوق الفنى وعلى أساس الجودة، هذا بالإضافة الى خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.. وهناك مجموعة من الاستراتيجيات يمكن اتباعها لتحقيق ميزة التميز من أهمها شراء مواد خام جيدة، بحيث تؤثر على جودة المنتج النهائى، والاهتمام بالبحوث والتطوير سواء فى مجال تصميم المنتج أو فى علية الانتاج بحيث تؤدي الى تحسين الجودة، هذا بالإضافة الى التركيز على عدم وجود أي عيوب فى التصنيع.. الخ.

أما استراتيجىة التركيز فتهدف الى بناء ميزة تافسية والوصول الى موقع أفضل فى السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافى محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج. فالسمة المميزة لاستراتيجىة التركيز هى تخصص المنشأة فى خدمة نسبة معينة من السوق الكلى وليس كل السوق.

ويتم تحقيق الميزة التنافسية فى ظل استراتيجىة التركيز من خلال تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقى المستهدف أو من خلال تكاليف أقل للنتج المقدم لهذا القطاع السوقى أو التميز والتكلفة الأقل معا.

ومما لاشك فيه أن التركيز على المدخل الاستراتيجى طويل الأجل لإدارة منظومة التكلفة يعد مطلباً هاماً لكنه يقدم حلاً جذرياً لمشكلة التعارض بين أدواتها الفرعية المكونة لها والتى تلى ظهورها فى الآونة الأخيرة، كما يقدم المعلومات اللازمة لدعم قرارات إختيار ومراقبة أداء الإستراتيجية للمنشأة.

٢/٢در المحاسبة الإدارية الإستراتيجية فى دعم القرارات فى ظل البيئة التنافسية:

تزايد الاهتمام مؤخراً بالمحاسبة الادارية الاستراتيجية كأحد فروع المعرفة التى ظهرت من المداخل المستخدمة بهدف توليد معلومات مناسبة Suitable Information عن المظاهر الاستراتيجية لإدارة التكلفة ومن منطلق وجود إستراتيجيات مختلفة للمنشآت المختلفة فإنه يتعين على تلك المنشآت أن تتبع نظاماً مختلفة لإدارة التكلفة تمكنها من دعم استراتيجياتها الخاصة.

إن أحد الملامح التى تميز المحاسبة الادارية الاستراتيجية تركيزها المبدئى على جمع المعلومات عن البيئة الخارجية للمنشأة، وهذا يتناقض تماماً مع أساليب المحاسبة الادارية التقليدية التى ترتكز على

بيانات ومقاييس أداء مالية مستمرة من البيئة الداخلية للمنشأة.. بينما تتطلب القرارات الاستراتيجية استخدام كل من مقاييس الأداء المالية وغير المالية الداخلية والخارجية. وتعطى مقاييس الأداء غير المالية Financial Performance Measures مؤشرات عن أنماط استهلاك المواد Resource Consumption Pattern وعن حدوث التكلفة، ومن ثم فإن أفضل طريقة لإدارة التكلفة هي - فى الغالب - قياس وتقرير ورقابة المتغيرات المادية - Physical Variables ويلاحظ أن المقاييس غير المالية يمكن أن تغطى مجالات متعددة مثل الجودة والتسليم والموارد البشرية والموقف السوقي والتنافس.

ولتطوير البعد الاستراتيجى نجد أنه لزاما على المحاسبين الإداريين أن يستخدموا مختلف مقاييس الأداء المالية، والقيام بإجراء مقارنة خارجية باعتبارها جزء من المعلومات التى تساهم فى صنع القرارات الاستراتيجية.

ويمكن القول بأن كلا من نظام دعم القرارات والمحاسبة الإدارية الاستراتيجية يتسمان بوجود ميزة متشابكة بينهما - عن المحاسبة الإدارية التقليدية - أولا وهو توفير، نوعين من المعلومات هما:

* المعلومات غير المالية :

* المعلومات الاستراتيجية :

ويهتم مفهوم الإدارة الإستراتيجية للتكلفة Strategic Cost Management بالإستخدام الإدارى لمعلومات التكاليف الموجه مباشرة نحو مرحلة أو أكثر من مراحل دورة الإدارة الإستراتيجية التالية:

* صياغة أو صنع الإستراتيجية.

* توصيل الإستراتيجية للمستويات الإدارية بالتنظيم.

* إعداد وتنفيذ خطط حركية Tactics لتنفيذ الإستراتيجية.

* تصميم وتنفيذ نظم للرقابة على مدى كفاءة إنجاز الأهداف الإستراتيجية.

٣/٣ الركائز الأساسية للمنظومة المقترحة لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية:

إن نجاح التصدير ليس أمرا سهلا على الإطلاق حيث يجب على المصدرين الحصول على مدخلات عالية الجودة من دول خارجية لإنتاج سلع تصديرية باستخدام تكنولوجيا عالية الكفاءة وعمالة مدربة ذات معرفة بالمستوى الفنى العالى للإنتاج مع تطبيق نظم الجودة الشاملة ونظم تقنية ضبط الوقت (شراء مستلزمات الإنتاج فى الموعد المحدد والإنتاج فى الموعد المحدد والتسليم أو تصدير الشحنات بسرعة للعملاء أى فى الوقت المحدد) والإهتمام بأسواق التصدير بإعداد برامج ترويج لهذه المنتجات تمكن من بناء قاعد تسويقية لهذه المنتجات.

ومما لاشك فيه أن أى ضعف فى أى حلقة من حلقة من حلقات الترابط هذه (سلسلة القيمة) سيؤدى الى فشل العملية التصديرية وتآكل الحصص السوقية، فالإفتقار الى الحرية وتأخر التسليم وعدم رضا العملاء سيؤدى الى إلغاء عقود التصدير.

وتتضمن المنظومة المقترحة مجموعة من الركائز الأساسية تهدف فى مجموعها التوصل الى الميزة التنافسية المستمرة

المجاور التالية :

١ - التحسين المستمر كهدف استراتيجى للصادرات.

٢ - التكنولوجيا وأساليب بناء الخبرة الذاتية.

٣ - الابتكارات.

٤ - نظم تقنية ضبط الوقت.

٥ - الجودة الشاملة.

٦ - مشاركة العمل فى عملية إدارة الصادرات.

ونعرض فيما يلى الركائز السابقة بشئ من التفصيل:

الركيزة الأولى: مدخل التحسين المستمر كهدف استراتيجى للصادرات.

يعتبر مدخل التحسين المستمر بمثابة هدف تطويرى لأداء يسعى نحو تعظيم منفعة المستهلك عن طريق العمل على تخفيض التكلفة، لذا فهو يتعلق بصفة أساسية بالنواحى التشغيلية بينما نجد أن مدخل تحديد التكلفة على أساس النشاط يمثل مدخلا إستراتيجيا يهدف الى قياس التكلفة فى الأجل الطويل وأيضا تطوير ربحية المنتجات، هذا مع العلم بأن أسلوب تحليل العمليات والأنشطة يعتبر ضروريا لكل منهما، وهو يبدأ فى تحليل الأنشطة فى الأجل القصير، والذى لا يلبث أن ينعكس على الأجل الطويل.

ويعتبر هدف التحسين المستمر Continuous Improvement بمثابة أحد الأهداف التشغيلية الرئيسية لإدارة المنشأة والذى يساعد على تحقيق أفضل مستوى من الأداء التشغيلى الذى ينعكس بدوره على تحقيق رغبات المستهلكين، ودعم القدرة التنافسية للمنشأة، وقد تم تبنى هذا الهدف بشكل كبير أولا فى اليابان، ثم مالبت أن إنتشر فيما بعد فى الولايات المتحدة وأوروبا.

ويعتبر نطاق التحسين المستمر السابق بيانه بمثابة المدخل الأساسى لإحداث التطور والذى من واقعة تتضح جدوى إستراتيجيات التطور .

ولإتمام ما سبق يتطلب التطبيق العلمى ضرورة الإرتكاز على قاعدة بيانات متطورة تتضمن حلول متعددة للمشاكل المحتمل ظهورها، وكيفية التصرف تجاه كل منها، الأمر الذى يحول عملية رقابة الأداء الى عملية تطوير للأداء وأيضا تحويل الرقابة على التكلفة الى التوجه نحو خفض التكلفة، أو ما يمكن وصفه بأنه يمثل عملية تغذية مرتجعة تعمل على تطوير الأداء وتعديله بشكل مستمر حتى يتسنى التوصل الى الوضع الأمثل له . ويتم تحديث قاعدة البيانات ببيانات عن عناصر التكلفة تبعا للأنشطة المختلفة وأيضا التكاليف على المستوى حياة دورة المنتج وتكلفة ضمان الجودة.

- مدخل التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر للصادرات:

إرتكزت الصناعة اليابانية على مدخل التكلفة المستهدفة لدعم صادراتها لدول العالم الخارجى. وتقوم فلسفة هذا المدخل على أنه لا يتم تصميم المنتجات فى ضوء الإمكانيات والتقنيات الصناعية المتاحة بهدف تحقيق الإستخدام الأمثل لتلك الإمكانيات فحسب، ولكن يتم تصميم المنتجات التى سوف تقابل السعر المطلوب الذى يحقق نجاحا متفوقا فى السوق . وجدير بالذكر أن اليابان قد إحتلت مركز الصدارة بين الدول الصناعية المتقدمة بل وأصبحت المنافس الأول فى الأسواق العالمية لإعتمادها على مفهوم التكاليف المستهدفة كأداة من أدوات إدارة التكلفة والذى يعد من أفضل المفاهيم للتحسين المستمر. كما تمثل التكاليف المستهدفة Target Cost السلاح السرى فى نجاح الإدارة اليابانية حيث يساعد فى تخفيض التكلفة وزيادة السوق ومواجهة المنافسة العالمية، حيث تبدأ الإدارة اليابانية بتحديد تكلفة مستهدفة تركز على السعر الذى يقبله السوق وعندئذ يتم توجيه المصممين والمهندسين لمقابلة الهدف، وهذا النظام يشجع المديرين على أن يخفضوا من تكلفة المنتج، وبذلك فإن الهدف هنا هو كسب حصة سوقية .

وإذا كان منهج التحسين المستمر يهدف - فى ضوء ما تقدم - الى زيادة التكلفة فإنه من الأهمية بمكان أيضا أن يهتم بعناصر البناء الإستراتيجى للتصدير وذلك من خلال دراسة شريحة السوق التى سوف يتم التعامل معها والتعرف على مواصفات ورغبات العملاء والقوة الشرائية، هذا بالإضافة الى التعرف على الرغبات التى يريد العملاء المستهدفون تحقيقا ولم تتحقق بعد بما يوفر رضاهم . كما يجب دراسة السوق التى يتواجد فيها العملاء المستهدفون من حيث الخصائص المكانية

والطبيعية والاجتماعية والإقتصادية والثقافية الخ حيث أن التعرف على السوق يتيح الأساس الموضوعى لتصميم وإختيار بدائل الدخول اليه والنفاز الى شرائح العملاء المستهدفين. كذلك ينبغي التعرف على المنافسين الذين يجب على المنشأة التعامل معهم حين الدخول الى أسواق التصدير، من حيث مدى إستيعابها للتطورات التكنولوجية الحديثة وسعر المنتج وجودته .

الركيزة الثانية: التكنولوجيا وأساليب بناء الخبرة الذاتية،

تمثل القاعدة التكنولوجية ركيزة أخرى من الركائز الأساسية لمنظومة إدارة التكلفة والإنتاجية التي تهدف الى التحسين المستمر وخلق ميزة تنافسية متواصلة .

وتعرف التكنولوجيا بأنها التطبيقات العملية للاكتشافات والنظريات العلمية. وتقوم الدول الصناعية المتقدمة بالتنمية التكنولوجية بهدف الاستفادة من إنجازات العلم الحديث. وهناك سبل عديدة تؤدي الى إستنباط التكنولوجيا تكوين رصيد متراكم من المعرفة ومنها

* الابتكار أو الإختراع Innovation والتجديد Invention . ويأخذ الابتكار أو الإختراع

صورتين هما : إيجاد سلعة أو منتج جديد لم يكن معروفا من قبل، أو التوصل الى طريقة جديدة لإنتاج سلعة موجودة من قبل بمدخلات أقل. أما التجدد فيأخذ شكل تحسين نوعية ومواصفات المنتج القائم بحيث أكثر قبولا للمستهلك من الناحية الإقتصادية .

* إعادة الإختراع Re - Invent وهو تعبير أكثر دقة من تعبير «الهندسة العكسية» حيث تنفى

عنه شبه التقليد والمحاكاة، فهي الآن عملية تصميمية حقيقية تعتمد على الأساليب العلمية والفنية

* إستيعاب التكنولوجيات Absorbtion Of Technologies الملائمة لعملية التنمية .

ويمكن الحصول على التكنولوجيا بشرائها على هيئة «مادية» أو على هيئة «معرفة» - "How

Know واذا تم الحصول عليها فى هيئتها المادية كمنتجات أو خطوط إنتاج أو عمليات

تصنيعية فان عملية نقل التكنولوجيا تكون غير ظاهرة، وهى لاتصبح حقيقية الا اذا صاحبها

عملية نقل للمعرفة .

وبصدد الحديث عن أساليب بناء الخبرة الذاتية يمكن القول أن مصر تعاني من ضعف العلاقة بين

الصناعة ومؤسسات العلم والتكنولوجيا كما أنها تفتقد وجود سياسة وطنية واضحة للتقدم العلمى

والتكنولوجى نابعة من استراتيجية الدولة للتنمية ويترتب على فقدان الاتصال بين المؤسسات البحثية

وبين الصناعة والمؤسسات الحكومية الاعتماد على إستيراد التكنولوجيا من الخارج . لذلك يجب وضع

الآليات المناسبة للتحكم فى تدفق التكنولوجيا الاجنبية . إن نشاط البحث التطبيقى ومشروعات

التطوير تعتبر الأداة الرئيسية التى يتم عن طريقها بناء الخبرة الذاتية وتكوين المعرفة التكنولوجية، فلا

يمكن إقامة صناعة حقيقية فى غياب قاعدة تكنولوجية وطنية . ومن الأهمية بمكان دعم البحوث

والتطوير R&D باعتبارها الاداه الرئيسية التى يتم عن طريقها بناء الخبرة الذاتية وتكوين المعرفة

التكنولوجية. كما يجب دعم الهندسة الاستشارية وتحويل نتائج البحوث الى تطبيقات تجارية . وجدير

بالإشارة أن الدول الصناعية المتقدمة تهتم بأهمية تحويل النتائج البحثية والتطويرية الى تطبيق

التجارى Commercialization وانشأت لذلك النظم والمؤسسات القادرة على الاضطلاع بهذه

المهمة . ونعنى ببناء الخبرة الذاتية تكوين الخبرات والمعارف التكنولوجية Technological Know

How للأفراد والمنشآت الإقتصادية. ويستخدم مصطلح نقل التكنولوجيا للتعبير عن نقل

التكنولوجيا بين معامل الأبحاث والصناعة، كما يستخدم أيضا للتعبير عن نقل التكنولوجيا من دولة

مانحة الى دولة مستقبلية، أى أنه يمكن أن يستخدم للتعبير عن إنشاء التكنولوجيا وتطويرها

وإستيعابها وتوطينها كل الأنشطة المتعلقة بها . وفى تقديرى أن عملية نقل التكنولوجيا المتطورة من

الدول الصناعية المتقدمة الى الدول الساعية الى النمو أصبحت من الأمور المعقدة الآن حيث أن الدول المتقدمة صناعيا ليس في سعيها أن تتنازل عن التكنولوجيا المبتكرة إلا بعد تقادمها، حيث تحقق لها ميزة تنافسية ولا تستطيع الإستغناء عنها. كما أن هذه الدول تضع القيود وزيادة الأسعار بالنسبة للتكنولوجيا لتحديد من قدرة الدول النامية في الحصول عليها وخصوصا في مجالات الدواء والكيمياء وأشباه المواصلات. كما إتجهت هذه الدول الى إتخاذ الإجراءات التي من شأنها حماية الملكية الفكرية وحقوق الإختراع. وسوف يزداد الأمر تعقيدا في ظل المتغيرات العالمية الجديدة التي ترتفع فيها حدة التنافس كما أن البقاء في سوق المنافسة سوف يكون لمن يمتلك ميزة تنافسية متواصلة مثل التكنولوجيا المتقدمة وميزة التكلفة والجودة والسعر المناسب ... الخ.

ورغم القفزة التكنولوجية الهائلة التي حققتها الصناعة المصرية خلال رحلتها الطويلة والشاقة مع طور والتنمية إلا أن الفجوة التكنولوجية بين الصناعة المحلية ومثيلتها العالمية مازالت كبيرة. والغريب في الأمر أن محاولات نقل التكنولوجيا والمعرفة الفنية قد تمت خلال السنوات العشر الماضية بمعدلات جديدة وبدرجة إستيعاب جيدة. إلا أن ببطء مساندة الصناعات المغذية لها وعدم مواكبتها للتطور الصناعي بنسبة معقولة قد أدى الى أن يتحول المكون المصرى في بعض الصناعات إلى عقبة تحول دون إنطلاقة نحو الأسواق العالمية وتحد من قدرته التنافسية، وبالتالي أهدرت الميزة النسبية للإنتاج المحلى وحرمته من الإستفادة من عناصر تفوقه في الأسواق العالمية وفي مقدمتها الإنخفاض النسبى فى أسعار الخامات ومصادر الطاقة ورخص الأيدي العاملة. وفى تقديرى أن قضية التكنولوجيا تعد العنصر الحاسم فى عملية المشاركة الأوروبية المصرية. فالهدف من المنظور القومى هو العمل على سد الفجوة التكنولوجية القائمة حاليا والآخذة فى الإتساع يوما بعد آخر، وتظهر هذه المسألة بجلاء شديد فى قضيتى حقوق الملكية الفكرية وقواعد المنشأ، ف فيما يتعلق بالأولى فإن المشروع المقترح من الجانب الأوروبى ووفقا للمادة ٢٨ والملحق الرابع، يقضى بوضع هذه المسألة موضع التطبيق بحلول نهاية العام الثالث من تنفيذ الإتفاقية، وفى هذا إنتقاص مما سمحت به إتفاقية الجات عام ١٩٩٤ والتي حصلت مصر بموجبها على فترة سماح مقدارها خمسة أعوام، تمتد الى عشرة فى بعض القطاعات الحساسة كالدواء. كما أن الإتفاقية قد ركزت اساسا على جانب الإلتزامات دون أن تتطرق الى الحقوق الخاصة بمواكبه التطور التكنولوجى، بل والأهم من ذلك انها تحول دون الإستفادة من التقدم التكنولوجى الأوروبى. وتزداد خطورة هذه النقطة فى ضوء قصر دورة حياة التكنولوجيا الجديدة وسرعة تقادمها، وإرتفاع نفقات البحث والتطوير بصورة خيالية نتيجة لإحتكار المجالات الأساسية فى هذه المسألة.

وفىما يتعلق بقواعد المنشأ الواردة فى المادة ٢٨ من الإتفاقية المقترحة والبروتوكول الثالث المرفق، فإنها لم تدخل تعديلات جوهرية أو تحسينا يذكر على إتفاقية عام ١٩٧٧ او تعديلاتها، كما أنها تستند الى معيار سلبى حيث تضع حدا أقصى لقيمة المكونات التى تنتمى لمنشأ خارجى، كنسبة من إجمالى تكلفة المنتج النهائى، وذلك على العكس مما ذهب اليه إتفاقية الجات والتي أوصت بتطبيق معيار إيجابى يتعلق بوضع حد أدنى للقيمة المحلية المضافة. ويعنى ذلك ببساطة حرمان مصر من ميزة العمالة الرخيصة نسبيا، حيث أن ربط قيمة المكونات التى تنتمى لمنشأ خارجى بنسبة معينة من إجمالى تكلفة المنتج النهائى يعنى ببساطة أن كلما قلت تكلفة المنتج النهائى - فإنه للنفاذ لأسواق أوروبا - لا بد من إنخفاض قيمة المكونات التى يمكن الحصول عليها من الخارج، وكلها أمور توضح أن قواعد المنشأ بوضعها الحالى تترتب عليها آثار سلبية تحد من فرصة المصدرين للنفاذ الى الأسواق الأوروبية وتقلل من قدرتهم التنافسية.

وفى ضوء ما تقدم، فإن التحدى التكنولوجى يعد من أهم التحديات التى يواجهها الإقتصاد

المصرى، ونرى أنه من الأهمية بمكان مراجعة السياسة الصناعية والتكنولوجية الحالية وذلك فى ضوء المتغيرات الهامة والرئيسية التى فرضت نفسها فى الآونة الأخيرة، وسرعة بناء قاعدة تكنولوجية عريضة ترتكز بالدرجة الأولى على الإبتكارات المحلية وتشجيع منظومة البحث العلمى التى تعد الركيزة الأساسية لتحقيق هذا الهدف الإستراتيجى .

الركيزة الثالثة: الإبتكارات

يعد النشاط الإبتكارى أحد المحاور الأساسية فى التنمية التكنولوجية والاقتصادية . فهو يمثل همزة الوصل بين النشاط العلمى والنشاط الاقتصادى، كما يعتبر حلقة فى سلسلة انتاج المعلومات التكنولوجية، والتى تبدأ بالبحوث الأساسية وتنتهى ببحوث التطوير التى تعتبر المصدر الأول للنشاط الإبتكارى، ويأتى الاستثمار فى مجال البحوث والتطوير الصناعى كمصدر ثانى، ثم المخترع الفرد كمصدر أخير .

ويتأثر المصدر الأول بالمؤشرات الكمية فى دالة انتاج البحوث والتطوير، أما المصدر الثانى فيتأثر بدراسة الربحية المتوقعة ومستويات دخول المستهلكين ووأثر الإبتكار على تكاليف ومبيعات السلع الأصلية التى تقوم المنظمة بانتاجها والمخاطر المتوقعة وعلاقة الإبتكار بحجم المشروع، أما المصدر الأخير وهو المبتكر الفرد فيتأثر بالمناخ الاقتصادى والاجتماعى والبيئى المحيط به. فنشاط البحوث والتطوير هو الحلقة التى تصل بين الاختراع والإبتكار سواء كان الاختراع تم بواسطة أفراد او انتاج لنشاط بحوث وتطوير فى الصناعة، أو فى مراكز البحث العلمى والجامعات، كما أنه النشاط المسئول عن خروج الإبتكار كما يرتضيه القائمين على التصنيع، أى بالصورة التى تحقق زيادة فى الأرباح، وهو بذلك يعد الهدف الأول الذى يحفز المنتجين على تبنى الإبتكار وإدخاله فى نظام الإنتاج .

الركيزة الرابعة: مدخل الجودة الشاملة:

إحتلت الجودة الشاملة أهمية كبيرة فى بيئة التصنيع الحديثة ، وذلك للربحية فى المنافسة والتفوق ، وإدراك الإدارة أن الجودة المنخفضة ما هى إلا سبب جوهري للتكلفة ، ونتيجة لذلك ظهر مفهوم رقابة الجودة الشاملة "TQC" ، خلال كافة مراحل الإنتاج ، بحيث يتم التركيز على مجالات الجودة ، وهى :

- * جودة تصميم المنتج والعملية (طريقة التشغيل) .
- * جودة القبول .
- * جودة التطابق .
- * جودة التفتيش .
- * جودة المعولية (الإعتمادية) .

بالإضافة الى تحمل كافة الأطراف (موردون ، عمال ، إداريون) مسئولية رقابة الجودة مع تشجيعهم وحفزهم على التحسين المستمر للجودة .

وعموما فإن إدارة الجودة الشاملة (TQM) تعد أحد المجالات الأساسية التى تلقى إهتماما متزايدا ، خاصة فى ظل إتفاقية الجات ، وصدور معايير الجودة الدولية - المعروفة بمعايير الأيزو 9000 عام ١٩٨٧ - وطبقا لهذه المعايير لم يعد مفهوم الجودة قاصرا على مجرد التأكد من مطابقة المنتجات للمواصفات ، بل إمتد ليشمل عملية تطوير وتحسين مستمر للمنتج تساهم فيها كافة وظائف وأنشطة المنشأة بهدف إرضاء المستهلك ، وإشباع حاجاته ، وقد بدأت دول المجموعة الإقتصادية الأوروبية فى تطبيق المعايير المذكورة إعتبارا من آخر عام ١٩٩٢ ، وهو ما يعنى فى الواقع حق هذه الدول فى رفض المنتجات أو الخدمات التى لا يتوفر لدى مورديها نظم جودة معتمدة ومنعها من الدخول لأسواقها .

وقد يكون من المفيد أن تشير أن كلمة الأيزو في إختصار (المنظمة العالمية للتوحيد القياسي) In-ternational Organisation for Standardisation ومقرها سويسرا ، وهى عبارة عن تجمع لهيئات التوحيد القياسي على مستوى الدول - وهى منوطة بإصدار مواصفات قياسية دولية يلزم لإصدارها موافقة ثلاثة أرباع أعضائها على الأقل - مثل مجموعة المواصفات التى تحمل رقم ٩٠٠٠ التى تحدد متطلبات معينة يلزم توافرها فى نظام إدارة جودة مؤسسة أو شركة ولا تنطبق أى مواصفات المنتج نفسه الذى تنتجه هذه الشركة أو المؤسسة بأي حال ، فنظام الجودة يضمن إنتاج السلعة بالشروط والمواصفات المتعاقد عليها - لكنه لا يتدخل فى تحديد شروط ومواصفات السلعة المنتجة أى ان تطبيق الأيزو ٩٠٠٠ لا يخص جودة المنتج النهائي ولكن يختص بجودة المنشأة ككل من خلال منظومة متكاملة تؤدي فى النهاية الى جودة المنتج وتتضمن مجموعة الأيزو ٩٠٠٠ ما يلى :

المواصفة أيزو "٩٠٠١" والتى تختص بتوكيد الجودة فى أنشطة التصميم والتطوير ، والإنتاج ، والتركيب ، والخدمات ، أما المواصفة أيزو "٩٠٠٢" فتختص بتوكيد الجودة فى أنظمة الإنتاج والتركيب والخدمات وأخيرا فإن المواصفة أيزو "٩٠٠٣" تختص بتوكيد الجودة فى أنشطة الفحص والإختبارات النهائية .

ويعتمد إختيار النموذج المناسب لمنشأة ما على نوعية وطبيعة أنشطة المنظمة ، ويشمل كل نموذج عددا معيناً من عناصر الجودة تشترط تحقيق متطلبات محددة .

كما أن هناك مجموعة مواصفات مكملة وهى الأيزو "١٠٠٠٠" وتشمل الأيزو ١١.١١ للمراجعة الإستقصائية للجودة والمواصفة أيزو ١٠٠١٢ لإدارة أجهزة القياس والفحص والإختبارات لتأكيد وضمان كفاءتها وكفايتها .

وقد صدر أخيرا الأيزو ١٤٠٠٠ والخاص بالبيئة حيث ثبت أن متطلبات الحصول على الأيزو بمستوياتها السابق بيانها أهملت شيئين أساسيين هما البيئة والأمن الصناعى ، لذلك يهتم الإتحاد الأوروبى ومعظم دول العالم المتقدمة بالإشتراطات الخاصة بالبيئة فلا يجوز دخول منتجات أو إنشاء صناعات لهذه الدول إذا كانت مضرّة وملوثة للبيئة وقد أكد على ذلك مؤتمر سنغافورة الأخير .

وغالبا ما يثار التساؤل عن الإرتباط بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ومعايير الجودة الشاملة (ISO 9000/5750) والإجابة عن هذا التساؤل هى هل يمكن أن تحصل المنشأة على شهادة معايير الجودة الشاملة دون أن تكون متبينة لفلسفة ضبط الجودة الشاملة ، أو أن تكون المنشأة متبينة لفلسفة ضبط الجودة الشاملة ، ولا تحمل شهادة معايير المواصفات الدولية - حيث تضع لنفسها المعايير الخاصة بها ، وعلى الجانب الآخر فإن المنشأة يمكن أن تحصل على شهادة معايير الجودة الشاملة كبداية لمواصفة طريقها نحو تطبيق فلسفة ضبط الجودة الشاملة .

وتنظر فلسفة ضبط الجودة الشاملة الى المنشأة ليس فقط كنظام فنى وإنما كنظام إجتماعى يحتوى على أفراد ، وعليه فإن الجوانب المرتبطة بإتجاهات الأفراد والطموحات ، الدوافع ، السلوكيات ، التفاعل بين الجماعات فى مواقع العمل تصبح أيضا موضع إهتمام ، وبالتالي فإن فلسفة ضبط الجودة الشاملة تقوم على أساس تحقيق التكامل بين النظامين الفنى والإجتماعى من خلال نظام إدارى يركز على الوفاء بإحتياجات كل من العملاء ، العاملين ، أصحاب الأموال .

وعموما ، فإنه فى ظل تطبيق نظم الجودة الشاملة والتى يجب أن تتفق والمعايير الدولية يجب على المحاسب أن يوفر المعلومات اللازمة لدعم كافة الأنشطة ، والأمر يتطلب فى إعتقادي ضرورة تطوير نظم المحاسبة الإدارية ، بما يمكنها من توفير المقاييس والمؤشرات اللازمة لتقييم فعالية نظم وبرامج الجودة ، ويتطلب الأمر تحليل تكلفة الجودة الى مكوناتها الفرعية ، فإنه يمكن تأكيد التوجه نحو تدعيم العلاقة العكسية فيما بين تكلفة الجودة وبين مستوى الجودة ، كما يتضح ذلك فى الفقرات التالية .

يمكن تقسيم تكاليف الجودة الى :

- * تكلفة الرقابة والحفاظ على مستوى الجودة المطلوب ، مشتملة على تكلفة منع حدوث أخطاء بالمنتج ، بالإضافة الى تكلفة ضمان فعالية المنتج .
- * تكلفة الفشل فى تحقيق مستوى الجودة المطلوب ، وما يترتب عليه من حدوث بعض المشاكل الداخلية والخارجية نتيجة لهذا الفشل .
- * التكلفة الضمنية الناتجة عن فقد بعض الفرص نتيجة لتحول المستهلك عن منتجات المنشأة .

الخلاصة والتوصيات

مما تقدم تتبين المحاور الأساسية للمنظومة المقترحة لدعم القدرة التنافسية للصادرات المصرية من المنظور الإستراتيجى . فمما لا شك فيه أن تحقيق الترابط والتكامل بين أبعاد هذه المنظومة يحقق الهدف الأساسى منها ألا وهو التحسين المستمر ، حيث أن توافق إستراتيجيات التطوير التكنولوجى مع أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية يحقق بلا أدنى شك ميزة تنافسية متواصلة للمنشأة . لذلك فإنه من الضرورى إتباع سياسة واضحة تأخذ بها الإدارة العليا للمنشآت الإقتصادية لتشجيع التغيير التكنولوجى فى شكل الإبتكار أو البحوث والتطوير ، هذا بالإضافة ونظم تكنولوجيا المعلومات لتحقيق التطوير التكنولوجى المستمر ، هذا بجانب الأخذ بالأساليب المتطورة لتحسين الكفاءة الإنتاجية ومشاركة قوة العمل وحفزها . كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا محفزا ومنسقا بين الإدارة الإستراتيجية للتطوير التكنولوجى وإدارة العمليات فى إستخدامها لأساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية يتبين مما تقدم أن التصدير ليس عملا منفردا يتم بلا إعداد ولا تخطيط ولكنه يحتاج الى تعاون جميع الجهات ورجال الأعمال ، ويجب أن تتضمن إستراتيجية التصدير مجموعة من الجوانب تتمثل فى الإرتقاء بإستراتيجية التصدير لتصل الى المشروع القومى ، وتطبيق سياسات محفزة للتصدير تتضمن إعفاءات ضريبية وإستيراد مستلزمات الإنتاج ووجود سعر صرف تنافسى وإزالة القيود المتبقية على نشاط التصدير ، والإسراع بأنشطة الإصلاح الإقتصادى وتطبيقها وجذب الإستثمارات الموجهة للتصدير ، وبناء شبكة معلومات رئيسية تساهم فى خلق نوع من التبادل المباشر بين المصدرين هذا بالإضافة الى إنشاء مراكز خدمات تصديرية فعالة تقوم بتدريب العمالة وتنمية الإدارة على مستويات الجودة الشاملة ، كما يجب التوسع فى إنشاء المشاريع التى توجه إنتاجها بالكامل للتصدير مع البعد عن أسلوب تصدير الفائض نظرا لإختلاف متطلبات الأسواق طبقا لطبيعة وذوق المستهلك . هذا بالإضافة الى ضرورة حث الشركات للحصول على شهادة الأيزو لضمان التصدير للأسواق المستهدفة .

وفى نهاية هذا العرض نوصى بما يلى :

- (١) تطوير وإعادة تأهيل الصناعات القائمة حتى تتعاضد إنتاجيتها بالإرتكاز على المنظومة المقترحة .
- (٢) تحديث المواصفات القياسية المصرية لجميع المنتجات وتوصيف المنتجات التى ليست لها مواصفات قياسية ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تحديث المعامل الرقابية وتزويدها بأحدث أجهزة التحاليل حتى تؤتى ثمارها فى عدم تداول منتجات غير مطابقة للمواصفات القياسية بالسوق المصرى سواء كانت منتجة محليا أو مستوردة وبما يضمن عدم رفض منتجاتنا عند تصديرها .
- (٣) إعتبار البحوث والتطوير سمة من سمات الأداء الحديثة وربط أجهزة البحث العلمى بالصناعة
- (٤) الإهتمام بإعداد العنصر البشرى اللازم للعملية الإنتاجية بأنواعه المختلفة من الكوادر الإدارية

بمستوياتها العليا والتنفيذية والمباشرة ، والكوادر العمالية بمستوياتها الماهرة وغير الماهرة ، ووضع نظم واضحة لحفز العاملين على الإبتكار والبحث والتطوير وإختيار هذه النظم للتحقق من فعاليتها .

(٥) توفير قاعدة بيانات حديثة توفر رؤية واضحة أمام المصدر والمنتج المصرى عن إحتياجات الأسواق المستهدفة وتوقيت هذه الإحتياجات ، فمما لاشك فيه أن توفير شبكة معلومات متكاملة لمصدرين بكافة البيانات والمعلومات عن الأسواق الخارجية وحركة التجارة الدولية وتوجهاتها ، وما يستجد فيها ، بما فى ذلك كافة البيانات عن الأنشطة المعونة لعملية التصدير مثل خدمات النقل ورسومه والتعريفات الجمركية فى الدول المستوردة ، كل ذلك يدعم القدرة التنافسية للمصدرين .

(٦) تبنى إستراتيجية واضحة لتنمية الصادرات المصرية بإعفاء كافة خامات ومستلزمات الإنتاج من الضرائب والجمارك وإحلال نظام TAX REPEID محل نظام الدروباك بما يتمتع به من تيسيرات .

(٧) الإهتمام بتطوير النظم الإدارية المختلفة والتي يمكن أن تشجع التغيير التكنولوجي فى منشآتنا الصناعية وتدعم أنشطة الإبتكار والبحوث والتطوير فيها .

(٨) التركيز على إدارة التكلفة والإنتاجية من المنظور الإستراتيجي لخلق مزايا تنافسية متواصلة تحقق للمنشآت البقاء والصمود خاصة بعد أن أصبح العالم أجمع كقرية واحدة يتنافس فى أسواقها الجميع لتحقيق أكبر فائدة ممكنة .

(٩) تشكيل لجنة على مستوى عال من الغرف التجارية والاتحادات ووزارة الصناعة ووزارة الزراعة ، والوزارات المختصة برئاسة نائب رئيس الوزراء لدراسة وتحديد قوائم مختلف السلع التي تتمتع أو يمكن أن تتمتع بميزات تصديرية ، ضمانا لانجاح سياسة التصدير ، ووضع خطة زمنية (فى حدود فترة السماح الممنوحة لمصر) للارتقاء بمستوى المواصفات العالمية التي تجمل شهادة الأيزو ، وأن تمثل هذه اللجنة مع الجهات الحكومية المعنية بالتعامل مع نظم واجراءات التصدير لازالة أية معوقات تعترض سياسات التصدير .

(١٠) التحرك نحو إقتصاد تصديرى ، حيث ثبت بما لا يدع مجالا للشك أن سياسة الإحلال محل الواردات التي طبقت فى مصر لم تسمح بتحقيق معدلات مرتفعة للنمو الإقتصادى أو القضاء على البطالة ومن ثم فإن الأمر يستدعى التحول نحو إقتصاد تصديرى حيث أن هذه السياسة تتناسب مع التغييرات التي شهدتها الإقتصاد المصرى فى السنوات الأخير ، كما أنها تتلاءم مع البيئة الإقتصادية العالمية الجديدة ، وحتى يتحول الإقتصاد المصرى فى السنوات الأخيرة وحتى يتحول الإقتصاد المصرى الى إقتصاد تصديرى فإن الأمر يستدعى مزيد من الإهتمام والتشجيع لقطاع التصدير وذلك بتخفيف العبء الضريبي وتبسيط الإجراءات ولا سيما فيما يتعلق بإسترداد ضريبة المبيعات ، وتنشيط وتطوير التمثيل التجارى لموافاة المصدرين بدراسات عن الأسواق الخارجية وتخفيض تكاليف النقل .

إن فرصتنا فى تحقيق الإستمرارية والبقاء رهن بما يتناسب مع ظروفنا من التكنولوجيات المعاصرة وتشجيع البحوث والتطوير لإنتاج تكنولوجيا محلية تحقق ميزة تنافسية وتميز واضح لمنتجاتنا .