المعهد العربي للتخطيط
الكويت
KUWAIT
ARAB PLANNING INSTITUTE

المعهد العربي للتخطيط
ARAB PLANNING INSTITUTE

دليل إعداد خرائط الإستثمار

سبتمبر 2022

المعهد العربي للتخطيط

ARAB PLANNING INSTITUTE

دليل إعداد خرائط الإستثمار

سبتمبر 2022

فهرس المحتويات

حول الدليل 5

مقدمة..... 7

1- مفهوم خرائط الاستثمار وأهدافها وأهميتها..... 9

2- منهجية ومراحل إعداد خرائط الاستثمار..... 15

3- مقومات ومتطلبات نجاح خرائط الاستثمار ومؤشرات الأداء..... 39

4 - الجهات المعنية بإعداد وتنفيذ خرائط الاستثمار ومعايير قياس الإنجاز والأداء..... 45

حول الدليل

يهدف دليل إعداد خرائط الاستثمار إلى مساعدة الجهات ذات العلاقة في إعداد خرائط الاستثمار على مستوى الاقتصاد الوطني و/أو القطاعات الإنتاجية الرئيسية و/أو الفرعية. ويتطرق الدليل إلى مفهوم وأهداف وأهمية خرائط الاستثمار، ومتطلبات إعدادها والجهات المعنية. كما يعرض الدليل المنهجية التي يتبعها المعهد العربي للتخطيط في إعداد خرائط الاستثمار التي ترتكز بالأساس على تحليل العناقيد الصناعية وسلاسل القيمة والتوريد المحلية والعالمية. ويبرز الدليل بشكل تفصيلي مراحل إعداد خرائط الاستثمار والخطوات التفصيلية والمخرجات المتوقعة في كل مرحلة. إلى جانب ذلك، يعرض الدليل مقومات ومتطلبات نجاح خرائط الاستثمار والجهات المعنية بإعداد وتنفيذ خرائط الاستثمار ومعايير قياس الإنجاز والأداء.

دليل إعداد خرائط الاستثمار
مقدمة

تعتبر زيادة معدلات النمو وتعزيز التنويع الاقتصادي وتحسين بيئة الأعمال وزيادة الاستثمار المحلي وجذب الاستثمار الأجنبي وتشجيع الصادرات ورفع مستويات التشغيل وتقليل معدلات الفقر من أبرز أهداف الخطط الإنمائية في الدول النامية. وتقود هذه الأهداف إلى أهمية تبني سياسات وأدوات تساهم في إصلاح الاختلالات الهيكلية التي تعاني منها اقتصاديات هذه الدول سواء كانت هذه الاختلالات تتعلق بقطاعات الإنتاج، أو المالية العامة، أو التجارة الخارجية، أو غيرها من القطاعات الإنتاجية والخدمية. وهذا يتطلب جهوداً فاعلة من مؤسسات القطاع العام، كما يتطلب تعزيز دور القطاع الخاص. وتتطلب جهود تنمية المشروعات الاستثمارية بأحجامها المختلفة إيجاد حلول للتحديات التي تواجها، كما تتطلب اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعزيز مستوى ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالاقتصاد الوطني بشكل عام والقطاع الخاص بشكل خاص وتقليل مخاوفهم المرافقة لعملية اختيار مجالات الاستثمار وتقدير المخاطر المتوقعة. وعليه، فقد بات من الضروري أن تعمل الحكومات والمؤسسات المعنية بتشجيع الاستثمار الأجنبي والمحلي على تحسين بيئة الاستثمار وتسهيل إجراءات ممارسة الأعمال وتوفير الأطر التشريعية والمؤسسية الضرورية، إضافة إلى العمل على تقليل المخاوف المرافقة لعملية الاستثمار والمتعلقة بمخاطر الاستثمار وظروف عدم التأكد وارتفاع تكاليف استكشاف الفرص الاستثمارية، وذلك من خلال تزويد المستثمرين بالفرص الاستثمارية الكامنة في القطاعات الإنتاجية والخدمية الرائدة والواعدة.

ومن هذا المنطلق، تحرص الدول على تقديم كافة أشكال الدعم الفني والمؤسسي اللازم لرجال الأعمال والمستثمرين من خلال إعداد ما أصطلح على تسميته «خرائط الاستثمارInvestment Map» أو «خرائط الفرص الاستثمارية Investment Opportunities Map » التي تعرض الفرص الاستثمارية الكامنة موزعة حسب حجم المشروعات و/أو القطاعات الرئيسية والفرعية و/أو المنطقة

الجغرافية. وقد أصبحت الخرائط الاستثمارية من أبرز الأدوات التي تلجأ إليها الدول كوسيلة لزيادة حجم الاستثمار، وتوجيهه بشكل أمثل نحو القطاعات أو الأنشطة التي يتم استهدافها من خلال سياسات صناعية قائمة على المنهجيات العلمية المعتمدة لإقامة أنشطة اقتصادية جديدة ومُتنوعة تتلاءم والميزات النسبية والتنافسية الوطنية، وعلى النحو الذي يُحقق مُستوى أعلى من تطوير القاعدة الاقتصادية ويُصحح هيكل الاقتصاد ضمن رؤية تنموية شاملة. وتسمح الخرائط الاستثمارية بتعزيز قُـدرة الـدول النامية للتصدي للاستثمار الأفقي والتنويع الأعمى Blind diversification الذي عادة ما يشتت الجهود والموارد باتجاهات غير مُحددة بدون النظر في الكفاءات والقدرات والإمكانات الموجودة، مما يجعل المستثمر يجد صُعوبة في إنتاج بعض السلع الجديدة بسبب قلة الشركاء وقلة العمالة الماهرة وضعف البنية التحتية والتقنية والتمويلية وتباين المعلومات.

وتنطوي عملية إعداد خرائط الاستثمار على مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يجب تنفيذها بكفاءة ودقة، وهذا يتطلب توفر البيانات والإحصاءات الكلية والقطاعية اللازمة، إضافة إلى تعاون الجهات المعنية أهمها هيئات الاستثمار، ووزارات التخطيط والصناعة والتجارة والتنمية المحلية والمالية، ودائرة الإحصاءات، وقطاع البنوك والمؤسسات التمويلية ومؤسسات تطوير الأعـمال والـوزارات المعنية بالقطاعات الرائدة والواعدة وغرف الصناعة والتجارة ومؤسسات الدعم الفني وغيرها. وإيماناً منه بأهمية خرائط الاستثمار كأداة تنموية وتخطيطية، واستناداً إلى خبرته وما قدمه من خدمات استشارية في هـذا المجال، يقدم المعهد العربي للتخطيط «دليل إعداد خرائط الاستثمار».

1-مفهوم خرائط الاستثمار وأهدافها وأهميتها

تُعرف خارطة الاستثمار بأنها وثيقة تحدد قائمة الأفكار والفرص الاستثمارية الكامنة في بلد ما أو قطاع ما، وتقدم تحليلاً معمقاً لقطاع الاستثمار، وتساعد في استنباط الفرص الاستثمارية بناء على المزايا التنافسية الكامنة، إضافة إلى خارطة طريق تتضمن متطلبات ومقومات نجاح عملية تحويل الأفكار والفرص الاستثمارية المجدية إلى مشروعات قائمة قادرة على النمو والاستمرارية. وتُحدد خرائط الاستثمار التوزيع الجغرافي والقطاعي للفرص والأفكار الاستثمارية، وهذا يساعد في توزيع الاستثمارات والاستغلال الأمثل للموارد. ويُعرفها البعض بأنها دليل جغرافي وتشريعي وإجرائي متكامل يُقدم للمستثمر المحلي والأجنبي كافة البيانات والمعلومات التي تساعد في اتخاذ قرارات الاستثمار (القطاع والمنطقة الجغرافية وحجم الاستثمار والطاقة الإنتاجية...الخ) بكفاءة ودقة. وبناءً على هذا التعريف فان خارطة الاستثمار تعتبر وثيقة تبين توزيع الموارد الاقتصادية والبشرية المتاحة وقائمة الفرص والمشروعات المجدية في بلد ما، إضافة إلى البنى التحتية والأطر المؤسسية والتشريعية المتوفرة، كما تحدد الوسائل والتدابير المطلوبة والسياسات الكلية والجزئية اللازمة لتأسيس وتشغيل واستمرارية هذه المشروعات، وتُحدد كذلك مواقع هذه المشروعات مع الأخذ في الاعتبار عاملي الزمان والمكان والميزة النسبية لكل موقع. وتعتبر خارطة الاستثمار أداة تساعد في تقييم أداء القطاعات التي نجحت في جذب الاستثمار الأجنبي وتحديد القطاعات والمشروعات ذات الأولية على المستوى القطاعي والجغرافي وأنواع ومجالات وأنظمة الاستثمار في بلد ما، إضافة إلى المشروعات الاستثمارية الواعدة موزعة حسب القطاعات الإنتاجية والمناطق الجغرافية. يبين الشكل رقم (1) مكونات خارطة الاستثمار.

الشكل رقم 1: مكونات وعناصر خرائط الاستثمار

قد يفهم البعض أن خرائط الاستثمار يجب أن تكون شاملة لكافة القطاعات وتغطي كافة المناطق الجغرافية، إلا أن هذا الفهم ليس دقيقاً حيث يمكن إعداد خارطة استثمارية لقطاع رئيسي أو فرعي (على سبيل المثال، خارطة الاستثمار لقطاع الصناعات التحويلية أو قطاع الصناعات البلاستيكية أو الصناعات الغذائية أو قطاع الخدمات غير المالية والقطاع الزراعي وغيرها)، وقد تُعد خارطة استثمارية على مستوى المدينة أو الإقليم (على سبيل المثال، دراسة خارطة الاستثمار التي نفذها المعهد العربي للتخطيط لمحافظات الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية ومن ثم لمحافظات الجنوب ومحافظات الوسط، والخارطة الاستثمارية لولاية الخرطوم في جمهورية السودان، وخارطة الاستثمار في طرابلس في الجمهورية اللبنانية).

تهدف خرائط الاستثمار التي تُعدُ بأسلوب علمي وتتصف بالشمولية والتفصيل إلى ما يلي: (1) تقديم قائمة بالفرص الاستثمارية الواعدة موزعة قطاعياً وجغرافياً. (2) تحليل وتقييم بيئة الأعمال وإبراز مقومات ومحفزات الاستثمار والميزات النسبية في الدولة أو المنطقة أو القطاع قيد الدراسة. (3) توفير كافة البيانات والمعلومات اللازمة للمستثمر المحلي والأجنبي. (4) تسهيل مهمة هيئات الاستثمار والجهات الأخرى ذات العلاقة في ترويج الاستثمار الأجنبي المباشر. (5) تحفيز المدخرات المحلية وتحويلها إلى استثمارات محلية منتجة قادرة على الاستدامة. (6) إبراز القطاعات الإنتاجية الواعدة وذات الأولوية في الخطط الإنمائية متوسطة وطويلة الأجل وعلى المستويين الكلي والجزئي.

وتكتسب خرائط الاستثمار أهمية كبيرة تنبع من دورها في تمكين الدول من تحقيق العديد من أهدافها الاستراتيجية والتنموية المستدامة ، ومن طبيعة أهدافها التي تعد من أجلها، ومن شموليتها التي ستتضح جلياً عند الحديث عن منهجية ومراحل إعدادها، ومن مخرجاتها واتساع شريحة المستفيدين من هذه المخرجات (القطاع العام، البنوك ومؤسسات التمويل، رواد الأعمال، هيئات الاستثمار، المستثمر الأجنبي، غرف الصناعة والتجارة، مؤسسات تمكين الشباب والمرأة، قطاع التعاونيات والجهات المعنية بتعزيز الشراكة بين القطاعين والعام والخاص وغيره). وإلى جانب ذلك، تبرز أهميتها من كونها: (1) أداة تنموية

تساهم في تحفيز وترويج الاستثمارات المحلية واستقطاب الاستثمارات الأجنبية من أجل توظيفها في قطاعات اقتصادية ذات قيمة مضافة عالية. (2) تقدم فرص استثمارية لمشروعات تلائم كافة الفئات المستهدفة. (2) تساهم في تنويع القاعدة الإنتاجية وتوجيه الاستثمارات لإقامة أنشطة اقتصادية متنوعة تتلاءم مع الميزات النسبية والتنافسية. (3) تقلل من مستوى التخوف لدى صغار المستثمرين ومتجنبي المخاطرة. (4) تدعم جهود التنمية المحلية وتعزز التوازن التنموي، وتعزز مستوى التنويع الاقتصادي، وتزيد من فرص نقل وتوطين تكنولوجيا الإنتاج (الشكل رقم (2)). وإضافة إلى أهميتها فيما تقدمه من بيانات ومعلومات شاملة حول الموارد الاقتصادية المتوفرة والأسواق، والميزات النسبية في المنطقة و/أو القطاع قيد الدراسة، تعتبر خرائط الاستثمار أداة فاعلة في دعم ريادة الأعمال ورفع معدلات الاستثمار في المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وتعزيز معدلاته بشكل يدعم جهود التنمية بمفهومها الشامل.

الشكل رقم 2 : أهداف وأهمية إعداد خرائط الاستثمار

تعزيز الصادرات	تعزيز الاستثمار المحلي	استقطاب الاستثمار الأجنبي
دعم القطاع المالي والمصرفي	التركيز على الأولويات التنموية الوطنية	الاستغلال الأمثل للموارد
دعم جهود التنمية المحلية	الانخراط في سلاسل القيمة العالمية	تعزيز الأطر التشريعية والمؤسسية
تقليل مخاطر الاستثمار	دعم ريادة الأعمال وثقافة العمل الحر	تعزيز التنويع الاقتصادي
حفز المدخرات المحلية	تعزيز سلاسل القيمة المحلية	التمكين الاقتصادي للشباب والمرأة
إبراز الميزات النسبية والتنافسية	تعزيز الأمن الغذائي	تعزيز التوازن التنموي
تقوية بنية العناقيد الاقتصادية	رفع مستويات التشغيل	دعم جهود تنفيذ الخطط القطاعية

وتجدر الإشارة إلى أن نجاح عملية إعداد خرائط فرص الاستثمار وحجم دورها في تحقيق الأهداف السابقة يعتمد على عدد من العوامل أبرزها: (1) مستوى الدقة والشفافية في عملية إعدادها وسلامة المنهجية المتبعة. (2) حجم ودقة وشمولية البيانات الأولية والثانوية والمعلومات المستخدمة.

(3) مستوى وتعاون الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة والتشاركية الحقيقية بين الأطراف ذات العلاقة. (4) توفر التمويل اللازم لإعداد الدراسات والمسوحات اللازمة. (5) مستوى الابداع والنظرة المستقبلية لفريق العمل وقدرته على استشراف الفرص الاستثمارية الواعدة التي تساعد في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة المستقبلية في الدولة المعنية. ويبين الجزء القادم من هذا الدليل منهجية ومراحل إعداد خرائط الاستثمار وفقاً للنموذج المتبع في المعهد العربي للتخطيط.

2 - منهجية إعداد خرائط الاستثمار

تمر عملية إعداد خرائط الاستثمار بعدة مراحل متسلسلة ومترابطة. وقد طوّر المعهد العربي للتخطيط منهجية لبناء الخرائط الاستثمارية تقوم على أن الفرص الاستثمارية الواعدة والجديدة تكمن بالأساس في تحديد الحلقات المفقودة في العناقيد الصناعية Industrial clusters وسلاسل القيمة Value Chain وسلاسل التوريد Supply Chain الإنتاجية. ونظراً لطبيعة الاقتصاديات النامية، والتي تُعاني من تحديات تنموية كبيرة فإن إحداث تغيير هيكلي في القاعدة الإنتاجية يتطلب تحديد هذه الحلقات والأنشطة المفقودة في السلاسل الإنتاجية (للسلع والخدمات)، والعمل على توجيه الاستثمار نحوها. كذلك يُمثل التوجه نحو استكمال تلك الحلقات أو الأنشطة في حد ذاته ضرورة ومُتطلب أساسي للتخطيط الهادف لتعزيز التنافسية، وذلك نظراً لدوره في تعزيز التشابكات الخلفية والأمامية في هذه الأنشطة الإنتاجية السلعية أو الخدمية مما يزيد من الإنتاجية الجماعية لها.

كما يُمكن تحديد فرص استثمارية في قطاعات جديدة ترتبط بقوة الطلب واحلال الواردات ووجود مزايا تنافسية مُعتبرة خاصة في مجال تعزيز الصادرات بالاعتماد على مصفوفة الإنتاج والتجارة الخارجية ومنهجية فضاء السلع Product space التي طورتها جامعة هارفرد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا والتي تنظر عن كثب للمسافات بين السلع المصنعة والمصدرة والنظر في إمكانية التنقل نحو المنطقة الغنية في فضاء السلع وخاصة السلع المتميزة والتي تصنع بأعلى مستويات الإنتاجية وذلك لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية المتمثلة في تسريع النمو وزيادة الدخل. كما يمكن استخدام منهجية مطابقة نمو الإنتاج المحلي مع نمو الطلب العالمي على المستوى السلعي التفصيلي وذلك لتحديد مصفوفة التوجهات الإنتاجية المحلية وإعادة توجيه الإنتاج نحو القطاعات والسلع البازغة Rising Stars والانسحاب من انتاج السلع الآفلة Falling Stars .

وتتم هذه العملية وفقاً لمنهجية علمية واضحة ودقيقة تعتمد على طبيعة وأهداف خارطة الاستثمار المطلوبة ونطاقها الجغرافي والقطاعي. وتحتاج عملية إعداد خرائط الاستثمار الكثير من المعلومات والبيانات الأولية والثانوية الكلية والجزئية، كما تتطلب تعاون كافة الجهات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة والتي من أهمها هيئات الاستثمار، ووزارات التخطيط والصناعة والتجارة والتنمية المحلية والمالية، ودائرة الإحصاءات، وقطاع البنوك والمؤسسات التمويلية

ومؤسسات تطوير الأعمال والـوزارات المعنية بالقطاعات الرائدة والواعدة التي تركز عليها خارطة الاستثمار ، وغرف الصناعة والتجارة ، وجمعيات ومؤسسات رجال الاعمال ، وكبار المستثمرين ، وبعض مؤسسات المجتمع المدني.

وتنطلق عملية إعداد خرائط الاستثمار من دراسة الواقع الاقتصادي والاجتماعي بكافة أبعاده ومؤشراته، وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وأهـم التحديات التنموية وذلك استناداً إلى التحليل العميق للواقع وإلى آراء أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص. وبعد الانتهاء من دراسة الواقع الاقتصادي والاجتماعي وتحديد القطاعات الإنتاجية الرئيسية الرائدة والواعدة، تتشكل صورة واضحة حول الإمكانيات والمقومات الاقتصادية القائمة والكامنة سواء تلك المتعلقة بوفرة المـوارد الاقتصادية (الطبيعية والمالية والبشرية) والتي يتم من خلالها تحديد الميزة النسبية والتنافسية، أو تلك المرتبطة بالأسواق والأنماط الاستهلاكية والإنتاجية السائدة.

وللوصول إلى تصور كامل حول مدى سهولة ممارسة أنشطة الأعـمال يتم دراسة البيئة الاستثمارية ومقومات الاستثمار، وذلك انطلاقاً من حقيقة مفادها أن استثمار الموارد المتوفرة وتحويل الأفكار والفرص الاستثمارية إلى مشروعات قادرة على الاستمرار لن يكون سهلاً إلا إذا توفرت بيئة استثمارية جاذبة تكون فيها ممارسة أنشطة الأعـمال سهلة وتكاليف القيام بالأعـمال ضمن الحدود المقبولة، بالإضافة إلى توفر دعائم الاستثمار الأساسية من تمويل وبنية تحتية وخدمات لوجستية وخدمات مالية ومصرفية، إضافة إلى سهولة الوصول إلى مدخلات الإنتاج وتوفر الطلب المحلي والخارجي بما يضمن الربحية للمشروعات التي تُحددها خارطة الاستثمار. وتبنى عملية إعـداد خرائط الاستثمار وتحليل القطاعات الرائدة والواعدة على فكرة تحليل سلاسل القيمة وسلاسل التوريد وبيان مساراتها المختلفة وبناء العناقيد الصناعية المتكاملة.

يبين الشكل رقم (3) مراحل إعداد دراسات خرائط الاستثمار، مع ضرورة الإشارة إلى أنه قد يقوم بعض المتخصصين بدمج بعض هذه المراحل مع بعضها، بينما يقوم البعض الآخر بتجزئة مرحلة ما إلى عدة مراحل. وحتى يتم فهم هذه المراحل بوضوح وتحديد حجم ونوع البيانات والمعلومات المطلوبة وتحديد الجهات ذات العلاقة، لا بد قبل البدء بإعداد خارطة الاستثمار من تحديد ما يلي:

النطاق الجغرافي لخارطة الاستثمار (البلد، المحافظة، المنطقة، المدينة).

حجم المشروعات المستهدفة (متناهية الصغر، صغيرة، متوسطة، كبيرة).

الفئات المستهدفة (المستثمرين الأجانب والمحليين، الشراكة بين القطاع العام والخاص).

القطاعات الرئيسية والفرعية المستهدفة (الصناعة، الزراعة، التجارة، قطاع الخدمات وغيرها).

الشكل رقم 3: مراحل إعداد خرائط فرص الاستثمار

وفيما يلي عرضاً مفصلاً لمراحل إعداد خرائط الاستثمار التي تشرح المنهجية التي يتبعها المعهد العربي للتخطيط في هذا المجال.

المرحلة الأولى

دراسة الواقع الاقتصادي الاجتماعي وتحديد المزايا النسبية

تشتمل هذه المرحلة التشخيصية على تحليل دقيق ومعمق للواقع الاقتصادي والاجتماعي، ويعتمد مستوى وأسلوب التحليل وأبعاده وخطواته على نوع ونطاق خارطة الاستثمار قيد الإعداد، حيث تُقسم خرائط الاستثمار - كما ورد سابقاً - إلى خرائط استثمار وطنية (على مستوى الاقتصاد الوطني)، وخرائط استثمار قطاعية (خاصة بقطاع رئيسي أو فرعي معين)، وخرائط استثمار خاصة بنطاق جغرافي معين (على مستوى إقليم أو مدينة أو منطقة).

خرائط الاستثمار على مستوى الاقتصاد الوطني

تشتمل هذه المرحلة على تحليل مفصل لواقع الاقتصاد بقطاعاته ومؤشراته المختلفة. وتشتمل مجالات التحليل والدراسة مؤشرات الإنتاج والأسعار، والإنفاق والدخل، والتنمية البشرية وسوق العمل ومؤشرات الفقر، وحجم وهيكل الإنتاج والتوزيع القطاعي والجغرافي، والطلب الكلي ومكوناته المختلفة، وهيكل التجارة الخارجية، والتوزيع السكاني والنمط الاستهلاكي ومتوسط الإنفاق والاستهلاك، وواقع الاستثمار المحلي، والعرض الكلي ومصادره، والموارد الاقتصادية (المالية والطبيعية والبشرية) المحلية، وفجوات الطلب واختناقات الأسواق، والقطاع المالي والسوق المالي، ومؤشرات الاستقرار الاقتصادي، ومؤشرات البنية التحتية والخدمات اللوجستية والعامة وغيرها من المؤشرات الكلية والجزئية التي تخص الدولة قيد الدراسة، إضافة إلى مؤشرات التنمية الاجتماعية والبيئية ومؤشرات الاستقرار السياسي. كما يتم في هذه المرحلة مراجعة الخطط الاقتصادية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل والخطط القطاعية والسياسات والبرامج والمشروعات الحكومية المنبثقة عنها من أجل مراعاة الأولويات الوطنية عند تحديد مجالات وفرص الاستثمار. ومن الأمثلة على خرائط الاستثمار على المستوى الوطني خارطة الاستثمار التي أعدت في كل من جمهورية العراق وجمهورية مصر العربية والمملكة الأردنية الهاشمية والمملكة العربية السعودية والجمهورية العربية السورية.

خرائط الاستثمار القطاعية

تشتمل هـذه المرحلة – في خرائـط الاسـتـثمار الخاصة بمنطقة معينة- على تحليل لواقع الاقتصاد الوطني، ولكن مع التركيز على واقع القطاع قيد الدراسة. فعلى سبيل المثال، عند إعداد خارطة استثمار للقطاع الصناعي، وبعد تحليل الواقع الاقتصادي والاجتماعي بشكل عام، يتم التركيز على واقع القطاع الصناعي وذلك من خلال دراسة مؤشرات حجم وأداء القطاع والتحديات التي تواجهه. كما يتم التركيز على دراسة مؤشرات وهيكل الإنتاج الصناعي وفجوات الطلب والعمالة الصناعية والصادرات والمستوردات الصناعية والعلاقات التشابكية والروابط الأمامية والخلفية مع القطاعات الأخرى وحجم وتوزيع ونوع المـوارد الأولية المتوفرة والمؤسسات الراعية والممولة للقطاع الصناعي وحجم الاستثمارات الصناعية وتوزيعها حسب حجم القطاعات الصناعية الرئيسية والفرعية وحجم التمويل الممنوح والمتاح للقطاع الصناعي. كما تشتمل هذه المرحلة على تحليل معمق لأسـواق السلع الصناعية بجانبيها الطلب والعرض للوقوف على حجم الطلب والطاقة الاستيعابية لهذه الأسـواق بعد أخذ الصادرات والمستوردات الصناعية بعين الاعتبار. ومن الأمثلة على خرائط الاستثمار القطاعية: (1) خارطة الاستثمار الصناعي في جمهورية مصر العربية. (2) خارطة الاستثمار الزراعي في جمهورية مصر العربية. (3) خريطة الاستثمار العقاري في دبي.

خرائط الاستثمار الخاصة بمنطقة جغرافية

تشتمل هذه المرحلة على تحليل لواقع الاقتصاد الوطني بشكل عام، ولكن مع التركيز على الواقع الاقتصادي والاجتماعي للمنطقة الجغرافية قيد الدراسة. ويتم في هذه المرحلة دراسة المزايا النسبية والمقومات الطبيعية ورأس المال البشري في المنطقة، وحجم السوق، وأنماط الاستهلاك والإنتاج. كما يتم تحليل واقع البنية التحتية وخدمات الدعم اللوجستي ومستوى توفر المـوارد المالية والمؤسسات المعنية بالاستثمار في هذه المنطقة. ومن الأمثلة على هذا النموذج من الخرائط: (1) خارطة الاستثمار التي أعدها المعهد العربي للتخطيط لكل من إقليم الشمال وإقليم الوسط وإقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية. (2) خارطة الاستثمار التي أعدها المعهد لقضاء طرابلس في لبنان. (3) خارطة الاستثمار الزراعي في كربلاء. (4) خارطة الاستثمار لمدينة الخرطوم. (5) خارطة الاستثمار لإمارة دبي.

وفي هذا الإطار، وبعد جمع البيانات والمعلومات الأولية والثانوية اللازمة، يتم إتباع أسلوب التحليل الوصفي والكمي (عند اللزوم) لتحليل البيانات واستخلاص مؤشرات الواقع الاقتصادي للدولة و/أو للقطاع و/أو للمنطقة قيد الدراسة. ويمكن في بعض الحالات استخدام التحليل الرباعي (نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات) SWOT Analysis وتحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية المنطقة المراد تحليل واقعها الاستثماري، وهو ما يطلق عليه تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة (PESTLE Analysis). وفي نهاية هذه المرحلة يتم التوصل إلى تشخيص كامل للواقع الاقتصادي والاجتماعي على المستوى الكلي أو القطاعي، أو على مستوى المنطقة الجغرافية قيد الدراسة، كما هو مبين في الشكل رقم (4).

تنتهي هذه المرحلة بالوصول إلى صورة شاملة حول فجوات الطلب وهيكل الإنتاج والقطاعات الرائدة والموارد الاقتصادية المتاحة التي يمكن استغلالها، كما يتم تحديد الميزات النسبية للبلد أو المنطقة أو القطاع قيد الدراسة. وعلى الرغم من التفاصيل السابقة، إلا أن هذه المرحلة لا تستعرض واقع بيئة الأعمال ونظم الاستثمار والأطر التشريعية والمؤسسة الناظمة للاستثمار المحلي والأجنبي ومدى سهولة ممارسة أنشطة الأعمال باعتبارها واحدة من أبرز مرتكزات نجاح خرائط الاستثمار.

الشكل رقم 4: أبرز مخرجات المرحلة الأولى من مراحل إعداد خرائط الاستثمار

مؤشرات الأداء الاقتصادي العام بكافة أبعاده والأولويات الوطنية	مؤشرات هيكل الإنتاج والتوزيع السلعي والجغرافي للتجارة الخارجية	التحديات التنموية على مستوى الاقتصاد أو المنطقة أو القطاع
الموارد البشرية والاقتصادية	فجوات الأسواق وفرص الدخول إلى الأسواق المحلية والخارجية والطاقة الاستيعابية للأسواق	الميزات النسبية والمقومات الطبيعية
مؤشرات البنية التحتية والخدمات اللوجستية المرتبطة بالاستثمار	الموارد والمؤسسات المالية وسهولة الحصول على التمويل	مؤشرات الطلب والاستهلاك ومؤشرات الإنتاج

المرحلة الثانية

تقييم البيئة الاستثمارية (التنظيم)

تعتبر دراسة وتحليل محددات الاستثمار المحلي والأجنبي من أهم مرتكزات تحليل واقع الاستثمار وتفسير معدلات النمو فيه عبر الزمن، وتساعد معرفة محددات الاستثمار كذلك راسمي السياسات وصانعي القرارات في تحديد التدخلات المطلوبة والإجراءات المناسبة لتشجيع الاستثمار ورفع معدلاته، الأمر الذي يزيد من فرص نجاح خرائط الاستثمار. ومن أبرز محددات الاستثمار توفر التمويل وتكلفة رأس المال، ومعدلات العائد على الاستثمار، ومستوى التقدم التكنولوجي، ومستوى الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، ومستوى الوعي الادخاري والاستثماري، ومستوى فعالية السوق المالي، والتشريعات الضريبية وغير الضريبية، وطبيعة النظام الاقتصادي وبيئة الاستثمار.

وانطلاقاً من أهمية تحليل بيئة الأعـمال، تتضمن هذه المرحلة استعراض مفصل لواقع مناخ وبيئة الاستثمار ومدى سهولة ممارسة أنشطة الأعمال من قبل المستثمرين المحليين والأجانب في الدولة قيد الدراسة، وذلك بالاعتماد على التقارير الدولية (تقرير البنك الدولي) والإقليمية (تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية) والتقارير المحلية وقوانين الاستثمار في الدولة. وتتضمن كذلك تنفيذ بحث ميداني لغرض استقصاء آراء المستثمرين والمختصين لكشف معوقات الاستثمار ومدى توفر دعائم الاستثمار الأساسية من بنية تحتية وخدمات مالية وتمويلية ولوجستية وأطر تشريعية ومؤسسية من أجل الخروج بتوصيات ومقترحات من شأنها زيادة جاذبية الاستثمار وتسهيل عملية ممارسة الأعمال، الأمر الذي يساعد في نجاح خرائط الاستثمار. واستناداً إلى حقيقة أن تحليل بيئة الاستثمار في التقارير الدولية والإقليمية وفي غالبية التقارير المحلية يكون في الغالب على مستوى الدولة ككل وليس على مستوى المناطق أو حسب القطاعات، ومن أجل الوصول إلى تصور كامل حول أهم معوقات الاستثمار في منطقة معينة أو قطاع معين من وجهة نظر كافة الأطـراف ذات العلاقة بالاستثمار، فان المسوحات الميدانية (مـن خـلال استبانات موجهة بشكل دقـيق) تشكل الأداة الأساسية لجمع المعلومات اللازمة لتحليل مؤشرات البيئة الاستثمارية ومعوقات الاستثمار في المنطقة أو القطاع قيد الدراسة. وفي هذا الإطار، يتم التركيز على المعوقات العامة التي تواجه المستثمرين في المنطقة أو القطاع قيد الدراسة، ومسألة الحصول على التمويل،

ومعوقات الاستثمار ذات العلاقة يضعف بدور المؤسسات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية، ومعوقات الاستثمار ذات العلاقة بتكاليف الإنتاج وتلك المتعلقة بالسوق والمنافسة، والبنية التحتية، والتشريعات.

وفي نهاية هذه المرحلة يتم عرض نتائج تحليل بيئة الأعمال على مستوى الدولة أو القطاع أو المنطقة قيد الدراسة وبيان مؤشرات سهولة إتمام وتنفيذ المشروعات الاستثمارية (مؤشرات سهولة البدء بالنشاط، مؤشرات الحصول على التمويل والدعم الفني، مؤشرات سهولة البناء والحصول على الخدمات العامة والحصول على الأراضي، مؤشرات حماية المستثمر، مؤشرات حرية التجارة وتكاليف التصدير والاستيراد التجارة وغيرها) والحوافز المقدمة التي يمكن الاستفادة منها والمعوقات المتوقعة. كما تتضمن هذه المرحلة تقييماً للأطر المؤسسية والتشريعية ذات العلاقة وعرضاً لأفضل الممارسات الإقليمية والدولية وطبيعة الإصلاحات المطلوبة وآليات إجراء هذه الإصلاحات والجهات المسئولة وتوزيع الأدوار. وفي نهاية هذه المرحلة يتم التوصل إلى نتائج تحليل بيئة الأعمال على مستوى الدولة أو القطاع أو المنطقة قيد الدراسة، كما هو مبين في الشكل رقم (5).

الشكل رقم 5: أبرز مخرجات المرحلة الثانية من مراحل إعداد خرائط الاستثمار

وتنتهي هذه المرحلة بالوصول إلى فهم واضح لمناخ الاستثمار ومدى سهولة ممارسة الأعمال ومدعوماً بمعوقات ومقومات الاستثمار المحلي والأجنبي وقائمة من التوصيات والإصلاحات المطلوبة وآليات إجراء هذه الإصلاحات والجهات المسئولة وتوزيع الأدوار.

المرحلة الثالثة

تحديد القطاعات الواعدة وتقييم أداءها وتحليل وتقييم العلاقات التشابكية بينها

تعتمد مجريات ومخرجات هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى المتعلقة بالأداء الاقتصادي والمزايا التنافسية، ونتائج المرحلة الثانية المتعلقة ببيئة الأعمال ومقومات وحوافز الاستثمار. وفي هذه المرحلة، يتم تحديد قائمة دقيقة بأهم القطاعات الواعدة التي يجب التركيز عليها والتي تشكل عملية دعمها وتطويرها الأساس في تحقيق التنمية ويشكل الاستثمار فيها مطلباً تنموياً ملحاً نظراً لما تتمتع به من فرص للإنتاج والنمو والاستمرارية. ويتم تحديد هذه القطاعات بالاعتماد على ما يلي: (1) مفهوم الميزة النسبية والتنافسية (2) طبيعة وحجم الموارد الاقتصادية والطبيعية والبشرية المتوفرة (3) فجوات الأسواق ورغبات واحتياجات المستهلك المحلي والنمط الاستهلاكي والقوة الشرائية (4) هيكل الإنتاج وهيكل الطلب المحلي والخارجي (5) الأولويات الوطنية الواردة في الخطط التنموية على مستوى البلد أو المنطقة قيد الدراسة (6) متانة الروابط الأمامية والخلفية ومستوى التكامل بين القطاعات والمشروعات القائمة (7) التوزيع السلعي والجغرافي لكل من الصادرات والمستوردات واتفاقيات التبادل التجاري وفرص تعظيم الاستفادة منها.

وعلى سبيل المثال، ركزت دراسة خارطة الاستثمار التي أعدها المعهد العربي للتخطيط لمحافظات الوسط في المملكة الأردنية الهاشمية على كل من قطاع الصناعة والسياحة والزراعة والطاقات المتجددة والاقتصاد الأخضر كأهم القطاعات الواعدة والتي تتوفر فيها مقومات الاستثمار في هذه المحافظات. وقد تم اختيار هذه القطاعات بناءً على تحليل دقيق يضمن إحداث تنمية نوعية وتحول هيكلي واضح في اقتصاد محافظات الوسط ويُحقق التوازن في تخصيص الموارد واستدامة النمو وتصحيح الاختلالات الهيكلية التي يعاني منها الاقتصاد الأردني. أما خارطة الاستثمار في سوريا، فقد ركزت على قطاعات الصناعة والزراعة وتربية الحيوات والنقل والكهرباء والطاقة والسياحة والخدمات والقطاع العقاري. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه يمكن دراسة وتحليل أي عدد من القطاعات الإنتاجية السلعية

والخدمية أو جميعها في حال توفرت المبررات الكافية والبيانات اللازمة. وفي هذا الإطار، لا بد من أن تنسجم القطاعات الواعدة وذات الأولوية التي تركز عليها خرائط الاستثمار مع أولويات الخطة التنموية للدولة والبرامج التنموية المنبثقة عنها. وفي نهاية هذه المرحلة يتم التوصل إلى قائمة تضم القطاعات التي سيتم دراستها وتحليل سلاسل القيمة لمنتجاتها والمنتجات المكملة لها، إضافة إلى تحليل العناقيد الصناعية الخاصة بكل منها أو القطاعات الفرعية التابعة لها.

وفيما يخص المعلومات التفصيلية التي تتضمنها هذه المرحلة حول كل قطاع رئيسي أو فرعي قيد الدراسة، نشير - على سبيل المثال - إلى خارطة الاستثمار لقضاء طرابلس التي أعدها المعهد العربي للتخطيط حيث شمل تحليل القطاع السياحي في القضاء ما يلي: (1) الإمكانات السياحية لقضاء طرابلس وأهم المعالم السياحية (2) استعراض وتحليل الواقع والقدرات والإمكانات والفرص السياحية على مستوى قضاء طرابلس (3) تطور القيمة المضافة لقطاع الفنادق والمطاعم في لبنان (4) تطور قيمة الناتج المحلي الإجمالي بأسعار التكلفة والقيمة المضافة لقطاع الفنادق والمطاعم (5) تنافسية السياحة في لبنان والترتيب العالمي للبنان في المؤشر الكلي للتنافسية السياحية ومؤشراته الأساسية الفرعية (6) تحليل للعوائد السياحية في لبنان وعدد من الدول العربية (7) الخطوات والبرامج الحكومية الموجهة للقطاع السياحي في طرابلس (8) مؤشرات التشغيل في القطاع السياحي ومؤشرات التكاليف والمشروعات السياحية القائمة ونقاط القوة والتحديات (9) تطور حجم الاستثمارات السياحية وحجم التمويل الممنوح (10) العلاقات التشابكية للقطاع السياحي مع القطاعات الإنتاجية الأخرى.

المرحلة الرابعة

تحليل العناقيد الصناعية وسلاسل القيمة وسلاسل التوريد

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل إعداد خرائط الاستثمار، حيث يتم الارتكاز على نتائجها في تحديد القائمة الأولية للأفكار الاستثمارية الواعدة. وتتضمن هذه المرحلة تحليل وتقييم دقيق لواقع وأداء كل قطاع من القطاعات الواعدة التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وذلك من خلال دراسة وتحليل جميع المؤشرات المتعلقة بالقطاع مع التركيز على المؤشرات التي تتعلق بحجم وهيكل الإنتاج وحجم الاستثمار والتمويل والصادرات والمستوردات ذات العلاقة بالقطاع، والمواد الأولية المستخدمة في الإنتاج ومصادرها، والموارد الاقتصادية والبشرية والمالية، ومؤشرات الطلب على السلع والخدمات التي يقدمها القطاع ومستوى المنافسة لهذه المنتجات.

ويتضمن التحليل اللازم في هذه المرحلة كذلك تقييم مستوى الروابط الأمامية والخلفية (العلاقات التشابكية) التي تتمتع بها منتجات هذه القطاعات فيما بينها من جهة وفيما بينها وبين منتجات القطاعات الأخرى من جهة أخرى، إضافة إلى العناقيد الصناعية الخاصة بها وتحليلها بشكل دقيق، وتحليل سلاسل القيمة للأنشطة السلعية والخدمية من أجل تحديد أوجه القصور في الإنتاج والتوريد وفجوات الانتاج المحلي وكافة الحلقات المفقودة أو الضعيفة في سلاسل القيمة والاعتماد عليها في تحديد الفرص الاستثمارية الكامنة. وتجدر الإشارة إلى أهمية معرفة الفريق المعني بإعداد خرائط الاستثمار بمفهوم العناقيد الاقتصادية وأهميتها ومكوناتها، إضافة إلى مفهوم سلاسل القيمة.

مفهوم وأهمية ومكونات العناقيد الاقتصادية

إن من أبرز معوقات النمو في العديد من القطاعات الإنتاجية والمشروعات الاستثمارية التابعة لها عدم ارتباط هذه القطاعات، أو المشروعات بعناقيد اقتصادية، أو هياكل، أو سلاسل متكاملة تعزز من قدراتها الإنتاجية وتزيد من تنافسيتها وتكامليتها وتعزز فرص نموها واستمراريتها. لذا، فقد أصبح مفهوم تطوير العناقيد الاقتصادية أكثر شيوعاً خلال مراحل إعداد الخطط الاقتصادية في

الدول النامية، وبدأت هذه الدول باستخدام استراتيجية العناقيد الاقتصادية من أجل تعزيز فرص النمو وضمان الاستمرارية وزيادة الاستثمار ورفع الكفاءة الإنتاجية وتعزيز التنافسية. وأشـار مايكل بورتر إلى أن أفضل بيئة عمل يمكن خلقها للمشروعات الاستثمارية بمفهومها الواسع وأحجامها المختلفة هي بيئة العناقيد الاقتصادية النشطة.

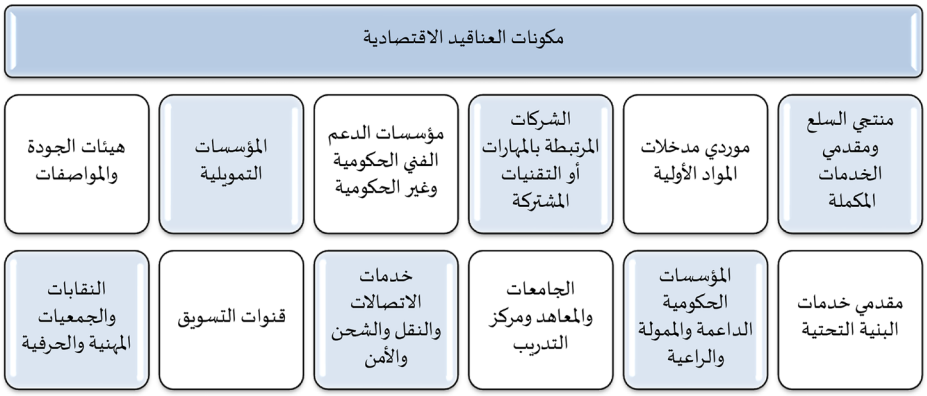
وتعرف العناقيد بأنها «تجمعات جغرافية محلية أو إقليمية أو عالمية لمجموعة من المؤسسات والمشروعات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين، الأمر الذي يجعلها تمثل نظاماً متكاملاً من الأنشطة اللازمة لتشجيع ودعم التنافسية بمستوياتها المختلفة». وتعرف كذلك بأنها «مجموعة من المشروعات التي تتمركز في قطاع معين وموقع جغرافي محدد، وتقوم بإنتاج وتوزيع مجموعة من المنتجات المترابطة أو المتكاملة، وتواجه تحديات متشابهة، كما أنها تمتلك في الغالب نفس الفرص».

وقد أصبحت استراتيجية العناقيد الاقتصادية تركز ليس على مستوى القطاع الرئيسي فحسب، بل على القطاعات الفرعية أيضاً بحيث تصبح المشروعات المكونة لكل عنقود بمثابة نظام متكامل مترابط، وهذا يساعد في تحديد احتياجات كل قطاع من القطاعات الفرعية والعقبات التي تواجهه. إضافة لما سبق، فإن نمو القطاع الفرعي الذي تم التركيز عليه سيعمل على ظهور مشروعات استثمارية جديدة ذات علاقة تلبي احتياجاته، الأمر الذي يساعد في تنويع القاعدة الإنتاجية ويعزز مبدأ التخصص والتكامل.

تنبع أهمية العناقيد الاقتصادية من كونها تساعد في (1) زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل(2) تحقيق وفورات خارجية كتلك المتعلقة بظهور وكلاء تسويق أو موردين متخصصين (3)تقليل تكاليف الإنتاج (4) زيادة فرص التصدير (5) تركز الخبرات الفنية والتكنولوجية والبشرية (6) زيادة فرص الاستفادة من وفورات الحجم (7) جذب الاستثمارات الأجنبية وحفز الاستثمارات المحلية (8) رفع القدرات الإنتاجية والتنافسية وزيادة فرص التصدير لأطراف العنقود (9) زيادة القدرة على استكشاف فرص استثمارية جديدة تعمل على تقوية بنية العناقيد وتعزز مبدأ التخصص والتكامل والشمولية.

ويتكون العنقود الصناعي في الغالب من عدة مكونات، كما هو مبين في الشكل رقم (6). وتقوم هذه المكونات بالتنسيق والعمل والاتصال مع بعضها من خلال روابط أمامية وخلفية تساعد في زيادة كفاءة العنقود. وتزيد كفاءة العنقود الاقتصادي عند اكتمال عناصره وتوفر ديناميكية واضحة للتعاون بين الأطراف.

الشكل رقم 6: مكونات العناقيد الاقتصادية



وتقوم آلية عمل العناقيد الاقتصادية على أربعة مبادئ رئيسية هي (1) التركز الجغرافي أي وجودها في منطقة جغرافية معينة تجمع فيها مقومات تكوين ونجاح العنقود، (2) التخصص بمعنى أن يقوم كل من المشروعات المكونة للعنقود بالتخصص في إنتاج وتقديم سلعة أو خدمة، (3) الابتكار، وهذا يعني مستوى حيوية العنقود ومدى استجابة أطرافه المختلفة للابتكارات الجديدة، (4) التعاون من خلال ما ترتبط به من روابط أمامية وخلفية. وتشير العديد من التجارب والأدبيات المتخصصة إلى أن أغلب العناقيد الاقتصادية في العالم تبقى ضعيفة بسبب عزلة المشروعات عن بعضها البعض بالإضافة إلى إخفاقات السوق، وعليه فإن من أهم أهداف عملية تطوير العناقيد بالأساس هو فك هذه العزلة من خلال العمل على تعزيز الروابط وتعزيز التنسيق بين جميع أصحاب المصلحة أي أصحاب المشروعات والمؤسسات الحكومية الداعمة والموردين ومقدمي الخدمات المختلفة على غرار الخدمات المالية والاستشارات والنقل والخدمات اللوجستية المختلفة.

وقد تكون هذه العملية معقدة وطويلة، إلا أنها تنطوي على المراحل التالية

(1) اختيار العناقيد المستهدفة 2) Cluster Mapping) تشخيص دقيق من خلال دراسة المنتج والسوق (3) بناء الثقة بين أصحاب المصلحة (عادةً من خلال إنشاء تنظيم مهني أو ترتيبات أخرى لتطوير العناقيد تعني بتنسيق كل هذه المراحل) (4) صياغة وتنفيذ خطة العمل (5) رصد وتقييم النتائج.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن دراسة وتقييم أي عنقود اقتصادي لا بد أن تركز على (1) تقييم مستوى شمولية العنقود أي مدى اكتمال مكونات العنقود المبينة في الشكل السابق وتقديم المقترحات لاستكمال بناء العنقود وضمان نجاحه (2) تقييم التركز الجغرافي لمكونات العنقود (3) تقييم مستوى التعاون والتشبيك والترابط بين هذه مكونات العنقود (4) تقييم مستوى التخصص في الإنتاج من أجل رفع كفاءة الإنتاج والاستفادة من وفورات الحجم.

كما تجدر الاشـارة هنا الى أن تحليل العناقيد الاقتصادية يرتكز على تحليل قواعد البيانات التفصيلية للقطاعات الانتاجية بالاضافة الى الأستبيانات واللقاءات المباشرة مع رجال الاعمال وأصحاب المصلحة المختلفين لتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة العلاقات القائمة بين المتداخلين داخل العنقود الواحد والتحديات التي يواجهونها.

مفهوم سلاسل القيمة وسلاسل التوريد

إن إتمام هذه المرحلة والوصول إلى البناء الكامل للعناقيد الاقتصادية الخاصة بالقطاعات الواعدة قيد الدراسة مرتبط بتحليل سلاسل القيمة ومسارات المنتجات في هذه القطاعات ابتداءً من مرحلة إنتاجها حتى تصل إلى المستهلك النهائي بأشكالها المختلفة. وتعرف سلسلة القيمة بأنها «مجموعة الأنشطة التي يتم من خلالها إنتاج السلعة أو الخدمة وإيصالها إلى المستهلك النهائي، وتتضمن هذه الأنشطة: عمليات التصميم والإنـتاج والتسويق والـتوزيع، إضافة إلى الخدمات اللوجستية وخدمات ما بعد البيع وغيرها. وتعرف سلسلة القيمة كذلك بأنها «مجموعة الأنشطة والعمليات المترابطة التي تؤدّيها شركة تعمل في صناعة مُحدّدة من أجل إنتاج وتقديم مُنتج ذي قيمة للسوق». وتصف سلسلة القيمة النطاق الكامل للأنشطة التي تقوم بها الشركات والعمال لإنتاج منتج من مرحلة الفكرة إلى مرحلة الإنتاج إلى أن يصل إلى المستهلك النهائي، ثم إلى مرحلة ما بعد البيع.

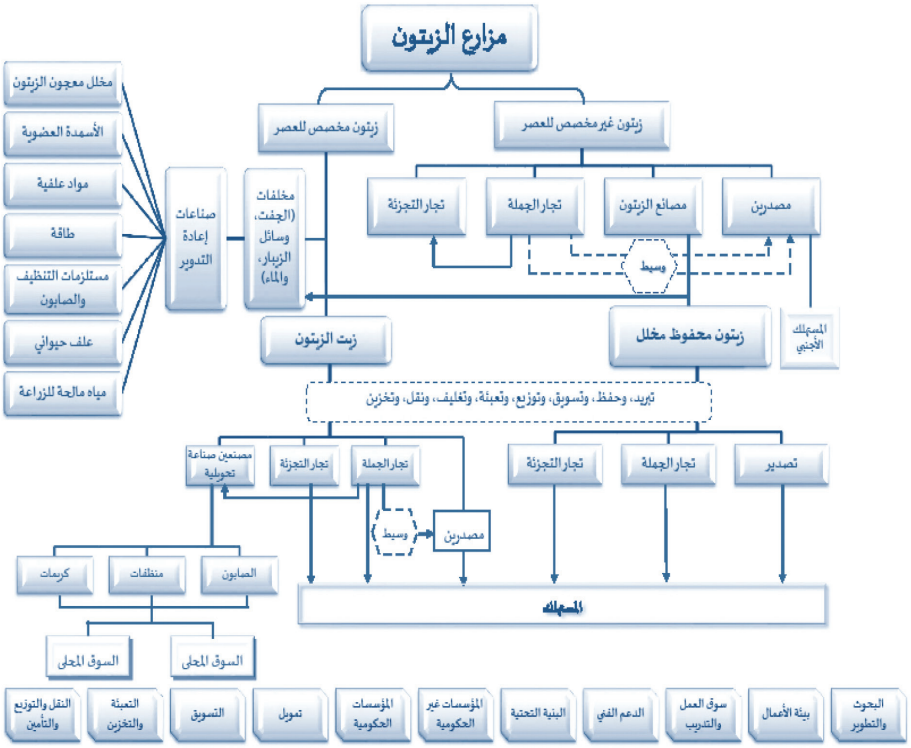
ويشير مفهوم سلسلة القيمة إلى العمليات التي تُضاف من خلالها القيمة إلى المواد الخام ومدخلات الإنتاج بهدف تصنيع مُنتج نهائي من أجل بيعه للمستهلك، ويُعتبر الهدف الرئيسي من دراسة هذه السلسلة تقديم أقصى قيمة للمنتج بأقل تكلفةٍ ممكنة من أجل تعزيز مستوى التنافسية. وتقوم الشركات المنتجة بإجراء تحليل دوري لسلسلة القِيمة عن طريق النّظر إلى كل خطوة مطلوبة لإنتاج مُنتج جديد، أو خدمةً معيّنة، وتحديد طرق زيادة كفاءة هذه السلسلة. ويشير مفهوم سلسلة القيمة العالمية إلى نمط إنتاج متوزع على عدد من الدول تختص كل دولة أو كل شركة في دولة مختلفة بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج، وتشبه سلسلة القيمة العالمية سلسلة القيمة على مستوى الصناعة ولكنها تشمل العمليات على المستوى العالمي. ويعتمد مفهوم سلاسل القيمة العالمية على قيام الدول بالتخصص الرأسي في مرحلة محددة من مراحل الانتاج المختلفة للمنتج، بحيث يتم تصنيع المنتج النهائي في عدد من الدول تتخصص كل منها بتصنيع جزء من المنتج النهائي. وقد أصبحت سلاسل القيمة العالمية السمة الغالبة للتجارة والاستثمار العالميين، فبالنظر إلى احصائيات التجارة الدولية نجد أن المدخلات الوسيطة تشكل أكثر من ثلثي السلع و70% من الخدمات المتداولة في جميع أنحاء العالم.

ولا بد من الإشارة هنا إلى الفرق الرئيسي بين سلسلة التوريد (ويطلق عليها سلسلة الإمداد وسلسلة التزويد) وسلسلة القيمة هو أن سلاسل التوريد منظومة من المؤسسات، والتكنولوجيا، والأنشطة والمعلومات والموارد البشرية وغير البشرية المطلوبة لنقل المنتجات أو الخدمات من الموردين إلى العملاء، بمعنى أنها تتبع المنتج من مرحلة العرض حتى يصل إلى المستهلك، بينما تكون نقطة البداية في العميل في سلسلة القيمة. ويتضمن مفهوم سلسلة التوريد تحرك عمليات التوريد من الموردين للمصنعين، ثم الموزعين، ثم تجار التجزئة وأخيراً للزبائن على طول السلسلة، وهذا يعتبر جزء من سلسلة التوريد، و لكن من المهم أيضاً شمول عملية تدفق المعلومات و الأموال. وعليه، نخلص إلى ان سلسلة القيمة هي عملية تضيف فيها الشركة قيمة إلى موادها الخام لإنتاج منتجات تباع في النهاية للمستهلكين، بينما تمثل

سلسلة التوريد جميع الخطوات المطلوبة لإيصال المنتج إلى العميل. وتمنح سلسلة القيمة الشركات ميزة تنافسية في الصناعة، بينما تؤدي سلسلة التوريد إلى إرضاء العملاء بشكل عام.

ويمكن القول إن تحليل سلاسل القيمة وسلسلة التوريد تمثل إطار عمل لتشخيص جميع النشاطات المرتبطة بالإنتاج وتحليل كيفية تأثيرها على تكاليف الإنتاج وعلى القيمة المقدمة إلى المستهلك النهائي. وتقوم الفكرة على تحليل كافة المسارات الواردة في سلسلة القيمة وبيان المسارات القوية (يوجد مشروعات استثمارية تلبي احتياجات كافة الأطراف) والمسارات المفقودة أو الضعيفة والمسارات التي من المفترض أن تكون موجودة. وبناء على نتائج هذه التحاليل يتم استكشاف أوجه الضعف في السلسلة، ويتم اقتراح مجموعة الأفكار والمشروعات الاستثمارية التي تعالج هذا الضعف. وعلى سبيل المثال، يبين الشكل رقم (7) رسم توضيحي يبين سلسلة القيمة لمنتج الزيتون. ويلاحظ من الشكل تنوع مسارات الإنتاج والتوريد لمنتج الزيتون وجميع المنتجات الأخرى ذات العلاقة. فعلى سبيل المثال، يشير الشكل إلى أن إنتاج الزيتون ينجم عنه مجموعة من النشاطات الإنتاجية (إنتاج الزيت والزيتون المخلل وبعض الصناعات الغذائية) والعلاقات (على سبيل المثال علاقة إنتاج الزيتون بقطاع التخزين والتعبئة وقطاع إعادة التدوير وهكذا) والمسارات التي يتم تقييمها وتحديد أوجه القصور فيها (قصور عدد المشروعات او حجم نشاط المشروعات الحالية عن المستوى المطلوب من حيث الجودة والشمولية)، ليتم بعد ذلك استنباط بعض الأفكار الاستثمارية التي تساعد في تعزيز حجم التعاملات التجارية وتقوية الترابطات والعلاقات الواردة في السلسلة. فعلى سبيل المثال، يؤدي ضعف المسارات المرتبطة باستخدام الزيت كمدخل إنتاجي بدل من بيعه كسلعة نهائية إلى ظهور بعض الأفكار الاستثمارية المتعلقة باستخدام الزيت في بعض الصناعات الغذائية أو صناعة الصابون والمنظفات، كما يمكن أن يؤدي ضعف المسار المرتبط بإنتاج الزيتون المخلل إلى ظهور بعض الأفكار المرتبطة بالتعبئة او التغليف وصناعة العبوات أو النقل أو التخزين وهكذا.

الشكل رقم 7: سلسلة القيمة لمنتج الزيتون



وتجدر الإشارة هنا إلى قضية مهمة وهو أن تحليل وتقييم مدى قوة كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة وسلسلة التوريد يحتاج إلى بيانات وإحصائيات كافية تستخدم لقياس قوة الحلقة والفجوات الموجودة، وهذا يساعد في استكشاف الفرص الاستثمارية بشكل دقيق جداً. فعلى سبيل المثل، فإن توفر إحصاءات حول حجم الزيتون الموجه للتصنيع وحجم الصادرات والمستوردات منه وحجم الطلب المحلي عليه وكذلك عدد المصانع الموجودة وطاقاته الإنتاجية وتوزيعها الجغرافي وأساليب الإنتاج المستخدمة يسهل عملية استكشاف عدد الفرص الاستثمارية المرتبطة بهذا النشاط، أنظر الشكل رقم (8).

الشكل رقم 8: قائمة بأهم الإحصاءات اللازمة لتحليل سلسلة القيمة لإنتاج الزيتون واستكشاف الفرص الاستثمارية

نسبة الزيتون المخصص للعصر والحصول على زيت	حجم إنتاج الزيتون والتوزيع الجغرافي
توزيع إنتاج الزيت حسب مستوى الجودة	عدد المعاصر المتوفرة وطاقاتها الإنتاجية
عدد مصانع إنتاج العبوات الخاصة بالزيت بأحجامها المختلفة	قائمة السلع الغذائية التي تحتاج الزيت كمدخل إنتاج
عدد شركات التسويق الزراعي التي تسوق منتجات الزيت	حجم إنتاج الزيت المصدر والتوزيع الجغرافي
معدل استهلاك الفرد من الزيت ومصدر الزيت المستهلك (محلي أو أجنبي)	عدد مصدري الزيت بأنواعه
أسلوب التصدير والنقل	توزيع كمية الزيت إلى استهلاك مباشر او للصناعات
حجم الطلب على المنتجات التي يدخل الزيت في إنتاجها	كمية الزيت المستخدم في الصناعات الغذائية
إنتاج الزيت حسب مستوى الجودة	حجم الصادرات والمستوردات من السلع التي يدخل الزيت في إنتاجها
حجم الانتاج والطلب على السلع التي تستخدم مخلفات العصر في إنتاجها	حجم وتوزيع المخلفات الناجمة عن العصر
حجم الصادرات والمستوردات من الزيتون الطازج والمصنع	كمية الزيتون المخصص للتصنيع "المخلل"
أسعار الزيتون المحلي والمستورد	عدد المصانع المخصصة لتصنيع الزيتون

المرحلة الخامسة

تحديد الأفكار الاستثمارية وتقييمها واستكشاف الفرص الاستثمارية

تتضمن هذه المرحلة عدة خطوات تتمثل بتحديد قائمة الأفكار الاستثمارية ومبررات اختيارها، وتقديم وصف عام لكل مشروع من المشروعات المقترحة، ومن ثم تقييم هذه المشروعات من خلال إعداد وصف للمشروع وبعدها دراسات الجدوى الأولية لكل منها عند الوصول الى مرحلة الاستثمار، بحيث تتضمن كافة المعلومات التي يحتاجها المستثمر المحلي والأجنبي بما فيها الموقع ورأس المال والربحية، إضافة إلى تحليل المخاطر.

يتطلب تحديد قائمة الأفكار الاستثمارية الواعدة تحليل العناقيد الاقتصادية الخاصة بالقطاعات قيد الدراسة أو بالقطاعات الفرعية التابعة لها، حيث يتم تقييم عناصر كل عنقود واختبار مدى اكتمال وشمولية عناصره التي سبق الإشارة إليها (أنظر الشكل رقم 4)، إضافة إلى تقييم مستوى الترابط والتكامل بين هذه العناصر، وهذا يساعد في تحديد أوجه القصور والفجوات (نقاط الضعف)، كما يساعد في تحديد نقاط القوة والفرص الكامنة والتدخلات المطلوبة. وتشكل العناصر المفقودة في العنقود أو العناصر الضعيفة مصدراً لتحديد الأفكار الاستثمارية الواعدة، كما يمكن الاستدلال على بعض الأفكار الاستثمارية الكامنة من خلال البحث في أية فرص تزيد من مستوى التكامل والترابط بين عناصر العنقود. فعلى سبيل المثال، قد تظهر العديد من الأفكار الاستثمارية لمشروعات في مجال التسويق عند اكتشاف ضعف القنوات التسويقية في عنقود معين، وقد تظهر بعض الأفكار لإنتاج أو توريد بعض مدخلات الإنتاج عند ظهور ضعف في عنصر موردي مدخلات الإنتاج وهكذا. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن تقييم وتحليل العناقيد الاقتصادية لقطاع معين أو أحد فروعه أو أي مجال من مجالات الإنتاج التابعة له يتطلب معلومات وبيانات حول كل من: المنتجين وحجم الإنتاج الكلي وحجم الطلب والاستهلاك، وموردي المواد الأولية، وقنوات التسويق، والخدمات اللوجستية (النقل والاتصالات والشحن والأمن)، إضافة إلى بيانات حول مصادر التمويل والمؤسسات الداعمة (الحكومية وغير الحكومية) ومستوى البنية التحتية.

ويتطلب تحديد قائمة الفرص الاستثمارية أيضاً تتبع مسارات سلاسل القيمة وسلسلة التوريد للمنتجات الرئيسية للقطاعات الرئيسية والفرعية قيد الدراسة،

وتحديد المسارات القوية والمكتملة (تضمن كفاءة الإنتاج والعنقود الانتاجي)، ومن ثم تحديد المسارات التي تحتاج إلى تدخل من أجل تعزيز مستوى التكامل والترابط بين حلقات وعناصر السلسلة. فعلى سبيل المثال، عندما تم تحليل سلسلة القيمة لمنتج الزيتون في محافظات الشمال في المملكة الأردنية الهاشمية تبين أن سلسلة القيمة وسلسلة التوريد تصبح أكثر قوة واكتمالاً بنجاح عملية التسويق الزراعي، وعند توفر العبوات ومستلزمات التعبئة والتغليف للإنتاج الموجه للسوق المحلي والخارجي على حدٍ سواء، إضافةً إلى توفر مخازن للتبريد والحفظ قد تُستخدم لتخزين منتجات أخرى غير الزيتون، أنظر الشكل رقم (9). وهنا يمكن أن نورد عدد من الأفكار الاستثمارية التي تعكس مشروعات زراعية وصناعية وخدمية صغيرة وقد تكون في بعض الحالات متناهية الصغر لكنها تساعد في اكتمال السلسلة.

الشكل رقم 9: أمثلة على الأفكار الاستثمارية التي تم استنباطها من تحليل سلسلة القيمة المرتبطة بنشاط إنتاج الزيتون وزيت الزيتون

إعادة تدوير مخلفات الزيتون لإنتاج الأسمدة والأعلاف والطاقة	مشاتل لإنتاج شتل الزيتون المحسن
تطوير عملية إنتاج زيت الزيتون بمواصفات خاصة لغايات التصدير للأسواق العربية والأوروبية	معامل لإنتاج الزيتون المكبوس بمواصفات تعادل المستورد وتوجه للسوق المحلي والأسواق العربية والأوروبية
شركة تسويق خاصة بتسويق الزيتون المخلل وزيت الزيتون والمنتجات الأخرى ذات العلاقة	جمع الزيت غير الصالح للاستهلاك واستخدامه في مجالات التصنيع المختلفة
إنتاج الزيتون المخلل لغايات التصدير بدعم من وزارة الزراعة	استغلال الأشجار غير المثمرة والمساحات غير المثمرة
مشروعات منزلية لإنتاج الأغذية التقليدية باستخدام زيت الزيتون وبعض منتجات قطاع الإنتاج النباتي الأخرى	جمع مخلفات الزيتون من مختلف معاصر الزيتون "مشروعات صغيرة"
مشروعات جمع المنتجات المنزلية ذات العلاقة بقطاع الزيتون وزيت الزيتون وتعبئتها وتسويقها محلياً	مشروعات منزلية وصغيرة لإنتاج بعض الأطعمة باستخدام زيت الزيتون "مشروعات منزلية أو مشروعات صغيرة"
جمعيات تعاونية إنتاجية في مجال تصنيع الزيتون	مشروع معرض محلي دائم لمنتجات الزيتون وزيت الزيتون والمنتجات ذات العلاقة الواردة في العنقود الصناعي

المرحلة السادسة

تحديد مقومات تطوير الفرص الاستثمارية وتحويلها إلى استثمارات حقيقية

وقد تشمل المشروعات المقترحة مشروعات جديدة، ومشروعات توسعة أو استكمال لمشروعات قائمة، ومشروعات تحديث وتطوير، أو مشروعات توطين لبعض الانشطة السلعية والخدمية المستوردة وفق سياسة احلال الواردات. وهنا لا بد من الإشارة إلى أنه ولغاية هذه المرحلة لا يمكننا القول إن هناك فرص حقيقية للاستثمار إلا بعد تقييمها بشكل علمي دقيق على كافة المستويات ومن كافة الجوانب السوقية والفنية، والبيئية، والقومية، والمالية. ولإعداد دراسات جدوى أولية للأفكار الاستثمارية لا بد من توفر بيانات أهمها تلك المتعلقة بالأسواق والاستهلاك والاحتياجات الرأسمالية والتشغيلية لكل مشروع وغيرها.

تنتهي هذه المرحلة بإعداد قائمة الفرص الاستثمارية حسب القطاعات الإنتاجية الرئيسية والفرعية، وحسب الموقع الجغرافي والسوق المستهدف، وحسب حجم المشروع وطاقته الإنتاجية.

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل إعداد خرائط الاستثمار كونها تحدد مقومات تحقيق هذه الخرائط لأهدافها، إضافة إلى أنها تقدم مقترحات تتعلق بمختلف القضايا المتعلقة بعملية تنفيذ خرائط الاستثمار وتفعيلها، ومن أبرزها:

- مقترحات تتعلق بأساليب ترويج الفرص الاستثمارية المدرجة في خارطة الاستثمار محلياً وخارجياً.
- مقترحات بأهم الحوافز والتدخلات والإصلاحات التشريعية والمؤسسية الضرورية.
- مقترحات لتحسين بيئة الأعمال وزيادة جاذبية الاستثمار وزيادة سهولة البدء بالنشاطات الإنتاجية.
- مقترحات لحفز المدخرات المحلية وتوجيهها نحو الفرص الاستثمارية وتعزيز

كفاءة المبادرين المحليين (المستثمرين) في المناطق والقطاعات قيد الدراسة.

- مقترحات لتسهيل عملية الوصول إلى مصادر التمويل والحصول على التمويل لتمويل المشروعات المدرجة في الخارطة.
- مقترحات تتعلق بكيفية تسهيل عملية الحصول على خدمات تطوير الأعمال وخدمات الدعم الفني لا سيما في المراحل الأولى.

آليات تفعيل دور المؤسسات الحكومية وغير الحكومية المحلية ذات العلاقة بالاستثمار المحلي والأجنبي بما يخدم نجاح خارطة الاستثمار.

- مقترحات تتعلق بالوصول إلى الأسواق المحلية والخارجية.
- مقترحات تتعلق بآليات تعزيز مستوى التشبيك والتكامل بين الفرص الاستثمارية المدرجة في الخارطة.
- مقترحات تتعلق بآليات بناء مجموعة من العناقيد الاقتصادية للقطاعات والمناطق قيد الدراسة، إضافة إلى تعزيز مسارات سلاسل القيمة المحلية وزيادة فرص الدخول ضمن سلاسل القيمة الدولية.

المرحلة السابعة

صياغة مكونات خارطة فرص الاستثمار

تنطوي هذه المرحلة على تلخيص لنتائج المراحل السابقة التي تبنتها منهجية إعداد خرائط الاستثمار. وفي هذا الإطار يمكننا القول إن أي دراسة شاملة لإعداد خارطة الاستثمار لا بد أن تشتمل على المكونات التالية:

- دراسة الواقع الاقتصادي والاجتماعي للبلد أو المنطقة أو القطاع قيد الدراسة.
- الموارد الاقتصادية والمالية والبشرية والميزات النسبية.

بيئة الأعمال والبنية التحتية والإصلاحات المطلوبة وفقاً لأفضل الممارسات.

- القطاعات الإنتاجية الرائدة والواعدة وأبعاد الميزات النسبية.

تحليل العناقيد الاقتصادية وسلاسل القيمة وسلاسل التوريد للقطاعات والنشاطات الواعدة.

- قائمة الأفكار والفرص الاستثمارية حسب القطاع الرئيسي والقطاعات الفرعية وحسب المنطقة وحسب الحجم والفئات المستهدفة، مع مراعاة إدراج مبررات هذه الأفكار.
- متطلبات نجاح خارطة الاستثمار وخطة العمل.
- ملاحق الدراسة المتعلقة بالبيانات ودراسات الجدوى الأولية.

3 - مقومات ومتطلبات نجاح خرائط الاستثمار ومؤشرات الأداء

ترتبط مقومات ومتطلبات نجاح خارطة الاستثمار بعدة عوامل أهمها: (1) منهجية إعداد خارطة الاستثمار ومستوى الكفاءة في إتمام مراحل إعدادها (2) كفاءة عملية التنفيذ والمتابعة والتقييم، إضافة إلى عدد آخر من المقومات المرتبطة بالوضع الاقتصادي العام وبيئة الاستثمار بمفهومها الواسع. وهنا نشير إلى أنه عند إعداد خرائط الاستثمار لا بد من مراعاة الأمور التالية:

- تشكيل فريق عمل متخصص من مختلف الجهات والقطاعات ذات العلاقة.

وضع خطة عمل تبين الأهداف والمنهجية، ونطاق الدراسة، ومراحل الإعداد، والتنفيذ.

- مناقشة خطة العمل مع الجهات ذات العلاقة.
- اختيار المنهجية المناسبة للتحليل واستكشاف الفرص الاستثمارية.
- توفر البيانات والمعلومات المطلوبة ومحاولة التغلب على مسألة نقص أو عدم دقة البيانات والإحصاءات المتوفرة.
- وضوح آلية التعاون والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة خلال مختلف مراحل إعداد الخارطة.
- مراعاة أولويات ال خطط التنموية للدولة ومفهوم الميزة النسبية إضافة إلى حجم ونوعية الموارد البشرية والاقتصادية المتوفرة، إلى جانب حجم السوق، ونمط الاستهلاك والتشريعات المحفزة والبنية التحتية عند تحديد القطاعات الواعدة.
- دراسة العناقيد الاقتصادية وشمولية ودقة تحليل وتتبع سلاسل القيمة.
- التأكد من شمولية مكونات وعناصر خارطة الاستثمار بحيث تشتمل على الفرص الاستثمارية وآليات التنفيذ ومقومات النجاح والجهات المعنية وتوزيع الأدوار.
- صياغة محتوى الخارطة الاستثمارية وعرضها على الجهات ذات العلاقة لإقرارها.
- مراعاة أية تطورات اقتصادية ومؤسسية وتشريعية حصلت خلال مرحلة الإعداد قبل إعداد الخارطة بشكلها النهائي.
- توخي الدقة والشفافية في عملية إعدادها وسلامة المنهجية المتبعة.
- التحليل العميق والدقيق للميزة النسبية للقطاع أو المنطقة قيد الدراسة.

- ضرورة الخروج بقائمة واضحة من الفرص الاستثمارية بعد بيان مؤشرات الجدوى الخاصة بها.

أما فيما يتعلق بالعوامل التي تساعد في تنفيذ خارطة الاستثمار بكفاءة وتحويل المشروعات والفرص المقترحة إلى مشروعات حقيقية فإنها تشمل:

- سلامة المنهجية المستخدمة في إعداد خارطة الاستثمار واستكشاف الفرص الاستثمارية.
- تحديد صيغة مناسبة للتعاون والتشبيك وتوزيع الأدوار بين كافة الجهات والقطاعات المعنية بالتنفيذ.
- وضوح الأهداف وآليات التنفيذ وتوفر مؤشرات كمية ونوعية لقياس مستوى الأداء والإنجاز.
- المتابعة والتقييم المستمرين.
- استخدام أساليب الترويج المناسبة محلياً وخارجياً.
- توفر التمويل.
- توفر الدعم الفني وخدمات تطوير الأعمال للمستثمرين المحليين والأجانب.
- الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في الدولة.
- تطوير البنية التحتية مع مراعاة اختلاف احتياجات ومتطلبات المشروعات المقترحة.
- توفر بيئة استثمارية جاذبة للمستثمر المحلي والأجنبي من خلال استخدام أفضل الممارسات الإقليمية والدولية شباك (النافذة الواحدة والحكومة الإلكترونية).
- اكتمال الأطر التشريعية والمؤسسية ذات العلاقة.
- التعامل بجدية مع مسألة الوصول إلى الأسواق المحلي والخارجية وزيادة نطاق الأسواق المتاحة أمام الفرص الاستثمارية.
- وجود إطار مؤسسي لتقييم ومتابعة خطة التنفيذ للخارطة الفرص

الاستثمارية بكل مراحلها ومكوناتها.

- توفر آليات للتعامل مع التحديات التي قد تظهر خلال أي مرحلة من مراحل التنفيذ.
- استخدام الآليات المناسبة لحفز المدخرات المحلية وتعزيز ثقافة الاستثمار.
- اقتناص أية فرصة لتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص (المحلي والأجنبي) باعتباره أحد أبرز المنطلقات الأساسية لحفز النمو وتحقيق التنمية.
- مراعاة الوصول إلى التوزيع الأمثل للفرص حسب الحجم والقطاع والمنطقة الجغرافية.
- تشجيع الابتكار ضمن سياسة تشجيع الاستثمار في المجالات المختلفة.

من جانب آخر، توجد العديد من معايير قياس الإنجاز والأداء للخرائط الاستثمارية، والتي يمكن إيجازها على النحو التالي:

- عدد الفرص الاستثمارية المنفذة على مستوى المناطق والمحافظات قيد الدراسة.
- عدد الفرص الاستثمارية المنفذة على مستوى القطاعات قيد الدراسة.
- حجم الاستثمار الوطني والأجنبي في الفرص المدرجة في الخارطة.
- معدل الزيادة في عدد المستثمرين المحليين والأجانب.
- عدد فرص العمل الناتجة عن الفرص الاستثمارية.
- نسبة الإنجاز الكلي للمشروعات المدرجة في الخارطة الاستثمارية.
- عدد ونسبة المشروعات المتعثرة من إجمالي المشروعات المدرجة في الخارطة الاستثمارية.
- عدد النشرات والإصدارات الخاصة بالخارطة الاستثمارية.
- مؤشر رضا المستثمر عن جاهزية البنية التحتية في المناطق الاستثمارية.
- عدد الشكاوى المقدمة من المستثمر عن الخدمات المتوفرة في المناطق الاستثمارية.

- وجود دليل إلكتروني للفرص الاستثمارية.
- عدد برامج الترويج المنفذة للفرص الاستثمارية.

ترتيب الدولة في مؤشرات بيئة أداء الأعمال الإقليمية والدولية.

- عدد الإصلاحات التي تم إجراؤها في إطار تيسير عملية التنفيذ
- حجم عقود التصدير الموقعة ضمن برامج الترويج للفرص الاستثمارية.

4 - الجهات المعنية بإعداد وتنفيذ خرائط الاستثمار ومعايير قياس الإنجاز والأداء

يمكن تقسيم الجهات ذات العلاقة إلى ثلاث مجموعات مترابطة، هي:

- المجموعة الأولى: تمثل الجهات ذات العلاقة بعملية إعداد خارطة الاستثمار.
- المجموعة الثانية: تمثل الجهات ذات العلاقة بتسويقها وتنفيذها.
- المجموعة الثالثة: تمثل الجهات المعنية بعملية المتابعة والتقييم وقياس مستوى الإنجاز.

وقد تكون الجهات ذات العلاقة جهات حكومية و/أو وغير حكومية (محلية وأجنبية)، وقد تكون مؤسسات ربحية وغير ربحية. ويبين الشكل رقم (10) ومن أبرز الجهات المعنية بإعداد وتنفيذ وتقييم خارطة الاستثمار.

الشكل رقم 10: الجهات المعنية بإعداد وتنفيذ خرائط الاستثمار

المعهد العربي للتخطيط

ARAB PLANNING INSTITUTE

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

(965) 24842935 (965) 24843130 24844061 22083410

api@api.org.kw

/APIKW
@Arab_API
@Arab_API
www.arab-api.org
Arab Planning Institute
Arab Planning Institute