



**تنافسية صناعة المنسوجات والملابس المصرية ومدى  
تأثرها بجائحة كورونا (دراسة تطبيقية)**

**The competitiveness of the Egyptian textile  
and clothing industry and its impact from the  
Corona pandemic (An Empirical Study)**

د/ أحمد عيد إبراهيم محمد

مدرس الاقتصاد والمالية العامة  
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ  
المجلد السابع . العدد الحادي عشر- الجزء الأول  
يناير ٢٠٢١م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>



**ملخص البحث:**

يهدف هذا البحث إلى اختبار أثر جائحة فيروس كورونا المستجد على تنافسية صناعة المنسوجات والملابس المصرية، ومحاولة تطبيق نظرية بورتر في التنافسية على المنسوجات والملابس المصرية نظرا لما يمثله قطاع المنسوجات والملابس من أهمية في الاقتصاد المصري، حيث يعد واحدا من أكبر القطاعات إسهاما في التشغيل والانتاج والتصدير، وقد تأثرت صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة المصرية بأزمة كورونا بشكل سلبي بداية من تعطل سلاسل التوريدات العالمية مع اضطراب حركة الشحن الجوي والبحري والبري، كما تضررت الصناعة في ظل حالات الإغلاق التي شهدتها المصانع ومتاجر التجزئة هذا بالإضافة إلى إلغاء أو تأجيل العديد من الدول لطلباتها من الموردين، واتجاه قطاع عريض من المستهلكين إلى شراء السلع الأساسية كالغذاء مع تأجيل فكرة شراء ملابس جديدة، خاصة في ضوء انخفاض معدلات الخروج من المنازل، ولذلك ظهرت الحاجة إلى تطبيق وإيجاد بعض الحلول العملية لتعزيز تنافسية صناعة المنسوجات والملابس المصرية والحد من آثار فيروس كورونا على القطاع الصناعي بصفة عامة وصناعة المنسوجات والملابس بصفة خاصة.

**Abstract:**

This study aims to test the impact of Corona virus pandemic (COVID-19) on the competitiveness of the Egyptian textile and clothing industry, And trying to apply Porter's theory of competitiveness to Egyptian textiles and clothing due to the importance of the textile and clothing sector in the Egyptian economy, as it is one of the largest sectors that contribute to employment, production and export, The Egyptian textile and clothing industry has been negatively affected by the Corona crisis, starting from disruption of Global supply chains with the disruption of air, sea and land freight, The Egyptian textiles and clothing industry has also been negatively affected in light of the closures that have occurred in factories and stores. This is in addition to the cancellation or postponement of many countries' orders from suppliers, and the tendency of a large segment of consumers to buy basic commodities such as food, with the idea of buying new clothes being postponed, especially in light of the low rates of exit from homes, So there was a need to apply and find some practical solutions to enhance the competitiveness of the Egyptian textile and clothing industry and limit the effects of the Corona virus on the industrial sector in general and the textile and clothing industry in particular.

## ١- الإطار العام للبحث: ١-١ مقدمة:

تحظى الصناعة باهتمام بالغ سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي نظراً لدور الصناعة المتزايد في محاولات التنمية الاقتصادية التي تسعى مختلف الدول لتحقيقها، فالصناعة تأتي في مقدمة الأنشطة الاقتصادية التي تحدث تغيرات شاملة وجذرية وسريعة في المجتمعات لما للصناعة من روابط أممية وخلفية تطبيقاً لفكرة الصناعات المغذية، ولما للصناعة من تأثير واضح على التركيبة السكانية والمكانية والاقتصادية للمجتمع، وتعتبر ظاهرة التنافسية Competitiveness من أهم الظواهر التي تمثل تحدياً للدول الصناعية المتقدمة والدول النامية على حد سواء، وخاصة تلك الدول التي تسعى لإتباع استراتيجية التوسع في الصادرات والتوجه نحو الخارج، ويتطلب التوسع في الصادرات زيادة القدرة التنافسية للاقتصاد القومي، وتمثل الميزة التنافسية عملية ديناميكية يمكن خلقها أو اكتسابها، وتتزايد القدرة التنافسية للاقتصاد أي دولة على المستوى العالمي إذا كانت مؤسساتها وسياساتها تدعم وتساند النمو الاقتصادي.

وتشكل صناعة الملابس والمنسوجات في مصر ثاني أكبر مشغل من بين الصناعات التحويلية، وأكبر مشغل للنساء حيث تشكل المشتغلات من الإناث في هذه الصناعة ما يزيد عن ٤٠٪ من إجمالي المشتغلات من الإناث في الصناعات التحويلية عام ٢٠١٩، كما أنها صناعة تصديرية بالأساس حيث تقدر صادراتها بنحو ٣,٣ مليار دولار عام ٢٠١٩ وهو ما يمثل ١٣٪ وتزيد هذا النسبة كثيراً لو تم استبعاد الأسمدة من إجمالي الصادرات الصناعية، كما أنها تولد أرخص فرصة عمل في مصر، والتي لا تزيد تكلفتها عن ١٥ ألف جنيه فقط في المتوسط.

## ٢-١ المشكلة البحثية:

تتمثل المشكلة البحثية في عدد من الاستفسارات الخاصة بظهور عوامل جديدة أثرت على تنافسية صناعة المنسوجات والملابس المصرية، فقد تأثرت صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة المصرية بأزمة كورونا بشكل سلبي، حيث تعرضت صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة لصدمة حادة ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستوى العالمي أيضاً، حيث تأتي صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة في قمة القطاعات المتضررة من جراء كورونا. وقد ألقى فيروس كورونا بالمزيد من العقبات أمام صناعة الملابس الجاهزة حول العالم بسبب ارتباطها بظاهرة العولمة بشكل كبير في ظل اعتمادها في العديد من البلدان على مدخلات الإنتاج الصينية، ولهذا أدى انتشار الوباء في الصين أولاً إلى تعطيل سلاسل التوريدات العالمية مع اضطراب حركة الشحن الجوي والبحري والبري، وهو ما يبرز مفهوم تأثير الدومينو Domino effect فقطع الدومينو المصفوفة الواحدة بعد الأخرى إذا سقطت إحدى هذه القطع ستحدث تفاعلات تؤدي إلى سقوط باقي القطع. أي أن سقوط الصين في جائحة كورونا أدى إلى سقوط باقي سلاسل التوريدات العالمية، كما تضررت صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة في ظل حالات الإغلاق التي شهدتها المصانع ومتاجر التجزئة هذا بالإضافة إلى إلغاء أو تأجيل العديد من الدول لطلباتها من الموردين، واتجاه قطاع عريض من المستهلكين إلى شراء السلع الأساسية كالغذاء مع تأجيل فكرة شراء ملابس جديدة، وفي هذا الإطار يمكن طرح عدد من التساؤلات:

- إلى أي مدى تنطبق نظرية بورتر في التنافسية علي صناعة المنسوجات والملابس المصرية؟
- ما هو تأثير وباء كورونا (COVID-19) على الصناعة بصفة عامة وعلى صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة بصفة؟
- كيف تستفيد صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة المصرية من هذه الأوضاع التي ساهم وباء كورونا (COVID-19) في تسريعها؟

- ما هي الاجراءات المقترحة لتخفيف حدة تداعيات فيروس كورونا على صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة المصرية؟

### ٣-١ فرضية البحث:

يستند هذا البحث إلى اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضية التالية " ألقى فيروس كورونا بالمزيد من العقبات والتحديات أمام صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة المصرية بسبب ارتباطها بظاهرة العولمة بشكل كبير "

### ٤-١ أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث كونه يسلط الضوء على قطاع المنسوجات والملابس وما يمثله من أهمية في الاقتصاد المصري، حيث يعد واحدا من أكبر القطاعات إسهاما في التشغيل والإنتاج والتصدير، وقد تأثرت صناعة المنسوجات والملابس بأزمة كورونا بشكل سلبي بداية من تعطل سلاسل التوريدات العالمية مع اضطراب حركة الشحن الجوي والبحري والبحري، كما تضررت الصناعة في ظل حالات الإغلاق التي شهدتها المصانع ومتاجر التجزئة هذا بالإضافة إلى إلغاء أو تأجيل العديد من الدول لطلباتها من الموردين، ولذلك ظهرت الحاجة إلى تطبيق وإيجاد بعض الحلول العملية لتعزيز تنافسية صناعة المنسوجات والملابس المصرية والحد من آثار فيروس كورونا على القطاع الصناعي بصفة عامة وصناعة المنسوجات والملابس بصفة خاصة.

### ٥-١ الهدف من البحث:

يهدف هذا البحث إلى إثبات صحة أو خطأ الفرضية السابقة من خلال دراستها وتحليلها للوصول إلى الحقائق والنتائج بهدف :

- تقييم النتائج والآثار المترتبة على ظهور جائحة فيروس كورونا المستجد على المركز التنافسي للصادرات المصرية من المنسوجات والملابس.
- التعرف على المكاسب المحتملة للأوضاع التي ساهم وباء كورونا في تسريعها وشروط تحقق هذه المكاسب.
- التعرف على تطبيقات نظرية بورتر في التنافسية علي صناعة المنسوجات والملابس المصرية.
- التعرف على الاجراءات المقترحة لتخفيف حدة تداعيات فيروس كورونا على صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة المصرية.

### ٦-١ منهجية البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي في جمع المعلومات لكتابة الإطار النظري وتحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها، وأسبابها، واتجاهاتها، كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي وذلك لاستقراء العلاقات والاتجاهات ودراسة وتحليل العلاقة والمقارنة بين البيانات والمعلومات؛ بهدف الوصول إلى نتائج تحقق الهدف من البحث.

### ٧-١ الدراسات السابقة:

المسار الذي اتخذته الدراسة الحالية لعرض الدراسات السابقة هو عرض زمني للدراسات المتخصصة التي تناولت ظاهرة تنافسية القطاع الصناعي وتنافسية صناعة المنسوجات والملابس المصرية، وكذلك أثر جائحة فيروس كورونا المستجد على تنافسية الصناعة، سواء في صورة تقارير أو دراسات متخصصة، ولقد تعددت الدراسات في هذا السياق على النحو الآتي:

- دراسة (جابر محمد، ١٩٩٧) بعنوان "محددات الميزة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية" تناولت الدراسة مفهوم التنافسية ومناهج قياسها، ومحددات التنافسية بصفة عامة ومحددات تنافسية الاقتصاد المصري والصادرات الصناعية المصرية بصفة خاصة، وقياس القدرة التنافسية للاقتصاد المصري وتحديد وسائل الارتقاء بها، وتناولت الدراسة تأثير محددات الميزة التنافسية على الصادرات الصناعية المصرية خلال الفترة (١٩٨٥-١٩٩٤)، وتوصلت الدراسة إلى أن بعض الصناعات المصرية التي تمتعت بميزة تنافسية خلال الفترة مثل المنسوجات والملابس تتأثر بمحددات تتمثل في رأس المال البشري والبنية الأساسية وكفاءة أداء العمليات التصديرية والطلب المحلي والقدرة على متابعة متطلبات التصدير.

- دراسة (هيلين ميخائيل، ٢٠٠٤) بعنوان "آليات رفع القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية" تناولت الدراسة الإطار النظري لمفهوم الميزة التنافسية، والاتجاهات الحديثة في نظريات التجارة الخارجية، وأهم السياسات الاقتصادية الداعمة للميزة التنافسية، وتحليل الصادرات الصناعية المصرية واتجاهاتها وأهم العقبات التي تواجه الصادرات الصناعية المصرية، وقياس الميزة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية، وتأثير محددات الميزة التنافسية على الميزة التنافسية لبعض الصادرات الصناعية. وتوصلت الدراسة إلى بعض الأدوات والآليات المقترحة لرفع القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية خاصة فيما يتعلق بالسياسات الواجب اتباعها على المستوى الكلي و الجزئي لدعم الميزة التنافسية.

- دراسة (أمال ضيف، ٢٠٠٦) بعنوان "القدرة التنافسية للاقتصاد المصري في ظل اتفاقية الجات دراسة تطبيقية علي القطاع الصناعي مع التركيز علي قطاع الغزل والنسيج" تناولت الدراسة نتائج جولة أورو جواي وكذلك الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالمنسوجات والملابس، والآثار الاقتصادية لاتفاقية الجات واتفاقية الالياف المتعددة MFA على التجارة الخارجية للقطاع الصناعي في مصر (صناعة الغزل والنسيج) في إطار منظمة التجارة العالمية، وبيان أهمية القدرة التنافسية في زيادة الوزن النسبي لتجارة مصر الدولية من الغزل والنسيج، وتوصلت الدراسة إلى التأكيد على ضرورة التكامل بين الميزتين النسبية والتنافسية في الاقتصاد القومي خاصة في القطاع الصناعي ( الغزل والنسيج ) من أجل تحقيق وزن تنافسي قوى لمصر يتيح لها فرصة التواجد بين الدول المتنافسة في اسواق التصدير الدولية في ظل تحرير التجارة الدولية.

- دراسة (أحمد عيد، ٢٠٠٨) بعنوان "الآثار المتوقعة للمناطق الصناعية المؤهلة (كويز) على الصادرات المصرية"، ركزت الدراسة على الميزة التنافسية للمنسوجات والملابس المصرية في ضوء نظرية بورتر، وقياس تنافسية الصادرات المصرية من المنسوجات والملابس، وأداء قطاع المنسوجات والملابس قبل تنفيذ الكويز، والآثار الناجمة عن الكويز على صناعة المنسوجات والملابس المصرية، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تعظيم البنية الصناعية في مصر كشرط لنجاح تجربة الكويز.

- دراسة (UNIDO، ٢٠٢٠) بعنوان "مؤشر تأثير جائحة كورونا علي القطاع الصناعي في مصر" تلك الدراسة التي أعدتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بالتعاون مع مركز تحديث الصناعة من أجل تطوير مؤشر لقياس أثر جائحة كورونا على القطاع الصناعي من خلال قياس سبعة مؤشرات رئيسية هي ( قوة العمل-العمليات الإنتاجية وسلاسل الإمداد-التمويل والسيولة-الالتزام بالمستحقات الضريبية والتأمينات-المبيعات المحلية والتصدير-سياسات وأليات إدارة الأزمة - تكنولوجيا المعلومات) و ٦٩ مؤشر فرعي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من السياسات والبرامج التنموية المقترحة للحد من آثار الأزمة.

## ٨-١ الخطة البحثية:

- تشمل الخطة البحثية عدة نقاط حيث يتناول البحث العناصر التالية بالإضافة للملخص:
- الإطار العام للبحث: المقدمة، المشكلة البحثية، الفرضية، الهدف من البحث، أهمية ومنهجية البحث والدراسات السابقة والخطة البحثية.
  - الإطار النظري للبحث: مفهوم التنافسية، الميزة التنافسية لبورتر ، وقياس التنافسية.
  - الدراسة التطبيقية: تنافسية المنسوجات والملابس المصرية، تطبيق نظرية بورتر في التنافسية علي المنسوجات والملابس المصرية، وتأثير جائحة كورونا علي صناعة المنسوجات والملابس.
  - النتائج والتوصيات
  - المراجع

## ٢- الأطار النظري للبحث:

### ١-٢ ماهية التنافسية

على الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه لمفهوم التنافسية إلا أنه يمكننا الاعتماد على أشهر تعريفاتها وهو ما أشار إليه بورتر Porter بأن مفهوم التنافسية على مستوى الدولة يعني " العمل على زيادة إنتاجية الدولة مما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة داخلها" وهذا يتوقف على قدرة منشآت الدولة على تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاجية، والعمل على زيادة هذا المستوى مع مرور الوقت.

وهناك اختلاف في مفهوم التنافسية على مستوى الشركة أو المنشأة ومفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد ككل، حيث يشير مفهوم التنافسية على مستوى الشركة أو المنشأة إلى قدرة المنشأة الفردية على الحفاظ علي أو زيادة نصيبها السوقي وهو ما يعني وجود رابحون وخاسرون، أما مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد ككل فإنه يشير إلى قدرة الدولة علي خلق قيمة مضافة وزيادة الثروة القومية من خلال إدارة الأصول والعمليات، وهو ما يعني قدرة الدولة علي الاستجابة للأسواق العالمية وتخصيص الموارد اللازمة لتلبية احتياجات مستهلكيها وبالتالي لا يعني بالضرورة فشل دول أخرى، لأن نمو الصادرات يحدث طلباً على الواردات.

التنافسية ليست لها تعريف محدد متفق عليه بشكل واضح إذ تتراوح بين مفهوم ضيق يركز على تنافسية السعر والتجارة، وبين حزمة شاملة تكاد تتضمن كل أنشطة الاقتصاد والمجتمع، حيث تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني بأنها: "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أنواع الأسواق الدولية في ظل شروط سوق حرة وعادلة في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل.

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التنافسية الدولية في وثيقة أخرى، بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المزاومة الخارجية في الوقت الذي تحافظ فيه على توسيع الدخل المحلي الحقيقي، كما يمكن تعريف التنافسية الدولية بأنها "قدرة الدولة على زيادة حصصها في الأسواق المحلية والدولية".

وطبقاً لتعريف المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية فإن التنافسية هي " القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة"، وفي نص آخر عرفها على أنها "قدرة الاقتصاد الوطني على التوصل إلى معدلات مستدامة من النمو الاقتصادي محسوبة بمعدلات التغير السنوي لدخل الفرد".

كما عرف المعهد الدولي للتنمية الإدارية للتنافسية التنافسية على أنها قدرة الدولة على توليد القيم المضافة، ومن ثم زيادة الثروة الوطنية عن طريق إدارة الأصول والعمليات وبالعلمة والاقتراب يربط هذه العلاقات في نموذج اقتصادي اجتماعي قادر على تحقيق هذه الأهداف"، ويربط هذا التعريف تحقيق النمو بمقدرة الدولة على إدارة أصولها بطريقة فعالة تسمح لها بالتفوق في الأسواق الدولية.

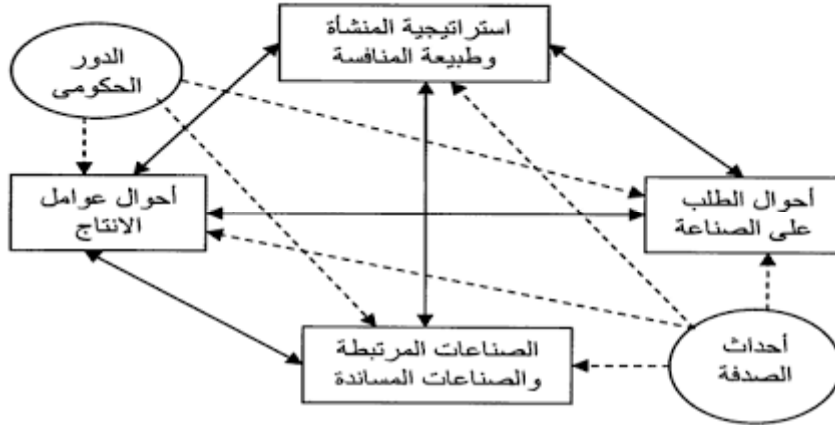
وأخيرا إذا ما نظرنا إلى تعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي للتنافسية فهو "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية"، ويعكس هذا التعريف رؤية الدول المتقدمة للتنافسية باعتبارها وسيلة لتحقيق رفاهية السكان والتنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك.

وفي الوقت الذي تعتمد فيه بعض التعاريف للتنافسية على فكرة ميزان المدفوعات نجد البعض الآخر يعتمد على تطبيق عدد من المؤشرات الموضوعية والذاتية، ولقد نجم عن تعدد تعريف التنافسية خاصة تلك التي تبنتها المؤسسات التي تصدر تقارير دورية عن التنافسية، محاولات لقياسها عن طريق مؤشرات مركبة تضم مجموعة كبيرة من المتغيرات والعوامل، ونجم عند هذا التوسع في القياس والتعريف خلط أو اندماج وصعوبة في التفرقة ما بين التنافسية والتنمية الاقتصادية بمفهومها الواسع.

## ٢-٢ نموذج التنافسية لبورتر

إن صياغة أي استراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفة من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق، ولقد وضع مايكل بوتر (porter) نموذجا لتحليل البيئة التنافسية يعد من أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة على المنافسة.

شكل (١) العلاقة التبادلية بين محددات الميزة التنافسية لبورتر



Source: Michael E Porter, (1990), "The competitive Advantage of Nations" The Free Press, New York, p.72.



وتتمثل هذه القوى المؤثرة فيما يلي :

- **ظروف عوامل الإنتاج:** وتمثل المواد الخام والمدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة صناعة ما على المنافسة, وتأخذ هذه العوامل الشكل التقليدي (العمالة والأرض والموارد الطبيعية ورأس المال) بالإضافة إلى البنية الأساسية وما تم تطويره من خلال الاستثمارات المستمرة في كل من رأس المال البشري والمادي مثل المعاهد البحثية ونظم الاتصالات الحديثة وقواعد البيانات
- **ظروف الطلب المحلي:** الطلب المحلي من أكثر العوامل تأثيراً في الميزة التنافسية فوجود طلب من المستهلكين علي المنتجات الجديدة يدفع المنشآت لإجراء مزيد من الابتكار والتجديد لإشباع رغبات هؤلاء المستهلكين قبل أن تحقق منشأة أخرى ذلك الهدف وهو ما يقوي من المركز التنافسي للمنشأة. ولم يركز بورتز فقط علي طبيعة الطلب المحلي بل أهتم أيضاً بمعدل نمو هذا الطلب. ويأتي تأثير ظروف الطلب المحلي على الميزة التنافسية من خلال ظروف هيكل الطلب المحلي فإذا ما كان هذا الهيكل يتميز بارتفاع الأهمية النسبية للسلع كثيفة التكنولوجيا فإن ذلك يحفز على تطوير المنتجات وزيادة مستوى جودتها مع تحقيق ميزة تنافسية لهذه المنتجات في السوق العالمي , والارتفاع التدريجي في الطلب المحلي غالباً ما يدفع الشركات إلى البحث عن أسواق تصديرية.
- **الصناعات المغذية والمرتبطة:** أي أن تتواجد لدى الدولة صناعات ذات مستوى عالي بحيث تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض مما يساهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزاء منها , والصناعات المرتبطة هي تلك الصناعات التي تشترك معاً في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعلاء. ومن العوامل الهامة أيضاً أن تنتم هذه الصناعات المغذية والمرتبطة بالمرونة في تلبية احتياجات صناعات الميزة التنافسية من المدخلات بما يترتب عليه انخفاض أسعار المنتجات النهائية. فالشبكة المعقدة من التفاعلات داخل هذه التجمعات تستطيع أن تكون مصدراً رئيسياً من مصادر الميزة التنافسية.
- **استراتيجية المنشأة وهيكلها وطبيعتها المنافسة المحلية :** ويقصد بها البيئة المحلية التي تتواجد بها المنشأة بما فيها من سياسات ومؤسسات وما تسود فيها من عادات وتقالييد , كما يشمل هذا المحدد الأهداف والاستراتيجيات وأساليب تنظيم المنشأة , بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية والتي تشجع على الاختراع وتهيئ للنجاح على المستوى العالمي . ويترتب على الاختلافات في المناهج الإدارية والمهارات التنظيمية خلق مزايا للعديد من الدول في أنواع مختلفة من الصناعات.
- **دور الحكومة :** وهو الدور الذي ادخله بورتز في تحليله للتنافسية وهو دور تلعبه الحكومة في التأثير علي اكتساب ميزة تنافسية وذلك من خلال تأثيرها علي المحددات الأربعة الرئيسية للميزة التنافسية السابق الإشارة إليهم سواء بالإيجاب أو السلب. حيث تستطيع الحكومة أن تحسن أو تعرقل تواجد الميزة التنافسية القومية , والدور السليم للحكومة هو أن تلعب دور المحفز , وتشير التجارب المختلفة إلى نجاح الشركات المحلية في اكتساب الميزة التنافسية عندما تلعب الحكومة دوراً غير مباشر لتحقيق التوافق المطلوب.
- **الصدفة:** وتعني حدوث طفرات مفاجئة تؤثر على مجموعة من المحددات مما يؤدي إلى نجاح صناعة من الصناعات عن غيرها وهي عادة ما تكون خارج نطاق السيطرة ومثال ذلك الاختراعات البحتة , التقدمات المفاجئة في التكنولوجيا الأساسية حدوث تقلب مفاجئ في الطلب والحروب والكوارث وهو ما يؤدي إلى تغير في الظروف المحيطة بالمنشأة قد يؤدي

إلى ازدهار أو تآكل ميزتها التنافسية. وتتفاعل المحددات السابقة مع بعضها البعض بشكل جماعي ويستطيع أي محدد من هذه المحددات أن يؤثر في المحددات الأخرى , وتعتبر بعض التفاعلات أقوى من غيرها.

وتتميز هذه المحددات كونها تعمل كنظام ديناميكي متكامل وتتفاعل مع بعضها البعض، بحيث يؤثر كل محدد في المحددات الأخرى، ويتأثر هو بدوره ببقية المحددات، وعندما تتحقق كل هذه المحددات تتمكن الدولة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية ومطردة، وتنجح صناعاتها عالمياً، وبالعكس عندما لا يتحقق بعض هذه المحددات أو تكون غير مدعومة ومحفزة لاستمرارية الميزة التنافسية، تؤدي إلى تآكلها وتدهورها، فإذا لم تقم الدولة بخلق وتنمية عناصر الإنتاج لصناعة ما بالمعدلات المرغوب فيها فقد تتدهور الميزة التنافسية لهذه الصناعة.

وبفارق بورتير كغيره من الاقتصاديين في تحليله لموضوع التنافسية بين وجهة النظر الجزئية والكلية , فيعرف بورتير التنافسية على المستوي الجزئي بأنها قدرة المنشآت الفردية على اكتساب نصيب سوقي والمحافظة عليه على أساس مستمر، بينما يري أن الميزة التنافسية للصناعة تتمثل في قدرة الصناعة على زيادة نصيبها من التجارة الدولية وفي نفس الوقت تتمكن من جذب الاستثمار الأجنبي المباشر إليها، ولعل الفرق بين التعريف الأول والثاني أن التعريف الأول أعم وأشمل من الثاني , إلا إن بورتير يري أن هناك تكاملاً بين التعريفين فالصناعة الناجحة هي التي تشمل على منشآت تشارك بفاعلية في التجارة الدولية.

### ٣-٢ مؤشرات قياس التنافسية :

ثمة العديد من مؤشرات التنافسية، ولهذا فإن من المناسب أن يجري التحليل على مستويات ثلاثة : مستوى المنشأة، مستوى الصناعة أو القطاع ومستوى الاقتصاد الوطني، ويمكن أيضاً أن يضاف مستوى التكامل الإقليمي،

### ١-٣-٢ مؤشرات قياس تنافسية المنشأة:

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المنشأة أو المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاحمة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة إنتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفة إنتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معاً، ولهذا فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات للتنافسية على مستوى المؤسسة.

### ٢-٣-٢ مؤشرات قياس تنافسية القطاع أو النشاط

يمكن حساب مقاييس التنافسية على مستوى القطاع أو النشاط حينما تكون المعطيات عن المؤسسات التي تشكله كافية، وإجراء تحليل التنافسية على مستوى قطاع النشاط أو العناقيد (تجمع أنشطة) يشترط أن تكون المتوسطات على هذا المستوى ذات معنى وفوارق مؤسسات القطاع محدودة، وتعود تلك الفوارق عادة إلى تفسيرات عديدة مثل توليفة المنتجات، عوامل الإنتاج، عمر المؤسسة، الحجم، الظروف التاريخية وعوامل أخرى، وتنطبق غالبية مؤشرات تنافسية المشروع على تنافسية القطاع والنشاط،

**- مؤشرات التكاليف والإنتاجية :**

يكون النشاط أو القطاع تنافسياً إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاحمة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب، وغالباً ما يتم لذلك إجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو التكلفة الحدية لليد العاملة،

**- مؤشرات التجارة الخارجية والحصة من السوق الدولي :**

يستخدم الميزان التجاري والحصة من السوق كمؤشر لقياس تنافسية قطاع نشاط معين، فالقطاع يخسر تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية، أو حصته من الواردات تتزايد لسعة معينة أخذاً في الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطني الكلي.

**- مؤشر الميزة النسبية الظاهرة :**

أنشأ بورتر (١٩٩٠) مقياساً للتنافسية مستنداً على الميزة التنافسية الظاهرة (RCA: Revealed Comparative Advantage index) ويمكن حسابه لدولة ما كما يلي:

$$RCA_{xl} = [X_{xl} / X_{xt}] / [X_{we} / X_{wt}]$$

X xl : صادرات الدولة من السلعة (L) X xt : إجمالي صادرات الدولة الكلية

X we : الصادرات العالمية من السلعة (L) X wt : إجمالي الصادرات العالمية الكلية

وعندما يكون مؤشر الميزة النسبية الظاهرة RCA أكبر من الواحد الصحيح فإن الدولة تمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة.

**٢-٣-٣ مؤشرات قياس تنافسية الدول:**

تنشر العديد من المنظمات والهيئات الدولية (المعهد الدولي لتنمية الإدارة IMD، المنتدى الاقتصادي العالمي WEF، منظمة الأمم المتحدة UN، وغيرها..) تقارير سنوية، تتضمن مؤشرات تهدف إلى تصنيف دول العالم بدلالة معايير مختلفة مثل التنافسية، التطور البشري، الحرية الاقتصادية، تكلفة الأعمال... الخ.

**- تقرير المعهد الدولي لتنمية الإدارة (IMD) :**

ويصدر هذا المعهد سنوياً ومقره سويسرا منذ بداية التسعينات، وهذا في إطار التحضير للمنتدى الاقتصادي العالمي كتاب عن التنافسية في العالم (WCY : World Competitiveness Yearbook)، والهدف منه جمع عناصر أساسية لمقارنة خصائص بيئة الأعمال وتلخص على شكل مؤشر وحيد يتم على أساسه تصنيف الدول بدلالة نوعية البيئة الموفرة للمؤسسات، حوالي ٢٠٠ نوع من المعطيات الأساسية تجمع في مجالات مختلفة : تنافسية واستقرار الاقتصاد الكلي، نوعية وتكلفة عوامل الإنتاج، الهياكل القاعدية، البحث والتطوير، تسيير المؤسسة، البيئة الإدارية والجباية.

**- تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) World Economic Forum :**

ويتخذ من جنيف بسويسرا مقراً له، ويصدر سنوياً تقرير التنافسية العالمية مؤشر التنافسية العالمي (GCI) Global Competitiveness Index وهو أداة شاملة تقيس أسس الاقتصاد الجزئي والكلية للتنافسية المحلية، ويتم تحديد مؤشر التنافسية من خلال قياس ١٢ مجموعة من المؤشرات التي تشمل المتطلبات الأساسية، معززات الكفاءة، جاهزية التكنولوجيا والابتكار.

### - مؤشرات البنك الدولي (WB) :

يقوم البنك الدولي بإعداد مؤشرات عن التنافسية لعدد من الدول، وتنتشر دورياً على شبكة الانترنت، وتشمل العديد من الدول العربية منها مصر ويعتمد على العديد من المتغيرات في ٥ عوامل وهي :

- الإنجاز الإجمالي ( الناتج القومي الإجمالي للفرد، معدل النمو السنوي المتوسط).
- الديناميكية الكلية وديناميكية السوق (النمو والاستثمار، الإنتاجية، حجم التجارة الإجمالي، تنافسية التصدير).
- البنية التحتية ومناخ الاستثمار (شبكة المعلومات والاتصالات، البنية التحتية المادية، الاستقرار السياسي الاجتماعي).
- رأس المال البشري والفكري.
- الديناميكية المالية.

### - مؤشرات صندوق النقد الدولي (IMF) :

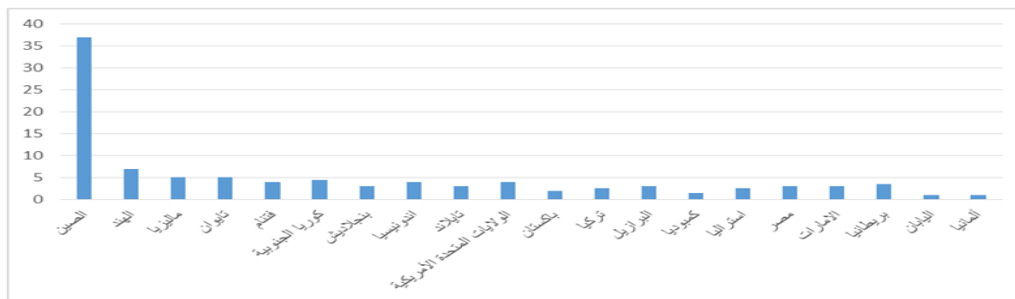
يقوم بنشر عدد محدد من المؤشرات (أسعار الصرف الحقيقية المستندة إلى مؤشرات أسعار المستهلك، قيمة وحدة التصدير للسلع المصنعة، السعر النسبي للسلع المتداولة وغير المتداولة، تكلفة وحدة العمل في الصناعة التحويلية).

### ٣- الدراسة التطبيقية:

#### ٣-١ تنافسية المنسوجات والملابس المصرية

تمثل صناعة المنسوجات والملابس في مصر أكبر الصناعات المصدرة وهو ما يجعلها الصناعة الأولى في إمكانيات التصدير وسهولة التوسع في الإنتاج وسرعة النتائج , وليس ثمة شك أن ما ساعد هذه الصناعة علي أن تحتل هذه المكانة هو اعتمادها علي القطن المصري الذي تتمتع فيه مصر بميزة نسبية , إذ تتبوأ مصر المرتبة الأولى عالمياً في إنتاج القطن طويل التيلة الفائقة الجودة , كما أن السمة الأخرى التي تتميز بها هذه الصناعة هي أنها كثيفة العمل وهو ما تتمتع فيه مصر أيضاً بميزة نسبية حيث تتمتع بقوة عاملة كثيفة ورخيصة. ويوضح الشكل رقم (٢) أهم ٢٠ دولة مصدرة للمنسوجات والملابس (% من الصادرات العالمية) في عام ٢٠١٩.

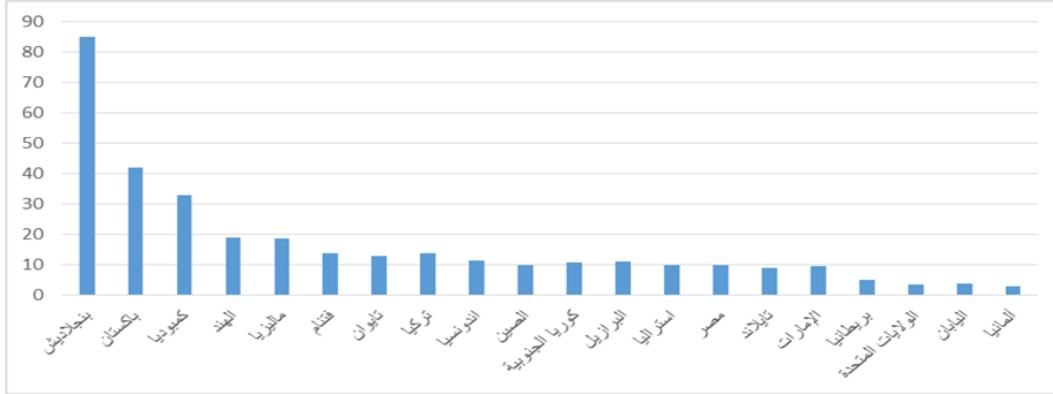
شكل (٢): أهم ٢٠ دولة مصدرة للمنسوجات والملابس (% من الصادرات العالمية) عام ٢٠١٩



Source: UNCTAD, Textile and garment supply chains in times of COVID-19: challenges for developing countries, May 2020

ويتضح من الشكل السابق أن الصين تستحوذ على أكثر من ٣٥٪ من إجمالي صادرات الملابس العالمية بما في ذلك المنسوجات ومدخلات الإنتاج، وهو ما يعني أن حدوث أي ضرر بسيط في معدلات إنتاج مصانع الملابس الصينية أو قدرتها التصديرية، سيُلقى بظلاله على باقي دول العالم، ويوضح الشكل رقم (٣) النسبة التي تمثلها صادرات الملابس من إجمالي صادرات أهم ٢٠ دولة في تلك الصناعة.

شكل (٣): النسبة التي تمثلها صادرات الملابس من إجمالي صادرات أهم ٢٠ دولة مصدرة للمنسوجات والملابس (حصة من إجمالي صادرات الدولة) عام ٢٠١٩



Source: UNCTAD, Textile and garment supply chains in times of COVID-19: challenges for developing countries, May 2020.

ويمثل قطاع الملابس الجاهزة والصناعات النسيجية عنصرا أساسيا في الاقتصاد المصري، حيث يعد واحدا من أكبر القطاعات إسهاما في التشغيل؛ إذ يوظف القطاع حوالي ١,٥ مليون عامل، ويساهم بنحو ٣٪ من الناتج المحلي الإجمالي/ كما يمثل حوالي ١٢٪ من الصادرات غير البترولية، وفقاً للهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات. ومن المنطقي أن تتأثر صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة المصرية بأزمة كورونا، وذلك بسبب احتلالها مكانة أساسية بين أهم ٢٠ دولة مصدرة للمنسوجات والملابس، حيث تشارك بنسبة أقل من ٥٪ في صادرات الملابس العالمية، فيما تحتل هذه الصناعة أكثر من ١٠٪ من إجمالي الصادرات المصرية (انظر الشكلين رقم ٢، ٣).

### ٢-٣ تطبيق نموذج بورتر في التنافسية علي المنسوجات والملابس المصرية

#### ١-٢-٣ ظروف عناصر الإنتاج:

من العناصر المميزة لصناعة المنسوجات والملابس في مصر هو اعتمادها علي جميع عوامل الإنتاج سواء المادية أو البشرية، وإذا ما قمنا بدراسة عنصر العمل علي سبيل المثال نجد أنه رغم ارتفاع متوسط الأجور في هذه الصناعة في السنوات الأخيرة إلا أن معدل النمو في الإنتاجية أقل من معدل النمو في الأجور ذلك فضلاً عن تواضع مستوي العمالة نظراً لقصور مراكز التأهيل والتدريب المنوط بها تنمية مهارة العاملين. أما فيما يتعلق بالبنية التحتية المتمثلة في الآلات والمصانع والطرق والكهرباء ووسائل النقل وغيرها فإن صناعة المنسوجات والملابس المصرية تتمتع ومنذ قديم الأزل ببنية أساسية لا بأس بها حيث تتوفر لها العديد من خطوط النقل وكذلك الكهرباء والعديد من المصانع، وعلي الرغم من القصور في بعض المرافق وعدم مسايرة العديد منها للتطورات العصرية إلا أن

هناك أساس يمكن الاعتماد عليه في إحداث نهضة جيدة. ويمثل رأس المال أحد أهم عوامل الإنتاج التي تحتاج لزيادتها ومن ثم زيادة الاستثمار في هذه الصناعة، كذلك تعاني الصناعة من قصور في مجال تكنولوجيا المعلومات والبحوث والتطوير.

### ٣-٢-٢ ظروف الطلب:

تتميز صادرات المنسوجات والملابس المصرية بتوافر الطلب عليها سواء الطلب المحلي أو الطلب الخارجي، وهناك ارتفاع في هذا الطلب خاصة الطلب الخارجي الذي تزايد خلال السنوات الأخيرة مع دخول اتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية حيز التنفيذ وكذلك بروتوكول المناطق الصناعية المؤهلة، ويعد الاتحاد الأوروبي من أهم الأسواق التي تستوعب الصادرات المصرية من الملابس والمنسوجات يليه سوق الولايات المتحدة. ولعل ما يميز محددات ظروف الطلب من نقاط قوة هو زيادة الطلب المحلي، في حين يمثل انخفاض معدل نمو الطلب بالإضافة لعدم مسايرة الطلب المحلي لتفضيلات المستهلك الأجنبي أهم نقاط الضعف لهذه المحددات.

### ٣-٢-٣ الصناعات المغذية والمرتبطة:

يعد محصول القطن أكثر الأنشطة ارتباطاً وتغذيةً لصناعة الملابس والمنسوجات بالإضافة إلي صناعات الأزرار والسوست والإكسسوار (صناعات معدنية) والصناعات الكيماوية المتمثلة في مواد الصباغة والتلوين والتجفيف وغيره، فإذا ما حدث قصور في أحد هذه الصناعات المغذية يؤثر بالسلب علي صناعة المنسوجات والملابس. ولعل وفرة المدخلات اللازمة لصناعة المنسوجات والملابس وتركز الصناعات في المدن الجديدة والمناطق الصناعية أهم مواطن القوة في محددات الصناعات المغذية، إلا أن صغر حجم شركات الصناعات المغذية والمرتبطة وكذلك قدم أساليب التكنولوجيا المستخدمة واستيراد معظم أجهزة الإنتاج من أهم نقاط الضعف التي تعانيه محددات الصناعات المغذية والمرتبطة.

### ٣-٢-٤ استراتيجية المنشأة وطبيعة المنافسة:

تنقسم صناعة الملابس والمنسوجات إلي أربع قطاعات فرعية هي:

- قطاع غزل القطن.
- قطاع النسيج والتجهيز.
- قطاع التريكو.
- قطاع الملابس الجاهزة.

وهو ما يترجم إلي ما يقرب من ٣١ شركة قطاع عام تعمل في ظل ثلاث شركات قابضة متنوعة النشاط وتقوم استراتيجيات هذه الشركات علي تغطية الطلب المحلي سواء من القطن أو الغزل أو المنسوجات أو الملابس الجاهزة ثم التوجه بعد ذلك للتصدير.

وفيما يتعلق بطبيعة المنافسة نجد أن صناعة المنسوجات والملابس من أكثر الصناعات المصرية تعرضاً للمنافسة الشرسة خاصة مع تحرير التجارة الدولية في مجال المنسوجات والملابس وإزالة كافة القيود الجمركية وغير الجمركية بالإضافة لإلغاء نظام الحصص الكمية بنهاية عام ٢٠٠٤ إعمالاً لقواعد منظمة التجارة العالمية، وهو ما يخدم صادرات تلك الدول التي كانت الحصص الكمية بالنسبة لها قيوداً علي نموها مثل الهند باكستان وإندونيسيا.

ومما يزيد من حدة المنافسة التي تتعرض لها الصادرات المصرية خاصة في السوق الأمريكي منتجات الدول التي ترتبط مع الولايات المتحدة باتفاقيات تجارة تفضيلية والتي تمكنت من خلالها من زيادة حصتها في السوق الأمريكي علي حساب الحصة السوقية لمنتجات الدول الأخرى ومن

بينها مصر، ولعل المثال الواضح علي ذلك هو المنافسة القادمة من المنتجات الكندية والمكسيكية من خلال الناقتا، وكذلك الكويز الأردنية الذي أعطي إعفاء جمركي كامل للمنتجات الأردنية المؤهلة وهو ما ترتب عليه زيادة واضحة للصادرات الأردنية من الملابس والمنسوجات في حين تراجع الصادرات المصرية خلال نفس الفترة، كما يشمل الوضع منتجات دول إفريقيا جنوب الصحراء ودول الكاريبي والتي تتمتع بإعفاء ضريبي كامل بموجب قانون التجارة والتنمية الأمريكي، ذلك فضلاً عن المنافسة من بعض الدول والتي وإن كانت ستواجه بتعريفه جمركية إلا أن قدرتها التنافسية تفوق نظيرتها المصرية وفي مقدمة تلك الدول العملاق الصيني.

### ٣-٢-٥ دور الحكومة:

تؤثر الحكومة المصرية علي صناعة المنسوجات والملابس باستخدام أكثر من أداة، فعلي مستوى السياسات الزراعية قد تتخذ بعض الإجراءات الخاصة كما حدث عندما اتخذت الحكومة بعض الإجراءات لتحرير تجارة القطن المصري، والتحرير الكامل لزراعة وتسويق القطن بوضع نظام جديد لتسويقه موسم ١٩٩٤/٩٣ بدلاً من نظام التسويق التعاوني، كما تم تعديل السياسات القطنية بإعطاء أولوية في تخصيص الأقطان للتصدير وما يتبقى يخصص لتغطية احتياج السوق المحلي وتستكمل باقي احتياجات هذا السوق عن طريق استيراد الأقطان القصيرة والمتوسطة، وقد تساهم هذه السياسة في استعادة القطن المصري لمكانته إلا أنها لا تفي باحتياجات المغازل المحلية بالإضافة للمشاكل التي قد تصاحب عملية الاستيراد من تأخير.

كذلك الحال فيما يتعلق بالقوانين والتشريعات التي تصدر عن الحكومة ومنها القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٩٤ والخاص بتنظيم تجارة القطن، قانون اتحاد مصدري الأقطان، قانون إنشاء بورصة مينا البصل الخاصة بالبضاعة الحاضرة للأقطان، والقرار الوزاري رقم ٩٨٤ لسنة ١٩٩٤ بشأن نظام التسويق التعاوني للقطن.

أما علي مستوى تحرير التجارة الدولية، فنجد أن دور الحكومة يتمثل في عدة نقاط منها تبني الحكومة المصرية نظاماً جديداً لتحرير سعر الصرف اعتباراً من يناير ٢٠٠٣، وكذلك التزام الحكومة المصرية بتخفيف القيود الجمركية والضرائب في ضوء اتفاقية تحرير تجارة المنسوجات، وما تبع ذلك من صدور القرار الجمهوري رقم ٣٥ لسنة ٢٠٠٤ بإلغاء الجمارك علي جميع مستلزمات الصناعات النسيجية والملابس الجاهزة، وكذلك التعديلات الجمركية والتخفيض الذي حدث في التعريفات الجمركية، حيث انخفضت التعريفات الجمركية علي الغزول إلي ١٢٪ وعلي الأقمشة بنسبة ٢٢٪ والملابس الجاهزة بنسبة ٤٥٪، فضلاً عن تنفيذ برنامج الخصخصة المصري والذي تطرق إلي بعض شركات الغزل والمنسوجات الخاسرة إما عن طريق التصفية أو الدمج.

وعلي صعيد عمليات التهريب قامت الحكومة المصرية بإحكام الرقابة علي التهريب لحماية الصناعة المحلية من إغراق السوق المصري بالسلع المهربة، ذلك فضلاً عن تبسيط إجراءات التصدير وإلغاء قرارات الحظر وحصص التصدير، وأخيراً تنفيذ التزامات ترتيب الألياف المتعددة (MFA) وإلغاء نظام الحصص، واشتراك مصر في بروتوكول المناطق الصناعية المؤهلة (QIZ) واتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية.

ومما سبق يتضح أنه فيما يتعلق بدور الحكومة فقد ينتج عن هذا التدخل بعض الآثار الإيجابية كزيادة حجم الاستثمارات في البنية التحتية وتنظيم قواعد الصناعة، إلا أنه ومع هذا التدخل نلاحظ انخفاض حجم الاستثمارات في البحث العلمي والتطور وكذلك ارتفاع نسبة مساهمة القطاع العام في عمليات الإنتاج والتسويق فضلاً عن البيروقراطية الناجمة عن هذا التدخل التي تعرقل العمل.

## ٣-٢-٦ دور الصدفية:

و يقصد بهذا الدور المفاجأة , فمن أهم أحداث الصدفية التي تؤثر علي الميزة التنافسية القرارات السياسية والتغير بسعر الصرف والصدمات البترولية والتقلبات الدولية و انتشار الأوبئة مثل الكورونا.

وإذا ما تتبعنا دور الصدفية وأثرها علي الميزة التنافسية للمنسوجات والملابس الجاهزة المصرية نلاحظ تأثر صادرات و واردات هذه الصناعة بالتغيرات التي تحدث في سعر الصرف كما يتأثر محصول القطن المصري بالتقلبات التي تحدث في الأسعار العالمية , وتؤثر التغيرات المناخية علي المساحات المنزرعة ومتوسط الإنتاجية.

وعلى صعيد القرارات السياسية فقد يصدر قرار بفرض أو إلغاء ضريبة أو رسوم أو إعفاء لمنتجات معينة وكذلك الحال في حالة إصدار قرار بالحظر أو قرار برفع هذا الحظر, إلي جانب ذلك وفي منطقة تعج بالحروب مثل منطقة الشرق الأوسط يتأثر التبادل التجاري بلا شك بهذه الحروب.

وعلى صعيد تأثير فيروس كورونا فقد امتد إلى كافة القطاعات الرئيسية والفرعية في جميع دول العالم, وهو ما ترتب عليه انخفاض حركة التجارة العالمية, مع وجود توقعات بتراجع التجارة السلعية بحوالي ٢٠٪, ومن المتوقع أيضاً أن يشهد الاقتصاد العالمي أكبر انكماش منذ الحرب العالمية الثانية.

وتعتبر صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة في مقدمة القطاعات المتضررة من انتشار الوباء, حيث أضفى المزيد من الصعوبات على هذه الصناعة, والتي كانت تعاني قبل الأزمة من تقاض فوائض الإنتاج, وارتفاع المخزونات بالمصانع, وزادها انتشار الفيروس سوءاً مع توقف أغلب الطلبات من الأسواق الرئيسية المستهلكة.

## ٣-٣ تأثير جائحة كورونا علي صناعة المنسوجات والملابس:

تعرضت صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة لصدمة حادة ليس فقط على المستوى المحلي بل على المستوى العالمي أيضاً, وبالنظر إلى التقارير الدولية لمنظمة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية "الأونكتاد" UNCTAD " تأتي صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة في قمة القطاعات المتضررة من جراء كورونا.

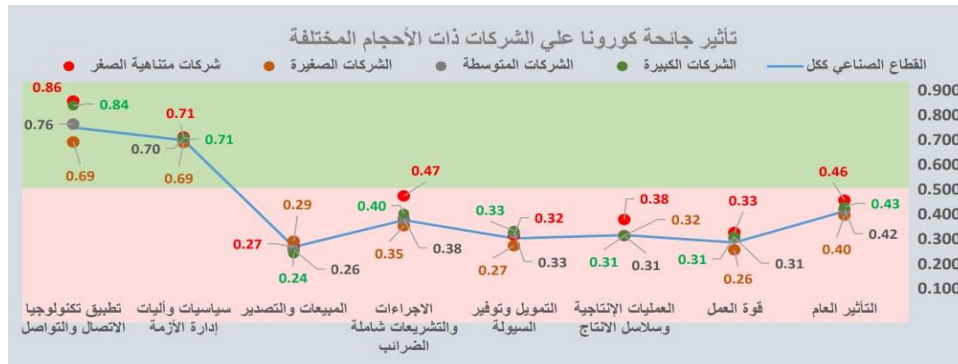
وقد ألقى فيروس كورونا بالمزيد من العقبان أمام صناعة الملابس الجاهزة حول العالم بسبب ارتباطها بظاهرة العولمة بشكل كبير في ظل اعتمادها في العديد من البلدان على مدخلات الإنتاج الصينية, ولهذا أدى انتشار الوباء في الصين أولاً إلى تعطيل سلاسل التوريدات العالمية مع اضطراب حركة الشحن الجوي والبحري والبري, وهو ما يبرز مفهوم تأثير الدومينو Domino effect الذي ظهر جلياً خلال أزمة كورونا, كما تضررت الصناعة في ظل حالات الإغلاق التي شهدتها المصانع ومناجر التجزئة مع فرض حظر التجوال على حركة المواطنين, هذا بالإضافة إلى إلغاء أو تأجيل العديد من الدول لطلباتها من الموردين, أما المستهلكون فقد لجأ قطاع عريض منهم بشكل كبير إلى شراء السلع الأساسية كالغذاء, مع تأجيل فكرة شراء ملابس جديدة, خاصة في ضوء انخفاض معدلات الخروج من المنازل.

إضافة إلى كل ما سبق, فإن صناعة المنسوجات والملابس تتسم بأنها صناعة ذات دورة حياة قصيرة بسبب تغير أذواق المستهلكين بشكل سريع, فضلاً عن ارتباط كل موسم بمنتجات معينة من الملابس. ويمكن توضيح تأثير أزمة كورونا على القطاع الصناعي بصفة عامة وقطاع المنسوجات والملابس بصفة خاصة في مصر من خلال النقاط التالية:



## ٣-١-٣ التأثير السلبي للكورونا على القطاع الصناعي بصفة عامة

أصدرت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية United Nation Industrial Development Organization (اليونيدو - UNIDO)، بالتعاون مع مركز تحديث الصناعة "IMC" (Industrial Modernisation Centre) التابع لوزارة التجارة والصناعة، تقرير مؤشر قياس أثر جائحة كورونا على أداء القطاع الصناعي في مصر، وقد تم إعداد المؤشر من خلال مسح ١٣٠٠ منشأة صناعية (كبيرة ومتوسطة وصغيرة) حول تأثير الأزمة على أدائها، كما تناول المؤشر الإجراءات التي اتخذتها الحكومة وانعكاساتها على أداء القطاع. وقد تضمن التقرير التوصيات الصادرة عن المجتمع الصناعي لتعزيز أداء القطاع خلال الفترة المقبلة. شمل المسح قطاعات الصناعات الكيماوية والغذائية والزراعية والهندسية والمنسوجات والأثاث والتعبئة والصناعات الجلدية، وأشار التقرير إلى انخفاض مؤشر أداء القطاع الصناعي منذ اندلاع الجائحة. وقد أظهرت النتائج تراجع أداء غالبية شركات القطاع الصناعي في المبيعات والتصدير، والعمالة، والتمويل والتدفقات النقدية، والإنتاج وسلاسل التوريد، والقدرة على دفع الضرائب، وقد تأثرت الشركات الصغيرة بشكل أكبر، تليها الشركات المتوسطة، والشركات الكبيرة ثم المؤسسات الصغيرة وهو ما يتضح من خلال الشكل التالي رقم (٤):



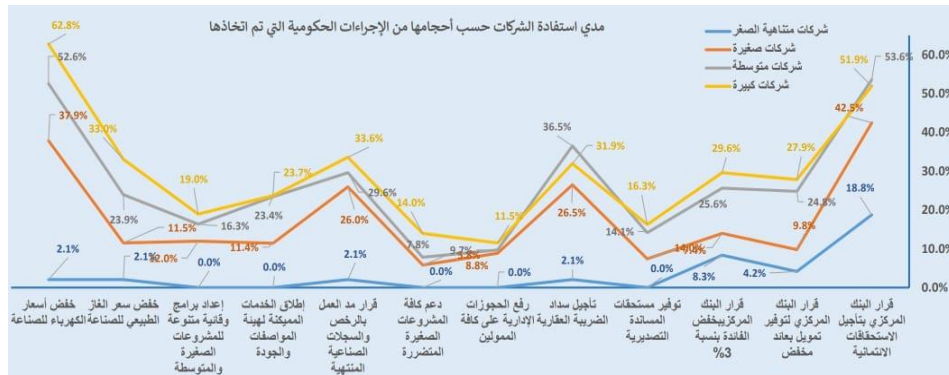
على الجانب الأخر، أشارت النتائج إلى الأثر الإيجابي للجائحة على استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الاتصال، فقد سجل المؤشر الفرعي لتكنولوجيا الاتصالات قيمة ٠,٧٥ (شكل ٥)، ويمكن تفسير تلك النتائج بأن غالبية الشركات والمؤسسات توسعت في استخدام التطبيقات والأساليب التكنولوجية لإدارة الأزمة وإدارة أعمالها والاحتفاظ بعملائها، وعززت من استخدام تكنولوجيا المعلومات في التواصل لضمان تيسير الأعمال.



وعلى صعيد آخر فقد سجل المؤشر الفرعي لإدارة الأزمة والاستجابة للجائحة قيمة ٠,٧٠، مما يشير إلى قيام عدد كبير من المنشآت الصناعية إلى تطبيق الإجراءات الاحترازية والتدابير الوقائية للحد من تفشي الوباء داخل أماكن الإنتاج الخاصة بها. وقد شمل ذلك إجراءات التباعد الاجتماعي وارتداء أقنعة الوجه والعمل من المنزل وفحص الموظفين وإجراءات التعقيم الدوري.

وقد تطرق المؤشر إلى قياس انطباق الشركات الصناعية حول الإجراءات الحكومية التي تم اتخاذها لتخفيف الأثر الاقتصادي للأزمة، وقد تمثلت تلك الإجراءات في الآتي:

- قرار البنك المركزي بتأجيل الاستحقاقات الائتمانية وإلغاء الغرامات
- قرار البنك المركزي بإتاحة ١٠٠ مليار جنيه من خلال البنوك بفائدة ٨% لتمويل القطاع الخاص
- خفض أسعار الفائدة ٣% ووضع حد أقصى يومي لعمليات السحب والإيداع اليومية، وقرار إلغاء القوائم السوداء للعملاء من المؤسسات وإلغاء القوائم السلبية للعملاء الحاصلين على قروض
- خفض سعر الغاز الطبيعي للصناعة عند ٥,٤ دولار لكل مليون وحدة حرارية.
- توفر مليار جنيه للمصدرين خلال شهري مارس وإبريل ٢٠٢٠ لسداد جزء من مستحقاتهم
- تأجيل سداد الضريبة العقارية المستحقة على المصانع والسماح بتقسيمها
- رفع الحجوزات الإدارية على كافة الممولين الذين لديهم ضريبة واجبة السداد
- تقديم تمويل إضافي لكافة المشروعات الصغيرة المتضررة سواء الممولة من جهاز المشروعات أو من أي مصادر أخرى.
- خفض أسعار الكهرباء للصناعة للجهد الفائت والعالى والمتوسط والإعلان عن تثبيت الأسعار
- استصدار قرار بمد العمل بالرخص والسجلات الصناعية المنتهية
- إطلاق عدد من الخدمات المميكنة لهيئة المواصفات والجودة لتسهيل على المصنعين إلى جانب إعداد برامج وقائية متنوعة تصلح لكافة القطاعات



ويتضح من الشكل رقم (٦) السابق أن المستفيد الأساسي من الإجراءات الحكومية التي تم اتخاذها لمواجهة آثار فيروس كورونا هي الشركات الكبيرة ثم المتوسطة ويعد إجراء خفض سعر الكهرباء هو الأكثر تأثيراً من حيث الاستفادة على الإطلاق يليه قرارات البنك المركزي المتعلقة بتأجيل الاستحقاقات الائتمانية على الشركات

### ٣-٢-٢ تهديد استراتيجية الحكومة لتطوير قطاع المنسوجات

أصدرت وزارة قطاع الأعمال العام في سبتمبر ٢٠١٩ استراتيجية جديدة تهدف إلى تعزيز مكانة صناعة النسيج المصرية محليًا وعالميًا، وتضمنت الخطة تقليل خسائر الشركات وزيادة الأرباح بتكلفة استثمارية إجمالية تبلغ ٢١ مليار جنيه، كما خططت الحكومة لزيادة صادرات المنسوجات والملابس إلى أربعة أضعاف بحلول عام ٢٠٢٥.

ولكن لم تضع الحكومة المصرية بالطبع فيروس كورونا في اعتبارها عند رسم هذه الاستراتيجية، وتعد المراجعة الاستراتيجية أداة هامة تساعد متخذي القرار في عملية مراجعة هذه الاستراتيجية حيث أوضح المؤلف والاستراتيجي الشهير ليدل هارت (Liddell Hart ١٩٧٠) ثمانية مبادئ رئيسية للاستراتيجية من أهمها المرونة بحيث تتلائم مع الظروف، ولهذا من الممكن أن يهدد فيروس كورونا تنفيذ الخطة ويعيق تنفيذها إذا لم يتم تعديلها في ضوء الآثار الناجمة عن فيروس كورونا لاسيما في ضوء استيراد مصر المواد الأولية من دول كبرى مثل: الصين، والهند، وإندونيسيا، والولايات المتحدة، فيما تتركز صادراتها في خمس دول أيضًا هي: الولايات المتحدة، وإسبانيا، وألمانيا، والمملكة المتحدة، ومع اضطراب حركة التجارة الدولية بشكل عام فمن المتوقع أن تتأثر معدلات إنتاج هذا القطاع وحجم صادراته خلال الفترة المقبلة.

### ٣-٣-٣ اتجاه مصانع المنسوجات والملابس لتصنيع الكمادات

لجأ عدد كبير من مصانع تصنيع الملابس إلى تصنيع الكمادات والاستفادة من الأزمة في ظل زيادة الإقبال على الكمادات مع إلزام الحكومة للمواطنين بارتدائها، كما بدأت هذه المصانع في إجراء اختبارات مطابقة أقنعة الوجه الطبية للمواصفات التي أقرتها وزارة التجارة والصناعة في خطوة تهدف إلى تنشيط المبيعات لاسيما في ظل معاناة صناعة الملابس الجاهزة العالمية والتي كانت تعاني قبل الأزمة من تفاقم فوائض الإنتاج، وارتفاع المخزونات بالمصانع، وزاها انتشار الفيروس سوءا مع توقف أغلب الطلبات من الأسواق الرئيسية المستهلكة.

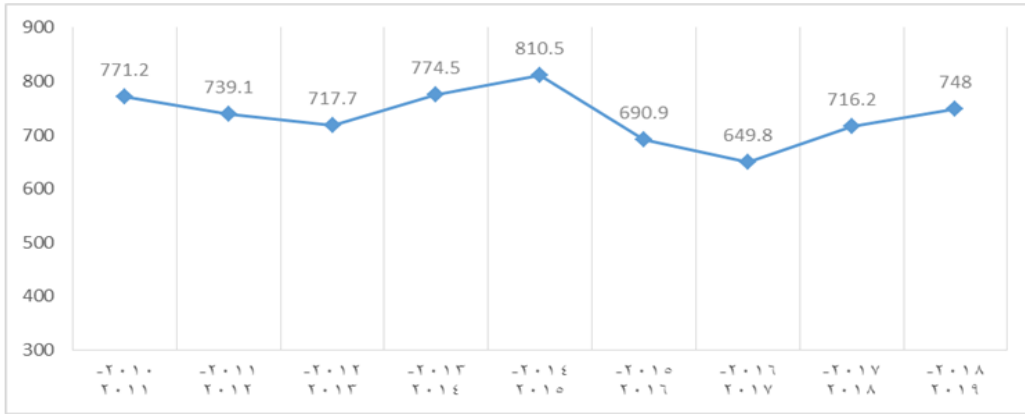
وفي السياق ذاته، تم الاتفاق بين وزارة التجارة والصناعة وممثلي قطاع صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة من أجل تصنيع الكميات اللازمة من القماش لتلبية احتياجات وزارتي التربية والتعليم العالي لإتاحتها للطلاب خلال الامتحانات، مع السعي إلى توفيرها لكافة فئات المجتمع، حيث تراهن مصانع الملابس على نجاح الكمادات القطنية أو القماشية، وذلك بسبب انخفاض سعرها وارتفاع عمرها الافتراضي، خاصة أنه يمكن غسلها أكثر من مرة وإعادة استخدامها، وقد لجأت مصانع الملابس إلى حوض تجربة إنتاج الكمادات، في ظل ركود أسواق بيع الملابس، الذي صاحب جائحة تفشي فيروس كورونا، إلى جانب قيام العديد من المصانع والشركات بالتوجه نحو تصنيع الكمادات اتجه البعض الآخر تسويق الملابس بأساليب متنوعة في محاولة لتنشيط المبيعات وتقليل الخسائر والتغلب على الصعوبات مثل التوسع في استخدام اساليب غير تقليدية لزيادة المبيعات والاعتماد على التسويق الإلكتروني والبيع من خلال شبكة الانترنت حيث تشير الاحصائيات الربع سنوية للبنك المركزي في تقريره الشهري إلى ارتفاع صادرات القطاع لتصل إلى ٥٦١ مليون دولار خلال الفترة من يناير - سبتمبر من العام ٢٠٢٠، وهو ما يدل على أن القطاع شهد تعافيا نسبيا خلال الربع الثالث من عام ٢٠٢٠ بعد أن أصابه الركود خلال الربع الثاني متأثرة بجائحة كورونا.

### ٣-٣-٤ صادرات الملابس الجاهزة في ظل انتشار كورونا

تحتل صادرات الملابس الجاهزة نسبة لا يستهان بها من إجمالي الصادرات المصرية، كما أنها شهدت ارتفاعاً على مدار السنوات الماضية، ولكن من المتوقع أن تنكمش صادرات قطاع الملابس الجاهزة والمفروشات المنزلية نتيجة لتداعيات كورونا وتأثيراته السلبية على حجم الطلب في الأسواق العالمية، وذلك وفقاً لاحصائيات البنك المركزي والمؤشرات الصادرة عن غرفة الملابس الجاهزة

والمفروشات المنزلية باتحاد الصناعات في ضوء الاحصائيات الرسمية الصادرة عن البنك المركزي . ويوضح الشكل (٧) قيمة صادرات الملابس الجاهزة خلال الأعوام المالية (٢٠١٠/٢٠١١ – ٢٠١٩/٢٠١٨).

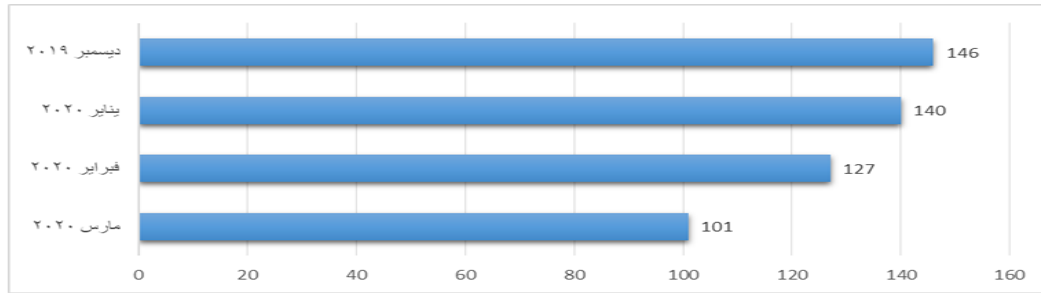
شكل (٧): قيمة صادرات الملابس الجاهزة (مليون دولار)



المصدر: البنك المركزي المصري.

ويتضح من الشكل السابق أن قيمة صادرات مصر من الملابس الجاهزة كانت قد شهدت تحسنا نسبيا في الفترة ما قبل ظهور جائحة كورونا ، ولكن مع بداية ظهور الجائحة بدأت صادرات مصر من الملابس الجاهزة تتراجع شهريا من يناير ٢٠٢٠ حيث بلغت ١٤٠ مليون دولار خلال شهر يناير إلى أن وصلت إلى ١٠١ مليون دولار في شهر مارس ٢٠٢٠ وهو ما يتضح من خلال الشكل التالي:

شكل (٨): قيمة صادرات الملابس الجاهزة شهرياً (مليون دولار)



المصدر: البنك المركزي

ويتضح من الشكل السابق أن صادرات مصر من الملابس سجلت انخفاضا في الفترة من يناير حتى مارس ٢٠٢٠، وذلك على الرغم من أن تطبيق حظر التجوال وقرارات الإغلاق تمت في منتصف مارس، وهو ما يؤكد أن الإضرار بصناعة الملابس المحلية لم يتوقف على انتشار كورونا بداخل الدولة

فحسب، ولكنه يعتمد على مدى تفشي الوباء في باقي الدول التي تلعب دورا رئيسيا في سلاسل الإمدادات. وبناء على ما سبق تراجعت قيمة صادرات مصر من الملابس الجاهزة خلال الربع الأول من ٢٠٢٠ بنسبة ٨٪ لتبلغ ٣٧٢ مليون دولار في مقابل ٤٠٦ ملايين دولار خلال الربع الأول من ٢٠١٩.

#### ٤- النتائج والتوصيات:

أثبتت النتائج صحة فرضية البحث في أنه " ألقى فيروس كورونا بالمزيد من العقبات والتحديات أمام صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة المصرية بسبب ارتباطها بظاهرة العولمة بشكل كبير " حيث أظهرت احصائيات البنك المركزي المصري تراجع صادرات مصر من المنسوجات والملابس في الفترة من يناير حتى مارس ٢٠٢٠ بعد أن كانت تحسنت نسبيا في الفترة ما قبل ظهور جائحة كورونا خلال ٢٠١٨ و ٢٠١٩ ، حيث أظهر البحث انخفاض مؤشر أداء القطاع الصناعي منذ اندلاع الجائحة بصفة عامة حيث أظهرت النتائج تراجع أداء غالبية شركات القطاع الصناعي في المبيعات والتصدير، والعمالة، والتمويل والتدفقات النقدية والقدرة على دفع الضرائب ، والإنتاج وسلاسل التوريد في ظل اعتماد صناعة الملابس والمنسوجات في العديد من البلدان على مدخلات الإنتاج الصينية حيث أدى انتشار الوباء في الصين أولا إلى تعطيل سلاسل التوريدات العالمية مع اضطراب حركة الشحن الجوي والبحري والبري، لاسيما في ظل معاناة صناعة الملابس الجاهزة العالمية والتي كانت تعاني قبل الأزمة من تفاقم فوائض الإنتاج، وارتفاع المخزونات بالمصانع، وزادها انتشار الفيروس سوءا مع توقف أغلب الطلبات من الأسواق الرئيسية المستهلكة.

كما تضررت الصناعة في ظل حالات الإغلاق التي شهدتها المصانع ومتاجر التجزئة مع فرض حظر التجوال على حركة المواطنين، هذا بالإضافة إلى إلغاء أو تأجيل العديد من الدول لطلباتها من الموردين، أما المستهلكون فقد لجأ قطاع عريض منهم بشكل كبير إلى شراء السلع الأساسية كالغذاء، مع تأجيل فكرة شراء ملابس جديدة، خاصة في ضوء انخفاض معدلات الخروج من المنازل.

إضافة إلى كل ما سبق، فإن صناعة المنسوجات والملابس تتسم بأنها صناعة ذات دورة حياة قصيرة بسبب تغير أذواق المستهلكين بشكل سريع، فضلاً عن ارتباط كل موسم بمنتجات معينة من الملابس.

ومن المرجح أن يعيد فيروس كورونا رسم صناعة الملابس الجاهزة من كافة النواحي، حيث تشير التوقعات إلى إمكانية اتجاه الحكومات إلى الاعتماد على سلاسل توريد أقل طولا وفي نطاق الإقليم الجغرافي، مع زيادة التركيز على مستلزمات الإنتاج المحلية أو الإقليمية بما سيؤدي إلى خفض المدد الزمنية للإنتاج، كما أنه من الممكن أن يتجه مصممو الأزياء ومنتجو الملابس نحو تصنيع منتجات لا تعتمد على موسم بعينه.

وإلى جانب الإجراءات الحكومية التي تم اتخاذها لتخفيف الأثر الاقتصادي للأزمة يُمكن تخفيف حدة تداعيات فيروس كورونا على صناعة الملابس من خلال سعي المصانع والمتاجر إلى استخدام أساليب غير تقليدية لزيادة المبيعات، والاعتماد على التجارة الإلكترونية بشكل أوسع من أجل تقليل الزحام ومراعاة للإجراءات الاحترازية الهادفة للحد من انتشار الوباء، وبعد تسويق الملابس بأساليب متنوعة تجربة جيدة لتنشيط المبيعات وتقليل الخسائر والتغلب على الصعوبات مثل التوسع في استخدام التسويق الإلكتروني والبيع من خلال شبكة الانترنت ، كما يُمكن أن توجه الحكومة حزمًا تحفيزية مباشرة لهذا القطاع، مع تشجيع المصانع لإعادة توجيه مواردها لتصنيع منتجات يزداد عليها الطلب خلال الفترة الراهنة كما حدث في توجيه المصانع نحو تصنيع الكمامات والرداء الطبي. حيث تشير الاحصائيات الربع سنوية للبنك المركزي في تقريره الشهري إلى ارتفاع صادرات القطاع لتصل

إلى ٥٦١ مليون دولار خلال الفترة من يناير - سبتمبر من العام ٢٠٢٠، وهو ما يدل على أن القطاع شهد تعافيا نسبيا خلال الربع الثالث من عام ٢٠٢٠ بعد أن أصابه الركود خلال الربع الثاني متأثرة بجائحة كورونا نتيجة الاجراءات التي تم اتخاذها.

ويمكننا تسليط الضوء على حزمة من التوصيات والسياسات والبرامج الفنية المقترحة لمواجهة تداعيات أزمة كورونا تشمل:

**١-٤ دعم القوى العاملة:** دعم القوى العاملة عن طريق إنشاء صندوق تأمين لخدمة العمالة الموسمية والمؤقتة أثناء فترة الأزمة؛ وتيسير خطوط نقل جماعي لخدمة تنقل العمالة إلى كافة المناطق الصناعية.

**٢-٤ دعم سلاسل التوريد والإنتاج:** توجيه جهود أجهزة الدولة المعنية بترويج الاستثمار لاستهداف جذب استثمارات محلية وعالمية في مجال تصنيع الخامات المستوردة لتلافي حدوث عجز في سلاسل التوريد للصناعات الرئيسية؛ وكذلك تقديم برامج دعم فني تعمل علي تيسير علاقات وتعاقبات الإمداد والتوريد بين الشركات الصناعية من خلال أنظمة الربط الإلكتروني وإتاحة البيانات والمعلومات وأنشطة توفيق الأعمال.

**٣-٤ توفير التمويل اللازم وخفض الضرائب:** العمل على استمرار مبادرة البنك المركزي لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتشمل أكبر عدد من القطاعات التصنيعية؛ والنظر في تأجيل أو إعادة جدولة قروض الشركات الصناعية بأسعار فائدة منخفضة؛ وصرف جميع مستحقات دعم الصادرات وتسريع إجراءات السداد. مع العمل على استمرار خفض أو تقسيط المستحقات الضريبية على القطاع الصناعي عن فترة الأزمة.

**٤-٤ المبيعات والتصدير:** التأكد من تطبيق الإجراءات الخاصة بتفضيل المنتج المحلي في المشتريات الحكومية والمشروعات القومية من أجل زيادة المبيعات للشركات المحلية والوطنية؛ وتكثيف دور السفارات المصرية بالخارج ومكاتب التمثيل التجاري لترويج المنتجات المصرية خاصة في الأسواق الناشئة.

**٥-٤ سياسات وآليات إدارة الأزمة:** توفير خط ساخن للرد على استفسارات المصانع بشأن الاجراءات الاحترازية داخل المصانع الخاصة بكوفيد-١٩؛ توفير عيادة متنقلة وقريبة من المناطق الصناعية للكشف الدوري على العمال؛ توفير المطهرات والأدوات الوقائية من خلال منافذ بيع داخل المناطق الصناعية وبأسعار مناسبة.

**٦-٤ تكنولوجيا الاتصالات:** تعزيز التحول الرقمي وميكنة الخدمات العامة؛ وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في كافة المناطق الصناعية.

## المراجع

### أولاً) المراجع العربية:

- ١- أحمد عيد إبراهيم، " الأثار المتوقعة للمناطق الصناعية المؤهلة (كوزير) على الصادرات المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠٠٨.
- ٢- أمال ضيف بسبوني يوسف، " القدرة التنافسية للاقتصاد المصري في ظل اتفاقية الجات دراسة تطبيقية علي القطاع الصناعي مع التركيز علي قطاع الغزل والنسيج، رسالة دكتوراه غير منشوره، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٦.
- ٣- جابر محمد محمد، " محددات الميزة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية " دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ١٩٩٧.
- ٤- سوزان سميحة، "التنافسية الدولية ومعايير قياسها"، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة بعنوان : التنافسية ضمان البقاء"، الإسكندرية، ٣٠-٣١ أكتوبر ١٩٩٦.
- ٥- عمر محمد عثمان صقر، "مدى تأثير برنامج الإصلاح الاقتصادي المصري على القدرة التنافسية للاقتصاد المصري"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الأول ١٩٩٧.
- ٦- هيلين جيد ميخائيل، "آليات رفع القدرة التنافسية للصادرات الصناعية المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ٢٠٠٤.
- ٧- البنك المركزي المصري [www.cbe.org.eg](http://www.cbe.org.eg)

### ثانياً) المراجع الأجنبية:

- 8- Dan Magder , " Egypt after the Multi - Fiber Arrangement ( MFA ) : Global Appareland Textile Supply Chains as a Route for Industrial Upgrading " , Institute for International Economics , August 2005.
  - 9- Michael E. Porter, " Competitive Advantages of Nations, The Free Press, New York, 1990.
  - 10- UNCTAD, Textile and garment supply chains in times of COVID-19 : challenges for developing countries, May 2020.
  - 11- World Bank , Peret G. Warr, " Comparative and Competitive Advantage in Manufacturing Exports" EDI working papers, The Economic Development Institute of The World Bank. 1992.
- [www.wto.or](http://www.wto.or) World Trade Organization
- 12- [www.unido.org/sites/default/files/files/2020\\_10/Industrial\\_Performance\\_Ind ex\\_Egypt\\_COVID19.pdf](http://www.unido.org/sites/default/files/files/2020_10/Industrial_Performance_Ind ex_Egypt_COVID19.pdf)

