



مرکز پژوهش‌های اتاق ایران

# چگونه سازمان‌های بخش خصوصی می‌توانند به تاب‌آوری اقتصادی در مناطق آسیب‌پذیر و متأثر از منارعه در خاورمیانه و شمال آفریقا کمک کنند؟

ناشر:

سازمان همکاری و توسعه اقتصادی

دسامبر ۲۰۱۸



شناسنامه گزارش



مركز پژوهش های اتاق ایران

عنوان:

چگونه سازمان های بخش خصوصی می توانند به تاب آوری اقتصادی در مناطق آسیب پذیر و متأثر از منازعه در خاورمیانه و شمال آفریقا کمک کنند؟

مدیریت پژوهش های اقتصادی

ناشر: سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، دسامبر ۲۰۱۸

تاریخ انتشار: فروردین ۱۴۰۲

واژه های کلیدی: انجمن های تجاری بخش خصوصی، تاب آوری اقتصادی، کشورهای در حال توسعه

نشانی: تهران، خیابان طالقانی، نبش خیابان شهید موسوی (فرصت)، پلاک ۱۷۵



## فهرست مطالب

۵	اشاره
۵	قدردانی
۶	خلاصه مدیریتی
۶	مقدمه
۸	۱. سهم بالقوه انجمن‌های تجاری در ایجاد تاب‌آوری اقتصادی در بسترهای شکننده و متأثر از منازعه
۱۲	۲. چه چیزی می‌تواند نقش مثبت انجمن‌های تجاری را در بسترهای شکننده و متأثر از منازعه محدود کند؟
۱۴	۳. چارچوبی برای توسعه انجمن‌های تجاری مؤثر
۱۷	۴. نتیجه‌گیری
۱۹	منابع



## اشاره

یادداشت حاضر، نقش سازمان‌های تجاری را در سیاست‌گذاری، با تمرکز ویژه بر دولت‌های شکننده و بسترهای متأثر از منازعه تحلیل می‌کند. این یادداشت به عنوان محتوای تحلیلی برای کارگروه ویژه تاب‌آوری اقتصادی، که بخشی از برنامه رقابت‌پذیری سازمان همکاری و توسعه اقتصادی-منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا است، تهیه شده است.

این یادداشت به‌طور خلاصه نقش بالقوه ارزشمند انجمن‌های تجاری و حرفه‌ای قدرتمند را در بسترهای شکننده و متأثر از منازعه، از جمله با عنایت به نمونه‌هایی از کشورهای در حال توسعه، مورد بحث قرار می‌دهد. این یادداشت در ادامه به چالش‌هایی می‌پردازد که می‌توانند نقش انجمن‌های تجاری را در کشورهای شکننده و متأثر از منازعه محدود کنند. بخش آخر به برخی از عواملی می‌پردازد که می‌توانند اثربخشی انجمن‌های تجاری، عملکردها و نقش دولت‌ها، اهداکنندگان و سایر ذی‌نفعان را تعیین کنند.

## قدردانی

این یادداشت توسط دکتر کارل آرون<sup>۱</sup>، مشاور مستقل، برای بخش خاورمیانه و آفریقای دبیرخانه روابط جهانی سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، تحت هدایت و راهنمایی کارلوس کوند<sup>۲</sup> و پیلار سانچز-بلا<sup>۳</sup> تهیه شده است. این گروه مایل است مراتب امتنان خود را از میر علی<sup>۴</sup> و رولاند هابنر<sup>۵</sup> برای کمک‌های ایشان ابراز کند.

---

1- Carl AARON  
2- Carlos CONDE  
3- Pilar SANCHEZ-BELLA  
4- Meer ALI  
5- Roland HUBNER

## خلاصه مدیریتی<sup>۱</sup>

این گزارش به بررسی نقش انجمن‌های تجاری در بهبود فضای کسب و کار و حمایت از رشد اقتصادی فراگیر و تاب‌آوری در اقتصادهای شکننده پرداخته و با بررسی چالش‌های بالقوه پیرامون کارکرد این انجمن‌ها، چارچوبی را برای توسعه آن ارائه می‌دهد.

انجمن‌های تجاری سازمان‌هایی هستند که در آنها افراد و شرکت‌هایی که در بازار با یکدیگر رقابت می‌کنند، در یک ساختار به هم وابسته مبتنی بر خودیاری و همکاری جمعی که منافع متقابل آنها را تأمین می‌کند، گردهم می‌آیند و وظایفی همچون لابی‌گری، ارتباط با دولت، گفتگوی عمومی و خصوصی و ارائه خدمات تجاری به اعضا را در دستور کار دارند. در اقتصادهای شکننده و متأثر از منازعه، تقویت بخش خصوصی و ارتقای رابطه کیفی دولت نقش مهمی در توسعه اقتصادی دارد. انجمن‌های تجاری با شناسایی موانع و مشکلات پیش روی کسب و کارها و انتقال این مشکلات به تصمیم‌گیران حوزه سیاست‌گذاری، در نقش کاتالیزور این فرآیند عمل می‌کنند. در واقع روابط کارآمد دولتی-تجاری اغلب در جایی پدید می‌آید که انجمن‌های تجاری قوی و فراگیر حضور داشته‌اند و در طول زمان پیوندهای خود را با دولت تقویت کرده‌اند.

در اقتصادهای در حال توسعه یا بسترهای شکننده و متأثر از منازعه، چالش‌های عمومی پیش روی کسب و کارها تشدید می‌شود. لذا شرایط برای ایجاد و فعالیت کسب و کارها دشوار شده و اقتصاد عمدتاً تحت سیطره انحصارات و یا دولت قرار می‌گیرد. در چنین محیطی، انجمن‌های تجاری کمتر توفیق عمل به وظایف خود را در افزایش و تأمین کالاهای عمومی می‌یابند. اما تجربیات سازنده‌ای نیز از نقش مثبت انجمن‌های تجاری در کشورهایی مانند ترکیه، بنگلادش و برخی کشورهای در حال توسعه دیگر در اجرای سیاست‌های صنعتی وجود دارد که بسیار الهام‌بخش است. این انجمن‌ها در چهار حوزه برابری جنسیتی، کار شایسته و رشد اقتصادی، صنعت و نوآوری و زیرساخت و کاهش نابرابری‌ها می‌توانند در دستیابی به اهداف توسعه پایدار کمک کنند.

با این وجود، فعالیت انجمن‌های تجاری در کشورهای در حال توسعه و به ویژه در بسترهای شکننده و متأثر از منازعه، از چالش مستثنی نیست. در قدم اول برخی از عوامل می‌توانند مانع ایجاد خود انجمن‌های تجاری شوند، از جمله عدم اعتماد در بین ذی‌نفعان (شرکت‌ها، بخش خصوصی و دولت)، فقدان ذهنیت در مورد انجمن‌های تجاری، عدم دستیابی به پایداری یا عبور از حدنصاب عضویت، عدم توفیق در ایجاد یک سبک مدیریت جدید افقی و دموکراتیک در رژیم‌های فرماندهی و نظارت با سبک مدیریت عمودی، اختصاص منابع به یک فعالیت خاص در سیاست‌گذاری که مانع کسب درآمد مورد نیاز شود و ساختار نامساعد بخش

۱- این بخش به گزارش اضافه شده است.

خصوصی و تفوق انواع مختلف شرکت‌های بی‌میل به عضویت در انجمن‌های تجاری.

شرط توسعه انجمن‌های تجاری، ارجحیت داشتن نیازهای جمعی اعضای آنها بر شرایط رقابتی و کسب سود خالص از عضویت در آنها است. دو کارکرد اصلی انجمن‌های تجاری نیز شامل روابط دولت و کسب‌وکار و خدمات اعضا است.

پیش‌شرط ایجاد انجمن‌های تجاری مؤثر نیز، که معمولاً غیردولتی بوده و توسط شرکت‌ها رهبری می‌شوند، شامل داشتن ظرفیت و قدرت سازمانی، قدرت مقابله با نیروهای فشار خارجی و تهدیدها و یا استفاده از فرصت‌های ایجاد شده و برخورداری از حمایت دولت است.

در این میان، دولت‌ها با پذیرش مسئولیت فرآیند گفتگوی عمومی-خصوصی و نقش‌آفرینی طیف گسترده‌ای از منافع بخش خصوصی، نقش بسیار مهمی در توسعه انجمن‌های تجاری دارند. سازمان‌های اهداکننده نیز با حمایت، به اشتراک‌گذاری رویه‌های مناسب در زمینه گفتگوهای عمومی-خصوصی سطح بالا، ظرفیت‌سازی ساختاری کارکرد انجمن‌های تجاری و توسعه خدمات‌رسانی به اعضا، از این انجمن‌ها حمایت می‌کنند.

## مقدمه

انجمن‌های تجاری<sup>۱</sup> می‌توانند نقشی محوری در تقویت بخش خصوصی و ایجاد تاب‌آوری اقتصادی در بسترهای شکننده و متأثر از منازعه ایفا کنند. اگرچه انجمن‌های تجاری به‌طور سنتی به‌عنوان سازمان‌های منفعت‌طلب و در تعقیب رانت‌هایی تلقی می‌شوند که منافع عمومی کلان را ارتقا نمی‌دهند، اما آنها می‌توانند نقش بسیار مثبتی ایفا کنند.

شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران محلی در منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا<sup>۲</sup> با چالش‌های مختلف عملیاتی و سیستمی روزمره به‌هنگام انجام کسب‌وکار مواجه هستند. برخی از چالش‌های اساسی شناسایی شده توسط شرکت‌ها عبارتند از: بی‌ثباتی، فساد، تأمین غیرقابل اتکای برق، موانع تجاری، کمبود کارگران آموزش‌دیده مناسب و قطع ارتباط بین شرکت‌ها و کانال‌های رسمی تأمین مالی (ای.بی.آر.دی و همکاران، ۲۰۱۶: ۶).<sup>۳</sup> کسب‌وکارها راه‌هایی برای مقابله با برخی از این چالش‌ها از طریق راه‌حل‌ها و جایگزین‌های خلاقانه پیدا کرده‌اند. با این حال، این چالش‌ها پتانسیل اقتصاد را محدود می‌کنند و بنابراین، سیاست‌گذاران و انجمن‌های تجاری باید به این موانع رسیدگی کنند.

1- Business Associations

2- Middle East and North Africa (MENA)

3- (EBRD et al, 2016, p.6)



این چالش‌ها در بسترهای شکننده و متأثر از منازعه تشدید می‌شوند و همه شرکت‌ها نمی‌توانند در چنین شرایط دشواری فعالیت کنند. در نتیجه، این اقتصادها اغلب تحت سلطه خانواده‌های باسابقه و یا تحت کنترل دولت قرار دارند. چالش‌های دیگر عبارتند از عدم اعتماد بین دولت و کسب‌وکارها که گاهی اوقات دولت‌ها را غارتگر می‌دانند؛ کارآفرینان متفرق<sup>۱</sup> و جدا از هم که معمولاً تمایلی به همکاری ندارند؛ رواج بنگاه‌های کوچک و متوسط خانوادگی<sup>۲</sup>؛ و ظرفیت محدود دولت برای طراحی و نظارت بر مقررات کسب‌وکار.

با این حال، انتظار می‌رود که بخش خصوصی موتور رشد اقتصادی باشد، به‌ویژه در کشورهای کمتر ثروتمندی که با افزایش قابل توجه جمعیت و چالش‌های بازار کار مواجه هستند. چالش ایجاد فرصت‌های درآمدی برای تازه واردان بازار کار بدون بهبود اساسی در محیط کسب‌وکار و نگرش نسبت به کسب‌وکار غیرقابل حل خواهد بود.

آیا انجمن‌های تجاری می‌توانند نقشی در تقویت فضای سرمایه‌گذاری در بسترهای شکننده و متأثر از منازعه ایفا کنند؟ فضای قدرتمند سرمایه‌گذاری - از جمله شرایط اقتصادی، سیاست‌ها، زیرساخت‌ها، امنیت و نیروی کار - به بخش خصوصی اجازه می‌دهد تا وظیفه خود را به‌عنوان موتور رشد اقتصادی انجام دهد. سازمان‌های بین‌المللی و دولت‌ها انرژی زیادی را صرف تلاش برای تحقق این موضوع در کشورهای کم‌درآمد و موقعیت‌های شکننده و متأثر از منازعه می‌کنند. با این حال، ایجاد یک فضای سرمایه‌گذاری قوی به زمان نیاز دارد. در واقع، برنامه‌های حمایت از فضای سرمایه‌گذاری سنتی و گسترده در بسترهای شکننده و متأثر از منازعه چندان موفق نبوده‌اند (آی.ای.جی، ۲۰۱۵: ۱۲۷-۳۲)<sup>۳</sup>. انجمن‌های تجاری می‌توانند نقشی کلیدی در بهبود فضای کسب‌وکار و حمایت از رشد اقتصادی فراگیر و تاب‌آوری در اقتصادهای شکننده ایفا کنند.

## ۱. سهم بالقوه انجمن‌های تجاری در ایجاد تاب‌آوری اقتصادی در بسترهای شکننده و

### متأثر از منازعه

انجمن‌های تجاری سازمان‌هایی هستند که در آنها افراد و شرکت‌هایی که در بازار با یکدیگر رقابت می‌کنند، در یک ساختار بهم‌وابسته مبتنی بر خودیاری و همکاری جمعی که منافع متقابل آنها را تأمین می‌کند، گرد هم می‌آیند. انواع مختلفی از انجمن‌های تجاری وجود دارند و یک شیوه واحد برای طبقه‌بندی آنها وجود ندارد (کادر ۱). آنها می‌توانند دولتی یا خصوصی باشند، در امتداد یک بخش یا به‌طرزی گسترده‌تر سازماندهی شوند و اهداف متفاوتی را دنبال کنند. با این حال، به‌طور کلی، آنها بخش خصوصی - یا بخش‌هایی از آن - را گرد هم می‌آورند تا برنامه‌ای را پیش ببرند که فراتر از منافع یک شرکت واحد است.

1- Atomistic Entrepreneurs

2- Family-owned SMEs

3- (IEG, 2015, pp.127- 32)

## کادر ۱. انواع انجمن‌های تجاری

سازمان‌های کارفرمایی: اگرچه سازمان‌های کارفرمایی می‌توانند عمومی باشند، معمولاً به‌طور مستقل و اغلب به عنوان همتای اتحادیه‌های کارگری، غالباً بدون در نظر گرفتن صنعت، توسعه یافته‌اند. انجمن‌های تجاری و اتاق‌های بازرگانی یا صنعتی: آنها نماینده نهادهای متعلق به صنایع و بخش‌های خاص هستند که معمولاً رقبای تجاری محسوب می‌شوند. آنها اغلب عمومی هستند و رابطه نزدیک‌تری با دولت دارند.

کنفدراسیون‌ها یا اتحادیه‌ها: آنها چندین انجمن تجاری را بر اساس بخش یا جغرافیا دورهم جمع می‌کنند تا قدرت مذاکره خود را افزایش دهند و با دولت در سطوح عالی تعامل داشته باشند. انجمن‌های حرفه‌ای: آنها نماینده افراد متخصص در حرفه‌های مختلف هستند.

انجمن‌های تجاری وظایف مختلفی از جمله لابی‌گری، ارتباط با دولت و گفتگوی عمومی و خصوصی در سطح بالا<sup>۱</sup> را انجام می‌دهند. بیشتر فعالیت این انجمن‌ها در مورد ارائه خدمات تجاری به اعضا است و درآمد حاصل از چنین فعالیت‌هایی به آنها اجازه می‌دهد که مستقل و خودکفا باشند.

در اقتصادهای در حال توسعه یا بسترهای شکننده و متأثر از منازعه، بسیاری از شرکت‌ها در بخش‌هایی با رقابت محدود فعالیت می‌کنند، مانند بخش‌های صادراتی صنعت استخراج و بخش‌های داخلی که تحت سلطه شرکت‌های بزرگ با ارتباط خوب یا انحصاری هستند. در چنین محیطی، انجمن‌های تجاری کمتر به نقش خود در افزایش و تأمین کالاهای عمومی عمل می‌کنند. در واقع، انجمن‌های تجاری به‌طور سنتی با بدنامی و سوءشهرت مواجه بودند و این اتهام به آنها زده می‌شد که به‌جای داشتن هدف تولیدی و عمومی، به دنبال رانت‌های توزیعی<sup>۲</sup> هستند (امین، ۱۳۸۸؛ ۲۶۱).

تجارب سازنده‌تر نشان می‌دهد که انجمن‌های تجاری نقش مثبتی در اجرای سیاست‌های صنعتی داشته‌اند. به عنوان مثال، انجمن تولیدکنندگان پوشاک ترکیه<sup>۳</sup> به منظور فراهم آوردن اهرم فشاری برای شرکت‌های کوچکتر در تخصیص سهمیه ایجاد شد (دونر و اشنایدر، ۲۰۰۰؛ ۲۶۶)<sup>۴</sup>. انجمن تولیدکنندگان پوشاک ترکیه نه تنها سیستم سهمیه‌بندی را مدیریت کرد، بلکه توزیع این رانت‌ها را نیز کنترل کرد و امتیازات سهمیه‌ای را به عملکرد و کارایی مرتبط کرد. فدراسیون صنایع نساجی کره<sup>۵</sup>، عملیات سهمیه‌بندی را به مدیریت صندوق نوسازی صنعت نساجی<sup>۶</sup> مرتبط کرد. موارد دیگری مانند بنگلادش نشان می‌دهد که چگونه انجمن‌های تجاری به‌عنوان گروه‌های صنعتی با منافع شخصی مؤثر ظاهر شده‌اند (سن، ۲۰۱۵؛ ۲۴ و پریچت و همکاران، ۲۰۱۷؛ ۹۶-۱۲۸)<sup>۷</sup>.

1- Public-Private Dialogue (PPD)

2- Distributive Rents

3- Turkish Clothing Manufacturers' Association (TGSD)

4- (Doner and Schneider, 2000, p.266).

5- The Korean Federation of Textile Industries (KOFOTI)

6- Fund for Textile Industry Modernisation

7- (Sen, 2015, p.24; Pritchett et al, 2017, pp. 96-128)

تجارب موریس، زامبیا و زیمبابوه نشان می‌دهد که روابط کارآمد دولتی-تجاری اغلب در جایی پدید می‌آید که انجمن‌های تجاری قوی و فراگیر حضور داشته‌اند و در طول زمان پیوندهای خود را با دولت تقویت کرده‌اند (برایتیگام و همکاران، ۲۰۰۲)<sup>۱</sup>. در زامبیا، اعضای انجمن‌های تجاری با لابی کردن با دولت، به عنوان مورد توجه‌ترین کارکرد این انجمن‌ها، شاهد افزایش بهره‌وری حدود ۴۰ درصدی بودند (قریشی و ته‌ولده، ۲۰۰۷)<sup>۲</sup>. در زامبیا، اتیوپی و آفریقای جنوبی، کشورهایی که در آن‌ها عضویت در انجمن‌های تجاری نسبتاً قوی است، «لابی با دولت و اطلاع‌رسانی در مورد مقررات دولتی به طور معمول دو مورد از مهم‌ترین خدمات ارائه شده توسط انجمن‌های تجاری محسوب می‌شود» (سن و ته‌ولده، ۲۰۰۸؛ ۱۰-۱۱)<sup>۳</sup>. نمونه‌های دیگری از کشورهای جنوب صحرای آفریقا، ظرفیتی که انجمن‌های تجاری در کمک به سیاست‌های اقتصادی و ایجاد تاب‌آوری اقتصادی دارند را نشان می‌دهد (کادر ۲).

## کادر ۲. نمونه‌هایی از انجمن‌های تجاری مؤثر

نمونه‌های متعددی از فعالیت‌های مؤثر انجمن‌های تجاری در جنوب صحرای آفریقا وجود دارد. برخی از اقدامات مناسب را می‌توان در کشورهای زیر مشاهده کرد:

- موریس: انجمن‌های تجاری موریس می‌توانند به عنوان الگوهایی برای ایفای نقشی قدرتمند عمل کنند. برای مثال، اتاق بازرگانی و صنعت موریس، بسیار حرفه‌ای عمل می‌کند، خویش‌فرما است و خدمات بسیاری را متناسب با چالش‌های پیش روی بخش‌های مختلف تجاری ارائه می‌دهد.\*
- کنیا: اتحادیه بخش خصوصی کنیا (KEPSA)، کنفدراسیونی فعال از انجمن‌های تجاری است که به‌طور فعال درگیر گفتگوی عمومی-خصوصی سطح بالا با دولت است. در حال حاضر، این اتحادیه مشغول فعالیت در زمینه سومین دور از دستور کار ملی کسب‌وکار است، که بر اصلاحاتی مانند مالیات‌های موازی (مزاحم) تمرکز دارد و به نفع تعداد زیادی از شرکت‌ها است. همچنین این اتحادیه طیف وسیعی از خدمات را به سازمان‌های تجاری عضو، شرکت‌های بزرگ، بنگاه‌های کوچک و متوسط و استارت‌آپ‌های مورد نظر ارائه می‌دهد.\*\*
- سومالی: هم‌اکنون رویکرد «گفتگوی ملی» که به عنوان بخشی از رایزنی‌ها در چارچوب برنامه توسعه ملی در سال ۲۰۱۶ شکل گرفت، یک‌بار دیگر در سومالی در جریان است. علاوه بر این، سازمان بین‌المللی کار به‌طور فعال رویکردی فراگیر را برای توسعه انجمن‌های تجاری با تمرکز بر زنان کارآفرین ترویج می‌کند. در بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات، انجمن توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات سومالی (SICTDA)، که انجمنی غیردولتی و غیرانتفاعی است، هدف خود را ترویج کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در تمام جنبه‌های زندگی برای تسریع توسعه اعلام کرده است. این بخش در حال حاضر شدیداً فاقد مقررات و رویه است و انجمن توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات سومالی با همکاری اتحادیه بین‌المللی مخابرات (ITU) با طراحی یک رژیم نظارتی که می‌تواند بر این بخش و اعضای این انجمن نظارت داشته باشد، کمک‌های قابل توجهی ارائه می‌دهد.\*\*\*

\* برای مرور اجمالی تمامی خدمات ارائه شده، به آدرس زیر مراجعه کنید:

[www.mcci.org/en/membership/why-join-the-mcci/](http://www.mcci.org/en/membership/why-join-the-mcci/)

1- (Brautigam et al., 2002)

2- (Qureshi and te Velde, 2007)

3- (Sen and te Velde, 2008, pp.10-11)

4- Sub-Saharan Africa

\*\* نگاه کنید به:

KEPSA Blog, March 2018 on NBA III: <https://kepsa.or.ke/kepsa-members-converge-to-validate-the-third-national-business-agenda-nba-iii/>.

ویکتور اوور (اوور، ۲۰۱۵) از تجربه خود در کنیا در زمینه اطلاع‌رسانی و مشاوره به سومالی از طریق شوراکو، برنامه‌های وابسته به «بنیاد آینده یک زمین»، استفاده کرده است. نگاه کنید به:

[www.shuraako.org](http://www.shuraako.org) and [www.onearthfuture.org](http://www.onearthfuture.org)

\*\*\* نگاه کنید به:

[https://somaliampf.net/files/Somalia\\_Public\\_Private\\_Dialogue.pdf](https://somaliampf.net/files/Somalia_Public_Private_Dialogue.pdf). See also Owuor (2015); [https://www.ilo.org/addisababa/countries-covered/somalia/WCMS\\_229817/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/addisababa/countries-covered/somalia/WCMS_229817/lang--en/index.htm); [https://www.itu.int/en/ITU/LDCs/Documents/2017/Country%20Profiles/Country%20Profile\\_Somalia.pdf](https://www.itu.int/en/ITU/LDCs/Documents/2017/Country%20Profiles/Country%20Profile_Somalia.pdf)

در برخی کشورها، به عنوان مثال در رواندا و زامبیا، به درجات مختلف، دولت، سیاست‌های توسعه بخش خصوصی حامی تجارت را بدون دخالت انجمن‌های تجاری اجرا می‌کند. این مسئله لزوماً در بلندمدت نه مثبت و نه پایدار است (براتیگام و همکاران، ۲۰۰۲؛ تیلور، ۲۰۱۲). دولت‌ها باید ارزش انجمن‌های تجاری را به رسمیت بشناسند و با آنها به گفتگو پردازند. در سنگاپور، ترکیبی از تشویق دولت و رهبری خلاق، بنیان‌های انجمن‌های تجاری قدرتمند و گفتگوی عمومی و خصوصی را بنا نهاد.<sup>۱</sup> به‌طور کلی، انجمن‌های تجاری می‌توانند به توسعه اقتصادی و دستیابی به اهداف توسعه پایدار<sup>۲</sup> کمک کنند (کادر ۳).

### کادر ۳. تأثیر توسعه انجمن‌های تجاری بر اهداف توسعه پایدار

فعالیت‌های انجمن‌های تجاری فراگیر می‌تواند به دستیابی به اهداف توسعه پایدار کمک کند. در این میان، چهار زمینه مشارکت مطرح است:

اس‌دی‌جی ۵: برابری جنسیتی؛ کسب‌وکارهای تحت مالکیت زنان اغلب در قوانین مورد تبعیض قرار می‌گیرند و زنان همواره برای توسعه کسب‌وکار خود به حمایت و راهنمایی متقابل اهمیت می‌دهند. انجمن‌های تجاری این امکان را فراهم می‌کنند که هر دوی این مسیرها مورد توجه قرار گرفته و عرصه برای رهبری قدرتمند زنان فراهم شود.

اس‌دی‌جی ۸: کار شایسته و رشد اقتصادی؛ انجمن‌های تجاری می‌توانند فرصت‌ها را برای کارآفرینان و مشاغل جدید بهبود بخشند و مهارت‌ها و خدماتی را برای ایجاد درآمد اضافی و رفع موانع برای مشارکت در اقتصاد ارائه دهند.

اس‌دی‌جی ۹: صنعت، نوآوری و زیرساخت؛ انجمن‌های تجاری نیازهای نهادهای کوچک‌تر را به گوش دولت می‌رسانند که در غیر این صورت، شنیده نمی‌شوند. آنها به ایجاد بخش‌ها و زنجیره‌های ارزش و تبلیغ ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید کمک می‌کنند.

اس‌دی‌جی ۱۰: کاهش نابرابری‌ها؛ فعالیت‌های لابی‌گری و ظرفیت‌سازی انجمن‌های تجاری می‌تواند به کاهش نابرابری‌ها از طریق ایجاد زمینه بازی مساوی‌تر و فرصت‌های درآمدی جدید برای گروه‌های محروم کمک کند.

۱- برای نمونه، بنگرید به: <http://eresources.nlb.gov.sg/history/events/c14b26b8-0085-45fa-8da4-92630915aad2>

## ۲. چه چیزی می‌تواند نقش مثبت انجمن‌های تجاری را در بسترهای شکننده و متأثر از منازعه محدود کند؟

مشارکت و مداخله انجمن‌های تجاری در گفتگوی عمومی-خصوصی در کشورهای در حال توسعه، و به ویژه در بسترهای شکننده و متأثر از منازعه، از چالش مستثنی نیست. در وهله نخست، برخی از عوامل می‌توانند مانع ایجاد خود انجمن‌های تجاری شوند (اوور، ۲۰۱۵؛ ۱۰) از جمله:

- عدم اعتماد در بین ذی‌نفعان - بین شرکت‌ها و بین بخش خصوصی و دولت. این اعتماد باید ایجاد شود؛ اهداکنندگان و سازمان‌های غیردولتی می‌توانند به عنوان کارگزاران صادق عمل کنند.
- فقدان ذهنیت در مورد انجمن‌های تجاری. وابستگی به کمک اغلب کمکی نمی‌کند، زیرا به جای تمرکز بر فعالیت‌های انجمن‌های تجاری سازنده، «ولع تأمین»<sup>۲</sup> به وجود می‌آید.
- دستیابی به پایداری. این مسئله بستگی به عبور از حدنصاب عضویت<sup>۳</sup> دارد، که پس از آن امکان بهره‌مندی از برنامه‌ها و خدمات تقاضا-محور انجمن و همچنین فعالیت‌های حمایتی دولت ایجاد می‌شود.
- ایجاد یک سبک مدیریت جدید افقی و دموکراتیک. در تضاد با سبک مدیریت عمودی در رژیم‌های فرماندهی و نظارت<sup>۴</sup>.

نوع دیگری از موانع به میزان علاقه یک انجمن تجاری به اختصاص منابع خود برای ایفای نقش فعال در سیاست‌گذاری مربوط می‌شود، زیرا این نوع فعالیت‌ها درآمدهای جانبی خدماتی را که برای مستقل و پایدار بودن این انجمن‌ها لازم است، محقق نمی‌کند. در غیاب این درآمدها، تداوم فعالیت انجمن‌های تجاری اغلب نیازمند حمایت اهداکنندگان است.

شاید بزرگترین چالش، ساختار بخش خصوصی یک کشور و تفوق انواع مختلف شرکت‌ها باشد. به طور کلی، شرکت‌هایی که در بسترهای شکننده و متأثر از منازعه قرار دارند، با عدم رقابت یا رقابت محدود دست‌وپنجه نرم می‌کنند و انگیزه‌های چندانی برای عضویت در یک انجمن تجاری ندارند، چه رسد به لابی کردن با دولت برای سیاست‌هایی که به میدان رقابت برابر<sup>۵</sup> منتهی شود (کادر ۴). بخش خصوصی در بسیاری از بسترهای شکننده و متأثر از منازعه تحت تسلط شرکت‌های بزرگ و متنفذ قرار دارند که با گنجاندن سایر انجمن‌ها -به‌ویژه نمایندگان بنگاه‌های کوچک و متوسط- در فرآیند گفتگو مخالف هستند.

1- Owuor  
 2- Feeding Frenzy  
 3- Threshold of Membership  
 4- Command-and-control Regimes  
 5- Level the Playing Field



#### کادر ۴. انواع شرکت‌ها و منافع در انجمن‌های تجاری

انگیزه‌های کسب‌وکارها برای مشارکت در فرآیندهای گفتگوی عمومی و خصوصی را می‌توان تاحدی با ماهیت آنها توضیح داد (پریچت، ۲۰۱۷؛ ۲-۲۱). «صاحبان رانت» و «گروه‌های فشار» که با رقابت محدودی روبرو هستند، علاقه اندکی به عضویت در انجمن‌های تجاری - تا آنجا که به کسب‌وکارشان مربوط می‌شود - دارند، اما ممکن است به گسترش اقتصاد علاقه‌مند باشند (جدول ۱).

##### جدول ۱. طبقه‌بندی بخش خصوصی در منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا

	رقابت در بازار (تعدد بالقوه شرکت‌ها)	رقابت حداقلی (تعداد کمی از شرکت‌های بزرگ و قدرتمند؛ رانت‌های نظارتی)
صادرات-محور	جادوگران به عنوان مثال، صادرکنندگان کالاها و خدمات (از جمله گردشگری)	صاحبان رانت به عنوان مثال، صادرکنندگان مواد معدنی
بازار داخلی	زحمت‌کشان به عنوان مثال، بخش‌های مرتبط با بازار داخلی با بسیاری از مشاغل کوچک یا خرد؛ تجار، خرده‌فروشان، کشاورزان؛ فناوری اطلاعات و ارتباطات داخلی و بخش‌های خدمات کوچک	گروه‌های فشار به عنوان مثال، انحصارات قانونی، شرکت‌های بزرگ متنفذ، بازارهای خدمات دولتی

منبع: برگرفته از پریچت و ورکر (۲۰۱۲، ۵۳) و پریچت و همکاران (۲۰۱۷، ۲-۲۱).

در این میان، شرکت‌های «جادوگر» در بازارهای جهانی رقابت می‌کنند و باید از هیچی، بازار به وجود بیاورند. آنها می‌توانند از حمایت دولت برای مذاکره و باز کردن بازارهای صادراتی، ایجاد یک برند ملی، تعیین استانداردهای شناخته شده بین‌المللی برای محصولات، ایجاد یک محیط تجاری مساعد و مشارکتی و غیره بهره‌مند شوند. انجمن‌های تجاری به شرکت‌های «جادوگر» در بخش‌های تولیدی آسیا کمک کردند تا رونق بگیرند. شرکت‌های «زحمتکش» عموماً مشاغل کوچک یا خرد هستند که در بازارهای داخلی فعالیت می‌کنند. انجمن‌های تجاری می‌توانند برای این شرکت‌ها در دنیایی ارزشمند باشند که معاملات هنجاری هستند، قوانین و مقررات از ابهام برخوردارند، و جایی که «میانه گمشده»<sup>\*</sup> به بستری بارور برای کسب‌وکارهای جدید نیاز دارد. انجمن‌های تجاری می‌توانند برای تغییر قوانین و مقرراتی که مانع رشد آنها می‌شود، دسترسی به دانش و مهارت‌هایی که می‌تواند به رشد آنها کمک کند، لابی کنند و مهارت‌ها و محصولات خود را در بازارهای داخلی و خارجی تضمین کنند.

\* (Missing middle) اشاره به این واقعیت تجربی دارد که در کشورهای در حال توسعه بیشترین حجم اشتغال در بنگاه‌های کوچک و یا بنگاه‌های بزرگ رخ داده و بازده تولید در بنگاه‌های متوسط در بسیاری از صنایع کمتر از بنگاه‌های کوچک و بنگاه‌های بزرگ است. لذا شرایط برای ایجاد بنگاه‌های متوسط در این کشورها دشوار است. (م)

بخش‌های تجاری در سراسر منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا تحت تسلط نخبگان تجاری کنونی قرار دارد و آنها در نتیجه روابط درازمدت تجاری-دولتی، در برابر ورود شرکت‌های کوچکتر و جدیدتر مقاومت می‌کنند (بانک جهانی، ۲۰۰۹؛ ۱۸۷-۹۱). بسیاری از انجمن‌های تجاری یا تحت کنترل دولت هستند یا در استیلای



شرکت‌های سرشناس بزرگی قرار دارند که از وضعیت موجود در مقابل اصلاحات رشد-محور<sup>۱</sup> سودمندتر حمایت می‌کنند. بخش خصوصی «جدید» متشکل از شرکت‌های تازه‌وارد و کوچک‌تر به خوبی سازماندهی نشده است تا از تغییر حمایت کند و در برخی کشورها محدودیت‌هایی برای بنیان‌گذاری تشکیلات و نهادسازی وجود دارد. نتایج یک بررسی در سال ۲۰۰۷ نشان داد که دستورکارهای سیاستی مهم و کلیدی بسیاری از انجمن‌های تجاری این منطقه بر کسب مشوق‌ها و یارانه‌ها برای اعضای خود متمرکز شده است، و اولویت بسیار محدودتری نسبت به آنچه توسط اکثر شرکت‌ها به عنوان خواسته بیان می‌گردد، قائل می‌شوند (بانک جهانی، ۲۰۰۹، ص ۱۸۹، جدول ۸، ۲).

با وجود این، برخی از کشورهای منطقه خاورمیانه و شمال آفریقا انجمن‌های تجاری فراگیر، قوی و فعالی ایجاد کرده‌اند که نقش کلیدی در سیاست‌گذاری ایفا می‌کنند. به عنوان مثال، سازمان‌های کارفرمایی در مراکش و تونس نقش مهم‌تری در سیاست‌گذاری اقتصادی بازی می‌کنند و اغلب در سازوکارهای رسمی گفتگوی عمومی-خصوصی و نهادهای اقتصادی عمومی به شکلی منسجم و یکپارچه حضور دارند. برای نمونه، در تونس، اتحادیه صنعت، تجارت و صنایع دستی تونس<sup>۲</sup>، نقش مهمی در گذار اقتصادی، سیاسی و اجتماعی اخیر ایفا کرد، که برای آنها جایزه صلح نوبل در سال ۲۰۱۵ را به ارمغان آورد<sup>۳</sup>. کنفدراسیون عمومی شرکت‌های مراکشی<sup>۴</sup>، نیز در سیاست‌گذاری اقتصادی بسیار تأثیرگذار است و بخش خصوصی را در مجلس مستشاران<sup>۵</sup> نمایندگی می‌کند و در هیئت مدیره نهادهای کلیدی اجتماعی-اقتصادی از جمله مؤسسات دولتی، شرکت‌های دولتی و دانشگاه‌ها حضور دارد.

### ۳. چارچوبی برای توسعه انجمن‌های تجاری مؤثر

انجمن‌های تجاری «زمانی توسعه می‌یابند که نیازهای جمعی اعضای آنها بر شرایط رقابتی ارجحیت داشته باشد.» به عبارت دیگر، این انجمن‌ها تنها در صورتی پدید آمده و پایدار می‌مانند که از عضویت در آنها سود خالص<sup>۶</sup> حاصل شود. انواع مختلفی از کارکردها وجود دارد که انجمن‌های تجاری به‌طور معمول ارائه می‌دهند. مجموعه‌ای از عوامل تعیین می‌کند که آیا یک انجمن تجاری مؤثر است یا خیر. علاوه بر این، دولت‌ها و اهداکنندگان می‌توانند در ایجاد یا تقویت انجمن‌های تجاری نقش داشته باشند.

1- Growth-oriented Reforms

2- Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)

۳- در اکتبر ۲۰۱۵، گروه چهارجانبه گفتگوی ملی، متشکل از اتحادیه صنعت، تجارت و صنایع دستی تونس، اتحادیه عمومی کارگری تونس، اتحادیه حقوق بشر تونس و انجمن وکلای تونس، «به خاطر نقش تعیین‌کننده در ایجاد یک دموکراسی کثرت‌گرایانه در تونس در پی انقلاب یاس در سال ۲۰۱۱»، به‌عنوان برنده جایزه صلح نوبل ۲۰۱۵ معرفی شدند. (م)

4- Confederation Generale des Entreprises du Maroc (CGEM)

5- House of Councillors

6- Net Benefits

## کارکرد

دو کارکرد اصلی انجمن‌های تجاری برای شرکت‌های کوچکتر، خواه صادرات-محور یا فعال در بازار داخلی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. کارکرد نخست، «روابط دولت و کسب و کار» است که به آن «منطق اثرگذاری»<sup>۱</sup> نیز گفته می‌شود (اوور، ۲۰۱۵)<sup>۲</sup>، و یک رابطه دو طرفه با ابعاد مختلف است. انجمن‌های تجاری می‌توانند:

- با دولت‌ها برای انجام اصلاحات به نفع اعضا لابی کنند، به ویژه اصلاح مقررات به طوری که زمینه بازی را برابر می‌کند.
  - به دولت‌ها در اولویت‌بندی و طراحی اصلاحاتی کمک کنند که بخش خصوصی را تقویت کرده و به رشد اقتصادی عادلانه یاری برساند.
  - ارائه اطلاعات از دولت‌ها به اعضا، برای مثال، توضیح جزئیات و مزایای قوانین جدید.
- نقش انجمن‌های تجاری در هدایت اصلاحات به منظور تقویت بخش خصوصی به ویژه در بسترهای شکننده و متأثر از منازعه مهم است - شرایطی که دولت غالباً ضعیف است و با تقاضاهای رقابت چندجانبه مواجه است و در مقام مقایسه، محیط کسب و کار در فهرست اولویت‌ها در جایگاه پایین تری قرار دارد.
- کارکرد دوم «خدمات اعضا» است. «منطق خدمات»<sup>۳</sup> در مورد مزایای فردی است که اعضا می‌توانند از انجمن‌های خود دریافت کنند (اوور، ۲۰۱۵؛ ۲). این کارکرد همچنین شامل فعالیت‌های «مکمل بازار»<sup>۴</sup> برای جبران اطلاعات ناقص و پرهزینه، سرمایه‌گذاری عمومی کم در آموزش و غیره است (دانر و اشنایدر، ۲۰۰۰؛ ۱۶۲-۳)<sup>۵</sup>. چند نمونه از خدمات اعضا عبارتند از:

- مشاوره حقوقی، آموزش و ظرفیت‌سازی<sup>۶</sup>
- ارتقای صنعت، مانند مأموریت‌های تجاری
- اطلاعات بازار
- آموزش و ظرفیت‌سازی
- هماهنگی بین اعضا
- حل و فصل اختلافات.

1- Logic of Influence

2- Owuor, 2015

3- Logic of Services

4- Market Complementing

5- Doner and Schneider, 2000, pp.162-3

6- Capacity Building



## پیش‌شرط‌ها

انجمن‌های تجاری مؤثر معمولاً ابتکارات غیردولتی هستند که توسط شرکت‌ها رهبری می‌شوند. آنها بر اساس اصول بازار سازماندهی شده‌اند و خویش‌فرما و خودگردان هستند (اوور، ۲۰۱۵؛ ۳). از آنجایی که انجمن‌های تجاری قوی باید تلاش کنند تا از خویش‌فرما بوده و برای پولی که اعضا پرداخت می‌کنند، ارزش ایجاد نمایند، کارکرد خدمات باید در کنار کارکرد روابط با دولت ارائه شود. به عنوان مثال، کارکرد روابط با دولت با چالش سواری مجانی مواجه می‌شود و ارزش درک‌شده<sup>۱</sup> آن کاهش می‌یابد (دوره‌های سکوت بین پیشرفت‌های اصلی قانون‌گذاری). در عین حال، خدمات مزایای بسیار خاصی هستند که یک عضو می‌تواند آنها را ببیند و ارزش پولی که پرداخت می‌کند را به صورت روزانه مشاهده کند. شرایط اصلی لازم برای ظهور و اثربخشی انجمن‌های تجاری در فعالیتهای خود عبارتند از:

- ظرفیت: آنها برای مؤثر بودن، دربرداشتن اکثریت اعضا، ارائه خدمات ارزشمند و کارایی اداری برای سازماندهی و جمع‌آوری/دسترسی به اطلاعات، به قدرت سازمانی نیاز دارند.
- نیروهای فشار خارجی یا تهدیدها: این مسئله می‌تواند معطوف به آسیب‌پذیری اقتصادی شرکت‌ها (در مقابل رقابت خارجی)، یا برعکس نیاز یا فرصت دسترسی به بازارهای خارجی باشد. علاوه بر این، ممکن است نیاز به مقاومت جمعی یا پاسخ قانونی دولت وجود داشته باشد (دائر و اشنایدر، ۲۰۰۰؛ ۱۶۲-۳).
- ایجاد ارزش<sup>۲</sup>: انجمن‌های تجاری باید رشد کنند تا بتوانند خدماتی را ارائه دهند که برای اعضای آنها ارزشمند است. همزمان با ایجاد این خدمات، حمایت از سوی سازمان‌های اهداکننده، سازمان‌های غیردولتی و سایر منابع ممکن است حائز اهمیت باشد، اما باید از «وابستگی به کمک»<sup>۳</sup> اجتناب شود.
- حمایت دولت: دولت‌ها باید از این تلاش‌ها پشتیبانی کنند و ارزش چشم‌انداز یک انجمن تجاری فراگیر و همه‌شمول را درک کنند. باز هم، اهداکنندگان و سازمان‌های غیردولتی می‌توانند در اینجا نقش مهمی ایفا کنند.

## نقش دولت‌ها، اهداکنندگان و سایر ذی‌نفعان

دولت‌ها باید مسئولیت فرآیند گفتگوی عمومی-خصوصی و نقش‌آفرینی طیف گسترده‌ای از منافع بخش خصوصی را بپذیرند. مشارکت بنگاه‌های کوچک و متوسط در این فرآیند به ویژه برای رشد اقتصادی گسترده و ایجاد فرصت‌های درآمدی و شغلی بسیار مهم است.

سازمان‌های اهداکننده می‌توانند یک نقش حمایت‌گرایانه حیاتی در همه زمینه‌ها ایفا کنند، اما باید

1- Perceived Value  
2- Provide value  
3- Aid Dependency

مراقب باشند که از ترویج «وابستگی به کمک» و خطرات انجمن‌های تجاری ناپایدار اجتناب کنند. به ویژه، اهداکنندگان می‌توانند رویه‌های مناسبی را در زمینه گفتگوهای عمومی-خصوصی سطح بالا به اشتراک بگذارند.<sup>۱</sup> آنها همچنین می‌توانند از ظرفیت‌سازی ساختاری کارکرد انجمن‌های تجاری و توسعه خدمات‌رسانی به اعضا حمایت کنند. این ظرفیت‌سازی می‌تواند برای رسیدگی به مدیریت کسب‌وکار و نیازهای مشاوره فنی شناسایی شده توسط اعضا باشد. خدمات مرتبط با صلاحیت حرفه‌ای، که در آن انجمن‌ها از انگیزه برای تبعیت و جذب فوری استانداردهای بین‌المللی برخوردارند، می‌تواند به‌طرز مؤثری مورد حمایت قرار گیرد. استانداردهای حرفه‌ای حسابداری<sup>۲</sup> نمونه خوبی هستند.

#### ۴. نتیجه‌گیری<sup>۳</sup>

انجمن‌های تجاری می‌توانند نقشی محوری در اکوسیستم کسب‌وکارهای نوظهور در بسترهای شکننده و متأثر از منازعه ایفا کنند. بسیار مهم است که این انجمن‌ها، بنگاه‌های کوچک و متوسط و گروه‌های کمتر دیده‌شده<sup>۴</sup> مانند شرکت‌های تحت مالکیت زنان و کارآفرینان جوان را در بر بگیرند. علاوه بر این، بسیار مهم است که دولت‌ها در فرآیندهای گفتگوی عمومی-خصوصی به شکل جامع و فراگیر مشارکت کنند. در کنار نقش ارزشمند روابط دولتی انجمن‌های تجاری، آنها باید یک پایگاه عضویت قدرتمند ایجاد کنند و خدماتی را ارائه دهند که تقاضا محور باشد و در میان‌مدت به پایداری سازمان منتهی شود.

توصیه‌های ارائه شده در این یادداشت، راهنمایی‌های اساسی در مورد چگونگی ایجاد انجمن‌های تجاری قوی، مؤثر و پایدار ارائه می‌کند که به تاب‌آوری اقتصادی کشورهای متبوع آنها کمک خواهد کرد.

در قدم اول نیاز است که موانع ایجاد انجمن‌های تجاری در کشورهای در حال توسعه و بسترهای شکننده رفع شود، ایجاد اعتماد بین ذی‌نفعان، یعنی دولت، شرکت‌ها و بخش خصوصی، تمرکز بر فعالیت‌های اصلی انجمن‌های تجاری به جای ولع تامین و انتظار کمک از آنها، دستیابی به پایداری از طریق کسب حد نصاب عضویت و در نتیجه بهره‌مندی از خدمات تقاضا محور این انجمن‌ها، اصلاح شیوه‌های مدیریتی در راستای دستیابی به سبک مدیریت افقی و دموکراتیک و مهم‌تر از همه، اصلاح بخش خصوصی به نفع مشارکت بیشتر نمایندگان بنگاه‌های کوچک و متوسط از جمله اقدامات الزامی برای بهره‌مندی از مزایای بالقوه این انجمن‌ها است.

شرط اساسی توسعه این انجمن‌ها نیز ارجحیت نیازهای جمعی بر رقابت بین اعضا است. در چنین

۱- بانک جهانی برنامه «[www.publicprivatedialogue.org](http://www.publicprivatedialogue.org)» را مدیریت می‌کند که به مدت یک دهه، گفتگوهای عمومی-خصوصی سطح بالا را در سراسر جهان رصد کرده و مورد حمایت و پشتیبانی قرار می‌دهد.

2- Professional Accountancy Standards

۳- این بخش به گزارش اضافه شده است.

4- Underrepresented



شرایطی می‌توان امید داشت که انجمن‌های تجاری، حتی در بسترهای شکننده و متأثر از منازعه، بتوانند اصلاحات قانونی به نفع بخش خصوصی و بهبود محیط کسب‌وکار ایجاد کرده و ضمن ارائه خدمات ارزشمند برای اعضای خود، دولت و سازمان‌های اهداکننده را با خود همراه و پشتیبان سازند.

## منابع

- Al Rantawi, Oraib. 2017. Jordan/SME sector: Participation of SME Associations in Public Private Dialogue. Paper presented at the Public-Private Dialogue 2017 Workshop, Tunis, May 9-11, 2017. Available at: <http://www.publicprivatedialogue.org/workshop%202017/2017%20->
- Amin, Mohammad. (2009) Business Associations: Good for Businesses, bad for taxpayers and consumers? World Bank Private Sector Development Blog. 20 August. Available at: <https://blogs.worldbank.org/psd/business-associations-good-for-businesses-bad-for-taxpayers-and-consumers> [Accessed 10 November 2018]
- Bräutigam, D., Rakner, L., & Taylor, S. (2002) .Business associations and growth coalitions in Sub- Saharan Africa. *Journal of Modern African Studies*, 40(4), 519-547. Available at: <http://dx.doi.org/10.1017/S0022278X02004056>
- Doner, Richard and Scheider, B.R. (2000) Business Associations and Economic Development: Why Some Associations Contribute More Than Others. *Business and Politics*, 2(3), pp.261-88.
- European Bank for Reconstruction and Development, European Investment Bank, and The World Bank (EBRD et al). 2016. What's Holding Back the Private Sector in MENA? Lessons from the Enterprise Survey. Washington, DC: The World Bank. Available at: [http://www.enterprisesurveys.org/reports/~media/GIAWB/EnterpriseSurveys/Documents/Misc/ME\\_NA-Business-Climate-2016.pdf](http://www.enterprisesurveys.org/reports/~/media/GIAWB/EnterpriseSurveys/Documents/Misc/ME_NA-Business-Climate-2016.pdf)
- Independent Evaluation Group (IEG). 2015. Investment Climate Reforms: An Independent Evaluation of World Bank Group Support to Reforms of Business Regulations. Washington D.C.: World Bank Group.
- Kunal, Sen and te Velde, Dirk Willem (2008). State-business relations, investment climate reform and economic growth in sub Saharan Africa. In Noman, Akbar et al (eds) *Good Growth and Governance in Africa: Rethinking Development Strategies*. Oxford: OUP, Chapter 10, pp. 303-21.
- Liu, Chaoying and Harwit, Emily. 2016. The Effectiveness of Private Sector Development Interventions in Fragile and Conflict-Affected Situations: Evidence from Evaluations. November. Washington D.C.: Development Impact Department, World Bank. Available at: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/e6f42677-7747-42a0-b7f1-b15a76d492e1/Report+of+a+systematic+review+of+PSD+interventions+in+FCS\\_final.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/e6f42677-7747-42a0-b7f1-b15a76d492e1/Report+of+a+systematic+review+of+PSD+interventions+in+FCS_final.pdf?MOD=AJPERES)
- McCord, Mark. 2005. Assessing the Development of Business Associations in Transitional and Post- Conflict Countries. Washington, DC: Center for International Private Enterprise. Available at: <https://www.cipe.org/legacy/publication-docs/093005.pdf>

- Owuor, Victor Odundo. 2015. Building a Business Ecosystem in Somalia: The Case for Business Associations. Broomfield, Colorado: One Earth Foundation. Available at: <https://shuraako.org/sites/default/files/Business-Ecosystem-Research-Brief.pdf> <https://shuraako.org/sites/default/files/Business-Ecosystems-Research-Report.pdf>
- Pritchett, Lant, Sen, K. and Werker, E. (eds). 2017. Deals and Development: The Political Dynamics of Growth Episodes. Oxford: OUP. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Michael\\_Danquah2/publication/321057681\\_Deals\\_and\\_Development/links/5a0af944aca2721a23f96b71/Deals-and-Development.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michael_Danquah2/publication/321057681_Deals_and_Development/links/5a0af944aca2721a23f96b71/Deals-and-Development.pdf)
- Pritchett, L. and Werker, E. 2012. Developing the Guts of a GUT (Grand Unified Theory): elite commitment and inclusive growth. Effective States and Inclusive Development (ESID) Working Paper #16. Manchester, UK: University of Manchester, ESID. Available at: <http://www.effective-states.org/publications/>
- Qureshi, Mahvash and te Velde, Dirk Willem (2007). State-Business Relations and Firm Performance in Zambia. Institutions for Pro-Poor Growth Discussion Paper Number 5. March. Available at: <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/1256.pdf>
- Sen, Kunal (2015). State Business Relations. GSDRC Applied Knowledge Services Topic Guide. October. Birmingham, UK: International Development Department, University of Birmingham. Available at: <http://www.gsdrc.org/wp-content/uploads/2015/10/State-BusinessRels.pdf> [Accessed 10 November 2018]
- Taylor, S.D. (2012). Influence without organizations: State-business relations and their impact on business environments in contemporary Africa. Business and Politics, 14(1), 1-35. Available at: <http://dx.doi.org/10.1515/1469-3569.1395>
- World Bank. 2017. Building Financial Management Capacity in Fragile and Conflict-Affected States: The Case of Liberia. Washington D.C.: World Bank. Available at: [https://www.uhc2030.org/fileadmin/uploads/ihp/Documents/Tools/Financial\\_Management\\_Assessment/Liberia%20paper%2012-4-13%20web.pdf](https://www.uhc2030.org/fileadmin/uploads/ihp/Documents/Tools/Financial_Management_Assessment/Liberia%20paper%2012-4-13%20web.pdf)
- World Bank. 2009. MENA Development Report. From Privilege to Competition: Unlocking Private-Led Growth in the Middle East and North Africa. Washington D.C.: World Bank. Available at: [http://siteresources.worldbank.org/INTMENA/Resources/Privilege\\_complete\\_final.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTMENA/Resources/Privilege_complete_final.pdf)