الإمارات العربية المتحدة
وزارة الاقتصاد والسياحة

دبي، 28-29 تشرين الأول/أكتوبر 2026



# منتدى المنافسة العربي السابع

E/ESCWA/CL6.GCP/2026/ACF/Background paper.1

# التنظيم المسبق والمنافسة في الأسواق الرقمية: دراسة لحالة خدمات توصيل الطعام في المنطقة العربية

الأمم المتحدة
بيروت

2600135A

# مقدمة

شهد العقد الأخير تسارعاً في وتيرة التحول الرقمي في اقتصادات المنطقة العربية، لا سيما في البلدان العربية المرتفعة والمتوسطة الدخل. وعلاوة على نشوء أسواق رقمية جديدة، يتزايد إدماج المكونات الرقمية في أسواق المنتجات التقليدية. على الصعيد العالمي، أدى هذا التحول إلى تغيير جذري في التوجه الاستراتيجي للعديد من هيئات المنافسة، حيث انتقل التركيز من القطاعات الصناعية التقليدية إلى النظم البيئية الرقمية المعقدة والمتعددة الأوجه. ومن أبرز هذه القطاعات الدينامية سوق توصيل الطعام عبر الإنترنت، إذ يمثل هذا القطاع بنية تحتية رقمية بالغة الأهمية، تربط ملايين المستهلكين بآلاف الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في قطاع الأغذية والمشروبات. إلا أن سرعة توسع هذا القطاع، وما تلا التوسع من دمج وتوحيد لطرائق العمل، كشفا عن مكامن ضعف هيكلية عميقة استدعت طرائق جديدة في التفكير لإحداث تحول ضروري في الفلسفة التي ينطلق منها تنظيم هذا القطاع، سواء على مستوى العالم، أم على صعيد المنطقة[1]. وينظر صانعو السياسات والاقتصاديون، أكثر فأكثر، إلى الطرق التقليدية لتطبيق قوانين مكافحة الاحتكار، التي تقوم على إجراء تحقيقات بأثر رجعي واتباع إجراءات قضائية مطولة، على أنها، بطبيعتها، لا تفي بمتطلبات التعامل مع الديناميات المتسارعة لاقتصادات المنصات الرقمية، حيث يستأثر الفائز بنصيب الأسد[2].

أعدت ورقة المعلومات الأساسية هذه من أجل الجلسة الأولى من المنتدى العربي السابع للمنافسة (2026)، وقد كُرّست لموضوع التنظيم المسبق والمنافسة في الأسواق الرقمية، وتبحث في التحول من الإنفاذ التفاعلي إلى التنظيم الاستباقي. وتتضمن الورقة تحليلاً للتطورات الإقليمية، مثل القرار الوزاري رقم 10 لعام 2026 في الكويت، والمبادئ التوجيهية لعام 2025 الصادرة عن مؤسسة دبي لحماية المستهلك والتجارة العادلة (DCCPFT)، وتتناول أيضاً إجراءات الإنفاذ في مصر والمغرب والمملكة العربية السعودية. كما تحدد النظريات الرئيسية المتعلقة بالضرر الاقتصادي. واستناداً إلى سوابق دولية، وقعت لدى المديرية العامة للمنافسة التابعة للاتحاد الأوروبي والمجلس الإداري البرازيلي للدفاع الاقتصادي (CADE)، تُطرح في الوثيقة خيارات في التصميم يمكن أن يستعين بها صانعو السياسات العرب. والمنشود هو مساعدة الهيئات التنظيمية على تحقيق التوازن بين تشجيع الابتكار والاستثمار الأجنبي المباشر من جهة، وحماية المنافسة العادلة وقابلية التسويق واستدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة من جهة أخرى.

1. United Kingdom Competition and Markets Authority, Online Platforms and Digital Advertising: Market Study Final Report, 2020; Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy, 2022.
2. Jacques Crémer, Yves-Alexandre de Montjoye and Heike Schweitzer, Competition Policy for the Jacques Crémer, Yves-Alexandre de Montjoye and Heike Schweitzer, Competition Policy for the Digital Era: Final Report for the European Commission, 2019.

# التحول نحو التنظيم المسبق للأسواق الرقمية

التساؤل المطروح أمام سلطات المنافسة العربية هو بعينه موضوع النقاش الذي أعاد رسم ملامح سياسات المنافسة على الصعيد العالمي خلال العقد الأخير. وهذا التساؤل هو ما إذا كان الإنفاذ اللاحق، الذي يُطبق على كل حالة على حدة بعد وقوع الضرر، يواكب ديناميات الأسواق الرقمية. تشمل هذه الديناميات: أثر الشبكة، ووفورات الأحجام والنطاقات الموجهة بالبيانات، واتجاه أسواق المنصات إلى غلبة طرف مهيمن واحد. وفي ظل هذه الديناميات، قد تكون البنية التنافسية للأسواق قد تغيرت إلى حد يستحيل تداركه خلال الفترة التي يتطلبها البت في قضية انتهاك تقليدية. وهذا الشاغل دفع المزيد من الولايات القضائية إلى استكمال إجراءات الإنفاذ بالتنظيم الاستباقي، أي بالتزامات تُفرض مسبقاً على منصات محددة قبل وقوع ضرر فعلي[3]. وتتشابه هيكلية الأنظمة المعتمدة حتى الآن، في أوروبا وخارجها، حيث تتضمن اختباراً من أجل تحديد أكبر المنصات، وتفرض التزامات سلوكية تسري من دون حاجة إلى إثبات وجود دور مهيمن أو آثار مخلة بالمنافسة، كما تعطي سلطات المنافسة صلاحيات معززة لجمع المعلومات[4]. وتتباين الآراء بشأن معظم الجوانب الأخرى، بما في ذلك نطاق التصنيف، ومدى صرامة الالتزامات، ومقدار السلطة المعطاة للاستنساب في الإنفاذ. ويترتب على كل خيار في التصميم مفاضلات بين السرعة، واليقين القانوني، والقدرة المؤسسية. لذلك، يجب أن يتناسب تصميم التنظيم المسبق مع موارد الإنفاذ والبنية التحتية القضائية وظروف السوق في الولاية القضائية التي تطبقه.

والمتوخى من التنظيم المسبق هو أن يتمم إجراءات إنفاذ قوانين المنافسة، لا أن يحل محلها. وتطبق الأطر التنظيمية المعتمدة حالياً بالتوازي مع قوانين المنافسة العامة، ومن دون إخلال صريح بها: فالأطر تتناول سلوكيات متكررة ومتوقعة من الناحية الهيكلية، وقد يستغرق التقاضي بشأنها في كل حالة على حدة وقتاً طويلاً، في حين يستمر إنفاذ قانون المنافسة في التصدي للسلوكيات المستجدة، والمعاملات والأسواق التي لا تلبي عتبات التصنيف ضمن التنظيم المسبق. وتنشأ في كل ولاية قضائية تعتمد تنظيماً مسبقاً أسئلة بشأن الإنفاذ، ترتبط بالجهة التي تتولى التصنيف، والمعايير التي يرتكز التصنيف إليها، وآليات المراجعة، وطرائق التنسيق بين سلطات المنافسة والهيئات الناظمة القطاعية. وقد دخلت المنطقة العربية في هذا النقاش من خلال الممارسة العملية: فخدمة توصيل الطعام هي أول قطاع رقمي انتقلت فيه الحكومات العربية من التعامل مع الحالات بعد وقوعها إلى وضع قواعد سلوكية ملزمة مسبقاً. وتشمل الإجراءات في هذا الصدد: القرار الوزاري رقم 10 لعام 2026 في الكويت والمبادئ التوجيهية الصادرة عن مؤسسة دبي لحماية المستهلك والتجارة العادلة، وتطبيق الإجراءات التنفيذية المعتمدة في كل من مصر والمغرب والمملكة العربية السعودية.

3. OECD, Ex ante regulation and competition in digital markets, 2021.

4. الاطلاع، على سبيل المثال، على: European Union, Regulation (EU) 2022/1925 of the European Parliament and of the Council of 14 September 2022 on contestable and fair markets in the digital sector (Digital Markets Act), 2022; Germany, Act against Restraints of Competition (Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen), section 19a, official English translation; United Kingdom, Digital Markets, Competition and Consumers Act 2024, c. 13.

ويستعرض الجزء المتبقي من هذه الورقة تلك التجربة باعتبارها حالة اختبار إقليمية للمسائل التي يثيرها التنظيم المسبق في الأسواق الرقمية بشأن التصميم والتكامل والقدرة المؤسسية.

# تطور أسواق توصيل الطعام في المنطقة العربية

## السمات الاقتصادية وديناميات الأسواق المرتبطة بالمنصات الرقمية

لقد تطور قطاع توصيل الطعام في المنطقة العربية تطوراً هائلاً، حيث تحول من خدمة لوجستية متخصصة ومريحة إلى إحدى ركائز الاقتصاد الرقمي الحديث. وقد شهدت المنطقة معدلات اعتماد استثنائية لهذا القطاع، بعد أن دفعت جائحة كوفيد-19 إلى تحول رقمي سريع في عام 2020، تلاه نضج مطّرد للسوق استمر حتى تاريخ صدور هذه الورقة في عام 2026. تمثل أسواق مثل الإمارات العربية المتحدة ومصر والمملكة العربية السعودية حالياً أعلى مستويات تركز للمنصات الرقمية والاستثمارات التكنولوجية في القارة الأفريقية وفي منطقة الشرق الأوسط ككل[5]. والآليات الاقتصادية الكامنة وراء منصات توصيل الطعام الرقمية تقوم على تأثيرات شبكية عميقة ومتعددة الأطراف. وتزداد القيمة الأساسية التي تقدمها المنصة الرقمية للمستهلكين بشكل مضاعف مع انضمام المزيد من المطاعم إلى هذا النظام البيئي، ما يعكس تأثيرات شبكية إيجابية بين الأطراف المختلفة. كما أن قيمة المنصة بالنسبة إلى مشغلي المطاعم تتنامى مع نمو قاعدة المستهلكين ومستوى تفاعلهم النشط[6].

وعلى الرغم من أن ديناميات الشبكات هذه تحقق كفاءات لوجستية كبيرة، وتخفض تكاليف المعاملات، وتوسع نطاق الوصول إلى الأسواق، فإنها تدفع في الوقت نفسه الأسواق الرقمية نحو اندماج سريع وحاد. والمشهد التكنولوجي يهيئ بطبيعته ظروفاً تساعد على نشوء جهات تتحكم بالنفاذ إلى الأسواق (ما يسمى بـ "حراس البوابات")، وهي كيانات وسيطة تنجح في الاستحواذ على نقطة الوصول الرئيسية بين المستخدمين من قطاع الأعمال وعملائهم المحتملين، وفي التحكم بنقطة الوصول تلك. وبمجرد أن تصل منصة ما إلى عدد كبير من المستخدمين، يميل السوق إلى الانحياز لصالحها، ما يوجد حواجز هائلة أمام دخول المنافسين الجدد. ولا تعود هذه العوائق بالضرورة إلى متطلبات الإنفاق الرأسمالي التقليدية، بل إلى الكلفة الباهظة التي يتطلبها اكتساب قاعدة مستخدمين قادرة على المنافسة، والتغلب على الميزة القوية التي تتمتع بها المنصات القائمة من حيث توفر البيانات لديها[7]. ونتيجة لذلك، تشهد الأسواق الإقليمية تكتلاً متزايداً يفضي إلى احتكار السوق

5. Measurable AI, Middle East online delivery report: Food + grocery 2020–2024, 2025.
6. Jiaer Gu, The business economics of online food delivery platforms: market characteristics, competitive behavior, and economic impact, 2025.
7. Gong Lee, Indirect network effect and spillover effect in food delivery platforms, 2022.

أو تركزه في أيدي أطراف قليلة، وتسيطر عليها بالدرجة الأولى تجمعات دولية كبيرة تتمتع برأسمال ضخم وشركات إقليمية رائدة وراسخة.

## التبعيات الهيكلية وهشاشة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم

تتجه أسواق توصيل الطعام الإقليمية نحو نضوج متزايد ورسوخ أعمق، فيزداد الاعتماد الهيكلي لمشغلي المطاعم، وإلى درجة حرجة، على تطبيقات التوصيل المهيمنة. وبالنسبة إلى الغالبية العظمى من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في قطاع الأغذية والمشروبات، لم تعد المشاركة في منصات التوصيل الكبرى مجرد وسيلة لدعم للإيرادات؛ بل أصبحت ضرورة وجودية لا غنى عنها في البيئة الحديثة للبيع بالتجزئة[8]. وهذه التبعية العميقة تحدث تغييراً جذرياً في ميزان القوة التفاوضية، حيث تصبح العلاقة التجارية عمودية بين المنصة الرقمية والمستخدم التجاري المستقل[9].

تستخدم المنصات بشكل روتيني نماذج اشتراك متطورة، واستراتيجيات خصم قوية، وبرامج ولاء متدرجة لتشجيع المستهلكين النهائيين على الاعتماد على منصة واحدة، أي أن يعتادوا استخدام تطبيق واحد فقط لتلبية جميع احتياجاتهم الشرائية. وأما المطاعم، فتضطر، من أجل توسيع نطاق انتشارها في السوق إلى أقصى حد واستقطاب قاعدة مستهلكين متفرقة، إلى اتباع استراتيجية "تعديد المنصات"، فتدرج قوائم ما تقدم من أطعمة في عدة تطبيقات متنافسة. وتستأثر المنصات بالتحكم في واجهة المستهلك الرقمية، وبيانات المعاملات الأساسية، وعمليات التوصيل المادية، فتعمل المطاعم في وضع مجحف ناجم عن هذه العوامل الهيكلية.

وفي غياب ضمانات تنظيمية قوية، يسهل على المنصات المهيمنة استغلال الخلل في موازين النفوذ بحيث تفرض شروطاً تعاقدية من جانب واحد، وزيادات كبيرة في رسوم العمولات، وقيوداً تجارية تستنزف قيمة اقتصادية غير متناسبة من منظومة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. ومن المعروف في هذا القطاع أن هوامش ربح المطاعم المستقلة ضئيلة للغاية، وتتراوح غالباً بين 5 و10 في المائة، فيمثل فرض المنصات لرسوم عمولة قد تتراوح بين 20 و35 في المائة ضغطاً مدمراً على الربحية[10]. تهدد هذه الدينامية بإفراغ المشهد المحلي لقطاع المطاعم، بحيث تحل الكيانات المعتمدة على المنصات، بما تحظى به من موقع محسّن، محل التنوع في المشغلين المستقلين، ما يقيد، في الأجل الطويل، الابتكار في قطاع المطاعم، ويحتجز إمكانات التنوع الاقتصادي.

8. Jacques Crémer and others, Competition Policy for the Digital Era, 2019; Lina M. Khan, Amazon's Antitrust Paradox, 2017.
9. Zhuoxin Li and Gang Wang, The role of on-demand delivery platforms in restaurants, 2021.
10. Darryll Rose Dano and Ashok Chopra, Impact of delivery apps commission rates on U.A.E. restaurants, 2021.

# حجج تدعم التدخل بالتنظيمات المسبقة

## القصور في إجراءات الإنفاذ التقليدية اللاحقة لوقوع الضرر

تاريخياً، اعتمدت هيئات المنافسة ومكافحة الاحتكار في المنطقة العربية، شأنها شأن نظيراتها العالمية، على الإنفاذ اللاحق. وينطوي هذا النموذج التنظيمي التقليدي على تطبيق قوانين مكافحة الاحتكار وبدء التحقيقات فقط بعد الادعاء بوقوع فعل مزعوم مخالف لقواعد المنافسة يتسبب في ضرر واضح وقابل للقياس الكمي في السوق[11]. وهناك إجماع قوي ومتنامٍ بين خبراء الاقتصاد المتخصصين في مجال المنافسة وعلماء القانون على أن الإنفاذ اللاحق في سياق أسواق المنصات الرقمية غير كافٍ في الغالب[12].

والخصائص التي تنطوي عليها الأسواق الرقمية بطبيعتها، ولا سيما ميلها إلى إحداث تأثيرات شبكية قوية ترجح وبسرعة كفة أطراف قليلة، والدور المركزي الذي يؤديه اكتناز البيانات، تستدعي تدخلاً فورياً وحاسماً لمنع احتكار للسوق لا يمكن تداركه[13]. ومن المعروف أن التحقيقات التقليدية في قضايا مكافحة الاحتكار تتسم بالبطء الشديد[14]؛ وغالباً ما تستغرق هذه القضايا سنوات عدة، وتتطلب تعريفات شاملة للسوق، وتحليلات اقتصادية قياسية بالغة التعقيد للتوصل إلى إثبات قاطع للهيمنة على السوق، وإجراءات استئناف قضائية مطولة. وفي سياق قطاع توصيل الطعام تحديداً، لا توجد سوى احتياطيات نقدية محدودة لدى الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، كما أن ديناميات السوق في تغير دؤوب من شهر إلى آخر، فلا يمكن لمطعم مستقل أن يصمد أمام معركة قانونية تمتد لعدة سنوات حول هياكل العمولات التعسفية أو الخوارزميات الإقصائية. وبحلول الوقت الذي تتمكن فيه هيئة تنظيمية من إصدار أمر رسمي بالكف عن ممارسة ما، أو من فرض غرامة مالية، ربما تكون المنصة المهيمنة قد نجحت في دفع منافسيها الرئيسيين نحو الإفلاس، وعززت مكانتها الاحتكارية بشكل دائم، ما يفرغ انتصار الهيئة التنظيمية من جدواه.

ولذا، يتجه صانعو السياسات المعاصرون أكثر وأكثر نحو اعتماد لوائح تنظيمية مسبقة[15]. وتضع هذه الاستراتيجية الاستباقية قواعد واضحة وملزمة وواجبات تشغيلية محددة للمنصات المهيمنة حتى قبل وقوع أي سلوك مخل بالمنافسة. ومن خلال وضع مدونة سلوك تتعلق بالشفافية والوصول إلى البيانات والإنصاف، تساعد الأطر المسبقة في الحفاظ على إمكانية المنافسة في السوق، وتعزيز الممارسات التجارية العادلة، ومنع إساءة استخدام المراكز الاحتكارية، وذلك من دون الحاجة إلى الإجراءات القانونية المطولة لكل حالة.

11. OECD, Ex ante regulation and competition in digital markets, 2021.
12. International Center for Law and Economics, Digital competition regulation: costs, tradeoffs, and consequences, 2025.
13. Digital Competition Expert Panel, Unlocking Digital Competition: Report of the Digital Competition Expert Panel (Furman Review), 2019.
14. OECD, Ex ante regulation and competition in digital markets, 2021.
15. OECD, The Evolving Concept of Market Power in the Digital Economy, 2022; Digital Competition Expert Panel, Unlocking Digital Competition, 2019.

## نظريات الضرر الاقتصادي ذات الصلة بالسياق العربي

المحرك للتحول الحاسم نحو الأطر التنظيمية المسبقة هو الحاجة إلى تحديد نظريات ضرر اقتصادي ذات صلة بالسياق العربي. توضح هذه النظريات الآليات الدقيقة التي تستخدمها المنصات الرقمية المهيمنة لتحريف المنافسة وجني أرباح غير مستحقة. وقد أبرزت الدراسات المكثفة للأسواق، والتحقيقات التنظيمية، التي أجريت في مختلف أنحاء المنطقة العربية، مرة تلو أخرى، ثلاث ممارسات رئيسية مخلة بالمنافسة تهدد استقرار قطاع توصيل الطعام.

### التفضيل الذاتي

يمثل التفضيل الذاتي شاغلاً بالغ الأهمية بالنسبة إلى العلاقات العمودية بين المنصات الرقمية والجهات الفاعلة في السوق. ويُعرَّف بأنه الإجراء الذي تتخذه منصة متكاملة عمودياً لمنح معاملة تفضيلية لمنتجاتها أو خدماتها الخاصة على حساب منتجات أو خدمات المستخدمين التجاريين المستقلين الذين يعملون على نفس المنصة[16]. وفي سياق خدمات توصيل الطعام على المستوى الإقليمي، تتجلى هذه الظاهرة غالباً في الانتشار السريع لـ "المطابخ الخفية" أو "المطابخ السحابية" المملوكة للمنصات[17،18].

وتتحكم المنصة المهيمنة بشكل كامل في خوارزميات البحث ومعايير التصنيف وواجهة المستخدم، ما يمكنها من تعزيز ظهور العلامات التجارية الخاصة بمطاعمها الافتراضية بشكل مصطنع، وهذا يدفع الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المستقلة إلى مراكز أدنى في نتائج البحث. وهذا الدور المزدوج الذي تؤديه المنصة، حيث يفترض أنها حكم محايد بوصفها البنية التحتية للسوق، بينما هي منافس مباشر بوصفها مزوداً بخدمات مطاعم، يوجِد تضارباً لا مفر منه في المصالح. وهذه الظاهرة تخل بالمنافسة القائمة على الجدارة، وترجح كفة النجاح للكيانات المملوكة للمنصات، ليس بفضل جودة الطعام أو تنافسية الأسعار، بل فقط جراء التلاعب بالخوارزميات[19].

### شروط تكافؤ الأسعار وشروط الدولة الأولى بالرعاية (شروط المعاملة الأكثر تفضيلاً)

شروط الدولة الأولى بالرعاية، ويُشار إليها عادةً في هذا القطاع باسم "اتفاقيات تكافؤ الأسعار"، هي شروط تعاقدية تفرضها المنصات وتمنع صراحةً المطعم من عرض أصناف قائمة الطعام بسعر أقل على تطبيقات التوصيل المنافسة أو من خلال قنوات البيع الخاصة بالمطاعم التي تتعامل من خلالها مباشرة مع المستهلك.

16. Malaysia Competition Commission, Market review on the digital economy ecosystem under the Competition Act 2010, 2026.
17. Dubai Department of Economy and Tourism, Guidelines for online food delivery platforms in the emirate of Dubai, 2025.
18. Fajar Bima Alfian and Rilda Murniati, Self-preferencing: practices and characteristics of abuse of dominant position in digital markets, 2024.
19. Hillary Quarles and Gregory L. Simon, Platforming space: how food delivery platforms optimize users through physical, digital, and virtual space, 2025.

وتبرر المنصات هذه الشروط باعتبارها آلية ضرورية لمنع "الانتفاع المجاني"، أي استخدام المستهلكين للمنصة لاكتشاف الأطعمة ومن ثم طلبها مباشرة من المطعم لتوفير المال، ولكن الواقع الاقتصادي الأوسع نطاقاً هو أن هذه الشروط تلحق ضرراً شديداً بالمنافسة على مستوى السوق ككل[20،21].

وإذا كان المطعم ملزماً تعاقدياً بالحفاظ على أسعار موحدة ومتطابقة في جميع المنصات الرقمية، فلن يكون لدى تطبيقات التوصيل المنافسة أي حافز اقتصادي لخفض عمولاتها من أجل جذب معاملات ذلك المطعم. وحتى لو عرضت منصة منافسة معدل عمولة مخفضاً بشكل كبير، لا يمكن للمطعم أن ينقل هذه الوفورات التشغيلية إلى المستهلك النهائي من خلال خفض أسعار قائمة الطعام. والنتيجة الفعلية لانتشار هذه الشروط هي فرض حد أدنى مصطنع للأسعار على مستوى الاقتصاد الرقمي بأسره، ما يضخم عموماً التكاليف على المستهلكين، ويكبح الابتكار بين الشركات الناشئة العاملة في مجال خدمات التوصيل، ويحمي المنصات المهيمنة القائمة ويريحها من المنافسة السعرية الشرسة.

## عدم التكافؤ في توفر البيانات واكتناز المعلومات

تقوم منصات توصيل الطعام الرقمية بمعالجة ملايين المعاملات يومياً، ما يولد كميات هائلة لا تقدر بثمن من البيانات الشديدة الدقة حول تفضيلات المستهلكين للنكهات، ومرونة الأسعار، ودورات ذروة الطلب، وخرائط التوزيع الجغرافي للطلبات. إلا أن المطاعم المستقلة غالباً ما تُحرم من الوصول إلى البيانات المفصلة التي يولدها عملاؤها أنفسهم. يتيح هذا التباين المصطنع في الوصول إلى البيانات للمنصات، ومن جانب واحد، تحديد المناطق الجغرافية الأكثر ربحية وأصناف القائمة الأكثر شعبية في أحياء معينة.

**الجدول 1.** النظريات الرئيسية المتعلقة بالضرر الاقتصادي في أسواق توصيل الطعام الرقمية وتأثيراتها الاقتصادية الإقليمية

| النظرية الاقتصادية للضرر | آلية الفعل المخل بالمنافسة | الأثر الاقتصادي الإقليمي |
|---|---|---|
| التفضيل الذاتي | التلاعب بالخوارزميات لترجيح كفة المطابخ السحابية المملوكة للمنصات على حساب الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المستقلة. | تحد إزاحة المطاعم المحلية المستقلة من السوق الخيارات المتاحة للمستهلكين، وتخل بمعايير النجاح السوقي القائم على الجدارة. |
| شروط تكافؤ الأسعار وشروط الدولة الأولى بالرعاية | شروط تعاقدية تحظر على المطاعم تقديم أسعار أقل على المنصات المنافسة أو عبر القنوات المباشرة. | تقضي هذه الشروط على المنافسة القائمة على الأسعار بين المنصات، وتحدث حداً أدنى مصطنعاً للأسعار، وتؤدي بشكل مباشر إلى ارتفاع أسعار المواد الغذائية على المستهلكين. |

20. Andrea Mantovani and others, Much ado about nothing? Online platform price parity clauses and the EU Booking.com case, 2019.

21. Okko Kivistö, The competitive effects of exclusivity and price parity clauses in the online food delivery market: a literature review, 2024.

| النظرية الاقتصادية للضرر | آلية الفعل المخل بالمنافسة | الأثر الاقتصادي الإقليمي |
|---|---|---|
| عدم التكافؤ فى توفر البيانات | تكتنز المنصات بيانات المعاملات وبيانات المستهلكين، ما يحد من وصول الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى المعلومات المتعلقة بالعملاء. | تمنع هذه الممارسة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم من بناء علاقات مباشرة مع العملاء، وتسمح باستنساخ القوائم المستقلة الناجحة عبر المنصات. |
| القوة السوقية الناتجة عن الأزمات | الزيادات المتزامنة في الرسوم، وتقليص الخصومات، وإعادة الترتيب الخوارزمي أثناء حدوث صدمات في سلسلة التوريد أو التكاليف أو الطلب. | تزيد من اعتماد الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم على الشركات الكبرى، وترسخ نفوذ الشركات الكبرى بينما تصل الاحتياطيات النقدية إلى أدنى مستوياتها، ما يُسرّع من فقدان التنوع في اختيار الموردين وتآكل قاعدة المطاعم المستقلة. |

**المصدر:** تجميع اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، استناداً إلى المصادر المذكورة في النص.

وتتسلح المنصات بهذه المعلومات الحصرية عن السوق لتطلق مطابخ خفية منافسة من دون أي مخاطر تقريباً تتعلق بأبحاث السوق، وذلك من خلال استنساخ المفاهيم الناجحة التي ابتكرتها الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وفي الوقت نفسه، يحول النقص المزمن في إمكانية الوصول إلى البيانات دون تمكن المطاعم المستقلة من كسب ولاء العملاء بشكل مباشر، أو تنفيذ حملات تسويقية موجهة، أو تحسين عمليات سلسلة التوريد الخاصة بها. وهذا يؤدي فعلياً إلى حبس الشركات الصغيرة والمتوسطة داخل النظام البيئي المغلق للمنصة، ما يرسخ اعتمادها الهيكلي ويقيد إمكاناتها على تحقيق نمو مستقل.

## القوة السوقية الناتجة عن الأزمات

وهناك نظرية رابعة للضرر، تتميز عن النظريات الثلاث المذكورة سابقاً ولكنها ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وتتعلق بممارسة القوة السوقية خلال فترات الاضطراب الإقليمي أو العالمي. إذ تؤدي الأزمات، بما في ذلك الاضطرابات التي تطال سلاسل التوريد، والارتفاعات الحادة في أسعار الطاقة، والضغوط على العملات، إلى تضييق هامش الربح التشغيلي للمطاعم وإضعاف القوة الشرائية للمستهلكين بشكل حاد، في حين تظل الأصول التكنولوجية والبيانات الأساسية للمنصات المهيمنة محمية نسبياً. في ظل هذه الظروف، تصل قدرة المنصة على إعادة تشكيل البيئة التجارية من جانب واحد إلى ذروتها، بينما تصل قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم على المقاومة أو على الاستفادة من تعدد المنصات إلى أدنى مستوياتها[22].

وقد تمارس القوة السوقية الناتجة عن الأزمات بعدة طرق، منها الزيادات المتزامنة في العمولات أو الرسوم لدى المنصات المتنافسة تحت ستار ضغوط عامة على التكاليف؛ وخفض الخصومات، أو حدود التوصيل المجاني، أو الدعم الترويجي، وكلها ممارسات تؤثر بدرجة أشد على المطاعم الصغيرة؛ واستخدام الخوارزميات لإعطاء الأولوية للعروض ذات الهامش الربحي الأعلى أو العروض المملوكة للمنصة خلال فترات ذروة الطلب؛ وتسارع الاعتماد على

22. OECD, OECD Competition Policy Responses to COVID-19, 2020; Ioannis Lianos, Polycentric Competition Law, 2018.

أدوات الاشتراك والإعلان التي تسوّق على أنها حلول لإدارة التكاليف للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وخلافاً للنظريات الثلاث الكلاسيكية، التي تصف سلوكاً في ظروف مستقرة، تركز هذه النظرية على سلوكيات تكون آثارها على المنافسة أكثر وضوحاً عندما يكون المشاركون في السوق أقل قدرة على البحث عن بدائل أو الطعن في الشروط. وبالنسبة إلى الهيئات التنظيمية في المنطقة العربية، تؤكد هذه السلوكيات الحاجة إلى عدم الاكتفاء بتحديد معالم السلوك المخل بالمنافسة، بل الذهاب أبعد من ذلك إلى مراقبة كيفية تطور هذا السلوك خلال فترات الاضطرابات، والحفاظ على إمكانية وصول الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى البدائل التنافسية طوال الدورة الاقتصادية.

# إضاءة إقليمية: ابتكارات في التنظيمات

إدراكاً من الحكومات العربية لأوجه القصور الفادحة في الأدوات التقليدية لمكافحة الاحتكار، التي تعتمد على نهج لاحق لوقوع الضرر، أطلقت مبادرات تنظيمية وتنفيذية غير مسبوقة وموجهة بدقة، تستهدف منصات توصيل الطعام الرقمية. ويبرز عن هذه الجهود الإقليمية طيف متدرج من الفلسفات التنظيمية، يتراوح بين ضوابط صارمة ومسبقة على الأسعار، ومبادئ توجيهية سلوكية صارمة، وتدقيق معمق في عمليات الدمج.

يظهر من هذه المبادرات أن نظريات مثل التفضيل الذاتي، والتكافؤ في الأسعار، وشروط الدولة الأولى بالرعاية، والحصرية، وعدم التكافؤ في الوصول إلى البيانات، والسلوك المدفوع بالأزمات، أصبحت واقعاً على الصعيدين الإقليمي والدولي. وفي الكويت، تتناول الإجراءات مسألة ارتفاع العمولات والعقود التي تنص على الحصرية؛ وفي دبي، تستهدف المبادئ التوجيهية عدم التكافؤ في الوصول إلى البيانات والتفضيل الذاتي؛ وفي المملكة العربية السعودية، تركز التحقيقات على الممارسات الاحتكارية والتسعير الاستغلالي؛ وتتخذ مصر والمغرب إجراءات ضد شروط الدولة الأولى بالرعاية والحصرية. وهذه الإجراءات التنفيذية الحديثة ليست مجرد مثال على تحقق هذه النظريات، بل هي دليل قاطع عليه. وقد تفاقمت هذه الأضرار بفعل ضغوط السوق مثل ارتفاع التكاليف، وانقطاع الإمدادات، والتغيرات في الطلب، فتزايدت الحوافز لكل من المنصات والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، فتأكدت الحاجة إلى التنظيم الاستباقي.

## الكويت: ريادة التثبيت المسبق للأسعار

في أوائل عام 2026، أصدرت وزارة التجارة والصناعة الكويتية، بالتعاون مع هيئة حماية المنافسة الكويتية، القرار الوزاري رقم 10 لعام 2026. ونص القرار على أحد أكثر الأطر التنظيمية تدخلاً وصرامةً في الإنفاذ في ما يتعلق بمنصات التوصيل الرقمية في دول مجلس التعاون الخليجي[23]. وانطلاقاً من دراسات السوق وعمليات التفتيش والتحليلات الاقتصادية التي كشفت عن ممارسات احتكارية، مثل الزيادات غير المبررة في

23. Madhyamam, Kuwait issues binding rules for restaurant food delivery platforms, 2026.

العمولات والشروط التعاقدية الحصرية والخوارزميات التمييزية، قررت الحكومة الكويتية اتخاذ تدابير هيكلية استباقية[24].

وفي ما يلي العناصر التنظيمية الرئيسية: أولاً، تجميد الرسوم والعمولات لمدة ثلاث سنوات من أجل تحقيق الاستقرار في السوق، وحماية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ومنع الضغط التعسفي على هوامش الأرباح. وثانياً، يجب على جميع مقدمي الخدمات اعتماد تعريفة سنوية موحدة معتمدة من الوزارة تتضمن تفاصيل واضحة عن الرسوم والعمولات والحدود وطرق الحساب، في حين تُعتبر أي رسوم خفية أو غير مدرجة في القائمة لاغية وباطلة. ويُحظر على المنصات فرض شروط الحصرية، لضمان تمكن الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم من العمل عبر تطبيقات متعددة. وأخيراً، تشمل تدابير حماية المستهلك الشفافية الكاملة في الأسعار، وحظر الرسوم الخفية، وتساوي أسعار المنصات مع الأسعار الواردة في قوائم الطعام المعروضة في المطاعم، وإجراءات صارمة لتلقي الشكاوى واسترداد الأموال[25].

## الإمارات العربية المتحدة: المبادئ التوجيهية المتعلقة بالشفافية والإنصاف

اتخذت إمارة دبي مساراً تنظيمياً مختلفاً بعض الشيء، وإن كان له نفس القدر من التأثير. في أيلول/سبتمبر 2025، أصدرت مؤسسة دبي لحماية المستهلك والتجارة العادلة، التابعة لوزارة الاقتصاد والسياحة، التعميم رقم 2 لعام 2025، الذي تضمن إرشادات متكاملة ومفصلة للغاية بشأن منصات توصيل الطعام عبر الإنترنت العاملة في دبي[26].

وبدلاً من فرض تجميد صارم للأسعار بموجب قرار حكومي، يركز إطار عمل دبي على إرساء مبدأ حياد المنصات، وضمان الشروط العادلة في التعاقد، وفرض إتاحة البيانات للجميع من أجل تحفيز المنافسة الطبيعية في السوق[27]. وتشمل العناصر التقدمية الرئيسية التي تنص عليها المبادئ التوجيهية التركيز الكبير على الوصول إلى البيانات وإتاحة تناقلها. وتتناول هذه الإرشادات بشكل مباشر نظرية الضرر المتعلقة بعدم التكافؤ في الوصول إلى البيانات، وتمنح المطاعم الشريكة الحق القانوني الصريح في الوصول إلى بيانات عملائها واستخدامها من خلال أنساق عملية وشفافة. يتيح هذا التنظيم للمشغلين المستقلين فهم الخصائص الديمغرافية لعملائهم، وتتبع سلوك المستهلكين، وإنشاء قنوات تسويق مستقلة ومباشرة، ما يقلل من اعتمادهم المطلق على المنصات.

كما يُلزم هذا الإطار القانوني المنصات بالحياد التام. فيجب على تطبيقات التوصيل تجنب منح أي معاملة تفضيلية لمنافذ بيع محددة أو للمطابخ الخفية المملوكة للمنصات، ما يحد بدرجة كبيرة من استخدام

24. Verdict Foodservice, Kuwait issues order to cap food delivery fees, 2026.
25. Gulf News, Kuwait tightens rules on food delivery apps, fixes fees, bans exclusivity, 2026.
26. Dubai Department of Economy and Tourism, Guidelines for online food delivery platforms in the Emirate of Dubai, 2025.
27. Caterer Middle East, Dubai issues new guidelines for online food delivery platforms and partner restaurants, 2025.

خوارزميات التفضيل الذاتي. كما تستهدف المبادئ التوجيهية صراحةً الممارسات المخلة بالمنافسة، وتتوخى القضاء عليها، حيث تحظر بشكل خاص اتفاقات الحصرية التي تمنع المطاعم من اختيار عدة مزودي خدمات، وتحظر أيضاً أساليب التسعير الاستغلالي التي تهدف إلى إخراج المنافسين الأصغر حجماً من السوق بشكل مصطنع. ولمعالجة أوجه الخلل المالي، تلزم المنصات بتزويد المطاعم ببيانات شهرية مفصلة وشفافة تماماً، توضح تفاصيل جميع التكاليف التشغيلية، بما في ذلك تكاليف المواد الغذائية ورسوم التوصيل وضريبة القيمة المضافة وعمولات المنصة. والأهم من ذلك، لم يعد بإمكان المنصات إجبار المطاعم على المشاركة في الحملات الترويجية التي تتضمن خصومات كبيرة؛ وبات لدى المشغلين الحق المطلق في الانسحاب من مثل هذه الحملات من دون التعرض لعقوبات خوارزمية أو عقوبات مالية.

وعقب إصدار المبادئ التوجيهية، شُكّل فريق عمل اتحادي يضم ممثلين عن جميع الإمارات لوضع مسودة لوائح اتحادية خاصة بمنصات توصيل الطعام عبر الإنترنت. وستتناول اللوائح مسائل متنوعة، مثل العلاقة بين المنصات وشركات الطرف الثالث التي تتولى اللوجستيات.

ولا يمكن فهم الأهمية الكاملة لإطار عمل دبي إلا في ضوء الخصائص الهيكلية لسوق توصيل الطعام في الإمارات. فتتميز الإمارات العربية المتحدة بأحد أعلى مستويات الانتشار للمنصات، وكثافة الإقبال على الطلبات الرقمية في المنطقة، ويستحوذ عدد قليل من المشغلين على الغالبية العظمى من الطلبات، ما يؤدي إلى تركيز سوقي واضح على مستوى التعامل المباشر مع المستهلك[28]. في ظل هذه الظروف، تعتمد المطاعم الشريكة، ولا سيما الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المستقلة، على مجموعة محدودة من التطبيقات، ليس فقط كقناة تسويقية، بل كواجهة رئيسية للتواصل مع العملاء. وبالتالي، تضطلع المنصات بدور البنية التحتية التجارية الأساسية: فهي الوسيلة الرئيسية التي يستخدمها العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم للوصول إلى الأسواق، وإدارة الشؤون اللوجستية، والحفاظ على الإيرادات.

وإذا ما فسرت التقديرات من هذه الزاوية، لا يمكن اعتبار المبادئ التوجيهية الصادرة عن مؤسسة دبي لحماية المستهلك والتجارة العادلة مجرد تدخلات تقيدية لحماية المستهلكين، إذ تتناول المبادئ التوجيهية الوصول إلى البيانات وقابلية نقلها، والشفافية في التعاقد، وحقوق الانسحاب من حملات الخصومات الكبيرة، والالتزامات المتعلقة بمكافحة التفضيل الذاتي، فتحدد معايير سلوكية أساسية لبنية تحتية تعتمد عليها حالياً حصة كبيرة من القطاع المحلي لتجارة المواد الغذائية بالتجزئة[29]. وبالنسبة إلى الأسواق العربية الأخرى التي تظهر فيها أنماط تركيز مماثلة، يُعد الإطار التنظيمي لمؤسسة دبي لحماية المستهلك والتجارة العادلة نموذجاً إرشادياً يوضح كيف يمكن تطبيق قواعد سلوكية مسبقة وموجهة على قطاع رقمي ذي أهمية هيكلية.

28. Redseer Strategy Consultants, GCC food aggregator market: from $3 billion in 2019 to $14 billion in 2025, 2025. وتشير التقديرات المجمعة من أجل هذا التقرير إلى أن منصات الطلبات الغذائية عبر الإنترنت تستحوذ على حصة متزايدة من مشتريات الوجبات في الإمارات العربية المتحدة ودول مجلس التعاون الخليجي بشكل عام، حيث تعد كثافة الطلبات من بين الأعلى في الأسواق الناشئة.

29. Dubai Department of Economy and Tourism, Guidelines for Online Food Delivery Platforms in the Emirate of Dubai, Circular No. 2 of 2025.

## المملكة العربية السعودية: التدقيق في عمليات الدمج وإعادة هيكلة السوق

اعتمدت الهيئة العامة للمنافسة في المملكة العربية السعودية نهجاً يرتكز إلى التدخل الفاعل في قطاع توصيل الطعام، وذلك استجابة للنمو الهائل الذي تشهده هذه السوق، التي باتت قيمتها تقدر بمليارات الدولارات، وانطلاقاً من الأهمية الاستراتيجية للاقتصاد الرقمي التي شددت عليها رؤية 2030. ولطالما شهدت السوق السعودية منافسة شديدة بين شركات كبيرة وراسخة، مثل شركة "جاهز" و"هنقرستيشن"، إلا أن هذه الدينامية اضطربت مؤخراً بفعل دخول كيانات دولية كبرى إلى السوق بقوة، مثل المنصة الصينية "كيتا".

وقد استخدمت الهيئة العامة للمنافسة بفعالية إجراءات إنفاذ صارمة في مجال مراقبة عمليات الدمج لمنع التركيز غير المبرر في السوق قبل وقوعه. وأرست الهيئة سابقة إقليمية هامة عندما منعت رسمياً استحواذ المجموعة الدولية "ديليفري هيرو" (التي تمتلك أصلاً حصصاً كبيرة في "هنقرستيشن") على تطبيق "ذا شيفز"، وهي منصة محلية ناجحة لتوصيل الطعام[30]. وشملت حيثيات قرار المنع مخاوف جدية تتعلق بالمنافسة الأفقية والعمودية، إذ أوضحت الهيئة أن عملية الدمج ستمكّن الشركة المستحوذة من استغلال مركزها المهيمن لزيادة الرسوم، وتخفيض جودة الخدمة، وإلحاق الضرر بالمستهلكين.

وحققت الهيئة، خلال عامي 2025 و2026، في الشكاوى المتعلقة بالتسعير الاستغلالي. في أعقاب دخول شركة "كيتا" إلى السوق عبر المنصة الصينية، التي أطلقت حملات تخفيضات قوية، قدمت شركة "جاهز" المنافسة المحلية بيانات مفصلة إلى الهيئة في تشرين الثاني/نوفمبر 2025، زاعمةً وجود ممارسات تسعير استغلالية تسعى إلى طرد المنافسين[31]. واستجابت الهيئة بإطلاق تحقيق رسمي، وطلبت بيانات مفصلة تغطي السنوات الخمس الماضية من جميع الجهات الفاعلة في سوق توصيل الطعام. وقد شهدت قدرات الهيئة على إنفاذ القوانين تطوراً كبيراً، كما يتضح من الرقم القياسي لطلبات مراقبة عمليات الدمج التي تمت مراجعتها في عام 2025، والذي وصل إلى 406 طلبات، وشملت تدخلات الهيئة أول إجراء تصحيحي هيكلي في تاريخ الهيئة، حيث فرضت عمليات لتصفية الأصول[32]. وأصدرت الهيئة مسودة لمبادئ توجيهية مفصلة لقطاع منصات توصيل الطعام، متجهةً نحو نموذج "التنظيم المسبق". تستهدف هذه المبادئ التوجيهية بشكل صريح التسعير الاستغلالي (البيع بأقل من التكلفة)، وتحظر التمييز بين البائعين المختلفين، وتحظر رسمياً شروط الحصرية في العقود بين المنصات والمطاعم، وتستهدف ممارسات التفضيل الذاتي التي تقصي المنافسين[33].

30. Bremer Legal & Financial, The Saudi General Authority for Competition (GAC) sheds light on their blocking Delivery Hero's acquisition of The Chefz, 2025.
31. Argaam, Jahez reports alleged predatory pricing to GAC: Blominvest, 2026.
32. Baker McKenzie, Saudi Arabia: Merger control activity in 2025, 2026.
33. Redseer Strategy Consultants, Saudi Q-com regulations: ending the subsidy era?, 2025.

## مصر والمغرب: إجراءات ضد شروط الدولة الأولى بالرعاية والحصرية

كانت السمة الغالبة على جهود السلطات الوطنية المعنية بالمنافسة هي المكافحة الشرسة للممارسات التعاقدية التقييدية المصممة لاحتجاز المطاعم وتقسيم الأسواق بطرائق غير قانونية، وقد نجحت هذه السلطات في جهودها إلى حد كبير.

ففرض جهاز حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية حظراً شاملاً وغير مسبوق على شروط الدولة الأولى بالرعاية، وأشار في قراره إشارة لا لبس فيها إلى أن إلزام المطاعم بتوحيد أسعارها في جميع قنوات البيع يشكل تقييداً غير قانوني للتجارة يضر مباشرةً بالمستهلكين المصريين[34]. وألغى الجهاز بنود الحصرية والترتيبات الملزمة غير القانونية التي كانت تفرض على المطاعم دفع رسوم إضافية مقابل خدمات تكميلية على المنصة حتى تبقى في قوائم التوصيل الأساسية للمنصة. وبالإضافة إلى الشروط التعاقدية، أبدى الجهاز استعداده للتدخل من أجل حماية المصالح الاجتماعية والاقتصادية الأوسع. فعلى سبيل المثال، تدخل الجهاز في اتفاقية توزيع الأسواق والانسحاب المانع للمنافسة بين شركتي "ديلفري هيرو" و"غلوفو" في عام 2019، ونجح في فرض إعادة خدمات التوصيل لحماية حقوق وسبل عيش أكثر من 3,000 عامل توصيل مستقل في مصر[35].

وبالمثل، اتخذ مجلس المنافسة المغربي (Conseil de la Concurrence) إجراءات حاسمة لتنظيم عمل الوسطاء الرقميين. وعقب شكوى رسمية قدمتها في تشرين الأول/أكتوبر 2024 شركة "أورا تكنولوجيز" (ORA Technologies)، وهي شركة ناشئة محلية طوّرت وتشغل تطبيق "كوول" (Kooul)، أطلق المجلس تحقيقاً شاملاً في العمليات المحلية لشركة "غلوفو" (Glovo)، وانتهى هذا التحقيق بمداهمات في ساعات الفجر لمقر الشركة في الدار البيضاء في 22 تشرين الأول/أكتوبر 2024[36]. وركز التحقيق بشكل كبير على الادعاءات التي تفيد بأن شركة "غلوفو" قد أجبرت المطاعم الشريكة على الدخول في اتفاقيات حصرية صارمة، ما أدى إلى إغلاق السوق أمام الأطراف الجديدة. وفي عام 2025، أكد المجلس استمرار التحقيق.

# دروس من الحالات الدولية والقانون المقارن

من أجل تحسين الأطر التنظيمية العربية، من الضروري وضع الجهود الإقليمية في سياق التطور العالمي لقوانين المنافسة. والتكيف مع السوابق الحديثة في الأنظمة القانونية المتقدمة، مثل الاتحاد الأوروبي ودول مجموعة بريكس، يزود صانعي السياسات العرب برؤى استراتيجية قيّمة.

34. Global Compliance News, Egypt: the Competition Authority issues its first retail price maintenance and Most Favoured Nation clauses infringement decisions under the Egyptian Competition Law, 2022.
35. International Competition Network, Cooperation between competition authorities and sector regulators, 2025.
36. Bremer Legal and Financial, Morocco investigates alleged anti-competitive conduct in the food delivery sector, 2025.

## المفوضية الأوروبية: القضية رقم AT.40795

في تطور بالغ الأهمية في تموز/يوليو 2025، اختتمت المديرية العامة للمنافسة التابعة للمفوضية الأوروبية تحقيقاً تاريخياً استمر عدة سنوات ضد شركتي "ديليفري هيرو" و"غلوفو" (القضية رقم AT.40795)، وفرضت غرامة ضخمة قدرها 329 مليون يورو في إطار الإجراء المبسط الذي يتبعه الاتحاد الأوروبي لتسوية قضايا الكارتلات[37]. وقد اعترفت الشركتان رسمياً بأنهما قامتا، بين عامي 2018 و2022، بالقضاء بشكل منهجي على ضغوط المنافسة وإحلال السوق المنسق المخل بقواعد المنافسة محل المنافسة السوقية الحقيقية القائمة على الجدارة[38].

ولهذا القرار أهمية قصوى بالنسبة لصانعي السياسات العرب، وذلك للأسباب الثلاثة التالية التي تشكل سوابق بارزة:

1. يُعد هذا القرار أول عقوبة رسمية تفرضها المفوضية الأوروبية على اتفاق "عدم استقطاب الموظفين" باعتباره انتهاكاً لقوانين مكافحة الكارتلات. وكانت المنصتان قد دخلتا في اتفاقات غير مشروعة تقضي بعدم السعي بنشاط لتوظيف أو تعيين موظفي بعضهما البعض. ويعد هذا القرار اعترافاً رسمياً بأن كلاً من رأس المال البشري، والمواهب الهندسية المتخصصة، وأساطيل التوصيل التشغيلية، عامل تنافسي حاسم في الاقتصاد الرقمي المعاصر. وأضحى التواطؤ من أجل تقييد حرية تنقل العمال يعامل بنفس الصرامة التي يُعامل بها التلاعب التقليدي بالأسعار.
2. كشفت التحقيقات عن تقاسم جغرافي للأسواق على نطاق واسع. وقد اتفقت الشركتان بشكل غير قانوني على تقسيم الأسواق المحلية داخل المنطقة الاقتصادية الأوروبية، متجنبةً عمداً الدخول إلى المناطق التي ترسخت فيها أنشطة كل منهما، ومنسقةً بشكل وثيق استراتيجيات دخولها وخروجها من الأسواق لتقليل المنافسة إلى أدنى حد.
3. السبب الأهم بالنسبة إلى المنطقة العربية هو أن هذه القضية أرست سابقة مهمة بشأن مخاطر التواطؤ الناجمة عن حصص الأقلية. وقد وجدت المفوضية أن شركة "ديليفري هيرو" استغلت موقعها كمساهم بحصة أقلية في شركة "غلوفو" للوصول إلى معلومات تشغيلية حساسة من الناحية التنافسية[39]. وقد استغلت شركة "ديليفري هيرو" قدرتها على الوصول إلى المعلومات للتأثير مباشرة على القرارات الاستراتيجية لشركة "غلوفو"، إما بالتهديد باستخدام حق النقض ضد عمليات زيادة رأس المال الحاسمة، وإما بممارسة تأثير غير مشروع على المساهمين الآخرين الذين يمتلكون حصص أقلية، وذلك بهدف مواءمة استراتيجية "غلوفو" مع أهداف شركة "ديليفري هيرو" المتعلقة بتقاسم السوق. وفي المنطقة العربية، تشيع الهياكل المعقدة التي تتداخل فيها ملكيات الشركات والمشاريع المشتركة والاستثمارات بحصص أقلية في قطاع التكنولوجيا. ويؤكد قرار الاتحاد الأوروبي الحاجة الملحة إلى قيام هيئات المنافسة بمراقبة الاستثمارات غير المسيطرة عن كثب، حيث يمكن أن تُستخدم بسهولة كقنوات سرية لتقاسم الأسواق والتنسيق المخل بالمنافسة.

37. Greenberg Traurig LLP, European Commission fines Delivery Hero and Glovo €329 million in first labor market cartel case, 2025.
38. Debevoise & Plimpton LLP, First ever European Commission fine for no-poach cartel, 2025.
39. Covington and Burling LLP, European Commission issues first no-poach decision in labour markets, warning against the collusive risks of minority shareholdings, 2025.

## البرازيل: التحول إلى قواعد تنظيمية مسبقة غير متماثلة

الجهاز المعني بالمنافسة في البرازيل هو المجلس الإداري البرازيلي للدفاع الاقتصادي (CADE)، ويعتمد نموذجاً تنظيمياً مرناً وقابلاً للتكيف مع الأسواق الناشئة والسريعة النمو. وقد أبدى المجلس قدراً كبيراً من المرونة التنظيمية، فاستخدم التسويات التفاوضية (المعروفة باسم اتفاقات وقف الممارسات والامتناع عنها) لفرض "التزامات متناسبة" على المنصات المهيمنة. وقد تجلى ذلك في تسوية قضية أي فود (iFood) في عام 2023. وانطلاقاً من هذه السابقة، طبّق المجلس المسوغات نفسها في اتفاقية "وقف المارسات والامتتناع عنها" التي أبرمت في عام 2025 مع شركة "ويلهاب" (Wellhub) (المعروفة سابقاً باسم "جيمباس" Gympass)، بل ذهبت هذه الاتفاقية إلى أبعد من سابقتها إذ خفضت النسبة المئوية للشركاء الحصريين المسموح بهم، واستهدفت بشكل مباشر "الحصرية المحققة من خلال وسائل أخرى"[40].

والإجراء الأهم هو تقديم الحكومة البرازيلية إلى الكونغرس مشروع قانون المنافسة العادلة في الأسواق الرقمية (مشروع القانون رقم 4675/2025)[41]، وهو تشريع سيحقق، إن اعتمد، تحولاً عميقاً، إذ يهدف إلى تعديل قانون المنافسة الأساسي في البلد ليعتمد إطار عمل مسبق موازٍ ومخصص لبيئات النظم الرقمية.

ويمكن للجهات التنظيمية العربية أن تستقي من النموذج البرازيلي نقاطاً استراتيجية عدة، لعل أهمها مفهوم "عتبة الأهمية النظمية". ويمنح مشروع القانون هيئة حديثة النشأة، هي هيئة الإشراف على الأسواق الرقمية، صلاحية تصنيف منصات معينة رسمياً باعتبارها "جهات اقتصادية ذات أهمية نظمية". وتجمع عملية التصنيف هذه بين مقاييس كمية موضوعية (مثل إيرادات سنوية عالمية تتجاوز 50 مليار ريال برازيلي أو حوالي 9 مليارات دولار) ومعايير نوعية أوسع تتعلق بمدى أهمية الشركة للسوق. وبمجرد تصنيف منصة ما بأنها ذات أهمية نظمية، تصبح خاضعة لرقابة تنظيمية محددة، في حين تظل الشركات الناشئة الأصغر حجماً في مأمن من هذه الأعباء، ما يحافظ على روحية الابتكار الريادي.

**الجدول 2.** نُهج تنظيمية دولية مختارة ودروس مستفادة للمنطقة العربية

| الولاية القضائية | آلية التنظيم الأساسية | السوابق القانونية الرئيسية ومجالات التركيز | قابلية التطبيق الاستراتيجي في المنطقة العربية |
|---|---|---|---|
| الاتحاد الأوروبي | إنفاذ قوانين مكافحة الكارتلات بعد وقوع المخالفة والتسويات (القضية رقم AT.40795). | حظر كل من اتفاقات عدم استقطاب الموظفين، وتقسيم الأسواق الجغرافية، واستغلال حصص الأقلية. | يسلط الضوء على المخاطر الخفية الجسيمة المرتبطة بحصص الأقلية، وضرورة مراقبة التواطؤ في سوق العمل ضمن قطاع التكنولوجيا على الصعيد الإقليمي. |

40. Wolters Kluwer Competition Blog, Main developments in competition law and policy 2025 – Brazil, 2025.

41. ProMarket, Brazil's calibrated revolution in digital competition, 2025.

| الولاية القضائية | آلية التنظيم الأساسية | السوابق القانونية الرئيسية ومجالات التركيز | قابلية التطبيق الاستراتيجي في المنطقة العربية |
|---|---|---|---|
| البرازيل | التنظيم غير المتماثل المسبق (مشروع القانون رقم 4675/2025 وتسويات اتفاقات وقف الممارسات والامتناع عنها). | تصنيف بعض المنصات على أنها ذات أهمية نظامية، وتطبيق التزامات مصممة خصيصاً لهذه المنصات، وإزالة الحصرية. | يقدم مخططاً تشريعياً عملياً للغاية يستهدف فقط الجهات التي تتحكم فعلياً في النفاذ إلى الأسواق، ويحافظ على روحية الابتكار والاستثمار بين الشركات الناشئة. |

**المصدر:** تجميع الإسكوا، استناداً إلى المصادر المذكورة في النص.

ولم يتبع النموذج البرازيلي نهجاً صارماً موحداً ينطبق على الجميع، على غرار "قانون الأسواق الرقمية" الصادر عن الاتحاد الأوروبي، بل فرض التزامات غير متماثلة مصممة خصيصاً لسياق الأسواق الرقمية. وينص التشريع على أن تقوم السلطة بتحديد الالتزامات المسبقة وبيان مسوغاتها الاقتصادية استناداً إلى المخاطر التنافسية المحددة في النظام البيئي لكل منصة. ويهدف هذا النهج المتوازن والواقعي إلى تصحيح أوجه الخلل في السوق بشكل استباقي، وإلى الحد من تجاوزات "حراس البوابة" من دون خنق الابتكار التكنولوجي أو تثبيط الاستثمار الأجنبي.

# خيارات يوصى بها في تصميم التنظيمات

في ضوء التركيز الهيكلي للسوق، والقيود التي تفرضها منهجية الإنفاذ اللاحق فقط، والتطورات في الممارسات الدولية، على سلطات المنافسة العربية اعتماد إطار هجين متوازن. ولا بد لهذا النهج من أن يجمع بين الإنفاذ اللاحق الموجه والقواعد المسبقة المتناسبة التي تُطبق فقط على المنصات ذات الأهمية الهيكلية، ما يتيح تجنب فرض أعباء غير ضرورية على الشركات الناشئة.

وتوفر خيارات التصميم التالية خطة عمل قابلة للتنفيذ من أجل تحقيق الشفافية والإنصاف والمنافسة في أسواق توصيل الأغذية في المنطقة العربية.

## شفافية الخوارزميات وإمكانية تدقيقها

نظراً لأن خوارزميات التصنيف تحدد مدى ظهور المطاعم على الصعيد التجاري، يتعين على السلطات معالجة خطر التفضيل الذاتي.

### خيار في التصميم

إلزام المنصات التي تتحكم بالنفاذ إلى الأسواق بالكشف عن المعايير الرئيسية لأنظمة التصنيف الخاصة بها بلغة واضحة للمستخدمين من قطاع الأعمال. وتمكين سلطات المنافسة من إجراء عمليات تدقيق مستقلة للخوارزميات، للتحقق من عدم التفضيل المنهجي للكيانات المملوكة للمنصات. وتحول هاتان الخطوتان دون اضطلاع المنصات بدور مشغل السوق والمنافس الذي يتمتع بميزة فيها في آن واحد.

## حظر التعاقد التمييزي (شروط الدولة الأولى بالرعاية والحصرية)

إذا كانت المنافسة بين المنصات سليمة، يمكن للمطاعم عرض خدماتها على منصات عدة بحرية، وضبط أسعارها وفقاً لهياكل العمولات.

### خيار في التصميم

فرض حظر قانوني على شروط الدولة الأولى بالرعاية، سواء في إطارها الواسع أم الضيق، وحظر ترتيبات الحصرية سواء أكانت صريحة أم غير مباشرة. ويجب منع المنصات المهيمنة من جعل العمولات المخفضة أو المواقع المتميزة مشروطة بالحصرية. وهذه القيود ضرورية للحد من حواجز الدخول، وتمكين منصات الشركات الناشئة من المنافسة.

## الوصول إلى البيانات وقابلية التشغيل البيني

في الأسواق الرقمية، يؤدي التحكم في البيانات إلى ترسيخ التبعية وزيادة تكاليف الانتقال إلى منصة أخرى.

### خيار في التصميم

ضمان وصول المطاعم بشكل كامل إلى بيانات المعاملات الناتجة عن عملياتها في الوقت الفعلي. وعلى الجهات التنظيمية أن تفرض قابلية نقل البيانات، بحيث يُسمح للمطاعم بنقل التقييمات وسجلات المعاملات ومؤشرات الأداء عند التبديل بين المنصات أو عند إطلاق قنوات مباشرة. وخفض تكاليف التبديل بين المنصات عامل بالغ الأهمية للحفاظ على سلامة المنافسة بين المنصات المختلفة.

## الهياكل المالية الشفافة والمتدرجة

قد يتيح وضع حدود قصوى للرسوم حماية في الأجل القصير، إلا أن الاستدامة الطويلة الأجل تتطلب شفافية قائمة على هيكلية واضحة.

### خيار في التصميم

إلزام المنصات بنشر هياكل تعريفية سنوية موحدة تحدد العمولات ورسوم التوصيل والخدمات الإضافية الاختيارية. وحظر إجراء تغييرات أحادية الجانب على الرسوم في منتصف مدة العقد. يضمن هذان الإجراءان قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم على التنبؤ بتكاليفها المالية، كما يحافظان على الحوافز التي تشجع على الابتكار في المنصات.

## حصص الأقلية وضمانات سوق العمل

تتجاوز مخاطر المنافسة الرقمية مسألة التسعير، إذ تشمل هياكل الملكية وحركة الأيدي العاملة.

### خيار في التصميم

فرض الإخطار بمصالح الأقلية بين المنصات المتنافسة ومراجعتها، مع الاعتراف بأن الحصص غير المسيطِرة قد تسهل التنسيق. ويجب أيضاً تصنيف اتفاقيات عدم استقطاب الموظفين الرئيسيين أو أساطيل التوصيل على أنها انتهاكات في حد ذاتها تخضع لعقوبات صارمة.

## أدوات تنظيمية مرنة لفترات الاضطرابات في الأسواق

لا تكفي الالتزامات المطبقة في الظروف المستقرة وحدها للتصدي بشكل كامل للقوة السوقية الناجمة عن الأزمات. لذلك، ينبغي على سلطات المنافسة العربية أن تستكمل القواعد الهيكلية بأدوات مضبوطة بدقة يمكن تفعيلها في أوقات الصدمات.

### خيار في التصميم

إطلاق مجموعة محدودة من الأدوات التكيفية التي يمكن تفعيلها خلال فترات اضطراب السوق. وينبغي أن تشمل هذه الأدوات عمليات مراقبة في الوقت الفعلي لمستويات العمولات، ونسب الاستقطاع، والمساهمات الترويجية، ومعدل توقف المطاعم عن العمل على المنصات المحددة، وذلك على أساس نماذج التقارير المستخدمة بالفعل في أطر عمل دبي والكويت؛ ومؤشرات للإنذار المبكر التي تستدعي إجراء تدقيق مكثف عندما تتزامن زيادات في الرسوم، أو تخفيضات مفاجئة في الخصومات، أو عمليات إعادة ترتيب غير معتادة للخوارزميات مع صدمات في سلسلة التوريد أو التكاليف؛ وتدابير مؤقتة ومحددة المدة تُتخذ استناداً إلى نتائج التدقيق وتتناسب مع الصدمة القائمة، مثل التجميد المؤقت للزيادات الأحادية الجانب في الرسوم في منتصف مدة العقد، أو للبنود الجديدة التي تشبه بنود الحصرية، على أن تقتصر هذه التدابير على المنصات المحددة ذات الأهمية النظمية وأن تبقى خاضعة لأحكام الانقضاء التلقائي؛ وبروتوكولات تنسيق رسمية بين سلطات المنافسة ووكالات حماية المستهلك والهيئات التنظيمية القطاعية لضمان سرعة الاستجابات واتساقها. ويجب أن تعمل هذه الأدوات جنباً إلى جنب مع الإطار العام المسبق، لا أن تحل محله، ويجب أن تكون معايير تفعيلها شفافة ومستندة إلى الأدلة وقابلة للمراجعة[42].

42. OECD, OECD Competition Policy Responses to COVID-19, 2020; Digital Competition Expert Panel, Unlocking Digital Competition, 2019.

# الخلاصة وسُبُل المضي قدماً

أوجد انتشار منصات توصيل الطعام الرقمية في المنطقة العربية بيئةً تنظيميةً معقدة. وأهمية هذه المنصات، كجهات وسيطة أساسية في السوق، في تزايد مطّرد يتزايد معه اعتماد الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم عليها. وتشير الأدلة المستمدة من الإجراءات الإقليمية والتجارب الدولية إلى أن إجراءات الإنفاذ التي تُطبق بعد وقوع الضرر غير كافية لمواكبة الأسواق الرقمية السريعة التغير. ويمكن لممارسات مثل التفضيل الذاتي، وشروط تكافؤ الأسعار، وترتيبات الحصرية، وعدم التكافؤ في الوصول إلى البيانات، والسلوك المدفوع بالأزمات، أن تؤثر بشكل كبير على سلامة المنافسة في السوق حتى قبل انتهاء الإجراءات القانونية.

ويظهر من التطورات التنظيمية الأخيرة، بين عامي 2024 و2026، تحول نحو تدخلات أكثر استباقية. فاعتمدت الكويت إجراءات تتعلق بالرسوم الهيكلية، واعتمدت دبي (الإمارات العربية المتحدة) مبادئ توجيهية بشأن الشفافية والوصول إلى البيانات، وعززت المملكة العربية السعودية إجراءات التدقيق في عمليات الدمج والتحقيقات المتعلقة بالتسعير، وطبقت مصر حظراً على شروط الدولة الأولى بالرعاية. وتشير هذه الإجراءات إلى تزايد الإدراك الإقليمي بأن الأدوات الاستباقية الموجهة قد تكون ضرورية إلى جانب إجراءات الإنفاذ اللاحقة، لا سيما بالنسبة إلى المنصات ذات الأهمية الهيكلية.

ويواجه صانعو السياسات في المنطقة العربية، خلال استشرافهم للمستقبل، مهمة تصميم أطر تنظيمية متناسبة تحافظ على الحوافز المخصصة للابتكار وتضمن حماية المنافسة. وقد يستفيد صانعو السياسات، خلال صياغتهم نُهجاً تراعي سياق المنطقة العربية، من التجارب والممارسات الدولية، لا سيما في ما يتعلق بتصنيف المنصات على أنها ذات أهمية نظمية، وبحصص الأقلية في الملكية، وبالقيود المفروضة على سوق العمل. والهدف ليس تقييد النمو الرقمي، بل ضمان أن تظل أسواق المنصات مفتوحة للمنافسة وشفافة وعادلة من الناحية الهيكلية بالنسبة للشركات المستقلة، بما في ذلك في ظل الصدمات التي تتعرض لها الأسواق.

وتُبرر التجارب الإقليمية الأخيرة اتباع نهج تنظيمي أكثر استباقية ومرونة. فتضافر عوامل مثل تركّز أسواق المنصات، وتزايد اعتماد الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم عليها، والصدمات المتكررة التي تتعرض لها سلاسل التوريد والتكاليف، يعني أن الإنفاذ المستقر في مرحلة ما بعد الضرر لا يمكنه أم يقدم حماية موثوقة للمنافسة. ومن شأن إطار مضبوط بدقة يجمع بين الالتزامات المسبقة المفروضة على المنصات ذات الأهمية الهيكلية، والإنفاذ اللاحق الموجه، والأدوات التكيفية مثل الرصد في الوقت الفعلي، ومؤشرات الإنذار المبكر، والتدابير المؤقتة المتناسبة، والتنسيق بين الوكالات، أن يزود سلطات المنافسة العربية بأسس أكثر استدامة لتحقيق التوازن بين الإنصاف وسلامة المنافسة. ويتطلب بناء هذا الإطار حواراً إقليمياً مستمراً، واستثماراً في القدرات التحليلية، وتعاوناً أوثق بين سلطات المنافسة وهيئات حماية المستهلك والهيئات التنظيمية القطاعية، بما يتماشى مع أهداف المنتدى العربي للمنافسة[43].

43. Lina M. Khan, Amazon's Antitrust Paradox, 2017; Digital Competition Expert Panel, Unlocking Digital Competition, 2019.