



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم اقتصادية



الموضوع

التجمّعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة . دراسة لبعض تجارب البلدان النامية .

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد صناعي

رئيس الأستاذ المشرف:

أ.د. عبد الوهاب بن بريكة

إعداد الطالبة:

سعاد قوفي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. رابح خوني
جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عبد الوهاب بن بريكة
جامعة باتنة	ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عمار زيتوني
جامعة عنابة	ممتحنا	أستاذ محاضراً	د. حنان برجم
جامعة عنابة	ممتحنا	أستاذ محاضراً	د. شافية شاوي
جامعة بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضراً	د. مسعودة نصبة

الموسم الجامعي: 2017/2016

{ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ } التوبة 105

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا الدرب والمعرفة حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ونشكره على نعمه ظاهرها وباطنها لجلال وجهه الكريم وعظيم سلطانه الذي وفقني وأعاني على إنجاز هذا العمل، وأسأله أن يرزقني الإخلاص فيه، فإنه ولي ذلك والقادر عليه.

أتقدم بجزيل شكري وخالص عرفاني إلى كل من تحلى بالصبر الجميل وساهم من قريب أو من بعيد في هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور عبد الوهاب بن بريكة لقبوله الاشراف على هذه الدراسة، والتوجيه نحو الإمام بمتطلباتها ومتابعة خطواتها، والأستاذ الدكتور رابع خوني على ما أولاني من عناية ودعم في سبيل إتمام هذا العمل، فجزاه الله عني خير الجزاء، وأعظم له الأجر والثواب؛

الشكر موصول أيضا للسادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم امتحان هذه الأطروحة، وتحملهم عناء قراءتها، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للسيد ربيع كراع، والأستاذة عبلة قوفي في اللغة الإنجليزية، لما أفاضوا به من دعم معرفي ومعنوي أثرى هذا العمل، ولا أنسى الأستاذة فاتن باشا بكلية العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة.

الإهداء

إلى الوالدين الكرمين حفظهما الله تعالى؛

إلى من آزرني وكان في نفس الوقت الزوج والصديق؛

إلى نور عيني ابني الغالي إياد؛

وإلى كل أفراد عائلتي وكل أهلي وأحبابي؛

وإلى الذين علمونا دائما أن المعرفة قوة، لكنها تؤخذ لتعطي.

الملخص:

إن صغر حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي كان في السابق يعيق نموّها وتطوّرها، أضحى اليوم يمثل خاصية تحظى بها هذه المؤسسات، من هنا تأتي أهمية التجمعات العنقودية في احتواء هذا النقص، حيث تقام هذه التجمعات لتضم هذه الفئة من المؤسسات دون المساس باستقلاليتها وكيانها المنفرد، مما يجعل الشركاء أكثر تنافسية مما لو أنجزت هذه المؤسسات المهام بمفردها.

وبالتالي جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر هذه الاستراتيجية في دعم هذا القطاع، وذلك انطلاقاً من أن المهام التقليدية للمؤسسة والتي كانت في السابق من مهام مؤسسة واحدة، يتم الآن القيام بها من قبل عدة مؤسسات مستقلة، أو متعاملين مختصين، وذلك حسب الكفاءات المترابطة بإطار تنسيقي قائم على تخصص هذه المؤسسات، كل منها في واحد من وظائف سلسلة القيمة.

أظهرت نتائج الدراسة أن التجمعات قد تنشأ تلقائياً في البلدان النامية، لكنها تحتاج إلى مبادرة ودعم حكوميين، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مازالت تعمل بشكل منعزل، وأن اقتصاديات الدول العربية متكاملة رأسياً مع العالم الخارجي على حساب تكاملها الأفقي فيما بينها، لذلك قدمت الدراسة مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في وبين الدول العربية.

الكلمات المفتاحية:

التجمعات العنقودية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التنافسية، الدول النامية، الدول العربية.

Abstract :

Despite the fact that the small size of small and medium enterprises was formerly a hamper for their growth, it has become today property and privilege enjoyed by these institutions, here comes the importance of clusters in the containment of the shortage, as an outcome of these gatherings is the inclusion of this category of institutions without prejudice to their autonomy, and its presence which makes partners more competitive than if these institutions completed their tasks by themselves separately.

Thus this study was to investigate the impact of this strategy in supporting this sector, and so out of the traditional functions of the institution, which was previously the task of one institution is now performed by several independent institutions, or by specialists, according to the competencies interconnected with coordinating framework based on the specialization of these institutions, each has a function in the value chain.

The Results showed that the conglomerates may arise spontaneously in developing countries, but needs the initiative and support of government. Small and medium enterprises in Algeria, still work in isolation, and the Arab economies vertically integrated with the outside world at the expense of the horizontal integration with each other, so the study made a contribution to activate cluster assembly strategy in the Arab countries.

key words:

Gathering clusters, small and medium enterprises, competitiveness, developing countries, the Arab countries.

Résumé:

La petite taille des petites et moyennes entreprises, qui était autrefois entravent leur croissance et leur développement, elle est devenue aujourd'hui la propriété dont caractérise ces entreprises, dont aussi vient l'importance des clusters de contenir cette pénurie, comme un lieu pour ces rassemblements à inclure cette catégorie d'institutions, sans préjudice de leur autonomie et son entité indépendante, ici, qui fait les partenaires plus compétitifs que si ces institutions ont complété les tâches seules.

Ainsi, cette étude était de savoir l'impact de cette stratégie sur le soutien de ce secteur, à partir des fonctions traditionnelles de l'entreprise qui était auparavant la tâche d'une seule entreprise, et elle est maintenant réalisée par plusieurs institutions indépendantes avant ou opérateurs spécialistes, selon les compétences cadre interconnectés de coordination existants d'allouer ces institutions, chacune dans l'une des fonctions de la chaîne de valeur.

Les résultats de notre étude ont montré que les rassemblements peuvent se produire spontanément dans les pays en développement, mais ils ont besoin à l'initiative et soutien par le gouvernement, et que les petites et moyennes entreprises en Algérie travaillent encore dans l'isolement, et que les économies arabes intégrées verticalement avec le monde extérieur au détriment de leur intégration horizontale entre eux, de sorte l'étude fait une contribution pour activer la stratégie d'ensemble du cluster dans et entre les pays arabes.

Mots clés:

cluster Rassemblements, petites et moyennes entreprises, compétitivité, pays en développement, les pays arabes.

فهرس المحتويات

I	الملخص
IV	فهرس المحتويات
XIII	فائمة الجدول
XV	فائمة الأشكال
XVII	فائمة الملاحق
XVIII	فائمة الاختصارات والرموز
[أ-ك]	مقدمة

المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... [2-66]

الفصل الأول

2	تمهيد
	المبحث الأول :المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:التحليل القطاعي، الخصائص النوعية،
3	مداخل الإنشاء والأهمية.....
3	1- الاقتصاد الصناعي والتحليل القطاعي (التحليل البيئي).....
3	1-1- مفهوم الاقتصاد الصناعي
4	1-2- تيارات تحليل الاقتصاد الصناعي.....
5	2- دواعي ضرورة وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع.....
5	2-1- الصعوبات العلمية والعملية لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
5	2-2- الأسباب الداعية لوضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع (السياسات الوظيفية والانتقائية).....
7	3- الخصائص النوعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
9	3-1- القرب الوظيفي، الاعتمادية واللاتبعية.....
10	3-2- سهولة التأسيس ومحدودية رقم الأعمال.....
10	3-3- مؤسسات تعاشيه (بين التأييد والمعارضة).....
12	3-4- تحقيق التكامل الصناعي، الابداع وتوظيف البطالة الذكية.....
14	4- مداخل أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
15	4-1- الأعمال الالكترونية الافتراضية.....
15	4-2- الأعمال المايكروية والأعمال العائلية.....

- 15.....3-4-الامتياز التجاري (الفرانشيز)
- 16.....5-أهمية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 16.....5-1-تحقيق التوظيف
- 17.....5-2-تحقيق التنمية الجهوية
- 17.....5-3-الوصول إلى مستويات التصدير
- 18.....المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين المعوقات الطبيعية والمصطنعة....
- 19.....1-المعوقات الطبيعية.....
- 19.....1-1-الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج.....
- 19.....2-1-اقتصاديات الحجم.....
- 20.....3-1-ضعف روح التقاول.....
- 20.....4-1-مشكلة الماناجمنت والثقافة المؤسساتية.....
- 21.....5-1-التنوع الناتج ومشاكل تسويقية أخرى.....
- 22.....6-1-مشكلة ندرة المعلومات.....
- 23.....2-المعوقات المصطنعة.....
- 23.....2-1-مشكلة البيروقراطية والذهنيات غير الاقتصادية.....
- 24.....2-2-مشكلة التمويل (نظرة تحليلية).....
- 26.....3-2-مشكلة المحيط العقاري وسواد المصفوفة القطاعية (عزلة المؤسسات).....
- 28.....3-المعوقات الخارجية (العولمة الاقتصادية).....
- 29.....3-1-التكتلات الإقليمية.....
- 30.....3-2-الشركات متعددة الجنسية.....
- المبحث الثالث: قوى العدائية الموسعة، الجماعات الاستراتيجية والاستراتيجية النمطية
الأنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
- 32.....1-قوى العدائية الموسعة.....
- 34.....1-1- تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة.....
- 35.....2-1-القوة التفاوضية للمجهزين.....
- 35.....3-1-القوة التفاوضية للمشتريين.....
- 35.....4-1-تهديد حالات الإحلال.....

- 1-5-1- طبيعة المنافسة في الصناعة.....35
- 2-الجماعات الاستراتيجية كحد فاصل بين المنافسة والتنافسية.....37
- 1-2-التفريق بين المنافسة والتنافسية37
- 2-2- مفهوم المجموعة الإستراتيجية.....38
- 3-الاستراتيجيات التنافسية النمطية والاستراتيجية الأنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....40
- 1-3- إستراتيجية قيادة التكلفة.....40
- 2-3- استراتيجيات التفريق.....40
- 3-3- استراتيجيات: التخصص / المحيط الأزرق الأنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....42
- المبحث الرابع: من التنافسية إلى الميزة التنافسية.....45
- 1-التنافسية والميزة التنافسية: أيهما أولاً؟(تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها)....45
- 2-مداخل الميزة التنافسية.....47
- 1-2- المداخل الواضحة للميزة التنافسية.....47
- 2-2- المداخل المبهمة للميزة التنافسية.....51
- 3-وقتية(ظرفية) الميزة التنافسية.....55
- المبحث الخامس: عوامل التنافسية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....56
- 1-موقف عوامل الإنتاج.....57
- 1-1-الموارد البشرية.....57
- 1-2-الموارد الطبيعية والموقع الجغرافي.....57
- 1-3-رأس المال الاجتماعي.....57
- 2-ظروف الطلب.....58
- 3- الأيديولوجيات الإدارية، الاستراتيجية والمنافسة المحلية.....59
- 4-وضع الصناعات المساندة والمرتبطة (التجمعات العنقودية).....60
- 5-دور الحكومة61
- 1-5-عصرنة الإدارة وبيئة الأعمال.....62
- 2-5-تكوين ورسكلة المسيرين.....62
- 3-5-تطوير المنظومة المصرفية.....63
- 4-5-ترقية نظم المعلومات الاقتصادية والتشاور.....63

5-5-5- تدعيم البنية التحتية وتدعيم المسؤولية الاجتماعية المشتركة..... 64
66..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني

التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... [68-123]

68..... تمهيد

69..... المبحث الأول: التجمعات العنقودية: الماهية، المفاهيم المشابهة، وأهم نظرياتها..... 69

1- نشأة وتطور التجمعات العنقودية..... 69

2- التجمعات العنقودية عن ماذا نتحدث (المفهوم والخصائص) 71

3- التجمعات العنقودية والمفاهيم المشابهة 75

1-3- التكتلات الاقتصادية والمناطق الحرة..... 75

2-3- المؤسسات الشبكية الافتراضية..... 76

4- النظريات المفسرة للتجمعات العنقودية..... 77

1-4- نظرية تكاليف الصفقة 77

2-4- نظرية سلسلة القيمة 79

المبحث الثاني الروابط المؤسسية في التجمعات العنقودية، مظاهرها وأنواعها..... 81

1- الروابط المؤسسية داخل التجمع العنقودي 81

1-1- الروابط الأفقية..... 81

2-1- الروابط العمودية..... 84

2- مظاهر التجمعات العنقودية..... 88

1-2- المقاطعة الصناعية 88

2-2- نظام الانتاج المحلي 89

2-3- أقطاب التميز (الأقطاب التنافسية) 89

2-4- اتحادات المصدرين..... 90

2-5- حاضنات الأعمال..... 92

3- أنواع التجمعات العنقودية 94

1-3- حسب النشأة 94

2-3- حسب المنتج ودرجة التخصص..... 95

3-3- حسب الحجم..... 95

3-4- حسب العلاقات الجغرافية 95

96.....	3-5- حسب مرحلة التطور
97.....	المبحث الثالث: دوافع لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجمعات، آلية تشكلها ومتطلبات نجاحها.....
97.....	1- دوافع لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجمعات العنقودية.....
98.....	1-1- منطق التنمية من الأسفل والاعتراف بدور الفاعلين المحليين.....
99.....	1-2- تحقيق الوفورات الداخلية والخارجية
99.....	1-3- تزايد الطلب وظهور الأنشطة التكاملية.....
100.....	1-4- مشكل الاندماج والشراء وتحقيق الحجم الحرج.....
100.....	2- السياسات الحكومية اللازمة لخلق وتدعيم العناقيد (آلية ومراحل تشكل التجمع).....
101.....	2-1- المرحلة الأولى: دعم المشاركة والتعريف بالنظام.....
102.....	2-2- المرحلة الثانية: التخطيط الاستراتيجي وتقسيم الوظائف.....
102.....	2-3- المرحلة الثالثة: وضع البنيات التنظيمية.....
102.....	2-4- المرحلة الرابعة: تفعيل التواصل بين مؤسسات النظام.....
103.....	2-5- المرحلة الخامسة: الولوج إلى أسواق جديدة.....
104.....	3- متطلبات نجاح التجمع العنقودي ومعوقات نموه.....
104.....	3-1- متطلبات نجاح التجمع العنقودي.....
105.....	3-2- معوقات نمو التجمع العنقودي.....
106.....	المبحث الرابع: التجمعات العنقودية وتنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
106.....	1- الخصائص المعاكسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية والاندماج الجوّاري.....
107.....	1-1- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المعاكسة وتحديات المحيط
109.....	1-2- الاندماج الجوّاري حامل رهانات أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
110.....	1-3- اسقاط العلاقة (تجمعات- تنافسية) على نموذج الاقتصاد الصناعي.....
113.....	2- التجمعات ومداخل التنافسية.....
114.....	2-1- التعلم التنظيمي، انتقال المعارف والابتكار.....
117.....	2-2- تحقيق اقتصاديات السلم والكفاءة الإنتاجية
118.....	2-3- زيادة الصادرات.....
119.....	2-4- الوصول إلى المدخلات المتخصصة والموظفين المتخصصين.....
120.....	2-5- التركيز الصناعي، ارتفاع الحصة السوقية والربحية.....

121.....	6-2-تحقيق الجودة ورضا العميل.....
123.....	خلاصة الفصل.....
الفصل الثالث خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية..... [186-125]	
125.....	تمهيد.....
126.....	المبحث الأول: خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال التجمعات العنقودية.....
126.....	1-الخبرة الفرنسية: قطبي TENERDIS و MINALOGIC.....
126.....	1-1-أنظمة الإنتاج المحلية الفرنسية والأقطاب التنافسية.....
129.....	1-2-الأقطاب التنافسية TENERDIS و MINALOGIC.....
130.....	2-الخبرة الأمريكية: عنقود واد السيليكون.....
130.....	1-2-أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمريكية.....
131.....	2-2-خبرة واد السيليكون.....
132.....	3-الخبرة الإيطالية.....
133.....	1-3-نشأة وتطور التجمعات العنقودية بإيطاليا.....
135.....	2-3-آداء التجمعات العنقودية بإيطاليا.....
136.....	4-الخبرة اليابانية.....
136.....	1-4-التشابك القطاعي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفروع الإنتاج في اليابان.....
137.....	2-4-برامج العناقيد الصناعية والمعرفية في اليابان.....
140.....	المبحث الثاني: الصين وتجمعات تيانجين لصناعة الدراجات الهوائية.....
143.....	1-تحليل التجمعات العنقودية في الصين.....
143.....	1-1-الصين واستراتيجية أقطاب النمو / التجمعات العنقودية للتنمية.....
144.....	2-1-أنواع التجمعات العنقودية في الصين وهيكلها العامة.....
148.....	2-التجمعات العنقودية لصناعة الدراجات الهوائية في تيانجين بالصين.....
148.....	1-2-نشأة وهيكل تجمعات صناعة الدراجات الهوائية في تيانجين بالصين.....
150.....	2-2-العوامل المساعدة لتشكل عناقيد الدراجات الهوائية في تيانجين بالصين.....
153.....	3-تحليل تنافسية التجمعات العنقودية لصناعة الدراجات في تيانجين.....
153.....	1-3-الصادرات كمؤشر تنافسي.....
155.....	2-3-عنقود تيانجين للدراجات والمزايا الساكنة والديناميكية :.....
157.....	المبحث الثالث: الهند وعنقود بانيبات لصناعة الغزل والنسيج.....
157.....	1-تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند.....

- 1-1-1- إجراءات تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند.....157
- 1-2-1- لمحة موجزة عن العناقيد في الهند.....159
- 2-2-1- عنقود بانيبات PANIPAT للغزل والنسيج في الهند.....160
- 1-2-1- صناعة النسيج في الهند - التركيز على تجمعات عنقودية -160
- 2-2-2- الخلفية التاريخية لتجمع بانيبات للغزل والنسيج في الهند.....162
- 2-3-2- تقسيم وظائف سلسلة القيمة المضافة داخل عنقود بانيبات للغزل والنسيج.....163
- 3-3- تحليل تنافسية تجمع بانيبات في الهند.....165
- 1-3-1- النمو الديناميكي للإنتاج والصادرات في تجمع بانيبات بالهند.....165
- 2-3-2- النظام المعرفي في تجمع بانيبات بالهند.....167
- 3-3-3- النواتج التنافسية عن الروابط الرأسية والأفقية في عنقود بانيبات للغزل والنسيج.....169
- المبحث الرابع: باكستان وتجمع سيالكوت لصناعة المنتجات الطبية والجراحية.....171**
- 1-1- نبذة عن صناعة المنتجات الطبية الجراحية في العالم وسيالكوت.....171
- 1-1-1- صناعة المنتجات الجراحية في العالم.....171
- 2-1-2- تاريخ تطور صناعة سيالكوت للأدوات الجراحية في باكستان.....172
- 2-2- الفاعلون في عنقود سيالكوت.....175
- 1-2-1- الفاعلون الأساسيون175
- 2-2-2- الفاعلون الثانويون.....176
- 3-3- الوضعية الحالية لعنقود سيالكوت177
- 1-3-1- مؤشرات مختارة.....177
- 2-3-2- مؤشرات التصدير.....178
- 4-4- تحليل تنافسية تجمع سيالكوت لصناعة المنتجات الطبية والجراحية.....180
- 1-4-1- النواتج التنافسية عن التغيرات في الروابط الأفقية في عنقود سيالكوت.....180
- 4-2-2- النواتج التنافسية عن التغيرات في الروابط الرأسية في عنقود سيالكوت.....182
- 186..... خلاصة الفصل

الفصل الرابع
نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية..... [188-245]

- 188..... تمهيد
- 189..... المبحث الأول: مظاهر التجمعات العنقودية في الجزائر
- 1-1- المؤسسة الجزائرية وثقافة المحيط.....189

189.....	1-1-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في أرقام.....
191.....	1-2-التجمعات العنقودية وبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
193.....	2- أشكال التجمعات العنقودية في الجزائر.....
195.....	1-2-أقطاب التميز / المراكز التقنية.....
197.....	2-2-النواة نيكليوس « nucleus » لدعم تآزر الحرفيين.....
198.....	2-3-أنظمة الإنتاج المحلية.....
199.....	2-4-المناطق الصناعية.....
	المبحث الثاني: اليونيدو وخبرات الدول العربية في تجمعات الصناعات التقليدية (المغرب وتونس نموذجا).....
205.....	1- دور برنامج الامم المتحدة (اليونيدو) في إقامة تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدول العربية.....
206.....	1-1-الجوانب الرئيسية لعمل اليونيدو في تفعيل التجمعات.....
208.....	1-2-اليونيدو وتجربة المناولة.....
208.....	2-تونس وأنظمة الانتاج المحلية في منطقتي الجم وقصر الهلال.....
209.....	1-2-نظام انتاج المحلي لصناعة الجلود في منطقة " الجم".....
211.....	2-2-نظام الإنتاج المحلي الثنائي (نسيج/خياطة) بقصر الهلال.....
212.....	3-المغرب ونظام الإنتاج المحلي لأعمال الخشب في مدينة السويرة.....
	المبحث الثالث: مقومات قيام التجمعات العنقودية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية.....
213.....	1-ملائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لظروف البلدان العربية.....
214.....	1-1-مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية.....
217.....	1-2-المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية في أرقام.....
	2-مقومات ومبررات قيام التجمعات العنقودية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية.....
219.....	1-2-التقارب الجغرافي، الحاضنات والاتحادات العربية.....
220.....	2-2-المناطق الصناعية العربية.....
221.....	2-3-الأسواق المستهدفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية والتنوع القطاعي.....
222.....	2-4-منطقة التجارة الحرة العربية.....
224.....	2-5-التجمعات العنقودية أساس التنمية المحلية العربية.....

المبحث الرابع: نحو تصور مقترح لتفعيل تجمع عنقودي في وبين الدول العربية.....	225
1-بدائل إقامة تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية.....	227
1-1-البديل الأول: لكل دولة عنقود خاص بها.....	227
1-2-البديل الثاني: المشروعات المشتركة والاستثمارات البينية العربية.....	228
1-3-البديل الثالث: التكامل الصناعي ذو البعد التشتتي بين الدول العربية.....	232
2-اجراءات ومراحل تفعيل العناقيد بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية.....	234
1-2-1-ضرورة إيلاء مرحلة صياغة الاستراتيجية أهمية كبيرة.....	234
2-2-2-ضبط مسؤوليات فاعلي النظام (وضع إطار مؤسسي).....	237
2-3-3-الاهتمام بعنصر الترويج لاستراتيجية التجمعات العنقودية العربية.....	239
2-4-4-تحسين البنية التحتية، التشريعية، والقانونية.....	241
2-5-5-الإجراءات المتعلقة بالجودة والدعم الفني والتكنولوجي والتصدير.....	242
2-6-6-الرقابة والمتابعة والتقييم.....	243
خلاصة الفصل.....	245
الخاتمة.....	246
قائمة المراجع والمصادر.....	255
الملاحق.....	281

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	تصنيف المعوقات الطبيعية والمصطنعة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	18
2-1	مقارنة بين السلعة المادية والسلعة المعرفية	48
1-2	المحاور النظرية المتعلقة بالتجمعات العنقودية	104
2-2	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحيط	107
1-3	توزيع عدد المؤسسات وعدد العمال بأنظمة الإنتاج المحلية بفرنسا	127
2-3	السياسات المساندة للتجمعات العنقودية في إيطاليا	134
3-3	توزيع عدد المؤسسات وعدد العمال بالتجمعات الإيطالية حسب قطاع النشاط الاقتصادي	135
4-3	محاور برنامج العناقيد الصناعية في اليابان	139
5-3	الانواع الأساسية والفرعية للتجمعات العنقودية في الصين	145
6-3	توزيعات مؤسسات عناقيد الدرجات في تيانجين بالصين	149
7-3	تغيرات نسبة انتاج الدرجات في عناقيد تيانجين إلى إنتاج الصناعة في الصين (1978-2000)	153
8-3	تغيرات في حجم الصادرات السنوية لعناقيد درجات تيانجين (1980-2001)	153
9-3	توزيع العناقيد والعناقيد عالية التكنولوجيا في الهند	160
10-3	صادرات المنتجات النسيجية من بانيبات (1992-2002) بالمليون روبية	165
11-3	صادرات النسيج والملابس الجاهزة العالمية والهندية (2005-2021) بالبليون دولار	166
12-3	فاعلي عنقود سيالكوت الأساسيين للمعدات الطبية والجراحية	175
13-3	المستوردون العشر الأوائل عن عنقود سيالكوت للأدوات الجراحية للسنة المالية (2009/2010)	179
14-3	مظاهر التحسن في التعاون بين المؤسسات والموردين في عنقود سيالكوت	183
15-3	مظاهر التحسن في تعاون المؤسسات مع المشترين الأجانب في عنقود سيالكوت	185
1-4	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حسب الجهات لعام 2015	190
2-4	تمركز الإنتاج لبعض قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	194

198	أنظمة الإنتاج المحلية بالجزائر	3-4
203	البرنامج الوطني الاستشراقي للمناطق الصناعية للفترة (2012-2017)	4-4
205	توزيع المؤسسات الناشطة في المنطقة الصناعية بسطيف حسب طبيعة النشاط	5-4
215	ملخص عن مناخ الأعمال في الجزائر وبعض الدول العربية لسنة 2011	6-4
223	مؤشر التكامل الاقتصادي العربي موزعا لسنوات مختارة	7-4
231	الفرص الاستثمارية المعروضة في عدد من القطاعات في الدول العربية.	8-4
234	مؤشر التخصص الدولي لمنتجات الصناعة التحويلية للدول العربية 2013	9-4

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	العولمة اليوم وغدا والآثار المتوقعة	31
2-1	نموذج القوى الخمس للعداية الموسعة	34
3-1	خريطة الصناعة وفقا للجماعات الاستراتيجية	38
4-1	أنماط التخصص بدلالة الوضعية التنافسية ودرجة نضج القطاع	42
5-1	تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها	46
6-1	نموذج الجوهرة الوطنية التنافسية لبورتر	56
1-2	فاعلي نظام التجمع العنقودي	74
2-2	التنظيم الشبكي الافتراضي	76
3-2	استمرارية ريتشاردسون	78
4-2	سلسلة القيمة للمؤسسة	79
5-2	مبادئ التحالف: تصور على أساس أربع نقاط مفتاحية	82
6-2	العلاقة بين المؤسسات المكونة لعنقود صناعة الطائرات	84
7-2	استراتيجية التكامل الرأسي	85
8-2	المنافسة في مؤسسات اجهزة التلفزيون	88
9-2	نقاط الالتقاء بين مظاهر التجمعات	91
10-2	تاريخ حاضرات الأعمال	93
11-2	دورة حياة التجمعات العنقودية	96
12-2	توزيع الاسباب الرئيسية لنشوء التجمعات العنقودية	98
13-2	رسم توضيحي للتنافسية لدى بورتر	106
14-2	حاملي رهانات أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	109
15-2	نموذج الاقتصاد الصناعي (هيكل-سلوك-أداء)	112
16-2	أنظمة التكامل في العنقود	116
1-3	نموذج العنقود الصناعي بجنوب كاليفورنيا - وادي السيليكون -	132
2-3	النظام الهرمي للتعاقد والمنافسة في اليابان	137
3-3	الشكل الهيكلي العام للتجمعات الصناعية للإلكترونيات في الصين.	146
4-3	الشكل الهيكلي العام للتجمعات الصناعية للحديد والصلب في الصين	147

147	الشكل الهيكل العام للتجمعات الصناعية للبناء في الصين	5-3
148	الشكل الهيكل العام للتجمعات العنقودية للتجارة في الصين	6-3
152	الخريطة العنقودية لصناعة الدراجات في تيانجين بالصين	7-3
154	تغيرات نسبة إنتاج الدراجات في عنقود تيانجين إلى إنتاج الصناعة في الصين (1978-2000)	8-3
155	الميزة التنافسية لعناقيد تيانجين للدراجات بالصين	9-3
161	العناقيد الرائدة للنسيج في الهند	10-3
164	خطوات الإنتاج لصناعة الملابس القطنية والمنسوجات الموزعة على مؤسسات الكتلة العنقودية في الهند	11-3
167	قيمة صادرات النسيج والملابس الجاهزة الهندية (2007-2021)	12-3
222	تطور القيمة المضافة لكل من الصناعة الاستخراجية والصناعة التحويلية في الدول العربية (2005-2014)	1-4
226	شكل مبسط لإقامة تجمعات عنقودية عربية	2-4
236	نسب محددات تنافسية العناقيد حسب نموذج الماسة	3-4
238	تصور مقترح لإطار مؤسسي عنقودي بين عدة دول عربية	4-4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
281	الخارطة الفرنسية للعناقيد التنافسية (أفريل 2016)	01
282	ترميز قطاعات الاقتصاد الوطني الصيني	02

قائمة الاختصارات والرموز

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
Vol	Volume	المجلد
P	Page	الصفحة
N°	Numéro	العدد
USA	United States of America	الولايات المتحدة الأمريكية
SCP	Structure-conduct-performance	الهيكل - السلوك - الأداء
PME	petites et moyennes entreprises	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
SME	small and medium enterprises	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
ZAP	zones admissible pour le progressivement	المناطق المؤهلة للتطور
ZEE	zones économique exclusive	المناطق القابلة للتوسع الاقتصادي
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture	الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة
ENSR	Européan Network for SME Research	الشبكة الأوروبية للبحوث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
RCA	Revealed Comparative Advantage index	مؤشر الميزة المقارنة الظاهرة
JAT	Just a temps	نظام الإنتاج في الوقت المحدد
ACFCI	Assemblée des chambres françaises (de commerce et d'industrie)	جمعية غرف التجارة والصناعة الفرنسية
SPL	systemes de production locaux	أنظمة الإنتاج المحلية
OCDE	L'Organisation de coopération et de développment économiques	منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية
ANEXAL	Association Nationale des Exportateurs Algériens	الوكالة الوطنية للمصدرين الجزائريين
UNIDO	The United Nations Industrial Development Organization	منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
DATAR	La Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale	المفوضية الفرنسية للتخطيط الجهوي والجاذبية الإقليمية
MOC	Ministry of Commerce & Industry	وزارة التجارة والصناعة

ميثاق الأعمال الصغيرة	Small business Act	SBA
منظمة أبحاث النسيج في شمال الهند	North Indian textile Association Recherches	NITRA
برمجة الكومبيوتر والتصاميم المساعدة	programmes for Computer Aided Designs	CAD
مركز خدمات الحياكة	Weaver Service Centre	WSC
التعاونية الوطنية لتنمية النول	National Handloom Development Corporation	NHDC
مصنعي ومصدري النسيج	Textile Exporters and - Manufacturers	TEAM
منظمة الغذاء والدواء	Food and Drug Administration	FDA
مركز تطوير الصناعات المعدنية	Metal Industries Development Center	MIDC
غرفة سيالكوت التجارية والصناعية	Sialkot Chamber of Commerce and Industries	SCCI
هيئة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	Small and Medium Enterprise Development Authority	SMEDA
مكتب ترويج الصادرات	Export Promotion Bureau	EPB
جمعية صناع المعدات الجراحية في باكستان	The Surgical Instrument Manufacture's Association of Pakistan	SIMAP
مراكز التقنيات الصناعية	Centres Techniques Industriels	CTI
مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء	Centre d'Études et de Services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de Construction -	CETIM
المركز الوطني للدراسات والتهيئة العمرانية	Centre National d'Etudes & de Recherches Appliquées en Urbanisme	CNERU
الوحدات الجهوية للتهيئة العمرانية	Les unités régionales de la création d'Urban	URBA
مؤسسة تسيير المناطق الصناعية	Entreprise de gestion des zones industrielles	E.G.Z.I
مؤسسة التسيير العقاري	société de gestion immobilière	SGI
منظمة الدول المصدرة للبترول	Organization of the Petroleum Exporting Countries	OPEC
الوكالة الألمانية للتعاون التقني	German Organisation for Technical Cooperation	GTZ

خلافا لما اعتدناه، فالصناعات الكبيرة لم تعد وحدها تمثل رمزا للتصنيع والتطور التكنولوجي والنمو الاقتصادي، إذ أنه من التافه الإقرار بضعف قوة سوق المؤسسات الأخرى الصغيرة منها والمتوسطة، فنصوّر كهذا والذي يروّجه المدافعون على المؤسسة الكبيرة هو بصدد الاندثار في أكثر من قطاع في الاقتصاد الجديد، وذلك نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية، بعد أن تبيّنت محدودية التأثيرات الايجابية للصناعات كبيرة الحجم.

إنّ التحوّل من اقتصاد المؤسسات ذات الحجم الكبير إلى مؤسسات متوسطة وصغيرة كان تماشيا والتحوّل العالمي والذي استدعى إعادة هيكلة الأولى منها، وتفتيت بعضها إلى مؤسسات أقل، فقد تبين في الكثير من الدول المتقدّمة أن التوسع الملحوظ للمشروعات الكبيرة في الفترة الماضية لم يكن وليد الابتكارات الفنية في أساليب الإنتاج أو استحداث منتجات جديدة بقدر ما كان محصلة عمليات الدمج لمؤسسات صغيرة ومتوسطة أخرى، والإحلال محلها في ذات الأسواق وبنفس المنتجات، حيث ارتبطت هذه المؤسسات بالكبيرة منها كوكلاء مبيعات في منطقتها أو كموردين، وأصبحت بذلك القاعدة الخلفية والأمامية لكثير من المؤسسات الكبرى.

تشير التجارب الدولية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المشاكل التي أدت إلى فشل هذه الأخيرة في تحقيق مزايا وفورات الحجم عند شراء المواد الخام والمعدات، بالإضافة إلى مخاطر ضعف التمويل والخدمات الاستشارية، كما أن طبيعة حجمها غير كافية لتنفيذ الإجراءات التي يتطلبها الدخول إلى العولمة، وغالبا ما تكون هذه المؤسسات معزولة للغاية، إذ أن التحدي بالنسبة لهذه المؤسسات يكمن في التفكك وعدم ارتباطها في هيكل متكامل.

من هنا ظهرت الحاجة الملحة إلى تعزيز التعاون بين هذه المؤسسات وبناء مقاربة مشتركة ومتقاسمة حول مواضيع معينة أدت بمرور الوقت إلى إنشاء شبكات مؤسسات غالبا ما تقوم على القرب أو على منطق القطاعية، تتخصّص كل منها في إنجاز المهمة (التركيز حول نشاط أو أنشطة معينة من سلسلة القيمة من توريد المواد الخام الى تسليم المنتج)، أو المرحلة (تصنيع جزء من المنتج النهائي) بما يشكل نظام قيمة فعّال لمجموعة مؤسسات متقاربة جغرافيا، لتشمل كافة الروابط الأمامية والخلفية والأفقية في عملية الإنتاج، تتمثل هذه الشبكات في التجمعات العنقودية*، انطلاقا من أن المهام التقليدية للمؤسسة والتي كانت في السابق من مهام مؤسسة واحدة يتم الآن القيام بها من قبل عدة متعاملين مختصين لتحقيق أداء تنافسي عالمي.

تأسيسا على ما سبق فإن التقارب والتعاون بين مؤسسات الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية التجمعات العنقودية يحسن من الوضع التنافسي لتلك المؤسسات، إذ يحدث فيها تعويض انخفاض

* على غرار التجمعات العنقودية هنالك تسميات عديدة تطلق للدلالة على تجمع مؤسسات بمختلف الأحجام، متخصصة ومتمركزة في إقليم معين، من بينها: المناطق الصناعية أو التكنولوجية، الأقطاب التنافسية. الخ، وسنحتفظ في دراستنا هذه بتسمية **تجمعات أو عناقد أو تجمعات عنقودية** كمفهوم شامل لوصف هذا النوع من التنظيم.

وفورات الحجم بنوع آخر من الوفورات ألا وهو (وفورات التجمع)، بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة أو خبرة فنية أو منافذ توزيع، ينتج عن ذلك تطوير البنية الأساسية، والخدمات القانونية والمالية والاستشارية، فوجود مؤسسة داخل التجمع يجعلها يتمتع بوفورات خاصة لا تتوافر لغيرها من المؤسسات المنفردة.

إن ظهور منافس جديد في السوق بالنسبة للمؤسسة قد يمثل بالنسبة لها خطرا من باب المزاحمة على النصيب في السوق، وقد يمثل فرصة من باب الشراكة أو التحالف مع هذا المنافس، وفي الاتجاه المعاكس؛ أي العلاقة مع الموردين، فالمورد الذي هو مصدر المواد ومستلزمات العملية الإنتاجية أصبح مصدرا لاستغلال المهارات وتدعيم الأفضلية التنافسية، حيث أن تمكّن المؤسسة من عمليات التنازل الباطني Sous-traitance يسمح باستغلال مهارات وكفاءات المورد من خلال أخرجة بعض أنشطتها، ولنا في تعامل المؤسسات الإيطالية لإنتاج الصدرات (Pulls) مع عملية الإنتاج خير دليل، إذ ركزت الأخيرة على عمليات التمويل، إعداد النماذج والتسويق التي تمتلك فيه مهارات متميزة، وأخرجت بقية العمليات الإنتاجية للمقاولين الباطنيين، وهو ما حقق لها تفوقا تنافسيا كبيرا على نظيراتها الفرنسية التي أبقت على النموذج الكلاسيكي للإنتاج، مما يعني أنه قد تستغل المؤسسة أفضليات تنافسية موجودة خارجها أو بالأحرى في المحيط.

تختصر التجمعات العنقودية - إضافة الى التكامل بين مؤسسات القطاع الواحد فكرة تشبيك عناصر البنى التحتية، انطلاقا من أن الأداء التنافسي لم يعد مسؤولية المؤسسة لوحدها بل أصبح مسؤولية الجميع؛ بدءا من الدولة (القطاع العام)، فالقطاع الخاص، جامعات ومراكز بحث، الوكالات الحكومية والجهوية والدولية، الخبراء، اتحادات العمال، الزبائن، الموزعون، المؤسسات المالية والبنوك.. الخ، فنجاح المؤسسة صغيرة كانت أم متوسطة لا يتوقف على فعالية وكفاءة مسؤولها الأول فقط، بل أيضا الاقتناع بضرورة العمل مع باقي العوامل والعناصر الموجودة في محيطها كباقي المؤسسات والهيئات الأخرى.

ضمن هذا المسعى وبالنظر الى خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية والعربية، التي طالما تبنت أساليب تقليدية غير علمية لاستراتيجية الانفتاح والوصول الى الأسواق العالمية، يتعين عليها اختيار أسلوب للوصول الى هدفها التنافسي، ومن أهم هذه الأساليب تبرز العنقدة والتكتل مع مؤسسات أخرى من مختلف الاحجام، سواء أكانت هذه المؤسسات في نفس الدولة (عنقود وطني)، أو على مستوى عدة دول (عنقود دولي).

أولا: إشكالية الدراسة

مع عدم تحقيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأمال المعقودة عليها وهي متفرقة بالرغم من الدعم والاهتمام الموجه إليها، كان لابد من البحث عن شكل جديد لتحسين أدائها التنافسي، وقد ظهر هذا الشكل في صورة (التجمعات العنقودية)، وضمن هذا السياق نصل إلى إبراز معالم إشكالية دراستنا التي نحاول الوصول إلى الإجابة عنها، وتتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن للتجمعات العنقودية من تغيير الأوضاع وكسب السبق التنافسي لقطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية المتأثرة ببيئة اقتصادية غير ملائمة؟

يتفرع هذا الطرح عن مجموعة من التساؤلات تستدعي الإجابة عليها وهي:

1- لماذا تركز التوجهات الاقتصادية الحالية على قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

2- ما مدى وجود عوائق طبيعية وأخرى مصطنعة في قطاع هذه المؤسسات للدول النامية في ظل التطورات الراهنة؟

3- هل التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية (الهند، الصين، باكستان نموذجا) ضمن قطاع عملها من خلال استراتيجية التجمع العنقودي من شأنه أن يساهم في الرفع من إنتاجية القطاع المنتمي إليه؟

4- هل هناك من مظاهر حقيقية لتجمعات عنقودية في الجزائر؟

5- هل يمكن للدول العربية مجتمعة من أن تتفوق في مجال التجمعات العنقودية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل حصر الموضوع، ويهدف تناول مختلف التساؤلات المطروحة، تم وضع مجموعة من الفرضيات التي يتم إما تدعيمها أو رفضها تتمثل فيما يلي:

1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنتم بالتعايشية، لما لها من قدرة على الاستجابة للخصوصيات المحلية والجهوية، وهذا ما يجعلها أكثر ملائمة خاصة في فترة الأزمات؛

2- تزداد الكفاءة الانتاجية للقطاعات الصناعية بتزايد حجم مؤسساتها، مما يعني أن المعوق الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في متوسط حجمها؛

3- الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتجمعة عنقوديا في الدول النامية (الهند، الصين، باكستان نموذجا) أفضل من أدائها وهي متفرقة من خلال الابتكار والكفاءة والتصدير بالاستفادة من مزايا الكفاءة التجميعية؛ باعتبارها تمتلك مصالِح وهايكل قاعدية مشتركة؛

4- المناطق الصناعية في الجزائر تعتبر أكبر تمركز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدولة، وعليه فهي مظهر من مظاهر التجمعات العنقودية الفعالة؛

5- تمتلك الدول العربية مجتمعة إمكانات ومقومات من شأنها أن تمكنها من الوصول إلى مستويات تنافسية متماسكة العناصر بين مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، عبر فعاليات اقتصادية متمثلة في تجمعات عنقودية من خلال عدة بدائل.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا القطاع الذي أثبت فعاليته في عملية التنمية، كما أن الاتجاهات الحديثة للدول العربية والرامية للدخول الى المنظمة العالمية للتجارة، تفرض تهيئة هذه المؤسسات للدخول في المنافسة الدولية عن طريق عنقودتها، والقضاء على عزلتها، كذلك يستلهم الموضوع أهميته من خلال المكاسب التي سيكون لها بالغ الأهمية والأثر على تنافسية القطاع والدولة؛

كما تكمن أهمية الموضوع لتزايد الاهتمام العالمي بالتجمعات، خاصة بعد نجاح التجربة الايطالية، ونجاح العديد من الدول النامية في إدارة مخاطر المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة، عن طريق تجميع تلك الصناعات في مكان واحد، مع وجود الصناعات الداعمة والمغذية لإنتاج منتج واحد باسم المجموعة كلها.

رابعا: أهداف الدراسة

بناء على ما تقدم أردنا أن تكون هذه الدراسة محاولة لإدراك الاهداف التالية:

1- التعرف على صيغة التحديات والمعوقات الطبيعية منها والمصطنعة التي تواجه قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

2- التعرف على أهم خبايا التجمعات العنقودية، والكشف عن أهم مزاياها لهذه القطاعات، والكشف عن عيوبها التي قد تكتنف سوء تطبيقها؛

3- الوقوف على أشكال ومظاهر التجمعات العنقودية، وطريقة عملها وكذا العلاقات القائمة بين مؤسساتها؛

4- لفت انتباه انظار القائمين على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى أهمية التجمعات العنقودية من خلال محاولة إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني وممارسة هذه الآلية وتحقيق مزايا تنافسية، ونفاذي المخاطر الممكن مواجهتها من طرف هذه المؤسسات في ظل النظام الدولي الجديد؛

5- محاولة تقديم مقومات تبرر الدعوة لحركة عنقودة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية من خلال الانتاج الصناعي المشترك وتشابك العمليات الانتاجية فيما بين هذه المؤسسات، وليس الأمر مجرد دعوة وإنما يتجاوز ذلك ليقدم الدليل على إمكانية قيام حركة التجمع بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية.

خامسا: مبررات اختيار موضوع الدراسة

تم اختيار موضوع الدراسة لعدة أسباب، والمتمثلة فيما يلي:

1- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع التجمعات العنقودية في الدول النامية، حسب ما أتيح من دراسات سابقة، خاصة أن مفهوم التجمع يتداخل ويتشابك مع العديد من المفاهيم القريبة كالمؤسسات الشبكية، المناطق الحرة، التكتلات الإقليمية، وجميعها مفاهيم من الصعب تحديد معانيها، فضلا على اختلاف مفهوم التجمعات ذاتها، فهي تارة كهيكل، وتارة كاستراتيجية؛

2- تنامي اتجاه عالمي نحو التركز والتخصص لقطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية ومناخ نمو أفضل لها، والنجاح الذي لقيه هذا المسعى؛

3- من الناحية التطبيقية الملاحظ هو أن جل الاهتمام من الحكومة الجزائرية أو أحد هيئاتها المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ظل منصبا على المدخل المادي لهذا الدعم، لاسيما منه جانب التمويل، متجاهلا بذلك جانبا بالغ الأهمية في نظرنا، وهو جانب العقار، فالمعروف هو أنه في حالة ما إذا وجد العقار فقد تجده بعيدا عن مرافق البنية التحتية، فضلا عن عدم التنسيق والتشابك بين مكوناتها (مكونات البنية التحتية) من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، البريد والمواصلات، الماء الصناعي، نقاط البيع ومستودعات التموين بالمواد الأولية، طرق معبدة وشبكات الاتصالات، ومؤسسات التمويل، مما ينعكس سلبا على تنافسيتها؛

4- معرفة واقع تجربة العناقيد في دول نامية فضلا عن المتحولة منها، تحديدا: الصين، الهند، باكستان نموذجا؛

5- التنويه إلى أن الميزة النسبية التي يتمتع بها الوطن العربي في مجال الطاقة الهيدروكربونية محدودة الاجل، الأمر الذي يستلزم تكثيف التشابك الصناعي العربي المشترك، والتعويض عنها بمزايا دائمة.

سادسا: منهجية الدراسة

استدعت الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات الموضوعية في البحث استخدام مناهج مختلفة حسب طبيعة الموضوع وأجزائه، فقد تم الاستخدام المكثف للمنهج الوصفي التحليلي، هذا الأخير يقوم على متابعة دقيقة لظاهرة معينة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدة فترات، للوصول إلى نتائج وتعميمات، وهذا ما يسهل ربط الظواهر ببعضها، واكتشاف العلاقة بين المتغيرات من أجل الخروج بنتائج لفهم وشرح مبادئ وأسس التجمعات العنقودية، وتحليل توجهاتها وتبيان آثارها على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما كان المنهج تاريخيا في الأجزاء التي نتناول فيها تطورا تاريخيا كنشأة العنقود وخبرات الدول في هذا المجال.

أيضا فقد اعتمدنا على المنهجين المعياري والايجابي، انطلق الأول من أن الواقع فيه انحرافات، هذه الانحرافات هي ضعف الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية على مستويي الابتكار والتصدير،

وبالتالي لا نستطيع بناء النموذج إلا من خلال مقارنته ببعض التجارب الناجحة مثل التجربة الهندية، الصينية، الباكستانية باعتبارهم تجارب ناجحة في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المنهج الإيجابي يقوم في تحليله لإيجاد الحلول بالتساؤل عن أسباب الانحراف انطلاقاً من الواقع، ثم نقوم بصياغة نماذج تجمعات عنقودية، وكيفية تفعيلها في العالم العربي لتفادي الانحرافات.

سابعاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي

1- الحدود المكانية:

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة بعض تجارب الدول النامية، كل دولة في فرع من قطاع معين، على اعتبار نجاح هذه التجارب، حيث تعرضنا إلى النموذج الصيني لصناعة الدراجات (تجمعات تيانجين)، النموذج الهندي لصناعة النسيج والملابس (تجمع بانبيات)، وأخير النموذج الباكستاني لصناعة المنتجات الطبية والجراحية (تجمع سيالكوت)، كما أننا عرجنا على بعض تجارب الدول المتقدمة بشكل سريع؛ كالنموذج الإيطالي، النموذج الياباني في مجال العناقيد المعرفية، العنقود الفرنسي تدريس في مجال الطاقة، وعنقود كاليفورنيا المعروف بواد السيليكون في مجال التقنية والبرمجيات.

2- الحدود الموضوعية:

ركزنا في هذه الدراسة على العلاقات الأفقية والرأسية القائمة بين مؤسسات التجمع الواحد من بين النماذج المدروسة كمحددات للتجمع العنقودي، إلى جانب التركيز على حجم الصادرات، انتقال المعرفة والمعلومات، والكفاءة الإنتاجية كمحددات لتنافسية التجمعات، ومن ثم العمل على تحليل العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات.

ثامناً: صعوبات الدراسة

تتمثل أساساً صعوبات الدراسة في ندرة المعلومات والاحصائيات حول المتغيرات محل الدراسة في نفس القطاعات محل الدراسة لكن في دول أخرى غير الدول النماذج؛ كأن نجد مثلاً معلومات حول قطاع صناعة الدراجات في دول أخرى غير الصين، ففي ظل غياب أرقام مرجعية لمعرفة وضعية هذا الأخير على المستوى الدولي يكون بلا جدوى، كون الحديث عن تنافسية القطاع يحمل في طياته نوع من المقارنة مع القطاعات المنافسة التي تنشط في نفس الصناعة على المستوى الدولي. هذه الصعوبات حرمتنا من المقارنة التي هي أساس التنافسية القطاعية واكتفينا بوصف وتحليل المعلومات المتوفرة لدينا.

سمح لنا البحث المستمر من الاطلاع على عدد معتبر من الأبحاث والمقالات التي تناولت موضوع التجمعات العنقودية من جانبه النظري، في حين أننا لم نتحصل على تلك التي تناولت جانبه التطبيقي خاصة في الدول النامية؛ من بين هذه الدراسات نذكر الآتي:

1-دراسة MICHEL H (1999) بعنوان

CLUSTERS DYNAMICS IN THEORY & PRACTICE : SINGAPORE / JOHOR & PENANG ELECTRONICS¹

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في دراسة ديناميكية العنقود والسياسات المحفزة على انشائه، لكنها لم تتعرض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ركز الباحث على صناعة الإلكترونيات في بيانغ (ماليزيا)، وتوصل إلى أن بعض عناقيد التكنولوجيا العالية تطورت إلى مراكز بحوث في مرحلة نضجها، وأنه ليس هناك قياس نوعي لمعرفة أين يكون العنقود ناضجا، وأنه يستلزم أن تكون هناك مساهمة جهود منظمي الأعمال في تحسين تشكيل العنقود الصناعي وتكييفه لبيئة العمل، كذلك توصلت الدراسة إلى أن عنقود الإلكترونيات في بيانغ في طريقه إلى قيادة استراتيجية الإنتاجية من خلال تنظيم الكفاءات، وأن المزايا التنافسية في التصنيع والخدمات تترافق مع هندسة الإنتاج ذات النوعية العالية والكلفة القليلة.

2-دراسة لبنى عبد اللطيف (2003) بعنوان: العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة

والمتوسطة الحجم.²

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا فيما يتعلق بالجانب النظري، حيث مسّت متغيرين من متغيرات الدراسة؛ العناقيد والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكنها لم تتعرض للمتغير الثالث (التنافسية القطاعية)، هدفت هذه الدراسة إلى كشف المزايا الناتجة عن تفعيل التجمعات، وكذا أنواعها ودورة حياتها، وخلصت الباحثة إلى نتيجة أن العمل داخل العنقود الصناعي يوفر للمؤسسات العاملة العديد من المزايا، تتمثل في تقييم حلول متكاملة لمشاكل المؤسسات، ويمثل العنقود إطارا واضحا للعلاقات الصناعية على نحو يكشف نقاط الضعف بما يمكن من تصميم استراتيجية لتقويته، وأن منهجيات تطوير العناقيد تصاغ وفقا لمتطلبات كل حالة على حدة نظرا لاختلاف بيئات العمل.

¹MICHEL H, "Clusters dynamics in theory & practice: Singapore / Joher & Penang Electronics ", Best Centre for industrial Comptitiveness, University of MASSACHUSETTS Lowell, JUDGE INSTITUTE OF MANAGMENT STUDIES-COMBRIDGE UNIVERSITY LENT TERM, JANUARY, 1999.

² لبنى عبد اللطيف، "العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم"، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار-مجلس الوزراء- القاهرة، 2003.

3-دراسة تغريد عيسى علي العطيّات (2005) بعنوان: التجمع الصناعي في مدينة السلط¹

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا فيما يتعلق بالإطار النظري للتجمع، ولو أنها ركزت على الجانب الجغرافي للتجمع، ولم تتعرض لمدى ونوع الترابط بين مؤسسات التجمع في مدينة السلط، وهذا ما اختصت به دراستنا.

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة تجمع الصناعات في مدينة السلط مع نموذج إيطاليا الثالثة، كما اهتمت الباحثة بدراسة الخصائص الاجتماعية والاقتصادية لأرباب العمل في المناطق الحرفية، وبيان أثر البعد الاجتماعي في تحديد السلوك الاقتصادي للمنتجين والمستهلكين، وقد قامت الباحثة بدراسة استطلاعية للمؤسسات الصناعية، حيث شمل مجتمع الدراسة على 120 مؤسسة صناعية.

توصلت الدراسة إلى أن دور البلدية انحصرت بتقديم حوافز متعلقة بالخدمات والبنية التحتية، وتجهيز الأبنية حيث يتوفر الماء والكهرباء، وتوصلت إلى ضعف دور المؤسسات الرسمية في دعم النشاط الصناعي داخل السلط، وقد أوصت الباحثة بإدخال آليات التعاون والمشاركة إلى التجمعات، وعدم الاكتفاء بالتركز المكاني للصناعات، وذلك لتحسين نوعية الحياة في المدينة.

4 - دراسة Marjorie Lecerf (2006) بعنوان:

Les petites et moyennes entreprises face a la mondialisation²

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا فيما يتعلق بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها الاقتصادي، وألقت هذه الدراسة الضوء على استراتيجية التدويل واستراتيجية الإبداع، واستراتيجية التكتل، معتبرة إياها استراتيجيات مناسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي في ظل الظروف التي فرضتها العولمة.

خلصت هذه الدراسة إلى ضرورة تبني مسيري أصحاب المؤسسات للفكر الاستراتيجي في إدارتهم لمؤسساتهم، كما خلصت الدراسة إلى أن العمل التعاوني بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نفس البلد، أو بين مؤسسات صغيرة ومتوسطة بين بلدين أو أكثر في دول الاتحاد الأوروبي من شأنه أن يساعد كل مؤسسة على بلوغ الهدف المسطر بأقل تكلفة، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تواجه نوعان من التحديات المالية منها والاستراتيجية، التحديات المالية يمكن تجاوزها بدعم بعض الهيئات، أما التحديات الاستراتيجية فتتطلب من داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

¹ تغريد عيسى علي العطيّات، "التجمع الصناعي في مدينة السلط"، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، 2005.

² Marjorie Lecerf, "Les petites et moyennes entreprises face a la mondialisation", thèse de doctorat, université paris, paris, 2006.

5-دراسة مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام(2007) بعنوان: دور العناقيد الصناعية في ادارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.¹

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في دراسة المعوقات التي تؤدي إلى فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق مزايا وفورات الحجم، بالإضافة إلى مخاطر ضعف التمويل والخدمات الاستشارية، واعتبارها غير مهيأة لمواكبة العولمة لنقص التدريب فيها واللوجستيك، وتكنولوجيا المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن السبب الرئيسي في تلك المعوقات هو عمل تلك المؤسسات بشكل منفرد، لذلك فالتعاون والتقارب بينها عن طريق استراتيجية العناقيد يؤدي إلى التغلب على تلك المشاكل وتحقيق وفورات الحجم في المدخلات، وتحسين كفاءة الإنتاج عن طريق التخصص وتقسيم العمل.

6-دراسة عبد الناصر الجاسم (2007) بعنوان: أثر تشكيل العنقود الصناعي في تطوير القدرة التنافسية للصناعات المحلية بالتطبيق على الصناعات النسيجية.²

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا من حيث طرحها لمفهوم استراتيجي هام، له دور كبير في عملية تأقلم المؤسسات مع البيئة المتغيرة، ألا وهو العنقود الصناعي، لكن هذه الدراسة لم تتعرض إلى أي تجربة في هذا المجال، سواء في العالم النامي أو المتقدم، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محركات القدرة التنافسية وأثرها في القدرة التنافسية للمنتج النسيجي، وقد توصلت نتائج التحليل التنافسي للصناعة النسيجية في حلب عن طريق تحليل (swot) ، والمقابلة مع مدراء المؤسسات، وكذا تحليل الاستبانة أن القيمة المضافة لهذه الصناعة ضعيفة نتيجة عدم التصنيع المحلي للقطن، وكتصور من الباحث يقترح تشكيل عنقود صناعي للنسيج في محافظة حلب، على اعتبار أن لها مقومات اقتصادية واجتماعية تقوم على التراث العريق في هذا المجال.

7-دراسة أمال بوسمينة(2015) بعنوان: أهمية التحالفات الاستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة مع دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا³

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في الجانب المتعلق بالتحالفات الاستراتيجية، هذا الأخير يعد أحد أهم العلاقات القائمة بين مؤسسات التجمعات العنقودية، بينما تتمثل نقاط الاختلاف في أن المتغير التابع (التدويل) يعتبر جزئية من المتغير التابع لدراستنا (التنافسية)، والمتغير المستقل (التحالفات الاستراتيجية) هو الآخر جزئية من العلاقات القائمة الموجودة داخل العنقود (متغيرنا المستقل).

¹مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، "دور العناقيد الصناعية في ادارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة"، المؤتمر الدولي السابع حول ادارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، أيام 16- 18 افريل 2007.

² عبد الناصر الجاسم، "أثر تشكيل العنقود الصناعي في تطوير القدرة التنافسية للصناعات المحلية بالتطبيق على الصناعات النسيجية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب سوريا، 2007.

³ أمال بوسمينة ، "أهمية التحالفات الاستراتيجية في تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة مع دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا"، أطروحة دكتوراه ، جامعة أم البواقي، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أشكال التدويل التي تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والبحث في مدى إمكانية الاستفادة من التجربة الفرنسية، وخلصت الباحثة إلى نتيجة أن ضعف العلاقات التشابكية داخل قطاع الصناعة من معوقات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وأنه رغم الجهود المبذولة من طرف السلطات الجزائرية في تفعيل علاقة المؤسسة الجزائرية بالتصدير، إلا أن النتائج بقيت دون مستوى الآمال، وشددت هذه الدراسة على تجنب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إبرام تحالفات استراتيجية مع مؤسسات أجنبية في مرحلة الانطلاقة، كما هو الحال في العديد من التجارب الجزائرية-الأجنبية.

عاشرا: ما يميز هذه الدراسة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها:

1- تناولت هذه الدراسة اسقاط عـوائق الدخول لهيكل الصناعة** على المعوقات المعترضة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه صنفت هذه المعوقات إلى طبيعية (وهي المشاكل التي لا تستطيع فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل دول العالم على الأقل في المدى القصير السيطرة عليها، كونها مؤسسات صغيرة ومتوسطة أصلا)، وأخرى مصطنعة(تتعلق بسياسات الدولة الاقتصادية، وعدم فعالية الفضاءات الوسيطة، وهي مشاكل تختلف من دولة إلى أخرى)؛

2- تناولت هذه الدراسة نفي المقولة المعتادة فيما يتعلق بمرونة وتعايشية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

3_ حاولت هذه الدراسة تفسير العلاقة بين المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية؛

3- تناولت هذه الدراسة نماذج عن تجمعات عنقودية بكل حيثياتها لبعض الفروع في بعض الدول النامية (الصين، الهند، باكستان نموذجا)، بالإضافة الى تبيانها لمظاهر التجمعات العنقودية في الجزائر؛

4- حاولت الدراسة تبني تصور لإقامة تجمعات عنقودية في وبين الدول العربية، من خلال عدة بدائل، عن طريق هيئة تنسيقية تمثلت في جمعية تجمعات عنقودية عربية مفترضة، وكذا وضع الاطار المؤسسي لتوزيع المسؤوليات في هذا التصور.

حادي عشر: هيكل الدراسة

بغرض تغطية مضامين الدراسة النظرية منها والتطبيقية، فقد تأطرت مكوناتها ضمن أربع فصول، خصصت الأول والثاني منها من أجل التأطير النظري والإحاطة بالطروحات الفكرية المتعلقة بالموضوع، بينما خصص ما

** هيكل الصناعة أو هيكل القطاع هو أحد أبعاد نموذج الاقتصاد الصناعي.

تبقى منه للدراسة التطبيقية، تناولنا الفصل الأول في خمسة مباحث، تناول المبحث الأول التحليل القطاعي على أساس أن هذا البحث انطلق من النظرة القطاعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وليس الوجودية، ومن خلال هذا المبحث تطرقنا أيضا إلى الخصائص النوعية، مداخل الإنشاء والأهمية؛ كما تعرضنا في هذا الفصل إلى المعوقات الطبيعية منها والمصطنعة لهذه الفئة من المؤسسات والتي تحول دون تنافسيتها، مروراً بقوى العدائية الموسعة لبورتر والجماعات الاستراتيجية كحد فاصل بين المنافسة والتنافسية، وصولاً إلى استراتيجيات الأساس والاستراتيجية الأنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبعد استعراض عوامل التنافسية بالتطبيق على خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصصنا الفصل الثاني من هذا البحث للإطار النظري والمفاهيمي للتجمعات العنقودية، باعتبارها مقارنة تشاركية لدعم تنافسية القطاع، أين تعرضنا فيه إلى التجمعات العنقودية: تطورها، المفاهيم المشابهة، مفهومها ودوافع اللجوء، مروراً بالنظريات المفسرة لها، وأنواع التجمعات ومراحل حياتها، وقد عرجنا على مظاهرها والعلاقات القائمة فيها، وصولاً أخيراً إلى جوهر البحث ألا وهو أثر هذه الاستراتيجية على الأداء التنافسي لقطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

أما الفصل الثالث فقد خصصناه لدراسة بعض الخبرات الدولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات البلدان النامية، تحديداً منها: الصين وعناقيد تيانجين لصناعة الدراجات، الهند وتجمع بانبيات للغزل والنسيج، وأخيراً باكستان وتجمع سيالكوت لإنتاج الأدوات الجراحية؛

وفي الفصل الرابع والآخر تعرضنا فيه إلى مظاهر التجمعات العنقودية في الجزائر، وكذا اليونيدو وخبرات الدول العربية في تجمعات الصناعات التقليدية (المغرب وتونس نموذجاً)؛ نوع التحديات المواجهة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، وتنافسية هذا القطاع وآدائه في مختلف هذه الدول، الاستراتيجيات التي يجب إتباعها لدعم وتنمية تلك المؤسسات في الدول العربية، أين سنركز على وضع تصور مقترح لتفعيل تجمع عنقودي في وبين الدول العربية، باعتبار هذه الأخيرة إقليمياً محدوداً من دول نامية متقاربة جغرافياً نسبياً، يمكن إسقاط مفهوم التجمعات عليها.

الفصل الأول

المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية
قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

"تشكو في الوقت الراهن من ولع بالعملة يكاد يكون ذو طابع عالمي، ومن الضروري إذن أن نصر على فضائل الصغر حيثما كان ذلك متاحاً".

هذه المقولة لصاحبها شوماخر في كتابه "الصغير جميل" "Small is Beautiful" في عام 1973، حيث اعتبر المشروع الصغير كمؤسسة منفردة، وليس مجرد نسخة من المشروع الكبير.

إن الأسواق الأجنبية في ظلّ العولمة اليوم كما تشكلّ ضغطاً على قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تمكنها أيضاً من أن تمنح لها فرصاً للتدويل والتخصّص، للاستفادة من مزاياها، والاتجاه نحو الاهتمام بتشجيع الأعمال الصغيرة كروافد مغذية، لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار أن السوق العالمية للسلع والخدمات تحكمها معايير: الجودة، السعر، التسهيلات المالية ودقة فترة التسليم، مما يعني أن المؤسسات صغيرة أو متوسطة كانت مطالبة بتحقيق مستويات عالية من المقاومة لضمان بقائها واستمرارها، وذلك ما يتطلب وجود عوامل تنافسية.

إن هذا يطرح عدّة تساؤلات حول موقع هذا القطاع في الأدبيات الاقتصادية، إطاره النظري، أهم المعوقات التي تحول دون إنشاء مؤسساته، وتطورها، سواء كانت هذه الأخيرة طبيعية أو بفعل فاعل، كيفية إسقاط المقاربة الهيكلية* لبورتر بنماذجه الثلاث المشهورة (نموذج قوى المنافسة الخمس، استراتيجيات الأساس، ونموذج الجوهرة) على قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطبيق على خصوصية هذه الأخيرة.

وعلى هذا الأساس فإنه سيتم في هذا الفصل معالجة ذلك عبر المباحث التالية:

المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التحليل القطاعي، الخصائص النوعية، مداخل الإنشاء والأهمية؛

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين المعوقات الطبيعية والمصطنعة؛

المبحث الثالث: قوى العدائية الموسعة، الجماعات الاستراتيجية والاستراتيجية النمطية الأنسب للمؤسسات الصغيرة المتوسطة؛

المبحث الرابع: من التنافسية إلى الميزة التنافسية؛

المبحث الخامس: عوامل التنافسية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

* ركزنا في هذا الفصل على المقاربة الهيكلية لبورتر بنماذجه الثلاث (القوى الخمس للعدائية الموسعة، الاستراتيجيات التنافسية النمطية وماسة بورتر)، ركزنا على ذلك كون الصعيد المتحدث عنه في دراستنا هذه يعنى بالمستوى القطاعي، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن استغلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأفضليات تنافسية خارجها، أي في المحيط مع مؤسسات أخرى عن طريق استراتيجية التجمعات يقودنا للاعتماد مرة أخرى على المقاربة الهيكلية.

المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التحليل القطاعي، الخصائص النوعية، مداخل الإنشاء والأهمية.

لا مجال يدعو للريبة أن الكل متفق حول أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دوره في التنمية، خصائص مؤسساته، في هذا المبحث سيتم التعرف على الاقتصاد الصناعي كأداة لتحليل قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصائصها النوعية لهذه الأخيرة، مداخل الإنشاء والأهمية.

1-1- الاقتصاد الصناعي والتحليل القطاعي (التحليل البيئي)

انطلاقاً من أن فكرة التجمعات أتت من النظرة القطاعية، وغير الوجودية، ونظراً لأهمية اقتصاديات القطاع، فقد اجتهد المفكرون في إيجاد نظرية خاصة لدراسته، وهذا لما يتميز به القطاع من خصوصيات.

1-1- مفهوم الاقتصاد الصناعي

قبل التعرّض لمفهوم الاقتصاد الصناعي، وجب أولاً تعريف القطاع/الصناعة/السوق، إذ يعرف على أنه مجموعة من المؤسسات المتنافسة التي تنتج منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل لبعضها البعض، تؤدي إلى إشباع حاجة أساسية لنفس المستهلك، حيث تشترك مؤسسات القطاع في إنتاج سلعة متقاربة، أو استخدام مادة أولية رئيسية واحدة، أو طريقة صنع واحدة، أو استخدام نوع واحد من الآلات.

وبذلك توسع مفهوم الصناعة/القطاع منذ أن أصبح الوصف الصناعي غير مقصور على المؤسسات، بل أصبح التحليل يهتم بالبنية التحتية والخدمات المطلوبة من كهرباء، واتصالات، وغيرها من تلك الخدمات، والصناعات الداعمة والمكملة، وظروف العلاقات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الصناعة، مما يعني أن مفهوم الصناعة/القطاع أصبح يعني بمفهوم أوسع التجمع العنقودي.

"يقسم قطاع الصناعة إلى عدة صناعات مثل: الصناعة الغذائية، الصناعة النسيجية، وصناعة المنتجات الجلدية، وصناعة الكيماويات. الخ"¹، "أي أننا نعتبر أن الصناعة في حد ذاتها كموضوع للدراسة، وليس كأداة لتحليل ديناميكيات الاقتصاد الكلي"².

في سياق هذا الحديث نوه بشدة "إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست قطاعاً محددًا، بل هو عبارة عن قطاع أفقي استفاد من الإجراءات والامتيازات التحفيزية المتضمنة في منظومات الدعم والمرافقة"³.

"عن الاقتصاد الصناعي، يندرج هذا الأخير ضمن ما يعرف بالتحليل القطاعي أو الاقتصاد القطاعي (La méso économie)، والذي جاء كبديل للتحليل الوجودي النيوكلاسيكي (La micro économie)، والتحليل الكلي (la macro économie)"⁴، "وهو واحد من التخصصات العلمية، التي توفر أفضل الوسائل

¹ أحمد سعيد بامخرمة، "اقتصاديات الصناعة"، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، الرياض، 2001، ص: 15.

² Jean pierre angelier, "Economie industrielle Eléments de méthode", OPU, Alger, 1993, P: 46.

³ بوعشة مبارك، "المشروعات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر"، الملتقى الوطني الرابع حول "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رهان جديد للتنمية في الجزائر"، جامعة سكيكدة، أيام 13/14 أبريل 2008، ص: 09.

⁴ رحيم حسين، "استراتيجية المؤسسة"، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص: 51.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لتحليل سلوك الفاعلين الاقتصاديين في قطاع معين¹، "حيث انطلق الاقتصاد الصناعي من أساسيات الاقتصاد الجزئي القديم²، هذا الأخير منطلق من النظرة الساذجة المفرطة للمنافسة التامة والاحتكار المطلق. يمكن تعريف الاقتصاد الصناعي على أنه العلم الذي يهتم بتحليل الصناعات والأسواق من حيث الهيكل، وسلوك المؤسسات العاملة في تلك الأسواق، كما يدرس مستويات الأداء للمشروعات الصناعية، ويتعدى ذلك إلى دراسة التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر، وأخيرا يهدف الاقتصاد الصناعي إلى دراسة العلاقة دولة/مؤسسات التي تشوشت بالإجراءات العالمية.

1-2- تيارات تحليل الاقتصاد الصناعي

ظهر الاقتصاد الصناعي لأول مرة عند الاقتصاديين الفرنسيين، نتيجة لظهور مرسوم الاقتصاد الصناعي من طرف J.B.Say، وقد تطور بشكل خاص في الو. م. أ من خلال مدرستي هارفارد وشيكاجو، لكي يعود فيما بعد لفرنسا إلى غاية منتصف السبعينات، التي أثبتت الاقتصاد الصناعي كما هو اليوم. يعتبر عموما ألفريد مارشال كأب للاقتصاد الصناعي من خلال مؤلفاته الرئيسية (المشهورة)، أين يدرس المؤسسة الصناعية، "إنه بلا منازع الأول في الاقتصاد الصناعي"³، بدأت كتاباته في نفس الفترة التي بدأت فيها الصناعة الحديثة تتأسس في إنجلترا عام 1879، ألف مع زوجته كتاب اسمه (الاقتصاد الصناعي)، إذ أن ملاحظاته التجريبية تقوم على نظريات التوازن الجزئي، حيث بنى النتائج انطلاقا من تعميم سلوك المؤسسة النموذجية (المثالية).

أصحاب التيار الفرنسي للاقتصاد الصناعي قاموا بالتحليل البيئي، حيث تم دمج الاقتصاد الصناعي في البرامج الجامعية لينتشر أكثر في فترة الثمانينات بمرسوم الاقتصاد الصناعي معترفا به كتخصص مستقل⁴. لاحظ هذا التيار أن الاقتصاديين مطالبون باستعمال أدوات تحليل تمكنهم من الإجابة على انشغالاتهم، أما إذا كان القطاع هو في حد ذاته الموضوع، فإنهم سيلجئون لتكييف نظرية للصناعة تختلف بدورها عن نظرية الاقتصاد الجزئي والكلية، بحيث تمكنهم من فهم عمل النظام المكون من المؤسسات المتنافسة، فهذا المستوى من التحليل الذي يربط بين الاقتصاد الجزئي (Micro)، والكلية (Macro)؛ يسمى بالتحليل القطاعي/البيئي، هذا الأخير جاء كحل لإشكالية غياب الصلة الممكنة بين المقاربة النيوكلاسيكية والكينزية، لتقع هذه المقاربة بين الاقتصاديين الجزئي والكلية.

هذا النوع من التحليل يطلق عليه أيضا اسم التحليل الوسطي (mésanalyse). "فوق هذا التحليل ينظر للصناعة على أنها مجموعة مؤسسات مرتبطة مع بعضها البعض، عن طريق مجموعة معقدة من العلاقات"⁵، حيث هذه الحركية مرتبطة أساسا بالدولة وشدة المنافسة في الصناعة.

¹ Alia OUSALEM, Matouk BELATTAF, " Economie industrielle et études des comportements stratégiques : essai d'analyse des stratégies des acteurs de la filière lait à Bejaia ", Premier séminaire international sur l'économie et les politiques industrielle, Université de Biskra, 2008, p:01.

² K- Huynh-D-Besancenot, "Economie Industrielle"; Bréal, Paris; 2004, P:11.

³ Ibidem, p: 08.

⁴ Jean Marie Chevalie, "Industrie, Encyclopédie économique", p:1985 .

⁵ Jean Pierre Angelie, op cit, p: 44.

2-دواعي ضرورة وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع

لقد أثار تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جدلاً لم يحسم حتى الآن، يرجع ذلك إلى أن هذا المصطلح يحمل في طياته العديد من الصناعات التي يمكن أن تندرج عنه، والتي قد تختلف في خصائصها اختلافاً بينياً.

2-1-الصعوبات العلمية والعملية لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بات في حكم المؤكد أنه لا يمكن التوصل إلى تعريف محدد وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، "بعض من رجال الاقتصاد ورجال المال والأعمال ينظرون إلى الأمر على أنه مشكلة علمية وتطبيقية، بل إن البعض يذهب منهم إلى صياغة الأمر بشكل أكثر وضوحاً وتحديداً بالعبارة التي تقول: إن أحد أهم الأسباب وراء حالة الميوعة والهولامية التي تصطبغ بها سياسات النهوض بالمؤسسات الصغيرة في معظم الدول النامية إنما يعود إلى عدم وجود مفهوم موحد ومانع لتلك المؤسسات"¹.

ثبت علمياً بأن إيجاد تعريف جامع مانع للمؤسسة أو المشروع الصغير هو أشبه بالمستحيل، نظراً للفروقات الجذرية بين الدول، وللتداخل الكبير في معايير القياس، فضلاً عن وجود الكثير من الدول التي لا تتضمن إحصاءاتها القومية المؤسسات التي يقل عدد العاملين فيها عن 10 أو 20 عاملاً، والتي تعرف عادة بمشاريع الاقتصاد المنزلي.

إن "تجد أن الكثير من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يلجئون إلى إخفاء العدد الحقيقي لعدد العمال لأسباب تتعلق بالتزامات أصحاب العمل اتجاه العاملين أمام الدولة"²، فعلى الرغم من أن هذه المؤسسات قد تكون مسجلة رسمياً، وتمارس نشاطها بشكل قانوني، ولكن غير منتظمة، ذلك أن القطاع غير المنظم يصعب تحديد أبعاده، ولا يوجد إحصاء دوري عنه.

"كما يشير بحث حديث فإن حوالي 54% من المؤسسات التي تضم من عامل إلى عشرة عمال يمكن اعتبارها ضمن القطاع الرسمي بصورة كاملة، بينما يعتبر 14% من هذه المؤسسات نصف رسمية، و32% منها تعتبر غير رسمية، وهي توفر أيضاً فرص عمل لحوالي 21% من قوة العمل، وتساهم بنسبة 30% من الناتج المحلي الإجمالي وفقاً للتقديرات المتحفظة"³.

ومن الناحية العملية والتطبيقية فحتى في نفس مرحلة النمو، فإنه من الصعب تحديد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، "فمثلاً في الدول النامية فإنه من الصعب القول بأن مفهوم المؤسسة الصغيرة في الدول ذات الوفرة النسبية في رأس المال، والندرة النسبية في العمالة الماهرة هو ذاته مفهوم المؤسسة الصغيرة في الدول

¹ عادل خير الله ناصر بن عبد الله، " نحو سياسة أكثر فاعلية للنهوض بالمشروعات الصغيرة في دولة الكويت"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 10، جامعة مصر، 2004، ص:133.

² توفيق عبد الرحيم يوسف، "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص: 20.

³ وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، "تيسير الإجراءات التنظيمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (نموذج مجمع خدمات الأعمال)"، مصر، نوفمبر 2001، ص: 21.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

النامية ذات الوفرة النسبية في الأيدي العاملة الماهرة، والندرة النسبية في رأس المال¹، مما يجعل من الصعوبة بمكان إجراء المقارنة بينهم، فالمؤسسات التي تعتبر متوسطة في دولة الأردن، تعد صغيرة في دولة مثل مصر، وذلك تبعاً لمعيار عدد العمال، كما أن المؤسسات المتوسطة في مصر تعد صغيرة في دول الخليج العربي تبعاً لمعيار رأس المال².

نرى أن اختلاف مفاهيم هذه المؤسسات باختلاف الدول ليست هي القضية التي يجب التركيز عليها، بل إن القضية الأساسية من وجهة نظرنا تتمثل في تحديد المفهوم في كل دولة، وحسب كل قطاع فيها، حيث أن هناك صعوبة علمية وتطبيقية أخرى ناجمة عن الانتشار الواسع لتلك المؤسسات على قاعدة عريضة تغطي مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي في المجتمع، من زراعة وصيد، إلى صناعة وتعددين، إلى تشييد وبناء الخ، ولكل نشاط ظروفه وأوضاعه الإنتاجية، والتكنولوجية التي تنعكس على حجم المؤسسة.

هذا عن القضية في مضمونها العام، أما منشؤها على وجه التحديد فإنه يرجع إلى تعدد المعايير المستخدمة في قياس حجم المؤسسة، والتي تمليها تعدد الزوايا والجوانب التي ينظر من خلالها إلى المؤسسة. من أهم المعايير المستخدمة في قياس حجم المؤسسة في معظم كتابات الاقتصاد والمال والأعمال ما يلي:

✓ عدد العاملين؛

✓ رأس المال المستثمر؛

✓ تكلفة فرصة العمل (معامل رأس المال / العمل)؛

✓ حجم أو قيمة الإنتاج.

ويتضح من ذلك التعدد الشديد في معايير قياس حجم المؤسسة، علاوة على أنها جميعها معايير تحكيمية كمية، تخضع لجهة نظر الباحث الأكاديمي أو المخطط وواضع السياسة على المستوى التنفيذي، "قباتباع معيار عدد العاملين في اليمن فإن المؤسسة تعد صغيرة عندما تضم أقل من 4 عمال، وتعد متوسطة عندما يبلغ عدد العاملين فيها 10 عمال، أما في الأردن تعد المؤسسة صغيرة عندما يتراوح عدد العاملين فيها من 2 إلى 10 عمال، وتعد متوسطة عندما يتراوح عدد العاملين فيها بين 10 إلى 25 عاملاً"³.

"وفي الكويت تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها التي توظف أقل من 50 عاملاً، ورأس مالها أقل من 700 ألف دولار"⁴، "أما اتحاد بلدان جنوب شرق آسيا فقد اعتبر المؤسسات العائلية توظف من 1 إلى 9 عامل، والمؤسسات الصغيرة توظف من 10 إلى 49 عامل، والمتوسطة توظف من 50 إلى 99 عاملاً"⁵.

¹ عادل خير الله، ناصر بن عبد الله، مرجع سابق، ص: 134.

² حسين عبد المطلب الاسرج، "تعزيز تنافسية المشروعات العربية الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد العولمة"، مجلة الاكاديمية العربية في الدانمارك، المجلد الرابع، العدد الخامس، دون سنة وولد نشر، ص: 8.

³ أمجد صباح عبد العالي، "المشاريع الصغيرة و المتوسطة في العراق أهميتها و لمعوقات التي تواجهها ومتطلبات تطويرها"، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 21، جامعة العراق، 2012، ص: 220.

⁴ توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، ص: 19.

⁵ Hull Galen Spencer, "La petite entreprise à l'ordre du jour", édition L'Harmattan, Paris, 1987, p:77.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"وفي تقرير أعدته منظمة الخليج للاستشارات الصناعية، تم تعريف هذه المؤسسات من منطلق رأس المال، فالتى يقل رأس مالها عن مليوني دولار اعتبرت مؤسسات صغيرة، والتي يتراوح رأس مالها بين 02 و 06 مليون دولار اعتبرت مؤسسات متوسطة".¹

2-2- الأسباب الداعية لوضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع (السياسات الانتقائية والوظيفية)

يمكن إجمال أغراض وضع تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام وحسب القطاع في غرضين هما:

✓ تفعيل السياسات العمودية الانتقائية؛

✓ تفعيل السياسات الأفقية الوظيفية.

"يتم التمييز في هذا المجال بين السياسات العمودية (القطاعية)، والسياسات الأفقية (السياسات الخاصة بمحيط النشاط الاقتصادي)، حيث تختصر هاتين السياستين كيفية تدخل الدولة في بناء القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية"²، سنتعرض لمفهوم وعلاقة كل واحدة من هذه السياسات مع ضرورة وضع تعريف لهذه المؤسسات.

1- تفعيل السياسات العمودية الانتقائية

يؤدي تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاع إلى معالجة قطاع معين بأكمله، أو مؤسسات بعينها مختارة من بين مختلف قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بشكل مختلف ومميز عن مثيلاتها في نفس هذه القطاعات، بهدف تأهيلها لاختراق الأسواق الدولية، وذلك لأسباب متعلقة بسياسات الدولة الاقتصادية، قد تكون برغبتها في تنمية قطاع مؤسسات صغيرة ومتوسطة على حساب قطاع آخر لنفس هذه الفئة من المؤسسات، أو مؤسسة على حساب أخرى في مناطق معينة في نفس القطاع.

"نجد ترجمة هذه السياسة في السياسات الصناعية والتجارية الانتقائية، التي يراد بها تغيير البنية الاقتصادية القائمة، بما يتجاوز ما تستطيع قوى السوق تحقيقه على هذا المستوى، وذلك من خلال دفع القطاع الخاص للدخول في نشاطات جديدة لم تكن له مصلحة بالضرورة في دخولها ضمن شروط الاقتصاد الحر."³، ومن أمثلته: نظام الترخيص الصناعي، سياسة القروض الصناعية. الخ.

إن هذه السياسات العمودية قد تهدف إلى تطوير قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مناطق محددة مؤهلة للتطور في سبيل تفعيل المناطق الصناعية، وعلى سبيل المثال لا الحصر الامتيازات الممنوحة في إطار النظام الخاص للاستثمار في المناطق الخاصة الذي اعتمده الجزائر.

¹ عرابية الحاج، فرقب مبارك، "تقييم سياسات دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في إطار معالجة ظاهرة البطالة"، مجلة الحقيقة، العدد

13، جامعة أدرار، 2009، ص: 247.

² Benbraika abdelouahab "de la nécessité d une politique industrielle", social humane sciences revue, N; 12, université of Batna, June 2005, p; 57.

³ عبد الناصر الجاسم، "أثر تشكيل العنقود الصناعي في تطوير القدرة التنافسية للصناعات المحلية بالتطبيق على الصناعات النسيجية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب سوريا، 2007، ص: 31.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن هذه الامتيازات مرتبطة بالاستثمارات المنجزة في المناطق المؤهلة للتطور (zap)، حيث تم تحديد البلديات المعنية بهذا الإجراء في كل ولاية، وبالتالي تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المندرجة تحت هذه البلديات، أو مرتبطة بالاستثمارات المنجزة في المناطق القابلة للتوسع الاقتصادي (zee)، حيث تستفيد هذه المناطق من الامتيازات التالية:¹

✓ في مرحلة الانجاز يعفى المستثمر من بعض الرسوم المرتبطة بنقل الملكية، بالإضافة إلى تكفل الدولة جزئياً أو كلياً بالنفقات المترتبة على أشغال الهياكل القاعدية اللازمة لإنجاز الاستثمار، كما يستفيد المستثمر في هذه المرحلة من إعفاءات خاصة على القيمة المضافة والمطبقة على مشترياته من السلع المرتبطة بالاستثمار، مع تخفيضات في الرسوم الجمركية؛

✓ في مرحلة الاستغلال يستفيد المستثمر من تخفيض يصل إلى 50 بالمائة على الأرباح التي يعاد استثمارها بعد الفترة المحددة للإعفاء، كما يستفيد المستثمرون من إعفاءات خاصة تمتد كذلك من 05 إلى 10 سنوات على ضريبة أرباح الشركات والدفع الجزافي، إذا ما قام بتصدير منتجاته.

2 - تفعيل السياسات الأفقية الوظيفية

إن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدقة يمكن من رقابة وتقييم أثر الإصلاح التنظيمي، والإجراءات التمويلية وغير التمويلية، وتسهيل التنسيق بين الجهات والمؤسسات في مجال دعم ومساندة هذه المؤسسات.

يجرنا هذا الحديث إلى ما يسمى بالسياسات الأفقية الوظيفية، التي تعنى بالإجراءات ذات الأثر المشترك على جميع قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تهدف لتوفير شروط عامة لبناء الصناعة، ومن هذه الإجراءات التخفيضات الجبائية على الاستثمار، الإعانات الموجهة للبحث والتطوير ذات الطابع العام، تحسين مستوى تأهيل الموارد البشرية والبنية التحتية، وقد تتضمن حماية الصناعة الناشئة بما فيها من سياستي إحلال الواردات وتشجيع الصادرات.

على سبيل المثال اعتمدت الجزائر في إطار هذه السياسة الامتيازات الممنوحة في إطار النظام العام، هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعة من الامتيازات يتحصل عليها المستثمر محددة بفترة لا تتجاوز ثلاث سنوات ومنها:²

- ✓ الإعفاء من ضريبة الملكية بالنسبة للمشتريات العقارية المرتبطة بالاستثمار؛
- ✓ الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة، والخدمات التي توظف مباشرة في الاستثمار، سواء كانت مستوردة أو محصل عليها من السوق المحلية؛
- ✓ تطبيق نسبة منخفضة تقدر بـ 3% من الرسوم الجمركية على السلع المستوردة التي تدخل في الاستثمار؛
- ✓ تتحمل الدولة لجزء من الأعباء التي تقع على عاتق المستثمر مثل الرسم على أجور العمال والضمان.

¹ عبد المجيد أونيس، "مناخ الاستثمار"، الملتقى الدولي الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 23/22 أفريل 2003، ص: 25.

² GUIDE investir en Algérie, ed, KPGM, 2008, P 53.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالإضافة إلى الغرضين السابقين لضرورة وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن إضافة الأسباب التالية:

✓ تيسير جمع البيانات عن هذا القطاع لاستخدامها في وضع تقارير عن التقدم في عملية التنمية؛

✓ "تسهيل عملية المقارنة بين القطاعات والدول".¹

فانطلاقاً مما سبق "لا بد أن يكون التعريف سهل الفهم بالنسبة لصانعي السياسات، وألا يحتوي على صفحات وقوائم تجعل من التعامل معه شيئاً مستحيلاً"²، وأن يكون قابلاً للتعديل وفق التغيرات الاقتصادية.

3- الخصائص النوعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يكشف الاعتماد على المعايير الكمية لوضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات الأخرى عن طبيعة تنظيم العمل، أو علاقة المؤسسة بالمحيط، أو درجة التخصص، هذه الخصائص النوعية التي نجد إجماعاً حولها، وليس من الضروري توفرها جميعاً في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، كما نجد أكثرها تكراراً فيما يلي:

3-1- القرب الوظيفي، الاعتمادية واللاتبعية

إن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود إلى القطاع الخاص في شكل مشروعات فردية أو عائلية، حيث يغلب الطابع غير الرسمي على أنشطة الأعمال الصغيرة المختلفة، بسبب قلة عدد العمال، وصغر حجم هذه المؤسسات، وسيادة التقارب المكاني، وزيادة عملية التفاعل، مما يساعد على اللامسية، حيث أن العمال في تلك المؤسسات يعرفون بعضهم بعضاً، "وقد يكونون أقرباء، وتشير الإحصائيات أن (69%) من المؤسسات الصغيرة يعمل بها أقرباء لأصحاب تلك المؤسسات".³

عادة ما يكون المسيرون هم أصحاب المؤسسة، إذ تقع المسؤولية القانونية والإدارية على عاتق المالك لوحده، الذي يقوم بتنظيم العمل داخل المؤسسة، وتحديد نموذج التمويل، والتسويق، والمشتريات، وشؤون العاملين والمبيعات، يؤدي هذا بالضرورة إلى تداخل قوي لوظائف المؤسسة، وانخفاض التخصص في الوظيفة الإدارية نتيجة الهيكل الأفقي الضيق، على عكس الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي تقوم على التخصص الوظيفي.

كذلك تشير إلى صفة الاعتمادية حيث غالباً ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اتصال وثيق مع المجتمع المحلي، حيث تأخذ هذه المؤسسات من المجتمع المحلي موقعا لعملياتها الإنتاجية في تدبير مستلزماتها من المدخلات، وعناصر الإنتاج، وفي تسويق منتجاتها، "إذ أن المالك والعاملين ينتمون لنفس هذا المجتمع، باعتبار أن سوق الأعمال الصغيرة تعرف بمحدوديتها، وعلى مقربة من العملاء".⁴

¹ ماهر حسن المحروق، إيهاب مقابلة، "المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها"، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، عمان، 2006، ص: 03.

² لخلف عثمان، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص: 7.

³ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد الغلبي، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، الطبعة 2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 86.

⁴ إسماعيل مناصرة، نصيرة عقبة، "أثر أساليب التدريب الحديثة في تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008، ص: 81.

أما اللاتبعية/الاستقلالية، "ويمكن أن يطلق عليها اسم المعيار القانوني"¹، فيقصد بها الاستقلالية المالية، حيث لنسبة الاستقلال المالي أثر في تحديد حجم المؤسسة، فالمؤسسة المستقلة هي مؤسسة لا تكون نسبة 25% أو أكثر من رأس مالها أو حقوق الانتخاب في حوزة مؤسسة أخرى، أو مشتركة بين عدة مؤسسات.

3-2- سهولة التأسيس ومحدودية رقم الأعمال

معظم مؤسسات هذا النوع صغير ومتوسط الحجم؛ تمثلها الصناعات التي لا تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة أو عمالة كبيرة، مما يعني سهولة إنشائها وانتشارها، كمؤسسات الصيانة، المقاولات، الخدمات الهندسية والاستشارية، والتجارية، والمغاسل على اختلاف أنواعها.²

تستند المؤسسات الصغيرة والمبادئات الفردية في الأساس إلى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص، إلى جانب قصر الوقت اللازم لإعداد دراسات تأسيسها، كما أنها تتميز بسهولة تركيب خطوط الإنتاج والمعدات وانخفاض إجراءات تكوينها³، بالإضافة إلى سمتها في قلة التكاليف اللازمة للتدريب، وذلك نظراً لانخفاض تكلفة العمالة التي تتطلبها، لأنها تعتمد أساساً على التكنولوجيا البسيطة غير المتقدمة، وهي أيضاً لا تحتاج لآلات معقدة أو مكان كبير⁴.

يركز البروفسور (Bolton) على أن حصة المؤسسات لصغيرة أو المتوسطة في السوق تكون محدودة، ترجع محدودية الحصة السوقية كون هذا القطاع يندرج ضمن الهيكل المجزأ، أين تكمن حالة المنافسة التامة، وبالتالي ينجم عنه قلة تحكم شبه معدومة في كميات الإنتاج والأثمان.

3-3- مؤسسات تعايشية (بين التأييد والمعارضة)

نقصد بالتعايشية المرونة، وسهولة الدخول والخروج من وإلى السوق، فنظراً لصغر حجم الاستثمارات في هذه المؤسسات، وأيضاً نتيجة لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان، فإنه يسهل الدخول إلى هذا القطاع، وبالتالي الخروج منه في حالة كونه غير مربح.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على الاستجابة للخصوصيات المحلية والجهوية، ذلك أن صغر الحجم وقلة التخصص جعلها تتسم بالرشاقة وخفة الحركة والتغيير، كلها عوامل تجعل المؤسسات الصغيرة تتميز بأنها أكثر قدرة من المشروعات الكبيرة على التكيف مع المستجدات التي يمكن لاقتصاد ما أن يتعرض لها، هذه القدرة الكبيرة على التكيف تنعكس على أرض الواقع في سهولة نقل مكان المصنع، وتحويل العملية الانتاجية.

¹ كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار حامد، عمان، 2000، ص: 42.

² فريال بنت محمد الهاجري، "بعض ملامح الخريطة الصناعية لمدينة الحبييل الصناعية شرقي المملكة العربية السعودية خلال الربع الأخير من القرن

العشرين"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، 1998، ص: 5.

³ هيا جميل بشارت، "التمويل المصرفي الإسلامي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 31، 32.

⁴ أيمن علي عمر، "إدارة المشروعات الصغيرة"، الدار الجامعية، بيروت، 2007، ص: 40.

في هذا السياق " لاحظ M delattre في مقال بعنوان (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الأمريكي)، عند دراسته لـ 200 مؤسسة، فوجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغير استراتيجياتها بسرعة أكبر من المؤسسات الكبرى، وبالتالي تتحمل تكاليف أقل، وهذا ما يجعلها أكثر ملائمة مع الوضع خاصة في فترة الأزمات.¹

إن هذا التوجه يقر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتأثر كثيرا بالتقلبات الاقتصادية، مثلما تتأثر بها المؤسسات الكبرى، وبالتالي تكون قادرة على المحافظة على مناصب العمل، لأنها تتعامل مع الأسواق المحلية. **في المقابل** هذه الفئة من المؤسسات "هي أكثر عرضة للفشل والتصفية والغلق أمام المؤسسات الكبيرة بكثير، وهذا التهديد يظل قائما على مدى حياة المؤسسة، إلا أنه يكون أكثر في سنوات التأسيس الأولى".² يكون هذا الفشل نتيجة لانخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطوير والتحديث الناتج عن انخفاض الطاقات الإنتاجية، والقدرات التنظيمية والتمويلية للمؤسسات الصغيرة، وهو ما يلقي بأعباء كبيرة على عاتق الأجهزة المسؤولة عن التنمية الاقتصادية (برامج الحكومات) بدعم من القطاعات الوسيطة، مثل: بورصات التداول، غرف التجارة والصناعة، الجمعيات المهنية في تحمل هذا الفشل.

وأخيرا و ليس آخرا نجد أن التأييد والمعارضة في هذه النقطة يتوقف على مدى فاعلية دور الدولة وهياكلها في دعم هذه المؤسسات، والخروج من نمط (الدور الحاضر/الغائب للسلطة)، فقدرة المؤسسات الصغيرة على التعايشية والتأقلم تبرز "عندما تقوم دولة من الدول بتغيير استراتيجيتها الاقتصادية أو السياسية لتلائم معطيات المرحلة"³، كما أن مقولة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر مرونة لمواجهة الأوضاع والأزمات الاقتصادية إنما هي ناتجة من سهولة إنشائها في هذه الأوضاع، وبالتالي استيعابها للعمالمة، إذن هي كحل مرن للدولة وليست أكثر مرونة- كما قيل - في مواجهة الأزمات.

ذلك أنه حتى الأزمات التي عرفت البلدان المصنعة والاقتصاد العالمي (خاصة أزمة الطاقة والموارد الأولية (1974-1976) ، والتي دفعت إلى انهيار الأوضاع المالية للدول النامية، أدت هذه الأزمات إلى ضعف قدرة هذه الدول على الاستمرار في استحداث المؤسسات الكبرى، وحتى عدم القدرة على الاحتفاظ بالقائمة منها، خلالها أظهرت الصناعات الصغيرة والمتوسطة صمودا قويا أمام الركود الذي مس الاقتصاد العالمي، ليس لأنها أكثر قوة على الصمود، ولكنها لأنها أقل كلفة في الإنشاء بالنسبة لهذه الدول، مما أدى إلى زيادة الاهتمام المتزايد الذي توليه المؤسسات المالية والنقدية الدولية لاستحداث مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

¹ علوني عمار، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية: حالة ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2010، ص: 53.

² سعاد نائب برنوطي، "إدارة الأعمال الصغيرة، أبعاد للريادة"، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 82.

³ نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دار مجد للنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص: 82.

3-4- تحقيق التكامل الصناعي، الابداع وتوظيف البطالة الذكية

إن الاقتصادي فرنسيك ودي فاليرو FRANSISCO-VALIRO أوضح كيف أن الإنتاج الصغير قد زادت أهميته فعلا من خلال أدائه أدوارا تكمل بالضرورة الإنتاج الكبير¹، إذ يتحقق التكامل عن طريق المناولة والتجميع.

وفقا لظاهرة المناولة (SOUS TRAITANCE) تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توفير الصناعات الوسيطة للمؤسسات الكبيرة، "وهذا يتم بموجب اتفاقية تكون بين مؤسسات كبيرة ومؤسسة صغيرة أو متوسطة من أجل تصنيع جزء من المنتج، ويمكن أن تطلق على صناعة ما أنها مقاوله من الباطن إذا خصصت 50% أو أكثر من قيمة إنتاجها في تغطية الإنتاج الوارد في العقد، إلا أن وظيفة التسويق ليست من اختصاصها." ²

"تقوم المؤسسات المناولة بتغذية المؤسسات الكبيرة بتكلفة أقل مما لو تم انتاجها في المؤسسات الكبيرة، الأمر الذي يزيد في الكفاءة الهيكلية في اقتصاد أي دولة"³.

في الحقيقة أن أغلب المؤسسات وأكثرها نجاحًا في أمريكا قد بنيت خططها الاستراتيجية على الاعتماد على الموردين الخارجيين الصغار، "حيث وفي هذا الصدد نجد أن (ليزكالبيرون)، وهي إحدى الشركات الرائدة في صناعة الأزياء لم يكن لديها مصانع، وكل ملابسها مصنعة عن طريق التعاقد مع موردين خارجيين، والذين يتيحون لها المرونة في تعديل وتغيير موديلاتها بسرعة، والتي تمثل عنصرًا هامًا في عالم الأزياء المتقلب."⁴

هناك أيضا ظاهرة أخرى يحدث فيها تعويض انخفاض وفورات الحجم بما يسمى بوفورات التجمع، وهو ما يؤكد أفضلية إقامة المؤسسات الصناعية الصغيرة في مناطق تجمعات صناعية.

أما بالنسبة لخاصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ترقيتها للإبداع وتوظيف البطالة الذكية، "نشيد قبلها أولا لدى الحديث عن البطالة الذكية أنها تتدرج ضمن الحديث عن البطالة بشكل عام، فالمجتمع الذي يخرج أعدادا كبيرة من الخريجين الجامعيين في تخصصات غير مطلوبة، إنما يفاقم من مشكلة البطالة الهيكلية. ويصبح هنا على طالب الهندسة مثلا العودة من جديد لدراسة علم آخر للحصول على وظيفة مناسبة في أحد البنوك، حينما يكون الطلب أكبر على هذه المهن، فالخريجون ليسوا في التخصصات المطلوبة لسوق الشغل"⁵.

¹ لمحمدي سيد علي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفكر الاقتصادي المعاصر"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 8، المركز الجامعي خميس مليانة، 2010، ص: 256.

² بوسهمين أحمد، "الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 01، جامعة دمشق، 2010، ص: 218.

³ محمد صالح الحناوي وآخرون، "الأعمال في عصر التكنولوجيا"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 68.

⁴ سناء عبد الكريم الخناق، "المتطلبات الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة"، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006، ص: 783.

⁵ قوفي سعاد، "التوظيف الذاتي كحل بديل للقضاء على البطالة الذكية لتحقيق استدامة اجتماعية - نماذج دولية"، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 15 و16 نوفمبر 2011، ص: 5.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أدى هذا إلى ظهور أجيال جديدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعدى نشاطها الصناعات التقليدية للصيقة بها، لتدخل عالم الصناعات التكنولوجية المتطورة الريادية، التي تبادر إلى ابتكار منتجات، وعمليات إنتاجية جديدة، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة، كما قد يكون الإبداع في مجال التسويق، هذه المؤسسات التي غالباً ما تكون صغيرة الحجم، ثم ما تلبث أن تنمو بسرعة إذا ما أثبتت نجاحاً؛ "كـبعض المؤسسات الهندسية، والدوائية والكيميائية التي تستخدم تقنيات حديثة في عمليات الإنتاج، والتي تعمل في بعض الأحيان بعقود من الباطن مع المؤسسات الكبيرة."¹

"المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشجع العمال على ابداء الرأي في مشاكل العمل ووسائل علاجها، مما يخلق مناخاً مساعداً على التشجيع والابتكار"²، "ويقال أن أكثر من ربع براءات الاختراع، التي سجلت في الدول المتقدمة، قد سجلت من قبل مشروعات صغيرة"³، كذلك "الدراسات الميدانية في العديد من بلدان العالم قد أكدت أن أكثر من 55% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بالتجديد، سواء في البضاعة، أو في وسائل الانتاج، ومن بين تلك المؤسسات أيضاً ما لا يقل عن 10% كانت ابتكاراتها جذرية، وقد غيرت هذه الدراسات القناعات السابقة، والمتمثلة بأن المؤسسات الكبيرة هي وحدها القادرة على المساهمة في عمليات الابتكار والابداع"⁴.

نشير هنا أنه غالباً ما يتوافر لهذه المؤسسات الريادية موارد استثمارية كبيرة، بحيث "تلعب دوراً بارزاً في طرح التكنولوجيا الجديدة بفاعلية أكبر وتكلفة أقل، وذلك بسبب المناخ المساعد على ذلك"⁵، فحسب بيتر دراكر فإن المؤسسات الإبداعية في 25 سنة الأخيرة من القرن العشرين بدأت كلها صغيرة، وقامت بأعمال أنجح بكثير من المؤسسات العملاقة، ويعتبر اليوم شركة مايكروسوفت العملاقة نموذجاً للرياديين، لأنه أسس مؤسسة صغيرة للمباشرة بنشاط تصميم أنظمة للحواسيب الشخصية، والذي كان عملاً جديداً نتائجه غير معروفة، أيضاً مشروع ماكدونالز صار على ما هو عليه لتطبيق عامل المبادرة في خلق قيمة للمنتج بالنسبة للزبون، "ومن بين المنظمين الآخرين هناك "سيرز" الذي كان يبيع الساعات بواسطة البريد خلال أوقات فراغه، وهو يعمل وكيل محطة في بلدة صغيرة، وإلى آخر هذه القائمة من هؤلاء الأشخاص"⁶.

¹ مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة: خبرة دولية، المؤتمر الدولي السابع حول ادارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الاردن، أيام 16 - 18 افريل، 2007، ص: 6.

² علي السلمي، "المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص: 15.

³ حسين جواد كاظم، واقع المشاريع الصغيرة في العراق ومتطلبات النهوض بها، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 15، جامعة العراق، 2008، ص: 82.

⁴ شريف غياث، سهام بوفل، "العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة 1945 قالة، يومي 6 و7 ماي 2013، ص: 4.

⁵ توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، ص: 29.

⁶ عبد الغفور عبد السلام وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص: 15.

في هذا الصدد نشير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن وضعها كلها في نفس الخانة من حيث طبيعة التوجه؛ فمنها ما ريادي (كما ذكرنا آنفاً)، ومنها ما هو تقليدي محدود الأفق (المقاهي، خدمات الصيانة وإصلاح السيارات، أعمال الحلاقة، كي الملابس، صناعة الخبز، محلات البيوتزا. الخ).

"ويرى (راتشمان وآخرون، 2001) أن هذا النوع الأخير يشكل من 80 إلى 90%، وتتصف بأنها تعمل من أجل توفير الاحتياجات الحالية للفرد والعائلة، وهي ليست مصممة لتنمو، وتأخذ شكل المؤسسات الكبيرة." ¹

مما سبق نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي كيان اقتصادي معبر عنه بمنشأة منفردة، تتمتع باستقلالية الملكية والإدارة، يتولى فيها قادتها شخصياً مباشرة المسؤوليات المالية والتقنية، تتميز بضآلة رأس مالها، وعادة ما تستخدم مستوى تقنية منخفض، وتحقق دخولا غير منظمة، وتهيئ فرص عمل غير مستقرة.

تعتمد هذه المؤسسات بدرجة أكبر على العمالة الماهرة وغير الماهرة، التكنولوجيا والخامات المحلية، وتتألف غالبا من منتجين يعملون لحسابهم الخاص ²، وكذا الأسر والأفراد والمبادرات الذاتية، وتحتاج عادة للدعم والرعاية، كونها تتسم بعدم قدرتها الفنية أو المالية على توفير هذا الدعم من مواردها وقدراتها وإمكاناتها الذاتية." ³

"كما تجدر الإشارة إلى أن مؤسسات التوظيف الذاتي تنجح في بعض الأحيان في خدمة الأسواق المتخصصة والمحدودة، والتي لا تغري الصناعات الأكبر بالتعامل معها." ⁴

4-مداخل أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"في الواقع إن المجالات المتاحة أمام هذه المؤسسات ليست قاصرة على المزارع الصغيرة والأنشطة الحرفية، وإنما تمتد لتشمل الكثير من الأنشطة التجارية والخدمية؛ مثل الخدمات المصرفية، الفندقية، السياحية وخدمات الصيانة والتشغيل، خدمات النظافة، خدمات النقل والتحميل والتفريغ، خدمات الاعلان والنشر والحاسب الآلي ومطاعم الوجبات السريعة، والوحدات العلاجية الخاصة" ⁵، كذلك: المطابع والتصوير، الآلة الكاتبة والدهان والطلاء، عمليات الصيانة الدورية، بالإضافة الى نشاط المقاولات كمقاولات الإنشاءات المدنية، مقاولات المشاريع الكهربائية، مقاولات المشاريع الميكانيكية لمحطات تحلية المياه أو المصانع... الخ

أيا كانت هذه المجالات فإن إقامة الأعمال الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يحصل بعدة طرق متعددة؛ كالمناولة الصناعية (المذكورة آنفاً)، أو الحصول على امتياز من مؤسسات معروفة في الأسواق، بالإضافة إلى الأعمال الالكترونية والمنزلية، يمكن أن نشير للبعض من تلك الأنماط للبدء بعمل صغير فيما يلي:

¹ سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص: 779.

² عبد الرحمن يسري أحمد، " تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1996، ص: 17.

³ أحمد عارف العساف وآخرون، "الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 23.

⁴ جالن سبنسرهل، "منشآت الأعمال الصغيرة اتجاهات في الاقتصاد الكلي"، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 1985،

ص: 41.

⁵ حسين عبد المطلب الاسرج، مرجع سابق، ص: 10.

4-1- الأعمال الإلكترونية الافتراضية

يمكن تأسيس عمل صغير على الشبكة العنكبوتية مع فرص أكبر للوصول إلى الأسواق عبر العالم، "تتمثل إحدى صور الأعمال الإلكترونية في الشراء الإلكتروني (E-PURCHASING)؛ حيث يمكن لمواقع السوق الإلكترونية التي تم تصميمها بغرض تنفيذ أعمال الشراء الإلكتروني أن تقوم أوتوماتيكيا بعمليات طلب المنتجات، والتصديق على الطلبات، والتسليم والتتبع والدفع، كل هذا يتم من خلال متصفحات الأنترنت على الأجهزة المتوسطة الإمكانيات أو الأجهزة المحمولة."¹

كذلك فإن الأمثلة كثيرة على الأعمال الإلكترونية؛ كالعامل على إنتاج منتجات حرفية منزلية بسيطة، والقيام بتصويرها وإرسالها عبر البريد الإلكتروني إلى أشخاص آخرين لحثهم على طلبها وشراؤها من صاحبها، أو من خلال الدخول إلى مواقع مجانية لتصميم متاجر افتراضية، حيث هنا يقوم الشخص بتسويق منتجه وهو جالس في منزله، والتواصل افتراضيا مع الزبائن الراغبين في الحصول على منتجه.

4-2- الأعمال المايكروية والأعمال العائلية

الأعمال العائلية هي أعمال صغيرة مملوكة ومدارة من قبل أفراد العائلة، وهي منتشرة في مختلف القطاعات مثل: الصيدليات، المحلات التجارية المختلفة، ومزاولة نشاطها عبارة عن محل صناعي مرتبط بالمنزل، ولا تقوم بالاستعانة بعامل الأجير الخارج عن تركيبة العائلة.

"لوحظ تطور هذا النمط من الأعمال المنزلية الصغيرة بسرعة كبيرة خلال السنوات الأخيرة في جميع الدول، ففي الولايات المتحدة قدرت المؤسسة الأمريكية للصناعات المنزلية عدد الأشخاص الذين لديهم أعمال منزلية بما يزيد على 24 مليون شخص."²

4-3- الامتياز التجاري (الفرانشيز)

"تجاريا فإن الامتياز التجاري هو صيغة للتعامل التجاري بين طرفين: مانح الامتياز و ممنوح الامتياز، وقانونيا الامتياز التجاري هو عقد الذي يمنح بمقتضاه الطرف الأول (مانح الامتياز) حق استخدام حقوق الملكية الفكرية، الاسم التجاري، العلامة التجارية، براءة الاختراع، بالإضافة إلى المعرفة الفنية لإنتاج السلع و توزيع المنتجات وتقديم الخدمات إلى الطرف الثاني (ممنوح الامتياز) ، لتمكينه من بدء النشاط التجاري وأداء العمل في منطقة الامتياز وخلال فترة محددة"³، مقابل مشاركة ممنوح الامتياز مانح الامتياز في الأرباح، وتكون إما نسبة سنوية أو مبالغ شهرية أو حصة معينة حسب ما تم الاتفاق عليه.

المنتمتع بحق الامتياز يلتزم بقواعد صارمة تحدد كيفية أدائه للنشاط، فعندما تدخل شركة - مكدونالدز - في اتفاق امتياز مع مؤسسة أجنبية، فهي تتوقع من هذه المؤسسة أن تدير مطاعمها بنفس الطريقة التي تدار بها محلات مكدونالدز في أنحاء العالم.

¹ الهادي بوفقول، "الأداء التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 6، المركز الجامعي خميس مليانة، 2009، ص: 130.

² طاهر محسن منصور الغالي، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 156.

³ نفس المرجع السابق، ص: 158.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"تنتشر التراخيص في مجالات عديدة؛ كصناعة السيارات وأدواتها التكميلية، صناعة المشروبات، وكالات السفر والسمسرة، أما النمو السريع فقد كان في مجال بيع المأكولات السريعة".¹

5- أهمية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هيمن الدور المتعاضم للمؤسسة الكبرى على الفكر الاقتصادي خلال فترة طويلة من الزمن حتى نهاية السبعينيات، ونالت بموجب ذلك العناية اللازمة، استنادا إلى الفكرة القائلة "الأكبر هو الأفضل،" إلا أنه مع نهاية السبعينات تغيرت الأفكار لصالح المؤسسة الصغيرة، والتي أصبحت محور الدراسات الاقتصادية، باعتبارها كيانا مختلفا في حجمه، في طريقة تسييره واستراتيجياته ومعالجته للمشاكل المطروحة، وما يؤكد هذا التوجه هو العدد المتزايد لهذه المؤسسات".²

"تشكل المؤسسات الصغيرة جزءا كبيرا من الاقتصاد القومي لغالبية الدول، حيث بلغت على سبيل المثال نسبة 90% من المؤسسات الاقتصادية في السوق السعودي، ونسبة 96% في جمهورية مصر العربية، ونسبة 97% في الهند، 90% في أمريكا و 71% في اليابان".³ تتمثل مظاهر أهمية هذه المؤسسات فيما يلي:

5-1- تحقيق التوظيف

عن مساهمة هذه القطاعات في التوظيف، "وفقا لتقرير صادر عن منظمة العمل الدولية؛ فإن 30 مليون شخص يعملون في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أمريكا اللاتينية، واستوعب هذا القطاع 60% من قوة العمل خارج القطاع الأولي في إفريقيا".⁴

وقد توصلت دراسات أخرى أنه كلما زاد حجم المؤسسة انخفضت نسبة مساهمتها في خلق مناصب العمل، "ذلك أن المؤسسات الصناعية الكبيرة في كثير من الأحيان أصبحت تعمل على تسريح العمالة بدل التوظيف، مثل شركة فيات الإيطالية، شركات الطيران، شركات السيارات التي سرحت آلاف العمال في السنوات الأخيرة".⁵

"توفر هذه المشاريع نحو 70% من فرص العمل في الاتحاد الأوروبي، وبلدان الباسيفيك تستقطب ما بين 35 إلى 85% من إجمالي قوة العمل"⁶، "وقدر عدد المناصب التي تم خلقها من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمريكية بـ 1.150000 منصب مقارنة بـ 150000 منصب للمؤسسات الكبيرة".⁷

في صدد الحديث عن التوظيف كان من الضروري التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوليدة والمؤسسات القائمة، فالأولى الوليدة تبقى محتاجة إلى عمليات دعم للتكيف مع المحيط وضمان الاستمرار في

¹ عبد الغفور عبد السلام وآخرون، مرجع سابق، ص: 15.

² محمد الهادي مباركي، "المؤسسة المصغرة: المفهوم والدور المرتقب"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة قسنطينة، 1999، ص: 130.

³ إبراهيم حسن الزواهره، "أثر أداء مؤسسات التمويل في نجاح المشروعات الصغيرة في المملكة الأردنية الهاشمية"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد الثامن والأربعون، القاهرة، سبتمبر 2011، ص: 48.

⁴ الطيب داودي، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة سطيف، 2011، ص: 68.

⁵ علوني عمار، مرجع سابق، ص: 40.

⁶ أمجد صباح عبد العاني، مرجع سابق، ص: 225.

⁷ Gille Lecointre. "La PME l'entreprise de l'avenir"، préface de Jean François Roubaud Gualino éditeur, Paris, 2006, p.123.

الحياة، وفي هذه الحالة فإن المطلوب منها ليس القيام بالتشغيل، ولكن المطلوب هو تركيز أقدامها والاستمرار خاصة في السنوات الأولى من التأسيس التي تبقى جد حرجة بالنسبة لها.

"يعتبر التشغيل، وخاصة التشغيل الدائم مهمة المؤسسات القائمة التي مر على تأسيسها عدة سنوات، حيث أن نجاح المؤسسة في البقاء على الحياة يجعل التشغيل يتحول من رغبة للسلطات العمومية في إطار سياستها لمكافحة البطالة إلى عنصر ضروري لتوسع المؤسسة، ولا يمكن من دون التوظيف أن يتحقق هذا التوسع".¹

5-2- تحقيق التنمية الجهوية

هناك أمثلة كثيرة على هذا المستوى، ففي إيطاليا وبعدها كان الشمال يتميز بالمؤسسات الكبرى ويحتكر التصنيع، والجنوب كان يعرف بالفقر والبطالة، وعندما قامت السلطات المحلية بتدعيم الجنوب وتشجيع الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خلق ذلك نسيجاً صناعياً محلياً، أو ما يسمى بالمقاطعات الصناعية، هذه الأخيرة غيرت من هيكلية الاقتصاد الإيطالي، وأصبحت مناطق في وسط وجنوب إيطاليا مصدراً للصناعات الميكانيكية، الصناعات الغذائية، الصناعات النسيجية والصناعات الجلدية.

5-3- الوصول إلى مستويات التصدير

"إن المؤسسات الصناعية الصغيرة هي التي مكنت دولاً صغيرة مثل كوريا الجنوبية، وتايلاندا، وسنغافورة على المنافسة والتفوق على الكثير من الدول العملاقة في تصدير العديد من السلع".²

وفي ألمانيا 50% من صادرات مؤسساتها في الأسواق العالمية تعود إلى المؤسسات الصغيرة التي تمتلك 19 عمالاً أو أقل، بالإضافة إلى هذا فإن 97% من المصدرين في أمريكا ينتمون إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة، والتي يكون فيها عدد العمال أقل من 20 عمالاً، كما أنهم يساهمون بـ 2/3 من صادرات الولايات المتحدة.

في هذا الصدد "يشير تقرير وزارة الصناعة التونسية إلى أن عدد المؤسسات التي تشغل ما يفوق 10 عمال تصل إلى حوالي 5212 مؤسسة، تتركز غالبيتها في قطاع النسيج والملابس، كما تساهم في دفع التصدير بنسبة 53.5% من صادرات القطاع الصناعي".³

"أما في إيطاليا فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في التصدير بنحو 53%، الدانمارك وسويسرا بـ 46% و 40% على التوالي، وفي بعض الدول الآسيوية فقد بلغت معدلات عالية جداً، حيث بلغت 60% و 56% في تايوان"⁴، مع الإشارة أن معظم صادرات هذه المؤسسات تكون محتواة في صادرات المؤسسات الكبرى التي تم التعاقد معها من الباطن، كما في حالة الصادرات من السيارات.

¹ لطرش الطاهر، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تحليل بعض عوامل النجاح، الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، أيام 09/08/06 أبريل 2010، ص: 5.

² محمد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة لشباب الخريجين"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص: 2.

³ بلحمدي سيد علي، مرجع سابق، ص: 259.

⁴ نبيل جواد، مرجع سابق، ص: 82.

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين المعوقات الطبيعية والمصطنعة

يعتبر التعرف على المشكلات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمراً ضرورياً حتى يمكن رسم السياسات ووضع البرامج الكفيلة بتطويرها وتمييتها لتقوم بالدور المناط بها، مع الإشارة بشدة أن خطورة هذه المشكلات إنما تزداد عادة بالنسبة لتلك المؤسسات التي ما تزال في مرحلة الإنشاء (الوليدة)، والتي لم تبلغ بعد مرحلة الاستقرار.

سيتم هنا التعرف على المعوقات الطبيعية والمصطنعة، التي تتعرض لهما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تحول دون سعيها إلى الخروج عن نطاق الأسواق المحلية، أو حتى النجاح فيها. انظر الجدول رقم (1-1)

الجدول رقم (1-1): تصنيف المعوقات الطبيعية والمصطنعة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المعوقات الخارجية (العولمة الاقتصادية)	المعوقات الداخلية	
	معوقات مصطنعة	معوقات طبيعية
- التكتلات الإقليمية - الشركات متعددة الجنسية	- مشكلة البيروقراطية والذهنيات غير الاقتصادية - مشكلة التمويل - مشكلة المحيط العقاري وعزلة المؤسسات	- الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج - اقتصاديات الحجم - ضعف روح التقاؤل - مشكلة الماناجمات - مشاكل تسويقية - مشكلة ندرة المعلومات

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول نلاحظ أنه تنقسم المعوقات الداخلية إلى طبيعية (راجعة إلى قضايا فنية وتنظيمية) خاصة بالظروف الداخلية التي تحكم حركة المؤسسة، وأخرى مصطنعة (هيكلية/إجرائية) متعلقة ببيئة ومحيط المؤسسة المحلي الذي تنشط فيه، "وتنشأ المعوقات المصطنعة عن إجراءات وليس عن وضعية"¹. فقط نشير هنا أنه ليس هناك فاصلة بين المعوقات الطبيعية والمصطنعة، فتعرض المؤسسة إلى معوق هيكلية لفترة طويلة من الزمن يجعل الأمر مع مرور الوقت معوقاً طبيعياً.

¹ Karine Chapelle, "Economie Industrielle", Vuibert, Paris, 2008, p168

1- المعوقات الطبيعية

هي معوقات ناجمة أساساً عن طبيعة هذه المؤسسات كونها مؤسسات صغيرة ومتوسطة، في المعوقات الطبيعية لا تملك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء المتواجدة سابقاً، أو الراغبة في الدخول إلى القطاع المعني (على الأقل في المدى القصير) سيطرة على هذه المعوقات.

تتعلق هذه المعوقات بطبيعة هذه الصناعة في البيئة الداخلية للمؤسسة وأيضاً المحلية، بما تتضمنه من صعوبات البنية التكاليفية، شخصية المقاول وجفاف خياله، مشاكل المحيط الإداري والتنظيمي الداخلي، نظم المعلومات الاقتصادية، حيث تعيش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة معلوماتية ضعيفة جداً، وهذه الوضعية تعرقل عملية تطورها نحو قنوات الإنتاج الصحيحة.

1-1- الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج

"تشمل الميزة المطلقة لتكلفة الإنتاج كل ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة تكلفة إنتاج السلعة - عدا التكاليف الناتجة عن زيادة حجم الإنتاج - للمؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة إلى مستوى أكبر من متوسط تكلفة الإنتاج في المؤسسات القائمة بالإنتاج في القطاع، ويعنى ذلك أن منحى التكلفة المتوسطة للمؤسسات الراغبة في الدخول سيكون أعلى من منحى التكلفة المتوسطة للمؤسسات القائمة في الصناعة".¹

"وقد تنشأ هذه الميزة لأسباب مختلفة، فمثلاً قد يكون للمؤسسات القائمة السيطرة على تقنيات إنتاجية أفضل بالنسبة لتلك المتوفرة للمؤسسات الداخلة، كحق الاختراع، أو أن تمتلك المؤسسات القائمة موارد أفضل من كفاءات إدارية مقارنة لما تملكه المؤسسات الداخلة"²، أو "انخفاض تكلفة الحصول على رأس المال النقدي بالنسبة للمؤسسات القائمة بالمقارنة مع المؤسسات الراغبة في الدخول، فالمؤسسات الحديثة قد يصعب عليها الاقتراض من البنوك، وإذا أمكنها ذلك فبأسعار فائدة مرتفعة نظراً لعدم تمتعها بسمعة سابقة، هذا في حين أن المؤسسات القائمة قد يمكنها أن تمول نفسها ذاتياً، أو أن تحصل على القروض بأسعار منخفضة نظراً لما تتمتع به من سمعة طيبة بالسوق".³

1-2- اقتصاديات الحجم

المؤسسات التي تحقق اقتصاديات الحجم هي التي يؤدي توسيع الإنتاج بها إلى تخفيض التكاليف بنسبة أكبر من زيادة الإنتاج، وتكون ناجمة عن أثر التعلم؛ حيث هنا وإن قامت المؤسسة بتخفيض أسعارها بالتوازي مع تكاليفها، فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض هوامشها من جهة، لكن من جهة أخرى يعيق دخول المنافسين الجدد غير القادرين على تخفيض الأسعار، حيث تجعل اقتصاديات السلم من المنافس الجديد مجبراً على الانطلاق على سلم واسع وعريض حتى يتمكن من تغطية التكاليف، وهذا ما يصعب تحقيقه من الوهلة الأولى خصوصاً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة منها.

¹ احمد سعيد بامخرمة، مرجع سابق، ص: 92، 93.

² روجر كلارك، "اقتصاديات الصناعة" ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ، الرياض، 1994، ص: 131.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، "الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص:

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالإضافة الى اقتصاديات الحجم هناك ما يسمى بالاقتصاديات المالية التي تحول دون نشوء وتطور المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، هذه الاخيرة " تتمثل في الخصم السعري الذي تتحصل عليه المؤسسة عندما تشتري المواد الأولية بكميات كبيرة، والحصول عليها بأسعار أقل إذا حصلت على كميات ضخمة"¹.

تنخفض وفورات الحجم والوفورات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، نتيجة انخفاض الطاقات الإنتاجية وحجم الإنتاج، ويتطلب تعويض هذا الانخفاض بضرورة استفادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نوع آخر من الوفورات ألا وهو (وفورات التجمع)، وهو ما يؤكد أفضلية إقامة المؤسسات الصناعية الصغيرة في مناطق تجمعات صناعية"².

1-3- ضعف روح التفاؤل

يعتبر الكثير من المقاولين أنهم أحرار من أي التزامات اجتماعية أو اقتصادية في حالة فشل مشاريعهم، مما يجعل فشل المؤسسة أمراً مقبولاً في الوقت الذي يكون لهذا الفشل آثار اجتماعية واقتصادية سيئة.

كما وجد أن الكثير من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتصفون بالتقليد، فهم يستثمرون في أنشطة معتادة مثل صناعة المشروبات الغازية أو العمل في قطاع النقل، ولا يبحثون في المقابل عن أنشطة أخرى أكثر مردودية وقليلة المنافسة مثل العمل في قطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وصناعة الأحذية الطبية لمرضى السكري مثلاً، في حين أنّ المقابلة تعني دائماً الاستحداث من أجل خلق القيمة، فالأفراد الذين يملكون روح المقابلة لهم إرادة تجريب أشياء جديدة، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف ليتماشى ذلك مع قدرتهم على التكيف مع التغيير.

1-4- مشكلة المناجنت والثقافة المؤسساتية

نجد بصورة عامة ضعف التسيير وعدم فعاليته في مختلف المستويات الادارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرجع ذلك إلى افتقار جل المسيرين للتفكير الديناميكي، حيث يتميز أصحاب هذه المؤسسات بأنماط تنظيم وتسيير أقل من الحد الأدنى الذي يتطلبه اقتصاد تنافسي.

إن نمط الإدارة في تلك المؤسسات يختلف تماماً عن أنماط الإدارة ونظم الإدارة العلمية المتطورة، ذلك أن "سيادة الإدارة الفردية تقوم على اجتهادات شخصية لا على أسس علمية، مما أدى بهم إلى عدم الاستفادة من مزايا التخصص والتفويض وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية"³، " فعند تأسيس مصلحة تجارية صغيرة جداً من المرجح أن يتحمل شخص واحد المسؤوليات الإدارية دون بديل يحل محله أو مساعد يعاونه"⁴.

إن ذلك يؤدي إلى هدر الموارد كسوء تسيير الرصيد النقدي بالإفراط في التخزين أو الإفراط في المصاريف الاستثمارية وكذا التشغيلية، بالإضافة إلى الاستهلاك العشوائي للمواد، كما أن قوقعة المؤسسات الصغيرة

¹ مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، "استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، جامعة الشلف، 2008، ص: 305.

² صفوت عبد السلام عوض الله، "اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص: 25.

³ سليمة غدير أحمد، "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر دراسة تقييمية لبرنامج ميداء"، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، 2011، ص: 135.

⁴ كليفور. م بومباك، "أسس إدارة الاعمال التجارية الصغيرة"، ترجمة رائد السمرة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1989، ص: 73.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والمتوسطة على نفسها نظرا لاقتران معظمها على الأشكال العائلية أدى إلى ضعف مشاركة رأس المال الأجنبي فيها.

إن المسير في هذه المؤسسات ينظر لنظام المحاسبة ودراسة السوق على أنهما ليس لهما أي معنى بالنسبة له باعتبارهما تكلفة زائدة لا ينبغي تحملها، حيث "تمثل هذه الجوانب ما نسبته 92% من أسباب فشل الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية (نقص المهارات والقدرات، نقص التجربة الإدارية، عدم الخبرة في إنتاج السلعة أو الخدمة)".¹

وقد توصلت دراسة أخرى "التي أجريت على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية سنة 2002 من طرف الشبكة الأوروبية للبحوث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ENSR *** إلى أن نقص اليد العاملة المؤهلة يعد العائق الأكبر والأهم أمام تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث لوحظ أن 20% في المتوسط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الاتحاد الأوروبي تعاني من نقص الخبرة واليد العاملة المؤهلة"²، واستنادا إلى هذه الحقيقة هناك ضرورة تحتم "الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات مشاكل التسيير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فهي تمثل الحجة الرئيسية التي تنبأها الباحثون لطلب استقلالها في مجال علوم التسيير، وإعطائها طابعا خاصا بها"³.

1-5- التنوع الناتجي ومشاكل تسويقية أخرى

نقصد بالتنوع الناتجي أن الدخلاء الجدد يواجهون ولاءات قائمة للمستهلكين، وعليهم مجابهة هذا التحدي، إذ كثيرا ما يواجه الداخلون الجدد بولاء ووفاء زبائن الصناعة بمنتجات معينة حازت على ثققتهم بفضل سمعتها ومركز علامتها. سواء من منتجات محلية لمؤسسات كبيرة أو لمنتجات مستوردة.

إنه حتى في الحالات التي يمكن فيها عمليا تقليد السلع المنتجة من حيث النوعية والتصميم، فقد تظل للمؤسسات القائمة ميزة ثقة المستهلكين، وقد يحدث ذلك عندما تكتسب ماركة معينة (أو بمعنى أعم اسم المؤسسة) سمعة طيبة لتوريد النوعية الجيدة، وبيع السلع والخدمات بسعر تنافسي، "كذلك فإن الأثر المتراكم للإنفاق السابق على الدعاية ربما يكون قد بني ثقة المستهلكين بالسلع القائمة"⁴، "ويصبح إذن من الضروري على المؤسسات الجديدة أن تتفق مبالغ طائلة على الإعلان والتوزيع حتى تكسب ولاء عملاء جدد، ولا شك أن هذا يزيد من صعوبة الدخول أمام هذه المؤسسات"⁵.

¹ ظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 40.

*** ENSR : Européan Network for SME Research

² Commission Européenne, " **Le Développement des compétences dans les PME**", Observation des PME européennes, N° 01, Rapport 2003, p. 17.

³ Michel MARCHESNAY, "**PME De Nouvelles Approches**", ECONOMICA, Paris, 1998, p10.

⁴ روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 135، 136.

⁵ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 66.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هذا ونشير أنه تنقص صاحب المؤسسة الصغيرة الإمكانيات المادية للإنفاق على الترويج وتنشيط المبيعات؛ مثل الاشتراك في المعارض والإعلان في المجالات والجرائد والتلفزيون، أو توفير تسهيلات الدفع للعملاء، " مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية، وارتفاع تكاليف النقل وتأخر العملاء في تسديد قيمة المبيعات".¹

بالإضافة إلى ما سبق فإن صاحب المؤسسة الصغيرة يفتقر إلى الوعي التسويقي ويعاني من نقص كفاءات رجال البيع والتسويق، حيث تعتبر القنوات التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة للغاية، لأنها تقتصر على الأسواق المجاورة لها وتعتمد أساساً على المبيعات المباشرة لعملائها.

كذلك فإن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تعاني قصور المعلومات عن أحوال السوق ومستويات الأسعار وطبيعة السلع المنافسة، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى وضع سياسة حمائية ضد منتجات الإغراق، ونشير هنا إلى أن حماية المنتج الوطني لا ينبغي أن يصبح مبرراً لتكريس الرداءة، بل أنه ينبغي توفير الدعم الذي يمكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من مواجهة التحديات المفروضة لتصبح قادرة على منافسة المنتجات الأجنبية.

1-6- مشكلة ندرة المعلومات

تتوافر لدى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظام معلومات داخلي يتميز بقلّة التعقيد، حيث سرعة الإعلام وسهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات، كون أن هذه الأخيرة أقل هيكلية؛ "قالمسيرون في هذه المؤسسات يفضلون استخدام الحوار والاتصال المباشر والمعلومات الشفهية، وفي هذا الصدد يقول (P.A Julien 1998) أن المؤسسات الصغيرة تعمل عن طريق الحوار أو الاتصال المباشر على عكس المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على آلية رسمية أو (مكتوبة) لضمان الانتقال الجيد للمعلومات".²

"إن بساطة نظم المعلومات في هذه الفئة من المؤسسات في الحقيقة ليس ناتج عن قلة هيكلية الهيكل التنظيمي أو انعدامها، بقدر ما هو ناتج عن بساطة حجم المعلومة، كما يمكن إرجاع بساطة نظم الاتصال إلى ضعف اهتمام المسير بالقيمة الاستراتيجية للمعلومة"³، "وأن إدارة المعلومات لا تزال غير مدمجة في عمق الاستراتيجية لكثير من الأعمال الصغيرة والمتوسطة"⁴، "كما يفسر تفضيلهم لإقامة نظم معلومات مباشرة وغير رسمية إلى القرب بين أطراف التعامل في البيئة، فذلك يسهل من عملية الاتصال الشفهي والمباشر، وهذا ما يجعل نظم المعلومات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تعرف بأنها جوارية"⁵، نتيجة القرب الجغرافي للسوق بين البائع والمشتري.

¹ نبيل جواد، مرجع سابق، ص: 104.

² Olivier Torrès, "**Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation.**" Paris 5-7 Juin 2002, site Internet : <http://www.Oliviertorres.net/elements/travaux.htm>. p: 05, Consulté le : 14/11/ 2012 a:14:00.

³ Jean Pierre Bécharde et autre, "**Management des PME: de la création a la croissance**", Pearson Education, Paris, 2007, p: 26.

⁴ L. Hassid, P. Jacques, Gustave. N. Moinet, "**Les PME face au défi de l'intelligence économique l'enseignement sans complexe**". Dunod, Paris, 1997, p. 56.

⁵ . Olivier Torrès, **Op. Cit**, p: 05.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن نقص المعلومات لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء عن بيئة العمل الداخلية أو البيئة الخارجية يعد من بين أحد المشكلات الأساسية التي تعاني منها هذه المؤسسات، وهذا مرده بالأساس إلى عدم توفرها على نظم معلومات حديثة وفعالة، حيث يتعلق نقص المعلومات بالمستويات التالية:¹

✓ نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط المحلي؛ كحجم القدرة الشرائية، الامتيازات، المنافسين الحاليين. الخ؛

✓ نقص المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي، إذ أن نقص المعطيات عن المنافس الأجنبي يؤدي إلى الصدمة في إطار ما يسمى بالانضمام إلى الاقتصاد الدولي في شكله الإقليمي والعالمي؛

✓ نقص المعلومات المتعلقة بالخدمات التسويقية؛ كأماكن المعارض، واشتراطات الجودة في الأسواق؛

✓ عدم وجود هيئات (مراكز متخصصة) في تحليل المعلومات ونشرها؛ حيث إن توفر المعلومات والبيانات في شكلها الخام قد يشكل في حد ذاته مشكلة في بعض الأحيان، إذ يجب على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة البحث عن مغزى هذه البيانات ومدلولاتها في شكل مبسط بنوع من التحليل، ولن يتأتى ذلك إلا بوجود هيئات ومراكز متخصصة في تحليل ونشر هذه البيانات؛

أما عن أسباب نقص المعلومات الاقتصادية المذكورة في الأسطر الماضية، فتتمثل في عدم التنسيق بين المصالح الوزارية المختلفة والتضارب الشديد الكائن بين المعلومات المصرح بها من طرف جهات مختلفة، بالإضافة إلى قلة أو انعدام استعمال التكنولوجيات التي تسمح بإقامة نظم للمعلومات وتطويرها.

2- المعوقات المصطنعة

تتعلق هذه المعوقات بالاصطدام المستمر للاستثمار الخاص بالرشوة والفساد الإداري، فضلا على عدم تطور التمويل والذهنية غير الاقتصادية، بالإضافة إلى التصنيف غير المؤكد والمعدد لقوانين الاستثمار. ترتبط هذه المعوقات بصفة أكثر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدول النامية، ولهذا يرى البعض أن معظم الدول النامية تواصل السير في ظل واقعين متناقضين:

✓ **الواقع الأول:** منبثق من خطاب رسمي والقائم على قرارات كبرى تشجع الاستثمار²؛

✓ **الواقع الثاني:** يعكس واقع ممارسات مليئة بالصعوبات تثبط عزم أقوى الإيرادات، حيث أصبحت هياكل الدولة والإدارات تعيق الدولة نفسها في تجسيد إرادتها.

2-1- مشكلة البيروقراطية والذهنيات غير الاقتصادية

تتميز الإدارة في معظم الدول النامية بالبطء والتعقيد في معالجة ملفات الاعتماد، وذلك راجع إلى:³
-مشكلة الذهنيات أو العقليات، إذ أنها لم تنتهياً بعد لهضم واستيعاب وفهم خصوصية هذا النوع من المؤسسات، ومن ثم التعامل معه وفق متطلباته؛

¹ راجع حسين، "أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006، ص: 577.

² فوزي عبد الرزاق، "اشكالية تطوير المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالجزائر في ظل التحولات الراهنة"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 26، جامعة قسنطينة، 2006، ص: 186.

³ شريف غياط، محمد بوقموم، "التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، جامعة دمشق، 2008، ص: 138.

- سرعة حركية التقنين وإنتاج النصوص لم تواكبها حتى الآن حركية مماثلة لها على مستوى الأجهزة التنفيذية؛
- ترتبط البيروقراطية بالتعقيدات الإدارية الخاصة بالإنشاء والتسجيل والترخيص، ومختلف العناصر المجسدة لخدمات الضرائب، الجمارك، الاتصالات، فهي غير مكيفة مع متطلبات اقتصاد السوق ومتغيرات المرحلة؛
"فالقيد التشريعية لما تنسم به من بطء وتعقيدات في الإجراءات الإدارية أصبحت **معركة** أكثر منها إجراءات لازمة وضرورية"¹، إذ يفتح المجال أمام **الانتهازيين** للاستفادة من التسهيلات الممنوحة في هذا الإطار دون أن يكون هناك استثمار هادف.

فهناك الكثير من المشاريع عطّلت، كون أنّ نشاط المؤسسة يتطلّب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيماً وتنفيذاً، ممّا ضيّع على أصحابها وعلى الاقتصاد الوطني فرصاً استثمارية نتيجة للوقت الطويل المستغرق لإنشاء مؤسسة أو معالجة مشاكلها، أي أن البيروقراطية بلغت مستويات خطيرة لأن الأمر لا يتعلق بنقائص ستختفي مع مرور الزمن، بل مخلفات كبيرة في سوء التسيير غير مقبولة.

" أثبتت الدراسة التي قام بها (Beck & Demurguc & Maksimovitch, 2005) أن المشاكل القانونية والرشوة تشوه نمو المؤسسات، كما أثبتوا أن درجة تأثير هذه العناصر على المؤسسات تتحدد عكسياً مقارنة مع حجم المؤسسة، وهو الأمر الذي يجعل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أكثر المؤسسات عرضة لهذه العوامل"².

وحسب تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام 2009 فقد تراجعت مرتبة الجزائر من 83 إلى 111، فالجزائر أنفقت ملايين الدولارات في السنوات الماضية ولم تتغير بنية الاقتصاد، وكان بالإمكان تنويع مصادر الاقتصاد الوطني لولا الفساد وغياب الرقابة المالية ومتابعة ما تم انجازه من المشاريع.

تكون المثبطات الاستراتيجية/ المصطنعة ناتجة أساساً عن غياب هياكل الدولة (الفضاءات الوسيطة) أو بالأحرى عدم فعاليتها، تتمثل هذه الأخيرة في: البورصة، غرفة التجارة، حاضنات الأعمال، مؤسسات البحث العلمي، هذا الأخير يعتبر من أهم معوقات التنمية فكل الدول الصناعية إنما تقدمت بالمزاوجة بين قطاعي الصناعة والبحث العلمي، إذ أن التكوين الأكاديمي ما يزال هو المسيطر في جامعاتنا، ولا تكاد تتاح فرصة للطالب للاحتكاك بالقطاع الحقيقي.

2-2- مشكلة التمويل (نظرة تحليلية)

إن الميزة الأهم للمشروعات الصغيرة والأكثر إثارة للدهشة هو أن هذه المشروعات يمكنها البقاء لمدة طويلة بدون أرباح، ولكنها تقبل حين لا تتمكن من مواجهة دفعة مالية حرجة لا تقبل التأجيل، لذا فإن توافر السيولة النقدية عملية حياة أو موت بالنسبة للمشروعات الصغيرة.³

¹ تومي ميلود، 'متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر'، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة بسكرة، 2009، ص: 53.

² لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص: 15.

³ إبراهيم حسن الزواهره، مرجع سابق، ص: 47.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غياب آليات تمويل فعالة، فالبنوك والمؤسسات المالية غالباً ما ترفض عملية الإقراض دون ضمان لها، لأنها ترى في ذلك ما يهدد بقاءها هي الأخرى"¹، كما أن جلها ينشط في القطاع غير الرسمي، حيث لا تمسك سجلات محاسبية منتظمة لتقييد حساباتها في دفاتر يمكن الرجوع إليها، فكل هذا يجعل من الصعب التعامل معها، مما يجعلها تلجأ إلى التمويل غير الرسمي (الأصدقاء، الأقارب).

تأتي الضمانات في مقدمة الأولويات الائتمانية لمؤسسات التمويل في الدول العربية عند منحها التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أثبتت دراسة ميدانية في مصر أن الصندوق الاجتماعي للتنمية والبنوك يعتمدان في تحديد القدرة الائتمانية للمشروع على مجموعة من العناصر الائتمانية، تأتي في مقدمتها الضمانات بنسبة 92%، فالمقدرة على السداد بنسبة 4%، فطبيعة المشروع بنسبة 2%، فالمركز المالي بنسبة 1.5%، فالشخصية أو السمعة بنسبة 0.5%.²

إن ذلك يؤدي بطبيعة الحال إلى تفضيل البنوك للمؤسسات الكبيرة والقديمة التي رسخت أقدامها في السوق، "حيث يوجد بينهما في أغلب الأحيان روابط ومصالح مشتركة، وتأخذ هذه الروابط شكل الإدارة المشتركة والملكية المشتركة والصفقات المشتركة كذلك".³

"إن هذه الظاهرة ليست حكراً على الدول النامية، ففي نهاية 1994 لوحظ مثلاً طبقاً لتقرير اللجنة العامة للخطة أن ما لا يقل عن 86% من عدد المشروعات الناشئة الفرنسية لا تتجاوز مصادرها الخاصة 25 ألف فرنك فرنسي، وقد ترتب على ذلك أن التمويل الذاتي رغم تقدمه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفرنسية إلا أنه لم يتجاوز في نهاية 1997 معدل 22.7% مقابل 41.8% في المؤسسات الكبرى".⁴

إن منطلق معظم المحللين الاقتصاديين يقوم على اعتبار أن توفير القرض يمثل قاعدة التفكير الأساسية لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهد الفكرة الأخيرة ليست خاطئة إلى حد ما، على اعتبار أن التمويل هو شرط لازم للقيام بأي مشروع استثماري، ولكن القول بأن ضمان التمويل اللازم لإنشاء المؤسسات عن طريق تسهيل القرض البنكي مثلاً يؤدي إلى نجاح عملية إنشاء المؤسسات هو قول ليس سليم بالمطلق وذلك لسببين؛

"يتمثل السبب الأول في أن التمويل هو شرط ضروري لعملية الاستثمار، دون أن يكون شرطاً كافياً؛ فغياب التمويل يمنع على وجه العموم قيام الاستثمار، ولكن توافره لا يضمن قيامه، ويتمثل السبب الثاني في أن التركيز على مدى توافر التمويل للقيام بالاستثمار يهمل الجوانب الأخرى لتصميم وبرمجة وتنفيذ المشاريع الاستثمارية؛ مثل القدرات التنظيمية والتسييرية لمن يقومون بها، وبشكل مختصر يهمل مضمون الأفكار الخلاقة للمقاول المبدع، وهذا الأخير هو نوع خاص من الناس يتميز بقدرة كبيرة على توليد أفكار وتصميم برامج وتنفيذها، حيث تتجمع لدى الجمهور الحجج لعدم القيام بأي شيء وتعليق فشل القيام بالاستثمارات على جهات

¹ أيت عيسى عيسى، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أفاق وقيود"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 06، جامعة الشلف، 2009، ص: 287.

² أشرف محمد دواية، "إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، مجلة البحوث الإدارية، العدد 04، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، القاهرة، 2006، ص: 19.

³ زويتة محمد الصالح، "دور صناديق ضمان القروض في تمويل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 6، المركز الجامعي خميس مليانة، 2009، ص: 160.

⁴ حساني رقية، خوني رابح، "نحو توليد التكنولوجيات المحلية عن طريق دعم الرواد"، الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، أيام 06-08 أبريل 2010، ص: 5.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أخرى هي الجهات الممولة، في الوقت الذي قد يكون السبب الرئيسي يتمثل في جفاف الخيال على إنشاء أفكار جيدة وقابلة للتطبيق في حدود القيود الموجودة، ويتحول التمويل إلى أداة مساعدة على التنفيذ للمقاول المبدع".¹ كذلك للإشارة، فإن حاجيات التمويل لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة، والتي تعمل على توفير رأس المال لتطوير المشروعات القائمة وتوسيعها تختلف عن حاجيات التمويل لدى المؤسسات الوليدة، التي تعمل على توفير رأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الجديدة، كما أن مصادره تكون أيضا مختلفة، حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة يمكنها دائما اللجوء إلى النظام البنكي التقليدي طالما أنها أصبحت تمتلك المقومات الأساسية المتمثلة أساسا في الخبرات المكتسبة والتمركز في السوق على عكس الوليدة منها المعتمدة على المصادر الخاصة.

2-3- مشكلة المحيط العقاري وسواد المصفوفة القطاعية (عزلة المؤسسات)

"في دراسة بعنوان (زيادة إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال التكتل والتشبيك) صادرة في عام 2004 عن الإسكوا؛ توصلت إلى أن مشكلة معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة راجع إلى عدم مواكبتها للتطورات الجديدة، ناهيك عن عدم سعيها إلى تكتيل عملياتها في البلاد المتقدمة والنامية على السواء، كذلك وجدت مجموعة متزايدة من الأدلة توجي بأن المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تكمن في حجمها، وإنما في عزلتها المؤسسية".²

في العديد من الحالات نجد أن الحجم المتوسط والصغير يمثل صفة تركيز استراتيجي تتعمد إدارة المؤسسة البقاء عليها رغم إمكانية الذهاب إلى الحجوم الأكبر، فمثلا تختار جامعة مرموقة البقاء صغيرة أو متوسطة الحجم ذات تخصص عالي لتقديم خدمات تعليمية وبحثية مركزة جدا، لتخرج كوادر عالية التأهيل يصعب على الجامعات الأخرى مجاراة هذه الجامعة، بالتالي تتشكل ميزات تنافسية استراتيجية مرتكزة إلى هذا المستوى من الحجم، ولطبيعة سلوك استراتيجي وممارسات إدارية عند هذا المستوى".³

وقد ثبت من التجربة العملية أن صغر حجم الوحدة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين لسببين:⁴

- ✓ تقليل حجم العملية البيروقراطية، وتقصير خطوط الاتصال التي زادت وتعقدت إلى حجم كبير نتيجة لضخامة المصانع والشركات المالكة لها؛

- ✓ تحسين العلاقة بين الإدارة من ناحية، والعاملين من ناحية أخرى، وقد ساعدت العلاقات العمالية في كثير من المؤسسات الأمريكية بسبب الصلة بين المستويات الإدارية العليا.

"عند بداية السبعينات من القرن الماضي، وعندما بدأت الأرباح بالهبوط في أغلب المؤسسات الكبيرة في الاقتصاد الغربي، فإن موجة من الرواد بدأت تعمل على إقامة أعمال ومشاريع صغيرة ريادية، هكذا كان الأمر بالنسبة لـ (BILL GATES) مع (MICROSOFT)، هذه الشركة التي كانت صغيرة مع مطلع 1970، حيث أن

¹ لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص: 4.

² محمد عبد الشفيق عيسى، "المشروعات الصغيرة والمتوسطة بوصفها إحدى البات خفض الفقر في البلدان العربية"، مجلة بحوث عربية اقتصادية، العدد 50، مركز دراسات الوحدة العربية، 2011، ص: 117.

³ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 27.

⁴ محروس اسماعيل، "اقتصاديات الصناعة والتصنيع"، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص: 163.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القضية الأساسية هي أن خفض الكلف من خلال حجوم الإنتاج الكبيرة ليس هي الحقيقة الوحيدة في الأعمال، وعرف المديرون أن الكبر ليس بالضرورة أفضل دائما، وقد ركزت أغلب المؤسسات على ضرورة إعادة النظر بالصيغ التنظيمية والهيكل ليكون أكثر تفلطحا، بدلا من الهيكل الطويل متعدد المستويات الإدارية، وحتى الأعمال الكبيرة نجد أنها اليوم تحاول إدخال صيغة البساطة في صيغ عملها، مستمدة من أن الصغر مدعاة للحركة وانتشار الروح الريادية".¹

من هذا المنطلق نعيد التأكيد على أن متوسط حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ليس هو عائق بقدر ما هو ميزة في كثير من الحالات، حيث أن عزلة هذه المؤسسات عن بعضها البعض هو العائق رقم واحد ضمن مجموع المعوقات المذكورة سابقا.

إن هذا المعوق يرتبط بالدرجة الأولى بالمحيط العقاري، حيث أن هذا الأخير لا يرتبط فقط بالأراضي والمساحات المخصصة للاستثمار بل يرتبط كذلك بإنشاء المناطق الصناعية والتجمعات، ذلك أنه في حالة ما إذا وجد العقار فقد نجده بعيدا عن مرافق البنية التحتية، مما يكلف صاحبه نفقات نقل إضافية، فضلا على أن تكون هذه الأراضي غير مهيأة بمصادر المياه النظيفة وخدمات المجاري والطاقة الكهربائية اللازمة لممارسة أنشطتها نتيجة ضعف البنية التحتية.

بالإضافة إلى أن مناطق التجمعات تتطلب التنسيق بين مختلف مؤسسات الهيئات العمومية، أو مكونات البنى التحتية (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، البريد والمواصلات، الماء الصناعي، نقاط البيع ومستودعات التموين بالمواد الأولية، طرق معبدة وشبكات الاتصالات والمرافق الأساسية، مؤسسات التمويل. الخ"، هذا التنسيق تفتقده الدول النامية مما يؤدي إلى التأخر في إتمام المشاريع.

إن مشكلة العقار تطرح إشكالية كبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعاملها مع البنوك، والتي تطلب عقود الملكية لمنح القروض، يضاف إلى ذلك تعدد الهيئات المكلفة بمنح قطع الأراضي، مثل: الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار، وكالة دعم وترقية الاستثمارات المحلية والوكالات العقارية، مما أدى إلى تداخل الصلاحيات بين مختلف الهيئات، وانتشار النزاعات والاحتلال غير العقلاني للفضاء الصناعي.

في خضم الكلام عن المعوقات المصطنعة، تجدر الإشارة أنه لو استطاع أي فرد أن يقنع الآخرين بأنه يمكنه إحراز النجاح في أي من هذه الصناعات، فإنه يمكنه أن يجمع قدرا كبيرا من رأس المال لتمويل المشروع، ولهذا ففكرة المعوقات هذه تعتبر إلى حد ما غير موضوعية²، مما يعني أن فكرة المعوقات المصطنعة يذهب مفعولها بتوفر روح المقاولاتية.

فعمليا رغم تعدد وسائل وهيئات الدعم (غرف التجارة والصناعة، الجمعيات المهنية، الوكالات التابعة للدولة. الخ)، غير أنه في الميدان يلاحظ أن نجاعة هذه الهيئات خاصة بالنسبة للمقاولين الناشئين تكاد تكون معدومة باستثناء الذين تحذوهم رغبة النجاح، فالمشروعات الصناعية الصغيرة هي التي صنعت الولايات

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 31.

² جيمس جوارتي، ريتشارد ستروب، "الاقتصاد الجزئي: الاختيار الخاص والعام"، ترجمة محمد عبد الصبور محمد علي، دار المريخ، الرياض، 1987، ص: 264.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المتحدة الأمريكية الدولة العملاقة التي نعرفها اليوم، وهي تلك التي خلقت اليابان الدولة الصناعية الرائدة... وهي تلك التي كسبت لألمانيا المكانة التصديرية المتميزة، وساعدتها على استعادة بناء اقتصادها بعد ح 2، وهي التي مكنت دولا صغيرة مثل كوريا الجنوبية وتايلاندا وسنغافورة على المنافسة والتفوق على الكثير من الدول العملاقة في تصدير العديد من السلع".¹

إضافة إلى المعوقات المصطنعة، هناك مشكلة العولمة الاقتصادية، مع التأكيد على أن العولمة الاقتصادية رغم تصنيفها معوق خارجي، إلا أنها تندرج ضمن المعوقات الطبيعية.

3- المعوقات الخارجية (العولمة الاقتصادية)

سيظل هامشا كبيرا من القلق على مستقبل مؤسسات الاعمال الصغيرة خاصة في ظل تنامي ظاهرة العولمة، وأن ما يثير هذا الهامش من القلق هو عدد من التحديات تتمثل في الآتي:²

- ✓ اتفاقية الجات وتحرير التجارة العالمية؛

- ✓ الاتجاه نحو التنوع في النشاطات والأهداف والتقنية العالمية، الأمر الذي يتطلب توفر الموارد المالية والمشورة اللازمة لهذه المؤسسات، إن كان لها أن تبقى وتستمر؛
- ✓ متطلبات تطبيق النظم الشاملة لإدارة الجودة TQMs .

تتصادم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضغوط عالمية خارجية، ومناخ دولي جديد في إطار ما يسمى بالعولمة الاقتصادية، التي تحمل معها تغييرات في إدارة الإنتاج والممارسة التجارية.

تظهر آثار العولمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سياسة الإغراق، فرغم مبدأ حماية الصناعات الناشئة الذي حددته الجات عن طريق الرسوم الجمركية تشجيعا وتأهيلا للصناعات الناشئة أو التي يهددها الاستيراد، رغم ذلك فإن هناك استيرادا فوضويا للسلع تذرعا بالحرية الاقتصادية، أو قد تظهر العولمة الإجتياحية في الشركات متعددة الجنسيات، أو ما يسمى بالمؤسسات الكوكبية، فإذا كان أحد فروعها في دولة أحد قطاعات هذه المؤسسات محل الدراسة، فإن إنتاجها بذلك ينوب عن الاستيراد الفوضوي سالف الذكر.

تتمثل مخاطر التكيف مع العولمة فيما يلي:

- مخاطر الحصول على المعلومات (عن الدول، عن الأسواق، القطاعات، الأعراف الثقافية، المنتجات)؛
- مخاطر بناء القدرات التكنولوجية والتسويق (تكاليف السفر، الترويج، معايير الجودة العالمية)؛
- مخاطر التعريفات الجمركية واللوائح والاتفاقات التجارية.

تمثل العولمة الاقتصادية في مجملها "مجموعة من التغيرات، لعل من أبرزها نمو الاعتماد المتبادل بين الدول والاقتصادات الوطنية في إطار وحدة الأسواق، مع تنامي المبادلات التجارية".³

¹ محمد وجيه بدوي، مرجع سابق، ص: 2.

² سعدون حمود الربيعاوي المساعد، ناظم جواد الزبيدي، "انعكاسات ظاهرة العولمة في ابراز أهمية احتضان الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، جامعة بغداد، 2007، ص: 12.

³ هدى متيكيس، "الأثار السياسية الداخلية للعولمة: قضايا التنمية"، العدد 23، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، 2002، ص: 56.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ويمكن تمثيل العولمة الاقتصادية في نظام تقسيم العمل، فقد أصبح من الشائع اليوم أن نجد العديد من المنتجات الصناعية؛ مثل السيارات الصناعية والأجهزة الكهربائية، والحاسبات الآلية وغيرها، يتم تجميع مكوناتها في أكثر من دولة، بحيث تقوم كل واحدة منها بالتخصص في وضع أحد المكونات فقط. وبالتالي أصبحت قرارات الإنتاج والاستثمار تتخذ من منظور عالمي وفقاً لاعتبارات الرشادة الاقتصادية، فقد أصبحت الموارد الأساسية تتمثل في المعلوماتية، والعلاقة مع المؤسسات الأخرى تقوم على الاتحاد.

"وكما أن لكل عصر أبطاله فللعولمة أيضاً نجومها؛ وهي: الشركات الصناعية الكبرى متعددة الجنسية ورجال الإعلام، شبكات التليفزيون والصحافة العالمية ومراكز البحوث وشركات التسويق، الإعلان بل والمخبرات أيضاً"¹، ولكن لا ننسى تزايد أهمية مؤسسات المجتمع المدني أيضاً مثل: صندوق النقد الدولي، منظمة التجارة العالمية المسؤولة عن إدارة النظام التجاري العالمي، البنك الدولي المسئول عن إدارة النظام المالي العالمي.

على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تعي تمام الوعي بالتكتلات الإقليمية والتحالفات ذات الجنسية المتعددة التي تواجهها حالياً، فالعولمة في المجال الاقتصادي تتمثل في اتجاه المؤسسات الكبرى إلى الاندماج وتكوين كيانات اقتصادية عالمية²، تؤثر في النهاية على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3-1- التكتلات الإقليمية

عن هذه الأخيرة فقد تبلورت سياستها في ظل الظروف المستجدة انطلاقاً من أن الدول الصناعية رغم القوة الاقتصادية التي أصبحت تمتلكها، أصبحت تشعر أنها ليست قادرة (لوحدها منفردة) على مواجهة ظروف المنافسة الحرة، وإنما إذا أرادت أن تضاعف من فرصها في احتلال مواقع جديدة في الأسواق العالمية، فإن مقتضيات ذلك هي بناء أسواق عالمية وسيطة، تكون أكثر قدرة على حمايتها والسيطرة عليها، مما يساعدها في مواجهة المنافسة الحرة بحظوظ أكبر ووجود أقوى"³.

"الإقليمية الاقتصادية هي عزيمة سياسية لحكومات بعض الدول المتقاربة جغرافياً لتدعيم وتطوير العلاقات أو الارتباطات الاقتصادية الدولية، وذلك بهدم الحواجز الجمركية وغيرها لتدعيم تبادل السلع والخدمات بإنشاء مناطق التبادل الحر، الاتحادات الجمركية، أو غيرها من الاتفاقات"⁴.

تشير أنه يصل الناتج المحلي الإجمالي لثلاثة تجمعات كبرى: الاتحاد الأوروبي، الناftا، الأسيان إلى (81%) من الناتج العالمي، بمعنى آخر فإن (19%) من العمليات الاقتصادية تتم خارج تلك التجمعات.⁵

¹ حازم الببلاوي، "النظام الاقتصادي الدولي المعاصر من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية الحرب الباردة"، دار علم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت 2000، ص: 206.

² محمد السيد المليجي، "العولمة وقيمنا الأخلاقية"، مجلة الرابطة، العدد 425، مكاتب رابطة العالم الإسلامي، مكة المكرمة، 2000، ص: 20.

³ حشماوي محمد، "الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص: 95.

⁴ فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسبير، جامعة الجزائر، 2006، ص: 35.

⁵ عبد الرزاق رزيق المخادمي، "التكامل الاقتصادي العربي في مواجهة جدلية الإنتاج والتبادل"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2009، ص: 23.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

زيادة على ذلك فإن التكتلات الاقتصادية ستؤدي إلى تغير طبيعة المنافسة داخل السوق، وتزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات الموجودة داخل التكتل في مواجهة للمؤسسات خارج التكتل، خاصة بانتهاج سياسة الاندماجات (التحالفات الاستراتيجية)، "مما سيقود إلى تأجيج درجة المنافسة بين التكتلات الاقتصادية، الأمر الذي سينعكس بدوره على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".¹

3-2- الشركات متعددة الجنسية

الشركات متعددة الجنسية تبدو وكأنها الوعاء المادي الذي يحتوي وينظم ويدبر الإنتاج والعمليات الاستثمارية من علاقات التكامل والترابط الاقتصادية بين مختلف نقاط العالم المتجاورة، البعيدة والمتفرقة.

هذه الشركات العالمية منتشرة في عدد كبير من الدول، وتحاول الاستفادة من أية ميزة نسبية في أية دولة دون أفضلية لبلد المقر القانوني، وانتقاء الكوادر الأكفاء دون النظر إلى الجنسية، وتقوم بتنفيذ استثماراتها وشراء مدخلاتها وتنفيذ بحوثها وتصميم منتجاتها أينما سمحت الفرصة، "حيث تنفذ سياساتها العولمية عبر موضوعة أجزاء من عملياتها الإنتاجية في الصين، وأجزاء أخرى في المكسيك والأجزاء الثالثة في كوريا"²؛

إن ذلك جعل البعض يعلن بأن هذه الشركات لا وطن لها، وأن وطنها الفعلي حيث تتحقق الأرباح، في هذا الصدد "صرح الرئيس المدير العام لشركة ABB فيما يتعلق بمؤسسته واصفا إياها بالمؤسسة الحرياء؛ فهي سويسرية عندما يتطلب الأمر، فرنسية عند الضرورة، وهندية عندما تطلب الحكومة حلولا مكية".³

"لا تقتصر الشركة متعددة الجنسية على إنتاج سلعة واحدة رئيسية تصطبح أحيانا بمنتجات ثانوية BY- PRODUCTS، تتعدد منتجاتها وذلك في أنشطة متعددة ومتنوعة ليس لها جامع منطقي يسوغ قيام الشركة بها"⁴، "ولذلك سعت الشركات دولية النشاط إلى إحلال وفورات تنوع الإنتاج محل وفورات الحجم، أو بالأحرى أضافت لوفورات الحجم أو النطاق وفورات التنوع".⁵

"إن هذه الشركات أغنى من معظم الدول في العالم النامي، ففي 2004 كانت إيرادات شركة جنرال موتورز الأمريكية للسيارات 4.191 مليار دولار، أكبر من إجمالي الناتج المحلي لأكثر من 148 دولة، وفي السنة المالية 2005 كانت إيرادات شركة وول مارت الأمريكية لتجارة التجزئة 2.285 مليار دولار، أي أكبر من إجمالي الناتج المحلي لدول إفريقيا جنوب الصحراء مجتمعة".⁶

¹ أحمد عارف العساف وآخرون، مرجع سابق، ص: 69.

² ضياء مجيد الموسوي، "العولمة واقتصاد السوق الحرة"، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2008، ص: 51.

³ فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، مرجع سابق، ص: 56.

⁴ محمد سويلم، الإدارة المالية في ظل الكوكبية"، دار الهاني للطباعة، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص: 194.

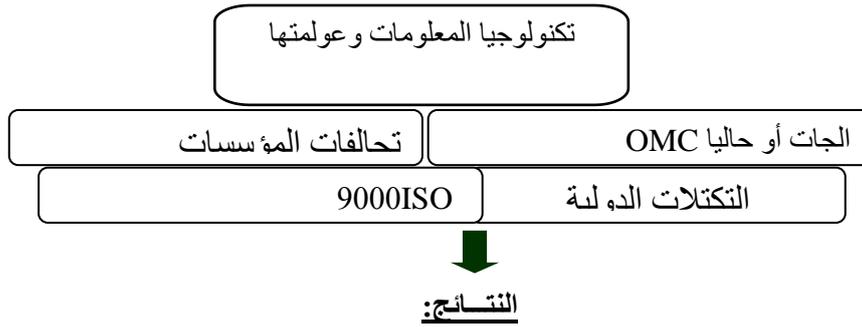
⁵ سامي سلامة نعمان، "الشركات الدولية النشاط وأثرها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدول النامية"، دون دار النشر، الاردن، 2008، ص: 55.

⁶ ريال زوينة، "الأثار السلبية والإيجابية للعولمة الاقتصادية"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 2، العدد 23، جامعة الجزائر

(3)، 2011، ص: 156.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"لم تستطع الدول النامية الحصول إلا على ثلث التدفقات للاستثمار الأجنبي المباشر (الشركات متعددة الجنسية) فيما عدا بعض دول جنوب شرقي آسيا، حيث استطاعت هذه الدول جذب رؤوس الأموال الأجنبية إليها، وحصلت على حوالي 40 % من مجموع التدفقات العالمية خلال عام 1993¹.
وتشير التقديرات الحديثة إلى أن عدد الشركات المتعددة الجنسيات يناهز (65) ألف شركة، وقرابة 850 ألف شركة أجنبية منتسبة لها في شتى أرجاء المعمورة، وكانت حصة الدول النامية 9246 شركة تركزت حوالي 65% منها في جنوب وجنوب شرق آسيا، و28% في أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي، و5% غرب آسيا و2% في إفريقيا.² يمكننا تصوير مظاهر العولمة ونتائجها في الشكل رقم (1-1)



- عملاقة الكبار وانكماش الصغار؛
- زيادة حدة تكلفة المنافسة؛
- أسس وأدوات جديدة للمنافسة والتميز التنافسي.

الشكل رقم (1 - 1): العولمة اليوم وغدا والآثار المتوقعة

المصدر: فرحات غول، "حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 10/9 نوفمبر 2010، ص: 02.
إن هذه التكتلات الاحتكارية المشكلة للسياق العالمي الحالي، في الوقت الذي تتيح فيه العديد من الفرص للمنتمين إليها بفضل تقارب المناخات الاستثمارية وتوفير المعلومات وعمق واتساع السوق المستهدف، فهي في ذات الوقت تشكل تحدياً كبيراً أمام منافسيها من خلال استبعاد المنتجين الحديين من السوق، مما يعني عملاقة الكبار وانكماش الصغار، وتأثر المركز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

في هذا السياق نشير أنه توجد هناك ثلاث أنواع من المؤسسات وهي:³

- المؤسسات التي تجعل الأشياء تحدث؛
- المؤسسات التي تشاهد الأشياء تحدث؛

¹ أسعد جواد كاظم، مصطفى مهدي حسين، "الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 20، جامعة البصرة، 2008، ص: 60.

² بلمقدم مصطفى يوسف علي، "دور العوامل الموقعية في تحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية"، مجلة الحقيقة، العدد 13 جامعة أدرار، 2009، ص: 285.

³ خليل إبراهيم الكنفان، "إدارة سلاسل التوريد"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص: 230.

• المؤسسات التي تتدهش لما حدث.

من خلال الأنواع الثلاث للمؤسسات جاء التغيير لزاما على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تريد أن تواكب التطورات العصرية الحديثة، لكي تتمكن من الاستمرار والبقاء، حيث بقاء بعض المؤسسات مرهون بتغيرها، وبخلافه فإن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضمحل وتختفي في ظل العولمة.

مجمّل القول هذه التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن قراءتها والتكيف معها بصورة ذكية، ترتبط فعالية ذلك لحد كبير بقدرة المؤسسة على التنافسية، "حيث تمثل التنافسية السمة الأكثر وضوحا في النظام العالمي الجديد، فهي تشكل الإطار العام الذي تتم في نطاقه كافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسات"¹، وهذا ما سنراه في المبحث الثالث.

المبحث الثالث: قوى العدائية الموسعة، الجماعات الاستراتيجية والاستراتيجية النمطية الأنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ركزنا في هذا المبحث والمباحث الموالية على المقاربة الهيكلية لبورتر بنماذجه الثلاث (القوى الخمس للعدائية الموسعة، الاستراتيجيات التنافسية النمطية وماسة بورتر)، ركزنا على ذلك كون الصعيد المتحدث عنه في دراستنا هذه يعنى بالمستوى القطاعي، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن استغلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأفضليات تنافسية خارجها، أي في المحيط عن طريق استراتيجية التجمعات يقودنا مرة أخرى للاعتماد على المقاربة الهيكلية.

1- قوى العدائية الموسعة

قبل التعرّض لقوى العدائية الموسعة، وجب التعرض أولا لمفهوم التنافسية القطاعية، إذ أنه عند الحديث عن قطاع صناعي ما فإنه من المهم تحديده بشكل دقيق، (كأن يقال صناعة الدوائر المتكاملة أو أشباه الموصلات بدلا من صناعة الإلكترونيات)، ذلك أن المجالات المختلفة في صناعة الإلكترونيات على سبيل المثال قد لا تكون متشابهة في ظروف الإنتاج، بمعنى آخر تحديد فرع الإنتاج المعني بقياس تنافسيته، "إذ أن مؤسسات الفرع تنتج نفس المنتج وتستهمل نفس التكنولوجيا، نفس المواد الأولية وتتعرض إلى نفس المشاكل في السوق"².

عند الحديث عن تنافسية الصناعة، فإنه يقصد بها قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكوميين*، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة.

¹ عبد الله علي، "دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية"، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، 2008، ص: 87.

² الداوي الشيخ، "نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص: 3.
* يجب ألا يفهم انسحاب الدولة من الاقتصاد على أنه تخل عن مسؤولياتها، بقدر ما هو إعادة النظر في دورها كمنظم ومحفز، كما يجب ألا تطالب المؤسسات بالحماية والتدخلات المفرطة للدولة، فكل طرف مهامه التي هو مقتنع وملزم بأدائها.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

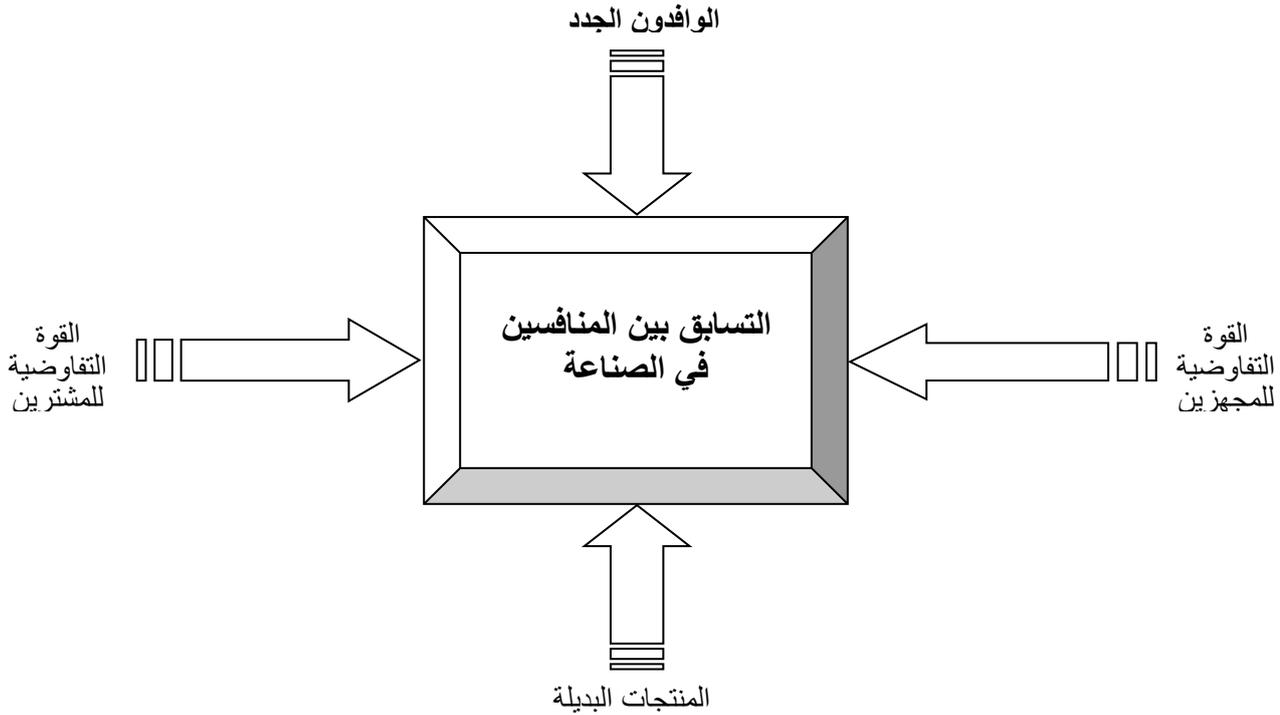
مما سبق يمكن القول بأن الصناعة تضمن ميزتها التنافسية إذا كانت الإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج بها مساوية أو أعلى منها لدى القطاعات المزاحمة الأجنبية، أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن مستوى تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب، ذلك لأن إدامة حصص القطاعات الإنتاجية في الأسواق العالمية يتطلب على المدى الطويل تقديم السلع المتجانسة بأسعار تنافسية، وذلك لا يتحقق في المدى الطويل إلا برفع إنتاجية عناصر الإنتاج، للتعويض عن رفع الأجور اللازمة لتحسين مستوى المعيشة للأفراد، وهذا ما أكده بورتر في كتاباته¹، "وهذا ما يعكس اهتمام Porter بالسوق المحلي كمنطلق أولى لبناء التنافسية"².
أنشأ بورتر (1990) مقياساً للتنافسية القطاعية مستنداً على الميزة التنافسية الظاهرة (RCA : Revealed Comparative Advantage index) ويمكن حسابه لبلد ما z لمجموعة منتجات أو فرع نشاط i كالتالي³

$$RCA_{ij} = \frac{[الصادرات الكلية للبلد j] / [الصادرات المنتج i للبلد j]}{[الصادرات الدولية الكلية] / [الصادرات الدولية للمنتج i]}$$

عندما تكون RCA_{ij} أكبر من الواحد فإن البلد z يمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتج i ، و يجدر الاهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط، فإن فرعاً صناعياً تبلغ حصته 6% من الصادرات الدولية، و7% من الواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسياً.

"مفهوم العدائية الموسعة يعود إلى (Porter 1982)، ويرتكز على الفكرة التي مؤداها أن قدرة المؤسسة تتوقف ليس فقط على المنافسة المباشرة التي تواجهها في السوق، ولكن أيضاً على الدور الذي تلعبه القوى العدائية (*forces rivales*) في خلق وتطوير واستغلال ميزة تنافسية في سوقها الأساسي؛ مثل: الداخلون المحتملون، المنتجات البديلة، الموردون والزبائن"⁴، مما يعني أن تنافسية المؤسسة تتحدد بجاذبية الصناعة الربحية المحققة لأعلى المردودات، أو على العكس من ذلك تتحدد بعدائية الصناعة الخاسرة المحققة لأدنى الأرباح، وهو ما يعني اختلاف المردوديات تبعاً لهيكل الصناعة. بمعنى آخر "عندما تكون قوى عوامل المنافسة مواتية أي في مصلحة المؤسسة يقلّ الضغط أو التأثير السلبي على الربحية، والعكس بالعكس"⁵، نستطيع توضيح ذلك في الشكل رقم (1-2)

¹ عدنان أبو الهيجاء، "المقدرة التنافسية للصناعات الصغيرة الأردنية"، مجلة المنارة، المجلد 13، العدد 2، جامعة بغداد، 2007، ص: 41.
² منى طعيمة الجرف، "مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها"، أوراق اقتصادية لمركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، القاهرة، أكتوبر 2002، ص: 12.
³ محمد وديع عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2001، ص: 18-
⁴ غزي محمد العربي، بلعجوز حسين، "الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي"، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 27/28 نوفمبر 2007، ص: 12.
⁵ رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، "التنافس في ظل الأوضاع الراهنة"، مجلة التواصل، العدد 20، جامعة عنابة، 2007، ص: 6.



شكل رقم (1-2): نموذج القوى الخمس للعدائية الموسعة.

المصدر: زكرياء مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص: 104.

تتمثل قوى العدائية الموسعة فيما يلي:

1-1- تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة

"إن دخول المنافس الجديد إلى السوق غالباً ما يكون استجابة للمردود المتوقع من هذه السوق مقيسة بالأرباح التي جنتها أو يمكن أن تجنيها المؤسسات العاملة فيه"¹.

إن المنافسين المحتملين الممكن دخولهم إلى سوق ما يشكلون تهديداً، يجب على المؤسسة محاصرته وأن تحمي نفسها، وذلك بإنشاء حواجز ضد دخول كل وافد جديد، وسوف تتجه ربحية المؤسسة إلى أن تكون أعلى عندما تكون هناك عقبات أمام مؤسسات أخرى تمنعها من الدخول للصناعة، أو ما يسمى بعوائق الدخول.

"تتصف عوائق الدخول عموماً؛ بالعوامل التي تؤدي إلى منع أو الحد من دخول مؤسسات جديدة للقيام بإنتاج أو بيع سلعة ما في سوق صناعة معينة، وتفسير عوائق الدخول في تفسير استقراره الهياكل"².

"تتمثل عوائق الدخول في: اقتصاديات الحجم الكبير، تمييز المنتج، متطلبات رأس المال، مزايا المؤسسات القائمة مسبقاً، سياسات الحكومة بالإضافة إلى عوائق الدخول المتمثلة في ردود فعل المنافسين الحاليين"³.

والمدلول الضمني لانخفاض عوائق الدخول هو أنه عند ارتفاع الطلب وبالتالي الأرباح سينجر عن ذلك عدد كبير من الدخلاء الجدد الراغبين في تحقيق أرباح عالية في فترة الرواج، وغالباً ما يفرز هذا الوضع فوائض في

¹ مزهر شعبان العاني وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة - منظور ريادة تكنولوجي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:

² Jean Pierre Angelie, OP CIT, p: 57.

³ Jean - Louis Levet, "L'économie industrielle en évolution", Ed economica, Paris, 2004, p: 55.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الطاقة الإنتاجية، وعندما تتراكم الطاقة الإنتاجية تبادر المؤسسات إلى تخفيض الأسعار لاستغلال الطاقة الفائضة، وينتج عن ذلك نشوب حرب أسعار، مما يجبر بعض المؤسسات على الخروج من النشاط.

1-2- القوة التفاوضية للمجهزين

"إن عدد المجهزين يتباين ودرجة اعتماد المؤسسة عليهم وفقا لحجمها، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة تعتمد على عدد محدود من الموردين، بينما يكون اعتماد المؤسسات الكبيرة على عدد كبير جدا منهم، يصل في شركة جنرال موتورز إلى 5000 مورد".¹

على الجانب الآخر يستطيع المجهزون التأثير على تنافسية القطاع من خلال: محورية المنتجات للمشتريين (كمثال: تبقى شركة أتل قادرة باستمرار على جني أرباح ضخمة، وذلك بزيادة الأسعار لكل من HP، DELL، لأن منتجاتها تبقى المحور بالنسبة لجهاز PC)، منتجات ذات تكاليف تحويل عالية (كمثال يمتلك مجهزوا برامج Soft Ware قوة تفاوضية عالية على المؤسسات التي تحتاج أنظمتها للتشغيل؛ سوف يتطلب التحول من مجهز هذه البرامج إلى غيره إلى إحداث تعديل مكلف كتغيير الحاسبات الآلية وبرامجها)، وأخيرا تركيز أعلى للمجهزين، حيث أنه عندما يكون المجهزون أكثر تركيزا من المشتريين فإنهم يتجهون إلى أن يكونوا في مركز تفاوضي أحسن حول الأسعار كعلاقة صناعة الدواجن مع المطاعم.

1-3- القوة التفاوضية للمشتريين

من جهة أخرى يتنافس المشترون في القطاع للحصول على السعر الأقل، خدمات أكثر وجودة أعلى، وتتوقف قوتهم التفاوضية على ما يلي: المنتجات غير المميزة (على سبيل المثال المشتري الذي يرغب في شراء سيارة عادية بأربعة أبواب تكون لديه القدرة على المساومة أكثر من مشتري آخر لسيارة سبورت حسب طلبه)، تركيز المشتريين، ودخول المشتري إلى الصناعة (التكامل للخلف)، يعمل العنصران الأخيران بعلاقة طردية مع الحصول على أفضل الشروط حول الأسعار والخدمة، وبالتالي يزيدان من عدائية الصناعة الخاسرة.

1-4- تهديد حالات الإحلال

جودة البديل وتكلفته تلعب دورا أساسيا في جدية هذا التهديد ودرجة تقبله من الزبون، وسوف تؤثر حتما هذه البدائل على مردودية القطاع بما تفرضه من سقف متدن للأسعار، فظهور المنتجات البديلة يمكن أن يقصي المؤسسات الأكثر هشاشة في الصناعة ويدعم العدائية التنافسية. كأمثلة على ذلك: الاستخدام الكثيف للبريد الإلكتروني كإحلال لمكاتب البريد، ويتوقع حدوث نفس الشيء لمنتجات المحروقات إذا استمرت أسعارها في الارتفاع في ظل الأبحاث التي تعمل على تعدد البدائل لها، خاصة بعد تنامي دور حماية البيئة.

1-5- طبيعة المنافسة في الصناعة

تتمثل طبيعة المنافسة في الصناعة في المنافسين الحاليين، "وهم يتمثلون في جميع المؤسسات العاملة في قطاع ما، والتي تكون في العادة متقاربة من حيث الحجم والامكانيات".²

¹ طارق طه، "إدارة الأعمال منهج حديث معاصر"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص: 20

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج متكامل"، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 69.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تأتي شدة المزاخمة بين منافسي الصناعة في مركز القوى المحددة لجاذبيتها، وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين مراكزهم، فتأخذ تحركاتهم عدة سلوكيات كتخفيضات سعرية، إشهار. الخ.

شدة المزاخمة في الصناعة تحكمها جملة من العوامل الهيكلية، من شأنها أن تؤثر عليها سلباً أو إيجاباً، والتي نذكر منها: أحوال الطلب، التكاليف الثابتة، عوائق الخروج، هيكل المنافسة.

عوائق الخروج هي عوامل تلزم المؤسسة على البقاء في السوق غير المريح، أو حتى المريح في حالة الاقتراب من منحنيات القيمة لدى المؤسسات المتنافسة، "حيث تساهم عوائق الخروج العالية في انخفاض ربحية المؤسسات في الصناعة، كما حدث تماماً في صناعة الصلب المتكاملة في أوروبا، فقد انخفضت ربحية هؤلاء في السنوات الأخيرة، مع ذلك بقيت في الصناعة كونها تخضع لإشراف الحكومة، والمسؤولين الحكوميين يترددون حول تصفية المؤسسات لأن ذلك يؤدي إلى انتقال مبالغ تسديدات ضخمة لتدعيم العمالة العاطلة".¹

أما عن الهيكل التنافسي فيشير هذا الأخير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في قطاع معين، وتتباين الهياكل ما بين هيكل مجزأ وهيكل مجمع*.

تتميز قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالهيكل المجزأ، كونه يشتمل على عدد كبير من المؤسسات، "دون أن يكون لإحداها أية قوة تأثيرية تحقق من خلالها السيطرة على الصناعة"²، وتتميز القطاعات المجزأة بانخفاض عوائق الدخول، وحيث أنه من الصعب تمييز المنتجات في هذه القطاعات، فالمنافسة بين المؤسسات منافسة سعرية تركز على تخفيض التكاليف، وعلى ضوء ما تقدم يمكن القول؛ إن الهيكل المجزأ يشكل تهديداً أكبر منه فرصة.

ولنذهب لأبعد من تحليل جاذبية/عدائية وتموقع الصناعة ككل، فعلى الرغم من أن المنافسين في نفس الصناعة يواجهون نفس الضغوط من المشترين والمجهزين وحالات الإحلال، إلا أن هذه المؤسسات مختلفة تماماً من حيث **جودة منتجاتها وخصائص أخرى**، هنا ندخل في مفهوم جديد يدعى الجماعات الاستراتيجية.

¹ روبرت بتس ديفيد. لي، "الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2008، ص: 159.

* الهيكل المجمع تكون فيه السيطرة على القطاع بواسطة عدد قليل من المؤسسات الكبرى، ويعرف **باحتكار القلة**، تتوافر فيه فرص أكبر لتحقيق ربحية أعلى، حيث أن تمركز عدد محدود من المتنافسين يؤدي تلقائياً إلى وجود قيادة في الصناعة، وبالتالي فرض تقاليد خاصة بالمنافسة من شأنها أن تؤثر إيجاباً على استقرار ومردودية القطاع.

² علي الخضر؛ بيان حرب، "إدارة المشروعات الصغيرة"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، ص: 136.

2-الجماعات الاستراتيجية كحد فاصل بين المنافسة والتنافسية

تتعدد أوجه منافسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن جهة نجدها في مواجهة مباشرة مع مؤسسات مماثلة لها من نفس حجمها، ومن جهة أخرى فهي تنشط في محيط تشغله مؤسسات كبيرة ذات إمكانيات هائلة، ومن جهة ثالثة فوجود مؤسسات أجنبية مجهولة الهوية ناتجة عن الانفتاح الاقتصادي يعتبر تحديا تنافسيا آخر.

2-1-التفريق بين المنافسة والتنافسية

إذا انطلقنا من ناحية التفريق بين المنافسة والتنافسية نجد أن:

حسب القاموس الاقتصادي الاجتماعي ل: T.Suavet؛ فالمنافسة بمعناها الأكثر عامية تحدد وضعية المؤسسة في سوق تتميز بحرية الدخول والمساواة التقريبية للحظوظ بالنسبة للجميع، أي كل فرد، كل مؤسسة يمكنها المشاركة في الإنتاج، في البيع أو في شراء المنتج¹.

المنافسة كظاهرة غزت قطاعات بيئة الأعمال تتفاوت حدتها من قطاع إلى آخر تبعا إلى عدد المنافسين، والتنافسية كضرورة أفرزتها المنافسة تحمل معنى التفوق لا التعايش، إذ تعبر عن تصرف سلوكي تصدره المؤسسات لتثبت وجودها في القطاع التي تتواجد فيه، وتعني التّسابق نحو نفس المركز عن طريق امتلاك القدرة على تحمّل المنافسة، فالمتنافسون هم الذين يشغلون مركز القيادة أو الريادة في السوق². إذ أن "التنافسية هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في السوق، والتي تنقل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي والعالمي"³؛ ويمكن الاستعانة بالمثل التالي لتوضيح ذلك:

كل المشاركين في سباق الخيول منافسون لكن ليس جميعهم متنافسون، حيث أن هذه الصفة تطلق فقط على الفائزين بالمراتب الأولى.

مما سبق نجد أن مجموع التنافسيين ينطوي ضمن مجموع المنافسين، نستطيع وضع حد فاصل بين

الفائزين بالمراتب الأولى (التنافسيين) عن المنافسين عن طريق الجماعات/المجموعات الاستراتيجية.

إن مجموع المنافسين يشمل كل المؤسسات التي تخضع إلى نفس الضغوطات من القوى الخمس، لكن مجموعات المتنافسين لهم خصائص معينة، هذه المجموعات التنافسية تدعى بالمجموعات الاستراتيجية، بمعنى أن المجموعات الاستراتيجية/المجموعات التنافسية هي المعيار للتفرقة بين المتنافسين عن باقي المنافسين.

¹ فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، مرجع سابق، ص: 72.

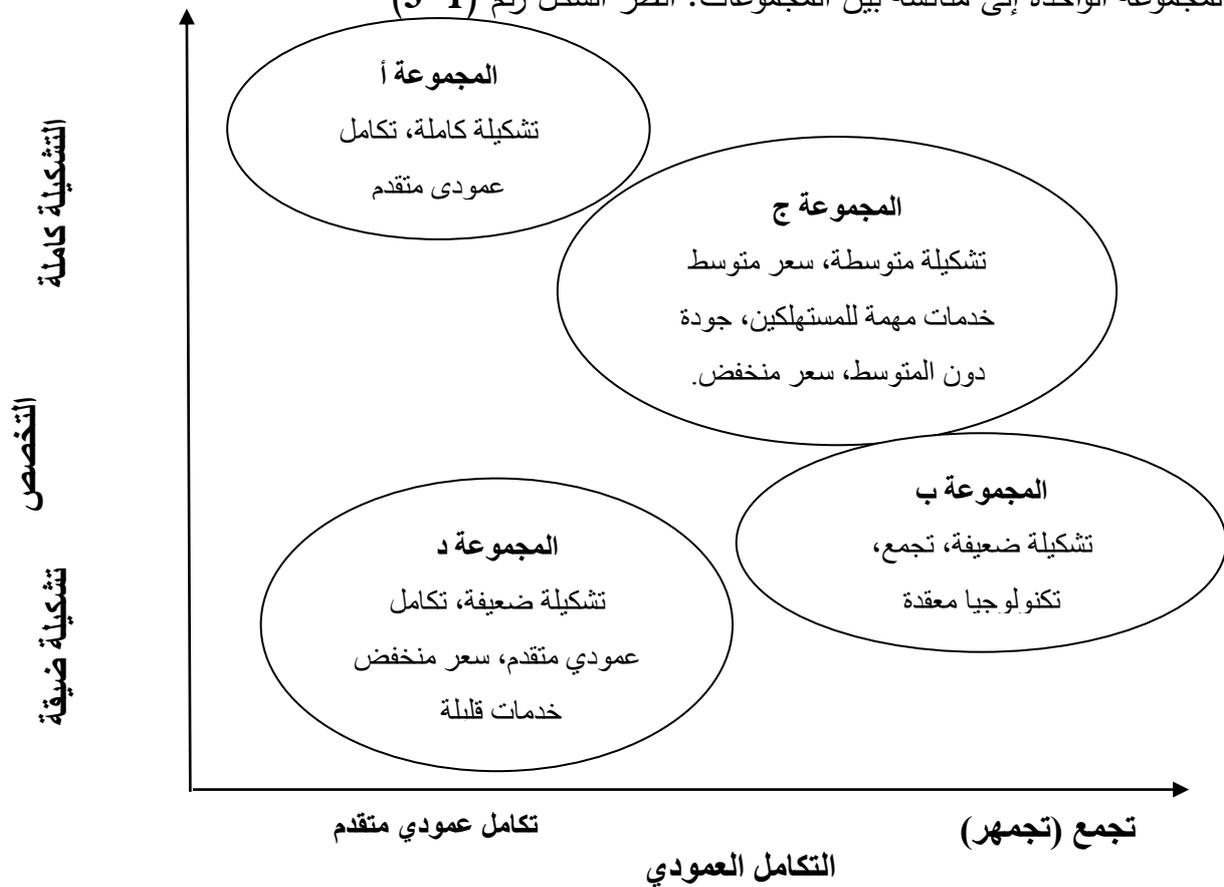
² السعيد فرحات جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000، ص: 476.

³ فريد راغب النجار، "إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا"، الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص: 123

2-2- مفهوم المجموعة الاستراتيجية

هي عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي تتبنى أنواعا متشابهة من الاستراتيجيات داخل نفس الصناعة¹، ولها ظروف اقتصادية مقاربة، فالمؤسسات داخل نفس المجموعة الاستراتيجية تشبه كل منها الأخرى بالنسبة لعدد من الخصائص الأساسية المختلفة وهي: نوع التكنولوجيا المستخدمة، نوع المشتري، الجودة، صورة العلامة، اختيار قنوات التوزيع، درجة التخصص، درجة التكامل العمودي، فكل مؤسسة تستجيب إلى القوى البيئية بالطرق التي تكون أكثر توافقا مع أوضاعها واستراتيجياتها التنافسية.

"عندما نتوصل المؤسسة إلى معرفة المجموعات الاستراتيجية، يمكنها حينئذ أن تندمج في واحدة منها، أو أنها تحدد مكانتها بالنسبة لهذه المجموعات"². تختلف المنافسة وفقا للمجموعات الاستراتيجية من منافسة داخل المجموعة الواحدة إلى منافسة بين المجموعات. أنظر الشكل رقم (1-3)



الشكل رقم (1-3) خريطة الصناعة وفقا للجماعات الاستراتيجية

Source: Michael Porter, "Les choix stratégiques et concurrence", Edition Economica, Paris, 1982

¹ روبرت - أ. بيتس - ديفيد - لي، مرجع سابق، ص: 164.

² عيسى محمد حيرش، "الإدارة الاستراتيجية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 51.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المنافسة وفقا للمجموعات الاستراتيجية تنقسم إلى:

✓ المنافسة داخل المجموعة الواحدة:

في نفس المجموعة الاستراتيجية، كل مؤسسة تتنافس بأكثر شراسة ضد المؤسسات التي يأتي تصنيفها في مجموعات استراتيجية مختلفة، وقد تكون هناك حروب أسعار فيما بينها لأن لها خصائص متماثلة وتستهدف نفس المشترين، ذلك أن أقرب منافسي المؤسسة هم أولئك الذين يشاركونها في مجموعتها الاستراتيجية. ففي نفس المجموعة الاستراتيجية تتنافس كل من HP و IBM بعنف كل منهما ضد الأخرى، في نفس قناة التوزيع تزلان تتقربان من DELL نفس المشتري في تقديم أجهزة للحاسبات الآلية التي تعد طبقا لمواصفات العميل عبر الانترنت.¹

✓ المنافسة بين المجموعات:

من الملاحظ أن القطاع يتكون عادة من عدد قليل من المجموعات الاستراتيجية، وقد يشمل مجموعة استراتيجية واحدة إذا كانت كل المؤسسات تتبع نفس الاستراتيجية القاعدية، وبالعكس قد تمثل كل مؤسسة مجموعة استراتيجية مختلفة، ووفقا لذلك يمكن تحديد الأنماط التالية من المجموعات الاستراتيجية:

• المؤسسة الرائدة:

تتمتع هذه المؤسسة بحصة سوقية كبيرة وتتميز بالتجديد والابتكار، وعادة تقود المؤسسات الأخرى في تغييرات السعر، ومن رواد السوق المشهورين: وال مارت (تجارة التجزئة)، وكتريلر (معدات الحفر)، ماكدونالز (الوجبات السريعة)، كوكاكولا (المشروبات الغازية).²

• المؤسسة المتحدية:

هي المؤسسة التي تنافس من خلال الدفاع عن حصتها، وذلك بالاعتماد على الكفاءة، وتتعدى ذلك إلى انتهاز الفرص لإحراز التفوق عن طريق توسيع التشكيلة، الابتكار وتحسين الخدمة.

• المؤسسة المدافعة:

حيث قليلا ما تقوم هذه المؤسسات بتطوير المنتجات واتجاهها العام يكون نحو الكفاءة الإنتاجية.

• المؤسسة التابعة:

هي المؤسسة التي تمارس السلوك المعاكس للمؤسسة الرائدة، لأنها تابعة لتصرفاتها، كون ليس لها صياغة واضحة للرسالة، واستراتيجياتها غير متوافقة مع بيئتها.

تجدر الإشارة أيضا أنه بالنسبة للمجموعات الاستراتيجية هناك ما يسمى بالحواجز التي تعيق الحركة، بحيث أن المؤسسات التي تنتمي لمجموعة واحدة لها مصالح مشتركة، وتقوم هذه المؤسسات بوضع حواجز أمام دخول مؤسسات تنتمي إلى مجموعات أخرى موجودة في السوق إلى المجموعة التي تنتمي إليها³.

¹ روبرت . بئس . ديفيد. لي، مرجع سابق، ص:192.

² فيليب كوتلر، جاري أرمستروود، "أساسيات التسويق"، ج2، ترجمة علي ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2007، ص: 769.

³ Karine Chapelle, OP CIT, p,p :163,164.

3-الاستراتيجيات التنافسية النمطية والاستراتيجية الأنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد أثبتت إشكالية الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها، فهل لها توجهات خاصة بها أم تختار من بين تلك التي تتبناها المؤسسات الكبرى؟¹ في هذا الصدد "شدد(KING ET AL 2002) على أن المؤسسات صغيرة الحجم لا تقوم بصياغة استراتيجية خاصة بها بل تعتمد على ما وصفه (Mintzberg 1998) بالاستراتيجية المنبثقة، الناجمة عن سلسلة مترابطة من القرارات، وعزى (KING ET AL2002) هذا الرأي إلى التركيز على الاستراتيجية الضمنية وليس الاستراتيجية الصريحة"²، وإذا كان لها من ذلك فإنها تتبنى نفس استراتيجيات المؤسسات الكبرى. من جهة ثانية هناك دراسات أثبتت غير ذلك، إذ يرى Dilts & Prough (1989) أنه لا يمكن تحويل النماذج الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الكبرى إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لخصوصياتها، كونها تعمل في ظروف تختص بها دون غيرها، فضلا عن كون حجمها عاملا لتوجهها الاستراتيجي.

في المقابل هناك استراتيجيات لا ترتبط بنوع النشاط أو حجم المؤسسة، إذ يمكن لأي مؤسسة أن تعتمد على بغض النظر عن إمكانياتها، أو طبيعة محيطها، مثل هذه الاستراتيجيات تدعى بالمعممة (Génériques)، وهي تعبر عموما عن استراتيجيات نمطية (نموذجية) لا تخرج عن نطاق وسائل مناوراتية، تتجه نحو تعزيز التنافسية والتطعيم ضد مخاطر قوى السوق، وتسمى باستراتيجيات بورتر (Porter)، وتتمثل في ثلاثة استراتيجيات أساسية؛

3-1- استراتيجية قيادة التكلفة

يمكن إعطاء مفهوم لتدنية التكاليف على أنها تخفيضات حقيقية ودائمة في تكلفة الوحدة من الإنتاج أو الخدمات المقدمة بدون التأثير على ملامحتها للاستخدام المطلوب³، إذ تتحقق هذه الاستراتيجية إذا زولت المؤسسة أنشطتها المنتجة للقيمة بتكلفة أقل من تكاليف منافسيها، وبذلك تنخفض أسعار منتجاتها. أما عن أهم كفاءات تحقيق ميزة التكلفة الأقل، فقد تكون عن طريق وفورات اقتصاديات الحجم؛ أو عن طريق الاستفادة من تراكم الخبرة والتعلم في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية؛ أو تكون بدرجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة كالأنشطة المترابطة ووفورات التكامل الرأسي.

3-2- استراتيجية التفريق

" يهدف التفريق بالمنتجات إلى خلق بعض الأشياء التي تبدو وحيدة في القطاع، والتي يدرك العديد من زبائن القطاع أنها ذات أهمية، ثم تجد المؤسسة لنفسها وضعية تصبح المشعب الوحيد لهذه الحاجات"⁴، مما يجعل الزبون يدفع سعر أعلى ما دامت القيمة التي تم خلقها لفائدته تعوض بشكل واسع الزيادة في السعر.

¹مزهودة مليك، "المقابلة بالباطن كخيار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقع بمؤسسات قطاع البناء بولاية بسكرة"، الملحق الدولي الأول حول: المناولة كخيار استراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية: الواقع، التحديات، الآفاق، جامعة عنابة، 2007، ص: 4.

²عبد العظيم دريفش، جبار الزبيدي، " قياس تأثير الاستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات في أداء الشركات صغيرة الحجم دراسة تطبيقية لعينة من شركات محافظة ذي قار"، مجلة دراسات إدارية، العدد 5، جامعة ذي قار، بغداد، 2009، ص: 122.

³ابراهيمية ابراهيم، " تدنية التكاليف كاستلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، جامعة الشلف، 2011، ص: 105.

⁴ Michel Porter, "L'avantage concurrentielle", Dunod, Paris, 1997, p:26.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وعليه تحاول هذه المؤسسات هنا تحقيق مستوى جودة غير عادية، الوقت المناسب (دقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات)، المتانة والموثوقية، التصميم الهندسي، صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل. الخ. تقوم هذه الاستراتيجية على **التجسيد الميداني لمبدأ الثقة**، إذ يعتبر هذا الأخير العامل الحاسم في نجاح التفريق، ونشير أنه يتبع هذه الاستراتيجية العديد من المؤسسات: Rolex للساعات، ومؤسسة IBM في الحاسبات الآلية، وشركة Caterpillar لمعدات المكنة الزراعية والآلات الثقيلة، حيث تضمن هذه الشركة تسليم قطع الغيار في خلال 48 ساعة لأي زبون في مختلف بقاع العالم¹، مما يكسب العملاء ثقة أكبر، فالتفريق يعتمد أساسا على الانطباع الذي يمكن أن يتركه المنتج في نفسية المستهلك.

"وللوصول إلى الأهداف المنشودة لهذه الاستراتيجية، على المنتج تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك، أو جعل استخدام المنتج أسهل"²، إذ يجب أن تكون للمؤسسة الشجاعة الكافية من أجل التخلي عن بعض الحصة من السوق، حيث أنه بالرغم من أن كل شخص يدرك مدى الجودة العالية من منتجات وخدمات متميزة إلا أن بعض الزبائن ليس لهم الاستعداد لدفع السعر العالي؛ فسيارة مرسيدس مثلا ليست في متناول الجميع.

يمكن تقسيم التفريق بالمنتجات إلى **تفريق موضوعي وآخر ذاتي**، ينقسم الأول بدوره الى عمودي وأفقي، هذا الأخير يركز على اقتراح نفس المنتج بمظاهر مختلفة³، وفقا للون والحجم والاذواق، أما العمودي فيتم فيه تصنف المنتجات وفقا لاقتراح مستويات معينة من النوعية والجودة⁴، وفي هذه الحالة يكون المنتج ذو النوعية الأفضل مستخدما لقدر أكبر من الموارد⁵، على سبيل المثال منتجات مرتبة حسب معايير الصلابة، الأمان. الخ أما عن التفريق الذاتي فيكون عن طريق الإشهار، العلاقات العامة، تنشيط المبيعات.

"يشمل التفريق الذاتي منتجات كسلع أو خدمات إضافية لخدمات مكملة مثل: جوائز خاصة للعملاء ذوي الولاء للمؤسسة، وضمان أشمل وأطول لمنتجاتها وسبل راحة أخرى للعملاء"⁶.

في الحقيقة أن **الاستراتيجيتين السابقتان (قيادة التكلفة والتفريق)** تتطلبان إمكانيات مالية معتبرة سواء للاستثمار في الحجم أو لتطوير النوعية المميزة، "حيث يمكن أن تطبقها المؤسسات الكبيرة بدون مشكل، لكن هناك خصوصية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لمحدودية إمكانياتها المادية والبشرية"⁷، وكبديل عنهما تلجأ المؤسسات إلى التركيز على جانب معين وفي سوق محددة، أي تبحث عن الجزء من السوق غير المغطى بالاستراتيجيتين السابقتين، فتركز جل جهودها الاستراتيجية على هذا الجزء.

¹ فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، مرجع سابق، ص: 273.

² اسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص: 202

³ Jean Marie Chevalie, OP CIT, p:1548.

⁴ K- Huynh-D-Besancenot, OP CIT, p: 117.

⁵ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 117.

⁶ أحمد سيد مصطفى، "التنافسية في القرن الحادي والعشرين -مدخل إنتاجي-"، بدون دار نشر، مصر، 2003، ص: 26.

⁷ إلهام فخري طلمية، "التسويق في المشاريع الصغيرة - مدخل استراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 101

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

3-3- استراتيجية: التخصص / المحيط الأزرق الأنسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعرف استراتيجية التركيز/التخصص بأنها " تركيز المؤسسة على جزء معين من السوق، والتوجه إلى فئة محددة من الزبائن أو سوق جغرافية محدودة بهدف تقديم خدمة لهم أحسن من المنافسين"¹، "فتستند قيمتها على الاعتقاد بأن المؤسسة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها"²، كما أن هذه الاستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصر الربحية والحصة السوقية الإجمالية. "أوضحت بعض الدراسات التي أجريت عن الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات أن نجاح RCA تم باختيارها لاستراتيجية خفض التكلفة ونجاحها فيها، بينما نجحت Coca-Cola من خلال استراتيجية تمييز المنتج، ونجحت Rockford باستراتيجية إنتاج منتج خاص لإشباع حاجات فئات محدودة من العملاء المتميزين"³. في استراتيجية التخصص يجب أن يتوفر في قطاعات السوق إما عملاء لهم احتياجات غير عادية، أو يستخدمون المنتج بطرائق مختلفة؛ "أو سلسلة قيمة مختلفة عن تلك التي تخدم قطاعات سوقية أخرى"⁴. الشكل التالي يوضح الأشكال المختلفة للتخصص في ظل عوامل نضج القطاع وتنافسية المؤسسة



الشكل رقم (1-4): أنماط التخصص بدلالة الوضعية التنافسية ودرجة نضج القطاع

المصدر: إلياس بن ساسي، "الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة"، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص: 75. من الشكل رقم (1-4) نلاحظ أن استراتيجية التخصص تخضع لضوابط تبعاً لدرجة نضج القطاع والوضعية التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، حيث تغير المؤسسة في كل مرة توجهاتها لاتخاذ مواضع تمكنها من استغلال مختلف الفرص المتاحة وتجنبها الأوضاع غير الملائمة للنمو.

¹ETIENNE COLIGNON & MICHEL WISSLER, "Qualité et compétitivité des entreprises", Edition Economica, 2^e édition, Paris, 1983, P: 61.

² رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، مرجع سابق، ص: 13.

³ أحمد سيد مصطفى، "مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين"، المؤتمر السنوي الرابع للجمعية العربية للإدارة حول استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، القاهرة، أكتوبر 2000، ص: 3.

⁴ M.PORTER, "L'avantage Concurrentiel", Op Cit, p, p: 324-326.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ولتقرير أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليها، فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة: حجم القطاع وربحيته، نمو السوق، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الاستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وأخيرا التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقية.

تجدر الإشارة إلى أنه من بين خصائص هذه الاستراتيجية وبحكم تركيزها على مجال محدد أنها في الغالب لا تتطلب أموالا ضخمة، فضلا عن ضعف عنصر المخاطرة فيها، وهو ما يجعلها ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن هذه الاستراتيجية أحيانا تحقق أرباحا أعلى من متوسط أرباح الصناعة خاصة إذا كان الجزء المخدوم مهما هيكليا، بمعنى أنه يتميز بدرجة جذب تحقق مردوديات عالية.

"فمن الوجهة العملية فإن كل مؤسسة تتجه عند إنشائها بصفة منطقية إلى حصر إمكانياتها في ميدان نشاط معين (منتج /سوق) للوصول إلى أداء أحسن، ومن جهة أخرى تبحث المؤسسة في مرحلة الانطلاق على بقائها أطول مدة ممكنة"¹، خاصة وأن المؤسسة في هذه المرحلة تكون ذات حجم صغير أو متوسط غالبا.

إن إيجاد الأسواق الجديدة والتخصص فيها يقودنا إلى تخيل نوعين من المحيطات: المحيطات الحمراء والمحيطات الزرقاء، حيث تمثل المحيطات الحمراء الصناعات الموجودة اليوم، وهي مساحة السوق المعروفة؛ تحاول المؤسسات في هذا المحيط أن تتفوق على منافسيها لتحتل بالحصة الأكبر من الطلب، ومع ازدياد السوق فإن إمكانيات الربح والنمو تتقلص وتتكدس المنتجات، وتحوّل المنافسة لون المحيط إلى اللون الأحمر للدلالة على شدة التنافس واحتدامه؛ على العكس من ذلك فإن المحيطات الزرقاء تحدد من خلال فتح مساحة سوق غير مطروقة سابقا، وخلق الطلب وفرص الأعمال.

"منحنى القيمة في المحيط الأزرق يجب أن يكون منفردا عن بقية منحنيات المنافسين"²، وهذا ما يتطابق مع التركيز التمييزي، مما يعني أن التخصص، المحيط الأزرق، التركيز جميعهم استراتيجيات تصب في نفس القالب، "ذلك أن استراتيجيتي التركيز والتمييز تقومان على ميزة إدراك الزبائن في قطاع المؤسسة للشيء الفريد الذي تقدمه المؤسسة"³.

رغم أن بعض المحيطات الزرقاء نشأت بعيدا وراء حدود الصناعة الحالية، فإن معظمها انبثق ضمن المحيطات الحمراء من خلال توسيع حدود الصناعة السائدة، فالذي يميز المؤسسات التي نجحت في المحيطات الزرقاء هو ارتكازها على مفهوم ابتكار القيمة بالاختلاف عن الفضاءات التنافسية التي تحتدم فيها المنافسة.

"ابتكرت "ساوث ويست إيرلاينز" محيطا أزرقا خاصا بها وحدها عندما استطاعت ان تجمع بين تصورين مختلفين لدى العملاء؛ بين سرعة السفر بالطائرات ورخص السفر بالسيارات، قلصت هذه الشركة عناصر محددة التزم بها أغلب المنافسون، بينما زادت من عناصر أخرى أهملها المنافسون؛ فقدمت فوائد غير مسبوقه

¹ Bertraud saporta, "stratégies des petites et moyennes entreprises", encyclopédie de gestion, Tome 3, p : 2730.

² سولاف رحال، دارين بوزيدي، "استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال"، الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية التكوينية وفرص الأعمال، 6- 8 أبريل 2010، ص: 12.

³ رتيبة نحاس، "استراتيجية التنافس والميزة المنافسة للمؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 3، العدد 17، جامعة الجزائر (3)،

2008، ص: 82.بتصرف

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمسافرين بالطائرات وحقت قفزة في القيمة المبتكرة بنموذج أعمال قليل التكاليف، إذ ركزت الشركة على ثلاث عناصر أساسية في منحى القيمة هي: الخدمة الحميمية، والسرعة، ورحلات مباشرة متعددة، وبذلك استطاعت ساوث ويست إيرلاينز تسعير رحلاتها بما يقارب رحلات السيارات لأنها لم تستثمر في وجبات الطعام أو الصالات الفاخرة، وهذا يجعل منحى القيمة الذي يصور المحيطات الزرقاء مخالفا للمألوف تماما.¹

رغم أن مصطلح المحيط الأزرق مصطلح جديد، إلا أن وجوده لا يعد كذلك، فهو شكل من أشكال الأعمال في الماضي والحاضر، إذا ما عدنا مئة سنة إلى الوراء: كم من الصناعات الحالية كانت غير موجودة آنذاك؟ والإجابة هي العديد من الصناعات الأساسية كصناعة السيارات، وإذا عدنا إلى ثلاثين سنة فقط فإننا نجد الكثير من الصناعات مثل الهواتف النقالة، الكيمياء الحيوية وغيرها.

إن أي مؤسسة ترغب في الخروج من المحيط الأحمر لا تريد الوقوع في مأزق عدم نمو الطلب، لذا تقوم بطرح التساؤل التالي: كيف تتمكن المؤسسات من زيادة حجم المحيط الأزرق الذي توجده؟ ولتحقيق هذا يتوجب على المؤسسات أن تتخذ ممارستين تقليديتين، الأولى هي التركيز على الزبائن الحاليين، والأخرى هي النزعة إلى تقسيم السوق إلى شرائح أكثر دقة وتفصيلا للتكيف مع الاختلافات الدقيقة بين الزبائن في السوق.

لكن المؤسسات وفي إطار تحقيق هدف زيادة حجم محيطها الأزرق، عليها أن تأخذ مسارا معاكسا، فبدلا من التركيز على الزبائن، عليها أن تنظر إلى غير الزبائن، وبدلا من التركيز على الفروق بين الزبائن عليها أن تبني عملها على القواسم المشتركة القوية للقيمة بالنسبة للزبائن، "وبدلا من التركيز على هزيمة المنافس، يتم التركيز على جعل المنافسة أمرا غير مطروح، من خلال خلق قفزة في القيمة بالنسبة إلى المستهلكين، ومن ثم فتح مساحة سوق جديد غير مطروقة"²

أخيرا فإن العديد من المشروعات الصغيرة إنما وجدت وبقيت لأنها تتمكن من تلبية حاجات المستهلك الخاصة، فإذا كنت تريد أن تستأجر بدلة بابا نويل، أو أن تصلح ساعتك فأنتك تلقائيا تتجه إلى المشروعات الصغيرة لمساعدتك، حيث إن المؤسسات الكبرى تميل لأن تتأى عن هذا النوع من الأنشطة لأن الطلب عليها لا يحقق وفورات الإنتاج الكبير.

"إن مؤسسة كروز كولورز) أحدثت ثورة في صناعة الملابس، حيث قدمت أنواعا مثيرة للملابس لم يكن من السهل توفيرها من مصادر أخرى، مثل القمصان ذات الألوان والتصميمات الأفريقية، ولقد استهدفت المواطنين الأمريكيين من أصل أفريقي، ولكنها حققت قفزات كبيرة، وهي أكثر المؤسسات أهمية في أمريكا."³

وكأي استراتيجية فإن لاستراتيجية التخصص/التركيز/ المحيط الأزرق مخاطر أهمها:

- إمكانية التقليد من الغير؛ كماكانية أن يكون المنافسين في القطاعات الواسعة منافسين حاليين، وإما أن يكونوا منافسين محتملين يرغبون في توسيع قاعدتهم؛⁴

¹ شان كيم - رينيه موبورن، "استراتيجية السوق الأزرق: كيف تكتسح السوق وتترك المنافسين خارج اللعبة"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد الرابع، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2005، ص: 4.

² علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 56.

³ سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص: 783.

⁴ M.PORTER, "L'avantage Concurrentiel", Op Cit, p- p: 320-324.

- "احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية بسبب التغيرات التكنولوجية أو التغيرات التي تطرأ على أنواق المستهلكين والعملاء، كما أنه لا تستطيع المؤسسة التي تتبنى التركيز الانتقال بسهولة إلى شريحة أخرى، نظرا لتركيز مواردها وكفاءاتها على شريحة واحدة أو شرائح قليلة"¹.

المبحث الرابع: من التنافسية إلى الميزة التنافسية

كمساهمة منا في هذا المبحث سنحاول التفريق بين المفهومين ومحاولة تفسير أيهما وليد الثاني.

1- التنافسية والميزة التنافسية: أيهما أولا؟ (تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها)

إذا انطلقنا من ناحية التفريق بين التنافسية وميزتها نجد أن:

" البروفيسور HUGUES SICVESSTRE يعرف التنافسية على أنها مجموعة من العناصر المدركة، وذات القيمة في السوق، والتي تضمن التميز للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها"².

في نفس السياق يعرف "تبيل مرسي الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لاستراتيجية تنافس معينة"³، حيث اعتبر أن الميزة التنافسية تأتي من خلال تطبيق المؤسسة للاستراتيجيات التنافسية، بمعنى أن الميزة التنافسية تعتبر الهدف المنتظر من الاستراتيجيات التنافسية. انطلاقا من التعريفين السابقين نجد أن التنافسية هي الأساس الذي تنبثق منه الميزة التنافسية.

من جهة أخرى هناك من يرى "أن تنافسية المؤسسة وقدرتها على تصميم الاستراتيجيات التنافسية مرهون بمدى حيازتها على المزايا التنافسية"⁴، حيث تنشأ التنافسية عند امتلاك المؤسسة موردا متميزا يكون مرشدا أساسيا عند صياغة الاستراتيجية التنافسية، مما يمكن من تقديم منتجات ذات قيمة أعلى.

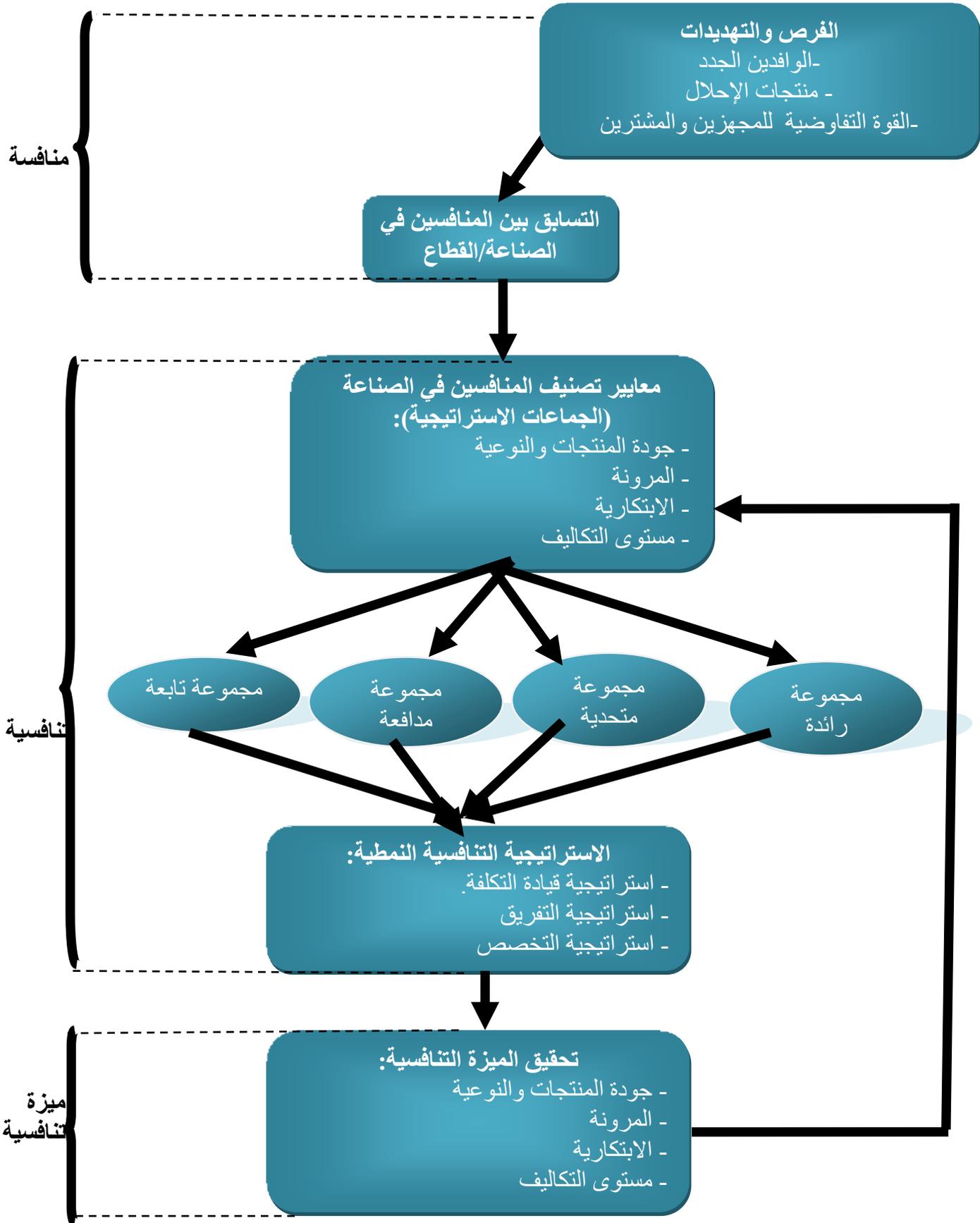
في نفس السياق نشير أن " Igor Ansoff يعرف الميزة التنافسية على أنها خصائص الفرص المميزة والتي تهدف إلى التعريف بصفات خاصة لمنهج قابل للتسويق، والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية"⁵. كذلك تعرف الميزة التنافسية على أنها: أهم المؤشرات على النجاح الاقتصادية في المواقع التنافسية للمؤسسة، حيث تعد المقوم الأساسي الذي بواسطته تحقق المؤسسة أهدافها التنافسية"⁶.

هذين التعريفين وصفا للميزة بالأساس والتنافسية بالمنبثقة عنها.

نستخلص بأن العلاقة بين التنافسية وميزتها تأخذ شكلين، يرتبط كل منهما مع الآخر كما يلي:

- ✓ التنافسية تؤثر على الميزة التنافسية، حيث تعد الثانية مخرجا للأولى.
- ✓ الميزة التنافسية يمكن أن تؤثر على التنافسية، إذ تعد الأولى مدخلا للثانية. والشكل رقم (1-5) يوضح ذلك.

¹ رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، مرجع سابق، ص: 13 14
² الطيب داودي، مراد محبوب، " تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007. ص: 41.
³ تبيل مرسي خليل، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص: 39
⁴ فرحات غول، " حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 2010، ص: 4.
⁵ Thomas Fritz, "The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance", Gabler Edition Wissenschaft, 2008, P.10.
⁶ حكيم بن جروة، "اثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، 2012، ص: 178.



الشكل رقم (1-5): تصور مقترح لتفسير العلاقة بين التنافسية وميزتها

المصدر: من اعداد الباحثة.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نفسر أن العلاقة بين المتغيرين (التنافسية وميزتها) بأنها علاقة سببية متعكسة (الميزة هي مدخل ومخرج للتنافسية في آن واحد) فيما يلي:

إذا انطلقنا من أن الجماعات الاستراتيجية هي الحد الفاصل بين المنافسة والتنافسية، فإن الجماعات الاستراتيجية (هذه الأخيرة تعبر عن التنافسية كون أن المؤسسات الموجودة في نفس الجماعة الاستراتيجية هم المتنافسون كما ذكرنا سلفاً) يكون تصنيفها على عدد من المعايير: جودة المنتجات، المرونة، التكنولوجيا المستخدمة، مستوى التكاليف. الخ، هذه المعايير هي نفسها المزايا التنافسية.

يعني هذا أن معايير تصنيف الجماعات الاستراتيجية ألا وهي المزايا التنافسية تعتبر كمدخل لتقسيم الجماعات الاستراتيجية (التنافسية)، في المقابل فإن أقسام الجماعات الاستراتيجية (المجموعة الرائدة/المتحدية/التابعة) تحاول كل مؤسسة في كل مجموعة قدر الإمكان الوصول إلى أفضل هذه المعايير في خلق القيمة، إذن ها هي المعايير (المزايا التنافسية) تتخذ مرة أخرى كمخرج للتنافسية. فالميزة تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2-مداخل الميزة التنافسية

الآن يبقى السؤال من أين تحصل المؤسسة على الميزة التنافسية، سواء كانت ميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمييز، فلا بد أن تكون للميزة التنافسية مداخل تستمد منها، سواء أكانت هذه المداخل واضحة أو مبهمه.

2-1-المداخل الواضحة للميزة التنافسية

المداخل المباشرة للتنافسية هي مداخل تقليدية معروفة متعلقة بالمنتج، نذكر بعضاً منها في الآتي:

أ - الجودة

تسعى المؤسسات إلى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق، وذلك بالاعتماد على الجودة، هذه الأخيرة تشير إلى قدرة المُنتَج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك، أو حتى تزيد من توقعات المستهلك.

"أدى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة إلى الانتقال من التركيز على السلعة وأهمية إنتاجها بمواصفات تلبى رغبات المستهلكين، إلى عد الجودة ما هي إلا محصلة للآداء الجيد لمختلف وظائف المؤسسة (الإنتاجية، المالية، التسويقية)، بالإضافة إلى أن مفهوم الزبون أصبح واسعاً ليشمل الزبون الداخلي والخارجي"¹.

يجر بنا الحديث عن الجودة إلى مفهوم آخر أو عامل آخر قد يزيد من تنافسية المؤسسة عند عبور الحدود؛ يسمى "L,effet made in" (صنع في)²، حيث بالنسبة لبعض المنتجات يكفي معرفة بلد المنشأ أو الصنع للحكم على تنافسية المنتج وجودته، ولهذا نجد الحذاء الإيطالي مشهور ومعتزف بجودته عالمياً، العطور والأزياء النسائية في فرنسا، ملابس الرجال في إنجلترا... الخ.

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، مرجع سابق، ص: 240.

² فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، مرجع سابق، ص: 95.

الاقتصاد الجديد، اقتصاد المعرفة، الاقتصاد المرتكز على المعرفة، الاقتصاد الإلكتروني، كلها مرادفات وتسميات لاقتصاد واحد يعتمد على المعرفة.

لقد أصبحت المعرفة اليوم إحدى أهم عوامل الإنتاج الرئيسية، ومما يؤكد الأهمية الاقتصادية للمعرفة ما ورد على لسان الاقتصادي المعروف "روبرت سلو" في قوله: "إن 34% من النمو الاقتصادي يعزى إلى نمو معارف جديدة، إضافة إلى أن 16% من النمو الاقتصادي هو ناتج عن الاستثمار في رأس المال الإنساني من خلال التعليم، وبناء عليه فإن 50% من النمو متعلق بالمعرفة"¹، "وإذا سوينا بين المعرفة والتنمية، فإن اتساع فجوة المعرفة يقود إلى اتساع مماثل في فجوة التنمية"²، وأكدت صحة ذلك دول الأوبك؛ فرغم وفرة رؤوس الأموال لم تتخلص هذه الدول من مأزق التخلف، والجدول التالي يوضح الفرق بين السلعتين المادية والمعرفية.

الجدول: رقم (1-2) مقارنة بين السلعة المادية والسلعة المعرفية.

السلعة المادية	السلعة المعرفية	
الخصائص	- منظورة - قابلة للقياس - الندرة - تناقص العوائد - متلاشية	- غير منظورة - غير قابلة للقياس - الوفرة - تزايد العوائد أو الرافعة - متولدة ذاتياً
القيمة	- قيمة الاستعمال - قيمة التبادل	- قيمة تبادل عند الاستعمال
الأفراد	- العمال يدويون	- العمال مهنيون
نمط الندرة	- في الموارد	- في الانتباه والتركيز
النمو	- خطي	- أسّي

المصدر: ناصر درارني، "قراءة حول أهمية وضرة توجيه اقتصاديات الدول النامية نحو اقتصاد المعرفة"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 2، جامعة البليدة، 2008، ص: 08.

¹ محمد خضري، "متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 نيسان 2004، ص: 5.

² منور اوسرير، طيب سعيد، "البعد التكنولوجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزاي التنافسية للدول العربية"، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 27/28/2007، ص: 5.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من الجدول رقم (1-2) نجد أن إدارة المعرفة كتوجه نظري يجر وراءه بشكل تلقائي (اقتصاد المعرفة) كتوجه تطبيقي، هذا الأخير يتسم بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة، فعلى عكس الموارد التي تتناقص من جراء الاستهلاك تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة، وتنتشر بالمشاركة، وتمتاز بالنمو الأسي.

ب 1- البحث والتطوير مفتاح الاقتصاد المعرفي

في ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق؛ أي التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع، السوق والمنتج، بل تعدى إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.¹

إن التطوير هو مفتاح الاقتصاد المعرفي، وعادة ما تتنوع النشاطات التي تشملها البحوث والتطوير من تصميم وظيفي، تنظيم، المنتجات الموجهة للاستهلاك، بحوث التسويق. الخ

في هذا الصدد نشير أنه قامت مؤسسة (دل) بابتكار أسلوب جديد لبيع الحاسبات الشخصية عن طريق البريد، "وانفردت مؤسسة تويز يو أس بأسلوب جديد لبيع اللعب من خلال محلات الخصم الكبير، كما ابتكرت مؤسسة وول مارت مفهوم المتاجر الكبيرة التي تبيع وفق خصومات وأسعار منخفضة".²

يمكننا الاستدلال عن مكانة وأهمية البحث والتطوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال مؤشر براءات الاختراع التي تعود ملكيتها لها، فإحصائيات محافظة الملكية الفكرية الرسمية تبين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا تستحوذ على نسبة تفوق 19.5% من إجمالي طلبات الاختراع عام 1999 مقابل نسبة 37.7% بالنسبة للمؤسسات الكبيرة.

كما وضع الاتحاد الأوروبي ما يسمى ببرنامج التطوير والتنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصص له ما يقارب 04 مليارات أورو على مدى 07 سنوات (2007-2013)³، فإحصائيات سنة 2004 أشارت إلى أن:

- 35% من المؤسسات الصغيرة دخلت إلى أسواق جديدة؛
 - 30% من المؤسسات الصغيرة حسنت من منتجاتها؛
 - 25% من المؤسسات الصغيرة رفعت من معدل الإنتاج أي زيادة في الطاقة الإنتاجية؛
 - 10% من المؤسسات الصغيرة استطاعت تخفيض استهلاك الطاقة بإدخال تكنولوجيا جديدة؛
- وحسب شركة البحوث (cogentics,inc.) والتي تعقبت سجلات العمالة والمبيعات لما يقرب من (9) ملايين من المؤسسات الصغيرة والجديدة، فقد أظهرت أن هذه المؤسسات هي المسؤولة عن (55%) من الابتكارات في (362) صناعة مختلفة و(95%) من الابتكارات الجذرية.⁴

¹ عبود نجم، "الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية"، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 28، سبتمبر 1999، ص:9.

² شارلز هيل وجاريت جونز، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص:131.

³ علوني عمار، مرجع سابق، ص:85.

⁴ عبود نجم، "الإدارة الابتكار"، دار وائل، عمان، 2003، ص: 66، 65.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتمد عملية الإبداع أساسا على دراسة السوق لمعرفة الطلب الإجمالي أو المحتمل، والاستماع إلى آراء المستهلكين حول منتج المؤسسة، ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال يعمل على زيادة يقظتها، هذه الأخيرة تتوقف بالدرجة الأولى على مدى توافر المؤسسة على تكنولوجيا الاتصالات وشبكات الأنترنت، ومصادر أخرى كبنوك المعلومات، هيئات البحث العلمي، المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات.

ب 2- التجارة الإلكترونية كمخرج لاقتصاد المعرفة

عرفت التجارة الإلكترونية على أنها عمليات استخدام الشبكة الإلكترونية في المجال التجاري، والتي تتيح للمستهلك أن يعقد العديد من صفقات البيع والشراء بأسلوب سريع وسهل.¹ "إن الزبون الذي أصبح عالميا بفعل عولمة الأسواق بإمكانه أن يرى بلمسات على فأرة الحاسوب وعبر الإنترنت كل المورد في العالم، والذين لديهم مواقع على الشبكة، فيتطلع على منتجاتهم، أسعارهم، عروضهم، ويقارن ويشترى المنتجات التي تناسبه، وهو ما يوفر للمؤسسة فرصا أكبر لتحقيق الأرباح".² بين كل من (Eisenhardt, Brown et Neck 2000) أن تطور التكنولوجيات الحديثة للمعلومات يفتح الأسواق العالمية أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي كانت غير ممكنة سابقا بسبب إحصاف المعلومات.³

في هذا الصدد تشير أن ألفين توفلر Alvin Toffler، وهو واحد من علماء المستقبل عندما نشر كتابه (الموجة الثالثة) سنة 1981، إذ كان توفلر يتحدث عن البت الإلكتروني الخاص بالأعمال التي تؤدي في المنزل، وفي أحدث كتاب له: المشاهد والوعود-Previews and Promises- سنة 1983 فحص توفلر الأعمال الـ 350000 التي تمتلكها نساء في الو. م. أ ويزاولنها في منازلهن، ويرى توفلر هذه الأعمال وكأنها جزيرة صغيرة في الاقتصاد لم تكتشف بعد رغم أنها مسؤولة عن ملايين من الدولارات، إذ يقول توفلر إن ما يحدث الآن ليس انحسارا بقدر ما هو بناء قاعدة مجتمع التكنولوجية الاقتصادية بأكملها من جديد، مما يحمل بين طياته ما أسماه توفلر نقيض الاقتصاد الكبير⁴.

في المقابل يؤكد (Robert and MacGregor 2005) على انه-قطاع الأعمال الصغيرة عموما -على مستوى العالم لا يزال دون المستوى المأمول في تطبيقات الأعمال الإلكترونية، ولا تزال تطبيقات هذه الأعمال في المؤسسات الكبيرة تفوق تطبيقاتها في مؤسسات الأعمال الصغيرة، وهذا يعكس سلبا على الميزة التنافسية لهذه المؤسسات⁵. ، كذلك من ضمن الأسباب المؤدية إلى اضمحلال التجارة الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن النقاش مازال متواصلا حول الإشكاليات المتعلقة بالمعايير، الضرائب، حماية المستهلكين والإطار

¹ حاجي العلجة، "أثر ومتطلبات التجارة الإلكترونية لنقل الاقتصاد الوطني الى واحة المعلوماتية الحديثة"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد الأول، 2010، ص: 97.

² فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، مرجع سابق، ص: 117.

³ رجال سولاف وبوزيدي دارين، مرجع سابق، ص: 7.

⁴ بلحمدي سيد علي، مرجع سابق، ص: 256.

⁵ يوسف أبوفارة، "تطبيقات الأنترنت في منظمات الأعمال الصغيرة: مدخل للتأهيل نحو الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص: 618.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

القانوني. هذا "وتشير الدراسات والاحصائيات الحديثة إلى أن اللغة العربية لا تمثل أكثر من 5% من مساحة الاستخدام على شبكة الانترنت، وهذا يعد عائقاً أمام نجاح تجارة التسوق الإلكتروني في المنطقة العربية".¹

ج - الوقت والمرونة

يمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها:

✓ تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق، ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج،

هذا الأخير هو الفترة المنقضية بين شراء المدخلات من المواد وإنتاج المنتج النهائي؛

✓ تخفيض زمن الدورة للعميل، ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه.²

إن القرارات الاستراتيجية السريعة المتمثلة في إطلاق منتج جديد، وفي تطبيق تكنولوجيا جديدة هي تلك

التي تمكن من المتابعة السريعة لاستراتيجية المنافسة، ومعالجة التقهقر مباشرة عند الفشل.

ولعل من أهم نظم الإنتاج التي تحقق ذلك هو نظام (JAT) *juste a temps*، حيث يعتبر نظام الإنتاج في

الوقت المحدد (JAT) أهم الإنجازات التي حققت مزايا تنافسية عديدة للصناعة اليابانية، وتقوم فلسفته على

تبسيط مراحل وعمليات الإنتاج، كما تتم إزالة جميع المشاكل التي تعترض نظام الإنتاج من عيوب الإنتاج،

التأخيرات، التعطلات، البطء الإداري. الخ حتى يتم الإنتاج في الوقت المحدد.

"وأُسفرت الجهود في هذا الصدد عن صورة جديدة تماماً في عام 2000، فلم يعد جهاز التليفون

المحمول G351 يستغرق في خط الإنتاج أكثر من خمس دقائق، وأمكن تحقيق تخفيضات جوهرية في التكلفة،

وقدمت المؤسسة هذا الجهاز للسوق بسعر 230 دولار، وهو نصف سعر تليفون "توكيا" 7110، بينما تميز

جهاز "سيمنس" أيضاً بوزن أخف وبطارية أطول عمراً من البطاريات المتاحة بالسوق".³

2-2- المداخل المبهمة للميزة التنافسية

لم تعد تنافسية المؤسسة مقتصرة على البعد المباشر القائم على التكاليف ومصادر المواد، إذ تحاول

المؤسسة أن تضيف نوعاً من الضبابية على سياساتها الداخلية من إدارة وزبائن داخليين، وكذا سياساتها

الخارجية اتجاه عملائها، بيئتها، ومجتمعها، إذ سمينا هذه السياسات غير المباشرة بالسبب المبهم، أو الضمني

الذي يؤثر بطريقة قد تظهر أكثر فأكثر ضبابية على تنافسية مؤسسات القطاع، حيث تؤثر عليها بطريقة غير

واضحة المعالم كما في المداخل الأكثر شفافية.

أ- سماع صوت الزبون

إن تسويق العلاقات يعبر عن المناهج التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى التوجه نحو زبائنهم، وبناء

علاقات طويلة معهم، سواء كانوا الزبائن مستهلكين أو موردين أو موزعين أو عمال المؤسسة ذاتهم، وهذا كله

من أجل ارضائهم عن طريق معرفة تطلعاتهم، والتعاون معهم لتحقيق الأهداف المشتركة وبالتالي كسب ولائهم.⁴

¹ لجلط ابراهيم، "متاجر سوق كوم الافتراضية كمؤشر لنجاح التجارة الإلكترونية في دولة الإمارات"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 01، 2010، ص: 128.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص: 18.

³ أحمد سيد مصطفى، "التنافسية في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سابق، ص: 16.

⁴ حكيم بن جروة، مرجع سابق، ص: 178.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يجب على المسيرين ألا يغتروا بجودة منتجاتهم، فمن الخطأ الاعتقاد بان المنتج الجيد يجلب لهم حتماً زبائن أوفياء، ذلك أن المنافسين يحاولون دائماً أن يلبوا حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيهم، "إذ لو لم يكن الزبون مستعداً لدفع أكثر من تكاليف الإنتاج، لما كان لهذه الصناعة ومؤسساتها الاستمرار".¹ يعد موضوع سماع صوت الزبون من الموضوعات الحديثة نسبياً في الفكر الإداري، إذ ينال اهتمام الكثير من المؤسسات على اختلاف أنواعها، ويتضمن التقاطه بوسائل متنوعة تتضمن مقابلات الزبائن، وجماعات التركيز والبحوث الانثوغرافية.²

هذه المنهجية تعدّ للوصول إلى الفهم العمق للزبون وتفضيلاته الحالية والمحتملة، بما يمكن للمسوقين من استخدامها لتطوير علاقات قوية، وإشراك الزبون في استراتيجية المؤسسة الرامية لتلبية ما يريده، "ووفقاً لتصورات الزبون فإن هناك خمسة مصادر للميزة ألا وهي: الكلفة، النوعية، الاعتمادية، المرونة والابتكارية".³

في هذا الصدد نشير أنه انتقلت (Vistakon)، وهي فرع من مؤسسة Johnson and Johnson في ظرف عشر سنوات من مرتبة متواضعة إلى مرتبة الرائد العالمي في سوق العدسات الملائمة للعين، ففي هذه المؤسسة تقع مسؤولية الاستماع للزبون على عاتق مصلحة الإنتاج التي ترد على مكالمات الزبائن غير الراضين، ومن ثمة اكتشاف أخطاء التصنيع، وتملك Vistakon نظام معلوماتي يقوم بتسجيل كل طلبات الاستعلام، الانتقادات، إذ توجه هذه المعلومات للمصالح المعنية بالتحليل قصد معرفة ما يريده الزبون.⁴

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وبحكم قربها من الزبائن وكذا إمكانياتها المحدودة، فهي تسعى إلى الحفاظ عليهم واكتساب ولائهم؛ فتعتبر العلاقات القوية مع العملاء من أهم الميزات التنافسية لها.

ب- المسؤولية البيئية والاجتماعية

من الواضح أن العمليات التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية تنتج عنها آثار خارجية كثيراً ما تتسبب في إحداث مشاكل واختلالات بيئية (تعب الأوزون، الاحتباس الحراري، استنزاف الموارد البيئية)، لذلك توجب الاهتمام بمفهوم التنمية المستدامة التي تأخذ بعين الاعتبار القيود البيئية.

"يستخدم مصطلح المسؤولية البيئية للتعبير عن الالتزامات الملقاة على عاتق المؤسسة لإنجاز مجموعة

من الأهداف لصالح المجتمع، يترتب عليها قيام المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من العمليات البيئية".⁵

تقوم المسؤولية البيئية على تحقيق وفورات في التكاليف، وهذا ناتج عن:

✓ تخفيض النفايات، وإعادة استخدامها وتدويرها، وبالتالي خفض نفقات التخلص منها؛

¹ شارلز هيل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص: 131.

² سعدون حمود جثير، سارة علي سعيد العامري، " اثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وآسيا سيل للاتصالات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 68، جامعة البصرة، 2012، ص: 120.

³ عوض محمد باشراحي، "الاستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الباحث الجامعي، العدد 08، جامعة اليمن، 2005، ص: 328.

⁴ منية خليفة، "آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 10/9 نوفمبر 2010، ص: 18.

⁵ نجم العزاوي، عبد الله حكمت النجار، "إدارة البيئة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 137.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

✓ انخفاض الأعباء المالية والجزاءات المفروضة بسبب التلوث نظير التقليل من الآثار البيئية للنشاط، والذي بدوره يؤدي إلى انخفاض مصاريف التأمين والتعويضات على أضرار البيئة.

كما أن البعد البيئي ينعكس مباشرة على الناحية التسويقية، فالمؤسسة التي تنتج منتجات غير مضرّة للبيئة تمتلك حصة سوقية أكبر، "وفي هذا الشأن تشير دراسة ألمانية بأن الحصة السوقية لشركة SONY العالمية انخفضت بـ 11 % مقابل زيادة بـ 57 % لشركة NOKIA، بسبب نشر مجلة المستهلك الألماني تقييماً حول التلفزيونات، عدت فيه تلفزيونات NOKIA الأفضل بيئياً.¹

إن المسؤولية البيئية تندرج ضمن ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية، ذلك أن هذه الأخيرة هي مفهوم أعمق من العمل الخيري، تتطلب الأخذ بعين الاعتبار الآثار الخارجية لنشاط المؤسسة على المجتمع والبيئة. "واستناداً إلى تعريف البنك الدولي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع المجتمع المحلي، بهدف تحسين مستوى المعيشة للناس بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد.

"فإذا كانت المؤسسة تسعى باستمرار إلى تعظيم مكاسبها الاقتصادية والمالية، فإن المجتمع أصبح يفرض عليها مسؤوليات متزايدة؛ كاحترام قوانين البيئة والشغل، ونشر التقارير الاجتماعية، مادامت مشاريع المؤسسة وبرامجها تؤثر سلباً أو إيجاباً في جوانب المجتمع الاجتماعية والبيئية".²

"خلصت الدراسة التي أجريت على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال المسح الذي أجرته ACFCI (Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie) في أكتوبر 2006 إلى أن العائق الرئيسي في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لمؤسساتهم يتمثل في انعدام الوقت لتطبيق هذا المفهوم، وهو ما أشارت إليه 62% من المؤسسات، يأتي بعده نقص الموارد البشرية المؤهلة في هذا المجال بنسبة 42 %، إضافة إلى قلة الموارد المالية بنسبة 30 %، وأشارت 16 % إلى نقص الأدوات التي تتوافق وخصائصها، إضافة إلى نقص المعلومات بنسبة 14%".³

"كما أشارت الدراسة التي قام بها المرصد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2002 إلى أن ثقافة المؤسسة يمكن أن تكون عائقاً أمام تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث تنظر أغلب المؤسسات إلى هذا المفهوم على أنه تكاليف إضافية يجب تجنبها وليس استثماراً له عوائد إيجابية على المؤسسة".⁴

¹ العزاوي محمد عبد الوهاب، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 و ISO 14000"، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص: 239.

² شكراني الحسين، "المسؤولية المجتمعية للمقاولات: مدخل عام"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان: 55-56، مركز دراسات الوحدة العربية، 2011، ص: 210، 211.

³ Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie, "**La prise en compte du développement Durable et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise par les PME/PMI**", octobre 2006.

⁴ Observatoire des PME européennes, "**Les PME et les responsabilités sociale et environnementale**", 2002, p: 45,46.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"في هذا الصدد يشير شكراني حسين على ضرورة اعتبار المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة استثماراً لا نفقة، كما يجب ان يتجاوز هذا التأثير تدبير وتنظيم الشغل داخل المؤسسة إلى ثقافة وهوية هذه المؤسسة نفسها"¹.

ج - الحوكمة

"يؤدي وجود أطر مؤسسة ديمقراطية إلى تقليل الفساد البيروقراطي، وجعل المؤسسات أكثر مصداقية في تطبيق القواعد المدعمة للحقوق والملكيات، هذا بعد أن تأكد من أن العوامل الأساسية المساعدة على النجاح في المنافسة في ظل العولمة تنتمي لعالم الإدراك والقيم والسلوك، لا لعالم المال وعالم التكنولوجيا"²، خاصة في مناخ يحابي ذوي الجاه والنفوذ والرسميين ورجال الأعمال على حساب الأقلية من حملة الأسهم والمجتمع .

" ينشر المنتدى الاقتصادي العالمي السنوي في جنيف تقرير التنافسية العالمي لعام 2006 / 2007، حيث يتضمن التقرير الوضع التنافسي في 125 بلداً يشكل ناتجها المحلي الإجمالي 98% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، ويقسم المنتدى الاقتصادي العالمي تقريره إلى تسعة فصول رئيسية، يطلق عليها وصف الأعمدة، وهي تمثل قياسات لجوانب متعددة من تنافسية الاقتصاد المعني.

إن أكثر الأعمدة سحرًا وجاذبية، هو ذلك الذي يطلق عليه مسؤولو المنتدى وصف (المؤسسات)، وتتيح بنود الدراسة الميدانية لهذا الجزء من التقرير مجالاً للاطلاع على المستوى المتوقع من الرشوة، الفساد السياسي، والسلوك الأخلاقي للمؤسسات، أما البلد الذي يحتل أفضل موقع فيما يتعلق بالجزء الخاص بالمؤسسات، فهو فنلندا، حيث تليها في ذلك الدنمارك، وتأتي فنزويلا في ذيل هذه القائمة.³

د - التمكين

لقد أشرنا سابقاً أن القصور الواضح في الخبرات الإدارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، راجع إلى سيادة الإدارة الفردية والتي تتميز بمركزية اتخاذ القرار، إذن هناك ضرورة تحتم تبني أساليب ومناهج تسييره حديثة.

"إنّ الفكر التقليدي القائم على نظرية التفويض لم يعد مناسباً لمعالجة قضايا عالم اليوم بسبب تعرض المؤسسات المعاصرة إلى تحديات جسيمة تستوجب منها التغيير في فكر الإدارة وممارساتها، والتوجه الإيجابي نحو الأفراد العاملين، ومنحهم مساحات واسعة من الديمقراطية من أجل التعامل مع المتغيرات الظرفية بشكل فوري، ويتجسد ذلك في استراتيجية التمكين التي تجاوزت حدود المؤسسات المتحكمة إلى المؤسسات المتمكنة."⁴

¹ شكراني الحسين، مرجع سابق، ص: 212.

² عبد الله علي، مرجع سابق، ص: 90.

³ براهيم شراف، "آليات تحقيق المزايا التنافسية في ظل رهانات النظام الرقمي الجديد - رؤية استراتيجية"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 27-28 نوفمبر 2007، ص: 14.

⁴ صالح مهدي محمد، "التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 21، جامعة العراق، ص: 111.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"التمكين يعني منح العاملين كل ما يحتاجون إليه من معلومات وصلاحيات لازمة من اجل قيامهم بأعمالهم، وهو ما يعني مشاركتهم في قوة اتخاذ القرار وتنفيذه، ومن ثم نقل قوة اتخاذ القرارات بشكل كامل إليهم، مع ملاحظة تحميلهم لمسؤولية هذه القرارات"¹.

يمكن التمكين من تحسين تنافسية وإنتاجية المؤسسة من خلال خلق دافع ذاتي للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال مشاركتهم في وضع هذه الأهداف، مع الإشارة هنا أن ثورة المعلومات وتقاناتها، مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع، وتسهيل التعامل معها، مما يعزز إمكانية تبني التمكين.

3-وقتيّة (ظرفية) الميزة التنافسية

يجب الفهم أن الميزة التنافسية ليس بالإمكان تحقيقها دائما وبصفة نهائية، فحسب D'Aveni فإنه من الوهم أن نتوقع الحفاظ بصفة دائمة على ميزة تنافسية انطلاقا من نفس المصادر والكفاءات، لأنها عرضة دائما للهجوم من طرف المنافسين المقلدين.

إن المؤسسة التي تستحوذ على مزايا تنافسية اليوم، قد تكون في مركز محاصر في الغد، "ففي مجال الحواسيب الشخصية في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات، استحوذت مؤسسة Appelle على مزايا تنافسية على نطاق واسع نتيجة مفهوم التجديد الذي تبنته، وفي عام 1982 امتلكت مؤسسة IBM زمام المبادرة من خلال تقديمها الحاسب الشخصي الأول، ومع حلول منتصف الثمانينات فقدت IBM مزاياها لصالح compaq، التي طرحت حاسبا يرتكز على رقائق Intel 386، ثم جاء دور DELL التي امتلكت أساليب جديدة منخفضة التكلفة لتسليم الحواسيب للمستهلكين، وهي أيضا لم تستطع المحافظة على ميزتها أمام المنافسة الشديدة"².

"في مثل هاته الوضعيات، فإن الاستراتيجية الوحيدة الملائمة تعتمد على زعزعة الصناعة بانتظام لصالح المؤسسة المعنية، حيث أن استراتيجية المؤسسة يجب أن تبحث على خلق ميزات تنافسية ووقتيّة بصفة دائمة، بدلا من ميزة تنافسية دائمة، التي لا تكون في الأخير إلا وقيّة"³، "حيث هنا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو انشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما عن أسس الميزة الحالية"⁴.

إن زعزعة النظام يقوم على تنويع مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث إن الإلزامية التنويع في المزايا التنافسية تتبع من كون أن الحفاظ على الميزة القديمة يشكل خطرا من إساءة استخدام الموارد التي كان من الأحسن تخصيصها لنشاط مستقبلي، وخطر إعطاء فرصة للمنافسين من أجل استدراك ما فاتهم عندما تكون المؤسسة نائمة على أمجادها"⁵، هذه الأخيرة التي تكون في العادة كبيرة وليست صغيرة أو حتى متوسطة، مما

¹ احمد كاظم بريس، " أثر استراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون - دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الالبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28، جامعة كربلاء، ص: 6.

² عظيمي دلال، "مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الاعمال في ظل محيط حركي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة سطيف، 2010، ص: 211.

³ غزي محمد العربي، بلعجوز حسين، "مرجع سابق، ص: 18.

⁴ احمد طارطار، "الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 22، جامعة بسكرة، 2011، ص: 362.

⁵ Richard D'aveni, "Hyper Compétition", traduit par Michèle Garéne, Vuibert edition, Paris, 1995, p:10.

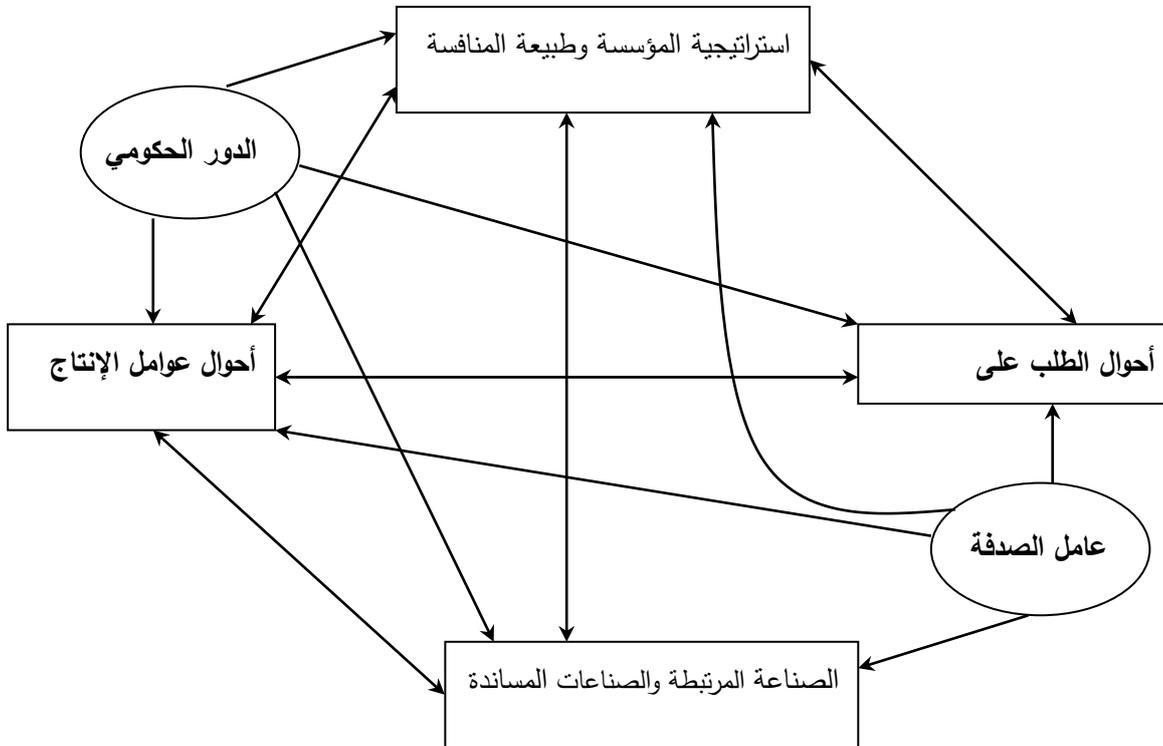
الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعني أن ظروف الإنتاج والتكلفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تقف عائقا أمام رغبتها في التنويع، لأن التنويع يتطلب تغييرات أساسية في خطوط الإنتاج أو العمال، مما يستلزم ضرورة تكلفتها.

المبحث الخامس: عوامل التنافسية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وجد من قبل علماء الاقتصاد الليبراليين " أنه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصيات خاصة بها، أي أن ما يصلح للأعمال الكبيرة لا يصلح للأعمال الصغيرة، وهذا ما يعني بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحاجة إلى مساعدة فنية وإدارية خاصة تختلف عما تحتاجه الأعمال الكبيرة"¹.

"ولو دققنا جيدا في هذه الخصوصية لوجدنا أنها تتعلق أساسا بمبدأ القرب (قرب تدرجي، وظيفي، زمني، عائلي، إقليمي، تسويقي) الذي تتمتع به هذه المؤسسات، والذي يعد جزءا من هيكلتها وليس مجرد صفة عابرة"² أدى هذا إلى اهتمام كل من علماء الإدارة والحكومات بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن هذا المنطلق بين بورتر دور الدول في تدعيم التنافسية في عمله حول المزايا التنافسية للأمم، بعد دراسة شملت 12 دولة، أستحدث فيها منهج متكامل دعاه "الجوهرة الوطنية"، تقوم على تحليل اقتصاد البلد قطاعا قطاعا، انظر الشكل



الشكل رقم (1-6): نموذج الجوهرة الوطنية التنافسية لبورتر

المصدر: أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينتها الخارجية"،

أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص: 174.

من الشكل السابق نجد أن عوامل التنافسية هي محصلة لعوامل متداخلة، يمازج فيها تحالف استراتيجي بين الدولة ومؤسساتها، والقطاع الأهلي ومؤسساته.

¹. سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص، ص: 54، 55.

² Jean Pierre Béchar et autre, *op cit*, 2007, p :31.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"توصل بورتر أنه لا يمكن تحقيق تنافسية في القطاعات كافة، وان تنافسية صناعة ما في الدولة، تتحقق بسبب توافر بيئة محلية ديناميكية ترتبط بقدرة الصناعة على الإبداع والتطوير".¹

انطلاقاً من هذه العوامل نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى، وللتوضيح أكثر سنرى في الآتي عناصر هذه الماسة:

1-موقف عوامل الإنتاج

عوامل الإنتاج من هذا المنظور تشتمل إلى جانب العوامل التقليدية المتمثلة في الموارد البشرية والطبيعية، عوامل أخرى كالبنية التحتية، وما تتضمنه من طرق وموانئ ونظم اتصالات وغيرها، وكذا مصادر المعرفة كمراكز البحث والجامعات، وما يتعلق بها من مهارات فنية وخبرات إدارية.²

إن نتائج الدراسات والأبحاث التجريبية عكست أن للموارد خاصة الداخلية منها دلالة هامة في تفسير الميزة التنافسية للمؤسسة؛ ويجب التنويه هنا "أن كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها، وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق وتموقعها".³ يتم تجميع الموارد ضمن خمسة أصناف وهي:

1-1-الموارد البشرية

لا يكتفي هذا العامل الإنتاجي - كموقف - بالأرقام، وإنما اتسع ليشمل المواصفات التي يتمتع بها العاملون من التعليم المكتسب، والكفاءة الإنتاجية.

"يمكن للمورد البشري الفعال المنظمة من تكوين ثروة كبيرة دون أن تظهر في قوائم الميزانية، ذلك قد عبرت عنه شركة التأمين السويدية سكاندرا (AFS) نيكلاس، على أنه امتلاك المعرفة، تطبيق الخبرة التقنية التنظيمية، علاقات الزبون، والمهارات التخصصية هي التي تزود المشروع بتفوق تنافسي".⁴

1-2-الموارد الطبيعية والموقع الجغرافي

لا يختصر هذا العامل بالوفرة فقط، وإنما بنوعية العامل وانخفاض كلفة الحصول عليه، ولا يختصر بالأرض والماء والمعادن ومصادر الخشب؛ بل غيرها من الميزات الطبيعية؛ مثل الظروف المناخية، والموقع الجغرافي والمساحة، وغيرها من مزايا البلد الطبيعية، فموقع البلد مثلاً بين دولة مجهزة للمورد، أو بالقرب من دولة مستهلكة للمورد يؤثر في خلق التنافسية، من خلال تأثير الموقع على كلفة التسويق، والتبادل المعرفي.⁵

1-3-رأس المال الاجتماعي

للبنى الارتكازية المتطورة ومؤسساتها دور كبير في قابلية الإنتاج المحلي والمؤسسات على المنافسة وبصورة غير محدودة، مثل أنظمة النقل والاتصالات، الشبكة البريدية، المؤسسات الصحية، نظام تحويل الأموال وهيكل

¹أسعد جواد كاظم، مصطفى مهدي حسين، مرجع سابق، ص: 76.

² شارلز هيل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص: 173.

³ عبد المليك مزهودة، "التسيير الاستراتيجي للمؤسسات- مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية"، مجلة الباحث، العدد 4، جامعة ورقلة، 2006، ص: 92.

⁴ أحمد محمود، "الميزة التنافسية ومعاييرها كأساس للتنمية الاقتصادية الصين حالة دراسية"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 28، جامعة العراق، 2011، ص: 3.

⁵ نفس المرجع السابق، ص: 8.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

السوق المالية، منشآت الإسكان، عدد الجامعات ومؤسسات البحث والتطوير، مكاتب الاستشارات، الهيئات الرسمية للإحصاء، الجمعيات التجارية، وكل العناصر التي تحدد جاذبية البلد كمكان للعيش والعمل.

يتم هنا التفرقة بين العوامل من حيث خصائص الاستعمال، فهناك عوامل ذات المواصفات العامة غير المتخصصة؛ كتوفر المورد الطبيعية، والمناخ والموقع والعمل غير الماهر، وشبكة الطرقات وغيرها، والتي لا تحتاج إلى استثمارات ضخمة للاستفادة منها، وتسمى **بالعوامل بالموروثة**، وهي لا تشكل سوى أهمية قليلة في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، بينما العوامل المتقدمة المتخصصة ذات المواصفات العالية، فيعد وجودها أكثر أهمية، لأن توفرها وتنميتها يتطلب استثمارات كبيرة جدا وبشكل دائم، تشمل بصفة أكثر الأفراد ذوي كفاءات خاصة، معارف في ميادين دقيقة، بنى تحتية خاصة.

كمثال على ذلك تعتبر سنغافورة اليوم أول بلد في العالم يملك اقتصادا رقميا شبه متكامل ومتطور في الوقت نفسه، وذي مستوى عال لدخل المعيشة (أعلى من بريطانيا)، وهي ماضية في طريق تحقيق ما يسمى بالجزيرة الذكية، وهذا التقدم ناجم عن تأسيس بنى تحتية متقدمة في الاتصالات والمعلومات لجذب الاستثمارات الضرورية لتنمية اقتصاد المعرفة¹، "كذلك تعتبر هولندا أكبر مصدر للزهور، لأن هذا النشاط يستند إلى مراكز بحوث متقدمة ومتطورة في زراعة وتعبئة الزهور وتصديرها إلى مختلف الأسواق العالمية"².

حتى ينجح أي بلد في الحياة على عوامل متخصصة في عدد من الصناعات، فإن **القطاع الخاص** مطالب بلعب دوره فيما يتعلق بإنشاء العوامل؛ لأن السلطات العمومية توجه استثماراتها نحو العوامل البسيطة وليس المتخصصة، إذن "ولتدارك التأخير الملاحظ في القدرة التنافسية لمؤسساتنا الاقتصادية العمومية الصغيرة والمتوسطة منها على الخصوص، نرى بضرورة الإسراع في تطبيق الإصلاحات الاقتصادية من خلال مسار الخوصصة"³، فالخوصصة لا يمكن أن تفهم على أنها القضاء على القطاع العام، وإنما تحجيم احتكاره، إذ تهدف إلى خفض العجز المالي للحكومة، المتمثل في الإسراف المستمر للميزانية في صورة دعم متزايد لتمويل مؤسسات القطاع العمومي العاجزة.

2- ظروف الطلب

إن تميز الطلب المحلي بحساسيته للجودة والمواصفات العالية والإنتاج بكميات كبيرة نتيجة إلاح الزبائن، يضغط على المؤسسات للاستجابة، ومن ثم يعمل على خلق مرونة وكفاءة عالية، فعلى سبيل المثال نجد أن المؤسسات الألمانية تمتع بالسيطرة والريادة في مجال صناعة السيارات الفارهة ذات الأداء العالي والجودة الثابتة، ويرجع ذلك إلى حب وعشق الشعب الألماني للنظم الهندسية ذات الجودة والكفاءة، وعلى الجانب الآخر نجد أن ريادة الشركات اليابانية لمجال صناعة الكاميرات راجع لكون الشعب الياباني شعب يعشق فن التصوير الفوتوغرافي.

¹براهيمي شراف، مرجع سابق، ص: 8.

²قورين حاج قويدر، "الميزة التنافسية المتواصلة ومواجهة تحديات العولمة"، المنقذ العلمي الدولي حول: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزاج التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، أيام 27/28/29 نوفمبر 2007، ص: 5.

³تومي ميلود، مرجع سابق، ص: 62.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

"إن الظروف البيئية والاجتماعية يمكن أن تجلب مزايا تجعل المؤسسات تستجيب لمختلف التحديات، فالرطوبة العالية في اليابان مثلا، وصغر مساحة المساكن وارتفاع كلفة الطاقة، كل ذلك أدى إلى توصل الشركات اليابانية إلى إنتاج مكيفات هواء صغيرة وقليلة الضوضاء لمواجهة الطلب المحلي وتطوره، وهذا ساعد في خلق ميزة تنافسية لليابان في إنتاج مكيفات الهواء في السوق الدولية"¹. كذلك نرى أن اهتمام الدانمارك بالنواحي البيئية أعطى دفعة قوية للشركات الصناعية التي تنتج معدات تنقية المياه وكذلك الطواحين المروحية². أشار بورتر بأن الصادرات الصناعية تعتمد جوهريا على ظروف الطلب المحلي، فعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة أكثر خصوصية الاستفادة من تواجدها في الأسواق المحلية حتى وإن كان تواجدها ضعيفا، حيث إن تكرار الحصول على طلبيات محلية يحفز عملية التعلم، التي تؤدي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الانتهازية (PME opportuniste) إلى هيكلة هذا النشاط جيدا والقيام بعدها بالتصدير.

كما يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة أن تتميز بمزايا شخصلت في التخصص، فالدراسات التي قام بها العديد من الاقتصاديين حول عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الصعيد الدولي أثبتت وجود نقطة مشتركة بين كل المؤسسات التي تتمتع بمركز الريادة في الأسواق العالمية في القطاع الصناعي الذي تنشط فيه (مثل ما هو الحال بالنسبة للمؤسسة COMASEX الرائدة في العالم في إنتاج قفازات الوقاية بأكثر من 50 سوق دولي، ومؤسسة CHAMPIFRANCE الرائدة العالمية في الفطور، حيث تحقق أكثر من 65 % من رقم أعمالها في الخارج)، وتتمثل النقطة المشتركة في مبدأ التخصص³.

3- الأيديولوجيات الإدارية، الاستراتيجية والمنافسة المحلية

يعد نمط إدارة المؤسسات معيارا تنافسيا في أي صناعة، "علما أنه لا توجد إدارة بعينها هي التي تخلق الميزة التنافسية، أي عدم وجود نظام إداري تنافسي يلائم الجميع"⁴، وإنما المسألة نسبية بين دولة وأخرى، ففي إيطاليا مثلا تتخذ المؤسسات التي تتنافس على السوق الدولية شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، تدار كعائلات ممتدة في عدد من الصناعات (التأثيث، الأحذية والأقمشة الصوفية)، تكون فيها المنافسة شديدة ووفورات الحجم محدودة، أما في ألمانيا فالحالة تأخذ العكس، إذ تؤدي الخلفية الهندسية والتقنية للمدراء التنفيذيين إلى الاتجاه نحو المنتجات النظامية وتطوير العملية الإنتاجية.

في نفس السياق يلاحظ PORTER سيطرة الأفراد ذوي الخلفيات المالية على مستويات الإدارة العليا للعديد من المؤسسات الأمريكية، ويزعم PORTER أيضا أن سيطرة الماليين على الإدارة أدى بدوره إلى التأكيد الزائد على تعظيم العائدات المالية قصيرة الأجل، "ومن ضمن توابع تلك الايديولوجيات الإدارية المختلفة ظهور

¹ أحمد محمود، مرجع سابق، ص: 9.

² قورين حاج قويدر، مرجع سابق، ص: 6.

³ بوكبوس سلمى، "استخدام الانترنت في ترقية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/ تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جامعة بسكرة، 2009، ص: 60.

⁴ أحمد محمود، مرجع سابق، ص: 10.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الخسارة النسبية للمنافسة الأمريكية في الصناعات ذات القاعدة الهندسية¹، والتي تحتل فيها موضوعيات العمليات الصناعية وتصميم المنتج أهمية كبرى مثل صناعة السيارات.

أما عن طبيعة المنافسة المحلية، فنجاح الدولة والمؤسسات يتناسب طرديا مع حجم وضراوة المنافسة المحلية، على أن قوة المنافسة هنا هي تلك المنافسة التي لا تنزلق للحروب السعرية، بل التي تؤدي إلى ظهور منافسين محليين جدد متبنين تكنولوجيا جديدة تسمح بالاستثمار في العوامل المتقدمة، ويتضح ذلك بجلاء سيطرة وريادة الولايات المتحدة الأمريكية في صناعة السينما والإنتاج التلفزيوني، والذي ارتبط بالمنافسة الحادة بين مؤسسات الإنتاج السينمائي الأمريكية، فكلما تركزت المنافسة جغرافيا أصبحت الصناعة أكثر استعدادا وقوة لدخول ميدان المنافسة العالمية².

4- وضع الصناعات المساندة والمرتبطة (التجمعات العنقودية)

تشير هذه الخاصية إلى وجود أو غياب الصناعات المغذية (المساندة/الداعمة/ التكميلية)، والصناعات ذات الصلة (المرتبطة/ ذات العلاقة/ المتشابهة)، والقادرة على المنافسة على المستوى الدولي، فالعبرة هنا ليست فقط بالحاجة إلى صناعة مغذية ومرتبطة للصناعات المحلية، وإنما أن تكون لتلك الصناعات المغذية ميزات تنافسية عالمية في حد ذاتها.

الصناعات المساندة هي التي تقدم الدعم للصناعة المعنية من حيث المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية، فوجود موردين محليين متميزين يمكن الصناعات من اكتساب ميزة تنافسية، وكمثال على ذلك نجد أن صناعة الحلبي من الذهب والفضة في إيطاليا تعتبر الأولى عالميا، ويرجع ذلك إلى أن ثلثي الآلات المتخصصة في صناعة الحلبي المسوق عالميا هي ذات أصل إيطالي، وبالمثل فإن نجاح سويسرا في مجال الصناعات الدوائية يرتبط إلى حد كبير بنجاحها العالمي السابق في التكنولوجيا المرتبطة بصناعة الأصباغ.

أما الصناعات المرتبطة هي تلك التي تشترك مع مؤسسات الصناعة محل الدراسة، سواء تعلق الأمر بالمدخلات أو التكنولوجيا المستخدمة أو قنوات التوزيع، وكذا تلك الصناعات المنتجة لمواد مكملة لهذه الصناعة، (كالحاسب والبرمجيات)، حيث تؤسس مؤسسات الصناعات المتشابهة لتحالف حقيقي فيما بينها، ففي اليابان مثلا فإن إنتاج آلات التصوير لها صناعة قريبة وهي أجهزة الاستنساخ، وصناعة السيارات في السويد لها صناعة قريبة هي صناعة الشاحنات.

ويترتب على ذلك أن الصناعات الناجحة داخل دولة ما تنزع إلى التجمع في إطار ما يسمى بالتجمعات العنقودية، هذه الأخيرة التي تمثل جملة هذين النوعين من الصناعات المساندة والمرتبطة، اللذان من شأنهما أن يخلقوا فرصا لجملة من العلاقات والتكاملات الأفقية والعمودية، بما يضيفانه من قيمة مضافة على سلسلة القيمة للصناعة، وما ينجم عنهما من وفورات في التكلفة بفعل الاستفادة من تسهيلات إنتاج مشتركة، أو خبرة

¹ شارلز هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص: 173.

² قورين حاج قويدر، مرجع سابق، ص: 6.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فنية أو منافذ توزيع، فوجود مشروع داخل التجمع يجعله يتمتع بوفورات خاصة قد لا تتوفر لغيره من المشروعات المنفردة*، وبذلك انتقل Porter من التحليل على مستوى الوحدة إلى التحليل على مستوى أشمل وأكثر تعقيدا هو التحليل العنقودي، أي تحليل تجمع من الصناعات المتشابهة .

في هذا الصدد نشير أن النجاح الدولي لصناعة ما يؤدي إلى توليد الطلب على المنتجات والخدمات المكتملة، فمبيعات الحواسيب الأمريكية بالخارج مثلا، أدت إلى الطلب على الملحقات، البرمجيات، ونشير هنا أن المنتجات والخدمات المكتملة المعروضة من قبل المؤسسات القادمة من نفس البلد تُعطي انطبعا حسنا فيما يخص العلاقة جودة-سعر .

5- دور الحكومة

انطلاقا من اعتبار أن المؤسسات هي التي تتنافس في الصناعات وليست الدول، ومن ثم يجب أن يكون دور الحكومة ثانويا ومساعدة، كون المؤسسة يقع على عاتقها تبني أحسن التقنيات التكنولوجية والإدارية للاستجابة الأولية لتحسين التنافسية، وإذا ظهر عدم قدرة المؤسسة على تحسين أدائها نظراً لمعوقات في السوق، بات من الضروري تدخل الدول، "وذلك بتهيئة الإطار السليم للقطاع الخاص ليلعب دورا محوريا في التنمية، ويتحول من الشريك الأصغر الضعيف الذي يحتاج إلى الدعم والتوجيه إلى الشريك الكامل"¹.

يؤكد بورتر في هذا السياق أن الحكومة بمقدورها التأثير سواء بالإيجاب أو السلب على باقي المحددات الأخرى، فعامل المزايا الطبيعية (ظروف عوامل الإنتاج) يمكن التأثير عليه من خلال المعونات المالية والسياسات الخاصة بالأسواق الرأسمالية والسياسات التعليمية، وبمقدور الحكومة أن تشكل الطلب المحلي بوضع قوانين تؤثر على حاجات المشترين، كذلك فإن الحكومة قد تؤثر على خصائص الصناعات المرتبطة والمساندة من خلال دعم هذه الصناعات، ووضع المواصفات القياسية لمنتجاتها، والعمل على توفير البنية التحتية بالاعتماد على استثمارات محكمة تستفيد منها الصناعات المتشابهة لإنجاح عملية التجمعات، وتأسيس برامج أبحاث في الجامعات للتعاون بين العناقيد الصناعية والجامعات، أيضا فالحكومة من خلال سياساتها وتشريعاتها تؤثر على استراتيجيات المؤسسات من خلال السياسات الضريبية، فرض معايير صارمة للحفاظ على سلامة البيئة.الخ.

يمكن للدولة أن تسهم في إيجاد مناخ موات لقطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يتطلب تدخلا حكوميا فعالا مختصرا في مجموعة برامج وإجراءات اصطلح عليها تأهيل المؤسسة (La Mise à Niveau l'Entreprise de)، "وهو مصطلح خاص بدول العالم الثالث خاصة الدول التي كانت تنتهج النظام الاشتراكي، وقد غيرت وجهتها نحو اقتصاد السوق"².

* ليس من الضروري أن يمتلك البلد ميزة وطنية في كل الصناعات التمييزية للحيازة على ميزة تنافسية في صناعة معينة، فيمكن الصناعة الوطنية أن تتحصل على مدخلاتها من الخارج، شريطة ألا تكون لهذه المدخلات أثرا محددًا على الإبداع أو على الأداء المحقق على مستوى المنتجات وطرائق الإنتاج

¹ عيد الله علي، مرجع سابق، ص: 86.

² سليمة غدير أحمد، مرجع سابق، ص: 133.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعرف التأهيل على أنه "عملية مستمرة تهدف إلى تحضير وأقلمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع بيئتها لتلبي متطلبات التبادل الحر، مما يسهم في القضاء على المشاكل المؤسساتية والقانونية فيها"¹، ويعني التأهيل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نهاية البداية لحماية الدولة لها، والاعتماد على الخصائص المقاولاتية، "قالدم الحكومي للمؤسسات من أجل الرفع من أدائها ونجاحها وترقية تنافسيتها يبقى جد مهم، غير أن المبادرة والمسؤولية تقع على المؤسسات نفسها أولا"²، يقوم تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على الأسس التالية:

5-1- عصرنة الإدارة وبيئة الأعمال

إن تأهيل المحيط الإداري يتطلب تبسيط الإجراءات الإدارية وتذليل الصعوبات المتعلقة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، "وهذا بدوره يتطلب وجود استقرار في التشريعات، وسياسات مصممة بعناية، ويشمل ذلك السياسات النقدية، الضريبية، الاستثمارية، وتختلف تلك السياسات من مرحلة إلى أخرى"³.
إن الإصلاحات المطلوبة لتحسين بيئة الأعمال يتطلب اعتماد الشفافية في معالجة الملفات، حيث تستهدف الشفافية توضيح استعمال الوسائل العمومية وعقلنتها عبر استئصال كل تجاوز في استعمال السلطة أو النفوذ بمناسبة ممارسة المسؤوليات العمومية، بمعنى آخر اعتماد أساليب الممارسة الإدارية الرشيدة من تمويل بشروط ميسرة، تخفيض رسوم الإنتاج، الجمارك وغيرها، وبذلك نصل أخيرا الى خفض العراقيل المصطنعة.

5-2- تكوين ورسكلة المسيرين

"نرى أنه من أجل تمكين مدراء ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التأقلم، ضرورة وضع برامج وطنية إلزامية تزود المسيرين بالمعارف والمناهج التسييرية الحديثة، وهذا من خلال تقنين دورات للتكوين والرسكلة، مع إنشاء هيئات متخصصة في الرسكلة كقيلة بتقديم خدمات الدعم الفني والتكوين والاستشارة"⁴، ومنح تخفيضات ضريبية لمراكز التكوين المتخصص الموجه لهذه المؤسسات، أيضا نؤكد في هذا السياق على إنشاء مراكز تكوين مختلطة مع الأجانب من أجل الوصول إلى التقنيات البيداغوجية الحديثة، وتبادل الخبرات ومناقشة التجارب فيها.

في نفس السياق نشير الى ضرورة "إنشاء كيانات تسويقية متخصصة تهتم بعوامل المزيج التسويقي، كذلك إقامة تلك الكيانات التسويقية بعقد ندوات تدريبية لأصحاب المؤسسات الص لرفع كفاءاتهم التسويقية"⁵.

5-3- تطوير المنظومة المصرفية

¹ منى مسغوني، "حو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، عدد 10، جامعة ورقلة، 2012، ص: 125.

² عبد الله علي، مرجع سابق، ص: 86.

³ طرشي محمد، "العناقد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية، العدد

13، جامعة شلف، 2015، ص: 14.

⁴ تومي ميلود، مرجع سابق، ص: 61.

⁵ نبيل جواد، مرجع سابق، ص: 105.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أثبتت التجارب الخاصة بتمويل هذه المؤسسات أن تحفيز الوسطاء الماليين على امدادها بالتمويل على أسس تنافسية من أكفأ الطرق للحصول على التمويل، إذ لا محالة أنه بتوفر المنافسة ستتحسن العديد من العمليات وسينتعش السوق المصرفي.

إن تبني نظام تمويل غير تقليدي يستوعب كل الاقتراحات التي من شأنه أن يشكل حلا لمشكلة التمويل، يكون وفقا لأشكال متعددة منها:

✓ منح القروض المتكررة: إذ يفتح حساب ائتماني جديد عند انتهاء مدة القرض، وسداد التزامات صاحب المشروع، وفي هذه الحالة يعتمد حجم القرض على التدفقات الائتمانية للمشروع.¹ بمعنى آخر "مساعدة العميل على دفع أموره على نحو يساعده على السداد، ومن أهمها تحريك النشاط، بمعنى تشغيل العميل بجرعة تمويلية مناسبة كي يتمكن من سداد المديونية لدى البنك على دفعات من عوائد النشاط"²؛

✓ تأسيس مؤسسة مالية متخصصة في إقراض هذا النوع من المؤسسات، مكيفة مع الاحتياجات المتميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع منح القروض بفوائد مناسبة؛

✓ التركيز على دور المؤسسات الحكومية وغير الحكومية؛ كالجمعيات التعاونية، وجمعيات التضامن، وغيرها من الصيغ التعاونية للتغلب على مشكلة الضمانات التي تشترطها البنوك؛

✓ إقحام نظام التمويل الإسلامي كخيار جديد من شأنه أن يساهم في توفير التمويل اللازم لهذه المؤسسات عبر صيغته المعروفة: المضاربة، المشاركة، الاستصناع، السلم، التمويل الإيجاري.

كما تجدر الإشارة إلى أنه عندما يكون الدعم ماليا (قروض ميسرة مثلا)، يجب أن يرافقه كثير من الحذر حتى لا يتحول الدعم المالي إلى مساعدة مجانية تخلق في أنفسهم نزعة الاتكال وتكبح تحديهم للمحيط.

5-4- ترقية نظم المعلومات الاقتصادية والتشاور

"تقوم الترقية في هذا النظام أساسا على القيام بتحديث دوري للبيانات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومثل هذا التحديث المنتظم سيكون له فائدة قصوى باعتباره بمثابة نظام للرصد والمتابعة، ويتضمن كل المعلومات الصادرة عن الهيئات الإدارية والمتعلقة أساسا بالقوانين واللوائح والتنظيمات الجديدة، أو الامتيازات المقدمة أو الاستثناءات المعلنة، البورصات، الأسواق الخارجية، المنافس الأجنبي"³، ويمكن أن يعبر عن هذا النظام كل من:

✓ الوزارات المعنية: المالية، السياحة، الزراعة، الصناعة... الخ؛

✓ المديرية التابعة للوزارة: جهوية كانت أم محلية؛

✓ المراكز المختصة والجمعيات المهنية.

¹ أمجد صباح عبد العالي، مرجع سابق، ص: 243.

² رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25 إلى 28 ماي 2003، ص: 10.

³ رجم حسين، "أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر"، مرجع سابق، ص: 578.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أيضا يقوم النظام من جملة ما يقوم به بتنظيم وتنشيط اللقاءات والمؤتمرات حول موضوع المناولة؛ كذلك الاشتراك في المعارض الدولية، واقامة جسور من الاتصالات مع المشتركين المحليين والدوليين.

ففي فرنسا مثلا انطلق مشروع بنك معطيات من طرف **Groupe Havas** باللغة الفرنسية والانجليزية عن 3000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة فرنسية، يقدم المعلومات لكل الشركاء الأجانب حول هذه المؤسسات، ويتكون هذا البنك من المعلومات في **CDROM**، وفي موقع **Internet**، وأطلق على هذا البرنامج اسم **Kyte**.

5-5- تدعيم البنية التحتية والمسؤولية الاجتماعية المشتركة

فيما يتعلق بالبنية التحتية فإن تدعيمها يساعد على الأداء الإنتاجي المتميز للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ويؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، وتحسين الوظيفة التسويقية للمؤسسة، وتبرز ضرورة الإسراع باستكمال المشاريع الكبرى، كالطريق السريع (شرق-غرب)، واعتماد مخطط وطني للصيانة المستمرة للطرق والمطارات، وتحديث الحظيرة الوطنية للسكك الحديدية، وعلى صعيد آخر يجب حل مشكل العقار وتطهير المناطق الصناعية¹.

ونظراً لأن المناطق الصناعية تمثل البيئة الملائمة لقيام التجمعات الصناعية؛ فعلى السلطات العمومية اعداد البرامج الكفيلة بإعادة تأهيلها وتشجيع المؤسسات على التوطن بها، بدلا من الاعتماد على استراتيجيات أخرى غير مناسبة².

"ومن هذا المنطلق نجد إن عملية صنع المزايا التنافسية هو جهد قائم على التكتل والتكتيل لمجموعة من المشروعات المتكاملة، حيث أن كل منها يجد سوقه في الآخر، ويحصل على مصدر لمستلزمات إنتاجه أو بعضها من إنتاج الآخر، أي يعطي للآخر ويأخذ منه، مولدا في الأخذ والعطاء قيمة مضافة، وهي قيمة بحكم اتساع الأعمال متتابعة، وبحكم الأسواق متزايدة، وبحكم اقتصاديات السعة والنطاق تتولد عنها وفورات الحجم، وتولد معها مزيدا من القيمة المضافة، ومزيدا من العائد والمردود³.

أما فيما يتعلق بفكرة تدعيم المسؤولية الاجتماعية المشتركة، فإن تطوير كفاءات العمل الخاص يتطلب المشاركة وفق منظورا استراتيجي بين قطاع الأعمال والمجتمع المدني، وعليه فان القرار المطلوب هو التعاون بين الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني لتدعيم فكرة المسؤولية الاجتماعية المشتركة⁴.

فصناعة المزايا التنافسية هي عملية مشتركة ما بين الاطراف سابقة الذكر، "إذ أن نجاح المؤسسة لا يتوقف على فعالية وكفاءة مسؤولها الأول فقط، بل أيضا الاقتناع بضرورة العمل مع باقي العوامل الموجودة في محيطها، كباقي المؤسسات الأخرى منها النقابات، البنوك، الموردين، الإدارة العمومية بصفة

¹ دراجي كريمو، "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 23، جامعة الجزائر 03، 2011، ص: 73.

² طرشي محمد، مرجع سابق، ص: 14.

³ محسن أحمد الخضيرى، "صناعة المزايا التنافسية. منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى أفق التنمية المستدامة بالتطبيق على واقع الاقتصادي المعاصر"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص: 124.

⁴ نائر محمود رشيد العاني، محمد علي موسى المعموري، "الاستراتيجية دعم وتطوير الصناعات الصغيرة في ضوء تقويم فاعلية مبادرات القروض في العراق، مجلة علوم ادارية واقتصادية، جامعة بغداد، ص: 91.

الفصل الأول: المقاربة الهيكلية بالتطبيق على خصوصية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عامّة.¹، بالإضافة الى غرف التجارة والصناعة، وكالة ترقية الاستثمار، جمعيات أرباب العمل والجمعيات المهنية، نظام حاضنات الأعمال وبورصات المناولة، وكذا مؤسسات تمويلية خاصة، وكالات تشغيل الشباب، مشاتل المؤسسات، "إذ أن هناك حاجة عاجلة لإيجاد حلقات اتصال بين كافة الأطراف المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"²، ولن يتأتى هذا إلا بإرفاق الأخيرة بجهاز واحد على غرار الشبكات **الوحيد**.

تختصر **حاضنة الأعمال و التجمعات الصناعية** فكرة **تشبيك** عناصر البنى التحتية، "فالحاضنة هي التي تتبنى أفكار المبادرين لاستحداث منتجات أو تطوير صناعات قائمة من خلال توفير بيئة مناسبة للصناعات الناشئة، كما تتولى ربط الجهات المساعدة في إنجاح المشروعات المحتضنة كمصادر التمويل والمختبرات"³. في هذا الصدد نشير أنه لا يمكن في الواقع التعرض إلى مثل هذه التجارب (تجارب التشبيك) دون الإشارة إلى حالة الهند، يمكن أن نشير على سبيل المثال إلى المعهد الوطني للمقاولة وتطوير المؤسسات الصغيرة، والذي تتمثل مهمته في تنسيق الجهود والإشراف على الأعمال التي تقوم بها وكالات أخرى. ومن أهم هذه الوكالات نجد المعهد الوطني للمؤسسات الصغيرة جدا والصغيرة والمتوسطة، وهي الوكالة التي تشرف على أربعة هيئات منفصلة تعمل في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فضلا عن التكوين والاستشارة⁴

"كما تقوم الحكومة الهندية أيضا بتوفير البنية الأساسية للمشروعات الصغيرة من خلال إقامة **المجمعات الصناعية**، والتي تشمل شبكات توزيع والمياه، والاتصالات، ومعامل مراقبة الصرف والتلوث، والبنوك والموارد الخام، ومنافذ التسويق والخدمات التكنولوجية وغيرها، وفي هذا الصدد تقرر مؤخرا إنشاء مجمع صناعي ضخم تصل تكاليفه الاستثمارية إلى 1.250 مليار دولار، يضم 50 معهدا فرعيا للصناعات الصغيرة، وتتحمل تكاليفه الحكومة بالتعاون مع بنك تنمية الصناعات الصغيرة هناك"⁵

إن ترويج فكرة المسؤولية المجتمعية المشتركة كخطوة أخيرة تندرج ضمن العامل التنافسي الثالث (الصناعات الداعمة والتزويدية)، هذه الأخيرة كما أشرنا سابقا تختصر في فكرة التجمعات الصناعية، التي تشمل على الأعمال المرتبطة والمكملة والقنوات النشطة للاتصالات والقوى العاملة والأسواق والخدمات والبنية التحتية وغيرها، والهيئات المساندة المختلفة سواء الحكومية أو المالية أو البحثية في إطار واحد.

¹ بهدي عيسى، "رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 70.

² وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، مرجع سابق، ص: 54.

³ ثائر محمود رشيد العاني، محمد علي موسى المعموري، مرجع سابق، ص: 95.

⁴ لطرش الطاهر، مرجع سابق، ص: 4.

⁵ بلحمدي سيد علي، مرجع سابق، ص: 260.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المناخ الدولي الجديد، بدايةً بالتحليل البيئي لاقتصاديات القطاع/الصناعة والذي توصلنا فيه إلى أهمية الاقتصاد الصناعي في التحليل الصناعي أو القطاعي، كما تعرضنا في هذا الفصل إلى المعوقات المجابهة لهذا النوع من المؤسسات الطبيعية منها والمصطنعة، ومحيط بهذه المعوقات لا محالة أنها تقرر تكاليف إضافية تجعل المؤسسة لا تستجيب لما هو منتظر منها في الفرص السوقية التي تتطلب إنتاج كميات كبيرة ومعايير متجانسة وعرض منظم.

مقابل هذا الوضع المقيد إدارياً، ونظام بنكي شبه مغلق، ومحيط غير مستقر إلى حد ما، وعدم توفر الإمكانيات والقدرة المادية والمالية اللازمة للاستمرار، حيث إن هذا الوضع بهذه المعوقات سيؤدي حتماً إلى ضعف هذه الفئة من القطاعات وعدم استقرارها، وإن أستمّر الحال نعتقد أنها ستصاب بقلّة المناعة وعدم القدرة على الاستمرار، بل سيؤدي حتماً إلى توقفها وزوالها، وتتحول رؤوس الأموال من دائرة الإنتاج إلى المجال التجاري ليندعم اقتصاد البازار، ومع هذه الصورة إلا أننا نعتقد بإمكانية الإصلاح والانطلاق بل تحقيق النمو والتطور، وذلك بتوفير مستلزمات الاحتضان والتأهيل والتنافسية.

لذا فقد حاولنا من خلال هذا الفصل، وحسب المقاربة الهيكلية لبورتر، الوصول إلى عوامل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتطبيق على خصوصية هذه الأخيرة، ومن خلال ما سبق نجد أنه يتم تعزيز القدرة التنافسية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق العالمية من خلال الاعتماد على محددات الميزة التنافسية كحزمة واحدة من تطوير للموارد البشرية، الطبوعية، الرأسمالية، المعرفية ورأس المال الاجتماعي. الخ.

لا تخص الإصلاحات المطلوبة لتحسين بيئة الأعمال إطار الاقتصاد الكلي والتعديلات الهيكلية فقط، بل يتعين أن يمس هذا الإصلاح جوهر النظام القانوني والاقتصادي والإداري، حيث أن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب تأهيل الذهنيات والممارسات السائدة.

فنظرياً التأهيل كفيل برفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإدماجها في الاقتصاد العالمي، يبقى تطبيقها على أرض الواقع الذي نعتقد أنه مهمة الجميع، بدايةً برغبة المؤسسات في تحسين وضعيتها، مساندة هيكل الدعم، بالإضافة إلى الدور الهام الذي يجب أن تلعبه الوزارات المعنية بالأمر، إذ يستلزم الأمر تشبيك الفضاءات الوسيطة أو البنية التحتية لهذا النوع من الصناعات، وتكامل المؤسسات فيما بينها عن طريق الاتجاهات العمودية والأفقية.

التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم
تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الثاني

تمهيد

تشير التجارب الدولية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى المشاكل التي أدت إلى فشل هذه الأخيرة في تحقيق مزايا وفورات الحجم، بالإضافة إلى مخاطر ضعف التمويل والخدمات الاستشارية، الأمر الذي يحول دون إحراز تلك المؤسسات للفرص السوقية التي تتطلب إنتاج كميات كبيرة، ومعايير متجانسة وعرض منتظم. إن سبب ذلك يعود في الأساس إلى عزلة هذه الفئة من المؤسسات، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على جني ثمار التخصص وتقسيم العمل على المستوى المحلي، كما أن طبيعة حجمها غير كافية لتنفيذ الإجراءات التي يتطلبها الدخول إلى العولمة، مثل التدريب واللوجستيك، التكنولوجيا والمعلومات السوقية.

من هنا ظهرت الحاجة الملحة إلى تعزيز التعاون بين هاته المؤسسات، وبناء مقاربة مشتركة، أدت بمرور الوقت إلى إنشاء شبكات مؤسسات غالبا ما تقوم على القرب أو على منطق القطاعية، تقوم على أساس التخصص في منتجات معينة مدرجة في برنامج إنتاج مؤسسة أو مؤسسات أخرى، بما يشكل نظام قيمة فعال على مستوى سلسلة قيمة لمجموعة مؤسسات متقاربة جغرافيا، وذلك باعتبار أن المهام التقليدية للمؤسسة والتي كانت في السابق من مهام مؤسسة واحدة يتم القيام بها الآن من قبل عدة مؤسسات مستقلة أو متعاملين مختصين، وذلك حسب الكفاءات المترابطة بإطار تنسيقي.

تتمثل هذه الشبكات في التجمعات العنقودية، هذه الأخيرة تعد إحدى الحلول الهامة للاستجابة للتحديات التي تواجهها مؤسسات الحجم الصغير والمتوسط.

وهذا ما يطرح عدّة تساؤلات حول مفهومها، أشكالها، العلاقات القائمة بينها، مظاهرها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وعلى هذا الأساس فإنه سيتم في هذا الفصل معالجة كل ذلك عبر المباحث التالية:

المبحث الأول: التجمعات العنقودية: الماهية، المفاهيم المشابهة، وأهم نظرياتها؛

المبحث الثاني الروابط المؤسسية في التجمعات العنقودية، مظاهرها وأنواعها؛

المبحث الثالث: دوافع لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجمعات العنقودية، آلية تشكلها ومتطلبات نجاحها؛

المبحث الرابع: التجمعات العنقودية وتنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: التجمعات العنقودية: الماهية، المفاهيم المشابهة، وأهم نظرياتها

لقد لعب احتدام المنافسة دورا حاسما في تحول المؤسسات من نظام دمج مراحل التصنيع إلى نظام التخصص، والتعاقد مع المؤسسات المناولة لتنفيذ مراحل التصنيع، وقد أظهرت التجارب الدولية أن التجمعات تتيح للمؤسسات أن تبلغ مجتمعة مستويات من التنافسية لا تستطيع بأي حال من الأحوال بلوغها منفردة.

1- نشأة وتطور التجمعات العنقودية

"منذ الأزل كان كل تجمع بشري يتميز بصناعة أو حرفة معينة للكسب، ويتميز سكان هذا التجمع عن غيرهم في التمكن من هذه الصناعة، فهناك التجمعات الزراعية التي يعمل معظم سكانها في الزراعة نظراً لما تتميز به منطقتهم من مزايا نسبية في الزراعة، ولوجود المزارعين المهرة الذين تراكت لديهم المعرفة والخبرات، أما بقية السكان غير المزارعين فيعملون في أعمال تخدم هذا النشاط، وهناك تجمعات القرى والمدن البحرية التي يعمل معظم سكانها في صيد السمك، في حين تخصصت مجموعات في صناعة السفن، ومجموعات أخرى في صناعة وسائل الصيد، وهكذا فكل من في هذه المدينة يعمل بشكل أو بآخر في أعمال لها علاقة بالبحر".¹

"إن التكتل الجغرافي للمؤسسات داخل الصناعات هو حقيقة واضحة في العديد من البلدان، وقد تم الاعتراف به منذ سنوات عديدة، فصناعات السيارات تتجمع حول "ديترويت" في الولايات المتحدة و"تورينو" في إيطاليا، في حين استقرت الصناعات ذات التكنولوجيا العالية في وادي السيليكون في سانفرانسيسكو وبوسطن، لذلك فأشكال التكتلات هي في الواقع القاعدة وليست الاستثناء، وهذا ما سعى لإثباته كل من glaeser و ellison في دراستهما عن الصناعات التحويلية في اليوم أ، حيث لاحظا أن الميل العام للمؤسسات العاملة داخل نفس الصناعة يتجه إلى اختيار موقع بالقرب من بعضها البعض في مختلف القطاعات".²

ألفريد مارشال يعد أول من يرجع له الفضل في تحديد مفهوم الوفورات الخارجية للتجمع والتمركز، حيث برز اهتمامه بالمنطقة الصناعية في كتابيه (مبادئ الاقتصاد السياسي سنة 1890) وكتاب (صناعة وتجارة سنة 1919)، إذ عالج فيهما الصناعات المتمركزة في مناطق معينة؛ كالتمركز الصناعي حول حرفة الحرير (ليون بفرنسا)، الفولاذ بكل من Birmingham و Sheffield بالمملكة المتحدة، وكذا ب Solingen بألمانيا".³ إذ حاول من خلالها تحديد مدى إمكانية اعتبار التمركز الصناعي كشرط أساسي للوصول إلى تقسيم العمل وتحقيق إنتاجية عالية.

¹ التجمعات الصناعية البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية، المجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد 5154، نوفمبر 2007، على الموقع:

http://www.aleqt.com/2007/11/21/article_117720.html ; consulte le: 14/09 / 2014 a:14:00

² غريب فتحي، أولاد زاوي عبد الرحمن، "دور العناقيد الصناعية في تحقيق تنمية جهوية متوازنة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قالم، يومي 6 و 7 ماي 2013، ص: 1.

³ AZROUL Mohammed, " **Diagnostic territorial et indentification de projets de SPL : cas du Mohammedia** ", mémoire pour l'accès au grade d'ingénieur en chef, Ministère de l'industrie marocain, maroc, 2006, p: 6.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بدأ Marshall تفكيره في التركيز على التباعد المكاني للنشاطات الاقتصادية، والتي كانت النقطة المهمة في دراسة استراتيجية المؤسسات، وهيكلية السوق والقدرة التنافسية للمنتجات الصناعية.

"حسب مارشال تعبر التجمعات العنقودية عن مؤسسات صغيرة متخصصة، تميل للتركز في حيز جغرافي معين، للاستفادة من الوفورات الخارجية، والمتمثلة في الخدمات المجانية التي تقدمها المؤسسات المتجاورة لبعضها البعض"¹، "حيث يعتبر بأن عملها مع بعضها البعض يحسن من قدرتها على المرونة، يخفف التكاليف، ويعمل على تكوين اليد العاملة المبدعة، هاته المزايا يؤكد مارشال على أنها ما هي إلا نتيجة للتركز الإقليمي، واعتماد المؤسسات المتجاورة على الخصائص التاريخية والاجتماعية السائدة بالمنطقة"².

تزايد الاهتمام العالمي بالتجمعات والمناطق الصناعية بعد بروز تجربة ناجحة عرفت باسم (إيطاليا الثالثة) في فترة السبعينيات والثمانينيات من القرن الميلادي الماضي. ففي الوقت الذي كان فيه القسم الشمالي الغربي من إيطاليا (إيطاليا الأولى) الغني تاريخياً يعاني من أزمات اقتصادية حادة، والقسم الجنوبي الفقير (إيطاليا الثانية) يشهد نمواً ضعيفاً، استطاع القسم الشمالي الشرقي والأوسط (إيطاليا الثالثة) تحقيق نمو سريع، وذلك بفضل ازدهار عدد من القطاعات الصناعية التي تسودها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، "فقد قام كل من

الصناعي لهذه المناطق، والممثل كمزيج من المنافسة- التعاون في إطار نظام يشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجذ متخصصة"، "حيث تجمعت المؤسسات التي تعمل في المجال نفسه في مواقع محددة، هذه المؤسسات هي مرتبطة تقنياً مع بعضها البعض، وتساهم جميعها في إنتاج منتج معين كمنتج صناعي للمنطقة،

ومكثها هذا التجمع من اقتحام الأسواق العالمية في سلع تعد تقليدية كالأحذية، الأثاث، السيراميك، الملابس المحبوكة، وغيرها"³، ولاحقاً أصبحت إيطاليا هي الرائدة في صناعة الآلات المستخدمة في تصنيع هذه السلع. قام كل من (M.Piore ,CH.Sabel 1984) بإرجاع إنجاح التجمعات باعتمادهم على نظرية التسوية، حيث اعتبروا أن الإنتاج الكمي الفوري، والذي يعتبر جامداً تحول إلى نظام مبني على التخصص المرن"⁴.

"وقد استعمل (Bicattini) تعبير المنطقة الصناعية خلال الفترة (1979-1987)، تظهر المنطقة الصناعية -حسبه- كشكل مثالي لتنظيم إنتاج محلي، أين العلاقات بين المؤسسات تدار من خلال قوانين ضمنية وصرحة ، تجمع بين قواعد السوق والعلاقات الاجتماعية"⁵.

ظهر أول تعريف واضح لمفهوم التجمعات الصناعية في عام 1990، طرحه البروفيسور مايكل بورتر رئيس

ومؤسس معهد التنافسية في جامعة هارفارد، في كتابه المزايا التنافسية للأمم، فبعد العديد من الدراسات والأبحاث

¹ Sanjoy Chakravorty, Jun Koo, "METROPOLITAN INDUSTRIAL CLUSTERS:PATTERNS AND PROCESSES", Policy Research Working Paper ,World Bank, 2003,P.15:

²COURLET Claude, "les systèmes productifs localisés: bilan de le littérature", IREPD, France, 2002, p: 28.

³AZROUL Mohammed, op cit, p: 9 .

⁴ بن العمودي جليبة، استراتيجية تنمية قطاع الصناعات التقليدية والحرف بالجزائر في الفترة 2010/2003، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة، 2012، ص:67.

⁵ LOREK MARIA, "de l'économie territoriale planifiée a l'émergence d'un milieu innovateur le cas de GDANSH (pologne)", les cahiers de LAB.RII, cote d'opale, N°201, novembre 2008, p :5.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التي أجراها عن كيفية تطوير تنافسية الدول، وجد أن أفضل أسلوب لتحقيق هذا الهدف هو إيجاد مناخ استثماري جاذب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ووجد أن أفضل بيئة لهذه المؤسسات هي بيئة التجمعات الصناعية. فقد أحدث بورتر ما يشبه الثورة في نظريات توطين المشروعات الصناعية في عشر دول صناعية، ولاحظ وجود شبكة من العلاقات الأفقية والرأسية بين هذه المشروعات، أطلق عليها وصف العناقيد الصناعية. "والعديد من التجمعات يظهر في الصناعة التقليدية، مثل الأحذية في شمال إيطاليا، الشمبانيا الفرنسية، صناعة الصلب الأمريكية، وفي ذات الوقت هناك تجمعات ذات التقنية العالية، مثل تجمع قرية السيليكون الأمريكية".¹ وبالموازاة مع ذلك، وتحت هذه التأثيرات قام فريق من الباحثين في فرنسا بدراسة الأنظمة الصناعية المحلية (Courlet et Pecqueur 1991, 1992)، في حين ركز آخرون بالعمل على الجانب الإقليمي أو الترابي للتصنيع والابتكار (Gilly, Grossetti, Dupy 1993)، حيث اعتبروا أن الإقليم يعد في حد ذاته وسط ابتكاري.² أخيرا وبفضل مساهمات أولئك الباحثين عرف مفهوم التجمع العنقودي توسيعات متتالية ليطبق في مجالات الاقتصاد الصناعي والإقليمي، الجغرافيا الاقتصادية، وكذلك علم الاجتماع الصناعي.

2- التجمعات العنقودية عن ماذا نتحدث (المفهوم والخصائص)

Cluster* هو مصطلح إنجليزي يحمل معان عديدة، فيمكن أن يدل على : مجموعة نباتات تنمو بجوار بعضها البعض، باقة أزهار، عنقود عنب، عقد ماس، مجموعات نجوم، فصيلة نحل، تجمع بشري، كتلة جزر، أما مصطلح to cluster. يعني فعل جمع، وحد، شكّل، ضم، كتل.... حول شيء معين. التجمع "هو شبكة من المؤسسات المتمركزة، مركزها يأتي بفكر استراتيجي ثاقب، ويربط العناصر فيما بينها، مع احتفاظ هذه الأخيرة باستقلالية كافية لإعداد ارتباطات مريحة مع شبكات أخرى".³ فوفقا لهذا التعريف تعد تجمعات المؤسسات المصنعة وأيضا العفوية المنشئة من دون تدخل، والتي تمارس نفس النشاط، عبارة عن أنظمة شبكية تتولد بداخلها علاقات متعددة، مع شرط احتفاظ كل عنصر باستقلاليته للعمل مع شبكات أخرى وفقا لرؤى بعيدة المدى.

ناقش بورتر قوة تكتل الصناعة لتطوير الاقتصاديات الإقليمية سنة 1990، وقد كتب قائلا:

"العناقيد هي مجموعات مؤسسات مترابطة (موردين، مصانع وصناعات مرتبطة ومؤسسات ناشئة في مواقع معينة)، تربطهم أهداف مشتركة، حيث أصبحت العناقيد الطريق الجديد للمؤسسات والحكومات للتفكير مجددا بالاقتصاديات، ولتقييم الميزة التنافسية للمواقع ولوضع سياسة شعبية عامة أيضا".⁴

¹ Langfeng Wang, Qunhong Shen, "Knowledge Evolution in Industrial Clusters", Asian Social Science, Vol. 4, No. 6, NSFC, 2008, P 23.

² بين العمودي جليبة، مرجع سابق، ص:70.

* cluster هي الترجمة الفعلية بالإنجليزية لكلمة تجمع أو عنقود.

³ Serge Airaudi, "L'entreprise face a l'économie monde", problèmes économiques, n-2415-2416, Mars 1995, p:30

⁴ W. Zhao et al., "Competitive advantage in an industry cluster: The case of Dalian Software Park in China", Technology in Society, n 31, Elsevier, Inc, 2009 p.141 :

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وأضاف بورتر " أن سلوكات المؤسسات المتجمعة وأنشطتهم تميل إلى أن تكون خارج نطاق من صنع الإنسان أو التقسيم الإداري الجغرافي، بل تكون بمثابة نظام مشكل من تلقاء نفسه، متجذر في إقليم محدد".¹

بورتر من هذا المنظور يرى أن هذا التنظيم يركز على تمركز وتجزر عفوي للمؤسسات، وأن العلاقات الوثيقة بين المؤسسات المتواجدة ضمنه، الناجمة عن تشابه الأهداف بينها تصنع ميزة تنافسية لهذا التنظيم، في حين أنه لم يحدد طبيعة المؤسسات المتخصصة المشكلة له فيما إذا كانت صغيرة أو كبيرة.

تعرف منظمة OCDE التجمعات بأنها "شبكات من الإنتاج، تنشأ نتيجة الترابط الشبكي المتين بين مؤسسات صناعية التي لها نشاطات متشابهة أو متكاملة، والتي تقتسم العمل، بما في ذلك الموردين، ووكلاء إنتاج المعرفة (الجامعات، ومعاهد البحوث، الشركات الهندسية، مراكز يقظة تكنولوجية)، والعملاء، حيث تتشابه هذه الهيئات في علاقات تعاون ينتج عنها عنقود يمثل السلسلة الكاملة للقيمة المضافة للمنتج".²

هذا التعريف يتماشى مع تعريف التجمع المقدم من طرف بورتر، ويضيف إليه - بالإشارة - إلى نوع العلاقات المتوافرة في هذا النظام مع الزبائن والموردين، بفعل روابط أكثر صلابة. ومنه سيصبح التجمع على شكل نسيج مركب من العنقود بين مؤسسات كبيرة، متوسطة وصغيرة بعنقود من الباطن، عقود الامتياز والتراخيص.

يمكن تعريف المجمعات أو العناقيد الصناعية على أنها "مجموعات قطاعية مندمجة، متكونة من مؤسسات وصناعات تدعم ثنائيا بفضل العلاقات الزبون-المورد، وروابط قوية مع الهياكل الاقتصادية".³

وفقا لهذا التعريف نشير أن تطور العنقود قد يعتمد أحيانا على التفاعل فيما بين العناقيد ببعضها البعض.

" نجد أن التجمعات الصناعية تسود تقريبا في جميع الصناعات، قد تشمل الصناعات ذات التقنية العالية الناشئة، وتلك التقليدية التي كانت موجودة منذ أكثر من قرن"⁴ ، "وغالبا ما تستمر المؤسسات في التكتل العنقودي في الحصول على حياة أطول من المؤسسات الأخرى المعزولة".⁵

" نشير إلى بعض آليات التنسيق بين مؤسسات العنقود، قد تظهر هذه الآليات في الترابط الاجتماعي، كالعلاقات الاجتماعية، الثقافة والعادات والتقاليد، والتي تقلل من السلوكيات الانتهازية، وفي الحالة التي يكون فيها الترابط الاجتماعي ضعيفا، فالحكومة تبني العديد من الطرق المختلفة للتأثير على سلوكيات المؤسسات".⁶

"يقوم المفهوم الحديث للعناقيد الصناعية على الاهتمام بسلسلة القيمة المضافة للمنتج"⁷، "في مقابل النظرة التقليدية للصناعة والمتمثلة في القطاع الذي يشمل جميع الصناعات ذات الإنتاج النهائي المتشابه والمترابط

¹ Tao Wang, "A Simulation on Industrial Clusters' Evolution: Implications and Constraints", Systems Engineering Procedia, n : 4 ,Elsevier Inc. , 2012, p :366 .

² Le cabinet Alcimed, " **les clusters américains : cartographie, enseignements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétitivité français**", la direction générale des entreprises (DGE) ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi, France, Octobre 2008, p:14

³ ABDELKADER SID AHMED, " **Économie du Maghreb ; L'impératif de Barcelone** " , CNRS ; Paris ;1998 ; P75.

⁴ Tao Wang, op cit , p : 366 .

⁵ Catalin Boja , " **Clusters Models, Factors and Characteristics** ", International Journal of Economic Practices and Theories, Vol. 1, No. 1, 2011 , p: 34.

⁶ Tao Wang, op cit , p :370 .

⁷ وحدة الدراسات الاقتصادية، "العناقيد الصناعية مفهومها وآلية عملها"، الجزء الأول، تقرير اقتصادي، صندوق التنمية الصناعية السعودي، 2007، ص1

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

غالبا في التردد في التنسيق والتعامل بين المتنافسين¹.

والسمات الأساسية في العناقيد الصناعية تتمثل بكونها جمعاً جغرافياً لمؤسسات كبيرة، متوسطة وصغيرة، تربطها علاقات رأسية (أمامية وخلفية)، أي مجموعة متخصصة من المؤسسات المستقرة في منطقة جغرافية معينة، حيث يمكن لكل مؤسسة شريكة التركيز حول نشاط أو أنشطة معينة من سلسلة القيمة التي تبرز فيها وتتفرد بها، أو بتصنيع جزء من المنتج النهائي، وذلك بغية تعظيم قيمتها المضافة، و إثر ذلك يتم التعاون والتنسيق بين المؤسسات المشاركة في المجموعة الصناعية الواحدة، فتكمل بعضها البعض، وتقدم في النهاية منتج معين ذو جودة عالية باسم المجموعة كلها.

نشير هنا بشدة أنه في التجمع ليست بالضرورة كل المؤسسات تتعاون في سلسلة القيمة المضافة، فهناك مؤسسات تنتج نفس المنتجات وتتنافس منافسة شرسة خاصة في مجال التسويق.

" إن المهام التقليدية للمؤسسة والتي كانت في السابق من مهام مؤسسة واحدة، يتم الآن القيام بها من قبل عدة مؤسسات مستقلة، أو متعاملين مختصين، وذلك حسب الكفاءات المترابطة بإطار تنسيقي، يركز هذا على الكفاءات المميزة والمختلفة، كمنافذ مفضلة لاخترق بعض الأسواق، أو من أجل البقاء"².

إن التوسيع المتتالي في مجال البحث حول تجمع المؤسسات وتمديد مجال التعريف إلى ما لا نهاية قد أفقدها دقتها النظرية، حتى أصبح كل تجمع بالصدفة لمؤسسات تعمل في نفس النشاط، أو توجه منتجاتها لنفس السوق تعتبر عنقوداً، لهذا نلخص الأبعاد الأساسية التي تدخل في تعريف التجمع فيما يلي:

- ✓ تمركز لمؤسسات صغيرة ومتوسطة متخصصة حسب القطاع، وخلفية ثقافية واجتماعية مشتركة³؛
- ✓ النشاط الاقتصادي يقع على جميع المستويات: المجتمع، والمنطقة ويقتصر على صناعة محددة⁴؛
- ✓ مؤسسات القطاع لهم علاقات تعاونية عمودية وأفقية، بالإضافة إلى علاقات تجارية خارج المنطقة؛
- ✓ نفس البنية التحتية التجارية والمرافق والعمالة والأسواق والاتصالات... الخ؛
- ✓ يتطلب التجمع شبكة من المعاهد التي تساند الكيانات الاقتصادية المختلفة؛
- ✓ يستوجب على كل شريك في الشبكة الاعتراف بخضوعه للارتباط المتبادل، وتقاسم المعلومات مع التعاون، بمعنى آخر نشوء سلسلة قيمة بين أنشطة مستقلة، متخصصة جدا ومتكاملة؛
- ✓ توفير حل مناسب لمشاكل الإنتاج بشكل جماعي، أو صياغة حل للمشاكل الإنتاجية الضمنية⁵.

فالتجمعات في هذا الصدد ليست مجرد ظاهرة اقتصادية، بل هي ظاهرة اجتماعية، وهي لا تنمي فقط تقسيم العمل بين المؤسسات، بل تشجع أيضا قيام أشكال ضمنية وصريحة من التعاون بين الوكلاء

¹ مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، "الاستفادة من فكرة العناقيد الصناعية في دعم وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالدول العربية"، جامعة الدول العربية، ص: 2.

² - عيسى بهدي، "ملامح هيكلية المؤسسات الشبكية"، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، 2005، ص: 6، 7.

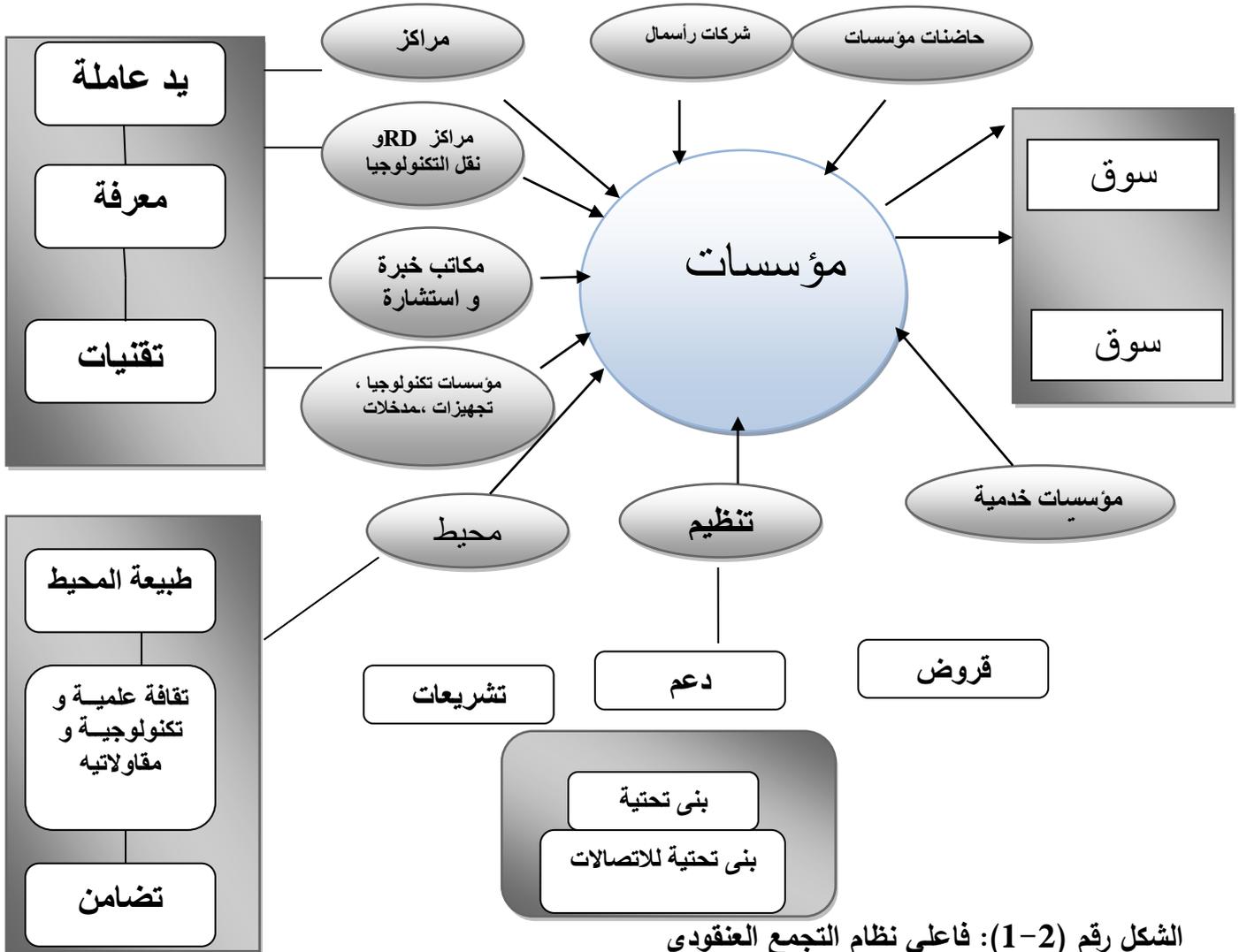
³ Theresa Thompson Chaudhry, "Industrial Clusters in Developing Countries: A Survey of the Literature," The Lahore Journal of Economics, 10 : 2 , Lahore School of Economics, Lahore, 2005, P17

⁴ Catalin Boja, op cit, p: 35.

⁵ Jean-Benoît Zimmermann, "GRAPPES D'ENTREPRISES ET PETITS MONDES: Une affaire de proximités", Revue économique, vol. 53, N° 3, 2002, p : 519

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الاقتصاديين داخل المنطقة (المصارف، نقابات العمال، الحكومة المحلية، الرابطة التجارية المحلية)¹. أخيرا نصل الى أن "العنقود هو تجمع يضم مجموعة مؤسسات تجمع بينها سمات مشتركة؛ كاستخدام تكنولوجيا متشابهة، أو الاشتراك في القنوات التسويقية ذاتها، أو الاستقاء من وسط عمالة مشترك، أو حتى الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها"². ويضم هذا التجمع كذلك مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، والتي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كما هو مصور في الشكل رقم (1-2)



الشكل رقم (1-2): فاعلي نظام التجمع العنقودي

Source: AZROUL Mohammed, " **Diagnostic territorial et indentiication de projets de SPL : cas du Mohammedia**", memoire pour l'accès au grade d'ingenieur en chef, Ministère de l'industrie marocain, maroc, 2006, p:7.

من الشكل نلاحظ أن التجمع يضم شبكة من المؤسسات (المصنعين والموردين، منتجي المنتجات المكتملة، المؤسسات المسوّقة، والمؤسسات التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة وتقنية متقاربة)، إضافة إلى بنية

¹ عبد الناصر الجاسم، مرجع سابق، ص:52

² James K. Galbraith and Lu Jiaqing, " **CLUSTER AND DISCRIMINANT ANALYSIS ON TIME-SERIES AS A RESEARCH TOOL** ", UTIP Working Paper, Number 6, University of Texas at Austin, 1999, P6.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فعالة من الأنظمة والقوانين، وبنية تحتية حديثة في مجال الاتصالات والمواصلات، هذا من جهة ومن جهة أخرى تضم التجمعات هيئات التمويل، والهيئات الحكومية وغير الحكومية مثل الجامعات، وهيئات التوحيد القياسي ومؤسسات التدريب المهني، بورصات المناولة والنقابات المهنية وحاضنات الأعمال التي تقدم خدمات تدريب وتعليم ومعلومات، وأخيراً مؤسسات البحث العلمي والدعم الفني.

3- التجمعات العنقودية والمفاهيم المشابهة

إضافة إلى ما سبق، وللتوضيح أكثر كان لابد من تحديد مفهوم التجمع العنقودي من خلال المفاهيم المشابهة القريبة، ومن ثم وجب علينا التطرق إلى مختلف المصطلحات المرتبطة بالتجمع العنقودي، وذلك كما يلي:

3- 1- التكتلات الاقتصادية والمناطق الحرة

يقصد بالتكتل الاقتصادي " أنه اتفاق بين دولتين أو أكثر على إجراء تدابير لازمة لتحقيق التكامل الاقتصادي فيما بينها، ويعرف التكامل الاقتصادي بأنه عملية الإجراءات التي يراد بها إلغاء التمييز الاقتصادي"¹، عن طريق تنسيق السياسات الاقتصادية والتجارية بين الدول الأعضاء في التكتل الاقتصادي، أو حرية انتقال عناصر الإنتاج، أو توحيد السياسات المالية والنقدية. ويأخذ التكتل الاقتصادي أحد الأشكال التالية: الاتفاقية التفضيلية، منطقة التجارة الحرة، الاتحاد الجمركي، السوق المشتركة، الاتحاد الاقتصادي.

منطقة التجارة الحرة باعتبارها أحد أشكال التكامل وأكثرها مفهوماً قريباً للتجمع، تعرف بأنها مجال جغرافي حدوده ثابتة ومدخله مراقبة من طرف مصلحة الجمارك، سواء كان ساحل أو ميناء جوي، حيث ترد إليها البضائع ذات الأصل الأجنبي دون الخضوع للحقوق الجبائية، ما عدا تلك التي يمنع دخولها من طرف القانون، بقصد إعادة التصدير أو العرض أو إدخال بعض العمليات الإضافية عليها، ثم تستطيع لاحقاً الخروج متبعة في ذلك نفس إجراءات الدخول.

لعل أهمية الدور الذي لعبته المناطق الحرة المقامة يتضح في موقف مصنع (فوكس فاجن) لتجميع السيارات، الذي اتخذ من ولاية بنسلفانيا موقعا لإنشاء منطقة حرة خاصة لتجميع السيارات، ومن ثم كانت منطقة بنسلفانيا الحرة بمثابة مخرج لتدفق هذه الاستثمارات إلى البلاد، وذلك بشرط أن يقوم المصنع بسداد الرسوم الجمركية عن منتجاته النهائية في حالة استخدامها داخل السوق الأمريكي.

نستخلص مما سلف أن منطقة التجارة الحرة قد تكون وسيلة لحدوث تجمع عنقودي من خلال عملية التجميع النهائية للأجزاء في هاته المنطقة، فقط التكتلات العمودية والأفقية فيها - في المنطقة الحرة - تكون من منظور دولي وليس من منظور حيز جغرافي ضيق، أي هي عبارة عن تجمع عنقودي دولي.

¹ حشماوي محمد، "مرجع سابق، ص: 152.

3-2- المؤسسات الشبكية الافتراضية

"لقد وجدت المؤسسات الشبكية لسلاسل القيمة في تكنولوجيات المعلومات والاتصال دعامة طبيعية لنموها، وأدت إلى توزيع موارد المؤسسة التقليدية، لتأخذ شكل مؤسسة افتراضية"¹، حيث أدت هذه الأخيرة إلى إلغاء مفاهيم المكتب، المقر، ووحدة العمل.

"المؤسسة الافتراضية ما هي إلا شبكة متعددة الخلايا الذكية، كل منها عبارة عن خلية مكونة من عدد قليل من الأفراد ينجزون وظائف نوعية، ويتعاقدون باطنيا على العمليات التي تعتبر خارج إمكانياتهم"². تسمح المؤسسة الشبكية للشركاء بالتنسيق عن بعد. وهكذا تتحول المؤسسة إلى شبكة مجموعة من العقد المرتبطة فيما بينها باتصالات تقوم على افتراضية العرض والاختفاء، على **عكس التجمع** الذي يقوم على الواقع. تقوم المؤسسة الشبكية بخلق بعد افتراضي رقمي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها، والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها، "قد يكون هؤلاء شركاء الأعمال، موردين أو موزعين أو شركاء أو عملاء أو مراكز أبحاث؛ تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد"³.

ومن الأمثلة على العمليات الإلكترونية للمؤسسات الافتراضية الشبكية:⁴

- العمليات التي تولد الإنتاج، وتتضمن اقتناء المواد، وأتمة التخزين، وعمليات الدفع والتسديد، وإصدار الإيصالات الإلكترونية للموردين، فضلا عن عمليات مراقبة الإنتاج؛
- العمليات التي توجه للزبون، وتتضمن عمليات التسويق والبيع الإلكتروني، ومعالجة عمليات الزبائن، وطرق تسديد قيم السلع المشتراة، فضلا عن عمليات إدارة الزبون.

يمكن تلخيص الكلام السابق في الشكل رقم (2-2)

الإنتاج

الهند

البحوث والدراسات

أوروبا

مركز المنظمة

الو.م.أ.

النقل

كوريا

التوزيع

الشرق الأوسط

الشكل رقم (2-2): التنظيم الشبكي الافتراضي

Source : Luc B oyer, "Organization Theories Applications", noël , equilibbey, 2003, p: 25.

حسب هذا الشكل، المؤسسة الافتراضية تتعلق بمجموعة من المؤسسات تشكل مشروعا مشتركا افتراضيا ذو بعد تشبتي، أي يتمركز في أماكن مختلفة، كل مؤسسة تمثل وظيفة افتراضية من وظائف سلسلة القيمة، وبمجرد

¹ الهادي بوقفلول، مرجع سابق، ص: 131.

² عدوكة لخضر وآخرون، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمنظمات الافتراضية تحديات عالم الأعمال اليوم"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 09، المركز الجامعي خميس مليانة، 2011، ص: 304.

³ إبراهيم بختي، "تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة"، محاضرات غير منشورة، جامعة ورقلة، 2004/ 2005، ص: 60.

⁴ مزهر شعبان العاني وآخرون، مرجع سابق، ص: 213.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

انتهاء المشروع تتلاشى هذه المؤسسة، وكل عضو في هذه المؤسسة يمكنه المساهمة في مشروع آخر، فهي إذن شبكة مؤقتة، عبارة عن عنصر مكون من عدة ذرات مختلفة.

4- النظريات المفسرة للتجمعات العنقودية

إن ظهور العناقيد لا يرجع كليا إلى ظروف خارجية دفعت بالمؤسسة إلى التجمع مع مؤسسات أخرى، إنما أيضا إلى رغبة هذه الأخيرة في إيجاد استراتيجية ناجعة للحصول على ميزة تنافسية. اعتبارا لعدم وجود نظريات مؤسسة خصيصا للعناقيد الصناعية، إلا أن الأمر لا يخلو من بعض المقاربات التي تحاول شرح ظاهرة اللجوء إلى التجمع، أو أحد علاقاته.

من الأسئلة التي تطرح كثيرا من طرف مفكري الاقتصاد الصناعي هو معرفة ما هي المحددات التي تفصل بين خيارى التدخيل (L'internalisation) والتخريج (L'externalisation) للمعاملات أو الوظائف من طرف المؤسسة، "حيث أن تفسير التكامل العمودي، هو إجابة على فكرة كيف أن التنسيق الإداري مفضل على التنسيق بواسطة السوق وفي نفس السياق"¹.

فالإجابة عن هذا السؤال كان عن طريق عدة نظريات، نذكر منها نظريتي تكاليف الصفقة وسلسلة القيمة.

4-1- نظرية تكاليف الصفقة

فكرة نظرية تكاليف الصفقات تعود جذورها إلى سنة 1937، بفضل المفكر الاقتصادي Ronald Coase، وبتطوير وإضافة كل من Oliver Eaton Williamson، تقوم هذه الفكرة على أن السوق والمؤسسة وجهان لعملة واحدة؛ أي أنهما طريقتين لتنسيق الإنتاج، أي أن المؤسسات يمكن أن تعوض السوق (فمثلا أن تعتمد المؤسسة على نفسها كلية في التسويق والتوريد)، كما يمكن أن يعوض السوق المؤسسة (كأن تعتمد المؤسسة على غيرها في وظائف سلسلة القيمة). معيار التحكيم بين اللجوء إلى السوق والإحلال هو تكلفة الصفقة.

تعتبر التجمعات العنقودية كشكل هجين*** لمنح الموارد، وبدليل عن السوق والمؤسسة، كونها شكل وسيط للتنظيم في حال ضعف السوق وعدم كفايته.

عادة ما تقسم تكاليف الصفقة إلى تكاليف قبلية وأخرى بعدية، يتمثل الجزء الأول في تكاليف المرحلة الأولى للمعاملة التي تسبق إبرام العقد، بما تحويه من البحث عن المتعامل مع المؤسسة والتفاوض معه، إعداد الشكل الأولي للعقد. كما أضاف "وليام سون" أن هذه المرحلة تنتهي بالوصول إلى اتفاق أولي، وتحديد رغبات الأطراف، أما الصنف الثاني فيتعلق بالتكاليف الإدارية والرقابة على تنفيذ العقد، والسهر على احترام بنوده.

لا يمكن الحديث عن هذه التكاليف (تكاليف الصفقة) دون الخوض في العوامل التي تؤثر فيها، وأهمها عامل الثقة المتبادلة بين الأطراف، هذا العامل يتوقف على مبدئين أساسيين؛ هي العفانية المحددة والانتهازية،

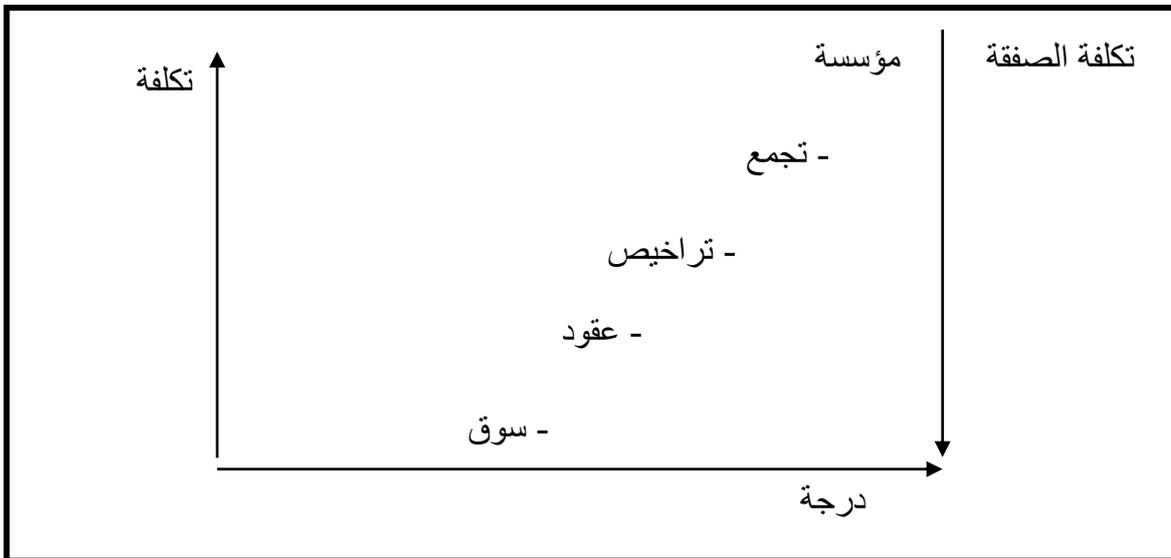
¹ الشيخ الحسين، "نظريات المنظمة"، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص: 44.

*** التجمعات العنقودية لا هي بالتكامل العمودي للمؤسسة، أي اعتماد المؤسسة كلية على نفسها في التوريد والتسويق، ولا هو اعتماد كلي على السوق في الوظائف السابقة الذكر، إنما هي شكل هجين بينهما، لأن الاعتماد على السوق في هذه الحالة لا يكون عشوائيا، بل يكون وفقا لأساس مكاني، تاريخي، اجتماعي وثقافي للمنطقة، كما هو معروف عن العناقيد، أو قد يكون مصطنع بتدخل حكومي.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هذه الأخيرة "يقصد بها نية الأفراد في الربح لمصلحتهم الخاصة، فالانتهازية يمكن أن تكون قبل إبرام العقد كإخفاء معلومات أو اهتمامات، أو بعد إبرام العقد، وذلك عن طريق استغلال النقاط غير المسجلة في العقد، أو التماطل في تنفيذ بنود العقد"¹، فمع الانتهازية تزداد تكلفة الصفقات في الارتفاع، "وتجعل بنود العقد مع الوقت غير ملائمة للطرفين، الشيء الذي يضطر المؤسسة إلى إحلال الصفقة"²، وبالتالي يميل القرار إلى التدخيل (التكامل الرأسي) على إجراء العقد في السوق (إحالة الأنشطة إلى مؤسسات أخرى متخصصة، أي اتباع أحد العلاقات القائمة بين مؤسسات التجمع).

في هذا الصدد نشير أنه "قام مونترقد وتيسي بدراسة سلوك التكامل العمودي لمنتجي السيارات في الولايات المتحدة، وأكدت دراستهم أن السلوك الانتهازي هو الذي يدفع المؤسسات للتكامل العمودي"³. السؤال المطروح هنا ما هي الحدود الفاصلة بين الأشكال الثلاثة (سوق، مؤسسة، تجمع). ففي هذا الإطار نجد الإجابة عند "Richardson"، حيث يرى بأن هناك استمرارية بين السوق والمؤسسة، وهذا ما يعرف باستمرارية ريتشاردسون.



الشكل رقم (2-3): استمرارية ريتشاردسون

المصدر: شويخي إسماعيل، "دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2003، ص: 113.

من خلال الشكل يتضح لنا أن كل بديل يتميز بمجموعة من التكاليف، تزداد وتقص حسب تخصص الأصول وتكرار الصفقة*، هذه البدائل تشكل مع بعضها مجموعة خيارات تبتدئ بالسوق وتنتهي بالمؤسسة.

¹ Koenig.G. van, wisk G, "les alliance inter-entreprises : le rôle de la confiance", CERESSECC, DR91031, paris, 1991 .

² Mohamed El- Filali El-Youssefi, "les alliances stratégiques entre les entreprises a l'ère de la mondialisation et de changement de paradigme technologique", cahier du crises, sans édition, sans pays d'édition, avril 2000, p p 16, 17.

³ باسم مكحول نصر عطيان، "التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الثاني عشر، العدد 02، جامعة فلسطين، 2004، ص: 6.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

انطلاقاً من الشكل، نجد أن المؤسسة تتميز بتكاليف رقابة عالية وتكاليف صفقة منخفضة، أما السوق فيتميز بتكاليف رقابة منخفضة وتكاليف الصفقة مرتفعة. يلجأ العديد من المتعاملين في السوق إلى إبرام عقود تجمعات لتخفيض تكاليف الصفقات، التجمعات تقترب من المؤسسة أكثر منها للسوق، لأنها عبارة عن مؤسسات متجمعة ومستقلة في آن واحد، تربطها علاقات مناولة، تحالف وتزويد خارجي وفقاً لأطر معينة، حيث تعتبر الحل الأمثل حسب هذه النظرية على الأقل، لأنها مرحلة وسطى بين صفقات السوق، التي تتميز بتكاليف صفقات عالية، وقيام المؤسسة بهذا النشاط بنفسها، وهذا ما يتطلب استثمارات ضخمة وتكاليف رقابة عالية.

4-2- نظرية سلسلة القيمة

هدف المؤسسة هو تحقيق قيمة لزيائنها أعلى من التكلفة التي تتحملها، وكلما كان الفرق منسجماً أكثر كلما كان هامشها أكبر¹، لأن " القيمة تقاس بما يدفعه الزبون جراء استهلاكه للسلعة أو استفادته من الخدمة"². بورتر بهذا النموذج كان يسعى إلى معرفة وزن كل نشاط على مستوى المؤسسة، ومقدار ما يحققه من قيمة، كون الأنشطة هي المسببة الرئيسة في خلق التكاليف، وهذا سيسمح للمؤسسة برسم استراتيجياتها، كأن تقوم بأخرجة بعض الأنشطة التي لا تحقق قيمة معتبرة لها.

المتفق عليه هو أنه ليس هناك نموذج عام ومحدد لسلسلة القيمة، بل أنها تختلف من مؤسسة لأخرى في تشكيلة المنتجات أو المناطق الجغرافية، وحتى في قنوات التوزيع، "ويرى بورتر أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية"³، والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة عند بورتر.



الشكل رقم (2-4): سلسلة القيمة للمؤسسة.

Source : François cocula, "introduction générale à la gestion", dunod, Paris, 1999, P 80.

* يكون السوق أكثر ملاءمة للصفقات في حالة كون الأصول غير متخصصة وضعف تكرار التعاقدات. أي أنه كلما زادت خصوصية الأصول شيئاً فشيئاً كلما ازداد التوجه نحو التدخيل التام كحل أمثل لخفض تكاليف الصفقة.

¹ J p Hlefer, m kalika j or soni, "management stratégique et organisation", 3 edition, ED VUIbert, France, 2000, P: 887.

² نبيل محمد مرسي، "استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص: 178.

³ عبد المجيد صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة، عمان، 2004، ص: 189.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالاستناد إلى تحليل بورتر في كتابه (الميزة التنافسية) حدد سلسلة القيمة، وهي عبارة عن سلسلة من الوظائف والنشاطات المنقسمة إلى وظائف أولية أساسية وأخرى داعمة، الأولى تضمن تقديم المنتج (سلعة- خدمة)، وتدخل بشكل مباشر في خلق قيمة تقدم للمستهلك، إما بممارستها لنشاطاتها ذات الأهمية الاستراتيجية بأقل تكلفة من المنافسين، أو بطريقة مميزة عنهم، ويمكن تقسيم الوظائف الأولية إلى العناصر التالية:

➤ الإمداد الداخلي: يتمثل في مبررات الحصول على الموارد، والقيمة هنا تتوقف على اختيار الموارد والأجزاء التي تدخل في المنتج. تتضمن كل الأنشطة التي من شأنها توفير وتحضير وتخصيص مدخلات عملية الإنتاج؛ وتضم نقل المواد والرقابة على المخزون، وجدولة الحركة والنقل، والمردود إلى الموردين¹.

➤ الإنتاج: ويضم التحويل، التجميع، التركيب، تشغيل الآلات وصيانتها، التوضيب والمراجعة.
➤ الامداد الخارجي: هي الأنشطة المسؤولة عن توصيل المنتجات أو الخدمات إلى العملاء، وتضم: تخزين المنتجات النهائية، المناولة، توظيف سيارات التسليم، معالجة الطلبات وجدولتها.
➤ البيع والتسويق: كل العمليات التي تتعلق بإقناع المستهلك بالمنتج، الترويج، اختيار قنوات التوزيع.
➤ الخدمات: وهي الأنشطة المرتبطة بتوريد الخدمات الموجهة لتنمية قيمة المنتج أو الخدمة، وتضم: التركيب، الإصلاح، الإعلام، توفير قطع الغيار، تكيف المنتجات، المتابعة. الخ.

أما القسم الثاني من نشاطات المؤسسة فيتمثل في نشاطات الدعم، فهي تضيف فعالية للوظائف الأولية، لا تنشئ القيمة وإنما تساعد الأنشطة القاعدية، وتتحصر في: الإدارة العامة، سير الموارد البشرية، البحث والتطوير، المالية، المحاسبة، مراقبة التسيير، الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية وغيرها من الوظائف المكملة. وفيما يتعلق بخلق القيمة تجدر الإشارة إلى أن أنشطة المؤسسة أولية وداعمة ليست منفصلة عن بعضها، بل على العكس من ذلك، إذ كثيرًا ما تنشأ الميزة التنافسية عن الترابطات البيئية والتداخلات الموجودة ما بين هذه النشاطات، أكثر مما تنشأ عن النشاطات المنفردة_ في حد ذاتها"². بعبارة أخرى فإن **الفعالية الإجمالية** للسلسلة يمكن أن تتحسن بالمرّة بتدعيم كل حلقة، وتدعيم الارتباطات بين الحلقات لنفس المؤسسة . إذ يمكن لمؤسسة ما أن تكون ذات أداء عالي في تسيير العلاقة بين وظيفة الإمدادية ووظيفة البيع، لكن بكفاءة أقل فيما يتعلق بوظيفة التموين والإنتاج مثلاً، وهنا نقطة الارتكاز.

"إن سلسلة القيمة تعتبر أداة لتحديد النشاطات التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية، واستبعاد النشاطات ذات الاسهام الضعيف في هذا المجال"³، إذ يتعين على المؤسسة تحديد الوظائف التي من الأفضل أن تتولى هي القيام بها، والوظائف التي من الأحسن تفويضها لمؤسسة أخرى مختصة، فتصنيف الوظائف يؤدي إلى تحديد أهمية كل منها، ومكانتها بالمؤسسة، وبالتالي جزم في اتخاذ قرار أحد أشكال العلاقات داخل العنقود مع مؤسسات أخرى من عدمه (تحالف، مناولة، تزويد خارجي. الخ).

¹ تامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار جهينة، عمان، 2006، ص: 99 .

² Michel Porter, "L'avantage concurrentiel", op cit, P: 67.

³ صالح عبد الرضا وآخرون، "الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 153.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

" إن أي مؤسسة صناعية يجب ان تتعامل مع مجهزين، موزعين وزبائن، لذا نظام القيمة سيتألف من سلسلة القيمة لكل واحد منهم"¹، حيث إن سلسلة القيمة للمؤسسة تعتمد على سلاسل القيمة للموردين (نظام خلفي)، وأيضا سلاسل القيمة لمستعملي المنتج (نظام أمامي) ضمن نظام شامل.

المبحث الثاني الروابط المؤسسية في التجمعات العنقودية، مظاهرها وأنواعها

سنتعرض في هذا المبحث إلى العلاقات القائمة بين مؤسسات التجمع الواحد، والأشكال التي يمكن أن يظهر فيها هذا الأخير، وأخير سنتعرض إلى أنواعه حسب معايير عدة.

1- الروابط المؤسسية داخل التجمع العنقودي

تأخذ العلاقات بين مؤسسات العنقود شكلين هما:²

- ✓ علاقات أفقية: هي علاقات تتم ما بين مؤسسات تكون في نفس المرحلة الإنتاجية؛
- ✓ علاقات رأسية (أمامية وخلفية): تتم بين مؤسسات تكون في مراحل مختلفة من العملية الإنتاجية، وبالتالي فإن العنقود في صورته الحقيقية يمثل شبكة من العلاقات الصناعية المتنوعة.

1-1- الروابط الأفقية

الروابط الأفقية تتكون من الصناعات التي من الممكن أن تتشارك في الأسواق العامة للمنتجات النهائية، وتستخدم تكنولوجيا متشابهة أو مهارات متشابهة للقوى العاملة، أو التي تحتاج إلى موارد طبيعية متماثلة. "حدد schmutz (1999) بعض الروابط الأفقية للتعاون بين المؤسسات المستقلة في التجمع، مثل: الشراء المشترك للمدخلات، الإنتاج المشترك، التسويق المشترك، تقاسم المعدات".³

التكامل الأفقي في التجمع يمثل سياسة للنمو الخارجي، تهدف المؤسسات من ورائه إلى الظهور أمام الهيئات المالية (كالبانوك مثلا) بوضعية قوية، حيث تمكنها من الحصول على التمويل، أو الفوز بصفقة من الهيئات الإدارية المحلية.

تستفيد مؤسسات التجمع من التكامل الأفقي في الحصول على الوفورات الداخلية، وتتضمن هذه الأخيرة وفورات الإنتاج التي تزيد بزيادة حجم المؤسسة مع توسيع نطاق توزيع التكاليف الثابتة، سيما ما تعلق منها بالأبحاث المشتركة والتمويل المشترك والإنتاج المشترك. نستطيع أن نختصر الروابط الأفقية فيما يلي:

¹ عبد الكريم عبد الرحيم علي، "تخفيض التكاليف باعتماد سلسلة قيمة الصناعة"، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد السادس، العدد 22، جامعة البصرة، 2008، ص: 177.

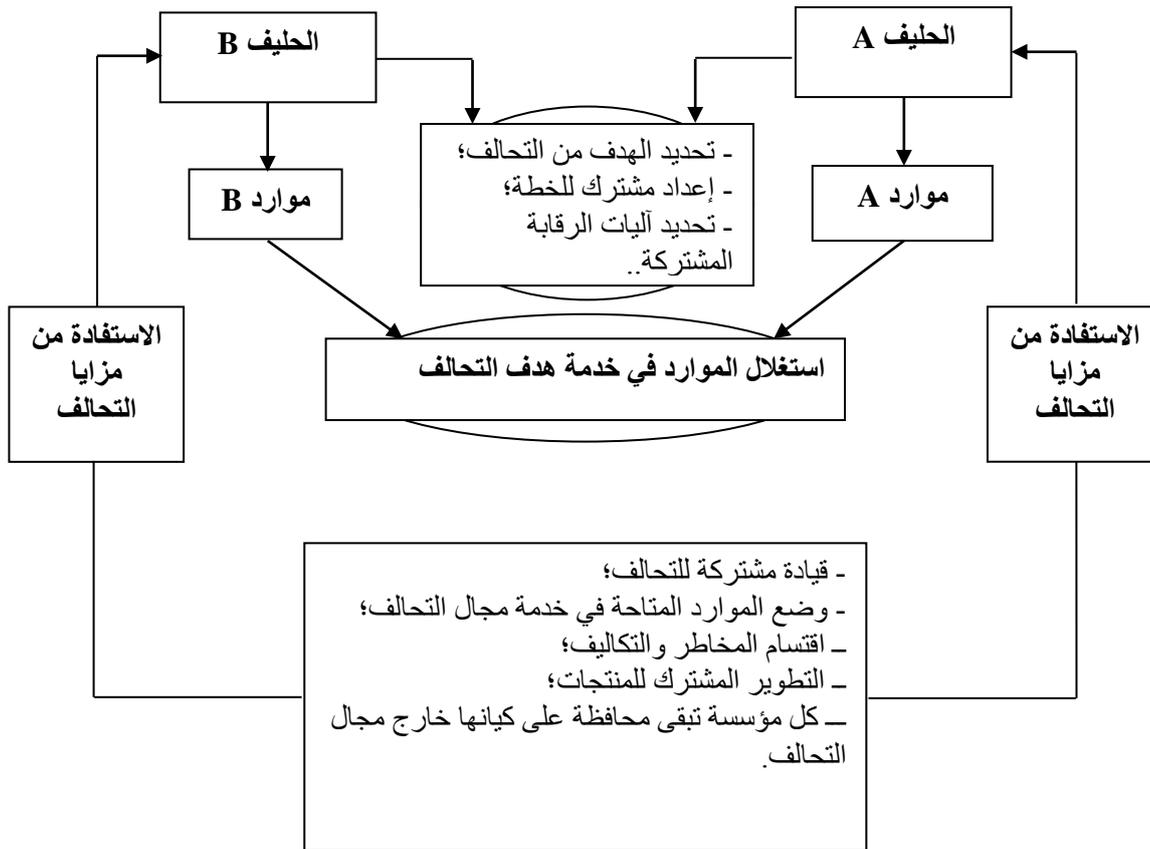
² زايري بلقاسم، "العنايفد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، جامعة سطيف، 2007، ص: 174.

³ Mukhammad Kholid, Mawardi Ty Choi, "**The factors of SME cluster developments in a developing country: the case of Indonesian clusters**", ICSB World Conference, Sydney Business School - Papers, Sweden, 2011, p :7.

أ - التحالفات الاستراتيجية

إن هذا النوع من العلاقات الصناعية أصبح يحتل أهمية كبيرة في عناقيد الصناعة المتطورة، وخاصة العالمية منها. التحالفات هي اتفاقات بين إثنين أو أكثر من المؤسسات للموافقة على تجميع مواردها سعياً وراء فرص سوقية معينة، "وتشتمل هذه الاتفاقات على كل من: المشروعات المشتركة، اتفاقيات البحوث والتطوير المشتركة، التبادل التكنولوجي، الاستثمار المباشر، التراخيص الصناعية، ومجموعة أخرى من الترتيبات"¹، هذه الاتفاقيات في التحالف تكون بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونياً تعمل في نفس القطاع، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة، "تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك"².

ويمكن تلخيص التحالف الاستراتيجي بين مؤسستين في الشكل البياني رقم (2-5)



الشكل رقم (2-5): مبادئ التحالف: تصور على أساس أربع نقاط مفتاحية

المصدر: علاش أحمد، بن لكحل نوال، "أهمية التحالف الاستراتيجي في مجال المال والأعمال"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 05، المركز الجامعي خميس مليانة، 2009، ص: 79.

يبين الشكل السابق تحالفاً بين مؤسستين استطاعتا تحديد هدفاً مشتركاً بينهما، وتسعياً معاً لتحقيقه، يتم أولاً تحديد الهدف، ثم وضع الخطة الكفيلة بتحقيق الهدف، مع الاتفاق أولاً على الرقابة المشتركة طيلة مدة التحالف، بعد ذلك يتم وضع الموارد المتاحة لدى المؤسستين لخدمة هدف التحالف، فقد تشارك المؤسسة A بالمال

¹ نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007. ص: 155.

² Boualem Alliouat, "les stratégies de coopération industrielle", édition Economica, Paris, 1996, p: 22.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والمؤسسة B بالخبرة، فالتحالف أصلا إنما وجد لفقدان إحدى المؤسستين إحدى عناصر القوة. يتم استغلال الموارد الموضوعة في خدمة التحالف، ويسمح ذلك باستفادة المؤسستين من النتائج الإيجابية لهذا التحالف.

تتنوع التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات المتنافسة إلى ما يلي:

أ1-تحالفات التكامل المشترك

عبارة عن مؤسسات متنافسة تطور وتنتج مركبا مشتركا عن طريق تنسيق بسيط لأنشطة البحث بين الشركاء، يدخل هذا المركب في تركيب المنتجات النهائية. هاته المنتجات المشتركة يمكن فيما بعد تركيبها في منتجات تبقى نوعية وخاصة بكل حليف. كما أن المنافسة بين المؤسسات المتحالفة باقية بخصوص المنتجات النهائية.

مثال: "تقوم شركة Renault وVolkswagen بإنتاج مشترك لعلبة تحكم أوتوماتيكية خاصة بالسيارات، يستعملها فيما بعد كل من المنتجين السابقين في تركيب سياراتهما، فشركة Volkswagen تستعملها في سيارة Golf، وشركة Renault تستعملها في سيارة R19، وبالتالي تعرض هاتين السيارتين في السوق وهما بمثابة منتجات متنافسة رغم استعمالهما لنفس علبه التحكم، وعلى الزبون اختيار الشكل الذي يريده دون علم أن لكلا السيارتين نفس علبه التحكم"¹، وبذلك فتتحالف التكامل المشترك يسمح بتحسين الأداء التنافسي للصناعة ككل.

أ2-تحالفات شبه التركيز

تضم هذه التحالفات المؤسسات التي تقوم بإنتاج، تطوير وتسويق منتج مشترك، والهدف المطلوب هنا هو الوصول إلى الحجم الأمثل للإنتاج، والمنتج وحيد بالنسبة لجميع الأطراف، وي طرح في السوق بشكل مشترك. "يرتكز هذا النوع من التحالف الاستراتيجي على تقسيم مهام التطوير والإنتاج بين الأطراف، كما أنه يسمح للمنتجات المشتركة بمنافسة منتجات مؤسسات أكبر حجما طالما أن المنتج المسوق واحد، والمؤسسات المتحالفة ستستفيد من مزايا عملية التركيز، دون أن تقوم فعلا بعملية التركيز، لذلك يسمى التحالف بشبه التركيز"².

مثال: "منتجات مشروع Airbus عبارة عن منتجات مشتركة نهائية بين مجموعة من المنتجين الأوروبيين (شركة Aérospatiale الفرنسية بنسبة 37.9%، شركة Dasa الألمانية بنسبة 37.9%، شركة Aerospace British البريطانية بنسبة 20%، شركة Casa الإسبانية بنسبة 4.2%)"³.

حيث كل طرف ينجز جزء من الطائرة ويتم تركيبها جماعة ليتم بيعها جماعيا فيما بعد، وهذا ما سمح لهم بإنتاج طائرة على المستوى العالمي (Airbus A 380). كما أن الشركاء أحرار في إجراء عقود مع أطراف أخرى.

¹ Bernard Garrette, Pierre Dussauge, "Les stratégies d'alliance", 3^{eme} tirage, les éditions d'Organisation, Paris, 1996, p, p: 105, 106.

²Boualem Alliouat, **op cit.**, p, p 108, 109

³ Bernard Garrette, Pierre Dussauge, **op cit.**, p: 224.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



شكل ٤١ : يوضح العلاقة بين الشركات المكونة لعنقود صناعة الطائرات
المصدر: The challenge of Globalization -Modena, 13/9/2003

الشكل رقم (2-6): العلاقة بين المؤسسات المكونة لعنقود صناعة الطائرات

المصدر: ممدوح مصطفى، "استراتيجية توطين المشروعات الصناعية في مصر - إقليم جنوب الصعيد"، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في التخطيط العمراني، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004، ص:125.
من خلال الشكل السابق، وكمثال حي على ذلك نشير أنه تحتوي طائرة بوينغ النفاثة الجديدة طراز 777 على 132500 مكونا هندسيا، والتي قام بتصنيعها 545 موردا مختلفا، فهناك ثمان شركات يابانية قامت بتصنيع أجزاء من جسم الطائرة والأبواب والأجنحة، وقام منتج آخر من سنغافورة بتصنيع الأبواب الخاصة بمقدمة جهاز الهبوط، بينما قام ثلاث منتجين من ايطاليا بتصنيع أجزاء الجناح، وهكذا؛ ويعود الأساس المنطقي لشركة بوينغ في الاعتماد على الكثير من المنتجين الخارجيين هم الأفضل في العالم في مجال نشاطهم، وبناء عليه فان نتيجة الاعتماد على منتجين أجنب هي الحصول على أفضل منتج نهائي.

1-2- الروابط العمودية

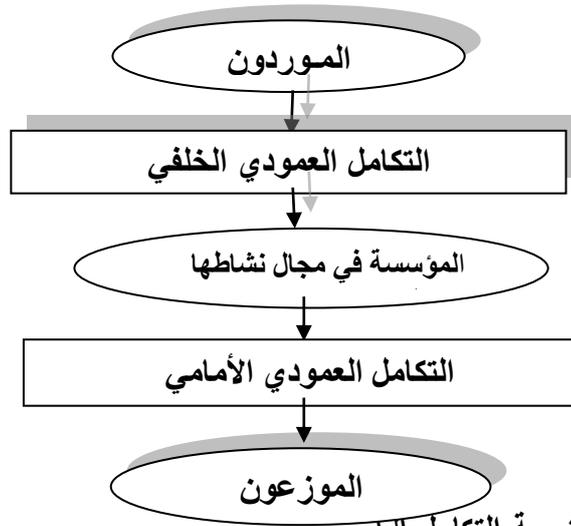
تتكون الروابط العمودية من الصناعات التي ترتبط من خلال العلاقة بأبع _مشتري، إذ يمكن التمييز بين الروابط الافقية والعمودية، حيث أن الثانية -على عكس الأولى- تتكون من مؤسسات لا تتشارك في الأسواق العامة للمنتجات النهائية، وتجمع بين مؤسسات تساهم في المشروع بأصول ومؤهلات من طبيعة مختلفة. يسهل التكامل العمودي* للتجمع الواحد في التخفيض التدريجي للعراقيل المادية والمالية في التبادلات وتخريج(externalisation) العمليات، بمعنى يسهل في الحصول على الوفورات الخارجية؛ كالحصول على مورد أفضل في بيئة محلية أقرب، وبتكاليف أخفض وثقة أكبر.

* التكامل العمودي على مستوى التجمع غير التكامل العمودي على مستوى المؤسسة، هذا الأخير الذي يعني اعتماد المؤسسة على نفسها في جميع مراحل الانتاج الخلفية والامامية، أما عن التكامل العمودي على مستوى التجمع العنقودي؛ معناه اعتماد المؤسسة على مؤسسات اخرى في توريد المنتجات أو تسويقها وفقا لأطر معينة اجتماعية وتاريخية ومكانية، بمعنى أن امتناع المؤسسة عن التكامل العمودي في الحالة الاولى (حالة المؤسسة) معناها اللجوء الى التكامل العمودي في الحالة الثانية (حالة التجمع).

الفصل الثاني: التجمعات العمودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنقسم الروابط العمودية في التجمع إلى أمامية وخلفية، وهما كالتالي:

- ✓ **التكامل الخلفي:** وفقا له تقوم مؤسسة ما بإقامة عقود مع مؤسسة أخرى تنتج مدخلات للمنتج الرئيسي، ومن ثم فالتكامل للخلف هو نوع من التحرك تجاه مصادر المدخلات، مثال ذلك قيام مؤسسة تجميع سيارات بإقامة عقود مع مصانع عجلات السيارات، أو إقامة مؤسسة نسيج لعقود مع مزارع القطن.
- ✓ **التكامل الأمامي:** التكامل للأمام هو نوع من التحرك اتجاه السوق، يقصد به ربط نشاط المؤسسة الاقتصادية مع مثيلاتها نحو قنوات التوزيع، "سواء كان ذلك من خلال منافذ الجملة أو التجزئة"¹، ومن أمثلة ذلك قيام مؤسسة نسيج بإبرام عقود مع مصانع للملابس الجاهزة، "وتعاقد شركة كوكا كولا مع كثير من مصانع التعبئة المحلية داخل الولايات المتحدة"². يمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي



شكل رقم (2-7): استراتيجية التكامل الراسي.

Source: J-P Helfer-M-kalika, "Management: stratégique et organisation", Vuibert, Paris, 2000, p:182.

"يقاس التكامل العمودي للمؤسسة المنتمية إلى تجمع ما بعدة طرق أهمها: نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات؛ وتعتبر هذه الطريقة من أشهر الطرق التي يمكن من خلالها قياس درجة التكامل العمودي"³، "بحيث أن ارتفاع هذه النسبة في أي مؤسسة من مؤسسات التجمع يشير إلى انخفاض درجة التكامل العمودي بين مؤسسات التجمع، مما يفسر أن كل مؤسسة داخل التجمع معتمدة على ذاتها في تصنيع المدخلات، وليس هناك روابط تعاقدية بينها والمؤسسات الأخرى. وتستمر المؤسسة في اعتمادها على ذاتها في التوريد والتسويق؛ كلما كانت تكلفة إتمام العملية بالسوق أكبر منها في الداخل.

¹ نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعلامة"، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص:57.

² فيليب سادلر، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة علاء أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص:145.

³ باسم مكحول، نصر عطيان، مرجع سابق، ص:5.

الفصل الثاني: التجمعات العمودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نستطيع أن نختصر الروابط العمودية فيما يسمى بالتزويد الخارجي، المناولة الباطنية والاتفاقيات بين القطاعات كما يلي:

أ-التزويد الخارجي¹

يشير هذا المفهوم إلى قيام المؤسسة الأم بشراء السلع الوسيطة أو الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية من مؤسسات التجمع بدلاً من إنتاجها داخلياً، وفي هذه الحالة تقوم إحدى الوحدات، والتي عادةً ما تكون صغيرة أو متوسطة الحجم، بإنتاج تلك المكونات أو تقديم تلك الخدمات لصالح المؤسسة الأم.

كما أن هناك بعض الفوائد الكامنة لعملية التزويد الخارجي (بالنسبة للمؤسسة الأم)، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- تحسين النواحي المالية: حيث يسمح هذا النظام باستبدال النفقات الثابتة للعاملين بأخرى متغيرة، إذ يمكن للمؤسسة الأم أن تغير من مستوى الخدمات المقدمة بسرعة كبيرة.
- تحسين النواحي الإنتاجية: في هذه الحالة تستطيع الإدارة تركيز اهتمامها على مستوى التنافسية والجودة الخاصة بمنتجاتها بدلاً من تشتت الاهتمام على العمليات الفرعية للإنتاج.

كذلك يستطيع المورد الحصول على تكنولوجيا ومهارات أكثر تطوراً من المؤسسة الأم، مما يسمح للبائع بتطوير مستوى الأداء، وزيادة مرونة الإنتاج ومواجهة ظروف السوق، والوصول إلى مستويات عالمية في الإنتاج.

"ألمانيا مثلاً لم تعد تنتج سوى السيارات من الطراز الفاخر، فموديل (POLO) الذي تنتجه مؤسسة "فوكس فاكن، كان يجمع في مصانع المؤسسة في مدينة "فلسبرج"، يأتي ما يقرب من نصف معداته من الخارج، وتشمل قائمة البلدان الموردة على الجمهورية التشيكية، وإيطاليا وإسبانيا وفرنسا، وحتى المكسيك والو. م. أ"².

ب-المناولة الباطنية

"المصطلح المتعارف عليه في دول المغرب العربي هو المناولة الصناعية، الصناعات المغذية أو التعاقد من الباطن في مصر، التعاقد الصناعي في الاردن والعراق، كما يشار إلى هذه الاستراتيجية باسم عقد الاستصناع أو الشراكة الصناعية"³.

بموجب المناولة تقوم المؤسسة المقدمة للأعمال التي تكون في أغلب الحالات مؤسسات كبرى (Donneur d'ordre) بتكليف مؤسسة أو أكثر (منفذة، مجهزة، مناولة للأعمال) (Sous-Traitant)، والتي تتميز بحجمها الصغير، بتنفيذ مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج أو الخدمات حسب معايير وخصائص فنية تحددها المؤسسات الزبونة (الأمرة)، وطبقاً لعقد محدد مسبقاً وملزم للطرفين، "بناء على مجموعة الخصائص التقنية التي تقدمها للمؤسسة المقاول، حيث تلتزم هذه الأخيرة بتنفيذها طبقاً لما ورد في العقد المبرم بينهما"⁴.

¹ مخلوفي عبد السلام، بودي عبد الصمد، "ترويج مفهوم العقود الصناعي كألية فاعلة لدعم وإنشاء المقاولات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر مع الإشارة لتجربة إيطاليا"، الملتقى الدولي الثاني حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، أيام 05/04/03 ماي 2011، ص: 3.

² ضياء مجيد الموسوي، مرجع سابق، ص: 54.

³ نعيمة غلاب وآخرون، "مساهمة المقاول من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مركب تجميع الغاز الطبيعي بسكيدة"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 25، جامعة بسكرة، 2012، ص: 83.

⁴ Le centre National de la sous Traitance (France)

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وتجدر الإشارة أنه قد يتعدى موضوع المناولة المنتجات إلى الخدمات كالصيانة، المعلوماتية، النقل، التأمين، التغليف، التسويق، نظرا لصعوبة جمع هذه التخصصات وأدائها بكفاءة عالية. مما يؤدي إلى زيادة التخريج، وبالتالي التخصص ورفع الكفاءة وتحسين الجودة والضغط على التكاليف ورفع التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة¹ "إذن هنا المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تقوم بتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية بمزايا اقتصادية لصالح المؤسسة الكبيرة".¹

تشير الإحصائيات إلى أنه ما بين 70 إلى 80 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من فرنسا واليابان هي مؤسسات مناولة، "كذلك من بين أكبر اثنتي عشرة شركة في الو. م. أ في كانون الثاني 1990، لم يبق إلا شركة واحدة، أما باقي الشركات فقد تحولت إلى أجزاء صغيرة داخل شركات أخرى في شكل مقاولات، وفي دول الاتحاد الأوروبي وخلال نفس السنة بلغت قيمة الإنتاج المحقق في مجال المناولة 639 354,35 مليون أورو، وتم ذلك بفضل مساهمة 750.471 مؤسسة".²

ولتقريب طرفي المناولة الصناعية ظهرت أجهزة تعرف ببورصات المناولة، مهماتها التعريف بالاختصاصات التي تتوفر عليها مختلف المؤسسات المنتسبة إليها، وهو ما يسهل اتصال المؤسسات الأمرة بالمناولة منها العارضة لمشاريع المناولة، عن طريق تنظيم معارض لمعرفة العروض المقدمة في هذا الإطار.

"بدأت تجربة بورصة المناولة بمدينة بوردو الفرنسية سنة 1957، ثم انتشرت بالعديد من المدن الفرنسية والأوروبية، أما الدول النامية الرائدة في هذا الميدان فهي الهند، ماليزيا، الفلبين، تركيا، تونس، المغرب، واليوم تشير مصادر المعلومات ان هناك حوالي 65 بورصة مناولة صناعية على المستوى العالمي".³

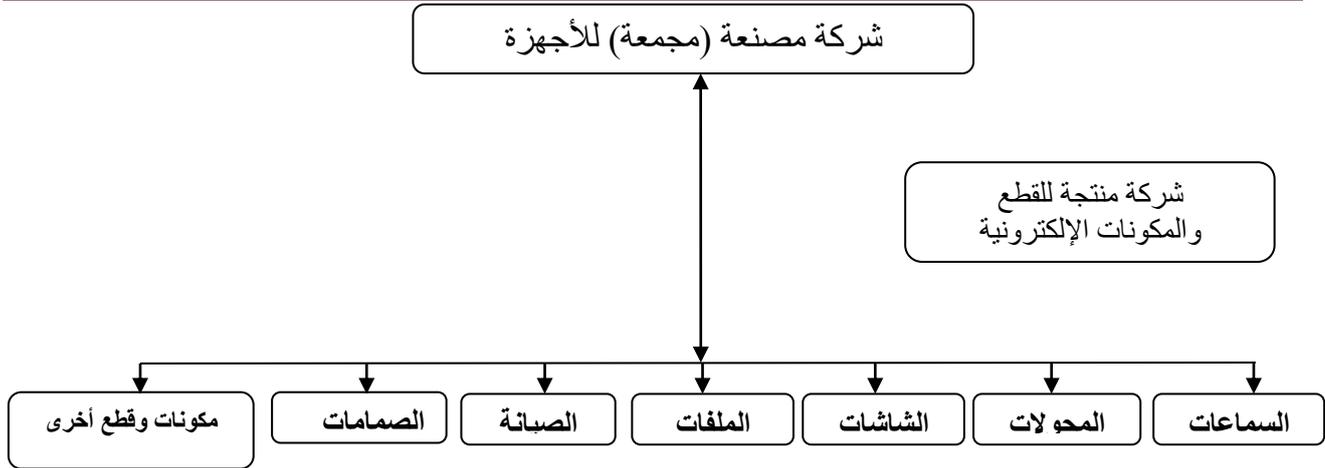
هذا المجال (المناولة) شهد تطورا كبيرا، فالعلاقات بين الأمرين بالأعمال والمنفذين ارتقت إلى مستوى شراكة مبنية على أساس الثقة المتبادلة، ومن هذا المنطلق أصبح المناولون يحصلون على عقود طويلة الأجل.

نشير هنا أنه إضافة الى المناولة الظرفية التي تحدث نتيجة لظرف طارئ، ومناولة الخدمات؛ هناك أهم نوع ألا وهو مناولة الاختصاص، حيث هنا المناول أو الشريك مختص في ميدان من الميادين لأنه يتوفر على كفاءات مميزة، وينتشر هذا النوع بصفة خاصة في الصناعات الدقيقة التي تتطلب تجهيزات متخصصة وعمالة مؤهلة، وقد يدوم هذا النوع من المقاولات بشكل دائم، كالمناولة الواقعة في مؤسسات أجهزة التلفزيون كما هو موضح في الشكل التالي.

¹ هالة لبيب محمد عنبة، "إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي: دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة"، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2002، ص: 21.

² بن رجم محمد خميسي، بوفاس الشريف، "إنشاء وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - تجربة ولاية سوق أهراس- الملتي الدولي الثاني حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، أيام 05/04/03 ماي 2011، ص: 5.

³ شيخي بلال، فكير سامية، " دور بورصة المناولة والشراكة في تفعيل المناولة الصناعية - دراسة حالة البورصة الجزائرية للمناولة"، الملتي الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قلمة، يومي 6 و 7 ماي 2013، ص: 6.



الشكل رقم (2-8): المناولة في مؤسسات اجهزة التلفزيون
 المصدر: أحمد عارف العساف وآخرون، "الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 602.

يبين الشكل رقم (2-8) العقد الذي يعبر عن العلاقة بين المؤسسات المصنعة لأجهزة التلفزيون والمؤسسات المنتجة للقطع والمكونات وخدمات الصيانة في إطار مناولة صناعية مباشرة، فالمؤسسة المصنعة لأجهزة التلفزيون تقوم بإبرام عقود مباشرة مع عدد من المؤسسات المتخصصة في إنتاج القطع والمكونات الكهربائية والإلكترونية، وخدمات الصيانة اللازمة وذلك حسب شروط تفضيلية.

ج-الاتفاقيات بين القطاعات

هذا النوع من الشراكة يضم المؤسسات التي لا تنتمي إلى نفس القطاع؛ "يكون هناك عقد اتفاقيات بين قطاعين إذا ما قررت أحد مؤسسات هذين القطاعين القيام بالتوسع في مجال نشاطها".¹ وينتشر هذا النوع من الشراكة خاصة بين قطاع الاتصالات والقطاعات الأخرى كالإعلام الآلي والإلكترونيك. تكون وفق الحالات التالية:

- تقارب النشاطات: إن بعض الأنشطة متقاربة مع بعضها البعض، مما يؤدي إلى تعاون بين هذه القطاعات، فمثلا طلبت IBM من شركة MICROSOFT إنتاج برامج لها لاستغلال لحواسيبها.
- التنوع من أجل تنوع تشكيلة منتجات المؤسسة، خاصة إذا كانت تكنولوجيا المنتج الجديد مقارنة للتكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة.

2-مظاهر التجمعات العنقودية

الجوار الجغرافي هو السمة المشتركة بين مظاهر التجمعات، في حين أنها تختلف عن بعضها في درجة ترابط مؤسساتها، هذا الاختلاف نتجت عنه الأشكال التالية:

2-1-المقاطعة الصناعية

"المقاطعة الصناعية هي منطقة محلية أو إقليمية (جوار جغرافي)، تضم تركيز العديد من المؤسسات الص التي تنشط في الفرع نفسه، تعتمد على تقاليد حرفية أو صناعية، وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جميعها

¹ Bernard Garrette, Pierre Dussauge, op cit, p: 95.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فيها بتخصصها في مكون من المنتج، حتى لا يكون هناك تقسيم للعمل بين المؤسسات¹، ومن وجهة النظر هذه يمكن وصفها بأنها منطقة صناعية كبيرة، أين يوجد مجموعة من المؤسسات تقطن في مجتمعات محلية تحافظ على الهوية المهنية المتوارثة تاريخيا، ذات تخصص واحد أو منتج واحد، دون أن يكون هناك تجزئة تذكر لسلسلة القيمة. وبالإضافة الى العلاقات التنافسية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسود علاقات التعاون فيما بينها على أساس الانتماء إلى نفس المهنة، وقد توجه منتجات المقاطعة إلى السوق الدولية، فتحقيق اقتصاديات الحجم الداخلية يكون من خلال العلاقات الأفقية.

من أبرز عيوب هذا النوع من التنظيم أنه قد يحدث تكرارا في الوظائف والجهود لكل من الإنتاج والتمويل والتسويق... الخ، مما يؤدي إلى زيادة في التكاليف، وقد تنشأ بعض المشكلات المصاحبة لهذا التنظيم من بينها مشكلات التنسيق والتقييم والرقابة.

2-2- نظام الإنتاج المحلي

"أنظمة الإنتاج المحلية هي منظمة إنتاجية ذات موقع جغرافي محدود، هذه المنظمة تعمل كشبكة مؤسسات مستقلة لها نفس الحرفة، مشكلة وحدة إنتاجية لها نشاطات متشابهة أو متكاملة، وقد تقسم العمل فيما بينها"². يمكن تعريف أنظمة الإنتاج المحلي على أنها مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرتبطة (أو لا) بالعديد من المؤسسات الكبرى المتواجدة في نفس المكان، متجاوزة محليا حول مهنة معينة أو العديد من المهن الصناعية، حيث يوجد شبكة واسعة من الترابط بين مختلف المؤسسات المكونة لنظام الإنتاج المحلي (مؤسسات إنتاجية أو خدمية، مركز بحث، مؤسسة تكوين، مركز نقل).

يمكن اعتبار "نظام الإنتاج المحلي كل نموذج يؤسس على وجود وفورات خارجية، والمعارف غير القابلة للانتقال (معرفة ضمنية)، أو من الصعب نقلها نتيجة ارتباطها بثقافة تجمع إنساني وتاريخي مشترك"³. يجسد هذا النظام شكل تنظيمي يمثل نظام صناعي من أسفل، ويحظى بدعم من السلطات المحلية المجتمعية أو العمومية، ليس فقط للمؤسسات وإنما من أجل دفع ديناميكية الوسط ككل.

2-3- أقطاب التميز (الأقطاب التنافسية)

يمكن اعتبار قطب التنافس على أنه وسط إبداعي milieu innovateur، يحاول فيه الفاعلون تحديد الظروف الخارجية اللازمة لخلق مؤسسات قادرة على تبني الابتكار والتجديد. ويمكن تعريفه على أنه "مجموعات من المؤسسات، وغالبا ما تكون عبارة عن فروع لمؤسسات كبيرة عاملة في قطاع التكنولوجيا الفائقة، قد تكون فروع تابعة للشركات متعددة الجنسيات، "تتسم بتركيز مؤسسات صغيرة

¹ بوشنافة أحمد، عادل فاطمة الزهراء، "أنظمة الإنتاج المحلية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الصناعات التقليدية في الدول المغاربية"، الملتقى الدولي الثاني حول المقاولاتية، جامعة بسكرة، أيام 05/04/03 ماي 2011، ص: 4.

² C.PERET, "Les modes spécifiques de développement économique territorial en France", Journée d'étude Sur Les Systèmes de Production Locaux Les dérivées du Palmier Dattier, Centre de Recherche Scientifique Et Technique sur les Régions Arides (CRSTRA), Biskra, 09 Novembre 2008:

³ Myriam Donsimoni, "Savoir-faire, patrimoine et développement local", Séminaire de Formation sur les Systèmes Productifs locaux, université Béjaia, 14 au 16 Avril, 2008.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وكبيرة عاملة في مجال التكنولوجيا العالية في منطقة جغرافية محددة الملكية، بما في ذلك مختبرات البحوث ومؤسسات التدريب.¹

"يضم القطب التنافسي أيضا شركاء آخرين، وهم كل من السلطات العامة الوطنية والمحلية إلى جانب مقدمي الخدمات للمؤسسات العضوة"²، ويتميز بعلاقات كثيفة بين البحوث والصناعة أكثر منها علاقات سوقية وتبادل أقل للمنتجات، وقد كانت الانطلاقة الفعلية لسياسة الأقطاب التنافسية سنة 2004 من طرف المؤسسة الفرنسية للتخطيط الجهوي والجادبية الإقليمية DIACT.

أقطاب التميز هو المظهر الذي له علاقة كبيرة بالإبداع، " في هذا المجال أشار كل من " J. P Arzeni " Pellegin " الى وجود ما يسمى بنظام المادة الرمادية، إذ يتم التعاون بين مجموعة من المؤسسات لحل مشكلة مشتركة، بالإضافة إلى تبادل المعلومات وتنظيم الشراكة حول التكنولوجيا والأسواق، فمثلا في زلندا الجديدة تكونت أنظمة شبكية بالمادة الرمادية، وهي مؤسسات مهمتها التعاون في مجال الابتكار³.

2-4- اتحادات المصدرين

هي عبارة عن تجمعات طوعية لعدد محدد من المؤسسات (بين 5 و 50 مؤسسة) متواجدة بنفس المنطقة، تهدف لتنفيذ عمليات مشتركة، وتتكامل في مشروع تنمية موحد، وهذا للوصول لحل المشاكل التي تواجهها معا، يمكن تحقيق اتحادات المصدرين من خلال إحدى الآليات الثلاث⁴:

- تصدير منتجات عدة مؤسسات من خلال مؤسسة واحدة كبيرة لديها موارد كافية لإنشاء منظمة للتصدير؛
- استخدام وسيط أو تاجر لتجميع عدد من المصدرين؛
- إنشاء هيئة للتصدير يملكها عدد من المصدرين.

لاتحاد المصدرين عدة ميزات، من ضمنها التوافر الدائم للمعلومات عن السوق الدولية، بالإضافة إلى إنشاء شبك واحد لعمليات التصدير والاستيراد يسمح بدخول جماعي للأسواق التي لا يمكن للمؤسسات العضوة دخولها بمفردها، وتقليل مخاطر الدخول إلى الأسواق الدولية.

" فحسب الإحصائيات المقدمة من قبل الوكالة الوطنية للمصدرين الجزائريين (ANEXAL) فإن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي انتقلت إلى التصدير هو 800 مؤسسة سنة 2005، من بين هذه المؤسسات المصدرة هناك 100 مؤسسة تنتمي إلى التجمع الوطني للمصدرين الجزائريين، مع العلم أن هذه المؤسسات تقوم

¹ Le reseau national des poles et clusters, " **Le rôle des pôles de compétitivité et clusters dans l'internationalisation des PME de leurs secteurs success stories**", dossier de press, october 2016, p16

² Les pôles de Compétitivité: politique des pôles, consulter sur le site web :

<http://competitivite.gouv.fr/politique-des-poles-471.html> le : 23/06/2012.a :11 :00.

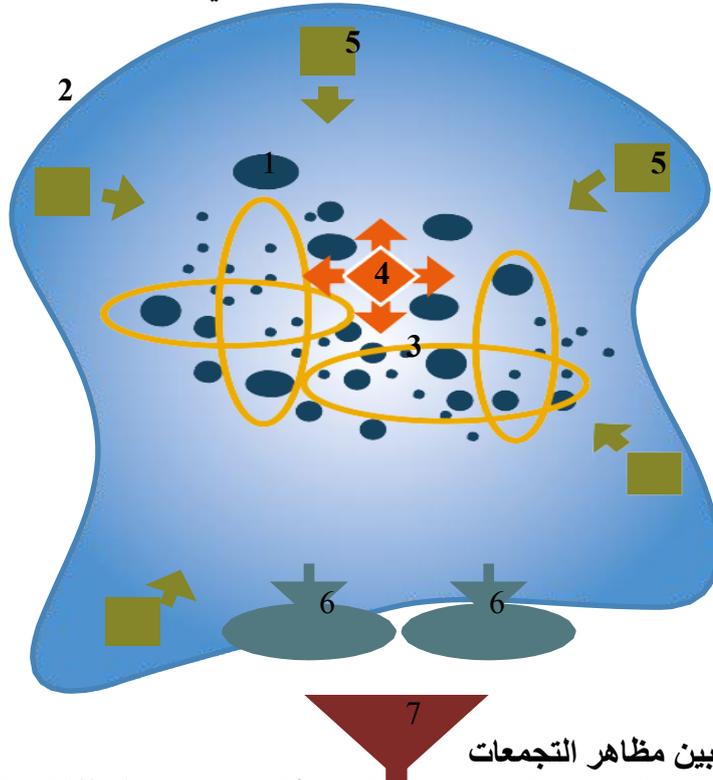
³ علوني عمار، مرجع سابق، ص:301.

⁴ صلاح الدين السبسي، "استراتيجيات وآليات دعم وتنمية المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية والمحلية"، دار الفكر العربي، مصر، 2009، ص: 114.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بتصدير منتجات متنوعة أهمها النسيج، المواد الصيدلانية المواد الغذائية، وبصفة خاصة فإن المؤسسات العنقودية في التجمع تصدر منتجات إلكترونية، مواد التغليف والتعبئة، مواد جلدية.¹

الحالات المذكورة أعلاه (**مظاهر التجمعات**) رغم اتفاقها غالبا على نفس الأهداف، إلا أنها تختلف، فبدءا من تركيز مؤسسات صغيرة تنشط في الفرع نفسه تعتمد على تقاليد حرفية، ولا يكون فيها تقسيم للعمل، وليس لها اتصال مع منظمات علمية وهيئات دعم، والتي سميت بالمقاطعة الصناعية أو المنطقة الصناعية، إلى تركيزات لمؤسسات من دون تحديد طبيعة حجمها، في نشاط ذو طبيعة تقليدية في الغالب، يؤسس على وجود اقتصاديات الحجم الخارجية والمعارف غير القابلة للانتقال، تحظى بدعم الهيئات الوسيطة، سميت بأنظمة **الانتاج المحلية**، مروراً بتركيزات أخرى لمؤسسات صغيرة ومتوسطة عاجزة على تصدير منتجاتها، فشكلت لغرض ذلك اتحادات للتصدير، ولهدف التكيف مع المستجدات، فإن ذلك يستوجب الاعتماد أكثر على البحث والتطوير، وبالتالي ضرورة وجود مراكز تطوير التقنيات وهيئات للبحث العلمي، والتي بضمها نكون قد أنشأنا قطبا تنافسيا. على الرغم من الاختلافات السابقة، إلا أن هذه المظاهر تشترك جميعها في مبادئ يمكن تصويرها في الشكل رقم (2-9).



الشكل رقم (2-9): نقاط الالتقاء بين مظاهر التجمعات

Source : ONUDI, "**Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb: ALGERIE, MAROC, TUNISIE**", Agence française de développement, paris, 2013, p:8

من الشكل السابق نلاحظ أن مظاهر التجمعات تشترك جميعا في مبادئ معينة نلخصها في التوليفة التالية:

1. ائتلاف مؤسسات من نفس القطاع؛
2. القرب الجغرافي؛

¹أمال بوسمينة، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة لدعم الصادرات في ظل التطورات الراهنة"، الملتقى الوطني الثاني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة: واقع وأفاق، جامعة أم البواقي، يومي 13-14 نوفمبر 2012، ص: 13.

3. المحافظة على العلاقات التعاونية فيما بين مؤسساتها؛

4. التنسيق وتوظيف الحيوية؛

5. بناء شراكات مع المؤسسات المحلية؛

6. تنفيذ مشاريع جماعية؛

7. مواجهة التحديات المشتركة.

2-5- حاضنات الأعمال

قد تكون التجمعات العنقودية بتنظيم رسمي حاضنة، "حيث أن ما تتميز به القيادة في المؤسسة الشبكة التي تهتم بالتنشيط هو التفكير في إنشاء مشتل أو حاضنة"¹.

تمثل حاضنة الأعمال المؤسسة القائمة التي لها خبرتها وعلاقتها بالمبادرين المفعمين بروح الريادة، والذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة صغيرة، تتبنى أفكارهم وتوجهها لإنتاج وتقديم منتجات جديدة أو تطوير صناعات أو خدمات قائمة، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهذه **المشروعات الوليدة**، وذلك بتقديم حزمة متكاملة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة، توفرها ولمرحلة محددة من الزمن بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق.

"حيث تعتبر كل مشروع صغير ولید يحتاج إلى الرعاية الفائقة والاهتمام الشامل، ولذلك يحتاج إلى حاضنة منذ مولده لتحميه من المخاطر التي تحيط به، وتمده بطاقة الاستمرارية، و تدفع به تدريجياً ليصبح بعد ذلك قويا قادرا على النماء و مؤهلا للمستقبل"²، وكأنها آلية مشابهة للحاضنات الطبية للأطفال، يتم من خلالها توفير الآليات والخدمات المساندة خلال فترة زمنية حتى تتم عملية التأهيل، والبدء في عملية الإنتاج والعمل الفعلي. **"الإشارة** فإنه لا يقتصر عمل العديد من عمليات الاحتضان على المؤسسة الجديدة أو المتوسطة، بل وتعمل مع **المؤسسات الكبيرة** التي تمر بمرحلة التدهور، وترغب بإعادة نشاطها، والصغيرة في بداية عمرها، أو المتوسطة خلال مراحل نموها"³، ومما ينبغي أن ندركه هو أن حاضنة الأعمال ليست مؤسسات اجتماعية، فهي تتصرف وفق معايير الاقتصادية.

كما أن المشاريع المحتضنة في نفس الحاضنة يفترض أنها متجانسة و/أو متكاملة في أنشطتها، تربطها علاقات وظيفية فيما بينها، كما تربطها أيضا علاقات مع مؤسسات أخرى خارج الحاضنة.

نستطيع أن نعتبر الحاضنة **نواة التجمع العنقودي**، حيث تعمل حاضنات الأعمال على دعم العلاقات التكاملية والتشابكية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما بينها من ناحية، وبينها وبين المؤسسات الكبيرة من

¹ محمد بن بوزيان، "تكنولوجيا الحاضنات في العالم العربي: الفرص والتحديات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

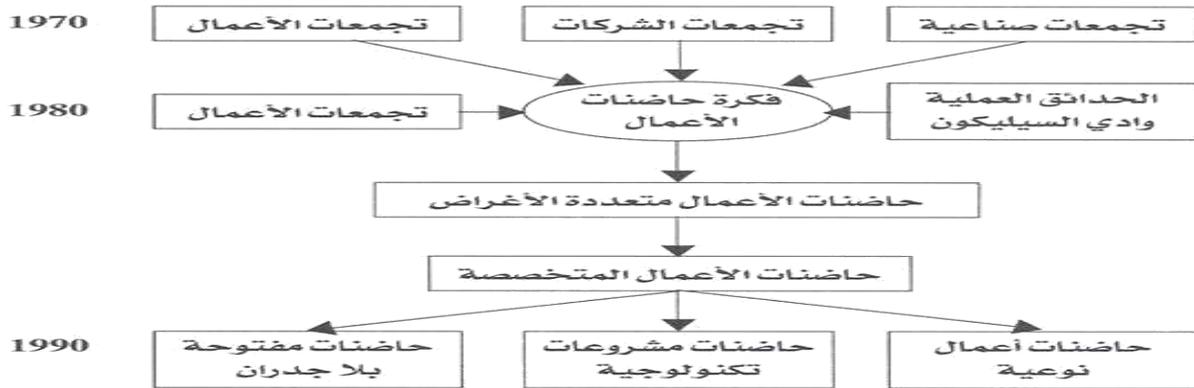
² نبيل محمد شلبي، "دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي"، مجلة آفاق اقتصادية، اتحاد غرف التجارة والصناعة، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 25، العدد 97، 2004، ص: 116.

³ إيثار عبد الهادي، سعدون محسن، "دور حاضنات الأعمال في تعزيز ريادة المنظمات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 30، جامعة بغداد، 2012، ص: 71.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ناحية أخرى "كربط المؤسسات المحتضنة بالقطاع الصناعي خارجها، إما كمؤسسات تقدم مدخلات محددة للقطاع الصناعي من خلال التعاقد من الباطن، أو تقدم خدمات الحاسب الآلي والصيانة والمعلومات على أنواعها"¹، بل أكثر من ذلك "فنظرا لامتلاك الحاضنات شبكات علاقات واسعة مع مختلف المؤسسات في محيطها كالجامعات والمدن الصناعية والجمعيات الصناعية وغيرها، تقوم الحاضنة بتوظيف هذه الشبكات لخدمة المؤسسات المحتضنة."²

تأكيدا لحديثنا السابق (علاقة التجمعات بالحاضنات)، وبدراسة تاريخ نشأة الحاضنات مند عام 1959 في الولايات المتحدة الأمريكية وإلى الآن، نجد أن تطور آلية حاضنات الاعمال قد مر بعدة مراحل، ففي السبعينيات من القرن الماضي ظهر الجيل الأول من الحاضنات، وكان ما يطلق عليه المناطق الصناعية والوكالات، ليظهر الجيل الثاني من الحاضنات لتصبح هناك مراكز الاعمال والمعامل العلمية المخصصة لاحتضان الابتكارات العلمية، وذلك في بداية الثمانينات من القرن الماضي.³ والآن أصبحت الحاضنات اليوم تمثل صناعة قائمة بذاتها يطلق عليها البعض (صناعة الحاضنات)، يمكن تصوير ما سبق في الشكل التالي



الشكل رقم (2-10): تاريخ حاضنات الأعمال

المصدر: عاطف الشبراوي ابراهيم، "حاضنات: الأعمال مفاهيم ميدانية وتجارب عالمية"، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، الرباط، 2005، ص: 73.

من خلال الشكل السابق نستنتج أن فكرة الحاضنات منبثقة أساسا من فكرة التجمعات، حيث أن نشوء فكرة التجمعات أدى بالضرورة إلى إنشاء هيئة تقوم على الإشراف واحتضان هذه المؤسسات المشكلة للعنقود من جميع الجوانب: القانونية، التمويلية، رأس مال الاجتماعي، وقد نشأت عن حاضنات الأعمال العديد من الاصناف حسب حاجة القطاعات المحتضنة.

¹ عبد السلام أبو قحف، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص: 73.

² نفس المرجع السابق ص: 69.

³ توفيق، "مفهوم حاضنات الاعمال وتطبيقاته في الحالة المصرية"، مجلة النهضة، المجلد 14، العدد 02، جامعة مصر، 2013، ص: 95.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إذن تعمل الحاضنات على ربط المؤسسات ببعضها البعض من خلال الروابط المؤسسية الموجودة في العنقود (المناولة، التحالف. الخ)، وذلك للاستفادة من المحيط، كما تستفيد المؤسسات التابعة للحاضنة من خدمات البنية التحتية والهيئات العمومية والاتحادات النوعية كما يلي:¹

✓ لقاء مبادري الأعمال والمؤسسات المالية وقيادي المجتمع وأساتذة الجامعات والصناعيين ضمن منتديات وندوات اقتصادية؛

✓ ربط المشروعات وتعزيز شبكة علاقاتها مع مؤسسات التمويل؛ كالمصارف والقطاع الخاص، الاتحادات المهنية، مراكز التدريب المهني؛

✓ إجراء الحسابات واعداد الكشوفات المالية والميزانية والحسابات الختامية؛

بالإضافة إلى ما سبق تشتمل خدمات حاضنات الأعمال على ما يلي:

✓ توفير الخدمات القانونية: إذ تحتاج المؤسسات المنتسبة للحاضنات إلى خدمات قانونية مرتبطة بأمور عديدة، مثل تأسيسها وتسجيلها وكتابة عقود التراخيص، وما يتعلق منها بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراعات؛

✓ توفير البنية التحتية: توفر الحاضنات للمؤسسات التي تنتسب لها المرافق الأساسية اللازمة من معامل وتجهيزات، أجهزة وبرامج وخدمات تقنية المعلومات، المكاتب الاستشارية والمختبرات عن طريق المشاركة أو التنسيق مع الجامعات.

"تشير تجارب العديد من البلدان الى ان نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي لا تتم رعايتها في الحاضنات تنخفض الى اقل من 50%، بينما وصلت نسبة نجاح المشاريع التي ترعاها الحاضنات إلى ما يزيد عن 80%".²

"بسبب الخدمات والمساعدات التي تقدمها حاضنات الأعمال، بلغت نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي استمرت في السوق 87%، وبلغ معدل نمو مبيعات المؤسسات التي تلقت المساعدات 400%".³

3-أنواع التجمعات العنقودية

تختلف أنواع التجمعات بحسب المعايير التي ينظر لها منها، وفيما يلي استعراض لأشهر أنواع التجمعات:

3-1- حسب النشأة

يمكن أن يتكون التجمع بشكل طبيعي (تلقائي) نتيجة لوجود تاريخ قديم للمنطقة في هذه الصناعة، أو لتوافر الموارد الطبيعية، أو لوجود المهارات اللازمة لدى السكان، ومعظم الدول التي تتبع أسلوب التجمعات تركز على هذا النوع، حيث يتميز بمعقولية تكلفته. ويمكن أن يكون التجمع مصطنعاً؛ عبر سياسات حكومية مبنية على دراسات تشير لإمكانية إيجادها، إلا أن تنميه هذا النوع تستغرق وقتاً أطول وتكلفة أكبر.

¹ تائر محمود رشيد العاني، محمد علي موسى المعموري، مرجع سابق، ص:96.

² أمجد صباح عبد العالي، مرجع سابق، ص، ص:246، 247.

³ عيسى بن ناصر، "حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة بسكرة، 2010، ص: 63.

3-2- حسب المنتج ودرجة التخصص

يمكن أن يصنف التجمع على أنه تجمع صناعة السيارات كما في (ديترويت وجنوب ألمانيا)، أو تجمع خدمات مالية (لندن ونيويورك)، أو خدمات سياحية أو إعلامية (هوليوود)، أو حاسبات وبرامج حديثة (وادي السيليكون في أمريكا وبنجالور في الهند)، أو تجمع صناعة الأزياء والسيراميك (جنوب إيطاليا). وقد يصنف التجمع حسب درجة التخصص في شريحة معينة من الأسواق أو العملاء. ففي شمال إيطاليا يوجد تجمع متخصص في صناعة الأحذية يركز على التصاميم والأسماء التجارية، ويستهدف المستهلكين مرتفعي الدخل، وفي البرتغال هناك تجمع يعتمد على قصر دورة الإنتاج ومواكبة الموضة، ويستهدف متوسطي الدخل في أوروبا، أما في الصين فإن التركيز يتم على كثافة الإنتاج في الأحذية منخفضة التكلفة والسعر.¹

3-3- حسب الحجم

قد يكون التجمع صغيراً أو كبيراً حسب حجم المبيعات، عدد المؤسسات أو نسبة إيجاد فرص العمل... الخ. من حيث العدد تفترض (اليونيدو) أن التجمع الصناعي يجب أن يحوي 100 مؤسسة على الأقل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ليصل بذلك إلى الحجم الحدي الذي يمكنه مقاومة أي صدمات خارجية. إن صغر حجم التجمع قد يكون له أثر سلبي يتمثل في إمكانية خسارة المؤسسات والعمالة الماهرة، وكلما كبر حجم التجمع الصناعي كان أكثر جذباً للعمالة المتخصصة والموردين. لكن لا يعبر دوماً صغر حجم العنقود عن عدم تنافسيته، " فعنقود صناعة تشريب الأيونات ماساتوسستش يتكون من ثلاث مؤسسات فقط ويسيطر على 90% من السوق العالمي"².

في دراسة قام بها معهد التنافسية في جامعة هارفارد لعينة من 382 تجمعاً صناعياً؛ وجد أن متوسط عدد المؤسسات يبلغ نحو 150 مؤسسة، وأن 42% من التجمعات يقل فيها عدد المؤسسات عن 100 مؤسسة، ويتراوح في 14% من التجمعات بين 100-200 مؤسسة، كما وجد أن نحو 25% من التجمعات يتجاوز عدد مؤسساتها 600 مؤسسة، وبدراسة عينة من 457 تجمعاً لتحديد عدد فرص العمل التي يمكن أن توجدتها التجمعات الصناعية، وجد أنها تبلغ في المتوسط نحو 15 ألف فرصة عمل.³

3-4- حسب العلاقات الجغرافية

يختلف المجال الجغرافي للعنقود بين التركيز في مدينة واحدة أو في مجموعة من المدن أو في دولة بأكملها أو في مجموعة من الدول المتجاورة، "ورغم ان السائد أن تتخذ العناقيد صبغة التجمع في مكان أو اقليم جغرافي محدد، إلا ان هذه الصبغة قد تتراجع في ضوء التطور الهائل لوسائل النقل والاتصالات والتطور التكنولوجي"⁴.

¹ التجمعات الصناعية البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية، مرجع سابق.

² وحدة الدراسات الاقتصادية، "العناقيد الصناعية مفهومها وآلية عملها"، الجزء الأول، مرجع سابق، ص: 10.

³ التجمعات الصناعية البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية، مرجع سابق.

⁴ عبد الناصر الجاسم، مرجع سابق، ص: 57.

نوضح تصنيف العناقيد حسب موقعها في دورة حياة العنقود في الشكل التالي



الشكل رقم (2-11): دورة حياة التجمعات العنقودية
المصدر: ممدوح مصطفى، مرجع سابق، ص: 126.

من الشكل رقم (2-11) نلاحظ أنه "في مرحلة ما قبل تكون العنقود -Pre-Cluster stage- يتميز سلوك المؤسسات والصناعة في هذه المرحلة بأنه مستقل إلى حد كبير وقليل التفاعل مع المجتمع المحلي، ويتولد العنقود من مؤسسة أو مؤسستين في البداية"¹ ويكون الحافز للتجمع إما توفر مواد خام، أو توافر عمالة ماهرة ورخيصة، وقد يكون بالصدفة البحتة، "وتسمى هذه المرحلة بالطور الجنيني، التي يكون فيها العنقود صغيرا ولديه إمكانيات كبيرة للتطور"².

وأثناء نمو العنقود يزداد الاعتماد المتبادل بين المؤسسات والموردين المحليين، ويتم التركيز هنا على وجود أو عدم وجود الصناعات المساندة، وعلى عمق واتساع خريطة العنقود الصناعية، فالصناعة المساندة لها أهمية كبيرة في تكامل الصناعة ككل وجعلها منافسة، ومن أبرز الأمثلة على ذلك:³

- نجاح سويسرا في مجال الدواء كان مرتبطا بشكل وثيق بالنجاح الدولي في مجال صناعة الأصباغ؛
- سيادة إيطاليا في عالم الحلبي الذهبية والفضية تستند إلى قيام المؤسسات الإيطالية بإنتاج نحو ثلثي الإنتاج العالمي من الآلات المستخدمة في صناعة الحلبي.

وفي مرحلة امتداد العنقود ليضم روابط جديدة، "فعندما تنتهي عملية تكوين العنقود وبداية عملية الإنتاج، وفي ظل وجود المنافسة، تظهر عملية التراكم المعرفي داخل العنقود، وتعمل المؤسسات المتخصصة على توفير الأبحاث والبنية الأساسية والتدريب المتخصص للعاملين"⁴. وتزداد درجة التفاعل بين المؤسسات والمجتمع المحلي والمؤسسات البحثية والعلمية، ويستمر العنقود في النمو المطرد حتى يصل إلى مرحلة النضج والاستقرار، والتي يصبح بعدها غير قادر على ضم المزيد من المؤسسات، وتسمى هذه المرحلة الحرجة **Critical Mass**، وهي درجة التشبع من حيث المعرفة والمهارات والمعلومات خلال العنقود الصناعي.

¹ بوسميين عادل، "استراتيجية العناقيد الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة لتحقيق تنميتها: مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، الملتقى

الوطني الرابع حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية الاقتصادية في الجزائر، جامعة سكيكدة، 14/13 أبريل 2008، ص: 14.

² زايري بلقاسم، مرجع سابق، ص: 180.

³ بوسميين عادل، مرجع سابق، ص: 14.

⁴ زايري بلقاسم، مرجع سابق، ص: 180.

للاشارة قد تكون هناك مرحلة أخرى تدعى بالتحول، فيها يتم استبدال منتجات العنقود بأخرى أقل تكلفة وأكثر كفاءة، عندها يتحول العنقود إلى منتجات جديدة، أو يقوم بتغيير بسيط في المنتجات وطريقة الإنتاج¹.

المبحث الثالث: دوافع لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجمعات، آلية تشكلها ومتطلبات نجاحها

في هذا المبحث سنخوض في تفاصيل الأسباب الداعية لتوجه الم الصغيرة والمتوسطة نحو التجمعات العنقودية، ودور السياسات الحكومية في تفعيل هذا التوجه، وأخيرا متطلبات نجاح هذه الاستراتيجية ومعوقات نموها.

1-دوافع لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجمعات العنقودية

تنشأ التجمعات نتيجة لعدة أسباب، أهمها التوجه الحكومي، حيث تقرر الدولة اختيار عنقود صناعي معين و تقوم بتطويره لتحقيق أهداف تنموية محددة، أو ما يسمى **بالتجمعات المصطنعة**، هذه الأخيرة تنشأ نتيجة مبادرات تدخلية حكومية تهدف إلى إقامة الروابط التعاونية بين المؤسسات، ويشكل التوجه الحكومي نسبة 26 % من أسباب نشوء العناقيد، ومن العوامل الأخرى المؤثرة في إنشاء التجمعات؛ عوامل الطلب، حيث تشكل هذه الأخيرة نسبة 19% من أسباب نشوء العناقيد، في حين أن تركز المراكز البحثية المشتركة من المؤسسات المساعدة يشكل ما نسبته 15%، "ومثال ذلك الجهود البحثية المشتركة لجامعات كارولينا الشمالية في الستينات، والتي كانت السبب في وجود أحد أهم عناقيد صناعة التكنولوجيا الحيوية في أمريكا"².

ورغم أن القرار والتوجه الحكومي يعد من أهم اسباب نشوء العناقيد الصناعية، وذلك حسب دراسة قام بها معهد هارفارد للتنافسية، إلا أن السبب الرئيسي لنشوء معظم العناقيد يعود لتوفر عناصر الإنتاج، أو ما يسمى **بالتجمعات الطبيعية**، هذه الأخيرة هي التجمعات التي تشكلت تلقائيا نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي كانت تسود في إقليم وزمن معين، كما حصل في إيطاليا، إذ يرجع التجمع فيها لتوفر عناصر الإنتاج كالموارد الطبيعية والعمالة.

يشكل توفر عناصر الإنتاج حوالي 40 % من عوامل نشوء التجمعات الصناعية، على سبيل المثال كان لوجود كميات كبيرة من الفحم الحجري في مدينة بطرسبيرغ الفضل في نشوء صناعة الحديد، واليوم بالرغم من انخفاض احتياطات المدينة من الفحم، إلا أنها لازالت تحتضن عنقود قوي لصناعة الحديد³.

"وفي كلا الحالتين (**التجمعات المصطنعة والطبيعية**) لا تخلق قوى السوق وحدها مستوى يقارب المستوى الأمثل من التعاون بين المؤسسات، فلا بد من سياسات تدخلية فعالة تركز على قواعد وأسس مدروسة فتكون

¹ وحدة الدراسات الاقتصادية، "العناقيد الصناعية مفهومها وآلية عملها"، الجزء الأول، ص: 11.

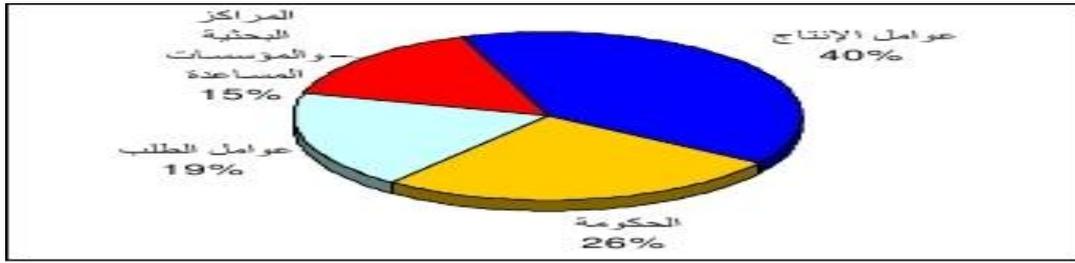
² وحدة الدراسات الاقتصادية، **العناقيد الصناعية - تميمتها وأسس اختيارها والتوجه السعودي نحوها** - الجزء الثاني، تقرير اقتصادي لصندوق التنمية

الصناعية السعودي، 2008، ص: 1.

³ نفس المرجع السابق، ص: 1.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مكملة لقوى السوق".¹ حيث أنه أعلن Michael Porter أن تحقيق الثروة يأتي عن طريق التعاون بين التجمعات الصناعية والحكومات. والشكل التالي يوضح توزيع الاسباب الرئيسية لنشوء التجمعات.



المصدر: معهد جامعة هارفارد للتنافسية .

شكل رقم (2-12): توزيع الأسباب الرئيسية لنشوء التجمعات العنقودية

المصدر: وحدة الدراسات الاقتصادية، "العناقيد الصناعية - تنميتها وأسس اختيارها والتوجه السعودي نحوها" - الجزء الثاني، تقرير اقتصادي لصندوق التنمية الصناعية السعودي، 2008، ص:2.

هذا عن أسباب نشوء العناقيد، أما أسباب لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجمعات

العنقودية، فيمكن تلخيصها فيما يلي:

1-1- منطقتي التنمية من الأسفل والاعتراف بدور الفاعلين المحليين

خلال التسعينيات ألزم الركود الاقتصادي السلطات الفرنسية على مراجعة مصادر تنافسيتها، ذلك أن مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة لم تستطع تجاوز الأزمة بسبب غياب سياسة لدعم ديناميكيها؛ حيث أن المبدأ السائد للتنمية آنذاك هو مبدأ التنمية من فوق، أي أن الخيارات الاستراتيجية لمنطقة ما يتم اتخاذها من أعلى على مستوى هرم الدولة دون إشراك فاعليها المحليين.

على النقيض من ذلك وجدت فرنسا منطقتي التنمية من الأسفل، هذا الأخير الذي أنكب الباحثون على تناوله بحيث هنا تلعب الجماعات المحلية، المجتمع المدني، الجمعيات المهنية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا بارزا فيه، كذلك لوحظ أن هناك تجمعات إنتاجية لمؤسسات صغيرة متمركزة في مناطقها في Choletais، وهي تشبه المناطق الصناعية الإيطالية، وتستعمل خدمات مشتركة تمكنت من المقاومة بصفة إيجابية.

في هذا الصدد قامت DATAR* (الهيئة الفرنسية للتهيئة الإقليمية والعمل الجهوي) باقتراح سياسة تقوم على التعاون مع الاتحاد العام للتجمعات الفرنسية CDIF في أكتوبر 2008، حيث أن كل المؤسسات المعنية بهذا التنظيم، سواء كانت مؤسسات إنتاجية، مهن حرة، مقدمي خدمات، حرف إنتاج، ومن مختلف الأنشطة التجارية، الصناعية، السياحية والزراعية.²

وأصبحت بذلك الجماعات المحلية قادرة على وضع برامج تنمية محلية مكملة لتلك التي تتبعها الدولة ووطنيا في مسار تنمية مشتركة تجمع شركاء خواص وعموميين، فمهمة الفاعلين المحليين عمليا تتجلى في البحث عن حلول مناسبة لل صعوبات التي تواجهها مؤسسات المنطقة، وخلق بيئة ملائمة لنمو هذه الأخيرة.

¹ عبد الناصر الجاسم، مرجع سابق، ص:52.

² QUEYRAS Joachim, "Soutien A La Dynamique Des Grappes D'entreprises", Datar, paris, 2010, p: 269.

1-2- تحقيق الوفورات الداخلية والخارجية

يمكن أيضا تصنيف الأسباب التي أدت إلى لجوء المصنوعين نحو التجمعات إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية، تمثلت الأولى في البحث الدؤوب عن الوفورات الاقتصادية، وتتضمن وفورات الإنتاج التي تزيد بزيادة حجم المؤسسة، مع توسيع نطاق توزيع التكاليف الثابتة، سيما ما تعلق منها بالأبحاث والتمويل المشترك والإنتاج المشترك، أما الأسباب الخارجية "فيقصد بها تلك الامتيازات التي تحصل عليها المؤسسة جزاء سيطرتها على مكونات محيطها"¹، تتمثل في التخفيض التدريجي للعراقيل المادية والمالية في التبادلات وتخريج العمليات، "فمثلا التعاون مع الموردين الموجودين في العنقود يتغلب على بعض المشكلات التي قد تظهر عند التعامل مع موردين من خارج العنقود، والتي تتمثل في تعقد وصعوبة المفاوضات ومشاكل التحكم والإدارة"².

إضافة إلى المزايا المقارنة لكون حيز المكان المشتغل من طرفها يوفر يد عاملة رخيصة ومواد أولية بعين المكان دون تحمل تكاليف نقل وصيانة مغرية. كذلك فإن وجود مثل هذه التجمعات من شأنه أن يوفر على الصناعيين الكثير من الأموال، نتيجة لتوفر عناصر الإنتاج والخدمات التي يحتاجها الصناعيون من الماء والكهرباء والطرق.

1-3- تزايد الطلب وظهور الأنشطة التكاملية

تنشأ العناقيد نتيجة للطلب على المنتج النهائي، فقد ساهمت حركة التصنيع الحديثة في تنوع النشاط الصناعي من خلال إدخال فروع جديدة شجعت الطلب على المنتجات الوسيطة والنشاطات التكاملية عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي كان لها دور بارز في تغطية الطلب المتزايد على مختلف مكونات المنتجات.

"في المراحل الأولى للصناعة يكون حجم السوق صغيرا نسبيا، ومن ثم فإن حجم العمليات الصناعية تكون من الصغر بدرجة لا تبرر قيام مؤسسات مستقلة تتخصص كل واحدة في عملية أو مرحلة منفصلة، ونتيجة لذلك فإن المؤسسة التي تصنع المنتج الرئيسي تقوم بإتمام معظم العمليات الفرعية داخلها"³. مع كبر حجم السوق ونمو الصناعة، فإن العمليات الصناعية تصبح من الكبر بدرجة تتنازل فيها المؤسسة الأم عن القيام بعدد من العمليات الصناعية، تاركة إياها للمؤسسات المتخصصة، "إذ يؤدي نمو الصناعة وكبر حجم عملياتها لأن تصبح تكلفة الوحدة في ظل التخصص/ تكلفة الوحدة في ظل التكامل أقل من الأولى، مما يحفز على زيادة درجة التخصص، وانخفاض درجة التكامل"⁴.

¹ إلياس بن ساسي، "الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة"، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص: 190.

² مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، مرجع سابق، ص: 11.

³ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 86.

⁴ نفس المرجع السابق، ص: 86.

1-4- مشكل الاندماج، الشراء وتحقيق الحجم الحرج

يرى البعض "أن المؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم تحرص على الدخول في تحالف استراتيجي لتخفيض درجة المنافسة إذا ما قورنت بنظائرها صغيرة الحجم في صناعة معينة، فنظرا لصغر حصة هذه الأخيرة في السوق، فإن تأثيرها على المؤسسات الأخرى الكبيرة أو المتوسطة يكون ضئيلا، ومن ثم فإن دخولها في التحالف الاستراتيجي لا يغير الموقف".¹

إن هذا يعطي سببا لدخول الم الصغيرة والمتوسطة في مشاريع تكتلات عنقودية لزيادة تركيز تأثيرها على المؤسسات الأخرى، بالوصول إلى الحجم الأمثل أو الحرج الذي يكون في أدنى نقطة لمنحنى التكاليف المتوسطة.

إن تحقيق الحجم الأمثل يكون بالوصول بدقة إلى التعاون المتخصص، فتعقد العملية الإنتاجية أدى إلى لجوء بعض المؤسسات إلى مؤسسات أخرى تتوفر على مهارات متخصصة ترفع من جودة المنتج المطلوب.

إن المشاكل المختلفة التي اعترضت عمليات الاندماج والشراء أو الابتلاع، إما بسبب مشكلات في بورصات الأوراق المالية أو فرض قيود حكومية أو اعتبارات قانونية كدخول طرف ثالث معارض لعمليات الاندماج أو الشراء، كلها عوامل ساهمت في تطور هذا الشكل من أشكال التعاون، والمتمثل في التجمع الصناعي، هذا الأخير أصبح كبديل جديد يسمح بتجنب التصادم الثقافي والتنظيمي الذي يسببه الاندماج.

2- السياسات الحكومية اللازمة لخلق وتدعيم العناقيد (آلية ومراحل تشكل التجمع)

العنقدة أو التجمع في شكل عناقيد هي مسألة تنظيمية بالأساس، مقصودة ومخططة غالبا، ويتم تسيير العنقود من طرف إدارة خاصة تتولى الاشراف والمتابعة المستمرة لسير العنقود، سواء كان ذلك من خلال تنظيم التظاهرات، أو مساعدة الوحدات في تجاوز بعض التحديات والعراقيل الإدارية منها.²

هناك فرق بين سياسة تنمية التجمعات العنقودية، وتنمية القطاعات/ الصناعات، وهو أن تنمية القطاع لا تنحصر في موقع جغرافي، بينما تنمية التجمع تنحصر في موقع جغرافي واحد³. هذا عن أوجه الاختلاف، أما عن أوجه الشبه تشترك مؤسسات القطاع والتجمع في إنتاج سلع متقاربة أو استخدام مادة أولية رئيسية واحدة، أو طريقة صنع واحدة، أو نوع واحد من الآلات.

في الأخير نقول أن عبارة التجمع نقصد بها قطاع أو صناعة معينة، وذلك في حالة ما اجتمعت مؤسسات هاته الأخيرة في منطقة جغرافية محددة، يكون نشاطها متخصصا بشكل أكبر، وتربطها علاقات رأسية (أمامية وخلفية)، حيث يمكن لكل مؤسسة شريكة التركيز حول نشاط أو أنشطة معينة من سلسلة القيمة.

¹ عبد السلام أبو قحف، "الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص: 133.

² رحيم حسن، "دور العناقيد السياحية في تنمية الأقاليم الريفية - حالة مناطق الهضاب العليا بالجزائر". الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد

الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قالمة، يومي 6 و7 ماي 2013، ص: 5.

³ التجمعات الصناعية البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية، مرجع سابق.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قد توجه مشاريع ما في دولة ما لبداية تطوير شبكات أفقية أو عمودية، والتي بنموها وتزايد عدد المؤسسات المشاركة فيها تقوم الدولة عندئذ بترقيتها إلى تجمعات، ويتم ذلك على خمس مراحل:

2-1- المرحلة الأولى: دعم المشاركة والتعريف بالنظام

بعد تكوين فرق للتنشيط، والتي سوف تتولى تنفيذ الخطة على المستوى المحلي وتدريبها على ذلك، يتم القيام بعملية تشخيص للنشاط أو الصناعة، وكذا المنطقة المراد تنميتها، "هنا يأتي دور التركيز الجغرافي، حيث تجتمع المؤسسات في مكان ما نتيجة لوجود ميزات ملموسة وتشمل الموارد الطبيعية أو البنية التحتية".¹ "إذ يمكن الحديث على بداية تشكل العنقود الصناعي بمجرد تجمع مجموعة من المنتجين والموردين ومراكز الأبحاث في منطقة جغرافية واحدة، لتتعامل مع بعضها في شكل نظام مترابط".²

في العادة توكل هذه المهمة لفرق التنشيط على المستوى المحلي، من خلال قيامهم بتحديد المشاكل، البنى التحتية، عدد المؤسسات وغيرها من الإجراءات، بما يسمح بتحليل العناصر التالية:

- ✓ نظام الإنتاج المكون من المؤسسات المشاركة في الإنتاج ومورديهم وزبائنهم؛
- ✓ نظام تنمية المهارات؛
- ✓ نظام التنسيق المؤسسي وتمثيل المؤسسات.

من ثم تنتهج سياسة إعلامية قوية تتضمن التعريف بنظام التجمع لدى مديري المؤسسات وهيئات الدعم العمومي والخاص، ومختلف الفاعلين عن طريق البرامج والمؤتمرات وتنظيم عدد من الاجتماعات المفتوحة، سعياً لترسيخ وإقناع المجتمع المستهدف بأهمية هذا المسعى وضرورة تنفيذه.

يتم في هاته المرحلة "زيادة معرفة أصحاب الأعمال حول فوائد إنشاء الشبكات، وتعريفهم بالمزايا التي تعود من العمل في هذا الإطار، ومن التدابير الأولى التي يعتمدها الخبراء وصانعي السياسات تحديد المشاكل والقضاء على هاته المشاكل، رفع مستوى وتكوين الأشخاص الذين شاركوا في تطوير التجمعات الصناعية".³ إضافة الى ذلك يتم "بناء مراكز مهارات العناقيد، التي تتولى مهمة متابعة حاجات الصناعة، تطوير المناهج التدريبية الجديدة، البقاء على اتصال مع مجالس العناقيد، تحديث معايير قياس المهارات والقيام بالمقارنات المرجعية، ومن خلال المعلومات المحصلة يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وبناء البرامج التدريبية المناسبة".⁴

¹ نفس المرجع السابق.

² شوقي جباري عبود زرقين، "محددات نجاح استراتيجية العناقيد الصناعية"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قلمة، يومي 6 و7 ماي 2013، ص: 2.

³ Karim Esgandari, Hamed Tirandazheravi, Jafar Beikzad, "**The Relationship between the Performance of Industrial Clusters and Renovation of Small Industries**", Research Journal of Applied Sciences Islamic 5(3). Azad University, Iran, 2013, P: 891.

⁴ Kitagawa F, "**From Technopolis, cluster to regional science policy: Japan regional development policy 1980s-2000s**", CIRCLE, Lund university, Sweden; P: 67.

2-2- المرحلة الثانية: التخطيط الاستراتيجي وتقسيم الوظائف

تقوم هذه المرحلة على التخصص، حيث أن التجمع الفاعل بحاجة إلى مؤسسات متخصصة تتكامل مع بعضها، وبمقدار ما تكون هذه المؤسسات متمكنة من تخصصها بقدر ما يكون التجمع قادراً على النجاح. الاستعداد لمشروع تطوير تجمعات عنقودية محلية يبدأ من خلال استراتيجية يتم ضبطها على المستوى الوطني وفقاً للاحتياجات المحلية والتي تشمل بدورها:

- ✓ تحديد أهداف عامة للتنظيم، يتم على إثرها ضبط أهداف على المستوى المحلي تكون دقيقة وواضحة وقابلة للتحقق؛ ووضع الإطار القانوني للمجموعة بالإضافة إلى القواعد المنظمة للعمل؛
- ✓ تجرى دراسة جدوى المشروع، وتوضع الخطة التنفيذية والهيكل التنظيمي للمجموعة، وتوزع المسؤوليات.

2-3- المرحلة الثالثة: وضع البنيات التنظيمية

عند الانتهاء من المرحلة السابقة، تأتي مرحلة وضع البنيات التنظيمية والشروط الأساسية لعمل الفاعلين المحليين داخل كل نظام على المستوى المحلي، ويتم ذلك بالعمل على:

- ✓ توفير الهياكل القاعدية الملائمة من خلال الحرص على:¹
 - إنشاء شبكات تموين وتسويق؛
 - وضع مراكز بحث وتطوير؛
- ✓ تعزيز دور الهيئات المالية في الدعم؛ ترقية مراكز التكوين وكذا الاستشارة والمرافقة وغيرها من الخدمات اللازمة العمومية منها والخاصة؛
- ✓ وضع العقد الذي يتضمن الإجراءات التي تنظم العلاقة بين مختلف الفاعلين؛
- ✓ تأسيس نظام معلوماتي إداري متكامل على المستوى الوطني، وربطه بأنظمة معلومات على المستوى المحلي، يحوي كافة المعلومات المتعلقة بالفاعلين المحتملين كما يضمن التغذية العكسية.

تجدر الإشارة إلى أنه في هذه المرحلة فإن أنواع المساندة المطلوب منحها للمؤسسات وإن كانت لا تختلف على المستوى الجزئي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل الدعم الفني، المالي، التكنولوجي وغيرها، إلا أن الاختلاف يكمن في أسلوب منح هذه المساعدات، بمعنى أن تجمع أنواع المساندة بمنهجية منسقة من حيث المحتوى والمرحلة والتوقيت يتطلب سيادة نمط من العمل الشبكي للوحدات الإنتاجية والمؤسسات الحكومية².

2-4- المرحلة الرابعة: تفعيل التواصل بين مؤسسات النظام

- تتضمن هذه المرحلة سياسات مساعدة على تأهيل العناقيد، تتمحور حول سهر فريق التنشيط على:
 - ✓ بناء الثقة بين الأعوان وكذا تسهيل الاتصال بوضع جهاز إعلامي فعال، والتحفيز على الابتكار، إلى جانب التحفيز على الالتزام بفحوى العقد والتسيير نحو التنمية المستدامة³؛

¹ بن العمودي جليبة، مرجع سابق، ص: 87.

² بوسميين عادل، مرجع سابق، ص: 14.

³ ARIS Ali, "Système Productif Local -SPL", 2^e éme séminaire sur les SPL, université Ouargla, 4 mai 2008B, p: 23.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- ✓ مرافقة مديري المؤسسات العضوة على تنفيذ أعمال بسيطة نسبيا كإجراء مجمع للمواد الخام، المشاركة الجماعية في المعارض المختلفة، تصميم كتالوجات مشتركة لعرض المنتجات، القيام باستثمارات إنتاجية مشتركة قد تكون الدولة طرفا مستثمرا فيها من أجل تطوير نوعيات جديدة من التكنولوجيا أو من أجل التسويق الخارجي المشترك، تحديد علامة تجارية للنظام وتنظيم أعمال ترويجية على المستوى المحلي والوطني والدولي، وكذا إلغاء الحواجز الجمركية لتسهيل انتقال صادرات هذه المؤسسات إلى بقية الدول؛
- ✓ تنظيم ملتقيات بين فاعلي النظام عن طريق : وضع قاعدة بيانات بالإنترنت، تنظيم صالونات، منتديات ؛ مساعدة مسيري المؤسسات على تبني أساليب أكثر فعالية؛ سواء من حيث الكفاءة الداخلية أو من حيث خدمة العملاء، بالإضافة إلى تحسين جودة المنتجات، ربط العنقود بثالوث نظم التعليم والتدريب ونظم الإنتاج ومؤسسات البحث العلمي، "وكذا إنشاء ديناميكية التواصل مع المراكز الدولية، من ناحية فإنه يوفر إمكانية حضور الأفراد في الدورات التدريبية، ومن ناحية أخرى فإنه يوفر الفرصة للندوات والمؤتمرات لنقل الخبرات و اكتساب المعرفة (اليونيدو2004)".¹

2-5- المرحلة الخامسة: الولوج إلى أسواق جديدة

في محاولة التكيف مع الحركية القوية التي تفرضها العولمة للاندماج في المحيط الدولي، لابد من تحفيز المؤسسات العضوة على دخول أسواق جديدة وتعزيز الإبداع والابتكار، وأيضا يجب التحفيز على ارتباطها بعلاقات مع تجمعات أخرى لتطوير هذا التجمع، وربما ينم عن إيجاد منتجات وتجمعات جديدة. على سبيل المثال في أواسط التسعينيات ظهر تجمع صناعة الكمبيوتر وتقنياته في وادي السيليكون، ومع تسارع وتيرة الابتكارات دخلت العديد من المؤسسات في تحالفات لتدعيم موقفها وموقف التجمع التنافسي. من خلال المراحل السابقة نجد أن التجمع يقوم على بنية تأسيسية صلبة، تقوم على مجموعة من المؤسسات المترابطة جغرافيا واجتماعيا وصناعيا، تربطهم عوامل مشتركة: ذات الزبائن، ذات الموردين، ذات البنية التحتية ونفس الفرص والتهديدات، حيث تضمن هذه العوامل قيادة واضحة للتجمع، اتصال دائم، بحث وتطوير مشترك، تسويق مشترك. الخ، ويمكن تلخيص ذلك عبر الجدول رقم (2-1)

¹ Karim Esgandari, Hamed Tirandazheravi, Jafar Beikzad, op cit, P:819.

الجدول رقم(2-1): المحاور النظرية المتعلقة بالتجمعات العنقودية

المحور	شرح مختصر
البنية التأسيسية: علاقات اجتماعية المتعاملون الاقتصاديون	- وجود قيم مشتركة ضمن التجمع كتشجيع المبادرة والتغيير؛ وجود مجموعة أفراد مترابطة مع مهارات متخصصة ومجموعة مؤسسات مترابطة جغرافيا وصناعيا.
التقارب الجغرافي:	يهدف إلى تحقيق مزايا اقتصاديات الحجم، وتشارك المعرفة والابداع الاداري بين المؤسسات الاعضاء.
العلاقات الاقتصادية	هناك مجموعة علاقات مشتركة نظرا لوجود عوامل مشتركة ضمن التجمع تتمثل في: الزبائن، الموردين، البنية التحتية (نقل، اتصال)، يد عاملة متخصصة، تسهيلات تدريبية، الجامعة، الفرص والتهديدات.
العوامل التي تضمن التربط:	وجود قادة واضحين للتجمع ومقبولين من قبل كل أعضاء التجمع لضمان تشارك المعارف، قيادة التغيير مثل وجود قواعد سلوك مشتركة، لغة مشتركة، ثقافة صناعية مشتركة لتطوير الموارد البشرية ولقياس الاداء، وجود اجتماعات اتصال منتظمة، مبادرات بحث وتطوير مشتركة، تسويق مشترك، العمليات الأساسية (إدارة سلسلة القيمة، الابداع، الكفاءات المحورية).

Source: see morosini p," industrial clusters .knowledge integration and performance." ,World development , vol.32,n:2 ,2004.p.:314.

3- متطلبات نجاح التجمع العنقودي ومعوقات نموه

إن التجمع لا يعني الاندماج المؤدي إلى زوال المؤسستين، وظهور مؤسسة جديدة، ولا يعني الاستحواذ الذي يجعل المؤسسة الكبيرة تستحوذ على المؤسسة الصغيرة، وإنما يستخدم التجمع لتجميع القوى وتحقيق الأهداف المشتركة، وعليه فالتجمع يحفظ للمؤسسات المتجمعة كيانها، وكأي نظام يتطلب نجاح التجمع العنقودي مجموعة من الشروط، وفي المقابل يتعرض الى مجموعة من المعوقات التي تحول دون نموه.

3-1-1- متطلبات نجاح التجمع العنقودي

يعتمد أداء العنقود بشكل رئيسي على مناخ الاستثمار المحيط به، فمتى كان المناخ العام والجزئي ايجابيين أمكن تنمية العناقيد الصناعية فيه، عدا ذلك فالمحاولة محكوم عليها بالفشل، "ويشمل المناخ الاستثماري العام كل شيء يمكن أن يؤثر في قطاع الأعمال؛ من مستوى وجودة التعليم إلى نوعية الأنظمة والتشريعات المحفزة وفاعلية تطبيقها، وكذا البنية التحتية، وسياسات المنافسين"¹. إضافة إلى الموقع الجغرافي المتميز وقابلية المدينة للتطور، أما المناخ الجزئي فيتمثل في ماسة بورتر المذكور عناصرها فيما سبق.

¹ اشوقي جباري، عبود زرقين، مرجع سابق، ص: 5.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بينت تجارب الدول الناجحة في تطوير التجمعات أن مشروع تنفيذ هذا النظام هو عملية طويلة ومعقدة، إذ يتطلب إنشاءه توافر مجموعة من المتطلبات، والتي يمكننا حصرها فيما يلي:

أ- الإرادة السياسية والاستراتيجية للفاعلين المحليين

يعتبر هذا العنصر هو الشرط الأول لنجاح المشروع، فسوء تنظيم الفاعلين المحليين الذين لا تكون لهم في الغالب نفس النظرة على المنطقة ورهاناتها، يمكن أن يؤدي إلى فشل الجهود التي يبذلها القطاع الخاص.¹

ب- وجود هيكل تنسيق محترف

هو أيضا عامل ذو أهمية كبيرة، والذي عادة السلطات المحلية تجد صعوبة في تجميعه خاصة في الدول النامية، إذ من الممكن أن يتولى دور المنسق منظمة عمومية مكلفة بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو جمعية أو مستشارون محليون تم تجنيدهم لهذا الغرض، يقومون بالوساطة بين مؤسسات النظام وباقي الأعوان.

ج- الثقة والالتزام المتبادل

تعتبر الثقة الحجر الأساسي لبناء العلاقات المتبادلة، يعني ذلك إيمان كل طرف بأن العلاقة القائمة بينه وبين الطرف الآخر هي علاقة هامة، ويتعلق هذا الأمر بالالتزام في القيام بنصوص العقد الذي يربط الأطراف.

د- تبادل المعلومات

إن نجاح التجمع يقتضي تبادل المعلومات بين الأطراف من خلال الاتصال المستمر بينهم، وبهذا يتسنى لكل طرف التحكم في نشاطه، الأمر الذي ينعكس في الأخير على تقليص الوقت، التكاليف وتحسين الأداء. "يتطلب أيضا نجاح العنقود توفير الظروف الملائمة مثل: ثقافة العمل الحر، والوصول إلى العملاء، الحصول على رأس المال، والحصول على المعرفة"².

في هذا الصدد ننوه أنه من بين مؤشرات نجاح التجمع: "عدد الشبكات والروابط الجديدة بين المؤسسات، عدد علاقات المؤسسات الداعمة ببعضها ومع المؤسسات، ادخال وتطوير تقنية جديدة، تطوير البنية التحتية، زيادة قدرات البحث العلمي، تطور مستوى اليد العاملة، إيجاد العدد الكافي من فرص العمل وزيادة الصادرات"³.

3-2- معوقات نمو التجمع العنقودي

بعض الدراسات التي أجريت على أثر شمولية الأسواق على المؤسسات من منظور داخلي بينت أن الشراكة لا يمكن تصورها أبدا من دون صراع بين الشركاء. ويرجع ذلك للأسباب التالية:

أ- تكاليف الفرصة البديلة

التجمع يتم بمساهمة كل طرف بما يتوفر له من عناصر قوة تساهم في إنجاح التجمع، مثل رأس المال، المعرفة، التكنولوجيا، والأرض...، فالبعض من هذه الأصول هي أصول ذات استعمالات بديلة، الأمر الذي يدفع أصحابها إلى إمكانية الانسحاب من التجمع بمجرد الشعور بعدم إمكانية نجاح المشروع لشكهم في إمكانية

¹ بن العمودي جلييلة، مرجع سابق، ص: 85.

² Jonathan Potter, Gabriela Miranda, "**Clusters, Innovation and Entrepreneurship**", OECD, 2009, P:31.

³ وحدة الدراسات الاقتصادية، "العناقيد الصناعية تميزتها وأسس اختيارها والتوجه السعودي نحوها"، الجزء الثاني، مرجع سابق، ص: 7.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عدم الاستغلال الكامل للطاقات في التجمع المنتمي إليه، في وقت يتمتعون بإمكانية الحصول على مكاسب من استعمال أصولهم في مجالات أخرى.

ب- عدم جاهزية وكفاية الدراسات التحضيرية

عدم فاعلية دراسات الجدوى قد تؤدي الى قرارات خاطئة من حيث اختيار الموقع، تقسيم المدن والمناطق الصناعية، وتقديم الخدمات المختلفة لها من بنية تحتية، كهرباء واتصالات، أيضا هناك معوق عدم كفاية الدعم المقدم من المؤسسات المساندة، وعدم وجود تنسيق مسبق مع برامج التنمية الاقتصادية الوطنية.

ج- خطر السلوك الانتهازي

ويعنى بهذا الاخير البحث عن المصلحة الخاصة عن طريق الخدعة أو الحيلة، وهذه السلوكيات قد تكون أثناء عملية المفاوضات من خلال استعمال المعلومات التي يمتلكها الحليف لصالحه، خاصة المتعلقة منها بالموارد والكفاءات الحقيقية، أو "استغلال ما توصلت إليه المؤسسة من قبل الحليف بطرق ملتوية ولصالحه، وهذا ما يجعل المؤسسة تفقد بعضا من المزايا التي اكتسبتها من خلال استثمارات في مجال الإبداع والتطوير".¹

أيضا من ضمن معوقات تفعيل العناقيد:

-اهتمام سياسات العناقيد بالمناطق الحضرية، وإهمالها للمناطق النائية؛²

-وضعية التبعية التي قد تجد المؤسسات الصغيرة نفسها فيها، نتيجة الاستثمارات التي يفرضها مقدم الأوامر، وعدم احترام الالتزامات الواردة في العقود أثناء تنفيذها، وخطر الخسائر الناجمة عن أخطاء الآخرين؛

-التغير في التكنولوجيا الذي يترتب عنه عدم ملائمة مهارات العمال والموردين لنوعية التكنولوجيا الجديدة.

المبحث الرابع: التجمعات العنقودية وتنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المزايا التنافسية المستدامة يبحث عنها في النسيج المحلي، وهو ما دعم بالشعار فكر عالميا واعمل محليا.

1- الخصائص المعاكسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية والاندماج الجوّاري

لا يمكن دراسة مفهوم العنقود بعيدا عن مفهوم التنافسية، فكلما ازداد عدد العناقيد الصناعية المتطورة داخل اقتصاد ما كلما ازدادت تنافسية هذا الاقتصاد، وذلك من خلال ما يوفره العنقود من بيئة عمل تنافسية.



الشكل رقم (2-13): رسم توضيحي للتنافسية لدى بورتر

المصدر: وحدة الدراسات الاقتصادية، "العناقيد الصناعية - تنميتها وأسس اختيارها والتوجه السعودي نحوها"، الجزء الثاني، تقرير اقتصادي لصندوق التنمية الصناعية السعودي، 2008، ص:4.

¹ علاش أحمد، بن لكحل نوال، "أهمية التحالف الاستراتيجي في مجال المال والأعمال"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 05، المركز الجامعي خميس مليانة، 2009، ص: 79.

² شوقي جباري، عبود زرقين، مرجع سابق، ص: 11.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من الشكل أعلاه نجد أن تنافسية الدول هي نتيجة لتنافسية المؤسسات العاملة فيها، وأن أكثر المؤسسات تنافسية هي تلك التي تعمل وتتكامل فيما بينها في صناعة محددة ضمن تجمع صناعي واحد.

1-1- المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المعاكسة وتحديات المحيط

عن المحيط بشكل عام "فهو مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة، وتتفاعل لصالح أو لغير صالح المؤسسة"¹، أما عن المحيط المحلي فهو يعنى بتوفير مجموعة من الشروط لأجل تشجيع المقاول، منها وجود إطار عمل مناسب، توفير الحاضنات وهيئات مختصة في التمويل، وفي حالة لو لم يوفر المحيط الشروط السابقة تضطر المؤسسة ذات الحجم الصغير إلى تحقيق تكامل متعدد الأشكال مع مؤسسات أخرى من نفس الحجم أو مؤسسات كبيرة، والجدول التالي يوضح آراء مختلف الكتاب حول رد فعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتجاه المحيط.

جدول رقم (2-2): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحيط

المؤلف	الاقتباس
Silvestre و Goujet (1996)	الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر حساسية إلى تغيرات السوق دون أن تكون لها سلطة التأثير في تطور ميكانيزمات عمله؛
Sammur 1995	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست لها نفس العلاقة مع المحيط كالمؤسسة الكبيرة الحجم، فالأولى تحاول أن تشق طريقها بينما الثانية تفرض نفسها؛
Marchesnay 1998 و Julien	المؤسسة الصغيرة تخضع للمحيط، في حين أن المؤسسة الكبيرة جدا تهيكله بشكل كبير.
Choppoz 1991	المؤسسة الصغيرة تنضم إلى محيط مكثف ومعقد. في اغلب الأحيان تخضع لتأثيراته القوية دون أن تتمكن من استغلال أفضلياته.

المصدر: عبد الملوك مزهودة، "التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسات المتوسطة والصغيرة"، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003، ص: 5.

انطلاقاً من الجدول السابق وانطلاقاً من مكانة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في محيطها، يؤكد هؤلاء الباحثون على محدودية تأثيرها في السياق العام لتوجهات عوامل المحيط وتطوراته، وهو موقف منطقي بالنظر إلى إمكانيات هذه المؤسسة ونتائجها الميدانية، لكن ما يفرض اليوم على المؤسسة كتحديد هو كيفية التعامل مع هذه العوامل لأن مسألة الفصل بين الفرص والمخاطر لم تعد مجدية، إذ يمكن إدراك نفس العامل مرة كخطر ومرة كفرصة.

الواقع الحالي وما يشهده من بعض الممارسات؛ كالارتفاع في عدد التحالفات، تعميم أسلوب العمل بالوقت الحقيقي (Just-in time)، شهادة الجودة، ظهور الشبكات، استراتيجيات الاندماج، التركيز على عمليات نظم

¹ علي الشرفاوي، "إدارة الأعمال-الوظائف والممارسات الإدارية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص: 136.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التصنيع الحديثة، توجيه الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع الموردين¹. الخ، من شأنه أن يؤدي بالخصوصيات التقليدية والخاصة بالتسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التلاشي والزوال، واستبدالها بمناهج تسيير تكون أقرب لما هو مطبق في المؤسسات الكبيرة.

إن المؤسسات الصغيرة في هذا الإطار سوف تفقد خصوصياتها على اعتبار ان اتجاه خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، والذي تبناه باحثين كـ (Gervais, 1978; Dandridge, 1979 Hertz, Marchesnay,) 1982 لم يعد ينظر إليه كمسئمة وإنما كفضية بحث قابلة للجدل، وفي إطار هذا الاتجاه الجديد ظهر مفهوم "المؤسسة الصغيرة المعاكسة" والتي تعرف بأنها "مؤسسة صغيرة الحجم لها خصائص معاكسة لخصائص المؤسسة الصغيرة التقليدية؛ أي أن اللامركزية فيها تكون عالية، ارتفاع مستوى تخصص العمل، تعتمد استراتيجية واضحة وبعيدة المدى، وتعمل في سوق عالمية"².

عندها يمكننا أن نعتبر أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة توصلت لإعداد استراتيجية لم يفرضها عليها المحيط الخارجي، "وهذا ما يؤكد (Marchesnay 2001) في قوله: من التافه الإقرار بضعف قوة سوق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فتصور كهذا والذي يروجه المدافعون على المؤسسة الكبيرة، هو بصدد الاندثار في أكثر من قطاع في الاقتصاد الجديد"³.

إن ذلك يترجم في اتباع أحد الروابط المؤسسية للتجمع كلها أو أحدها، فالعلاقات مع المتنافسين قد ذهبت إلى أبعد مما تصوره نموذج القوى الخمس (حدة المنافسة، القدرة التفاوضية للموردين والزبائن، الداخلون الجدد، منتجات الاحلال)، فظهر منافس جديد في السوق قد يمثل بالنسبة للمؤسسة خطرا من باب المزاحمة على النصيب في السوق، وقد يمثل فرصة من باب الشراكة أو التحالف مع هذا المنافس، وفي الاتجاه المعاكس، أي العلاقة مع الموردين، فالمورد الذي هو مصدر المواد ومستلزمات العملية الإنتاجية أصبح مصدرا لاستغلال المهارات وتدعيم الأفضلية التنافسية.

"إن تمكن المؤسسة من عمليات التناول الباطني Sous-traitance يمكن المؤسسة من استغلال مهارات وكفاءات المورد من خلال أخرجة بعض أنشطتها، ولنا في تعامل المؤسسات الإيطالية لإنتاج الصدرات (Pulls) مع عملية الإنتاج خير دليل، إذ ركزت على عمليات التموين، إعداد النماذج والتسويق التي تمتلك فيه مهارات متميزة، وأخرجت بقية العمليات الإنتاجية للمقاولين الباطنيين، وهو ما حقق لها تفوقا تنافسيا كبيرا على نظيراتها الفرنسية التي أبقّت على النموذج الكلاسيكي للإنتاج، وبالتالي قد تستغل المؤسسة أفضليات تنافسية موجودة خارجها أو بالأحرى في المحيط"⁴.

¹ نيل مرسى خليل، مرجع سابق، 1998، ص: 20-23

² Olivier Torrès, "A French perspective of research on small business: Denaturation and proximity" Area- Lodz- Poland, 2003, p:06. site Internet: <http://www.Oliviortorres.net/elements/travaux.Htm>, Consulté le: 16/10/2013 a:14 :30.

³ مداح عرابي الحاج، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و18 أفريل 2006، ص: 1064.

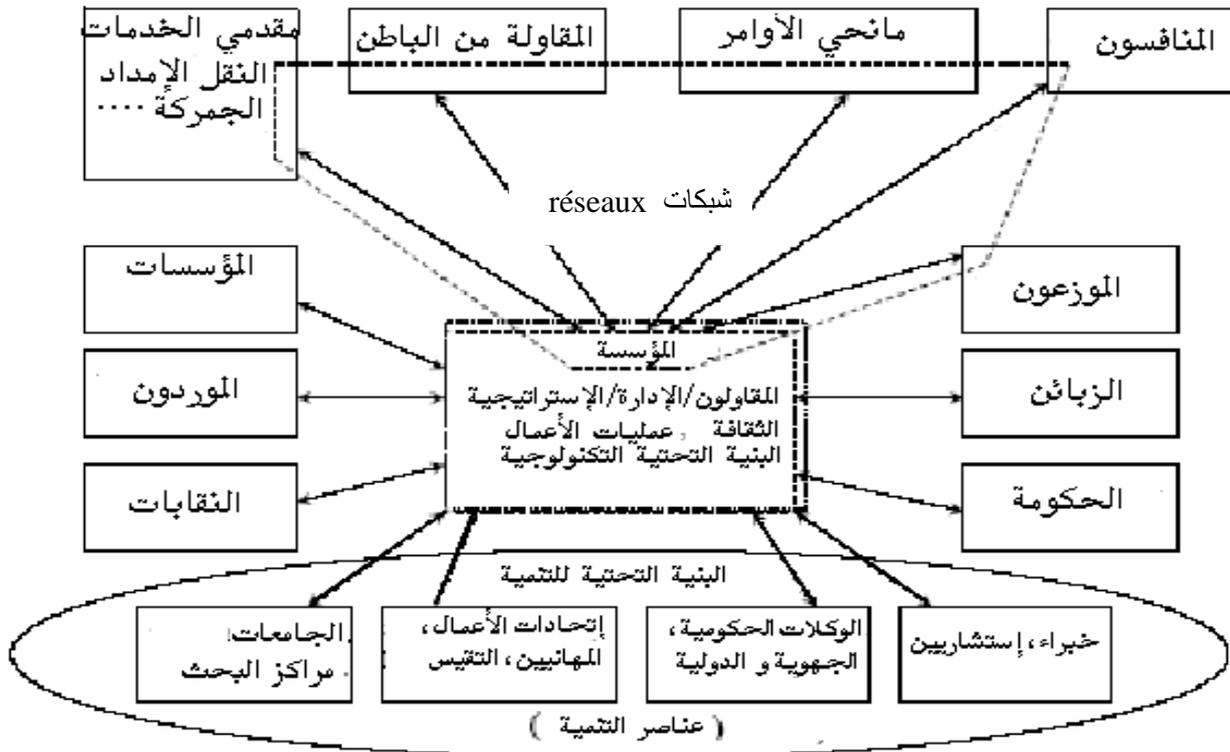
⁴ عبد الملك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات - مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية، مرجع سابق ص: 91.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

" فهناك العديد من المؤسسات الصغيرة التي ما لبثت أن تفوقت، رغم انتمائها الى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الهيكل المجزأ والمردودية السلبية، فإنها لم تظل مسجونة هيكل الصناعة، واتخذت قرار التجمع مع مؤسسات أخرى في المحيط، للاستفادة من هذا الأخير".¹

1-2- الاندماج الجوّاري حامل رهانات أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

إن الأداء التنافسي لم يعد مسؤولية المؤسسة لوحدها بل أصبح مسؤولية الجميع؛ من جامعات ومراكز بحث، الوكالات الحكومية والدولية، اتحادات العمال، الزبائن، الدولة، الموزعون، المؤسسات المالية. إلخ



الشكل رقم (2-14): حاملي رهانات أداء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

Source: www.chaires.gc.ca, consulter le :21- 02-2013, a 21 :30.

من خلال الشكل نجد أن المؤسسة تجد نفسها غالباً مجبرة على بناء علاقات مع محيطها غير المباشر لتسيير انشغالاتها، فتتسج روابط مع الإدارة العمومية، الهيئات الاجتماعية، وحتى المراكز الثقافية. من هنا يمكننا أن نعتبر أن الميزة التنافسية يمكن تحقيقها على المستوى المحلي، وإن كانت مبدعة، صناعية، عائلية أو حرفية يمكنها تكوين تنافسياتها على المستوى العالمي انطلاقاً من اندماج محلي مكثف²، لذا يقترح مجموعة من الباحثين (1999) Torrès, (1998) Keeble et al (1994) ; Johannisson على المؤسسات الصغيرة بأن تكون نظرية glocalisation (العومحلية)، وهو جمع بين العالمية والمحلية، وترتكز هذه النظرية على مبدأ الذي مفاده أن للجوارية (جوار المؤسسات والهيئات العمومية والمجتمع المحلي) دور فاعل في

¹ Bart Nooteboom, "Innovation, learning and cluster dynamics", Erim report SERIES RESEARCH IN MANAGEMENT, Universities Rotterdam, 2004, P:1

² مداح عرابي الحاج، مرجع سابق، ص: 1065.

الاندماج العالمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فأدائها يتوقف بالطبع على وفرة ونوعية الموارد المحلية، ويرى (1994) BELLON بأن الجوارية تؤدي إلى تقوية شبك المؤسسة والتي بدورها تقوي القطاع "1.

1-3- اسقاط العلاقة (تجمعات-تنافسية) على نموذج الاقتصاد الصناعي

الاقتصاد القطاعي /الصناعي عرف على أنه العلم الذي يربط بين الجوانب الاقتصادية التي تحدث داخل قطاع معين بالجانب الاجتماعي الممثل في الانتماء إلى مجتمع محلي، يتميز بقيم وأفكار نسبيا متجانسة، ينظر للصناعة على أنها مجموعة مؤسسات مرتبطة مع بعضها البعض عن طريق مجموعة معقدة من العلاقات، مما يؤكد أن الاقتصاد الصناعي هو أفضل محلل للتجمع العنقودي .

يرتكز التحليل القطاعي على العناصر التالية (العناصر الأربعة المكونة لنموذج الاقتصاد الصناعي):

✓ الشروط الأساسية

" تشمل جميع الخصائص التي تساعد على تحديد بيئة الأعمال التجارية، وعوامل العرض (طاقة القطاع، بنية التكاليف، حركة التوزيع، مصادر تمويل القطاع، تكنولوجيا القطاع)، وكذا ظروف الطلب، وهي تعنى بجميع العوامل المتعلقة بالمنتج ووضعيته في دورة الحياة، وجود بدائل، طبيعة التكنولوجيا في عملية الإنتاج، بالإضافة إلى تحديد المناطق الجغرافية الصناعية"2. كما يتطرق هذا التحليل إلى دراسة كل مؤسسة على حدة من حيث تنظيمها الداخلي، ثقافتها. الخ، ومن ثم دراسة التموقع الاستراتيجي لها.

✓ هيكل القطاع:

يتطلب تحليل هيكل القطاع ما يلي:3 حجم السوق، عدد المؤسسات، وأحجامها النسبية (التركز الصناعي)*، نمو المبيعات، درجة تمييز المنتجات، التكاملات الممكنة بها الأفقية والعمودية، حواجز الدخول والخروج منها وإليها، مجموع القوى الخمس التنافسية.

تحدد هذه الخصائص مجتمعة هيكل واحد من بين أربعة هياكل المعروفة للصناعة، والتي تتمثل في: المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية، احتكار القلة، والاحتكار التام.

¹ مداح عرابي الحاج، "مداخل صياغة الخيارات الاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 09، المركز الجمعي خميس مليانة، 2011، ص: 46.

² Gedefroy;Dang Ngueyien; "Economie Industrielle Appliquée", Ed Vuibert, paris,1995, p:06.

³Ibd,p:02 .

* تركز الصناعة هو جنوح عناصر الإنتاج نحو التجمع في مشروع واحد، هنا نشير أن قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير المتجمعة هي ذات تركيز منخفض أو هيكل مجزأ، حيث أن العدد الكبير من المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم تنجر عنه حصص سوقية منخفضة.

✓ سلوك المؤسسات

يقصد بسلوك المؤسسات مجموعة السياسات والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات من أجل التأثير على حجم نفوذها في السوق، وكذا تعزيز مركزها التنافسي، إذ أن السلوكيات الإدارية الأكثر شيوعاً التي تكررت في دراسة منهج الاقتصاد الصناعي تنحصر في السياسة السعرية، الدعاية والإعلان، البحث والتطوير.

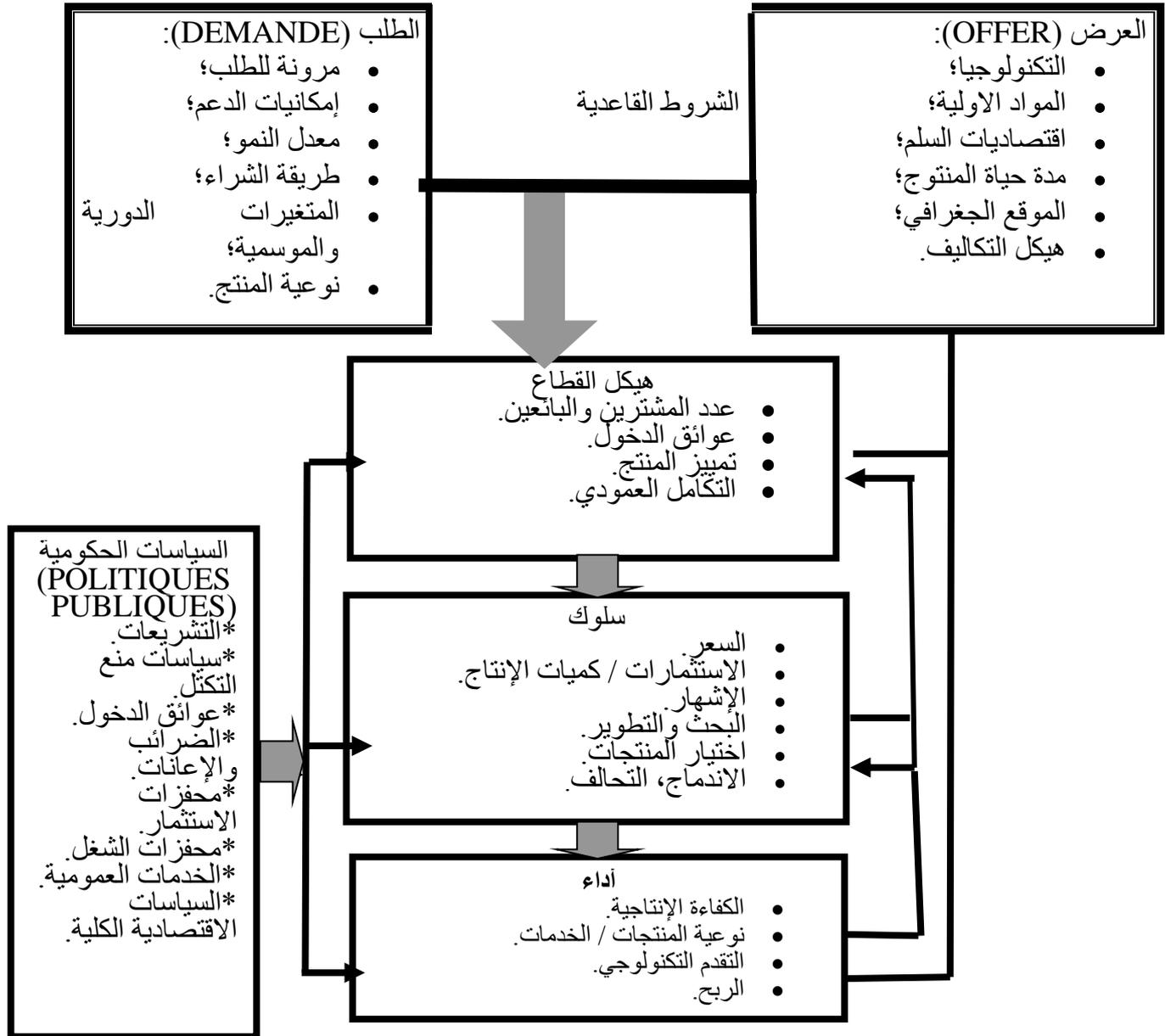
✓ الأداء الصناعي

يقصد بالأداء الصناعي درجة النجاح التي تحقّقها المؤسسة في إنجاز أهدافها¹، يكون ذلك عن طريق السلوكيات التسعيرية أو الإنتاجية في السوق. هناك ثلاث مؤشرات أداء تكررت في دراسة العلاقة بين هيكل الصناعة وأداء المؤسسات؛ وهي: الربحية، الكفاءة والتطور التقني، هذه المؤشرات تعبّر عن مؤشرات التنافسية. Sherer سنة 1970 توصل إلى فكرة جديدة تمثلت في حلقات التغذية الراجعة لمختلف العناصر المكونة للنموذج، بالإضافة إلى ذلك وضع الإطار التحليلي لذلك.² ومن خلال ربط العناصر الأربعة المكونة للنموذج، ويتكيفها على التجمعات العنقودية للوصول إلى فهم العلاقة سلوك ← أداء* نتحصل على الشكل رقم (2-15)

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص، ص:153، 154.

² Johann Le ROUX, "Stratégies D'approvisionnement Et D'innovation Des Entreprises De Tronsformation Des Produits de La Mer", Thèse De Doctorat, Ecole de Doctorale de sciences de la mer, BRETAGNE, 2003, p:85 .

* للإشارة فإن التجمعات العنقودية في حالة كونها عفوية فهي تعبّر عن هيكل صناعة، ذلك أن تركيز المؤسسات يؤدي إلى نقصان حدة المنافسة وزيادة الربحية، وكذلك تعتبر التجمعات سلوك استراتيجي/ استراتيجيّة في حالة كونها مقصودة، كذلك نشير بقوة أن اتباع مؤسسات القطاع لاستراتيجية التجمعات لعقود من الزمن يحوّل ذلك تلقائياً استراتيجية التجمعات من حالة سلوك إلى درجة هيكل سائد.



شكل رقم (2-15): نموذج الاقتصاد الصناعي (هيكل-سلوك-أداء).

Source ; Dennis W. carlton & Jeffrey M. perloff , "Economie industrielle", Groupe De Boeck s.a, 2 édition, Bruxelles, 2008, P:03.

من خلال الشكل السابق وبالتطبيق على التجمعات العنقودية؛ نجد أن الظروف الأساسية الاقتصادية للقطاع من التكاليف والطلب والتقنية، تعد الدعامة الرئيسية لنموذج S/C/P، ومن البديهي أن الشروط الأساسية تؤثر على هيكل الصناعة، وتساهم أيضا في توضيح الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات من جهة، ومن المحتمل أن تخضع لاستراتيجيات المؤسسات التي تسعى لتعزيز قوة السوق من جهة أخرى¹. من خلال ربط العناصر الأربعة المكونة للنموذج، وكذا حلقات التغذية الرجعية نتوضح لنا الآليات التي تتطور وفقها الصناعة، فالتركز العالي للصناعة (هيكل) يؤدي إلى أرباح وأسعار مرتفعة (أداء).

¹Jean Pierre Angelie, op cit, p: 48 .

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إذا اعتبرنا أن التجمع استراتيجية/سلوك، فالمستوى المنخفض من الأرباح لأحد قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الأداء)، قد يشجع على الاندماج فيما بين مؤسساتها عن طريق التخصص في سلسلة القيمة المضافة، بمعنى آخر اتخاذ استراتيجية التجمعات العنقودية (سلوك)، مما يؤثر على تركيز الصناعة (الهيكل)، وهذا الأخير بدوره يؤدي إلى تعظيم الأرباح المشتركة (الأداء). إذن هناك علاقة طردية بين هامش الربحية ودرجة التركيز، لأنه من خلال الأداء يمكن للمؤسسة أن تتبنى سلوكا يؤثر على هيكل الصناعة. ونوه هنا إلى أثر تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية على الثلاثية (S /C /P)، ذلك أن الدولة من خلال سياساتها الصناعية الحكومية تؤثر على الهيكل بمحاولة الوصول إلى المستوى الأمثل للتركز، كما أن مؤشرات الأداء هذه تهم الباحثين وواضعي السياسة الاقتصادية الحكومية، حيث يكيفونها تجاه سلوك المؤسسات في الصناعة لخدمة هدف الدولة، وبهذا تكون السياسة الصناعية كتغذية راجعة للأداء.

ونشير هنا "أن أداء المؤسسة يتعلق بالفعالية الوحدوية أكثر من هيكل الصناعة، فمن هذا المنظور على سبيل المثال فإن R.Rumelt يرى في بحث حديث له أن هيكل الصناعة لا يفسر إلا ما مقداره 15% من نسبة الفروق في معدلات الربح بين المؤسسات"¹، مما يعني أن الصفات الضمنية للمؤسسة واستراتيجياتها من تسعير، إعلان، بحث وتطوير، تجمع عنقودي تفسر كثيرا النسب الباقية.

2- التجمعات ومدائل التنافسية

ما يميز العلاقات التي تربط العنقود أنها علاقات ترابط دون تبعية، أي ان البيئة التنافسية هي مزيج من المنافسة والتعاون، فالمؤسسات التي تنتج نفس المنتجات تتنافس منافسة شرسة خاصة في التسويق، وفي نفس الوقت تتعاون المؤسسات داخل العنقود في تنفيذ مشاريع مشتركة؛ كتوفير خدمات البنية التحتية، التحالف في مجال البحث والتطوير. "فالتعاون هو حتمية المنافسة الجديدة ذكر ذلك michell dell ضابط التنفيذ الرئيسي لشركة دل"²

"يمثل التعاون بين المؤسسات المنافسة ظاهرة شائعة الحدوث في الوقت الراهن، ويرجع السبب وراء تعاون المؤسسات إلى أنها لم تعد ترى العالم فقط من منظور المنافسة: مكسب طرف/ خسارة لطرف آخر، بل تحولت إلى منظور التعاون: مكسب طرف/ مكسب لطرف آخر، فعلى سبيل المثال تقوم مؤسسة كانون بتزويد كوداك بآلات تصوير المستندات، وطومسون (فرنسا) تقوم بتجميع الفيديو مع جي في سي (اليابان) "³ "ومنه فإن التجمع أو العنقود هو نظام من المؤسسات المترابطة، حيث يكون مبدأ الكل أكبر من مجموع أجزائه"⁴.

¹ أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبينتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007.

² جيمس ستوك، دوغلاس لامبرت، "الإدارة الاستراتيجية للإمدادات"، الجزء الثاني، ترجمة علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009، ص: 925.

³ نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص: 152.

⁴Michael E. Porter, " **Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy**", ECONOMIC DEVELOPMENT, QUARTERLY, sage publications, 2000 ,p:21.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عن العلاقة بين القدرة التنافسية للقطاع والتجمعات العنقودية فيه، فقد ارتكزت معظم تحاليل Porter على دراسة تاريخ المنافسة في قطاع معين حتى تفسر القدرة التنافسية الحالية لهذا القطاع بأي وضع هي فيه، وبأي وضع ستكون عليه مستقبلاً.

يعمل العنقود على تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات المنفردة؛ توفير البيانات، تطوير البنية الأساسية للمؤسسات من الخدمات القانونية والمالية، تحسين التخطيط بسبب توفر مزيد من المعلومات عن العملاء والموردين، إمكانية الحصول على الأسعار التفضيلية لشراء كميات كبيرة من المواد الخام. "فتموقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شكل عناقيد هي نقطة جديدة بالثقة، ذلك أن تلك المؤسسات بهذا استراتيجية تستغل المحيط المحلي على أكمل وجه، من خلال الاستفادة من وفورات الحجم الداخلية والخارجية، وتخفيض تكاليف التخزين، وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء والشركاء الأكثر ربحية."¹

وفيما يلي تبيان مؤشرات التنافسية وعلاقتها بالتجمعات العنقودية

2-1- التعلم التنظيمي، انتقال المعارف والابتكار

رأى آخرون أن التجمع العنقودي ينتج عنه: "تبادل للمعلومات حول الأسواق وسياسات التسعير، والعمليات التصنيعية بشكل مباشر أو غير مباشر، إذ أنه ومن خلال التفاعل المتكرر للشركاء تتضح طرائق العمل"²، "فوامل القرب، التوريد بالإضافة إلى وجود روابط اجتماعية، كلها تعمل على تعزيز تدفق المعلومات ضمن العنقود خاصة المتعلقة منها بحاجة المشتري."³

إن الدافع الأساسي لاستراتيجية التجمعات العنقودية هو تلك الفوارق والاختلافات بين أطراف التجمع، وقد سمى كل من (Joffre et Koenig 1984) هذه العلاقة بتعاون الاختلاف "cooperation de difference".

"إن مصدر القدرة التنافسية الجوهرية للتجمعات هو تقاسم المعرفة الضمنية والصريحة داخل الكتلة، وبالتالي فإن المفاتيح لتعزيز القدرة التنافسية للمجموعات الصناعة هو كيفية إدارة فعالة للمعرفة خاصة الضمنية منها، وذلك من خلال الحلقات الدراسية ومجموعات النقاش وعقد المؤتمرات الإلكترونية... الخ."⁴

"إن الديناميكية التعلمية التي تنتج عن نظام التجمع تجعل الفاعلين يتكيفون بمرور الوقت مع التغيرات في بيئتهم، مما يعني أن هناك دوران وتبادل للمعرفة أدت إلى إعادة إنتاج ثقافة تقنية وبالتالي إعادة إنتاج المحيط

¹ Antonia R. Gurrieri and Luca Petruzzellis, "Local Networks to Compete in the Global Era. The Italian SMEs Experience", Social Science Research, No134, University of Bari, 2006, p:3.

² أسعد علي العنزي، جواد محسن راضي، "التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال: مداخل - تطبيقات"، دار اليازوري، عمان، 2011، ص: 16.

³ Michael E. Porter, "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy", op cit, p:22.

⁴ Zhenfeng Chen. Xiangzhen Xu, "Study on Construction of Knowledge Management System Based on Enhancing Core Competence of Industrial Clusters international", journal of Business and Management., Vol. 05, No.:03.,2010, p:218.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نفسه.¹ "حيث وجدت الدراسات أن تجمعات التكنولوجيا العالية الأوروبية تنتقل فيها المعرفة الضمنية بصفة مثيرة للانتباه من خلال تنقل العمالة بين المؤسسات بدلا من التبادلات الرسمية"².

في هذا الصدد نشير أنه "تنتشر المعارف التي تنتج داخل المؤسسات التابعة للتكتل انتشارا سريعا داخل التكتل ذاته، إنما انتشارا بطيئا جدا خارجه، فتضمن بذلك ميزة تنافسية للتكتل بمجمله"³.

"وأحسن مثال على ذلك المقاطعة الصناعية المسماة Silicon-Vallery في كاليفورنيا، فحين تمت منافستها بالصناعات اليابانية خاصة صناعة الدوائر المندمجة الالكترونية، ويفضل التعاون وتبادل المعلومات بين المؤسسات المتواجدة في المنطقة، استطاعت صناعة نوع من الدوائر المندمجة التي أعادت بها السوق لصالحها، وفي ظرف قصير استغلت كل الطاقات البشرية المتواجدة في المنطقة"⁴.

كذلك نشير أن التعلم التنظيمي له علاقة بالتزويد الخارجي كأحد روابط التجمع، تكمن في نشوء الميزة التنافسية بالتنسيق الوطيد بين الصناعة المعنية ومورديها، إذ يمكن للمؤسسات الأصل تعديل الاتجاهات التقنية لمورديها وعرض مواقع اختبار للبحث والتطوير، وبالتالي تسريع وتيرة عملية الإبداع قصد البحث عن الحلول للمشاكل المشتركة بأكثر فعالية وسرعة، "فمثلا عندما أرادت جريدتي (PROVIDENCE) و (BULLETIN EVENING) البحث عن أساليب لتخفيض نفقات طباعتها، شكلت شبكة للتطوير مع موردي الورق، وأخبار الطباعة، والمؤسسات الأخرى لتجربة أساليب فنية جديدة"⁵.

إن المعرفة في مسار تدفقها تتحول إلى قوى منتجة لتحقيق الابتكار لمؤسسات التجمع صغيرة ومتوسطة الحجم، حيث "وجد الباحثون أن المؤسسات المتجاوزة المتخصصة بفعل التجمع أكثر ابتكارا ثماني مرات من المؤسسات النائبة جغرافيا، (فيلدمان 1996) " ⁶.

ونشير هنا إلى أن العنقود الصناعي في وضع ديناميكي دائما، وهو ما يجعل استخدام التكنولوجيا المتقدمة بمثابة القوى المحركة الأساسية لتطور ونمو العنقود، "وتؤدي الديناميكية باستمرار الى خلق منتجات جديدة وبالتالي إعادة تشكيل الاسواق"⁷.

¹ - COURLET Claude, PECQUEUR Bernard et SOULAGE Bernard, "**Industrie et dynamiques de territoires**", Revue d'économie industrielle, Vol. 64. 2e trimestre, France, 1993, p :13 .

²Jonathan Potter, Gabriela Miranda, **op cit**, P:31 .

³ عبد الناصر الجاسم، مرجع سابق، ص: 53.

⁴ Lévesque, B., Klein, J.L., Fontan, J.M. , "**Les systèmes industriels localisés :état de la recherche UQAM**",1998, consulte sur le site : www.ond.uqam.ca/publications/telechargements/sysindus.pdf le: 2/2 / 2013

⁵جوردان لويس، "مشاركات استثمارية من أجل الرخاء: بناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية"، ترجمة سعاد الطنبيولي، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996، ص: 128.

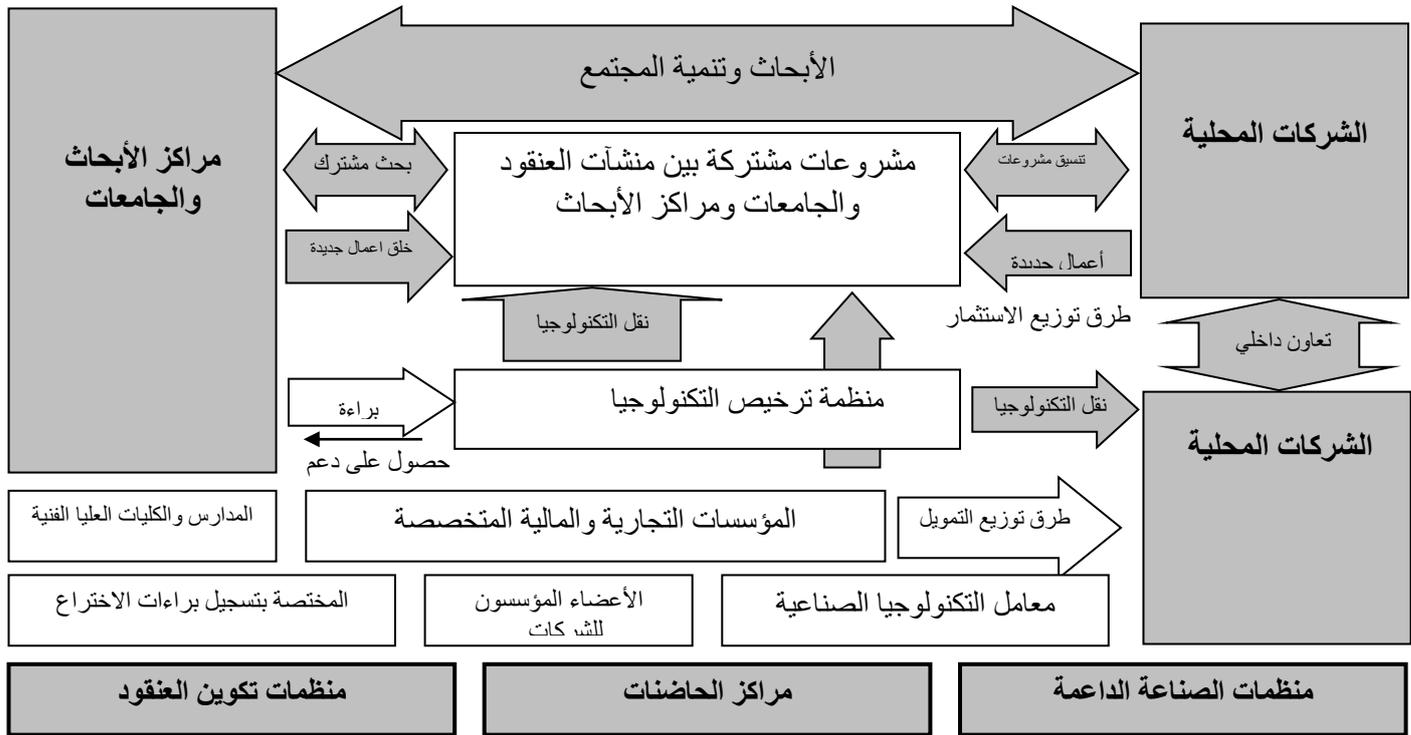
⁶ Jonathan Potter, Gabriela Miranda, **op cit**, P. :31

⁷ ابركان ياسين، " أهمية العناقيد الصناعية ودورها في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قلمة، يومي 6 و 7 ماي 2013، ص: 9.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فنظرا للتطورات المتسارعة التي تحدث في حقل التكنولوجيا يوما بعد يوم، فإنه من الصعب أن تواكب المؤسسة دوما تلك التطورات، مما يجعل من أهداف التجمعات العنقودية تقليص تلك التكاليف الخاصة بالأبحاث في هذا الميدان، وتكون بديلا ممكنا للانتقال التكنولوجي بطريقة أكثر سهولة.

"على سبيل المثال فإن عنقود صناعة التصوير يحتوي على مجموعة كبيرة من التحالفات والتي تصل في بعض الأحيان إلى تكوين كيان قانوني جديد في مجالات الأبحاث الأساسية، ويرجع ذلك إلى الارتفاع الشديد في تكلفة البحث العلمي خاصة مع ارتفاع عنصر المخاطرة فيه، لذلك تلجأ المؤسسات المتنافسة إلى التعاون في هذه المرحلة، أما مرحلة استغلال نتائج البحث العلمي الناتج عن البحوث المشتركة فإن درجة تنافس المؤسسات فيها تصل إلى درجات حادة."¹ نستطيع تصوير ذلك في الشكل التالي:



الشكل رقم (2-16): أنظمة التكامل في العنقود

Source: Simmie J, "Innovation and Clustering in the Globalize International Economy", Urban Studies, N: (5/6), unido, 2004.

يتضح من الشكل السابق مدى التكامل والتعاون الذي يتم بين العناقيد وجميع الكيانات الموجودة داخل العنقود، كما يتضح أيضا وجود علاقة متبادلة بين مراكز الأبحاث والجامعات والمؤسسات ومنظمات الصناعات الداعمة (تسويقية، اللوجستية، التمويل والتمويل)، والمجالس المحلية والحكومية والمشروعات القائمة أو الجديدة، حيث تمد الجامعات ومراكز البحوث المشروعات بالأبحاث اللازمة لتطوير أعمال العنقود الصناعي، وتحصل منهم على ما يفيد نجاح تلك الأبحاث في إمكانية التطبيق، لأخذه في الاعتبار عند القيام بأبحاث جديدة.

¹ عبد الناصر الجاسم، مرجع سابق، ص: 57.

2-2-تحقيق اقتصاديات السلم والكفاءة الإنتاجية

ينتج عن التجمع قلة التكاليف وبالتالي الحصول أكثر على اقتصاديات السلم، يتم ذلك بالتخلص من التكاليف غير الضرورية لتحسين قدرة أطراف التجمع على المنافسة السعرية، "وذلك عن طريق إعادة تصميم المنتجات، وتخفيض مراحل وإجراءات تصنيعها، أو بدخول أسواق جديدة"¹ يسهم التقارب الجغرافي للمؤسسات الموجودة في العنقود في انخفاض تكاليف الصفقات، وتشير تكاليف الصفقات إلى كل تكاليف الأنشطة المتعلقة بتنفيذ المشروع ولا تدخل ضمن تكاليف الإنتاج، مثل جمع المعلومات والتفاوض والرقابة والإشراف.

كما إن إقامة مثل هذه التجمعات يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج أيضا بشكل مباشر من خلال خفض تكلفة مستلزمات الإنتاج المستوردة، وذلك عن طريق عمليات الشراء الجماعية التي تكون بخلق لجنة للشراء تدير التنسيق بين عمليات الشراء لتحقيق الربح في السعر الناتج عن التحكم الأفضل في عمليات الشراء، أيضا خفض تكاليف الإنتاج في التجمع "يكون من خلال الأنشطة المشتركة للتدريب والبحث والتطوير، كما يمكن أن تعزز التنافسية كذلك من خلال قيام مؤسسات عامة أو خاصة أو مشتركة للتسويق الجماعي للمنتجات، وذلك بإنشاء مؤسسات تقوم بأعمال التجهيز، التعبئة، الفرز، التغليف و التصدير للمنتجات إلى الأسواق الدولية"². وننوه هنا إلى أن انخفاض التكاليف الناتج عن التجمعات كميزة تنافسية لهاته الأخيرة هو في الحقيقة ناتج أساسا عن انخفاض تكاليف النقل وتكاليف المخزون.

أ-انخفاض تكاليف النقل (الميزة الرئيسية)

التركز الجغرافي للمؤسسات العنقودية في مكان متقارب يؤدي إلى انخفاض تكاليف النقل اللازمة لنقل المدخلات والمواد الخام بين مؤسسات العنقود، الأمر الذي يؤدي إلى خلق ميزة لوجستية (Logistic) للعنقود، وتشير الميزة اللوجيستية إلى درجة ضبط وإدارة تدفق المواد الخام، وعمليات الإنتاج والتوزيع، ثم النقل إلى أسواق الاستهلاك في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة. ويرجع السبب في ذلك إلى أن العناقد تمثل أسواقا مختلفة متمركزة في مكان واحد، على عكس التعامل مع الأسواق المنفصلة التي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

"يؤدي التقارب الجغرافي للمنتجين والموردين إلى سهولة حصول المؤسسات على احتياجاتها ومتطلباتها من المدخلات الأساسية من الموردين المحليين الذين يعملون بالقرب من العنقود، الأمر الذي يؤدي إلى خفض تكاليف الاستيراد والتأخيرات والتخلص من عيوب الصناعة، وبالتالي زيادة السمعة الجيدة للموردين المحليين"³، "كما تملك المؤسسات العنقودية خاصية الوصول إلى أسواق المدخلات غير المحلية"⁴.

¹ إسماعيل علي بسبوني، رفعت السيد العوضي، "الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية"، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون بلد نشر، 2007، ص: 185.

² عيسى بهدي، ملاح هيكل المؤسسة الشبكية، مرجع سابق، ص: 14.

³ مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، مرجع سابق، ص: 13.

⁴Yutaka Yoshino, "Industrial Clusters and Micro and Small Enterprises in Africa", the World Bank, Washington, 2011, p :86.

ب- انخفاض تكلفة المخزون

ينجم عن العلاقات العنقودية ظهور علامات التكامل الخلفي للتجمع، والتي تعني قيام المؤسسة بإنتاج بعض المواد الخام أو المواد نصف المصنعة التي تحتاج إليها مؤسسات أخرى؛ كمدخلات في العملية الإنتاجية، والذي بدوره يؤدي إلى حدوث سرعة تداول المدخلات الوسيطة والسلع نصف المصنعة والنهائية، مما يؤدي إلى انخفاض حاجة المنتجين إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون. وبالتالي تتخفض التكاليف والمخاطر الناجمة عن ذلك المخزون، مما يسهم في دعم إنتاجية المؤسسة.

2-3- زيادة الصادرات

"إن العناقيد المؤسسة من المؤسسات الصغرى والصغيرة لها خاصية أداء أحسن على مستويي المبيعات، والقدرة على الوصول إلى أسواق أبعد مقارنة بالمؤسسات ذات نفس الحجم، في نفس الصناعات وفي نفس المدن والمواقع، لكنها تعمل خارج العناقيد".¹

"توفر المناطق العنقودية الخصائص والميزات المرتبطة بالبنية التحتية للمؤسسات، والتي من الممكن أن تحفز من أنشطة تصديرها (katsikeas et al, 2000, mittelstaed et al, 2006)، بالإضافة إلى دعم الحكومة في شكل المنح، النصائح والمعلومات، والذي يعتبر الأكثر إتاحة في العنقود، يعني هذا ضمنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الإقليمية والبنية التحتية الفقيرة ستتجه إلى أن تكون أقل ابتكارا وأقل نزعة إلى تطوير أسواق التصدير مقارنة بأشباهها العنقودية".²

"يكون التصدير من خلال اختيار شريك أو شركاء استراتيجيين (زبائن مثلا)، يسهلون عملية الدخول إلى السوق الدولية، ويساعدون في تقليل تأثير القيود كتكاليف العمليات التشغيلية والإدارية، التي يتطلبها الدخول للأسواق الدولية.

"تمتلك هذه الروابط أهمية حاسمة لنمو العناقيد، وتجنب تأثيرات مغلقة ضمن حدودها الجغرافية، لا ينطبق هذا فقط إن كانت المؤسسات مصدرة أم لا، بل إن كانت توسع من مساحة أسواقها من الصعيد المحلي إلى الصعيد الدولي، وعلى مستوى روابط الاستثمار الأجنبي"³، فقد ذهب بعض المؤلفين كـ (Bicattini 1995) إلى القول أن المؤسسات المتجمعة في الإقليم الترابي لن تكون نظاما محليا إذا لم يحتوي هذا الأخير على تفرعات تربطه بالمسار الشامل.

إضافة إلى ذلك، بينت التحليلات الحديثة للمناطق الصناعية الإيطالية الانفتاح الكبير لمؤسساتها الصغيرة والمتوسطة على الأسواق الخارجية، "حيث وجد أن 31,4 بالمئة من مؤسسات المناطق الصناعية تتعامل مع

¹ Ibid, p: 5.

²Joanne Freeman, Chris Styles, "Does firm location make a difference to the export performance of SMEs?" , International Marketing Review, Vol. 29 Iss: 1 (2012) , p:93.

³ Yutaka Yoshino, op cit, p: 60.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سوق أساسا دولي مقابل 18,6 بالمئة من مجمل PME البلد¹، "ويرى الخبراء أن عنقود صناعة الاتصالات في فنلندا وصل إلى أقصى درجات النضج، وحالياً تكمن قوة الاقتصاد الفنلندي في حجم الصادرات الكبير من المعدات فائقة التكنولوجيا، وتعتبر مؤسسة نوكيا الفنلندية من أكبر المؤسسات المنتجة والمصدرة للتلفونات المحمولة والثابتة على مستوى العالم".²

من جانب آخر تجب الإشارة إليه الى أن تفتح هذه التجمعات خارج محيطها الوطني يختلف باختلاف شكلها التنظيمي، فقد لاحظت كتابات متخصصة حديثة لـ (V.Hecquet و F.Laine 1999) الفرق في التفتح نحو الخارج لمختلف أشكال التجمعات وأظهرت أن:³

- التجمعات التي تكون متوقعة، تركز على الحرف التقليدية، معدلات تصديرها عالية ولها انفتاح انتقائي على الاستثمار الأجنبي؛ كما في غرب فرنسا وبريطانيا.

- المناطق التكنولوجية الواقعة في تجمعات عمرانية كتولوز وغرونوبل تتصف بكثافة أنشطتها الدولية، وامتلاكها لسمعة عالمية، إلى جانب وجود هام للاستثمار الأجنبي؛

في هذا الصدد نشير الى أنه " توجد مناطق تصنيع منتشرة في المدن والمناطق الريفية، تركز على أنشطة حرفية تقليدية، إحدى خصائصها أنها متمسكة بشدة بالتقاليد الاجتماعية والثقافية المحلية، تركز على تثمين مهارات عريقة تتواصل من جيل إلى جيل؛ هذا التجذر لا يعني الانغلاق على العالم الحديث، بل بالعكس فإن هذه التجمعات تعمل على البحث عن ديناميكيات تتماشى بين التقليدي والحديث"⁴.

2-4- الوصول إلى المدخلات المتخصصة والموظفين المتخصصين

يمكن للموقع ضمن العنقود أن يوفر الحصول على أدنى تكاليف الوصول إلى المدخلات المتخصصة؛ كالمكونات، الأجهزة، خدمات الأعمال والموظفين مقارنة بالتكامل العمودي للمؤسسة الكبيرة، فالعنقود هو شكل تنظيمي مكاني، والذي يمكنه أن يكون أكثر كفاءة وأكثر فاعلية بخصوص وسائل تجميع المدخلات.⁵

لهذا نقول أنه "لا تستطيع المؤسسة الكبرى القيام بنفس النشاط الذي تقوم به مجموعة من المؤسسات الصغيرة، حيث لا يمكن دمج مجمل الإنتاج في مؤسسة عملاقة، نظرا إلى محدودية قدرات المنظم (المردودية المتناقصة للإدارة (نايت 1965))".⁶

¹ CAURLET. C et FERGUENE Amèziane, "Globalisation et territoire :le cas des SPL dans les pays en developpement", FACEF PESQUISA, n.3, 2003, p102 .

² مصطفى ممدوح، مرجع سابق، ص: 152.

³ CAURLET. C et FERGUENE Amèziane, op cit, p:100

⁴ Ibid, p, p :101 102

⁵ Michael Porter, "Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy," op cit, p :22.

⁶ الشيخ الحسين، مرجع سابق، ص: 45.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على سبيل المثال "تحصل شركة "إنتل" التي تصنع الكمبيوتر، على مزيد من درجة استفادتها من استثماراتها التصنيعية، عن طريق توكيل مهمة إنتاج الأجزاء النهائية إلى شركائها، وتراقب جودة وتغليف شركائها، وتبيع المنتجات كما لو كانت خارجة من مصانعها".¹

إن العاملين المتخصصين في مهمة واحدة أو مهام قليلة يمكن أن يكونوا أكثر إنتاجية من أولئك العاملين غير المتخصصين، حيث أن كل مؤسسة في التجمع تتخصص في إنجاز المهمة أو المرحلة التي يمكن أن تنجزها بشكل أفضل، "ذلك يجعل الشركاء أكثر تنافسية مما لو أنجزت هذه المؤسسات المهام بمفردها، واستنادا إلى ما تقدم فإن التعاون يستقر في داخل المجموعة، ويزيد من حدة التنافس مع مجموعات أخرى".²

إن التخصص في إنتاج منتج واحد يمكن المؤسسة من التعبئة العقلانية والكلية لكل مواردها المالية، البشرية والتكنولوجية. فبدلا من أن تسخر المؤسسة طاقاتها وتستنفذها في مجالات وأنشطة مختصة، فإنها تقوم بتفويضها إلى من هو أكثر خبرة منها، عن طريق إخراج النشاطات الثانوية، وتقوم بتسخير طاقاتها تلك في مجالات أخرى تتفوق في إنجازها، فكلما اتجهت الصناعات الداعمة والمرتبطة إلى إنتاج أجزاء محددة متخصصة من مدخلات الإنتاج كلما كان لها دور أكبر في مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة عالميا.

2-5- التركيز الصناعي، ارتفاع الحصة السوقية والربحية

تشير نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال أن التجمعات كثيرا ما تؤثر على العلاقات مع المنافسين المباشرين، وتؤدي إلى التقليل من المنافسة، اعتمادا على المنطق القائل: "اقض عليهم، وإذا لم تستطع فانضم إليهم"، وبالتالي التأثير على هيكل الصناعة عن طريق زيادة التركيز بطريقة غير مباشرة أو مباشرة، "والتركز في لغة الاقتصاد معناه جنوح عناصر الإنتاج نحو التجمع في مشروع واحد".³

إن تركيز الخبرات الفنية والبشرية منها والتكنولوجية في مجالات متقاربة أو متكاملة يساعد على حصول المؤسسات على مزايا الحجم الكبير، وإقامة عوائق أمام دخول منافسين جدد، من خلال التحكم في مصادر المدخلات والسيطرة على قنوات التوزيع، كما يساعد هذا التركيز المؤسسات على تطوير البنية الأساسية من الخدمات القانونية والمالية وغيرها من الخدمات المتخصصة.

" تجدر الإشارة إلى أن أثر الروابط الرأسية غالبا تكون ضعيفة على درجة التركيز في الصناعة، وبالتالي الحصة السوقية والربحية، لأن السلع المنتجة من قبل المؤسسات المتكاملة هنا لا تشكل بدائل لبعضها، وبالتالي التكامل الرأسي لا يؤثر مباشرة على حجم المؤسسات في الصناعة أو حجمها النسبي، وفي المدى الطويل من

¹جوردان لويس، مرجع سابق، ص: 67.

²سعد علي العنزلي، جواد محسن راضي، مرجع سابق، ص: 218.

³طارق الحاج، صالح فيلح، "الاقتصاد الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 222.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

خلال تحقيق وفورات إنتاج، يؤدي ذلك إلى انخفاض التكاليف، ينعكس هذا على ظروف الدخول إلى السوق، ويؤثر أخيرا على التركيز، أما إذا كان التكامل أفقيا فإن التأثير يكون مباشرا.¹

إن نمط التنافس بين هذه التجمعات يختلف عن أنماط المنافسة التي تسود بين المؤسسات في أسواق لا تشيع فيها التجمعات، فعدم التجمع يجعل المؤسسات المتنافسة كثيرة ومتعددة، "إذا افترضنا وجود 10 مؤسسات تنشط في مجال محدد، فإن المنافسة تتم بينها كلها، وقد يؤدي ذلك إلى خروج بعضها من السوق إذا كان الطلب ضعيفا، ولكنها إذا تحالفت مؤسستين بعضها البعض فإن مساحة المنافسة تنقلص إلى النصف".²

إن زيادة التركيز عن طريق اتباع استراتيجية العناقيد يؤدي إلى زيادة الأرباح وزيادة الحصة السوقية، حيث يتيح التجمع بين الأطراف المتجمعة المشاركة في الأرباح التي تنتج عن التعاون وعن تجنب تحديات المنافسة، فالمنافسة بين مؤسستين من نفس القطاع قد تدفع بهما للدخول في حرب أسعار، بالشكل الذي يؤدي إلى انخفاض أرباح كل طرف، ومن ثم فإن الاتفاق بينهما يجنبهما هذه المنافسة القاتلة، ويوفر عليهما نفقات عديدة بشكل يؤدي إلى زيادة أرباحهما.

2-6- تحقيق الجودة ورضا العميل

تسعى هيئة المؤسسات المتجمعة إلى تطبيق الجودة الشاملة، وتثبيت هذا المفهوم في سلوكيات العمل داخلها، وإشاعته على باقي المؤسسات الأخرى المنضوية تحتها، وذلك إسهاما منها في الخفض من مؤشرات الاتجاه السلبي الناتج من هدر النفقات المالية والطاقات البشرية والتخطيط العشوائي.

"يمكن أن يكون لأهداف التجمعات علاقة بمسائل النوعية، والحصول على شهادات استيفاء معايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (إيزو)، والمشاركة في المعارض، وتشكيل الوفود لزيارة بلدان أخرى بغية اكتساب خبرة في مجال التسويق، والمشتريات المشتركة أو التسويق المشترك"³، وتبادل الأفكار والمعلومات بما يحسن من جودة المنتجات، ويعمل على تحفيز تنوع الصناعات ذات الميزة النسبية، والصناعات المكملة لها.

إن تحقيق الجودة والتميز في منتجات التجمع يعمل في النهاية على رضا وولاء مستهلكيها، "حيث أن المؤسسة العنقودية تؤدي بشكل أفضل وإلى حد كبير مقارنة بالمؤسسات خارج المجموعات من ناحية روابط السوق، إذ نجد 76 % من المؤسسات العنقودية نجحت في جذب العملاء الأجانب، بينما 37 % فقط من المؤسسات غير العنقودية نجحت في ذلك"⁴

إن الهدف الأساسي من تكوين العنقود هو تقديم منتجات وخدمات تُشبع احتياجات المستهلك ورضاه، لذلك فإننا "نجد أنه يمكن لآراء هؤلاء العملاء ومتطلباتهم أن تعكس الاتجاه القاعدي لتغيرات السوق، كما يجب أن

¹ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 86.

² علاش أحمد، بن لكل نوال، مرجع سابق، ص: 90.

³ عبد الناصر الجاسم، مرجع سابق، ص: 51.

⁴ Yutaka Yoshino, op cit , p:86.

الفصل الثاني: التجمعات العنقودية كمقاربة مشتركة لدعم تنافسية قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ينظر إليها كأساس لابتكار المنتج من قبل المؤسسات العنقودية¹، لذا يعتبر المستهلكون مصدراً هاماً لتدفق الأفكار والابتكارات للمؤسسات الداخلة في العنقود، وبالتالي نجد أن كل التجمعات الناجحة تحرص على وجود مركز لخدمة المستهلكين يعمل على تلقي مقترحاتهم وشكواهم، وحملها على محمل الجد، بما يعظم من الفوائد والمنافع المتحققة للمستهلك.²

على الجانب الآخر نجد أن انخفاض تكاليف الإنتاج والصفقات، وتكاليف النقل بالنسبة للمنتجين يؤدي إلى انخفاض السعر النهائي للمنتج، كذلك التقارب الجغرافي لمؤسسات التجمع يؤدي إلى انخفاض تكاليف التسويق، الأمر الذي يؤدي إلى جعل الشراء من العناقيد أكثر جاذبية للعملاء، وذلك لحصولهم على منتج عال الجودة وبأسعار مقبولة، حيث يوجد بالعنقود العديد من البائعين في مكان واحد، وهو الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مخاطر الشراء نتيجة تعدد مصادر الشراء.

"ففي السياحة على سبيل المثال، فإن تجربة الزائر تتأثر بإغراء وجودة جذب الشواطئ، وتقارب كل من المواقع التاريخية، جودة الفنادق، المطاعم، التذكارات، مرافق المطارات والنقل، وذلك يجعل مختلف أطراف العنقود السياحي متبادلة الاعتماد فيما بينها، ليس فقط بتقديم الخدمات بل بتصميم المنتج، الخدمات اللوجيستية وخدمات ما بعد البيع."³

نشير أخيراً أنه يمكن للتجمعات أيضاً أن تخفف من المخاطر التي تحدد بالأعمال التجارية عن طريق نشر الاستثمارات على رقعة أوسع، "فمؤسسة هيركيوليز لتصنيع الكيماويات على سبيل المثال قد سيطرت على السوق العالمية لمادة البولي بروبيلين الراتنجية، غير أنها كانت في حاجة لوضع استثمارات ضخمة للإبقاء على النفقات منخفضة، وعن طريق تشكيلها لاستثمار مشترك مع مؤسسة "مونيتديسون الإيطالية، استطاعت مؤسسة هيركيوليز الإقلال من احتمال تعرضها لخسائر تلك الصناعة ذات الربح الضئيل".⁴

¹ Akifumi Kuchiki, Masatsugu Tsuji, "**Industrial Clusters in Asia: Analyses of Their Competition and Cooperation**", Institute of Developing Economies (IDE), JETRO, London, 2005 p :114 .

² Karim Esgandari, Hamed Tirandazheravi, Jafar Beikzad , op cit, p : 890.

³ Michael Porter Location, "**Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy**," op cit, p :22.

⁴ جوردان لويس، مرجع سابق، ص :78.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على التجمعات العنقودية من حيث عدة زوايا، ووجدنا أنه تعود جذور العناقيد إلى نموذج المنطقة الصناعية، مفهوم هذه الأخيرة تبلور بدوره من مصدرين متكاملين، واحد نظري مستمد من أعمال ألفريد مارشال في أوائل القرن الـ 19 عند معالجته للصناعات المتمركزة بمناطق معينة، والآخر تجريبي مستمد من مجموعة دراسات في سنوات السبعينيات والثمانينيات تم إجراؤها على مناطق الوسط والشمال الشرقي لإيطاليا من طرف باحثين اجتماعيين واقتصاديين جهويين.

تعتمد فكرة التجمعات على العلاقة بين الديناميكية الصناعية وديناميكية الإقليم المتواجد فيه، تظهر أهمية التمركز الصناعي في الخدمات المجانية التي تقدمها المؤسسات المتجاورة (منتجة، داعمة، بنية تحتية) لبعضها البعض بفعل عملها في محيط متجاور، تقوم بتصنيع منتج واحد عن طريق مؤسسات صغيرة ومتوسطة وكبيرة، تعتمد على الخصائص التاريخية والاجتماعية السائدة بالمنطقة المحددة، حيث يمكن لكل مؤسسة شريكة التركيز حول نشاط أو أنشطة معينة من سلسلة القيمة التي تبرز فيها وتتفرد بها، وذلك بغية تعظيم قيمتها المضافة عن طريق التكاملين بين مؤسسات التجمع الشاقولي والأقوي.

أيضا توصلنا إلى آليات خلق العنقدة، هذه الأخيرة تعتبر مسألة تنظيمية بالأساس وهي مقصودة ومخططة، ويتم تسيير العنقود من طرف إدارة خاصة تتولى الإشراف والمتابعة المستمرة لسير العنقود، من خلال تنظيم التظاهرات وتحسين الخدمات وذلك عبر عدة خطوات.

وخصصنا الحديث عن أثر التجمع على تنافسية مؤسسات القطاع المعني بالعنقدة في المبحث الأخير، ووجدنا أن التجمعات العنقودية تكتسي أهمية كبيرة تظهر في المزايا العديدة التي يحققها التنظيم وفق هذا الشكل، ويتعلق الأمر خصوصا بزيادة الأداء الإنتاجي للمؤسسات، وتحسين تسيير مواردها البشرية، تحقيق اقتصاديات السلم، زيادة انتقال المعارف بين مؤسسات التجمع، الوصول إلى مدخلات وموظفين متخصصين، وتحقيق ميزة تنافسية للمنطقة أمتجمع فيها، كما يسمح التجمع بالتكيف مع المستجدات ورسم أفق دولي برفع قيمة الصادرات.

الفصل الثالث

خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية
مع التركيز على خبرات الدول النامية

تمهيد

يحظى مفهوم التجمعات العنقودية في السنوات الاخيرة بقبول متزايد لدى واضعي السياسات التنموية في مختلف الدول المتقدمة والنامية على حد سواء مقارنة ببرامج التنمية الاقتصادية التقليدية، والتي تبين ضعف مردودها مقارنة بتكلفتها.

تتضمن هذه البرامج تنمية كافة المؤسسات العاملة ضمن سلسلة القيمة المضافة في انتاج المنتج النهائي من المؤسسات العاملة في توريد المواد الخام إلى غاية المؤسسات العاملة في تسليم المنتج النهائي للمستهلك، وبهذه الطريقة فإن التجمع يتمكن من ردم أي فجوة في هذه السلسلة قد تعيق نمو وازدهار هذه الصناعة.

لقد ثبتت نجاعة التجمعات العنقودية في الدول المتقدمة بطريقة لا مجال للشك فيها، وبعد زمن طويل ها هي الدول النامية تحاول تبني هذه النماذج بصورة تجريبية شملت بعض فروع القطاعات.

وهذا ما يطرح عدّة تساؤلات حول خبرات الدول المتقدمة في هذا المجال، وموقع استراتيجية التجمعات العنقودية ضمن استراتيجيات التنمية في الدول النامية، مع التركيز أكثر حول خبرات هاته الأخيرة (الصين، الهند، باكستان) نموذجاً.

وعلى هذا الأساس فإنه سيتم في هذا الفصل معالجة كل ذلك عبر المباحث التالية:

المبحث الأول: خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال التجمعات العنقودية؛

المبحث الثاني: الصين وتجمعات تيانجين لصناعة الدراجات الهوائية؛

المبحث الثالث: الهند وعنقود بانيبات لصناعة النسيج والغزل؛

المبحث الرابع: باكستان وتجمع سيالكوت لصناعة المنتجات الطبية والجراحية.

المبحث الأول: خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال التجمعات العنقودية

هناك العديد من الخبرات الناجحة - بالإضافة إلى الخبرات التي سوف نمرّ بها - في مجال تجمعات الدول المتقدمة، مثل: هولندا (روتردام المواصلات)، هوليدود (أمريكا الأفلام)، جنوب إفريقيا (الألماس)، اليابان (الآلات الأوتوماتيكية، السيارات وأجهزة الفاكس)، ألمانيا (المطابع، الكيماويات والسيارات)، سنلخص في هذا المبحث أهم تجارب الدول المتقدمة.

1-الخبرة الفرنسية: قطبي TENERRDIS و MINALOGIC

لقد أدركت الحكومات الفرنسية المتعاقبة أهمية التقارب بين المؤسسات بصورة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، "حيث قامت الحكومة الفرنسية بتنفيذ سياسات متعاقبة منذ سنة 1998 لخدمة هذا التنظيم، كانت في البداية تحت شكل أنظمة الإنتاج المحلية، ثم تحولت نحو الأقطاب التنافسية، إذ أن الأولى كانت نواة للثانية، وبناء على هذه السياسات الناجحة نجد الوكالات التي ساهمت في هذا المجال، منها KFD (الوكالة الفرنسية للتنمية)، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI)، والتعاون الألماني (GTZ)."¹ "حيث أطلقت الأقطاب التنافسية في فرنسا من طرف اللجنة الوزارية للتخطيط والتنسيق (CIADT) في 2004/09/14 ، واعتبرت كسياسة جديدة".²

1-1-أنظمة الإنتاج المحلية الفرنسية والأقطاب التنافسية

"تعود البداية الحقيقية لأنظمة الإنتاج المحلية بفرنسا إلى سنة 1999 عندما قامت المفوضية الفرنسية للتخطيط وتهيئة الأقاليم (DATAR) بالإعلان عن إطلاق مشروع تنمية الأنظمة الإنتاجية المحلية الموجودة وتشجيع إنشاء أنظمة أخرى".³

بينت تقارير (DATAR) أن عدد أنظمة الإنتاج المحلية بفرنسا وصل إلى 103 نظام سنة 2004، يضم أكثر من 30.000 مؤسسة توظف أكثر من 650000 عامل، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

¹ ONUDI, "**Diffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb, ALGERIE, MAROC, TUNISIE**

"، Agence française de développement ,paris ,2013,p:8.

²Rani Jeanne Dang et Christian Longhi, "**Clusters et stratégies de clusters : le cas du pôle de compétitivité**", Revue d'économie industrielle, Numéro 128, 2009, P: 122.

³ Philippe Martin, "**Evaluation d une politique de cluster en france :les systemes productifs locaux**" , consuler sur le site web : perso.uclouvain.be/florain .mayneris/cae le :13- 02-2013, a 16 :00.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

الجدول رقم (3-1): توزيع عدد المؤسسات وعدد العمال بأنظمة الإنتاج المحلية بفرنسا

قطاعات النشاط	عدد الأنظمة الإنتاجية	النسبة	عدد المؤسسات	النسبة	عدد العمال	النسبة
	بالأنظمة الإنتاجية		بالأنظمة الإنتاجية		بالأنظمة الإنتاجية	
الميكانيك والمعادن	36	34.95	7138	23.73	366745	55.66
النسيج والملابس	12	11.65	1649	5.48	47100	7.15
منتجات كيميائية	24	23.30	3761	12.5	92200	13.99
مواد غذائية	12	11.65	4122	13.7	26644	4.04
منتجات إلكترونية	9	8.74	12917	42.94	79890	12.12
مأكولات بحرية	3	2.91	128	0.43	15800	2.4
السلالة	1	0.97	60	0.2	100	0.02
منتجات بيئية	2	1.94	80	0.27	800	0.12
التكنولوجيا الطبية	3	2.91	210	0.7	29500	4.48
صناعة الحلي والجواهر	1	0.97	14	0.05	130	0.02
المجموع	103	100	30079	100	658909	100

Source : délégation interministérielle à l'aménagement et à compétitivité des territoires, annuaire des SPL, France, 2006.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أنظمة الإنتاج المحلية بفرنسا تعتبر مصدرا هاما للشغل، وتخصص في نشاطات متنوعة، إذ أن غالبيتها تمارس إحدى نشاطات الميكانيك والمعادن، النسيج والملابس والجلود، الصناعة الكيماوية، مواد غذائية، والصناعة الإلكترونية، إذ تحتل هذه الأنظمة ما يفوق 90% من مجموع الأنظمة، وما يفوق 98% من إجمالي المؤسسات، وتوظف ما يقارب 93% من إجمالي العمال.

"بداية من عام 2004 فكرت الدولة في انشاء أقطاب تنافسية بدلا عن أنظمة الإنتاج المحلية، وتأكدا من الحكومة الفرنسية من أهمية التجمعات كأحد روافد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سعت إلى:¹ تمويل مبادرات التجمعات المحلية من قبل الصندوق الوطني للتهيئة وتنمية الأقاليم بدعم يتراوح ما بين 10.000 و 75.000 يورو للشبكة؛ وكذا تنفيذ مشاريع لدعم المؤسسات المتواجدة في المناطق الريفية المعزولة بإنشاء ما يسمى بأقطاب الامتياز الريفية سنة 2005.

¹ Adel saadou, " **La grappe : une stratégie dynamique d'harmonisation et d'intégration des pme maghrébines**", revue de l'économie et de management, N9, université Tlemcen, 2009, p: 9.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

"وصل عدد الأقطاب منذ سنة 2010 الى غاية 2016 الى 71 قطب تنافسي، وهذه الأخيرة هي وسيلة لتعزيز الابتكارات في القطاعات الواعدة بالتآزر بين المؤسسات ومراكز البحوث العامة والخاصة ومؤسسات التعليم"¹، تم رصد أقطاب فرنسية عديدة تمكنت من تخطي الحدود والتموقع عالميا، نذكر بعضا منها في الآتي:

➤ القطب التنافسي **Techtera** يعمل منذ سنة 2005 بالتعاون مع اليابان، مختص في صناعة النسيج، يتكون من 120 عضوا ومؤسسة، وقد عمل وفق 356 مشروع بحث وتطوير منذ سنة الانطلاقة إلى غاية سبتمبر 2016²، ويعتبر هذا العنقود من الذين يصبون للوصول الى عنايد تنافسية عالمية (انظر الملحق رقم 1 المتعلق بالخارطة الفرنسية للعنايد التنافسية لأفريل 2016)؛

➤ القطب التنافسي **Tenerrdis** تترديس المختص في مجال الطاقة؛

➤ قطب وادي الفضاء (**Valley Aerospace**) المختص في التطبيقات الفضائية الجوية؛

➤ قطب **Minalogic** المختص في التقنيات الرقمية والواقع في غرونوبل Grenoble.

تجدر الإشارة أن الأقطاب التنافسية عملت بشدة على رسكلة العمال وتكوين الكوادر، وقد رصدنا الاحصائيات التالية لعام 2016:³

هناك 55 قطب تنافسي لديهم أعلى معدل تأطير للعمالة: 20% مقابل متوسط يبلغ 18 % في فرنسا في كل القطاعات، بالإضافة إلى 16 قطب آخر، معدل التأطير فيه وصل إلى أكثر من 40%، بما في ذلك:

❖ قطب (**Valley Aerospace**) المختص في التطبيقات الفضائية الجوية، مقره الاجتماعي في Toulouse، قام برسكلة 45% من العمال من مجموع المؤسسات العضوة في هذا القطب. أي شكل ما يعادل 26 900 مديرا تنفيذيا وإطارا؛

❖ قطب **Minalogic** المختص في التقنيات الرقمية والواقع في غرونوبل Grenoble، تم فيه رسكلة 46% من العمال من مجموع المؤسسات العضوة في هذا القطب. أي شكل ما يعادل 10600 إطارا؛

❖ قطب **Systematic Paris-Region** الواقع في Palaiseau قام برسكلة 54% من العمال من مجموع المؤسسات العضوة في هذا القطب. أي شكل ما يعادل 45600 إطارا.

¹APEC, "**Clusters : des initiatives pour l'emploi**", Les études de l'emploi cadre, n 2016_09, France cluster, mars 2016, p:8.

² Le reseau national des poles et clusters, "**Le rôle des pôles de compétitivité et clusters dans l'internationalisation des PME de leurs secteurs success stories**", dossier de press, october 2016, P.8

³ APEC, "**Clusters : des initiatives pour l'emploi**", op cit, p:8.

1-2- الأقطاب التنافسية MINALOGIC و TENERDIS

عن القطب التنافسي الأول MINALOGIC، "فقد تم تعيين هذا القطب الواقع في GRENOBLE - ISERE كواحد من مجموع الأقطاب العالمية في فرنسا بسبب شهرتها الدولية القوية، أما التسمية MINALOGIC فهي تسمية قصيرة لـ micro nanotechnologies et logiciel، ومن التسمية فإن هذا العنقود متخصص في البحث، تطوير وإنتاج تصاميم قطاعات النانوتكنولوجيا والبرمجيات"¹.

"يتكون هذا القطب من 330 عضواً بمختلف الأحجام من مؤسسات وجامعات ومراكز بحوث، يشغل في مجالات: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الصحة، والطاقة، ويغطي سلسلة القيمة المضافة الرقمية بأكملها انطلاقاً من النانو إلكترونيات الجزئية، والضوئيات والبرمجيات. في سنة 2015 هناك 55 مؤسسة من أصل 330 في القطب ساهموا في إجراءات تدويله، حيث قاموا بتشكيل:

- ✓ 5 بعثات جماعية لتشكيل المعارض والفعاليات الدولية؛
- ✓ إرفاق الصحافة لتغطية هذه الأحداث؛
- ✓ تمثلت هذه الأعمال في معرض الإلكترونيات الاستهلاكية في لاس فيغاس، ومؤتمر أتمتة التصميم في سان فرانسيسكو، ومعارض دولية أخرى؛
- ✓ نتج عن هذه الفعاليات عقد اتفاق شراكة مع ثلاث مستثمرين أجانب، هذا وقد رشح القطب للحيازة على 6 جوائز دولية للابتكار"².

أما عن القطب TENERDIS الواقع هو الآخر في غرونوبل، فهو يهدف لتحسين تنافسية بعض الفروع الصناعية التابعة للتكنولوجيات الحديثة في مجال الطاقة عن طريق الإبداع، وتمثل هذه الفروع في: الطاقة الشمسية؛ كفاءة استخدام الطاقة في المباني؛ هيدروجين وبطاريات الاحتراق؛ هيدروليك؛ الكتلة الحيوية؛ تسيير الشبكات وتخزين الكهرباء.

ينتسب إلى هذا العنقود أكثر من 160 عضواً يتوزعون بين مؤسسات كبيرة، مؤسسات صغيرة ومتوسطة ومراكز البحث، ومراكز للتكوين وجامعات محلية، ومؤسسات لتمويل الإبداع، و4/3 من هؤلاء الأعضاء هم مؤسسات صناعية، 76% من هذه المؤسسات الصناعية هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

يساعد العنقود المتعاملين في منطقة rhonalpin على تنمية مكانتها على المستوى الدولي في مجال

الطاقة المتجددة عن طريق:

- ✓ استحداث لجان لبرمجة مجموعات عمل متخصصة؛ وإعداد لقاءات بين المؤسسات في غرف التجارة؛
- ✓ القيام بأعمال مشتركة مع شبكة العناقيد الفرنسية المتخصصة في مجال الطاقة مثل: AVENIA، S2E2، DERBI·CAPENERGIES

¹Jonathan Potter.Gabriela Miranda, *op cit*, P: 45.

² Le reseau national des poles et clusters, " *op cit*, P8

³ روايح عبد الباقي، العابد لزهرة، "أهمية خدمات العناقيد في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسياتها، جامعة قلمة، يومي 6 و7 ماي 2013، ص، ص: 11، 12.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

- ✓ إقامة دورات تكوينية في مجال الملكية الفكرية يتعرف من خلالها الأعضاء على آليات وكيفية حماية إبداعاتهم، لاسيما التي تأتي في إطار جماعي وبمرافقة محامي؛
 - ✓ التأشير على مشاريع البحث بهدف تمكين أصحاب المشروع من الحصول على الدعم الحكومي؛
 - ✓ إعداد شبكة دولية لدخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أسواق التصدير، وإقامة التحالفات الاستراتيجية؛
 - ✓ إقامة شراكة تكنولوجية مع عناقيد أخرى على المستوى الدولي:
- (NATIONAL RENEWABLE : ENERGY, LABORATORY, COLORADO)

2-الخبرة الأمريكية: عنقود واد السيليكون

تبين بأن المؤسسات الصغيرة الجديدة الأمريكية قدمت الجانب الأكبر من العشرين مليون فرصة عمل التي تولدت في الاقتصاد الأمريكي خلال الفترة 1970-1980 فترة الكساد الحديث، سنتعرض هنا الى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمريكية، ومن ثم الى تجربة كاليفورنيا في العناقيد.

2-1-أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأمريكية

"يقول ديفيد بيرش (David Birch) أستاذ الاقتصاد في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا ببوسطن بالو. م. أ. بأن جزءا كبيرا من فرص العمل في الو. م. أ أحدثتها الأعمال الصغيرة، نجد فيها أن 90% من مجموع المؤسسات هي صغيرة ومتوسطة، توظف أكثر من نصف اليد العاملة، وأن 25% منها يوظف كل منها مئة أجير".¹

يقدم رئيس الولايات المتحدة الأمريكية إلى الكونغرس كل سنة تقريرا عن حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأوضح تقرير سنة 1996 أن قطاع الأعمال الصغيرة أظهر قدرة خارقة على تحقيق نمو جديد في اقتصاد يأخذ بأسباب التحول، وقد اقترح في هذا التقرير برنامجا ضريبيا يتضمن معدلات ضريبية أقل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، معطيا بذلك دفعة قوية لمؤسسات الأعمال الصغيرة، البالغ عددها آنذاك حوالي 18 مليون ذات ملكية خاصة.

لقد جاء في ميثاق الأعمال الصغيرة (Small business Act) الصادرة سنة 1953 أنه على الحكومة الأمريكية تقديم الاستشارات، تدعيم وحماية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، "كما كان هذا الميثاق وراء إنشاء ما يسمى إدارة الأعمال الصغيرة (SBA)، وهي وكالة فيدرالية مكلفة بتقديم كل الدعم لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"². حددت مهمة SBA بتقديم خدمات التوجيه والتكوين والتمويل والتصدير، وفي هذا الإطار تم إنشاء مجلس يسمى بـ (مجلس الأطارات المحالة على التقاعد)، وهذا للاستفادة من خبرتهم أو هم أنفسهم يصبحون أصحاب مؤسسات، كما توجد في إطار SBA مكتب خاص للدفاع عن مصالح هذه المؤسسات

¹ بريش السعيد، "مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة بسكرة، 2007، ص: 59.

²Pascal Alphonse, jaqueline ducret, "le financement des Pme Américaines", revue problèmes économiques, N° 2885, 2005, P: 26.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

(Office Advocacy)، حيث يعتبره أصحاب المشاريع الصغيرة في الـ و. م. أ العين التي ترى والأذن التي تسمع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2-2- خبرة واد السيليكون

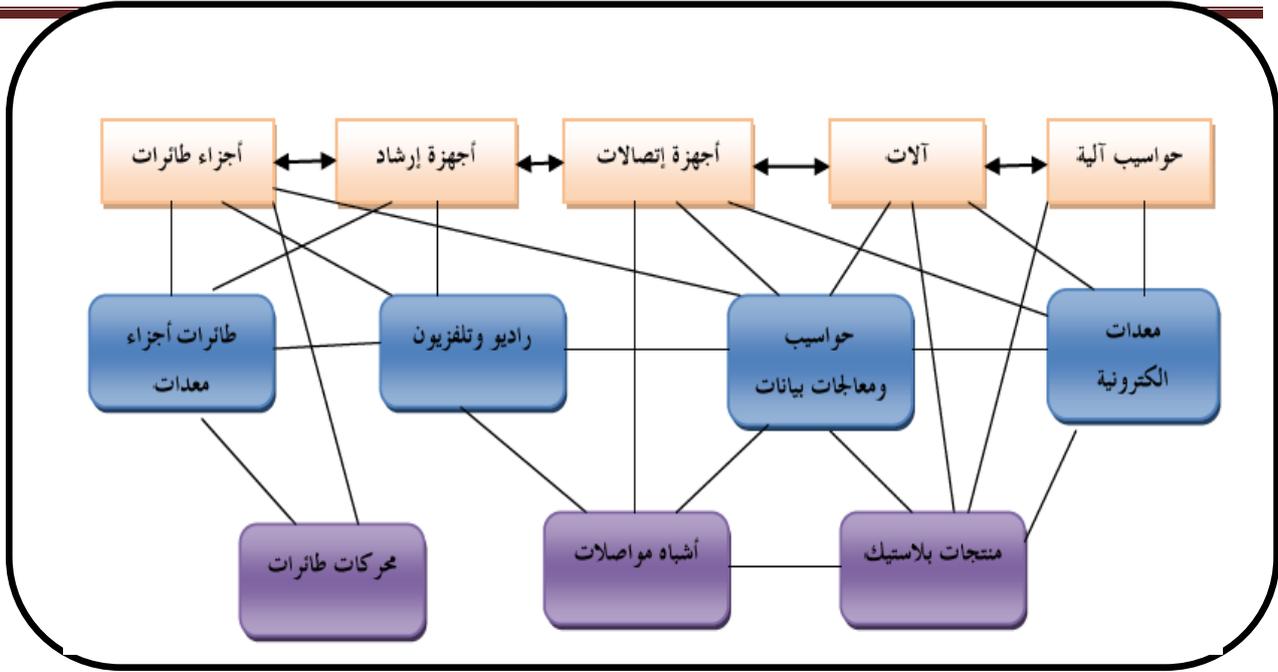
يعد واد السيليكون مثالا للعناقيد الصناعية الناجحة، إذ يعتبر هذا التجمع المساهم الأول في تعاضم قوة الاقتصاد الأمريكي، حيث تبلورت هذه التجربة عند انبثاق مؤسسات صغيرة ومتوسطة ناجحة في مجال تقنية الحاسوب في وادي السيليكون في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. أدى ذلك إلى أن كل من أراد إنشاء مؤسسة مبتدئة في الحاسوب يجب أن يقوم بذلك في وادي سيليكون، وكان من جراء التدافع لإنشاء مؤسسات مبتدئة أن مؤسسات الاستثمار بدأت تفتح مكاتب لها في الوادي، أو تنتقل جملة إلى المنطقة.

وذلك بدوره شجع مبتكرين لإنشاء أعمالهم في المنطقة، وبهذا تجمع المستثمرون الذي يبيعون التمويل ومشتروا التمويل، أو ما يسمى بمؤسسات دوت كوم المبتدئة حول منطقة جغرافية موحدة، وبزيادة عدد المؤسسات المبتدئة في وادي سيليكون اتضح للمبرمجين والمهندسين أن فرص العمل تقتضي انتقالهم إلى الوادي، وكان من جراء تركيز العمالة الماهرة فنيا في الوادي أن كثيرا من المؤسسات الناشئة في أرجاء الو.أ.م المختلفة أدركت أن فرص تعيينها لعمالة تملك المهارة العالية المطلوبة لأعمالها تتوفر وبغزارة في الوادي، وبهذا انتقل عدد كبير من العاملين في التقنية العليا إليه¹.

"كانت بداية المشروع في عام 1938 عندما استطاع أستاذ في الهندسة الكهربائية بجامعة ستانفورد يدعى fred terman، إقناع اثنان من تلاميذه بعدم السفر إلى الساحل الشرقي للبحث عن فرصة عمل، والبدء في تكوين مؤسسة خاصة بهما (hp)، وبدأت المؤسسة في أول الأمر بإنتاج أجهزة قياس إلكترونية، وفي عام 1950 استطاعت هذه المؤسسة ومعها بضع مؤسسات جذبتها الأستاذ إلى المنطقة بدعم من جامعة ستانفورد تكوين منطقة صناعية في وادي سيليكون"²، وانطلقت الثورة الرقمية ولم تتوقف إلى حد الآن. وقد جذب نجاح صناعة الحاسب الآلي العديد من المؤسسات الصغيرة وشبكة من الموردين المتخصصين وبعض المغامرين إلى المنطقة. وقد تنوعت منتوجات هذا العنقود كما يوضح ذلك الشكل (3-1)

¹ شريف غياط، سهام بوفلفل، مرجع سابق، ص: 18.

² ممدوح مصطفى، مرجع سابق، ص: 130.



الشكل رقم (3-1): نموذج العنقود الصناعي بجنوب كاليفورنيا - وادي السيليكون -
المصدر: ممدوح مصطفى، مرجع سابق، ص: 130.

من الشكل السابق يتضح أن مؤسسات التجمع تنوعت وتطورت من منتجات القياس الإلكتروني إلى أجهزة الحاسب الآلي، بل أكثر من ذلك فقد تطورت إلى إنشاء البرمجيات، أجزاء الطائرات، أشباه الموصلات، والمعدات الإلكترونية، وذلك للاستفادة من المرافق المشتركة (هياكل التمويل، جمعيات الاستشارة، المواصلات، البنى التحتية)، وأيضا لتعبئة الموارد غير الملموسة واستغلالها أقصى استغلال كالخبرة والشهرة.

يضم مشروع وادي سيليكون مليون إنسان، كما يعمل هذا المشروع على جذب العقول المبتكرة من شتى أنحاء العالم، ويبلغ عدد المؤسسات العاملة فيه حوالي 77 مؤسسة، وبلغ حجم الاستثمارات عام 1999 حوالي 6 بليون دولار أمريكي. وفي هذا العنقود، تشير التقارير أن العاملين المهرة ينتقلون بين المؤسسات المتنافسة، هذا التنقل بين الوظائف قام بإعادة تخصيص الموارد نحو المؤسسات التي لديها الابتكارات المتفوقة، والاستثمار في المعرفة الجديدة، باستخدام نموذج رسمي للابتكار¹.

3- الخبرة الإيطالية

قدمت التجربة الإيطالية إطارا منهجيا للعديد من الأعمال التجريبية، وسمحت بتحديد الملامح الأساسية لديناميكية صناعية محلية، إذ أن تطور العناقيد الإيطالية واستمراريتها ما يزال يثير الكثير من الجدل، وهو ما دفع بالعديد من الحكومات نحو تمويل دراسات متخصصة تهدف إلى البحث في وصفة تنميتها. تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية باسم SME CLUSTER، تكمل بعضها البعض، وتقدم في النهاية منتج ذو جودة عالية باسم المجموعة كلها، وتتمخض عنها كفاءة جماعية وفوائد متبادلة.

¹ Bruce C. Fallick, "Job-Hopping in Silicon Valley: Some Evidence Concerning the Micro-Foundations of a High Technology Cluster", Working Paper, No. 11, Board of Governors of the Federal Reserve System, 2005, P1 .

3-1- نشأة وتطور التجمعات العنقودية بإيطاليا

يعود ظهور المناطق الصناعية بإيطاليا إلى أواخر الستينات وبداية السبعينيات، كان ذلك بمنطقة تسمى بمنطقة إيطاليا الثالثة، وذلك بفضل ازدهار عدد من القطاعات الصناعية التي تسودها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تجمعت تلك المؤسسات التي تعمل في المجال نفسه في مواقع محددة، ومكنها هذا التجمع من اقتحام الأسواق العالمية، "وقد عملت في سلع تعد تقليدية كالأحذية، الأثاث، السيراميك، الملابس، الأغذية والمجوهرات، المنتجات الجلدية وغيرها، ونشاطات حديثة كالصناعات الميكانيكية الصغيرة، الصناعات الكهربائية وغيرها،" ولاحقا ومع عمليات تطوير القدرة الابتكارية ورفع الكفاءة وتخصص العمالة الماهرة أصبحت إيطاليا هي الرائدة في صناعة الآلات المستخدمة في تصنيع هذه السلع".¹

وقد كان ظهور التجمعات في إيطاليا نتيجة لأزمة الزراعة والصعوبات التي عرفتتها المؤسسات الكبرى من جراء الإنتاج الفوري، "هذه الأخيرة قام مسيروها آنذاك بإعادة التفكير في استراتيجياتهم الإنتاجية والاتجاه نحو اللامركزية في الإنتاج، باستبدال النموذج الهرمي بنموذج لامركزي، وهكذا أوكل جزء من إنتاج هذه المؤسسات للعمال، الأمر الذي شجعهم على الاستقلال عن مؤسساتهم والعمل لحسابهم الخاص فيما بعد".²

ومن الجدير بالذكر أن متوسط عدد العاملين في تلك المؤسسات يصل إلى 7 أفراد عاملين، ويصل إلى أقل من 100 موظف في حوالي 98% من المؤسسات، وأقل من 20 موظف في 90% من تلك المؤسسات.

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن العناقيد الصناعية ظهرت بطريقة عفوية دون أي مساعدة أو برنامج مرافقة من طرف الحكومة، حيث كانت ثمرة انبثاق الظروف السوسيو اقتصادية التي سادت في ذلك الوقت، من بينها:³

- ✓ الظروف البيئية الملائمة كالقرب من المواد الأولية، سهولة الاتصال وكفاءة السكان المحليين؛
- ✓ البيئة التاريخية والاجتماعية المحفزة، ويتعلق الأمر بوجود تشكيل اجتماعي على مستوى جهوي متجانس من حيث السلوكيات الثقافية، والتطلعات، إلى جانب علاقة الخبرة والقرابة؛
- ✓ وجود رأس مال متراكم من زراعة وتجارة؛
- ✓ القرب من المناطق الحضرية التي تشكل أسواق المواد الأولية ومراكز للخدمات.

سبقت الإشارة إلى أن المناطق الصناعية بإيطاليا ظهرت بطريقة عفوية من دون دعم حكومي، وبعد التأكد من دورها الفعال بادرت السلطات الإيطالية إلى اتخاذ مجموعة من الإجراءات لتتميتها، من أهمها نذكر:

- تحديد إطار قانوني للمناطق الصناعية سنة 1991، أين تم وضع تعريف رسمي للمناطق الصناعية؛
- بلغت المساعدات الموجهة للمؤسسات العضوة في المناطق الصناعية 6.76 مليار يورو سنة 2002، أكثر من 30% تكون في شكل منح استثمار، بينما توجه 10% منها لدعم البحث والتطوير، في حين أن 11% تخصص لدعم التصدير؛

¹ CAURLET. C et FERGUENE Amèziane, op cit, p-p:101- 103.

² COURLET Claude, PECQUEUR Bernard et SOULAGE Bernard, Op.cit, p, p : 10,11.

³ Ibid, p:p:10, 11.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

- السماح بتكوين لجنة تجمع الفاعلين السياسيين المحليين، وممثلي المؤسسات الأعضاء بكل منطقة، وتشكيل هيئة نقاش تسمح بتنسيق الجهود لضمان سير أفضل للمناطق الصناعية؛

كذلك لمواجهة النقص في الفعالية الذي عانتها هذه الأخيرة مؤخرا بفقدانها لـ 30% من الحصص السوقية على المستوى الدولي في ظرف 5 سنوات، قررت الحكومة الإيطالية سنة 2002 أن تعطي بعدا آخر لهذه المناطق الصناعية، إذ شرعت السلطات المعنية في نهاية تلك السنة بتنفيذ استراتيجية جديدة لتشجيع ظهور مناطق صناعية كثيفة الاستعمال للتكنولوجيا أطلق عليها تسمية المناطق التكنولوجية، "وتعتبر هذه الأخيرة أحد المقاييس المفتاحية لمخطط البحث الوطني (2005-2007)، كما صنفت هذه المبادرة كمحاولة تحويل نموذج المناطق الصناعية لمناطق ذات صناعات تكنولوجية عالية، حيث ركزت على الجنوب الإيطالي الأقل نجاحا".¹

"تهدف هذه الاستراتيجية أساسا نحو إعطاء بعد تنافسي للمناطق الصناعية من خلال تعزيز الروابط بين عالم البحث وعالم الصناعة، ولتنفيذها أوكلت المهمة لوزارة التعليم والجامعات والبحث (MIUR)، التي قامت بإجراء تقييم أولي لقطاعات البحث الأكثر صلة بالصناعة، كالتكنولوجيا اللاسلكية، النانوتكنولوجيا، الميكانيك المتطورة وغيرها، ليتم أخيرا الاختيار النهائي للمناطق التي سيتم تطويرها، وهذا بالتركيز على تلك التي لديها الحجم الكافي لفرص أكبر للنجاح".² ويمكن تلخيص أهم السياسات التي قامت بها إيطاليا لدعم التجمعات بها في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): السياسات المساندة للتجمعات العنقودية في إيطاليا

إيطاليا	السياسة المساندة
- يتركز الدعم الحكومي على تقديم خدمات الأعمال الأكثر ملائمة لكل نوع من الصناعات من خلال مراكز للخدمات في المناطق الصناعية، وتقوم بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات، أهمها: ضمانات الائتمان، تأمين الصادرات، منح شهادات الجودة واعتماد العلامات التجارية.	السياسات التنظيمية
- تقوم مراكز الخدمات بتقديم عدد من الخدمات المتعلقة بتنظيم المعارض. - تيسير الحصول على المعلومات الخاصة بالأسواق الجديدة والتكنولوجيا المتطورة، والدعاية للمنتجات.	التسويق
- تقوم مراكز الخدمات بتقديم الخدمات المتعلقة بالتدريب ودعم الابتكار.	التدريب، الدعم الفني والتكنولوجي

المصدر: زايري بلقاسم، "العناقيد الصناعية كاستراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، جامعة سطيف، 2007، ص: 169.

¹OECD, "Competitive Regional Clusters: NATIONAL POLICY APPROACHES", Reviews of Regional Innovation, OECD, 2007, P: 214.

² عبد الناصر الجاسم، مرجع سابق، ص: 53.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

من الجدول السابق نجد أن النجاح في إنشاء العناقيد الإيطالية يتطلب عملا دؤوبا ومستمرًا وشاملا. ولا يمكن لأي جهود متجزئة أو مطروحة أن تتجح في الوصول إلى النتائج المرغوبة، تتضمن هاته الجهود الجانب التنظيمي أهمه منح التمويل، وجانب تسويقي يشمل تنظيم المعارض والدعاية للمنتجات وآخر فني وتكنولوجي.

3-2-آداء التجمعات العنقودية بإيطاليا

ليس هناك رقم محدد أو متفق عليه لإجمالي عدد التجمعات في إيطاليا، "وأشمل قائمة متوفرة هي تلك التي نشرها المعهد الوطني للإحصاءات بإيطاليا (Istat)، وهي تفيد أنه في عام 1995 يوجد 156 تجمعا، وتقع معظم هذه التجمعات في إيطاليا الثالثة (شمال شرق إيطاليا ووسطها)، وكانت تمثل 42.5 % من مجموع العمالة الصناعية¹، أي أنها تشغل حوالي 2 مليون عامل، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3-3): توزيع عدد المؤسسات وعدد العمال بالتجمعات الإيطالية حسب قطاع النشاط الاقتصادي.

قطاعات النشاط	عدد التجمعات العنقودية	النسبة %	عدد المؤسسات بالتجمعات العنقودية	النسبة %	عدد العمال بالتجمعات العنقودية	النسبة %
النسيج والملابس	45	28.8	63954	30.1	537435	27.9
السيراميك	38	24.4	56816	26.7	587320	30.5
منتجات محلية	32	20.5	42287	19.9	382332	19.8
الجلود والأحذية	20	12.8	23441	11	186680	9.7
المواد الغذائية	7	4.5	3781	1.8	33304	1.7
الحلي والآلات الموسيقية	6	3.8	13010	6.1	116950	6.1
منتجات الورق والطباعة	4	2.6	4342	2	35996	1.9
المطاط والبلاستيك	4	2.6	4779	2.2	48585	2.5
المجموع	156	100	212410	100	1928602	100

Source : AZROUL Mohammed, op cit; p:11.

بملاحظة الجدول يتضح لنا أن دور التجمعات العنقودية ينبع أساسا من احتوائه لنسيج مؤسساتي هام مكون من مؤسسات صغيرة ومتوسطة في الغالب، حيث تضم إيطاليا 156 تجمعا، تتنوع هذه الأخيرة عبر فروع النسيج والملابس، السيراميك، السلع المحلية، صناعة الأحذية باستحواذها على حصة الأسد من حيث الأنشطة، مشغلة بذلك أكثر من 1,6 مليون عامل.

¹ - AZROUL Mohammed, op cit, p: 10.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

"تساهم التجمعات العنقودية أيضا في الدخل الوطني للبلاد من خلال إيرادات صادراتها، حيث يبلغ رقم أعمال 90 ألف مؤسسة متخصصة في أنشطة نموذجية خاصة بإيطاليا 80 مليار دولار، 45% منها ناتجة عن التصدير، هذا بالإضافة إلى أنها تسيطر على حصص سوقية هامة دوليا بسلسلة منتجات متنوعة، اكتسبت على إثرها شهرة عالمية لدى الدول المصنعة التي يهتم مستهلكوها بالتصميم وهوية تراث معين".¹

4-الخبرة اليابانية

"عند معرفة أن اليابان جزيرة مكتظة بالسكان ذات مساحة أصغر من مساحة كاليفورنيا، وتستورد من استهلاكها 100% من الألمنيوم، و98% من النفط، و66.4% من الخشب فإننا نكون أكثر قبولا للحديث عما يشبه المعجزة في اليابان".²

"مع انهيار الفقاعة الاقتصادية في اليابان في أواخر 1980، وانخفاض قيمة الين في السنوات الأخيرة، فقد انخفضت التنافسية العالمية اليابانية، مما خلق صعوبات كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، ومنه فإن النمط المكاني لتجمعات المؤسسات الصغيرة في اليابان هو الحل الجوهري".³

4-1-التشابك القطاعي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفروع الإنتاج في اليابان

"يعرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان على أنه قطاع الصناعة التحويلية والمناجم والإنشاءات، يبلغ رأس مال المشروع فيه 300 مليون ين ياباني، أي ما يعادل 2.7 مليون دولار، ويوظف 300 فرصة عمل".⁴

"تتركز الأهمية الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في اليابان في قدرتها الفائقة على دعم النمو الاقتصادي، وتمثل 79% من حجم قوة العمل، كما تقوم تلك المقاولات بإنتاج 51% من المنتجات المصنعة".⁵ هذا، وقد ساعد التطور التكنولوجي الذي طرأ على الصناعة في اليابان أن أصبحت الصناعات الكبرى تتنازل عن إنتاج الكثير من مكونات التصنيع إلى مصانع أخرى أكثر تخصصا، "حيث تعتبر المؤسسات الكبيرة في اليابان تجمع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتكامل أفقيا ورأسيا، مكونه فيما بينها مؤسسات ضخمة"⁶ عموما عرف أسلوب المقاوله من الباطن في اليابان انتشارا كبيرا معتبرا في عدد المؤسسات ونوع النشاطات: (التكوين، التدريب المهني، نظام المعلومات، الخدمات المتعلقة بالعملية الإنتاجية الجبائية والمحاسبة، التسويق، البحث والتطوير...)، ومعظم المؤسسات التي اعتمدته تمكنت من تحقيق نتائج اقتصادية مرضية.

¹ مخلوفي عبد السلام، بودي عبد الصمد، مرجع سابق، ص:9.

² تقيه محمد المهدي حسان، "أسرار نجاح التجربة اليابانية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، جامعة الشلف، 2011، ص:140.

³ Shawn Banasick, " **Deviance Residual Moran's I Test and Its Application to Spatial Clusters of Small Manufacturing Firms in Japan**", International Regional Science Review, 32: 3, sage publications, 2009, p:04.

⁴ أحمد عارف العساف وآخرون، مرجع سابق، ص: 16.

⁵ مجدي شرارة عبد الله، "أهمية تكامل الصناعات الصغيرة مع الصناعات الكبيرة"، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 21، العدد 85، 2001، ص:8.

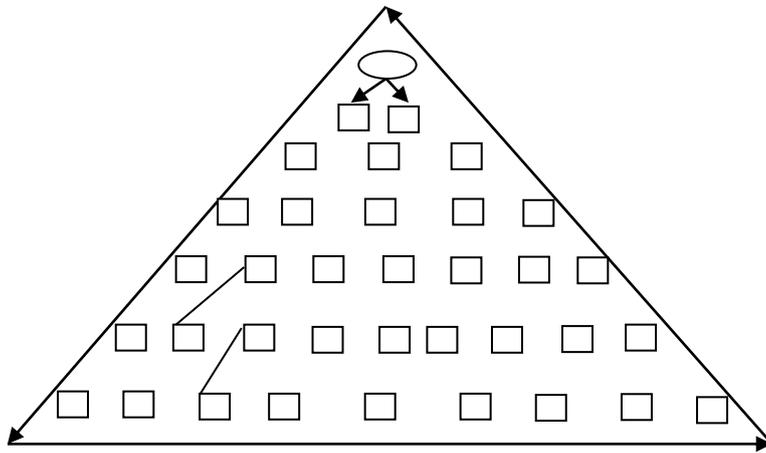
⁶ رفايقيه فاطمة الزهراء، "المقاوله من الباطن اختيار استراتيجي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الأيام العلمية الدولية الثانية حول المقاولاتية: آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق، أيام 05/04/03، 2011، جامعة بسكرة، ص:7.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

وفي ذات البلد، توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (79%) من احتياجات صناعة الأجهزة الكهربائية، وتساهم في توفير 72% من احتياجات الصناعات المعدنية، و76% من احتياجات ومستلزمات الصناعات الهندسية.

"ولهذا الغرض تم إنشاء المؤسسات والهيئات المتخصصة مثل (APME-MITI)، والتي أنيطت بها مهام وضع وتنفيذ السياسات والإجراءات العملية لإنجاح هذه الخيارات، وإصدار التشريعات اللازمة كقانون 1956 الذي يهدف إلى ضمان تسديد مستحقات مقدمي الأعمال (المناولة)، وقانون 1970 الخاص بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقدمة لأعمال المناولة، وترتكز التجربة اليابانية على خصائص أهمها:

- الطابع شبه الإقطاعي وشبه الخاص الذي يحكم العلاقة بين طالبي الأعمال ومقدميها؛
- وجود نظام هرمي متميز عن نظيره الأوروبي يضيق جدا في الأعلى ويتسع كثيرا في القاعدة¹. ويمكن تصوير ذلك في الشكل التالي



شكل رقم (3-2): النظام الهرمي للتعاقد والمناولة في اليابان

المصدر: أحمد عارف العساف وآخرون، مرجع سابق، ص: 622.

من الشكل (3-2) نلاحظ أنه قد يحدث التعاقد الصناعي من الباطن أو الفرعي خاصة في قطاع صناعة السيارات، حيث تقوم المؤسسات العملاقة (تويوتا على سبيل المثال) بإبرام عقود فرعية مع حوالي 250 متعاقدا رئيسيا متخصصا لتلبية احتياجات صناعاتها من القطع والمكونات، ثم يقوم المتعاقدون الرئيسيون بإبرام عقود فرعية مع أكثر من 5000 مؤسسة مناولة من الدرجة الأولى لتوفير ملايين القطع، ويتواصل التعاقد الفرعي في إطار نظام هرمي يتسع نحو الأسفل حتى يصل التعامل في النهاية إلى الأفراد الحرفيين في بيوتهم الخاصة.

4-2- برامج العناقد الصناعية والمعرفية في اليابان

"بدأت الصين مع بداية التسعينيات في تحسين قدراتها الصناعية، نتيجة لذلك ظهرت ظاهرة جديدة في الاقتصاد الياباني، عرفت بالفراغ الاقتصادي في كل المناطق الصناعية اليابانية، حيث بدأت المؤسسات الكبيرة بتحويل عمليات الإنتاج وأنظمة التوريد الخاصة بها من اليابان إلى الصين والدول الأخرى، وحذف المؤسسات

¹ أحمد عارف العساف وآخرون، مرجع سابق، ص: 622.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

الصغيرة والمتوسطة من سلسلة القيمة، واستجابة للوضع الجديد تم الإعلان عن بعض القوانين الجديدة وأهمها القانون الأساسي للعلم التكنولوجي في 1995 لحماية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأنه ثبت أن التشجيعات المقدمة لتثبيت المناطق الصناعية كانت غير كافية لمواجهة هذه الظاهرة، تصب هذه القوانين في خانتي بعث التجمعات الصناعية الموجودة وخلق أخرى جديدة¹

بعد مرحلة ملأ الفراغ أتت مرحلة تنمية الاقتصاد الجهوي من 2001 الى يومنا هذا، حيث في هذه المرحلة ظهرت العناقيد الصناعية ضمن الفترة الثانية لاستراتيجية العلم والتكنولوجيا، إذ تم ربط سياسات العلوم والتكنولوجيا بالمناطق، تغطي هذه المرحلة تخصصات تتمثل في إنتاج السلع، تكنولوجيا المعلومات، البيوتكنولوجيا، الطاقة والمحيط، البطاريات، الكهرباء المنزلية، الروبوتات، التجهيزات والخدمات المرتبطة بالصحة، وذلك بتقديم الدعم الحكومي القائم على الاستثمار في البنية التحتية المعرفية والفكرية. الجدول الموالي يوضح كيفية تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية بشكل يلخص أهم ما اعتمد عليه اليابان لضمان نجاحها.

¹ عبد الوهاب بلمهدي، خديجة بلمهوب، "العناقيد الصناعية في اليابان"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قالم، يومي 6 و7 ماي 2013، ص، ص: 6، 7.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

الجدول (3-4): محاور برنامج العناقيد الصناعية في اليابان

المحور	الإجراءات
تكوين الشبكة	<ul style="list-style-type: none"> • تأسيس منظمات تنسيقية لترقية وتحسين تكوين العناقيد مع المنظمات ذات صلة؛ • نقل المعلومات عبر مواقع الويب والبريد الإلكتروني؛ • الإبقاء على تبادل اللقاءات التعاونية بين قطاع الصناعة والجامعة، واللقاءات المفصلة لعرض النتائج، الحلقات الدراسية، المؤتمرات؛ ○ تأسيس المؤسسات المروجة للعناقيد.
دعم R&D	<ul style="list-style-type: none"> • التحفيز والتعاون على مستوى R&D بتمويل عمومي وتكوين عناقيد معرفية؛ • تدعيم استخدام نتائج البحث (اجتماعات لإعلان النتائج، الربط التجريبي للعناقيد الصناعية والعناقيد المعرفية)؛ • دعم حماية والاستخدام الاستراتيجي للملكية الفكرية؛ ○ تنمية البحث والتطوير من قبل الصناديق العمومية.
تحسين دور الاحتضان (دعم انطلاق الأعمال)	<ul style="list-style-type: none"> • تكوين شبكة بين منظمات الاحتضان ومدراء الاحتضان؛ ○ تقديم تسهيلات للمؤسسات الناشئة؛ وتشجيع مسيرتها.
الدعم التسويقي	<ul style="list-style-type: none"> • التعاون مع مؤسسات تجارية متخصصة؛ • تأسيس نظام للتوزيع؛ ○ تنظيم فعاليات لربط الأعمال ومعارض المنتجات بما في ذلك الأسواق الخارجية.
التعاون مع المؤسسات المالية	<ul style="list-style-type: none"> • التعاون مع المؤسسات والهيئات المالية المحلية (إقامة مبادرات تمويل كقرض BRIDGE، والقروض منخفضة سعر الفائدة).
تدعيم الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع الموارد البشرية المتخصصة (التكوين الصناعي للأفراد، الإدارة التكنولوجية للمورد البشري. الخ)

SOURCE: Nishimura J and Okamuro H., "Has the industrial cluster project improved the R&D productivity of university-industry partnership in Japan", DRUID summer conference, Copenhagen, 2009, p.717.

انطلاقاً مما سبق نستنتج أنه يوجد نوعان من العناقيد في اليابان، العناقيد الصناعية والعناقيد المعرفية أو الإبداعية، وكلا النوعين مترابطان وتوجد بينهما علاقة تفاعلية، حيث يوجد مستويان من البرامج:¹

✓ برنامج العناقيد الصناعية؛ وهو تابع لوزارة الاقتصاد، التجارة والصناعة (METI)، حيث تم تصميم هذا البرنامج في عام 2001 لتحفيز الشبكات والتواصل بين الفاعلين، يتضمن 19 منطقة حضارية، خصصت لها 680 مليون ين ياباني في 2004، بالإضافة إلى الخطط المتضمنة لدعم ال R& D؛

¹ OECD, "Compétitive Régional Clusters: NATIONAL POLICY APPROACHES", op cit, p-p : 226 -232

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

✓ برنامج العناقيد المعرفية؛ وهو تابع لوزارة التعليم، الثقافة، الرياضة، العلوم والتكنولوجيا (MEXT)، يتضمن 18 منطقة حضارية، خصصت لها 500 مليون ين ياباني للعام على مدار 5 سنوات لكل منطقة مرشحة. الميزانية السنوية العامة قدرت بـ 9 بلايين ين ياباني عام 2004. نشير أيضا أنه توجد علاقة تفاعلية بين نوعي العناقيد، فبينما تعمل العناقيد المعرفية على إنتاج البحوث المتطورة، فإن العناقيد الصناعية تضمن تسويقها من خلال تحويلها إلى منتجات جديدة.

"إن تطور بعض التجمعات العنقودية في الدول النامية للأسف يتأثر فقط بالسياسات الأفقية، هذه الأخيرة التي تعنى بالإجراءات ذات الأثر المشترك على جميع قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون تخصيص قطاع معين أو عنقود محدد، أما في البلدان المتقدمة اقتصاديا أو على نحو متزايد في أماكن أخرى، فإن تطور التجمعات العنقودية يتأثر بالسياسات العمودية التي تهدف إلى معالجة قطاع/عنقود بشكل مختلف ومميز عن القطاعات الأخرى، لتحسين سير ميكانيزم السوق (كالتكيز على نوع خاص من: الموردين، المهارات وكليات الجامعة، اتباع سياسة القروض قليلة الإجراءات والتسعييرة لقطاع محدد... الخ) ¹."

المبحث الثاني: الصين وتجمعات تيانجين لصناعة الدراجات الهوائية

قبل التعرض لتجربة الصين العنقودية نعرج قليلا للحديث حول أقطاب النمو كاستراتيجية من استراتيجيات التنمية العنقودية المعاصرة في الدول النامية.

في هذا الصدد نشير أنه يمكن تقسيم بلدان العالم إلى ثلاث مجموعات أو أقاليم ²:

❖ **إقليم البلدان الصناعية:** الذي يشمل بلدان أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية والاتحاد السوفياتي (سابقا) واليابان؛

❖ **إقليم البلدان النامية:** ويشمل جميع بلدان إفريقيا ما عدا جمهورية جنوب إفريقيا، وفي آسيا معظم بلدان جنوبها، وجنوبها الشرقي مثل: باكستان، وأفغانستان وإيران، وبنغلاديش، وفيتنام وكمبوديا وأندونيسيا، بالإضافة إلى منغوليا، وفي أمريكا الجنوبية معظم بلدان شمالها الغربي وغربها مثل: فنزويلا وبيرو وبوليفيا وأورغواي بالإضافة لجزر الكاريبي مثل: هايتي وكوبا؛

❖ **إقليم البلدان الوسط بين الصناعية والنامية:** ومن أهمها الصين والهند وتركيا وبلدان الخليج العربي (في آسيا)، وجمهورية جنوب أفريقيا ومصر (في إفريقيا)، والمكسيك والبرازيل والأرجنتين (في أمريكا اللاتينية).

¹ Michael E. Porter, " **Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy**", op cit , p:17.

² أحمد نجم الدين فليجة، " الجغرافية الاقتصادية للبلدان النامية"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2005، ص: 02.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

"إن الدول النامية تمثل 80 % من سكان العالم مقابل 15 % للدول المتقدمة و 5 % للدول المتحولة (البلدان الوسط بين الصناعية والنامية)، ومن جهة أخرى تمتلك الدول النامية قوة عمل كبيرة تقدر بـ 79 % من العمالة في العالم"¹.

"ومن أهم مظاهر هذه الدول: الاختلالات، العجز في الموازنات العامة، ارتفاع نسبة البطالة، ارتفاع نسبة التضخم، اختلالات في القطاع المصرفي وقطاع التجارة، ارتفاع حجم الديون الخارجية"²، "فالتغيرات التي حدثت بدول العالم (زيادة موجة التحرر، إقامة OMC، تزايد التكتلات الدولية) كان لها تأثير على معظم اقتصاديات المجتمعات النامية، ومن أهم خصائصها أنها متشابكة يغذي بعضها بعضاً، بحيث يصعب تحديد أيها السبب وأيها النتيجة"³.

وقد أرجع بعض الخبراء عدم نجاح سياسات الإصلاحات الاقتصادية في بعض الدول النامية خاصة الإفريقية إلى الفشل في تنفيذ تلك السياسات وليس السياسات نفسها، وتم فيه وصف الأزمة في المنطقة كأزمة (حاكمية)، وانتشار الفساد والرشوة، الشيء الذي يؤدي إلى تحويل الموارد إلى مجالات أخرى غير مجالات التنمية.

زيادة على الاشكاليات السابقة هناك اشكالية تشوّه البنية التحتية وعدم كفايتها **ضعف العلاقة بين مختلف فروع الاقتصاد الوطني**، فانطلاقاً من الخصائص التي تناولناها سابقاً، وللد من آثارها والخروج من تخلفها، انتهجت الدول النامية نماذج تنموية مختلفة لتحقيق النمو والنهوض الاقتصادي.

من بين استراتيجيات التنمية نموذج الإحلال محل الواردات، "حيث تتحقق هذه الاستراتيجية عندما تنتج الدولة محلياً ما كانت تستورده من قبل، أو تنتج ما كانت سوف تقوم باستيراده لو لم تقم بهذا الإنتاج"⁴.

هناك أيضاً من ضمن الاستراتيجيات نموذج التصنيع الموجه للتصدير، ويعدّ هذين النموذجين حلقة في سلسلة صناعية تبدأ وتنتهي في الدول الصناعية المتقدمة، "أي أن الصناعات القائمة في الدول العربية لا تمثل سوى حلقة أو بعض حلقات من هذه السلسلة التي تظل تابعة للمركز الصناعي في الدول الصناعية المتقدمة، وبذلك فإن الدول العربية تتكامل عمودياً مع العالم الخارجي على حساب التكامل الأفقي بين اقتصادياتها"⁵، "فعلی الرغم من محاولات أغلب الدول العربية إتباع استراتيجيات متوازنة بين إحلال الواردات وتشجيع الصادرات، فلا زالت هناك فجوة واسعة بين الصادرات والواردات"⁶.

كذلك من بين استراتيجيات التنمية نموذج الدفعة القوية /النمو المتوازن، حيث رأى (روزنشين رودان) أن الدول النامية تحتاج إلى دفعة قوية من رؤوس الأموال المستثمرة، مما يعني ضرورة البدء بتنفيذ حجم ضخم من

¹ عبد الكريم جابر شنجار، "تحو مساهمة فاعلة للدول النامية لبناء نظام اقتصادي دولي جديد"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 27، الجامعة العراقية، 2011، ص: 86.

² مصطفى محمد العبد الله، "الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصوصية في البلدان العربية"، الطبعة الثانية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2005، ص: 31.

³ فكريون السعيد، "التغيرات العالمية وقضية التنمية بالمجتمعات النامية - الجزائر نموذجاً"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 23، جامعة قسنطينة، 2005، ص: 73.

⁴ مريم أحمد مصطفى، إحسان حفطي، "قضايا التنمية في الدول النامية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 146.

⁵ حمدية زهران، "ارتباط الدول العربية بإطار تقسيم العمل الدولي، وأثره في محاولات التكامل فيما بينها"، مجلة علوم وفنون، العدد 01، جامعة مصر، 1989، ص: 110.

⁶ حنيش الحاج، "التقارب الاقتصادي العربي بين الفكر النظري والعائق الميداني"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012، ص: 36.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

الاستثمارات، إذ تتطلب النظرية الاستثمار في جميع القطاعات خاصة تلك المواجهة لتلبية الطلب الاستهلاكي الداخلي¹، "حيث أكد أن السياسة الإنمائية لا بد أن تهدف إلى تحقيق التوازن بين الزراعة والصناعة في برامج التنمية، لأنه ما لم ينطلق هذان القطاعان جنباً إلى جنب فإن تخلف أحدهما يؤدي إلى عرقلة نمو الآخر"².

أخيراً وليس آخراً هناك نظرية معاصرة في التنمية الاقتصادية تتعلق بالتشابك الاقتصادي، تسمى هذه النظرية **بنظرية النمو غير المتوازن/أقطاب النمو**، حيث "أن مفهوم التنمية الاقتصادية الإقليمية قد تطور في السنوات الأخيرة، مع تزايد الاهتمام بالعمليات الديناميكية المعبر عنها من خلال شبكات ومجاميع التنافسية القائمة على المفهوم المارشالي لاقتصاديات التكتل"³.

"من خلال هذا التصور يتم تحقيق البناء الصناعي عن طريق خلق اللاتوازن بين فروع الصناعة، بالبداً في بناء الصناعات الاستهلاكية الذي يخلق وجودها ضغوطاً تؤدي إلى بناء الصناعات الأساسية"⁴.

يعتبر كل من (هرشمان، روستو، فرنسو بيرو) في مقدمة من اهتموا بشرح سياسة النمو غير المتوازن، وتعتمد هذه الاستراتيجية على توجيه الاستثمارات نحو عدد محدود من القطاعات الاقتصادية أو الصناعية التي تتميز عن غيرها بالتفوق الاستثماري والفعالية والمردود، بحيث يؤدي هذا القطاعات إلى جذب القطاعات الأخرى لمرحلة النمو المتوازن، مما سيؤدي إلى تحقيق التنمية المطلوبة على مستوى القطاعات الأخرى.

"لاحظ بيرو أن النمو لا يظهر في كل مكان، ولكن يظهر في نقاط أو أقطاب نمو بكثافات متنوعة، هذا الأخير هو القطاع الذي ينمو أسرع من باقي الصناعات، يحتوي على أنشطة أكثر قدرة على توليد نمو مستمر في المجال المحيط به من خلال العلاقات الأمامية والخلفية"⁵ كما أنه ونتيجة لتأثر الأنشطة الاقتصادية ببعضها البعض، فإن أثر المضاعف لارتفاع القيمة المضافة لهذا القطاع على القطاعات الأخرى يكون أكبر مما لو استهدفت جميعها"⁶.

إذن "إن أهم ما يميز نظرية أقطاب النمو/النمو غير المتوازن هو اعتمادها على فكرة المجمعات الصناعية والأنشطة المرتبطة بعلاقات فنية، والمركزة في حيز جغرافي واحد، بمعنى أنها تأخذ البعد المكاني في الاعتبار. إن فكرة النمو غير المتوازن /أقطاب النمو تعتبر الانسب لبلدان تتسم بنسبة بطالة عالية وكونها الأقل تكلفة من حيث رؤوس الأموال المستثمرة، حيث أنها تقوم على فكرة العناقيد، هذه الأخيرة يؤدي فيها التمرکز الجغرافي لنفس الصناعات والصناعات المرتبطة والداعمة إلى زيادة فرص العمالة، الأمر الذي يؤدي إلى التخفيف من حدة البطالة، وهذا ما تتسم به الدول النامية.

1. لمحمدي سيد علي، مرجع سابق، ص - ص: 253-255.

2. محمود عبد السميع علي، "التنمية الاقتصادية وبعض القضايا المعاصرة في مصر"، ط2، جامعة الزقازيق، القاهرة، 2001، ص: 47.

3. علي مجيد الحمادي، "التشابك الاقتصادي بين النظرية والتطبيق"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 167.

4. مريم أحمد مصطفى، إحسان حفطي، مرجع سابق، ص: 147.

5. ممدوح مصطفى، مرجع سابق، ص: 25.

6. وحدة الدراسات الاقتصادية، "العناقيد الصناعية مفهومها وآلية عملها"، الجزء الأول، مرجع سابق، ص: 3.

1- تحليل التجمعات العنقودية في الصين

دخلت الصين مرحلة التنافسية الصناعية، والتي ارتبطت بشكل كبير بمفهوم التجمعات العنقودية، حيث اعتبرت الدولة أن مفهوم التطور الاقتصادي هو مفهوم غير مجرد، بل هو مفهوم مؤسس ضمن مناطق محدّدة، إذ يحدّد اختيار عامل الموقع بما يحتويه من علاقات رأسية وأفقية تنافسية الإقليم.

"لقد اعتمدت الحكومة الصينية أساليب اقتصادية مختلفة وشجعتها بالشكل الذي يمتن الارتباطات الأمامية والخلفية بين القطاعات الاقتصادية، ولا سيما بين الصناعة والزراعة، وبين فروع القطاع الصناعي (صناعات محفزة وقريبة)، على ضوءها تخصص المدن الداخلية بالإنتاج للاستهلاك المحلي، في حين تخصص المدن الساحلية للإنتاج ذي المستوى التكنولوجي العالي للتصدير، على أن تتم هذه العملية بالتدرج من خلال المساعدات الفنية التي تقدمها المدن الساحلية إلى المدن الداخلية مقابل حصولها على الموارد الطبيعية، فضلا عن تشجيع عمليات الاعتماد المتبادل بين المؤسسة متطورة الإمكانيات وبين المؤسسة ضعيفة الإمكانيات".¹

"تشير الأدلة إلى أن التصنيع في الصين بصفة عامة يكون على أساس الكتلة أو العنقود، مع زيادة التركيز المكاني والتخصص الإقليمي، إضافة إلى تفاعلات أكثر بين مؤسسات نفس الصناعة، إذ يتناسب هذا النموذج كثيرا مع ميزات الصين المقارنة القائمة على بداية عملية إعادة التشكيل أو الإصلاح".²

1-1- الصين واستراتيجية أقطاب النمو / التجمعات العنقودية للتنمية

"ارتكزت التجربة التنموية للصين على فلسفة أرسى قواعدها الرئيس دوينغ ديو بينغ، والمتمثلة في "ليس المهم لون القطة أبيض أم أسود، ما دامت القطة تصطاد فأرا فهي قطة جيدة"، إنها فلسفة واقعية لا تهتم بالوسيلة بقدر ما تهتم بالغاية، فبالنسبة لدوينغ لا يهم أن تنتهج الصين النظام الاشتراكي أم النظام الرأسمالي، فالمهم أن تحقق تنمية اقتصادية تجعلها تتبعث من جديد".³

تتجه التنمية الاقتصادية في الصين أكثر نحو استخدام استراتيجية أقطاب النمو / النمو غير المتوازن، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على التركيز على قطاع رائد في البلد، بحيث يؤدي نمو هذا القطاع إلى جذب القطاعات الأخرى لمرحلة النمو المتوازن، مما سيؤدي إلى تحقيق التنمية المطلوبة.

"إن التطور الصناعي في الصين يعنى بدفع القطاعات الصناعية الرائدة التي تتميز فيها بميزة تنافسية أو نسبية، والتي يجب أن تكون محددة من طرف الدولة، وبالمقابل فإن دفع هذه القطاعات يؤدي إلى تحريض الطلب والدفع بعجلة تنمية القطاعات الصناعية الأخرى، بتفعيل مراحل الإنتاج في كونها أكبر عمليات دفع - سحب، كالتركيز على صناعة الإلكترونيات وأجهزة الكمبيوتر كأحد القطاعات الرائدة في البلد، يؤدي هذا

¹ أحمد محمود، مرجع سابق، ص: 19.

² Alberto Bagnai , Alessandro Sarra, " **Small business industrial clusters in China and Italy**", China Economic Review, Elsevier Inc., 2012, p: 1.

³ طيب جميلة، "الصين القوة الاقتصادية الأولى في عام 2020"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 09، المركز الجامعي خميس مليانة، 2011، ص: 118.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

الأخير إلى الطلب على صناعة برامج الكمبيوتر، وهي صناعة مكملة ومرتبطة بصناعة جهاز الكمبيوتر، وبالتالي يساعد هذا على قيام عنقود الالكترونيك.

أيضا من ضمن ما قامت به الصين التركيز على صناعة النسيج، هذه الأخيرة أدت إلى الطلب على ماكينات الغزل وكذا القطن، وبالتالي قيام مزارع للقطن ومصنعي الماكينات، وأخير ظهور تجمع الغزل والنسيج.¹ معظم التجمعات في الصين في الأصل هي مصنعة تنشئها الدولة، فعلى الرغم من أن الصين تمضي قدما في حوصصة القطاع العمومي فيها، إلا أن الدولة ما تزال تحتفظ بملكية مؤسسات أساسية ومهمة، وتقدر المؤسسات الصناعية المملوكة للدولة بنحو (11400) مؤسسة، تشكل هذه الأخيرة القوى المحركة الرئيسة للقطاع الصناعي في الصين، وهي تسيطر على قطاعات كثيفة رأس المال مثل: مؤسسات الطاقة الكهربائية والصلب والكيمياويات والآلات، وهذا يؤثر بوضوح مدى فاعلية الدور الذي تقوم به الدولة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الصين.²

1-2- أنواع التجمعات العنقودية في الصين وهياكلها العامة

التجمع الواحد في الصين هو نظام عملاق يتكون من عدة قطاعات صناعية مختلفة، بمعنى أكثر بكثير من عدة مؤسسات مرتبطة بعلاقات أمامية وخلفية كما ألفنا.

" تتكون الصين من 11 تجمع عنقودي أساسي، كل عنقود له أساسا نوعان من الوظائف: الوظائف الخارجية والوظائف الداخلية، وتكمن ماهية الوظائف الخارجية في الروابط بين عنقود صناعي وعناقيد صناعية أخرى أو الاحتكاك بمجموعات غير صناعية بغرض تسهيل عملية النمو والزيادة لحد النضج، أما الوظائف الداخلية فهي عملية الروابط بين الوحدات الصناعية ضمن نفس التجمع، تعرض هذه الوظائف كل أنواع التدفقات الخاصة بالمدخلات، التحويل، والمخرجات عبر وبين الصناعات.³

تصنف التجمعات العنقودية الأساسية في الصين إلى أخرى فرعية، وهذه الأخيرة تنقسم هي الأخرى إلى صناعات أو تجمعات كما هو موضح في الجدول رقم (3-5)

¹Zhu Yingming, "Analysis of INDUSTRIAL CLUSTERS in CHINA", Science Press ,United States of America 2010 ,p: 143.

²نبيل جعفر عبد الرضا، "الاقتصاد الصيني بين الانغلاق والانفتاح"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 14، جامعة البصرة، 2004، ص: 48.

³ Zhu Yingming, op cit, p: 85.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

جدول رقم (3-5): الأنواع الأساسية والفرعية للتجمعات العنقودية في الصين

الأنواع الأساسية للتجمعات العنقودية في الصين	الأنواع الفرعية	الصناعات المكونة للعنقود "بالرموز"
التجمعات العنقودية للصناعات الخفيفة	التجمعات الزراعية	001, 039, 014, 015, 122, 040, 024, 027, 003, 019, 065, 021, 020, 005, 018, 097, 016, 008
	التجمعات للصناعات للإلكترونيات	078, 077, 100, 076, 114, 120, 079, 081, 051
	التجمعات للصناعات للغزل والنسيج	022, 027, 026, 028, 046, 045, 024, 023, 025, 001
	التجمعات للصناعات للحديد والصلب	088, 006, 037, 087, 055, 056, 057, 009, 058, 086, 089, 061, 090, 066, 071
	التجمعات للصناعات البترولية.	036, 007, 093, 104, 103, 092, 091, 102, 067, 109, 086, 117, 094,
	التجمعات للصناعات الرائدة للمعادن غير الحديدية	010, 059, 060, 075, 099, 085
	التجمعات للصناعات للكيماويات.	043, 047, 084, 045
	التجمعات للصناعات للبناء.	090, 049, 050, 048, 123, 052, 053, 030, 031, 012, 075, 061, 013, 097, 099, 057, 080
	التجمعات للصناعات للتجارة	100, 077, 020, 097, 108, 021, 113, 040, 033, 032, 034, 119, 013, 002, 046
	التجمعات للصناعات للغذائي.	101, 020, 016, 019, 018, 021, 017, 004, 014, 001, 122
تجمعات الإدارة الصناعية.	124, 111, 098, 102, 105, 070, 112, 117	

Source: Zhu Yingming, "Analysis of INDUSTRIAL CLUSTERS in CHINA", Science Press, United States of America 2010, p: 36.

من خلال الجدول نجد أن كل تجمع أساسي ينقسم إلى مجموعة من التجمعات الفرعية، فتجمعات الصناعات الخفيفة تنقسم إلى تجمعات الزراعة، الإلكترونيات، وتجمع النسيج، كذلك تنقسم تجمعات الصناعات الثقيلة إلى تجمع الحديد والصلب، البترول، المعادن غير الحديدية، وتجمع الكيماويات، هناك أيضا تجمع البناء الذي تضمن

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

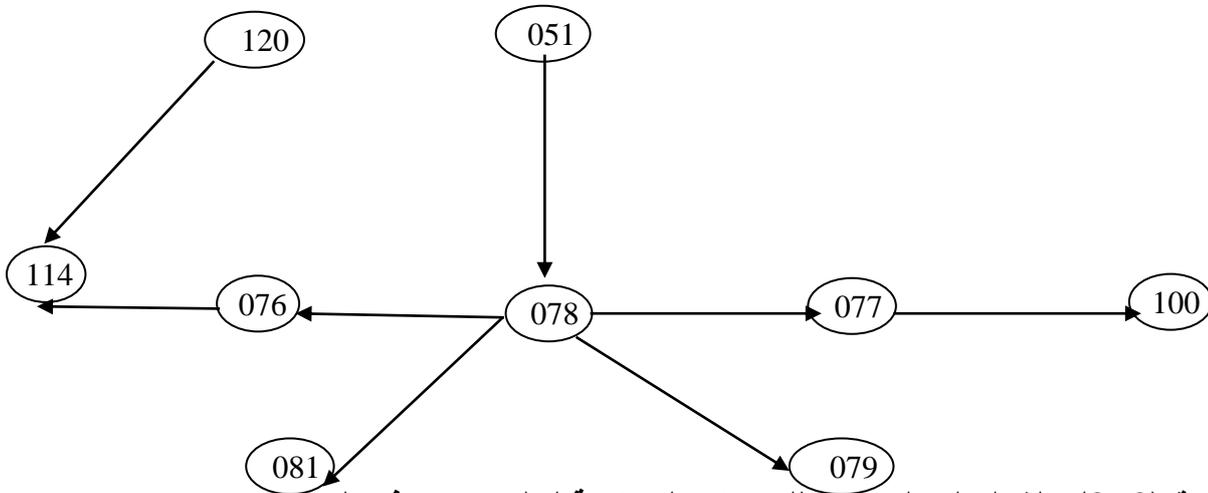
نوعا فرعيا واحدا والذي يتمثل في نموذج العنقود الصناعي للبناء. وأخيرا تنقسم تجمعات الخدمات إلى تجمع التجارة، النظام الغذائي، وتجمعات الإدارة الصناعية.

كل من التجمعات الفرعية آفة الذكر تنقسم إلى مجموعة من الصناعات، وقد تكون هذه الصناعات عبارة عن تجمعات مؤشر عليها برموز، (أنظر الملحق رقم 02 المعني بترميز قطاعات الاقتصاد الوطني الصيني).

"يعد التجمع الصناعي للزراعة هو الأكبر في الصين بـ 18 صناعة، يليه تجمع البناء بـ 17 صناعة، بينما تجمع الكيمياء فهو أصغر تجمع بـ 4 صناعات فقط، كما لا يبعد عنه تجمع المعادن غير الحديدية بـ 6 صناعات، أما باقي التجمعات الصناعية فهي تتراوح بين 8 صناعات (تجمع الإدارة)، و15 صناعة (تجمع التجارة، وتجمع الحديد والفولاذ الصناعيين)".¹

قدرت قيمة الناتج الإجمالي لـ 11 تجمع صناعي في الصين 166035.91 مائة مليون ين، بنسبة 83.1 % من قيمة الناتج الإجمالي للصناعة عامة عام 1997.

يمكن تصوير كيف ترتبط القطاعات الصناعية في التجمعات الفرعية في الأشكال التالية، وللإيجاز سنقوم بتصوير تجمع فرعي واحد ضمن كل تجمع أساسي، نأخذ على سبيل المثال تجمع الالكترونيات ضمن التجمعات الخفيفة، تجمع الحديد والصلب ضمن التجمعات الثقيلة، تجمع البناء، وأخير تجمع التجارة ضمن تجمع الخدمات.



الشكل رقم (3-3): الشكل الهيكلي العام للتجمعات الصناعية للإلكترونيات في الصين.

Source: Zhu Yingming, "Analysis of INDUSTRIAL CLUSTERS in CHINA", Science Press, United States of America 2010, p: 40.

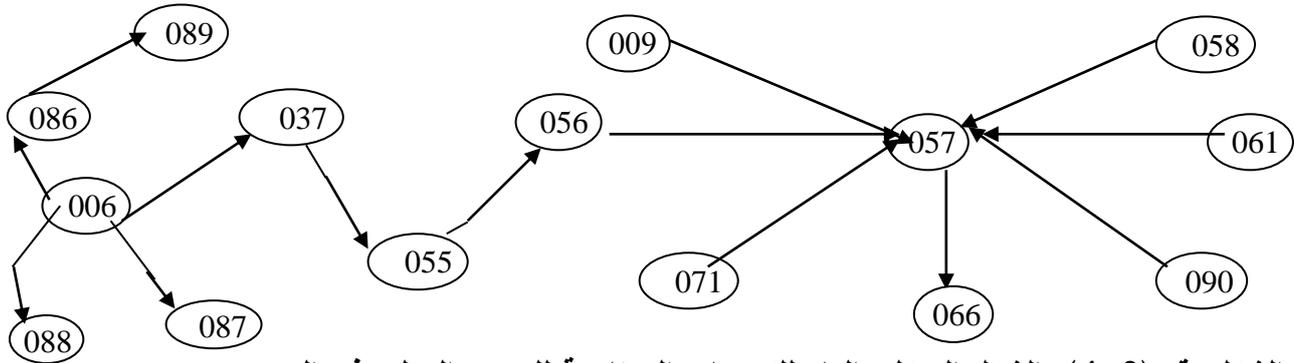
قبل شرح الأشكال، لنفترض أن كل عقدة تمثل قطاع أو صناعة معينة، وكل سهم يمثل وضعية الروابط الوظيفية، حيث أن اتجاهات الأسهم تمثل المدخلات والمخرجات بين الصناعات.

يتكون عنقود الالكترونيات من عدة قطاعات هي كالتالي: الأجهزة والعناصر الإلكترونية (078)، تطبيقات إلكترونية (077)، تجارة الجملة والتجزئة (100)، أجهزة الكمبيوتر (076) خدمات اجتماعية أخرى (114)،

¹ Ibid, p: 04.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

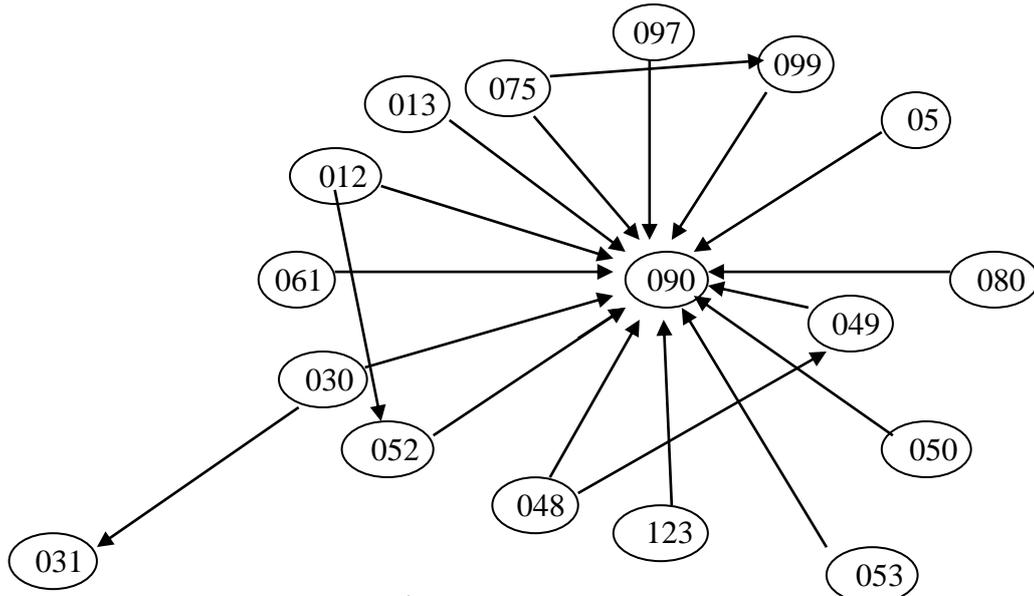
البحث العلمي (120)، تجهيزات اتصال إلكترونية أخرى (079)، المعدات المكتبية والثقافية (081)، الزجاج والمنتجات الزجاجية (051).



الشكل رقم (3-4): الشكل الهيكلي العام للتجمعات الصناعية للحديد والصلب في الصين.

Source :Ibd, p: 41.

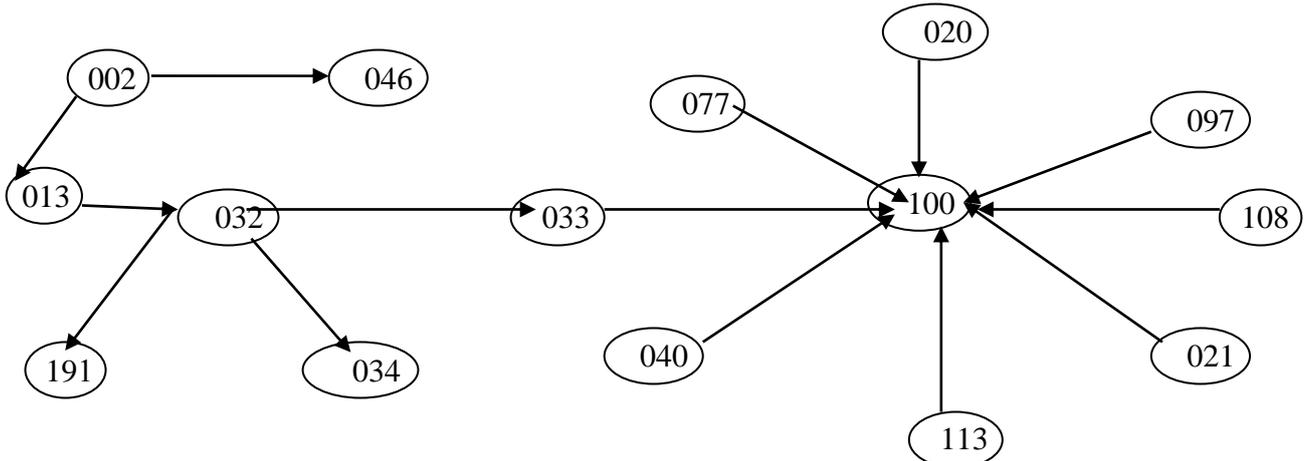
يتكون عنقود الحديد والصلب من 15 قطاعا: إنتاج وتوريد الغاز (088)، الفحم والتعدين (006)، التفحيم (037)، البخار والمياه الحارة (087)، تعدين وتوريد الحديد الخام (086)، إنتاج المياه وتوريدها (089)، إنتاج المعادن (061)، البناء (090)، معدات صناعية خاصة أخرى (066)، صناعة الدراجات (071).



الشكل رقم (3-5): الشكل الهيكلي العام للتجمعات الصناعية للبناء في الصين.

Source :Ibd, p: 42.

تضمنت عناقيد البناء في الصين في 1997 نوعا فرعيا واحدا والذي يتمثل في نموذج العنقود الصناعي للبناء. يتشكل هذا العنقود من 17 صناعة: البناء (090)، الإسمنت ومنتجات الأسبستوس (049)، الآجر، البلاط، الكلس ومعدات البناء الخفيفة (050) الإسمنت (048)، التنقيب وحفظ المياه (123)، الفخار، الطين والفخاريات (052)، منتجات ضد الحريق (053)، معامل النشارة (030)، الأثاث ومنتجات الخشب، البامبو والنخل (031)، تعدين غير المعادن (012)، معدات إلكترونية (075)، منتجات معدنية (061)، قطع ونقل الخشب والبامبو، (013)، التخزين (097)، الاتصالات الرقمية (099)، صناعة الفولاذ (057)، المتر ومعدات القياس (080).



الشكل رقم (3-6): الشكل الهيكلي العام للتجمعات العنقودية للتجارة في الصين.

Source :Ibd, p :41.

تشكل عنقود التجارة من 15 صناعة كالتالي:

البيع بالجملة والتجزئة(100)، الأجهزة الرقمية(077)، مشروبات غير كحولية(020)، التخزين(097)، العقار الحقيقي(108)، منتجات التبغ(021)، خدمات ترفيهية(113)، مبيدات الحشرات الكيماوية(040)، معدات الطباعة والتسجيل(033)، الورق(032)، المنتجات الثقافية(034)، خدمات الثقافة والفنون، الراديو، الأفلام والتلفزيون(119)، تقطيع ونقل الخشب (013)، الغابات(002)، منتجات المطاط(046).

2-التجمعات العنقودية لصناعة الدراجات الهوائية في تيانجين بالصين

"تقوم تيانجين على مجموعة من التجمعات الحضرية والتقليدية، تركز الأولى على الصناعات ذات الرأس المال الكبير كصناعة الإلكترونيات والسيارات، والثانية على الصناعات منخفضة التكنولوجيا كالدراجات والملابس".¹

2-1-نشأة وهيكل تجمعات صناعة الدراجات الهوائية في تيانجين بالصين

"بدأت هذه الصناعة في تيانجين عام 1940، حيث كان في ذلك الوقت مجرد عدد قليل من المؤسسات العمومية في كامل المنطقة، هذه المؤسسات كانت متكاملة عمودياً، ولم تكن هناك تصنيع للقطع واللواحق من طرف مؤسسات مناولة".²

اعتبرت TIANJIN مهد صناعة الدراجات ولواحقها في الصين في الفترة (1970- 1980)، حيث كانت ناجحة جداً وأصبحت دعامة رئيسية لهذه الصناعة.

ظهرت في بدايات 1990 بوادر دخول المؤسسات التابعة للحكومة في هذه الصناعة مرحلة العجز، حيث تراكمت السلع في المخازن وتكدست، مما قاد المؤسسات العمومية التي كانت محتكرة لصناعة الدراجات إلى وقف الانتاج وتسريح العمال والاضطرار الى بيع أصولها.

¹Akifumi Kuchiki, Masatsugu Tsuji, op cit, p, p: 118,119.

²Ibd, p: 150.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

"بحلول عام 1994 دخلت المؤسسات الخاصة بقوة في صناعة تيانجين للدراجات، بعد أخذهم ترخيص من طرف مكتب الدولة للصناعات الخفيفة، مستندة في ذلك إلى الموقع المميز، التكنولوجيا، الخلفية الإدارية للمؤسسات، فأصبح هناك تجميع للواحق والاكسسوارات من طرف مؤسسات مقاوله لحساب مؤسسات أخرى كبيرة، فتشكلت بذلك فعليا تجمعات عنقودية للدراجات بدخول المؤسسات الخاصة عام 1998، ومع نهاية عام 2000 كانت هناك 655 مؤسسة تصنيع دراجات هوائية ولواحقها، منها 283 مؤسسة خاصة مساهمة في السوق بنسبة 74.67% من الانتاج السنوي، تنتج هذه المؤسسات مجمعة ما يفوق 40% من الناتج الوطني الاجمالي للدراجات في الصين كلها.

هذه المؤسسات المكونة لعناقيد تيانجين عمومية كانت أم خاصة معظمها صغيرة ومتوسطة، كل مؤسسة غالبا تركز على وظيفة ودور واحد في سلسلة القيمة، تباع منتجاتهم الوسيطة في تيانجين فيما بين مؤسسات وعناقيد تيانجين، أما المنتجات النهائية تباع في كامل البلاد.

في مقاطعة تيانجين هناك 150 عنقود لصناعة الدراجات، فيها ثماني عناقيد رئيسية لصناعة الدراجات الهوائية أهمها عنقود Wangqingtuو كما هو موضح في الجدول رقم (3-6).

جدول رقم (3-6): توزيعات مؤسسات عناقيد الدراجات في تيانجين بالصين

المنطقة /العنقود	عدد المصنعة والواحق	عدد المؤسسات لصناعة الدراجات	العدد الاجمالي للمؤسسات
Wangqingtu	112	143	255
District of Wuqing	143	105	248
Beichen District	56	46	102
Dongli District	48	67	115
Dagang District	21	3	24
Xiqing District	32	36	68
Jinnan District	14	13	27
Hebei District	20	10	30
باقي عناقيد تيانجين للدراجات	57	33	90

Source : Akifumi Kuchiki, Masatsugu Tsuji, " Industrial Clusters in Asia: Analyses of Their Competition and Cooperation", Institute of Developing Economies (IDE), JETRO, London , 2005 , p:155.

بالإضافة إلى عناقيد الدراجات في Wangqingtu، شكلت TIANJIN تجمعات صناعية للدراجات مثل: الحديقة الصناعية لـ مقاطعة Wuqing، الحديقة الصناعية لـ Xiqing District، والحدايق الصناعية لـ Wangzhuang و Dabizhuang في مقاطعة Beichen.

من خلال الجدول (3-6) نلاحظ أن WANGQINGTOU تمثل العنقود رقم 1 ضمن عناقيد تيانجين لصناعة الدراجات الهوائية بـ112 مؤسسة مناولة، ما يقارب 32.7% من مجموع المؤسسات المناولة المصنعة للواحق والاكسسوارات الخاصة بالدراجات في تيانجين بأكملها، و143 مؤسسة كبيرة أمرة، وقد تكون هذه الأخيرة

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

متكاملة عموديا (معتمدة على نفسها في تصنيع اللواحق)، ليصل مجموع مؤسسات عنقود WANGQINGTOU بأكملها 255 مؤسسة، ثم يلي عنقود WANGQINGTOU عنقود Wuqing ، وهكذا...
للإشارة فولاية WANGQINGTOU المشهورة بالدرجات في مقاطعة WUQUIQ في تيانجين تتراوح نسبتها بين 80 % إلى 90 % من القوة العاملة المحلية".¹

2-2-العوامل المساعد لتشكل عناقيد الدرجات الهوائية في تيانجين بالصين

هناك مجموعة من الظروف والأسباب التي ساعدت على تشكل عناقيد الدرجات في منطقة تيانجين، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ-عائلية المؤسسات

كل مؤسسات الدرجات في عناقيد تيانجين هي مؤسسات ذات طابع عائلي، تنتمي إلى أفراد لهم حقوق ملكية واضحة وقانونية. " حيث شكلت هذه المؤسسات المستقلة والمترابطة حلقة صناعية صعبة التقليد. يقوم هذا النوع من الصناعة على تقسيم العمل والتعاون، مما مكن من خلق قوى إنتاجية جديدة والتغلب على أوجه القصور في المشاريع الفردية، وأصبحت عناقيد الدرجات بذلك قاعدة إنتاج ضخمة وعنصر مهم ومؤثر في TIANJIN وفي البلاد كاملة".²

ب-عوامل التكنولوجيا والسوق

"خسرت المؤسسات العمومية المحتكرة سابقا لصناعة الدرجات في تيانجين المرونة، كونها كانت ذات تنظيم متكامل عموديا كما أشرنا سابقا، فعوضت بدخول المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة أخذت مكان المؤسسات العمومية بشكل واضح، وعززت تطور مؤسسات المقاطعة الخاصة لصناعة اللواحق والأكسسوارات والعكس صحيح، حيث دفعت صناعة اللواحق بصناعة الدرجات إلى الأمام مما شكل حلقة قوية وفعالة".³
عرفت عناقيد الدرجات خصائص التغيير الديناميكي، وبسبب تقليص حواجز الدخول والخروج من وإلى التجمعات، فإن تيانجين تعيش في تطور ديناميكي دائم، حيث فقط يكفي أخذ رخصة من مكتب الصناعات الخفيفة في الصين لدخول مؤسسة خاصة لهاته الصناعة.

" تبنت الصين منذ الخطوات الأولى للإصلاح كل الطرق والوسائل التي تستطيع من خلالها الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة، ورفعت شعار (التكنولوجيا بأي وسيلة)، وقد شهد عام 1978 اتفاق الصين مع اليابان على بناء معمل حديث للفولاذ بكلفة 4 مليار دولار وآخر للحديد والصلب بكلفة مليارين دولار، يتم من خلالهما تبادل المعلومات والتكنولوجيا، واستمر تركيز الصين على الإنفاق على البحث والتطوير حتى أصبحت ثاني أكبر دولة في العالم بعد USA في الإنفاق على البحث والتطوير".⁴

¹Akifumi Kuchiki, *op cit*, p: 150.

² Xie Siquan and Huang, "The Institution Reform and Accommodation with Demand Constraint: The Case of the Tianjin Bike Industry", Nankai Economic Research, issue 3, 2003, p: 22.

³ Akifumi Kuchiki, *op cit*, p: 152.

⁴ أحمد محمود، مرجع سابق، ص: 17.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

للتتويه فيما يخص العامل التكنولوجي "الاتجاهات الحالية تشير إلى تزايد المحتوى التكنولوجي للصادرات الصينية، أي أن الصادرات الصينية تتحول تدريجيا من السلع المصنعة البسيطة نسبيا نحو المزيد من المنتجات المتطورة، ففي الفترة 1980 الى 2002 ارتفعت نسبة صادرات الصين من المنتجات ذات التكنولوجيا الفائقة من نسبة أقل من 5% إلى 30%، ما يمثل اتجاه الصين نحو إضفاء العنصر التكنولوجي في منتجاتها التصديرية"¹

ج-ميزة التموقع والموارد الطبيعية

تتموقع TIANJIN وسط بحر بوهاي بالمنطقة الاقتصادية، حيث تركزت في تيانجين أغلب العناقيد الصينية وبشكل مكثف عناقيد الميناء، أصبحت هذه المنطقة استثمارا حقيقيا من قبل رجال الأعمال الأجانب، كونهم اعتبروها قاعدة إنتاجية أساسية، نظرا لتوافر قاعدة بحث وتطوير، وقاعدة عمليات، وباعتبار ميزة المقارنة لـ TIANJIN يمكن لرجال الأعمال الأجانب أن يضعوا مراكز الـ R&D، ومقر عمليات في بكين مع بناء قاعدة الإنتاج في TIANJIN.²

نشير أيضا أنه ومن أجل تطوير كفاءة استخدام الموارد الطبيعية لخلق ميزة تنافسية في عناقيد تيانجين للدراجات، "فقد شرعت الصين في رفع إمكانياتها في تصنيع الموارد الطبيعية، ومنها النفط والألمنيوم والحديد والصلب وغيرها".³

د-ميزة التكلفة المنخفضة

كقاعدة صناعية مشهورة منذ القدم، تملك TIANJIN عددا كبيرا من العمال المؤهلين تقنيا، نظام تدريب كامل لكل مستوى، وتتميز أيضا بانخفاض تكاليف العمال، حيث اقتصت صناعة الدراجات بهذه الميزة⁴، "فقد اشتهرت الصين بالتعليم التقني والمهني، ففي عام 2007 انخرط 1.8 مليون طالب في مؤسسات التعليم المهني، وهو يمثل نصف العدد الكلي لطلاب الثانوية في الصين، ولأجل القضاء على البطالة المقنعة وبخاصة في مؤسسات القطاع العام، فقد صدر في بداية الثمانينيات قانون يسمح للمؤسسات بالمرونة في رفض العاملين غير الملائمين، وإعادة الاستخدام والتدريب والاستغناء عن العمل الفائض".⁵

هـ-عامل الثقافة الاجتماعية

"عناقيد تيانجين للدراجات تستند أساسا إلى الصلات الاجتماعية، ما يعكس العلاقات بين الاقارب والأصدقاء والزملاء في العمل، حيث يثق مديري مؤسسات التجمع في بعضهم البعض إلى حد كبير، وغالبا ما يتجمعون للتعاون وتبادل معلومات السوق وبناء أحكام وتوقعات السوق، هذا النوع من الاعتقاد يعتبر الشرط الأساسي الذي يسمح للعوامل المبتكرة والخلاقة كالمعلومات بالتدفق سريعا بالمنطقة، وفي الوقت نفسه فقد عزز ذلك من التجميع المعرفي والمعلوماتي والإقليمي فضلا عن دوره في الابتكار".⁶

¹ عائشة بن عطا الله، "دراسة تحليلية لوضعية الصادرات الصينية خلال عامي 2001 2007"، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، 2012، ص: 125.

² Akifumi Kuchiki, *op cit*, p: 124.

³ أحمد محمود، مرجع سابق، ص: 18.

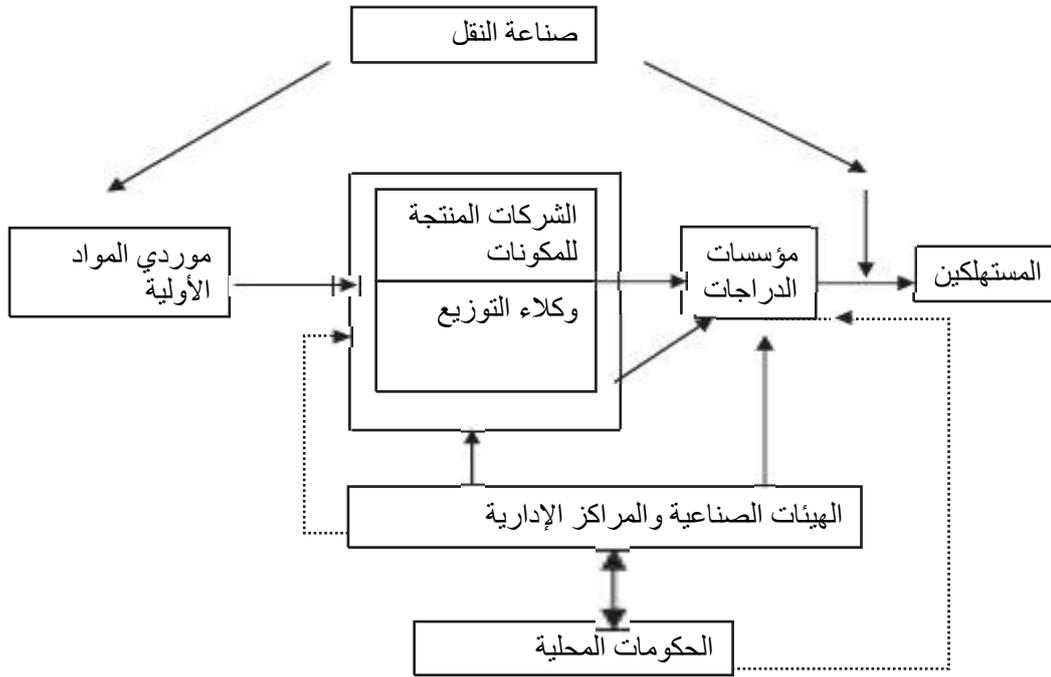
⁴ Xie Siquan and Huang, *op cit*, p: 35.

⁵ أحمد محمود، مرجع سابق، ص: 17.

⁶ Akifumi Kuchiki, *op cit*, p: 153.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

إن هذه العوامل مجتمعة ساهمت في تشكيل تجمعات عنقودية كما هو مصور في الشكل (7-3)



الشكل رقم (7-3) الخريطة العنقودية لصناعة الدراجات في تيانجين بالصين.

Source: Akifumi Kuchiki, Masatsugu Tsuji, “Industrial Clusters in Asia: Analyses of Their Competition and Cooperation”, Institute of Developing Economies (IDE), JETRO, London, 2005, p:152.

من خلال الشكل (7-3) نلاحظ أن موردي المواد الأولية يقومون على تمويل المؤسسات المناولة المنتجة للمكونات والاكسسوارات الخاصة بالدراجات، ليتم تجميع المكونات أخيراً في مؤسسات الدراجات.

تقوم الهيئات الصناعية والمراكز الإدارية كمركز جودة الإدارة لصناعة للدراجات، ومركز لوازم ولواحق الدراجات، الجمعية الصناعية للدراجات في TIANJIN على دعم الصناعات المغذية لصناعة الدراجات.

ومن خلال نفس الشكل نلاحظ أن الحكومات المحلية (المقاطعة، الولاية) تقوم على توفير البنى التحتية للهيئات الصناعية والمراكز الإدارية من: طرقات، تجهيزات، مؤسسات تمويل، بنية فعالة من الأنظمة والقوانين، وبنية تحتية حديثة خصوصاً في مجال الاتصالات والمواصلات وقنوات التسويق، الجامعات ومؤسسات التدريب المهني، وبورصات المناولة والنقابات المهنية وحاضنات الأعمال.

أصبحت بذلك الجماعات المحلية قادرة على وضع برامج تنمية محلية مكملة لتلك التي تتبعها الدولة ووطنياً في مسار تنمية مشتركة يجمع شركاء خواص وعموميين، فمهمة الفاعلين المحليين عملياً تتجلى في البحث عن حلول مناسبة للصعوبات التي تواجهها مؤسسات المنطقة وخلق بيئة ملائمة لنمو هذه الأخيرة.

3- تحليل تنافسية التجمعات العنقودية لصناعة الدراجات في تيانجين

عنفود تيانجين ما وجد إلا لحل مشاكل التكامل العمودي للمؤسسات العمومية التي كانت محتكرة لعناقيد الدراجات في تيانجين، حيث عوض ذلك بدخول القطاع الخاص في هذا المجال ومشاركته للقطاع العام، فأصبحت المؤسسات مترابطة بإطار تنسيقي قائم على تخصصها، كل منها في واحد من وظائف سلسلة القيمة لتحقيق أداء تنافسي عالمي.

3-1- الصادرات كمؤشر تنافسي

" استخدمت صناعة الدراجات في TIANJIN جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد عجز المؤسسات العمومية. هذا التطور أعطى فكرة جديدة عن تطور كفاءة الإنتاج العام، خفض تكاليف عملية الإنتاج وعرض مرن لتعزيز المنافسة من خلال التكتل الصناعي".¹

يمكن أن تنعكس التغييرات الطارئة على الميزة التنافسية لعناقيد الدراجات في TIANJIN إلى حد ما في التغييرات الطارئة على الإنتاج وحجم التصدير قبل وبعد دخول المؤسسات الخاصة، وفيما بعد التشكل الفعلي لعناقيد تيانجين عام 1998 كما أشرنا في النشأة، سنوضح ذلك في الجدولين رقم (4-7) و(4-8)

"تجدر الإشارة ان الصين تحتل المرتبة الثالثة في نسبة إجمالي صادراتها من السلع والخدمات إلى الإجمالي العالمي، حيث بلغت نسبة صادراتها من السلع والخدمات إلى الإجمالي العالمي 7.2 %، في حين كانت تلك النسبة للو.م.أ، ألمانيا، اليابان والمملكة المتحدة: 9.8 %، 8.9 %، 5 %، 4.6 %، على التوالي لسنة 2004".²

الجدول رقم(3-7): تغيرات نسبة إنتاج الدراجات في عناقيد تيانجين إلى إنتاج الصناعة في الصين(1978-2000)

السنة	1978	1980	1985	1990	1995	1998	2000
إنتاج تيانجين (مليون دراجة)	2.2517	2.9324	5.6317	5.3669	5.7636	3.106	13.00
إنتاج تيانجين/إنتاج صناعة الدراجات في الصين %	26.4	22.5	17.4	17.1	12.9	13.4	44.1

Source: Akifumi Kuchiki, op cit , p: 157 .

الجدول رقم (3-8): تغيرات في حجم الصادرات السنوية لعناقيد دراجات تيانجين(1980-2001)

السنوات	1980	88-1981	1990	1998	1999	2000	2001
حجم الصادرات "مليون دولار"	0.19	0.1	0.05	0.061	0.23	0.63	1.1

Source: Ibidem.

¹ Chu Xiaoping, Li Hua, op cit , p:12.

²نشأت مجيد حين الوندائي، "دراسة المراكز الفكرية للتجربة التنموية الصينية وسماتها المميزة"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 4 ، العدد 11، العراق، 2008، ص: 64.

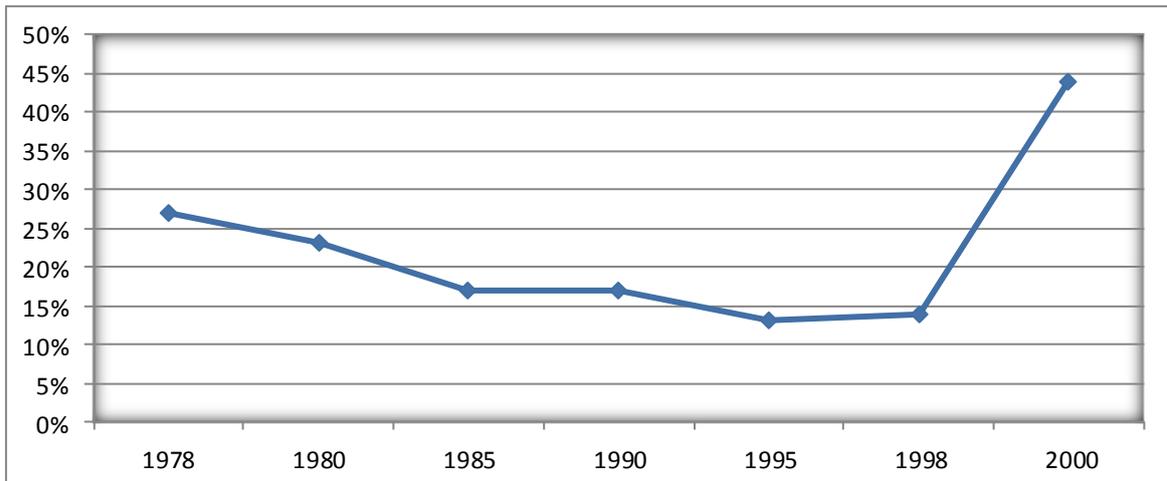
الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

من الجدولين السابقين يمكننا ملاحظة أن دراجات TIANJIN شهدت منعرجا في تنمية الإنتاج وحجم الصادرات، فقد ارتفع الإنتاج من 2.2517 مليون دراجة عام 1978 إلى 5.6317 مليون عام 1985، ولكن نسبة انتاج تيانجين /انتاج صناعة الدراجات في الصين تدهور من 26.4 % في 1978 إلى 17.4 % عام 1985، بالإضافة إلى تدهور حجم الصادرات السنوي في عام 1990، حيث كانت 0.05 مليون دولار، كان ذلك نتيجة عجز وتوقف بعض المؤسسات العمومية المحنكرة للإنتاج آنذاك.

بالمقابل، فقد تطورت صناعة الدراجات في تيانجين بعد دخول مؤسسات خاصة عام 1994، تقوم على استراتيجية المناولة، وتشكيل تجمعات لصناعة الدراجات فعليا عام 1998، حيث تباع منتجاتهم الوسطية في تيانجين فيما بين مؤسسات وعناقيد تيانجين في إطار تنسيقي لتخصص وظائف سلسلة القيمة. إن هذا جعل حجم الصادرات يرتفع أيضا إلى حد كبير بعد عام 1998، وارتفعت نسبة الإنتاج الإجمالي مجددا ووصلت عام 2000 كمية الإنتاج 13 مليون دراجة أو 44.1 % من الإنتاج الكلي للبلاد، حيث بلغ إنتاج TIANJIN المرتبة الأولى محليا وعالميا.

من خلال ما سبق نجد أن هناك تطورا كبيرا سواء في الإنتاج أو الصادرات لعناقيد دراجات تيانجين قبل وبعد التشكل الفعلي للعناقيد عام 1998، فبعدها كانت نسبة الإنتاج الى الإنتاج الوطني عام 1990 تقدر بـ 17.1%، أصبحت عام 2000 تقدر بـ 44.1%، نتيجة وفورات الحجم الناتجة عن تخريج العمليات، أما الصادرات فقد تضاعفت 22 مرة، انتقلت من 0.05 مليون دولار عام 1990 إلى 1.1 مليون دولار عام 2001، مما منح TIANJIN مكانة مهمة في كل من السوق المحلية والعالمية، مع آفاق وفرص أوسع.

في عام 2001 أقيم أول معرض دولي للدراجات في شمال الصين، وذلك بالتعاون مع الجمعية الصناعية للدراجات في TIANJIN، مراقبة الجودة الوطنية، ومركز المعرض الدولي، هذا المعرض حقق نجاحا كبيرا باعتبار TIANJIN قاعدة في الإنتاج والمبيعات دون شك. يمكن تصوير المعطيات السابقة في الشكل (3-8)

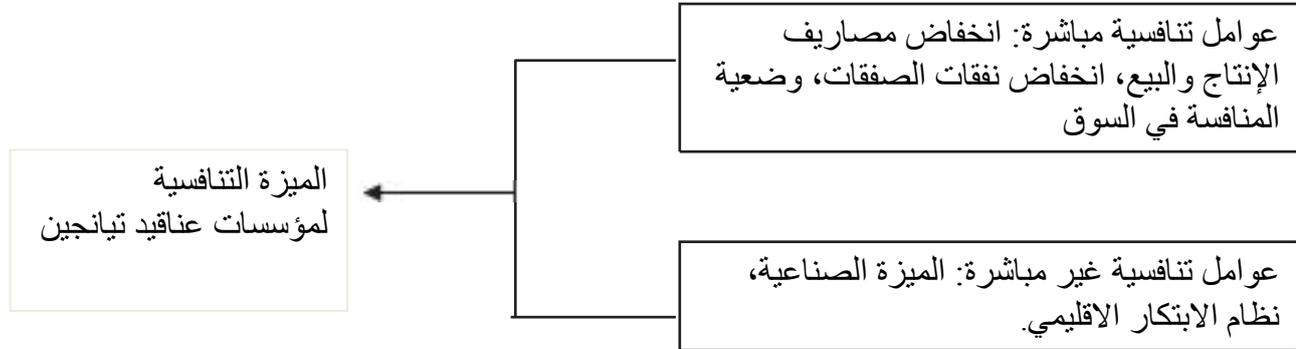


الشكل (3-8): تغيرات نسبة انتاج الدراجات في عناقيد تيانجين إلى إنتاج الصناعة في الصين (1978-2000)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول رقم (3-7)

3-2- عنقود تيانجين للدراجات والمزايا الساكنة والديناميكية

تملك هذه الصناعة طاقة اقتصادية كبيرة وقوة تنافسية بسبب تكتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شكل عناقيد، وتتعكس الميزة التنافسية للتجمعات الصناعية في تيانجين على شكلين مباشرة وغير مباشرة، تعبر الأولى على المزايا الساكنة، والثانية على المزايا الديناميكية.



الشكل رقم (3-9): الميزة التنافسية لعناقيد تيانجين للدراجات بالصين

Source : Akifumi Kuchiki, op cit, p: 159.

أ1- المزايا الساكنة

هذه المزايا تتضمن وفورات الحجم الخارجية القائمة على تخفيض نفقات التبادل في المراحل الإنتاجية، وتحقيق درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل. "حيث أن الموقع القريب والشبكات المتولدة على الأساس المشترك للثقافة الاجتماعية نجح في تخفيض نفقات الصفقات بامتلاك الموارد من المصادر المحلية بعين المكان واستثمار المال في البحث عن عوامل إنتاج أوسع ومعلومات سوق أوفر".¹ هذا وقد جاء تخفيض نفقات الصفقات نتيجة التخفيض التدريجي للعراقيل المادية والمالية في التبادلات، والتي تتمثل في تعقد وصعوبة المفاوضات، مثل جمع المعلومات والتفاوض والرقابة والإشراف. فمثلا التعاون مع الموردين الموجودين في العنقود يتغلب على بعض المشكلات التي قد تظهر عند التعامل مع موردين من خارج العنقود، حيث يثق مديري المؤسسات عناقيد تيانجين للدراجات في بعضهم البعض إلى حد كبير، ينتج عن ذلك كفاءة مدروسة لدى تخريج عمليات انتاج الاكسسوارات واللواحق، بالتعامل مع المؤسسات الصغيرة المناولة والموردة بعين المكان، دون تحمل تكاليف نقل تذكر، وصولا لدرجة عالية من التخصص. للإشارة فيما يخص النقل والبنية التحتية، فقد أدركت الحكومة الصينية منذ بداية عقد التسعينيات ضرورة تعزيز البناء التحتي (رأس المال الاجتماعي)، والذي يعتبر أحد وسائل تشجيع الاستثمار في التجمعات، وتذكر التقارير التي صدرت عام 2006 أنه وقبل نهاية عام 2005 كان قد تم إنشاء 183 مليون كم من الخطوط السريعة في المناطق الريفية، كما وارتفع عدد الموانئ في الصين في عام 2005 إلى أحد عشر ميناء.²

¹ Akifumi Kuchiki, op cit , p: 159.

² أحمد محمود، مرجع سابق، ص: 18.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

تتضمن أيضا المزايا الساكنة وفورات الإنتاج (الوفورات الداخلية) التي تزيد بزيادة حجم المؤسسة مع توسيع نطاق توزيع التكاليف الثابتة، سيما ما تعلق منها بالدراسات والأبحاث والتمويل المشترك والإنتاج المشترك. " على سبيل المثال، فقد كيفة شركة FUSHIDA في تجمع DANGLI (واحد من ضمن تجمعات تيانجين) نظام المجموعة لإدارة الإنتاج والبيع، وذلك بتشكيل اتحاد مصدرين لمؤسسات التجمع للوصول الى الاستفادة المشتركة من نظم الإنتاج والبيع، ونفذت عملية مستقلة لدخول سوق عالمية وعالية الجودة في النهاية، وقد أصبحت FUSHIDA أيضا نجما لامعا في صناعة الدراجات في TIANJIN، أما مؤسسة JIGANG التابعة لتجمع الدراجات لمقاطعة Xiqing فهي المؤسسة الأولى التي حازت على ISOI 9001 عام 1997، وقدر إنتاجها السنوي عام 2005 بـ 500.000 دراجة، يتم تصدير نصفها لكوريا واليابان وجنوب شرق آسيا وأوروبا، أما علامتها التجارية تحمل اسم الحصان الأسود.

2- المزايا الديناميكية

يتحقق وجود المزايا الديناميكية من التعلم على مستوى العنقود واكتساب مهارات في: التسويق الخارجي (اكتشاف احتياجات الزبائن، تجزئة السوق)، الإنتاج والابتكار، التمويل (التحكم في التكاليف المرتبطة بالتمويل)، مهارات في الاتصالات الخارجية والداخلية... الخ

يمكن للمؤسسات المتقاربة جغرافيا في تيانجين من أن يكون لها فرص أكبر لتبادل رسمي أو غير رسمي للمعارف، نظرا لأن هناك معلومات ومعارف يصعب تبادلها، تنتقل فقط بالتواصل، وبالتالي مجموع المعارف المتبادلة في هذا الإطار هي مصدر هام للابتكار.

"وفقا لتقرير التنافسية" لمدينة الصين يمكن ان تقوم التجمعات الصناعية على تنمية الاقتصاد بتوسيع النطاق الصناعي وبناء سلسلة القيمة، وضمان الابتكار المستمر للصناعة، والتغلب على ركودها¹.

في هذا الصدد "نجد أن القاعدة الدقيقة لمؤسسات تجمعات الدراجات في TIANJIN تتمثل في امتلاكها لنظام مرن، ومع تطور التجمع فقد تعزز التنظيم الصناعي ونظام الشبكات، حيث تحصل هذه المؤسسات على معلومات السوق النسبية حول التقدم التكنولوجي، الأكسورات المتطورة، والتجهيز أسبق بكثير من مؤسسات خارج التجمعات، وحيث تتواجد خاصية الانتشار السريع للمعلومات، المعارف في نظام التجمعات تتحسن القدرة الإبداعية لمؤسساتها"².

إن تشكيل نظام الابتكار الإقليمي يخلق الهيكل التنظيمي المترابط للعناقيد في شكل عقد شبكية متنوعة ووثيقة ومتبادلة فيما بينها، مما يميز استمرارية تجميع المعلومات من خلال التفاعل وحلقات الدراسة والمؤتمرات، وهكذا تم تميز نظام الابتكار الإقليمي لعناقيد TIANJIN.

تجدر الإشارة أنه بهدف تنظيم الأنشطة التنافسية أسست تيانجين منظمتين³:

¹ Zhenfeng Chen. Xiangzhen Xu, *op cit*, p:217.

² Akifumi Kuchiki, *op cit*, p, p: 159, 160.

³ Xie Siqun. , "Institution Reform and Industry Development A Case-Study on the Tianjin Bike Industry", Theory and Modernization, issue 6, 2003, pp. 54-59.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

المنظمة الإدارية للقطاع الاقتصادي الخاص، ومنظمة صناعة الدراجات، كما أسست تيانجين مركزين: مركز جودة الإدارة لصناعة الدراجات، ومركز لوازم ولواحق الدراجات، ومن خلال ما ذكر فقد أفسح دور الحكومة المجال أمام هذه الصناعة، كما عززت الخدمات ضمان جودة التنمية الإدارية. يمكن أن نستخلص من التحليل أعلاه أن تشكل عناقيد الدراجات في TIANJIN هو نتاج لعدة عوامل منها الجغرافية، الاقتصادية، الاجتماعية، عامل المعاهد، التكنولوجيا والسوق، حيث أنها لم تنتج فقط من عملية التأسيس المفتعلة من الحكومة، ولم تكن لتظهر في وقت قصير أيضاً، بل يوجد تنسيق واضح، وعند تشكل هذا النوع من الهياكل في منطقة ما فإنه من الصعب على المناطق الأخرى نسخه بسرعة.

المبحث الثالث: الهند وعنقود بانيبات لصناعة الغزل والنسيج

إن قصة نجاح الهند لم تأت من فراغ، إنما اقترنت بنظام ديمقراطي يشجع ويحمي التجمعات الصناعية، فسر نجاح الهند يكمن في استغلال أبسط ما تتوفر عليه اليوم للوصول إلى أعظم ما يصبو إليه العالم بالغد.¹

1- تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند

"تمثل التجمعات العنقودية ذات المؤسسات الصغيرة - بأقل من 100 عامل - نسبة كبيرة جدا في الهند، حيث تصل إلى 90% من إجمالي الإنتاج في بعض المنتجات المختارة، نأخذ على سبيل المثال: عنقود LUDHIANA لإنتاج الـ (تريكو)، عناقيد SURAT و MUMBAI للمجوهرات والأحجار الكريمة، وعناقيد CHENNAI، AGRA و KOLKATA في مجال الجلد ومنتجاته. الخ".²

إضافة إلى هذه التجمعات هناك تجمعات أخرى لها ديناميكية في الاقتصاد الهندي، من بينها تجمع بانغالور في التجهيزات الآلية، تجمع أحمد آباد في صناعة المنتجات الصيدلانية وغيرها.

1-1- إجراءات تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند

قبل التطرق إلى إجراءات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند، نعرض للتعريف عن هذه الفئة من المؤسسات في هذه الدولة، إذ تعرفها الهند على أنها "هي التي توظف أقل من 50 عاملاً إذا استخدمت تلك المؤسسات آلات، وأقل من 100 عامل إذا لم تستخدم الآلة، ولم تتجاوز أصولها الرأسمالية 500 ألف روبية".³ تتميز التجربة الهندية بأنها ليست وليدة سياسة جديدة، ولكنها تتبع منذ الاحتلال البريطاني وفق توجهات غاندي، كما تتميز الحكومة الهندية بالمعرفة الجيدة بظروف الدولة والسوق والمجتمع، ومنها قامت

¹ بريش السعيد، طبيب سارة، "التجمعات الصناعية كبديل استراتيجي لبرامج التنمية التقليدية في الدول الناشئة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قلمة، يومي 6 و 7 ماي 2013، ص: 15.

² OTC, "Compendium of Textile Statistics", Office of Textile Commissioner, Ministry of Textiles, Government of India, Mumbai, 2004.

³ برودي نعيمة، "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل، ص: 116.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

بوضع السياسات والتشريعات التي تتناسب مع طبيعة الشعب الهندي، والتي تعمل على تشجيع العمل في هذا القطاع، وفي نفس الوقت التحكم وحماية حقوق العاملين به.

اتخذت الحكومة الهندية وطيلة خمسين سنة المنصرمة عدة إجراءات وتدابير لتطوير وتنمية الصناعات الصغيرة يمكن إيجاز أهمها كالتالي:¹

- منح إعانة رأسمالية من الحكومة المركزية في حدود 15% من قيمة الاستثمارات الثابتة للمشاريع الصناعية الجديدة؛
 - تطبيق أسعار تفضيلية في عقود الشراء الحكومية المبرمة مع المؤسسات الصغيرة بفارق سعر 15%؛
 - تقديم قروض ميسرة بأسعار فائدة تفضيلية لصغار الصناع والحرفيين من خلال المصارف التجارية؛
 - بنك الهند للتنمية الصناعية، والبنوك التعاونية، والبنوك الإقليمية؛
 - توفير المعدات المستوردة والمحلية بنظام التمويل التآجيري؛
 - تنظيم المعارض التجارية، وإنشاء جمعيات تعاونية لخدمة العملاء، وإنشاء غرف عرض في الخارج.
- وقد أسهب ضو نصر علي العبسي حول إجراءات الحكومة الهندية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:²

- وضع نظام للإعفاءات الضريبية على أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتدرج عكسيا مع قيمة رأس المال المستثمر، بحيث تقل نسبة الإعفاء تدريجيا مع الزيادة التدريجية في رأس مال المشروع الصغير؛
- وجود نوع من التكامل والتعاقد من الباطن بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، حيث ألزمت المؤسسات الكبيرة بتقديم كافة المعلومات المتاحة للمؤسسات الصغيرة؛
- أصدرت الحكومة قرارا بتخصيص 80 سلعة استهلاكية تقوم بإنتاجها الصناعات الصغيرة والمتوسطة فقط، ومن ثم ضمنت لها عدم المنافسة من كيانات أكبر منها.

"تقوم الحكومة الهندية أيضا بتوفير البنية الأساسية للمؤسسات الصغيرة من خلال إقامة المجمعات الصناعية التي تشمل شبكات توزيع والمياه والاتصالات ومعامل مراقبة الصرف والتلوث، والبنوك والموارد الخام، ومنافذ التسويق والخدمات التكنولوجية وغيرها، وفي هذا الصدد تقرر مؤخرا إنشاء مجمع صناعي ضخم، تكاليفه الاستثمارية وصلت إلى 1.250 مليار دولار، يضم 50 معهدا فرعيا للصناعات الصغيرة، وتتحمل تكاليفه الحكومة بالتعاون مع بنك تنمية الصناعات الصغيرة هناك".³

¹ أحمد عارف العساف وآخرون، مرجع سابق، ص: 666.

² ضو نصر علي العبسي، "التجارب الدولية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 05-06 / 05 / 2013، ص: 7.

³ بلحمدي سيد علي، مرجع سابق، ص: 260.

1-2-لمحة موجزة عن العناقيد في الهند

تملك الهند كامل اطياف التجمعات العنقودية بدءا من قرون بعيدة مضت، تتضمن تجمعات حرفية وتجمعات جديدة عالية التكنولوجيا؛ كتجمع تكنولوجيا المعلومات في BANGALURE، ويرجع تاريخ العناقيد الصناعية في الهند إلى عدة قرون سابقة.

وتبعا للمعطيات المستقاة من UNIDO هناك 358 تجمع حضري في الهند، أغلبها تقع في المدن، "يغطي 321 منتجا مسجلا في القطاع الوزاري".¹

"تمثل هذه العناقيد نسبة معتبرة من العمالة والناج في قطاع التصنيع، وتؤثر تأثيرا بالغا على قيمة الصادرات، وهذا لا يفاجئنا مقارنة بتصنيف الـ 159 من هذه العناقيد ضمن فئة العناقيد عالية إمكانات التصدير، وتعتبر قطاعات صقل الماس، خدمات تكنولوجيا المعلومات، والملابس الجاهزة أكثف قطاعات التصدير".²

" تقاسمت هذه العناقيد في مجملها حوالي 43% من العدد الإجمالي للوحدات، و 34.6% من إجمالي العمالة و 91% من إجمالي الناتج الخام للبلاد".³ ووفقا لدراسة منظمة الأمم المتحدة للتطوير الصناعي، فإن العناقيد الصناعية في الهند تتشارك تقريبا بنسبة 60% من صادرات التصنيع".⁴

ومن العدد المقدر من منظمة الأمم المتحدة للتطوير الصناعي بـ 358 تجمع حضري، فإن أكثر من 131 تصنف بانتمائها إلى قطاعي الحرف والفنون التقليدية، "هذه المجموعة الـ 131 تحمل مسؤولية الجزء الأكبر من إنتاج الصناعات الصغيرة (SSI) في الهند، وتساهم إلى حد كبير في صادرات البلاد، وقد يستعمل عدد قليل منهم التكنولوجيا الحديثة، بينما تواصل الأغلبية الساحقة استعمال تقنيات تقليدية".⁵

هذه (المجموعة الـ 131) كانت منتجا ومصدرا لمرحلة طويلة من الزمن، تصنع السلع كالغزل والنسيج والسلع الجلدية، الأعمال الزجاجية والمعدنية. إلخ، وتستخدم في تصنيع هذه السلع مجرد ورشات حرفية صغيرة، وبعض من هذه العناقيد والتي تتواجد لحد الساعة تعود جذورها تقريبا لـ 03 قرون، وقد اتسمت بالأجر المنخفض والدعم المقدم من طرف الحكومة للصناعات الصغيرة.

"وقد أثبتت هذه القائمة المعنية بـ 358 عنقود، والمحددة من طرف UNIDO أن 57 عنقود (15.9%) من مجموعة العناقيد تنتمي إلى فئة عناقيد ذات تكنولوجيا عالية الكفاءة".⁶ كما هو موضح في الجدول رقم (3-9)

¹ Ministry of Commerce & Industry (MOC) Government of India, "EXPOSURE VISIT CUM STUDY TOUR TO TEXTILE CLUSTER IN INDIA", IIL&FS | Clusters, MARCH 3 – 7, 2014, p:6.

² Mohini Gulrajani, "Technological Capabilities in Industrial Clusters : A Case Study of Textile Cluster in Northern India", Science, Technology & Society, 11:1, SAGE PUBLICATIONS, 2006 p:151

³ Ministry of Commerce & Industry (MOC) Government of India, op cit, p: 6.

⁴ Gulati, Mukesh, "Restructuring and Modernization of Small Medium Enterprise Clusters in India", Report, United Nations Industrial Development Organization, 1997, p: 2.

⁵ Bell, M. and M. Albu, "Knowledge Systems and Technological Dynamism in Industrial Clusters in Developing Countries", World Development, 27(9), 1999, p: 923.

⁶ Mohini Gulrajani, op cit, p: 152.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

الجدول رقم (3-9): توزيع العناقيد والعناقيد عالية التكنولوجيا في الهند

العدد	المقاطعة	العدد الإجمالي للعناقيد	العناقيد عالية التكنولوجيا
1	Andhra Pradesh	13	0
2	Assam	3	0
3	Bihar	8	8
4	Delhi	5	1
5	Gujarat	45	10
6	Haryana	21	2
7	Himachal Pradesh	13	4
8	Jammu & Kashmir	8	0
9	Karnataka	26	6
10	Kerala	5	1
11	Maharashtra	66	13
12	Madhya Pradesh	7	0
13	Orissa	11	0
14	Punjab	22	1
15	Rajasthan	16	0
16	Tamil Nadu	19	0
17	Uttar Pradesh	41	11
18	West Bengal	19	0
		358	57
			الإجمالي

Source: Ministry of SSI, "Cluster Development and Sectoral Programmes", DC(SSD), Government of India.

من مجموعة الـ 57 عنقود تحت اسم (ذو المستوى العالي من الكفاءة التكنولوجية)، منهم 46 لا ينتمون إلى القطاعات التقليدية، مما يعني أنه من أصل 131 تجمع تعمل في قطاع الفنون والحرف التقليدية، هناك فقط 11 تجمع ينحدر في فئة ذا المستوى العالي من الكفاءة التكنولوجية.

ومن هذه العناقيد الـ 11 الضخمة يعتبر تجمع SURAT في قطاع الحرف والفنون التقليدية لمعالجة الماس في GUJARAT هو التجمع الوحيد الذي يندرج ضمن تسمية (ذو الكفاءة التكنولوجية العالية)، وغالبا ما ترتبط هذه التجمعات الكبيرة بسلسلة المشتري المقادة بعالمية العلامات في البلدان المتطورة.

2- عنقود بانيبات PANIPAT للغزل والنسيج في الهند

في هذا المطلب سنأخذ تجمع بانيبات للغزل والنسيج في الهند في مقاطعة هاريانا، هذا التجمع يعد ضمن قطاع الفنون والحرف التقليدية ذو المستوى العالي من الكفاءة التكنولوجية.

2-1 صناعة النسيج في الهند - التركيز على تجمعات عنقودية -

"يعود تاريخ المنسوجات في الهند إلى استخدام الأصباغ اللاذعة والكلشيتهات، أي إلى حوالي 3000 سنة قبل الميلاد، حيث جذب تنوع الألياف الموجودة في الهند والنسيج المعقد المشتريين من كافة أنحاء العالم لعدة قرون، كدليل على إرثها الفني اليدوي وأصباغها العضوية."¹

¹ Pankaj Chandra, The Textile and Apparel Industry in India, Indian Institute of Management Vastrapur, Ahmedabad, 2006, p: 2.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

ورجوعا لعامل التاريخ أيضا، فإن الاستعمار البريطاني وسياسته الصناعية قد شوهدت النظام البيئي المبتكر والمساعد وهكذا صناعة، وتركها فقيرة تكنولوجيا، وباستقلال الهند فقد تنوعت قواعد إنتاج النسيج، وتعززت قدرات التنوع الإنتاجية، وظهرت مجددا كورقة رابحة على المستوى العالمي.

"يلعب قطاع النسيج في الهند إلى جانب صناعة الملابس دورا مهما في الاقتصاد، إذ يساهم بـ4% في الناتج الإجمالي، و14%، في الإنتاج الصناعي، و11% في الصادرات، ويتم فيه توظيف 45 مليون شخص".¹

تحتل الهند مكانة عالمية في مجال القطن وصناعة النسيج والملابس من خلال حصتها العالمية في هذه الصناعة، في ظل هذه الظروف تأتي عناقيد النسيج والغزل لتلعب دورا هاما، حيث ظهرت بعض المواقع الجغرافية الخاصة كمراكز تصنيع منتجات معينة، وبرزت كل من Tirupur (القمصان القطنية)، Ludhiana (صناعة الألياف والخيوط)، Ichalkaranji (النسيج الحديث)، SURAT (الملابس الرجالية) كعناقيد ذات تركيز جغرافي، مما جلب الفرصة لمؤسسات النسيج من أجل التعاون في جوانب الاهتمامات المشتركة؛ كتطوير البنية التحتية وخدمات الدعم من خلال التجمعات. يوفر المنهج العنقودي عدة فوائد بخصوص الجودة، وضمان التوريد الدائم بتكاليف أقل، أنظر الشكل رقم (3-10)



الشكل رقم (3-10): العناقيد الرائدة للنسيج في الهند

Source: Ministry of Commerce & Industry (MOC) Government of India, "EXPOSURE VISIT CUM STUDY TOUR TO TEXTILE CLUSTER IN INDIA",  Clusters, 2014, p:9

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنه "انتشرت صناعة المنسوجات في الهند، وقد نتوع نقاط التركيز نظرا لتوافر الموارد الخام، حيث تتركز صناعة الملابس في ثماني عناقيد رائدة هي:

Mumbai، NCR (Delhi/Noida/Gurgaon) National Capital Region، Bangalore، Ludhiana، Tirupur، Indore و، Jaipur، Kolkata،

¹ Ministry of Commerce & Industry (MOC) Government of India, **op cit**, p: 7.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

"إن عناقيد Kolkata، Ludhiana، Tirupur هي مراكز رائدة لإنتاج التريكو، بينما عناقيد Bangalore، NCR، Indore، Jaipur، Mumbai هي مراكز رائدة لإنتاج الملابس المنسوجة.

للإشارة تتركز الصناعة الصوفية فقط في Madhya Pradesh، Haryana، Punjab، Gujarat، Maharashtra في Uttar Pradesh وتتركز المنتجات الحريرية في: Karnataka¹، Andhra Pradesh، Tamil Nadu.

2-2- الخلفية التاريخية لتجمع بانيبات للغزل والنسيج في الهند

يقع تجمع PANIPAT للغزل والنسيج في مقاطعة HARYANA تحديدا على الطريق الوطني (NH 8) في شمال الهند، وعلى مسافة 100 كلم تقريبا من DELHI، ويعتبر قطاع النسيج هو القطاع الصناعي المهيمن في PANIPAT بنسبة تقارب الـ 90% من إنتاج القطاع الصناعي الخاص.²

يهيمن على تجمع PANIPAT مؤسسات صغيرة ومصغرة، حيث يستحوذ هذا التجمع على أكثر من 3900 مؤسسة صغيرة ومصغرة، بينما لا يتجاوز عدد المؤسسات الكبيرة والمتوسطة في العنقود 24 مؤسسة وفقا لثالث تعداد للمؤسسات الصغيرة والمصغرة، والذي سجل تحت إطار DIC (مركز المنطقة الصناعية).

تقوم بانيبات بإنتاج المنسوجات المنزلية، هذه المنسوجات تتمثل في: السجاد، أقمشة الأفرشة، الستائر، أغذية الطاولة، مناديل، مناشف، بطانيات، وملابس، حيث ساعد التاريخ الطويل لتجمع الإنتاج والقدرات التكنولوجية في بانيبات في تسريع النمو في ثلاثة عقود ونصف الأخيرة.

"تنقسم مرحلة نمو عنقود بانيبات إلى فترتين، الفترة الأولى (1960 إلى 1990)، ومرحلة ما بعد الإصلاح (1991 إلى يومنا هذا)، وقد شهدت العشرية 1970 تحسنا ملحوظا في إنتاج العنقود بزيادة أكبر من 10 أضعاف، حيث ارتفع الإنتاج من 66 مليون روبية في العشرية 1960 إلى 672.9 مليون روبية في العقد الموالي 1970.

شهدت هذه الفترة أيضا ارتفاع سرعة معدل نمو القدرة الآلية للنول (النول عبارة عن آلة نسيج)، وذلك بسبب الدفع المتمثل في السياسات المتبعة في هذا القطاع، ولم يكن انتشارها ممكنا لولا القدرات التكنولوجية الكبيرة والهائلة الموجودة في هذا العنقود.

واستمر العقد 1980 ليضع PANIPAT مجددا على مسار النمو، ولكن بمعدلات نمو لم تكن بالمبهره مثلما كانت في العقد السابق، وفي آخر عقد الثمانينات وصلت دورة رأس المال / حركة الأسهم من 67.2 مليون روبية إلى 1585.4 مليون روبية، مسجلة بذلك زيادة بنسبة 235% خلال عقد من الزمن، وتزامنت قدرة النمو هذه بثورة المواد الخام التي تسبب فيها توفر الألياف اليدوية الرخيصة، حيث كانت PANIPAT سريعة الاستفادة من ازدهار وطفرة البولستير بفعل توفر عدد كبير من (POWER LOOM)، هذه الأخيرة عبارة عن آلة نسيج ضخمة مناسبة لنسيج الألياف الصناعية، وبعدها بقليل استبدلت أعداد كبيرة من وحدات القطن بوحدات البولستير لتصنيع أقمشة الأفرشة، والتي أصبحت اختصاص PANIPAT حينها.³

¹ibid, p: 7 .

²Mohini Gulrajani, *op cit*, p: 163.

³ Ibid, p: 164.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

زادت درجة تطور النمو في مرحلة ما بعد الإصلاح، وأصبح العنقود من أهم المراكز لتصدير المنتجات النسيجية في البلاد، وتفهم ديناميكية العنقود من خلال مراقبة القدرات التكنولوجية الخاصة به، كما لو كانت نتيجة تراكمات على مدار عدة عقود، وفي هذا التجمع الذي كان مؤسسا أساسا من قبل عدد من المهاجرين الرواد والأكفاء، إذ كانت لهم البصمة الخاصة والخلاقة في تطوير هذا التجمع، وذلك من خلال خاصية المهارات التي يتمتعون بها، وكان البعض منهم مبتكرين في المجال ومسؤولين عن خلق قدرات تكنولوجية معتبرة في فترة قصيرة.

"كان Ustad Nandlal واحدا من الرواد المذكورين أعلاه، حيث قدم إلى PANIPAT عام 1948 من DIR ISMAIL KHAN (دير إسماعيل، باكستان)، وارتبط اسمه بالنسيج منذ سنة 1928، وفي عام 1934 ابتكر نسيج أربعة مجاذيف ونسيج 8 مجاذيف، وفي عام 1994 بدأ العمل في مركز تكوين الغزل والنسيج اليدويين في HYDERABAD، وقد بدأ العمل أيضا في معمل الجاكار في باكستان، وواصل تفوقه في تصميم الجاكار، وكان صاحب نواة التصميم الجاكري، والتي أصبحت ميزة في PANIPAT، بإدخاله للنسيج المعقد وغيرها من تقنيات النسيج. وبذلك تعتبر بانبيات اليوم أكبر مركز لتصدير في البلاد، وقد اعتمد ظهور ونمو هذا التجمع على المهارات التكنولوجية والقدرات التجارية للمهاجرين الرواد.¹

2-3- تقسيم وظائف سلسلة القيمة المضافة داخل عنقود PANIPAT للغزل والنسيج

يتكون عنقود المنسوجات من عدة مجموعات مؤسسية، كل مجموعة منها متخصصة في أحد وظائف سلسلة القيمة المضافة، من توريد منتجات القطن إلى صناعة الملابس الجاهزة والمنسوجات، وبيعها وتصديرها. "للإشارة فإن الهند تعتبر واحدة من البلدان القليلة التي تمتلك سلاسل إمداد داخلي كاملة على مقربة من ألياف متنوعة، كما أن الهند قادرة على تقديم منتجات وتعبئتها للعملاء المحليين والدوليين، وذلك على اختلاف الألياف، الأحجام، الألوان، وحتى نوع النسيج"²، لذا على كل عنقود نسيج التقرب من سلسلة الإمداد الأفضل، فمن بين أسباب نجاح سلاسل الإمداد الداخلي في الهند هو التنافسية القائمة بين المومنين على التكاليف المنخفضة، والجودة العالية، والتسليم الدقيق والمرونة في التنوع.

تمثل الملابس والمنسوجات المنزلية فئة المنتجات النهائية والتي تمنح ميزة تخصص عنقود بانبيات، وتمر هذه المنسوجات عبر العديد من الوظائف المقسمة على وحدات العمل المستقلة في نفس التجمع، بتنسيق واضح كالتكامل الأمامي أو الخلفي فيما بين مؤسسات التجمع"³. "إذ أن كل وحدة عمل تتخصص في أحد وظائف سلسلة القيمة؛ كتوريد المواد الخام: الغزل، النسيج، الصباغة(وظيفة الإمداد الداخلي أو ما يسمى بتحضير مدخلات عملية الإنتاج)، مرورا بوظيفة التطريز، التجهيز، القطع وتركيب الأقمشة(وظيفة الإنتاج)، وصولا إلى

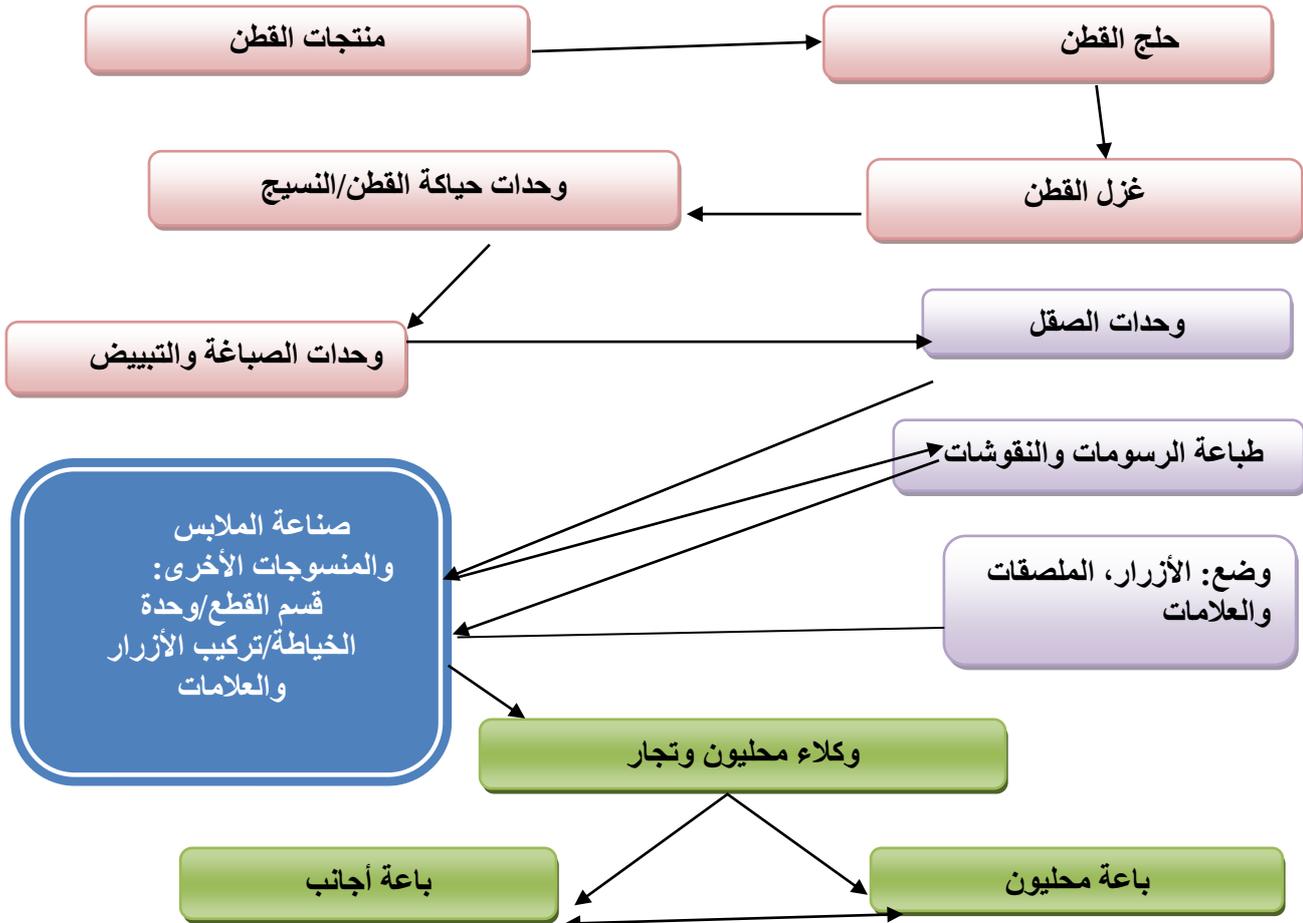
¹ Nadvi, Khalid and Hubert Schmitz, "**Industrial Clusters in Less Developed Countries**", Review of Experience and Research Agenda, Sage Publications, New Delhi, 1998, p: 147

² Chandra, P, "**Competitiveness of Indian Textiles & Garment Industry: Some Perspectives**", a presentation, Indian Institute of Management, Ahmedabad, 2004.p:15.

³ Ministry of Commerce & Industry (MOC) Government of India, **op cit**, p: 4.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

الوحدات المساعدة: تركيب الأزرار، العلامات، الرسوم والنقوشات (وظيفة الخدمات)، ليتم توصيل المنتجات أو الخدمات إلى العملاء (وظيفة الإمداد الخارجي)، وأخيرا العمل على اختيار قنوات التوزيع المحلية والدولية والترويج (وظيفة البيع والتسويق)، كل هذه المراحل يتم توفيرها من طرف الأجزاء المختلفة من الكتلة العنقودية، كما لا ننسى وجود سوق كبيرة من أجهزة صناعة خيوط الغزل، الأصباغ، المواد الكيميائية¹، فمع عمليات تطوير القدرة الابتكارية وتخصص العمالة الماهرة أصبحت الهند هي الرائدة في صناعة الآلات المستخدمة في تصنيع المنسوجات، ويمكن توضيح خطوات الإنتاج لصناعة الملابس والمنسوجات في الشكل التالي:



الشكل رقم (3-11): خطوات الإنتاج لصناعة الملابس القطنية والمنسوجات الموزعة على مؤسسات الكتلة العنقودية في الهند

المصدر: برييش السعيد، طيبب سارة، "التجمعات الصناعية كبديل استراتيجي لبرامج التنمية التقليدية في الدول الناشئة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات و العناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قلمة، يومي 6 و7 ماي 2013، ص: 9.

¹ Mohini Gulrajani, op cit, p: 181.

3- تحليل تنافسية تجمع بانيبات في الهند

في هذا المطلب سيتم التعرف على صادرات الهند من المنتجات النسيجية متمثلة في تجمع بانيبات، والنظام المعرفي في هذه الكتلة، وكذا النواتج التنافسية عن الروابط الرأسية والأفقية.

3-1- النمو الديناميكي للإنتاج والصادرات في تجمع بانيبات بالهند

شهد عقد التسعينات معدلات نمو هائلة في الإنتاج وقيمة الصادرات في تجمع بانيبات، مما دل على درجة معينة من الدينامية، ويظهر هذا جليا في الجدول رقم (3-10)

الجدول رقم (3-10): صادرات المنتجات النسيجية من بانيبات (1992-2002) بالمليون روبية

السنة	قيمة صادرات النسيج من بانيبات بالمليون روبية
1993-92	1,910
1994-93	3,000
1995-94	4,500
1996-95	4,000
1997-96	4,250
1998-97	4,100
1999-98	6,400
2000-99	6,800
2001-20	7,150
2002-01	12,000

Source: Mohini Gulrajani, "Technological Capabilities in Industrial Clusters: A Case Study of Textile Cluster in Northern India", Science, Technology & Society, 11:1, SAGE PUBLICATIONS, 2006, p:166.

قفزت قيمة الصادرات من 7,150 مليون روبية في عام 2000/ 2001 إلى 12,000 مليون روبية في 2001/ 2002، وتأتى النمو المتسارع لانفجار حجم الصادرات كنتيجة لزيادة الطلب العالمي على المنسوجات المنزلية، إذ يتصدر تجمع PANIPAT قائمة المصدرين في هذا المجال مما أحدث نقلة نوعية في السياسة التجارية للهند.

"ممكن كل من النمو السريع في الطلب العالمي على منتجات العنقود وسياسات التصدير من مساعدة التجمع على الاستفادة من فرص ممتازة لتعزيز نموه، والتي لا يمكنه مطلقا الحصول عليها لولا توفر القدرات التكنولوجية وتكيفها واستجابتها السريعة والديناميكية للطلب العالمي، وفي فترة الإصلاحات الاقتصادية في 1991 كانت PANIPAT في الغالب منتجة لإثنين من المنتجات الرئيسية (التأثيث وأغطية الأسرة)، وكالعديد من

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

مراكز النسيج في البلاد ك Bhivandi ، Sholapur... الخ ، فإن PANIPAT وقعت أيضا في أزمة المنافسة العالمية القوية وتخطت هذه الأزمة بتطوير بعض قدراتها التكنولوجية، مما مكنها -الكتلة العنقودية- من النمو بمعدل سريع في مواجهة المنافسة الحادة مع دول كالصين، باكستان وتركيا... الخ".¹

نستطيع مرة أخرى ترجمة ديناميكية صادرات تجمع بانيبات عن طريق توفير معطيات حول صادرات الهند من المنتجات النسيجية، باعتبار أن تجمع بانيبات أكبر مركز للتصدير في البلاد حاليا، وباعتبار أن تنافسية قطاع صناعي ما تنجّر عنها تنافسية الدولة في ذات القطاع.

فوفقا لتقرير TECHNOPAK فإنه من المتوقع نمو وتطور تجارة النسيج والملابس العالمية من 662 بليون دولار في عام 2011 إلى 1060 بليون دولار عام 2021. أنظر الجدول رقم (3-11) جدول رقم (3-11): صادرات النسيج والملابس الجاهزة العالمية والهندية (2005-2021) بالبليون دولار

1 بليون = 1000 مليون

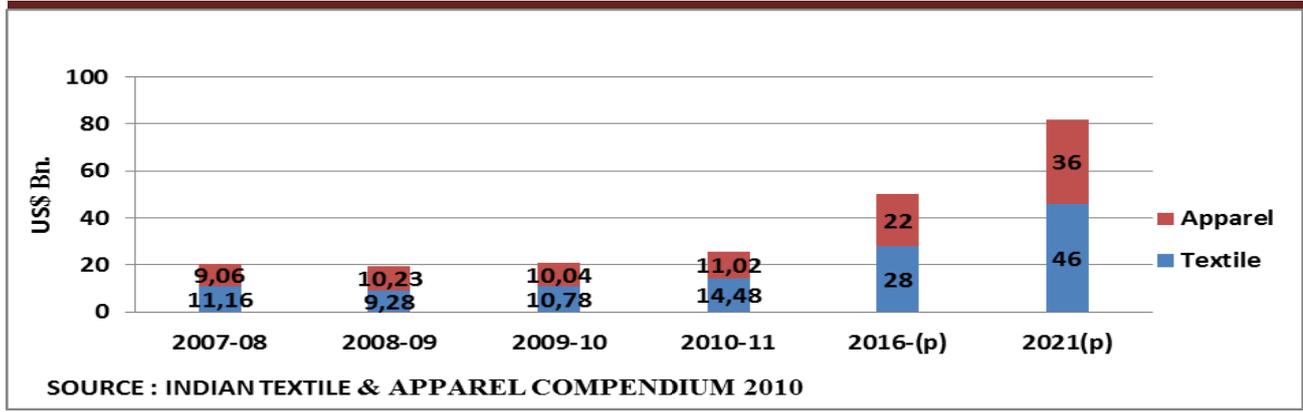
السنة القيمة بالبليون دولار	2005	2011	تقدير 2016	تقدير 2021
تجارة النسيج والملابس الجاهزة العالمية	493	662	840	1060
تجارة النسيج والملابس الجاهزة في الهند	15	31	50	82
الحصة السوقية الهندية	3.0%	4.7%	6.0%	7.7%

Source: Ministry of Commerce & Industry (MOC) Government of India, "EXPOSURE VISIT CUM STUDY TOUR TO TEXTILE CLUSTER IN INDIA", I&FS | Clusters , MARCH 3 – 7, 2014 , p:10

من شأن صناعة النسيج والملابس في الهند بأن تتضاعف 03 مرات من حجمها المقدر بـ 89 بليون دولار في عام 2011 (58 بليون دولار في السوق المحلية و31 بليون دولار كصادرات) إلى 223 بليون دولار (حوالي 141 بليون دولار في السوق المحلية و82 بليون دولار كصادرات) مع عام 2021، إن هذا سيزيد من حصة الهند في السوق العالمي من 4.7% إلى حوالي 8% من إجمالي تجارة المنسوجات في العالم. يمكن تصوير المعلومات السابقة بشكل أكثر تفصيلا في الشكل رقم (3-12)

¹ibid, p: 166 .

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية



الشكل رقم (3-12): قيمة صادرات النسيج والملابس الجاهزة الهندية (2007-2021) بالبلين دولار

Source: Ministry of Commerce & Industry (MOC) Government of India, op cit, p:10.

بلغت صادرات الهند الخاصة بالملابس الجاهزة خلال (2007-2008) قيمة 9.06 بليون دولار، وشهدت ارتفاعاً، ووصلت إلى 10.23 بليون دولار خلال (2008-2009)، لتتدهور بنسبة حوالي 3%، إذ وصلت إلى 10.04 بليون دولار خلال (2009-2010)، ووفقاً لآخر الإحصائيات المتاحة، قدرت صادرات الملابس الجاهزة بحوالي 11.02 بليون دولار سنة 2011، وفي نفس السنة كانت صادرات النسيج 14.48 بليون دولار، ومن المتوقع أن يصل إجمالي صادرات الهند من الملابس والنسيج إلى 50 بليون دولار عام 2016، و82 بليون دولار عام 2020، مما يؤكد المستقبل الزاهر للهند في هذا القطاع بسبب العدد الكبير من العناقيد المتخصصة في هذا المجال.

"الاتحاد الأوروبي يعد الوجهة الأولى لصادرات الملابس الجاهزة بقيمة 6 بليون دولار في مارس 2011. أما الوجهة الثانية فكانت الولايات المتحدة الأمريكية بـ 5 بليون دولار كقيمة صادرات، تأتي الإمارات العربية المتحدة في المرتبة الثالثة بحوالي بليون دولار كقيمة صادرات، ويمكننا أيضاً أن نرى هذه الملابس الجاهزة في البرازيل، الكويت، ماليزيا، سنغافورة، جنوب أفريقيا، وأستراليا أيضاً." ¹

لا تقل أهمية دور القدرات التصديرية عن دور النظام المعرفي (بعض المؤسسات العلمية) المنبثق أساساً عن تجمعات المؤسسات في عنقود بانيبات، الشيء الذي يزيد من الديناميكية الفعالة له.

3-2- النظام المعرفي في تجمع بانيبات بالهند

"وجد المتخصصون في التنمية الاقتصادية أن الابتكار في العمليات وكذلك في المنتجات يحدث أكثر على مستوى العناقيد الصناعية، إذ أن العناقيد تشكل مجموعات من المؤسسات أو المعاهد خارج السوق، والتي تمارس عملها معا بهدف تراكم المعارف." ²

ارتبطت القدرات التكنولوجية على مستوى العنقود بالنظام المعرفي المتكون من: معاهد التدريب والتعليم، مراكز الخدمات، الوكالات العامة والخاصة التابعة لوزارة المنسوجات، والتي تعد سبباً في دعم ونشر التكنولوجيا.

¹ Ministry of Commerce & Industry (MOC) Government of India, op cit, p: 10.

² الميزة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003، ص: 18.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

معاهد التدريب والتعليم والوكالات العامة والخاصة تجمعها علاقات هامة، تفتح المجال للمؤسسات المتجمعة بالاستفادة من اقتصاديات ضرورية في كل من المجالات التسويقية، اللوجستية، التموين والتمويل، وتعمل أيضا على تقديم الوصول السهل لسلع وخدمات متنوعة في مجال التكوين والخبرة ومختلف الهياكل القاعدية. هذا النظام المعرفي مشكل من:¹

أ-مركز خدمات NITRA (منظمة أبحاث النسيج في شمال الهند)

North Indian textile Association Recherches

كان تفويض هذا المركز بهدف مساعدة العنقود، وذلك بتقديم الخدمات التالية:

✓ إجراء تدريبات قصيرة لبرمجة الكمبيوتر والتصاميم المساعدة (CAD programmes for Computer)

(Aided Designs)، وتدريبات أخرى للنسيج على الجاكار؛

✓ التدريب على آلية DOBBY (آلية نسيج لأجزاء صغيرة ومتماثلة أبسط من تلك المنتجة من نسيج الجاكار)؛

✓ توفير المرافق للاختبار الفيزيائي، الكيميائي والبيئي للألياف، الأقمشة والسجاد؛

✓ تقديم الاستشارات في المجال حول شهادة الجودة، حفظ الطاقة، وعلاج التدفقات.

ونظرا للسيد DHAWAN -مسؤول سابق-، فقد أقر بشعبية CAD في NITRA، وقد درب 150 شخص على مدار عدة سنوات، حيث بدأ الكثير منهم بعد التدريب في إنشاء مرافق CAD الخاصة بهم، والملبية لحاجيات المؤسسات الصغيرة في التجمع.

ب-مركز خدمات الحياكة (WSC): Weaver Service Centre

يعتبر مركز WSC في PANIPAT واحدا من أصل 24 مركزا موجودا في كامل الهند، والمعتمد من طرف المكتب المفوض لتنمية الحرف اليدوية التابع لوزارة النسيج، يعمل هذا المركز على تقديم خدمات تقنية لحائكي المنسوجات اليدوية، ويملك مركز WSC عدة مرافق كقسم التصميم، قسم النسيج، قسم المعالجة والطباعة، المكتبة ونظام التوثيق، وتقريبا تمنح 5 ملايين روبية كاملة للمركز لدفع الرواتب، مع تخصيص القليل منها لصندوق التنمية.

ج-التعاونية الوطنية لتنمية النول فرع (NHDC)PANIPAT:

National Handloom Development Corporation

تتمثل الوظيفة الرئيسية للمؤسسة الوطنية لتنمية النول NHDC في شراء الغزل من جميع أنحاء الهند، وتوفير غزل ذو جودة لوحدات النسيج الصغيرة ويسعر معقول، كما توفر أيضا الأصباغ، والمواد الكيميائية وتبرمج تدريبات في الصباغة بمساعدة خبراء من IT (المعهد الهندي للتقنيات) بدلهي ومعاهد أخرى.

¹ Mohini Gulrajani, op cit, p_p: 172_174.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

يؤدي مركز NHDC تدريباته على ضوء استخدام تكنولوجيات جديدة في أماكن العمل على مستوى مؤسسات التصنيع، ويقوم بأنشطة التسويق كتوريد منتجات النول إلى المكاتب الحكومية، وإدارات المجمعيات الإدارية.

د-المكتب الإقليمي للجنة المنسوجات PANIPAT

تتمثل المهمة الرئيسية لهذا المكتب ولوقت قريب في إصدار الشهادات للمنتجات والسلع النسيجية المخصصة للتصدير، وتحت إشراف المفوض العام للغزل والنسيج، وفي السنوات السابقة، ومع نهاية اتفاقية الألياف المتعددة، فقد بدأت لجنة النسيج بالتركيز على عدد من الأنشطة الترويجية، ومنذ عام 2002 بدأت العمل كوكالة شبكية للـ UNIDO.

تتضمن أنشطة المكتب الإقليمي للجنة المنسوجات ما يلي:

- تعزيز التواصل بين الجهات العنقودية الفاعلة والناشطة من خلال بناء مقاييس الثقة بين المنظمات التجارية ومرافق التسهيل الخاصة بـ TEAM (مصنعي ومصدري النسيج Textile Exporters and Manufacturers).
- تعزيز التواصل بين وكلاء العنقود والوكلاء الخارجيين ك: SGS, NIFT, SIDBI... الخ؛
- إجراء دراسة تحليلية تقنية بمساعدة SGS وأكاديمية PEARL؛
- تنظيم أنشطة تدريبية كإدارة المخزون، بالإضافة إلى وجود بعض اللاعبين في القطاع الخاص كمعهد TEX للنسيج، المعهد الوطني لتصميم الأزياء، معهد IB للتصميم، مدرسة IEC للفنون التي طبقت نوعا خاصا من التعليم الخاص بالقطاع.
- كما يوجد أيضا بعض مرافق الاختبار الخاصة في العنقود، كقاعدة مخابر SGS بدلهي المركزية، والتي استخدمت من طرف الكثير من مؤسسات التجمع للاختبار، ومخبر RICHA الذي يقدم بعض خدمات الاستشارة.

3-3-النواتج التنافسية عن الروابط الرأسية والأفقية في عنقود بانيبات للغزل والنسيج

"بعض من مؤسسات العنقود لها قدرات هائلة في مجال التصميم، ومعظم هذه المؤسسات تمتلك كفاءة متواصلة من خلال الاستشارة والإطلاع على الكتب والمجلات، كما أن هناك مؤسسات ذات احتياطي تدريبي موسمي، تكون في الغالب على شكل بعثات عمالية مشتركة مع العناقيد الأخرى للمنسوجات إلى الملتقيات والدوريات المنظمة في إطار التكامل الأفقي، بما يسمح من رفع القدرات التكنولوجية وتجديد المهارات".¹

للإشارة فإنه يختلف عمال العنقود في مؤهلاتهم بين عمال ذوي درجة دكتوراه، وعمال خريجي الجامعات، وآخرون حاصلون على بكالوريوس في تكنولوجيا النسيج، والعمال هنا لديهم ارتباط عملي طويل مع الصناعة في جميع الاقسام من التكنولوجيا إلى التسويق، مما يعكس خبرة رجال الاعمال.

¹ Texmin, Official website of Ministry of Textiles, Government of Indian, 2005, consulter sur le site web: <http://texmin.nic.in> Le: 21- 02-2014, a 18:00.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

ينتج عن الروابط الخلفية والأمامية والتقسيم الداخلي للعمل ضمن عنقود بانبيات؛ التعليم والابتكار، الناتج عن التفاعل بين مصنعي المدخلات ومستخدميها، إذ تعد الروابط العمودية العنقودية القوية، واحدة من أقوى نقاط القوة في PANIPAT.

" في هذا الصدد أجريت دراسة من طرف Mohini Gulrajani لعينة مكونة من 45 مؤسسة في عنقود بانبيات لاكتشاف نوع التغييرات التكنولوجية على مستوى العنقود، تضمن العمل الميداني إجراء مقابلات مع أصحاب مؤسسات صناعية صغيرة".¹

وقد أخبره واحد من أصحاب المؤسسات الصغيرة أنه على الرغم من الوصفات الموجودة في الكتب -والتي كانت غير عملية بعض الشيء- فيما يتعلق بالاستخدام الكفؤ للمادة الخام ذات الجودة العالية، ونتيجة لقوة الروابط العمودية بين وحدات التجمع، فقد اقترح **المخزنون** بعض التعديلات على هذه الوصفات، يجعلها أكثر تناسبا للمؤسسات الصغيرة، فهذا يتيح **الاستخدام الأقل هدرا للمواد الخام** ذات الجودة العالية، مما يعني وجود الانتقال السريع للمعرفة الضمنية داخل مؤسسات التجمع.

وأخبره في المقابل رجل أعمال آخر عن كيفية حله لمشكلة البقع، أو البقع التي تعيق عملية الصباغة، فقد كان ذلك بمساعدة عامل بسيط من **موردي الصبغة**.

كما جلب حضور عدد كبير من وكلاء الأصباغ، والمواد الكيماوية، بما في ذلك الشركات متعددة الجنسيات القدرة على الوصول إلى المعرفة في كيفية استخدام الأصباغ، والوصول إلى المواد الخام ذات الجودة الكبيرة، وذلك في إطار الروابط العمودية.

هذا، وفي نفس الإطار السابق " فإن نجاح الهند في مجال صناعة الملابس والمنسوجات يرتبط إلى حد كبير بنجاحها المحلي السابق في التكنولوجية المرتبطة بصناعة الأصباغ، فقد مكنت الروابط الخلفية مؤسسات العنقود من الحصول على **الأجهزة المتخصصة** بسعر أقل، فمثلا عندما أصبحت حصائر الحمام الأسرع نموا في الطلب، فإن بعض المؤسسات حصلت على تجهيزات مصممة لصباغة هذه الحصائر، وبما أن أغلب هذه المعدات كانت نتيجة استخدام JUGARO (تكنولوجيا محلية صنعت من طرف حرفيين)، فهي منخفضة من حيث التكلفة، فمع عمليات تطوير القدرة الابتكارية، وتخصص العمالة الماهرة أصبحت الهند هي الرائدة في صناعة الآلات المستخدمة في تصنيع المنسوجات، جاء ذلك نتيجة تفاعل المؤسسات من خلال العلاقة زبون - مورد في الصناعات المغذية /المساندة كمصدر مهم لانتشار التكنولوجيات الجديدة.

هناك أيضا مؤسسات صغيرة ومتوسطة ضمن عنقود بانبيات تمتلك ما يسمى بالجاكار الإلكتروني، أي أن العلاقات الخلفية سمحت لها بإدخال التكنولوجيا في الآلة، كان ذلك بإدخال تغييرات هامة على مستوى الآلات، وإدخال تقنيات مكلفة بقيمة 50 مليون روبية، حيث أن العديد من الأجهزة الإلكترونية كآلة التطريز الإلكترونية، وآلات الفحص أدخلت من طرف مؤسسات متوسطة الحجم".²

¹ Mohini Gulrajani, *op cit*, p: 153 .

²Ibd, *op cit*, p: 176.

المبحث الرابع: باكستان وتجمع سيالكوت لصناعة المنتجات الطبية والجراحية

إن عنقود SIALKOT للمعدات الجراحية واحد من أنجح الصناعات المصدرة لخمس المنتجات الطبية الجراحية في السوق العالمية (NADVI، 1999).

في هذا المبحث سنركز على تطور صناعة المنتجات الطبية الجراحية في العالم وسيالكوت، الفاعلون في هذا الأخير، خصائص هذا العنقود، وعوامل دعم القدرة التنافسية له.

1_ نبذة عن صناعة المنتجات الطبية الجراحية في العالم وسيالكوت

سنعرض في هذا المطلب الى قطاع المنتجات الجراحية في العالم، وتطوره في سيالكوت بباكستان.

1-1- صناعة المنتجات الجراحية في العالم

لصناعة الأدوات الجراحية أهمية كبيرة في العالم، كونها تملك أسواقا مشهورة كالو.م.أ، اليابان وأوروبا، إذ يعود تاريخ هذه الصناعة إلى TUTTLIGEN الواقعة بألمانيا، والمشهورة بعنقودها الناجح في هذا المجال.¹ "تعود الجذور التاريخية الدقيقة إلى حوالي القرن الـ 17، حيث استخدمت هذه الأدوات لأول مرة حسبما يذكره لنا التاريخ، مما جعل هذا القطاع يتمتع بجذور تاريخية عميقة، وحاليا فإن أمريكا لا تحتل القمة في هذا النوع من الأعمال بسبب تقدم التكنولوجيا الخاصة بالأجهزة الطبية والمنتجات الجراحية"²، ذلك أن هذه الصناعة تعد تنافسية للغاية، حساسة للأسعار ومتطلبة للتكنولوجيا الفائقة، إضافة إلى ذلك فهي ليست سهلة لأي أحد أن ينجح فيها، لما تتطلبه من استثمارات لأصول متخصصة كبيرة لبدء هذا العمل.

"تذكر بعض عناقيد المنتجات الجراحية التي كانت في بداية القرن الـ 20، كعنقود SHEFFIELD الواقع في المملكة المتحدة، وعنقود NOGENT SUR MARNE في فرنسا، واثنين في ألمانيا SULLIUGEN و TUTTLIGEN. ثم توقف كل هذه العناقيد باستثناء عنقود TUTTLIGEN، كما قامت في السنوات الأخيرة كل من ماليزيا، بولندا، المجر، الصين، كوريا، الهند بوضع خدماتهم لهذه الصناعة."³ "للتتويه فإنه يوجد فقط عنقودين اثنين ناجحين في هذه الصناعة عبر العالم؛ واحد منهم هو عنقود SIALKOT بباكستان، والثاني هو TUTTLIGEN بألمانيا."⁴

¹ Nadvi K.& Halder, G, "**Local cluster in global value chains: exploring dynamic linkages between Germany and Pakistan**", IDS Working Paper 152 , Institute of Development Studies , Brighton, 2004, P: 536.

² Themedica, "**Medical Instruments Industry Overview**", consuler sur le site web : <http://www.themedica.com/articles/2009/04/medical-instruments-industry-o.html> le :21- 12-2011, a 21 :00

³ NAHEED AKHTAR, "**Strategies for New Entrants in Japanese Market: A Case Study of "Sialkot Surgical Cluster" from Pakistan**", Asia Pacific University (APU), 2012, P:8 .

⁴ Nadvi, K, "**The Cutting Edge: Collective Efficiency and International Competitiveness in Pakistan**", Oxford development Studies, V.27, n:1, Oxford , 1999 , P:81.

تقسم منتجات سوق المعدات الجراحية إلى 3 أصناف:¹

✓ أدوات مشغلة بالطاقة (32 %).

✓ أدوات غير مشغلة بالطاقة (27 %).

✓ أجهزة خياطة الجروح (41%).

" تتمثل الفئة الأولى في أدوات الليزر والقطع، والأدوات الجراحية الكهربائية، حيث تمثل (32%) من حصة الصادرات العالمية، أما الفئة الثانية فهي أدوات غير مشغلة بالطاقة وتمثل المشارط والمقص، بينما الفئة الثالثة تتمثل في أجهزة الخياطة، إذ تغطي هذه الأخيرة 41 % من حصة الصادرات العالمية في هذا المجال"² إن معظم الصناعات التي تعمل في هذا المجال تتكون من مؤسسات صغيرة ومتوسطة، تقع جميعها في شمال أمريكا، أوروبا الغربية (ألمانيا)، وسياالكوت بباكستان.

1-2-تاريخ تطور صناعة سيالكوت للأدوات الجراحية في باكستان

"سيالكوت مدينة تقع في مقاطعة PUNJAB، وتحديدا في ولاية JUGARAT، على ارتفاع 829 قدم من مستوى سطح البحر، وبمساحة 9016 كم²، عدد سكانها مقدر بـ 2723000 نسمة، بكثافة قدرت 903 شخص في الكم"^{2,3}.

"عرفت منطقة سيالكوت سنة 1890 بكثرة عدد الحدادين الذين يقومون بصهر المعادن، وتصنيع الأواني المعدنية في المنطقة، كما لوحظت مهارة حدادة SAILKOT في إنتاج الجودة العالية من أعمال الزينة والترصيع، وقدرتهم على إصلاح وتصنيع كميات كبيرة من الصناديق، والدروع والسيوف، السكاكين، شفرات الحلاقة، بدرجة عالية من البراعة واحترافية الصنعة"⁴.

"اعتبر أيضا الحدادين من الحرفيين الأكثر مهارة في SAILKOT، حيث أنهم يرددون في تأكيد (نحن نملكها -مهارة العمل على المعادن-إنها في دماننا)."⁵

"بدأت مرحلة انتقال صناعة الأدوات الجراحية في 1895م، هنا بدأ العمل بين حدادي SAILKOT والأطباء البريطانيين في الهند البريطانية، وعندما خرج مستشفى MEMORIAL CHRISTIAN للنور أعطى بصمة نجاح لهذه الصناعة في باكستان (شبه القارة الهندية سابقا).

مستشفى ميموريال المسيحي كان الأطباء البريطانيين فيه أكثر إعجابا بقدرة الإنتاج، والجودة العالية والدائمة للمنتجات، وكان عميد المستشفى يؤمن بقدرة الصناع على نسخ الآلات، هؤلاء الأخيرين أمرؤ بصنع

¹NAHEED AKHTAR, Op.cit, P:8 .

² Faisal, A, " Pakistan (Local) vs EU Expansion Opportunities and Barriers for Nata Surgical International (Unpublished), Localization and Internationalization Case Study. Karlstad Business school ", 2010, consuler sur le site web : www.hhk.kau.se le :11- 09-2014, a 10 :00

³Ather Raza Zaidi, " LEATHER GOODS CLUSTER SIALKOT- PAKISTAN", UNIDO, 2006 , P:6.

⁴ Nadvi K , " Social networks in the surgical instrument cluster of Sialkot ", Pakistan, October 1997, P:7.

⁵ Ibid, p: 19.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

المشارط، التي كانوا راضين عن نتائج صنعها، وأخيرا حصلت SAILKOT على أمر تصنيع المشارط وأنواع أخرى مختلفة من السكاكين المستخدمة في العمليات الجراحية.¹

"وبالتالي فإن تصنيع الأدوات الجراحية أسس بنشوء شراكة عرضية بين المستشفى والحدادين، وذلك نظرا لوجود المعرفة المتخصصة بين الحرفيين المحليين في هذه الصناعة، متمثلة في تشكيل وإنتاج الأدوات المعدنية بمستوى عالي من الثقة."²

"مع الوقت بلغت الصناعة الجراحية في SAILKOT شعبية كبيرة، حيث بدأت المشافي الواقعة في الهند البريطانية في شراء الأدوات الجراحية وجراحة الأسنان، وإلى حد عام 1920 كان تركيز هذه الصناعة على الهند البريطانية، وبعد عام 1930 أصبحت SAILKOT مصدرا جهويا."³

"بدأت باكستان في التصدير إلى ما وراء البحار تدريجيا إلى إنكلترا، مصر وأفغانستان، وأمريت بريطانيا SAILKOT خلال الحرب العالمية الثانية بتصنيع الأدوات الجراحية، التي استخدمت من طرف التحالفات العسكرية، وتتم مراقبة جودة هذه الأدوات من طرف مركز تطوير الصناعات المعدنية، والمختصة تسميتها في: Metal Industries Development Center:MIDC

بدأت الصناعة في نشر صادراتها على نطاق أوسع، والتدرج من خلال مركز تطوير الصناعات المعدنية، الذي حصلت مرتين على شهادته، الأولى في عام 1947، والثانية في عام 1980، نظرا للنتائج الجيدة المسجلة في استخدام تكنولوجيات جديدة في طرق المعادن والمعالجة الحرارية."⁴

وفي النصف الثاني من الثمانينات كانت المؤسسات الصناعية الصغيرة تعتمد على السوق الأمريكية لتسويق منتجاتها من الأدوات الجراحية بدرجة كبيرة، علاوة على أوروبا الغربية.

واجهت المؤسسات الصناعية الصغيرة لصناعة الأدوات الجراحية في سيالكوت مخاطر كبيرة، هددت وجود هذه الصناعة، "حيث كانت نقطة الأزمة عام 1994، عندما أوقفت منظمة الغذاء والدواء الأمريكية (FDA) استيرادها من باكستان إلى غاية تبني المؤسسات معايير جودة لتطبيقات التصنيع الخاصة بهذه الصناعة."⁵

"صادرات الأدوات الجراحية من Sialkot، اعتبرت (FDA) مصنوعة من معادن غير مقبولة لمواصفات ومقاييس الجودة العالمية"⁶، حيث أصرت تلك المنظمة على ضرورة حصول هذه الصادرات على شهادات الجودة المحددة، وهذه الشهادات هي شهادة GMP وهي أحد مقاييس الكفاءة، وهي قريبة الارتباط بمقاييس الجودة العالمية؛ مثل الأيزو 9000 وسلاسها.

"تضمن هذه المقاييس تحقيق مستوى الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، سواء في تصميم المنتج، أو في عملية التصنيع والتوزيع، ويتطلب تحقيق المؤسسات للمستوى المطلوب من الجودة حدوث تغيرات في

¹ NAHEED AKHTAR, Op.cit, P:9.

² PAKISTAN SURGICAL INSTRUMENTS BUGTERS GUIDE 1992-93.

³Faisal, A, Op.cit.

⁴ NAHEED AKHTAR, Op.cit, P:10.

⁵ Government of Pakistan, "Board of Investment", 2007, consuler sur le site web <http://www.pakboi.gov.pk/pdf/Light%20Engineering.pdf> le :24- 07-2014, a 10 :45 .

⁶ Theresa Thompson Chaudhry, "Contracting and Efficiency in the Surgical Goods Cluster of Sialkot, Pakistan", South Asia Economic Journal, VOL 12,N :1, SAGE Publications , London, , 2011 P:95 .

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

تنظيمات الإدارة والإنتاج في المؤسسات، ويرتبط حدوث هذه التغييرات بتحسين مستوى التعليم والتدريب، وتدفق المعلومات، وانتشار المعرفة على مستوى المؤسسة الواحدة، وذلك بجانب حدوث تغييرات في العلاقات الأفقية والرأسية بين المؤسسات¹، وبذلك وضعت هذه المخاطر المؤسسات الصناعية في تحد كبير.

وفي الوقت الذي صدرت فيه هذه القرارات كان 75% تقريباً من المؤسسات الكبيرة المنتجة للأدوات الجراحية قد حصلت على شهادة الأيزو 9000، وحدث ذلك في الوقت الذي لم تكن المؤسسات الصغيرة لديها أية معرفة عن هذه الشهادات.

"ويرجع السبب في ذلك لعدم معرفة المؤسسات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل مركز تنمية الصناعات المعدنية (MIDC)، أو اتحاد صناعة الأدوات الجراحية لأية معلومات عن هذه الشهادات.

وقد ترتب على هذه المخاطر انخفاض مبيعات المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة إلى الأسواق الأمريكية، والتي تعد أكبر مستوعب لصادراتها، مما أدى إلى إيقاف بعض منها لإنتاجها تماماً، وتحولت بعض المؤسسات لخطوط إنتاج أخرى، مع محاولات لدخول أسواق جديدة مثل أسواق آسيا وشمال أفريقيا.

لاحقاً في أبريل 1995 كانت هناك شراكات جديدة مع مؤسسات أمريكية وأوروبية، نأخذ على سبيل المثال مكتب AMERI TRADE الذي جاء إلى SAILKOT لمراقبة الجودة قبل التصدير إلى أسواق عالية الجودة.

وبعد حدوث هذه المخاطر والأضرار الكبيرة التي لحقت بمؤسسات إنتاج الأدوات الجراحية في SAILKOT استطاعت المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة التغلب على ذلك من خلال تكوين عنقود يضم تلك المؤسسات² مع نهاية عام 1996.

"لهذا فإن باكستان اليوم وضعت الصورة المتميزة المرتبطة بجودة الأدوات الجراحية المصدرة، حيث تكتسب الأدوات الجراحية وأدوات جراحة الأسنان المساحة الأكبر لهذه الصادرات"³.

"تشتهر مدينة سيالكوت أيضاً بصناعة الأدوات الرياضية والأدوات الطبية والجلود والملابس"⁴، كما أنها لا تعاني مشكلة البطالة التي تعاني منها بقية المدن الباكستانية، وعلى النقيض فإنها تستورد عمالة إضافية سنوياً من مختلف المدن الباكستانية، كما أن تعاون أصحاب مصانع سيالكوت، وتجارها فيما بينهم يعد أحد أسرار نجاح هذه المدينة وبروزها عالمياً، فالملاحظ في إقليم سيالكوت أن أصحاب الصناعات فيها يقدمون 2.5% من عائدات مصانعهم لصالح تطوير البنية التحتية في المدينة، بما في ذلك بناء مطار دولي.

¹مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، مرجع سابق، ص: 18.

²نفس المرجع السابق، ص: 20.

³NAHEED AKHTAR, Op.cit, P:10.

⁴ Industrial Cluster Development Authority, "Surgical Instrument Industry of Pakistan: Issues in Export Growth and Development", 2005, consulter sur le site web www.unido.org le :22- 08-2013, a 14 :05 .

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

2-الفاعلون في عنقود سيالكوت

يتكون عنقود سيالكوت من مجموعتين، مجموعة فاعلين أساسيين ومجموعة فاعلين ثانويين، سنتطرق إليهم في الآتي:

2-1-الفاعلون الأساسيون

يتكون هذا العنقود من مجموعة مؤسسات كبيرة، متوسطة وصغيرة، وأخرى متعاقدة من الباطن، كما هو مدون في الجدول رقم (3-12)

الجدول رقم (3-12): فاعلي عنقود سيالكوت الأساسيين للمعدات الطبية والجراحية

أحجام المؤسسات	عدد المؤسسات	عدد العمال	المداخل (روبية باكستانية)
كبيرة	30	400 - 250	100 - 60 مليون
متوسطة	50	250 - 100	60 - 10 مليون
صغيرة	150	50 - 30	10 مليون
متعاقدين	2000	20 - 5	1.5 - 1 مليون
موردين	1000 - 800	/	/

Source: Theresa Thompson Chaudhry, “ Contracting and Efficiency in the Surgical Goods Cluster of Sialkot, Pakistan”, South Asia Economic Journal, VOL 12, N :1, SAGE Publications, London, 2011, P:94 .

من الجدول رقم(3-12) نلاحظ أنه يوجد في قلب العنقود حوالي 230 مصنعًا مسجلاً، توظف الأغلبية الساحقة منهم ما بين 30 إلى 50 عاملاً، تتأسس القدرة على فك الإنتاج نحو مراحل عمليات خاصة مستقلة على نحو توضّح فيه حدود المهارات والتكنولوجيات، "مما يسمح لحضور أكثر من 2000 متعاقد من الباطن يتولون مهام كالصباغة، التلميع، الطحن، التصنيع، الطلاء بالكهرباء والمعالجة الحرارية، بالإضافة إلى وجود أعداد كبيرة من الموردين المحليين المتخصصين في المعادن والفولاذ، آلات جديدة ومستخدمة، كيماويات، أحزمة التلميع، مواد كاشطة، آلات طحن"¹ ، إذ وصل عدد الموردين الى أكثر من 800 مورد. يندرج هؤلاء الفاعلين تحت مرافق البنية التحتية بهذه الصناعة في سيالكوت وهي كالاتي:²

● محطة السكة الحديدية؛

● ميناء DRY في SIALKOT، وهو نظام شحن قوي، حيث أن مزوّد خدمات الشحن المسؤولين

عن تغيير المنتجات ضمن وخارج الكتلة يصلون الى حوالي 40 وكالة شحن على مساحة المنطقة؛³

¹ Nadvi K , “ Social networks in the surgical instrument cluster of Sialkot ”, Op.cit, P:8.

² Ather Raza Zaidi, Op.cit, P: 13.

³ Ibid, p: 14.

• محطة راديو FM؛

• شبكة مصرفية قوية، حوالي 23 شبكة مصرفية وطنية، وبالتقريب فإن جميع البنوك التجارية والصناعية في باكستان لها فروع في عنقود سياكلوت، حيث تقدم قروض بأسعار فائدة رمزية، كما يتم فيها تأجير المعدات والآلات؛

• المراكز الرقمية والشركات المزدوجة لخدمة الانترنت؛

• إمدادات الكهرباء والغاز الطبيعي؛

• مطار SIALKOT الدولي (قيد الانجاز)؛

• مركز خدمات الرفاهية الاجتماعية؛

• معاهد التدريب التقني وهيئات تجارية؛

• المركز الصحي لـ SIALKOT.

2-2- الفاعلون الثانويون

يملك العنقود أيضا جمعيات أعمال محلية، تتضمن: مركز تطوير الصناعات المعدنية (MIDC)، غرفة SIALKOT التجارية والصناعية (SCCI)، وجمعية صنّاع المعدّات الجراحية في باكستان (SIMAP)¹، كما يوجد أكثر من مئة عامل نظافة، ونقل، زيادة على عمال التأمين والسعاة الدوليين².

أ- غرفة سياكلوت التجارية والصناعية (SCCI):³

(Sialkot Chamber of Commerce and Industries)

تعد غرفة SIALKOT التجارية والصناعية أكبر جمعية لمصدّري جميع القطاعات في المدينة، تملك SCCI أكثر من 7000 عضو، كما تملك سمعة طيبة جدا في متابعة العديد من المشاريع التنموية الخاصة بالسكان وبالمدينة معا، إذ كانت فحوى هذه المبادرات منصبة على التنمية الاجتماعية، وتنمية البنية التحتية.

ب- هيئة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(SMEDA: Small and Medium Enterprise Development Authority)

انشأت هيئة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أكتوبر 1998 بغرض واحد؛ ألا وهو تطوير

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلاد.

تملك هذه الهيئة مركز أعمال جهوي في SIALKOT، توفر SMEDA الخدمات التالية:⁴

• برامج تدريب قصيرة للإدارة الصغرى والمتوسطة؛

• نصائح في السوق ونصائح تقنية؛

• تسهيلات في ترتيب المعاملات البنكية؛

¹ Ilias, N., " **Families and firms: Labor market distortion in Sialkot's surgical industry.** ",

Unpublished PHD dissertation, University of Pennsylvania, Pennsylvania, 2001, p: 43.

² Surgical Instruments Manufacturers Association of Pakistan (SIMAP), Facts and Figures, consuler sur le site web <http://www.simap.org.pk/facts.php> le :26- 12-2014, a 11 :00 .

³ Ather Raza Zaidi , **Op.cit**, P:16.

⁴ Ibid, p :17.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

- خدمات قانونية، ومراكز للمرافق المشتركة.

ج-مكتب ترويج الصادرات (EPB) : EPB (Export Promotion Bureau)

يملك هذا المكتب التوكيل لترويج المنتجات المحلية في الأسواق العالمية، ويملك أيضا حصة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (20%) في كل المعارض التجارية الدولية، والمؤتمرات، بالموازاة مع المكتب الجهوي في SIALKOT. تتمثل وظائف الـ EPB في:

- المعارض والأعمال المحلية والدولية؛
- الدعاية المحلية والخارجية؛
- تسهيل المعاملات التجارية؛
- الندوات، المؤتمرات وورشات العمل؛
- الكتاب السنوي للإحصائيات؛
- مؤتمرات خاصة بـ ISO 14000، ISO 9000؛
- إدارة الجودة الشاملة (TQM)؛
- حل المشاكل الخاصة بالتصدير؛
- الفاكس وموقع الويب للطلبات؛
- تسجيل عقود التصدير، وتحديد الحد الأدنى لأسعار التصدير.

د-مركز تنمية الصناعات المعدنية (MIDC) (Metal Industries Development Center)

وهو مركز لتنمية الصناعات المعدنية ولتوفير الخدمات الفنية للمؤسسات.

هـ-جمعية صناع المعدات الجراحية في باكستان (SIMAP)¹

(The Surgical Instrument Manufacture's Association of Pakistan)

تقوم هذه المؤسسة بتوفير الواردات للتجمع، وتقوم بتقديم التسهيلات في النقل.

3-الوضعية الحالية لعنقود سيالكوت

نكرر القول أن تاريخ هذه الصناعة في سيالكوت يعود إلى عام 1890، ولكنه شهد أيضا بعض الصعود والهبوط منذ تأسيسه، في هذا الصدد أردنا التركيز على حقائق معينة وجوانب فيما يتعلق بهذا العنقود.

3-1-مؤشرات مختارة

هذه المؤشرات هي عبارة عن متفرقات حول هاته الصناعة، وهي كالتالي:

- قدرت الاستثمارات في صناعة SIALKOT بـ 20 مليار روبية باكستانية؛
- تبلغ حصة SIALKOT في السوق العالمية للأدوات الجراحية أكثر من 30 مليار دولار (2010) (SIMAP)²؛

¹Surgical Instruments Manufacturers Association of Pakistan (SIMAP), Op.cit.

²NAHEED AKHTAR, Op.cit., P:11.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

- توجد ما بين (2000- 2500) مؤسسة صغيرة ومتوسطة بما فيهم المتعاقدون من الباطن، ونسبة عمالة متوسطة مقدرة بـ (10-50) عامل في كل مؤسسة تخدم القطاع؛
- يقدر حالياً العدد الإجمالي لعدد العمال في هذا القطاع بـ 500.000 عاملاً في مؤسسات مدينة SIALKOT. (SIMAP 2010)؛¹
- تنتج مؤسسات العنقود حوالي 10.000 نوعاً مختلفاً من الأدوات الجراحية غير القابلة لإعادة الاستخدام، والقابلة لإعادة الاستخدام²، "تضم هذه الـ 10.000 حوالي 2000 نوعاً مختلفاً من الأدوات الفولاذية المقاومة للصدأ، والقابلة لإعادة الاستخدام، حيث تستخدم في كل فروع الطب، الجراحة، طب الأسنان والأعمال البيطرية"³، "وتتمثل في أدوات جراحية متخصصة منها (المقصات، المبضع الجراحي، والآلات الدقيقة) المصنوعة من حديد الدرجة الأولى الأكثر مقاومة للصدأ"⁴.
كذلك نشير أنه يتم تصنيع 110 مليون آلة سنوياً (أدوات الليزر وأجهزة الخياطة).
نستطيع تمثيل العناصر المصنعة الأساسية في هذه الصناعة بالنسب التالية:
✓ 80% من إجمالي الصادرات يتمثل في الأدوات غير القابلة لإعادة الاستعمال؛
✓ 19% من إجمالي الصادرات يتمثل في الأدوات القابلة لإعادة الاستعمال؛
✓ 1% فقط لحصة الأجهزة المتطورة في هذه الصناعة من إجمالي الصادرات (SIMAP 2010)، تتمثل هذه الأجهزة في أدوات الليزر، والأدوات الجراحية الكهربائية.

3 - 2- مؤشرات التصدير

"قدرت حصة هذا العنقود بـ 20% من الصادرات العالمية، مما يجعله ثاني أكبر مصدر بعد ألمانيا للمنتجات الطبية والجراحية"⁵. الجدول التالي يوضح الدول العشر الأولى المستوردة لمنتجات عنقود سيالكوت

¹Ibd, p :12.

² Government of Pakistan, "Board of Investmen", Op.cit .

³ Nadvi K, " Social networks in the surgical instrument cluster of Sialkot ", Op.cit, P:8.

⁴Theresa Thompson Chaudhry, Op.cit, P94.

⁵ Nadvi K. and Halder, G, " Local Clusters in Global Value Chains: Exploring Dynamic Linkages Between Germany and Pakistan ", Op.cit, p: 536

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

الجدول رقم (3-13): المستوردون العشر الأوائل عن عنقود سيالكوت للأدوات الجراحية للسنة المالية (2010/2009)

الدولة	قيمة الصادرات "مليون دولار"
الولايات المتحدة	57
ألمانيا	34
إنجلترا	24
فرنسا	11
البرازيل	8
إيطاليا	7
اليابان	6
استراليا	5
U.A.E	5
المكسيك	4

Source: Surgical instruments manufacturing association of Pakistan (SIMAP), consuler sur le site web <http://www.simap.org.pk/facts.php> le:26- 12-2013, a 11 :00 .

من خلال الجدول (3-13) نجد أن إجمالي الصادرات للدول العشر الأوائل للسنة المالية (2010/2009) وصل إلى 161 مليون دولار أمريكي.

توجهت حوالي 80 % من صادرات الدول العشر الأولى نحو أسواق أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية¹، حيث تعتبر السوق الأمريكية أكبر مستوعب لإنتاج العنقود، تستوعب حوالي 36% من إجمالي صادرات العنقود للدول العشر الأولى، ويتم تصدير الأدوات الجراحية المصنوعة من الحديد المصقول عالي الجودة إلى أوروبا الغربية خاصة إنجلترا، ويرجع ذلك لوجود عدد كبير من المقاولين من الباطن الذين يعملون في إنتاج الأدوات الجراحية عالية الجودة.

"بلغ عام (2010-2009) إجمالي صادرات المعدات الجراحية لهذه الصادرات في SIALKOT حوالي 225 مليون دولار، هذه القيمة تشهد زيادة ملحوظة وصلت إلى 260 مليون دولار في السنة المالية 2010-2011 (SIMAP 2011)."²

¹ Theresa Thompson Chaudhry, "Industrial Clusters in Developing Countries: A Survey of the Literature." , Op.cit, P:21.

²NAHEED AKHTAR, Op.cit, P:10.

4- تحليل تنافسية تجمع سيالكوت لصناعة المنتجات الطبية والجراحية

واجه صانعي الأدوات الجراحية في SAILKOT وبشكل متزايد ضغوطات تتعلق بالجودة في الأسواق العالمية ذات الجودة الغربية المعروفة، هذا يتطلب تغييرات تتضمن إعادة تنظيم الإدارة والانتاج في كل مرحلة من مراحل الإنتاج¹، سواء في تصميم المنتج، أو في عملية التصنيع والتوزيع.

في أبريل 1995 وبعد مرور 11 شهراً على قرار (FDA) بإصدار معايير الجودة؛ طلبت مؤسسة توفير الواردات بالصناعة SIMAP (جمعية صناع المعدات الجراحية في باكستان) من الحكومة الباكستانية تقديم المساعدات المالية لمؤسسات سيالكوت للمعدات الجراحية، علاوة على مطالب الحكومة من مؤسسة SIMAP بضرورة عقد الاتفاقيات مع مستشاري الجودة في الو.م.أ (على سبيل المثال مكتب AMERI TRADE)، لدراسة مدى إمكانية توفير التدريب الفني اللازم للمنتجين، لتسهيل الحصول على شهادة GMP قبل التصدير إلى أسواق عالية الجودة.

" في يناير 1997 أي بعد تشكل العنقود (حدوث تغييرات في تنظيمات الإدارة والإنتاج في القطاع، بجانب حدوث تغييرات في العلاقات الأفقية والرأسية بين المؤسسات)، حصل 75 منتج على شهادة GMP بعد حصولهم على التدريب اللازم، وبعد 10 أشهر وبالضبط في نوفمبر 1997 ازداد عدد الحاصلين على هذه الشهادة إلى أن وصل إلى 133 مؤسسة، وفي عام 2005 وصل العدد إلى 200 مؤسسة²، ولكي نحدد الدور الذي لعبه العنقود لإحداث النتائج الإيجابية وتحقيقه للتنافسية العالمية، يمكن إيجاز ذلك في النقاط التالية :-

4-1- النواتج التنافسية عن التغييرات في الروابط الأفقية في عنقود سيالكوت

"إن الإنتاج النهائي لعنقود SAILKOT يكون من خلال المدخلات الجماعية وسياسة التحالف، حيث تلقت قصص نجاح عنقود SAILKOT للأدوات الجراحية شعبية كبيرة حول العالم، كونه محترف وجد فعال في حل المشاكل، لذلك فقد ابتعد عن النزاعات التي يمكنها ان تبعده عن شبكاته واتصالاته العملية (NADVI 1999)."³ "بعد تعرض الصناعة لمخاطر الجودة حدثت تغييرات في الروابط الأفقية، أي حدثت تغييرات في العلاقة بين المؤسسات ببعضها البعض، هذا من جهة، وحدثت تغييرات في علاقة المؤسسات بمؤسسة توفير واردات العنقود (SIMAP) من جهة ثانية، إذ أشارت دراسة (Nadvi, k, 1999)، والتي أجريت على عينة من 60 مؤسسة من مؤسسات عنقود Sialkot، توصلت إلى أن هناك زيادة في درجة تبادل المعلومات بين مؤسسات العنقود، نتيجة لتحاورها وتعاونها معاً في كيفية مواجهة المخاطر، وتبادل المعلومات بين المؤسسات فيما يتعلق بالدور والجهود التي تقوم بها مؤسسة SIMAP".⁴

¹ Khalid Nadvi, " **Social networks in the surgical instrument cluster of Sialkot** ", Op.cit, P:32.

² Nadvi K., and Halder G. " **The Dynamics of Inter-Linked Clusters: The Surgical Instruments Sector of Sialkot, Pakistan and Tuttlingen, Germany** ", mimeo", IDS Working Paper , Institute of Development Studies , Brighton, 2005, P:230. .

³ Nadvi, K, " **The Cutting Edge: Collective Efficiency and International Competitiveness in Pakistan** ", Op.cit, P92.

⁴ مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، مرجع سابق، ص: 21.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

تهدف المؤسسات من وراء ذلك إلى الظهور أمام مؤسسة توفير واردات العنقود أو (جمعية صناع المعدات الجراحية في باكستان بوضعية قوية، حيث تمكنها من الحصول على التمويل، أو الفوز ببرامج تدريب معينة. "وقد استفاد عدد كبير من مؤسسات العنقود من خدمات مؤسسة SIMAP، التي طالبت الحكومة بتمويل وتدعيم الاستشارات الأجنبية لمساعدة المؤسسات، وتأهيلهم للحصول على الشهادة، ووافقت الحكومة الباكستانية على تقديم مساعدة قدرها 1.6 مليون دولار، كما طالبت المؤسسة الحكومة أيضاً بأن يصل حد الائتمان المتاح لإقراض مؤسسات العنقود قروضاً ميسرة إلى 2.5 مليون دولار.

"ومن ناحية أخرى فإن الاستشارات الأمريكية (من مكتب AMERI TRADE)، والتي حصلت عليها المؤسسات داخل العنقود في إطار التكامل الأفقي ساهمت بشكل جوهري في تحسين مستوى الجودة، وحدث هذا التحسن في شكل تدفق المعلومات والخبرات وتنظيم الإنتاج.¹

وأثبتت الدراسة الميدانية أيضاً حدوث زيادة في العلاقات الأفقية بين المؤسسات في العنقود من جهة، وبين مؤسسة SIMAP من جهة أخرى، ويتضح ذلك من أن 61.6% من العينة استخدموا خدمات المؤسسة بصورة أكبر مما كانت عليه قبل حدوث المخاطر، ويرجع ذلك لاستجابة التجمع السريعة لمواجهة المخاطر.² امتاز أيضاً SAILKOT بشبكة كثيفة الروابط الاجتماعية، وفي المقابل فإن أغلب المؤسسات في العنقود تعتبر منافسة لبعضها البعض، إذ يمكن لهذه المنافسة أن تكون شرسة عبر الأسعار، استقطاب العملاء، وبالرغم من المنافسة المحلية فإنها توجد حقيقة التعاون الأفقي، حيث يتبادل المفاوضون الأفكار المتعلقة بالإنتاج ومواجهة الأزمات سوياً، ويتناقشون المشاكل المشتركة مع بعضهم البعض، وتحدث من حين لآخر بعض هذه النقاشات في جمعية اتحاد التجارة، وغالبا ما تجرى بشكل غير رسمي".³

ضمن المبادرات التعاونية الأفقية الأخرى، تأسس أحد روافد البنية التحتية (تأسيس ميناء (DRY PORT) الذي سهل قيادة وتذليل الصعوبات التي واجهت المؤسسات المحلية سابقاً، "كما أن التعاون المحلي يوفر قاعدة مفتاحية لتأثيرات السمعة التي تنظم العلاقات بين المتعاقدين والموردين، كما توفر الوصول إلى المعارف الفنية التقنية الخاصة بالقطاع"⁴، وتظهر هذه العلاقات في الترابط الاجتماعي، مثل: العلاقات الاجتماعية، والثقافة، العادات والتقاليد التي يمكن أن تقلل من السلوكيات الانتهازية بين المتعاملين (المؤسسات والمتعاقدين من الباطن) في عنقود سيالكوت.

يوجد أيضاً أشكال مباشرة من الإنتاج والتعاون الأفقي من خلال استخدام المرافق التقنية والموارد المشتركة، نأخذ على سبيل المثال مؤسسة الـ (DIAMOND SURGIALS)، وهي واحدة من أكبر وأقدم وانجح المؤسسات في العنقود، تتمثل المؤسسة المذكورة في مجموعة صناعية مكونة من 6 مؤسسات فرعية منفصلة في تصنيع الأدوات الجراحية، وتتم إدارتها من طرف 03 أشقاء وأبنائهم.

¹ مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام ، مرجع سابق ، ص : 24.

² نفس المرجع السابق، ص: 21.

³ Nadvi K, " **Social networks in the surgical instrument cluster of Sialkot** ", Op.cit, P:2.

⁴ Ibid, P :32.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

إن كل مؤسسة من هذه المؤسسات الفرعية؛ تكون مستقلة بمرافق إنتاجية منفصلة، وباعة متميزين، لكن هذه المؤسسات الست تلتقي من حيث المرافق التقنية؛ كالمعالجة الحرارية، مخازن المنتجات النهائية، والمواد الخام، مما جعل السيد HOEED (رئيس مجلس إدارة المؤسسة الأم) يقول فيما يتعلق بأخيه: "نحن لا نتشارك معلومات التسويق مع بعضنا البعض، هو يملك زبائنه وأنا كذلك، أنا لا أسأله حول أسعاره، أو كيف يقوم بذلك، كما أنه لا يسألني عن أسعاره، ونحن بالتأكيد نحن نعرف ما يجري عموماً... كما أننا لا نترك أياً كان يلمس CNC الخاص بنا (كومبيوتر مراقب رقمياً)، حتى أخي KAFISH لا يمكنه الوصول إليه، في هذا العمل الكل لنفسه".¹

4-2- النواتج التنافسية عن التغييرات في الروابط الرأسية في عنقود سيالكوت

لعلاج مخاطر الجودة التي تعرضت لها صناعة الأدوات الجراحية، كان لابد من تحقيق مستوى الجودة المطلوب، هذا الأخير يتطلب تدفق المعلومات بين الموردين والمشتريين المتعاملين مع مؤسسات العنقود. تعني الروابط الرأسية وجود ارتباطات أمامية وخلفية وتعاون بين موردين محليين ومقاولين من الباطن ومؤسسات العنقود من جهة، وبين المشتريين الأجانب والمحليين وذات المؤسسات من جهة أخرى. يمكن تحليل هذه الروابط الرأسية والتغيرات التي طرأت عليها مع حدوث المخاطر في العنقود كما يلي:

أ- الروابط الخلفية (التعاقد من الباطن والتزويد الخارجي)

"يتم تصنيع الأدوات الجراحية على مراحل مختلفة تتضمن: تحضير المدخلات، التصنيع والخدمات التكميلية من مؤسسات صغيرة متخصصة في واحدة أو أكثر من مراحل عملية الإنتاج، وباستثناء المصنعين الأكبر، فإن الإنتاج النهائي للسلعة غالباً لا يتم عموماً في مؤسسة واحدة متكاملة عمودياً".²

نستطيع تلخيص الروابط الخلفية في رابطتين: التعاقد من الباطن والتزويد الخارجي، عن الأولى "فقد ارتبطت مؤسسات عنقود SAILKOT داخلياً من خلال جملة من العقود القوية سميت بالتكامل العمودي للتجمع، وذلك لتوفير الإنتاج النهائي ذو الجودة العالية"³، تعدى موضوع التعاقد من الباطن في عنقود سيالكوت المنتجات إلى الخدمات؛ كطرق المعادن، الصقل، البرد (البرادة)، التلميع، والمعالجة الحرارية.

"تميل الروابط العمودية في التجمع إلى أن تكون طويلة المدى مع أغلب المؤسسات التي تعاملت مع نفس المقاولين والمتعاقدين من الباطن المحليين لأكثر من 10 سنوات"⁴، بالإضافة إلى هذا فإن مؤسسات SAILKOT تتعهد بمهام التعاقد من الباطن للصناعات الأجنبية خصوصاً الألمان منهم.⁵

"إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر اعتماداً على المتعاقدين من الباطن مقارنة بالمؤسسات الأكبر، كما تساعد أغلب المؤسسات الأم المتعاقدين المشتغلين في هذه الأنشطة، من خلال النقاشات والحوارات المفصلة

¹ Ibid, p: 22.

² Ilias, N₂ Op.cit, P51.

³ NAHEED AKHTAR, Op.cit, P: 28.

⁴ Nadvi K, "Social networks in the surgical instrument cluster of Sialkot", Op.cit, P:8.

⁵ Ibid, p: 8.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

والردود التقنية على مراحل التصنيع، جودة المنتج، وتنظيم الإنتاج¹، وفي المقابل يمكن للمتعاقد من الباطن أن يصبحوا قنوات معارف تكنولوجية للمؤسسات الأصل.

يعمل العمال الحرفيون والمتعاقدون من الباطن داخل وخارج مقرات المؤسسات الأم، بينما يقضي أصحاب هذه الأخيرة فترة طويلة من الزمن على أرضية المحل في مناقشات تقنية مع العمال والمتعاقدين، "فبعد حدوث المخاطر استخدم أكثر من 75% من مؤسسات العنقود التعاقدات من الباطن للحصول على الحديد المصقول عالي الجودة والمدخلات الأخرى."²

أما الرابطة الثانية وهي التوريد الخارجي فتشير إلى قيام المؤسسة الأم بشراء السلع الوسيطة أو الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية من مؤسسات التجمع بدلاً من إنتاجها، إذ يقوم الموردون المحليون المتخصصون بتزويد مؤسسات القطاع بالمعادن والفولاذ، آلات جديدة ومستخدمة، كيماويات أحزمة التلميع، مواد كاشطة، آلات طحن.

نستطيع ترجمة العلاقة بين الموردين ومؤسسات العنقود في الجدول رقم (3 - 14)، الناتج عن دراسة

(Nadvi, k, 1999)، والتي أجريت على عينة من 60 مؤسسة من مؤسسات عنقود Sialkot

جدول رقم (3 - 14) مظاهر التحسن في التعاون بين المؤسسات والموردين في عنقود سيالكوت

أوجه التعاون	المؤسسات الصغيرة (عدد = 21)	المؤسسات المتوسطة (عدد = 22)	المؤسسات الكبيرة (عدد = 17)	إجمالي المؤسسات (عدد = 60)
زيادة في تبادل الخبرة والمعلومات %	61.9	50	53	55
زيادة في التعاون لتحسين الجودة %	23.8	31.8	35.3	30

المصدر: مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، "دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة"، المؤتمر الدولي السابع حول إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، أيام 16 - 18 أبريل 2007، ص: 23.

يستعرض الجدول السابق التحسن في مستوى التعاون بين المؤسسات والموردين (بعد النشوء الفعلي للعنقود عام 1997)، فمن خلال المتوسط المرجح لمؤشر الزيادة في تبادل الخبرة والمعلومات بين المنتجين والموردين، نجده وصل إلى أعلى النسب 55% وفقاً للعينة المدروسة. مع العلم أن المؤسسات الصغيرة كانت أكثر اعتماداً في تبادل الخبرات مع الموردين بنسبة 61.9% من مجموع المؤسسات الصغيرة، على عكس المؤسسات الكبيرة منها والمتوسطة، والتي كانت نسبتها أقل، ذلك كان نتيجة لاعتمادها على نفسها في توريد المنتجات.

يؤكد هذا على زيادة التعاون الرأسي بين الموردين والمنتجين، فمع مستويات الجودة المطلوبة لابد من توافر الجودة في مدخلات الإنتاج، مما أدى لضرورة زيادة درجة الاتصال بين الموردين والمنتجين وتبادل المعلومات.

¹ Pakistan Surgical Instruments Buyers Guide 1992-93, Op.cit.

² مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، مرجع سابق، ص: 22.

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

ومن خلال نفس الجدول بالنسبة لمؤشر الزيادة في التعاون مع الموردين لتحسين الجودة، نلاحظ أنه ازداد بعد حدوث المخاطر، خاصة بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم، حيث بلغت نسبة المؤسسات الكبيرة التي تقوم على زيادة التعاون مع الموردين لتحسين الجودة 35.3% من مجموع المؤسسات الكبيرة، وذلك على عكس المؤسسات المتوسطة والصغيرة، هذين الأخيرين بلغت فيهما نسبة هذا المؤشر إلى 31.8%، 23.8% على التوالي، ويرجع ذلك للمعرفة المتأخرة لهذه المؤسسات عن موضوع شهادات الجودة المحددة، والتي فرضتها منظمة الغذاء والدواء الأمريكية (FDA) على مؤسسات سيالكوت للأدوات الجراحية كما أشرنا سابقاً.

ب- الروابط الأمامية (العلاقات مع المشترين الأجانب)

"إن هناك علاقة وطيدة بين المنتجين والمشترين الأجانب، إذ يمثل المشترين الأجانب 85% من مصادر المعلومات السوقية والفنية بالنسبة لمؤسسات العينة التي شملتها الدراسة السابقة"¹،

"نجح بعض المنتجين في تطوير قدراتهم التقنية بخطوط الإنتاج من خلال التعاون النشط والفعال مع المشترين الأجانب الألمان، لدرجة دخول بعض المؤسسات المحلية الشراكة مع قادة الإنتاج الألمان في هذه الصناعة، على اعتبار أن المشترين الألمان شكلوا همزة وصل بين المؤسسات الباكستانية والألمانية"²، أيضاً تمثلت مساعدة المشترين الألمان لمؤسسات العنقود في إرسال المهندسين والخبراء لسيالكوت لتدريب العاملين فيه لمدة ثلاثة أشهر، للحصول على شهادة GMP، وتسهيل عملية الدخول إلى السوق الدولية، ويساعدون في تقليل تأثير القيود كتكاليف العمليات التشغيلية والإدارية التي يتطلبها الدخول للأسواق الدولية.

" تأخذ الروابط بين المنتجين والوكلاء الخارجيين بعداً اجتماعياً، فقد اعتبر المشترين الألمان على أنهم (المعلم التقني)، فالعلاقات المحلية ليست وحدها فقط من تتطلب الاحترام وروابط الصداقة، بل أيضاً العلاقات الخارجية مع الوكلاء الأجانب تفعل ذلك"³، "فالبعد الاجتماعي، روابط الصداقة، رحلات إلى محلات كل من الطرفين، تقديم الهدايا وامتداد الاستقبال والضيافة، يجب أن تتشكل لما هو أبعد من ذلك للنجاح في الشراكة بين العنقودين الألماني TUTTLIGEN والباكستاني SAILKOT"⁴.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 24.

² Nadvi, K, " The Cutting Edge: Collective Efficiency and International Competitiveness in Pakistan ", Op.cit, P107.

³ Nadvi K, " Social networks in the surgical instrument cluster of Sialkot ", Op.cit, P:9.

⁴ Donnan, H. and Werbner, " Economy and Culture in Pakistan ", London: Macmillan, 1991, P:27

الفصل الثالث: خبرات دولية في مجال التجمعات العنقودية مع التركيز على خبرات الدول النامية

الجدول رقم (3-15): مظاهر التحسن في تعاون المؤسسات مع المشتريين الأجانب في عنقود سيالكوت

أوجه الروابط مع المشتريين الأجانب	المؤسسات الصغيرة (عدد = 21)	المؤسسات المتوسطة (عدد = 22)	المؤسسات الكبيرة (عدد = 17)	إجمالي المؤسسات (عدد = 60)
زيادة في تبادل المعلومات والخبرات %	47.6	63.6	76.5	61.7
زيادة التعاون لتحسين الجودة %	61.9	81.8	47.1	65
زيادة التعاون في التوسع الفني %	4.8	18.2	29.4	16.6
زيادة التعاون لتنظيم الإنتاج %	--	9.1	--	3.4
زيادة التعاون في تنمية نظام الجودة %	30	27	31.3	29.3

المصدر: مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، مرجع سابق، ص: 25.

من خلال دراسة (Nadvi, k, 1999) والتي أجريت على عينة من 60 مؤسسة من مؤسسات عنقود سيالكوت، ومن خلال الجدول يتضح أن الزبائن الخارجيين أصبحوا مصدر معلومات رئيسي، يمثلون أذان وعيون على السوق العالمية، ويقومون بتعزيز معايير مراقبة الجودة، فمن خلال المتوسط المرجح لمؤشر زيادة التعاون لتحسين الجودة بين مؤسسات العنقود والمشتريين الأجانب نجده وصل إلى أعلى النسب 65 %، يأتي بعده مباشرة مؤشر الزيادة في تبادل المعلومات والخبرات بمتوسط مرجح يفوق 61%.

"تعد الروابط مع الباعة الخارجيين هامة جدا للحصول على المعلومات التقنية، ومساعدة المنتجين المحليين في مواجهة تحديات تنافسية جديدة؛ كضغوطات مواجهة متطلبات ضمان الجودة العالمية، وتعتبر أغلب المؤسسات في SAILKOT العملاء الخارجيين كمصدر رئيسي للتكنولوجيا ومعلومات التسويق".¹

رغم صغر السوق المحلي لعنقود سيالكوت، إلا أن هذا الأخير تمكن لحد كبير من إنجاز العوامل الإنتاجية، وتمكن من خلق مزايا تنافسية، ذلك أن المشتريين الأجانب وأسواقهم الأجنبية ستظل تدفع بمؤسسات العنقود لزيادة استثماراته، بالقدر الذي يكفي متطلبات أسواقهم.

"نتيجة للتغيرات التي حدثت في الروابط الأفقية والرأسية، وحدوث تغيرات أيضاً في دور المؤسسات، وصلت مبيعات العنقود في أواخر عام 1997 لمستوى أعلى منه قبل حدوث المخاطر في عام 1994، ووصلت قيمة المبيعات إلى 125 مليون دولار في 1996/95 بالمقارنة بحوالي 109 مليون دولار في 1994/93، وحصلت 133 مؤسسة على شهادة GMP، وحصلت مؤسستان على شهادة الأيزو 9002، وقد حقق العنقود في عام 1997 زيادة في المبيعات قدرها 68% منها مقارنة بعام المخاطر 1994، وقد ازداد مستوى التوظيف في أكثر من 50 % من مؤسسات العنقود، وحصلت ثلثي مؤسسات العنقود على شهادة GMP، بينما بدأ 37% من العاملين عمليات التدريب للحصول على شهادة الأيزو 9002".²

¹ Nadvi K, "Social networks in the surgical instrument cluster of Sialkot", Op.cit, P:8.

² مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، مرجع سابق، ص: 25.

خلاصة الفصل:

أكدت الخبرات في الدول النامية مثلها في الدول المتقدمة بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في نفس القطاع، والمنتمية لنفس المنطقة الجغرافية أصبحت أكثر استعدادا للحفاظ على علاقات التعاون والعمل معا في حالة تواجدها بالقرب من بعضها البعض، باعتبارها تمتلك مصالح تجارية مشتركة، وتستهدف نفس الأسواق، فضلا عن حاجتها لنفس الهياكل القاعدية ومواجهتها لنفس المنافسين.

حققت تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجاحا كبيرا في عدة دول نامية؛ كان أبرزها النموذج الصيني لصناعة الدراجات، النموذج الهندي لصناعة النسيج والملابس، وأخير النموذج الباكستاني لصناعة المنتجات الطبية والجراحية، حيث وفي هذه النماذج استطاعت مؤسسات صغيرة متجمعة في مناطق معينة أن تشكل قوة ضغط تنافسية بتحكمها في التقنية، والتكلفة واختراقها للأسواق الدولية، ولهذا سعت حكومات هذه البلدان إلى توفير مختلف المتطلبات الأساسية لدعم التجمعات.

لذلك كان من الضروري العمل على تعزيز التعاون بين هاتئ المؤسسات في هذه البلدان من جهة، وبينها وبين هيئاتها المحلية من جهة أخرى، ذلك أن التكتلات والشبكات قد تنشأ تلقائيا في البلدان النامية، لكنها تحتاج إلى مبادرة ودعم حكوميين، إذ أن قوى السوق وحدها لا تخلق مستوى يقارب المستوى الأمثل من التعاون بين المؤسسات، فلا بد من سياسات تدخلية فعالة ترتكز على قواعد وأسس مدروسة فتكون مكملة لقوى السوق. فمن خلال تطوير التجمعات يمكن لاستراتيجية التنمية الاقتصادية للمنطقة أن تساعد في تجنب المنافسة السلبية الممكنة بين مؤسسات ترتبط بصلات وثيقة من خلال الاستراتيجية الإقليمية.

تبين أيضا من خلال هذا الفصل أن العناقيد الصناعية حظيت باهتمام بالغ الأهمية من طرف العديد من الدول المتقدمة، وهذا ما برهنته العديد من التجارب خصوصا التجربة الإيطالية والفرنسية من خلال سياسة الأقطاب التنافسية.

ومن الجدير بالذكر أيضا أن التخصصات التي تمارسها هذه المؤسسات في المناطق الصناعية الإيطالية هي في الغالب نشاطات تقليدية، كان يفترض بدول عربية منفردة أم مجتمعة أن تحقق فيها ميزة تنافسية، وهذا ما سنعرض له في الفصل الرابع عن كيفية تفعيل تجمع عنقودي في الجزائر وبين الدول العربية.

الفصل الرابع

نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في
الجزائر وبين الدول العربية

تمهيد

تواجه الاقتصاديات العربية بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة تحديات تمليها عليها التطورات المتلاحقة في الاقتصاد العالمي، حيث شهدت الأعوام الأخيرة تطورات غير مسبوقه تتعلق بتحرير التجارة وانضمام معظم الدول إلى منظمة التجارة العالمية، ويعني ذلك ضمناً زيادة الحواجز المفروضة على دخول الأسواق بالنسبة لمعظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية.

كما أدت زيادة حركة الرساميل العالمية إلى زيادة أهمية وجود عوامل جذب محلية للرساميل الوطنية والأجنبية، ومن عوامل الجذب الأنظمة والقوانين، الإجراءات المرنة، الموارد البشرية ذات المهارات العالية، ووجود منظومة لدمج المؤسسات المحلية في شبكات الإنتاج العالمية، متمثلة في التجمعات العنقودية.

إن المستثمرين العرب الكبار لديهم خيارات عديدة، ويستطيعون أن يستثمروا أموالهم خارج البلدان العربية، في حين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبطة بأسواقها الوطنية بالدرجة الأولى، وهي مضطرة اليوم للمشاركة بقوة في عملية التنمية، وستجد أن طريق التجمع العنقودي كمقاربة مشتركة هو أفضل الخيارات المتاحة أمامها لتوسيع الأسواق وزيادة فرص التمويل والتسويق.

إن هذا ما يطرح عدّة تساؤلات حول نوع مظاهر التجمعات العنقودية في الجزائر، التحديات المواجهة من قبل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، تنافسية وآدائه في مختلف هاته الدول، الاستراتيجيات التي يجب إتباعها لدعمه أين سنركز على بناء نموذج لترويج مفهوم التجمع العنقودي بين الدول العربية باعتبارها اقليما محدودا من دول نامية متقاربة جغرافيا نسبيا، يمكن اسقاط مفهوم التجمعات عليها، للوصول الى استغلال أكثر عقلانية للعناصر الانتاجية التي يتوفر عليها كل بلد، وعلى هذا الأساس فإنه سيتم في هذا الفصل معالجة كل ذلك عبر المباحث التالية:

المبحث الأول: مظاهر التجمعات العنقودية في الجزائر؛

المبحث الثاني: اليونيدو وخبرات الدول العربية في تجمعات الصناعات التقليدية (المغرب وتونس نموذجا)؛

المبحث الثالث: مقومات قيام التجمعات العنقودية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية؛

المبحث الرابع: نحو تصور مقترح لتفعيل تجمع عنقودي في وبين الدول العربية.

المبحث الأول: مظاهر التجمعات العنقودية في الجزائر

عملت الجزائر على تطوير نظام التجمع العنقودي، والذي جعلت منها محورا لاستراتيجية تنمية قطاع مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، خاصة في ظل انضمامها إلى مسار الشراكة والتكامل في الاقتصاد العالمي الجديد.

1- المؤسسة الجزائرية وثقافة المحيط

المؤسسة الجزائرية كانت بمثابة نظام شبه مغلق لا يعبأ بما يحدث في المحيط، وهذا الحكم لا ينطبق على المؤسسة العمومية فحسب، فحتى المؤسسة الخاصة كانت تعيش في بحبوحة قبل الانفتاح الاقتصادي، فسياسة التصنيع كانت معتمدة على تكنولوجيا جاهزة مستوردة، والمؤسسات العمومية كانت بمثابة محميات اقتصادية، والسوق الوطنية كانت منطقة محرمة على المنافس الأجنبي.¹

"أدى فشل تجربة الصناعات المصنعة وأقطاب النمو القائمة على شركات وطنية عملاقة على غرار سوناطراك وسيدار وسونلغاز، إلى قيام صناعات القرار الاقتصادي في الجزائر منذ بداية الثمانينيات بمراجعة جذرية للسياسات الاقتصادية المتبعة، خاصة ما تعلق بحجم وتكلفة هذه المؤسسات العمومية الكبيرة، التي كلفت خزينة الدولة مقابل بقائها وحمايتها من العجز المالي المزمن والإفلاس المؤكد ملايين الدولارات"²، ففي مقابل ذلك فتحت الجزائر المجال وأسعا للقطاع الخاص، مما أجبر الدولة على تشجيع تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل أكثر من ذلك إنشاء وزارة خاصة بها.

ولذلك فإن التحول من اقتصاد مخطط، أي محصن، إلى اقتصاد الأسواق يقتضي قبل كل شيء ردم ثقافة العزلة، واستبدالها بثقافة المحيط، وهذا يعني ضرورة إحداث تغييرات جذرية من أجل إبعاد - قدر الإمكان - الأضرار المحتملة من جراء هذا التحول، بما يتوفر لديها من خيارات متاحة.

1-1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في أرقام

"وصل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2015 إلى 284955 مؤسسة، بعد أن كان يصل عددها إلى 260131 سنة 2014، مما يفسر نسبة زيادة قدرت بـ 9.54%، وفي عام 2015 صنف عدد المؤسسات آنفة الذكر إلى 711 مؤسسة عمومية و 284244 مؤسسة خاصة.

في هذا الصدد نشير أن قطاع الخدمات يأتي في مقدمة الترتيب بنسبة عالية قدرت بـ 45.94% في ذات العام، فيما يحتل قطاع البناء والأشغال العمومية المرتبة الثانية بنسبة 33.87%، ثم الصناعة بنسبة 18.72%، فالقطاعات المتبقية (قطاع الفلاحة والصيد البحري، خدمات الطاقة والمحروقات) بنسب ضئيلة جدا.

¹ رديم حسين، "المؤسسة الاقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي: تشخيص واستراتيجيات"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، 2002.

² جمال سالم، "مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة"، الملتقى الوطني الرابع حول "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة سكيكدة، أيام 13 / 14 أبريل 2008، ص: 1.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

أما من حيث توظيف العمالة فهي توفر 978060 منصب شغل في القطاع الخاص سنة 2015 (أخذا بعين الاعتبار رؤساء المؤسسات المصرح بهم لدى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS)، بالإضافة الى توفيرها لـ 59 925 فرصة عمل في القطاع العام، لتصل إلى 1037985 فرصة عمل إجمالا¹. أما من حيث تمركزها حسب الجهات فالجدول التالي يلخص ذلك.

الجدول رقم (4-1): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حسب الجهات لعام 2015

العام	م ص م عام 2014	م ص م عام 2015	قيمة التغيير 2015/2014	نسبة التغيير 2015/2014	الجهات
الشمال	158817	171 959	13142+	8.27%+	
الهضاب العليا	78072	85280	7208+	9.23%+	
الجنوب	18803	21 937	3134+	16.66%+	
الجنوب الكبير	4439	5 779	1340+	30.18%+	
المجموع	260131	284955	24824+	9.54%+	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات من موقع الوزارة الوصية:

www.pmeart-dz.org,le:15/03/2016 à15h00

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التقييم الجغرافي حسب الجهات تتمركز في الولايات الشمالية والهضاب العليا، وذلك كونها تمثل أقطاب النسيج الحضاري والصناعي في الجزائر، كما لا يخفى من خلال الجدول توجه تمركز هذه المؤسسات نحو الجنوب الكبير، إذ يحتل هذا الأخير أعلى نسبة تغيير وصلت إلى 30.18%، مفسرة زيادة قدرها 1340 مؤسسة عام 2015 عن عام 2014.

"إن الصادرات الجزائرية من غير المحروقات، والتي تبلغ 2.4 % لا تعكس القدرات الحقيقية للسوق الجزائرية بالنظر لما تملكه البلاد من منتجات وثروات، وذكر تقرير لبنك الجزائر أن هذه النسبة تبقى ضئيلة جدا، وتأثيرها على ميزان المدفوعات ضعيف، ففي حين تسبح الجزائر فوق بحيرة من النفط، وتقدر صادراتها من المحروقات بـ 97.6% ظلت لسنوات طويلة تعتمد على هذه الثروة النابضة غير المتجددة".²

انطلاقا من هذه الاخيرة يجب أن يتم التركيز على القطاعات التي تمتلك فيها الدولة مزايا تنافسية تسمح للاقتصاد الجزائري من اختراق الأسواق الدولية، وهي أسواق تتميز بالمنافسة القوية.

¹ Voir www.pmeart-dz.org,le:15/03/2016 à15h00.

² عماري جمعي، "التسويق الصناعي كمدخل استراتيجي وتنافسي لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، نوفمبر 2010، ص:5.

1-2- التجمعات العنقودية وبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المظاهر الضمنية للتجمعات العنقودية في الجزائر أنتت أساسا من النظرة القطاعية وليس الوجودية للمؤسسات، **برامج التأهيل** تبنت هذه النظرة القطاعية المتشابكة، لأن نجاح أي برنامج للتأهيل مرتبط بمدى قدرة وفاعلية هذه المؤسسات من جهة، وتحديد أهم المتعاملين مع المؤسسة من حيث إمكانياتها ومهامها من جهة أخرى، ومن أهم هؤلاء المتعاملين نجد: مؤسسات التكوين المتخصصة، مؤسسات تسيير المناطق الصناعية، بورصة المناولة. الخ. "عرفت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية ONUDU سنة 1995 التأهيل بأنه عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات قصد تحسين موضع المؤسسة في إطار الاقتصاد التنافسي، أي أن يصبح لها هدف اقتصادي ومالي على المستوى الدولي"¹. تكون هذه الاجراءات من خلال مرافقة المؤسسة، كذلك عملت التجربة الجزائرية على تعدد الهياكل المكلفة بتنفيذ هذا البرنامج، حيث يتم تطبيقه بواسطة مجموعة من الهيئات أهمها: الصندوق الوطني للتأهيل، والذي يتشكل من ممثلي الوزارات المعنية بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وممثلي غرف التجارة والصناعة والحرف الفلاحية وأرباب العمل والنقابات، وكذا اللجان الجهوية للقيادة، وهي هيئات تقنية تتكون من خبراء ومتخصصين لهم القدرة الفنية والمهنية التي تمكنهم من اتخاذ قرار التأهيل"². تبني الجزائر جملة من البرامج التطويرية هدفها تأهيل هذه المؤسسات، وتحسين أدائها، إذ أعدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية برنامجا وطنيا لتأهيل هذه المؤسسات، من بين هذه البرامج ما يأتي:

- ✓ **برنامج ميذا؛** والذي ينفرع الى ميذا الأولى (1995-1999)، وبرنامج ميذا الثانية والذي سمي ب أورو- تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (ED/PME) للفترة (2000-2007)؛
- ✓ **البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** والذي يندرج في إطار القانون التوجيهي المتضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمؤرخ في 2001/12/12³؛
- ✓ **برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال (برنامج PME II)،** يقوم البرنامج على اتفاقية تمويل مشترك موقعة سنة 2008 بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، وقد ركز على إنشاء المراكز التقنية في القطاعات ذات الأولوية؛ مثل الصناعات الغذائية، مواد البناء، الكهرباء والالكتروميكانيك⁴؛

¹ عبد اللطيف بلغرس، "اثر السياسة النقدية والمالية على تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 01، جامعة قسنطينة، 2001، ص: 147.

² فرحي محمد، صالح سلمي، "المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006، ص: 749 .

³ سهام عبد الكريم، "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME II"، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، 2011، ص: 145 .

⁴ مداني بن بلغيث، محمد الطيب دويس، "دور وأهمية المراكز التقنية الصناعية في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012، ص: 142.

✓ برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودعمها من أجل التصدير، وهو برنامج جزائري فرنسي ممول بقيمة 2.5 مليون أورو، ومن ضمن 600 مؤسسة على المستوى الوطني التي أعربت عن اهتمامها بهذا البرنامج، اختيرت أكثر من 40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مصدرة، للاستفادة من مرافقة تقنية خلال سنتين لفائدة قطاعات خاصة بالتجهيزات الصناعية، الصناعة الغذائية والصناعة الكيماوية.¹

أما عن إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فيمكن حصر أهمها فيما يلي:

1. **تأهيل النظام القانوني**، وذلك بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001؛
2. **تأهيل الجهاز المصرفي**، إذ تم إنشاء صندوقين جديدين هما: صندوق ضمان القروض سنة 2002 برأس مال قدره 30 مليار دينار جزائري، وصندوق ضمان أخطار الاستثمار سنة 2004 برأس مال قدره 3.5 مليار دينار، إضافة إلى التمويل بالقرض الإيجاري LEASING²؛
3. **تأهيل النظام الجبائي**، وضمنه يمكن أن يستفيد المستثمر من مزايا: تطبيق نسبة منخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة، والإعفاء الضريبي على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات، واللذان تدخلان مباشرة في انجاز الاستثمار³؛
4. **تأهيل العنصر البشري**، حيث تم رصد 10 ملايين دولار كندي قصد تكوين مسيرين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخصصت الوزارة من خلال برنامج التعاون الجزائري الألماني ما يقارب 03 ملايين مارك ألماني، قصد تحسين أحوال المستثمرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "Pme/Conform" لتطوير فرع الاستشارة؛
5. **تأهيل المحيط الإداري**، وهذا ما يتطلب تفاعل كل الهيئات الإدارية المتصلة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتقليل من العقبات الميدانية، ويأتي هذا بإرفاقها بجهاز واحد (الشباك الموحد التابع للوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ANDI)، ويضم هذا الأخير التنظيمات التي لها علاقة بالاستثمار، حيث يوجد داخل الوكالة مكاتب إدارة الجمارك وبنك الجزائر، السجل التجاري، الضرائب، التهيئة العمرانية، البيئة، التشغيل الخ⁴؛
6. **تأهيل المحيط الاقتصادي**، "في إطار ذلك تنص المادة 12 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إنشاء مشاتل وحاضنات أعمال لتوفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار، كما نصت المادة 20 من ذات القانون على اعتبار المناولة الأداة المفضلة لتكثيف

¹ منى مسغوني، مرجع سابق، ص: 132.

² قوريش نصيرة، "آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، 17-18 أبريل 2006، ص: 1053.

³ نفس مرجع السابق، ص: 1053.

⁴ منى مسغوني، مرجع سابق، ص: 130.

نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم لهذا الغرض تأسيس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة¹، وعموما تمارس المؤسسات الوطنية المناولة في الجزائر نشاطها في مجالات مختلفة (الميكانيك والمعادن، الصيدلانية والكيمياء، الحديد والتعدين، البلاستيك، النسيج، قطاع الخدمات)؛

7. **تأهيل وتدعيم البنية التحتية**، ويكون ذلك بالإسراع في استكمال المشاريع الكبرى كالطريق السريع شرق غرب، ولحل الصعوبات التي تواجهها في مجال الحصول على الأراضي لتجسيد مشاريعها قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بإعادة برنامج خاص لإعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط، وقد بدأ الشروع في تنفيذه شهر أوت 2005²، وكذا اعتماد مخطط وطني للصيانة المستمرة للطرق والموانئ والمطارات، وتجديد الحظيرة الوطنية للسكك الحديدية.

2- أشكال التجمعات العنقودية في الجزائر

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مازالت تعمل بشكل منعزل، ولا توجد روابط سواء فيما بينها أو مع المؤسسات الأخرى أو المحيط، تأكيداً لحديثنا السابق، "ونظراً لمعدل الانكشاف الاقتصادي*، حيث يدل هذا المؤشر عند ارتفاعه على الارتباط الشديد للاقتصاد الوطني بالتجارة الخارجية (الصادرات والواردات)، وضعف الترابط والتكامل للفروع الاقتصادية داخل البلاد، وتزداد الوضعية سوءاً عند ارتفاع مؤشر التركيز الجغرافي للصادرات، وبنسبة تركيز الصادرات على منتج واحد أو بضع منتجات، كما هو الحال بالنسبة للبلدان المغاربية، وبخاصة بالنسبة للجزائر (أكثر من 95% من الصادرات عبارة عن محروقات)، بينما يبلغ هذا المؤشر 31% بالنسبة إلى تركيا والمكسيك، و 21 % بالنسبة إلى الو.م.أ والهند طبقاً لإحصائيات عام 1992"³

إن المعطيات المتوفرة من خلال الدراسات التي قدمها برنامج Meda في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشير إلى بداية تشكل مجمعات صناعية ذات منتجات متجانسة في بعض المناطق الجغرافية من الوطن، والجدول الموالي يوضح ذلك

¹ معطى الله خير الدين، " إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يوم 17. 18. أبريل 2006، ص: 765.

² قوريش نصيرة، مرجع سابق، ص: 1053.

* بحسب معدل الانكشاف الاقتصادي كالتالي: $\frac{\text{الصادرات} + \text{الواردات}}{\text{الناتج المحلي الإجمالي}} \times 100$.

³ مصطفى محمد العبد الله، مرجع سابق، ص: 86.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

الجدول رقم(4-2): تركز الإنتاج لبعض قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الصناعة	المناطق	الغرب	الوسط	الشرق	الجنوب
الحليب ومشتقاته		9%	59%	32%	1%
صناعة الورق		21%	16%	37%	6%
صناعة النسيج		30%	21%	42%	7%
صناعة المطاط والبلاستيك		44%	14%	22%	20%
صناعة السيراميك		25%	13%	45%	18%
صناعة المواد الحمراء		31%	19%	30%	20%
الحبوب ومشتقاتها		32%	11%	55%	12%

المصدر: من ترتيب الباحثة اعتمادا على:

Source: Euro - Développement, ANDPME,2010 .

من الجدول يمكننا أن نستنتج أن هناك بداية لتكوين تجمعات عنقودية مثل: صناعة مشتقات الحليب في الوسط، والتي تتمركز في المثلث بومرداس، بجاية، تيزي وزو، حيث عرفت هذه المنطقة استقطابا للاستثمار في الصناعات الغذائية المرتبطة بالحليب ومشتقاته، حتى أن البعض منها تتعاون الآن مع مؤسسات عالمية مثل دانون، بالإضافة إلى بداية تركز إنتاج مشتقات الحبوب بالشرق، والذي يعتبر خزاناً لإنتاج هذه المادة.¹ وكمثال آخر "تتركز المناطق والولايات المجاورة للبويرة بجاية، تيزي وزو، وبرج بوعريج على 51% من مناطق الزيتون في البلاد، و 65% من الإنتاج الوطني لهذه المادة، بمتوسط إنتاج وطني يقدر بـ 30000 طن/ سنة داخل دائرة نصف قطرها 100 كم."²

إن هذه التركزات توحى بأن تجميع الصناعات في مجالات محددة وأماكن محددة تسمح للحكومات من وضع ميكانزمات خاصة للرفع من الإنتاج، الإبداع، البحث والتطوير لصالح هذه المجموعات الصناعية. في هذا الصدد نشير أنه "بدأت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) بالعمل في الجزائر سنة 1999 ضمن برنامج تطوير التنافسية وإعادة الهيكلة الصناعية، الذي خصص 08 مؤسسات عمومية و 40 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، كما تعمل هذه الهيئة على تقديم مساعدات فنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فروع الصناعة الغذائية."³

وقامت أيضا اليونيدو بوضع برنامج انشاء مراكز المناولة بمختلف الدول النامية، تهدف الى بناء نظام للمعلومات التقنية وتسهيل الاتصال بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، "حيث وفي قطاع الصناعات الميكانيكية

¹ علوني عمار، مرجع سابق، ص: 166.

² ONUDI, "Duffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb" ALGERIE, MAROC, TUNISIE "op cit, p: 23.

³ عرابية الحاج، فرقب مبارك، "تقييم سياسات دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في إطار معالجة ظاهرة البطالة"، مجلة الحقيقة، العدد 13، جامعة أدرار، 2009، ص: 260.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

بالجزائر نجد بعض المصنعين الكبار والمقاولين يولون اهتماماتهم بعقد شبكة مناولة من الباطن في مؤسساتهم الصناعية الكبرى.¹

إن هذه المعطيات لا تعبر بدقة عن وجود ما يسمى بالتجمعات العنقودية في الجزائر، إنما هو إشارة إلى ما يمكن أن تقدمه الحكومة لقيام أقطاب صناعية حقيقية، والاستفادة من تجارب الكثير من الدول التي هي في مستوانا الاقتصادي، والتي نجحت في ذلك، مثل: مصر التي أنشأت ما يسمى بالتجمعات الصناعية في مدينة السادس من أكتوبر، ومدينة الشروق وغيرها من المناطق في شكل سلسلة من الصناعات المتقاربة من حيث المنتج والمتداخلة من حيث المواد الأولية، وفي سورية طبقت نفس العملية بالنسبة لصناعة النسيج.

تجدر الإشارة فيما يتعلق بتنافسية المنتجات الجزائرية، فإن نسبة تكاليف المواد الأولية عالية تتراوح ما بين 50 و 70 بالمئة، ونسبة الطاقة التشغيلية المعطلة تتراوح ما بين 40 و 45 بالمئة، وتشير البيانات الى انخفاض نسبة الطاقة الإنتاجية المستغلة في الصناعات المتوسطة والكبيرة مقارنة بمثيلتها الصغيرة²، ويعزى ذلك إلى أن درجة المنافسة في هذه الأخيرة أعلى من سابقها.

تعدد مظاهر التجمعات العنقودية في الجزائر فيما يلي:

2-1- أقطاب التميز/ المراكز التقنية [CTI-Centres Techniques Industriels]

يمكن تلخيص فحواها فيما يلي:³

المراكز التقنية* هي هياكل متخصصة في قطاعات صناعية مختلفة، قائمة على مقارنة الشراكة للمساهمة في ترقية الابتكار وتحسين تنافسية المؤسسات، خاصة الصغيرة منها والمتوسطة، وذلك من خلال القيام بأعمال البحث والتطوير لمختلف المؤسسات التي ليس في مقدورها تحمل أعباء التجارب والاختبارات المتعلقة بتحسين منتجات قديمة، أو بعث منتجات جديدة وفقا لمقتضيات الجودة ومتطلبات السوق.

يمكن أن تكون هذه المراكز كذلك عبارة عن همزة وصل بين المؤسسات التي تنتمي لفرع صناعي معين ومراكز ومخابر البحث العلمي، كما يمكن لهذه المراكز أن تتدخل في كل المجالات الأخرى ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة؛ مثل الذكاء الاقتصادي؛ التدريب؛ التكوين المستمر والمساعدة التقنية الخاصة، وتصميم حلول مبتكرة للمشاكل المتجانسة التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتمي لفرع صناعي معين.

بصدور المرسوم التنفيذي رقم 11_17 بتاريخ 25 جانفي 2011، والقاضي بتنظيم الإدارة المركزية في وزارة الصناعة- والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، تم تبني المقاربة الجديدة في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والقائمة على أساس إنشاء مراكز تقنية صناعية، والواقع أن تجربة الجزائر مع

¹ONUDI, "Duffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb ALGERIE, MAROC

²TUNISIE" op cit, p: 16.

³عبد العزيز عيوس، "تقييم تنافسية الصناعة التحويلية في الجزائر (دراسة مقارنة مع بعض دول المغرب العربي الكبير)"، مجلة الباحث، العدد 13، جامعة ورقلة، 2013، ص: 84.

³مداني بن بلغيث، محمد الطيب دويس، مرجع سابق، ص . ص: 137- 143.

* أنشئت المراكز التقنية الصناعية في فرنسا بموجب القانون الصادر في 22 جويلية 1948، نتيجة رغبة وإرادة مشتركة بين السلطة العمومية والصناعيين للإجابة على احتياجات مختلف قطاعات الصناعة في فرنسا. شكلت المراكز التقنية الصناعية شبكة وطنية للبحوث التطبيقية، وقدمت خدماتها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يتعذر عليها الإنفاق في مجالات الابتكار والبحث والتطوير.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

هذا النوع من المراكز حديثة ومحدودة، بحيث يعمل في هذا الميدان هيئتان وطنيتان تقدمان خدمات محدودة في قطاعي نشاط مختلفين هما:

أ-مركز الدراسات والخدمات التكنولوجية لصناعة مواد البناء

(Centre d'Études et de Services Technologiques de l'Industrie des Matériaux de Construction - CETIM)

كانت النواة الأولى لهذا المركز عبارة عن مخبر أنشأ سنة 1975 من قبل المؤسسة الوطنية لمواد البناء، أتخذ هذا المركز سنة 1998 شكل مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم SPA، وهي فرع لمؤسسة الأسمنت ومشتقاته للشرق ERCE، وبمساهمة باقي مؤسسات الأسمنت ومشتقاته للوسط والغرب.

يستند المركز إلى خبرة تمتد لأكثر من ثلاثين عاما في هذا التخصص، ويتولى المرافقة التقنية للمؤسسات العاملة في مجال تخصصه لدعم الابتكار، الجودة والتنافسية، كما يضطلع بمجموعة من المهام الأخرى:

- **الدعم عند الإنتاج:** عبر مراقبة الإنتاج من بداية استخراج المواد الأولية من المناجم إلى غاية المنتج النهائي، وكذلك تشخيص خطوط الإنتاج وإعداد الميزانية الطاقوية؛
- **الدراسات والمساعدة:** وتتمثل في المساعدة في إجراء الدراسات الجيولوجية، المنجمية والطبوغرافية؛
- **التجارب والتحليل؛ وإدارة أعمال النوعية والبيئة:** عبر مرافقة المؤسسات على القيام بالتأهيل والمراقبة الإحصائية، وكذلك التدقيق في تقييم مخابرها، أما في الجانب البيئي فيساعد المركز المؤسسات على دراسة آثار استغلال المناجم، وكذلك آثار تشغيل مصانع مواد البناء على البيئة.

ب-المركز الوطني للتكنولوجيات والاستشارة

أتخذ هذا المركز سنة 1998 شكل مؤسسة عمومية اقتصادية شركة ذات أسهم (EPE- SPA) ، حولت ملكيتها سنة 2002 لشركة تسيير المساهمات، اقتصر خدمات هذا المركز في البداية على قطاع صناعة الجلود والنسيج، حيث انعكست الوضعية المتردية لقطاع النسيج والجلود في الجزائر، والذي كان ضحية لتحرير التجارة والمنافسة على مخطط أعمال المركز، هذا الأخير أصبح استمراره مهددا بفعل توقف نشاط العديد من المؤسسات التي كانت تمثل زبائن محتملين للمركز، هذه الوضعية الجديدة دفعت بالمركز إلى ضرورة التفكير في إرساء استراتيجية جديدة موجهة نحو استهداف قطاعات نشاط جديدة غير تلك التي تمثل مجاله التقليدي الحيوي المتمثل في قطاع صناعة النسيج والجلود.

في هذا السياق يتضح توجه وسعي الجزائر إلى زيادة عدد المراكز التقنية الصناعية، إلا أن عملية الإنشاء تسيير بوتيرة بطيئة، حيث سجلت عدة برامج مثل مشروع إنشاء مركز جديد في قطاع الميكانيك تحت تسمية المركز التقني للصناعات الميكانيكية وتحويل المعادن، والذي كان من المقرر أن يبدأ العمل مع بداية 2012 مازال لم ينطلق. وكذلك الأمر بالنسبة لباقي المراكز التقنية التي أوصت برامج التأهيل بالاتفاق مع الشركاء الدوليين بتكوينها، خاصة بالنسبة للقطاعات ذات الأولوية.

2-2- النواة نيكليوس « nucleus » لدعم تآزر الحرفيين

" جاء هذا البرنامج في إطار التعاون الجزائري الألماني بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، والوكالة الألمانية للتعاون التقني** ابتداء من جويلية 2007 ، بعد أن عرف البرنامج نجاحا في العديد من الدول منها ألمانيا ذاتها، والبرازيل التي طبقتها منذ 17 عاما، ويعني البرنامج اعتماد تجمع مهني صغير يجمع عددا من المقاولين أو الحرفيين الذين ينشطون في نفس المجال أو الفرع، حيث عادة ما يتم جمع سبع مؤسسات حرفية على الأقل، ويكون هؤلاء أعضاء في الغرفة التجارية والصناعية، وتساهم الوكالة الوطنية للتعاون التقني في المصاحبة والاستشارة والتعاون التقني"¹.

والنوكلس هو عبارة عن نواة اتصال تسمح بتبادل الخبرات والأفكار بين الأعضاء، وهذا برئاسة وتنظيم ومرافقة من طرف مستشار نوكلس، الذي يكلف من طرف الغرفة، وكذا الربط الشبكي بين غرف الصناعة التقليدية وباقي المرافق والمؤسسات العمومية والخاصة، كمجموعة متجانسة للتأثير على المحيط المباشر والاستفادة من آليات دعم واضحة؛ "كما أن له أهدافا جمة يجنيها الحرفيون المنخرطون فيه، والمتمثلة في إعانة الأعضاء، التعليم والتكوين، تحديث ورقي مؤسساتهم، ويتمثل الحجم الأمثل للنواة الواحدة بين 12 إلى 30 مؤسسة"² يلاحظ منذ اعتماد البرنامج في الجزائر في جويلية 2007 أنه تم تشكيل 148 مجموعة منبثقة عن 1200 مؤسسة على مستوى 14 غرفة على مستوى المناطق التي اعتمدت كمناطق تجريبية، وتخص العديد من التخصصات مثل: البناء، الميكانيك، جمع الحليب، وقد ساهم البرنامج في تسجيل نتائج ايجابية إلى غاية أفريل 2009 بعد أن لاقى تجاوبا مع المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين على خلفية اشتراك 1500 مستثمر خاص من عدة ولايات من الوطن، (عشر ولايات نموذجية: الجزائر العاصمة، البليدة، بجاية، جيجل، مستغانم، هران، سطيف، تيبازة، تيزي وزو وتلمسان) من 40 قطاعا في هذا البرنامج، وقد مكن ذلك الحرفيين وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إبراز كافة المشاكل التي تعترضهم بصفة منظمة وجماعية، والتفكير بإيجاد أنجع الحلول. وقد تبين مدى ايجابية النتائج المحققة بفضل هذا البرنامج من خلال تجسيده لعدة عمليات من بينها:

- عمليات ولوج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للخدمات المالية عن طريق إنشاء شركة الخدمات بالشراكة مع بنك البركة؛

- القيام بالتوقيع على خمس عشر اتفاقية شراكة مع الجمعيات المهنية، وأرباب العمل لتكوين المنتخبيين والأجراء، والمساعدة على تحديد استراتيجيات تنمية محلية؛

- تقليص أسعار المواد الأولية عن طريق تشجيع الشراء الجماعي.

** قامت الوزارة المعنية بالتعاون مع ألمانيا (الوكالة الوطنية للتعاون التقني GTZ) بوضع برنامج خاص سمي GTZ، وتمثلت حصيلة العملية في: تكوين 200 مستشار بالجزائر، وتزويد مراكز الدعم بمستشارين ذو مستوى عال، ومتخصصين في مجال تسيير المؤسسات.

¹ مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 11، السنة الثانية، دار الأبحاث للترجمة والنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، 2009، ص: 37.

² وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والصناعة التقليدية، "ليل الحرفي، نوكلس"، الجزائر، 2007 .

2-3- أنظمة الإنتاج المحلية

عمدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، وبدعم من البرنامج الأوروبي على تكييف استراتيجية إبتداء من سنة 2007 باعتماد مقارنة أنظمة الإنتاج المحلية SPL. "تتكون أنظمة الإنتاج المحلية بالجزائر من: هيكل التنشيط، المؤسسات، غرف الصناعة التقليدية والحرفية، مؤسسات الدولة والجماعات المحلية، مؤسسات التكوين، مديرية الضرائب، مؤسسات الدعم cnac، ansem ansej، المؤسسات المصرفية، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء"¹. تقوم هذه الأطراف بالاجتماع فيما بينهم لتبادل الخبرات، والتفكير معا في المشاكل المشتركة بينهم أو التطلعات المتوقعة، بمساعدة منشط تعيينه أو تكلفه الغرفة للإشراف على هذه اللقاءات، إلى جانب وجود مجموعة للتنسيق Groupe de coordination du SPL، وعلى مستوى نشاطات الصناعة التقليدية والحرف ببلادنا، بادرت الوزارة بإنشاء 20 نظام للإنتاج المحلي، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-4): أنظمة الإنتاج المحلية بالجزائر

الرقم	الولاية	نظام الإنتاج المحلي
1	جيجل	صناعة الجلود
2	وهران	ترميم البنايات القديمة
3	مستغانم	حرف العمارة
4	غرداية	صناعة الزرابي
5	تمنراست	الحلي التقليدية
6	بجاية	صناعة الفخار
7	باتنة	صناعة المجوهرات
8	تيارت	صناعة السروج
9	قسنطينة	صناعة النحاس
10	تيزي وزو	صناعة الكسكس التقليدي
11	أم البواقي	النسيج التقليدي للزرابي
12	المسيلة	النسيج البربري
13	بسكرة	مشتقات النخيل
14	الوادي	تحضير وصناعة الجبس
15	سكيكدة	صناعة الرخام
16	الأغواط	الزرابي التقليدية
17	بشار	العمل على الرمل
18	أدرار	صناعة الجلود
19	الشلف	الدهن والديكور
20	تلمسان	الحدادة الفنية

المصدر: وهاب نعمون، "دور العناقيد الصناعية في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قالمة، يومي 6 و 7 ماي 2013، ص: 17.

¹ غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بسكرة، تقرير خاص بنظام الإنتاج المحلي الخاص بمشتقات النخيل..

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

بالإضافة إلى أنظمة الإنتاج المحلية المذكورة في الجدول، بادرت وزارة الصناعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ببرامج واسعة لتنظيم شعب نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على شكل تجمعات، بالاستعانة بالخبرة الألمانية تضم:¹

➤ تجمع شعبة التمور؛

➤ تجمع شعبة المشروبات؛

➤ تجمع شعبة صناعة السيارات والعربات والميكانيك؛

➤ تجمع شعبة النقل واللوجستيك.

وتسعى الوزارة إلى دعم تجمع في شعبة الصناعات الإلكترونية والكهربائية، وآخر في شعبة صناعة الدواء. يعمل نظام الإنتاج المحلي دور المتحدث اتجاه السلطات المحلية والعمومية، بشكل يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الخروج تدريجيا من موقف التبعية اتجاه إعانة الدولة، حاملا معه استراتيجية فرعية مبنية على اقتحام جماعي للأسواق، وبعد ثلاث سنوات من العمل في ظل نظام الانتاج أصبحت المؤسسات قادرة على:²

➤ تسويق منتوجها وطنيا ودوليا (جيجل) من خلال تنويع منتوجها، بحيث قضت على المشاكل المتعلقة

بالدباغة بعد شراء مشترك لآلة حديثة، مما حرك عملية البيع محليا ثم وطنيا ثم دوليا (معارض مشتركة)؛

➤ القضاء على السلع المنافسة الأقل ثمنا في السوق، بعد تمكن مؤسسات نظام الانتاج المحلي من حل

مشكلة التكاليف المرتفعة (حالة الفخار ببجاية).

➤ رفع تنافسية منتجي الحلي في باتنة بعد أن تمكن أعضاء نظام الانتاج المحلي من الحفاظ على مصالحهم،

وذلك بعد خلق جمعية محلية لهم تمكنت من امتلاك قوة التفاوض بشأن أسعار المادة الاولية في المركز

بالعاصمة.

وهذه النتائج المشجعة دفعت الوزارة الوصية إلى انشاء أنظمة انتاج محلية في غرف أخرى عبر المناطق المختلفة من الوطن، كذلك تهتم وزارات أخرى بهذه الأنظمة في قطاعات أخرى أكثر تقنية كالإلكترونيك، وصناعة المنشآت البحرية في دراسة قد انطلقت في اعدادها هيئة GTZ.

2-4- المناطق الصناعية

البدايات الاولى لوضع مساحات خاصة بالمستثمرين ترجع إلى سنوات الثمانينيات تحت إشراف هيئات تم إنشاؤها خصيصا لذلك، فقد تم سنة 1982 إسناد مهام التهيئة العمرانية وخلق مناطق النشاط للمركز الوطني للدراسات والتهيئة العمرانية CNERU.

¹ عموري براهيتي، واقع وأفاق قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المؤتمر العربي السادس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة تونس، يومي 24 و26 أبريل 2012، ص:20.

² بوشنافة أحمد، عادل فاطمة الزهراء، مرجع سابق ، ص:17.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العقودي في الجزائر وبين الدول العربية

"أما في سنة 1984 فقد تم إسناد مهمة إنشاء المناطق الصناعية الجديدة وتسييرها وتهيئة مناطق النشاط إلى الوحدات الجهوية للتهيئة العمرانية URBA¹"، ثم تم اسنادها إلى مؤسسة تسيير المناطق الصناعية E.G.Z.I، وتتمثل المهمة الأساسية لهذه الهيئات في تلقي العقارات واكتساب الملكية بصفة قانونية للأراضي المكونة للمناطق الصناعية، والتي قد تكون ضمن أملاك الدولة أو تابعة للخواص.

إنّ قطاع الصناعة في حالة المناطق الصناعية يتمركز في فضاءات مهيأة ومزودة بالوسائل الضرورية بعيدا عن العشوائية الصناعية، مع منح تسهيلات ومزايا للمستثمرين والصناعيين من أجل تعبئة الموارد المتاحة محليا، وتشجيع المبادرة الفردية.

وبعد حصول المستثمر على المتطلبات الخاصة لاستعمال المنطقة بناء على إرشادات السلطة والتشريعات المعمول بها، يجب تقسيم تلك المساحة الواسعة من الأرض إلى مساحات مختلفة تتناسب وطبيعة الاستخدام، مع إمكانية ربط كل قسيمة بالاحتياجات الأولية والأساسية من المرافق العامة والخدمات مثل: المياه، كهرباء، الصرف الصحي والاتصالات، وحيث أن هذه المساحات والقسائم من الممكن بيعها أو تأجيرها مع العقار الموجود أو القيام عليها، وذلك حسب تصنيف المكان.

يقصد بإدارة المناطق الصناعية قانونيا حسب المرسوم 84/55 تهيئتها وتسييرها معا، حيث عملية التهيئة تقوم بها مؤسسات عمومية اقتصادية ولا تتدخل في الملكية، بينما التسيير تقوم بها مؤسسات عمومية صناعية وتجارية، حيث تتلقى هذه العقارات قانونيا، ثم تقوم بإدارتها وتسييرها وإعادة التنازل على هذه الأراضي بواسطة عقود توثيقية ومشهرة لصالح المستثمرين، في إطار المعاملات التجارية المحضة حسب القانون المعمول به، كما تقوم المؤسسات المسيرة بأعمال الترميم للهياكل الخارجية وشبكات الربط لمنشآت البنية التحتية الملحقة بها عندما تكون المنطقة بحاجة إلى ذلك.

أما الأعمال التي تجعل المنطقة الصناعية كعقار مخدوم كالارتفاقات الإدارية (تمرير السكك الحديدية مثلا)، فتقع على عاتق المؤسسة المرتققة للقيام بهذه الأشغال، وبالنسبة لأشغال التموين والكهرباء والغاز فإنه يقع على عاتق المؤسسة المتخصصة والمعنية بالتنسيق مع المؤسسة المسيرة للمنطقة الصناعية².

أ-وضعية المناطق الصناعية

إن الملاحظة الأولى التي يمكن إبدائها حول تعداد المناطق الصناعية تختلف من جهة إلى أخرى، فحسب SGP (شركة تسيير المساهمات) وصل عدد المناطق الصناعية في نهاية 2003 إلى ما يقارب 67 منطقة صناعية بمساحة قدرت بـ 14402 هكتار، أما وزارة الصناعة فقدمت عدد المناطق الصناعية بـ 72 منطقة بمساحة قدرها 14818 هكتار.

كانت مؤسسة تسيير المناطق الصناعية E.G.Z.I تقوم بتسيير المناطق الصناعية عند إنشائها لأجل تفعيل واستغلال كل العقار الصناعي، وجعله تحت تصرف المستثمرين، وتحولت هذه المؤسسة إلى مؤسسة التسيير

¹ La configuration du foncier en Algérie, **rapport CNES**, mai 2004, P 58.

² زناد سهيلة، بوعكريف زوهير، "مساهمة المناطق الصناعية في دعم التنمية المحلية المستدامة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قلمة، يومي 6 و7 ماي 2013، ص:9

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العقودي في الجزائر وبين الدول العربية

العقاري SGI بموجب القرار 05 المؤرخ في 25 جويلية 2003، والتي من مهامها أيضا توفير الأمن وأعمال الصيانة اللازمة للمنطقة الصناعية.

"من أهم المناطق الصناعية عبر كامل التراب الوطني: المنطقة الصناعية أدرار، وواد سلي بالشلف، وعين مليلة بأم البواقي، وأريس وجرمة بياتنة، وأقبو بجاية، وسيدي خالد بالبويرة، وواد السمارة الحراش بالجزائر العاصمة، ومنطقة صناعية بسطيف، برج بوعريريج. الخ، والدولة الآن تشرع في إنشاء 42 منطقة صناعية بمواصفات دولية تتوزع على 34 ولاية، وذلك قصد إعطاء دفع جديد لعملية التنمية"¹.

إن الأجهزة والهيئات سابقة الذكر اعتبرها تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في دورته الرابعة والعشرون المنعقدة في ماي 2004 محدودة المهام من حيث المتابعة والإشراف، وبالتالي برزت عدة مشاكل، " فبدل أن يكون العقار في الجزائر أداة لدعم الاستثمارات، أصبح من أهم العناصر الكابحة لنشاط المؤسسات الوطنية بشكل عام، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجه الخصوص، ففي دراسة للوكالة الوطنية لتهيئة الإقليم أنه وإلى غاية 2001 من بين مجموع (4211) قطعة أرض سلمت لتطوير المناطق الصناعية، توجد (3233) قطعة غير مسواة قانونيا مقابل تسوية 978، أو ما نسبته 23.22%² مقابل 76.77% غير مسواة.

"وقد كانت أفضل نسبة استغلال سنة 2004 في الشمال بمعدل 17%، وأخفضها في الجنوب بنسبة 7%"³، مما يؤكد أن المشكلة ليست مشكل عقار بقدر ما هو مشكل انعدام روح المقاولاتية.

"بالإضافة إلى الوضعية المزرية للمناطق الصناعية، فإن 20% من محيط المناطق الصناعية يوجد في وضعية سيئة في منطقة الوسط، فيما تتعدى النسبة 43.5% في الشرق و 62.8% في الغرب"⁴، ويعود ذلك إلى:⁵

- تغيير وجهات العقار إلى نشاطات أخرى لا ترتبط بالاستثمار؛
- غالبية العقارات التي تم التنازل عنها بقيت بدون استغلال.

ب- إعادة تأهيل المناطق الصناعية

يعتبر برنامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية مشروع وطني يدخل في إطار تنفيذ البرنامج الخماسي لدعم النمو الاقتصادي، والذي شرعت في تنفيذه وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة ابتداء من أوت 2005، يقوم على تحديث الهياكل القاعدية، الطرقات والإنارة الخارجية، توصيل شبكة المياه الصناعية، الربط مع الشبكة الوطنية للكهرباء والغاز، إنشاء مراكز مراقبة وحراسة. الخ.

¹ نفس المرجع سابق، ص: 9.

² دراجي كريمو، مرجع سابق، ص: 67.

³ Voir K. Khebbache, M. Belattaf, " **La problématique du foncier: une contrainte à l'investissement industriel et au développement local**", colloque international Développement local et gouvernance des territoires, Université de JIJEL, 3-5 novembre 2008.p:9.

⁴ سليمة غدير، مرجع سابق، ص: 135.

⁵ La configuration du foncier en Algérie, **rapport CNES**, Op Cit, P: 61.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

"وفي هذا الإطار، تبرز ضرورة الإسراع في استكمال المشاريع الكبرى، كالطريق السريع شرق غرب"¹، وتم تخصيص غلاف مالي لعملية إعادة التأهيل بحجم 72 مليار دينار جزائري للمناطق الصناعية ومناطق النشاط عبر عدة ولايات الشمال، وتهيئة 97 منطقة صناعية ومنطقة نشاط موزعة على المستوى الوطني. كما تم تخصيص حوالي 5 مليارات دينار جزائري في إطار برنامج الهضاب العليا، من أجل توفير العوامل الأساسية لجذب الاستثمار، ويخص هذا البرنامج كلا من ولاية تبسة وباتنة والأغواط والجلفة وسعيدة وتيارت والمسيلة، حيث انطلقت الأشغال مع نهاية 2006 على أن تتجز مع نهاية برنامج الإنعاش الاقتصادي الثاني أي نهاية 2009.

ولتدعيم الاستثمار في ولايات الجنوب خصص ما يقارب من 200 مليون دينار جزائري لتهيئة المناطق الصناعية لكل من ولاية بشار وأدرار وغرداية، ومناطق النشاط لكل من تندوف، سيدي عقبة بولاية بسكرة، إليزي، سيدي خويلد (ورقلة)، تمنراست، والأغواط.

قدمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقترحات عملية في فيفري 2009 تتضمن مخطط عمل لتطوير القطاع، ومن بين أهم المقترحات تلك التي تتعلق بإنشاء عشرة مناطق صناعية نموذجية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل 2014، كما تضمنت جملة المقترحات أيضا إنشاء أو ترميم منطقتين صناعيتين في كل ولاية، بما يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على الوعاء العقاري.

ج-البرنامج الوطني الاستشراقي للمناطق الصناعية للفترة (2012-2017)

نظرا للمستجدات على المستوى الوطني، وخاصة بعد انجاز الطريق السيار شرق غرب، فإن الدولة الجزائرية وفي إطار التعاون وتبادل الخبرات مع دول البحر الأبيض المتوسط، قامت بتغييرات على مستوى المناطق الصناعية، تم اعتمادها في شهر أبريل 2012، بمصادقة من اللجنة الوطنية للصناعة في دورتها الخمسين بتاريخ 2011/3/6²، "ينص هذا البرنامج على أن عدد المناطق الصناعية 42 منطقة، بتكلفة إجمالية قدرت بـ 88 مليار دج، موزعة على 34 ولاية، بمساحة صافية قدرت بـ 7179 هكتار"³. ويمكن تلخيص المعطيات الجديدة للبرنامج في الجدول التالي

¹ أمنى مسغوني، مرجع سابق، ص: 130.

² Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement, " **LE PROGRAMME NATIONAL DES NOUVELLES ZONES INDUSTRIELLES**", avril 2012, p03.

³ Ibid, p:12.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

الجدول رقم(4-4): البرنامج الوطني الاستشراقي للمناطق الصناعية للفترة (2012-2017)

المساحة هكتار	عدد المناطق	الولايات	الموقع الإقليمي	الجهة
1739	10	بومرداس (1)-بويرة(1)-مدينة (1)- تيزي وزو(2)-بجاية (2)-الشلف(2)-عين دلفة (1)-البليدة، الجزائر، تيارزة(1)	شمال وسط	الشمال
2394	9	عنابة (1)- قسنطينة (2)- سكيكدة(2)-جيجل (1)-ميلة (1)- سوق هراس (1)- الطارف(1)- قالمة(1).	شمال شرق	
1517	8	وهران (1)- تلمسان (1)-مستغانم (1)- عين تموشنت (1)- غليزان (1)- سيدي بلعباس(2)- معسكر (1)	شمال غرب	
5650			27	
478	2	الحلقة (1)- الأغواط، المسيلة (1)	الهضاب العليا الوسطى	الهضاب العليا
1346	4	سطيف (1)- باتنة (1)- برج بوعريش(2)- خنشلة (1) أم البواقي، تيسة (1)	الهضاب العليا الشرقية	
896	4	تيارت(2)- سعيدة (1)-تسمسيت ، البيض ، النعامة (1)	الهضاب العليا الغربية	
2720			10	
402	2	بشار (1)-تندوف ، أدرار(1)	الجنوب الغربي	الجنوب
800	3	غرداية (1)-بسكرة (1)- الوادي ، ورقلة (1)	الجنوب الشرقي	
	00	تمراست ، إليزي	الجنوب الكبير	
1202			05	
9572			42	المجموع

Source: Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement, "LE PROGRAMME NATIONAL DES NOUVELLES ZONES INDUSTRIELLES", avril 2012, p09.

من خلال الجدول نلاحظ أنه تتوزع المناطق حسب البرنامج الاستشراقي الجديد على شمال وسط، وشمال شرق وشمال غرب بـ 27 منطقة، والهضاب العليا، الوسطى الشرقية، والغربية بـ 10 مناطق، وأخيرا الجنوب الشرقي والغربي والكبير بـ 5 مناطق.

وقد تم التركيز على مناطق الشمال مقارنة بالهضاب العليا والجنوب نظرا لمعايير اختيار المنطقة الصناعية التي تركز أساسا على: توافر الملاحق بنسبة 20 %، المساحة بنسبة 15 %، الموقع والقرب من المناطق الحضرية (المدينة، الأحياء، البلدية) بنسبة 15 %، الهياكل والطرق بنسبة 15 %، النظام العمراني 10 %، النسيج الصناعي 10 %، الخدمات والنشاطات الملحقة، التأثيرات البيئية، اقتصاد المعرفة، كل منهم بنسبة 5 %.

تعمل تعمل المناطق الصناعية على زيادة درجة التكامل بين الصناعة والقطاعات الأخرى، ففي المناطق الصناعية والنشاط لولاية سطيف مثلا؛ فإن وجود مطاحن فيها أدى إلى تشجيع زيادة زراعة القمح بالمنطقة، وكذلك هو الحال بالنسبة للمحاصيل الزراعية الصناعية، مما يؤدي في النهاية إلى الرفع من الناتج الوطني.

د- المناطق الصناعية بسطيف نموذجا:¹

تتمركز الصناعة بولاية سطيف في منطقتين صناعيتين و24 منطقة نشاط، تنشط بها 388 مؤسسة (أغلبها مؤسسات صغيرة ومتوسطة)، تشمل ولاية سطيف منطقتين صناعيتين هما:

✚ **منطقة سطيف:** تتربع على مساحة تفوق 1.6 مليون م²، وتضم حوالي 79 مؤسسة؛

✚ **منطقة العلمة:** تتربع على مساحة تفوق 2.2 مليون م²، وتضم حوالي 64 مؤسسة.

المساحة الإجمالية للمنطقتين تقدر بأكثر من 3.8 مليون م²، وتضم 143 مؤسسة، وتعتبر المنطقة الصناعية لمقر ولاية العلمة من أهم الأقطاب الصناعية بالولاية، أين يلاحظ وجود مصانع ذات بعد قاري وجهوي، وكذا وحدات صناعية صغيرة خاصة.

➤ توزيع المؤسسات بالمنطقة الصناعية بسطيف

تحتل صناعة البلاستيك والمطاط المرتبة الأولى في عدد المؤسسات الناشطة في المنطقة الصناعية بسطيف بنسبة 24%، وهذا يرجع أساسا إلى العامل التاريخي من حيث تموقع المجمع الوطني للبلاستيك والمطاط في المنطقة، وذلك منذ بداية السبعينيات، الصناعات الأكثر أهمية بعد البلاستيك والمطاط هي مواد البناء بنسبة 15 %، الصناعات الغذائية بنسبة 13 % وصناعة الطاقة والكهربائيات بنسبة 10%. بالإضافة الى عدة صناعات أخرى، ويمكن تبيان ذلك في الجدول رقم(4-5)

¹، زناد سهيلة، بوكريف زوهير، مرجع سابق، ص-ص: 12-14.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

الجدول رقم (4-5): توزيع المؤسسات الناشطة في المنطقة الصناعية بسطيف حسب طبيعة النشاط

النشاط	عدد المؤسسات	الأهمية النسبية
البلاستيك والمطاط	19	24%
مواد البناء	12	15%
صناعات غذائية	10	13%
طاقة وصناعة كهربائية	8	10%
صناعة الهياكل الحديدية	7	9%
توزيع	5	6%
خدمات	5	6%
بناء وإشغال عمومية	4	5%
اتصالات	2	3%
صناعة الجلود والأحذية	2	3%
صناعة النسيج	2	3%
صناعة متعددة	2	3%
صناعة الخشب	1	1%
المجموع	79	100%

المصدر: زناد سهيلة، بوكريف زوهير، "مساهمة المناطق الصناعية في دعم التنمية المحلية المستدامة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قلمة، يومي 6 و 7 ماي 2013، ص، ص: 13، 14.

للإشارة في إطار برامج إعادة تأهيل المناطق الصناعية، استفادت المنطقة الصناعية بسطيف من دعم مالي سنة 2009 قدر بـ 294.7 مليون دينار جزائري، بهدف التطوير والتوسعة، وقد أضاف ذلك منح أكثر من 80 قطعة، وذلك لتوفير ما يقارب 7000 منصب عمل في القطاعات ذات الأولوية؛ كالبناء وصناعات أخرى.

المبحث الثاني: اليونيدو وخبرات الدول العربية في تجمعات الصناعات التقليدية (المغرب وتونس نموذجاً)

لقد ثبتت نجاعة أنظمة الإنتاج المحلية في الدول المتقدمة بطريقة لا مجال للشك فيه، وبعد زمن طويل ها هي الدول العربية تحاول تبني هذه النماذج بصورة تجريبية، شملت بعض فروع القطاعات، خاصة منها التقليدية، وذلك من خلال تطوير النماذج القائمة أصلاً (تونس)، أو الاستعانة بالهيئات الدولية كمنظمة الامم المتحدة اليونيدو (المغرب)، وتدخل مباشر من الدولة (حالة الجزائر).

1- دور برنامج الامم المتحدة (اليونيدو) في إقامة تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدول العربية
في إطار الدعم المقدم من طرف اليونيدو للبرامج الصناعية بالدول النامية، كان لهذه المنظمة دور لا يستهان به في دعم وتنظيم شبكات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذه الدول، عن طريق قيامها بوضع برنامج تطوير أنظمة إنتاجية محلية سنة 1993، والذي طبق بـ 14 بلدا بإفريقيا وأمريكا اللاتينية وآسيا.¹
وفي سبيل تحقيق ذلك تعمل اليونيدو على تطوير أنظمة إنتاجية محلية في حالة وجود تركيز عال من المؤسسات العاملة في نفس المكان، والتي تنتمي لنفس الفرع أو لفروع متكاملة؛ بهدف الوصول لاتفاق جماعي ومقاربة مشتركة لحشد المعارف والموارد المنتشرة، ومن ثم تطويرها إلى أنظمة إنتاجية محلية.
يسعى هذا البرنامج نحو تحسين التنافسية، من خلال دعم التعاون فيما بين المؤسسات الذي يكون بـ:
✓ دعم تطوير شبكات أفقية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحفيزها على التجمع في شكل اتحادات تصدير صغيرة، تمكنها من استغلال فرص جديدة ودخول الأسواق الدولية بسهولة؛
✓ دعم تطوير شبكات أخرى عمودية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة من جهة، وبين المؤسسات والهيئات المرتبطة بها من جهة أخرى؛ كالهيئات التمويلية، ومراكز توفير المواد الخام.

1-1- الجوانب الرئيسية لعمل اليونيدو في تفعيل التجمعات

تتعلق الجوانب الرئيسية لعمل اليونيدو في خلق وتطوير أنظمة إنتاج محلية في:

أ- اعتماد مقاربة تشاركية للمستويين العام والقطاعي

عمدت المنظمة عند البدء في تطوير أي نظام إنتاج محلي بالعمل على إقامة روابط ثقة بين الفاعلين داخله (مؤسسات وهيئات)*، وذلك بعد أن أسفرت تجربة المنظمة عند قيامها بتشخيص بيئة تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالدول النامية عن تسجيل مستوى ثقة منخفض عموما بين الفاعلين.

قامت اليونيدو بتنظيم أعمال تحسيسية حول مفهوم التجمع العنقودي على مستويين:²

- المستوى العام (الوزارات، البنوك، المؤسسات الداعمة والجمعيات)؛
- المستوى القطاعي (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل حسب قطاعها).

على المستوى العام يكون التنظيم بالحوار مع السلطات المركزية: (وزارة الثقافة، وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، وذلك للموافقة على تطوير نظام إنتاج محلي لهذا القطاع، والتشكيل القانوني والفعلي لهذا الأخير، إلى جانب

¹ Service De Petites Et Moyennes Entreprises Division De L'élaboration Des Programmes Et De La Coopération Technique, "**Développement Des Systèmes Productifs Locaux Et Des Réseaux De Pme**", Onudi, Vienne, 2002, p.6

* قبل ذلك تتولى الجهات المعنية محليا، والتي قد تمثلها غرفة الصناعة الخاصة بالمنطقة مهمة التنشيط الاقتصادي مؤقتا إلى غاية الموافقة على انطلاق المشروع من طرف الوزارة على المستوى المركزي، ليتولى بعدها منسق أو فريق تنشيط متخصص كجمعية أو منسق من اليونيدو القيام بعملية التنظيم.

²² ONUDI, "**Duffusion de la démarche cluster dans trois pays du Maghreb**" ALGERIE, MAROC, TUNISIE "op cit, p, p : 16, 17.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

تسهيل عملية التواصل مع ممثليهم على المستوى المحلي (دائرة، بلدية، ولاية)، واستفادة المنتجين من كافة أشكال الدعم العمومي: تمويل، إعانات، تصدير، تسويق، الخ، وكذا توفير الهياكل القاعدية الأساسية بالمنطقة؛ "أما على المستوى القطاعي؛ فقد سعت هذه المنظمة نحو تحسين العلاقات بين مختلف الفاعلين، كما عززت دورها بالاعتماد على منسقين تابعين لها أو لهيئة دعم محلية"¹ ويهدف تطوير مقاربات جماعية وتنفيذ خطة عمل مشتركة، سعت المنظمة أولاً نحو القيام بتوعية فاعلي نظام الإنتاج المحلي من خلال عملية التبادل المعرفي والمشاركة في أنشطة مشتركة، والتي يتم تنظيمها من خلال طرف خارجي مدرب على أداء مثل تلك الوظائف.

ب- تنفيذ التدابير المؤدية إلى تعزيز قدرات مؤسسات الدعم

في بداية إنشاء نظام إنتاج محلي تكون خطة العمل ما هي لإقامة أنشطة، والمنسقون يعملون على تعزيز تنفيذ استراتيجيات قصيرة الأجل على مجموعات صغيرة من المؤسسات والهيئات، لتنضم إليها تجمعات أخرى، هنا "تعمل الشبكات على تحسين التنظيم الداخلي وما يتعلق به من جودة المنتج، وجداول الإنتاج، والتي تقررها المجموعة، ووضع شروط جزائية على من يفشل في تنفيذ الهدف المشترك للشبكة"².

ج- ضمان استمرار عملية تنمية الأنظمة الإنتاجية المحلية المطورة

عمل البرنامج بهذه النقطة، على أساس محاولة وضع الإطار التنظيمي وتحديد الأدوار، وكان جزء من البرنامج هذا البرنامج هو تحديد أنواع الهيئات، وتحديد مسؤولية كل منها، فنجد أن هناك نوعين من الهيئات هما:

ج1- هيئات تنفيذ المشروع وتقديم المساعدات للمؤسسات

تتكون هذه الهيئات من:

- مستشار الشبكة:³ وهو الوسيط أو المستشار الذي يعمل على مراقبه وتنفيذ وبناء الشبكات الصناعية المتخصصة، والمتكونة من عدد من المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، وتقييم نتائج هاته التجمعات؛
- الوحدة المركزية المنظمة لعمل الشبكة: التي تعمل على تصميم الاستراتيجيات الخاصة بعمل الشبكة، وتحديد المناطق التي يجب العمل فيها، والتعريف بالشبكة وأعمالها، تنظيم وإدارة التمويل المتاح، بالإضافة إلى تقسيم المسؤوليات والأدوار على الأعضاء (المؤسسات الصغيرة والكبرى وجميع الهيئات المحلية).

ج2- هيئات ذات دور غير مباشر

تقوم هذه الهيئات بتنفيذ الخطط ومراحل العمل التي يصممها النوع الأول من الهيئات، ومنها: موردي المواد الخام والمعدات والآلات، معامل الاختبار سواء العامة أو الخاصة، المعاهد المختصة بالبحث العلمي، الهيئات والجمعيات الصناعية، المراكز والمعاهد التدريبية الحكومية المحلية، والهيئات التمويلية.

¹Service De Petites Et Moyennes Entreprises Division De L'élaboration Des Programmes Et De La Coopération Technique, **op cit**, p, p:8,9 .

² لخلف عثمان، مرجع سابق، ص: 90.

³ نفس المرجع السابق، ص: 91.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

والهدف في النهاية من هذه العملية هو تشجيع نشوء هيكل حكم ذاتي داخل نظام الإنتاج المحلي، لضمان استمرار التنمية المحلية بعد الانتهاء من مشروع اليونيدو.

د-تشجيع الحوار بين القطاعين العام والخاص

هناك مكون أساسي يعمل على دعم مشروع بناء المؤسسات الشبكية ألا وهو إنشاء علاقة تعاونية متبادلة بين القطاعين العام والخاص، "حيث لا زال يقع على عاتق الحكومة الحفاظ على الاستقرار السياسي والاقتصادي، وضمان توفير المؤسسات الداعمة والبيئة التشريعية المناسبة، وبالتالي وبذات الوقت فإن على القطاع الخاص أن يستثمر كل طاقاته للوصول إلى مزيد من المعرفة عن حاجات الزبائن والمنتجات ذات الجودة العالية".¹

تهدف هذه العلاقة إلى دعم وتنسيق سياسة صناعية لتدعيم جهود الشبكة، من خلال إنشاء لجنة لا استشارية للمشاريع التي يعمل فيها القطاعان العام والخاص، وإيجاد نوع من التعاون بين الشبكة وبين الهيئات الحكومية التي تدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تعمل على تعريفهم باحتياجات القطاع الخاص من مواد خام وتمويل وفرص خارج حدود الدولة.

1-2-اليونيدو وتجربة المناولة

عملت كذلك المنظمة على انطلاق تجربة المناولة باعتبارها الوكالة المنفذة لبرنامج الانماء للأمم المتحدة، والذي يتولى جانب التمويل، ومن ثمة قامت بوضع برنامج انشاء مراكز المناولة بمختلف الدول النامية، وتلك التي يمر اقتصادها بمرحلة انتقالية، تهدف الى بناء نظام للمعلومات التقنية يسهل الاتصال بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، وفي هذا الإطار تمكن المغرب من تحقيق نتائج ايجابية بفضل امتلاكه لقرابة 1854 مؤسسة مناولة خلال سنة 2000، تشغل حوالي 166.617 عامل، و كذا الإمارات العربية المتحدة، التي كانت تتوفر سنة 2002 على قرابة 983 مؤسسة مناولة تشغل حوالي 54472 عامل، هذا إلى جانب تواجد عدد من مؤسسات المناولة في كل من فلسطين ولبنان.

إن ميزات المناولة زادت من الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لنشاط المناولة، فخلال سنة 2001 في دول جنوب شرق اسيا ساهمت منتجات المناولة الصناعية بحوالي 15 % من اجمالي صادراتها الصناعية".² وقد كان هناك العديد من البرامج الناجحة، والتي تم تنفيذها في العديد من الدول مثل: الهند، اندونيسيا، المكسيك، نيكاراغوا، مدغشقر، بوليفيا، ومن بين الدول العربية التي رافقتها اليونيدو في تطوير أنظمة إنتاج محلية؛ تونس والمغرب.

2-تونس وأنظمة الإنتاج المحلية في منطقتي الجم وقصر الهلال

"تحتوي تونس على عدة تجمعات لمؤسسات صغيرة متمركزة، تتجمع غالبا وتمارس أنشطة مشتركة في كثير من الأحيان، وتربطها أيضا علاقات تعاون غير رسمية، وتخص قطاعات: الإلكترونيك، قطع غيار السيارات، صناعة زيت الزيتون، صناعة الألبسة، صناعة الأغذية والنسيج وغيرها من الحرف؛ الشكل الرسمي السائد لتجمع المؤسسات بتونس هو الاتحادات التصديرية"³، هذه الأخيرة التي رافقتها منظمة اليونيدو من خلال برنامجها

¹ مخلوفي عبد السلام -بودي عبد الصمد، مرجع سابق، ص: 7.

² شيخي بلال، فكير سامية، مرجع سابق، ص: 4.

³ بن العمودي جلييلة، مرجع سابق، ص: 107.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

لتعزيز اتحادات التصدير، إذ يمكن لمؤسساتها أن تتجمع رسميا في شكل اتحادات صغيرة تسعى نحو استغلال فرص جديدة واختراق أسواق دولية .

أول تجربة لتطوير تجمع مؤسسات في شكل اتحاد تصدير قامت به تونس كان سنة 2000 في إطار برنامج المساعدة التقنية الترويجية والتسويقية، والممول من طرف مديرية التعاون الإنمائي لوزارة الشؤون الخارجية الإيطالية، وبمرافقة من اليونيدو، وتتعلق أنشطة البرنامج ب:¹

دعم إنشاء اتحادات في مختلف القطاعات؛ تكوين أعضاء الاتحاد؛ ترقية الإطار التشريعي لاتحادات التصدير؛ وأخيرا تقييم تنافسياتها بمقارنتها مع التجارب الدولية.

غير أنه لا يوجد شكل قانوني محدد لهذه الأخيرة بتونس، فليس هناك شرط من حيث العدد ورأس المال لإنشاء اتحاد مؤسسات صغيرة ، ولذلك اعتمدت تونس عام 2001 شكلا قانونيا وكيفته مع احتياجات اتحادات التصدير. للإشارة أيضا فقد قامت الحكومة التونسية بإنشاء ما يسمى بـ(محطة وقوف واحدة) في مقر هيئة تشجيع الصناعة، ويتم في هذه المحطة تقديم جميع الخدمات الإدارية المتعلقة بإقامة مشاريع الأعمال، والجهات التي تقدم خدماتها في هذه المحطة تشمل: الجمارك والبنك المركزي والجريدة الرسمية والبلديات ومصلحة الضرائب وسلطة البيئة وغيرها، وبإمكان المقدمين على الاستثمار الاطلاع على جميع الإجراءات المطلوبة بوضوح، كما أن الطلبات يمكن تعبئتها وتقديمها في مكان واحد بدلاً من الحاجة إلى مراجعة عدد لا حصر له من الدوائر البيروقراطية المبعثرة حول المدينة.²

عملت الحكومة التونسية على تعزيز استفادة اتحادات التصدير من حوافز أكثر من تلك الممنوحة للمصدرين الفرديين، ومن أهمها الاستفادة من صندوق ترقية أنشطة صناعة زيت الزيتون (FOBROHOC) للاتحادات المصدرة لهذا المنتج، حيث تستفيد هذه الأخيرة من تغطية بنسبة 70% فضلا عن تقديم مبالغ دعم أخرى. من بين أشهر تجمعات المؤسسات الشبيهة بالمناطق الإيطالية، والتي استطاعت تشكيل أنظمة إنتاج محلية بمناطقها، نجد تجمعي منطقة الجم وقصر الهلال.

2-1- نظام الانتاج المحلي لصناعة الجلود في منطقة الجم

لقد تم اكتشاف نظام انتاج محلي في قطاع الجلود من خلال دراسة حديثة قام بها كل من (Hsaini وFerguene) (1998)، هذا النظام الانتاجي يقع في منطقة الجم في الشمال الشرقي لتونس، ويتكون هذا النظام من حوالي 150 وحدة انتاج متخصصة في انتاج السلع الجلدية، ويرجع تكوين هذا النظام الانتاجي إلى نهاية السبعينيات بعد أن تم غلق مؤسسة كبرى للإنتاج الجلدي، أين وجد العمال أنفسهم مجبرين على فتح ورشات صغيرة، كانت في البداية

¹ CHAABANE Taoufik, "Réunion d'Experts des Pays de l'Accord d'Agadir sur La Promotion des Consortiums d'Exportation", Rapport National Tunisie, Rabat, 25-26 mai 2007, p:9

² مصطفى ممدوح، مرجع سابق، ص:155.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

تصنع الأحذية، ثم تحولت الى انتاج السلع الجلدية،

ويمكن وصف الخصائص الرئيسية لهذا النظام في منطقة "الجم" كما يلي:¹

- مؤسسات صغيرة ومتوسطة عدة، وهي مؤسسات تشغل أقل من 50 عاملا؛
- تكنولوجيا بسيطة من أجل انتاج منتجات مكثفة وعديدة؛
- يد عاملة شابة ومتعددة المهارات (خصوصا النسوية منها)، مستعدة لفهم وتطبيق العديد من العمليات على آلة واحدة.

ان وجود تكنولوجيا مرنة، وقوة عاملة متعددة الوظائف هو نتاج ظروف بيئية قاسية للغاية، فالسوق صغيرة وغير مستقرة، ترغم المؤسسات على تكيف منتجاتها باستمرار لطلب متغير، فتصبح المرونة اذن أمرا لا بد منه، فهذين الخاصيتين تشكلان مصدرا للمزيد من الكفاءة الإنتاجية.

➤ للإشارة فإنه هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات العاملة في هذه المجموعة:²

المؤسسات الرسمية: وتمثل الأقلية من وحدات الانتاج (نحو 20 وحدة)، ترتبط بالموردين والزبائن المحليين والعملاء الدوليين، خاصة في أوروبا، ودول المغرب العربي؛

➤ ورشات العمل غير الرسمية: تمثل غالبية المؤسسات في هذا النظام الانتاجي (ما يقرب من 150 وحدة)،

ويعمل فيها أقل من 10 عمال، وعموما فهي لا تملك قدرة مالية عالية، فهي في المقام الأول تنتج بمواد خام محلية، وتبيع منتجاتها في السوق المحلية أو ليبيا؛

➤ الصناعات في المنزل: حيث هناك حوالي 100 شخص يعملون في هذا النشاط، إذ أنهم لا يصنعون

المنتجات النهائية، بل يساهمون في بعض مراحل دورة الإنتاج، ويقاولون من الباطن من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية.

وترتبط هذه الانشطة الثلاث في كثير من الأحيان بعلاقات مثمرة فيما بينها، تتمثل في الأنشطة الرامية إلى التعاقد من الباطن، والمؤسسات الرسمية بصفتها المقاول الرئيسي للمؤسسات غير الرسمية، وهذين النوعين من المؤسسات تستخدم للصناعات المحلية لمرحل معينة من الإنتاج، وفي نفس الوقت يتم خلق العديد من وفورات التكتل في التكوين والتدريب، الابتكار والمعرفة.

يتميز نظام الإنتاج المحلي بمدينة الجم بمجموعة من المزايا أهمها:³

¹ HAMMAS Mohamed Amine, " **SYSTEMES PRODUCTIFS LOCAUX, INSTITUTION DECENTRALISEES ET DEVELOPPEMENT :Etude des perspectives de développement par le bas au Maghreb** " ,COLLOQUE MONDIALISATION, INSTITUTIONS ET SYSTEMES PRODUCTIFS, AUX PAYS DU MAGHREB Hammamet, 22-23 JUIN 2006

² بوشنافة أحمد، عادل فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص:12.

³CAURLET. C et FERGUENE Amèziane, **op cit**, p, p: 105, 106.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

- ✓ **الميزة الأولى:** تكمن في مرونة النظام، والمشكل من مؤسسات صغيرة غالباً، وتبرز المرونة الإنتاجية من حيث التجهيزات المستعملة، فهي تجهيزات ومتعددة الاستخدام؛
- ✓ **الميزة الثانية:** تكمن في كفاءة الحرفي التونسي الذي يمتلك كفاءة مهنية ومؤهلات الاختصاص، تكتسب من الخبرة أو من خلال التدريب في مراكز التكوين المحلي، بالإضافة إلى قدرته الكبيرة على المواكبة والابتكار، والتي تظهر من خلال سعيه المتواصل لتحسين جودة المنتج؛
- ✓ **الميزة الثالثة:** تكمن في طريقة تنظيمه المنتجة لوفورات خارجية، حيث أن الانتماء إلى هذه الأنظمة المحلية تجبر الفرد على احترام قواعد العمل الجماعي والتعاون مع الآخرين، وبالتالي تعمل على تقليص تكاليف المعاملات.

2-2- نظام الإنتاج المحلي الثنائي (نسيج/خياطة) بقصر الهلال

حل بعض الكتاب نظام الانتاج المحلي للنسيج بقصر الهلال، وهو نظام انتاجي قديم ومتجذر، ووجدوا نفس السمات الهيكلية للنظام الانتاجي الخاص بالجلود في الجم.

نشاط النسيج في هذه المنطقة يرجع الى القرن الحادي عشر، يضم هذا النظام حوالي 80 مؤسسة رسمية و 570 ورشة عمل غير رسمية، هذه الأخيرة توظف حوالي 4000 شخص¹، كما تجدر الإشارة إلى أن بعض المؤسسات الأجنبية استثمرت في هذا القطاع، ولا سيما في صناعة الملابس الجاهزة، والتي جلبت الابتكار لجميع المؤسسات في الكتلة.

يتكون هذا النظام من مجموعة من الوحدات موزعة كما يلي:

- **في المنبع:** تركز لمموني الخيوط بنوعين من الفاعلين (مصانع الغزل، وبعض بائعي الجملة المستوردين للخيوط)؛
- **في الوسط:** تتمركز المؤسسات الرسمية للنسيج الصناعي، وحولها نظيرتها بشكل غير رسمي، بالإضافة إلى النسيج اليدوي؛
- **في المصب:** تضم ورشات الخياطة المنتجة للألبسة بالمؤسسات المصدرة، ومؤسسات أخرى توجه منتوجاتها للسوق التونسي، ويتمحور حول هذه الأخيرة عدد معين من العاملات في المنازل اللاتي يقمن بكل أعمال الإتقان النهائية للمنتج؛ كمؤسسات من الباطن.

هذا النظام الإنتاج المحلي (نسيج/خياطة) شكل مصدر ديناميكية تربط بين الإنتاج والتشغيل، وكذا الابتكار وتكوين اليد العاملة بالمنطقة، أصل هذه الفعالية مرتبطة بمجموعة من العوامل أهمها:²

¹ بوشنافة أحمد، عادل فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص: 13.

² بين العمودي جلييلة، مرجع سابق، ص: 109.

- ✓ حركية تاريخية طويلة مع إدخال بعض التنوع والتحديث؛
- ✓ الانفتاح الإيجابي على الأسواق الخارجية؛
- ✓ شبكة كثيفة من العلاقات الاجتماعية التقليدية، مع نقل المعرفة والتعاون الوثيق بين وحدات الإنتاج، وبالتالي تبادل مستمر للسلع والمعلومات الناتج عن جوار جغرافي نموذجي في المنطقة.

3-المغرب ونظام الإنتاج المحلي لأعمال الخشب في مدينة السويرة

تعتبر الأنظمة الإنتاجية المحلية بالمغرب ظاهرة هامة بالنسبة للحرف، كما بالنسبة للصناعة، فحسب الأبحاث التي أجرتها مديرية التهيئة الإقليمية سنة 1999 بينت عن وجود ما يقرب 50 نظام إنتاجي محلي، مشغلة لـ 35% من اليد العاملة، ومن أشهرها: الفخار بأسفي، المنتجات البحرية بالناضور والخياطة بمكناس. المغرب مثل تونس والهند استفادت أيضا من مرافقة منظمة اليونيدو في تطوير أنظمة إنتاجية محلية، وتعزيز شبكات المؤسسات بها، حيث شرعت الحكومة المغربية سنة 1997 بشراكة مع اليونيدو، ودعم مالي من إيطاليا بتنفيذ مشروع قائم على استراتيجيات لتطوير أنظمة إنتاجية محلية متخصصة في صناعات تقليدية، وجعلها أكثر تنافسية وقدرة على الابتكار.

تعتمد هذه المشاريع على تجربة المناطق الصناعية الإيطالية، وخبرة اليونيدو في مجال تطوير أنظمة إنتاجية محلية، وعلى تنفيذ من الوزارات القطاعية المغربية، وقد اختير في هذا الإطار ثلاث صناعات رائدة بسبب قدراتها الإنتاجية ودورها في التصدير، هذه الصناعات هي: دباغة الجلود بمنطقة فاس، الفخار بأسفي، وأعمال على الخشب بالسويرة (وهي عملية النقش أو الحفر في الخشب، ثم لصق مواد أخرى كالنحاس أو العاج أو الصدف. الخ)، مع أفق توسيع التجربة في أنشطة أخرى. تقع مدينة السويرة على بعد 350 كيلومترا إلى الجنوب الغربي من الدار البيضاء، والسويرة 80% من سكانها يعيشون في المناطق الريفية، إضافة إلى أنها تشتهر بمنتجات الحرف اليدوية، وتمثل أعمال الخشب 75% من الإنتاج الحرفي في المنطقة، وقامت اليونيدو عام 2001 بالتعاون مع وزارة الصناعة التقليدية بدراسة لوضع هذا النظام الانتاجي بالسويرة (الخبرات، جودة المنتجات، تحليل الأسواق المحلية والدولية، آفاق التصدير).¹، وسمحت نتائج الدراسة بتحديد نقاط الضعف والقوة لهذا النشاط، وبالتالي عملت الجهات المسؤولة على توفير مختلف البنى التحتية للحرفيين المحتملين بالمنطقة، كما تقرر تجميعهم داخل اتحاد تصديري رسميا في أبريل 2002، سمي اتحاد التصدير الحرفي لمنتجات خشب التويا، يضم 50 حرفيا لنشاط تطعيم الخشب. ومن بين أهداف هذا الاتحاد ما يلي:

- وضع سياسة تجارية حقيقية يجري إعدادها على أساس نتائج الدراسات السوقية واللوجستية؛
- بناء روابط ثقة بين الحرفيين، وأيضا مع الهيئات العمومية والخاصة.

¹ L'artisanat au Maroc : **Un gisement inexploité, ONUDI**, 2003 , consulter sur le site web : www.unido.org/fileadmin/.../11731_morocco_small.pdf, le: 21- 02-2012, a 21 :00.

إضافة الى الإجراءات السابقة فقد اتخذت اليونيدو مجموعة أخرى تتمثل في:¹

- إعداد برنامج لتدريب الحرفيين بالتعاون مع مؤسسات متخصصة إيطالية، فيما يخص اللوحات الفنية، التصميم والتكنولوجيا، والطلاء والتغليف والتسويق، إضافة الى تنظيم دورات في الرسم وتكنولوجيا الخشب في المغرب، والتدريب للمؤسسات الحرفية في منطقة بيدمونت في إيطاليا؛
- تشجيع تحديد مصادر متجددة للخشب، ودراسة لإعادة استخدام النفايات التقنية منه لخلق صناعة جديدة.

أما فيما يتعلق بعلاقات النظام مع المؤسسات العامة والخاصة، فقد قامت اليونيدو من خلال انشاء اتحاد الحرفيين القضاء على العديد من المشاكل المتعلقة بغياب قنوات الاتصال بين الحرفيين فيما بينهم، وما بين الحرفيين والهيئات المختلفة، حيث أن الحرفي العضو في الاتحاد أصبح قادرا على الحصول على المعلومة في وقتها وبوفرة (تواريخ المعارض، نظم التمويل. الخ)، إضافة إلى ذلك قامت اليونيدو بإعداد برامج لتدريب الحرفيين على استخدام الحاسوب والانترنت، وتم أيضا انشاء مركز للمعلومات على مستوى السلطات المحلية.

المبحث الثالث: مقومات قيام التجمعات العنقودية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية

سنتعرض في هذا المبحث إلى ملائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لظروف البلدان العربية، وأيضا سنتعرض الى تحدياتها التي تحول دون تنافسيتها، مساهمتها في المتغيرات الاقتصادية، وأخير دوافع تجمعها.

1- ملائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لظروف الدول العربية

إن الأزمة الاقتصادية المندلعة منذ السبعينيات، والتي دفعت إلى انهيار الأوضاع المالية خصوصا مع منتصف الثمانينيات في معظم البلدان، وبالذات العربية منها، أدى ذلك إلى ضعف القدرات الاستثمارية داخل هذه البلدان، وبالتالي عدم قدرتها على الاستمرار في استحداث المؤسسات الكبيرة، وحتى عدم القدرة على الاحتفاظ بالقائمة منها، خاصة بعد أن ثبت فشل الاقتصاد المخطط والاشتراكية عامة.

"وعلى إثر فشل هذه السياسات الاقتصادية والاجتماعية، فقد لجأت العديد من الدول النامية إلى تطبيق برنامج التصحيح الهيكلي للانتقال إلى اقتصاد السوق والتكثف في الاقتصاد العالمي، بحيث ترتكز هذه الإصلاحات على تقليص القطاع العمومي، إذ أن ذلك طرح حتمية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمعالجة مظاهر التخلي عن الأنشطة وامتصاص المسرحين من مناصب عملهم، بسبب إعادة هيكلة قطاعات النشاط الاقتصادي.

وعليه انطلقت الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، والتي وجدت فيها مدخلا ممكنا لبناء قاعدة صناعية في ظروف عدم توفر الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية لإقامة الصناعات الكبيرة"²، ولاسيما بعد أن أثبتت بالتجربة أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة كانت المحرك الرئيسي للقطاع الصناعي في الدول حديثة التصنيع.

¹ بوشنافة أحمد، عادل فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص:15.

² رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، مرجع سابق، ص: 5.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

إن الإمعان في خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبين ملائمة هذه المؤسسات لظروف البلدان العربية، حيث تشير الدراسات المختلفة المهمة بهذا القطاع أن هناك اهتماما كبيرا به في الدول النامية من طرف الحكومات أو الهيئات والمنظمات الدولية، وهذا راجع لعدة عوامل نذكر منها:

- ✓ النقص الذي تعرفه الدول العربية في رؤوس الأموال والوفرة في عنصر العمل، مما لا يسمح لها بإقامة صناعات كبيرة على أسس اقتصادية حديثة، وبالتالي تكون المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حلا للبطالة؛
- ✓ تلعب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في دعم المؤسسات الكبيرة، من خلال تصنيع مكوناتها، وإجراء العمليات الإنتاجية التي يكون من غير المجدي اقتصادياً تنفيذها بواسطة المؤسسة الكبيرة¹.
- ✓ "الاستفادة من المساعدات التي تقدمها الدول أو الهيئات الدولية لهذا القطاع، في إطار استراتيجيتها الجديدة، للتكثف في الحركة الاقتصادية الدولية، والتقليل من سلبات الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة"²، "ومن كل هذا يمكن القول بأن إقامة المؤسسات الصناعية والخدمية الصغيرة تمثل نمطا للاستثمار أكثر اتفاقاً مع تفضيلات المستثمرين في الدول النامية"³.

1-1- مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية

"تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان العربية إضافة إلى المشاكل المتعلقة بالحجم؛ مشاكل أخرى خاصة بطبيعة النظام الاقتصادي في كل دولة؛ ففي الجزائر وجدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها في مواجهة حقيقية لصناعات منافسة، سيما بعد التوقيع على اتفاقية منطقة التبادل الحر بينها وبين الاتحاد الأوروبي، تستفيد بموجبه السلع الصناعية فقط بالإعفاء من القيود الجمركية في البلدين"⁴. سنحاول هنا إسقاط بعضاً من المعوقات الطبيعية والمصطنعة المذكورة في الجانب النظري على المؤسسات العربية.

أ- البيروقراطية

"يعتبر الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية من أحد المعوقات أمام آفاق تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكثيراً ما حذرت منظمات الأعمال مثل المجموعة الاستشارية للتنافسية من سرطان الإفراط في وضع اللوائح التنظيمية، حيث إنها عامل مباشر لتضخم البطالة"⁵.

إن متوسط عدد الإجراءات المطلوبة في الدول العربية لبدء أي عمل تجاري هو 10.7 اجراء، ويتراوح بين أدناها (5) إجراءات في المغرب إلى أعلاها (14) اجراء في الجزائر، وباستثناء المغرب ولبنان يمكن القول بأن عدد

¹ حضري دليلة، جديني ميمي، "الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - عرض تجارب-"، الملتقى الوطني الرابع حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة سكيكدة، 13/ 14 أبريل 2008، ص: 10

² صالح صالح، "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، جامعة سطيف، 2003، ص: 22.

³ صفوت عبد السلام عوض الله، مرجع سابق، ص: 24.

⁴ بوشنافة أحمد، عادل فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص: 9.

⁵ وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، مرجع سابق، ص: 13.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

هذه الإجراءات يحتاج الى التقليل بالمقارنة ببعض الدول، وخاصة التي يمكن أن تتنافس الدول العربية، حيث أن عدد هذه الإجراءات يصل الى (5) في إسرائيل، و(8) في تركيا.

يبين الجدول التالي ملخصاً لبيئة الأعمال في الجزائر وبعض الدول العربية الأخرى لسنة 2011.

الجدول رقم (4-6): ملخص عن مناخ الأعمال في الجزائر وبعض الدول العربية لسنة 2011

العربية السعودية	مصر	المغرب	تونس	الجزائر	الدولة مناخ الأعمال
11	94	114	55	136	الترتيب العام
13	18	82	48	150	- انطلاق المشروع (رتبة)
4	6	6	10	14	• عدد الإجراءات
5	7	12	11	24	• عدد الأيام
14	154	98	106	133	- الحصول على رخصة البناء (رتبة)
12	25	19	20	22	• عدد الإجراءات
89	218	163	97	240	• عدد الأيام
1	93	124	64	165	- تسجيل الملكية
46	72	89	89	138	- الحصول على قرض (رتبة)
16	74	154	74	74	- حماية المستثمرين
6	136	124	58	168	- دفع الضرائب (رتبة)
14	29	28	8	34	عدد مرات الدفع /سنة
140	143	106	78	127	- تنفيذ العقود (رتبة)
43	41	40	39	46	• عدد الإجراءات
635	1010	615	565	630	• عدد الأيام

المصدر: لطرش الطاهر، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تحليل بعض عوامل النجاح"، الملتقى العلمي الأول حول

المقاولاتية، التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، أيام 09/08/7 أبريل 2010، ص:9.

من الجدول نلاحظ أن الجزائر تحتل المرتبة الـ 136 على الصعيد العالمي في مجال بيئة الأعمال، حيث سبقتها في ذلك معظم الدول العربية الأساسية. كما يشير هذا التقرير إلى أن أسوأ الجوانب في بيئة الأعمال يتمثل في الجانب الضريبي، يليه جانب تسجيل الملكية، ويأتي انطلاق المشروع كالثالث أسوأ جانب في بيئة الأعمال، وهو الأمر الذي يكشف عن الصعوبات التي يلاقيها إنشاء المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، على اعتبار أن تأسيس المؤسسات الكبرى هو أمر قليل الحدوث، ويتم بشكل خاص من طرف الدولة، بينما يأتي جانب التمويل في رابع مرتبة، وهو بذلك يناقض الانطباع العام على أن التمويل يعتبر العقبة الرئيسية أمام إنشاء المؤسسات.

في حديثنا عن جانب التمويل كمشكل من بين المشاكل التي يعاني منها القطاع الخاص العربي، نشير "أن النظام البنكي الجزائري يعاني من ارتفاع السيولة، والتي عجز عن تحويلها إلى رأس مال إنتاجي، حيث بلغت

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

نهاية 2008 ما قيمته 28 مليار أورو¹، "ووفقا لذلك فتمويل المؤسسات الجزائرية يعتمد إلى حد كبير على مصادر غير مصرفية"².

وتجدر الإشارة إلى أن معظم الدول العربية لم تسجل أداءً جيداً في مؤشر (سهولة ممارسة أنشطة الأعمال) في عام 2006، عدا السعودية والكويت، واللذين كان ترتيبهما 35 و 40 على التوالي، على عكس البيئة الداعمة لقطاع الأعمال في دبي، وسهولة ممارسة أنشطة الأعمال فيها، حيث سجلت دبي الترتيب الخامس في العالم، وذلك بعد هونج كونج وسنغافورة وإيسلاندا والولايات المتحدة، "في حين تعاني أغلب الدول العربية من نقشي ظاهرة البيروقراطية بشكل متعادل، حيث بلغت فجوة الدول العربية 57% مقارنة بمجموعة دول المقارنة، واستطاعت الإمارات تحسیر هذه الهوة كلياً، حيث حققت مستوى متساو مع دول المقارنة"³.

ب- تدني المستوى التكنولوجي والفني

"يقول رينيه بيرو: عندما يكون المرء قادراً على صنع صواريخ زنة مائة طن تصعد في عشر دقائق إلى ارتفاع عشرة كيلو مترات، تكون له حقوق على أولئك الذين لم يخترعوا العجلة، هذا ما نعتقد؛ اعترفوا بهذا"⁴. تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية التكنولوجيا الأجنبية غالباً، وتحصل على التراخيص الخارجية في كثير من الأحيان بسبب عدم توفر براءات الاختراع المحلية، إضافة إلى أن التكنولوجيا المحلية تعتبر ضعيفة وغير متطورة نتيجة السياسة الحمائية التي لم تكن قادرة على حفز البحث والتطوير.

في هذا الصدد كشف تقرير اليونسكو للعلوم أن الدول العربية في مؤخرة دول العالم في الإنفاق على البحث والتطوير، ودعت المنظمة الدول العربية بما فيها دول الخليج النفطية إلى بناء اقتصاد مبني على الابتكار والمعرفة. "أيضاً نشير هنا أن الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (UNESCO) وضعت الجزائر في المرتبة 118 على المستوى العالمي من حيث الكفاءة التعليمية، بالإضافة إلى تأكيدها على غياب التدريب والتكوين على مستوى المؤسسات الإنتاجية نتيجة للصعوبات المالية التي تعانيها، وقدم وسائل الإنتاج، والتي لا تمكّن من تحسين المستوى الفني للعمال، وكذا غياب ثقافة الاستثمار في العنصر البشري"⁵.

ج- عدم التنسيق بين الجهات الحكومية في مختلف المستويات وترديّ البنى التحتية

في هذا العنصر، "تشير وأنه في مصر على سبيل المثال فإن كافة الأطراف المعنية بالمؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تتمثل في وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، وزارة المالية، وزارة التأمينات والشؤون الاجتماعية، وزارة التنمية المحلية، القطاع المصرفي والصندوق الاجتماعي للتنمية، والكثير من المنظمات غير الحكومية، وليس هناك إجماع بين هذه الجهات حول من هو المستهدف؟ ومن هو المسؤول عن مساندة المؤسسات متناهية

¹ Abderrahmane Mebtoul, "50 ans de bilan sur l'économie Algérienne 1962-2012", consulter sur le site web :www.alterinfo.net. le:26- 12-2014

² Ali Nabil Belouard, Salim seder, "Structure du capital et de la performance des PME Algériennes", les cahiers du MECAS, laboratoire MECAS, université de Tlemcen, revue N°2, 2008, p: 01.

³ المعهد العربي للتخطيط، "تقرير التنافسية العربية"، الكويت، 2009، ص: 38.

⁴ ممدوح مصطفى، مرجع سابق، ص: 83.

⁵ جمال بلخباط جميلة، "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006، ص: 637.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

الصغر والصغيرة والمتوسطة؟ وهل هناك تفضيل لمؤسسات معينة أو لنوع اجتماعي معين؟ وما هو نوع المساندة ونوع العمالة التي تتعامل مع المشروعات متناهية الصغر، والصغيرة والمتوسطة؟

وبالرغم من أن بعض المنظمات التي تمثل مصالح المشروعات متناهية الصغر والمتوسطة بدأت في الظهور، إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لديها وجود مؤسسي ملحوظ يضمن لها الوصول لصناع السياسة والتأثير الإيجابي على عملية صنع السياسة والقرار، ويبدو أن أصحاب المشروعات الرأسمالية الكبيرة قد حصلوا على كافة الحوافز (إعفاءات ضريبية، الأرض والبنية التحتية بأسعار مدعومة، الائتمان بشروط ميسرة وقانون عمل ملائم)، حيث إنهم يميلون لأن يكونوا مرتبطين عضويًا بمراكز القوى في الحكومة".¹

"إضافة إلى عدم التنسيق بين الهيئات المعنية؛ هناك مشكل عدم توفر أو تردّي البنى التحتية، وافتقار البلد العربي إلى التجمعات الصناعية الحديثة التي تتوفر فيها كافة الخدمات (طاقة كهربائية، وقود، اتصالات، طرق ربط بالطرق الرئيسي)، وذلك لعدم وجود اهتمام بالمناطق والمدن الصناعية".²

زيادة على ما سبق، فالأنماط السلوكية التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية (انعدام روح المقاولاتية، إضافة إلى ضعف الترابط الأمامي والخلفي فيما بينها) تعتبر أنماطاً غير تنافسية، تؤدي إلى تراجع الإنتاجية.

1-2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية في أرقام

يرجع اهتمام الدول العربية في الآونة الأخيرة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً إلى السياسة الاقتصادية المتبعة منذ بداية الثمانينات، والتي تهدف إلى توزيع مصادر الدخل وتقليل درجة الاعتماد على النفط في هذه البلدان، "وقد أعلن المدير العام لمنظمة العمل العربية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي قاطرة التنمية، مشيراً إلى أن الوطن العربي يوجد به حوالي 12 مليون مؤسسة صغيرة، يعمل بها حوالي 30 مليون شخص".³

"تم توجه الدول النامية والمغربية خاصة إلى تشجيع انشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى درجة كبيرة خلال السنوات الأخيرة، نظراً للأهمية الكبرى التي تكتسبها في تحقيق التنمية والشغل، ففي المغرب تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شريحة واسعة من الصناعة (أكثر من 98% من المؤسسات)، وتشغل أكثر من 50% من مجموع الشغل في القطاع الخاص، وتمثل نسبة 40% من الإنتاج، و30% من الصادرات، و21% من القيمة المضافة الكلية"⁴، "وفي تونس يشير تقرير وزارة الصناعة التونسية إلى أن عدد المؤسسات التي تشغل ما يفوق 10 عمال يصل إلى حوالي 5212 مؤسسة، تتركز غالبيتها في قطاع النسيج والملابس، كما تساهم في دفع التصدير بنسبة 53.5% من صادرات القطاع الصناعي، وتوفر حوالي 250 ألف منصب شغل".⁵

¹ نادر فرجاني، "النشاط الاقتصادي غير الرسمي والتعديل الهيكلي في الدول العربية تطبيق على حالة مصر"، مركز المشكاة للبحوث، 1998.

² مناهل مصطفى عبد الحميد نجم عبود، "دور التمويل في دعم المشاريع الصغيرة في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، جامعة بغداد، ص: 227.

³ محمد عبد الجواد لقمان، "المشروعات الصغيرة والمتوسطة قاطرة قطاع التوظيف في البلاد العربية"، جريدة الشرق القطرية، عن موقع

<http://www.al-sharq.com/articles/print.php?id=242242>، اطلع عليه يوم 14-9-2011، على 09:00.

⁴ بوشنافة أحمد، عادل فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص: 9.

⁵ بلحمدي سيد علي، مرجع سابق، ص: 259، 260.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

"وفي البحرين توضح الإحصاءات المتاحة أن هذه المؤسسات تمثل ما يقرب 76% من إجمالي المؤسسات العاملة، ووفقاً لإحصاءات منظمة الخليج للاستشارات الصناعية لعام 1999 فقد بلغ إجمالي عدد المصانع العاملة في البحرين 411 مصنعاً، تضم 27095 عاملاً، وتقدر استثماراتها بنحو 5415.8 مليون دولار، ويعمل منها في مجال صناعة الأغذية والمشروبات والتبغ نحو 91 مصنعاً، يعمل فيها حوالي 2157 عاملاً، وتبلغ جملة الاستثمارات حوالي 135 مليون دولار، وفي مجال صناعة منتجات من خامات غير معدنية عدا البترول 66 مصنعاً، يعمل فيها حوالي 2950 عاملاً، تبلغ استثماراتها 88.6 مليون دولار، وفي الصناعات المعدنية المصنعة والآلات والمعدات 119 مصنعاً، يعمل فيها 4969 عاملاً، باستثمار قدر بـ 314 مليون¹

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 99% من جملة المؤسسات الخاصة غير الزراعية في مصر، وتساهم بحوالي 80% من إجمالي القيمة المضافة التي ينتجها القطاع الخاص، ويعمل به حوالي ثلثي القوة العاملة وثلاثة أرباع العاملين في الوظائف الخاصة خارج القطاع الزراعي، في حين تتراوح مساهمات هذه المشروعات ما بين 25 إلى 40% من الناتج المحلي الإجمالي المصري، وفي دولة الإمارات شكلت المشاريع الصغيرة والمتوسطة نحو 94% من المشاريع الاقتصادية في الدولة، وتوظف نحو 62% من القوة العاملة، وتساهم بحوالي 75% من الناتج الإجمالي للدولة.

"وفي الأردن شكلت المؤسسات الصغيرة التي تستخدم أقل من 5 عمال ما نسبته 89.5% من مجموع المؤسسات في القطاع الصناعي، وتساهم بـ 22% من الناتج المحلي للأردن، وبلغ عدد العاملين في تلك المؤسسات 43892، تشكل ما نسبته 20% من مجموع قوة العمل، ويتركز عمل المشروعات بشكل عام على الاعمال الخشبية والألبسة والمنتجات الجلدية والغذائية.²

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنحو 96% من الناتج المحلي الإجمالي في اليمن عام 2005، وحوالي 59%، 25% في كل من فلسطين، السعودية على الترتيب خلال نفس العام³

من ذلك يتضح أن المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة تعمل في كافة الأنشطة الأساسية في الاقتصاد الوطني للبلدان العربية، كما يعمل العديد منها في أكثر من نشاط في نفس الوقت، فقد يعمل بعضها على سبيل المثال في مجال صناعة منتجات نصف مصنعة، بالإضافة إلى إنتاج سلع تامة الصنع في نفس الوقت، أي أنه ليس هناك تخصص مرن بالنسبة لهذه الفئة من المؤسسات في هذه الدول، حيث أن المشاكل المعترضة لهذه المؤسسات في هذه الدول تجعلها دون المستوى المطلوب لتحقيق الآمال المعقودة عليها.

إن السمات الأساسية لأغلبية اقتصاديات البلدان العربية تتمثل في **التبعية للخارج**، وانعدام الترابط الداخلي بين الفروع المختلفة، "يمكن القول إن هذه التبعية يمكن السيطرة على تأثيراتها وانعكاساتها السلبية من خلال عمل

¹ علي سالم ارميص، "مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص: 100.

² فائق مشعل قدوري، "الصناعات الصغيرة: المحددات والافاق التطويرية: رؤية استراتيجية مقترحة"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 3، جامعة العراق، 2006، ص: 15.

³ حسين عبد المطلب الاسرج، مرجع سابق، ص: 10، 11.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

جماعي دؤوب للبلدان السائرة في طريق النمو (جنوب -جنوب)، لتغيير بنيات ونسب التبادل الدولية التي تمثل ركيزة هذه التبعية.¹

"ومن الجدير بالذكر أن العنقود قد يكون الشكل الأكثر نضجاً للعمل التكاملي ما بين المؤسسات العاملة في اقتصاد ما، في حين يمكن أن توجد أشكال أخرى للتجمعات الصناعية تشكل في جوهرها عنقوداً محتملاً Potential Cluster، وهي الأشكال التي تعد من زاوية عملية الأكثر أهمية لواضعي السياسة في الدول النامية، فمعرفة ما يمكن أن يكون عنقوداً، ودراسة الظروف المحيطة به ستسهم بشكل فاعل في توجيه السياسات التنموية، لحفز للانتقال إلى عنقود ناضج."²

2- مقومات ومبررات قيام التجمعات العنقودية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية

"لا تزال الاقتصادات العربية تعاني مصاعب كثيرة، بسبب غياب استراتيجية عربية واضحة للتعامل مع الموارد الاقتصادية والبشرية العربية، ويبدو أن الأمر يتطلب صياغة استراتيجية عربية موحدة، تأخذ بالحسبان الخصائص القطرية، وتتجه بالوطن العربي نحو التعاون الجدي مع نفسه أولاً، ومع جواره الإقليمي ثانياً، ومع العالم ثالثاً."³ "إن أداء الاقتصادات العربية الحالية لا يتفق والتحديات التي تواجهها، كما أنه ليس بمستوى مصادرها المالية والبشرية المتاحة"⁴، إذن فثمة مقومات عديدة لتكيز الجهود على دعم التعاون عبر فعاليات اقتصادية متمثلة في تجمعات عنقودية عربية، تشارك فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية بشكل أساسي، إذ يختلف المجال الجغرافي للعنقود بين التركيز في مدينة واحدة، أو مجموعة من المدن، أو في دولة بأكملها، أو بين مجموعة من الدول المتجاورة، مما يعني إمكانية خلق تجمعات على مستوى الدول العربية. سنوجز فيما يلي أهم هذه المقومات:

2-1- التقارب الجغرافي، الحاضنات والاتحادات العربية

هناك تواصل جغرافي متين بين البلدان العربية على منطقة شاسعة تمتد من المحيط الأطلسي غرباً إلى الخليج العربي شرقاً، كما أنها تتوسط القارات الثلاث: أوروبا، إفريقيا وآسيا، مما يسمح لها أن تصبح موقع استراتيجي يسمح لها بزيادة المبادلات التجارية مع القارات الثلاث، بدون وجود حواجز طبيعية كبيرة. "تبلغ مساحة الوطن العربي 14.2 مليون كم مربع، وهي تمثل 10 % من إجمالي المساحة اليابسة في العالم، وهي مساحة لا يستهان بها"⁵. كما أنها في موقع جغرافي جيد، وثروات طبيعية معتبرة تسمح لها بجذب الاستثمار الأجنبي المباشر البيني العربي.

¹ عبد الوهاب شمام، "البلدان النامية والنظام الاقتصادي العالمي الراهن"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 10، جامعة قسنطينة، 1998، ص: 8.

² مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، مرجع سابق، ص: 9.

³ عبد العزيز المنصور، "العولمة والخيارات العربية المستقبلية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 02، جامعة دمشق،

2009، ص: 576.

⁴ تائر محمود العاني، أحمد كامل الناصح، "التنافسية الجديدة وإعادة هيكلة سوق العمل العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، جامعة العراق، 2010، ص: 133.

⁵ محمود حميد خليل، "آثار العولمة على اقتصاديات الدول النامية مع إشارة خاصة إلى الاقتصاديات العربية"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، بدون عدد، جامعة العراق، 2010، ص: 10.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

إضافة إلى التقارب الجغرافي كمقوم من مقومات قيام تجمعات عنقودية عربية، فهناك أيضا قيام العديد من الاتحادات العربية المشتركة في مختلف المجالات " كاتحاد المصارف العربية واتحاد شركات التأمين، واتحاد المستثمرين العرب واتحاد رجال الأعمال العرب، اتحاد مجالس البحث العلمي، اتحاد المقاولين العرب، الاتحاد العربي للإسمنت ومواد البناء، الاتحاد العربي للفنادق والسياحة، الاتحاد العام لفرق التجارة والصناعة والزراعة، الاتحاد العربي للصناعات الغذائية، اتحاد المستشفيات العربية، الاتحاد العربي للمنشآت الصغيرة وغيرهم.¹"

بالإضافة إلى الاتحادات المذكورة آنفا، "فلقد حققت كل من مصر والاردن وتونس قدرا من التقدم في تطبيق مفهوم **حاضنات الأعمال**، فتعددت التجارب وحققت نتائج ملموسة، كما انتشر مفهوم الحاضنات في باقي منطقة الشرق الأوسط والدول العربية، فتوجد الآن الحاضنات وحدائق العلوم والتكنولوجيا في سلطنة عمان، قطر، البحرين، لبنان والسودان، كذلك بدأت تجربة الحاضنات في الجزائر والمغرب وليبيا وسوريا والامارات العربية²، إذ أنه قد يتم اعتماد سياسة **حاضنات الأعمال كتجمعات صناعية** من خلال دعم الحاضنات للعلاقات التكاملية والتشابكية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما بينها من ناحية، وبينها وبين المؤسسات الكبيرة من ناحية أخرى، ذلك نظرا لامتلاك الحاضنات شبكات علاقات واسعة مع مختلف المؤسسات التي في محيطها كمراكز البحوث، والمدن الصناعية، والجمعيات الصناعية، حيث تقوم الحاضنة بتوظيف هذه الشبكات لخدمة المؤسسات المحتضنة.

2-2- المناطق الصناعية العربية

عملت الدول العربية منفردة على تسريع التنمية الصناعية، وانتهجت في سبيل ذلك انشاء مدن ومناطق صناعية في كل بلد، وتزويدها بالخدمات والبنى الأساسية، وذلك بهدف جذب الاستثمارات الصناعية الوطنية والعربية والأجنبية للاستثمار فيها بهدف زيادة الإنتاج، توفير فرص العمل وتوطين التكنولوجيا وتنمية الصادرات.

"تختلف أعداد المدن والمناطق الصناعية في الدول العربية من بلد لآخر حيث بلغت في مصر 75 منطقة صناعية موزعة على كل المحافظات، تتوزع أغلبها في الإسكندرية، القاهرة (مدينة النصر)، بور سعيد، السويس، الإسماعيلية، دمياط، شبين الكوم، قنا والسادس من أكتوبر، وفي السعودية 34 منطقة صناعية بمساحة إجمالية 728 كم مربع، تتوزع في معظم مدن المملكة. وثلاث مناطق صناعية تخصصية (صناعات تعدينية) في كل من مناطق الجبيل، ينبع، رأس الخير، وهي مزودة بالبنى الأساسية وتبلغ حجم الاستثمارات فيها ترليون ريال سعودي في 6800 مصنع، يعمل فيها 935 ألف عامل.

وفي المغرب بلغ عدد المناطق الصناعية 20 منطقة موزعة في أنحاء المملكة، وفي تونس 30 منطقة صناعية بمساحة 4000 هكتار، وفي الكويت 10 مناطق صناعية وخدمية، وفي الامارات 9 مدن صناعية، وفي سوريا 8 مناطق صناعية، وفي الأردن 4 مناطق صناعية.³

¹ عبد الله قنش، "تحليل دور بيئة الأعمال العربية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في إطار الوحدة الاقتصادية العربية"، مجلة الباحث، العدد

11، جامعة ورقلة، 2012، ص: 135.

² تيفين توفيق، مرجع سابق، ص: 95.

³ صندوق النقد العربي، "التقرير الاقتصادي العربي الموحد"، 2015، ص: 105.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

تعمل هذه المناطق بوتائر ومستويات مختلفة، ولكن جميعا تشكل حاضنات فعالة للتنمية الصناعية، إذ أنها توفر المرافق والخدمات اللازمة للنشاط الصناعي في موقع واحد، يوفر على المستثمر الوقت والإجراءات، ويسهل على الدولة حمايتها وتحفيزها والرقابة على أداؤها.

2-3- الأسواق المستهدفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية والتنوع القطاعي

الأسواق المستهدفة العربية هي أسواق واسعة تضم ملايين المستهلكين العرب، "حيث يبلغ عدد سكان الوطن العربي حوالي 358 مليون مواطن **سنة 2016** حسب ترجيحات صندوق النقد الدولي، مع استقرار معدل النمو السكاني نحو 2.2%، واستقرار معدلات التضخم حول 4.5%¹.

ضاف الى ذلك "أن التحليلات تظهر أن هناك تباين قطاعي في نسب المساهمة في الصناعة التحويلية بين الدول العربية، فمثلا نجد أن قطاع الصناعات التحويلية بلغ المرتبة الأولى في الدول النفطية كليبيا بنسبة 48.4%، وقد احتل القطاع الزراعي المرتبة الأولى في السودان بنسبة 30.4%، أما في سوريا فقد احتل قطاع التجارة والمطاعم المرتبة الأولى بنسبة 33.5%، هذا التنوع والتباين بين تنافسية القطاعات لدى الدول العربية يوفر لها **دوافع ومزايا مهمة للتكامل**، وتعزيز العمل العربي المشترك². فالتنوع القطاعي (تنوع هياكل الإنتاج) أو تشابهها كلاهما دافعان لتكوين تجمعات عربية، فالأول داعي للتكامل الرأسي بين الدول العربية لإنتاج منتج معين، والثاني هو الآخر دافع للتكامل الرأسي أيضا، وهذا ما سنراه في البديل الثالث لإقامة التجمعات العربية.

إنه ومن بين مبررات التجمّع العنقودي العربي أن الصناعات التحويلية^{**} بالعالم العربي تتميز **بالكثافة النسبية** في عدد المؤسسات الإنتاجية **وصغر أحجامها مع وجود المنافسة** من الواردات، مما يقلل من درجات التركيز السوقي، وبالتالي الربحية لهاته الصناعات التحويلية المكونة من مؤسسات صغيرة ومتوسطة أساسا.

"في هذا الصدد نشير أنه يأتي قطاع المنتجات الغذائية في قائمة السلع الاستهلاكية التي تتميز أسواقها بدرجات عالية للمنافسة، حيث يضم القطاع أكثر من 20% من المؤسسات الإنتاجية في قطاع الصناعات التحويلية في الدول العربية، يلي قطاع المنتجات الغذائية قطاع المنسوجات والملبوسات من حيث درجات المنافسة في الأسواق العربية، ويضم حوالي 15% من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعات التحويلية، وترتفع النسبة أكثر إلى أكثر من 25% في الاردن، تونس والمغرب، ويأتي في المرتبة الثالثة قطاع المنتجات الخشبية والأثاث من خلال السودان وتونس والجزائر، والمنتجات المعدنية المصنعة من خلال البحرين، عمان وموريتانيا، وصناعات الخزف والفخار في عمان والمغرب³.

¹ المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وانتمان الصادرات، التقرير السنوي 2015، الكويت، ص: 7.

² عبد الله قنوش، "مرجع سابق"، ص: 130.

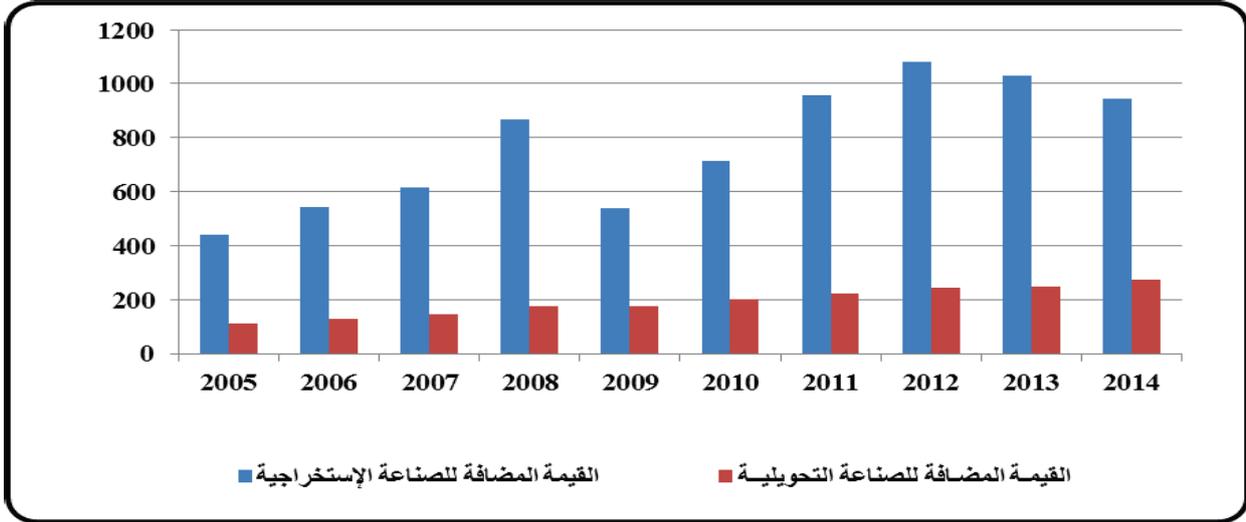
^{**} تتضمن الصناعات التحويلية: صناعة مواد البناء وحركة التشبيد، صناعة الأسمدة، الصناعة الهيدروكربونية، صناعات تحويلية أخرى (الغذائية، منتجات المعادن، الدوائية، الغزل والنسيج والمنسوجات، الأثاث، السكر الخ)

³ توري منير، مرجع سابق، ص، ص: 266، 267.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

" وبلغت القيمة المضافة للصناعات التحويلية العربية سنة 2014 نحو 270.8 مليار دولار، مسجلا نسبة نمو 9%، بعد أن وصل إلى 248.5 مليار دولار عام 2013، وبذلك ساهمت الصناعات التحويلية بنسبة 9.8% من الناتج المحلي الإجمالي".¹

وبالرغم من النمو المسجل في مساهمة القيمة المضافة للصناعات التحويلية إلى الناتج المحلي الإجمالي في الدول العربية، إلا أنها تبقى متدنية مقارنة بمثلتها الاستخراجية، وهو ما يدعو مرة أخرى للقيام بتكاملات بمختلف أنواعها في قطاع الصناعات التحويلية العربي، والشكل الموالي يبين ذلك.



الشكل رقم (4-1): تطور القيمة المضافة لكل من الصناعة الإستخراجية والصناعة التحويلية في الدول العربية (2005-2014) (مليار دولار)

المصدر: صندوق النقد العربي، "التقرير العربي الموحد"، 2015، ص: 87.

من خلال الشكل السابق نلاحظ انخفاض القيمة المضافة للصناعة التحويلية إلى أقل من الثلث مقارنة بالاستخراجية منها خلال السنوات العشر للدراسة، فالصناعات التحويلية لا تزال دون المتوسطات العالمية في معظم القطاعات الصناعية الأخرى (9.8% مساهمة التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي للدول العربية عام 2014، و34.3% مساهمة الصناعة الاستخراجية).

2-4- منطقة التجارة الحرة العربية

"تنفيذا لقرار القمة العربية سنة 1996، فقد أعلن المجلس الاقتصادي والاجتماعي لجامعة الدول العربية إقامة منطقة تجارة حرة عربية، أخذت حيز التنفيذ اعتباراً من عام 1998".²

"إن الوضع العالمي الجديد دفع العرب الى انشاء منطقة تجارة حرة تسمح بالتكامل الاقليمي وتطبيق الاتفاقيات العربية، لا تقل في أهميتها عن الشراكة الاوروبية الموجهة للدول العربية المتوسطة، الأمر الذي يخلق حوافز لتجويد المنتجات"³، ففي عام 2010 استكملت الإجراءات المقررة لإقامة المنطقة الحرة العربية.

¹ صندوق النقد العربي، مرجع سابق، ص: 9.

² عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، "آفاق التعاون الاقتصادي العربي في ظل المتغيرات العالمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 02، جامعة سطيف، 2003، ص: 79.

³ محمود حميد خليل، مرجع سابق، ص: 13.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

وعلى الرغم من تطبيق مدخل تحرير التجارة بين الدول العربية لازالت الاحصائيات حول التجارة البينية لا ترتقي الى مستوى الطموح، ولم يصل بعد مؤشر التكامل الاقتصادي العربي إلى مستويات مرتفعة تبين مدى اعتماد الدول العربية على صادراتها البينية لسد احتياجاتها كما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (4-7): مؤشر التكامل الاقتصادي العربي موزعا لسنوات مختارة

السنة	مؤشر التكامل الاقتصادي العربي(*)
1998	4.8
2003	5.3
2009	6.5
2013	5.2
2014	5.8

(*) يتم حسابها كنسبة الصادرات البينية/إجمالي التجارة العربية الإجمالية.

المصدر: صندوق النقد العربي، "التقرير الاقتصادي العربي الموحد"، 2015، ص: 221.

كما هو مبين في الجدول السابق، فقد ارتفع مؤشر التكامل الاقتصادي العربي والذي يقيس نسبة الصادرات العربية البينية إلى إجمالي التجارة العربية، من 4.8 بالمئة عام 1998 والذي انطلقت فيه منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، ليصل إلى 6.5 بالمئة عام 2009 بعد بلوغ الرسوم الجمركية القيمة الصفرية بين الدول الأعضاء عام 2005، ليصل مؤشر التكامل الاقتصادي عام 2014 إلى 5.8 بالمئة، ويرجع السبب في انخفاض نسب التكامل العربي الى إجراءات شبه تعريفية، كفرض رسوم تصديق على وثائق الاستيراد والتصدير والمبالغة في رسوم الفحص، وكذا التشدد في تطبيق المقاييس على السلع العربية، والتعسف في مواصفات فنية مبالغ فيها ذات علاقة بالتعبئة والتغليف والصاق البيان أو دلالة المنشأ على البضاعة.

أشرنا في الفصل الثاني أن منطقة التجارة الحرة قد تكون وسيلة لحدوث تجمع عنقودي من خلال عملية التجميع النهائية لأجزاء المنتجة من دول هذه المنطقة. فقط نشير في هاته الحالة ان التكاملات الرأسية والأفقية فيها -في المنطقة الحرة-تشكل في هاته الحالة -في إقليم الدول العربية-تجمع عنقودي دولي.

على سبيل المثال تتعدد المناطق الحرة بدولة الإمارات، " فإن هذا التعدد يعتبر ظاهرة صحية تنمي روح المنافسة الإيجابية فيما بينها، مما يساهم في تنويع الأنشطة ويجعلها مترابطة،" فإذا قامت إحدى المؤسسات في المنطقة الحرة لجبل بتصنيع منتج ما، واحتاجت مكونات معينة من أجل إتمامه، فربما تكون تلك المكونات متوفرة لدى مؤسسات أخرى في منطقة حرة أخرى في الدولة".¹

المثال السابق ينطبق على الدولة الواحدة التي تتعدد بها المناطق الحرة، نفس الشيء ينطبق على إقليم الدول العربية، فبالنسبة لمنطقة التجارة الحرة العربية فإنه إذا قامت إحدى الدول في المنطقة الحرة بتصنيع منتج ما،

¹ منور أوسريير، "المناطق الحرة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية مع دراسة لبعض تجارب البلدان النامية"، أطروحة دكتوراه، جامعة (يوسف بن خدة) الجزائر، 2005، 2005، ص: 270.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

واحتاجت لأجزاء مكملة من أجل إتمامه، وربما تكون تلك المكونات متوفرة لدى دولة عربية أخرى تنتمي لمنطقة التجارة الحرة، مما يوفر عليها عناء التكلفة عن طريق التكاملات بشقيها في دول المنطقة.

فالمنطقة الحرة توسع من فرص الإنتاج لكل بلد وترفع من مستوى التشابك الصناعي، وستضم منطقة التجارة الحرة العربية معظم البلدان العربية، وستوفر جميع العناصر اللازمة لبناء سلاسل متكاملة إنتاجية وتجارية وتسويقية لدعم التطور الاقتصادي لمعظم القطاعات الصناعية العربية غير النفطية، وفي هذه البيئة تفتح فرص عديدة أمام المؤسسات العربية الصغيرة والمتوسطة، حيث توفر هذه الصيغة إمكانية تجميع مختلف وظائف سلسلة القيمة، عبر تقسيم هذه الأخيرة على مؤسسات متخصصة في نفس الدولة، أو عبر تقسيمها على مجموعة من الدول العربية، كل واحدة منهم متخصصة في أحد وظائف سلسلة القيمة، لإخراج منتج نهائي عالي الجودة، عن طريق أنواع كثيرة من التعاقد من الباطن والتعاقد الجزئي وأشكال أخرى لترتيب التعاون بين البلدان العربية، وبالتالي القيام بقطاعات شتى تنافسية.

2-5- التجمعات العنقودية أساس التنمية المحلية العربية

إن المستثمرين العرب الكبار لديهم خيارات عديدة، ويستطيعون أن يستثمروا أموالهم خارج البلدان العربية، في حين أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبطة بأسواقها الوطنية، وهي مضطرة اليوم للمشاركة بقوة في عملية التنمية عبر تطوير عملها، وستجد أن طريق التجمّع العنقودي كمقاربة مشتركة هو أفضل الخيارات المتاحة أمامها لتوسيع الأسواق.

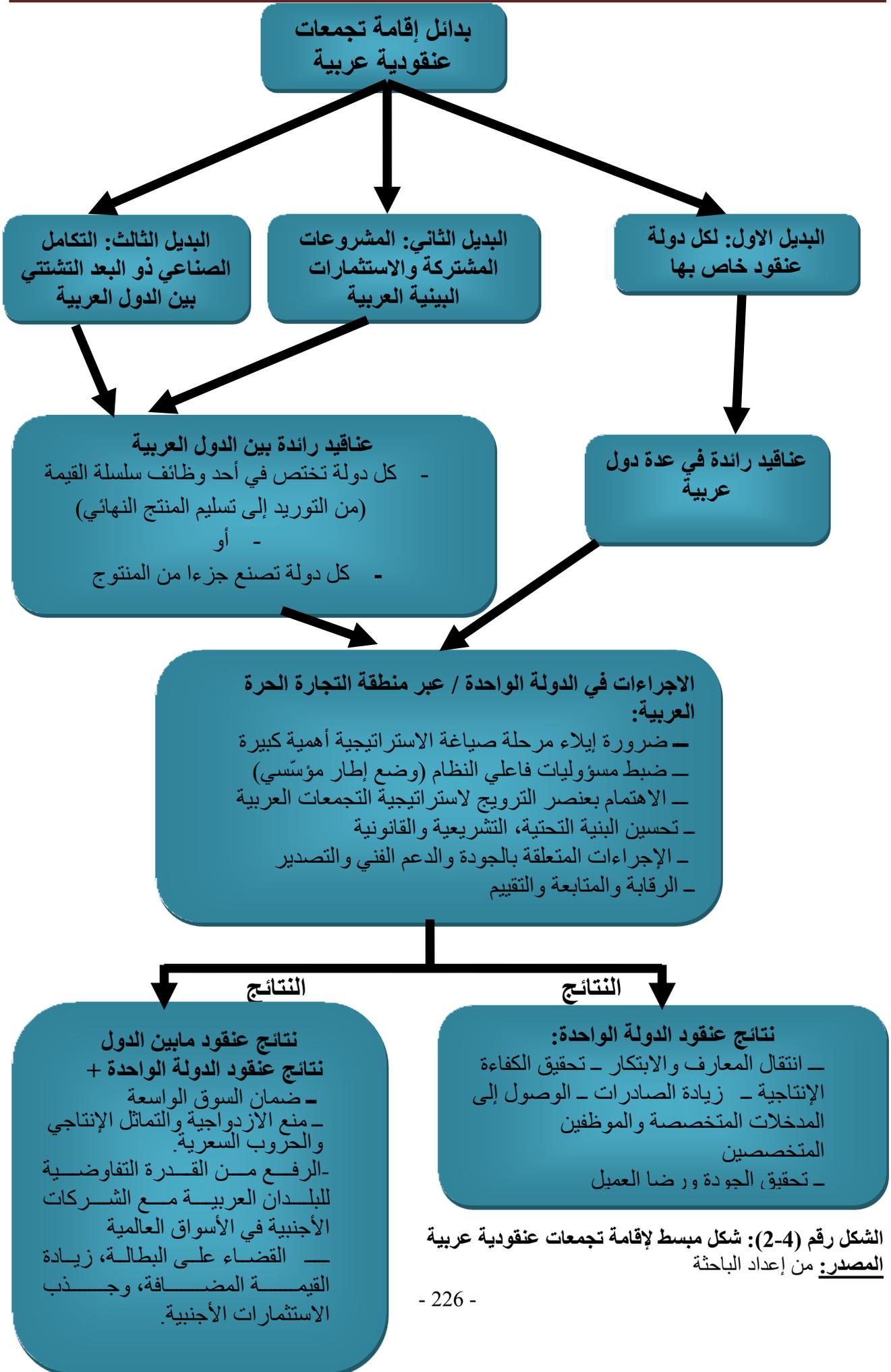
إن قدرة مؤسسة عربية واحدة مهما كان حجمها، لا تؤهلها للتصدي بنجاح لمهمة النفاذ إلى التكنولوجيا ونقلها وتوطينها، ولذلك تبدو الحلول المقترحة في تطوير التجمّع بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية، مع وجود شريك أوروبي أو أكثر لتفعيل برامج التأهيل هي الأرضية الملائمة لتضييق الثغرة في التطور التكنولوجي والخبرة والمعرفة، ذلك أن " الميزة التنافسية التي يتمتع بها الوطن العربي في مجال الطاقة الهيدروكربونية محدودة الأجل، الأمر الذي يستلزم تكثيف العمل العربي المشترك للتعويض عنها بمزايا دائمة".¹

في هذا الصدد نشير أنه قد توزعت مساهمة قطاع الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي للدول العربية إلى حوالي 34.3% للصناعات الاستخراجية عام 2014، مما يؤكد اعتماد الدول العربية في اقتصادها على النفط، بينما وصلت نسبة مساهمة الصناعات التحويلية لنفس السنة 9.8%، ولذلك وجب تعاون الدول العربية فيما بينها، وعندما يؤطر هذا التعاون ضمن فعاليات وبرامج محددة في منطقة التجارة الحرة العربية، فإن ذلك يخفض من مخاطر المبادرات التعاونية الطليقة غير المقيدة، وهذا ما سنراه في المبحث التالي أين سنركز على ترويج مفهوم العنقود في وبين الدول العربية باعتبارها اقليما محدودا من دول نامية متقاربة جغرافيا نسبيا يمكن اسقاط مفهوم التجمعات عليها.

¹ أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، "اقتصاديات الوطن العربي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 160.

المبحث الرابع: نحو نموذج مقترح لتفعيل تجمع عنقودي في وبين الدول العربية

إن الأخذ بأسلوب التجمع العنقودي لدول العالم العربي، لما له من قدرة على تجميع مجموعة كبيرة من الأنشطة الصناعية في إطار تنموي واحد، يكون إما عبر سلسلة قيمة ممرضة في نفس الدولة كما ألفنا ذلك في الجانب النظري، وإما عبر سلسلة قيمة مجزأة على مجموعة من الدول العربية، كل دولة عربية تتخصص في واحد أو أكثر من وظائف سلسلة القيمة، لإخراج منتج واحد في الأخير، يمكن تجسيد هذا التصور المقترح لتفعيل تجمع عنقودي في وبين الدول العربية في الشكل رقم (4-2)



1- بدائل إقامة تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية

بالرجوع إلى التجارب الناجحة على المستوى العالمي، نجد أن شرق آسيا حققت نجاحا كبيرا من خلال تبني (سياسة اختيار الربحين)، وهي سياسة تقوم على اختيار القطاعات الصناعية التي تحقق تنافسية أكبر، ومستويات أعلى من التشابك بين القطاع وبقية الاقتصاد¹. "ولعل البداية الصحيحة التركيز على الصناعات التي تملك فيها الدولة ميزة نسبية، لكن لا بد من تطوير هذه الصناعات عن طريق التوسع الأفقي والرأسي، لتحويل تلك الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية"²

يمكن تطبيق هذه الفكرة (سياسة اختيار الربحين) ليس فقط في الحيز الجغرافي الضيق للدولة الواحدة، لكن أيضا على مستوى الاقليم العربي، بالذات في مجال قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تنتشر في الاقطار العربية مثل صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة، الاحذية والمنتجات الجلدية، مواد البناء، السيراميك والزجاج، الاثاث والمنتجات الخشبية، وذلك كمرحلة أولى، على أن يمتد التطبيق على صناعات أخرى بعد نجاح التجربة؛ كصناعة الالكترونيات والبرمجيات، الصناعات الهندسية. ويمكن تطبيق ذلك بثلاث مناهج هي:

1-1- البديل الأول: لكل دولة عنقود خاص بها

تقوم هذه الطريقة على إقامة عنقود لكل صناعة على المستوى الدولي، عنقود فيه جميع حلقات سلسلة القيمة في دولة عربية معينة، حيث هنا يتم توزيع المنطقة العربية إلى فئات تخصص في صناعات لها فيها ميزة، وبالتالي نحصل على عنقايد رائدة في عدة دول عربية، لكل دولة منها عنقود متميز في قطاع لها فيه مزايا نسبية وتنافسية. بعد ذلك يتم ربط العناقيد القطرية لكل صناعة على مستوى الاقطار العربية أو عدد منها بالشكل الذي يؤدي الى اقامة العلاقات التبادلية بينها.

وللتوضيح أكثر فيما يتعلق بهذا البديل، نشير إلى أن تطور العنقود قد يعتمد في بعض الأحيان على التفاعل بين العناقيد ببعضها البعض، ومثال على ذلك عنقود صناعة الثلجات بمصر، هذا الأخير قد يتفاعل مع عناقيد محتملة لصناعة المنتجات الخشبية والاثاث من خلال السودان، أو تونس أو الجزائر، حيث تضم هذه البلدان العربية أكبر نسبة من المؤسسات الإنتاجية العاملة في هذا القطاع كما أشرنا سابقا، فعلى الرغم من اختلاف المنتجات ومدخلات العملية الإنتاجية، واختلاف التكنولوجيا المستخدمة، إلا أن هناك نقطة اتصال بين العنقودين، وهي عملية بناء المطابخ التي تشتمل على الأجهزة المنزلية، لتصبح بذلك صادرات البلدين من هذه النوعية أكبر من صادراتها من الأجهزة المنزلية، أو من صناعة الأثاث.

"إن هذه الاستراتيجية تحوي ضمنا على عدة ترتيبات، أهمها تدبير أنشطة الانتاج بدءا من المواد الخام، ورأس المال والمعدات والأجهزة والتقنية والموارد البشرية كمدخلات انتاج، مرورا بالعمليات ثم المخرجات، إضافة الى

¹ رياض بن جليلي، "سياسات تطوير القدرات التنافسية في المنطقة العربية"، منشورات المعهد العربي للتخطيط، العدد 08، الكويت، 2009، ص: 64.

² عبد العزيز عبدوس، "مرجع سابق"، ص: 88.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

توفير بيئة داخلية وخارجية ملائمتين، وبيانات مرتدة لمنظومة الانتاج المركز، التي تتم عملياتها في موقع جغرافي واحد، بالإضافة الى تصدير السلع النهائية وتوزيعها في مختلف انحاء العالم¹

" وهناك عدد من الطرق الكمية تستخدم في التحديد المبدئي لإمكانات العناقيد؛ كطريقة قياس قدرة الموقع على ايجاد فرص العمل لهذه الصناعة، من خلال حساب نسبة تركيز العمالة في هذه الصناعة في هذه المنطقة مقسوما على نسبة تركيز العمالة في هذه الصناعة في الدولة، فإذا كانت النتيجة أكبر من الواحد فهذا يدل على ارتفاع نسبة عدد المختصين في هذه الصناعة في هذه المنطقة مقارنة بغيرها من المناطق، والذي جاء نتيجة لارتفاع نسبة الانتاج والكفاءة لهذه الصناعة في هذه المنطقة، وهو ما يجعل هذه الصناعة في هذه المنطقة أحد الخيارات المطروحة للتطوير العنقودي.

قدرة الموقع على ايجاد فرص العمل =

عدد العمالة في الصناعة (أ) في المنطقة / إجمالي عدد العمالة في المنطقة

عدد العمالة في الصناعة (أ) في الدولة / إجمالي عدد العمالة في الدولة²

ومن أهم الأسس التي يقوم عليها اختيار العنقود المراد تنميته أن يكون له تأثير هام في اقتصاد الدولة بشكل عام من ناحية ايجاد فرص العمل والقيمة المضافة والتصدير، وأن تكون هناك تجارب ايجابية من التعاون في الانشطة المشتركة بين عناصر العنقود.

1-2- البديل الثاني: المشروعات المشتركة والاستثمارات البينية العربية

لا ينكر أحد بعض التجارب الناجحة التي تحققت في بعض الدول الاسيوية من جراء التعامل مع الشركات متعددة الجنسية، نخص بالذكر دول ماليزيا وتايلاندا وكوريا الجنوبية وتايوان، وأكثر من ذلك نعتزف أنه يمكن أن تكون الشركات متعددة الجنسيات محفزا لظهور عناقيد في الدول المضيفة العربية، من خلال إنشاء عناقيد في الدول العربية المضيفة لإنتاج المنتجات الوسيطة ذات التكنولوجيا القاعدية على سبيل التعاقد من الباطن. لا ننكر ذلك، لكن في المقابل هناك أيضا تجارب فاشلة شهدتها هذه البلدان نتيجة استضافتها لهذه الشركات، وبصفة خاصة في أمريكا اللاتينية وعدد كبير من الدول الافريقية.

وبافتراض أن تلك التجارب (تجارب الشركات متعددة الجنسية) كانت ناجحة في الدول العربية، فهي أصلا تمثل نسبة ضئيلة جدا، مما يعني انعدام جدواها حتى في حالة نجاحها، "حيث بلغت تلك التدفقات (تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر) الوافدة للاقتصادات العربية 3.6 % من الإجمالي العالمي، البالغ 1.23 تريليون دولار عام 2014، و6.4% من اجمالي الدول النامية البالغ 681 مليار دولار في ذات العام"³، "ووصل حجم الأموال العربية المستخدمة خارج الدول العربية إلى ما بين 700 إلى 800 مليار دولار، أي ما يعادل 91%"⁴، "وتشير

¹ مصطفى عبد الله علي، "القدرة التنافسية المستدامة لمنظمات الاعمال في الدول النامية في مواجهة العولمة"، مجلة جامعة جوبا للآداب والعلوم، العدد 08، جامعة جوبا، 2009، ص: 62.

² وحدة الدراسات الاقتصادية، "العناقيد الصناعية تنميتها وأسس اختبارها والتوجه السعودي نحوها"، الجزء الثاني، مرجع سابق، ص: 6.

³ المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، مرجع سابق، ص: 7.

⁴ أحمد عبد العزيز واخرون، "العولمة الاقتصادية وتأثيراتها على الدول العربية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، جامعة العراق، 2011، ص: 77.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

الدراسات أن الاستثمارات البينية العربية خلال الفترة (2001-2012) تقدر بحوالي 103 مليار دولار أمريكي، بلغت نسبة الاستثمارات الصناعية منها 29 بالمائة¹.

فاستنادا للمؤشرات السابقة نرى أن الاقتصاديات العربية متكاملة مع العالم الخارجي على حساب تكاملها الأفقي فيما بينها.

"نتيجة لذلك انقسمت الآراء الى مؤيدي فتح الباب أمام هذه الشركات بدون قيود، وأخرى رافضة لها، ومن بين هذين الرأيين ظهر رأي ثالث ينادي بالتوفيق بين الآراء المؤيدة والآراء الرافضة، ومحفزا بالدخول في **مشروعات مشتركة** joint Ventures* بهدف تجنب الآثار السلبية لهذه الشركات والتعامل معها وفقا للمصالح المتبادلة"².

"تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في الدخول بمشاريع مشتركة مع شركاء محليين، أو عبر إقامة مشاريع مشتركة أو مملوكة بالكامل مع شركاء أجانب، إذ ييسر الاستثمار الأجنبي للمؤسسات الحصول على التمويل، ويزودها بروابط السوق، كما أنه يدخل منتجات جديدة إلى الأسواق."³

تتشكل المشاريع المشتركة من خلال المساهمة في حقوق الملكية والادارة والخبرة، وبراءات الاختراع والعلامات التجارية بين دولتين عربيتين متجاورتين في مشروع مشترك لدولة متدفقة دولية النشاط، ودولة مضيضة، "حيث نسبة ملكية المؤسسة الدولية تتراوح بين 10 إلى 90%، ولكنها عادة ما تكون بين 25 إلى 75"⁴، "وتعتبر هذه الصيغة أبسط آليات التكامل القومي بين أكثر من دولة عربية، فالغاية هي إنتاج مشترك، وذلك بالاعتماد على الثراء الأمامي والخلفي"⁵.

"ذلك أن التنافسية العربية تعرّف على أنها الأداء النسبي الحالي والكامن للاقتصاديات العربية في إطار القطاعات التي تتعرض للمزاحمة من قبل الاقتصاديات الأجنبية، ويعتبر قطاعي التجارة الخارجية والاستثمارات الأجنبية من أكثر المجالات التي يتجلى فيها تزاخم الدول فيما بينها"⁶، "ويشترط أن تكون هاته الاستثمارات من النوع الذي يؤدي إلى حدوث درجة من الترابط العضوي، الإنتاجي والتسويقي بين الدول العربية"⁷.

إن ذلك سيرجع بالفائدة على الدولتين العربيتين، الدولة صاحبة المؤسسة دولية النشاط، والدولة المضيضة، "سيتيح ذلك الفرصة للطرف الوطني لتحقيق جملة من المزايا تسمح له بدعم موقعه التنافسي في ظل اقتصاد عالمي، أصبح في ظل ظهور تكتلات اقتصادية كبيرة لا يتيح مكانا كبيرا للصغار"⁸.

¹ صندوق النقد العربي، مرجع سابق، ص: 104.

² مصطفى عبد الله علي، مرجع سابق، ص: 59.

³ امجد صباح عبد العالي، مرجع سابق، ص: 224.

⁴ غول فرحات، "حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة"، مرجع سابق، ص: 19.

⁵ عبد الرزاق رزيق المخادمي، مرجع سابق، ص: 39.

⁶ رؤية المعهد العربي للتخطيط (2003).

⁷ سليمان بلعور، "دور الاستثمارات البينية في التنمية الصناعية العربية"، مجلة الباحث، العدد 08، جامعة ورقلة، 2010، ص: 139.

⁸ زغدار أحمد، "الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة"، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، 2004، ص: 163.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

"وبالتالي مثل هذه التدفقات من الاستثمارات الجوارية من شأنها أن تساهم في التطور المتجانس لتلك المناطق من جهة، وتشكيل أقطاب جوارية قوية من جهة أخرى".¹ " وذلك شريطة التركيز في قوانين الاستثمار لمختلف الأقطار العربية على منح نفس الحوافز التي يمنحها كل قطر لرعاياه لجذب الاستثمارات البيئية".²

"وهذه الصيغة المشاريع المشتركة في حقيقة أمرها ليست جديدة، فقد تم طرحها في الستينيات على مستوى العمل العربي المشترك، كاستحداث الطيران والنقل البحري والبتروكيماويات والصناعات الهندسية، وقامت بالفعل مشروعات مشتركة، منها المشروع المشترك لإنتاج الأسمنت بين الجزائر وتونس، وإنشاء أول شركة استثمار صناعي عربي مشترك بين العراق ومصر، تكون نواتها الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية والنصر للسيارات في القاهرة، ومصنعان آخرا في مصر والعراق لإنتاج الجرارات والسيارات".³

"ينبغي على الدول العربية إقامة مشاريع مشتركة على أسس قوية، مع الأخذ بعين الاعتبار دراسات الجدوى الاقتصادية والميزات النسبية لكل دولة، ومعايير التوطين الصناعي، بما يؤدي إلى علاقات عربية-عربية ذات تشابك وتكامل كبيرين، وبما يؤدي إلى زيادة الاعتماد المتبادل بين هذه الدول".⁴

"على صعيد جهود الدول العربية في عرض الفرص الاستثمارية، فقد بلغ مجموع ما تعرضه 20 دولة عربية ما يزيد على 1338 فرصة في مختلف المجالات بتكلفة تزيد على 720 مليار".⁵ ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي.

¹ فريد بيالة، "موقع شركات البلدان النامية من ظاهرة الشركات المتعددة الجنسيات"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 18، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، ص: 51.

² منتظر فاضل سعد البطاط، "التكامل الاقتصادي وأثره على الاقتصادات العربية"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 21، المجلد الخامس، جامعة البصرة، 2008، ص: 59.

³ عبد الرزاق رزيق المخادمي، مرجع سابق، ص: 39.

⁴ أحمد عبد العزيز واخرون، مرجع سابق، ص: 78.

⁵ عبد الحميد بوخاري، "واقع مناخ الاستثمار في الدول العربية"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012، ص: 47.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

الجدول رقم(4-8): الفرص الاستثمارية المعروضة في عدد من القطاعات في الدول العربية

بعض الخطط الاستثمارية في عدد من القطاعات في الدول العربية		
الدولة	الاستثمارات بالمليار دولار	ملاحظات
السعودية	170	لمشاريع النفط والكهرباء والمياه خلال 6 سنوات
الإمارات	64	في قطاع النقل الجوي ومشاريع المطارات
قطر	140	لمشاريع الطاقة والبنية التحتية والعقار والنقل خلال 10 سنوات
سلطنة عمان	7.8	لمشاريع المياه والكهرباء خلال 6 سنوات
الكويت	104	لمشاريع متنوعة في البنية الأساسية والطاقة والإسكان
الجزائر	40	لمشاريع في الكهرباء والغاز والأسمت
مصر	25	لمشاريع قطاع الكهرباء في خطة التنمية السابعة من 2012-2017
الأردن	18	ضمن الخطة الوطنية للطاقة حتى عام 2020.
العراق	200	ضمن شركات تنمية مع الأمم المتحدة، وتشمل قطاعات الطاقة والإسكان والبنية التحتية.
الإجمالي	768.6	/

المصدر: عبد الحميد بوخاري، "واقع مناخ الاستثمار في الدول العربية"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012، ص:52.

بالإضافة الى القطاعات المذكورة في الجدول، فهناك فرص استثمارية كثيرة تخص الصناعات الصغيرة والمتوسطة، "في الأردن، تعرض مؤسسة تشجيع الاستثمار 260 فرصة في قطاعات الزراعة، الأقمشة والمنسوجات، الصناعات الكيماوية، البناء، التعليم، الطاقة ومرافقها، الأطعمة والمشروبات، الصحة، الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، الصناعات الدوائية، السياحة والخدمات بكلفة 54 مليار دولار.

وفي السودان تعرض وزارة الاستثمار على موقعها الالكتروني مشاريع في مختلف القطاعات بقيمة تقريبية تتجاوز 10 مليار دولار، منها 26 فرصة في مجال الزراعة بقيمة تزيد على 1150 مليون دولار، و 11 فرصة في مجال الموانئ البحرية والنقل النهري والنقل الجوي والطرق الجسور والسكك الحديدية والتعليم والعالي، وتوفر السعودية فرصا استثمارية كبيرة في قطاعات مختلفة كالطاقة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، النقل والخدمات اللوجستية، والصحة، بتكاليف استثمارية تقديرية ضخمة تتجاوز 200 مليار دولار¹.

في هذا الصدد نشير أن السعودية كما أنها تمثل فرصا استثمارية في العديد من القطاعات، فهي أيضا مصدرة للاستثمارات حيث "تأتي السعودية في مقدمة الدول العربية المصدرة للاستثمارات خلال عام 2001، فقد بلغت حجم الاستثمارات السعودية في الدول العربية الأخرى حوالي 446.8 مليون دولار، بنسبة 19.1 % من إجمالي الاستثمارات العربية المصدرة إلى دول عربية أخرى، تليها سوريا بإجمالي 305.3 مليون دولار بنسبة 13 % من

¹ نفس المرجع السابق، ص:48.

إجمالي الاستثمارات العربية المصدرة إلى دول عربية أخرى، وتأتي في المرتبة الثالثة الإمارات بإجمالي 304 مليون دولار بنسبة 13.4 % من الإجمالي¹.

إن هذه الفرص الاستثمارية المعروضة هي فرص لقيام مشاريع مشتركة، وبالتالي تجمعات عنقودية بين الدول العربية، حيث وفي هذه الحالة تشترك الدولتين في تشكيل العنقود في حقوق الملكية والادارة والخبرة وبراءات الاختراع والعلامات التجارية.

إن الذي يحسن من وضعية هذه الفرص الاستثمارية هي أسواق المال العربية، "فقد شهدت هذه الأخيرة عام 2014 تحسنا في القيمة السوقية الاجمالية لمجموع البورصات العربية، فقد ارتفعت هذه القيمة بنحو 5.7 بالمائة خلال هذا العام لتبلغ نحو 1203 مليار دولار في نهاية 2014، كذلك قام عدد من البورصات العربية بتطوير منظومة من التشريعات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف ادراجها وانشاء بورصة خاصة بها"².

نشيد كذلك وفي نفس السياق أن المناطق الصناعية العربية المذكورة آنفا تحسن من فرص الاستثمارات المشتركة، حيث شكلت حاضنة قوية للاستثمارات، كما وأن نسبة كبيرة من الاستثمارات في تلك المناطق قادمة من دول عربية أخرى.

1-3- البديل الثالث: التكامل الصناعي ذو البعد التشتتي بين الدول العربية

نستطيع اعتبار التكامل الصناعي ذو البعد التشتتي كأحد أشكال التجمعات العنقودية الدولية، الشكل الحديث لعملية التدويل، أين يمتد العنقود عبر العالم في شكل شراكة دولية، "كما يكون العنقود في حد ذاته مشجعا على تبني المؤسسات لاستراتيجية دولية"³. "وعلى ذلك يمكن تعريف ظاهرة التجميع خارج الحدود بأنها تدويل مراحل صناعة المنتج، بحيث تشترك أكثر من دولة في إنتاجه"⁴.

التجارب التنموية في الدول النامية تشير إلى فشل استراتيجية التصنيع ذات التوجه الداخلي (استراتيجية إحلال الواردات)، لأنها اعتمدت بصورة أساسية على التكنولوجيا المستوردة والمواد الوسيطة، ومن أهم النتائج المترتبة على هذا النمط للتصنيع هو قيام كل دولة من الدول العربية بإقامة نفس الصناعات التي تقيمها الدول العربية، مما يعني اضعاف التبادل التجاري بين الدول العربية للحصول على السلع الوسيطة والانتاجية اللازمة لإقامة الصناعات الاستهلاكية.

تقوم طريقة التكامل الصناعي ذو البعد التشتتي على اختيار عدد من الصناعات المشتركة في الاقطار العربية كلها أو بعضها، وعمل عنقود موحد لكل صناعة على حدا، يشتمل العنقود على كل المنتجين والموردين وأنشطة التسويق لهذه الصناعة التي يغطيها العنقود في الاقطار المشتركة العربية.

¹ الحاج حنيش، "التعاون الاقتصادي العربي في الميدان الصناعي"، مجلة علوم الاقتصادية والتسيير والإدارة، العدد 18، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، ص: 67.

² صندوق النقد العربي، مرجع سابق، ص: 14.

³ روابح عبد الباقي، العابد زهر، مرجع سابق، ص، ص: 2، 3.

⁴ سامي سلامة نعمان، مرجع سابق، ص: 59.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

للإشارة في هذا الصدد يمكن تقسيم الاقتصاديات العربية إلى أربع مجموعات وهي:¹

➤ **دول ذات هيكل اقتصادي متنوع:** وبها الكثير من الموارد البشرية والمهارات والكفاءات، وتضم: الجزائر والعراق وسوريا ومصر؛

➤ **دول ذات هيكل اقتصادي متخصص:** (الاعتماد على البترول) وتعاني من ندرة في السكان وانخفاض الأراضي الصالحة للزراعة، وقلة اليد العاملة، وتضم: ليبيا، البحرين، الكويت، قطر، السعودية، الإمارات العربية المتحدة، وكلهم يجمعهم تكتل اقتصادي في مجال البترول، وهو منظمة **الأوبك (OPEC)** المصدرة للبترول؛

➤ **دول لا يمثل لها إنتاج البترول أهمية عالية:** فضلا عن محدودية مواردها الطبيعية والبشرية وتشمل: تونس والأردن والمغرب واليمن والسودان؛

➤ **دول ذات اقتصاد رعوي زراعي:** وعادة ما تتعرض لحروب أهلية ونزاعات داخلية وتضم: جيبوتي والصومال وفلسطين ولبنان وموريتانيا.

في هذا البديل "لابد من تنسيق الانتاج الصناعي، ووضع خطة للتكامل الصناعي بين الدول العربية بدلا من تشابه الهيكل الانتاجي الحالي، والذي يؤدي الى تنافس الدول العربية في مجال الانتاج الصناعي، ويقصد بالتكامل الصناعي تكامل مراحل الانتاج بالنسبة للصناعة الواحدة من ناحية توفير مستلزمات الانتاج من السلع الوسيطة اللازمة للإنتاج الصناعي كلما أمكن ذلك، حتى تقل الحاجة الى استيرادها من الخارج."² حيث وفي هذا السياق لم يعد في امكان دولة واحدة مهما كانت مواردها أن تتفرد بتصنيع وتسويق جميع أجزاء المنتج الصناعي، بل أنه أصبح من الشائع أن نجد العديد من المنتجات الصناعية يتم تجهيز مكوناتها أو أجزاءها في أكثر من دولة، بحيث تقوم كل واحدة منها بالتركيز على صنع أحد هذه المكونات فقط، أو تخصص في أحد مراحل سلسلة القيمة.

يعد استخدام مؤشر التخصص الدولي المعروف بمؤشر Blassa index بهدف الوقوف على مدى تنافسية منتجات الصناعة التحويلية للدول العربية. ويعادل المؤشر قسمة صادرات البلد من منتج معين إلى إجمالي صادرات البلد على صادرات العالم من ذلك المنتج على إجمالي صادرات العالم، وعندما يكون المنتج أكبر من الواحد، فيدل على أن للدولة ميزة نسبية في صادرات ذلك المنتج.

تشير بيانات عام 2013 أن لبعض الدول العربية ميزة نسبية في عدد من المنتجات الصناعية؛ كالأسمدة في مصر والأردن والمغرب وعمان، المنسوجات والملابس الجاهزة في المغرب وتونس والأردن، وصناعة الأسماك في

¹ عبد الرزاق رزيق المخادمي، مرجع سابق، ص: 26.

² حمدية زهران، مرجع سابق، ص: 120.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

موريتانيا والمغرب واليمن، والالمنيوم في البحرين وعمان، ومنتجات الحديد الخام في موريتانيا وعمان، والجلود في جيبوتي وسوريا، والجدول الموالي يبين قيمة مؤشر التخصص الدولي للصناعة التحويلية للدول العربية.

الجدول رقم (4-9): مؤشر التخصص الدولي لمنتجات الصناعة التحويلية للدول العربية 2013

المنتج	الدولة وقيمة المؤشر
الأسمدة	الأردن: 32.3، المغرب: 25.0، عمان: 13.5، مصر: 11.8.
المنسوجات والملابس الجاهزة	المغرب 9.2، تونس 10.7، الأردن 11.2.
الالمنيوم	البحرين 21.8، عمان 4.8.
صناعة الأسماك	موريتانيا: 22.6، المغرب 11.9، اليمن 5.2.
منتجات الحديد الخام	موريتانيا 52.4، عمان: 5.2.
الجلود	جيبوتي 26.2، سورية 9.7.

المصدر: صندوق النقد العربي، مرجع سابق، ص: 109.

وكمثال بسيط لتوضيح أكثر للبديل الثالث، ومن خلال الجدول السابق نجد أن المنسوجات والملابس الجاهزة تتخصص فيهما كل من المغرب وتونس والاردن، فبدلاً من تشابه الهيكل الانتاجي والذي يؤدي الى تنافس هاته الدول العربية في هذا القطاع، وبالتالي انخفاض مردوديتها، ودون ان يكون المنتج ذو جودة تستحق الذكر. بدلاً من ذلك تنص هذه الطريقة على تكامل هذه الدول الثلاث في هذا القطاع، إذ يتم التركيز على وظائف سلسلة القيمة في مواقع جغرافية متباينة مكملة لبعضها البعض، كأن يشمل مثلاً زراعة وحلج القطن في الدولة ذات الميزة النسبية، والتصميم في الدولة التي بها المراكز التصميمية المتقدمة أين مصمموا الأزياء المحترفين، يعني ذلك أيضاً انشاء مصانع الخياطة في الدولة ذات العمالة الرخيصة والموارد الطبيعية المتوفرة، وجعل أنشطة التسويق قريبة من الأسواق التي يتم خدمتها.

2- اجراءات ومراحل تفعيل العناقيد بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية

قبل البدء في الإجراءات، فإننا ننوه أن البديلين الثاني والثالث هما الأنسب للدول العربية في ظل العولمة للاستفادة من المزايا النسبية والتنافسية للحكومات العربية، من خلال تشابك العمليات الصناعية الإنتاجية. إن التجمعات كاستراتيجية متبناة من طرف الحكومات العربية لها هي الاخرى متطلبات تتمثل فيما يلي:

2-1- ضرورة إيلاء مرحلة صياغة الاستراتيجية أهمية كبيرة

يرى الخبراء أن " فكرة مقدرة العناقيد الصناعية على أن تشكل قاعدة للنمو الاقتصادي الإقليمي قد تحولت سريعاً من الحيز الأكاديمي إلى الحيز السياسي"¹، إذ تتضمن المرحلة الأولى لتأسيس العنقود تشكيل خريطة اقتصادية تظهر المواقع والروابط فيما بين مؤسسات الدول العربية مجتمعة.

¹ ممدوح مصطفى، مرجع سابق، ص: 150.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

"من المهم التذكير أنه من الصعب إيجاد أو توفير البيانات المفصلة في العديد من البلدان النامية، فإن المرحلة الابتدائية لتشكيل العنقود تتضمن إحضار القادة وصناع السياسة لتأسيس شرعية المفهوم قبل اتخاذ القرار مع أي تجمع يتم العمل فيه، يجب أن تتأسس النقاشات والحوارات مع صناع السياسة والقرار على رسم خريطة عنقودية صارمة، بينما الحقيقة الأكيدة حول البيانات الكافية فهي غير متوفرة، وهي نقطة جديرة بالاعتبار، مما يجعل التحليلات التقنية تعسفية، وحوارات السياسة اللاحقة أقل يقينا، وهذا ما يشكل ملامح فشل كبيرة للعنقود في مرحلته التمهيديّة"¹، لذا فالتكيز كل التركيز على جمع البيانات للمرحلة التمهيديّة في نموذجنا هذا.

إن ذلك يتطلب تحديد القطاعات العربية التي تتمتع فيها الدول بمزايا تنافسية، "هذا الأمر يتطلب برنامج أولويات، وفي حالة الاتفاق على ضرورة تفعيل التكتل بين المؤسسات في البلاد العربية، فإنه يلزم إجراء حوارات عميقة ودراسات متعددة حول القطاعات التي نبدأ بتدعيم التكتل فيها"²، ويتم ذلك عن طريق:

➤ "التعيين الأولى لمجموعة من المسيرين المحنكين، وخبراء صناعيين عرب وأجانب في المرحلة الأولى،

ذووا مهارات تحليلية عالية ومعرفة عميقة في القطاع المعني بالعقدة"³؛

➤ "من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار هذه التجمعات الصناعية أن تكون ذات قيمة مضافة عالية، وأن تكون فيها إمكانية رفع الإنتاجية والتشابك القطاعي مع بقية الاقتصاد"⁴؛

➤ إطلاق دراسة تموقع استراتيجي، وتشخيص وظيفي للتجمع المقترح بالمنطقة العربية بتحليل SWOT للصناعة، "بمعنى آخر تحديد خصائص البيئة التي ستقام فيها هذه العناقيد سواء من حيث الموارد والكفاءات والخصائص الجغرافية والبيئة الثقافية"⁵؛

➤ استخدام تقنيات احصائية عالية لقياس مدى نجاح ارتباط العلاقات الصناعية للعنقود في نفس الدولة أو بين دول عربية مختلفة للحصول على ردود الاختبار وقوة العلاقة؛ وإجراء المسوحات التشخيصية المناسبة لتحديد مشاكل ومحددات مناخ الاستثمار الجزئي المحيط بالتجمعات ك(ظروف عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، الصناعات الداعمة والمغذية والمنافسة المحلية)؛

في صدد الحديث عن محددات مناخ الاستثمار المحيط بالتجمعات، تجدر الإشارة أنه وفي نموذجنا هذا نطمح إلى انشاء عناقيد عربية تنافسية، ذلك أن توفر عوامل الإنتاج مثلا كمحدد للعناقيد، تصل نسبته إلى 43% في المتوسط، وإلى 52% في العناقيد غير التنافسية، وتتنخفض النسبة إلى 38% في أكثر عشر عناقيد تنافسية. أنظر الشكل رقم (3-4)

¹ International trade department, "**CLUSTERS FOR COMPETITIVENESS**", A Practical Guide &Policy Implications for Developing Cluster Initiatives, 2009, p, p: 52, 53.

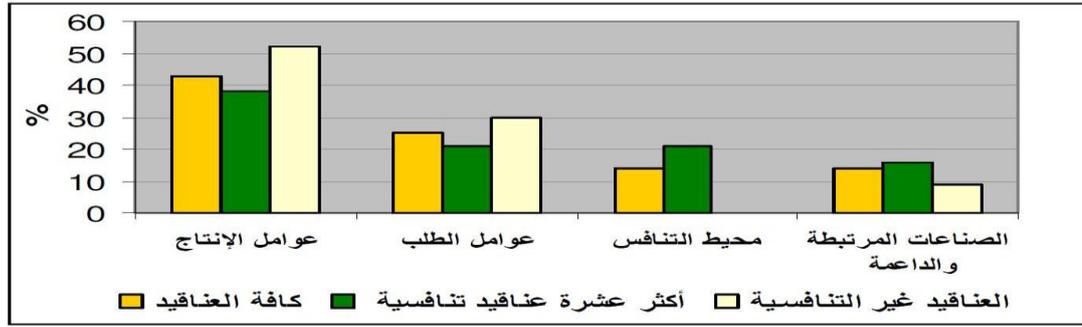
² رفعت السيد العوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سابق، ص: 148.

³International trade department, **op cit**, p: 54.

⁴ رياض بن جليلي، مرجع سابق، ص: 64.

⁵ عبد الوهاب بلمهدي، خديجة بلموهوب، مرجع سابق، ص: 12.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية



الشكل رقم (4-3): نسب محددات تنافسية العنقود حسب نموذج الماسة

المصدر: وحدة الدراسات الاقتصادية، "العنقود الصناعية تنميتها وأسس اختيارها والتوجه السعودي نحوها"، الجزء الثاني، مرجع سابق، ص: 4.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن عوامل الإنتاج هي المحدد الرئيسي للعنقود غير التنافسية، كما نلاحظ الغياب التام للمنافسة المحلية في هذا النوع من العنقود، إضافة إلى ضعف أثر الصناعات الداعمة والمرتبطة فيه، وهو ما يؤكد على أهمية التركيز على هذين العنصرين كمحددات لتنافسية العنقود، كما يبين خطورة الاعتماد على توفر عوامل الإنتاج وحدها عند اختيار صناعة ما للتنمية.

➤ وضوح الرؤية حول أهداف إنشاء العنقود مع أهمية تحديد مكانة استراتيجية العنقود ضمن السياسة الاقتصادية للدولة ككل، لأن العنقود الصناعية تتطلب وجود مخصصات مالية تختلف باختلاف قدرة الدولة وإمكانياتها المالية، بمعنى أن الأهداف لا بد أن تكون في ضوء الإمكانيات، "لأن اختيار التجمعات التي سيتم دعمها يصبح أمرا في غاية الأهمية لأنه ليست كل التجمعات ناجحة أو قادرة على الاستمرار في النجاح"¹؛

➤ الاعتماد على الخبراء والمقارنات المرجعية التي تمكن من توفير قاعدة مقارنة تستخدم في استخلاص الدروس المفيدة من تجارب الدول الأخرى، بتقديم أمثلة من الواقع في نفس الصناعة، ومن المهم جدا أن نفهم المزايا التنافسية للمحليات أكثر بكثير من محاولة نسخ الصناعات التي كانت ناجحة في أماكن أخرى وتقليدها؛

➤ "إجراء المزيد من الدراسات حول ظاهرة التحالفات الاستراتيجية العالمية، ومحاولة استفادة مؤسسات المنطقة العربية من خبرات المؤسسات العالمية في هذا المجال"².

بعد تحديد القطاعات العربية المعنية بالعنفدة، وتحديد الدول العربية (ارجع لشرح البديل الثالث) التي ستتوزع عليها سلسلة القيمة المضافة، يأتي التعاون والعمل لإيجاد قنوات اتصال تربط السلطات المحلية للدول العربية ببعض البعض من جهة، وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية التابعة لنفس القطاع في كل الدول العربية وقطاعاتهم التعاونية من جهة أخرى.

¹ صلاح الدين السيسي، مرجع سابق، ص: 124.

² نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص: 188.

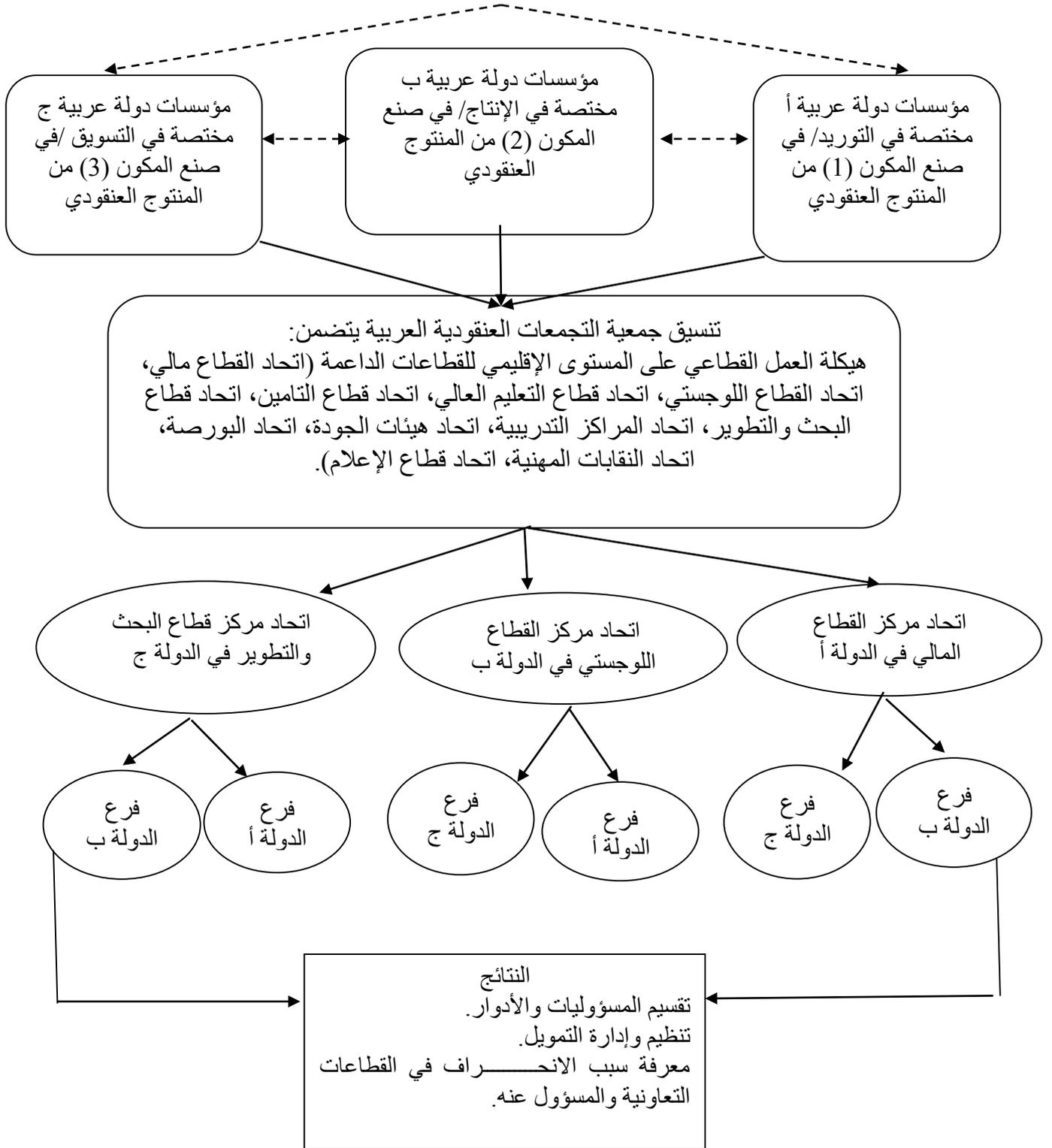
الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

يكون ذلك عن طريق توكيل مهمة التنشيط لهيئة عربية، قد تسمى (جمعية التجمعات العنقودية العربية)، تتولى هذه الأخيرة التنسيق والاشراف، على أن يكون لها فروع بجميع الدول العربية، تقوم هذه الجمعية بتحديد المشاكل، البنى التحتية، عدد المؤسسات وغيرها من الإجراءات التنظيمية والتنسيقية.

2-2- ضبط مسؤوليات فاعلي النظام (وضع إطار مؤسسي)

ونعني بذلك ربط كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة بعقود في نفس الدولة (في حالة اتباعنا للبدل الأول)، وبين الدول العربية (في حالة اتباعنا للبدلين الثاني والثالث)، إضافة الى ربط مؤسسات الدعم ومقدمي الخدمات العمومية/القطاعات التعاونية الداعمة/الفضاءات الوسيطة (تكوين، تأهيل، تمويل، بحث وتطوير، تأمين الخ)، وكذا تحديد مستويات وأشكال مساهماتهم داخل هذا النظام، عن طريق تنظيم ملتقيات مع ممثلين من هذه الهيئات لشرح فحوى النظام ودوره الإيجابي في دفع عجلة التنمية العربية. يمكن تصوير إطار مؤسسي مفترض في تجمع عنقودي بين عدة دول عربية في الشكل رقم (4-4)

عقود عمل المؤسسات بين الدول العربية



الشكل رقم (4-4): تصور مقترح لإطار مؤسسي عنقودي بين عدة دول عربية

المصدر: من اعداد الباحثة.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك ضرورة ان تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل دولة عربية واحدة - كل على حدا - متخصصة في أحد مراحل سلسلة القيمة، أو في مكون جزئي من المنتج، بما يشكل نظام قيمة فعال لمجموعة مؤسسات متقاربة جغرافيا، لتشمل كافة الروابط الأمامية والخلفية والأفقية في عملية الإنتاج (كدولة مختصة في تسويق المنتج، وأخرى في توريد مواده، وثالثة في إنتاجه).

للإشارة فإن "جامعة الدول العربية هي إطار مؤسسي قائم يمكن توظيفه لتفعيل التكتل بين المؤسسات في البلاد العربية، ويقترح أن يتم هذا التفعيل من خلال المنظمات القائمة في جامعة الدول العربية، مثل المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومجلس الوحدة الاقتصادية".¹

أي كانت الهيئة المنسقة سواء أكانت جامعة الدول العربية أم الجمعية العربية للتجمعات العنقودية المفترضة في هذا النموذج، فهي تعمل على تصميم استراتيجيات وتنفيذ ومراقبه الشبكات الصناعية المتخصصة، وتقييم نتائج هاته التجمعات وتحديد المناطق التي يجب العمل فيها، بالإضافة إلى تقسيم المسؤوليات والأدوار على الأعضاء.

إن هذه الجمعية عبارة عن حاضنة أعمال قطاعية، تتطلب هيكلة العمل على المستوى الإقليمي لمجمل الدول العربية في شكل اتحادات لقطاعات داعمة وفروع لها، كل اتحاد تسند له مهام محددة لتدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بإقحام القطاع التعاوني: اتحاد القطاع المالي، اتحاد قطاع التعليم والتمهين، اتحاد المعاهد المختصة بالبحث العلمي، اتحاد المنظمات التي تقدم الاستشارات الإدارية والفنية، اتحاد البورصة، اتحاد هيئات الجودة، اتحاد القطاع اللوجستي وحتى اتحاد قطاع الإعلام في استراتيجية التنمية لأنها قضية الجميع، وليست قضية السلطات المركزية لكل دولة منفردة؛

كمثال توضيحي على ما سبق فمن الأفضل وضع اتحاد مصرفي مركزه في دولة عربية معينة تكون هي الأقل من ناحية التعقيدات الادارية في منح التمويل والقروض، وتمرّنة على التقنيات المصرفية وخاضعة للجودة العالمية، وفيما بعد وضع فروع لهذا الاتحاد في باقي الدول العربية المعنية، هذه الفروع هي الأخرى فيها موظفين مؤهلين خريجي نفس المعاهد للاتحاد الأم، "وذلك بهدف ترقية الاستثمارات العربية القطرية والبيئية"².

نفس المثال يمكن تطبيقه على القطاعات التعاونية الأخرى؛ كاتحاد قطاع التأمين، اتحاد قطاع البحث والتطوير العربية. الخ، إذ أن وضع مركز وفروع يسهل إجراءات الرقابة، بمعرفة ماهي المهام؟ ومن هو المستهدف؟ ومن هو المسؤول المشتكى له في حالة وجود خلل ما؟

2-3- الاهتمام بعنصر الترويج لاستراتيجية التجمعات العنقودية العربية

إن اعداد استراتيجية للترويج لآلية التجمعات في الدول العربية يعد أمرا ضروريا للغاية، كما يجب التأكيد على أهمية مواصلة الجهد المبذول من قبل فرق التنشيط أو (جمعية التجمعات العنقودية العربية واتحاداتها النوعية)، وذلك بإعطاء أولوية لمجموعة خاصة من السياسات منها:

¹ إسماعيل علي بسيوني؛ رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص: 153.

² منتظر فاضل سعد البطاط، "مرجع سابق"، ص: 59.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

✓ ضرورة تأسيس المؤسسات المروجة للعناقيد (جمعية التجمعات العنقودية)، والتي توكل لها مهمة خلق الروابط بين أطراف الصناعة والتنسيق بينها في كل دولة، حيث تتولى مهمة رفع الوعي لدى أصحاب المؤسسات العربية بأهمية الانضمام الى عنقود الصناعة؛ كأن تقوم على وضع البرامج التي من شأنها تشجيع المؤسسات على اقامة العلاقات بينها؛ مثل تشجيع التعاقد من الباطن وتشجيع تبادل المعلومات، "وانشاء مراكز تدريب مشتركة، من أجل ادخال نوعيات جديدة من التكنولوجيا التي تخدم عنقود الصناعة"¹ ، بالإضافة إعداد برامج عمل مشتركة بين المؤسسات العضوة في مجال التموين والإنتاج والتسويق الخارجي المشترك في داخل النظام، والعمل على تطبيقها، كسواء مجمع للمواد الخام، المشاركة الجماعية في المعارض المختلفة، تصميم كتالوجات مشتركة. الخ؛

✓ انتهاج سياسة إعلامية وتوجيهية قوية تتكفل بمهمة إيصال أفكار وأفعال ومواقف القطاع المعني بالتجمع لمختلف الشركاء الداخليين والخارجيين على مستوى الدول العربية، من خلال تنظيم ملتقيات ومؤتمرات؛ وتوفير البيانات الخاصة بالأسواق العربية وفرص الاستثمار بها، إعداد دورات وندوات ومعارض بشكل دوري لتحقيق فرصة دخول المؤسسات العربية الصغيرة في سلاسل تزويد وإنتاج وخدمات على المستوى العالمي؛

✓ إعلام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف المعلومات المتعلقة بالنشاط، وذلك بإعداد وطباعة دلائل ومطويات ودعائم إعلامية تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بالنشاط (محتويات الملف الإداري، أنظمة الدعم، المزايا الجبائية، مختلف صناديق الدعم، المزايا المتحققة من التكتل)؛

✓ الترويج الإعلامي بمختلف أنواعه لبرنامج العناقيد العربية؛ وانشاء صفحة خاصة بكل عضو على الموقع الإلكتروني للعنقود؛ ونشر معلومات من خلال المواقع الإلكترونية؛

✓ إقامة روابط مع الصحافة من خلال برمجة حوارات مع المتعاملين ضمن العنقود؛ ووضع إطلالة على ما تعرضه الصحف المحلية والوطنية والدولية من مقالات لها علاقة بالصناعة المعنية بالتجمع؛²

✓ وضع نظام معلوماتي فعال عن طريق تأسيس مركز معلومات له فروع في الوطن العربي لتسهيل عملية انتقال المعلومات ما بين مختلف الفاعلين في النظام؛ يكون محمّل على الإنترنت، ويتم تأطيره بقوى بشرية كفؤة تسهر على حسن تسييره وصيانته، حيث يتم الاعتماد على مؤسسات مختصة بنشر المعلومات؛

✓ إنشاء بوابة إلكترونية عربية مخصصة للأعمال الإلكترونية تسمح بخلق عالم افتراضي لتجمعات عنقودية (مؤسسات شبكية افتراضية)، تسمح هذه الأخيرة بدعم العناقيد الحقيقية، حيث يمكن لهذه البوابة أن

¹ مجلس الوحدة الاقتصادية العربية الاقتصادية، مرجع سابق، ص: 6.

² روابح عبد الباقي، العابد لزهري، مرجع سابق، ص: 56.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

تتضمن عدة فعاليات مثل (السوق الإلكترونية العربية، الصيرفة الإلكترونية، الاستشارات، إمكانية الاشتراك في العروض والطلبات أو المفاوضات حولها، المزادات الإلكترونية، خدمات الشحن، خدمات المعلومات. (الخ)، وأيضاً الربط بين هاته الفعاليات، على أن تكون الاستفادة من هذه البوابة والاستفادة من تطبيقات التبادل بين المؤسسات تقدمها الحكومات العربية، ودعمًا مجانيًا بهدف مساعدة المؤسسات الصغيرة لنجاح وازدهار أعمالها.

2-4- تحسين البنية التحتية، التشريعية، والقانونية

تعمل هذه الهيئات على تشجيع التكامل بين سلسلة القيمة المتفرقة دولياً، وينبغي أن يركز الدعم على:

- تحسين البنية التحتية من طرقات وموانئ ومطارات، وإقامة شبكات واسعة من وسائل النقل والمواصلات بين الدول العربية، مع تخفيض تكاليفها الخاصة بين هاته الدول؛
- إصلاح النظام المالي المصرفي، مع تطوير أسواق الأوراق المالية، ورفع درجة كفاءتها والحفاظ على شفافيته وانسياب المعلومات؛
- الحرص على تشجيع المناطق الصناعية القوية ذات القدرة التنافسية العالية، والاهتمام بتزويد هذه المناطق بإمكانات التدريب المباشر عبر التكتل بين مؤسساتها، عن طريق تحويل المنطقة الصناعية ذات الحافز الإنمائي المحدود بتوزيع الأراضي إلى تجمع عنقودي، أين هناك تقديم لحافز إنمائي أولي، يتمثل في الأرض والمباني والمرافق والخدمات على أسس ثابتة ومستمرة؛ إضافة إلى العلاقات التعاقدية؛
- الاستمرار في تحسين مناخ الاستثمار في البلدان العربية، ومنح المستثمرين العرب نفس الحوافز والتشجيعات التي يمنحها كل قطر لرعاياه بهدف اجتذاب الاستثمارات البينية وتشجيعها، أي جعل المنطقة العربية منطقة استثمار موحدة، والحد من هجرة الاستثمارات خارج المنطقة التكاملية؛
- تعديل القانون الضريبي، وتنظيم التشريعات والقوانين فيما يخص الابتكار وبورصات الشراكة لتوثيق الروابط بينها وبين عالم الرواد والصناعة، ووضع إطار قانوني وتشريعي لإقامة العناقد الصناعية بين الدول العربية؛
- ضرورة تعديل الأسواق المالية العربية التي تعد القناة الرئيسة لجذب التدفقات الاستثمارية البينية إلى داخل الاقتصادات العربية، حيث لم تكن بالحجم والعمق المناسبين لعملية جذب الاستثمارات لافتقارها وابتعادها عن مؤشرات الشفافية؛

- إيجاد آليات دائمة لدعم وتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة على نطاق عربي وفقاً لشروط محددة، كأن توضع أولويات للمشروعات التي تحقق قيمة مضافة عالية قادرة على المنافسة في الأسواق العالمية، أو المشروعات التي تساهم في نقل وتوطين التكنولوجيا.

2-5- الإجراءات المتعلقة بالجودة؛ الدعم الفني والتكنولوجي والتصدير

بغية الوصول بالتجمعات العربية إلى مستويات الجودة والإتقان لمواجهة المنافسة، وللوصول إلى هذه المستويات يجب القيام بما يلي:

- تطوير البرامج التدريبية والندوات لرفع مستويات الإنتاج من حيث الجودة والتصميم والمواصفات الفنية؛ والحفاظ على حصة المنتجات العربية العنقودية في الأسواق التقليدية، وكسب حصة جديدة في أسواق دول أخرى مثل ما فعلت الهند ودول أمريكا اللاتينية، "في هذا الصدد نشير أنه بلغت عدد شهادات الجودة الدولية المتضمنة لـ (ISO 9001 و ISO 9000)، والتي حازت عليها الدول العربية لسنة 2003 ما يصل إلى 3233 شهادة، أي ما نسبته 0.57 بالمئة من عدد هذه الشهادات الممنوحة في إجمالي العالم، وهي نسبة ضئيلة جداً".¹ وفي هذا الإطار تم انشاء الجهاز العربية للاعتماد ARAC لتهيئة مجالات الجودة في إطار المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين؛
- إنشاء هيئة للمواصفات الموحدة، وتأسيس جائزة سنوية للجودة لمختلف التجمعات؛
- "إقامة هيئة دائمة لنقل الثقافة ذات وزن اقتصادي، تقوم بإنشاء معاهد متخصصة في البحث العلمي المناسب للمنطقة العربية"²، نظراً لأهمية استغلال نتائج البحث العلمي في تطوير الاقتصاد، وربما في مرحلة لاحقة، تسهيل الأنشطة التعاونية الداعمة للابتكار؛
- إنشاء هيئة عربية كبرى تضم قاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بالمصدرين والمستوردين العرب، تضم ممثلين عن كافة هيئات ومراكز التصدير في الدول العربية، وتكون هذه الهيئة بيتاً للمصدر والمستورد التابع للقطاعين العام والخاص العربي، تقدم له الخدمات من معلومات ودراسات عن الأسواق العربية وفرص الاستثمار المتاحة فيها؛ للوصول إلى مواصفات السلع، والبحث عن أفضل العروض الخاصة بشراء المواد الخام، والاطلاع على أحدث نظم التغليف والتعبئة، وكذلك تقديم الدعم المالي للصناعات التصديرية، تقديم مزايا تفضيلية في مجال التأمين على الصادرات، وخلق علاقات تعاون أيضاً مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأوروبية، والعمل على إنشاء مراكز تسويق عالمية للمنتجات؛

¹ ماجد خشبة، "الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات"، المعهد العربي للتخطيط، العدد 15، الكويت، 2005، ص:3.

² غربي محمد، "تحديات العولمة وأثارها على العالم العربي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 06، جامعة الشلف، 2009، ص:ص:

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

- ضرورة الاهتمام بالقطاع اللوجستي، فالتجارة والنقل نشاطان متلازمان تربطهما علاقة تبادلية، "خصوصا وأن الأسطول التجاري للدول العربية قد شهد تحسنا خلال الفترة (2011-2015) بمختلف أنواعه، حيث نجحت جامعة الدول العربية في إصدار اتفاقية النقل متعدد الوسائط للبضائع بين الدول العربية"¹. كما أن مشروع قناة السويس سيربط بين دولة مصر وشقيقاتها العربية وسيعمل على تقليل زمن الانتظار للسفن ليكون 3 ساعات في أسوأ الظروف بدلا من (8 إلى 11 ساعة)، مما يقلل التكلفة ويزيد عدد السفن.
- توفير محلات لمخرجات هاته التجمعات العربية، وتجهيزها بمختلف المرافق الأساسية وتطوير قنوات خاصة وفعالة لتسويق منتجات العنقود، ويمكن أن يشكل تطوير اتحاد تصدير بين الفاعلين حلا ناجعا.

2-6- الرقابة والمتابعة والتقييم

التنفيذ الناجح لمشروع تجمع عنقودي عربي مرتبط أيضا بفعالية وظائف الرقابة والمتابعة والتقييم، التي يقوم بها المسؤولون (الجمعية العربية للتجمعات العنقودية)، فإذا كانت الرقابة تعتبر الأداة التي تعلم هيكل التنشيط بالأخطاء الواقعة، ليتم على إثرها إدخال التصحيحات اللازمة وضبط الانحرافات، فإن الأمر يتطلب إرفاق التقييم النهائي لكل مرحلة من الانجاز بتقييمات مستمرة خلال كل سنة لضمان إجراء التحسينات المناسبة في وقتها، مع ضرورة مقارنة العناقيد العربية البيئية بالعالمية الناشطة في نفس المجال لتحسين التنافسية.

كما أن تدعيم ما سبق مرتبط بشدة بفاعلية الجهاز الإعلامي الموضوع على المستوى الكلي والجزئي، وكذا على نوعية المعلومات المقدمة، فضلا عن أنه يمكن تعزيز الإجراءات السابقة من خلال الزيارات الميدانية.

ننوه في هذا السياق إلى ما يلي:

- "يجب أن تكون برامج المنح ذات صلات قوية هي الأخرى ببعضها البعض، فبرامج التنمية التكنولوجية يجب أن تتناسق مع برامج التمويل المتاحة، وبالتالي فإن برامج المساندة هي الأخرى يجب أن يكون بينها درجة متطورة من العلاقات المؤسسية حتى يمكن أن تتعاظم فائدتها"².
- ضرورة أن يكون هناك حوار متبادل بين أصحاب تلك المؤسسات من ناحية، والحكومة والقطاعات التعاونية من ناحية أخرى من أجل عرض احتياجاتهم والمشاكل التي تقابلهم.

إن النتائج التي يستطيع العالم العربي أن يكسبها بتجمع مؤسساته الصغيرة والمتوسطة دوليا وإقليميا، إضافة إلى المزايا التنافسية المذكورة في الجانب النظري كثيرة منها:

¹ صندوق النقد العربي، مرجع سابق، ص: 21، 22.

² بوسميين عادل، مرجع سابق، ص: 17.

الفصل الرابع: نحو مساهمة لتفعيل استراتيجية التجمّع العنقودي في الجزائر وبين الدول العربية

1- "إن تركيز تجمّعات الأعمال في الاقتصاديات النامية يمثّل مفاضلة فريدة من نوعها بين المعاملات والتكاليف التنظيمية، إذ تشير الأبحاث الحديثة أنه وعندما تواجه التحديات البيئية فإن استجابة الأعمال المتجمّعة فيها قد تختلف عن تلك المستقلة (kaskisson,cannelle2004) ¹؛

2- رفع القيمة المضافة وخفض معدلات البطالة، والقضاء على الفقر وجذب الاستثمارات الأجنبية والتطور التكنولوجي؛

3- بعض البلاد العربية بها مراكز وبحوث وجامعات ومعاهد علمية، يتوافر بها عدد من الباحثين والمتخصصين، ولكل دولة جهودها في البحث العلمي، ولكنها جهود مبعثرة ونتائجها محدودة وقاصرة، وإذا أمكن بالتكامل أن تجمع هذه الجهود المبعثرة، فإن البحث العلمي يمكن أن يتقدم كثيرا، وتستطيع الدول العربية أن تستفيد من هذه البحوث العلمية المجمّعة²؛

3- ضمان السوق الواسعة، وهو الركن الأساسي للنمو الاقتصادي من خلال تكامل عناصر الإنتاج؛

4. بلوغ حالة من التخصص وتقسيم العمل لمنع الازدواجية والتماثل الإنتاجي، وعدم الانجرار إلى التنافس وهدر الطاقات³؛

5 القضاء على البطالة، حيث تعتمد المشاريع المشتركة للبلدان العربية في الإنتاج على تقنيات تكنولوجية متوسطة، كما أن حجم مؤسسات المشاريع المشتركة للبلدان العربية يأخذ عامة شكل المؤسسات المتوسطة، والتي تركز أساسا على المنتجات كثيفة العمل (يد عاملة رخيصة)؛

6. الرفع من القدرة التفاوضية للبلدان العربية مع الشركات الأجنبية خلال مرحلة تصريف المنتجات النهائية في الأسواق العالمية.

7. زيادة الصادرات العربية مجملة، كون منتجات التجمّعات العنقودية المشتركة ستكون ذات محتوى معرفي ذو قيمة مضافة عالية، خصوصا في ظل انخفاض الصادرات العربية، وارتفاع وارداتها ضمن الاحصائيات الأخيرة لصندوق النقد العربي، إذ نجد أن قيمة الصادرات العربية الاجمالية سجلت انخفاضا عام 2014 بلغت نسبته حوالي 6.6 بالمئة عام 2014 مقارنة بعام 2013، مما أدى الى انخفاض وزن الصادرات الاجمالية العربية من اجمالي الصادرات العالمية، لتصل الى حوالي 6.5 بالمئة عام 2014 مقابل 7 بالمئة في العام السابق.

أما أداء الواردات السلعية الاجمالية العربية فقد ارتفع بحوالي 3.3 بالمئة لتصل إلى 889.3 مليار دولار عام 2014 مقارنة بنحو 860.6 مليار دولار عام 2013، متأثرة بعدة عوامل منها الجيوسياسية في عدد من الدول العربية وانخفاض أسعار النفط⁴.

¹Robert E. Hoskisson, Richard A. Johnson , "Diversified Business Groups and Corporate Refocusing in Emerging Economies", Journal of Management, Vol. 31 No. 6, sagepublications , 2005, p:945 .

² إسماعيل علي بسبوني، رفعت السيد العوضي، مرجع سابق، ص: 102.

³ سهام الدين خيري، "العولمة الاقتصادية ومتطلبات التنمية والنهوض في الدول النامية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 29، جامعة بغداد، 2012، ص: 34.

⁴ صندوق النقد العربي، مرجع سابق، ص: 197.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم دليل بسيط حول كيفية ترويح مفهوم العنقود في الجزائر وبين الدول العربية، حيث تعرضنا فيه هذا إلى مظاهر التجمعات العنقودية في الجزائر من مراكز تقنية، نيكلوس، أنظمة إنتاج محلي ومناطق صناعية، فرغم الجهود التي تبذلها الجهة الوصية في مجال تدعيم أو تحفيز وتوعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية العمل الجماعي والتعاون بين المؤسسات، إلا أن التجربة الجزائرية توحى بأن هذه المؤسسات مازالت تعمل بشكل منعزل، ولا توجد روابط سواء فيما بينها، أو مع المؤسسات الأخرى أو المحيط. حاولت الدول المغاربية تبني نماذج أنظمة الإنتاج المحلي كتجمعات تقليدية بصورة تجريبية، شملت بعض فروع القطاعات خاصة التقليدية منها، من خلال تطوير النماذج القائمة أصلا (تونس)، أو الاستعانة بالهيئات الدولية كمنظمة الامم المتحدة (المغرب)، وبتدخل مباشر من الدولة (حالة الجزائر)، إلا أن التجارب المغاربية مازالت في البداية وإن وجدت فهي حالات جد نادرة صعبة التشخيص لأنها في غالب الأحيان تعتبر شبكات غير رسمية.

وقد توصلنا في هذا الفصل أيضا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية، والتي أصبحت تواجه عدة تغيرات فرضت عليها ضغوطا تجبرها على التوجه نحو التغيير، وقد أدركت أغلبية الدول العربية أنه وعلى الرغم من التطور الملحوظ في نسبة مساهمة قطاع الصناعات التحويلية العربي، والذي يتميز بالكثافة النسبية في عدد المؤسسات الإنتاجية وصغر أحجامها في الناتج المحلي الإجمالي، فإن هذه المساهمة تبقى غير كافية لإحداث تنمية اقتصادية شاملة في هذه الأقطار.

إن الاقتصاديات العربية متكاملة رأسيا مع العالم الخارجي على حساب تكاملها الأفقي فيما بينها، يمكن القول أن هذه التبعية يمكن السيطرة على تأثيراتها وانعكاساتها السلبية من خلال صياغة استراتيجية عربية عنقودية موحدة، تأخذ بالحسبان الخصائص القطرية، التقارب الجغرافي والاتحادات العربية، المناطق الصناعية العربية، التنوع القطاعي ومنطقة التجارة الحرة العربية.

إن الوصول الى هذا المسعى يتطلب تحديد القطاعات العربية التي تتمتع فيها الدول بمزايا تنافسية، يوجب ذلك توافر إرادة سياسية لدى الدول المعنية بالعنقدة، وكذا ضرورة تأسيس المؤسسات المروجة للعناقيد كجمعية التجمعات العنقودية للدول العربية المفترضة في نموذجنا هذا، والتي توكل لها مهمة خلق الروابط بين أطراف العنقود من موردين ومستهلكين ومنافسين ومقدمي خدمات، لتشمل كافة الروابط الامامية والخلفية في عملية الإنتاج، فضلا عن الصناعات ذات الصلة أو الخدمات الداعمة، ولتتم تنسيقها في إطار مؤسسي واضح وبيئة تشريعية تضع الأطر الخاصة بإقامة ودعم العناقيد العربية، فضلا عن ضرورة توافر مختلف البنيات القاعدية التي تتطلبها عملية التنفيذ، ليبدأ أخيرا مشروع طويل لتطوير مسعى تشاركي يضم مؤسسات عربية صغيرة ومتوسطة متخصصة في نشاط واحد أو أنشطة مترابطة، بالإضافة إلى كافة الفاعلين ذوي العلاقة بالنشاط الممارس المتواجدين محليا وإقليميا عربيا.

إنّ المشاكل المختلفة التي اعترضت عمليات الاندماج والشرء أو الابتلاع، إمّا بسبب مشكلات في بورصات الأوراق المالية أو فرض قيود حكومية أو اعتبارات قانونية، كلها عوامل ساهمت في تطور هذا الشكل من أشكال التعاون، والمتمثل في التجمع العنقودي، هذا الأخير أصبح كبديل جديد يسمح بتجميع القوى وتحقيق الأهداف المشتركة دون تصادم ثقافي وتنظيمي قد يسببه الاندماج.

ففي ظل مستقبل أكثر فأكثر غير مؤكد، تكنولوجية تتطور بوتيرة جامحة، أسواق تتفجر، وزبون لا يعد بالوفاء، في ظل كل ذلك قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختار استراتيجية التجمعات العنقودية للوصول بدقة الى التعاون المتخصص والحجم الأمثل، يكون الدافع الأساسي لهذه الاستراتيجية هو تلك الفوارق والاختلافات بين أطراف التجمع، وقد سميت هذه العلاقة بتعاون الاختلاف.

لقد لعب احتدام المنافسة دورا حاسما في تحول المؤسسات من النظام الفوردي إلى نظام التخصص، والتركيز على الوظائف الرئيسية، والتعاقد مع المؤسسات المناولة المتخصصة في تنفيذ مراحل التصنيع المكّمة الأخرى، وقد أظهرت التجارب الدولية في هذا المجال أن التجمعات توفر للمؤسسات ميزات مهمة تتيح لها ان تبلغ مجتمعة مستويات من الكفاءة والقدرة التنافسية لا تستطيع بأي حال من الأحوال بلوغها منفردة.

يمثل التعاون بين المؤسسات المنافسة ظاهرة شائعة الحدوث في الوقت الراهن، ويرجع السبب في ذلك إلى أنها لم تعد ترى العالم فقط من منظور المنافسة (مكسب طرف/ خسارة لطرف آخر)، بل تحولت إلى منظور التعاون (مكسب طرف / مكسب لطرف آخر)، فمن خلال تطوير التجمعات يمكن لاستراتيجية التنمية الاقتصادية للمنطقة أن تساعد في تجنب المنافسة السلبية الممكنة بين مؤسسات ترتبط بصلات عدة، ومنه فإن التجمع أو العنقود هو نظام من المؤسسات المترابطة، حيث يكون مبدأ الكل أكبر من مجموع أجزائه.

إن ثمة مقومات عديدة لتركيز الجهود على دعم التعاون عبر فعاليات اقتصادية متمثلة في تجمعات عنقودية جزائرية وعربية، تشارك فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل أساسي، إذ يختلف المجال الجغرافي للعنقود بين التركيز في مدينة واحدة، أو مجموعة من المدن أو في دولة بأكملها، أو بين مجموعة من الدول المتجاورة، مما يعني امكانية خلق تجمعات عنقودية في وبين الدول العربية.

وعندما يؤطر هذا التعاون ضمن فعاليات وبرامج محددة في منطقة التجارة الحرة العربية، فإن ذلك يخفض من مخاطر المبادرات التعاونية الطليقة غير المقيدة.

أولاً: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

لقد تمخض هذا البحث عن العديد من النتائج التي جاءت وفق سياق منهجي، سنسوقها على النحو التالي:

1- نتائج الجانب النظري للدراسة :

- ✓ الاقتصاد القطاعي /الصناعي يعرف على أنه العلم الذي يربط بين الجوانب الاقتصادية التي تحدث داخل قطاع معين بالجانب الاجتماعي، الممثل في الانتماء إلى مجتمع محلي يتميز بقيم وأفكار نسبياً متجانسة، مما يؤكد أن الاقتصاد الصناعي هو أفضل محلل للقطاع الصناعي/التجمع العنقودي؛
- ✓ نظراً لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونظراً لصغر حجمها، فإن ذلك يسهل الدخول إلى هذا القطاع وبالتالي الخروج منه في حالة كونه غير مربح، ذلك جعلها تتسم بالتعايشية وبالتكيف مع الظروف والمستجدات التي يمكن لاقتصاد ما أن يتعرض لها، في المقابل فهذه الفئة من المؤسسات هي أكثر عرضة للفشل والتصفية والغلق أمام المؤسسات الكبيرة بكثير، يكون هذا الفشل نتيجة لانخفاض القدرات الذاتية على التوسع، الناتج عن انخفاض في الطاقات الإنتاجية والقدرات التنظيمية والتمويلية للمؤسسات الصغيرة.
- ✓ إن التأييد و المعارضة في سمة التعايشية والمرونة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتوقف على مدى فاعلية دور الدولة وهياكلها في دعم هذه المؤسسات، فالمشاكل التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعلها دون المستوى المطلوب للمرونة (باستثناء المؤسسات الريادية)، كما أن قدرة المشروعات الصغيرة على التأقلم والتعايش تبرز عندما تقوم دولة من الدول بتغيير استراتيجيتها الاقتصادية أو السياسية لتلائم معطيات المرحلة، كما أن مقولة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر مرونة لمواجهة الأوضاع و الأزمات الاقتصادية، إنما هي ناتجة من سهولة إنشاءها في ظل هذه الأوضاع ، إذن هي كحل مرن للدولة وليست أكثر مرونة-كما قيل- في مواجهة الأزمات، مما يثبت نفي الفرضية الأولى التي تنص على أن (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتسم بالتعايشية، لما لها من قدرة علي الاستجابة للخصوصيات المحلية والجهوية، وهذا ما يجعلها أكثر ملائمة خاصة في فترة الأزمات)؛
- ✓ تنقسم المعوقات التي تعترض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تحول دون سعيها إلى الخروج عن نطاق الأسواق المحلية أو حتى النجاح فيها إلى داخلية (طبيعية ومصطنعة)، وخارجية (المناخ الدولي الجديد)، فالمعوقات الطبيعية هي معوقات ناجمة أساساً عن طبيعة هذه المؤسسات كونها مؤسسات صغيرة ومتوسطة، حيث وفي هذه الحالة لا تملك هذه المؤسسات (على الأقل في المدى القصير) سيطرة على هذه المعوقات، إذ أنها ترجع إلى قضايا فنية وتنظيمية خاصة بالظروف الداخلية التي تحكم حركية المؤسسة، بما تتضمنه من صعوبات البنية التكاليفية، ضعف روح النقاول، مشاكل المحيط الإداري والتنظيمي الداخلي، بالإضافة إلى ما سبق فإن صاحب المؤسسة الصغيرة يتميز بضعف اهتمامه بالقيمة الاستراتيجية للمعلومة؛

- ✓ تتعلق المعوقات المصطنعة /الإجرائية والهيكلية بالاصطدام المستمر للاستثمار الخاص بالرشوة والفساد الإداري، هذا الأخير يتحدد عكسيا مقارنة مع حجم المؤسسة، فضلا على عدم تطور التمويل، العقار والسياسة الذهنية غير الاقتصادية، والتسيير غير القادر على وضع ميكانيزمات استثمارية؛ كعدم تأهيل المحيط من ضرائب وجمارك، رداءة نظام المعلومات الاقتصادي، وأيضا القيود التشريعية لما تنسم به من بطء وتعقيدات في الإجراءات الإدارية، تكون المثبطات الاستراتيجية/ المصطنعة ناتجة أساسا عن غياب هياكل الدولة (الفضاءات الوسيطة) أو بالأحرى عدم فعاليتها؛
- ✓ هناك مجموعة متزايدة من الأدلة توحى بأن المشاكل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تكمن في متوسط حجمها، وإنما في عزلتها المؤسسية، حيث أن القضية الأساسية هي أن خفض التكاليف من خلال حجوم الإنتاج الكبيرة ليست هي الحقيقة الوحيدة في الأعمال، بل على العكس من ذلك فإن التوجه اليوم بالنسبة للمؤسسات الكبرى نحو الهياكل النحيفة عبر علاقات الأخرجة ليس إلا محاولة الاستفادة من الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة، مما يثبت نفي الفرضية الثانية القائلة أنه (تزداد الكفاءة الانتاجية للقطاعات الصناعية بتزايد حجم مؤسساتها، مما يعني أن المعوق الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في متوسط حجمها)؛
- ✓ إن التكتلات الاحتكارية والتحالفات ذات الجنسية المتعددة المشكلة للسياق العالمي الحالي، في الوقت الذي تتيح فيه العديد من الفرص للمنتمين إليها، فهي في ذات الوقت تشكل تحديا كبيرا أمام منافسيها من خلال استبعاد المنتجين الحديين من السوق، مما يعني ضمنا عملاقة الكبار وانكماش الصغار، وتأثر المركز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ إن مجموع المنافسين في الصناعة يشتمل أساسا على كل المؤسسات التي تخضع الى نفس ضغوطات العدائية الموسعة من القوى الخمس في نفس القطاع، وتختلف المؤسسات تبعا لمستواها ورتبتها في الصناعة، استراتيجياتها وخصائص منتجاتها، التركيز على الجودة، نوع التكنولوجيا المستخدمة، تنقسم طبقا لذلك إلى مجموعات استراتيجية، هذه الاخيرة هي الفيصل بين المنافسة والتنافسية؛
- ✓ نفس العلاقة بين المتغريين (التنافسية وميزتها) بأنها علاقة سببية متعكسة (الميزة هي مدخل ومخرج للتنافسية في آن واحد)، فالمزايا التنافسية والتي تتمثل أساسا في جودة المنتجات، المرونة، الابتكارية، درجة التكامل، مستوى التكاليف تعتبر كمدخل لتقسيم الجماعات الاستراتيجية (هذه الأخيرة تعبر عن التنافسية)، في المقابل فإن أقسام الجماعات الاستراتيجية (المجموعة الرائدة/المتحدية/التابعة) تحاول كل مؤسسة في كل مجموعة قدر الإمكان الوصول إلى أفضل هذه المعايير وخلق القيمة، إذن ها هي المعايير (المزايا التنافسية) تتخذ مرة أخرى كمخرج للتنافسية؛
- ✓ تلجأ المؤسسات إلى استراتيجية المحيط الأزرق /التخصص / التركيز على جانب معين في سوق محددة، أين يتوفر في قطاعاته إما عملاء لهم احتياجات غير عادية، أو يستخدمون المنتج بطرائق مختلفة؛ هذه الاستراتيجية في الغالب لا تتطلب أموالا ضخمة، وهو ما يجعلها ملائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- فبدلاً _ هنا _ من التركيز على هزيمة المنافس، يتم التركيز على جعل المنافسة أمراً غير مطروح، من خلال خلق قفزة في القيمة بالنسبة للمستهلكين؛
- ✓ تندرج قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن الهيكل المجزأ اين يكون عدد كبير من المؤسسات الأقل حجماً، ولا تتمتع فيه أي مؤسسة بموقع يؤهلها للسيطرة على القطاع، وتتميز القطاعات في هذا الهيكل بانخفاض عوائق الدخول، صعوبة تنويع المنتجات، محدودية الحصة السوقية وقلة تحكم شبه معدومة في كميات الإنتاج والأثمان.
- ✓ إن خصوصية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتعلق _ إضافة الى الحجم والتوجه الاستراتيجي _ بمبدأ القرب (قرب تدرجي، وظيفي، جغرافي، زمني، عائلي، تسويقي ومالي)، هذا القرب والذي يعد جزءاً من هيكلتها وليس مجرد صفة عابرة، من هنا يمكننا أن نعتبر أن الميزة التنافسية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يمكن تحقيقها انطلاقاً من اندماج محلي مكثف، فللجوارية (جوار المؤسسات والهيئات العمومية والمجتمع المحلي) دور فاعل في الاندماج العالمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقوية شبك المؤسسة والتي بدورها تقوي القطاع.
- ✓ تقوم **فكرة التجمعات** على أهمية التمركز الصناعي للخدمات المجانية التي تقدمها المؤسسات المتجاورة، بما في ذلك الموردين، المصنعين، منتجي المنتجات المكملة، المؤسسات المسوّقة، ووكلاء إنتاج المعرفة، هيئات التمويل والهيئات الحكومية، وهيئات التوحيد القياسي ومؤسسات التدريب المهني، بورصات المناولة والنقابات المهنية، حيث تتشابه هذه الهيئات في علاقات أفقية وعمودية، ينتج عنها عنقود صناعي، يمثل السلسلة الكاملة للقيمة المضافة للمنتج ذو الجودة العالية باسم المجموعة كلها؛
- ✓ آليات خلق العنقدة أو التجمع في شكل عناقيد هي مسألة تنظيمية بالأساس (التجمعات المصطنعة)، وهي مقصودة ومخططة، ويتم تسيير العنقود من طرف إدارة خاصة تتولى الاشراف والمتابعة المستمرة لسيره من خلال تنظيم التظاهرات وتحسين الخدمات، وذلك عبر عدة خطوات، هذا وتساعد الظروف الاقتصادية كتوفر الموارد الطبيعية والعمالة (التجمعات الطبيعية) الخطوات السابقة، حيث لا تخلق قوى السوق وحدها مستوى يقارب المستوى الأمثل من التعاون بين المؤسسات، فلا بد من سياسات تدخلية فعالة تركز على قواعد و أسس مدروسة، فتكون مكملة لقوى السوق؛
- ✓ وجد المتخصصون في التنمية الاقتصادية ان **الابتكار** في العمليات وكذلك في المنتجات يحدث أكثر على مستوى العناقيد الصناعية، إذ أن هذه الأخيرة تشكل مجموعات من المشروعات أو المعاهد، حيث تنتشر المعارف التي تنتج داخل المؤسسات التابعة للتكتل انتشاراً سريعاً داخل التكتل ذاته، إنما انتشاراً بطيئاً جداً خارجه، فتضمن بذلك ميزة تنافسية للتكتل بمجمله، ووجد الباحثون أيضاً أن المؤسسات المتجاورة المتخصصة بفعل التجمع أكثر ابتكاراً ثمان مرات مقارنة بأشباهاها غير العنقودية؛

- ✓ يسهم التقارب الجغرافي للمؤسسات الموجودة في العقود في انخفاض تكاليف الصفقات وتكاليف الإنتاج أيضا بشكل مباشر، من خلال خفض تكلفة مستلزمات الإنتاج المستوردة، وذلك عن طريق عمليات الشراء الجماعية، الأنشطة المشتركة للتدريب والبحث والتطوير، عمليات التسويق الجماعي. الخ؛
- ✓ كشفت الدراسات أن واحدا من النتائج المفتاحية تمثل في أن العناقيد المؤسسة من المؤسسات الصغرى والصغيرة لها خاصية أداء أحسن على مستويي المبيعات، والقدرة على الوصول إلى أسواق أبعد مقارنة بالمؤسسات ذات نفس الحجم، في نفس الصناعات وفي نفس المدن والمواقع، لكنها تعمل خارج العناقيد، وهذا ما يجيب على التساؤل الفرعي الثالث.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- ✓ التجمعات العقودية حظيت باهتمام بالغ الأهمية من طرف العديد من الدول المتقدمة، وهذا ما برهنته العديد من التجارب خصوصا التجربة الإيطالية، فقد كان ظهور التجمعات فيها بطريقة عفوية دون أي مساعدة مرافقة من طرف الحكومة، حيث كانت ثمرة انبثاق الظروف السوسيو اقتصادية، وبيئة تاريخية واجتماعية محفزة، هذا وتميزت مبادرات هذه الدول بمحاولة تحويل نموذج المناطق الصناعية لمناطق ذات صناعات تكنولوجية عالية، من خلال تعزيز الروابط بين عالم البحث وعالم الصناعة، خصوصا في قطاعات النانوتكنولوجي، الميكانيك المتطورة وغيرها؛

- ✓ حققت تجمعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجاحا كبيرا في عدة دول نامية، كان أبرزها النموذج الصيني لصناعة الدراجات (تجمعات تيانجين)، النموذج الهندي لصناعة النسيج والملابس (تجمع بانبيات)، وأخير النموذج الباكستاني لصناعة المنتجات الطبية والجراحية (تجمع سيالكوت)، حيث وفي هذه النماذج استطاعت مؤسسات صغيرة ومتوسطة متجمعة في مناطق معينة أن تشكل قوة ضغط تنافسية بتحكمها في التقنية والتكلفة واختراقها للأسواق الدولية، ولهذا سعت حكومات هذه البلدان إلى توفير مختلف المتطلبات الأساسية لدعم التجمعات؛

- ✓ تمثل عناقيد تيانجين مهد صناعة الدراجات في الصين خصوصا بعد دخول القطاع الخاص فيها عام 1994، هذا الأخير يقوم على استراتيجية المناولة ومشاركته للقطاع العام، مما جعل حجم الصادرات يرتفع إلى حد كبير بعد عام 1998 (سنة التشكل الفعلي للعناقيد)، وارتفعت نسبة الإنتاج الإجمالي مجددا ووصلت عام 2000 كمية الإنتاج 13 مليون دراجة أو 44.1 % من الإنتاج الكلي للبلاد، وبلغ بذلك إنتاج TIANJIN المرتبة الأولى محليا وعالميا؛

- ✓ أبانت التجربة الهندية عن نجاعة العناقيد الصناعية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال صناعة الغزل والنسيج في محافظة بانبيات، حيث تمثل الملابس والأفرشة فئة المنتجات النهائية، والتي تمنح ميزة تخصص عقود بانبيات، وتمر عبر العديد من الأنشطة، كالنسيج، الغزل، وحدات التطريز،

الصباغة والتجهيز، كل هذه المراحل يتم توفيرها من طرف الأجزاء المختلفة من الكتلة العنقودية عبر روابط رأسية وأفقية؛

- ✓ ارتبطت القدرات التكنولوجية على مستوى عنقود بانبيات في الهند مع معاهد التدريب والتعليم والوكالات العامة والخاصة، حيث تجمعها علاقات هامة تفتح المجال للمؤسسات المتجمعة من الاستفادة من اقتصاديات ضرورية في كل من المجالات التسويقية، اللوجستية، التموين والتمويل، وتعمل أيضا على تقديم الوصول السهل لسلع وخدمات متنوعة في مجال التكوين والخبرة ومختلف الهياكل القاعدية؛
- ✓ تتميز تجربة عنقود سيالكوت في باكستان، وهو واحد من أنجح الصناعات المصدرة لخمس المنتجات الطبية الجراحية في السوق العالمية بأنها ليست مجرد ظاهرة اقتصادية، بل إن لها بعدا اجتماعيا مهما للغاية، فمن منظور التعاون الأفقي يتبادل المقاولون الأفكار المتعلقة بالإنتاج، ومواجهة الأزمات سويا ويتناقشون المشاكل المشتركة مع بعضهم البعض (وذلك بعد التشكل الفعلي للعنقود نهاية عام 1996)، أما من منظور التكامل العمودي فالوكلاء الخارجيون (المشترون الألمان) أصبحوا مصدر معلومات رئيسي، يمثلون آذان وعيون سيالكوت على السوق العالمية، ومعززي معايير مراقبة الجودة لمنتجي عنقود سيالكوت، كذلك هناك زيادة في تبادل الخبرة والمعلومات بين مؤسسات التجمع والمناولين، تزداد المؤسسات المتوسطة في اعتمادها على المتعاقدين من الباطن أكثر من المؤسسات الكبيرة، ذلك نتيجة لاعتماد هذه الأخيرة على نفسها في توريد منتجاتها كما هو معروف؛

هذه النتائج الأخيرة تؤكد على صحة الفرضية الثالثة القائلة أن الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتجمعة عنقوديا في الدول النامية (الهند، الصين، باكستان نموذجا أفضل من أدائها وهي متفرقة من خلال الابتكار والكفاءة والتصدير بالاستفادة من مزايا الكفاءة التجميعية؛ باعتبارها تمتلك مصالح وهيكل قاعدية مشتركة؛

- ✓ المناطق الصناعية في الجزائر لا تمت بصلة للمناطق الصناعية بايطاليا، فهي من جهة غير مستغلة وحولت الى وجهات أخرى غير الاستثمار وان وجدت فهي تعبر عن تركيزات لمؤسسات صغيرة ومتوسطة، لا يكون فيها تقسيم للعمل، وليس لها اتصال مع منظمات علمية وهيئات دعم، وإن كان هناك أنواع من المساندة فهي لا تعمل بمنهجية شبكية؛ وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة القائلة أن المناطق الصناعية في الجزائر تعتبر أكبر تمركز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدولة، وعليه فهي مظهر من مظاهر التجمعات العنقودية الفعالة؛

- ✓ هناك تركيزات لمؤسسات في الجزائر قد توحى ببداية لتكوين تجمعات عنقودية في حال تدخل الدولة مثل: صناعة مشتقات الحليب في الوسط، والتي تتمركز في المثلث بومرداس، بجاية، تيزي وزو، كما تتركز المناطق والولايات المجاورة للبويرة بجاية، تيزي وزو، وبرج بوعريرج على 51% من مناطق الزيتون في

البلاد، داخل دائرة نصف قطرها 100 كم، كذلك نشير أن هناك بعض التركزات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كالنيكلوس، أنظمة الإنتاج المحلي؛

✓ من أجل تفادي سيناريو التشاؤم المبرر المستند على أرقام وإحصائيات رسمية عن تخلف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية، وبعد أن ثبت أن اقتصاديات الدول العربية متكاملة رأسياً مع العالم الخارجي على حساب تكاملها الأفقي فيما بينها، ينبغي الانخراط الجدي في استراتيجية عربية عنقودية موحدة، تأخذ في عين الاعتبار مجموعة مقومات، كالتقارب الجغرافي، الاتحادات العربية، التنوع القطاعي، المناطق الصناعية العربية، منطقة التجارة الحرة العربية، والأسواق المستهدفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية؛

✓ إن وجود عنقود صناعية ناجحة في العالم العربي سوف يكون له الأثر الإيجابي على القطاع الصناعي ككل، وعليه يجب العمل على إنجاح مثل هذه التجمعات إما عبر سلسلة قيمة متركزة في نفس الدولة، وبالتالي نحصل على عنقود رائدة في عدة دول عربية، لكل دولة منها عنقود متميز في قطاع لها فيه مزايا نسبية وتنافسية، وإما عبر سلسلة قيمة مضافة مجزأة على مجموعة من الدول العربية، بما يضمن تكامل صناعي ذو بعد تشبتي بين هاته الدول، حيث هنا كل دولة عربية تتخصص في واحد أو أكثر من وظائف سلسلة القيمة لإخراج منتج واحد في الأخير، موزع عبر شبكات متخصصة في معظم دول العالم العربي، للوصول الى عنقود متفوقة بين الدول العربية، أو عن طريق المشاريع المشتركة والاستثمارات البينية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة التي تنص على أنه " تمتلك الدول العربية مجتمعة إمكانات ومقومات من شأنها أن تمكنها من الوصول إلى مستويات تنافسية متماسكة العناصر بين مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، عبر فعاليات اقتصادية متمثلة في تجمعات عنقودية من خلال عدة بدائل".

ثانياً- اقتراحات الدراسة: تقترح دراستنا ما يلي:

➤ اعتماد الشفافية في معالجة الملفات المقدمة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتقييم الدوري، حيث تستهدف الشفافية توضيح استعمال الوسائل العمومية وعقلنتها، وذلك عبر استئصال كل تجاوز في استعمال السلطة أو النفوذ في ممارسة المسؤوليات العمومية والاقتصادية، من أجل وضع حد للتكاليف الإضافية المرتبطة بالعراقيل البيروقراطية؛

➤ تحفيز الوسطاء الماليين على امداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتمويل على أسس تنافسية، إذ لا محالة أنه بتوفر المنافسة بين المؤسسات المالية ستتحسن العديد من العمليات، كما تجدر الإشارة إلى أنه عندما يكون الدعم مالياً (قروض ميسرة مثلاً)، يجب أن يرافقه كثير من الحذر حتى لا يتحول الدعم المالي إلى مساعدة مجانية تخلق في أنفسهم نزعة الاتكال وتكبح تحديهم للمحيط طالما أن المقاولين

المحتملين لا يشعرون بأي عبء يقع على عاتقهم؛ وهذا بالضبط ما يدفع البنوك إلى المزيد من النفور فيما يخص تمويل مثل هذه التجارب؛

➤ ضرورة رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي نعتقد أنه مهمة الجميع، بداية برغبة المؤسسات في تحسين وضعيتها، مساندة هيكل الدعم ومنظمات المجتمع المدني من: نقابات، بنوك، الإدارة العمومية، مؤسسات التسيير العقاري، بورصات المناولة والشراكة، وكالات تشغيل الشباب. الخ، بالإضافة إلى الدور الهام الذي يجب أن تلعبه الوزارات المعنية بالأمر، إذ يستلزم الأمر تشبيك الفضاءات الوسيطة السابقة الذكر، وتكامل المؤسسات فيما بينها عن طريق الاتجاهات العمودية والأفقية، حيث لا يمكن لأي جهود متجزئة أو مطروحة في سياق غير ملائم أن تؤدي إلى تحقيق نتائج كبيرة حتى ولو كانت هذه الجهود ضخمة؛

➤ إدخال المؤسسية وآليات التعاون والمشاركة إلى قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعدم الاكتفاء بالتركز المكاني للصناعات أو المناطق الصناعية.

➤ لا ينبغي ترك عملية إقامة العناقيد في الدول النامية للآلية التلقائية، لذلك كان من الضروري العمل على تعزيز التعاون بين هاته المؤسسات في هذه البلدان من جهة، وبينها وبين هيئاتها المحلية من جهة أخرى، ذلك أن التكتلات والشبكات قد تنشأ تلقائياً في البلدان النامية نتيجة لتوافر الميزة النسبية وظروف الطلب المساعدة، لكنها تحتاج إلى مبادرة ودعم حكوميين؛

➤ ضرورة تبني (سياسة اختيار الراحين) في وبين الدول العربية، وهي سياسة تقوم على اختيار القطاعات الصناعية التي تحقق تنافسية أكبر ومستويات أعلى من التشابك بين القطاع وبقية الاقتصاد في عدد من الصناعات التي تنتشر في الاقطار العربية، مثل صناعة المنسوجات والملابس الجاهزة، الاحذية والمنتجات الجلدية، وذلك كمرحلة أولى على أن يمتد التطبيق إلى صناعات أخرى بعد نجاح التجربة، مثل صناعة الالكترونيات والبرمجيات، بناء قاعدة تكنولوجيا وبعض الصناعات الهندسية. الخ؛ ولعل البداية الصحيحة التركيز على الصناعات التي تملك فيها الدولة ميزة نسبية، لكن لا بد من تطوير هذه الصناعات عن طريق التوسع الأفقي والرأسي، لتحويل تلك الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية؛

➤ إحضار القادة وصناع السياسة لتأسيس شرعية المفهوم قبل اتخاذ القرار مع أي عنقود يتم العمل فيه، إذ يجب أن تتأسس النقاشات والحوارات مع صناع السياسة والقرار على رسم خريطة عنقودية صارمة في وبين الدول العربية؛

➤ ضرورة ايجاد قنوات اتصال تربط السلطات المحلية للدول العربية ببعضها البعض من جهة، وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية التابعة لنفس القطاع المعني بالعنقدة في كل الدول العربية من جهة أخرى، وبين القطاعات التعاونية من جهة ثالثة؛

➤ العمل على خلق تصور مشترك حول إقامة تجمعات عنقودية عربية، إذ أن الاختلاف في التصور يؤدي إلى تضارب في المسالك إزاء السعي نحو هذا المشروع؛

➤ ضرورة تشكيل جمعية عربية للتجمعات العنقودية، والتي تعتبر حاضنة أعمال قطاعية، يتطلب عملها التنسيق بين مجموعات القطاع التعاوني في الدول العربية (اتحاد القطاع المالي، اتحاد قطاع التعليم والتمهين، اتحاد المعاهد المختصة بالبحث العلمي، اتحاد المنظمات التي تقدم الاستشارات الإدارية والفنية، اتحاد البورصة، اتحاد القطاع اللوجستي، اتحاد هيئات الجودة، وحتى اتحاد قطاع الإعلام)، على أن يكون لكل اتحاد قطاع تعاوني من المذكورين سابقا مركز في دولة عربية وفروع في الدول الأخرى لتسهيل الرقابة؛

➤ انتهاج سياسة إعلامية وتوجيهية قوية تتكفل بمهمة إيصال أفكار وأفعال ومعوقات القطاع المعني بالتجمع لمختلف الشركاء الداخليين والخارجيين على مستوى الدول العربية من خلال تنظيم ملتقيات ومؤتمرات، وتوفير البيانات الخاصة بالأسواق العربية وفرص الاستثمار بها، واعداد دورات وندوات ومعارض بشكل دوري لتحقيق فرصة دخول المؤسسات العربية الصغيرة والمتوسطة في سلاسل تزويد وإنتاج وخدمات على المستوى العالمي؛

➤ إقامة المؤتمر العربي للتجمعات العنقودية ووضع نظام معلوماتي فعال عن طريق تأسيس مركز معلومات له فروع في الوطن العربي لتسهيل عملية انتقال المعلومات ما بين مختلف الفاعلين في النظام، يكون محمّل على الإنترنت، ويتم تأطيره بقوى بشرية كفؤه تسهر على حسن تسييره وصيانتها؛

➤ تحسين البنية التحتية من طرقات وموانئ ومطارات، وإقامة شبكات واسعة من وسائل النقل والمواصلات بين الدول العربية؛ مع تخفيض تكاليفها الخاصة بين هاته الدول؛ وتقريب التشريعات في الوطن العربي على نحو يدعم التشابكات الصناعية على مستوى الأقطار العربية.

ثالثا-آفاق الدراسة

نقترح بعض الآفاق في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات لمواضيع بحوث مستقبلية:

- عناقيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيلة لتحقيق التنمية المستدامة؛
- دور التجمعات الافتراضية في تدعيم العمل التعاوني داخل التجمعات الفعلية؛
- دراسة مقارنة بين تجمعات العنقوديين في دولتي العالم المتقدم والنامي.

1-الكتب

- 1-أحمد سعيد بامخرمة، "اقتصاديات الصناعة"، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر والتوزيع، الرياض، 2001.
- 2-أحمد سيد مصطفى، "التنافسية في القرن الحادي والعشرين"، بدون دار نشر، مصر، 2003.
- 3-أحمد عارف العساف وآخرون، "الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 4-أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، "اقتصاديات الوطن العربي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 5-أحمد نجم الدين فليجة، "الجغرافية الاقتصادية للبلدان النامية"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2005.
- 6-إسماعيل علي بسيوني، رفعت السيد العوضي، "الاندماج والتحالفات الاستراتيجية بين الشركات في الدول العربية"، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- 7-إسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 8-السعيد فرحات جمعة، "الأداء المالي لمنظمات الأعمال"، دار المريخ للنشر، السعودية، 2000.
- 9-الشيخ الحسين، "نظريات المنظمة"، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
- 10-العزاوي محمد عبد الوهاب، "أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 9000 وISO 14000"، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 11-إلياس بن ساسي، "الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسة"، دار وائل للنشر، عمان، 2011.
- 12-أيمن علي عمر، "إدارة المشروعات الصغيرة"، الدار الجامعية، بيروت، 2007.
- 13-إلهام فخري طلمية، "التسويق في المشاريع الصغيرة - مدخل استراتيجي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 14-توفيق عبد الرحيم يوسف، "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .
- 15-ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق"، دار جهينة، عمان، 2006.

- 16-جانن سبنسرهل، "منشآت الأعمال الصغيرة اتجاهات في الاقتصاد الكلي"، ترجمة صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1985.
- 17-جوردان لويس، "مشاركات استثمارية من أجل الرخاء: بناء وإدارة التحالفات الاستراتيجية"، ترجمة سعاد الطنبولي، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1996.
- 18-جيمس جوارتتي، ريتشارد ستروب، "الاقتصاد الجزئي: الاختيار الخاص والعالم"، ترجمة محمد عبد الصبور محمد علي، دار المريخ، الرياض، 1987.
- 19-جيمس ستوك، دوغلاس لامبرت، "الإدارة الاستراتيجية للإمدادات" الجزء الثاني، ترجمة علي ابراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
- 20-حازم الببلاوي، "النظام الاقتصادي الدولي المعاصر من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية الحرب الباردة"، دار علم المعرفة، الكويت، 2000.
- 21-خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج متكامل"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
- 22-خليل إبراهيم الكنفان، عبد الستار محمد العلي، "إدارة سلاسل التوريد"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 23-رحيم حسين، "استراتيجية المؤسسة"، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
- 24-روبرت . بتس ديفيد. لي، "الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية"، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 25-روجر كلارك، "اقتصاديات الصناعة"، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ، الرياض، 1994.
- 26-زكرياء مطلق الدوري، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري، الأردن، 2005 .
- 27-سامي سلامة نعمان، "الشركات الدولية النشاط وأثرها على المنافسة والعمالة والتصدير في الدول النامية"، دون دار نشر، عمان، 2008.
- 28-سعاد نائب برنوطي، "إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد للريادة"، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 29-سعد علي العنزوي، جواد محسن راضي، "التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال: مفاهيم، مداخل، تطبيقات"، دار اليازوري، عمان، 2011.

- 30- شارلز هيل وجاريت جونز، "الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل"، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- 31- صالح عبد الرضا وآخرون، "الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 32- صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية"، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
- 33- صلاح الدين السيبي، "استراتيجيات وآليات دعم وتنمية المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار المتغيرات العالمية والمحلية"، دار الفكر العربي، مصر، 2009.
- 34- ضياء مجيد الموسوي، "العولمة واقتصاد السوق الحرة"، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2008.
- 35- طارق الحاج، صالح فيلح، "الاقتصاد الإداري"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- طارق طه، "إدارة الأعمال منهج حديث معاصر"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 36- طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 37- عبد الرزاق رزيق المخادمي، "التكامل الاقتصادي العربي في مواجهة جدلية الإنتاج والتبادل"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- 38- عبد الرحمن يسري أحمد، "تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1996.
- 39- عبد السلام أبو قحف، "الأشكال والسياسات المختلفة للاستثمارات الأجنبية"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
- 40- عبد السلام أبو قحف، "دراسات في إدارة الأعمال"، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 2001.
- 41- عبد الغفور عبد السلام وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 42- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، "الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.

- 43- عبد المجيد صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة، عمان، 2004.
- 44- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 45- علي مجيد الحمادي، "التشابك الاقتصادي بين النظرية والتطبيق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 46- علي الخضر؛ بيان حرب، "إدارة المشروعات الصغيرة"، منشورات جامعة دمشق، سوريا.
- 47- علي السلمي، "المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
- 48- علي الشرفاوي، "إدارة الأعمال-الوظائف والممارسات الإدارية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 49- عيسى محمد حيرش، "الإدارة الاستراتيجية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 50- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد الغلبي، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، الطبعة 2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 51- فريد راغب النجار، "إدارة العمليات والإنتاج والتكنولوجيا"، الإشعاع للطباعة والنشر، مصر، 1997.
- 52- فيليب سادلر، "الإدارة الاستراتيجية"، ترجمة علاء أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- 53- فيليب كوتلر، جاري أرمستروود، "أساسيات التسويق"، ج2، ترجمة علي ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، 2007.
- 54- كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار حامد، عمان، 2000.
- 55- كليفورد بومباك، "أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، ترجمة رائد السمرة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1989.
- 56- ماهر حسن المحروق، إيهاب مقابله، "المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتهما"، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، عمان، 2006.
- 57- محروس اسماعيل، "اقتصاديات الصناعة والتصنيع"، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
- 58- محسن أحمد الخضير، "صناعة المزايا التنافسية: منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى أفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على واقع الاقتصاد المعاصر"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.

- 59-محمد سويلم، " الإدارة المالية في ظل الكوكبية"، دار الهاني للطباعة، الإسكندرية، دون سنة نشر.
- 60-محمد صالح الحناوي وآخرون، "الأعمال في عصر التكنولوجيا"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
- 61-محمد وجيه بدوي، "تنمية المشروعات الصغيرة للشباب الخريجين"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 62-محمود عبد السميع علي، "التنمية الاقتصادية وبعض القضايا المعاصرة في مصر"، ط2، جامعة الزقازيق، القاهرة، 2001.
- 63-مريم أحمد مصطفى، إحسان حفطي، "قضايا التنمية في الدول النامية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 64-مزهرة شعبان العاني وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة -منظور ريادي تكنولوجي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 65-مصطفى محمد العبد الله، "الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصخصة في البلدان العربية"، الطبعة الثانية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2005.
- 66-نادية العارف، "التخطيط الاستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 67-نبيل جواد، "إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دار مجد للنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
- 68-نبيل محمد مرسي، "استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 69-نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الاستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 70-نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998
- 71-نجم العزاوي، عبد الله حكمت النصار، "إدارة البيئة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 72-هالة لبيب محمد عنبة، "إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي: دليل عملي لكيفية البدء بمشروع صغير وإدارته في ظل التحديات المعاصرة"، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2002.
- 73-هيا جميل بشارت، "التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة"، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

2 - المجلات

1. ابراهيم حسن الزواهره، "أثر أداء مؤسسات التمويل في نجاح المشروعات الصغيرة في المملكة الاردنية الهاشمية"، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 48، القاهرة، 2011.
2. إبراهيم ابراهيم، "تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 5، جامعة الشلف، 2011.
3. أحمد طارطار، "الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 22، جامعة بسكرة، 2011.
4. أحمد عبد العزيز واخرون، "العولمة الاقتصادية وتأثيراتها على الدول العربية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، جامعة العراق، 2011.
5. أحمد كاظم بريس، "أثر استراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزيتون دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الالبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28، جامعة كربلاء.
6. أحمد محمود، "الميزة التنافسية ومعاييرها كأساس للتنمية الاقتصادية الصين حالة دراسية"، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 28، جامعة العراق، 2011.
7. أسعد جواد كاظم، مصطفى مهدي حسين، "الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 20، جامعة البصرة، 2008.
8. إسماعيل مناصرية، نصيرة عقبة، "أثر أساليب التدريب الحديثة في تفعيل المؤسسات الص والم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، جامعة بسكرة، 2008.
9. أشرف محمد دوابه، "إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، مجلة البحوث الإدارية، العدد 04، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، القاهرة، 2006.
10. الحاج حنيش، "التعاون الاقتصادي العربي في الميدان الصناعي"، مجلة العلوم اقتصادية والتسيير والإدارة، العدد 18، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.
11. الطيب داودي، مراد محبوب، "تعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة بسكرة، 2007.
12. الطيب داودي، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الواقع والمعوقات حالة الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، جامعة سطيف، 2011.
13. الهادي بوفلوقول، "الأداء التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 06، المركز الجامعي خميس مليانة، 2009.

14. أمجد صباح عبد العالي، "المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العراق: أهميتها والمعوقات التي تواجهها ومتطلبات تطويرها"، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 21، جامعة العراق، 2012.
15. انتصار أحمد عبيد، جليلة عيدان حليجل، "أثر تحليل كلف النوعية على أساس الانشطة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 47، جامعة بغداد، 2007.
16. أيت عيسى عيسى، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أفاق وقيود"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 06، جامعة الشلف، 2009.
17. ايثار عبد الهادي سعدون، محسن، "دور حاضنات الاعمال في تعزيز ريادة المنظمات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، جامعة بغداد، 2012.
18. باسم مكحول، نصر عطيان، "التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعة التحويلية الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 12، العدد 02، جامعة فلسطين، 2004.
19. بريش السعيد، "مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية: حالة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة بسكرة، 2007.
20. بلحمدي سيد علي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفكر الاقتصادي المعاصر"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 08، المركز الجامعي خميس مليانة، 2010.
21. بلمقدم مصطفى، يوسفات علي، "دور العوامل الموقعية في تحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية"، مجلة الحقيقة، العدد 13، جامعة أدرار، 2009.
22. بوسهمين أحمد، "الدور التنموي للاستثمار في المؤسسة المصغرة في الجزائر"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 01، جامعة دمشق، 2010.
23. تقية محمد المهدي حسان، "أسرار نجاح التجربة اليابانية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 05، جامعة الشلف، 2011.
24. تومي ميلود، "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة بسكرة، 2009.
25. ثائر محمود رشيد العاني، محمد علي موسى المعموري، "استراتيجية دعم وتطوير الصناعات الصغيرة في ضوء تقويم فاعلية مبادرات القروض في العراق"، مجلة علوم إدارية واقتصادية، جامعة بغداد.
26. ثائر محمود رشيد العاني، أحمد كامل الناصح، "التنافسية الجديدة وإعادة هيكلة سوق العمل العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، جامعة العراق، 2010.
27. حاجي العلجة، "أثر ومتطلبات التجارة الالكترونية لنقل الاقتصاد الوطني الى واحة المعلوماتية الحديثة"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 01، 2010.
28. حسين جواد كاظم، "واقع المشاريع الصغيرة في العراق ومتطلبات النهوض بها"، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 15، جامعة العراق، 2008.

29. حسين عبد المطلب الأسرج، "تعزيز تنافسية المشروعات العربية الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد العولمة"، مجلة الاكاديمية العربية في الدانمارك، المجلد 04، العدد 05، دون سنة نشر.
30. حكيم بن جروة، "أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، 2012.
31. حمدية زهران، "ارتباط الدول العربية بإطار تقسيم العمل الدولي وأثره في محاولات التكامل فيما بينها"، مجلة علوم وفنون، العدد 01، جامعة مصر، 1989.
32. حنيش الحاج، "التقارب الاقتصادي العربي بين الفكر النظري والعائق الميداني"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012.
33. دراجي كريمو، "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 23، جامعة الجزائر 03، 2011.
34. ربيع خلف صالح، ثائر محمود رشيد، "تحو رؤيا استراتيجية لبناء القدرة التنافسية للاقتصاد والصناعة في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، دون سنة نشر.
35. رتيبة نحاس، "استراتيجية التنافس والميزة المنافسة للمؤسسة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 3، العدد 17، جامعة الجزائر (3)، 2008.
36. رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، "التنافس في ظل الأوضاع الراهنة"، مجلة التواصل، العدد 20، جامعة عنابة، 2007.
37. ريال زوينة، "الآثار السلبية والإيجابية للعولمة الاقتصادية"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 2، العدد 23، جامعة الجزائر (3)، 2011.
38. زايري بلقاسم، "العناقد الصناعية كاستراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، جامعة سطيف، 2007.
39. زغدار أحمد، "الاستثمار الأجنبي المباشر كشكل من أشكال دعم التحالفات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة"، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، 2004.
40. زويتة محمد الصالح، "دور صناديق ضمان القروض في تمويل قطاع الم الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 6، المركز الجامعي خميس مليانة، 2009.
41. سعدون حمود جثير، سارة علي سعيد العامري، "أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وآسيا سيل للاتصالات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 68، جامعة البصرة بغداد، 2012.
42. سعدون حمود الربيعاوي، المساعد ناظم جواد الزيدي، "انعكاسات ظاهرة العولمة في إبراز أهمية احتضان الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47، جامعة بغداد، 2007.

43. سليمان بلعور، "دور الاستثمارات البيئية في التنمية الصناعية العربية"، مجلة الباحث، العدد 08، جامعة ورقلة، 2010.
44. سليمة غدير أحمد، "تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة تقييمية لبرنامج ميد"، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، 2011.
45. سهام الدين خيرى، "العولمة الاقتصادية ومتطلبات التنمية والنهوض في الدول النامية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 29، جامعة بغداد، 2012.
46. سهام عبد الكريم، "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME II"، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، 2011.
47. شان كيم، رينيه موبورن، "استراتيجية السوق الأزرق: كيف تكتسح السوق وتترك المنافسين خارج اللعبة"، مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال، العدد 04، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، 2005.
48. شريف غياط، محمد بوقمقوم، "التجربة الجزائرية في تطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 01، جامعة دمشق، 2008.
49. شكراني الحسين، "المسؤولية المجتمعية للمقاولات: مدخل عام"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 55-56، بيروت، 2011.
50. صالح مهدي محمد، "التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 21، جامعة العراق، دون سنة نشر.
51. صالح صالح، "أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، جامعة سطيف، 2003.
52. طرشي محمد، "العناقد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 13، جامعة الشلف، 2015.
53. طيب جمبل، "الصين القوة الاقتصادية الأولى في عام 2020"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 09، المركز الجامعي خميس مليانة، 2011.
54. عائشة بن عطا الله، "دراسة تحليلية لوضعية الصادرات الصينية خلال عامي 2001-2007"، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، 2012.
55. عادل خير الله ناصر بن عبد الله، "تحو سياسة أكثر فاعلية للنهوض بالمشروعات الصغيرة في دولة الكويت"، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 10، جامعة مصر، 2004.
56. عبد الحميد بوخاري، "واقع مناخ الاستثمار في الدول العربية"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012.

57. عبد العزيز المنصور، "العولمة والخيارات العربية المستقبلية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02، المجلد 25، جامعة دمشق، 2009.
58. عبد العزيز عبدوس، "تقييم تنافسية الصناعة التحويلية في الجزائر (دراسة مقارنة مع بعض دول المغرب العربي الكبير)"، مجلة الباحث، العدد 13، جامعة ورقلة، 2013.
59. عبد العظيم دريفش، جبار الزيايدي، "قياس تأثير الاستخدام الاستراتيجي لتقنية المعلومات في أداء الشركات صغيرة الحجم"، مجلة دراسات إدارية، العدد 5، جامعة ذي قار، بغداد، 2009.
60. عبد الكريم عبد الرحيم علي، "تخفيض التكاليف باعتماد سلسلة قيمة الصناعة"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 22، المجلد 06، جامعة البصرة، 2008.
61. عبد الكريم جابر شنجار، "تحو مساهمة فاعلة للدول النامية لبناء نظام اقتصادي دولي جديد"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 27، الجامعة العراقية، 2011.
62. عبد اللطيف بلغرسة، "آثار السياسة النقدية والمالية على تأهيل المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 01، جامعة قسنطينة، 2001.
63. عبد الله علي، "دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية"، مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، 2008.
64. عبد الله قلش، "تحليل دور بيئة الأعمال العربية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في إطار الوحدة الاقتصادية العربية"، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، 2012.
65. عبد الملوك مزهودة، "التسيير الاستراتيجي للمؤسسات - مقارنة مفهومية وتحديات التنافسية"، مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، 2006.
66. عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، "آفاق التعاون الاقتصادي العربي في ظل المتغيرات العالمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 02، جامعة سطيف، 2003.
67. عبد الوهاب شمام، "البلدان النامية والنظام الاقتصادي العالمي الراهن"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 10، جامعة قسنطينة، 1998.
68. عدنان أبو الهيجاء، "المقدرة التنافسية للصناعات الصغيرة الأردنية"، مجلة المنارة، العدد 02، المجلد 13، جامعة بغداد، 2007.
69. عدوكة لخضر وآخرون، "تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمنظمات الافتراضية تحديات عالم الأعمال اليوم"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 09، المركز الجامعي خميس مليانة، 2011.
70. عظيمي دلال، "مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010.
71. علاش أحمد، بن لكحل نوال، "أهمية التحالف الاستراتيجي في مجال المال والأعمال"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 05، المركز الجامعي خميس مليانة، 2009.

72. عرابة الحاج، قرقب مبارك، "تقييم سياسات دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في إطار معالجة ظاهرة البطالة"، مجلة الحقيقة، العدد 13، جامعة أدرار، 2009.
73. عوض محمد بإسراحييل، "الاستراتيجيات التنافسية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الباحث الجامعي، العدد 8، جامعة اليمن، 2005.
74. عيسى بن ناصر، "حاضنات الأعمال كآلية لدعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، جامعة بسكرة، 2010.
75. عيسى بهدي، "ملاح هيكلة المؤسسات الشبكية"، مجلة الباحث، العدد 03، جامعة ورقلة، 2005.
76. غربي محمد، "تحديات العولمة وأثارها على العالم العربي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 06، جامعة الشلف، 2009.
77. فائق مشعل قدوري، "الصناعات الصغيرة المحددات والآفاق التطويرية رؤية استراتيجية مقترحة"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 03، المجلد 2، جامعة تكريت، 2006.
78. فريال بنت محمد الهاجري، "بعض ملامح الخريطة الصناعية لمدينة الجبيل الصناعية شرقي المملكة العربية السعودية خلال الربع الأخير من القرن العشرين"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، 1998.
79. فريد بيالة، "موقع شركات البلدان النامية من ظاهرة الشركات المتعددة الجنسيات"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 18، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2008.
80. فكرون السعيد، "التغيرات العالمية وقضية التنمية بالمجتمعات النامية - الجزائر نموذجا -" مجلة العلوم الانسانية، العدد 23، جامعة قسنطينة، 2005.
81. فوزي عبد الرزاق، "اشكالية تطوير المؤسسات المتوسطة والصغيرة بالجزائر في ظل التحولات الراهنة"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 26، جامعة قسنطينة، 2006.
82. لجلط ابراهيم، "متاجر سوق كوم الافتراضية كمؤشر لنجاح التجارة الالكترونية في دولة الإمارات"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 01، 2010.
83. مجدي شرارة عبد الله، "أهمية تكامل الصناعات الصغيرة مع الصناعات الكبيرة"، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 85، المجلد 21، جامعة الكويت، 2001.
84. محمد السيد المليجي، "العولمة وقيمنا الأخلاقية"، مجلة الرابطة، العدد 425، مكاتب رابطة العالم الاسلامي مكة المكرمة، 2000.
85. محمد الهادي مباركي، "المؤسسة المصغرة: المفهوم والدور المرتقب"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 11، جامعة قسنطينة، 1999.
86. محمد عبد الشفيق عيسى، "المشروعات الصغيرة والمتوسطة بوصفها احدى اليات خفض الفقر في البلدان العربية"، مجلة بحوث عربية اقتصادية، العدد 50، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2011.

87. محمود حميد خليل، "آثار العولمة على اقتصاديات الدول النامية مع إشارة خاصة إلى الاقتصاديات العربية"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة العراق، 2010.
88. مصطفى عبد الله علي، "القدرة التنافسية المستدامة لمنظمات الاعمال في الدول النامية في مواجهة العولمة"، مجلة جامعة جوبا للآداب والعلوم، العدد 08، 2009.
89. مقدم عبيرات، حساب محمد الأمين، "استراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تهديد المنافس المحتمل"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، جامعة الشلف، 2008.
90. مداح عرابي الحاج، "مداخل صياغة الخيارات الاستراتيجية التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الاقتصاد المعاصر، العدد 09، المركز الجامعي خميس مليانة، 2011.
91. مداني بن بلغيث، محمد الطيب دويس، "دور وأهمية المراكز التقنية الصناعية في مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012.
92. منى مسغوني، "تحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012.
93. مناهل مصطفى عبد الحميد، نجم عبود، "دور التمويل في دعم المشاريع الصغيرة في العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 70، المجلد 19، جامعة بغداد، 2013.
94. منتظر فاضل سعد البطاط، "التكامل الاقتصادي وأثره على الاقتصادات العربية"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 21، المجلد 05، جامعة البصرة، 2008.
95. ناصر درارني، "قراءة حول أهمية وضرورة توجيه اقتصاديات الدول النامية نحو اقتصاد المعرفة"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 02، جامعة البليدة، 2008.
96. نبيل جعفر عبد الرضا، "الاقتصاد الصيني بين الانغلاق والانفتاح"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 14، جامعة البصرة، 2004.
97. نبيل محمد شلبي، "دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي"، مجلة آفاق اقتصادية، اتحاد غرف التجارة والصناعة، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 25، العدد 97، 2004.
98. نشأت مجيد حين الوندائي، "دراسة المرتكزات الفكرية للتجربة التنموية الصينية وسماتها المميزة"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 11، المجلد 4، جامعة تكريت، 2008.
99. نعيمة غلاب وآخرون، "مساهمة المقاول من الباطن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 25، جامعة بسكرة، 2012.
100. نيفين توفيق، "مفهوم حاضنات الاعمال وتطبيقاته في الحالة المصرية"، مجلة النهضة، العدد 02، المجلد 14، جامعة مصر، 2013.
101. هدى متيكيس، "الآثار السياسية الداخلية للعولمة: قضايا التنمية"، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، العدد 23، القاهرة، 2002.

3-الملتقيات، المؤتمرات والندوات

1. ابركان ياسين، "أهمية العناقيد الصناعية ودورها في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قلمة، يومي 6 و7 ماي 2013.
2. أحمد سيد مصطفى، "مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين"، المؤتمر السنوي الرابع للجمعية العربية للإدارة حول استراتيجيات تطوير مفاهيم وأساليب التسويق في منشآت الأعمال العربية، القاهرة، 2000.
3. أمال بوسمينة، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة لدعم الصادرات في ظل التطورات الراهنة"، الملتقى الوطني الثاني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنمية المستدامة: واقع وآفاق، جامعة أم البواقي، يومي 13-14 نوفمبر.
4. براهيم شراف، "آليات تحقيق المزايا التنافسية في ظل رهانات النظام الرقمي الجديد- رؤية استراتيجية-"، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، يومي 27-28 نوفمبر 2007.
5. برودي نعيمة، "التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18أفريل 2006
6. بربيش السعيد، طيب سارة، "التجمعات الصناعية كبديل استراتيجي لبرامج التنمية التقليدية في الدول الناشئة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قلمة، يومي 6 و7 ماي 2013.
7. بن رجم محمد خميسي، بوفاس الشريف، "إنشاء وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - تجربة ولاية سوق أهراس-، الملتقى الدولي الثاني حول المقاولاتية، آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق، جامعة بسكرة، أيام 03/04/05 ماي 2011.
8. بوسميين عادل، "استراتيجية العناقيد الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة لتحقيق تنميتها"، الملتقى الوطني الرابع حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية الاقتصادية في الجزائر، جامعة سكيكدة، 13/14 أفريل 2008.
9. بوشنافة أحمد، عادل فاطمة الزهراء، "أنظمة الإنتاج المحلية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي الثاني حول المقاولاتية: آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق، أيام 03/04/05 ماي 2011.

10. بوعشة مبارك، "المشروعات الصغيرة والمتوسطة. حالة الجزائر"، الملتقى الوطني الرابع حول "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة رهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة سكيكدة، أيام 13 / 14 أبريل 2008.
11. جمال بلخياط جميلة، "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
12. جمال سالمي، "مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة"، الملتقى الوطني الرابع حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة سكيكدة، أيام 13 / 14 أبريل 2008.
13. حساني رقية، خوني رباح، "تحو توليد التكنولوجيات المحلية عن طريق دعم الرواد"، الأيام العلمية الدولية الأولى حول المقاولاتية: التكوين و فرص الأعمال، جامعة بسكرة، أيام 06-08 أبريل 2010.
14. حضري دليلة، جدايني ميمي، "الدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - عرض تجارب-"، الملتقى الوطني الرابع حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية في الجزائر، جامعة سكيكدة، 13 / 14 أبريل 2008.
15. رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25 -28 ماي 2003.
16. رحيم حسين، "المؤسسة الاقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي: تشخيص واستراتيجيات"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة، 2002.
17. رحيم حسين، "دور العناقيد السياحية في تنمية الاقاليم الريفية - حالة مناطق الهضاب العليا بالجزائر"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسياتها، جامعة قلمة، يومي 6 و 7 ماي 2013.
18. رحيم حسين، "أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة الجزائر"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006.
19. رقايقية فاطمة الزهراء، "المقاولة من الباطن خيار استراتيجي لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي الثاني حول المقاولاتية: آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر، أيام 03/04/05 ماي 2011.
20. روابح عبد الباقي، العابد لزهري، "أهمية خدمات العناقيد في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسياتها، جامعة قلمة، يومي 6 و 7 ماي 2013.

21. زناد سهيلة، بوعكريف زوهير، "مساهمة المناطق الصناعية في دعم التنمية المحلية المستدامة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قالمة، يومي 6 و7 ماي 2013.
22. سناء عبد الكريم الخناق، "المتطلبات الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة المنافسة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006.
23. سولاف رحال، دارين بوزيدي، "استراتيجية المحيط الأزرق كاستراتيجية مقاولاتية لخلق فرص الأعمال"، الملتقى الدولي الأول حول: المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، 06-08 أبريل 2010 .
24. شريف غياط، سهام بوففل، "العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قالمة، يومي 6 و7 ماي 2013.
25. شوقي جباري، عبود زرقين، "محددات نجاح استراتيجية العناقيد الصناعية"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قالمة، يومي 6 و7 ماي 2013.
26. شيخي بلال، فكير سامية، "دور بورصة المناولة والشراكة في تفعيل المناولة الصناعية"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قالمة، يومي 6 و7 ماي 2013.
27. ضو نصر علي العبسي، "التجارب الدولية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الوطني حول: واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، يومي 06-05 ماي 2013.
28. طارق حمول، سهام شيهاني، "تقييم برامج دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 15/16 نوفمبر 2011.
29. عبد المجيد أونيس، "مناخ الاستثمار"، الملتقى الدولي الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 22/23 أبريل 2003.
30. عبد المليك مزهودة، "التسيير الاستراتيجي وتنمية المؤسسات المتوسطة والمصغرة"، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003.

31. عبد الوهاب بلمهدي، خديجة بلمهوب، "العناقيد الصناعية في اليابان"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قالمة، يومي 6 و 7 ماي 2013.
32. علي سالم ارميص، "مدى تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و 18 أبريل 2006 .
33. عماري جمعي، "التسويق الصناعي كمدخل استراتيجي وتنافسي لترقية الصادرات الصناعية الجزائرية مع التطبيق على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 10/09 نوفمبر 2010.
34. عموري براهيتي، "واقع وآفاق قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ورقة مقدمة الى المؤتمر العربي السادس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، تونس، 24 - 26 أبريل 2012.
35. غريب فتحي، أولاد زاوي عبد الرحمن، "دور العناقيد الصناعية في تحقيق تنمية جهوية متوازنة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قالمة، يومي 6 و 7 ماي 2013.
36. غزي محمد العربي، بلعجوز حسين، "الميزة التنافسية من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الرقمي"، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، أيام 27/28/ نوفمبر 2007.
37. فرحات غول، "حتمية اكتساب وتطوير المزايا والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل تحديات البيئة الدولية المعاصرة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 9/10 نوفمبر 2010.
38. فرحي محمد، صالح سلمى، "المشاكل والتحديات الرئيسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17-18 أبريل 2006.
39. قوريش نصيرة، "آليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة شلف، 17-18 أبريل 2006.
40. قورين حاج قويدر، "الميزة التنافسية المتواصلة ومواجهة تحديات العولمة"، الملتقى العلمي الدولي حول : المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، أيام 27/28/ نوفمبر 2007.

41. قوفي سعاد، "التوظيف الذاتي كحل بديل للقضاء على البطالة الذكية لتحقيق استدامة اجتماعية - نماذج دولية"، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 15 و16 نوفمبر 2011.
42. لطرش الطاهر، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تحليل بعض عوامل النجاح"، الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، أيام 06-8 أبريل 2010.
43. محمد بن بوزيان، "تكنولوجية الحاضنات في العالم العربي: الفرص والتحديات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
44. محمد خضري، "متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 نيسان 2004.
45. مخلوفي عبد السلام، بودي عبد الصمد، "ترويج مفهوم العقود الصناعي كآلية فاعلة لدعم وإنشاء المقاولات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر مع الإشارة لتجربة إيطاليا"، الملتقى الدولي الثاني حول المقاولاتية: آليات دعم ومساعدة إنشاء المؤسسات في الجزائر: الفرص والعوائق، أيام 03/04/05 ماي 2011.
46. مداح عرابي، "التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006.
47. مزهودة مليك، "المقاولة بالباطن كخيار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي الأول حول المناولة كخيار استراتيجي لتدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية: الواقع، التحديات والآفاق، جامعة عنابة، 2007.
48. مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، "دور العناقيد الصناعية في ادارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة"، المؤتمر الدولي السابع حول ادارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، أيام 16-18 افريل 2007.
49. معطى الله خير الدين "إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17/18 أبريل 2006.
50. منور اوسرير، طيب سعيد، "البعد التكنولوجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، أيام 27/28/29 نوفمبر 2007.
51. وهاب نعمون، "دور العناقيد الصناعية في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قالمة، يومي 6 و7 ماي 2013.

52. يوسف أبو فارة، "تطبيقات الانترنت في منظمات الأعمال الصغيرة: مدخل للتأهيل نحو الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17 و18 أبريل 2006.

4- أطروحات ورسائل جامعية

1. أحمد بلالي، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007.
2. الداوي الشيخ، "تحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
3. بن العمودي جليلة، "استراتيجية تنمية قطاع الصناعات التقليدية والحرف بالجزائر في الفترة 2010/2003"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة، 2012.
4. بهدي عيسى، "رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
5. بوكبوس سلمى، "استخدام الانترنت في ترقية صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة/ تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جامعة بسكرة، 2009.
6. حشماوي محمد، "الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.
7. شويخي إسماعيل، "دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2006.
8. عبد الناصر الجاسم، "أثر تشكيل العقود الصناعي في تطوير القدرة التنافسية للصناعات المحلية بالتطبيق على الصناعات النسيجية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة حلب سوريا، 2007.
9. علوني عمار، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية: حالة ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2010.
10. فرحات غول، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
11. لخلف عثمان، "واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتميئتها"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.

14. ممدوح مصطفى، "استراتيجية توطين المشروعات الصناعية في مصر: إقليم جنوب الصعيد"، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في التخطيط العمراني، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004.
15. منور أوسري، "المناطق الحرة في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية مع دراسة لبعض تجارب البلدان النامية"، أطروحة دكتوراه، جامعة (يوسف بن خدة) الجزائر، 2005.
16. نوري منير، "التسويق الاستراتيجي وأهميته في مساهمة العولمة الاقتصادية (إسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000)"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

5- مصادر أخرى

1. إبراهيم بختي، "تكنولوجيا ونظم المعلومات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة"، محاضرات جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، موسم 2004 / 2005.
2. التجمعات الصناعية البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية، المجلة الاقتصادية الالكترونية، العدد 5154، نوفمبر 2007، على الموقع:
http://www.aleqt.com/2007/11/21/article_117720.html ; consulte le: 14/09 / 2014 a:14:00
3. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، "قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الايسكوا"، الأمم المتحدة، نيويورك، 2002.
4. المرصد الوطني للتنافسية، "التنافسية في الفكر الاقتصادي"، تموز 2011.
5. الميزة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الاقطار العربية، العدد 24، ديسمبر 2003.
6. صندوق النقد العربي، "التقرير الاقتصادي العربي الموحد"، 2015.
7. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، التقرير السنوي 2015، الكويت.
8. عبود نعم، "الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية"، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الادارية، العدد 28، 1999.
9. رياض بن جليلي، "سياسات تطوير القدرات التنافسية في المنطقة العربية"، منشورات المعهد العربي للتخطيط، العدد 08، الكويت، 2009.
10. ماجد خسبة، "الجودة الشاملة وتنافسية المشروعات"، المعهد العربي للتخطيط، العدد 15، الكويت، 2005.
11. مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، "الاستفادة من فكرة العناقيد الصناعية في دعم وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالدول العربية"، جامعة الدول العربية.

12. محمد عبد الجواد لقمان، " المشروعات الصغيرة والمتوسطة قاطرة قطاع التوظيف في البلاد العربية"، جريدة الشرق القطرية، 12-5-2011، على الموقع: <http://www.al-sharq.com/articles/print.php?id=242242>; consulte le: 14/09 / 2014 .
13. وحدة الدراسات الاقتصادية، "العناقيد الصناعية مفهومها وآلية عملها"، الجزء الأول، تقرير اقتصادي، صندوق التنمية الصناعية السعودي، 2007.
14. وحدة الدراسات الاقتصادية، "العناقيد الصناعية - تنميتها وأسس اختيارها والتوجه السعودي نحوها"، الجزء الثاني، تقرير اقتصادي لصندوق التنمية الصناعية السعودي، 2008.
15. وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية، "تيسير الإجراءات التنظيمية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة"، نموذج مجمع خدمات الأعمال"، مصر، نوفمبر، 2001.
16. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، "دليل الحرفي نوكلس" الجزائر، 2007 .

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

1-الكتب

1. Abdelillah Hamdouch, "*L'économie Industrielle en Mutation*", L'harmatton, Paris, 2004.
2. Abdelkader sid Ahmed, "*Economie du Maghreb ; L'impératif de Barcelone* ", CNRS, Paris, 1998.
3. Akifumi Kuchiki, Masatsugu Tsuji, "*Industrial Clusters in Asia: Analyses of Their Competition and Cooperation* ", Institute of Developing Economies (IDE), JETRO, London, 2005.
4. Bernard Garrette, Pierre Dussauge, "*Les stratégies d'alliance*", 3^{eme} tirage, les éditions d'Organisation , Paris, 1996.
5. Boualem Alliouat, "*les stratégies de coopération industrielle* ", édition Economica, Paris, 1996.
6. Courlet Claude, "*les systèmes productifs localisés : bilan de le littérature* ", IREPD, France, 2002.
7. Dennis W. Carlton & Jeffrey M. perloff , "*Economie industrielle* ", Groupe De Boeck s.a, 2 édition, Bruxelles, 2008.
8. Etienne Colignon & Michel Wissler, "*Qualité et compétitivité des entreprises* ", Edition Economica, 2^{eme} édition, Paris , 1983.
9. François cocula, "*introduction générale à la gestion* ", dunod, Paris, 1999.
10. Jacques castelenau et autres, "*Pilotage stratégique* ", ,2 édition , Edition d'organisations, paris,2001.
11. Fredèric Leroy, "*Les stratégies de l'entreprises* ",Dunod, Paris, 2001.
12. Jean – Louis Levet, "*L'économie industrielle en évolution* ", Ed economica, Paris, 2004.
13. Jean pierre angelier, "*Economie industrielle Eléments de méthode* ", OPU, Alger, 1993
14. Jean Pierre Béchard et autre, "*Management des PME: de la création a la croissance* ", Pearson Education, Paris, 2007.
15. Jonathan Potter.Gabriela Miranda, "*Clusters, Innovation and Entrepreneurship*", OECD, 2009.

16. Jouy- en- Josas, "strategor politique général de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité, Paris, 1997
17. J-P helfer-M-kalika, "**Management:stratégique et organisation** ", 3 edition , ED Vuibert ,Paris ,2000.
18. Hull Galen Spencer, "**La petite entreprise à l'ordre du jour**", édition L'Harmattan, Paris, 1987.
19. Gedefroy;Dang Ngueyien; "**Economie Industrielle Appliquée** ", Ed Vuibert, paris,1995
20. Gille Lecointre. "**La PME l'entreprise de l'avenir**", préface de Jean François Roubaud Gualino éditeur, Paris,2006
21. Karine Chapelle, "**Economie Industrielle** ", Vuibert ,Paris, 2008.
22. K- Huynh-D-Besancenot, "**Economie Industrielle** ".;Bréal, Paris; 2004.
23. Koenig.G. van, wisk G, "**les alliance inter-entreprise: le role de la confiance** ", CERESSECC, DR91031, paris, 1991.
24. L. Hassid, P. Jacques, Gustave. N. Moinet, "**Les PME face au défi de l'intelligence économique l'enseignement sans complexe**, Dunod, Paris, 1997.
25. Luc B oyer, "**Organisation Théories Applications** ",noël , equilbey, 2003.
26. Michel Marchesnay, "**PME De Nouvelles Approches** ", ECONOMICA, Paris, 1998.
27. Michael Porter, "**Les choix stratégiques et concurrence** ", Edition Economica, Paris, 1982.
28. Michel Porter, "**L'avantage concurrentielle** ", Dunod,Paris,1997.
29. ONUDI, "**Duffusion de la demarche cluster dans trois pays du Maghreb «ALGERIE,MAROC,TUNISIE** ",Agence francaise de developpement ,paris ,2013.
30. ONUDI, "**Développement Des Systèmes Productifs Locaux Et Des Réseaux De Pme** ", Service De Petites Et Moyennes Entreprises Division De L'élaboration Des Programmes Et De La Coopération Technique, Vienne, 2002.
31. QUEYRAS Joachim, "**Soutien A La Dynamique Des Grappes D'entreprises** ",Datar, paris, 2010.
32. Richard D'aveni, "**Hyper Compétition** ", traduit par Michèle Garéne, Vuibert edition, Paris, 1995.
33. Thomas Fritz, "**The Competitive Advantage Period and the Industry Advantage Period: Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance** ", Gabler Edition Wissenschaft, 2008.
34. Yutaka Yoshino, "**Industrial Clusters and Micro and Small Enterprises in Africa** ",the World Bank, Washington,2011.
35. Zhu Yingming, "**Analysis of INDUSTRIAL CLUSTERS in CHINA** ",Science Press ,United States of America 2010.

2 - مجلات، تقارير وملتقيات

1. Adel saadou, "**La grappe : une stratégie dynamique d'harmonisation et d'intégration des pme maghrébines** " , revue de l'économie et de management, N9, université Tlemcen, 2009.
2. Alberto Bagnai , Alessandro Sarra, "**Small business industrial clusters in China and Italy** ", China Economic Review, Elsevier Inc., 2012.
3. Ali Nabil Belouard, Salim seder, "**Structure du capital et de la performance des PME Algériennes** ", les cahiers du MECAS, laboratoire MECAS, université de Tlemcen, revue N°2,decembre, 2008.
4. Alia OUSALEM, Matouk BELATTAF, "**Economie industrielle et études des comportements stratégiques : essai d'analyse des stratégies des acteurs de la filière lait à Bejaia** ", Premier séminaire international sur l'économie et les politiques industrielle, Université de Biskra ,2008.
5. Antonia R. Gurrieri and Luca Petruzzellis, "**Local Networks to Compete in the Global Era. The Italian SMEs Experience** ", Social Science Research, No134, University of Bari, 2006.

6. APEC , "**Clusters : des initiatives pour l'emploi**", *Les études de l'emploi cadre*, n 2016_09 ,France cluster, mars 2016
7. ARIS Ali, "**Système Productif Local -SPL-** ", 2 éme séminaire sur les SPL , Université Ouargla, 3-4 mai 2008.
8. Ather Raza Zaidi , "**LEATHER GOODS CLUSTER SIALKOT– PAKISTAN**",*DIAGNOSTIC STUDY*, UNIDO, 2006 .
9. Bart Nooteboom , "**Innovation, learning and cluster dynamics**",*Erim report SERIES RESEARCH IN MANAGEMENT* , Universities Rotterdam, 2004.
10. Bell, M. and M. Albu, "**Knowledge Systems and Technological Dynamism in Industrial Clusters in Developing Countries** ", *World Development*, 27(9), 1999..
11. Benbraika abdelouahab, "**de la nécessité d'une politique industrielle** ", *social humane sciences review*, N; 12,université Batna,june 2005.
12. Bruce C. Fallick, "**Job-Hopping in Silicon Valley: Some Evidence Concerning the Micro-Foundations of a High Technology Cluster**", *Working Paper, No. 11, Board of Governors of the Federal Reserve System*", 2005.
13. Catalin Boja , "**Clusters Models, Factors and Characteristics** ", *International Journal of Economic Practices and Theories*, Vol. 1, No. 1, 2011.
14. COURLET Claude, PECQUEUR Bernard et SOULAGE Bernard, "**Industrie et dynamiques de territoires** ", *Revue d'économie industrielle*. Vol. 64. 2e trimestre, France, 1993.
15. Courlet. C et FERGUENE Amèziane, "**Globalisation et territoire :le cas des SPL dans les pays en développement** ", *FACEF PESQUISA*, n.3, 2003.
16. CHAABANE Taoufik, "**Réunion d'Experts des Pays de l'Accord d'Agadir sur La Promotion de Consortiums d'Exportation** ", *Rapport National Tunisie*, Rabat, 25-26 mai 2007.
17. Commission Européenne, "**Le Développement des compétences dans les PME** ", *Observation des PME européennes*, N° 01, Rapport 2003.
18. C.PERET, "**Les modes spécifiques de développement économique territorial en France** 'Journée d'étude Sur Les Systèmes de Production Locaux, Centre de Recherche Scientifique Et Technique sur les Régions Arides (CRSTRA), Biskra, 09 Novembre 2008.
19. Gulati, Mukesh, "**Restructuring and Modernization of Small Medium Enterprise Clusters in India**", *Report, United Nations Industrial Development Organization*, 1997
20. Hammas Mohamed Amine, "**SYSTEMES PRODUCTIFS LOCAUX, INSTITUTIONS DECENTRALISEES ET DEVELOPPEMENT** ", *COLLOQUE MONDIALISATION, INSTITUTIONS ET SYSTEMES PRODUCTIFS, AUX PAYS DU MAGHREB Hammamet*, 22-23 JUIN 2006.
21. James K. Galbraith and Lu Jiaqing, "**CLUSTER AND DISCRIMINANT ANALYSIS ON TIME-SERIES AS A RESEARCH TOOL** ", *UTIP Working Paper, Number 6, University of Texas at Austin*, 1999.
22. Jean-Benoît Zimmermann, "**GRAPPES D'ENTREPRISES ET PETITS MONDES: Une affaire de proximités** ", *Revue économique* , vol. 53, N° 3, 2002
23. Joanne Freeman, Chris Styles, "**Does firm location make a difference to the export performance of SMEs?** ",*International Marketing Review*, Vol. 29 Iss: 1 ,2012.
24. Karim Esgandari, Hamed Tirandazheravi, Jafar Beikzad , "**The Relationship between the Performance of Industrial Clusters and Renovation of Small Industries** ", *Research Journal of Applied Sciences Islamic* 5(3). Azad University, Iran, 2013.
25. K. Khebbache, M. Belattaf, "**La problématique du foncier: une contrainte à l'investissement industriel et au développement local**", *colloque international Développement local et gouvernance des territoires*, Université de JIJEL, 3-5 novembre 2008.
26. La configuration du foncier en Algérie, *rapport CNES*, mai 2004.
27. Langfeng Wang, Qunhong Shen, "**Knowledge Evolution in Industrial Clusters** ", *Asian Social Science*, Vol. 4, No. 6, NSFC, 2008.

28. *Le reseau national des poles et clusters, " Le rôle des pôles de compétitivité et clusters dans l'internationalisation des PME de leurs secteurs success stories"*, dossier de press, october 2016.
29. LOREK MARIA, *"de l'économie territoriale planifiée a l'emergence d'un milieu innovateur le cas de GDANSH (pologne)"*, les cahiers de Serge Airaudi: "L'entreprise face a l'economie monde", problemes economiques, n-2415-2416, Mars 1995.
30. Luo Ruoyu. , *"Analysis on China's Enterprise Clusters among Different Regions "*, Nankai Economic Research, Issue 6, 2002.
31. Michael E. Porter Location, *"Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy "*, ECONOMIC DEVELOPMENT QUARTERLY, sage publications, .2000.
32. Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement, *" LE PROGRAMME NATIONAL DES NOUVELLES ZONES INDUSTRIELLES "*, avril 2012
33. Mohamed El- Filali El-Youssefi, *" les alliances stratégiques entre les entreprises a l'ère de la mondialisation et de changement de paradigme technologique"*, cahier du crises, sans édition, sans pays d'édition, avril 2000.
34. Mohini Gulrajani, *" Technological Capabilities in Industrial Clusters : A Case Study of Textile Cluster in Northern India"*, Science Technology & Society, 11:1 , SAGE PUBLICATIONS, 2006.
35. Mukhammad Kholid ,Mawardi Ty Choi , *"The factors of SME cluster developments in a developing country: the case of Indonesian clusters, "TCSB World Conference Stockholm, Sydney Business School - Papers Sweden 2011.*
36. Myriam Donsimoni , *«Savoir-faire, patrimoine et développement local "*, Séminaire de Formation sur les Systèmes Productifs locaux ,université Béjaia. 14 au 16 Avril 2008.
37. Nadvi K., and Halder G , *" The Dynamics of Inter-Linked Clusters: The Surgical Instruments Sector of Sialkot, Pakistan and Tuttlingen, Germany"*, IDS Working Paper , Institute of Development Studies , Brighton, 2005
38. Nadvi, Khalid and Hubert Schmitz, *"Industrial Clusters in Less Developed Countries", Review of Experience and Research Agenda, 'Sage Publications, New Delhi, 1998.*
39. Nadvi, K, *" The Cutting Edge: Collective Efficiency and International Competitiveness in Pakistan "*, Oxford development Studies , V.27, n:1, Oxford , 1999.
40. Nadvi K.& Halder, G, *" Local cluster in global value chains: exploring dynamic linkages between Germany and Pakistan "*, IDS Working Paper 152 , Institute of Development Studies , Brighton, 2004.
41. NAHEED AKHTAR, *"Strategies for New Entrants in Japanese Market: A Case Study of "Sialkot Surgical Cluster" from Pakistan"*, Asia Pacific University (APU), 2012
42. Nishimura J and Okamuro H., *"Has the industrial cluster project improved the R&D productivity of university-industry partnership in Japan"*, DRUID ,summer conference, Copenhagen, 2009.
43. Nour el houda sadi, *"Le rôle des assurances dans le développement des PME-PMI en Algérie"*, CIFE PME, 10 eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, université Montesquieu, Bordeaux IV, France, 2010
44. OECD, *"Competitive Regional Clusters: NATIONAL POLICY APPROACHES "*, Reviews of Regional Innovation ,OECD, 2007.
45. ONUDI, *Rapport Annuel 2011*
46. Pascal Alphonse, jaqueline ducret, *" le financement des Pme Américaines"*, revue problèmes économiques, N° 2885, 2005
47. Rani Jeanne Dang et Christian Longhi, *"Clusters et stratégies de clusters : le cas du pôle de compétitivité "*, Revue d'économie industrielle, Numéro 128, 2009.
48. *Rapport OSEO sur l'évolution des PME France*

49. Robert E. Hoskisson, Richard A. Johnson , **"Diversified Business Groups and Corporate Refocusing in Emerging Economies "** , Journal of Management, Vol. 31 No. 6, sage publications , 2005.
50. Sanjoy Chakravorty, Jun Koo, **"METROPOLITAN INDUSTRIAL CLUSTERS: PATTERNS AND PROCESSES"**, Policy Research Working Paper , World Bank, 2003.
51. see morosini p, **"industrial clusters knowledge integration and performance."**, World development . , vol.32,n:2 ,2004.
52. Serge Airaudi , **"L'entreprise face a l'economie monde"**, problemes economiques,n-2415-2416,Mars 1995.
53. Service De Petites Et Moyennes Entreprises Division De L'élaboration Des Programmes Et De La Coopération Technique, **"Développement Des Systèmes Productifs Locaux Et Des Réseaux De Pme"** , Onudi, Vienne, 2002
54. Shawn Banasick , **" Deviance Residual Moran's I Test and Its Application to Spatial Clusters of Small Manufacturing Firms in Japan "**, International Regional Science Review, 32: 3, sagepublications ,2009.
55. Simmie J, **"Innovation and Clustering in the Globalize International Economy "** , Urban Studies, N :(5/6), unido, 2004.
56. Tao Wang, **"A Simulation on Industrial Clusters' Evolution: Implications and Constraints "** , Systems Engineering Procedia, n 4, Elsevier Inc, 2012.
57. Theresa Thompson Chaudhry, **" Contracting and Efficiency in the Surgical Goods Cluster of Sialkot, Pakistan "**, South Asia Economic Journal,VOL 12,N :1, SAGE Publications , London, , 2011 .
58. Theresa Thompson Chaudhry, **"Industrial Clusters in Developing Countries: A Survey of the Literature,"** The Lahore Journal of Economics, 10 : 2 , Lahore School of Economics, Lahore, 2005.
59. W. Zhao et al, **"Competitive advantage in an industry cluster: The case of Dalian Software Park in China "**, Technology in Society n31 Elsevier Inc. (.2009
60. Xie Siqun. , **" 'Institution Reform and Industry Development A Case-Study on the Tianjin Bike Industry "** , , Theory and Modernization, issue 6, 2003.
61. Xie Siqun and Huang , **"The Institution Reform and Accommodation with Demand Constraint: The Case of the Tianjin Bike Industry"** , Nankai Economic Research, issue 3, 2003.
62. Zhenfeng Chen. Xiangzhen Xu, **"Study on Construction of Knowledge Management System Based on Enhancing Core Competence of Industrial Clusters. international"**, journal of Business and Management. , Vol. 05, No.03 ,.2010.

3- أطروحات ورسائل جامعية

1. AZROUL Mohammed, **" Diagnostic territorial et indentification de projets de SPL : cas du Mohammedia "**, memoire pour l'accès au grade d'ingenieur en chef, Ministere de l'industrie marocain, maroc, 2006.
2. Johann Le ROUX, **"Stratégies D'approvisionnement Et D'innovation Des Entreprises De Transformation Des Produits de La Mer"**,Thèse De Doctorat,Ecole de Doctorale de sciences de la mer,BRETAGNE,2003

4-مصادر أخرى

1. Abderrahmane Mebtoul, **"50 ans de bilan sur l'économie Algerienne 1962-2012 "** , consulter sur le site web :www.alterinfo.net. le :15- 08-.2014

2. Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie, *La prise en compte du développement*
3. . Bertraud saporta , " *stratégies des petites et moyennes entreprises* ",encyclopédie de gestion . Tome 3.
4. Chandra, P, " *Competitiveness of Indian Textiles & Garment Industry: Some Perspectives* ", Indian Institute of Management, Ahmedabad, 2004.
5. *délégation interministérielle à l'aménagement et à compétitivité des territoires, annuaire des SPL, France, 2006.*
6. Donnan, H. and Werbner, " *Economy and Culture in Pakistan* ", London: Macmillan, 1991.
7. **Euro - Développement, ANDPME**
8. Faisal, A, " *Pakistan (Local) vs EU Expansion Opportunities and Barriers for Nata Surgical International (Unpublished), Localization and Internationalization Case Study. Karlstad Business school* ", 2010, consulter sur le site web : www.hhk.kau.se le : 11- 09-2014
9. Government of Pakistan, " **Board of Investment** ", 2007, consulter sur le site web <http://www.pakboi.gov.pk/pdf/Light%20Engineering.pdf>, le : 24- 07-2014
10. GUIDE investir en Algérie, ed, KPGM, 2008
11. Ilias, N, " *Families and firms: Labor market distortion in Sialkot's surgical industry.* ",Unpublished PHD dissertation, University of Pennsylvania, Pennsylvania, , 2001.
12. Industrial Cluster Development Authority , " *Surgical Instrument Industry of Pakistan: Issues in Export Growth and Development* ", 2005, consulter sur le site web www.unido.org le : 22- 08-2013.
13. International trade department, " **CLUSTERS FOR COMPETITIVENESS** ", A Practical Guide & Policy Implications for Developing Cluster Initiatives, 2009.
14. Jean Marie Chevalie, " **Industrie, Encyclopédie économique.** "
15. Kitagawa F., " *From Technopolis, cluster to regional science policy: Japan regional development policy 1980s-2000s* ", CIRCLE, Lund university, Sweden.
16. L'artisanat au Maroc : **Un gisement inexploité**, ONUDI, 2003 , consulter sur le site web : www.unido.org/fileadmin/.../11731_morocco_small.pdf le: 21- 02-2012.
17. Le cabinet Alcimed, " *les clusters américains :cartographie ,enseignements,perspectives et opportunités pour les poles de compétitivité français*,la direction generale des entreprises (DGE) ministere de l'economie de l'industrie et de l'emploi,France,Octobre,2008.
18. Les pôles de Compétitivité, **politique des pôles** , consulter sur le site web : <http://competitivite.gouv.fr/politique-des-poles-471.html> le : 23/06/2012.
19. Lévesque, B., Klein, J.L., Fontan, J.M. , " *Les systèmes industriels localisés :état de la recherche UQÀM* ",1998, consulte sur le site : www.ond.uqam.ca/publications/telechargements/sysindus.pdf le: 2 /2 /2013
20. Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne Entreprise et de la promotion de l'investissement, " **LE PROGRAMME NATIONAL DES NOUVELLES ZONES INDUSTRIELLES** ", avril2012
21. Ministry of Commerce & Industry (MoC) Government of India, " **EXPOSURE VISIT CUM STUDY TOUR TO TEXTILE CLUSTER IN INDIA** ",  **IL&FS | Clusters** ,MARCH 3 – 7, 2014.
22. Ministry of SSI, " *Cluster Development and Sectoral Programmes* ' ", DC(SSI), , Government of India.
23. Nadvi K , " *Social networks in the surgical instrument cluster of Sialkot* ", Pakistan, October 1997.
24. Olivier Torrès, " *Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation* ".Paris 5-7 Juin 2002, consulte sur le site : <http://www.Oliviortorres.net/elements/travaux.htm>. le: 16/10/2013.

25. Olivier Torrès, "A French perspective of research on small business: Denaturation and proximity" Area- Lodz- Poland, 2003 , consulte sur le site : <http://www.Oliviertorres.net/elements/travaux.Htm>,. le: 16/10/2013.
26. OTC, "Compendium of Textile Statistics" ,Office of Textile Commissioner, Minsitry of Textiles, Government of India, Mumbai, 2004.
27. PAKISTAN SURGICAL INSTRUMENTS BUGTERS GUIDE 1992.
28. Pankaj Chandra, "The Textile and Apparel Industry in India", Indian Institute of Management Vastrapur, Ahmedabad 2006.
29. Philippe Martin, "Evaluation d une politique de cluster en france :les systemes productifs locaux", consuler sur le site web : perso.uclouvain.be/florain.mayneris/cae le :13- 02-2013.
30. Surgical Instruments Manufacturers Association of Pakistan (SIMAP), Facts and Figures, consuler sur le site web <http://www.simap.org.pk/facts.php> le :26- 12-20 14.
31. Texmin, Official website of Ministry of Textiles, Government of Indian, 2005, consuler sur le site web : <http://texmin.nic.in> le :21- 02-2014
32. Themedica, " Medical Instruments Industry Overview ", consuler sur le site web : <http://www.themedica.com/articles/2009/04/medical-instruments-industry-o.html>, le :21- 12-2011.
33. www.chaires.gc.ca, consuler le :21- 02-2013.
34. www.inpi.fr/fileadmin/mediatheque/pdf/Les_PME_deposantes.pdf consulte le : 6 /4 /2013.

الملحق رقم 2: ترميز قطاعات الاقتصاد الوطني الصيني

Codes	Industries	Codes	Industries	Codes	Industries
001	Crop cultivation	032	Paper and products	063	Metalworking machinery
002	Forestry	033	Printing and record medium reproduction	064	Other general industrial machinery
003	Livestock and livestock products	034	Cultural goods	065	Agriculture, forestry, animal husbandry and fishing machinery
004	Fishery	035	Toys, sporting and athletic and recreation products	066	Other special industrial equipment
005	Other agriculture products	036	Petroleum refining	067	Railroad transport equipment
006	Coal mining and processing	037	Coking	068	Motor vehicles
007	Crude petroleum products	038	Raw chemical materials	069	Ship building
008	Natural gas products	039	Chemical fertilizers	070	Aircraft
009	Ferrous ore mining	040	Chemical pesticides	071	Bicycle
010	Nonferrous metal mining	041	Organic chemical products	072	Other transport machinery
011	Salt mining	042	Chemical products for daily use	073	Generators
012	Nonmetal minerals and other ore mining	043	Other chemical products	074	Household electric appliances
013	Logging and transport of timber and bamboo	044	Medical and pharmaceutical products	075	Other electric machinery and equipment
014	Grain mill products, vegetable oil and forage	045	Chemical fibers	076	Electronic computer
015	Sugar refining	046	Rubber products	077	Electronic appliances
016	Slaughtering, meat processing, eggs and dairy products	047	Plastic products	078	Electronic element and device
017	Prepared fish and seafood	048	Cement	079	Other electronic and communication equipment
018	Other food products	049	Cement and asbestos products	080	Instruments, meters and other measuring equipment
019	Wines, spirits and liquors	050	Bricks, tiles, lime and light-weight building materials	081	Cultural and office equipment
020	Nonalcoholic beverage	051	Glass and glass products	082	Maintenance and repair of machinery and equipment
021	Tobacco products	052	Potttery, china and earthenware	083	Arts and crafts products
022	Cotton textiles	053	Fireproof products	084	Other manufacturing products
023	Wool textiles	054	Other nonmetallic mineral products	085	Scrap and waste
024	Hemp textiles	055	Iron-smelting	086	Electricity production and supply
025	Silk textiles	056	Steel-smelting	087	Steam and hot water production and supply
026	Knitted mills	057	Steel processing	088	Gas production and supply
027	Other textiles	058	Alloy iron smelting	089	Water production and supply
028	Wearing apparel	059	Nonferrous metal smelting	090	Construction
029	Leather, fur, down and related products	060	Nonferrous metal processing	091	Railway freight transport
030	Sawmills and fiberboard	061	Metal products	092	Highway freight transport
031	Furniture and products of wood, bamboo, cane, palm, straw, etc.	062	Boiler, engines and turbines	093	Pipeline transport

Continued

Codes	Industries	Codes	Industries	Codes	Industries
094	Water freight transport	105	Air passenger transport	116	Sports services
095	Air freight transport	106	Finance	117	Social welfare
096	Transportation not elsewhere classified and auxiliary body	107	Insurance	118	Education services
097	Storage and warehousing	108	Real estate	119	Culture and arts, radio, film and television services
098	Post services	109	Public services	120	Scientific research
099	Telecommunication	110	Resident services	121	General technical service
100	Wholesale and retail trade	111	Hotels	122	Technical services for agriculture, forestry, livestock and fishing
101	Eating and drinking places	112	Tourism	123	Geological prospecting and water conservancy
102	Railway passenger transport	113	Recreational services	124	Public administration and other sectors
103	Highway passenger transport	114	Other social services		
104	Water passenger transport	115	Health services		