# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## جامعة 8 ماي 1945 قالمة

### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### قسم العلوم التجارية


مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: مالية وتجارة دولية

تحت عنوان

# دور العناقيد الصناعية في دعم تنافسية الصناعة الغذائية

## – دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر قالمة -


إعداد الطالبتين:

صالح صالح هبة

عباس زينب

إشراف الدكتور:

بعلي حمزة


السنة الجامعية 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم

## شكر وتقدير


الحمد لله الذي سخر لي من خلقه ما لم يسخره لغيري، وجاد عليه من فضله بما لم يجد به على غيري لأتم عملي هذا بمشيئته واذنه.

نشكر الله العلي القدير ونحمده سبحانه لتوفيقه لنا في انجاز هذا العمل ونسأله عز وجل ان يجعله خالصا لوجهه الكريم ولأن يوفقنا لما فيه الخير وما يحبه ويرضاه.

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف "**بعلي حمزة**" على ما احاطنا به من ارشاد وتوجيه ونصح طيلة فترة انجاز هذا العمل والذي كان له الفضل الكبير في اخراج هذا البحث في شكله النهائي.

كما أوجه شكري وتقديري الى السادة رئيس وأعضاء المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والى كل أساتذة وإدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على ما حظيت به من معاملة طيبة ورعاية كريمة طيلة سنوات الدراسة في هذه الكلية الموقرة

.

# إهداء

الى من يعجز اللسان ويجف القلم عن وصف جميلهما، ولا يمكن للكلمات ان توفي حقهما ابوي العزيزان اطال الله في عمرهما.

الى خير مكاسب الدنيا اختي واخواني

الى رفيق دربي وسندي زوجي العزيز

الى كافة اهلي واهل زوجي

الى كافة الأصدقاء اللذين تزداد قيمتهم مع مرور الزمن

الى كل طالب للعلم

**هبـــــــــــــة**

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية مذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى مهداة الى:

روح أمي الغالية تغمدها الله برحمته الواسعة

أبي الحنون حفظه الله وأطال عمره

الى الزوج المحترم الذي طالما ساندني ووقف الى جانبي

الى فلذات كبدي الأعزاء رعاهم الله وحفظهم

الى عائلتي الكريمة اخوتي واخواتي

إلى زملائي في العمل

الى طلبة المالية والتجارة الدولية دفعة 2022

**زيـــــــــــنب**

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تحليل دور استراتيجية العناقيد الصناعية في دعم تنافسية قطاع الصناعة الغذائية، حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرين قيد الدراسة.

فالمؤسسات الناشطة في القطاع الصناعي عامة وقطاع الصناعة الغذائية خاصة تواجه مجموعة من التحديات والمعوقات بسبب عملها بشكل منفصل وبصورة منفردة، لذلك فإن التعاون والتقارب بينها يعتبر العامل الرئيسي لمواجهة تلك التحديات وتخطي العقبات التي تعترض طريقها في تحقيق أهدافها المسطرة.

ونظرا لكون قطاع الصناعة الغذائية عاملا مهما في التنمية الاقتصادية لأي دولة فقد تم تحليل دور استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" في دعم تنافسية قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، حيث تم الاعتماد على المنهج التحليلي للإجابة على الإشكالية المطروحة، وقد توصلت الدراسة الى ان التعاون والتقارب بين هذه المؤسسات يسمح بتحسين وضعها التنافسي وتحسين تنافسية القطاع ككل.

كما اتضح لنا ان قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر لا يزال غير تنافسي بالشكل المطلوب، كون ان أداء العنقود الصناعي لم يصل بعد الى مرحلة النضج التنافسي للتوجه الى الأسواق الخارجية.

## Résume

Les clusters industriels sont considérés aujourd'hui, du fait du phénomène d'ouverture économique et de la libéralisation des marchés au regard de la liberté des échanges, comme des déterminants de la compétitivité des différentes institutions actives, notamment dans le domaine de l'industrie en général et de l'agroalimentaire en particulier. Compétitivité face aux grandes institutions, qui a conduit à la création d'un cadre permettant de bénéficier des avantages des économies

d'échelle, de l'utilisation de technologies de pointe, de la réduction des coûts de production et de l'amélioration de la qualité et de la qualité de leurs produits au niveau local et international. moyen d'intégrer ces institutions dans l'économie mondiale en augmentant leur compétitivité mondiale.

# فهرس المحتويات

# قائمة الجداول والأشكال

# فهرس المحتويات


| | |
|---|---|
| البسملة | - |
| كلمة شكر وتقدير | - |
| إهداء | - |
| الملخص | I |
| فهرس المحتويات | II |
| قائمة الجداول والاشكال | VI |
| مقدمة عامة | أ |
| الفصل الأول: التأصيل النظري للعناقيد الصناعية | 01 |
| تمهيد | 02 |
| المبحث الأول: ماهية العناقيد الصناعية | 03 |
| المطلب الأول: مفهوم العناقيد الصناعية | 03 |
| المطلب الثاني: نشأة العناقيد الصناعية | 06 |
| المطلب الثالث: خصائص العناقيد الصناعية | 09 |
| المبحث الثاني: أنواع العناقيد الصناعية ومراحل حياتها | 11 |
| المطلب الأول: أنواع العناقيد الصناعية | 11 |
| المطلب الثاني: مراحل حياة العناقيد الصناعية | 15 |
| المطلب الثالث: العلاقات الصناعية داخل العنقود | 16 |
| المبحث الثالث: مزايا وعيوب العناقيد الصناعية والاهمية الاقتصادية لاستراتيجية العناقيد الصناعية | 20 |
| المطلب الأول: مزايا العناقيد الصناعية | 20 |
| المطلب الثاني: عيوب العناقيد الصناعية | 25 |
| المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية لاستراتيجية العناقيد الصناعية | 26 |
| خلاصة الفصل الاول | 27 |
| الفصل الثاني: الاطار النظري للصناعة الغذائية وتنافسيتها | 28 |

| | |
|---|---|
| تمهيد | 29 |
| المبحث الاول: ماهية التنافسية | 30 |
| المطلب الأول: تعريف التنافسية | 30 |
| المطلب الثاني: أنواع التنافسية | 32 |
| المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية | 35 |
| المطلب الرابع: مجالات التنافسية | 39 |
| المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للصناعة الغذائية ونشأتها | 44 |
| المطلب الأول: تعريف الصناعات الغذائية | 44 |
| المطلب الثاني: نشأة الصناعات الغذائية | 45 |
| المطلب الثالث: أهمية الصناعة الغذائية | 46 |
| المطلب الرابع: خصائص الصناعات الغذائية | 47 |
| المطلب الخامس: مكانة العناقيد الصناعية في دعم تنافسية الصناعة الغذائية | 48 |
| خلاصة الفصل الثاني | 49 |
| الفصل الثالث: دراسة بعض التجارب الدولية السابقة دراسة حالة لمجمع "عمر بن عمر" | 50 |
| تمهيد | 51 |
| المبحث الأول: بعض التجارب الدولية السابقة لاستراتيجية العناقيد الصناعية | 52 |
| المطلب الأول: تجربة عنقود مشتقات الحليب في ايرلندا | 52 |
| المطلب الثاني: تجربة العنقود الصناعي في الجزائر | 55 |
| المبحث الثاني: دراسة تحليلية لآلية عمل العناقيد الصناعية بمجمع "عمر بن عمر" وتأثيرها على قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر | 58 |
| المطلب الاول: تعريف مجمع "عمر بن عمر" ومختلف وحداته | 58 |
| المطلب الثاني: آلية تأثير العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر | 62 |
| خلاصة الفصل الثالث | 68 |
| الخاتمة العامة | 69 |
| النتائج | 70 |

| | |
|---|---|
| الاقتراحات | 71 |
| آفاق الدراسة | 72 |
| قائمة المصادر والمراجع | 73 |

# قائمة الجداول

# والأشكال

# قائمة الجداول


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| (01) | أنواع العناقيد الصناعية حسب تقسيم Markusen | 14 |
| (02) | تشكيلة منتجات مؤسسة مصبرات "بن عمر" بمختلف وحداتها | 59 |
| (03) | تشكيلة منتجات وحدة مطاحن "بن عمر" | 59 |
| (04) | تشكيلة منتجات وحدة العجائن "بن عمر" | 60 |
| (05) | تشكيلة منتجات وحدة المشتلة الصناعية "بن عمر" | 61 |

# قائمة الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| (01) | المنشآت والمؤسسات التي تؤثر على العناقيد الصناعية | 05 |
| (02) | مرحلة تشكل العناقيد | 06 |
| (03) | توسع وتطور العنقود الصناعي | 07 |
| (04) | العنقود الصناعي المتكامل | 08 |
| (05) | محددات تنافسية الدولة | 37 |
| (06) | آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية على قطاع الصناعة الغذائية في مجمع "عمر بن عمر" | 66 |

# مقدمـة عامـــــة

# المقدمة العامة

منذ الاستقلال اعتمدت الجزائر في تمويل استثماراتها على مداخيل قطاع المحروقات اعتمدت كبيرا وهذا ما يشكل خطرا على الاقتصاد الجزائري بسبب عدم استقرار تلك المداخيل خاصة (الإيرادات) خاصة وانها مرتبطة ارتباطا تاما بعدة متغيرات لا يمكن التحكم فيها او السيطرة عليها من طرف الجزائر مثل: الأسعار العالمية للنفط او احتمال نفاذ هذا المورد مع مرور الزمن، هنا اصبح من الضروري إيجاد مصادر جديدة للمداخيل والتوجه نحو الاستثمار في قطاعات أخرى.

تعتبر استراتيجية العناقيد الصناعية من اهم الاستراتيجيات التي تبنتها العديد من الدول وذلك بسبب المزايا العديدة التي تحصل عليها المؤسسات المنتهجة لهذه الاستراتيجية (مزايا متعلقة بالمواد الأولية، التكنولوجيا، الكفاءات...)، وهو ما يجعل المؤسسات تحقق ميزة تنافسية خاصة على مستوى هيكل القطاع الصناعي بشكل عام وقطاع الصناعة الغذائية بشكل خاص، من خلال تجنب التحديات والعراقيل التي تواجهها في حالة عملها بصورة منفردة وبشكل منفصل.

في هذا الاطار نجد ان مجمع "عمر بن عمر" للصناعات الغذائية في الجزائر من اهم المجمعات الوطنية التي انتهجت استراتيجية العناقيد الصناعية، حيث استطاع هذا المجمع احداث تغييرات على مستوى نشاطاته وعلى مستوى قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر.

## إشكالية الدراسة:

من خلال ماسبق ذكره نطرح الإشكالية التالية:

-ما مدى قدرة استراتيجية العناقيد الصناعية على رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية في مجمع "عمر بن عمر"؟

وللإجابة عن هذا الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

-هل يواجه قطاع الصناعات الغذائية معوقات في تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية؟

-هل ارتفاع تكاليف الإنتاج سبب في عدم وصول المؤسسة الى تحقيق التنافسية المطلوبة؟

- كيف تعمل ظاهرة العناقيد الصناعية على دعم قطاع الصناعات الغذائية؟

-كيف تؤثر استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على الصناعة الغذائية الوطنية؟

**فرضيات الدراسة:**

وكإجابة ابتدائية عن تلك التساؤلات نضع بعض الفرضيات وهي:

-نعم، هناك معوقات تقف امام قدرة الصناعات الغذائية على تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية.

-نعم، ان اعتماد منشآت الصناعات الغذائية على استيراد المادة الأولية من الخارج يعيق تحقيق التنافسية المطلوبة بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج.

- تعمل العناقيد الصناعية على دعم قطاع الصناعات الغذائية من خلال دعم المؤسسات الناشطة في هذا القطاع في الأسواق المحلية والعالمية.

-تؤثر استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على الصناعة الغذائية للنهوض بهذا القطاع من خلال تحقيق التنافسية المطلوبة محليا وخارجيا.

**أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من اهمية العناقيد الصناعية والصناعات الغذائية قيد الدراسة، حيث ان المؤسسات الناشطة في القطاع الصناعي خارج قطاع المحروقات في الجزائر تواجه مجموعة من التحديات والمعوقات بسبب عملها بصورة منفردة وبشكل منفصل ، لذلك فتقارب متعاون هذه المؤسسات الصناعية يمثل العامل الرئيسي في التغلب على تلك التحديات والمعوقات ومواجهتها بهدف تحسين وضعها التنافسي، ونظرا لكون قطاع الصناعة الغذائية عامل مهم في التنمية الاقتصادية فقد تم طرح التساؤل المبين أعلاه قصد الإجابة عليه في هذه الدراسة.

**اهداف الدراسة:**

نهدف من خلال هذه الدراسة الى:

-محاولة القاء الضوء على استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر".

-الالمام ببعض المصطلحات المتداخلة مثل: العناقيد الصناعية، التنافسية، الصناعات الغذائية.

-التعرف على الدور الذي تلعبه استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" في دعم تنافسية الصناعات الغذائية في الجزائر.

-التعرف على مقومات ومعوقات الصناعة الغذائية من خلال التربص.

-كسب خبرة في الميدان العملي من خلال التربص.

## أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تعود أسباب اختيار الموضوع الى:

-الرغبة في اكتساب معارف جديدة في هذا الموضوع.

-الاهتمام المتزايد لهذه الدراسة من طرف دول العالم والدول النامية.

## صعوبات الدراسة:

من اهم الصعوبات التي واجهتنا خلال انجاز هذا البحث:

-صعوبة الحصول على المراجع نتيجة النقص في المراجع، فيما يخص موضوع البحث، مما دفعنا الى الاعتماد على المجلات، المقالات، التقارير ومداخلات المؤتمرات والملتقيات وكذا مواقع الانترنت.

-صعوبة الحصول على المعلومات المطلوبة من طرف مؤسسة التربص بحجة سر المهنة وخاصة بسبب المشاكل والصعوبات التي تمر بها في الوقت الراهن.

-نقص الدراسات التي تطرقت لموضوع العناقيد الصناعية.

## -حدود الدراسة:

### -حدود الموضوع:

اقتصرت الدراسة على دراسة استراتيجية العناقيد الصناعية كشكل من اشكال التنمية والدور الذي تلعبه في دعم تنافسية الصناعات الغذائية

### -الحدود المكانية:

سوف يتم من خلال هذه الدراسة اسقاط الجانب النظري للفصلين الأول والثاني على مؤسسة عمر بن عمر -قالمة- وذلك بدراسة آثار استراتيجية العناقيد الصناعية على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

## -منهج الدراسة:

المنهج المتبع في هذا البحث هو مزيج من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يتعلق الجانب الوصفي بالجزء النظري من البحث والمنهج التحليلي يتعلق بالجزء التطبيقي من خلال المعلومات والبيانات المقدمة في ميدان الدراسة على مؤسسة "عمر بن عمر" محل الدراسة.

**-خطة البحث:**

تم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول:

الفصل الأول يتضمن الجانب النظري للعناقيد الصناعية حيث قسمناه الى ثلاثة مباحث هي:

-ماهية العناقيد الصناعية.

-أنواع العناقيد الصناعية ومراحل حياتها.

- مزايا وعيوب العناقيد الصناعية والاهمية الاقتصادية لاستراتيجية العناقيد الصناعية.

اما الفصل الثاني تناولنا فيه الاطار النظري للتنافسية وقسمناه الى ثلاثة مباحث هي:

-ماهية التنافسية.

-مدخل مفاهيمي للصناعة الغذائية.

-مكانة العناقيد الصناعية في دعم تنافسية الصناعة الغذائية.

أما الفصل الثالث: استعرضنا فيه دراسة ميدانية حيث تناولنا فيه الجانب التطبيقي للدراسة الذي يتضمن دراسة ميدانية لمجمع "عمر بن عمر" وذلك من خلال مبحثين هما:

المبحث الأول تم فيه تقديم مفصل لمجمع "عمر بن عمر" ومختلف اقسامه ووحداته.

المبحث الثاني فقد تناولنا فيه دراسة تحليلية لآلية عمل العناقيد الصناعية بمجمع "عمر بن عمر" وتأثيرها على قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر

# الفصل الأول

# التأصيل النظري للعناقيد الصناعية

## تمهيد:

تعتبر العناقيد الصناعية واحدة من اهم الركائز التي يعتمد عليها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتلعب هذه العناقيد دورا فاعلا ومؤثرا في سد الفجوة بين رؤوس الأموال الضخمة وسبل توظيفها والمساهمة في رفع القدرة التصديرية التنافسية للمجتمع.

وقد ساهمت العناقيد الصناعية في تهيئة الفرص للبقاء للمؤسسات الصغيرة نسبة لما تتميز به من مرونة وحيوية اما المستجدات والمتغيرات الاقتصادية منها السياسية والاجتماعية.

حيث ترتب على دخول المؤسسات الصناعية في عناقيد مجموعة من المزايا التي تسهم في دعم وزيادة قدرة العنقود على مواجهة المخاطر التي تواجه المشروعات الصناعية في حالة عملها بشكل منفصل، الامر الدي يؤدي الى دعم الدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات الصناعية على المستوى القومي بما يساهم في زيادة قدرة تلك المؤسسات على مواجهة احتياجات ومتطلبات السوق المحلي والعالمي، بالإضافة الى ما أسهمت فيه من توفير فرص عمل حقيقية وواعدة مما أدى الى تخفيف حدة البطالة والفقر الذي تعاني منه غالبية الدول الساعية للنمو.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية العناقيد الصناعية

المبحث الثاني: أنواع العناقيد الصناعية ومراحل حياتها

المبحث الثالث: مزايا وعيوب العناقيد الصناعية والاهمية الاقتصادية لاستراتيجية العناقيد الصناعية

## المبحث الأول: ماهية العناقيد الصناعية

خلال العشرين سنة الماضية، استحوذ مفهوم العناقيد الصناعية على اهتمام كبير من طرف السياسيين والاقتصاديين والأكاديميين على حد سواء، فالعديد من الدراسات التي تناولت الموضوع اقترحت مجالات وأفكار متنوعة، واجتمعت في اغلبها على أهمية العناقيد، وعليه جاء هذا الفصل للتعرف على الإطار المفاهيمي لاستراتيجية العناقيد الصناعية من خلال التطرق الى النشأة، التعريف.

### المطلب الأول: مفهوم العناقيد الصناعية

هناك مجموعة متنوعة من المفاهيم والتعاريف من التجمعات الصناعية في الادبيات لها جذور في اقتصاديات الاعمال، ودراسات الابتكار واقتصاديات التنمية.[1]

ظهر اول تعريف واضح لمفهوم العناقيد في عام 1990، طرحه البروفيسور مايكل بورتر رئيس مؤسس معهد جامعة هارفارد، في كتابه المزايا التنافسية للأمم، وهذا الكتاب أحدث ما يشبه الثورة في نظريات توطين المشروعات الصناعية حيث قام الكتاب بتحليل ودراسة نماذج من المشروعات الصناعية في عشر دول صناعية ولاحظ وجود شبكة من العلاقات الافقية والرأسية بين هذه المشروعات أطلق عليها وصف العناقيد الصناعية. حيث عرفها بأنها "التركز الجغرافي للمؤسسات المرتبطة فيما بينها من خلال الموارد المتخصصة، ومقدمي الخدمات والشركات والصناعة ذات الصلة والمؤسسات المرتبطة بها في مجال معين على ان تتنافس وان تتعاون"، تنتج وتبيع تشكيلات من المنتجات المترابطة او المتكاملة، مما يؤهلها لمواجهة التحديات التي تعترضها وتحقيق ربحية اعلى.[2]

ويمكن تقديم اهم التعريفات للعناقيد الصناعية على النحو التالي:

**1-تعريف بورتر للعناقيد الصناعية:** هي تجمعات جغرافية لعدد من الشركات والمؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين بما يمثل منظومة من الأنشطة اللازمة لتشجيع ودعم

[1] Rakesh Basant, Knowledge flows and industrial clusters an analytical Review of literature, East-west center working papers, The U.S. Congress established, economics series, N 1, Islamabad, Pakistan: Summer 2012, P73.

[2] التجمعات الصناعية البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية، صحيفة الاقتصادية، http://www.aleqt.com/2007/11/21/article_117720.html {04 فيفري 2022، 13:55.

التنافسية، وعلى هذا تتضمن العناقيد الصناعية المصنعين والموردين للمدخلات المهمة كمكونات الإنتاج والمعدات المستخدمة في العملية الانتاجية او الموردين لبعض خدمات البنية التحتية الخاصة بالصناعة، بالإضافة الى قنوات التسويق ومنتجي المنتجات المكملة، والشركات التي تستخدم مدخلات متشابهة او عمالة وتكنولوجيا متقاربة، حيث يمثل العنقود السلسلة الكاملة للقيمة المضافة، ولكن تختلف العناقيد من حيث درجة العمق ودرجة التعقيد، ولكن غالبا ما يضم العنقود جميع مراحل العملية الإنتاجية.[1]

**2-تعريف اليونيدو للعناقيد الصناعية:** هي تجمعات جغرافية – محلية؛ او إقليمية؛ أو عالمية – لعدد من الشركات والمؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين بما يمثل منظومة الأنشطة لتشجيع ودعم التنافسية.[2]

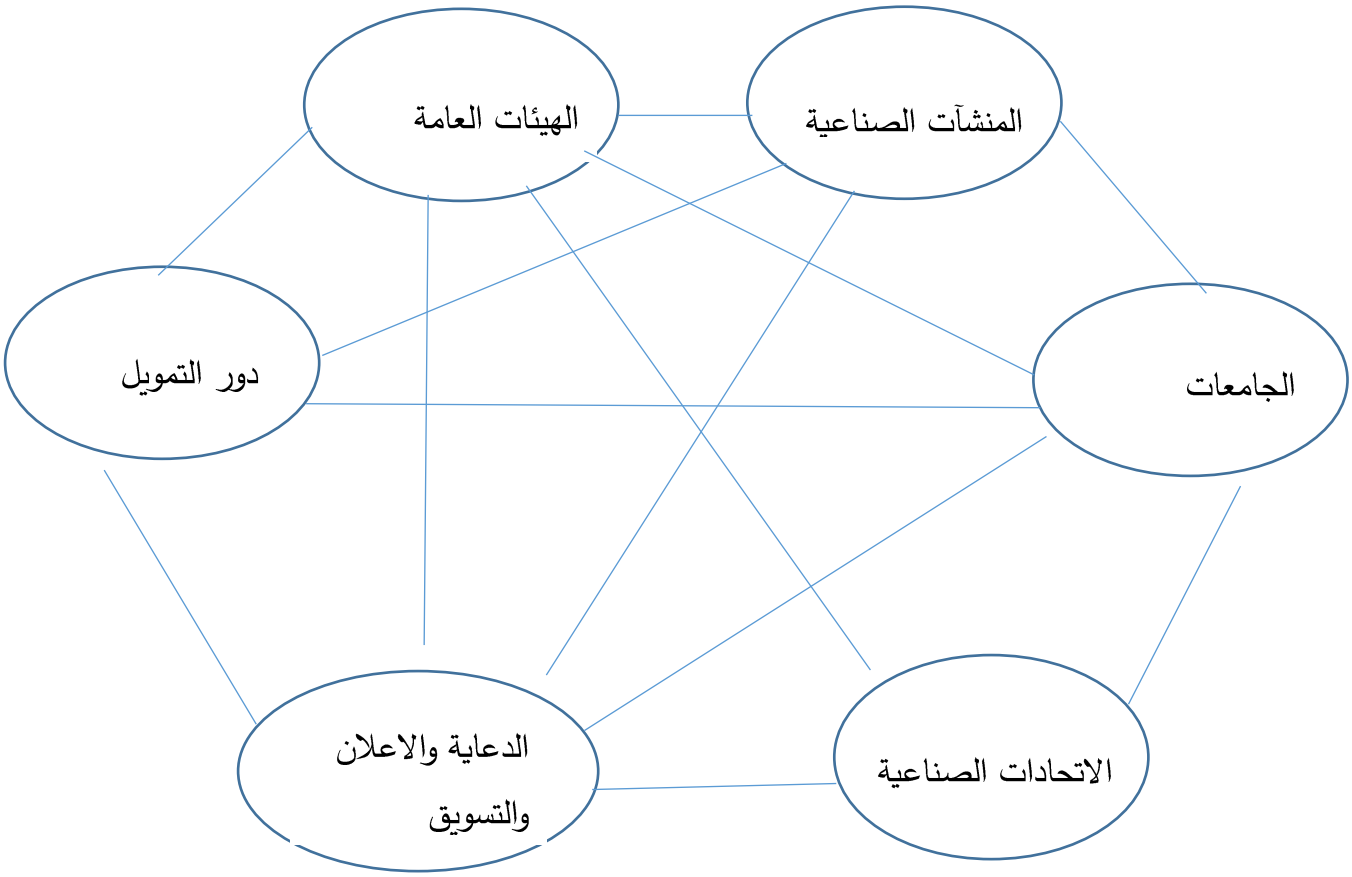
كما تعرفه بعض الأدبيات الاقتصادية للعنقود الصناعي بأنه تجمع يضم مجموعة من الشركات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا معينة أو الاشتراك في القنوات التسويقية ذاتها أو الاستقاء من وسط عمالة مشترك أو حتى الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها، ويضم التجمع أيضا مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، التي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز التنافسية، ومن هذه الهيئات المؤسسات التمويلية، الهيئات الحكومية، المؤسسات التي تقوم بالتدريب المهني بالإضافة إلى النقابات المهنية، التي تقدم خدمات التدريب، بالإضافة إلى دور الجامعات والمؤسسات البحثية.

بذلك يمكن التمييز بين نوعين من علاقات الترابط بين المنشآت في العقود الواحد، فهناك ترابطات أفقية وهي تلك العلاقات التي تكون بين منشآت في نفس المرحلة الإنتاجية، أو علاقات رأسية وهي تلك التي تكون في مراحل مختلفة من العملية الإنتاجية، وبالتالي فإن العنقود في صورته الحقيقية يمثل شبكة من العلاقات الصناعية المتنوعة (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار مجلس الوزراء،2003، ص13)، كما ان هناك عديد من التعريفات المتعلقة بالعناقيد الصناعية تصب معظمها في نفس الاتجاه حيث انه ترابط بين مجموعة من الشركات مرتبطة مع بعضها البعض في سلسلة القيمة المضافة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

[1] – إمام خليل، مدرس الاقتصاد – معهد التخطيط القومي، التحالفات الاستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية العناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في مصر خلال الفترة (2004-2017)، ص263.

[2] – إمام خليل، مرجع نفسه، ص263.

**شكل رقم (1): المنشآت والمؤسسات التي تؤثر على العناقيد الصناعية**



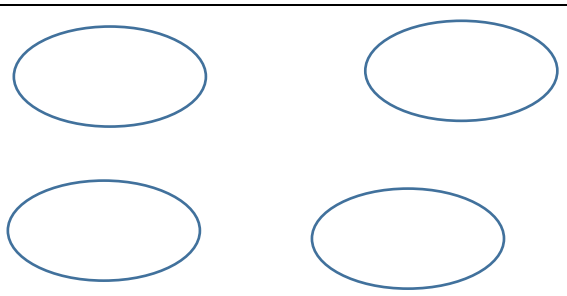
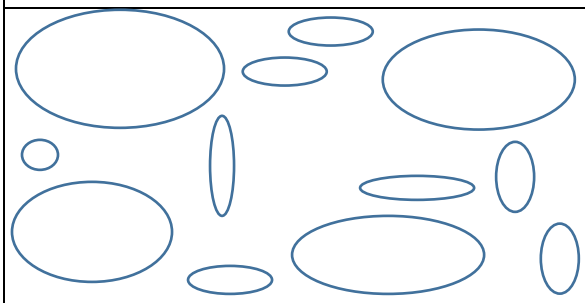

**المصدر: إمام خليل، مدرس الاقتصاد – معهد التخطيط القومي، التحالفات الاستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية العناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في مصر خلال الفترة (2004-2017)، ص264.**

يوضح الشكل رقم (1) الأطراف المختلفة من المنشآت الصناعية، والهيئات الحكومية، والبنوك ومؤسسات التمويل التي مع بعضها البعض لتأسيس أنماط من التحالفات الاستراتيجية التي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية للمصنعين، والتجمعات الصناعية وفقا لمفهوم العناقيد الصناعية

## المطلب الثاني: نشأة العناقيد الصناعية

**مرحلة نشأة العناقيد الصناعية:** ويمكن ان نشير الى أهمية تكوين مثل هذه العناقيد نتيجة تزايد الطلب على سلعة او خدمة غير متوفرة وتفضيل المنتجين التواجد بجانب عوامل الإنتاج او في الأماكن التي تتوفر فيها الصناعات المغذية، وتبدأ العناقيد في التشكيل كما هو مبين في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم 02: مرحلة تشكل العناقيد

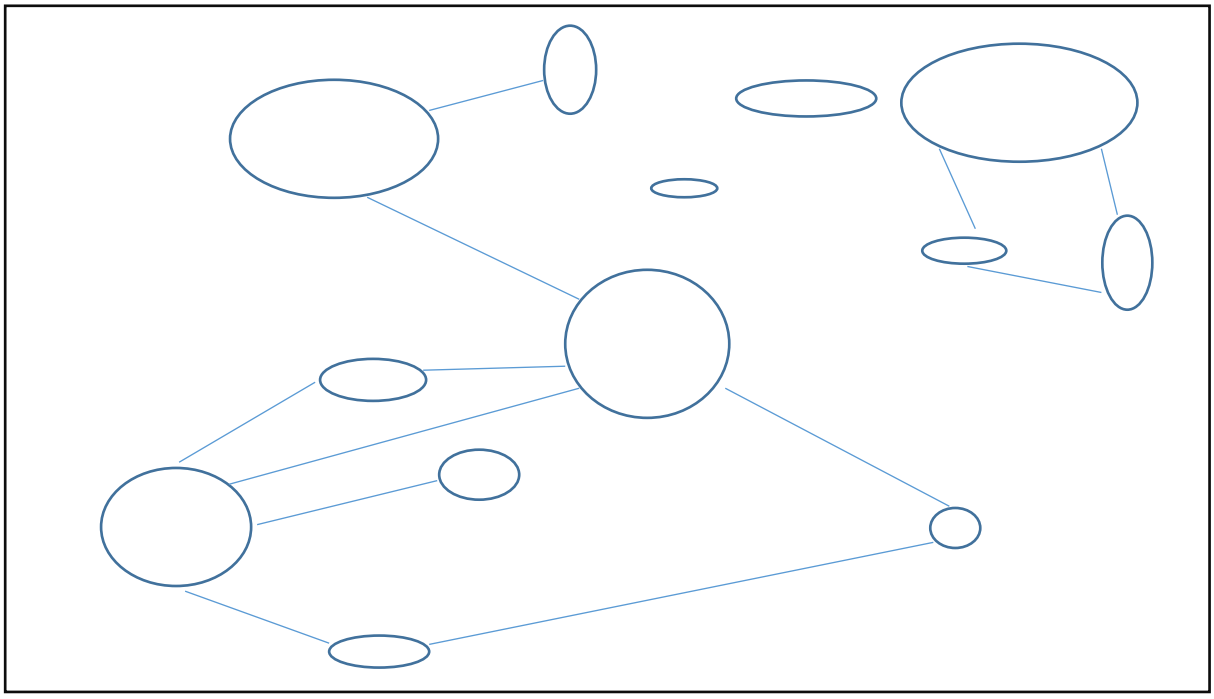
| ما قبل مرحلة العنقود | العناقيد الناشئة |
| --- | --- |
|  |  |

المصدر: زايري بلقاسم، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، (2007)، ص 178.

**مرحلة توسع العناقيد الصناعية:** عندما تنتهي عملية تكوين العنقود، وبداية عملية الإنتاج، يبدأ هذا الأخير في التطور والنمو، وخاصة في ظل توافر المؤسسات المحلية التي تدعم وتساند العنقود، ووجود المنافسة بين المؤسسات العاملة، كما يظهر أهمية الموردين المتخصصين وتبدأ عملية التراكم المعرفي داخل العنقود، كما تعمل المؤسسات المتخصصة على توفير الأبحاث والبنية الأساسية والتدريب المتخصص للعاملين. والشكل اللاحق يظهر توسع العنقود الصناعي.

[1] – زايري بلقاسم، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، (2007)، ص 178.

**الشكل رقم 03: توسع وتطور العنقود الصناعي**

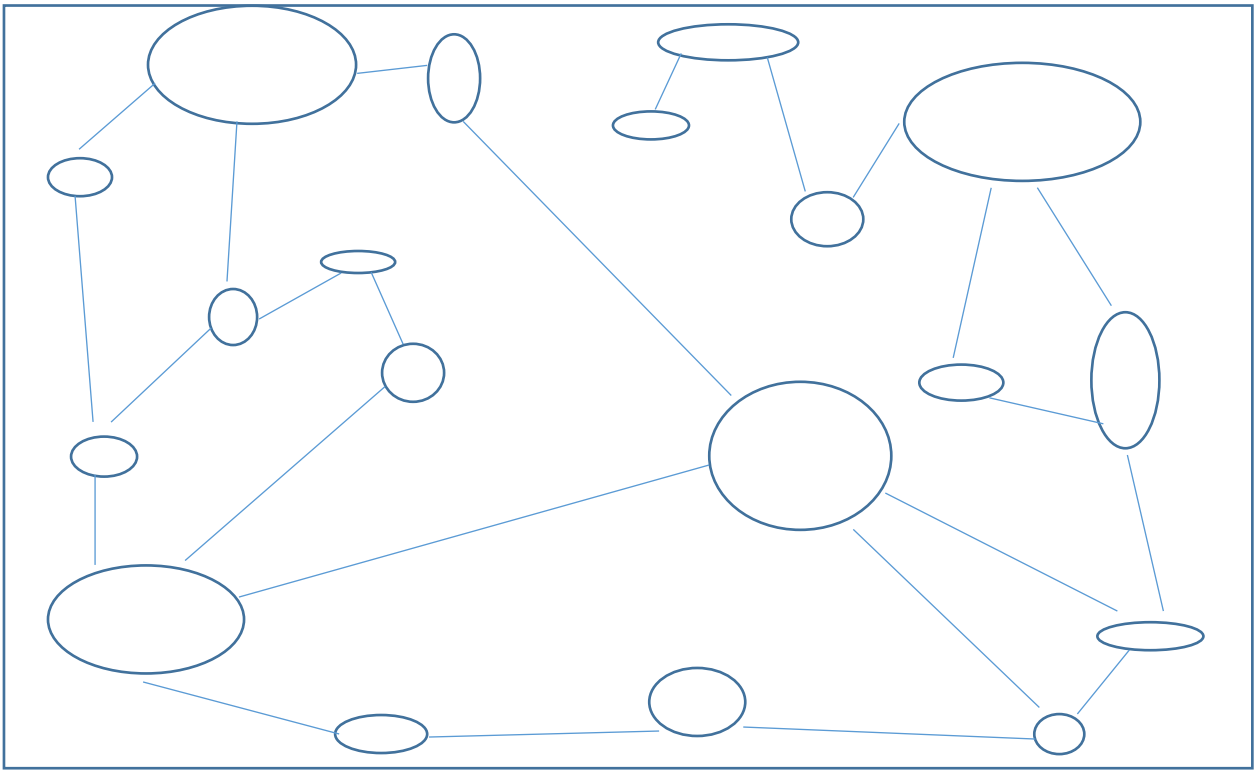


المصدر: زايري بلقاسم، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، (2007)، ص 178.

**مرحلة العناقيد الصناعية المتكاملة:** ان وجود التعاون ما بين العناقيد قد يؤدي الى تطورها، ويمكن ان نضرب مثال عن صناعة الأجهزة المنزلية وعنقود صناعة الأثاث بألمانيا، فعلى الرغم من اختلاف المنتجات ومدخلات العملية الإنتاجية واختلاف التكنولوجيا المستخدمة الا ان هناك نقطة اتصال بين العنقودين وهي عملية بناء المطبخ التي تشمل على الأجهزة المنزلية، ونجد ان صادرات ألمانيا من هذه النوعية أكبر من صادراتها من الأجهزة المنزلية او من صناعة الأثاث. والشكل التالي يظهر طبيعة التشابك في العناقيد المتكاملة.[1]

**الشكل رقم 04: العنقود الصناعي المتكامل**

[1] – زايري بلقاسم، مرجع نفسه، ص179.



**المصدر: زايري بلقاسم، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، (2007)، ص179**

يتميز نمو العلاقات الصناعية داخل العناقيد الصناعية بعدد من المراحل:[1]

-تكون عدد كبير من المنشآت في مجال الصناعة او الخدمات الصناعية.

-اندماج الشركات الصغيرة بعضها البعض في علاقات افقية، واندماج الشركات الصغيرة والمتوسطة مع الشركات الكبيرة في علاقات رأسية. ويبدأ ظهور اقتصاديات التكتل.

-تبدأ العناقيد في النمو وخلق اقتصاديات الكفاءة نتيجة التجمع.

-تعمل العناقيد بكفاءة ولكن تحتاج الى المزيد من التطوير والابتكار في المنتجات والعمليات الإنتاجية للاحتفاظ بمستوى التنافسية الحالي، كما تظل في حاجة الى تقوية الروابط الدولية.

[1]-Giuseppe de Arcangelis, Giovanni Ferri, Pier Carlo Padoan, (2002) "Firm's Clustering and SEE Export Performance: Lessons from the Italian Experience", Social Science research network, P,6.

كذلك هناك عدد من الأسباب التي من الممكن ان تفقد العناقيد ميزتها التنافسية وتؤدي الى تراجع نموها وتطورها مثل:

– التغير في التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج والتي يترتب عليها ان تكون مهارات العمال والموردين والخبرات العلمية والفنية المستخدمة في عملية الإنتاج غير ملائمة لنوعية التكنولوجيا الجديدة.

–التغير في اذواق واحتياجات المستهلكين، والتي يترتب عليها عدم ملائمة المنتجات لاحتياجات السوق.

–وجود تكتلات، او وجود معوقات لعملية المنافسة.

## المطلب الثالث: خصائص العناقيد الصناعية

هناك جملة من الخصائص تتسم بها العناقيد الصناعية وهي: [1]

1–قدرتها على إيجاد موردين محليين لمدخلات الإنتاج اقل نسبيا من استيرادها، مما ينعكس ايجابا على القدرة التنافسية للصناعة على مستوى الأسواق المحلية والعالمية. وكلما كان اتجاه الصناعات المدعمة والمرتبطة نحو انتاج بعض الأجزاء المحددة والمتخصصة من مدخلات الإنتاج، كلما كان لها دور أكبر في مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة عالميا، فنجد مثلا، بأن هناك العديد من الصناعات التي تدعم صناعة الأحذية الإيطالية وترتبط مباشرة بها مما ساعد على خلق عنقود صناعي قادر على المنافسة والتميز عالميا. فهناك المعاهد المتخصصة بالتصميم، ومصانع الجلود والدباغة، وصناعة الآلات المتخصصة وغيرها، دون اغفال دور الطلب المتميز بدفع الصناعة لتشكل على هيئة عنقود. فالمرأة الإيطالية تجرب أكثر من مائة حذاء قبل ان تشتري واحدا مما دفع بالصناعة لأن تكون متطورة جدا حتى تستطيع تلبية مثل هذا الطلب. وبهذا يرتبط العنقود مباشرة بتعزيز القدرة التنافسية.

2–هي عبارة عن تجمع جغرافي لمؤسسات تربطها علاقات في سلسلة القيمة المضاعفة وعلاقات رابطة رأسية (امامية وخلفية) وأفقية مبنية على تبادل السلع والخبرات والموارد البشرية، أيضا شبكة من المؤسسات والمعاهد العامة والخاصة، التي يعد وجودها من اهم العوامل التي تساعد على تعزيز تنافسية أعضاء السلسلة العنقودية.

[1]– زايري بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 173، 174.

3_ من اجل ضمان العناقيد الصناعية ومساعدتها على النمو والتطور والاستقرار المتواصل، فيجب تحقيق الترابط بين المؤسسات الموجودة في العنقود، إضافة إلى تحقيق هذا الترابط مع جهات أخرى من المجتمع بصورة تخدم العناقيد وترفع من كفاءتها الإنتاجية وفرها التسويقية وهو ما يتطلب مستويات عالية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق هذا الترابط بين المؤسسات والهيئات كافة التي لها دور في تنمية نشاط العناقيد المتكونة.

4- اما من ناحية التركيز الجغرافي للعناقيد الصناعية، فإنه يختلف من عنقود الى آخر، فيمكن ان يحدث هذا التركيز على مستوى مدينة واحدة او في مجموعة من المدن او في دولة بأكملها، وعلى ضوء التطور الهائل في وسائل النقل والاتصالات وكذلك التطور التكنولوجي يمكن ان يشمل العنقود مجموعة من الدول المتجاورة.

## المبحث الثاني: أنواع العناقيد الصناعية ومراحل حياتها

حظيت العناقيد الصناعية بالعديد من الدراسات التي تحاول إيجاد تقسيم معين لأنواعها وقد تعددت الأنواع والتقسيمات حسب كل دراسة، ولكن أشهر هذه التقسيمات هي التي صنفتها حسب نوعية التكامل (الترابط)، وبغض النظر عن نوع العنقود فإن نموه وتطوره يمر بعدة مراحل متدرجة تشكل مسيرة حياته، وهي مراحل متطابقة لجميع أنواع العناقيد، وفيما يلي نذكر أشهر أنواع العناقيد ومراحل الحياة التي يمكن ان يمر بها العنقود.

### المطلب الأول: أنواع العناقيد الصناعية

تختلف أنواع العناقيد الصناعية بحسب المفاهيم والمعايير التي ينظر للعنقود من خلالها، والتي قد تبحث في أنواع العناقيد حسب النشأة او المنتج او درجة التخصص او نوعية الترابط او حسب الهيكل او الحجم او الاتجاه التسويقي او الحيوية وغيرها.

#### 1-العناقيد الصناعية حسب النشأة:

فحسب النشأة يمكن ان يتكون العنقود بشكل طبيعي (تلقائي) نتيجة لوجود تاريخ قديم للمنطقة في هذه الصناعة نتيجة لتوافر الموارد الطبيعية والمواد الخام او لوجود المهارات اللازمة لدى السكان او لارتفاع الطلب المحلي، ولتنمية هذا النوع من العناقيد تطبق سياسات معينة لتفعيل العنقود وإزالة العوائق التي تحد من نموه، بهدف الوصول للطاقة القصوى من الإمكانات المتاحة له، ومعظم دول العالم التي تتبع أسلوب العناقيد الصناعية تركز على هذا النوع من العناقيد، حيث يتميز بمعقولية تكلفته كما ان نتائجه عادة ما تكون سريعة وعلى مستوى كبير من الموثوقية، ويمكن ان يكون العنقود مصطنعا عبر سياسات وإجراءات معينة مبنية على دراسات تشير لإمكانية إيجاده، الا ان تنمية هذا النوع تستغرق وقتا أطول وتكلفة اكبر مقارنة بالنوع السابق، وهو ما يرفع من درجة المخاطرة في اختياره.[1]

#### 2-العناقيد الصناعية حسب المنتج:

[1] – سعيدات زهوة، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لدعم تنافسية المؤسسات (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك لحوض بركاوي)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص5.

وحسب المنتج يمكن ان يصنف العنقود على انه عنقود صناعة السيارات كما في (ديترويت وجنوب ألمانيا)، او عنقود خدمات مالية (لندن ونيويورك)، او خدمت سياحية او إعلامية (هوليود)، او عنقود صناعة الاتصالات (ستوكهولم في فنلندا)، او حاسبات وبرامج حديثة (وادي السيليكون في أمريكا وبنجالور في الهند)، او عنقود صناعة الأزياء والسيراميك (جنوب إيطاليا).[1]

## 3-العناقيد الصناعية حسب درجة الترابط:

وحسب درجة الترابط هناك نوعان من الترابط: الأول رأسي وفيه يتكون العنقود من شركة او بعض شركات كبيرة، ويمدها عدد كبير من الشركات الأصغر بمدخلات الإنتاج وهي علاقة قائمة بين مشترين وبائعين كعناقيد صناعة السيارات، اما النوع الثاني افقي وفيه يتكون العنقود من عدد كبير من الشركات المتوسطة والصغيرة التي تنتج منتجات نهائية وتسوقها، وهي تشترك في التقنية وقوى العمل والموارد وربما الأسواق.[2]

## 4-العناقيد الصناعية حسب درجة التخصص:

وقد يصنف العنقود حسب درجة التخصص في مستوى معين من سلسلة القيمة المضافة للصناعة، او في تخصصه في سوق جغرافي معين، او في شريحة معينة من الأسواق والعملاء، وكمثال على ذلك صناعة الأحذية، ففي شمال إيطاليا يوجد عنقود متخصص في صناعة الأحذية يركز على التصاميم والاسم اء التجارية ويتمتع بمستوى عال من الأجور ويستهدف المستهلكين مرتفعي الدخل، وفي البرتغال هناك عنقود يعتمد على قصر دورة الإنتاج ومواكبة الموضة ويستهدف متوسطي الدخول في أوروبا، اما في الصين فإن التركيز يتم على كثافة الإنتاج في الأحذية منخفضة التكلفة والسعر.[3]

## 5-العناقيد الصناعية حسب هيكلها:

قد قسمت ماركوسن العناقيد الصناعية حسب هيكلها الى أربعة أنواع لكل منها نوعية مختلفة من العلاقات بين الشركات وسياسة مختلفة في رفع التنافسية، الجدول رقم 1، وهي:

---

[1]-سناء شعبي، استراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في رفع القدرة اللتنافسية للمؤسسات الصغير والمتوسطة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر لعلوم التسيير تخصص: مالية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- تام البواقي، 2012، ص75.

[2]-سناء شعبي، مرجع نفسه، ص76.

[3]-بن رقرق فارس، متطلبات نجاح العناقيد الصناعية في القطاع الصناعي العربي، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها محليا ودوليا، جامعة قالمة، الجزائر:7/6 ماي 2013، ص7.

**1-عناقيد مارشال:** وهي المكونة من شركات محلية صغيرة ومتوسطة الحجم تتخصص في الصناعات المعتمدة على التكنولوجيا المتقدمة والحرفية العالية، ويكون التبادل التجاري بينها كبيرا، وتتعاون فيما بينها في مواجهة الصعوبات وتحظى بدعم حكومي لتطوير تنافسيتها.[1]

**2-عناقيد المحور والاذرعة:** وهي التي تسيطر عليها شركة او عدة شركات كبيرة يخدمها عدد كبير من الشركات المتوسطة والصغيرة الموردة للمدخلات والخدمات، وقد يضم العديد من الشركات التي تستخدم منتجات الشركات الكبرى، وعلاقة التعاون هنا هي بين الشركات الكبرى والصغرى ولكنها مفقودة بين الشركات المتنافسة.[2]

**3-عناقيد منصات الفروع:** وتتكون من فروع الشركات الدولية متعددة المصانع، وتتميز بضعف التبادل التجاري فيما بين هذه الفروع، كما ان عدد النشاطات والشركات المنبثقة عن هذه المصانع والمزودين بالمدخلات قليل.

**4-عناقيد المراكز العامة:** وهي عبارة عن وجود لمقدمي الخدمات وموردي المدخلات حول مراكز النشاطات العامة الكبيرة في الدولة كالجامعات والقواعد العسكرية والمكاتب الحكومية، والعلاقة تقوم على علاقة البائع (الموردين) والمشتري (المراكز).[3]

الجدول رقم 01 : أنواع العناقيد الصناعية حسب تقسيم Markusen[4]

| نوع العنقود | نوعية الشركات | نوعية الترابط بين الشركات | فرص النمو/فرص العمل |
|---|---|---|---|

[1] مريمت عديلة، بن شرشار عز الدين، العناقيد الصناعية كتوجه حديث نحو تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإدارة المخاطر عرض تجربة دولية عنقود سيالكوت بباكستان، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها –محليا ودوليا–، جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص4.

[2] غرفة التجارة الشرقية (المملكة العربية السعودية): دراسة حول تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطين الصناعي في المملكة العربية السعودية، قطاع الشؤون الاقتصادية مركز المعلومات والدراسات، 2013، ص19.

[3] – بن رجم محمد خميسي، لعرايبية حنان، دور العناقيد الصناعية في تعزيز القدرة التنافسية تجربة عنقود سيالكوت بباكستان، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها – محليا ودوليا–، جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص13.

| | | | |
|---|---|---|---|
| مارشال | صغيرة ومتوسطة محلية | تبادل تجاري كبير بين الشركات وتحالف، دعم موسمي وحكومي قوي | يعتمد على مستوى التحالفات |
| المحور والاذرعة | شركة كبيرة بعدد كبير من الشركات الأصغر التي تزودها بالمدخلات والخدمات | تعاون بين الشركات الكبرى والصغرى بناء على توجهات الشركات الكبرى | يعتمد على نمو الشركات المحورية |
| المنصات التابعة | فروع مصانع متوسطة وصغيرة الحجم | تبادل تجاري وتشابك محدود، تفريغ محدود للنشاطات، عدد قليل من المستثمرين والموردين | يعتمد على قدرة العنقود على استقطاب المزيد من فروع الشركات |
| المراكز العامة | جهة او شركة عامة او غير ربحية كبيرة محاطة بالشركات الخادمة لها | مقيدة بعلاقة البيع والشراء بين الموردين والمؤسسة العامة | يعتمد على قدرة الدولة على رفع حجم دعمها للمؤسسات العامة |

المصدر: تقرير صندوق التنمية الصناعية السعودي، العناقيد الصناعية (الجزء الأول): مفهومها وآليات عملها، سبتمبر 2007.

### 6-العناقيد الصناعية حسب الحجم:

أما حسب الحجم فقد يكون العنقود صغيرا او كبيرا حسب معايير الدراسة والتي تعتمد على حجم المبيعات او الانتشار الجغرافي او عدد الشركات او نسبة إيجاد فرص العمل او غيرها من المعايير، ومن حيث العدد تفترض منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليوندو) أن العنقود الصناعي يجب ان يحتوي على 100 مؤسسة على الأقل من المؤسسات المتوسطة والصغيرة، ليصل الى الحجم الحدي لمستوى الفاعلية (الديناميكية) الداخلية الذي يمكنه مقاومة أي صدمات خارجية او ضغوط، كفقدان احدى الشركات او المؤسسات، وصغر حجم العنقود قد يكون له أي صدمات خارجية او ضغوط، كفقدان احدى

الشركات او المؤسسات، وصغر حجم العنقود قد يكون له اثر سلبي يتمثل في إمكانية خسارة كل المنافع التي تم اكتسابها خلال تنميته كخسارة الشركات والموارد والعمالة الماهرة.[1]

كلما كبر حجم العنقود الصناعي كان اكثر جذبا للعمالة المتخصصة والموردين وجميع المؤسسات والجهات التي يستقطبها العنقود، وفي دراسة قام بها معهد التنافسية في جامعة هارفارد لعينة من 382 عنقودا صناعيا وجد ان متوسط عدد الشركات يبلغ نحو 150 شركة، وان 42 في المائة من العناقيد الصناعية يقل فيها عدد الشركات عن 100 شركة، كما وجد ان نحو 25 في المائة من العناقيد يتجاوز عدد شركاتها 600 شركة، ومن اكبر العناقيد التي رصدت، عنقود صناعة الملابس المحبوكة في إيطاليا والهند والتي يعمل في كل منهما نحو تسعة آلاف مؤسسة، وبدراسة عينة من 457 عنقودا صناعيا لتحديد عدد فرص العمل التي يمكن ان توجدها العناقيد الصناعية وجد انها تبلغ في المتوسط نحو 15 الف فرصة عمل، ويتوقف ذلك على حجم العنقود، الا ان اكثر من 25 في المائة من العناقيد في هذه العينة اوجد اكثر من 30 الف وظيفة، ووجد في حالات استثنائية ان اكبر عدد فرص عمل اوجده عنقود، هو عنقود صناعة الحسابات والبرمجيات في وادي السيليكون الذي يقدر بمليون فرصة عمل، وعنقود صناعة السيارات في ديترويت والذي اوجد 250 الف فرصة.[2]

## المطلب الثاني: مراحل حياة العناقيد الصناعية

ان عملية نمو وتطور العنقود عملية مستمرة وطويلة الأمد قد تمتد لعدة عقود، واغلب العناقيد الحالية نشأت بصورة طبيعية ولم يكن هناك سياسات محددة لصنعها، ويمر العنقود بمراحل متعددة تشكل

[1]– ناصر بوعزيز، الهادي لرباع، العناقيد الصناعية البديل الاستراتيجي لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم تنافسيتها –محليا ودوليا–، جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص13.

[2]– شوقي جبار، بوديار زهية، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناقيد الصناعية– قراءات في التجربة الإيطالية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بجامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص11.

دورة حياته، وتؤثر إمكانات العنقود على طول كل مرحلة من هذه المراحل كما تلعب العوامل الخارجية دورا فيها وتبدأ ب:[1]

**1-مرحلة التجميع:** تبدأ بتجمع عدد قليل من الشركات التي تعمل في صناعة معينة في موقع جغرافي محدد، ومن حولها عدد من المؤسسات المساعدة.

**2-مرحلة الظهور (الجنين):** تدخل بعض الشركات بعلاقات تعاون ومشاريع مشتركة، والتي تبني اختراعات معينة او العمل على ابتكار منتجات جديدة او دخول استثمارات جديدة خصوصا الأجنبية منها.

**3-مرحلة النمو:** يبدأ عدد من الشركات بالتزايد ويستقطب المستثمرين (المقلدين والمنافسين)، ويظهر مزيد من الروابط والمشاريع المشتركة بين الأعضاء، وتظهر هيئة او جهة تحالف تمثل العنقود ككل، ويبرز اسم العنقود في هذه المرحلة كأحد العناقيد النشطة في صناعته.

**4-مرحلة النضوج:** عندها تصبح عملية الانتاج والترابط بين شركات العنقود عملية روتينية، وتشهد ازدياد عدد الشركات الجديدة والمنبثقة، كما تزداد الاستثمارات الأجنبية، وفي هذه المرحلة يتم التركيز على السعر كأساس للتنافسية، ويبدأ العنقود بتطوير علاقات خارجية مع عناقيد او نشاطات او مناطق أخرى.

**5-مرحلة التحول:** وتحدث عندما تتغير التقنيات وعمليات الإنتاج ويتم استبدال منتجات العنقود بمنتجات أخرى جديدة اقل تكلفة وأكثر كفاءة، عندها بدأ العنقود بالتحول الى عنقود او عناقيد جديدة تعمل بمنتجات ونشاطات جديدة او تقوم بتغيير بسيط في المنتجات مع تغيير طريقة الإنتاج.

## المطلب الثالث: العلاقات الصناعية داخل العنقود:

يرتبط بفكرة العناقيد الصناعية عدد من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمراحل المختلفة لإتمام العملية الإنتاجية ودورة السلع والخدمات والمنتجات الوسيطية بين الوحدات المختلفة داخل العنقود، وتشمل هذه المفاهيم على الصور المختلفة للعلاقات الصناعية بين المنشآت والتي من أهمها:[2]

### 1-التعاقد من الباطن (Subcontracting):

[1]- عبد الله منصوري، امال بن ناصر، تنافسية العناقيد الصناعية بين التأصيل النظري وواقعية التطبيق دراسة بعض التجارب الدولية، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها -محليا ودوليا-، جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص، ص، 4، 5.

[2]-زايري بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص175.

يعرف "التعاقد من الباطن" على انه شكل من اشكال الاعتماد المتبادل ما بين مختلف المؤسسات الإنتاجية، حيث تقوم أحد الوحدات بإنتاج المنتوج النهائي لصالح وحدة أخرى، وذلك وفقا للمواصفات التي تحددها الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها. ويمثل مفهوم التعاقد من الباطن أحد اشكال العلاقات بين المنشآت في إطار العناقيد الصناعية بما يمثل شبكات من الصناعات والتي تمثل نمط العلاقات الافقية بين المنشآت.

ويأخذ التعاقد من الباطن العديد من الاشكال، نذكر منها:[1]

**1-1-التعاقد من الباطن لشراء الطاقة الإنتاجية(Capacity Subcontracting):**

حيث يتعاقد الناتج الأصلي لسلعة ما مع أحد الوحدات الإنتاجية لإنتاج نفس السلعة وطبقا للمواصفات التي يحددها. ويرجع سبب ذلك الى عدم قدرة الشركة الام على انتاج الكمية الكافية لتغطية الطلب على هذه السلعة، ولذلك تستعين بشركات أخرى لإنتاج كميات إضافية لتغطية هذا الطلب. وهذه الحالة تمثل علاقة مؤقتة بين الشركة الام والمقاول من الباطن.

**1-2-التعاقد من الباطن نتيجة للتخصص (Specialization Subcontracting):**

في هذه الحالة التي تمثل نوع من التكامل الرأسي في عملية الإنتاج، تفوض الشركة الام المقاول الفرعي بإنتاج الكمية المطلوبة من السلعة.

**1-3-التعاقد من الباطن مع المورد (Supplier Subcontracting):**

هذه الحالة تعبر عن حالة التكامل الرأسي، حيث يسطر المقاول الفرعي على عملية التصميم والتطوير وطرق الإنتاج، ويتفق مع الشركة الام على تصنيع أحد أجزاء المنتج النهائي.

ومن بين الأسباب التي تدفع الشركات الى الاستعانة بهذا الشكل من أشكال التعاون نذكر:

**-تحقيق الاستقرار في سوق السلع:**

من خلال انتاج بعض السلع التي يتميز طلبها بعدم الانتظام سواء بسبب التذبذبات الدورية او الموسمية، او في حالة عدم وجود طلب كافي لاستمرار عمل خطوط الإنتاج بطاقة اقتصادية.

[1]-Erol Taymaz, & Yilmaz Kilicaslan (2000), "Subcontracting: A Model for Industrial Development", ERF 7th Conference, Amman, P,2.

**-تكنولوجيا الإنتاج ونظم العمل:**

الخصائص الفنية للإنتاج وتكاليف الإنتاج الثابتة قد تشجع على التعاقد من الباطن، خاصة في حالة اختلاف الحجم الأمثل للإنتاج وفقا لمراحل الإنتاج المختلفة.

**-هيكل سوق العمل:**

أحيانا تفضل الشركات الكبرى الاستعانة بشركات صغيرة لإجراء مراحل العملية الإنتاجية التي تتطلب عمالة كثيفة غير مدربة وذلك للاستفادة من الأجور المنخفضة لهذه العمالة في المشروعات الصغيرة.

**2- التزويد الخارجي (Outsourcing):**

يشير هذا المفهوم الى قيام الشركة الام بشراء السلع الوسيطة او الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية بدلا من انتاجها داخليا، وفي هذه الحالة تقوم احدى الوحدات الصغيرة او المتوسطة الحجم بإنتاج تلك المكونات او تقديم تلك الخدمات لصالح الشركة الام. ويمثل التزويد الخارجي أحد اشكال العلاقات الرأسية بين المنشآت. ومن بين اهم المكاسب الكامنة لعملية التزويد الخارجي بالنسبة للشركة الام، نشير الى ما يلي:

**-تحسين الجوانب المالية:** حيث يسمح هذا النظام ب:[1]

- استبدال التكاليف الثابتة للعاملين بأخرى متغيرة، حيث يمكن للمورد ان يغير من مستوى الخدمات المقدمة بسرعة كبيرة من خلال نقل الموارد التي يستخدمها بين العديد من العملاء.

-تحصل الشركة الام على السلع الوسيطة او الخدمات اللازمة للإنتاج بتكلفة اقل من التكلفة الكلية التي قد تكلفها لإنتاج هذه المنتجات او الخدمات الوسيطة، وذلك لأن المورد في حالة تخصصه في انتاج سلعة وسيطة او تقديم خدمة ما يستطيع ان يتمتع بوفرات الحجم، والحصول على تكنولوجيا جديدة، او عمليات انتاج أفضل وخبرة أكبر وسهولة الوصول الى الكفاءات النادرة والقدرة على قياس الخدمة الأفضل.>

[1]-لزهر قواسمية، سمية براهيمي، مرجع سبق ذكره، ص08.

-إذا قامت الشركة الام ببيع بعض الصول الى المورد سوف يؤدي ذلك الى انخفاض أصولها وبالتالي ترتفع نسبة الربحية على الأصول، كما يمكن استخدام الناتج من عملية البيع في تسديد الديون ودفع الأرباح على الاسهم وتحسين الصورة المالية للشركة بصورة عامة.

**-تحسين الجوانب الانتاجية:**

في هذه الحالة تستطيع الإدارة تركيز اهتمامها على مستوى التنافسية والجودة الخاصة بمنتجاتها بدلا من تشتت الاهتمام على العمليات الفرعية للإنتاج. كذلك يستطيع المورد الحصول على تكنولوجيا ومهارات أكثر تطورا من تلك المتاحة للشركة الام، مما يسمح للبائع بتطوير مستوى الأداء وزيادة مرونة الإنتاج ومواجهة ظروف السوق المتغيرة والوصول الى مستويات عالمية في الإنتاج.[1]

تتميز هذه العملية بعدد من الخصائص نذكر منها:

-تمكن الشركة الام من توزيع عملية الإنتاج وخاصة تلك التي تتطلب عمالة مكلفة.

-زيادة الإنتاجية عن طريق التركيز في انتاج المراحل النهائية للسلع، حيث ان تركيز العاملين ينصب في انتاج السلع الأساسية للمؤسسة.

-التقليل من عدد العاملين وبالتالي تكاليف الإنتاج.

**3-التحالفات الاستراتيجية:**

هو نوع آخر من اشكال التعاون والعلاقات المتطورة في مجال التكنولوجيا والمعلومات وبرامج التدريب والتسويق المشترك وتهدف هذه التحالفات الى تخفيض التكاليف في المجالات المذكورة سابقا، لأن المؤسسة لوحدها لا تستطيع ان تغطي بمفردها كل التكاليف الفنية والتكنولوجية والمعلوماتية. كما ترمي الى الاستعانة بخبرات المؤسسات الأخرى في مجال معين عن طريق احتكاك المؤسسات ببعضها البعض. ولقد أصبحت التحالفات الاستراتيجية في الوقت الحالي اتجاها عالميا في العلاقات الصناعية خارج مجال الإنتاج وخاصة في ظل العناقيد الصناعية المتطورة. الا اننا نشير الى ان هذا النمط من التعاون يتطلب وجود بيئة اعمال ملائمة ومتطورة ومنظومة تشريعية وقانونية مرنة حتى يمكن ان تتبناه الشركات وتستفيد من آثاره الايجابية.

[1]- شوقي جباري، بوديار زهية، مرجع سبق ذكره، ص11.

## المبحث الثالث: مزايا وعيوب العناقيد الصناعية والاهمية الاقتصادية لاستراتيجية العناقيد الصناعية

يمكن ان تترتب عن تبني استراتيجية العناقيد الصناعية العديد من المزايا والعيوب نذكر أهمها فيما يلي:

### المطلب الأول: مزايا العناقيد الصناعية

إن إقامة العناقيد الصناعية يمكن ان يحقق العديد من المزايا والمكاسب للمؤسسات المكونة لها، وكذا للاقتصاد الوطني الذي تعمل فيه ككل، وللمستهلكين، ومن بين اهم هذه المكاسب نجد:

**1.بالنسبة للمؤسسات المكونة للعنقود الصناعي:** يوفر العمل ضمن العناقيد الصناعية العديد من المزايا للمؤسسات المكونة لها أهمها ما يلي:[1]

-العناقيد الصناعية توفر المزيد من المرونة للمؤسسات في ظل البيئة الصناعية المتغيرة باستمرار.

- تحسين إمكانية الوصول الى العوامل المتخصصة، وتسهيل إمكانية الوصول الى السوق وتكنولوجيا المعلومات.[2]

-زيادة مستويات الخبرة المحلية.

-تخفيض تكاليف المعاملات.

-تحقيق وفورات خارجية كتلك المتعلقة بظهور وكلاء تسويق او موردين متخصصين في مدخلات التصنيع.

تحسين فرص التصدير مما ينعكس على الاقتصاد ككل.

-المساهمة في تركيز الخبرات الفنية والبشرية والتكنولوجية.

[1] Justin Tan, Growth of industry clusters and innovation: Lessons from Beijing Zhongguancum Science Park, Journal of Business Venturing, Published by Elsevier, 2006, P 832.

[2] Manuel Portugal Fernando A. Ribeiro Serra, Open and closed industry clusters: The social structure of innovation, working paper, Center of Research in International Business & Strategy, Portugal: 2008, P 10.

-تخفيض معدلات البطالة.[1]

-التنوع الضمني بين الابداع وتدفق المعرفة.

-جذب الاستثمارات الأجنبية ورفع معدلات النمو.[2]

-القدرة على حل المشكلات بأساليب حل عاجلة من خلال التعلم التبادلي.

-التعاون في مجال الأبحاث الأساسية بالشكل الذي يؤدي الى تخفيض تكاليف البحث والتطوير.

-خفض ملموس في تكاليف الإنتاج بصفة عامة ورفع الكفاءة الإنتاجية، نتيجة لقرب ورخص مدخلات الإنتاج الرئيسية (كالمواد الخام والعمالة).

-توفير البنية التحتية المناسبة للصناعة وتسهيل الوصول للموارد المالية اللازمة، نتيجة لوجود أسواق مالية تتفهم هذه الصناعة.

-زيادة فرص التخصص وهو ما يسمح بإعادة هيكلة الصناعة وظهور منتجات جديدة.

-التكامل مع المؤسسات الأخرى للحصول على مزايا الحجم والمقدرة على دخول أسواق جديدة.

-إمكانية الحصول على الأسعار التفضيلية لشراء كميات كبيرة من المواد الخام.

-تسهيل الوصول الى العمالة المدربة والموردين المتخصصين.

-تسهيل تبادل المعلومات واكتساب المعرفة، ومنها سرعة الاستجابة للتغيرات في الصناعة.

-زيادة القدرة الابتكارية التي تؤدي الى زيادة الإنتاجية والتطوير المستمر.

## 2-بالنسبة للاقتصاد الوطني الذي تعمل فيه العناقيد الصناعية:

ان وجود عناقيد صناعية في اقتصاد ما يمكنه من تحقيق جملة من المزايا والمكاسب منها:

---

[1]- شريف غياط، سهام بوفلفل، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (إضاءات على بعض التجارب الدولية)، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها -محليا ودوليا- جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص9.

[2]- خير الدين معطى الله، سامية بزازي، آليات دعم مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية بولاية قالمة -العناقيد الصناعية نموذجا-، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها -محليا ودوليا- جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص15.

**-خفض معدلات البطالة والتخفيف من حدة الفقر:** يترتب على دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناقيد الصناعية مجموعة من التغيرات التي تؤثر على حياة الفقراء عن طريق تحسين قدرة الافراد، وطاقتهم سواء كانوا عمالا، او منتجين بالشكل الذي يمكنهم من تحسين دخولهم وزيادة رفاهيتهم. حيث تسمح العناقيد لصغار المنتجين باستخدام افضل المواد والموارد المتاحة مثل المدخرات صغيرة الحجم او عمالة الاسرة، وتوليد الدخول، والتي في مثل هذه العوامل لا تنتج اية آثار إيجابية بشكل منفرد اذا لم تندمج في عنقود، حيث يترتب على دخول المؤسسات في عنقود مجموعة من المكاسب، وهي التكتل وذلك بالنسبة للمؤسسات الداخلة والمدعمة للعنقود، مثل انتعاش أسواق العمل، وسهولة الصول على المدخلات، توافر المعلومات والتكنولوجيا.[1]

من خلال تحليل العناقيد في 32 دولة أوروبية (بما في ذلك الاتحاد الأوروبي والدول الأعضاء الـــ 27، ايسلندا، النرويج، سويسرا وتركيا)، وفقا لإحصائية موحدة المنهجية، قدر مرصد العناقيد الأوروبية ان ما يقرب من 38 % من جميع العاملين الأوروبيين يعملون في مؤسسات تنتمي الى عنقود. وفي بعض المناطق، ترتفع هذه النسبة الى أكثر من 50% في حين تنخفض في مناطق أخرى الى 25%.

تسهم فكرة العناقيد الصناعية والتي يتم فيها التمركز الجغرافي، لنفس الصناعات المرتبطة والداعمة في زيادة فرص العمالة للعمال ذوي المهارات المتشابهة، الامر الذي يؤدي الى التخفيف من حدة البطالة، ويشجع بذلك سوق العمل على توليد فرص عمالة متزايدة، مما يكون له أكبر أثر لمحاربة الفقر والتخفيف من اثاره. ولتحليل العلاقة بين العناقيد والفقر سيتم التركيز على سمات ثلاثة تؤثر على كل من العمال والمنتجين في العنقود، وبالتالي لها أثر مباشر على الفقر.

**موقع العنقود:**

تشتد حدة العنقود في الدول النامية، وتختلف مستويات الفقر بين الريف والحضر، ولكن الفقر في الريف يمثل نسبة أكبر من اجمالي الفقر الكلي على مستوى القطر النامي. وهذا يؤكد على أهمية الدخول

[1]-انفال حدة خبيزة، استراتيجية العناقيد الصناعية مساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية -دراسة حالة-، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2019/2018، ص98.

الزراعية (دخول المزارعين)، والعمالة خارج المزارع بالنسبة لفقراء الريف، وبناء على ذلك فإن العناقيد في الريف خاصة في مجال المعالجة الزراعية، وانشطة الخدمات الزراعية (تقنية دودة القطن تمثل أولى مراحل سلسلة القيمة لعنقود المنسوجات، رش المبيدات وغيرها)، والتي تعتمد على عمل الاسرة، خاصة الاسر التي لا تمتلك أراضي، تعتبر احد المصادر الهامة لتوفير الدخل لفقراء الريف وهم القطاع غير الرسمي لاقتصاديات الدول النامية.

-**القطاعات والمنشآت:** حيث تشير الدراسات الى ان القطاعات والمنشآت الداخلة والداعمة للعنقود لها آثارها على الفقر، فالعناقيد الصناعية في الغالب عبارة عن صناعات صغيرة ومتوسطة، وتلك النوعية من المشروعات تتسم بالإنتاج كثيف العمالة، لذا فإن اغلب العناقيد الصناعية في الدول النامية تركز على الصناعات كثيفة العمالة، مثل صناعات الأحذية والأثاث، ومراحل تصنيع الغذاء، ومنتجات المعادن.

-**العمالة:** العديد من الصناعات كثيفة العمالة الموجودة في العناقيد الصناعية تجذب العمال غير المهرة والعمالة المهمشة في المجتمعات الفقيرة، مثل المرأة، المهاجرين، الأطفال.

تلعب طبيعة المهارات دورا هاما في التعرف على أفقر الفقراء، فتوليد عمالة غير ماهرة يجذب الفئات الافقر عن العمالة الماهرة، ولكن يجب الملاحظة ان اعتماد العنقود على العمالة غير الماهرة فقط من شأنه ان يؤثر سلبا على الفقر، وذلك لضعف مخرجات العنقود وجودته، وبالتالي لابد ان يوضح كل عنقود طبيعة المهارات للعاملين التي يحتاجها لرفع المستوى الإنتاجي للعنقود، ونسبة العمالة التي لا تتطلب المهارات واللازمة لإنجاز العمل

**2-رفع القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني:**

يمثل النظام العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، او بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة بالدول النامية. ومن المعروف انه في الوقت الحاضر فإن المؤسسات هي التي تتنافس، وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة افراد دولها. ومن ثم يرتبط مستوى المعيشة في دولة ما وبشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها، وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير.[1]

[1] – لزهر قواسمية، سمية براهيمي، مرجع سبق ذكره، ص8.

وتستطيع الصناعات المتميزة المنافسة محليا وعالميا، عندما تتشكل المنشآت والمؤسسات الداعمة والمرتبطة بها لتكون عنقودا صناعيا متكاملا تتعاون فيه المؤسسات لتحقيق ربحية اعلى للجميع. وتكمن خصوصية العناقيد الصناعية بإيجاد موردين محليين لمدخلات الإنتاج وبتكلفة اقل نسبيا من استيرادها، مما يؤثر إيجابا على منافسة الصناعة في السوق المحلي والعالمي.

وكلما اتجهت الصناعات الداعمة والمرتبطة الى انتاج أجزاء محددة متخصصة من مدخلات الإنتاج، كلما كان لها دور اكبر في مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة عالميا، وبهذا يرتبط العنقود مباشرة برفع القدرة التنافسية للاقتصاد القومي.[1]

**3-بالنسبة للمستهلكين:**

ان الهدف الأساسي من تكوين العنقود هو تقديم منتجات تشبع احتياجات المستهلك ورغباته، لذلك فإننا نجد ان تفضيلات المستهلكين للسلع تلعب دورا كبيرا في تحديد انواع المنتجات التي يقوم بإنتاجها العنقود، وكذلك أنواع المشروعات الصغيرة التي يمكن ان تندمج في عنقود واحد لتعظيم المنافع المحققة للمستهلكين من منتجات العنقود.

لذا يعتبر المستهلكون مصدرا هاما لتدفق الأفكار والابتكار للمؤسسات الداخلة في العنقود، وبالتالي نجد ان كل المؤسسات تحرص على وجود مركز لخدمة المستهلكين، يعمل على تلقي مقترحاتهم وشكواهم بما يعظم المنافع المحققة للمستهلك. وعلى الجانب الاخر نجد ان وجود العلاقات التكاملية والتقارب الجغرافي لمؤسسات العنقود يؤدي الى انخفاض تكاليف التسوق. وبالتالي يجعل الشراء من العناقيد اكثر جاذبية للمستهلكين، حيث يوجد بالعنقود العديد من البائعين في مكان واحد، وهو الامر الذي يؤدي الى انخفاض مخاطر الشراء نتيجة تعدد مصادر الشراء.[2]

بالإضافة الى ذلك فإن انخفاض تكاليف الإنتاج والصفقات، وتكاليف النقل بالنسبة للمنتجين يؤدي الى انخفاض السعر النهائي للمنتج، الامر الذي يؤدي الى حصول المستهلك على منتج عالي الجودة وبأسعار مقبولة، وبالتالي لا يتعرض لمخاطر الغش والاستغلال من قبل بعض المنتجين.

## المطلب الثاني: عيوب العناقيد الصناعية

[1]- مصطفى محمود محمد، عبد العال عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص18.

[2]- مريمت عديلة، بن شرشار عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص10.

رغم المزايا التي تتمتع بها العناقيد الصناعية، الا انها لا تخلو من العيوب والاثار السلبية. وعموم يمكن ايجاز هذه الاثار السلبية في النقاط التالية:

– قد يدفع الانبهار بنجاح تجربة العنقود الى توجيه جميع السياسات التنموية له، فإذا ما فشل هذا العنقود او تم اختياره بشكل خاطئ يتأثر بذلك الاقتصاد برمته، كما قد يقود هذا التركيز الى نمو غير متوازن بين القطاعات الاقتصادية المختلفة.

– ينصب جل اهتمام سياسات العناقيد بالمناطق الحضرية مع اهمال كبير للمناطق النائية، حيث وجد ان حوالي 42 % من هذه العناقيد تكون داخل المدن وما يقارب 19% منها في المناطق المحيطة به، وبهذا الشكل تتأثر المناطق النائية سلبا من جراء هذا التحيز.[1]

– عدم قدرة العناقيد الصناعية على التجاوب مع التغييرات الجذرية وغير المحدودة في الصناعة، حيث يعتقد بعض نقاد سياسات العناقيد الصناعية ان التغييرات الجذرية قد تتطلب تغييرا كاملا في العملية الإنتاجية، وهو ما سيحاول العنقود مقاومته بالنظر لتكاليفه العالية.

– تعتمد العناقيد على ارتفاع عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة، وذلك بهدف رفع مستوى التنافسية وإيجاد اكبر عدد ممكن من فرص العمل، بالمقابل فإن الاقتصاد العالمي تسيطر عليه الشركات الكبرى متعددة الجنسيات، وتقلل هذه الوضعية من إمكانية نشوء عنقود صناعي فعال ينافس ويضعف درجة سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات على الأسواق.[2]

## المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية لاستراتيجية العناقيد الصناعية:

يعتبر أسلوب العناقيد الصناعية أحد أهم وأحدث أساليب رفع معدلات النمو الاقتصادية والاجتماعية الكلية، حيث يساهم بشكل كبير في نمو وازدهار المشاريع الصغيرة والمتوسطة وخفض معدلات البطالة وكذا القضاء على الفقر وجذب الاستثمارات الأجنبية والتطوير التكنولوجي وزيادة الصادرات، وتعتبر فكرة التجمع إرادة حقيقية للتعاون والتنسيق بين المؤسسات المترابطة والداعمة والتي تعمل في نفس مجال

[1]– يوسف بركان، براجي صباح، العناقيد الصناعية مقاربة بديلة للانتقال نحو حقبة اقتصادية مستدامة وذات قدرة تنافسية –الإشارة الى حالة القطاع الصناعي الجزائري–، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها –محليا ودوليا–، جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص5.

[2]– عبود زرقون، محددات نجاح استراتيجية العناقيد الصناعية، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها –محليا ودوليا–، جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص10.

الصناعة، وتؤدي في النهاية الى تحقيق ربحية اعلى للجميع، من خلال خلق وسط من المنافسة التي تؤدي الى رفع الإنتاجية.

كما تعمل العناقيد الصناعية على تطوير تنافسية التجمع الى الوصول بموارد الدولة المحدودة الى طاقاتها القصوى، نتيجة التخصص وتركيز الجهود في النشاطات مرتفعة القيمة بدلا من توزيعها على عدد من الأنشطة الاقتصادية.

## خلاصة الفصل الأول

لقد جاءت العناقيد الصناعية من اجل دعم المشروعات في الأسواق المحلية والعالمية وتحقيق الأرباح على مستوى كل من المؤسسات واقتصاديات الدول، بالإضافة الى زيادة فرص العمل وتقليل تكاليف الإنتاج وذلك من خلال التقليل من تكاليف التبادل اثناء مراحل الإنتاج، وكذلك عملت العناقيد الصناعية

على رفع المزايا التنافسية بين المنتجات وتحسين فرص التصدير مما ينعكس بالإيجاب على الاقتصاد ككل.

# الفصل الثاني: الإطـار النظـري للصنـاعة الغذائيـة وتنافسيتها

## تمهيد:

تسعى معظم الدول الى رفع قدرتها التنافسية أملا منها في جذب الاستثمارات وتحقيق الريادة والتوسع في الإنتاج، ويعتبر موضوع القدرة التنافسية من المواضيع التي تشغل اهتمام المسيرين أشخاصا كانوا او حكومات بشكل كبير، ويعد قطاع الصناعات الغذائية عاملا هاما في دفع عجلة التنمية بصفة عامة، ومما لا شك فيه ان تنمية وتطوير هذا القطاع يساعد في دعم قدرته التنافسية على المستوى المحلي والعالمي.

وسنطرح في هذا الفصل مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية التنافسية

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للصناعات الغذائية ونشأتها

## المبحث الأول: ماهية التنافسية

نتيجة للتقلبات الكبرى والتحولات السريعة التي عرفها محيط المؤسسة في العشريتين الأخيرتين خاصة منها المصاحبة لظاهرتي الشمولية والعولمة وما رافقهما من موجة تحرر للتجارة العالمية وحقوق الملكية الفكرية ورؤوس الأموال واليد العاملة والمعلومات بكل أبعادها، أدت إلى تزايد شدة المنافسة واتسعت مجالاتها وتحولت المنافسة نفسها إلى تنافس كما تحولت قاعدة البقاء من البقاء للأصلح إلى البقاء للأسرع بل أصبح البقاء للأطول نفسا، حيث تسعى كل مؤسسة للبحث عن مواجهة هذه التحديات بتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة و ذلك ببناء واكتساب ميزة تنافسية وتمكنها من مواجهة منافسيها و لهذا سنتناول مصطلح التنافسية بالتطرق للنقاط التالية:

### المطلب الأول: تعريف التنافسية:

لم يتفق الباحثون على مفهوم محدد وواضح لمصطلح التنافسية، فمنهم من يرى أن للتنافسية مفهوم واسع يجب أن يشمل مؤشرات كلية عديدة كمستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، ويرى آخرون مفهوما مختلفا يتركز على مؤشرات جزئية مثل: التكاليف، الجودة.... إلخ، وسنحاول في هذا المطلب التطرق للرؤى المختلفة لمفهوم التنافسية.

فتعرف التنافسية على أنها المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعدالة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل. وهذا حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، بينما عرفها معهد التنافسية الدولية على انها قدرة البلد على:

**1**-أن ينتج أكثر وأكفأ نسبيا، ويقصد بالكفاءة:

-تكلفة أقل من خلال تحسينات في الإنتاجية واستعمال الموارد بما فيها التقنية والتنظيم.

- **ارتفاع الجودة:** وفقا لأفضل معلومات السوق وتقنيات الإنتاج.

- **الملائمة:** وهي الصلة مع الحاجات العلمية وليس فقط المحلية في المكان والزمان ونظم للتوريد بالاستناد إلى معلومات حديثة عن السوق ومرونة كافية في الإنتاج والتخزين والإدارة.

**2**-أن يبيع أكثر من السلع المصنعة والتحول نحو السلع عالية التصنيع والتقنية وبالتالي ذات قيمة مضافة عالية في السوقين الخارجي والمحلي، وبالتالي يتحصل على عوائد أكبر متمثلة في دخل قومي أعلى للفرد.

**3**-أن يستقطب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بما يوفر البلد من بيئة مناسبة وبما ترفعه الاستثمارات الأجنبية من المزايا التنافسية التي تضاف إلى المزايا النسبية.

بناء على ما سبق، يمكن تعريف التنافسية على أنها قدرة الحكومات على توفير جو ملائم يسمح للمؤسسات العاملة داخل إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية، بهدف زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها.

هناك أيضا من يعرف التنافسية على مستوى المؤسسة، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

تنافسية المؤسسة هي قدرتها على تزويد المستهلك بسلع وخدمات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين الآخرين في السوق العالمية، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة.

تنافسية المؤسسة هي قدرتها الدائمة على المنافسة، بامتلاكها لمجموعة من القدرات التي تسمح لها حسب الحالة، إما على الدخول أو الحماية أو التطور في المجال التنافسي المتكون من مجموعة القوى التي تنشأ عن المحيط، والتي من المحتمل أن تواجه أهدافها، مشاريعها وعملياتها.

هذا ويرى البعض أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على شقين أساسيين هما:

**الأول:** قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، الوقت والابتكار والقدرة على التغيير.

**الثاني:** القدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم ولا شك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول.

مما سبق نستنتج أن تنافسية المؤسسة تعني قدرتها على إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وسعر مناسب وفي الوقت المناسب، هدا يعني تلبية حاجات الزبائن والمستهلكين بشكل أفضل من المؤسسات الأخرى المنافسة، معتمدة على الجودة كخطوة أساسية في تحقيق القدرة على التنافس عالميا.

بالرغم من هذا الاختلاف في وجهة النظر للتنافسية من تنافسية على مستوى الدولة إلى تنافسية المؤسسة، إلا أن بورتر يرى أن المؤسسات هي التي تنافس في الأسواق وليس الدول واعتبر بورتر التنافسية الدولية أداة مساعدة لخلق الميزة التنافسية للمؤسسة.

## المطلب الثاني: أنواع التنافسية

تميز العديد من الكتابات بين عدة أنواع من التنافسية هي:[1]

– **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية

بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

– **التنافسية النوعية:** وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير السلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من السلع المنافسة.

– **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

كما تختلف أنواع التنافسية من تنافسية المؤسسة إلى القطاع ثم الدولة، والتي سنتطرق إلى انواع كل واحدة على حدى في هذا المطلب.[2]

### 1- أنواع تنافسية المؤسسة

هناك العديد من تقسيمات تنافسية المؤسسة نذكرها في الفرع التالي:

### 1_1 تقسيم بورتر لأنواع التنافسية

يرى مايكل بورتر أن التنافسية على صعيد المؤسسة تنقسم إلى نوعين:

---

[1]– شوقي جباري، بديار زهية، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناقيد الصناعية –قراءات إيطالية–، مرجع سبق ذكره، ص10.

[2]– خبيزة انفال حدة، استراتيجية العناقيد الصناعية مساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2018، ص، ص: 20، 21.

**1-1_1تنافسية عن طريق التمييز في التكلفة:** حيث تتميز بعض المؤسسات بقدرتها على إنتاج وبيع نفس المنتجات المتداولة في الأسواق بسعر أقل من منافسيها، ومن ثم تكتسب ميزة تنافسية وهذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة.

**1-1-2تنافسية عن طريق التمييز في المنتجات والسلع:** حيث تتميز المؤسسات بقدرتها على إنتاج أو تقديم سلع أو خدمات فيها شيء ما يختلف ذو قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين.

**1-2- التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية:**

قسم البعض التنافسية بين المؤسسات لنوعين وفقا للزمن هما:

1-**2-1التنافسية اللحظية:** وتعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، و التي قد تنتج عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية وهي تكون في المدى القصير.

**1-2-2القدرة التنافسية:** تنبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والابتكار بما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار.

بالإضافة إلى أن التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية، ألا وهي مشكلة السوق المحلي والتي تحول دون الاستفادة من وفرات الحجم وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة.

ولقد حدد تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي تعريف القدرة التنافسية يتمثل في:

قدرة الاقتصاد الوطني على تحقيق مكاسب سريعة ومستدامة في مستويات المعيشة"، حيث تعكس القدرة التنافسية الصفات الهيكلية الأساسية لكل اقتصاد وطني، وقد اعتمد هذا التقرير نموذجا لقياس القدرة

التنافسية للدول يستند إلى 9 عوامل هيكلية أساسية تم تحديدها وبيان كيفية قياسها استنادا إلى العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية القياسية.

هذا ويرى البعض أن القدرة التنافسية للمؤسسة تتوقف على شقين أساسيين:

**الأول:** قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، الوقت وكذا الابتكار والقدرة على التغيير السريع، وهذا التميز قد يكون في كل هذه العناصر كما قد يكون في أحدها.

**الثاني:** القدرة على خدمة الزبائن من خلال تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني يتوقف على النجاح في الشق الأول.

## 2- أنواع التنافسية الدولية

أما على صعيد تنافسية الدولة فهناك نوعين للتنافسية وهما معيار مجال التنافس ومعيار آخر هو التنافسية الظرفية والتنافسية المستدامة نوضحها فيما يلي:[1]

### 2-1 معيار مجال التنافس

تميز الكثير من الأدبيات بين أنواع التنافسية التالية:

**2_1-1تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

**2-1-2 التنافسية غير السعرية:** تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين من حيث (سرعة الاستلام تخفيض تكاليف الاستعمال، الخدمات المقدمة مع المنتوج...إلخ).

**2-1-3 التنافسية النوعية:** تشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكار، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات سمعة حسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعر من سلع منافسيه.

**2-1-4 التنافسية التقنية:** حيث تتنافس الدول من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

[1]-خبيزي انفال حدة، مرجع سبق ذكره، ص22

**2-2 التنافسية الظرفية والتنافسية المستدامة**

يميز تقريري التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2000 بين نوعين من تنافسية الدولة، وهما:

**2-2-1 التنافسية الظرفية:** ودليلها CCI وتركز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل التكلفة، النوعية والحصة من السوق...إلخ.

**2-2-2 التنافسية المستدامة:** ودليلها GCI وتركز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية، مؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي وقوى السوق.

## المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية

في الواقع العلمي للمؤسسات، نجد أن أغلبها لا يتساوى في التنافسية سواء من حيث العدد أو القدرة، وهذا التباين يدفع كل واحدة منها إلى أن تستغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية والتموقع فيها، ويحكم على تنافسية هذه المؤسسات من خلال تحليل مكوناتها وتقييمها من خلال مؤشرات متعددة ومقارنتها بمنافسيها المباشرين، و عليه فتنافسية المؤسسات تقاس من خلال عدو مؤشرات أهمها:[1]

-**مؤشرات مالية:** بحيث يتم الحكم على تنافسية المؤسسة من خلال مقارنة نسبها وبعض مؤشراتها المالية، مع تلك الخاصة بقطاع نشاطها مثل القدرة على التسديد، الاستقلالية، المالية، المردودية. إلخ.

-**مؤشرات تجارية:** حيث تتحدد مكانة المؤسسة في أسواقها بالنسبة لمنافسيها انطلاقا من عدة مؤشرات مثل: حصتها النسبية في السوق، ولاء الزبائن، الجودة، تكلفة البيع...إلخ.

-**مؤشرات تقنية:** ويقصد بها مستوى التكنولوجيا السائدة في المؤسسة ودرجة التأهيل، التجديد والابتكار...إلخ.

-**مؤشرات تنظيمية:** وهي تلك القواعد المرتبطة بتقسيم العمل في المؤسسة، مركزية أو لامركزية القرارات، نظام المعلومات...إلخ.

[1]-محمد علالي، ماهية التنافسية، الفصل الثالث، مرجع منشور، ص94. http://thesis.univ.biskra.dz

-**مؤشرات تسييرية:** وترتبط بقيم المسيرين وخبرتهم، وفلسفة التسيير وطرق القيادة، التفاوض، التعاون...

-**مؤشرات شاملة:** وتشمل كل المؤشرات السابقة الذكر للحكم على تنافسية المؤسسة فأحيانا يظهر عدم التوازن بين طاقات المؤسسة مما يتطلب علاجها، وأحيانا أخرى عند مستوى تطور المؤسسة، فما يتضح كجانب جيد للتنافسية قد يصبح ذو تأثير سلبي على تنافسية المؤسسة.

هذا ويرى البعض الآخر أن للقطاع (فرع النشاط) مؤشرات هو الآخر تستخدم لقياس تنافسية شرط أن تتم المقارنة مع قطاع آخر مماثل له داخليا أو خارجيا وتتمثل هذه المؤشرات في:

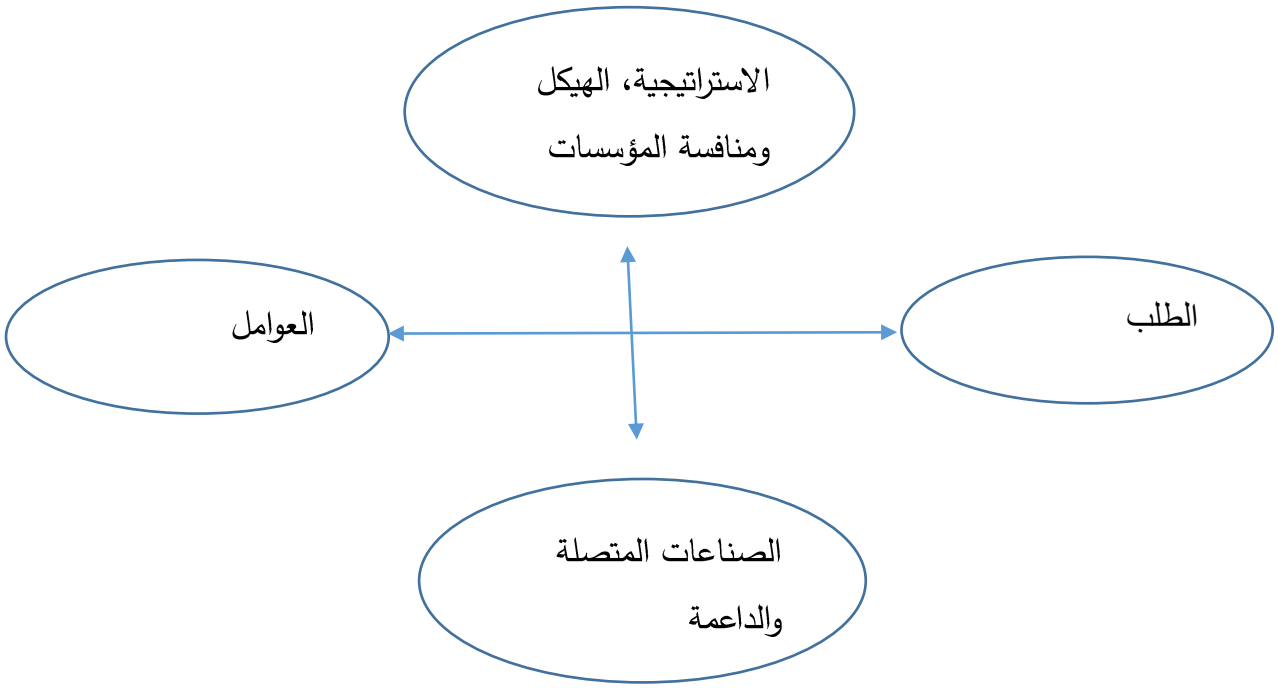
- ارتفاع معدل ربحية هذا القطاع (فرع النشاط) في السوق على المدى الطويل.
- ارتفاع معدل إنتاجية هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المماثلة.
- انخفاض تكاليف هذا القطاع بالنسبة للقطاعات المنافسة الأخرى.
- زيادة صادرات هذا القطاع وبالتالي زيادة حصته في السوق الدولية، مقارنة بالقطاعات الأحرى المماثلة، هذا وهناك من يحدد مؤشرات تنافسية الدولة وتتمثل في:

مستوى الانفتاح الوطني على التجارة العالمية الخارجية.

- حجم الاستثمار الأجنبي.
- نوعية البنية التحتية.
- دور الحكومة في النشاط الاقتصادي.
- تطور الأسواق المالية.
- المستوى التقني.
- مرونة سوق العمل.
- نوعية الإدارة في قطاع الأعمال.
- نوعية المؤسسات القضائية والسياسية.

هذا ولقد لخص بورتر مؤشرات تنافسية الدولة في إطار ما سماه ب الماسة الوطنية في أربع محددات يوضحها الشكل الموالي:

**الشكل رقم(05): محددات تنافسية الدولة**




**Source: M.E. PORTER L'avantage concurrentiel des nations, p 80**

وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات:[1]

**1-العوامل:** ويلخص M.EPORTER هذه العوامل في:

**1-1 الموارد البشرية:** والمتمثلة في اليد العاملة الماهرة والمهندسين، والمبرمجين وشروط عمل هذه اليد العاملة. أي الثروة البشرية للدولة.

**1-2 الموارد الفيزيائية:** المتمثلة في الوفرة، الجودة، السيولة (حرية التصرف)، تكاليف الأرض، الخامات الأولية مثل: الماء الطاقة، الظروف المناخية للدولة بالإضافة إلى الموقع الجغرافي الاستراتيجي لهذه الدولة الذي يسمح لها بتخفيض تكاليف النقل، وتسهيل التبادل الثقافي والتجاري مع الخارج.

**1-3 موارد المعارف Ressource en Savoir:** وتتمثل في المعارف والمهارات العلمية والتقنية، التي تتوفر عليها الدولة وتلعب الجامعات ومراكز البحث العلمية، دورا في نشرها لتوظيفها في المجالات الصناعية للمؤسسات.

[1] M.E. Porter : L'avantage concurrentiel des nations, p-p 82،119.

**1-4 موارد رأس المال:** وتتمثل في حجم وتكلفة رؤوس الأموال السائدة التي تتوفر عليها الدولة ومصادر الحصول على هذه الأموال.

**1-5 المنشآت:** وتتمثل في نوع وحجم وتكلفة وجودة المنشآت (البنية القاعدية) التي يستعان بها في المجال التنافسي مثل نظام النقل، الاتصال، الشبكات الرئيسية، نظام الصحة، المعاهد الثقافية.

**2-الطلب:** بالتركيز على ظروف وطبيعة وخصائص الطلب (حاجات الزبائن والمستهلكين) وحجمها ونوعها التي لا بد أن يكون للدولة الأسبقية في إدراكها وتلبيتها بشكل أسرع قبل تحول هؤلاء الزبائن والمستهلكين إلى السوق الخارجية.

**3-الصناعات المتصلة (ذات العلاقة) والداعمة:** ويقصد بها وجود الصناعات المعنية ذات العلاقة والداعمة في دولة ما، والتي تتمتع بسمات تنافسية دولية، حيث أن الاستثمار فيها يساعد الدولة على تحقيق مركز تنافسي عالمي.

**4-الاستراتيجية، الهيكل، المنافسة:** وتتمثل في الظروف التي تنشأ بها مؤسسات الدولة، وتنظم وتوجه خلالها خاصة المتعلقة منها بالمنافسة المحلية، بالإضافة إلى أهداف، استراتيجيات ونوعية تنظيم المؤسسات وهياكلها، إذ تعتبر كلها عوامل تساعد على تحسين المركز التنافسي للدولة محليا وخارجيا بتحفيز المؤسسات إلى تحسين كفاءتها وجودتها وعلى التجديد والابتكار في صناعتها خاصة إذا كانت بنية السوق تتميز بطابع تنافسي.

مما سبق ذكره نستنتج أن مؤشرات التنافسية وإن اختلف مجال قياسها ودراستها حسب الأنواع المختلفة للتنافسية (تنافسية أو القطاع أو الدولة)، فإنها تركز على مدى قدرة هذا المجال (مؤسسة أو قطاع أو دولة) على جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن والفوز بأكبر حصة من السوق، لذلك فالمؤسسات تسعى إلى تحقيق هذا الهدف من خلال استثمار واستغلال قدراتها وامكاناتها ومزاياها التنافسية في مجالات مناسبة للتنافس سنتطرق إليها في المطلب الموالي.

## المطلب الرابع: مجالات التنافسية

حتى تتمكن المؤسسة من احتلال الصدارة في السوق المحلية أو العالمية، فقد لجأت إلى التنافس ضمن مجالات عديدة تتكامل وتتداخل فيما بينها، ومن أهم مجالات التنافس بين المؤسسات نجد.[1]

**1-التنافس بالوقت:**

يجري التنافس بين المؤسسات على اختصار الوقت في كل العمليات خاصة تلك المرتبطة بالدورة (إمداد، تموين، إنتاج، تسويق)، واختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتوج جديد، أي تقليص دورة حياة المنتوج، وعلى هذا الأساس أصبح الوقت مورد من موارد المؤسسة، وعاملا مهما وأخذ بعدا استراتيجيا، ولذا فقد أصبحت المؤسسات تركز على ما يسمى **تسيير الوقت الاستراتيجي** الذي يعتبر الوقت كعامل نجاح ومورد للاستراتيجية الصناعية للمؤسسة، ويرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

**1-1الوقت الاستراتيجي:**

وهو الوقت المستغرق لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، الذي تسعى المؤسسات لتقليصه بطريقة عقلانية من أجل التكيف والتأقلم مع التغيرات السريعة للمحيط، ويتم ذلك بالاعتماد على حجم كبير من المعلومات والتقييم السريع للحلول الممكنة واتخاذ القرار في أسرع وقت مع الاستعانة بالنصائح والإرشادات في ذلك، وتحرص على أن تكون هذه القرارات الاستراتيجية متلائمة ومتوافقة مع القرارات والمخططات الأخرى.

**1-2 وقت الإمداد:**

نعلم أن المؤسسة معبر للعديد من التدفقات المتمثلة في تدفقات السلع القادمة من الموردين وتدفقات المنتجات الموجهة للزبائن والمستهلكين، التدفقات الداخلية وتدفقات المعلومات، وتسعى المؤسسة لتقليص وتسريع حركة مرور تدفقات الإمداد أي تقليص وقت الإمداد. ومن الأساليب التي تعتمدها المؤسسات لتحقيق ذلك نجد: نظام (Juste à Temps) الذي أعتمد في اليابان خلال فترة السبعينات قبل أن ينتشر في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية ويعرف بأنه: "اتجاه تسييري تتبعه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات خلال أقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة".[2]

كما يعرف بأنه فلسفة تركز فيها المؤسسة على التبسيط ومنع التبذير، تقوم على ثلاث أفكار متمثلة في:

[1]- سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص366.

[2]-احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة 04، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص 367.

- استبعاد كل النشاطات التي لا تؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمنتوج.
- الالتزام بمستوى عالي من الجودة في كافة نشاطات وعمليات المؤسسة.
- الالتزام بالتحسين المستمر للعمليات.

يسعى هذا النظام لتحقيق الأصفار الخمس وهي: صفر مخزون، صفر مدة، صفر خطأ، صفر عطب، وصفر ورق.

### 1-3 وقت التجديد (الابتكار):

ففي ظل التنافسية السائدة لجأت المؤسسات إلى تسريع حركة التجديد (الابتكار)، أي تقليص وقت التجديد والابتكار، رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق، ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والتحكم الجيد في عملية تصميم وتطوير وطرح منتوجات جديدة في السوق والتجديد الدائم لها، أي التقليص في دورة حياة المنتوج التي تعبر عن: دورة ميلاد وحياة وموت المنتوج التي تترجم على شكل مراحل متتابعة تتمثل في الانطلاق، النم، النضج، التدهور. والشكل الموالي يوضح لنا هذه المراحل:

### 2- التنافس بالجودة:

ما من شك فإن الجودة تعد أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، وشرط أساسي لقبول أي منتوج بشكل عام سواء بالسوق المحلية أو العالمية ومصدر لتميز المؤسسة وارتفاع قدرتها التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات أهمها:

- حاجات المستهلك هي أساس تصميم المنتجات.
- جعل الجودة أهم اولويات الادارة العليا.
- تنمية وتطوير ثقافة الجودة في المؤسسة.
- اختيار وتدريب وتحفيز قوة العمل من أجل الأداء المتميز.
- تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات.
- تطوير علاقة المؤسسة مع الموردين.
- تبني فلسفة الجودة الشاملة بدلا من مراقبة الجودة.
- الإيمان التام بضرورة التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

**3- التنافس بالتكلفة:**

و تعرف تنافسية التكاليف بانها: " قدرة المؤسسة على تخفيض التكاليف الوحدوية لإنتاجها بنسبة أقل من المؤسسات المنافسة الأخرى"، حيث أنه لا يمكن إعداد سياسة سعرية لمنتجات المؤسسة دون التحكم المستمر في التكاليف، بغرض ترشيدها والسيطرة على مستويات الإنفاق، لأن ذلك سيساهم في تخفيض سعر تكلفة المنتوج، و بالتالي حرية اختيار الأسعار المناسبة و من تم زيادة هامش الأرباح مقارنة بالمنافسين، الكثير من المؤسسات المتميزة تنافسيا تعتمد في ذلك على استراتيجية السيطرة على التكاليف.[1]

**4- التنافس التكنولوجي:**

بهدف بناء مركز تنافسي تتنافس مؤسسات القطاع الواحد حول الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين و تطوير المنتجات القديمة أو طرح منتجات جديدة، و للحصول على مزايا تنافسية قائمة على أساس التكلفة الأقل و تقديم منتجات متميزة من خلال البحوث و الابتكارات الحديثة و المعارف العلمية و براءات الاختراع، حيث تشكل هذه الأخيرة بعدا تنافسيا و حاجزا يمنع دخول المؤسسات الجديدة كقوة تنافسية محتملة، و من أجل ذلك فالمؤسسات اليوم تعمل و بشكل مستمر على تتبع التطور التقني التكنولوجي الذي لا يؤثر على مكانتها و مركزها التنافسي فحسب بل على السلوك المستقبلي لزبائنها و مورديها و منافسيها كقوى تنافسية باتخاذ الإجراءات الوقائية.[2]

**5- التنافس بالأسعار:**

يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، و تعرف التنافسية السعرية بأنها:" امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها".[3] أي هي قدرة المؤسسة على خفض او رفع أسعارها دون أن يؤثر ذلك على حجم

[1] Sarge Calabre : filières nationales et marches mondiaux de matières premières, Economico, Paris, 1997, P306.
[2] Bertrand. Nezeys : Les politiques de compétitivité, Economics, Paris, 1994, P05.
[3] زايري بلقاسم، مرجع سبق ذكره، ص20.

الطلب لمنتجاتها أو حجم الأرباح لديها، و لكن اعتماد المؤسسة الاستراتيجية التنافسية السعرية يرتبط بمجموعة من القيود:

- **القوانين (التشريعات):**

ويقصد بها " سياسة الصرف المطبقة في الدولة و التي تقوم بتدخلات دورية لأجل تعديل الأسعار والهوامش و تحقيق التوازن التجاري و توازن ميزان المدفوعات، و بالتالي تتحكم بسقف الأسعار".[1]

- **القدرة الإنتاجية:**

حيث أن قدرة المؤسسة على تخفيض أسعارها يرتبط بمدى قدرتها الإنتاجية على تلبية حجم الطلب الكبير الذي يرافق هذا الانخفاض في الأسعار.

- **تكاليف الإنتاج:**

وتعتبر أهم قيد يؤثر على تحديد أسعار المنتجات، حيث أن قيمة أسعار البيع ترتبط بسعر التكلفة.

- **نوع السوق التي تنتمي إليها المؤسسة:**

ويقصد بها بنية السوق التي تنتمي إليها المؤسسة من درجة المنافسة وعدد المنافسين والموردين والمستهلكين والزبائن، حيث أن مستوى السعار يأخذ بعين الاعتبار نوع السوق والعناصر المشكلة لها.

- **مرحلة دورة حياة المنتوج:**

حيث يرتبط مستوى سعر المنتوج بالمرحلة التي يمر بها المنتج.

- **الطلب:**

ويعتبر قيد مهم لتحديد الأسعار حيث ان حجم الطلب يتميز بمرونته مع تغير مستوى الأسعار، لذا لا بد على المؤسسة أن تراعي ذلك في تنافسيتها السعرية.

- **السعر المطبق في السوق:**

[1] زايري بلقاسم، مرجع نفسه، ص20.

حيث يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأسعار السائدة في السوق، بالخصوص الأسعار المنافسة و ذلك بدراسة و تحليل الأسعار المنافسة وردة الفعل اتجاه أسعارها التي تقاس انطلاقا من السعر التنافسي القديم و الحالي، و تعطى بالعلاقة التالية:[1]

**ردة فعل المؤسسات المنافسة =**

$$\frac{\text{السعر الحالي للمنتوج المنافس} - \text{السعر السابق للمنتوج المنافس}}{\text{السعر الحالي للمنتوج المؤسسة} - \text{السعر السابق للمنتوج المؤسسة}}$$

ليتم تحليلها إحصائيا كما يلي:

- **في حالة النتيجة تساوي الواحد:** وهذا يعني أن المؤسسة المنافسة تقوم بتغيير أسعارها بنفس مستوى التغيير لهذه المؤسسة.
- **في حالة النتيجة تساوي الصفر:** فهذا يعني عدم وجود منافسة سعرية.
- **في حالة الناتج يساوي (0.5):** هذا يعني أن المؤسسة المنافسة قامت بتخفيض أسعارها بنسبة 50% بالنسبة لمستوى أسعار هذه المؤسسة.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن مجالات التنافس عديدة أيضا: الوقت، الجودة، التكنولوجيا، التكلفة ...إلخ، ولكن ومهما اختلفت وتنوعت هذه المجالات فإن همها الأول هو تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتعزيز قدرتها التنافسية من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق.

## المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للصناعة الغذائية ونشأتها

[1]–ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهرات للنشر والتوزيع، عمان، ص130.

نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الصناعة الغذائية، خصائصها وتطورها التاريخي.

## المطلب الأول: تعريف الصناعة الغذائية

إن الصناعة هي نشاط إنتاجي يستخدم العناصر الإنتاجية المتاحة بأفضل الطرق والوسائل من الفن الإنتاجي في علاقات تشابكية لتحويل الموارد الاقتصادية من حالتها الطبيعية إلى منتجات تشبع الحاجات الإنسانية، ويتم ذلك في وحدات إنتاجية تحكمها التطورات الفنية. والصناعة الغذائية كفرع من القطاع الصناعي لا يمكنه أن يخرج عن هذا النشاط الإنتاجي، من خلال تحويلها للمواد الخام الزراعية الغذائية إلى سلع جاهزة وشبه جاهزة لإشباع الحاجات الإنشائية ويمكن أن نعرف الصناعة الغذائية اعتمادا على بعض المفكرين الاقتصاديين المختصين في هذا المجال من الصناعة فيما يلي:[1]

**التعريف الأول:**

يعرف الدكتور عزالدين فراج بأن الصناعة الغذائية هي القطاع الذي يقوم بتصنيع الخامات النباتية والحيوانية الزائدة عن الاستهلاك الطازج وتحويلها إلى صورة أخرى من المنتجات الغذائية وإمكانية حفظها من الفساد أطول مدة ممكنة، لاستخدامها في مواسم غير مواسم ظهورها أو لاستهلاكها في أماكن غير أماكن إنتاجها، حيث تبقى صالحة الاستعمال من الوجهة الصحية والحيوية.

**التعريف الثاني:**

حسب محمد ممتاز الجندي هي الصناعات التي تستخدم النظريات والحقائق التي تضمنتها العلوم الدقيقة الكيمياء والهندسة...إلخ، لتحويل المواد الخام أو المنتجات إلى سلع جديدة تعود على البشرية بالنفع.

**التعريف الثالث:**

الأستاذ عيون عبد الكريم يعرف الصناعات الغذائية هي الفرع الصناعي الذي يقوم بتحويل الخامات الزراعية وفقا لمواصفات محددة لهذا تعمل هذه الصناعات على بقاء المنتجات الغذائية صالحة للاستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكييف...إلخ، والاستعمال تماشيا مع الشروط الجديدة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري.

[1]– فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، ص53.

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول إنها تتفق من حيث جوهر الصناعة الغذائية على أنها فرع من فروع الصناعات التحويلية التي تقوم بتحويل المواد الخام الزراعية سواء منها النباتية أو الحيوانية قصد إشباع الحاجات الإنسانية محافظة بذلك على قيمتها الغذائية اطول مدة ممكنة وتسهيل عملية نقلها من مكان إلى آخر مع بقائها صالحة للاستهلاك لفترة زمنية طويلة.

ويمكن القول إن الصناعة الغذائية لها علاقة بالفجوة الغذائية، والتي تستلزم دراسة جانبي الطلب والعرض على السلع الغذائية لمعرفة حجم الفجوة الغذائية والمستويات المختلفة لأسعار السلع الغذائية وتأثيرها على عملية التنمية الاقتصادية.

## المطلب الثاني: نشأة الصناعات الغذائية وتطورها:

ظهرت الصناعات الغذائية في القديم مع ظهور الزراعة التي ترجع إلى العصر الحجري الحديث وهذا منذ حوالي احدى عشرة ألاف سنة، أما فيما يخص الصناعات الغذائية بوضعها الحالي المعاصر فقد ظهرت مؤخرا أي في القرن 19 م مع تطور التورة الصناعية ومع ظهور الابتكارات التقنية أهمها: طريقة التعقيم الحراري كطريقة للحفظ، وظهرت صناعة التصبير خلال الحرب الاهلية 1869 في الولايات المتحدة الامريكية وساهمت الآلة في صناعة العلب حيث انتقل الإنتاج من 2500 علبة الى 20000 علبة في اليوم، وفي سنة 1900 تطورت صناعة اللحوم وانتقلت عبر المحيط الأطلسي عن طريق التبريد والنقل الميكانيكي، وفي نهاية القرن 19 وبداية القرن 20م، ظهرت الشركات الغذائية الكبرى التي أصبحت متعددة الجنسيات مثل (Nesle في سويسرا، Unilever في هولندا، Corn Product Company في الولايات المتحدة الأمريكية وLiebig في ألمانيا....)، ولكن لم يصاحبها تطور في هياكل السوق إلا بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة تطور المدن وتراكم رأس المال، زيادة الأجور، وتطور الاستهلاك.[1]

تميزت الفترة ما بين 1945-1975 التي عاشتها غالبية الدول المتقدمة بقفزة نوعية في الصناعات الغذائية مع تكثيف دور الكيمياء وتطوير العتاد الفلاحي، كذلك توزيع شبكة نقل التبريد بالإضافة إلى ظهور التوزيع الكبير، دون ان ننسى في فترة الستينات ظهور ما يسمى صناعة الإطعام الجماعي ثم انتشار الطعام في محطات الطرقات السريعة.

[1]-قشي فايزة، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 06، العدد 01، جوان 2019، ص143.

منذ السبعينات أدى التنوع في المسارات التكنولوجية والتدويل إلى تسريع السباق نحو الابتكار في الصناعات الغذائية، وما ساعد ذلك كثافة رأس المال التي تميزت بها هذه الفترة، فتضاعفت الإنتاجية في أغلب فروع الصناعات الغذائية نتيجة استعمال الآلات والإلكترونيات التي قلصت من مدة الانتاج، كما مس الابتكار جذور العمليات الإنتاجية مثل: تجميد عجينة الخبز، تجفيف القهوة بالتجميد أو التجفيف lyophilisation، وفي المقابل تطورت أساليب التخزين والتغليف التي لها دور في جودة المنتوج.

## المطلب الثالث: أهمية الصناعات الغذائية:

إن الصناعة الغذائية صناعة حيوية تلعب دورا مهما في تنمية الاقتصاد الوطني ويمكن توضيح أهميتها في النقاط التالية:[1]

1- تحويل المواد الغذائية السريعة التلف إلى أكثر ثباتا، فيمكن حفظ بعضها عدة أيام أو أسابيع والبعض الاخر لبضعة شهور أو سنوات حسب طريقة الحفظ المتبعة، ويمكن بهذه الطريقة جعل الغذاء متوفرا طوال فصول السنة والاستفادة من الفائض منه بالتعليب أو التجفيف في مواسم رداءة الإنتاج بسبب حصول جفاف او تعرض المحاصيل الزراعية إلى الآفات التي تقضي عليها كمحصول الطماطم مثلا.

2- تساعد الصناعات الغذائية على تنظيم الميزان التجاري للمواد الغذائية فتحول دون هبوط أثمانها في مواسم إنتاجها إلى حد يشجع على انتاجها، بل إنها تترك المجال مفتوحا لبيع الكميات الفائضة إلى معامل التصنيع وبأسعار مناسبة، كما ان توفرها في مواسم ندرتها تساهم في عدم ارتفاع أسعارها وهي طازجة وبالتالي لا تؤثر على القدرة الشرائية للمستهلك.

3- تعمل طرق الحفظ الحديثة كالتجفيف مثلا على تقليل وزن الغذاء وحجمه مما يسهل ويقلل نفقات شحنة إلى مسافات بعيدة ولهذا هناك فائدة في نقل الغذاء إلى مناطق استهلاكية في مختلف بقاع العالم.

4- الصناعات الغذائية مهمة في إعداد غذاء ذي قيمة غذائية متجانسة، كما أن الأغذية المصنعة هي رخيصة نسبيا مع الطازجة إذا أخذ بعين اعتبار تكاليف عمليات النقل والتحويل والتوزيع.... إلخ، ولقد ساعد التقدم في مجال هذه الصناعة في كثير من بلدان العالم على الإبداع في إنتاج أنواع عديدة من الأغذية، ففي أمريكا مثلا يتوفر ما يزيد عن 90000 نوعا من أنواع الأغذية المصنعة.

---

[1]- امل جميل عبد الفتاح سالم، دور جهاز مشروعات الخدمة الوطنية في الصناعة الغذائية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس –مصر–، 2000، ص17.

5- للصناعات الغذائية تأثيرا مباشرا على تشجيع صناعات أخرى ذات علاقة مباشرة معها كصناعة مواد التعبئة المختلفة من علب صفيح وعلب زجاجية وكذلك مواد التغليف وغيرها، وصناعة الآلات الخاصة بالتصنيع، والمواد الكيمياوية الحافظة.[1]

6- تعد الصناعات الغذائية من الأدوات التي تساعد في النماء الاقتصادي لجميع دول العالم كما تدعم النمو الإقليمي المتوازن للمناطق المخالفة للدولة.

7- رفع المستوى المعيشي وزيادة القدرة الاستهلاكية والشرائية للفرد والمجتمع وتشجيع الاستثمار للوصول إلى أكبر قدر ممكن من الاكتفاء الذاتي لتوفير العملة الصعبة للاقتصاد الوطني.

## المطلب الرابع: خصائص الصناعات الغذائية

إن للصناعات الغذائية علاقة كبيرة بالبيئة، فهي من جهة تستمد منها مختلف مدخلاتها ومن جهة أخرى فهي تؤثر عليها بما تخلفه من نفايات سامة وغير سامة تؤثر بشكل ملحوظ على الماء والهواء والتربة، لذا وفي خضم الأصوات المتعالية لتحقيق الإنتاج الأنظف وإدارة المشاريع الصناعية الصديقة للبيئة في إطار تحقيق الإدارة الخضراء، فإن الصناعة الغذائية تعتبر عنصرا هاما وفعالا في إطار تحقيق تنمية مستدامة تحارب التلوث وتسعى إلى تحقيق صناعة نظيفة تساهم في الحد من استنزاف الموارد المتاحة وتسمح بتمكين الأجيال القادمة من الحق في العيش الآمن الكريم.

امتاز الصناعة الغذائية بجملة من الخصائص ومن أهمها ما يلي: [2]

- ارتباطها المباشر بالزراعة في الحصول على مدخلاتها من مواد أولية أو مواد وسيطيه وغيرهما.
- غالبية المؤسسات المنتمية لها مؤسسات تحويلية حيث تشكل حلقة ضمن سلسلة طويلة تسمى السلسلة الغذائية.
- تتميز مخرجاتها بالتنوع والتطور لأنها تعكس تنوع وتطور احتياجات المستهلكين ورغباتهم.
- يتميز سوق منتجاتها بالتنافس الشديد، حيث يكون أساس التنافس قائم على أصول مختلفة (الأسعار، العلامات والأسماء التجارية، العبوات والأغلفة التجارية .....

---

[1]- ايمن سليمان مزهرة، الصناعات الغذائية، جامعة البلقان التطبيقية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص14.

[2]-احمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول، الملتقى الدولي التاسع حول المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، 24/23 نوفمبر 2014، الجزائر، ص08.

## المطلب الخامس: مكانة العناقيد الصناعية في دعم تنافسية الصناعة الغذائية

تلعب العناقيد الصناعية دورا كبيرا ومحوريا في دعم التنافسية من خلال معالجة جوانب الاختلالات الهيكلية والمعوقات التي تواجه الصناعات الغذائية، وذلك بواسطة استراتيجية تعتمد على التعاون والتقارب بين المصنعين والمؤسسات المختلفة التي تساهم في تأسيس تلك التجمعات عن طريق تبادل الأفكار والمعلومات وتقاسم الأعباء واستغلال اقتصاديات الحجم الكبير في الإنتاج، إضافة الى البحوث، التسويق، التدريب.

ذلك لان التعاون بين تلك المشروعات بعضها مع بعض يؤدي الى زيادة التخصص وتقسيم العمل الذي بدوره يؤدي الى تحسين كفاءة وجودة المنتجات النهائية التي تنتجها بتكاليف اقل وجودة اكبر حتى تستطيع مواجهة التحديات الاقتصادية الراهنة في عالم شعاره المنافسة الشرسة والبقاء للأقوى.

## خلاصة الفصل الثاني:

يعد قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات المهمة في اقتصاد أي دولة، باعتباره من الصناعات الأساسية والهامة التي تسهم بشكل فاعل في تأمين الغذاء للإنسان، وتعمل على تحقيق أكبر قدر من الاكتفاء الذاتي من المنتجات الغذائية، كما أن تطوير قطاع الصناعات الغذائية يرتبط بتنمية وتطوير القطاع الزراعي والحيواني فضلا عن ترابطها مع فروع صناعية أخرى.

فالصناعة الغذائية تعتبر فرعا من فروع قطاع الصناعات التحويلية له دور مهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، تطورت عبر التاريخ مع التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم ويقع معظم نشاط الصناعات الغذائية ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وللصناعة الغذائية علاقة تشابكية قوية بين القطاعات الاقتصادية المختلفة (الصناعي، الفلاحي، الخدمي) من خلال مخرجات ومدخلات كل قطاع.

# الفصل الثالث:

# دراسة بعض التجارب الدولية السابقة

## تمهيد:

عرفت العناقيد الصناعية العديد من التجارب الناجحة في دول مختلفة من العالم، وذلك بسبب أهميتها الكبيرة خاصة في مجال زيادة الإنتاجية واعطاءها قدرة تنافسية سواء داخل اقليمها الجغرافي (محليا) او خارجه (عالميا).

في هذا الصدد يمكن ذكر بعض التجارب مثل تجربة وادي السيليكون بالولايات المتحدة الامريكية في مجال الحاسبات الآلية وتجربة الهند/بنغالور في مجال الاستعانة بمصادر خارجية للبرمجيات، تجربة المانيا في ميدان المطابع، الكيماويات والسيارات...

وسنتطرق في هذا الفصل الى تجارب العناقيد الصناعية التي تختص في مجال الصناعات الغذائية كتجربة ايرلندا في مجال صناعة مشتقات الحليب، والتجربة الجزائرية في مجال زيت الزيتون والطماطم الصناعية.

وفي هذا الصدد قسمنا هذا الفصل الى مبحثين رئيسيين هما:

المبحث الأول: دراسة بعض التجارب الدولية السابقة لاستراتيجية العناقيد الصناعية

المبحث الثاني: دراسة قياسية لآلية عمل العناقيد الصناعية في مجمع "عمر بن عمر"

## المبحث الأول: دراسة بعض التجارب الدولية السابقة لاستراتيجية العناقيد الصناعية

سنتطرق في هذا المبحث الى بعض التجارب السابقة في مجال العناقيد الصناعية وذلك من خلال:

### المطلب الأول: تجربة عنقود مشتقات الحليب في ايرلندا

سنعرض من خلال هذا المطلب التطور التاريخي لصناعة مشتقات الحليب في ايرلندا حيث تطورت هذه الصناعة بشكل متسارع منذ منتصف الثمانينات، وجاء ذلك على خلفية انتهاء تقييد انتاج الحليب في تلك الفترة، وقد زادت قيمة الإنتاج بحوالي 100% بين عامي 1980 و1990، وأصبحت الشركات الايرلندية المتخصصة في تلك الصناعات من انشط الشركات على مستوى شركات الاتحاد الأوربي، وكذلك من اكبر ثلاث شركات عالمية متخصصة في نفس الصناعة، وتحديدا بعد تركيز تلك الصناعات على صناعة الزبدة وعلى صناعة مساحيق الحليب الخالية من الدسم، وبقيت اكبر خمس شركات متخصصة في صناعة مشتقات الحليب في ايرلندا في قمة الترتيب العشرين لعشرين شركة اوربية من ناحيتي الحجم والربحية.[1]

لقد هدفت جميع الدراسات في هذا الموضوع لإيجاد نصائح للحكومة الايرلندية في كيفية الرقي في صناعة مشتقات الحليب ورفع قدرتها التنافسية، وكذلك الحصول على دروس خاصة تتعلق بالصناعات الأخرى، ويثير هذا المفهوم اهتمام الاوربيين بشكل كبير لأن مثل تلك الدراسات تزودهم بالفرص الحقيقة للتطبيق، وكذلك تمكنهم من الحصول على اختبارات كمية لمنهجية بورتر، ومن ثم تقييم العناقيد الصناعية بشكل تطبيقي وأثر تلك العناقيد على نمو الصناعة الغذائية وتطورها.

وبشكل عام فقد تطورت صناعة مشتقات الحليب في ايرلندا عبر اربع مراحل وهي:[2]

**مرحلة التنمية** تمتد من عام 1880 حتى نهاية الحرب العالمية الأولى تميزت هذه المرحلة بنموها السريع في أجواء تنافسية جدا، اما المرحلة الثانية فهي، **مرحلة الكساد** وتمتد ما بين عامي 1930 الى 1950، حيث ان هذه المرحلة تأثرت بما تأثر به الاقتصاد العالمي من كساد عظيم، وقد امتازت هذه المرحلة بوجود سياسة حمائية محلية بغرض الحفاظ على عمليات تصنيع مشتقات الحليب، وتتمثل المرحلة الثالثة بفترة **تجديد النمو وإعادة التنظيم** والمتمثلة في تحول السياسة الاقتصادية الايرلندية، وكان ذلك بغرض

---

[1]– لؤي صادق مصطفى، القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وآفاق تطورها، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة السياسات الاقتصادية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس–فلسطين–، 2005، ص 48.

[2]– لؤي صادق مصطفى، مرجع نفسه، ص49.

الاعداد للدخول في الاتحاد الأوربي، اما المرحلة الرابعة بدأت منذ أوائل الثمانينات في القرن الماضي وحتى يومنا هذا، وتمتاز هذه المرحلة بدخول ايرلندا ضمن تكتلات اقتصادية كبيرة عملت بدورها على تقييد عرض المواد الخام، بينما أعيد تنظيم صناعة مشتقات الحليب الايرلندية لتصبح عالمية الأداء والنطاق.

تمتاز ايرلندا انها تمتلك هبة معقولة من عناصر الإنتاج او ما يسمى في موضوع القدرة التنافسية (Factor Conditions)، والمتمثلة في الخبرات الفنية والمهارات العلمية وخريجي الجامعات، بالإضافة الى عنصر الوعي فيما يخص الصحة العامة، وبالتالي وجود عناصر إنتاجية قوية نسبيا، ولاعتبارات عديدة فإن ارتفاع التكاليف سيعمل على نمو قليل في صناعة مشتقات الحليب، خاصة منها ارتفاع التكاليف العسكرية التي تتحملها الدولة، إضافة الى ارتفاع تكاليف الطاقة والعمل، حيث ان تلك العوامل منعت تقدم معدلات النمو في هذه الصناعات بالشكل المطلوب، هذا بالإضافة الى عدم وجود مهارات تسويقية لعناصر الإنتاج.

لكن توفر عناصر الإنتاج هو الذي يحدد الآلية، وبناء على ذلك فقد لعبت المعاهد التعليمية في ايرلندا والمعاهد الداعمة الأخرى دورا مهما في احداث دفعة قوية لمثل هذا النوع من الصناعات.

ففي مجال الصناعات الداعمة والمكملة، فقد لعب المزارعون ومزودو المصانع بسلعة الحليب الخام دورا إيجابيا في رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعة، ولكن يمكن القول ان هؤلاء المزارعين باعتبارهم العنصر الأساسي في تكوين العنقود الصناعي المتمثل في الصناعات الداعمة، لكن عرض منتجاتهم يكون فصليا وغير مستمر على مدار العام، مقارنة بأمثالهم في دول الاتحاد الأوروبي.[1]

تستفيد صناعات مشتقات الحليب في ايرلندا من صناعات غير حليبية، حيث ان معظم المعدات الاستراتيجية الخاصة في انتاج تلك الصناعات قد تم استيرادها من الخارج، وبالتالي هناك ارتباطات امامية وخلفية لصناعة مشتقات الحليب مع بعض الصناعات غير الحليبية، والتي ساهمت في رفع القدرة التنافسية بشكل محدود، كما يبدو ان الكثير من المنتجين قد استفادوا من الصناعات المكملة بشكل غير مباشر من عمليات صناعية أخرى، والتي تم الاجماع عليها من قبل المنتجين على ان هذه العمليات هي التي أحدثت عملية تنمية وتطوير الصناعات الداعمة والمكملة.

[1]– لؤي صادق مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 51، بتصرف.

ان العمليات التعاونية التي كانت تقوم بها الشركات وفق استراتيجياتها الإنتاجية، قد ساهمت في لعب دور مهم في رفع القدرة التنافسية، وقد جاء هذا التعاون من خلال ما يسمى بمجلس مصانع الألبان IDB، الذي هو عبارة عن هيئة تختص بتنظيم صناعة مشتقات الحليب في ايرلندا، ويلاحظ انه من خلال استخدام المجلس الأدوات السياسية الاقتصادية الموكل بها، فقد تم التغلب بشكل جزئي على الصناعات التي كانت تواجه رفع القدرة التنافسية بالنسبة للشركات الايرلندية صغيرة الحجم في السوق الدولي، وقد ابدى المنتجون في هذه الصناعات رغبتهم في تبني هيكليات تنظيمية من اجل ابتكار التكنولوجيا وتطويرها.

ويظهر من تفحص استراتيجيات الشركات المصنعة لمنتجات مشتقات الحليب انها تتنافس على أساس التكاليف، بهدف الوصول الى مستوى معين من التكاليف الإنتاجية الكفؤة، وبهذا السياق تواصل هذه الشركات تركيزها في البحث من اجل الوصول الى تلك المستويات من التكاليف الإنتاجية.

وعلى ضوء ذلك فقد أصبحت الشركات المصنعة لمشتقات الحليب في ايرلندا اكثر نشاطا واكثر اهتماما في العمل على تحقيق قيمة مضافة لهذه الصناعة، وذلك من خلال تشكيل علاقات تجارية واسعة والعمل على المحافظة عليها.[1]

وبهذا الأسلوب فقد باشرت الشركات بتركيز جهودها نحو التوسع في تسويق منتجاتها بشكل اكبر وقوة تنافسية اكثر، مقارنة مع ما كانت عليه قبل ذلك وبالتأكيد استطاعت الشركات الايرلندية ان تحقق ميزة تنافسية قوية في هذا النوع من الصناعة خاصة بعد تركيزها على توسعة المناطق التسويقية الخاصة بتسويق منتجاتها، وفي هذا الصدد يتبين ان المنافسين ركزوا على جانب العرض مما يعني انهم اعتمدوا على تحقيق تكاليف المواد الخام، والتي بدورها تنعكس على انخفاض تكاليف الإنتاج مما يساعد على رفع القدرة التنافسية للمنتجين الايرلنديين، وكذلك وجود التعاون والتنسيق بين المستويات المختلفة المشكلة للصناعة وأدى هو الآخر الى رفع القدرة التنافسية، حيث تمثل هذا التعاون في تعاون الشركات مع مجلس مصانع الألبان الايرلندي (IDB)، وكذلك الدعم من قبل تلك الشركات كان له الأثر في ان يصبح من اكبر الممثلين الدوليين في صناعة مشتقات الحليب في الاتحاد الأوروبي.

هناك دلائل على وجود عنقود صناعي في هذه الصناعة حيث تبرز أهميته في رفع القدرة التنافسية ومساهمته في إيجاد مزايا تنافسية إضافية، وعليه فإن الارتباطات العمودية والافقية والتي تشكل العنقود الصناعي لمنتجات مشتقات الحليب في ايرلندا هي حقيقة تمثل الأساس الشكلي للعنقود الصناعي.

[1]– لؤي صادق مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص52.

أخيرا وفيما يخص هذا السياق، فقد وجدت صناعتين كانا فعلا قد تطورتا على انهما صناعتان مرتبطتان بصناعة مشتقات الحليب في ايرلندا وهما: صناعة الخمائر وصناعة المستحضرات الصيدلانية، وتستخدم كل من هذه الصناعات بالإضافة الى بعض الصناعات الكيمياوية وصناعة مشتقات الحليب بنفس التكنولوجيا، حيث وجدت أسئلة عديدة على التداخلات المباشرة والمعلومات المتبادلة فيما بينها، وقد وجدا أيضا امثلة عديدة غير مباشرة في لآليات نقل التكنولوجيا عن طريق المصنعين بالإضافة الى التركيز والتواصل التقني لجميع اطراف الصناعات السابقة، وعلى كل حال ورغم ان هذه الترابطات تبدو وكأنها متفق عليها بشكل يوحي انها اكثر من كونها جزءا هيكليا في شبكة الترابطات الصناعية، الا انها حقيقة قائمة ومكونا أساسيا في العنقود الصناعي في هذه الصناعة، وحتى الآن فإن الأساس الذي تقوم عليه القدرة التنافسية يبدو كأنه محدود جدا فيما يخص الصناعات المرتبطة، وبعيدا عن ذلك فهناك دلائل على ان ملكية كلا الصناعتين (الخمائر والمستحضرات الصيدلانية) تعود ملكيتها بشكل رسمي لأجانب.

## المطلب الثاني: تجربة الجزائر في مجال العناقيد الصناعية

تم التطرق الى مصطلح العناقيد الصناعية في الجزائر لأول مرة خلال المؤتمر الوطني للاستراتيجية الصناعية الذي نظمته وزارة الصناعة سنة 2007، حيث كان هذا المفهوم غائبا على السياسة الاقتصادية الجزائرية ككل، فتم تصميم استراتيجية صناعية تعمل على تجميع المؤسسات في اطار التكتلات والعناقيد الصناعية لتحسين انتاجيتها والرفع من تنافسيتها على المستوى الوطني والدولي وذلك من خلال:

-استغلال الموارد الطبيعية الموجودة في الجزائر وتنمية الصناعات التحويلية والانتقال من وضعية المصدر للمواد الأولية الى وضع المنتج والمصدر للمواد الأولية والمنتجات النهائية.

-تكثيف العمل على انتاج المواد الأولية في الجزائر وخاصة المتعلقة بالمنتجات ذات الاستهلاك الاستراتيجي، كإنتاج السلجم الزيتي لإنتاج الزيت والشمندر السكري لإنتاج السكر.

-تشجيع صناعات جديدة كالصناعات التكنولوجية والاتصالات وصناعة السيارات.

ونظرا لعدم ادراك الفاعلين الاقتصاديين في الجزائر للفوائد المترتبة على الصناعة والقدرة على اختراق الأسواق الدولية الذي يوفره التكتل والتعاون في اطار العناقيد الصناعية، حيث لم تلقى هذه الأخيرة رواجا

كبيرا باستثناء بعض المبادرات على مستوى القطاع الخاص كقطاع الصناعات الغذائية التحويلية كصناعة الطماطم والزيتون والحبوب، والتي سنتطرق اليها كالتالي:[1]

## 1-عنقود زيت الزيتون:

تضم منطقة القبائل الكبرى من البويرة وبجاية وتيزي وزو وبرج بوعريريج، وتشتهر هاته المنطقة بزراعة الزيتون حيث تستحوذ على 51 % من مساحة زراعة الزيتون في الجزائر، وتنتج اكثر من 30الف طن من زيت الزيتون، أي ما يقارب 65 % من الإنتاج الوطني، ويعاني منتجو زيت الزيتون في هذه المنطقة من عدة مشاكل وهي:[2]

-عدم تنظيم تقنيات الاستقبال والتوجيه والتسويق مما يؤدي الى تكدس الزيتون في المعاصر.

-عدم مواكبة عملية عصر زيت الزيتون وتحضيره وتوضيبه لمعايير الجودة اللازمة.

-اهمال المخرجات الثانوية لعملية العصر والعائد المالي الناتج منها والمساهمة في المحافظة على البيئة.

في سنة 2004 تم اطلاق فكرة تجميع مؤسسات تحويل الزيتون وكذلك الفلاحين وذلك تحت اشراف جمعية مزارعي الزيتون (CNIO) والتي تضم ما يفوق 800 مزارع، وقد انضم كذلك رواد الصناعات التحويلية في المنطقة الى هذه الفكرة، وقد وضعت عدة اهداف يسعى هذه التجمع لتحقيقها وهي:

-تدريب وتكوين أعضاء التجمع والفلاحين على التقنيات الفلاحية والتكنولوجية الحديثة.

-الرفع من انتاجية التجمع ككل من خلال ادخال تقنيات تكنولوجية حديثة للتجميع والتخزين والتوضيب والتسويق.

- وضع برنامج بحثي بالتعاون مع المعاهد البحثية والجامعات لاستغلال المخرجات الثانوية من عملية زراعة وإنتاج زيت الزيتون.

-تحسيس الجماعات الإقليمية والوطنية وكذلك الخواص بأهمية الانضمام الى العنقود وخلق جو من الثقة والالتزام.

---

[1]-عادل غربي، محمد البشير بن عمر، العناقيد الصناعية ودورها في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرض لبعض التجارب الدولية مع الإشارة الى التجربة الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد 14/ العدد 01، 2021، ص305.

[2]- عادل غربي، محمد البشير بن عمر، مرجع نفسه، ص306.

## 2-عنقود الطماطم الصناعية:

يعتبر عنقود الطماطم الصناعية حديث الانشاء، حيث يتركز في المنطقة الشرقية من البلاد (عنابة، سكيكدة، الطارف، قالمة)، لكونها مناطق مهيأة لهذا النوع من الصناعة نظرا للخبرة الكبيرة التي يملكها الفلاحين، وكذلك للمردودية العالية للهكتار في تلك المنطقة، حيث تجاوز انتاج الطماطم الصناعية في الجزائر 13مليون قنطار سنة 2020 ومن ابرز مكونات عنقود الطماطم الصناعية:[1]

-المشاتل النموذجية لتطوير بذور وشتائل الطماطم والتي تقوم عن طريق التعاقد مع الفلاحين بتزويدهم بشتائل ذات مردودية عالية تتلائم مع البيئة المغروسة فيهم مثل المشتلة النموذجية ل "عمر بن عمر"

-المزارعين والمنتجين للطماطم الصناعية حيث يقدر عددهم بحوالي (5000 مزارع)، ويوفر هذا القطاع 8000 منصب عمل.

-مؤسسات التعبئة والتغليف، توجد العديد من المؤسسات التي تزود مصانع الطماطم بالعلب الحديدية الفارغة، الصناديق البلاستيكية، علب الكرتون وأوراق التغليف، (Tonic)، (Sarlsi Fco)، ( Distrim SPA)، (EMB FBFSPA)، (Emballage marhaba).

-مؤسسات التأمين من المخاطر المتعددة ، يعتبر الصندوق الوطني للتعاضد الفلاحي -فرع التأمين- من ابرز المؤسسات التي تقدم الخدمات التأمينية لمنتجي هذا القطاع، حيث شرع هذا الصندوق في اطلاق خدمة جديدة تتعلق بالتأمين ضد الاخطار التي قد يواجهها منتجي الطماطم الصناعية جراء الفيضانات والجفاف، وقد تحصل عليها الصندوق في شكل رخصة من وزارة المالية، وقد كانت انطلاقة هذه الخدمة في ولاية قالمة.

-الهيئات الحكومية المرافقة والداعمة لمختلف الفاعلين في قطاع الصناعات التحويلية ومراكز تدريب الفلاحين وعمال قطاع التحويل.

-التعاقد مع موردي البذور والمبيدات والاسمدة الفلاحية، حيث تقوم العديد من المؤسسات المتعلقة بذلك بتزويد الفلاحين بالمبيدات والاسمدة من متاجر متخصصة في بيع هذه المواد، إضافة الى الدعم الفني والتقني المرافق لزراعة الطماطم من بدايتها الى نهاية قطفها.

---

[1]-فريد حدادة، مداح عرايبي الحاج، متطلبات تطبيق العناقيد الصناعية لإعادة هيكلة وتأهيل قطاع الصناعة الغذائية، دراسة حالة: فرع الطماطم الصناعية الجزائرية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، جوان 2017، ص،ص 126، 127.

-المؤسسات الموردة للمضافات الغذائية، حيث تعمل العديد من المؤسسات الوطنية بتزويد مصانع تحويل الطماطم الصناعية بالعديد من المضافات الغذائية كمؤسسة (DISTRIM SPA) التي تزوده بحمض الاسكوربيك، حمض السيتريك وغيرها، إضافة الى المؤسسة العمومية (Enasel) التي تزود هذه المصانع بمادة الملح ومضافات غذائية اخرى.

## المبحث الثاني: دراسة تحليلية لآلية عمل العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل الصناعة الغذائية

سنقدم من خلال هذا الفصل مجمع "عمر بن عمر" بمختلف وحداته، مع تبيان تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية للمجمع على هيكل الصناعة الغذائية.

### المطلب الأول: التعريف بمجمع "عمر بن عمر" ومختلف وحداته

أنشئ مجمع "عمر بن عمر" من طرف السيد عمر بن عمر الاب، بقيادة الابن محمد العيد بن عمر، حيث يعتبر مجمع عائلي يختص بمجال الصناعات الغذائية، وذلك بتحويل المنتجات الزراعية الى مواد نصف مصنعة ومصنعة، موجهة للاستهلاك الداخلي وللتصدير الى الخارج، كما قام القائمون على المجمع بتطويره وتحديثه، بجلب عتاد ومعدات متطورة من دولتي ألمانيا وإيطاليا، بالإضافة لتوسيع مساحة المجمع بما يتناسب والتطور الذي يشهده المجمع من سنة لأخرى (فتح فروع جديدة)، كما يسعى المجمع الى انشاء مؤسسات جديدة للتصنيع الغذائي في كل من "بلدية عين بن بيضاء" و"بلدية عين الباردة" التابعتين إقليميا لولايتي قالمة وعنابة ، ويتكون مجمع "بن عمر" من مؤسسات ووحدات إنتاجية تتمثل فيما يلي:[1]

1-وحدة مصبرات "بن عمر" ببلدية الفجوج بولاية قالمة.

2-مؤسسة مصبرات "بن عمر" ببلدية بوعاتي بولاية قالمة.

3-مؤسسة مصبرات "بن عمر" بمنطقة بوسعادة ولاية المسيلة.

4-مؤسسة مصبرات "بن عمر" بمنطقة بومعيزة ولاية سكيكدة.

في الجدول رقم(02)، نوضح تشكيلة منتجات مؤسسة مصبرات "بن عمر" بمختلف وحداتها:

[1]-فريد حدادة، الحاج مداح عرايبي، هشام مكي، آلية تأثير العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 05، العدد 02، جوان 2019، ص161.

الجدول رقم(02)، تشكيلة منتجات مصبرات مؤسسة "بن عمر" بمختلف وحداتها سنة 2018.

| المنتج | الوزن |
|---|---|
| مصبرات معجون الطماطم مضاعفة التركيز (22 و28%) | 400غ، 800غ، 1900غ |
| صلصات الطماطم (صلصة المرق، صلصة البيتزا) | 420غ |
| مصبرات الهريسة (14%) | 135غ، 380غ، 800غ |
| مصبرات المربى (مشمش، فرولة) | 400غ، 800غ |
| مصبرات معجون الطماطم ثلاثية التركيز (36-38%) (توجه للتخزين في أكياس حفظ خاصة-لإعادة التصنيع) | 1300كلغ |

المصدر: فريد حدادة، الحاج مداح عرابي، هشام مكي، آلية تأثير العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، مجلة الريادة لإقتصاديات الاعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد2، جوان 2019، ص161.

## 5-مؤسسة مطاحن وعجائن "بن عمر":

في بداية سنة 2002 تبنى المجمع استراتيجية جديدة لتنويع منتجاته، بإطلاق مؤسسة مطاحن "بن عمر" والتي تقع في الشمال الشرقي لولاية قالمة، وبالضبط ببلدية الفجوج والتي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 05 كلم، وهي مؤسسة تختص بإنتاج السميد ومختلف المنتجات المشتقة من القمح الصلب (العجائن، الكسكس،...)، وتتمثل وحدتها في:

### 5-1 وحدة انتاج السميد ومشتقاته:

توضح تشكيلة منتجاتها في الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (03): تشكيلة منتجات وحدة مطاحن "بن عمر"

| المنتج | نسبة المنتج (%) |
|---|---|
| السميد الممتاز | %72 |
| السميد ذو النوعية الرفيعة | %72 |
| السميد العادي | %72 |
| فرينة القمح اللين | %08 |
| النخالة وبقايا الطحين | %20 |

**المصدر: وثائق داخلية لمؤسسة مطاحن "بن عمر"**

[1]-فريد حدادة، الحاج مداح عرايبي، هشام مكي، مرجع نفسه، ص162.

يعود تاريخ بداية نشاط المؤسسة الفعلي لشهر جوان 2002، حيث تبلغ مساحتها الاجمالية ب: 3444 هكتار، وتعد قانونيا مؤسسة ذات مسؤولية محدودة يقدر رقم اعمالها ب: 500000000 دج، وبمساحة عقارية مبنية تقدر ب: 70000م$^2$، حيث تختص بإنتاج السميد بمختلف انواعه، بالاعتماد بنسبة كبيرة على المنتج المحلي (القمح المحلي)، والتي يزودها به 55 فلاح متعاقد مع المؤسسة، كما يقوم "الديوان الوطني للحبوب" بتزويد المؤسسة بحصص محددة من الحبوب، بالإضافة الى قيام المجمع باستيراد كميات إضافية من الخارج لتغطية حاجياته الإنتاجية.

تعتمد المؤسسة في انتاجها على معدات انتاج متطورة، تم جلبها من إيطاليا وألمانيا، حيث تقدر قدرتها الإنتاجية النظرية ب: 700 طن/اليوم، تنتج منها المطحنة الأولى 300 طن/ اليوم، وتنتج المطحنة الثانية 400 طن/اليوم، أي ما يقارب 250000 طن في السنة، وبقدرات تخزين للقمح الصلب تعادل 60000 طن.

2-5 وحدة انتاج العجائن الغذائية "بن عمر"

نوضح تشكيلة منتوجاتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تشكيلة منتجات وحدة العجائن "بن عمر"

| المنتج | الكمية |
|---|---|
| العجائن القصيرة | 6500 كلغ/سا |
| **العجائن الطويلة** | **3000 كلغ/سا** |
| **العجائن الخاصة (ذات الجودة الممتازة)** | - |
| **الكسكس (3 خطوط انتاج)** | 6000 كلغ/سا |

المصدر: وثائق داخلية لوحدة العجائن "بن عمر"(PAB)

يعود تاريخ بداية نشاط المؤسسة للثلاثي الثالث لسنة 2009، حيث تعد مؤسسة ذات مسؤولية محدودة يقدر رقم اعمالها ب: 400937846 دج، وبمساحة عقارية مبنية تقدر ب: 21735م$^2$، وتختص المؤسسة بإنتاج العجائن الغذائية بأنواعها المختلفة بالاعتماد بنسبة كبيرة على المنتوج المحلي (القمح المحلي)، كما تعتمد المؤسسة في انتاجها على معدات ذات تكنولوجيا متطورة تم استيرادها من إيطاليا، ويمثل الجدول رقم (04) طبيعة منتجات وحدة العجائن "بن عمر"(PAB).

تقدر القدرة الإنتاجية للمؤسسة ب: 10000 طن من الكسكس و50000 طن من العجائن المختلفة سنويا، كما انطلقت المؤسسة في تطبيق نظام (HACCP) الذي يسمح بمراقبة ومتابعة نوعية المنتجات،

منذ فترة دخول المواد الأولية للمخازن الى غاية الاستهلاك النهائي لمنتجاتها، حيث يسمح هذا النظام لمنتجات المجمع بأن تكون مطابقة لمعايير الجودة والسلامة الغذائية المطبقة دوليا، كما تحصلت مؤسسة مطاحن "بن عمر" بتاريخ 06سبتمبر 2012 على شهادة السلامة الغذائية (ISO 22000) وشهادة الجودة (ISO 9001) من طرف (AFAQ-AFNOR)، وسعيا منها لتطوير منتجاتها قامت المؤسسة بتركيب خط انتاج جديد، ضمن عملية توسعة لعرض منتجات جديدة تمثلت في "العجائن الخاصة" (عجائن محشوة باللحم) بقدرة انتاج تقدر ب: 500 كلغ/سا.

**6-مؤسسة "المشتلة الصناعية" لمجمع "بن عمر":**

توضح تشكيلة منتوجاتها في الجدول التالي: [1]

جدول رقم(05): تشكيلة منتجات المشتلة الصناعية "بن عمر"

| المنتج | كمية الانتاج |
|---|---|
| شتائل الطماطم | 60مليون شتلة |
| شتائل الفلفل | 20مليون شتلة |

المصدر: فريد حدادة، الحاج مداح عرابي، هشام مكي، آلية تأثير العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، مجلة الريادة لإقتصاديات الاعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، العدد2، جوان 2019، ص163.

تعد المشتلة الصناعية مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، يعود تاريخ بداية نشاطها لسنة 2003، وهي وحدة تابعة في تسييرها لمؤسسة مطاحن وعجائن "بن عمر" يقدر رقم اعمالها ب: 300مليون دج، وبمساحة عقارية مبنية تقدر ب: 300م$^2$، من جملة 100000م$^2$، حيث تختص بإنتاج الشتائل بأنواعها المختلفة (شتائل الطماطم، شتائل الفلفل...)، كما تعتمد المؤسسة في انتاجها على معدات إيطالية جد متطورة، بقدرات إنتاجية نظرية تقدر ب: 60مليون شتلة سنويا، حققت منها انتاج فعلي قدر ب54مليون شتلة، كما ان المؤسسة الآن بصدد تجريب انتاج شتائل أخرى مثل: شتلات البسباس والقرنبيط.

**المطلب الثاني: آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر**

[1]- فريد حدادة، مداح الحاج عرايبي، هشام مكي، مرجع نفسه، ص163.

سوف يتم تحليل آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر بناءا على ربط المقومات التي يرتكز عليها العنقود الصناعي مع محددات هيكل الصناعة قيد الدراسة.

## 1-شكل المنافسة:

### 1-1- المنافسة ضمن هيكل الصناعة:

بفضل انضمام العديد من المؤسسات الى العنقود الخاص بالصناعة الغذائية في الجزائر، اصبح القطاع يأخذ شكل المنافسة شبه التامة بين مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، حيث اصبح يبلغ عدد المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر ما يقارب 17000 مؤسسة، بعدما كان 15270 مؤسسة بسنة 2006 ثم 15784 سنة 2007 يمثلها 63,3% ميادين نشاط غير متعلقة بالمصبرات الزراعية، وما تشير اليه هذه الأرقام هو ان هذا القطاع يتجه نحو التركز الصناعي العال للمؤسسات التي تقدم منتوجات متشابهة بالصناعة الغذائية في الجزائر، كما ان الطلب يعتبر عال على المنتجات الغذائية بالسوق الجزائرية (السميد، العجائن الغذائية، الطماطم الصناعية، المربيات...)، نظرا لكونها منتجات تستهلك بشكل شبه يومي من قبل المستهلك الجزائري، حيث تبلغ نسبة نفقات المستهلك الجزائري على المنتوجات الغذائية 41,8% من دخله الإجمالي.

لقد سعى مجمع "عمر بن عمر" الى تحسين وتطوير منتجاته بقيامه بشراكات مع منتجي المواد الأولية (الفلاحين) للحصول على مدخلات إنتاجية تراعي المعايير الدولية، وتضمن له مخرجات عالية الجودة، علما ان المجمع تحصل على شهادة السلامة الغذائية (ISO 22000) في 06سبتمبر 2012، وشهادة الجودة (ISO 9001) من طرف (AFAQ-AFNOR)، وهو ما سيسمح لمجمع "عمر بن عمر" بقيادة العنقود الصناعي لزيادة حجم صادراته للعديد من الدول.

من خلال التحليل السابق يمكن القول بأن استراتيجية العنقود الصناعي تدفع بالقطاع الى اتخاذ شكل المنافسة الشديدة بين المؤسسات المشكلة له.

### 1-2-القوة التفاوضية للموردين:

ان القوة المالية للمجمع قيد الدراسة وتعدد الموردين بالعنقود الصناعي الذي ينتمي اليه يسمح له بتقليل القوة التفاوضية للموردين، فالمجمع تجمعه عقود طويلة المدى بموردي المواد الأولية الداخلة في صناعة المنتجات الغذائية، فالطماطم الصناعية يوردها مزارعين محليين متعاقدين مع المجمع والتي تقوم عليها أساسا فرع المشتلة الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" وهذا الأخير يعتبر مصدر مهم في توريد المواد الأولية للفروع الأخرى مثل فرع مصبرات "بن عمر (CAB)" بمختلف وحداتها، بالإضافة الى استيراد كميات إضافية من الخارج ( الصين والولايات المتحدة الامريكية)، في حين ان مادة القمح الصلب يتم الاعتماد فيها بنسبة كبيرة على المنتج المحلي (القمح المحلي)، والتي يزوده بها 55 فلاح متعاقد مع المجمع بالإضافة الى تمويل المجمع بكميات وفق نظام الكوطة (الحصص) من طرف "الديوان الوطني للحبوب"، بالإضافة الى استيراد القمح الصلب من العديد من الدول ،(فرنسا، كندا والولايات المتحدة الامريكية)،بحجة ان القمح المستورد اعلى جودة من القمح المورد من "الديوان الوطني للحبوب)، بالإضافة الى استثمارات المجمع في المجال الفلاحي، حيث قام باستصلاح العديد من الأراضي على مستوى ولاية قالمة في اطار برنامج الاستصلاح الزراعي الذي تشجعه وزارة الفلاحة.[1]

وعليه فإن العنقود الصناعي يدفع الى التوجه نحو إيجاد تكاملات عمودية بالقطاع من جهة، ومن جهة أخرى يوفر الموارد المالية نتيجة انعدام الديون مما يسمح بامتلاك قوة تفاوضية كبيرة، تمكن من اختيار الموردين وفق شروط افضل.

### 1-3-المنافسين المحتملين:

يهدف المجمع "عمر بن عمر" لتلبية حاجيات السوق الوطنية (كما ونوعا)، كما يعمل على التحكم بتكاليف الانتاج مع المحافظة على جودة المنتج، وبالتالي ارتفاع حواجز الدخول الى هيكل الصناعة (قطاع الصناعة الغذائية)، كما سيؤدي هذا السلوك المطبق من طرف المجمع الى التحكم اكثر في اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة، ويشجع المؤسسات التي تعمل ضمن نفس النشاط من السلسلة الصناعية الى انتهاج سلوكيات تنافسية تمكنها من البقاء وتحسين تنافسيتها وهذه الأخيرة هي ما يسعى اليها العنقود الصناعي.

[1]- وثائق داخلية لمجمع "عمر بن عمر"، ماي 2022.

ان تطبيق مجمع "عمر بن عمر" لاستراتيجية العنقود الصناعي زاد من عمليات الاندماج بين المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية، حيث قام بإنشاء مجموعة من المؤسسات الداعمة توفر له جودة المدخلات بتكاليف منخفضة، إضافة الى التطوير المستمر الذي تقوم به وتقدمه مراكز البحث والتطوير التابعة للعنقود، فيما يتعلق بالإنتاج والمخرجات وطرق التوزيع.

**1-4-المنتجات البديلة والدخلاء الجدد:**

يقصد بالمنتجات البديلة الوجبات الجاهزة، أصبح سلوك المستهلك الجزائري يميل لسلوك المستهلك الغربي الذي يبحث عن كل ما هو سهل التحضير، وهذا ما توفره له الأطعمة الجاهزة، حيث يوجد في السوق الجزائري الكثير من المنتجات الغذائية الجاهزة منها المستوردة والمصنعة محليا نذكر على سبيل المثال: البيتزا، البوراك، العجائن الجاهزة، اللحوم المجمدة، البطاطا المقلية والخضروات المجمدة...

بالرغم من العدد القليل من المؤسسات التي تنشط في قطاع الأغذية الجاهزة فإن السوق يغلب عليه أساسا المنتجات الخام: اللحوم والاسماك المجمدة، والتي تتواجد جنبا الى جنب مع المنتجات المعبئة مثل: الأسماك المعلبة، شرائح وكرات اللحم المعلبة...، ويمكن المجمع "بن عمر" من زيادة استثماراته في هذا القطاع الواعد الذي يسمح بظهور عناقيد صناعية جديدة من شأنها النضوج والتفرع اكثر.

**2-السلوك:**

يعمل العنقود الصناعي على خلق سلوك التعاون والمواجهة واجتناب المنافسة بين المؤسسات التي تنشط ضمن هذه الصناعة، والتي تعمل على تحسين مؤشرات الأداء والتنافسية من حيث السعر والجودة، الربحية، والحصة السوقية، وهو ما يمنح المجمع شكل أفضل من المنافسة على المستوى الوطني والدولي.

ان سلوك التعاون الافقي بين المؤسسات المتنافسة بقطاع الصناعات الغذائية لا يزال غير ناضج لكون المنافسين يتجنبون المنافسة المباشرة على مستوى ميادين النشاط الاستراتيجية، ذلك لأن هذا القطاع قيد الدراسة يتضمن عدة شعب وميادين نشاط مختلفة تسمح للمؤسسات بالتخصص في ميادين أخرى وتجنب المواجهة المباشرة، في حين ان استراتيجية العناقيد الصناعي لمجمع "عمر بن عمر" تنتهج سلوك التعاون العمودي بين المؤسسات حيث سمحت بإنشاء تكاملات عمودية تتعلق بالموردين والمؤسسات الداعمة والمرتبطة.

**3-الأداء :**

بفضل تطبيق مجمع "عمر بن عمر" لاستراتيجية العناقيد الصناعية وما توفره من مزايا تنافسية، أصبح المجمع يسيطر على 45 % من سوق الطماطم الصناعية بالجزائر، ويسعى لتجاوز حصة 50% من السوق الوطني من منتجات الطماطم الصناعية.[1]

يمكن القول ان هذه المرحلة من استراتيجية العنقود الصناعي للمجمع قيد الدراسة مكنته من الحصول على أداء تنافسي عال على مستوى المؤسسات الداعمة والمرتبطة كل على انفراد، اما على مستوى القطاع الصناعي ككل فهناك تحسن ملحوظ في الإيرادات الاجمالية المحقق من قطاع الصناعات الغذائية خارج قطاع المحروقات بالجزائر حيث بلغت نسبتها 47%، الا ان أداء العنقود الصناعي للقطاع لم يصل الى مرحلة النضج التنافسي للتوجه نحو الأسواق الخارجية.

من خلال ما سبق، سنستعرض الشكل التالي الذي يوضح آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر.

الشكل رقم(06): آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية على قطاع الصناعة الغذائية في مجمع "عمر بن عمر"

[1]-فريد حدادة، مداح الحاج عرايبي، هشام مكي، مرجع سبق ذكره، ص126.

**المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على التحليل السابق**

يظهر الشكل أثر تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل الصناعة الغذائية بالجزائر، حيث يؤثر بالاسا على الأسواق وذلك بخفض القوة التفاوضية للموردين وتحديد الداخلين الجدد للسوق، حيث يقوم مجمع "عمر بن عمر" بإنشاء روابط قوية ما بين المنتجين الفلاحين والتعاونيات الفلاحية، وتشارك مؤسسات الصناعة الغذائية جزء من أرباحها مع المنتجين الفلاحين في اطار عقد الشراكة بين الطرفين، وهذا مايشجعهم على تطوير انتاجهم اكثر، ومن جهة أخرى تعزيز القدرة التنافسية لفروع المجمع التي تعتمد مصادر تموينها على المنتجين الفلاحين مثل فرع مصبرات "عمر بن عمر" (CAB) بمختلف وحداتها، والشتلات الصناعية للطماطم والفلفل.

من جهة أخرى فإن الاتفاقيات الثنائية بين مراكز البحث والمعاهد الفلاحية والجامعات تساعد مجمع "عمر بن عمر" في الحصول على مزايا تنافسية ومعالجة معوقات تواجه المجمع، بالإضافة الى الإعانات الحكومية المقدمة للمحولين الصناعيين والمنتجين الفلاحيين المتعاقدين مع مؤسسات التحويل، حيث تسعى السلطات الجزائرية الى إقامة ملتقيات ومنتديات لتشجيع التواصل بين اطراف العنقود، وذلك لزيادة الاندماج العمودي بين مؤسسات التحويل الصناعي، في اطار تبادل الخبرات والمعارف وزيادة تنافسية منتجاتهم.

## خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في دراستنا لهذا الفصل الى آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية في هيكل قطاع الصناعة الغذائية، من خلال دراسة بعض التجارب الدولية كتجربة ايرلندا في مجال صناعة مشتقات الحليب وتجربة الجزائر في صناعة زيت الزيتون والطماطم الصناعية ، حيث تم اختيار مجمع "عمر بن عمر" كدراسة حالة وتطبيقها على قطاع الصناعة الغذائية بالجزائر، اتضح لنا ان انتهاج استراتيجية العناقيد الصناعية يتيح للشركات الناشطة في هذا القطاع الاستفادة من مزايا كثيرة ومتعددة كاستخدام التكنولوجيا المتطورة وخفض تكاليف الإنتاج ورفع جودة المنتجات، خاصة في حضور الدعم الحكومي لتبني هذه الاستراتيجية، لكن غياب هذا الأخير يجعل تبني هذه الاستراتيجية محدود كما هو الحال في تجربة الجزائر.

# الخاتمة العامـــــة

# الخاتمة العامة

يحتل قطاع الصناعات الغذائية أهمية كبيرة في مختلف الدول سواء كانت متقدمة او نامية، وهو ما يرجع الى الدور الكبير الذي يلعبه هذا القطاع في تدوير عجلة التنمية الاقتصادية والتنوع الاقتصادي المصاحب لتحقيق الامن الغذائي.

وتواجه معظم المؤسسات الناشطة في هذا النوع من الصناعة العديد من المعوقات والمشاكل المتمثلة في صغر الحجم، حيث تعاني من التكاليف المرتفعة للحصول على المواد الخام ومعدات الإنتاج، إضافة الى تكاليف الحصول على الاستشارات الفنية والمالية والتدريب، ويرجع ذلك الى صغر حجم تلك المؤسسات وعملها بشكل منفرد وعدم ارتباطها في هياكل متكاملة ومن هنا ظهر مفهوم العناقيد الصناعية كأداة لدعم هذه المؤسسات في أسواقها المحلية والعالمية، مما ينتج عن هذا الترابط العديد من المزايا على مستوى المؤسسات وعلى مستوى الاقتصاد ككل.

وكذلك من خلال معالجة الاختلالات الهيكلية والمعوقات التي تواجه قطاع الصناعة بشكل عام والصناعة الغذائية بشكل خاص عن طريق استراتيجية تعمل على التعاون والترابط وتقاسم الأعباء بين المصنعين والمؤسسات المختلفة التي تساهم في تأسيس التجمعات الصناعية بالشكل الذي يحقق مصلحة الجميع.

## النتائج:

-تلعب العناقيد الصناعية دورا محوريا في رفع القدرة التنافسية من خلال علاج جوانب الاختلالات الهيكلية والمعوقات التي تواجه قطاع الصناعات الغذائية.

-العناقيد الصناعية تساعد على الحد من مخاطر المنافسة مع المنتجات المستوردة وتعد سبيلا لدمج الصناعات الغذائية في الأسواق الخارجية من خلال زيادة تنافسيتها.

-إن عملية تخصص كل وحدة من الوحدات المشكلة للعنقود في مرحلة معينة من مراحل الإنتاج يعزز القدرة التنافسية للصناعة ككل.

– تشير نتائج الدراسة إلى أن انتهاج استراتيجية العناقيد الصناعية يتيح للشركات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم الكبير واستخدام التكنولوجيا المتطورة الحديثة، وخفض تكاليف الإنتاج ورفع الجودة.

–من خلال دراسة التجربة الجزائرية، لم يدخل قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر بشكل كاف في ظاهرة العناقيد الصناعية، مما أثر سلبا على قدرته التنافسية.

– ضعف التجربة الجزائرية في انتهاج استراتيجية العناقيد الصناعية مقارنة ببعض الدول، يرجع إلى عدم وجود تكامل بين مخطط التنمية الوطنية والعناقيد الصناعية، إضافة إلى عدم وجود تكامل وانسجام بين القطاع الزراعي والقطاع الصناعي للتزود بالمواد الأولية الفلاحية بدل اللجوء إلى استيرادها من الخارج، وهذا ما يحقق صدق الفرضية القائلة أن **اعتماد المنشآت الصناعية الغذائية على استيراد المادة الأولية من الخارج يعيق تحقيق التنافسية المطلوبة بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج.**

**الاقتراحات:**

- ضرورة اعتماد استراتيجية العناقيد الصناعية وفقا لدراسات قبلية تضمن للشركات المنتجة التموين بالمواد الأولية والضرورية بتكاليف أقل بما يضمن لها كسب حصص سوقية أكبر (توسع أسواقها) مما يخلق لها قدرة تنافسية أكبر.
- – تحسيس وتوعية أرباب العمل بأهمية العناقيد الصناعية، وذلك قصد انتهاجهم مبدأ التعاون والربح للجميع بدلا من التنافس واحتمال الخسارة.
- تكثيف الجهود الحكومية عن طريق وضع سياسات داعمة لتشكيل العناقيد الصناعية.
- تسهيل الإجراءات الإدارية والتنظيمية لدعم المؤسسات المكونة للعنقود الصناعي، إضافة إلى تقديم الدعم التكنولوجي والإداري وتأمين الصادرات وتشجيع التصدير.....
- ربط قطاع الصناعات الغذائية مع القطاع الفلاحي، وذلك للتقليل من تلف المنتجات الزراعية وإمداد القطاع بالمواد الأولية الفلاحية بدلا من اللجوء إلى استيرادها من الخارج بتكاليف كبيرة.
- ضرورة إعطاء أولوية كبيرة لقطاع الصناعة الغذائية في الجزائر لقدرة هذا الأخير على دفع عجلة التنمية الاقتصادية وتحقيق الاكتفاء وتنويع الاقتصاد الجزائري.

- الاستفادة من الجامعة ومخابر البحث في تدعيم عملية التعاون والربط.
- تنظيم العلاقات داخل العنقود من حيث التخصص وتقسيم العمل لتقليل التكاليف وتبادل المعلومات والخبرات الواجب توفرها وتنظيم عملية التسويق لتحسين القدرة التنافسية.

## آفاق الدراسة:

مكن التطرق الى موضوع دراستنا هذه الى إعطاء نظرة عامة عن أهمية العناقيد الصناعية في تفعيل نشاط الصناعات الغذائية، وبناء على ذلك تم الكشف عن إمكانية مواصلة هذه الدراسة من جوانب متعددة، وإمكانية طرح إشكاليات جديدة قد تكون كبحوث مستقبلية كما يلي:

- مساهمة العناقيد الصناعية في تحسين أداء المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- دور العناقيد الصناعية في تحقيق ميزة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دور الدعم الحكومي في نمو العناقيد الصناعية وتطورها.

# قائمة المصادر والمراجع

## I- المراجع باللغة العربية:

### أولا: الكتب:

1. احمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة 04، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1999، ص 367.
2. إمام خليل، مدرس الاقتصاد – معهد التخطيط القومي، التحالفات الاستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية العناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في مصر خلال الفترة (2004-2017)، ص263.
3. ايمن سليمان مزهرة، الصناعات الغذائية، جامعة البلقان التطبيقية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص14.
4. ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهرات للنشر والتوزيع، عمان، ص130.
5. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مكتب الاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 2001، ص366.

### ثانيا: المجلات:

1. زايري بلقاسم، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 7، (2007)، ص 178.
2. عادل غربي، محمد البشير بن عمر، العناقيد الصناعية ودورها في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرض لبعض التجارب الدولية مع الإشارة الى التجربة الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد 14/ العدد 01، 2021، ص305.
3. فريد حدادة، الحاج مداح عرايبي، هشام مكي، آلية تأثير العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 05، العدد 02، جوان 2019، ص161.
4. فريد حدادة، مداح عرايبي الحاج، متطلبات تطبيق العناقيد الصناعية لإعادة هيكلة وتأهيل قطاع الصناعة الغذائية، دراسة حالة: فرع الطماطم الصناعية الجزائرية، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 18، جوان 2017، ص،ص 126، 127.
5. قشي فايزة، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد 06، العدد 01، جوان 2019، ص143.

### ثالثا: الملتقيات:

1. احمد مصنوعة، الصناعات الغذائية كمدخل لتحقيق الأمن الغذائي في الجزائر الواقع والمأمول، الملتقى الدولي التاسع حول المتغيرات والتحديات الاقتصادية الدولية، 24/23 نوفمبر 2014، الجزائر، ص08.

2. بن رجم محمد خميسي، لعرايبية حنان، دور العناقيد الصناعية في تعزيز القدرة التنافسية تجربة عنقود سيالكوت بباكستان، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها –محليا ودوليا-، جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص13.
3. بن رقرق فارس، متطلبات نجاح العناقيد الصناعية في القطاع الصناعي العربي، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها – محليا ودوليا-، جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص7.
4. خير الدين معطى الله، سامية بزازي، آليات دعم مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية المحلية بولاية قالمة –العناقيد الصناعية نموذجا-، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها –محليا ودوليا- جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص15.
5. شريف غياط، سهام بوفلفل، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (إضاءات على بعض التجارب الدولية)، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها –محليا ودوليا- جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص9.
6. شوقي جبار، بوديار زهية، "تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناقيد الصناعية- قراءات في التجربة الإيطالية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بجامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص11.
7. عبد الله منصوري، امال بن ناصر، تنافسية العناقيد الصناعية بين التأصيل النظري وواقعية التطبيق دراسة بعض التجارب الدولية، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها –محليا ودوليا-، جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص، ص، 4، 5.
8. عبود زرقون، محددات نجاح استراتيجية العناقيد الصناعية، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها –محليا ودوليا-، جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص10.
9. مريمت عديلة، بن شرشار عز الدين، العناقيد الصناعية كتوجه حديث نحو تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإدارة المخاطر عرض تجربة دولية عنقود سيالكوت بباكستان، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها –محليا ودوليا-، جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص4.

10. ناصر بوعزيز، الهادي لرباع، العناقيد الصناعية البديل الاستراتيجي لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم تنافسيتها –محليا ودوليا-، جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص13.
11. يوسف بركان، براجي صباح، العناقيد الصناعية مقاربة بديلة للانتقال نحو حقبة اقتصادية مستدامة وذات قدرة تنافسية –الإشارة الى حالة القطاع الصناعي الجزائري-، الملتقى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها –محليا ودوليا-، جامعة قالمة، الجزائر: 7/6 ماي 2013، ص5.

**رابعا: الأطروحات والمذكرات:**

1. امل جميل عبد الفتاح سالم، دور جهاز مشروعات الخدمة الوطنية في الصناعة الغذائية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس –مصر-، 2000، ص17.
2. انفال حدة خبيزة، استراتيجية العناقيد الصناعية مساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية –دراسة حالة-، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، 2019/2018، ص98.
3. خبيزة انفال حدة، استراتيجية العناقيد الصناعية مساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2018، ص، ص: 20، 21.
4. سعيدات زهوة، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لدعم تنافسية المؤسسات (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك لحوض بركاوي)، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص5.
5. سناء شعبي، استراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: مالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي، 2012، ص 75.
6. فوزي عبد الرزاق، الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للصناعات الغذائية وعلاقتها بالقطاع الفلاحي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، ص53.
7. لؤي صادق مصطفى، القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وآفاق تطورها، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في إدارة السياسات الاقتصادية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس-فلسطين-، 2005، ص 48.

**خامسا: التقارير والمطبوعات:**

1. التجمعات الصناعية البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية، صحيفة الاقتصادية،04 }04 http://www.aleqt.com/2007/11/21/article_117720.html فيفري 2022، 13:55.
2. غرفة التجارة الشرقية (المملكة العربية السعودية): دراسة حول تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطين الصناعي في المملكة العربية السعودية، قطاع الشؤون الاقتصادية مركز المعلومات والدراسات، 2013، ص19.
3. محمد علالي، ماهية التنافسية، الفصل الثالث، مرجع منشور، ص94. http://thesis.univ.biskra.dz
4. وثائق داخلية لمجمع "عمر بن عمر"، ماي 2022.

## II- المراجع باللغة الأجنبية:

1- Bertrand. Nezeys : Les politiques de compétitivité, Economics, Paris, 1994, P05.
2- Erol Taymaz, & Yilmaz Kilicaslan (2000), "Subcontracting: A Model for Industrial Development", ERF 7th Conference, Amman, P,2.
3- Giuseppe de Arcangelis, Giovanni Ferri, Pier Carlo Padoan, (2002) "Firm's Clustering and SEE Export Performance: Lessons from the Italian Experience", Social Science research network, P,6.
4- Justin Tan, Growth of industry clusters and innovation: Lessons from Beijing Zhongguancum Science Park, Journal of Business Venturing, Published by Elsevier, 2006, P 832.
5- M.E. Porter : L'avantage concurrentiel des nations, pp 82-119.
6- Manuel Portugal Fernando A. Ribeiro Serra, Open and closed industry clusters: The social structure of innovation, working paper, Center of Research in International Business & Strategy, Portugal: 2008, P 10.
7- Rakesh Basant, Knowledge flows and industrial clusters an analytical Review of literature, East-west center working papers, The U.S. Congress established, economics series, N 1, Islamabad, Pakistan: Summer 2012, P73.
8- Sarge Calabre : filières nationales et marches mondiaux de matières premières, Economico, Paris, 1997, P306.