

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية.  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

تحت عنوان:

## العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني

-عرض تجارب دولية-

إشراف الأستاذ:

موسى باهي

من إعداد الطالب:

نصر الدين حفصي

الموسم الجامعي: 2018/2019.

قال الله تعالى:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قُلْ إِنَّمَا أَنَا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰ إِلَيَّ  
أَنَّمَا إِلَهُكُمُ إِلَهٌ وَاحِدٌ فَمَنْ كَانَ يَرْجُوا  
لِقَاءَ رَبِّهِ فَلْيَعْمَلْ عَمَلًا صَالِحًا وَلَا  
يُشْرِكْ بِعِبَادَةِ رَبِّهِ أَحَدًا ﴾

صدق الله العظيم.

الكهف ﴿110﴾

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي أماننا وسدد خطانا وهدانا الى سبيله السليم، والذي  
لولاه لما اهتدينا، نشكره ونحمده ليلا ونهارا فلا تكفيه حقه.

إن الجهد المبذول في هذا البحث ليس جهدي وحدي وإنما من  
إشرافه وتوجيه الأستاذ "باهي موسى" الذي كان له الفضل الكبير في  
تحقيقه وتجسيده.

كما أجد لزاما علي أن أتقدم بأسمى آيات العرفان والتقدير والشكر  
لكل من مد لي المساعدة ولم يبخل علي.

فلهم مني كل الشكر والامتنان على ما فعلوه و بذلوه من جهد متمنيا  
لهم دوام الارتقاء والتألق والسعادة والهناء.

الى كل من علمني حرفا يوما.

# الإهداء

الحمد لله رب العالمين الذي وفقني فأحسن توفيقني فالشكر له

أهدي هذا العمل المتواضع الى اللذين قال فيهما الله عز وجل

"وقضى ربك ألا تعبدوا الا اياه وبالوالدين احسانا"

الى من حملتني وهنا على وهن، وأهدتني نور الحياة، وسقتني من دفاء حبها  
ورعايتها، الى من اشتملت أجمل الأوصاف ورسمت معي أحلام حياتي وكانت  
كل الأهل والأحباب أمي الحنونة " اليامنة "

الى من جعل لي الأمل في هذه الحياة وعلمني أن لولا الأمل لضاقت الحياة أبي  
الغالي " احسن "

أتمنى لكما دوام الصحة والعافية انشاء الله

الى إخوتي " سميحة " و " عبد الحكيم " متمنيا لهما النجاح في حياتهم

الى جميع الأهل والأقارب

الى جميع اصدقائي من قريب أو بعيد والى كل أصدقائي في كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والى كل من لم يكتبه قلبي

## نصر الدين

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر
	الاهداء
I-IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
X	قائمة المختصرات
أ-و	مقدمة
<b>الفصل الأول: التأصيل النظري للعناقيد الصناعية</b>	
08	تمهيد
09	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للعناقيد الصناعية</b>
09	المطلب الأول: نشأة العناقيد الصناعية
10	المطلب الثاني: مفهوم العناقيد الصناعية
10	أولاً: تعريف العناقيد الصناعية
11	ثانياً: خصائص العناقيد الصناعية
13	المطلب الثالث: العوامل المساعدة على نشوء العناقيد الصناعية ومتطلبات إنشائها
13	أولاً: العوامل المساعدة على النشوء
14	ثانياً: متطلبات إنشاء العناقيد الصناعية
16	<b>المبحث الثاني: أنواع وأهداف العناقيد الصناعية وآليات عملها</b>
16	المطلب الأول: أنواع العناقيد الصناعية ومراحل حياتها
16	أولاً: أنواع العناقيد الصناعية
18	ثانياً: مراحل حياة العناقيد الصناعية
19	المطلب الثاني: أهداف وأهمية العناقيد الصناعية
23	المطلب الثالث: آلية عمل العناقيد الصناعية
25	<b>المبحث الثالث: مرافقة وتقييم العناقيد الصناعية</b>
25	المطلب الأول: مرافقة العناقيد الصناعية

## فهرس المحتويات

25	أولاً: مراحل مرافقة العناقيد الصناعية
26	ثانياً: المرافقة لمحاور نمو العناقيد الصناعية
26	المطلب الثاني: عوامل نجاح العناقيد الصناعية والتحديات التي تواجهها
27	أولاً: عوامل نجاح العناقيد الصناعية
27	ثانياً: التحديات التي تواجه العناقيد الصناعية
28	المطلب الثالث: تقييم العناقيد الصناعية
28	أولاً: مزايا العناقيد الصناعية
30	ثانياً: عيوب العناقيد الصناعية
31	خلاصة فصل الأول
<b>الفصل الثاني: تنافسية العناقيد الصناعية</b>	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية والميزة التنافسية
34	المطلب الأول: أساسيات حول التنافسية
34	أولاً: ماهية التنافسية
36	ثانياً: أنواع التنافسية
37	المطلب الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية
37	أولاً: ماهية الميزة التنافسية
39	ثانياً: خصائص الميزة التنافسية
40	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية
43	المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأهدافها ومؤشرات قياسها
43	المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها
43	أولاً: أنواع الميزة التنافسية
44	ثانياً: محددات الميزة التنافسية
47	المطلب الثاني: أهداف واستراتيجيات الميزة التنافسية
47	أولاً: أهداف الميزة التنافسية
48	ثانياً: استراتيجيات الميزة التنافسية

## فهرس المحتويات

50	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها
50	أولا: مؤشرات قياس الميزة التنافسية
53	ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
54	<b>المبحث الثالث: العناقيد الصناعية وارتباطها بالميزة التنافسية</b>
54	المطلب الأول: العناقيد الصناعية مرتكز لتعزيز التنافسية
54	أولا: أهمية العناقيد الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات
55	ثانيا: محددات التنافس لبورتر لتحقيق ميزة تنافسية للعناقيد الصناعية
57	ثالثا: العناقيد الصناعية والميزة التنافسية للدولة
60	المطلب الثاني: السياسات واستراتيجيات التنافس لتحقيق ميزة تنافسية للعناقيد الصناعية
60	أولا: السياسات الأساسية لدعم العناقيد الصناعية
61	ثانيا: استراتيجيات التنافس لبورتر لتحقيق ميزة تنافسية للعناقيد الصناعية
63	المطلب الثالث: آليات مواجهة العناقيد الصناعية لمخاطر المؤسسات الصناعية
65	خلاصة الفصل الثاني
<b>الفصل الثالث: دراسة تحليلية لاستراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في بلورة تنافسية الاقتصاد</b>	
67	تمهيد
68	<b>المبحث الأول: تجارب دولية رائدة في مجال العناقيد الصناعية</b>
68	المطلب الأول: التجربة الإيطالية في العناقيد الصناعية
68	أولا: قطاع المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم في إيطاليا
69	ثانيا: العناقيد الصناعية الإيطالية وخصائصها:
72	المطلب الثاني: تجربة البرازيل في دعم العناقيد الصناعية
74	المطلب الثالث: تجربة الهند في مجال العناقيد الصناعية
74	أولا: "بانجالور" نموذج للعناقيد الصناعية بالهند
75	ثانيا: مظاهر صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية وأجهزة الكمبيوتر في الهند
84	<b>المبحث الثاني: سياسات تطبيق العناقيد الصناعية في الجزائر انطلاقا من التجارب الرائدة</b>
84	المطلب الأول: استفادة الجزائر من التجارب الناجحة في استراتيجية العناقيد الصناعية
84	أولا: التجربة الهندية و فرص الاستفادة منها في الجزائر

## فهرس المحتويات

88	ثانيا : الدروس المستفادة من تجربة ايطاليا
90	المطلب الثاني: سياسات التجارب الناجحة في دعم العناقيد الصناعية
90	أولا: السياسات الداعمة للعناقيد في إيطاليا
91	ثانيا: السياسات المساندة للعنقود الصناعي في البرازيل و عوامل نجاحه
92	ثالثا: السياسات الداعمة للعناقيد الصناعية في الهند و عوامل نجاحها
94	المطلب الثالث : السياسات اللازمة لخلق و تدعيم العناقيد الصناعية في الجزائر
97	<b>المبحث الثالث: واقع تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية في الجزائر</b>
97	المطلب الاول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإجراءات تأهيلها في الجزائر
97	أولا: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
105	ثانيا: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
106	ثالثا: إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
108	المطلب الثاني: أشكال العناقيد الصناعية في الجزائر ومتطلبات نجاحها
109	أولا: أشكال العناقيد الصناعية في الجزائر
111	ثانيا: متطلبات نجاح العناقيد الصناعية وتحقيق الميزة التنافسية في الجزائر
113	المطلب الثالث: آفاق تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية في الجزائر
113	أولا: مشاكل ومعوقات تجسيد العناقيد الصناعية في الجزائر
117	ثانيا: الحلول و المقترحات اللازمة لدعم استراتيجية العناقيد الصناعية
119	خلاصة الفصل الثالث
121	<b>الخاتمة</b>
126	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
45	أبعاد نطاق التنافس في السوق.	01
62	الاستراتيجيات التنافسية ومتطلبات تطبيقها في العناقيد الصناعية	02
70	توزيع عدد المؤسسات وعدد العمال بالتجمعات الإيطالية حسب قطاع النشاط	03
76	التوزيع المكاني للصناعات التحويلية الحديثة المختارة: القيمة المضافة والعمالة	04
98	العدد الإجمالي للنمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى غاية 30 جوان 2018	05
100	تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر خلال الفترة (2008-2018).	06
102	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم الى غاية 31 جوان 2018	07
103	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	08
104	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنوية) حسب قطاع النشاط 2018.	09
110	تمركز أنظمة الانتاج المحلية بالجزائر	10

# فهرس الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	أنواع العناقيد الصناعية	01
18	مراحل حياة العناقيد الصناعية	02
44	دورة حياة الميزة التنافسية.	03
56	محددات الميزة التنافسية عند "بورتر"	04
58	نموذج الماسة لبورتر	05
73	الخريطة العنقودية لتجمع وادي سينوس لصناعة المنتجات الجلدية في البرازيل	06
78	صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية: التوزيع المكاني للقيمة المضافة حسب الإحصائيات	07
79	الإلكترونيات الاستهلاكية: التوزيع المكاني للعمالة حسب الإحصائيات	08
82	صناعة أجهزة الكمبيوتر والإلكترونيات: التوزيع المكاني للقيمة المضافة من قبل الدولة	09
83	الإلكترونيات وأجهزة الكمبيوتر: التوزيع المكاني للعمل حسب المنطقة	10
99	العدد الإجمالي للنمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى غاية 30 جوان 2018	11
101	تطور عدد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2008-2018).	12

# قائمة المختصرات

## قائمة المختصرات

المختصر	الصفحة
<b>CUMO:</b> Coût unitaire de main d'œuvre	52
<b>Istat:</b> Institut national de statistique, Italie	69
<b>NCR:</b> National Capital Region	75
<b>BPL :</b> British Physical Laboratories	77
<b>ITI:</b> Indian Telephones Industries	80
<b>HCL:</b> Hindustan Computers Limited	81
<b>SEI-CMMI:</b> capability maturity model integration	94

# المقدمة

ان العالم اليوم يشهد تزايد حدة المنافسة بين دول العالم، وهذا راجع للانفتاح الاقتصادي والتحرر الذي تشهده الأسواق العالمية، والتوجه السريع نحو التجارة الخارجية، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وفي ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، فان الاقتصاد الجزائري بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة يواجهان ضغوطات اقتصادية ومنافسة شرسة من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وفي مختلف المجالات، لذا فالهدف من رفع تنافسية الاقتصاد، هو تحقيق مستويات تنمية اقتصادية وبشرية مرتفعة ومستدامة وتحقيق الرفاه الاجتماعي.

ولمواجهة تحدي انفتاح الأسواق في تخصص كل دولة من دول العالم في انتاج سلعة او مجموعة من السلع لا يمكن مجاراتها نظرا لامتلاكها ميزة نسبية أو تنافسية فيها، من خلال الاعتماد على تنافسية صناعة أو صناعات محددة في الدولة يهيا لها المناخ الاستثماري المناسب للازدهار، وتنشأ تنافسية هذه الصناعة جراء تكامل أو ترابط جميع مكونات أنشطتها والأنشطة المساعدة لها بشكل هرم أو عنقود صناعي.

ونظرا للدور الكبير الذي يلعبه قطاع الصناعة في تفعيل التنمية الشاملة، فقد حظي باهتمام كبير من خلال جملة من التدابير والسياسات الرامية الى ترقيته وتطويره، وفي هذا الصدد فقد أقيمت العديد من الآليات والاستراتيجيات لتعزيز نمو هذا القطاع، وتعد العناقيد الصناعية من أبرز الاستراتيجيات التي ساهمت في دعم النمو الاقتصادي وتنافسية الاقتصاد ككل.

وقد ساهم تبني هذه الاستراتيجية في العديد من دول العالم في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها في التغلب على مشاكلها وصعوباتها نتيجة تفككها وعدم ارتباطها في هيكل متكاملة، لذا عليها بناء تحالفات وممارسة نشاطاتها في تكتلات وتشابك يوفر لها فرص تزويدها بميزات تنافسية جماعية وديناميكية، ومن هنا حظيت العناقيد الصناعية بقبول متزايد لدى واضعي السياسات التنموية في مختلف دول العالم لرفع مستوى نمو وتنافسية الاقتصاد الوطني، وقد ساهم تبني هذه الاستراتيجية في العديد من الدول في امكانية تحديد عقبات واحتياجات الصناعة بدقة أكبر، وتوجد العديد من التجارب العالمية الرائدة التي يمكن عرضها واستخلاص الدروس منها، وسيتم التركيز على أهم التجارب المتمثلة أساسا في تجربة ايطاليا الثالثة التي أبحرت العالم بالقدرة التنافسية التي تتمتع بها وتجربة الهند في التجمعات الصناعية والتي مكنت الهند بشكل كبير في تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة فيها، وتجربة البرازيل التي تتمثل في تجمع وادي سينوس الذي مكن البرازيل من أن تكون ضمن أهم



الدول المنتجة والمصدرة للصناعات الجلدية في العالم، وقد حققت العناقيد الصناعية نجاحا لا نظير له في مضاعفة القدرة على توفير الاحتياجات بشكل أسهل، كما ساهمت وبشكل ملحوظ في دعم نجاح مختلف المؤسسات الصناعية التي اعتمدتها.

### إشكالية البحث:

وعلى هذا الأساس يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يمكن تفعيل استراتيجية العناقيد الصناعية من أجل تنافسية الاقتصاد الوطني؟

وينطوي تحت هذا الاشكال مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماهي العناقيد وما معايير انشاءها؟

- فيم تتمثل أهم المفاهيم والأسس النظرية للميزة التنافسية؟

- أين تكمن شروط نجاح العناقيد الصناعية وهل توجد في الجزائر البيئة الاقتصادية المناسبة لها؟

### فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات المطروحة، تم وضع مجموعة من الفرضيات وهي كالتالي:

- تعتبر العناقيد الصناعية من أبرز الاستراتيجيات المشجعة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لما تحققه من وفورات الحجم وزيادة التخصص وتحسين كفاءة الانتاج.

- تساهم العناقيد الصناعية في تحسين تنافسية الاقتصاد باعتبارها توجه حديث لتطوير عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها على اكتساب ميزة تنافسية.

- هناك امكانية لنجاح تطبيق العناقيد الصناعية وزيادة تنافسية الاقتصاد الوطني انطلاقا من الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال

## أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من خلال:

- وضع تصور عن الاطار الاقتصادي للعناقيد الصناعية.
- توضيح مدى أهمية العناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة تنافسية الاقتصاد.
- بيان مدى امكانية تطبيق العناقيد الصناعية في الجزائر بناء على الاستفادة من تجارب دولية رائدة في هذا المجال.
- محاولة ابراز مظاهر العناقيد الصناعية في الجزائر والدور الذي قامت به الجزائر في إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق هذه الاستراتيجية.

## أهداف البحث:

نهدف من وراء هذا البحث الى:

- محاولة توضيح موضوع العناقيد الصناعية وارتباطها بالميزة التنافسية، وذلك من خلال تحليل مختلف جوانبه وأبعاده.
- تبيان دور العناقيد الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تساعد في الحد من مخاطر المنافسة مع المنتجات المستوردة في الأسواق الجزائرية.
- عرض مختلف برامج واجراءات الحكومة الجزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تبني استراتيجية العناقيد الصناعية
- عرض آفاق تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية من خلال المشاكل والصعوبات التي تواجهها في الجزائر، والتعرف على الحلول الممكنة لدعم تطبيقها.

## منهج البحث:

توافقا وطبيعة البحث وسعيا للوصول الى الاجابة على التساؤلات المطروحة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتقدم شرح واضح حول العناقيد الصناعية والميزة التنافسية، والتعرف على بعض التجارب الدولية في هذا المجال، وكذا المنهج التاريخي لرصد واقع العناقيد الصناعية في الجزائر، إضافة الى منهج دراسة الحالة باعتماد دراسة قياسية من أجل الوصول الى الحقائق المتعلقة بالموضوع وامكانية التطبيق في الجزائر.

## هيكل البحث:

تحقيقا للأهداف المرجوة فقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول رئيسية

**الفصل الأول:** تناولنا فيه التأصيل النظري للعناقيد الصناعية من خلال ابراز عموميات حول العناقيد الصناعية، كذلك أهمية وأهداف العناقيد الصناعية وآلية عملها، بالإضافة الى مرافقتها وتقييمها.

**الفصل الثاني:** تناولنا فيه تنافسية العناقيد الصناعية من خلال ابراز الإطار النظري للتنافسية والميزة التنافسية، وأيضا أنواع الميزة التنافسية وأهدافها ومؤشرات قياسها وكذلك ارتباط العناقيد الصناعية بالميزة التنافسية.

**الفصل الثالث:** تناولنا فيه دراسة تحليلية لاستراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في بلورة تنافسية الاقتصاد الوطني من خلال تجارب دولية رائدة في مجال العناقيد الصناعية وسياسات تطبيق العناقيد الصناعية في الجزائر انطلاقا من التجارب الرائدة وواقع تطبيق العناقيد الصناعية في الجزائر.

## الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع العناقيد الصناعية ومن جوانب مختلفة، وقد تم اختيار الدراسات التالية لارتباطها بموضوع الدراسة

## الدراسة الأولى:

- سارة حليمي ومبارك بوعشة، "العناقيد الصناعية توجه استراتيجي للتنوع الاقتصادي- المملكة العربية السعودية نموذجا-"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 09، جوان 2018.

## مقدمة

وقد هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم التنويع الاقتصادي، والعناقيد الصناعية والتعرف على واقع العناقيد الصناعية في المملكة العربية السعودية وعرض الامتيازات التي حققتها المملكة اثر تبني فكرة العناقيد الصناعية كتوجه استراتيجي.

وقد توصلت الدراسة الى أن تحقيق التنافسية في إطار مفهوم العنقود الصناعي على مستوى اقتصاديات الدول يكون من خلال علاقة التكامل أو التشابك بين الصناعات بشكل ا رسي أوفقي، وهذا يؤدي إلى رفع قدرتها التنافسية من خلال خلق فرص حقيقية لخلق القيمة المضافة على مستوى الاقتصاد القائم وأن الصناعات المطورة داخل المدن او العناقيد الصناعية في المملكة، تعتبر أفضل من الصناعات التي تنشط خارجيا وهذا ما يؤدي إلى إحداث تنويع في القاعدة الإنتاجية العناقيد الصناعية في المملكة ساهمت على مدار خمس سنوات في رفع معدلات نمو قطاع الصناعات التحويلية إلى 8%، فضلا عن توفير فرص العمالة وزيادة عددها من سنة إلى أخرى، وكذا زيادة حجم الصادرات الصناعية.

### الدراسة الثانية:

● عبد الله الطيبي، " تحليل دور العناقيد الصناعية في تعزيز استراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2016/2015

وقد هدفت الدراسة الى أن توسع وانتشار المناطق الصناعية يؤدي إلى تنمية وتطوير الصناعات المحلية أو ما يعرف بالصناعات الصغيرة والمتوسطة، أو التي تهدف إلى توسيع قدرات الإنجاز الوطني وتثمين الطاقات المحلية كتوزيع أحسن للعمل والكفاح ضد الفوارق الجهوية وتكثيف الشبكة الصناعية والاندماج فيما بين الصناعات.

وقد توصلت الدراسة الى أن العناقيد الصناعية تعتبر النواة الأساسية لتحقيق الاستراتيجية الصناعية المستدامة من أجل اقتصاد أخضر وعادل، كما أن الاقتصاد الجزائري يمتاز بخصوصيات سلبية أثرت على نموه وتطوره منها: اقتصاد ريعي، اقتصاد تنتشر فيه آليات الفساد، عدم التكامل بين القطاعات الاقتصادية، تخلف القطاع الصناعي.



الدراسة الثالثة:

• عبود زرقين والطاهر تواتية، "العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 41، 2014.

وقد هدفت الدراسة الى تبيان مكانة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني وتحديد أهم الرهانات والتحديات التي تواجهها خاصة بعد تبني فكرة العناقيد الصناعية وتبيان دور أهمية العناقيد الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تساعد في الحد من مخاطر المنافسة مع المنتجات المستوردة في الأسواق الجزائرية.

وقد توصلت الدراسة الى التأكيد على دور وأهمية التأهيل والتدريب المهني، كعنصر أساسي من عناصر نجاح المؤسسات واستمرارها في تأدية وظيفتها الاقتصادية والاجتماعية، مما يستوجب تصميم وتنفيذ برامج تدريبية خاصة بدعم روح المبادرة لدى الشباب وتزويدهم بالكفاءات والمهارات التنظيمية والإدارية والمصرفية، وتشجيع أصحاب العمل الناجحين في إنشاء وتطوير مشروعاتهم وتنفيذ أفكارهم الجديدة، وأن التركيز الجغرافي للوحدات الصناعية ضمن العناقيد، يساعد على تخفيض تكلفة النقل والمواصلات، وبالتالي تخفيض تكلفة الإنتاج ككل، مما يخفض من سعر المنتج، وبالتالي تدعيم قدرته التنافسية في الأسواق الخارجية.

# الفصل الأول

التأصيل النظري للعناقيد

الصناعية

تمهيد:

لقد برزت العناقيد الصناعية كآلية جديدة وركيزة من أهم الركائز التي يتم الاعتماد عليها في السياسات والخطط التنموية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم لرفع مستوى نمو وتنافسية اقتصاداتها، وتقوم أساسا على توجه المؤسسات نحو تنمية أنشطتها محليا بالعمل مع فريق من المؤسسات الأخرى ومراكز البحث والتطوير والجامعات وبعض الهيئات المحلية والوطنية، وذلك في إطار تخصص محدد ضمن صناعة معينة كنظام مترابط؛ وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم المتعاملين الاقتصاديين والأطراف المشاركة ضمن العناقيد الصناعية؛ إذ ينحصر نشاطها عند المستوى المحلي أو الوطني في أغلب الأحيان، ولذلك فقد لاقى اهتمام كبير لما لها من دور في إنشاء وتطوير العناقيد الصناعية، ولما للعناقيد الصناعية من دور أيضا في توفير فرص تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للعناقيد الصناعية

تعتبر العناقيد الصناعية إحدى الاستراتيجيات التي تنتهجها الدولة لتنمية اقتصادها، فموجب هذه العناقيد الصناعية واعتماد المؤسسات المجتمعة على الموارد الداخلية والتصنيع من الداخل، يؤدي إلى تنمية المؤسسات الصناعية بوجه خاص، وزيادة القيمة المضافة والربحية الوطنية بوجه عام.

### المطلب الأول: نشأة العناقيد الصناعية

وجدت العناقيد الصناعية لأول مرة في أواخر سبعينيات القرن العشرين، وكان من الأوائل الذين إهتدوا إليها "بانياسكو" و"جاكومو بيكا تيني" 1979 و"سيباستيانو بروسكو" 1982 و"سيلنيو غوليو" 1982 و"جوجيو فوا" 1983، وقد أثارت قدرا كبيرا من الاهتمام لدى علماء الأعمال التجارية، ويقر الباحثون بالدور الهام الذي قامت به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الإيطالي الذي هو إلى حد كبير حصيلة تنظيم الاقتصاد في شكل تكتلات أو عناقيد صناعية وتمثل تجربة إيطاليا واحدة من أكبر التجارب المتعلقة بالعناقيد الصناعية نجاحا، ولا تزال النقطة المرجعية الرئيسية في المناقشات الأكاديمية ومناقشات السياسة العامة التي تدور حول تكتلات الشركات الصغيرة والمتوسطة<sup>(1)</sup>.

وتنشأ العناقيد الصناعية إما بصورة عفوية كما يحصل في العديد من البلدان المتقدمة النمو مثل إيطاليا وإما نتيجة لمبادرات تدخلية، وسياسات دعم حكومية تهدف إلى تحضير إقامة الروابط كما هو الحال في الحالتين (عفوية أو تدخلية) لا تخلق قوى السوق وحدها المستوى الأمثل من التعاون بين الشركات لأن التعاون مرده في العادة إلى انخفاض تكاليف المعاملات أو ارتفاع مستوى الثقة أو الاثنين معا، غير أن السياسة التدخلية الفعالة تركز على أفضل الممارسات وهذه الأخيرة تكون في معظمها مكملة لقوى السوق<sup>(2)</sup>.

(1) - عطا الله بن طيرش وابو بكر بوسالم، "استراتيجيات تعزيز القدرة التنافسية للمناطق الصناعية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 17، 2017، ص 91.

(2) - عثمان الخلف، "دور استراتيجية العقود الصناعي في تحقيق تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الدراسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، العدد 18، 2012، ص 4.

\* - مايكل يوجين بورتير بالإنجليزية: (Michael Eugene Porter) ولد في مايو 23، 1947 بروفيسور جامعة ييشوب وويليام لورنس في مدرسة هارفرد للإعمال، ألف 18 كتاباً والعديد من المقالات في مجالات الاستراتيجية التنافسية، الميزة التنافسية، الميزة التنافسية للدول، والمنافسة. فاز ستة مرات بجائزة ماكنزي لأفضل مقال في السنة، وهو المؤلف الأكثر ذكراً في مجال الأعمال والاقتصاد.

ولقد اشتهر مفهوم العناقيد الصناعية مع دراسات وأبحاث " Michael.porter " في كتابه المزيا التنافسية للأمم عام 1990، الذي أكد من خلال شرحه لتنافسية الصناعات بالدول كنتيجة للطبيعة النظامية " للماسة"، وبأنها أيضا نتيجة منطقية لتنافسية المؤسسات العاملة فيها، وأن أكثرها تنافسية هي تلك التي تعمل وتتكامل فيما بينها في صناعة محددة ضمن تجمع صناعي واحد، التي تمثل بيئة العناقيد الصناعية، التي يجب أن تتوفر على مناخ استثماري جاذب للمؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة، وقد لخص " M.porter " أربعة عوامل اعتبرها محددات أساسية للتنافسية الدولية من خلال ما أسماه "نموذج الماسة" والمتمثلة في ( ظروف عوامل الإنتاج، ظروف الطلب المحلي، وضعية المنافسة المرتبطة والمساعدة، استراتيجية وهيكل المؤسسة والمنافسة) واعتبر أن التفاعل بين هذه العناصر يزداد حدة عندما تكون مؤسسات الصناعة الواحدة مرتكزة جغرافيا، أي تجمع المؤسسات التنافسية بالإضافة إلى التقارب والارتباطات بينها وبين مختلف عوامل الماسة في علاقات سواء كانت رأسية أو أفقية، وعليه يمكن اعتبار العنقود ذلك الحيز المكاني " للماسة التنافسية" (1).

#### المطلب الثاني: مفهوم العناقيد الصناعية

ظهرت فكرة العناقيد الصناعية باعتبارها عاملا أساسيا لمواجهة أخطار المؤسسات الصناعية، وتحقيق أداء تنافسي عالمي في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد.

#### أولا: تعريف العناقيد الصناعية

- تعرف العناقيد الصناعية على أنها تجمعات جغرافية محلية، إقليمية أو عالمية لمجموعة من الشركات والمؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين، مما يجعلها تمثل نظاما متكاملًا من الأنشطة اللازمة لتشجيع وتدعيم التنافسية (2).

(1) - وهبية لعل، "العناقيد الصناعية مدخل لتحسين تنافسية المؤسسات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص، ص 78،79.

(2) - شوقي جباري وحمزة العوادي، "قراءات في التجارب الدولية الرائدة لاستراتيجية العناقيد الصناعية"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، العدد 3، 2012، ص3.

- وقد عرفها "دويرينجر" و"تركلا" « doeringer & terkla » بأنها عبارة عن تركيز جغرافي للصناعات يؤدي إلى تحقيق مكاسب من خلال الموقع المشترك<sup>(1)</sup>.
- ويرى "بورتر" أن العناقيد الصناعية هي التجمعات الجغرافية من المؤسسات المترابطة، الموردن المختصين للمدخلات الهامة، كمكونات الإنتاج والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية أو الموردن الخدمات الخاصة بالصناعة... إلخ، كذلك يتسع مفهومها ليضم عددا من هيئات التمويل والهيئات الحكومية والغير حكومية<sup>(2)</sup>.
- كما تعرف العناقيد الصناعية بأنها تجمع يضم مجموعة من الشركات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة أو الإشتراك في القنوات التسويقية ذاتها أو الاستقاء من وسط عمالة مشترك أو حتى الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها ويضم هذا التجمع كذلك مجموعة من المؤسسات المرتبطة والداعمة له، والتي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع<sup>(3)</sup>.

#### ثانيا: خصائص العناقيد الصناعية

من بين الخصائص نذكر ما يلي<sup>(4)</sup>:

- تجمع جغرافي لشركات تربطها علاقات في سلسلة القيمة المضافة مبنية على تبادل السلع والخبرات والموارد البشرية أيضا شبكة من المؤسسات والمعاهد العامة والخاصة، والتي يعتبر وجودها من أهم العوامل التي تساعد على تعزيز تنافسية أعضاء السلسلة العنقودية؛
- قدرتها على إيجاد موردين محليين لمدخلات الإنتاج بتكاليف أقل نسبيا من استيرادها مما سيؤثر إيجابا على القدرة التنافسية على مستوى الأسواق المحلية والعالمية، وكلما كان اتجاه الصناعات المدعمة والمرتبطة نحو إنتاج

<sup>(1)</sup> - عبد الله الطيبي، "تحليل دور العناقيد الصناعية في تعزيز استراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2016/2015، ص4.

<sup>(2)</sup> - بلقاسم زايري، "العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، الجزائر، العدد7، 2007، ص172.

<sup>(3)</sup> - محمد راتول وصليحة فلاق، "العناقيد الصناعية كآلية لمواجهة تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "دور التجمعات لعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، أيام 29،30، 2013، ص4.

<sup>(4)</sup> - زهير زواش، "العناقيد الصناعية كنموذج استرشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، العدد42، ديسمبر2014، ص64.

بعض الأجزاء المحددة والمتخصصة من مدخلات الإنتاج، كلما كان لها دور أكبر في مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة عالمياً؛

- من أجل ضمان نجاح العناقيد الصناعية ومساعدتها على النمو والتطور والاستقرار المتواصل، فيجب تحقيق الترابط بين المؤسسات الموجودة في العنقود، إضافة إلى تحقيق الترابط مع جهات أخرى من المجتمع بصورة تخدم العناقيد، وترفع من كفاءتها الإنتاجية وفرصها التسويقية وهو ما يتطلب مستويات عالية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق هذا الترابط بين كافة المؤسسات والهيئات التي لها دور في تنمية نشاط العناقيد المتكونة؛
- أما من ناحية التركيز الجغرافي للعناقيد الصناعية فإنه يختلف من عنقود لآخر فيمكن أن تحدث هذا التركيز على مستوى مدينة واحدة أو في مجموعة من المدن أو في دولة بأكملها، وعلى ضوء التطور الهائل في وسائل النقل والاتصالات وكذلك التطور التكنولوجي يمكن أن تشمل العنقود مجموعة من الدول المتجاورة.

إضافة إلى بعض الخصائص الأخرى والمتمثلة في<sup>(1)</sup>:

- تحقيق وفورات خارجية كذلك المتعلقة بظهور وكالات التسويق أو الموردين المتخصصين في مدخلات التصنيع؛
- تقليل نفقات التبادل أثناء المراحل الإنتاجية، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف الإنتاج ورفع المزايا التنافسية للمنتجات؛
- تحسين فرص التصدير مما ينعكس على الاقتصاد ككل؛
- المساهمة في تركيز الخبرات الفنية والبشرية والتكنولوجية؛
- الحصول على مزايا الحجم الكبير؛
- تساعد في تطوير البنية التحتية الأساسية من المدخلات المالية والقانونية وغيرها من الخدمات المتخصصة؛
- تخفيض معدلات البطالة؛
- التعاون في مجالات الأبحاث الأساسية لارتفاع التكلفة.

<sup>(1)</sup> - شريف غياط وسهام بوفلفل، "العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول " دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم تنافسيتها محلياً ودولياً"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة أيام 29،30،2013، ص8.

المطلب الثالث: العوامل المساعدة على نشوء العناقيد الصناعية ومتطلبات إنشائها

لم تكن البدايات الأولى لنشوء العناقيد الصناعية منظمة، بل إن ظهورها كان بمحض الصدفة، فالعناقيد وجميع الأطراف فيها أو على الأقل عدد منهم يكون موجودا قبل أن يتم التفكير في إنشائها

أولاً: العوامل المساعدة على النشوء

إن العناقيد بشكلها الحالي يتمثل دورها في تقوية وتنمية العلاقات بين مختلف الأطراف بين مؤسسات وجماعات محلية ومراكز للبحث والجامعات، غير أن عامل الصدفة الذي أدى إلى نشوء العناقيد، كان وراء عدد من العوامل نختصرها في ما يلي<sup>(1)</sup>:

- تقارب الأسواق، خاصة إذا كانت المنتجات تتميز بصعوبة نقلها وتتطلب علاقات وتبادل محصور جدا بين المورد والعميل، كما أن التقارب الحاصل بين العملاء والموردين ينشأ عنه زيادة في عدد وقيمة الصفقات، مما يسهم في تخفيض التكاليف المتعلقة بها والتفاوض على إبرامها؛

- تركيز اليد العاملة المتخصصة في المنطقة التي يتواجد بها العنقود، بالإضافة إلى وجود مراكز للبحث والتطوير والتدريب التي تساهم في توفير وتنمية الموارد البشرية؛

- توفر المواد الخام وبشكل عام توفر مدخلات العملية الإنتاجية، التي تعتبر أحد العوامل التي تأخذ بعين الاعتبار في اختيار موقع المؤسسة لما يمكن أن توفره من اقتصاد في تكاليف النقل والتعرف على الموردين؛

- توفر البنية التحتية الملائمة التي تتناسب وطبيعة النشاط أو الأنشطة الممارسة ضمن العنقود، بحيث يمكن لكل المؤسسات استخدامها؛

- وجود تعاون وتشارك بين المؤسسات بعيدا عن الممارسات غير المشروعة، حيث أنه وفي ظل العنقود تتجمع لدى المؤسسات الخبرة والمعلومات الكافية عن بعضها ومختلف المناورات التي من الممكن أن تقدم عليها بعضها، كما توفر معلومات للشريك الاجتماعي حول مختلف مناصب الشغل المطلوبة من مختلف المؤسسات.

<sup>(1)</sup> - عبد الباقي روابح ولزهر العابد، "اهمية خدمات العناقيد في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: "دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة أيام 29،30 ماي 2013، ص ص 6،5.

كما أنه يمكن أن ندرج بعض العوامل تتوفر على عنصر القصد في عملية الإنشاء وتمثل في<sup>(1)</sup>:

- تدخل الدولة ممثلة أساسا في الجماعات المحلية لتشجيع إنشاء وتطوير العناقيد ومرافقتها خلال مراحل نموها وتشجيع التقارب بين مختلف المؤسسات، من خلال توجيه الاستثمارات الخاصة نحو المناطق التي تشمل عوامل النجاح حيث تحدث تقارب بين مختلف الأسواق وتنجم الاستفادة من توفر اليد العاملة ومدخلات العملية الإنتاجية؛

- تشجيع مشاركة الجامعات ومراكز البحث وتقوية التقارب بينها وبين المؤسسات، وبشكل خاص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي كثيرا ما تنقصها الكفاءات الأساسية والموارد للقيام بالبحث والتطوير.

### ثانيا: متطلبات إنشاء العناقيد الصناعية

إن اختيار المكان للنشاط الصناعي قد يكون السبب الرئيسي في نجاحه أو فشله، أما كيفية الاختيار فلها أهمية بالغة ليس فقط بالنسبة لصاحب المنشأة الصناعية بل للقطاعات الأخرى التجارية والصناعية وقطاع الخدمات، وهناك ثلاثة حقائق تفسر نمط التوزيع المكاني للأنشطة الصناعية وترتبط ارتباطا وثيقا بأبعادها المكانية<sup>(2)</sup>:

- معرفة مكونات الصناعة وتحديدتها في المناطق للمراحل الماضية والحالية ومعرفة التأثيرات المتوقعة في الهيكل الصناعي مستقبلا؛

- معرفة الأسباب الرئيسية التي تقف وراء التغير في إعادة التوضع الصناعي؛

- تحديد مواقع ملائمة للنشاط الصناعي ضمن الإقليم أو المنطقة وإجراء تحليلات للآثار المترتبة من جراء توقيع صناعات جديدة أو توسع الصناعة القائمة وما هي الآثار المترتبة على الإقليم أو المنطقة.

(1) - عبد الباقي روايح ولزهر العابد، مرجع سبق ذكره، ص 6.

(2) - فتحي غرير وعبد الرحمن أولاد زاوي، "دور العناقيد الصناعية في تحقيق تنمية جهوية متوازنة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلعة أيام 29،30، 2013، ص ص 11،12.

وتختلف أنماط التوزيع المكاني للأنشطة الصناعية حسب توفر متطلباتها الموضعية التنموية والموارد لقيام النشاط الصناعي حسب طبيعته وحجمه وقد يتخذ التوزيع المكاني للنشاط الصناعي أنماطا وأشكالا مرتبطة بعوامل وعناصر مختلفة منها<sup>(1)</sup>:

● **المواد الخام:** من الأسس الهامة للصناعات التحويلية، تلك الصناعات التي تحوّل شكل المواد الخام أو بعضها من صورتها الطبيعية إلى صور أخرى، أكثر تطورا تتفق واحتياجات الإنسان المختلفة، وتباين المواد الخام في قدرتها على جذب الصناعات المعتمدة عليها إلى مواقعها حسب خصائصها وطبيعتها أو أهميتها في العملية الصناعية، والتي تلعب دورا مهما في عمليات التوطن المكاني لعدد من الصناعات التي ترتفع فيها تكاليف الحصول على المواد الأولية بحيث يصبح توطنها محكوما بتكاليف النقل للمواد الخام الكبيرة الحجم؛

● **مصادر الطاقة:** تتباين الصناعات في مدى احتياجها للطاقة، كما تختلف مصادر الطاقة في درجة جذبها للنشاط الصناعي، وقد ساهم التقدم الفني والتكنولوجي في تعدد مصادر الطاقة، ونجاح الإنسان في نقلها من إقليم لآخر، وأصبح من الممكن استغلال العديد من هذه المصادر بصورة، الأمر الذي أدى إلى انتشار الصناعات في العالم بأقاليمه المختلفة، وإن كان اختلاف تكاليف مصادر الطاقة من مكان لآخر له دوره في توزيع الصناعة ودرجة تركزها؛

● **نمط التوزيع السكاني:** ويتخذ نمط التوزيع المكاني للنشاط الصناعي أشكالا عدة، ضمن التركيب الداخلي للمدينة والمناطق المحيطة بها، فقد يأخذ الشكل الشبكي داخل المدينة أو يمتد بشكل نقاط صناعية بين المدن الكبرى، كما يوجد نمط للتوزيع المكاني للنشاط الصناعي على شكل تركيز عنقودي أو تكون على شكل مجمعات صناعية ضمن مناطق محددة، أو مناطق للتكتل الصناعي، إضافة إلى ما توفره التجمعات السكانية من الأيدي العاملة والتي يتمثل تأثيرها في تحديد موقع الصناعة في أمور ثلاثة وهي:

- مدى توافر المهارة الفنية في الأيدي العاملة؛

- مدى التوافر الكمي للأيدي العاملة؛

- تكاليف الأيدي العاملة وتباينها بين الإقليم.

● **حجم السوق:** تعتبر الأسواق مركزا فيه قوى العرض والطلب أيضا العنصر الأساسي لجذب الكثير من الصناعات وتحتل المدن الكبرى أسواقا رئيسية تجذب إليها كثيرا من الصناعات التي تنتشر في ضواحي المدن وعند

<sup>(1)</sup> - فتحي غرير وعبد الرحمن أولاد زاوي، مرجع سبق ذكره، ص11.

أطرافها وفي مناطق خارجية (المناطق المحيطة بها) حيث الأراضي الواسعة الرخيصة والأقل اكتظاظا والتي تسهل عملية استخدام طرق النقل والمواصلات، ومستفيدة من سعة الأرض في إنشاء مؤسساتها الصناعية وتخزين المواد الأولية والتوسع المستقبلي؛

● **النقل:** تعدد وسائل النقل التي تستخدم في الصناعات المختلفة وذلك حسب خصائص الوسيلة الناقلة وطبيعة السلعة المنقولة وموقع المنشأة الصناعية، وهي كل عوامل أو عناصر تساهم في التوطن الصناعي، وتوضع في الاعتبار عند التخطيط للتنمية الصناعية، وتعطي كثافة وسائل النقل وتعدد مجالات للاختيار بينها بالإضافة إلى دورها في خفض التكاليف.

### المبحث الثاني: أنواع وأهداف العناقيد الصناعية وآليات عملها

تمثل العناقيد فرصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتدخل إلى أسواق جديدة والاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات ومختلف الخدمات، فالعناقيد تفيد المؤسسات في تحسين إنتاجيتها وزيادة قدرتها على الإبداع والقدرة على إنشاء مؤسسات جديدة، وتعتبر أسلوبا مميزا في اكتساب اقتصاديات الحجم الخارجية التي تساهم بشكل فعال في تخفيض التكلفة واكتساب ميزة تنافسية.

### المطلب الأول: أنواع العناقيد الصناعية ومراحل حياتها

#### أولا: أنواع العناقيد الصناعية

تختلف أنواع العناقيد بحسب المفاهيم والمعايير التي ينظر بها للعنقود حسب النشأة أو المنتج أو نوعية الترابط وغيرها وهي تنقسم إلى<sup>(1)</sup>:

- **العناقيد الصناعية حسب النشأة:** يكون التجمع بشكل طبيعي (تلقائي) نتيجة لوجود تاريخ قديم للمؤسسة في هذه الصناعة أو نتيجة لتوفر الموارد الطبيعية والمواد الخام أو لوجود المهارات اللازمة لدى السكان، ويتميز هذا النوع بمعقولية التكلفة كما أن نتائجه تكون سريعة عادة وعلى مستوى كبير من الموثوقية ولكن تنمية هذا النوع تستغرق وقتا أطول وتكلفة أكبر، وهو ما يرفع درجة المخاطرة في اختياره؛

<sup>(1)</sup> - عبود زرقين، "العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 41، 2014، ص 165.

- **العناقيد الصناعية حسب درجة التخصص:** يصنف العنقود حسب درجة التخصص في مستوى معين من سلسلة القيمة المضافة للصناعة، أو في تخصصهم بسوق جغرافي معين، أو بشريحة معينة من الأسواق والعملاء، وكمثال على ذلك صناعة الأحذية في شمال إيطاليا حيث يوجد عنقود متخصص في صناعة الأحذية يركز على التصاميم والأسماء التجارية ويتمتع بمستوى عالي من الأجور ويستهدف المستهلكين مرتفعي الدخل، وفي البرتغال هناك عنقود يعتمد على قصر دورة حياة الإنتاج ومواكبة الموضة ويستهدف متوسطي الدخل في أوروبا أما في الصين فإن التركيز يتم على كثافة الإنتاج في الأحذية منخفضة التكلفة والسعر؛

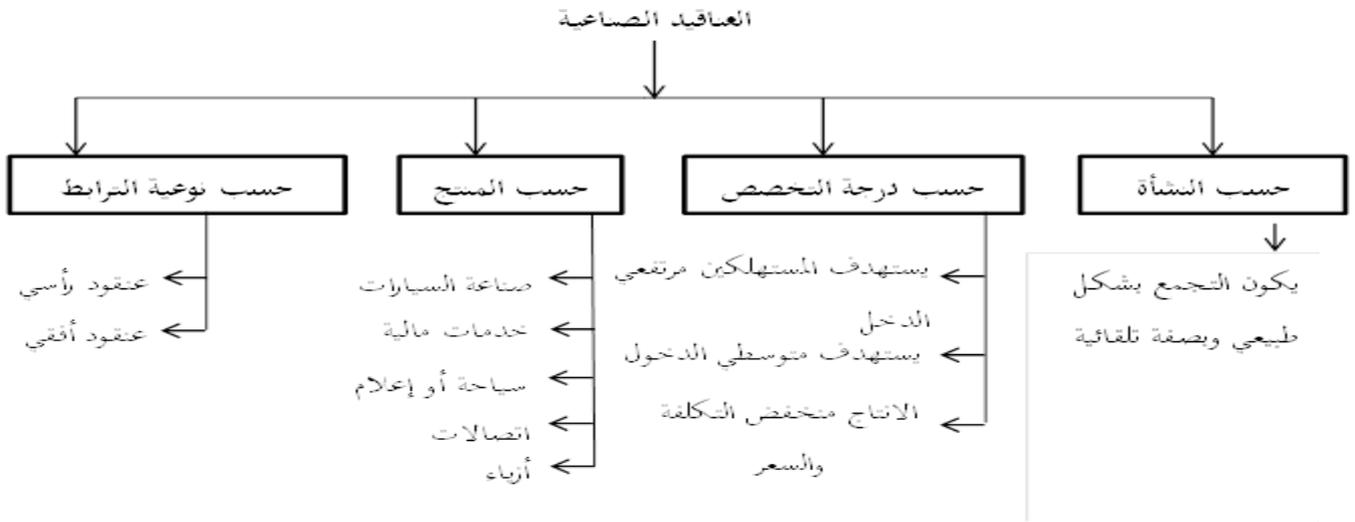
- **العناقيد الصناعية حسب المنتج:** ولفهم تصنيف العناقيد حسب المنتج يمكن إعطاء الأمثلة عن العناقيد الصناعية التالية: عنقود صناعة السيارات في (ديترويت "أمريكا" وجنوب ألمانيا) أو عنقود خدمات مالية (لندن ونيويورك) أو خدمات سياحية أو إعلامية (هوليوود "أمريكا")، أو عنقود صناعة الاتصالات (ستوكهولم في فنلندا)، أو عنقود صناعة الأزياء والسيراميك (جنوب إيطاليا)؛

- **العناقيد الصناعية حسب نوعية الترابط:** وهناك نوعان من الترابط:

**النوع الأول:** رأسي وفيه يتكون العنقود من مؤسسة أو بضع مؤسسات كبيرة ويمدها عدد كبير من المؤسسات الصغيرة بمدخلات الإنتاج وهي علاقة قائمة بين مشترين وبائعين كعناقيد صناعة السيارات؛

**النوع الثاني:** أفقي وفيه يتكون العنقود من عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتج منتجات نهائية وتسوقها، وهي تشترك في التغطية وقوى العمل والموارد وربما الأسواق.

الشكل رقم (01): أنواع العناقيد الصناعية

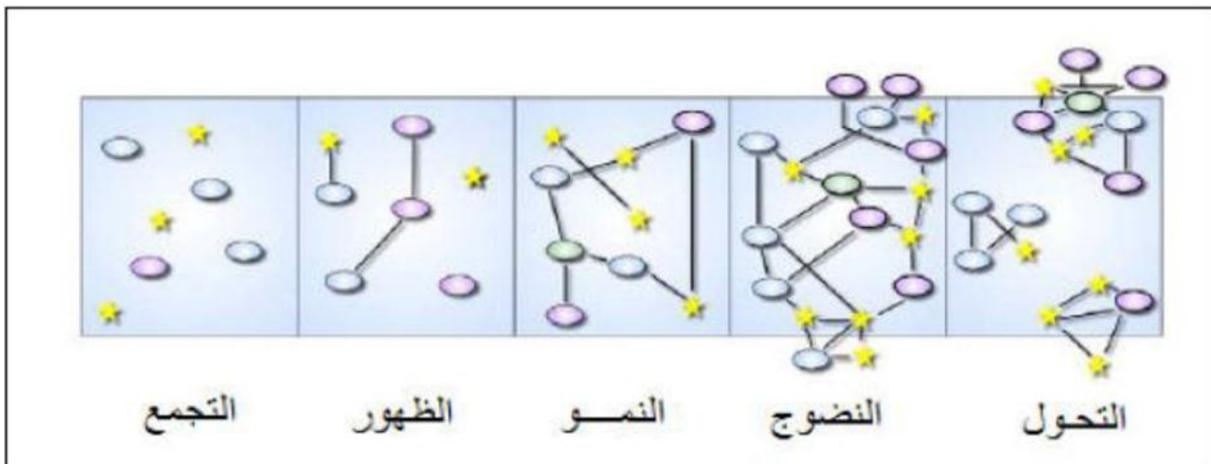


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: عبود زرقين، " العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 41، 2014، ص 165

### ثانيا: مراحل حياة العناقيد الصناعية

تمر العناقيد الصناعية بدوران حياة شبيهة بدورة المنتجات الصناعية، حيث أنها تتطور باستمرار وتمر بمراحل متعددة فتضم إليها مؤسسات جديدة وتختفي منها مؤسسات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): مراحل حياة العناقيد الصناعية



المصدر: عطالله بن طبرش وأبو بكر بوسالم، "استراتيجيات تعزيز القدرة التنافسية للمناطق الصناعية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 17، 2017، ص 99.

- **مرحلة التجمع:** وهي المرحلة التي تبدأ بتجمع عدد قليل من المؤسسات التي تعمل في صناعة معينة في موقع جغرافي محدد ومن حولها عدد قليل من المؤسسات المساعدة.
- **مرحلة الظهور:** في هذه المرحلة تدخل بعض المؤسسات بعلاقات ومشاريع مشتركة، مفادها العمل على ابتكار منتجات جديدة أو تبني اختراعات معينة أو دخول استثمارات جديدة خصوصا الأجنبية منها؛
- **مرحلة النمو:** تبدأ عدد المؤسسات بالتزايد وتظهر المزيد من الروابط المشتركة بين الأعضاء على شكل مشاريع وتحالفات تمثل عنقود ككل؛
- **مرحلة الطلب النضوج:** وتسمى أيضا بالمرحلة الحرجة، وهي درجة التشعب من حيث حجم المؤسسات والمعرفة والمهارات ضمن العنقود الصناعي، وعندما تصبح عملية الإنتاج والترابط بين المؤسسات عملية روتينية، فتزداد الاستثمارات الأجنبية لتظهر حالة من التنافسية داخل العنقود والتي تركز على السعر كأساس للتنافسية؛
- **مرحلة التحول:** وتحدث عندما تتغير التقنيات وعمليات الإنتاج ويتم استبدال منتجات العنقود بمنتجات أخرى جديدة أقل تكلفة وأكثر كفاءة، عندها يبدأ العنقود بالتحول إلى عناقيد جديدة أو نقوم بتغيير بسيط في المنتجات مع تغيير طريقة الإنتاج<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية العناقيد الصناعية

للعناقيد الصناعية مجموعة أهداف تتحقق على مستوى الاقتصاد ككل وأخرى على مستوى المؤسسات، وفيما يلي بعض الأهداف<sup>(2)</sup>:

- **على مستوى الاقتصاد الكلي:**
  - وسيلة تنمية إقليمية من خلال المساهمة في كل من لامركزية الاستثمارات على مستوى الإقليم المحلي، جاذبية المناطق وتطوير الأيدي العاملة المتخصصة؛
  - وسيلة لتطوير المهارات وذلك بتحقيق أفضل تكامل لسلاسل القيم، وبالتالي تقسيم للمهام الإنتاجية بفعالية أكثر، وذلك من خلال خلق قيمة المضافة وخلق فرص عمل ماهرة؛

<sup>(1)</sup> - هشام مكي، "العناقيد الصناعية البديل الاستراتيجي لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة للجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "رؤية مستقبلية للاقتصاد الجزائري على ضوء خمسين سنة من التنمية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 04-05 مارس 2014، ص3.

<sup>(2)</sup> - وهيبه لبعل، مرجع سبق ذكره، ص87.

- وسيلة لتطوير البحث والابتكارات وذلك بتشجيع التفاعل بين المتعاملين الاقتصاديين وبيئتهم من مراكز البحث، الجامعات، المخابر، مشكلات المؤسسات وغيرها؛
- وسيلة للشراكة والتعاون العملي بين القطاعين العام والخاص، باعتبار العناقيد الصناعية تنشأ بمجموعة أفراد وجهات خاصة والتي تحتاج دعم ومساندة بمبادرات وسياسات حكومية؛
- وسيلة لتطوير الصناعة من خلال التكامل الرأسي للإنتاج والتكامل الأفقي على مستوى المنتج أو فروعها.

#### - على مستوى المؤسسات:

- 1- **زيادة الإنتاجية:** فالهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات خاصة الصغيرة والمتوسطة، من دخول في عمليات إنتاجية هو تحقيق أعلى معدلات إنتاجية لذلك فإن تكوين العنقود الصناعي يساعد هذه المؤسسات على تحقيق هدف زيادة الإنتاجية، فمن بين العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية تتمثل في<sup>(1)</sup>:
  - **سهولة الحصول على المدخلات الإنتاجية:** حيث يؤدي حيث التقارب الجغرافي للمنتجين والموردين في المدخلات الأساسية اللازمة للإنتاج إلى سهولة حصول المؤسسات على احتياجاتها ومتطلباتها من المدخلات الأساسية من الموردين المحليين الذين يتواجدون بالقرب من العنقود؛
  - **انخفاض تكاليف الصفقات:** وهي تتعلق بكل تكاليف الأنشطة المتعلقة بتنفيذ المشروع ولا تدخل ضمن تكاليف الإنتاج مثل جمع المعلومات، التفاوض، الرقابة، والإشراف، فكلما انخفضت تكاليف الصفقات عن تكاليف الإنتاج تزداد فرص المؤسسة في التأثير على السوق من خلال توسيع وزيادة إنتاجيتها وأنشطتها؛
  - **انخفاض تكاليف النقل:** فمن خلال التركيز الجغرافي للمؤسسات المنتجة للعنقود الصناعي وتواجدها في مكان متقارب، تنخفض تكاليف النقل اللازمة لنقل المدخلات والمواد الخام بين مؤسسات العنقود؛
  - **انخفاض تكاليف المخزون:** فمن بين نتائج العلاقات العنقودية ظهور التكامل الخلفي، والتي تعني قيام المؤسسة بإنتاج بعض المواد الذي تحتاج إليها مؤسسات أخرى، كمدخلات في العمليات الإنتاجية، وتزداد سرعة تداول هذه المدخلات سواء كانت وسيطة أو سلع نصف مصنعة أو نهائية، فتنخفض حاجة المنتجين إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة في المخزون، وبالتالي انخفاض التكاليف.
- 2- **زيادة الحصة السوقية:** فمن خلال انضمامها للعنقود الصناعي تسعى المؤسسات إلى التمتع بمزايا زيادة الطلب المحلي الناجم عن الصناعات المرتبطة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة في الحصول على نصيب أكبر من السوق، مما يزيد في قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية، ويرجع السبب في ذلك أن العناقيد تمثل

(1) - شريف غياط وسهام بوفلفل، مرجع سبق ذكره، ص، ص11، 10.

أسواق مختلفة متركزة في مكان واحد، وبالتالي تمكن الموردين من الحصول على الأسعار المرضية وتحقيق الكفاءة المطلوبة في التسويق وخدمات ما بعد البيع.

3- زيادة القدرة الابتكارية وتطوير الكفاءات: فالانتماء إلى عنقود ما يساعد المؤسسات وبشكل كبير في تنمية وتحفيز الطاقات الابتكارية، والتي تمكن المؤسسات من الحصول على المدخلات الجديدة والمنتجات المتنوعة، وسرعة إستجابة للحاجيات الجديدة دون بذل جهود كبيرة لدراسة السوق وسلوك المستهلكين، ذلك أن المعرفة حاليا تعتبر أحد مفاتيح النجاح لمواجهة المنافسة<sup>(1)</sup>.

#### ● الأهمية الاقتصادية للعناقيد الصناعية

يعتبر أسلوب العناقيد الصناعية أحد أفضل وسائل التنمية الصناعية وهو أحد أساليب رفع معدلات النمو الاقتصادية والاجتماعية الكلية، إذ يسهم بشكل كبير في نمو وازدهار المشاريع الصغيرة والمتوسطة وخفض معدلات البطالة والقضاء على الفقر وجذب الاستثمارات الأجنبية والتطوير التكنولوجي وزيادة الصادرات، ففي إيطاليا مثلا تصدّر العناقيد 57% من صادراتها الصناعية وتوظف نحو 65% من العاملين في القطاع الصناعي، ويوجد في قاعدة بيانات معهد التنافسية وحدها معلومات عن 800 عنقود صناعي في 52 بلدا حول العالم، ويتعدى الأثر الإيجابي للعناقيد الصناعية تطوير تنافسية العنقود إلى وصول بموارد الدولة المحدودة إلى طاقاتها القصوى نتيجة التخصص وتركيز الجهود في النشاطات مرتفعة القيمة المضافة بدلا من توزيعها على عدد من الأنشطة الاقتصادية، كما أنه نتيجة لتأثير الأنشطة الاقتصادية ببعضها فإن الأثر المضاعف لارتفاع القيمة المضافة لهذا القطاع على القطاعات الأخرى يكون أكبر مما لو استهدفت جميعها معا، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الشركات التي تعمل ضمن عنقود صناعي تتمتع بكفاءة وتنافسية أعلى مقارنة بتلك المعزولة، ويوفر العمل ضمن العناقيد الصناعية العديد من المزايا للشركات<sup>(2)</sup>.

(1) - وهيبه لبعل، مرجع سبق ذكره، ص98.

(2) - ليندا فريجة وحديجة عزوزي، "التجربة الإيطالية في مجال دعم العناقيد الصناعية"، ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الوطني حول: "دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالة، الجزائر، ايام 29 30 ماي 2013، ص7.

كما تظهر أهمية العناقيد الصناعية من خلال ما تقدمه من فوائد مهمة يمكن توضيحها كما يلي<sup>(1)</sup>:

- **العناقيد تدعم وتحفز ألقلمه الاقصاديات أو ما يسمى اقصاديات الموقع:** إذ أن التركيز الصناعي يؤدي إلى تحقيق وفورات كبيرة في تكاليف الشركات الموجودة داخل العنقود، ويشار إلى هذه الوفورات في التكاليف على أنها (اقتصاديات الموقع) وتمثل مصادر هذه الوفورات في وجود أكبر قدر ممكن من موردي المدخلات المتخصصة وخدمات الأعمال ومجموعات من المديرين بحكم التعاون المشترك بين مؤسسات العنقود، مع وفرة من العمالة المتخصصة إضافة إلى عملية نقل ونشر المعلومات بين الأسواق المالية والمؤسسات العنقودية؛
- **العناقيد تساهم في إعادة التنظيم الصناعي:** إن الانتقال من المؤسسات الكبيرة العاملة في مجال الإنتاج الشامل إلى المؤسسات الصغيرة يساعد على التخصص الإنتاجي، التحول في الهيكل الصناعي يعمل على زيادة المنافسة العالمية ونشوء تكنولوجيا إنتاجية جديدة ومثال على ذلك التصنيع بواسطة الحاسوب، التخصص في المنتجات واعتماد تكنولوجيات الإنتاج الجديدة؛
- **العناقيد تشجع على التواصل بين المؤسسات:** أي أن يتم التعاون بين المؤسسات للاستفادة من أوجه التكامل، استغلال أسواق جديدة، دمج الأنشطة، أو تجميع الموارد أو المعرفة، والمؤسسات المترابطة شبكياً هي أكثر حظاً من تلك غير المرتبطة شبكياً في الاستفادة من الانخراط في التعاون وتبادل المعلومات في مجال التسويق وتطوير المنتجات ورفع مستوى التكنولوجيا لمؤسسات العنقود، إضافة إلى أن المؤسسات الشبكية المترابطة تكون ذات قدرات تنافسية وربحية عالية؛
- **العناقيد تقلل من هدر الموارد العامة:** إن هدف التنمية الصناعية هو أن يسمح للمناطق أو الأقاليم باستخدام موارد التنمية الاقتصادية المحدودة بشكل أكثر كفاءة، وأن آلية العناقيد تتيح للمناطق أو الأقاليم التركيز على الموارد والاحتفاظ بها والتوسع، وتطوير برامج الأعمال الصغيرة بدلاً من دعم تقديم المساعدة للعديد من أنواع العمل المختلفة وبالتالي هدر في الجهود وضياع الموارد بسبب عدم التخصص؛
- **العناقيد تزيد من إنتاجية المؤسسات الصناعية:** من خلال السماح للمؤسسات الموجودة في العناقيد أن تعمل بشكل أكثر إنتاجية في تحديد مصادر المدخلات كالموظفين والموردين، فالمؤسسات المتقاربة جغرافياً يتيح لها تطوير مجموعة العمل المتخصصة التي هي من ذوي المهارات العالية لتلبية احتياجات محددة للصناعة، بالإضافة

<sup>(1)</sup> - ايهاب علي الموسوي وآخرون، "امكانية تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية في العراق"، مجلة أهل البيت، جامعة كربلاء، العراق، العدد 22، بدون سنة، ص، ص 159، 160.

لذلك فإنه يمكن للمؤسسات في العناقيد من الوصول إلى الموردين والمشتريين والعملاء في فترات زمنية أقصر، ومن خلال هذا التوطن الصناعي والقرب الجغرافي يمكن للمؤسسات الاستفادة من وفرة الحجم وبطرق مختلفة مثل تطوير استخدام تقنيات مشتركة والوصول إلى معلومات مشتركة؛

- **العناقيد تزيد من وتيرة الابتكار:** فهي تشجع على أنواع مختلفة من الابتكار في المنتجات والخدمات وباقي عمليات الابتكار، وهذا يتم من خلال تحسين التعاون بين قطاع الأعمال والبحوث / قطاع الجامعي من أجل تسويق البحوث الأكاديمية، وم خلال تحسين التعاون والتواصل بين المؤسسات وذلك عن طريق مستوى المنتجات والأداء بشكل مستمر؛

- **العناقيد تساعد في إيجاد مؤسسات جديدة:** إذ أن الأعمال الجديدة تتجه بشكل أكبر نحو العناقيد، لأن المؤسسات تعتمد على التفاعل الوثيق مع الموردين والمشتريين، بسنن أن تكلفة الفشل هي أقل عادة ضمن العنقود حيث توجد العديد من الفرص البديلة، وبما أن الصناعات الجديدة دائما تعاني من نقص الخبرات والقدرات فإنها ستجد ضالتها في التجمع ضمن عناقيد صناعية، من أجل تقليل المخاطر وضمان توفر المعلومات اللازمة لأنشطتها؛

- **العناقيد تساعد في بناء الثقة بين المؤسسات:** تساعد العناقيد في بناء الثقة بين مؤسسات العناقيد والتي تعد من الأمور الأساسية في آلية عمل هذه المؤسسات ونجاحها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع لغة مشتركة في ما بينها ومواجهة التحديات من خلال التحالفات وإنشاء الشبكات الاجتماعية والتعاون المشترك.

### المطلب الثالث: آلية عمل العناقيد الصناعية

تهدف العناقيد الصناعية على تحقيق التعاون والتنسيق بين مكوناتها بما يضمن رفع الإنتاجية وتحقيق الربحية أعلى بجميع الأطراف، وعلى هذا الأساس فإن آلية عمل العنقود الصناعي تقوم على المبادئ الأساسية التالية<sup>(1)</sup>:

1. **التركيز الجغرافي:** تركز الشركات في أقاليم محددة وذلك سعيا منها للاستفادة من الميزات الملموسة والمتمثلة في الموارد الطبيعية والبنية التحتية، مما يساعدها على خفض تكاليفها والحصول على مزايا الحجم، كما يمكنها من الاحتكاك المباشر بالزبائن لمعرفة رغباتهم وأذواقهم فتقوم بتطوير منتجاتها لإرضاء هذه الرغبات مما يحقق مزيدا من

<sup>(1)</sup> - فارس بن رزق، "متطلبات نجاح العناقيد الصناعية في القطاع الصناعي العربي"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول " دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم تنافسيتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة أيام 29،30 ماي 2013، ص3.

الطلب، كما تسعى هذه الشركات من خلال تركيزها في أقاليم محددة للاستفادة من الميزات الغير ملموسة المتمثلة في الحصول على أحدث المعلومات المتعلقة بالمنتجات الجديدة، التكنولوجيا، الأسواق وهو ما يسهل عليها الحصول على المعرفة وتبادل المعلومات وعمليات التعلم، التطوير، وتوسيع العلاقات؛

2. **التخصص:** يعد آلية مهمة من آليات عمل العناقيد الصناعية، فوجود شركات على قدر عالي من التخصص في العنقود الصناعي تتكامل مع بعضها في إنتاج منتجات أكثر تخصص وتميزا، يسهم بشكل كبير في نجاح العنقود، إلا أن التخصص لا يجب أن يمنع العنقود الصناعي من الارتباط بعلاقات مع العناقيد الأخرى حتى يتمكن من التطور، ولما لا إيجاد منتجات جديدة وعناقيد جديدة.

3. **الابتكارات:** فعندما تبتكر شركة منتج معين يسارع المنافسون للبحث عن إنتاج منتج منافس، ويقوم المقلدون بإنتاج نفس المنتج بتكلفة أقل، مما يدفع الشركة لتطوير منتجاتها أو ابتكار منتجات جديدة للتغلب على المنافسين والمقلدين، وهكذا تستمر هذه الدورة ويحقق تنافسية العنقود؛

4. **المنافسة:** فالمنافس بين الشركات هو الحافز الذي يدفعها نحو البحث عن المزيد من الابتكارات وتطوير التقنيات، مما يؤدي إلى إيجاد تخصصات ونشاطات حركة البحث ويسهم في رفع مستوى كفاءة القوى العاملة نتيجة لزيادة الطلب عليها<sup>(1)</sup>.

5. **التعاون:** وهو مبدأ لا يتناقض مع المبدأ السابق فنمو المؤسسة ناجحة ومنتافسة يحفز الطلب من قبل هذه المؤسسة على منتجات المؤسسات الموردة لها، ومع تطور العناقيد تتعزز علاقات التبادل بين المؤسسات وتدفق المنفعة من الأمام إلى الخلف والعكس كما أن الروابط التي يوجدها العنقود بين المؤسسات من التحالفات والإنتاج المشترك وغيره من أنواع التعاون يعود عليها بالنفع أكبر من عملها مستقلة من خلال مشاركتها في منتجات جديدة وخفض تكاليف الإنتاج أو رفع الجودة أو الحصول على أسواق وعملاء جدد، وإعطاء مثال على طريقة عملها، في أواسط التسعينات ظهر تجمع صناعة الكمبيوتر وبرامجه في ذلك المكان، وبدأت هذه الشركات في إطلاق العديد من الابتكارات الناجحة وهو ما استقطب العديد من الشركات الجديدة المنافسة والمقلدة كما استقطب العديد من فروع الشركات الدولية للاستفادة من توافر المختصين من المهندسين والمبرمجين والأيدي العاملة المحترفة التي اكتسبت الكثير من الخبرة خلال عملها في الشركات المختلفة، ومع تزايد أعداد الشركات واحتدام شدة المنافسة تسارعت وتيرة الابتكارات وانطلقت ثورة تكنولوجيا المعلومات، ودخل العديد من الشركات

<sup>(1)</sup> - عابد محمود احمد جاد، عبد الله الشافي منصور حفاوي، " دور العناقيد الصناعية في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة القطاع الهندسي بجامعة الأزهر، كلية الهندسة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، بدون عدد، 2012، ص11.

في تحالفات مختلفة داعمة بذلك موقفها وموقف التجمع التنافسي، لدرجة أن أي شركة حول العالم تريد أن تدخل في هذا النشاط فلا بد أن تبدأ من هناك أو تضع لها قوى هناك، كما استقطب هذا التجمع المحترفين والمختصين من أنحاء العالم نظرا لإمكانية إيجاد فرص العمل المناسبة لهم<sup>(1)</sup>.

### المبحث الثالث: مرافقة وتقييم العناقيد الصناعية

تولي الدول أو الحكومات مهمة رفع الوعي لدى أصحاب المؤسسات بأهمية الانضمام إلى عنقود الصناعة ووضع البرامج والسياسات التي شأها تشجيع المؤسسات على إقامة العلاقات بينها، والتي تندرج في إطار عملية المرافقة والدعم لإنشاء العناقيد الصناعية.

#### المطلب الأول: مرافقة العناقيد الصناعية

إن كل عنقود صناعي هو نموذج أو حالة خاصة، والذي يجب مرافقته والتكيف معه حسب الحاجات والتحديات وفق سياق محدد من تطور العنقود.

#### أولاً: مراحل مرافقة العناقيد الصناعية

حسب الخبراء المختصين في العناقيد الصناعية فإن كل مشروع لعنقود ما يجب أن تكون لديه خارطة طريق « Feuille de route » وذلك لتحديد المسار الذي يجب انتهاجه والأهداف المرغوب الوصول إليها، ومنه فإن مشاريع العناقيد في البداية يجب أن تتبع عملية مرافقة مكونة من (04) مراحل والتي تتمثل في<sup>(2)</sup>:

- المرحلة الأولى: تحفيز وتحسيس مختلف المتعاملين وعلى الخصوص الصناعيين؛
- المرحلة الثانية: تحديد العنقود أو العناقيد التي سيتم دعمها من نقاط قوتها وضعفها؛
- المرحلة الثالثة: تعيين التحديات ذات الأولوية وخطط العمل التي سيتم تنفيذها؛
- المرحلة الرابعة: الالتزام بالأنشطة والعمليات وآليات تنفيذ المبادرات.

(1) - زهير زواش، مرجع سبق ذكره، ص، ص 67، 68.

(2) - وهيبه لبعل، مرجع سبق ذكره، ص، ص 106، 107.

ثانيا: المرافقة لمحاوّر نموّ العناقيد الصناعية

ومن واقع التجارب الميدانية التي سمحت بتحديد الخطوات المنهجية لعملية المرافقة والمتمثلة في ( التنظيم، الصياغة، التنفيذ) لثلاثة محاور نموّ أساسية للعنقود وهي على الترتيب (رأس المال الاجتماعي، استراتيجية العمل، والمشاريع الجماعية)، وسيتم تطبيق هذه الخطوات بمرونة تبعاً لمستوى تطور كل عنقود والتمعن فيها في كل مرحلة نموّ في إطار أسلوب المرافقة للعنقود كمايلي<sup>(1)</sup>:

- تنظيم (رأس المال الاجتماعي):

- تحسيس وتحفيز الأطراف الفاعلة في العنقود؛
- بناء الثقة وهيكلية المؤسسات الخارجية والداخلية؛
- تقوية التجمعات والارتباطات المهمة بين المؤسسات.

- صياغة (استراتيجية العمل):

- إجراء تشخيص تشاركي؛
- إعداد استراتيجية جماعية؛
- تعريف خطة العمل وصياغة المشاريع الجماعية.

- تنفيذ (المشاريع الجماعية):

- مرافقة تنفيذ المشاريع الجماعية؛
- البحث عن الدعم المالي وغير المالي للمشاريع؛
- متابعة تقييم واستمرارية النتائج.

المطلب الثاني: عوامل نجاح العناقيد الصناعية والتحديات التي تواجهها

نظراً لما تقوم به المؤسسات داخل العناقيد الصناعية من دور فعال في النشاط الاقتصادي، فقد ركزت مختلف السياسات والإجراءات الحكومية على تشجيعها وتعزيزها وذلك من خلال إلغاء العراقيل وتسهيل كل الإجراءات من أجل ترقية هذه العناقيد.

<sup>(1)</sup> - وهيبة لبعل، المرجع نفسه، ص 107.

أولاً: عوامل نجاح العناقيد الصناعية

وتتمثل هذه العوامل في وجود موردين محليين كمدخلات الإنتاج وبتكلفة أقل نسبياً من استيرادها مما يؤثر إيجاباً على منافسة الصناعة في السوق المحلي والعالمي، حيث أنه وكلما اتجهت الصناعات الداعمة والمرتبطة إلى إنتاج أجزاء محددة ومتخصصة من مدخلات الإنتاج، كان لها دور أكبر في مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة عالمياً، ومن الجدير بالذكر أن العنقود قد يكون الشكل الأكثر نضجاً للعمل التكاملي ما بين المؤسسات العاملة في اقتصاد ما، في حين يمكن أن توجد أشكال أخرى للتجمعات الصناعية تشكل في جوهرها عنقوداً محتملاً، وهي الأشكال التي تعد من زاوية عملية الأكثر أهمية لواضعي السياسة في الدول النامية، فمعرفة ما يمكن أن يكون عنقوداً ودراسة الظروف المحيطة به لتسهم بشكل فاعل في توجيه السياسات التنموية، لحفزها للانتقال إلى عنقود ناضج<sup>(1)</sup>.

ثانياً: التحديات التي تواجه العناقيد الصناعية

- تنافس داخلي سلبي: يمكن أن يحدث تنافس شديد بين المنتجين عندما يكون هناك قلة في التنوع داخل التجمع الواحد وعندما يحاول كل المنتجين أن يعرضوا نفس المنتج أو نفس الخدمة ومن ثم فإن الصغار من المنتجين يمكن أن يكونوا عرضة للانكسار؛
- نقص التنوع: التجمعات المتنوعة تكون عادة أقوى داخلياً من التجمعات التي ليست لها تنوع، وفي هذا الأمر صحيح خاصة بالنسبة للتجمعات السلعية وذلك يرجع إلى الصيغة المتغيرة لأسعار السلع عالمياً؛
- استخدام سياسات مناسبة: التقسيم إلى مناطق، الحوافز الضريبية أو السياسات لا بد وأن تتطور باهتمام من أجل التجمعات نفسها بالإضافة إلى التجمع المحلي أيضاً، فهناك بعض اللوائح التي ربما تضر المقيمين في التجمع من ذوي الدخول المنخفضة وتؤدي القطاع الغير رسمي خاصة عندما نجد أن الأنشطة إقتصادية معينة تجاري للتوسع خاصة وهذا يمكن أن يكون ضاراً في عدة طرق ويشمل ذلك حقيقة أن الاقتصاد الغير رسمي ربما يساهم في نجاح التجمعات في المجتمع؛

(1) - سناء شعبي، "استراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2012/2011، ص 72.

- عدم الرغبة أو عدم القدرة على التغيير: في حالات كثيرة يُلاحظ أن الشركات في التجمعات غير قادرة أو غير راغبة في التحرك أو التحول إلى صناعات جديدة حتى ولو كان ذلك أمر يستحق، وذلك لتحفيزهم للانخراط في الأنشطة الاقتصادية التي تخصصوا فيها لمدة طويلة؛
- تجاهل ظروف السوق أو مزايا المحلية: للسعي وراء أنشطة اقتصادية طرازه أو على النمط الحديث مثل هذه التحديات غالباً ما نراها في بعض المناطق الصناعية ذات التقنية العالية التي عادة ما تكون قد تحولت إلى ما يمكن الإشارة إليه بدكاكين ذات التقنية العالية.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: تقييم العناقيد الصناعية

يؤدي تواجد العناقيد الصناعية إلى حدوث العديد من المكاسب والمزايا على مستوى القطاع الصناعي أو على مستوى الاقتصاد الوطني ككل، وبالرغم من المزايا التي تتمتع بها العناقيد الصناعية، إلا أنها لا تخلو من العيوب.

### أولاً: مزايا العناقيد الصناعية

ومن بين أهم هذه المزايا نشير إلى<sup>(2)</sup>:

- زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل؛
- تركز الخبرات الفنية والبشرية منها والتكنولوجية في مجالات متقاربة أو متكاملة ويساعد هذا التركيز في الحصول الوحدات الصغيرة على مزايا الحجم الكبير من خلال تخصص كل وحدة في مرحلة أو جزء محدد من المنتج النهائي بالإضافة إلى الأسعار التفضيلية لشراء كميات كبيرة من المواد الخام كما يساعد هذا التركيز المنشآت على تطوير البنية الأساسية من الخدمات القانونية والمالية وغيرها من الخدمات المتخصصة؛
- تؤدي العناقيد الصناعية إلى زيادة فرص العمل وبالتالي القضاء على مستويات البطالة وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ورفع معدلات النمو؛

<sup>(1)</sup> - أمال حدادمية وعبد الغني باحمد، "متطلبات نجاح العناقيد الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية"، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الوطني حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم تنافسيتها محلياً ودولياً"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلالة أيام 29،30، 2013، ص، ص 13، 14.

<sup>(2)</sup> - فريد حدادة ومداح عرابي الحاج، "متطلبات تطبيق العناقيد الصناعية لاعادة هيكلة وتأهيل قطاع الصناعة الغذائية"، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 18، 2017، ص 121.

- إن التأثيرات الداخلية والخارجية لسلسلة العنقود تؤدي إلى زيادة التنوع التكنولوجي، وهو ما يجعل استخدام التكنولوجيا المتقدمة بمثابة القوى المحركة الأساسية لتطور ونمو العنقود، سواء في التوسع في عوامل الإنتاج، وتطوير قدرات إنتاجية تؤدي لخلق منتجات جديدة وبالتالي إعادة تشكيل الأسواق؛
  - تحقيق وفورات خارجية كذلك المتعلقة بظهور وكلاء تسويق أو موردين متخصصين في مدخلات التصنيع؛
  - تقليل نفقات التبادل أثناء المراحل الإنتاجية مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج ورفع المزايا التنافسية للمنتجات لتحسين فرص التصدير؛
  - القدرة على حل المشكلات بأساليب حل عاجلة من خلال التعلم التبادلي؛
  - التعاون في مجال الأبحاث الأساسية لارتفاع التكلفة.
- إضافة الى المزايا التالية<sup>(1)</sup>:
- تحسين فرص التصدير مما ينعكس على الاقتصاد ككل؛
  - المساهمة في الحصول على مزايا الحجم الكبير؛
  - تساعد في تطوير البيئة الأساسية من الخدمات المالية والقانونية وغيرها من الخدمات المتخصصة؛
  - جذب الاستثمارات الأجنبية ورفع معدلات النمو الإجمالية.
- كما يمكن توضيحها في شكل نوعين من المزايا كما يلي<sup>(2)</sup>:

- **المزايا الإستراتيجية:** تختلف عن قرينتها الديناميكية بأنها تعمل على تخفيض نفقات التبادل في المراحل الإنتاجية والإنتاج، إضافة إلى التكامل الرأسي للإنتاج، وتحقيق درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، إضافة إلى توفير الأيدي العاملة الماهرة من خلال تعاون الشركات وتركيز الخبرات الفنية، كذلك حصول الوحدات الإنتاجية الصغيرة على مزايا الحجم الكبير من خلال تخصص كل وحدة في مرحلة أو جزء محدد من منتج نهائي مع الأخذ بعين الاعتبار الأسعار التفضيلية لشراء كميات كبيرة من المواد الخام، وتطوير البنية الأساسية من خدمات قانونية ومالية وغيرها؛

(1) - عطا الله بن طيرش، ابو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 94.

(2) - محمد طرشي، "العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 13، 2015، ص 9.

- المزايا الديناميكية: فتتمثل بتحققها من التعلم على مستوى العنقود، والتنوع الضمني بين الإبداع وتدفق المعرفة، إضافة إلى التعامل مع المشكلات بأساليب جل عاجلة من خلال العلم التبادلي ويضاف إلى مزاياها، وجود العناقيد المتخصصة في التكنولوجيا الدقيقة، وتكنولوجيا المعلومات (تعاون الشركات في مجال الأبحاث الأساسية لارتفاع التكلفة).

### ثانيا: عيوب العناقيد الصناعية

يمكن إجمال عيوب العناقيد الصناعية في ما يلي<sup>(1)</sup>:

- التركيز الزائد على تخصص العنقود، حيث قد يدفع الانبهار بنجاح تجربة العنقود إلى توجيه جميع السياسات التنموية له، فإذا ما فشل هذا العنقود تم اختيار عنقود خاطئ تأثر بذلك الاقتصاد ككل، كما أن هذا التركيز قد يقود إلى نمو غير متوازن بين القطاعات الاقتصادية المختلفة؛
- عدم قدرة العناقيد الصناعية على التجاوب مع المتغيرات الجذرية وغير المحدودة في الصناعة، حيث أن هناك البعض من نقاد سياسات العناقيد الصناعية يعتقدون بأن التغيرات الجذرية فيها قد تتطلب تغييرا كاملا في العملية الإنتاجية، وهو ما سيحاول العنقود مقاومته بالنظر لتكاليفه المرتفعة؛
- تعتمد العناقيد على عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة وذلك من أجل رفع مستوى التنافسية، لكن الاقتصاد العالمي تسيطر عليه الشركات الضخمة المتعددة الجنسيات وهو ما قد يضعف من إمكانية بناء عنقود فعال؛
- اهتمام سياسات العناقيد بالمناطق الحضرية وإهمالها للمناطق النائية.

<sup>(1)</sup> - شوقي جباري وحمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 39، 40.

### خلاصة الفصل الأول:

لقد قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرف على كل ما هو متعلق بالعناقيد الصناعية من خلال التطرق الى مختلف المفاهيم النظرية، وكذلك ركزت هذه الدراسة على أهمية العناقيد الصناعية بالنسبة للمؤسسات الصناعية بمختلف أحجامها من خلال التشجيع على التواصل بينها والزيادة من إنتاجيتها والتقليل من هدر الموارد العامة، وفي سبيل تغلب هذه المؤسسات على مشاكلها وتنمية قدراتها التنافسية، يجب عليها ربط نفسها في تجمعات وتكتلات صناعية تستفيد منها في بناء تحالفات استراتيجية فاعلة تجعلها قادرة على مجابهة تحديات العولمة وتحرير التجارة، ولقد حظيت العناقيد الصناعية باهتمام كبير من طرف دول العالم، بسبب قدرتها على تفعيل الترابط والتشابك الاقتصادي للدول والحد من مخاطر العولمة والمنافسة.

## الفصل الثاني

### تنافسية العناقيد الصناعية

تمهيد:

أصبح موضوع التنافسية يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي ويعود ذلك إلى مواكبة متطلبات التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبما أن المؤسسات هي التي تتنافس وليس الدول، فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على رفع مستوى معيشة الأفراد والدول كونها مرتبطة بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها، لذلك أخذت الدول في تبني السياسات الإصلاحية وتهيئة البيئة الاقتصادية المواتية والداعمة لقدرتها التنافسية في اقتصاد عالمي مفتوح أمام التجارة وتدفقات رؤوس الأموال من أجل مواجهة تحديات التنافسية، وهو الدور المنتظر من تبني العناقيد الصناعية.

### المبحث الأول: الإطار النظري للتنافسية والميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية مجموعة العوامل التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة بهدف تحقيق أهداف من بينها زيادة الحصة السوقية ومن خلال هذا المبحث سيتم عرض أهم ما يتعلق بالتنافسية والميزة التنافسية من مفهوم وخصائص وأنواع وغيرها للإلمام بالإطار النظري للميزة التنافسية.

#### المطلب الأول: أساسيات حول التنافسية.

##### أولاً: ماهية التنافسية.

يوجد العديد من التعاريف المعتمدة للتنافسية ويمكن ايضاحها فيما يلي:

- يقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها وتؤدي أيضاً إلى معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز عن الآخرين<sup>(1)</sup>.

- تعرف كذلك التنافسية بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (عمل، رأس مال، وتكنولوجيا)<sup>(2)</sup>.

- ويمكن تعريفها بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين<sup>(3)</sup>.

(1) - علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 101.

(2) - عبد الرؤوف حجاج، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادى"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006، ص 9، 10.

(3) - الطيب داودي ومراد محبوب، " تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007، ص 38.

- أيضا تعرف التنافسية بأنها القدرة على انتاج السلع والخدمات المناسبة بالجودة المناسبة، والسعر المناسب، في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية احتياجات العملاء بأكثر كفاءة وفعالية من الشركات الأخرى<sup>(1)</sup>.

● أهمية التنافسية:

تكمن التنافسية في الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يقدمها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته ويشير تقرير التنافسية العالمي الى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير الى رحابة السوق العالمي ومن المعلوم ان المؤسسات في الوقت الحاضر هي التي تتنافس وليست الدول وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية هي القادرة على مهمة رفع مستوى معيشة أفراد دولها وللدخول في الحلقة المنتجة واحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار والنمو<sup>(2)</sup>.

ولابد من الإشارة الى ان التنافسية الإنتاجية هي ذلك الاستثمار والاستغلال لكل الطاقات لمزيد من المعرفة عن حاجات السوق والزبائن والمنتجات ذات النوعية العالية وكل من شأنه أن يرفع الإنتاجية؛

كما تتبع أهمية التنافسية كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها، وتشجيع الابداع والابتكار بما يؤدي الى تحسين الإنتاجية وتعزيزها والارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء ومستوى معيشة المستهلكين عن طريق خفض التكاليف والأسعار؛

بالإضافة الى أنها تساعد في القضاء على أبرز عقبة تواجه تحسين الكفاءة الإنتاجية وهي ضيق السوق المحلي؛

إن أهمية التنافسية تكمن في الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، حيث تعطي المؤسسات فرصة الخروج من سوق محدودة رحابة سوق عالمية أوسع<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup>- Audrone balkyte, manuela tvaronavicien, "perception of competivness in the context of sustainable development: facets of sustainable competivness", journal of business economics and management, department of economics and management of enterprise, vilnius gediminas technical university, vilnius, lithuania, 2010, p 3.

<sup>(2)</sup>- عبد الرحمن بن عنتر، "الإنتاجية آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص 188، 189.

<sup>(3)</sup>- هاجر مسعودة عبد الكريم، "التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/2017، ص

ثانيا: أنواع التنافسية.

بعد تناول التعاريف حول التنافسية وأهميتها تبين لنا أن هناك تصنيفان رئيسيان للتنافسية هما تنافسية حسب الموضوع وتنافسية حسب الزمن<sup>(1)</sup>:

### 1. التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن نوعين هما:

#### أ- تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين؛

#### ب- تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى مع النتائج في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد الى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها بالأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية التي يوجد من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية.. الخ. من جهة أخرى، فإذا فاقت هذه المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي الى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها ومن ثم فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لربائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا كانت حققت قيم إضافية في كل مستوياتها.

<sup>(1)</sup> - عبد الكريم كاكي، "الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية"، مكتبة حسين العصرية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2013، ص، ص 123، 124.

2. التنافسية حسب الزمن: وتتضمن ما يلي<sup>(1)</sup>:

أ- التنافسية الملحوظة:

يعتمد هذا النوع على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه لا يجب أن يتفائل بشأن هذه النتائج، لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية إذ أن النتائج الإيجابية في الأجل القصير، قد لا تكون كذلك في الأجل الطويل؛

ب- التنافسية المستدامة:

التنافسية المستدامة تركز 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؛

ج- القدرة التنافسية:

أي الكيفية التي تستطيع المؤسسة بها أن تستخدم تدابير أو إجراءات معينة تؤدي الى تميزها عن منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم، وكذلك إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجة المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى.

المطلب الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية.

لابد للمؤسسة التي تسعى للنجاح والنمو أن تسعى إلى اكتساب الميزة التنافسية وكذلك يجب أن تسعى دائما لتحسينها.

أولاً: ماهية الميزة التنافسية.

لميزة التنافسية مفاهيم عدة تصب في مجملها في مصب واحد وهذه جملة من المفاهيم:

- الميزة التنافسية هي القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها وهذه القيمة يمكن أن تكون على شكل فرق بالأسعار بين المتنافسين مع الاحتفاظ بالمستوى نفسه من الأداء للمنتج، أو انفراد هذا المنتج بخصائص معينة تزيد من مستوى القيمة المدركة وتعوض الفرق في الأسعار<sup>(2)</sup>.

- يشير مفهوم الميزة التنافسية الى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل

<sup>(1)</sup> - شوقي يونس جدي، " إدارة قنوات التوزيع وتنافسية المؤسسات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص، ص 113،112.

<sup>(2)</sup> - محسن عبد الله الراجحي وآخرون، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 22.

للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة الى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية<sup>(1)</sup>.

- يمكن تعريف الميزة التنافسية أيضا بأنها أي شيء يميز المؤسسة تمييزا إيجابيا أو يميز منتجاتها تمييزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها او المستخدمين النهائيين لمنتجاتها<sup>(2)</sup>.

- كما تعرف أيضا الميزة التنافسية بأنها صفة تقوم المؤسسة بتطويرها أو اكتسابها من خلال مجموعة من السمات أو إجراءات التنفيذ، والتي تسمح لها بالتفوق على منافسيها، ويتم الكشف عنها عندما تكون أنشطة المؤسسة هي الأكثر ربحية من منافسيها في السوق<sup>(3)</sup>.

### ● أهمية الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (سواء صناعي أو خدمي)، مثل الجودة العالية أو السعر المنخفض وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم والتميز عن المنافسين، وقد أكد Porter على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين الآخرين<sup>(4)</sup>.

وأیضا يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية فيما يلي<sup>(5)</sup>:

- تساعد على تحسين السمعة التي تتمتع بها المؤسسة في بيئتها من خلال تحسين أدائها؛
- زيادة مرونة المؤسسة للتعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية،
- تحسين ربحية المنظمة بالشكل الذي يساعد على الإنفاق الجيد للتطوير التكنولوجي، وكذلك إرضاء العاملين فيها،

(1) - مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006، ص، ص 13، 14.

(2) - حسن على الزعبي، "نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 137.

(3) - pawel ceglinski، "the concept of competitive advantages"، journal of positive management، faculty of economic sciences and management، nicolaus copernicus university، torun، poland، vol 7، No 3، 2016، p 58.

(4) - هشام حريز وعبد الرحمن بوشمال، "التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 130.

(5) - عني دحام تناي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، "المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 132.

- تقوية الحصص السوقية الخاصة بالمنظمة والحفاظ على زبائنها؛
- مساعدة المنظمة في التنسيق بين الموارد كافة التي تمتلكها بالشكل الذي يعزز من قيمتها.

#### ثانياً: خصائص الميزة التنافسية.

يمكننا القول أن الميزة التنافسية تتسم بالخصائص التالية<sup>(1)</sup>:

- نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه الى المشتريين؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة؛
- تتحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

بالإضافة الى خصائص أخرى<sup>(2)</sup>:

- تشتق من رغبات الزبون؛
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة،
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة؛

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

(1) محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، "نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 99.

(2) سمية بوران، "ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.

تعتبر الميزة التنافسية أساساً لنجاح كل المؤسسات واكتساب مكانة جيدة وسيتم في هذا المطلب دراسة كل من مصادر الميزة التنافسية وأسس بناءها.

ويمكن استخلاص مصادر الميزة التنافسية فيما يلي:

- الجودة:

يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج<sup>(1)</sup>.

- المعرفة:

إذا كانت المعرفة هي حصيلة أو رصد خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو مجموعة أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، فإننا نعيش حتماً حالة "انفجار المعرفة"، حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسين، فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة وتجسيدها في تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة<sup>(2)</sup>.

- التسليم (الوقت):

نتيجة للتعقيد الكبير الذي أصاب حياة الإنسان في الزمن المعاصر فقد أصبح الوقت عامل ذو أهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن أن يتخذها وعليه فإن العديد من منظمات الأعمال بدأت تنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، نظراً لاستعداده في أن يدفع كلف أكبر وقد يتغاضى عن مستوى الجودة ومقابل الحصول على حاجته بالوقت المناسب له، ويتمثل الوقت وحدوده بالعناصر الثلاثة التالية:

- الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون والموجه إلى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق، أو الموجهة مباشرة إلى المصنع؛

<sup>(1)</sup> - عز الدين سويسي ونعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 72.

<sup>(2)</sup> - وليد بن التركي، "دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص 132.

• الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط (السوق) أو المصنع الى الزبون؛

ولا شك بأن هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسليم الزبون للمنتج ومنذ فترة طرحه بالسوق تعد فرصه تنافسية مهمة على اعتبار أن المؤسسة التي تستطيع أن تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق الفرص البيعية قبل غيرها<sup>(1)</sup>.

#### - الابتكار:

يعني الابتكار التحسين المستمر بإدخال الأفكار الجديدة دائما على المنتج أو الخدمة المقدمة، مما يضمن استمرارية الشركة في التنافس<sup>(2)</sup>.

ويعد الابتكار مصدرا رئيسيا لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية، ونقطة محورية في استراتيجية المؤسسات، فمع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا والاتصالات بات الابتكار يشكل ركيزة أساسية، وبعدها مهما في الأداء الاستراتيجي ولذلك فمن الأهمية بمكان، أن تسعى المؤسسات الى التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للمتغيرات التنظيمية التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعظيم الأرباح وجذب أكبر عدد من الزبائن ويعرف الابتكار بكونه الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسات والتي تقوم على مبدأ استحداث أفكار جديدة، وتوليد ممارسات مبدعة لامتثال لها ومواكبة متطلبات العصر من تكنولوجيا وخطط وأساليب إدارية حديثة وتنفيذها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضاهي غيرها من المنافسون، كما يعد الابتكار الورقة الناجحة والأرض الصلبة التي تقوم عليها المؤسسات في تطوير وتنمية أداؤها، وتحسينه، فالابتكار والتكنولوجيا يلعبان دورا جوهريا في تسويق الإنتاج بصورة عصرية حديثة وخلق قيمة مضافة للسلع والخدمات. كما يساهم كلا منهما في تقليل تكلفة الإنتاج وتمكين المؤسسة من تقديم سلع وخدمات متفردة ومتميزة تضاهي نظيرتها وتحقيق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة<sup>(3)</sup>.

#### - الكفاءة:

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

(1) - ثامر ياسر البكري، "استراتيجيات التسويق"، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 217-218.

(2) - مصطفى يوسف كافي، "اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 214.

(3) - أحمد إبراهيم حسن، "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الادوية الأردنية حسب حجم الشركات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017، ص 27.

فالمؤسسة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية<sup>(1)</sup>.

#### - الكلفة:

إن المؤسسات التي تتنافس بصورة مباشرة على أساس الكلفة ستكون هي العامل الأساسي، إذ يمكن تقديم السلع والخدمات بكلف منخفض للزبائن وفي الوقت نفسه فإن المنظمات التي تتنافس على الأسس الأخرى غير الكلفة فإنها تحاول الاحتفاظ بكلف منخفضة للسلع والخدمات التي تقوم بتصنيعها أو تقديمها فكل مبلغ يمكن توفيره من كلف العمليات فإنه سوف يعود بأرباح إضافية أكثر، إلا أن مفهوم التكاليف الكلية يدل على ضرورة تخفيض التكاليف الكلية للأنشطة، بدلا من التركيز على تخفيض تكاليف الأنشطة بصورة منفردة، فإن العديد من المؤسسات تكتسب المزايا التنافسية من خلال تنصيب نفسها كقائد للكلفة المنخفضة في الصناعة، إذ تتعامل هذه المؤسسات مع الأحجام الكبيرة من المنتجات والخدمات لتحقيق المزايا التنافسية من خلال الأسعار المنخفضة، وفي حالة كون الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات تقديم تكلفة متميزة مقارنة بباقي المنظمات المنافسة في السوق لا بد من التمييز بين التكاليف القليلة المرتبطة بالمنتجات والتكاليف القليلة المرتبطة بالمشتريين، ففي هذه الحالة قد يتطلب تحقيق هذا التمييز فيما يتعلق بالتكلفة ان تكون معها ولكن أيضا عليك أن توسع من هذه الدراية لتشمل النفقات الاجمالية التي يتحملها المشتري واستنادا لما تقدم يمكن النظر الى ميزة التكلفة بكونها تمثل الركيزة الأساسية في تفوق المؤسسات والوسيلة التي تساعد في المحافظة على حصتها السوقية ونموها وذلك من خلال تخفيض معدلات التخزين. فضلا عن استخدام الأساليب العلمية في عمليات نقل المنتجات وتوزيعها<sup>(2)</sup>.

(1) - باديس مجاني وريمة طول، "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 96.

(2) - أكرم أحمد الطويل وأحمد عوني عمر آغا، "إدارة اللوجستك والمزايا التنافسية"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 69، 70.

### المبحث الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأهدافها ومؤشرات قياسها.

تتمثل الميزة التنافسية في مدى قدرة تفرد وتميز المؤسسة في اشباع حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها، بواسطة ذلك الاختلاف الذي تحوزه المؤسسة بأفضلية على منافسيها الحاليين والمحتملين.

#### المطلب الأول: أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها.

ويمكن توضيح أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها بشكل أفضل كما يلي:

#### أولاً: أنواع الميزة التنافسية.

حدد "بورتر" نوعين من الميزة التنافسية هما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز:

#### 1 ميزة التكلفة الأدنى:

تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الأول، الذي تطبقه الكثير من المؤسسات من خلال سعيها الى تعزيز حصتها السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم (economics scale) تسعى العديد من المؤسسات الى تحسين ميزتها التنافسية من خلال تقديم منتج بأقل سعر ممكن ولن يتسنى لها ذلك إلا بتخفيض تكلفة انتاج المنتج وايصاله للزبون وتحقيق هذا الهدف يتطلب منها التحكم في مختلف مراحل انتاج المنتج، بشكل يسمح لها في النهاية من تقديم المنتج بأقل تكلفة ممكنة وبيع المنتج بسعر تنافسي.

وتحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل اذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس، وذلك بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها، فالمؤسسات الرائدة تعمد الى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة حيث يدرسون تطورها عبر الزمن ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيتخذون القرارات على ضوءها<sup>(1)</sup>.

#### 2 ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وحتى يتم الحياة على هذه الميزة يستند ذلك إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه

(1) - طارق قندوز، "الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص، ص 75، 76.

بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها ومن ثم فإن التعلم الذي يتم لامتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي الى تميز متواصل<sup>(1)</sup>.

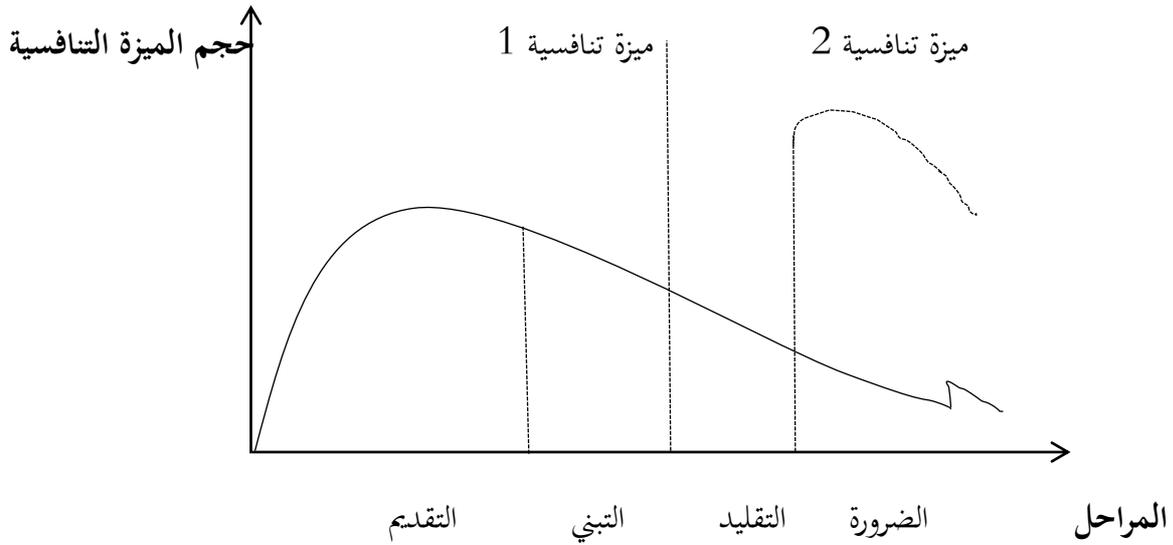
ثانيا: محددات الميزة التنافسية.

من خلال هذا الفرع يتم تحديد محددات الميزة التنافسية والتي يتم تحديدها من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:

### 1 حجم الميزة التنافسية:

مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة ويتم تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: ريمة طول، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، الفا للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص 101.

<sup>(1)</sup> - على زكي نصار وآخرون، "الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الاعمال"، الآن ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص، ص 74، 75.

تتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في:

أ. مرحلة التقديم:

وهي أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر حيث يغرى ذلك الى القبول الذي تحضى به من قبل عدد متزايد من الزبائن؛

ب. مرحلة التثبيت:

تعرف الميزة هنا استقرار نسبي من حيث الانتشار وذلك لبدء المنافسين بالتركيز عليها وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن؛

ج. مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً الى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات؛

د. مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو انشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية واذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد اسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة الى التنافس من جديد.

نشير أنه لا يمكن ان تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية الى الأبد لذلك فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة لمعرفة الوقت المناسب لاجراء التحسين وتطوير أو انشاء ميزة جديدة<sup>(1)</sup>.

2 نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة وتنوعها بغرض تحقيقها لميزة او المزايا التنافسية وبمقدور النطاق أن يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة سواء كان واسعاً أو ضيقاً وذلك كمايلي<sup>(2)</sup>:

أ. **النطاق الواسع:** يحقق النطاق الواسع للمؤسسة وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين ومن أمثلة ذلك استفادة المصرف من استخدام نفس منافذ توزيع الخدمات لخدمة قطاعات سوقية مختلفة؛

(1) - ريمة طبول، "تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية"، الفا للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017، ص ص 100-102.

(2) - أبو بكر الشريف حوالد، "السيبل التسويقية لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص، ص 72، 73.

ب. **النطاق الضيق:** يساعد النطاق الضيق المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية عبر التركيز على قطاع سوقي محدد وخدمته بعناية الأمر الذي يكسبه ميزة التميز وكسب ولاء العملاء للمصرف.

ويوجد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة، يمكن إيجازها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أبعاد نطاق التنافس في السوق.

نطاق التنافس	طبيعته
نطاق القطاع السوقي	يشير الى مدى تنوع المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وكذلك العملاء الذين يقومون بخدمتهم، وفي هذه الحالة يتم الاختيار بين التركيز على جزء من السوق أو خدمتها كلها.
النطاق الرأسي	ويشير الى مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وخارجيا، فالتكامل الرأسي يساهم في تحقيق ميزتي التكلفة الأقل وتميز المنتج، ولكن من جانب آخر نجد أن التكامل الرأسي الأمامي (الداخلي) يجعل المؤسسة أقل مرونة في تغيير منافذ التوزيع، في حين أن التكامل الرأسي الخلفي (الخارجي) يجعل المؤسسة أقل مرونة في تغيير مصادر التوريد.
النطاق الجغرافي	يشير إلى عدد الأماكن أو المناطق أو الدول التي تعمل بها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عبر تقديم نوعية واحدة من السلع أو الخدمات في عدة مناطق جغرافية وفي دول مختلفة.
نطاق الصناعة	يشير الى مدى الترابط بين القطاعات والصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، ويسمح هذا النطاق بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عبر استخدام المؤسسة لنفس أنشطة الانتاج وقنوات التوزيع في تقديم عدة سلع أو خدمات موجهة لقطاعات مختلفة.

المصدر: أبو بكر الشريف حوالد، "السيبل التسويقية لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص، ص 72، 73.

### المطلب الثاني: أهداف واستراتيجيات الميزة التنافسية.

تمثل الميزة التنافسية عنصرا استراتيجيا هاما في تقديم فرصة جوهرية للمؤسسة لتحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها.

#### أولا: أهداف الميزة التنافسية:

من أبرز النتائج التي ستحققها المؤسسة من امتلاكها للميزة التنافسية تتمثل في<sup>(1)</sup>:

- قدرتها على اقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات متميزة عن ما يقدمه المنافسون؛
- خلق فرص تسويقية جديدة؛
- دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع والخدمات؛
- إمكانية حصولها على صحة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة والارباح الصافية؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها؛
- خلق القيمة للعملاء حيث تسعى المؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة للوصول الى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية؛
- تمثل الميزة التنافسية معيارا مهما لتحديد المؤسسات الناجحة عن غيرها لان المؤسسات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها.

<sup>(1)</sup> - وهيبه مرعي، " دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011/2012، ص 60.

ثانيا: استراتيجيات الميزة التنافسية.

هناك عدة استراتيجيات للميزة التنافسية يمكن ايضاحها فيما يلي:

### 1. استراتيجية الريادة في التكلفة:

تستطيع المؤسسة أن تكتسب ميزة تنافسية اذا استطاعت أن تخفض من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين الذين يقدمون نفس السلع والخدمات وبنفس الجودة ولا يمكن للمؤسسة ان تتبنى استراتيجية السيطرة بالتكاليف إلا من خلال:

أ- الاستفادة من أثر الخبرة: حيث تعمل المؤسسة على الاستفادة من اقتصاديات الحجم فكلما ارتفع حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة الوحيدة وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية كما أن لأثر الخبرة لدى الافراد أيضا دور في تخفيض تكاليف العمل وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة مقارنة بمنافسيها؛

ب- البحث عن أحسن مصادر التمويل: ذلك نظرا لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا كبيرا في تحديد سعر المنتج في النشاطات الصناعية فهو بذلك يمثل مصدر الأفضلية التنافسية وعلى المؤسسة أن تعمل على استغلاله من أجل تخفيض التكاليف؛

ج- الاعتماد على قنوات توزيع ذات التكلفة المنخفضة: بتقليص عدد الوسطاء والاعتماد على قنوات التوزيع التابعة للمؤسسة؛

د- تبسيط أسلوب الإنتاج: كلما كان الأسلوب بسيط كلما تحكمت المؤسسة في التكاليف؛

هـ- تعديل موقع المؤسسة: بحيث تكون أقرب الى المستهلك.

حيث يتم السعي لأن تكون المؤسسة أقل المؤسسات تكلفة وتحقق ربحية عالية لتكلفة منخفضة، ويتحقق ذلك عن طريق الاستفادة من أثر التعلم والاستفادة من وفرات الحجم الكبير وإدخال أحدث التكنولوجيات في الإنتاج أو عن طريق توظيف العمالة ذات الأجور المنخفضة<sup>(1)</sup>.

### 2. استراتيجية التمييز:

تهدف هذه الاستراتيجية الى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتمييز والجودة أكثر من إهتمامه بالسعر، ونواحي التمييز عديدة ولا يمكن حصرها أيضا نظرا لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم فالجودة العالية وانخفاض تكلفة الصيانة وتعدد

(1) - ثامر فكري النجار، "الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2016، ص 66.

إمكانية تقديمها أو سهولة استخدامها والحصول عليها وتنوع طرق البيع واختلاف تسهيلات الدفع ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوفر لدى المنافسين والصعوبة الأساسية في اتباع هذه الاستراتيجية أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على تطوير تكنولوجيا وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم؛

لذلك فإن المؤسسات الكبيرة تحرص على تجديد منتجاتها وإضافة العديد منها على فترات قصيرة حتى تجعل من الصعب على المنافسين تقليد منتجاتها أو تقليد نواحي تميزها<sup>(1)</sup>.

وتركز المؤسسة هنا على انتاج خط منتج وبرنامج تسويق مميز جدا بحيث تكون قاعدة في الصناعة وسيفضل معظم العملاء امتلاك هذه العلامة التجارية اذا لم يكن سعرها مرتفعا جدا<sup>(2)</sup>.

### 3. استراتيجية التركيز:

تهدف استراتيجية التركيز أو التخصص الى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع افضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة من السوق الكلي وليس كل السوق وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فعالية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل؛

ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال:

- إما تمييز بشكل افضل للمنتج بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- التمييز والتكلفة الأقل معا<sup>(3)</sup>.

(1) - محمد احمد عوض، " الادارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2000، ص 176.

(2) - سرور علي إبراهيم، " اساسيات التسويق"، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، بدون طبعة، 2007، ص 980.

(3) - نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2007، ص، ص 171،

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها:

أولاً: مؤشرات قياس الميزة التنافسية.

يمكن أن لا يتطابق مفهوم التنافسية المعرف بشكل ومفصل على مستوى المؤسسة أو الصناعة أو القطاع مع مفهوم التنافسية على مستوى الاقتصاد الوطني فيمكن مثلاً أن تتحقق تنافسية المؤسسة عبر تقليص حجم المدخلات كالتخلص من العمالة مثلاً فإذا كان نمو الإنتاجية قد تحقق من خلال تقليص مدخل العمل عوضاً عن زيادة المخرج لمستوى معين فإن جانباً من المنافع المحققة على مستوى المؤسسة يمكن أن يقابلها على مستوى الاقتصاد الوطني نقص في الدخل والرفاه العام الذي ينجم عن التخلص من العمالة ما لم يتم استيعاب تلك العمالة في منشأة أو مشاريع أخرى ويمكن تلخيص كل هذه المؤشرات كما يلي:

#### 1. مؤشر قياس تنافسية المؤسسة:

ان مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فان المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفة انتاجها المتوسطة تتجاوز سعر منتجاته في السوق وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل او تتبدد وضمن فرع النشاط معه ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة ان تكون قليلة الربحية لان تكلفة انتاجها المتوسطة أعلى من تكلفة منافسيها وقد يعود ذلك الى أن تكلفة انتاجها اضعف أو أن عناصر الإنتاج تكلفها أكثر أو للسببين معا ويقدم "أوستن" "Austin" نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة وجاذبيته مؤسسة ما يمكن أن تعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية لمن فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعاً مؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة؛

**أ الربحية:** وتشكل مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية وكذلك تشكل الحصة السوق مؤشراً على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أو أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصتها من السوق ولكن يمكن أن تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع وبذلك فان تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد الى فترة من الزمن فان القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها؛

**ب تكلفة الصنع:** تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الأسواق ويعود ذلك اما لانخفاض انتاجيتها أو عوامل الإنتاج مكلفة كثيراً أو السببين معا وانتاجية ضعيفة يمكن أن تفسر على أنها تسيير غير فعال هذا فإن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس الى تكلفة المنافسين تمثل مؤشراً كافياً عن التنافسية في فرع نشاط ذي انتاج متجانس بتكلفة واحدة العمل أن تمثل بديلاً

جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الاجمالية ولكن هذه الوضعية يتناقض وجودها؛

**ج الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج الى منتجات ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية الكلية ويمكن ارجاع نموها سواء الى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل او الى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل النمو بالفروقات عن الأسعار المستندة الى التكلفة الحدية ويمكن تفسير الإنتاجية الضعيفة بإدارة أقل فاعلية (لا فاعلية تقنية أو لا فاعلية أخرى تسمى " لا فاعلية X ")، أو بدرجة من الاستثمار غير فاعلة أو بكليهما معا؛

**د. الحصنة من السوق:** من الممكن لمؤسسة ما أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام عندما يكون السوق المحلي محمي بعوائق تجاه التجارة الدولية ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين المحتملين، عندما يكون هناك حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط مادي انتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس الى تكاليف منافسيها كلما كانت حصتها من السوق أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى فالحصنة من السوق تترجم اذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج وفي قطاع نشاط ذي انتاج غير متجانس فان ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بنفس الأسباب إضافة اليها سبب آخر هو أن المنتجات التي تقدمها قد تكون أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها من السوق ذات التوازن<sup>(1)</sup>.

## 2. مؤشرات قياس تنافسية قطاع النشاط:

يمكن حساب مقاييس التنافسية على مستوى فرع النشاط حينما تكون المعطيات عن المؤسسات التي تشكله كافية وهذه المقاييس تمثل متوسطات وقد لا تعكس أوضاع مؤسسة معينة ضمن الفرع المدروس واذا كان من الممكن تقييم تنافسية المشروع في السوق المحلية أو الإقليمية بالقياس الى المشروعات المحلية أو الإقليمية، فان تقييم تنافسية فرع النشاط يتم بالمقارنة مع فرع النشاط المماثل لإقليم آخر أو بلد آخر الذي يتم معه التبادل؛

**أ- مؤشرات التكاليف والإنتاجية:** يكون فرع النشاط تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية للعوامل فيه مساوية أو أعلى منها لدى المشروعات الأجنبية المزاخرة أو كان مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمزاحمين الأجانب، وغالبا ما يتم لذلك اجراء المقارنات الدولية حول إنتاجية اليد العاملة أو

(1) - أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، " أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء "، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2018، ص ص 48-51.

التكلفة الوحديّة لليد العاملة\* (CUMO) ومن الممكن تعريف دليل تنافسية تكلفة اليد العاملة لفرع النشاط "i" في البلد "j" في الفترة "t" بواسطة المعادلة التالية:

$$CUMO_{ijt} = W_{ijt} \times R_{jt} / (Q/L)_{ijt}$$

$W_{ijt}$  حيث تمثل معدل اجر الساعة في فرع النشاط i والبلد j في خلال الفترة t ؛

$R_{jt}$  تمثل معدل سعر الصرف للدولار الأمريكي بعملة البلد j خلال الفترة t ؛

$(Q/L)_{ijt}$  تمثل الإنتاج الساعي في فرع النشاط i والبلد j في خلال الفترة t ؛

ويصبح من الممكن التعيين من خلال المعادلة التالية عن "التكلفة الوحديّة لليد العاملة النسبية" مع البلد K:

$$CUMO_{ikt} / CUMO_{ijkt} = CUMO_{yt}$$

ويمكن أن توضح (CUMO) للبلد بالنسبة إلى مثيلاتها للبلدان الأجنبية لسبب أو أكثر من الأسباب

التالية:

- أن يرتفع معدل الأجور والرواتب بشكل أسرع مما يجري في الخارج؛

- أن ترتفع إنتاجية اليد العاملة بسرعة أقل من الخارج؛

- ارتفاع قيمة العملة المحلية بالقياس لعملات البلدان الأخرى؛

ب- مؤشرات التجارة والحصة من السوق الدولي: يستخدم الميزان التجاري والحصة من السوق كمؤشر لقياس تنافسية قطاع نشاط معين فالقطاع يخسر تنافسيته عندما تنخفض حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو حصته من الواردات عند تزايد سلعة معينة أخذاً في الاعتبار حصة تلك السلعة في الإنتاج أو الاستهلاك الوطنيين الكلي.

الميزة النسبية الظاهرة: أشار "بورتر" عام 1990 مقياس للتنافسية مستندا على الميزة التنافسية الظاهرة RCA

(Revealed Comparative Advantage Index) ويمكن حسابه لبلد ما (J) بمجموعة منتجات او فرع نشاط (i)

كالتالي:

$$RCA_{ij} = \frac{\text{(الصادرات الكلية للبلد) / (الصادرات الدولية للبلد)}}{\text{(الصادرات الدولية الكلي) / (الصادرات الدولية للمنتج)}}$$

عندما تكون النتيجة أكبر من الواحد فان البلد (j) يمتلك ميزة تنافسية نسبية ظاهرة للمنتج (i)، ويظهر الإهتمام بالميزان التجاري لفرع النشاط، فإن فرعا صناعيا تبلغ حصته 6% من الصادرات الدولية و7% من الواردات الدولية لا يمكن اعتباره تنافسيا<sup>(1)</sup>.

ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدة معايير نوجزها فيما يلي:

1. مصدر الميزة: من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فانه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة؛
- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا عالية السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا الى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمها:

- يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، مثل الافراد المدربين تدوين خاص القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص البحوث والتطوير والتسويق، ويترتب عن هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وذلك في شكل سمعة طيبة، أو علاقات وثيقة مع العملاء، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن تكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات<sup>(2)</sup>.

2. عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثلا تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على آثار تلك الميزة أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعا<sup>(3)</sup>.

(1) - محمد الطيب دويس، "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 13-15.

(2) - عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 5.

(3) - آسية رحيل، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011/2010، ص 55.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة؛

وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها ويتم ذلك استنادا الى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط<sup>(1)</sup>.

#### المبحث الثالث: العناقيد الصناعية وارتباطها بالميزة التنافسية.

إن من أهم محددات القدرة التنافسية للصناعات، هو انتشار ظاهرة العناقيد الصناعية، تلك الظاهرة التي وقفت وراء تفسير تميز دولة بعينها في صناعات دون غيرها، وهي الظاهرة التي على كل دولة تسعى إلى تعزيز تنافسيته أن تنظر إليها بجدية وباهتمام كبير.

#### المطلب الأول: العناقيد الصناعية متركز لتعزيز التنافسية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال أهمية العناقيد الصناعية في تعزيز التنافسية للمؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية للدولة كما يلي:

#### أولا: أهمية العناقيد الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات.

لقد أثبتت العديد من الدراسات ان المؤسسات التي تعمل ضمن تجمع صناعي تتمتع بكفاءة وتنافسية أعلى مقارنة بتلك المعزولة ويوفر العمل ضمن التجمعات الصناعية العديد من المزايا للمؤسسات، من أهمها<sup>(2)</sup>:

- 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 وصول الموارد المالية اللازمة نتيجة لوجود أسواق مالية تفهم هذه الصناعة؛

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

- التكامل مع الشركات الأخرى للحصول على مزايا الحجم والمقدرة على دخول أسواق جديدة؛

(1) - وسيلة بوازيد، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2011، ص 23.

(2) - فريد بلخير، "التنافسية رهان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لترقية الصادرات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبالي لياس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2018/2017، ص 157.

- ومن أبرز إيجابيات هذه التجمعات زيادة القدرة الابتكارية التي تؤدي الى زيادة الإنتاجية والتطوير المستمر؛

كما تعتبر العناقيد الصناعية من أهم الخيارات الاستراتيجية لتحالف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بعضها البعض، حيث يتم بموجب هذا التحالف الاستفادة من القدرات الذاتية لكل مؤسسة، بشكل يسمح للأطراف المتحالفة بتحسين قدراتها التنافسية في مجال عملها بتفادي أوجه القصور الذي يميز عملها بشكل منفرد وهو ما يسمح لها بزيادة فعاليتها بشكل يسمح لها بتخفيض تكاليفها الإنتاجية أو زيادة حصتها داخل السوق التي تعمل فيها مع العلم أن التحالف يقتضي تقييما دوريا قصد تفادي الأخطاء من أجل تحسين الأداء، كما أن زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل العناقيد الصناعية مرهون بنجاح تحالفها والتعاون فيما بينها، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الدولية المتميزة بالتقلب وعدم الاستقرار وظهور المخاطر التي تهدد المؤسسات الكبيرة والصغيرة منها، حيث نجح التحالف يسمح للمؤسسات بتحقيق المكاسب التي تدعم قدرتها التنافسية ومواجهة المنافسة المفروضة عليهم، هذه المكاسب تغطي مجالا واسعا من مجالات عمل المؤسسة فقد تخصصت المكاسب المهارات التموين الإنتاج والابتكار التسويق التسيير المالي وتحسين طرق الاتصال...، وللتوضيح أكثر نأخذ على سبيل المثال العلاقة بين صناعات الأحذية الجلدية وصناعة الدباغة والكيمياويات في بلدان مثل إيطاليا والبرازيل لديها صناعات الأحذية كبيرة ومرجحة لأن الشركة المنتجة في هذه البلدان يمكنها شراء كميات الجلود المصنعة ذات جودة عالية من شركات الدباغة المستقرة منذ وقت طويل حيث تعتمد الجودة والمخرجات العالمية للأحذية البرازيلية والإيطالية ليس فقط على اقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة التي قد طورتها مع شركات الدباغة، من المحتمل أن الابتكارات في دباغة الجلود قد تم نقلها الى منتجين الأحذية ومن المحتمل أيضا ان منتجي الأحذية يتقدمون باقتراحات لتطوير عملية الدباغة ومع ذلك لو أنه كان على احدى الشركات الكيميائية أن تطور مادة بديلة أرخص كثيرا والتي يمكن استخدامها لصنع أحذية أكثر تعميرا وأكثر راحة، ومن ثم فإن الاستخدام المتناهي لهذه المادة الجديدة يمكن أن يغير جذريا التنافسية في صناعة الأحذية في البرازيل وفي إيطاليا<sup>(1)</sup>.

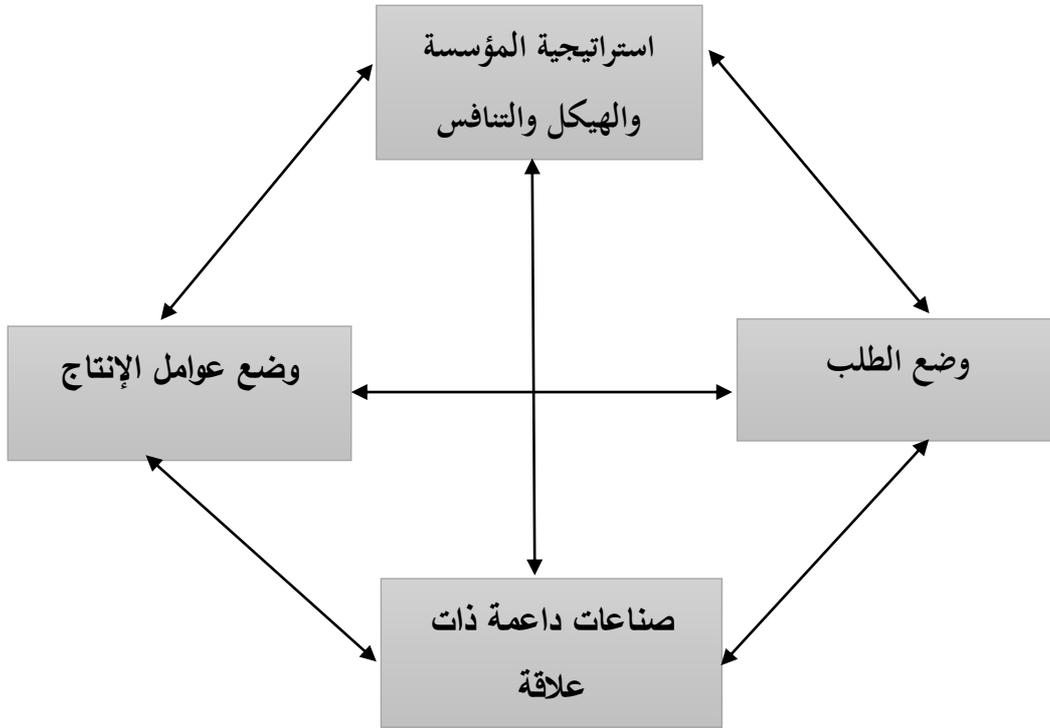
#### ثانيا: محددات التنافس لبورتر لتحقيق ميزة تنافسية للعناقيد الصناعية

صنف الإقتصادي " مايكل بورتر " العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين بأربع مجموعات تتمثل في ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها، وظروف الطلب وأتماطه.

والشكل الموالي يوضح ذلك:

(1) - فريد بلخير، مرجع سبق ذكره، ص، ص 157، 158.

الشكل (04): محددات الميزة التنافسية عند "بورتر"



المصدر: مقدم عبيرات ومصطفى بن نوي، "العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 19، 2013، ص 84.

انطلاقاً مما سبق عن مفهوم التنافسية تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية قدرتها التنافسية يتطلب التغلب على مشاكل صغر الحجم وهو الأمر الذي يمكن مواجهته من خلال إحدى الاستراتيجيتين، تتمثل الاستراتيجية الأولى في استهداف أسواق متميزة وهو الأمر الذي يستدعي في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدرات علمية وتكنولوجية هائلة على النحو الذي يمكنها من تطوير قدراتها الإبداعية والابتكارية والتقدم للمنافسة بأنواع متميزة من المنتجات من حيث درجة التجديد والابتكار أما الاستراتيجية الثانية فتتمثل في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال تطوير قدراتها وصولاً إلى محاكاة في الإنتاج والجودة والتسويق والتدريب... وغيرها من العناصر الهامة في المنافسة والتي يتطلب اتباعها للنجاح في ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتجمعات العناقيد الصناعية؛

ويتلزم مفهوم العنقود مع مبدأ التنافسية، من حيث شأن النظر إلى الصناعة كعنقود ان يحدد مدى تنافسية الصناعة من خلال تحديد أماكن الضعف والخلل وأماكن القوة والفرص في الصناعة وما يحيط بها من نشاطات داعمة لها ومرتبطة بها، سواء من خلال التكامل الأمامي أم الخلفي فالعنقود عبارة عن سلسلة مترابطة من

الصناعات ذات العلاقة سواء من حيث مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة أو المستهلكين أو قنوات التوزيع أو حتى المهارات المطلوبة؛

ويرتبط هذا المفهوم بالتعاون والتنسيق بين عناصر السلسلة المختلفة في مقابل النظرة التقليدية للصناعة والمتمثلة بالقطاع الذي يشمل جميع الصناعات ذات الإنتاج النهائي المتشابه والمرتبطة غالبا بالتردد في التنسيق والتعامل بين المتنافسين والمطالبة الدائمة بالدعم والحماية الحكومية؛

تستطيع الصناعات الصغيرة المنافسة محليا وعالميا، عندما تتشكل الشركات والمؤسسات الداعمة والمرتبطة بها تكون عنقودا صناعيا متكاملًا تتعاون فيه المؤسسات لتحقيق ربحية اعلى وللجميع، من خلال خلق وسط من المنافسة التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية؛

وتكمن خصوصية هذه العناقيد بإيجاد موردين محليين لمدخلات الإنتاج وبكلفة أقل نسبيا من استيرادها مما يؤثر ايجابيا على منافسة الصناعة في السوق المحلي والعالمي، فكلها اتجهت الصناعات الداعمة والمرتبطة إلى إنتاج اجزاء محددة، ومتخصصة من مدخلات الإنتاج، كلما كان لها دور اكبر في مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة عالميا؛

وتشير التجارب الدولية إلى أن فكرة العناقيد الصناعية هي أحد الأساليب الهامة التي تقوي قدرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة الإفتتاح الإقتصادي على العالم وما يترتب عليه من حدة المنافسة العالمية داخل الأسواق المحلية، وهو ما تظهره تجارب دول الشرق آسيا من العنقود الصناعي هو وسيلة هامة ليس فقط لمواجهة الإفتتاح والعمولة بل والإندماج فيها من خلال تنمية القدرات التصديرية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة الحجم سواء من خلال عناقيد محلية ذات قدرات عالية أو من خلال عناقيد محلية أو إقليمية أو محلية<sup>(1)</sup>.

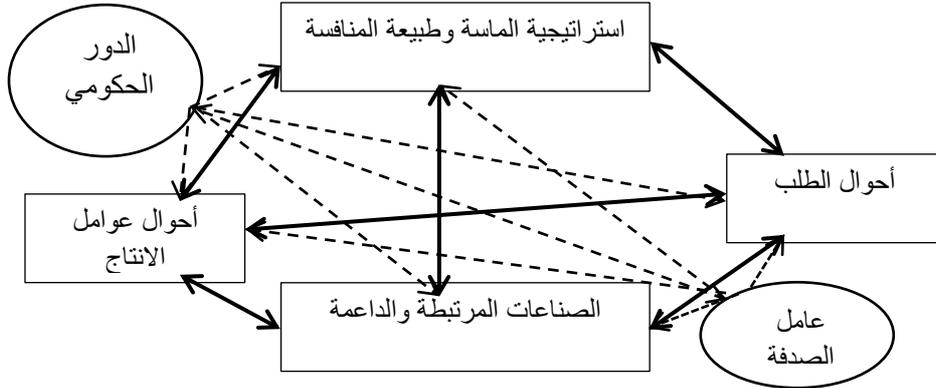
### ثالثا: العناقيد الصناعية والميزة التنافسية للدولة.

يرتبط تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في إطار تنمية مفهوم العنقود الصناعي أي وجود بيئة تنافسية خاصة به، وتعرف التنافسية على أنها: "قدرة الدولة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد مقاس بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي فيرى "بورتير" أن تنافسية الدولة انطلاقا من تنافسية المؤسسات العاملة بها وخاصة تلك المؤسسات التي تعمل وتتكامل فيما بينها في صناعة

(1) - مقدم عبيرات ومصطفى بن نوي، "العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة دراسات جامعة الأغواط، الأغواط، الجزائر، العدد 19، 2013، ص، ص 84، 85.

محددة ضمن تجمع صناعي واحد في ظل وجود مناخ استثماري يساهم في دعم نمو وفعالية هذا التجمع وقد أوضح "بورتر" في نظريته محددات التنافسية لأي دولة، وأطلق عليها اسم الماسة والشكل الموالي يوضح ذلك<sup>(1)</sup>:

الشكل رقم (05): نموذج الماسة لبورتر



المصدر: سارة حليمي، "العناقيد الصناعية توجه استراتيجي للتنوع الاقتصادي المملكة العربية السعودية نموذجاً"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 09، جوان 2018، ص 714.

1. **أحوال أو ظروف الطلب المحلي:** تلعب دوراً هاماً في توليد وحلق الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة، وهي تشير إلى مجموعة من الخصائص تتمثل في تكوين الطلب المحلي، كما أنه يشير إلى الآليات التي يمكن من خلالها نقل تفضيلات المستهلك المحلي في دولة ما إلى الأسواق العالمية وتنقسم الآثار المتولدة عن ظروف الطلب المحلي إلى نوعية (آثار ساكنة وتأتي من تأثير هذه الأحوال على اقتصاديات الحجم، وآثار متحركة أو ديناميكية وتأتي من تأثير ظروف الطلب على عمليات الابتكار والتحسين؛

2. **الصناعات المرتبطة والصناعات المساندة:** ويقصد بها أن تتواجد لدى الدولة صناعات ذات مستوى علمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض مما يساهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في اجزائها والصناعات المرتبطة هي تلك الصناعات التي تتركز معاً في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء فالشبكة المعقدة من التفاعلات داخل هذه التجمعات تستطيع أن تكون مصدراً رئيسياً من مصادر الميزة التنافسية، ومن أبرز الأمثلة على ذلك نشير إلى نجاح سويسرا في مجال الدواء ارتبط بنجاحها الدولي السابق لها في مجال إصلاح السفن، وارتبطت الهيمنة الأمريكية على صناعة الحاسبات الآلية بسيطرتها على صناعة البرمجيات

<sup>(1)</sup> - سارة حليمي، "العناقيد الصناعية توجه استراتيجي للتنوع الاقتصادي المملكة العربية السعودية نموذجاً"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 09، جوان 2018، ص 714.

وخدمات قواعد البيانات وترجع سيادة إيطاليا في عالم الحلبي الذهبية والفضية الى قيام الشركات الإيطالية بإنتاج نحو ثلثي الإنتاج العالمي من الآلات المستخدمة في صناعة الحلبي؛

**3. طبيعة عوامل الإنتاج:** وتتمثل في المدخلات الضرورية اللازمة لدعم قدرة صناعة ما على المنافسة وتأخذ هذه العوامل الشكل التقليدي (العمالة والموارد الطبيعية ورأس المال) بالإضافة الى البنية الأساسية التي تساعد على تهيئة المناخ لقلّة الميزة التنافسية للدولة كما تساهم أيضا في توسيع التجارة، جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتقليل تكاليف الإنتاج؛

**4. استراتيجية المؤسسة وهيكلها وطبيعة المنافسة المحلية:** ويضم هذا المحدد الأهداف والاستراتيجيات وأساليب تنظيم المنشأة، بالإضافة الى طبيعة المنافسة المحلية والتي تشجع على الاختراع وتهيئ المنشأة للنجاح على المستوى العالمي ويترتب على الاختلافات في المناهج الإدارية والمهارات التنظيمية خلق مزايا للعديد من الدول في أنواع مختلفة من الصناعات وتمثل العلاقة بين العلم والإدارة أهمية خاصة في كثير من الصناعات لأنها تقوم بدور حيوي في التطوير والابتكار في المؤسسات؛

**5. دور الحكومة:** ويستطيع أن يحسن أو يعرقل تواجد الميزة التنافسية لدولة ما. والدور السليم للحكومة هو أن تلعب دور المحفز وتشير التجارب المختلفة الى نجاح الشركات المحلية في اكتساب الميزة التنافسية عندما تلعب الحكومة دورا غير مباشر لتحقيق التوافق المطلوب، مثل ما تم من سياسات في اليابان وكوريا؛

**6. عامل الصدفة:** ويتمثل في الظروف التاريخية والثقافية وكذا الجغرافية والمناخية لمنطقة ما تؤثر على مجموعة من المحددات مما يؤدي الى نجاح صناعة من الصناعات عن غيرها<sup>(1)</sup>.

أما فيما يتعلق بقطاع صناعي معين داخل الدولة فهو يعني قدرة شركات القطاع على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية. دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة وتقاس من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة الى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى القطاع<sup>(2)</sup>.

(1) - بلقاسم زايري، مرجع سبق ذكره، ص، ص 181، 182.

(2) - مقدم عبرات ومصطفى بن نوي، "العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة دراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، الجزائر، العدد 19، جانفي 2013، ص 83.

المطلب الثاني: السياسات واستراتيجيات التنافس لتحقيق ميزة تنافسية للعناقيد الصناعية.

إن تفعيل استراتيجية العناقيد يتطلب العمل على جذب اهتمام المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى أهمية العنقود والمزايا التي تعود من العمل في هذا الإطار.

أولاً: السياسات الأساسية لدعم العناقيد الصناعية

وفي هذا المجال يمكن تقسيم السياسات والخطوات التي يجب اتباعها من أجل خلق وتمكين العناقيد الصناعية من أداء دورها في الاقتصاد الوطني إلى مجموعتين هما على النحو التالي:

● **المجموعة الأولى:** ويتعلق بالسياسات التي يجب اتباعها لتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي يمكن أن يتكون منها العنقود فلا يمكن تنمية العنقود دون تنمية ومساعدة الوحدات الأساسية الداخلة فيه وهي المؤسسات وفي حالة اختيار أسلوب العنقود كاستراتيجية لتنمية الصناعات فإن أنواع المساندة المطلوب منها للشركات وإذ كانت لا تختلف على المستوى الجزائري عن الأساليب الأخرى لتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مثل الدعم المالي والتكنولوجي. .. الخ، إلا إن الاختلاف يمكن في أسلوب منح هذه المساعدات<sup>(1)</sup>.

● **المجموعة الثانية:** هذه السياسات تساعد على خلق العناقيد وتأهيلها للقيام بدورها ففي بداية تكون العنقود فإن النمط السائد من العلاقات الصناعية يكون العلاقات الراسية، وهنا يقع على الدولة مسؤولية المساعدة في نضوج العنقود، من خلال تصميم البرامج التي تشجع على إرساء نمط شبكي من العلاقات مثلاً تشجيع التعاقد من الباطن وتشجيع تبادل المعلومات، وإنشاء مراكز تدريب مشتركة ومؤسسات مشتركة جديدة يساهم فيها العاملون في العنقود إضافة إلى آخرين من أجل تطوير نوعيات جديدة من التكنولوجيا التي تخدم العنقود، أو من أجل التسوية الخارج المشترك أو لإنتاج مدخل وسيط له بصفة العمومية في هذا العنقود، أيضاً على الدولة مسؤولية الربط بين العنقود الصناعي ونظام التطوير الوطني، وهو النظام الذي يضم ثلوث: (نظم التعليم والتدريب، نظم الإنتاج، ومؤسسات البحث العلمي والجامعات)، ذلك أن هذا الربط هو الذي يدفع إلى تطوير العنقود ووصوله إلى مرحلة التنافسية العالمية، وعليها نحدد الأنواع المختلفة من العناقيد الصناعية الموجودة داخل اقتصادها، وتعرف على مرحلة التطوير التي وصل إليها كل منها، حتى لا يضم تصميم السياسة الاقتصادية على المستوى الكلي بأحد العناقيد الصناعية في الاقتصاد<sup>(2)</sup>.

(1) - عطا الله بن طبرش، " تعزيز الميزة التنافسية للصادرات خارج المحروقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية "، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2017، ص 63.

(2) - عثمان لخلف، مرجع سبق ذكره، ص 96.

ثانيا: استراتيجيات التنافس لبورتر لتحقيق ميزة تنافسية للعناقيد الصناعية

قصد تحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة مع المنافسين في قطاع أو صناعة ما، يمكن للعناقيد الصناعية إتباع ثلاث استراتيجيات تنافسية، تمب في إطار مختلف القرارات التنافسي ومعرفة إستراتيجياتهم التنافسية، لكي تتمكن المؤسسة من ضبط وتحديد الاستراتيجية الملائمة وتعرف الاستراتيجيات العامة للتنافس بأنها عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، التميز بالموجودات والمنتجات والخدمات، مما يمكنها من بناء مركزها التنافسي ومواجهة المنافسين<sup>(1)</sup>.

(1) - عبد القادر عبد الرحمن وآخرون، "العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية"، ورقة مقدمة للمتلقي الدولي الثاني حول: "استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية للمؤسسة في الدول النامية-الواقع والافاق-"، جامعة احمد درارية، أدرار، الجزائر، يومي 21 و22 فيفري 2017، ص، ص 104،105.

الجدول رقم (02): الاستراتيجيات التنافسية ومتطلبات تطبيقها في العناقيد الصناعية

نوع الاستراتيجية	مفهومها	متطلبات المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
القيادة بالتكاليف	تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة مع المنافسين، حصة سوقية أكبر لأنه توجد عدة دوافع تشجع المنظمات على تحقيق تكلفة أقل (توافر اقتصاديات الحجم، سوق يتوفر على مشترين واعين تماما للسعر..)	-مصادر متعددة للحصول على الاموال وإمكانيات متاحة للحصول عليها -مهارات خاصة بالعملية التصنيعية -مهارات المنتج ليصبح أكثر كفاءة. -نظام توزيع منخفض	-ضبط النفقات -تقارير رقابية منظمة ودورية -هيكل تنظيمي منضبط ومحكم مع تحديد واضح للسلطات والمؤسسات -نظام الحوافز يعمل على ربط الاجر بالإنتاج
التميز	وهي استراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل، تركز على الابتكار والتطوير في المنتج او الخدمة بهدف جعله مميّزا من خلال: -تصميم المنتج -الجودة والمواصفات -المنافع والمميزات -التكنولوجيا	القدرات تسويقية عالمية -قدرة عالية في مجال البحوث -شهرة متميزة في مجال الجودة القيادة والتكنولوجية -تميز علاق في هندسة المنتج -تميز في خدمة المهارات والقدرة على جذبها من المنظمات الأخرى -تعاون قوي مع قنوات التوزيع تكاليف	-تعاون وثيق بين الوظائف -بحوث وتطوير وتنمية وتطوير المنتج والتسويق -معايير موضوعية وربطها بالحوافز بدلا من المعايير الكمية -القدرة على جذب المهارات العالية سواء للعملاء -قوى العمل المتخصصة (المبدعين)
التركيز	هي استراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، او إلى مجموعة من العملاء وذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل	حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الاستراتيجي المحدد	حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الاستراتيجي المحدد

المصدر: أمال حدادمية وعبد الغني باحمد، "متطلبات نجاح العناقيد الصناعية في الجزائر وتحقيق الميزة التنافسية"، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول "دور التجمعات ولعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، ايام 29،30، 29 ماي 2013، ص، ص 10، 11.

المطلب الثالث: آليات مواجهة العناقيد الصناعية لمخاطر المؤسسات الصناعية.

يمكن تقسيم هذه الآليات الى آليات على مستوى المؤسسات، وآليات على مستوى المستهلكين، وآليات مواجهة المخاطر عن طريق رفع تنافسية الاقتصاد القومي ويمكن تلخيصها كالآتي<sup>(1)</sup>:

### 1. آليات مواجهة المخاطر على مستوى المؤسسات: (المنتجين).

أ. زيادة الإنتاجية: فالهدف الأساسي الذي تسعى إليه أي مؤسسة صناعية من الدخول في العمليات الإنتاجية هو تحقيق أعلى معدلات إنتاجية لذا فإن تكوين العنقود الصناعي يساعد المؤسسات الصناعية على تحقيق هدف زيادة الإنتاجية، وذلك بسبب تحقيق عدد من العوامل التي تؤدي الى رفع مستوى الإنتاجية التي تحققها المؤسسات الداخلة في العنقود وتتمثل أهم تلك العوامل في:

- سهولة الحصول على المدخلات الإنتاجية بسبب التقارب الجغرافي بين المنتجين والموردين المتخصصين في المدخلات الأساسية اللازمة للإنتاج؛
- انخفاض تكاليف الصفقات فتزداد المؤسسة في التأثير على السوق من خلال توسيع وزيادة انتاجها وأنشطتها؛
- انخفاض تكاليف النقل؛
- انخفاض تكلفة المخزون بقيام المؤسسة بإنتاج بعض المواد التي تحتاج إليها مؤسسات أخرى كمدخلات في العملية الإنتاجية؛

ب. زيادة الحصة السوقية: حيث تسعى المؤسسات الى الانضمام للعنقود من أجل التمتع بمزايا زيادة الطلب المحلي الناجم عن الصناعات المرتبطة وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة في الحصول على نصيب أكبر من السوق، مما يزيد من قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية؛

ج. زيادة القدرة الابتكارية: حيث يسهم العنقود الصناعي في تنمية وتحقيق الطاقات الابتكارية، والتي تمكن المؤسسات من الحصول على المدخلات الجديدة، والمنتجات المتنوعة والتي تتلاءم مع أذواق المستهلكين، كذلك تساعد تلك الطاقات الابتكارية في انخفاض تكاليف التجريب وذلك بسبب توافر معلومات تكنولوجية جديدة داخل العنقود تمكن المشروعات من التعرف على الفرص السوقية المتاحة للاستثمار في منتجات وخدمات جديدة أو تطوير مراحل التصنيع بما يسهم في انخفاض التكاليف والمخاطر التي تتحملها المؤسسات الداخلة في العنقود؛

<sup>(1)</sup> - مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، " دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة"، ورقة مقدمة الى المؤتمر السنوي العلمي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، بدون سنة، ص ص 11-18.

## 2. آليات مواجهة المخاطر على مستوى المستهلكين:

أن الهدف الأساسي من تكوين العنقود هو تقديم منتجات وخدمات تشبع احتياجات المستهلك ورجباته، لذلك فإننا نجد أن تفضيلات المستهلكين للسلع تلعب دورا كبيرا في تحديد أنواع المشروعات الصغيرة التي يمكن أن تندمج في عنقود واحد لتعظيم الفوائد المتحققة للمستهلكين من منتجات العنقود لذا يعتبر المستهلكون مصدرا هاما لتدفق الأفكار والابتكارات للمؤسسات تحرص على وجود مركز لخدمة المستهلكين يعمل على تلقي مقترحاتهم وشكاوهم بما يعظم من الفوائد والمنافع المتحققة للمستهلك، وعلى الجانب الآخر نجد أن وجود العلاقات التكاملية والتقارب الجغرافي لمؤسسات العنقود يؤدي الى انخفاض تكاليف التسوق، وبالتالي يجعل الشراء من العناقيد أكثر جاذبية للمستهلكين حيث يوجد بالعنقود عديد من البائعين في مكان واحد، وهو الأمر الذي يؤدي الى انخفاض مخاطر الشراء نتيجة تعدد مصادر الشراء؛

## 3. آليات مواجهة المخاطر عن طريق رفع القدرة التنافسية للاقتصاد القومي:

يمثل النظام العالمي الجديد، المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته، وبخاصة تلك الموجودة بالدول النامية، ومن المعروف أنه في الوقت الحاضر، فإن الشركات هي التي تتنافس، وعليه فإن الشركات التي تملك قدرات تنافسية عالية، تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها ومن ثم يرتبط مستوى المعيشة في دولة ما وبشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها، وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير وتستطيع الصناعات المتميزة المنافسة محليا وعالميا، عندما تتشكل المنشآت والمؤسسات الداعمة والمرتبطة بها لتكون عنقودا صناعيا متكاملًا تتعاون فيه المؤسسات لتحقيق ربحية أعلى للجميع، وتكمن خصوصية العناقيد الصناعية بإيجاد موردين محليين لمدخلات الإنتاج وتكلفة أقل نسبيا من استيرادها، مما يؤثر إيجابا على منافسة الصناعة في السوق المحلي والعالمي، وكلما اتجهت الصناعات الداعمة والمترابطة الى انتاج أجزاء محددة متخصصة من مدخلات الإنتاج كلما كان لها دور أكبر في مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة عالميا، وبهذا يرتبط العنقود مباشرة برفع القدرة التنافسية للاقتصاد القومي.

### خلاصة الفصل الثاني:

لقد جاء هذا الفصل من الدراسة كمحاولة لفهم العناصر الأساسية المتعلقة بالميزة التنافسية، حيث تم التطرق بداية إلى بعض المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية، فالتنافسية تتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمواجهة في السوق وتحقيق موقع تنافسي جيد وفي ظل انضمام المؤسسات في شكل عناقيد صناعية ستمتع بزيادة قدرتها في الحصول على نصيب أكبر من السوق، مما يزيد من قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تساهم بدورها في زيادة قدرة الدولة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة.

# الفصل الثالث

دراسة تحليلية لاستراتيجية

العناقيد الصناعية ودورها في

بلورة تنافسية الاقتصاد

تمهيد:

يحظى مفهوم العناقيد الصناعية في السنوات الأخيرة بقبول متزايد لدى واضعي السياسات التنموية في مختلف الدول المتقدمة والنامية على حد سواء مقارنة ببرامج التنمية الاقتصادية التقليدية، والتي تبين ضعف مردودها مقارنة بتكلفتها، ولقد ثبتت نجاعة العناقيد الصناعية في الدول التي تبنت هذه الاستراتيجية بطريقة لا شك فيها، وبعد زمن طويل ها هي الدول النامية تحاول تبني هذه النماذج ومنها الجزائر، وهذا ما يطرح عدة تساؤلات حول خبرات تلك الدول، وكيف يمكن الاستفادة منها من أجل دعم العناقيد الصناعية في الجزائر.

### المبحث الأول: تجارب دولية رائدة في مجال العناقيد الصناعية

هناك العديد من الخبرات الناجحة إضافة إلى الخبرات التي سوف نتعرف عليها في مجال العناقيد الصناعية في الدول المتقدمة، لذا سنتعرف في هذا المبحث على أحد أهم تجارب الدول المتقدمة.

#### المطلب الأول: التجربة الإيطالية في العناقيد الصناعية:

تعتبر التجربة الإيطالية من أشهر وأجح تجارب في دعم العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العالم ويمكن تحليل هذه التجربة من خلال هذه العناصر.

#### أولاً: قطاع المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم في إيطاليا:

تسيطر المشاريع الصغيرة على البيئة الإنتاجية للاقتصاد الإيطالي، ولدى 45% من الشركات الإيطالية 10 عمال أو أقل وهذه النسبة أكبر مرتين من المعدل الأوروبي، ففي ألمانيا وفرنسا لا تتعدى النسبة 20% وفي بريطانيا 30% وتساهم الشركات التي تشغل أقل من 20 عامل/موظف في تحقيق 42% من القيمة المضافة في الصناعة والخدمات غير المالية، أما أعداد الشركات الضخمة التي تشغل أكثر من 500 موظف في إيطاليا فلا تتعدى 20% بينما تصل مثل هذه الشركات في ألمانيا وفرنسا وبريطانيا إلى 33%؛

إن بنية القطاع الصناعي في إيطاليا تختلف عن تلك الموجودة في البلدان الأوروبية لأنها تنتج بشكل أساسي سلع الاستهلاك النهائي والسلع متوسطة التقنية، وتلعب فيها كثافة رأس المال التصنيع وعمليات الإنتاج المتقدمة دورا بسيطا ولا تستخدم التكنولوجيا العالية، وتكون بضائعها قليلة الحركة الخارجية (عبر الحدود) كما أن أسعارها سرعان ما تتأثر بظروف السوق إضافة إلى الشركات الإيطالية هي أصغر من نظيراتها الأوروبية بشكل عام باستثناء صناعات السيارات والتجهيزات المكتبية، لكن فجوة المقارنة تتسع مع الشركات الأوروبية في المشاريع المتوسطة الحجم التي تستخدم 100-500 عامل، فهي تستقطب أقل من 10% من إجمالي اليد العاملة الإيطالية بينما تصل هذه النسبة في ألمانيا إلى 17,50% و 16% في فرنسا و 17% في بريطانيا؛

ولقد أظهر قسم الأبحاث في مصرف إيطاليا (bank of italy) أن الأهمية المحدودة للمشاريع متوسطة الحجم تصبح كبيرة في حال تصنيفها على أساس ملكيتها وغالبا ما تتجمع على شكل مجموعات ضمن تنظيمات تسمى (اتحاد شركات)، ويعكس مستوى التوظيف فيها ضخامة عدد هذه المشاريع الصغيرة ففي إيطاليا 750000 مشروع صغير يشغل كلا منها أقل من 10 عمال وهذه المشاريع عبارة عن شركات تعمل جنبا إلى

جنب حيث يصل عددها إلى 2300.000 مشروع فردي، ففي الشمال الإيطالي 250 شركة لإنتاج الكراسي متنافسة فيما بينها، لكنها تتعاون بشكل اختصت فيه كل شركة بجزء من تلك صناعة فحققوا إنتاجية عالية ونوعية ممتازة منافسة عالمياً<sup>(1)</sup>.

#### ثانياً: العناقيد الصناعية الإيطالية وخصائصها:

يعود ظهور المناطق الصناعية بإيطاليا إلى أواخر الستينات وبداية السبعينيات، كان ذلك بمنطقة تسمى بمنطقة إيطاليا الثالثة، وذلك بفضل ازدهار عدد من القطاعات الصناعية التي تسودها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تجمعت تلك المؤسسات التي تعمل في المجال نفسه في مواقع محددة، ومكنها هذا التجمع من اقتحام الأسواق العالمية؛

تقع معظم العناقيد الصناعية في شمال شرق ووسط إيطاليا وقد حققت المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة نجاحاً خاصاً في إنتاج السلع التقليدية كالأحذية وحقائب اليد الجلدية والملابس والأثاث والآلات الموسيقية والأغذية المجهزة والآلات، وليس هناك رقم محدد أو متفق عليه لإجمالي عدد التجمعات في إيطاليا، وأشمل قائمة متوفرة هي تلك التي نشرها المعهد الوطني للإحصائيات بإيطاليا\* (Istat)، وهي تفيد أنه يوجد 156 تجمعاً، وتقع معظم هذه التجمعات في إيطاليا الثالثة (شمال شرق إيطاليا ووسطها)، وكانت تمثل 42.5% من مجموع العمالة الصناعية، أي أنها تشغل حوالي 4 مليون عامل<sup>(2)</sup>.

ويمكن توضيح ذلك في الجدول الموالي:

<sup>(1)</sup> - سامر مظهر قنطجني، "التمويل المالي والمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم"، مجلة غرفة تجارة وصناعة، حماة، سورية، العدد الخامس، 2002، من الموقع: <https://www.kantakji.com/8327/ba-9.htm> تاريخ الاطلاع: 2019/05/30.

\* Institut national de statistique, Italie

<sup>(2)</sup> - سعاد قوفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 133\_135.

الجدول رقم (03): توزيع عدد المؤسسات وعدد العمال بالتجمعات الإيطالية حسب قطاع النشاط

قطاعات النشاط	عدد التجمعات العنقودية	النسبة %	عدد المؤسسات بالتجمعات العنقودية	النسبة %	عدد العمال بالتجمعات العنقودية	النسبة %
النسيج والملابس	45	28.8	63954	30.1	537435	27.9
السيراميك	38	24.4	56816	26.7	587320	30.5
منتجات محلية	32	20.5	42287	19.9	382332	19.8
الجلود والأحذية	20	12.8	23441	11	186680	9.7
المواد الغذائية	7	4.5	3781	1.8	33304	1.7
الحلي والآلات الموسيقية	6	3.8	13010	6.1	116950	6.1
منتجات الورق والطباعة	4	2.6	4342	2	35996	1.9
المطاط والبلاستيك	4	2.6	4779	2.2	48585	2.5
المجموع	156	100	212410	100	1928602	100

المصدر: سعاد قوبي، " التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة لبعض تجارب البلدان النامية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص 135.

بملاحظة الجدول يتضح لنا أن دور التجمعات العنقودية ينبع أساسا من احتوائه لنسيج مؤسسي هام مكون من مؤسسات صغيرة ومتوسطة في الغالب، حيث تضم إيطاليا 156 تجمعا، تتنوع هذه الأخيرة عبر فروع النسيج والملابس، السيراميك، السلع المحلية، صناعة الأحذية باستحواذها على حصة الأسد من حيث الأنشطة، مشغلة بذلك أكثر من 1,6 مليون عامل؛

كما تساهم التجمعات العنقودية أيضا في الدخل الوطني للبلاد من خلال إيرادات صادراتها، حيث يبلغ رقم أعمال 90 ألف مؤسسة متخصصة في أنشطة نموذجية خاصة بإيطاليا 80 مليار دولار، % 45 منها ناتجة عن التصدير، هذا بالإضافة إلى أنها تسيطر على حصص سوقية هامة دوليا بسلسلة منتجات متنوعة، اكتسبت على إثرها شهرة عالمية لدى الدول المصنعة التي يهتم مستهلكوها بالتصميم وهوية تراث معين<sup>(1)</sup>.

(1) - سعاد قوبي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 135، 136.

وتتمثل أهم خصائص العناقيد الصناعية في<sup>(1)</sup>:

1- **التخصص المرن**: حيث يتميز الإنتاج في التكتل بالتفكك العمودي، فعملية الإنتاج مقسمة إلى عدة مهام تقوم بها شركات مختلفة، حيث تخصص كل شركة بإنتاج جزء معين من عملية الإنتاج مما يساهم في الاستفادة من وفرات الحجم الكبير والمحافظة على نوعية المنتجات كما يتميز الإنتاج بالمرونة فيمكن لعدة مقاولين التعاون في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات، وتستفيد الشركات العاملة في العنقود من ميزة القرب الجغرافي لمقدمي الخدمات والمواد الأولية والمعدات، وكثيرا من التكتلات الإيطالية تديرها الأسر التي تملكها وغالبا تكون قريبة من بيت الأسرة وتكيف فيها ساعات العمل حسب الطلب؛

2- **المعرفة والابتكار**: ينطلق الابتكار من المؤسسة باعتبارها عملية انفرادية تحصل داخلها وتصبح عملية جماعية داخل التكتل الإيطالي، وذلك بسبب تدفق المعارف وترابط العلاقات داخل التكتل وتقاسم قوة العمل محليا فيتم تقاسم تلقائي لمجموعة المعارف والمهارات في بقية المشروعات؛

3- **المنافسة والتعاون**: فالشركات التي تنتج المنتجات تتنافس منافسة شرسة تنظمها قواعد السلوك الضمنية، وفي نفس الوقت تتعاون الشركات داخل العنقود في تنفيذ مشاريع مشتركة كتوفير خدمات البنية التحتية، ويرتبط ذلك بالجانب المؤسسي الذي يتميز به العنقود الإيطالي والذي يضم المؤسسات الحكومية ونقابات العمال ومنظمات القطاع الخاص والتي تساعد في تسهيل التعاون بين الشركات وبين الشركات وبقية أعضاء هذه المؤسسات العامة؛

4- **التنوع والديناميكية**: حيث تلعب المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم وخاصة المشروعات الحرفية والصغيرة دورا هاما داخل العنقود، ولها علاقات مع مشروعات أكبر حجما، والعلاقات متنوعة وتتراوح بين علاقات المساواة والتعددية من طرف والعلاقات الرأسية المتضمنة عدد قليل من المشروعات الكبرى من الطرف الآخر لسلسلة القيمة المضافة.

(1) - عابد محمود أحمد جاد وعبد الله عبد الشافي منصور حفاوي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 11، 12.

### المطلب الثاني: تجربة البرازيل في دعم العناقيد الصناعية:

أدى اهتمام الحكومة البرازيلية بالتجمعات الصناعية الى وجود تجمعات متخصصة في العديد من الصناعات، ومن أهم التجمعات الصناعية الناجحة في البرازيل هي تجمعات صناعة منتجات الجلود، والتي مكنت البرازيل من أن تحتل المركز الثالث عالميا في تصدير الأحذية الجلدية.

#### - العنقود الصناعي(وادي سينوس- صناعة المنتجات الجلدية):

اهتمت الحكومة البرازيلية بالتجمعات الصناعية، ومن أهم التجمعات الصناعية الناجحة في البرازيل هي تجمعات صناعة منتجات الجلود، والتي مكنت البرازيل من أن تحتل المركز الثالث عالميا في تصدير الأحذية الجلدية، حيث ارتفعت حصتها في السوق العالمي لتحتل حاليا المركز السادس في التصدير، وقد ساعدت هذه التجمعات على تحقيق نمو سنوي لهذه الصادرات بلغ 24% إذ يعتبر إقليم ريو جراندي سول (rio grand de soul) الإقليم الأكثر شهرة داخل البرازيل كما يساهم بنسبة 80% من صادراتها، ويوجد في تجمع ما يزيد عن 1861 منشأة ويعمل 150 ألف عامل، ويبلغ العائد السنوي للتصدير ما يزيد عن ملياري دولار سنويا<sup>(1)</sup>.

يمكن توضيح الروابط المختلفة التي توجد داخل تجمع وادي سينوس على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

- الروابط الخلفية: التي تربط مصنعي الأحذية بموردي المواد الخام ومستلزمات الإنتاج الرئيسية؛

- الروابط الأساسية: التي تربط مصنعي الأحذية بالمستثمرين خاصة وكلاء التصدير؛

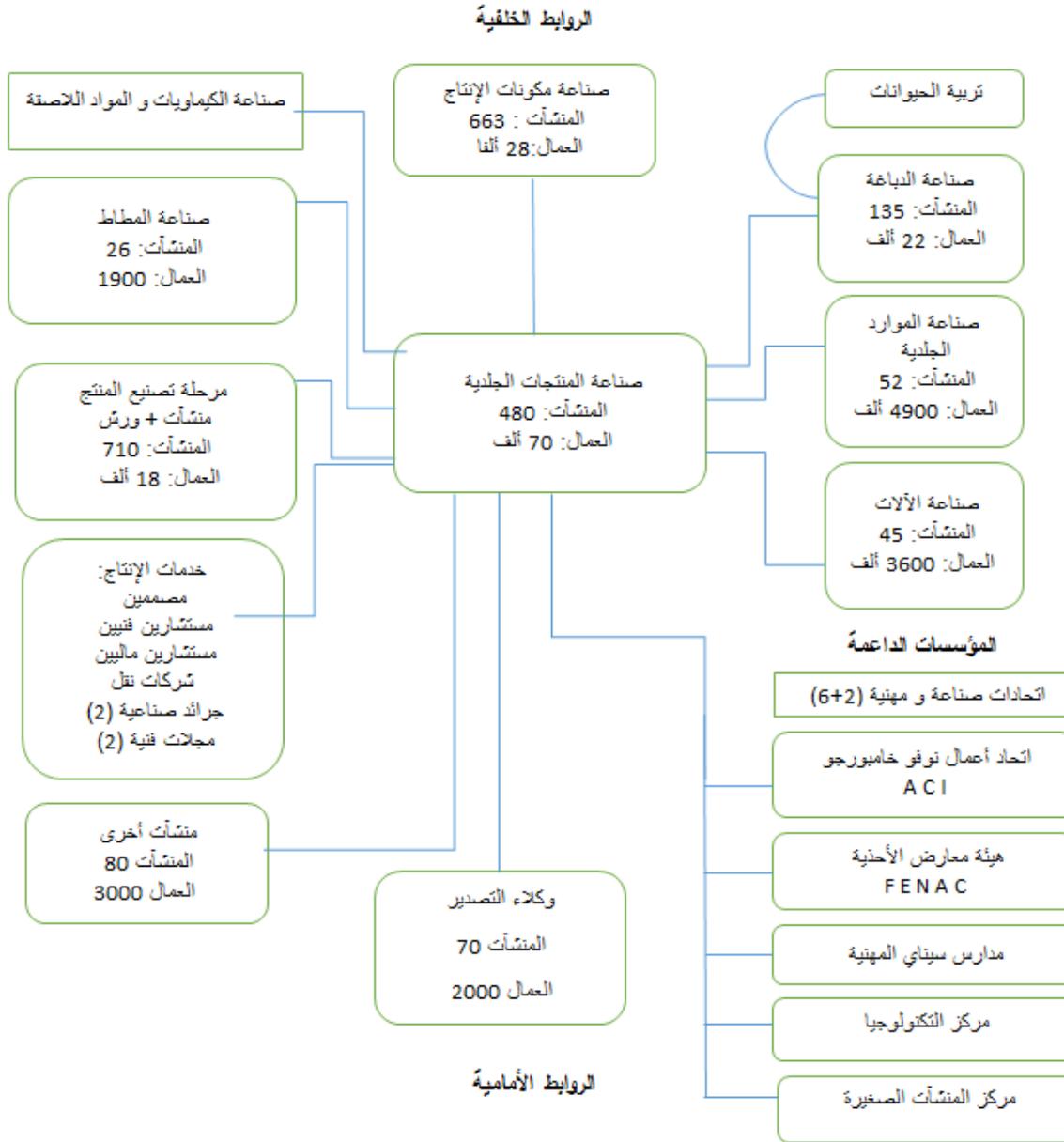
- الروابط الاستراتيجية: الخاصة بالمؤسسات المحلية الداعمة للتجمع؛

والشكل الموالي يوضح ذلك:

<sup>(1)</sup> - رزيقة تباري، "دور العناقيد الصناعية في تفعيل العلاقات التشابكية بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، نماذج عالمية رائدة في المجال مع الإشارة لتجربة الجزائر"، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد الخامس، 2019، ص 120.

<sup>(2)</sup> - عرفة الشرقية، "دراسة حول آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطين الصناعي في المملكة السعودية"، مجلة قطاع الشؤون الاقتصادية، مركز المعلومات والدراسات، الشرقية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 31.

شكل رقم (06) الخريطة العنقودية لتجمع وادي سينوس لصناعة المنتجات الجلدية في البرازيل



المصدر: عرفة الشرقية، "دراسة حول آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطين الصناعي في المملكة السعودية، مجلة قطاع الشؤون الاقتصادية، مركز المعلومات والدراسات، الشرقية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 32.

### المطلب الثالث: تجربة الهند في مجال العناقيد الصناعية.

إن قصة نجاح الهند لم تأتي من فراغ، وإنما اقترنت بنظام ديمقراطي يشجع ويحمي العناقيد الصناعية، فسر نجاح الهند يكمن في استغلال أبسط ما تتوفر عليه اليوم للوصول إلى أعظم ما يصبو إليه العالم بالغد.

#### أولاً: "بانجالور" نموذج للعناقيد الصناعية بالهند

يوجد في الهند حوالي 350 عنقود صناعي تقريبا متكون من مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتختلف حجم هذه العناقيد حسب عدد المؤسسات الموجودة في كل عنقود، حيث تساهم في إنتاج ما يتراوح من 70 % إلى 80% من إجمالي بعض السلع المنتجة في الهند، فعلى سبيل المثال ينتج إقليم ليدهيانا وبيجاب ( ludhiana et pujab) حوالي 95% من إجمالي الملابس الجاهزة و85% من ماكينات الخياطة و60% من إنتاج الدراجات وقطع الغيار وتجدر الإشارة إلى أن التوزيع الجغرافي للعناقيد الصناعية قد كان بصورة طبيعية وتلقائية حيث نجد 125 عنقود صناعي من إجمالي 138 عنقود صناعي تم إنشائه بصورة طبيعية أما الباقي تم استحداثه من قبل الحكومة والذي يقدر بـ 13 عنقود<sup>(1)</sup>.

كما لعبت الحكومة دورا مهما وكانت عاملا مساعدا في هذا المجال، فالحكومة الهندية هي التي بدأت المشروعات الحضرية الذكية عام 1986 وهي التي أعطت دفعة شديدة القوة لمناطق إعداد الصادرات من البرمجيات في أوائل التسعينات من خلال دعمها لقسم الالكترونييات، وتم إنشاء وزارة جديدة لتكنولوجيا المعلومات لتحفيز التطور الصناعي وضمان انتشار الفوائد الاجتماعية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأوسع صورة ممكنة؛

وفي نهاية الثمانينات تم اقتراح إنشاء المشروعات الحضرية الذكية واعتبارها مناطق لإنتاج وتصدير البرمجيات بما تسهيلات للمؤسسات العاملة من ناحية الإعفاءات الضريبية، وخطوط أرقام صناعية عالية السرعة، وخدمات الآلي المميزة، ومكاتب جاهزة للعمل مزودة بوصلات انترنت سريعة وقد بدأ السماح بإنشاء هذه المشروعات في أي مكان في بادئ الأمر ثلاثة مشروعات سنة 1990، في "بانجالور"، "بيون وبوهانشاور"، وبعد هذه المشروعات الثلاثة تلتها أربعة مشروعات أخرى سنة 1991، حتى أصبحت المشروعات الحضرية الذكية

<sup>(1)</sup> - الأغا تغريد، "أهمية العناقيد الصناعية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الابداع، مخبر البحث حول الابداع وتغير المنظمات والمؤسسات، جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد 8، 2017، ص 7.

استقلاليتها في الهند، وقد حقق قطاع تكنولوجيا المعلومات طفرة مبهرة في التسعينات وحقق معدل النمو لهذا القطاع من 1994 إلى 1999 زيادة 40% مقارنة بزيادة قدرها 6,6% لباقي القطاعات الاقتصادية في الهند؛

ووصلت عائدات البرمجيات سنة 1999 إلى 56% من إجمالي عائدات تكنولوجيا المعلومات ويعمل بها زيادة عن 200 ألف عامل، ووصل حجم العوائد من البرمجيات 3,9 مليون دولار سنة 1999 بما يعادل أربعة أضعاف عمليات تصنيع الأجهزة وبالنظر لعائدات الهند وقتها 4 بليون دولار من مجال البرمجيات؛

وتم اختيار "بانجالور" لتكون النموذج الأول لوادي السليكون الهندي وقد تم اختيار موقعها بناء على توفر بيئة نقية خالية من التلوث والمستوى المعيشي المرتفع كذلك تواجد الجامعات وكليات الهندسة، كما تعد الأنشطة المعلوماتية هي الأنشطة الرئيسة للمدينة، حيث تحتوي على أكبر عدد من المؤسسات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات على مستوى المدينة<sup>(1)</sup>.

ثانيا: مظاهر صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية وأجهزة الكمبيوتر في الهند

تتركز هذه الصناعة في ثلاث ولايات رئيسية: \*NCR مع 32 في المائة من حصة الإنتاج، "ماهاراشترا" مع 27 في المائة من حصة الإنتاج، "كارناتاكا" مع حوالي 10 في المائة، "وتاميل نادو" مع 6 في المائة، كما تم قياسه في القيمة المضافة، أما البقية من الهند فكان لها وجود ضئيل، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

(1) - عبد الله الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 181\_184.

\* NCR : National Capital Region

الجدول (04): التوزيع المكاني للصناعات التحويلية الحديثة المختارة: القيمة المضافة والعمالة

State	Drugs (%)	Electronics (%)	Consumer Electronics (%)	Drugs (%)	Electronics (%)	Consumer Electronics (%)
	VA	VA	VA	Emp	Emp	Emp
<b>North</b>						
J&K	0.06	0.07	0.07	0.05	0.30	0.30
HP	2.28	0.21	0	0.49	1.91	0.58
Punjab	2.63	0.54	0.67	1.68	4.95	1.08
Chandigarh	0.04	0.15	0.12	0.04	0.37	0.16
Uttanchal	0.39	1.01	0.55	0.32	0.94	1.11
NCR	3.04	<b>21.76</b>	<b>31.64</b>	4.0	17.31	26.24
Rajasthan	0.89	4.27	2.23	1.31	1.31	2.71
UP-Rest	3.79	-	-	4.52	-	-
Bihar	0.07	0	0	0.24	0	0
MP	4.14	0.96	3.35	3.11	0.81	2.48
<b>East</b>						
Nagaland	0	0	0	0	0	0
Manipur	0	0	0	0	0	0
Meghalaya	0	0	0	0	0	0
Assam	0.25	0	0	0.28	0	0
Tripura	0.002	0	0	0.01	0	0
Arunachal	0	0	0	0	0	0
Mizoram	0	0	0	0	0	0
Sikkim	0	0	0	0	0	0
W.Bengal	3.69	1.44	3.55	4.60	2.80	4.54
Jharkhand	0.42	0	0.83	0.53	0	0.71
Orissa	0.09	0	0.12	0.44	0	0.33
Chattisgarh	0.05	0	2.17	0.26	0	1.71
<b>West</b>						
Gujarat	<b>15.13</b>	<b>12.17</b>	4.84	15.43	6.49	8.88
Daman&Diu	3.04	0.07	3.01	1.32	0.14	3.50
Dardra	4.06	1.97	0	1.34	0.48	0
Maharashtra	<b>25.92</b>	<b>9.30</b>	<b>26.98</b>	16.47	15.38	27.14
<b>South</b>						
AP	<b>9.86</b>	<b>8.88</b>	1.70	9.04	10.10	2.57
Karnataka	4.25	<b>15.46</b>	<b>9.67</b>	4.89	20.04	6.44
Goa	4.29	2.24	0.15	1.36	1.42	0.30
Kerala	1.61	<b>5.30</b>	1.08	1.78	4.83	1.97
Tamil Nadu	<b>6.25</b>	2.47	<b>5.87</b>	25.49	6.07	6.20
Pondichery	3.74	<b>6.63</b>	0	1.10	0.63	0

Source: - Aya OKADA and N.S. SIDDHARTHA, "Industrial Clusters in India: Evidence from Automobile Clusters in Chennai and the National Capital Region", INSTITUTE OF DEVELOPING ECONOMIES, IDE m JETRO Discussion Paper. N<sup>o</sup>: 103, JAPAN, 2007, p 10.

وتشمل الجهات الفاعلة الرئيسية في هذه الصناعة ما يلي<sup>(1)</sup>:

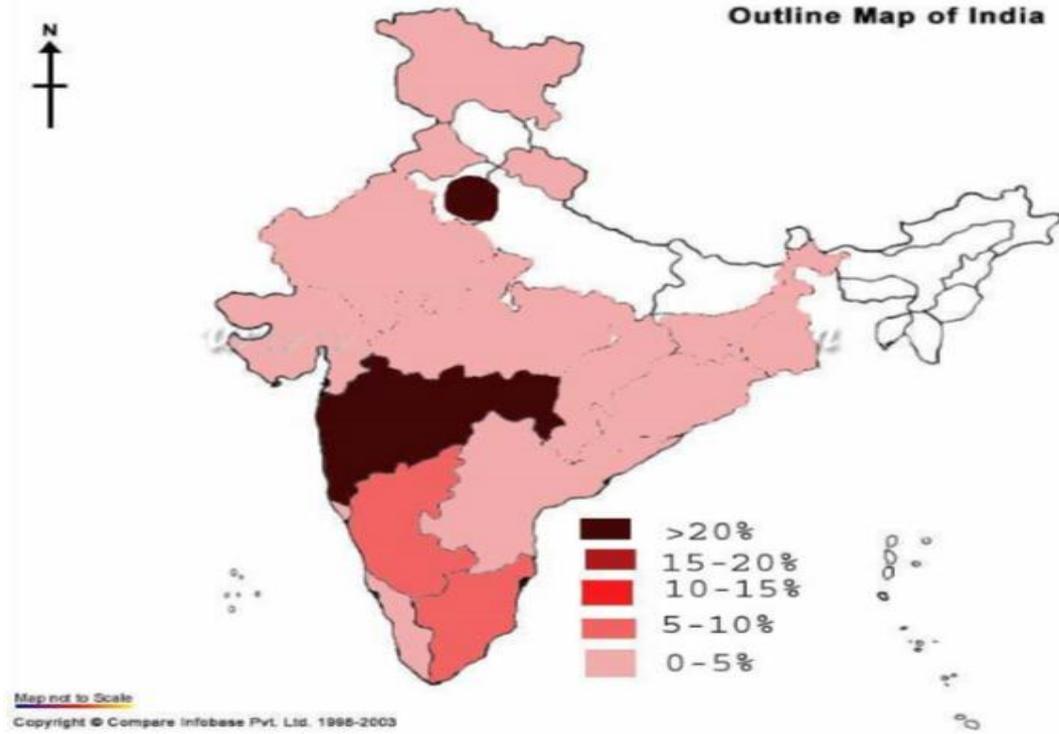
- **فليبس إلكترونيك (Philips Electronics)**: تأسست في عام 1930 مع وحدات خاصة في "ماهاراشترا" و"غوجارات" و"البنغال الغربية" مع مبيعات تصل إلى 230 billion روبية، وتعد (Philips) واحدة من أقدم المؤسسات في الهند وتنتج الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية، وتقوم بتصنيع المنتجات في مصانعها في (Pimpri) في مدينة (Pune) و (Maharashtra) و (Kolkatta) (West Bengal) ومع ذلك، لم تعمل كشركة رائدة في تطوير العقود في مجال الإلكترونيات الاستهلاكية في هذه المناطق؛
- **(BPL)\***: التي تأسست في عام 1963 مع المصانع بشكل رئيسي في "بنجالور". لديها أيضا وحدات في ولاية "كيرالا" و "NCR"، مما أسفر عن مبيعات حالية 102 مليار روبية، وتقوم (BPL) بتصنيع منتجات مثل أجهزة التلفزيون ومعدات الاختبار والقياس والمعدات الإلكترونية الطبية ومنتجات التشغيل الآلي للمكاتب، وساعد الارتباط الفني مع الشركة (Sanyo) اليابانية، على توسيع نطاق منتجاتها مما يجعلها لاعبة هائلة في الصناعة الإلكترونية الهندية، وقد لعبت دورا بارزا في تطوير مجموعة "بنغالور"؛
- **Videocon International (VIL)**، التي تأسست في عام 1985 مع المصانع بشكل رئيسي في "ماهاراشترا"، "غوجارات"، "NCR" و"كارناتاكا"، مع مبيعاتها الحالية 400 مليار روبية، وتقوم شركة (VIL) بتصنيع أجهزة التلفزيون والغسالات والثلاجات ومكيفات الهواء ومبردات الهواء وأجهزة تسجيل الفيديو وأجهزة (VCP) والأنظمة الصوتية، كما أطلقت مجموعة كاملة من أدوات المطبخ، كما أن لدى الشركة تعاون تقني مع الشركات اليابانية العملاقة (ميتسوبيشي وتوشيبا وماتسوشيتا)، ولديها مراكز إنتاج خارجية في "دي" و"تايلاند" و"جنوب إفريقيا"؛
- **Samsung India Electronics**، التي تأسست في عام 1995 مع مصانع في "NCR" ومع مبيعات تقدر بـ 317 مليار روبية.

<sup>(1)</sup>– Aya OKADA and N.S. SIDDHARTHA, "Industrial Clusters in India: Evidence from Automobile Clusters in Chennai and the National Capital Region", INSTITUTE OF DEVELOPING ECONOMIES, IDE m JETRO Discussion Paper. N°: 103, JAPAN, 2007., p,14,15.

\* BPL : British Physical Laboratories

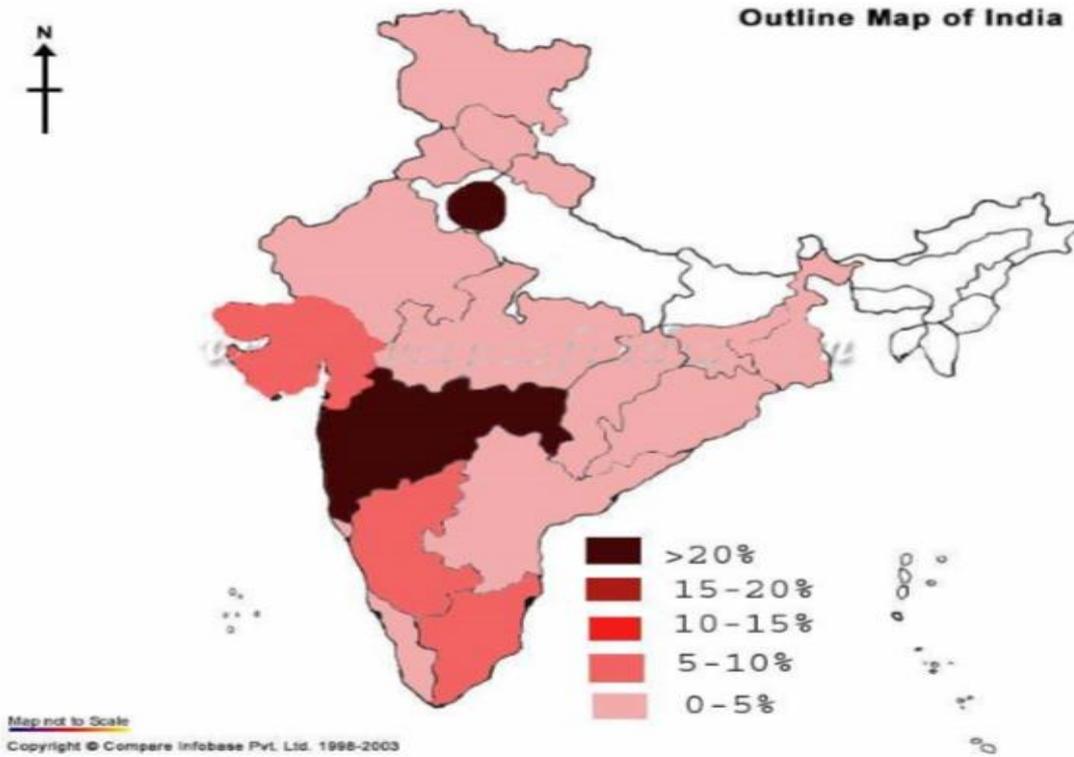
وهو ما توضحه الخرائط الموالية:

الشكل (07): صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية: التوزيع المكاني للقيمة المضافة حسب الإحصائيات



Source: Aya OKADA and N.S. SIDDHARTHA, "Industrial Clusters in India: Evidence from Automobile Clusters in Chennai and the National Capital Region", INSTITUTE OF DEVELOPING ECONOMIES, IDE m JETRO Discussion Paper. N°: 103, JAPAN, 2007, p 12.

الشكل (08): الالكترونيات الاستهلاكية: التوزيع المكاني للعمالة حسب الإحصائيات



Source: Aya OKADA and N.S. SIDDHARTHA, "Industrial Clusters in India: Evidence from Automobile Clusters in Chennai and the National Capital Region", INSTITUTE OF DEVELOPING ECONOMIES, IDE m JETRO Discussion Paper. N°: 103, JAPAN, 2007, p 13.

أما فيما يخص الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر، فقد دخلت الهند هذا القطاع في أواخر الأربعينيات من القرن الماضي من خلال إنشاء قاعدة إنتاج لأجهزة الاستقبال اللاسلكية بالتعاون مع الخارج، أما خلال الأربعينيات والخمسينيات فلم تكن هناك فروق بين الإلكترونيات الاستهلاكية والأجهزة الإلكترونية الأخرى، وفي منتصف الستينيات، بدأ الإنتاج الإلكتروني بشكل رئيسي في قطاع الدفاع كتنديير بديل للاستيراد؛

من خلال الجدول (04) نلاحظ سيطرة ثلاث ولايات على قطاع الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر وهي "NCR" بحصة إنتاج تبلغ حوالي 22 %، و"كارناتاكا" بحوالي 15 % و"غوجارات" بحوالي 12 في المائة، وفي هذه الصناعة، تعد حصة الولايات الهندية الجنوبية مرتفعة للغاية، حيث تصل إلى حوالي 40%، بدأت العديد من الشركات السابقة التي تنتج السلع الكهربائية بشكل أساسي بمزيج مختلف من المنتجات وتحولت إلى الأجهزة الإلكترونية وأجهزة الكمبيوتر في السنوات الأخيرة، وتمثل الشركات الرائدة في هذه الصناعة في (1):

(1)- Aya OKADA and N.S. SIDDHARTHA, "Industrial Clusters in India: Evidence from Automobile Clusters in Chennai and the National Capital Region", INSTITUTE OF DEVELOPING ECONOMIES, IDE m JETRO Discussion Paper. N°: 103, JAPAN, 2007, p\_p 16\_19.

- شركة **Philips Electronics**: التي تأسست عام 1930، تضم مصانعها في "ماهاراشترا" و"غوجارات" و"البنغال الغربية"، حيث يبلغ حجم مبيعاتها 230 مليار روبية، وهي شركة متعددة المنتجات ومتعددة المصانع، وتنتج الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية. وهي شركة رائدة في كلا القطاعين، تأسست كشركة خاصة محدودة تحت اسم (Philips Electrical Company)، كشركة تابعة لشركة Philips في هولندا. حصلت على اسمها الحالي في عام 1956، بعد الخصخصة وتم تحويلها إلى شركة عامة محدودة في عام 1957، في البداية بدأت الشركة من خلال التجارة في أجهزة الراديو، وأنشأت لاحقاً مصانع لتصنيع الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية والمكونات الإلكترونية والإلكترونيات الصناعية والإضاءة، وأيضاً منتجات التشغيل الآلي للمكاتب، وأجهزة السلي ولوحات الدوائر المطبوعة في مصنعها في بيون (ماهاراشترا). كما أنشأت مركزاً كبيراً للبحث والتطوير في "بنغالور" يخدم المصالح العالمية لشركة (Philips).
- **ITI\* Limited**، التي تأسست في عام 1950 مع مصانع بشكل رئيسي في ولاية "كارناتاكا" و"NCR"، مع مبيعاتها الحالية بقيمة 105 مليار روبية، وكانت (شركة صناعة الهاتف الهندية) سابقاً مؤسسة مملوكة للدولة. ومع ذلك، خففت الحكومة حصتها من خلال عمليات الاستثمار لصالح المؤسسات المالية والبنوك وصناديق الاستثمار المشتركة، ولعبت دوراً حاسماً في تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات في "بنغالور" من خلال تطوير الإضافات وتدريب القوى العاملة الماهرة، وتنتج منتجات الاتصالات مثل معدات التبديل الإلكترونية والراديو الرقمي وأدوات الهاتف ومعدات الألياف البصرية وأكياس الأسلاك المفتوحة والتبادلات الرقمية، ولديها ارتباطات تقنية مع شركة (Alcatel) الفرنسية، و(NKT) الدنماركية لمعدات التحويل والمعدات التقنية للوصلة البصرية، ومع (NEC) اليابانية لمعدات الميكروويف الرقمية، وقد تم الاعتراف بدورها الرائد في تطوير العنقود "بنغالور" لتكنولوجيا المعلومات؛
- **Moser Baer Ltd**: التي تأسست في عام 1983 بشكل رئيسي في "NCR" مع مبيعاتها الحالية من 135 مليار روبية، وتقوم الشركة بتصنيع وسائط التخزين لتطبيقات البيانات وتطبيقات الصوت والفيديو. وهي مصدر رئيسي للأقراص المرنة 5.25 و CD-Rs، كما دخلت في اتفاقية مع شركات ألمانية، على أساس عالمي لتوفير إنتاجها الكامل، وتركز شركات البحث والتطوير على تطوير منتجات أحدث وأسرع وأكثر موثوقية، وتحسين عملية الحالية لتقليل تكلفة التصنيع وتطوير صيغ تخزين جديدة عالية الكثافة لكل من

\* ITI :Indian Telephone Industries

الأقراص الرقمية متعددة الاستخدامات (CD-R و DVD-R) وتشكيلات (DVD) عالية الكثافة؛ لديها سبعة مصانع في "نويدا" "NCR"، وقد لعبت دورًا رائدًا في تطوير المجموعة الأكثر أهمية لهذه الصناعة؛

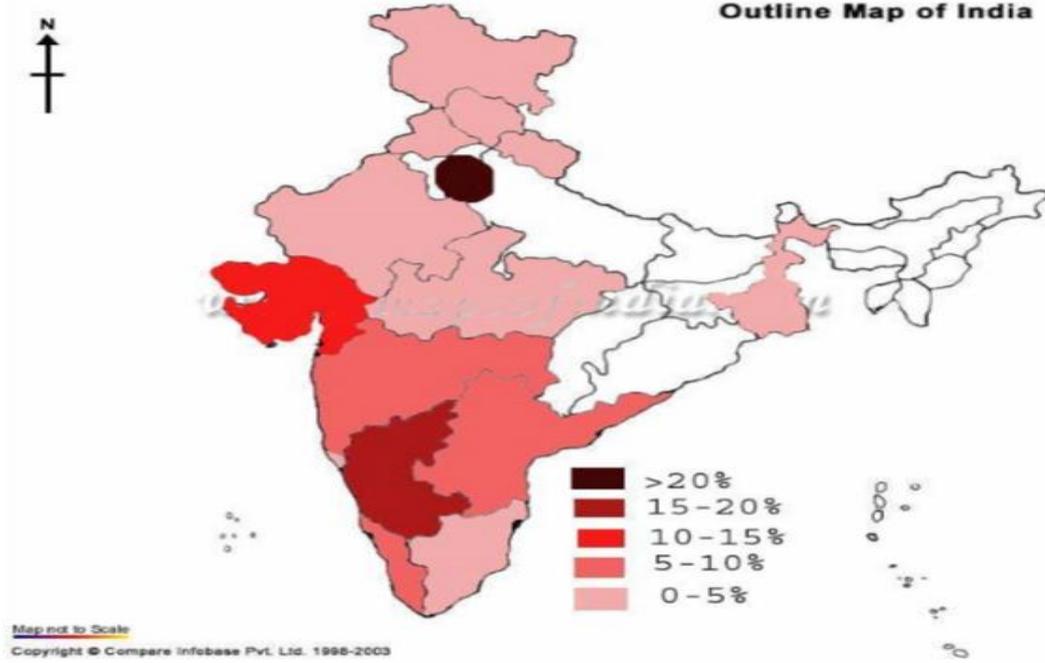
● **HCL\* Infosystems Limited**: التي تأسست في عام 1986، مع مصانع بشكل رئيسي في "تاميل" "نادو" و"بونديشيري" مع مبيعات تبلغ مبيعاتها روبية. 142 مليار، وتمت ترقيتها من قبل مجموعة من التكنولوجيا في مايو 1986، واستحوذت الشركة على (Hindustan Computers) و (Hindustan) و (Reprographics) و (Hindustan Instruments) و (Indian Computer Software Co) في عام 1991، ثم دخلت الشركة في مشروع مشترك مع (Hewlett-Packard Co) الأمريكية، لدمج أنشطة تصنيع الكمبيوتر والتسويق والخدمات، وتقوم الشركة بتصنيع أنظمة الكمبيوتر في "نويدا" في "NCR" وملحقات الكمبيوتر في "تشيناى". كما تقوم بتصنيع محطات عمل متعددة المستخدمين فائقة الدقة والهندسة، وذلك باستخدام التكنولوجيا التي توفرها شركة (Hewlett-Packard) ولعبت الشركة أيضًا دورًا بارزًا في تطوير عقود "NCR"؛

● **هيماشال مستقبلية الاتصالات (Himachal Futuristic Communications)**، التي أنشئت في عام 1987 بشكل رئيسي في "هيماشال براديش" و "NCR" مع دوران رأس المال 100 مليار، وتأسست كشركة تابعة للقطاع العام وتروج لها شركة "هيماشال براديش" لتطوير الإلكترونيات الحكومية، وتمت خصخصتها في عام 1988. وبدأت الإنتاج التجاري في عام 1989، قامت بتصنيع أول مضاعفات خط المشترك (أنظمة ناقل المشترك) في "سولان"، كما أنشأت مصنع كابلات الألياف البصرية في "غوا"، كما تمتلك ثلاثة مصانع تصنيع معتمدة من (ISO 9002) في "سولان" و"جوا"، ولديها حاليًا تسعة خطوط إنتاج وهي نظام ناقل المشترك التماثلي، 30 و 120 قناة مضاعفات PCM، 2 جيجا هرتز، أجهزة الراديو الرقمية، الميكروويف، ومعدات نقل الخط البصري (PDH)، اللغائف والمحولات، 10 قنوات الراديو UHF الرقمية، المضاعفات عالية الترتيب، مراكز الخط، وكابلات الألياف البصرية.

\* HCL :Hindustan Computers Limited

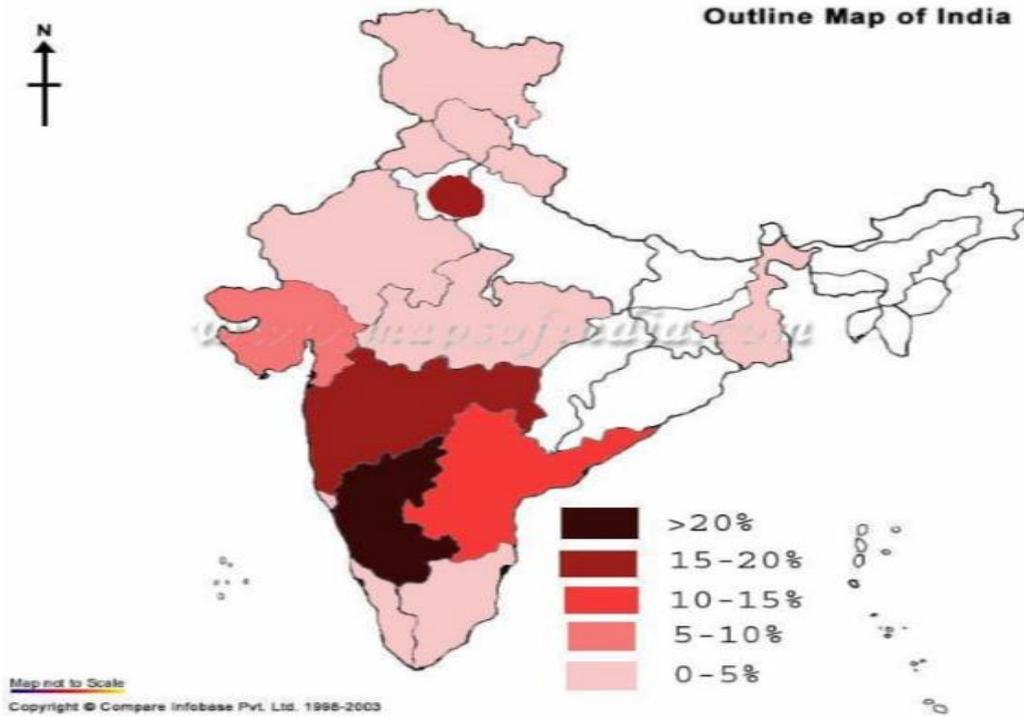
وهذا ما توضحه الخرائط الموالية:

الشكل (09): صناعة أجهزة الكمبيوتر والإلكترونيات: التوزيع المكاني للقيمة المضافة من قبل الدولة



Source: Aya OKADA and N.S. SIDDHARTHA, "Industrial Clusters in India: Evidence from Automobile Clusters in Chennai and the National Capital Region", INSTITUTE OF DEVELOPING ECONOMIES, IDE m JETRO Discussion Paper. N°: 103, JAPAN, 2007, p 20. <http://hdl.handle.net/2344/548>

الشكل (10): الإلكترونيات وأجهزة الكمبيوتر: التوزيع المكاني للعمل حسب المنطقة



Source: Aya OKADA and N.S. SIDDHARTHA "Industrial Clusters in India: Evidence from Automobile Clusters in Chennai and the National Capital Region", INSTITUTE OF DEVELOPING ECONOMIES, IDE m JETRO Discussion Paper. N°: 103, JAPAN, 2007, p 21. <http://hdl.handle.net/2344/548>

## المبحث الثاني: سياسات تطبيق العناقيد الصناعية في الجزائر انطلاقا من التجارب الرائدة

لقد ساهم تبني فكرة العناقيد الصناعية في العديد من دول العالم في تنمية وتطوير الصناعة ورفع مستويات النمو والتنافسية، لذا على الجزائر محاولة الاستفادة من تلك التجارب في وضع سياسات من شأنها أن تدعم نجاح هذه الاستراتيجية.

### المطلب الأول: استفادة الجزائر من التجارب الناجحة في استراتيجية العناقيد الصناعية:

إن الهدف من التعرف على تجارب الدول ينص بالدرجة الأولى على الدروس التي يمكن استخلاصها منها وامكانية تطبيقها على أرض الواقع، وبما يتناسب مع الخصوصية المحلية للاقتصاد الوطني

### أولا: التجربة الهندية وفرص الاستفادة منها في الجزائر

حيث سيتم توضيح امكانية استفادة الجزائر من تجربة البرمجيات الهندية كما يلي:

#### 1- الجزائر وعناقيد صناعة البرمجيات الهندية:

إذا كان العالم ينظر إلى الهند بوصفها دليلا إضافيا على حالة العجز المزمنة، فانه يرى فيها بالمقابل مشجعة على امكانية اللحاق بقصة النجاح ذاتها، طالما ان الهند تبقى دولة نامية بملامح الفقر، وفي الوقت الذي يطمع فيه بعض المسؤولين إلى تقليد التجربة الهندية في الجزائر، الا انه يجب الاعتراف باننا لا نزال بعيدين عن القيام بتجارب مماثلة للتجربة الهندية، إذ احتلت الجزائر المرتبة 80 عالميا من حيث جاهزية البنية الرقمية، وهو امر يكاد أن يكون غير معقول في بلد يتوفر على امكانيات اقتصادية ممتازة مقارنة مع الدول المجاورة التي عرفت كيف توجه اقتصاديا نحو التنمية بخطوات جريئة وسريعة وذكية، وهو الامر الذي سيعطي ثماره بالتأكيد في السنوات القادمة؛

ويمكن ان نرجع سبب تخلف بيئة تكنولوجيا المعلومات في الجزائر إلى العوامل التالية<sup>(1)</sup>:

- ضعف البيئة الأساسية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛

<sup>(1)</sup> - السعيد بريش، "التجمعات كبديل استراتيجي لبرامج التنمية التقليدية في الدول الناشئة قرارات في التجربة الهندية وكيفية استفادة الجزائر منها"، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: "دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم تنافسيتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، الجزائر، أيام 29-30 ماي 2013، ص، ص 12، 13.

- اهتمام الدولة بقطاع تكنولوجيا المعلومات لا يرقى إلى ما تفعله وتوفره الحكومة، فلا يوجد اعفاءات ضريبية ولا تسهيلات خاصة للمشتريين، فالجهود الجزائرية في هذا المجال لا تزال جد ضعيفة وتكاد تكون شبه منعدمة؛
- ضعف الوعي لدى مقرري السياسيات ومتخذي القرارات بأهمية الإستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات الخاصة في ظل التحول السريع نحو اقتصاد المعرفة؛
- الاستهزاء بالطاقات البشرية المحلية الناشطة في هذا المجال، وعدم الاعتراف بمجهودها ومنحها الفرصة لتطوير نشاطها، فواقع الجزائر يشير إلى تخلفها في هذا المجال مما لا يخدم مسيرتها التنموية، فالفجوة التكنولوجية في الجزائر تبعتها ليس فقط عن الدول المتقدمة والرائدة بل حتى على الدول العربية التي لا تمتلك مثل مؤهلات الاقتصاد الجزائري، فالفجوة التكنولوجية الواضحة بين الجزائر ودول العربية مثل الامارات ترجع إلى أن هذه الاخيرة تفتنت للأهمية القصوى للمجال التكنولوجي لبناء اقتصاد المستقبل، فتقليص هذه الفجوة سيساهم في تقليص سريع للفجوة الاقتصادية نفسها نظرا للدور الاساسي الذي تلعبه التكنولوجيا المعرفية في كل الانشطة الاقتصادية؛
- فحتى وإن كان لا يمكن تجاهل الجهود التي قامت بها الجزائر نحو إدماج تكنولوجيا المعلومات في الاقتصاد، فأثاره على التنمية الاقتصادية محدودة جدا، فالقطاع التكنولوجي لا يمثل سوى 1% من الناتج المحلي الخام، هذا ما يجعل اثار تكنولوجيا المعلومات على النسيج الصناعي تبقى جد محدودة.

## 2- الفرصة امام الجزائر للاستفادة من التجربة الهندية:

إن كان الاندماج في الاقتصاد العالمي ضرورة أملتتها التطورات العالمية، فانه لا بد من الاندماج كعنصر مؤثر وليس كعنصر تابع، فالاقتصادات التنافسية لم تعد تلك الاقتصاديات التي تعتمد على مواردها الطبيعية، بل أصبح التطور التكنولوجي الفيصل لتقييم قدرتها التنافسية والحفز الاساسي للنهوض بها، إذ يعتبر إنشاء تجمع صناعي في مجال البرمجيات رهانا اقتصاديا استراتيجيا، فهذا القطاع يعد بمثابة ورقة رابحة تسمح للجزائر باندماج اقتصادي عالمي حقيقي خاصة بعد ان دق ناقوس خطر نضوب المحروقات؛

للهولة الأولى قد يتراءى للبعض ان توجه الجزائر نحو تكنولوجيا المعلومات وإنشاء تجمعات تقنية يعد ضربا من الخيال بحجة انها لا تزال بعيد كل البعد عن هذا المجال، وهنا لا بد لنا من التذكير بأن نقطة الارتكاز في معادلة الاقتصاد تبدأ اليوم من الفرد نفسه، حيث أصبح من الممكن لأي اقتصاد أن ينهض على اكتشاف فئة محدودة من الشباب الواعد، وهم أولئك الذي يتمتعون بالرؤية الثاقبة والعزيمة القادرة على قيادة دفعة التطوير

والإبداع في مجتمعاتهم، ولا شك في أن بلادنا قادرة على تأهيل هذه النخبة والإفادة منها في بناء المستقبل لا يمكن التنبؤ به في ظل مليء بالمعجزات التي لا تفتأ في تسجيل اسمها على صدر التاريخ<sup>(1)</sup>؛

فهناك فرصة كبيرة تستطيع الجزائر اغتنامها للولوج إلى عالم تكنولوجيا المعلومات وذلك بالعمل على الاهتمام بالعناقيد الصناعية بالتوازي مع الميادين التنظيمية والقانونية والاقتصادية والتعليمية، من خلال<sup>(2)</sup>:

- **تطوير سياسيات دعم التجمعات**، اذ يمكن تشجيع نحو التجمعات وتقويتها من خلال القوانين الجبائية والحوافز وقوانين التقسيم إلى مناطق، ومن المهم جدا ان نفهم المزايا التنافسية للمحليات والتعويل عليها اكثر بكثير من محاولة نسخ الصناعات التي كانت ناجحة في اماكن أخرى وتقليدها، لان في ذلك تجاهل لصناعات يمكن دعمها وتطويرها بنجاح؛

- **تنويع الصناعات والأعمال المجمعة**، حيث يمكن تحقيق عن طريق إنتاج منتجات او خدمات تكميلية في تجمع ويمكن القيام بهذا العمل مع نفس المواد الخام ورأس المال الذي يستخدمه التجمع في انشطته الاولية وسيساعد التنويع على منع التجمع من ان يكون اكثر تخصصية من اللازم ومن ثم سيتأثر بالتقلبات الاقتصادية والتنافس الاقليمي والدولي وفي نفس الوقت من المهم المحافظة على التخصيص العام للتجمع (مثلا التقنية العالمية)؛

- **دعم التجمعات بالبيئة الأساسية والتسهيلات**، اذ يعتمد التجمع على الروابط الداخلية والخارجية ووصلات الانتقال التي تسهل الحركة الكفوة للسلع وايضا البيئة التحتية الجديدة؛

- **توفير اطار تشريعي ملائم** يكفل تنظيم المعاملات التجارية، حقوق الملكية، العقود، القانون التجاري،.. الخ، لأنها بحق تعد البيئة الأساسية في تذليل شيء من الصعاب التي تعاني منها المؤسسة الاقتصادية وخاصة الصغيرة والمتوسطة وتوفير الارضية الصعبة التي يشيد عليها الصرح القائد للتنمية وتنافسية الدول، واعتماد سياسات خاصة لتشجيع قيام صناعة تكنولوجيا المعلومات؛

- **يجب ان يكون الدعم الحكومي لتطوير تكنولوجيا المعلومات عن رؤية وقناعة** بان الجزائر قادرة ان تنجح تحديدا في هذا المجال، مع خلق نوع من الثقة في موضوع تكوين التجمعات الصناعية؛

(1) - السعيد بريش، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(2) - المرجع نفسه، ص، ص 14، 15.

- توفير المناخ المناسب لجذب الخبرات الجزائرية العاملة في الخارج للعمل على ارض الوطن، او عوتم على الاقل لتقديم جزء من خبراتهم للمتدربين المحليين عبر قنوات الاتصال المتاحة؛
- إنشاء الجامعات والكليات والمعاهد المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات الحديثة، وتشجيع الطلاب على الحصول على شهادات عليا كالماستير والدكتوراه في هذه التخصصات والاهتمام بالجودة من خلال المقارنة العلمية مع مثيلاتها في دول العالم والمراجعة المستمرة لمناهجها التدريسية بما يتماشى مع التوجهات العالمية السائدة في القطاع التكنولوجي؛
- تشجيع برامج البحث والتطوير المشتركة مع المؤسسات الأكاديمية الاجنبية بشكل يمكن من خلق وفرات معرفية ويقدم دفعا قويا للابتكار والابداع من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وبذل المزيد من الجهود لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات؛
- العمل على إنشاء مؤسسات مختصة بنشر المعلومات تعمل على جمع المؤسسات وتساعد على ارساء وبناء الثقة المتبادلة بينها، لأنها فعلا تعتبر جهاز فاعل يتحرك تجاه ربط المؤسسات ببعضها البعض، وبالتالي دعم اليات الترابط والتحالف؛
- الإستثمار في تحسين جودة العامل البشري الذي يمثل الثروة الحقيقية خاصة في ظل التحول السريع نحو اقتصاد المعرفة الذي يمثل العنصر البشري رأسماله الحقيقي، وذلك من خلال الاهتمام بالطاقات الشابة ومحاوله صقل مواهبها خاصة في المجال التكنولوجي وتكوينها أكاديميا وتدريبها مهنيا وتحديث انظمة التعليم والتدريب لجعل سوق العمل اكثر جاذبية للإستثمار المحلي والأجنبي؛
- تشجيع الابتكارات المحلية للتخلص من اساليب التفكير التقليدية؛
- دعم برامج التوحيد القياسي واصدار شهادات بالالتزام بالمعايير الدولية حتى تصبح المؤسسات ذات مصداقية وموثوقة وقبول واسع لدى شرائح مختلفة من المستهلكين؛
- تعزيز العلاقات الاقتصادية مع الدول ذات التجارب الناجحة قصد الاستفادة من هذه التجارب وعدم استنساخ التجارب واسناد تطبيقها إلى اناس قليلي الخبرة، فنحن نتحدث عن مقدرات دولة تبحث عن التحديث والتطوير برعاية جادة من أكبر مسؤول فيها.

ثانيا: الدروس المستفادة من تجربة ايطاليا:

تظهر دراسات الحالة الايطالية النتائج التالية<sup>(1)</sup>:

- ينبغي الا ينظر للشركات ككيانات منفردة، بل انها تنتمي إلى تجمعات، حيث تعطي التجمعات الشركات القدرة على التعاون على نطاق واسع على الرغم من وجود درجة عالية من المنافسة بينهما؛
- الشركات المتخصصة تكون عملية إنتاجها وفقا لاحتياجات السوق، وهذا نظرا لمرونتها واستجابتها السريعة للاحتياجات السوق والشركات الكبيرة غالبا ما تكون غير قادرة مع توفير ذلك؛
- التخصص يمكن الشركات من تركيز مواردها وتسمح لها بمراقبة افضل جودة؛
- تطوير تجمع او عنقود يترافق مع التخصص وزيادة المهارات التقنية والموارد البشرية المحلية؛
- ان البنية التحتية ومعاهد التدريب في العنقود والمعارف المتراكمة على المستوى المحلي هو الدافع الرئيسي للشركات الجديدة للإنتاج ضمن تجمع؛
- ضرورة العمل مع درجة عالية جدا من التعاون بين الشركات، هذا التعاون بين الشركات، هذا النوع من التعاون يتطلب التنسيق مع وجود هياكل مؤسسية لتنظيم النشاط التجاري الاقتصادي، تنظيم الإنتاج، تعزيز النمو، تشجيع دخول شركات جديدة؛
- دراسة التجربة الايطالية توضح ان العناقيد لديها لم يتم إنشائها في اعقاب برنامج عمل محددة، انما بدا كل شيء بآليات تكيف عفوية، حيث تطورت مع مرور الوقت؛
- دور اساسي تمثل في دعم عملية تطور العناقيد إلى التوحيد، والابتكار التكنولوجي، التدويل وما إلى ذلك، فهذا العمل السياسي يتناسب مع المستوى المحلي للتنمية.

كما يجب على مصممي برامج الدعم مراعاة ما يلي<sup>(2)</sup>:

- ازالة الحواجز التي تحول دون التوسع الإنتاج وزيادة الأعمال (تبسيط الإجراءات الادارية، إنشاء البيئة التحتية اللازمة تركيب المنشآت الصناعية، إنشاء هياكل الدعم القضائي)؛

(1) - ليندا فرجة وخديجة عزوزي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 15، 16.

(2) - ليندا فرجة وخديجة عزوزي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لاستراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في بلورة تنافسية الاقتصاد الوطني

- دعم الشركات المحلية من حيث التسويق والترويج للمنتجات المحلية في الاسواق الجديدة من أجل اعطاء فرصة التخصص للنظام المحلي؛

- تطوير الادوات المالية للمشاريع الصغيرة اذ لزم الامر في الايطالية، قد سهل إنشاء الشركات من خلال وجود رأس المال المتراكم داخل الاسر؛

- خطة عمل استراتيجية مصممة على المدى الطويل ومع مستويين للعمل:

● الاول تعزيز تنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة بشكل عام، دون تحديد القطاع؛

● يتكون الثاني من الإجراءات المحددة وفقا للقطاعات، التي تتمثل اهدافها في زيادة القدرة التنافسية

للعنقود، وتعزيز إنشاء شبكات والتعاون بين الشركات، وتحسين جودة المنتج؛

- تعزيز البيئة الاقتصادية بشكل ضروري كشرط مسبق لدعم العناقيد، وتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة ويشمل ما يلي:

● بناء البنى التحتية قاعدة على المستوى المحلي (المناطق الصناعية، الطرق والمياه والكهرباء والاتصالات السلكية واللاسلكية)؛

● توفير التدريب المهني وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال؛

● تقديم الخدمات إلى المشاريع الصغيرة، القطاع غير الرسمي من أجل تشجيع الإنضمام إلى القطاع الرسمي؛

● تخفيض التكاليف الإدارية وتعقيد الإجراءات البيروقراطية بالنسبة للشركات؛

● قوانين لتشجيع التدريب، الأعمال والاستثمار والتمويل بالقروض الصغيرة.

● المجموعة الثانية من الإجراءات تتضمن ما يلي<sup>(1)</sup>:

- الترويج للمنتجات المحلية الاسواق الخارجية؛

- مساهمة الدعم المؤقت والمشورة من حيث إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة المحلية؛

- العرض من الدعم المالي على المدى المتوسط/على المدى الطويل لتمكين الشركات من شراء المعدات التنقية؛

- ربط الشركات المحلية مع الجامعات ومراكز البحوث؛

(1) - ليندة فرجة وخديجة عزوزي، مرجع سبق ذكره، ص 16

- تعزيز الهويات المحلية وتحفيز تداول المعلومات من خلال جمعيات المقاولين.

**المطلب الثاني: سياسات التجارب الناجحة في دعم العناقيد الصناعية:**

اتخذت الدول الناجحة في تبني استراتيجية العناقيد الصناعية مجموعة من السياسات والاجراءات التي ساهمت في نجاحها، حيث سنتعرف على سياسات كل من ايطاليا والبرازيل والهند في هذا المجال.

**أولاً: السياسات الداعمة للعناقيد في إيطاليا:**

تتمثل أهم السياسات الداعمة للعناقيد الصناعية في التجربة الإيطالية فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- يتركز الدعم الحكومي على تقديم خدمات الأعمال الأكثر ملائمة لكل نوع من الصناعات؛

- تقوم مراكز الخدمات في المناطق الصناعية بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات أهمها:

- الدعم الإداري والتكنولوجي؛

- ضمانات الائتمان؛

- تأمين الصادرات وتشجيع التصدير؛

- منح شهادة الجودة واعتماد العلامات التجارية؛

- الاستفادة من فرص الحصول على المعلومات المتصلة بالأسواق الجديدة والتكنولوجيا المتطورة؛

- الدعاية والترويج للمنتجات بحيث تقوم مراكز الخدمات بتقديم عدد من الخدمات المتعلقة بتنظيم المعارض وتيسر

الحصول على المعلومات الخاصة بالأسواق الجديدة والتكنولوجيا المتطورة؛

- تقييم الزبائن؛

- تقديم الخدمات الاستشارية الأكثر ملائمة لكل نوع من الصناعات من خلال مراكز للخدمات في المناطق

الصناعية؛

- إدارة النفايات ومكافحة التلوث؛

<sup>(1)</sup> - شوقي جباري وحمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 47، 48.

- شراء المدخلات بالجملة؛

- اختبار المنتجات؛

- التدريب ودعم الابتكار والتحديث؛

ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن العناقيد الصناعية الإيطالية تتميز بأنها ليست مجرد ظاهرة اقتصادية بل أن لها أبعاد اجتماعية وثقافية مهمة، وما يميزها هو مساهمة الحكومة والمشاركة الشعبية والمحلية ونقل المعرفة وأنماط الابتكار ضمن العناقيد القائمة.

ثانيا: السياسات المساندة للعنقود الصناعي في البرازيل وعوامل نجاحه:

ويمكن توضيح هذه السياسات كما يلي:

- 1- السياسات التنظيمية: اتخذت الحكومة البرازيلية عدد من السياسات التنظيمية لدعم عنقود صناعة الأحذية؛
- 2- التسويق: يساند العقود البرازيلي ما لا يقل عن 6 تنظيمات تجارية، بالإضافة إلى هيئة المعارض التجارية لصناعة الأحذية المحلية التي تعمل على تنظيم معرض دولي سنوي وبصفة منتظمة؛
- بالإضافة إلى منظمة خدمات الشركات الصغيرة البرازيلية فهي تقدم الدعم المستمر للشركات الصغيرة لتمكينها من الاشتراك في المعارض ومن مظاهر الدعم تخفيض تكاليف حجز منافذ العرض بالنسبة للشركات الصغيرة<sup>(1)</sup>.
- 3- التدريب والدعم الفني والتكنولوجي: تقوم مدارس التجريب المهني بتقديم التدريب في مجالات دباغة الجلود وتصميم الأحذية وغيرها من المجالات المتعلقة بصناعة الأحذية بالإضافة إلى وجود مركز محلي لتكنولوجيا صناعة الأحذية الجلدية<sup>(2)</sup>.

وتتمثل عوامل نجاح وادي سينوس فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- سياسات الحكومة الخاصة بإحلال الواردات؛

- برامج تحفيز الصادرات؛

(1) - عثمان الخلف، "مرجع سبق ذكره، ص 97.

(2) - بلقاسم زايري، مرجع سبق ذكره، ص 120.

(3) - عرفة الشرقية، مرجع سبق ذكره، ص 31.

-برامج التأكيد على الجودة والإنتاجية؛

- دور المؤسسات المحلية أيضا مثل معارض الأحمدة ووكلاء التصدير في زيادة الصادرات؛

-إعادة تنظيم الإنتاج لتحقيق سرعة في التسليم؛

-التوافق مع المتطلبات والمواصفات الدولية.

### ثالثا: السياسات الداعمة للعناقيد الصناعية في الهند وعوامل نجاحها

تتمثل أهم السياسات الداعمة للعناقيد الصناعية في الهند فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- تأسيس اتحاد للتجمعات الصناعية: حيث تم تأسيس هذا الاتحاد بهدف دعم الروابط الصناعية بين التجمعات الصناعية المختلفة وبها يمكنها من الاستفادة من مزايا توفير مستلزمات الإنتاج بأسعار تنافسية من خلال الربط بين موردي المواد الخام والمعدات ومقاولي الباطن؛

- برنامج تنمية التجمعات الصناعية الهندية: تقوم الحكومة الهندية بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بتنفيذ البرامج لتنمية التجمعات الصناعية الهندية، والذي يساهم بشكل كبير في دعم العديد من المنشآت الصناعية في مجالات إعادة الهيكلة والتحديث الصناعي؛

- برنامج تطوير التكنولوجيا: يهدف البرنامج إلى تسهيل عمليات التحديث والتطوير التكنولوجي للصناعات الصغيرة والمتوسطة في الهند عن طريق تقديم دعم مالي؛

- برنامج التمويل الميسر: والذي يمنح للمنشآت الصغيرة والمتوسطة القائمة أو الجديدة قروضا تصل إلى 5 ملايين روبية هندية.

إن نجاح تجمعات صناعة البرمجيات في الهند وتقدمها الكبير في مجال المعلومات والبرمجيات لم يأت من فراغ وإنما ارتكز على عدة عوامل هي<sup>(2)</sup>:

<sup>(1)</sup> - يحيى بن يحيى وإيمان بلخروش، "استراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في ترقية القطاع الصناعي عرض لبعض التجارب الدولية مع الإشارة لحالة الجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر، جامعة لونيبي علي البلدية 2، الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر 2018، ص 8.

<sup>(2)</sup> - السعيد بريش وسارة طيب، مرجع سبق ذكره، ص، ص 10، 11.

- **وفرة الكفاءات العملية:** حقق الشعب الهندي قفزة هائلة في هذا المجال، وساعد على ذلك قيام الحكومة بإنشاء أكثر من 30 مؤسسة أكاديمية كبرى لتخريج الخبراء والمهندسين وقامت بتمويلها من عائدات خصخصة بعض مشاريع قطاع الاتصالات الحكومي؛

- **استغلال ميزة الموقع الجغرافي:** قد لا يبدو الموقع الجغرافي ميزة جوهرية في عالم صناعة البرمجيات، رغم ذلك وبفضل إيجابية تفكير الهنود تمكنت من الاستفادة من موقعها الجغرافي الذي يجعل من الفارق الزمني الذي يفصلها عن الولايات المتحدة (المستهلك الرئيس بهذه الخدمات) اثني عشرة ساعة كاملة فرصة مناسبة للتواصل المستمر بين الطرفين بشكل يضمن تقديم الخدمات دون انقطاع طوال اليوم؛

- **استغلال الكثافة البشرية والعامل اللغوي:** تعد الهند ثاني أكبر دولة في العالم من حيث القوي العاملة المتخصصة تكنولوجيا والتي تتقن اللغة الإنجليزية- اللغة الرسمية في الهند- وهي اللغة المهيمنة على قطاع تقنية المعلومات إذ يقول الاقتصاديون الهنود " إذ كان لدى بلدان الشرق الأوسط البترول، فإن لدينا رجال تكنولوجيا البرمجيات"، وفعلا استفادت الهند من هذه النقطة كثيرا؛

- **دعم الخبراء في المغترب:** حيث ارتكزت صناعة البرمجيات في بدايتها على حقيقة مفادها أنه من بين كل ستة خبراء في العالم يوجد خبير هندي، بل إن ما نسبته 38% من الخبراء وادي السيلكون في كاليفورنيا هم في الحقيقة من أصل هندي، حيث سعت الخطة الهندية إلى جذب هذه الخبرات العاملة في الخارج للعمل على أرض الوطن أو دعوتهم على الأقل لتقديم جزء من خبراتهم للمتمدرسين المحليين عبر قنوات الاتصال المتاحة؛

- **مهارات عالية في الإدارة:** تتمتع المؤسسات الهندية بخبرة عالية في العمل مع شركات عالمية ضخمة، وقد حققت رقما قياسيا غير مسبوق في عدد وحجم عقود إنجاز مشروعات شكلت عام 2000 مما منحها خبرة أساسية في التزام وتنفيذ مشروعات برمجية ضخمة، سمحت لها بتخفيض الزمن اللازم لتنفيذ أي مشروع وبالتالي تخفيض كلفته في الوقت نفسه ؛ ما سمح لها أن تمتطي موجة النمو، بذلك كسبت ثقة ومصداقية عالية لدى أوروبا الغربية والولايات المتحدة؛

- **انخفاض مستوى الأجور النسبي:** وهو أمر يتناسب مع كثافة عرض اليد العاملة وانخفاض مستوى المعيشة بشكل عام، فأجور الهنود المنخفضة جعلتهم أسياد التقنية؛

- عدم الحاجة إلى بنية تحتية أو رؤوس أموال ضخمة: وهو أمر بديهي، إذ تقوم صناعة المعلومات على استثمار الفكرة وهي لا تتطلب سوى تأهيل العقول المتميزة وتوفير المناخ الملائم لإبداعها؛
- انتشار الوعي لدى أصحاب المؤسسات بأهمية التعاون فيما بينهم: لتخفيض تكاليف الإنتاج وسرعة الإنجاز، وتنويع الإنتاج في مجالات البرمجة والتطوير وخدمات الهندسة والتصميم؛
- نظام سياسي مستقر وحكومات ديمقراطية تشجع وترعى صناعة البرمجيات وبنية اتصالات متينة: معظم الشركات الهندية الناشطة في مجال صناعة البرمجيات حائزة على شهادة الجودة ISO 9000، وشهادات الجودة المتعلقة بشركات تكنولوجيا المعلومات والمعروفة بـ SEI-CMM\*.

### المطلب الثالث: السياسات اللازمة لخلق وتدعيم العناقيد الصناعية في الجزائر:

رغم ان الجزائر لم تتبنى استراتيجية العناقيد الصناعية إلا أن الاقتصاد الجزائري يطرح الكثير من المجالات التي يمكن ان تمثل مجالا لتطوير عناقيد او تجمعات صناعية وتذكر على سبيل المثال:

- الصناعات البتروكيمياوية (البلاستيك)؛

- تصنيع مواد التغليف ؛

- تصنيع مواد البناء؛

- صناعة الجلود؛

- الصناعات الغذائية؛

- تصنيع الأجهزة الكهرو منزلية؛

إن تفعيل استراتيجية العناقيد في الجزائر يتطلب توفر أساليب من العمل الشبكي للوحدات الإنتاجية والمؤسسات الحكومية والتمويلية وغيرها في عملية دعم التنافسية ويتطلب ذلك من الحكومة القيام بدور فعال ومتطور، فالسياسات الكلية لدعم التنافسية رغم ضرورتها إلا إنها غير كافية فلهيئات الحكومية تستطيع التأثير بفعالية أكبر على المستوى الجزئي من خلال إزالة المعوقات التي تحول دون قيام العناقيد الصناعية؛

\* CMMI :capability maturity model integration

ومن أجل تفعيل استراتيجية العناقيد يجب العمل على تحسيس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية العنقود والمزايا التي يوفرها، وذلك يتطلب بذل جهود كبيرة من طرف الهيئات الحكومية في سبيل رفع الوعي لدى المؤسسات وهو ما يتطلب تحفيزها للوصول إلى النضج بحيث تفرق بين التنافس والتعاون<sup>(1)</sup>.

وفي هذا المجال يمكن تقسيم السياسات التي يجب اتباعها إلى مجموعتين<sup>(2)</sup>:

**1 المجموعة الأولى:** وهي التي تتعلق بالبيئة التنظيمية والمناخ الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تعتبر عاملا أساسيا ومساعدة في تطويرها وتنميتها، فأطر السياسات الاقتصادية والقانونية تسمح للحكومة بإدارة الاقتصاد الكلي بتماسك وباستشراف لتحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية قابلة للاستمرار ما يؤمن الارضية الصالحة لقيام وعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي حال كان المناخ مساعدا او معيقا لقيام هذه المؤسسات او تلك الموجودة اصلا، فان تنميتها تعتمد على عدد من العوامل، بحيث تلعب الحكومة دورا أساسيا في تشكيل تلك العوامل وبالتالي تعمل على تحديد المناخ الملائم لنجاح تلك المؤسسات، وأهم هذه العوامل:

- **السياسات والقوانين:** إن وجود مناخ مواتي لعمل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب اطارا ملائما من السياسات التي تعمل على خلق نوع من الثقة بين المتعاملين في مختلف الانشطة الاقتصادية وهذا بدوره يتطلب وجود استقرار في التشريعات، وسياسات مصممة بعناية ويشمل ذلك السياسات النقدية، الانتمائية، الضريبية، الإستثمارية، وتختلف تلك السياسات من مرحلة إلى أخرى؛

- **البرامج والنظم:** إذا كانت السياسات والقوانين الجيدة هي الاساس لتهيئة التهيئة المناخ الملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فان عملية تطبيق تلك السياسات يجب ان يؤخذ ايضا بعين الاعتبار؛

- **الإجراءات الادارية:** نظرا لان قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتميز بالديناميكية فيجب تبسيط الإجراءات الإدارية المطلوبة لإطلاق المؤسسة من أجل تشجيع الشباب على إنشاء مؤسسته الخاصة؛

- **التمويل:** يشكل التمويل حجر الاساس بقيام ونجاح واستمرار المؤسسات الموجودة، وتحتاج تلك المؤسسات إلى نوعين من التمويل، يتعلق الاول بتمويل اقتناء الأصول الثابتة واللازمة لمباشرة او توسع العمليات الإنتاجية مثل المباني والآلات والمعدات ويتصل الثاني بتمويل رأس المال العامل، ولذلك يجب تكييف النظام المالي والمصرفي مع

(1) - محمد طرشي، مرجع سبق ذكره، ص 13 .

(2) - المرجع نفسه، ص 14.

متطلبات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإعداد سياسات تمويلية تراعي خصوصية هذه المؤسسات وذلك بتطوير أساليب التمويل وتكييفها مع متطلبات هذا القطاع؛

- إنشاء برامج إصلاح المناطق الصناعية وتطويرها: يوجد في الجزائر أكثر من 72 منطقة صناعية تمتد على مساحة قدرها 14800 هكتار وتتراوح مساحة المناطق الصناعية ما بين 100 و 250 هكتار للوحدة 449 منطقة نشاط تمتد على مساحة قدرها 7881 هكتار تقريبا، ثم إنشاء معظمها بقرار محلي (الولاية أو البلدية)، دون تزويدها بجهاز تسيير وتبقى نسبة كبيرة من المتعاملين المتواجدين في هذه المناطق لا يمتلكون سندات ملكية كما تعاني هذه المناطق من ضعف التهيئة؛

ونظرا لأن المناطق الصناعية ومناطق النشاط تمثل البيئة الملائمة لقيام التجمعات الصناعية فعلى السلطات العمومية إعداد البرامج الكفيلة بإعادة تأهيلها وتشجيع المؤسسات على التوطن بها بدلا من الاعتماد على استراتيجيات أخرى غير مناسبة؛

## 2 المجموعة الثانية:

وتتعلق بمجموعة السياسات العمومية التي تؤدي إلى المساعدة على خلق العناقيد الصناعية وتأهيلها للقيام بدورها، ففي بداية تكون العنقود فإن النمط السائد يكون العلاقات الرأسية بمعنى تعاون في شكل التزويد الخارجي بالمدخلات الوسيطة في سبيل إنتاج السلعة النهائية، وهنا يقع على الدولة مسؤولية المساعدة على نضح العنقود من خلال تصميم البرامج التي تشجع على إرساء نمط شبكي من العلاقات مثلا تشجيع التعاقد من الباطن وتبادل المعلومات وإنشاء مراكز التدريب المشتركة وشركات مشتركة جديدة من أجل تطوير نوعيات جديدة من التكنولوجيا التي تخدم العنقود، كما يقع على عائق الدولة مسؤولية إقامة الروابط بين العنقود الصناعي ونظم التعليم والتدريب ومؤسسات البحث والجامعات<sup>(1)</sup>.

(1) - محمد طرشي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

### المبحث الثالث: واقع تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية في الجزائر

يواجه الاقتصاد الجزائري تحديات تملحها عليها التطورات المتلاحقة في الاقتصاد العالمي، حيث شهدت الأعوام الأخيرة تطورات غير مسبوقه لتحرير التجارة وانضمام معظم الدول إلى منظمة التجارة العالمية، ويعني ذلك زيادة الحواجز المفروضة على دخول الأسواق بالنسبة لمعظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يطرح عدّة تساؤلات حول نوع مظاهر العناقيد الصناعية في الجزائر، والاجراءات المتخذة لتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التحديات.

#### المطلب الاول: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإجراءات تأهيلها في الجزائر

أدى فشل الصناعات المصنّعة وأقطاب النمو القائمة على شركات وطنية عملاقة على غرار سوناطراك وسيدار وسونلغاز، إلى قيام صناع القرار الاقتصادي في الجزائر منذ بداية الثمانينيات بمراجعة جذرية للسياسات الاقتصادية المتبعة، خاصة ما تعلق بحجم وتكلفة هذه المؤسسات العمومية الكبيرة التي كلفت خزينة الدولة مقابل بقائها وحماتها من العجز المالي المزمّن والإفلاس المؤكّد ملايين الدولارات، ففي مقابل ذلك فتحة الجزائر مجالا للقطاع الخاص، مما أجبر الدولة على تشجيع وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبل أكثر من ذلك إنشاء وزارة خاصة بها<sup>(1)</sup>.

#### أولا: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

عرف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموا كبيرا منذ صدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث عكس القانون الاهتمام الواسع الذي توليه الدولة لهذا القطاع باعتباره المحرك الاساسي للاقتصاد، وللإشارة يتشكل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة وهي المملوكة للقطاع الخاص، وقد تكون عبارة عن أشخاص معنويين، أشخاص طبيعيين أو مؤسسات حرفية، وأيضا مؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمومية وهي المؤسسات التابعة للقطاع العام<sup>(2)</sup>.

(1) - سعاد قوئي، مرجع سبق ذكره، ص 189.

(2) - عبد الرحمان ياسر وعماد الدين براشن، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-الواقع والتحديات-، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة،

جامعة عبد الحق بن حمودة، جيجل، الجزائر، العدد 3، جوان 2018، ص 223.

## الفصل الثالث: دراسة تحليلية لاستراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في بلورة تنافسية الاقتصاد الوطني

والجدول الموالي يوضح بعض الأرقام حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى غاية نهاية السداسي الأول لسنة 2018:

الجدول رقم (05): العدد الإجمالي للنمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى غاية 30 جوان 2018

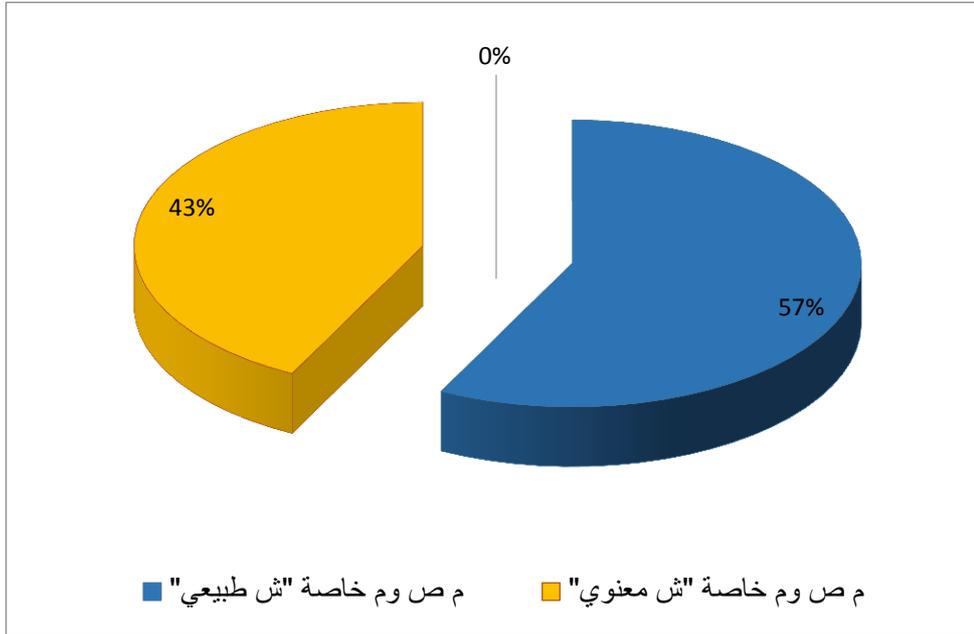
النسبة المئوية	عدد (م ص وم)	نوع (م ص وم)
57.47%	628219	1- (م ص وم) الخاصة شخص معنوي
42.51%	464 689	شخص طبيعي وتضم كل من مهن حرة نشاطات حرفية
20.42%	223 195	
22.09%	241 494	
98.99%	1092 908	المجموع (1)
0.02%	262	2- (م ص وم) العمومية شخص معنوي
0.02%	262	المجموع (2)
100.00%	1093 170	المجموع الكلي

Source: ministère de développement industriel et promotion de l'investissement bulletin d'information statistique de la pme، N: 33 novembre 2018، p 7.

في نهاية الفصل الأول من عام 2018 بلغ العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 1.093.170 مؤسسة، حيث نلاحظ أن السيطرة المطلقة كانت للقطاع الخاص بنسبة مئوية تقدر بـ 99.98%، منها أكثر من 57% من الأشخاص المعنوية، ويتكون الباقي من أشخاص طبيعيين بنسبة 43%، 20% منهم مهنيين و 29% من الحرفيين، بينما بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية 262 مؤسسة فقط بنسبة 0.02%.

ويمكن توضيح معطيات الجدول من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): العدد الإجمالي للنمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى غاية 30 جوان 2018



المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول (05)

وقد شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ بداية الألفية نموًا كبيرًا، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر خلال الفترة (2008-2018).

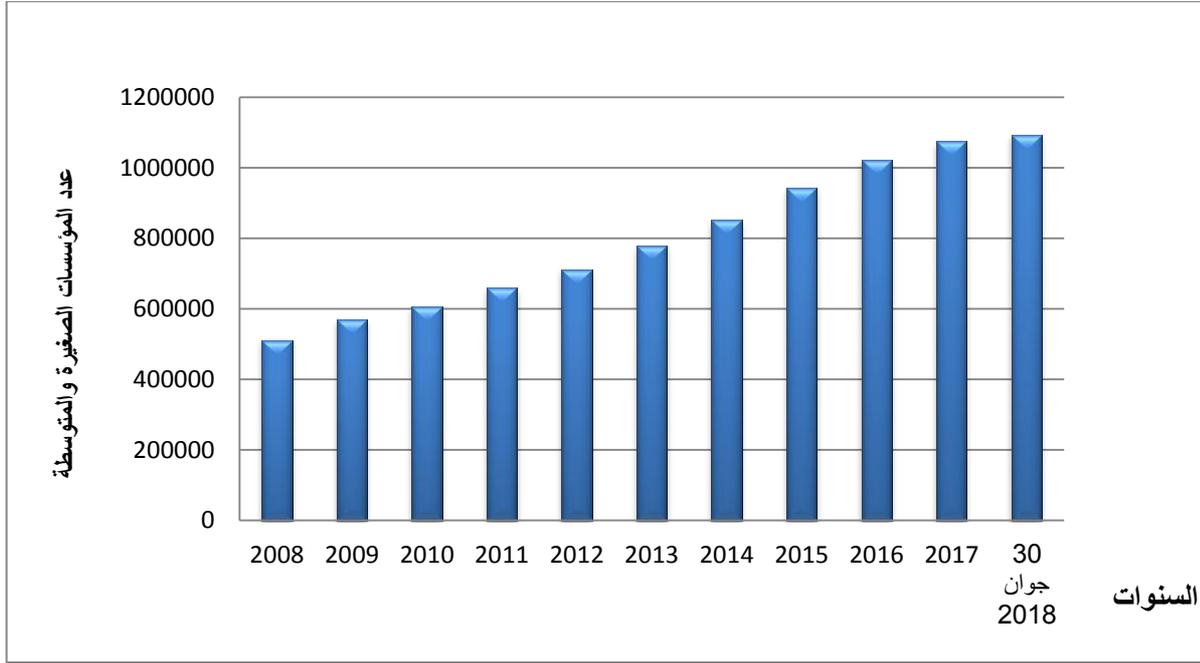
عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	السنوات
510 526	2008
570 838	2009
607 297	2010
659 309	2011
711 832	2012
777 818	2013
852 052	2014
943 569	2015
1022 621	2016
1074 503	2017
1093 170	30 جوان 2018

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نشرات وزارة الصناعة والمناجم

[www.mdipi.gov.dz/?bulletin-de-veille-statistique](http://www.mdipi.gov.dz/?bulletin-de-veille-statistique)

ويمكن توضيح الجدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12) تطور عدد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة (2008-2018).



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الجدول رقم ( 06)

من خلال الشكل رقم (12) نلاحظ النمو المستمر لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث انتقل من 510526 مؤسسة سنة 2008 إلى 1093170 مؤسسة مع نهاية جوان 2018، ويمكن إرجاع الزيادة في تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى السياسة الاقتصادية التي تبنتها الدولة بهدف ترقية وتطوير هذا القطاع في الساحة الاقتصادية، وذلك من خلال مختلف الإجراءات التي تهدف لتنمية هذا النوع من المؤسسات وتفعيل دورها الاقتصاد الوطني والتي تكمل مختلف الإجراءات التي تم تبينها منذ إنشاء وزارة خاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1994، وكذلك إنشاء هيكل خاصة بها ووضع ترسانة من القوانين والتشريعات التي تهدف إلى دعمها.

وكما أشرنا سابقا فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنقسم حسب الحجم إلى ثلاثة أنواع:

مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة ومؤسسات متوسطة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم الى غاية 31 جوان 2018

النسبة المئوية %	العدد	أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
97.7%	1068027	مؤسسات مصغرة (توظف أقل من 10 عمال)
2.00%	21863	مؤسسات صغيرة (توظف بين 10 و 49 عامل)
0.30%	3280	مؤسسات متوسطة (توظف بين 50 و 249 عامل)
100%	1093170	المجموع

**Source**, ministère de développement industriel et promotion de l'investissement 'bulletin d'information statistique de la pme-N°33 'novembre 2018 'p8.

في نهاية الساسي الأول لسنة 2018 بلغت نسبة المؤسسات المصغرة (tpe) 97.70% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنها تهيمن بقوة على النسيج الاقتصادي الوطني، ثم تليها المؤسسات الصغيرة (pe) بنسبة 2% وأخيرا المؤسسات المتوسطة (me) بنسبة 0.30%.

أما بالنسبة للتوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فنظرا لغياب الاحصائيات نكتفي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنوية) والتابعة للقطاع الخاص، فالمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم هي السائدة في الشمال، وبدرجة أقل في الهضاب العليا، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08) التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(أشخاص معنوية التابعة للقطاع الخاص في 30 جوان 2018).

النسبة المئوية %	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المنطق الجغرافية
70%	438 260	الشمال
22%	136 899	الهضاب العليا
8%	53 000	الجنوب
100%	628 219	المجموع

Source, ministère de développement industriel et promotion de l'investissement 'bulletin d'information statistique de la pme-N°33 'novembre 2018 ,p11.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتركز في الشمال بنسبة 70% وذلك راجع إلى طبيعة التوزيع الجغرافي للسكان، بحيث يتمركز أغلبهم في الشمال، ثم تليها منطقة الهضاب العليا بنسبة 22% وأخيرا الجنوب الكبير بنسبة ضعيفة جدا لا تتعدى 8%.

أما فيما يخص توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط، فإن أغلبها يتركز في قطاع الخدمات، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (09) توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أشخاص معنوية) حسب قطاع النشاط 2018.

النسبة المئوية %	المجموع	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	قطاع النشاط
1.11%	6973	96	68 77	الزراعة
0.47%	2938	2	29 36	الطاقة والمناجم
29.04%	182 501	24	18 2477	البناء والأشغال العمومية
15.56%	97 803	75	977 28	الصناعة
53.82%	338 266	65	338 201	الخدمات
100%	628 481	262	628 219	المجموع

Source, ministère de développement industriel et promotion de l'investissement 'bulletin d'information statistique de la pme-N°33 'novembre 2018 ,p10.

من الجدول أعلاه نلاحظ بوضوح التباين الموجود في توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف القطاعات، ونلاحظ أنه أكثر من نصف نسبة المؤسسات ينشط في قطاع الخدمات وذلك بنسبة تقارب 54% وهذا راجع للتسهيلات الكبيرة المتوفرة في هذا النشاط بالإضافة إلى انخفاض درجة المخاطرة في هذا المجال ويحل في المرتبة الثانية قطاع البناء والأشغال العمومية، بحيث يقدر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي نشط في هذا القطاع ب 182477 مؤسسة، أي ما يعادل 29.04% وهي نسبة مرتفعة مقارنة مع باقي القطاعات الأخرى، وهذا راجع إلى سياسة الدولة التي تهدف إلى تدارك النقائص المتعلقة بهذا القطاع لاسيما في مجال البني التحتية والسكن مما شجع على قيام العديد من المقاولات، ثم تأتي باقي القطاعات الأخرى الصناعة ب 15.56% الزراعة ب 1.11% وأخيرا قطاع الطاقة والمناجم بنسبة 0.47%.

## ثانيا: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تبنت الجزائر جملة من البرامج التطويرية هدفها تأهيل المؤسسات، وتحسين أداءها، إذ أعدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية برنامجا وطنيا لتأهيل هذه المؤسسات، وهنا بين هذه البرامج ما يلي<sup>(1)</sup>:

**1- البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** ويندرج هذا البرنامج في إطار القانون التوجيهي المتضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما المادة 18 التي تنص على قيام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل هذه المؤسسات من أجل تطوير تنافسياتها، يوضع برامج التأهيل المناسبة ولهذا ترقية المنتج الوطني ليستجيب للمقياس العالمية، وقد صادق عليه مجلس الوزراء في 08 مارس 2004، ومن بين أهدافه في وضع مخطط أعمال التطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والتفاوض حول مخططة ومصادر تمويل البرنامج وكذا إعداد وتنفيذ سياسة وطنية لتأهيل هذه المؤسسات، ووضع بنك للمعلومات يخص تلك المؤسسات من أجل تحسين تنافسياتها؛

**2- برنامج مبدا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** ويتمثل في اتفاق قامت به الجزائر مع الاتحاد الأوروبي بهدف رفع التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أكثر من 20 عامل والتي تنشط في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية للتمكن من الصمود امام المؤسسات الاجنبية، وتقدر الميزانية المتخصصة لتمويل هذا البرنامج ببلغ 62.9 مليون يورو 57 مليون يورو ممولة من طرف الاتحاد الاوربي، ويرتكز هذا البرنامج على الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام بعمليات التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات ودعم تمويلها من خلال المؤسسات ودعم جمعيات ارباب العمل والجمعيات الحرفية وكذلك الدعم التقني من أجل التكوين وإنجاز الدراسات وتنظيم الندوات والملتقيات؛

**3- برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال pmeII** وقد تضمن تقديم دعم مباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مساعدتها ومرافقتها لتكثيف استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جانب إرساء نظام للجودة والقياس على مستوى تلك المؤسسات، وعليه فهو برنامج تأهيلي يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على تعزيز قدرتها على تحسين أدائها وتوسيع حصتها في السوق، ويلعب فيه الاتحاد الاوربي دورا مركزيا باعتباره مموله الاساسي، ويعود السبب الرئيسي لتصميم هذا

<sup>(1)</sup> - سهام عبد الكريم، "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج pmeII"، مجلة الباحث، جامعة

البرنامج إلى نقص استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسط، ويهدف البرنامج إلى مساعدتها على تحسين تنافسيتها وتأهيلها للحفاظ على حصصها في السوق المحلية وتطويرها على الصعيد الدولي، وإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسييرها، كما يهدف إلى تأسيس نظام للجودة على مستوى هذه المؤسسات؛

**4- برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها من أجل التصدير:** ضمن هذا البرنامج قد اختيرت أكثر من 40 مؤسسة الصغيرة والمتوسطة للاستفادة من مرافقة تقنية خلال سنتين، في إطار البرنامج الجزائري الفرنسي الذي أطلق عليه أو "بتييم ايكسبورت"، واختيرت هذه المؤسسات لفائدة قطاعات خاصة بالتجهيزات الصناعية والصناعة الغذائية الكيميائية، وضمن 600 مؤسسة على المستوى الوطني اعربت عن اهتمامها بهذا البرنامج الذي مول بقمه 2.5 مليون أورو، وضمن هذا البرنامج تم تأهيل 44 مؤسسة الصغيرة والمتوسطة لتصدير، وقد تم توسيعه يشمل أكبر عدد ممكن من المؤسسات المصدرة، حيث تتكفل بتمويل علامة الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، والغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة لجعله أداة دعم لترقية الصادرات خارج المحروقات<sup>(1)</sup>.

### ثالثا: إجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يمكن حصر اهم الإجراءات في ما يلي<sup>(2)</sup>:

**1- تأهيل النظام القانوني والتشريعي:** بدأ الاهتمام بتطوير وترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل واضح بدور القوانين التالية: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتضمن تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وطرق إنشائها وسبل دعمها وتأهيلها، وعرفت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حسب هذا القانون بأنها مؤسسات إنتاج السلع والخدمات وتسوي معايير الاستقلالية وتشغل من 1 إلى 250 عامل، ولتذليل الصعوبات والعراقيل التي كانت تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عملت الجزائر على إنشاء الوكالة الوطنية لتحسين ومتابعة البرنامج الوطني التأهيلي لهذه المؤسسات ومرافقتها في مسار تنافسيتها وتحديثها؛

<sup>(1)</sup> - منى مسغوني، " نحو اداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 10، 2012، ص132.

<sup>(2)</sup> - نصيرة قوريش، "اليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى المنتدى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، مخر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسبية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، أيام 17، 18 أبريل 2006، ص، ص 1052، 1053.

**2- تأهيل النظام الجبائي:** زيادة على الحوافز الضريبية وشبه الضريبية والجمركية المنصوص عليها يمكن أن يستفيد المستثمر من تطبيق نسبة منخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة التي تدخل في إنجاز الإستثمار والاعفاء من الضريبة على القيمة المضافة TVA فيما يخص السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع، وكذلك تتكفل الدولة جزئيا او كليا بالمصاريف المتعلقة بالمنشآت الأساسية الضرورية وبعد تقييمها من طرف الوكالة؛

**3- تأهيل الجهاز المصرفي،** حيث عملت الجزائر على استحداث وإقامة صندوقين هما صندوق ضمان القروض (FONDS DE GARANTIE DES CREDITS) سنة 2002، وصندوق رأسمال المخاطرة (FONDS DE CAPITAL RISQUE) والذي تأسس سنة 2004 برأس مال يقدر ب 3.5 مليار دج"، إضافة إلى التمويل بالقرض الإيجاري (LEASING)؛

**4- تأهيل العنصر البشري:** حيث تم رصد 10 ملايين دولار كندي قصد تكوين مسيرين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتخصص الوزارة من خلال برنامج التعاون الجزائري الألماني ما يقارب 03 ملايين مارك ألماني، قصد تحصين اعوان المستثمرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطوير فرع الإستثمار الذي يشكل احد العناصر الجوهرية لتأهيل مؤسساتنا من الناحية التنظيمية.

إضافة إلى الإجراءات التالية<sup>(1)</sup>:

**5- تأهيل المحيط الإداري:** ويتطلب تفاعل كل الهيئات، ذات الطابع الاقتصادي المتصلة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نحو تبسيط الإجراءات وتخفيف الطرق التي تعرقل بعض التطبيقات الميدانية، ويأتي هذا بإرفاق كل مؤسسة الصغيرة والمتوسطة بجهاز واحد توكل له مهمة مراقبة نشاطها، وتقديم المساعدات اللازمة لها، وفي هذا السياق، جاءت الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لحسين ذلك حيث تتمتع بالتفويض الكامل والمصدقية الكبيرة، مما يسمح لها بالمساهمة الفعلية في تطوير هذا القطاع الحساس، خاصة مع استناده هذا القطاع من غلاف مالي مهم قدره 04 مليار دينا إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي، والذي يمكن أن يساهم فعليا في تطوير هذا القطاع؛

(1) - منى مسعوني، مرجع سبق ذكره، ص، ص 129، 130.

**6- تأهيل المحيط الاقتصادي:** في إطار هذا التأهيل، ولحل الصعوبات في مجال الحصول على الاراضي لتجسيد المشاريع، قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة بإعداد برنامج خاص لإعادة تأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط وتم تخصيص غلاف مالي بحجم 27 مليار دينار جزائري لهذه العملية، كما تنص المادة 12 من القانوني التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إنشاء مشاتل وصناعة أعمال لتوفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار ومرافقتهم من أجل تجاوز اعباء مرحلة الانطلاق لضمان ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما نصت المادة 20 من ذات القانون على اعتبار المناولة الاداة المفضلة تكيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتم لهذا الغرض تأسيس مجلس وطني مكلف بترقية المناولة يرأسه الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

**7- تأهيل وتدعيم البنية التحتية:** إلى تدعيم البنية التحتية يساعد على تحسين الاداء الإنتاجي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين الوظيفة التسويقية للمؤسسة، مما يسمح باكتساب مزايا تنافسية، وفي هذا الإطار، تبرز ضرورة الإسراع في استكمال المشاريع الكبرى واعتماد مخطط وطني للصيانة المستمرة للطرق والموانئ والمطارات، وبالإضافة إلى فتح المجال أمام القطاع الخاص لفتح ورشات لقطع الغيار ومؤسسات الإشهار وزيادة كفاءتها.

### المطلب الثاني: أشكال العناقيد الصناعية في الجزائر ومتطلبات نجاحها

في الجزائر يختلف الوضع في تبني العناقيد الصناعية حيث أنه تتاح استراتيجية الدولة في تحقيق التنمية المحلية وزيادة التنافسية، حيث يتم التركيز على القطاعات التي تملك الدولة فيها مزايا تنافسية تسمح للاقتصاد الجزائري بالتكيف الإيجابي من جهة ومن اختراق الأسواق الدولية من جهة أخرى وهي أسواق تسهيل بالمنافسة الشديدة

أولاً: أشكال العناقيد الصناعية في الجزائر:

إدراكاً من الجزائر بعدم إمكان مؤسساتها بوضعيتها الحالية من مجابهة المنافسة حتى في القطاعات التي تمتلك فيها الجزائر ميزة تنافسية، من هنا جاءت فكرة تطبيق استراتيجية أنظمة الإنتاج المحلية والعناقيد الصناعية الصناعية<sup>(1)</sup>.

إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مازالت تعمل بشكل منعزل، ولا توجد روابط سواء فيما بينها أو مع المؤسسات الأخرى أو المحيط، ونظراً للمعدل الانكشاف الاقتصادي، حيث يدل هذا المؤشر عند ارتفاع على الارتباط الشديد للاقتصاد الوطني بالتجارة الخارجية (الصادرات والواردات)، وضعف الترابط والتكامل للفروع الاقتصادية داخل البلاد، وتزويد الوضعية سواء عند ارتفاع مؤشر التركيز الجغرافي للصادرات وبنسبة تركيز الصادرات على منتج واحد أو بضع منتجات، كما هو الحال بالنسبة للبلدان المغاربية، وخاصة الجزائر (أكثر من 95% من الصادرات عبارة عن محروقات)، بينما يبلغ هذا المؤشر معدلات منخفضة بالنسبة لتركيا والمكسيك، والهند<sup>(2)</sup>.

وفي إطار تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وانطلاقاً من إمكانية تطبيق العناقيد الصناعية في العديد من القطاعات اعتمدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بالجزائر منذ عدة سنوات أنماط عدة من سياسة دعم التعاون والتنسيق بين هذه المؤسسات لتطبيق أنظمة الإنتاج المحلي على مستوى نشاطات الصناعة التقليدية والحرف حيث بادرت الوزارة بإنشاء 20 نظام للإنتاج المحلي<sup>(3)</sup>، والتي تشير إلى بداية تشكل عناقيد صناعية ذات منتجات متجانسة في بعض المناطق الجغرافية من الوطن والجدول الموالي بوضع ذلك:

(1) - وهاب نعمون وساسية عناني، "دور العناقيد الصناعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرض بعض التجارب الدولية مع الإشارة إلى تجربة الجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول " دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها محلياً ودولياً" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، أيام 29-30 ماي، 2013، ص 17.

(2) - سعاد قوفي، مرجع سبق ذكره، ص 193.

(3) - وهاب نعمون وساسية عناني، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الجدول رقم (10): تمركز أنظمة الانتاج المحلية بالجزائر

الرقم	الولاية	نظام الانتاج المحلي
1	جيجل	صناعة الجلود
2	وهران	ترميم البنايات القديمة
3	مستغانم	حرف العمارة
4	غرداية	صناعة الزرابي
5	تمنراست	الحلي التقليدية
6	بجاية	صناعة الفخار
7	باتنة	صناعة المجوهرات
8	تيارت	صناعة السروج
9	قسنطينة	صناعة النحاس
10	تيزي وزو	صناعة الكسكس التقليدي
11	أم البواقي	النسيج التقليدي للزرابي
12	المسيلة	النسيج الوبري
13	بسكرة	مشتقات النخيل
14	الوادي	تحضير وصناعة الجبس
15	سكيكدة	صناعة الرخام
16	الأغواط	الزرابي التقليدية
17	بشار	العمل على الرمل
18	أدرار	صناعة الجلود
19	الشلف	الدهن والديكور
20	تلمسان	الحدادة الفنية

المصدر: وهاب نعمون وسامية عناني، " دور العناقيد الصناعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرض بعض التجارب الدولية مع الإشارة إلى تجربة الجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول " دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها محليا ودوليا" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، أيام 29-30 ماي، 2013، ص 17.

وتسعى الوزارة إلى دعم تجمع في شعبة الصناعات الإلكترونية والكهربائية، وآخر في شعبة صناعة الدواء، وعمل نظام الإنتاج المحلي دور المتحدث اتجاه السلطات المحلية والعمومية، بشكل يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الخروج تدريجيا من موقف التبعية اتجاه إعانة الدولة، حاملا معه استراتيجية فرعية مبنية على اقتحام جماعي للأسواق، وبعد ثلاث سنوات من العمل في ظل نظام الانتاج أصبحت المؤسسات قادرة على تسويق منتوجها وطنيا ودوليا من خلال تنويع منتوجها، "فجيغل" مثلا قضت على المشاكل المتعلقة بالدباغة بعد شراء مشترك لآلة حديثة، مما حرك عملية البيع محليا ثم وطنيا ثم دوليا من خلال معارض مشتركة؛

أيضا القضاء على السلع المنافسة الأقل ثمنا في السوق، بعد تمكن مؤسسات نظام الانتاج المحلي من حل مشكلة التكاليف المرتفعة كحالة الفخار بجاية، وكذلك رفع تنافسية منتجي المحلي في باتنة بعيد أن تمكن أعضاء نظام الانتاج المحلي من الحفاظ على مصالحهم، وذلك بعد خلق جمعية محلية لهم تمكنت من امتلاك قوة التفاوض بشأن أسعار المادة الاولية في المركز بالعاصمة<sup>(1)</sup>.

ثانيا: متطلبات نجاح العناقيد الصناعية وتحقيق الميزة التنافسية في الجزائر

وتتمثل هذه المتطلبات في ما يلي<sup>(2)</sup>:

### 1- تطوير سياسات لدعم التجمعات والعناقيد الصناعية:

يمكن تشجيع نمو العناقيد الصناعية وتقويتها من خلال قوانين الضرائب والحوافز وقوانين التقسيم إلى مناطق وفوائد أخرى ترتبط بالمواقع وكلها تمكن التأكيد عليها من خلال السياسات الموضوعة، ومن المهم جدا أن نفهم المزايا التنافسية للمحليات والتمويل عليها أكثر بكثير من محاولة نسخ الصناعات التي كانت ناجحة في أماكن أخرى وتقليدها، فهناك هدف في آسيا وشمال أمريكا، تعتبر أن تجمعات الصناعات ذات التقنية المالية هي المفتاح للنمو الاقتصادي حتى ولو كان ينقصها العمالة الماهرة والأعمال الابتكارية الضرورية وهناك عدة فرص يمكن من خلالها التعرف على ظروف السوق والصناعات المحتمل نجاحها في الاقتصاد المحلي أو الإقليمي خاصة عندما تقوم بتقييم الاقتصاد المحلي؛

(1) - سعاد قوئي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

(2) - أمال خدامية وعبد الغني باحمد، مرجع سبق ذكره، ص، ص 12، 13.

## 2- تطوير استراتيجية اقليمية لدعم وتقويم الإنتاج المحلي:

على المهتمين بأمور التنمية التعرف وفاهم أنماط النمو على المدى الطويل، حيث يمكن تطوير التجمعات لأن استراتيجية التنمية الاقتصادية الإقليمية يمكن أذ تساعد على تجنب المنافسة السبية الممكنة بين الشركات ترتبط بصلات وثيقة من خلال الاستراتيجية الإقليمية، يمكن أن نتعرف على كيفية الاستفادة من قرب الصناعات التجمعية بعضها لبعض، فمثل هذا التخطيط يساعد على توفير الطاقة المطلوبة للمؤسسات مختلفة يمكن ان تعمل سويا بفعالية؛

## 3- تنوع الصناعات والأعمال المجمع (clusters).

يمكن تحقيق التنوع عن طريق إنتاج منتجات أو خدمات تكميلية في تجمع ويمكن القيام بهذا العمل مع نفس المواد الخام ورأس المال الذي يستخدمه التجمع في أنشطة الابتدائية، ويساعد التنوع على منع التجمع أن يكون أكثر تخصصية من اللازم ومن ثم سيكون لديه الاحساس بالتقلب الاقتصادية والتنافسية الإقليمي والدولي في نفس الوقت من المهم المحافظة على التخصص العام في التجمع (مثلا، النفسية العالية)؛

## 4- دعم التجمعات بالبنيات الأساسية والتسهيلات:

يعتمد التجمع الناجم على الروابط الداخلية والخارجية ووصلات الانتقال التي تسهل الحركة الكفؤة للبضائع وأيضا البنية الأساسية الجيدة مثل الطرق، الماء المجاري) تعد عما جيد الصناعات الخدمية.

### المطلب الثالث: آفاق تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية في الجزائر

إن تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية في الجزائر لا يمكن أن يحقق النجاح بصفة سهلة إلا وأن يواجه بعض الصعوبات التي تحول دون نجاحه، إلا أنه هناك بعض الحلول التي من شأنها المساعدة على التطبيق الفعلي لهذه الاستراتيجية.

#### أولاً: مشاكل ومعوقات تجسيد العناقيد الصناعية في الجزائر

يمكن تجسيد مشاكل العناقيد الجزائرية فيما يلي<sup>(1)</sup>:

**1- مشكل التمويل والإئتمان:** تعتبر مشكلة التمويل والإئتمان بوجه عام من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالأخص في مرحلة الانطلاق فكثير ما تعتمد على قدراتها الخاصة اي التمويل الذاتي عن طريق الأموال الخاصة بالمؤسسين أو على القروض العائلية أو الاقتراض من الاصدقاء بناء على علاقات خاصة تجمعهم بينهم؛

أما فيما يخص قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، فهو يعاني من صعوبات مالية أثرت على سيرة وإنعاشه، فهناك عائق كبير على مستوى البنوك للحصول على القروض، وهذا نظرا للوضعية الراهنة للاقتصاد، فجل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعني عجزا على مستوى الخزينة، كما ان هناك مشاكل فيما مشاكل فيما يخص تمويل الإستثمار، سواء كان لاقتناء العتاد في إطار إنشاء المؤسسة او تجديدها، أو توزيع قدرات الإنتاج؛

**2- مشكل العقار الصناعي:** بعد تعرضنا لمشكل التمويل الذي يعاني منه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأتي لنطرح مشكلا اخر والذي بدوره يشكل حساسية كبيرة في هذا القطاع، وهو مشكل العقار الصناعي نظرا للمشاكل التي تعرقله؛

**3- مشكل الإجراءات الادارية:** يعتمد نجاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساسا على الاسلوب الذي تنتهجه الإدارة لهذا القطاع في تعاملها مع مدير المؤسسات، ويتوقف كذلك على مستوى التعاون بين العاملين

(1) - مصطفى عوادي، " العوامل التي توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني " إشكالية استدامة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ايام 06 و07

ديسمبر، 2017، ص ص7-9.

ومرؤوسيه، وهذا ما يفتقده مؤسساتنا التي تتطور ببطء شديد، مقارنة بما تتطلبها التنمية الاقتصادية فالمشكلة التي تعاني منها إدارة هذه المؤسسات هي مشكلة نظام، وليست اشخاص، لان الإدارة الجزائرية لازالت تمثل السبب الرئيس لجل العوائق التي تقف في وجه التنمية الادارية، الاقتصادية والسياسية للمجتمع، من خلال روح الروتين الرسمي؛

**4- مشاكل التمويل:** إن التمويل بالموارد الأولية والمنتجات نصف المصنعة خاصة المستوردة منها يمثل أحد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك أن معظمها يفقد إلى الخبرة تسيير عمليات الاستيراد خاصة حديثة النشأة، فبعد تحرير التجارة الخارجية ظهرت مؤسسات خاصة تمارس عملية الاستيراد والتي اهتمت باستيراد السلع الاستهلاكية السريعة النفاذ في السوق المحلية، الامر الذي اثر على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي اصبحت تعاني مشكل نقص التمويل وارتفاع اسعار المواد الاولية المتوفرة وقطع الغيار والتجهيزات الإنتاجية، وذلك نتيجة مشاكل الصرف (خطر الصرف) والتذبذبات التي تعرفها الاسواق على المستوى العالمي وغياب سياسة تنظيمية لهذا المجال؛

**5- ضعف تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وعدم حماية المنتج الوطني:** تواجه معظم المنشآت الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول النامية قدرا متزايدا من المنافسة والضغوط الحادة، ذلك أن أقوى التدويل والعمولة تضغط على الشركات بمختلف انواعها واحجامها، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ففي غالبية الدول النامية تظل هذه المؤسسات تعمل في أنشطة تقليدية تتسم بانخفاض الإنتاجية وضعف للجودة وصغر الاسواق المحلية التي تخدمها وقلة الديناميكية التكنولوجية؛

وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بقلة المؤسسات الحديثة القائمة على كثافة رأس المال، إذ نجد أن العديد منها يستعمل تكنولوجيا بسيطة تقليدية للغاية ويخدم سوقا محدودة جدا؛

ويعود ضعف المردودية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى الصعوبات والشاكل الحادة التي تواجه هذه الاخيرة والانفتاح الاقتصادي غير المدرس على الاسواق العالمية وعدم استحداث طرق وميكانيزمات لحماية المنتج الوطني من منافسة المنتجات الاجنبية التي تتميز بالجودة العالية وانخفاض الاسعار؛

6- المشكلات التسويقية: وتمثل في:

- مشكلات تسويقية خارجية: نذكر من أهمها:

- مشكلة تفضيل المستهلك للمنتجات الاجنبية لدفعه عاطفية قائمة على ارتباط بالسلع المستوردة لفترة زمنية طويلة؛
- مشكلة المنافسة بين المنتجات المستورد، ومثيلاًتها من المنتجات الوطنية ويرجع ذلك إلى حرية شبه مطلقة للاستيراد من الاسواق الاجنبية وعدم توفير الحماية الكافية للمبيعات الوطنية؛
- مشكلة انخفاض من حجم الطلب لقطاع كبيرة من طرف المستهلكين وهذا ما يؤدي بدوره إلى التأثير على حجم الطلب الكلي؛

-مشكلات التسويقية داخلية: نذكر منها:

- مشكلة عدم اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدراسة السوق المتوقع لتصريف سلعهم وخدماتهم؛
- الاهتمام بإجراء دراسات التنبؤ لحجم الطلب على منتجات المؤسسة؛
- مشكلة عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الزام التجار بأسعار معينة مما يؤدي إلى فرض الاسعار في السوق والتي تضر في النهاية بالمؤسسة؛

7- المشاكل والمعوقات المتعلقة بالعمالة المدربة: تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الإطارات الفنية وصعوبة في اجتذاب أصحاب الخبرات والمهارات وذلك بسبب ارتفاع اجور هذا النوع من العمالة وتفضيلها العمل في المؤسسات الكبيرة حيث الاجور العالية والمزايا المثلى والفرص الكبيرة للترقي ولأيضا ضعف التوجه نحو تحديث الخبرات والمهارات داخل المؤسسة وعدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية في هذه المؤسسات بالإضافة إلى محدودية مجالات التدريب؛

8- المشاكل والمعوقات المتعلقة بالمعلومات: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في من نقص شديد في المعلومات والبيانات التي تمكنها من اتخاذ قرار الإستثمار على اسس اقتصادية رشيدة، مما يترتب عدم ادراكها لفرص الإستثمار المتاحة أو جدوى التوسع أو تنويع النشاط كما ان عدم الالمام بتطورات الإنتاج والتسويق التي تمكنها من تدعيم قدراتها التنافسية لو علاقاتها التكاملية مع المؤسسات الكبيرة؛

**9- التطور التكنولوجي:** لقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تسهيل عملية الاتصال والانتقال بين الدول والسرعة غي أداء المعاملات الاقتصادية الدولية، سواء التجارية أو المالية، كما أدى إلى تجاوز الحدود السياسية للدول، و اتساع الأسواق بصورة جعلت المنتجات تأخذ الصفة العالمية، كما أدى إلى تشابه أنماط الاستهلاك في العالم بين الشعوب مختلفة الثقافات وهذه التطورات هي نتاج حقيقي لا يعرف بالثورة الصناعية الثالثة؛ كما أدى التقدم التكنولوجي بالمؤسسات للاهتمام بتنمية ونشر الأساليب الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا العالية بهدف الزيادة من جودة المنتجات ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسة؛

**10- عالمية الاتصال:** لقد أدى التقدم الفني في مجال الاتصالات والمواصلات، وتبادل المعلومات والتقنيات الحديثة والفضائيات على طي المسافات، هذا ما جعل العالم قرية صغيرة تلاشت فيها المسافات جغرافيا وحضاريا، وأصبحت الشركات والمؤسسات تعمل في بيئة عالمية شديدة التنافس، فالمنتج الذي يظهر دولة ما نجده وفي نفس اللحظة يطرح في جميع أسواق العالم سواء من خلال الفضائيات والأقمار الصناعية أو من خلال شبكات الأترنت؛

**11- التنافسية العالمية:** سيقود الانفتاح على العالم الخارجي ورفع القيود أمام حركة التجارة الدولية إلى تزايد المنافسة في القطاعات الاقتصادية المختلفة مما يستدعي انطلاق روح الابداع والتطوير والحفاظ على الجودة الشاملة للخدمات والسلع المقدمة كي تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غزو الأسواق العالمية أو على الأقل حماية نفسها من غزو المؤسسات الأجنبية؛

**12- التكتلات الاقتصادية:** سينجم عن النظام العالمي الجديد خلق تحالفات اقتصادية وسيعزز من توجه العديد من الدول إلى التكامل الاقتصادي للقدرة على البقاء والاستمرار، مما سيقود إلى تأجيج درجة المنافسة بين التكتلات الاقتصادية الأمر الذي سينعكس بدوره على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كما يمكن ذكر غياب التحفيز الضريبية والجمركية، حيث تلعب التحفيزات الضريبية والجمركية دورا هاما في تنمية وتوطين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن ثم إسهامها في تحقيق السياسة التنموية، فهناك<sup>(1)</sup>:

● **التحفيزات الضريبية:** إن الأعباء التي يتحملها هذا النوع من المؤسسات لا يساعد بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي بل تؤدي إلى تعدد وتنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي؛

<sup>(1)</sup> - محمد الهادي ضيف الله وهشام لبزة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: متطلبات الإنشاء، المعوقات والحلول، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 2، 2016، ص178.

● **التعريفة الجمركية:** غالبا ما تكون الرسوم الجمركية في صالح الصناعات الحضرية الكبيرة على حساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما أن الرسوم أقل ما تكون على السلع الرأسمالية الثقيلة ثم ترتفع تدريجيا بدء بفئات السلع الوسيطة ثم الساع المعمرة مع ملاحظة أن العديد من السلع المصنفة سلعا وسيطة أو سلعا استهلاكية في مفهوم التعريفة الجمركية تعتبر سلعا رأسمالية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ثانيا: الحلول والمقترحات اللازمة لدعم استراتيجية العناقيد الصناعية

قصد التطبيق الفعلي لاستراتيجية العناقيد الصناعية، فإنه يجب العمل على<sup>(1)</sup>:

- وضع إطار قانوني وتشريعي لإقامة العناقيد الصناعية في الجزائر؛
- توفير التمويل اللازم لإنشاء الصناعات المكونة للعنقود وتنوع مصادرها؛
- القيام بحملات إعلامية واسعة على المستوى الوطني والتعريف بأهمية العناقيد الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية والنهوض بالاقتصاد الوطني؛
- تحقيق الجودة في نظام التعليم العالي وتكييف مخرجاتها وفقا لاحتياجات ومتطلبات العنقود الصناعي؛
- الاستفادة من الخبرات الأجنبية في دعم وتطوير العناقيد الصناعية وذلك في إطار عقد اتفاقات ثنائية ومتعددة الأطراف مع الدول التي تمكنت من تحقيق النجاح في هذا المجال؛
- إنشاء شركات مشتركة جديدة يساهم فيها العاملون في العنقود، وقد تكون الدولة مستثمرا فيها من أجل تطوير نوعيات جديدة من التكنولوجيا التي تخدم العنقود، أو من أجل التسويق الخارجي، أو لإنتاج مدخلات وسيطة لها صفة العمومية في هذا العنقود؛
- تشجيع التعاقد من الباطن من خلال المناقصات الحكومية، هذه الأخيرة التي تضع حصة ثابتة من المشتريات للمشروعات الصغيرة؛
- تأسيس مراكز معرفية يمكنها جذب شراكات أجنبية بغية التوقيع على التحالفات الاستراتيجية مع الشركات والجامعات المحلية؛

(1) - يحيى بن يحيى وإيمان بلخروش، مرجع سبق ذكره، ص، ص 14، 15.

- الإستثمار في تحسين جودة الموارد البشرية من خلال تحديث أنظمة التعليم والتدريب لجعل سوق العمل أكثر جاذبية للإستثمار المحلي والأجنبي؛
- تشجيع برامج البحث والتطوير المشتركة مع الشركات والمنشآت الأكاديمية بشكل يكمن من خلق وفرات وفوائض معرفية تقدم دفعة قوية للابتكار والاختراع من أجل خلق ميزة تنافسية؛
- فد يؤدي تكوين العناقيد الصناعية وبين منتجين متعددين إلى حدوث التضارب في المصالح مما يؤثر في العنقود ككل ويهدد بالانهيار لذلك يجب رسم السياسة الاقتصادية للدولة بهدف تنظيم العلاقات بين مكوبي العناقيد الصناعية بالشكل الذي تؤدي إلى حماية المصالح المتضاربة داخل العنقود؛
- ضرورة تحفيز إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التحفيزات الجبائية والإستثمارية.

### خلاصة الفصل الثالث:

لقد حاولنا في هذا الفصل تحليل واقع العناقيد الصناعية وابرار سبل تبني الجزائر هذا النهج لبلورة تنافسية الاقتصاد الوطني، حيث تعرضنا فيه إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومظاهر العناقيد الصناعية في الجزائر من أنظمة إنتاج محلي ومناطق صناعية، فرغم الجهود التي تبذلها الجهة الوصية في مجال تدعيم أو تحفيز وتوعية بأهمية العمل الجماعي والتعاون بين المؤسسات، إلا أن التجربة الجزائرية توحى بأن هذه المؤسسات مازالت تعمل بشكل منعزل، ولا توجد روابط سواء فيما بينها، أو مع المؤسسات الأخرى أو المحيط، وبالرغم من محاولة تبني نماذج أنظمة الانتاج المحلي والتي شملت بعض فروع القطاعات الخاصة التقليدية منها وبتدخل مباشر من الدولة، إلا أنها مازالت في البداية.

# الخاتمة

خاتمة:

من خلال ما تقدم يمكن القول أن استراتيجية العناقيد الصناعية حظيت باهتمام بالغ الأهمية من طرف العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، بسبب قدرتها على تفعيل الترابط والتشابك، والحد من مخاطر انفتاح الأسواق ومنافسة المنتجات الأجنبية، كذلك نتيجة للقدرة المتناهية التي تتمتع بها في الرفع من مستوى النمو الاقتصادي وتنافسية الاقتصاد ككل، فهي تعد بحق سبيلا لدمج الصناعة في الاقتصاد العالمي من خلال زيادة تنافسيتها العالمية، وفي هذا المجال لقد برهنت التجارب الدولية قدرتها على تعزيز تنافسية مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة بانتهاجها استراتيجية العناقيد الصناعية وتقديم الدعم الازم لإسنادها وتنميتها، وهو ما يعود بالنفع على تنافسية الاقتصاد ككل.

ومن خلال التجارب السابقة اتضح لنا الأهمية الكبيرة للعناقيد الصناعية في تطوير ودعم القطاع الصناعي، لذا يتوجب على الدولة وضع المزيد من الجهود والسياسات المبتكرة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقطاع الأعمال والوحدات الأساسية المكونة للعناقيد الصناعية وتشجيع عملية توطين الصناعة، لأن الاقتصاد الجزائري لا يزال يمتاز ببعض الخصوصيات التي حالت دون نمو وتطور العناقيد الصناعية كاعتماده الكبير على المداخيل وعائدات قطاع المحروقات وعدم التكامل بين القطاعات الاقتصادية وتخلف القطاع الصناعي، إضافة الى أن ضعف الجزائر في اعتماد هذه الاستراتيجية مقارنة ببعض الدول الأجنبية الرائدة راجع بشكل كبير لعدم وجود تكامل بين الاستراتيجية الوطنية للتنمية الصناعية والعناقيد الصناعية.

اختبار صحة الفرضيات :

- تعتبر العناقيد الصناعية من أبرز الاستراتيجيات المشجعة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من أثر في رفع معدلات النمو الاقتصادية والاجتماعية الكلية، والمساهمة بشكل كبير في خفض معدلات البطالة والقضاء على الفقر وجذب الاستثمارات الأجنبية وزيادة الصادرات، كما أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تعمل ضمن عنقود صناعي تتمتع بكفاءة وتنافسية أعلى مقارنة بتلك المعزولة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

- تساهم العناقيد الصناعية في تحسين تنافسية الاقتصاد باعتبارها توجه حديث لتطوير عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساعدتها على اكتساب ميزة تنافسية، فهي توجد أساساً من أجل دعم هذه المشروعات في أسواقها المحلية والعالمية، وزيادة فرص التخصص وتقسيم العمل وتقليل نفقات التبادل أثناء المراحل الإنتاجية، ومن ثم

تقليل تكاليف الإنتاج ورفع المزايا التنافسية بين المنتجات وتحسين فرص التصدير، مما ينعكس على الاقتصاد بالكامل، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛

- هناك امكانية لنجاح تطبيق العناقيد الصناعية وزيادة تنافسية الاقتصاد الوطني انطلاقا من الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال، وهذا من خلال وضع السياسات التي تمكنها من أداء دورها في الاقتصاد القومي والتي تتمثل في سياسات لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة المكونة للعنقود من خلال تقديم الدعم الفني والمالي والتكنولوجي، وكذلك سياسات للمساعدة على دعم العناقيد وتأهيلها من خلال تصميم البرامج التي تشجع على إرساء نمط شبكي من العلاقات مثل تشجيع التعاقد من الباطن وتبادل المعلومات وإنشاء مراكز التدريب المشتركة، وربط هذه البرامج بنظم التعليم والتدريب وتطوير العلوم بمؤسسات البحث العلمي والجامعات، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأخيرة.

#### نتائج البحث :

وقد تشكلت لدينا بعد الدراسة مجموعة من النتائج التالية :

- 1- السمات الأساسية في العناقيد الصناعية تتمثل بكونها جمعا جغرافيا لمشروعات تربطها علاقات في سلسلة القيمة المضافة، وعلاقات رابطة رأسية ( أمامية وخلفية )، وعلاقات أفقية مبنية على تبادل السلع والخبرات والموارد البشرية؛
- 2- تحظى العناقيد الصناعية باهتمام كبير بكافة دول العالم بسبب قدرتها على تفعيل الترابط والتشابك الاقتصادي للدول والحد من مخاطر العولمة والمنافسة مع المنتجات المستوردة، وتعد سبيلا لدمج الصناعة في الاقتصاد العالمي من خلال زيادة تنافسيتها؛
- 3- تحقيق التنافسية في إطار مفهوم العنقود الصناعي عمى مستوى اقتصاديات الدول يكون من خلال علاقة التكامل والتشابك بين الصناعات بشكل رأسي وأفقي، وهذا يؤدي إلى رفع قدرتها التنافسية من خلال خلق فرص حقيقية لخلق القيمة المضافة على مستوى الاقتصاد القائم؛
- 4- يتحتم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراغبة في تنمية صادراتها والنجاح في تعاملها مع الأسواق والمنافسة العالمية، الاندماج في شكل عناقيد صناعية عن طريق التنسيق والتعاون بينها وارتباطها في نسيج وهيكل متكاملة تساعدها على التكيف مع كل المتغيرات والتغلب على مختلف المشاكل والصعوبات التي تواجهها؛

- 5- يمكن للعناقيد الصناعية أن تحقق جملة من المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الجزئي، وللاقتصاد الوطني على المستوى الكلي، لكن هذا يتوقف بدرجة كبيرة على مدى مرونة الدولة وفعاليتها في تطوير هذه الاستراتيجية عن طريق توفير الآليات التي تساهم في قيامها وضمان استمراريتها؛
- 6- لم يعد موضوع تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن استراتيجية العناقيد الصناعية أمراً اختيارياً، بل أصبح من متطلبات العصر لتحدي التغيرات العالمية، ويتوقف نجاح المؤسسات عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة على منتجات ذات تنافسية على المستوى العالمي، وليس فقط على المستوى المحلي؛
- 7- برهنت العديد من التجارب العالمية، قدرتها على رفع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانتهاجها استراتيجية العناقيد الصناعية وتقديم الدعم اللازم لإسناد التجربة وتمييزها لزيادة تنافسيتها العالمية؛
- 8- إن من بين أهم المشاكل التي تعانيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، هو عزلتها عن محيطها الصناعي والعملي، وبالتالي عدم قدرتها على تجاوز أهم الصعوبات، ويمكن النظر إلى العناقيد الصناعية كأحد الآليات لتجاوز هذه الصعوبات، نظراً لأهميتها ودورها في التغلب على مشاكلها وتنمية قدراتها التنافسية، لذا يجب عليها ربط نفسها في تجمعات وعناقيد صناعية؛
- 9- يجب العمل على التطبيق الفعلي لاستراتيجية العناقيد الصناعية بالجزائر من خلال توفير التمويل اللازم لإنشاء الصناعات المكونة للعنقود وهو أحد الصعوبات التي يعاني منها تطبيق هذه الاستراتيجية في الجزائر، إضافة إلى محاولة الاستفادة من الخبرات الأجنبية في دعم وتطوير العناقيد الصناعية وذلك في إطار عقد اتفاقيات ثنائية ومتعددة الأطراف مع الدول التي تمكنت من تحقيق النجاح؛
- 10- أدت سياسة الإصلاحات الاقتصادية التي عرفها الاقتصاد الجزائري إلى الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقيتها، من خلال ادماجها في مسار التنمية، كحل بديل للمؤسسات الصناعية الضخمة العاجزة، وسياسة التنمية الغير متوازنة، لكن لم يكن لها أثر إيجابي على أداءها، بل بقي قطاع المحروقات المصدر الوحيد للعملة الصعبة، لهذا يجب تبني فكرة العناقيد الصناعية لزيادة مردودية هذه المؤسسات لمواجهة المنافسة الشرسة من قبل المؤسسات والمنتجات الأجنبية.

التوصيات:

من خلال ما جاء في هذه الدراسة وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض التوصيات كما

يلي:

- 1- إتباع استراتيجية تشكيل العناقيد الصناعية بغرض زيادة القدرة على المنافسة وزيادة حجم الصادرات؛
- 2- تحديد خارطة جغرافية تبين المناطق وأهم المشروعات أو المجالات التي يمكن الاهتمام بها في كل منطقة وتكون لها ميزة نسبية أو ارتباط بالبيئة والموارد المتاحة في كل منطقة، وتراعى فيها إقامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومحاولة ربطها ببعضها البعض عن طريق تبني فكرة العناقيد الصناعية؛
- 3- وضع تشريعات خاصة بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو تطوير التشريعات القائمة وتبسيط الإجراءات المتعلقة بهذا القطاع مثل الإجراءات الإدارية والمصرفية المختلفة، والتعريفات الجمركية على المعدات ومستلزمات الإنتاج، والإعفاءات والحوافز المشجعة لمزاولة النشاط في إطار العناقيد الصناعية؛
- 4- ينبغي أيضا ان يكون هناك تنسيق مستمر وارتباط بين العناقيد الصناعية والمراكز العلمية والبحثية المتخصصة في تطوير العمليات الصناعية، في مجالات التكنولوجيا المستخدمة، تطوير المنتج النهائي بما يتوافق مع متطلبات السوق، وتوفير الطاقة المستخدمة؛
- 5- ضرورة إعطاء المزيد من الاهتمام والعناية بتسويق منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال آليات وهيئات حكومية تقوم بتنظيم معارض تشجع على تقديم منتجات أصحاب العمل الصغار من الشباب، مع إعطاءهم ميزة تفضيلية وتسهيلات أخرى للمشاركة في معارض إقليمية ودولية بحثا عن فتح أسواق جديدة؛
- 6- إعادة تخصيص عوامل الإنتاج وتوجيهها إلى القطاعات التي تتمتع فيها الجزائر بميزة نسبية والأكثر مردودية، وبالتالي تساهم في رفع إنتاجية وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، والمفاضلة بين الأنشطة التي يجب الاهتمام بها والأنشطة التي يجب التخلي عنها؛
- 7- ضرورة تفعيل دور العناقيد الصناعية في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلا تأسيس مراكز معرفية تعمل على جذب الشركات الأجنبية وعمل تحالفات استراتيجية مع الشركات والجامعات المحلية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أبو بكر الشريف خوالد، " السبل التسويقية لتحقيق واستدامة المزايا التنافسية للمصارف"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
2. أحمد محمد عبد الحميد مصطفى الباز، " أثر عوامل تعزيز التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الدواء"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2018 .
3. أكرم أحمد الطويل وأحمد عوني عمر آغا، " إدارة اللوجستك والمزايا التنافسية"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
4. باديس مجاني وريمّة طبول، " تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
5. ثامر فكري النجار، " الاقتصاد المعرفي ودوره في تعزيز القدرات التنافسية للصادرات الصناعية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2016.
6. ثامر ياسر البكري، " استراتيجيات التسويق"، جهينة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
7. حسن على الزعبي، " نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
8. ريمّة طبول، " تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية"، الفا للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2017.
9. سرور علي إبراهيم، " اساسيات التسويق"، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، بدون طبعة، 2007.
10. سمية بوران، " ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 99 .
11. شوقي يونس جدي، " إدارة قنوات التوزيع وتنافسية المؤسسات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
12. طارق قندوز، " الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك"، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
13. عبد الرحمان بن عنتر، " الإنتاجية آليات دعم القدرة التنافسية في القطاع الصناعي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.

## قائمة المصادر والمراجع

14. عبد الكريم كاكي، "الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية"، مكتبة حسين العصرية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2013.
15. عز الدين سويسي ونعمة عباس الخفاجي، "الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
16. على زكي نصار وآخرون، "الميزة التنافسية والتخطيط الاستراتيجي في جودة الاعمال"، الآن ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
17. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
18. عني دحام تناي الزبيدي وحسين وليد حسين عباس، "المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
19. محسن عبد الله الراجحي وآخرون، "الميزة التنافسية للنشاط السياحي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
20. محمد احمد عوض، "الادارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2000.
21. محمد عبد حسين الطائي و نعمة عباس خضير الخفاجي، " نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
22. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006.
23. مصطفى يوسف كافي، "اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
24. نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2007 .
25. هشام حريز وعبد الرحمن بوشمال، "التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
26. وليد بن التركي، " دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2016.

ثانيا: المذكرات

1. أحمد إبراهيم حسن، "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الادوية الأردنية حسب حجم الشركات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017.
2. آسية رحيل، "دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011/2010.
3. سعاد قوفي، " التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة لبعض تجارب البلدان النامية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2017/2016.
4. سناء شعبي، " استراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2012/2011.
5. عبد الرؤوف حجاج، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006.
6. عبد الرؤوف حجاج، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 اوت 55، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006.
7. عبد الله الطيبي، " تحليل دور العناقيد الصناعية في تعزيز استراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة وهران2، الجزائر، 2016/2015.

8. عطا الله بن طيرش، " تعزيز الميزة التنافسية للصادرات خارج المحروقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017/2016.
9. فريد بلخير، " التنافسية رهان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لترقية الصادرات الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي لياس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2018/2017.
10. محمد الطيب دويس، " براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004.
11. هاجر مسعودة عبد الكريم، "التحالفات الاستراتيجية ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2016.
12. وسيلة بوازيد، " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012/2011.
13. وهيبة لبعل، "العناقيد الصناعية مدخل لتحسين تنافسية المؤسسات"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
14. وهيبة مربعي، " دور التسويق الابتكاري في المحافظة على الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012/2011.

#### ثالثا: المجالات

1. الآغا تغريد، "أهمية العناقيد الصناعية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الابداع، مخبر البحث حول الابداع وتغير المنظمات والمؤسسات، جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد 8، 2017، ص 7.

## قائمة المصادر والمراجع

2. ايهاب علي الموسوي وآخرون، "امكانية تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية في العراق"، مجلة أهل البيت، جامعة كربلاء، العراق، العدد 22، بدون سنة.
3. بلقاسم زايري، " العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، الجزائر، العدد7، 2007.
4. رزيقة تباي، " دور العناقيد الصناعية في تفعيل العلاقات التشابكية بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، نماذج عالمية رائدة في المجال مع الإشارة لتجربة الجزائر"، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد الخامس، 2019.
5. زهير زواش، " العناقيد الصناعية كنموذج استرشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، العدد42، ديسمبر2014.
6. سارة حليمي، "العناقيد الصناعية توجه استراتيجي للتنوع الاقتصادي المملكة العربية السعودية نموذجا"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد 09، جوان 2018.
7. سهام عبد الكريم، "سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج pmell"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 09، 2011.
8. شوقي جباري وحمزة العوادي، " قراءات في التجارب الدولية الرائدة لاستراتيجية العناقيد الصناعية"، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، العدد 3، 2012.
9. الطيب داودي ومراد محبوب، " تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الثاني عشر، نوفمبر 2007.
10. عابد محمود احمد جاد، عبد الله الشافعي منصور حفاوي، " دور العناقيد الصناعية في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة القطاع الهندسي بجامعة الازهر، كلية الهندسة، جامعة الازهر، القاهرة، مصر، بدون عدد، 2012.

11. عبد الرحمان ياسر وعماد الدين براشن، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-الواقع والتحديات-، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة عبد الحق بن حمودة، جيجل، الجزائر، العدد 3، جوان 2018.
12. عبود زرقين، " العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 41، 2014 .
13. عثمان خلف، " دور استراتيجية العقود الصناعي في تحقيق تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الدراسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، العدد 18، 2012.
14. عرفة الشرقية، "دراسة حول آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطين الصناعي في المملكة السعودية"، مجلة قطاع الشؤون الاقتصادية، مركز المعلومات والدراسات، الشرقية، المملكة العربية السعودية، 2013.
15. عطا الله بن طيرش وابو بكر بوسالم، " استراتيجيات تعزيز القدرة التنافسية للمناطق الصناعية "، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 17، 2017.
16. فريد حدادة ومداح عرايبي الحاج، "متطلبات تطبيق العناقيد الصناعية لاعادة هيكلة وتأهيل قطاع الصناعة الغذائية"، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 18، 2017.
17. محمد الهادي ضيف الله وهشام لبزة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: متطلبات الإنشاء، المعوقات والحلول، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 2، 2016.
18. محمد طرشي، " العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 13، 2015.

19. مقدم عبيرات ومصطفى بن نوي، " العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة دراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، الجزائر، العدد 19، جانفي 2013.
20. منى مسغوني، " نحو اداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 10، 2012.

رابعا: الملتقيات

1. امال خدامية وعبد الغني باحمد، " متطلبات نجاح العناقيد الصناعية في تحقيق الميزة التنافسية"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول " دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم تنافسياتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، أيام 29، 30 ماي 2013.
2. السعيد بريش، " التجمعات كبديل استراتيجي لبرامج التنمية التقليدية في الدول الناشئة قرارات في التجربة الهندية وكيفية استفادة الجزائر منها"، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: " دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم تنافسياتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، الجزائر، أيام 29-30 ماي 2013.
3. شريف غياط وسهام بوفل، "العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول " دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم تنافسياتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة أيام 29، 30 ماي 2013.
4. عبد الباقي روابح ولزهر العابد، "اهمية خدمات العناقيد في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني حول: " دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسياتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة أيام 29، 30 ماي 2013.

5. عبد القادر عبد الرحمن وآخرون، "العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية"، ورقة مقدمة للمتلقى الدولي الثاني حول: "استراتيجية الشراكة الصناعية لبناء القدرات التنافسية للمؤسسة في الدول النامية-الواقع والافاق-"، جامعة احمد درارية، أدرار، الجزائر، يومي 21 و22 فيفري 2017.
6. فارس بن رفرق، "متطلبات نجاح العناقيد الصناعية في القطاع الصناعي العربي"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول " دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم تنافسياتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة أيام 29، 30 ماي 2013.
7. فتحي غريب وعبد الرحمن أولاد زاوي، "دور العناقيد الصناعية في تحقيق تنمية جهوية متوازنة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول " دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسياتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة أيام 29، 30 ماي 2013.
8. ليندة فريجة وخديجة عزوزي، " التجربة الايطالية في مجال دعم العناقيد الصناعية"، ورقة بحث مقدمة الى الملتقى الوطني حول: "دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسياتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، أيام 29 30 ماي 2013.
9. محمد راتول وصليحة فلاق، "العناقيد الصناعية كآلية لمواجهة تحديات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول "دور التجمعات ولعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسياتها محليا ودوليا"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، أيام 29، 30 ماي 2013.
10. مصطفى عوادي، " العوامل التي توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ورقة بحث مقدمة للمتلقى الوطني " إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، أيام 06 و07 ديسمبر، 2017.
11. مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، " دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة"، ورقة مقدمة الى المؤتمر السنوي العلمي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، بدون سنة.

12. نصيرة قوريش، "اليات وإجراءات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية"، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، أيام 17، 18 أبريل 2006.
13. هشام مكّي، "العناقيد الصناعية البديل الاستراتيجي لتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة للجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي حول "رؤية مستقبلية للاقتصاد الجزائري على ضوء خمسين سنة من التنمية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 04-05 مارس 2014.
14. وهاب نعمون وساسية عناني، " دور العناقيد الصناعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرض بعض التجارب الدولية مع الإشارة إلى تجربة الجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول " دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها محليا ودوليا" كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، أيام 29-30 ماي، 2013.
15. يحيى بن يحيى وإيمان بلخروش، "استراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في ترقية القطاع الصناعي عرض لبعض التجارب الدولية مع الإشارة لحالة الجزائر"، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول استراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنويع الاقتصادي في الجزائر، جامعة لونيبي علي البليدة 2، الجزائر، يومي 6-7 نوفمبر 2018.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

1. [www.mdipi.gov.dz/?bulletin-de-veille-statistique](http://www.mdipi.gov.dz/?bulletin-de-veille-statistique)
2. <https://www.kantakji.com/8327/ba-9.htm>

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. Audrone balkyte, manuela tvaronavicien, "**perception of competetivness in the context of sustainable development: facets of sustainable competetivness**", journal of business econmics and managemen, department of economics and management of enterprise, vilinius gediminas technical university, vilinious, lithuania ,2010
2. Aya OKADA and N.S. SIDDHARTHA, "Industrial Clusters in India: Evidence from Automobile Clusters in Chennai and the National Capital Region", INSTITUTE OF DEVELOPING ECONOMIES, IDE m JETRO Discussion Paper. N<sup>o</sup>: 103, JAPAN, 2007.
3. Ministère de développement industriel et promotion de l'investissement bulletin d'information statistique de la pme 'N: 33 novembre 2018.

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أهمية العناقيد الصناعية في تفعيل العلاقات التشابكية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكيف يمكن لها ان تدعم وتعزز تنافسية الاقتصاد الوطني هذا الموضوع الذي تزايدت أهميته في ظل تبني معظم دول العالم اليوم برامج نمووية قائمة على دعم العناقيد الصناعية للرفع من مستوى النمو وتحسين التنافسية على المستوى الصناعي والاقتصادي ككل.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على تحليل الأسس النظرية ذات الصلة بالموضوع، وعلى تشخيص العناقيد الصناعية العالمية كنموذج، بالإشارة إلى واقع تطبيقها في الجزائر، وقد توصلت الدراسة الى أن هناك أثر بالغ لهذه الاستراتيجية في دعم تنافسية الاقتصاد.

وأظهرت النتائج أن السمة التي تغلب على العناقيد الصناعية في الجزائر، أن هذه الأخيرة نشأت بصفة عفوية دون دراسة أو تخطيط ممنهج من أصحاب القرار، كذلك نقص الكفاءات وغياب آليات الدعم والتحفيز بما فيها الدعم المالي للمؤسسات الصناعية ومرافقتها للوصول لأفضل النتائج.

## Abstract :

This study aims to identify the importance of industrial clusters in activating the interrelationships between small and medium enterprises, and how they can support and enhance the competitiveness of the national economy, a subject that has become increasingly important as most countries of the world adopt development programs based on supporting industrial clusters to raise the level of growth and improve competitiveness at the industrial and economic level as a whole.

This study is based on an analysis of the relevant theoretical foundations, And the diagnosis of global industrial clusters as a model, by referring to the reality of their application in Algeria, the study found that there is a great impact of this strategy in supporting the competitiveness of the economy.

The results showed that the characteristic that prevailed over industrial clusters in Algeria was that the latter arose spontaneously without systematic study or planning by decision-makers, as well as lack of competencies and lack of mechanisms of support and motivation, including financial support for industrial enterprises and accompany them to reach the best results.