

عنوان المداخلة

السياسات الداعمة لإستراتيجية العناقيد الصناعية:

من واقع تجارب دولية ناجحة

د/ زكية مقري

megrizakia@yahoo.fr

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
جامعة باتنة

أ/ ايمان بن قصير

imene_doc2011@live.fr

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
جامعة سطيف 1

المقدمة:

تعد العناقيد الصناعية نوع من أنواع المناطق الصناعية وقد حظيت باهتمام متزايد من قبل دول العالم، وذلك لما لها من أهمية بالغة تتجلى في مساهمتها الكبيرة في توفير مناصب العمل وبالتالي امتصاص جزء كبير من البطالة، استيعابها للتكنولوجيا ونشاطات البحث والتطوير، إضافة إلى أهميتها في تحسين مستويات المعيشة والرفاهية، والتخفيف من معدلات الفقر، وإعادة توزيع الثروة في المجتمع. كما تساعد على زيادة الإنتاجية، مما يعطي الشركات القدرة على المنافسة، سواء محليا أو عالميا. كما تعتبر العناقيد من الجوانب البالغة الأهمية من الإدارة الإستراتيجية، حيث إن هذه الكتلة الحرجة من المهارات والخدمات والمعارف والمؤسسات يمكنها أن توفر أساسا لبناء القدرات التنافسية الاقتصادية.

وعرفت العناقيد الصناعية العديد من التجارب الناجحة في دول مختلفة من العالم، يمكن ذكر بعض الأمثلة: وادي السيليكون بالولايات المتحدة الأمريكية (حاسبات آلية)، هولندا/روتردام (المواصلات)، الهند/بنغالور (الاستعانة بمصادر خارجية للبرمجيات)، هوليوود أمريكا (الأفلام)، فرنسا/باريس – الموضة، جنوب إفريقيا (الماس)، اليابان (الآلات الأوتوماتيكية، السيارات وأجهزة الفاكس)، ألمانيا (المطابع، الكيماويات والسيارات)، إيطاليا (السيراميك، الأحذية، المعدات).

غير أن استراتيجيات التنمية المعتمدة على العناقيد الصناعية تحتاج إلى توفير سياسات داعمة ومرافقة لإنجاحها، وبناء على ذلك ستحاول لهذه الورقة الإجابة على جملة من الأسئلة:

- ما هي المنطلقات المفاهيمية للعناقيد الصناعية؟

- أي سياسات داعمة لإستراتيجية العناقيد الصناعية؟

- ما هي الدروس المستخلصة من بعض السياسة الداعمة لنجاح العناقيد الصناعية وعناقيد التصدير؟

أولاً: الأصول النظرية للعناقيد الصناعية وعوامل نموها:

1- الأصول النظرية لمفهوم العناقيد الصناعية:

بدأت معالم هذا المفهوم تتبلور في عام 1990 عندما قام الاقتصادي Porter Michael بإصدار كتابه الشهير " الميزة التنافسية للأمم "، وقد أحدث هذا الكتاب أحدث ما يشبه الثورة في نظريات توطين المشروعات الصناعية حيث قام الكاتب بتحليل ودراسة نماذج من المشروعات الصناعية في عشر دول صناعية ولاحظ وجود شبكة من العلاقات الأفقية والرأسية بين هذه المشروعات أطلق عليها وصف Industrial cluster . وطبقاً لمفهوم بورتر فإن العناقيد الصناعية تتمثل في توطين الصناعات بشكل مترابط من خلال علاقة الزبون / الممول والمناطق التكنولوجية والعمالة والتوزيع.¹

طور نظريته من خلال بحث الكيفية التي وصلت إليها بعض الصناعات في مواقع جغرافية معينة إلى وضع تنافسي. لقد طمح Porter في أن يكتب كتاباً عن نجاح الأمم في صناعات معينة، وبالأحرى على غرار طموح آدم سميث حيث كان هدفه هو مساعدة الشركات والحكومات الوصول إلى خيارات واستراتيجيات أفضل، ويجعلهم مطلعين أكثر على توزيعات المصادر الوطنية، ولكن فكرته هذه ساهمت في زيادة الفهم العام لهذه الأمور، ولكنها لم تحقق هدفها بشكل دقيق. وقد اعتبر Porter أن البيئة لا تعني فقط الموقع الجغرافي ببنائه التحتية وتاريخه ولكن هناك عوامل مهمة هي الأخرى تدخل في مفهوم بيئة الأعمال، مثل الطرق التي يدرّب بها المدراء والعمال، وكذلك طبيعة الشركة ومدى اهتمامها بزبائنها، وطبيعة النشاطات التي لها علاقة بالصناعة والصناعات الداعمة، والدور الوطني ودور الحكومات المحلية.

إن طريقة بورتر تشبه العناقيد الصناعية حيث إن القدرة التنافسية للشركات مرتبطة بأداء الشركات الأخرى، وترتبط العوامل الأخرى جميعاً ضمن سلسلة القيمة المضافة بعلاقات خفية مع الزبائن والموقع المحيط. لقد قام بورتر بالتحليل على أساس خطوتين أولهما إن العناقيد في الصناعة الناجحة يخطط لها من قبل مجتمعات تجارية واعية، والخطوة الثانية هي إن تاريخ المنافسة على وجه الخصوص في صناعات معينة قد تم اختباره لتفسير الجهود الديناميكية التي أحدثت مزايا تنافسية لتلك الدول.

لقد طور بورتر نظريته العامة من خلال الخطوتين السابقتين، معتبراً العوامل السابقة بأنها هي الرئيسية والريادية لخلق عناقيد صناعية، وتعتبر دراسات بورتر هي أساس تصنيف الأمم لواحده من أربعة مراحل في التنمية التنافسية، والتي تنعكس من خلال مصادر المزايا النسبية للشركات في تلك الدول في المنافسة الدولية، ووضح بورتر أن القدرة التنافسية أمر مخطط له، يجب أن يكون مرسوم مسبقاً، وان النصائح والمشورات يجب أن تقدم للمجتمعات ومؤسساتها كي تحقق أو تبدأ في رفع القدرة التنافسية لاقتصادها.

هذه العناقيد هي التجمعات الجغرافية من الشركات المترابطة، الموردین المختصين للمدخلات الهامة، كمكونات الإنتاج والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية أو الموردین لبعض خدمات البنية التحتية الخاصة بالصناعة، بالإضافة إلى قنوات التسويق ومنتجي المنتجات المكملة والشركات التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة وتكنولوجيا متقاربة. كذلك يتسع مفهوم العناقيد الصناعية ليضم عدداً من هيئات التمويل والهيئات الحكومية وغير الحكومية مثل الجامعات، هيئات التوحيد القياسي والمؤسسات التي تقوم بالتدريب المهني والنقابات المهنية التي تقدم خدمات التدريب والتعليم والمعلومات والبحث العلمي والدعم الفني الخدمة، إنهم ينمون في المواقع حيث الموارد الكافية والكفاءات المكسدة كي تبلغ الأسواق الحرجة، يقول بورتر أن العناقيد تستطيع التأثير في التنافس من خلال ثلاثة طرق:²

- زيادة الإنتاجية من الشركات في العنقود؛
- قيادة الإبداع في المجال؛
- استحداث أعمال جديدة في المجال.

وتعرف العناقيد الصناعية بأنها: "تجمع جغرافي لمجموعة من الشركات والمؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين، بحيث تدخل في علاقة تكامل وتشابك فيما بينها رأسياً وأفقياً في جميع مراحل العملية الإنتاجية مكونة بذلك السلسلة الكاملة للقيمة المضافة للمنتج، وتشمل هذه العلاقة تبادل السلع والخدمات والمعلومات والخبرات والموارد البشرية".³ كما تعرف بأنها: "مجموعة شركات مركزية قطاعياً وجغرافياً، تنتج وتبيع تشكيلة من المنتجات المترابطة أو المتكاملة وبالتالي تواجه تحديات وفرصاً مشتركة".⁴

2- العوامل التي تقود عملية نمو العناقيد الصناعية:

هناك عدة عوامل تقود نمو العناقيد الصناعية أهمها ما يلي:⁵

Competition among rival firms

Agglomeration economie

Labor force skills

Technology transfer

Knowledge transfer

Social Infrastructure

■ التسابق بين الشركات المنافسة.

■ اقتصاديات التكتل.

■ مهارات القوى العاملة.

■ نقل التكنولوجيا.

■ نقل المعرفة.

■ البنية التحتية الاجتماعية.

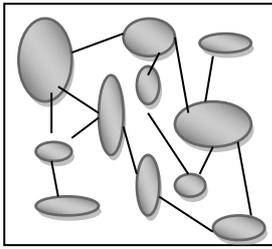
ثانيا: تشكل العناقيد والعلاقات الصناعية التي تربطها:

1- مراحل تكون العناقيد الصناعية:

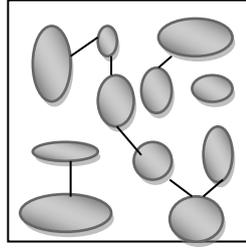
تمر العناقيد الصناعية كغيرها من المنتجات بعدة مراحل لتتكون وتصل إلى صورتها النهائية

وهي كالتالي:⁶

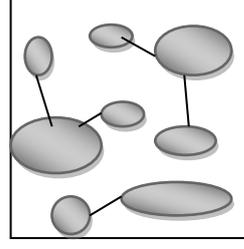
الشكل رقم 1: مراحل تكون العناقيد الصناعية



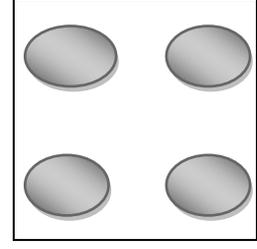
وصول العنقود إلى
مرحلة التشعب بحيث لا
يمكن تكوين روابط
جديدة



امتداد العنقود ليضم
روابط جديدة



ظهور ترابط عنقودي
للشركات وتركز
للصناعات



مرحلة ما قبل تكون
العنقود عبارة عن
شركات وصناعات
منفصلة

المصدر: ممدوح محمد مصطفى، إستراتيجية توطين المشروعات الصناعية في مصر: دراسة

حالة: إقليم جنوب الصعيد، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في فلسفة التخطيط

العمراني، جامعة عين شمس- كلية الهندسة، قسم التخطيط العمراني، القاهرة 2004.

أ- مرحلة تكون العنقود: يتميز سلوك الشركات والصناعة في هذه المرحلة بأنه مستقل إلى

حد كبير وقليل التفاعل مع المجتمع المحلي، ويولد العنقود من شركة أو شركتين في البداية

ويكون الحافز إما توفر مواد خام أو توافر عمالة ماهرة ورخيصة وقد يكون بالصدفة البحتة.

ب- **مرحلة توسع العناقيد الصناعية:** وأثناء نمو العنقود الصناعي يزداد الاعتماد المتبادل بين الشركات والموردين المحليين ، وخلال مرحلة الإقلاع تزداد درجة التفاعل بين الشركات والمجتمع المحلي والمؤسسات البحثية والعلمية ويستمر العنقود في النمو.

ت- **مرحلة النضج والاستقرار:** والتي يصبح بعدها العنقود غير قادر على ضم مزيد من الشركات وتسمى هذه المرحلة بالمرحلة الحرجة وهي درجة التشبع من حيث المعرفة والمهارات والمعلومات خلال العنقود الصناعي.

2- العلاقات الصناعية داخل العنقود:

تأخذ العلاقات الصناعية داخل العنقود ثلاث أشكا، وهي:⁷

أ- **التعاقد من الباطن:** بحيث تقوم أحد الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى وفقا للمواصفات التي تحددها الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها، وهو نمط من أنماط العلاقات الأفقية. ويأخذ التعاقد من الباطن الأشكال التالية:

- التعاقد من الباطن لشراء الطاقة الإنتاجية؛

- التعاقد من الباطن نتيجة التخصص؛

- التعاقد من الباطن مع المورد.

ب- **التزويد الخارجي:** والذي يعني قيام الشركة الأم بشراء السلع الوسيطة أو الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية بدلا من إنتاجها داخليا وهي نوع من العلاقات الرأسية.

ت- **التحالقات الإستراتيجية:** والتي تعني علاقات تعاون بين الشركات في مجالات التطوير التكنولوجي والتشارك في المعلومات وبرامج التدريب والتسويق والتي يتطلب نجاحها وجود بنية أعمال ناضجة ومتطورة، ووجود قاعدة تشريعية وقانونية كفأة لتفصيل الآثار الإيجابية، وصولا إلى فوائد جمة من المشاركة في تكلفة الحصول على الخدمة فنية كانت أم تكنولوجية أم معلوماتية، والاستفادة من تنوع الخبرات من خلال الاحتكاك نتيجة لوجود مجموعة من الشركات في نشاط مجمع.

ثالثا: سياسات دعم إستراتيجية العناقيد الصناعية

1- السياسات اللازمة لخلق وتنمية العناقيد الصناعية

إن تفعيل إستراتيجية العناقيد يتطلب العمل على جذب اهتمام الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم إلى أهمية العنقود من خلال تحديد المزايا التي تعود من العمل في هذا الإطار. وفي هذا المجال يمكن تقسيم السياسات والخطوات التي يجب إتباعها من أجل خلق وتمكين العناقيد الصناعية من أداء دورها في الاقتصاد الوطني إلى مجموعتين:⁸

- مجموعة السياسات التي يجب إتباعها لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يمكن أن يتكون منها العنقود. فلا يمكن تنمية العنقود دون تنمية ومساندة الوحدات الأساسية الداخلة فيه وهي الشركات. وفي حالة اختيار أسلوب العنقود كإستراتيجية لتنمية المشروعات فإن أنواع المساندة المطلوب منحها للمؤسسات والمتمثلة في الدعم المالي والذي يرتبط بمدى قبول البنوك والمؤسسات المالية للاستجابة للحاجات التمويلية من أجل التوسع في الإنتاج والبحث، بالإضافة للدعم الفني والتكنولوجي وغيرها. إلا أن الاختلاف يكمن في أسلوب منح هذه المساعدات.

- السياسات المساعدة على خلق هذه العناقيد وتأهيلها للقيام بدورها، ففي بداية تكون العنقود فإن النمط السائد من العلاقات الصناعية يكون العلاقات الرأسية، بمعنى تعاون في شكل التوريد الخارجي بالمدخلات الوسيطة في سبيل إنتاج السلعة النهائية. ولهذا فإن العنقود يضم مجموعة من المنتجين في سلسلة القيمة المضافة لإنتاج هذه السلعة، مع ملاحظة أن الصلات الخارجية للعنقود تكون كبيرة لاستيراد المكونات ذات المحتوى التكنولوجي العالي أو ذات المحتوى الرأسمالي العالي.

2- السياسات العامة لتحقيق أهداف العناقيد

تتبنى الدول دوما تنمية التجمعات لعدة أهداف إستراتيجية، الإطار العام لها هو رفع معدلات النمو الاقتصادية والاجتماعية الكلية، لكن تركيزها ينصب بشكل أساسي على عدد محدد من الأهداف كرفع القيمة المضافة وخفض معدلات البطالة والقضاء على الفقر وجذب الاستثمارات الأجنبية والتطوير التكنولوجي. وتعمل العناقيد الصناعية ضمن السياسات والاستراتيجيات العامة الدولية لتحقيق هذه الأهداف الرئيسية، وقد تستهدف الدولة من تنمية العنقود أكثر من هدف إستراتيجي بالتالي فإن العنقود سيعمل ضمن إطار عدد من السياسات المختلفة، ومن هذه السياسات:⁹

أ- سياسات الوسيط Broker Policies: وتهدف لتنمية الروابط بين عناصر التجمع من خلال دور الجهات العامة في عقد الاجتماعات والتحالفات بين شركات وعناصر

العنقود، ومن خلال تقوية دور الجهات العلمية وتبني الأبحاث والعمل على تطبيقها على أرض الواقع، ويهدف هذا النوع من السياسات لرفع القيمة المضافة.

ب- **سياسات جانب الطلب Demand Side Policies**: وتهدف إلى زيادة الانفتاح على الأفكار والابتكارات الجديدة، من خلال تشجيع البحث العملي وتشجيع الابتكارات لإنتاج منتجات جديدة، وتشجيع تبني أفضل المعايير التقنية للمنتجات عالية التقنية، وذلك من أجل تنمية الطلب على المنتجات. وتقوم بتقديم الدعم المادي لأبحاث ودراسات محددة لدى المؤسسات البحثية (وليس للمؤسسات مباشرة)، كما تشجع على تطوير الابتكارات السابقة وتحض على عدم الإطالة في سنوات حقوق الحماية الفكرية،

ت- **سياسة التدريب Training Policies**: وتهدف لتنمية الموارد البشرية وتطوير مهاراتها، وهي شيء أساسي لإيجاد المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وذلك من خلال وضع معايير مرتفعة للتعليم وكفاءة المعلمين، وإعفاء جهات التعليم الخاص من الضرائب، وتشجيع إنشاء الجهات البحثية والتدريبية المتخصصة في صناعة محددة،

ث- **سياسة تنمية الروابط الدولية Promotion Of International Linkage**: وتهدف هذه السياسة لرفع مستوى تكامل الاقتصاد المحلي مع الاقتصاد العالمي وزيادة حجم التبادلات التجارية وجذب الاستثمارات والتقنيات الحديثة .

رابعاً: السياسات المساندة للعناقيد الصناعية في بعض الدول: تجارب ناجحة:

تبين أهم التجارب الناجحة في مجال العناقيد الصناعية، أن السياسات المتبعة لعبت دوراً حيوياً في إنجاح إستراتيجية العناقيد الصناعية. وفيما يلي عرض لأهم السياسات التي قامت بها بعض الدول لدعم العناقيد الصناعية.

1- تجربة البرازيل:

عرفت البرازيل تجربة ناجحة في تطبيق العناقيد الصناعية في مجال صناعة الأحذية التي رافقها العديد من السياسات، يمكن ذكر¹⁰:

- أ- **السياسات التنظيمية**: اتخاذ العديد من السياسات التنظيمية لدعم عنقود صناعة الأحذية.
- ب- **التسويق**: يساند العنقود البرازيلي ما لا يقل عن 6 تنظيمات تجارية بالإضافة إلى هيئة المعارض التجارية لصناعة الأحذية المحلية تعمل على تنظيم معرض دولي سنوي وبصفة منتظمة. بالإضافة إلى منظمة خدمة الشركات الصغيرة البرازيلية والتي تقدم الدعم

المستمر للشركات الصغيرة لتمكنها من الاشتراك في المعارض ومن أهم مظاهر الدعم تخفيض تكاليف حجز منافذ العرض بالنسبة للشركات الصغيرة.

ت- 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.

2- تجربة شيلي:

وتأخذ السياسات الداعمة لعناقيد صناعة الخشب الأشكال التالية:¹¹

أ- السياسات التنظيمية: قامت هيئة المشروعات الصغيرة بتحديد مدير مسئول عن كل مجموعة مشروعات وتمثل مهام المدير أن يكون ممثلاً للمجموعة التي يكون هو المسئول عنها في التعامل مع المؤسسات والتنظيمات المختلفة. وتقوم الهيئة بتحمل 70% من تكلفة هؤلاء المديرين. تكون المدة التي يتم تكليف المديرين بها 3 سنوات حتى يتم التأكد من مقدرة الكيانات التي تكونت من الاستمرار في المجتمع دون الحاجة إلى إشراف الهيئة.

ب- التسويق: عملت هيئة المشروعات الصغيرة على تنظيم المعارض الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى خلق علاقات مباشرة مع المصانع الأجنبية في مجال تنمية المنتجات الخشبية.

ت- التدريب والدعم الفني والتكنولوجي: الاعتماد على العديد من المؤسسات التدريبية والتعليمية لرفع مستويات الإنتاج من حيث الجودة والتصميم والمواصفات الفنية وذلك من خلال الدورات التدريبية المتعددة التي تقدمها هذه المؤسسات للشركات.

3- التجربة الإيطالية في تطبيق العناقيد الصناعية:

أ- العناقيد الصناعية في إيطاليا:

تقع معظم العناقيد الصناعية في إيطاليا أو ما يطلق عليها بمصطلح إيطاليا الثالثة شمال شرق إيطاليا ووسطها، وقد تجلّى النمو الاقتصادي الذي شهدته هذه المنطقة من خلال ارتفاع معدلات التشغيل وزيادة الاستهلاك، تراجع اتجاهات الهجرة. وقد حققت الشركات الصناعية صغيرة ومتوسطة الحجم الإيطالية نجاحاً خاصاً في إنتاج السلع التقليدية كالأحذية، حقائب اليد الجلدية، الملابس المحبوكة والأثاث، الفرميد، الآلات الموسيقية، والأغذية المجهزة فضلاً عن الصناعات التي تزود هذه القطاعات بالآلات. وإيطاليا الثالثة ليست كياناً متجانساً، فالتكتلات الموجودة في المناطق الشمالية- الشرقية، تختلف من وجوه كثيرة، اختلافاً ملحوظاً عن تلك الموجودة في المناطق الوسطى.

وقد قدر عدد العناقيد في إيطاليا بعدد 200 عنقود يعمل بها حوالي 2.200.000 عامل في القطاع الصناعي، هؤلاء يمثلون نسبة 42.5% من اليد العاملة في إيطاليا، ويبلغ عدد المؤسسات بها 90.000 مؤسسة برقم أعمال يقدر بـ67 مليار أورو وبحجم صادرات يتعدى 90 مليار دولار.¹²

وتتميز الشركات الإيطالية بميزتين هامتين هما: المرونة وقدرة الاستجابة، ورغم ذلك فإنها في الكثير من الأحيان تعجز عن تلبية متطلبات السوق خاصة عند الطلب بكميات كبيرة على منتجاتها، كما تعد في أغلب الأحيان عاجزة عن القيام باستثمارات تساعد على النفاذ إلى أسواق جديدة، ورغم الصعوبات التي تواجهها إلا أنها استطاعت اكتساب درجة عالية من القدرة التنافسية بفضل تنظيمها في شكل عناقيد صناعية.

ب- خصائص العناقيد الإيطالية: من أهم خصائصها ما يلي:

■ **التخصص المرن:** من خصائص السلع المنتجة ضمن العناقيد الإيطالية أن تكون منتجة حسب طلب الزبائن، ومنوعة ومهياة تبعا لطرز رفيع، ويسمى شكل الإنتاج الذي يتيح للشركات صون قدرتها التنافسية بفضل النوعية وسرعة الابتكار والاستجابة بـ "التخصص المرن"، وتتلخص خصائصه في:¹³

- يتميز الإنتاج في التكتل بالتفكك العمودي، أي أن عملية الإنتاج مقسمة إلى عدة مهام تقوم بها شركات مختلفة، ومنه يقوم العنقود على التخصص وتقسيم العمل لتخصص بموجبه كل شركة بإنتاج جزء معين من عملية الإنتاج، وهو ما يساهم في الاستفادة من وفورات الحجم الكبير والتركيز على الاختصاصات الأساسية والمحافظة على نوعية المنتجات، كما أن تخصص العنقود يضمن تخصص الشركة في مستوى رفيع لتخصص القوة العاملة المحلية، فيصبح التكتل مكانا يحسن تركيز الشركات فيه.

- يتميز الإنتاج بالمرونة، فباستطاعة عدة مقاولين التعاون في عملية الإنتاج أو في عملية تقديم وتوريد الخدمات لبقية أعضاء العنقود، وتستفيد الشركات العاملة في العنقود من ميزة القرب الجغرافي لمقدمي الخدمات، والمواد الأولية والمعدات والمكونات. إذ أن ذلك يجعل من تبادل مدخلات الإنتاج مهمة سريعة ومرنة.

وتعد المرونة من الخصائص الأساسية لمدخلات العمل، والشركات التي تضمها التكتلات في إيطاليا كثيرا ما تديرها الأسر التي تملكها وكثيرا ما تكون منشأة الإنتاج قريبة من بيت الأسرة، وتكون القوة العاملة مستعدة لتكييف ساعات العمل حسب الطلب، وقادرة على ذلك، كما أن

الترتيبات غير الرسمية على المستوى الاجتماعي والمؤسسي من الخصائص الهامة للعناقيد الإيطالية وتشكل مثالا رائعا على تشابك المجالين الاقتصادي والاجتماعي.

■ **المعرفة والابتكار:** يمكن تبيين بعض الجوانب المميزة للابتكار في العناقيد الإيطالية، من منطلق أن الابتكار ينطلق من المؤسسة باعتباره عملية انفرادية تحصل داخل المؤسسة، ويصبح عملية جماعية داخل الإيطالي، وذلك بسبب تدفق المعارف والطبيعة الترابطية للعلاقات داخل التكتل، فتقاسم قوة العمل محليا يمكن من تقاسم تلقائي لمجموعة من المعارف والمهارات بصورة تلقائية في بقية الشركات داخل العنقود.

وتجري عملية الابتكار داخل العنقود الإيطالي بواسطة عملية متواصلة من الخطوات الصغيرة التراكمية تشمل القيادة والعاملين، وبوجه عام تنتشر المعارف التي تنتج داخل الشركات التابعة للتكتل انتشارا سريعا داخل التكتل ذاته وتنتشر انتشارا بطيئا جدا خارجه فتضمن بذلك حصول العنقود على ميزة تنافسية تميزه عن غيره. وقد حظي شكل المعارف في التكتلات الإيطالية بقدر كبير من الاهتمام وان البعد الاجتماعي لهذه التكتلات يسهل استخدام وإنتاج ونشر ما يسمى بـ **"المعرفة الضمنية"**، وليس ما يعرف بـ **"المعرفة القننة"**.¹⁴

■ **المنافسة والتعاون والترسيخ المؤسسي:** ما يميز العلاقات التي تربط العنقود الصناعي بأنها علاقات **"ترابط بدون تبعية"**، أي أن البيئة التنافسية هي مزيج من المنافسة والتعاون، فالشركات التي تنتج نفس المنتجات تتنافس منافسة شرسة، ولكن هذه المنافسة تنظمها قواعد السلوك الضمنية، وفي نفس الوقت، تتعاون الشركات داخل العنقود في تنفيذ مشاريع مشتركة كتوفير خدمات البنية التحتية والخدمات الحقيقية.

ويرتبط ذلك ارتباطا وثيقا بالجانب المؤسسي الذي يميز العناقيد الإيطالية والذي يضم المؤسسات التابعة للدولة والحكومة ونقابات العمل، ومنظمات القطاع الخاص... الخ، هذه الهياكل المتطورة تساعد في تسهيل التعاون بين الشركات وبقية أعضاء المؤسسات العامة.

■ **التنوع والديناميكية:** تؤكد العديد من المؤلفات المتعلقة بالتجربة الإيطالية أهمية الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم، خاصة المؤسسات الحرفية الصغيرة، ورغم أهميتها الاقتصادية إلا أن لها علاقات مع شركات أكبر حجما والعلاقات داخل التكتلات متنوعة للغاية وتتراوح بين علاقات المساواة والتعددية على أحد طرفي سلسلة القيمة المضافة، والعلاقات الرأسية المتضمنة هيمنة عدد قليل من الشركات الكبرى على الطرف الآخر لسلسلة القيمة المضافة.

ولقد تعرضت العناقيد الإيطالية إلى ضغوط متزايدة من المنافسة الدولية أدت إلى شيء من إعادة الهيكلة في تكتلات متعددة، وأفضى ذلك إلى الإمعان في الانحراف عن النموذج المعياري للعنقود الإيطالي، وهناك عدد من العناقيد يضم شركات أقل عددا بسبب التركيز الصناعي الذي يحصل من خلال عمليات الدمج وال شراء، وهو ما يتيح لها تثبيت علاقات التعاقد من الباطن، التنويع والابتكار والانفتاح في علاقاتها على المستوى الدولي.

ج- السياسات المساندة للعناقيد الصناعية في إيطاليا: وهي:¹⁵

- **السياسات التنظيمية:** يتركز الدعم الحكومي على تقديم خدمات الأعمال الأكثر ملاءمة لكل نوع من الصناعات من خلال مراكز للخدمات في المناطق الصناعية وتقوم بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات، وأهمها: - ضمانات الائتمان، - تأمين الصادرات، - منح شهادات الجودة واعتماد العلامات التجارية.

- **التسويق:** تقوم مراكز الخدمات بتقديم عدد من الخدمات المتعلقة بتنظيم المعارض، تيسير الحصول على المعلومات الخاصة بالأسواق الجديدة والتكنولوجيا المتطورة، والدعاية للمنتجات.

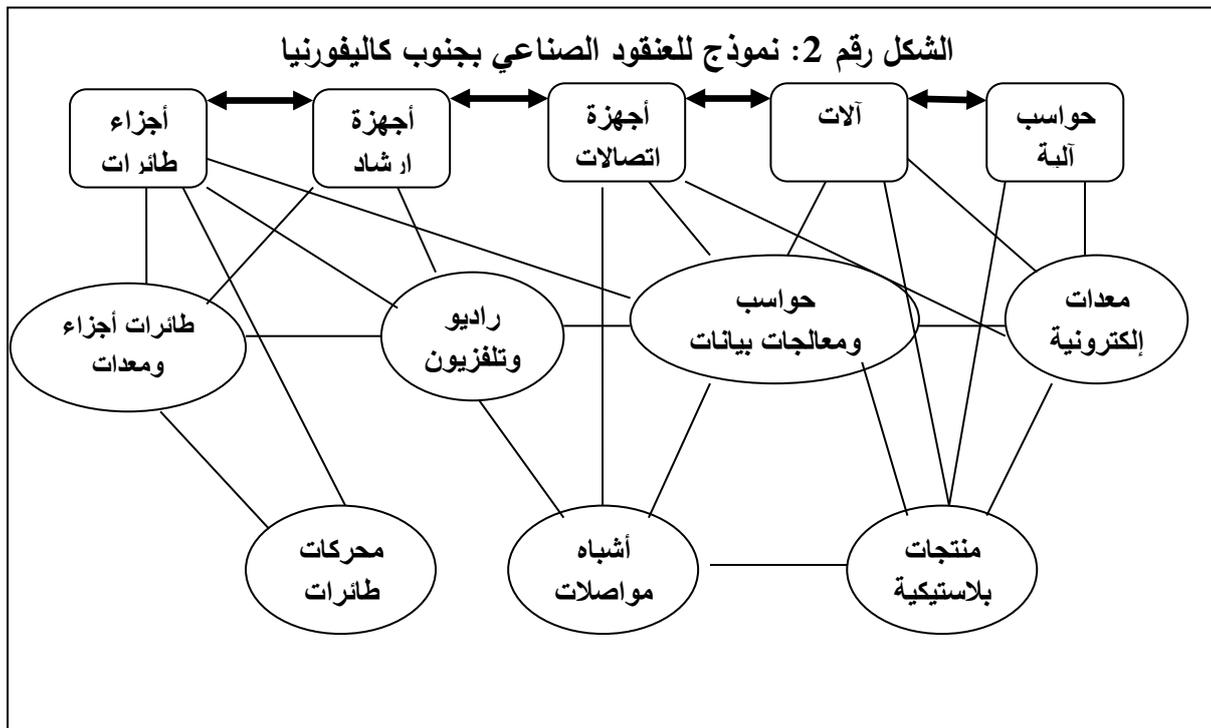
- **التدريب والدعم الفني والتكنولوجي:** كذلك تقوم مراكز الخدمات بتقديم عدد من الخدمات المتعلقة بالتدريب ودعم الابتكار والتحديث.

4- مشروع وادي السيليكون بجنوب كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية¹⁶

يعتبر الخبراء مشروع وادي السيليكون هو أول عنقود للصناعات التكنولوجية في العالم، واصطلاح وادي السيليكون يرمز دائما إلى تطور هذه الصناعات ويعتبر النسخة الأصلية لها " Original ويقع المشروع جنوب كاليفورنيا ويعتبره الخبراء المنطقة الاستثمارية الابتكارية الأولى في العالم، وقد لعب هذا المشروع دورا أساسيا على مدى أكثر من عشرين عاما في قيادة الثورة الرقمية التي اجتاحت الكرة الأرضية، والمساهم الأول في تعاضد قوة الاقتصاد الأمريكي، وتأتي معظم أرباح هذا المشروع من خلال الابتكارات الإبداعية التي خلقتها مجموعة الشركات الصناعية المكونة له، وقد خلق هذا المشروع حوالي 275 ألف فرصة عمل خلال العشر سنوات السابقة ومتوسط دخل العاملين بهذا المشروع من أعلى متوسطات الدخل في أمريكا.

وكانت بداية المشروع في عام 1938 عندما استطاع أستاذ في الهندسة الكهربائية بجامعة ستانفورد يدعى "Fred Terman" إقناع اثنان من تلاميذه بعدم السفر إلى الساحل الشرقي للبحث عن فرصة عمل، والبدا في تكوين شركة خاصة بهما، وهذان التلميذان هما "Bill Hewlett" و "David Packard" وبدأت الشركة في أول الأمر بإنتاج أجهزة قياس إلكترونية، وفي عام 1950 استطاعت شركة "Hewlett –Packard" ومعها بضعة شركات جذبها الأستاذ "Fred Terman" إلى المنطقة وبدعم من جامعة ستانفورد تكوين منطقة صناعية "Industrial Park". وقد جذب نجاح شركة HP العديد من الشركات الصغيرة وشبكة من الموردين المتخصصين وبعض المغامرين إلى المنطقة واستمر النمو على مدى عقدين من الزمان ، إلا أن النمو كان بطيئاً حتى السبعينيات من القرن الماضي إلى أن ابتكر صحفي محلي عام 1971 اسم وادي السيليكون نسبة إلى شرائح السيليكون التي كانت تصنع في المنطقة، وبعد خمس سنوات من هذا التاريخ تم اختراع الحاسب الآلي " أبل ماكنتوش " وبعدها تم اختراع الحاسب الشخصي وانطلقت الثورة الرقمية ولم تتوقف حتى الآن...

ويضم مشروع وادي السيليكون حوالي مليون إنسان، وتلثمه أجني المولد حيث يجذب المشروع باستمرار العقول المبتكرة من شتى أنحاء الأرض ويبلغ عدد الشركات العاملة به حوالي 77 شركة وبلغ حجم الاستثمارات عام 1999 حوالي 6 بليون دولار أمريكي.



المصدر: ممدوح محمد مصطفى، إستراتيجية توطين المشروعات الصناعية في مصر: دراسة حالة: إقليم جنوب الصعيد، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في فلسفة التخطيط العمراني، جامعة عين شمس- كلية الهندسة، قسم التخطيط العمراني، القاهرة 2004.

5- تجربة الصين في عناقيد التصدير:

ارتكزت الصين في إستراتيجية تنمية الصادرات على جملة من آليات التنفيذ. وقد أدى تطبيق استراتيجيه تشجيع الصادرات إلي نمو الصادرات والنتاج المحلي بمعدلات مطردة، فقد بلغت قيمة الصادرات 10 مليار دولار في عام 1978 عند بداية فترة الإصلاح ثم أخذت تنمو بمعدلات مطردة إلي أن بلغت قيمتها 968.9 مليار دولار في عام 2006 بنسبة نمو 90- % 95 مقارنة بسنة الأساس 1978. وكان المحور الرئيسي في آليات التنفيذ هو سياسة الاستهداف Policy of Targeting، فما هي سياسة الاستهداف التي ابتكرتها الصين لتنمية صادراتها؟ طبقت سياسة الاستهداف من قبل الحكومة الصيني، حيث رأت أن تستهدف مناطق جغرافية معينة ورأس المال الأجنبي وقطاعات سلعية لتكون محور تنفيذ السياسات والاستراتيجيات بدلا من استهداف كافة المناطق الجغرافية والقطاعات السلعية لسهولة التنفيذ وفاعلية الأدوات: ¹⁷

- استهداف جغرافي؛

- استهداف رأس المال؛

- استهداف سلعي.

وعلاوة على التركيز على إصلاح البيئة العامة للتجارة الخارجية من سعر الصرف، الضرائب، الائتمان، والإصلاح الجمركي والرقابة على الصادرات والواردات.

أ- **الاستهداف الجغرافي: المناطق الخاصة Special Zone SZ** : والمناطق الخاصة هي عبارة عن منطقة جغرافية تتمتع بالقوانين والتشريعات الاقتصادية التي هي أكثر انفتاحية عن القوانين في البلد الأصلي. وقد بدأت في الصين في عام 1980، والمناطق الاقتصادية يوجد منها أنواع:

- المناطق الاقتصادية الخاصة Special Economic Zone SEZ؛

- المناطق الحرة ؛

- مناطق تجهيز الصادرات؛

- المناطق الصناعية؛

- المواني الحرة.

ب- **سياسة استهداف رأس المال الأجنبي:** ارتبطت ظاهرة النمو الاقتصادي في الصين بنمو الاستثمارات الأجنبية المباشرة وزيادة في الصادرات السلعية والاستثمارات الأجنبية في الصين بدأت عام 1979 وكان هناك عدد قليل من القوانين لحماية الاستثمار الأجنبي حافظت على تدفق الاستثمار الأجنبي القليلة ولكن منذ عام 1991 بدأت الإصلاحات التشريعية التي عملت على زيادة مع تحسن قوانين الاستثمار الأجنبي وبنية الاقتصاد المحلية.

ومن أجل إعادة توجيه الاستثمارات الأجنبية، فإن الحكومة الصينية شجعت رأس المال الأجنبي في صناعات مثل التكنولوجيا العالية والتكنولوجيا الجديدة وصناعة الخدمات الحديثة. وفي الوقت نفسه يتم تشجيع الشركات عبر الوطنية لإنشاء مقر إقليمية، ومراكز البحث والتطوير، فضلا عن عمليات الشراء ومراكز التدريب في الصين. وأداء الصادرات الصينية يرتبط بحجم تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر والمستثمرون الأجانب تم جذبهم من خلال سلة من الحوافز منها:

- حزمة من السياسات والحوافز الضريبية وحق التملك بنسبة 100%؛
- عدم فرض قيود على اختيار القطاعات الإنتاجية إلا في حدود ضئيلة، أي تفضيلات؛
- القطاعية أو غير ذلك ، تتخذ شكل حوافز إضافية. وحرية تحديد أسعارها داخليا وخارجيا؛
- حزمة تحفيز مرنة من خلال تبسيط إجراءات الموافقة والعمالة، والأجور، وسياسات التسعير للمشاريع المشتركة. و الحرية في التوظيف وتحديد الأجور والفصل من الخدمة؛

- تعزيز انتقال خطوط الإنتاج والأعمال التي تحتاج القوى العاملة الكثيفة من الدول المتقدمة إلى المناطق ذات الأجور المنخفضة واستغلال مصادر القوى البشرية الصينية لتطوير صناعات التصدير ذات الأجور المنخفضة وتركز علي استيراد المواد اللازمة للتصنيع، والتصدير أكثر من تصنيع المواد المحلية.

3- **الاستهداف السلعي: إقامة شبكات الإنتاج للتصدير** Network for Export Production
من خلال عناقيد التصدير:

زيادة الكفاءة الإنتاجية للمصدرين من خلال مجموعة من الآليات أهمها:

- إقامة شبكات الإنتاج للتصدير Network for Export Production من خلال تطبيق مفاهيم العناقيد التصديرية. وتتمثل الفكرة الأساسية في ربط الشركات الكبرى العاملة في قطاع معين في إطار عنقود صناعي وتقديم الدعم له لتشجيعه علي التطوير والابتكار، واستيراد التكنولوجيا المتقدمة التي تواكب الاتجاهات والأنشطة التجارية في الأسواق العالمية. والتدريب المستمر والتعاون الفني للمتخصصين في الاقتصاديات الدولية والتجارة، لرفع المستوى التكنولوجي، مع ضمان إمدادات المواد الخام والطاقة وتوفير الخدمات اللوجستية .
- إعفاء الواردات من السلع الوسيطة من الرسوم الجمركية إذا كانت مخصصة للإنتاج من أجل التصدير.
- يوفر النظام المصرفي قروض لتمويل الصادرات في صورة عملة محلية أو نقد أجنبي.
- الاعتماد علي البحث والتطوير من خلال تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإنتاج لتحسين الجودة مما يساعد علي زيادة قدرة المنتجات الصينية علي المنافسة في الأسواق العالمية.
- توسيع شبكات كل من الجودة و ضمان أعلى كفاءة إنتاجية من خلال نظم الميكنة والتحديث المستمر.

6- تجربة سنغافورة في عناقيد التصدير:

تعد سنغافورة أحد دول جنوب شرق القارة الآسيوية والتي تقع ما بين إندونيسيا وماليزيا. وعلى الرغم من أن سنغافورة تتميز بصغر مساحتها، إلا أنها تتمتع باقتصاد قوي ونشط. وتتميز سنغافورة بأن لديها درجة عالية من التطور والنجاح في تطبيق اقتصاد السوق الحر. حيث تتمتع باستقرار بالأسعار، وارتفاع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي مقارنة بمعظم البلدان المتقدمة. ويتميز اقتصاد سنغافورة باعتماده بشكل كبير على الصادرات، وبخاصة في مجال السلع الإلكترونية ومنتجات تكنولوجيا المعلومات، وعلى قطاع الخدمات المتنامي. وفضلا عن ذلك أطلقت سنغافورة ما يسمى بمشروع صناعات القرن الحادي والعشرين في خطة لمدة ١٠ سنوات تستهدف إقامة اقتصاد يستند إلى المعرفة، وقامت بتحويل مسار نجاحها القديم عن طريق تطوير شبكة من العناقيد الصناعية التي تستند إلى المعرفة، في الصناعات الإلكترونية والصناعات الهندسية وتنتج سنغافورة حوالي ثلث إنتاج العالم من الخاص بالحاسبات الآلية، وعنقود الصناعات

الكيمائية بها " Hard-disc " القرص الصلب يعد من أكثر العناقيد تركيزاً في العالم بعد روتردام ، والساحل الأمريكي، و عنقود الصناعات الإعلامية بها يتكون من ١٥ قمرأً صناعياً وتترجم سنغافورة عنقود صناعة مراسي السفن العملاقة وخدمات الموانئ في العالم¹⁸.

وقد بلغ حجم الاستثمار الأجنبي المباشر داخل سنغافورة ما قيمته 250,2 مليار دولار، في حين شكلت الاستثمارات السنغافورية في الخارج ما قيمته 173,9 مليار دولار عام 2008 ومرت سنغافورة بمراحل متعددة لتطور ونمو اقتصادها، باعتمادها على مجموعة من خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تركزت تلك الخطط بالاتجاه نحو التصنيع كضرورة حتمية لتحقيق معدلات عالية للنمو الاقتصادي، جنباً إلى جنب مع إتباع سياسة تجارية مدروسة خلال مراحل تطورها، حيث لعبت

التجارة دوراً حيوياً في اقتصاد الدولة، مع الحرص على التطوير المستمر لتلك السياسات التجارية، والتي بدورها ساهمت في زيادة كفاءة ومستوى الإنتاج والإنتاجية لدى العاملين بها، والذي ترتب عليه ارتفاع مستمر في مستوى صادرات سنغافورة لمختلف بلدان العالم، ومواكبة التجديد المستمر لآليات ومستويات التصنيع والحرص على التنوع في مستوى التصدير دون الاقتصار على نوع معين، الأمر الذي انعكس بدوره على مستوى النمو في الناتج المحلي الإجمالي للدولة.

نتيجة لارتفاع القيود المفروضة على الموارد والارتفاع المتسارع للتكاليف في تلك الفترة، إضافة إلى تزايد وارتفاع المنافسة من كل من البلدان المتقدمة والبلدان حديثة النمو (ككوريا الجنوبية، هونج كونج وتايوان. ووجود قاعدة تكنولوجية منخفضة نسبياً على أساس عالمي¹⁹).

- اتجهت سنغافورة إلى بناء قدرات أفرادها العاملين والاتجاه للتنوع الاقتصادي دون الاقتصار على تصنيع السلع فقط، بل بتطوير مجال الخدمات والعمل على تصديرها ، وتنمية الاقتصاد الخارجي المنفتح مع دول العالم،

- إضافة إلى تحسين البنية الأساسية ذات الصلة بالتجارة وتعزيز دور سنغافورة باعتبارها كشبكة للتجارة والخدمات الدولية. حيث لجأت سنغافورة الى تعميق قاعدة التكنولوجيا، وإقامة شبكات الإنتاج للتصدير من خلال عناقيد التصدير وتشجيع الصناعات التحويلية والخدمات باعتبارهما أهم ركائز الاقتصاد لتنويع القطاعات وتقليل تبعية السوق، وتعزيز قاعدة أوسع للاقتصاد من خلال تحفيز القطاعين معاً

- لهذا الغرض، تم منح العديد من الحوافز لاستثمارات الصناعات التحويلية، وعلى سبيل المثال إعطاء امتيازات وحوافز للمشاريع الرائدة، وبدلات الاستثمار، إضافة إلى الاستثمارات في القطاعات الخدمية.

- كما وانتهجت سنغافورة سياسة اللامركزية من خلال التشجيع على الاستفادة من إمكانات الأسواق الآسيوية من أجل التغلب على نقص الموارد المحلية، وقيود السوق واستكمال إنشاء الروابط مع بلدان المنظمة، من خلال الهيكلية الإقليمية بالتوسع في الأعمال التجارية في الخارج عن طريق التجارة المدرة للاستثمارات. واستهداف دول المنطقة، مساعدة الشركات السنغافورية عبر تيسير وتسهيل مشاريعها.

وقد أدى إتباع تلك السياسات التجارية إلى ارتفاع مساهمة قطاع الخدمات المالية والتجارية من مجموع الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 21 % في عام 1986 إلى 26 % في عام 1997 وارتفاع أعداد العلماء الباحثين والمهندسين من 3.361 في عام 1987 لتصل إلى 11.302 في عام 1997. إضافة إلى ارتفاع مجموع الاستثمارات المباشرة في الخارج من 16.9 مليار دولار في عام 1990 لتصل إلى 75.8 مليار دولار في عام 1997.

النتائج التوصيات:

من خلال دراستنا للتجارب الناجحة لكل من البرازيل جنوب كاليفورنيا، الصين و سنغافورة تبين لنا أن:

- العناقيد الصناعية تلعب دورا مهما في التطور التكنولوجي والابتكار عن طريق تخصص كل وحدة من الوحدات في مرحلة معينة من مراحل الإنتاج.
- العناقيد الصناعية أسهمت في إحداث تحول نوعي في اقتصاد الدول بتطوير صادراتها ومنتجاتها.
- العناقيد الصناعية عامل مؤثر إيجابي على التنمية الاقتصادية.
- بفضل السياسات الداعمة للعناقيد الصناعية في هته الدول تمكنت من النجاح في هذا المجال وتحقيق كل أهدافها.
- من خلال التجارب السابقة اتضحت لنا أهمية العناقيد الصناعية في تطوير وتحديث الصناعة لذا وجب على كل الدول وضع سياسات داعمة لإنشاء عناقيد صناعية من خلال:

- إزالة العقبات والمعوقات التي تحول دون قيام العناقيد الصناعية أو تعرقل أداء العناقيد القائمة بالفعل.

- تشجيع ودعم البحث والتطوير العلمي، والابتكار.

- إنشاء مراكز تدريب من أجل تطوير نوعيات جديدة من التكنولوجيا.

- التركيز على العناقيد الصناعية كعامل مؤثر إيجابي على التنمية الصناعية

- على الحكومة وضع نصوص تشريعية تمنح بموجبها كافة الحقوق والتسهيلات والامتيازات والتراخيص اللازمة لإقامة العناقيد الصناعية.

- تقديم الدعم الفني والمالي والتكنولوجي.

- الاستفادة من التجارب الناجحة لبعض الدول.

الهوامش والمراجع:

¹ Voir Porter, Michael. 1990. The Competitive Advantage of Nations. New York: Basic Books.

² www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_ar.html.

³ التجمعات الصناعية البديل القادم لبرامج التنمية الاقتصادية التقليدية، متوفرة على الموقع:

- www.aleqt.com/2007/11/21/article_117720.html.

⁴ أ. شوقي جباري، أبوديار زهية، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إستراتيجية العناقيد الصناعية - قراءات في التجربة الإيطالية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 5.

⁵ ممدوح محمد مصطفى، إستراتيجية توطين المشروعات الصناعية في مصر: دراسة حالة: إقليم جنوب الصعيد، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في فلسفة التخطيط العمراني، جامعة عين شمس - كلية الهندسة، قسم التخطيط العمراني، القاهرة 2004.

⁶ د. زايري بلقاسم العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف- الجزائر، العدد السابع، ص 178.

⁷ مازن جلال خير بك، العناقيد الصناعية... ودورها في تنمية الاقتصادات الناشئة، تصدر عن مؤسسة الوحدة للصحافة والطباعة والنشر. 2005/11/14، متوفرة على الموقع:

Thawra.alwehda.gov.sy/_archive.asP?FileName=9562709932005111312533

- 6.

⁸ د. زايري بلقاسم، مرجع سابق، ص 189.

⁹ "توافر عناصر الإنتاج والتوجه الحكومي المحرك الرئيس للتجمعات الصناعية"، متوفر على الموقع:

http://www.aleqt.com/2008/03/22/article_133880.save

¹⁰ د. زايري بلقاسم، مرجع سابق، ص 191.

¹¹ نفس المرجع السابق، ص 191.

¹² أ. شوقي جباري، أبوديار زهية، مرجع سابق، ص- ص، 18- 19.

¹³ تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر: إطار سياسي وخطة عمل، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2004، ص 18.

¹⁴ نفس المرجع السابق، ص 18.

¹⁵ د. زايري بلقاسم، مرجع سابق، ص 191.

¹⁶ ممدوح محمد مصطفى، مرجع سابق.

¹⁷ عبد الحميد رضوان، التجربة الصينية في تنمية الصادرات-ج 1 الإطار المؤسسي، في سلسلة تجارب دولية ناجحة في مجال التصدير، الإمارات العربية المتحدة، العدد 2، 2009، ص ص 8-11.

¹⁸ Tan, T. (2000). Singapore: Forging into the new economy. *Zdnetasia*. 21-

Silicon Envy. (1999, 20 February). *The Economist US Edition*.

¹⁹ أريج ذياب، تجارب دولية ناجحة في تنمية الصادرات: التجربة السنغافورية، وزارة التجارة، الامارات العربية، بدون سنة نشر، ص 12.