

عنوان المداخلة: دور العناقيد الصناعية في زيادة كفاءة أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عمر شريف و كوثر سعادقودة

البريد الإلكتروني: charif_amor@yahoo.fr :البريد الإلكتروني: d.kaouthar05@gmail.com

جامعة الحاج لخضر - باتنة

The role of industrial clusters on the performance of small and medium enterprises
Summary :

It is obvious that, Small and medium enterprises play a leading role in economy, whether it is in the advanced industrial countries or in developing ones , is embodied this role in many indicators ,for example,a contribution to solve the problems of unemployment rate or on bridgingmarket needs and customers in fields where large companies don't enter, so it was necessary to search for a new form to improve their performance, and this is what showed up as an industrial clusters.

The Problematic :

What is the role of industrial clusters on small and medium enterprises ?

Keywords: Industrial clusters , small and medium enterprises , the competitive.

Le rôle des grappes industrielles sur la performance des petites et moyennes entreprises

Résumé :

Les petites et moyennes entreprises jouent un rôle de premier plan dans l'économie, que ce soit dans les pays industriels avancés ou dans les pays en développement , leur rôle est donc la contribution à la diminution de taux de chômage et la participation aux besoins du marché, il fallait alors chercher une nouvelle forme pour améliorer leur performance ,et cette dernière se présente sous lesgrappes industrielles.

La problématique :

Quel est le rôle des grappes industrielles sur les petites et moyennes entreprises?

Mots clés : Les grappes industrielles , petites et moyennes entreprises , la compétitivité.

المخلص:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا رائدا في الاقتصاد سواء كان ذلك في الدول الصناعية المتقدمة أو الدول النامية، ويتجسد دورها في العديد من المؤشرات كالمساهمة في حل مشاكل البطالة، أو سد حاجات السوق، كذا تلبية رغبات الزبائن في مجالات لا تدخلها الشركات الكبيرة، لذا وجب البحث عن شكل جديد لتحسين أدائها، وهذا ماظهر في شكل صورة العناقيد الصناعية.

ومن هنا يمكن طرح الاشكالية التالية:

الكلمات المفتاحية: العناقيد الصناعية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التنافسية.

كيف تؤثر العناقيد الصناعية على زيادة فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ومن خلال هذا البحث سيتم اعطاء رؤية عامة حول العناقيد الصناعية باستعراض مفهومها وخصائصها، ودورها في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المحاور التالية:

أولا: ماهية العناقيد الصناعية وأهميتها الاقتصادية؛

ثانيا: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها؛

ثالثا: دور العناقيد الصناعية في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رابعا: النتائج والتوصيات

الكلمات المفتاحية: العناقيد الصناعية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التنافسية.

مقدمة:

قامت العديد من الدول بتدعيم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبارها الوسيلة المناسبة لتعزيز القدرة التنافسية في ظل ازدياد المنافسة سواء في الأسواق المحلية أو العالمية لدفع عملية التنمية الاقتصادية.

أولاً: ماهية العناقيد الصناعية وأهميتها الاقتصادية

لفهم العناقيد الصناعية يجب التفريق بين مصطلح المجمعات الصناعية والعناقيد الصناعية:

1-1 المجمعات الصناعية

فالمجمعات مصطلح قديم يعود إلى القرن التاسع عشر منذ أن أبدعه ألفريد مارشال في نظريته القديمة عن التوطن الصناعي، و الهدف منها الاستفادة من عوامل التكتل التي يحققها الموقع المشترك ووفرة العمالة وتقاسم التكنولوجيا، ويرتبط مفهومها بتقديم الارض والمباني والمرافق والخدمات.

إلا أنه أعيد تقييمه وقدم بمنظور حديث في نهاية القرن الماضي، والهدف من إنشائها هو الاستفادة من عوامل التكتل التي يحققها الموقع المشترك ووفرة العمالة.

وتتميز المجمعات الصناعية بميزة خاصة وهي قابليتها لاختيار صناعات محددة يسمح بإقامتها في المجمع، وتتنوع أشكالها وأحجامها حسب الغرض من إقامتها وأنواع الصناعات المسموح بها وقد يخصص المجمع للصناعات الثقيلة أو الخفيفة أو كليهما معاً أو لصناعة معينة، فالتجمع العنقودي يتميز بمزيتين أساسيتين: مزايا استاتيكية ومزايا ديناميكية، تنصب كلتاهما في رفع معدلات النمو والقدرة التنافسية وزيادة الصادرات وخفض معدلات البطالة.

تعمل المزايا الاستاتيكية 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 التفصيلية لشراء كميات كبيرة من المواد الخام، وتطور البنية الأساسية من خدمات قانونية ومالية وغيرها.

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

ومن بين أسباب فقد العناقيد لميزتها التنافسية، التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، بحيث لا تتوافق مع الخبرات العلمية والفنية للعمال والموردين، إضافة إلى التغيير في أنواق واحتياجات المستهلكين (عدم التوافق مع احتياجات السوق)، ووجود تكتلات (كارتل- ترست) بالتزامن مع بروز معوقات المنافسة

2-1 مفهوم العناقيد الصناعية:

يتلزم مفهوم العنقود مع مبدأ التنافسية حيث يحدد مدى تنافسية الصناعة من خلال تحديد أماكن الضعف والخلل للنشاطات الداعمة لها، ويتمثل في تجمع يضم مجموعة من شركات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة أو الاشتراك في القنوات التسويقية ذاتها، وقد ظهر مفهوم العناقيد الصناعية سنة 1990 على يد العالم الاقتصادي Michael Porter عند اصداره كتاب "الميزة التنافسية للأمم"، وقام بدراسة نماذج من المشروعات الصناعية حيث لاحظ وجود شبكة من علاقات الأفقية والرأسية بين هذه المشروعات اطلق عليها مصطلح العناقيد الصناعية، التي تتمثل في توطين الصناعات بشكل مترابط من خلال علاقة الزبون، الممول، والمناطق التكنولوجية والعمالة والتوزيع ... الخ²، ويضم هذا التجمع كذلك مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، والتي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كالجامعات والمعاهد التعليمية³.

ويظهر بورتر أن العناقيد الصناعية تستطيع التأثير في التنافس من خلال ثلاثة طرق:

- زيادة الإنتاجية من الشركات في العنقود؛
 - قيادة الإبداع في مجال النشاط؛
 - استحداث أعمال جديدة في المجال.
- إذن نستنتج انه لا يوجد تعريف اساسي للعناقيد الصناعية فهي عبارة عن تركيز جغرافي للصناعات يؤدي الى تحقيق مكاسب من خلال الموقع المشترك.

2- أنواع العناقيد الصناعية:

1-2 العناقيد حسب النشأة:

وهذا يكون بشكل تلقائي أو طبيعي نتيجة لتوفر الموارد الطبيعية والمواد الخام أو لاحتراق سكان المنطقة لنشاط معين، ولذا يجب تعزيز العناقيد الصناعية لاستغلال هذا النشاط وتطويره؛

2-2 العناقيد الصناعية حسب المنتج:

كمثال على العناقيد الصناعية المصنفة حسب المنتج نجد:

- تجمع صناعة السيارات
- تجمع خدمات مالية

- خدمات سياحية أو اعلامية "هوليوود"؛
- تجمع الاتصالات "ستوكهولم في فنلندا"
- حاسبات وبرامج حديثة "وادي سيليكون في أمريكا وبنجالور في الهند"؛
- تجمع صناعة الأزياء والسيراميك "جنوب إيطاليا".

2-3 العناقيد الصناعية حسب قوة الترابط:

يوجد نوعين من العناقيد الصناعية تتمثل في عناقيد مدمجة بشكل رأسي أي العلاقة بين البائع والمشتري، وعناقيد مدمجة أفقياً التي تظهر في الصناعات التي يمكن أن تشارك في الأسواق العامة للمنتجات النهائية. والتي تستخدم تكنولوجيا ومهارات وموارد طبيعية متماثلة.

3-3 مراحل تكون العناقيد الصناعية:

تمر العناقيد الصناعية بدورات حياة شبيهة بدورة المنتجات الصناعية، فخلال دورة حياتها يمكن أن تضم إليها أو تختفي منها مجموعة من الشركات.

3-1 مرحلة ما قبل تكون العنقود: يكون سلوك الشركات والصناعة في هذه المرحلة بكونه مستقل إلى حد كبير وقليل التفاعل مع محيطه؛

3-2 نمو العنقود: يولد العنقود من شركة أو شركتين في البداية ويكون الحافز إما توفر مواد خام أو توفر عمالة ماهرة ورخيصة، وقد يكون بالصدفة البحتة، ويكون التعامل بين الشركات والموردين المحليين؛

3-3 مرحلة الإقلاع: تزداد درجة التفاعل بين الشركات والمجتمع المحلي والمؤسسات البحثية والعلمية، حيث تبدأ عملية التراكم المعرفي داخل العنقود، بينما توفر المؤسسات المتخصصة الأبحاث والبنية الأساسية والتدريب المتخصص للعاملين؛

3-4 مرحلة النضج والاستقرار: عند استمرار نمو العناقيد الصناعية تصل إلى درجة التشبع من حيث المعرفة والمهارات والمعلومات، وقد يستمر نجاح بعض العناقيد لعقود متتالية وتزداد درجة تنافسيتها باستمرار مثل "عنقود الطباعة في ألمانيا، والصناعات الجلدية في إيطاليا، وصناعة الشكولاتة في سويسرا".

4- العلاقة الصناعية داخل العقود:

✓ تلعب المناولة أو ما يعرف بالتعاقد من الباطن دوراً مهماً من تمكين المشروعات الصغيرة والمتوسطة من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، والتوزيع الأمثل للعمل بين المؤسسات الصناعية، وتساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الانجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية. كما تساعد في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في استيراد المنتجات وتعويضها بمنتجات محلية بجودة عالية⁴.

✓ التحالف الاستراتيجي عرف على انه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"، أو عبارة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية ومنشأة أخرى في الدول المضيفة⁵. وهذا لمجموعة من الأهداف نذكر منها: تجزئة المخاطر، التكامل في الإنتاج، تجاوز عقبات التسويق، تحقيق تكامل تكنولوجي، دخول أسواق جديدة، تقليص وقت الابتكار والإبداع..

✓ التزويد الخارجي: والذي يعني قيام الشركة الأم بشراء السلع الوسيطة أو الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية بدلاً من إنتاجها داخلياً وهي نوع من العلاقات الرأسية.

5- الأهمية الاقتصادية للعناقيد الصناعية:

يعتبر أسلوب العناقيد الصناعية إحدى أفضل وسائل التنمية الصناعية، وهو أحد أهم وأحدث أساليب رفع معدلات النمو الاقتصادية والاجتماعية الكلية، إذ يساهم بشكل كبير في نمو وازدهار المشاريع الصغيرة والمتوسطة وخفض معدلات البطالة والقضاء على الفقر وجذب الاستثمارات الأجنبية والتطوير التكنولوجي وزيادة الصادرات. ففي الهند على سبيل المثال يوجد أكثر من 388 تجمعاً صناعياً تحتضن 77% من عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة و72% من فرص العمل و61% من حجم الاستثمارات، وتشير بعض التقديرات إلى أن هذه العناقيد تسهم بنحو 60% من صادرات الهند. وفي إيطاليا تصدر التجمعات 57 في المائة من صادرات إيطاليا الصناعية وتوظف نحو 65 في المائة من العاملين في القطاع الصناعي. ويوجد في قاعدة بيانات معهد التنافسية وحدها معلومات عن 800 تجمع صناعي في 52 بلداً حول العالم. ويتعدى الأثر الإيجابي للتجمعات الصناعية تطوير تنافسية التجمع إلى الوصول بموارد الدولة المحدودة إلى طاقاتها القصوى، نتيجة التخصص وتركيز الجهود في النشاطات مرتفعة القيمة المضافة بدلاً من توزيعها على عدد من الأنشطة الاقتصادية. كما أنه نتيجة لتأثر الأنشطة الاقتصادية ببعضها فإن أثر المضاعف لارتفاع القيمة المضافة لهذا القطاع على القطاعات الأخرى يكون أكبر مما لو استهدفت جميعها معاً.

وقد أثبت العديد من الدراسات أن الشركات التي تعمل ضمن تجمع صناعي تتمتع بكفاءة وتنافسية أعلى مقارنة بتلك المعزولة، ويوفر العمل ضمن التجمعات الصناعية العديد من المزايا للشركات، من أهمها خفض تكاليف الإنتاج بصفة عامة ورفع الكفاءة الإنتاجية، نتيجة

لقرب ورخص مدخلات الإنتاج الرئيسية (كالمواد الخام والعمالة). كذلك من المزايا توفير البنية التحتية المناسبة للصناعة وتسهيل الوصول للموارد المالية اللازمة، نتيجة لوجود أسواق مالية، أيضا من المزايا زيادة فرص التخصص وهو ما يسمح بإعادة هيكلة الصناعة وظهور منتجات جديدة. كما توفر التكامل مع الشركات الأخرى للحصول على مزايا الحجم والمقدرة على دخول أسواق جديدة وتسهيل إمكانية الحصول على الأسعار التفضيلية لشراء كميات كبيرة من المواد الخام، وتسهيل الوصول إلى العمالة المدربة والموردين المتخصصين، كذلك تسهيل تبادل المعلومات واكتساب المعرفة، ومنها سرعة الاستجابة للتغيرات في الصناعة. ومن أبرز إيجابيات هذه التجمعات زيادة القدرة الابتكارية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتطوير المستمر⁶.

ثانيا: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها

1- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

توجد صعوبة كبيرة في تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وترجع هذه الصعوبة الى اختلاف هذا المفهوم في انحاء بلدان العالم وهذا لاختلاف التعريفات الوصفية لخصائص هذه المشروعات من حيث درجة تأثيره في السوق، شكل إدارته وملكيته. اضافة الى بعض المعايير اهمها حجم العمالة ورأس المال، ونوعية التقنيات المستخدمة في الإنتاج، فالمشروع الصغير أو المتوسط في الدولة النامية يعتبر مشروع صغير في الدول المتقدمة، مثلا نجد أن البنك الدولي يعرف المشاريع الصغيرة على اساس 50 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 3 مليون دولار، والمشروعات الأصغر حتى 10 عمال والمبيعات الاجمالية السنوية حتى 100 ألف دولار، وإجمالي الأصول حتى 10 آلاف دولار، بينما المشروعات المتوسطة حتى 300 عامل، وإجمالي الأصول للمبيعات حتى 10 مليون دولار. اما الأمم المتحدة للتنمية والتجارة تعرف المشاريع الصغيرة التي عدد عمالها من 20 إلى 100 فرد، والمتوسطة التي يعمل بها من 101 إلى 500 فرد، أما منظمة العمل الدولية فتعرف المشروعات الصغيرة بأنها المشروعات التي يعمل بها أقل من 10 عمال، والمتوسطة تكون من 10 الى 99 عامل.

أما المشرع الجزائري فعرفه في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوارد في القانون المؤرخ في 2001/12/12 الذي نص على مايلي:

"تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كان وضعها القانوني، بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات تشغل من واحد إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها ملياري دينار جزائري، أو لا يتعدى اجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دج، وهي تحترم معايير الاستقلالية".

2- أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عاملين أساسيين هما:

■ حسب طبيعة المنتج؛

■ حسب توجه هذه المؤسسات.

3- خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من خلال العرض السابق يمكن استنتاج الخصائص الأساسية التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي كالتالي:⁷

- ذات طابع أسري في أغلب الأحيان؛
- انخفاض الحجم المطلق لرأس المال اللازم لإنشائها؛
- ان انتشار طريقة الإنتاج على دفعات لمواجهة طلبيات صغيرة من سلع وخدمات معينة ساهم في انتشار هذه المؤسسات الصغيرة لتقوم بأداء هذه الأعمال؛
- صغر حجم هذه المؤسسات يمكنها من الانتشار في مدن صغيرة والمناطق القروية بالنظر لأنها قد لا تحتاج في بعض الأحوال الى خدمات صناعية متطورة مما يساهم في تحقيق التوزيع المتوازن لمؤسسات القطاع الصناعي؛
- ملاءمة أنماط الملكية من حيث حجم رأس المال وملاءمته لأصحاب هذه المشروعات؛
- مشروعات مكتملة للصناعات الكبيرة وكذلك مغذية لها؛
- صعوبة العمليات التسويقية والتوزيعية، نظرا لارتفاع كلفة هذه العمليات، وعدم قدرتها على تحمل مثل هذه التكاليف؛
- الافتقار إلى هيكل إداري، كونها تدار غالبا من قبل شخص واحد مسؤول إداريا وماليا وفنيا؛
- تكلفة خلق فرص العمل فيها متدنية مقارنة بتكلفتها في المشروعات الكبيرة.

4- الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية اقتصادية لا يستهان بها وهذا يتضح في النقاط التالية:

- ✓ المساهمة في تحقيق التكامل الصناعي بين المؤسسات؛
- ✓ تساعد هذه المؤسسات على امتصاص معدلات البطالة وهذا من خلال توفير وظائف في الاقتصاديات المتقدمة و النامية على حد سواء؛
- ✓ أداة لمحاربة الفقر؛
- ✓ توطين السكان والتقليل من الهجرة الريفية؛
- ✓ تعتبر هذه المؤسسات البذرة الأساسية للمؤسسات الكبيرة؛
- ✓ تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حقا خصبا لتطوير الابداعات والأفكار الجديدة؛
- ✓ المساهمة في زيادة الناتج الداخلي الخام، وفي خلق القيمة المضافة؛
- ✓ المساهمة في ترقية الصادرات؛
- ✓ تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير العملة الصعبة والتقليل العجز في ميزان المدفوعات؛

- ✓ تنوع مصادر الدخل، وهذا من خلال تخفيض الواردات باستبدالها بصناعات محلية؛
- ✓ خلق عناقيد صناعية لتهيئة البيئة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية.

5- أهم المعوقات والأفاق المستقبلية لزيادة كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بعد النظر للأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما تتمتع به من مزايا إلا أنها لا تخلو من صعوبات التي تحد من قدرتها على المساهمة في دفع العجلة النمو الاقتصادي نذكر أهمها :8

- ❖ **صعوبات تمويلية:** تعتمد هذه المؤسسات في الغالب على التمويل الذاتي، ويصعب عليها زيادة رؤوس أموالها عن طريق طرح أسهم في الأوراق المالية أو إصدار سندات للاقتراض. أيضا البنوك تتردد في منح قروض ائتمانية قصيرة أو طويلة الأجل لعدم تمتعها بشخصية معروفة في الوسط التجاري.
- ❖ **صعوبات تسويقية وإدارية:** وتتمثل إجمالاً في انخفاض الامكانيات المالية مما يؤدي الى ضعف الكفاءة التسويقية وهذا لعدم قدرة توفير على سوق المحلي او الخارجي وعدم معرفة ذوق المستهلكين، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف النقل وغيرها؛ كما أن المستهلك يفضل المنتجات الاجنبية وهذا لعدة معايير من بينها المنافسة الشرسة وهذا لإغراق السوق بالسلع الاجنبية وبأسعار اقل من المحلية مما يؤدي الى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية العاملة في هذه الصناعات.
- ❖ **عدم اتباع الاساليب الادارية الحديثة** وهذا راجع إلى نمط المدير المالك؛ وهذا ما يؤدي إلى عدم وجود تخصص وظيفي؛
- ❖ **صعوبات فنية:** عادة ماتلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونظراً الى قلة رأسمالها إلى استخدام أجهزة ومعدات أقل تطوراً من التي تستعمل في المؤسسات الكبيرة اضافة الى عدم اتباع أساليب الصيانة والإنتاجية متطورة التي تؤدي الى تحسين جودة منتجاتها بما يتماشى مع المواصفات العالمية في الاسواق الخارجية.

6- الأفاق المستقبلية لزيادة كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- العمل على ايجاد نظام تمويلي متكامل لمساعدة ودعم دور هذه المؤسسات؛
- انشاء جهاز خاص لتطوير المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة؛
- الاهتمام بتسويق المنتجات وتطوير الكفاءة الانتاجية لهذه المؤسسات؛
- زيادة التسهيلات والدعم الحكومي المقدم لهذه المؤسسات ؛
- الاخذ بفكرة الحاضنات الصناعية؛
- تعزيز القوة الترابطية بين المؤسسات من نفس المجال.

ثالثاً: دور العناقيد الصناعية في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يرتبط مفهوم العناقيد الصناعية بالتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكلما تطور العنقود الصناعي تطورت تنافسية المؤسسة.

1 - مفهوم التنافسية:

التنافسية تعرف التنافسية على أنها "تقديم منتج ذي جودة عالية و سعر مقبول للزبائن و أداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين⁹. وتعرف التنافسية بأنها "القدرة على إنتاج سلع و خدمات بال نوعية الجيدة و السعر المناسب وفي الوقت المناسب و هذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"¹⁰

2- أنواع التنافسية : 11

حيث تصنف التنافسية إلى صنفين:

1-2 التنافسية بحسب الموضوع: و تتضمن نوعين:

أ- تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كاف و كثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار و حيد لتقويم تنافسية منتج معين، و يعد ذلك أمراً غير صحيحاً، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كال جودة و خدمات ما بعد البيع.

ب- تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير.

ج- التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية اللحظية و القدرة التنافسية:

أ-التنافسية اللحظية:

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب ألا نتفاعل بهذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

3- الاستراتيجيات العامة للتنافس:

3-1 استراتيجية تدنية التكاليف:

تؤسس استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة على قدرة الشركة لتوفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها؛ وهذا للحصول على حصة أكبر من السوق.

3-1-1 تعريف استراتيجية تدنية التكاليف:¹² تنتج استراتيجية التكلفة المنخفضة ميزة تنافسية عندما تحقق الشركة هامش ربح أعلى الذي ينتج من بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية.

أما تسيير استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة يتم عن طريق صنع المنتجات بأقل ما يمكن من التعديلات، أي هي تلك الاستراتيجية التي تضع على رأس قائمة أولويتها توجيه كل جهود الشركة نحو هدف رئيسي وجوهري هو تخفيض التكاليف الكلية مثل تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع بالإضافة إلى التكاليف الإدارية والمالية وتكاليف تصميم المنتج.

وتسعى المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين نظرا لأن التركيز على خفض التكلفة يجعل الشركة قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار ومنتجات المنافسين، وفي نفس الوقت تحقيق حجم المرغوب من الأرباح¹³

إضافة إلى الشركة التي تتمتع بريادة السوق من حيث التكلفة الأقل تحظى بميزتين:

- الأولى: نظرا لانخفاض التكاليف فإن الشركة قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الأرباح.
- أما الميزة الثانية، نجد النتائج المتوقع من إتباع الشركة لاستراتيجيات التكلفة الأقل يتطلب ذلك توافر جملة من الشروط، والتي تتمثل في:
- وجود طلب اتجاه السعر، حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في السعر، ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل المستهلكين.
- نمطية السلع المقدمة للمستهلكين.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها إطلاقا بالنسبة للمشتريين .

3-2-1 مزايا وتكاليف استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة

تحمل استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة مزايا وعيوبها إلى الشركات التي تطبقها. ونجد أن أهم مزايا هي :

1. مزايا استراتيجيات التكاليف المنخفضة:تقوم جاذبية استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة وذلك بتفادي المخاطر بواسطة العملاء والحضور القوي في السوق، والإدارة المركزة.

ويقصد بتفادي المخاطر بواسطة العملاء، أن المشتريين الذين على ألفة بالمنتجات القائمة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى علامة تجارية منافسة من نفس المنتج، ما لم تكن تلك العلامة التجارية لديها شيء ما مختلف أو منفرد تقدمه؛

غالبا ما تكون الشركات ذات التكاليف المنخفضة ميزة القدرة على تحمل زيادة الأسعار التي يمررها إليها مورديها، وذلك بتغيير طاقتها الإنتاجية بمستويات تكاليف أكثر كفاءة أن تمتص بسهولة أكبر الزيادات في أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها.

3-2-2 عيوب استراتيجيات التكاليف المنخفضة¹⁴

هناك مجموعة من الأخطار التي تواجهها المؤسسة عند تبنيها هذا النوع من الاستراتيجية تتمثل في:

أولا_ على مستوى المؤسسة:

إن العديد من المؤسسات لا يفهمون بصفة جيدة تصرف تكاليفهم من الناحية الاستراتيجية؛ ولا يوفقون في استغلال إمكانيات تحسين وضعيتهم النسبية في ميدان التكاليف. ومن بين الأخطاء الشائعة في الميدان:

1. التركيز الحصري على نشاطات التصنيع : عند ذكر لفظ "تكلفة" فإنه يخطر على بال العديد من المسيرين : التصنيع، غير أن جزءا كبيرا من التكاليف الكلية يكون ناجما عن النشاطات الأخرى كالتسويق، البيع، الخدمات، التطوير التكنولوجي.
2. إهمال النشاطات التموين: تركز الكثير من المؤسسات على تدنية تكاليف اليد العاملة فقط، ولا تهتم بدرجة كبيرة بوسائل الإنتاج المشتريات؛ حيث يعتبرون المشتريات كنشاط وظيفي ثانوي ويوفرون لها وسائل قليلة، وغالب ما يكون تحليل دوائر المشتريات مقتصرًا على المواد الأولية الأساسية أو المهمة بصفة أكثر.
3. إهمال النشاطات الصغيرة أو الغير مباشرة : تركز برامج تدنية التكاليف على النشاطات ذات التكاليف الكبيرة أو النشاطات المباشرة، كتصنيع العناصر ودمجها، ونادرا ما تلقي النشاطات التي تشمل قسما قليلا من التكاليف اهتماما كافيا ونفس الشيء للنشاطات الغير المباشرة، كالتكاليف المتعلقة بالتنظيم و الصيانة، و هذه التكاليف تنفذ من المراقبة .
4. التميز الخاطئ لعوامل تطور التكاليف : قد يحصل أن تقوم المؤسسة بإعداد تشخيص سيئ لعوامل تطور التكاليف المتعلقة بها، كتركيز استراتيجية دفاعها على منافسيها

على مستوى أرجاء الوطن، و إهمالها للتهديدات الكبيرة للمنافسين الأشداء على مستوى المنطقة.

5. نقص استغلال الروابط : نادرا ما تستوفي المؤسسات كامل الروابط التي تؤثر على التكاليف خاصة الروابط مع الموردين والروابط بين النشاطات كضمان النوعية، المعاينة وخدمات ما بعد البيع، والقدرة على استغلال هذه الروابط يعتبر سر نجاح العديد من المؤسسات اليابانية.

6. التدنية المتناقضة للتكاليف: عادة ما تحاول المؤسسات تدنية تكاليفها ولكن بوسائل متناقضة، كبذلها قصار جهدها لاقتحام جزء من السوق للحصول على الميزات المرتبطة باقتصاديات السلم وتبذيرها في نفس الوقت لهذه الاقتصاديات بالإكثار من النماذج؛

7. التدعيم المتقاطع بغير وعي: عادة ما تباشر المؤسسات تدعيمات عرضية دون وعي، وهذا نتيجة إحساسها الخاطئ بوجود قطاعات سوقية، حيث يكون سلوك التكاليف فيها مختلف

8. الانعكاس على الهامش : إن الأعمال التي تباشرها المؤسسة لتدنية تكاليفها تهدف في العديد من الأحيان إلى تحسين الهامش¹⁵

9. فخ التميز: إن تدنية التكاليف قد تضر باستراتيجية التميز إذا أقصت المصادر التي تجعل المؤسسة وحيدة بالنسبة لزيانها، وفي حالة ما إذا كان من المستحب فعله فإنه من الضروري أن ينتج عن اختيار مقصود أو متعمد. إن الجهود المبذولة لتدنية التكاليف يجب أن تركز أساسا على النشاطات التي لا تحقق تميزا للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك، فإن القائد يحسن أداءه على مستوى التكاليف إذا اعتمد على التميز في النشاطات التي تكون فيها التميز أو الاختلاف غير مكلف¹⁶

ثانيا على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة :

إن الموقع التي تكتسبه المؤسسة عند تبنيها استراتيجية تدنية التكاليف، يكون مرتبطا بدرجة توازن القطاعات السوقية. حيث تستطيع المؤسسة المتبنة لاستراتيجية تدنية التكاليف فقد قيادتها في قطاع سوقي جديد. ولا ننسى أن الأخطار المترتبة من هذه الاستراتيجية ذو طبيعة إما تكنولوجيا أو اقتصادية، تتمثل كالاتي :

1. التغيير في التكنولوجيا الذي يلغي آثار منحى الخبرة: غير أن المؤسسات التي ليست قادرة على جمع القدرات و المواد اللازمة بسرعة حسب التكنولوجيا المناسبة، تبقى منافسا غير قويا في المجال التنافسي؛ خاصة عند وجود تغيير تكنولوجي . لهذا فإن اليقظة التكنولوجية ضرورية و لازمة لكل مؤسسة التي تتبنى استراتيجية تدنية التكاليف؛

2. ابتكارات جد حديثة عند المنافسين : في هذه الحالة تكون نسبة الخطر عالية جدا اذا كان المنافسين يمارسون استراتيجية تدنية التكاليف؛

3. نقص في رأس مال الإبداع لأجل تدنية التكاليف : ويعتبر الفخ الأكبر الذي تقع فيه معظم المؤسسات، ولهذا فعليها أن تكون لديها ثقافة البحث على التكلفة الأقل ولكن للجودة المطلوبة.

4- استراتيجية التميز

تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

1-4 تعريف استراتيجية التميز

تتطلب ميزة التميز من المؤسسة تجنيد مواردها؛ حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، ولإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة يتطلب ذلك مواد أولية ذات جودة عالية وسعر مرتفع. وتختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى؛ ويرجع ذلك إلى أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، وعليه ضرورة الرفع من درجة التميز بالاعتماد على تنسيق أحسن بين الأنشطة. فمثلا، التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويل وبرنامج الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم. وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية، لأن التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة تميز نشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في المستوى نفسه مع منافسيها¹⁷

2-4 عوامل التميز

تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات في ذات القطاع في القيمة التي تقدمها لزونها، وتوجد مجموعة من العوامل الأساسية التي تحدد نوع القيمة المقدمة، والتي تميزها عن باقي القيم والتي تتمثل فيما يلي:¹⁸

المقاييس التقديرية للأنشطة: وهي المقاييس التي تميز كل مؤسسة في أنشطتها ك:

– الخدمة المقدمة للزبون كالقروض وتسليم المنتجات ...؛

– نسبة التكنولوجيا المستعملة في تركيب المنتجات.

1. العلاقات: الطابع الفريد الذي يميز المؤسسة يكون ناتج عن العلاقات الموجودة

بين الأنشطة داخل سلسلة القيمة، أو من خلال العلاقات مع الموردين بقنوات

التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة؛

2. الرزنامة: يلعب وقت إطلاق المنتج الجديد ونشر إعلانه ميزة خاصة بمؤسسة

عن غيرها؛

3. التموضع: يؤثر كثيرا في تسهيل العمليات التجارية؛

4. الوصل: أي هو التكامل الحاصل بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة الخالقة للقيمة،
5. التمهين وأثر التوزيع: تميز النشاط يكون على حسب تسييره عن طريق التمهين؛
6. الاندماج: يؤدي اندماج أنشطة جديدة الخالقة للقيمة إلى مراقبة نتائجها وزيادتها؛
7. العوامل التأسيسية: تتمثل في تقسيم الأنشطة بين الموظفين كالنقابة العمالية.

3-4 تكلفة التميز:19

لتحقيق التميز والتفرد في المنتجات يتطلب على المؤسسة تحصيل التمويل اللازم، وهذا للتباين في تكلفة التميز بين المؤسسات، بسبب هدف الذي تحدد كل منها، ومن ثمة أصبح من الضروري الرفع من درجة التميز من خلال التنسيق بين مراقبة الأسعار، التمويل وريزمانة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم.

4-4 الأخطاء التي يجب تفاديها أثناء التميز

يجب الحذر من بعض الأخطاء التي تعرفل تحقيق التميز أهمها :

1. التميز المفرط: يمكن لمؤسسة أن لا تستوعب الآليات التي تؤثر بها القيمة المستحدثة للعميل أو المدركة من قبله، وهذا ما قد يؤدي إلى إفراط التميز؛ فمثلا إذا كانت جودة المنتج تتعدى احتياجات العملاء فالشركة تصبح هدفا سهلا لشركات المنافسة التي تملك منتجا ذا جودة مناسبة وسعر منخفض.
2. المبالغة في رفع السعر: يرتبط السعر الإضافي المصاحب للتميز بالقيمة الممنوحة للعميل وباستمرارية التميز ذاته. فالسعر المبالغ فيه يدفع الزبون بالتخلي عن منتجات المؤسسة، ومن ثمة فالشركة مطالبة بإحداث التوازن بين قيمة المنتج والسعر الإضافي المرافق لها.
3. عدم معرفة تكلفة التميز: حتى يؤدي التميز إلى تحقيق نتائج أكبر من المتوسط، يجب أن تكون القيمة المدركة من قبل العميل أكبر من تكلفة المنتج. وغالبا ما تتجاهل الشركات تحديد تكلفة الأنشطة المسؤولة عن التميز، فتعتمد إلى تسخير موارد مالية أكبر مما ستحققه من أرباح.
4. التركيز الشديد على المنتج: إن معظم الشركات تنظر إلى التميز من جانب المنتج، وتهمل الإمكانيات الموجودة في مختلف أنشطتها.

هذا، ويسمح التحديد الجيد لميزتي التكلفة الأقل والتميز للمؤسسة بتركيز الجهود في اتجاه يحول دون هدر قدراتها ومواردها، ويتم الاعتماد في اختيار نوع الميزة دون الأخرى إلى العوامل الآتية :

- جاذبية النشاط أي ربحية القطاع؛
- حدة المنافسة وطبيعتها؛
- التكنولوجيا المستعملة ودرجة التغير فيها؛
- تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن ومدى تنوعها؛
- الفرص المستقبلية الممكنة.

5- استراتيجية التركيز

تتفرد المؤسسة بتقديم منتجات خاصة بها من خلال تركيزها على أوصاف معينة للمنتجات الخاصة بها لكسب أكبر عدد معين من الزبائن وتحقيق ريادتها في السوق.

1-5 استراتيجية التركيز

يمكن تعريف استراتيجية التركيز على أنها:²⁰

يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الاستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

إن التركيز يفرض على المؤسسة التي لا تستطيع أو لا ترغب أن تواجه المنافسة في الصناعة بأكملها وهذا راجع لسببين هما:

- حجمها أو موادها غير كافية؛
- لا تسعى من أجل أن تنمو بسرعة خوفا من أن تتجاوز الحد الحرج.

وهذا ما يبين أن التركيز مبني على مبدأ أن المؤسسة التي تود تكريس قوتها في مجال معين ومحدد سوف تحقق فعالية ومردودية أفضل مما عليه في حالات المجالات المبعثرة.

توجد خطوتين هامتين في كيفية الدخول في استراتيجية التركيز:

- اختيار أو تحديد قطاع سوقي من قطاعات الصناعة يتم التنافس فيه؛
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

2-5 تحقيق الميزة التنافسية في السوق المستهدف للتركيز

إن هذا النوع من الاستراتيجية يتيح الفرصة للمؤسسة في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين في إنجازها، ولاستراتيجية التركيز بعدان هما:

أولاً، النجاح في تحقيق قيادة التكلفة: يتم ذلك على أساس أن التركيز يكون على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، ولذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياساً إلى المنافسين.

ثانياً، التميز في القطاع أو القطاعات المستهدفة: حيث أن التركيز على مجموعة أو شريحة محدد من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة.

رابعاً: النتائج والتوصيات

من خلال هذه الورقة البحثية تم توضيح العناقيد الصناعية وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فما شهدته العالم من أزمات مالية وانهيارات مؤسسية في العالم، لم تتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل بقيت صامدة، كما أن علاقة هذه المؤسسات ببعضها البعض وتكاملها يسهل تقاسم المعلومات والتكنولوجيا واليد العاملة مما يساعدها على زيادة كفاءتها وتقسيم تخصصها في كل مجال، كما تساهم مع المؤسسات الكبيرة في عملية الإنتاج من خلال المناولة، لتطوير المنتجات ومطابقة المعايير العالمية للجودة للتحقيق تنافسية وأداء جيد في السوق المحلي والخارجي، وإشباع رغبات الأفراد من خلال تعويض الواردات من السلع والخدمات، ومن هنا يتم استخلاص النتائج والتوصيات التالية:

- أ. للعناقيد الصناعية دور كبير وهام في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التكامل الصناعي وتقاسم العمل والتكنولوجيا؛
- ب. للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور هام في تنمية اقتصاد البلدان وخاصة إذا تم الاهتمام بها ومحاولة دعمها من طرف الحكومة وهذا من خلال تقديم التمويل اللازم لها، تأطيرها ومرافقتها؛
- ت. دعم الحكومة في ظل الانفتاح السوق العالمي لتوفير الظروف الملائمة لتسويق منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السوق بغية زيادة التنافسية وهذا من أجل زيادة في نمو معدل الناتج الداخلي الخام؛
- ث. توزيع الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الموارد الاولية ونشاط المنطقة على النطاق الواسع وعدم تمركزها في منطقة معينة للتنويع في المنتجات؛
- ج. ربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسات الكبيرة لدعمها ونموها؛

الهوامش:

1. مازن خلال خير بك، العناقيد الصناعية، ودورها في تنمية الاقتصادات الناشئة، يومية

الثورة، 2005

2. Porter, Michael, **The Competitive Advantage of Nations**, New York, 1990
3. Schmitz, H., 1992, '**On the Clustering of Small Firms**', IDS Bulletin 23 (3) LONDON, P: 64.

4. http://www.aawsat.com/details.asp?article=320430&issueno=9772#.UT8sD9ZE_IE vue le : 20/08/2015
5. أحمد سيد مصطفى " تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي " ، دار النهضة العربية ، القاهرة - مصر ، الطبعة الثالثة 2000 ، ص 57
6. توماس هولين، ترجمة محمود عبد الحميد مرسى " الإدارة الإستراتيجية" المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، 1990، ص 437
7. <http://www.kantakji.com/media/3776/464.pdf> vue le : 19/08/2015
8. http://www.aleqt.com/2007/11/21/article_117720.html vue le: 10/08/2015
9. هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظومة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات، الطبعة الثانية،
10. حسين عبد المطلب الأسرج، المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل في الدول العربية، مجلة الباحث، العدد 2010/08
11. عبد الرحمن محمد السندي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البحرين، 2012
12. Richard Percerou, Entreprise (gestion et compétitivité), édition économique, Paris, France , 1984, p. 53.
13. كمال رزيق و فارس مسدور، مفهوم التنافسية ، مطبوعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 29- 30 أكتوبر 2002، ص. 105.
14. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر، 2002، ص 11.
15. روبرت. أبتس-ديفيد. لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، دار الفجر للنشر، 2008.
16. هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص 54
17. شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 68.
18. PORTER Michael l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé /. Paris: Inter-edition, 1986, p85, pp152-162

19. PORTER Michael l'Avantage concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avancé / Paris: Inter-edition, 1986.p 159-161

20. هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها فى خلق القيمة، رسالة ماجستير، علوم تجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص 54.