

مستقبل قطاع الجلود في مصر في ظل
استراتيجية المجتمعات الصناعية المتكاملة (دراسة جدوى اقتصادية)

د. إسلام عبد السلام رجب
باحث اقتصادي-وزارة المالية

د. إمام خليل
مدرس الاقتصاد- معهد التخطيط القومي

المستخلص:

على الرغم من تمتع الأنشطة الصناعية المصرية بمزايا نسبية إلا أن هذه الميزة لم تؤدي بتلك الصناعات إلى موقع تنافسي على الخريطة الاقتصادية الناشئة ، وذلك كنتيجة لما يعاني منه القطاع الصناعي المصري من غياب العلاقات الترابطية بين قطاعاته وضعف العلاقات التشابكية بين الأنشطة الصناعية، في حين تقوم إستراتيجية المجتمعات الصناعية المتكاملة على إنشاء عناقيد صناعية في ضوء مجموعة من التحالفات الصناعية التي تساعد في تخفيض تكاليف الانتاج تعظيم الاستفادة بالمزايا النسبية في القطاع الصناعي وتحويلها إلى مزايا تنافسية بحيث ينشأ مجتمع صناعي متكامل لكل نشاط صناعي له نفس سلسلة القيمة، ويمكن معالجة مشكلة البحث في أنه يمكن استخدام المجتمعات الصناعية المتكاملة في علاج هذه الجوانب من القصور والتي تعتمد على إستراتيجية العناقيد الصناعية لتخطيط المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع تطبيق تلك الاستراتيجية على قطاع الصناعات الجلدية في مصر وإعداد دراسة جدوى مبدائية بما يخدم فكرة البحث ، كما يهدف البحث إلى التعرف على كيفية الوصول إلى مجتمعات صناعية متكاملة، وذلك في ضوء إستراتيجية العناقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية مع التطبيق على قطاع الجلود في مصر. ويختبر البحث الفرض القائل أن يمكن الاستفادة من إستراتيجية العناقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية في الوصول إلى "مجتمعات صناعية متكاملة" تدعم تنافسية قطاع الجلود ، وقد جاءت النتائج لتثبت صحة الفرض وأوصت باتباع المقترح المقدم في البحث في التخطيط الصناعي وتأسيس عدد من التجمعات الصناعية العنقودية الشكل المبين بالبحث.

الكلمات المفتاحية: المجتمعات الصناعية المتكاملة ، العناقيد الصناعية ، الصناعات الجلدية ، الصناعة المصرية

The future of the leather sector in Egypt under Integrated Industrial Societies Strategy (Feasibility Study)

Abstract:

The Egyptian industrial activities has comparative advantages, but this advantage did not lead these industries to a competitive position on the map of emerging economies, because Egyptian industrial sector suffers from weakness on interrelationships between its sectors and weak networking between industrial activities, while the strategy of integrated industrial societies On the establishment of industrial clusters, and industrial alliances may help to reduce production costs and Maximize the utilization of comparative advantages in the industrial sector and convert them into competitiveness advantages ,also the integrated industrial societies is created for each industrial activity that have same value chain. The problem of research is integrated industrial societies can be used to treat the imbalance in Egyptian industrial sector because this strategy depend on industrial clusters to plan small and medium enterprises with the application on the leather sector in Egypt. A preliminary feasibility study to serve the idea of research, and the research aims to identify how to reach integrated industrial Societies in application on the leather sector in Egypt. The research examines the hypothesis that say strategy of industrial clusters and strategic alliances can be used to reach "integrated industrial societies" that support the competitiveness of the leather sector. The results came to prove the validity of the hypothesis and recommended following the proposal presented in the research in industrial planning.

Key words: Integrated Industrial Societies, industrial Clusters, Egyptian Industry, Leather industry.

تمهيد:

على الرغم من تمتع الأنشطة الصناعية المصرية بمزايا نسبية إلا أن هذه الميزة لم تؤدي بتلك الصناعات إلى موقع تنافسي على الخريطة الاقتصادية الناشئة ، وذلك كنتيجة لما يعاني منه القطاع الصناعي المصري من غياب العلاقات الترابطية بين قطاعاته ، والتشابك والتوطن الصناعي ، والتي ينتج عنها انخفاض التكاليف وتراكم المعرفة الصناعية وهو ما يصب في النهاية في زيادة القدرة التنافسية لتلك الصناعات ، وبالتالي فإن غياب التخطيط الصناعي الجيد الذي يؤدي إلى توافر الروابط الأمامية والخلفية كان من أهم أسباب تراجع القدرة التنافسية لكثير من الصناعات المصرية ، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى الإستعانة بالإستراتيجيات التي تحقق هذا الترابط ، ويعد من أحدث هذه الإستراتيجيات هو إستراتيجية العناقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية والتي تساعد على تعميق التصنيع المحلي .

ومن القطاعات التي تعاني من خلل كبير يهدد وجودها هو قطاع صناعة الجلود في مصر ، وهذا على الرغم من وجود ميزة نسبية في هذه الصناعة سواء من حيث توافر المواد الخام أو الأيدي العاملة والذي يؤدي عدم نضوج الصناعة فيها إلى تصدير الجلود خامً وخسارة الاقتصاد المصري للقيمة المضافة إذا ما تم تصنيعه محلياً هذا بالإضافة إلى إرتباط كثير من الصناعات المكملة والمغذية بتلك الصناعة والتي تعاني من قصور في توافرها واللجوء لإستيراد تلك المستلزمات من الخارج ومن ثم إضعاف القدرة التنافسية لتلك الصناعة ، ولذلك فقد طرحت الدراسة إستخدام هذا القطاع كمجال يمكن فيه تطبيق فكرة المدن الصناعية المتكاملة والتي تعتمد فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة على إستراتيجية العناقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية بما يحقق النهوض بهذا القطاع ورفع درجة التنافسية لهذا القطاع.

مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في وجود الكثير من الإختلالات الهيكلية في الصناعة المصرية والنتيجة إما عن قصور في التخطيط الصناعي ، أو فقد الترابط والتكامل (الأفقى والرأسي) والذي وقف عائقاً أمام الإستفادة من الميزة النسبية لبعض القطاعات الصناعية ، وأنه يمكن إستخدام المجتمعات الصناعية المتكاملة في علاج هذه الجوانب من القصور والتي تعتمد على إستراتيجية العناقيد الصناعية لتخطيط المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، ومن القطاعات التي تعاني من تلك المشكلات هو قطاع الجلود والذي يواجه الكثير من المشكلات على الرغم من تمتعه بميزة نسبية ، وتتناول الدراسة هذا القطاع بجوانبه المختلفة للوقوف على العوائق التي تحول دون إنطلاقه وتطبيق منظومة المجتمعات الصناعية المتكاملة على هذا القطاع.

فروض البحث :

١. يمكن الإستفادة من إستراتيجية العناقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية في الوصول إلى "مجتمعات صناعية متكاملة" تدعم تنافسية قطاع الجلود.

الهدف من البحث:

١. التعرف على كيفية الوصول إلى مجتمعات صناعية متكاملة، وذلك في ضوء إستراتيجية العناقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، بالإضافة إلى وضع تصور للقوى العاملة ، مع التطبيق على قطاع الجلود في مصر.

٢. دراسة دور المجتمعات الصناعية المتكاملة في النهوض بالصناعة المصرية مع تطبيقها على قطاع الصناعات الجلدية كمثال للتطبيق.

أهمية البحث:

يمكن القول إن أهمية هذا البحث تكمن في أنه يعمل على دراسة كيفية تحقيق التكامل الصناعي (المجتمعات الصناعية المتكاملة) ويكون هذا هو المحور الرئيسي للبحث حيث من الممكن تطبيق هذه الاستراتيجية على باقي القطاعات الصناعية الأخرى ، وليس بحثاً يقوم على دراسة قطاع بعينه ومحاولة للنهوض به ، وبالتالي فإن الحالة التطبيقية للبحث (قطاع الجلود) ليست إلا نموذجاً يوضح الفكرة وكيفية تطبيقها.

منهج البحث:

المنهج التحليلي وذلك من خلال تحليل البيانات والدراسات الخاصة بموضوع البحث وفقاً لما يلي:

- أ- حصر الكتابات العلمية المتعلقة بموضوع البحث باللغتين العربية والإنجليزية.
- ب- الإحصاءات والدوريات والتقارير العربية والأجنبية.

المنهج التطبيقي وذلك من خلال وضع مقترح لدراسة جدوى لإنشاء مجتمع صناعي متكامل للصناعات الجلدية.

حدود البحث:

1. الحدود الزمنية: حيث تقتصر فترة الدراسة على الفتره (٢٠٠٣-٢٠١٨)
2. الحدود المكانية: وقد تم استخدام قطاع الجلود في مصر لتطبيق فكرة البحث عليه وذلك يرجع لعدة أسباب أهمها أن مصر تتمتع في هذا القطاع بميزة نسبية ظاهرة تتمثل في وجود المواد الخام والتمثلة في الجلود المدبوغة والتي يتم تصدير معظمها كمادة خام بدلاً من الإستفادة من القيمة المضافة في حالة التصنيع المحلي لها ، هذا بالإضافة إلى أنها صناعة كثيفة العمالة وبالتالي يمكن أن تسهم في علاج مشكلة البطالة ، هذا بالإضافة إلى أن التكاليف الاستثمارية في هذا القطاع تعد أقل نسبياً عن مثيلتها في باقي الصناعات التحويلة .

هيكل البحث:

- أولاً: الدراسات السابقة.
 - ثانياً: مفهوم المجتمعات الصناعية المتكاملة.
 - ثالثاً: الخصائص الواجب توافرها في المجتمعات الصناعية المتكاملة.
 - رابعاً: منظومة العلاقات الاقتصادية داخل المجتمع الصناعي المتكامل الخاص بقطاع الجلود.
 - خامساً: الأدوار المختلفة لكل من المصنعين والهيئات والمؤسسات في تأسيس المجتمع الصناعي المتكامل.
 - سادساً: دراسة جدوى مبدئية لتأسيس مجتمع صناعي متكامل خاص بقطاع الجلود.
- أولاً : الدراسات السابقة :

1-Catalin Boja-Clusters Models, Factors and Characteristics-International Journal of Economic Practices and Theories- Vol. 1, No. 1- 2011 (July).

تناولت تلك الدراسة الميزة التنافسية للدول في إطار التجمعات الصناعية حيث ألفت الضوء على المزايا الاقتصادية للتجمعات الاقتصادية الناجحة في سياق التنافس والتعاون بين الشركات حيث أن تلك الشركات تتعاون وتتنافس في وقت واحد بهدف اكتساب مزايا اقتصادية مختلفة . وتبلورت مشكلة الدراسة في كيفية إعداد نموذج لدراسة البحوث العنقودية على الرغم من صعوبة ذلك في بيئة اقتصادية حقيقية بسبب قلة البيانات المتاحة عن التجمعات الصناعية . وتهدف تلك الدراسة الى تسليط الضوء على أهمية ومزايا التجمعات الصناعية مع عمل نموذج مبسط لالقاء الضوء على تلك المزايا والخصائص معتمده على الادبيات التي تناولت مفهوم العناقيد الصناعية .

2-AntonioMajocchi &ManuelaPresutti- Industrial clusters entrepreneurial culture and the social environment: The effects on FDI distribution-International Business Review - Volume 18, Issue 1- February 2009.

قامت تلك الدراسة بتحليل توزيع الاستثمارات الاجنبية المباشرة في ايطاليا على مستوى جغرافي مفصل للغاية مستخدمة في ذلك بيانات الميزانية العمومية لعينة مكونة من ٣٤٩٨ شركة اجنبية تعمل في مجال التصنيع ، وذلك على مستوى المقاطعة اي منطقة جغرافياً محددة وتضم منطقة حضرية . وتقوم تلك الدراسة على اختيار تأثير اقتصاديات النكتل وثقافة تنظيم المشاريع وراس المال الاجتماعي على توزيع الاستثمارات الاجنبية المباشرة . وتوصلت الدراسة الى أن الاستثمارات من جانب الشركات متعددة الجنسيات تجذبها تلك المناطق التي تجمع بين خصائص المجموعات الصناعية ومجموعة من الشركات الأجنبية والتي تتمتع بمستوى عالٍ من ثقافة تنظيم المشاريع

3-Bilge Armatli&AydaEraydin-Innovation, networking and the new industrial clusters: the characteristics of networks and local innovation capabilities in the Turkish industrial clusters-Entrepreneurship & Regional Development An International Journal-Volume 17, 2005 - Issue 4.

تقترح تلك الدراسة أن الابتكار والتواصل هما المسالتان الرئيسيتان اللتان توفران للجيل الجديد قدرة تنافسية للمجتمعات الصناعية في ظل عملية العولمة . وقد ركزت هذه الورقة على التجمعات الصناعية في تركيا . وتكمن المشكلة البحثية لتلك الدراسة في التعرف على شكل العلاقة بين الابتكار وفاعلية الشركات داخل التجمعات الصناعية . وتوصلت الدراسة الى اهمية الربط الشبكي المحلي والوطني وكذلك الروابط العالمية وتؤكد على وجود علاقة ايجابية بين ازدهار تلك الشركات التي تتواصل من ناحية الابتكار بالعالم الخارجي مستنده في ذلك على البيانات التي تم جمعها من ثلاث مجموعات صناعية مهمة في تركيا .

4-Edward M. Bergman- Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications-Morgantown: Web Book of Regional Science, Regional Research Institute-1999.

تشير تلك الدراسة الى فهم الروابط بين التجمعات الصناعية والتي تقوم بالربط بين السلوك المشترك للشركات والصناعات معاً . مثل الموقع الجغرافي ومصادر الابتكار والموردين وعوامل الانتاج . كما انها اشارت الى المفاهيم المختلفة للتجمعات الصناعية والتي استحوذت على فكر علماء الاقتصاد في العقد الاخير من القرن الماضي نظراً لان السلوك التجمعي هو جانب مشترك في الاقتصادات الحديثة والتجارة العالمية . وكان الهدف الرئيسي من تلك الدراسة هو استخدام فكرة التجمعات الصناعية لتعميق فهم طبيعة الاقتصاديات الاقليمية . وتوصلت الدراسة في نهاية الامر الى وجود علاقة قوية بين الفهم الجيد والتنظيم المحكم لعمل التجمعات الصناعية وبين النمو الصناعي لبعض الاقتصاديات الاقليمية وركزت على بعض مناطق التجمعات الصناعية Arizona, California, Connecticut, Florida, Minnesota, North Carolina, Ohio, Oregon, and Washington.

5-Martin Bell&Michael Albu - Knowledge Systems and Technological Dynamism in Industrial Clusters in Developing Countries -World Development -Volume 27, Issue 9, -September 1999

تناقش تلك الدراسة تحليل التحولات التكنولوجية اللازمة لرفع القدرة التنافسية للتجمعات الصناعية على المدى الطويل ، ويتم ذلك بناءً على الفهم العميق للتكنولوجيا وبالأخص في الشركات كبيرة الحجم . وتؤكد الدراسة على الحاجة الى التركيز على انظمة تراكم المعرفة بدلاً من كونها مجرد نظم انتاج ، مع الوضع في الاعتبار اجراء العديد من البحوث المستقبلية بهدف تنشيط قدرات تلك التجمعات ونشر انفتاحها على العالم الخارجى . وتوصلت الدراسة الى ان الشركات الكبرى التي تقع داخل حيز التجمعات الصناعية والتي تعتمد على التكنولوجيا وتخصص جزء من انفاقها على البحوث والتطوير ارتفع معدل نموها بشكل مستمر واستطاعت النفاذ الى الاسواق الخارجية أكثر من مثيلتها التي لم تهتم بشكل ملحوظ بعملية البحث والتطوير وتعلم التكنولوجيا .

ثانياً: مفهوم المجتمعات الصناعية المتكاملة:

يمكن تعريف المجتمعات الصناعية المتكاملة "بأنها تلك المدن الصناعية التي تقوم على تخطيط صناعى يوفر البيئة الصناعية التي تحقق الميزة التنافسية للقطاعات المترابطة من خلال سياسات تدعم التكامل الأفقى والرأسى للقطاع الصناعى وأيضاً تراعى الجوانب المعيشية للعاملين فى إطار منظومة متكاملة من مراكز التدريب ، والمعاهد البحثية مع مراعاة الحياة الملائمة للعمال والتي تؤثر بشكل مباشر على إنتاجية العامل وصولاً إلى منظومة صناعية تكون قادرة على التطوير وإستمرارية النمو فى إطار من التحالفات الإستراتيجية . وقد تعرض هذا المفهوم لمجموعة من النقاط ومنها النقاط التالية:

1. الجانب الاول من التعريف تعرض لفكرة التخطيط الصناعى الذى يوفر البيئة الصناعية التى تحقق التنافسية ، وهنا فإن أول امر تقوم عليه تلك المجتمعات الصناعية هى ضرورة عمل دراسات تفصيلية عن القطاع الصناعى والتي سوف يتم تأسيس مدينة صناعية متكاملة له على أن يكون ذلك فى إطار عمل دراسات جدوى فى ضوء دراسة لمدى تأثير ذلك على القدرة التنافسية ليس على المستوى المحلى وحسب بل على مستوى المنافسة الدولية وخاصة فى ظل مناخ من العولمة .¹
2. الجانب الثانى الذى تعرض له التعريف أن تلك المجتمعات يتم إنشائها للتصنيع فى قطاع صناعى معين مثل إنشاء مدينة صناعية لتصنيع الجلود، وذلك حتى تستفيد من وفورات التجمع بالإضافة إلى وجود روابط تكامل راسية وافقية بين تلك المصانع وبعضها البعض يسهم ذلك فى مجمله على تدعيم التنافسية والتخفيض من التكاليف الثابتة والمشاركة بين المشروعات المتشابهة فى المدخلات والتي يوجد علاقات ترابط بين المصانع داخل تجمعاتها.²

¹-Caniels, M.C.J and Romijn, H.A. (2005) *what drive innovativeness in industrial clusters? Transcending the debate*. Cambridge Journal of Economics 29,p.p.3-7.

²-Malmberg, A. and Maskell, P. (2001), The elusive concept of localization economies – Towards a Knowledge-based Theory of Spatial Clustering, AAG Annual Conference, New York, 27 february – 3 March -

³-ريمون أرون – المجتمع الصناعى – ترجمة فكتور باسيل – دار عويدات للنشر – ١٩٨٣ – ص ٩٢.

٣. الجانب الثالث من التعريف أنطوى على أهمية وجود تنظيم للأوضاع المعيشية و الترتيبات المتعلقة بالقوى العاملة وبالشكل الذى يحقق الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية، والتحصين المستمر للأوضاع المعيشية للعمال وخاصة فى الصناعات كثيفة الإعتماد على عنصر العمل.^١
٤. الجانب الرابع اعتماد تلك المجتمعات الصناعية على وجود مجموعة من المزايا النسبية التى يمكن إستغلالها لتحقيق مزايا تنافسية مثل توافر مواد خام ومستلزمات إنتاج ، أو توافر الأيدي العاملة وبتكلفة منخفضة بالإضافة إلى القدرة على تحويل تلك المزايا النسبية إلى مزايا تنافسية من خلال وضع تلك المزايا النسبية فى إطار من العمل المشترك يوفر الأبعاد التكنولوجية المطلوبة و مقتضيات رفع الإنتاجية الخاصة بالعمال من خلال مراكز الدعم التكنولوجى ومراكز التدريب و المدارس الفنية الخ من عوامل الدعم المطلوب توافره لتحقيق أقصى درجات التنافسية.^٢
٥. الجانب الخامس هو التعاون المشترك بين المصنعين والهيئات و المؤسسات المختلفة تعد من أهم عوامل نجاح تلك التجمعات والمجتمعات الصناعية حيث تمثل حائط الصد الأساسى فى مواجهة الأزمات والتحديات المتعلقة بالسوق بالإضافة إلى الفوائد التى تنتج عن ذلك.^٣

ثالثاً: الخصائص الواجب توافرها فى المجتمعات الصناعية المتكاملة:

- هناك العديد من الخصائص التى يجب توافرها لى نصل إلى مفهوم المجتمعات الصناعية المتكاملة والتى يتحقق من خلال منظومتها الوصول إلى التنافسية على المستوى المحلى والدولى ومن تلك الخصائص التالي:
١. تبدأ المجتمعات الصناعية من خلال تخطيط صناعى لقطاع صناعى متشابك بما يحقق التكامل الصناعى لهذا القطاع من خلال بيئة صناعية تحقق ذلك.
 ٢. يعد عمل دراسات الجدوى الإقتصادية لتلك المدن الصناعية أحد أهم خطوات التخطيط الصناعى لتلك المدن الصناعية المتكاملة ، وتحتمل دراسة الجدوى التسويقية جانباً مهماً من الدراسات المتعلقة بالتخطيط الصناعى حيث يتم من خلالها معرفة حجم الطلب ، والقدرة الاستيعابية للسوق ، وخاصة السوق المحلى ، وذلك فى بداية عمليات الإنتاج حيث يتم الإعتماد بشكل كبير فى تلك المرحلة على السوق المحلى ، بالإضافة إلى دراسة الجوانب التسويقية الأخرى مثل أذواق المستهلكين و الموضحة الخ من جوانب الدراسات التسويقية.
 ٣. إستراتيجية العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية هى جزء رئيسى فى بناء تلك المجتمعات من خلال دعمها للتكامل فى المشروعات الصغيرة ، والمتوسطة للقطاع محل الدراسة.^٤
 ٤. تلك المجتمعات لا يتوقف التخطيط الصناعى فيها على المشروعات الصغيرة والمتوسطة فقط بل يمتد إلى المشروعات ذات الحجم الكبير إذا ما وجدت فى القطاع الصناعى محل الدراسة.
 ٥. يمتد التخطيط الصناعى إلى تخطيط القوى العاملة من حيث إمكانية توفير العمالة الماهرة المدربة من خلال توفير مراكز التدريب والمراكز البحثية المتعلقة بالصناعة وأيضاً تخطيط الجوانب المعيشية للعاملين.
 ٦. هذه المجتمعات الصناعية لا تتأسس من خلال الدولة ، ولكن يتوقف دور الدولة على توفير البيئة الصناعية والتخطيط الصناعى الذى يحقق الجوانب سألقة الذكر.
 ٧. يعد التعاون المشترك بين المصنعين والهيئات والمؤسسات المختلفة أحد أهم عوامل نجاح إستراتيجية التنمية الصناعية القائمة على المجتمعات الصناعية المتكاملة.^٥

¹- Markusen, A. (1996), Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts, Economic Geography 72, 293–313.

²- Gilbert faccarello, 2015, comparative advantage, university of pantheon, paris, France, p.p.2-3.

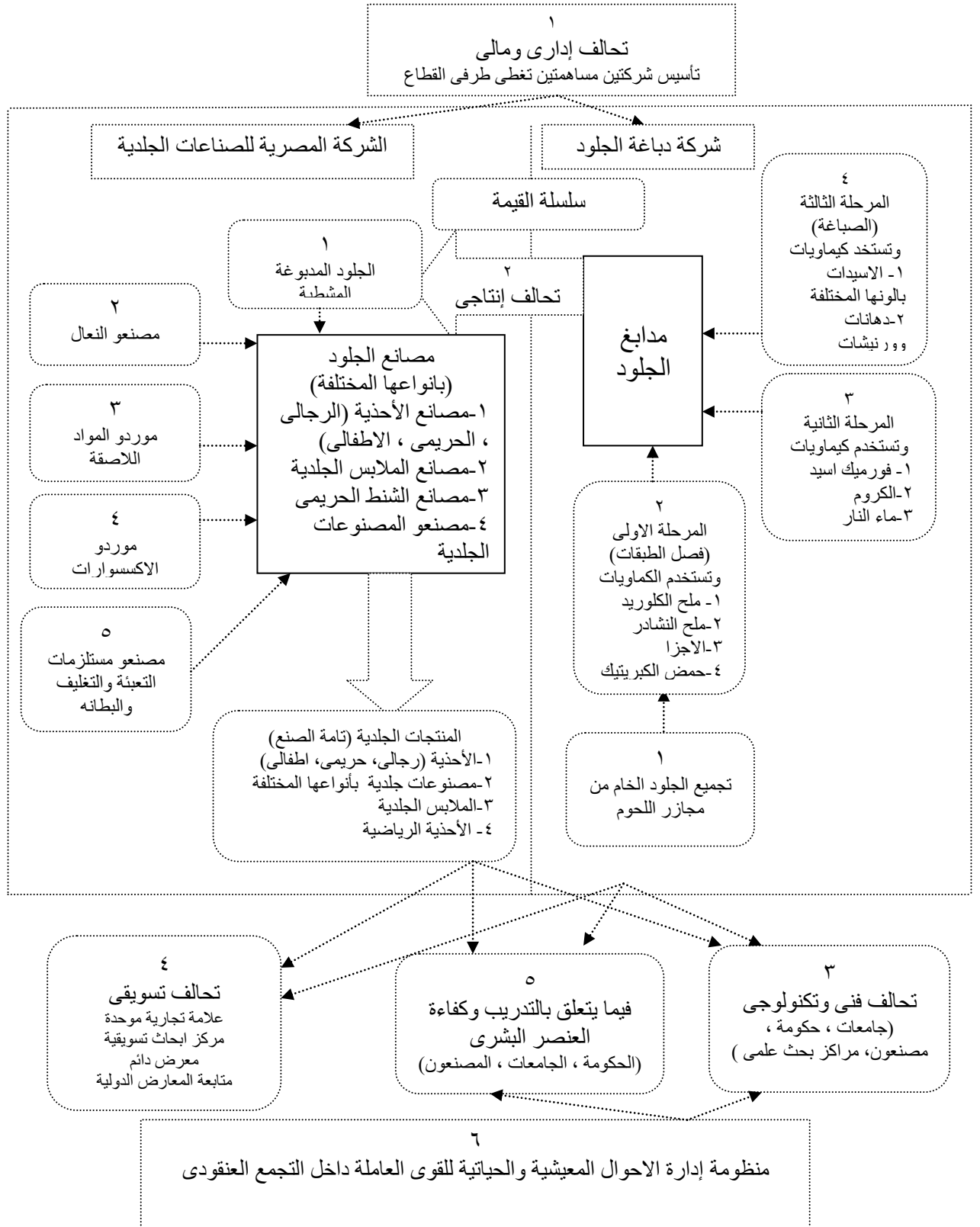
³- Lines, Tracey and Monypenny, Richard, (2006), " Industrial Clustering", Proceedings Sustainable Economic Growth for Regional Australia National Conference SEGRA 2006, Launceston, August 28-30 2006. p.p.2-3.

⁴- Baptista, R. and Swann, P. (1998), Do firms in clusters innovate more?, Research Policy 27 (5), 525–540.

⁵- Porter, M. E. (1998), Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, 76(6), pp. 77–90.

رابعاً: منظومة العلاقات الإقتصادية داخل المجتمع الصناعى المتكامل الخاص بقطاع الجلود:
ويمكن توضيح شكل العلاقات الإقتصادية داخل المجتمع الصناعى المتكامل فى قطاع الجلود من خلال الشكل التالى:

شكل رقم (١)
المجتمع الصناعى المتكامل بقطاع الجلود فى مصر (عقود دباغة وصناعة الجلود)



منظومة العلاقات الاقتصادية داخل المجتمع الصناعي المتكامل تحتوى على عدد من الروابط بين المصنعين، و العمال من ناحية، والهيئات، والمؤسسات التي تساهم في تأسيس المجتمع الصناعي من ناحية أخرى، وترتبط بينهم العديد من الروابط وعلاقات التعاون والتحالف الإستراتيجي داخل هذا المجتمع الصناعي والتي تحتوى على مجموعة من العلاقات الاقتصادية يمكن عرضها على النحو التالي:

١. **تصميم التجمع العنقودى الخاص بالقطاع محل الدراسة:** وفيها يتم تصميم سلسلة القيمة التي توضع الروابط الرأسية والأفقية وذلك من خلال أنظمة التوريد الخارجى ما بين مداخل الجلود و مصانع المصنوعات الجلدية، ومن خلال سلسلة القيمة يتيح ذلك لنا تصوراً عن مجالات التعاون المشترك وتصوراً عن التحالفات الإستراتيجية التي ينبغي وجودها داخل هذا التجمع العنقودى^١.

٢. **منظومة التحالفات الإستراتيجية داخل التجمع العنقودى:** وسبق وتناولتها بالتفصيل فى المبحث الثانى وهذه المنظومة من التحالفات الإستراتيجية تتمثل فى التعاون المشترك داخل التجمع العنقودى فى المجالات والأنشطة التالية:

أ- **التحالف الإدارى والمالى (التحالف التنظيمى):** وأبرز معالمه هو تأسيس شركتين مساهمتين الأولى تمثل مصنعى المدابع، والثانية تمثل مصنعى المصنوعات الجلدية بأنواعها المختلفة، وتتولى كلاً من الشركتين التنسيق فى مجالات التعاون المشتركة، بالإضافة إلى تسهيل التفاوض مع باقى المؤسسات والهيئات المختلفة فيما يتعلق بحوافز الإستثمار، ومجالات التعاون المشتركة، على أن يحتفظ كل مالك مصنع أو مدبغة داخل التجمع الصناعى بكيان مستقل فالهدف من الشركتين التنظيم والتنسيق وليس تأسيس مشروع واحد^٢.

ب- **التحالف الإنتاجى:** ويهتم بتوفير المواد الخام و مستلزمات الإنتاج بتكلفة وجودة مناسبة والعمل على تجنب وجود أى ممارسات إحتكارية داخل هذا التجمع العنقودى الخاص بصناعة الجلود، وتم إقتراح تأسيس شركة مستقلة تتولى توفير المواد الخام للتجمع العنقودى ثم تقوم بإعادة بيعها لأصحاب المصانع، مع عقد إتفاق تزويد يضمن توريد المدابع لكافة الأحتياجات المتعلقة بمصانع الجلود، وذلك من خلال توفير الجلود الخام المدبوغة، وباقى التفاصيل يمكن الرجوع إليها فى المبحث الثانى من هذا الفصل.

ت- **التحالف الفنى والتكنولوجى:** وهذا الجانب من التعاون المشترك يهدف إلى الوصول إلى أفضل تكنولوجيا إنتاجية، وأيضاً توفير أحدث أساليب الإنتاج بالإضافة إلى توفير ذلك بأقل تكلفة مع بناء القدرات اللازمة لأعمال البحث والتطوير لما هو متاح من تكنولوجيا التصنيع.

ث- **التحالف فيما يتعلق بالتدريب وكفاءة العنصر البشرى:** وهذا الجانب يعبر عن التعاون المشترك فيما يتعلق بتوفير مراكز التدريب المهنى والتي تتولى تدريب العمالة على أحدث أساليب الإنتاج بهدف الرفع من الكفاءة الإنتاجية للعنصر البشرى، بالإضافة إلى التعاون فى إنشاء مدرسة فنية متخصصة لتخريج الطلاب من حملة الدبلومات الفنية فى قطاع الجلود.

ج- **التحالف التسويقى:** ويعد أحد أهم جوانب التعاون وأكثرهم تكلفة حيث يحتاج إلى عناية بالغة من خلال تأسيس مركز دعم تسويق يوفر الدراسات التسويقية وأحدث انماط البيع..... الخ من جوانب التعاون الهامة فيما يتعلق بالجانب التسويقى تم عرضها تفصيلاً فى المبحث السابق.

٣. **الانتقال من مفهوم التجمع العنقودى إلى مفهوم المجتمع الصناعى المتكامل:** وقد إستعرضنا فى النقاط السابقة أحد أهم جوانب البناء الخاصة بالمجتمع الصناعى ألا وهو التجمع العنقودى، والذى ينطوى تحويله إلى مجتمع صناعى متكامل على بناء منظومة متكاملة للقوى العاملة داخل هذا التجمع العنقودى من خلال توفير مناخ من الاحوال المعيشية والحياتية والتي تؤثر على حركة الإنتاج وتطور تلك الصناعة، وذلك من خلال التعاون المشترك بين الحكومة و أصحاب المصانع وباقى المؤسسات والهيئات المعنية.

٤. **منظومة إدارة الاحوال المعيشية والحياتية للقوى العاملة داخل التجمع العنقودى:** وهذا البعد الهام يعد أحد جوانب القصور فى كثير من المشروعات المتعلقة بإعادة توظيف هذا القطاع الصناعى مثل مشروع الروبيكى وغيره حيث لم يلتفت إلى أهمية تنظيم وضع العمالة سواء من ناحية الانتقال أو التسكين فى مكان العمل،

^١ رضا بهجت أمين (٢٠١٠)، "تأثير العناقيد الصناعية على التنمية الصناعية فى مصر: دراسة تطبيقية على صناعة الأثاث

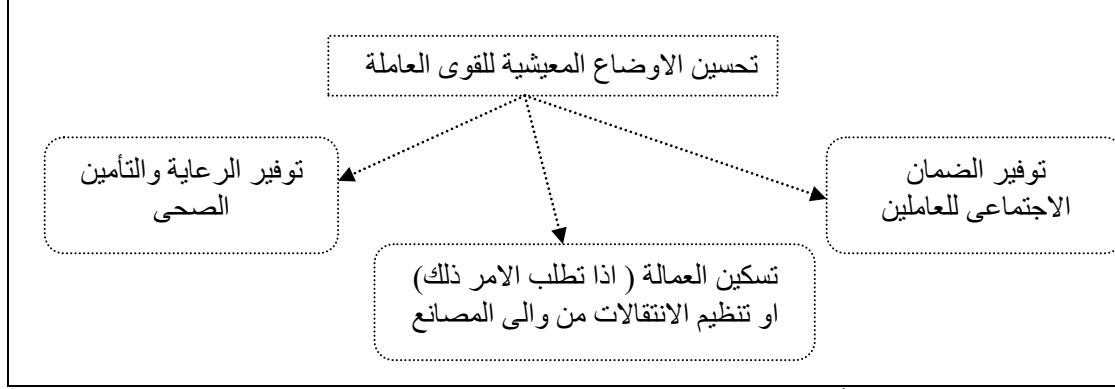
فى مصر"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة حلوان، ص.ص. ١٥-٢٠.

^٢ سعيد صبيح بس، (٢٠١٨)، "العناقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية لتدعيم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة (دراسة تطبيقية على الاقتصاد المصرى)"، رسالة دكتوراة، قسم الاقتصاد والمالية العامة، كلية الحقوق جامعة بنها، ص.ص. ٨٤-٩٠.

بالإضافة إلى الجوانب المتعلقة بالضمان الإجتماعى، ومنظومة الرعاية الصحية التى تعد غائبة فى هذا القطاع حيث يعانى الأغلبية العظمى من العاملين فى هذا القطاع من أوضاع معيشية سيئة جداً، وهو ما يؤدى إلى هروب قطاع كبير من العاملين فى هذا القطاع بالإضافة إلى عدم وفود عمالة جديدة لهذا القطاع وهو ما كان له أثر بالغ السوء من حيث توفير العمالة الماهرة المدربة، ويمكن توضيح منظومة إدارة الأحوال المعيشية والحياتية للعمالة على النحو التالى:

شكل رقم (٢)

منظومة إدارة الاحوال المعيشية والحياتية للقوى العاملة داخل التجمع العنقودى



المصدر: تم اعدادها بواسطة الباحث.

يتضح من الشكل السابق الاحتياجات المختلفة المتعلقة بالأوضاع المعيشية للعمال ويوضح الشكل ثلاثة متطلبات أساسية تحقيق منظومة متوازنة لإدارة العنصر البشرى داخل المجتمع الصناعى المتكامل وهى كما يلى:

أ- توفير الضمان الإجتماعى: حيث يعانى الأغلبية العظمى من العاملين فى هذا القطاع من عدم تأمين أصحاب العمل على العمال لديهم بدعوى عدم إستقرار العمالة وإرتفاع فى معدل دوران العمل لديهم كما أن العمال يعانون من غياب التأمينات، وخاصة مع تقدم السن بالعاملين وهو ما يؤدى إلى أوضاع معيشية مؤلمة للعاملين، ونقترح لتشجيع أصحاب العمل على التأمينات بأن تقوم الدولة بسداد نسبة من التأمينات المطلوبة كنوع من الحوافز خاصة مع بداية تشغيل التجمع الصناعى و كما أنه من الضرورى إنشاء مكتب خاص بالتأمينات داخل التجمع الصناعى لتسهيل الإجراءات سواء بإضافة العمال إلى التأمينات او الحذف للعمال الذين يتركون العمل .

ب- تسكين العمالة (أو تنظيم عملية الانتقالات من والى المجمع الصناعى): حيث يعد من أحد مشاكل المتعلقة بإعادة توطین تلك الصناعة هو طول المسافة بين أماكن سكن العمالة والأماكن المقترحة توطین ذلك القطاع فيها ، ولذا يقترح فى بداية المشروع التعاون بين المصنعين فى توفير وسائل إنتقال من وإلى المجمع الصناعى ، ومع نجاح فكرة التجمع وتطوره وعند مرحلة تالية من التعمق داخل العنقود يمكن العمل على تأسيس مدينة سكنية كجزء من التطوير تكون خاصة بالعمالة على أن يتم ذلك بالتنسيق بين العمالة والدولة والمصنعين وذلك بهدف التقليل من التكاليف الخاصة بالإنشاء ، وبالطريق التى يتحول معها التجمع العنقودى الى حياة صناعية متكاملة.

ت- توفير أنظمة الرعاية والتأمين الصحى: وهو جانب آخر من القصور فى منظومة العمل الخاصة بهذا القطاع حيث تعانى الأغلبية الساحقة من العاملين فى هذا القطاع وخاصة فى مداخل الجلود من غياب تام للرعاية والتأمين الصحى، هذا الجانب يحتاج إلى تعاون بين الحكومة وأصحاب المصانع من خلال تقديم حوافز فى هذا المجال تساعد على توفير الرعاية الصحية للعاملين فى هذا التجمع الصناعى.

ومن خلال الأهتمام بتلك الجوانب المتعلقة بالأوضاع المعيشية للعمالة ننقل من وضع طارد للعمالة فى هذا القطاع فى الواقع الحالى، الى وضع يحقق حياة ملائمة للعمالة ، و فى ضوء منظومة التدريب، والدعم الفنى والتكنولوجى ، يؤدى ذلك إلى رفع الإنتاجية للعمالة وضمان إستقرار العمالة وتراكم الخبرة يساعد فى النمو والنهوض بالصناعة.

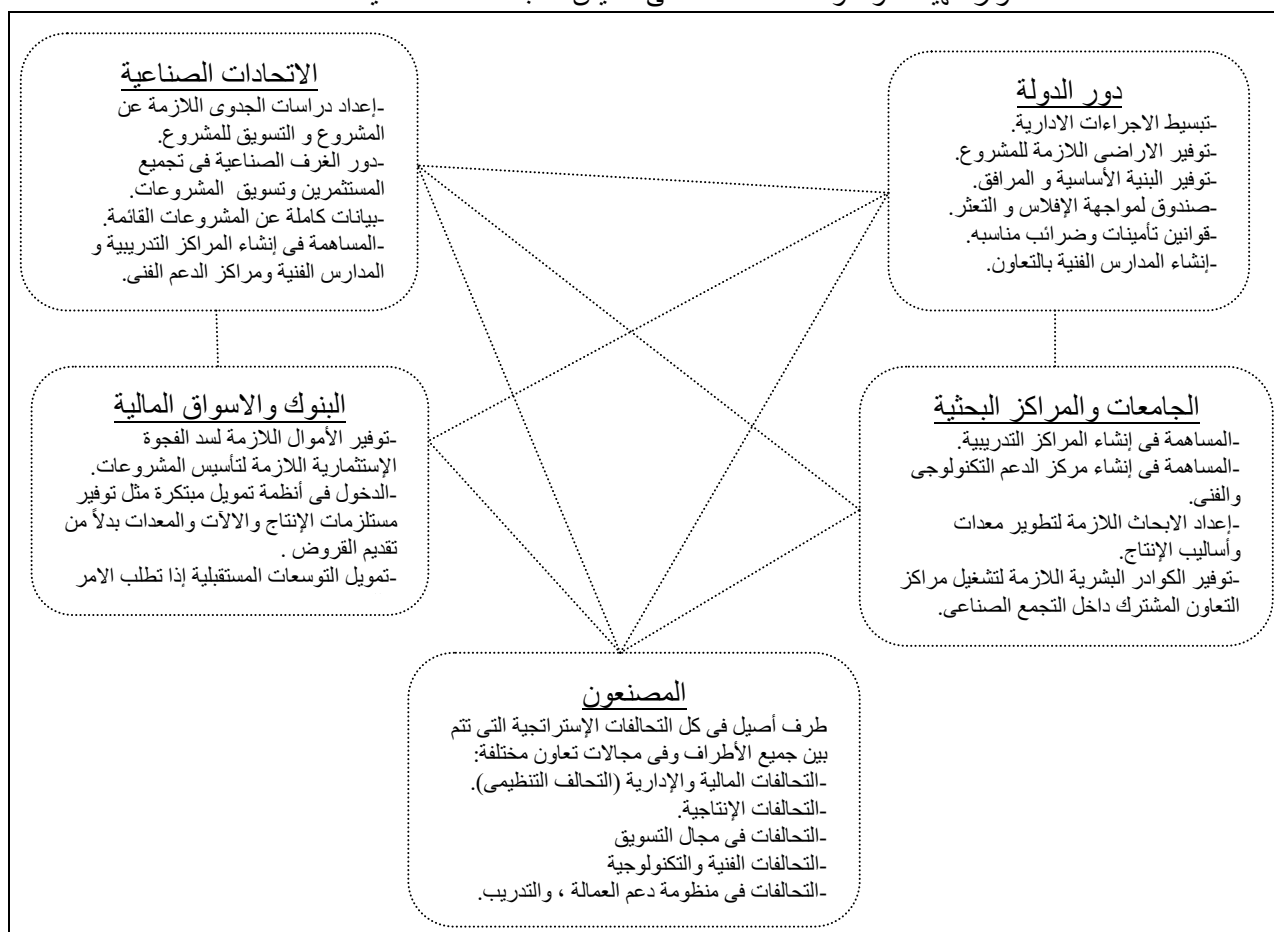
¹ عابد محمود ، عبد الله عبد الشافى (٢٠١٣)، "دور العناقيد الصناعية فى تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة القطاع الهندسى بجامعة الأزهر، ص.ص. ٥-٧.

خامساً: الأدوار المختلفة لكل من المصنعين والهيئات والمؤسسات في تأسيس المجتمع الصناعي المتكامل^١:

ووفقاً لما تم إستعراضه في هذا الفصل يمكننا تحديد الأدوار التي تلعبها كل هيئة ومؤسسة ورجال الأعمال في تأسيس المجتمع الصناعي المتكامل وفق شبكة من العلاقات المتداخلة التي تتفاعل مع بعضها البعض بهدف الوصول إلى مجتمع صناعي متكامل يحقق الهدف الرئيسي من تأسيسه وهو الوصول إلى أقصى مستوى للتنافسية على المستوى المحلى والدولى حيث تلعب العديد من المؤسسات والهيئات دوراً فعالاً في تأسيس تلك التجمعات الصناعية ومنها المصنعين وهم يمثلون الطرف صاحب المصلحة الأكبر في تأسيس تلك المجتمعات ولهم دوراً هاماً في تحفيز وتوجيه الإستثمارات في تلك التجمعات، كما تلعب الدولة ممثلة في هيئتها المختلفة دوراً أساسياً في تحقيق التنمية الصناعية ليس من خلال المشاركة في المشروعات ولكن من خلال التخطيط الذى يراعى أبعاد وإمكانيات الدولة وبشكل يحقق أقصى إستفادة ممكنه من المتاح من الموارد بالإضافة إلى الدور الذى تلعبه في توجيه الإستثمارات في المجالات التى تحقق أقصى إستفادة في مجال التنمية الإقتصادية والمجتمعية ، وذلك بالإضافة إلى الأدوار التى تلعبها الهيئات التمويلية مثل البنوك والبورصة في توفير التمويل اللازم لتمويل المشروعات ويمكننا من خلال الشكل التالى توضيح العلاقات المتشابكة بين الجهات:

شكل رقم (٣)

أدوار الهيئات والمؤسسات المختلفة في تأسيس المجتمعات الصناعية المتكاملة



المصدر: تم اعدادها بواسطة الباحث.

^١ ممدوح محمد مصطفى، (٢٠٠٤)، "إستراتيجية توطين المشروعات الصناعية فى مصر دراسة حالة: إقليم جنوب الصعيد"، رسالة دكتوراه فى فلسفة التخطيط العمرانى، جامعة عين شمس ص.ص. ٣٥-٣٦.

يتضح لنا من الشكل رقم (٣):

منظومة العلاقات الشبكية والمتداخلة بين الهيئات والمؤسسات المختلفة من جهة وبين المصنعين و العاملين من جهة أخرى والتي تقوم على تعاون وتحالفات إستراتيجية داخل المجتمع الصناعي متكامل وحاولنا من خلال هذا الشكل حصر المهام التي يقوم بها كل طرف حيث أن:

١. دور الدولة: وقد إتضح لنا أن الدولة تلعب دوراً هاماً في تأسيس المجتمعات الصناعية المتكاملة من خلال توفير الأراضي اللازمة والمرافق المطلوبة بتكلفة تحفز على تأسيس تلك المشروعات ، بالإضافة إلى تأسيس المدارس الفنية اللازمة لتلك المدن الصناعية بالإضافة إلى توفير سياج من القوانين التي تساعد وتحفز الإستثمارات في تلك المدن (المجتمعات) الصناعية ، بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية المطلوبة لتأسيس تلك المشروعات.

٢. دور الاتحادات الصناعية: وتلعب الاتحادات الصناعية دوراً في غاية الأهمية يتمثل في عمل حصر للبيانات والمعلومات عن المشروعات القائمة في المجال الذي سيتم التخطيط لإنشاء مجتمع صناعي متكامل فيه ، بالإضافة إلى المساهمة في دراسات الجدوى اللازمة لهذا النوع من المشروعات ، كما أنها تلعب دوراً في تجميع المصنعين ورجال العمل وتحفيزهم على تأسيس مشروعات من هذا النوع ، هذا بالإضافة إلى الدعم الذي يمكن تقديمه في تأسيس مراكز التدريب ، ومراكز الدعم الفني داخل تلك المجتمعات الصناعية.

٣. دور الجامعات والمراكز البحثية: وتلعب دوراً أساسياً فيما يتعلق بمحور الدعم التكنولوجي ، وذلك من خلال دعم إنشاء مركز الدعم الفني والتكنولوجي سواء من خلال توفير الكوادر البشرية أو من خلال توفير التطبيقات اللازمة في عمليات الإنتاج أو في تطوير معدات وآلات الإنتاج ، وهذا يحقق الربط بين الواقع العملي والمؤسسات العلمية في الدولة.

٤. دور البنوك والأسواق المالية: تلعب تلك المؤسسات دوراً في توفير الإحتياجات من الفجوة الإستثمارية ، وذلك من خلال توجيه المدخرات للإستثمار في تلك المشروعات وخاصة من خلال الآليات تمويل مبتكرة مثل تمويل لمستلزمات إنتاج ومعدات وآلات وفق نظام المشاركة وهذا فيما يتعلق بالبنوك.

٥. المصنعون ورجال الأعمال: وهم أصحاب المصلحة في إنشاء تلك المنظومة ، وهم طرف أساسي في كافة أوجه التعاون والتي تمثلها التحالفات الإستراتيجية التي تغطي الجوانب والمجالات المختلفة والتي تناولنا شرحها بالتفصيل في المبحث السابق.

سادساً: دراسة جدوى مبدئية لتأسيس مجتمع صناعي متكامل خاص بقطاع الجلود:

ويمكننا أن نقوم بتقديم تقديرات مبدئية للتكاليف الإستثمارية الخاصة بإنشاء مجتمع صناعي متكامل خاص بقطاع الجلود يكون بمثابة تطبيق عملي لفكرة المجتمعات الصناعية المتكاملة بالإضافة إلى تحديد المساحات والأراضي اللازمة لتأسيس المشروع ، وذلك على النحو التالي:

١. تصميم المجتمع الصناعي وتحديد عدد الوحدات الصناعية وتقسيمها على جوانب الصناعة المختلفة:

وتحاول الدراسة من خلال هذا الجانب تحدد عدد الوحدات الصناعية سواء كانت مصانع او مدايع او ورشاً صغيرة مقسمة على شعب الصناعة المختلفة ، وتراعى الوزن النسبي لكل شعبة في مجمل الصناعة ، وتحقق التكامل فيما بينها فيما يتعلق بالتكاليف الإستثمارية ، وغيرها من جوانب التعاون المشترك كما سنستعرض لاحقاً ، وقد تم تصميم تلك الصناعة لتشمل الآتي:

أ-إنشاء (٥٠)مدبغة حديثة على أحدث طراز عالمي.

ب-إنشاء (١٠٠) مصنع للصناعات الجلدية (مقسمة على الشعب المختلفة للصناعة).

ت-الخدمات المشتركة (وتتضمن مجالات التعاون المشترك الممثل للتحالفات الإستراتيجية).

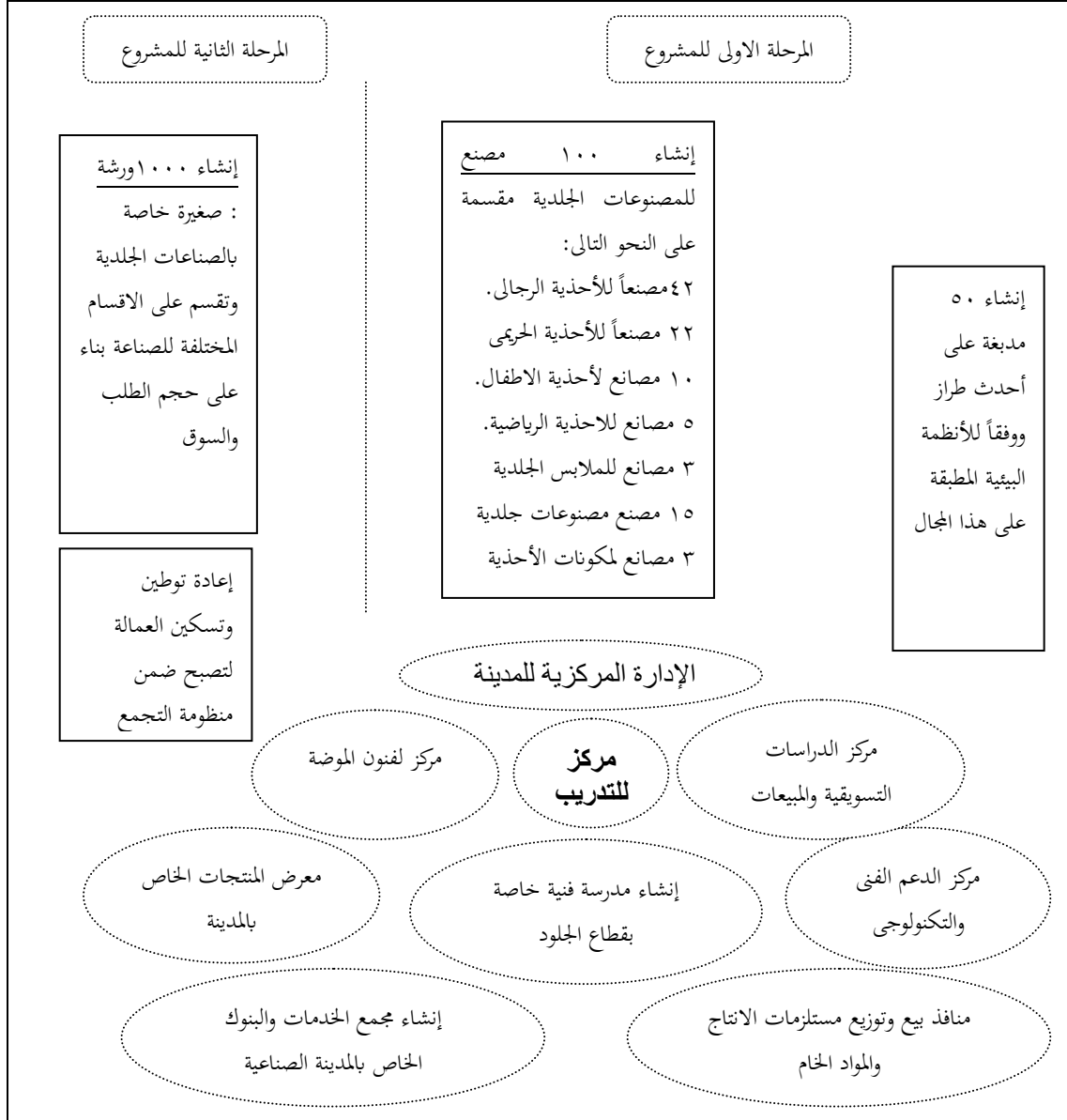
ث-إنشاء (١٠٠٠) ورشة صغيرة لتصنيع الجلود (ويتم ذلك في المرحلة الثانية من المشروع).

ج-توطين العمالة من خلال توفير مساكن وجوانب معيشية وحياتية (وتتم في المرحلة الثانية من

المشروع).

وكما يتضح لنا من تحديد عدد الوحدات والجوانب المختلفة لتصميم المجتمع الصناعي ، أنه ينطوى على مرحلتين من التطبيق المرحلة الاولى تتكون من تأسيس ٥٠ مدبغة حديثة وتكون بمساحات موحدة تلبى إحتياجات تلك الصناعة، كما انها تنطوى على إنشاء ١٠٠ مصنع للمصنوعات الجلدية بشعبها المختلفة (الاحذية الرجالي ، الحريمي ، والاطفالي ، المصنوعات الجلدية ، بالإضافة الى الملابس الجلدية) ويتم تقسيمها وفق تحديد الوزن النسبي لكل شعبة في الصناعة ويمكن توضيح تلك المنظومة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (٤)
الوحدات الصناعية داخل المجتمع الصناعي المتكامل الخاص بقطاع الجلود



المصدر: تم اعدادها بواسطة الباحث.

يتضح لنا من الشكل السابق: أن تقسيم المدينة الصناعية الخاصة بقطاع الجلود في ضوء منظومة التحالفات الإستراتيجية التي تقوم على إنشاء مراكز التدريب وغيرها بالتشارك في تلك المصاريف الثابتة، وهو ما يحقق الحصول على خدمات تدعم التنافسية وتقلل التكاليف الإستثمارية، ويتضح من الشكل أن المشروع في المرحلة الأولى ينطوي على إنشاء وتأسيس ٥٠ مذبغة مساحة المذبغة ١٠٠٠ م^٢ كما أن المشروع ينطوي على إنشاء ١٠٠ مصنع للصناعات الجلدية مقسمة على الشعب المختلفة للصناعة على النحو المبين بالشكل ٤٢ مصنع للأحذية الرجالي، ٢٢ مصنع للأحذية الحريمي، ١٠ مصانع لأحذية الأطفال، ٥ مصانع للأحذية الرياضية، ٣ مصانع للملابس الجلدية، ١٥ مصنع للمصنوعات الجلدية وهي تشمل تصنيع (الشنط الجلدية بأنواعها المختلفة، مصنوعات جلدية أخرى)، كما تشمل ٣ مصانع لمكونات الأحذية هي (٢ مصنعين للنعال، مصنع للقوالب الخاصة بتصنيع الأحذية)، كما تشمل المدينة الصناعية على مركز للدعم الفني والتكنولوجي تقسم تكلفته إنشائه على أصحاب المدايع والمصانع ويؤسس بالتعاون مع الجهات والمؤسسات الأخرى، كما أنه يتم تأسيس مركز للموضة، مركز للتسويق والمبيعات، بالإضافة إلى معرض لمنتجات المصانع يحتوى على منافذ عرض لكل مصنع من المصنعين، بالإضافة إلى إنشاء مدرسة فنية، ومركز للتدريب والتأهيل المهني، بالإضافة إلى إنشاء مجمع للخدمات والبنوك و إنشاء منافذ لبيع وتوزيع مستلزمات الإنتاج والمواد الخام.

١. مراحل تنفيذ المشروع:

وكما سبق وأشرنا في الشكل السابق أن مراحل تنفيذ المشروع تتم على مرحلتين المرحلة الأولى ويتم من خلالها إنشاء الخدمات المشتركة وإنشاء ٥٠ مديعة ، ١٠٠ مصنع للجلود ، والانتقال إلى المرحلة الثانية مرتبط بتقييم التجربة في المرحلة الأولى ومدى قدرة المشروع على إستيعاب تأسيس منشآت صناعية جديدة تكون من خلال ورش صغيرة الحجم نسبياً بالمقارنة مع مصانع الجلود وبطاقة إنتاجية أقل وبذلك فإن تنفيذ المشروع يحتوي على مرحلتين يمكن شرحهما على النحو التالي:

أ- المرحلة الأولى: تأسيس ٥٠ مديعة و ١٠٠ مصنع للجلود في ظل منظومة التحالفات الإستراتيجية:

- تأسيس ٥٠ مديعة للجلود: حيث يقوم أصحاب المدايع بتأسيس شركة مساهمة تمثل تحالف تنظيمي فيما يتعلق بجوانب العمل المشتركة ، وهذا مع إحتفاظ صاحب كل مديعة بالملكية الخاصة للمنشأة الخاصة به فالهدف من الشركة هو تنظيم العمل وتقاسم الأعباء المشتركة الخاصة بالتكاليف الثابتة.
- تأسيس ١٠٠ مصنع للمصنوعات الجلدية: وتقسّم كما سبق وأشرنا على شعب الصناعة المختلفة كلاً حسب الوزن النسبي له في هيكل الصناعة ، ويكون أصحاب المصانع الراغبين في الدخول في هذا المشروع شركة مساهمة يكون هدفه هي الأخرى تنظيمي يهدف إلى التنسيق مع مختلف الهيئات ، والمؤسسات المعنية فيما يتعلق بإنشاء ذلك النمط من المشروعات الصناعية ، بالإضافة إلى التنسيق فيما يتعلق بالمدخلات المشتركة في ظل منظومة التحالفات الإستراتيجية.
- إنشاء مراكز التحالفات الإستراتيجية في الصناعة: وهي تشمل كما سبق وأشرنا على مركز للتدريب المهني ، مركز للدعم الفني، والتكنولوجي، مركز لفنون الموضة ، مركز للتسويق والمبيعات ، مدرسة فنية خاصة بقطاع الجلود ، بالإضافة إلى مجمع الخدمات والبنوك، وأيضاً منافذ بيع وتوزيع المواد الخام ومستلزمات الإنتاج ، ويتم تقاسم تكلفة إنشاء تلك المراكز بين أصحاب المصانع والمدايع كما يقمون بتقاسم التكاليف التشغيلية الخاصة بتلك المنشآت .
- فيما يتعلق بالمواد الخام ومستلزمات الإنتاج تقوم كل شركة مساهمة بإنشاء شركة منفصلة تتولى شراء المواد الخام ومستلزمات الإنتاج على أن يكون لها رأسمال منفصل ، تتولى تلك الشركة شراء أو إستيراد المواد التي تستخدم في عمليات التصنيع والتي تأتي من خارج التجمع الصناعي وذلك لمنع حدوث أي ممارسات إحتكارية على تلك المواد ، تعامل تلك الشركة كشخصية مستقلة وبالتالي تدفع كافة تكاليف التشغيل الخاص بها على ان توزع أرباحها على المساهمين فيها.

ب- المرحلة الثانية: إنشاء ١٠٠٠ ورشة خاصة بالمصنوعات الجلدية ووضع منظومة لتسكين العمالة ضمن منظومة العمل داخل التجمع الصناعي:

- إنشاء ١٠٠٠ ورشة يتم بالتدريج وحسب قدرة السوق على إستيعاب الإنتاج سواء من خلال السوق المحلي أو السوق العالمي ، ويكون من خلال إنشاء وحدات إنتاجية أصغر حجماً تتناسب مع قدرات صغار المستثمرين ، ويتم العمل وفق نفس الإطار الذي سبق وأشرنا اليه في منظومة التحالفات الإستراتيجية، وهذا يصب في مصلحة صغار المستثمرين حيث يمثلون نسبة كبيرة من هذا القطاع خاصة القطاع الغير المنظم والذي يعمل خارج نطاق غرفة الجلود.
- منظومة تسكين العمالة كجزء من التجمع الصناعي ، ويتم ذلك مع المرحلة الثانية والتي سوف تنطوي على إستيعاب أكبر من العمالة ربما لا يتناسب معها عمليات النقل بوسائل مواصلات كما أن المزاي التي يحصل عليها العمالة في الوحدات الصغيرة تكون أقل، وبذلك فينبغي وضع تسكين العمالة من خلال إنشاء مدينة لسكن العمالة تكون قريبة للمجمع الصناعي أو كجزء منه، خاصة في حالة إنشاء المجمع الصناعي في مناطق بعيدة عن أماكن الكثافة السكنية ، وهنا ننقل إلى مفهوم الحياة الصناعية المتكاملة.

٢. دراسة الجوانب التسويقية:

فيما يتعلق بدراسة الجدوى التسويقية فهناك صعوبات في تقدير حجم الطلب المحلي ، والطاقة الإنتاجية الحالية للقطاع نظراً إلى أن هذا القطاع جزء كبير منه غير منظم ويعمل بشكل غير رسمي ، بالإضافة إلى أن دراسة السوق تحتاج إلى شركة متخصصة في الدراسات التسويقية لمعرفة حجم الطلب المحلي ، وأيضاً وضع بعض الخطط المتعلقة بإختراق الأسواق الخارجية.

وفيما يتعلق بالجوانب التسويقية سبق وأشرنا إلى ضرورة إبتكار علامة تجارية موحدة للمصنعين داخل التجمع الصناعي ، ويضاف إلى تلك العلامة التجارية العلامة التجارية الخاصة بكل مصنع ، وهذا يسهل عمليات التسويق الخارجي بالإضافة إلى أن التعاون التسويقي من الممكن أن يمتد ليشمل حملات إعلانية مشتركة وذلك لتقليل تكلفة الدعاية والإعلان ونفقات التسويق، بالإضافة إلى ضرورة ربط التجمع الصناعي بشبكة من

الوكلاء والموزعين فى السوق المحلى، بالإضافة إلى إنشاء معارض على الامتداد الجغرافى للدولة لعرض المنتجات الخاصة بالمدينة.

٣. البيانات الإنشائية الخاصة بالمساحات المطلوبة لإقامة المشروع:

وهنا نستعرض المساحات اللازمة من الأراضى لإنشاء المشروع ممثلاً فى مرحلته الأولى والثانية، وهنا سوف نقوم بتحديد المساحة المطلوبة على مستوى كل منع وعلى مستوى المجمع الصناعى فى مرحلة مختلفة، وهذا لتحديد المساحة من الإنشاءات والخدمات المشتركة وهذا بالإضافة إلى الخدمات المعاونة وسوف نستعرض هذا تفصيلاً على النحو التالى:

أ- فيما يتعلق بمدايغ الجلود: المقترح التصميمى للمصنع يقوم على التالى:

$$\text{وحدة المديغة} = (20 \text{ م} \times 50 \text{ م}) = 1000 \text{ م}^2 \text{ (دور واحد)}$$

$$\text{الوحدة التصميمية (مكونه من مصنعين)} = (23 \text{ م} \times 103) = 2369 \text{ م}^2$$

$$\text{المساحة المطلوبة للمدايغ} = 25 \times 2369 = 59225 \text{ م}^2$$

$$\text{البلكو التصميمى (10 مدايغ)} = 65147,5$$

$$\text{المساحة المبنية (الإنشاءات)} = 50 \times 1000 = 50000 \text{ م}^2 \text{ دور واحد}$$

ب- اما فيما يتعلق بإنشاء مصانع المصنوعات الجلدية 100 مصنع يقوم المقترح التصميمى على النحو التالى^١:

$$\text{وحدة المصنع} = (15 \text{ م} \times 40) = 600 \text{ م}^2 \text{ (دور واحد)}$$

$$\text{الوحدة التصميمية (مكونه من مصنعين)} = (86 \times 18) = 1548 \text{ م}^2$$

$$\text{عدد الوحدات التصميمية} = 2 / 100 = 50$$

$$\text{المساحة المطلوبة للمصانع} = 1548 \times 50 = 77400 \text{ م}^2$$

$$\text{البلكو التصميمى (10 مصانع)} = (99 \times 86) = 8514$$

$$\text{المساحة المطلوبة للمصانع} = (10 \times 8514) = 85140 \text{ م}^2$$

$$\text{المصنع بأرتفاع} = 6,5 \text{ م}$$

$$\text{المساحة المبنية (الإنشاءات)} = 100 \times 600 = 60000 \text{ م}^2 \text{ دور واحد وتشغل من مساحة الارض}$$

نفس المساحة الخاصة بالمصنع دون اى اضافات .

ت- المرافق المشتركة: وتشمل العناصر التالية و المساحات المطلوبه لها:

$$\bullet \text{ مبنى الاسعاف والعيادة (وحدتين تغطى المدينة)} = 150 \times 2 = 300 \text{ م}^2$$

$$\bullet \text{ مسجدين فى المدينة كل منهما 300 م}^2 = 2 \times 300 = 600 \text{ م}^2$$

$$\bullet \text{ محطات إطفاء موزعه على 4 مواقع بمساحة 150 م}^2 = 4 \times 150 = 600 \text{ م}^2$$

$$\bullet \text{ خزان مياه بجوار كل محطة إطفاء بمساحة 100 م}^2 = 4 \times 100 = 400 \text{ م}^2$$

$$\bullet \text{ كافتريات للمصانع موزعه على 4 مواقع} = 4 \times 150 = 600 \text{ م}^2$$

$$\bullet \text{ محطات ومحولات الكهرباء 6 محطات} = 6 \times 150 = 900 \text{ م}^2$$

$$\bullet \text{ المدخل والأمن 7 وحدات مساحة الوحدة 50 م} = 7 \times 50 = 350 \text{ م}^2$$

$$\bullet \text{ محطة تجميع النفايات الصلبة} = 1 \times 100 = 100 \text{ م}^2$$

$$= 3850 \text{ م}^2$$

إجمالى المساحة المطلوبة للمرافق المشتركة

ث- الخدمات المشتركة: وتشمل عناصر التحالفات الإستراتيجية وهى على النحو التالى:

$$\bullet \text{ الادارة المركزية للمدينة 400 م}^2 = 2 \times 400 = 800 \text{ م}^2 \text{ (على دورين يمثل كل دور طرف من طرفى الصناعة)}$$

$$\bullet \text{ مركز دراسات التسويق والمبيعات} = 400 \text{ م}^2 \text{ (دور واحد مع الادارة المركزية)}$$

$$\bullet \text{ مركز الدعم الفنى والتكنولوجى} = 600 \text{ م}^2 \text{ (دور واحد)}$$

$$\bullet \text{ مركز التدريب والتاهيل المهنى} = 2 \times 600 = 1200 \text{ م}^2 \text{ (على دورين)}$$

$$\bullet \text{ مركز فنون الموضة} = 300 \text{ م}^2 \text{ (دور واحد)}$$

^١AE International Consultancy Ltd., "A Feasibility Study for The Establishment of 100 Factory For Leather Products", in collaboration with the Egyptian Federation of Industries, 2007, p.6.

- معرض المنتجات الخاصة بالمدينة = $2 \times 750 = 1500$ م² (على دورين كل دور 750 م)
- مدرسة فنية خاصة بالصناعة = 1200 م² (على دورين 600 م لكل دور)
- مركزين للصيانة = $2 \times 300 = 600$ م²
- مجمع بيع وتوزيع المواد الخام ومستلزمات الإنتاج = 1000 م² (لكل شركة من شركتي المستلزمات)
- مجمع الخدمات والبنوك = 2000 م² (تقسم على وحدات حسب الحاجة)
- إجمالي المساحة المطلوبة للخدمات المشتركة = 9600 م² المساحة المبنية على مساحة أرض 6850 م²

ج- إجمالي مساحة الأراضي المطلوبة للمرحلة الأولى من المشروع:

وهي تمثل مجموع الإحتياجات من الأراضي للمدابع ومصانع الجلود بالإضافة إلى المرافق المشتركة والخدمات المشتركة وهي تتمثل في مجموع مساحة الأراضي والتي إستعرضناها في النقاط السابقة ويمكن إجمالها في الجدول التالي:

جدول رقم (1)

إجمالي الإحتياجات من الأراضي لإنشاء مشروع مدينة دباغة وتصنيع الجلود في المرحلة الأولى

المنشآت	المساحة المبنية (الإنتشاءات)	مساحة الأرض المطلوبة
مدابع الجلود	50000	65148
المصانع الخاصة بالمصنوعات الجلدية	60000	85140
المرافق المشتركة	3850	3850
الخدمات المشتركة	9600	6850
الإجمالي	123450	160988

ويتضح لنا من الجدول رقم (1) أن إجمالي الإحتياجات من الأراضي واللازمة لإنشاء المشروع الصناعي تبلغ 161 ألف متر مربع موزعة على النحو الموضح بالجدول السابق ، وحجم المباني والإنتشاءات يمثل 123 ألف متر مربع من إجمالي تلك المساحة ، أما فيما يتعلق بتكاليف الإنتشاءات سوف نتناولها في العنصر التالي.

4. التقديرات الخاصة بالتكاليف الإنشائية:

تتجه متطلبات البرنامج المعماري المساحي إلى الإختيار بين عدد من الأساليب الإنشائية التي يمكن إستخدامها تبعاً لطبيعة المنشأ أو المبنى وعليه يتجه المفهوم الإنشائي للمشروع للاختيار بين:

- منشآت ذات قطاعات مركبة (إنشاءات معدنية وإنشاءات خرسانية) Combine sections.
- منشآت ذات قطاعات خرسانية.
- منشآت معدنية بالكامل Steel Structure.

أ- منشآت ذات قطاعات مركبة (إنشاءات معدنية وإنشاءات خرسانية) وتشمل العناصر التالية:

- مدابع الجلود 50 مدبغة بمساحة 1000 م² = 50000 م²
 - مصانع الجلود 100 مصنع بمساحة 600 م² = 60000 م²
 - مركزين للصيانة بمساحة 300 م² للمركز = 600 م²
- وقد تم تقدير التكاليف الإنشائية لهذا البند ب 90 دولار / م² وهو ما يعني أن تكاليف إنشاء المدبغة يكون مساوي ل 90000 دولار ، وتكلفة المصنع تساوي 54000 دولار (USD) ، وهذه التكلفة شاملة أعمال الصرف الصحي الداخلي وأعمال الكهرباء الداخلية دون إضافة سعر الأرض ، وبذلك يمكن توضيح إجمالي تكاليف الإنشاء للمصانع على النحو التالي:

جدول رقم (2)

التكاليف التقديرية الخاصة بإنشاء المدابع ومصانع الجلود

التكاليف التقديرية	بيان
4.5 مليون دولار	مدابع الجلود (90000 × 50)
5.4 مليون دولار	مصانع الجلود (54000 × 100)
60 ألف دولار	مراكز الصيانة (30000 × 2)
9.96 مليون دولار (USD)	إجمالي تكاليف الإنشاءات للمصانع والمدابع ومركزى الصيانة

¹AE International Consultancy Ltd., (IbId.), p. 15

ويتضح من الجدول السابق أن إجمالي تكاليف الإنشاء الخاصة بتأسيس المصانع والمدابع قد بلغت ٩.٩٦ مليون دولار أمريكي ، هذا ومن الممكن أن تزيد تلك التقديرات ما بين ١٠ - ٣٠ % ، والتي تحسم بشكل نهائي بناءً على الرسومات الهندسية النهائية.

ب- منشآت الخرسانة المسلحة الخاصة بالخدمات المشتركة تشمل العناصر التالية:

- الإدارة المركزية للمدينة ٤٠٠ م = ٢ × ٤٠٠ = ٨٠٠ (دورين)
 - مركز دراسات التسويق والمبيعات = ٤٠٠ م (دور واحد مع الادارة المركزية)
 - مركز الدعم الفني والتكنولوجي = ٦٠٠ م (دور واحد)
 - مركز التدريب والتأهيل المهني = ٦٠٠ × ٢ = ١٢٠٠ م (على دورين)
 - مركز فنون الموضة = ٣٠٠ م (دور واحد)
 - معرض المنتجات الخاصة بالمدينة = ٧٥٠ × ٢ = ١٥٠٠ م (على دورين كل دور ٧٥٠ م)
 - مدرسة فنية خاصة بالصناعة = ١٢٠٠ م (على دورين ٦٠٠ م لكل دور)
 - مجمع بيع وتوزيع المواد الخام ومستلزمات الإنتاج = ١٠٠٠ م (٥٠٠ م لكل شركة من شركتي المستلزمات)
 - مجمع الخدمات والبنوك = ٢٠٠٠ م (تقسم على وحدات حسب الحاجة)
- إجمالي المساحة المطلوبة للخدمات المشتركة = ٩٦٠٠ م^٢ المساحة المبنية (الإنشاءات)**
تكاليف م^٢ للإنشاءات (خرسانة مسلحة) في حدود ١٧٠ دولار أمريكي/ م^٢ ، وتشمل تكاليف أعمال المرافق (الشبكات الخارجية)

- الإمداد بالمياه
- الإمداد بالكهرباء.
- الصرف الصحي.
- الغاز الطبيعي.
- التليفونات.

التكاليف التقديرية = ٩٦٠٠ × ١٧٠ = ١٦٣٢٠٠٠ (دولار امريكى USD)

ت- منشآت الخرسانة المسلحة الخاصة بالمرافق المشتركة تشمل العناصر التالية:

- مبنى الاسعاف والعيادة (وحدتين تغطي المدينة) = ١٥٠ × ٢ = ٣٠٠ م
- مسجدين في المدينة كل منهما ٣٠٠ م = ٢ × ٣٠٠ = ٦٠٠ م
- محطات اطفاء موزعه على ٤ مواقع بمساحة ١٥٠ م = ٤ × ١٥٠ = ٦٠٠ م
- خزان مياه بجوار كل محطة إطفاء بمساحة ١٠٠ م = ٤ × ١٠٠ = ٤٠٠ م
- كافتريات للمصانع موزعه على ٤ مواقع = ٤ × ١٥٠ = ٦٠٠ م
- محطات ومحولات الكهرباء ٦ محطات = ٦ × ١٥٠ = ٩٠٠ م
- المدخل والأمن ٧ وحدات مساحة الوحدة ٥٠ م = ٧ × ٥٠ = ٣٥٠ م
- محطة تجميع النفايات الصلبة = ١ × ١٠٠ = ١٠٠ م
- إجمالي المساحة المطلوبة للمرافق المشتركة = ٣٨٥٠ م
- تكاليف تقديرية لأعمال الخرسانة المسلحة = ٣٣٥٠ × ١٧٠ = ٥٦٩٥٠٠ (دولار امريكى USD)

التكاليف التقديرية لأعمال المنشآت المعدنية بالكامل (تشمل محطة النفايات الصلبة، ٤ خزانات للمياه)

التكلفة التقديرية = ٥٠٠ × ١٧٠ = ٨٥٠٠٠ (دولار امريكى USD)

إجمالي التكاليف التقديرية الخاصة بالمرافق المشتركة = ٥٦٩٥٠٠ + ٨٥٠٠٠ = 654500 دولار

ث- التكاليف التقديرية لإدخال المرافق للمشروع:

- شبكة التغذية بالمياه = ٧٣٠٠٠ دولار
- شبكة الصرف الصحي = ٩١٠٠٠ دولار
- شبكة الكهرباء (قوي وإضاءة) = ٦٨٠٠٠ دولار
- شبكة الطرق = ٣٧٠٠٠٠ دولار

الإجمالي = ٦٠٢٠٠٠ دولار

ج- تكلفة اعمال تنسيق الموقع وانارة الطرق وتقدر قيمتها ب ١ % من تكلفة الإنشاءات :

- التكلفة التقديرية
- لاعمال الانارة وتنسيق الموقع = ١٢٢١٠٠ دولار
- التكاليف التقديرية للأتباع الإستشارية = ٣٦٦٣٠٠ دولار (تمثل نسبة ٣ % من تكلفة المباني)
- إجمالي أعمال تنسيق الموقع والتكاليف الإدارية = ٤٨٨٤٠٠ دولار أمريكي

ح- ثمن الارض المطلوبة للمشروع: جملة المساحة المطلوبة للمشروع وهي تمثل ضعف المساحة المطلوبة للمباني ، وفق التصميم الهندسى للموقع الخاص بالمشروع ، اى أن إجمالي المساحة سوف يكون على النحو التالى:
إجمالى مساحة الارض = ٣٠٠٠٠٠ م^٢ ، وتمثل المباني فيها ما نسبته ٥٤ % من مساحة الارض
تكلفة تقديرية للارض = ٣٠٠٠٠٠ × ٢٠ دولار = ٦٠٠٠٠٠٠

خ- إجمالي التكاليف الإنشائية الخاصة بالمشروع: وهي تمثل إجمالي التكاليف السابق ذكرها تفصيلاً فى السابق والتي يمكن جمعها فى الجدول التالى:

جدول رقم (٣)

تكاليف المباني والإنشاءات الخاصة بالمشروع (القيمة بالدولار الأمريكى)

النسبة	التكلفة	البند
١١,٤	٦٠٠٠٠٠٠	ثمن الأرض
٣١,٧	٤٥٠٠٠٠٠	إنشاء المدايع
٣٨,١	٥٤٠٠٠٠٠	إنشاء مصانع الجلود
١١,٣	١٦٣٢٠٠٠	الخدمات المشتركة
٤,١	654500	المرافق المشتركة
٣,٤	٤٨٨٤٠٠	تنسيق الموقع وتكاليف إدارية
١٠٠	18674900	الإجمالى

ويتضح من الجدول السابق أن إجمالي التكاليف الخاصة بالمباني والإنشاءات تصل إلى ١٨.٦٧ مليون دولار وتختلف تكلفة الإنشاءات فى مصانع الجلود عن نظيراتها فى مدايع الجلود على النحو التالى:

جدول رقم (٤)

التكاليف التقديرية للمباني والإنشاءات الخاصة بمدبغ الجلود (القيمة: بالدولار)

التكلفة	البند
727272.7	ثمن الأرض
4545455	إنشاء المدايع
541818.2	الخدمات المشتركة
194848.5	المرافق المشتركة
162800	تنسيق الموقع وتكاليف إدارية
6172194	الإجمالى
123443.8	تكلفة المباني والإنشاءات للوحدة (الإجمالى/٥٠)

ويتضح من الجدول رقم (٤) تكلفة المباني والإنشاءات الخاصة بإنشاء المدايع حيث بلغت تلك التكلفة ٦.١٧٢ مليون دولار ، وتبلغ تكلفة الإنشاء على مستوى كل مدبغة ١٢٤.٤ الف دولار ، هذا مع إحتمال زيادة تلك التكاليف بنسبة تتراوح ما بين ١٠ - ٣٠ % .

أما بالنسبة للتكاليف التقديرية الخاصة بإنشاء ١٠٠ مصنع للمصنوعات الجلدية فهى على النحو التالى:

جدول رقم (٥)

التكاليف التقديرية للمباني والإنشاءات الخاصة بمصانع الجلود (القيمة بالدولار الأمريكى)

التكلفة	البند
909090.9	ثمن الأرض
5454545	إنشاء المدايع
1083636	الخدمات المشتركة
389696.9	المرافق المشتركة
325600	تنسيق الموقع وتكاليف إدارية

الإجمالي	8162570
تكلفة المباني والإنشاءات للوحدة (الإجمالي / ١٠٠)	81625.64

ويتضح لنا من الجدول السابق أن تكلفة المصنع من حيث المباني والإنشاءات تتكلف ٨١٦.٢٥ ألف دولار ، كما أن التكاليف الإجمالية الخاصة بإنشاء ١٠٠ مصنع للمصنوعات الجلدية قد بلغت ٨.١٦٢ مليون دولار وتلك التكلفة تشمل تكاليف الإنشاءات والترفيق والخدمات المشتركة والمرافق المشتركة كما سبق وأشرنا. ٥ . التكلفة التقديرية للآلات والمعدات الخاصة بمراكز الخدمات المشتركة:

وتشمل تلك التكاليف الخاصة بجوانب الخدمات المشتركة وهي مركز الدعم الفني والتكنولوجي، مركز التدريب والتأهيل المهني ، مركز أبحاث السوق و المبيعات، مركز فنون الموضة ، بالإضافة إلى التعاون مع الحكومة في توفير الاحتياجات اللازمة للمدرسة الفنية وقدرت التكلفة التقديرية للمعدات والماكينات المركزية = ٥٤٥ الف دولار أمريكي.

٦ . إجمالي التكاليف الإستثمارية باستثناء خطوط الإنتاج والآلات:

وتشمل تلك التكاليف تكاليف المباني ، وتكلفة الأرض ، التكاليف الخاصة بالخدمات المشتركة ، بالإضافة إلى تكاليف المرافق المشتركة ، و تكاليف الآلات والمعدات الخاصة بتشغيل الإدارة المركزية ومراكز الخدمات المشتركة وبالتالي فنستنتج من التكاليف تكلفة المعدات والآلات الخاصة بكل مصنع والتي تمثل خطوط الإنتاج في تلك المصانع والمدابغ ويمكن توضيح تلك التكاليف التقديرية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٦)

إجمالي التكاليف الإستثمارية باستثناء تكلفة خطوط الإنتاج

البند	التكلفة
تكلفة المباني الإنشاءات	14334764
تكلفة المعدات والآلات المركزية	545454.5
إجمالي التكاليف الإستثمارية	14880218
التكلفة الإستثمارية للمدبغة الواحد	127080.2
التكلفة الإستثمارية للمصنع الواحد	85262

ويتضح من الجدول السابق أن إجمالي التكاليف التقديرية بلغت 14.18 مليون دولار ، وتبلغ التكلفة الإستثمارية للمدبغة ١٢٧ الف دولار (غير شاملة خطوط الإنتاج) ، وبلغت التكاليف الإستثمارية لمصنع الجلود ٨٥ الف دولار (غير شاملة تكلفة خطوط الإنتاج) ، وبذلك فإن تلك المنظومة تتيح كافة مجالات تدعيم التنافسية في مدينة واحدة لتعبر عن تجمع وتشارك في التكاليف.

٧ . تقديرات التكاليف الإستثمارية الخاصة بخطوط الإنتاج ومعدات وآلات الإنتاج:

وتختلف التكلفة الخاصة لخطوط الإنتاج حسب منشأ تلك المعدات والآلات وتعد أفضلهم من حيث الجودة خطوط الإنتاج الإيطاليه ، وهي أيضاً الأعلى من حيث التكلفة وتتراوح تكلفتها ما بين ٢ مليون دولار ، وهي ماكينات حديثة تعمل بنظام آلي ووفق أحدث الأنظمة التكنولوجية في هذا المجال ، يليها من حيث الجودة والسعر خطوط الإنتاج التركية وتتراوح تكلفتها ما بين ١.٤٥ مليون دولار ، ويأتي في آخر الترتيب من حيث الجودة والتكلفة خطوط الإنتاج الصينية وهي أقل في التكلفة وأيضاً منخفضة من حيث الجودة وتتراوح تكلفتها ما بين ٨٥٠ الف دولار ، وبذلك فإن إجمالي التكاليف الإستثمارية شاملة تكلفة الآلات والمعدات الخاصة بخطوط الإنتاج، وفيما يتعلق بمدابغ الجلود فإن التكلفة ترتفع لتصل إلى ٢.١٢٧ مليون دولار كتكلفة لخطوط الإنتاج تكون على النحو التالي:

جدول رقم (٧)

إجمالي التكاليف الإستثمارية للوحدة الصناعية شاملة خطوط الإنتاج

البند	التكلفة
تكلفة إستثمارية للمدبغة شاملة خطوط الإنتاج	١٥٦٩٨٩٤١
التكلفة الإستثمارية للمصنع الواحد شاملة خطوط الإنتاج	١٠٤٦٨٩٤١

ومن خلال الجدول السابق إتضح لنا التأثير الكبير على حجم التكاليف الإستثمارية نتيجة إضافة تكلفة خطوط الإنتاج التي تعد على أحدث طراز حيث وصلت التكلفة لمصنع الجلود إلى ١٠,٤ ملايين جنيه في حين وصلت تكلفة لمدبغة إلى ١٥,٧ مليون جنيه ، وهنا فإن عمليات شراء معدات وخطوط الإنتاج يجب أن تتم بشكل جماعي لتحسين شروط التفاوض والوصول إلى أفضل الأسعار لشراء تلك المعدات والآلات كما يجب أن توفر

الحكومة آليات لدعم المستثمرين فيما يتعلق باستيراد تلك المعدات والآلات ، بالإضافة إلى محاولة توفير أجزاء من تلك المعدات من خلال السوق المحلي ، كما أن الدور الأكبر لمركز الدعم الفني والتكنولوجي يبدأ في إطار تلك المهمة التي تقتضى العمل للوصول إلى أقل تكلفة إستثمارية في ضوء الجودة المطلوبة لتحقيق التنافسية.

٨. الطاقة الإنتاجية للمشروع:

تقدر الطاقة الإنتاجية للمشروع بنحو ١٥ مليون زوج للأحذية في السنة ، ويخصص جانب من الإنتاج للتصدير وفتح أسواق جديدة ، في حين تبلغ الطاقة الإنتاجية الخاصة بمدابغ الجلود ب ٤٥٥ الف قدم من الجلود الخام المشطبة وهو ما يعد نقله في الإنتاج فيما يتعلق بدباغة الجلود^١:

جدول رقم (٨) الطاقة الإنتاجية للمشروع

البيان	الطاقة الإنتاجية
مدابغ الجلود	٤٥٥,٠٠٠ قدم من الجلود المشطبة
مصانع الجلود	١٥٠٠٠٠٠٠ زوج من الأحذية سنويا

ويتضح من ذلك أن الإنتاج داخل منظومة المجتمعات الصناعية المتكاملة سوف يضاعف من حجم الإنتاج ، ويزيد من القدرة التنافسية .

٩. حجم العمالة المطلوبة للمشروع:

يختلف حجم العمالة المطلوبة ما بين دباغة الجلود و صناعة المصنوعات الجلدية حيث أن مصانع الجلود أكثر كثافة من دباغة الجلود يمكن من خلال الجدول التالي عرض حجم المطلوب من العنصر البشري لهذا المشروع:

جدول رقم (٩)

تقديرات اوليه لحجم العمالة المطلوبة لمشروع مدينة الجلود في المرحلة الاولى

البيان	على مستوى الوحدة	على مستوى المشروع
مدابغ الجلود	٥٠ عاملاً	٢٥٠٠ عامل
مصانع الجلود	٧٠ عاملاً	٧٠٠٠ عامل
الإجمالي		٩٥٠٠ عامل

تم الإعتماد على دراسة الجدوى التي سبق الأشاره إليها في تقدير عدد العمال وفقاً للتخطيط الصناعي للمصانع والمدابغ اعتماداً على مساحة تلك المنشآت الصناعية وتخطيط عملية الإنتاج داخل المصنع ، وتشمل فرص التوظيف هذه الإداريين والمحاسبين والفنيين ورجال المبيعات داخل كل منشأة صناعية.

وفيما يتعلق بالعمالة يجب الأخذ في الإعتبار بعض القضايا الهامة المتعلقة بالإلتزام الإجتماعي والأحوال المعيشية للعمال مثل ترتيبات المتعلقة بالإنتقال من وإلى المدينة الصناعية ، ونظام الرواتب والمزايا ، ساعات العمل والنظم الداخلية ، بالإضافة إلى الحد الأدنى للسن ، والعمل القسرى ، والمعايير الأخلاقية ، بالإضافة إلى التدريب على الإسعافات الأولية ، والإجراءات و الممارسات التأديبية ، وتلك الامور تأثر على شكل وطبيعة إستمرار العامل في عملة وإنتاجية العامل وقدراته على الإبتكار .

١٠. التكاليف التشغيلية للخدمات المشتركة:

يتطلب تنفيذ المفهوم السابق عمالة دائمة من أجل توفير الخدمات المشتركة المشار إليها. ومن المتوقع أن تكون القوة العاملة كالاتي وأن يحصل العاملون على رواتبهم الشهرية من خلال تحصيل رسم شهري من كل مصنع ، من المخطط أن يتم توظيف ٣٥ موظفاً في هذا المشروع كجزء من الخدمة المركزية، كما يلي:

¹AE International Consultancy Ltd., (IbId.), p.30

جدول رقم (١٠)
تقديرات التكاليف التشغيلية الخاصة بأدارة الخدمات المشتركة

النوع	العدد	التكلفة الشهرية / دولار	التكلفة الاجمالية/الشهر
المدير التنفيذي (مدير لكل شركة مساهمة)	٢	٢٠٠٠	٢٤٠٠٠
كبار المديرين (مدير لكل مركز من مراكز الخدمات)	٥	2000	٢٤٠٠٠
موظفون متخصصون فى التسويق والمبيعات	٧	2500	30000
الفنيون	٢٠	3500	42000
سكرتارية/ مساعدون	٥	2000	24000
عمال	٨	1500	18000
إجمالي بند المرتبات	٤٧		١٦٢٠٠٠
تكلفة تشغيل / وصيانة الخدمات المشتركة		378.75	4545
التخلص من القمامة والنفايات		303	3636
خدمات من الباطن (النظافة و الامن)		530.25	6363
إجمالي المصاريف التشغيلية للخدمات المشتركة		١٤٧١٢	176544
(-) خصم عائدات ايجار مجمع الخدمات ومجمع بيع مستلزمات الإنتاج و الكافيتريات داخل المدينة		١٠٠٠٠	(١٢٠٠٠٠)
(-) خصم عائدات تشغيل مركز الصيانة ومركز الدعم الفنى والتكنولوجى و مركز التدريب		١٠٠٠	(١٢٠٠٠)
صافى تكاليف التشغيل الشهرية بعد استبعاد العائدات			44544
تكلفة التشغيل الشهرية التى يتحملها كل مصنع	التكلفة تحت العجز أو الزيادة		٢٩٦ دولار / شهرياً

من واقع الجدول رقم (١٠) يتضح لنا التالى:

ويتضح من الجدول السابق أعداد القوى العاملة المطلوبة بشكل مبدئى لتشغيل مراكز الخدمات المشتركة داخل التجمع الصناعى ، هذا وينتدب للعمل فى مراكز الخدمات باقى الإحتياجات المطلوبة فى مراكز التدريب والدعم الفنى والتكنولوجى من خلال عقد بروتوكول للتعاون المشترك بين المدينة الصناعية والجامعات ومراكز البحث العلمى بهدف توفير الأبحاث والكوادر البشرية المطلوب وجودها فى تلك المراكز .

إجمالى التكاليف التشغيلية للخدمات المشتركة بلغت ١٧٦ الف دولار شاملة كافة تكاليف التشغيل للخدمات المشتركة وتشمل تلك التكلفة الأجور والمرتبات وتكلفة التشغيل والصيانة ، بالإضافة إلى تكاليف خدمات الأمن والتخلص من القمامة والنفايات الصلبة ، وتم إستبعاد العائدات من مجمع الخدمات والبنوك ، والعائدات من مجمع بيع مستلزمات الإنتاج والمواد الخام والتى تتمثل فى المحصل من الإيجارات الخاصة بتلك المجمعات ، كما أنه تم إستبعاد العائدات الناتجة عن تحصيل رسوم خدمات الخاصة بمركز الصيانة ومركز التدريب ومركز الدعم الفنى والتكنولوجى حيث تعد وخاصة مركز صيانة المعدات والآلات ومركز التدريب مراكز الخدمات التى تعمل بالتمويل الذاتى.

وقد بلغت التقديرات الأولية لتكاليف التشغيل بعد استبعاد العائدات الخاصة بالمدينة ١٤.٥ الف دولار / شهرياً وبلغ نصيب كل منشأة داخل المجمع الصناعى من التكاليف التشغيلية ٢٩٦ دولار / شهرياً وهى تكلفة متوازنة إذا ما تم مقارنتها بالخدمات التى يحصل عليها المصنعون داخل المجمع الصناعى.

١١ . المرحلة الثانية للمشروع: إنشاء ١٠٠٠ ورشة صغيرة ومنظومة تسكين العمالة:

إن وضع دراسة جدوى عن التكاليف الإستثمارية الخاصة بتلك المرحلة يحتاج إلى تقييم التجربة فى المرحلة الأولى ، حيث أن الإنتقال إلى المرحلة الثانية تقتضى النجاح فى منظومة العمل للمرحلة الأولى ، بالإضافة إلى أن هذه المرحلة من المشروع تراعى قدرة الأسواق على إستيعاب المزيد من المنشآت الصناعية

فى هذا المجال ، على أن يتم تنفيذ تلك المرحلة بشكل تدريجى ، وفى ظل وضع تصور لتوطين العمالة وإنشاء مجتمعات سكنية لهم وذلك لأن حجم وتطور التجمع الصناعى فى تلك المرحلة يقتضى ذلك .
تحديد التكاليف الإستثمارية وسبل دعم تلك المرحلة ومنظومة الحوافز الإستثمارية تحتاج إلى مزيد من الدراسات الهندسية الخاصة بالإنشاءات، وأيضاً دراسة عن التكنولوجيا المناسبة لتلك المنشآت الصغيرة نسبياً ، حيث إن خطوط الإنتاج الحديثة ذات تكلفة مرتفعة لا يستطيع تحملها هذا النمط من المشروعات، وبالتالي فإن وضع تصور تلك المرحلة يحتاج مزيداً من الدراسات وفى ضوء تقييم مدى نجاح المرحلة الأولى والقدرة الإستيعابية لهذا القطاع.

١٢. العوائق التى تقف امام تنفيذ هذا النوع من المشروعات الإستثمارية:

فيما يتعلق بهذا المقترح الإستثمارى فهو غير مطبق بهذا التصميم السابق الإشارة إليه ويواجه العديد من المعوقات يعد من ابرازها هو غياب التخطيط الصناعى الشامل وفقاً لمفهوم التجمعات الصناعية المتكاملة والذى يجب أن تقوم الدولة بوضع الخرائط الإستثمارية ودراسات الجدوى ومن ثم يتم وضع هيكل الحوافز الإستثمارية التى يجب أن تقدمها الدولة لتشجيع المستثمرين للإستثمار فى مثل هذا النوع من الاستثمارات ، كما أن غياب التنسيق بين المؤسسات والهيئات والمصنعين فى هذا المجال يعد عائق اخر من عوائق تنفيذ هذا النمط من المشروعات الإستثمارية ، كما أن غياب التنسيق بين المصنعين وبعضهم بعض فى إنشاء تلك المشروعات يعد هو الآخر من أحد عوائق قيام هذا النمط من المشروعات الصناعية حيث تغلب النظرة الضيقة المتمثلة فى انماط المنافسة التقليدية بين المصنعين مع غياب الرؤية التى يمكن من خلالها احلال التعاون والتنسيق المتبادل محل المنافسة وفق انماط اقتصادية تحقق المنفعة لجميع الاطراف.

النتائج:

فيما يتعلق بفرض الدراسة الذى ينص على " يمكن الإستفادة من استراتيجىة العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية فى الوصول الى "مجتمعات صناعية متكاملة" تدعم تنافسية الصناعة المصرية وخاصة فى قطاع الجلود" وتشير نتائج الدراسة إلى صحة هذا الفرض حيث أن العناقيد الصناعية والتي تعد التحالفات الإستراتيجية أحد البيئات أحد أهم عناصر بناء المجتمعات الصناعية المتكاملة والتي يضاف إليها إدارة منظومة الأوضاع المعيشية الحياتية للعمال كجزء من تنظيم العلاقات الاقتصادية داخل تلك التجمعات الصناعية ، كما أن تلك المجتمعات الصناعية تلعب دوراً محورياً فى دعم التنافسية من خلال علاج جوانب الإختلالات الهيكلية والمعوقات التى تواجه هذا القطاع من خلال إستراتيجية تعتمد على التعاون وتقاسم أعباء ومتطلبات النهوض بالصناعة من خلال منظومة شبكية من التعاون بين المصنعين والمؤسسات المختلفة التى تساهم فى تأسيس تلك التجمعات الصناعية بالشكل الذى يحقق مصلحة جميع الأطراف حيث يستفيد الجميع من خلال توفير تجمعات صناعية تشمل الخدمات المختلفة التى تحقق دعم التنافسية فى إطار من التنافسية الدولية من خلال المنافسة على فتح أسواق جديدة وخاصة الأسواق الخارجية.

التوصيات:

١. البدء فى تنفيذ منظومة المجتمع الصناعى المتكامل الخاص بقطاع الجلود خاصة فى، وبالشكل الذى يتم من خلاله ضبط منظومة الأوضاع المعيشية والحياتية للعمالة وهو ما يساعد على الرفع من كفاءة العمالة ويزيد من الإنتاجية وذلك فى ضوء إستراتيجية متكاملة تحقق الربط بين قطاعات وأنشطة إقتصادية أخرى وفى إطار عمل يشمل كافة المؤسسات والهيئات التى من الممكن أن تساهم فى تأسيس تلك المشروعات.

٢. تأسيس المجتمع الصناعى المتكامل يجب أن يتم على مراحل يضمن من خلالها إعادة تقييم مدى نجاح المشروع وأيضاً يجب أن يصاحب ذلك مجموعة من الدراسات التسويقية بما يساعد على معرفة حجم الفجوة التسويقية والطاقة الاستيعابية للسوق المحلى وإستراتيجية تسويقية وسياسات البيع التى تساعد على نجاح المشروع وإمكانية فتح أسواق جديدة.

قائمة المراجع:

١. رضا بهجت أمين (٢٠١٠)، "تأثير العناقيد الصناعية على التنمية الصناعية فى مصر: دراسة تطبيقية على صناعة الأثاث فى مصر"، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، جامعة حلوان.
٢. ريمون أرون، (١٩٨٣) ، " المجتمع الصناعى" ، ترجمة فكتور باسيل ، دار عويدات للنشر.
٣. سعيد صبيح يس ، (٢٠١٨) ، "العناقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية لتدعيم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة(دراسة تطبيقية على الاقتصاد المصرى)"، رسالة دكتوراة ، قسم الاقتصاد والمالية العامة، كلية الحقوق جامعة بنها.
٤. عابد محمود ، عبد الله عبد الشافى (٢٠١٣) ، "دور العناقيد الصناعية فى تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة القطاع الهندسى بجامعة الازهر.

٥. ممدوح محمد مصطفى، (٢٠٠٤)، "إستراتيجية توطين المشروعات الصناعية فى مصر دراسة حالة: إقليم جنوب الصعيد"، رسالة دكتوراه فى فلسفة التخطيط العمرانى، جامعة عين شمس.

English References:

1. AE International Consultancy Ltd., (2007), "A Feasibility Study for The Establishment of 100 Factory For Leather Products", in collaboration with the Egyptian Federation of Industries.
1. AntonioMajocchi & ManuelaPresutti,(2009)," Industrial clusters entrepreneurial culture and the social environment: The effects on FDI distribution", International Business Review - Volume 18, Issue 1.
2. Baptista, R. and Swann, (1998), "Do firms in clusters innovate more?", Research Policy 27 (5).
3. Bilge Armatli & Ayda Eraydin-Innovation, networking and the new industrial clusters: the characteristics of networks and local innovation capabilities in the Turkish industrial clusters-Entrepreneurship & Regional Development An International Journal-Volume 17, 2005 - Issue 4.
4. Catalin Boja-Clusters Models, (2011), "Factors and Characteristics", International Journal of Economic Practices and Theories- Vol. 1, No. 1.
5. Caniels, M.C.J and Romijn, H.A. (2005), "what drive innovativeness in industrial clusters? Transcending the debate", Cambridge Journal of Economics 29.
6. Edward M. Bergman, (1999), "Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications-Morgantown: Web Book of Regional Science", Regional Research Institute.
7. Karlson,c Edt.,(2008), "Handbook of Research on Cluster Theory", Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA.
8. Gilbert faccarello,(2015), "comparative advantage", university of pantheon, paris ,France.
9. Lines, Tracey and Mony penny, Richard, (2006)," Industrial Clustering", Proceedings Sustainable Economic Growth for Regional Australia National Conference SEGRA 2006, Launceston, August 28-30 2006.
10. Martin Bell&Michael Albu, (1999),"Knowledge Systems and Technological Dynamism in Industrial Clusters in Developing Countries", World Development -Volume 27, Issue 9.
11. Malmberg, A. and Maskell, P. (2001), "The elusive concept of localization economies – Towards a Knowledge-based Theory of Spatial Clustering", AAG Annual Conference, New York, 27 february – 3 March – 2001.
12. Markusen, A. (1996), Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts, Economic Geography 72.
13. Orter, M. E. (1998), Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, 76(6).