

**التحالفات الاستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية  
العناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في  
مصر خلال الفترة (2004-2017)**

**د. إمام خليل**

مدرس الاقتصاد - معهد التخطيط القومي

## ملخص

تتبنى العديد من الدول استراتيجية "العناقيد الصناعية"، نظراً للاهتمام الكبير الذي حظيت به في السنوات الأخيرة من طرف كافة دول العالم، باعتبارها أفضل أداة لتعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى قدرتها على تفعيل الترابط والتشابك الاقتصادي للدول والحد من مخاطر العولمة والمنافسة مع المنتجات المستوردة، خاصة مع التحرر المستمر للأسواق. افترضت الدراسة أن العناقيد الصناعية تساعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التغلب على المشكلات التكنولوجية، ومشكلات صغر الحجم. وهدفت الدراسة إلى توضيح كيفية أن يكون للمؤسسات الصغيرة، والمتوسطة مكانة ومساهمة فعالة في الاقتصاد الوطني يجب أن تعتمد تميزها، وتطويرها على استراتيجيات واضحة، ومن بينها استراتيجية العناقيد أو التجمعات الصناعية التي يمكن أن تمثل علاجاً للعديد من المعوقات التي تقف حائلاً دون تطور هذه المؤسسات وتعزيز دورها خاصة في الدول النامية. توصلت الدراسة إلى أن وجود مجموعة من التحالفات الاستراتيجية تؤدي إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والتنافسية، وتحقيق تخفيض التكاليف، وذلك من خلال المشاركة في التكاليف الثابتة التي يصعب على كل منشأة بمفردها توفير آلياتها.

**الكلمات الدالة:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العناقيد الصناعية، مناخ الاستثمار، السياسات الاقتصادية.

## Abstract

Many countries are adopting the strategy of "industrial clusters" due to the great interest that the latter has received from the countries of the world, as the best tool to enhance the productive and competitive capabilities of small and medium enterprises, in addition to their ability to activate the economic interdependence and interdependence of countries and reduce the risks of globalization and competition with imported products, Especially with the ongoing liberalization of markets. The study assumed that industrial clusters help SMEs overcome technological and small-scale problems. The study aimed to clarify how SMEs should have an active role and contribution

to the national economy. The development of these institutions and the promotion of their role, especially in developing countries The study concluded that the existence of a group of strategic alliances lead to achieve the highest level of efficiency and competitiveness, and achieve reduction of costs, through the participation in fixed costs, which is difficult for each facility on its own to provide mechanisms

**Keywords:** SMEs (Enterprises Medium and Small - Clustering - Investment policies Economic

## مقدمة

إن واحداً من أهم المحددات للقدرة التنافسية للصناعات هو انتشار ظاهرة العناقيد الصناعية، تلك الظاهرة التي وقفت وراء تفسير تميز دولة بعينها في صناعات دون غيرها. وهي الظاهرة التي أصبح لزاماً على كل دولة تسعى إلى تعزيز قدراتها التنافسية أن تنتظر إليها بجدية. إذ تعتبر العناقيد الصناعية من أهم الاستراتيجيات المتبعة في عديد من دول العالم لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال مساعدتها في التغلب على المشكلات المترتبة على صغر الحجم، حيث إن العناقيد الصناعية تضم مجموعة من المنشآت والشركات التي ترتبط مع بعضها البعض في منظومة القيمة - سلسلة القيمة المضافة - كما أن العناقيد الصناعية تعد أحد أهم أساليب زيادة الصادرات وخفض معدلات البطالة، وجذب الاستثمار الأجنبي، حيث تعمل على رفع تنافسية الإنتاج الصناعي، خاصة إذا تم وضعها في أجواء من المنافسة مع دول أخرى كجزء من تحد يدفع العنقود الصناعي إلى تنمية قدراته.

## مشكلة البحث

قامت عديد من الدول النامية بانتهاج فكر الاقتصاد الحر منذ أوائل تسعينيات القرن الماضي، مما أدى إلى اتخاذ الحكومات بعض السياسات التي تدعم وضع هذه الدول التنافسي في الأسواق العالمية، وتمثلت إحدى هذه السياسات في دعم وتنمية المشروعات الصناعية الصغيرة باعتبارها الأداة المناسبة لتعزيز القدرة التنافسية لهذه الدول، إلا أن أثر تلك الجهود مازال محدوداً، حيث إن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بوجه عام تواجه عديد من المخاطر لكونها ما زالت تفتقر إلى عديد

من مقومات التنافسية من إدارة واعية وعماله ماهرة وآلات ومعدات متقدمة، ونظم إنتاج وتسويق تتسم بالكفاءة. وفي ظل ازدياد المنافسة سواء في الأسواق المحلية أو العالمية أصبح التغلب على هذه المخاطر قضية كبرى، ليس لهذه المنشآت على وجه الخصوص وإنما على مستوى الاقتصاد ككل. تركز الدراسة على تحليل أثر العناقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية على القدرة التنافسية للمشروعات الصناعية، مع وضع تصور لشكل العنقود الصناعي الخاص بصناعة الجلود في مصر.

## فروض البحث

يقوم البحث على اختبار مدى تحقق الفرضين التاليين

- 1- تقوم العناقيد الصناعية بمساعدة المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في التغلب على المخاطر التي تواجهها مثل مخاطر الحجم الصغير، والمشكلات التكنولوجية، فضلاً عن توفير كتلة عمل صناعية تزيد من فاعلية مشاركة هذه المنشآت في الأسواق الدولية.
- 2- التطور الصناعي محصلة للقدرة على التحول من مفهوم العنقود الصناعي إلى مفهوم المجتمع الصناعي المتكامل.

## هدف البحث

- 1- التعرف على أنماط التحالفات الاستراتيجية المفترض وجودها داخل التجمعات العنقودية للصناعات المترابطة مع بعضها البعض في سلسلة قيمة واحده، مع التطبيق على صناعة الجلود في مصر.
- 2- دراسة العناقيد الصناعية كأحد عناصر المجتمع الصناعي المتكامل.

## أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في أنه يلقي الضوء على الدور الذي يمكن أن تلعبه عناقيد الصناعات الصغيرة والمتوسطة في إدارة التحالفات الاستراتيجية في ظل بروز ونجاح عديد من الدول النامية في إدارة التحالفات الاستراتيجية للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة عن طريق تجميع تلك الصناعات في مكان واحد مع وجود الصناعات الداعمة والمغذية لإنتاج منتج واحد، ومن ثم اقتحام الأسواق العالمية والصمود أمام المنافسة في السوق المحلي، حيث تتمتع العناقيد الصناعية بمزايا تنافسية عديدة.

## منهج البحث

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

لما يلي:

- 1- حصر الكتابات العلمية المتعلقة بموضوع البحث باللغتين العربية والإنجليزية.
- 2- الإحصاءات والدوريات والتقارير العربية والأجنبية.

## حدود البحث

- 1- الحدود الزمنية: حيث تقتصر فترة الدراسة على الفترة (2004-2017).
- 2- الحدود المكانية: التطبيق على قطاع الجلود في مصر.

## هيكل البحث

أولاً: الدراسات السابقة.

ثانياً: مفهوم العناقد الصناعي.

ثالثاً: المزايا المترتبة على التجمعات العنقودية.

رابعاً: آليات مواجهة العناقد الصناعية لمخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة.

خامساً: تصميم سلسلة القيمة المضافة لعنقود دباغة وصناعة الجلود.

سادساً: وضع قطاع الجلود على مستوى الصناعة المصرية.

## أولاً: الدراسات السابقة

- 1- زيني فريدة وشيشة نوال. " دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية". جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا-الجزائر-2010:

وضحت هذه الدراسة أن هناك عدد من الشركات الكبيرة اختارت استراتيجيات التحالف بدلاً من استراتيجيات التنافس، وقد هدفت من ذلك إلى تقليل تكلفة التنافس وتكلفة البحوث والتطوير ونقل التكنولوجيا بشكل منفرد وتعزيز القدرات التنافسية للمتحالفين، كما برزت أيضاً بالإضافة لاستراتيجية التحالف استراتيجية الشراء والدمج بهدف تكبير وتعزيز كيان وموقف الشركات التي تبنت هذه الاستراتيجية، ومن بين أهم فوائد الاندماج هي: مواجهة منافس قوي، وكذلك إفادة الكيان الجديد من

القرارات التسويقية. توصلت الدراسة الى أن التحالفات الاستراتيجية تشكل إحدى الصيغ الأساسية في استجابة المنظمات العالمية والدول لبيئتها الاستراتيجية حاضراً ومستقبلاً، كما أنها تهئ مجالاً حيويًا لحشد الطاقات والموارد الملموسة وغير الملموسة قصد استثمارها لتحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك أن التحالفات تساعد على التسيير الأمثل للموارد والقدرات وتعظيم المنافع منها بأقل تكلفة ممكنة.

2- عابد محمود أحمد جاد، وعبد الله عبد الشافي منصور حفناوي. "دور العناقيد الصناعية في

تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة القطاع الهندسي لجامعة الأزهر. إصدار 1110.

640 - 2010:

ركز هذا البحث على أهمية العناقيد الصناعية ودورها في تنمية المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال قدرتها على تخفيض التكاليف والأسعار عن طريق استغلال اقتصاديات الحجم الكبير في الإنتاج والبحوث والتسويق والتدريب وغيرها من العناصر المهمة الدافعة للميزة التنافسية. وافترض البحث أن العناقيد الصناعية تعتبر من أبرز أنواع البيئات المشجعة لتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، لما تحققه من وفورات الحجم للمدخلات وتحقيق الحجم الأمثل لاستخدام الطاقات الإنتاجية، وتحقيق التعاون الذي يؤدي إلى زيادة التخصص وتقسيم العمل وتبادل الأفكار والمعلومات وتحسين كفاءة الإنتاج. أوصى البحث بأنه يجب العمل على تشجيع المبادرات الفردية نحو تكتل وتجميع الصناعات الصغيرة في صورة عناقيد صناعية. كما يجب توعية صغار المستثمرين بالمزايا والفوائد التي ستعود عليهم من جراء عملهم من خلال هذه العناقيد. كما ينبغي للجهات المسؤولة في مصر أن تقدم التسهيلات اللازمة لقيام مثل هذه التكتلات من خلال تحديد وتوفير المساحات اللازمة في المواقع المناسبة لقيام مثل هذه العناقيد الصناعية سواء داخل المناطق الحضرية في المدن القائمة أو المناطق الصناعية في المدن الجديدة، بل وحتى في القرى الريفية القائمة، وإمدادها بأشكال الدعم المطلوبة لقيام هذه العناقيد، وهذا سيمكن الصناعات الصغيرة من المنافسة بكثافة واكتساب أسواق جديدة، كما سيعمل كذلك على توليد فرص عمل جديدة مرتبطة بهذه العناقيد. وهذا بدوره سيؤدي الى استدامة المشروعات الصغيرة في المجمل، وسيساعد في الحد من البطالة في المنطقة الموطن بها مثل هذه التكتلات، وبالتالي سيساعد في تحقيق تنمية مستدامة ليس فقط على مستوى المشروع ولكن أيضا على مستوى المنطقة المحيطة بهذا المشروع.

3- سناء شعبي. "استراتيجية العناقد الصناعية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، دراسة مؤسسة CABAM عين مليلة". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي. 2012:

تتمثل مشكلة البحث في دراسة إمكانية استخدام استراتيجية العناقد الصناعية كأداة لتحقيق نقلة في أداء القطاع الصناعي في العراق، وقد قام البحث باختبار الفرض القائل بأن اعتماد استراتيجية العناقد الصناعية يمكن من خلاله تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة ورفع قدراتها التنافسية وطاقاتها الإنتاجية، فضلاً عن تعظيم دور القطاع الصناع في التنمية الاقتصادية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي من خلال استخدام الأسلوب التحليلي الوصفي من خلال حصر الكتابات العلمية والدراسات موضوع البحث وكذا الإحصائيات المرتبطة بموضوع البحث، بالإضافة إلى استخدام الأسلوب القياسي من خلال تقدير نموذج قياسي خاص بأداء القطاع الصناعي في العراق، وقد توصلت إلى حساب قيم الارتباطات الخلفية والأمامية المباشر وغير المباشرة، للتوصل إلى أي الصناعات- أكثر ارتباطاً بباقي الصناعات، وحصلت صناعة المواد والمنتجات الكيماوية، صناعة منتجات المطاط واللدائن، وصناعة منتجات المعادن اللافلزية الأخرى، وصناعة المعادن اللافلزية القاعدية، وصناعة منتجات المعادن المركبة باستثناء المكائن والمعدات وصناعة الآلات والمعدات غير المصنفة بمحل آخر، على الارتباطات مقارنة بباقي الصناعات، وقد أوصت الدراسة بإعداد المزيد من الدراسات العلمية بشكل أكثر تفصيلاً بحيث يتم توصيف عدد من العناقد الصناعية للأنشطة الصناعية بالعراق.

4- إيهاب على الموسوي. " دور العناقد الصناعية في تطوير القدرة التنافسية للقطاع الصناعي".

مجلة أهل البيت العدد 24. جامعة أهل البيت. العراق. 2014:

تناولت الدراسة سبل دعم تنافسية القطاع الصناعي باستخدام استراتيجية العناقد الصناعية، وقد استخدمت الدراسة الأسلوب التحليلي الوصفي، حيث استعرضت الإطار النظري المفاهيمي للعناقد الصناعية، ثم انتقل البحث لدراسة الإطار النظري للقدرة التنافسية ومحدداتها، ثم توضيح العلاقة التبادلية بين العناقد الصناعية والقدرة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها عدم وجود اهتمام كافي بالعناقد الصناعية في الدول النامية كأداة لتحقيق نقلة نوعية في تنمية القطاع

الصناعي كأحد قاطرات التنمية، وقد أوصت الدراسة بإعداد الدراسات التطبيقية في هذا المجال بما يدعم تنافسية القطاع الصناعي بالعراق.

5- الطيبي عبد الله. «تحليل دور العناقيد الصناعية في تعزيز استراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر». رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية. جامعة وهران. 2016:

تناولت هذه الدراسة الدور التنموي الذي من الممكن أن تلعبه العناقيد الصناعية في تحقيق التنمية الصناعية، وقد قامت الدراسة على فرضيه رئيسية مفادها قدرة العناقيد الصناعية على تحقيق التنمية الصناعية وكذلك التوازن الإقليمي، واعتمدت الدراسة على الأسلوب التحليلي الوصفي من خلال الكتب والمراجع والأبحاث في هذا المجال، بالإضافة إلى استخدام الأسلوب التطبيقي من خلال دراسة المعوقات التي تحول دون تطوير استراتيجية العناقيد الصناعية من خلال دراسة العقود التكنولوجي لسيدي عبد الله بالجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجية العناقيد الصناعية قد لعبت دوراً في تحقيق تنمية صناعية مستدامة وتدعيم القدرة التنافسية لها في كثير من دول العالم. وأوصت الدراسة بتفعيل استراتيجية العناقيد الصناعية في عدد من سلاسل القيمة بأنشطة صناعية بالجزائر من خلال مزيد من الدراسات العلمية في هذا الشأن، تعميق التعاون الإقليمي العربي بما يعزز التكامل الإقليمي وعدد من العناقيد الصناعية.

6- نبيلة زيتوني، مريامة شتوح. "التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية «دراسة حالة مجمع صيدال (1996-2016)». كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة 8 ماي 1945 - قلمه. 2019:

تناولت الدراسة تحليل مدى إمكانية رفع وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال اعتماد التحالفات الاستراتيجية وقدرة استراتيجية العناقيد الصناعية على رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أو بمعنى آخر هل ترابط وتشابك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخصص محدد يؤدي إلى رفع قدراتها التنافسية؟ وقد قامت الدراسة باختبار الفرض القائل انتهاز مجمع صيدال للتحالفات الاستراتيجية أدى إلى الرفع وتحسين ميزته التنافسية وتعزيزها. كما أن العناقيد الصناعية تساعد المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في التغلب على المخاطر التي تواجهها مثل مخاطر الحجم الصغير، والمشكلات التكنولوجية وتساعد أيضاً على إنشاء قوة صناعية تزيد من



مشاركة هذه المشروعات في التجارة الدولية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الاستنباطي من خلال استخدام الأسلوب التحليلي الوصفي والأسلوب التطبيقي. وقد توصلت الدراسة إلى أن من أهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، هو عزلتها عن محيطها الصناعي والعملي، وبالتالي عدم قدرتها على تجاوز الصعوبات. ويمكن النظر إلى التحالفات الاستراتيجية كأحد الآليات لتجاوز هذه الصعوبات، نظراً لأهميتها ودورها في تنمية المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة من خلال تطوير قدرتها وصولاً إلى محاكاة سلوك المؤسسات الكبيرة في تخفيض التكاليف والأسعار عن طريق استغلال اقتصاديات الحجم في الإنتاج، والبحوث، والتسويق والتدريب... إلخ، وغيرها من العناصر الدافعة للميزة التنافسية. وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها تأسيس مراكز معرفية يمكنها جذب شركات أجنبية بغية التوقيع على تحالفات استراتيجية مع الشركات والجامعات المحلية، وتشجيع برامج البحث والتطوير المشتركة مع الشركات والمنشآت الأكاديمية بشكل يمكن من خلق وفورات وفوائض معرفية.

7- نصر الدين حفصي. العناقد الصناعية ودورها في تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني (عرض تجارب دولية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. جامعة 8 مايو 1945. قلمه. 2019:

ركزت الدراسة على كيفية تفعيل وتطبيق استراتيجيات العناقد الصناعية على الاقتصاد القومي في الجزائر، وقد قامت الدراسة على عدد من الفروض أبرزها أن هناك إمكانية لنجاح تطبيق العناقد الصناعية وزيادة تنافسية الاقتصاد الوطني انطلاقاً من الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في هذا المجال. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي باستخدام الأسلوب التحليلي الوصفي للكتابات العلمية والأبحاث المنشورة في موضوع البحث، والأسلوب القياسي لدراسة الحالة في الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى أن التحالفات الاستراتيجية والعناقد الصناعية كانت أحد الدعامات الصناعية المهمة في تحقيق التنمية الصناعية في عدد من التجارب الدولية، وبالتالي أهمية التوسع في تأسيس مجتمعات صناعية تعتمد على تلك الاستراتيجية. وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد خريطة جغرافية بأهم المشروعات والمجالات التي يمكن الاهتمام بها التي ترتبط مع بعضها البعض في سلسلة القيمة.

8- محمد حسن توفيق، وآخرون. " دور العناقد الصناعية في تنمية القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في مصر"، بالتطبيق على محافظة دمياط. معهد التخطيط القومي. سلسلة قضايا

التخطيط والتنمية [298]. فبراير 2019:

اعتمدت الدراسة على إتباع المنهج الوصفي في دراسة دور العناقيد الصناعية في تنمية القدرة التنافسية لصناعة الأثاث بمحافظة دمياط من خلال تحديد المشكلات التي تواجه العناقيد الصناعية، حيث استعرضت الدراسة: - المفاهيم والنظريات الاقتصادية والتنموية المرتبطة بالعناقيد الصناعية، والنظريات المرتبطة بالتوطين الصناعي، والإطار التنموي الحاكم للتنمية الصناعية في مصر، والإطار التشريعي والمؤسسي الحاكم للعناقيد الصناعية في مصر ونشأة وتطوير العناقيد الصناعية والتعريف بها، وكذلك أنواعها ومعاييرها وأشكال العلاقات داخلها وتنميتها، وكيفية تطورها، وأهميتها الاقتصادية وأهم البرامج والمشروعات المرتبطة بالعناقيد الصناعية في استراتيجية التنمية المستدامة وسياسات دعم استراتيجية العناقيد الصناعية في صناعة الأثاث بمدينة دمياط التي تضمنت سياسات تتعلق بالبيئة التنظيمية وبيئة الأعمال للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، السياسات المساعدة على تأهيل العناقيد الصناعية، وكذلك تقييم صناعة الأثاث بمدينة دمياط للأثاث باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT). والتجارب الدولية في مجال العناقيد الصناعية، وكذلك أدوار الجهات الداعمة لها والتمثلة في الدور الحكومي، والشركات والجهات والمؤسسات الداعمة. توصلت الدراسة إلى عدم وجود الدعم التكنولوجي لشركات إنتاج الأثاث الخشبي، كما أثبتت التجارب الدولية أهمية التجمعات الصناعية والتعاقدات من الباطن بين المنشآت بغرض رفع القدرة التنافسية لها، كذلك بضرورة وضع خطة طويلة الأجل للعناقيد الصناعية بما يحقق تكاملها وتحقيق الترابط بينها مع تقديم الدعم الفني من خلال الخدمات الاستشارية مع زيادة الاهتمام بالعنصر البشري من أصحاب الورش والمصانع لما له من تأثير على فعالية هذه العناقيد الصناعية.

**يلاحظ من الدراسات السابقة أنها انقسمت إلى نمطين رئيسيين وذلك على النحو التالي:**

- 1- النمط الأول وهي دراسات تعتمد على المنهج التحليلي الوصفي من خلال حصر الكتابات النظرية المرتبطة بموضوع البحث، من خلال شرح تفصيلي للجوانب المختلفة للعناقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية وأنماطها المختلفة وأهميتها في تعميق عمليات التصنيع المحلي والدور الذي يمكن أن تقوم به في تعزيز القدرة التنافسية للأنشطة الصناعية.
- 2- أما النمط الثاني من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فقد حاولت دراسة بعض الحالات التطبيقية المرتبطة بمفهوم التحالفات الاستراتيجية والعناقيد الصناعية في محاولة

إما لتوصيف وضع قائم يمكن الاستفادة من تجربته، أو بهدف إعادة هيكلته بالشكل الذي يساعد على زيادة القدرة التنافسية لتلك الأنشطة الصناعية.

يتميز موضع البحث في كونه من الأبحاث التخصصية الدقيقة التي تهتم بدراسة حالات بعينها وتوصيفها بشكل جيد، وذلك لوضع تصور مناسب لكل حالة على حدي، ومن هنا يصعب تعميم تجربة أو حالة بعينها على جميع الأنشطة الصناعية مع تباينها واختلافها، **وهذا هو جوهر الاختلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة** في هذا المجال. حيث تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري للتحالفات الاستراتيجية وأنماطها وكيفية الاستفادة منها. في حين ركز الجانب التطبيق بمحاولة وضع تصور لكيفية استخدام العناقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية الخاصة بسلسلة القيمة المتعلقة بهذا النشاط الصناعي التي من الممكن أن تستخدم في علاج المعوقات التي تواجه نشاط صناعة الجلود في مصر. كما ركز البحث أيضاً على تحليل صناعة الجلود في مصر وحجم مساهمتها في الناتج الصناعي، والأداء التصديري المتعلق بتلك الصناعة، وكذا تحليل سلسلة القيمة المرتبطة بتلك الصناعة وأنماط التحالفات الاستراتيجية المطلوبة لتعزيز تنافسية هذا القطاع.

## ثانياً: مفهوم العناقيد الصناعية (The industrial Clusters)

إن واحداً من أهم المحددات للقدرة التنافسية للصناعات هو انتشار ظاهرة العناقيد الصناعية، تلك الظاهرة التي وقفت وراء تفسير تميز دولة بعينها في صناعات دون غيرها. وهي الظاهرة التي أصبح لزاماً على كل دولة تسعى إلى تعزيز مقدرتها التنافسية أن تنظر إليها بجدية. فالعنقود كما تعرفه الأدبيات الاقتصادية هو تجمع يضم مجموعة من الشركات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة أو الاشتراك في القنوات التسويقية ذاتها أو الاستقاء من وسط عمالة مشترك أو حتى الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها. ويضم هذا التجمع كذلك مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له التي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كالجامعات والمعاهد التعليمية (Schmitz, 1992, p.64).

ويمكن تقديم أهم التعريفات للعناقيد الصناعية على النحو التالي:

**1-تعريف بورتر للعناقيد الصناعية:** هي تجمعات جغرافية لعدد من الشركات والمؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين بما يمثل منظومة من الأنشطة اللازمة لتشجيع ودعم التنافسية، وعلى هذا تتضمن العناقيد الصناعية المصنعين والموردين للمدخلات المهمة كمكونات الإنتاج والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية أو الموردين لبعض خدمات البنية التحتية الخاصة بالصناعة، بالإضافة إلى قنوات التسويق ومنتجي المنتجات المكملة، والشركات التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة وتكنولوجيا متقاربة، حيث يمثل العنقود السلسلة الكاملة للقيمة المضافة، ولكن تختلف العناقيد من حيث درجة العمق ودرجة التعقيد، ولكن غالباً ما يضم العنقود جميع مراحل العملية الإنتاجية (Michael porter, 1998, p.77).

**2-تعريف اليونيدو للعناقيد الصناعية:** هي تجمعات جغرافية - محلية؛ أو إقليمية؛ أو عالمية - لعدد من الشركات والمؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين بما يمثل منظومة من الأنشطة لتشجيع ودعم التنافسية (UNIDO, 2002, p.22-24).

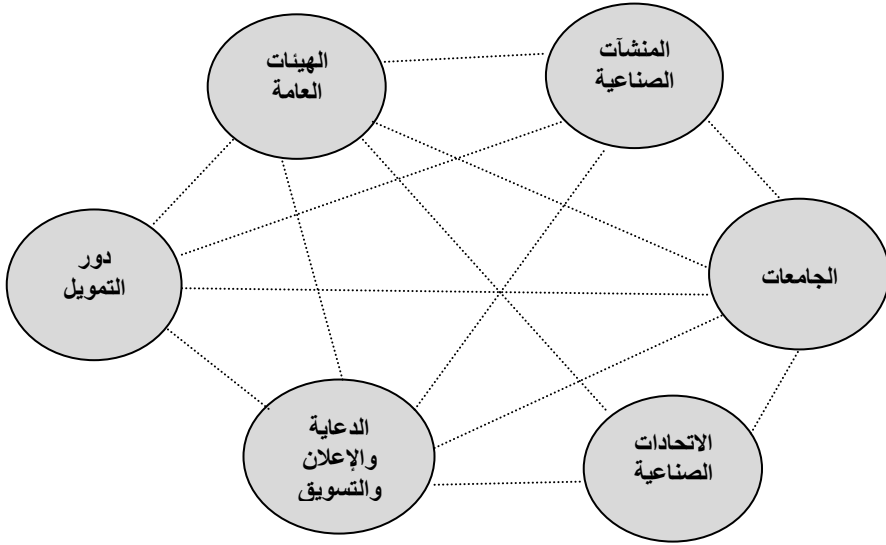
كما تعرف بعض الأدبيات الاقتصادية العنقود الصناعي بأنه تجمع يضم مجموعة من الشركات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا معينة أو الاشتراك في القنوات التسويقية أو الاستفادة من وسط عمالة مشترك أو حتى الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها، ويضم التجمع أيضاً مجموعة من المؤسسات المرتبطة بها، والداعمة لها التي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز التنافسية، ومن هذه الهيئات المؤسسات التمويلية، الهيئات الحكومية، المؤسسات التي تقوم بالتدريب المهني بالإضافة إلى النقابات المهنية، التي تقدم خدمات التدريب، بالإضافة إلى دور الجامعات والمؤسسات البحثية (Piero Morosini, 2004, p. 10).

بذلك يمكن التمييز بين نوعين من علاقات الترابط بين المنشآت في العنقود الواحد، فهناك ترابطات أفقية وهي تلك العلاقات التي تكون بين منشآت في نفس المرحلة الإنتاجية، أو علاقات رأسية وهي تلك التي تكون في مراحل مختلفة من العملية الإنتاجية، وبالتالي فإن العنقود في صورته الحقيقية يمثل شبكة من العلاقات الصناعية المتنوعة (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار مجلس الوزراء، 2003، ص.13). كما أنه هناك عديد من التعريفات المتعلقة بالعناقيد الصناعية تصب

معظمها في نفس الاتجاه حيث إنه ترابط بين مجموعة من الشركات مرتبطة مع بعضها البعض في سلسلة القيمة المضافة<sup>(1)</sup>، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (1) التالي:

### شكل رقم (1)

المنشآت والمؤسسات التي تؤثر على العناقد الصناعية



المصدر: تم إعداده بواسطة الباحث

يوضح الشكل رقم (1) الأطراف المختلفة من منشآت صناعية، جامعات، اتحادات صناعية، والهيئات الحكومية، والبنوك ومؤسسات التمويل التي تعمل مع بعضها البعض لتأسيس أنماط من التحالفات الاستراتيجية التي من شأنها تعزيز القدرة التنافسية للمصنعين، والتجمعات الصناعية وفقاً لمفهوم العناقد الصناعية.

(1) يمكن تعريف سلسلة القيمة بأنها: تلك العملية التي ينتج عنها قيمة مضافة كنتيجة تحويل المواد الخام بفعل العمليات الصناعية وسلسلة من العمليات الأخرى مثل التخزين والنقل والتسويق وغيرها من العمليات التي تنتهي بوصول المنتج للمستهلك النهائي.

## ثالثاً: المزايا المترتبة على التجمعات العنقودية

يمكن توضيح مجموعة من المزايا والمنافع الناتجة عن العناقيد الصناعية على النحو التالي:

1. **المزايا الاستاتيكية:** تساعد المزايا الاستاتيكية على تخفيض نفقات التبادل في المراحل الإنتاجية، بالإضافة إلى التكامل الرأسي للإنتاج، وتحقيق درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل بالإضافة إلى توفير الأيدي العاملة الماهرة من خلال تعاون الشركات وتركز الخبرات الفنية.

2. **المزايا الديناميكية:** يؤدي تجمع وحدات متخصصة في مجالات متقاربة أو متكاملة إلى تركيز الخبرات الفنية سواء بشرية أو تكنولوجية في هذه المجالات، وهو ما يساعد على حصول الوحدات الصغيرة على مزايا الحجم الكبير، هذا بالإضافة إلى التنوع الضمني بين الإبداع وتدقيق المعرفة بالإضافة إلى التعامل مع المشكلات بأساليب علاج عاجلة من خلال العمل التبادلي. كما تؤدي إلى تقليل نفقات التبادل أثناء المراحل الإنتاجية، وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج بصفة عامة وهو ما يؤدي إلى رفع المزايا التنافسية للمنتجات، وبالتالي تحسين فرص التصدير مما ينعكس بالإيجاب على الاقتصاد ككل.

3. **الفرص الناشئة عن التنمية الإقليمية وفق استراتيجية العناقيد الصناعية:** تساعد التجمعات العنقودية في إقليم جغرافي معين على دفع التنمية الاقتصادية، ومعالجة البطالة في ذلك الإقليم حيث تعمل على تحفيز وتشجيع الاستثمار في هذا الإقليم مما يساعد على تنمية شاملة للإقليم الذي يوجد به التجمعات العنقودية (Lee W. Munich, Patricia Love, 1999, p.9-10).

4. **المزايا المتعلقة بالتنمية الاقتصادية:** تعمل العناقيد الصناعية على تدعيم التنافسية، وذلك من خلال تشجيع الإنتاج وفق أساليب حديثة تؤدي إلى التقليل من التكاليف الخاصة بالإنتاج بالإضافة إلى الكثير من جوانب التعاون الاقتصادي داخل العنقود الصناعي، وهو ما يساعد على تنمية التنافسية، وزيادة معدلات النمو وهذا بالإضافة إلى التطور التكنولوجي، والابتكار التي تنتج عن تلك التجمعات، وهو ما يصب في مجمله في تحقيق تنمية مستدامة على مستوى الدولة، كما أن تلك التجمعات العنقودية قادرة على تحقيق صياغة أفضل مما تقدمه الدولة من خدمات وعدم تضارب الأدوار التي تقوم بها المؤسسات والهيئات الحكومية خاصة إذا ما تبنت الدولة استراتيجية قومية للتنمية وفقاً لمفهوم العناقيد الصناعية (Lee W. Munich, 1999, p.11).

## رابعاً: آليات مواجهة العناقد الصناعية لمخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة

### والمتوسطة

يمكن تقسيم تلك الآليات إلى آليات على مستوى المنشآت (المنتجين)، وآليات على مستوى المستهلكين، وآليات على المستوى القومي:

#### 1- على مستوى المنشآت (المنتجين) تتمثل أهم تلك الآليات في التالي:

أ- **زيادة الإنتاجية:** أن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه أية منشأة صناعية من الدخول في عمليات إنتاجية هو تحقيق أعلى معدلات إنتاجية، لذا فإن تكوين العنقود الصناعي يساعد المنشآت الصناعية على تحقيق هدف زيادة الإنتاجية، وذلك بسبب تحقيق عدد من العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية التي تحققها المنشآت الداخلة في العنقود وتتمثل أهم تلك العوامل فيما يلي:

- **سهولة الحصول على المدخلات الإنتاجية:** يؤدي التقارب الجغرافي للمنتجين والموردين المتخصصين في المدخلات الأساسية اللازمة للإنتاج إلى سهولة حصول المنشآت على احتياجاتها ومتطلباتها من المدخلات الأساسية من الموردين المحليين الذين يعملون بالقرب من العنقود، الأمر الذي يؤدي إلى خفض تكاليف الاستيراد والتأخيرات (Delays)، وبالتالي زيادة السمعة الجيدة للموردين المحليين (Sudesh Kumar, 2005, p.55).
- **انخفاض تكاليف الصفقات:** يسهم التقارب الجغرافي للمنشآت الموجودة في العنقود في انخفاض تكاليف الصفقات، وتشير تكاليف الصفقات، إلى كل تكاليف الأنشطة المتعلقة بتنفيذ المشروع ولا تدخل ضمن تكاليف الإنتاج، مثل جمع المعلومات والتفاوض والرقابة والإشراف، فكلما انخفضت تكاليف الصفقات عن تكاليف الإنتاج، تزداد فرص المنشأة في التأثير على السوق من خلال توسيع وزيادة إنتاجها وأنشطتها، وعلى الجانب الآخر يؤدي انخفاض تكاليف الصفقات إلى إجبار المنشآت على توجيه طاقاتها إلى خطوط الإنتاج الأكثر ربحية (Tavares de Araujo, 2006, p.77).
- **انخفاض تكاليف النقل:** التركيز الجغرافي للمنشآت العنقودية في مكان متقارب يؤدي إلى انخفاض تكاليف النقل اللازمة لنقل المدخلات والمواد الخام بين منشآت العنقود، الأمر الذي

يؤدي إلى خلق ميزة لوجستية (Logistic) للعنقود، وتشير الميزة اللوجستية إلى درجة ضبط وإدارة تدفق المواد الخام، وعمليات الإنتاج والتوزيع، ثم النقل إلى أسواق الاستهلاك في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة (Gunther Maier, and Edward M. Bergman, 2006, p.173).

• **انخفاض تكلفة المخزون:** ينجم عن العلاقات العنقودية ظهور علامات التكامل الخلفي، التي تعني قيام المنشأة بإنتاج بعض المواد التي تحتاج إليها منشآت أخرى كمدخلات في العملية الإنتاجية، كأن تقوم المؤسسة أو المنشأة بإنتاج المواد الخام أو المواد نصف المصنعة التي تحتاج إليها المنشأة الأخرى. الذي بدوره يؤدي إلى حدوث سرعة تداول المدخلات الوسيطة والسلع نصف المصنعة والنهائية، مما يؤدي إلى انخفاض حاجة المنتجين إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون (van Dijk and R. Rabellotti, 2006, p.89).

2- **زيادة الحصة السوقية:** تسعى المنشآت إلى الانضمام للعنقود من أجل التمتع بمزايا زيادة الطلب المحلي الناجم عن الصناعات المرتبطة، وبالتالي زيادة قدرة المنشأة في الحصول على نصيب أكبر من السوق، مما يزيد من قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية.

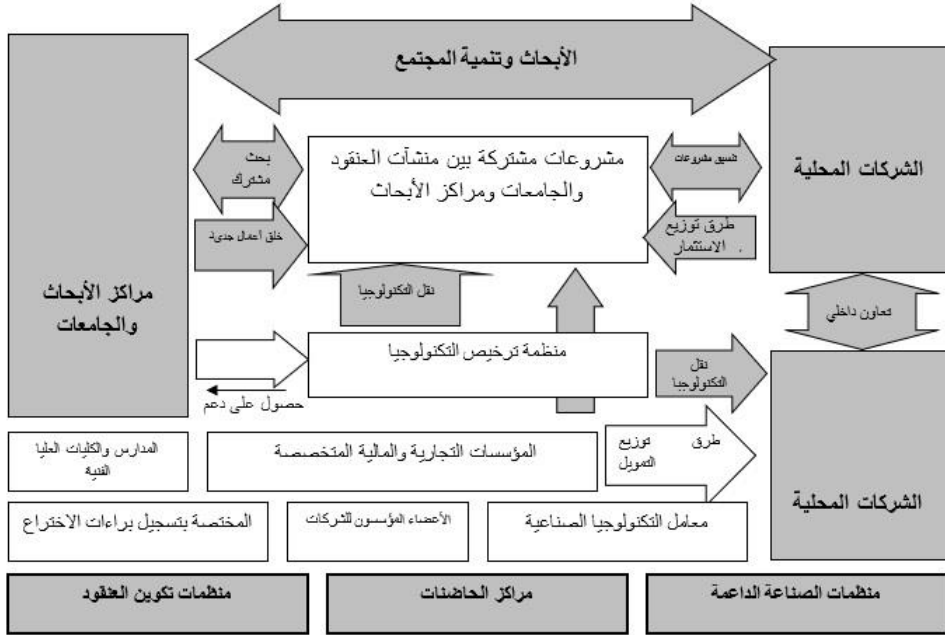
3- **زيادة القدرة الابتكارية:** يسهم العنقود الصناعي في تنمية وتحفيز الطاقات الابتكارية، التي تمكن المنشآت من الحصول على المدخلات الجديدة، والمنتجات المتنوعة، التي تتلاءم مع أنواع المستهلكين، كذلك تساعد تلك الطاقة الابتكارية في انخفاض تكاليف التجريب (Experimental Costs)، وذلك بسبب توافر معلومات تكنولوجية جديدة داخل العنقود تمكن المشروعات من التعرف على الفرص السوقية المتاحة للاستثمار في منتجات وخدمات جديدة أو تطوير مراحل التصنيع، بما يسهم في انخفاض التكاليف والمخاطر التي تتحملها المنشآت الداخلة في العنقود.

ويجب الإشارة إلى أن العناقيد الصناعية تكون فيما يعرف بسلسلة الابتكارات (Innovation Chain)، وهي تعني التعاون بين المنشآت والجامعات ومراكز الأبحاث ومنظمات الصناعات الداعمة، والمجالس المحلية والحكومية بالشكل الذي يحقق أهداف التنمية الصناعية للدولة، حيث يؤدي هذا التعاون إلى زيادة الابتكارات وتحقيق أفضلية للصناعة ككل تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية وذلك كما هو موضح بالشكل رقم (2):



## شكل رقم (2): الأطراف المختلفة للعناقد الصناعية

### أنظمة التكامل في العنقود الصناعي



Source: Simmie, J. 2004. Innovation and Clustering in the Globalize International Economy. Urban Studies 41 (5/6), online: www.unido.org.

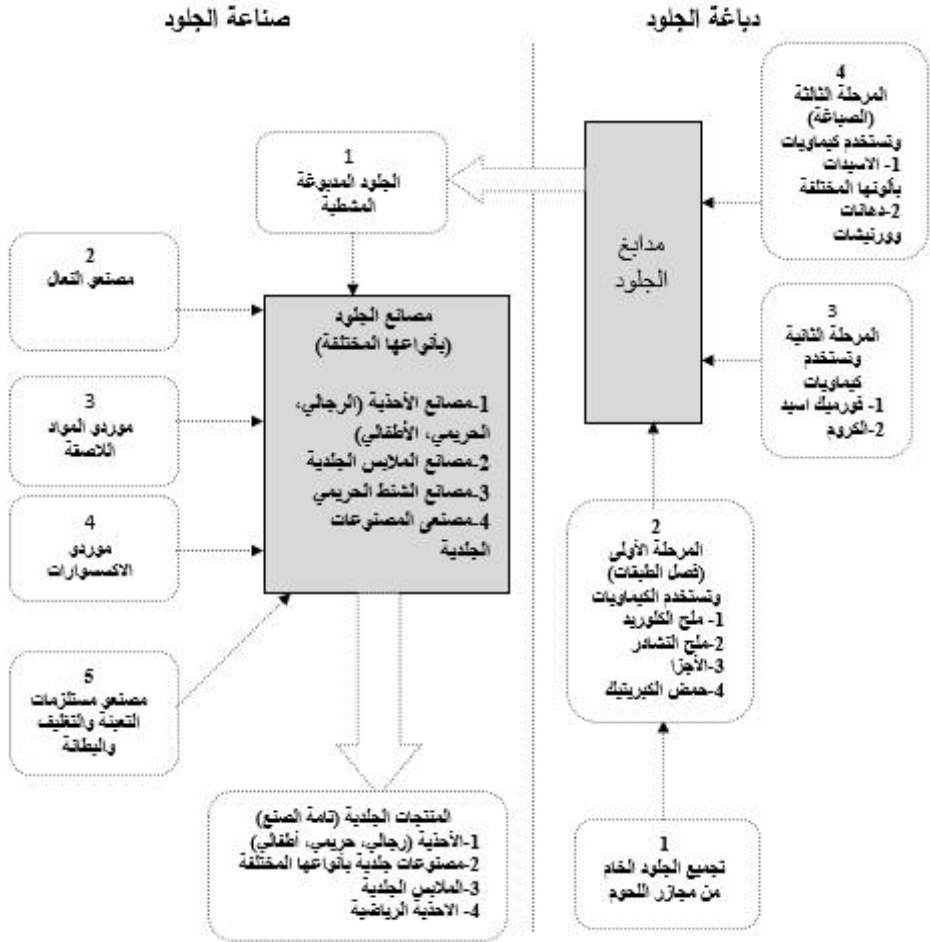
يتضح من الشكل رقم(2): أنه يركز على وضع توصيف واضح لآلية عمل العناقد الصناعية فيما يتعلق بتدعيم القدرة على الابتكار، حيث تناول توضيح الأدوار المختلفة لكل من مراكز الأبحاث والجامعات من جهة والشركات والمستثمرين من جهة أخرى، حيث يتم بناء شراكات بين الشركات وبعضها البعض ومراكز أبحاث والجامعات بالشكل الذي يتم معه تقديم عدد من مقترحات التطوير التكنولوجي والفنون الإنتاجية وتأسيس المدارس الفنية، وذلك بالشكل الذي يحقق معه تدعيم القدرة التنافسية للصناعات وتوفير فرص تنمية مستدامة لعدد من الأنشطة الصناعية من خلال منظومة لتسجيل براءات الاختراع، وتأسيس مدارس وكليات فنية، حاضنات الأعمال.

## خامساً: تصميم سلسلة القيمة المضافة في عنقود دباغة وصناعة الجلود

وفيها يتم تصميم شكل العنقود من حيث الشركات المطلوب وجودها في سلسلة القيمة المضافة التي تسهم في عمليات الإنتاج خلال تتطور عمليات الإنتاج بداية من عمليات جمع الجلود من مجازر اللحوم ثم عمليات دباغة الجلود ثم الانتقال إلى مرحلة إنتاج المصنوعات الجلدية من أحذية وخلافه، ويمكن توضيح سلسلة القيمة المضافة على النحو الموضح بالشكل رقم (3) التالي:

شكل رقم (3)

### سلسلة القيمة المضافة في عنقود دباغة وصناعة الجلود



المصدر: بواسطة الباحث اعتمادا في ضوء التوصيف الوارد من غرفتي دباغة وصناعة الجلود، اتحاد الصناعات المصرية

يتضح من الشكل (3)، أن عنقود قطاع الجلود يحتوي على قسمين من الأنشطة والعمليات الأول وهو يعبر عن قطاع دباغة الجلود الذي يمثل الإنتاج النهائي له الجلود المدبوغة المشطبة التي تعد المادة الخام ذات القيمة الأكبر في صناعة الجلود، التي تمثل القسم الثاني من العمليات داخل العنقود الصناعي، ويمكننا توضيح تطور سلسلة القيمة في هذا القطاع من خلال شرح تطور العمليات في كلا القسمين بهدف تحديد أنماط التحالفات الاستراتيجية التي تساعد في تخفيض التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية وذلك على النحو التالي:

### 1. القسم الأول دباغة الجلود

- أ. المرحلة الأولى (مرحلة فصل الطبقات): وفي تلك المرحلة يتم نزع وإزالة الشعر من الجلود التي تأتي من مجازر اللحوم تمهيداً لمعالجتها بالمواد الكيميائية فيما بعد.
- ب. المرحلة الثانية (مرحلة الأساس): وهي تعد المرحلة الثانية في معالجة الجلود كيميائياً بهدف الحصول على الجلود المشطبة وتسمى في بعض الأحيان بمرحلة الكروم نظراً إلى كثافة استخدام مادة الكروم، وهي مادة كيميائية، ويستخدم أيضاً بعض المواد الكيميائية الأخرى في تلك المرحلة مثل الفورميك أسيد، بالإضافة إلى ماء النار.
- ج. المرحلة الثالثة (مرحلة الصباغة): وفيها يتم صباغة الجلود بالألوان المختلفة، ويستخدم في تلك المرحلة مجموعة أخرى من المواد الكيميائية تشتمل على دهانات وورنيشات، بالإضافة إلى مواد صباغة أخرى تتمثل في الأسيدات وهي مواد يتم استيراد معظمها من الخارج.

### 2. القسم الثاني الصناعات الجلدية

وفيه يتم تصنيع المنتجات الجلدية بأنواعها المختلفة مثل الأحذية بأنواعها (رجال، حريمي، أطفال) بالإضافة إلى الأحذية الرياضية، والمصنوعات الجلدية مثل (الشنط، الأحزمة) بالإضافة إلى صناعة الملابس الجلدية وهذه الصناعات تتم في إطار تخصص المصانع كل حسب مجاله، فمن تلك المصانع من يتخصص في تصنيع الأحذية الرجالي وهي نسبة كبيرة من الصناعة ومنهم من يتخصص في صناعة الأحذية الحريمي ..... الخ من شعب صناعة الجلود المختلفة ولكن تشترك تلك المصانع في بعض المواد الخام المستخدمة كما تشترك في العمالة كما تشترك في بعض مراحل العملية الإنتاجية.

### 3. أنواع العلاقات الاقتصادية داخل عنقود صناعة الجلود (الجزء المتعلق بسلسلة القيمة)

يتضح من هيكل سلسلة القيمة، وفي ضوء هذا المستوى من العمق في هذا العنقود أن العنقود ينطوي على نوعان من العلاقات الاقتصادية وهي على النحو التالي:

#### أ- النوع الأول

التزويد الخارجي حيث يمثل ناتج عمليات دباغة الجلود العنصر الأهم في هيكل تكاليف إنتاج المصنوعات الجلدية على اختلاف أنواعها، ولذا فإن وجود روابط بين تلك المدابغ ومصانع الجلود ضروري بحيث تلتزم مدابغ الجلود بتوفير كافة الاحتياجات المطلوبة من قبل مصانع الجلود وبالشكل الذي يحقق مصلحة الطرفين.

#### ب- النوع الثاني

هو المتعلق بالتحالفات الاستراتيجية بين الشركات داخل العنقود وهناك مجموعة كبيرة تحتاج إلى تنسيق بين الشركات الموجودة داخل العنقود الصناعي ولكن الدراسة هنا تهتم بما يتعلق بالتحالفات المتعلقة بالمواد الخام، حيث يجب تنسيق الجهود فيما يتعلق بتوفير المدخلات المشتركة وبالشكل الذي يحقق الاستفادة من وفورات الحجم الكبير ومنع أي ممارسات احتكارية من قبل الموردين تؤدي إلى التقليل من القدرة التنافسية للإنتاج الصناعي للمنتجات الجلدية.

### سادساً: وضع قطاع الجلود على مستوى الصناعة المصرية

سيتم استعراض ذلك من خلال إلقاء الضوء على المؤشرات الخاصة مساهمة كل صناعة من الصناعات التحويلية في الهيكل التصديري لمصر وهذا يساعد على فهم الوزن النسبي لكل صناعة في هيكل الصادرات الصناعية وذلك من خلال الجدول رقم (1) التالي:

## جدول رقم (1)

الهيكل التصديري للصناعات التحويلية منسوب الى إجمالي الصادرات الصناعية خلال الفترة  
(2017-2004) (%)

متوسط الفترة (2017-2004)	2017	2016	2011	2010	2005	2004	الصادرات
	461.94	230.31	183.25	154.85	62.1	54.3	إجمالي الصادرات (بالمليار جنيه)
5.58	5.52	6.88	6.04	7.33	6.70	5.2	الصناعات الغذائية والمشروبات والتبغ
19.72	18.31	16.64	22.80	0.2243	23.80	19.8	الصناعات الكيماوية
12.94	12.18	11.09	17.18	17.13	11.20	9.90	الصناعات الكيماوية
7.65	6.13	5.55	5.62	5.30	12.60	9.90	راتنجات ولدانن صناعية
0.79	0.44	0.53	0.71	0.98	1.20	1.20	جلود ومنتجات جلدية
0.25	0.12	0.20	0.28	0.20	0.30	0.30	خشب ومنتجات خشبية
18.16	1.19	1.14	233.00	2.36	2.20	1.10	ورق ومنتجاته
14.77	10.86	11.64	15.21	16.72	18.70	22.60	نسيج ومصنوعاته
0.06	0.02	0.02	0.09	0.10		0.10	أحذية وأغطية
11.16	3.47	3.60	11.96	10.57	6.1	11.10	صناعات تعدينية غير معدنية
16.64	8.14	11.63	14.01	15.20	34.00	32.70	الصناعات المعدنية الأساسية
9.70	7.95	8.35	7.28	6.74	50.00	4.50	الصناعات الهندسية

المصدر: قاعدة البيانات والمعلومات الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. الفترة (2017- 2004).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- تحتل الصناعات المعدنية الأساسية المرتبة الأولى من حيث الصادرات الصناعية حيث تمثل قرابة 16.64 % في متوسط الفترة من (2017- 2004) وقد شهدت هذا الصناعة تناقصاً مستمراً بداية من العام 2006، حيث انخفضت من 34 % من الصادرات الصناعية لتصل إلى أدنى مستوياتها في العام 2017، حيث كانت تمثل 8.14 % هذا يعني تراجعاً حاداً في مساهمتها في هيكل الصادرات الصناعية في الأعوام الخمس الأخيرة.

2- وفيما يتعلق بقطاع الجلود بشقية الجلو المدبوغة والمصنوعات الجلدية فإنها تمثل نسباً ضئيلة للغاية في هيكل الصادرات، حيث لم تتجاوز في متوسط الفترة 1 % وهذا ما يعكس ضعف هذا القطاع كانعكاس لما يعانيه من اختلالات هيكلية تعوق انطلاقه.

أما فيما يتعلق بهيكل الواردات من المنتجات الصناعية المختلفة مقسماً حسب طبيعة كل نشاط صناعي فيمكن استعراضه تفصيلاً من خلال الجدول رقم (2) وذلك للتعرف على الأهمية النسبية للواردات من الصناعات الجلدية في هيكل الواردات الصناعية وذلك على النحو التالي:

### جدول رقم (2)

هيكل الواردات الصناعية منسوب إلى إجمالي الواردات الصناعية خلال الفترة (2004-2017) (%)

متوسط الفترة (2017-2004)	2017	2016	2010	2009	2005	2004	الواردات
6.84	8.16	6.42	5.03	3.85	6.60	8.80	الصناعات الغذائية والمشروبات والتبغ
24.45	33.08	20.65	20.38	18.93	23.30	23.60	الصناعات الكيماوية
14.73	20.54	12.70	12.18	11.57	14.70	15.10	الصناعات الكيماوية
9.72	12.54	7.95	8.20	7.36	8.60	8.50	راتنجات ولدانن صناعية
0.15	0.17	0.14	0.21	0.12	0.10	0.10	جلود ومنتجات جلدية
6.62	4.16	31.83	3.34	3.30	6.10	6.40	خشب ومنتجات خشبية
3.85	4.59	2.91	4.04	3.44	3.80	3.80	ورق ومنتجاته
7.38	10.97	6.63	8.05	7.47	3.70	4.30	نسيج ومصنوعاته
0.32	0.35	0.28	0.41	0.25	0.30	0.30	احذية وأغطية
2.01	1.85	0.91	1.24	1.55	1.70	1.90	صناعات تعدينية غير معدنية
20.61	23.67	15.59	19.71	22.41	17.50	14.80	الصناعات المعدنية الأساسية
27.38	13.00	14.64	37.60	38.67	35.80	34.00	الصناعات الهندسية
100	100	100	100	100	100	100	إجمالي الصناعات التحويلية

المصدر: قاعدة البيانات والمعلومات الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. الفترة (2004-2017).

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- تحتل الصناعات الهندسية المرتبة الأولى في هيكل الواردات الصناعية، حيث تمثل 27.38 % من إجمالي الواردات الصناعية لمتوسط الفترة (2004-2017) وتعتبر هذه النسبة المرتفعة

لنصيب الصناعات الهندسية من الواردات عن خلل هيكلية في الصناعة المصرية، حيث ضعف القدرة التنافسية للصناعات الهندسية المصرية بالإضافة إلى ضعف المكون التكنولوجي في الصناعة وهو ما يجعل التصنيع المحلي غير قادر على المنافسة مع المنتج الأجنبي.

2- تأتي واردات صناعة الجلود والمنتجات الجلدية المرتبة الأخيرة في هيكل واردات القطاع الصناعي حيث تمثل 0.15% من إجمالي واردات القطاع الصناعي في مصر خلال الفترة من (2004-2017) وهو ما يمكن تفسيره على استمرارية قدرة الإنتاج المحلي على تلبية احتياجات السوق المحلي من المنتجات الجلدية رغم ما يعنيه هذا القطاع من مشكلات.

يتضح مما سبق، أن قطاع الجلود على الرغم من ضعف أهميته النسبية إلى قطاع الصناعة إلا أنه يحقق فائضاً في الميزان التجاري وهنا تأتي أهمية وجود التجمعات الصناعية للنهوض بهذا القطاع لكي يستطيع من النفاذ إلى الأسواق الدولية بشكل أكبر.

## سابعاً: التحالفات الاستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية العنايد الصناعية

### 1- مفهوم التحالفات الاستراتيجية Strategic alliances

هناك عديد من التعريفات التي تعمل على توضيح أهمية التحالفات الاستراتيجية والدور الذي

تلعبه في دفع القدرة التنافسية إلى الأمام ومن تلك التعريفات التالي:

أ. اتفاقيات تعاونية بين الشركات التي قد تكون تنافسية، وتتراوح التحالفات الاستراتيجية بين المشروعات المشتركة، حيث تتشارك شركتان أو أكثر في الملكية، وبين مجرد الاتفاقيات قصيرة الأجل، حيث يتم إبرام اتفاق بين شركتين للتعاون فيما بينهما بصدد حل مشكلة معينة (مثل تطوير منتج جديد) (Steve Steinhilber, 2008, p.58).

ب. شركتان أو أكثر تسعيان نحو تكوين علاقات تبادلية بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية تتمثل في فرص أو تحديات، وقد تأتي استراتيجية التحالفات استجابة لمتغيرات بيئية حدثت في محاولة للحاق بمتغير بيئي أو أكثر أو تأتي مبادرة لاستباق متغيرات متوقعة فتقتصر فرصة متوقعة أو توقي أو تحييد تهديد أو تحد محتمل، حيث تستطيع الشركات استخدام التحالف الاستراتيجي ضمن استخدامها للاستراتيجيات التنافسية في مزيج متكامل (Bugner Nicolatte, other, 2009, p.202).

ج. اتفاقيات بين مجموعة من الشركات التي تستخدم موارد مشتركة وذلك بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة، كما أن التحالفات الاستراتيجية قد تشمل مجموعة أكبر من اللاعبين الذين يكون لهم دور في دعم ذلك التحالف كأن تشمل العملاء، والموردين، والمنافسين، والجامعات والحكومة، ومن خلال التحالفات الاستراتيجية، يمكن للشركات تعزيز المواقع التنافسية الخاصة بها، وتكون مؤهلة للدخول في أسواق جديدة وتقاسم المخاطر الكبرى أو تكاليف مشاريع التنمية.

د. تعرف على المستوى الدولي بأنها التحالفات الاستراتيجية التي تتحقق في اتفاقيات التعاون بين الشركات وفي بعض الأحيان الشركات المتنافسة، لتبادل أو تقاسم الأنشطة أو المجالات الاقتصادية. هذه التحالفات، والمعروفة باسم تحالفات استراتيجية عالمية، تعني بالترتيبات التجارية، حيث اثنان أو أكثر من الشركاء في التعاون، والمنفعة المتبادلة، التي صممت خصيصاً لدعم وتعزيز المزايا التنافسية للشركاء (Danciu,Victor, 2001, p.244).

## 2- أهداف التحالفات الاستراتيجية

تساعد التحالفات الاستراتيجية في تحقيق مجموعة من الأهداف التي تقوم من أجلها تلك التحالفات، التي يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية (فريد النجار، 1999، ص.16-18):

### أ- خفض التكاليف

يعد من أهم أهداف التحالفات الاستراتيجية هو العمل على التخفيض من تكاليف الإنتاج، وذلك من خلال تقسيم التكاليف الثابتة على كافة الشركاء، بالإضافة إلى الاستفادة من مزايا وفورات الحجم الكبير وذلك فيما يتعلق بالتكاليف المتغيرة.

### ب- زيادة القدرة التسويقية

تؤدي التحالفات الاستراتيجية إلى ابتكار أنماط استهلاكية جديدة من خلال التعاون بين الشركات المتحالفة، مع العمل على تدعيم إعلانات مشتركة، ومن ثم تزيد القدرة على عمل حملات تسويقية على نطاق أوسع وبشكل أكثر فاعلية، بالإضافة إلى الاستفادة من الخبرات التسويقية لكل طرف من أطراف التحالف، والتنسيق بين برامج التسويق المقدمة من قبل كل طرف من الأطراف المتحالفة.



### ج- رفع الأداء

يتحقق ذلك من خلال جمع الطاقات بين الأطراف المتحالفة بالإضافة إلى الاستفادة من تبادل الخبرات وهذا يلعب دور في الأداء بشكل جيد يساعد على دعم التنافسية والارتقاء بجودة الإنتاج.

### د- زيادة القدرة التنافسية

يعد هذا الهدف هو محصلة تحقيق جميع الأهداف السابقة، وتمثل أبرز صور النجاح في تحقيق هذا الهدف من خلال زيادة النصيب السوقي، والارتقاء بالمكانة السوقية المحلية والعالمية للشركاء، هذا بالإضافة للاستفادة من نتائج التحالف الناجح في مشاريع أخرى مستقبلية أو في تحالفات أخرى.

### هـ- الانضباط والالتزام

تهدف تلك التحالفات إلى تجنب التأخير بالإضافة إلى طرح بدائل جديدة، بالإضافة إلى المشاركة في خطوط الإنتاج وهو ما يكون له دور إيجابي في توفير احتياجات العملاء في التوقيت المناسب، وهو ما يساعد على تحقيق رغبات العملاء.

### و- تدعيم نقاط القوة لدى الشركاء

وذلك من خلال استخدام أمثل للمزايا النسبية والتنافسية المتوافرة لدى كل شريك، بالإضافة إلى التعرف على نقاط الضعف لدى الشركاء وعلاج القصور بمساعدة الطرف الآخر في ضوء التكامل بين خبرات أطراف التحالف.

### 3- المزايا المترتبة عن التحالفات الاستراتيجية

تحقيق التحالفات الاستراتيجية التي نشأت من أجلها تلك التحالفات فإن الأطراف المشتركة في التحالف تحقق مجموعة من المزايا التي يكون لها تأثير إيجابي على المنشآت، وعلى مستوى الجودة، والربحية وفي النهاية التأثير على القدرة التنافسية للأطراف المتحالفة ومنها المزايا التالية:

### أ- توسيع وتطوير السوق

تعمل التحالفات الاستراتيجية على وضع نظم عمل حديثة تؤدي إلى تطور وتحديث الأسواق وينعكس ذلك في تحقيق مزايا تنافسية إدارية وتكنولوجية وتمويلية، بالإضافة إلى ذلك التأثير الإيجابي للتحالفات الاستراتيجية على البيئة حيث تخصص بعض هذه التحالفات جانباً من نشاطاتها لخدمة أهداف اجتماعية مثل حماية البيئة أو رعاية الفقراء أو خلق فرص عمل، وذلك في ضوء الأنشطة

التي تعمل على زيادة ثقة المستهلكين، وتحسين الصورة الذهنية لتلك الشركات وهو ما يساعد على تطور السوق (شارلز وجانت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، 2001، ص. 446).

#### ب- خلق فرص تجارية

وذلك من خلال رفع كفاءة النشاط التسويقي بتقديم منتجات حديثة واعدة، ورفع كفاءة المنتجات، وفعالية قنوات التوزيع والمساعدة في تطوير التقنيات المستخدمة وتحسين القدرات التسويقية من حيث الاشتراك في العلامات التجارية وحملات الترويج، والإعلان وقنوات التوزيع، والقوى البيعية، ومكاتب البيع والخدمات، والمخازن، والتدريب، وسياسات التسعير، والتغليف، واختيار الموزعين، وأخيراً الاشتراك في بحوث السوق (شارلز وجانت جونز، 2001، ص. 445).

#### ج- مزايا الحجم الكبير

تساعد تلك التحالفات الأطراف المتحالفة على الحصول على مستلزمات، ومواد خام تغطي احتياجات الشركات المتحالفة، وهو ما يؤدي إلى الاستفادة بوفورات الحجم الكبير وهو ما يساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج، وذلك من خلال تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن تطوير منتجات أو عمليات جديدة، فالتحالفات تؤدي إلى الجمع بين الأصول الثابتة المتكاملة، هذا إلى جانب تخفيض التكاليف المتغيرة نظراً للاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم الكبير (Edwin Richard Rigsbee, 1999, p.10).

#### د- تطوير المنتجات

يتم ذلك من خلال إرساء مقاييس تقنية صناعية تشجع على الابتكار، والاختراع، والتنسيق المتبادل بين المتحالفين في العمليات والمراحل الإنتاجية، مما يؤدي إلى خفض تكلفة المعدات الرأسمالية بما ينعكس في خفض مخاطر الاستثمار وتوفير المعلومات وتحسين الاتصالات وتنوع الخدمات للعملاء والمستهلكين.

#### 4- صيغ التحالفات الاستراتيجية

هناك عديد من الصيغ المختلفة للتحالفات الاستراتيجية التي تؤثر بدورها على الكيفية التي يدار بها التحالف والأدوار المختلفة للأطراف المشتركة في التحالف وأيضاً التنسيق بين الشركات داخل التحالف وبين الأدوار التي يمكن أن تلعبها المؤسسات الحكومية وهيئات التمويل والجامعات ومؤسسات البحث العلمي وسوف نستعرض أنواع (صيغ التحالفات) على النحو التالي:

### • التحالف التسويقي

حيث يتم الاتفاق بين الشركات المتحالفة تسويقياً بالتنسيق على تفعيل شبكة التوزيع الخاصة بتلك الشركات، بالإضافة إلى تطوير علامات تجارية مشتركة والمساهمة في عمل حملات إنتاجية مشتركة أيضاً مع تطوير السياسة التسويقية بعمل الأبحاث التسويقية التي تحتاج إلى تكاليف كبيرة ربما لا تستطيع كل شركة على حدة توفيرها (إيمان وديع عبد الحليم، 2004، ص.109-112).

### • التحالف المالي

وهذا يتمثل في اتجاه شركة للمساهمة في رأس مال شركة أخرى، وتتيح تلك الصيغة للشركة المستثمرة صاحبة الحصة في رأس مال الشركة الأخرى بأن تسهم في توجيه إدارة وسياسات الشركة الأخرى "الموردة" بما يعزز تطوير كل من المنتج أو التكنولوجيا، أو أن تؤمن قطع غيار أو مكونات تحتاجها.

### • المشروع المشترك

يتمثل المشروع المشترك في المشاركة بين طرفين أو أكثر غالباً ما يكون أحدهم محلياً والآخر أجنبياً في تكوين شركة مستقلة لتنفيذ نشاط محدد في فترة محددة هذا ويتحمل الطرفين نسباً معينة تتمثل في تكلفة الموارد اللازمة لإنشاء مصنع جديد أو أكثر، وكذا وتطوير منتجات جديدة.

### • التحالف التكنولوجي

يتضمن هذا النوع من التحالفات عمل الأطراف المتحالفة على عمل تطويراً مشتركاً بين تلك الشركات بهدف تصميم منتج جديد أو تطوير تكنولوجيا العمليات، حيث يتيح التحالف تبادل الخبرات، فضلاً عن تكوين فرق مشتركة من مهندسي التصميم والتطوير، حيث ترى الشركات الواعية أن التحالف الفني يجب أن يهيئ نافذة واسعة على قدرات فنية لدى الشريك يجب تعلمها منه، والبناء عليها وتجدر الإشارة إلى أن التحالفات التكنولوجية أحد أكثر التحالفات الاستراتيجية فائدة للأطراف المتحالفة في ظل هذا النوع (إيمان وديع عبد الحليم، 2004، ص.46-57).

### أ- إدارة التحالفات الاستراتيجية

حتى يتم إدارة التحالفات الاستراتيجية بشكل ناجح يجب أن يتم ذلك في ظل منهجية محددة من الإدارة على النحو التالي (إيمان وديع عبد الحليم، 2004، ص.46-57):

## • إنشاء التحالف

- وهنا يجب الإشارة إلى أنه يجب اتخاذ مجموعة من الإجراءات قبل أن يتم تكوين التحالفات الاستراتيجية بين الأطراف المختلفة، وذلك على النحو التالي (أحمد سيد مصطفى، 2006، ص.60-62):
- تحليل نقاط الضعف ونواحي القصور، وكذلك التحديات والفرص القائمة والشبكة في البيئة المحيطة باعتبارها من دواعي اختيار حليف أو أكثر.
  - مقارنة الشركة موضع التحالف بمنافس قائم متميز في الصناعة التي تنتمي إليها كلما أمكن.
  - تحليل المنافسة من حيث اتجاهات المنافسين تكنولوجياً وتسويقياً ومالياً.
  - تحليل لعناصر القدرة التنافسية التي تتمتع بها الشركة موضع التحالف كمؤشر لاختيار الحليف المطلوب التكمال معه بحيث يكون أداة لتدعيمها وعدم تكرار ما تقوم به.
  - تحديد معايير اختيار الحليف تسويقياً ومالياً وإنتاجياً.

## • مديري التحالف

لا بد أن تبدأ إدارة التحالف باختيار مديري التحالف وأن يتوافر عنصر الثقة المتبادلة بين هؤلاء المديرين حيث إن المديرين القائمين بتشكيل التحالف سيكونون جزءاً من فريق إدارة التحالف، وبالتالي لا بد أن يكونوا قادرين على العمل ضمن علاقة تعاونية مع الآخرين مع نبذ سوء التفاهم حول المسميات والألقاب الوظيفية.

## • طرق اتخاذ القرار في التحالف

يمكن اتخاذ القرارات بأسلوب المقاسمة، وتعني عملية موافقة الأطراف على تقسيم اتخاذ القرار مهما كانت درجة مساهمة الأطراف وفي هذه الحالة يلاحظ أن أحد الأطراف يكون مسئولاً عن جزء من المشروع والطرف الآخر يكون مسئولاً عن جزء آخر ويتولى كل طرف اتخاذ القرار في الجزء المسئول عنه (MARIA GONZALEZ, 2001, p.p. 49-50).

## • السيطرة على المخاطر وعدم استقراره التحالف

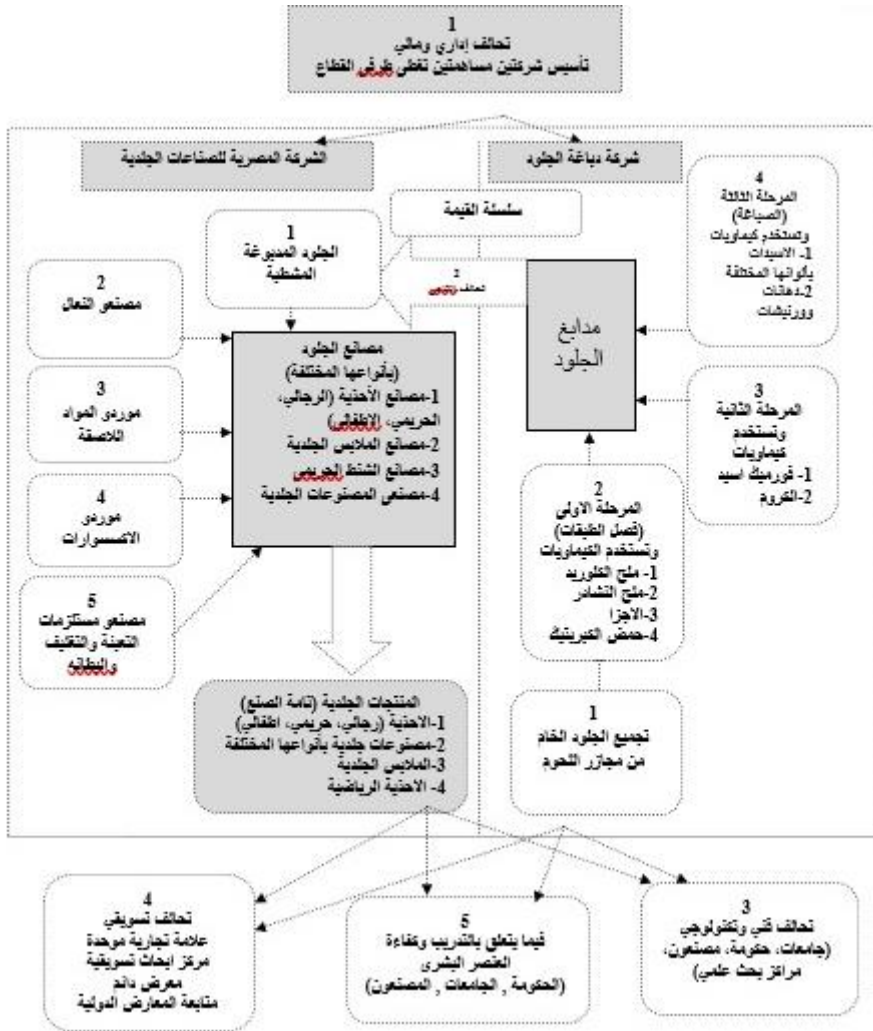
يجب أن يتم السيطرة على الاختلافات التنافسية بين الشركاء والتي يمكن أن تمنعهم من التعامل معاً بشكل جيد، مما يسهم في عدم استقراره التحالف، وبالتالي حدوث صعوبات في إدارته، هذا وتواجه إدارة التحالف عديد من المخاطر منها المخاطر المترتبة على التحالف مثل وجود علاقات بيئية موجودة مسبقاً بين أحد المتحالفين مع الغير مما يسبب دخول الشريك في نفس مشاكل بالتبعية.

## 5- إدارة التحالفات الاستراتيجية داخل عنقود دباغة وصناعة الجلود

هناك عديد من التحالفات الاستراتيجية التي تربط أطراف عنقود صناعة الجلود، ويمكننا استعراض منظومة العلاقات الاستراتيجية داخل هذا التجمع العنقودي من خلال الشكل رقم (4) التالي:

شكل رقم (4)

### التجمع العنقودي الخاص بقطاع الجلود في مصر (عنقود دباغة وصناعة الجلود)



المصدر: بواسطة الباحث اعتمادا على ضوء التوصيف الوارد من غرفتي دباغة وصناعة الجلود، اتحاد الصناعات المصرية.

يتضح من الشكل السابق، وجود مجموعة من التحالفات الاستراتيجية التي يجب توافرها بهدف تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والتنافسية، ويحقق تخفيض التكاليف، وذلك من خلال المشاركة في التكاليف الثابتة التي يصعب على كل منشأة بمفردها توفير آلياتها ويمكن توضيح تلك التحالفات على النحو التالي:

#### أ- التحالف التنظيمي

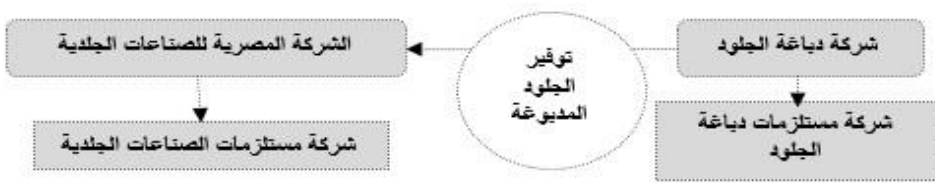
يقوم كل من أصحاب المدابغ والراغبين في تأسيس المدابغ داخل هذا التجمع العنقودي بعمل شركة مساهمة تتكون من أصحاب المدابغ الذين يقومون بتأسيس مدابغ داخل التجمع العنقودي، على أن يحتفظ كل منهم بشخصية اعتبارية مستقلة من خلال تأسيس كل منهم المدبغة الخاصة به. كما تقدم الشركة دوراً محورياً، وهو تنسيق العمل المشترك بين المصنعين داخل التجمع العنقودي، ووضع جدول زمني للانتهاء من المشروع وتحديد جوانب التعاون المشتركة مثل التعاون في مجال التسويق والتعاون الإنتاجي، كما أنها تعمل على توفير البرامج الإدارية والمحاسبية التي يمكن للمنشآت استخدامها داخل المنشأة والتي تلعب دوراً مهماً في إدارة المنشأة بشكل كفاء وتقلص من التكاليف الخاصة بعمليات التشغيل، والتعاون فيما يتعلق بتوفير العمالة المطلوبة بالكفاءة والإنتاجية المطلوبة، وبالتالي فدور تلك الشركتين تنظيمي يضمن التعاون المشترك في تحقيق المستوى المطلوب للعمق التصنيعي داخل العنقود الصناعي.

#### ب- التحالف الإنتاجي

ويمثل هذا الجانب وجود روابط أمامية وخلفية تضمن توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج بجودة وتكلفة مناسبة ومنع أية ممارسات احتكارية على تلك المواد، ومنظومة التحالفات الاستراتيجية المقترحة في هذا الصدد تقوم على التالي:

#### شكل رقم (5)

#### التحالفات الاستراتيجية الإنتاجية داخل التجمع العنقودي لصناعة الجلود



المصدر تم إعدادها بواسطة الباحث

يتضح من الشكل(5)، أن هذا التحالف سوف يأخذ أكثر من منحى، حيث تقوم كل شركة مساهمة بتأسيس شركة مستقلة يتم توفير رأس المال الخاص بها من خلال مساهمة أصحاب المدابغ، وأصحاب المصانع، تكون مهمة تلك الشركة توفير مستلزمات الإنتاج بالسعر، والجودة المطلوبة سواء من خلال الاستيراد أو من السوق المحلي، ثم تقوم بإعادة بيعه لأصحاب المصانع والمدابغ، وتتيح تلك المنظومة عدم حدوث ممارسات احتكارية إذا تم الاعتماد على موارد بعينها داخل التجمع العنقودي، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من مزايا الحجم الكبير، وذلك لاتساع حجم الطلب ليغطي كافة احتياجات المصنعين، وأصحاب المدابغ، كما أن آليات العمل تضمن عمل مناقصات تساعد على توفير المستلزمات بأقل أسعار.

تلك الشركتان المسئولتان عن توفير المستلزمات السلعية لكل من مصانع ومدابغ الجلود يمكن أن تتوسعا في مجال نشاطها لتشمل تزويد منشآت صناعية خارج التجمع العنقودي وهو ما يساعد على تحقيق تلك الشركة لأرباح يمكن أن تقسم على المساهمين في تلك الشركة، وهو ما يمثل جانباً إضافياً من المكاسب التي يمكن أن تحققها تلك المنظومة للتجمع العنقودي.

يتم إبرام اتفاق بين طرفي الصناعة يضمن من خلاله الطرف الأول والممثل في مدابغ الجلود في توفير كافة احتياجات مصانع الجلود من الجلود المدبوغة المشطبة، هذا وفق مقتضيات الجودة المطلوبة لدعم التنافسية وبأسعار متوازنة، على أن يتم ذلك قبل أي عمليات تصدير، ويمكن هنا أن تلعب الحكومة دوراً من خلال فرض ضرائب مرتفعة على مصدري الجلود المدبوغة الخام.

### ج- التحالف الفني والتكنولوجي

وهنا فإن الدعم الفني يحتاج إلى تعاون مشترك بين أكثر من جهة تتمثل في التعاون بين الجامعات مراكز البحث العلمي، بالإضافة إلى دور الحكومة في تقديم دعم لتوفير هذا النوع من الأنشطة، ويتم ذلك من خلال تأسيس مركز دعم فني وتكنولوجي يتعاون في تأسيسه المصنعين في طرفي الصناعة، بالإضافة إلى التعاون مع المنظمات البحثية والجامعات ويتضح هذا النوع من التعاون في الشكل رقم (6) التالي:

## شكل رقم (6)

### التحالف الفني والتكنولوجي داخل التجمع العنقودي لصناعة الجلود

تأسيس مركز للدعم الفني والتكنولوجي



المصدر: تم إعداده بواسطة الباحث

يتولى هذا المركز عديداً من الأدوار هي على النحو التالي:

- في البداية يتم تأسيس هذا المركز لخدمة التجمع العنقودي لدباغة وصناعة الجلود، وينشأ على نفقة أصحاب المدايع ومصانع الجلود، وبدعم تقدمه الحكومة في المرحلة التأسيسية لهذا المركز، ويتم بالتعاون مع الجامعات المصرية والمراكز البحثية، وذلك بهدف تحقيق الربط بين المؤسسات البحثية والتطبيقات العملية في الواقع.
- تبدأ أولى مهام هذا المركز في المرحلة التأسيسية من خلال إعداد الدراسات اللازمة عن توفير أحدث التقنيات فيما يتعلق بالمعدات، والآلات التي تستخدم في عمليات التصنيع وأحدث خطوط الإنتاج الموجودة على المستوى الدولي، ودراسة عن تكلفة تلك الآلات، وقدرة الصناعة المصرية على توفير أجزاء من تلك الخطوط الإنتاجية.
- المهمة الثانية وتتمثل في توفير مركز صيانة تابع للمركز يتولى عمليات الصيانة اللازمة للمعدات والآلات للمنشآت داخل التجمع العنقودي، وذلك وفق مجموعة متخصصة تضمن التعامل الأمثل مع تلك المعدات والآلات.
- يتولى المركز عمل الأبحاث اللازمة لعمليات تطوير ما هو متاح من تكنولوجيا الإنتاج وأيضاً توفير أحدث الأساليب الإنتاجية التي تسهم في دعم التنافسية للتحفيز من التكاليف، يتم تقسيم النفقات المطلوبة لضمان استمرارية هذا المركز على أصحاب المصانع والمدايع وهو ما يعد تقاسماً لتكاليف ثابتة يخفض من نصيب كل منشأة في تلك التكلفة، ويمكن أن تسهم الحكومة في بداية تأسيس هذا التجمع العنقودي على هذا المركز.

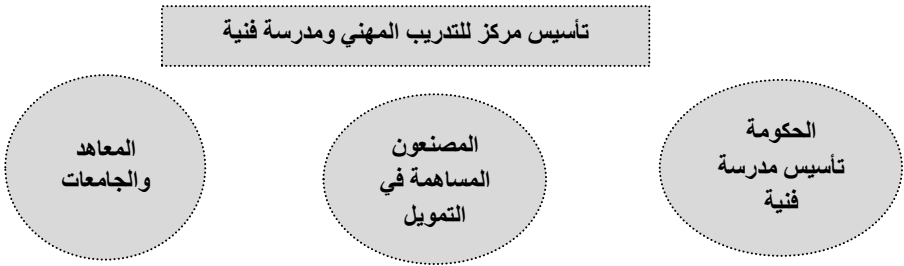


#### د- التحالف المهني

هذا جانب آخر من جوانب التعاون المشترك داخل هذا التجمع العنقودي والذي يهدف إلى توفير عمالة كفاء مدربة تستطيع التعامل مع أحدث التقنيات التي تستخدم في ظل هذا التجمع العنقودي، هناك أكثر من طرف في هذا التعاون يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (7) التالي:

#### الشكل رقم (7)

#### المؤسسات والهيئات المساهمة في جانب التدريب المهني



المصدر: تم إعدادها بواسطة الباحث

يتضح من هذا الشكل الأدوار التي ستلعبها كل جهة في هذا التجمع العنقودي، حيث تقوم الدولة ممثلة في الحكومة بإنشاء مدرسة فنية متخصصة في مجال تعليم الفنون الإنتاجية فيما يتعلق بقطاع الجلود بطرفيه، وتقوم بتخريج الطلاب من حملة الدبلومات الفنية في هذا المجال، ويتم التنسيق في هذا الصدد مع الجامعات والمراكز البحثية، كما يقوم المصنعون بتأسيس مركز تدريب على أحدث طراز يتولى تقديم برامج تدريبية للعمال للرفع من الكفاءة والإنتاجية لديهم هذا بالإضافة إلى التدريب على أحدث الأساليب والفنون الإنتاجية، وهنا يجب عمل قنوات اتصال دائمة بين المراكز البحثية والجامعات وبين هذا المركز لتوفير الكوادر البشرية اللازمة لتشغيل هذا المركز وضمان تطوره واستمراره.

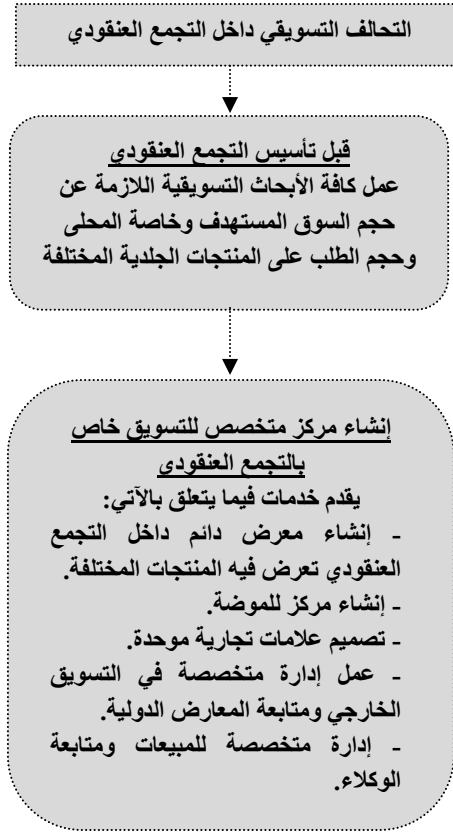
#### هـ- التحالف التسويقي

يعد هذا الجانب الأهم في تأسيس تجمع عنقودي ناجح فإذا كانت جوانب التعاون السابقة تستهدف الإنتاج بتكلفة وجودة تحققان القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، فإن هذا الجانب يمثل قدرة تلك المنتجات على الوصول إلى المستهلكين ووجود سوق تستطيع تلك المنتجات من خلاله

الوصول إلى العالمية، وهناك عديد من الأدوار التي يتم التعاون خلالها في ضوء التحالف التسويقي يمكن وتوضيحها في الشكل رقم (8) التالي:

### شكل رقم (8)

#### التحالف التسويقي داخل التجمع العنقودي لصناعة الجلود



المصدر: تم إعدادها بواسطة الباحث

يلعب جانب التسويق دوراً رئيسياً في نجاح فكرة التجمعات العنقودية، ويتضح هذا الدور

على النحو التالي:

- وجود تحالف تسويقي يعمل على توفير المعلومات ودعم إضافي وأفق أرحب لعمليات تسويق أكثر تطوراً وتهدف إلى فتح أسواق جديدة للمنتجات المصرية لهذا التجمع العنقودي.
- إعداد كافة الدراسات التسويقية عن حجم السوق والطاقة الاستيعابية للسوق.
- تأسيس مركز متخصص للتسويق.

- تصميم علامة تجارية موحدة للتجمع بالكامل ثم يضاف إليها العلامة التجارية الخاصة بكل مصنع.
- إنشاء إدارة متخصصة للمبيعات تتولى إعطاء التوكيلات للموزعين.
- إنشاء إدارة متخصصة تعمل على توفير الدراسات التسويقية عن السوق الخارجي، والمساعدة للمصنعين في حضور المعارض الدولية المتخصصة في هذا المجال.
- كما أن هذا المركز يلعب دوراً مهماً في توفير وعقد اتفاقيات تتيح استيراد جلود **التي** يتم دباغتها في المدايح من الدول المجاورة والدول الإفريقية حتى تستطيع تلك المدايح في الاستمرار في عمليات الإنتاج طوال السنة لان موسم الأضاحي لا يكفي لتشغيل تلك المدايح طوال السنة.

## ثامناً: النتائج والتوصيات

### أ- النتائج

- 1- تشير نتائج الدراسة إلى أن استخدام التحالفات الاستراتيجية يتيح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الاستفادة بالمزايا الخاصة باقتصاديات الحجم وذلك من خلال تنظيم عمليات توفير مدخلات الإنتاج وكذا الاستفادة من أنماط التحالفات الاستراتيجية المختلفة التي منها التحالفات التسويقية، والتكنولوجيا وغيرها من أنماط التحالف تلك التي يصعب على المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحصول عليها في حال عمله بشكل منفرد وهو ما يساعد على تقاسم الأعباء وتقليل المخاطر، وكذا زيادة القدرة التنافسية في الأسواق المفتوحة وهو ما يؤكد صحة الفرض القائل "تساعد العنقيد الصناعية المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في التغلب على المخاطر التي تواجهها مثل مخاطر الحجم الصغير، والمشكلات التكنولوجية، فضلاً على توفير كتلة عمل صناعية تزيد من فاعلية مشاركة هذه المنشآت في الأسواق الدولية".
- 2- تعد العنقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية أهم عناصر بناء المجتمعات الصناعية المتكاملة التي 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 في دعم التنافسية من خلال علاج جوانب الاختلالات الهيكلية والمعوقات التي تواجه الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية تعتمد على التعاون وتقاسم أعباء ومتطلبات النهوض

بالصناعة من خلال منظومة شبكية من التعاون بين المصنعين والمؤسسات المختلفة التي تساهم في تأسيس تلك التجمعات الصناعية بالشكل الذي يحقق مصلحة جميع الأطراف حيث يستفيد الجميع من خلال توفير تجمعات صناعية تشمل الخدمات المختلفة التي تحقق دعم التنافسية في إطار من التنافسية الدولية من خلال المنافسة على فتح أسواق جديدة وخاصة الأسواق الخارجية وهو ما يؤكد صحة الفرض القائل "التطور الصناعي محصلة للقدرة على التحول من مفهوم العقنود الصناعي الى مفهوم المجتمع الصناعي المتكامل".

## ب- التوصيات

- 1- يجب أن تقوم الدولة والمؤسسات البحثية والاقتصادية بإعداد خرائط استثمارية مفصلة ومعها دراسات جدوى اقتصادية للمشروعات الصناعية وخاصة في الصناعات التي تتمتع فيها مصر بمزايا نسبية تكون أهداف تلك المشروعات البحثية هو وضع خرائط استثمارية مفصلة تحقق من خلالها علاج لجوانب المعوقات التي تقف أمام انطلاق تلك الصناعات ونمو القدرة التنافسية لتلك الصناعات ومع استخدام استراتيجية العناقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية في بناء تلك الخرائط الاستثمارية، حيث إنها أحد أهم الأساليب التي أثبتت نجاحها في عدد من الدول في دعم تنافسية القطاع الصناعي.
- 2- استخدام مفهوم العناقيد الصناعية في تحليل سلسلة القيمة الخاصة بقطاع الصناعات الجلدية وإدراجه ضمن خطة إعادة توطين الصناعة القائمة في مدينة الروبيكي حالياً بالشكل الذي يسمح بتوفير عدد من الصناعات المكملة والمغذية التي تساعد على دعم عمليات التصنيع وزيادة القدرة التنافسية للقطاع.
- 3- تأسيس مراكز للدعم الفني والتكنولوجي في التجمعات الصناعية الخاصة بتلك الصناعة بالشكل الذي يساعد على تطوير الفنون الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى عدم تقادم الفنون الإنتاجية الخاصة بالصناعة.
- 4- تنفيذ منظومة التحالفات الاستراتيجية الخاصة بقطاع الجلود بالشكل الذي يتم من خلاله ضبط منظومة الأوضاع المعيشية والحياتية للعمالة وهو ما يساعد على الرفع من كفاءة العمالة ويزيد من الإنتاجية وذلك في ضوء استراتيجية متكاملة تحقق الربط بين قطاعات وأنشطة اقتصادية

أخرى وفي إطار عمل يشمل كافة المؤسسات والهيئات التي من الممكن أن تسهم في تأسيس تلك المشروعات.

5- فيما يتعلق بقطاع صناعة الجلود في مصر يجب أن تقوم الغرفة الصناعية بالتعاون مع اتحاد الصناعات بتقديم برامج تدريبه وإعادة تشغيل مركز التدريب الخاص بتلك الصناعة من خلال الدعم الفني والدعم المالي، وأيضاً الربط بين بالمؤسسات البحثية، والجامعات من جهة ومركز التدريب من جهة أخرى لتوفير برامج وكوادر مدربة تقوم على دعم هذه المراكز التدريبية.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي: رؤية تقرير القرن الحادي والعشرين"، كلية التجارة، جامعة الزقازيق فرع بنها، الناشر المؤلف، الطبعة الثالثة، 2000.
2. إيمان وديع عبد الحليم، "التحالفات الاستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2004.
3. إيهاب على الموسوي، "دور العناقيد الصناعية في تطوير القدرة التنافسية للقطاع الصناعي" مجلة أهل البيت العدد 24، جامعة أهل البيت، العراق، 2014.
4. إيهاب على الموسوي، كاظم أحمد البطاط، رحيم كاظم الشرع، "أمكانية تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية في العراق"، المجلة العلمية أهل البيت العدد 22، جامعة أهل البيت، 2013.
5. سناء شعبي، "استراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة «دراسة مؤسسة CABAM عين مليلة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، 2012.
6. شارلز وجانت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عيد، "الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل «، دار المريخ، الرياض، 2001.
7. الطيبي عبد الله، "تحليل دور العناقيد الصناعية في تعزيز استراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والعلوم التجارية، جامعة وهران-2016.

8. فريد النجار، " التحالفات الاستراتيجية من المنافسة الى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين «، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، فرع بنها، ايتراك للنشر والتوزيع، عام 1999.
9. نبيلة زيتوني، مريامة شتوح، "التحالفات الاستراتيجية ودورها في تحسين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية «دراسة حالة مجمع صيدا (1996-2016)»، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة 8 ماي 1945، قلمه، 2019.
10. نصر الدين حفصي، "العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني (عرض تجارب دولية)"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة 8 ماي 1945، قلمه، 2019.

### English References

1. Bugner Nicolae, Mester liana, Petrica Dana Maria, "Strategic Alliances from Success to Failure", Universitatea din Oradea, 2009.
2. Danciu, Victor, "International Marketing from Traditional to Global", Economic Press, Bucharest, 2001.
3. Edwin Richard Rigsbee, "Developing Strategic Alliances», Harvard Business School Press, 1999.
5. Gunther Maier, and Edward M. Bergman 2006, STATED PREFERENCES FOR TRANSPORT AMONG INDUSTRIAL CLUSTER FIRMS, Vienna University of Economics and Business Administration, Vienna, Austria.
6. Lee W. Munich, Patricia Love, " Industrial Clusters an Economic Development Strategy for Minnesota Preliminary Report", 1999.
7. Margarita Išoraitė, "Importance of Strategic Alliances in Company's Activity", Mykolas Romeris University, Lithuania, 2009.
8. MARIA GONZALEZ, "Strategic Alliances the Right Way to Compete in the 21 Century", Ivey Business Journal, Sep./Oct. 2001.
9. Michael porter, "Clusters and New Economic of Completion ", Harvard Business Review, 1998.

10. Piero Morosini, "Building Industrial Clusters to Compete Globally (A knowledge-based framework for applied business strategy and economic policy analyses)", morosini, 2004.
11. Schmitz, H., 1992, 'On the Clustering of Small Firms', IDS Bulletin 23 LONDON.
12. Simmie, J. Innovation and Clustering in the Globalize International Economy. Urban Studies 41 (5/6)-Grafex publisher, 2004 - online: [www.unido.org](http://www.unido.org).
13. Steve Steinhilber," Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work", 2008.
14. Sudesh Kumar, Development of Industrial Cluster, United Kingdom, 2005 online: [www.mpra.ub.uni-muenchen.de/171](http://www.mpra.ub.uni-muenchen.de/171) .
15. The department of Trade and Industrial clusters, 14 July 2003, <http://www.dii.gov.uk/clusters>.
16. The department of Trade and Industrial clusters ,14 July 2003,
17. <http://www.dii.gov.uk/clusters>.
18. Tavares de Araujo Jr, Transaction Costs and Regional Trade, OAS Trade Unit, May 2006, online United Nation Industrial Development organization, "Development of Clusters and Network of Smss", Vienna, 2001.  
<http://www.sice.oas.org/tunit/Studies/TRANS/transac1.asp#Abstract>
19. van Dijk and R. Rabellotti, (eds) 2006, Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries, London: Frank Cass.