



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث
ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
شعبة علوم التسيير
تخصص إدارة مالية

الموضوع:

استراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز تنافسية
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إشراف الأستاذ (ة):

محمد عبادي

إعداد الطالبة:

ابتسام عقيدة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب العائلي	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
احمد بونقيب	أستاذ التعليم العالي	برج بوعرييج	رئيساً
محمد عبادي	أستاذ التعليم العالي	برج بوعرييج	مشرفاً ومقرراً
العربي عيسات	أستاذ التعليم العالي	برج بوعرييج	ممتحناً
محمد الصالح دشاش	أستاذ محاضر قسم أ	برج بوعرييج	ممتحناً
ملك محمودي	أستاذ التعليم العالي	المسيلة	ممتحناً
نريمان دريس	أستاذ محاضر قسم أ	سطيف	ممتحناً

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بفضلہ تتم الصالحات، وبتوفيقه تُنال الغايات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

في نهاية هذا العمل الذي هو محطة توقف وانطلاق في آن واحد، أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل والمُشرف القدير الأستاذ الدكتور عبادي محمد، الذي غمرني بفيض علمه وتوجيهاته القيمة، وكان لي خير مرشدٍ وسندٍ طوال مسيرتي البحثية؛ فلك مني خالص الامتنان على صبرك الذي لا ينضب وتواجدك الذي أنار لي طريق البحث.

كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى السيد علي حمّاني، رئيس جمعية منتجي المشروبات الجزائرين (APAB) نظير ما قدمه من معلومات قيمة وتسهيلات أثرت هذا البحث ومنحته أبعاداً ميدانية واقعية.

والشكر موصول ببالغ التقدير إلى السيد مدير وإطارات مديرية الصناعة لولاية بجاية، على تعاونهم المثمر واستقبالهم الذي سهل عليّ تخطي الكثير من الصعاب في الجانب التطبيقي.

كما أتوجه ببالغ العرفان إلى كل من مدّ لي يد العون، وساندني ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، وإلى كل من ترك أثراً إيجابياً في هذا العمل من قريب أو بعيد.

وفي الختام، أتشرف بتقديم خالص الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، لتفضلهم بقبول قراءة هذا العمل وتقييمه، مثنياً مسبقاً ملاحظاتهم البناءة التي ستثري هذا المجهود وتزيده قيمةً وعمقاً علمياً.

إهداء

إلى من كانا سبب وجودي ونور حياتي الى من جسّدا الصبر بصمت وزرعا الأمل وساهما في كل خطوة من خطوات نجاحي. ابي الغالي "مبارك" حلّت بوجودك البركة في أيامي من وسلّحتني بإرادة تصنع المستحيل. أُمي الحبيبة "جميلة" جمّلتيني برضاك وظللتيني بدعواتك الصادقة نبع الحنان..... أحبكما

إلى زوجي الكريم شريك درب ورفيق العمر، من كنتَ لي خير داعمٍ ومساند، شاركتني لحظات الكدّ قبل الفرح بطيب خُلُقك وحسن عشرتك كنتَ نعم العون ونعم الرفيق. إلى القلوب التي شاركتني نبض الحياة، وأنارت دربي بأسمى معانيها إخوتي: قرة عيني وسير خطواتي "ياسر" طعم الفوز وذوق النجاح "إنتصار". و ميزان الحكمة والاستقامة "اعتدال" قطر الندى وبل الصدى والفيّاضة بالجود والكرم "نريمان"

أنتم أُملي الذي لا ينقطع وورودي التي أتنفس عطرها كلما نال مني التعب، إلى روح قلبي وفلذات كبدي أغلى ما أملك أولادي ضحكاتكم تبهجني وعيونكم تمدني القوة لأواصل الطريق أرجو أن أكون فخركم و قدوتكم.

"لؤلؤ تسنيم".. نادرة الوجود زينة حياتي، رحيقاً من أعلى جنان الخلد يروي روحي، "محمد أمير".. "سلطان قلبي وأميره"، "درر سلسبيل" عذبة الروح صافية السريرة جوهرةً روحي ودرة حياتي قلبي.

إلى كل من دفعني نحو الأفضل وزرع في نفسي الأمل والثقة أهدي ثمرة جهدي عربون وفاء وعرفان.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور استراتيجية العناقيد الصناعية بأبعادها الخمسة (التركيز الجغرافي، التخصص، الابتكار، تعزيز التعاون، والإطار المؤسسي) في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر المقاسة عبر (الاستجابة، الإبداع، السمعة، الجودة، والتكلفة الأقل)، بالتطبيق على عينة من مؤسسات العنقود الصناعي للمشروبات في منطقة بجاية؛ ولتحقيق ذلك استخدمنا المنهجين الوصفي لوصف متغيرات الدراسة وجمع البيانات بكل دقة وموضوعية و المنهج التحليلي الذي اعتمدنا عليه في تحليل نتائج الاستبيان ومختلف العلاقات القائمة بين متغيرات النموذج. أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد تم تصميم استبانة باستخدام سلم ليكارت الخماسي، وبالاعتماد على نماذج الانحدار البسيط والمتعدد لمعرفة دور استراتيجية العناقيد الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة احصائيا؛

وقد أسفرت النتائج على وجود أثر ايجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجية العناقيد الصناعية في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتمية لعنقود المشروبات كخلاصة عامة. و ثبت التأثير المعنوي المفصل لكل من التركيز الجغرافي، التخصص، الابتكار، والتعاون، في حين تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإطار المؤسسي على تنافسية المؤسسات المكونة للعنقود محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العناقيد الصناعية، تنافسية المؤسسة.

Abstract

This study aims to assess the impact of the **industrial cluster strategy** across its five dimensions (geographic concentration, specialization, innovation, enhancing cooperation, and the institutional framework) on boosting the **competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs)**, measured through (responsiveness, creativity, reputation, quality, and lowest cost), by applying the study to a sample of enterprises within the beverage cluster in the Province of Béjaïa. To achieve this, both **descriptive and analytical approaches** were utilized, employing a **questionnaire** (based on a 5-point Likert scale) as the primary tool, alongside **simple and multiple regression** models for statistical analysis. The study concluded that there is a **statistically significant positive effect** of the industrial cluster strategy on enhancing competitiveness as a general outcome. Specifically, a significant impact was proven for *geographic concentration, specialization, innovation, and cooperation*, whereas **no statistically significant effect was found for the institutional framework** on the competitiveness of the enterprises comprising the studied cluster.

Keywords: Small And Medium Enterprises, Industrial Clusters, Competitive Advantage

Résumé

Cette étude vise à évaluer l'impact de la **stratégie des clusters industriels** à travers ses cinq dimensions (concentration géographique, spécialisation, innovation, renforcement de la coopération et cadre institutionnel) sur la promotion de la **compétitivité des petites et moyennes entreprises**, mesurée via (la réactivité, la créativité, la réputation, la qualité et le coût le plus bas), en appliquant l'étude à un échantillon d'entreprises du cluster des boissons dans la wilaya de Béjaïa. Pour ce faire, les approches **descriptive et analytique** ont été adoptées, en utilisant le **questionnaire** (basé sur l'échelle de Likert à 5 points) comme outil principal, ainsi que les modèles de **régression simple et multiple** pour l'analyse statistique. L'étude a révélé l'existence d'un **effet positif statistiquement significatif** de la stratégie des clusters industriels sur le renforcement de la compétitivité en tant que résultat général. Plus précisément, un impact significatif a été prouvé pour *la concentration géographique, la spécialisation, l'innovation et la coopération*, tandis qu'**aucun effet statistiquement significatif n'a été enregistré pour le cadre institutionnel** sur la compétitivité des entreprises constituant le cluster étudié..

Mots-clés : Petites Et Moyennes Entreprises, Clusters Industriels, Avantage Concurrentiel

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
ملخص	
قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق	
مقدمة	أ - س
الفصل الأول: الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
تمهيد	1
المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2
المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	2
المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها	8
المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تواجهها	14
المبحث الثاني: محيط المؤسسة	19
المطلب الأول: مفاهيم حول محيط المؤسسة	20
المطلب الثاني: أنواع محيط المؤسسة	22
المطلب الثالث: أهمية دراسة المحيط	31
المطلب الرابع: علاقة المؤسسة بالمحيط	33
المبحث الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	35
المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتطورها التاريخي	36
المطلب الثاني: الإطار القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	40
المطلب الثالث: الإطار المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	47
المطلب الرابع: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر	56
خلاصة الفصل الأول	61
الفصل الثاني: الإطار النظري لاستراتيجية العناقد الصناعية	
تمهيد	63

64	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعناقيد الصناعية
64	المطلب الأول: نشأة وتعريف العناقيد الصناعية
76	المطلب الثاني: تحليل الجوانب الإيجابية والسلبية للعناقيد الصناعية
84	المطلب الثالث: معايير تصنيف العناقيد الصناعية وأنواعها
88	المبحث الثاني: آلية عمل العناقيد الصناعية
88	المطلب الأول: دورة حياة العناقيد الصناعية
92	المطلب الثاني: مبادئ عمل العناقيد الصناعية
94	المطلب الثالث: السياسات الاستراتيجية لتبني العناقيد الصناعية والعلاقات الصناعية داخلها
98	المبحث الثالث: دوافع لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو العناقيد الصناعية، وآلية ومعوقات تشكيلها
98	المطلب الأول: دوافع لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو العناقيد الصناعية
102	المطلب الثاني: معوقات وتحديات العناقيد الصناعية
105	المطلب الثالث: السياسات الحكومية اللازمة لدعم و إنشاء العناقيد الصناعية
107	المبحث الرابع: التجارب الدولية والمحلية في تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية وسياسات الدعم
107	المطلب الأول: بعض التجارب الدولية في مجال العناقيد الصناعية
111	المطلب الثاني: تجارب الجزائر في مجال العناقيد الصناعية
115	المطلب الثالث: السياسات اللازمة لدعم استراتيجية العناقيد الصناعية في الجزائر
118	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي لتنافسية للمؤسسات	
120	تمهيد
121	المبحث الأول: ماهية التنافسية
121	المطلب الأول: المنافسة
123	المطلب الثاني: عموميات حول التنافسية
130	المطلب الثالث: القوى التنافسية لبوتر
135	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية
135	المطلب الأول: عموميات حول الميزة التنافسية
137	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الميزة التنافسية
139	المطلب الثالث: شروط الميزة التنافسية و أنواعها

141	المبحث الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية
141	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطورها
144	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
151	المطلب الثالث: استراتيجيات بناء ميزة تنافسية
152	المبحث الرابع: محددات العناقيد وعلاقتها بتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
152	المطلب الأول: التركيز الجغرافي وعلاقته بتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
162	المطلب الثاني: التخصص والتعاون وعلاقتهما بتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
165	المطلب الثالث: المعرفة والابتكار الجماعي ودورهما في تعزيز التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
167	المطلب الرابع: الإطار المؤسسي وعلاقته بتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
172	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: قياس أثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بجاية
174	تمهيد
175	المبحث الأول: واقع الصناعة في ولاية بجاية
175	المطلب الأول: النسيج الصناعي في منطقة بجاية
181	المطلب الثاني: الإطار القانوني للعناقيد الصناعية في الجزائر
186	المطلب الثالث: خطوات تأسيس وأساليب تسيير العقود الصناعي في الجزائر
189	المبحث الثاني: انطلاق استراتيجية عقود ابتكار المشروعات والتعاون الألماني GIZ في منطقة بجاية
189	المطلب الأول: نشأة عقود ابتكار المشروعات CBA بولاية بجاية
192	المطلب الثاني: انطلاق عقود ابتكار المشروعات مع التعاون الألماني GIZ في منطقة بجاية
194	المطلب الثالث: القوة الفاعلة لعقود ابتكار المشروعات بجاية
197	المبحث الثالث: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
197	المطلب الأول: منهج البحث وأدوات الدراسة
201	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
203	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
205	المطلب الرابع: عرض وتحليل متغيرات ونموذج الدراسة
223	المبحث الرابع: اختبار وتحليل الفرضيات
223	المطلب الأول: شروط اعتماد الانحدار في دراسة الفرضيات
206	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

فهرس المحتويات

228	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
231	المطلب الرابع: مناقشة النتائج
	خلاصة الفصل الرابع
237	الخاتمة
245	قائمة المراجع
256	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملحق

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
07	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي	1
08	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان	2
39	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2022	3
56	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب شغل خلال الفترة 2003-2022	4
58	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خلال الفترة 2001-2020	5
59	تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين الميزان التجاري خلال الفترة 2002-2021	6
87	يوضح أنواع العناقيد ومميزاتها حسب ماركسون	7
101	مقاييس الأداء في العناقيد الصناعية	8
123	اشكال المنافسة	9
157	استراتيجيات بناء ميزة تنافسية	10
	أدوات سياسة العناقيد	11
175	توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعدد العمال في ولاية بجاية حسب قطاع النشاط إلى غاية 2025/11/30	12
177	توزيع عدد المؤسسات الكبرى وعدد العمال حسب قطاع النشاط	13
179	المناطق الصناعية حسب المساحة وقطاع النشاط في ولاية بجاية	14
180	مناطق النشاطات في ولاية بجاية	15
183	القوانين التي تنظم العناقيد الصناعية في الجزائر	16
196	الأعضاء المؤسسة للعنفود (القوة الفاعلة) لحظة التأسيس	17
200	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	18
201	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	19
205	جدول يمثل ترميز متغيرات الدراسة في برنامج STATA 17	20
207	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستعمال معامل ألفا كرونباخ	21
208	يوضح مدى الاتساق الداخلي للأبعاد ومحور البيانات المتعلقة العناقيد الصناعية	22
209	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية	23
210	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	24
211	توزيع أفراد العينة حسب السن	25
211	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	26
212	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	27
212	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهني	28

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

29	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور استراتيجيات العناقد الصناعية	213
30	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات متغير التنافسية	218
31	معامل الارتباط سبيرمان	223
32	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	224
33	اختبار التوزيع الطبيعي	225
34	جدول التفرطح والالتواء للبواقي	226
35	الانحدار الخطي البسيط بين استراتيجيات العناقد الصناعية والميزة التنافسية	226
36	الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد استراتيجيات العناقد الصناعية والميزة التنافسية بطريقة enter	228
37		

ثالثاً: قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	مراحل نمو العناقد الصناعية	91
03	مبادئ عمل العناقد الصناعية	94
04	عوامل نجاح العناقد الصناعية.	101
05	القوى التنافسية لبوتر	131
06	أبعاد الميزة التنافسية	144

ثالثاً: قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	أبعاد استراتيجيات العناقد الصناعية	245
02	أبعاد تنافسية المؤسسات	247

مقدمة

تمهيد:

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القطاعات التي نالت اهتمام الاقتصاديين والباحثين في مجالات التنمية الاقتصادية؛ فهو يوفر مجالا واسعا للبحث والتقصي في أبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والتنمية للدور الجوهري للقطاع في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية بفضل الخصائص التي تجعل منه من جهة محط اهتمام الحكومات وصناع السياسات والاستراتيجيات، ومن جهة تجعله في مواجهة العديد من العراقيل والمعوقات.

تعددت البحوث والنظريات في محاولة فهم وتحليل الظواهر الاقتصادية التي تصاحب مواجهة المؤسسات الصغيرة لمختلف التحديات الناتجة عن حجم وشكل ومجال نشاط المؤسسات الصغيرة وتطبيقاتها. حيث أثارت ظاهرة تركيز المؤسسات المتشابهة في مجال جغرافي واحد للاستفادة من وفورات التكتل، مثل تقاسم اليد العاملة الماهرة و تبادل المعرفة وتوفر مدخلات العمليات الإنتاجية للبحث عن مزايا تنافسية؛ اهتمام الباحثين الاقتصاديين ابتداء من الاقتصادي (ألفريد مارشال) الذي أشار إلى مفهوم المناطق الصناعية القائمة على تركيز المؤسسات المتشابهة في مجال جغرافي واحد، إلى أن تطور المفهوم بشكل أوسع في تسعينيات القرن العشرين مع أعمال (مايكل بورتر) الذي استخدم مصطلح **العنقود الصناعي** لأول مرة والذي عبر عنه بأنه شبكة مترابطة من: المؤسسات، الموردين، المؤسسات الداعمة التي قد يكون مجال عملها واحد أو مجالات مكملة داخل إقليم جغرافي معين، مما يعزز التنافسية والابتكار ويصبح أداة تحليل للتنافسية الإقليمية. ومع الانفتاح الاقتصادي وتطور اقتصاد المعرفة، أصبحت العناقيد الصناعية آلية استراتيجية للتنمية الإقليمية وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام، وبرز دورها كأداة فعالة لدعم هذه المؤسسات، من خلال تقليص القيود الهيكلية التي تواجهها وتعزيز تنافسياتها في الأسواق المحلية والدولية.

وعلى غرار باقي البلدان استمرت الجزائر في البحث عن سياسات دعم وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تبني مجموعة من برامج التأهيل والتعاون الدولي للاستفادة من مختلف التجارب الدولية في مختلف الميادين. وفي هذا الصدد، تم تسجيل برامج تعاون متنوعة تهدف إلى تطوير نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحسين تنافسياتها في ظل التحديات المحلية وكذا الدولية. من بين هذه البرامج مشروع "ابتكار وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" INNODEV الذي يهدف إلى تعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة والمحافظة على البيئة ويدعم هذا المشروع تحسين النظام البيئي من أجل بروز مؤسسات صغيرة ومتوسطة مبتكرة، وذات تنافسية عالية.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الاشكالية على النحو التالي:

1. الإشكالية:

ما هو دور استراتيجية العناقيد الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الجزئية التالية:

- ما هي خلفية اعتماد استراتيجية العناقيد الصناعية في الجزائر ؟
- ما هو واقع سيرورة عقود ابتكار المشروبات المتواجد في منطقة بجاية CBA؟
- ما مدى تأثير التركيز الجغرافي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
- ما مدى تأثير التخصص على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
- ما مدى تأثير الابتكار على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
- ما مدى تأثير تعزيز التعاون على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟
- ما مدى تأثير الإطار المؤسسي على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

بُغية حصر الموضوع والإجابة على التساؤلات المطروحة تمت صياغة مجموعة من الفرضيات التي إما سوف يتم قبولها أو رفضها من خلال الدراسة وتتمثل في:

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العناقيد الصناعية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؛

الفرضيات الفرعية: من أجل الإجابة على الفرضية الرئيسية تم عرض الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التركيز الجغرافي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخصص في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التعاون في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإطار المؤسسي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

3. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على دور التركيز الجغرافي للمؤسسات ضمن استراتيجية العناقيد الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التعرف على دور تخصص مؤسسات العناقيد في نشاطات صناعية معينة في تعزيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التعرف على دور الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة للعناقيد الصناعية في تعزيز تنافسية هذه المؤسسات؛
- التعرف على دور التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل العنقود في تعزيز تنافسية هذه المؤسسات؛
- التعرف على دور الإطار المؤسسي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة للعناقيد الصناعية.

4. أهمية الدراسة:

تكتسي دراسة استراتيجية العناقيد الصناعية أهمية بالغة، لأنها تركز على سلوك وأداء الوحدات الاقتصادية الفردية داخل العنقود، فهي أحد المداخل الحديثة لتعزيز التنمية الاقتصادية والإقليمية، حيث تساهم العناقيد الصناعية في دعم التكامل بين المؤسسات والرفع من تنافسية النسيج الصناعي الجزائري، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحقيق وفورات التكتل وخفض تكاليف الإنتاج والمعاملات وتساعد على تنويع الاقتصاد الوطني وتقليص الاعتماد على قطاع المحروقات، عبر دعم القطاعات الصناعية والإنتاجية ذات القيمة المضافة. فهي تعزز الابتكار داخل المؤسسات وتساهم في نقل المعرفة والتكنولوجيا من خلال تشبيك المؤسسات مع الجامعات، ومراكز البحث، وهيئات التكوين، بما يدعم اقتصاد المعرفة. كما تساعد على خلق فرص العمل وتحسين نوعية اليد العاملة عبر التكوين المتخصص والتعلم التفاعلي داخل العناقيد.

5. منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على منهجين رئيسيين: المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. ولأجل ذلك فقد استخدمنا المنهج الوصفي لفهم ظاهرة العناقيد الصناعية وعلاقتها بتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالجانب النظري من خلال وصف متغيرات الدراسة وجمع البيانات عنها بدقة وموضوعية، معتمدين على مراجع ومصادر متخصصة في المجال. أما المنهج التحليلي فقد خصصناه لتحليل الاستبيان ومختلف العلاقات القائمة بين متغيرات النموذج لدراسة أثر استراتيجية العناقيد الصناعية على الميزة التنافسية.

6. أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع لعدة اعتبارات ذاتية وموضوعية سنحاول تقديمها فيما يلي:

أ. الاعتبارات الذاتية: تتمثل في:

- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع؛
- امتداد الاهتمام بدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث كانت البداية من البحث في مذكرة الماستر التي تناولنا فيها سياسات تمويل مؤسسات الصناعة التقليدية والحرف في الفترة ما بين 2010-2020؛

- طبيعة عملي كوني متعامل مباشر مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الاعتبارات الموضوعية: لاختيار البحث فتتمثل فيما يلي:

- تماشي موضوع الدراسة مع أهداف تخصصي في التكوين.
- تماشي موضوع الدراسة مع متطلبات سوق العمل.

7. صعوبات البحث: تمثلت الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بدراستنا فيما يلي:

- نقص المراجع التي تناولت موضوع العناقيد الصناعية باللغتين العربية والأجنبية حيث أن معظم المراجع غير متاحة حتى في نسخها الالكترونية؛
- تكلفة الكتب المتخصصة المطروحة في الفضاء الرقمي مرتفعة؛
- ندرة المعلومات الميدانية والإحصائيات حول متغيرات الدراسة.
- نقص الدراسات التي تناولت العناقيد الصناعية في جانبها التطبيقي خاصة في الجزائر؛

- رغم أننا عند اختيارنا للاستبيان كأداة للقياس أخذنا بعين الاعتبار معايير الاختيار لاسيما السهولة في الحصول على البيانات وتكلفتها إلا أننا واجهنا صعوبة في ملء الاستبيانات من طرف المؤسسات ويرجع تبرير ذلك من طرف المستجوبين إلى الحفاظ على سرية معلومات المؤسسة تارة و إلى عدم توفر الوقت تارة أخرى.

8. حدود الدراسة: بهدف التحكم في موضوع الدراسة والمتعلق بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الوصول إلى نتائج من خلال التحكم في التحليل الموضوعي للنتائج المتحصل من الدراسة تم حصر حدود الدراسة كما يلي:

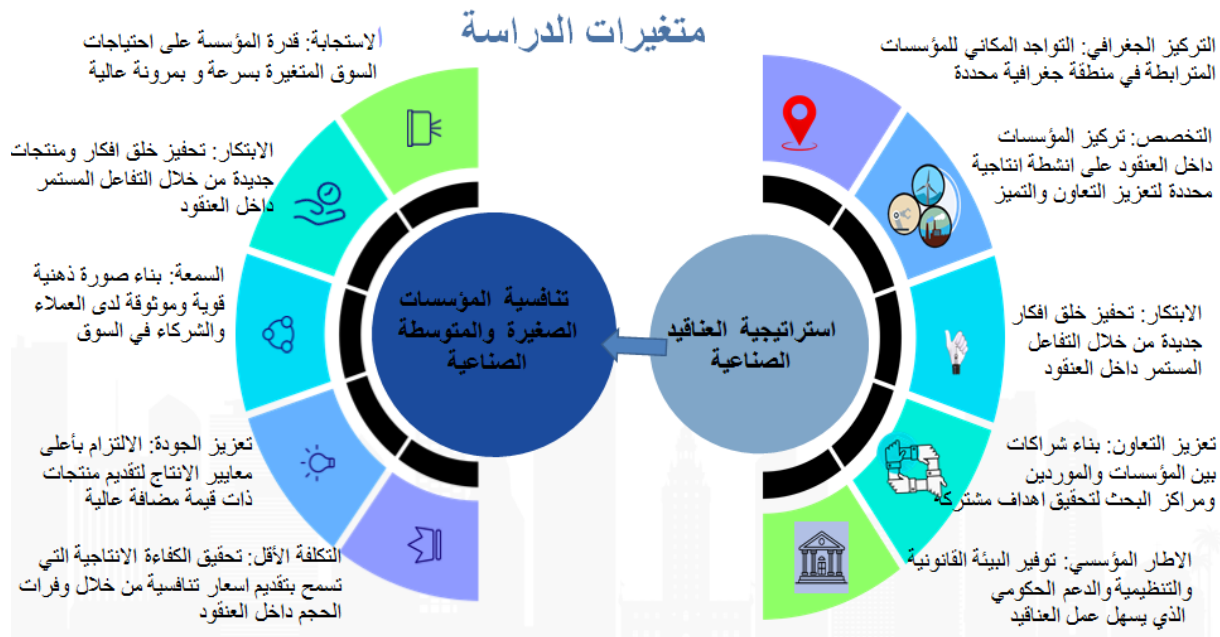
- **الحدود الموضوعية:** تم حصر الدراسة النظرية في دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة الجزائرية، والتطرق إلى تطورها كما تطرقنا إلى استراتيجية العناقيد الصناعية الصغيرة وتطبيقها في الجزائر وكذلك تشخيص واقعها في الجزائر. كما تم التطرق إلى موضوع التنافسية من المنظور الجزئي حيث اقتصرت الدراسة على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **الحدود المكانية:** تمثل الإطار المكاني والمتمثل هنا في الحدود الجغرافية للعينة محل الدراسة والتي تمثلت في عنقود المشروبات الواقع في منطقة بجاية بالشرق الجزائري حيث تناولنا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة التي تنشط في قطاع إنتاج المشروبات في الشرق الجزائري.
- **الحدود الزمنية:** أما الإطار الزمني للدراسة فهو محدد على امتداد سنة 2025 وذلك حتى نتمكن من معرفة دور استراتيجية العناقيد الصناعية على تعزيز التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المنتمية لعنقود ابتكار المشروبات.

9. متغيرات الدراسة:

- تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل وهو استراتيجية العناقيد الصناعية والتي تم قياسها من خلال أسئلة استبانه، وتنقسم استراتيجية العناقيد إلى 5 أبعاد، وهي كالتالي:
- التركيز الجغرافي، التخصص، الابتكار، تعزيز التعاون والإطار المؤسسي.
- أما المتغير التابع فهو تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية والتي تم قياسها من خلال أسئلة استبانه، وتنقسم تنافسية المؤسسات إلى 5 أبعاد، وهي كالتالي:
- الاستجابة، الابتكار، السمعة، تعزيز الجودة، التكلفة الأقل.

يتم وضع المخطط التالي من أجل دراسة تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية على تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على ما سبق

10. الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت العناقيد الصناعية بشكل منفرد أو في سياق استراتيجية لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودراسات أخرى قد تناولت موضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منفردة والسبيل إلى تعزيز تنافسيتها ومن هذه الدراسات نذكر ما يلي:

أ. دراسة ل نجمة عباس (2012) بعنوان "زيادة إنتاجية الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال استراتيجية العناقيد الصناعية، المنشورة في مجلة الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية، باتنة، مجلد 2 العدد 1، ص 21 ص 46.

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور العناقيد الصناعية في دعم قدرتها الإنتاجية بما يساعد تلك المشروعات على العمل في إطار حجم كبير نسبياً يسمح لها بالتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم الكبير من إمكانية استخدام التكنولوجيا المتطورة أو خفض تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى رفع جودة وتنافسية المنتجات النهائية، تم استخدام المنهج الوصفي في عرض استراتيجية العناقيد الصناعية وكذا قدرة التنافسية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن العناقيد الصناعية تعتبر كأحد الحلول الجوهرية لدعم استقرار عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تكسبها إمكانات تمكنها من تحقيق درجة مرتفعة من الاستقرار

الاقتصادي نتيجة للارتباطات الرأسية و الأفقية وأن العلاقات الناتجة عن العنقود تكشف مواطن القصور مما يمكن من تصميم سياسة ملائمة لتقوية العنقود ودعم تنافسيته. و تقاس درجة تطور العنقود بنفس محددات القدرة التنافسية للدول كما جاء بها بورتر. إن السياسة اللازمة لتفعيل العنقود كخيار استراتيجي لتدعيم ومساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتخلص في تقديم حزمة متكاملة من أساليب المساندة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصميم سياسة تدفع بالنهوض ببيئة الأعمال وتحفيز العمل داخل العنقود من أجل تكوين شبكة العلاقات التي تجعل من التجمع وحدة للسياسات الاقتصادية وأداة لدعم هدفها من حيث النمو والتشغيل والتصدير.

تتفق هذه الدراسة مع أطروحتنا في تأكيدها على أهمية العناقيد في تعزيز الميزة التنافسية بصفة عامة ولم تختصر على أي دولة، إلا أنها تختلف عن دراستنا في أنها دراسة نظرية بحث، في حين أن دراستنا هي دراسة قياسية هي دراسة قياسية لتأثير استراتيجية العناقيد على الميزة التنافسية على الجزائر.

ب. **Boguslaw BEMBENEK, Katarzyna KOWALSKA, SMES development within industrial lusters – trategic challenge for cluster management, modern management review, mmr, vol. xxi, 23 (4/2016), pp. 33-50 october-december 2016**

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار دور العناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كآلية تنمية خارجية مكملية للتنمية الداخلية للمؤسسة. وكذلك إبراز إيجابيات الممارسات الجيدة في إدارة العناقيد وتأثيرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وكيف تحاول هذه المؤسسات أن تسعى إلى تلبية متطلبات البيئة الراهنة لهذه المؤسسات من خلال البحث عن سبل جديدة للتنمية، بما في ذلك إيجاد مصادر جديدة للميزة التنافسية المستدامة. وتهدف إلى تحليل دور العناقيد الصناعية في تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نقل المعرفة، أنشطة البحث والتطوير، الابتكار، بناء رأس المال العلاقتي وتوضيح الدور الاستراتيجي لمنسق العنقود (Cluster Coordinator) في تهيئة الظروف المناسبة لتنمية أعضاء العنقود. وإبراز أثر التنافس التعاوني داخل العناقيد، (Coopetition) في دعم الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. واستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليل في توصيف مفهوم العناقيد الصناعية ودورها في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحليل مقارن لتجارب العناقيد الصناعية ومنهج دراسة حالة الذي تم تطبيقه على مشروع "ادلنت" Adelante الذي نفذ بين سنتي 2014 و 2015 في إطار التعاون الدولي بودكارباتسكي واسبانيا؛ بين عناقيد بولندية واسبانية والممول من الاتحاد الأوروبي. أجريت الدراسة ببولندا على عنقود الطاقة المتجددة في إقليم الكاربات السفلى (Sub-Carpathian Renewable Energy Cluster). بهدف تعزيز التعاون الدولي ونقل

المعرفة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البولندية والإسبانية العاملة في مجالات الطاقة النظيفة والمدن الذكية والقطاعات ذات الصلة.

واعتمدت دراسة الحالة النوعية على الخبرة الميدانية مباشرة لأحد المؤلفين باستخدام الملاحظة بالمشاركة وتحليل تجربة تشبيك دولي ناجحة لاستخلاص أفضل النتائج بدلا من الاختبارات الإحصائية وأظهرت نتائج الدراسة أن انخراط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناقيد يساهم في تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، خفض تكاليف الإنتاج والمعاملات، تسهيل الوصول إلى الأسواق المحلية والدولية، تحسين الاستجابة لاحتياجات الزبائن. وان العناقيد تخلق بيئة تساهم في نقل المعرفة، وتشجيع البحث والابتكار، وبناء رأس مال علائقي من خلال بناء شبكات تعاون محلية ودولية وتعزيز الثقة بين الفاعلين الاقتصاديين وتطوير العلاقات مع الجامعات ومراكز البحث وهيئات الدعم إضافة إلى الدور المحوري الذي يلعبه منسق العقود في تهيئة بيئة داعمة للتنمية والتنافسية.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في أن اعتماد استراتيجية العناقيد الصناعية كآلية لدعم التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما أنها تناولت استراتيجية العناقيد الصناعية والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظريا؛ إلا أنها تختلف عن دراستنا في الجانب الميداني من حيث المنهج والأسلوب حيث اعتمدت على دراسة حالة نوعية.

ج. دراسة ل سعاد قوفي (2017) التجمّعات العقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة لبعض تجارب البلدان النامية، أطروحة دكتوراه اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.

تهدف الدراسة إلى أثر استراتيجية العناقيد الصناعية في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك انطلاقا من أن المهام التقليدية للمؤسسة والتي كانت في السابق من مهام مؤسسة واحدة، يتم الآن القيام بها من قبل عدة مؤسسات مستقلة، أو متعاملين مختصين، وذلك حسب الكفاءات المرتبطة بإطار تنسيقي قائم على تخصص هذه المؤسسات، كل منها في واحد من وظائف سلسلة القيمة؛ وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وكانت دراسة نظرية بحث حيث تم التطرق فيها إلى تجارب دول في استراتيجية العناقيد مع الإشارة للحالة الجزائرية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التجمعات قد تنشأ تلقائياً في البلدان النامية، لكنها تحتاج إلى مبادرة ودعم حكوميين، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ما زالت تعمل بشكل منعزل، وأن اقتصاديات الدول العربية

متكاملة أفقياً مع العالم الخارجي على حساب تكاملها الأفقي فيما بينها، لذلك قدمت الدراسة مساهمة لتفعيل استراتيجية العنقودي في وبين الدول العربية.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في موضوع استراتيجية العناقيد الصناعية وكذا تطرقها لحالة الجزائر في الدراسة، في حين تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كونها دراسات نظرية بحثية؛ كما أنها لم تتطرق إلى دراسة حالة تطبيقية أو تحليل واقعي لآليات اشتغال هذه العناقيد وتأثيرها على الميزة التنافسية، وهو ما تسعى دراستنا لتغطيته.

د. دراسة لكلثوم كبابي (2018) بعنوان "العناقيد الصناعية كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية الاقتصاد الجزائري دراسة مقارنة للتجربة الهندية"، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، اقتصاد دولي، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الحيوي للعناقيد الصناعية في دعم تنافسية الاقتصاد الجزائري، باعتباره إحدى أهم الأساليب الحديثة لتحقيق النمو ودعم القدرات للإنتاجية للدول، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة من خلال تقديم الإطار النظري للعناقيد الصناعية والتنافسية، مع التركيز على مقارنة بين واقع الاقتصاد الجزائري والهندي، ومن نتائج الدراسة التأكيد على أنه بإمكان الاقتصاد الجزائري أن يكون تنافسياً من خلال تكثيف إنشاء العناقيد الصناعية التي تتوافق وخصائصه وتنوعها في مختلف التخصصات خاصة على المستوى الصناعي ذات القيمة المضافة العالية، وذلك بتبني مجموعة من السياسات لإعادة هيكلة الاقتصاد الوطني بما يتوافق ومتطلبات مع الأسواق الدولية.

تتفق هذه الدراسة مع أطروحتنا في تأكيدها على أهمية العناقيد للاقتصاد الجزائري، إلا أنها تختلف عن دراستنا في أنها دراسة تتحدث عن التنافسية في الاقتصاد الجزائري ككل في حين دراستنا هي دراسة عن تنافسية المؤسسة فقط، وكذا هي عبارة عن دراسة مقارنة بين الجزائر والهند، في حين أن دراستنا هي دراسة قياسية هي دراسة قياسية لتأثير استراتيجية العناقيد على الميزة التنافسية على الجزائر.

هـ. دراسة عمار درويش (2021) بعنوان مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المنشورة بالمجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 6 العدد 01 ص-ص 25 -

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز آلية تفعيل إمكانات المؤسسة من أجل تحديد طبيعة الميزة التنافسية لها عن بقية منافسيها. من خلال التركيز على مواردها الداخلية، ولا سيما التكلفة؛ الجودة؛ الإبداع والموارد البشرية وتحسين جودة المدخلات، بهدف تقديم منتجات تتميز بانخفاض الأسعار وارتفاع الجودة بما يلبي

احتياجات العملاء مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية. وأهمية واختيار الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة لتحقيق هدفها في الرفع من أدائها وقدرتها التنافسية مع إبراز أهم مصادر بنائها، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. مستخدما المنهج الوصفي خلال عرض الإطار النظرية للميزة التنافسية، والاستراتيجيات التنافسية ونموذج بورتر. وتناولت تحليل كل من التحكم في التكاليف الجودة وتميز المنتج، الإبداع، الابتكار والموارد البشرية (الكفاءات، المهارات، المعرفة) كمصادر للميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية. وقد خلصت الدراسة إلى أن أغلب المؤسسات الجزائرية تعاني من ارتفاع التكاليف وضعف التحكم فيها بسبب غياب المحاسبة التحليلية وضعف الإنتاجية؛ تقادم التكنولوجيا وغياب الاعتماد على الجودة كاستراتيجية واضحة بالإضافة إلى ضعف تطبيق أنظمة الجودة الشاملة وإهمال جانب التكوين والتحفيز على الإبداع والابتكار. وتؤكد الدراسة أن الميزة التنافسية لا تُبنى على عنصر واحد بل على تنويع وتكامل المصادر، وأن تحسين البيئة المؤسسية شرط أساسي لتمكين المؤسسات من البقاء والنمو في ظل المنافسة العالمية.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراسة تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ومصادرها والاستراتيجيات المختلفة المنتهجة من طرف المؤسسات لتعزيزها. لكنها تختلف في عدم احتوائها على محور استراتيجية العناقيد الصناعية.

و. دراسة لإيمان فاروق حداد (2022) بعنوان "التجربة المصرية في إنشاء العناقيد الصناعية ودورها كنواة للمجتمعات الصناعية المتكاملة - دراسة حالة مدينة الأثاث بدمياط" - منشورة بمجلة السياسة والاقتصاد، المجلد 16، العدد 15، مصر، ص 72 ص 111.

تهدف الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان من الممكن اعتبار مدينة الأثاث بدمياط كممثل لاستراتيجية العناقيد الصناعية نواة للوصول إلى مجتمع صناعي متكامل في صناعة الأثاث في مصر، عن طريق تجميع عدد من الصناعات المتشابكة والمتربطة في حيز جغرافي واحد مع الصناعات الداعمة والمغذية لها، من خلال التقارب والتعاون بين المشروعات ذات نفس سلسلة القيمة والتعرف على دورها في التغلب على الصعوبات التي تقابلها المشروعات الصغيرة والمتوسطة ولتحسين أدائها ووضعها التنافسي وذلك بالتطبيق على مدينة صناعة الأثاث في مصر وبحث مدى نجاحها في تحقيق أهدافها التنموية. أكدت الدراسة على أهمية العناقيد الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية لما تحققه من مزايا في الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية للدولة ولمزاياها التنافسية، وزيادة الصادرات، والمساهمة في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وجذب مزيد من الاستثمارات المحلية والأجنبية، كما تتمتع العناقيد الصناعية بقدرتها على تخفيض نسبة البطالة وخلق فرص توظيفية جديدة ومن ثم توليد مصادر جديدة

للدخل، وخلق ظروف وبيئة مواتية للعمل، وتنمية رأس المال الاجتماعي المحلي بل تمتد في بعض العناقيد إلى توفير السكن والخدمات اللازمة للعاملين. إن التركيز الجغرافي للوحدات الصناعية داخل العنقود يساعد على تخفيض تكلفة النقل والمواصلات داخل وخلال المراحل الإنتاجية وكذلك زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل، وبالتالي تخفيض تكلفة الإنتاج ككل، مما يخفض من سعر المنتج وبالتالي تدعيم قدرته التنافسية في الأسواق المحلية والدولية. ينتج التطور الصناعي كمحصلة للقدرة على التحرك من مفهوم العنقود الصناعي والوصول لمفهوم المجتمع الصناعي المتكامل. نجاح العناقيد الصناعية في أي دولة يتطلب تحقق علاقات تبادلية وتشابكية قوية بين القطاعات المختلفة إلا أن مدينة الأثاث تعاني من غياب هذه العلاقات الترابطية بين مؤسساتها المختلفة وكذلك من ضعف العلاقات التشابكية بين أنشطتها الصناعية، واعتماد بعض كياناته على موردين من الخارج، بالإضافة إلى عدم التعاون والاندماج الكافي بين المؤسسات الداخلية والمؤسسات الخارجية حيث مازالت العديد من الكيانات ذات الصلة بصناعة الأثاث تعمل بعيداً عن مدينة الأثاث ولم تتدرج تحتها رغم تواجدها في نفس المحافظة ومن ثم تسرب وعدم تواجد العديد من الموردين والعمال تحت مظلتها.

تتفق هذه الدراسة مع أطروحتنا في الجانب النظري للعناقيد الصناعية في حين تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في المتغير المرتبطة مع استراتيجية العناقيد حيث تم ربط هذه الاستراتيجية بالمجمعات الصناعية المتكاملة في حين دراستنا مرتبطة بالميزة التنافسية، وكذا مكان الدراسة كانت في نصر في حين إن دراستنا كانت في الجزائر، وأخير الدراسة لم تكن دراسة قياسية في حين أن دراستنا كانت دراسة قياسية.

ز. دراسة صديقي أحمد والطبي عبد الله "العناقيد الصناعية الاستراتيجية البديلة لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الجزائر نموذجاً" منشورة بمجلة التمكين الاجتماعي، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، (2022)، ص 62 ص 79.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية العناقيد في تفعيل العلاقات التشابكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ودعم تنافسية الاقتصاد الوطني، اعتمدت الدراسة على تحليل الأسس النظرية وتشخيص نماذج عالمية ناجحة مع محاولة إسقاطها على الواقع الجزائري، واستعملت في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تعاني من مشاكل هيكلية (نشأة عفوية، غياب التخطيط والدعم) تجعلها غير قادرة على المنافسة، وأن العناقيد تمثل حلاً محتملاً لهذه المعوقات.

تتفق هذه الدراسة بشكل مباشر مع إشكالية أطروحتنا. إلا أنها ركزت على تشخيص المشاكل بشكل عام واقتراح الحلول نظرياً، دون الخوض في دراسة ميدانية لعنقود جزائري قائم لقياس أثره الفعلي.

ح. دراسة سعدية بن سالم، بوحرب حكيم (2022)، منشور في مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية بعنوان "استراتيجية العناقيد كآلية لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البرنامج الأوروبي لدعم عناقيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذجاً" رقم المجلد، 31 العدد 2 ، الجزائر الصفحة 100-113.

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان طبيعة الدور الذي تلعبه العناقيد الصناعية في الحد من المشكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إكساب هذه الأخيرة ميزة تنافسية، وتم الاعتماد على برنامج الاتحاد الأوروبي نموذجاً، كما تم استخدام المنهج الوصفي البحث في هذه الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن العناقيد تعتبر أكثر الكيانات تحقيقاً لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تخفيض التكاليف وتعظيم المردودية وتعزيز القدرات الإنتاجية؛ كما تساهم العناقيد في تطوير مستويات التكنولوجيا المستخدمة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تحد العناقيد من المشاكل المتعلقة بأنشطة الحصول على المدخلات الإنتاجية، الشق التجاري، التسويقي والتوزيع؛ كما توصلت إلى أن مرونة الأنظمة الضريبية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة للعنقود عموماً من شأنه أن يمثل عامل رفع قدرتها التنافسية، كما تدعم الميكانيزمات التنظيمية المطبقة التكامل الأفقي وتخفف من فرص قيود التكامل الرأسي والتحديات الإدارية مكنتها من الحصول على المزيد من الامتيازات وتحقيق وفورات في التكاليف.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في اعتبار العناقيد الصناعية استراتيجية جوهرية لدعم التنافسية، حيث احتوت على استراتيجية العناقيد والميزة التنافسية والعلاقة بينها في البرنامج الأوروبي من جانب نظري، لكنها تختلف عن دراستنا في كونها دراسات نظرية بحثية؛ لم تتطرق إلى دراسة حالة تطبيقية أو تحليل واقعي لآليات اشتغال هذه العناقيد وتأثيرها الفعلي على الميزة التنافسية، وهو ما تسعى دراستنا لتغطيته.

دراسة KICHOU ryma (2023) بعنوان (Le Développement Des Clusters (Pôles De Compétitivité) En Algérie Cas De La Branche De L'économie Numérique, These Doctorat, Entreprise Et Marché , Universite Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou

تهدف هذه الدراسة إلى فهم العوامل الرئيسية لتطور ونجاح العناقيد من خلال التعمق في دراسة العنقود الرقمي بمدينة سيدي عبد الله بالجزائر، وتم الاعتماد على عنقود الرقمي بمدينة سيدي عبد الله كعينة للدراسة وذلك راجع إلى تمركز المؤسسات الناشئة هناك، كما تم استخدام مقابلة في هذه الدراسة ثم توزيعها على (إدارات المؤسسات المتمركزة في العنقود، مسيري العنقود، الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحقائق التكنولوجية، مركز الأعمال، الإدارات المركزية)، وخلصت الدراسة إلى أن المشاريع المبتكرة

تُسهم في تطوير حاضنات الأعمال؛ التي تُشجع وتُعزز الابتكار وريادة الأعمال المبتكرة. فالنمو الذاتي للمؤسسة من خلال الابتكار يؤدي حتمًا إلى تطوير بيئتها. ومع التوسع الكامل لسوق الاقتصاد الرقمي الجزائري، تبرز منافسة شرسة بين المؤسسات الساعية للاستحواذ على أكبر حصة سوقية. في هذا السياق، تُمثل مدينة الجزائر، بسكانها ومؤسساتها وإداراتها، الموقع الأمثل لتأسيس مؤسسة في هذا المجال. يُسهّل وجود العديد من الشركات في هذا القطاع الرصد الاستراتيجي والوعي بالعمليات الجديدة، والابتكارات الجديدة، والموردين الجدد وجمع القوى العاملة الماهرة. ليس هذا فحسب، بل إن وجود منظمات تجمع الشركات الرقمية، وهي تكنوبارك، والتجمع الرقمي الجزائري، والمجموعة الجزائرية للفاعلين الرقميين، يُشجع الشركات على تعزيز علاقاتها مع هذا الموقع، نظرا للمزايا التي تُقدمها للشركات والقطاع على حد سواء. علاوة على ذلك، تُعزز هذه المنظمات نقاط قوة جميع الشركات التابعة لها، وتوحدّها، وتدافع عن مصالحها لدى صناع القرار السياسي. كما يتبين أن الابتكار المعيار الأساسي ومحوري لتطوير أي تجمع، و أن جميع العوامل الخارجية الإيجابية الموجودة في التجمع تمثل آلية تحفيز. في الواقع يُمكن أن تكون السياسات العامة دوافع أساسية لتطوير التكتلات، ولكنها ليست كذلك في الجزائر. إذا اتحدت الشركات التي تتشارك في نفس القطاع في موقع جغرافي محدد دون موافقة الحكومة أو مبادرات دعم من جانبها، فقد يتعثر نموها، وحتى لو حدث، فسيكون بطيئًا. ومن المفارقات أن أي مبادرة حكومية لا يمكن أن تتطور دون مشاركة ريادية. فالتشبيك والتعاون والمنافسة هي ركائز الابتكار، وبالتالي تنمية التجمعات. ولا يعتمد تطوير التجمعات في الجزائر على المبادرات الحكومية أو الريادية فحسب، بل على كليهما.

تعتبر هذه الدراسة الأقرب لدراستنا من حيث اعتمادها على دراسة حالة تطبيقية في الجزائر. تتفق مع دراستنا في أهمية تحليل البيئة المؤسسية. لكنها تختلف في محور تركيزها؛ حيث ركزت على عوامل تطور ونشأة العنقود في قطاع خدمي (الاقتصاد الرقمي)، بينما تسعى دراستنا إلى قياس أثر العنقود الصناعي بكل أبعاده على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنضوية تحته.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة، يتضح وجود إجماع أكاديمي على الأهمية النظرية لاستراتيجية العناقيد الصناعية كأداة فعالة لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد تناولت الأدبيات الموضوع من زوايا متعددة؛ فمنها ما ركز على التأصيل النظري، ومنها ما قام على المقارنة بتجارب دولية ناجحة، ومنها ما شخص الواقع الجزائري بشكل عام.

ورغم غنى هذه الدراسات، إلا أنها تبرز وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات الميدانية التطبيقية التي تقيس بشكل مباشر ومفصل أثر الانضمام إلى عنقود صناعي على مؤشرات

التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياق الجزائري. فالدراسات التي تناولت الجزائر بقيت إما في مستوى التشخيص الكلي أو ركزت على عوامل نشأة العنقود وليس على قياس أثره التنافسي.

وعليه، تأتي أطروحتنا الحالية لمحاولة سد هذه الفجوة، من خلال الانتقال من الطرح النظري العام إلى التحليل الميداني المعمق، عبر دراسة حالة لعنقود صناعي جزائري قائم، بهدف فهم الآليات الدقيقة التي من خلالها يؤثر هذا العنقود على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقياس هذا الأثر بشكل عملي.

11. هيكل الدراسة:

من أجل التوسع في الدراسة على ضوء الفرضيات المقدمة تم تقسيم الدراسة بعد المقدمة التي تناولت تمهيد حول موضوع استراتيجية العناقيد الصناعية وربطها مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها آلية لتعزيز تنافسياتها إلى أربعة فصول كالتالي:

الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث جاء في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المفهوم والأهمية والخصائص المميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمبحث الثاني الذي ضم مفهوم المحيط المؤسسي عبر تفصيل في المفهوم والأهمية وعلاقة المؤسسة والمحيط والمبحث الثالث وجاء في التعرف على واقع المؤسسات الصغير والمتوسطة في الجزائر بالتعرض إلى التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإطار القانوني والمؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر.

والفصل الثاني المعنون بـ " الإطار النظري للعناقيد الصناعية " فقد قسمناه إلى أربعة مباحث تناولنا في المبحث الأول الإطار النظري للعناقيد الصناعية وذلك من خلال نشأة وتعريف العناقيد الصناعية وتحليل إيجابياتها وسلبياتها وتفصيل أنواعها والمبحث الثاني جاء فيه آليات دورة حياتها ومبادئ عملها وكذلك تبني استراتيجية العناقيد الصناعية والمبحث الثالث الذي تناولنا فيه دوافع اللجوء إلى استراتيجية العناقيد الصناعية وآليات عملها ومعوقات تشكيلها وآليات دعمها من طرف السياسات الحكومية، وعرض المبحث الرابع تجارب العناقيد الصناعية دوليا ومحليا إضافة إلى السياسات اللازمة لدعم استراتيجية العناقيد الصناعية في الجزائر.

أما الفصل الثالث جاء بـ عنوان "الإطار النظري لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" فقد قسمناه إلى أربعة مباحث تناولنا في المبحث الأول ماهية التنافسية وذلك من خلال تعريف المنافسة والتنافسية وتفصيل أنواعها وخصائص كل منها والمبحث الثاني جاء فيه نشأة وتعريف وأنواع الميزة التنافسية

وخصائصها وأهميتها والمبحث الثالث الذي تناولنا فيه مصادر وإبعاد الميزة التنافسية و استراتيجيات بناء ميزة تنافسية وعرضنا في المبحث الرابع كيف تؤثر محددات استراتيجية العناقيد في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

أما الفصل الرابع والذي عنوانه " قياس اثر استراتيجية عنقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروبات بجاية" فقد تضمن الجانب التطبيقي الذي قسمناه إلى أربعة مباحث بحيث يستعرض المبحث الأول واقع الصناعة في ولاية بجاية، مع التركيز على النسيج الصناعي المحلي وأهميته، كما يعرض الإطار القانوني وشروط تأسيس العناقيد الصناعية في الجزائر، إلى جانب المراحل المختلفة لتأسيسها وأساليب تسييرها لضمان فعاليتها، ومبحثا ثانيا يركز على انطلاق استراتيجية عنقود ابتكار المشروبات في ولاية بجاية، مستعرضا نشأة هذا العنقود وأهدافه، ثم التعاون مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي GIZ لدعم تطويره وتعزيز قدراته، وأخيرا إبراز القوة الفاعلة للعنقود. وتناول المبحث الثالث الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة من المنهج إلى الاختبارات وعرض وتحليل متغيرات الدراسة وفي نهاية الفصل المبحث الرابع الذي تناول اختبار وتحليل فرضيات الدراسة، بدءا من شروط اعتماد أسلوب الانحدار، مروراً بتحديد طبيعة توزيع المتغيرات، ثم خطوات اختبار الفرضيات، وختاماً مناقشة النتائج المستخلصة لتفسير مدى صحة الفرضيات وتوضيح العلاقات بين المتغيرات.

الفصل الأول:

التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمهيد:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الآونة الأخيرة من أهم روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام وفي الدول النامية بشكل خاص، نظرا للخصائص المميزة لها عن غيرها إذ أنها موردا هاما لزيادة الطاقة الإنتاجية، ولدورها الفعال في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية حيث تعتبر كمحركات لخلق فرص الشغل والقضاء على البطالة، محاربة الفقر والمساهمة الفعالة في تحسين مستوى المؤشرات الاقتصادية الكلية على غرار الناتج الوطني الخام، القيمة المضافة والميزان التجاري، كل هذا أدى إلى ضرورة الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعمل على تطويره وتشجيع إنشاء مثل هذه المؤسسات، الأمر الذي يؤكد احتياج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثلها مثل باقي القطاعات إلى دعم خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي، فبتحول العالم إلى قرية صغيرة أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنافسية دائمة، ما وجب صياغة جملة من الاستراتيجيات والسياسات، تقيم جملة من أساليب الدعم التي تضمن لهذه المؤسسات الاستمرارية وترقيتها في ظل بيئة التي تنشط بها.

الجزائر هي الأخرى على غرار باقي الدول سعت إلى الاهتمام بهذا القطاع الحيوي خصوصا بعد التوجه إلى التغيير التدريجي للسياسة الاقتصادية بالاعتماد على قوى السوق والانتقال من الاقتصاد الموجه نحو اقتصاد السوق، كذلك إدراكا منها بالدور المرتقب لهذه المؤسسات في توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني وبناء قاعدة اقتصادية لا تعتمد بالدرجة الأولى على قطاع المحروقات، ما أدى إلى تهيئة الإطار القانوني والمؤسسي لهذه المؤسسات لدعمها وزيادة تنافسيتها.

للتعرف أكثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم تقديم هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث أساسية كما يلي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

المبحث الثاني: محيط المؤسسة؛

المبحث الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءا أساسيا من الاقتصاد والمجتمع، نظرا لأهميتها في دفع عجلة النمو وخلق فرص العمل، هذا ولأنها تتسم بالمرونة والابتكار تكون أكثر قدرة على التكيف مع الظروف الاقتصادية المتغيرة، إذ يمكن التعرف أكثر على ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد أنّ هناك العديد من المفاهيم التي قُدمت لها وليس هناك اتفاق على مفهوم واحد بين الدول أو بين المنظمات والهيئات. حتى أنّنا نجد داخل البلد الواحد يوجد أكثر من مفهوم لهذه المؤسسات، لذلك لابد من التعرف على الأسباب التي أدت إلى عدم وجود مفهوم موحد والصعوبات التي تحيل دون تحقيق ذلك ومن ثمّ تقديم جملة من المفاهيم.

أولا: صعوبات إيجاد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وجد الباحثون صعوبة في إيجاد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا للخصائص التي تميز هذه المؤسسات من جهة والبيئة التي تتواجد فيها من جهة أخرى، وأهم هذه الصعوبات نذكر:¹

1. الاختلاف في المعايير: يحكم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة معايير أهمها حجم العمالة، رأس المال، نوعية التقنية المستخدمة في العملية الإنتاجية، الخصائص المميزة لهذه المؤسسات، وعادة ما يكون هناك اختلاف كبير بين الدول المتقدمة والنامية وحتى بين الدول المتقدمة فيما بينها لتحديد هذه المعايير بدقة ومحتوياتها ما يخلق صعوبة في تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاتفاق عليه.

2. الاختلاف في درجة النمو الاقتصادي: إن الاختلاف في درجات النمو الاقتصادي بين البلدان والذي يُقسّم العالم إلى دول متخلفة، ودول نامية وأخرى متقدمة، يظهر الاختلاف في المستوى الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي لهذه الدول، فالدول المتقدمة تتمتع بدرجة نمو عالية ومستوى تكنولوجي متقدم على عكس الدول النامية التي تعاني من الوضعية الاقتصادية المتدهورة ومعدلات النمو المنخفضة ومستوى التقدم التكنولوجي المتخلف ما ينعكس على صعوبة التوافق على معايير محددة لمفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبرى؛

3. الاختلاف في طبيعة النشاط الاقتصادي: حيث أن طبيعة النشاط الاقتصادي تجعل من الصعب توحيد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف الدول والهيئات نظرا لتباين قطاع النشاط الذي تعمل

¹ مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (دراسة للاستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2011، ص 12.

فيه هذه المؤسسات، مكانة القطاع في الاقتصاد، درجة تطوره والتكنولوجيا المستخدمة، فما هو صغير في قطاع اقتصادي قد يعتبر كبيراً في قطاع آخر.

ثانياً: أهمية وجود مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مهما كان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مفاهيم مختلفة في شتى البلدان، فإن وجود مفهوم واضح ومحدد داخل البلد الواحد ضروري، وذلك من أجل:

1. زيادة كفاءة البرامج والامتيازات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
2. ترشيد استخدام الموارد المالية وضمان وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للهدف؛
3. تسهيل الدراسات والمقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل نفس القطاع؛
4. التعامل بوضوح مع المشاريع الدولية المعنية بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
5. تسهيل التنسيق بين الجهات والمشاريع في مجال دعم ومساندة هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
6. تحديد أعضاء القطاع وبمعنى آخر المجموعات المستهدفة حتى يتمكن المسؤولون من اتخاذ القرارات التحفيزية لفائدة المنظمين؛
7. توفير جميع البيانات عن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستخدامها في وضع تقارير عن التقدم في عملية التنمية الاقتصادية وتقديم الاستشارات لهذه المنشأة حول الفرص الاستثمارية والعقبات والاتجاهات الجديدة؛
8. وضع سياسة اقتصادية تشجع على النمو بصفة عامة، ونمو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة؛
9. تبني فهم أفضل لدور وأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النمو الاقتصادي.

ثالثاً: المعايير المستخدمة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن تصنيف معايير تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى معايير كمية ومعايير نوعية.

1. **المعايير الكمية:** يخضع مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجملة من المعايير والمؤشرات الكمية، لقياس أحجامها ومحاولة تمييزها عن باقي المؤسسات، من بين هذه المعايير نذكر: حجم العمالة، حجم المبيعات، قيمة الموجودات، القيمة المضافة، رقم الأعمال، رأس المال المستثمر... الخ.
- أ. **حجم العمالة:** يعتبر هذا العامل أحد أهم المعايير الكمية المستخدمة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يعتمد على عدد العاملين داخل المؤسسة، وهناك اختلاف كبير بين الدول

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المتطورة والنامية فيما يتعلق بتطبيق هذا المعيار، حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، مؤسسات متوسطة وربما كبيرة في دول أخرى خاصة الدول النامية؛¹

ب. **معيار حجم الاستثمار:** يعد حجم الاستثمار (رأس المال المستثمر) معيارا أساسيا في العديد من الدول للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين المؤسسات الكبيرة، على اعتبار أن حجم الاستثمار يعطي صورة عن حجم النشاط كميًا، لكن أهم ما يعاب على هذا المعيار صعوبة المقارنة بين الدول لاختلاف أسعار صرف العملات لديها؛²

ت. **معيار رقم الأعمال:** يعتبر هذا المعيار مقياسا صادقا لمستوى نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدراتها التنافسية، كما أنه يستعمل بدرجة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا أما في الوطن العربي فهو أقل شيوعا في الاستخدام، ويعتبره البعض أكثر ملاءمة للمشاريع التجارية والصناعية؛

بالرغم من أهمية هذا المعيار إلا أنه يحتوي على نقائص حيث إنّه من الممكن أن يزداد رقم الأعمال ليس نتيجة لكفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل نتيجة زيادة أسعار السلع المباعة بالإضافة إلى خضوع المبيعات في الكثير من الأحيان إلى الفترات الموسمية، وهذا ما يؤكد ضرورة إدراج نوع آخر من المعايير؛

ث. **معيار القيمة المضافة:** غالبا ما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحجم إنتاج قليل مقارنة بالمؤسسات الكبرى، كذلك بالنسبة لحجم الطاقة المستعملة في عملية الإنتاج، هذا ويصنف المعيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك المؤسسات التي تتصف بصغر إنتاجها من حيث الكمية؛

ج. **معيار درجة الانتشار:** يستخدم هذا المعيار للفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، فالمؤسسة يمكن أن تمارس نشاطها بالانتشار في مختلف أنحاء العالم، أو بالتركز في منطقة معينة، وهذا يرجع إلى حجم المؤسسة، محدودية النشاط والعمالة التي تحدد سهولة أو صعوبة الانتشار ومنه القدرة على الاستمرار.³

¹ أحلام منصور، آسيا بن عمر، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ووسائل دعمها، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر - الوادي، -، الجزائر، 2017، ص 02.

² ميساء حبيب سليمان، سمير العبادي، المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي، مركز الكتاب الأكاديمي، ط01، الأردن، 2017، ص 16-17.

³ دنيا شيلي، تقييم سياسات الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأثرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار - عنابة، -، الجزائر، 2018، ص ص 14-15.

2. **المعايير النوعية:** في ظل عدم قدرة المعايير الكمية لوحدها على الفصل بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الأخرى لتباين المعطيات من قطاع اقتصادي لآخر جعل الباحثين الاقتصاديين يسعون إلى إدراج معايير أخرى للتصنيف وهي المعايير النوعية، التي تتمثل في:¹

أ. **معيار المسؤولية والملكية:** من الشائع أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود ملكيتها في معظم الأحيان للقطاع الخاص أين تقع المسؤولية القانونية والتنظيمية على عاتق مالكيها مباشرة، كما يمارس مختلف وظائف الإدارة من تخطيط، تمويل تسويق وتوظيف، التي تتوزع على عدة مصالح في المؤسسات الكبرى بالرغم أن بعض الخواص يستخدمون بعض المساعدين إلا أن عملية اتخاذ القرار تبقى لهم؛

ب. **الاستقلالية:** نعني بها استقلالية الإدارة والعمل، فقرارات المؤسسة تتخذ من طرف مديرها أو مالكيها دون أي تدخل من أطراف أو هيئات خارجية أخرى، وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتحملون مسؤولياتهم الكاملة تجاه الغير؛

ت. **معيار حجم السوق (الحصة السوقية):** بالنظر إلى العلاقة الحتمية الموجودة بين المؤسسة والسوق الذي يعتبر المكان الذي تؤول إليه منتجاتها، يعتبر مؤشر الحصة السوقية من مؤشرات تحديد حجم المؤسسة بالاعتماد على وزنها وأهميتها داخل السوق، حيث نجد الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة نظرا لصغر حجمها، حجم إنتاجها وضآلة حجم رأسمالها بالإضافة إلى تلقيها منافسة شديدة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأخرى عكس ما نجده في المؤسسات الكبيرة التي تقرض الهيمنة والاحتكار لضخامة رأسمالها وحجم إنتاجها إلى غير ذلك.

إلا أن هذا يبقى نسبيا لأننا قد نصادف مؤسسات صغيرة أو متوسطة تحتكر السوق من خلال سعر وجودة منتجاتها، بالإضافة إلى تعدد حالات السوق فقد تكون هناك حالات فيها منافسة تامة أو احتكار تام لهذا السبب يصعب علينا تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء على هذا المعيار؛

ث. **المعيار التنظيمي:** حيث تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق هذا المعيار إذا اتسمت بخاصيتين أو أكثر من الخواص التالية الجمع بين الملكية والإدارة، قلة مالكي رأس المال، ضيق نطاق الإنتاج وتركزه في سلعة أو خدمة معينة، صغر حجم الطاقة الإنتاجية، المحلية إلى حد كبير، الاعتماد بشكل كبير على المصادر الخاصة للتمويل.

رابعاً: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قدمت الهيئات، المنظمات والدول عدة مفاهيم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعل أهمها نذكر:

أ. **مفهوم الهيئات والمنظمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** من بين الهيئات والمنظمات التي قدمت مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر:

¹ آدم بن مسعود، ترقية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة لونيبي علي، الجزائر، 2016، ص ص 44-45.

- ب. مفهوم الاتحاد العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGP.ME): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي يديرها رؤساء يخاطرون برأس مالهم في أعمالهم، كما يمارسون التوجيه الإداري والفني الفعال على هذه المؤسسات ولديهم الاتصال المباشر والدائم مع موظفيهم¹؛
- ت. مفهوم الاتحاد الأوروبي: اعتبر الاتحاد الأوروبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات التي تستوفي معيارين اثنين هما القوى العاملة حيث يكون عدد العمال في المؤسسة أقل من 250 موظفاً، ورقم الأعمال السنوي المحقق فيها 50 مليون يورو أو ألا يتعدى إجمالي الميزانية السنوي 43 مليون يورو، إضافة إلى امتلاكها 25% أو أكثر من رأس مال أو حقوق التصويت في مؤسسة أخرى²؛
- ث. مفهوم لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية: تعرف اللجنة المؤسسات الصغيرة بناء على جملة من المعايير كاستقلال الإدارة وأن يكون المدير هو المالك للمشروع؛ توفير رأس المال عن طريق شخص أو عدد محدود من الأشخاص؛ يخضع حجم الأعمال المنفذة أو حجم النشاط السنوي لحدود عليا³؛
- ج. مفهوم البنك الاحتياطي الفدرالي: يعرف البنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس تقديم المساعدات لها، بأنها المؤسسة المستقلة في الملكية والإدارة وتستحوذ على نصيب محدود من السوق⁴؛
- ح. المفوضية الأوروبية: تعتمد المفوضية على معيار عدد الموظفين باعتباره المعيار الرئيسي ومع ذلك فإن إدخال معيار مالي هو مع ذلك عامل مساعد ضروري من أجل فهم الحجم الحقيقي وأداء المؤسسة وموقعها مقارنة بالمؤسسات الكبرى⁵؛
- خ. مفهوم البنك الدولي: يعتمد البنك الدولي في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معيارين أساسيين هما عدد العمال وإجمالي الأصول أو حجم المبيعات السنوي، مثل ما هو موضح في الجدول التالي⁶:

¹ Tony A, pascal C, **Comprendre l'entreprise théorie, gestion, réalisations sociales**, cursus économie, 5^e édition, Armand Colin, paris, 2010, p51.

² Ibid, p51.

³ رايح خوني، رقية حساني، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها**، دار ابتراك، ط 01، مصر، 2008، ص 24.

⁴ سمير علام، **إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة**، الدار العربية، بدون طبعة، مصر، 1993، ص 18.

⁵ Gentrit Berisha, Justina Shiroka Pula, **Defining Small and Medium Enterprises: a critical review**, Vol 1, No 1, Academic Journal of Business, Administration, University of Prishtina, Kosovo, Law and Social Sciences, Tirana-Albania, 2015, p18.

⁶ ياسر عبد الرحمن، براشن عماد الدين، **قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "الواقع والتحديات"**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 02، العدد 3، الجزائر، 2018، ص 217.

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (1): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي /الوحدة: دولار أمريكي

نوع المؤسسة	عدد العمال	إجمالي الأصول	حجم المبيعات السنوي
مؤسسة مصغرة	أقل من 10	أقل من 100 ألف	أقل من 100 ألف
مؤسسة صغيرة	أقل من 50	أقل من 3 ملايين	أقل من 3 ملايين
مؤسسة متوسطة	أقل من 300	أقل من 15 مليون	أقل من 15 مليون

المصدر: ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "الواقع والتحديات"، مجلة الاقتصاد والتجارة، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، 2018، ص 217.

د. مفهوم الدول للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن اعتماد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساعد المختصين في تصميم سياسات اقتصادية وتوفير الدعم الفني والتمويل اللازم وتسهيل مقارنة البلدان، إلا أن المفاهيم التي اعتمدتها الدول تتميز بالمرونة لتتناسب مع خصوصية الاقتصاديات المحلية لهذه الدول، وفيما يلي بعض هذه المفاهيم:

أ. مفهوم الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تختلف تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية حسب نظرة كل هيئة مهتمة بهذا القطاع، دوره الاقتصادي والاجتماعي وأيضا حسب التصنيفات المختارة وأهميتها، حيث عرف قانون 1953 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة، بحيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه واستند في ذلك على معيار حجم المبيعات ومعيار عدد العمال، ووضع حدودا للتصنيف كما يلي: المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة من واحد إلى خمسة مليون دولار؛ مؤسسات التجارة بالجملة من خمسة إلى خمسة عشر مليون دولار؛ المؤسسات الصناعية عدد العمال مائتان وخمسون عاملا أو أقل¹؛

ب. مفهوم ألمانيا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتبنى ألمانيا عدة مفاهيم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستند في ذلك إلى بعض المعايير الكمية والنوعية، وفيما يلي أهم تلك المفاهيم:²

— المؤسسات المتوسطة: كل مؤسسة تمارس نشاطا اقتصاديا يقل عدد العمال فيها عن مائتي عامل؛

— المؤسسة الصغيرة: تلك المؤسسة التي يعمل بها أقل من تسعة وأربعين عاملا؛

أي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي لا تعتمد في تمويلها على السوق المالي، تتم إدارتها من قبل مستثمرين مستقلين يعملون بصفة شخصية ويتحملون كل المخاطر؛

ت. مفهوم اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تعتمد اليابان في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عدد العمال الدائم، رأس المال أو حجم الاستثمار مع الأخذ بعين الاعتبار قطاع النشاط الاقتصادي، مثلما يوضحه الجدول الموالي:¹

¹ رايح خوني، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² المرجع نفسه، ص 26.

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (2): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

قطاع النشاط الاقتصادي	عدد العمال	الميزانية السنوية (مليون ين)
التصنيع، البناء والنقل	300	300
تجارة الجملة	100	100
صناعة الخدمات	100	50
تجارة التجزئة	50	50

Source: Nadine Levratto, *La PME objet frontière: une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché*, Communication au colloque Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours, Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne, France, 2004, p 4.

ث. تعريف تونس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لم يرد تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه وُضعت بعض المعايير لذلك، أهمها قيمة الاستثمار التي لا بد ألا تتجاوز 10 مليون دينار تونسي وعدد العمال الذين تشغلهم المؤسسة عمال واحد فما فوق.

ج. تعريف المغرب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أعطيت عدة تعريفات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المغرب، من بينها تعريف اللجنة الفرعية المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي ترى أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي التي لا يتجاوز فيها عدد العمال 110 عامل، رقم أعمالها أقل من 15 مليون درهم مغربي عند الإنشاء والتأسيس، 01 مليون درهم مغربي خلال مرحلة النمو و 51 مليون درهم مغربي في مرحلة النضج².

المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها

يساهم هذا المطلب في تحديد أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها.

أولاً: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحظى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية كبيرة يمكن لنا توضيحها من خلال ما يلي:

1. الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتضح أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاقتصادية من خلال:

أ. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية: تحقق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التنمية الاقتصادية من خلال دورها في تحقيق الرفاهية للأفراد وتعزيز الاستقرار الاقتصادي وتقاس أهميتها بمؤشرات عديدة منها نسبة مساهمتها في الاقتصاد الوطني.

كما تعود المساهمة الحيوية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية ناتجة عن أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات كثافة عمالية، المساهمة في التوزيع العادل للدخل، المساهمة بفاعلية

¹ Nadine Levratto, *La PME objet frontière : une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché*, Communication au colloque Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours, Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne, France, 2004, p 4.

² وسيلة سعود، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2016، ص 66.

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أكبر في تخصيص الموارد، هذا وتدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناء قدرات إنتاجية منظمة؛ علاوة على أنها تعتبر مصدرا رئيسيا للإبداع والمبادرة، توظف تقنيات حديثة وتساهم في إطلاق خدمات ومنتجات جديدة في السوق، تساهم في تدريب المورد البشري فضلا عن مساهمتها في خلق الثروة¹؛

ب. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعبئة الادخار الوطني: تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تعبئة المدخرات من مختلف مصادر التمويل من أفراد وجمعيات وهيئات حكومية وغيرها وبالتالي استقطاب الموارد المالية الموجهة للاستهلاك الفردي غير المنتج، أي من صغار المدخرين الذين هم على استعداد لاستثمار أموالهم في هذه المؤسسات، بالإضافة إلى كون طلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على رأس المال محدود ومن ثم فمدخرات الأفراد القليلة قد تكون كافية لإقامة مؤسسة بدلا من تركها عاطلة أو إنفاقها وتركها في البنوك، أي انخفاض حجم رأس المال اللازم لإنشاء وتشغيل هذه المؤسسات يساعدها أكثر في جذب صغار المدخرين الذين لا يميلون إلى أنماط التوظيف التي تحرمهم من الإشراف المباشر على استثماراتهم²؛

ت. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات: يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرفع من الصادرات خارج المحروقات بالرغم من أن ذلك قد يمثل تحديا أمام الدول النامية خاصة التي تعتمد على المحروقات في اقتصادها الوطني، إلا أنه يمكن تحقيق ذلك والمنافسة في الأسواق الدولية بالتركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع الفلاحة أو القطاع السياحي أو في القطاعات التحويلية، وإنشاء الهيئات والمؤسسات الداعمة لها وتعزيز المناخ التنافسي لها ورفع كفاءتها الاقتصادية³؛

ث. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الانتشار والتكامل الصناعي: إن مرونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمكنها من البقاء في بنية تحتية صناعية بدائية، كما أنها غالبا ما تنتج سلعا للمؤسسات الكبيرة وبالتالي تولد روابط صناعية خلفية وأمامية متبادلة بين المنتجين المحليين للمواد الخام والمؤسسات الكبرى⁴.

هذا وتعد المناولة الصناعية من أهم الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التحالف بين المؤسسات في النسيج الصناعي نظرا للمزايا التي تقدمها، فتظهر الدوافع الأساسية للمناولة

¹ Kemi Olalekan Oduntan, **The Role of Small and Medium Enterprises in Economic development: The Nigerian Experience**, Proceedings of International Conference on Arts, Economics and Management, Dubai (UAE), 2014, p76.

² بقاط حنان، هالم سليمة، هيئات دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2018، ص 44.

³ آسيا شيبان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية-حالة الصناعات التقليدية والحرف بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2009، ص 11.

⁴ Kemi Olalekan Oduntan, op-cit, p76.

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بشكل أساسي في الأسباب التنافسية المتعلقة بفعالية الأداء والجودة والتكاليف حيث تظهر دوافع اللجوء إلى المناولة من خلال التحكم في التكاليف، تحقيق أفضل جودة، التحكم في الوقت والتقليل من المخاطر، مساهمة تقلبات السوق واستغلال الطاقة المتوفرة¹.

2. الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لا تتوقف أهمية المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الجانب الاقتصادي فقط بل تتعدى للجانب الاجتماعي من خلال مساهمتها في:

أ. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل: للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فعالية وقدرة كبيرة في توظيف الفائض من العمالة لانخفاض تكلفة خلق فرص العمل وارتفاع معدل نمو الاستيعاب الذي هو أكبر من المؤسسات الكبيرة، كونها تستوعب الحجم الأكبر من مخرجات أنظمة التعليم والتكوين من جهة، وتساهم في تدريب العاملين وتوفير فرص تعلم المهارات لباقي الفئات الأخرى بما يفتح مجال أكبر أمامهم للتوظيف من جهة أخرى، الأمر الذي يكسبها قدرة على امتصاص الاختلال المصاحب لمختلف الاقتصاديات من ارتفاع البطالة والنمو السريع للسكان مقابل ندرة رؤوس الأموال²؛

ب. دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تلبية حاجات المستهلكين: تقوم المؤسسات المتوسطة والصغيرة بتوفير بعض السلع والخدمات التي لا يمكن للمؤسسات الكبرى توفيرها رغم أهميتها للمستهلك كخدمات الصيانة والتركييب، الأمر الذي يفسر التوجه الدائم والمستمر في التحول من المؤسسات الكبيرة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة مع التحول الاقتصادي نحو قطاع الخدمات، هذا وتظهر أهمية هذه المؤسسات في تلبية حاجات المستهلكين من خلال تلبية الطلب على السلع الاستهلاكية، تلبية الطلب على السلع الوسيطة، تحقيق التوازن الجهوي واللامركزية في التنمية وترقية الاقتصاد العائلي³؛

ج. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توزيع الصناعة وتحقيق التنمية الإقليمية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانتشارها جغرافيا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تتركز في المدن والمناطق الصناعية، ما يُمكنها من القيام بدور مهم وفعال لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية منها توزيع الصناعة بين الأقاليم، التخفيف من الفوارق الإقليمية، التوزيع العادل للدخل، التخفيف من حدة الفقر في المناطق النائية، الحد من الهجرة الريفية نحو المدن، الحد من درجة البطالة الموسمية وتحقيق استخدام أمثل لهذه العمالة⁴؛

¹ وداد شعباني، دور المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المجلد 17، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 10.

² محمد فودوا، وهيبة ختيري، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية من الجانب الاقتصادي والاجتماعي، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 05، الجزائر، 2017، ص 139.

³ محمد الأمين كروش، عائشة عمري، أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية "الأهمية والدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة مقدمة في إطار اليوم الدراسي حول دور المؤسسات الصغيرة في دعم التنمية المحلية، جامعة آكلي محند أولحاج، الجزائر، 2016، ص 11.

⁴ فودوا محمد، ختيري وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 141.

د. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الابتكار والتكنولوجيا: تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصرا هاما في منظومة الابتكار والتكنولوجيا، بحيث تساهم في دفع التنمية الاقتصادية والتكنولوجية من خلال المرونة والقدرة على التكيف والاستجابة السريعة للفرص والتحديات الجديدة من خلال ما يلي:¹

➤ مرونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسرعة تكيفها مع الظروف السوقية والتكنولوجية المتغيرة باستمرار يجعلها محيطا محفزا وداعما للتكنولوجيا وتبني الابتكارات بسرعة؛

➤ تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع معين غالبا ما يمكنها من تطوير تقنيات متقدمة وحلول مبتكرة والتميز في تلك المجالات؛

➤ تعمل العديد من الدول على تقديم الدعم الحكومي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال البرامج التمويلية والإعفاءات الضريبية، ما يساهم في تعزيز قدرة هذه المؤسسات على التطور التكنولوجي والابتكار؛

➤ توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصا لتنمية المهارات المحلية واكتساب التكنولوجيا من خلال التكيف، ما يعطي دفعا قويا للتطور السريع في الاقتصاد.

ثانيا: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التي يمكن إيجازها في خصائص سلبية وأخرى إيجابية كما يلي:

1. الخصائص الإيجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: أهم هذه الخصائص نذكر:

أ. سهولة التأسيس: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السهولة في إنشائها من احتياجاتها على رؤوس أموال صغيرة نسبيا، فهي تستند إلى جذب وتفعيل مدخرات الأشخاص من أجل تحقيق منفعة أو فائدة تلبي بها احتياجاتها في أنواع متعددة من النشاط الاقتصادي وبساطة الإجراءات الإدارية للتأسيس²؛

ب. تلبية طلبات المستهلكين: تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتلبية طلبات المستهلكين ذوي الدخل المنخفض بتوفير السلع والخدمات البسيطة خاصة تلك منخفضة التكاليف³؛

ت. استقلالية الإدارة: تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيطرة نمط الملكية الفردية أو العائلية ما يترتب عنه ارتباط الإدارة ارتباطا وثيقا بالملكية، فضلا عن هيكلها التنظيمي البسيط الذي يميزه الطابع غير الرسمي في التعامل مع العملاء والعاملين ما يمنحها صفة الاستقلالية في الإدارة⁴؛

¹ Kemi Olalekan Oduntan, op-cit, p76.

² بوشلوش سعاد، قهواجي أمينة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية الاقتصادية في الجزائر للفترة (2010 - 2019)، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2022، ص 09.

³ بوشلوش سعاد، قهواجي أمينة، المكان نفسه، ص 10.

⁴ ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، مرجع سبق ذكره، ص 219.

ث. **المرونة الكبيرة:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدرجة عالية من المرونة في مختلف النواحي المتعلقة بنشاطها، تتجسد في قدرتها على التكيف مع التغيرات التي قد تحدث داخلها أو خارجها، مثلاً هذه المؤسسات تستطيع التحول إلى إنتاج سلع وخدمات تتناسب مع متغيرات السوق ومتطلباته بسرعة، كون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشغل عدداً قليلاً من العمال يجعلها تمتلك تنظيم بسيط يساعدها على سرعة التكيف مع التغيرات¹؛

ج. **القابلية للإبداع والابتكار:** تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً الابتكار والإبداع في منتجاتها، وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسات لا يمكنها أن تنتج بحجم كبير، لهذا تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات وتحسينات في المنتج للرفع من جودته، البحث عن الجديد، تشجيع العمال على الاقتراح وإبداء الرأي ما يخلق مناخاً مساعداً على الإبداع والابتكار²؛

ح. **الكفاءة والفعالية:** تتحقق هذه الكفاءة والفعالية من خلال القدرة على الأداء والإنجاز في وقت قصير نسبياً وسهولة الاتصال بالعملاء والموردين، إضافة إلى تأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المؤسسة³؛

خ. **إحداث التوازن بين المناطق:** تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إحداث نوع من التوازن والعدالة في التنمية الإقليمية من خلال قدرتها على استغلال الموارد المحلية والخصائص المميزة لكل منطقة على حدة ولقدرتها على الانتشار في العديد من الأقاليم بسبب صغر حجمها وتخصصها ما يساعد على تنمية هذه الأقاليم⁴؛

د. **المناولة:** تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيلة من وسائل الدعم للمؤسسات الكبيرة وهذا من خلال قيام الأولى بمجموعة من المهام في إطار التعاون لخدمة الثانية، وتتمثل أشكال التعاون في:

ـ **التعاون المباشر:** يتم عن طريق العلاقة التي تجمع المؤسسات المنتجة التي يكون إنتاج إحداها وسيطاً لإنتاج الآخر، حيث إنَّ هذا الشكل من التعاون يساهم في خلق فرص عمل كما يعمل على تنمية الصناعة؛

ـ **التعاون غير المباشر:** يسمح هذا النوع من التعاون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بترسيخ مبدأ التخصص في عمل معين، وذلك في حدود إمكانياتها الإدارية والفنية.

2. **الخصائص السلبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** بالإضافة للخصائص الإيجابية التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هناك جملة من الخصائص السلبية نذكر منها:⁵

¹ بوشلوش سعاد، قهواجي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 432.

² بوشلوش سعاد، قهواجي أمينة، المرجع نفسه ص 433 .

³ بوشلوش سعاد، قهواجي أمينة، المرجع نفسه ص 435 .

⁴ مشري عبد الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁵ ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، مرجع سبق ذكره، ص 220 - 221.

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ. ارتفاع معدلات الفشل: عادة ما تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأكثر تهديدا بالتصفية من المؤسسات الكبيرة ويتوزع التهديد مع حياة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فهو أعلى نسبيا في سنوات التأسيس الأولى؛

ب. نقص الخبرات اللازمة للإدارة: تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الخبرات الذاتية حيث يصعب على صاحب العمل تسيير كافة الوظائف المتعددة للمؤسسة، فلا يمكنه الاتصاف بالمؤهلات الكاملة التي تجعله ملما بالمهارات اللازمة لتسيير كافة الوظائف، على عكس المؤسسات الكبيرة التي تلجأ إلى خبراء يتم تعيينهم في مستويات العمل المختلفة مع التنسيق بينهم؛

ت. انخفاض مستوى التكنولوجيا: لا تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستوىً عالياً من التكنولوجيا، وهذا قد يرجع إلى أن المشاريع التي تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستوجب استثماراً ذا قيمة مرتفعة ولا يداً عاملةً فنية أو انخفاض رأس المال الثابت لجملة الاستثمار في التكنولوجيا العالية بسبب صغر حجم النشاط ومحدودية أدوات الإنتاج؛

ث. الملكية الخاصة: تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طابع الملكية الفردية أو العائلية أو شركات الأشخاص ونادرا ما تظهر في شكل شركات الأموال، وهذا يرجع إلى صغر حجم رأس المال اللازم لإنشائها، وعليه فإن هذه المؤسسات لا يمكنها الاستفادة من المزايا المرتبطة بالحجم الكبير؛

ج. انخفاض وفورات الحجم: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض وفورات الحجم نتيجة انخفاض الطاقة الإنتاجية التي يمكن تعويضها بوفورات التجمع؛

ح. انخفاض القدرات الذاتية على التوسع والتطور والتحديث: نظرا لانخفاض الطاقة الإنتاجية والفنية، عدم قدرتها على مواكبة سرعة التقدم والتطور التكنولوجي وزيادة المتطلبات المالية ما قد يؤدي لانخفاض قدرتها الذاتية على التوسع والتطور والتحديث.

المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تواجهها

يمكننا التعرف على أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات التي تواجهها من خلال ما يلي:

أولاً: أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجد في الحياة الاقتصادية العديد من أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف في أنماط ومجالات أنشطتها الاقتصادية، حجم أعمالها وإمكانياتها المادية، ونظرا لهذه الاختلافات تصعب دراسة هذه المؤسسات بصفة إجمالية خاصة عند محاولة المقارنة بين مؤسسة وأخرى، لذلك هناك عدة معايير تقسم على أساسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أنواع، هذه المعايير نجملها فيما يلي: طبيعة

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توجه هذه المؤسسات؛ أسلوب تنظيم العمل؛ طبيعة المنتجات؛ الشكل القانوني، كما يمكن التعرف عليها أكثر من خلال ما يلي:¹

1. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها: يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة قطاعا شاملا نميز فيه بين العديد من الأنواع حسب توجه كل واحدة منها، ومن بين أهم هذه الأنواع نذكر:

أ. **المؤسسات العائلية (المنزلية):** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية أو المنزلية بكون مكان إقامتها هو المنزل، تستخدم الأيدي العاملة العائلية، يتم إنشاؤها بمساهمة أفراد العائلة، حيث تنتج منتجات تقليدية للسوق بكميات محدودة؛

ب. **المؤسسات التقليدية:** يقترب أسلوب تنظيم المؤسسات التقليدية من المؤسسات العائلية كونها تستخدم العمل العائلي وتنتج منتجات تقليدية أو قطاعا لفائدة مصنع ترتبط به في شكل تعاقد تجاري، كما قد تلجأ هذه المؤسسات أيضا في عملها إلى الاستعانة بالعامل الأجير وهي صفة تميزها بشكل واضح عن المؤسسات المنزلية، يميزها أيضا عن هذه الأخيرة كون مكان إقامتها هو محل مستقل عن المنزل حيث تتخذ ورشة صغيرة مع بقاء اعتمادها على الأدوات اليدوية البسيطة في تنفيذ عملها.

المؤسسات العائلية والتقليدية من المؤسسات التي تعتمد على كثافة عمل أكبر في الإنتاج، بينما يستخدمان تجهيزات بكميات أقل نسبيا وقليلة التطور من الناحية التكنولوجية، ما يجعل معدل التركيب العضوي لرأس المال يكون فيها منخفضا سواء من ناحية التسيير الإداري أو من ناحية النظام المحاسبي والتسويق بالبساطة الكبيرة؛

ج. **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة وشبه المتطورة:** تتميز هذه المؤسسات عن غيرها من النوعين الأولين في اتجاهها إلى الأخذ بفنون الإنتاج الحديثة سواء من ناحية التوسع في استخدام رأس المال أو من ناحية تنظيم العمل أو من ناحية المنتجات التي يتم صنعها بطريقة منظمة ومنتظمة طبقا لمقاييس صناعية حديثة وعلى حساب الحاجات العصرية، وتختلف بطبيعة الحال درجة تطبيق هذه التكنولوجيا بين كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شبه المتطورة من جهة والمتطورة من جهة أخرى. بالنسبة لهذه الأنواع من المؤسسات، ينصب عمل مقرري السياسة التنموية في البلدان النامية على توجيه سياستهم نحو ترقية وإنعاش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة من خلال العمل على تحديث قطاع المؤسسات الحرفية والمنزلية المتواجدة بإدخال أساليب وتقنيات جديدة، استعمال الأدوات والآلات المتطورة، إنشاء وتوسيع أشكال جديدة متطورة وعصرية من المؤسسات التي تستعمل تكنولوجيا متقدمة تعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير.

¹ أمين كعواش، تقييم آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل برنامج الدعم الاقتصادي -حالة ولاية جيجل-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2014، ص 37.

2. أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أسلوب تنظيم العمل: يمكن في هذا الإطار

التفريق بين نوعين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصنعية منها وغير المصنعية:¹

أ. المؤسسات غير المصنعية: تجمع المؤسسات غير المصنعية بين نظام الإنتاج العائلي والنظام الحرفي، إذ يعتبر الإنتاج العائلي موجهاً للاستهلاك أما الإنتاج الحرفي الذي ينشطه الحرفي بصفة انفرادية أو بإشراك عدد من المساعدين يبقى دائماً نشاطاً يدوياً يصنع بموجبه سلعا ومنتجات حسب احتياجات الزبائن.

هذا ونميز في نطاق الإنتاج الحرفي بين كل من الإنتاج المنزلي الذي يتخذ المنزل مكان للعمل، والإنتاج في الورشات عندما ينتقل الحرفي إلى مكان خارج المنزل.

ب. المؤسسات المصنعية: يجمع صنف المؤسسات المصنعية كلاً من المصانع الصغيرة والمتوسطة والمصانع الكبيرة، وهو يتميز عن صنف المؤسسات غير المصنعية من حيث تقسيم العمل وتعقيد العمليات الإنتاجية واستخدام الأساليب الحديثة في التسيير وأيضاً من حيث طبيعة السلع المنتجة واتساع أسواقها.

يتوسط المؤسسات غير المصنعية والمؤسسات المصنعية نظام المؤسسات المنزلية أو الورشات المتفرقة، الذي يعتبر مرحلة سابقة (تمهيدية) نحو نظام المصنع، مع ذلك يحتل مكانة كبيرة في اقتصاد البلدان النامية وحتى في بعض البلدان المصنعة مثل اليابان نظراً لأسلوب الإنتاج المتميز عن التنظيمات الأخرى حيث لا يتعلق الأمر بصنع منتج تام بل يقتصر على تنفيذ عملية أو بعض العمليات المعينة ليتم إتمامها في مصنع آخر، وهو النشاط الذي عرف تطوراً كبيراً في بعض البلدان المصنعة كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية وإيطاليا تحت تسمية المعالجة الجانبية أو المقولة الباطنية.

3. أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة المنتجات: بحسب هذا المعيار نجد الأنواع

التالية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:²

أ. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الاستهلاكية: يتمثل نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ضمن هذا النوع في إنتاج السلع الاستهلاكية كالمنتجات الغذائية، الملابس النسيج المنتجات الجلدية، التبغ وبعض المنتجات الكيميائية وغير ذلك من السلع الاستهلاكية، هذا وتتضمن هذه المنتجات إلى الصناعات كالصناعة الغذائية، الصناعات الفلاحية أو التحويلات الفلاحية صناعة النسيج والجلد، صناعة الورق وأنواعه.

يتركز هذا النوع من المنتجات الاستهلاكية في الأساس على تأقلمها مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث إنّ صناعة السلع الغذائية مثلاً تعتمد على المواد الأولية متفرقة المصادر واستعمال تقنيات إنتاج بسيطة الاستخدام الكثيف لليد العاملة؛

¹ أمين كعواش، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-40.

² أمين كعواش، مرجع نفسه، ص ص 40-41.

ب. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع الوسيطة: يدمج في هذا النوع كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للسلع التالية: معدات فلاحية، قطع الغيار، أجزاء الآلات والمكونات الكهربائية وغيرها، كما تنظم هذه المنتجات إلى الصناعات الميكانيكية والكهربائية الصناعات الكيماوية والبلاستيكية صناعية مواد البناء، المحاجر والمناجم؛

ج. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة لسلع التجهيز: يتطلب صناعة سلع التجهيز تكنولوجيا مركبة، يد عاملة مؤهلة ورأس مال أكبر مقارنة بالصناعات السابقة، ما يجعل مجال تدخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضيقاً بحيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج وتركيب بعض المعدات والأدوات البسيطة خاصة في البلدان الصناعية، أما في البلدان النامية فتتكفل هذه المؤسسات في تصليح وتركيب الآلات والمعدات خاصة وسائل النقل (السيارات، العربات، المعدات والأدوات الفلاحية وغيرها) فهي تمارس عملية تركيبية أو تجميعية انطلاقاً من استيراد أجزاء للمنتج النهائي (قطع غيار) ثم تجميعها للحصول على المنتج النهائي.

4. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني: إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كغيرها من المؤسسات الأخرى يمكن لها أن تتخذ أي شكل من الأشكال القانونية التي ينص عليها القانون الجزائري، مثل ما هو موضح فيما يلي:¹

أ. التعاونيات: تعد الجمعيات التعاونية مؤسسات برأس مال خاص، وهي مشاريع اختيارية تقوم بين أشخاص تجمعهم مصالح مشتركة، بهدف تلبية احتياجاتهم وتحسين ظروفهم المادية والمعنوية؛

ب. المؤسسات العامة: تعود ملكية المؤسسات العامة للدولة التي تتكفل بتوفير رؤوس الأموال اللازمة، تشرف على تسييرها، تحديد استراتيجيتها وأهدافها، كما تتحمل ديونها وأعباءها وتقرر إعادة استثمار أرباحها أو توزيعها أو توزيع جزء منها.

تقوم الدولة بإنشاء هذه المؤسسات لعدة أسباب كاستخدامها أداة للتنمية وإنعاش الاقتصاد الوطني خاصة في المجالات الاستراتيجية أو لأسباب سياسية بهدف تأمين بعض المؤسسات مثلاً؛

ج. المؤسسات المختلطة: في هذا النوع من المؤسسات نجد أن الدولة تساهم مع الخواص في إنشاء مؤسسة مختلطة أو أن الدولة تقوم بشراء جزء من أسهم المؤسسة الخاصة أو عندما تتنازل الدولة عن جزء من رأسمالها للخواص.

الأمثلة كثيرة بالنسبة للجزائر خاصة في مجال المحروقات أين نجد مؤسسة مختلطة تملك الدولة الجزائرية فيها مثلاً نسبة 51% من الرأسمال في حين تمتلك المؤسسة الخاصة انجليزية أو أمريكية أو فرنسية 49%، كما يمكن أن تكون النسب متفاوتة حسب الاتفاقيات التي تحكم الطرفين؛

¹ المرجع نفسه، ص 44.

د. المؤسسات الخاصة: مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، تخضع للقانون الخاص، تتخذ بدورها أشكالاً متعددة، ويمكن ضمها تحت نوعين أساسيين: مؤسسات فردية وشركات.

ثانياً: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور الذي تلعبه على مستوى الاقتصاد المحلي والعالمي فضلاً على الدور الذي تلعبه في دعم الابتكار والتطور التكنولوجي إلا أنها تواجه تحديات كبيرة سنحاول وضع هذه المزايا والصعوبات.

1. التحديات المتعلقة بالمحيط الداخلي: تتضمن هذه التحديات بدورها:¹

أ. التحديات المتعلقة بالموارد البشرية: من بين أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعلقة بالموارد البشرية نجد:

– **عدم كفاءة الإدارة:** لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدار بواسطة صاحبها الذي يتخذ جميع القرارات الهامة إذ يُعتمد مباشرة على صاحب المؤسسة في جميع النواحي الإدارية، إلا أنه يعاب عليه أن قدرة الشخص الواحد محدودة في الغالب وتعتمد على الخبرة والفطرة التي يتمتع بهما صاحب المؤسسة، وهما عاملان ينقصهما الكثير بالنسبة للنواحي الإدارية أي عدم توفر الخبرة الإدارية الكافية؛

– **نقص التسيير:** حيث إن ضعف التسيير وعدم فعاليته في مختلف المستويات يرجع بالأساس إلى افتقار معظم المسيرين للتفكير الديناميكي، الذي يُمكن من إحداث التغيير المناسب باستخدام الأساليب والمناهج الإدارية الحديثة؛

ب. التحديات المتعلقة بالمواد الأولية: من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلك المتعلقة بالمواد الأولية:

أ. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستفيد من الامتيازات والخصومات التي تمنح عند شراء بعض المواد الأولية لاحتياجاتها المحدودة؛

ب. وجود تحديات تتعلق بالحصول على المواد الأولية نتيجة للقصور في الجانب التمويلي؛

ت. عدم وجود أجهزة مختصة تتولى القيام بعمليات الاستيراد لهذا النوع من المؤسسات.

ج. التحديات الفنية والاستشارية: تتمثل أهمها فيما يلي:

أ. **الموقع غير الملائم:** حيث تعتبر عملية اختيار الموقع الملائم للمؤسسة مزيجاً من العلم والفن، وغالباً ما يتم اختيار مواقع العمل دون دراسة جيدة ودون بحث وتخطيط فعملية اختيار الموقع من الأمور الهامة؛

¹ لخضر محمد عبد القادر عيسى، عائشة محمد حسن العربي، **حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجربة دولة الجزائر**، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر المعنون بدور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الليبي - مصراتة-، المنعقد يوم 21 سبتمبر 2019، ليبيا، ص 271-272.

ب. **عدم القدرة على التحول:** بعد بداية العمل بفترة، ونموه يتطلب أسلوبا إداريا مختلفا، فالسياسات التي كانت مناسبة وأدت إلى تحقيق الأرباح في بداية العمل تصبح غير مناسبة بتوسع العمل ونموه أو تصبح الإدارة غير فعالة، فالنمو يتطلب تفويضا للصلاحيات وهذا ما يرفضه العديد من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. التحديات المتعلقة بالمحيط الخارجي: من بين التحديات التي يتضمنها المحيط الخارجي نذكر:¹

أ. **التحديات المتعلقة بالعقار الصناعي:** تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات كبيرة في إيجاد الأرض اللازمة لإقامة الورشة أو المصنع نظرا لحظر إقامة بعض هذه النشاطات في مناطق معينة، وأيضا لا تكون هناك رغبة لصاحب المؤسسة بإقامة عمله في مناطق جديدة لافتقارها للخدمات والمرافق العامة؛

ب. **المشاكل المتعلقة بالجانب التمويلي:** تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبشكل كبير بفعل ضغوط الأزمة الاقتصادية أو بفعل الحاجة إلى التطور لمصادر خارجية للتمويل، ما أدى لارتفاع حاد في الديون أي مضاعفة الأخطار والتهديدات، عموما يمكن اختصار التحديات التمويلية المتعلقة بها فيما يلي:

-التحديات المتعلقة بتمويل التوسعات الاستثمارية في مرحلة النمو السريع للمؤسسة؛

-التحديات المتعلقة بالضمانات الكبيرة التي تطلبها الجهات الممولة أو المانحة للانتماء، فضلا عن عبء الفوائد، حيث تشترط البنوك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من القروض ضمانات تتجاوز قيمتها قيمة القرض؛

ج. **تحدي الاتصالات:** تعتبر المعلومات المورد الرئيسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فلا بد من وجود نظام فعال للاتصالات، أي السماح للمعلومات بالمرور من المرسل إلى المستقبل من خلال وسيلة اتصال في أسرع وقت ممكن، كما يمثل عدم استخدام هذه المؤسسات لهذه الوسائل نوعا من التحدي بحيث في ظل غياب هذه الوسائل تضيق الفرص التسويقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة غياب الاتصال بين العاملين الداخلي والخارجي؛

د. **تحدي ثورة المعلومات:** عدم محاولة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من نظم المعلومات ومزاياها لا يرجع للبعد المادي بقدر ما يرجع للبعد الثقافي والمعرفي، لأن تكلفة الاستفادة من هذه التقنية تتجه إلى الانخفاض بشكل ملحوظ مع زيادة انتشارها، وهذا يعتبر تحديا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

هـ. **تحدي التجارة الإلكترونية:** إمكانية جمع المعلومات الأولية عن العملاء وزيادة مصادر المعلومات بتوسع شبكة الانترنت، والتسويق المحلي والدولي من خلال الإعلان والتعرف على الرغبات؛

و. **تحدي متطلبات البيئة:** نظرا لنقص ثقافة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو لضعف التمويل، نجد أن معظم المؤسسات أقيمت في مواقعها دون اعتبار لمقتضيات التخطيط البيئي بصفة عامة، كذلك

¹ لخضر محمد عبد القادر عيسى، عائشة محمد حسن العربي، المرجع نفسه، ص ص 272-274.

لم تتخذ مسبقا الإجراءات الواجب اتخاذها في مثل هذه الحالات، خاصة فيما يتعلق بتقدير حجم خدمات البنية الأساسية اللازمة لها خاصة المؤسسات الصناعية منها وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين، ما يشكل ضغطا على المرافق العامة ويؤدي إلى خلق تحديات تتعلق بالتلوث خاصة في المناطق العشوائية التي لا تتمتع بخدمات مثل هذه المرافق؛

ز. **تحدي المنافسة الحادة:** أصبح من الصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تجد مكانا آمنا في ظل المنافسة الحادة لتسويق منتجاتها على المستوى العالمي، ما وجب عليها القيام بدراسة شاملة ودقيقة للمنافسين بتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات، حتى يسهل التعامل معهم في السوق، نظرا لأن تجاهل المنافسة يمثل نقطة ضعف استراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: محيط المؤسسة

لا تتطور المؤسسات بمعزل عن غيرها بل هي جزء من منظومة بيئة الأعمال وتشمل هذه البيئة جميع العناصر الخارجية والداخلية التي يُحتمل أن تؤثر على عملياتها وقراراتها وأدائها خاصة العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية والقانونية والبيئية التي قد تُمثل فرصا أو تهديدات لأعمالها. لذلك يعد فهم هذا المحيط وتحليله أمرا أساسيا لأي مؤسسة ترغب في التكيف مع التغيير، وتوقع تطورات السوق لضمان قدرتها التنافسية. وبالتالي تتيح دراسة المحيط تحديد استراتيجيات فعالة وتضمن استدامة المؤسسة في سياق اقتصادي دائم التطور.

يعبر محيط المؤسسة وفق منظوره الواسع عن مجموع العوامل والظروف والمؤثرات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية وتؤثر في مسارها وسيورتها واستدامتها. وإذا كان المحيط الداخلي للمؤسسة يعبر عن الجوانب المتحكم فيها من قبل المؤسسة أو الخاضعة لها بكل ما ينتج عنها من نقاط قوة لصالح المؤسسة أو نقاط ضعف تنعكس سلبا عليها، فإن المحيط الخارجي للمؤسسة يمثل العوامل الخارجية غير المتحكم فيها بكل ما ينجم عنها من مخاطر وتهديدات يستوجب مراقبتها ومحاولة التكيف معها من جهة أو فرص يستلزم رصدها واستغلالها من جهة أخرى. غير أن جوهر التحدي اليوم خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في التعرف على طبيعة هذا المحيط المتغير في ظل العولمة بأبعاده المختلفة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية والجغرافية.¹

المطلب الأول: مفاهيم حول محيط المؤسسة

تتواجد المؤسسة الاقتصادية في بيئة اقتصادية وجغرافية وزمنية أكثر ما يميزها عدم الاستقرار، فبيئة الأعمال تتغير باستمرار بسبب العوامل المؤثر فيها كالأسعار، الأجور، الطاقات المستخدمة، التطور التكنولوجي والانفتاح على الثقافات المختلفة. تمارس المؤسسة وظائفها المختلفة من إنتاج وتسويق وتوزيع

¹ أحمد بلالي، إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 09، العدد، 2023، الجزائر، ص 278.

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمداخل والعوائد في خضم هذه البيئة الاقتصادية. تؤثر المؤسسة في المجال الاقتصادي وتتأثر بالظروف الاقتصادية ونشاطات الأعوان الاقتصادية الأخرى.

يتعدى هذا التغير إلى التأثير على أداء المؤسسة حيث يعتمد على علاقة المؤسسة بمحيطها ودرجة التكيف معه من خلال مجموعة من القيود التي تتحكم جزئياً أو كلياً في توجهاتها. واستمراريتها رهينة بتكيفها وجاهزيتها وتعاملها مع الظروف الاقتصادية المختلفة وبالتطوير المستمر لبنيتها الاقتصادية في البيئة الديناميكية المتداخلة بحيث هناك تداخل مستمر بين المؤسسة اقتصاد جزئي MICROECONOMIE والأعوان الاقتصادية الأخرى اقتصاد كلي (MACROECONOMIE) ومجموعة المؤسسات (MESOECONIMIE) وكلما نجحت المؤسسة في تقادي ضغوطات ومعوقات هذا المحيط نجحت في البقاء وتحقيق أهدافها¹.

يمكن الحكم على مدى تكيف المؤسسة بمحيطها من خلال قدرتها على تدبير احتياجاتها المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلع والخدمات، القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص الحالية والمرتبقة التي يوفرها المحيط الذي يساهم في نمو المؤسسة، وكذا تجنب التهديدات والأخطار التي تواجهها، تزايد حجم المبيعات أو رقم الأعمال، الحصول على تأييد جمهور المجتمع وجماعات الضغط، القدرة على الاستمرار والتحديث والتطوير.² تركز نظرية الأنساق المفتوحة على اعتبار المؤسسات كأنساق مفتوحة وليست أنساقاً مغلقة والتي تتأثر بالأنساق الفرعية التي توجد في المجتمع الخارجي أي المحيط الثقافي والاجتماعي الذي تتواجد به. حيث تنتظر للمؤسسة على أنها محيط داخلي وخارجي وأنها تؤثر وتتأثر بالمحيط الخارجي ولقد فسرت طبيعة المؤسسة كنسق مفتوح من خلال عمليات التفاعل بين التنظيم ومحيطه الخارجي ويركز هذا المدخل على ما يسمى بالمرجات، والمؤسسة ما هي إلا تنظيم أو نسق اجتماعي لديه مجموعة من العمليات الداخلية والخارجية التي تتداخل مع علاقات متعددة مع المحيط الخارجي واعتبار المؤسسة نسق مفتوح تؤثر في المحيط الاجتماعي والاقتصادي ولذا يقوم المحيط بعملية التكيف والمواءمة بينه وبين المؤسسات الاجتماعية التي توجد بها مدخلات ومرجات المؤسسة³. كما يعتبر منظروا نظرية اتخاذ القرار أن التنظيم عبارة عن نسق مفتوح يخضع لقيود المحيط⁴.

إنَّ التغيرات والتطورات الطارئة على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة تلعب دوراً قهرياً على التنظيم الداخلي مما يقضي بضرورة التوافق والانسجام مع واقع ومتطلبات المحيط الذي تتواجد فيها المؤسسة وذلك من خلال تغيير أساليب العمل وإدارة النشاط الإنتاجي من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وغيرها من الأبعاد التنظيمية الأخرى المكونة للبنية التنظيمية. مدرسة التوافق البنائي التي تسلم بانفتاح

¹ رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، السعودية، 2013، ص 101.

² عبد السلام محمود أبو قحف، مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2009، ص 111.

³ منير صوالحية، تنظيم المؤسسة، شركة الأصالة للنشر، الجزائر، 2017، ص 32.

⁴ المرجع نفسه، ص 44.

المؤسسة على محيطها الخارجي اعتبرتها نسقا يتأثر ويؤثر فيما يحيط بها من متغيرات، وقد برزت عدة دراسات اهتمت ببعدين أساسيين هما السوق والتكنولوجيا في إطار ما يصطلح عليه بالتوافقية ما *contingence*. حيث تم الاصطلاح عليها بالمقاربة التوافقية تبعا للمعنى الذي تضمنه ثقل الإكراهات على البنيات التنظيمية مما يجعلها في توافق مستمر معها، إذ يحدد جزء كبير من البنية من خلال الإكراهات¹.

يُقصد بالمحيط الحيز الذي يعبر عن الظروف المعنوية والواقع المادي والطبيعة القانونية المحيطة بالمؤسسة. يشكل المحيط المناخ الاستثماري الذي تنشط فيه المؤسسة ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة مستويات المحيط الداخلي للمؤسسة، المحيط الخارجي القريب من المؤسسة، والمحيط الخارجي البعيد من المؤسسة وتتفاعل المؤسسة مع محيطها تأثيرا وتأثرا، فهي تسعى إلى أن يكون محيطها الداخلي مضبوطا ويستجيب لأهداف وغايات المؤسسة، كما تعمل المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة من المحيط الخارجي².

ضمن نفس السياق عرف جون بيبير ديتري محيط المؤسسة بأنه وبشكل متفق عليه مصدر التأثيرات والضغوط التي تتحكم في قرارات المؤسسة، أو لعبة القوة بين المؤسسة ومنافسيها وبقية الفاعلين المؤثرين على نشاطها³.

وعرف هاولي Hawley محيط المؤسسة بأنه جميع الظواهر خارج حدود المؤسسة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المؤسسة⁴.

من خلال هذه التعريفات فانه يتبين لنا أن المحيط عبارة عن إجمالي العناصر المؤثرة على المؤسسة ولكن غير متحكم فيها من قبلها إما بالإيجاب أو السلب، وأن نظام المؤسسة الاقتصادية هو نظام مفتوح يتأثر بالمتغيرات والقوى التي تحدث خارج محيط المؤسسة، غير أنها اختلفت في تحديد طبيعة ومكونات هذه البيئة بشكل موحد ودقيق، بالإضافة إلى أنها أهملت جانب تحكم المؤسسة في هذا المحيط.

المطلب الثاني: أنواع محيط المؤسسة

تعمل المؤسسة في محيط معقد يتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية ولفهم هذه التأثيرات من الضروري التمييز بين الجوانب المختلفة للمحيط التي تواجهها. هناك طريقتان لوصف محيط المؤسسة في زمن محدد، الأول هو تقسيم المحيط العام وفقا لمجالات الحياة الرئيسية في المجتمع وهذا يعني

¹ محمد عبد الرؤوف بن سبع، زرفة بولقواس، نماذج البنية البيئية عند ميتنزيرغ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 316..

² فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020، ص 107.

³ Jean Pierre Detrie: *Strategor: politique générale de l'entreprise*. Dunod. Paris. 2005. P. 18.

⁴ عبد الهادي مختار، الوجيز في تسيير المؤسسات، دار الإفريقية للكتاب، 2023، ص 37.

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حصر المحيط في خمسة محاور رئيسية وهي السياسية، الاقتصادية، المالية، التكنولوجية، الاجتماعية والطريقة الثانية وهي أكثر ديناميكية وهي التركيز على الجهات الفاعلة التي تحدد تطور سلوك المؤسسة الاستراتيجية¹. ويمكن تحديد أنواع المحيط تبعا للمعايير الآتية:²

أولا: تصنيف المحيط حسب مستوياته

يصنف المحيط حسب المستوى إلى المحيط الكلي وهو بيئة الصناعة (القطاع)، والمحيط الجزئي على مستوى السوق:³

1- المحيط الخارجي External Environment أو البيئة الماكروبيئية Macro

Environnement وهو الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى لتطور المجتمع. أو هو مجموعة القوى المحيطة بالمؤسسة من العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدودها وتؤثر على أنظمتها تأثير غير مباشر بصفة عامة، وتؤثر في الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة أثناء عملها⁴. ويدل المحيط الخارجي على كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة وله تأثير مباشر أو غير مباشر عليها وتقع عوامل هذا المحيط خارج حدودها ولا تستطيع السيطرة عليها، ولكن المحيط الخارجي مفهوما واسعا فقد وجد الباحثون منهجية علمية نظامية للتعامل مع هذه المكونات للبيئة الخارجية بتقسيم المحيط الخارجي إلى قسمين المحيط الخارجي العام General Environment والمحيط الخارجي الخاص بالمؤسسة Specifie Environment⁵.

ويحتوي الإطار الكلي للمحيط على العناصر الكلية حسب نموذج (PESTEL) هذا الجزء من المحيط هو جزء من نظام تفاعل المؤسسة وفقا لنموذج "IPEMER" ويحوي هذا النموذج على المدخلات Intrants، الطريقة Procédé، المخرجات Extrants، المهمة Mission، البيئة Environnement والتغذية العكسية (Rétroaction) إن هذا النموذج يجعل من عنصر المحيط جزءا هاما من عناصر المؤسسة ومكوناتها، إذا نظرنا للمؤسسة كنظام تتفاعل أجزاؤه الواحد مع الآخر؛ ويقسم المحيط إلى ثمانية أقسام رئيسة تضم أجزاء المحيط الخارجي البعيد للمؤسسة وهي⁶ PESETL

¹ Jean-charles mathé, analyse et management stratégiques, l'harmattan, paris, 2010, p 24.

² عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-40.

³ المرجع نفسه، ص، 34-39.

⁴ ريمة رزايقي، فاطمة الزهراء طلحي، هدى معيوف، إدارة المنظمات الأسس والمبادئ والتوجهات المعاصرة، الدار الجزائرية، الوراق للنشر والتوزيع، 2025، ص 34.

⁵ المرجع نفسه، ص 35 ص 39.

⁶ فوزي محيريق الجيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 113.

أ - العنصر السياسي والقانوني ¹Politique et Legal:

تؤثر القرارات الحكومية في الاختيارات الاستراتيجية للمؤسسات، فقد تتيح لها في بعض الأحيان فرص عمل، أو تحد منها لتمثل تهديداً لأعمالها في أحيان أخرى، ففي حال فرض الحكومات ضرائب على المنتجات المستوردة قد يعود بفائدة على المؤسسات الوطنية، كما قد يعود بضرر في نفس الوقت على المؤسسات المستوردة، فالتغير في القرارات السياسية قد يخلق فرصاً لبعض المؤسسات أو قد يؤدي إلى زيادة التهديدات للمؤسسات أخرى وتعتبر الجماعات والمنظمات والأفراد الذين يمتلكون قوة تأثير على قرارات المؤسسة من ضمن نطاق البيئة السياسية والقانونية، وتعتبر من بين أهم العناصر المكونة للنظام السياسي والقانوني لبيئة المؤسسة كل من:

- التغيرات في قوانين المالية (التغيرات في قوانين الضرائب والرسوم)؛
- الإعفاءات الجمركية على عمليات الاستيراد؛
- تحديد معايير الجودة وكذا تحديد الأسعار؛
- قوانين حماية البيئة وقوانين حماية المستهلك؛

ب - العنصر الاقتصادي ²Économique:

يتمثل العنصر الاقتصادي في الكثير من العوامل والمتغيرات الاقتصادية التي تؤثر في المؤسسة إن درجة نمو الاقتصاد الوطني، نسبة البطالة مستوى الأجور، القدرة الشرائية للمستهلكين، التضخم وآفاق الاقتصاد الوطني، الموارد الأولية، تجهيزات الإنتاج، الأموال، النظام المالي، تطور الهياكل الاقتصادية، اليد العاملة، هياكل السوق، مستوى الأسعار، المنافسة لكل منها تأثير بالغ على أداء المؤسسة الاقتصادية، والتي تبرز من خلال التأثير في الكميات المنتجة والموزعة، أشكال السلع وجودتها، وتيرة استبدال الأجهزة، حاجيات المستهلكين، الأسعار، وسائل التسويق، البيع، الإشهار. لكل هذه العناصر مميزات ثابتة ووظيفية والبحث عن هذه الأخيرة تكون إجبارية من طرف المؤسسة.

ج -العنصر الاجتماعي والثقافي Social et Culturel:

اللغة والتيارات الدينية والعادات والتقاليد والتظاهرات والحفلات وأنماط حياة المجتمع تكتسي أهمية كبيرة لدى المؤسسة ومن الواجب على نظام المؤسسة أن يأخذ بعين الاعتبار العناصر الأساسية الاجتماعية والثقافية مثل روح العائلة وأهميتها، سلم القيم لمختلف المجموعات، الموقف إزاء العمل، التضامن، السلوكيات، العادات والاحتفالات، اللغة واللهجات والشخصيات المؤثرة على المجموعات؛ هي

¹ عبد الهادي مختار، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² فوزي محيريق بن الجبلاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 108-109

سلوكيات غير متحكم فيها كما تسمح المعطيات الديموغرافية (السن، الجنس، مكان الإقامة، إلخ) بالنسبة للقرية المدينة أو الجهة بتحديد وبصفة دقيقة التأثيرات الاجتماعية الثقافية على المؤسسة.

د - العنصر التكنولوجي Technologique:

تمثل التكنولوجيا عنصرا فعالا ومؤثرا بصفة مباشرة على عمليات المؤسسات ونشاطها، لارتباط المواد الأولية المستعملة والمتخصصة بها هذه المؤسسة بالتطور التكنولوجي، وعليه فإن على المؤسسة وفق الثورة التقنية الحديثة أن تقوم بما يلي:

تعزيز البحوث في العلوم الدقيقة والتي تسمح بتحسين تقنيات المراقبة تقوية البحوث في التسيير والتي تهدف إلى الحصول على النتيجة المثلى بناء على قرارات مُثلى ونافعة ومريحة.

- السعي من أجل تطوير المكونات الإلكترونية
- البحث الواسع والممتد أفقيا ومساحيا والذي يسمح بالكشف على المناجم المعدنية.
- متابعة التطورات في (Cybernatique) أو علم الإرشاد.
- إدخال الاكتشافات الجديدة التي سوف تغير من عاداتنا: الليزر، الطاقة النووية ... إلخ.

على المؤسسة أن تلم بكل الاكتشافات التكنولوجية والفيزيائية وعلوم التسيير لكي تحقق موقعا ملائما بالنسبة لمنافسيها وتكون على يقظة في إطار هذه الثورة الإعلامية التقنية وفي ظل الثورة الرابعة وأن تولي أهمية للاستثمار في البحث والإبداع.

هـ - العنصر الإيكولوجي Ecologique:

تهتم الإيكولوجيا بالعلاقات بين الكائنات الحية والمحيط حيث أصبحت التوازنات الحاصلة بين مكونات المحيط المختلفة المعرضة للاختلال ومن ثم الخطر مثل الضجيج في المناطق الصناعية الذي يخلق توترا عصبيا، المطارات و الطرقات السريعة لها تأثير سلبي على الإنسان والحيوان والنبات، التلوث الصناعي في الوديان والأراضي الفلاحية يؤثر سلبا على المعيشة ككل مثل مصانع الإسمنت في المناطق الحضرية. إن التأثيرات السابقة على المحيط والمؤسسة والفرد تتطلب رد فعل منظم لتفادي أو التقليل من هذه التهديدات من خلال تطبيق صارم للإجراءات الوقائية مثل استعمال أوسع للبنازين بدون رصاص ورقابة النفايات والمخرجات الكيميائية لبعض المصانع.¹

¹ عبد الهادي مختار، مرجع سبق ذكره، ص 42

2- الإطار الجزئي للمحيط:

المحيط الجزئي أو البيئة الميكروبيئية (Micro Environnement) وهو الإطار الجزئي الذي يحتوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة¹. تقوم المؤسسة باختيار مكانها ومكان وحداتها القابلة للتغير وتأخذ القرارات على أساس المزايا والقيود التي سوف تواجهها في مختلف المناطق (الشكل الجزئي القريب) وداخل المؤسسة (الشكل الجزئي القائم). ويمكن تقسيم المحيط الجزئي للمؤسسة إلى مستويين:

أ. **المحيط الوسطي:** ويسمى المحيط الخارجي القريب وهي الذي تربط المحيط الجزئي بالمحيط

الكلي ويضم مجموعة من العناصر هي²:

➤ **السوق:** وهو ذلك الحيز سواء كان مادي أو معنوي حيث يلتقي فيه البائع والمشتري المنتج والمستهلك، اللذان يمثلان العرض والطلب ويعتبر السوق بمفهومه الواسع أهم محور للمؤسسة الاقتصادية حيث أنها تصرف فيه منتجاتها وخدماتها وتسمى بالعملية البيعية (السوق الأمامية)، وتقنتي ما تحتاجه من عناصر إنتاج بعملية الشراء (السوق الخلفية) و تلجأ المؤسسة إلى السوق لتوفير عناصر الإنتاج، وكذا الخدمات الداخلة في العملية الإنتاجية ويمكن تقسيم هذا السوق إلى سوق التموين، سوق السلع والخدمات، سوق العمل وسوق المال³.

➤ **وسائل النقل:** تتمثل في كل ما تحتاجه المؤسسة لضمان عملية نقل وتوزيع المنتجات، وتوريد عناصر الإنتاج، بالإضافة إلى وسائل نقل العمال وموظفي المؤسسة أما بخصوص النقل الجوي أو البري أو البحري، فيلزم ذلك توفير منشآت قاعدية كبرى كالموانئ والمطارات والجسور والطرق.

➤ **وسائل الاتصال :** تمثل وسائل الاتصال جزءا أساسيا من محيط المؤسسة القريب، فتوفير وسائل الاتصال يساهم في إيصال المعلومات للأسواق وكذا تجميعها .وما يميز وسائل الاتصال هو النمو المتسارع ما يحتم على المؤسسة مواكبة هذا التسارع لتحقيق اتصالا فعالا داخل وخارج المؤسسة،

➤ **الإدارات والهيئات الوصية:** تظل المؤسسة مرتبطة بهيئات عادة ما تكون حكومية مها كان نوعها وطبيعة نشاطها؛ ويتمثل دورها هذه الهيئات في ضبط قطاع العمل، وتشريع القوانين الخاصة بالمؤسسات من الإنشاء إلى تحديد آلية العمل بهدف تطوير وضمان نجاح المؤسسات، كما قد تكون الهيئة نقابية للدفاع على حقوق العمال وتحسين وضعيتهم⁴.

¹ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص، 34-39.

² عبد الهادي مختار، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

³ فوزي محيريق بن الجبلاني، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

⁴ المرجع نفسه، ص 111.

➤ **نظام التربية والتكوين خارج المؤسسة :** وهو نظام فرعي من النظام البيئي التكنولوجي والاجتماعي حيث يتكفل بنقل المعارف لأفراد المجتمع.

➤ **نظام العلاقات مع الإدارة:** وهو نظام فرعي من النظام البيئي السياسي والقانوني ويعمل على تحديد علاقة المؤسسة بالإدارة الوطنية وما يفرضه وجودها من حقوق اتجاهها.

➤ **المنافسة :** وتكمن أهمية المنافسة للمؤسسة في معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين (خصائص المؤسسات المنافسة كحجمها، سوقها، إنتاجها وكذا السعي إلى اكتساب أكبر عدد من المستهلكين ومحاولة جلب المستهلكين المتوقعين)¹

ويؤثر هذا المحيط على المؤسسة من خلال قرب الأسواق - نقاط الجذب - موقف الجماعات المحلية

➤ **قرب الأسواق:** تعطي المؤسسة الإنتاجية الأولوية في اختيار الموقع للقرب من موقع المواد الأولية وتفضل مؤسسات الخدمات القرب من الزبائن.

➤ **نقاط الجذب للتطور الاقتصادي:** تفضل المؤسسة التمرکز في أماكن الكثافة السكانية كالمومنين، المؤسسات المالية النقل، طرق سكك حديدية، مطارات موانئ مراكز البحث. مما يؤدي إلى خلق تبادلات سريعة.

➤ **موقف الجماعات المحلية:** تلعب الجماعات المحلية دورا كبيرا فيما يخص القيود وأهداف المؤسسات مثل: الإجراءات الإيجابية لجلب الصناعات بواسطة المساعدات المالية والتهيئة البنى التحتية وبعض التحفيزات الجبائية².

ب. المحيط الجزئي (الداخلي):

ويسمى المحيط الخارجي القريب ويقصد به المحيط خارج المؤسسة والذي تتعامل به بانتظام خلال القيام بمهامها الدورية³. ويظم المحيط الداخلي كل العوامل والمتغيرات التي تقع داخل المؤسسة، ويعتبر المحيط الداخلي أحد المتغيرات الرئيسية في فشل أو نجاح المؤسسة، وله دورا أساسيا في إمكانية استغلال الفرص من عدمها، ومنه ينبغي على المؤسسة التعرف على مواردها وإمكانياتها الداخلية من أجل أخذ فكرة شاملة عن قدراتها في التعامل مع المحيط الكلي⁴.

كما يمكن تصنيف العناصر المكونة للمحيط الداخلي إلى ست مجموعات كما يلي:⁵

¹ عبد الهادي مختار، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-40

³ المرجع نفسه، ص ص، 36-40.

⁴ عبد الهادي مختار، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁵ ريمة رزايقي، فاطمة الزهراء طلحي، هدى معيوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38 .

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **الزبائن:** هم الأفراد والمنظمات الاجتماعية التي تحصل على مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات مقابل تبادل أشياء أخرى (نقود) تقدم إليها.
- **المنافسون:** وتتمثل في المؤسسات التي تقدم سلعاً وخدمات منافسة لما تقدمه المؤسسة وينظر إلى المنافسة من عدة اتجاهات وهي:
- **المؤسسات الجديدة (المنافسون المحتملون):** هي كافة المؤسسات التي لم تدخل مجال المنافسة في الوقت الحالي إلا أن لها القدرة على ذلك إذا ما رغبت في ذلك، لذا فإن المؤسسات القائمة والعاملة في هذه الصناعة غالباً ما تعتمد إلى تحسين وضعيتها التنافسية بما يجعل من المجال غير جذاب أمام من قد يرغب في دخوله
- **المنافسة الحالية :** إن طبيعة المنظمات الحاضرة في السوق وتوجهاتها تلعب دوراً كبيراً في تحديد شدة المنافسة داخل القطاع، لذا تتجه هذه المنظمات إلى زيادة إدارة المنظمات حصصها السوقية على حساب بعضها البعض اعتماداً على حرب الأسعار، الإشهار، إطلاق المنتجات الجديدة، تحسين الخدمات.
- **المنتجات البديلة (الإحلال):** إن معنى الإحلال يعني استبدال منتج أو خدمة موجودة بأخرى لها نفس الغرض من الاستعمال مقابل سعر تنافسي، و لعل أخطر منتجات الإحلال تلك التي تؤدي إلى زوال المنتج الأصلي تماماً، ويعد التطور التكنولوجي المصدر الأساسي للمنتجات البديلة .
- **الموردون:** أي المنظمات والأفراد الذين يزودون المنظمة بالموارد والمواد اللازمة التشغيل عملياتها. وتمتد العلاقات بينها وبين المنظمة من أهم المسائل المهمة نظراً لارتباطها باستمرارية تأمين المنظمة لمواردها وموادها التشغيلية.
- فنجذ الموردون يقدمون العمل والتمويل، والمواد الأولية و المعلومات و المعدات وهم يؤثرون كذلك على عمل المنظمة من خلال نوعية المداخلات التي يقدمونها، و أسعارها ونظام توريدها
- **الجماعات والأجهزة و** هي الجماعات والأجهزة الحكومية ذات العلاقة المباشرة بعمل المنظمة، وسلامة السكان القريبين منها مما يجعلها تحت رقابة الجهاز الحكومي باستمرار، كما تخضع المنظمة الرقابة الأجهزة الحكومية المتخصصة بالعمل والأسعار.
- **التكنولوجيا:** التكنولوجيا ذات العلاقة المباشرة هي جزء من البيئة الخاصة لأنها تشمل الوسائل المستعملة في إنتاج وتوزيع السلع وخدماتها فمستوى المهارات المطلوبة من قبل أفراد المنظمة تحدد درجة تعقيد التكنولوجيا المستعملة في إنتاج و توزيع سلع وخدماتها.

ثانياً: تصنيف المحيط حسب طبيعته

ويتعلق بتأثيراته التي قد تكون ايجابية أو سلبية ويتعلق بالفرص التي قد يتيحها، أو بالمخاطر والتهديدات التي قد يفرزها ويصنف ال ما يلي:¹

1. المحيط الموالى: *Environnement propice ou favorable*

يسمى المحيط موالياً للمؤسسة عندما يتميز بإتاحته فرصاً كثيرة تكون أكبر من المخاطر والتهديدات الناجمة عن تغيراته، وهي ترتبط بإمكانات المؤسسة ومهاراتها في سرعة اكتشافها واغتنامها مقارنة بالمنافسين، كتشجيع الدولة لقطاع نشاط معين، تحفيزات واعفاءات لنشاطات معينة (السياحة الصحراوية) أو انخفاض أسعار الموارد الأولية، ولا يجب أن نفهم من أن المحيط الموالى هو عبارة عن فرص متاحة للمؤسسة، لأن هذه الفرص في الحقيقة ما هي إلا لتقليل من حدة آثاره ومخاطره وتهديداته المحتملة وبذلك يبقى دوماً المحيط مستمرّ التقلّب والتغير، ويستوجب دوماً اليقظة من المسيرين لاغتنام فرص أكثر وتجنب مخاطر أخرى.

2. المحيط المعادي (غير الملائم): *Défavorable*

يكون المحيط غير ملائم عندما تكون المخاطر أكبر من الفرص المتاحة، ويتمثل في تأثيراته القوية والضغط على المؤسسة وعلى أدائها، يتعلق بتأثر المؤسسة بهذه التغيرات بمدى قدرتها على الاستجابة السريعة لاغتنام ما قد يتيح المحيط من فرص، وفي المقابل تجنب ما قد يهددها من مخاطر، كما يجب التنويه أن هذه الفرص ليست كلها واضحة، فقد تكون فرصاً متباينة الوضوح حسب الظروف والمجالات ونشاط الأسواق، ويساهم المسيرون بنسبة كبيرة في تحديدها واكتشافها، ونفس الأمر فإن مخاطره وتهديداته منه ما هو ظاهر ومنه ما هو باطن ولا تظهر تأثيراته إلا بعد مرور وقت معين أو نتيجة لتفاعلات معينة (تأثير العتبة) ويعكس هنا كما أشار إليه Drucker.P القدرة على تحليل وفهم ما سماه بالإشارات الضعيفة. (les signaux faibles)

كما يضيف آخرون المحيط الحيادي *neuter* لكن واقعياً لا يوجد مثل هذا النوع فالمحيط يحمل فرصاً أو مخاطر متفاوتة النسب والتأثير ودرجة الحدة ويتوقف معرفتها واستغلالها أو تفاديها على كفاءة المسير ومهاراته التنظيمية.

ثالثاً : تصنيف حسب درجة استقراره

اهتم العديد من المفكرين بتحليل المحيط وآثاره على المؤسسة من حيث درجة التأكد وتعقد المحيط ومدى استقراره. وتعود ديناميكيات المحيط إلى عوامل هيكلية واتجاهات عامة، تشمل هذه الاتجاهات العوامل الاقتصادية المتعلقة بظروف المعيشة من حيث القدرة الشرائية، وسلوك المستهلك، وظروف العمل.

¹ محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة من إعداد: د. عادل بومجان، ص 26.

وبالمثل، تتطور المحيط مع التقدم التكنولوجي وتطبيقاته المتعددة، يضاف إلى ذلك التغيرات في المناطق التجارية الأوروبية والعالمية والتي تتوسع تحت تأثير السياسات الاقتصادية الحكومية. تنتج هذه التطورات أيضاً عن جهات فاعلة تقود التغيير وتشمل هذه الجهات المؤسسات العامة ورواد الأعمال. من المفهوم أن الشركة تُسرّع التغيير عندما تستغل الابتكار والنجاح وفيما يتعلق بإدارة التغيرات الاستراتيجية، يجب على الشركة الاستفادة القصوى من العوامل البيئية، دون إغفال أنها قد تكون مصدراً لها فالشركة مُشاهدة وفاعلة في المحيط في آن واحد. 1 يعتبر تحليل بعديّ التعقيد والاستقرار ضروريا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق أهدافها وتأكيد بقائها في السوق التنافسي و توقع تقلبات هذا السوق للاستجابة لتغيراته. 2 يمكن تصنيف المحيط من حيث درجة الاستقرار إلى مستقر و بطيء التطور و مضطرب نفصلها كما يلي: 3

1- المحيط المستقر :

حيث تكون القوى الاقتصادية أو قوى السوق العرض والطلب مثلاً والقوانين، والتكنولوجيا، والثقافة والعادات والتقاليد مستقرة عاما بعد الآخر.

2- المحيط بطيء التطور :

ويتيح درجة كبيرة من التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث فيه سواء فيما يتعلق بالعرض أو الطلب أو مستوى التقدم التكنولوجي ... إلخ.

3- المحيط المضطرب Turbulent environment :

وهو المحيط الذي يصعب التنبؤ فيه بالتغيرات سواء كانت جوهرية أو خلاف ذلك، والتي قد تحدث مثل التغير المفاجئ الذي يحدث في الطاقة، والتغير الذي يحدث في تكنولوجيا إنتاج السيارات والقوانين... وغيرها مما قد يترتب عليه ظهور تهديدات أو أخطار تواجه المؤسسة.

رابعاً: تقسيمات أخرى للمحيط: اما روبرت دونكان Robert Dunkan وهو من أوائل الكتاب الذين درسوا أبعاد عدم التأكد في المحيط والتي يرى أنه من الممكن الإحاطة بها من خلال بعد البساطة والتعقيد وبعد الاستقرار والديناميكية. وفي هذا الإطار يميز دونكان Dunkan بين نوعين من المحيط: 4

1- المحيط المستقر :

يتصل بعد البساطة والتعقيد بتعدد وتجانس عناصر ومكونات المحيط التي تتعامل معها المؤسسة، فالمؤسسة التي تتعامل مع عدد كبير من عناصر المحيط غير المتجانسة في خصائصها هي تعمل في

¹ Jean-charle mathé, op-cit, p 25

² وسيلة واعر، اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، 2019، ص 47.

³ عبد السلام ابو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 106.

⁴ وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 45-46

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

محيط معقد، اما المؤسسة التي تتعامل مع عدد محدود من عناصر المحيط فهي تعمل في محيط بسيط المتغيرات وينقسم بدوره إلى نوعين:

أ- المحيط البسيط المستقر:

هو المحيط الذي تقل فيه المتغيرات وتكون سرعة التغير في هذه المتغيرات بطيئة، وتتنخفض فيه درجة عدم التأكد مما يتيح توفر المعلومات حول عوامل ومتغيرات المحيط وإمكانية التنبؤ بالتغيرات في المحيط الخارجي للمؤسسة.

ب- المحيط المعقد المستقر:

أما بعد الاستقرار والتعقيد فيتصل بدرجة الاستقرار والتغيير في المكونات وعناصر المحيط. وتكون المتغيرات في هذا المحيط كثيرة ولكنها بطيئة التغيير كمحيط المؤسسة التعليمية والمعاهد والجامعات.

2- المحيط الديناميكي:

يتصل بعد الديناميكية بدرجة استقرار والتغير في مكونات وعناصر المحيط ونميز نوعين من المحيط:

أ- المحيط البسيط الديناميكي:

يتميز هذا النوع من المحيط بقلة عدد المتغيرات لكن تكون سرعة التغير فيه عالية من أبرز الأمثلة على ذلك شركات الأزياء.

ب- المحيط المعقد الديناميكي:

يتميز هذا النوع من المحيط بالمتغيرات البيئية وسرعة التغير فيها، ومن أبرز الأمثلة على هذا النوع محيط المؤسسات العاملة في صناعة الالكترونيات.

المطلب الثالث: أهمية دراسة المحيط

ان لدراسة علاقة المؤسسة الاقتصادية بمحيطها أهمية بالغة سواء من حيث الجوانب النظرية أو من حيث الجوانب التطبيقية، حيث تهتم الجوانب النظرية بوضع الإطار العام لهذه العلاقة وتطورها في الماضي والحاضر والمستقبل، في حين تعتني الجوانب التطبيقية بدراسة العلاقة في شكلها العملي بناء على معطيات تتعلق بالمؤسسة.¹ وبما ان المؤسسات تتفق على هدف البقاء والاستمرار عبر مسارات أو

¹ عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط: الأسس النظرية والآثار العملية، عدد 16، 2001، ص 145.

الفصل الأول التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

استراتيجيات وخطط لتحقيق الأهداف رغم اختلاف أهدافها لتحقيق وتعظيم الربح وزيادة الحصة السوقية فان أهمية دراسة المحيط من طرف المؤسسة تتجسد فيما يلي¹:

1- المؤسسة لا تنشط في محيط معزول بل تربطها مجموعة من الشبكات من المتعاملين من أسواق وهيئات حكومية وغير حكومية وأفراد يجعلها مجبرة على مسايرة التطورات الخارجية الناتجة والتأقلم في عملية التعامل معها.

2- تفرض الأفراد والهيئات والمؤسسات الأخرى قيودا وحدودا ترسم للمؤسسة طبائع مختلفة (ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، بيئية).

3- تتكون المؤسسة من شبكة أفراد وجماعات تتعدد أهدافها واتجاهاتها، قد تختلف أو تلتقي نسبيا يمثلون أطرافا في محيطها بكل ما يحوي من عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية ... إلخ.

4- تستخدم المؤسسة موارد المحيط وتقدم له مخرجات لزاما عليها الاهتمام بمكان وجودها من حيث الاسعار والنوع وتهتم بمتطلبات المحيط من حيث الكمية المطلوبة والنوعية المرغوبة.

5- تتخذ المؤسسة قرارات لها أثر ليس على عملها اليومي ونتيجة الدورة التي تحققها وعلى وجودها الكلي ودورة حياتها.

بالإضافة إلى:²

6- المؤسسة هي نظام مفتوح يتأثر بالمحيط ويؤثر فيها.

7- تتم بناء وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف الإدارية على ضوء المتغيرات أو القيود المحيطة المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة.

8- بغض النظر عن اختلاف المؤسسات من حيث نوع وأهداف أطراف التعامل كالموردين والمستهلكين والحكومة والعمال فإن كل مؤسسة هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف في طبيعتها وتتعارض كثيرا في طرق تحقيقها. وفي هذا الشأن يمكن القول إن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.

9- تتباين درجات تأثير متغيرات المحيط على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المؤسسات وليس نوع التأثير، ويتعدى هذا التأثير إلى المحيط الخارجي الدولي بشكل مباشر وغير مباشر وبدرجات متفاوتة على جميع المؤسسات.

¹ عبد القادر موزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² عبد السلام ابو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 102-103

المطلب الرابع: علاقة المؤسسة بالمحيط

رغم اختلاف أنواع المحيط فإنه يؤثر في المؤسسة حيث يساهم في توجيه استراتيجياتها وبالمقابل فإن المؤسسة بإمكانها أن تؤثر على هذا المحيط مهما تكن وضعيتها الجغرافية في العالم.¹ وبما أنَّ المؤسسة الاقتصادية تنشط من أجل النمو والبقاء والاستمرارية وبالتالي فوجودها في أي مجتمع مرهون بتفاعلها معه، فهي تتكيف مع هذا المحيط واقتحامه وإثبات وجودها فيه.² ترتبط درجة علاقة المؤسسة مع محيطها بحجمها وقدرتها الإنتاجية.

أولاً: علاقة المؤسسة مع المحيط:

يوجد نوعان من تأثيرات المؤسسة على المحيط حيث نميز بين تأثيرات تمس الجانب الاجتماعي وتأثيرات تمس الجانب الاقتصادي كما يلي³

1- **أثار الجانب الاجتماعي :** تظهر الآثار الاجتماعية التي تتركها المؤسسة على المحيط في العناصر التالية:

أ- توفير مناصب الشغل: إن استحداث مؤسسات اقتصادية أو اجتماعية يساهم في توفير مناصب شغل تبعاً لحجم المؤسسات فهي تعمل على امتصاص البطالة من المجتمع وهو أثر ايجابي. إلا أنه قد ينعكس التأثير إلى سلبى جراء تسريح العمال نتيجة إفلاس المؤسسات أو استخدام التكنولوجيا الذي يزيد من حجم البطالة.

ب- تغير نمط معيشة الأفراد: إنشاء مؤسسات في مناطق معينة يعمل على تغيير نمط حياة الأفراد حيث تفرض عليهم هذه المؤسسات عاداتٍ ونُظماً معينةً من طبائعٍ مختلفةٍ من وقت العمل ووقت الراحة

ج- التأثير على الاستهلاك: تؤثر استراتيجيات البيع والقروض التي تنتهجها المؤسسات على كمية ونوعية استهلاك في المجتمع، فزيادة المنتجات وتنوعها يؤدي إلى المنافسة وبالتالي خفض الأسعار، ويعمل الإشهار على خلق عادات استهلاكية جديدة للمنتجات الجديدة كما تلعب وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي دوراً أساسياً في تغيير العادات الاستهلاكية لما توفره من معلومات واتصال مباشر بالمستهلك. إن زيادة الانتاج في المؤسسة وتنوعها يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار وهو ما يخدم الطبقة الضعيفة من المجتمع ويزيد من رفاهيتها.⁴

¹ وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص 47

² عبد الهادي مختار، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ المرجع نفسه، ص ص 46 - 47.

⁴ وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره ص 49.

2- آثار الجانب الاقتصادي:

ويمكن إيجازها فيما يلي¹:

أ. **التنمية الاقتصادية:** إن إنشاء المؤسسات الاقتصادية في المناطق الريفية والأماكن التي تتميز بتأخر عمرانها يساهم في خلق تجمعات سكنية ومدن جديدة من خلال سكنات وظيفية وإنشاء الطرق والمرافق العامة كالمدارس والمستشفيات وهي بذلك تساهم في الدعم الحضري والاقتصادي.

ب. **خلق مناطق تجارية:** إن ارتفاع عدد السكان في منطقة أو مدينة الناتج عن توطين الصناعات وإنشاء مؤسسات اقتصادية جديدة يساهم في إنشاء مجمعات تجارية جديدة لتلبية حاجات السكان الجدد ويتبعها مختلف مرافق الحياة الضرورية.

ج. **التكامل الاقتصادي:** تحتاج الصناعات الثقيلة خاصة الميكانيكية إلى عدة منتجات بسيطة أو نصف مصنعة ومكملة لبعضها البعض، ولذلك غالبا ما يتم تصنيع هذه المنتجات أو القطع في مؤسسات متنوعة، حيث تعمل كل منها على تلبية احتياجات المؤسسة التي تستخدم هذه القطع في إنتاج منتجات يتم تسويقها فيما بعد.

د. **التحكم في مستوى الأسعار:** كما يمكن للمؤسسات التحكم في مستوى الأسعار بنفس الطريقة التي تؤثر بها على الأجور، حيث يمكنها تحديد أسعار المنتجات والخدمات التي تقدمها. يترتب عن هذا التحكم عدة مزايا اقتصادية واجتماعية، خاصة عندما يتعلق الأمر بالمنتجات المتكاملة التي تعتمد على عدة عناصر لإنتاجها..

باعتبار أنَّ المؤسسة تحصل على مدخلاتها من الأسواق وفيها تفرغ مخرجاتها؛ فطبيعية علاقاتها مع المؤسسات الأخرى فإن يمكن تقسيمها إما إلى علاقة تنافسية أو علاقات تكاملية كما يلي:²

1. **العلاقات التنافسية:** تظهر العلاقات التنافسية في إطار تنافس إما تنافس مباشر وتظهره هذه المنافسة في حالة تشابه السلع أو عندما يتصف الزبائن بتقطيع إجمالي لسوق المواد الاستهلاكية العامة؛ أو تنافس غير مباشر يكمن في بيع سلع متميزة أو استبدالها بسلع تلبية نفس الاحتياجات لدى المستهلك. وقد تأخذ شكل العلاقة التنافسية المنافسة في أسواق أخرى مثل:

أ. سوق اليد العاملة: يكون التنافس على توظيف العمال والإطارات؛

ب. سوق رأس المال: يكون في إطار البحث عن أحسن القروض التي تتوافر فيها شروط مناسبة؛

ج. سوق المواد الوسيطة: ويكون هذا السوق للحصول على أحسن نسبة (جودة / الأسعار).

¹ عبد الهادي مختار، مرجع سبق ذكره، ص ص 46 - 47

² عبد القادر موزاوي، مبادئ اقتصاد المؤسسة (مدخل نظري وتنظيمي)، ألفا للوثائق سفر والنور، 2024، ص 38.

1. **العلاقات التكاملية:** وهي علاقات متعددة الأشكال قد تكون تبادلية أي تبادل السلع والخدمات بين المؤسسات كما يمكنها أن تكون اندماجية مثال دمج المؤسسات العمومية الجزائرية في إطار تكوين الشركات القابضة أو ما يسمى بالهولدينغ مع مؤسسات أخرى أو تكامل أفقي في إطار التعاون بين المؤسسات قد يكون في شكل إعفاءات داخلية بينها أو تجمع لأغراض اقتصادية أو أغراض إستراتيجية .

ثانيا: علاقة المحيط مع المؤسسة:

المحيط هو المصدر الوحيد لعوامل الإنتاج التي تستخدمها المؤسسة لتقديم مخرجاتها، فهو يشمل الأفراد الذين يقدمون جهدهم العضلي أو الفكري في صورة عمل أجل تسيير هذه المؤسسة بالإضافة إلى تعاملهم معها في صورة مستهلكين ويشكل المحيط الجغرافي مصدرا للموارد الأولية التي تدخل تكوين وسائل الإنتاج المستخدمة.¹

ويوجد ثلاثة اثار لهذه العلاقة يمكننا تفصيلها كما يلي:

1. أثر تكوين الإنسان:

يُعدّ الإنسان الكائن الوحيد القادر على التفكير المنطقي والتصرف بحكمة، وتُحدد نتائج أفعاله بمدى كفاءته في أداء المهام الموكلة إليه. وترتبط هذه الكفاءة بنوعية التكوين الذي يتلقاه الأفراد، والذي يُمكنهم من تحقيق تطور متوازن ومستمر يهدف إلى توفير حياة يسودها الرفاه. ويمكن لأفراد المجتمع التأثير في محيطهم بعدة طرق:

أ- **من خلال العامل:** يُعد العامل جزءاً أساسياً من المؤسسة نظراً لمشاركته المباشرة في عملية الإنتاج. وتتوقف كمية ونوعية مساهمته على مستوى قدراته الجسدية والمعنوية، إذ تُشكل هذه الأخيرة نتاجاً لما تلقاه من تربية وتعليم وتكوين مهني. فكلما كان هذا التكوين ذا جودة عالية، ارتفعت كفاءته وساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة.

ب- **من خلال المسير:** يُعتبر المسير الركيزة الأساسية في تنظيم وتسيير نشاط المؤسسة. فإذا تحلّى بالكفاءة والنزاهة وروح المبادرة، أمكن للمؤسسة تحقيق أفضل النتائج شريطة توفر باقي المقومات الضرورية. أما ضعف تكوينه أو نقص كفاءته فقد يؤدي إلى نتائج سلبية قد تصل إلى تعثر المؤسسة أو توقفها.

ج- **من خلال المستهلك:** يتفاعل المستهلك مع منتجات المؤسسة في الأسواق، فإذا كان مكوّناً تعليمياً وثقافياً بشكل جيد، تمكن من اختيار السلع والخدمات المناسبة وفهم كيفية استعمالها، كما

¹ المرجع نفسه، ص 40.

الفصل الأول التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يستطيع التمييز بين الإعلانات الجادة والمضللة، مما يعزز من مبيعات المؤسسة. أما إذا كان مستوى التعليم والتكوين في المجتمع ضعيفاً، فإن ذلك ينعكس سلباً على حجم المبيعات وأداء المؤسسة الاقتصادي.

2. أثر المواد الأولية:

المواد الأولية هي من العناصر الأساسية التي يقوم عليها نشاط المؤسسة، إذ إن توفرها بشكل كافٍ ومستمر وبجودة مناسبة يُجنب المؤسسة توقف عملية الإنتاج. غير أن للعنصر البشري دوراً محورياً في هذا الجانب، فكمية وجودة المواد الأولية ترتبطان بكفاءة الأفراد والمؤسسات المنتجة لها، وكذلك بمستوى التطور التكنولوجي الذي بلغته.

3. أثر التطور التكنولوجي:

تعتمد المؤسسة في عملية الإنتاج على آلات ومعدات متنوعة يتم تصنيعها في مؤسسات أخرى، ويُحدد مستوى إنتاجها تبعاً لمدى تطورها وكفاءة استخدامها. ويتوقف ذلك على جودة التقنيات والمعارف التكوينية التي يمتلكها العمال. وهنا يتجلى مرة أخرى الدور الحيوي للعنصر البشري في مجال الابتكار والتطوير وصناعة الآلات والتجهيزات التي تسهم في رفع الأداء الإنتاجي للمؤسسة.

المبحث الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الجزائر كغيرها من الدول الأخرى خاصة النامية أعطت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأهمية التي ينبغي لها، فسخرت لها الإطار القانوني والمؤسساتي الذي يساهم في تطويرها ونموها خاصة في ظل توجهها نحو اقتصاد السوق وبغية التخلص من الاعتماد على قطاع المحروقات.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتطورها التاريخي

يمكننا التعرف على تطور مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وواقعها من خلال تعدادها في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

قبل تقديم السلطات الجزائرية المعنية مفهوماً رسمياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدمت عدة محاولات من قبل المختصين والناشطين، بغية إعطاء تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتلاءم مع

الوضع الاقتصادي والإمكانيات البشرية والمادية التي يتوفر عليها البلد وفي نفس الوقت تدارك تهميش السلطات العامة لهذه المؤسسات، وأهم هذه المحاولات ما يلي:¹

ـ **المحاولة الأولى:** تضمنها التقرير الخاص ببرنامج تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المُعد من قبل وزارة الصناعة والطاقة، وعرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها كل وحدة إنتاج مستقلة قانونياً، تشغل أقل من 500 عامل، تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دينار جزائري، يتطلب إنشاءها استثمارات أقل من 10 مليون دينار جزائري، قد تأخذ شكل مؤسسات تابعة للجماعات المحلية (الولاية والبلدية) وفروع المؤسسات الوطنية أو مؤسسات مختلطة أو المؤسسات الخاصة؛

ـ **المحاولة الثانية:** قدمت في إطار الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية الصناعات الخفيفة (EDIL)، يعتمد هذا التعريف على استخدام معيارين كميين هما اليد العاملة ورقم الأعمال، وتعرف بناء عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسات التي تشغل أقل من 200 عامل وتحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دينار جزائري؛

ـ **المحاولة الثالثة:** اقترحت في إطار الدراسة التي قدمها السيد رابح محمد بلقاسم بعنوان "عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي" أثناء الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية، فعرف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها "كل وحدة إنتاج و/أو وحدة الخدمات الصناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل تأخذ إما شكل مؤسسات خاصة أو مؤسسات عامة"، كما يشمل هذا القطاع بجانب الوحدات والخدمات الصناعية وحدات الانجاز التابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية وباقي الوحدات الخدمية الأخرى (التجارة، النقل والتأمين).

لكن بالرغم من الجهود المبذولة محليا من قبل بعض الوزارات أو الباحثين لتقديم مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنها كانت محاولات غير كاملة نظرا لكونها أولا لم تبين النقاط التي تفصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الأخرى ولعدم تبني أحد هذه المفاهيم رسميا من قبل السلطات المسؤولة.

مع تطور الأوضاع الاقتصادية في الجزائر خلال تسعينات القرن الماضي التي أفرزت إصلاحات هيكلية عميقة على مختلف الأصعدة والجوانب، شملت إعطاء القطاع الخاص في الجزائر المزيد من الاهتمام ومنحه الدور في دفع عجلة التنمية الاقتصادية خاصة بعد التحول إلى اقتصاد السوق وما نتج عنه من انفتاح اقتصادي وعولمة، تأثر ايجابيا قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فنال اهتمام السلطات وترجم ذلك في تشكيل وزارة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على ترقية هذه

¹ عبد القادر فطيم، استراتيجية التصدير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأوروبية المتوسطية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2011، ص ص 10-11.

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات وتطويرها عرفت بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية أنشأت رسميا في 1994 واستبدلت بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار سنة 2013.

عمل المشرع الجزائري هو الآخر على تقديم تعريف خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نص القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18-01 الصادر في 12 ديسمبر 2001، بعد الانضمام إلى المشروع الأورو متوسطي والتوقيع على الميثاق العالمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 (ميثاق بولونيا)، واستتب المشرع الجزائري تعريفه من تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 1996.¹

عُرِّفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رسميا سنة 2001 على أنها "كل مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات تشغل من 01 إلى 250 عامل، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 02 مليار دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع الحصيلة السنوية 500 مليون دينار جزائري، مهما كانت طبيعتها القانونية وتستوفي معيار الاستقلالية".² ليتم تعديل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2017 من قبل المشرع الجزائري بحسب القانون 17-02 كما يلي:³

مهما كانت طبيعة المؤسسة القانونية وبالحفاظ على معيار الاستقلالية، تعد المؤسسة المصغرة كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات تشغل ما بين 01 و 09 عمال، تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 40 مليون دج أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 20 مليون دج؛

مهما كانت طبيعتها القانونية وبالحفاظ على معيار الاستقلالية، المؤسسة الصغيرة هي كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات تشغل ما بين 10 و 49 عامل، رقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 400 مليون دج أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز 200 مليون دج؛

مهما كانت طبيعتها القانونية وبالحفاظ على معيار الاستقلالية، المؤسسة المتوسطة هي كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات تشغل ما بين 50 و 250 عامل، رقم أعمالها السنوي يتراوح ما بين 400 مليون و 04 ملايين دج أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 200 مليون دج إلى مليار دج.

¹ حنان جودي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

² الجريدة الرسمية الجزائرية، القانون رقم 18-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 04، العدد 77، الجزائر، ص 05.

³ الجريدة الرسمية الجزائرية، القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 02، الجزائر، المؤرخ في 11 جانفي، 2017، ص 06.

ثانيا: التطور التاريخي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ورثت الجزائر بعد الاستقلال بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي كانت تابعة في معظمها للقطاع الخاص، ثم قامت الدولة في إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني وبناءه بإنشاء القطاع عام العمومي الذي بدأ يتوسع، حيث انتقل عدد هذه الصناعات من 1275 مؤسسة سنة 1964 إلى 2501 مؤسسة.

خلال فترة السبعينيات وصل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي توظف أكثر من خمسة (5) عمال حوالي 1482 مؤسسة عام 1970 منها 525 مؤسسة تعمل في قطاع الصناعة والنسيج، 287 مؤسسة في قطاع الصناعات الغذائية، بينما وصل سنة 1977 عددها في سنة 7466 مؤسسة منها 817 مؤسسة تعمل في قطاع الطاقة والمياه، 2223 مؤسسة تعمل في قطاع البناء والأشغال العمومية، 1265 مؤسسة تنشط في قطاع الصناعة والنسيج.

في فترة الثمانينيات حتى بداية التسعينيات انتقل عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من 14491 مؤسسة عام 1984 إلى 22606 مؤسسة عام 1991 أي بزيادة بلغت 56% حيث أن الزيادة كانت تخص بالدرجة الأولى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، في حين أن الصناعات العمومية عرفت انخفاضا ملحوظا، ثم انخفض عدد هذه المؤسسات إلى 20207 سنة 1992 بسبب ظروف عدم الاستقرار التي خيمت على الاقتصاد الوطني في تلك المرحلة، لينتقل عددها في 1966 إلى 177365¹.

خلال سنوات الألفين فقد شهدت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا مثلما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2022

السنوات	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة	مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	معدل النمو
2001	244570	778	245348	-
2002	261075	778	261853	6.72
2003	287799	788	288587	10.20

¹ خالد بن مكرولوف، تقييم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - بين الواقع والآفاق -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب -البلدية-، الجزائر، 2017، ص 116-118.

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

8.44	312959	778	312181	2004
9.53	342 788	874	341914	2005
9.91	376767	739	376028	2006
9.07	410959	666	410293	2007
26.4 1	519526	626	518900	2008
20.3 1	625069	591	624478	2009
0.01 -0	619072	557	618515	2010
6.5	659309	572	658737	2011
7.97	711832	557	711275	2012
9.27	777816	557	777259	2013
09	852053	542	851511	2014
9.7	934569	532	934037	2015
9.42	1022621	390	1022231	2016
5.07	1074503	267	1074236	2017
6.3	1141863	261	1141602	2018
4.5	1193339	243	1193096	2019
3.16	1 231 073	229	1230844	2020
4.49	1 286 365	225	1286140	2021
5.70	1 359 803	223	1359580	2022

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على إحصائيات نشرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادرة خلال الفترة

2003-2022.

بالاطلاع على الجدول أعلاه، يمكن لنا القول بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شهدت تطورا من سنة 2001 إلى سنة 2022 إذ ارتفع عددها من 245348 مؤسسة إلى 1 359 803 مؤسسة.

ما يلاحظ كذلك سيطرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بنسبة تفوق 99% من إجمالي هذه المؤسسات في الجزائر في ظل غياب مشاركة المؤسسات العامة التي لم تتعدَّ نسبتها 01%، قد يعود سبب ذلك إلى تشجيع السلطات المختصة للخصوصية، التوجه نحو اقتصاد السوق، الإدراك بأهمية مشاركة القطاع الخاص في الاقتصاد، إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن مخططات وبرامج التنمية الوطنية عن طريق تسخير الإطار المؤسسي والقانوني الذي يسمح للأفراد بالتخلي بالشجاعة لإقامة مؤسسات خاصة بهم، خاصة في ظل قلة التوظيف الحكومي في الفترة الأخيرة والبقاء في البطالة مما ساهم في تخفيف العبء على القطاع الحكومي، أيضا تحقق هذا التطور الإيجابي نتيجة سعي الأفراد إلى الاستقلالية والرغبة في تحمل المسؤولية من خلال إنشاء أعمال خاصة بهم، ورغبة السلطات في تشجيع المنتج الوطني وكبح الاستيراد.

المطلب الثاني: الإطار القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عرف الإطار القانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عدة مراحل منذ الاستقلال إلى يومنا هذا مثل ما هو موضح فيما يلي:

أولاً: مرحلة ما بعد الاستقلال

اعتمدت الدولة الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة كل القوانين الفرنسية ماعدا التي تمس بالسيادة الوطنية، ولقد أقرت الحكومة أول قانون يتعلق بحرية الاستثمار وهو القانون رقم 63-277 الصادر بتاريخ 26 جويلية 1963 الذي ينص على أن حرية الاستثمار معترف بها للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الأجانب في إطار النظام العام وقواعد التأسيس، بعدها جاء قانون رقم 66-284 المؤرخ في 15 سبتمبر 1966 الذي استهدف سد الثغرات التي تشوب القانون 63-277، وحدد الإطار الذي ينظم تدخل رأس المال الخاص في مختلف فروع النشاط الاقتصادي. كما أطرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص بموجب قانون الاستثمار لسنة 1966، إلا أن هذه المرحلة تميزت بتوجه السياسات نحو دعم القطاع العام وتهميش القطاع الخاص، كما تميز جو الاستثمار في القطاع الخاص بثقل الضرائب، صعوبة تشريعات العمل إضافة إلى غلق أبواب التجارة الخارجية، لذلك كانت هذه العوامل من بين أهم العوائق أمام ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص خلال هذه المرحلة¹.

ثانياً: مرحلة الثمانينات

خلال هذه المرحلة ظهرت إرادة تشجيع الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وظهر ذلك جلياً في المادة 11 من القانون رقم 11-82 المؤرخ في 11 أوت 1982 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، حيث تبين هذه المادة الميادين التي يجوز أن تنمو فيها أنشطة القطاع الخاص الوطني وهي على الخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن القانون تضمن بعض العقبات التي تقف حاجزاً أمام تطور القطاع الخاص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من بينها:²

1. إجبارية الاعتماد المسبق، حيث يمنح هذا الاعتماد المسبق والإجباري بموجب رسم نظامي يحرر بعد أخذ الرأي المطابق للجنة الوطنية التي يرأسها الوزير المكلف بالتخطيط والتهيئة العمرانية أو اللجان

¹ هبة مزعاش، الكفاءة الاستخدامية لمؤسسات التمويل الأصغر في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة لمنظومة التمويل الأصغر في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2024، ص 62.

² هبة مزعاش، مرجع سبق ذكره، ص 63.

الفصل الأول التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الولائية التي يترأسها الولاية، فتشترط اللجنة الوطنية أن يفوق مبلغ الاستثمار 03 ملايين دج في حين لا يتجاوز 30 مليون دج، أما اللجان الولائية أن لا يتجاوز مبلغه 03 ملايين دج؛

2. عدم إمكانية تجاوز المشاريع الاستثمارية 10 ملايين دج عند تأسيس مؤسسات فردية أو بالتضامن، و30 مليون دج لإنشاء شركات ذات المسؤولية المحدودة أو شركات بأسهم؛

عرفت مرحلة الثمانيات من خلال المخطط الخماسي الأول 1980-1984 والخماسي الثاني 1985-1989، تقسيم المؤسسات العمومية الكبرى وتجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا من أجل مواجهة الصعوبات وتحريرها من الضغوطات التي كانت تقيدتها، ما يؤكد زيادة اهتمام الدولة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتزامن ذلك مع صدور القانون رقم 88-15 المؤرخ في 12 جويلية 1988 والخاص بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية وتحفظه على بعض الأنشطة الاقتصادية.

بالرغم من الدفع الذي أعطته هذه الأطر القانونية والإجراءات لتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنها كانت غير كافية في ظل تعفن المحيط الاقتصادي وعدم تكييفه الأمثل لظهور قطاع خاص مؤهل، وما يؤكد ذلك أن ما تم إنجازه لم يتعد 373 مشروعا وهو ما يمثل نسبة 10% من مجموع المشاريع المعتمدة.

ثالثا: مرحلة التسعينات

تميزت هذه المرحلة بدخول الجزائر في مرحلة اقتصاد السوق، وتجلي ذلك في العديد من القوانين، ف جاء القانون رقم 90-10 الصادر في 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض في مادته 183 بمبدأ تحرير الاستثمار الأجنبي، حيث رخص لغير المقيمين بتحويل رؤوس الأموال إلى الجزائر بغرض تمويل أية نشاطات اقتصادية وغير مخصصة للدولة، كما هدف إلى توجيه عمل البنوك وتحديد دور البنك المركزي إضافة إلى القانون 90-19 الصادر في 19 فيفري 1990 المتعلق بتحرير التجارة الخارجية، إضافة إلى المرسوم رقم 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر سنة 1993 المتعلق بترقية الاستثمار والهادف إلى تشجيع الاستثمارات الوطنية الخاصة والأجنبية والمنجزة ضمن الأنشطة الاقتصادية الخاصة بإنتاج السلع والخدمات والغير مخصصة للدولة أو لفروعها، كما تضمن الجوانب التالية¹:

1. إنشاء وكالة ترقية، دعم ومتابعة الاستثمارات، وتعتبر أول الهيئات الحكومية الداعمة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

2. المساواة بين المتعاملين من حيث الحقوق والالتزامات فيما يتعلق بالاستثمارات؛

¹ هبة مزعاش، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

3. تهيئة المناخ الاقتصادي الذي ينمو ويتطور فيه القطاع، وقد مست هذه التهيئة بصفة خاصة جملة من القطاعات نذكر منها: النظام المصرفي من خلال الإجراءات المتخذة ابتداء من سنة 1992 والهادفة إلى تحرير عمل البنوك، تقديم التسهيلات للقطاع الخاص وتخفيض أسعار الفائدة ابتداء من سنة 1998، القطاع الجبائي، حيث شهد تعديلات كبيرة تجلت في قوانين المالية للسنوات 1992، 1997 و 1998، والتي تضمنت امتيازات لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك تدابير تشجيعية من خلال تقديم إعفاءات كلية أو جزئية، قانون الخصخصة والشراكة، فالأول يفتح بموجبه أعمال المؤسسات العمومية للقطاع الخاص، من خلال قانون 1995 الذي عدل بقانون 1997، والثاني كان من أهمه اتفاقات التعاون والشراكة مع الإتحاد الأوروبي عام 1998؛

4. إنشاء العديد من الهيئات المختصة في تسيير وتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل الوزارة المنتدبة المكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1991، وابتداء من سنة 1993 تحولت وأصبحت وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛

5. مراجعة القانون التجاري وفق المرسوم التشريعي رقم 93-08 سنة 1993 المتعلق بتوسيع الأشكال القانونية للمؤسسات وإدخال أدوات جديدة في التجارة مثل التوريق والتمويل الإيجاري.

كما اتخذت الدولة خلال هذه الفترة بعض الإجراءات المالية لصالح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تشجيع وتحفيز المستثمرين الخواص على تعبئة مواردهم، من خلال تسهيل عملية الاستفادة من القروض إلى جانب ضمان قدرة النظام المالي والبنكي على تقديم الخدمات على أحسن وجه ممكن.

رابعا: مرحلة الألفيات

تبنت الحكومة الجزائرية بداية من سنوات 2000، سياسة دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا في إطار التعاون الأورومتوسطي والالتزام ببرنامج الإنعاش الاقتصادي، من خلال القوانين التالية:

1. القانون رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار: جاء هذا القانون

بمستجدات والمتمثلة في: ¹

أ. تحديد النظام الذي يطبق على الاستثمارات الوطنية والأجنبية المنجزة في النشاطات الاقتصادية المنتجة للسلع والخدمات؛

¹ هبة مزعاش، مرجع سبق ذكره، ص 65.

- ب. إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار المكلفة بضمان ترقية، تطوير ومتابعة الاستثمارات؛
- ج. إنشاء المجلس الوطني للاستثمار الذي يهتم بتطوير الاستثمار وأولوياته من خلال حله وتشجيعه على استحداث مؤسسات وأدوات مالية ملائمة لتمويل الاستثمار؛
- د. إنشاء شبك وحيد ضمن وكالة تطوير الاستثمار يسهر على تنفيذ إجراءات التبسيط والتخفيف المقررة.

تميز هذا القانون بفتح الباب أمام أي شكل من أشكال الاستثمار سواء تعلق الأمر باستحداث مشاريع جديدة أو إعادة تجديدها أو إعادة هيكلتها أو توسعة ما هو منجز وقائم فعلا، كما حمل معه إيجابيات تعود على العمل الاستثماري من خلال دور الحكومة المحفز بكل ما تحمله من أجهزة و ضمانات.

2. القانوني التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي أنشئ بموجب القانون 18-

01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001: يمكن لنا عرضه فيما يلي:¹

لم يتعرض المشرع الجزائري في القانون التجاري إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه خصص لها قانونا خاصا بها وهو القانون رقم 01-18، وجعلها تنظيميا قائما بحد ذاته نظرا لطبيعتها المتميزة بسهولة تسييرها وإنشائها، ورغم أنه عززها بعنصر الاستقلالية لكنه لم يعترف لها بالشخصية القانونية.

عرف < القانون رقم 01-18 المتعلق بالقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة، وذكر التدابير اللازمة والمساعدة لدعمها للمشاركة في التنمية الاقتصادية وهو ما نصت عليه المادة 11 من نفس القانون، ولأنها وحدة إنتاج السلع والخدمات يتعين عليها القيد في السجل التجاري ومسك الدفاتر التجارية... إلخ، كذلك الخضوع بصفة أساسية للقانون التجاري والقانون المدني، أيضا عمل القانون على وضع سياسة تنمية جديدة لها تعتمد على معايير وآليات حديثة تهدف إلى دعم ومساعدة مختلف النشاطات الاقتصادية من أجل زيادة تنافسيتها.

يعد القانون 01-18 منعرجا حاسما في تاريخ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، تحدد من خلاله الإطار القانوني والتنظيمي لهذه المؤسسات وكذا آليات دعمها وتمييزها، حيث تهدف تدابير المساعدة والدعم حسب المادة 11 من القانون 01-18 إلى:

¹ مهدي جابر، أثر مناخ الاستثمار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة قطاع الصناعات التحويلية في ولاية: (عنابة، قالمة، سوق أهراس)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، الجزائر، 2016، ص 245.

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- أ. إدراج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن حركية التطور والتكيف التكنولوجي؛
 - ب. تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع ميدان نشاطها؛ تشجيع كل الأعمال الرامية إلى مضاعفة عدد مواقع الاستقبال المخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - ج. تشجيع تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها؛
 - د. الحث على وضع أنظمة جبائية قادرة ومكيفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - هـ. ترقية إطار تشريعي وتنظيمي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها؛
 - و. تحسين الأداء البنكي في معالجة ملفات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - ز. ترقية تصدير السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أثر القانون 01-18 إيجابيا على هذه المرحلة فزادت وتيرة نمو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تميزت هذه الفترة بظهور مجموعة من الهيئات والهيكل الحكومية الداعمة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى جانب صدور العديد من التشريعات والقوانين التي تنظم عمل هذه المؤسسات.

3. القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أنشئ بموجب القانون رقم

02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017:

هدف هذا القانون إلى تعديل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد تدابير الدعم والآليات المخصصة لها فيما يتعلق بالإشياء والإنماء والديمومة، كما حدد هذا القانون بعث النمو الاقتصادي؛ تحسين بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما المبتكرة منها والحفاظ على ديمومتها؛ تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدراتها في مجال التصدير؛ ترقية ثقافة المقاول؛ تحسين معدل الاندماج الوطني وترقية المناولة. للإشارة فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حضت منذ سنة 2001 بمكانة خاصة ضمن الخطط التنموية الداعمة والمنعشة للاقتصاد الوطني التي بدأت ببرنامج الإنعاش الاقتصادي للفترة 2001-2004 الذي أعتبر أداة مرافقة للإصلاحات الهيكلية التي التزمت بها الجزائر قصد إنشاء محيط ملائم لاندماجها في الاقتصاد العالمي، وركز البرنامج على الأنشطة الموجهة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأنشطة الإنتاجية وتحسين المستوى المعيشي، فخصص له مبلغ مالي قدره 1.216 مليار دج، ثم جاء البرنامج التكميلي لدعم الإنعاش الاقتصادي للفترة 2005-2009 في إطار مواصلة مجهود إنعاش النمو وتكثيفه في جميع

قطاعات النشاط،¹ خصص هذا البرنامج لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غلافاً مالياً بـ4 مليار دج من أجل إنجاز مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إنجاز وتجهيز مراكز لتطويرها، دراسة وإنجاز هيئات للدعم (غرف للصناعات التقليدية والحرف)، دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير نشاطاتها في المناطق الريفية.²

أما فيما يخص البرنامج الخماسي للفترة 2010-2014 فقد خصص ما يقارب 150 مليار دج لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إنشاء مناطق صناعية ودعم عمومي لتأهيل وتسيير القروض البنكية التي قد تصل إلى 100 مليار دج، بالإضافة إلى برنامج توطيد النمو الاقتصادي الذي خصص غلاف مالي ضخم لدعم مناخ الأعمال والمساهمة في التشغيل ومحاربة البطالة من خلال تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالرغم من الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها الاقتصاد الجزائري والناجمة عن انخفاض المداخيل جراء انخفاض عائدات الجباية البترولية.³

ثانياً: الإطار التنظيمي لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

بالإضافة إلى القوانين سابقة الذكر التي تم تشريعها بهدف تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، تم أيضاً إنشاء أجهزة تتكفل بالجانب التنظيمي لهذه المؤسسات أهمها:

1. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطوير الاستثمار

قامت الحكومة الجزائرية سنة 1991 بإنشاء وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحولت إلى وزارة المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-211، المؤرخ في 18 جويلية 1994، ثم إلى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في سنة 2003-274، وفي سنة 2010 تم دمج وزارة الصناعة وترقية الاستثمار مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في وزارة واحدة باسم وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-149 المؤرخ في 28 ماي 2010، المزودة بمصالح خارجية على مستوى كل ولاية تتمثل في المديرية الولائية للصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار.⁴

¹ مهدي جابر، مرجع سبق ذكره، ص ص 245-246.

² المرجع نفسه، ص ص 246-247.

³ المرجع نفسه، ص 247.

⁴ أم الخير ملال، تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر وتركيا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر، 2019، ص 169.

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تغيير اسم الوزارة إلى وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني سنة 2021، والتي تضم مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة¹. وأنشئت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة. سنة 2022 .

2. **المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** جاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحد الهياكل المساندة في تنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة².

أ. **تعريف المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CNC):** بناء على ما ورد في القانون 01-18 والمرسوم التنفيذي 03-80 عرف المجلس الوطني على أنه: مجلس استشاري مكلف بترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجمعيات المهنية من جهة والسلطات العمومية من جهة أخرى، بغية اقتراح سياسات واستراتيجيات لتنمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، للمجالس الشخصية المعنية والاستقلال المالي ومقره الجزائر العاصمة.

ب. **مهام المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** لعل من أهم المهام المسندة للمجلس الوطني الاستشاري ما يلي:

- ضمان الحوار والتشاور بين الأطراف ذات المصلحة (المذكورة في التعريف) حول المسائل ذات المصلحة الوطنية التي تتعلق بالتطور الاقتصادي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة؛
- تشجيع وترقية إنشاء جمعيات جديدة؛
- جمع المعلومات الاقتصادية من مختلف لجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل، وبصفة عامة من الفضاءات الوسيطة لإعداد سياسات واستراتيجيات الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. **المجلس الوطني لترقية المناولة (المقاولة من الباطن):** تعتبر المناولة الصناعية وسيلة دعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأداة المفضلة لتكثيف نسيجها، من مهام المجلس اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق اندماج أحسن للاقتصاد الوطني، تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

¹ مرسوم تنفيذي رقم 21-516 مؤرخ في 25 ديسمبر 2021 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الصناعة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 96، المؤرخ في 26 ديسمبر 2021، ص 14.

² المرسوم التنفيذي 03-80 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، المؤرخ في 26 فيفري 2003، ص 22.

الفصل الأول التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالتيار العالمي للمناولة، ترقية عملية الشراكة مع أرباب العمل سواء كانوا وطنيين أو أجانب، تنسيق نشاطات بورصة المناولة والشراكة الجزائرية فيما بينهم.¹

المطلب الثالث: الإطار المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

من أهم المؤسسات الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والأكثر نشاطا نذكر ما يلي:

أولا: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

نشأت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في إطار الإصلاحات التي أجريت في الجزائر خلال التسعينيات (1993)، وقد خضعت لتغييرات تهدف إلى التكيف مع التغيرات في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، في البداية تم تكليف هذه المؤسسة الحكومية بمهمة التيسير والترويج ودعم الاستثمار في البداية، عرفت بوكالة تشجيع ودعم ومراقبة الاستثمار من 1993 إلى 2001 ثم تغيير اسمها إلى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، من مهامها استقبال المستثمرين وتوجيههم وتدعيمهم على مستوى هياكلها المركزية والإقليمية؛ إعلام المستثمرين بالأحداث الاقتصادية التي تنظم في الجزائر وخارجها؛ ضمان التنفيذ المنسق مع مختلف المؤسسات المعنية (الجمارك والضرائب وغيرها) لتشجيع قرارات الاستثمار؛ المساهمة في تنفيذ سياسات واستراتيجيات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتآزر مع القطاعات الاقتصادية المعنية؛ فتح الآفاق نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البورصة.²

ثانيا: الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار

هيئة أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 25-331 المؤرخ في 22 نوفمبر 2020، تتولى تنفيذ سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال إنشاء، إنماء وديمومة هذه المؤسسات بالتنسيق مع القطاعات المعنية. للوكالة فروع محلية تتمثل في مراكز الدعم والاستشارة وكذا مشاتل المؤسسات.³

¹ عمر جنينة، أمينة بلغيث، استراتيجيات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدعم تنوع الاقتصادي في الجزائر -تجربة الجزائر وتجربة إيطاليا (دراسة مقارنة)، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر، جامعة لونيبي علي، 2018، الجزائر، ص 06.

² الموقع الرسمي لوزارة الصناعة، من خلال الرابط <https://www.industrie.gov.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 21-02-2025، على الساعة 14:04.

³ الموقع الرسمي لوزارة الصناعة، من خلال الرابط <https://www.industrie.gov.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 22-02-2025، على الساعة 15:03.

الفصل الأول التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. **مشاتل المؤسسات:** يمكن لنا التعرف على مشاتل المؤسسات من خلال ما يلي:¹

أ. **تعريف مشاتل المؤسسات:** مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يتولى وصايتها الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال عمل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار.

تسعى هذه المشاتل إلى تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد وضمان ديمومة المؤسسات المرافقة، تطوير التآزر مع المحيط المؤسسي، تشجيع بروز المشاريع المبتكرة، تشجيع المؤسسات على تقديم الأفضل ضمن البيئة التي تعمل فيها.

ب. **أشكال مشاتل المؤسسات:** تكون مشاتل المؤسسات في أحد الأشكال التالية:

– **المحضنة:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات؛

– **ورشة الربط:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة والمهن الحرفية؛

– **نزل المؤسسات:** هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميادين البحث.

ج. **مهام مشاتل المؤسسات:** تقوم مشاتل المؤسسات بالمهام التالية:²

– استقبال، احتضان ومرافقة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حديثة النشأة لمدة معينة؛

– تسيير وإيجار المحلات التي تتناسب مساحتها مع طبيعة المشتلة واحتياجات نشاط المؤسسة؛

– تقديم الخدمات، التوطين الإداري والتجاري للمؤسسات حديثة النشأة وللمتعهدين بالمشاريع، وتوفير عدة خدمات كاستقبال المكالمات الهاتفية والفاكس؛ توزيع وإرسال البريد وكذا طبع الوثائق؛ استهلاك الكهرباء والغاز والماء؛

– تقديم الاستشارات للمؤسسات المرافقة ومتابعة أصحاب المشاريع قبل إنشاء مؤسساتهم وبعد إنشائها، بالإضافة إلى تقديم الاستشارة في الميدان القانوني، المحاسبي، التجاري، المالي وتلقين أصحاب المشاريع مبادئ تقنيات التسيير؛

¹ المرسوم التنفيذي 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، المؤرخ في 26 فيفري 2003، ص 13-15.

² المرسوم التنفيذي 20-331 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018 المتضمن تحديد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 70، 25 نوفمبر 2020، ص 12.

الفصل الأول التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- _ فحص مخططات الأعمال للمستأجرين المحتملين الحاملين للمشاريع داخل المشتلة؛
- _ إعداد مخطط توجيه لمختلف قطاعات النشاطات التي تحتضنها المشتلة؛
- _ مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتسبة لها على تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجهها؛
- _ دعم المؤسسات المحتضنة عن طريق توفير الأثاث المكتبي، التجهيزات المكتبية، الإعلام الآلي والاتصال؛
- _ القيام بأعمال تحسيسية وتكوينية لفائدة الشباب فيما يخص المقاولاتية، بالتكامل مع الأجهزة الموجودة؛

2. مراكز التسهيل: يمكن التعرف على مراكز التسهيل من خلال:

أ. **تعريف مراكز التسهيل:** بناء على ما ورد في المرسوم التنفيذي 03-79 مراكز التسهيل هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يتولى الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوصاية عليها من خلال نشاط الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار¹.

تهدف مراكز التسهيل إلى وضع شباك يتكيف مع احتياجات منشئي المؤسسات والمقاولين، بالإضافة إلى تطوير ثقافة التقاؤل؛ ضمان تسيير الملفات التي تحظى بمساعدات الصناديق المنشأة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى حاملي المشاريع؛ الحث على تثمين البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين والأقطاب التكنولوجية والصناعية والمالية؛ تثمين الكفاءات البشرية وعقلنة استعمال الموارد المالية؛ إنشاء قاعدة معطيات حول الكثافة المكانية لنسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحول ترقب التكنولوجيات؛ مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها، ومرافقتها للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي.

ب. **مهام مراكز التسهيل:** تتولى مراكز التسهيل في إطار تطبيق الأهداف المناطة بها القيام بالمهام التالية:²

- دراسة ملفات أصحاب المشاريع والإشراف على متابعتها؛

¹ المرسوم التنفيذي 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المحدد للطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، المؤرخ في 26 فيفري 2003، ص 18.

² المرجع نفسه، ص 19.

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- توجيه أصحاب المؤسسات حسب مسارهم المهني، ومساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم خاصة أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية؛
- مرافقة أصحاب المشاريع والمقاولين في ميداني التكوين والتسيير، وتقديم الخدمات في مجال الاستشارة اللازمة واستهداف الأسواق وتسيير الموارد البشرية وكل الأشكال الأخرى المحددة في سياسة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- تشجيع نشر المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار والدراسات القطاعية والاستراتيجية والدراسات الخاصة بالفروع؛
- دعم تطوير القدرة التنافسية والمساعدة على نشر التكنولوجيات الجديدة.

ثالثا: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

يمكن تقديم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية كما ما يلي:

1. تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية: تأسست الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في 8 سبتمبر 1996 تحت مسمى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وهيئة حكومية ذات طابع خاص، تتولى وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة الوصاية عليها، تتكفل الوكالة بتسيير جهاز ذي مقاربة اقتصادية، يهدف إلى مرافقة حاملي المشاريع لإنشاء وتوسيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال إنتاج الخدمات والسلع قصد خلق الثروة وتوفير فرص عمل¹. تقدم الوكالة العديد من الامتيازات والإعفاءات الضريبية سواء في مرحلة إنشاء المشروع أو خلال توسعه.

2. صيغ التمويل المتاحة في الوكالة: تقدم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية صيغ التمويل

التالية:²

- أ. التمويل الذاتي أين يقدم حامل المشروع 100% من مبلغ الاستثمار؛
- ب. التمويل الثنائي أين يقدم كل من حامل المشروع والوكالة 50% من مبلغ الاستثمار؛

¹ الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، متاح على الرابط <https://www.nesda.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 21-02-2025 على الساعة 10:34.

² الموقع الرسمي لمنصة مقاول، متاح على الرابط <https://moukawil.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 21-02-2025، على الساعة 10:59.

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ج. التمويل الثلاثي أين يقدم حامل المشروع مبلغا يتراوح من 5 إلى 15% من قيمة الاستثمار، وتقدم الوكالة من 15 إلى 25% من المبلغ، ويتكفل البنك بـ70% من مبلغ الاستثمار الكلي.

3. مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية: تشمل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

المهام التالية:¹

- أ. تدعيم وتقديم الاستشارة والمراقبة؛
- ب. توفير جميع المعلومات الاقتصادية والتقنية والتشريعية والتنظيمية المتعلقة بأنشطة حاملي المشاريع؛
- ج. تطوير العلاقات مع الشركاء والجهات المعنية (البنوك، مصلحة الضرائب، صندوق الضمان الاجتماعي)؛
- د. تطوير الشراكة بين مختلف القطاعات لتحديد فرص الاستثمار؛
- هـ. تكوين حاملي المشاريع ضمن مراكز تطوير المقاولاتية؛
- و. تمويل مشاريع الشباب وإبلاغهم عن مختلف الإعانات الممنوحة؛
- ز. المراقبة والمتابعة عن بعد للمؤسسات المصغرة المنشأة من طرف أصحاب المشاريع؛
- ح. تشجيع كل الإجراءات والتدابير الرامية إلى تعزيز إنشاء وتوسيع الأنشطة.

رابعا: الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

يمكن التعرف على الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر من خلال:²

1. تعريف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر: عقب التوصيات المنبثقة عن الملتقى الوطني سنة 2002 حول التجربة الجزائية في القرض المصغر، تم إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر كهيئة عمومية ذات طابع خاص بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المعدل، موضوعه تحت وصاية وزير اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة بداية من 2022 بعد ما كانت تحت وصاية الوزير المكلف بالتضامن الوطني، وهي تتدرج ضمن الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفقر والتهميش، تنمية المقاولاتية، تقديم الدعم ومراقبة أصحاب المؤسسات وتكوين حاملي المشاريع.

2. صيغ التمويل لدى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر: تقدم الوكالة التمويل من خلال صيغتين هما قرض شراء مواد أولية بمبلغ 100 000 دج، أو بمبلغ يتراوح بين 100 000 دج و250 000 دج، أو من خلال التمويل الثلاثي بمبلغ 1 000 000 دج.

¹ الموقع الرسمي لمنصة مقال، متاح على الرابط <https://moukawil.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 21-02-2025، على الساعة 12:30.

² الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، متاح على الرابط <https://www.angem.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 21-02-2025، يوم 11:32.

3. مهام الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر: تتولى الوكالة القيام بالمهام التالية:

- أ. تسيير جهاز القرض المصغر وفق التشريع والقانون المعمول بهما؛
- ب. دعم، نصح ومراقبة المستفيدين من القرض المصغر في إطار انجاز أنشطتهم؛
- ج. إبلاغ المستفيدين، ذوي المشاريع المؤهلة للجهاز، بمختلف المساعدات التي سيحظون بها؛
- د. ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة؛
- هـ. مساعدة المستفيدين عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

خامسا: الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

يمكن التعرف على الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة من خلال ما يلي:¹

تم إنشاءه سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، لتخفيف الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي، ليتم سنة 2004 في إطار مخطط دعم التنمية الاقتصادية وتطبيق برنامج رئيس الجمهورية الخاص بمحاربة البطالة وعدم الاستقرار، توجيه الصندوق الوطني نحو تنفيذ جهاز دعم إحداث النشاط لفائدة البطالين ذوي المشاريع لبالغين ما بين 30 و 55 سنة. وتم إسناد الوصاية عليه بداية من 2022 إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

يمنح الصندوق الدعم المعنوي والامتيازات الضريبية والجبائية للمستفيدين من الدعم ويمكنه تمويل المستفيدين في إطار الصيغة الثلاثية بمبلغ لا يتجاوز 10 ملايين دج، يسدّد المستفيد منها نسبة تتراوح بين 01 و 02% في حين يمنحه الصندوق ما بين 28 و 29%، أما النسبة المتبقية فتتمنح كقرض بدون فوائد من أحد البنوك العمومية الخمسة الذين يتعامل معهم البنك.

سادسا: صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن لنا التعرف على صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ما يلي:¹

1 الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، متاح على الرابط <https://www.cnac.dz>، تم الاطلاع عليه يوم 22-02-2025، على الساعة 14:02.

أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 كمؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم، ويتمتع هذا الصندوق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، انطلق الصندوق في النشاط بصورة رسمية في 14 مارس 2004.

يهدف صندوق ضمان القروض إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة الأجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية، من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تقتدر للضمانات العينية اللازمة التي تشترطها البنوك.

يتولى الصندوق القيام بعدة مهام منها التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنجز استثمارات في مجال إنشاء مؤسسات، تجديد التجهيزات، توسيع المؤسسة، أخذ المساهمات؛ إقرار أهلية المشاريع والضمانات المطلوبة، مع التكفل بمتابعة عمليات تحصيل المستحقات المتنازع عليها؛ تلقي بصفة دورية المعلومات عن التزامات البنوك والمؤسسات المالية التي تمت تغطيتها بضمانه، ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ ضمان الاستشارة والمساعدة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من ضمان الصندوق؛ ترقية الاتفاقيات المتخصصة التي تتكفل بالمخاطر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبنوك والمؤسسات المالية، ومتابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق؛ القيام بكل مشروع شراكة مع المؤسسات التي تهتم بتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.²

يقوم الصندوق بتغطية ضمانات قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما على النحو التالي:³

1. طبيعة الضمان الممنوح: إن الضمان الذي يمنحه الصندوق يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحصول على التمويل من أجل الانطلاق أو التوسع، ويغطي نسبة من الخسائر التي يتحملها البنك في حالة عدم تسديد القرض، إذ تتراوح نسبة الضمان ما بين 10% و 80% من القرض البنكي الذي لا يتجاوز 100 مليون دج، وتحدد النسبة المتعلقة بكل ملف حسب تكلفة القرض ودرجة المخاطرة، في حين أن المدة القصوى للضمان لا يجب أن تتعدى سبع سنوات بالنسبة لقروض الاستثمار الكلاسيكية

¹ الموقع الرسمي للصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، متاح على الرابط <https://www.fgar.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 21-02-2025، على الساعة 12:15.

² المرسوم التنفيذي 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتضمن إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 74، المؤرخ في 13 نوفمبر 2002، ص 14.

³ رايح خوني وآخرون، هيئات ضمان التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنعقد يومي 06-07 ديسمبر 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر -الوادي-، الجزائر، ص 14.

و 10 سنوات بالنسبة للقروض عن الإيجار، بينما حدد المبلغ الأدنى للضمان بـ 04 ملايين دج في حين يكون المبلغ الأقصى للضمان 25 مليون دج؛

2. تكلفة الضمان الممنوح : يأخذ الصندوق علاوة قدرها 0.5% من مبلغ القرض كتكلفة دراسة المشروع وفي حالة عدم منح الضمان يرد هذا المبلغ إلى صاحبه، بالإضافة إلى علاوة التزام قدرها 1.5% من مبلغ القرض تسدد هذه مرة واحدة عند منح الضمان، بشرط أن تكون المؤسسة خاضعة لتعريف القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باستثناء المؤسسات التي استفادت من دعم مالي من الدولة، المؤسسات المسعرة بالبورصة، مؤسسات التأمين، المؤسسات التي تنشط في مجال التجارة والمؤسسات التي تحدث تلوثاً كبيراً للبيئة، في مقابل ذلك خص بعض المؤسسات بالأفضلية كالمؤسسات التي تساهم في رفع الصادرات وتخفيض البطالة. للإشارة فإنه تم تمويل الصندوق أيضاً من خلال برنامج الاتحاد الأوربي MEDA بغلاف مالي قدره 15 مليون أورو لتوسيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة، بضمان يصل كحد أقصى إلى 250 مليون دج يغطي منه الصندوق 60% من التزام البنك وبعلاوة التزام محددة بـ 0.5% من القيمة الإجمالية للضمان.

سابعاً: صندوق ضمان استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكننا التعرف على صندوق ضمان استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ما يلي:¹

هو مؤسسة تم إنشاؤها بمبادرة من السلطات العمومية بموجب المرسوم الرئاسي 04-134 الصادر في 19 أفريل 2004 الذي يحدد النظام الأساسي للصندوق لدعم إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تسهيل الحصول على الائتمان (الغرض الاجتماعي القانوني)، يبلغ رأسماله المصرح به 30 مليار دينار جزائري ومكتتب به حتى 20 مليار دينار، و 60% مملوكة للخزينة العمومية و 40% للبنوك BNA، BEA، CPA، BDL، BADR، CNEP Bank، كما يُمنح لجميع البنوك وجميع مؤسسات الائتمان في الساحة إمكانية المشاركة في رأس المال الاجتماعي للصندوق (المادة 8 من المرسوم الرئاسي).

يتمتع صندوق ضمان ائتمان الاستثمار للشركات الصغيرة والمتوسطة بصلاحيات إدارة صناديق ضمان متخصصة نيابة عن الدولة وعن أي منظمة مانحة أخرى، بهدف ضمان تمويل نشاط القطاعات المختلفة، وتتم إدارة هذه الأموال في إطار اتفاقية موقعة بين الصندوق والداعم المالي. الغرض من إنشاء الصندوق هو ضمان مخاطر التخلف عن سداد القروض الاستثمارية الممنوحة من طرف البنوك أو مؤسسات الائتمان من أجل تسهيل الوصول إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتمويل.

¹ الموقع الرسمي لصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، متاح على الرابط <https://cgci.dz>، تم الاطلاع عليه يوم 2025-02-21، على الساعة 12:57.

الفصل الأول التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قام صندوق ضمان استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2018، بتتويج عرض الضمان الخاص به من خلال تطوير منتج جديد (ضمان مفوض خاص بالمؤسسات الصغيرة جدا) يستهدف المؤسسات الصغيرة جدا التي تنتج السلع والخدمات، وهو رابط ذو أولوية في عملية التنمية المحلية، ويستجيب هذا الجهاز الجديد للحاجة الاقتصادية لبدء عملية فعالة للشمول المالي والخدمات المصرفية لنسيج المؤسسات الجزائرية الصغيرة جداً. للإشارة بالإضافة إلى صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصندوق ضمان استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هناك صناديق أخرى ثانوية تساهم في خدمة أصحاب المشاريع وهي: صندوق تدعيم التصدير، الصندوق الوطني للتنمية الفلاحية، صندوق ضمان استقرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية، صندوق البحث والتطوير التكنولوجي¹.

المطلب الرابع: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر

من خلال هذا المطلب يمكننا التعرف على الدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الصادرات وتقليل الواردات، المساهمة في التشغيل وتقليل البطالة وتحقيق قيمة مضافة.

أولاً: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

تظهر مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في التشغيل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4): تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب شغل خلال

الفترة 2003-2022

السنوات	مناصب الشغل	معدل النمو (%)
2003	705000	-
2004	838 504	18.93
2005	1 157 856	38,09
2006	1 252 647	8.18

¹ روضة حديدي، محمد التهامي طواهر، تقييم التجربة الجزائرية في مجال دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، جامعة حمه لخضر -الوادي-، الجزائر، 2013، ص 300.

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

8.20	1 355 399	2007
11.99	1 540 209	2008
0.41	1 546 584	2009
5.11	1.625.686	2010
6.05	1 724 197	2011
7.19	1 848 117	2012
8.32	2 001 892	2013
7,76	2 157 232	2014
9.91	2 371 020	2015
7.16	2 540 698	2016
4.52	2655470	2017
2.59	2 724 264	2018
5,92	2 885 651	2019
3,60	2 989 516	2020
4,87	3 134 968	2021
5.51	3 307 821	2022

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على إحصائيات نشریات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادرة خلال الفترة 2003-2022.

الفصل الأول التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ تطور في عدد مناصب الشغل التي توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2003-2022 إذ انتقلت من 705 000 سنة 2003 إلى سنة 2022، كما نلاحظ أن أغلب هذه المناصب توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة كونها تشكل النسبة الأكبر من هذه المؤسسات، وكما يرجع التطور الايجابي إلى سياسات الدولة الرامية إلى تخفيف العبء على القطاع العمومي من ناحية التشغيل وتنمية روح المقاولاتية خاصة لدى خريجي الجامعات وسعي الدولة إلى الاندماج أكثر في اقتصاد السوق، كذلك إلى انتشار رغبة القيادة والمقاولاتية لدى خريجي الجامعات.

ثانيا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة

يبرز الجدول التالي مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة:

الجدول رقم (5): تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خلال الفترة 2001-2020 / الوحدة: مليار دج

لسنوا ت	001	002	003	004	005	006	012	013	014	015	016	017	018	019	020
لقطاع لعام	82	05	51	99	51	04	813	93	188	313	415	291	362	449	300
لقطاع لخاص	560	679	884	147	365	740	93	741	339	925	530	816	524	0001	327
لمجمو ع	042	184	435	745	016	444	606	634	527	238	944	0107	0887	1451	0626

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على إحصائيات نشریات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادرة خلال الفترة 2003-2020.

الفصل الأول التأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك مساهمة إيجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الميزان التجاري، وخاصة القطاع الخاص كون أن أغلب المؤسسات هي مؤسسات خاصة، إلا أن هذه المساهمة تعد محدودة نظرا لعدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تلبية طلبات المجتمع المحلي بما يكفي، وأيضا نظرا لأن أغلب المؤسسات المنشأة هي في قطاعات الخدمات والنقل.

ثالثا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الميزان التجاري

تظهر مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الميزان التجاري من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (6): تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين الميزان التجاري خلال الفترة 2002-2021 / الوحدة: مليون دولار أمريكي، *ص.خ.م: صادرات خارج المحروقات، **م.ت: الميزان التجاري.

السنوات البيان	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
الصادرات	24612	31713	44 395	52 822	60 163	78 233	45194	56665	73489	73981
ص.خ.م*	448	753	907	1066	1 332	1 893	1066	1619	2062	2062
الواردات	13 535	18199	20 044	21 005	27631	39 156	39 294	40 212	47247	46801
م.ت**	11 078	13514	24351	31817	32532	39077	5 900	16 453	26242	27180
السنوات البيان	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
الصادرات	64 974	62956	34668	28883	37191	41168	35824	23797	39281	
ص.خ.م*	2 165	2810	2142	1805	1930	2830	-	-	-	
الواردات	55 028	58330	51702	46727	46057	46197	41934	34391	37683	

الفصل الأول التأسيس النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

م.ت.**	9946	4626	-17034	-17844	- 10868	- 5029	- 6111	-10596	1598

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على إحصائيات نشریات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادرة خلال الفترة 2003-2021.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الصادرات خارج قطاع المحروقات في تطور من سنة إلى أخرى، إلا أن النسبة الأكبر تحتلها الصادرات من المحروقات، هذا ونجد أن هناك نسبة كبيرة من الواردات يتم الحصول عليها من الدول الأخرى نظرا لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يتم إنشاؤها عادة هي في قطاعات غير منتجة خاصة قطاع الخدمات، وهذا ما يؤدي إلى ضرورة زيادة تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لرفع مساهمتها من الاقتصاد والتخلص من الاستيراد، كون أن ما يلاحظ حاليا أن منتجاتها موجهة لخدمة الاقتصاد المحلي وهو في حد ذاته غير مكتفٍ.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل يمكن القول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت تمثل في الوقت الحالي البديل الناجح الذي يمكن التوجه له لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية، بغض النظر عن نوعها نظرا للخصائص الايجابية التي تتمتع بها على غرار المرونة، الإبداع والابتكار، سهولة التأسيس وتلبية رغبات المستهلكين، والتي تمكنها من توفير مناصب شغل وبالتالي القضاء على البطالة، تحقيق تنمية متوازنة بين المناطق، تحقيق تطور اقتصادي واجتماعي، تعبئة الادخار الوطني ودعم الميزان التجاري.

هذا ومن أجل وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهدافها والحفاظ على مكانتها في ظل التغيرات التي يشهدها محيطها الداخلي والخارجي، تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جملة من الاستراتيجيات على غرار استراتيجية التركيز، استراتيجية التميز، استراتيجية تخفيض التكاليف، استراتيجية المشاريع المشتركة وغيرها من الاستراتيجيات، بالإضافة إلى جملة من السياسات سواء على المستوى التشريعي، المستوى التمويلي والفني لضمان تحقيقها لميزة تنافسية تساهم في زيادة تنافسيتها سواء على المستوى المحلي أو العالمي وتساعد على التغلب على تغيرات الظروف البيئية المحيطة بها.

أما عن الجزائر فقط قامت بتسخير الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة منذ التوجه نحو اقتصاد السوق، وكذلك الإطار المؤسسي بإنشاء العديد من هياكل الدعم على غرار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر والصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ماليا وكذلك توفير المرافقة اللازمة لها، الأمر الذي انعكس ايجابيا على تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لتبلغ 1 359 803 مؤسسة سنة 2022، ومساهمتها في التشغيل ب 3 307 821 منصب إلى غاية سنة 2022، ومساهمتها في ترقية الصادرات.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لاستراتيجية العناقد الصناعية

تمهيد:

شهد العالم المعاصر تحولات اقتصادية عميقة بفعل العولمة والتطور التكنولوجي المتسارع، مما انعكس على أنماط الإنتاج وأساليب التنافس، وأصبح يشكل تحدياً للمؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها، لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من محدودية الموارد وضعف القدرة على الوصول إلى الأسواق العالمية وغياب الإمكانيات التكنولوجية المتطورة. هذا من جهة أما من جهة أخرى ينظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ككيان مستقل يقوم باتخاذ قراراته بناءً على حسابات الربح والخسارة. لكن هذه النظرة أثبتت محدوديتها في تفسير الظواهر الاقتصادية المعاصرة، حيث بات واضحاً أن نجاح هذه المؤسسات لا يتحدد فقط بكفاءتها الداخلية، بل بشبكة العلاقات التي تتسجها مع محيطها. من هنا، برزت الحاجة إلى إطار تحليلي جديد يتجاوز المقاربة الفردية ليركز على النظام الاقتصادي ككل، وهو ما توفره استراتيجية العناقد الصناعية.

إن الانتقال من التحليل المرتكز على المؤسسة الواحدة إلى التحليل المرتكز على مجموعة من المؤسسات أو ما يسمى عنقود؛ يمثل ثورة معرفية حقيقية في فهمنا للتنافسية والتنمية. فالعنقود لا يمثل مجرد مجموع حسابي لمؤسسات متجاورة، بل يشكل نظاماً ديناميكياً تتفاعل فيه عناصر متعددة - اقتصادية، اجتماعية، معرفية ومؤسسية لتولد قيمة تفوق ما يمكن أن تحققه هذه العناصر منفردة. في هذا السياق، برزت العناقد الصناعية كآلية حديثة وفعالة لتنظيم النشاط الاقتصادي وتعزيز تنافسية هذه المؤسسات من خلال ما توفره من فضاءات للتعاون والتكامل، وتبادل المعرفة، وتطوير الابتكار، وتخفيض التكاليف. وقد أضحت التجمعات العنقودية محور اهتمام الباحثين وصناع القرار على حد سواء، لما لها من دور في إعادة هيكلة النسيج الإنتاجي، وتحفيز النمو المستدام، واستقطاب الاستثمارات.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعناقيد الصناعية

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بالعناقيد الصناعية بوصفها أحد الأساليب الحديثة لتعزيز التنمية الاقتصادية وتحقيق التنافسية. فقد أدركت العديد من الدول أن تجميع المؤسسات في أطر صناعية مترابطة يساهم في رفع كفاءة المؤسسات.

المطلب الأول: نشأة وتعريف العناقيد الصناعية

في هذا المطلب سنحاول تناول كل من نشأة العناقيد الصناعية والتعريفات الخاصة بها

أولاً: نشأة العناقيد الصناعية

منذ القدم، كان كل تجمع بشري يتميز بنشاط اقتصادي معين أو حرفة تشكل مصدر كسب ومعاش لأفرادها، فيتفوق سكان هذا التجمع في إتقان ذلك النشاط أو الحرفة والقدرة على الاستفادة منها، وقد وجدت تجمعات زراعية يعمل معظم سكانها في الزراعة، مستفيدين من الخصائص الطبيعية والمزايا النسبية التي تتمتع بها مناطقهم، ومن الخبرات والمعارف المتراكمة لدى المزارعين عبر الأجيال؛ أما البقية الذين لا يمارسون الزراعة مباشرة، يتوجهون إلى أنشطة أخرى مثل تجارة المنتجات الزراعية أو صيانة أدواتها.

أما في المقابل، فقد برزت تجمعات أخرى في القرى والمدى الساحلية، يعمل معظم سكانها في صيد الأسماك، بينما تخصصت فئات منهم في صناعة السفن وأخرى في صناعة أدوات الصيد، مما جعل النشاط البحري محوراً رئيسياً تدور حوله مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في تلك المناطق. ومع تطور الفكر الاقتصادي، تمت دراسة مثل هذه التجمعات المحلية المنظمة حول نشاط معين، لتولد منها لاحقاً فكرة العناقيد الصناعية التي صيغت معالمها عبر المراحل التالية:

1. **مناطق مارشال:** ولد مفهوم العنقود من ملاحظة الميل التلقائي للمؤسسات الصناعية للتجمع معاً لتقاسم المزايا المرتبطة بقربها وطبيعة العلاقات الاقتصادية القائمة بينها وقد سلط ألفريد مارشال Alfred Marchal أحد أبرز منظري المدرسة النيوكلاسيكية الاقتصادي الضوء على هذا المفهوم في نهاية القرن التاسع عشر الذي برز اهتمامه بالمناطق الصناعية في أهم عمل خلفه؛ والذي تضمن إسهاماته النظرية حول الاقتصاد الجزئي وتناول تحديد الوفرة الخارجية للتجمع والتمركز وهو كتابه " مبادئ الاقتصاد السياسي" سنة 1890 وكتاب "صناعة وتجارة" سنة 1919 الذي عالج فيهما الصناعات المتمركزة في مناطق معينة، كالتمركز الصناعي حول حرفة الحرير في مدينة ليون الفرنسية والفولاذ بكل من Briningham و Sheffield بالمملكة المتحدة وكذا Solingen بألمانيا. إذ حاول من خلال ذلك تحديد مدى إمكانية اعتبار التمرکز الصناعي كشرط أساسي للوصول إلى تقسيم العمل وتحقيق إنتاجية

عالية¹. يمكن تحقيق الاقتصادات الكاملة لتقسيم العمل من خلال تركيز اعداد كبيرة من المؤسسات الصغيرة من نفس النوع في نفس المنطقة؛ وإلى أي مدى يمكن تحقيقها فقط من خلال تجميع جزء كبير من أعمال البلاد في أيدي عدد صغير نسبياً من المؤسسات الغنية والقوية؟ أو كما يقال عادة، من خلال الإنتاج على نطاق واسع؛ أو بعبارة أخرى، إلى أي مدى يجب أن تكون اقتصاديات الإنتاج داخلية على نطاق واسع، وإلى أي مدى يمكن أن تكون خارجية؟² اهتم مارشال بمراقبة وتحليل عمل تلك المؤسسات المتخصصة التي تعمل ضمن التجمعات، ويشير تحليل مارشال إلى أن هذه المؤسسات طورت نمطا تنظيميا يعتمد على التنسيق بين هذه المؤسسات وتكامل المهارات، ومع مرور الوقت تمكنت من اكتساب التخصص الناتج عن الموقع المشترك فحققت نجاحا بفضل ميزة اقتصاد التكتل القائم على القرب وخفض تكلفة الصفة³. ووفرات يمكن تحقيقها من تجمع عدد كبير من المؤسسات المتخصصة في نفس قطاع الإنتاج وفي نفس الإقليم⁴. وضع مارشال فرضية مفادها أن الأداء الاقتصادي يمكن التعبير عنه من خلال تكوين يتميز بتركيز جغرافي وقطاعي لشركات عالية التخصص، مستقلة بالتأكيد، ولكنها متكاملة. ويضيف أن هذه المؤسسات تُطوّر علاقات ليست تجارية بحتة (غير ملموسة) غير حصرية تتجاوز الظروف الاقتصادية البحتة لتكتسب بُعداً اجتماعياً وإقليمياً. ويصف هذه العلاقات بما يُسميه "الجو الصناعي" حيث تختلط المنافسة والتعاون، وتُطوّر آليات مُعقدة للتنظيم والتعلم والتنسيق بين هذه المؤسسات التي تتمتع بقرب جغرافي⁵. عرف مارشال المناطق الصناعية على أنها "أنظمة إنتاجية محددة جغرافيا وتتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تشارك على التوالي في مراحل مختلفة وتساهم في إنتاج منتج متجانس " كما أنها تتميز بخصائص ثلاث وهي: قوة عاملة متخصصة وصناعات تكميلية وتبادل معرفي دائم⁶. إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكنها أن تحقق وفرات من خلال خفض التكاليف المتأتبة من تقسيم العمل والتخصص ونجاح التجمعات الصناعية يرجع إلى التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يسمح بانتشار المعرفة وإنتاج منتجات جديدة والولوج لأسواق جديدة وفرص عمل وفي خضم التعاون بين المؤسسات ينشأ ما يطلق عليه مارشال الجو الصناعي الذي يحفز⁷:

¹Rajae A, **Les clusters au maroc : vers l'émergence d'une nouvelle politique industrielle territoriale**, Marché et organisations, L'Harmattan, n° 26, 2016, p 95.

²Alfred M, **Principles of Economics**, the Online Library of Liberty. 8th ed, 1890, p 59

³AIT ABDERRAHMAN H et Mohamed BINKKOUR, **Appréhender le concept des clusters : les origines et évolution**, Revue française d'économie et de gestion, vol 4, n° 10, p 403

⁴Bachiri H, **Évaluation et développement des clusters**. Comparaison de deux clusters : en France et au Québec dans le domaine du transport, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lille 1, 2017, p. 27.

⁵Halima B, **la politique des clusters au maroc quel avantage pour le secteur du textile – habillement**, revue inter disciplinaire, vol 1, n° 3, 2017.

⁶ سعاد قوفي، التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة لبعض تجارب البلدان النامية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2017، ص 69.

⁷Bachiri H, **op- cit**, p 28.

- تجميع الموارد والمعرفة وتراكم المهارات؛
 - انتشار الابتكار؛
 - نشوء علاقات الثقة بين المؤسسات.
- توفر المناطق الصناعية فوائد كانت تعتبر خارجية لكل مؤسسة في المنطقة، ولكنها داخلية لمجموعة المؤسسات الموجودة في المنطقة؛ ويوفر الجو الصناعي وفرات الحجم التي يقسمها مارشال إلى ثلاثة أنواع:¹

- الوفرات الناتجة عن الوصول إلى سوق العمل المشترك والمنافع العامة المشتركة، مثل البنية التحتية أو المؤسسات التعليمية؛
 - وفرات ناتجة عن التوفير في تكاليف النقل والمعاملات بسبب القرب الإقليمي للمؤسسات على طول سلسلة التوريد؛
 - الوفرات الناتجة عن الآثار غير المباشرة الناتجة عن الأسرار التجارية التي يمكن تمييزها بسهولة بسبب القرب.
- ومع ذلك، أهمل تحليل مارشال أهمية دور لرواد الأعمال؛ في ثلاثينيات القرن الماضي، وأقر الاقتصادي جوزيف شومبيتر بالحدس الأصلي لمارشال لكنه شدد على دور الفاعلين الاقتصاديين الذين يخاطرون لتحقيق أرباحا كبيرة. في نموذج شومبيتر، حيث يشكل رواد الأعمال رابطاً حاسماً في نقل التكنولوجيا. وبالاعتماد على التقنيات الجديدة، يبتكرون منتجات وخدمات وطرق إنتاج، ويطورون طرقاً جديدة لتنظيم النشاط الاقتصادي لإنشاء أسواقا جديدة. وعندما يحدث ذلك، يؤكد شومبيتر أن التقنيات الجديدة تولد أنشطة اقتصادية جديدة.²

2. **المناطق الصناعية الإيطالية:** بعد قرن من الزمن أعاد الباحثون تقديم فكرة مارشال الى النقاش والاهتمام بالتجمعات والمناطق الصناعية بعد بروز تجربة (إيطاليا الثالثة) من الستينيات إلى منتصف التسعينيات، ففي الوقت الذي كان فيه الشمال الغربي الذي يمتاز بالغنى (إيطاليا الأولى) يعاني من أزمات اقتصادية والقسم الجنوبي الفقير (إيطاليا الثانية) يشهد نموا ضعيفا، استطاع القسم الشمالي الشرقي والأوسط (إيطاليا الثالثة) تحقيق نمو سريع بفضل ازدهار القطاع الصناعي الذي يسوده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،³ حيث استند الاقتصاديون في أبحاثهم على نتائج الفريد مارشال نذكر منهم Giacomo Becattini و Arnaldo Bagnasco 1977 و 1990.

¹ AIT ABDERRAHMAN H, op-cit, 10, p 403.

² KHARBACHO, L'importance des clusters pour la compétitivité des PME dans une économie mondiale (Cas du cluster Casablancais), Revue Internationale du Chercheur, Université Cadi Ayyad, 2023, p120

³ سعاد قوفي، مرجع سبق ذكره، ص70.

ظل تعريف المنطقة الصناعية عاما إلى أن اقترح بيكاتيني تفسيراً جديداً لأعمال مارشال. حيث أعطى مفهوماً آخر لفكرة الجو الصناعي الذي وضعه مارشال وأطلق عليه اسم "الشعور بالانتماء" أي أن الأفراد الذين يعيشون في نفس المنطقة يتولد لديهم شعور بأنهم جزء من النظام الإنتاجي ككل¹ فقد مكن هذا التفسير من إدراك الإمكانات الكامنة في المفاهيم والأفكار المنتشرة في أعمال مارشال لتحديد نهج نظري جديد للتغيير الصناعي باعتبار المنطقة الصناعية نهجاً اقتصادياً تصوره بيكاتيني حيث عرف التجمعات الصناعية على أنها كيان اجتماعي إقليمي يتميز بالارتباط النشط، في منطقة إقليمية مقيّدة ومحددة تاريخياً لمجتمع أو مجموعة من المؤسسات الصناعية في المنطقة على عكس ما يحدث في البيئات الأخرى على سبيل المثال المدينة الصناعية وقد أضاف بيكاتيني مميزات ثلاثة كان قد أهملها مارشال في تعريفه؛ هذه المميزات هي جانب القرب الجغرافي والجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي². وهنا نجد نمطاً جديداً للإنتاج يعتمد على التعاون والتبادل على عكس النمط السابق القائم على الفردية ومبدأ التكامل الرأسي الملاحظ في كتب الاقتصاد الكلاسيكية³. كما قامت المجموعة الأوروبية للبحوث حول البيئات المبتكرة "GREMI" فيما بعد بتطوير مفهوم البيئة المبتكرة، بتقديم فرضية أن المكان أو البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تؤثر في السلوك الاقتصادي للأعوان، وأن الابتكار في المؤسسة يعتمد على البيئة المتواجدة بها، وأكثر تحديداً هناك العديد من المقاربات التي استخدمت للتحقيق في الأسباب التي تبرر الأداء العالي للابتكار للمؤسسات المتواجدة ضمن العناقيد، مثل المقاربات التي قامت بدراسة حالات العناقيد التكنولوجية "1994 SAXENIAN" وتحليل المناطق التكنولوجية وظهور الصناعات الجديدة والمناطق التكنولوجية 1992 "STORPER" وغيرها من الدراسات والمقاربات التي حاولت فهم أداء المؤسسات المتواجدة في العناقيد والأسباب والعوامل التي تسمح بتشكيلها⁴.

3. **العناقيد الأمريكية:** مع نهاية القرن العشرين كان الاقتصادي الأمريكي مايكل بورتر Michael Porter البروفيسور في استراتيجية المؤسسة بجامعة هارفرد منبهاً بقصة نجاح وادي السيليكون، حيث أكمل الدراسات السابقة لكل من مارشال وبيكاتيني. يعتبر بورتر الأب الروحي لفكرة العنقود الصناعي، سواء من حيث البنية أو من حيث الدور الذي يلعبه في كسب المنافسة واعتماده كسياسة للتنمية الإقليمية. وقد قدم في عمله الذي يحمل عنوان "الميزة التنافسية للأمم" الصادر سنة 1985 تعريفاً واضحاً ومحدداً للعناقيد وإن كان ينطلق من مبدأ أن المنشأة الاقتصادية منفردة. إلا أنه يهدف إلى بناء وتطوير قدرات المنشآت الصناعية لتمكينها مجتمعة من المنافسة.

¹ سعدية بن سالم، حكيم بوحرب، استراتيجية العناقيد الصناعية كآلية لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البرنامج الاوربي نموذجاً، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 13، العدد 02، الجزائر، ص 101.

2RajeeA, op-cit, p 28.

3Bachiri H, op-cit, p 27.

⁴ سعدية بن سالم، حكيم بوحرب، مرجع سبق ذكره، ص 101.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقيد الصناعية

إنها عملية خلق بيئة تعلم ونقل معرفة متجددة تساهم في إحداث تجديد وابتكارات متتالية تكسبها منافسة مع الصناعات الأخرى. ويمكن من خلال ذلك الوصول إلى صيغة مشتركة تساهم في زيادة النمو الاقتصادي المستدام في الإقليم، ويتحول هذا التمكين إلى استراتيجية تنموية¹ تحفز إنشاء المزيد من الأعمال وتطورها بنفس الأسلوب السابق.

تبعاً لبورتر فإن التجمع العنقودي هو تركيز لمنشآت اقتصادية متماثلة الإنتاج ومرتبطة بسلسلة قيمة مضافة محددة لموقع ما؛ وتتفاعل مع منشآت مشابهة بإنتاجها؛ وترتبط بموردين متخصصين وبمؤسسات ذات علاقة مثل الجامعات والنقابات والخدمات المتخصصة كالبنوك والمحاسبين والمستشارين². كما تؤكد أعماله أن قرب المؤسسات المتخصصة يؤدي إلى نجاح تنافسي. ويؤكد بورتر أن العناقيد تشمل عدداً من الصناعات ذات الصلة وكيانات مهمة أخرى، بما في ذلك الموردون المتخصصون. وتمتد هذه العناقيد أيضاً نحو الأسفل، أي نحو قنوات التوزيع والعملاء، وإلى الجانب نحو مصنعي المنتجات التكميلية والمؤسسات ذات القدرات التكنولوجية العالية. وغالباً ما تشمل أيضاً مؤسسات حكومية، مثل الجامعات، وهيئات التوحيد القياسي، ومعاهد البحث، بالإضافة إلى مقدمي التدريب المتخصص، والتعليم، والمعلومات، والبحث، والدعم الفني³. ويصف بورتر العنقود بأنه هيكل يضمن الحفاظ على التنوع، ويمنع الانسحاب والجمود والمساواة بين المتنافسين التي قد تعيق أو تمنع إثراء القدرة التنافسية ودخول منافسين جدد ويزيد العنقود من تدفق المعلومات واحتمالية ظهور مناهج جديدة، ويشجع على دخول المؤسسات الفرعية أو مؤسسات من الصناعات السابقة كانت أو اللاحقة أو ذات الصلة. وبضيف أن "التكتل يُسهم في ظهور جهات خارجية قادرة على المنافسة بطريقة مبتكرة في أي بلد. ونتيجة لذلك، ستمكن الصناعات الوطنية من الحفاظ على مزاياها بشكل أفضل، بدلاً من التنازل للدول المبتكرة"⁴.

يعمل Paul Krugman 1991 بول كاركمان أن نشأة التجمع تكون كما يلي: تميل المنشآت إلى التركيز في موقع ما عندما تكون تكاليفها الثابتة عالية، وحتى يصبح الإنتاج مجدياً من الناحية الاقتصادية، تلجأ هذه المنشآت إلى إتباع نظام إنتاجي يقوم على "اقتصاديات الحجم، Economies of Scale أي تخفيض كلفة وحدة الإنتاج من خلال زيادة حجم الإنتاج الكلي. ويقتضي ذلك التركيز في موقع محدد وعدم نشر وحدات الإنتاج لتخفيض التكاليف؛ ويزيد ارتباطها إذا كانت هذه المواقع هي مواقع للموارد الطبيعية.

¹Hussain Zahra I, **Modern Polarization Policies and Spatial Development: Study of the Industrial Clusters Policy—Karbala Case Study**. KnE Engineering: Post Modern Urban and Regional Planning in Iraq, Vol. 2018, p 311.

²Ibid, p 311.

³ KHARBACHO, op-cit, p120

⁴KICHOU R, **Le développement des clusters (pôles de compétitivité) en Algérie Cas de la branche de l'économie numérique**, these de doctorat LMD en sciences commerciales Domaine de recherche : Entreprise et Marché 2023, p12

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقيد الصناعية

في حين يرى Bathelt 2001، أن هذا الطرح يتناقض مع الفكر التقليدي الذي يربط نشأة التجمع بمدى ارتباطه بالموارد ذات المواقع المحددة. وهذا يعني أن المنشآت غير المرتبطة بمثل هذه المواقع تكون ذات انتشار أوسع ولا تميل إلى التركيز.

تتركز المنشآت بدرجة أكبر عندما تكون تكاليف النقل أقل وعلى الرغم من ربط كاركمان Krugman لنشأة التجمعات الصناعية بالعامل التاريخي، إلا أنه لم يوضح العلاقة الجدلية بين عامل الزمن وبين ظهور التجمعات وعدم التعرض لتأثير العامل البشري في عملية التركيز على أساس ذلك : ظهرت فكرة Storper عام 1998 الذي يرى أن التجمع الاقتصادي والبنية المكانية "صناعة اجتماعية" تنشأ من خلال التفاعل بين رجال الأعمال ومنشآتهم والمؤسسات التي يتبعون لها بشقيها الرسمي (القوانين والتنظيمات) وغير الرسمي والتي تشتمل على جملة من العادات والتقاليد والقيم المتعارف عليها.¹

ثانيا: تعريف العناقيد الصناعية ومفاهيم متشابهة

بعد التطرق إلى تطور العناقيد الصناعية؛ سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى تعريف العناقيد الصناعية حسب بعض الكتاب والمؤسسات الدولية وكذا بعض المفاهيم المتشابهة للعناقيد من أجل التفريق بينها.

1. تعريف العناقيد الصناعية: يمكن تعريف العناقيد الصناعية كما يلي:

أ. **تعريف بورتر:** عرف مايكل بورتر في مقاله العناقيد والعلم الاقتصادي الجديد للمنافسة على أنها "تجمعات جغرافية لمجموعة من المؤسسات المترابطة في مجال معين؛ وتشمل الكيانات الأخرى المهمة للمنافسة مثل موردي الخدمات المتخصصة، المدخلات كالمكونات والآلات والخدمات وموردي البنى التحتية وغالبا ما تمتد إلى القنوات والعملاء. وأفقيا إلى المؤسسات المصنعة للمنتجات التكميلية وإلى المؤسسات في الصناعات المرتبطة بالمهارات أو التقنيات أو المداخلات المشتركة وأخيرا تشمل العديد من المؤسسات الحكومية وغيرها من الكيانات مثل الجامعة، مراكز وضع المعايير، مقدمي التدريب المهني، الجمعيات التجارية، المؤسسات التي تقدم التدريب والتعليم وأبحاث المعلومات والدعم الفني المتخصص².

ب. **تعريف Schmitz H:** عرف Schmitz H العناقيد الصناعية على أنها "تجمع جغرافي للعديد من المؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين بحيث تدخل في علاقة تكامل وتشابك

¹ زهراء عماد حسين، سياسات الاستقطاب الحديثة والتنمية المكانية: دراسة لسياسة العناقيد الصناعية حالة دراسية كربلاء، مركز التخطيط الحضري والإقليمي للدراسات العليا، العراق – بغداد، 2018، ص 310.

² Micheal E porter, clusters and new economics of competition, Harferdbusniss review, vol 76, n° 06, 1998, p78.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقيد الصناعية

فيما بينها رأسيا وأفقيا في جميع مراحل العملية الإنتاجية مكونة بذلك سلسلة القيمة المضافة للمنتج، وتشمل هذه العلاقة تبادل السلع والخدمات والمعلومات والخبرات والموارد البشرية¹.

ج. **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE:** عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية العناقيد الصناعية على أنها " شبكات من الإنتاج تنشأ نتيجة الترابط الشبكي المتين بين المؤسسات الصناعية التي لها نشاطات متشابهة أو متكاملة والتي تقسم العمل بما في ذلك الموردين، ومؤسسات إنتاج المعرفة (الجامعات ومعاهد البحوث، المؤسسات... مراكز يقظة التكنولوجيا) والعملاء حيث تتشابه هذه الهيئات في علاقات تعاون ينتج عنها عنقود يمثل السلسلة المتكاملة للقيمة المضافة للمنتج"².

د. **تعريف ROSENFELD:** عرّف Rosenfeld على أن "العنقود الصناعي هو كتلة حرجة من المؤسسات الكافية لجذب الخدمات المتخصصة والموارد والموردين ولها علاقة نظامية قائمة على التكامل والتشابه على نطاق جغرافي محدد"³.

هـ. **تعريف REDMAN:** عرّف ريدمان REDMAN العناقيد بأنها "تركيز جغرافي واضح لسلاسل الإنتاج لمنتج واحدًا ومجموعة من المنتجات المتشابهة، بالإضافة إلى المؤسسات المرتبطة التي تؤثر على القدرة التنافسية لهذه التراكيبات (مثل التعليم والبنية التحتية وبرامج البحث)". وهذا التعريف يشبه، وإن كان أوسع إلى حد ما، التعريف الذي تبناه روزنفيلد ROSENFELD 1995، والذي ينص على أن "المجموعة هي تكتل فضفاض ومحدود جغرافيًا من المؤسسات المتشابهة والمتعلقة التي تكون قادرة معًا على تحقيق التآزر". فالمؤسسات "تختار نفسها" للانضمام إلى المجموعات بناءً على ترابطها المتبادل لزيادة النشاط الاقتصادي وتسهيل المعاملات التجارية⁴.

و. **تعريف اللجنة الأوروبية للمؤسسات الصناعية CEEI:** تعرف اللجنة الأوروبية للمؤسسات الصناعية العنقود الصناعي على أنه "مجموعة من المنشآت تتعلق بفاعلين اقتصاديين وهيئات تقع بالقرب من بعضها البعض حيث أن هذه المجموعات وصلت إلى تحقيق نطاق كاف من تطور الخبرة المتخصصة، الخدمات، الموارد، البائعين والمهارات".

ز. **تعريف كل من Michael Poter و Christian:** عرّف كل من Poter Michael و Christian: "العناقيد هي مجموعة من المؤسسات التي تنتمي إلى نفس المنطقة الجغرافية ونفس مجال النشاط والتي تستفيد من اقتصاديات التكتل الناتجة عن موقعها المشترك وتعاونها وقربها من المؤسسات الأخرى

¹شرين سلام، التنظيم الإداري للعناقيد الصناعية كمطلب تنموي وآلية لتعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل رؤية المملكة 2030، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد 07، 2019، ص 135.

²خفاش نبيلة، شكرين ديلمي، مفهوم العناقيد الصناعية وآلية عملها، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 09، 2022، ص

³Rajea amine, Op -cit. p314.

⁴Edward F, Edward M, Bergman, National Industry Cluster Templates: A Framework for Applied Regional Cluster Analysis, Regional Studies , Vol34, n°1, 2000 ,p 3.

الموجودة في أعلى وأسفل القيمة سلسلة (الموردين والعملاء)، ومراكز البحوث (المختبرات العامة، الخاصة، الجامعات وغيرها) والعديد من المؤسسات الأخرى (البنوك، الجمعيات المهنية، غرف التجارة والصناعة... الخ). ونتيجة لذلك، فإن مفهوم التجمع أوسع بكثير من مفهوم المنطقة الصناعية، سواء من حيث الجهات الفاعلة التي تتكون منه وإمكانيات التفاعلات المسموح بها بين هذه الجهات الفاعلة¹. قد تتألف التجمعات أيضاً من مؤسسات متكاملة رأسياً (مثل مصانع الأخشاب، ومصانع الطحن، ومصنعي الخزائن) أو مؤسسات مرتبطة من خلال اعتمادها على الخدمات المتخصصة أو أسواق العمل. يتراوح التفاعل بين أعضاء التجمع من علاقات البيع والشراء المحدودة إلى التعاون المكثف بين المؤسسات، ويتراوح الدعم الحكومي والمحلي لمؤسسات التجمع من السلبي إلى الاستباقي².

ح. تعريف كل من وليد عبد مولا، نواف أبو شمالة: تعرّف العناقيد "أنها تجمعات المؤسسات المنتجة لسلعة أو خدمة معينة بهدف تحسين القدرة التنافسية للمنتج. والعناقيد هي نظام يربط بين كيانات خاصة وعامة تتألف من مجموعات من المؤسسات والموردين ومقدمي الخدمات المختلفة من 0 نق لوشحن وتسويق وغيرها مبنية على الروابط الخلفية والأمامية في نشاط اقتصادي سلعي أو خدمي معين. وتعتمد منهجية تطوير العناقيد على تعزيز الروابط والتعاون بين أصحاب المصلحة من القطاع العام والخاص لتعزيز القطاع وبناء الثقة وحل المعوقات المشتركة وتقوية سلسلة القيمة على نحو يسمح بتعزيز الكفاءة الجماعية"³.

من خلال كل ما سبق يمكن أن نتوصل إلى مفهوم للعناقيد الصناعية على أنها تجمع لوحداث إنتاجية وخدمائية وهيئات حكومية داعمة، وهيئات مالية، وبحثية، مقاربة جغرافيا تتربط بعلاقات متكاملة، تجمعها مصالح مشتركة في مجالات معينة متخذة أشكالاً مختلفة، ويكون هذا الترابط أفقياً وعمودياً قد ينشأ تلقائياً أو مخطط له بهدف تشجيع وتعزيز التنافسية؛ بشكل عام يمكن اعتبار العناقيد بيئات ديناميكية تعزز النمو الاقتصادي والابتكار والقدرة التنافسية من خلال تجميع الموارد وتشجيع التعاون وتسهيل تبادل المعرفة في منطقة جغرافية معينة.

وتتضمن العناقيد الصناعية مجموعة من العناصر تعمل بشكل تكاملي فيما بينها من أجل تعزيز الأداء الصناعي والاقتصادي للعنقود، ويمكن تحديد خمسة عناصر تتمثل في:⁴

- **المؤسسات:** تعد المؤسسات النواة الأساسية في أي عنقود صناعي، إذ تمثل المحرك الرئيسي للأنشطة الاقتصادية داخله. وتضطلع هذه المؤسسات بدور محوري يتمثل في تنظيم الإنتاج وتفعيله، دعم الابتكار،

¹ Porter, M, Ketels. **Clusters and Industrial Districts: Common Roots, Different Perspectives**. In Becattini, G al. (Éds.), the Handbook of Industrial Districts. Cheltenham, Edward Elgar.2009, P 3.

²Ibid, p 3.

³ وليد عبد مولا، نواف أبو شمالة، دليل تطوير العناقيد الصناعية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2023، ص 10.

⁴ زهير زواش، العناقيد الصناعية كنموذج استرشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، 2014، ص 63.

خلق فرص العمل، جذب الاستثمارات، رفع القيمة المضافة وزيادة الصادرات. كما تُعد المؤسسات الفاعل الأكبر في تحديد طبيعة العنقود وتوجهاته الإنتاجية.

- **الحكومة:** هي التي تتولى وضع السياسات والخطط اللازمة لدعم نمو العنقود. وتشمل مسؤولياتها توفير البيئة التنظيمية المناسبة، وبناء علاقات تنسيقية بين العنقود والجهات الحكومية والخاصة، إضافة إلى سد الفجوات التي قد تعيق تطور العنقود. كما تشجع الحكومة القطاع الخاص والمؤسسات المختلفة على المشاركة في تنمية العنقود من خلال تقديم الدعم المادي والحوافز الاستثمارية الملائمة.

- **الجهات والمؤسسات الداعمة:** تضم هذه الفئة المؤسسات البحثية، والمؤسسات المالية، وغيرها من الجهات التي توفر الدعم للعنقود. ويكمن الدور الرئيسي لهذه الجهات في تقديم التكنولوجيا والابتكارات والتمويل، إضافة إلى التدريب والبحوث والتطوير التي تحتاجها المؤسسات العاملة داخل العنقود. وتشكل هذه الجهات حلقة وصل مهمة بين المؤسسات العاملة في العنقود.

- **هيئات ومؤسسات خدمات الأعمال:** تسهم هذه المؤسسات في تعزيز ديناميكية العنقود من خلال تشجيع التعاون بين المؤسسات العاملة في العنقود، إضافة إلى الترويج للمنتجات وتحسين صورتها التسويقية. وتعمل هذه الهيئات أيضًا على صياغة رؤية مشتركة للمؤسسات داخل العنقود، كما تتولى تنظيم العلاقات بين المؤسسات داخله وبين المؤسسات الفاعلة خارج نطاقه.

- **الهيئات البحثية:** تتمثل الوظيفة الأساسية للهيئات البحثية في توفير الركائز العلمية والتقنية التي تدعم نشأة العناقد الصناعية وتعزيز فعاليتها. وتشمل هذه الهيئات الجامعات، مراكز البحوث، والمؤسسات العلمية المتخصصة. وتساهم هذه الجهات في تطوير الابتكار داخل العنقود، إتاحة الموارد المعرفية، وتوفير التدريب المستمر للموارد البشرية. كما تتطلب البيئة المحيطة بالعناقد وجود بنية تحتية ملائمة، خصوصًا في مجالات الاتصالات والنقل.

2. مظاهر التجمعات العنقودية: لقد تعددت المفاهيم المستخدمة لوصف تجمعات المؤسسات مثل المناطق الصناعية، والتجمعات الصناعية، والأقطاب التنافسية، وأنظمة الإنتاج المحلية، ورغم تباينها فإنها تعكس أشكالاً مختلفة لتنظيم النشاط الاقتصادي. وتُعد الأقطاب التنافسية صيغة متقدمة من العناقد، نظراً لارتباطها بالبحث العلمي، التكنولوجيا والابتكار.

أ. نظام الإنتاج المحلي: إن النظام الإنتاجي المحلي هو نسخة جديدة من أشكال التعاون الوظيفي وهو إعادة تنشيط الأطروحات المارشالية الناتجة عن ملاحظات أشكال المنظمات الصناعية في مناطق معينة.¹ يعرف على أنه "تشكيلة من المؤسسات المجمع في منطقة محلية حول مهنة أو حرفة ما أو عدة مهن صناعية، تحافظ هذه المؤسسات على علاقات بينها وبين البيئة الاجتماعية والثقافية الخاصة بها

¹ عادل غربي، محمد البشير بن عمر، العناقد الصناعية ودورها في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-عرض لبعض التجارب الدولية مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، م 14، ع 01، الجزائر، 2021، ص 266.

وهذه العلاقات ليست تجارية فحسب، بل إنها أيضاً غير رسمية وتنتج تأثيرات خارجية إيجابية لجميع المؤسسات¹. ويعرّف على أنه نمط تنسيق بين مجموعة من الخدمات والوظائف لعدد من المؤسسات بغية تحقيق اقتصاديات الحجم ومن دون أن يكون هناك اندماج بين هذه المؤسسات المتعاونة². ينظر لأنظمة الإنتاج المحلي على أنها مجموعة من وحدات الإنتاج (المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة) حول واحدة أو أكثر من الصناعات يميزها الارتباط بإقليم معين³. كما يعرف على أنه تجمع انتاجي مكون من مؤسسات متخصصة في نشاط أساسي أو أنشطة متقاربة يشتهر بها إقليم معين على أن لا يتعدى حجم هذه المؤسسات مجتمعة حجم مؤسسة متوسطة ترتبط هذه الأخيرة فيما بينها بعلاقات تعاون تتميز بالكثافة ويتم دعمها من طرف هيئات ومنظمات متواجدة محليا تضمن لها تلبية احتياجاتها الأساسية⁴. ويختلف نظام الإنتاج المحلي عن المنطقة الصناعية في اندماج مؤسساته في نشاطات قطاعات معينة وليس بالضرورة المشاركة في عمليات إنتاجية متميزة؛ كما أنه توجد علاقات تجارية وأخرى غير رسمية قريبة بشكل متبادل بين مختلف المنظمات مهما كان شكلها أو حجمها وتشجع جميع أشكال التعاون⁵. كما يعرف على أنه سلسلة مترابطة من الصناعات ذات العلاقة سواء من حيث مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة أو المستهلكين أو قوات التوزيع أو المهارات المطلوبة؛ يرتبط هذا المفهوم بفكرة التعاون والتنسيق بين عناصر السلسلة المختلفة؛ على عكس النظرة التقليدية للصناعة والمتمثلة في القطاع الذي يشمل جميع الصناعات ذات الإنتاج النهائي المتشابه؛ والمرتبطة غالبا بالتنسيق والتعاون بين المتنافسين والمطالبة الدائمة بالدعم والحماية من الحكومة. ومنهم من أعطاه مفهوم يركز على سببية الدوافع بأنه مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ترتبط فيما بينها أو مع واحدة أو عدة مؤسسات كبيرة، تتواجد كلها في فضاء جغرافي واحد متقارب محلي أو شبه جهوي، حول مهنة واحدة أو أكثر من المهن الصناعية و السبب المبرر لكثافة العلاقات بين مؤسسات النظام الواحد هو البحث عن الانتاج المتخصص حيث لا تستطيع مؤسسة بمفردها انجازها و بالتالي الوصول إلى اقتصاد سليم معتبر⁶.

يعد مفهوم "النظام الإنتاجي المحلي" (SPL) والمستوحى من المناهج الإيطالية أساساً إطاراً جديداً لتحليل الديناميكيات الإقليمية في فرنسا. ويسعى أيضاً إلى إظهار تأثير التبادلات الاجتماعية والبيئة على

¹AbdeerrahmanAit H, **Appréhender le concept du cluster: ses origines et évolutions**, Revue Française d'Economie et de Gestion, vol 04, N° 10, p 405

²زبيري عز الدين، رحيم حسين، نظام الانتاج المحلي كآلية للتنمية الصناعية المحلية قراءة في التجربة الفرنسية لسياسة الاقطاب التنافسية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 8، 2015، ص 62.

³Laura Sabbado, **Le pôle de compétitivité Arve Industries: les effets sur la dynamique partenariale des PME locales**, Université de Rennes, THÈSE Pour obtenir le grade de DOCTEUR Gestion et management. Université de Grenoble, 2012. Français p 12.

⁴زبيري عز الدين، رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 64.

⁵Laura Sabbado ,**op-cit**, p 13.

⁶زبيري عز الدين، رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 65.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقد الصناعية

الاستراتيجيات الصناعية. يمكن تلخيص الخصائص الرئيسية لـ **SPL** على النحو التالي: إنها تتعلق أولاً بالجغرافيا، ولكن أيضاً بالتاريخ والتقاليد المحلية التي تعزز التضامن الاجتماعي وتراكم التراث الثقافي من خلال المجتمع. ومن هنا تم تأكيد روح المبادرة في **SPL**، على أساس قوي الهوية المهنية وشعور الفرد بالانتماء للمجتمع¹. حققت تجمعات المؤسسات الصناعية وفق أنظمة الانتاج المحلي **SPL** نجاحا كبيرا في عدة دول متقدمة أبرزها النموذج الإيطالي، كما سعت حكومات هذه البلدان إلى توفير مختلف المتطلبات الأساسية لدعم التجمعات الناشئة تلقائيا وكذا الحث على إنشاء أخرى جديدة، حيث يوجد أمثلة عديدة من البلدان الصناعية التي تؤكد أن مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة المتجمعة وفقا للنظام الانتاج المحلي **SPL** استطاعت تعزيز قدرتها التنافسية وتمكنت من التوقع والتكيف مع تحديات المنافسة. ومن الدول التي نجحت في ذلك فرنسا وألمانيا. وقد انطلق برنامج الانتاج المحلي في الجزائر سنة 2007 كنمط تنظيم فعال يُسهّل تنظيم المقاولين الحرفيين، كتكوين جمعيات ولاتية، تبادل المهارات والخبرات، تجمع الحرفيين لإنشاء مجمع منفعة عامة والبدء في عمليات مناولة صغيرة بين المقاولين. بالاعتماد على التعاون الجزائري الألماني والذي أمتد فيما بعد إلى استراتيجية العناقد الصناعية من خلال الاستفادة من التجربة الألمانية للتعاون الدولي خاصة في مجال تطوير نظام المعلومات والتمويل المصغر وأنظمة الانتاج المحلي ومرافقة الحرفيين في تصدير منسوجات الزرابي وبعد اربع سنوات تم طرح الفكرة على غرف الصناعة التقليدية والحرف وتجسيد 21 نظاما للإنتاج المحلي².

ب- **الأقطاب التنافسية**: إنّ مجموعة القدرة التنافسية هي مفهوم فرنسي وهو جزء من منطق أقطاب التكنولوجيا ونظام الانتاج المحلي **SPL**. تم تشجيع ظهور الأقطاب التنافسية من خلال تقرير المندوبية الوزارية للتخطيط الإقليمي والجاذبية الجهوية (DATAR) المتعلق بتحديد وإطلاق سياسة صناعية جديدة في فرنسا في عام 2004. يُعرّفها بأنها "تجمع"، في منطقة جغرافية معينة، من المؤسسات ومراكز التدريب ووحدات البحث العامة أو الخاصة، المنخرطة في نهج شراكة يهدف إلى توليد التآزر حول السوق والمجال التكنولوجي أو العلمي المرتبط به ويجب أن يسعى إلى تحقيق كتلة حرجة لتحقيق القدرة التنافسية، ولكن أيضاً للرؤية الدولية³.

ب. **اتحاد المصدرين**: هي عبارة على تجمعات تكون طوعية لمجموعة من المؤسسات متواجدة في نفس الحيز الجغرافي تهدف منها تحقيق عمليات مشتركة ومتكاملة، والغرض الأساسي لها حل المشاكل التي تواجهها، ويهدف إلى تحقيق النقاط التالية⁴:

1 Laura Sabbado, op-cit, p 13.

² منصورى حاج موسى، بوشرى عبد الغنى، استراتيجية الجزائر لتطوير الصناعات التقليدية: مقارنة نظام الانتاج المحلي، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، 2020، ص 161.

³ Abdeerrahman Ait H, Op -cit, p 412.

⁴ عادل غربي، محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 300.

- العمل على تجميع المصدرين من خلال الوسطاء وإنشاء هيئة تنظم توطر عملية التصدير؛
 - تصدير منتجات لمؤسسات متعددة بواسطة مؤسسة واحدة تتوفر على الإمكانيات والموارد اللازمة.
- ج. **حاضنات الأعمال:** حزمة من الخدمات والتسهيلات وآليات المساندة وتكون هذه الحزمة متكاملة توفرها مؤسسة قائمة، لعدد المؤسسات والمشاريع الناشئة، ويهدف إلى الدعم و تخفيف عبء مرحلة الانطلاق وتبني أفكارها الجديدة وتوجيهها لإنشاء وتقديم منتجات وخدمات جديدة؛ أو تحسين منتجات أخرى قائمة، حيث تعمل على ربط المشاريع المحتضنة بالعديد من مراكز البحث والتطوير ومؤسسات صناعية أخرى خارج إطار الحاضنة، فيمكن اعتبار الحاضنة نواة العنقود الصناعي، إذ تعمل على تعزيز العلاقات التشاركية والتكاملية فيما بينها وبين المؤسسات الصناعية الكبرى مقدمة لها مدخلات محددة من خلال المناولة من الباطن، أو خدمات تكنولوجية ومعلوماتية متعددة، وتعمل الحاضنات على توظيف شبكة علاقاتها مع مختلف مكونات البيئة المحيطة كالجامعات والمدن الصناعية في خدمة المؤسسات المحتضنة ويدعم قدرتها على الاستمرار والتطور¹.

يجدر التمييز بين العناقيد الصناعية وبعض الممارسات الأخرى التي تخط معها، مثل سلاسل القيمة المحلية أو الدولية والمناطق الصناعية، ففي حين ترتكز سلاسل القيمة على كفاءة المعاملات داخل السلسلة، فإن العناقيد الصناعية ترتكز على الاستراتيجية وحل مشاكل التنسيق والمعلومات. كذلك قد تكون سلاسل القيمة مشتتة جغرافياً في حين تكون العناقيد مركزة جغرافياً. كذلك يجدر التمييز بين العناقيد والمناطق الصناعية حيث أنها تركز جغرافي للمؤسسات يتم إنشاؤها لتقديم البنية التحتية وبعض الخدمات وتوفير حوافز إضافية لا تتوفر خارجها خاصة فيما يتعلق بالضرائب والترتيبات الإدارية، منها مثلاً حدائق التكنولوجيا المتقدمة والمجمعات الصناعية ومناطق التجارة الحرة ومناطق تجهيز الصادرات. في حين تكون العناقيد أقل تركيزاً على البنية التحتية، وتعمل على تطوير الخدمات الداعمة ومرافق البحث والتطوير تدريجياً لتلبية حاجيات المؤسسات، وتلعب فيها الدولة دوراً أعمقاً من دور المحفز وتوفير بيئة إنتاجية متكاملة².

المطلب الثاني: تحليل الجوانب الإيجابية والسلبية للعناقيد الصناعية

باعتبار أن العناقيد هي تجمعات جغرافية من مؤسسات متخصصة تعمل في قطاع صناعي معين أو قطاعات ذات صلة وتواجهها إلى جانب مؤسسات داعمة مثل مراكز البحث والتطوير والجامعات ومؤسسات التدريب ومقدمي الخدمات فإن ذلك يساهم في إنشاء علاقات قوية وتفاعلات مكثفة بين مختلف مكوناتها وتوفر هذه العناقيد العديد من المزايا التي تسهم في تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية

¹المرجع نفسه، ص 300.

² وليد عبد موله، نواف ابو شمالة، مرجع سبق ذكره، ص 11.

المستدامة من خلال زيادة الإنتاجية والابتكار وتحسين الوصول إلى الموارد المتخصصة وخفض التكاليف وتعزيز التعاون والتشبيك وزيادة القدرة التنافسية وجذب الاستثمارات، وتتميز العناقيد الصناعية بعدة خصائص أساسية تميزها عن تجمعات العشوائية للمؤسسات.

أولاً: خصائص العناقيد الصناعية.

من بين أهم خصائص العناقيد الصناعية ما يأتي:¹

1. **توفير مدخلات الإنتاج محلياً:** أي مقدرة العناقيد الصناعية على إيجاد موردين محلّيين لمدخلات الإنتاج بتكاليف تكون أقل من استيرادها، مما ينعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للصناعة في الأسواق المحلية والعالمية؛ وكلما اتجهت الصناعات الداعمة والمرتبطة نحو إنتاج أجزاء محددة ومتخصصة من مدخلات الإنتاج، كان للعناقيد الصناعية دور أكبر في مساعدة الصناعة الرئيسية على التطور والمنافسة ومثال ذلك صناعة الأحذية الإيطالية، حيث توجد عدة صناعات تدعمها وترتبط بها مباشرة، مما ساعد على خلق عنقود صناعي قادر على المنافسة عالمياً؛ كالمعاهد المتخصصة في التصميم، ومصانع الجلود والدباغة، وصناعة الآلات المتخصصة وغيرها، إضافة إلى دور الطلب المتميز في دفع الصناعة نحو التطور، إذ أن المرأة الإيطالية قد تجرب أكثر من مائة حذاء قبل شراء واحد، مما دفع الصناعة لتكون متطورة جداً لتلبية هذا النوع من الطلب. وبهذا، يرتبط العنقود مباشرة بتعزيز القدرة التنافسية.

2. **التجمع الجغرافي للمؤسسات:** أي أن العناقيد هي عبارة عن تجمع جغرافي لمؤسسات تربطها علاقات ضمن سلسلة القيمة المضافة، وعلاقات رأسية (أمامية وخلفية) وأفقية مبنية على تبادل السلع والخبرات والموارد البشرية، إضافة إلى توفر خلفية اجتماعية وسلوكية تدعم الترابط بين المؤسسات الاقتصادية. كما يتطلب وجود شبكة من المؤسسات والمعاهد العامة والخاصة التي تساعد الكيانات الاقتصادية المختلفة، ويُعد وجودها من أهم العوامل التي تساهم في تعزيز تنافسية أعضاء السلسلة العنقودية، كالجامعات والمعاهد التعليمية.

3. **الترابط الداخلي والخارجي:** من أجل ضمان نجاح العناقيد الصناعية ومساعدتها على النمو والتطور والاستقرار المستمر، يجب تحقيق الترابط بين المؤسسات الموجودة داخل العنقود هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق الترابط كذلك مع جهات أخرى في المجتمع بما يخدم العناقيد ويرفع من كفاءتها الإنتاجية وفرصه التسويقية؛ وهذا يتطلب بنية قوية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق هذا الترابط بين جميع المؤسسات والهيئات التي لها دور في تنمية نشاط العناقيد المتكوّنة.

¹ رايري بلقاسم، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، 2007، ص ص 173 - 174.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقيد الصناعية

4. تنوع العلاقات داخل العنقود: يمكن التمييز بين نوعين من علاقات الترابط التي تحدث بين مؤسساتها، ويمكن التمييز بين نوعين رئيسيين:

الترابطات الأفقية: علاقات تجمع بين مؤسسات تعمل في نفس المرحلة الإنتاجية.
الترابطات الرأسية (الأمامية والخلفية): علاقات تجمع بين مؤسسات تقع في مراحل مختلفة من العملية الإنتاجية.

وبذلك، يمثل العنقود في صورته الحقيقية شبكة من العلاقات الصناعية المتنوعة
5. مرونة التمرکز الجغرافي: من ناحية التركز الجغرافي للعناقيد الصناعية، فإنه يختلف من عنقود إلى عنقود آخر؛ فقد يحدث التركز في مدينة واحدة، أو مجموعة مدن، أو على مستوى دولة بأكملها؛ وعلى ضوء التطور الحاصل في وسائل النقل والاتصالات وكذلك التطور التكنولوجي، يمكن أن يشمل العنقود مناطق جغرافية أوسع.

ثانيا: أبعاد العناقيد الصناعية

يعتمد تعريف التكتلات على ثلاثة أبعاد رئيسية، وفقا للأدبيات الأكاديمية المتخصصة:¹

1. البعد الجغرافي: يعتبر البعد الجغرافي من الأسس الجوهرية التي تقوم عليها العناقيد الصناعية، حيث تنشأ هذه التكتلات نتيجة لعوامل خارجية تعتمد على القرب الجغرافي، ففي الدول الكبرى، غالبا ما تتشكل هذه العناقيد داخل مناطق محددة معروفة بطابعها الصناعي أو التكنولوجي، وقد يؤخذ شكل مجمعات صناعية مترابطة داخل مدينة واحدة.

2. البعد النشاطي: يشمل البعد النشاطي مجموعة الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها مؤسسات تنتمي إلى صناعات مختلفة لكنها مترابطة من خلال سلاسل القيمة وشبكات التوريد، تتعاون هذه المؤسسات فيما بينها في إنتاج وتوفير السلع والخدمات التي يقدرها العملاء النهائيون؛ مما يخلق علاقات تكاملية أفقية وعمودية.

3. بعد بيئة الأعمال: تتأثر هذه التكتلات بظروف خاصة بها، غالبا ما تكون نتيجة لإجراءات تتخذها المؤسسات والهيئات الحكومية والجامعات والمؤسسات "العامة" الأخرى والقطاع الخاص، بشكل فردي وجماعي، إن توفر بيئة الأعمال مواتية يعد شرطا أساسيا لنجاح العناقيد واستدامتها على المدى الطويل.

ثالثا: مزايا العناقيد الصناعية

حسب مايكل بورتر، فإن العناصر الأساسية المعززة لتنافس العنقود هي بيئة سياسية وقانونية واقتصادية سليمة مواتية؛ والموارد المتخصصة وذات الجودة العالية كاليد العاملة الماهرة ورأس المال

¹Michael E. Porter, **Government Policy and Regulation**, Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, vol. 76, n° 6, 1998, pp. 77-90.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقيد الصناعية

والبنى التحتية والموارد الطبيعية؛ وسوق محلية ذات جودة عالية ونسيج غني بالموردين والصناعات المرتبطة¹.

تعتمد المنافسة الحديثة على الإنتاجية، وليس على قدرة الوصول إلى المدخلات أو حجم المؤسسات الفردية؛ في حين تعتمد الإنتاجية على أساليب التنافس بين المؤسسات وليس على المجالات التي تتنافس فيها. يمكن لجميع المؤسسات أن تكون عالية الإنتاجية بغض النظر عن المجالات باستخدام الأساليب المتطورة، التكنولوجيا المتقدمة، وعرض منتجات وخدمات فريدة من نوعها وكثيفة المعرفة. ولكن مدى التطور الذي تتنافس به المؤسسات في موقع معين يتأثر بجودة بيئة الأعمال المحلية. فلا تستطيع المؤسسات توظيف تقنيات لوجستية متقدمة، على سبيل المثال، من دون بنية أساسية عالية الجودة للنقل. ولا تستطيع المؤسسات أيضاً أن تتنافس بفعالية في مجال الخدمات المتطورة من دون موظفين متعلمين تعليماً جيداً. ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بكفاءة في ظل البيروقراطية التنظيمية المرهقة أو في ظل نظام قضائي يفشل في حل النزاعات بسرعة وإنصاف. وتؤثر بعض جوانب بيئة الأعمال، مثلاً النظام القانوني، على سبيل المثال، أو معدلات الضرائب على المؤسسات في جميع الصناعات. ولكن في الاقتصاديات المتقدمة غالباً ما تكون الجوانب الأكثر حسماً في بيئة الأعمال محددة بعناقيد؛ وتشكل هذه الجوانب بعضاً من أهم الأسس الاقتصادية الجزئية للمنافسة².

كما أظهرت العناقيد الصناعية فوائدها كنوع من التنظيم الاقتصادي مثل النمو، الربحية، الابتكار والإنتاجية الأعلى؛ وتنتشر هذه الاستراتيجيات للتنمية الاقتصادية على نحو متزايد بفضل المزايا العديدة التي تقدمها، مقارنة بأشكال التنظيمات لأخرى. وسيتم عرض مزايا العناقيد الصناعية كما يلي:

1. **تقليل التكاليف:** يؤدي تركيز الصناعات في مواقع جغرافية معينة إلى توفير التكاليف لمؤسسات العنقود، كما توفر موردي المدخلات المتخصصة، خدمات الأعمال، العمال المدربين، واستثمارات البنى التحتية، والأسواق المالية الخبيرة في الصناعات، نقل التكنولوجيا والمعلومات³. تخفف العناقيد الصناعية العديد من المشاكل الموجودة في العلاقات التجارية في ظل العولمة إن التركيز الجغرافي للأفراد العاملين في هذا المجال يجعل من الممكن استخلاص نفس الفوائد، والوصول السريع إلى الخدمات، المعرفة، الابتكار، المعلومات التقنية والتنافسية كما تجنب المشاكل المتعلقة بإنشاء وصيانة الروابط والعلاقات بين الجهات الفاعلة⁴.

¹ AtikM ,Bouadem K, Identification des clusters industriels à constituer en Algérie, Journal Of economics studies and researches in renewables energies (JoeRRe) vol 08 , 2018, p 444.

² Porter, Michael E, *L'avantage concurrentiel des nations*, op- cit, p 77-90.

³ David L. Barkley, Mark S. Henry, op-cit, p5.

⁴ Brisson M, *Grappes industrielles et gestion des biens communs : le cas de la Supergrappe de l'économie océanique canadienne*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences, Sciences de la gestion, Option affaires internationales HEC MONTRÉAL, 2019, p 28.

2. **تسهيل إعادة التنظيم الصناعي:** تؤدي عملية التحول من المؤسسات الكبرى إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التركيز على الإنتاج المتخصص، وزيادة المنافسة العالمية بالتالي ظهور تقنيات جديدة للإنتاج مثل استخدام الكمبيوتر، كما يعزز القرب بين المؤسسات المتخصصة من مورديها وأسواق المنتجات والمدخلات وسرعة التكيف مع حركية الأسواق¹.

3. **التعاون بين المؤسسات:** يحفز التعاون على استغلال الفرص واقتحام أسواق جديدة ودمج الأنشطة وتجميع الموارد والمعارف ويحدث هذا التكتل بشكل طبيعي ومتكرر. كما تبين الدراسات الاستقصائية إن المؤسسات قد أدركت مزايا التعاون وتبادل المعلومات في مجال التسويق وتطوير المنتجات والتطور التكنولوجي وتعزيز القدرة التنافسية والربحية، كما تسهل العناقد أنواعاً أخرى من التعاون أو الشراكة بين المؤسسات، لأن التركيز الجغرافي والاتصالات الدائمة تسمح بإقامة علاقات ثقة متبادلة. إن التعاون من خلال الهياكل التنظيمية الشبكية أكثر شيوعاً عندما تكون المؤسسات متقاربة جغرافياً. تتواصل المؤسسات فيما بينها لأسباب عديدة، كالتقليل من عدم اليقين؛ التعلم من بعضها البعض واستيعاب أفضل الممارسات؛ تقليل تكاليف المعاملات؛ تحسين المفاوضات مع الأطراف الثالثة؛ وللتوافق على المعايير والاعتراف بها وتحسينها. أن العناقد، باعتبارها تجمعات جغرافية للمؤسسات، تنطوي على سلسلة من المزايا، بما في ذلك حقيقة أنه يمكن إقامة مجتمعات معرفية حقيقية يتم فيها توليد وتبادل المعرفة، وفي نفس الوقت يتم تشجيع الابتكار، وبالتالي زيادة تنافسية العنقود ككل. ولكي يكون ذلك ممكناً، يجب استيفاء شروط أساسية، مثل ظهور أسواق عمل متخصصة، وإقامة علاقات بين المنظمات وبين أعضاء العنقود، على أساس الثقة المتبادلة، بحيث يتم إنشاء تدفقات المعلومات والمعرفة فيما بينها. كما تلعب الإدارات دوراً مهماً في هذا الصدد، حيث يمكنها، بل يجب عليها، أن تعمل كوسيط، مما يعزز تعاوناً أكبر بين المؤسسات وبين الهيئات والجهات الفاعلة الأخرى، مثل الجامعات².

4. **مركز الابتكار المستمر:** يلعب العنقود الصناعي دوراً أساسياً في عملية الابتكار داخل المؤسسة، وذلك بفضل المنافسة القوية داخل المجمع، لأنه يجب على المؤسسات أن تكون مبتكرة باستمرار حتى تتميز عن منافسيها. بالإضافة إلى ذلك، يوفر المجمع الصناعي بيئة تعج بالمعرفة في نفس المجال. يتيح القرب من المؤسسات التكميلية للمؤسسات في التجمعات الصناعية التعرف باستمرار على المجالات ذات الصلة والحصول بسرعة على الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسات، والتي تحافظ معها على علاقات وثيقة³.

5. **زيادة سهولة قياس الأداء:** ويعمل ضغط الأقران داخل العنقود على تشديد المنافسة حتى بين الأعضاء غير المتنافسين. نظراً للقرب الجغرافي وتعد السمعة عنصراً مهماً للمؤسسات. إذا لم يكن أحد أعضاء المجموعة الصناعية على قدر المساواة ولا يقدم خدمة عالية الجودة، فسيتم تداول تلك المعلومات بسرعة

¹Ibid, p 27.

² KHARBACHO, **op-cit**, p 125.

³BrissonM, **op -cit**, p 27

داخل العنقود والبيئة المحلية¹. تعتبر العناقيد ضرورية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تسمح بتركيز جغرافي للمؤسسات التي تفضل إنشاء تبادل المعرفة مما يحفز الابتكار، يسهل القرب الجغرافي التعاون بين المؤسسات والموردين والمؤسسات التي يمكن أن تؤدي إلى اقتصاديات عالية وتنافسية أفضل وكفاءة أكبر في الإنتاج وتسمح المجموعات أيضاً بإنشاء شبكات مشتركة بين المنظمات على أساس الثقة المتبادلة، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات المعنية. توفر العناقيد بيئة مناسبة للابتكار وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد العالمي².

رابعاً: عيوب العناقيد الصناعية

تبين مما سبق ما تتمتع به سياسة العناقيد الصناعية من مردودات إيجابية على التنمية الصناعية، إلا أن هذه السياسة لها العديد من العيوب التي تتطلب اتخاذ الحيلة والحذر تجاهها حتى لا تتحول آثارها الإيجابية إلى آثار سلبية. ومن أهم عيوب انتهاج سياسة العناقيد الصناعية ما يلي:

1. **تحديات المنافسة العالمية:** العناقيد الصناعية تقوم على تعاون وتحالف بين عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تجمعها تخصص واحد بهدف زيادة كفاءتها الإنتاجية وخلق مزايا تنافسية لها، إلا أن سيطرة المؤسسة المتعددة الجنسيات والتحالفات والاندماجات بين المؤسسات الكبيرة الحجم على الاقتصاد العالمي يقف حائل بين العناقيد الصناعية والتنافسية العالمية.
2. **نقص المرونة التكنولوجية:** عدم تمتع العناقيد الصناعية بالمرونة الكافية للتجاوب السريع مع أي تغيرات تكنولوجية في العمليات الإنتاجية، ومقاومة وجمود العنقود لهذه التغيرات بغض النظر عن التكاليف المرتفعة لعدم مواكبة هذه التطورات.
3. **تركيز القطاع المحدود:** تبني سياسات العناقيد الصناعية وتوجهها إلى قطاعات محددة دون غيرها قد يتسبب في تحقيق نمو غير متوازن بين قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة.
4. **الاعتماد على تجارب محددة:** قد يدفع التباين بنجاح تجربة أحد العناقيد إلى التركيز الزائد على تخصص هذا العنقود وتوجيه مزيد من السياسات التنموية له، ورغم أنه قد يكون اختيار غير مدروس بكفاءة، وأي فشل لهذا العنقود يصاحبه تأثير سلبي على قطاعات الاقتصاد الكلي.
5. **التمركز الجغرافي المحدود:** تتركز العناقيد الصناعية في المناطق الحضرية ولا تساهم في التنمية الصناعية ولا في التنمية العمرانية في المناطق النائية.

خامساً: النظريات المفسرة للتجمعات العنقودية

لا يعود تجمع المؤسسات على شكل عناقيد صناعية متخصصة إلى الظروف الخارجية التي تدفع بالمؤسسة إلى التجمع مع مؤسسات أخرى فحسب بل وكذلك أيضاً إلى رغبتها في إيجاد استراتيجية ناجعة

¹BrissonM, op- cit, p 28

² Kharbacho,op-cit, p104/ 129.

للحصول على ميزة تنافسية في هذا التجمع. إن عدم وجود نظريات مؤسسة للعناقيد الصناعية بشكل خاص إلا أنه توجد بعض المقاربات المفسرة لظاهرة التجمع، أو أحد علاقاته. يحاول المفكرين الاقتصاديين التعرف على المحددات التي تفصل بين خيارى التدخيل L'internalisation والتخريج L'externalisation للمعاملات أو الوظائف من طرف المؤسسة "حيث أن تفسير التكامل العمودي، هو إجابة على فكرة كيف أن التنسيق الإداري مفضل على التنسيق بواسطة السوق وفي نفس السياق "كالإجابة عن هذا التساؤل كان من خلال نظريات عديدة منها نظريتي تكاليف الصفقات وسلسلة القيمة¹.

1. نظرية تكاليف الصفقة Transaction Cost Theory:

أول من استخدم هذا المصطلح هو رونالد كواسعام 1937، ثم أثراه الباحث ويليامسون عام 1975، وجوهر هذه النظرية أن وحدة التحليل الأساسي بين المنظمة والبيئة والتي تعمل فيها هي الصفقات. ووفقاً لهذه النظرية فإن تكاليف التبادل والتي تتمثل بتكاليف الحصول على المعلومة، وتكاليف التفاوض حول العقد، وتكاليف رقابة لتنفيذ أو التكاليف الناجمة عن إعادة التفاوض - في حالة عدم ملائمة العقد المبرم لبعض التحديات الاقتصادية الجديدة- هي المحدد الأساسي لظهور الأشكال التنظيمية واختيار التصميم التنظيمي المناسب لظروف السوق بما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التعامل فيه².

ترتكز النظرية على دراسة التحكم بين تكاليف التنسيق المتعلقة بالإنتاج الداخلي وتكاليف الصفقة المتعلقة بالالتجاء إلى السوق (سوق المتعاملين الخارجيين) أو الاثنين معاً "نموذج هجين (Hybrid Form) كما هو الحال بالنسبة للشراكات الاستراتيجية، فهي تمثل نموذجاً بسيطاً أو هجيناً بين قطبين هما السوق، والتسلسل الهرمي أي المؤسسة. وكمثال على ذلك، لأجل صناعة منتج ما من طرف شركة تنشط في مجال النسيج، عليها أن تختار بين متعامل خارجي يورّد بعض المدخلات أو أن تنتجها بنفسها، البديل الأول يتعلق باللجوء إلى السوق وبالتالي إنشاء عقد بين طرفين، أما البديل الثاني فيتعلق بالتنسيق الداخلي أين لا تحتكم عملية الإنتاج إلى السعر وإنما تتم وفق سلطة هرمية، وأضاف ويليامسون أنه عند الاختيار بين المؤسسة و التجاء إلى السوق، يجب الأخذ بعين الاعتبار فرضيتين سلوكيتين أساسيتين: الأولى هي الرشادة المحدودة (Bounded Rationality)، والثانية هي "السلوك الانتهازى (Opportunism)³.

¹ سعاد قوفي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² مؤيد سالم، تصميم المنظمات وتحليلها، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الامارات العربية المتحدة، حميثرا للنشر، 2018، ص 79.

³ شرح معنى "نظرية تكاليف الصفقة" (Transaction Cost Theory)، هارفارد بزنس ريفيو (النسخة العربية)، شوهذ بتاريخ 1 سبتمبر 2025، الساعة 10:58، من خلال: <https://hbrarabic.com>.

وفقا ولييامسون williamson هناك نوعين من العوامل التي تؤثر في تكاليف التبادل وهي العوامل الإنسانية المرتبطة بطبيعة الانسان وسلوكه عند اجراء عمليات التبادل أو إجراء الصفقات مع الغير وتتضمن الرشد المحدود في جمع ومعالجة المعلومات المتعلقة بالسوق التي يتعامل فيه؛ وعامل الانتهازية والعوامل البيئية والتي ترتبط بالبيئة الخارجية التي تتعامل فيها المنظمات وتظم مجموعتين من العوامل: عدم التأكد البيئي الناجم عن عدم التأكد من عدد الجهات التي يتعامل معها المنظمة وعدم ثباتها عبر الزمن والعامل الآخر هو صغر العدد الذي يعني إن التبادلات التي تتم في السوق يجربها محدود من الأطراف الخاصة عندما تزداد درجة التخصص في منتجات المؤسسة. وقد أشار وليامسون الى أن ارتفاع العوامل الإنسانية والبيئية غالبا ما يقود الى ارتفاع تكاليف الصفقة كما أن التعامل مع صغير من الأطراف الخارجية إذا اقترن بانتهازية هذه الأطراف غالبا ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الصفقة. ويدفع ارتفاع تكاليف الصفقة المنظمات الى البحث عن شكل تنظيمي جديد يمكن أن يؤدي الى تخفيضها¹.

2. نظرية سلسلة القيمة:

يُوجد مفهوم مايكل بورتر لسلاسل القيمة في أدبيات إدارة الأعمال الاستراتيجية، ضمن إطار إدارة سلسلة التوريد، وُضع هذا المفهوم لمساعدة المديرين على تحديد القيمة الكامنة في عمليات التوريد والدعم المختلفة لشركتهم، بالإضافة إلى سبل تحسينها لتحقيق ميزة تنافسية. ووفقاً لبورتر، يُعد تحليل سلسلة القيمة الأسلوب الأمثل لتقييم الأرباح المُحققة في كل نقطة إنتاج. وقد ميّز بورتر بين مراحل مختلفة من عملية التوريد (الخدمات اللوجستية الواردة، العمليات، الخدمات اللوجستية الصادرة، التسويق والمبيعات و خدمة ما بعد البيع)، وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات (الإنتاج، والخدمات اللوجستية، والجودة، وعمليات التحسين المستمر)، وخدمات الدعم التي تُسخرها المؤسسة لإنجاز هذه المهمة².

كما يمكن تصنيف الأنشطة التي تخضع للمنافسة في قطاع مُعين ضمن ما سلسلة القيمة. تُساهم جميع أنشطة سلسلة القيمة في خلق قيمة للعميل. هناك تمييز أولي تقريبي بين: الأنشطة الرئيسية، وهي سلسلة متصلة من إنتاج المنتجات، التسويق، التوزيع، خدمة ما بعد البيع، وأنشطة الدعم: موارد الإنتاج، التكنولوجيا، الموارد البشرية، ووظائف البنية التحتية الأخرى. أيًا كان النشاط، فإنه يتطلب موارد إنتاجية، موارد بشرية، كمية معينة من التكنولوجيا، ويعتمد على بنية تحتية تشمل الإدارة العامة والتمويل. تُحدد الاستراتيجية كيفية تنفيذ كل نشاط وكيفية تنظيم سلسلة القيمة بأكملها. لا تُمثّل المؤسسة مجرد مجموع أنشطتها. فلسلسلة القيمة هي نظام من الترابطات، شبكة من الأنشطة المترابطة. وينشأ هذا الترابط عندما تؤثر طريقة تنفيذ أحد الأنشطة على تكلفة أو كفاءة الأنشطة الأخرى. وغالبًا ما تؤثر هذه الروابط على أجزاء أخرى من المؤسسة، والتي تحتاج إلى تحسين.

¹ مؤيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 80.

²Birhanu MM, *Fondements théoriques de l'analyse de la chaîne de valeur*, Sous la direction de John Stanton et Rosa Caiazza, p4.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقيد الصناعية

يُعد التنسيق أمراً ضرورياً آخر للأنشطة المترابطة. يتيح التنسيق الجيد تسليم المنتجات في الوقت المناسب ويتجنب تكاليف التخزين؛ كما أنه يقلل من تكاليف المعاملات ويوفر معلومات أفضل للتحكم في المنتج. وأخيراً، يوفر التنسيق الفعال للأنشطة المترابطة وقتاً ثميناً بشكل عام، وهو معيار متزايد الأهمية في المنافسة. سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة، والتي تشكل أساس قدرتها التنافسية في قطاع معين، هي جزء من تدفقٍ أوسع من الأنشطة أُطلق عليه نظام القيمة. يشمل هذا النظام الموردين الذين يوفرون وسائل الإنتاج (المواد الخام، والمكونات، والأدوات والخدمات الخارجية) لسلسلة قيمة المؤسسة. سلسلة القيمة أداة مفيدة لفهم مصادر ميزة التكلفة.

لا يسمح مفهوم سلسلة القيمة بتحليل أعمق لأنواع الميزة التنافسية فحسب، بل يُلقي الضوء أيضاً على دور البيئة التنافسية في تحقيقها. تكمن أهمية البيئة التنافسية في تحديد طبيعة أنشطة المؤسسة المختلفة وطريقة إدارتها للعمليات. إجراء وتكوين سلسلة القيمة. وبالتالي، يمكن للشركة التي تختار هدفاً محدداً أن تُصمم بدقة كل خدمة من خدماتها لتلبية احتياجات هذا القطاع. وهذا يوفر إمكانات أكبر لخفض التكاليف أو التمايز مقارنةً بالمؤسسات التي تختار هدفاً أوسع. في المقابل، يمكن أن يوفر الهدف الأوسع ميزة تنافسية إذا كانت بعض أنشطة المؤسسة مشتركة بين عدة قطاعات، أو إذا سمح للمؤسسة بالعمل في صناعات ذات صلة. لضمان ميزة تنافسية، يمكن للمؤسسة اختيار بيئة تنافسية مختلفة عن منافسيها؛ يمكنها اختيار قطاع مختلف، أو مراجعة المنطقة الجغرافية التي تعمل فيها، أو حتى تجميع منتجات من صناعات ذات صلة¹.

المطلب الثالث: معايير تصنيف العناقيد الصناعية وأنواعها

العناقيد الصناعية تتعدد وتتنوع أشكالها ويعتمد تصنيفها على مجموعة من المعايير المرتبطة ببنيتها وطبيعة نشاطها. وتختلف هذه المعايير كدرجة النضج، ونوعية السوق وكذا تظهر أنماط مختلفة من العناقيد تعكس تنوع التجمعات الإنتاجية وخصوصية كل منها، سنحاول أولاً وضع معايير التصنيف، ثم أنواع العناقيد الصناعية.

أولاً: معايير تصنيف العناقيد الصناعية

تشكل العناقيد عائلة تتقاسم خصائص مشتركة إلا أنها غير متجانسة. إذ توجد عدة أساليب لتمييزها؛ وتصنيفها مثل:²

¹Michael E PORTER, *L'avantage concurrentiel des nations*, traduction pierre mirailles, interedition, 1993, p-p 43-48

²Paulette POMMIER, *Cluster du maghreb , vers un modèle de cluster magrebin spécifique*, Institut de Prospective Economique du monde Méditerranéen, 2014, pp 10 - 11.

1. تاريخ العناقيد ودرجة النضوج: وتشمل (غير رسمية، ناشئة، ناضجة، موحدة.....) في الواقع تتطور العناقيد مع مرور الزمن وتنمو، تتحول، تتفتح على العلاقات الخارجية، يعاد تنظيمها وتراجع أحيانا أو حتى تختفي تماما؛
2. طبيعة السوق: سواء أسواق عالمية أو محلية؛
3. طبيعة المؤسسات: أي المؤسسات المكونة لها ودرجة قربها من السوق وهذه الميزة تحدد أشكال الابتكار داخلها؛
4. حجم المؤسسات: أي المؤسسات التي يضمها العنقود حيث تتكون من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتجمعات المؤسسات الكبرى المتعددة الجنسيات؛
5. قطاع النشاط: قطاعات النشاط التي تنشط فيها وبالتالي التخصص في مجال نشاط معين؛ فالقطاع الصناعي ليس القطاع الوحيد الذي يمكنه أن يضم المؤسسات على شكل عنقود فقد تتجمع المؤسسات الناشطة في قطاعات أخرى مثل: قطاع المعلومات والاتصالات، التكنولوجيا، الخدمات اللوجستية، السياحة والترفيه والخدمات المالية، الطاقة، النشاطات الزراعية الغذائية، غير أن النشاط الزراعي والذي يطلق عليه تسمية syal نظام الصناعات الغذائية الزراعية قد يأخذ ميزة خاصة وهي ميزة المنطقة والتي توفر له حماية من بعض أشكال المنافسة وتحفز التجمعات. حيث أن الشكل القانوني والذي يكون غالبا تحت تأثير السياسات العمومية والاتفاقيات؛
6. الشكل القانوني: العناقيد الصناعية غالبا ما تتأثر بالسياسات العمومية وممارسات التعاقد، مما يدفعها إلى تبني هيكل قانوني ونظام للحوكمة. ففي المغرب، تم اعتماد الشكل الجمعي وفق قانون 1958، بينما في تونس تأخذ شكل جمعيات علمية. كما يختلف موقع الشركاء، مثل مؤسسات البحث ومؤسسات إنتاج المعرفة عامة، بحسب الشكل القانوني، سواء تم إدماجهم رسمياً أم لا.

ثانيا: أنواع العناقيد الصناعية

- تختلف أنواع العناقيد الصناعية بحسب عدة معايير التي ينظر لها، فيما يلي استعراض لأشهر أنواع العناقيد:
1. حسب النشأة: اعتماد على الأصل والتاريخ الصناعي وتوافر المواد الخام وكذا وجود مهارات لازمة أو مستوى عالي من أداء السكان من أجل تطوير هذا النوع من المجتمع، وتعتبر هذه التجمعات طبيعية وتمتاز أيضا بتكاليف أقل، في حين توجد التجمعات المصطنعة التي تنشأ عبر سياسات حكومية محددة، وإجراءات مبنية على دراسات توضح إمكانية العثور عليها، وتكون أطول وأكثر تكلفة ودرجة مخاطر عند اختيارها إذا ما تمت مقارنتها مع الأولى¹.

¹ميادة علي حسن على المرسي، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة - دراسة مقارنة وتطبيقية على مصر -، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 88، 2024، ص 899.

2. **حسب المنتج ودرجة التخصص:** يمكن للتجمع أن يصنف وفقا لطبيعة قطاع الذي ينتمي إليه؛ مثل تجمع صناعة السيارات كما في (ديترويت وجنوب ألمانيا) أو تجمع الخدمات المالية (لندن و نيويورك)، أو خدمات السياحة أو الإعلامية مثل (هوليوود)، أو تكنولوجيا الحاسبات مثل وادي السيليكون في (أمريكا وبنجالور في الهند)، أو تجمع صناعة الأزياء والسيراميك في (إيطاليا) أو يمكن للتجمع أن يصنف اعتمادا على شريحة محددة من العملاء أو الأسواق الذي تستهدفها قد ففي شمال (إيطاليا) يوجد تجمع متخصص في صناعة الأحذية يركز على التصاميم والأسماء التجارية ويستهدف العملاء ذو الدخل المرتفع، وفي (البرتغال) هناك تجمع يعتمد على قصر دورة الإنتاج ومواكبة الموضة ويستهدف العملاء ذو الدخل المنخفض من (أوروبا) في حين الصين فإن التركيز يكون على كثافة الإنتاج في الأحذية المنخفضة التكلفة والسعر وتستهدف العملاء منخفضي الدخل¹.

3. **حسب الحجم:** يمكن تصنيف العناقيد الصناعية حسب حجم المبيعات أو حجم المؤسسات المكونة للعنقود أو بنسبة إيجاد فرص العمل وغيرها من المؤشرات؛ فقد يكون عنقودا كبيرا أو عنقودا صغيرا. تشير منظمة UNIDO اليونيدو أن الحد الأدنى لعدد المؤسسات داخل التجمع الصناعي مئة مؤسسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأقل، حتى يصل إلى الحجم الحدي الذي يمكنه من مقاومة الصدمات الخارجية. إن صغر حجم العنقود أو التجمع قد يكون له تأثيرا سلبيا على تنافسيته؛ وتتمثل في إمكانية خسارة المؤسسات للعمالة الماهرة، والموردين، غير أن صغر العنقود لا يعبر دوما عن عدم قدرته على التنافسية، فعنقود صناعة تشريب الايونات ماساشوستش يتكون من ثلاث مؤسسات فقط تهيمن على 90% من الأسواق العالمية. في دراسة قام بها معهد التنافسية في جامعة هارفرد على عينة مكونة من 382 عنقودا صناعيا سجلت أن متوسط عدد المؤسسات في العنقود الصناعي تصل إلى 150 مؤسسة مصنفة كما يلي:

- 42% من العناقيد تضم أقل من 100 مؤسسة؛
- 14% من العناقيد تضم بين 100 و 200 مؤسسة؛
- 9% من العناقيد تفوق عدد المؤسسات المكونة للعنقود 600 مؤسسة في حين 25% من العناقيد يفوق عدد مؤسساتها 600 مؤسسة.

4. **العناقيد حسب درجة الترابط:** يقصد بدرجة الترابط هو العلاقات التي تنشأ بين المؤسسات المكونة للعنقود فقد يكون الترابط في شكلين الترابط الرأسى والأفقي وينتج عن هذا المعيار نوعين من العناقيد:²
أ. **الترابط الرأسى:** ويقصد به إن العلاقات التي تربط المؤسسات تكون في مختلف المراحل الإنتاجية أي مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.

¹ أسعاد قوفي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

² خفاش نبيلة، شيكرين ديلمى، مرجع سبق ذكره، ص ص 173-174.

ب. **الترابط الأفقي:** يكون نمط العلاقات في هذا النوع بين عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نفس المراحل الإنتاجية.

5. **عناقيد حسب الهيكلية:** تختلف العناقيد فيما بينها من حيث قطاع النشاط، وحجم المؤسسات المكونة لها، وروابط الشراء والبيع، ومدى التعاون والتآزر بين المؤسسات غير أن أنماركسون (Ann Markusen)

ترى أن العناقيد تصنف إلى أربعة أنواع: المارشالية، والمحورية، ومنصات الفروع، والمنصات العامة. تقول ماركوسن في بحثها أن هناك خمسة أنواع من المناطق الصناعية، أو "الأماكن اللزجة". ثلاثة من هذه الأنواع غريبة تماما عن مفهوم المنطقة الصناعية، حتى بالنسبة للإصدارات الأكثر مرونة من المفهوم والتي يمكن العثور عليها في الأدبيات الثانوية حول المنطقة. وهذه الأنواع الثلاثة هي: المناطق الصناعية ذات المحور والأذرع، المنصات الصناعية التابعة، والمناطق الصناعية المرتبطة بالدولة؛ أما بالنسبة للنوعين المتبقين من المناطق الصناعية المنطقة الصناعية المارشالية والنسخة الإيطالية¹.

أ. **العناقيد المارشالية:** هي العناقيد مكونة من مؤسسات محلية صغيرة ومتوسطة وتتركز على الصناعات المعتمدة على التكنولوجيا العالية أو الحرفية العالية، تتعاون فيما بينها لمجابهة الصعوبات وتحظى بدعم حكومي كبير لتطوير تنافسيتها².

ب. **عناقيد المحور والأذرع:** تهيمن على العقنود في هذا النوع من الهيكلية مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات تخدمها عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تكون موردة للخدمات أو مدخلات العملية الإنتاجية، وتستفيد هذه المؤسسات من أنشطة المؤسسات الكبيرة كاستخدام منتجاتها. توجد علاقة تعاون بين المؤسسات الصغيرة بشكل كبير وفقا لشروط الشراكة المحورية ويغيب التعاون بين المؤسسات المتنافسة لتوزيع المخاطر وتحقيق الاستقرار في الأسواق ومشاركة الابتكار³.

ج. **عناقيد منصات الفروع:** تتكون العناقيد من فروع المؤسسات الدولية متعددة المصانع، هذه الفروع تمتاز بضعف الروابط والتبادلات التجارية بينها، تمتاز أيضا بمحدودية الأنشطة والمؤسسات المنبثقة عنها، وقلة الموردين الذين يزودونها بالمدخلات⁴.

د. **عناقيد المراكز العامة:** هي المناطق التي يوجد فيها هيكل أعمال يهيمن عليه كيان عام وغير ربحي مثل قاعدة عسكرية أو جامعة أو مكاتب حكومية ويجتمع حول هذه المرافق العامة موردي مدخلات وخدمات⁵.

¹SforziF, **Rethinking the industrial district: 35 years later**, Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research, vol 32, 2015, p15

²بن طيرش عبد الله، تعزيز الميزة التنافسية للصادرات خارج المحروقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة

دكتوراه في التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2017، ص59.

³المرجع نفسه، ص 60.

⁴بن طيرش عبد الله، المكان نفسه، ص.

⁵بن طيرش عبد الله، المكان نفسه، ص.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقيد الصناعية

وتشير ماركسون إلى أن جميع العناقيد تولد فرص عمل مهما كان نوعها وإن الاختلاف بين العناقيد يشير إلى وجود استراتيجيات بديلة لنمو العناقيد.

الجدول 7: يوضح أنواع العناقيد ومميزاتها حسب ماركسون

نوع العنقود	مؤسسات العنقود	العلاقة بين المؤسسات	فرص النمو/فرص العمل
التجمعات المارشالية Marshallian	مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تتخصص في الصناعة التي تعتمد التكنولوجيا المتقدمة	تبادل تجاري تحالف ودعم مؤسسي دعم حكومي قوي لتطوير تنافسياتها	تعتمد قوته على نوع ومستوى التحالف
عناقيد المحور والأذرع	الأذرع وهي مؤسسات صغيرة الحجم تخدم المحور وهي مؤسسة كبيرة الحجم أو أكثر لإمدادها بالخدمات والمدخلات	تحدد المؤسسات كبيرة (محور) شكل التعاون بينها وبين المؤسسات الصغيرة (أذرع)	يحدد وفقا لحجم ودرجة نمو المؤسسات كبيرة الحجم
عناقيد المنصات التابعة	فروع لمؤسسات دولية متعددة المصانع	تبادل تجاري عدد قليل من المستثمرين والموردين	ينمو مع زيادة فروع المؤسسات
عناقيد المراكز العامة State Anchored Industry Clusters	مراكز النشاطات العامة الكبيرة في الدولة أو غير ربحية كالجامعات والمكاتب الحكومية يخدمها عدد من المؤسسات صغيرة أو متوسطة الحجم	تحدد وفقا للعلاقة بين المؤسسات العامة والموردين في عمليتي البيع والشراء	تنمو مع زيادة دعم الدولة للمؤسسات العامة

المصدر: بن طيرش عبد الله، تعزيز الميزة التنافسية للصادرات خارج المحروقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2017، ص 60.

المبحث الثاني: آلية عمل العناقيد الصناعية

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى آلية عمل العناقيد الصناعية من خلال معرفة دورة حياة العناقيد الصناعية، وكذا مبادئ عمل العناقيد الصناعية وأخيرا السياسات الاستراتيجية لتبني العناقيد.

المطلب الأول: دورة حياة العناقيد الصناعية

يعتبر نمو وتطور العناقيد الصناعية عملية مستمرة وطويلة الأجل قد تمتد للعديد من العقود، ومعظم العناقيد الحالية ولدت بصورة طبيعية بدون سياسات موجهة لوجودها، يمر العنقود بمراحل تشكل

دورة حياته "Life Cycles" وهي شبيهة بدورة المنتجات الصناعية، حيث أنها تتطور باستمرار كأن تتضمن إليها مؤسسات جديدة أو تختفي منها مؤسسات، في مرحلة ما قبل تكون العنقود **Pre-Cluster stage**. وأثناء نمو العنقود الصناعي يزداد الاعتماد المتبادل بين المؤسسات والموردين المحليين، وخلال مرحلة الإقلاع تزداد درجة التفاعل بين المؤسسات والمجتمع المحلي والمؤسسات البحثية والعلمية ويستمر العنقود في النمو المطرد حتى يصل إلى مرحلة النضج والاستقرار والتي يصبح بعدها غير قادر على ضم المزيد من المؤسسات وتسمى هذه المرحلة بالمرحلة الحرجة **Critical-mass** وهي درجة التشبع من حيث المعرفة والمهارات والمعلومات خلال الدورة حياة العنقود الصناعي¹، وتبدأ مرحلة حياة العناقيد كما يلي:

1. **مرحلة التجميع:** تبدأ رحلة التجميع بظهور عدد محدود من المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة داخل نطاق جغرافي محدد، حيث تختار هذه المؤسسات الموقع ذاته للاستفادة من ميزات قريبة مثل توفر المواد الأولية، أو قرب الأسواق، أو سهولة الوصول إلى اليد العاملة. ومع هذه المؤسسات الأساسية، تظهر تدريجياً مجموعة صغيرة من المؤسسات الداعمة مثل مقدمي الخدمات اللوجستية، والمؤسسات التكوينية، وهيئات الاستشارة، وموردي المدخلات المتخصصة، ومع مرور الوقت، يزداد مستوى التفاعل بين هذه الأطراف، فتتبادل المؤسسات المعرفة والخبرات، وتنشأ شبكات غير رسمية للتعاون، مما يخلق بيئة مواتية لتطور التجمع وتحوله إلى عنقود صناعي حقيقي يتميز بترابط مؤسساته واعتمادها المتبادل².
2. **مرحلة الظهور (الجنين):** في هذه المرحلة تبدأ بعض المؤسسات بإقامة علاقات تعاونية فيما بينها وإطلاق بعض مشاريع مشتركة، أو تبني اختراعات جديدة أو تطوير منتجات مبتكرة. كما تشهد هذه المرحلة دخول استثمارات أجنبية جديدة، خاصة تلك القادمة من المستثمرين الأجانب³.
3. **مرحلة النمو:** تعد مرحلة النمو نمو وتطور العنقود بشكل ملحوظ، وهذا يفسر بظهور وتوطين عوامل جديدة تتفاعل فيما بينها عبر شبكة من الروابط والتفاعلات الكثيفة، ويفسر أيضا ارتفاع الإنتاجية والابتكار المحلي؛ بالإضافة إلى ذلك بدأت في الظهور هيئات لتنظيم وإدارة الروابط وتبرز هذه المرحلة هوية أو سمة مميزة للعنقود، وإن الاعتماد على التكنولوجيات والأسواق وتطوير وفرة الخارجية يفسر تدفق المؤسسات الجديدة وتطور سلوكيات المقاولاتية. ومع تعمق التخصص، تعمل المؤسسات على تقوية روابطها العمودية، وعليه، فإن نمو العنقود يجذب ويخلق مؤسسات جديدة ويساهم أيضا في إنشاء علاقات بين الموجود منها، ويجد القول أن العوامل النمو الداخلية في هذه المرحلة تتفوق على العوامل

¹ زهراء عماد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 312.

² عطاء الله بن طيرش، أبو بكر بو سالم، استراتيجيات تعزيز القدرة التنافسية للمناطق الصناعية - دراسة تحليلية للعناقيد الصناعية في الجزائر -، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 17، الجزائر، 2017، ص 93.

³ عطاء الله بن طيرش المكان نفسه، ص 94.

الخارجية، وهذا ما يمثل حافزا لتحريك عمليات التطور والدعم الذاتيين للعنقود؛ إضافة إلى ذلك فإن تكوين وإضفاء الطابع الرسمي للعنقود يرافقه استحداث خدمات دعم متخصصة، وعليه فإن توفر صورة وهوية ورؤية مشتركة، إلى جانب تحويل هذه الرؤية إلى إجراءات واستراتيجيات جماعية وتمثل مزايا العناقيد الأكثر ديناميكية، كما يمكن لدورة الحياة أن تكون خاصة جدا؛ حيث أن هذا النوع من العناقيد نفسه والتي استفادت من ظروف النشأة نفسها مثل وادي السيلكون، Silicom Valley لديها مسارات نمو مختلفة¹.

4. مرحلة النضوج: في هذه المرحلة تتحول عمليات الإنتاج والتنسيق بين مؤسسات العنقود إلى ممارسات روتينية مستقرة، ويستمر ظهور مؤسسات جديدة ومنبثقة عنه. تزداد كذلك الاستثمارات الأجنبية، ويصبح محور التنافسية الأساسية هو السعر. وفي هذا السياق يبدأ العنقود في بناء علاقات خارجية مع عناقيد أو أنشطة أو مناطق أخرى².

5. مرحلة التحول: في هذه المرحلة يتضح بشكل واضح تراجع الصناعة أو التكنولوجيا السائدة داخل العنقود، وتزايد عمليات الإنتاج، تتحول المنافسة على الاعتماد على السعر أساسا، مع الاستخدام المفرط للموارد الجماعية وعدم تجددتها، وهنا تبرز مشاكل التنسيق والاحتفاظ المرتبطة بالحجم، أضعف إلى ذلك أن المهارات واليد العاملة متخصصة ومتقدمة وكذلك الشأن بالنسبة للأداء والعمل الذي يتميز بالانغلاق والانعزال عن محيطه. هذه أكبر العوامل تفسيرا والتي عندما تتراكم تسبب التدهور السريع للعنقود، ومع ذلك فإن إمكانية الإصلاح الوضع والعلاج ممكنة، فتجديد العنقود ككل أو جزئيا، يمكن أن يحدث بالتخصص أو بمزيد من التميز المدعم وإنشاء روابط خارجية جديدة (صناعات، عناقيد أخرى)، هذا الانفتاح وهذا التخصص يمكن أن يكونا مصدرا لتجديد المواد المحلية ودافعا لتشغيل آليات عمل داخلية جديدة، وبالتالي فلإن هذه المرحلة تحول العنقود، ويمكن وصف ثلاث خيارات مختلفة تبين تطور العنقود وهي:³

- الانقسام إلى عدة عناقيد فرعية متخصصة؛
- تغير النشاط داخل العنقود؛
- الاختفاء تدريجيا.

إن هذه المرحلة ليست حتمية ولا نهاية لمسار العنقود، فيمكن إعادة بعث العنقود من جديد وبالتالي تعتبر مرحلة جديدة تصف الوقت الذي يستأنف فيه العنقود قدرته على النمو أو يعود إلى الحجم السابق،

¹ كلثوم كبابي، العناقيد الصناعية كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية الاقتصاد الجزائري -دراسة مقارنة للتجربة الهندية-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، اقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنية 1، 2018، ص34.

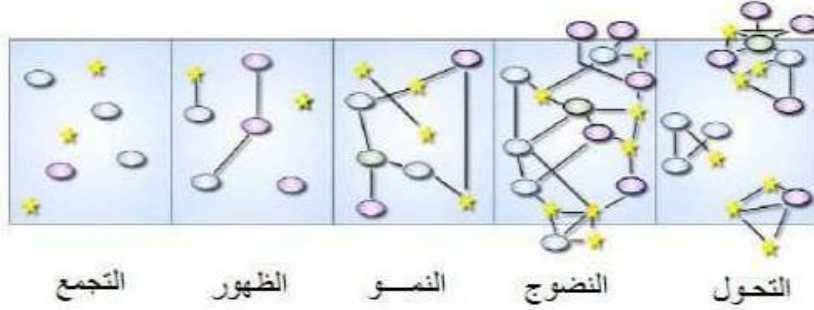
² عطاء الله بن طيرش، أبو بكر بو سالم، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ كلثوم كبابي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقيد الصناعية

وذلك من خلال تقديم ابتكار تكنولوجي، وإعادة النظر في استراتيجيات الإشهار ودخول أسواق جديدة أو يجذب مؤسسات جديدة لدعم هذا النمو الجديد.

الشكل رقم(2): مراحل نمو العناقيد الصناعية



المصدر: بن طيرش عبد الله، تعزيز الميزة التنافسية للصادرات خارج المحروقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2017، ص60.

ثانيا: الشروط الملائمة لنمو العناقيد الصناعية

من أهم الشروط الملائمة لنمو العناقيد الصناعية، كما يلي:

1. استراتيجية المؤسسة والهيكل التنافسي: الشرط الأساسي الأول لإنشاء تجمعاً صناعياً هو استراتيجية المؤسسة وهيكل المنافسة. يشجع السياق المحلي أشكالاً للاستثمارات المناسبة للعنقود بالإضافة إلى أن ضمان الاستثمارات يعد أمراً حاسماً في تطوير العنقود الصناعي. وفي العديد من الدراسات، ثبت أن دور الحكومات كان ضرورياً في تطوير مراكز الابتكار الجغرافية (العناقيد)؛ حيث يمكن للحكومة أن تلعب دوراً مهماً في وضع معايير عالية للتجمع الصناعي لتلبية متطلبات الصناعة. أظهرت الدراسات التي أجريت على العناقيد الصناعية أن الحل يكمن في كثير من الأحيان في اتخاذ إجراءات خاصة مشتركة، وليس في التدخلات العامة من خلال برامج مستقلة وخاصة ولذلك يجب أن يتم تكييف التدخل العام باستمرار مع المراحل المختلفة لتطور العنقود الصناعي؛ يكون تدخل الحكومة في العنقود الصناعي تدخل غير مباشر بتقديم الإعانات المتاحة للبحث والتطوير، وضمان المنافسة الصحية والعادلة، ودعم المؤسسات الأكاديمية من أجل تقديم تعليم جيد، وتقديم رأس المال للمؤسسات في مراحل البدء الأولية ووضع سياسات جبائية تقلل من حواجز الاستثمار أمام البحث والتطوير لتشجيعها¹.

¹Brisson M, op -cit, pp 24 -25.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقيد الصناعية

ظروف عوامل الإنتاج: من أهم العوامل التي يجب مراعاتها عند تطوير العناقيد الصناعية هي توفر الموارد الطبيعية والموارد البشرية ورأس المال المتاح والبنية التحتية الموجودة عل سبيل المثال يمكن أن تتخذ عوامل الإنتاج عدة أشكال؛ يعد الأفراد ذوو الخبرة الكبيرة في هذا المجال والذين لديهم اتصالات صناعية دولية من بين عوامل الإنتاج المهمة هذه. ويمثل وجود المؤسسات التعليمية ومراكز الأبحاث في الصناعة أيضًا عنصرًا أساسيًا في تطوير العناقيد ويعتمد تطوير وتخصص العنقود على كمية ونوعية عوامل الإنتاج التي يمتلكها¹.

الطلب المحلي: لتعزيز ظهور العنقود صناعي، فضلاً عن تطوره، من الضروري أن يكون هناك طلبا محليا، حيث يمثل هذا الطلب الغزير والمتخصص حافزاً لإنشاء أعمال جديدة، وبالتالي لتوسيع العنقود الصناعي، إضافة إلى ظهور منتجات وخدمات جديدة. إن الطلب المحلي يساهم بشكل رئيسي في جذب الأعمال والاستثمارات إلى الصناعة. علاوة على ذلك، فإن شريحة معينة من الصناعة سيكون لديها فرصة أكبر لاستغلالها على نطاق عالمي لاحقاً².

وجود الصناعات ومؤسسات الدعم ذات الصلة: من الضروري لتطوير المجمع الصناعي وجود الموردين المحليين المؤهلين مما يتيح للتجمعات الصناعية تقليل تكاليف المعاملات، والتي غالباً ما تكون مرتفعة جداً عندما تكون الأطراف المختلفة على مسافة جغرافية كبيرة من بعضها البعض. كما أن التعاون الوثيق والفعال بين مختلف أعضاء الصناعة وتبادل المعرفة سيسمح بتشغيل العناقيد الصناعية على المدى الطويل. علاوة على ذلك، تكمن قوة العنقود الصناعي أيضاً في التكامل بين أعضاء المجموعة. "بما أن أعضاء المجموعة الصناعية يعتمدون على بعضهم البعض، فإن الأداء الجيد لأحد الأعضاء يمكن أن محفزاً يدفع نجاح الأعضاء الآخرين"³. فالمجموعة الصناعية تعمل كمحفز لخلق القيمة في مختلف الصناعات⁴.

المطلب الثاني: مبادئ عمل العناقيد الصناعية

تقوم فكرة عمل العناقيد على خمسة مبادئ تتضافر فيما بينها ليصل العنقود إلى أوجد نشاطه؛ وهي كالتالي:⁵

¹Ibid, p 26

²ibid, p 26.

³Michael E. Porter, **op -cit**, p 27.

⁴Brisson M, **op -cit**,p 26.

⁵ فريد حداد، هشام مكي، آلية تأثير العناقيد الصناعية لمجمع عمر بن عمر على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، مجلة الريادة للاقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص ص 158- 159

أولاً: التمرکز الجغرافي

يعتبر التركز الجغرافي أول مبدأ تقوم عليه آلية عمل العناقيد الصناعية؛ حيث سعتبر عن يتجمع عدد من المؤسسات في مكان معينة نظراً لوجود مزايا طبيعية مثل الموارد الطبيعية، أو مزايا بنيوية مثل البنية التحتية. وتنظم المؤسسات إلى التركز من أجل خفض التكاليف والاستفادة من توافر يد عاملة متخصصة، إضافة إلى الاستفادة من المزايا غير الملموسة مثل سرعة الحصول على المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة وطرق الإنتاج والتكنولوجيا الحديثة، كما تأتي الرغبة في القرب من الأسواق لزيادة مبيعاتها وفي رفع قدرتها على الاستجابة لرغبات الزبائن وأذواقهم من خلال الاختكاك المباشر، أن هذا الامر يقود إلى تطوير الإنتاج وهو ما يخلق مزيداً من الطلب.

ثانياً: التخصص

يعتمد العنقود على تخصص صناعي واضح تتقنه المؤسسات المنتمية إليه ويجب أن تكون هذه المؤسسات قوية في تخصصها، حيث يتيح هذا التخصص إنتاجاً أكثر كفاءة وتكلفة أقل، كما يساعد على تحسين الجودة. وكلما كان التخصص أدق، أصبح تطوير المنتجات والخدمات أسهل نتيجة تبادل الخبرات ووجود روابط مهنية بين المؤسسات؛ إلا أن هذا لايعني أن يخلق التجمع على نفسه، فالارتباط مع تجمعات أخرى يعمل على تطوير العنقود وربما يثمر عن إيجاد منتجات وعناقيد جديدة متخصصة فيه.

ثالثاً: التعاون

أن العنقود الصناعي يقوم على درجة عالية من التعاون بين المؤسسات، مما يسمح بتقاسم المعرفة وتسريع الابتكار. كما يخلق هذا التعاون بيئة تنافسية تدفع المؤسسات نحو تحسين الإنتاجية وتطوير المنتجات بغية الوصول إلى أسواق جديدة وأسواق عالمية.

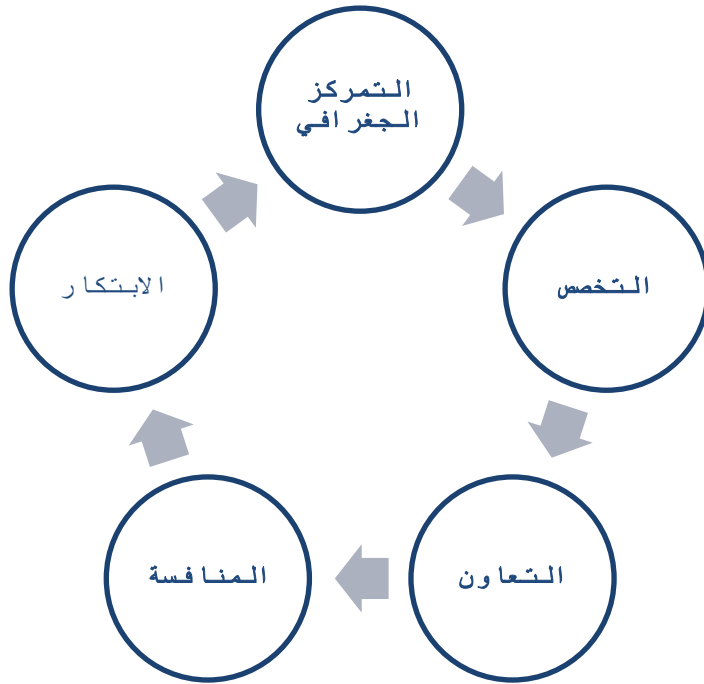
رابعاً: المنافسة

رغم وجود التعاون، يبقى عنصر المنافسة يبقى من أهم المبادئ التي يقوم عليها العنقود، فالمنافسة هي التي تقوم أو تحافظ على زخم النشاط فيه، وينشط حركة البحث العلم، كما أنه يسهم في رفع مستوى كفاءة العاملين نتيجة الطلب على منتجاتها وعلى برامجها التدريبية.

خامساً: الابتكار

وهي المقياس الحقيقي لحيوية وتنافسية العنقود، فعندما تبتكر المؤسسة منتج ما يسارع المنافسون للبحث عن إنتاج منتج آخر ينافس هذا المنتج؛ بينما يعمل المقلدون على أنتاج نفي المنتج بتكلفة أقل، وهذا الأمر يدفع بالمؤسسة على البحث عن منتجات جديدة للتغلب على المنافسين والمقلدين.

الشكل رقم(03):مبادئ عمل العناقد الصناعية



المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على ما تم ذكره سابقا.

المطلب الثالث: السياسات الاستراتيجية لتبني العناقد الصناعية والعلاقات الصناعية داخلها

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى كل من السياسات الاستراتيجية لتبني العنقود والعلاقات الصناعية داخل العنقود.

أولاً: السياسات الاستراتيجية

لقد تم تحديد خمسة أنواع من سياسات تبني العناقد الصناعية وهي:

1. **سياسة الوسيط:** يعتمد النجاح في عمليات تطوير العنقود الصناعي، بشكل حاسم على طبيعة مشاركة مختلف الأطراف المعنية مباشرة. فمعظم التدابير السياسية التي تستهدف تطوير العناقد تُعنى بإنشاء إطار للحوار والتعاون بين المؤسسات، وكذلك بين المؤسسات والجهات الحكومية المعنية أو المنظمات غير الحكومية. وتُعرف التدابير في هذا المجال عادةً باسم سياسات الوسيط، تهدف سياسات الوسيط إلى تمكين الحوار والتعاون الذي يضيف قيمة، بما يتجاوز ما يمكن تحقيقه في حال غياب مثل هذه المبادرات. ويمكن تبرير هذه السياسات على أساس مجموعة من إخفاقات السوق، إخفاقات الحكومة، الإخفاقات النظامية. فقد تؤدي قوى السوق إلى نقص في بعض أشكال التفاعل الضروري أو في ظهور

الخدمات الداعمة، وفي المقابل قد تكون هناك أيضاً ممارسات سلبية من الفاعلين الحكوميين أو تناقضات في التفاعل بين الأطراف المختلفة¹.

2. سياسة جذب الطلب: من أهم نقاط القوة الشائعة للعنقود صناعي قدرته على تجميع الموارد والجهود للوصول إلى الأسواق بشكل أكثر فعالية، بينما يركز رجال الأعمال ورواد العناقد غالباً على تحديد الطلب وتلبيته، وهو أمر بالغ الأهمية من منظور العام للمؤسسات، فإن صانعي السياسات غالباً ما يشعرون أن لهم مساهمة محدودة في هذا المجال ما عدا توفير البيانات والمعلومات عن الأسواق. توجد أدوات سياسات عامة من جانب الطلب، مثل المشتريات العامة، التي لا شك يمكن أن تكون قوية نظراً لحجمها الكبير في معظم الدول. وإذا ما استُخدمت بشكل صحيح، تمتلك المشتريات العامة قدرة كبيرة على تطوير وتعزيز العنقود الصناعي، خصوصاً عند تطبيقها باستمرار على مدى فترات طويلة. وعلى الرغم من أن استراتيجيات المشتريات العامة تنظم بواسطة اتفاقيات التجارة الدولية، وكذلك قوانين وطنية وفوق وطنية أخرى مثل الاتحاد الأوروبي، إلا أن تأثيرها المحتمل كمحفز للعنقود صناعي لا يزال هائلاً. ولعل هناك العديد من الأمثلة التي لعبت فيها المشتريات العامة دوراً مهماً في تحفيز أشكال جديدة من التعاون وخلق سلع وخدمات مبتكرة. فإلى جانب الإعانات وتمويل البحث والتطوير، ساهمت صناعة الدفاع الأمريكية وحملات المشتريات العامة المرتبطة بها بشكل كبير في ازدهار صناعة التكنولوجيا المتقدمة الأمريكية في التسعينيات. وقد استفادت كل من سيليكون فالي و Route 128 من منصات لقاءات عامة للمشاريع المشتركة ومن صناديق تمويل طويلة الأجل. وبالمثل، يقوم المعهد الوطني للصحة (NIH) بتوجيه موارد كبيرة إلى مؤسسات البحث والمستشفيات في منطقة بوسطن².

3. سياسة التدريب: قد يكون هناك مبرر لوجود سياسات تهدف إلى تطوير المهارات والكفاءات الضرورية لتشكيل عناقد فعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فبجانب تحفيز شبكات التعاون بين المؤسسات والروابط بين الجامعات والصناعة، يمكن لعمليات العناقد أن تعزز الحوافز لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطوير كفاءاتها الداخلية، جزئياً لأن الاحتياجات والعوائد تصبح أكثر وضوحاً. وقد تظل هناك حاجة لبرامج خاصة لتحقيق هذه الجهود وصقلها، ويُبرر ذلك بـ مجموعة من العوامل، منها: نقص المعلومات، قيود الائتمان لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، صعوبة تقسيم كفاءة التطوير، ونقص الجامعات أو المؤسسات التدريبية العامة أو الخاصة التي تقدم خدمات تعليمية مصممة لتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل محدد، تأخذ بعض هذه الجهود شكل برامج التدريب المهني. وتقع هذه الأنشطة خارج الدورات التعليمية الرسمية. تختلف متطلبات القبول وشدة وطول مدة التدريب. وغالباً ما يكون هناك عنصر عملي قوي. بينما تستهدف معظم هذه البرامج العمال العاطلين عن

¹ Andersson T, and al, **The Cluster Policies Whitebook IKED**, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, the competitiveness Institute, 2004, p p 53- 54.

² Ibid, p p 55 -56.

العمل، تميل البرامج الأكثر نجاحًا إلى تلك التي ساعدت في تطوير مهارات العمال العاملين بالفعل، بما في ذلك التدريب أثناء العمل، وقد أنشأت العديد من الدول المتقدمة، والنامية، ودول الانتقال برامج واسعة من هذا النوع. وتميل البرامج الناجحة إلى أن يكون لديها خدمات معلومات عامة منظمة جيدًا حول البرامج القائمة، مع ضمان المنافسة وتعددية مقدمي الخدمة، بما في ذلك مشاركة قوية للقطاع الخاص. وفي بعض الدول مثل فنلندا وألمانيا وأيرلندا، طورت المعاهد التقنية والبحثية أقسامًا متخصصة مصممة بشكل جيد لتكون متجاوبة ومستجيبة لاحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومع ذلك، فإن مشكلة شائعة هي أن احتياجات تطوير المهارات للشركات الفردية والعمال تختلف اختلافًا كبيرًا ولا تتناسب بسهولة مع أجنداث البرامج التعليمية القائمة أو مقدمي المعلومات التجارية الحاليين. وتواجه اقتصادات الانتقال تحديات خاصة في إعادة تدريب العمال المتخصصين ذوي المهارات العالية، في حالة العناقيد، قد تكون هناك كتلة حرجية من الاحتياجات المرتبطة بتطوير المهارات، مما يوفر منصة أفضل لمطابقة الطلب مع استجابات مصممة خصيصًا من جانب العرض. ويمكن أن تجمع المبادرات العامة بين تدابير تحفز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحديد وبيان احتياجاتها، مع مساعدتها في تنظيم هذه الاحتياجات وترتيب التزامات العرض في المؤسسات التعليمية، والتي كانت ستظل مركزة في الغالب على المهمة الأبسط المتمثلة في تطوير برامج أوسع وأكثر عمومية¹.

4. **سياسة التنمية الروابط الدولية:** تهدف هذه السياسة لرفع مستوى تكامل الاقتصاد المحلي مع الأسواق العالمية وزيادة حجم التبادلات التجارية وجذب الاستثمارات الأجنبية، وتعزيز مشاركة الاقتصاد في سلاسل القيمة الدولية، بمعنى إلغاء أو تسهيل الحواجز أمام التجارة الخارجية، توفير المعلومات والمساعدة التقنية للقطاع الخاص وخاصة المؤسسات الصغيرة لمساعدتها على مجارات المعايير المعمول بها دوليًا للدخول إلى الأسواق العالمية، وتعمل هذه السياسات على تمكين المؤسسات من الاستفادة من الفرص الاقتصادية العالمية وتحقيق نمو اقتصادي مستدام².

5. **سياسات هيكلية أوسع:** وهي سياسات تتضمن توفير الاستقرار على مستوى الاقتصاد الكلي، عوامل السوق، النظام التعليمي، البنية التحتية المادية والقانونية والمؤسسية بما في ذلك وجود نظام حوكمة قادر على دعم القواعد والقوانين³.

ثانياً: العلاقات الصناعية داخل العنقود

يؤدي وجود مجموعة من الروابط بين أعضاء العنقود إلى خلق كيانا أكبر من مجموع أجزائه. وتأتي التكاملات في أشكال عديدة. ففي مجموعة سياحية، على سبيل المثال، لا تعتمد جودة تجربة الزائر

¹ Andersson T, and al, Ibid, p 57.

² أنفال جدة خبيزة، مروة كرامة، العناقيد الصناعية كآلية للنهوض بقطاع التمور من أجل التنويع الاقتصادي في الجزائر - عنقود صناعة التمور بولاية بسكرة نموذجاً -، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد 05، العدد 01، 2023، ص 12.

³ المرجع نفسه، ص 12.

على جاذبية عامل الجذب الأساسي فحسب، بل تعتمد أيضاً على جودة وكفاءة الأعمال التكميلية مثلاً لفنادق والمطاعم ومنافذ التسوق ومرافق النقل. ولأن أعضاء المجموعة يعتمدون على بعضهم البعض، فإن الأداء الجيد من جانب أحد الأعضاء يمكن أن يعزز نجاح الآخرين. وهناك شكل آخر يتمثل في تنسيق الأنشطة عبر المؤسسات لتحسين إنتاجيتها الجماعية. ففي منتجات الأخشاب، على سبيل المثال تعتمد كفاءة مصانع الأخشاب على إمداد موثوق به من الأخشاب عالية الجودة والقدرة على استخدام كل الأخشاب في الأثاث (أعلى جودة)، أو المنصات والصناديق (جودة أقل)، أو رقائق الخشب (أدنى جودة). انه من غير المرجح أن تتعرف المؤسسات المنتشرة جغرافياً على مثل هذه الروابط والاستفادة منها¹.

تشتمل العلاقات الصناعية على عدة صور، ومن أهمها:²

1. **التعاقد من الباطن:** وهو أن تقوم إحدى الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى وفقاً للمواصفات التي تحددها الوحدة المستفيدة، ويُعد هذا النمط أحد العلاقات الأفقية بين المؤسسات، حيث يسمح بتوزيع المهام الإنتاجية بين مختلف الوحدات الصناعية، وفقاً لتخصص كل منها. ويتخذ التعاقد من الباطن عدة أشكال، منها: التعاقد من الباطن لشراء الطاقة الإنتاجية، التعاقد من الباطن نتيجة للتخصص، التعاقد من الباطن مع المورد لتأمين المكونات المطلوبة.

2. **التزويد الخارجي:** يعني أن تقوم المؤسسة الأم شراء السلع الوسيطة أو الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية بدلاً من إنتاجها داخلياً، وهو نوع من العلاقات الرأسية بين المؤسسات. في هذه الحالة، تقوم إحدى الوحدات الصغيرة أو المتوسطة الحجم بإنتاج هذه المكونات أو تقديم هذه الخدمات لصالح المؤسسة الأم، مما يسمح بتخصيص الموارد وتحقيق كفاءة أعلى، ويتيح للمؤسسات التركيز على الأنشطة الأساسية ذات القيمة المضافة الأعلى.

3. **التحالفات الاستراتيجية:** مثل التحالفات الاستراتيجية مستوى متقدماً من التعاون بين المؤسسات، وتشمل مجالات التكنولوجيا، المعلومات، برامج التدريب، والتسويق المشترك. وتهدف هذه التحالفات إلى خفض التكاليف والاستفادة من تنوع الخبرات ضمن بنية أعمال ناضجة ومتطورة، كما تساعد على مواجهة التحديات السوقية والاستفادة من الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن.

المبحث الثالث: دوافع لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو العناقيد الصناعية، وآلية تشكيلها ومعوقاتها

تعد العناقيد الصناعية إحدى أهم الاستراتيجيات الحديثة لتحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز القدرة التنافسية، حيث تقوم على مبدأ التكامل والتعاون بين المؤسسات ضمن فضاء جغرافي واقتصادي محدد.

¹ Michael E. Porter, *Clusters and the New Economics of Competition*, Government Policy and Regulation, 1998, p 18.

² ربيع بلابلية، الشريف بوفاس، التجمعات الصناعية العنقودية كاستراتيجية لدعم تنافسية الاقتصاد الجزائري -دراسة قياسية للفترة الزمنية (2007-2016)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص ص 320-321.

غير أنّ تطبيق هذه الاستراتيجية يواجه جملة من المعوقات المرتبطة بالاختيار الأمثل للموقع، إشراك الفاعلين، وضمان التحسين المستمر والتنسيق الجماعي، مما قد يحدّ من فعاليتها. وفي المقابل، فإن نجاح العناقد الصناعية يستند إلى مجموعة من العوامل التنظيمية والمؤسسية والتكنولوجية التي تحدد مستويات الأداء وتوجّه دورة حياتها. كما تلعب السياسات الحكومية دوراً محورياً في دعم هذه العناقد عبر توفير المناخ المناسب للتعاون بين القطاعين العام والخاص، ضمان الشفافية، توجيه الحوافز نحو تحقيق المصلحة العامة. وعليه، يتناول هذا المبحث عرض أهم التحديات التي تواجه العناقد الصناعية، العوامل المحددة لنجاحها وأبعاد ومقاييس أدائها، إضافة إلى السياسات العمومية اللازمة لتفعيلها.

المطلب الأول: دوافع لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو العناقد الصناعية

هنالك عدة أسباب أدت إلى نشوء العناقد، أما أسباب لجوء كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العناقد الصناعية كانت كالتالي:¹

1. منطق التنمية من الأسفل والاعتراف بدور الفاعلين المحليين: شهدت فرنسا خلال تسعينيات القرن الماضي ركوداً اقتصادياً مما دفع السلطات إلى إعادة النظر في مصادر تنافسيتها، خاصة لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تستطع تجاوز الأزمة بسبب غياب سياسة فعالة لدعم ديناميكيته. فقد كان النموذج السائد آنذاك يقوم على مبدأ التنمية من فوق، حيث تتخذ الخيارات الاستراتيجية على مستوى هرم الدولة دون إشراك الفاعلين المحليين في تحديدها؛ بالمقابل، برز نموذج "التنمية من الأسفل" الذي حظي باهتمام واسع من الباحثين، ويقوم على منح دور محوري للجماعات المحلية، وكذا المجتمع المدني، والجمعيات المهنية وأخيراً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد لوحظ وجود تجمعات إنتاجية محلية لمؤسسات صغيرة متمركزة في منطقة Choletais، تشبه التجارب الإيطالية، وتستفيد من خدمات مشتركة ساعدتها على الصمود بصفة إيجابية؛ وفي هذا السياق، اقترحت هيئة DATAR للتخطيط الإقليمي والعمل الجهوي بالتعاون مع الاتحاد العام للتجمعات الفرنسية CDIF في أكتوبر عام 2008 سياسة تقوم على إشراك مختلف المؤسسات سواء الإنتاجية أو المهنية أو الخدمية أو الحرفية بمختلف أنشطتها الصناعية، التجارية، السياحية والزراعية. وبذلك أصبحت الجماعات المحلية قادرة على وضع برامج تنمية محلية مكّلة للسياسات الوطنية، ضمن مسار تنموي مشترك يجمع بين الشركاء العموميين والخواص. وتتمثل مهمة الفاعلين المحليين أساساً في البحث عن حلول ملائمة للصعوبات التي تواجهها المؤسسات داخل المنطقة، وتهيئة بيئة مناسبة لنموها وتطورها.

2. تحقيق الوفرة الداخلية والخارجية: يمكن أيضاً الأسباب التي أدت إلى لجوء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تجمعات إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية، فالأسباب الداخلية تمثلت في البحث الدؤوب

¹ سعاد قوفي، مرجع سبق ذكره، ص 98.

لتحقيق وفورات اقتصادية، ويتضمن على وفورات الإنتاج التي تزداد بزيادة حجم المؤسسة، مع توسيع قاعدة توزيع التكاليف الثابتة، ولا سيما تلك المتعلقة بالبحث والتمويل المشترك والإنتاج المشترك، أما الأسباب الخارجية فتتمثل في الامتيازات التي تحصل عليها المؤسسة جراء تحكمها في مكونات محيطها، تتمثل في التخفيض التدريجي للعراقيل المادية والمالية في التبادلات وتخريج العمليات، فمثلا التعامل مع الموردين الموجودين من خارج العقود، والتي تتمثل في تعقد وصعوبة المفاوضات ومشاكل التحكم والإدارة؛ بالإضافة إلى ذلك تستفيد من مزايا المقارنة لكون حيز المكان المشتغل من طرفها يوفر يد عاملة رخيصة وموارد أولية في عين المكان دون تحمل تكاليف النقل والصيانة المرتفعة، كما أن وجود مثل هذه التجمعات الصناعية من شأنه أن يوفر على الصناعيين الكثير من الأموال، نتيجة لتوفر عناصر الإنتاج والخدمات التي يحتاجها الصناعيون من الماء والكهرباء والطرق.

3. تزايد الطلب وظهور الأنشطة التكميلية: تنشأ العناقد أساسا نتيجة زيادة الطلب على المنتج النهائي، فقد ساهمت حركة التصنيع الحديثة في تنويع النشاط الصناعي من خلال إدخال فروع صناعية جديدة شجعت الطلب على المنتجات الوسيطة والنشاطات التكميلية التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي كان لها دور بارز في تلبية الطلب المتزايد على مختلف مكونات المنتجات؛ ففي المراحل الأولى من التصنيع يكون حجم السوق محدود نسبيا، ومن ثم فإن حجم العمليات الصناعية تكون من الصفر بدرجة لا تبرر قيام مؤسسات مستقلة متخصصة كل واحدة في عملية أو مرحلة إنتاجية منفصلة، ونتيجة لذلك فإن المؤسسة التي تصنع المنتج الرئيسي تقوم بإتمام أغلب العمليات الفرعية داخلها، مع كبر حجم السوق وكذا نمو الصناعة، فإن العمليات الصناعية تصبح من الكبر بدرجة تتنازل فيها المؤسسة الأم عن القيام بعدد العمليات الصناعية لمؤسسات متخصصة، إذ يؤدي نمو الصناعة واتساع حجم عملياتها لأن تصبح تكلفة الوحدة في ظل التخصص، تكلفة الوحدة في ظل التكامل أقل من 1، مما يحفز على زيادة درجة التخصص، وانخفاض درجة التكامل.

4. مشكل الاندماج، الشراء وتحقيق الحجم الحرج: يرى بعض الباحثين أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تسعى عادة للدخول في تحالفات استراتيجية لتخفيض درجة المنافسة إذا ما قورنت بنظائرها من مؤسسات صغيرة الحجم داخل نفس الصناعة، فنظرا لصغر حصة هذه الأخيرة في السوق فإن تأثيرها في المؤسسات الأخرى الكبيرة أو المتوسطة يكون ظئلا أو ضعيفا نوعا ما، ومن ثم فإن دخولها في التحالف الاستراتيجي لا يغير موقف أو موازين المنافسة، إن هذا ما يعطي سببا لدخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مشاريع تكتلات عنقودية لزيادة تركيز تأثيرها على المؤسسات الأخرى، وبالتالي الوصول إلى الحجم الأمثل أو الحرج الذي يكون في أدنى نقطة لمنحنى التكاليف المتوسطة.

أن تحقيق الحجم الأمثل يكون بالوصول بدقة إلى التعاون المتخصص، حيث تؤدي تعقيد العملية الإنتاجية إلى لجوء بعض المؤسسات إلى مؤسسات أخرى تتوفر على مهارات متخصصة ترفع من جودة أو تحسين المنتج المطلوب، إن المشاكل المختلفة التي اعترضت عمليات الاندماج والشراء أو

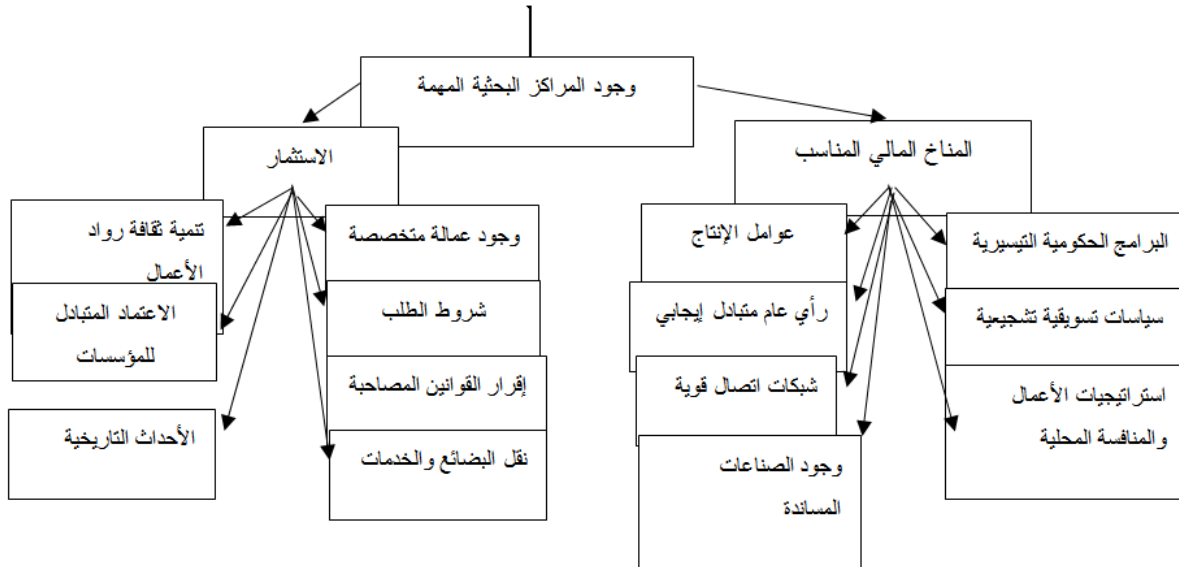
الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقيد الصناعية

الابتلاع، سواء بسبب مشكلات في بورصات الأوراق المالية أو فرض قيود حكومية أو اعتبارات قانونية كدخول طرف ثالث معارض لعمليات الاندماج أو الشراء، كلها عوامل ساهمت في تطور هذا الشكل من أشكال التعاون، والتمثل في التجمع الصناعي، هذا الأخير أصبح كبديل جديد يسمح بتجنب التصادم الثقافي والتنظيمي الذي غالبا ما تسببه عمليات الاندماج.

ثانيا: عوامل نجاح العناقيد الصناعية ومقاييس الأداء.

حدد المتخصصون والباحثون عوامل نجاح العناقيد بناء على المشاريع العنقودية التي تم تنفيذها في العديد من البلدان المختلفة وان هذه العوامل تتدخل في المراحل المختلفة من دورة حياة العنقود (النمو - النضج - التراجع) بدرجات متفاوتة ويمكن توضيحها في المخطط التالي:¹

الشكل 04: عوامل نجاح العناقيد الصناعية.



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على Adel SAADOU, La grappe: une stratégie

«dynamique d'harmonisation et d'intégration des PME Maghrébines

رغم الدراسات العديدة حول مؤشرات أداء المؤسسات، إلا أنه لم يتم إجراء دراسات منهجية حول مقاييس أداء العناقيد الصناعية، ولكن تم تطوير نماذج تتعلق بأداء العناقيد الصناعية التي تعتبر مزيجاً من الأبعاد والقياسات ومحددات الأداء للمؤسسات الصناعية، حيث قدم كل منها جانبا مختلفا، يعرض الجدول التالي نتائج تقييم ودراسة النماذج المختلفة من حيث أبعاد ومقاييس أداء في العناقيد الصناعية.

¹Adel SAADOU, La grappe: une stratégie dynamique d'harmonisation et d'intégration des PME Maghrébines», n°09, 2009, p112.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقد الصناعية

الجدول(08) مقاييس الأداء في العناقد الصناعية

السنة	الباحث	مقاييس الأداء
1990	بورتر	وضع الطلب والاستراتيجية والهيكل والقدرة التنافسية للمؤسسات وحالة (عامل الإدخال) والصناعات ذات الصلة والداعمة.
1997	بادمور وجيبسون	الموارد والبنية التحتية والموردين/المؤسسات ذات الصلة وهيكل المؤسسة وإستراتيجيتها والأسواق المحلية و الخارجية
2003	سولفيل وآخرون	بيئة الأعمال، بيئة السياسات، نقاط قوة العنقود، القدرة التنافسية، النمو، تحقيق الأهداف، الإعداد والتخطيط، الإدارة والتمويل، عدد الأعضاء، الموارد والميسرين.
2005	كوتشكي	السوق القائم على الموقع، الصادرات، السوق المحلية، منطقة معالجة الصادرات، المنطقة الصناعية، البنية التحتية، المؤسسات، الموارد البشرية، ظروف المعيشة، المرساة الراسخة، المؤسسات ذات الصلة، النمو الاقتصادي الإقليمي
2010	لين وصن	الطلب المحلي، العمالة الماهرة، رأس المال، البنية التحتية للمعلومات
2019	جانبيها وآخرون	قوة عاملة ماهرة، وتكنولوجيا مبتكرة ونقل التكنولوجيا، ورأس المال المخاطر الذي ترعاه الحكومة، وخدمة دعم الأعمال، والتواصل، وموارد المعرفة الخارجية، والقيادة، وديناميكيات المجموعة، والعلامة التجارية للمجموعة، والبنية الأساسية لتعلم وتدريب المهارات المتخصصة.
2013	يو وآخرون.	تنمية المالية الصناعية (بما في ذلك رصيد ودائع السكان الحضريين والريفيين، ورصيد ودائع العملات الأجنبية للسكان الحضريين والريفيين، وإيرادات المبيعات المتاحة، وعدد المؤسسات المحلية، ونسبة القيمة المالية للإنتاج الصناعي إلى الناتج المحلي الإجمالي، وعدد المحامين الماليين في الصناعة إلى المحامين في المدينة)، والأساس الاقتصادي (بما في ذلك نصيب الفرد في الناتج المحلي الإجمالي، والمبلغ الإجمالي للاستثمار في الأصول الثابتة)، والسوق المالية (بما في ذلك مؤشر التوجه إلى السوق المالية)، والبنية الأساسية (حركة السكك الحديدية والجوية، وعدد الأشخاص الذين لديهم إمكانية الوصول إلى الإنترنت)، ورأس المال البشري (عدد خريجي الشهادات)

Source: Farzin Modarres Khiyabani and al, 2019, p 238-239.

المطلب الثاني: معوقات وتحديات العناقد الصناعية

تعتبر الفوائد المرجوة من إتباع استراتيجية العناقد الصناعية حافزا قويا لاتخاذها منهاجا إلا أن ذلك يعتمد على مدى تطوير العناقد الصناعي في حد ذاتها. إن العيب الرئيسي لهذه الاستراتيجية هو انخفاض معدلات نجاحها بالنسبة للعديد من المناطق ويمكن حصر الصعوبات التي تحول دون انتهاز هذه الاستراتيجية والمتعلقة بالإبداع والتطوير والقدرة التنافسية على المدى الطويل. وهذه المعوقات والتحديات كانت كالتالي:¹

¹Brisson M, op -cit, p-p 30 33.

أولاً: على المستوى الداخلي

على المستوى الداخلي، قد تواجه العناقيد الصناعية عدة تحديات مثل الاندماجات المتكررة بين المؤسسات أو تكوين التكتلات على المنافسة، مما يؤدي بدوره إلى التأثير على مستوى الابتكار وأداء العناقيد وفعاليتها ككل. ويشير بورتر (1998) إلى أن "الجمود التنظيمي أو فرض قواعد نقابية تقليدية يمكن أن يبطئ بشكل كبير تحسين الإنتاجية". كما أن الإصرار على الاحتفاظ بالعادات والممارسات غير المفيدة للتنافسية قد يترتب عليه عواقب كبيرة داخل العنقود الصناعي، يُعتبر التحدي الرئيسي في إدارة العنقود هو التوازن بين الأنشطة الحالية واستكشاف الفرص الجديدة واستغلالها، بالإضافة إلى الاستثمار في الفرص التي من شأنها تعزيز النتائج المستقبلية، وبالتالي يجب على العناقيد الصناعية الحفاظ على توازن متوازن بين أنشطة الاستغلال، أي الحفاظ على الوضع الراهن، وأنشطة الاستكشاف، أي البحث عن فرص جديدة ومبتكرة.

ثانياً: على المستوى الخارجي

تواجه العناقيد الصناعية تحديات كبيرة في ظل البيئة الخارجية الغير متوقعة ومتغيرة باستمرار، يُصبح من الضروري للعناقيد الصناعية امتلاك قدرات ديناميكية تمكنها من التكيف مع التغيرات والتحديات المحيطة. بدون هذه القدرات، ستواجه العناقيد صعوبة في التعامل مع التقلبات الخارجية، بالإضافة إلى احتمال فشلها في إنشاء آليات متكررة وفعالة لجني الفوائد الاقتصادية من المنتجات والخدمات ذات القيمة.

في أوقات الأزمات والصعوبات، يركز أعضاء العنقود بشكل طبيعي على أنشطتهم التشغيلية الأساسية، لكن هذه الجهود الفردية قد تخلق اختلالاً في أنشطة الاستكشاف التي تقوم بها المجموعة ككل، وهو ما قد يؤدي إلى تفكك العنقود، للحفاظ على توازن العنقود حتى في أوقات التراجع، يجب وجود آلية نقل تلقائية، ويجب أن يُدير هذا التوازن كيان مركزي داخل العنقود لضمان تنسيق بين الاستغلال والاستكشاف.

على المستوى الخارجي، يمكن أن يظهر هذا النوع من السلوكيات الجامدة أيضاً عندما يتدخل الحكومة أو توقف المنافسة، ويُظهر مثال اليابان ذلك بوضوح، حيث تقع معظم المصانع عبر مختلف الصناعات حول أوساكا وطوكيو. ويرجع ذلك إلى حكومة مركزية ومتسلطة، مع سياسات ومؤسسات ذات توجه مركزي مفرط، مما يؤدي إلى كفاءة منخفضة وتكاليف إنتاج مرتفعة بالمقابل، يبدو أن الاقتصاديات التي تعتمد على تخصص الصناعات في مناطق جغرافية متعددة تكون أكثر إنتاجية بكثير من الاقتصاديات التي تركز عدة صناعات في مدينة واحدة أو مدينتين فقط.

ثالثاً: عناصر حاسمة

بالنظر إلى العديد من الحالات التي طُورت على مرّ السنين، بداية مع مايكل بورتر، ولاحقاً من قبل باحثين أكاديميين آخرين اعتمدوا على نماذجهم، يمكن تحديد عدد من العناصر الحاسمة المرتبطة بإنشاء العناقيد الصناعية وتطورها المدى الطويل. وقد تم تحديد أربعة عناصر أساسية، وهي: اختيار الموقع، مشاركة الأعضاء، التحسين المستمر للعنقود، والعمل الجماعي.

1. **اختيار الموقع:** تُظهر العديد من الدراسات الحديثة أن المزايا الاقتصادية التي غالباً ما تُنسب إلى العولمة - انخفاض تكاليف اليد العاملة، الضرائب المحدودة، تكاليف الإنتاج المنخفضة - هي في الواقع مزايا مبالغ فيها أو حتى وهمية في بعض الحالات. فالمناطق التي تعتبر جذابة من الناحية الاقتصادية غالباً ما تفتقر إلى البنى التحتية الفعالة وكذا إلى الموردّين المتخصصين وإلى مختلف عناصر الدعم التي تُوفّرها العناقيد الصناعية، وهي عناصر قد تعوّض بشكل كبير أي وفورات تتحقق من المدخلات منخفضة التكلفة، إن قوة العناقيد الصناعية لا تكمن فقط في تجمع المؤسسات التي تنشط في قطاع معيّن، بل تعتمد أيضاً وبشكل أساسي على اختيار الموقع الملائم فالموقع المثالي لا يستند فقط إلى الجوانب المالية، بل يشمل كذلك توفر البيئة الابتكارية وتخفيض تكاليف النظام الإنتاجي ككل. وفي السنوات الأخيرة، فضلت العديد من المؤسسات نقل مقرها نحو مناطق أكثر ديناميكية من حيث النشاط الصناعي، حتى ولو كانت التكاليف أعلى، لأن الفوائد الناتجة عن الانخراط في بيئة صناعية نشطة تتجاوز بكثير البعد المالي المباشر. أما في البلدان النامية، تميل العناقيد الصناعية عادة إلى التركز حول المدن الكبيرة، ويرجع ذلك غالباً إلى ضعف البنى التحتية في المناطق خارج المراكز الحضرية وكذلك إلى صعوبات انتقال المؤسسات إلى أماكن جديدة. غير أن هذه "المركزية الجغرافية" تفرض بحسب Porter (1998) تكاليف عالية على الإنتاجية، حيث تؤدي حالات الازدحام المروري والضغط على الخدمات العامة إلى ارتفاع التكاليف الإدارية وظهور اختلالات تنظيمية كبيرة، إضافة إلى تأثيرها السلبي على جودة الحياة داخل تلك المدن.

2. **مشاركة المحلية والعمل الجماعي:** تلعب العلاقات الشخصية بين الفاعلين داخل العنقود الصناعي دوراً محورياً في تعزيز بيئته وتطورها. فالقرب الجغرافي بين المؤسسات يخلق فرصاً مهمة لتوليد قيمة اقتصادية، خاصة من خلال تسهيل تبادل المعرفة والتكنولوجيا. غير أن هذا القرب لا يكفي لتحقيق هذه الفوائد بشكل تلقائي، إذ يشير بورتر (1998) إلى أن تعظيم المكاسب الناتجة عن وجود داخل العنقود يتطلب مشاركتها الفاعلة وتعزيز حضورها المحلي. وقد أكدت العديد من الدراسات أن انخراط المؤسسات في المؤسسات الداعمة، والهيئات الحكومية، ومراكز البحث والجامعات يُعد شرطاً أساسياً لتطور العناقيد الصناعية. كما ينبغي على المؤسسات الاستثمار في المشاريع المرتبطة بالعنقود حتى عندما تكون مقراتها الرئيسية خارج المنطقة. إن تعزيز الروابط بين الفاعلين داخل العنقود يسهم مباشرة في بناء شبكة أكثر

ابتكارًا. ومع ذلك، تظل بعض المؤسسات متوجسة من الانضمام الكامل إلى العنقود خوفًا من ارتفاع مستوى المنافسة أو زيادة التكاليف أو انتقال الكفاءات نحو المؤسسات المنافسة المجاورة، كما لاحظ بورتر (1998). لكن هذا التخوف يؤدي غالبًا إلى نتائج سلبية على العنقود ككل، إذ يبين بورتر أن تركيز المؤسسات المرتبطة ضمن نطاق جغرافي واحد أكثر فعالية بكثير من تشتتها. وباعتبار أن نجاح المؤسسة يرتبط بمدى صحة العنقود الصناعي نفسه، فإن المشاركة في جهود التحسين والتطوير ينبغي أن تكون جزءًا أساسيًا من أولويات الإدارة داخل كل مؤسسة عضو. وبناءً عليه، يجب على أعضاء العنقود موازنة أجنداتهم الاستراتيجية مع أهداف التطوير الخاصة بالعنقود.

المطلب الثالث: السياسات الحكومية اللازمة لدعم وخلق العناقد الصناعية

يتم تسير العنقود من الإدارة الخاصة، تقوم على الإشراف والمتابعة المستمرة، ويتم ذلك على مجموعة من المراحل:¹

أولاً: دعم المشاركة والتعريف بالمجتمع

بعد تكوين فرق للتنشيط التي تتولى تنفيذ الخطة على المستوى المحلي ويتم القيام بعملية تشخيص الصناعة وكذا المكان المراد تنميته. ويعد هذا الدور أساسياً لخلق تفاعل جغرافي يساهم في تكوين بيئة مناسبة لتبادل الخبرات، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور فرص جديدة نتيجة التقارب بين المؤسسات، ينظر إلى هذه المرحلة على أنها نقطة انطلاق تساعد على كشف الروابط المحتملة وتفعيل البرامج الداعمة للتنمية الاقتصادية المحلية، ما تكتسي هذه الخطوة أهمية كبيرة لأنها تتيح تحديد الفاعلين الأساسيين، وبناء قاعدة بيانات حول الموارد المتاحة، والبنى التحتية، وعدد المؤسسات، إضافة إلى رسم خريطة أولية للعلاقات داخل الإقليم الصناعي.

وقد أظهرت العديد من التجارب أن عملية التعريف بالمجتمع تُسهم في استقطاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء العمومية أو الخاصة، وتشجيعها على الانخراط في المبادرات والبرامج المشتركة.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

تركز هذه المرحلة على مجموعة من المهام الأساسية، أهمها:

- تحديد أهداف واضحة وشاملة للعنقود بما يتماشى مع أهداف المشروع العام، ووضع الإطار القانوني للمجموعة؛
- إجراء دراسة جدوى المشروع وتوضيح الخطة التنفيذية، بهدف تحديد عناصر القوة والضعف والفرص المتاحة، واعتماد مؤشرات أساسية تساعد على بلورة رؤية مستقبلية أكثر وضوحاً ودقة؛

¹ قوفي سعاد وآخرون، التجمعات العنقودية مسار نحو مقاربة مشتركة لدعم قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خبرت دولية رائدة وآفاق مستقبلية واعدة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص ص 127-128.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقد الصناعية

- تقوم هذه المرحلة على التخصص؛ فكل عنقود يتكوّن من مؤسسات متنوعة تختلف في خصائصها وحجمها، ومع ذلك فإن نجاحها يظل مرتبطاً بمدى قدرة المشروع على التكيف مع متطلبات كل نشاط وعلى تحقيق الانسجام بين عناصره المختلفة.

ثالثاً: التنفيذ والمتابعة

تمثل هذه المرحلة نقطة الانطلاق الفعلية، حيث يتم تحويل التخطيط إلى إجراءات عملية من خلال ما يلي:

- تنظيم اللقاءات وورش العمل لتبادل الخبرات بين الفاعلين، وتعزيز التواصل، وتحديد الأدوار بدقة، بما يسهم في تكوين رؤية مشتركة وتحفيز التعاون.

- تنسيق الجهود بين مختلف المؤسسات المشاركة لضمان تكامل الأنشطة وتنفيذ البرامج والمبادرات المشتركة بكفاءة.

- جمع المعلومات وتحليلها بشكل مستمر حول النشاط الاقتصادي المرتبط بالعنقود، ثم توظيفها لتطوير المشاريع، وتوجيه القرارات، وتحسين الأداء بما يعزّز فرص النجاح على المدى الطويل.

رابعاً: بناء الثقة بين كيان الحوكمة والشركاء الداخليين والخارجيين

تتمثل هذه المرحلة في تعزيز الثقة والتواصل الفعّال بين مختلف الفاعلين، وذلك من خلال وضع آليات واضحة للتفاعل والتنسيق بينهم، كما أشار إليه

وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من الإجراءات، أبرزها:

- مشاركة المعلومات الاقتصادية الحيوية بين الفاعلين داخل العنقود، بما يساعد على تكوين رؤية مشتركة حول توفر المواد الأولية، وتسهيل الإجراءات الجمركية، وفهم الاختلافات الجغرافية، وتقاسم البيانات المتعلقة بالأسواق، وإجراءات الإنتاج، ومتطلبات الاستثمار. ويساهم ذلك في تعزيز قدرة الدولة على تحديد ميزة تنافسية واضحة تتيح لها الانتقال نحو مستويات أعلى من التكنولوجيا، بما يخدم الهدف الأساسي المتمثل في دعم القدرة التنافسية الخارجية وتعزيز الصادرات؛

- تهيئة بيئة تنظيمية داعمة عبر صياغة سياسات متناسقة تُعالج التحديات التي تواجه المؤسسات داخل العنقود، وتوفير المعلومات اللازمة لكافة الفاعلين المحليين والدوليين من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أسس واضحة؛

- تكثيف التعاون بين المؤسسات بهدف رفع الكفاءة العامة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن، من خلال التنسيق المستمر والبحث المشترك وتبادل المعرفة.

خامساً: مرحلة التوسع والانفتاح والتوجه نحو الأسواق الخارجية

في هذه المرحلة، يصبح من الضروري تمكين الصناعات المحلية من الاندماج في سلاسل القيمة الدولية، إضافة إلى تطوير قدراتها لتكوين شبكات تعاون واسعة مع قطاعات أخرى. ويساعد ذلك على تعزيز قدرة

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقيد الصناعية

هذه الصناعات على الاستجابة للمتغيرات العالمية، خاصة مع التنافسية المتزايدة والسرعة في الابتكار والتكنولوجيا.

كما تتطلب المرحلة دعمًا أكبر للقطاعات المستهدفة بهدف رفع مستوى المنتجات والخدمات التي تقدمها، والعمل على تحسين جودة العمليات الإنتاجية حتى تكتسب المؤسسات قدرة أكبر على مواجهة المنافسة الخارجية. وتُعد التكنولوجيا والحلول الحديثة عاملاً أساسياً في تطوير خطوط الإنتاج وتحسين مردودية المؤسسات.

تشير الدراسات إلى أن بناء صناعات قوية قادر على خلق روابط متينة بين الفاعلين الاقتصاديين، مما يساهم في رفع قيمة الصادرات وتنويعها، إضافة إلى تعزيز قدرة الاقتصاد الوطني على الاندماج في السوق العالمية. ويؤكد الجاظم أن الصناعات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة، وتعمل على تطوير مدخلاتها ومخرجاتها، تكون أكثر قدرة على تحقيق قيمة مضافة عالية، وهو ما يجعلها عنصراً أساسياً في بناء اقتصاد قوي ومتنوع.

المبحث الرابع: التجارب الدولية والمحلية في تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية وسياسات الدعم

يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم التجارب الدولية في مجال العناقيد الصناعية؛ وكذا التجارب الجزائرية الناشئة في هذا المجال، وصولاً إلى سياسة دعم استراتيجية العناقيد الصناعية في الجزائر

المطلب الأول: بعض التجارب الدولية في مجال العناقيد الصناعية

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى بعض التجارب الدولية في مجال العناقيد الصناعية

أولاً: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

في الولايات المتحدة يوجد العديد من العناقيد الصناعية سيتم الاعتماد على تجربة وادي السيليكون. حيث يعد وادي السيليكون في منطقة خليج سان فرانسيسكو بولاية كاليفورنيا أبرز عنقود تكنولوجي على مستوى العالم، فهو موطن لبعض أكبر شركات التكنولوجيا عالمياً مثل Apple و Google، ويعرف كمركز للابتكار وريادة الأعمال. و بلغ الناتج المحلي الإجمالي لوادي السيليكون في عام 2016 حوالي 722 مليار دولار، وتعد أهم أسباب نجاح وادي سيلكون؛ ما يلي:¹

¹Baily M. N, & Montalbano N ,Clusters and innovation districts: Lessonsfrom the United Statesexperience, The brooking Institution, 2018, p p 19 – 20.

1. **الكفاءة الأساسية:** احتضن وادي السيليكون رواد الثورة في صناعة أشباه الموصلات، كما أتاح الوصول إلى أعضاء هيئة التدريس والبحوث في جامعتي ستانفورد وبيركلي، الأمر الذي شكل قاعدة علمية قوية لدعم الابتكار.
2. **البنية التحتية:** في المراحل الأولى لتطور العقود، عملت المؤسسات على التنسيق مع السلطات المحلية لضمان تلبية احتياجات المجتمع في كل من البنية التحتية والتعليمية، كما كانت قوانين التخطيط العمراني مرنة، مما أتاح التوسع السريع للعقود.
3. **القيادة:** بنسب أواي السيليكون إلى فريدريك تيرمان، عميد كلية الهندسة ونائب رئيس جامعة ستانفورد، الذي شجع طلاب الدراسات العليا على تأسيس مؤسساتهم الخاصة، وكذا قام بإنشاء حديقة ستانفورد الصناعية لتأجير الأراضي للمؤسسات الناشئة. ومن الشخصيات الرئيسية أيضاً ويليام شوكلي، مخترع الترانزستور أثناء عمله في مختبرات بيل، والذي انتقل إلى منطقة ماونتن فيو عام 1956.
4. **الباحثون المؤهلون تأهيلاً علمياً عالياً:** اعتمد التطور المبكر لوادي السيليكون على تجمع المواهب في جامعتي ستانفورد وبيركلي، إلى جانب المؤسسات الخاصة العاملة في المنطقة. كما لعبت الهجرة دوراً مهماً في جلب الباحثين والعمال الماهرة إلى العقود، ما ساهم في تعزيز المهارات الابتكارية والتكنولوجية.
5. **القوى العاملة الماهرة:** انتقل رواد الأعمال إلى وادي السيليكون وذلك لأنه المكان الأمثل للحصول على الأموال اللازم لتأسيس مؤسسات التكنولوجيا. وساهمت جامعتا ستانفورد وبيركلي في توفير القوى العاملة الماهرة لدعم المؤسسات الناشئة؛ تؤكد آنا لي ساكسنيانوف في كتابها أن المؤسسات التعليمية في وادي السيليكون لعبت دوراً حيوياً في تلبية احتياجات العقود التكنولوجي من العمالة الماهرة، مما عزز من قدرة المنطقة على الابتكار والنمو المستدام.
6. **تبادل الأفكار:** تشدد آنا لي ساكسنيان على أهمية الثقافة الاقتصادية في وادي السيليكون مقارنة بممر التكنولوجيا في بوسطن (Route 128)، الذي كان يعتبر أكبر مركز تكنولوجي حتى تفوق عليه وادي السيليكون في الثمانينيات. وقد أشارت إلى أن النظام الاقتصادي الشبكي والمرن في كاليفورنيا، أسواق العمل المفتوحة، كثرة الاتصالات غير الرسمية، ثقافة التعاون بدلاً من السرية، ومرونة الإجراءات كانت كلها عوامل حاسمة في نجاح وادي السيليكون. وعلى الرغم من أن المؤسسات الكبرى مثل Apple تبتكر داخلياً وتلتزم بالسرية، فإن المؤسسات الصغيرة تنتشر بكثرة وتشارك في برامج التسريع التي تشجع على تبادل الأفكار.
7. **المرافق والخدمات:** يمتاز وادي السيليكون بموقعه الطبيعي الذي يجعله مكاناً جذاباً للعيش، بفضل الطقس والموارد الطبيعية، إضافة إلى توفر مجموعة واسعة من المرافق مثل المطاعم والفرق الرياضية والأنشطة الثقافية في سان فرانسيسكو والمناطق المحيطة. ومع توسع الذي شهده العقود، ارتفعت تكاليف المعيشة في منطقة الخليج، ما شكل ضغطاً على توسع العقود ودفع بعض المؤسسات للانتقال إلى مناطق أرخص مثل أوستن وتكساس.

8. **القدرات التجارية والتمويل:** يشتهر وادي السيليكون بحاضناته وبرامج التسريع، كما طور صناعة رأس المال المخاطر بشكل كبير. وقد ساهم الطلب المتطور من قبل عملاء كبار مثل وزارة الدفاع الأمريكية في نجاح الوادي، إذ وفرت هذه الطلبات على المنتجات الإلكترونية قاعدة قوية للمؤسسات. في عام 1952 أسست IBM مختبر أبحاثها في سان خوسيه مما عزز القدرات البحثية المحلية. ومع تحول تركيز المؤسسات من منتجات الدفاع إلى خدمات ومنتجات القطاع الخاص، أصبح وادي السيليكون الموقع الرائد عالمياً للثور على أفكار جديدة والاستثمار فيها، ليصبح الوجهة الأولى للمستثمرين الملائكيين ورؤوس الأموال المخاطرة على مستوى العالم.

ثانياً: إيطاليا

تعد إيطاليا من الدول الرائدة عالمياً في تبني استراتيجية العناقيد الصناعية، حتى أصبحت معروفة باسم إيطاليا الثالثة الواقعة في شمال شرق ووسط البلاد؛ وقد ساهمت هذه الاستراتيجية في نمو اقتصادي ملحوظ تمثل في ارتفاع معدلات التشغيل وزيادة الاستهلاك وتراجع الهجرة؛ وقد حققت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإيطالية نجاحاً كبيراً خاصة في السلع التقليدية مثل الأحذية، الحقائب اليد الجلدية، الملابس، الأثاث، الآلات الموسيقية، والصناعات الغذائية بالإضافة إلى الصناعات الموردة لها. ورغم شهرة مناطق إيطاليا الثالثة، إلا أن العناقيد المنتشرة هناك ليست كيانات؛ فهي تختلف بين المناطق الشمالية الشرقية والمناطق الوسطى، تقدر عدد العناقيد الصناعية في إيطاليا بحوالي 200 عنقود يعمل فيها نحو 2.2 مليون عامل، أي ما يمثل 42.5% من اليد العاملة الصناعية في البلاد، وتضم حوالي 90 ألف مؤسسة تحقق رقم أعمال يبلغ 67 مليار يورو بقيمة صادرات تتجاوز 90 مليار دولار؛ كما تتميز هذه المؤسسات بمرونة عالية وقدرة كبيرة على الاستجابة للتغيرات، لكنها قد تواجه صعوبات في تلبية الطلبات الكبيرة أو تنفيذ استثمارات للتوسع دولياً. ورغم هذه التحديات، تمكنت من تحقيق قدرة تنافسية قوية بفضل تنظيمها المحكم داخل عناقيد صناعية فعالة؛ ومن أهم خصائص التي تتميز بها العناقيد الصناعية في إيطاليا مايلي:¹

1. **التخصص المرن:** يتجسد هذا التخصص في قدرة المؤسسات داخل العنقود على إنتاج سلع وفق طلبات الزبائن بطراز رفيع. ويمكن هذا النمط من الإنتاج المعروف بالتخصص المرن المؤسسات من الحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال التركيز على النوعية وسرعة الابتكار.
2. **المعرفة والابتكار:** يتخذ الابتكار داخل العناقيد الإيطالية طابعاً جماعياً، إذ ينتقل من كونه نشاطاً فردياً داخل المؤسسة إلى عملية مشتركة بين مختلف الفاعلين في التكتل الإيطالي. ويعود ذلك إلى تدفق المعارف والمهارات بصورة تلقائية بين المؤسسات، وتجري عملية الابتكار داخل هذا النوع من العناقيد بواسطة عملية متواصلة من الخطوات الصغيرة المتراكمة تشمل القيادة والعاملين ويوجه عام تنتشر

¹ صديقي أحمد، الطيبي عبد الله، العناقيد الصناعية الاستراتيجية البديلة لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نموذجاً، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 04، العدد 01، 2022، ص ص 69 - 70.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقد الصناعية

المعارف التي تنتج داخل المؤسسات التابعة لهذا التكتل انتشارا سريعا داخلية؛ وانتشارا بطيئا جدا خارجة فتضمن بذلك للعنقود الحصول على ميزة تنافسية تميزه عن غيره

3. وقد حظيت المعرفة الضمنية باهتمام كبير داخل هذه العناقد، نظراً لارتباطها الوثيق بالجانب الاجتماعي الذي يسمح باستيعابها وتداولها بسهولة مقارنة بالمعرفة المقتنة.

4. المنافسة والتعاون والدعامة المؤسساتية: تتسم العلاقات داخل العنقود الإيطالي بكونها ترابطاً دون تبعية، أي أن البيئة التنافسية يجتمع عنصران متكاملان: المنافسة الشديدة بين المؤسسات المنتجة لنفس السلعة، والتعاون القائم على القواعد غير المكتوبة التي تنظم السوق. وتتعاون المؤسسات في مشاريع مشتركة كتوفير البنية التحتية والخدمات المختلفة. كما يرتبط العنقود ارتباطاً وثيقاً بالهيكل والمؤسسات التابعة للدولة مثل النقابات المهنية ومنظمات القطاع الخاص، مما يعزز التكامل بين المؤسسات وباقي الفاعلين المحليين.

5. التنوع والديناميكية: تشير الأدبيات المتعلقة بالتجربة الإيطالية إلى المكانة المهمة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة الورش الحرفية الصغيرة. ورغم حجمها المحدود، فإنها ترتبط بمؤسسات كبيرة عبر علاقات متعددة ومتنوعة، سواء عبر سلاسل القيمة أو عبر أشكال مختلفة من التعاون. ويسهم هذا التنوع في خلق ديناميكية مستمرة داخل التكتل، تعزز قدرته على التكيف ومواجهة التغيرات الاقتصادية.

ثالثاً: باكستان

تعد ساليكوت المدينة الصغيرة الواقعة في إقليم البنجاب في دولة باكستان، وهي من أهم التجارب الناجحة في مجال العناقد الصناعية، حيث اشتهرت منذ القدم بمهارة صنّاعها وخاصة في الحدادة وظهر ذلك فترة الانتداب البريطاني لفتت دقة الحدادين في تقليد المشارط والسكاكين انتباه الأطباء البريطانيين، مما أدى إلى قيام أول شراكة بين المستشفى والحدادين وكانت هذه نواة أولى ساليكوت. ومع مرور الزمن تطورت صناعة الأدوات الجراحية في المدينة حتى غطت حاجيات الهند منها؛ ثم توسّعت عملية التصدير إلى إنجلترا ومصر وأفغانستان، لتصل صادرات ساليكوت إلى نحو 800 مليون دولار، أي ما يعادل 4% من الدخل القومي لباكستان. ويعود هذا النجاح إلى تعاون أصحاب المصانع ومساهماتهم في تطوير البنية التحتية للمدينة، حيث يقدمون أكثر من 2.5% من عائداتهم لخدمتها، مما ساعد في القضاء على البطالة وجعل ساليكوت مثالا فريدا على مدينة يُشرف فيها القطاع الخاص على الخدمات الأساسية مثل النقل والاتصالات والطرق. ويضم عنقود ساليكوت أكثر من 300 مؤسسة و1500 مشروع صغير وقرابة 1500 مورد، إضافة إلى أكثر من 800 وحدة خدمية، ويتخصص في إنتاج الملابس الجلدية والأدوات

الرياضية والجراحية والآلات الدقيقة من الفولاذ المقاوم للصدأ، ويساهم بأكثر من 20% من الصادرات العالمية للأدوات الجراحية، مما يجعل باكستان تحتل المرتبة الثانية عالميًا بعد ألمانيا¹.

رابعاً: أيرلندا

تعد أيرلندا من أنجح الدول التي أنشأت عنقود متخصص في تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT)، لاسيما في مجالات صناعة الأجهزة الإلكترونية، مكونات الحواسيب الشخصية، التجهيزات المكتبية، وبرمجيات التشغيل. وقد مكنها هذا العنقود من أن تصبح خامس أكبر مصدر للحواسيب في العالم، حيث يصنع في أيرلندا ما يقارب ثلث الحواسيب المباعة في أوروبا؛ ويرجع نجاح العناقيد الأيرلندية بصفة عامة وعنقود تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) بصفة خاصة إلى مجموعة من السياسات الفعالة، أبرزها²:

1. تبني رؤية حكومية واضحة لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر وجعله أحد المحاور الرئيسة في السياسة الصناعية؛

2. إرساء بيئة تنظيمية شفافة تقوم على تشجيع المنافسة وتقليص الإجراءات البيروقراطية؛

3. رفع مستوى التعليم والتركيز على المهارات التقنية المتخصصة، مع تعزيز الاستثمار في البحث والتطوير (R&D)؛

4. توسيع الانفتاح التجاري عبر الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي ومنظمة التجارة العالمية والمشاركة الفاعلة في آلياتها.

5. تحرير الاقتصاد الوطني من خلال تخفيض ضريبة الدخل، وتقديم حوافز للمؤسسات، وإنشاء مناطق تجارة حرة لتعزيز الجاذبية الاستثمارية.

المطلب الثاني: تجارب الجزائر في مجال العناقيد الصناعية

تم استخدام مصطلح التكتلات الصناعية في الجزائر في جانب أقطاب التنافسية وتكتب المؤسسات، وفي القانون التجاري بحسب مواده 796-799 مكرر 4 تحت مصطلح "التجمع ذو المنفعة الاقتصادية" وتم تحديد طرق وشروط عمله. إن فكرة إنشاء العناقيد الصناعية تعتبر حديثة في الجزائر، فمنذ سبعينيات القرن العشرين كانت عبارة عن مفاهيم كالمناطق الصناعية وبعدها مناطق النشاطات وقد حظيت بالاهتمام حتى نشأت وتطورت وذلك بالرغم من أن علاقات التكامل والتعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيفة وغير متطورة، كما خصصت ميزانية هامة لإنجاز مناطق صناعية جديدة وتحسين وضعية المناطق الصناعية الحالية. فالجزائر تحتوي على مناطق صناعية بمساحة 72 منطقة

¹ عادل غربي، محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 306

² طروبيا ندير، خبرات دولية في مجال العناقيد والتجمعات الصناعية لتوطين المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها - مع إشارة إلى تجربة العناقيد التكنولوجية بسيدي عبد الله، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص 32.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقيد الصناعية

صناعية بمساحة 12000 هكتار، كما تم توفير أيضاً على 450 منطقة نشاطات موزعة على مساحة تفوق 17000 هكتار.

لقد تبنت مصطلحات التكتل كأحد السياسات في الجزائر منذ سنة 2007، وذلك من خلال اعتماد سياسة وطنية حول الاستراتيجية الصناعية الهادفة إلى خلق وتنظيم القطاع الصناعي وتحسين أداء الصناعة الوطنية، وتم تحديد القطاعات ذات الأولوية والتأكيد على أهمية النسيج المحكم من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹. ومع ذلك ومهما أتاحت الدولة من تسهيلات للعناقيد الصناعية إلا أن خارطة العناقيد الصناعية في الجزائر لا تزال شبه فارغة، باستثناء بعض العناقيد الرسمية وقليل من المبادرات الخاصة للمتعاملين الخواص والتي سيتم عرضها كما يلي:

أولاً: عنقود الطماطم

يعتبر عنقود منتج الطماطم في طور الإنشاء، حيث يتركز العنقود في المنطقة الشرقية للبلاد (قالمة، عنابة، سكيكدة، الطارف) على اعتبار أنها من المناطق المهيأة لاحتضان هذا النوع من الصناعة وذلك راجع لخبرة فلاحها وكذا تركز مراكز التحويل فيها؛ بالإضافة إلى المردودية الجيدة لإنتاج مادة الطماطم هناك؛

ثانياً: عنقود التمر

يعد إنشاء عنقود صناعة التمر في ولاية بسكرة خطوة مهمة ضمن البرنامج الهادف إلى دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات الغذائية، والذي لم يختَر عشوائياً، بل تم التركيز على المنتجات المحلية ذات الأهمية الاقتصادية التي لم تحظ بالاهتمام الكافي سابقاً، وعلى رأسها صناعة التمر التي تعد من الحرف التقليدية في الولاية. وقد شهد قطاع التمر زيادة معتبرة في مجال التصدير حسب إحصائيات موسمي 2009/2008 حيث بلغ حجم الصادرات 59.594 طن بقيمة 669.600 مليون دج أي ما يعادل قيمة 8.9%، ويستند مشروع عنقود التمر إلى مجموعة من المميزات أبرزها: الأصالة التاريخية للمنطقة في ممارسة زراعة التمر منذ الأربعينات؛ توفر التجهيزات والخدمات المرتبطة بالنشاط سواء داخل الولاية أو خارجها ضمن نمط العمل الشبكي المعروف بالـ *Cluster*؛ وكذا الجودة التي يتميز بها المنتج المحلي وخاصة " دقلة نور " ذات الصيت العالمي؛ أيضاً أن أغلبية سكان منطقة بسكرة تعيش على الاعتماد على تجارة التمر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مثل أن يكون الشخص فلاح أو بائع يشتري ويبع في التمر أو يملك وحدة من إنتاج التمر...؛ وأخيراً محددات الإنتاج لتكييف وتصدير التمر بهذه الولاية نسبة 80 % من إجمالي الوحدات المنتجة والمصدرة

¹ كلثوم كبابي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العناقد الصناعية

في الجزائر، أما على مستوى باقي ولايات وبلديات الوطن فأغلبهم موزعون¹. ولعل من أهم أهداف وجود عنقود التمور، من خلال برامج IDEE، و DEVED وهي برامج مهمة التي ارتأت الوزارة أن يتم تطبيقها: ²

1. تطوير التمور بالمنطقة انطلاقا من الفلاح إلى المستهلك النهائي، مروراً بالمنتج والمحول (وحدة التكيف والتوظيف)، النقل أو التوزيع؛
2. تقسيم الثروات وتحسين المعيشة؛
3. التعامل بين مختلف المتعاملين في العنقود من أجل وجود حلول للمشاكل والعوائق التي يتعرضون لها بدأً بالفلاح حتى المستهلك النهائي؛
4. تطبيق معايير الجودة الدولية: من خلال الحصول على شهادة المطابقة للجودة IFS أي العمل وفق المعايير الدولية للجودة، المداومة، الاستمرارية والمحافظة على نفس المستوى في العمل؛
5. الشهادات والمعايير المطلوبة للتصدير: تحقيق Global Gap التي تمكن الفلاح من متابعة المسار التقني للمنتج من بدايته إلى غاية وصوله إلى المستهلك النهائي، مع إمكانية إضافة عملية أخرى وهي المكننة وخاصة مع توفره من تحسين الأداء، ونفس الشيء بالنسبة للمكيفين وذوي المصالح؛
6. من جهة أخرى، تُظهر التقديرات الاقتصادية إمكانية أن يحقق عنقود التمور قيمة مضافة معتبرة تصل إلى حوالي 15 مليون دولار، وذلك بفضل رفع القدرات الإنتاجية وتطوير التجهيزات المخصصة لفرز وتوضيب التمور. وتشير الإحصاءات إلى أنّ إنتاج بسكرة من التمور بلغ نحو 934 ألف طن سنة 2014، حسب بيانات معهد ITDAS ببسكرة، مع وضع آليات أكثر فعالية لتسويق المنتج وتحديث طرق إنتاجه، بتكلفة تقارب 1.7 مليار دولار.
7. ويؤكد أيضاً على ضرورة إنشاء مساحات خاصة بالتوضيب والتغليف لما توفره من دعم للإنتاج وفرص عمل جديدة، إلى جانب تشجيع غرس أصناف محسنة وأكثر قدرة على تلبية متطلبات السوق الدولية.

ثالثاً: عنقود صناعة الأدوية

يعد عنقود صناعة الأدوية في الجزائر من العناقد التي تعكس توجه الدولة نحو تقليص فاتورة الاستيراد في المنتجات الصيدلانية التي تستنزف مبالغ كبيرة من الميزانية. وفي هذا الإطار استحدثت الدولة وزارة

¹ أنفال حدة خبيزة، مروة كرامة، مرجع سبق ذكره، ص ص 16 - 17.

² المرجع نفسه، ص ص 22 - 23.

الفصل الثاني الإطار النظري لاستراتيجية العقائد الصناعية

الصناعة الصيدلانية بهدف دعم هذا القطاع الحيوي وتنظيمه وتعزيز قدرته الإنتاجية. وتتوفر الجزائر على مجموعة من المقومات التي تسمح بتطوير صناعة دوائية قوية، من أهمها:¹

1. **المواد الأولية:** توافر المواد الأولية الحيوانية والنباتية والكيميائية، إضافة إلى المواد الثانوية مثل السكر والكحول والنشا، والصناعات المكملية كالتعليب والتغليف؛
2. **السوق:** تعد الجزائر سوقاً دوائية واسعة بفضل عدد سكانها الذي يقترب من 50 مليون نسمة، فضلاً عن موقعها الجغرافي الذي يسمح لها بالدخول إلى الأسواق الإفريقية؛
3. **مصدر الطاقة:** من حيث الطاقات الإنتاجية، فإن توفر الجزائر تحتوي على مصادر الطاقة كالنفط والغاز والكهرباء والمياه بأسعار تنافسية يمثل عنصراً داعماً لهذا القطاع؛
4. **اليد العاملة:** وفيما يتعلق باليد العاملة، يتميز المجتمع الجزائري بتركيبته الشبابية، غير أن نقص العمالة المؤهلة تقنياً قد يشكل تحدياً أمام تطور الصناعة الدوائية.

يضم العنقود الدوائي في شقه العمومي عدة مؤسسات رئيسية أبرزها مجمع صيدال المخصص لإنتاج الأدوية، إلى جانب الصيدلية المركزية للمستشفيات. أما في القطاع الخاص، فقد ظهرت العديد من المصانع ووحدات الإنتاج الصيدلاني، إضافة إلى مؤسسات توزيع بالجملة، فضلاً عن الانتشار الواسع للصيدليات عبر مختلف ولايات الوطن، مما يعزز التكامل بين مختلف الفاعلين داخل هذا العنقود الصناعي.

رابعاً: عنقود التكنولوجيا لسيدى عبد الله

تعد الحظيرة التكنولوجية بسيدى عبد الله جزءاً أساسياً من القطب التكنولوجي الخاص للأعمال، وقد أنشئت في إطار برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي، حيث تعود دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع إلى سنة 2002. تمتد الحظيرة على مساحة 100 هكتار، وقد بنيت وفق معايير دولية بهدف تشجيع القطاعات الاقتصادية ذات القيمة المضافة القائمة على التكنولوجيا والابتكار. وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 275-04 الصادر في 5 سبتمبر 2004، المتعلق بإنشاء المدينة الجديدة بسيدى عبد الله، تغطي هذه الأخيرة مساحة إجمالية قدرها 7000 هكتار، تنتزع على 3000 هكتار مخصصة للتعمير والتهيئة العمرانية، و 4000 هكتار تعد مناطق حماية ومساحات مهياة. كما ينص المرسوم على أن برنامج المدينة يشمل 200.000 وحدة سكنية، إضافة إلى حظيرة تكنولوجية وحظيرة عمرانية تتضمن مساحات خضراء ومناطق للراحة والترفيه ومركبا متعدد الرياضات، ما يجعل المدينة الجديدة مشروعاً استراتيجياً يهدف إلى

¹ عادل غربي، محمد البشير بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 306 - 307.

تعزيز الابتكار ودعم التحول الاقتصادي في الجزائر¹. ولعل من أهم أهداف العقود الصناعي لسبيدي عبد الله:²

1. **أهداف المجال:** هناك عدت أهداف وتذكر منها يلي:
 - تنوع سلسلة القيم في مجال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
 - العمل على تحفيز قطاع التصدير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
 - تحفيز أنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتكون قويا ومزدهرا.
 - العمل كمحور مادي واقتصادي لأنشطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر.
 2. **أهداف المؤسسات:** هناك عدت أهداف ونذكر منها مايلي: الإسراع في نسبة تأسيس وتوسيع مؤسسات
 - توفير الدعم التقني والخدمات ذات الجودة العالية للمؤسسات في الجزائر.
 3. **صغيرة ومتوسطة.**
 - تعزيز كفاءات المؤسسات ورفع قدراتها التنافسية.
 4. **أهداف وظيفية:** هناك عدة أهداف ونذكر منها مايلي:
 - ترقية وتطوير التكنولوجيات المتقدمة.
 - تسهيل عملية البحث العلمي والتقني.
 5. **أهداف التنسيق:** تقريب مختلف الشركاء؛ وتعزيز التعاون فيما بينهم.
- المطلب الثالث: السياسات اللازمة لدعم استراتيجية العناقد الصناعية في الجزائر**

اتبعت السلطات العمومية في الجزائر مجموعة من السياسات الهادفة إلى تشجيع وترقية الاستثمار، حيث قامت بإنشاء عدة هيئات داعمة، مثل المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، وبورصات المناولة والشراكة. كما اعتمدت آليات متعددة على غرار الشباك الوحيد، حاضنات الأعمال، مراكز التسهيل، وصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكلها تهدف إلى تحسين مناخ الاستثمار وتعزيز قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العمل والاستمرار، بالإضافة إلى جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة؛ ورغم الجهود المبذولة، فإن معظم الإصلاحات تركزت على جانب العرض من خلال دعم إنشاء المشاريع وتمويلها، في حين لم يحظ جانب الطلب بالاهتمام الكافي؛ إذ توجد برامج كثيرة لتحفيز الشباب على إنشاء مؤسسات جديدة وتوفير الدعم المالي لهم، لكنها لا ترافقهم في تسويق منتجاتهم

¹ بوراس وسيلة، مراد سكاك، القطب التكنولوجي بسبيدي عبد الله - الأهداف والرهانات -، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 04، 2018، ص 120.

² طرويبا ندير، مرجع سبق ذكره، ص 29.

أو حمايتهم من المنافسة غير العادلة، ما يقلل من فعالية هذه المبادرات على المدى الطويل؛ ورغم أن الجزائر لم تعتمد بعد استراتيجية واضحة لتطوير العناقيد الصناعية، إلا أن الاقتصاد الوطني يزخر بالعديد من المجالات التي يمكن أن تشكل أساسا لإنشاء عناقيد أو تجمعات صناعية متخصصة، مثل: الصناعات البتروكيمياوية (البلاستيك)، تصنيع مواد التغليف، تصنيع مواد البناء، صناعة الجلود والصناعات الغذائية. وتشمل سياسات الازمة لدعم استراتيجية العناقيد الصناعية في الجزائر مجموعتين يمكن وصفهما كما يلي:¹

أولاً: المجموعة الأولى المتعلقة بسياسات تحسين البيئة التنظيمية والمناخ الاقتصادي

وهي السياسات التي تهئ الإطار العام لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالقواعد والسياسات الاقتصادية والقانونية تتيح للدولة الجزائرية إدارة الاقتصاد الكلي بشكل متماسك، مع القدرة على استشراف المستقبل وتحقيق الأهداف الاقتصادية وللاجتماعية المستدامة، وتشمل هذه السياسات ما يلي:

1. **السياسات والقوانين:** يعد توفير مناخ مناسب لتنمية وعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمراً يتطلب وجود إطار متكامل من السياسات التي تعمل على تعزيز الثقة بين المتعاملين في الأنشطة الاقتصادية. ويتطلب ذلك استقراراً في التشريعات واعتماد سياسات مدروسة تشمل السياسات النقدية، الائتمانية، الضريبية، والاستثمارية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن طبيعة هذه السياسات قد تختلف في مختلف مراحل نشاط المؤسسة وفقاً للظروف الاقتصادية؛

2. **البرامج والنظم التطبيقية:** إذا كانت السياسات والقوانين الجيدة تمثل حجر الأساس لتهيئة المناخ الملائم لعمل وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن فعالية تطبيق هذه السياسات تعد عنصراً مكملاً لا يقل أهمية. لذلك يجب أن تصمم البرامج التنفيذية والنظم التنظيمية بما يضمن تحقيق أهداف السياسات المرسومة على أرض الواقع؛

3. **تبسيط الإجراءات الإدارية:** نظراً للطابع الديناميكي الذي يتميز به قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من الضروري أن يتم تبسيط الإجراءات الإدارية المتعلقة بإنشاء المؤسسات الجديدة. ويسهم هذا التبسيط في تشجيع الشباب على إطلاق مشاريعهم الخاصة؛

4. **التمويل:** يعد التمويل عنصراً مهماً في نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا استمرارها وتوسعها. وتحتاج هذه المؤسسات عادةً إلى نوعين من التمويل؛ الأول تمويل الأصول الثابتة اللازمة لبدء النشاط أو توسيعه، مثل الآلات، المباني، والمعدات؛ الثاني تمويل رأس المال العامل الضروري لتسيير العمليات

¹طرشي محمد، العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد 13، 2015، ص 14.

اليومية، ومن ثم تكيف النظام المالي والمصرفي بما يتلاءم مع خصوصية هذا القطاع، وذلك من خلال اعتماد آليات تمويل مرنة، وتطوير منتجات مالية مبتكرة، ووضع سياسات تمويلية تدعم النمو المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

5. إصلاح المناطق الصناعية وتطويرها: تحتضن الجزائر عددًا كبيرًا من المناطق الصناعية ومناطق النشاط، غير أنّ الكثير منها يعاني من نقص التهيئة وضعف البنية التحتية، إضافة إلى غياب هياكل تسير فعالة، ووجود متعاملين لا يمتلكون سندات ملكية رسمية، وهو ما يعيق توطيد المؤسسات الصناعية بداخلها؛ ونظرًا لأن هذه المناطق تمثل الفضاء الملائم لتشكّل العناقد الصناعية، فإن على السلطات العمومية إعداد برامج شاملة لإعادة تأهيلها، وتطوير بنيتها الضرورية، وتوفير الخدمات الأساسية، بما يشجع المؤسسات على التوطن فيها بدلا من الاعتماد على استراتيجيات غير مناسبة أو حلول بديلة.

ثانيا: المجموعة الثانية سياسات دعم تكوّن العناقد الصناعية وتطويرها

وهي السياسات التي تساعد على تكوين العناقد الصناعية وتأهيلها للقيام بدورها الرئيسي الذي وجدت لأجله، وتشمل:

1. تشجيع العلاقات الرأسية: وتكون بين المؤسسات في مرحلة البداية، حيث يركز على التعاون على التزويد الخارجي بالمدخلات الوسيطة لإنتاج السلعة النهائية؛
2. الانتقال نحو نمط شبكي من خلال تعزيز التعاقد من الباطن وتبادل المعلومات؛
3. إنشاء مراكز تدريب مشتركة وتطوير شركات جديدة للتكنولوجيا داخل العنقود؛
4. ربط العناقد بمنظومة التعليم والبحث العلمي: وذلك من خلال إقامة علاقات فعالة بين العنقود الصناعي ومؤسسات التعليم، ومراكز التدريب، الجامعات وهيئات البحث، لما يضمن استدامة تكوّن العنقود.

خلاصة الفصل:

خلص هذا الفصل إلى أن العناقيد الصناعية تمثل أحد أهم النماذج التنظيمية الحديثة التي ساهمت في إعادة تشكيل الفكر الاقتصادي حول سبل تعزيز التنافسية في ظل التحولات العالمية المتسارعة. فهي لا تُختزل في مجرد تجمع جغرافي للمؤسسات، وإنما تمثل منظومة متكاملة من العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية، تتيح تحقيق وفورات الحجم، وتخفيض تكاليف المعاملات، وتشجيع الابتكار، وتعزيز الروابط بين مختلف الفاعلين. وقد بيّنت التجارب العالمية أن نجاح العناقيد الصناعية يتوقف على جملة من العوامل، أبرزها توفر بيئة أعمال ملائمة، ووجود طلب محلي محفّز، وبنية تحتية داعمة، إلى جانب دور الدولة في تهيئة الأطر القانونية والمؤسسية المساعدة على بروزها واستمرارها.

كما أظهر العرض النظري أنّ الإسهامات الفكرية المختلفة، من مارشال إلى بورتر، قد أسهمت في بلورة مفهوم متعدد الأبعاد للعناقيد الصناعية، يزوج بين البعد الاقتصادي والاجتماعي والمؤسسي. إذ إنّ هذا النموذج لا يعزز فقط القدرة التنافسية للمؤسسات على الصعيد المحلي والدولي، بل يُعدّ أداة لتفعيل التنمية الإقليمية وتحقيق التوازنات الاقتصادية داخل الدول، من خلال استغلال المزايا النسبية للمناطق وتشجيع التكامل بين مختلف الفاعلين. وفي هذا السياق، يُبرز التمييز بين العناقيد الصناعية وغيرها من المفاهيم المشابهة. كالمناطق الصناعية، والأقطاب التنافسية، وسلاسل القيمة. أهمية ضبط الإطار المفاهيمي للعناقيد بما يسمح بفهم خصوصياتها ومجالات تطبيقها.

وعليه، فإن هذا الفصل قد أرسى الأساس النظري الضروري لفهم ديناميكيات العناقيد الصناعية من حيث نشأتها وتطورها ومزاياها ومراحل نموها، فضلاً عن تبيان الشروط الكفيلة بإنجاحها. وهو ما يمهد الطريق للفصول اللاحقة التي ستتولى دراسة واقع هذه العناقيد وتطبيقاتها العملية في الجزائر، قصد تقييم مدى فعالية هذا النموذج في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز التنمية الاقتصادية الوطنية.

الفصل الثالث:

الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسات

تمهيد:

تعتبر المنافسة بين المؤسسات من العناصر الأساسية التي تساهم في تطور الأسواق وديناميكيات النمو الاقتصادي، حيث تسعى كل مؤسسة إلى تعزيز موقعها في السوق سواء المحلي أو الدولي وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على تمييزها عن المؤسسات المنافسة. وتشير الميزة التنافسية إلى القدرات والموارد الفريدة التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة أعلى للعملاء، بالإضافة إلى تقليل التكاليف إلى أقل قيمة، تتجلى أهمية هذه الميزة في تمكين المؤسسات من الحفاظ على حصتها السوقية وتوسيع نطاق تأثيرها على المدى الطويل. تلعب العناقيد الصناعية دوراً محورياً في دعم الميزة التنافسية، حيث توفر بيئة مركزة تجمع بين المؤسسات والموردين ومؤسسات البحث والتطوير، مما يسهل تبادل المعرفة، ويسرع عمليات الابتكار، ويعزز التعاون بين الأطراف المختلفة، بما يساهم في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية والقدرة على الاستجابة لتغيرات السوق. ومن هذا المنطلق، يصبح تحليل العلاقة بين التنافسية، وآليات العناقيد الصناعية أمراً أساسياً لفهم كيف يمكن لمؤسسات، وخاصة الصغيرة والمتوسطة، من تحقيق نمو مستدام واستغلال الفرص المتاحة في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد، وقد تم تناول المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التنافسية

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية

المبحث الرابع: محددات العناقيد الصناعية وعلاقتها بتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول: ماهية التنافسية

يمكن الإشارة إلى أن موضوع التنافسية من المواضيع التي لقيت اهتمام كبير من قبل الدارسين والمهتمين بإدارة الأعمال، على اعتبار أنه يوفر الإطار النظري والعملي لكيفية التغلب على المنافسين، وقبل التطرق للتنافسية سنقوم أولاً بالتطرق إلى المنافسة.

المطلب الأول: المنافسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى عموميات حول المنافسة من أجل التحدث على التنافسية.

أولاً: تعريف المنافسة

للمنافسة عدة معاني تتمثل فيما يلي:

يقصد بمفهوم المنافسة بصورة عامة المزاخمة بين المنتجين الفرديين أو أصحاب رؤوس الأموال على تصريف منتجاتهم في السوق حتى تحقق القيمة الفردية الخاصة بكل من المنتجين أو أصحاب رؤوس الأموال اعترافاً اجتماعياً¹.

وتعرف أيضاً: قدرة المؤسسة على بيع منتجاتها وتقديم الخدمات المربحة في الأسواق المحلية والخارجية، وأن معرفة القوى التنافسية يساعد المؤسسة على أن تجد لها مكاناً قوياً داخل صناعتها أو تجارتها ويقلل من تعرضها للهجوم والانتقاد².

كما يمكن تعريفها كما يلي: قدرة المنتجين لسلعة ما أو المقدمين لخدمة ما على العمل في سوق خال من القيود لبيع منتجاتهم لعدد واسع من المستهلكين³.

فالمنافسة تعبر عن حالة من المزاخمة أو الصراع بين الأفراد أو المجموعات التي تمثل قوى تنافسية، وتسعى إلى تحقيق التفوق وكسب العملاء، والعمل على جذب العملاء الحاليين والمحتملين لاقتناء منتجات المؤسسة، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب.

¹ حبيب محمود، مبادئ على الاقتصاد، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص 109.

² باسم أحمد المبيضين، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، ط1، الأردن، 2011، ص 39.

³ عبد الملك عبد الله الهنائي، المنافسة والتنافسية، على الرابط:

<https://www.omandaily.com/%D8%A3%D9%81%D9%83%D8%A7%D8%B1%D9%88%D8%A2%D8%B1%D8%A7%D8%A1/na/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9>، يوم 20/01/2026، على

ثانيا: أنواع المنافسة

للمنافسة أربعة أشكال، وهي كما يلي:

1. **المنافسة الكاملة (التامة):** تعرف بتواجد عدد كبير من المنتجين، بحيث ينتج كل منهم جزءا ضئيلا من إجمالي الانتاج المعروض في السوق. وهذا يعني دخول المنتج إلى السوق أو خروجه لن يؤثر على توازن السوق؛ كما تتميز المنافسة التامة بتجانس السلعة المنتجة، مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان، وطالما أن السلعة المنتجة متجانسة أي متطابقة من حيث الخصائص والجودة، وبالتالي فيترتب عن ذلك وجود سعر موحد أو ما يعرف بالسعر السائد في السوق وإنما يتحد هذا السعر عن طريق تفاعل قوى العرض والطلب¹.

2. **المنافسة الاحتكارية:** تتميز المنافسة الاحتكارية بوجود عدد كبير من المنتجين، بحيث ينتج كل منهم جزءا صغيرا من إجمالي الإنتاج وأن السلع المنتجة، وعلى الرغم من تشابهها لكنها ليست متجانسة، أي أن السلع التي يتعامل بها المتنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل للآخر ولكنها بديل غير تام وهذا ما يجعل هذه السلع تتميز بدرجة عالية من التمايز. وكنتيجة لهذا التمايز بين المنتجات فإن المؤسسات في المنافسة الاحتكارية تتميزون بدرجة محدودة من التحكم في الأسعار كما أن الدخول إلى السوق أو الخروج منها ممكنا إلا أنه قد يكون صعبا وهو حتما أقل سهولة منه في حالة المنافسة التامة. ولا يقتصر التنافس في هذا النوع من الأسواق على عنصر السعر، بل يعتمد بدرجة كبيرة على الوسائل غير السعرية، وهذه الوسيلة تبرز الصفات والخواص الثانوية التي يتميز بها السلع وذلك باستعمال وسائل الدعاية والإعلان².

3. **احتكار القلة:** يتصف احتكار القلة بقلة عدد المنتجين، أي أن السوق يسيطر عليها عدد قليل من المنتجين كل منهم يستطيع التأثير على السوق ويؤدي وجود عدد قليل من المنتجين إلى ظهور ما يسمى بالتبعية المتبادلة وهذا يعني أن المنتج في احتكار القلة عليه أن يقوم بدراسة وتحليل آثار وردود فعل المنتجين الآخرين حيث يقوم باتخاذ قرار ما (كرفع السعر أو تخفيضه)، كما تتميز منتجات القلة بالتشابه أو التمايز، ويترتب عن ذلك وجود الدعاية والإعلان كأداة للتنافس بين المنتجين³.

4. **الاحتكار:** يعرف الاحتكار على أنه وجود مؤسسة واحدة تتخصص في انتاج منتج واحد أي تقدم سلعة أو خدمة معينة لا يتوافر لها بديل مباشر في السوق، وهذا معناه عدم وجود أي منافسين

¹ عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الودودي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص88.

² المرجع نفسه، ص 112.

³ المرجع نفسه، ص 114.

الفصل الثالث الإطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسات

يشاركون المؤسسة المحكرة في تقديم نفس المنتج، وعليه ليس هناك خيارات للمستهلك حيث يقوم بشراء هذه السلعة أو الخدمة من المؤسسة المعنية أو ترك هذه السلعة أو الخدمة كلياً¹. والجدول التالي يوضح أشكال المنافسة:

الجدول رقم (9): أشكال المنافسة

البيان	المنافسة التامة	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	الاحتكار الكامل
هل السلعة المنتجة من مؤسسة معينة فريدة؟	لا	لا	إلى حد ما	فريدة تماماً
عدد المنافسين	عدد كبير جداً	عدد قليل	عدد قليل أو كثير	لا توجد منافسة
حجم المنافسين	صغير نسبياً	كبير ومؤثر	صغير أو كبير	لا توجد منافسة
مرونة الطلب للبضاعة	مرن تماماً	قد يكون مرناً أو غير مرّن	قد يكون مرناً أو غير مرّن	قد يكون مرناً أو غير مرّن
مرونة الطلب للصناعة	قد يكون مرناً أو غير مرّن	غير مرّن نسبياً	قد يكون مرناً أو غير مرّن	قد يكون مرناً أو غير مرّن
سيطرة المؤسسة على الأسعار	لا توجد	بعض السيطرة	بعض السيطرة	سيطرة كاملة

المصدر: لعرج مجاهد نسيم، دور إدارة سلسلة الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الأساليب الكمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2011، ص 11.

المطلب الثاني: عموميات حول التنافسية

التنافسية تلعب دور أساسي في تحديد قدرة المؤسسات على البقاء والنمو في بيئة تتسم بالتغير السريع. فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أداء أفضل من منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات تلبي حاجات الزبائن بكفاءة أعلى.

أولاً: تعريف التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف مستوى التحليل؛ فيما يلي التعريفات المختلفة للتنافسية:

¹مبارك إبراهيم أحمد، مقدمة في مبادئ الاقتصاد، معهد الإدارة العامة، السعودية، دون سنة، ص 142.

حسب تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تعرف " التنافسية هي قدرة المؤسسات، الصناعات، المناطق، الدول، والمناطق فوق القومية على تحقيق مستوى مرتفع نسبياً من الدخل، ومستويات مرتفعة نسبياً من التشغيل، على أساس مستدام، مع التعرض الدائم للمنافسة الدولية".¹

وتعرف أيضاً على أنها " القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب المؤسسة في السوق المحلي أو العالمي".²

وتعرف أيضاً على أنها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار جديد".³

وتعرف بأنها الدرجة أو المستوى الذي تستطيع فيه المؤسسة في ظروف آليات السوق الحرة العادلة أن تنتج السلع وتقدم الخدمات والتي تقابل احتياجات وأذواق المستهلكين في الأسواق.⁴

من خلال التعريفات السابقة يمكن تصنيف التنافسية يمكن تصنيف التنافسية وفقاً لمستوى التحليل إلى ثلاثة مستويات رئيسية: مستوى المؤسسة، ومستوى القطاع، ومستوى الدولة، حيث يختلف مفهومها ومحدداتها باختلاف الإطار الذي توضع فيه:⁵

1. **التنافسية على مستوى المؤسسة:** يتمحور مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسات حول مقدرتها على تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين المتنوعة، من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة مناسبة وسعر ملائم، بما يمكنها من الدخول إلى الأسواق والمحافظة على حصتها السوقية وتحقيق أرباح مستدامة.

2. **التنافسية على مستوى القطاع:** يتمحور مفهوم التنافسية على مستوى القطاع مقدرة المؤسسات المنتمية إلى نفس القطاع الصناعي داخل دولة معينة على تحقيق أداء مستدام ونجاح في الأسواق الدولية، دون الاعتماد المفرط على الحماية أو الدعم الحكومي. ويساهم نجاح قطاع معين في تعزيز موقع الدولة في تلك الصناعة.

¹ Andrea Némethné Gál, **Competitiveness of small and medium sized enterprises - a possible analytical framework**, 2010, p 02.

² فريد نجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 123.

³ زواري الحبيب، سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010، ص 03.

⁴ باسم أحمد المبيضين، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁵ وديع قاسم، محمد التهامي طواهر، الإبداع التكنولوجي وعلاقته بالتنافسية من وجهة نظر إطار شركة كوندور الكترونيكس، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 2، 2022، ص 785.

3. **التنافسية على مستوى الدولة:** حظي مفهوم التنافسية على مستوى الدول باهتمام الاقتصاديين والمنظمات الدولية، نظرا لارتباطه بمستوى التنمية والرفاه الاقتصادي. ويقصد بها مقدرة الدولة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة وكذا مستدامة، ورفع مستوى معيشة السكان وذلك من خلال تحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية. وتتنوع التعريفات تبعا للزاوية التي ينظر من خلالها إلى التنافسية، سواء كانت اقتصادية، مؤسسية، أو تنموية.

ثانيا: أنواع التنافسية

وتصنف التنافسية إلى صنفين:¹

1. حسب الموضوع:

وتقسم التنافسية حسب الموضوع إلى نوعين:

أ. **تنافسية المنتج:** وتعتبر من الشروط الأساسية في تنافسية المؤسسة، لكنه شرط غير كاف بمفرده، ولا يمكن الاعتماد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة ودرجة الابتكار، خدمات ما بعد البيع، السمعة، والقدرة على تلبية حاجات المستهلكين.

ب. **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات والأعباء الإجمالية.

2. حسب الزمن:

تتقسم التنافسية حسب الزمن إلى نوعين:

أ. **التنافسية اللحظية:** تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب أن لا نتعامل بهذه النتائج، لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.

ب. **القدرة التنافسية:** ببين استطلاع الرأي أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة معايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من

¹بوهنة علي، بلحاج فراجي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تدعيم قدراتها التنافسية، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتمية أداء المؤسسة، الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، 2010، ص ص 13-14.

القدرة التنافسية، وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، وعلى خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، وبمنظرة طويلة المدى من خلال دورات استغلال.

ثالثا: أهمية التنافسية

تبرز أهمية التنافسية من خلال عدة جوانب أساسية هي كالتالي:¹

1. تعظيم الاستفادة من المزايا التي يوفرها الاقتصاد العالمي ومع تقليل من آثاره السلبية. ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي للتنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي. وسواء اتفقا مع هذا القول أم لا، فإنه لا بد في نهاية المطاف من مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى حتميات القرن العشرين.
2. يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد، المتمثل في تحرير القيود العالمية تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى مؤسساته، وبالأخص تلك الموجودة في الدول النامية. إلا أن هذا النظام في الوقت ذاته يشكل فرصة، للبلدان النامية كذلك، إن تمكنوا من الاستفادة منه.
3. وتتجلى أهمية التنافسية أيضا؛ في تعظيم الاستفادة ما أمكن من ومن المعلوم أنه وفي الوقت الحاضر المؤسسات هي التي تتنافس وليست الدول، وعليه فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية، وتكون قادة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولتها بالنظر إلى أنه وكما أشارت تقارير دولية، أن مستوى معيشة دولة ما يرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير والاستثمار الأجنبي المباشر ففي العقود الأخيرة كانت التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم ينمو بشكل أسرع من نمو الناتج العالمي.

ثالثا: خصائص التنافسية

تشمل التنافسية، مجموعة من الخصائص متمثلة فيما يلي:²

1. لا يمكن تحليل التنافسية إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة: غالبا ما تكون المؤسسة تنافسية في جانب واحد أو عدة جوانب محددة، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة تسعى إلى رفع إنتاجيتها من خلال العمل على تحسين مواردها البشرية. غير أن المؤسسة عبارة عن بنية معقد، وليس من السهل أن تكون

¹ عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعيار الأداء الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال مؤتمرات، الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، جامعة الدوال العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 305 - 306.

² Christian P, *Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie*, Les Éditions de l'Industrie, Paris, France, 2001, P P 30- 31.

تنافسية في جميع جوانب تنظيمها؛ وفي هذه الحالة، تكون المؤسسة مالكة لمزايا تنافسية جزئية. لذلك، ومن الناحية المنهجية، فإن تقييم تنافسية مؤسسة خدمية لا يمكن أن يتم إلا من خلال مقارنة شاملة تأخذ بعين الاعتبار مختلف جوانب حياة المؤسسة؛ مثالا عن ذلك، قد تعتمد مؤسسة مؤشر تنافسياتها من خلال استراتيجية تهدف إلى زيادة حصتها السوقية، إلا أن هذه الاستراتيجية قد تتحقق على حساب تعظيم الأرباح. ويظهر ذلك بوضوح في حالات الاندماج والاستحواذ التي غالبا ما تؤدي إلى تدمير القيمة خلال السنوات الأولى؛ وهذا المثال يتم تحسين جانب من التنافسية بينما تتراجع جوانب أخرى من الأداء.

2. **التنافسية ليست مالية فقط:** يخلط الكثيرون بين التنافسية ومؤشراتها المالية، حيث يتم الربط بينها وبين المصطلحات التالية الإنتاجية أو الربحية أو المردودية؛ حيث يعتبرون هذه المصطلحات كمردفات للتنافسية. وهنا يظهر الخلط بين السبب والنتيجة، إذ تعد الربحية والإنتاجية والمردودية نتائج للتنافسية وليست مصدرها. فإنتاجية المؤسسة قد ترجع إلى كفاءة تنظيمها أو قدرتها على الإدارة الجيدة وليس فقط إلى الجهد المبذول من قبل العاملين فيها؛ ومع ذلك، فإن غياب البعد المالي يؤدي إلى انهيار التنافسية كليا. فالمؤسسة غير المربحة أو ضعيفة الإنتاجية لا يمكن اعتبارها مؤسسة تنافسية، لأن استمرارياتها تصبح مهددة. لذلك تعد الربحية، "باعتبارها تعويضا لمقدمي رأس المال"، شرطا أساسيا من أجل تحقيق التنافسية.

3. **التنافسية يجب أن تتضمن بعدا اجتماعيا:** لا يمكن فصل مفهوم التنافسية عن إعادة توزيع مكاسبها. فالمؤسسة تكون ذو تنافسية عندما تكون قادرة على توزيع مكاسبها للأطراف التي تساهم في تحقيقها. وكما يوجد بعد مالي للتنافسية، يوجد أيضا بعد اجتماعي يتمثل في تحسين مستوى المعيشة، وهو ما ينسجم مع مفهوم التنمية المستدامة.

4. **التنافسية تعبر عن قدرة أو إمكانية مستقبلية:** الربحية يمكن قياسها في حين أن التنافسية فيتم تقييمها. ويرجع ذلك إلى أن التنافسية تعبر عن قدرة أو إمكانية مستقبلية، مما قد يؤدي إلى وجود اختلاف بين التنافسية والأداء المالي. فالأداء المالي يعكس النتائج الفورية أي مرتبط بالحاضر، في حين تعكس التنافسية توقعات مستقبلية. لذلك قد توجد مؤسسات تبدو تنافسية لكنها لا تحقق أرباحا مباشرة.

5. **التنافسية لا تختزل في الأداء فقط:** أن تكون المؤسسة تنافسية يعني أن تكون ذات أداء جيد، غير أن الأداء يمثل جانبا واحدا فقط من التنافسية، ويتضمن بعدين أساسيين:

- **القيام بالأعمال بشكل أفضل من الآخرين:** وهو البعد الأكثر وضوحا، حيث تكون المؤسسة تنافسية عندما تنتج بسرعة أكبر، أو بتكلفة أقل، أو بجودة أعلى مقارنة بالمنافسين، وهو بعد كمي.

- **القيام بالأعمال بشكل مختلف عن الآخرين:** ولا تقتصر التنافسية على ذلك، بل تشمل أيضا القدرة على الابتكار وتقديم خدمات أو منتجات جديدة تتميز بها المؤسسة عن غيرها، وهو بعد (كيفي) نوعي.

6. التنافسية ميزة مؤقتة (لحظة) مرتبطة بالزمن: الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ليست دائمة، لأن المنافسة تجعل هذه الميزة عرضة للتآكل مع مرور الزمن. ففي اقتصاد قائم على الحرية تنتشر المعرفة بسرعة، مما يجعل الميزة التنافسية مؤقتة، إلا إذا دعمتها استراتيجيات البحث والتطوير أو الابتكار. لذلك يجب تحليل التنافسية وفق رؤية طويلة المدى.

7. التنافسية أصبحت ذات بعد عالمي: كما أن التنافسية لا تكون محدودة بالزمن فقط، بل بالمكان أيضا. فقد تكون المؤسسة تنافسية على المستوى الوطني، لكنها قد تفشل في مواجهة المنافسة الدولية عند تحرير التجارة. وقد أدت العولمة إلى نقل مجال التنافسية من المستوى الوطني إلى المستوى العالمي. ويعد قطاع الاتصالات مثالا واضحا على ذلك، حيث لا يمكن تقييم تنافسية المؤسسات إلا من خلال مقارنتها بالمنافسة الدولية والإقليمية والعالمية.

رابعا: مؤشرات قياس تنافسية للمؤسسة

تناول العديد من الباحثين مؤشرات قياس تنافسية المؤسسات وسنتناولها كما يلي:

1. الربحية: يعد هذا المؤشر مهما لتبيان التنافسية الحالية للمؤسسة، كما أن الحصة السوقية تعكس مستوى التنافسية، خاصة إذا كانت المؤسسة تهدف إلى تعظيم أرباحها، أي لا تقوم بالتضحية بأرباحها من أجل زيادة حصتها من السوق، غير أن المؤسسة قد تكون تنافسية في سوق يتجه نحو الانكماش أو التراجع، وفي هذه الحالة فإن تنافسيتها الحالية لا تضمن بالضرورة تحقيق أرباح مستقبلية. وعليه إذا كانت المؤسسة تسعى إلى الاستمرار والبقاء في السوق، فإن ربحيتها ينبغي أن تمتد على فترة من الزمن. وعليه فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة ترتبط بحصتها السوقية، وتقاس هذه العلاقة من خلال ما يعرف بمؤشر توبين (Tobin's q).¹

الربحية = النسبة السوقية للدين ورؤوس الأموال الخاصة بالمشروع / تكلفة استبدال الأصول

فاذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد، فإن ذلك يشير إلى أن المؤسسة لا تتمتع بتنافسية كافية.

2. تكلفة المتوسطة للصنع: عند المقارنة بين تكلفة الصنع المتوسطة وتكلفة الصنع الخاصة بالمنافسين، تعد تكلفة الصنع المتوسطة مؤشرا كافيا عن التنافسية في قطاع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ذلك على حساب ربحية المشروع المستقبلية، وبالتالي تكون المؤسسة تنافسية إذا كان سعر

¹ عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24،

منتجاتها في السوق يتجاوز تكلفة الصنع المتوسطة مقارنة بمنافسيها. وتقاس تكلفة الصنع المتوسطة بالعلاقة التالية:¹

$$\text{التكلفة المتوسطة للصنع} = \frac{\text{التكاليف الإجمالية}}{\text{الكمية المنتجة}}$$

3. الإنتاجية الكلية للعوامل: تعتبر الإنتاجية النسبة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة لتحقيقها، أي مدى فعالية المؤسسة في تحويل مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من مؤشرات الإنتاجية: الجزئية وتمثل النسبة بين مجموع المخرجات وأحد عناصر المدخلات، مثل إنتاجية العمل أو إنتاجية رأس المال؛ متعددة العوامل والتي تمثل نسبة مجموع المخرجات إلى مجموعة فرعية من المدخلات؛ الكلية للعوامل: وتعد من المؤشرات الشاملة التي يعتمد عليها في قياس تنافسية الصناعة أو المؤسسة، إذ تمثل نسبة مجموع المخرجات إلى مجموع المدخلات.²

وبما أن تنافسية المؤسسة تتجلى في مقدرتها على التحكم في التكاليف، فإن الإنتاجية الكلية للعوامل (رغم عدم قياسها لجاذبية المنتجات)، تعد من أفضل المؤشرات الدالة على التنافسية من منظور الكفاءة الاقتصادية. ويتم قياس المخرجات يمكن أن يتم اعتمادا على أحد المقاييس التالية:³

أ. **الإنتاج الإجمالي:** وهو مجموع كميات أو قيم المنتجات. غير أن الاعتماد عليه في قياس المخرجات قليل الفائدة، ذلك من أجل الحساب قد يحدث تكرار في حساب مخرجات الصناعات التي قد تدخل كمدخلات لصناعات أخرى.

ب. **الإنتاج الصافي:** وهو قيمة الإنتاج الإجمالي وي طرح منه اهتلاكات رأس المال. والإنتاج الصافي أدق من الإنتاج الإجمالي، إلا أنه لا يخلو من القصور، وبالرغم من أنه لا يتأثر بما يحدث من تغيرات في هيكل الإنتاج نتيجة تغير رأس المال الثابت، إذ قد يتأثر بتغيرات هيكل الإنتاج الناتجة عن تغير نسبة المستلزمات السلعية والخدمية المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ج. **القيمة المضافة (الناتج):** وتمثل قيمة الإنتاج يطرح منه منها المواد المستهلكة واهتلاك رأس المال الثابت. ويعد مؤشر القيمة المضافة أفضل من المؤشرين السابقين، لأنه يعبر بصورة أكبر

¹بودماغ محمد أمين، دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تجسين الميزة التنافسية -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية

بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، الجزائر، 2024، ص 157.

² سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعه محمد لخضر، الجزائر، 2008، ص 77.

³ نفس المرجع، ص ص 77 - 78.

عن التغير في الإنتاج. كما أن استخدام القيمة المضافة في قياس الإنتاجية للحكم على تنافسية المؤسسة يشجع الإدارة على تخفيض استخدام رأس المال ومستلزمات الإنتاج.

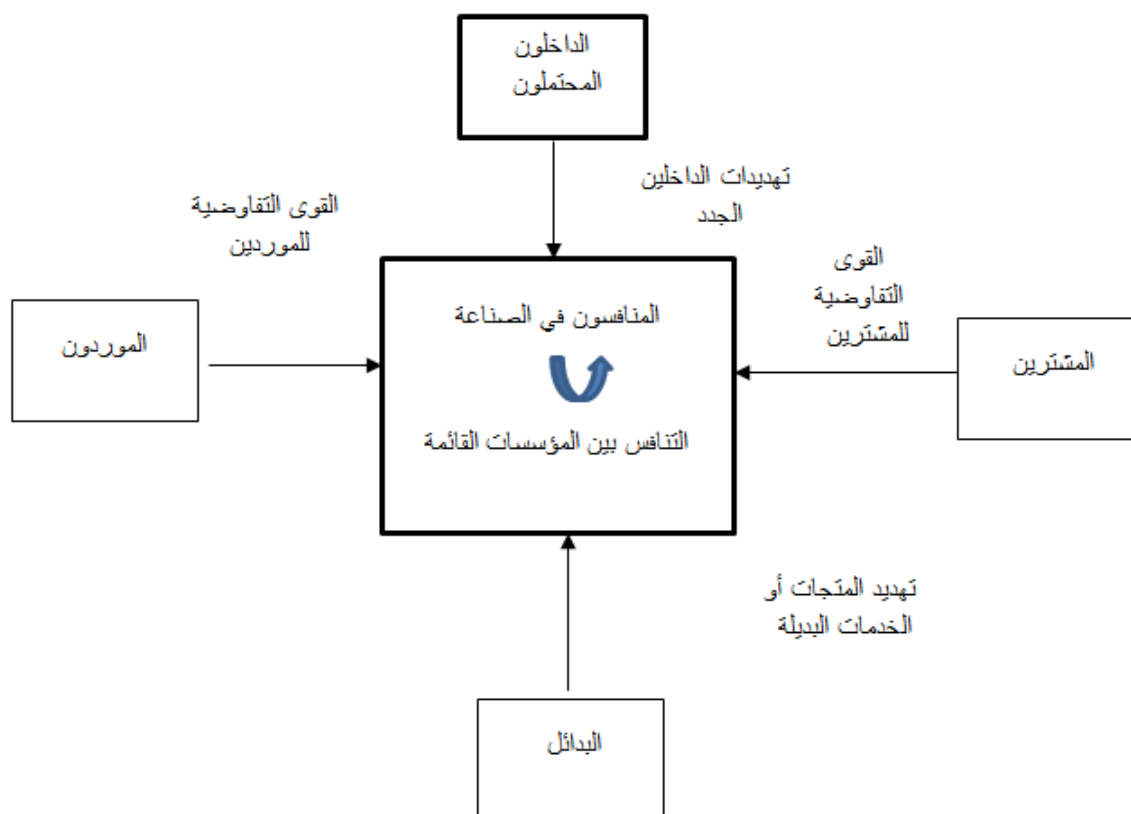
4. الحصة السوقية: من الممكن أن يكون المؤسسة تحقق أرباحا ويستحوذ على حصة معتبرة من السوق المحلية أما على المستوى الدولي تكون غير تنافسية، ويحدث ذلك غالبا عندما تكون السوق الداخلية محمية بقيود أو عقبات أمام التجارة الدولية. كما قد تحقق بعض المؤسسات الوطنية أرباحا آنية، لكنها تعجز عن الاستمرار في المنافسة عند تحرير التجارة أو في حالة تراجع السوق. لذلك يصبح من الضروري مقارنة تكاليفها بتكاليف منافسيه الدوليين للحكم الحقيقي على مدى تنافسيته؛ ولكن عندما يسود توازن يحقق تعظيم المنافع داخل قطاع نشاط ذي إنتاج متجانس، فإن انخفاض التكلفة الحدية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية وارتفاع ربحيتها، مع ثبات العوامل الأخرى. وبذلك تعكس الحصة السوقية مزايا المشروع في الإنتاجية أو في تكلفة عناصر الإنتاج؛ أما في قطاع نشاط يتميز بإنتاج غير متجانس، فإن ضعف أرباح المؤسسة لا يفسر فقط بارتفاع التكاليف، بل قد يرجع أيضا إلى انخفاض جاذبية المنتجات التي يقدمها مقارنة بمنتجات المنافسين. فكلما كانت منتجات المؤسسة أقل جاذبية، تراجعت حصتها في سوق التوازن¹.

المطلب الثالث: القوى التنافسية لبوتر

يعد نموذج القوى التنافسية الذي طوره مايكل بورتر أستاذ في إدارة الأعمال والاستراتيجية سنة 1979، إطارا تحليليا من أجل تقييم وضع أي مؤسسة داخل صناعتها، إذ يقوم على فكرة أن هناك خمس قوى تنافسية أساسية تشكل بنية كل صناعة وتحدد درجة جاذبيتها، كما تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة. ويهدف هذا التحليل إلى دراسة عناصر الصناعة ومختلف الأطراف المؤثرة في مجال نشاط معين، حيث أن لكل قوة تأثيرا مباشرا في وضع المؤسسة وأدائها في السوق، لذلك يتعين على المؤسسة متابعة التغيرات المحيطة بها وتحليلها من أجل معرفة مدى قوة مركزها التنافسي الحالي وقدرتها على الوصول إلى مركز تنافسي أفضل في المستقبل. ورغم تعدد التسميات هذه القوى، فإن جوهرها واحد ويتمثل في التعرف على القوى ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير في أعمالها وربحيتها وكذا استمراريتها.

¹ عيسى محمد الغزالي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الشكل رقم(05): القوى التنافسية لبوتر



Source : Porter, Michael E. Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, op- cit, p04

أولاً: المنافسون الحاليون

المنافسون الحاليون هم كل المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، وغالباً تكون متقاربة في الحجم والإمكانات. تتنافس هذه المؤسسات فيما بينها للحصول على الموارد وتقديم منتجات أو خدمات متشابهة للعملاء، كل هذا من أجل تحسين وتطوير حصصهم السوقية، عائداتهم وفوائدهم. وتعد درجة المنافسة داخل أي صناعة عاملاً مهماً يحدد مدى جاذبية وربحية هذه الصناعة¹، وتتحدد شدة المنافسة بين مؤسسات نفس الصناعة من خلال تفاعل عدة عوامل وتداخلها، وأهم هذه العوامل ما يلي:²

1. نمو الصناعة: عندما يشهد قطاع معين للنشاط أو صناعية معينة بنمو سريع، تستطيع من خلاله المؤسسات من تحسين نتائجها بالاستخدام الأمثل لمواردها، وتطوير قدراتها بما يسمح لها من

¹ شنافي نوال، تحليل القوى التنافسية لبوتر لإنجاح المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش – بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 2، 2022، ص 167.
² بودماغ محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص ص 181 - 182.

مواكبة هذا النمو، أما في النمو بشكل بسيط فإن تأثير هذا يؤثر على مردودية القطاع بشكل عام وأمام السعي المستمر للمؤسسات نحو التوسع فإن هذا سيحول المنافسة إلى صراع من أجل السيطرة على السوق.

2. توزيع القوى في القطاع أو الصناعة: إن القطاع الذي يعمل به مجموعة من المؤسسات متساوية أو متقاربة في القوة تكون فيه المنافسة شديدة عن ذلك التي توجد به مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات المسيطرة عليه.

3. زيادة الطاقة الإنتاجية: الزيادة الكبيرة في الطاقة الإنتاجية تساعد حدة المنافسة، إذ أن زيادة طاقة الإنتاج معناه وجود كميات كبيرة من المنتجات، والذي تسعى المؤسسة لتصرفه من خلال تخفيض السعر ومن ثم خلق جو يساعد على المنافسة.

4. ارتفاع تكلفة التخزين: إذا كانت تكلفة التخزين مرتفعة تزيد من شدة المنافسة أيضا، فإذا كانت تكلفة الاحتفاظ بالمنتجات في المخازن مرتفعة؛ فإن المؤسسة تسعى للتخلص من المخزون حتى ولو كان ذلك على حساب تخفيض سعرها بشكل كبير، وهذا يؤدي إلى صراع على الأسعار بين المنافسين.

5. ارتفاع عوائق الخروج من السوق: تشير العوائق إلى العوائق الاقتصادية والمعنوية والاستراتيجية، التي تدفع المؤسسة إلى الاستمرار في ذلك المجال الصناعي حتى عند انخفاض العوائد، تجعل هذه العوائد المؤسسة غير قادرة على الخروج من هذه الصناعة إلا بعد صعوبة كبيرة نتيجة لعدة عوائق والتي نذكر منها ما يلي:

- التكاليف الثابتة العالية المرتبط بالخروج؛
- الاستثمار في الأصول الصناعية قليلة القيمة وبالتالي لا يمكن بيعها بسهولة؛
- الارتباط العاطفي بصناعة معينة؛
- اعتماد المؤسسة على صناعة واحدة لتحقيق عوائدها؛ أي لا تقوم بتنويع صناعاتها.

ثانيا: تهديد المنافسين الجدد

لا يقتصر الخطر الذي يمكن تواجهه المؤسسة على المنافسين الحاليين في السوق، بل يمتد ليشمل احتمال ظهور مؤسسات جديدة يسعى للدخول إلى نفس الصناعة. فدخل مؤسسات جديدة غالبا ما يؤدي إلى ارتفاع حجم الإنتاجية وزيادة حدة التنافس حول الحصص السوقية والموارد المتاحة، الأمر الذي يضع المؤسسات القائمة أمام تحديات إضافية للحفاظ على موقعها في السوق. ويقصد بالمنافسين المحتملين تلك الجهات التي تمتلك الإمكانيات والقدرات التي تؤهلها لدخول السوق ومزاحمة المنافسين الحاليين، مما يدفع هؤلاء إلى تثبيت عزائم المنافسين من الدخول إلى السوق. وتتحدد درجة هذا التهديد بمدى وجود حواجز تحول دون دخول الصناعة، إضافة إلى طبيعة ردود أفعال المؤسسات القائمة. ومن ثم فإن تقييم

احتمال دخول منافسين جدد وتحليل ظروف السوق يعدان خطوة أساسية لفهم مستوى الضغط التنافسي المتوقع في المستقبل¹؛ حدد بوتر عوائق تواجه المنافسين الجدد عند الدخول للسوق، وهي:²

1. **اقتصاديات الإنتاج الكبير:** كلما زاد الإنتاج تنخفض تكلفة إنتاج الوحدة، وبالتالي على المنافسين الجديد أن ينفقوا تكاليف عالية إلى أرادوا الدخول للسوق، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.
2. **تميز المنتج:** للمؤسسات القائمة لديها أسماء تجارية معروفة وذات سمعة راسخة، أما المنافس الجديد، فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة هذه المؤسسات مثل اسم كوكاكولا واختلاق قاعدتها العريضة من الزبائن.
3. **متطلبات رأس المال:** كلما كانت المؤسسة بحاجة للأموال أكثر كلما زادت عقبات دخول الأسواق.
4. **تكاليف التحويل:** تزداد العقبات لمحاولة دخول الأسواق، إذا كانت التكاليف التي ينفقها الزبائن مرتفعة عند التحويل من مورد إلى آخر.
5. **اختراق قنوات التوزيع:** يشكل الوصول إلى قنوات التوزيع عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد؛ يجب مواجهته من خلال الاتفاق على الإعلانات أو بناء شبكة توزيع فعالة.
6. **مزايا المؤسسات القائمة مسبقا:** تتمتع المؤسسات القائمة بمزايا سابقة فيما يخص التكاليف (نظرا لامتلاك التكنولوجيا، علاقات قوية مع الموردين، سهولة الحصول على المواد الخام،).
7. **سياسة الحكومة:** إن الحكومة يمكن أن تضع حداء، أو تمنع الدخول للمنافسين الجدد في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص...

ثالثا: القوة التفاوضية للمشتريين

يعد المشترون من أكثر العناصر تأثيرا على المؤسسات، خاصة مع تنامي الوعي الاجتماعي والاقتصادي الذي وصل إليه المشترون؛ حيث لم يعد مجرد أفراد يقبلون على شراء المنتجات واستهلاكها فحسب، ولم تعد قوتهم التفاوضية تقتصر على محاولة المساومة لتخفيض الأسعار، بل تجاوزت ذلك إلى المطالبة بمستويات أعلى من الأداء والجودة³، حيث يمكن للمشتريين التأثير على الصناعة من خلال

¹ شنافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 168.

² فضيلة سلمان داود، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، مكتبة الضاد، ط1، بغداد، 2019، ص107.

³ أكرام قمري، فاطمة محبوب، تحليل الصناعة الدوائية في الجزائر وفق لنموذج القوى الخمسة لبوتر، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 3، 2020، ص40.

قدرتهم التفاوضية بخصوص السعر، الجودة، آجال التسليم، الخدمة، وترتفع التفاوضية في الحالات التالية:¹

1. كلما قل عدد المشترين وزاد حجم كلما زادت تكلفة المرتبة بفقدان أي من هؤلاء المشترين؛
2. إذا كانت المنتجات التي يشتريها المشترين معيارية أو غير متميزة، فإن ذلك يعزز قوتهم التفاوضية، لأنهم يكونون أكثر قدرة على الحصول على بدائل بسهولة. فكلما كان المنتج أقل تميزاً، زادت قدرة العملاء على الضغط؛
3. إذا كانت المنتجات التي يشتريها المشترين تمثل جزءاً كبيراً من إجمالي مصاريفهم، فإنهم يكونون أكثر حرصاً على التفاوض للحصول عليها بأقل الأسعار. أما إذا كانت تشكل جزءاً صغيراً من مصاريفهم، فإنهم يكونون غير مهتمين تجاه الأسعار.
4. عندما يمتلك المشترين المعلومات كافية حول الطلب والأسعار السائدة في السوق وحتى تكاليف الموردين، فإن قدرتهم على التفاوض أقوى مقارنة بالحالات التي تكون فيها المعلومات ذات أفق محدودة.
5. تلعب تكاليف التحويل دوراً مهماً في تحديد قوة المشترين. فإذا كانت تكاليف انتقال المشتري من مورد إلى آخر مرتفعة، فإن قوته التفاوضية تضعف. أما إذا كانت تكاليف التحويل منخفضة أو كان البائع هو من يتحملها، فإن قوة المشترين التفاوضية تتعزز.

رابعاً: القوى التفاوضية للموردين

إن الموردون يسعون إلى تعزيز موقعهم في السوق وتمييز منتجاتهم برفع قدراتهم على التفاوض؛ وتزداد قوة الموردين في الحالات التالية:²

1. عندما يكون العرض أكثر تركيزاً من الطلب، أي بمعنى عدد الموردين قليلاً مقارنة مع عدد المشترين؛
2. عند انخفاض العرض؛
3. عندما لا تكون الصناعة جاذبية تكفل دخول موردين جدد، أي السوق ليس حيويًا جذاباً؛
4. عدم وجود مواد خام بديلة يمكن أن تتنافس الموارد التي يقدمونها؛
5. عندما تكون في الإنتاج الموارد الداخلة ضرورية وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج المنتجات في الصناعة؛

¹ ججازي إسماعيل، عبدواي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش - (بسكرة)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 2، 2015، ص 67.

² ججازي إسماعيل، عبدواي نوال، مرجع نفسه، ص 66.

6. عندما يكون للموردين أن يشكلوا تهديدا لأية محاولة للتكامل العمودي في أعمال الصناعة، أي دخولهم مباشرة في كجال عملها؛

7. تحمل المؤسسات العاملة في الصناعة تكاليف مرتفعة، إذا ما فكرت في اللجوء إلى موردين آخرين؛

8. إذا امتلك الموردون معلومات كافية ودقيقة حول عناصر الصفقات في الصناعة.

في حال ارتفاع القوى التنافسية للموردين سيكون الموردون قادرين إلى فرض الأسعار التي يرغبون بها وشروط البيع التي تناسبهم، أما إذا كانت قوتهم ضعيفة، فإن المؤسسات ستكون هي صاحبة السلطة أي يكون بإمكانها إملاء الشروط التي تناسبهم.

خامسا: تهديد المنتجات البديلة

أكد بورتر أن التهديد يصبح أكثر خطورة عندما لا يقتصر الأمر على وجود مورد بديل، بل أيضا عندما يقدم هذا البديل أسعارا أفضل أو مزايا تجارية أكبر. فعلى سبيل المثال، أثرت أنظمة الإنذار الإلكتروني على شركات الأمن، لأنها توفر نفس مستوى الحماية تقريبا ولكن بتكلفة أقل، مما يجعلها بديلا أكثر جاذبية للعملاء.¹

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تواجه المؤسسات اليوم بيئة أعمال جديدة أكثر تطلبا، وغالبًا ما توصف بأنها غير مستقرة، ومتقلبة، وعدائية، وبناء على ذلك غير قابلة للتنبؤ، بل وقد تكون فوضوية. كما تنشأ فرص تكنولوجية وسوقية جديدة نتيجة تطور العلوم والتكنولوجيا والأسواق الدولية، أي بفعل العمليات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة. وفي ظل هذه الظروف، تتعاضد أهمية قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها على المدى الطويل، إذ إن السعي إلى اكتساب الميزة التنافسية والمحافظة عليها لا يمكن أن يتحقق دون تبني استراتيجية بيئية مناسبة.²

المطلب الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

سنتناول في هذا الجزء عموميات حول الميزة التنافسية

أولاً: نشأة وتعريف الميزة التنافسية

سيتم عرض كل نشأة وتعريف ودورة الميزة التنافسية

1. نشأة الميزة التنافسية

¹ فضيلة سلمان داود، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² Aušra Liučvaitienė and other, **Competitive Advantage in Global Market: Theoretical Assumptions and Assessment Options**, Strategic Management Quarterly, Vol. 1N0 1, 2013, p:03.

نشأ وتطور مفهوم الميزة التنافسية من ثلاثينيات القرن الماضي إلى يومنا هذا، شهد مفهوم الميزة التنافسية تطوراً تدريجياً عبر عدة مراحل تاريخية:¹

أ. من نهاية الثلاثينيات إلى نهاية الستينيات من القرن الماضي: ارتبط المفهوم أساساً بالكفاءة، كما ورد في كتابات كل من Chamberlin و Selznick، قبل أن يأتي Schendel و Hofer ويفصلا بين مفهومي الميزة التنافسية والكفاءة، معتبرين إياهما متغيرين مستقلين في حين يُعدّ الأداء متغيراً تابعاً لهما.

ب. من نهاية الستينيات إلى منتصف الثمانينيات: فقد ركزت كتابات Garth و Christensen على التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، مع التأكيد على أن استغلال الفرص الداخلية يشكل الأساس في بناء الاستراتيجية التنافسية.

ج. من منتصف الثمانينيات إلى يومنا هذا: برز مفهوم الميزة التنافسية بشكل واضح مع أعمال مايكل بورتر (Porter) سنة 1985، حيث قدم إطاراً نظرياً متكاملًا للاستراتيجيات التنافسية، مبيناً أن المؤسسات يمكنها تحقيق ميزة تنافسية من خلال اتباع استراتيجية قيادة التكلفة أو التميز، وهو ما جعل تعريفاته حجر الأساس لمعظم الدراسات والأبحاث اللاحقة في هذا المجال.

2. تعريف الميزة التنافسية

على الرغم من أن مفهوم الميزة التنافسية قد اجتذب اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية ومنظمات الأعمال، ولذلك تعدد تعريف:

عرف قرانت (Grant) سنة 1997 الميزة التنافسية بأنها "مقدرة المؤسسة على تحقيق أداء متفوق على منافسيها من حيث الهدف الأساسي لوجود المؤسسة: الربحية"، حيث يربط هذا التعريف الميزة التنافسية مباشرة بالأداء الاقتصادي والربحية مقارنة بالمنافسين.²

وفي نفس السياق، عرف Wiggins و Ruefli سنة 2002 الميزة التنافسية بأنها "القدرة أو الموارد التي تمنح الشركة ميزة على منافسيها، والتي تفترض أن العوامل الأخرى تؤدي إلى أداء نسبي أعلى".³

¹ بودماغ محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص ص 159 - 160.

² Oriana H. n egulescu , The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy, Review of General Management, Vol 29, I1, 2019, p 71.

³ Robert. R. Wiggins, Timothy. W. Ruefli, Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance, Organization Science, Vol 13, N 01, 2002, p: 8

وتعرف أيضا على أنها: مجال تتمتع فيه المؤسسة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من مقدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة¹.

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة، يتضح اختلاف وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية حول تعريف الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى تركيز كل تعريف على جانب مختلف من جوانبها. وعليه، يمكن تقديم تعريف شامل للميزة التنافسية باعتبارها: العنصر أو العوامل التي تميز منتجا أو خدمة أو مؤسسة عن منافسيها في سوق معين، بحيث تتيح لها تحقيق تفوق وجذب العملاء عبر تقديم قيمة أعلى إما بأسعار أقل مع الحفاظ على المنافع، أو عبر تقديم منافع فريدة تبرر الأسعار الأعلى.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الميزة التنافسية

في هذا المطلب سنحاول وضع كل من خصائص وأهمية الميزة التنافسية.

أولاً: خصائص الميزة التنافسية

تتميز الميزة التنافسية بجملة من الخصائص التي تحدد فعاليتها وقدرتها على تحقيق التفوق للمؤسسة في بيئة الأعمال. ويمكن إبراز أهم هذه الخصائص فيما يلي:²

1. **الديمومة والاستمرارية:** تكتسب الميزة التنافسية قيمتها الحقيقية عندما تكون قابلة للاستمرار لفترة زمنية معقولة. وتعتمد قدرة المؤسسة على إدامة ميزتها على مدى صعوبة وسرعة تقليدها من قبل المنافسين، إذ كلما كان التقليد أكثر تعقيداً وبطيئاً، زادت فرص الحفاظ على التفوق التنافسي.
2. **التطوير والتحسين المستمر:** لا تُبنى الميزة التنافسية على مورد واحد فقط، بل على مجموعة من الموارد والقدرات المتكاملة والمتفاعلة. لذلك، فإن استمرارها يتطلب عملية دائمة من التطوير والتجديد، مما يجعل تقليدها من قبل المنافسين أمراً مكلفاً وصعب التحقيق.

¹ عربية سلوى، زايد مراد، التمييز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مجلة بشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2019، ص 777.

² مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك التجارية - بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً -، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017، ص ص 94 - 95.

3. **صعوبة التقليد:** من الخصائص الجوهرية للميزة التنافسية أن تكون غير قابلة للاستنساخ بسهولة، سواء بسبب امتلاك المؤسسة لموارد فريدة، أو خبرات تراكمية، أو قدرات تنظيمية معقدة يصعب نقلها أو محاكاتها على المدى الطويل.
4. **التجديد المستمر لنماذج الميزة:** نظراً لأن النماذج التنافسية الناجحة تصبح مع مرور الوقت معروفة ومتاحة في السوق، فإن المؤسسة مطالبة بإيجاد صيغ وأشكال جديدة لميزتها التنافسية بشكل دائم، حتى لا تفقد عنصر التفوق.
5. **خلق قيمة مدركة للزبون:** لا تُعد الميزة التنافسية فعالة ما لم تُحقق قيمة حقيقية ومدركة لدى العميل، إضافة إلى تحقيق عائد وريحية للمؤسسة نفسها. فالقيمة المدركة من قبل الزبون تمثل الأساس في تفضيله لمنتجات المؤسسة دون غيرها.
6. **الملاءمة بين الموارد والفرص البيئية:** تنبع الميزة التنافسية من قدرة المؤسسة على تحقيق توافق فريد بين مواردها الداخلية والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، بما يسمح لها باستغلال تلك الفرص بكفاءة أعلى من المنافسين.
7. **الانطلاق من داخل المؤسسة:** تنشأ الميزة التنافسية من داخل المؤسسة، من خلال مواردها وكفاءاتها وقدراتها التنظيمية، ثم تنعكس خارجياً في صورة تفوق وأفضلية مقارنة بالمنافسين.
8. **لانعكاس على الأداء والأنشطة:** تظهر آثار الميزة التنافسية في تحسين كفاءة أداء المؤسسة، سواء في عملياتها الداخلية أو في القيمة المقدمة للعملاء أو في كليهما معاً، مما يعزز موقعها التنافسي في السوق.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

تتحقق الميزة التنافسية عندما تتجح المؤسسة في تحقيق مستوى ربحية يفوق متوسط ربحية المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة، وفي نفس الوقت تتمكن من الحفاظ على هذا التفوق لفترة زمنية طويلة. وقد أولى الكتاب اهتماماً كبيراً بدراسة هذا الموضوع نظراً لدوره الحيوي في تعزيز مكانة المؤسسة في بيئة الأعمال، ويمكن إبراز أهميته من خلال النقاط الآتية¹:

1. تمثل سلاحاً استراتيجياً لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة، عبر تنمية القدرات المعرفية والتنافسية للمؤسسة، وتمكينها من الاستجابة لاحتياجات العملاء خلال الفترة الحالية والمستقبلية.

¹ علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 148.

2. تعد مؤشرا يميز المؤسسات الرائدة عن غيرها، إذ تعتمد هذه المؤسسات على نماذج عمل وأساليب مبتكرة من الصعب تقليدها، بخلاف النماذج التقليدية التي أصبحت متاحة ومعروفة وأن جميع المنافسين على علم بها.
3. تمثل غاية أساسية لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق التفوق والتميز، حيث إن حسن استغلال الموارد والإمكانات، وبناء علاقات قوية مع العملاء، وفهم احتياجاتهم بصورة عميقة، يتيح للمؤسسة تحقيق موقع تنافسي متقدم يصعب على الآخرين الوصول إليه أو تقليده.
4. ترتبط ارتباطا مباشرا بمستوى الأداء المحقق، فلا يمكن تحقيق ميزة تنافسية بدون تحقيق أداء متفوق على المنافسين الآخرين لفترة زمنية كافية، مع القدرة على حماية هذا التفوق من التآكل أو الزوال بفعل المنافسة.

المطلب الثالث: شروط الميزة التنافسية وأنواعها

الميزة التنافسية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في بيئات السوق التنافسية، حيث تمكنها من التفوق على منافسيها وتحقيق قيمة مضافة للعملاء، يتناول هذا المطلب دراسة الشروط الواجب توافرها لتطبيق الميزة التنافسية، إلى جانب أنواعها المختلفة.

أولاً: شروط الميزة التنافسية

بما أن الهدف المؤسسة الرئيسي من سعي نحو تحقيق الميزة التنافسية هو تحسين وضعها التنافسي في السوق، فإن الوصول إلى هذا الهدف يتطلب توافر مجموعة من الشروط الأساسية التي ينبغي تفعيلها مع بعضها البعض. فكل شرط يرتبط بالآخر ويتأثر به، ولا يمكن ضمان استمرارية الميزة التنافسية أو القدرة على الدفاع عنها ما لم تتكامل هذه الشروط معاً. ويمكن توضيحها فيما يلي¹:

1. أن تكون الميزة حاسمة: أي أن تمنح المؤسسة تفوقاً حقيقياً وأسبقيّة واضحة على المنافسين، سواء في منتجاتها أو خدماتها، ولتحقيق ذلك، يجب أن تبني الميزة التنافسية على عوامل نجاح جوهرية في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة. كما ينبغي أن تكون هذه الميزة مدركة من طرف العملاء، أي أن يشعروا بالقيمة التي تقدمها لهم المؤسسة؛ لأن أي ميزة داخلية لا تترجم إلى قيمة ملموسة للزبون تظل غير فعالة.، ويمكن القول أنها تحسين داخلي؛ مثل أن تقدم المؤسسة منتجاً بتكلفة أقل لكن العملاء لم يلاحظوا فرق حقيقياً في السعر أو الجودة، فإن هذه الميزة لن تكون فعالة في زيادة الحصة السوقية أو تعزيز ولاء العملاء.

¹ بودماغ محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص ص 164 - 165.

2. أن تتصف بالاستمرارية: بمعنى أن تستمر الميزة لفترة طويلة من الزمن، وألا تزول بسرعة نتيجة تغيرات السوق أو التطورات التكنولوجية. وبالتالي تمكن المؤسسة من تحقيق عوائد ملموسة واستثمار فعال في السوق، وقد أشار Michael Porter إلى أن الميزة التي تتلاشى في المدى القصير لا تعد ميزة تنافسية حقيقية، بل مجرد كفاءة تشغيلية مؤقتة. ومع ذلك، فإن الاستمرارية لا تعني الدوام المطلق، إذ يمكن أن تفقد المؤسسة ميزتها التنافسية بمرور الوقت نتيجة عدة عوامل، من أبرزها:

- تغير معايير الشراء لدى العملاء، وذلك راجع للتأثير التسويقي الحديث، أو التغيرات في تفضيلات المستهلكين؛
- الابتكارات الجذرية التي تحدث في السوق أو في التكنولوجيا، مما يجعل المميزات السابقة للمؤسسة أقل قيمة؛
- التغير في قنوات التوزيع. سواء عن طريق ظهور منافسين جدد أو تطور أساليب وصول المنتجات للزبائن.

3. إمكانية الدفاع عنها: تعد قدرة المؤسسة على حماية ميزتها التنافسية من التقليد أحد أهم شروط استمرارها وبقائها في السوق. فالمحاكاة من قبل المنافسين تمثل تهديدا حقيقيا، خاصة في ظل اليقظة التنافسية والمقارنة المرجعية التي تمكنهم من تقليد الابتكارات، وغالبا بأداء أعلى وتكلفة أقل. ومن ثم، فإن التحدي الأساسي أمام المؤسسة يتمثل في بناء ميزتها التنافسية على موارد وكفاءات متميزة يصعب على المنافسين تقليدها أو الوصول إليها.

وبالتالي، فإن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يتطلب تكامل هذه الشروط الثلاثة: أولا أن تكون الميزة حاسمة ومؤثرة، وثانيا قابلة للاستمرار رغم التغيرات، وثالثا محمية ضد التقليد والتحديات من المنافسين. غياب أي شرط من هذه الشروط قد يؤدي إلى ضعف فعالية الميزة أو فقدانها بالكامل، مما يجعل المؤسسة معرضة لتراجع أدائها في السوق

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

لقد اختلف الكتاب في أنواع الميزة التنافسية، إذ نجد العديد من التصنيفات ذكرت ذلك، ألا ان تصنيف بوتر الذي برهن أن المزايا التنافسية تتحقق لدى المؤسسات القادرة على خلق ميزة تنافسية متفوقة، إما عن طريق خفض تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، أو عن طريق تمييز المنتج بطريقة تجعل المستهلكين يرون أن له قيمة أكبر، وعليه يمكن القول أن الميزة التنافسية تنقسم إلى قسمين هما:

1. ميزة التكلفة الأقل

مقدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وكذا تسويق المنتجات بأقل الأسعار أي بتكاليف أقل من المنافسين، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر¹. وإن من الشروط الواجب توافرها في ميزة التكلفة الأقل: نذكرها فيما يلي:

- أ. مرونة الطلب على المنتج: أي عند انخفاض السعر تزداد مشتريات المستهلكين.
- ب. نمطية المنتجات: أن تكون السلع المقدمة متشابهة أو قياسية ولا تختلف كثيرًا بين المؤسسات.
- ج. قلة طرق التمييز: عدم وجود العديد من الطرق لجعل المنتج فريدًا عن منتجات المؤسسات المنافسة.
- د. توحيد طريقة الاستخدام: أن يكون استخدام السلعة موحدًا لكل العملاء.
- هـ. انخفاض أو غياب تكاليف التحويل: أن يكون بإمكان العملاء استبدال منتج المؤسسة بآخر بسهولة ودون تكلفة إضافية.

2. ميزة التمييز

تعريفها: هي مقدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد، ومن وجهة نظر العميل لديك قيمة مرتفعة، ويمكن الوصول إلى التميز من خلال تقديم جودة أعلى مثل: خصائص خاصة بالمنتجات، خدمات ما بعد البيع².

المبحث الثالث: أساسيات حول الميزة التنافسية

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية وأسباب تطويرها

تقوم المؤسسة الساعية إلى تحقيق ميزة تنافسية على إدراك واع بأهمية التطوير المستمر وضرورته في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنافسية. فحتى مع توافر مصادر محددة للميزة التنافسية، يبقى التجديد والتحديث ضرورة حتمية لجميع المؤسسات لضمان استمرار تفوقها وقدرتها على مواجهة المنافسين.

¹ شنبی صوریة، بن لخضر السعيد، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الاقتصادية، العدد 2، 2017، ص 112.

² شنبی صوریة، بن لخضر السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 112.

أولاً : مصادر الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية من داخل المؤسسة، كونها هي الجهة التي تعمل على خلق أو تطوير الميزة التنافسية، فالمؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مدخلات وعمليات وسيطيه ومخرجات نهائية، وأن المؤسسة كنظام تتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر بها، لذلك يمكن لأي جزء من أجزاء هذا النظام إضافة إلى البيئة الخارجية أن تكون مصدر للميزة التنافسية، أذ أن الهدف النهائي هو أن تقدم المؤسسة مخرجاتها ذات قيمة أكبر للزبون مقارنة مع المنافسين، ووفقاً لذلك فإن المدخلات والعمليات ستدعم تمييز المنتجات إذا ما قامت المؤسسة باستغلال مواردها استغلالاً أمثل، إضافة إلى المزايا التي قد تعطيها عوامل البيئة الخارجية، ووفقاً لذلك فإن مصادر الميزة التنافسية ستكون كالتالي:¹

1. **المدخلات:** تمثل المدخلات الموارد المختلفة التي يعتمد عليها نظام المؤسسة لكي تستمر في فعاليته، وتشمل الموارد المختلفة جميع الأصول الرأسمالية والمالية والموارد البشرية التي تمثل المعرفة، المهارات والخبرات، إضافة إلى الموجودات التنظيمية. وأن المؤسسة تحكم وتدير هذه الموارد بالطريقة التي تدعم قدرتها في خلق القيمة المضافة لسوقها المستهدف.

إن بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي إلى ما تملكه المؤسسة من موارد تتمتع بنقاط قوة تميزها عن غيرها، والتي تؤهلها لاكتساب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على خلق قيمة وبشكل أفضل من المنافسين، وأن الموارد التي تقود لتحقيق الميزة التنافسية يجب أن تكون بخصائص معينة مثل قيمة نادرة غير قابلة للإحلال، نادرة ومكلفة إذ ما تم تقليدها، وبالتالي فإن تلك الموارد ستتيح للمؤسسة من أداء أنشطتها بصورة أفضل من منافسيها، يعني تمكين المؤسسة من تحقيق عوائد أعلى من المعدل وتحقيق الميزة التنافسية وإدامتها، ولا يكفي امتلاك المؤسسة موارد تمتلك الصفات والخصائص المذكورة، إذ أن العامل الحاسم يتمثل في مقدرة المؤسسة على حسن اختيار الموارد واستخدامها بكفاءة داخل أنشطتها أو وحدات العمل التابعة لها، فالبراعة في إدارة الموارد وتوظيفها يمثل الحجر الأساس الحقيقي لتحويلها إلى تفوق. كما لا يكفي أن تكون الموارد المؤسسة من مجرد المنافسة في السوق، لا بل يجب أن تجعلها تتفوق عليهم حتى يمكن اعتبارها موارد قادرة على تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها.

2. **العمليات:** تعتبر العمليات أحد أهم مصادر الميزة التنافسية، فهي تعبر عن النشاطات أو الإجراءات التي يتم بواسطتها تحويل الموارد الأولية إلى خدمات أو منتجات النهائية ملائمة للسوق أي أن المخرجات الملائمة للسوق، فقط يكون نشاط ما هو مصدر تمييزها. ويعد تصنيف بوتر للأنشطة ضمن سلسلة القيمة هو في الواقع أداة مهمة لتحديد نقاط قوة المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، فمن خلال هذه الأنشطة تستطيع المؤسسة تقييم مدى امتلاكها لنقاط القوة الضرورية التي توفر قيمة مميزة للسوق

¹ تأمر البكري، أحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد، الأردن، 2015، ص ص 116 - 118.

المستهدف، ومن ثم تجديد الأنشطة التي ترتبط بالميزة التنافسية من خلال المدى الذي يحقق فيه قيمة للزبون. وفقا لذلك فإن تحليل سلسلة القيمة يركز أساسا على اكتشاف الأنشطة والعمليات التي تحقق التفوق والتميز للمؤسسة لغرض دعمها وتحسين استمرارياتها. وتعد كل الأنشطة فضلا عن التمرس والخبرة والممارسات الإدارية ومن ضمنها العمليات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية او عمليات التخطيط الاستراتيجي. وقد يؤدي التفاعل والتكامل بين هذه الأنشطة أو القدرات لتشكل قدرة مميزة في مجال معين يمثل مصدر للميزة التنافسية. وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المؤسسة قادرة على انجاز أنشطتها بأقل التكاليف أو بفعالية أفضل من المنافسين ممن خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين.

ثانيا: أسباب تطوير الميزة التنافسية

تطوير الميزة التنافسية يعد هدفا واستثمارا واستراتيجية في الوقت ذاته، فهو الذي يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في السوق. ويتطلب ذلك رؤية استراتيجية شاملة وديناميكية تعبئ كل الموارد الممكنة لتحقيق التميز. وفي ظل التحديات الراهنة، يمكن تلخيص أهم الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تطوير ميزتها التنافسية فيما يلي:¹

- أ. **ظهور تكنولوجيا جديدة:** يؤدي التطور التكنولوجي إلى خلق فرص جديدة في مجالات عديدة كالتصميم المنتج عن طريق التكنولوجيا الحديثة، طرق التسويق العصرية عبر الأنترنت، أو ما يدعى التسويق الإلكتروني (مثل التسويق عن طريق مواقع التواصل الإلكتروني)، وتظهر الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا حديثة في دورة حياة الميزة التنافسية عند آخر مرحلة وذلك من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن المرحلة الأخيرة تبدأ المؤسسة في تجديد و تطوير الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون مقارنة مع المنافسين.
- ب. **ظهور حاجات جديدة للمستهلك وتغيرها:** عندما تتغير رغبات المستهلكين أو تغير أو تغيير حاجات جديدة لديهم، تصبح المؤسسة مطالبة بتجديد ميزتها التنافسية أو تطوير منتجاتها وخدماتها لتواكب هذه التغيرات. فالعلاقة بين المنتج والمستهلك أصبحت متبادلة، حيث تسعى المؤسسات الآن ليس فقط لتلبية الحاجات، بل إلى ابتكار رغبات جديدة لدى المستهلكين.
- ج. **تغير تكاليف المدخلات:** قد تتأثر الميزة التنافسية بحدوث تغير جوهري في اكاليف المدخلات مثل: اليد العاملة، الآلات...، مما يدفع المؤسسة إلى البحث عن أساليب جديدة لتقليل التكاليف وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وبالتالي استعادة تميزها في السوق.
- د. **التغير في القيود الحكومية:** وتتمثل هذه التغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجال مواصفات المنتج معايير الجودة أو متطلبات حماية البيئة، قيود الدخول إلى السوق، وبالتالي فهي تؤثر

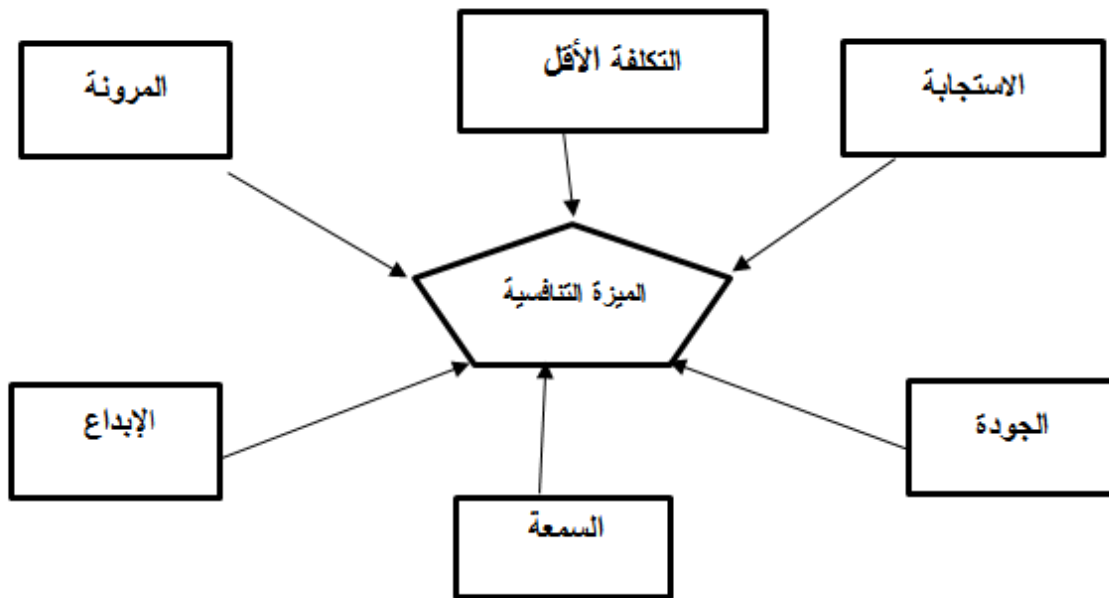
¹ مجاني باديس، طبول ريمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 97- 98.

على قدرة المؤسسة على المنافسة. لذلك تجبر هذه الأخيرة على تكيف استراتيجياتها لمواكبة المتغيرات التنظيمية وضمان استمراريتها في السوق.

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

ترتبط فكرة الميزة التنافسية بعملية بحث المؤسسة المستمر عن الأبعاد التي تميزها عن منافسيها في السوق. ويقصد بأبعاد الميزة التنافسية تلك الخصائص أو العناصر التي تعتمد عليها وتتبنها المؤسسة بهدف تعزيز وترسيخ حصتها السوقية. وقد اختلفت وجهات نظر المؤسسات والباحثين في تحديد هذه الأبعاد، تبعاً لطبيعة النشاط والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، غير أن هناك اتفاقاً شبه عام على وجود خمسة أبعاد أساسية تمثل جوهر الميزة التنافسية. ويوضح الشكل التالي هذه الأبعاد بصورة تفصيلية.

الشكل رقم (06): أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على دراسات سابقة

أولاً: التكلفة الأقل

يمكن للمؤسسة تخفيض تكاليفها، وذلك من خلال الاستخدام الطاقة الإنتاجية المتاحة بصورة كفاء، لها فضلا عن التحسين الدائم لجودة المنتجات والإبداع في تصميم هذه المنتجات، وإتقان العمليات¹، ومن أهم العوامل التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف ما يلي:²

- الوفورات الناتجة عن زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛
- الاعتماد على سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج، مع المحافظة عليه من التقادم والتلف؛
- الحد من استثمار الموارد وخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة تخزين متقدمة؛
- الارتقاء بمستوى استغلال الطاقات المتاحة في أصول المؤسسة لتقليل نسبة التكاليف الثابتة على التكلفة الكلية للوحدة الواحدة من حجم الإنتاج.

ثانياً: الاستجابة

وهي قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للزبائن، حيث يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباعها، وعندما تحقق المؤسسة ذلك سيولي الزبائن قيمة أكبر لمنتجاتها أو خدماتها مما يؤدي إلى خلق تميز تنافسية³، وكذلك الاستجابة لشكاوي الزبائن فيما يتعلق بمنتجات وخدمات الزبائن.

وتعرف الاستجابة بأنها مجموعة من القيم المرتبطة بالسرعة والمرونة وموثوقية الأداء؛ وبالتالي يمكن تقسيمها كما يلي:⁴

1. **السرعة:** تعد سرعة الاستجابة أهم العناصر التي تحقق رضا الزبون، لأنها تعمل على تقليل الوقت الذي يستهلكه في الحصول على المنتج أو الخدمة؛
2. **المرونة:** تعد الاستجابة المرنة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في السوق؛ خاصة في ظل التقلبات الكبيرة في ابتكارات التصميم والأحجام؛ أي مقدرة

¹ حياة قمري، المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية آليات الحفاظ عليها، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد 02، 2019، ص 129.

² بن ميهوب أمينة، الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحسين الأداء التنافسي بناء على المعرفة السوقية-دراسة ميدانية للمؤسسات الفندقية لولاية سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2023، ص ص 139-140.

³ حياة قمري، مرجع سبق ذكره، ص 129.

⁴ علاء فرحان طالب؛ زينب مكي محمود البناء، مرجع سبق ذكره، ص 183.

المؤسسة على تعديل المنتجات بما يتلاءم مع التغيرات المفاجئة في التكاليف والتصميم، وهي ما يحقق ميزة تنافسية أفضل؛

3. **الموثوقية:** تشير الموثوقية إلى إمكانية الاعتماد على المنتج في تقديم القيمة المتوقعة للزبون بصورة مستقرة، وهو ما يعزز بدوره استدامة الميزة التنافسية.

ثالثاً: الجودة

في ظل التطورات والتغيرات السريعة في حاجات الزبائن، وهذا زاد من اهتمام المؤسسات بتلبية هذه الحاجات والحرص على رضى الزبائن، حيث لم يعد سعر المنتج هو الوحيد التي يؤثر على سلوك المستهلك، بل أصبحت جودة هذه المنتجات هي القيمة التي يسعون للحصول عليها، وكذا محور الاهتمام الأول لهم، وهذا ما دفع بالمؤسسات التي تريد البقاء والاستمرار في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية.

ولقد تعددت واختلقت التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالجودة باختلاف المفكرين والمتخصصين في مجال الجودة، وهذا لتعدد الاتجاهات التي ينظر بها هؤلاء للجودة؛ حيث تعرف الجودة على أنها مجموعة من الخصائص الكلية التي تحملها السلعة أو الخدمة، والتي تحدد إلى أي مدى تحقق احتياجات ورضا العملاء، وقد تجاوز هذا المفهوم أن الجدوى ليست فقط تحقيق احتياجات وتوقعات العميل، والعمل على اسعاده وولاءه للمؤسسة وبساطة فإن الجودة هي أداء العمل بطريقة صحيحة بما يمكن العميل من حصوله على المتطلبات التي يبحث عنها، واعتزاز المؤسسة بالمنتجات أو الخدمات التي يقدمونها¹.

وكما تعرف أيضا على أن الجودة هي:²

- درجة التميز؛
- تقديم الأشياء كما ينبغي أن تكون؛
- مطابقة الأشياء مع احتياجات المستفيدين وكذا احتياجات السوق؛
- أن تكون ملائمة للاستعمال وتقدم قيمة حقيقة لما يدفع؛
- الالتزام بمواصفات متفق عليها ضمن تكلفة مقبولة؛
- مجموع الخصائص والمواصفات التي تميز المنتج، ويمكن أن تتحقق حاجة معلومة؛

¹ مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنش، ط1، القاهرة، مصر، 2015، ص 49.

² بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم الفلسفة والتطبيقات)، ط 01، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016، ص: 18-19.

- تحقيق وتجاوز ما يتوقعه العملاء، وذلك بتكلفة تجعل العملاء يشعرون أنهم تحصلوا على المنتج بقيمة مناسبة.
- وتتمثل أبعاد الجودة فيما يلي: ¹
- الأداء: يتمثل في خصائص الأساسية المتعلقة بالمنتج السرعة في الأداء ووضوح الألوان بالنسبة لصورة المنتج؛
- الخصائص الثانوية: وهي تلك الإضافات التي تضاف للمنتج، حتى يؤدي وظائف ثانوية بالإضافة إلى وظائفه الأساسية؛
- الاعتمادية: وتعكس مدى ثبات أداء المنتج عبر مرور الوقت؛
- الصلاحية: وهي العمر التشغيلي المتوقع لبقاء للمنتج، وسكون مرتبط بالاعتمادية، وقد تأخذ حياة المنتج مدة طويلة إذا تم تصليحه إذا أصابه عطب؛
- المطابقة: المنتج لديه مجموعة من المواصفات يعرف من خلالها، فإنه سيكون ذو جودة عالية إذا ما كانت المواصفات المطلوبة تتوافق مع رغبات المستهلك؛
- الطابع الجمالي: يعتبر هذا البعد ذاتي فهو يختلف عن الأبعاد الأخرى، فالشكل واللون والدوق والرائحة هي عناصر مكونة للجودة ويحكم عليها المستهلك وفقاً لعاداته ورغباته.
- الخدمات المرافقة: وهي عبارة عن الخدمات المقدمة قبل البيع أو بعده، من صيانة ونقل وحل للمشكلات والاهتمام بشكاوى المستهلكين بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح.
- الاستجابة: مدى تجاوب البائعين مع العملاء.
- سمعة المنتج: وتتمثل في سمعة المؤسسة المصنعة للمنتج لدى العملاء والتي تؤثر على تقييمهم للجودة.

ثالثاً: المرونة

المرونة هي مقدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة والفعالية للتغيرات التي تحصل على الخصائص المتعلقة بتصميم المنتج، وكذا بحجم طلبات الزبون²، تتجسد المرونة في مجالين أساسيين³: يتمثل الأول في مقدرة المؤسسة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتحديث تصميم منتجاتها بما ينسجم مع تفضيلات الزبائن، انطلاقاً من أن سلوك الزبون يتسم بالتغير المستمر، مما يجعل المنتج غير قابل

¹ مريم خلع، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد، 01، العدد 14، 2016، ص ص 107-108.

² حياة قمري، مرجع سبق ذكره، 129.

³ بن ميهوب أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 141.

للبقاء على حاله لفترة زمنية طويلة؛ أما المجال الثاني فيتعلق بمقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في حجم الإنتاج (بالزيادة أو النقصان)، وفقا لمستويات الطلب، وهو ما يقتضي استعدادا كافيا للعمل في بيئة مخاطرة تتسم بعدم الاستقرار والتقلب المستمر.

رابعاً: الإبداع

يرى عدد من الكتاب والباحثين الإبداع كبعد من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع، فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، ويعرف الإبداع على أنه: القدرة على مواكبة العصر، والتحلي بالمرونة والابتكار، وإيجاد أساليب أفضل لإنتاج وتسويق السلع والخدمات.¹

1. تصنيفات الإبداع: وقد تم تصنيف الإبداع داخل المؤسسة إلى أربعة أصناف كالتالي:²

أ. **إبداع المنتج:** ويتمثل إدخال سلعة أو خدمة جديدة، أو إجراء تحسين واضح على سلعة أو خدمة قائمة من حيث خصائصها أو استخداماتها، ويشمل ذلك التحسينات المهمة في المواصفات التقنية، المكونات، المواد، البرمجيات المدمجة، سهولة الاستخدام أو غيرها من المميزات الوظيفية.

ب. **إبداع العمليات:** هو تطبيق طريقة إنتاج أو تسليم جديدة أو تحسينات كبيرة غي العمليات المتعلقة بالإنتاج والتوزيع، ويتضمن ذلك تغييرات جوهرية في التقنيات، المعدات أو البرمجيات، بهدف تخفيض تكاليف الإنتاج أو التوزيع، أو تحسين الجودة، أو تمكين إنتاج منتجات جديدة أو مطورة.

ج. **الإبداع التسويقي:** هو تطبيق أسلوب تسويقي جديد يتضمن تغييرات مهمة في تصميم المنتج أو تغليفه أو ترويجه أو تسعيره أو طرق عرضه في السوق، والهدف منه تلبية احتياجات العميل بصورة أفضل أو فتح أسواق جديدة أمام منتجات المؤسسة أو تحسين موقع المنتج التنافسي.

د. **الإبداع التنظيمي:** هو تطبيق أساليب تنظيمية جديد في ممارسات الأعمال أو تنظيم بيئة العمل أو العلاقات الخارجية للمؤسسة، بهدف تحسين الأداء من خلال خفض التكاليف الإدارية أو زيادة الإنتاجية أو تعزيز تبادل المعرفة والتنسيق داخل المؤسسة وخارجها.

2. المنافع الذي يحققها الإبداع للمؤسسة: ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المؤسسات تحقيقه من

خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمؤسسة بما يأتي:³

¹ Joyce R ; Robinson, **Webster's Dictionary Definition of Creativity**, Online Journal of Workforce Education and Development, vol 3, 2008, p 04.

² OECD, Oslo Manual, **Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation data**, OECD publishing , 3rd ed, European commission, 2005, p -p 48-51.

³ موسى غانم فنجان، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الكتب والوثائق، بغداد، 1990، ص ص 111 - 112.

- أ. مواجهة تصاعد حدة المنافسة، سواء في الحصول على عوامل الإنتاج أو كذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة حجم المبيعات؛
 - ب. توفير بيئة عمل آمنة، وبالتالي تقليل الحوادث المهنية؛
 - ج. إيجاد حلول فعالية للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل وأساليب جديدة لمعالجة المشكلات؛
 - د. تطوير الأساليب والطرق لإنتاج وتوزيع السلع، بما يحقق تحسينات ملموسة في الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بها؛
 - هـ. كسب التفوق التنافسي للمؤسسة: من خلال تقليل كلفة التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات وسرعة التكيف مع التغيرات في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة؛
 - و. رفع إنتاجية المؤسسة عن طريق تعزيز الكفاءة والفاعلية في الأداء، وتحقيق الأهداف المخططة، واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا أمثل لها؛
 - ز. تشجيع الأفكار الإبداعية التي يتقدم العاملون للإدارة، بحيث تعود بالفوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت، التي يحصلون عليها تقديرا لإسهاماتهم.
- سادسا: السمعة

عرفت السمعة بطرق متعددة من قبل باحثين واتجاهات بحثية مختلفة، والذي يرى أن سمعة المؤسسة تفهم على أفضل نحو بوصفها اعترافا عاما واسعا بجودة أنشطة المؤسسة ومخرجاتها. ويتضمن هذا التعريف عنصرين حاسمين يسمحان للسمعة بخلق القيمة: الإدراك بقدرة المؤسسة على التنبؤ بسلوكها استنادا إلى أدائها وتصرفاتها السابقة (أي كونها معروفة بالموثوقية أو الجودة) مدى انتشار هذه التصورات وكونها معروفة ومشاركة على نطاق واسع¹.

تعرف سمعة المؤسسة بأنها أصول مؤسسية غير ملموسة تساهم في تحقيق ميزات تنافسية تدعمها الإجراءات واللوائح النظامية للعملة².

بعض القواعد التي يتم من خلالها بناء سمعة المؤسسات وهي:³

¹ Timothy G, and others, **Tangled Exploring Asymmetric Coevolution of New Venture Capital firms Reputation and Status**, Administrative Science Quarterly, 2015, p03.

² زاهية توام، أهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة - دراسة تحليلية لتقارير السمعة للنموذج RepTrak، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 02، 2021، ص 223.

³ حمزة غندور، رتبة طايبي، اليقظة الاستراتيجية ودورها في حماية سمعة المؤسسات (دراسة تحليلية)، مجلة قيس للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، أكتوبر 2022، ص ص 1591، 1590.

- 1- **الثقة:** هي ليست غاية في حد ذاتها تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وإنما هي انعكاس لواقع يترسخ ويتضح في حياة المؤسسة وتصرفاتها مع عمالها ومع الجمهور الذي يتعامل معها.
- 2- **الرضا:** وتُعبّر عن حالة من الشعور بالفرح والسرور بين المؤسسة والجمهور والمؤسسات الأخرى في مستوى الأعمال والخدمات المشتركة.
- 3- **المصداقية:** إذ يقع على العاملين في المؤسسة الاتصاف بالمصداقية في كافة المجالات، وهذا بغية تحقيق الاتفاق والتفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب التأييد من طرفهم وتكوين انطباع وسمعة طيبة وصورة ذهنية حسنة لدى الجمهور.
- 4- **الالتزام:** ويُقصد بها إقامة علاقات طيبة واستمرارها بين المؤسسة وموظفيها من جهة، وبين المؤسسة وكافة المتعاملين وأصحاب المصالح من جهة أخرى.
- 5- **المصالح المتبادلة بين الطرفين:** وهذا يعتمد على جهود المؤسسة في إقناع المؤسسات الأخرى والجمهور ببذل مجهودات مشتركة وتقديم منافع للطرفين، وترسيخ فكرة مفادها أن الاستفادة المتبادلة تضمن للمؤسسة الحصول على مقابل لكل ما تقدمه من سلع وخدمات.
- 6- **العلاقات المجتمعية:** وتتعرّز هذه العلاقات من خلال تبني المؤسسة لبرامج المسؤولية الاجتماعية واهتمامها بحل مشاكل المجتمع والمساهمة في تطويره، وهذا ما يحسن من رفاهية العمال وأسرهم والمجتمع ككل.

وتُعتبر سمعة المؤسسة ذات أهمية كبيرة للمؤسسات بمختلف أصنافها، وهذا لما تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقاءها واستمراريتها في السوق، فهي تمهد الطريق لقبول أفراد المجتمع وأصحاب المصلحة للمؤسسة، حيث أنه في عالم الأعمال يُنظر للسمعة على أنها عنصر أساسي لتقييم أداء المؤسسات¹.

المطلب الثالث: استراتيجيات بناء ميزة تنافسية

ان من استراتيجيات بناء ميزة تنافسية مايلي:

أولاً: استراتيجية القيادة في التكاليف

تُعد استراتيجية القيادة في التكاليف من أبرز الاستراتيجيات التنافسية التي تمكّن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق. تقوم هذه الاستراتيجية على قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف إنتاجها وتشغيلها إلى أدنى مستوى ممكن مقارنة بالمنافسين، مما يسمح لها ببيع منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل مع الحفاظ على هوامش ربحية مرتفعة. هذا التوجه الاستراتيجي يمنح المؤسسة قدرة أكبر

¹ حمزة غندور، رتيبة طايبي، مرجع سبق ذكره، ص: 1988.

على جذب شريحة واسعة من العملاء الباحثين عن القيمة مقابل السعر، ويعزز من حصتها السوقية بشكل ملموس.

ويمكن تحقيق استراتيجية القيادة في التكاليف من خلال اليات مختلفة :¹

أ. **بناء ثقافة تنظيمية واعية بالتكلفة:** تنمية ثقافة تنظيمية تركز على الوعي الكامل بأهمية إدارة التكاليف، حيث يكون جميع العاملين في المؤسسة - من الإدارة العليا إلى خط الإنتاج - على دراية تامة بضرورة ترشيد النفقات والحد من الهدر. في ظل هذه الثقافة، يصبح تخفيض التكاليف جزءاً من السلوك اليومي والقرارات التشغيلية، مما يخلق بيئة عمل تركز على الكفاءة والإنتاجية العالية دون المساس بجودة المخرجات.

ب. **تبسيط المنتج والتركيز على الأساسيات:** العمل على تقديم منتج أساسي يلبي احتياجات العملاء الجوهرية دون إضافة كماليات أو ميزات إضافية غير ضرورية قد تؤدي إلى زيادة التكلفة الإنتاجية. هذا التوجه يساعد المؤسسة على تقليل تعقيد عمليات الإنتاج، وتسريع دورة الإنتاج، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، مع الحفاظ على رضا العملاء المستهدفين.

ج. **إعادة هندسة العمليات والأنشطة عالية التكلفة:** مراجعة وتعديل الأنشطة والعمليات التشغيلية ذات التكاليف المرتفعة من خلال تطبيق مفاهيم إعادة الهندسة والتحسين المستمر. فعلى سبيل المثال، إذا كانت بعض العمليات الإنتاجية تتم بصورة يدوية أو نصف آلية وتستهلك موارد كبيرة، يمكن للإدارة استبدالها بعمليات آلية حديثة منخفضة التكلفة وأكثر كفاءة، مما يحسن من الإنتاجية ويقلل من تكاليف العمالة والوقت.

د. **الاستخدام الأمثل للموارد والمواد الأولية:** البحث عن بدائل اقتصادية للمواد الأولية والمدخلات الإنتاجية دون المساس بجودة المنتج النهائي بشكل ملحوظ. هذا يتطلب إجراء دراسات تحليلية دقيقة لمواصفات المواد، والتفاوض مع الموردين للحصول على أفضل الأسعار، واستكشاف مصادر توريد جديدة أو محلية قد تكون أقل تكلفة وأكثر موثوقية.

هـ. **ابتكار استراتيجيات ترويجية فعالة ومنخفضة التكلفة:** استخدام وسائل الإعلان والترويج بطرق إبداعية وغير تقليدية تحقق أقصى تأثير بأقل تكلفة ممكنة. يمكن الاستفادة من التسويق الرقمي، ووسائل التواصل الاجتماعي، التسويق بالمحتوى، والشراكات الاستراتيجية، مما يقلل من المبالغ الكبيرة التي تُنفق عادة على وسائل الإعلان التقليدية، مع الوصول إلى جمهور أوسع بشكل أكثر استهدافاً.

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص ص 200 - 201.

و. **تقصير قنوات التوزيع والبيع المباشر:** اعتماد نموذج البيع المباشر للمستهلك النهائي أو تقليل عدد الوسطاء في سلسلة التوزيع، مما يخفض من هوامش الربح التي يحصل عليها الموزعون والوكلاء، ويقلل من التكاليف الإجمالية. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء متاجر إلكترونية، فتح فروع بيع مباشرة، أو استخدام منصات التجارة الإلكترونية.

ز. **التموضع الجغرافي الاستراتيجي:** إعادة النظر في الموقع الجغرافي للمؤسسة ومنشآتها الإنتاجية بحيث يكون أقرب إلى الأسواق المستهدفة أو مصادر التوريد الرئيسية. هذا التوجه يقلل من تكاليف النقل والشحن، ويسرع من عمليات التسليم، ويحسن من استجابة المؤسسة لمتطلبات السوق، مما يعزز من كفاءتها التشغيلية الشاملة.

ح. **تحقيق التكامل الرأسي الأمامي والخلفي:** السعي نحو خلق درجة عالية من التكامل الرأسي، سواء كان تكاملاً خلفياً (بالسيطرة على مصادر المواد الأولية) أو تكاملاً أمامياً (بالتحكم في قنوات التوزيع). هذا التكامل يمنح المؤسسة قدرة أكبر على التحكم في التكاليف، تقليل الاعتماد على الموردين الخارجيين، وضمان استقرار الإمدادات وجودتها، مما يعزز من قدرتها التنافسية.

ط. **التخصص والتركيز على قطاعات سوقية محددة:** تركيز جهود المؤسسة على إنتاج مجموعة محدودة من المنتجات والخدمات التي تخدم قطاعاً سوقياً محدداً بعناية. هذا التخصص يسمح بتحقيق وفورات الحجم، تحسين الخبرة والكفاءة في الإنتاج، وتقليل التعقيدات الإدارية والتشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على هيكل التكاليف الإجمالي.

ي. **الاستثمار في التكنولوجيا والأتمتة:** تبني التقنيات الحديثة وأنظمة الأتمتة في مختلف مراحل الإنتاج والعمليات الإدارية لتقليل الاعتماد على العمالة اليدوية، وتحسين الدقة والسرعة، وتقليل معدلات الأخطاء والهدر. الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) يساهم أيضاً في تحسين الشفافية والرقابة على التكاليف.

ثانياً: استراتيجية التمييز

تركز هذه الاستراتيجية على تمكّن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات العملاء بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية، وقد يشمل ذلك تقديم خدمات خاصة تجعل المشتري مستعداً لدفع سعر أعلى. وتعد الجودة والابتكار من أهم السمات التي تميّز هذا الخيار، حيث تسعى المؤسسة إلى خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها. كما تهتم المؤسسة ببناء سمعة قوية في السوق وتعزيز ولاء العملاء من خلال التجديد المستمر والتفاعل مع احتياجاتهم المتغيرة. ويمكن هذا

التوجه المؤسسة من الحفاظ على مكانتها التنافسية دون الدخول في منافسة سعرية مباشرة، إضافة إلى تحقيق هوية مميزة تجعل منتجاتها وخدماتها أكثر جاذبية واستدامة على المدى الطويل¹.

ويتطلب إتباع استراتيجية المنافسة من خلال التمايز مجموعة من المقومات الأساسية منها ما يلي:²
أ. تحقيق عوائد مرتفعة وأداء مالي متفوق: تسعى المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التمايز إلى تحقيق عائد استثماري مرتفع يفوق بشكل ملحوظ ما تحققه المؤسسات المنافسة العاملة في نفس المجال أو القطاع. هذا العائد المتميز يأتي نتيجة قدرة المؤسسة على فرض أسعار أعلى مقابل القيمة الفريدة التي تقدمها، مما يعزز من ربحيتها واستدامتها المالية على المدى الطويل.

ب. بناء قاعدة عملاء متميزة ومخلصة: يتميز عملاء المؤسسة التي تتبع استراتيجية التمايز بخصائص سلوكية ونفسية وديموغرافية فريدة، حيث يمتلكون قدرات مالية مناسبة، وتقديراً عالياً للجودة والتفرد، ورؤية فنية وجمالية متطورة. هذه السمات الشخصية والسلوكية تنمي ولاءهم العميق للمنتج أو العلامة التجارية، وتقل بشكل كبير من حساسيتهم تجاه مستويات الأسعار والارتفاعات المتتالية فيها، مما يضمن استمرارية الطلب حتى في ظل المنافسة السعرية.

ج. التمايز المدرك وليس الموضوعي فقط: ليس بالضرورة أن يرتبط التمايز أو التفرد بارتفاع جودة المنتج الفعلية عن غيره، أو بانخفاض تكلفة إنتاجه مقارنة بالمنافسين. فعلى سبيل المثال، عند مقارنة أنواع مختلفة من السيارات الفاخرة ببعضها البعض، أو أنواع الساعات الفاخرة، نجد أن التمايز يرتبط بدرجة أساسية بتصورات العملاء وإدراكاتهم النفسية والعاطفية لتميز منتج عن غيره. ومع ذلك، هذا لا يعني إهمال الجودة أو أن المؤسسة يمكنها تحقيق التمايز مع انخفاض ملحوظ في مستوى الجودة، بل يجب الحفاظ على معايير جودة عالية كأساس للتمايز المستدام.

د. القدرات المؤسسية الشاملة لمتابعة احتياجات العملاء: تتطلب استراتيجية التمايز توفر قدرات فنية ومالية وإدارية متكاملة لدى المؤسسة، تمكنها من المتابعة الدقيقة لاحتياجات العملاء المتغيرة، وقياس مستوى رضاهم عن المنتج بشكل مستمر ومنهجي. كما تحتاج المؤسسة إلى القيام بعمليات التحديث والتطوير المستمر لمنتجاتها وخدماتها استجابة لتوقعات العملاء المتطورة، مما يتطلب استثمارات مستمرة في البحث والتطوير والابتكار.

هـ. الاعتماد على التقنيات المتقدمة والمعقدة: تتناسب استراتيجية التمايز بشكل خاص المنتجات التي تعتمد على تقنيات معقدة ومتطورة يتعذر على المنافسين تقليدها أو محاكاتها بسهولة، مثل السيارات الفاخرة، أجهزة الحاسوب المتطورة، الأجهزة المنزلية الذكية، والمعدات الطبية

¹ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية – المفاهيم والعمليات، ط 2 دار وائل، الأردن، 2013، ص

108.

² عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، ملتقى دولي منعقد في القاهرة، 2007، ص ص 332-333.

- المتخصصة. هذا التعقيد التقني يعمق استعداد العميل لدفع أسعار مرتفعة نسبياً مقابل الاطمئنان إلى جودة المكونات التقنية وموثوقية الأداء، مما يحمي المؤسسة من المنافسة السعرية المباشرة.
- و. **تعدد مصادر وأبعاد التمايز:** توجد مصادر وبدائل متعددة ومتنوعة لتحقيق التمايز أو التفرد، لا ترتبط جميعها بالجودة الفنية أو الموضوعية للمنتج. فقد تكون الطبقة الاجتماعية أو المستوى الثقافي والتعليمي لفئة العملاء المستهدفة مصدراً قوياً لتحقيق التمايز. كما يمكن أن يكون الشكل الخارجي أو التصميم الجمالي للمنتج، أو حتى التغليف والعرض، مصدراً فعالاً للتفرد. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون الحالة النفسية للعميل وإحساسه بالأمان والثقة والتميز والاختلاف عن الآخرين هو المصدر الحقيقي للتمايز، مما يعكس الأبعاد الرمزية والعاطفية للعلامة التجارية.
- ز. **التميز في خدمات ما بعد البيع:** ترتبط استراتيجية التمايز بشكل وثيق بقدرة المؤسسة على تقديم مستوى مرتفع ومتميز من خدمات ما بعد البيع، والتي تشمل الصيانة الدورية والوقائية، الإصلاح السريع والفعال، استبدال القطع والمكونات، التدريب على الاستخدام الأمثل، الدعم الفني المستمر، والضمانات الممتدة. هذه الخدمات تعزز من تجربة العميل الكلية وتبني علاقة طويلة الأمد تتجاوز عملية الشراء الأولية، مما يعمق الولاء ويزيد من القيمة الدائمة للعميل.
- ح. **القدرة على خدمة قطاعات سوقية متنوعة:** تتطلب استراتيجية التمايز أن تمتلك المؤسسة القدرة الفنية والإدارية والمالية للتعامل الفعال مع قطاعات سوقية واسعة ومتنوعة، كل منها قد يكون له احتياجات وتفضيلات خاصة. ومع ذلك، ليس من الضروري أن تختلف مصادر التمايز الأساسية باختلاف هذه الأسواق، حيث يمكن للمؤسسة الحفاظ على جوهر تميزها الأساسي مع تكيف بعض الجوانب الثانوية لتناسب كل قطاع سوقي مستهدف.
- ط. **القدرة العالية على الابتكار والاستجابة السريعة:** تتطلب استراتيجية التمايز أن تمتلك المؤسسة قدرة عالية على التطوير والتحديث المستمر، وأن تكون لديها أنظمة فنية وإدارية مرنة قادرة على الاستجابة المهنية السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة. علاوة على ذلك، يجب أن تمتلك المؤسسة القدرة على المبادرة الاستباقية بتقديم ما هو جديد ومتميز بصورة قد تفوق توقعات العميل وتفاجئه إيجابياً، مما يعزز من صورة المؤسسة كرائدة ومبتكرة في مجالها.
- ي. **التوازن الاستراتيجي بين التمايز وإدارة التكاليف:** على الرغم من أن اتباع استراتيجية التمايز واستعداد العميل للحصول على المنتج المتميز يشير إلى قبوله لأسعار أعلى، إلا أن هذا لا يعني الاستعداد المطلق أو اللامحدود لدى العميل لدفع أي سعر مهما بلغ. لذا، فإن قدرة المؤسسة على ضبط التكلفة عند حدود معينة ومعقولة، وتحقيق كفاءة في العمليات، يوفر مقومات الحماية والاستدامة الضرورية لنجاح استراتيجية التمايز. فالتوازن بين تقديم قيمة متميزة وإدارة التكاليف بفعالية هو مفتاح النجاح طويل الأمد.

ثالثاً: استراتيجية التركيز

تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختبار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة الكلف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية¹.

1- أشكال استراتيجية التركيز:

تتخذ استراتيجية التركيز العديد من الأشكال وهي:²

أ. **استراتيجية تنمية وتوسيع السوق:** تتمثل هذه الاستراتيجية في تنمية وتوسيع السوق المستهدف لمنتجات وخدمات المؤسسة من خلال مسارين رئيسيين:

- **الاختراق العميق للسوق الحالي:** تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية في القطاع المستهدف الحالي من خلال جذب عملاء جدد من نفس الشريحة، أو زيادة معدل استخدام العملاء الحاليين للمنتج، أو استقطاب عملاء المنافسين، مما يعزز من مكانتها وهيمنتها داخل هذا القطاع المحدد.

- **التوسع الجغرافي والدخول لأسواق جديدة:** تتضمن هذه الاستراتيجية دخول المؤسسة إلى مناطق جغرافية جديدة أو أسواق محلية أو دولية لم تكن موجودة فيها سابقاً، مع الحفاظ على نفس التركيز الاستراتيجي على القطاع السوقي المستهدف. هذا التوسع يتطلب دراسة عميقة للأسواق الجديدة وتكييف العروض بما يتناسب مع الخصائص الثقافية والاقتصادية المحلية.

ب. **استراتيجية تنمية وتطوير المنتج:** تركز هذه الاستراتيجية على الابتكار والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة، وتتضمن:

- **التحسينات والتعديلات المستمرة:** تهتم المؤسسة بإجراء تحسينات وتعديلات وتغييرات دورية ومنهجية على منتجاتها وخدماتها، مما يضيف مزايا وخصائص جديدة تلبي الاحتياجات المتطورة للعملاء في القطاع المستهدف، وتعزز من القيمة المدركة للمنتج.

- **تعميق الارتباط بالعميل:** من خلال الفهم العميق لحاجات ورغبات الزبائن على الرغم من تنوعها وتجديدها المستمر، تستطيع المؤسسة تطوير منتجات وخدمات توثق صلة العميل بها وتحقيق رضاه وولاءه على المدى الطويل. هذا التوجه يتطلب آليات فعالة للاستماع للعملاء، وجمع التغذية الراجعة، وترجمتها إلى تطويرات ملموسة.

¹ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية ط1، دار البازوري، الأردن، 1999، ص 168.

- الابتكار الموجّه: تطوير منتجات جديدة أو إضافة خطوط إنتاجية تكميلية تخدم نفس القطاع السوقي المستهدف، مع الحفاظ على التخصص الاستراتيجي وعدم التشتت في أسواق متباعدة.
- ج. استراتيجية التكامل الأفقي: تمثل هذه الاستراتيجية نمطاً نموذجياً من أنماط التوسع الاستراتيجي ضمن نفس المستوى الصناعي، وتشمل:
 - الاستحواذ والشراء: تعمل المؤسسة على شراء أو امتلاك وحدات أعمال جديدة، أو الاستحواذ على بعض المؤسسات أو الوحدات المنافسة العاملة في نفس القطاع السوقي المستهدف. هذا التوجه يحقق عدة أهداف استراتيجية منها زيادة الحصة السوقية، والاستفادة من وفورات الحجم، وتعزيز القوة التفاوضية.
 - السيطرة والشراكات الاستراتيجية: في حالة عدم القدرة على الاستحواذ الكامل، يمكن للمؤسسة السيطرة على المنافسين من خلال الشراكات الاستراتيجية، أو التحالفات، أو الاندماجات الجزئية، مما يتيح لها درجة عالية من التحكم في ديناميكيات السوق.

2- الشروط اللازمة لتطبيق استراتيجية التركيز:

من بين شروط تطبيق استراتيجية التركيز نذكر ما يلي: ¹

- وجود مجموعات مختلفة من الزبائن لديهم حاجات واستخدامات مختلفة للمنتج؛
- تفاوت قطاعات الصناعة من حيث الحجم، معدل النمو والربحية؛
- محدودية موارد المؤسسة والتي لا تسمح لها إلا بتغطية قطاع سوقي معين؛
- عدم وجود منافس آخر يحاول التخصص في القطاع السوقي المستهدف؛
- تتطلب استراتيجية التركيز اختيار المؤسسة للقطاع الذي يتم فيه التنافس، ومن ثم تحديد قيمة بناء الميزة التنافسية في القطاع المستهدف.

الجدول رقم (10): استراتيجيات بناء ميزة تنافسية

الاستراتيجية	المتطلبات من حيث المهارات والموارد	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	- توفر استثمار رأسمالي ومستمر مع إمكانية تأمين رأس المال اللازمة؛	- تطبيق رقابة صارمة على عناصر التكلفة؛ - إعداد تقارير دورية مفصلة تتعلق

¹ صورية شنبی، السعيد بن لخصر، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ع 02، 2017، ص 122.

	- امتلاك كفاءات هندسية/ فنية؛ - وجود نظام مكثف للإشراف على العمالة؛ - تصميم المنتجات بطريقة تسهل عملية التصنيع؛ - اعتماد نظام توزيع يتميز بانخفاض تكاليف.	- بالرقابة؛ - هيكل تنظيمي واضح ذو مسؤولية محدودة؛ - حوافز تعتمد على حجم المبيعات المحقق.
التمايز	- امتلاك قدرات ومهارات تسويقية متقدمة؛ - تقديم منتجات ذات مواصفات متميزة؛ - الاهتمام بالابتكار والتطوير المستمر؛ - كفاءات ذات قدرات عالية في مجال البحوث؛ - سمعة المؤسسة في مجالات الريادة في الجودة أو التكنولوجيا؛ - قنوات توزيع فعالة وعلاقات تعاون متينة وقوية مع الوسطاء.	- تعزيز التنسيق القوي بين الوظائف المختلفة ولاسيما في البحوث والتطوير؛ - اعتماد مقاييس وحوافز ذاتية أو غير كمية؛ - استقطاب عمالة ذات مهارة عالية ومبدعة، إضافة إلى المختصين والباحثين.
التركيز	- مزيج بين السياسات قيادة التكلفة والتمايز وموجهة إلى قطاع سوقي معين.	- مزيج من السياسات قيادة التكلفة والتمايز وموجهة إلى قطاع سوقي معين.

المصدر: مجد صفور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، الجامعة السورية، سوريا، 2018، ص 88-89.

المبحث الرابع: محددات العناقيد وعلاقتها بتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تختلف دوافع التجمع في شكل عناقيد صناعية باختلاف حجم أعضاء المؤسسات في العنقود، كما يختلف دور ومكانة وخصائص العنقود الصناعي باختلاف حجم المؤسسة. ويؤكد البحث أن الدوافع الرئيسية لمشاركة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تجمع صناعي حديث تعتمد على التكنولوجيا. وللمحد من تأثير عدم اليقين والحفاظ على القدرة التنافسية، قد تكون هذه المؤسسات، لا سيما الصغيرة والمتوسطة، مستعدة لتطوير منتجات جديدة، إلا أنها تفتقر إلى وفورات الحجم والنطاق في مجال البحث

والتطوير التي غالباً ما تتمتع بها المؤسسات الكبيرة¹. يمكن أن يحفز التعنق الصناعي في تطوير ونمو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يمكن لها المشاركة في العناقيد الاستفادة من بنية تحتية متطورة ومتخصصة وقوى عاملة مؤهلة وزيادة فرص اختراق أسواق جديدة وزيادة القدرة على تلبية احتياجات العملاء وخفض تكاليف عمليات التصنيع². ومن العوامل الرئيسية التي تؤثر بقوة على تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل العنقود الصناعي تأثير النقل وتأثير حجم السوق وتأثير التكيف وتأثير الفعالية وتأثير التحكم وتأثير الثقافة³. يقوم العنقود الصناعي على أربعة مبادئ أساسية هي: التركيز الجغرافي للمؤسسات في موقع يتميز بموارد وبنية تحتية وأسواق وخدمات داعمة مشتركة، والتخصص بحيث تركز كل مؤسسة على جزء محدد من العملية الإنتاجية مع تكاملها مع بقية المؤسسات، والابتكار باعتباره معيار حيوية العنقود وتنافسيته، وأخيراً المنافسة بين المؤسسات التي تشكل حافزاً دائماً لتطوير المنتجات والتقنيات وتحسين الأداء.

المطلب الأول: التركيز الجغرافي وعلاقته بتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن العناقيد الناجحة ليست مجرد تكتلات مكانية، بل هي أنظمة حيوية قائمة على الثقة، التعاون، والروابط المتينة بين مختلف الأطراف. يسهل القرب الجغرافي هذه الروابط، تتبع التنافسية الحقيقية من الوفورات الخارجية التي يولدها هذا القرب، وهو ما يجب أن تركز عليه السياسات التنموية. هذه المفارقة تفسر جزئياً سبب فشل بعض التجمعات في الدول النامية في التحول إلى عناقيد حقيقية.

يعد التركيز والقرب الجغرافي من الشرط الأساسية لنشوء العناقيد ويؤثر هذا القرب على المؤسسات داخل العنقود الصناعي بشكل كبير على تنافسية هذه المؤسسات حيث إن تركز المؤسسات في منطقة جغرافية واحدة يتيح لها الاستفادة من مجموعة واسعة من المزايا كالتعاون والوصول إلى السوق التي لا يمكن تحقيقها بشكل فردي، مما يعزز قدرتها على المنافسة محلياً وعالمياً. من خلال خفض التكاليف كما يسمح القرب الجغرافي للمؤسسات الاستفادة من الموارد المحلية والشبكات المختلفة والمعرفة المحلية؛ مما يؤدي إلى تحسين الابتكار والكفاءة. إلا أنه ليس شرطاً كافياً لتحقيق النجاح ما لم ترافقه بيئة داعمة وسياسات منسقة. يساهم القرب الجغرافي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر آليات متعددة، تتكامل فيما بينها لتعزيز الأداء العام للعنقود. أن إحدى النظريات ذات الصلة التي تؤكد على فوائد الموقع هي نظرية التجمع لبورتر التي تقترض أن المؤسسات تستفيد من التجمع عن طريق زيادة الإنتاجية أو الناتج عبر الإنتاج والشبكات والمنافسة والابتكار والدخول/إنشاء مؤسسات جديدة. وافق بارك

¹ Muizer A.P, Hospers G.J, **Industry clusters and SMEs**, EIM Small Business Research and Consultancy, Research Report , Zoetermeer 1998, pp 48-49.

² Navickas. V, Malakauskaite. A, **The impact of clusterization on the development of small and medium-sized enterprise (SME) sector**, Journal of Business Economics and Management, vol. 10 , N 03,2009, p. 257.

³ Muizer A.P., Hospers G.J, **Industry clusters**, op. cit., pp 48-49.

وجايون وتيجونج (2010) على أن التجمعات الصناعية قد تفيد المؤسسات من خلال المعرفة والتكنولوجيا التي تعزز بدورها الابتكار الحاسم لهذه المؤسسات في التجمع. يعزز التجمع أيضا استراتيجيات مثل الإجراءات المشتركة، والتي تمنح التجمع كفاءة جماعية وميزة تنافسية على الكيانات الأخرى الموجودة خارج التجمع¹، وتكمن أهمية التجمعات العنقودية فيما يلي:

أولاً: وفورات التكلفة والكفاءة التشغيلية

تسهم التكتلات في زيادة الإنتاجية الناتجة عن عوامل الإنتاج، مثل سهولة الوصول إلى القوى العاملة المتخصصة والمعلومات والموارد التكميلية.² تقلل تجمعات المؤسسات من تكلفة المدخلات، وتطور موردين مشتركين، وتدريب العمالة المهنية وتنتج المعرفة التقنية، وتأثير الانتشار مما يؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية³، يعتبر خفض التكاليف من أهم الفوائد المباشرة للقرب الجغرافي؛ فالتقارب بين المؤسسات والموردين يقلل من تكاليف نقل المواد الخام والمنتجات النهائية، مما يتيح للمؤسسات تبني استراتيجيات إنتاجية مرنة ومن أهم الآليات التي تساهم في ذلك نذكر ما يلي:4

ثانياً: سهولة الحصول على المدخلات الإنتاجية

إن الموارد الطبيعية (الأرض والأشجار والمعادن) ورأس المال (المباني والآلات) والعمالة والمشاريع هي عوامل إنتاج أساسية. يعد الوصول إلى عوامل الإنتاج بالجودة والكمية المناسبة أمراً ضرورياً لإنتاج مخرجات عالية الجودة وإجراء عقود تجارية كبيرة، ونظراً لقيود الموارد والحجم التي تواجهها المؤسسات الصغيرة، فإن المديرين في هذا الصدد يسعى المديرون إلى الاستعانة بمؤسسات أخرى التي لديها معدات مماثلة وتمتلك المهارات والمعرفة والقدرات والخبرة المطلوبة. في هذا الصدد، تمثل المجموعة الصناعية مكاناً مناسباً حيث غالباً ما تتركز المواهب، وبالتالي يمكن تسريع موارد العمل⁵.

ثالثاً: انخفاض تكاليف الصفقات

يسهم التقارب الجغرافي للمنشآت الموجودة في العنقود في انخفاض تكاليف الصفقات، حيث تشمل تكاليف الصفقات، 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

¹ Daniel M. Quaye Isaac Mensah **Industrial Cluster and Competitive Advantage of Micro-Firms: Insight from Wood Industry in Ghana**, Journal of creativity and Business innovation, vol 3, 2017, P 173

² Judith Terstriep, **DO CLUSTERS AS OPEN INNOVATION SYSTEMS ENHANCE FIRMS' INNOVATION PERFORMANCE?** International Product Development Management Conference: *Transformative Research in Product and Service Innovation*, European Institute for Advanced Studies in Management, 2012, p 4.

³ Daniel M. Quaye, Isaac Mensah, op-cit, P 173

⁴ مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، المؤتمر السنوي العلمي السابع بعنوان: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، ص 11

⁵ Ghana Daniel M. Quaye, Isaac Mensah, op -cit, P 174

الآخر يؤدي انخفاض تكاليف الصفقات إلى إجبار المنشآت على توجيه طاقاتها إلى خطوط الإنتاج الأكثر ربحية¹. إن التجمعات ت في خفض تكاليف المعاملات، وتحديدًا تكاليف تحديد المعرفة المتعلقة بالابتكار وإمكانية الوصول إليها ونقلها، بالإضافة إلى سُهم تقليل عدم اليقين المتعلق بالابتكار نتيجة لتنوع مصادر المعرفة المتاحة في التجمع².

رابعاً: انخفاض تكاليف النقل

فالتركز الجغرافي للمؤسسات العنقودية في مكان متقارب يؤدي إلى انخفاض تكاليف النقل اللازمة لنقل المدخلات والمواد الخام بين مؤسسات العنقود مما يؤدي إلى خلق ميزة لوجستية (Logistic) للعنقود، وتشير الميزة اللوجيستية إلى درجة ضبط وإدارة تدفق المواد الخام، وعمليات الإنتاج والتوزيع، ثم النقل إلى أسواق الاستهلاك في أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة³.

خامساً: انخفاض تكلفة المخزون

ينجم عن العلاقات العنقودية ظهور علامات التكامل الخلفي، والتي 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 والذي بدوره يؤدي إلى حدوث سرعة تداول المدخلات الوسيطة والسلع نصف المصنعة والنهائية، مما يؤدي إلى انخفاض حاجة المنتجين إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون⁴.

سادساً: زيادة الحصة السوقية

تسعى المنشآت للانضمام للعنقود من أجل التمتع بمزايا زيادة الطلب المحلي الناجم عن الصناعات المرتبطة، وبالتالي زيادة قدرة المؤسسة في الحصول على نصيب أكبر من السوق، مما يزيد من قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية أو الخارجية. ويرجع السبب في ذلك إلى أن العناقيد تمثل أسواقاً مختلفة متمركزة في مكان واحد، وبالتالي تمكن الموردين من الحصول على الأسعار المرصية وتحقيق الكفاءة المطلوبة في التسويق وخدمات ما بعد البيع، وذلك على عكس التعامل مع الأسواق المتفرقة أو المنفصلة

¹Tavares de Araujo Jr, 2006 , Transaction Costs and Regional Trade, OAS Trade Unit, May 2006, online <http://www.sice.oas.org/tunit/Studies/TRANS/transac1.asp#Abstract>

² Judith Terstiep op- cit, P 5

³ Gunther Maier, and Edward M. Bergman, **STATED PREFERENCES FOR TRANSPORT AMONG INDUSTRIAL CLUSTER FIRMS**, Vienna University of Economics and Business Administration , Vienna, Austria, 2006, p 173.

⁴van Dijk and R. Rabellotti, (eds), **Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries**, London: Frank Cass, 2006 , p 89.

(البعيدة) التي تؤدي إلى ارتفاع التكاليف. كما يسهم العنقود في شمولية المعرفة بالسوق فكل منشأة على حدة تعرف جزءاً عن السوق وتقوم بنشر تلك المعلومات بين المنشآت الداخلة في العنقود¹.

سابعاً: انتقال المعرفة والابتكار

يعد القرب الجغرافي عاملاً محورياً في تسهيل تدفق المعرفة والابتكار، يسمح هذا القرب بالتبادل المستمر للمعرفة الضمنية بين الأفراد والمؤسسات والتي تنتقل بشكل طبيعي من خلال التفاعل اليومي والشبكات الاجتماعية غير الرسمية². هذا النوع من المعرفة، الذي يشمل الخبرات والمهارات الفنية، يصعب نقله عبر المسافات الطويلة. كما أن العناقيد توفر بيئة مثالية للتعاون بين المؤسسات والجامعات ومراكز البحث والتطوير، مما يعزز القدرة الإبداعية للمؤسسات الصغيرة ويساعدها على اكتساب التكنولوجيا المتطورة والوصول إلى أسواق جديدة³.

ثامناً: تعزيز قدرات الوصول إلى الأسواق

يعمل العنقود الصناعي على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الأعضاء من خلال توفير شبكة متكاملة من الروابط الخلفية (مع الموردين) والأمامية (مع العملاء وقنوات التوزيع)، مما يشكل سلسلة قيمة متكاملة تزيد من كفاءة الإنتاج والتسويق⁴. بفضل زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة، تصبح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العنقود قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية، مما يزيد من الصادرات ويسهم في النمو الاقتصادي للبلد ككل، إن العناقيد لا تحسن من أداء المؤسسات الفردية فحسب، بل تغير طريقة عمل الاقتصاد ككل؛ فبدلاً من التركيز على وفورات الحجم التي تستفيد منها المؤسسات الكبيرة، تتيح العناقيد للمؤسسات الصغيرة تحقيق "وفورات خارجية" جماعية تزيد من كفاءة الاقتصاد الإقليمي وتساهم في التنمية المستدامة، من هذا المنطلق تبدو العناقيد الصناعية من أفضل الوسائل لتعزيز الاستثمار المنتج وتوسيع القاعدة الإنتاجية وتنويعها من خلال التغلب على إخفاقات السوق العديدة والتي تحد من

¹ مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، المؤتمر السنوي العلمي السابع بعنوان: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، ص 11.

² مروة محمد علي مصطفى، دور العناقيد الصناعية في خلق فرص العمل في محافظة الاسكندرية، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية، المجلد 6، العدد 06، 2023، ص 07.

³ رحيم حسين، العناقيد الصناعية التقنية: آلية لتكوين القطبية التنافسية مقترح عنقود للصناعة الإلكترونية في منطقة برج بوعريج بالجزائر، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 01، 2023، ص ص 426-427.

⁴ إيمان سالم، دور العناقيد الصناعية في تحقيق التنمية الاقتصادية مع التطبيق على إقليم قناة السويس، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد 26، العدد 1، المعهد العربي للتخطيط، ص 17.

قدرة القطاع الخاص على اتخاذ قرارات الاستثمار طويلة المدى نحو تنويع النشاطات القائمة فضلاً على الانخراط في نشاطات اقتصادية جديدة تستدعي استكشاف الأسعار، والأرباح، والأسواق وغيرها¹.
المطلب الثاني: التخصص والتعاون وعلاقتهما بتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في هذا المطلب سنقوم بتوضيح آليتي التخصص والتعاون في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: التخصص

يتطلب العنقود الفعال مؤسسات متكاملة تعمل مع بعضها البعض في إنتاج منتجات أكثر احترافية وعالية الجودة، وطالما أن هذه المؤسسات بإمكانها أن تخصص وتعمل بنشاط على إدخال المنتجات والعمل على تطويرها، زادت فرص نجاح التجمع . ومع ذلك، لا يعني أن التجمع منغلق على نفسه، إذ يعتمد على التعاون مع عناقيد أخرى، مما يسهم في تطوير منتجات جديدة وخلق عناقيد متخصصة جديدة.: على سبيل المثال، التكنولوجيا الحيوية، هذا نتيجة لتعاون العديد من التجمعات والتخصصات: الطب، علوم الأغذية، والزراعة، البيئة².

تقوم كل مؤسسة في التجمع الصناعي بالتخصص في إنتاج جزء معين من المنتج أو المنتجات التي تنتج في هذا العنقود. ولا شك أن نجاح العنقود يرتبط بمدى تمكن وتخصص هذه المؤسسات في الإنتاج، ويجب أن يرتبط تخصص كل مؤسسة بوجود علاقات مع مؤسسات أخرى داخل العنقود وذلك حتى يتطور هذا العنقود وقد ينتج عن تطور العنقود إيجاد منتجات وعناقيد جديدة³.

زيادة التخصص وتقسيم العمل يسمح التجمع الجغرافي للمؤسسات بالتخصص في مراحل معينة من عملية الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية. يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تركز على نقاط قوتها الأساسية وتعتمد على المؤسسات الأخرى في العنقود لتوفير الخدمات أو المنتجات التكميلية.

¹ المعهد العربي للتخطيط، الموقع <https://www.arab-api.org/APIExpertiseDetails.aspx?ExpertiseID=7>، يوم

2025/09/11، الساعة 00:20

² ميادة علي الحسن، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة -دراسة مقارنة وتطبيقية على مصر-، جامعة مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المنصورة، العدد 88، 2024، ص903.

³ مروة محمد علي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص7.

ثانياً: التعاون في العقود وعلاقته بتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التعاون بين المؤسسات هو اتفاق رسمي أو غير رسمي، يتفاعل بين مؤسستين مستقلتين أو أكثر تجمع الأصول والموارد لا إنشاؤه بمنظور طويل الأجل، ويتضمن لغرض الكفاءة أو الفعالية.¹ عندما تفتقر المؤسسات إلى الموارد اللازمة للابتكار، فإنها تُضطر إلى بناء علاقات تعاونية مع شركاء خارجيين. في تعزيز ابتكار الشركة من خلال دعم مواردها الداخلية؛ للتعاون بين المؤسسات دوراً رئيسياً ويشير هذا إلى التعاون مع العملاء والموردين والمنافسين، يُعتبر الموردون مصادر رئيسية للمعلومات والابتكار وغالباً ما يرتبط التعاون مع الموردين بالميل إلى التركيز على الكفاءات الأساسية من خلال الاستعانة بمصادر خارجية؛ فهو يسمح بما يلي:²

- ضمان تحسين جودة المدخلات، وتجميع الموارد والمهارات القيمة، المحددة، والتي يصعب تقليدها والتي يتم تبادلها بين الشركة ومورديها؛
 - مساهمة في الابتكار من خلال تحسين معرفة الشركة بتقنيات خفض التكاليف الجديدة؛
 - المساهمة في تقليل المخاطر والوقت في تطوير المنتجات الجديدة
- يُعدّ مفهوم رأس المال الاجتماعي - الذي هو أساس من أسس التعاون بين المؤسسات - من المفاهيم متعددة الأبعاد التي تناولها عدد من الباحثين باختلاف زواياهم النظرية. فقد عرّفه بورديو (1986) باعتباره مجموع الموارد الفعلية أو المحتملة التي يحصل عليها الأفراد من خلال شبكات العلاقات الاجتماعية التي يتمتعون بها داخل المجتمع³ بينما يرى كولمان (1988) أنّ رأس المال الاجتماعي يتمثل في البنى الاجتماعية التي تُيسّر أفعال الأفراد داخل المجتمع، أي أنّه وظيفة ناتجة عن العلاقات من جهته، اعتبر بوتنام (1993، 2000) أنّ رأس المال الاجتماعي يتجسّد في الشبكات والمعايير والثقة التي تُمكن من التعاون والتنسيق لتحقيق المنفعة المشتركة. أمافوكوياما (1995) فقد ربط المفهوم بالقيم والأعراف غير الرسمية التي تسهّل التعاون بين أفراد الجماعة في حين أكّد نان لين (2001) أنّه يعبر عن الموارد الكامنة في شبكات العلاقات الاجتماعية والتي يمكن استثمارها في التفاعلات المختلفة. وبذلك يتضح أنّ رأس المال الاجتماعي يجمع بين بُعد بنيوي قائم على الشبكات، وبُعدٍ معياري قيمي قائم على الثقة والتعاون.

¹Mohamed Nassiki, Saïd Ahrouch **Clusters industriels et performance d'innovation des petites et moyennes entreprises (PME) : l'effet médiateur des coopérations interorganisationnelles**, Innovations, vol 62, 2020, P 80

²Mohamed Nassiki, Saïd Ahrouch, **op -cit** , P 80

³ Bourdieu, P, The Forms of Capital, In J. Richardson , **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**, Greenwood Press, 1986 , P 11

يمتلك رأس المال الاجتماعي دوراً جوهرياً في تطور وإزدهار العناقيد الصناعية، إذ يساهم في تعزيز الثقة المتبادلة والتعاون بين المؤسسات المنضمة لنفس الإقليم الصناعي. فالعناقيد لا تقوم فقط على التمرکز الجغرافي للمؤسسات فحسب، وإنما تتعدى إلى تكثيف شبكات العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تربط بين هذه المؤسسات والهيئات الداعمة (مثل الجامعات والمراكز البحثية والهيئات الحكومية). هذه الروابط تتيح تبادل المعلومات والمعرفة، وتُقلّل من تكاليف المعاملات بفضل ارتفاع مستويات الثقة، مما يعزّز الابتكار ويقوّي القدرة التنافسية الجماعية.¹ كما يُمكن رأس المال الاجتماعي من بناء آليات للتنسيق المشترك وحل النزاعات، ويوفّر قاعدة صلبة للتعلّم الجماعي (Collective learning) وانتشار المعرفة الضمنية (Tacit knowledge).³ بالإضافة إلى ذلك، فإن وجود شبكات واسعة من العلاقات يفتح أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصاً للوصول إلى الأسواق والموردين والخبرات التي يصعب الحصول عليها بشكل فردي.² وبالتالي، فإن رأس المال الاجتماعي يُعتبر عاملاً استراتيجياً يضاعف من فعالية العناقيد الصناعية كأداة للتنمية الاقتصادية الإقليمية.

المطلب الثالث: المعرفة والابتكار الجماعي ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر عملية نقل المعرفة والابتكار الجماعي من أهم المزايا التي تقدمها العناقيد الصناعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث أن سهولة تبادل المعرفة والخبرات والموارد بين المؤسسات يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحفيز الابتكار، ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى القرب الجغرافي الذي يعد عاملاً فعالاً في نقل المعرفة. ترجع أصول النظرة "النظامية" إلى مفهوم مارشال وهو مفهوم للتأثيرات الخارجية حيث تُعدّ المعرفة ونقلها إلى أصحاب المصلحة الاقتصاديين الآخرين عاملاً يُفضّل التركيز المكاني للصناعات حيث تمثل فكرة مارشال "انتشار المعرفة" دوراً هاماً في إضفاء الطابع الإقليمي على الابتكار، وهي ذات أهمية بالغة سواءً على مستوى الولايات الفيدرالية أو المناطق الحضرية. وتتجلى هذه الانتشارات في علاقات سلسلة التوريد، والمؤسسات ذات الصلة الأفقية، ونقل الأفراد ومهاراتهم، ومجموعات المعرفة المشتركة في الأسواق، والبحوث، وغيرها. نظر إلى هذه التداعيات على أنها تعود بالنفع على المناطق بشكل غير متناسب. أما الأساس الاقتصادي المُقدم لوجود مثل هذه التوطنات (أو حتى التجمعات) من مارشال (1920؛ 1923) إلى ويبر (1929)، وإنرايت (1998)، وكروجمان (1991)، حيث وجد في هذه الفكرة فوائد خاصة، إلى جانب وفرة الموارد الطبيعية، مما يُساهم في تقليل أوجه عدم اليقين والمخاطر المرتبطة بالابتكار. تُعدّ تداعيات المعرفة، والعلاقات بين المؤسسات، واستخدام الموارد المشتركة، وقاعدة

1Maskell, P, **Social Capital, Innovation, and Competitiveness**, Social Capital: Critical Perspectives , Oxford University Press , (pp. 111–123).. https://research.cbs.dk/en/publications/social-capital-innovation-and-competitiveness?utm_source=chatgpt.com

² Giuliani, E, **The Selective Nature of Knowledge Networks in Clusters: Evidence from the Wine Industry**. *Journal of Economic Geography*, vol 7, N2, 139–168. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbl014>

المهارات المحلية المتطورة، وتطور المنطقة من خلال تبادل المعرفة الضمني والصريح، سمات نموذجية للتجمعات الإقليمية. كما توفر هذه السمات أساسا للتربط الاجتماعي والاقتصادي الذي يُعزز عمل المؤسسات في العناقيد.¹

تعد الاتصالات الشخصية المرتبطة بمكان ما شرطا أساسيا لنقل المعرفة الضمنية ويعزز التركيز المكاني لأنشطة الابتكار وتكوين، التكتلات. بالإضافة إلى ذلك، يقال إنه كلما تنوعت العلاقات بين الجهات الفاعلة في التكتلات، زادت إمكانية الوصول إلى أفكار ومعارف جديدة، مما يتيح فرصا معززة للابتكار تتيح قاعدة المعرفة المتنوعة الخاصة بكل تكتل للمؤسسات المجتمعة إعادة تجميع المعارف القائمة باستمرار وتوليد معارف جديدة كأساس للابتكار المستقبلي.²

أولا: نقل المعرفة

نقل المعرفة هو مصطلح مرادف مرتبط بمفهوم المشاركة بالمعرفة ويقصد بنقل المعرفة كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معلومة أو معرفة شيئا ما هو ملك لأحد الأفراد إلى آخر؛ أو إلى مجموعة من الأفراد، وتتضمن عملية النقل تحريك الأشياء أو الأفكار من مصدر إلى آخر وهو نشاط يسبق عملية المشاركة بالمعرفة ويمكن القول بأنه جزء من عملية المشاركة بالمعرفة، وتستخدم الإدارة حزمة من الأدوات والنظم المهمة في عملية المشاركة بالمعرفة أهمها شبكات الانترنت *internet* والأنترانت *intranet* والإكسترانت *extranet* وسلاسل التوريد وإدارة العلاقات مع الزبائن³. يشمل مفهوم نقل المعرفة عمليات تبادل المعلومات والأفكار ليتعدى إلى الخبرات والمهارات بين الأفراد والمؤسسات وأيضا المجتمعات بهدف تعزيز التعلم والتطور وتطبيق المعرفة المكتسبة في سياقات جديدة لتحقيق تبادل الفوائد⁴. لا يُسهم القرب المكاني في تعزيز التواصل الشخصي فحسب، بل يُسهم أيضا في نقل المعرفة بفعالية أكبر في سياق انتشار المعرفة العلائقية بين الأطراف المتواجدة في نفس الموقع.⁵

تمثل عملية توليد المعرفة وتكوينها ونقلها العناصر الأساسية لنظام التعلم حيث يعمل هذا النظام داخل المؤسسات وفيما بين مجموعة المؤسسات من خلال التبادل الديناميكي الذي يوفره بناء الكفاءات والاستفادة منها؛ ونظرا لأن البيئة العنقود مشجعة على الابتكار نظرا لتوفر عوامل جذب الابتكارات

¹Jay Mitra, **Making connections: Innovation and collective learning in small business**, Education and Training vol 4, N 5, 2000 ,p 229

² Judith Terstriep **op- cit** , P 4

³ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018، ص222.

⁴www.cam.ac.uk 08-09-2025/23 :00

⁵ Judith Terstriep , **op- cit** , P 5

الأساسية وهي المهارات؛ أساس المعرفة، الوصول إلى المعلومة، القدرة على تحويل الأفكار إلى أسواق والمعرفة والآثار التكنولوجية، فإن التعلم من أجل الابتكار يُعني بما يلي:¹

- ابتكار الأفكار الجديدة وتكييفها ودمجها بين المؤسسات وعبر المنطقة (توليد وبناء الكفاءات)؛
- إعادة استخدام المعرفة والرجوع إليها من خلال التعلم المستمر (التدوين والاستفادة من الكفاءات)؛
- نقل المعرفة من مؤسسة إلى أخرى أو بين المؤسسات (النقل والتسويق)؛
- الانتقال من أصول المؤسسة إلى أصول يمكن للمؤسسة الوصول إليها.

وفقاً لقاموس ويبستر (webster's Dictionary) فإن المعرفة هي "مجموعة الحقائق التي تراكمتها البشر". وهي موجودة في كل مكان، في عقول الناس، وفي المؤسسات، وفي البيئة المحيطة. تنتقل المعرفة باستمرار من شخص (أو كيان) إلى آخر. إن مفهوم "نقل المعرفة" هذا هو ما يُصنّف المعرفة إلى ضمنية وصريحة. ترى المنظمات والأشخاص المهتمون بإنتاج المعرفة والابتكار قيمةً في اكتساب المعرفة الضمنية والصريحة.²

ثانياً: أنواع المعرفة

أنواع المعرفة كما يلي:

- أ. المعرفة الصريحة: عرّف كارل بولاني (Karl Polanyi) - أحد الأسماء البارزة في الأدبيات الاقتصادية والإدارية- المعرفة الصريحة بأنها المعرفة المدونة التي تُنقل باستخدام لغات رسمية مُنظمة³ وهي المعرفة التي يمكن صياغتها على شكل رموز وتخزينها ونقلها وتعلمها، وتتميز بسهولة نقلها للآخرين وأكثر أشكالها، براءات الاختراع، الوثائق، التقارير وقواعد البيانات .
- ب. المعرفة الضمنية: وهي حسب بولاني المعرفة التي "تكن في إدراك شامل للعقل والجسم البشري". بعبارة أخرى، ترتبط المعرفة الضمنية بالسياق الذي تُقدّم فيه وتفسير الفرد لها. جادل بولاني بأن هذا التفسير الفردي يمنح المعرفة الضمنية "صفة شخصية" تحتاج إلى أن يُعبّر عنها الفرد حتى يتم إيصالها.⁴ وهي المعرفة المتجذرة في أفعال الشخص، وتوجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة، وهي شيء معروف من السهل وصفه لكن بشكل غير ملموس .وليس من السهل نقلها ونشرها دون التبادل بين حاملها وبموافقة النظم التي تدعمهم، حيث من الأفضل نقلها من خلال وسائل شخصية داخل المنظمة. من خلال هذه التفاعلات، تظهر عملية "التعلم الجماعي" (Collective Learning)، التي تُعرّف بأنها عملية تفاعلية لتراكم المعرفة من مصادر محلية

¹ Jay Mitra, **op-cit**, p 231

² Mahshid Fallah , Sherwat Ibrahim, Knowledge Spillover And Innovation In Technological Clusters, IAMOT, 2004, p5

³ Mahshid Fallah and all, **op-cit**, p5

⁴ Mahshid Fallah and all, **op-cit** p5

مختلفة. وتُشير الأبحاث إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أكثر قدرة على الابتكار عندما تكون جزءاً من العناقيد، لأنها تتمكن من تطوير منتجات وعمليات وخدمات جديدة عبر شبكاتها وإدارتها للتأثيرات الخارجية¹

وتعتبر العناقيد بيئة خصبة للابتكار فالتفاعل المستمر بين المؤسسات والمراكز البحثية يسهل تدفق المعرفة وتبادل الخبرات، هذه التفاعلات التي تتم بشكل غير رسمي و المعروفة باسم "التسرب المعرفي" (Knowledge Spillovers)، تسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالوصول إلى أحدث التقنيات وأساليب الإنتاج دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة في البحث والتطوير. على سبيل المثال، يمكن لشركة صغيرة في عنقود تكنولوجيا أن تستفيد من خبرات شركة أكبر أو من بحث أكاديمي منشور في جامعة قريبة.

المطلب الرابع: الإطار المؤسسي وعلاقته بتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الإطار المؤسسي هو مجموعة العوامل غير الملموسة من القواعد والهيكل التنظيمية والمعايير والممارسات التي تنظم التفاعلات بين أعضاء العنقود التي تسهل التعاون والابتكار؛ وهو يؤدي دوراً قوياً وفعالاً في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن العناقيد الصناعية، حيث يحفز الإطار المؤسسي على خلق بيئة مواتية للتعاون والابتكار وتُمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التغلب على قيودها الفردية.

أولاً: السياسات الحكومية وعلاقتها بتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعدّ العناقيد الصناعية من أهم الأدوات الفعّالة في السياسة الصناعية لما لها من دور في رفع الإنتاجية وتعزيز التشغيل، ومن ثمّ فإنّ تحديد وجودها وتقييم أدائها الاقتصادي يُشكّل تحدياً حقيقياً أمام صانعي السياسات العامة². غير أنّ مجرد التقارب في النشاطات بين عدد من المؤسسات لا يُعدّ عنقوداً صناعياً بالمعنى الدقيق، إذ يتجاوز مفهوم العنقود مجرد القرب الجغرافي ليشمل التعاون الفعلي بين المؤسسات والمؤسسات المختلفة، بما يسهم في تحسين الإنتاجية وتعزيز الابتكار. (Porter, 1998) ومن هنا ينشأ الخلط بين مجرد توفر مكونات سلسلة الإمداد في قطاع صناعي، وبين وجود عنقود صناعي حقيقي يُنتج قيمة مضافة أكبر من مجموع مكوناته، ويرتكز على الابتكار وتحقيق المزايا التنافسية للأعضاء. وفي معظم اقتصاديات العالم، تزداد القناعة بأهمية صياغة سياسات فعّالة في مجال العناقيد الصناعية لما لها من أثر مباشر على التنمية الاقتصادية. وقد شرعت العديد من الدول فعلاً في تنفيذ سياسات تهدف إلى تهيئة الظروف المناسبة لتشكيل عناقيد جديدة ودعم العناقيد القائمة، مع الإشارة

¹ Jay Mitra, op-cit p 231

² Industrial Clusters and Economic Performance in Brazil, Inter-American Development Bank p

إلى أنه لا يوجد نموذج واحد موحد لسياسات العناقيد، بل إن كل دولة تعمل على تكيف هذا المفهوم ومقدار حاجاتها وبنيتها السياسية، وحاجات البيئة الاجتماعية والاقتصادية ويتعلق الأمر بالسياسات المساعدة على خلق هذه العناقيد وتأهيلها للقيام بدورها ومن هنا يقع على الدولة مسؤولية المساعدة في نضوج العنقود من خلال¹:

- تصميم البرامج التي تشجع على إرساء نمط شبكي من العلاقات مثل تشجيع التعاقد من الباطن وتشجيع تبادل المعلومات؛
- إنشاء مراكز تدريب مشتركة و شركات مشتركة جديدة يساهم فيها العاملون في العنقود إضافة إلى آخرين؛
- إقامة الربط بين العنقود الصناعي ونظام التطوير وهو النظام الذي يضم؛
- ثالوث نظم التعليم و التدريب و نظم الإنتاج ومؤسسات البحث العلمي و الجامعات، إذا أن هذا الربط هو الذي يدفع إلى تطوير العنقود ووصله إلى مرحلة التنافسية العالمية؛
- تحديد الأنواع المختلفة من العناقيد الصناعية الموجودة داخل اقتصادها وتتعرف على مرحلة التطور التي وصل إليها كل منها، حتى لا يضر تصميم السياسة الاقتصادية على المستوى الكلي بأحد العناقيد الهامة.

ركزت يانكويك على أن العنقود لا ينشأ من فراغ، بل يحتاج إلى "نظام بيئي (Ecosystem)" متكامل. يتكون من عوامل محددة للنجاح حيث لا يكفي وجود مؤسسات متجاورة، بل يجب توفر بيئة اجتماعية تدعم "الثقة" وبيئة اقتصادية توفر "البنية التحتية" و تؤكد على السلطات المحلية حيث أن السياسات الحكومية يجب أن تركز على تحسين المناخ العام وليس التدخل المباشر في إدارة العنقود. كما تشير إلى رأس المال الاجتماعي بحيث أن الروابط الاجتماعية بين المسيرين هي ما يسهل انتقال المعرفة الضمنية (وهو ما يدعم فكرة الضغط التنافسي كونه ضغطاً اجتماعياً وإدارياً. وتؤكد على إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكامل الأدوار التي نشأت من القاعدة (Bottom-up) تحتاج الآن إلى سياسة مرافقة من الدولة (Top-down) لتعزيز قدرتها على المنافسة والجودة.² وتبين يانكويك أدوات سياسة العناقيد وكيفية تحويل الدعم الحكومي من الشكل التقليدي إلى شكل عنقودي فعال.

¹ لخلف عثمان، دور استراتيجية العنقود الصناعي في تحقيق تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات،

المجلد 3، العدد 2، ص 96.

² Anna H. Jankowiak, *The Cluster initiatives and a role of government in the development of clusters*, , *Challenges of the Global Economy*, Working Papers Institute of International Business, University of Gdańsk, n° 31, p 500

جدول رقم (11) أدوات سياسة العناقيد

الفئة	ادوات سياسة العناقيد
سياسات لتنظيم وتقديم الخدمات بكفاءة أكبر	تقدم الخدمات الحكومية عادةً حسب الوظيفة (مثل برامج تدريب منفصلة، تسويق منفصل). أما العناقيد فتوفر إطاراً أفضل لتقديم خدمات مصممة خصيصاً لطلب الصناعة؛ لأنها تركز على المشكلة لا على البرنامج، وتعالج الاحتياجات بشكل مترابط، وتتعامل مع العملاء كمجموعة وليس كأفراد.
سياسات تستهدف الاستثمارات الموجهة للعناقيد	تقوم الدول بالاستثمار لتعزيز صناعاتها الرئيسية أو لدخول صناعات ناشئة (دعم البحث والتطوير الجامعي وتجارته). تساعد استراتيجيات الاستثمار أعضاء العنقود (خاصة الأقل توجهاً نحو البحث) على استيعاب التقنيات الجديدة لتصبح أكثر ابتكاراً، مع ضرورة الاهتمام بالعناقيد "الناضجة" وليس الناشئة فقط.
سياسات لزيادة الشبكات والتعلم داخل العنقود	حين تعترف المؤسسات الحكومية بالعناقيد وتساعد على التنظيم فإنها تصبح شريكاً ومفاوضاً أكثر فعالية، وتصبح الدولة أقدر على فهم احتياجات الصناعة والتفاعل معها، ومراقبة تقدمها، ومساعدة العناقيد على التكيف مع التغيرات البيئية. كما يساعد ذلك المناطق على تطوير خبرات فريدة و"علامات تجارية" (Brands)
سياسات لتحسين القوى العاملة في العنقود	رأس المال البشري هو أهم الموارد لأي عنقود، ويكمن التحدي في إقحام سياق العنقود في التعليم العالي وما بعد الثانوي، وإيجاد التخصص المناسب لتلبية احتياجات العناقيد التي تعمل في اقتصاديات إقليمية متنوعة

Source: Anna H. Jankowiak, **The Cluster initiatives and a role of government in the development of clusters**, , Challenges of the Global Economy, Working Papers Institute of International Business, University of Gdańsk, n° 31, p 498

يتجلى الدور الجوهري للحكومة في إرساء النظام الاقتصادي وتوفير البنية التحتية القادرة على تعزيز نمو العناقيد الصناعية. فدرجة التطور والإنتاجية التي تُبنى عليها القدرة التنافسية للمؤسسات في موقع معين تتحدد، إلى حدّ كبير، بجودة بيئة الأعمال. إذ لا يمكن للمؤسسات، على سبيل المثال، توظيف تقنيات لوجستية متقدمة في غياب بنية تحتية ملائمة، كما أن تبني استراتيجيات خدمة عالية الجودة يظل مرهوناً بمدى توافر موارد بشرية مؤهلة ذات تعليم جيد. وبالمثل، فإن الكفاءة التشغيلية للمؤسسات تتأثر سلباً بوجود قيود قانونية معقدة أو بطء الإجراءات القضائية التي تستنزف الوقت والجهد في تسوية النزاعات. ومن ثمّ، فإن عناصر أساسية مثل نظام النقل، ومعدلات الضرائب على المؤسسات، وفعالية الجهاز القضائي، تُمثّل محددات رئيسة لأداء القطاعات الصناعية. وفي ضوء ذلك، تعد العناقيد الصناعية أداة استراتيجية متزايدة الأهمية ضمن السياسات العامة الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز القدرة التنافسية، حيث يُنظر إليها باعتبارها مدخلاً قائماً على آليات السوق لإعادة صياغة أدوار كل من الحكومة والمؤسسات الاقتصادية، فضلاً عن الجامعات ومراكز البحث العلمي والاتحادات المهنية.

خلاصة الفصل الثالث:

يمكن استنتاج أن الميزة التنافسية تمثل جوهر القدرة المؤسسية على التفوق في السوق وتحقيق أداء أفضل من المنافسين، سواء من حيث الربحية أو الجودة أو الابتكار أو الحصة السوقية. وقد أظهرت الدراسات المختلفة أن الميزة التنافسية ليست محصورة في عامل واحد، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من الموارد، القدرات، والممارسات الاستراتيجية التي تمنح المؤسسة التفوق على منافسيها في بيئة ديناميكية ومتغيرة.

أما فيما يتعلق بالعناقيد الصناعية، فقد تبين أنها تمثل آلية فعّالة لتعزيز تنافسية المؤسسات، حيث توفر هذه العناقيد بيئة حاضنة للتعاون بين المؤسسات والموردين ومؤسسات البحث والتطوير، ما يسهم في رفع مستوى الابتكار، تقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما أن العناقيد الصناعية تسهم في خلق شبكة معرفية ودعم متبادل يمكن أن يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات السوقية والاقتصادية بشكل أفضل، وبالتالي: تعزيز استدامة تنافسيتها.

الفصل الرابع:

قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات
على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار
المشروعات ببجاية

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات بجاية

تمهيد:

سمحت لنا الفصول السابقة بالتأصيل النظري لكل متغير من متغيرات الدراسة وهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجية العناقيد الصناعية وتنافسية المؤسسات والعناصر المحددة لكل متغير ويقدم هذا الفصل ضمن مباحثه الأربعة التطبيقات العملية وإسقاطات الجانب النظري في الجزائر من خلال إجراء دراسة ميدانية على عنقود ابتكار المشروعات بمنطقة بجاية وعرض نتائج الدراسة الميدانية حول دور استراتيجية العناقيد الصناعية في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بشكل عام وفي عنقود المشروعات بمنطقة بجاية بشكل خاص اعتمادا على استبيان تم تصميمه خصيصا لهذه دراسة واستخدام مختلف الأدوات المستعملة في تحليل الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي **STATA 17** لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من المؤسسات محل الدراسة وذلك لتشخيص دور استراتيجية العناقيد الصناعية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التطرق إلى أبعاد استراتيجية العناقيد الصناعية وأبعاد تنافسية المؤسسات عبر الإجابة على فرضيات الدراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها وفق التقسيم التالي:

المبحث الأول: واقع الصناعة في ولاية بجاية؛

المبحث الثاني: انطلاق استراتيجية عنقود ابتكار المشروعات والتعاون الألماني GIZ في منطقة بجاية؛

المبحث الثالث: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة؛

المبحث الرابع: نتائج الدراسة، تحليلها، تفسيرها ومناقشتها.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات ببجاية

المبحث الأول: واقع الصناعة في ولاية بجاية

تعتبر منطقة بجاية من أحد أهم المناطق الجزائرية الغنية بمواردها الطبيعية التي تؤهلها لتمتلك تاريخا حضاريا واقتصاديا وتجاريا وصناعيا ويعود الفضل إلى موقعها الاستراتيجي على الساحل المتوسط الذي يساهم في سهولة التواصل مع الأسواق المحلية والدولية، ونسلط الضوء في هذا المبحث على واقع قطاع الصناعة في ولاية بجاية ومقوماته.

المطلب الأول : النسيج الصناعي في منطقة بجاية

بجاية هي من المدن الجزائرية الكبرى ذات الأهمية الاقتصادية والسياحية، هي الولاية السادسة في الترتيب الولائي في الجزائر تقع على ساحل البحر الأبيض المتوسط شرق العاصمة الجزائرية، تتألق بجمالها الطبيعي؛ يطلق عليها اسم لؤلؤة الجزائر. تضم منتزه قورايا الوطني الذي يضم قرد المكاك البربري المهدد بالانقراض، وتعتبر قطبا سياحيا قويا بفضل طبيعتها المتنوعة ووجهة سياحية رئيسية في الجزائر كما تتمتع بإمكانات هائلة من الموارد الطبيعية والبشرية التي تؤهلها لتصبح مركزا اقتصاديا وتجاريا تنافسيا حيث تعتبر من أكثر المناطق جاذبية للاستثمارات غير النفطية. كما تتميزها قاعدة صناعية واسعة ومتنوعة، حيث تزدهر الولاية بوجود صناعات حديثة في مجالات البتروكيماويات والمستحضرات الصيدلانية والكيماويات، إضافة إلى المنظفات والمبيدات ومواد البناء وتجهيزات الكهرباء، مؤسسات البلاستيك والتعبئة والورشات الميكانيكية وتتميز بمصانع الصناعات الغذائية.

أولا: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة بجاية

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدعامة الأساسية لاقتصاد الولاية، إذ بلغ العدد الإجمالي لهذه المؤسسات إلى غاية 2025/11/30 ما قدره (37496) مؤسسة، تشغل حوالي (86296) عاملاً، وذلك استناداً إلى معطيات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) المتعلقة بتصريحات الرواتب. ويظهر توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط، كما هو مبين في جدول التوزيع إلى غاية 2025-11-30، هيمنة قطاع الخدمات باعتباره أحد أهم القطاعات الاقتصادية في الولاية، حيث يستحوذ على نسبة 62.63% من إجمالي المؤسسات، ويوفر ما يزيد عن نصف فرص العمل المتاحة تقريباً. يليه قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 20.93%، ثم قطاع

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بجاية

الصناعة بنسبة 14.55%، في حين يأتي قطاع الفلاحة والصيد البحري في المرتبة الأخيرة بنسبة 1.89%. ومنه يكن تلخيص البيانات السابقة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): توزيع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعدد العمال في ولاية بجاية حسب قطاع النشاط إلى غاية 2025/11/30

قطاع النشاط	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	%	عدد العمال	%
الخدمات	23483	62,63	45189	52,37
البناء والأشغال العمومية	8497	20,93	19523	26.88
الصناعة	4565	14,55	31515	17,75
الفلاحة والصيد البحري	708	1,89	972 5	3,01
المجموع	496 73	100	86296	100

المصدر: بيانات متحصل عليها من مديرية الصناعة لولاية بجاية 2025

كما تمتلك الولاية موارد أساسية أخرى داعمة للصناعة المحلية، تتمثل في الشبكة الكثيفة من الموارد المائية، وهو ما يُعد ميزة تنافسية مهمة لتطوير الصناعات الغذائية الزراعية، ولا سيما صناعات المشروبات ومنتجات الألبان. إذ تُعدّ المياه من أهم المدخلات الأساسية في إنتاج الصناعات الغذائية الزراعية، سواء من حيث الكمية أو الجودة، ما يعزز فرص توطيد هذا النوع من الصناعات وتوسيع طاقتها الإنتاجية داخل الولاية.

ثانيا: توزيع المؤسسات الكبرى بمنطقة بجاية

بالإضافة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تُحصى ولاية بجاية 21 مؤسسة صناعية كبرى (حيث عدد العمال يفوق 250 عاملاً حسب معطيات ملف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية)

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بجاية

للعامل الأجراء (CNAS) إلى غاية 2025/11/30، تشغل ما مجموعه (15723) عاملاً. وتتنوع هذه المؤسسات بين 8 مؤسسات تابعة للقطاع العام و 13 مؤسسة تنشط في القطاع الخاص. ويبين جدول الموالى توزيع عدد المؤسسات الصناعية الكبرى وعدد العمال حسب قطاع النشاط البنية القطاعية لهذه المؤسسات على مستوى الولاية.

الجدول رقم(13): توزيع عدد المؤسسات الكبرى وعدد العمال حسب قطاع النشاط لولاية بجاية

القطاع الخاص		القطاع العام		عدد المؤسسات	عدد العمال	قطاع النشاط
عدد المؤسسات	عدد العمال	عدد المؤسسات	عدد العمال			
10	10509	09	10190	01	319	الصناعة الغذائية
05	1855	/	/	05	1855	صناعة النسيج
02	1096	02	1096	/	/	صناعة الحديد والمعادن الميكانيكية والكهربائية
01	1305	01	1305	/	/	صناعة الخشب والفلين والورق
02	661	01	293	01	368	مواد البناء
01	792	/	/	01	792	صناعة الجلد
21	15723	13	12884	08	2839	المجموع

المصدر: معلومات متحصل عليها من مديرية الصناعة ولاية بجاية

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات بيجاية

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عدد المؤسسات الكبرى المتخصصة في قطاع الصناعات الغذائية يمثل تقريبا نصف إجمالي الصناعات الكبرى ب 10 مؤسسة مقابل 21 مؤسسة، أغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات خاصة، كما أنها تساهم ب (10190) عامل في القطاع الخاص و(319) عامل في القطاع العام من إجمالي (12884) في القطاع الخاص و (2839) في القطاع العام. عدد المؤسسات الكبرى في قطاع النسيج فهي 05 مؤسسات كلها مؤسسات قطاع عام وتساهم ب (1855) منصب شغل، أما بقية المؤسسات فهي مؤسستين في قطاع مواد البناء و مؤسسة واحدة في كل من صناعة الخشب والفلين والورق وصناعة الجلد. تبرز معطيات الجدول أن تركز عدد من المؤسسات الصناعية الكبرى إلى جانب شبكة واسعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يهيئ بيئة مواتية لإنشاء عنقود صناعي فعال على مستوى الولاية. إذ تضطلع المؤسسات الكبرى بدور محوري في هيكل سلاسل القيمة المحلية، من خلال إرساء علاقات تكامل عمودي وأفقي تشمل التموين، الإنتاج، التحويل، والتوزيع، بما يسمح بتركيز أكبر عدد ممكن من حلقات سلسلة القيمة داخل الإقليم. كما يساهم هذا التفاعل في تعزيز ديناميكية الابتكار داخل العنقود، سواء عبر نقل التكنولوجيا والمعرفة التنظيمية، أو من خلال تشجيع التعلم الجماعي والتطوير المستمر للمنتجات والعمليات. وفي هذا السياق، تبرز أهمية الإطار المؤسسي للعنقود كآلية تنسيقية تضمن انسجام أدوار الفاعلين العموميين والخواص، وتدعم التعاون المؤسسي، وتقلص من اختلالات التنسيق، بما يساعد على تعزيز تنافسية العنقود ويضمن استدامته على المدى المتوسط والطويل.

ثالثا: المناطق الصناعية بمنطقة بجاية

يعد توفر العقار الصناعي المهيأ ومركزه الجغرافي من العوامل الأساسية في تعزيز تنافسية المؤسسات ضمن العناقيد الصناعية، لما يوفره من شروط القرب المكاني بين الوحدات الاقتصادية، ويسهل تبادل الموارد والخدمات وتقليص تكاليف النقل والمعاملات. كما يساهم تركيز المناطق الصناعية ومناطق النشاط، في دعم التكامل بين الأنشطة الزراعية والصناعات الغذائية التحويلية، بما يسمح بتوطيد سلاسل القيمة وتعزيز الروابط الأمامية والخلفية داخل العنقود. ويؤدي هذا التنظيم المكاني، في ظل التسيير الرشيد للعقار الصناعي، إلى تحسين بيئة الأعمال، وتحفيز الاستثمار، وخلق مزايا تنافسية جماعية قادرة على دعم استدامة العناقيد الصناعية ورفع قدرتها على التكيف مع متطلبات السوق.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروبات ببجاية

حيث تتيح وفرة العقار الصناعي تركيز الأنشطة الاقتصادية في الولاية بشكل أساسي في أربع مناطق صناعية، اثنان منها مستحدثة جديدا "بني منصور والقصر فناية الماتن" واثنان منها قديمة "بجاية وأقبوا" حيث تحوز على أكثر من 500 هكتار ساهمت بالنهوض في التنمية المحلية، وتسع عشرة (19) منطقة نشاط تغطي مساحة (189,7319) هكتارا. ويتركز الجزء الأكبر من النشاط الاقتصادي في الجزء الغربي من الولاية، حيث تهيمن الصناعات الغذائية الزراعية وتصنيع المنتجات، علاوة على كل ذلك، يلعب القطاع الزراعي دورًا محوريًا في المنطقة، إذ يزود الصناعات الغذائية الزراعية بالمنتجات الزراعية، موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (14): المناطق الصناعية حسب المساحة وقطاع النشاط في ولاية بجاية.

اسم المنطقة الصناعية	المساحة (هكتار)	الصناعات المتواجدة
المنطقة الصناعية احدادن بجاية	114,2	صناعة غذائية، ميكانيكية، بلاستيكية، الخشب
المنطقة الصناعية أقبوا	36,9864	صناعة نسيجية، جلدية
المنطقة الصناعية القصر فناية الماتن	180,24	منطقة صناعية جديدة ومهيئة ستستقبل مشاريع في الصناعة الصيدلانية، الكيميائية، الغذائية
المنطقة الصناعية بني منصور	175,35	منطقة صناعية جديدة، غير مهيأة ولم تدخل حيز الخدمة

المصدر: معلومات متحصل عليها من مديرية الصناعة ولاية بجاية

يوضح الجدول اعلاه أن معظم الصناعات بما فيها الصناعات الغذائية تتمركز في المنطقة الصناعية احدادن وأما المنطقتين الصناعيتين القصر فناية الماتن فهي منطقة مهيأة وتحتوي على كل متطلبات والمصانع الضرورية، وبني منصور فالأول فهي مهيأة لاستقبال مشاريع في الصناعة الصيدلانية والكيميائية والغذائية أما الثانية فهي قيد التهيئة.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بـجاية

رابعاً: مناطق النشاطات بمنطقة بـجاية

كما تدعم المناطق الصناعية بالولاية مناطق نشاطات واعدة تجمع بين الصناعة كالصناعات الغذائية والالكترونية والبلاستيكية والخدمات كالفنادق وقد بلغ عددها إلى غاية 30-11-2025 تسع عشرة منطقة نشاط (19) موزعة في الجدول أدناه حسب المساحة والصناعات المتواجدة.

جدول رقم (15) مناطق النشاطات في ولاية بـجاية

اسم منطقة النشاطات	المساحة (هكتار)	الصناعات المتواجدة
منطقة النشاطات سوق الاثنين	8,9964	خدمات
منطقة النشاطات السياحية مالبو	20,3540	فنادق
منطقة النشاطات تاسكريبوت	1,6053	صناعات غذائية
منطقة النشاطات التقليدية تالة خالد	4,4500	خدمات
منطقة النشاطات ابوراسن	9,1600	صناعة الإلكترونية، بلاستيكية
منطقة النشاطات تالة حمزة	4,0490	صناعة نسيجية الكترونيكية
منطقة النشاطات القصر ذات الطابع التجاري	15,9209	صناعة غذائية وخدمات
منطقة النشاطات القصر ذات الطابع الصناعي	49,5745	صناعة غذائية، كهربائية وخدمات
منطقة النشاطات فناية	10,0501	صناعة الخشب
منطقة النشاطات ايدراقن	1,3035	خدمات

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

منطقة النشاطات أدكار	4,4270	صناعة غذائية وخدمات
منطقة النشاطات أكفا دو	1,8030	ستستقبل مشاريع صناعة غذائية
منطقة النشاطات الأربعاء	8,3039	صناعة ميكانيكية، الخشب
منطقة النشاطات أميزور	2,4760	خدمات
منطقة النشاطات تاحراشت	24,7688	صناعة غذائية، بلاستيكية، الحديدية
منطقة النشاطات تاحراشت التوسعية	22,4895	صناعة غذائية، بلاستيكية، الحديدية

المصدر: معلومات متحصل عليها من مديرية الصناعة ولاية بجاية

يتضح لنا من الجدول ان تركز الصناعات الغذائية في كل من منطقة النشاطات تاسكريوت، منطقة النشاطات القصر ذات الطابع التجاري، منطقة النشاطات القصر ذات الطابع الصناعي، منطقة النشاطات أدكار، منطقة النشاطات أكفا دو، منطقة النشاطات تاحراشت وتاحراشت التوسعية.

المطلب الثاني: الإطار القانوني للعناقيد الصناعية في الجزائر

أصبحت العناقيد الصناعية محط اهتمامات الحكومات والهيئات التنظيمية الجزائرية للدور الحيوي في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد تبنت الجزائر هذه الاستراتيجية من خلال التنظيمات التشريعية والقانونية التي وضعتها لتنظيم العمل ضمن المجموعات.

أولاً: تطور الإطار التشريعي

رغم غياب نص تشريعي خاص بالعناقيد الصناعية بالمعنى الضيق، إلا أن المنظومة القانونية الوطنية تضم مجموعة من القوانين والمراسيم التي تشكّل إطاراً غير مباشر لتنظيمها ودعمها. فقد جاء المرسوم التنفيذي رقم 04-91 المؤرخ في 24 مارس 2004 الخاص بإنشاء الوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية وتطويرها ليُجسّد الإرادة في إنشاء فضاءات مهيكلة تجمع بين المؤسسات الاقتصادية، الجامعات، ومراكز البحث، وذلك بهدف تشجيع الابتكار وتحفيز التنافسية عبر الحظائر التكنولوجية التي تُعتبر أحد أشكال العناقيد الصناعية. وفي السياق ذاته، عُدّ هذا التوجه بموجب المرسوم

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

التفذي رقم 20-77 لسنة 2020 الذي وضع الوكالة تحت وصاية وزير المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، حيث يهدف هذا التعديل إلى تعزيز الترابط بين العناقيد الصناعية والابتكار التكنولوجي، وريادة الأعمال، ودعم المؤسسات الناشئة.

أما من حيث الإطار المكاني، فقد نص القانون رقم 02-08 المتعلق بشروط إنشاء المدن الجديدة وتهيئتها على ضرورة توفير بُنى تحتية متكاملة وتهيئة فضاءات عمرانية مناسبة لاحتضان الأنشطة الاقتصادية والصناعية، وهو ما يشكل بيئة خصبة لنشوء العناقيد الصناعية ضمن نسيج حضري مهيكّل. ويكمل هذا المنظور القانون التوجيهي رقم 01-20 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والمتعلق بتهيئة الإقليم والتنمية المستدامة الذي يهدف إلى ضمان تنمية متوازنة بين مختلف المناطق، ويضع أسساً للتخطيط المكاني الذي يسمح بإنشاء أقطاب صناعية جهوية يمكن أن تتطور إلى عناقيد صناعية متكاملة.

وعلى المستوى البيئي، جاء القانون رقم 03-10 الصادر سنة 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة يرسخ ضرورة إدماج البعد البيئي في كافة المشاريع الصناعية، بما في ذلك تلك التي تُقام داخل الحظائر أو التجمعات التكنولوجية، وذلك لضمان استدامة الأنشطة الصناعية والتقليص من آثارها السلبية على الوسط الطبيعي. إضافة الى ان النصوص القانونية المرتبطة تُساهم بفي دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و في خلق بيئة تشريعية مواتية لتطوير العناقيد الصناعية، من خلال توفير الحوافز المالية والجبائية، وتسهيل الحصول على التمويل، وتشجيع الابتكار والتكوين المستمرين.

وعليه، يمكن القول إن الإطار القانوني الجزائري، رغم تشتته بين عدة نصوص قطاعية، فإنه يهدف بشكل غير مباشر إلى دعم نشأة العناقيد الصناعية من خلال :

-توفير الهياكل التنظيمية والمؤسسية (كالوكالة الوطنية لترقية الحظائر التكنولوجية)،

-ضمان البنية التحتية والمجال المكاني عبر قوانين المدن الجديدة وتهيئة الإقليم،

-إدماج البعد البيئي في التنمية الصناعية،

-مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة التي تُعدّ نواة أساسية للعناقيد

الصناعية.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

يتبين من المنظومة القانونية والتشريعات في الجزائر أن الحكومة قد أولت أهمية بالغة لتنظيم وتطوير العناقيد الصناعية من خلال إصدار مجموعة من القوانين والمراسيم التنفيذية التي تستهدف الحوكمة، الابتكار والتنمية المستدامة، وتعتبر القانون رقم 96-27 مؤرخ في 24 جمادى الأولى عام 1417 الموافق 9 ديسمبر سنة 1996، يعدل ويتم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري. حجر الزاوية في منح الشخصية المعنوية لتجمعات المؤسسات دون الحاجة لتأسيس شركة تجارية برأس مال ضخم، وهي تهدف إلى:

- تعزيز التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطوير نشاطاتها الاقتصادية.
- تعزيز المرونة الإدارية عبر السماح للأعضاء بصياغة عقد التأسيس (Contrat de groupement) لخدمة أهدافهم المشتركة (مثل البحث والتطوير، أو التسويق الجماعي).

ويبين الجدول أدناه أهم القوانين التي تنظم العناقيد وموضوع هذه النصوص القانونية وتاريخ صدورها وأهدافها.

الجدول رقم (16) القوانين التشريعية المنظمة للعناقيد الصناعية وأهدافها في الجزائر

العلاقة بالعناقيد الصناعية	الهدف الرئيس	المواد	القانون / المرسوم
يعتبر أحد القوانين الأساسية المنظمة لتهيئة الإقليم والسياسات المكانية للدولة.	القانون قاعدة تشريعية أساسية في السياسة الوطنية لتخطيط واستغلال الأراضي، ويشكل الإطار المرجعي لتنسيق التنمية الإقليمية عبر استراتيجيات توازن النمو وتوزيع الاستثمارات، ركز القانون بشكل غير مباشر على تشجيع التجمعات الصناعية لتعزيز التعاون بين المؤسسات، خاصة في القطاعات التي تتميز بتركيز جغرافي معين، مما يساهم في رفع الكفاءة الجماعية وتطوير المزايا التنافسية الإقليمية.	المادتين 8 و 9 المادة 13 المادة 12 المادة 22	القانون التوجيهي رقم-01-20 ¹

¹ القانون التوجيهي رقم 01-20 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 12 ديسمبر 2001، العدد 77.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

القانون رقم 02-08 ¹	المادة 12 المادتين 4-5 المادة 18-20	شروط إنشاء المدن الجديدة وتهيئتها في الجزائر، ويحدد الإطار القانوني والمؤسساتي للتخطيط العمراني والبنية التحتية والخدمات. كما يضع مسؤوليات السلطات والهيئات المكلفة لضمان التنمية المستدامة والتوازن الحضري والاقتصادي للمدن الجديدة.	تهيئة فضاءات حضرية مؤهلة لاحتضان العناقيد الصناعية.
القانون رقم 03-10 ²	المادتين 2-3 المادة 6 المادة 15 المواد 40-50 المادة 84	قواعد حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، ويضع المبادئ الأساسية، الآليات التنظيمية، نظام تقييم الأثر البيئي، والمقاييس لحماية الهواء والماء والتربة والمجالات البيئية الحساسة من التلوث، كما يحدد التدابير الوقائية والحواجز والتدابير الجزائية لضمان احترام الالتزامات البيئية.	ضمان استدامة العناقيد الصناعية يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة في الجزائر، وينظم الإطار القانوني لحماية الموارد الطبيعية والهواء والماء والتربة والنظام البيئي من التلوث، ويضع الضوابط والتدابير اللازمة للحفاظ على البيئة وضمان استدامتها.
المرسوم التنفيذي رقم 04-91 ³	المواد 3-15 المواد 16-23 المادتين 24-26	يؤسس الآلية تنفيذية لدعم تطوير حقائق التكنولوجيا (Technology Parks) وتعزيز الابتكار والتكنولوجيا والاستثمار في المناطق الصناعية والتكنولوجية داخل الجزائر، من خلال تحديد اختصاصات الوكالة، وكيفية تسييرها، وعلاقاتها مع السلطات المركزية والمؤسسات الاقتصادية.	يتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لترقية وتطوير حقائق التكنولوجيا وتنظيمها. وتحديد هيكلها الوظيفي وصلاحياتها. إطار مؤسساتي مباشر لتجسيد العناقيد الصناعية والتكنولوجية.
المرسوم التنفيذي رقم 20-	المادتين 2 و 7	ينشئ الوكالة الوطنية لترقية وتطوير حقائق التكنولوجيا، ويحدد تنظيمها،	إنشاء الوكالة الوطنية لترقية وتطوير حقائق التكنولوجيا في

¹ القانون رقم 02-08 المؤرخ في 8 ماي 2002 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الصادرة ب 14 ماي 2002 العدد 34 .

² القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 يوليو 2003 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 20 يوليو 2003، العدد 43 .

³ المرسوم التنفيذي رقم 04-91 المؤرخ والصادرة في 24 مارس 2004 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 18 .

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات ببجاية

77 ¹		مهامها وصلاحياتها لتشجيع الابتكار ونقل التكنولوجيا وربط البحث العلمي بالقطاع الصناعي في الجزائر وربط الحظائر التكنولوجية بالمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة.	الجزائر، ويحدد هيكلها التنظيمي وصلاحياتها ووظائفها ودورها في دعم وتنمية حدائق التكنولوجيا وتعزيز الابتكار والتعاون بين القطاعات العامة والخاصة. دمج الابتكار وريادة الأعمال ضمن استراتيجيات تطوير (العناقيد).
القانون 218-01	المادة 12	أداة تنظيمية لتحويل النطاق الجغرافي للمؤسسات (وجود مؤسسات بجانب بعضها في بجاية) إلى استراتيجية وكيانا اقتصاديا من خلال خلق شبكة إنتاج متكاملة. تنافسياً.	تنص القانون على دعم "التعهيد (Subcontracting)" والشراكة بين المؤسسات. داخل العناقيد، حيث يعتبر التعهيد المحرك الأساسي لربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل التجمع.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الجريدة

المطلب الثالث: خطوات تأسيس وأساليب تسيير العنقود الصناعي في الجزائر

في هذا المطلب سنتطرق إلى مراحل تأسيس العنقود الصناعي وكذا أساليب تسيير العنقود الصناعي في الجزائر.

أولاً: خطوات تأسيس العناقيد الصناعية في الجزائر

يخضع تأسيس "العنقود" (Cluster) أو ما يعرف في الأدبيات الاقتصادية الحديثة بمجموعة مصالح اقتصادية (GIE). في الجزائر لإجراءات قانونية وإدارية دقيقة تمزج بين أحكام القانون التجاري وقوانين الاستثمار. تمر عملية تأسيس العمل ضمن هذه المجموعات بمجموعة من الإجراءات الضرورية بناءً على المادة 799 وما يليها من القانون التجاري كما يلي³:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 77-20 المؤرخ والصادرة في 28 مارس 2020، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19.

² قانون رقم 18-01 المؤرخ في 10 يونيو 2018، الصادرة في 13 يونيو 2018، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 34.

1 وثيقة الجمعية.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بـجاية

أولاً: الإجراءات القانونية لتأسيس الشخصية المعنوية

- تحرير عقد التأسيس من خلال اعداد النظام الأساسي عند الموثق ويتضمن العقد تسمية المجموعة، مدتها (محددة كانت أو غير محددة)، غرضها (وهو تمديد للنشاط الاقتصادي لأعضائها)، وعناوين الأعضاء الطبيعيين أو المعنويين، ومدة اتفاقية المجموعة وغرض المجموعة وشروط قبول الأعضاء وعزلهم وصلاحيات جمعية الأعضاء وإجراءات الرقابة الإدارية وإجراءات حل المجموعة وتصفيته؛
- تحديد هيكل الإدارة؛

- القيد في السجل التجاري؛

- نشر ملخص عقد التأسيس القانوني في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية

(BOAL) وفي جريدة يومية وطنية؛

ثانياً: إجراءات تنظيمية خاصة بالعناقيد الصناعية:

يتطلب خطوات إضافية لضمان فعاليته وهي:

- تحديد النطاق الجغرافي والقطاعي كما هو الحال في تركيز الشركات الناشطة في قطاع المشروعات في بـجاية .
- صياغة ميثاق الأعضاء (Charte des membres) وهو وثيقة داخلية تحدد قواعد التعاون، تبادل المعلومات، وحماية الملكية الفكرية بين المتنافسين داخل العقود.
- الحصول على الدعم المؤسسي من خلال التواصل مع وزارة الوصية أو الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار (AAPI) للاستفادة من الامتيازات الممنوحة للتجمعات التي تهدف للابتكار أو التصدير.

ثالثاً: الملف الإداري المطلوب من المركز الوطني للسجل التجاري (CNRC) :

- نسخة من عقد التأسيس الموثق؛
- مستخرج من شهادة الميلاد للمديرين؛
- إثبات المقر عقد إيجار أو ملكية باسم المجموعة؛
- وصل دفع حقوق القيد.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروبات ببجاية

ثانيا: أساليب تسيير العنقود الصناعي في الجزائر

تنص المادة 799 مكرر الفقرة 2 من القانون رقم 96-27 على أن المجموعة تُدار من قبل شخص واحد أو أكثر. ويتمتع الأعضاء المجتمعين في الجمعية العامة حرية تحديد هيكل تسيير مجموعتهم من خلال النظام الأساسي أو مذكرة التفاهم أو اللوائح الداخلية ولديهم الصلاحيات التالية¹:

1. تعيين مسؤول واحد أو أكثر (رئيس، أعضاء مجلس إدارة)؛
 2. تحديد الأغلبية المطلوبة لتعيين هيئات الإدارة؛
 3. تحديد شروط تولي منصب رئيس المجموعة؛
 4. تحديد مدة ولاية الرئيس وشروط تجديدها؛
 5. تعيين مدقق حسابات. (فترتان مدة كل منهما ثلاث سنوات غير قابلة للتجديد وفق المادة 27 من القانون رقم 10-01 الصادر في 9 يونيو 2010، والمتعلق بمهن المحاسبين القانونيين ومدقي الحسابات والمحاسبين العموميين المعتمدين). ويكون التعيين بأجر أو بدون أجر؛
 6. تحديد أسباب إنهاء مهام الرئيس (الوفاة، الاستقالة، الإقالة، انتهاء المدة غير القابلة للتجديد).
- يتمتع أعضاء المجموعة الصلاحيات الكاملة في تحديد صلاحيات رئيس أو رؤساء المجموعة ومع ذلك لا يجوز إنفاذ أي تقييد للصلاحيات ضد الغير.

ثالثا: المسؤولية المدنية والجنائية للعنقود الصناعي حسب التشريع الجزائري

1. **مسؤولية المدير:** تنص المادة (799 مكرر 2) القانون رقم 96-27 على أنه يجوز تعيين شخص معنوي مديراً للمجموعة، شريطة أن يُعيّن ممثلاً دائماً يتحمل نفس المسؤولية المدنية والجنائية. (ومن هنا تبرز أهمية التأمين ضد المسؤولية المدنية). وتضيف المادة نفسها أنه في التعاملات مع الغير، ان المدير يُلزم المجموعة بأي فعل يندرج ضمن غرضها. كما يكون مدير المجموعة مسؤولاً عن الأعمال التي تُشكل جرائم جنائية (مثل خيانة الأمانة المواد من 376 إلى 382 من قانون العقوبات).
2. **مسؤولية أعضاء المجموعة:** تنص المادة (799 مكرر 1) القانون رقم 96-27 على أن أعضاء المجموعة مسؤولين عن ديونها بأموالهم الخاصة وهم مسؤولون بالتضامن والتكافل ما لم يتفق الطرف الثالث المتعاقد على خلاف ذلك. ولا يمكن لدائني المجموعة متابعة سداد الديون ضد أحد الأعضاء إلا بعد الفشل في تقديم إشعار رسمي للمجموعة بوسائل خارج نطاق القضاء (عن طريق استدعاء المحضر).

¹ الجريدة الرسمية، العدد قم 77، مؤرخ في 24 جمادى الأولى عام 1417 الموافق 9 ديسمبر سنة 1996، المعدل المتمم.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات بيجاية

يجوز أن ينص النظام الأساسي للمجموعة على تحديد مسؤولية الأعضاء بناءً على معايير محددة بحرية. مع ذلك لا يُلزم هذا التحديد الأطراف الثالثة. من المنطقي النص على إعفاء العضو الجديد من الديون المستحقة قبل انضمامه إلى المجموعة، شريطة أن يُنص على ذلك في اتفاقية المجموعة. وبالمثل لا يحق للعضو غير التاجر المطالبة بالإعفاء من المسؤولية بحجة عدم ممارسته نشاطاً ربحياً.

3. مسؤولية المجموعة: قد تُسأل المجموعة جنائياً بموجب المادة (51 مكرر) من قانون العقوبات عن الأفعال التي تُشكّل جريمة مُحدّدة ومُعاقب عليها بموجب قانون العقوبات أو غيره من الأحكام الخاصة التي تُحدّد المسؤولية الجنائية للكيانات القانونية. وبالمثل يمكن تحميل المجموعة المسؤولية المدنية تجاه الغير بصفتها كياناً قانونياً¹.

رابعا: موارد وإجراءات تشغيل العنقود الصناعي في الجزائر

تنص المادة (799 مكرر 1) من القانون رقم 96-27 على إمكانية تأسيس المجموعة بدون رأس مال وبناءً على ذلك منح المشرّع أعضاء المجموعة حرية اختيار تأسيسها برأس مال أو بدونه وأن المجموعة وحدها التي تُرسّخ مبدأ المسؤولية التضامنية والتكافلية لأعضاء المجموعة تجاه الغير، كما هو منصوص عليه. يعني أن تأسيس مجموعة بدون رأس مال -عدم وجود مساهمات نقدية أو عينية- في هذه الحالة فإن أعضاء المجموعة هم من يُمولّون المجموعة من خلال المساهمات المنصوص عليها في الاتفاقية، بالمثل في حالات الضرورة يُمكن للأعضاء تمويل المجموعة من خلال طلبات رأس المال ويبقى من المفهوم أن للأعضاء الحق في الاتفاق في اتفاقية المجموعة على تأسيس شركة برأس مال ومع ذلك فإن حقوق الأعضاء غير قابلة للتفاوض وبالتالي لا يجوز تجديد العضوية (لا يجوز لشخص معنوي غير عضو في المجموعة أن يصبح عضواً فيها بدلاً من شخص معنوي عضو فيها فعليا).

وفقاً للمادة (799) من القانون رقم 96-27 لا تقوم المجموعة بتوليد أو توزيع الأرباح بنفسها فذلك يُعدّ مخالفة للمادة (796) من القانون رقم 75-59²، التي تُحدّد غرض وهدف المجموعة لكن

¹ القانون 04-15 المؤرخ في 23 ذي القعدة عام 1425 الموافق لـ 10 نوفمبر سنة 2004. الصادرة في 10 نوفمبر 2004 يعدل ويتم الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات،، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 71.

² القانون رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975 الصادرة في 19 ديسمبر 1975 والمتضمن القانون التجاري، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 101.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات بجاية

هذا لا يمنع إمكانية توليد أرباح عرضية أو كنشاط ثانوي للمجموعة وفي هذه الحالة يجب أن ينص الاتفاق على توزيع هذه الأرباح بالتساوي أو تخصيصها لنفقات تشغيل المجموعة.

المبحث الثاني: انطلاق استراتيجية عنقود ابتكار المشروعات والتعاون الألماني GIZ في منطقة بجاية

تبذل السلطات العمومية مجهودات لتنشيط القطاع الاقتصادي من خلال دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرسومة في خطط التنمية المسطرة لاسيما منها تشجيع الاستثمار الإنتاجي والبحث عن الشراكة مع الأجانب بهدف نقل التكنولوجيا والخبرات وتسعى هذه الاستراتيجيات التنموية إلى تحقيق الإنعاش الاقتصادي من خلال اعتماد استراتيجية وطنية لتطوير الصناعات الزراعية الغذائية لدعم الاقتصاد الوطني في الجزائر عبر تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد اختارت وزارة الصناعة الاعتماد على استراتيجية العناقيد الصناعية باعتبارها من أهم الوسائل الداعمة لرفع تنافسية المؤسسات وترقية الصناعات الزراعية الغذائية التي تحقق الاندماج للإنتاج المحلي وإحلال الواردات وترقية الصادرات وزيادة فرص تموقع المنتجات الجزائرية في الأسواق الدولية وإعداد إطار مؤسساتي للتطبيق السياسات العمومية.

المطلب الأول: نشأة عنقود ابتكار المشروعات CBA بولاية بجاية

يأخذ العنقود الصناعي شكل إدارة قانونية فيسجل على مستوى السجل التجاري كمؤسسة أو تعاونية وقد يبقى كمجموعة اهتمام اقتصادي ولا يكون بالعادة حكومياً أو يدار من الحكومة لكن الحكومة تقدم له الرعاية وتوفر البيئة التنموية لعمله. تشمل خطة إنشاء عناقيد صناعية في جميع أنحاء الإقليم على المستوى الوطني بناء على نتائج التحليل الإحصائي الكامل الذي تم إجراؤه فقد تم اقتراح 17 مشروعاً لعنقود صناعي تقع الأغلبية بالقرب من المدن الكبرى التي تلبى حالياً شروط الجاذبية وتوفر البنية التحتية الأساسية والبنية التحتية العلمية وتتعلق هذه المجموعات المحتملة بجميع الأنشطة تقريبا.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروبات ببجاية

أولاً: مراحل تأسيس جمعية منتجي المشروبات الجزائريين (APAB)

تعتبر جمعية منتجي المشروبات الجزائريين هي اللبنة الأولى في طريق بناء عقود المشروبات بمنطقة بجاية وقد مرت الجمعية بالمراحل التالية¹:

تأسست جمعية منتجي المشروبات الجزائريين (APAB) في أكتوبر 2003 بهدف رئيسي هو تطوير قطاع المشروبات بكافة جوانبه (الاقتصادية والصناعية والفنية والمهنية والمعايير وغيرها) وتمثيل مصالح أعضائها، حصلت الجمعية على تسجيلها الرسمي في 12 أكتوبر 2014 تحت رقم تسجيل 14/36 ويرأسها حالياً السيد علي حماني وتتكون من أشخاص معنويين يستوفون الشروط العضوية المنصوص عليها في النظام الأساسي وهي شركات تعمل في فئات منتجات المياه المعدنية ومياه الينابيع؛ عصائر الفاكهة ونكتار الفاكهة والمياه بنكهة الفاكهة والمشروبات المنعشة (الغازية وغير الغازية) والمشروبات الكحولية (البيرة والنبيذ) والحليب المعالج بالحرارة العالية ومنتجات الألبان. تضم جمعية منتجي المشروبات في الجزائر (APAB) 45 عضواً، من بينهم كبرى الشركات في هذا القطاع وتمثل ما يقارب 85% من سوق المشروبات في الجزائر (المشروبات الغازية وعصائر الفاكهة والمشروبات بنكهة الفاكهة والمياه المعبأة والمشروبات الكحولية باستثناء المشروبات الروحية) وهي نسبة يُتوقع أن ترتفع مع انضمام أعضاء جدد ودخول شركات جديدة. تجدر الإشارة إلى أن قطاع المشروبات هذا يغطي 98% من احتياجات البلاد من المشروبات (باستثناء المشروبات المصنعة من الألبان) مما يحد من فاتورة الاستيراد. كما يلعب دوراً هاماً في نمو الصادرات غير النفطية حيث بلغت قيمة الصادرات لسنة 2024 من المشروبات 2 مليار يورو و3.5 مليار لتر² والتي تتوسع إلى عدد من الأسواق الخارجية، من بينها إسبانيا وفرنسا وإيطاليا، إضافة إلى دول أوروبا الشرقية. كما تتجه صادرات المشروبات الجزائرية نحو بعض الدول العربية مثل قطر والسعودية والإمارات، فضلاً عن أسواق إفريقية كدول تونس والسنغال وموريتانيا وكينيا. يمنح هذا الواقع الجمعية تمثيلاً استثنائياً ونفوذاً كبيراً في المجال الاقتصادي. وهذا ما يفسر نجاحها في ترسيخ مكانتها كشريك موثوق به لدى السلطات العامة في جميع المسائل المتعلقة

¹ تقرير الجمعية ص 7 .

² <https://elikhbaria.dz/%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D9%82%D9%84%D8%A8-%D8%B5%D9%86%D8%A7%D8%B9%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85>

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروبات ببجاية

بوضع قطاع المشروبات ومستقبله وحتى في القضايا الاقتصادية ذات الاهتمام العام. بالإضافة إلى أن جمعية منتجي المشروبات في الجزائر (APAB) عضو في الاتحاد الدولي لمنتجي عصائر الفاكهة والخضراوات (IFU) وتشغل مقعداً في اللجنة الفنية ومقعداً في اللجنة التنظيمية والاتحاد الدولي لمنتجي عصائر الفاكهة والخضراوات وعضو في هيئة الدستور الغذائي (Codex Alimentarius).

للجمعية موقع إلكتروني: www.apab-algerie.org خضع بالفعل لتحديث أولي، ويعد هذا الموقع الأداة الرئيسية للتواصل والتعريف بالمنتجات للجمهور، كما تنشر الجمعية مواد مهنية (أدلة عملية وقوانين ومعايير... إلخ)، موجهة بالدرجة الأولى للمنتجين في هذا القطاع كما تُحافظ الجمعية على علاقات وثيقة مع جهات التمويل بما في ذلك الاتحاد الأوروبي مما يُتيح لها الاستفادة من تقييمات الخبراء وبرامج التدريب¹.

ثانياً: مهام جمعية منتجي المشروبات الجزائريين (APAB)

تتلخص مهام الجمعية الأساسية في ثلاثة مجالات بالاعتماد على المقابلة الشفوية مع رئيس الجمعية:

1. الترويج: ويكون كالتالي:

- النسيج العلاقتي لـ (APAB) مع الجهات المعنية في قطاعها؛
- علاقاتها مع شركائها الاقتصاديين والمؤسسين وغيرهم؛
- المصالح المختلفة للقطاعات الشريكة.

2. الاحترافية: ويكون كالتالي:

- المساهمة في إعداد الإطار المعياري والتنظيمي للمهنة؛
- ضمان الامتثال لمتطلبات الجودة في إنتاج المشروبات؛
- نشر وتعميم معايير وتقنيات الإنتاج.

3. التطوير: ويكون كالتالي:

¹تقرير الجمعية

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات بيجاية

- دعم جهود تطوير القطاع؛
- تعزيز الخبرات وتشجيع الابتكار؛
- تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات.

المطلب الثاني: انطلاق عنقود ابتكار المشروعات مع التعاون الألماني GIZ في منطقة بجاية

أتاحت مؤسسة GIZ فرصة مشاركة تجربة الجمعية الناشئة في إنشاء التجمعات الصناعية. بعد الاطلاع على نجاح العديد من المبادرات المماثلة في أوروبا، ولا سيما في ألمانيا، حيث أثبت العديد من أصحاب المصلحة كيف يمكن للتجمع الصناعي، بوصفه هيكلًا مصممًا لتنظيم أوجه التآزر المختلفة ضمن منطقة جغرافية واحدة أن يؤثر إيجاباً على تنافسية كياناته المكونة له، فضلاً عن تنافسية المنطقة المختارة وحضورها الاقتصادي.

بعد مناقشات مطولة ومثمرة داخل جمعية APAB والحصول على دعم وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (MIPMEPI)، وفي إطار مبادرة تشجيع إنشاء التجمعات الصناعية الإقليمية بالتعاون مع مؤسسة GIZ، وضعت الجمعية هدفاً هو إطلاق أول عنقود صناعي للمشروعات في منطقة الصومام. لم يكن اختيار منطقة الصومام عشوائياً فهي تستوفي العديد من المعايير المتعارف عليها عالمياً والضرورية لنجاح أي تجمع صناعي¹:

- **التركيز الجغرافي:** تتميز هذه المنطقة بشبكة واسعة من الشركات مع تركيز كبير لمنتجات المشروعات والأنشطة المرتبطة بها (في مراحل الإنتاج والتوزيع) وموقع جغرافي متميز يُسهّل عمليات التجارة الخارجية سواء الاستيراد أو التصدير لقرىها من أحد أكبر الموانئ التجارية في البلاد.
- **البنية التحتية:** تمتلك المنطقة بنية تحتية لوجستية متكاملة عامة وخاصة، يُتيح الموقع الجغرافي نفسه إمكانات سياحية هائلة يمكنها تحفيز عمليات الاستثمار؛ بالإضافة إلى شبكة الطرقات المتطورة حيث يربط الطريق السريع الجديد الجزائر العاصمة بوادي صومام في أقل من ساعتين، وقد اكتملت الدراسات وتحديد مسار الجزء الأخير منه؛ قرب جامعة بجاية
- **البحث والتطوير:** يُعد مختبرها البحثي من بين الأكثر المخابر تقدماً على المستوى الوطني في مجال البحوث الزراعية والغذائية وإمكاناتها الزراعية وكفاءاتها البشرية المؤهلة.

¹ الوزارة.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات بجاية

إيماناً منها بأهمية هذا المشروع وجدواه وُضِعَت خطة عمل في شهر فيفري سنة 2012 بدعم من الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) لقاءات مع جميع الجهات المعنية المحتملة في منطقة الصومام وهي منتجي المشروعات والشركات العاملة في مراحل الإنتاج والتوزيع والإدارات الاقتصادية العامة والجامعات ومراكز البحوث، حيث عرض المشروع وُشِّرَتْ آثاره على كل مؤسسة وآثاره على المنطقة ككل، ومتطلباته الأساسية كما تمت مشاركة قصص نجاح العناقيد الصناعية، لا سيما في قطاع الأغذية الزراعية¹.

عبرت جمعية المنتجين الجزائريين للمشروعات (APAB) عن إرادتها في إنشاء تجمعاً عنقودياً لابتكار المشروعات في وادي الصومام بمنطقة بجاية المتميزة بحركيتها الاقتصادية وإمكانياتها في مجال الصناعات الزراعية والغذائية وذلك عن طريق ورشات التوعية التي انطلقت في 14 مارس 2012 وانطلق فريق عمل مكون من مختلف الفاعلين من القطاع الخاص والسلطات المحلية وأيضاً قسم البحوث في مجال الأغذية الزراعية من جامعة بجاية في إنشاء عنقود الابتكار في مجال المشروعات تم إنشاء شبكة تجمعات تضم نحو عشرين عضواً من بينهم حوالي عشر مؤسسات وعشر وكالات تنمية اقتصادية وجامعة بجاية وممثلاً عن جمعية منتجي المشروعات الجزائريين (APAB) وممثلاً عن الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)، وممثلاً عن وزارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة والتنمية المحلية والإقليمية (MIPMEPL). وخلال الاجتماع الذي عُقد في 4 أبريل 2012 بولاية بجاية حددت هذه الشبكة أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وانتخبت فريق عمل من بين أعضائها معظمهم من منتجي المشروعات مُكَلِّفِينَ بالقيادة والإشراف على تطوير العنقود. انطلق العنقود بدعم من برنامج GIZ ووزارة الصناعة والمناجم تحت اسم "مجموعة المصالح الاقتصادية لمجموعة الصومام للمشروعات-GIE "

(CBE في 2015²/09/22).

ثانياً: أهداف عنقود ابتكار المشروعات بجاية

ويمكن تلخيص الأهداف الاستراتيجية في أربع نقاط³:

- تعزيز تنافسية المؤسسات؛
- الحضور الإقليمي؛
- تكامل القطاع في سياق تطوير الزراعة الأولية؛

¹ الوزارة.

² تقرير الجمعية.

³ تقرير الجمعية

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروبات بجاية

- تحسين بيئة الأعمال وظروف ممارسة الأنشطة الاقتصادية.

انطلاقاً من هذه النقاط الأربع وتبادل الآراء بين أعضاء المجموعة، انبثقت أهداف تشغيلية عديدة وإجراءات عملية ملموسة. ومنذ ذلك الحين، تم تنفيذ ثلاثة إجراءات عملية.

تمثل الإجراء الأول في جمع ممثلين عن القطاع الاقتصادي في فرع وزارة الصناعات الأولية والتخطيط الاقتصادي في ولاية بجاية لعرض البرنامج الوطني للتطوير. وعُقد اجتماع لفريق عمل على هامش هذا الاجتماع، سلط الضوء على الحاجة المتزايدة لدعم الشركات في تطبيق معيار **ISO 22000** لسلامة الغذاء.

كما تم التأكيد على الحاجة الملحة لإيجاد سبيل لترسيخ العلاقة بين قطاع الأعمال والجامعات لتعزيز الابتكار والتنافسية. وشمل الإجراء الثاني تنظيم يوم دراسي في الثاني من جويلية في جامعة بجاية، ركز على الروابط التي ينبغي إرساؤها بين الجامعات والقطاعات الصناعية. وتضمن هذا الاجتماع عرضين تقديميين. شارك الدكتور (مارز) **DR MARZ**، المستشار لدى الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (**GIZ**)، خبرته في التعاون بين البحث العلمي والصناعة ضمن تجمعات الصناعات الغذائية الزراعية في ألمانيا، حيث قدم عرضاً حول هيكل وتنظيم قطاع المشروبات الألماني ودور البحث والتطوير فيه. كما قدم الدكتور مدني، مدير مختبر الأبحاث في جامعة بجاية، تقريراً عن زيارته إلى دورتموند للترويج للبحث العلمي في خدمة الصناعة. وعرض أيضاً مختبره البحثي وأعماله المتعلقة بتثمين المنتجات المحلية (مثل النتين الشوكي، ومخلفات الزيتون) وتكنولوجيا المشروبات.

المطلب الثالث: القوة الفاعلة لعنقود ابتكار المشروبات بجاية

في إطار تعزيز تنافسية عنقود ابتكار المشروبات بولاية بجاية، اقترح مؤسسة **GIZ** إنشاء Task Force متخصص يتكون من خبراء ومتخصصين من مختلف المجالات ذات الصلة، بهدف تنسيق جهود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ودعم الابتكار وتطوير جودة المنتجات. يتمثل الهدف الأساسي للفريق في دراسة فرص تطوير المنتجات، تحديد الاحتياجات التقنية والتكنولوجية، تعزيز التعاون بين المؤسسات، وربط البحث العلمي بالصناعة. يضم الفريق ممثلين عن السلطات المحلية، المؤسسات الكبرى، باحثين أكاديميين، مهندسين وخبراء تسويق، بالإضافة إلى ممثلين عن هيئات دعم الابتكار

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات بجاية

والتمويل. ويتميز هذا الفريق بمرونته في العمل، مع تحديد فترة زمنية لإنجاز المهام وإعداد توصيات استراتيجية. من المتوقع أن يسهم هذا التنظيم في تعزيز التكامل الصناعي، رفع مستوى الابتكار والجودة، توطيد سلاسل القيمة، وتحسين القدرة التنافسية للعنقود على المستويين المحلي والدولي.

1- الهدف الأساسي لفريق العنقود TASK FORCE:

تشكل فريق عمل متخصص لدعم تعزيز تنافسية عنقود ابتكار المشروعات في ولاية بجاية، من خلال تنسيق الجهود بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتعزيز الابتكار في المنتجات، وتحسين جودة الإنتاج والتسويق على المستوى المحلي والدولي.

2. المهام الرئيسية:

- دراسة فرص تطوير شعبة صناعة المشروعات.
- تحديد الحاجيات التقنية والتكنولوجية للمؤسسات المنتسبة للعنقود.
- وضع استراتيجيات تعزيز التعاون بين المؤسسات الكبرى والصغرى في القطاع.
- متابعة التكوين والتدريب للإطارات البشرية بما يتلاءم مع معايير الابتكار والجودة.
- اقتراح آليات التمويل والحوافز لدعم مشاريع جديدة ضمن العنقود.
- دعم ربط البحث العلمي بالصناعة لتطوير منتجات مبتكرة وتحسين سلسلة القيمة.

4. تشكيلة فريق العنقود:

يتكون فريق العنقود او القوة الفاعلة للعنقود من مجموعة من المؤسسات المترابطة في العملية الانتاجية والمتواجدة في ولاية بجاية كما يبينه الجدول الموالي¹:

¹ الجمعية

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروبات بجاية

الجدول رقم (17):الأعضاء المؤسسة للعقود (القوة الفاعلة) لحظة التأسيس

العضو	ميدان النشاط
المؤسسات	
ستار STAR الما EURL ALMA كوجاك COJEK SPA كوردينال CORDINAL BOISSON مؤسسة ابراهيم واولاده IFRI روديو LIMONADRIE RODIO توجه SARL SET/TOUDJA تشين لي TCHIN LAIT	مشروبا كحولية وعصائر مشروبات غير كحولية عصير برتقال ماء معدني - مشروبات غير غازية ماء معدني - مشروبات متنوعة مشروبات غازية ماء معدني - عصير مشروبات وفواكه
الموردون	
شان لوجستيك CHAINE LOGISTIQUE جرجرة للتجارة DJURDJURA WORLD TRADING بجاية لوجستيك BEJAIA LOGISTIQUE/GROUPE IFRI لوجستران LOGIstrans ماراسك بجاية Maresk BEJAIA	النقل البري النقل البحري
المادة الأولية	
جنرال اومبلاج GENERAL EMBALLAGE جنرال بلاست GENERAL PLAST	إنتاج كل أنواع التعليب والتغليف FABRICATION DE PREFORME ET CAPSULE
المؤسسات الحكومية	
ميناء بجاية جامعة بجاية GROUPE D'intérêt scientifique غرفة الصناعة والتجارة الصومام	مركز البحث و التسيير الاقتصادي للإقليم وريادة الأعمال تهئية الإقليم والتنمية المحلية

المصدر: تقرير جمعية منتجي المشروبات الجزائريين 2012 APAB

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروبات ببجاية

المبحث الثالث: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

يكمل الجانب الميداني للدراسات ما تم تناوله في الجانب النظري؛ فهو آلية لنقل مشكلة الدراسة وتصورات الباحث إلى الميدان وتوضيحها ولا يمكن الاستغناء عنه فمن خلاله يتمكن الباحث من جمع المعلومات اللازمة التي تساعد على الوصول إلى نتائج الدراسة وتضبط هذا الجانب خطوات منهجية يجب إتباعها وهو ما يعرف بالإجراءات المنهجية للدراسة والتي سوف نتناولها في هذا المبحث.

المطلب الأول: منهج البحث وأدوات الدراسة

فرضت طبيعة الدراسة القيام بدراسة نوعية على عنقود المشروبات بولاية بجاية، وفي هذه الدراسة أيضا تم فيها جمع البيانات من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لعنقود المشروبات باستخدام الاستبيان المصمم من طرف الطالبة؛ ثم تفسير النتائج واستنتاج الدلالات العلمية والعملية منها وتعميمها على مجتمع الدراسة. وفيما يلي شرح لمنهجية الدراسة وأراء الخبراء التي أجريناها من خلال تحديد منهج الدراسة، تحديد مجتمع وعينة البحث، طريقة تصميم الاستبيان وتبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع هو الحجم النظري المحدد لعناصر الدراسة فإذا كان المجال عام جداً فإن المجتمع مخصص¹. ومجتمع البحث هو مجموع العناصر التي ستحسب منها عينة البحث². ويتمثل المجتمع في دراستنا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة للعناقيد الصناعية في الجزائر، أما العينة فهي مجموع الوحدات المستخرجة من المجتمع الإحصائي بحيث تكون ممثلة بصدق لهذا المجتمع³. وتتمثل عينة الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنظمة لعنقود المشروبات المتواجد في ولاية بجاية وتم التوصل إليهم عن طريق الاتصالات الهاتفية الشخصية.

¹ عبد الكريم بوحفص، المرجع السابق، ص 133.

² عبد الكريم بوحفص، المرجع نفسه، ص 134.

³ عبد الكريم بوحفص، المرجع نفسه، ص 136.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات بيجاية

ثانيا: أداة الدراسة

بعد طرح التساؤلات وتقديم فرضيات مؤقتة كإجابة على هذه التساؤلات تأتي مرحلة قياس متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها. تستخدم لجمع البيانات والملاحظات في هذا النوع من البحوث الوصفية أساليب ووسائل متعددة، إذ تعتمد صحة البيانات والمعلومات على دقة الأداة وقد استعنا بالاستبيان كأحد هذه الأساليب لجمع البيانات من أفراد مجتمع دراستنا والتي رأينا أنها الأنسب من حيث طبيعة البيانات المرتبطة بالدراسة، سهولة التطبيق وطبيعة التحليل التي ستخضع له هذه البيانات وتطابقها مع مستوى المعارف والمعلومات التي بحوزة المستجوبين. وهي شروط يجب توفرها في أداة الدراسة حتى نتمكن من خلالها تحقيق الأهداف الموضوعة.

1. **الاستبيان:** هو الوسيلة التي بواسطتها يتم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من أجل الإحاطة بالظاهرة المدروسة ميدانيا والوصول إلى تحقيق الأهداف والإجابة عن الأسئلة المطروحة¹. كما يعرف أيضا انه أداة لجمع البيانات عن أحوال عناصر موضوع الدراسة من خلال عينة مسحوبة عشوائيا من مجتمع البحث². حيث تعتمد دقة الدراسات العلمية على مدى توفيق الباحث في اختيار أداة جمع المادة العلمية الميدانية عن الظاهرة المدروسة وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات الميدانية استخداما في البحوث والأنجع التي تعرف على أنها نموذج يظم مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد³ العادي أو الإلكتروني⁴. وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة تكتب على استمارة يقوم المستجوب بالإجابة عنها بوضع إشارة أو ملء الفراغات المخصصة لذلك⁵. وتستخدم الاستبيان لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات الأخرى⁶.

أ. **تصميم الاستبيان:** على ضوء الأدبيات السابقة والمراجع ذات الصلة بالموضوع ولتغطية إشكاليات وفرضيات الدراسة تم تصميم الاستبيان على الأسس المنهجية التي تحدد الإجراءات المتبعة في بناء الاستبيانات من بينها ولصياغة الأسئلة فقد اعتمدنا الوضوح والبساطة في الصياغة لضمان فهم العبارات ولتخطي صعوبات اللغة التي قد تواجه المستجوبين فقد صيغ الاستبيان باللغتين الفرنسية والعربية .

¹ رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 172

² عريف خانن، مرجع سبق ذكره، ص 83.

³ رشيد زرواتي، المرجع نفسه ص 172.

⁴ عريف خان، أسس التحليل الإحصائي، ص 83.

⁵ عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 192.

⁶ رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات ببجاية

ب. هيكل الاستبيان: قسم الاستبيان إلى ثلاث محاور رئيسة كالتالي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة لمعرفة الفئة العمرية وجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة في المؤسسة والمركز الوظيفي للمستجوبين عن طريق الإجابة على اقتراح من بين احد المقترحات المقدمة.

- **المحور الثاني:** مكون من مجموعة من العبارات التي تهدف إلى التعرف على توجهات المستجوبين حول المتغير المستقل للدراسة والمتمثل في الأبعاد المحددة لاستراتيجية العناقيد الصناعية بالعودة للدراسات السابقة التي تناولت العناقيد الصناعية، وهي مقسمة إلى خمسة أبعاد وهي:

• البعد الأول هو التركيز الجغرافي؛

- البعد الثاني هو التخصص؛

- البعد الثالث هو الابتكار؛

- البعد الرابع هو تعزيز التعاون؛

- البعد الخامس هو الإطار المؤسسي.

- **المحور الثالث:** فهو مكون من مجموعة من العبارات التي تهدف إلى التعرف على توجهات المستجوبين حول المتغير التابع للدراسة والمتمثل في أبعاد التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، احتوى على 31 عبارات مصاغة بدقة ووضوح موزعة على الأبعاد الخمسة التالية:

- البعد الأول هو الاستجابة؛

- البعد الثاني هو الابتكار؛

- البعد الثالث هو السمعة؛

- البعد الرابع هو تعزيز الجودة؛

- البعد الخامس هو التكلفة الأقل.

ج. **المقياس المستخدم:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي باعتباره من أكثر المقاييس استخداما لقياس آراء المستجوبين لسهولة فهمه وتوازن درجاته؛ ويتكون المقياس من مجموعة من الأسئلة التي تختلف بصدها وجهات النظر مستخدمين إلى خمسة أنماط للإجابة المتدرجة من موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة على النحو التالي:

الجدول رقم: (18) توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على دراسات سابقة.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروبات بيجاية

تسهيلا لتحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على مضمون عبارات ومحاور الاستمارة فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة اعتمادا على مختلف أدوات التحليل الإحصائي وهي المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث أن: المدى يستخدم تحديدا ليعطي فكرة عن مدى انتشار أو تباعد مجالات مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستمارة ويحسب بالعلاقة التالية :

المدى R range: ويقاس مدى ابتعاد أو اقتراب المفردات من وسطها الحسابي، حيث أن معرفة ذلك يعطي وصفا دقيقا لتوزيع المفردات وانتشارها عن الوسط الحسابي. وهو عبارة عن الفرق بين قيمة أكبر مشاهدة وأصغر مشاهدة¹ ويساوي أعلى درجة في المقياس مطروحا منه أدنى درجة في المقياس وبتطبيق هذا على استمارة الدراسة نجد أن:

$$\text{المدى يساوي } 5 - 1 = 4$$

للحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد درجات المقياس}$$

طول الفئة = $5/4 = 0.80$ بإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثال: $1.80 = 1 + 0.80$ فنحصل على مجال [0 إلى 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. هكذا مع كل مجالات الموافقة، وتقيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (19): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مجال المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1 إلى 1.80 درجة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق

¹ وليد إسماعيل سيفو، المرجع السابق، ص 142

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يعتبر التحقق من صدق وثبات مثل هذه الدراسات من المفاهيم الأساسية في جميع مجالات البحث لأنها تساعد على بناء ثقة اكبر في النتائج المستخلصة وتوجيه القرارات المبنية على هذه النتائج.

أولاً: الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبيان في صورته الأولية عرضنا الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة؛ من أساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة عين تموشنت للاستفادة من مرئياتهم حول صحة صياغة العبارات علمياً ومدى تطابقها مع المجالات خاصة بها وصحة تقديرنا لدرجة كل عبارة وأهمية الفقرات ووضوحها ومدى انتمائها إلى المحاور المندرجة تحتها وقد أبدى المحكمون بعض التعليمات والملاحظات العلمية التي تم أخذها بعين الاعتبار حيث قمنا بإعادة صياغة بعض العبارات وعليه فإن الاستبيان يتسم بالصدق المحتوى، ولم نغفل عن عرض الاستبيان على بعض الجهات المعنية بالاستبيان والخبراء في الميدان وكان لهذه الجهات وجهات نظر خاصة حيث تم تعديل بعض العبارات بما يتوافق مع مرئياتهم سواء بالحذف أو بالتعديل.

ثانياً: الثبات (الاتساق الداخلي)

الاتساق الداخلي: هو استقرار الإجابات حول قيم معينة وعدم اختلافها كثيراً من تجربة لأخرى أو من عينة لأخرى ويقصد بالاتساق الداخلي درجة انسجام الإجابات ضمن كل سؤال ضمن كل محور أو ضمن الاستبيان ككل¹. وتتعدد طرق التحقق من ثبات أداة القياس وقد اخترنا من بين هذه الأدوات معامل "آلفا كرونباخ **Crombach Alpha**"، والذي هو تعميم لطريقة **جوثمان** من أجل تطبيقها على جميع عبارات الاستبيان المؤلف من عدد من الأسئلة حيث اعتبر **كرونباخ** أن كل سؤال جزء خاص من أصل

¹ موحد عريف خان، مرجع سبق ذكره، ص 85

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

الأسئلة وهو معامل الثبات الإجمالي للاستبيان وقيمته شبه مقبولة وعادة ما تتراوح بين 0.80 أو 0.89 أو أعلى من 0.90 ويمكن تحسينه بحذف سؤال أو أكثر أو بزيادة حجم العينة.¹

ثالثا: اختبارات التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

يعتبر التوزيع الطبيعي من أهم التوزيعات الإحصائية على الإطلاق وأكثرها استخداما، حيث أن أكثر الأساليب الإحصائية تعتمد على هذا التوزيع وأن التوزيعات المختلفة عند توفر شروط معينة تؤول إليه². ونظرا لأنه ذات خواص معينة تجعل له أهمية كبيرة من الناحية النظرية وكذلك من الناحية التطبيقية في علم العينات والاستدلال الإحصائي واختبارات الفروض³. وقبل الشروع في تحليل نتائج الاستبيان لابد من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

للحصول على المعلومات من البيانات الميدانية التي تم جمعها إحصائيا ومعالجتها تستخدم تقنيات إحصائية مختلفة حسب مستويات القياس ومستويات التحليل المراد الوصول إليها حيث يتم جمع وتنظيم وتحليل القياسات المميزة للظواهر المختلفة قصد إبراز خصائصها ودراسة العلاقة بينها⁴. اعتمدنا في ذلك على الحزمة الإحصائية STATA 17 وهو برنامج إحصائي قوي وشامل لإدارة البيانات وتحليلها وإنشاء الرسوم البيانية والمحاكاة، ويستخدم على نطاق واسع في مجالات الاقتصاد، الطب الحيوي، والعلوم الاجتماعية بسبب قدرته على التعامل مع البيانات الكبيرة، مرونة الأوامر (البرمجية والرسومية)، ودقة النتائج. وللإجابة على أسئلة الدراسة اعتمدنا على مقاييس مختلفة لوصف متغيرات الدراسة لغرض تحويلها إلى معلمة تمثلها وتعبّر عنها وتمثلت هذه المقاييس في:

أولا: اختبارات الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات الكمية

1. النسب المئوية والتكرارات: بهدف وصف مجتمع الدراسة ومعرفة توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الشخصية والوظيفية، تحديد استجاباتهم؛

¹ عريف خان المرجع نفسه، ص 89

² فتحي عروزي، المعاينة الإحصائية طرقها استخداماتها، دار الأكاديميون، الأردن، 2013، ص 60.

³ وليد إسماعيل السيفو، مرجع سبق ذكره، ص 435.

⁴ عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 281.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروبات ببجاية

2. **الوسط الحسابي:** معظم بيانات الظواهر الاجتماعية تتمركز عادة في الوسط أو قريبة منه والوسط الحسابي هو أحد مقاييس النزعة المركزية التي تبحث في تقدير قيمة تتمركز حولها أغلبية البيانات؛ وهو أكثر المقاييس استخداما وشيوعا ويفضل على جميع المقاييس لكونه يستخدم جميع البيانات في قيمته ويستخدم الصيغ الرياضية. ويمكن تعريفه بأنه عبارة عن خارج قسمة مجموع البيانات i على عددها n ¹.

3. **الانحراف المعياري:** هو أحد مقاييس التشتت أو التباين وهو مدى ابتعاد البيانات عن مفردة محددة وصفت وقدرت أنها مقياس للتجمع لمعظم البيانات حولها وهذا المفهوم يعني حسابيا ابتعاد أو اختلاف البيانات عن وسطها الحسابي وعليه كلما قل التباين اقتربت المشاهدات من القيمة المركزية وكلما زاد الفرق زاد التشتت وقل التجانس بين البيانات².

ثانيا: اختبارات الإحصاء الاستدلالي لتحليل البيانات الكمية

تعتبر أدوات التحليل الإحصاء الاستدلالي أدوات أساسية في تحليل البيانات الكمية حيث تستخدم لاستنتاج خصائص أو تعميمات على المجتمع بناء على عينة من هذا المجتمع؛ هذه الاختبارات تمكن الباحثين من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات كمية وتقديم استنتاجات موثوقة حول العلاقات والاختلافات في البيانات ونستخدم منها في دراستنا هذه الاختبارات التالية:

1. **الانحدار الخطي البسيط:** وهو تحديد قيم المتغير التابع عند أي مستوى يستخدم للمتغير المستقل أو كيفية تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرات وهذا ما يطلق عليه في الأوساط الإحصائية بالارتباط تعتمد فكرة تقدير العلاقة بين المتغيرات أساسا على تكوين صيغة رياضية بين هذه المتغيرات وذلك من خلال ما هو متاح للدارس من مشاهدات أو قياسات أو قراءات من تلك المتغيرات³. وعند تحليل الانحدار سوف نعطي وزنا كبيرا لكيفية تكوين الصيغة الرياضية للعلاقة بين متغير مستقل واحد وآخر تابع، وفي حالة

¹ وليد إسماعيل السيفو وآخرون، أساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال وتطبيقاتها في العلوم المالية والإدارية والاقتصادية، زمزم، ط 1، 2010، الأردن، ص 102.

² وليد إسماعيل السيفو وآخرون، المرجع نفسه، ص 141.

³ محمد مختار الهانسي، امتثال محمد حسن، مقدمة الطرق الإحصائية، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص 150

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

كون هذه العلاقة خطية وشكل الانتشار لها يأخذ الخط المستقيم فانه يطلق عليه في الأوساط الإحصائية بالانحدار البسيط (Simple REGRESION)¹.

نسمي المستقيم الذي يصف العلاقة بين المتغير (Y)(X) بمستقيم الانحدار ومن المعلوم أن المعادلة العامة للخط المستقيم يمكن كتابتها على النحو التالي²:

$$y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i + \varepsilon_i$$

حيث :

Y_i : المتغير التابع

x_i المتغير المستقل

β_1 معاملات النموذج

β_0 معلمة التقاطع

ε_i حد الخطأ العشوائي

2. الانحدار الخطي المتعدد: تستخدم العلاقة في حالة تعدد المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لاختبار أثر مجموعة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

3. معامل ارتباط سبيرمان: معامل ارتباط الرتب لسبيرمان (يُختصر إلى ارتباط سبيرمان) هو مقياس غير معلمي لقوة واتجاه العلاقة الموجودة بين متغيرين.

المطلب الرابع: عرض وتحليل متغيرات ونموذج الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض محاور المتغيرات ونموذج الدراسة:

1 متغيرات الدراسة: فيما يلي سنقوم بتلخيص محاور وابعاد الدراسة وترميزها لتسهيل استخدامها في

نموذج الدراسة ويمكن ان نبين ذلك وفق الجدول الموالي:

¹ محمد مختار الهانسي، امثال محمد حسن، المكان نفسه، ص 151.

² محمد بونوار خزار، مبادئ الاحصاء، مركز منشورات جامعة باقة، 1996. ص 185.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

الجدول رقم (20): جدول يمثل ترميز متغيرات الدراسة في برنامج STATA 17

محاور وأبعاد الدراسة	ترميز	ترميز العبارات المكونة للبعد
استراتيجية العناقيد الصناعية يرمز له ب X	X1	من A1حتى A6
	X2	من B1حتى B6
	X3	من C1حتى C6
	X4	من D1حتى D6
	X5	من E1حتى E6
الميزة التنافسية يرمز له ب Y	Y1	من F1حتى F7
	Y2	من T1حتى T6
	Y3	من S1حتى S6
	Y4	من W1حتى W6
	Y5	من V1حتى V6

المصدر: من إعداد الباحثة

2- النموذج القياسي المستخدم:

نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) في الاجابة على الفرضية الرئيسية حيث نفترض وجود علاقة سببية مباشرة واتجاه واحد لتأثير استراتيجية العناقيد الصناعية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويكون النموذج المستخدم وفق المعادلة الرياضية التالية:

$$\gamma = \beta_0 + \beta_1x + \varepsilon$$

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات ببجاية

γ : المتغير المستقل وهو استراتيجية العناقيد الصناعية والمتمثلة في عنقود ابتكار المشروعات بولاية بجاية؛

x : المتغير التابع وهو تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتمية لعنقود ابتكار المشروعات ببجاية؛

ε : الخطأ العشوائي.

نستخدم نموذج الانحدار المتعدد (Multipl Regression) في الاجابة على الفرضية الفرعية حيث حيث يتم اختبار أثر كل بُعد من ابعاد استراتيجية عنقود ابتكار المشروعات على حدة تجاه تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتمية اليه ويكون النموذج المستخدم وفق المعادلة الرياضية كما يلي:

$$\gamma = \beta_0 + \beta_1x + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \beta_4x_4 + \beta_5x_5 + \varepsilon$$

: المتغير المستقل X : استراتيجية العناقيد الصناعية وفق ابعادها كالتالي:

- X_1 : بعد التركيز الجغرافي؛
- X_2 : بعد التخصص؛
- X_3 : بعد الابتكار؛
- X_4 : بعد التعاون؛
- X_5 : بعد الإطار المؤسسي؛
-
- ε : الخطأ العشوائي.

أولاً: درجة صدق وثبات الاستبيان

لقياس درجة صدق وثبات الاستبيان هناك عدة طرق للتحقق من الثبات الداخلي للاستبيان، اخترنا من بينها "آلفا كرونباخ" **Alpha Crombach** أين قمنا بحسابه لمتغيري الدراسة وكذا لجميع الأبعاد المكونة للمتغيرين؛ بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة وذلك من أجل التأكد بأنها تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة في ظروف مشابهة والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

الجدول (21): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستعمال معامل الفا كرونباخ

محاور وأبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	جودة القياس
محور استراتيجية العناقد الصناعية	30	0.9668	ممتاز
التركيز الجغرافي	06	0.8882	ممتاز
التخصص	06	0.8800	ممتاز
الابتكار	06	0.8595	ممتاز
تعزيز التعاون	06	0.8633	ممتاز
الإطار المؤسسي	06	0.8299	ممتاز
محور الميزة التنافسية	31	0.9754	ممتاز
الاستجابة	07	0.8190	ممتاز
الابتكار	06	0.9129	ممتاز
السمعة	06	0.9064	ممتاز
تعزيز الجودة	06	0.8990	ممتاز
التكلفة الاقل	06	0.8657	ممتاز
الاستبيان ككل	61	0.9848	ممتاز

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج STATA 17

تظهر نتائج الجدول أعلاه النتائج حسب قيم الفا كرونباخ (cronbach's Alpha) لكل عبارات محاور الاستبيان و هذا من اجل معرفة مدى تمتع كل عبارات المحاور بدرجة الثبات في النتائج حيث نلاحظ أن قيم المعامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (81.9% و 98.4%) بدرجة ثبات من الاعتمادية العالية إحصائيا إلى الممتازة فهي تتجاوز قيمة العتبة (90%) في حين بلغت قيمة ألفا كرونباخ

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروبات ببجاية

للاستبيان ككل (98.9%) وبناء عل كل ما سبق فان قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ المتحصل عليها تدل على ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد على بيانات الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة و التأكد من صحة البيانات وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لاستراتيجية العناقيد الصناعية

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي أو ما يسمى صدق القياس على قياس المفهوم المراد قياسه، تم تحديده من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين العبارات أو الأبعاد والمتوسط الحسابي للمتغير ككل.

1. اختبار الاتساق الداخلي لمحور العناقيد الصناعية

الجدول رقم(22): يوضح مدى الاتساق الداخلي للأبعاد ومحور البيانات المتعلقة بالعناقيد الصناعية

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة
التركيز الجغرافي	0.93336	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)
التخصص	0.9338	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)
الابتكار	0.9074	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)
تعزيز التعاون	0.9514	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)
الإطار المؤسسي	0.8854	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج STATA 17

يتضح من الجدول رقم (21) بأن أغلب معاملات الارتباطات قوية تفوق 60% هذا من جهة أما من جهة أخرى فإن معاملات الارتباط الخاصة بهذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وهو الأمر الذي يبين لنا وجود اتساق داخلي بين أبعاد المحور الثاني.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

2- اختبار الاتساق الداخلي لمحور التنافسية

الجدول رقم(23): يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات محور التنافسية *

* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	العبرة
Y1	0.9505	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)
Y2	0.9235	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)
Y3	0.9602	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)
Y4	0.9606	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)
Y5	0.9422	0.000	يوجد ارتباط معنوي (دال احصائيا)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج STATA 17

يتضح من الجدول رقم (22) بأن جميع معاملات الارتباطات قوية تفوق 60% هذا من جهة أما من جهة أخرى فإن معاملات الارتباط الخاصة بهذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية (0.01) وهو الأمر الذي يبين لنا وجود اتساق داخلي بين أبعاد المحور الثاني.

ثانيا: خصائص أفراد العينة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة مثل الجنس، العمر، الخبرة وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي من خلال حساب التكرارات والنسبة المئوية لتحليل ومناقشة آراء المستجوبين في مدى موافقتهم وعدم الموافقة على مضمون الاستبيان.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

1. بالنسبة لمتغير الجنس

جدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	أنثى	48
	ذكر	43
	المجموع	91
		النسبة %
		52.75 %
		47.25 %
		100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج STATA 17

بملاحظة تكرارات العينة من خلال الجدول أعلاه البالغ عددها 91 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الجنس بعدد 48 فرد بنسبة 52.75 % من فئة الذكور و 42 فرد لفئة الإناث بنسبة 47.25 % من إجمالي أفراد عينة الدراسة فانه يتضح أن نسبة الإناث والذكور تتقارب.

2. بالنسبة لمتغير السن

جدول رقم (25) توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	التكرار	النسبة %
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	14
	من 31 إلى 40 سنة	40
	من 41 إلى 50 سنة	23
	أكبر من 51 سنة	14
	المجموع	91
		النسبة %
		15.38 %
		43.96 %
		25.27 %
		15.38 %
		100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج STATA 17

بملاحظة تكرارات العينة من خلال الجدول أعلاه البالغ عددها 91 فردا، نلاحظ أن أفراد العينة يتوزعون حسب متغير الشرائح العمرية بنسب متفاوتة، حيث أن الشريحة العمرية الأقل عددا بعدد 14 فرد تبلغ نسبتها 15.38 % هي الأفراد الأقل من 30 سنة، تليها الشريحة من 41 إلى 50 سنة ب 40 فرد بنسبة 43.96 %، وهي الأكثر تمثيلا من جمالي أفراد عينة الدراسة، يتضح لنا أن كل الشرائح العمرية كانت لها مساهمة في ملء هذا الاستبيان.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

3. بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (26) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	تكوين مهني	3
	مستوى جامعي	76
	دراسات عليا	12
	المجموع	91
		النسبة %
		3.30 %
		83.52 %
		13.19 %
		100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج STATA 17

من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أعلاه تبين ملاحظة تكرارات العينة البالغ عددها 91 فردا أن أفراد العينة المستجوبة أغلبها ذات تكوين جامعي بنسبة أكثر من 96 % موزعة بين ذوي مستوى الليسانس والماستر بعدد 88 فرد من أصل 91 وبنسبة 83.52 % مقابل حاملي شهادات الدراسات العليا ماجستير ودكتوراه 12 فرد بنسبة 13.19، يتضح لنا أن كل الأفراد المشاركين في الاستبيان ذوي مستو عال من التحصيل العلمي.

4. بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (27) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

المتغير	التكرار	النسبة %
المسمى الوظيفي	مدير	20
	رئيس قسم	19
	مدقق داخلي	07
	محاسب	12
	أخرى	33
	المجموع	91
		النسبة %
		21.98 %
		20.88 %
		7.96 %
		13.19 %
		36.26 %
		100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج STATA 17

من خلال جدول توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي أعلاه تبين ملاحظة تكرارات العينة الموزعة البالغ عددها 91 فرد، أن الأفراد المستجوبين برتبة مدير ورئيس قسم في المؤسسة عددهم 19 و 20 بنسبة من 21.98 % و 20.88 % وهي تقريبا متساوية، وتأتي في المرتبة الأولى ووظائف أخرى والتي

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

بلغ عددها 33 فرد بنسبة 36.26 % ونلاحظ من هذا التوزيع تنوع المهامهم في المؤسسات للأفراد المشاركين في الاستبيان.

5. بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (28) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهني.

المتغير	التكرار	النسبة %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	29 31.87 %
	من 5 إلى 10 سنوات	27 20.88 %
	من 11 إلى 15 سنة	18 15.38 %
	أكثر من 15 سنة	21 23.08 %
	المجموع	91 100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج STATA 17

يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب المسمى الخبرة المهنية أن أفراد العينة الـ 91 المستجوبين توازن بين المشاركين في الإجابة على الاستبيان من حيث الخبرة المهنية في المؤسسة حيث أن المستجوبين الذين قل سنوات عملهم عن 5 سنوات كان عددهم 29 بنسبة 31.87 % والذين تقل خبرتهم المهنية عن 10 سنوات وتزيد عن 5 سنوات عددهم 27 بنسبة 20.88 % والفئة التي بين 11 سنة 15 سنة بلغ عددهم 18 فرد بنسبة 15.38 %، أما الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة فعددهم 21 فرد بنسبة 23.08 % ونلاحظ من هذا التوزيع أن كل الأفراد المشاركين في الاستبيان متقاربين في التوزيع حسب الفئة.

ثالثاً: عرض وتحليل متغيرات الدراسة

سنحاول في هذا العنصر معرفة توجهات متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

1. عرض وتحليل متغير استراتيجية العناقد الصناعية

الجدول رقم (29): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور استراتيجية العناقد الصناعية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الدرجة
القرب الجغرافي	3.673993	0.1051487	2	عالية
تتواجد مؤسستك بالقرب من الموارد الطبيعية اللازمة للعملية الإنتاجية؛	3.82198	0.1202559	1	عالية
يساهم الموقع الجغرافي للمؤسسة في الحصول على التقنيات التكنولوجية؛	3.43956	0.1373113	6	عالية
للموقع الجغرافي لمؤسستك دور في الحصول على اليد العاملة الفنية والمتخصصة؛	3.67033	0.1250689	5	عالية
الموقع الجغرافي لمؤسستك قريب من الأسواق والمستهلكين؛	3.714286	0.125294	3	عالية
يضمن التواجد ضمن الإقليم الجغرافي للعقود موردين محليين يوفرون المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية بتكلفة أقل؛	3.725275	0.1389529	2	عالية
تستفيد مؤسستك من البنية التحتية المتوفرة في الإقليم الجغرافي (كالطرق، الموانئ، الاتصالات...) في دعم نشاطها الإنتاجي.	3.692308	0.1395023	4	عالية
التخصص	3.71978	0.0995812	1	عالية
تتخصص مؤسستك في مجال إنتاجي محدد ضمن العقود؛	3.835165	0.1172161	2	عالية
توجه مؤسستك طاقتها الإنتاجية من أجل الريادة في مجال تخصصها؛	3.857143	0.124596	1	عالية

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

عالية	5	0.1294757	3.626374	تتميز مؤسستك بيد عاملة ماهرة متخصصة في مجال نشاطها؛
عالية	3	0.1229591	3.813187	تعمل مؤسستك على توسيع نشاطها الإنتاجي في مجال تخصصها؛
عالية	6	0.129154	3.538462	تعتمد مؤسستك على معايير أو شهادات تخصيصية تميز نشاطها داخل العقود (أو شهادات مثل ISO)؛
عالية	4	0.1224233	3.648352	تركز مؤسستك على بناء علاقات مهنية مع مؤسسات تنشط في نفس مجال التخصص ضمن العقود.
متوسطة	4	0.1056501	3.331502	الابتكار
عالية	1	0.1308057	3.725275	تعتمد مؤسستك على تقنيات تكنولوجية جديدة في العمل.
عالية	2	0.1468494	3.461538	تخصص مؤسستك موارد مالية للبحث والتطوير لتعزيز الابتكار
متوسطة	6	0.1290813	3.076923	تشجع مؤسستك على تبادل الأفكار الابتكارية مع مراكز البحث والجامعات.
متوسطة	4	0.1402887	3.175824	تُعقد جلسات عصف ذهني مشتركة لتوليد أفكار جديدة.
متوسطة	5	0.1392905	3.10989	تمنح مؤسستك مكافآت للموظفين الذين يساهمون في تطوير أفكار مبتكرة
عالية	3	0.1399536	3.43956	تعتبر مؤسستك ثقافة الابتكار جزءًا أساسيًا من استراتيجيتها.
عالية	3	0.1029826	3.481685	تعزيز التعاون

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

متوسطة	5	0.1315625	3.318681	تتعاون مؤسستك مع المؤسسات الأخرى لتحقيق أهداف مشتركة في السوق.
متوسطة	4	0.1352239	3.395604	يتم تبادل الخبرات بين مؤسستك والمؤسسات الأعضاء.
متوسطة	6	0.130662	3.186813	تعقد ورش عمل مشتركة لتعزيز العلاقة بين مؤسستك وبقية المؤسسات.
عالية	1	0.136763	3.747253	تشارك مؤسستك في تطوير مشروعات مشتركة لتحسين الأداء العام.
عالية	2	0.012892	3.725275	تعزز مؤسستك الشراكات مع الموردين لتحسين سلسلة الإمداد.
عالية	3	0.1383336	3.516484	تشارك مؤسستك في تطوير تقنيات جديدة لتحسين المنتجات بالتعاون مع الأعضاء.
متوسطة	5	0.10084910	3.254579	الإطار المؤسسي
متوسطة	3	0.146456	3.263736	تستفيد مؤسستك من الحوافز الحكومية الموجهة للمؤسسات ضمن العناقيد الصناعية
متوسطة	2	0.1406231	3.406593	توفر السلطات المحلية أو الوطنية الدعم الفني أو الاستشاري لمؤسستك.
عالية	1	0.1492871	3.549451	تستفيد مؤسستك من برامج التكوين والدعم التي توفرها الهيئات العامة أو الجامعات على شكل ملتقيات دورية.
متوسطة	6	0.1209568	3.043956	يوفر الإطار التشريعي والمؤسساتي بيئة مناسبة لنمو العناقيد الصناعية
متوسطة	4	0.1300031	3.131868	يتوفر في منطقتك هياكل دعم (مراكز أعمال، حاضنات، مرافقة) خاصة بالمؤسسات الصغيرة

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

والمتوسطة				
تشارك مؤسستك في لقاءات أو فعاليات تنظمها الدولة لدعم الابتكار داخل العناقيد.	3.131868	0.1337072	4	متوسطة
محور العناقيد الصناعية	3.492308	0.0948777		عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج STATA 17

يبين الجدول أعلاه النتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو الحياد اتجاه عبارات المحور الأول (العناقيد الصناعية). بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدره **3.492308**.

بعد التخصص: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره **3.71978** وانحراف معياري **0.0995812** وهي ضمن حدود بدرجة عالية واحتلت عبارة "توجه مؤسستك طاقتها الإنتاجية من أجل الريادة في مجال تخصصها" المرتبة الأولى. واحتلت العبارة "تعتمد مؤسستك على معايير أو شهادات تخصصية تميز نشاطها داخل العقود (أو شهادات مثل ISO)"؛ المرتبة الأخيرة. يظهر ذلك في إدراك الأعضاء المؤسسة للعنقود ومختلف الفاعلين من القطاع الخاص والسلطات المحلية من خلال عرض البرنامج الوطني للتطوير لدعم المؤسسات في تطبيق معيار ISO 22000 لسلامة الغذاء وبقية المعايير.

بعد التركيز الجغرافي: في المرتبة الثانية بدرجة عالية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره **3.673993** وانحراف معياري **0.1051487** احتلت العبارة "تتواجد مؤسستك بالقرب من الموارد الطبيعية اللازمة للعملية الإنتاجية" المرتبة الأولى واحتلت عبارة "يساهم الموقع الجغرافي للمؤسسة في الحصول على التقنيات التكنولوجية" المرتبة الأخيرة. ونستنتج إحصائياً من ذلك على أنه يوجد اتفاق قوي بين أفراد العينة على أن التركيز الجغرافي يُعد عاملاً حاسماً، على أهميته في خفض التكاليف وتحسين الوصول إلى الموارد والأسواق.

بعد تعزيز التعاون : فقد جاء في المرتبة الثالثة بدرجة عالية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره **3.481685** وانحراف معياري **0.1029826** احتلت العبارة "تشارك مؤسستك في تطوير مشروعات مشتركة لتحسين الأداء العام." المرتبة الأولى وجاءت العبارة "تعقد ورش عمل مشتركة

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات ببجاية

لتعزيز العلاقة بين مؤسستك وبقية المؤسسات. "بالمرتبة الأخيرة. ونستنتج من ذلك أن التعاون موجود وفعل نسبياً، لكنه يميل إلى الطابع التنفيذي أكثر من التفاعلي كالورشات والتبادل المعرفي.

بعد الابتكار: جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.331502 وانحراف معياري 0.1056501 وقد احتلت العبارة " تعتمد مؤسستك على تقنيات تكنولوجيا جديدة في العمل " المرتبة الأولى أما العبارة توفر تشجع مؤسستك على تبادل الأفكار الابتكارية مع مراكز البحث والجامعات المرتبة الأخيرة. مما يدل على وجود ضعف نسبي في منظومة الابتكار المؤسسي، خاصة في الابتكار التشاركي والبحث والتطوير داخل العنقود.

بعد الإطار المؤسسي: جاء في آخر الترتيب من حيث الأهمية النسبية بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره 3.254579 وانحراف معياري 0.1008491 جاءت عبارة " تستفيد مؤسستك من برامج التكوين والدعم التي توفرها الهيئات العامة أو الجامعات على شكل ملتقيات دورية. " في المرتبة الأولى في حين جاءت عبارة " يوفر الإطار التشريعي والمؤسساتي بيئة مناسبة لنمو العناقيد الصناعية " في آخر المراتب مما يدل على اتفاق أفراد العينة على الضعف النسبي في الدعم المؤسسي التشريعي الذي تقدمه الحكومة لمؤسسات العنقود مقارنة ببقية الأبعاد.

من خلال ما تم الوصول فان النتائج تشير إلى إجماع واضح لدى أفراد العينة، وبدرجة موافقة عالية جداً، على فعالية استراتيجية العناقيد في عنقود المشروعات بولاية بجاية، حيث تسهم بشكل إيجابي في تعزيز التخصص، وترسيخ التركيز لجغرافي، فضلاً عن دعم التعاون والتكامل بين المؤسسات المكونة للعنقود. تدعم هذه النتائج مقارنة العناقيد باعتبارها شبكات للتعليم والابتكار - كما تشير إلى ذلك الأدبيات الحديثة - التي تؤكد أن كثافة العلاقات التعاونية داخل العنقود تسهل تدفق المعرفة الضمنية، وتدعم بناء الثقة، وتخلق بيئة مواتية للتنسيق والتكامل بين الفاعلين الاقتصاديين. وعليه، فإن الإجماع القوي لأفراد العينة يعكس تجسيداً عملياً لهذه الرؤية النظرية داخل عنقود المشروعات بولاية بجاية.

2. عرض وتحليل عبارات متغير التنافسية

جدول رقم (30): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات متغير التنافسية.

المحور الثاني: الميزة التنافسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	الدرجة

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروبات بيجاية

	النسبية			
عالية	4	0.1057802	3.599686	الاستجابة
عالية	5	0.1356598	3.516484	تتكيف المؤسسة بسرعة مع احتياجات السوق المتغيرة.
عالية	6	0.1389529	3.417582	يتم الرد على استفسارات العملاء بسرعة.
عالية	2	0.1342779	3.736264	يتم التعامل مع شكاوي العملاء بشكل فوري وفعال.
عالية	1	0.1376334	3.857143	يسهل الوصول إلى الدعم الفني عند الحاجة.
عالية	4	0.1439705	3.604396	يتم جمع ملاحظات العملاء وتحليلها بشكل منتظم.
عالية	3	0.145334	3.703297	تلتزم المؤسسة بتقديم منتجاتها في الآجال المحددة لعملائها
متوسطة	7	0.134896	3.362637	تقدم المؤسسة منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين
عالية	5	0.1186129	3.483519	الإبداع
عالية	4	0.1365667	3.505495	تشجع المؤسسة على الابتكار بين الموظفين.
عالية	1	0.1412419	3.692308	يتم تطوير منتجات جديدة بانتظام.
عالية	2	0.1382851	3.538462	تجري المؤسسة بحوث لتحديد احتياجات السوق الجديدة.
عالية	3	0.1460432	3.527473	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة في تطوير المنتجات.
متوسطة	6	0.1430824	3.263736	تعقد المؤسسة ورش عمل لتحفيز الفرق على الإبداع.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروبات بيجاية

متوسطة	5	0.1471324	3.373626	تقدم المؤسسة مكافآت للعمال المبدعين.
عالية	2	0.1123022	3.653846	السمعة
عالية	4	0.1414887	3.593407	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة بين العملاء.
عالية	1	0.13023	3.89011	يثق العملاء في جودة خدمات المؤسسة
عالية	6	0.1347069	3.461538	تُعقد فعاليات لتعزيز صورة المؤسسة في المجتمع.
عالية	2	0.1375652	3.703297	يتم التعامل مع الشكاوى بشفافية واحترافية.
عالية	5	0.1381394	3.571429	تشارك المؤسسة في المبادرات البيئية والمجتمعية.
عالية	2	0.1339678	3.703297	تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة لبناء سمعة إيجابية للمؤسسة.
عالية	1	0.1068540	3.688645	الجودة
عالية	3	0.130662	3.813187	تتميز منتجات المؤسسة بجودة عالية مقارنة بالمعايير السوقية.
عالية	2	0.136763	3.824176	تُجرى اختبارات جودة صارمة على جميع المنتجات.
عالية	1	0.1256469	3.912088	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة العالمية.
عالية	4	0.1328817	3.538462	تحسن المؤسسة جودة الخدمة المقدمة بشكل مستمر.
عالية	4	0.1282051	3.538462	يتم تدريب الموظفين على معايير الجودة العالمية.
عالية	6	0.1320207	3.505495	يتم توفير ضمانات لرضا العملاء عن المنتجات.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

التكلفة الاقل	3.611722	0.1047979	3	عالية
تقدم المؤسسة أسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.	3.505495	0.1418297	6	عالية
تعزز المؤسسة كفاءة العمليات الإنتاجية لتقليل التبذير في المواد الأولية.	3.769231	0.1298792	1	عالية
تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتقليل التكاليف.	3.725275	0.1353925	2	عالية
تتفاوض المؤسسة مع الموردين من أجل الحصول على أفضل الأسعار.	3.527473	0.1319902	5	عالية
يتم تقييم التكاليف بشكل دوري لتحسينها.	3.604396	0.1405372	3	عالية
تقدم المؤسسة خيارات دفع مرنة لتسهيل عمليات الشراء.	3.538462	0.1328817	4	عالية
محور الميزة التنافسية	3.607483	0.1038611		عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج STATA 17

يبين الجدول أعلاه النتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو الحياد اتجاه عبارات المحور الثاني (الميزة التنافسية). بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي قدره 3.60.

بعد الجودة: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره **3.688645** وانحراف معياري **0.1068540** بدرجة عالية واحتلت عبارة " تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة العالمية." المرتبة الأولى حيث نستخلص أن المؤسسات المكونة للعنقود تعتمد على الجودة في تقديم منتجاتها للزبائن. واحتلت العبارة " يتم توفير ضمانات لرضا العملاء عن المنتجات." المرتبة الأخيرة حيث يتبين أن تقديم الضمانات للعملاء ليست من استراتيجيات المؤسسات لتعزيز تنافسيتها في السوق.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات بيجاية

بعد السمعة: جاء في المرتبة الثانية بدرجة عالية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره **3.653846** وانحراف معياري **0.1123022** واحتلت العبارة "يثق العملاء في جودة خدمات المؤسسة" المرتبة الأولى مما يؤكد أن السمعة تعد أصلاً غير ملموسا يعزز الولاء ويقوي الموقع التنافسي للمؤسسة. احتلت عبارة " تُعقد فعاليات لتعزيز صورة المؤسسة في المجتمع " المرتبة الأخيرة، وتعكس هذه النتيجة أن مؤسسات العنقود تتمتع بصورة ذهنية إيجابية وثقة مرتفعة من قبل العملاء مما يدعم الدور الاستراتيجي للسمعة في دعم الاستمرارية والتنافسية.

بعد التكلفة الأقل: جاء في المرتبة الثالثة بدرجة عالية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره **3.611722** وانحراف معياري **0.1047979** واحتلت العبارة "تعزز المؤسسة كفاءة العمليات الإنتاجية لتقليل التبذير في المواد الأولية." المرتبة الأولى مما يترجم انتهاز المؤسسات استراتيجية تخفيض التكاليف ضمن استراتيجيتها التنافسية وجاءت العبارة " تقدم المؤسسة أسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين" بالمرتبة الأخيرة وتشير النتائج إلى اعتماد المؤسسات على تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية واستخدام التقنيات الحديثة والتفاوض مع الموردين من أجل تعزيز تنافسيتها في الأسواق من خلال خفض التكاليف حيث أن المؤسسات تعتمد على استراتيجية القيادة بالتكلفة كأحد استراتيجيات التنافس الأساسية.

بعد الاستجابة: جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، وبدرجة تقييم عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له **3.599686** وقد احتلت العبارة " يسهل الوصول إلى الدعم الفني عند الحاجة «المرتبة الأولى، وهو ما يعكس مستوى من المرونة التي تتمتع بها المؤسسة في تلبية احتياجاتها المرتبطة بالدعم الفني. في المقابل، جاءت العبارة «يتم الرد على استفسارات العملاء بسرعة» في المرتبة الأخيرة، مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في سرعة الاستجابة لاستفسارات العملاء، وهو ما قد يؤثر سلباً على مستوى رضاهم ويتطلب مزيداً من الاهتمام والتحسين.

بعد الابداع: جاء في المرتبة الأخيرة نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد حيث سجل متوسطاً حسابياً قدره **3.483519** وانحراف معياري **0.1057802** بدرجة عالية، وجاءت عبارة " يتم تطوير منتجات جديدة بانتظام " في المرتبة الأولى لكنه ورغم اعتماد المؤسسات على تطوير منتجات جديدة واستخدام تقنيات حديثة إلا أن انخفاض متوسط عبارة" تعقد المؤسسة ورش عمل لتحفيز الفرق على الإبداع." يعكس الضعف النسبي في التحفيز المؤسسي المنظم للإبداع لاستحداث تقنيات حديثة لتطوير منتجات جديدة.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات ببجاية

من خلال النتائج المتوصل إليها، يتضح أن مستوى التنافسية في عنقود المشروعات بولاية بجاية حظي بدرجة موافقة عالية جداً من قبل أفراد العينة، مما يعكس تمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنضوية ضمن العنقود بمستوى مرتفع من الميزة التنافسية. وترتكز هذه الميزة أساساً على عناصر الجودة، السمعة وانخفاض التكلفة، باعتبارها المحددات الأكثر تأثيراً في تعزيز القدرة التنافسية. في المقابل، يُعد الإبداع عنصراً لا يزال دون المستوى المأمول، إذ يتطلب مزيداً من التنظيم والدعم والتحفيز المؤسسي لضمان بناء تنافسية مستدامة قائمة على الابتكار، بما يعزز قدرة العنقود على التكيف مع متغيرات السوق وتحقيق قيمة مضافة على المدى الطويل.

المبحث الرابع: اختبار وتحليل الفرضيات

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى اختبار الفرضيات من أجل قبول الفرضيات أو رفضها.

المطلب الأول: شروط اعتماد الانحدار في دراسة الفرضيات

قبل البدء في دراسة وتحليل الفرضيات بواسطة الانحدار المتعدد، نقوم بدراسة الاختبارات الخاصة بشروط الانحدار وهي كما يلي:

أولاً: العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

من أجل معرفة العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة (لاستراتيجية العناقيد الصناعية والأبعاد المكونة لها) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) يتم الاعتماد على اختبار معامل سبيرمان في الحالات الترتيبية.

الجدول رقم: (31) معامل الارتباط سبيرمان

أبعاد استراتيجية العناقيد الصناعية مفصلة					البيان
القرب الجغرافي	التخصص	الابتكار	تعزيز التعاون	الإطار المؤسسي	
0.8688	0.8965	0.8505	0.8908	0.7844	معامل الارتباط

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

البيان	المتغير استراتيجية العناقيد الصناعية مجملة
معامل الارتباط	0.9303

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات STATA 17

من خلال الجدول أعلاه فإن معاملات الارتباط بين استراتيجية العناقيد الصناعية والميزة التنافسية كانت **0.9303**، وهو عبارة عن علاقة موجبة ضمن الحدود القوية، أما بين أبعاد استراتيجية العناقيد الصناعية كل على حدا كمتغيرات مستقلة والمتغير التابع الميزة التنافسية وهي ضمن المجال **0,7844** إلى **0,8965** وهي عبارة عن علاقات موجبة ضمن الحدود القوية، وهذا ما يعني أن هنالك علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ثانياً: عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة:

لمعرفة إذا كان المتغيرات المستقلة مرتبطة فيما بينها أم لا، يتم الاعتماد على كل من اختبار معامل لتضخم التباين VIF وكذا اختبار التباين المسموح Tolerance، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(32):معامل تضخم التباين والتباين المسموح

البيان	معامل لتضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
التركيز الجغرافي	6.90	0.1449
التخصص	5.22	0.1916
الابتكار	5.16	0.1939
تعزيز التعاون	4.20	0.2380
الإطار المؤسسي	3.32	0.3009

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج STATA 17

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات بيجاية

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيم معاملات تضخم التباين تتراوح بين (3.32 – 6.90) وهذه القيم أصغر من 10 أما فيما يخص قيم تباين تتراوح بين (0.14 – 0.30) وهي قيم أكبر من 0.1 ومنه يمكن القول أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة أي بين أبعاد استراتيجية العناقيد الصناعية وبالتالي عدم وجود مشاكل عند التحليل واختبار الفرضيات

ثالثا: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

يتم وضع التوزيع الطبيعي للمتغيرات والبواقي من أجل معرفة طريقة العمل بالاختبارات المعلمية وغير المعلمية. وبهدف التعرف على شكل توزيع البيانات تم الاعتماد على اختبار التقلطح والالتواء، حيث من 3 إلى -3، وتقلطح المنحنى أقل من 7 ولهذا يمكن القول بان التوزيع طبيعي.

1. طبيعة التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الجدول رقم: (33) اختبار التوزيع الطبيعي.

البيان	التقلطح	الالتواء	طبيعة التوزيع
التركيز الجغرافي	0.0005	0.494	يتبع التوزيع الطبيعي
التخصص	0.0000	0.0048	يتبع التوزيع الطبيعي
الابتكار	0.0422	0.7433	يتبع التوزيع الطبيعي
تعزيز التعاون	0.0098	0.1302	يتبع التوزيع الطبيعي
الإطار المؤسسي	0.1042	0.2949	يتبع التوزيع الطبيعي
استراتيجية العناقيد الصناعية	0.004	0.0145	يتبع التوزيع الطبيعي
الميزة التنافسية	0.0005	0.1051	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج STATA 17

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروبات بيجاية

يتضح من الجدول أعلاه أن ان قيم معامل الالتواء جاءت محصورة بين 0.0048 و 0.7433 وهي قيم محصورة بين المجال المقبول (3- و 3) أما قيم معامل التفرطح فهي تتراوح بين 0.1042 و 0 وهذه القيم هي أقل من 7 ومنه نستنتج ان بيانات الدراسة تقترب من التوزيع الطبيعي.

2. التوزيع الطبيعي للبواقي

الجدول الذي سيتم عرضه، هو الذي سيدرس التوزيع الطبيعي للبواقي

الجدول رقم (34): جدول التفلطح والالتواء للبواقي

البيان	التفلطح	الالتواء
قيمة البواقي	0.002	0.0233

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج STATA 17

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الالتواء للبواقي أقل من 3 وهي تقع ضمن المجال المقبول (3- و 3) أما معاملات التفرطح للبواقي فهي أقل من 7 ومنه يمكن القول أن هناك توزيع طبيعي للبواقي ولا توجد قيم متطرفة تأثر على نموذج الدراسة.

وانطلاقاً من هذا الاختبار يمكن متابعة الدراسة واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

من أجل تحقق من الفرضية الرئيسية، نقوم بحساب الانحدار البسيط

الجدول رقم (35): الانحدار الخطي البسيط بين استراتيجية العناقيد الصناعية وتنافسية المؤسسات

ANOVA جدول				ملخص النموذج	
النموذج	SS	Df	MC	عدد المشاهدات	91
الانحدار	76.4638579	1	76,4638	F	572.70
البواقي	11.8827226	89	0.1335	Prob > F	0.0000
المجموع	88.3465	90	0.981628	R- squared	0.8655

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

				Adj R-squared	0.8640
المعاملات					
النموذج	Coefficient	Std. Err	T	p> t	
الثابت	0.050885	0.153474	0.33	0.741	
استراتيجية العناقيد الصناعية B	1.018408	0.042556	23.93	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات STATA 17

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط يتضح أن معامل التحديد (R^2) بلغ 0.8655، مما يعني أن 86.5% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التنافسية) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (استراتيجية العناقيد الصناعية). وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة القوية بين المتغير المستقل والتابع.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 572.70 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.01 المعتمد في الدراسة، وتدل على جودة نموذج العلاقة وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين استراتيجية العناقيد الصناعية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ويظهر من خلال الجدول أن معامل B لمتغير استراتيجية العناقيد الصناعية ذو إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود تأثير إيجابي لاستراتيجية العناقيد الصناعية على التنافسية، كما بلغت قيمة T المحسوبة 23,93 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن استراتيجية العناقيد الصناعية تخلق تنافسية محلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبالتالي العلاقة الرياضية لهذا النموذج كانت كما يلي:

$$Y = 0.05 + 1.0184 X$$

حيث: Y: المتغير التابع التنافسية؛ X: المتغير المستقل استراتيجية العناقيد الصناعية.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروبات بيجاية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العناقيد الصناعية في تعزيز تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث تؤكد النتائج أن العناقيد الصناعية تمثل آلية فعّالة لتعزيز التنافسية من خلال والتخصص والتركيز الجغرافي والتعاون والابتكار رغم التفاوت الموجودة في قوة تأثير الأبعاد.

بناء على كل ما سبق تُقبل الفرضية الرئيسية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية العناقيد الصناعية على الميزة التنافسية في عنقود المشروبات "

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية

من خلال التحليل السابق تبين لنا بأنه توجد علاقة إحصائية ذات تأثير لاستراتيجية العناقيد الصناعية والميزة التنافسية، إلا وأنه من أجل معرفة كيفية مساهمة استراتيجية العناقيد الصناعية في التأثير على التنافسية في عقود المشروعات محل الدراسة لابد من تحديد مساهمة كل بعد من أبعادها على الاستراتيجيات المختلفة لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والجدول الآتي يلخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة enter.

الجدول رقم (36): الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد استراتيجية العناقيد الصناعية والتنافسية بطريقة

enter

ANOVA جدول				ملخص النموذج			
النموذج	SS	Df	MC				
الانحدار	77.3917	5	15.4783	عدد المشاهدات	91		
				F	120.10		
البواقي	10.9548	85	0.128888	Prob > F	0.0000		
المجموع	88.3465	91	0.9816			R- squared	0.8760
						Adj R- squared	0.8687
المعاملات							
النموذج	Coefficient	Std. Err	T	p> t			
الثابت	-0.0041586	0.1552806	-0.03	0.979			
القرب الجغرافي	0.2040973	0.856678	2.38	0.019			
التخصص	0.36248	0.0909876	3.98	0.0000			
الابتكار	0.1819282	0.0769532	2.36	0.020			
تعزيز التعاون	0.2213075	0.1011859	2.19	0.031			
الإطار المؤسسي	0.04220412	0.0716996	0.59	0.559			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات STATA 17

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد استراتيجية العناقيد الصناعية والميزة التنافسية **enter**، حيث بلغ معامل التحديد 0.876 وهذا يعني أن أبعاد

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات بيجاية

استراتيجية العناقيد الصناعية تفسر ما نسبته 87.6% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، أو إلا أخطاء القياس.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 120.0 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدل على جودة النموذج أي هناك معنوية كلية للنموذج وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

من أجل معرفة تأثير كل بعد أبعاد استراتيجية العناقيد الصناعية على الميزة التنافسية نستقرئ نتائج الجزء الخاص بمعاملات الانحدار والتي جاءت كالآتي:

التركيز الجغرافي: بلغ معامل الانحدار الخاص ببعد التركيز الجغرافي 0.204 بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار $T(0.019)$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد دالة إحصائية، يعكس إدراكاً قوياً لأهمية التقارب المكاني داخل العناقيد الصناعية في تسهيل تبادل المعلومات والخبرات وتقليص تكاليف المعاملات، وتسريع الاستجابة لمتطلبات السوق وهو ما يعزز الأداء التنافسي للمؤسسات داخل العنقود. وبالتالي التركيز الجغرافي للمؤسسات يؤثر على تنافسياتها وبالتالي **تحقق الفرضية الفرعية** القائلة أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التركيز الجغرافي على التنافسية في عنقود المشروعات"؛

بعد التخصص: بلغ معامل الانحدار الخاص ببعد التخصص 0.362 بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار $T(0,000)$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد دالة إحصائية، ويُفسر ذلك بأن التخصص يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتحسين كفاءتها الإنتاجية، رفع جودة منتجاتها، وتحقيق وفورات الحجم، مما ينعكس مباشرة على قدرتها التنافسية وبالتالي التخصص للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤثر إيجاباً على تنافسياتها؛ وبالتالي **تحقق الفرضية الفرعية** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخصص على التنافسية في عنقود المشروعات"؛

بعد الابتكار: بلغ معامل الانحدار الخاص لبعد الابتكار 0.181 بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار $T(0.020)$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات بيجاية

لهذا البعد دالة إحصائية، وتبرز هذه النتيجة دور الابتكار في تطوير المنتجات والعمليات، وتحسين القدرة على التكيف مع التغيرات السوقية، بما يضمن استدامة التنافسية داخل العناقيد الصناعية ومنه الابتكار يؤثر على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على التنافسية في عنقود المشروعات"؛

بعد التعاون: بلغ معامل الانحدار الخاص لبعد تعزيز التعاون 0.221 بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار $T(0.031)$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد دالة إحصائية، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن التعاون بين مؤسسات العنقود يسهم في تبادل الموارد والمعارف وتقاسم المخاطر، وتعزيز التكامل الإنتاجي، مما يدعم تنافسيتها. وبالتالي التخصص يؤثر على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وبالتالي تحقق الفرضية الفرعية القائلة أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التعاون على الميزة التنافسية في عنقود المشروعات"؛

بعد الإطار المؤسسي: بلغ معامل الانحدار الخاص ببعد الإطار المؤسسي 0.042 بما يقابله من قيمة احتمالية لاختبار $T(0.559)$ ، وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذا البعد غير دالة إحصائية، وقد يُعزى ذلك إلى ضعف فعالية الآليات المؤسسية الداعمة للعناقيد الصناعية، أو محدودية التنسيق بين الهيئات الرسمية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يقلل من انعكاس الدعم المؤسسي على الأداء التنافسي وبالتالي الإطار المؤسسي لا يؤثر على التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو أن تأثيرها ضعيف بحيث لم يتم أخذه بعين الاعتبار في التحليل الإحصائي؛ وبالتالي لم تحقق الفرضية الفرعية القائلة أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإطار المؤسسي على الميزة التنافسية في عنقود المشروعات"؛

وبالتالي تكتب العلاقة الرياضية كما يلي:

$$Y = -0.41 + 0.204x_1 + 0.362x_2 + 0.181x_3 + 0.221x_4 + 0.420x_5$$

حيث: Y: المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية؛ X: المتغيرات المستقلة المكونة في استراتيجية العناقيد الصناعية.

تلخيص مجمل الفرضيات لفرضيات المحققة على الشكل التالي:

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات بيجاية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التركيز الجغرافي في تعزيز التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التخصص في تعزيز التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الموقع الابتكار في تعزيز التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تعزيز التعاون في تعزيز التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الفرضية غير المحققة:

5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الإطار المؤسسي في تعزيز التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الرابع: مناقشة النتائج

1- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الرئيسية:

تشير النتائج المتوصل إليها من تحليل نتائج استبيان الأبعاد الأساسية وهي التركيز الجغرافي، التخصص، التعاون، الابتكار والإطار المؤسسي لمحور استراتيجية العناقيد الصناعية وربطها بالأبعاد الأساسية التنافسية؛ الجودة، التكلفة الأقل، السمعة، الاستجابة، والإبداع أن هناك تناسقا بين الأبعاد الأكثر تأثيرا في محور العناقيد وهي التخصص، التركيز الجغرافي والتعاون والأبعاد الأكثر تأثيرا في محور التنافسية وهي الجودة والسمعة والتكلفة الأقل ويتمشى هذا التناسق البنيوي مع الإطار النظري للعناقيد الصناعية حسب نموذج بورتر للميزة التنافسية. وقد أثبتت النتائج الدور الجوهرى لعنقود ابتكار المشروعات في منطقة بجاية على تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذا العنقود.

أولاً: بعد التركيز الجغرافي

تشير نتائج الدراسة ونتائج المقابلات التي تم إجراؤها مع مختلف الخبراء إلى وعي المؤسسات الاقتصادية بأهمية الموقع الجغرافي، حيث تمركزت هذه المؤسسات بالقرب من الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية، مما يتيح لها الاستغلال الأمثل لتلك الموارد وتقليل تكاليف النقل والتزويد وتحسين سرعة الاستجابة للعملاء، هذا الأمر يسهم في خفض تكاليف الإنتاج، مما يتيح للمؤسسات من تعزيز تنافسياتها من خلال الارتفاع المسجل في بعدي التكلفة الأقل وبعد الاستجابة.

إضافة إلى ذلك، فإن هذا التموقع ساهم في تحسين الحصول على الموارد والتكنولوجية المتطورة والأسواق، بفضل التمركز بالقرب من المدن الكبرى التي تحتوي على جامعات ومراكز بحث وتطوير

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروبات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروبات ببجاية

والشبكات الكبرى للنقل، هذا القرب ساعد المؤسسات على تطوير منتجات ذات قيمة مضافة عالية وزيادة كفاءة العاملين فيها عبر الاستفادة من هذه المراكز، تقع هذه المؤسسات في إقليم جغرافي وبنية تحتية (كالطرق، الموانئ، الاتصالات...) ساهم في دعم نشاطها الإنتاجي مما يسهل عليها التسويق والتوزيع وبالتالي تقديم أسعار تنافسية .

بناء على ما سبق، نستنتج أن المؤسسات في العنقود الصناعي لابتكار المشروبات ببجاية تعطي أولوية كبيرة لاختيار موقعها الجغرافي بعناية، بحيث يكون قريباً من الموردين والعملاء وكل الأطراف المعنية، بالإضافة إلى الجامعات ومراكز البحث والتطوير، وتؤكد هذه النتيجة أن القرب من الموارد الطبيعية، الموردين، الأسواق والبنية التحتية يسهم في خفض التكاليف وتحسين الكفاءة الإنتاجية وهو ما ينعكس إيجاباً على تعزيز التنافسية.

ثانياً: بعد التخصص

تعكس نتائج الدراسة بوضوح إلى تركيز المؤسسات على مجالات إنتاجية محددة داخل العنقود، وتبرز هذه النتيجة أهمية التخصص في تعزيز التنافسية من خلال تحقيق وفورات الحجم، رفع الجودة وتعزيز الريادة القطاعية وتحسين السمعة السوقية حيث تنصدر الجودة المرتبة الأولى ضمن أبعاد الميزة التنافسية؛ بما يتوافق مع أطروحات الاقتصاد الصناعي ونظرية العناقيد لـ بورتر، إن قوة المؤسسات في مجال تخصصها يمنحها قوة وتنافسية تتشكل من خلال تراكم الخبرات المتنوعة وفهمها العميق لأساليب الإنتاج ومتطلبات العملاء والأسواق، تسعى هذه المؤسسات المتخصصة إلى استثمار جميع طاقاتها ومواردها بهدف تحقيق الريادة والتميز في مجالات نشاطها؛ وهي تعتمد بشكل كبير على الأيدي العاملة الماهرة والمتمرسمة التي تتمتع بخبرة واسعة، مما يمكنها من التعامل بفاعلية مع جميع الأساليب والتقنيات اللازمة للتحكم في الوظائف الأساسية للمؤسسات.

إن هذه الخبرة التي تراكمت على مدار سنوات من العمل وقد تم تعزيزها وتطويرها من خلال برامج التدريب والتكوين المستمرة التي اعتمدتها هذه المؤسسات، نتيجة لتفاعل جميع هذه العوامل بطريقة ديناميكية بالتالي يتضح أن هذه المؤسسات لا تقتصر فقط على تقديم المنتجات.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عقود ابتكار المشروعات بيجاية

ثالثا: بعد الابتكار

أظهرت نتائج الدراسات أن الابتكار جزءاً أساسياً من استراتيجيتها دوره في تعزيز تنافسية المؤسسات موجود لكنه أقل تأثيراً مقارنة ببقية الأبعاد ويعزى ذلك إلى محدودية ممارسات البحث والتطوير، وضعف التعاون مع الجامعات ومراكز البحث، رغم اعتماد بعض المؤسسات على تقنيات حديثة؛ فإنها لا تشجع تطوير الأفكار مبتكرة.

رابعا: بعد التعاون

أظهرت نتائج بعد تعزيز التعاون يشير إلى وجود مستوى مرتفع من التعاون بين المؤسسات داخل العقود، خاصة في مجالات المشاريع المشتركة وتحسين سلاسل الإمداد وتعزيز العلاقات بين مؤسسات العقود المؤسسات ويعد هذا التعاون عاملاً مهماً في تقاسم الموارد والمخاطر وتحسين القدرة التنافسية الجماعية للمؤسسات.

خامسا: الإطار المؤسسي

تشير نتائج الدراسة بوضوح إلى قصور كبير في الدعم المؤسسي والتشريعي الموجه للعناقيد، حيث أكدت المؤسسات المبحوثة أنها لم تستفد من أي حوافز أو هياكل دعم مصممة لتعزيز تنافسيتها، كمراكز الأعمال والحاضنات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما سجلت الدراسة غياباً للدعم الفني أو الاستشاري من السلطات المحلية والوطنية، خاصة فيما يتعلق بتوفير البرامج التكوينية والملتقيات الدورية؛ ومع ذلك، تبقى هناك نقطة إيجابية محتملة وهي أن الإطار التشريعي والمؤسسي القائم قد يوفر، من حيث المبدأ، بيئة مناسبة لنمو العناقيد الصناعية، على الرغم من القصور الملحوظ في تفعيل آليات الدعم المباشر.

الفصل الرابع: قياس اثر استراتيجية عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات عنقود ابتكار المشروعات ببحاية

خلاصة الفصل الرابع:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة القياسية لدور استراتيجية العناقيد الصناعية على تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حيث تمت الدراسة القياسية في ولاية بجاية تحديدا على عنقود ابتكار المشروعات، اولا تطرقنا الى واقع الصناعة في ولاية بجاية ومقومات هذا القطاع في الولاية وكذلك الاطار العام للمنهج والاداة المستخدمة في الدراسة من اجل تحديد دور عنقود المشروعات على تنافسية مؤسسات العنقود وهي استبانة صممت خصيصا لدراسة دور استراتيجية العناقيد على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحليلها بالاستعانة ببرنامج STATA 17، اضافة الى عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها والتمثلة الفرضية الرئيسية وهي دور العناقيد الصناعية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والفرضيات الفرعية وهي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التركيز الجغرافي في تعزيز تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخصص في تعزيز تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في تعزيز تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعزيز التعاون في تعزيز تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإطار المؤسسي في تعزيز تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خاتمة

حاولنا في هذه الأطروحة الموسومة بـ " استراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " التعرف على استراتيجية العناقيد الصناعية كأحد المداخل الحديثة في السياسات الصناعية والتنمية، التي تقوم على أساس تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في نشاط واحد أو أنشطة مترابطة داخل نطاق جغرافي محدد مع وجود علاقات تعاون وتكامل فيما بينها، وعلاقات بين مختلف الفاعلين الداعمين كالموردين، الجامعات، مراكز البحث، وهيئات الدعم الحكومية. ودور هذه الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تمكينها من تحقيق مزايا تنافسية يصعب الوصول إليها بشكل فردي، مثل تخفيض التكاليف، تحسين الجودة، تبادل المعرفة والخبرات، تسريع الابتكار، تحسين النفاذ إلى الأسواق، وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والتنافسية.

أما الإشارة إلى الجزائر، فتعكس البعد التطبيقي للدراسة، حيث تسعى إلى تحليل مدى مساهمة العناقيد الصناعية في دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، في ظل التحديات التي تواجهها، كضعف الابتكار، محدودية الموارد، وشدة المنافسة، إضافة إلى وصف واقع السياسات العمومية الخاصة بالعناقيد الصناعية وإمكانيات تطويرها بما يخدم أهداف تحسين أداء وتنافسية النسيج الصناعي الوطني.

وفي هذا الإطار، سعت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية في الجزائر بصفة عامة، مع التركيز على عنقود ابتكار المشروبات كعينة للدراسة بصفة خاصة، وبهدف التوصل إلى نتائج علمية تسهم في تعميق الفهم حول فعالية هذه الاستراتيجية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز تنافسيتها فقد تم تقسيم هذه الأطروحة إلى أربعة فصول ثلاثة منها نظرية والرابع دراسة ميدانية.

خصص الفصل الأول للتأصيل النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم تناول خصائصها وأهميتها من خلال مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية. وخصص الفصل الثاني للتأصيل النظري لاستراتيجية العناقيد الصناعية، حيث تناول تعريفها وتحليل خصائص هذه

الاستراتيجية، إضافة إلى ذلك، تطرق الفصل إلى السياسات الاستراتيجية المعتمدة في تبني العناقد الصناعية، إلى جانب عرض التجارب الدولية والمحلية في تطبيق استراتيجية العناقد الصناعية، وتحليل سياسات الدعم المرافقة لها.

تناولنا في الفصل الثالث الاطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسات من خلال مفهوم التنافسية والمزة التنافسية والاستراتيجيات المختلفة التي يمكن ان تنتهجها المؤسسات في تنافسيتها ودور محددات العناقد الصناعية المختلفة في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما الفصل التطبيقي فقد تم فيه تصميم استبانة تضم بعد استراتيجية العناقد الصناعية مقسما إلى خمس محاور وهي التركيز الجغرافي والتخصص والابتكار وتعزيز التعاون والإطار المؤسسي وبعد تنافسية المؤسسات والمقسم كذلك إلى خمس محاور وهي الاستجابة والابتكار والسمعة والجودة والتكلفة الأقل والذي تم توزيعه على عينة الدراسة والمتمثلة في عنقود ابتكار المشروبات بمنطقة بجاية.

- نتائج الدراسة الميدانية:

تشير نتائج الدراسة الميدانية، من خلال تحليل أبعاد استراتيجية العناقد الصناعية وربطها بأبعاد التنافسية، إلى وجود علاقة قوية ودالة بدرجة موافقة عالية من قبل أفراد العينة بين خصائص العنقود الصناعي ومستوى التنافسية المحقق لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال معامل التحديد $(R^2) = 0.865$ وجودة نموذج العلاقة الخطية بين المتغيرين استراتيجية العناقد الصناعية وتنافسية المؤسسات تظهر في قيمة الاختبار الاحصائي $F = 572.70$ وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة.

اظهرت قيمة $T = 23,93$ عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ومعامل الانحدار $B = 1.0184$ لمتغير استراتيجية العناقد الصناعية التأثير إيجابي ودال احصائيا لهذه الاستراتيجية على التنافسية. تعكس النتيجة قدرة العنقود الصناعي على توليد مزايا تنافسية محلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة ضمن العنقود الصناعي، ان هذه النتائج تؤكد قوة العلاقة بين العنقود الصناعي لابتكار المشروبات وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذا العنقود. وهو ما ينسجم مع الطرح النظري للعناقد الصناعية، لا سيما نموذج بورتر للميزة التنافسية القائم على الترابط بين عوامل الموقع، التخصص، التعاون، والابتكار.

1- بعد التركيز الجغرافي

بينت نتائج الدراسة أن معامل الانحدار لبعـد التركيز الجغرافي بلغ (0.204) بقيمة احتمالية (0.019) أقل من مستوى الدلالة 0.05، يؤكد ان أثر التركيز الجغرافي على تنافسية المؤسسات ذو دلالة إحصائية وعليه تتأكد صحة الفرضية الفرعية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتركيز الجغرافي على التنافسية في عنقود المشروبات حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل عنقود ابتكار المشروبات بولاية بجاية تعي الأهمية الاستراتيجية للموقع الجغرافي، حيث يتركز نشاطها بالقرب من الموارد الطبيعية والمواد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية، إضافة إلى قربها من الأسواق والمستهلكين. ويتوافق هذا المعطى مع الأدبيات النظرية للعناقيد الصناعية التي تؤكد أن القرب الجغرافي يُعدّ أحد المحددات الأساسية لتحقيق وفورات التكاليف، وتقليص نفقات النقل والتزويد، وتسريع الاستجابة لاحتياجات السوق كما مكنّ هذا التمركز المؤسسات من الاستفادة من البنية التحتية المتوفرة، ومن القرب من الجامعات ومراكز البحث والتطوير، وهو ما يعزز انتقال المعرفة والتكنولوجيا، ويرفع الكفاءة الإنتاجية. وقد انعكس ذلك عملياً في تحسن بعدي التكلفة الأقل وسرعة الاستجابة، مما يؤكد الدور الإيجابي للتركيز الجغرافي في تعزيز التنافسية، كما تنص عليه نظرية اقتصاديات التكتل (Agglomeration Economies). وهو ما يتوافق مع نتائج دراسة إيمان فاروق حداد "حول التجربة المصرية في إنشاء العناقيد الصناعية ودورها كنواة للمجتمعات الصناعية المتكاملة- دراسة حالة مدينة الأثاث بدمياط-" (انظر الدراسات السابقة)

2- بعد التخصص

أن نتائج معامل الانحدار لبعـد التخصص (0.362) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، تؤكد انه دال احصائيا. وعليه، تتأكد صحة الفرضية الفرعية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخصص على التنافسية في عنقود المشروبات. ويعكس ذلك اقتصاديا أن التخصص يسهم في رفع كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحسين جودة منتجاتها وتحقيق وفورات الحجم، بما يعزز قدرتها التنافسية.

3- بعد الابتكار

وفيما يتعلق بمتطلبات التحديث التكنولوجي، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الدور الجوهري لبعـد الابتكار كركيزة أساسية للتنافسية؛ حيث أن معامل الانحدار لهذا البعد سجل قيمة قدرها 0.181 وقيمة احتمالية 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05. وتؤكد هذه النتيجة الإحصائية قبول الفرضية الفرعية يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للابتكار على تنافسية المؤسسات في عنقود المشروعات. ومن الناحية الاقتصادية، تعكس هذه النتيجة قدرة الابتكار على تطوير المنتجات وتحسين العمليات الإنتاجية، مما يرفع من مرونة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التكيف مع تقلبات السوق، ويضمن لها استدامة ميزاتها التنافسية داخل النسيج الصناعي للعنقود. وتتفق نتائج دراستنا نتائج مع دراسة :

KICHOU RYMA Le Développement Des Clusters (Pôles De Compétitivité) En Algérie Cas De La Branche De L'économie Numérique, و Bogusław BEMBENEK, Katarzyna KOWALSKA development within industrial lusters – trategic challenge for cluster management.

4- بعد التعاون

فيما يخص التفاعل البيئي، أكدت الدراسة الدور الحيوي الذي يلعبه تعزيز التعاون في تعزيز التنافسية لمؤسسات عنقود المشروعات؛ حيث بلغ معامل الانحدار قيمة قدرها 0.221، بقيمة احتمالية (0.031) وهي قيمة دالة إحصائياً كونها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). وعليه تم قبول الفرضية الفرعية يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتعزيز التعاون على التنافسية. وتُعزى هذه النتيجة اقتصادياً إلى أن المؤسسات العنقود تدرك أن تفعيل آليات التعاون بينها يفتح آفاقاً واسعة لتبادل الموارد النادرة والمعارف المتخصصة وتقاسم المخاطر التشغيلية، فضلاً عن تعزيز الكفاءة الجماعية، وخلق تنافسية جماعية تتجاوز قدرات المؤسسات الفردية. وهو ما يصطلح عليه بـ"التنافس التعاوني" (Coopetition)، حيث تتعايش المنافسة والتعاون داخل العنقود في إطار يرفع من تنافسية المؤسسات ويحول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من كيانات منعزلة إلى منظومة متكاملة قادرة على فرض تفوقها التنافسي في السوق. تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة نجمة عباس "زيادة إنتاجية الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال استراتيجية العناقيد الصناعية" (انظر الدراسات السابقة)

5- بعد الإطار المؤسسي

على نقيض الأبعاد المدروسة سابقا، كشفت الدراسة عن غياب أثر معنوي للإطار المؤسسي في تعزيز التنافسية داخل عنقود المشروبات؛ حيث بلغ معامل الانحدار قيمة متواضعة بلغت **0.042**، وبقيمة احتمالية (0.559) وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05). وتقضي هذه النتيجة الإحصائية إلى عدم تحقق الفرضية الفرعية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإطار المؤسسي على التنافسية. ويمكن تفسير هذا الضعف اقتصاديا الى وجود فجوة في فعالية الآليات المؤسسية الداعمة، الذي قد يعود الى محدودية التنسيق الفعلي بين الهيئات الرسمية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو ضعف تفعيل آليات الدعم مما يقلل من فعاليته، والذي أدى الى عدم ترجمة الدعم المؤسسي إلى مكاسب تنافسية ملموسة. ان هذا التشخيص الذي يظهر خلا واقعا يتطلب التدخل في إعادة النظر في سياسات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن مقاربة عنقودية أكثر تكاملاً، ويجعل من إصلاح هذا الجانب ضرورة استراتيجية قصوى. تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة صديقي أحمد والطبيبي عبد الله الموسومة ب العناقيد الصناعية الاستراتيجية البديلة لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الجزائر نموذجا". (انظر الدراسات السابقة)

تؤكد نتائج الدراسة أن استراتيجية العناقيد الصناعية، كما تجسدت في عنقود ابتكار المشروبات بولاية بجاية، تمثل آلية فعالة لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة من خلال أبعاد التركيز الجغرافي، التخصص، والتعاون، في حين يظل الابتكار والدعم المؤسسي مجالات يستدعي إعادة النظر في سياسات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن مقاربة عنقودية أكثر تكاملاً، ويحتاج إلى مزيد من التنظيم والتفعيل لتحقيق تنافسية مستدامة.

- التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلنا إليها، وخاصة النتيجة الصادمة إحصائيا المتعلقة بضعف أثر الإطار المؤسسي على تنافسية مؤسسات العنقود اذا ما قورن ببقية الأبعاد (والتركيز الجغرافي، الابتكار، التعاون) يمكن صياغة توصيات بهدف معالجة الخلل وتحويل هذا البعد إلى رافعة حقيقية للتنافسية.

اثناء المقابلات المختلفة التي اجريناها مع المتدخلين في عنقود ابتكار المشروبات ومما تمت ملاحظته في مسار عمل العنقود محل الدراسة منذ التأسيس و حتى الحالة الراهنة له مرورا بمراحل تطوره المختلفة التي شهده تجاذبات بخصوص تسييره فإننا نرى انه من الضروري العمل على تفعيل وتعزيز الإطار المؤسساتي بإعطاء نفس جديد للعنقود من خلال إسناد عملية التسيير والتأطير للجمعية الوطنية لمنتجي المشروبات الغازية APAB وقد يكون هذا السبيل الوحيد لتفعيله وكسر حالة الجمود التي يعيشها، هذا من جهة ومن جهة أخرى، فإن الجمعية حاليا تقوم بأنشطة ومهام تعمل كجسر تواصل دائم بين الهيئات الرسمية (الوزارات، غرف التجارة) وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل العنقود، لضمان وصول الدعم لمستحقيه الفعليين. وهي مهام تدخل في صلب عمل العنقود لكنها نتائجها غير ماثمة في مسار عمل العنقود.

تحويل النظام الضريبي إلى محرك نمو من خلال تقديم حوافز جبائية مثل:

-الإعفاءات الضريبية للمؤسسات التي تدخل في شراكات تعاقدية طويلة الأمد داخل العنقود، مما يقلل من تكاليف المعاملات ويعزز تبادل الخبرات الذي أظهرت النتائج دوره الايجابي في التنافسية. التقليل من التكاليف المرتفعة والمخاطر المرتبطة بعمليات البحث والتطوير بهدف خلق بيئة جاذبة تدفع الشركات، الجامعات، والمختبرات للتموضع جغرافيا وتقنيا والانخراط في العناقيد مما يحول المنطقة إلى قطب تنافسي عالمي يعتمد على المعرفة بدلاً من الموارد التقليدية.

- تصميم برامج دعم مشخصة موجهة إطلاق مبادرات حكومية تستهدف احتياجات "عنقود المشروبات" تحديداً مثل معايير الجودة العالمية، وتسهيلات عمليات التصدير بدلا من البرامج العامة للدعم غير الفعالة في الكثير من الاحيان والتي قد لا تلامس احتياجاتهم الفعلية..

-الاستثمار في تعزيز القوى الدافعة كتفعيل المختبرات بحثية مشتركة بين مؤسسات العنقود والجامعات المحلية، للاستفادة من "التقارب المكاني" الذي أثبتت الدراسة أهميته، وتحويله إلى ابتكارات ملموسة، وتطوير قاعدة بيانات رقمية موحدة للعنقود تتيح للمؤسسات تبادل المعلومات حول فرص السوق، الموردين، والتقنيات الجديدة، مما يرفع من سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق المتغيرة.

آفاق البحث المستقبلية:

ان دراسة العناقيد الصناعية في قطاع المشروبات بولاية بجاية والتي يمكننا اعتبارها قطباً صناعياً رائداً في صناعة المشروبات في الجزائر وعلاقتها بالضغط التنافسي تتيح لنا انطلاقة قوية لعدة

آفاق بحثية وتطبيقية. حيث ان التنافسية تفتح لنا المجال لفهم ديناميكية التطور التكنولوجي وإدارة الجودة الشاملة والابتكار في هذا العقود تحديداً . يمكننا ايجاز الافاق المستقبلية للبحث كما يلي:

- دراسة أثر الرقمنة Digital Transformation وإمكانية تحول العقائد الصناعية في بجاية نحو العقائد الذكية.
- مساهمة الضغط التنافسي او ما يسمى بضغط الاقران في تسريع تبني تقنيات الجيل الرابع للصناعة Industry 4.0.

الملاحق

الملحق رقم (1): ابعاد استراتيجية العناقد الصناعية:

بعد القرب الجغرافي

. alpha A1-A6

Test scale = mean(unstandardized items)

Average interitem covariance: .8936182

Number of items in the scale: 6

Scale reliability coefficient: 0.8882

بعد التخصص

. alpha B1-B6

Test scale = mean(unstandardized items)

Average interitem covariance: .801335

Number of items in the scale: 6

Scale reliability coefficient: 0.8880

بعد الابتكار

. alpha C1-C6

Test scale = mean(unstandardized items)

Average interitem covariance: .8730647

Number of items in the scale: 6

Scale reliability coefficient: 0.8595

بعد تعزيز التعاون

. alpha D1-D6

Test scale = mean(unstandardized items)

Average interitem covariance: .8331543

Number of items in the scale: 6

Scale reliability coefficient: 0.8633

بعد الاطار المؤسسي

. alpha E1-E6

Test scale = mean(unstandardized items)

Average interitem covariance: .7680993

Number of items in the scale: 6

Scale reliability coefficient: 0.8299

محور استراتيجية العناقيد الصناعية

. alpha A1-E6

Test scale = mean(unstandardized items)

Average interitem covariance: .7919417

Number of items in the scale: 30

Scale reliability coefficient: 0.9668

الملحق رقم (02) : ابعاد تنافسية المؤسسات

بعد الاستجابة

. alpha F1-F7

Test scale = mean(standardized items)

Average interitem covariance: .8960288
Number of items in the scale: 7
Scale reliability coefficient: 0.8800

بعد الابداع

. alpha T1-T6

Test scale = mean(standardized items)

Average interitem covariance: 1.168783
Number of items in the scale: 6
Scale reliability coefficient: 0.9129

بعد السمعة

. alpha S1-S6

Test scale = mean(standardized items)

Average interitem covariance: 1.040269
Number of items in the scale: 6
Scale reliability coefficient: 0.9064

بعد الجودة

. alpha W1-W6

Test scale = mean(standardized items)

Average interitem covariance: .9341229
Number of items in the scale: 6
Scale reliability coefficient: 0.8990

بعد التكلفة الأقل

. alpha V1- V6

Test scale = mean(standardized items)

Average interitem covariance: .8651933
Number of items in the scale: 6
Scale reliability coefficient: 0.8657

محور التنافسية

. alpha F1 - V6

Test scale = mean(standardized items)

Average interitem covariance: .9555942
Number of items in the scale: 31
Scale reliability coefficient: 0.9754

الاستبيان ككل

. alpha A1 - V6

Test scale = mean(standardized items)

Average interitem covariance: .8542225
Number of items in the scale: 61
Scale reliability coefficient: 0.9848

الملحق (3): اختبار الاتساق الداخلي لبعدي العناقيد الصناعية وتنافسية المؤسسات

اختبار الاتساق الداخلي لمحور العناقيد الصناعية:

	x	x1	x2	x3	x4	x5
x	1.0000					
x1	0.9336 0.0000	1.0000				
x2	0.9336 0.0000	0.8466 0.0000	1.0000			
x3	0.9074 0.0000	0.7871 0.0000	0.8209 0.0000	1.0000		
x4	0.9514 0.0000	0.8627 0.0000	0.8679 0.0000	0.8588 0.0000	1.0000	
x5	0.8864 0.0000	0.8073 0.0000	0.7763 0.0000	0.7126 0.0000	0.7979 0.0000	1.0000

اختبار الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية:

	Y	y1	y2	y3	Y4	y5
Y	1.0000					
y1	0.9505 0.0000	1.0000				
y2	0.9235 0.0000	0.8406 0.0000	1.0000			
y3	0.9602 0.0000	0.8948 0.0000	0.8495 0.0000	1.0000		
Y4	0.9606 0.0000	0.9016 0.0000	0.8577 0.0000	0.9047 0.0000	1.0000	
y5	0.9422 0.0000	0.8712 0.0000	0.8112 0.0000	0.8993 0.0000	0.8902 0.0000	1.0000

الملحق (4):

Mean estimation

Number of obs = 91

Mean Std. err. [95% conf. interval]

A1	3.802198	.1202559	3.563288	4.041107
A2	3.43956	.1373113	3.166767	3.712353
A3	3.67033	.1250689	3.421858	3.918801
A4	3.714286	.125294	3.465367	3.963204
A5	3.725275	.1389529	3.44922	4.001329
A6	3.692308	.1395023	3.415162	3.969453
B1	3.835165	.1172161	3.602295	4.068035
B2	3.857143	.124596	3.609611	4.104675
B3	3.626374	.1294757	3.369148	3.8836
B4	3.813187	.1229591	3.568907	4.057467
B5	3.538462	.129154	3.281875	3.795048

B6	3.648352	.1224233	3.405136	3.891567
C1	3.725275	.1308057	3.465406	3.985143
C2	3.461538	.1468494	3.169796	3.753281
C3	3.076923	.1290813	2.820481	3.333366
C4	3.175824	.1402887	2.897116	3.454532
C5	3.10989	.1392905	2.833165	3.386615
C6	3.43956	.1399536	3.161518	3.717603
D1	3.318681	.1315625	3.057309	3.580053
D2	3.395604	.1352239	3.126959	3.66425
D3	3.186813	.130662	2.92723	3.446396
D4	3.747253	.136763	3.475549	4.018956
D5	3.725275	.1289252	3.469142	3.981407
D6	3.516484	.1383336	3.24166	3.791307
E1	3.263736	.146456	2.972776	3.554697
E2	3.406593	.1406231	3.127221	3.685966
E3	3.549451	.1492871	3.252866	3.846035
E4	3.043956	.1209568	2.803654	3.284258
E5	3.131868	.1300031	2.873594	3.390142
E6	3.131868	.1337072	2.866236	3.397501

F1	3.516484	.1356598	3.246972	3.785995
F2	3.417582	.1389529	3.141528	3.693637
F3	3.736264	.1342779	3.469497	4.00303
F4	3.857143	.1376334	3.58371	4.130576
F5	3.604396	.1439705	3.318373	3.890418
F6	3.703297	.145334	3.414565	3.992028
F7	3.362637	.134896	3.094643	3.630632
T1	3.505495	.1365667	3.234181	3.776808
T2	3.692308	.1412419	3.411706	3.972909
T3	3.538462	.1382851	3.263734	3.813189
T4	3.527473	.1460432	3.237332	3.817613
T5	3.263736	.1430824	2.979478	3.547994
T6	3.373626	.1471324	3.081322	3.665931
S1	3.593407	.1414887	3.312315	3.874499
S2	3.89011	.13023	3.631385	4.148834
S3	3.461538	.1347069	3.19392	3.729157
S4	3.703297	.1375652	3.429999	3.976594
S5	3.571429	.1381394	3.29699	3.845867
S6	3.703297	.1339678	3.437146	3.969447

W1	3.813187	.130662	3.553604	4.07277
W2	3.824176	.136763	3.552472	4.095879
W3	3.912088	.1256469	3.662468	4.161707
W4	3.538462	.1328817	3.274469	3.802454
W5	3.538462	.1282051	3.28376	3.793163
W6	3.505495	.1320207	3.243212	3.767777
V1	3.505495	.1418297	3.223725	3.787264
V2	3.769231	.1298792	3.511203	4.027258
V3	3.725275	.1353925	3.456294	3.994255
V4	3.527473	.1319902	3.265251	3.789694
V5	3.604396	.1405372	3.325194	3.883597
V6	3.538462	.1328817	3.274469	3.802454

. mean x1 x2 x3 x4 x5 x y1 y2 y3 Y4 y5 Y

Mean estimation

Number of obs = 91

	Mean	Std. err.	[95% conf. interval]	
x1	3.673993	.1051487	3.465096	3.882889
x2	3.71978	.0995812	3.521945	3.917616
x3	3.331502	.1056501	3.121609	3.541394
x4	3.481685	.1029826	3.277092	3.686278
x5	3.254579	.1008491	3.054224	3.454933
x	3.492308	.0948777	3.303816	3.680799
y1	3.599686	.1057802	3.389535	3.809837
y2	3.483516	.1186129	3.247871	3.719162
y3	3.653846	.1123022	3.430738	3.876954
Y4	3.688645	.106854	3.476361	3.900929
y5	3.611722	.1047979	3.403522	3.819921
Y	3.607483	.1038611	3.401145	3.813821

الملحق (5): التوزيع الطبيعي للمتغيرات

Skewness and kurtosis tests for normality

Variable	Obs	Pr(skewness)	Pr(kurtosis)
x1	91	0.0005	0.0494
x2	91	0.0000	0.0048
x3	91	0.0422	0.7433
x4	91	0.0098	0.1302
x5	91	0.1042	0.2949
x	91	0.0004	0.0145
y	91	0.0005	0.1051

الملحق (6): التوزيع الطبيعي للبواقي

. sktest e

Skewness and kurtosis tests for normality

Variable	Obs	Pr(skewness)	Pr(kurtosis)
e	91	0.0002	0.0233

الملحق (7): الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابع

. cor y x1 x2 x3 x4 x5
(obs=91)

	y	x1	x2	x3	x4	x5
y	1.0000					
x1	0.8688	1.0000				
x2	0.8965	0.8466	1.0000			
x3	0.8505	0.7871	0.8209	1.0000		
x4	0.8908	0.8627	0.8679	0.8588	1.0000	
x5	0.7844	0.8073	0.7763	0.7126	0.7979	1.0000

الملحق (8): الارتباط بين المتغيرات المستقلة

. vif

Variable	VIF	1/VIF
x4	6.90	0.144922
x2	5.22	0.191683
x1	5.16	0.193937
x3	4.20	0.238073
x5	3.32	0.300971
Mean VIF	4.96	

الملحق (9): الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

```
. cor Y x1 x2 x3 x4 x5
(obs=91)
```

	Y	x1	x2	x3	x4	x5
Y	1.0000					
x1	0.8608	1.0000				
x2	0.8965	0.8466	1.0000			
x3	0.8505	0.7871	0.8209	1.0000		
x4	0.8908	0.8627	0.8679	0.8588	1.0000	
x5	0.7844	0.8073	0.7763	0.7126	0.7979	1.0000

الملحق (10): الانحدار البسيط

```
. regress Y x
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	91
Model	76.4638579	1	76.4638579	F(1, 89)	=	572.70
Residual	11.8827226	89	.133513737	Prob > F	=	0.0000
Total	88.3465805	90	.981628672	R-squared	=	0.8655
				Adj R-squared	=	0.8640
				Root MSE	=	.3654

Y	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
x	1.018408	.0425556	23.93	0.000	.933851 1.102965
_cons	.0508885	.153474	0.33	0.741	-.2540611 .3558381

الملحق (11): الانحدار المتعدد

```
. regress Y x1 x2 x3 x4 x5
```

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	91
Model	77.3917451	5	15.478349	F(5, 85)	=	120.10
Residual	10.9548354	85	.128800416	Prob > F	=	0.0000
Total	88.3465805	90	.981628672	R-squared	=	0.8760
				Adj R-squared	=	0.8687
				Root MSE	=	.359

Y	Coefficient	Std. err.	t	P> t	[95% conf. interval]
x1	.2040973	.0856678	2.38	0.019	.0337668 .3744277
x2	.36248	.0909876	3.98	0.000	.1815723 .5433877
x3	.1819282	.0769532	2.36	0.020	.0289247 .3349317
x4	.2213075	.1011859	2.19	0.031	.0201228 .4224922
x5	.0420412	.0716996	0.59	0.559	-.1005168 .1845993
_cons	-.0041586	.1552806	-0.03	0.979	-.3128981 .3045808

جامعة البشير الإبراهيمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة مالية

استبيان حول:

استراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته و بعد؛

يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي أُعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بدراسة عنوانها "استراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة مالية؛ حيث تركز هذه الدراسة على مؤسسات العناقيد الصناعية بالجزائر وقد تم اختيار عنقود المشروبات بولاية بجاية كعينة للدراسة.

نشكر تعاونكم من خلال الإجابة على مجموعة العبارات المرفقة بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، مع العلم أن كافة البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الأستاذ:

أ د عبادي محمد

إعداد الطالبة:

عقيدة ابتسام

السنة الدراسية: 2024 – 2025 م

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- إسم المؤسسة:

2- الجنس:

أنثى	ذكر

3- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر 50 سنة

4- المستوى التعليمي:

تكوين مهني	جامعي (ليسانس/ ماستر)	دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)

5- المسمى الوظيفي:

مدير	رئيس قسم	مدقق داخلي	محاسب	أخرى

6- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان: ينقسم هذا الجزء إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: إستراتيجية العناقيد الصناعية يقسم الى خمسة ابعاد

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاول: التركيز الجغرافي						
1	تتواجد مؤسستك بالقرب من الموارد الطبيعية اللازمة للعملية الإنتاجية.					
2	يساهم الموقع الجغرافي للمؤسسة في الحصول على التقنيات التكنولوجية					

					3 للموقع الجغرافي لمؤسستك دور في الحصول على اليد العاملة الفنية والمتخصصة
					4 الموقع الجغرافي لمؤسستك قريب من الأسواق والمستهلكين
					5 يضمن التواجد ضمن الإقليم الجغرافي للعنقود موردين محليين يوفرون المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية بتكلفة اقل.
البعد الثاني: التخصص					
					6 تتخصص مؤسستك في مجال نشاط إنتاجي محدد ضمن العنقود
					7 توجه مؤسستك كل طاقاتها الإنتاجية من اجل الريادة في مجال تخصصها
					8 تتميز مؤسستك بيد عاملة ماهرة متخصصة في مجال نشاطها
					9 تعمل مؤسستك على توسيع نشاطها الإنتاجي في مجال تخصصها
البعد الثالث: الابتكار					
					10 تعتمد مؤسستك على تقنيات تكنولوجية جديدة للعمل.
					11 تخصص مؤسستك برامج لتحسين وتطوير أداء العاملين فيها
					12 تجري مؤسستك تغيرات في تصاميم المنتجات تماشيا مع نتائج الأبحاث الجديدة
					13 تخصص مؤسستك موارد مالية للبحث والتطوير لتعزيز الابداع
					14 تشجع مؤسستك على تبادل الأفكار الابتكارية مع مراكز البحث والجامعات.
					15 تُعقد جلسات عصف ذهني مشتركة لتوليد أفكار جديدة.
					16 تمنح مؤسستك مكافآت للموظفين الذين يساهمون في تطوير أفكار مبتكرة

					17	تعزز مؤسستك التعاون مع الجامعات ومراكز البحث لتوليد الأفكار الجديدة.
					18	تعتبر مؤسستك ثقافة الابتكار جزءًا أساسيًا من إستراتيجيتها.
					19	تنظم مؤسستك مسابقات ابتكار بين الموظفين بالتعاون مع المؤسسات الأخرى.
					20	يشجع تبادل المعرفة بين مؤسستك والمؤسسات الأعضاء على تطوير المنتجات الجديدة.
					21	تعتبر مؤسستك ثقافة الابتكار جزءًا أساسيًا من إستراتيجيتها.
					22	تنظم مؤسستك مسابقات ابتكار بين الموظفين بالتعاون مع المؤسسات الأخرى.
					23	يشجع تبادل المعرفة بين مؤسستك والمؤسسات الأعضاء على تطوير المنتجات الجديدة.
البعد الرابع: تعزيز التعاون						
					24	تتعاون مؤسستك مع المؤسسات الأخرى لتحقيق أهداف مشتركة في السوق.
					25	يتم تبادل الخبرات بين مؤسستك والمؤسسات الأعضاء.
					26	تُعد ورش عمل مشتركة لتعزيز العلاقة بين مؤسستك وبقية المؤسسات.
					27	تشارك مؤسستك في تطوير مشروعات مشتركة لتحسين الأداء العام.
					28	يُعتبر التعاون بين مؤسستك والمؤسسات الأخرى عنصرًا أساسيًا في تعزيز القدرة التنافسية.
					29	تتشارك مؤسستك في تنفيذ استراتيجيات تسويقية فعالة مع المؤسسات الأخرى.
					30	تُعزز مؤسستك الشراكات مع الموردين لتحسين سلسلة الإمداد.
					31	تختبر مؤسستك الأفكار الجديدة بالتعاون مع المؤسسات

					الأخرى قبل طرحها في السوق.	
					تشارك مؤسستك في تطوير تقنيات جديدة لتحسين المنتجات بالتعاون مع الأعضاء.	32

المحور الثاني: التنافسية مقسم الى خمسة ابعاد

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الاستجابة						
01	تتكيف المؤسسة بسرعة مع احتياجات السوق المتغيرة.					
02	يتم الرد على استفسارات العملاء بسرعة.					
03	يتم تزويد العملاء بمعلومات جديدة بشكل دوري.					
04	يوجد قنوات متعددة للتواصل مع خدمة العملاء.					
05	يتم التعامل مع شكاوي العملاء بشكل فوري وفعال.					
06	يسهل الوصول إلى الدعم الفني عند الحاجة.					
07	يتم جمع ملاحظات العملاء وتحليلها بشكل منتظم.					
08	الموظفون مدربون على تقديم الاستجابة السريعة.					
09	يتم تقديم حلول مبتكرة لمشاكل العملاء بسرعة.					
10	تحرص المؤسسة على إعلام العملاء بالتغييرات المهمة.					
11	تلتزم المؤسسة بتقديم منتجاتها في الآجال المحددة لعملائها					
12	تسعى المؤسسة إلى إرضاء العملاء عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت.					
13	تقدم المؤسسة منتجات جديدة بسرعة أكبر من سرعة المنافسين					
البعد الثاني: الابتكار						
14	تشجع المؤسسة على الابتكار بين الموظفين.					

					15	يتم تطوير منتجات جديدة بانتظام.
					16	تجري المؤسسة بحوث لتحديد احتياجات السوق الجديدة.
					17	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة في تطوير المنتجات.
					18	تشجع المؤسسة التعاون مع جهات خارجية لتوليد أفكار جديدة.
					19	تعقد المؤسسة ورش عمل لتحفيز الفرق على الابتكار.
					20	تختبر المؤسسة الأفكار الجديدة قبل طرحها في السوق.
					21	تقدم المؤسسة مكافآت للعمال المبدعين.
					22	يتم تشجيع الموظفين على تقديم مقترحات جديدة.
					23	هناك ثقافة تدعم التفكير الإبداعي في المؤسسة.
البعد الثالث: السمعة						
					24	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة بين العملاء.
					25	يثق العملاء في جودة خدمات المؤسسة.
					26	تُعرف المؤسسة بتقديم منتجات عالية الجودة.
					27	تُعقد فعاليات لتعزيز صورة المؤسسة في المجتمع.
					28	يتم التعامل مع الشكاوى بشفافية.
					29	تشارك المؤسسة في المبادرات المجتمعية.
					30	تتم مشاركة قصص نجاح العملاء بشكل منتظم.
					31	تُستخدم وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة لبناء سمعة إيجابية للمؤسسة.
					32	يتم تحسين سمعة المؤسسة بناءً على ملاحظات العملاء.
					33	لدى المؤسسة علاقات جيدة مع وسائل الإعلام.
البعد الرابع: الجودة						
					34	تتميز منتجات المؤسسة بجودة عالية مقارنة بالمعايير السوقية.

					35	تُجرى اختبارات جودة صارمة على جميع المنتجات.
					36	تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة العالمية.
					37	تحسن المؤسسة جودة الخدمة المقدمة بشكل مستمر.
					38	يتم تدريب الموظفين على معايير الجودة العالمية.
					39	يتم استخدام مواد أولية عالية الجودة في الإنتاج.
					40	يتم توفير ضمانات لرضا العملاء عن المنتجات.
					41	تُعقد اجتماعات دورية لتحليل جودة المنتجات.
					42	تتلقى المؤسسة ملاحظات العملاء لتحسين الجودة.
					43	يتم تقييم جودة الأداء بشكل دوري.
البعد الخامس: التكلفة الأقل						
					44	تقدم المؤسسة أسعار تنافسية مقارنة بالمنافسين.
					45	تعزز المؤسسة كفاءة العمليات الإنتاجية لتقليل التبدير في المواد الأولية.
					46	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتقليل التكاليف.
					47	تتفاوض المؤسسة مع الموردين من أجل الحصول على أفضل الأسعار.
					48	تحسن المؤسسة كفاءة سلسلة الإمداد لتقليل التكاليف.
					49	تقدم المؤسسة خصومات لجذب العملاء الجدد.
					50	يتم تقييم التكاليف بشكل دوري لتحسينها.
					51	تُعقد المؤسسة اجتماعات لتحليل التكاليف والأسعار.
					52	تستخدم المؤسسة استراتيجيات تسويقية فعالة لتقليل النفقات.
					53	تقدم المؤسسة خيارات دفع مرنة لتسهيل عمليات الشراء.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية-، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- باسم أحمد المبيضين، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان، ط1، الأردن، 2011.
- بهجت راضي، هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (المفهوم الفلسفة والتطبيقات)، ط 01، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، 2016.
- ثامر البكري، أحمد هاشم الصقال، التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، دار أمجد، الأردن، 2015.
- حبيب محمود، مبادئ على الاقتصاد، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
- رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، دار ايتراك للنشر والتوزيع -القاهرة-، الطبعة 01، مصر، 2008.
- رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، السعودية، 2013.
- ريمة رزايقي، فاطمة الزهراء طلحي، هدى معيوف، إدارة المنظمات الأسس والمبادئ والتوجهات المعاصرة، الدار الجزائرية، الورق للنشر والتوزيع، 2025.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، ط1، دار اليازوري، الأردن، 1999.
- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018.
- سمير علام، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، الدار العربية للطباعة والنشر -القاهرة-، بدون طبعة، مصر، 1993
- عبد السلام ابو قحف، مقدمة في الاعمال، المكتب الجامعي الحديث
- عبد السلام محمود أبو قحف، مقدمة في الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2009.
- عبد القادر موزاوي، مبادئ اقتصاد المؤسسة (مدخل نظري وتنظيمي)، ألفا للوثائق سفر و النور، 2024،
- عبد الهادي مختار، الوجيز في تسيير المؤسسات، دار الإفريقية للكتاب، 2023.
- عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط: الأسس النظرية والآثار العملية، عدد 16، 2001.

- عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعيار الأداء الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال مؤتمرات، الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، جامعة الدوال العربية، القاهرة، مصر، 2008.
- علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2012
- فتحي عروزي، المعاينة الإحصائية طرقها استخداماتها، دار الأكاديميون، الأردن، 2013 .
- فريد نجار، إدارة العمليات الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- فضيلة سلمان داود، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية-، مكتبة الضاد، ط1، بغداد، 2019.
- فوزي محيريق بن الجيلاني، مدخل لاقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020..
- مبارك أبراهيم أحمد، مقدمة في مبادئ الاقتصاد، معهد الإدارة العامة، السعودية، دون سنة.
- مجاني باديس، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك التجارية- بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا-، ألفا للوثائق، الجزائر، 2017.
- محمد بنوارة خزار، مبادئ الاحصاء، مركز منشورات جامعة باتنة، 1996.
- محمد مختار الهانسي، امتثال محمد حسن، مقدمة الطرق الإحصائية، الدار الجامعية، بيروت، 1995.
- مدحت محمد محمود أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن لتطوير المنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنش، ط1، القاهرة، مصر، 2015.
- منير صوالحية، تنظيم المؤسسة، شركة الأصالة للنشر، الجزائر، 2017.
- موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، بغداد، 1990.
- مؤيد سالم، تصميم المنظمات وتحليلها، جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الامارات العربية المتحدة، حميثرا للنشر، 2018.
- ميساء حبيب سليمان، سمير العبادي، المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي، مركز الكتاب الأكاديمي -عمان-، الطبعة 01، 2017، الأردن
- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الإستراتيجية - المفاهيم والعمليات-، ط 2 دار وائل، الأردن، 2013.
- وسيلة واعر، اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، 2019 .

- وليد إسماعيل السيفو وآخرون، أساسيات الأساليب الإحصائية للأعمال وتطبيقاتها في العلوم المالية والإدارية والاقتصادية، زمزم، ط 1، 2010، الأردن.
- وليد عبد مولا، نواف أبو شمالة، دليل تطوير العناقيد الصناعية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2023.
- 2. المقالات
- أحمد بلالي، إستراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد التاسع، العدد، 2023، 2.
- آسيا شيبان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية-حالة الصناعات التقليدية والحرف بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل الاقتصادي، جامعة دالي إبراهيم -الجزائر -03، الجزائر، 2009.
- اكرام قمري، فاطمة محبوب، تحليل الصناعة الدوائية في الجزائر وفق لنموذج القوى الخمسة لبوتر، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 3، العدد 3، 2020.
- أنفال جدة خبيزة، مروة كرامة، العناقيد الصناعية كآلية للنهوض بقطاع التمور من أجل التنويع الاقتصادي في الجزائر- عنقود صناعة التمور بولاية بسكرة نموذجا-، المجلة الجزائرية للاقتصاد السياسي، المجلد 05، العدد 01، 2023.
- إيمان سالم، دور العناقيد الصناعية في تحقيق التنمية الاقتصادية مع التطبيق على إقليم قناة السويس، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد 26، العدد 1، المعهد العربي للتخطيط .
- بقاط حنان، هالم سليمة، هيئات دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 03، العدد 02، جامعة حمه لخضر -الوادي-، الجزائر، 2018.
- بوراس وسيلة، مراد سكاك، القطب التكنولوجي بسيدي عبد الله -الأهداف والرهانات-، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 04، 2018.
- بوشلوش سعاد، قهواجي أمينة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم التنمية الاقتصادية في الجزائر للفترة (2010 - 2019)، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-، الجزائر، 2022.
- ججازي إسماعيل، عبداوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبوتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش- (بسكرة)، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 2، 2015.

- حمزة غندور، رتيبة طايبي، اليقظة الاستراتيجية ودورها في حماية سمعة المؤسسات (دراسة تحليلية)، مجلة قيس للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد 02، أكتوبر 2022.
- حياة قمري، المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية آليات الحفاظ عليها، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 09، العدد 02، 2019.
- خفاش نبيلة، شكرين ديلمى، مفهوم العناقيد الصناعية وآلية عملها، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 09، 2022.
- ربيع بلابلية، الشريف بوفاس، التجمعات الصناعية العنقودية كاستراتيجية لدعم تنافسية الاقتصاد الجزائري -دراسة قياسية للفترة الزمنية (2007- 2016)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد 02، 2022.
- روضة حديدي، محمد التهامي طواهر، تقييم التجربة الجزائرية في مجال دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، جامعة حمه لخضر -الوادي-، الجزائر، 2013.
- زاهية توام، أهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المؤسسة - دراسة تحليلية لتقارير السمعة للنموذج RepTrak، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 11، العدد 02، 2021.
- زايري بلقاسم، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 07، 2007.
- زيري عز الدين، رحيم حسين، نظام الانتاج المحلي كآلية للتنمية الصناعية المحلية قراءة في التجربة الفرنسية لسياسة الاقطاب التنافسية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 8، 2015.
- زهراء عماد حسين، سياسات الاستقطاب الحديثة والتنمية المكانية: دراسة لسياسة العناقيد الصناعية حالة دراسية كربلاء، مركز التخطيط الحضري والاقليمي للدراسات العليا، العراق - بغداد، 2018.
- زهير زواش، العناقيد الصناعية كنموذج استشرشادي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-حالة الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42، 2014.
- سعدية بن سالم، حكيم بوحرب، استراتيجية العناقيد الصناعية كآلية لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البرنامج الاوربي نموذجا، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 13، العدد 02، الجزائر.
- شرين سلام، التنظيم الإداري للعناقيد الصناعية كمطلب تنموي وآلية لتعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في ظل رؤية المملكة 2030، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد 07، 2019.

- شنافي نوال، تحليل القوى التنافسية بوتر لإنجاح المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش - بسكرة-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 2، 2022.
- شنبوي صورية، بن لخضر السعيد، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الاقتصادية، العدد 2، 2017.
- صديقي أحمد، الطيبي عبد الله، العناقيد الصناعية الاستراتيجية البديلة لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر نموذجا، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 04، العدد 01، 2022.
- صورية شنبوي، السعيد بن لخضر، تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، ع 02، 2017.
- طرشي محمد، العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد 13، 2015.
- طروبيا ندير، خبرات دولية في مجال العناقيد والتجمعات الصناعية لتوطين المشاريع الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها - مع إشارة إلى تجربة العناقيد التكنولوجية بسيدي عبد الله، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد 01، 2019.
- عادل غربي، محمد البشير بن عمر، العناقيد الصناعية ودورها في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-عرض لبعض التجارب الدولية مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، م 14، ع 01، الجزائر، 2021.
- عثمان حسين عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط- الأسس النظرية و الآثار العلمية-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، قسنطينة 2012.
- عربية سلوى، زايد مراد، التمييز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام تقنية تحليل سلسلة القيمة، دراسة حالة ملينة الحضنة بالمسيلة، مجلة بشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2019.
- عطاء الله بن طيرش، أبو بكر بو سالم، استراتيجيات تعزيز القدرة التنافسية للمناطق الصناعية - دراسة تحليلية للعناقيد الصناعية في الجزائر -، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 17، الجزائر، 2017.
- عيسى محمد الغزالي، القدرة التنافسية وقياسها، جسر التنمية، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، العدد 24، 2003.

- فريد حداد، هشام مكي، آلية تأثير العناقيد الصناعية لمجمع عمر بن عمر على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2019.
- قوفي سعاد وآخرون، التجمعات العنقودية مسار نحو مقاربة مشتركة لدعم قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خبرت دولية رائدة وآفاق مستقبلية واعدة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 01، 2020.
- لخلف عثمان، دور إستراتيجية العنقود الصناعي في تحقيق تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات، المجلد 3، العدد 2، .
- محمد عبد الرؤوف بن سبع، زرفة بولقواس، نماذج البنية البيئية عند ميتنزبرغ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2021.
- محمد فودوا، وهيبة ختيري، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية من الجانب الاقتصادي والاجتماعي، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 05، جامعة أحمد دراية -أدرار-، الجزائر، 2017.
- مروة محمد علي مصطفى، دور العناقيد الصناعية في خلق فرص العمل في محافظة الاسكندرية، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الادارية، المجلد 6، العدد 06، 2023.
- مريم خلع، عبد القادر براينيس، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تنمية الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، 2016.
- منصوري حاج موسى، بوشري عبد الغني، استراتيجية الجزائر لتطوير الصناعات التقليدية: مقارنة نظام الانتاج المحلي، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، 2020.
- ميادة علي الحسن، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة - دراسة مقارنة وتطبيقية على مصر-، جامعة مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المنصورة، العدد 88، 2024.
- ميادة علي حسن على المرسي، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة - دراسة مقارنة وتطبيقية على مصر-، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 88، 2024.
- وداد شعباني، دور المناولة الصناعية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المجلد 17، العدد 02، المدرسة الوطنية العليا للاقتصاد التطبيقي، الجزائر، 2020.

- وديع قاسم، محمد التهامي طواهر، الإبداع التكنولوجي وعلاقته بالتنافسية من وجهة نظر إطارات شركة كوندور الكترونيكس، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 2، 2022.
- ياسر عبد الرحمان، براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "الواقع والتحديات"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 02، العدد 3، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، الجزائر، 2018.

3. الأطروحات

- آدم بن مسعود، ترقية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة لونيبي علي -البلدية 02-، الجزائر، 2016
- أم الخير ملال، تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر وتركيا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم -الجزائر-، الجزائر، 2019.
- أمين كعواش، تقييم آليات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل برنامج الدعم الاقتصادي -حالة ولاية جيجل-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، الجزائر، 2014.
- بن طيرش عبد الله، تعزيز الميزة التنافسية للمصادر خارج المحروقات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في التجارة الدولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر، 2017.
- بن ميهوب أمينة، الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تحسين الأداء التنافسي بناء على المعرفة السوقية-دراسة ميدانية للمؤسسات الفندقية لولاية سطيف-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
- بودماغ محمد أمين، دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تجسين الميزة التنافسية -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، الجزائر، 2024.
- خالد بن مكرلوف، تقييم برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر -بين الواقع والآفاق-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب -البلدية-، الجزائر، 2017.

- دنيا شبلي، تقييم سياسات الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وأثرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد، تنمية ومالية، جامعة باجي مختار -عنابة-، الجزائر، 2018.
- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعه محمد لخضر، الجزائر، 2008.
- سعاد قوفي، التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة لبعض تجارب البلدان النامية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص الاقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2017.
- عبد القادر فطيم، استراتيجية التصدير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الشراكة الأوروبية المتوسطية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم -الجزائر-، الجزائر، 2011.
- كلثوم كبابي، العناقيد الصناعية كخيار استراتيجي لتحسين تنافسية الاقتصاد الجزائري -دراسة مقارنة للتجربة الهندية-، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، اقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنية 1، 2018.
- مشري محمد الناصر، دور المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة (دراسة للاستراتيجية الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة ولاية تبسة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص استراتيجية المؤسسة للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر، 2011.
- مهدي جابر، أثر مناخ الاستثمار في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حالة قطاع الصناعات التحويلية في ولاية: (عنابة، قالمة، سوق أهراس)-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عنابة-، الجزائر، 2016.
- الهاشمي بن واضح، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، العلوم الاقتصادية، سطيف، 2014.
- هبية مزعاش، الكفاءة الاستخدمية لمؤسسات التمويل الأصغر في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة لمنظومة التمويل الأصغر في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

- في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر، 2024.
- وسيلة سعود، **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص استراتيجية المنظمات، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، الجزائر، 2016.
- 4. الملتقيات**
- أحلام منصور، آسيا بن عمر، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ووسائل دعمها**، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنعقد يومي 06 و 07 ديسمبر 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر -الوادي-، الجزائر.
- رايح خوني وآخرون، **هيئات ضمان التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنعقد يومي 06-07 ديسمبر 2017، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر -الوادي-، الجزائر.
- زواري الحبيب، **سعر الصرف ومؤشرات قياس التنافسية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية للتنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010.
- عطية صلاح سلطان، **تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي**، ملتقى دولي منعقد في القاهرة، 2007.
- عمر جنيبة، أمينة بلغيث، **استراتيجيات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدعم تنوع الاقتصادي في الجزائر -تجربة الجزائر وتجربة إيطاليا (دراسة مقارنة)**، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول إستراتيجية تطوير القطاع الصناعي في إطار تفعيل برنامج التنوع الاقتصادي في الجزائر، المنعقد يومي 06-07 نوفمبر 2018، جامعة لونيبي علي -البليدة-، الجزائر.
- لخضر محمد عبد القادر عيسى، عائشة محمد حسن العربي، **حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجربة دولة الجزائر**، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر المعنون بدور ريادة الأعمال في تطوير المشروعات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي - مصراتة-، المنعقد يوم 21 سبتمبر 2019، ليبيا.

- محمد الأمين كروش، عائشة عمري، أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية "الأهمية والدور التنموي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة مقدمة في إطار اليوم الدراسي حول دور المؤسسات الصغيرة في دعم التنمية المحلية، المنعقد يوم 26 أفريل 2016، جامعة آكلي محند أولحاج -البويرة-، الجزائر.
- مصطفى محمود محمد عبد العال عبد السلام، المؤتمر السنوي العلمي السابع بعنوان: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة. **موجود وورد**
- وهنة علي، بلحاج فراحي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تدعيم قدراتها التنافسية، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتمية أداء المؤسسة، الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر، 2010.
- 5. المراسيم
- المرسوم التنفيذي 20-331 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي 18-170 المؤرخ في 26 جوان 2018 المتضمن تحديد مهام وكالة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الابتكار وتنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 70، 25 نوفمبر 2020.
- المرسوم التنفيذي 03-78 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، المؤرخ في 26 فيفري 2003.
- المرسوم التنفيذي 03-79 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المحدد للطبيعة القانونية لمراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، المؤرخ في 26 فيفري 2003.
- المرسوم التنفيذي 03-80 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 13، المؤرخ في 26 فيفري 2003.
- القانون التوجيهي رقم 01-20 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 12 ديسمبر 2001، العدد 77.
- المرسوم التنفيذي 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 المتضمن إنشاء صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد قانونه الأساسي، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 74، المؤرخ في 13 نوفمبر 2002.
- القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 يوليو 2003، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 20 يوليو 2003، العدد 43.

- المرسوم التنفيذي رقم 04-91 المؤرخ والصادر في 24 مارس 2004، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 18.
- المرسوم التنفيذي رقم 20-77 المؤرخ والصادر في 28 مارس 2020، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19 www.apab-algerie.org.
- مرسوم تنفيذي رقم 21-516 مؤرخ في 25 ديسمبر 2021 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الصناعة، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 96، المؤرخ في 26 ديسمبر 2021.
- الجريدة الرسمية الجزائرية، القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 02، الجزائر، المؤرخ في 11 جانفي، 2017.
- القانون رقم 02-08 المؤرخ في 8 ماي 2002، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الصادرة بـ 14 ماي 2002 العدد 34 .
- الجريدة الرسمية الجزائرية، القانون رقم 18-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المادة 04، العدد 77، الجزائر.
- 6. مواقع الانترنت
- عبد الملك عبد الله الهنائي، المنافسة والتنافسية، على الرابط:
<https://www.omandaily.om/%D8%A3%D9%81%D9%83%D8%A7%D8%B1%D9%88%D8%A2%D8%B1%D8%A7%D8%A1/na/%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D9%8A%D8%A9>، يوم 20/01/2026، على الساعة 11:30.
- المعهد العربي للتخطيط، الموقع <https://www.arab-api.org/APIExpertiseDetails.aspx?ExpertiseID=7>، يوم 11/09/2025، على الساعة 00:20
- الموقع الرسمي لصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، متاح على الرابط <https://cgci.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 21-02-2025، على الساعة 12:57.
- الموقع الرسمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، متاح على الرابط <https://www.cnac.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 22-02-2025، على الساعة 14:02.
- الموقع الرسمي للصندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، متاح على الرابط <https://www.fgar.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 21-02-2025، على الساعة 12:15.

- الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، متاح على الرابط <https://www.angem.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 21-02-2025، يوم 11:32.
 - الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، متاح على الرابط <https://www.nesda.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 21-02-2025 ن على الساعة 10:34.
 - الموقع الرسمي لمنصة مقال، متاح على الرابط <https://moukawil.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 21-02-2025، على الساعة 10:59.
 - الموقع الرسمي لمنصة مقال، متاح على الرابط <https://moukawil.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 21-02-2025، على الساعة 12:30.
 - الموقع الرسمي لوزارة الصناعة، من خلال الرابط <https://www.industrie.gov.dz> ، تم الإطلاع عليه يوم 21-02-2025، على الساعة 14:04.
 - الموقع الرسمي لوزارة الصناعة، من خلال الرابط <https://www.industrie.gov.dz>، تم الإطلاع عليه يوم 22-02-2025، على الساعة 15:03.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Muizer A.P, Hospers G.J, **Industry clusters and SMEs**, EIM, Zoetermeer 1998
- Abdeerrahman Ait H, **Appréhender le concept du cluster: ses origines et évolutions**, Revue Française d'Economie et de Gestion, vol 04, N° 10.
- Adel SAADOU, **La grappe: une stratégie dynamique d'harmonisation et d'intégration des PME Maghrébines**», n°09, 2009
- AIT ABDERRAHMAN H et Mohamed BINKKOUR, **Appréhender le concept des clusters : les origines et évolution**, Revue française d'économie et de gestion, vol 4, n° 10.
- Alfred M, **Principles of Economics**, the Online Library of Liberty. 8th ed, 1890.
- Andersson T, and al, **The Cluster Policies Whitebook IKED**, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, the competitiveness Institute, 2004.
- Andrea Némethné Gál, **Competitiveness of small and medium sized enterprises - a possible analytical framework**, 2010.
- Atik M , Bouadem K, **Identification des clusters industriels à constituer en Algérie**, Journal Of economics studies and researches in renewables energies (JoeRRe) vol 08 ,2018.
- Aušra Liučvaitienė and other, **Competitive Advantagein Global Market: Theoretical Assumptionsand Assessment Options**,StrategicManagementQuarterly, Vol.1N 01, 2013.
- Bachiri H, **Évaluation et développement des clusters**. Comparaison de deux clusters : en France et au Québec dans le domaine du transport, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lille 1, 2017.
- Bailly M. N, & Montalbano N ,**Clusters and innovation districts: Lessons from the United States experience**, The brooking Institution, 2018.
- Birhanu M M, **Fondements théoriques de l'analyse de la chaîne de valeur**, Sous la direction de John Stanton et Rosa Caiazza.

- Bourdieu, P, The Forms of Capital, In J. Richardson , **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**, Greenwood Press, 1986.
- Brisson M, **Grappes industrielles et gestion des biens communs : le cas de la Supergrappe de l'économie océanique canadienne**, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences, Sciences de la gestion, Option affaires internationales HEC MONTRÉAL, 2019.
- Christian P, **Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie**, Les Éditions de l'Industrie, Paris, France, 2001.
- Daniel M. Quaye Isaac Mensah **Industrial Cluster and Competitive Advantage of Micro-Firms: Insight from Wood Industry in Ghana**, Jornal of creativity and Business invoation, vol 3,2017.
- Edward F, Edward M, Bergman, **National Industry Cluster Templates: A Framework for Applied Regional Cluster Analysis**, Regional Studies , Vol34, n°1, 2000.
- Gentrit Berisha, Justina Shiroka Pula, **Defining Small and Medium Enterprises: a critical review**, Vol 1, No 1, Academic Journal of Business, Administration, University of Prishtina, Kosovo, Law and Social Sciences,Tirana-Albania, 2015
- Giuliani, E, **The Selective Nature of Knowledge Networks in Clusters: Evidence from the Wine Industry**. *Journal of Economic Geography*, vol 7, N2, 139–168. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbl014>
- Gunther Maier, and Edward M. Bergman, **STATED PREFERENCES FOR TRANSPORT AMONG INDUSTRIAL CLUSTER FIRMS**, Vienna University of Economics and Business Administration , Vienna, Austria, 2006 .
- Halima B, **la politique des clusters au maroc quel avantage pour le secteur du textile – habillement**, revue inter disciplinaire, vol 1, n° 3, 2017.
- Hussain Zahra I , **Modern Polarization Policies and Spatial Development: Study of the Industrial Clusters Policy—Karbala Case Study**. KnE Engineering: Post Modern Urban and Regional Planning in Iraq, Vol. 2018.
- Jay Mitra, **Making connections: Innovation and collective learning in small business**, Education and Training vol 4, N 5, 2000.
- Jean Pierre Detrie: **Strategor: politique générale de l'entreprise**. Dunod. Paris. 2005..
- Jean-charles mathé, **analyse et management stratégiques**,l'harmattan, paris, 2010..
- Joyce R ; Robinson, **Webster's Dictionary Definition of Creativity**, Online Journal of Workforce Education and Development, vol 3, 2008.
- Judith Terstriep ,**DO CLUSTERS AS OPEN INNOVATION SYSTEMS ENHANCE FIRMS' INNOVATION PERFORMANCE?** International Product Development Management Conference: *Transformative Research in Product and Service Innovatio*, European Institute for Advanced Studies in Management ,2012
- Kemi Olalekan Oduntan, **The Role of Small and Medium Enterprises in Economic development: The Nigerian Experience**, Proceedings of International Conference on Arts, Economics and Management, Dubai (UAE), 2014.
- KHARBACH O, **L'importance des clusters pour la compétitivité des PME dans une économie mondiale (Cas du cluster Casablancais)**, Revue Internationale du Chercheur, Université Cadi Ayyad, 2023.
- KICHOU R, **Le développement des clusters (pôles de compétitivité) en Algérie Cas de la branche de l'économie numérique**, thesede doctorat LMD en sciences commerciales Domaine de recherche : Entreprise et Marché 2023.

- Laura Sabbado, **Le pôle de compétitivité Arve Industries: les effets sur la dynamique partenariale des PME locales**, Université de Rennes, THÈSE Pour obtenir le grade de DOCTEUR Gestion et management. Université de Grenoble, Français, 2012..
- Mahshid Fallah , Sherwat Ibrahim, Knowledge spillover and innovation in technological clusters, IAMOT, 2004.
- Malmberg A, & Maskell P, **The elusive concept of localization economies: towards a dynamic theory of agglomeration**, Environment and Planning A, Economy and Space, vol 34, n°03, 2002.
- Maskell, P, **Social Capital, Innovation, and Competitiveness**, Social Capital: Critical Perspectives , Oxford University Press ,
https://research.cbs.dk/en/publications/social-capital-innovation-and-competitiveness?utm_source=chatgpt.com
- Michael E PORTER, **L'avantage concurrentiel des nations**, traduction pierre mirailles, interedition, 1 993.
- Michael E. Porter, **Clusters and the New Economics of Competition**, Government Policy and Regulation, 1998.
- Michael E. Porter, **Government Policy and Regulation**, Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, vol. 76, n° 6, 1998.
- Micheal E porter, **clusters and new economics of competition**, Harferd busniss review, vol 76 , n ° 06 , 1998.
- Mohamed Nassiki, Saïd Ahrouch **Clusters industriels et performance d'innovation des petites et moyennes entreprises (PME) : l'effet médiateur des coopérations interorganisationnelles**, Innovations, vol 62, 2020.
- Nadine Levratto, **La PME objet frontière : une analyse en termes de cohérence entre l'organisation interne et le marché**, Communication au colloque Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours, Université de Paris 1 Panthéon/Sorbonne, France, 2004,
- Navickas, A. Malakauskaite, **The impact of clusterization on the development of small and medium-sized enterprise (SME) sector**, Journal of Business Economics and Management, vol. 10 , N 03,2009.
- OECD, Oslo Manual, **Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation data**, OECD publishing , 3rd ed, European commission, 2005.
- Oriana H. negulescu , **The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy**, Review of General Management, Vol 29, I1, 2019.
- Paulette POMMIER, **Cluster du maghreb , vers un modèle de cluster magrebin spécifique**, Institut de Prospective Economique du monde Méditerranéen, 2014.
- Porter, M, Ketels. C. (2009). **Clusters and Industrial Districts: Common Roots, Different Perspectives**. In Becattini, G al. (Éds.), the Handbook of Industrial Districts. Cheltenham, Edward Elgar2009.
- Rajae A, **Les clusters au maroc : vers l'émergence d'une nouvelle politique industrielle territoriale**, Marché et organisations, L'Harmattan, n° 26, 2016
- Robert. R. Wiggins, Timothy. W. Ruefli, **Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance**, Organization Science, Vol 13, N 01, 2002
- Saadou A, **La grappe: une stratégie dynamique d'harmonisation et d'intégration des PME Maghrébine**, revue d'économie et de management, Université de tlemcen, vol 08, n°02 spécial, 2009.

- Sforzi F, **Rethinking the industrial district: 35 years later**, *Investigaciones Regionales - Journal of Regional Research*, vol 32, 2015.
- *Tavares de Araujo Jr*, 2006 , Transaction Costs and Regional Trade, OAS Trade Unit, May 2006, online <http://www.sice.oas.org/tunit/Studies/TRANS/transac1.asp#Abstract>
- Timothy G, and others, **Tangled Exploring Asymmetric Coevolution of New Venture Capital firms Reputation and Status**, *Administrative Science Quarterly*.
- Tony A, pascal C, **Comprendre l'entreprise théorie, gestion, réalisations sociales**, cursus économie, 5^e édition, Armand Colin, paris, 2010.
- van Dijk and R. Rabellotti, (eds), **Enterprise Clusters and Networks in Developing Countries**, London: Frank Cass, 2006.