

## أساليب التعاون الحديثة بين المؤسسات ودورها في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- دراسة تجارب بعض الدول الرائدة -

أمال بن ناصر

أستاذة محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة قالة - الجزائر



### ملخص:

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية بالغة ضمن النسيج الاقتصادي المعاصر سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، نظرا لما تتمتع به من خصائص تسمح ببعث نوع من التوازن القطاعي و الجهوي، مما جعل مختلف الدول تراهن على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبعث منتجات جديدة، وخلق الوظائف وتكوين الدخل.. ضمن إستراتيجية التنويع الاقتصادي لإرساء التنمية المستدامة.

و في هذا السياق تم اعتماد العديد من الأساليب والداخل الاستراتيجية لتعزيز بقاء وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وقد خصّصت هذه الدراسة للتركيز على حاضنات الأعمال، المناولة الصناعية، العناقيد الصناعية كأهم الأساليب التي تدعم نمو، و تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مع التطرق لبعض التجارب الرائدة.

### Abstract:

*The small and medium enterprises are very importance, whether in developed ordeveloping countries. because of its properties which creating a sectoral and regional balance.*

*Making various countries betting on that care for small and medium enterprise sector for thecreation of new products, create jobs, and the sharing to create income ... within theeconomic diversification to achieve a sustainable development strategy.*

*Withinthis context, several mechanisms and Strategic approaches adopt to promote the survival andsustainability of small and medium enterprises.this study has focus on business incubators ,Outsourcing,Industrial clusters .As the most important methods that support the growth and development of small and medium enterprises,With some pilot experiences.*

**Key words:** *small and medium enterprises, business incubators,Industrial clusters, Outsourcing.*

## تمهيد:

تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مدخلا هاما من مداخل النمو الاقتصادي، كونها تؤدي دورا هاما في ضمان تجسيد التنمية المحلية، لذا أصبح الاتجاه السائد اليوم بين دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية هو تحسين المناخ التنموي لهذه المؤسسات و الدفع بها في اتجاه تشجيع قيامها، و العمل على إيجاد جميع الأطر و المتطلبات لنجاحها، و الارتقاء بها الأمر الذي جعلها تكتسي أهمية بالغة على الصعيد الدولي عامة و على الصعيد المحلي خاصة، لذا أصبح الاتجاه نحو دعم المؤسسات والصناعات الصغيرة المتنوعة في مختلف بلدان العالم يظهر بجملة لاسيما أن هذا القطاع يعتبر قطاعاً هاماً تتمحور حوله و تتكامل معه باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى في مزيج تنموي يستهدف بالدرجة الأولى الارتقاء بالاقتصاد الوطني لأي دولة، ليصبح اقتصاداً قويا.

و في هذا السياق هناك العديد من الأساليب و برامج الدعم و التمويل التي تهدف لتوفير المناخ الملائم لنشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ما يمكنها من الاستمرار و المحافظة على حصصها السوقية من جهة، و النفاذ إلى الأسواق الوطنية، و حتى العالمية من جهة أخرى، و تعد الاستراتيجيات العلائقية من أهم الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتميز في بيئة تمتاز بالتعقيد، و بما أن علاقات التعاون بين المؤسسات تأخذ العديد من الأشكال فإن هذه الدراسة ستقتصر على ثلاث صيغ للتعاون بين المؤسسات و هي: حاضنات الأعمال، العناقيد الصناعية، المناولة الصناعية.

### المحور الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تحتل المشاريع الصغيرة و المتوسطة - كما قلنا سابقا - أهمية بالغة في اقتصاديات المجتمعات كافة، بغض النظر عن درجة تطورها و اختلاف أنظمتها و مفاهيمها الاقتصادية، و تباين مراحل تحولها الاجتماعية، باعتبارها النمط الأكثر فعالية في تحريك القوى الاقتصادية باتجاه عملية التصنيع، و توسيع نطاق التنمية الصناعية في الاقتصاد ليشمل كافة المجالات.

أولاً: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: لا يوجد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فالمؤسسات التي تعتبر في الدول المتقدمة صغرى، تعتبرها الدول النامية كبرى، كما يوجد أكثر من تعريف في الدولة الواحدة. و لقد تبنت الدول معايير مختلفة لتعريفها و من أهم المعايير الشائعة: معيار العمال، معيار رأس المال، معيار المبيعات و الإيرادات، معيار الإنتاج، معيار التقنية المستخدمة، معيار استهلاك الطاقة و لكن أكثر المعايير شيوعاً هو عدد العاملين بها، و هنا يوجد أيضاً اختلاف حول الحد الأعلى و الأدنى لعدد العاملين مثلاً في ألمانيا لا يزيد العدد على 49 عامل و في إنجلترا 200 عامل، و 300 عامل في اليابان. و رغم هذا الاختلاف يمكن سرد بعض التعاريف نذكر منها:

1. تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب بعض الدول: تختلف التعاريف المقدمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما سبق الإشارة إليه باختلاف الاتجاهات و التصنيفات المعتمدة، و يرجع ذلك إلى تباين الإمكانيات و الموارد و مستويات النمو من دولة لأخرى، و لهذا سوف نتعرض لمجموعة من هذه التعاريف في بعض الدول العربية و الغربية تباعاً:

(أ) في الدول العربية: الجدير بالملاحظة هنا أن الدول العربية تعتمد على أكثر من معيار في التعريف الواحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يمكن تبيان بعض هذه التعريفات و إجمالها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): بعض تجارب الدول العربية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1

الدولة	حجم المؤسسة	عدد العمالة	معايير أخرى
سلطنة عمان	مؤسسات صغيرة. مؤسسات متوسطة.	أقل من 10 عمال. ما بين 10-100 عامل.	رأس المال المستثمر أقل من 50 ألف ريال. رأس المال المستثمر ما بين 50-100 ألف ريال.
مصر	مؤسسات صغيرة.	أقل من 50 عامل.	رأس المال ما بين 50 ألف جنيه إلى مليون جنيه مصري.
السعودية	مؤسسات صغيرة. مؤسسات متوسطة.	ما بين 1-20 عمال. ما بين 21-100 عامل.	لا يزيد رأس المال المستثمر على 20 مليون ريال .
الكويت	مؤسسات صغيرة. مؤسسات متوسطة.	أقل من 10 عامل. ما بين 10-50 عامل.	على أن لا يتجاوز رأسمالها على 200 ألف دينار كويتي.
البحرين	مؤسسات صغيرة. مؤسسات متوسطة.	ما بين 11-50 عامل. ما بين 51-150 عامل.	الدخل السنوي لا يتجاوز 50 ألف دينار بحريني. الدخل السنوي لا يتجاوز 2 مليون دينار بحريني.
سوريا	مؤسسات صغيرة. مؤسسات متوسطة.	عدد العمال لا يقل عن 6. عدد العمال لا يقل عن 16.	رأس المال ما بين 1.5-5 ملايين ليرة سورية. رأس المال ما بين 5-15 مليون ليرة سورية.

هناك العديد من الدول التي تعتمد معايير مختلفة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدد العمال، إلى رقم الأعمال، وحجم الاستثمارات، وهذا يعني وجود مصادر مختلفة للحصول على الإحصاءات الخاصة بهذا النوع من المؤسسات، وهذا طبعا استنادا على المعايير المستخدمة.

رأينا أنه حتى في الدول التي تعتمد على معيار واحد في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن عدد العمال ليس موحد.

(ب) في الدول الغربية: نوجز في الجدول الموالي أهم التجارب الغربية في مجال تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الجدول رقم (02): بعض تجارب الدول الغربية في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2

الدول	حجم المؤسسة	عدد العمال	معايير أخرى
الو.م.أ	مؤسسة صغيرة مؤسسة متوسطة. مؤسسة كبيرة.	ما بين 01-250 عامل. ما بين 251-500 عامل. أكثر من 501 عامل.	
اليابان	المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وباقي الفروع النشاط الاقتصادي. مؤسسات التجارة بالجملة. مؤسسات البيع بالتجزئة والخدمات.	300 عامل أو أقل. 100 عامل أو أقل. 50 عامل أو أقل.	100 مليون ين أو أقل. 30 مليون ين أو أقل. 10 مليون ين أو أقل.
الإتحاد الأوروبي	مؤسسات صغيرة. مؤسسات متوسطة.	ما بين 10-49 عامل. أقل من 249 عامل .	الحد الأقصى لرقم الأعمال هو 07 مليون يورو. الحد الأقصى لرقم الأعمال هو 27 مليون يورو.

رأس المال أقل من 200 مليون بات تايلاندي.	أقل من 200 عامل.	الصناعات التحويلية والخدمات.	تايلاند
رأس المال أقل من 100 مليون بات تايلاندي.	أقل من 50 عامل.	البيع بالجملة.	
رأس المال أقل من 60 مليون بات تايلاندي.	أقل من 30 عامل.	البيع بالتجزئة.	

### ج) وفقا للمشرع الجزائري:

لقد وضعت عدة معايير لتحديد تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، لكن المعيار الأكثر استعمالا هو معيار عدد العمال ، و على هذا الأساس يعرف المشرع الجزائري حسب المواد 5 ، 7 هذه المؤسسات كما يلي :3  
بالنسبة للمؤسسة الصغيرة : تعرف على أنها المؤسسة التي تشغل ما بين 1-9 أفراد ، و تحقق رقم أعمال يقل عن 20 مليون دينار .

بالنسبة للمؤسسة المتوسطة : هي تلك المؤسسات التي تشغل بين 50 و 250 عاملا ، و يتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون و 2 مليار دينار .

2- خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: للمؤسسات الصغيرة المتوسطة من الخصائص ما يؤهلها لتحقيق الأهداف سالفة الذكر، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:4

صغر الحجم و قلة التخصص في العمل، مما يساعد على المرونة، و التكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية، و الوطنية، و يمكن أن تكون دولية في ظل العولمة و التفتح الاقتصادي العالمي.

الضآلة النسبية لرأسمال هذه المؤسسات مما يسهل عملية التمويل خصوصا إذا كان المستحدث أو المستحدثين يمتلكون نصيبا من رأس المال بصورته العينية أو النقدية.

سرعة الاستجابة لحاجيات السوق، ذلك أن صغر الحجم عموما و قلة التخصص و ضآلة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغير درجة و مستوى النشاط أو طبيعته، على اعتبار أنه سيكون أقل كلفة بكثير مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبرى.

قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة للخصوصيات المحلية، و الجهوية، تبعا لدرجة وفرة عناصر الإنتاج و مستوى القاعدة الهيكلية.

دقة الإنتاج و التخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة و الاستفادة من نتائج البحث العلمي مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية و من خلالها تخفيض كلفة الإنتاج.

سرعة الإعلام و سهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية، و الاجتماعية.

### المحور الثاني: الأساليب الحديثة للتعاون بين المؤسسات.

لقد أصبح من السمات البارزة للمبادئ التوجيهية الجديدة التي أدخلت في التحليل و الإدارة الإستراتيجية الاهتمام أكثر بالاستراتيجيات العلائقية، لأنه لخلق القيمة في عالم يتزايد تعقيدا يوما بعد يوم ، متعدد الأبعاد و لإرضاء الزبائن، و

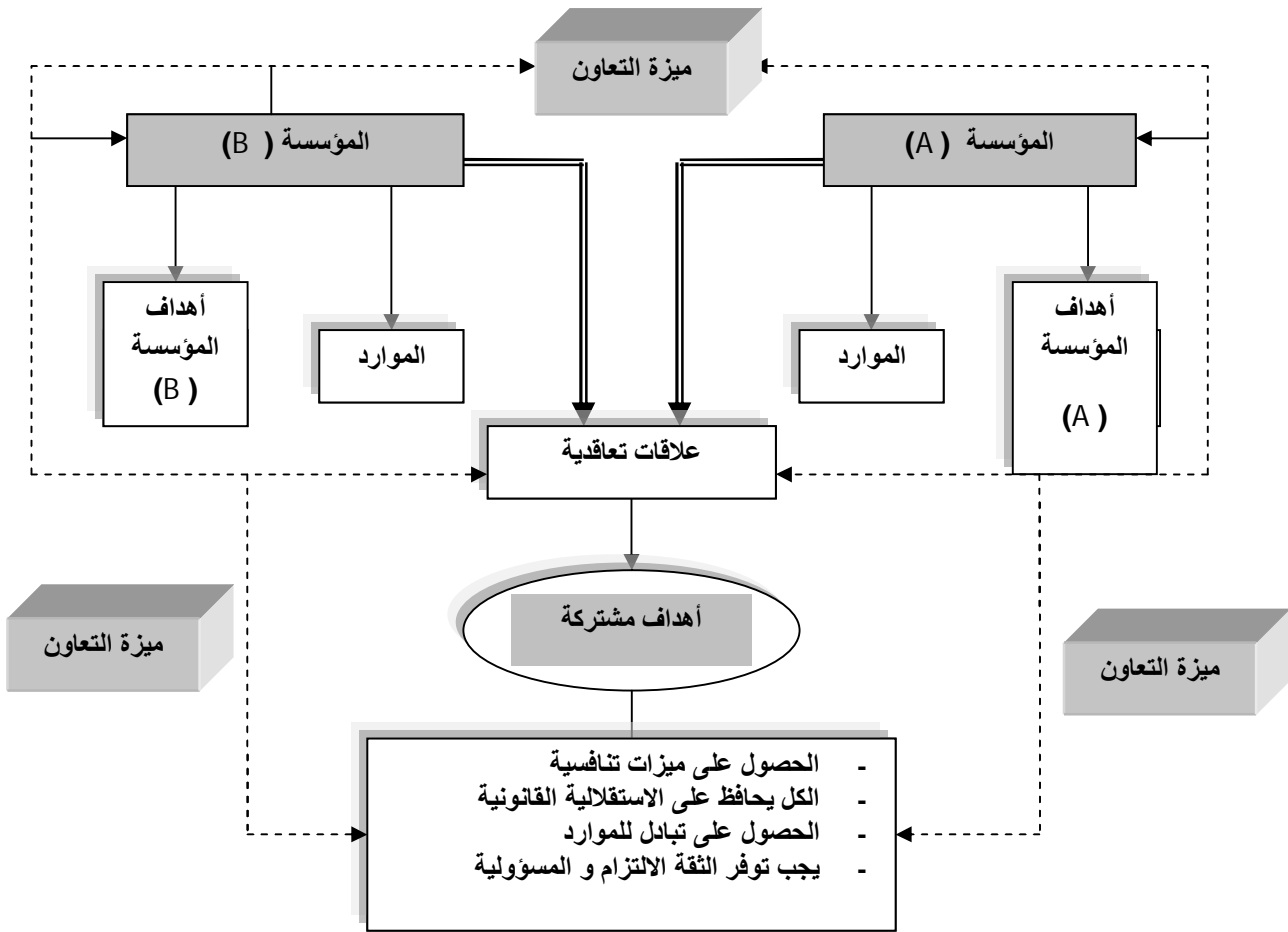
الحفاظ على متطلباتهم المتزايدة و المتغيرة ، يجب علينا أن نتحد، و أن نجتمع بين نقاط القوة التي نحن بصدد البحث عن بعضها خارج حدود المؤسسة.

إن أشكال التعاون الجديدة بين المؤسسات تتضمن مجموعة واسعة من المصطلحات ، حتى وان كانت غير شاملة ومنها : الشراكة، التحالفات، مجموعة من الالتزامات المتبادلة، المشروع المشترك كالحاضنات، المؤسسات العنقودية، الاستعانة بمصادر خارجية (المقاولة من الباطن، التخريج) وغيرها... هذه الأشكال الجديدة تبدو أكثر تأقلا مع الظروف الاقتصادية المميزة للقرن الجديد ، ويبدو أن هذا النمط الجديد من العلاقات ما بين المؤسسات أصبح يوفر المزايا التي نَجدها عادة في المؤسسات الصغيرة ( روح المقاولة والابتكار ، المرونة ، الدافعية من خلال الممارسة الواسعة للسلطة ... ) و المزايا المقترنة بالمؤسسات الكبيرة ( الاقتصاد في التكاليف ، القدرات المالية ... ) في آن واحد.5

إن تبني إستراتيجية العلاقات تهدف بشكل كبير إلى دعم وتنمية القدرة التنافسية للمؤسسات كهدف عام و رئيسي ولكن لن يتحقق هذا الهدف إلا إذا تحققت الأهداف الفرعية لهذه العلاقة، و التي تتمحور أساسا حول هدفين أساسيين هما: التعاون والتخصص .

و الشكل الموالي يوضح الأهداف التي يمكن أن يحققها التعاون بين المؤسسات

الشكل رقم (01): الأهداف المنتظرة من التعاون بين المؤسسات6



و كما ذكرنا سابقا هناك عدة أشكال للتعاون بين المؤسساتي مكن أن تستغل لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،و لكن سنركز على ثلاث أساليب مع التطرق لبعض التجارب الدولية في كل واحدة منها وهي:حاضنات الأعمال،العناقيد الصناعية، المناولة الصناعية.

**أولاً: حاضنات الأعمال:** في إطار الانطلاقة الاقتصادية التي بدأتها الدول النامية للبحث عن آليات جديدة لتطبيق سياسات الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي ومواجهة عولمة السوق، وبالإضافة لارتفاع نسب البطالة ووجود أعداد متزايدة من الخريجين، ونتيجة لعدم الاستخدام الأمثل لهذه الثروة البشرية نجد أن آليات عمل حاضنات الأعمال تأتي في مقدمة الحلول العملية التي اتبعتها الكثير من الدول التي استطاعت أن تخلق فرص عمل جديدة، وتساهم في دفع عجلة الاقتصاد القومي وخلق ميزة تنافسية وبخاصة للصناعات الصغيرة والمتوسطة التي ظلت ولفترة طويلة قادرة على البناء وراء أسوار الحماية التي كانت تفرضها الدول النامية على التجارة الخارجية محتمية بذلك من المنافسة الأجنبية، وفي عالم اليوم أصبحت هذه المشروعات الصغيرة والمتوسطة أكثر عرضة للمنافسة الدولية من جانب الكيانات الصغيرة والكبيرة على المستوى الدولي . الأمر الذي تطلب الأخذ بآليات حاضنات الأعمال والاستعانة بها لدعم تلك المشروعات (الصناعات) الصغيرة والمتوسطة مما يدفعها على تحقيق مزايا تنافسية تكفل لها فرص النجاح والنمو والاستمرارية مقارنة بغيرها في المجتمعات الصناعية التقليدية .

**1. خلفية تاريخية حول فكرة احتضان الأعمال:** تعود نشأة فكرة حاضنات الأعمال إلى محاولة تطوير نشاط مراكز الأعمال والاهتمام المتزايد بتشجيع الإبداع والابتكار ونقل التكنولوجيا وزيادة أهمية دور المؤسسات المبدعة الجديدة، وتعد الولايات المتحدة الأمريكية مهد نشوء حاضنات الأعمال، فقد أنشأت أول حاضنة أعمال في سنة 1959 بالمركز الصناعي لباتافيا The Batavia Industrial Center بمدينة نيويورك، وذلك عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والاستشارات لهم، ولاقت هذه الفكرة نجاحاً كبيراً، خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال نشيطة، ثم تحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة، ولا يزال هذا المركز يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم، وهو " Batavia Industrial centre"، حيث تخرج منه الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة. 7

لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية سنوات الثمانينات وتحديداً في عام 1984 حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة (SBA) The U.S. Small Business Administration بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات، وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى 20 حاضنة فقط والتي ارتفع عددها بشكل كبير، وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال National Business Incubation Association (NBIA) في عام 1985 من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين، وهي مؤسسة خاصة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات، لمساعدة المؤسسات الصغيرة المبدعة، عن طريق توفير المعلومات حول دور وأهمية حاضنات الأعمال، وقد زاد عدد أعضاء هذه الجمعية من 40 عضواً خلال سنتها الأولى إلى 1450 عضواً من جميع أنحاء العالم في الوقت الحالي وتهدف هذه الجمعية إلى :

تنظيم المؤتمرات ودورات التدريب الخاصة باحتضان المشاريع؛

جمع المعلومات والإحصائيات حول حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة والعالم؛

نشر وتوفير المعلومات حول صناعة الحاضنات؛

كما تعمل الجمعية كهيئة استشارية للحكومات والشركات في تطوير صناعة حاضنات الأعمال.

وخلال فترة الثمانينات قامت هيئة إدارة الأعمال التجارية الصغيرة الأمريكية SBA بالترويج لإنشاء حاضنات الأعمال التقنية من خلال عقد سلسلة من المؤتمرات حول فكرة الحاضنات، ونشر كتيبات ومعلومات حول آليات احتضان المشاريع،

ونتيجة للجهود التي بذلتها هذه الهيئة وصل عدد حاضنات الأعمال إلى 70 حاضنة في عام 1987، وفي نهاية عام 1997 وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة إلى حوالي 550 حاضنة، وذلك من خلال معدل إقامة بلغ حوالي حاضنة في الأسبوع منذ نهاية عام 1986.

وفي المملكة المتحدة كان التطبيق الأول لفكرة حاضنات المشروعات الصغيرة في السبعينات، وبعد نجاح هذه الفكرة ساهم الإتحاد الأوروبي في تطوير مخططات المملكة المتحدة بخصوص فكرة الحاضنات كما ساهم الإتحاد في تمويلها، وقد أخذت شكل حدائق العلوم والتكنولوجيا Science Park، وأصبح هناك ما يقرب من 46 حاضنة حدائق علوم معترف بها من الجمعية العامة لحدائق العلوم UK Science Park Association (Ukspa)، وكانت الأهداف الأساسية لهذه التطورات والقائمة أساسا على تأجير العقار هي كالتالي: 9:

الاحتفاظ بالروابط الرسمية مع الجامعات؛

تشجيع تكوين ونمو منشآت الأعمال القائمة على المعرفة و التكنولوجيا؛

وفي أوائل الثمانينات، وعلى إثر التطور الناجح للحاضنات في المملكة المتحدة تم الاعتراف بها كوسيلة ناجحة لتأسيس مشروعات الأعمال الجديدة في المجالات التي تشهد تدهورا صناعيا، واستخدمت الحاضنات كأداة لإعادة التنمية بواسطة الإدارات الحكومية بالمدن والولايات والمنظمات التي لا تهدف إلى الربح، وذلك في بعض المناطق الحضرية والمدن الصغيرة والريف سواء بمفردها أو بالاشتراك مع المنظمات المحلية العامة والخاصة مثل شبكة مراكز الأعمال والتكنولوجيا وحدائق العلوم والتكنولوجيا.

**2. تعريف حاضنات الأعمال:** هناك عدة تعاريف لحاضنات الأعمال حيث تعرف على أنها: "حزمة كاملة من الخدمات والتسهيلات واليات المساندة و الاستشارة توفرها ومرحلة محددة من الزمن مؤسسة قائمة لها خبرتها وعلاقتها للمبادرين الذين يرغبون البدء في إقامة مؤسسة صغيرة بهدف تخفيف أعباء مرحلة الانطلاق". 10.

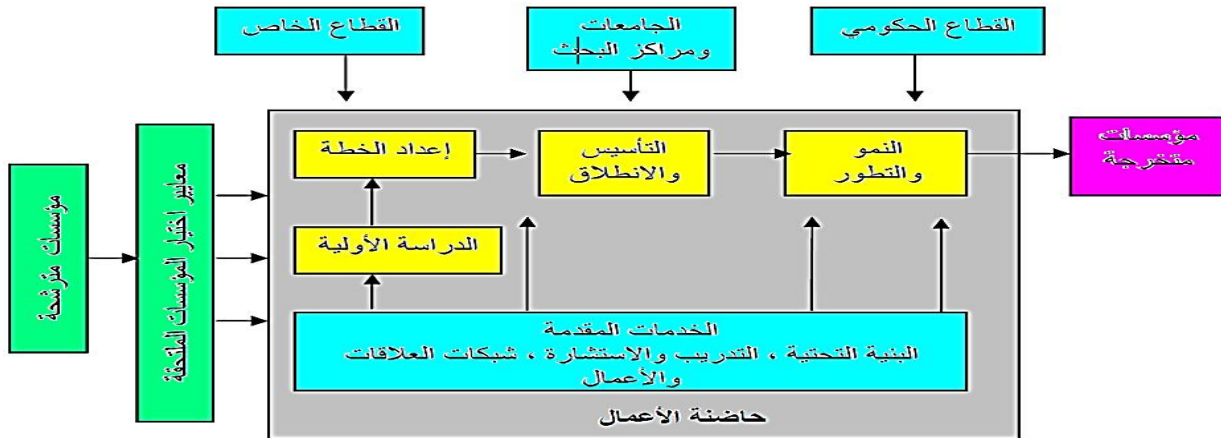
كما تعرف على أنها: "عملية ديناميكية لتنمية وتطوير المؤسسات خاصة المؤسسات الصغيرة التي تمر بمرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط حتى تضمن بقاءها ونموها خاصة في مرحلة بداية النشاط وذلك بتقديم مختلف المساعدات المالية والفنية وغيرها من التسهيلات الإنشاء وبداية النشاط". 11.

و تعرف أيضا بأنها: "بيئة أو إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة والاستشارة والتنظيم مخصصة لمساعدة رواد الأعمال في بدأ وإدارة وتنمية وتطوير المنشآت (الاقتصادية) الجديدة (الإنتاجية أو الخدمية أو المتخصصة في البحث والتطوير) وحماية ورعاية ودعم هذه المنشآت، لمدة محدودة (أقل من سنتين في الغالب ولكنها لا تتجاوز الثلاث سنوات)، بما يخفف عن هؤلاء الرواد المخاطر المعتادة ويوفر لهذه المنشآت فرصا أكبر للنجاح، وذلك من خلال كيان قانوني مؤسس لهذا الغرض ويتمتع بالإمكانيات والخبرات والعلاقات اللازمة". 12.

إذا تعتبر حاضنات الأعمال عبارة عن مؤسسات كبيرة تسعى إلى توفير الجو الملائم للمشاريع الصغيرة من أجل ضمان نجاحها او حتى تجاوز مرحلة الانطلاق لتدفعها تدريجيا لتصبح قادرة على النمو ومؤهلة .

و الشكل الموالي يوضح نموذج عمل حاضنات الأعمال :

الشكل رقم (02): نموذج عمل حاضنة الأعمال 13



### التجربة الصينية في حاضنات الأعمال.

أصبحت التجربة الصينية مثار دهشة العالم أجمع لما حققته من إنجازات بدأت آثارها تتضح بشكل واضح على الاقتصاد العالمي، ومن المتوقع لهذه التجربة أن تصبح الأكبر اقتصاديا في العالم بحلول سنة 2030 حيث بلغت صادراتها أربعة مليارات، و وارداتها ثلاثة مليارات دولار سنة 1972، ووصل كل منهما إلى 194.9 و165.8 مليار دولار على التوالي سنة 1999 وكانت الصين أكبر دائن لأمريكا حيث أصبح فائض الميزان التجاري بينهما لصالحها بنحو 400 مليار دولار، وفي سنة 1997 وصلت التجربة الصينية ذروتها، حيث حققت أعلى معدل نمو على الإطلاق لأي دولة وهو 9.7%، نوضح فيما يلي أهمية هذه المشروعات للاقتصاد الصيني وإجراءات تشجيع هذه المشروعات:

وتشير الإحصائيات إلى وجود 8.5 مليون شركة ومصنع في الصين، 99% منها تعتبر شركات صغيرة ومتوسطة مملوكة للدولة، وتحقق هذه المشروعات 60% من إجمالي الناتج الصناعي، وتعمل بها حوالي 75% من العمالة. يبلغ الناتج الصناعي وحجم صادرات الصناعات الصغيرة 60% من إجمالي الناتج الصناعي للصين، وقد أعطت الحكومة الصينية اهتماما كبيرا بالصناعات الصغيرة، وصدقت على قانون للصناعات الصغيرة والمتوسطة بدء تنفيذه في بداية عام 2003 لضمان نمو هذه الصناعات بشكل سليم.

وتلعب الصناعات الصغيرة دورا هاما في تخفيف حدة البطالة في المدن والقرى الصينية حيث توفر ثلاثة أرباع فرص العمالة. ويبين الجدول التالي توزيع المشروعات حسب حجمها في الصين.

الجدول رقم (03): التالي توزيع المشروعات حسب حجمها في الصين 14

حجم المشروعات	النسبة
المشروعات الكبيرة	25 %
المشروعات المتوسطة	8 %
المشروعات الصغيرة	67 %



الجدول رقم (04): توزيع المشروعات الصغيرة حسب المناطق في الصين 15

المنطقة	النسبة
المنطقة الشرقية	45 %
المنطقة الوسطى	39 %
المنطقة الغربية	16 %

تبنّت الصين سنة 1988 برنامج قومي مركزي يعرف باسم Torch، والذي يهدف للنهوض بالبحث العلمي، وتعظيم نتائجه عن طريق حاضنات الأعمال والحدائق التكنولوجية، حيث يركز على ثلاث نقاط محورية، وهي: 16: التّركيز على تسويق الأبحاث؛ تطوير التصنيع؛ الاتجاه نحو العولمة.

أ) **خصائص الحاضنات الصينية:** تتميز معظم الحاضنات الصينية بطابعها التكنولوجي ودعمها للمؤسسات التي تستثمر في مجال التكنولوجيا، خاصة الاستثمار الخارجي، وتنقسم إلى:

حاضنات غير هادفة للربح؛ حاضنات تابعة للدولة؛ حاضنات تابعة لشركات خاصة؛ حاضنة ملك شركات رأس مال المخاطر.

ب) **تمويل الحاضنات الصينية:** على الرغم من أن الغالبية العظمى من الحاضنات في الصين تتبع برامج التطوير التكنولوجي (Torch)، إلا أن الحاضنات يتم تمويلها من خلال نوعين من التمويل: 17:

التمويل الحكومي الكامل؛

تمويل الشركات الخاصة أو شركات رأس المال المخاطر.

ج) **نقاط قوة برنامج الحاضنات الصينية:**

حجم البرامج الصينية ضخم جدا حيث قدر بـ 465 حاضنة خلال 12 سنة؛

خلق عدد كبير من الوظائف والشركات الجديدة، حيث تكونت حوالي 8 آلاف شركة جديدة تشغل 300 ألف موظف؛

ساهمت الحاضنات في إحداث تغيير ثقافي كبير من خلال تنمية حب العمل الحر والرغبة في خلق مشروعات جديدة؛

المساهمة في نقل و تبادل الخبرات والتكنولوجيات الحديثة؛

د) **نقاط ضعف برنامج الحاضنات الصينية:**

يرتكز البرنامج على التبعية لبرنامج القومي للتنمية التكنولوجية؛

التركيز الشديد على مجال التكنولوجيا و إهمال القطاعات الأخرى؛

التركيز على الوحدات وهي المباني والبنية الأساسية للحاضنات وعدم تنمية الخدمات التي تقدم للشركات من خدمات فنية وخدمات إقامة المشروعات التي يطلق عليها Software

ضعف الاهتمام بالمشروعات الموجهة للمرأة والأقليات؛

إدارة الخدمات في الحاضنة يتم دون مراعاة تكاليف الخدمات، وهذه من أهم مشاكل إقامة الحاضنات في العالم الثالث، حيث أن معظم الراغبين في إقامة مشروعات لا يملكون مدخرات مالية التي تكفي مرحلة بداية المشروع ويتوقعون ان الحاضنة تقدم كل الخدمات مجاناً.

#### هـ) متطلبات تطوير التجربة الصينية في مجال حاضنات الأعمال:

التركيز على الخدمات أكثر من المباني والوحدات الإنتاجية؛

زيادة الاهتمام بإدارة الحاضنة كأهم مشروع تجاري؛

التركيز على اختيار عناصر ذات خبرة بإدارة الأعمال للعمل على إدارة أعمال الحاضنة؛

زيادة الكفاءة المالية وزيادة الفعالية على المستوى الميكرو والماكرو؛

تنمية معايير اختيار المشروعات بالحاضنة؛

التعاون والشراكة مع الحاضنات الأخرى وجمعيات الحاضنات؛

**ثانياً: العناقيد الصناعية:** العناقيد هي مجموعات من الصناعات المترابطة التي تؤدي إلى تكوين ثروات المنطقة في المقام

الأول من خلال تصدير السلع والخدمات، و يتم استخدام العناقيد باعتبارها أداة للعلاقات الاقتصادية الإقليمية و الأكثر توفيراً للثروة، و تمثل الصناعة المحلية محرك الديناميكية الإقليمية من خلال الأساليب التقليدية، و العناقيد الصناعية تختلف في تعريفها و آلية عملها عن التعريف التقليدي للقطاعات الصناعة لأنها تمثل سلسلة القيمة بأكملها من صناعة المعرفة وصولاً إلى المنتجات. بما في ذلك الخدمات المساندة والبنية التحتية المتخصصة، و تتركز جغرافية الصناعات العنقودية على ترابط تدفق السلع والخدمات، و تشمل كلا من ارتفاع وانخفاض القيمة المضافة العمالة.

وقد حظي مفهوم العناقيد الصناعية في السنوات الأخيرة بقبول متزايد لدى واضعي السياسات التنموية في مختلف دول العالم، و تبني معظم دول العالم اليوم برامج تنمية التجمعات الصناعية في خططها التنموية لرفع مستوى نمو و تنافسية اقتصادياتها، متخلية بذلك نوعاً ما عن برامج التنمية الاقتصادية التقليدية والتي تبين ضعف مردودها مقارنة بتكلفتها، و أول من لفت الانتباه لأهمية العناقيد الصناعية والفوائد التي يمكن أن تجنيها منها الشركات هو الاقتصادي ألفرد مارشال في سنة 1920م و من الفوائد التي ذكرها انتشار المعرفة والمعلومة بين الشركات و قرب موردي المواد الخام و سهولة الحصول على المدخلات الوسيطة والعمالة المدربة واستقطاب العملاء، وأكد أن حصول الشركات على هذه الفوائد مرهون بتجمع عدد من الشركات الصغيرة الصغيرة التي تعمل في المجال نفسه في مكان محدد.

وبدأت معالم مفهوم العناقيد الصناعية تتبلور في سنة 1990 عندما قام العالم الاقتصادي Porter بإصدار كتابه الشهير "الميزة التنافسية للأمم" وهذا الكتاب أحدث ما يشبه الثورة في نظريات توطين المشروعات الصناعية حيث قام الكاتب بتحليل ودراسة نماذج من المشروعات الصناعية في عشر دول صناعية ولاحظ وجود شبكة من العلاقات الأفقية والرأسية بين هذه المشروعات أطلق عليها وصف العناقيد الصناعية و طبقاً لمفهوم بورتر فإن العناقيد الصناعية تتمثل في "توطين الصناعات بشكل مترابط من خلال علاقة الزبون / الممول والمناطق التكنولوجية والعمالة والتوزيع". 18

و من ثم انتشر استعمال هذا المصطلح و ظهرت العديد من التعاريف في الأدبيات الاقتصادية تصب جلها في أن العنقود هو "تجمع يضم مجموعة من شركات التي تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة أو الاشتراك في القنوات التسويقية ذاتها أو الاستقاء من وسط عمالة مشترك أو حتى الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها. و يضم هذا التجمع

كذلك مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، والتي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كالجامعات والمعاهد التعليمية.19" و من خلال التعريف أعلاه يمكن أن نستنتج ما يلي:

إن مفهوم العنقود يتجاوز فكرة التجمع المجردة إلى إرادة حقيقية للتعاون والتنسيق بين عناصر السلسلة المختلفة تؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق ربحية أعلى للجميع.

إن أحد أهم عوامل نجاح العناقيد في كونها تكفل وجود موردين محليين لمدخلات الإنتاج وبكلفت أقل نسبياً من استيرادها مما يؤثر إيجاباً على منافسة الصناعة في السوق المحلي والعالمي.

يعتبر العنقود الشكل الأكثر نضجاً للعمل التكاملي ما بين المؤسسات العاملة في اقتصاد ما.

تأخذ العناقيد عادة صبغة مكانية بتركزها في مكان جغرافي واحد، وهو ما يطلق عليه بالعنقود المكاني (أو الإقليمي).

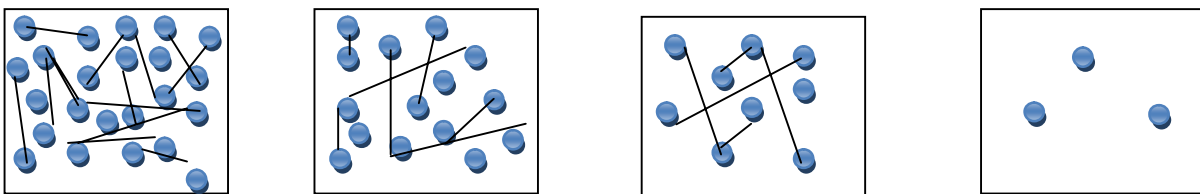
مفهوم العنقود هو مفهوم ديناميكي حركي، وليس سباتيكي ساكن، حيث أنه يحتوي على سلسلة من العلاقات والتأثيرات الداخلية والخارجية تؤدي إلى زيادة التنوع التكنولوجي للمنطقة وتطور ونمو العنقود باستمرار.

إن العملية التصنيعية داخل العنقود تتم في شكل نظام تكاملي، تتضمن العديد من الأطراف والعلاقات المتداخلة،

### 1. مراحل تكون العناقيد الصناعية: دورة حياة الكوليسترا: تمر العناقيد الصناعية بدورات حياة "Life Cycles"

شبيهة بدورة حياة المنتجات الصناعية، حيث أنها تتطور باستمرار وتتم بمراحل متعددة فتضم إليها شركات جديدة وتختفي منها شركات أخرى وهكذا، ففي مرحلة ما قبل تكون العنقود "Pre-Clusterstage" يتميز سلوك الشركات والصناعة في هذه المرحلة بأنه مستقل إلى حد كبير وقليل التفاعل مع المجتمع المحلي، ويولد العنقود من شركة أو شركتين في البداية " الرواد " ويكون الحافز إما توفر مواد خام أو توافر عمالة ماهرة ورخيصة وقد يكون بالصدفة البحتة، وأثناء نمو العنقود الصناعي يزداد الاعتماد المتبادل بين الشركات والموردين المحليين، وخلال مرحلة الإقلاع تزداد درجة التفاعل بين الشركات والمجتمع المحلي والمؤسسات البحثية والعلمية ويستمر العنقود في النمو المطرد حتى يصل إلى مرحلة النضج والاستقرار والتي يصبح بعدها غير قادر على ضم مزيد من الشركات وتسمى هذه المرحلة بالمرحلة الحرجة وهي درجة التشبع من حيث المعرفة والمهارات والمعلومات خلال العنقود الصناعي.20

### الشكل رقم (03): مراحل تكون العنقود الصناعي



مرحلة ما قبل التكون ظهور ترابط عنقودي امتداد العنقود ليضم وصول العنقود لمرحلة (شركات و صناعات

منفصلة) للشركات، وتركز الصناعات روابط جديدة التشبع

### 2. العنقود الصناعي سيالكوت (Sialkot) الباكستاني: تعود نشأة هذا العنقود إلى سنة 1890، لذلك هذه الصناعة

لها جذور عميقة في هذا القطاع بالذات. وقد بدأت الأعمال الأولية لسيالكوت مع الأطباء البريطانيين الذين حصلوا على خدمات من هذه الصناعة تتمثل في إصلاح أدوات معينة، وحصلت صناعة الأدوات الجراحية في سيالكوت على رضا تام على النتائج التي حققتها، من خلال إنتاجها أنواع مختلفة من السكاكين المستخدمة في العمليات الجراحية.

و مع مرور الزمن حققت صناعة الأدوات الجراحية "سيالكوت" شعبية كبيرة، و تهافتت المستشفيات الواقعة في الهند البريطانية لشراء الأدوات الجراحية والأسنان من سيالكوت حتى عام 1920 كان تركيز هذه الصناعة على سوق الهند البريطانية وبحلول عام 1930 أصبحت هذه الصناعة مصدر لإقليمية ناجحة، ومن ثم بدأت تدريجياً، للبحث عن أسواق أخرى من خلال تصدير منتجاتها نحو الخارج خاصة نحو كل من إنجلترا، مصر وأفغانستان، وخلال الحرب العالمية الثانية أمرت بريطانيا أن تخصص سيالكوت في تصنيع الأدوات الجراحية التي كانت تستخدم من قبل التحالفات.

بدأت صناعة سيالكوت توسعها نحو الصادرات على نطاق واسع، و حصلت على مستويات عليا من الجودة، من خلال إعداد دراسات عن جودة منتجاتها قبل طرحها في السوق، على سبيل المثال إعداد مكتب في مدينة سيالكوت لرصد مراقبة الجودة قبل تصدير الأدوات الجراحية إلى أسواق عالية الجودة كأمريكا الشمالية وأوروبا الغربية، وقد وضعت باكستان صورة الدولة المصدرة لأدوات جراحية متميزة و ذات جودة، مما أعطاها سمعة جيدة و تيرة تصاعديّة لقيمة صادراتها حيث قدر إجمالي صادراتها سنة 2009 بحوالي 225 مليون دولار، ليرتفع في السنة الموالية إلى 260 مليون.

**خصائص العنقود الصناعي سيالكوت:** يتميز هذا العنقود بما يلي:

حصة العنقود في الأسواق العالمية للأدوات الجراحية والأسنان هو أكثر من 30 مليار دولار أمريكي (SIMAP)، (2010).

إجمالي التصدير الحالية لهذه الصناعة وفقاً لـ (SIMAP، 2010-11) هو 260 مليون دولار أمريكي.

ويقدر المبلغ الإجمالي للاستثمار على صناعة سيالكوت 20 مليار روبية باكستانية.

حالياً هناك من 1000-1200 الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم داخل العنقود والقوة العاملة بكل منها تتراوح ما بين 10 حتى 50 يعملون في القطاع وفقاً لـ (SIMAP، 2010).

يشارك العنقود بـ 20% من الصادرات العالمية، وتعد باكستان بذلك، المصدر الأكبر الثاني من

الأدوات الجراحية، بعد ألمانيا. 21.

هناك ما يقارب 500000 من العمال المشاركين في هذه الصناعة وفقاً لتقرير جمعية الجراحين لسنة 2010 يتولى

العنقود صناعة حوالي 110 مليون من الأدوات الجراحية سنوياً.

ينتج العنقود حوالي 300 منتج و يمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع مختلفة من الأدوات والتي تعد العناصر الرئيسية في

عملية التصنيع، و تقدر النسبة المئوية لمساهمة كل منها في إجمالي الصادرات كما يلي:

تقدر نسبة الأدوات التي يتم استعمالها مرة واحدة بـ 80% من إجمالي صادراتها

تقدر نسبة الأدوات التي يتم استعمالها عدة مرات بـ 19% من إجمالي صادراتها

حصة الأجهزة الطبية المتقدمة من هذه الصناعة مجرد 1% في إجمالي الصادرات (SIMAP، 2010).

ويعتبر عنقود Sialkot لإنتاج الأدوات الجراحية في باكستان واحداً من أهم العناوين الصناعية، ويلعب دوراً هاماً في

السوق المحلية كما يساهم بنسبة كبيرة في الصادرات، ويُنتج هذا العنقود الأدوات الجراحية المتخصصة ومنها المقصاة، المضع

الجراحي، و الآلات الدقيقة المتخصصة من حديد الدرجة الأولى العالي المقاوم للصدأ، ويشتمل على أكثر من 300 منتج.

ويتكون العنقود من مشروعات صغيرة متخصص في مراحل معينة من طريقة الإنتاج، بجانب هذه المشروعات، هناك ما

يقدر بـ 1500 من الموردين، وأكثر من 800 وحدة من المشروعات المتوسطة التي تزود أنواعاً مختلفة من الصناعات، و

قد تعرضت في وقت لاحق صناعة الأدوات الجراحية إلى العديد من المخاطر والتعقيدات الكبيرة و في محاولة للخروج من هذه المشاكل قامت المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في هذا النوع من المنتجات بتكوين عنقود يضم : 300 مشروع صغير ، 80 مشروع متوسط ، 50 مشروع كبير ، 1500 مقاول من الباطن ، مجموعة مؤسسات مدعمة ومساعدة.22

وينتج العنقود 2000 نوع من الأدوات الجراحية ، وتعتبر السوق الأمريكية أكبر مستوعب لإنتاج العنقود ، حيث تستقطب حوالي 60% من إجمالي صادرات العنقود ، ويتم تصدير الأدوات الجراحية المصنوعة من الحديد المصقول عالي الجودة إلى أوروبا الغربية خاصة إنجلترا، ويرجع ذلك لوجود عدد كبير من المقاولين من الباطن الذين يعملون في إنتاج الأدوات الجراحية عالية الجودة، و الجدول التالي يوضح الدول العشر الأولى المستوردة لمنتجات العنقود .

الجدول رقم (05): الدول الثمانية الأولى المستوردة لمنتجات العنقود الصناعي "سيالكوت" 23

الدولة	الولايات المتحدة	ألمانيا	إنجلترا	فرنسا	البرازيل	إيطاليا	اليابان	استراليا
قيمة الصادرات "مليون دولار"	57	34	24	11	8	7	6	5

#### عوامل دعم القدرة التنافسية للعنقود :

استطاعت المشروعات المكونة للعنقود الاستفادة من مزايا الكفاءة التجميعية مما أدى إلى رفع القدرة التنافسية لمشروعات العنقود ، نظرا لاستفادتها من الخدمات التي تقدمها مؤسسات العنقود ، وتعتبر هذه المؤسسات مصدراً هاماً لتدفق المعرفة والتكنولوجيا من الخارج بالإضافة إلى تدفق المعلومات بين المشروعات ، وتدعم هذه المؤسسات التعاون بين المشروعات سواء كان رأسياً أو أفقياً .24

ففي أبريل 1995 طلبت مؤسسة توفير الواردات بالعنقود SIDA من الحكومة الباكستانية تقديم المساعدات المالية لمشروعات العنقود (وبعد مرور 11 شهراً على قرار (FDA) بإصدار معايير الجودة) ، علاوة على مطالب الحكومة من مؤسسة SIDA بضرورة عقد الاتفاقيات مع مستشاري الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة مدى إمكانية توفير التدريب الفني اللازم للمنتجين لتسهيل الحصول على شهادة GMP.

وفي جانفي سنة 1997 حصل 75 منتج على شهادة GMP بعد حصولهم على التدريب اللازم ، وفي نوفمبر 1997 ازداد عدد الحاصلين على هذه الشهادة إلى 133 مشروع ، وفي عام 2005 وصل عدد المشاريع في العنقود الحاصلة على هذه الشهادة إلى 200 مشروع 25 ، و قد حقق العنقود هذه النتائج الايجابية من خلال:

إحداث تغييرات في الروابط الأفقية 26 : حيث تم إحداث تغييرات في العلاقة بين المشروعات مع بعضها بعض ، وكذلك حدثت تغييرات في علاقة المشروعات بمؤسسات التوريد للعنقود (SIMA) ، حيث أشارت دراسة (Nadvi, k , 1999) ، و التي أجريت على عينة من 60 مشروع من مشروعات عنقود Sialkot ، توصلت إلى أن هناك زيادة في درجة تبادل المعلومات بين مشروعات العنقود ، نتيجة لتشاؤم وتعاون المشروعات معاً في كيفية مواجهة المخاطر وتبادل المعلومات بين المشروعات فيما يتعلق بالدور والجهود التي تقوم بها مؤسسة SIMA ، وقد استفاد عدد كبير من مشروعات العنقود من

خدمات مؤسسة SIMA التي طالبت الحكومة بتمويل وتدعيم الاستشارات الأجنبية لمساعدة المشروعات ، وتأهيلهم للحصول على الشهادة ، ووافقت الحكومة الباكستانية على تقديم مساعدة قدرها 1.6 مليون دولار ، كما طالبت المؤسسة الحكومة أيضاً بأن تمنح قروض ميسرة لمشروعات العنقود تصل إلى 2.5 مليون دولار.

وأثبتت الدراسات 27 أيضاً حدوث زيادة في العلاقات الأفقية بين المشروعات في العنقود من جهة وبين مؤسسة SIMA من جهة أخرى ، ويتضح ذلك من أن 61.6% من العينة استخدموا خدمات المؤسسة بصورة أكبر مما كانت عليه قبل حدوث المخاطر ، ويرجع ذلك لاستجابة المؤسسة السريعة لمواجهة المخاطر .

وكان هناك وجهة نظر شائعة بين المشروعات الصغيرة قبل حدوث المخاطر وهي أن مؤسسة SIMA تُدار بواسطة المشروعات الكبيرة المنتجة للأدوات الجراحية ، وتسيطر عليها (وهم قلة ولكن ذوي نفوذ كبير) ، ونتيجة لذلك يتم توجيه سياسة المؤسسة على نحو يضمن تحقيق مصالح المشروعات الكبيرة على حساب مصالح المشروعات الصغيرة .

إلا أنه مع حدوث الاضطرابات التي عرفتها هذه الصناعة تم إثبات العكس ، لان مؤسسة SIMA اهتمت بأن يحصل 200 مشروع في العنقود على التدريب ، و التأطير اللازمين ، وذلك لأن المشروعات الكبيرة تستطيع الحصول على شهادة GMP بطلب التدريب من المستشارين الأمريكيين مباشرة وعلى نفقتهم الخاصة.

ونتيجة للتعاون الأفقي (الأداء المشترك) بين المشروعات وبين المؤسسات المدعمة استطاعت المشروعات الصغيرة داخل العنقود الحصول على شهادة GMP والاستمرار في الإنتاج والتصدير مرة أخرى.

إحداث تغيرات في الروابط الرأسية : لقد تم إحداث العديد من التغيرات في الارتباط والتعاون بين الموردين المحليين والمقاولين من الباطن والمشروعات والمشتريين الأجانب ، اد بعد حدوث مشاكل على مستوى القطاع استخدمت أكثر من 75% من مشروعات العنقود التعاقدات من الباطن للحصول على الحديد المصقول عالي الجودة و المدخلات الأخرى ، وكذلك في تنظيم الإنتاج و من جهة أخرى هناك علاقة وطيدة بين المنتجين والمشتريين الأجانب ، حيث يمثلون 85% من مصادر المعلومات السوقية والفنية بالنسبة لمشروعات العينة التي شملتها الدراسة السابقة.

و لعلاج المخاطر التي تعرضت لها صناعة الأدوات الجراحية ، كان لابد من تخفيض مستوى التكاليف وزيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق التوسع رأسياً وأفقياً ، ويتطلب تحقيق مستوى الجودة المطلوب تدفق المعلومات من خلال الموردين والمشتريين المتعاملين مع مشروعات العنقود ، وفي حالة فشل الموردين في توفير المواد الخام وفقاً لمستوى الجودة المطلوبة فإن المنتجين بدورهم لن يستطيعوا إنتاج السلع بنفس مستوى الجودة أيضاً ، وتحقيق المنتجين مستوى الجودة العالمية يمكنهم من تخفيض تكاليف المعاملات.

و تنقسم الروابط الرأسية إلى مايلي:

**الروابط الخلفية :** و تتمثل الروابط الخلفية في العلاقة بين المشروع والموردين للمواد الخام من جهة وبين المشروع والمقاولين من الباطن من جهة أخرى، وقد شهد العنقود تحسناً ملحوظ في مستوى التعاون بين المشروعات والموردين ، حيث يلاحظ زيادة درجة تبادل المعلومات والخبرة بين الموردين و المشروعات ، و يدل ذلك على زيادة التعاون الرأسي بين الموردين والمنتجين ، فتوفر الجودة المطلوبة لابد أن يتم دعمه بتوفير الجودة في مدخلات الإنتاج ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (06): التحسن في التعاون بين المشروعات والموردين 28

أوجه التعاون	عدد المشروعات الصغيرة	عدد المشروعات المتوسطة	عدد المشروعات الكبيرة	إجمالي عدد المشروعات
	21	22	17	60
نسبة زيادة تبادل الخبرة والمعلومات %	61.9	50	53	55
نسبة زيادة التعاون لتحسين الجودة %	23.8	31.8	35.3	30

و من ناحية ثانية إن بعض المشروعات خفضت من حجم تعاقداتها مع المقاولين من الباطن ، لأنه في الغالب يكون لديهم نقص في التدريبات الإدارية، وهذا ما أدى ببعض المشروعات لتعيين مشرفين للتأكد من عملية التوثيق ، حتى يحقق المنتج مستوى الجودة العالمية المطلوبة، و يمكن توضيح انخفاض حجم التعاقدات بين المشروعات والمقاولين من الباطن، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): الانخفاض في التعاقدات بين المشروعات والموردين من الباطن في العمليات الأساسية 29

الانخفاض في التعاقدات من الباطن للعمليات الرئيسية بعد أزمات FDA	المشروعات الصغيرة	المشروعات المتوسطة	المشروعات الكبيرة	إجمالي المشروعات
	21	22	17	60
طرق المعادن %	4.8	9.1	11.8	8.3
الصقل %	4.8	13.6	17.7	11.7
البرد (البرادة) %	14.3	27.3	29.4	23.3
التلميع %	14.3	4.5	5.9	10.0
المعالجة الحرارية %	4.8	00	5.9	3.4

**الروابط الأمامية :** تكون بين المنتجين والمشتريين سواءً أجانِب أو محليين، ويعتبر المشترون الأجانِب مصدرا مهما ورئيسيا للتكنولوجيا ، كما أنهم قد لعبوا أيضاً دوراً هاماً بعد الأزمات في مساعدة مشروعات العنقود لتحقيق مستوى الجودة المطلوبة للحصول على شهادة GMP ، فعلاقتهم جد قوية مع المنتجين المحليين ، كما أن الاستشارات الأمريكية التي حصلت عليها المشروعات داخل العنقود ساهمت بشكل جوهري في تحسين مستوى الجودة ، من خلال تدفق المعلومات والخبرات وتنظيم الإنتاج، و الجدول التالي يوضح تحسن العلاقة بين المشروعات داخل العنقود و المشتريين الأجانِب.

الجدول رقم (08): مظاهر التحسن في تعاون المشروعات مع المشتريين الأجانب 30

إجمالي المشروعات 60	المشروعات الكبيرة 17	المشروعات المتوسطة 22	المشروعات الصغيرة 21	أوجه الروابط مع المشتريين
61.7	76.5	63.6	47.6	زيادة في تبادل المعلومات والخبرات %
65	47.1	81.8	61.9	زيادة التعاون لتحسين الجودة %
16.6	29.4	18.2	4.8	زيادة التعاون في التوسع الفني %
3.4	--	9.1	--	زيادة التعاون لتنظيم الإنتاج %
29.3	31.3	27	30	زيادة التعاون في تنمية نظام اعتبارات الجودة %

ونتيجة للتغيرات التي حدثت في الروابط الأفقية والرأسية ، و حدوث تغيرات أيضاً في دور المؤسسات ، وصلت مبيعات العنقود إلى 125 مليون دولار في 1996/95 بالمقارنة بحوالي 109 مليون دولار في 1994/93 ، وحصل 130 مشروع من 300 مشروع في العنقود على شهادة GMP ، كما حصل مشروعان على شهادة الأيزو 9002 وقد حقق العنقود في عام 1997م زيادة في المبيعات قدرها 68% منها مقارنة بعام المخاطر 1994 ، وقد ازداد مستوى التوظيف في أكثر من 50 % من مشروعات العنقود ، وحصل ثلثي مشروعات العنقود على شهادة GMP ، بينما بدأ 37% من العاملين عمليات التدريب للحصول على شهادة الأيزو 9002 ، و بالتالي يمكن القول أن المشروعات داخل العنقود عززت قدرتها التنافسية و ضمنت موقع لها في ظل الاقتصاد العالمي .

**ثالثاً: المناولة الصناعية:** هناك عدة تعريفات للمناولة الصناعية، نذكر منها : "التعاقد من الباطن هو عبارة عن عقد باطني (عقد فرعي) يعطي لشركة ما حاصلة على عقد رئيسي تم إبرامه مع جهة ما تسمى "صاحبة الشغل" بتكليف شركة أو جهة أخرى تسمى "المتعاقد من الباطن" ، بتنفيذ جزء من هذا العقد أو كله. 31

و يتضمن هذا التعريف ثلاث عناصر : وهي:

صاحب الأشغال (مالك المشروع)

صاحب العقد الرئيسي

المتعاقد من الباطن (المتعاقد الفرعي)

إضافة إلى وجود عقدين: عقد رئيسي يربط بين صاحب المشروع بالشخص الحاصل على العقد الرئيسي من جهة، وعقد من الباطن يربط هذا الأخير مع المتعاقد من الباطن من جهة أخرى.

**1. صيغ المناولة الصناعية :** يتميز أسلوب المناولة الصناعية بالمرونة والقدرة على الاستجابة للاستخدامات المختلفة

ويأخذ أشكالاً متعددة ومتنوعة حسب الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها، مثل :

**مناولة طاقة الإنتاج :** حيث تقوم المؤسسة الأمرة بالأعمال بإبرام عقود مناولة مع منشآت أخرى متخصصة إما بصفة

مؤقتة أو بشكل دائم رغبة منها في الاحتفاظ بطاقة إنتاجية خاصة بها.



مناولة الاختصاص : في هذه الصيغة تتعاقد المؤسسة الأمرة بالأعمال مع مؤسسة (أو مؤسسات) متخصصة تتوفر فيها التجهيزات والكفاءات اللازمة لتوفير احتياجاتها من المواد أو الخدمات المطلوبة نظرا لعدم توفر المؤسسة الأمرة بالأعمال على التجهيزات والكفاءات اللازمة.

المناولة الوطنية : في هذه الصيغة، تتمتع المؤسسة المتعاقدة بنفس الجنسية وتزاول نشاطها داخل حدود وطنها.

المناولة الدولية : حيث تتمتع المؤسسات المتعاقدة بجنسيات مختلفة مهما كانت الدولة التي تمارس فيها عملها.

## 2. دور المناولة الصناعية في تعزيز التعاون بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المؤسسات الكبيرة:

يعتبر نظام المناولة من أهم الأساليب التي تعمل على تعزيز الترابط والتكامل بين الصناعات الصغيرة والصناعات الأساسية الكبيرة، ويتمثل دورها في مايلي:

تقوم المنشآت الصغيرة بإنتاج كميات من المكونات أو الأجزاء الوسيطة حسب طلبات التعاقد بتكلفة أقل وجودة أعلى عما إذا تم إنتاجها في الشركات الكبيرة (الأم).

يساعد هذا النظام على تطوير وتنويع المنتجات طبقا لاحتياجات السوق، كما يساعد على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة وتأهيل الوحدات الصناعية بما يعظم قدراتها على تصدير منتجاتها ومواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

تستفيد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الشركة الأم في ظل نظام التعاقد من الباطن بالحصول على التكنولوجيا الحديثة لتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة.

يساعد نظام المناولة الصناعية على تعميق التصنيع المحلي وزيادة الإمكانيات التصنيعية خاصة في المعدات الاستثمارية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات.

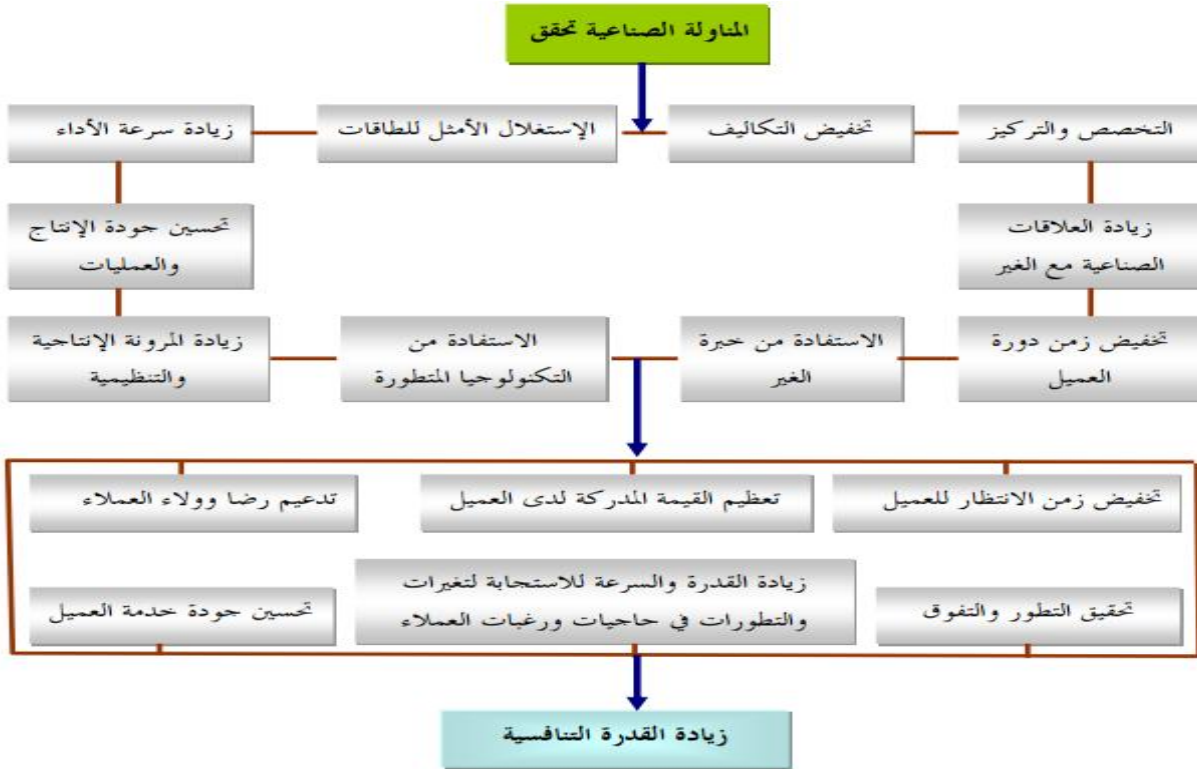
الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والتصرف الدقيق والحكم في وسائل إنتاجها.

تنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي،

تساهم بشكل غير مباشر في تشغيل العمالة الوطنية وتقليص نسب البطالة وبالتالي رفع مستوى الدخل ورفاهية المواطن. دعم النسيج الصناعي المحلي وتشجيع المؤسسات الصناعية على التخصص في مجال التقنيات الحديثة، ويكون بذلك توزيع العمل بين المؤسسات الصناعية أكثر إحكاما، وتوازنا وتساعد الجودة العالية في الإنتاج والسرعة في الإنجاز على مواكبة التطور العالمي والمنافسة الدولية.

تساعد في الحد من نزيف العملات الصعبة الذي يستخدم في استجلاب منتجات من الخارج تنتج محليا أو يمكن إنتاجها محليا بجودة عالية.

الشكل رقم (04): أثر المناولة الصناعية في تدعيم تنافسية المؤسسة 32



### 3. المناولة الصناعية في فرنسا:

يشكل نشاط المناولة الصناعية محورا أساسيا من استراتيجيات المنشآت الصناعية في عموم الدول الصناعية التي تمكنت بواسطة هذا الأسلوب من تنمية وتطوير منتجاتها ورفع قدراتها التنافسية في الأسواق والاتحاد الأوروبي وآسيا. اللجوء إلى المناولة في الواقع الأوروبي ازدهر وبالخصوص في ألمانيا و فرنسا، و تعرف المناولة حسب التشريع الفرنسي بأنها: " العملية التي من خلالها تطلب مؤسسة تسمى المؤسسة التي تعطي الأوامر من مؤسسة أخرى تسمى المقاول من الباطن تنفيذ جزء من العملية الإنتاجية حسب عقد تحدد بنوده المؤسسة الأولى". 33

و في فرنسا هناك مليونين و ستمائة ألف ( 2.600.000 ) مؤسسة حسب إحصاءات أواخر سنة 2003، حيث تقدر نسبة ما بين 70% و 80% من هذه المؤسسات هي عبارة عن مؤسسات مناولة.

و انطلاقا من تركيبة النسيج الصناعي كما يظهر من خلال الجدول التالي حسب التصنيف المعتمد لدى المهتمين، و حسب الترتيب المتناقص من ناحية أهمية المناولة، ثم الاتفاق على أن تبدأ حملة المسح الصناعي في مرحلة أولى بتغطية قطاعات العدنية و الميكانيكا إلى غير ذلك، وفق الجدول التالي. والذي يوضح رقم الأعمال، عدد المستخدمين، عدد المؤسسات بالنسبة لكل المناولات.

الجدول رقم (10): يوضح رقم الأعمال، عدد المستخدمين و عدد المؤسسات وفق المناولات.34

عدد المؤسسات	عدد المستخدمين	الفواتير لسنة 2004 بالملايين من الأورو	القطاعات "مؤسسات من كل حجم"
9 088	103 322	9269.82	الميكانيكا الصناعية
1 181	45 017	6 001.09	التقطيع-التفصيل- التطويق على البارد
3 433	43 866	4 177.19	صناعة النحاس-الأنابيب البناء المعدني
452	35413	3796,99	المسبكة
2209	30819	2746.34	معالجة وتغليف المعادن
1140	19069	2389.72	التقوير
589	14462	1736,61	صهر رشم طبع و قولبة
115	7635	1076,24	تثبيت
798	12072	1065,81	قوالب نماذج تصميم
446	6164	634,52	لوازم عصر
124	3658	437,45	المكونات والأعضاء الميكانيكية
96	3680	419,21	الدوافع
25	2199	346,57	تعددين الغبار
19696	328276	34097,56	المجموع

تحليل بعض معطيات المناولة الصناعية الفرنسية : يلاحظ من خلال الجدول السابق ما يلي :

في فرنسا وخلال سنة 2004 فان القطاعات المتخصصة في المناولة الصناعية حققت ما يقارب 34 مليار أورو من رقم الأعمال و تتكون من 19 696 مؤسسة بمختلف الأحجام و تشغل 328276 شخص.

لاحظنا أن الميكانيكا الصناعية تحصلت على حصة الأسد حيث أن رقم الأعمال يساوي 9,2 أورو كما أنها تتكون من 9088 مؤسسة و تشغل 103322 شخص.

أما القطاع الثاني فهو التقطيع التفصيل، و التطويق على البارد، وهو لا يقل أهمية من الثاني. فهي تحتل مركزا مهما مقارنة بالقطاعات الأخرى. وان دل على شيء فانه يدل على أن المناولة الصناعية هي السائدة.

تحتلاليا صناعة الميكانيكا والمناولة الصناعية الطليعة فيما يخص التدابير الاقتصادية والصناعية ولها وزن كبير في قطاع السيارات وحاضرة بقوة في اقتصاد فرنسا.

المناولة الصناعية للسيارات لها قوانينها الخاصة وشروطها الخاصة كذلك والرهانات هي كمناول في صناعة السيارات هو شبه مرتبط بصاحب الأمر (شبه مندمج معه).

إلا أن عدد مؤسسات العاملة في مجال المناولة ارتفعت إلى حوالي 30343 وبقدرة استيعاب التشغيل تفوق 496915، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم (10): حجم المناولة فيفرنسا خلال سنة 2011 35

عدد المؤسسات المزاوله لنشاط المناولة	القوى العاملة المنتسبة لنشاط المناولة	رقما لأعمال المحقق في نشاط المناولة "مليار أورو"
30343	496915	72.84

#### الخلاصة:

يمكن أن نخلص من خلال هذه الدراسة إلى :

- 1- تساهم حاضنات الأعمال في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب تجربة الحاضنات "الصينية" من خلال:
  - خلق عدد كبير من الوظائف والشركات الجديدة، حيث تكونت حوالي 8 آلاف شركة جديدة تشغل 300 ألف موظف.
  - ساهمت الحاضنات في إحداث تغيير ثقافي كبير من خلال تنمية حب العمل الحر والرغبة في خلق مشروعات جديدة.
  - المساهمة في نقل و تبادل الخبرات والتكنولوجيات الحديثة.
- 2- تساهم العناقيد الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب تجربة عنقود "سيالكوت" الباكستاني من خلال:
  - زيادة الإنتاجية: يساعد العنقود الصناعي على تحقيق هدف زيادة الإنتاجية، وذلك بسبب عدة عوامل أهمها مايلي:
    - سهولة الحصول على المدخلات الإنتاجية.
    - انخفاض تكاليف الصفقات.
    - انخفاض تكاليف النقل (الميزة الرئيسية).
    - انخفاض تكلفة المخزون.
    - زيادة الحصة السوقية.
  - زيادة القدرة الإبتكارية .
3. تساهم المناولة الصناعية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب تجربة فرنسا من خلال:
  - تنمية التخصص و تقسيم العمل ،
  - توسيع قاعدة النسيج الصناعي،
  - تعزيز التشابك و التكامل الصناعي،
  - تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات الإنتاجية،
  - تشجيع التنمية الجهوية.

## الهوامش والمراجع:

### <sup>1</sup>: العديد من المراجع أهمها:

- حسين عبد المطلب الأسرج، المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل في الدول العربية، وزارة التجارة والصناعة المصرية، مصر، 2010، ص 14.
- فايز النجار وعبد الستار العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد، عمان، 2006، ص 67.
- رحيم حسين، واقع وتحديات منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل قواعد المنشأ في ظل اتفاقية الشراكة الأورو جزائرية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: استراتيجيات تنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، يومي 18-19 أفريل 2012، ص 4.

### <sup>2</sup>: العديد من المراجع أهمها:

- جاسر عبد الرزاق النسور، المنشآت الصغيرة: الواقع والتجارب ومعطيات الظروف الراهنة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 17/16 أفريل 2006، ص 04.
- هالة محمد لبيب عنبة، إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص 227.
- Vadim Kotelnikou, **small and medium enterprises and ICT**, Kim Hak-Su, Thailand, 2007, P 2.
- http://europa.eu.int/comm/enterprise.
- Commission recommendation 2003/361/EC/ of 6 may 2003, concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprise.

<sup>3</sup>: إسماعيل شعبان ، "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم " تمؤيو المشروعات الصغيرة و المتوسطة " ، منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، 2003 ، ص 59 .

<sup>4</sup>: محمد يعقوبي، مكانة و واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل، 2006، ص 45-46.

<sup>5</sup>: بن علي سمية، التخريج (l'externalisation) كأحد الاستراتيجيات العلائقية الداعمة لتنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، يومي 18 و 19 أفريل 2012.

<sup>6</sup> : Garrette B et Dussauge ; Les Stratégies d'alliance , Ed d'organisation , paris ,1995, p 25 .

<sup>7</sup>: عبد السلام زايدي ، زايدي أبوسفيان، فاطمة مفتاح ، حاضنات الأعمال التقنية ودورها في دعم ومرافقة المشاريع الناشئة -عرض تجارب (ماليزيا، الصين، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، ص 4.

<sup>8</sup>:NBIA: " **what is incubators** " , disponible sur le site web : [www.nbia.org/resource\\_center/what\\_is/index.php](http://www.nbia.org/resource_center/what_is/index.php)

<sup>9</sup>: الغرفة التجارية والصناعية بالرياض : المنشآت الصغيرة محركات أساسية لنمو اقتصادي منشود، ورقة عمل مقدمة إلى منتدى الرياض الاقتصادي "نحو تنمية اقتصادية مستدامة"، الرياض، المملكة السعودية، أكتوبر 2003 ، ص 129 .  
<sup>10</sup>: محمد صالح لحنوي ، حاضنات الأعمال، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001، ص26.

<sup>11</sup>: عبد الرزاق خليل ، هناء نور الدين ، دور حاضنات الأعمال في دعم الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية ، ملتقى وطني حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة عمار تليجي الأغواط، يومي 17 و 18 أبريل 2006.

<sup>12</sup>: عبد الرحمن بن عبد العزيز مازي، دور حاضنات الأعمال في دعم المنشآت الصغيرة، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات ندوة"واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها"، الغرفة التجارية والصناعية بالرياض، المملكة السعودية، 28 و29 ديسمبر، 2002، ص 4.

<sup>13</sup>: أحمد بن قطاف، مرجع سبق ذكره، ص14

<sup>14</sup>: Yu Jian guo, A survey of Small and Medium Enterprises in china, May 30, 2002  
<sup>15</sup>: ibid

<sup>16</sup>: الصديق بعيو، محمد طه دلول، سبل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة: دراسة حالة الجزائر، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية ، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2016، ص 52-53.

<sup>17</sup>: Arab British Academy for Higher Education :www.abahe.co.uk

<sup>18</sup>: ممدوح محمد مصطفى، إستراتيجية توطين المشروعات الصناعية في مصر دراسة حالة : إقليم جنوب الصعيد، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الهندسة ،جامعة عين شمس، 2003، ص 41.

<sup>19</sup>: Schmitz, H., 'On the Clustering of Small Firms', IDS Bulletin, 23 (3), LONDON, 1992, P 64.

<sup>20</sup>: James Surowiecki, **emphasis added**Industrial districts, neoclassical views, 2000, p 68.

<sup>21</sup>: Nadvi K., and Halder, G., **Local Clusters in Global Value Chains: Exploring Dynamic Linkages Between Germany and Pakistan**, IDS Working Paper 152, Institute of Development Studies, Brighton, 2004, p536.

<sup>22</sup>: Nadvi, K, **The Effect of Global Standards on Local Producers: A Pakistani case study**, *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*, Edward Elgar Press, 2004, Cheltenham, forthcoming , online: [www.cheltenham.com](http://www.cheltenham.com) .

<sup>23</sup>: Surgical instruments manufacturers association of Pakistan (SIMAP, 2010-11)

<sup>24</sup>: Nadvi, K., **Collective Efficiency And Collective Failure**, Op-cit, pp. 1615- 1617.

<sup>25</sup>: Nadvi, K., and Halder, G., **The Dynamics of Inter-Linked Clusters: The Surgical Instruments Sector of Sialkot, Pakistan and Tuttlingen, Germany**, mimeo, Brighton, Institute of Development Studies, 2005, online :[www.ids.ac.uk/ids/clusterl/conf/wksf.html](http://www.ids.ac.uk/ids/clusterl/conf/wksf.html)

<sup>26</sup>: Nadvi, K., **Shifting Ties: Social Networks In The Surgical Instrument Cluster Of Sialkot**, Pakistan, Development And Change, v. 30, n. 1, 1999, p. 822 .

<sup>27</sup>: Nadvi, K., **Collective Efficiency And Collective Failure**, op-cit, p. 1613.

<sup>28</sup>: Nadvi, K., **collective Efficiency And Collective Failure: The Response Of The Sialkot Surgical Instrument Cluster To Global Quality Pressures**, World Development, v 27, n.9, 1999, p. 1614.

<sup>29</sup>: Nadvi, K., **Collective Efficiency And Collective Failure**, op-cit, p 1615.

<sup>30</sup>: IBID, p 1618.

<sup>31</sup>:فتيحة علالي، فاطمة الزهراء عراب، تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة بالجزائر، الملتقى الوطني حول: إستراتيجيات التنظيـم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ص 5.

<sup>32</sup>:بطاهرعلي، دور المناولة الصناعية في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال، ورقة قدمت للملتقى الدولي حول المناولة الصناعية،

جامعة باجي مختار، عنابة، نوفمبر 2007، ص313.

<sup>33</sup>: بن قيراط عبد العزيز، غنية بركات، إستراتيجية المناولة، على الموقع:

[www.fares-boubakour.edu.dz/Exp\\_Et/NEFS/theorie.../sous\\_traitance.doc](http://www.fares-boubakour.edu.dz/Exp_Et/NEFS/theorie.../sous_traitance.doc)

<sup>34</sup>: [www.riost.fr](http://www.riost.fr)

<sup>35</sup>:Magazine VEHICLE NEWS, n.359, "**Etat de la sous-traitance industrielle en Europe et en France** ",

LBP international SARL, Paris, Sep 2012, p10.