

آلية تأثير إستراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر

The impact mechanism of Industrial Cluster Strategy of the complex "Omar Ben Omar" on the structure of the food industry sector in Algeria.

د. فريد حدادة - جامعة حسبية بن بوعلوي بالشلف

أ.د. الحاج مداح عرايبي - جامعة حسبية بن بوعلوي بالشلف.

د. هشام مكي* - جامعة حسبية بن بوعلوي بالشلف

تاريخ النشر: 2019/06/27

تاريخ القبول: 2019/06/18

تاريخ الإرسال: 2019/05/18

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آلية تأثير إستراتيجية العناقيد الصناعية على هيكل قطاع الصناعة، حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرين قيد البحث. فالمؤسسات الصناعية خارج النفط بالجزائر تواجه تحديات بسبب عملها بصورة منفردة و منفصل، لذلك فإن التقارب والتعاون بين تلك المؤسسات، يمثل العامل الرئيسي لمواجهة تلك التحديات.

نظرا لكون هيكل الصناعة عامل مهم في التنمية الاقتصادية، فقد تم تحليل آلية تأثير إستراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، حيث تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي للإجابة على إشكالية الدراسة. و قد توصلت الدراسة إلى أن التعاون والتنافس الذي تخلقه العناقيد الصناعية يسمح بتحسين مؤشرات الأداء والتنافسية للمؤسسات و لهيكل الصناعة ككل. كما تبين بأن قطاع الصناعة الغذائية بالجزائر لا يزال غير تنافسي على المستوى الدولي نتيجة عدم وصول العنقود الصناعي لهذا القطاع الى مرحلة النضج، حيث لم تظهر مؤشرات ايجابية ملحوظة للأداء التنافسي لهذا القطاع.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية، العناقيد الصناعية، هيكل الصناعة، مجمع "عمر بن عمر"، قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر.

Abstract:

This study seeks to analyze the impact mechanism of the industrial clusters strategy on the structure of the industry sector, where this research derives its importance from the importance of the variables under study. Industrial enterprises outside the oil sector in Algeria face challenges because of their work separately, therefore, the convergence and cooperation between these enterprises is the key to confronting to those challenges.

As the structure of industry is an important factor in economic development, we have been analyzed the impact mechanism of Industrial Cluster Strategy of the complex "Omar Ben Omar" on the structure of the food industry sector in Algeria.

We used the inductive method to answer the problem of the study, so the study concluded that the cooperation and competition created by industrial clusters allows for improved performance indicators and competitiveness of enterprises, and for the structure of industry as a whole. Also the food industry in Algeria is still not competitive at the international level due to the lack of access to the industrial cluster of this sector to maturity, where there are no significant positive indicators of the competitive performance of this sector.

Key words: Strategy, Industrial Cluster, Industry Structure, "Omar Ben Omar" Complex of food industry, Food Industry Sector in Algeria.

مقدمة:

*الباحث المرسل: hishem.mekki@gmail.com

تمثل إيرادات قطاع المحروقات بالجزائر مصدر أساسي لتمويل استثمارات التنمية الوطنية منذ الاستقلال، إلا أن الاعتماد الكلي على هذا القطاع يعتبر خطر على الاقتصاد الجزائري، نظرا لتذبذب تلك الإيرادات و عدم استقرارها بسبب ارتباطها بمتغيرات خارجة عن نطاق السيطرة من قبل الجزائر مثل الأسعار العالمية للنفط و إمكانية نفاذ هذا المورد مع مرور الزمن، لهذا أصبح من الضروري البحث عن مصادر جديدة للإيرادات و التوجه نحو انتهاج استراتيجيات أساسها الاستثمار في المؤسسات الصناعية خارج قطاع النفط.

تعتبر استراتيجية العناقيد الصناعية احدى الاستراتيجيات التي انتهجتها العديد من الدول لإعطاء جملة من المزايا للمؤسسات تتعلق بالمواد الأولية، الكفاءات، المعرفة، التكنولوجيا... إلخ، وهو ما يعطي ميزة تنافسية لمخرجات هذه العناقيد على مستوى هيكل قطاع الصناعة الغذائية و تجنب التحديات التي تواجهها المؤسسات بمفردها خاصة الصغيرة والمتوسطة. وفي هذا الإطار، نجد في الجزائر بأن مجمع "عمر بن عمر" للصناعات الغذائية هو من المجمعات الوطنية التي تبنت استراتيجية العناقيد الصناعية، مما مكنته من إحداث تغييرات على مستوى نشاطاته الاستراتيجية، و على مستوى هيكل قطاع الصناعة الغذائية بالجزائر.

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية: ما هي آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" للصناعات الغذائية على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر؟

قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة، سوف نحاول الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تؤثر استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل المنافسة للصناعة الغذائية الوطنية؟
- كيف تؤثر استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على سلوك المؤسسات بالصناعة الغذائية الوطنية؟
- كيف تؤثر استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على أداء المؤسسات بالصناعة الغذائية الوطنية؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرين قيد البحث، حيث أن المؤسسات الصناعية خارج قطاع النفط بالجزائر تواجه تحديات بسبب عملها بصورة منفردة و بشكل منفصل، لذلك فإن التقارب والتعاون بين تلك المؤسسات الصناعية لتشكيل ما يعرف بالعناقيد الصناعية، يمثل العامل الرئيسي في التغلب على تلك التحديات ومواجهتها، و تحسين الوضع التنافسي لتلك المؤسسات. و نظرا لكون هيكل الصناعة عامل مهم في التنمية الاقتصادية، فقد تم طرح التساؤل المبين في الإشكالية قصد الإجابة عليه في هذه الدراسة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" للصناعات الغذائية على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر؟
- تسليط الضوء على أهمية تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية لدفع الصناعات خارج قطاع النفط بالجزائر.
- التوصل الى نتائج حول موضوع الدراسة تمكن من تقديم توصيات تساعد المؤسسات الصناعية الجزائرية في التحكم بسلوكها التنافسي و أدائها.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الاستقرائي عبر التطرق الى الجوانب النظرية لموضوع الدراسة، ثم الانتقال الى الجانب التطبيقي الذي يتعلق بدراسة ظروف العنقود الصناعي و المؤسسة قيد البحث من جهة، و قطاع الصناعة الغذائية بالجزائر من جهة أخرى قصد الاجابة على اشكالية الدراسة و استقراء النتائج.

I - ماهية استراتيجية العناقيد الصناعية:

يعود ظهور فكرة مصطلح العناقيد الصناعية إلى الكتابات الأولى لـ (Alfred Marshall) عام 1920، والذي أشار إلى أن كل تجمع بشري يتميز بصناعة أو نشاط معين يتيح له التخصص وتحقيق ميزة تنافسية في النشاط والصناعة المتواجده فيها لتشكيل عنقود صناعي.

إن التجمعات الصناعية يمكن أن تتيح جملة من الفوائد والمزايا فيما يخص المواد الأولية، اليد العاملة، المعلومة، المهارة... إلخ، وتبلور مفهوم العناقيد الصناعية في عام 1999 عند إصدار العالم الاقتصادي (Michael Porter) مؤلفه تحت عنوان "الميزة التنافسية للأمم"، والذي أخذ بالتحليل نماذج من المشروعات الصناعية لعشر دول صناعية، وبينت النتائج وجود شبكة علاقات أفقية ورأسية بين هذه المشروعات وصفت بالعناقيد الصناعية.⁽¹⁾

I-1 - مفهوم العناقيد الصناعية:

تستخدم عدة مصطلحات ومفاهيم تعبر عن العناقيد الصناعية نوضح أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مصطلحات تجميع المؤسسات.

Cluster	المجموعة 9-	Réseau	5- الشبكة	District	1- المقاطعة
Grappe	10- العنقود	Maillage	6- النسيج	Filière	2- الشعبة
Territoire	11- الإقليم	Vallée	7- السهل	Secteur	3- القطاع
Technopole	12- القطب التكنولوجي	Groupe	8- الفوج	Agglomérat	4- التجمعات

المصدر: مداح الحاج عرابي، "التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الاقتصادية الصناعية - حالة قطاع الصناعات الكيماوية في الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص: 93 (بتصرف).

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن العنقود الصناعي يأخذ عدة مصطلحات للتعبير عن مفهومه، حيث يرى (Michael Porter) أن العناقيد الصناعية هي "مجموعة من الشركات المترابطة أو المتصلة ببعضها البعض في مجال معين، الموردین، الصناعات المتصلة، و المؤسسات التي تنشأ في أماكن محددة"⁽²⁾. يمكن تعريف العنقود الصناعي كذلك بأنه "مجموعة شركات مركزية قطاعيا وجغرافيا، تنتج وتبيع تشكيلة من المنتجات المترابطة أو المتكاملة وبالتالي تواجه تحديات وفرصا مشتركة"⁽³⁾.

نلاحظ من التعريف الذي قدمه (Porter) بأنه تعريف شامل للعناقيد الصناعية معبر عنها بتركيز جغرافي لمجموعة من المنشآت الصناعية والمؤسسات المساندة التي تعمل في نشاط معين، وهي تشمل مجموعة واسعة من الصناعات المرتبطة والكيانات الأخرى الهامة للمنافسة مثل الموردین و الصناعات المرتبطة. اذ يدخلون في علاقة تكامل وتشابك بشكل

رأسي وأفقي في جميع مراحل العملية الإنتاجية، لإنتاج منتجات أو تقديم خدمات، بحكم أنها صناعات ذات صلة من حيث المهارات والتقنيات أو المدخلات المشتركة.

يمكن القول بأنه يوجد هناك إختلاف حول إعطاء تعريف رسمي ومحدد لمصطلح العناقيد الصناعية، إلا أنه عموماً يعبر عنها بالتركيز الجغرافي لمجموعة من الشركات المتماثلة، ذات الصلة فيما بينها أو تكاملية الأنشطة، عن طريق قنوات المعاملات التجارية، الاتصالات والحوار، فهي تتشارك وتتقاسم نفس البنية التحتية المتخصصة، أسواق العمل والخدمات، بالإضافة إلى أنها تواجه نفس الفرص والتهديدات.⁽⁴⁾

وعليه، نستنتج مما سبق أن العناقيد الصناعية تجمع يضم مجموعة من المؤسسات ترتبط فيما بينها بعلاقات أمامية وخلفية، وذلك نتيجة العوامل المشتركة كإستخدام تكنولوجيات متشابهة أو الإشتراك في القنوات التسويقية ذاتها، أو حتى الإعتماد على فرق عمل مشتركة، كما يمكن لهذا التجمع أن يعزز بمؤسسات بحثية تدعم تنافسية أعضاء العنقود الصناعي.

I-2- مقومات ومزايا العناقيد الصناعية:

للعنقود الصناعي عدة مزايا يمكن بلوغها عبر ضمان المقومات التي يتركز عليها العنقود الصناعي و هو ما سنتطرق اليه في هذا المحور.

I-2-1- مقومات العنقود الصناعي:

يرتكز العنقود الصناعي على خمسة مقومات أساسية هي⁽⁵⁾:

أ. **التركز الجغرافي:** حيث تجتمع المؤسسات في مكان ما نتيجة لوجود ميزات ملموسة كالموارد الطبيعية او البنية التحتية (ميزة نسبية)، خفض التكاليف، وجود متخصصين في دعم عوامل الإنتاج. كما ترغب المؤسسات المتجمعة في الاستفادة من الميزات غير الملموسة كالحصول السريع على المعلومات عن المنتجات الجديدة، طرق الإنتاج، التكنولوجيا الحديثة.. الخ.

ب. **التخصص:** و يقصد به التخصص الصناعي الذي يهدف الى فهم و تعلم طرق جديدة لتقليل تكلفة إنتاج المنتج أو الخدمة مع مرور الوقت (منحنى الخبرة)، مما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. إلا أن هذا لا يعني أن يغلق العنقود على نفسه فارتباطه بعلاقات مع العناقيد أخرى قد يعمل على تطوير هذا العنقود و ربما يثمر عن إيجاد منتجات و عناقيد جديدة متخصصة فيها.

ج. **الابتكارات:** و هي المقياس الحقيقي لحيوية و تنافسية العنقود، فعندما تبتكر مؤسسة منتج ما يسارع المنافسون للبحث عن إنتاج منتج منافس، بينما يقوم المقلدون بإنتاج نفس المنتج بتكلفة أقل و قد يتضمن ذلك قليل من التحسينات على المنتج، هذا الوضع يدفع المؤسسة المبتكرة لتطوير منتجاتها أو ابتكار منتجات جديدة أخرى للتغلب على المنافسين والمقلدين.

د. **المنافسة:** ان التنافس بين المؤسسات هو الحافز الذي يدفعها نحو البحث عن المزيد من الابتكارات، وهو ما يؤدي إلى إيجاد تخصصات و نشاطات جديدة، و ينشط حركة البحث العلمي، كما أنه يسهم في رفع مستوى كفاءة القوى العاملة نتيجة زيادة الطلب عليها و على برامجها التدريبية. و لمحدودية المنافسة اثر سلبي على تنافسية العنقود و تكلفه الكثير على المستوى البعيد حيث يقل عدد المؤسسات والوظائف و مستوى التقدم التكنولوجي.

و. التعاون: و هو مبدأ لا يتناقض مع المبدأ السابق فنمو مؤسسة ناجحة و تنافسية يحفز الطلب من قبل هذه المؤسسة على منتجات المؤسسة المورد لها، و مع تطور العنقود تتعزز علاقات التبادل بين مؤسساته وتتدفق المنفعة من الأمام إلى الخلف و العكس.

I-2-2- مزايا العنقود الصناعي:

يؤدي تواجد العناقيد الصناعية إلى حدوث العديد من المكاسب والمزايا على مستوى القطاع الصناعي أو على مستوى الإقتصاد الوطني ككل. ومن بين أهم هذه المزايا نشير إلى:

- التقليل من تكاليف التبادل أثناء المرحلة الإنتاجية وبالتالي خفض تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى رفع المزايا التنافسية للمنتجات وتحسين فرص التصدير؛

- تركز الخبرات الفنية والبشرية منها والتكنولوجية في مجالات متقاربة أو متكاملة ويساعد هذا التركيز حصول الوحدات الصغيرة على مزايا الحجم الكبير من خلال تخصص كل وحدة في مرحلة أو جزء محدد من المنتج النهائي، بالإضافة إلى الأسعار التفضيلية لشراء كميات كبيرة من المواد الخام كما يساعد هذا التركيز المنشآت على تطوير البنية الأساسية من الخدمات القانونية والمالية وغيرها من الخدمات المتخصصة؛

- تؤدي العناقيد إلى زيادة فرص العمل وبالتالي القضاء على مستويات البطالة وجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة ورفع معدلات النمو؛

- إن التأثيرات الداخلية والخارجية لسلسلة العنقود تؤدي إلى زيادة التنوع التكنولوجي، وهو ما يجعل إستخدام التكنولوجيا المتقدمة بمثابة القوى المحركة الأساسية لتطور ونمو العنقود، سواء في التوسع في عوامل الإنتاج، تطوير قدرات إنتاجية تؤدي لخلق منتجات جديدة وبالتالي إعادة تشكيل الأسواق؛⁽⁶⁾

- تحقيق وفورات خارجية كتلك المتعلقة بظهور وكلاء تسويق أو موردين متخصصين في مدخلات التصنيع؛

- القدرة على حل المشكلات بأساليب حل عاجلة من خلال التعلم التبادلي؛

- التعاون في مجال الأبحاث الأساسية لإرتفاع تكلفة المشاريع البحثية؛⁽⁷⁾

- توفير البنية التحتية المناسبة للصناعة؛

- سهولة الوصول للموارد المالية اللازمة، نتيجة لوجود أسواق مالية تفهم هذه الصناعة؛

- التكامل مع الشركات الأخرى للحصول على مزايا الحجم والمقدرة على دخول أسواق جديدة؛

- تسهيل تبادل المعلومات وإكتساب المعرفة، ومنها سرعة الإستجابة للتغيرات في الصناعة؛

- زيادة القدرة الإبتكارية التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتطوير المستمر؛⁽⁸⁾

- الحصول على الأسعار التفضيلية بشراء كميات كبيرة من المواد الخام، مع العمل على رفع الكفاءة الإنتاجية، نتيجة

لقرب ورخص مدخلات الإنتاج الرئيسية (كالمواد الخام والعمالة)؛

- تسهيل الوصول إلى العمالة المدربة؛

- زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل وهو ما يسمح بإعادة هيكلة الصناعة؛

كما تشكل الصناعات الداعمة والمرتبطة المحرك الرئيس للعنقود الصناعي الذي يهدف للرفع من القدرة التنافسية للقطاع أو الصناعة الرئيسية بصفة عامة عن طريق شبكة من الموردن المحليين لمدخلات الإنتاج، تكون تكاليفها أقل نسبيا من نظيراتها الأجنبية، مما يعطي ميزة تنافسية لهذه الصناعة على مستوى الأسواق المحلية والعالمية.

II - تحليل هيكل قطاع الصناعة:

نتطرق في هذا المحور لهيكل قطاع الصناعة وتأثيره على بيئة المؤسسة والقطاع ككل، وذلك بالتركيز على نموذج (S.C.P) أو ما يعرف بـ (الهيكل Structure، السلوك Comportement، الأداء Performance)، بإعتبار النموذج أساس الاقتصاد الصناعي.

II-1 - هيكل الصناعة:

يستخدم تعبير هيكل الصناعة للدلالة على الظروف البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات التي تنتمي إلى الصناعة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس على سلوك هذه المؤسسات ومن ثم أدائها في المستقبل، وتهدف عملية تحليل هيكل الصناعة إلى تحديد حالة المنافسة الممارسة فيما بين مختلف العناصر الفاعلة داخل الصناعة، ويمكن للصناعة أن تأخذ هيكلًا واحدًا من بين أربعة هيكل معروفة للصناعة والتي تتمثل في المنافسة التامة، المنافسة الاحتكارية، احتكار القلة، الاحتكار التام.

كما يتحدد هيكل الصناعة من خلال جملة من العوامل أو الأبعاد التي تتمثل في درجة التركيز داخل السوق، درجة التمييز في المنتجات، عوائق الدخول إلى الصناعة والتكامل الرأسي.

II-2 - سلوك المؤسسات: تعتمد المؤسسة على سلوكيات تنافسية مختلفة تقوم على الفعل أو رد الفعل التنافسي من اجل تحسين التموقع مقارنة بالمنافسين أو من اجل الاطاحة بموقع المنافس. يعتمد "الفعل" على سلوكان يتمثلان في اجتناب المنافس من خلال التمييز وارسال اشارات للمنافس غير عدواني، و سلوك التعاون بمفهومه التنافسي Coopétition للاستفادة من اقتصاديات التعاون المتمثلة في (تخفيض التكاليف، تخفيض حالة عدم التأكد، زيادة التآزر..)، في حين ان "رد الفعل" تعتمد سلوكان كذلك يتمثلان في اجتناب المنافس من خلال اكتساب الحصة السوقية الغير راضية عن المنافسين، استغلال فرص بناء الريادة السوقية، اكتساب الموارد النادرة، و كذلك سلوك المواجهة من خلال اعاققة المنافس على احتكار الموارد.⁽⁹⁾

يتأثر سلوك المؤسسات في الصناعة بهيكل الصناعة الذي تعمل فيه (صناعة تتسم بدرجة عالية من التركيز، عوائق كبيرة أمام دخول الصناعة.. إلخ)، حيث يمكن للمؤسسة أن تستخدم سياسة التمييز في المنتجات عن طريق الدعاية والإعلان لكسب ولاء المشتري، وبالتالي جعل مهمة الدخول إلى السوق من قبل المنشآت الجديدة صعبة.

كما تتبع المؤسسات سياسة تخفيض أسعار منتجاتها القائمة في الصناعة ولو مؤقتًا عندما تتوقع هذه المؤسسة هجوما من قبل المؤسسات الراغبة في الدخول إلى الصناعة، فهي إحدى أشكال السلوك المؤدية إلى الحفاظ على عوائق الدخول إلى صناعة قوية وفعالة، وبالتالي إستمرارية الوضع التركيزي فيها.⁽¹⁰⁾

II-3 - الأداء: وفق نموذج SCP فإن الاداء هو نتيجة للعوامل السابقة (الهيكل، و السلوك)، و الذي يقاس

بمؤشرات عدة منها الحصة السوقية، الربحية، رضا العملاء.⁽¹¹⁾

إن البنية الثلاثية (الهيكلي، السلوك، الأداء) مبنية على فكرة بسيطة، وهي أن المنافسة في جوهرها تعبير عن سلوك المؤسسات، ولكن هذه المؤسسات فرضت عليها جملة من التحديات التقنية، التنظيمية والاقتصادية، بالإضافة للسياسات الحكومية (التشريعات، القوانين، السياسات الضريبية... إلخ)، التي تحدد قواعد اللعبة وتحد من إستراتيجيتها وتجعل من النموذج (S.C.P) أكثر ديناميكية حيث أن كل من الهيكل والسلوك يشاركان في نتيجة أداء المؤسسة بنسب تكون متفاوتة في الغالب.

III - آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر.

نسعى من خلال هذا المحور إلى تقديم مجمع "عمر بن عمر" بمختلف وحداته، مع تبيان آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية للمجمع على هيكل قطاع الصناعة الغذائية من ناحية.

III-1 - التعريف بمجمع "عمر بن عمر" ومختلف وحداته:

أنشئ مجمع "عمر بن عمر" من طرف السيد عمر بن عمر الأب، وهو حاليا بقيادة الإبن محمد العيد بن عمر، حيث يعتبر مجمع عائلي يختص بمجال الصناعات الغذائية، وذلك بتحويل المنتجات الزراعية إلى مواد نصف مصنعة ومصنعة، موجهة للإستهلاك الداخلي وللتصدير إلى الخارج. كما قام القائمون على المجمع بتطويره وتحديثه، بجلب عتاد ومعدات متطورة من دولتي ألمانيا وإيطاليا، بالإضافة لتوسيع مساحة المجمع بما يتناسب والتطور الذي يشهده المجمع من سنة لأخرى (فتح فروع جديدة)، كما يسعى المجمع إلى إنشاء مؤسسات جديدة للتصنيع الغذائي في كل من "بلدية عين بالبيضاء" و"بلدية عين الباردة" التابعتين لإقليميا لولاية قالمه، ويتكون مجمع "بن عمر" من مؤسسات ووحدات إنتاجية تتمثل فيما يلي:

- 1) وحدة مصبرات "بن عمر" (CAB 1) ببلدية الفجوج بولاية قالمه؛
 - 2) مؤسسة مصبرات "بن عمر" (CAB 2) ببلدية بوعاتي ولاية قالمه؛
 - 3) مؤسسة مصبرات "بن عمر" (CAB 3) بمنطقة بوسعادة ولاية المسيلة؛
 - 4) مؤسسة مصبرات "بن عمر" (CAB 4) بمنطقة بومعيزة ولاية سكيكدة؛
- و في الجدول رقم (02)، نوضح تشكيلة منتجات مؤسسة مصبرات "بن عمر" (CAB) بمختلف وحداتها:
الجدول رقم (02): تشكيلة منتجات مؤسسة مصبرات "بن عمر" (CAB) بمختلف وحداتها.

الوزن	المنتج
400 غ، 800 غ، 1900 غ	مصبرات معجون الطماطم مضاعفة التركيز (22 و 28 %)
420 غ	صلصات الطماطم (صلصة المرق، صلصة البتزا)
135 غ، 380 غ، 800 غ	مصبرات الهريسة (14 %)
400 غ، 800 غ	مصبرات المرئي (مشمش، فرولة)
1300 كلغ	مصبرات معجون الطماطم ثلاثية التركيز (36-38 %) (توجهه للتخزين في أكياس خاصة -les sac aseptiques- لإعادة التصنيع)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على وثائق داخلية لمؤسسة مصبرات "بن عمر" (CAB)، جويلية 2018.

(5) مؤسسة مطاحن وعجائن " بن عمر " MAB & PAB :

في بداية سنة 2002 تبنى الجمع إستراتيجية جديدة لتنويع منتجاته، بإطلاق مؤسسة مطاحن " بن عمر " والتي تقع في الشمال الشرقي لولاية قالمة، وبالضبط ببلدية الفجوج والتي تبعد عن مقر الولاية بحوالي 05 كلم، وهي مؤسسة تختص بإنتاج السميد ومختلف المنتجات الغذائية الأخرى المشتقة من القمح الصلب (العجائن، الكسكس،... إلخ)، وتمثل وحدتها في:

(1-5) وحدة إنتاج السميد ومشتقاته (MAB):

نوضح تشكيلة منتوجاتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تشكيلة منتجات وحدة مطاحن " بن عمر " (MAB).

المنتج	نسبة المنتج (%)
السميد الممتاز	72 %
السميد ذو النوعية الرفيعة	
السميد العادي	
فرينة القمح الصلب	08 %
النخالة وبقايا الطحين	20 %

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة مطاحن " بن عمر " (MAB)، جويلية، 2018.

يعود تاريخ بداية نشاط المؤسسة الفعلي لشهر جوان 2002، حيث تبلغ مساحتها الإجمالية بـ : 3444 هكتار، وتعد "MAB" قانونيا مؤسسة ذات مسؤولية محدودة يقدر رقم أعمالها بـ: 500.000.000 دج، ومساحة عقارية مبنية تقدر بـ: 70000 م² حيث تختص بإنتاج السميد بمختلف أنواعه، بالإعتماد بنسبة كبيرة على المنتج المحلي (القمح المحلي)، والتي يزودها به 55 فلاح متعاقد مع المؤسسة، كما يقوم "الديوان الوطني للحبوب" بتزويد المؤسسة بحصص محددة من الحبوب، بالإضافة إلى قيام الجمع بإستيراد كميات إضافية من الخارج لتغطية حاجياته الإنتاجية.

تعتمد المؤسسة في إنتاجها على معدات إنتاج متطورة، تم جلبها من إيطاليا وألمانيا، حيث تقدر قدرتها الإنتاجية النظرية بـ: 700 طن/اليوم، تنتج منها المطحنة الأولى 300 طن/اليوم، وتنتج المطحنة الثانية 400 طن/اليوم، أي ما يقارب 250.000 طن في السنة، ويقدرات تخزين للقمح الصلب تعادل 60.000 طن.

(2-5) وحدة إنتاج العجائن الغذائية "PAB" " بن عمر ":

نوضح تشكيلة منتوجاتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تشكيلة منتجات وحدة العجائن " بن عمر " (PAB).

المنتج	الكمية
العجائن القصيرة	6500 كلغ/سا
العجائن الطويلة	3000 كلغ/سا
العجائن الخاصة (ذات الجودة الممتازة)	-

الكسكس (03 خطوط إنتاج)	6000 كلغ/سا
------------------------	-------------

المصدر: وثائق داخلية لوحدة العجائن "بن عمر" (PAB)، جويلية، 2018.

يعود تاريخ بداية نشاط المؤسسة للثلاثي الثالث لسنة 2009، حيث تعد مؤسسة ذات مسؤولية محدودة يقدر رقم أعمالها بـ: 400.937.846 دج، ومساحة عقارية مبنية تقدر بـ: 21735 م²، وتختص المؤسسة بإنتاج العجائن الغذائية بأنواعها المختلفة بالإعتماد بنسبة كبيرة على المنتج المحلي (القمح المحلي)، كما تعتمد المؤسسة في إنتاجها على معدات ذات تكنولوجيا متطورة تم إستيرادها من إيطاليا، ويمثل الجدول رقم (04) طبيعة منتجات وحدة العجائن "بن عمر" (PAB).

تقدر القدرة الإنتاجية للمؤسسة "PAB" بـ: 10.000 طن من الكسكس و 50.000 طن من العجائن المختلفة سنويا، كما إنطلقت المؤسسة في تطبيق نظام (HACCP) الذي يسمح بمراقبة ومتابعة نوعية المنتجات، منذ فترة دخول المواد الأولية للمخازن إلى غاية الإستهلاك النهائي لمنتجاتها. حيث يسمح هذا النظام لمنتجات المجمع بأن تكون مطابقة لمعايير الجودة والسلامة الغذائية المطبقة دوليا، كما تحصلت مؤسسة مطاحن "بن عمر" بتاريخ 06 سبتمبر 2012 على شهادة السلامة الغذائية (ISO 22000) وشهادة الجودة (ISO 9001) من طرف (AFAQ-AFNOR). وسعيا منها لتطوير منتجاتها قامت المؤسسة بتركيب خط إنتاج جديد، ضمن عملية توسعة لعرض منتجات جديدة تمثلت في "العجائن الخاصة" (عجائن محشوة باللحم) بقدرة إنتاج تقدر بـ: 500 كلغ/سا⁽¹²⁾، و الملحق رقم (01) يوضح جميع منتجات وحدة إنتاج العجائن الغذائية (PAB).

6) مؤسسة "المشئلة الصناعية" لمجمع "بن عمر":

نوضح تشكيلة منتوجاتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): هيكل وكمية إنتاج الشتلات الصناعية لمؤسسة التنمية الفلاحية "بن عمر".

المنتج	كمية الإنتاج
شتائل الطماطم	23 مليون شتلة
شتائل الفلفل	05 مليون شتلة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على موقع: <http://amorbenamor.com>، تصفح بتاريخ: 2019/03/21.

تعد المشئلة الصناعية مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، يعود تاريخ بداية نشاطها لسنة 2003، وهي وحدة تابعة في تسييرها لمؤسسة مطاحن وعجائن "بن عمر"، يقدر رقم أعمالها بـ: 245 مليون دج، ومساحة عقار مبنية تقدر بـ: 300 م² من جملة 100.000 م²، حيث تختص بإنتاج الشتائل بأنواعها المختلفة (شتائل الطماطم، شتائل الفلفل،... إلخ)، كما تعتمد المؤسسة في إنتاجها على معدات إيطالية الصنع، بقدرات إنتاجية نظرية تقدر بـ: 32 مليون شتلة سنويا، حققت منها إنتاج فعلي قدر بـ: 28 مليون شتلة⁽¹³⁾، كما أن المؤسسة الآن بصدد تجريب إنتاج شتائل أخرى مثل: شتلات البسباس والقرنبيط.

III-2- آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في

الجزائر:

سوف يتم تحليل آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر بناءً على ربط المقومات التي يتركز عليها العنقود الصناعي مع محددات هيكل الصناعة قيد الدراسة.

III-2-1 - شكل المنافسة:

III-2-1-1 - المنافسة ضمن هيكل الصناعة:

بفضل انضمام العديد من المؤسسات الى العنقود الخاص بالصناعة الغذائية في الجزائر، أصبح القطاع يأخذ شكل المنافسة شبه التامة بين مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر. حيث أصبح يبلغ عدد المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر ما يقارب 17000 مؤسسة⁽¹⁴⁾، بعدما كان 15270 مؤسسة بسنة 2006 ثم 15784 سنة 2007 يمثلها 63,3 % ميادين نشاط غير متعلقة بالمصبرات الزراعية⁽¹⁵⁾، وما تشير اليه هذه الأرقام هو أن هذا القطاع يتجه نحو التركيز الصناعي العال للمؤسسات التي تقدم منتوجات متشابهة بالصناعة الغذائية في الجزائر. كما أن الطلب يعتبر عال على المنتجات الغذائية بالسوق الجزائرية (السميد، العجائن الغذائية، الطماطم الصناعية، المربيات،... الخ)، نظرا لكونها منتجات تستهلك بشكل شبه يومي من قبل المستهلك الجزائري، حيث تبلغ نسبة نفقات المستهلك الجزائري على المنتوجات الغذائية 41,8 % من دخله الاجمالي.⁽¹⁶⁾

لقد سعى مجمع "عمر بن عمر" الى تحسين وتطوير منتجاته بقيامه بشراكات مع منتجي المواد الأولية (المزارعين) للحصول على مدخلات إنتاجية تراعي المعايير الدولية، وتضمن له مخرجات عالية الجودة، علما أن المجمع تحصل بتاريخ 06 سبتمبر 2012 على شهادة السلامة الغذائية (ISO 22000)، وشهادة الجودة (ISO 9001) من طرف (AFAQ-AFNOR)⁽¹⁷⁾، وهو ما سيسمح لمجمع "عمر بن عمر" بقيادة العنقود الصناعي لزيادة حجم صادراته للعديد من الدول.

من خلال التحليل السابق يمكن القول بأن استراتيجية العنقود الصناعي تدفع بالقطاع الى اتخاذ شكل المنافسة الشديدة بين المؤسسات المشكلة له.

III-2-1-2 - القوة التفاوضية للموردين:

إن القوة المالية للمجمع قيد الدراسة وتعدد الموردين بالعنقود الصناعي الذي ينتمي اليه يسمح له بتقليل القوة التفاوضية للموردين، فالمجمع يجمعه عقود طويلة المدى بموردي المواد الأولية الداخلة في صناعة المنتجات الغذائية، فالطماطم الصناعية يوردها مزارعين محليين متعاقدين مع المجمع و التي تقوم عليها أساسا فرع المشتلة الصناعية "لمجمع" بن عمر" و هذا الأخير يعتبر مصدر مهم في توريد المواد الأولية للفروع الأخرى مثل فرع مصبرات "بن عمر" (CAB) بمختلف وحداتها، بالإضافة إلى إستيراد كميات إضافية من الخارج من دول (كالصين والولايات المتحدة الأمريكية). في حين أن مادة القمح الصلب يتم الإعتماد فيها بنسبة كبيرة على المنتج المحلي (القمح المحلي)، والتي يزوده بها 55 فلاح متعاقد مع المجمع، كما يمول "الديوان الوطني للحبوب" المجمع بكميات وفقا لنظام الكوطة (الحصص) المطبق من طرف الديوان، بالإضافة لإستيراد المجمع لحاجاته من القمح الصلب من العديد من الدول (كندا، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية)، بحجة وحسب مسؤولي المجمع أن القمح المورد من "الديوان المهني للحبوب" ليس بالجودة المطلوبة مقارنة بالقمح المستورد، بالإضافة إلى إستثمارات المجمع في المجال الفلاحي، حيث قام المجمع بإستصلاح العديد من الأراضي على مستوى ولاية قالمة في إطار برنامج الإستصلاح الزراعي الذي تشجعه وزارة الفلاحة.⁽¹⁸⁾

و عليه، فإن العنقود الصناعي يدفع الى التوجه نحو ايجاد تكاملات عمودية بالقطاع من جهة، و من جهة أخرى يوفر الموارد المالية نتيجة الديون الصفرية (إنعدام الديون) مما يسمح بامتلاك قوة تفاوضية كبيرة، تمكن من إختيار الموردين وفق شروط أفضل.

III-2-1-3 - المنافسين المحتملين:

يسعى المجمع قيد الدراسة لتلبية حاجيات السوق الوطنية (كما ونوعا)، والعمل على التحكم بالتكاليف وتقليلها مع المحافظة على جودة المنتج، وهو ما سيرفع من حواجز الدخول إلى هيكل الصناعة (قطاع الصناعة الغذائية)، كما سيؤدي هذا السلوك المطبق من طرف المجمع إلى التحكم أكثر في اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة، و يشجع المؤسسات التي تعمل ضمن نفس النشاط من السلسلة الصناعية الى انتهاز سلوكيات تنافسية تمكنها من البقاء و تحسين تنافسيتها و هذه الأخيرة هي ما يسعى اليها العنقود الصناعي.

كما ان تطبيق مجمع "عمر بن عمر" لاستراتيجية العنقود الصناعي زاد من عمليات الاندماج والتكامل بين المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الغذائية كما تم توضيحه سابقا، حيث أنشأ مجموعة من المؤسسات المساندة والداعمة وفرت له جودة في المدخلات بتكاليف منخفضة، بالإضافة للتحسينات المستمرة التي تقدمها مختلف مراكز البحث والتطوير التابعة للعنقود، فيما يتعلق بالعملية الإنتاجية والمخرجات وطرق التوزيع.

III-2-1-4 - المنتجات البديلة و الدخلاء الجدد:

تمثل المنتجات البديلة في الوجبات الجاهزة، ورغم ضعف هذه المنتجات في السوق الجزائرية حاليا، إلا أن لها مستقبل واعد بحكم التغيرات الكبيرة التي حدثت على تركيبة المجتمع الجزائري، حيث أصبح سلوك المستهلك الجزائري يميل لسلوك المستهلك الغربي الذي يبحث عن كل ما هو سهل التحضير، وهو ما توفره له الأطعمة الجاهزة. حيث توجد في السوق الجزائري العديد من منتجات الأغذية الجاهزة المستوردة والمصنعة محليا، فعلى سبيل المثال تنتج مؤسسة أليتيش/ديدو (la société ALITECH/Dido): البوراك، البيتزا، العجائن الجاهزة (Pâtés fourrés)، الخ، مؤسسة إنالكا (INALCA) متخصصة في اللحوم الطازجة والمجمدة، وهي موزعة أيضا للمنتجات المجمدة، مؤسسة سيمبكس أفريك/كوفت (Simpex Afric/ Koft) تنتج شرائح اللحم المفروم، البطاطا المقلية والخضروات المجمدة... الخ.⁽¹⁹⁾

ان شدة المنافسة بالعنقود الصناعي للقطاع محل الدراسة دفع بالصناعة الى التشعب أكثر رغبة من المؤسسات للاجتناح المنافسة، حيث تتوجه المؤسسات خاصة منها الدخلاء الجدد. بقطاع الصناعة الغذائية في الجزائر أكثر فأكثر الى ميادين نشاط بديلة تتعلق بالصناعة الأغذية الجاهزة (L'industrie des plats préparés).

من رغم العدد القليل من المؤسسات التي تنشط في قطاع الأغذية الجاهزة فإن السوق يغلب عليه أساسا المنتجات الخام: اللحوم والأسماك المجمدة، وهي منتجات متواجدة جنبا إلى جنب مع المنتجات المعبئة مثل: الأسماك المعلبة، شرائح وكرات اللحم المعلبة، شطائر الدجاج المعبئة... الخ، ويمكن لمجمع "بن عمر" من زيادة استثماراته في هذا القطاع الواعد الذي يسمح بظهور عناقيد صناعية جديدة من شأنها النضوج و التشعب أكثر.

III-2-2-2 - السلوك:

يتمثل تأثير العنقود الصناعي للمجمع ضمن هيكل قطاع الصناعة الغذائية في خلق سلوك التعاون و المواجهة و إجتناب المنافسة الذي يخلق ما بين المؤسسات التي تنشط ضمن هذه الصناعة، والتي تسمح بتحسين مؤشرات الأداء و التنافسية من حيث السعر والجودة، الربحية، والحصة السوقية. وهو ما يمكن المجمع من المنافسة بشكل أفضل على المستوى الوطني والدولي.

من رغم التركز الصناعي العال و المنافسة الشبه التامة على مستوى القطاع قيد الدراسة، الا أن سلوك المواجهة المباشرة وكذا سلوك التعاون الأفقي بين المؤسسات المتنافسة بهذا القطاع لا يزال غير نضج نظرا لكون المنافسين ينتهجون السلوك الإجتنب التنافسي بشكل أكبر على مستوى ميادين النشاط الاستراتيجية. فما يميز قطاع الصناعة الغذائية هو تضمنها عدة شعب وميادين نشاط استراتيجية تسمح للمؤسسات بالتخصص في ميادين نشاط مختلفة و تجنب المواجهة المباشرة. في حين أن التعاون العمودي بين المؤسسات فقد تم الاشارة اليه سابقا في تحليل المنافسة، و اتضح بأن استراتيجية العنقود الصناعي لمجمع "عمر بن عمر" بالقطاع قيد الدراسة سمحت بانشاء تكاملات عمودية تتعلق بالموردين و المؤسسات الداعمة و المرتبطة.

III-2-3- الأداء:

تجدر الاشارة بأن المجمع قيد الدراسة يسيطر على 40 % من سوق الطماطم الصناعية بالجزائر،⁽²⁰⁾ ويسعى لتجاوز حصة 50 % من السوق الوطني من منتجات الطماطم الصناعية بفضل تطبيقه لإستراتيجية العناقيد الصناعية و ما توفره من مزايا تنافسية.

فمن رغم زيادة المجمع للسوق المحلية بالقطاع قيد الدراسة، الا أن صادرات المجمع لسنة 2016 قدرت بـ: 0.048 % من مجموع إنتاجه الكلي،⁽²¹⁾ حيث يمكن تفسير ذلك بالسلوك الإجتنابي الذي تتبناه المؤسسات المنافسة بالقطاع و التخصص المنفرد في ميادين نشاط تسمح بالسيطرة على السوق المحلية و الإكتفاء بها، دون تبني سلوك المواجهة الذي يزيد من حدة المنافسة داخل ميادين النشاط ويدفع نحو إيجاد أسواق خارجية جديدة.

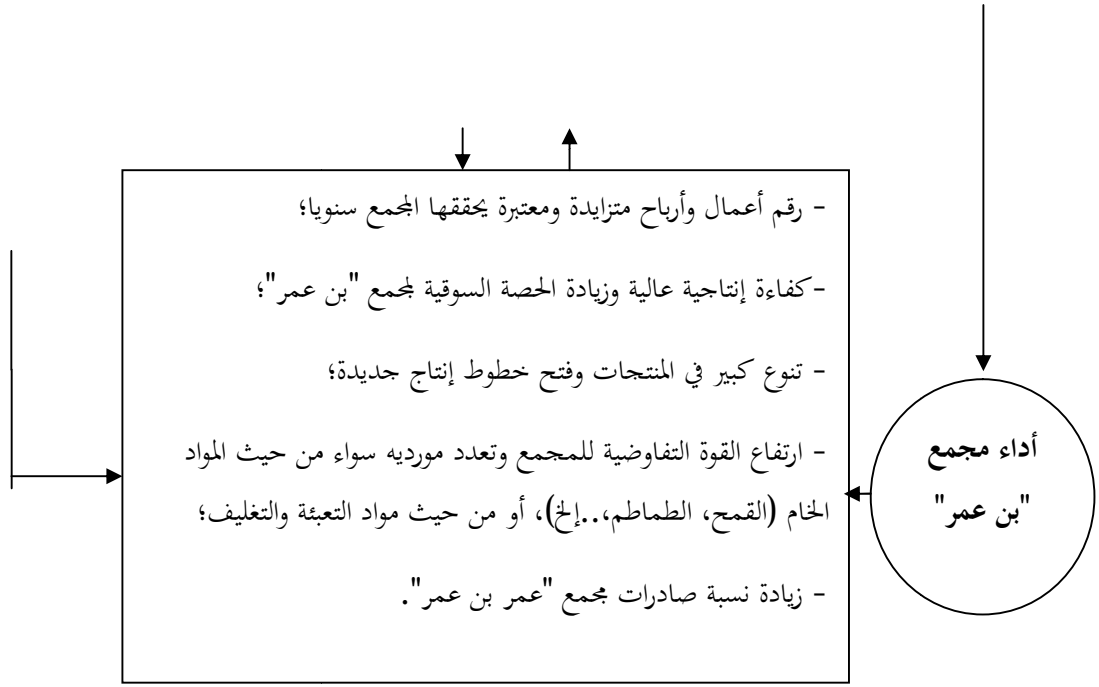
أما من ناحية رقم الأعمال فقد بلغ رقم أعمال المجمع سنة 2017 ما يقارب 281.1 مليون دولار وبأرباح وصلت إلى 8,3 مليون دولار،⁽²²⁾ وهي أرقام يمكن الرفع منها أيضا بحكم انضمام العديد من الشركاء المنتجين للعنقود الصناعي بقيادة مجمع "عمر بن عمر".

و عليه، يمكن القول بأن هذه المرحلة من استراتيجية العنقود الصناعي للمجمع قيد الدراسة مكنت من الحصول على أداء تنافسي عال لكن خصوصا على مستوى المجمع و المؤسسات الداعمة و المرتبطة فقط كل على انفراد، الا أن على مستوى القطاع الصناعي ككل يمكن الاشارة الى تحسن ملحوظ في الايرادات الإجمالية المحقق من قطاع الصناعات الغذائية خارج قطاع المحروقات بالجزائر حيث بلغت نسبتها 40%⁽²³⁾، الا أن أداء العنقود الصناعي للقطاع لم يصل الى مرحلة النضج التنافسي للتوجه نحو الأسواق الخارجية.

من خلال ما سبق من التحليل، يمكن أن نستعرض الشكل التالي الذي يوضح آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر.

الشكل رقم (01): آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية في





كما يظهر الشكل رقم (01) فإن أثر تطبيق إستراتيجية العناقيد الصناعية لمجمع "بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية بالجزائر، سيكون أولا على هيكل الأسواق لقطاع الصناعة الغذائية، وذلك بخفض القوة التفاوضية للموردين وتهديد الداخلين الجدد للسوق، نتيجة سلوك مجمع "بن عمر" من خلال إقامته لروابط قوية وشراكة إستراتيجية ما بين المنتجين الفلاحين والتعاونيات الفلاحية، ومشاركة مؤسسات الصناعة الغذائية جزء من أرباحها مع المنتجين الفلاحين في إطار عقد شراكة بين الطرفين، وهو ما سيشجع ويحفز المنتجين الفلاحين على تطوير إنتاجهم أكثر من جهة، و من جهة أخرى تعزيز القدرة التنافسية لفروع المجمع التي تعتمد مصادرها على المنتجين الفلاحيين مثل فرع مصبرات "بن عمر" (CAB) بمختلف وحداتها، و الشتلات الصناعية للطماطم و الفلفل.

من جهة أخرى فإن الإتفاقيات الثنائية ما بين مراكز البحث والمعاهد الفلاحية والجامعات، ستساعد مجمع "بن عمر" بصفته القائد للعنقود في الحصول على مزايا تنافسية ومعالجة معوقات تواجه المجمع، ويكون ذلك دائما في إطار عقود شراكة بين هذه الأطراف لتمويل هذه المشاريع أو حتى تقاسم بعض من أرباحهم في حالة نجاح هذه المشاريع في تحقيق أهدافها، كما إستثمر المجمع في المجال الفلاحي وذلك بفضل السياسات الحكومية المشجعة على الإستثمار في المجال الفلاحي، بالإضافة للإعانات الحكومية المقدمة للمحولين الصناعيين وللمنتجين الفلاحين المتعاقدين مع مؤسسات التحويل، حيث تسعى السلطات الجزائرية إلى إقامة لقاءات ومنتديات لتشجيع التواصل بين أطراف العنقود، وذلك لزيادة الإدماج العمودي بين مؤسسات التحويل الصناعي، لتبادل الخبرات والمعارف، وزيادة تنافسية منتجاتهم وخلق علامة تجارية تحمل إسم هذا العنقود حتى يمكن تصديرها للخارج بسهولة.

إن تبني إستراتيجية العنقود الصناعي، سيرفع من أداء مجمع "بن عمر" بفضل الكفاءة الإنتاجية العالية التي تجسدها المدخلات من المواد الأولية الفلاحية التي ستكون بالجودة والكميات الكافية لتشغيل مؤسسات التحويل بالمرودية الاقتصادية المجدية، يساندها في ذلك إنتاجية مرتفعة للعامل (تدريب وخبرة)، وهو ما سيسمح بفتح خطوط

إنتاج ومنتجات جديدة، تؤدي إلى الرفع من الحصة السوقية الوطنية للعديد من المنتجات، فمنتجات الطماطم على سبيل المثال يسيطر فيها مجمع "بن عمر" على الإنتاج الوطني، حيث يقدر إنتاج المجمع من الطماطم الصناعية 10 آلاف طن يوميا من مجموع الانتاج الوطني المقدر بـ: 25 ألف طن يوميا؛⁽²⁴⁾ ويمكن للمجمع في ظل العنقود الصناعي أن يزيد من قدراته الإنتاجية إلى الضعف إذا ما استطع التحكم في الفائض من الطماطم الموجهة للتحويل وزيادة قدراته التخزينية، أما فيما يتعلق بالجودة فقد تم سنة 2015 تجديد شهادة الجودة (ISO 9001) وشهادة السلامة الغذائية (ISO 22000) مع منح شهادة (FSSC 22 000) لمجمع "بن عمر"⁽²⁵⁾ وهو ما سيسمح بزيادة عمليات التصدير للمجمع، وزيادة أرباحه السنوية، الأمر الذي سيعطيه قوة تفاوضية مع مورديه وموزعيه، ويسمح للمجمع من إعادة استثمار هذه الأرباح، بالطريقة التي ترفع من أدائه أكثر (الاستثمار في البحث والتطوير، الاستثمار في المورد البشري).

خاتمة:

لقد تم التطرق في هذه الدراسة الى آلية تأثير استراتيجية العناقيد الصناعية في هيكل قطاع الصناعة، حيث تم اختيار مجمع "عمر بن عمر" كدراسة حالة و تطبيقها على قطاع الصناعة الغذائية بالجزائر. حيث تم التوصل الى جملة من النتائج نوجزها فيمايلي:

- تتصف شدة المنافسة بين مؤسسات أو مجتمعات الصناعة الغذائية في الجزائر بالمنافسة شبه التامة، حيث أظهر تحليل شكل المنافسة لهذه الصناعة تواجد ما يقارب 17000 مؤسسة تنشط بنفس القطاع، كما أن هذا القطاع يتجه نحو التركيز الصناعي العال للمؤسسات التي تقدم منتوجات متشابهة بالصناعة الغذائية في الجزائر.

- تشهد السوق الجزائرية طلب كبيرا على المنتجات الغذائية (السميد، العجائن الغذائية، الطماطم الصناعية، المربيات،... إلخ)، حيث تبلغ نسبة نفقات المستهلك الجزائري على المنتوجات الغذائية 41,8 % من دخله الاجمالي.

- يسيطر مجمع "عمر بن عمر" على حصة رائدة من سوق الصناعة الغذائية، و يعود ذلك أساسا للمزايا التي يحصل عليها نتيجة انتمائه للعنقود الصناعي بالقطاع كخفض القوة التفاوضية للموردين، و زيادة الاندماج العمودي لمؤسسات القطاع؛

- يسمح تطبيق مجمع "بن عمر" لإستراتيجية العنقود الصناعي من الرفع من حواجز الدخول أمام المؤسسات التي تريد الدخول لقطاع الصناعة الغذائية، بحكم أن المجمع سيصبح له مجموعة من المؤسسات المساندة والداعمة له والتي تخلق له التفوق؛

- يؤثر العنقود الصناعي لمجمع "عمر بن عمر" على هيكل قطاع الصناعة الغذائية من جهة، و من جهة أخرى على سلوك الفاعلين بالصناعة، و ذلك بفضل التعاون والتنافس الذي يخلق ما بين المؤسسات التي تنشط ضمن هذه الصناعة، و هذا ما يسمح بتحسين مؤشرات الأداء والتنافسية كما تم تبيانها في المحور الأخير من هذه الدراسة؛

- قطاع الصناعة الغذائية بالجزائر لا يزال غير تنافسي على المستوى الدولي نتيجة عدم وصول العقود الصناعي لهذا القطاع الى مرحلة النضج، حيث لم تظهر مؤشرات ايجابية ملحوظة للأداء التنافسي لهذا القطاع. بناء على النتائج أعلاه، نوصي بمايلي:
- زيادة إهتمام وتشجع السلطات الجزائرية لقطاع الصناعة الغذائية بمنح قروض وإمتيازات للمستثمرين في هذا القطاع، وهو ما هو يخفض من عوائق الدخول إلى هذه الصناعة ويطورها أكثر؛
- زيادة التكامل الرأسي ما بين مجمع "عمر بن عمر" وبقية المؤسسات من ناحية التوزيع والتزويد بالمواد الأولية؛
- إعطاء أهمية أكبر لمجالات البحث والتطوير وزيادة الإستثمار فيها من طرف مجمع "عمر بن عمر"؛
- إهتمام المجمع أكثر بالمشاركة في المعارض الوطنية والدولية المتعلقة بمجالات الصناعة الغذائية؛
- إعطاء مجمع "بن عمر" أهمية أكبر لمجال صناعة الأغذية الجاهزة (L'industrie des plats préparés) بحكم أن لها مستقبل واعد.
- توجه المؤسسات الفاعلة بقطاع الصناعة الغذائية نحو انتهاج سلوك المواجهة المباشرة في المنافسة بهدف الدفع الى الابتكار وتعزيز أداء القطاع ككل.
- الاهتمام بسلوك التعاون الأفقي بين المؤسسات المنافسة بهدف تعزيز تنافسية قطاع الصناعة الغذائية و التوجه إلى التصدير و المنافسة الدولية.

قائمة المراجع:

- ¹ - فريد حداد & مداح الحاج عرابي (2017)، "متطلبات تطبيق العناقيد الصناعية لإعادة هيكلة وتأهيل قطاع الصناعة الغذائية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد: 18، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص: 119.
- ² - Michael Porter (1998), Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, p:78.
- ³ - طرشي محمد (2015)، العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد: 13، ص: 07.
- ⁴ - A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development, Washington, D.C, USA, 2002, p: 09.
- ⁵ - صندوق التنمية الصناعية السعودي، تقرير اقتصادي حول: العناقيد الصناعية، السعودية، 2008، ص: 06-07.
- ⁶ - زايري بلقاسم (2007)، "العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد: 07، الجزائر، ص: 174-175.
- ⁷ - شوقي جبار ، بوديار زهية، " تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إستراتيجية العناقيد الصناعية-قراءات في التجربة الإيطالية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، بجامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص: 07.
- ⁸ - صندوق التنمية الصناعية السعودي، مرجع سبق ذكره، 2008، ص: 04.
- ⁹ - Sébastien Liarte (2006), Quelles stratégies d'implantation vis-à-vis de la concurrence ?, Revue française de gestion, vol 06, No 165, p: 143.
- ¹⁰ - أحمد سعيد باخزمة، "إقتصاديات الصناعة"، دار الزهراء للنشر والتوزيع، ط2، المملكة العربية السعودية، 2001، ص: 46-47 (بتصرف).
- ¹¹ - Dennis W- Carlton, Jeffrey M-Perloff, Economie Industrielle, 2ème édition, De Boeck paris, 1998, p : 03.
- ¹² - وثائق داخلية للمؤسسة مطاحن وعجائن "بن عمر" (MAB & PAB)، جويلية 2018.
- ¹³ - الموقع الرسمي لمجمع عمر بن عمر، <http://amorbenamor.com>، تصفح بتاريخ: 2019/03/21.
- ¹⁴ - Les marché des industries alimentaires en Algérie (2015), Magazine Agroligne, N° 97, p :19.
- ¹⁵ - Revue Commerce Extérieur Agricole, Ministère de l'agriculture et du développement rural, ALGERIE, 2009, p: 20.
- ¹⁶ - Direction technique chargée des statistiques sociales et des revenus, Dépenses de consommation des ménages algériens 2011, Office National des Statistiques, algerie, Mars 2014, p : 29.
- ¹⁷ - وثائق داخلية لمديرية الصناعة والمناجم لولاية قالة، بتاريخ: 2016/04/04.
- ¹⁸ - وثائق داخلية لمجمع "عمر بن عمر"، جويلية 2018.
- ¹⁹ - Les marché des industries alimentaires en Algérie, Op.cit, p :19.
- ²⁰ - فريد حدادة، مداح الحاج عرابي، مرجع سبق ذكره، ص: 126.
- ²¹ - فريد حدادة، " دور استراتيجية العناقيد الصناعية في دعم تنافسية الصناعة الغذائية- دراسة حالة مجمع عمر بن عمر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2017-2018، ص: 261.
- ²² - نفس المرجع السابق، ص: 261.
- ²³ - عبد الحق بن تفات (2013)، مساهمة الصناعات الغذائية في التنمية الاقتصادية في الجزائر، مجلة الاجتهاد، العدد 04، ص: 292.
- ²⁴ - فريد حدادة، مداح الحاج عرابي، مرجع سبق ذكره، ص: 126.
- ²⁵ - وثائق داخلية للمؤسسة مطاحن "عمر بن عمر"، 2016.

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 01: منتجات وحدة إنتاج العجائن الغذائية لمجمع "عمر بن عمر":

الوزن	نوع العجائن
العجائن الطويلة	
500 غ	Spaghetti (N°4) et (N°7)
500 غ	Linguine
العجائن القصيرة	
500 غ	Coudes (N°4) et (N°6)
500 غ	Titli
500 غ	Millets
500 غ	Langues d'oiseaux
500 غ	Plombs
500 غ	Cheveux d'anges
500 غ	Coquillettes
500 غ	Coquillages
500 غ	Torsades
500 غ	Serpentini
500 غ	Macaroni
500 غ	Penne
500 غ	Cannelloni
العجائن الخاصة	
500 غ	Cannelloni
250 غ	Lasange
500 غ	Farfalle
500 غ	Papillion
1 كلغ	الكسكس (خشن، متوسط، ناعم)

المصدر: وثائق داخلية لمصلحة الإنتاج، لمجمع "عمر بن عمر"، جويلية 2018.