

المنظمات العنقود: نحو استراتيجية لرفع القدرة التصديرية لمجمعات النسيج في الجزائر_ عنقود بانيبات لصناعة النسيج في الهند أنموذجاً_

**Cluster organizations: Towards a strategy to raise the export capacity of textile complexes in Algeria
- The Panipat textile cluster in India as a model-**

سعاد قوفي^{1*}، صراح بن لحرش²

¹ جامعة أم البواقي (الجزائر)، souaad.goufi@univ-oeb.dz

² جامعة أم البواقي (الجزائر)، Benlaharche.sarah@univ-oeb.dz

تاريخ الاستلام: 2022/02/10 تاريخ قبول النشر: 2022/05/30 تاريخ النشر: 2022/06/30

الملخص: تهدف هذه الدراسة الى معرفة مظاهر التجمع في صناعة النسيج الجزائرية، محاولة منا لتكييف هذا التركيز المكاني عن طريق استراتيجية المنظمة العنقود، لزيادة تنافسية منظماتها ورفع القدرة التصديرية لها، من خلال محاكاتها لعنقود بانيبات للغزل والنسيج في الهند.

توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من مجمعات النسيج في الجزائر، ولكن ليس هناك في أي من هذه المجمعات تقسيم للعمل بين منظماتها، وليس لها اتصال مع منظمات علمية وهيئات دعم، ومن خلال مرورنا بالخبرة الهندية توصلنا إلى أن المنظمة العنقود تعمل على تحقيق وفورات الحجم، واستخدام التكنولوجيا المتطورة، توفير تخصص أكثر، مما يؤدي إلى رفع القدرة التصديرية، وقد أوصت الدراسة بأن مجمعات النسيج الجزائرية قد توجي ببداية لتكوين منظمات عنقود في حال تدخل الدولة.

الكلمات المفتاحية: التجمعات، القدرة التصديرية، النسيج، المنظمة العنقود، الهند.

تصنيف JEL: L16, L24.

Abstract: This study aims to know the appearances of clustering in the Algerian textile industry, trying to adapt this spatial concentration through the organization's cluster strategy, to increase the competitiveness of its organizations and raise their export capacity, through the simulation of the textile cluster of Panipat in India.

The study found that there are many textile complexes in Algeria, but in none of these complexes there is a division of work between their organizations, and they have no contact with scientific organizations and support bodies. Through the Indian experience, we concluded that the cluster organization is working to achieve economies of scale, use advanced technology, provide more specialization, which leads to raising the export capacity, and this study recommended that the Algerian textile complexes may in the beginning construction of cluster organizations in the event of state intervention.

Keywords: Clusters, export capacity, textile, cluster organization, India.

Jel Classification Codes: L16 , L24.

*المؤلف المرسل: سعاد قوفي

1- مقدمة:

فتحت الجزائر المجال واسعا للقطاع الخاص على غرار قطاع النسيج، مما أجبر الدولة على تشجيع تطوير المنظمات، فالتحول من اقتصاد مخطط أي محصن، إلى اقتصاد الأسواق يقتضي ضرورة إحداث تغييرات جذرية من أجل إبعاد - قدر الإمكان - الأضرار المحتملة من جراء هذا التحول، بما يتوفر لديها من خيارات متاحة خصوصا في ظل عزلة هذه المنظمات؛

بالرغم من أن منظمات النسيج حظت باهتمام الدولة منذ استقلالها إلا أنها لم تحقق النتائج المرجوة، على غرار توقيع عدة اتفاقيات شراكة مع منظمات من الدولة التركية في إطار مخطط دعم وتطوير صناعة النسيج في الجزائر سنة 2011، وهذا بغية الاستفادة من انشاء مجتمعات نسيج، فالمجمع الذي نعني به التركيز المكاني للمنظمات يعتبر أحد الخيارات المناسبة للنهوض بصناعة النسيج الوطنية ما إذا تم حسن استغلالها.

من هنا ظهرت الحاجة الملحة إلى تعزيز التعاون بين هذه المنظمات وبناء مقاربة مشتركة أدت إلى إنشاء شبكة متجانسة تدعى بالمنظمة العنقود، تقوم على منطلق القطاعية والتقارب الجغرافي بين منظماتها، تعمل على تخصص كل منظمة في أحد وظائف سلسلة القيمة أو جزء من المنتج النهائي لتشمل كافة الروابط الأمامية والخلفية والأفقية في عملية الإنتاج.

• مشكلة الدراسة:

سنحاول من خلال هذه المقالة إلقاء الضوء على هذه الآلية محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن لاستراتيجية المنظمة العنقود استغلال التركيز المكاني لمجمعات النسيج في الجزائر للوصول بها الى أداء تنافسي وقدرة تصديرية أفضل؟

• فرضية الدراسة:

للإجابة على التساؤل السابق نضع الفرضية الرئيسية التالية:

الأداء التنافسي لمجمعات النسيج الصناعية المنطوية تحت مظلة المنظمة العنقود أفضل من أدائها وهي متفرقة من خلال الابتكار والكفاءة وبالتالي التصدير، بالاستفادة من مزايا الكفاءة التجميعية.

• أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في تناولها لموضوعين مهمين للمنظمات على المستوى التطبيقي (المنظمة العنقود لبانيات في الهند ومجمعات النسيج في الجزائر) على نحو يعكس الحاجة الماسة للدولة في إعادة التفكير بكيفيات الاستفادة من توطن مشروعات النسيج وتمركزها عن طريق تقسيم العمل فيما بينها وتخصصها، مع وجود مؤسسات داعمة لإنتاج منتج واحد تنافسي خاصة مع نجاح العديد من التجارب الدولية؛

• منهج وتقسيمات الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال قراءة للكيفية التي ساهمت بها تجربة بانبيات في دعم تشبيك منظماتها المتقاربة، وعليه تم تقسيم الدراسة الى ثلاث محاور:

- ✓ قطاع النسيج في الجزائر؛
- ✓ الإطار النظري والمفاهيمي للمنظمة العنقود؛
- ✓ المنظمة العنقود بانبيات للغزل والنسيج كنموذج منتخب.

2. قطاع النسيج في الجزائر

يعد قطاع النسيج والملابس الجاهزة من أهم القطاعات الحيوية ضمن الصناعات التحويلية، لما له من أثر بارز في التوظيف والناجح المحلي ومختلف المتغيرات الكلية.

1.2. لمحة موجزة عن تطور قطاع النسيج الجزائري

تعد صناعة النسيج احدى الصناعات الأولى في الجزائر المستقلة، فالاستراتيجية المتبعة لتطوير القطاع اعتمدت في فترة السبعينات بشكل واسع على تكثيف الاستثمار.

"ولعل ما ميز هذه الفترة هو دمج كل من الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX والشركة الوطنية للخياطة SONAC في شركة واحدة هي الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX، حيث تضم حوالي 31 وحدة انتاجية، وقد شهدت صناعة النسيج خلال الفترة (1982-1986) مجموعة من الاصلاحات أهمها:

- 1982: إعادة هيكلة الشركة الوطنية SONITEX وتقسيمها الى العديد من المؤسسات من حيث التكنولوجيا المستعملة والمواد المنتجة حيث نجد منها شركة القطن COTITEX

والتي أعيد هيكلتها الى اربع شركات جهوية عام 1985؛ شركة الصوف ELATEX، شركة SOITEX للحريز، وشركة ECOTEX للألبسة" (مسعودي، 2021، صفحة 485).

إلا أنه للأسف ومنذ الأزمة البترولية لعام 1986 والقطاع يشهد اخفاقات شديدة ومتتالية، خاصة مع انفتاح الجزائر على السوق العالمي، الأمر الذي دفع بالسلطات الى القيام بإصلاحات اقتصادية منذ سنة 2011 تمثلت في اطلاق مخطط دعم تطوير صناعة النسيج، ففي سنة 1999 تم اتخاذ اجراءات جديدة وتم على اثر ذلك اعادة هيكله قطاع النسيج، وتم خلق ثلاث مجمعات صناعية وهي: المجمع الصناعي للنسيج القاعدي TEXMACO ومجمعين لصناعة الملابس WSF وCH FASHION.

2.2. قطاع النسيج: الانتاج الوطني والواردات

قطاع النسيج في الجزائر رغم كل البرامج التنموية والإنفاقات الاستثمارية إلا أنه لم يحقق حتى الاكتفاء الذاتي، والجدول التالي يبين التوجه الكبير نحو الواردات.

جدول 1 : الانتاج الوطني والواردات من النسيج والملابس

2013	2004	البيان
45.742	44.59	الانتاج الوطني من النسيج والملابس (الوحدة: مليار دينار)
73936.4	16425.9	الواردات من النسيج والملابس (الوحدة: مليار دينار)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على: (مسعودي، 2021، صفحة 488)، (مرابط ومليكي، 2016، صفحة 149).

الجدول السابق يبين حقيقة غريبة هو أنه مع البرامج التنموية الرامية لتطوير قطاع النسيج، نجد أن الانتاج الوطني لم يتطور الا بنسبة 2.5 بالمئة، بينما الواردات تطورت بنسبة 450 بالمئة، ويرجع سبب ارتفاع واردات النسيج الى حل مؤسسات النسيج العمومية اضافة الى تخلي الكثير من المنتجين الخواص عن نشاطهم الانتاجي بسبب

ارتفاع تكاليف المواد الأولية وندرته، كل هذا حول العديد من مئات المصنعين من نشاطهم الانتاجي نحو الاستيراد.

نشير أيضا أن هناك تراجع كبير في نسبة مساهمة صناعة النسيج الى اجمالي الناتج الخام، فقد كانت نسبة المساهمة عام 2014 تصل الى 0.23 مقارنة بـ 0.73 عام 2001، أي تراجع بنسبة 68.50 بالمئة ("مسعودي، 2021، صفحة 485)، يعود هذا التدهور الى ضعف في استخدام القدرات والموارد المتاحة ومنافسة المنسوجات والملابس المستوردة.

3.2. مجمعات النسيج الجزائرية:

قام مجلس مساهمة الدولة للخروج من الوضع المتدني سالف الذكر- "تحديدا في 3 مارس 2011 بالمصادقة على مخطط اعادة هيكلة المجمع الصناعي للنسيج القاعدي TEXMACO، ورغبة من الدولة في مواصلة الاصلاحات قامت بابرام عدة عقود شراكة سنة 2013 مع متعاملين من دولة تركيا، كما قامت في سنة 2015 بحل جميع شركات تسيير مساهمات الدولة وربطها بمجمعات صناعية، وفي هذا الشأن تم ربط جميع مؤسسات النسيج العمومية بمجموعة GETEX " (مسعودي، 2021، صفحة 489)، وعليه فرغم كثرة المجمعات الصناعية النسيجية الا أنها مرتبطة ارتباطا علائقيا بمجمعين رئيسيين هما مجمع جيتاكس ومجمع تايل.

➤ مجمع جيتاكس للمنسوجات والجلود:

تأسست الشركة القابضة جيتاكس في فيفري 2015 ، وهي شركة مساهمة برأس مال قدره 10179.000.000 دينار جزائري ولديها أكثر من 8000 موظف موزعين على جميع المجمعات التابعة المختلفة وهي: (TEXALG و H&C و ACED و TDA و LEATHER INDUSTRY). (جيتاكس، حول جيتاكس، 2022)

"تمتلك الشركة الجزائرية للمنسوجات الصناعية والتقنية EATIT حصة أقلية (40 %) في رأس مال شركة GETEX Spa القابضة، وهي تتكون من سبعة (07) مجمعات صناعية، (06) مجمعات تنشط في مجال المنسوجات الأساسية ومجمع في مجال الجوارب)؛ بينما تمتلك شركة EPIC الحصة المتبقية، يهدف المجمع إلى إنتاج وتسويق

المنسوجات والملابس والجوارب والجلود والمصنوعات الجلدية والأحذية". (جيتكس، الرؤى والاجراءات والشراكة، 2022)

منحت السلطات العامة إجراءات مساندة كبيرة لإحياء هذا القطاع وتطويره من خلال:

- ✓ استعادة حصص السوق الاستهلاكية؛
- ✓ تحديد مواقع أسواق التصدير؛
- ✓ تحسين جودة المنتجات الحالية للوصول إلى المعايير الدولية؛
- ✓ تدريب الموظفين في المجالات الفنية والتكنولوجية وتصميم الأزياء والتسويق؛
- ✓ إطلاق عمليات الشراكة لإنتاج المواد الخام على نطاق واسع مثل القطن والألياف الصناعية.

➤ مجمع تايل الجزائري التركي:

في إطار مخطط دعم وتطوير صناعة النسيج أبرمت الجزائر عدة اتفاقيات شراكة مع مؤسسات النسيج التركية، ومن أهمها اتفاقية الشراكة مع شركة طيبة حول انجاز أكبر مجمع صناعي للنسيج في إفريقيا مجمع TAYAL في غليزان، وهذا بغية الاستفادة من خبرتها والاحتكاك معها كونها تتيح العديد من الفرص والمزايا التي يمكن لمؤسسات النسيج الوطنية استغلالها لمعالجة المشاكل التي تعاني منها كالجودة المنخفضة، التمويل، طرق التسيير، التكنولوجيا المتواضعة واليد العاملة غير المؤهلة.

تمتلك شركة GETEX Spa القابضة أيضًا، من خلال شركتها C&H وTEXALG، حصة في رأس مال شركة TAYAL Spa بقيمة 51 %، ويمتلك الطرف التركي 49% من رأس مالها من قبل شركة INTERTAY، وهي شركة تابعة لمجموعة TAYPA التركية (جيتكس، الرؤى والاجراءات والشراكة، 2022).

تتعلق الشراكة بتحقيق قطب صناعي من المنسوجات على مرحلتين، على سطح مساحة 200 هكتار، على مستوى المنطقة الصناعية بسيدي خطاب ولاية غليزان (جيتكس، الرؤى والاجراءات والشراكة، 2022).

❖ المرحلة الأولى 2015 - 2018: البناء على مساحة 100 هكتار خلال 36 شهراً، ثمانية محطات إنتاج متكاملة، ومحطة طاقة ثلاثية التوليد بقدرة 35 ميجاوات، ومعالجة مياه الصرف الصحي بطاقة 10.000 م³ / يوم.

❖ المرحلة الثانية: إنشاء 10 مصانع (ألياف تركيبية، بياضات منزلية، أقمشة تقنية) مكن صناعة النسيج الوطنية من تحقيق نتائج ايجابية تتمثل في: (مسعودي، 2021، صفحة 493)

- ارتفاع كبير في رقم الأعمال، حيث بلغ في سنة 2019 حوالي 11827 مليون دينار مقابل 9032 مليون دينار سنة 2014، اي بارتفاع قدرة 30.94 بالمئة؛
- ارتفاع معدل النمو الحقيقي لصناعة النسيج الوطنية من 0.5 بالمئة سنة 2016 الى 4.3 بالمئة سنة 2019؛
- ارتفاع نسبة مساهمة صناعة النسيج الوطنية في اجمالي الصادرات خارج المحروقات من 0.01 بالمئة سنة 2014 الى 0.32 بالمئة سنة 2018.

رغم التطور الذي يشهده قطاع النسيج جراء اصلاحات هيكلية وانفاقات استثمارية إلا أنه مازال لم يرتقي بعد الى طموحات الوزارة المعنية، اذ تشير التجارب الدولية الخاصة بقطاع الصناعات التحويلية عامة والنسيج خاصة إلى المشاكل التي أدت إلى فشل هذه الأخيرة في تحقيق مزايا وفورات الحجم عند شراء المواد الخام والمعدات، بالإضافة إلى مخاطر ضعف التمويل والخدمات الاستشارية، و التحدي بالنسبة لهذه المنظمات يكمن في التفكك وعدم ارتباطها في هيكل متكامل. فعلى سبيل المثال مجمعات النسيج سالف الذكر لا يوجد تقسيم للعمل بين منظماتها، وليس لها اتصال مع منظمات علمية وهيئات دعم، وإن كان هناك أنواع من المساندة فهي لا تعمل بمنهجية عنقودية.

3- الإطار النظري والمفاهيمي للمنظمة العنقود

سنعرض هاهنا الى تقديم للمنظمة العنقود، آلية تشكلها والعلاقات المندرجة في

ظلمها:

1.3. المنظمة العنقود: عن ماذا نتحدث؟ المفهوم والخصائص:

Cluster هو مصطلح إنجليزي يحمل معان عديدة، فيمكن أن يدل على باقة أزهار، عنقود عنب، عقد ماس، مجموعات نجوم، فصيلة نحل، أما مصطلح to cluster يعني فعل جمع، ضم، تكتل حول شيء معين.

"تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المنظمة العنقود على أنها: شبكة من الجهات الفاعلة المترابطة التي تتشكل بينها العديد من العلاقات على مساحة محددة جغرافيا داخل نفس الفرع أو القطاع، تأخذ هذه العلاقات شكل التعاون والتنافس في نفس الوقت وبالتالي فان العنقود يشكل مجتمعا اقتصاديا" (OCDE, 2018, p.23).

وهي بتعبير أكثر دقة "شبكات إنتاجية تنشأ نتيجة الترابط الشبكي بين المنظمات التي لها نشاطات متكاملة ومتشابهة، يتم تقسيم العمل فيما بينهم، بما في ذلك الموردين، العملاء، هيئات انتاج المعرفة، كل هذا في اطار تحقيق سلسلة القيمة المضافة للمنتج (بهلول، 2020، صفحة 95).

"تتدعم العلاقات العنقودية ثنائيا من خلال علاقات الزبون-المورد وروابط قوية مع الهياكل الاقتصادية القاعدية" (ABDELKADER, 1998, PP.75-76) والسمات الأساسية في العناقيد الصناعية تتمثل بكونها جمعا جغرافيا لشركات كبيرة، متوسطة وصغيرة تربطها علاقات رأسية (أمامية وخلفية)، أي مجموعة متخصصة من المؤسسات المستقرة في منطقة جغرافية معينة وتقوم بتصنيع منتج معين، حيث يمكن لكل مؤسسة شريكة التركيز حول نشاط معين من سلسلة القيمة، أو تقدم جزء من المنتج النهائي يكون هذا الاخير ذو جودة عالية باسم المجموعة كلها، نلخص الأبعاد الأساسية التي تدخل في تعريف المنظمة العنقود فيما يلي:

- تمركز لمؤسسات صغيرة ومتوسطة متخصصة حسب القطاع، وخلفية ثقافية واجتماعية مشتركة؛ (Chaudhry, 2005, P. 17)

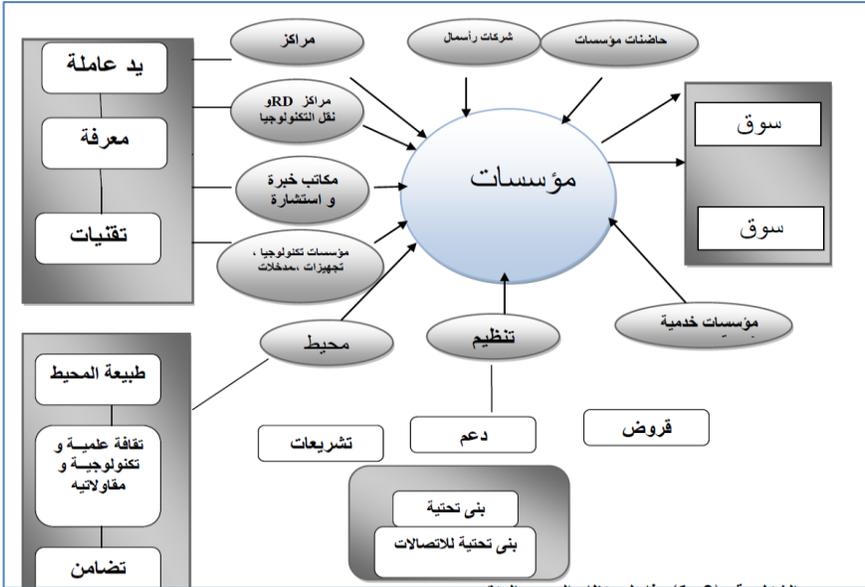
- مؤسسات القطاع لهم علاقات تعاونية عمودية وأفقية، بالإضافة إلى علاقات تجارية خارج المنطقة؛

- نفس البنية التحتية التجارية والمرافق والعمالة والأسواق والاتصالات... الخ؛

- يتطلب التجمع شبكة من المعاهد التي تساند الكيانات الاقتصادية المختلفة؛ بمعنى آخر نشوء سلسلة قيمة بين أنشطة مستقلة، متخصصة جدا ومتكاملة؛
- توفير حل مناسب لمشاكل الإنتاج بشكل جماعي، أو صياغة حل للمشاكل الإنتاجية الضمنية. (Zimmermann, 2002, p.519)

ويضم هذا التجمع كذلك مجموعة من المؤسسات المرتبطة به والداعمة له، والتي يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كما هو مصور في الشكل رقم 1.

الشكل 1: فاعلي نظام المنظمة العنقود



Source: (AZROUL, 2006, p. 7)

من الشكل نلاحظ أن التجمع يضم شبكة من المنظمات (المصنعين والموردين، منتجي المنتجات المكتملة، المؤسسات المسوّقة، والمؤسسات التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة وتقنية متقاربة)، إضافة إلى بنية فعالة من الأنظمة والقوانين، وبنية تحتية حديثة في مجال الاتصالات والمواصلات، هذا من جهة ومن جهة أخرى تضم التجمعات هيئات التمويل، والهيئات الحكومية وغير الحكومية مثل الجامعات، وهيئات التوحيد القياسي والتدريب المهني، بورصات المناولة وحاضنات الأعمال، وأخيراً مؤسسات البحث العلم.

2.3. السياسات الحكومية اللازمة لتكوين المنظمة العنقود (مراحل تشكل التجمع):

يتم تسيير المنظمة العنقود من طرف إدارة خاصة، تتولى الإشراف والمتابعة المستمرة ويتم ذلك على خمس مراحل:

➤ المرحلة الأولى: (دعم المشاركة والتعريف بالمنظمة العنقود):

بعد تكوين فرق للتنشيط التي سوف تتولى تنفيذ الخطة على المستوى المحلي وتدريبها على ذلك، يتم القيام بعملية تشخيص للصناعة وكذا المنطقة المراد تميمتها، هنا يأتي دور التركيز الجغرافي حيث تجتمع المنظمات في مكان ما نتيجة لوجود ميزات ملموسة وتشمل الموارد الطبيعية أو البنية التحتية، "في هاته المرحلة تكون الاستقلالية وضعف التفاعل الميزة الطاغية على سلوك المنظمات والصناعة ككل، وينتج العنقود هنا إثر تعاون منظمة مع أخرى بدافع ايجاد موارد للمواد الأولية أو موارد بشرية مؤهلة وبتكلفة مناسبة؛ (غربي، 2021، صفحة 298)؛ ومن ثم تنتهج سياسة إعلامية قوية تتضمن التعريف بنظام التجمع لدى مديري المنظمات وهيئات الدعم العمومي.

➤ المرحلة الثانية: التخطيط الاستراتيجي وتقسيم الوظائف

تشمل هذه المرحلة الخطوات التالية:

- تحديد أهداف عامة للتنظيم يتم على إثرها ضبط أهداف المشروع؛ ووضع الإطار القانوني للمجموعة؛
- تجرى دراسة جدوى لكل مشروع وتوضع الخطة التنفيذية له وهذا باعتبار أن كل نظام مطور بمنطقة معينة سوف يشكل مشروعاً بحد ذاته. حيث أن التجمع الفاعل بحاجة إلى شركات متخصصة تتكامل مع بعضها، وبمقدار ما تكون هذه الشركات متمكنة من تخصصها بقدر ما يكون التجمع قادراً على النجاح.

➤ المرحلة الثالثة: وضع البنيات التنظيمية

تأتي هنا مرحلة وضع البنيات التنظيمية وشروط عمل الفاعلين المحليين ويتم ذلك بالعمل على:

- إنشاء شبكات تموين وتسويق؛ تحفيز الجمعيات المهنية؛ وضع مراكز بحث وتطوير؛ تعزيز دور الهيئات المالية؛ ترقية مراكز التكوين والاستشارة.
- وضع العقد الذي يتضمن الإجراءات التي تنظم العلاقة بين مختلف الفاعلين؛

- تأسيس نظام معلوماتي إداري متكامل على المستوى الوطني وربطه بأنظمة معلومات على المستوى المحلي.

➤ المرحلة الرابعة: الولوج الى أسواق جديدة

هي عبارة سياسات مساعدة، تتمحور حول سهر فريق التنشيط على:
 - "بناء الثقة بين الأعوان وتعزيز التعاون فيما بينهم وكذا تسهيل الاتصال بوضع جهاز إعلامي فعال (ARIS, 2008, pp. 23-24).
 - مرافقة مديري المنظمات العضوة على تنفيذ أعمال بسيطة نسبيا كإجراء مجمع للمواد الخام، المشاركة الجماعية في المعارض المختلفة، القيام باستثمارات إنتاجية مشتركة قد تكون الدولة طرف مستثمر فيها، إضافة الى تسويق الخارجي المشترك، وإلغاء الحواجز الجمركية لتسهيل انتقال صادرات هذه المنظمات إلى بقية الدول.

"إلى جانب ذلك في هاته المرحلة يعمل الفريق على إنشاء ديناميكية التواصل مع المنظمات والمراكز الدولية، من ناحية فإنه يوفر إمكانية حضور الأفراد في الدورات التدريبية، والمؤتمرات من أجل نقل الخبرات واكتساب المعرفة " (Esgandari, et autres, 2013, P. 891).

➤ المرحلة الخامسة: الرقابة والمتابعة والتقييم:

التنفيذ الناجح لمشروع المنظمة العنقود مرتبط أيضا بفعالية وظائف الرقابة والمتابعة والتقييم التي يقوم بها المسؤولون، ننوه في هذا السياق إلى ما يلي:

- "يجب أن تكون برامج المنح وبرامج المساندة ذات صلات قوية هي الأخرى ببعضها البعض، فبرامج التنمية التكنولوجية يجب أن تتناسق مع برامج التمويل المتاحة وبرامج تنمية مهارات العمالة حتى يمكن أن تتعاضد فائدتها." (بوسميين، 2008، صفحة

(17

- ضرورة أن يكون هناك حوار متبادل بين أصحاب تلك المنظمات من ناحية الحكومة والهيئات التنفيذية من ناحية أخرى، من أجل عرض احتياجاتهم و المشاكل التي تقابلهم.

3.3. العلاقات الصناعية داخل المنظمة العنقود:

يمكن التمييز بين نوعين من علاقات الترابط في العنقود الواحد: (قريني، 2021،

صفحة 41)

- علاقات ترابط أفقية: هي التي تنشأ بين المنظمات في نفس المرحلة الإنتاجية؛
- علاقات ترابط رأسية: هي التي تنشأ بين المنظمات في مراحل مختلفة من العملية الإنتاجية. نستطيع اختصار علاقات التجمع العنقودي في الآتي:

❖ التعاقدات الباطنية:

عبارة عن نظام لتصنيع مستلزمات الإنتاج والمكونات والإكسسوارات من طرف منظمات أخرى، وأيضاً هو نظام إخراج بعض من إجراءات التصنيع في شكل مقاولات باطنية كالصيانة، التصليح باستخدام الإعلام الآلي، البحث والتكوين، إقامة مركز لخدمة العملاء، يحدد في المقولة الباطنية حجم وقيمة الطلبية وفترة التسليم والمواصفات المطلوبة والأسعار.

❖ التحالفات الاستراتيجية:

ويلاحظ أن هذا النوع من العلاقات الصناعية أصبح يحتل أهمية كبيرة في عناقيد الصناعة، يخصّ التحالف عادة البحوث المتعلقة بتطوير التكنولوجيا، الاستخدام المشترك للتسهيلات في مجالات الإنتاج، التشارك في المعلومات وبرامج التدريب الخ.

❖ الاتفاقيات بين القطاعات:

هذا النوع من الشراكة يضم المؤسسات التي لا تنتمي إلى نفس القطاع؛ أي إلى قطاعات مختلفة عن القطاع الذي تتواجد فيه المؤسسة، حيث لا يعتبر أحد الأطراف لا زبوناً ولا مورداً، وينتشر هذا النوع من الشراكة خاصة بين قطاع الاتصالات والقطاعات الأخرى كالإعلام الآلي، الإلكترونيك" (Collins & Dourley, 1992, p. 43)، فمثلاً طلبت IBM من شركة MICROSOFT أن تنتج لها برامج استغلال لحواسيبها.

4.3. دور المنظمة العنقود في دعم تنافسية منظماتها وقدرتها التصديرية

فيما يلي تبيان المنظمات العنقودية وعلاقتها بمداخل الميزة التنافسية:

❖ التطور التكنولوجي والابتكار:

"وجدت الدراسات أن العناقيد الأوروبية تنتقل فيها المعرفة بصفة مثيرة للانتباه من خلال تنقل العمالة بين المنظمات، بدلا من التبادلات الرسمية. وهناك فائدة أخرى كبيرة غير منظورة يقدمها الجوار للأعوان الاقتصاديين تتبع عن كونه يعد واسطة هامة لتطوير التكنولوجيات، حيث وجد الباحثون أن الشركات المتجاورة المتخصصة بفعل التجمع أكثر ابتكاراً ثمان مرات من المنظمات النائية جغرافياً".

ويجب الإشارة إلى أن العناقيد الصناعية تكون فيما يعرف بسلسلة الابتكارات (Innovation Chain) "حيث يعد الابتكار عملية معقدة تتطلب الترابط بين العديد من الوظائف المتكاملة (بحث أساسي، بحث تطبيقي، تنمية، إعداد نماذج، استثمار صناعي، إنتاج، تسويق، تكيف المنتج في السوق)" (Claude & Bernard, 1993, p.13).

❖ تحقيق السيطرة بالتكاليف:

"إن إقامة مثل هذه التجمعات، يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج أيضا بشكل مباشر من خلال خفض تكلفة مستلزمات الإنتاج المستوردة و ذلك عن طريق عمليات الشراء الجماعية". (بهدي، 2004، صفحة 12)

فالتركز الجغرافي للمنظمات العنقودية في مكان متقارب يؤدي إلى انخفاض تكاليف النقل الأمر الذي يؤدي إلى خلق ميزة لوجستية للعنقود.

❖ زيادة الصادرات:

المنظمة العنقود تعتبر من أهم الآليات المساهمة في رفع معدلات النمو الاقتصادي وجذب الاستثمارات الأجنبية، فضلا عن التطوير التكنولوجي ، الأمر الذي من شأنه زيادة الصادرات الصناعية". (بهلول، 2020، صفحة 95)

تظهر تجارب دول شرق آسيا أن العنقود هو وسيلة هامة ليس فقط في مواجهة الانفتاح والعولمة بل والاندماج فيها من خلال تنمية القدرات التصديرية للمنظمات صغيرة ومتوسطة الحجم سواء من خلال عناقيد محلية ذات قدرات تصديرية عالية أو من خلال عناقيد محلية / إقليمية أو محلية / دولية ، "إضافة إلى ذلك، بينت التحليلات الحديثة للمناطق الصناعية الإيطالية الانفتاح الكبير لمنظماتها الصغيرة والمتوسطة على الأسواق الخارجية"، حيث وجد أن 31,4 بالمئة من مؤسسات المناطق تتعامل مع سوق دولي مقابل 18,6 من مجمل PME البلاد". (Claude & Amèziane, 2003, p.100)

4. المنظمة العنقود بانبيات للغزل والنسيج كنموذج منتخب:

دولة الهند تحديدا في قطاعها النسيجي شنت مبادرة Made in India في عام 2014، والتي تهدف إلى دعم الصناعة من خلال تسريع الاستثمار وتشجيع الابتكار لزيادة نمو الاقتصاد، على اعتبار ان صناعة النسيج الهندية كانت من أكبر الصناعات وأقدمها من حيث الإنتاج، الاستثمار والتوظيف. اذ يمثل قطاع النسيج 16% من إجمالي عائدات صادرات البلاد . (Heena, 2019, P. 423)

1.4. تقديم عنقود بانيبات للغزل والنسيج

"يقع تجمع PANIPAT للغزل والنسيج في مقاطعة HARYANA تحديداً على الطريق الوطني (NH 8) في شمال الهند، وعلى مسافة 100 كلم تقريبا من DELHI، ويعتبر قطاع النسيج هو القطاع الصناعي المهيمن في PANIPAT بنسبة تقارب الـ 90 % من إنتاج القطاع الصناعي." (Gulrajani, 2006, p. 163)

"يهيمن على تجمع PANIPAT منظمات صغيرة ومصغرة، حيث يستحوذ هذا التجمع على أكثر من 3095 مؤسسة صغيرة ومصغرة، بينما لا يتجاوز عدد المنظمات الكبيرة والمتوسطة في العنقود 24 منظمة.

تقوم بانيبات بإنتاج المنسوجات المنزلية، هذه المنسوجات تتمثل في: السجاد، أقمشة الأفرشة، الستائر، أغطية الطاولة، مناديل، مناشف، بطانيات، وملابس، حيث ساعد التاريخ الطويل لتجمع الإنتاج والقدرات التكنولوجية في بانيبات في تسريع النمو في ثلاثة عقود ونصف الأخيرة.

2.4. تقسيم وظائف سلسلة القيمة المضافة داخل عنقود PANIPAT للغزل والنسيج

يتكون عنقود المنسوجات من عدة منظمات، كل منظمة أو مجموعة منظمات منها متخصصة في أحد وظائف سلسلة القيمة المضافة، من توريد منتجات القطن إلى صناعة الملابس الجاهزة والمنسوجات، وبيعها وتصديرها.

"للإشارة فإن الهند تعتبر واحدة من البلدان القليلة التي تمتلك سلاسل إمداد داخلي

كاملة على مقربة من ألياف متنوعة". (Chandra, 2004, p. 15)

فمن بين أسباب نجاح سلاسل الإمداد الداخلي في الهند هو التنافسية القائمة بين المومنين على التكاليف المنخفضة، والجودة العالية، والتسليم الدقيق والمرونة في التنوع.

تمثل الملابس والمنسوجات المنزلية فئة المنتجات النهائية والتي تمنح ميزة تخصص عنقود بانيبات، "وتمر هذه المنسوجات عبر العديد من الوظائف المقسمة على منظمات العمل المستقلة في نفس التجمع، بتنسيق واضح كالتكامل الأمامي أو الخلفي فيما بين مؤسسات التجمع". (Ministry of Commerce & Industry (MOC)

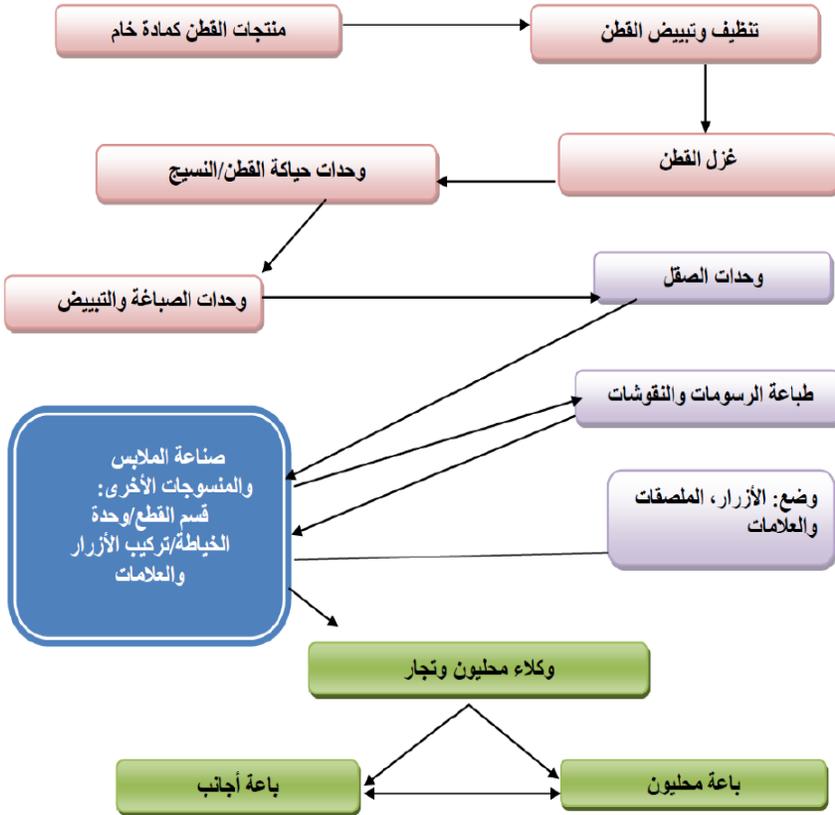
Government of India, 2014, p. 4)

"إذ أن كل مجموعة منظمات تخصص في أحد وظائف سلسلة القيمة؛ كتوريد المواد الخام من منتجات القطن والبولستير، الصباغة (وظيفة الإمداد الداخلي أو ما يسمى بتحصير مدخلات عملية الإنتاج، وتشمل هذه العملية تنظيف وتبييض القطن، إذ تحتوي

الخيوط / الأقمشة على أوساخ أو شمع طبيعي أو زيوت، حيث إن وجود هذه المواد يمكن أن يغير النتائج المرجوة من عملية الصباغة)، مروراً بوظيفة التطريز، التجهيز، القطع وتركيب الأقمشة (وظيفة الإنتاج)، وصولاً إلى الوحدات المساعدة: تركيب الأزرار، العلامات، الرسوم والنقوشات (وظيفة الخدمات)، ليتم توصيل المنتجات أو الخدمات إلى العملاء (وظيفة الإمداد الخارجي)، وأخيراً العمل على اختيار قنوات التوزيع المحلية والدولية والترويج (وظيفة البيع والتسويق)، كل هذه المراحل يتم توفيرها من طرف الأجزاء المختلفة من الكتلة العنقودية". (Gulrajani, 2006, p. 181)

فمع عمليات تطوير القدرة الابتكارية وتخصص العمالة الماهرة أصبحت الهند هي الرائدة في صناعة الآلات المستخدمة في تصنيع المنسوجات، انظر الشكل 3:

الشكل 3: خطوات الإنتاج لصناعة المنسوجات في المنظمة العنقودية بالهند



المصدر: (بريش وطبيب، 2013، صفحة 9).

4.4. تحليل القدرات التصديرية والابتكارية لعنقود بانيبات

سيتم التعرف على صادرات الهند من المنتجات النسيجية متمثلة في تجمع بانيبات، والنظام المعرفي في هذه الكتلة.

❖ النمو الديناميكي للإنتاج والصادرات في تجمع بانيبات بالهند

"شهد عقد التسعينات معدلات نمو هائلة في الإنتاج وقيمة الصادرات في تجمع بانيبات، مما دل على درجة معينة من الديناميكية، حيث قفزت قيمة الصادرات من 7,150 مليون روبية في عام 2000 / 2001 إلى 12,000 مليون روبية في 2001 / 2002، وتأتى النمو المتسارع لانفجار حجم الصادرات كنتيجة لزيادة الطلب العالمي على المنسوجات المنزلية، إذ يتصدر تجمع PANIPAT قائمة المصدرين في هذا المجال مما أحدث نقلة نوعية في السياسة التجارية للهند" (Gulrajani, 2006, p. 166)

نستطيع ترجمة ديناميكية صادرات تجمع بانيبات عن طريق توفير معطيات حول صادرات الهند من المنتجات النسيجية، باعتبار أن تجمع بانيبات أكبر مركز للتصدير في البلاد، وباعتبار أن تنافسية قطاع صناعي ما تنجر عنها تنافسية الدولة في ذات القطاع.

فوفقاً لتقرير TECHNOPAK فإنه من المتوقع نمو وتطور تجارة النسيج والملابس العالمية من 662 بليون دولار في عام 2011 إلى 1060 بليون دولار عام 2021. أنظر الجدول 2:

جدول 2: صادرات النسيج والملابس الجاهزة العالمية والهندية (2005-2021)

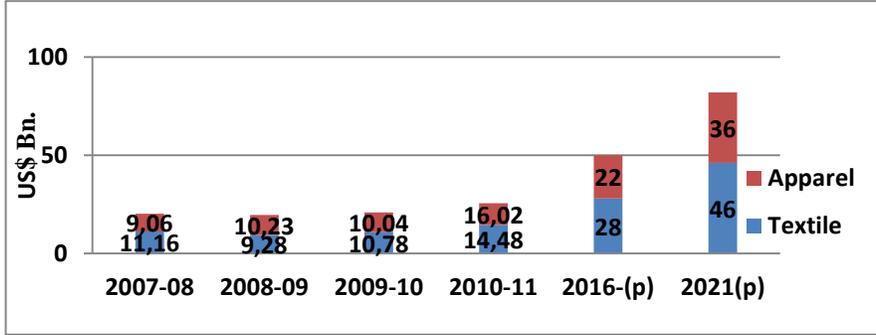
بالبلين دولار

السنة	2005	2011	تقدير 2016	تقدير 2021
تجارة النسيج والملابس الجاهزة العالمية	493	662	840	1060
تجارة النسيج والملابس الجاهزة في الهند	15	31	50	82
الحصة السوقية الهندية	3.0%	4.7%	6.0%	7.7%

Source: (Ministry of Commerce & Industry (MOC) Government of India, 2014, p. 10)

من شأن صناعة النسيج والملابس في الهند بأن تتضاعف 03 مرات تقريبا من حجمها المقدر بـ 89 بليون دولار في عام 2011 (58 بليون دولار في السوق المحلية و31 بليون دولار كصادرات) إلى 223 بليون دولار (حوالي 141 بليون دولار في السوق المحلية و82 بليون دولار كصادرات) مع عام 2021، إن هذا سيزيد من حصة الهند في السوق العالمي من 4.7 % إلى حوالي 8 % من إجمالي تجارة المنسوجات في العالم. يمكن تصوير المعلومات السابقة بشكل أكثر تفصيلا في الشكل رقم 4.

الشكل 4: قيمة صادرات النسيج والملابس الهندية (2007-2021) بالبلين دولار



Source: (Ministry of Commerce & Industry (MOC) Government of India, 2014, p. 10)

بلغت صادرات الهند الخاصة بالملابس الجاهزة خلال (2008-2007) قيمة 9.06 بليون دولار، وشهدت ارتفاعا، ووصلت الى 10.23 بليون دولار خلال (2009-2008)، لتتدهور بنسبة حوالي 3%، إذ وصلت إلى 10.04 بليون دولار خلال (2010-2009)؛ "إذ أتاح التقدم السريع في التكنولوجيا وتحرير الاقتصاد الفرص لسوء استخدام قيم العلامة التجارية، وأصبح التقليد مشكلة اقتصادية ذات أهمية دولية؛ فوفقا لمسح عالمي أجرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 2008 ، فإن الحصة الأكبر (30 %) من السوق المقلد الأكثر شيوعًا في الهند هو الملابس، تليها الأحذية والساعات والسلع الجلدية ، والمجوهرات، مما يؤدي الى تدهور على مستوى المبيعات. (Heena, 2019, P . 426)

ووفقا لآخر الإحصائيات المتاحة، قدرت صادرات الملابس الجاهزة بحوالي 16.02 بليون دولار خلال الموسم 2011/2010، وفي نفس السنة كانت صادرات النسيج 14.48 بليون دولار، ومن المتوقع أن يصل إجمالي صادرات الهند من الملابس والنسيج

إلى 50 بليون دولار عام 2016، و82 بليون دولار عام 2021، مما يؤكد المستقبل الزاهر للهند في هذا القطاع بسبب العدد الكبير من العناقيد المتخصصة في هذا المجال. "الاتحاد الأوروبي يعد الوجهة الأولى لصادرات الملابس الجاهزة بقيمة 6 بليون دولار في مارس 2011. أما الوجهة الثانية فكانت الولايات المتحدة الأمريكية بـ 5 بليون دولار كقيمة صادرات، تأتي الإمارات العربية المتحدة في المرتبة الثالثة بحوالي بليون دولار كقيمة صادرات، ويمكننا أيضا أن نرى هذه الملابس الجاهزة في البرازيل، الكويت، ماليزيا، سنغافورة، جنوب أفريقيا، وأستراليا أيضا." (Ministry of Commerce & Industry (MOC) Government of India, 2014, p. 10)

❖ النظام المعرفي في تجمع بانبيبات بالهند

ارتبطت القدرات التكنولوجية على مستوى العقود بالنظام المعرفي المتكون من: معاهد التدريب والتعليم، مراكز الخدمات، الوكالات العامة والخاصة التابعة لوزارة المنسوجات، والتي تعد سببا في دعم ونشر التكنولوجيا.

معاهد التدريب والتعليم والوكالات العامة والخاصة تجمعها علاقات هامة، تفتح المجال للمؤسسات المتجمعة بالاستفادة من اقتصاديات ضرورية في كل من المجالات التسويقية، اللوجستية، التموين والتمويل، وتعمل أيضا على تقديم الوصول السهل لسلع وخدمات متنوعة في مجال التكوين والخبرة ومختلف الهياكل القاعدية.

هذا النظام المعرفي مشكل من : (Gulrajani, 2006, pp. 172-174)

✚ مركز خدمات NITRA (منظمة أبحاث النسيج في شمال الهند)

North Indian textile Association Recherches

كان تفويض هذا المركز بهدف مساعدة العقود، وذلك بتقديم الخدمات التالية:

✓ إجراء تدريبات قصيرة لبرمجة الكمبيوتر والتصاميم المساعدة PCAD (programmes for Computer Aided Designs)، وتدريبات أخرى للنسيج على الجاكارد؛

✓ التدريب على آلية DOBBY (آلية نسيج لأجزاء صغيرة ومتماثلة أبسط من تلك المنتجة من نسيج الجاكارد)؛

✓ توفير المرافق للاختبار الفيزيائي، الكيميائي والبيئي للألياف، الأقمشة والسجاد؛

✓ تقديم الاستشارات في المجال حول شهادة الجودة، حفظ الطاقة، وعلاج التدفقات.

✚ مركز خدمات الحياكة (WSC) : Weaver Service Centre

يعتبر مركز WSC في PANIPAT واحدا من أصل 24 مركزا موجودا في كامل الهند، والمعتمد من طرف المكتب المفوض لتنمية الحرف اليدوية التابع لوزارة النسيج، يعمل هذا المركز على تقديم خدمات تقنية لحاكي المنسوجات اليدوية، ويملك مركز WSC عدة مرافق كقسم التصميم، قسم النسيج، قسم المعالجة والطباعة، المكتبة ونظام التوثيق، وتقريبا تمنح 5 ملايين روبية كاملة للمركز لدفع الرواتب، مع تخصيص القليل منها لصندوق التنمية.

التعاونية الوطنية لتنمية النول فرع (NHDC)PANIPAT:

National Handloom Development Corporation

تتمثل الوظيفة الرئيسية للمؤسسة الوطنية لتنمية النول NHDC في شراء الغزل من جميع أنحاء الهند، وتوفير غزل ذو جودة لوحدة النسيج الصغيرة وبسعر معقول، كما توفر أيضا الأصباغ، والمواد الكيميائية وتدرج تدريبات في الصباغة بمساعدة خبراء من IT (المعهد الهندي للتقنيات) بدلهي ومعاهد أخرى.

المكتب الإقليمي للجنة المنسوجات PANIPAT

تتمثل المهمة الرئيسية لهذا المكتب ولوقت قريب في إصدار الشهادات للمنتجات والسلع النسيجية المخصصة للتصدير، وتحت إشراف المفوض العام للغزل والنسيج، وفي السنوات السابقة، ومع نهاية اتفاقية الألياف المتعددة، فقد بدأت لجنة النسيج بالتركيز على عدد من الأنشطة الترويجية، ومنذ عام 2002 بدأت العمل كوكالة شبكية للـ UNIDO.

تتضمن أنشطة المكتب الإقليمي للجنة المنسوجات ما يلي:

- تعزيز التواصل بين الجهات العنقودية الفاعلة والناشطة من خلال بناء مقابيس الثقة بين المنظمات التجارية ومرافق التسهيل الخاصة بـ TEAM (مصنعي ومصدري النسيج Textile Exporters and Manufacturers).
- تعزيز التواصل بين وكلاء العنقود والوكلاء الخارجيين كـ: SGS, NIFT, SIDBI... الخ.

5-خاتمة

أضحى شعار "منظمة واحدة تنافس البقية" لمفهوم المنافسة غير مجدي، فاستبدل بشعار "عنقود ضد عنقود"، والذي دعم بالشعار "قوتي هي قوة عنقودي"، نقرأ من خلال هذا الشعار أن توجه التنظيمات بصورة عامة يتجه نحو التكتل. والذي يهدف إلي التحكم

في تسيير أنشطة المنظمات المنضوية تحت هيئة المنظمة العنقود ذات الأحجام المختلفة وذلك قصد تحقيق مردودية مقبولة. توصلت دراستنا الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ توحى التجربة الجزائرية بأن منظمات النسيج مازالت تعمل بشكل منعزل، ولا توجد روابط تذكر سواء فيما بينها، أو مع المحيط بالمعنى الفعلي للمنظمة الشبكة او العنقود؛ اذا أنها ليس لها اتصال مع منظمات علمية وهيئات دعم، وإن كان هناك أنواع من المساندة فهي لا تعمل بمنهجية عنقودية؛
- ✓ التركزات الجغرافية لمنظمات النسيج الجزائرية قد توحى ببداية لتكوين تجمعات شبكية في حال تدخل الدولة؛
- ✓ أسلوب التجمعات العنقودية أصبحت في وقتنا الحالي النموذج الاستراتيجي والدعامة الاساسية لمساندة المنظمات، لما يمكنها من الإسراع في وثيرة نمو هذه الأخيرة وتحسين المردودية والإنتاجية، وكل ذلك مع التخصص في نشاطها الأساسي، وما توفره من مرونة أكبر وتكاليف أقل وجودة أعلى وقدرات تصديرية وابتكارية أكبر؛
- ✓ ارتبطت القدرات التكنولوجية على مستوى عنقود بانبيات للنسيج في الهند مع معاهد التدريب والتعليم والوكالات العامة والخاصة، حيث تجمعها علاقات هامة تفتح المجال للمنظمات المتجمعة من الاستفادة من اقتصاديات ضرورية في كل من المجالات التسويقية، اللوجستية، التمويل، وبالتالي ارتفاع صادرات البلد في ذات القطاع. لذلك توصي دراستنا ما يلي:
- إدخال المؤسسية وآليات التعاون إلى قطاعات النسيج الجزائرية، وعدم الاكتفاء بالتركز المكاني أو المناطق الصناعية في الجزائر؛
- وضع إطار قانوني وتشريعي لإقامة المنظمات العنقود في الجزائر، واعتماد هيئات ووكالات جهوية لدعم العناقيد الصناعية بقانون منظم؛
- وجوب وجود نظرة شاملة ومشاركة حقيقية فاعلة بين القطاعين العام والخاص وأدوار واضحة لكلا القطاعين في التنمية الاقتصادية؛
- أسلوب الشراكة مع الأجانب من الأساليب المجدية للنهوض بصناعة النسيج الوطنية، لكن يشترط في ذلك أن تستغل الفرص أحسن استغلال التي تتاح للمنظمات الوطنية نتيجة اتفاقيات الشراكات.

6. قائمة المراجع:

- Claude CAURLET , Amèziane FERGUENE, (2003), *Globalisation et territoire :le cas des SPL dans les pays en developpement*, FACEF PESQUISA, n.3.
- ABDELKADER SID AHMED, (1998), *Economie du Maghreb ;L'impératif de Barcelone* » ;CNRS ; Paris
- ARIS Ali, (2008), *Système Productif Local -SPL-*, 2 éme séminaire sur les SPL, Ouargla, Algeria.
- AZROUL, Mohammed, (2006), *Diagnostic territorial et indentiication de projets de SPL : cas du Mohammaedia*, memoire pour l'accès au grade d'ingenieur en chef, Ministere de l'industrie marocain, maroc.
- Chandra Pankaj, (2006), *The Textile and Apparel Industry in India*, Indian Institute of Management Vastrapur, Ahmedabad.
- Chandra, P, (2004), "Competitiveness of Indian Textiles & Garment Industry: Some Perspectives" , a presentation , Indian Institute of Management, Ahmedabad.
- Chaudhry Theresa Thompson, (2005), "Industrial Clusters in Developing Countries: A Survey of the Literature," *The Lahore Journal of Economics*, 10 : 2 , Lahore School of Economics.
- Claude COURLET, Bernard PECQUEUR,(1993), *Industrie et dynamiques de territoires*, Revue d'économie industrielle. Vol. 64. 2e trimestre, 1993.
- Collins, Timothy M ; et Dourley, Thomas, (1992), *les alliances stratégique*. Traduit par : Giy Bindel, InterEdition,, paris.
- Esgandari Karim, (2013), *The Relationship between the Performance of Industrial Clusters and Renovation of Small Industries*, *Research Journal of Applied Sciences Islamic* 5(3), P-P 888-897.
- Gulrajani Mohini,(2006), " *Technological Capabilities in Industrial Clusters : A Case Study of Textile Cluster in Northern India* ", *Science Technology & Society*, 11:1 , SAGE PUBLICATIONS.

Heena Dalal, (2019), *Challenges: A study of Textile Industry in India*, Pramana Research Journal, Volume 9, Issue 5, p-p 423-429.

Jonathan Potter, Miranda.Gabriela, (2009), *.Clusters, Innovation and Entrepreneurship*, OECD.

Ministry of Commerce & Industry (MOC) Government of India, (2014), "EXPOSURE VISIT CUM STUDY TOUR TO TEXTILE CLUSTER»IN INDIA", ILFS clusters .

OCDE. (2018). *Promouvoir le développement de clusters de tourisme au Maroc. Études de l'OCDE sur le tourisme*, Paris

The Energy and Resources Institute; (2015), , *Panipat Textile Cluster, Project Report.*, New Delhi.

Zimmermann Jean-Benoît , (2002), "GRAPPES D'ENTREPRISES ET PETITS MONDES: Une affaire de proximités", *Revue économique* , vol. 53, N° 3.

بريبش السعيد، طيب سارة، (2013)، "التجمعات الصناعية كبديل استراتيجي لبرامج التنمية التقليدية في الدول الناشئة"، الملتنقى الدولي حول دور التجمعات و العناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيته، جامعة قالمه، الجزائر .
بهدي عيسى بن صالح، (2004)، ملامح هيكله المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث، العدد الثالث، ص ص7-19.

بهلول لطيفة، (2020)، استراتيجية العناقيد الصناعية كآلية لتفعيل التجديد التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 20، العدد 2، 2020، ص ص:91-105.

بوسميين عادل، (2008)، استراتيجية العناقيد الصناعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كوسيلة لتحقيق تنميتها : مع الإشارة إلى حالة الجزائر " مداخلة مقدمة ضمن الملتنقى الوطني الرابع حول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كرهان جديد للتنمية الاقتصادية في الجزائر ،جامعة سكيكدة، الجزائر .

جيتكس، الرؤى والاجراءات والشراكة، (2022)، متاح على الرابط: www. Gitex.dz ، تاريخ الاطلاع: 2022/2/1.

جيتكس، حول جيتكس، (2022)، متاح على الرابط: www. Gitex.dz ، تاريخ الاطلاع: 2022/2/1.

- غربي عادل، (2021)، العناقيد الصناعية ودورها في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات المالية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، ص ص: 295 - 314.
- قريني فارس، (2021)، العناقيد الصناعية كخيار استراتيجي لتحالف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: عرض بعض التجارب الدولية الناجحة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 8، ص ص: 37 - 64.
- مرابط سليمان، (2016)، العمل الضغطي وتنافسية قطاع النسيج والملابس الجزائري، مجلة دفاتر بوداكس، العدد 6، 2016، ص ص: 138 - 154.
- مسعودي راوية، (2021)، الشراكة الجزائرية التركية في مجال صناعة النسيج، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 19، العدد 3، ص ص: 479 - 495.