



معهد التخطيط القومي

سلسلة قضايا التخطيط والتنمية

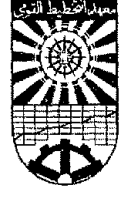
رقم (٢٠٦)

العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية
لتدعيم القدرة التنافسية للمشروعات
الصغيرة والمتوسطة
في جمهورية مصر العربية

فبراير ٢٠٠٨

جمهورية مصر العربية - طريق صلاح سالم - مدينة نصر - القاهرة مكتب بريد رقم ١١٧٦٥

A.R.E. Salah Salem St. Nasr City, Cairo P.O. Box: 11765



**العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية
لتدعيم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة
في جمهورية مصر العربية**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية
لتدعيم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة
في جمهورية مصر العربية**

تقديم

فى إطار مواصلة المعهد لأداء رسالته فى خدمة قضايا التنمية والتخطيط يصدر المعهد سلسلة قضايا التخطيط والتنمية لإتاحة نواتجه الفكرية العلمية لمتخذي القرار وللمتخصصين وذوى الاهتمام .

حيث تقدم سلسلة (قضايا التخطيط والتنمية) نتاج مثابرة ودأب فرق بحثية علمية من داخل المعهد مع الاستعانة ببعض الخبرات من ذوى الثقة من خارجه فى دراسة الموضوعات التى تعكس التوجهات الرئيسية للمعهد فى خطة بحوثه السنوية .

ولا يسعنا إلا أن نتمنى لقارئ هذه السلسلة مزيدا من الاستفادة والإسهام فى إثراء وتطوير الجهود البحثية من خلال التعليقات الرصينة بما يخدم قضايا تنمية ورخاء وطننا الحبيب مصر .

وندعو الله أن يكون هذا العمل قد اخرج فى أحسن صورة تليق بتاريخ ومكانة معهدنا العريق ..

مدير المعهد

(أ.د / علا سليمان الحكيم)

مستخلص بحث العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية لتدعيم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية مصر العربية

تلعب التحالفات الإستراتيجية دوراً هاماً في تدعيم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، حيث تمثل التحالفات الإستراتيجية أحد ثلاثة أشكال للعلاقات الصناعية داخل العناقيد الصناعية وهي التعاقد من الباطن والتزويد الخارجى ثم التحالف والذى يعد نوعاً من العلاقات المتطورة التى تتم بالتعاون ما بين الشركات المختلفة في المجالات المستحدثة والمتمثلة في التطوير التكنولوجى والتشارك في المعلومات وبرامج التدريب والتسويق المشترك، وتؤدي هذه التحالفات إلى وضع الحلول والتسهيلات اللازمة لدعم ورفع قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحالية والمستقبلية لمواجهة أية عوائق قد تعوق إنطلاق وتميز وريادة هذه المشروعات في مجال الأعمال.

ويمكن القول أن التحالفات الإستراتيجية هي تلك التجمعات التى تسعى شركتين أو أكثر لتكوينها وعمل علاقات تبادلية بين بعضها البعض بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لإستيعاب متغيرات بيئية تتمثل في مزايا أو تحديات إستراتيجية في محاولة للحاق بمتغير بيئى أو أكثر أو لمواجهة تحد محتمل في المستقبل وبالتالي تستطيع الشركات الداخلة في التحالف إستخدامه ضمن إستخدامها للإستراتيجيات التنافسية في مزيج متكامل، ويترتب على الإعتماد على التحالفات العديد من المزايا أهمها تقاسم التكاليف الثابتة إلى جانب تخفيض التكاليف المتغيرة وتحقيق إقتصادات الحجم الكبير، وتستطيع من خلاله أيضاً مواجهة القيود والتشريعات الجديدة المنبثقة من إتفاقية حقوق الملكية الفكرية " التبرس " إلى جانب زيادة الحصيلة المالية للمنظمات المتحالفة مما يدفعها على الإستقرار والإستمرار في الأسواق المحلية والأقليمية والعالمية وخصوصاً في ضوء ما تتميز به الأسواق من تصاعد حدة المنافسة.

ولتحقيق ما تقدم تلعب العديد من الجهات أدوراً متعددة لمساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الأخذ بفكر التحالف منها مركز تحديث الصناعة والإتحاد العام والأقليمي للجمعيات والجمعيات والصندوق الإجتماعى للتنمية والإتحاد العربى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، ورغم الجهود المتميزة التى تقدمها هذه الجهات لطرح فكر التحالف على الساحة إلا أنها تفتقر إلى وجود تناسق وتكامل بين أدوارها لتحقيق نتائج أفضل في هذا المجال. وبالرغم من أهمية فكر التحالف لخدمة أهداف المرحلة الراهنة في البيئة المصرية إلا أنه لايزال فكر وليد يحتاج إلى من يأخذ بيده ليتطور وينمو رغم وجود العديد من القطاعات التى يمكن أن يتم فيها التحالف منها قطاع الدواء والأثاث وقطاع تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الغذائية وقطاع الإنتاج السينمائي والمسرحى وقطاع إنتاج السيارات والتكليفات وقطاع الأدوات الكهربائية الأخرى. ولقد توصلت الدراسة إلى أن آلية تفعيل تحقيق التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة تكمن في التشبيك والعمل الجماعى مما يؤدي إلى أعداد طبقة متفوقة من المديرين والعاملين بما يؤدي إلى التراكم المعرفى والنمو الإستراتيجى. مما سبق تجد الدراسة أن التحالفات الإستراتيجية تعد خطوة تمهيدية نحو مرحلة الإدماج، وإلى أن يتم الإدماج الودى بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة فإن التحالفات الإستراتيجية سوف تحقق ولو جزئياً ما يمكن أن يحققه الإدماج وهو ما تحتاج إليه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر في الوقت الراهن لتدعيم موقعها التنافسى في ضوء التطور التكنولوجى العنيف الذى يواجهها سواء على المستوى المحلى أو العربى أو العالمى.

Abstract

Strategic Alliances as a tool to achieve The Competitiveness for small and Medium enterprises

Strategic alliances an important role is supporting the competitiveness ability for small and medium enterprises. It represents one of three types of the industrial relationships in the industrial clusters which are: Subcontracting, outsourcing and strategic alliances, which is considered as a developed relation done by cooperation between different companies in the recent fields such as: Technological development, sharing information, training programs and joint marketing. In addition, the alliances help to find the solutions and facilities needed to support the small and medium enterprises, in the present as well as in the future, to face the difficulties which hamper the progression, distinction and increasing of these enterprises in the business field.

The strategic alliances are blocs two or more companies establish it with mutually relationships to maximize the utility form the joint sources in dynamic competitive environment, to assimilate an environmental variables represented in strategic advantage or challenges as a trial to overtake one or more environmental variable or to face a potential challenge in the future. There for, these allied companies can use it among the competitive strategies in a complete mixture. As a result, depending on the alliances have several advantages such as: sharing the constant expenses, decreasing the changing expenses and achieving economics of scale. Also, alliances can help to companies to face the new legislations of the (TRIPS). Finally, it can increase the finances of the allied companies and help them to increase and be stable in the markets. Although the importance of the strategic alliance idea to serve the goals of the current stage in the Egyptian environment, it is still nascent and need more interests, Although there are several sectors which can adopt this idea such as: medicine, furniture, information technology, some alimentary sectors, cinematic and theatrical production, cars production sector, air conditions and other electrical production sectors.

This study found that the networking and teamwork are the most important mechanisms to activate the competitiveness of the small and medium enterprises which can lead to preparing developed class of the directors and markers which result in the knowledge accumulation and strategic growth.

To achieve these objectives, several corporations are playing an important rules to support small and medium enterprises to adopt the alliances idea. These corporations such as: Industrial Modernization Center (IMC) and the general union of non profit organizations

Social fund for development and the Arab union for small enterprises. Although the distinct efforts for these corporations in supporting the alliances idea, they need some consistency and integration to achieve better results in this field.

From all the previous, the study find that the strategic alliances are preliminary step towards merger stage, until the friendly merger is made between small and medium enterprises, the alliances can achieve, although partly, what the merger can achieve, and this is what small and medium enterprises in Egypt need to enhance their competitiveness in the light of the technological development which confront them whether on the local, Arabic or international level.

محتوى الدراسة

الصفحة	الموضوع
١	مقدمة
٢	مشكلة الدراسة
٤	أهداف الدراسة
٥	أسلوب الدراسة
٥	خطة الدراسة
٦	الفصل الأول: ماهية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهمية تحقيق التنافسية على مستوى هذه المشروعات
٧	مقدمة
٨	المبحث الأول: ماهية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمعايير السائدة في تقسيمها ومقومات نجاحها وإستمراريتها
١٨	المبحث الثاني: إعادة هندسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تكنولوجيا المعلومات
٢٤	المبحث الثالث: حاضنات الأعمال ودورها في نمو وإستمرارية المشروعات الصغيرة والمتوسطة
٣٥	المبحث الرابع: أهمية تحقيق التنافسية على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة
٤٢	خلاصة الفصل الأول
٤٤	هوامش الفصل الأول
٤٦	الفصل الثاني: التعريف بالعناقيد الصناعية والسياسات الداعمة لبنائها ومثال لأحد هذه العناقيد في مصر
٤٧	مقدمة
٤٩	المبحث الأول: التعريف بالعناقيد الصناعية
٥٨	المبحث الثاني: السياسات الداعمة لإستراتيجية بناء العناقيد الصناعية ومثال لأحد هذه العناقيد " عنقود صناعة الثلاثجات "
٧١	خلاصة الفصل الثاني
٧٢	هوامش الفصل الثاني

تابع محتوى الدراسة

الصفحة	الموضوع
٧٣	الفصل الثالث: التحالفات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومثال مقترح لأحد هذه التحالفات في البيئة المصرية
٧٤	مقدمة
٧٦	المبحث الأول: التعريف بماهية التحالفات الإستراتيجية
٩٧	المبحث الثاني: مثال مقترح لأحد التحالفات الإستراتيجية ودورها في تدعيم الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في البيئة المصرية
١٠٠	خلاصة الفصل الثالث
١٠٢	هوامش الفصل الثالث
١٠٣	الفصل الرابع : تحديد أدوار اللاعبين المساندة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال تكوين عناقيد صناعية وتحالفات إستراتيجية لتحقيق تنافسياتها
١٠٤	مقدمة
١٠٤	المبحث الأول: الوزارات ودورها في دعم تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية
١١٢	المبحث الثاني: دور مركز تحديث الصناعة في دعم تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية
١٢٠	المبحث الثالث: دور الإتحاد العام والإتحاد الأقليمي للجمعيات الأهلية في دعم تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية
١٣١	المبحث الرابع: دور الصندوق الإجتماعي في دعم تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية

تابع محتوى الدراسة

الصفحة	الموضوع
١٣٧	المبحث الخامس: دور الإتحاد العربى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة فى دعم تنافسية هذه المشروعات من خلال العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية.....
١٤١	خلاصة الفصل الرابع
١٤٢	هوامش الفصل الرابع.....
١٤٤	الفصل الخامس: التشبيك والروابط آلية دينامية لتحقيق تنافسية وإنمائية المشروعات الصغيرة والمتوسطة المندمجة فى عناقيد صناعية والمتحالفة إستراتيجيا.....
١٤٥	مقدمة
١٤٦	المبحث الأول: التشبيك والروابط آلية دينامية جديدة لتحقيق القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المندمجة فى عناقيد صناعية والمتحالفة إستراتيجيا.....
١٥٥	المبحث الثانى: التشبيك والروابط ظاهرة إنمائية لتشكيل واقع أفضل لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة المندمجة فى عناقيد صناعية والمتحالفة إستراتيجيا.....
١٥٨	خلاصة الفصل الخامس
١٦٠	هوامش الفصل الخامس.....
١٦١	النتائج والتوصيات.....
١٦١	أولاً: النتائج
١٦٣	ثانياً: التوصيات
١٦٦	المراجع.....
١٦٦	١- المراجع العربية
١٧٠	٢- المراجع الإنجليزية

تابع محتوى الدراسة
قائمة الجداول

الصفحة	رقم الجدول
٦٠-٥٩	(١) السياسات المساندة للعناقيد الصناعية في بعض الدول.
٨٩	(٢) أهداف التحالفات الإستراتيجية.
٩٥	(٣) العوامل المؤثرة على الأبعاد التنافسية للتحالفات الإستراتيجية.

تابع محتوى الدراسة
قائمة الأشكال

الصفحة	رقم الشكل
٢٥	(١) التطور التاريخي لفكرة حاضنات الأعمال.
٣٢	(٢) مردود حاضنات الأعمال على المجتمع.
٣٦	(٣) تصنيف بورتر للعوامل المساعدة على التنافسية.
٦٥	(٤) الميزة التنافسية لصناعة الثلجات.
٧٩	(٥) نموذج مقترح لتحالف إستراتيجي.
٩٦	(٦) المزايا التنافسية للتحالفات والعوامل المؤثرة على المجالات المختلفة.

فريق البحث

أولاً: من داخل المعهد

- ١- د. إيمان أحمد الشربيني
وقد قامت بإعداد البحث وشاركت في جمع مادته العلمية
- ٢- د. سحر عبد الحليم البهائي
وقد شاركت في جمع المادة العلمية للبحث.
- ٣- أ. أحمد سليمان
وقد شارك في جمع المادة العلمية للبحث ومراجعته وعمل العرض التقديمي له.
- ٤- أ. سيدة عبد الغفار
وقد شاركت في عمل عرض تقديمي للبحث على الكمبيوتر.
- ٥- أ. أميمة أحمد محمد سلطان
كتابة البحث على الكمبيوتر.
- ٦- أ. محاسن حسن أحمد
كتابة البحث على الكمبيوتر.

ثانياً: من خارج المعهد

- ١- م. إيهاب مدحت
مدير مركز معلومات الاتحاد العام للجمعيات الأهلية
- ٢- د. محمد بكرى
الصندوق الإجتماعي للتنمية.

شكر

لايسعنى فى النهاية إلا توجيهه الشكر والتقدير لكل من ساهم فى إخراج هذه الدراسة من السادة الخبراء والمدرسين المساعدين من داخل المعهد وخارجه من قيادات الإتحاد العام والأقليمى للجمعيات الأهلية وقيادات الصندوق الإجتماعى للتنمية وقيادات مركز تحديث الصناعة ومجموعة السكرتارية التى قامت بكتابة الدراسة، لما قدموه من عون متميز وجهود واضحة جعلت الدراسة تصدر فى شكلها الحالى، مع تمنياتى بأن تكون الدراسة قد حققت الهدف من إجرائها.

والله وراء القصد.....

الباحث الرئيسى

والمشرف على البحث

د. إيمان أحمد الشربيني

مقدمة:

المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي الفاتورة الحقيقية للتنمية الاقتصادية خلال المرحلة القادمة وذلك لعدة أسباب أهمها توفير فرص عمل كثيرة بتكلفة قليلة، وهذا ما دعا إليه خبراء الاقتصاد والأعمال حيث دعوا إلى الإعتماد على هذه المشروعات في توفير فرص عمل من خلال التوسع في إقامة المزيد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة الإنتاجية.

ولذلك فإن تطوير وتنمية هذا القطاع الحيوى المهم يعد بمثابة هدف قومى لابد أن تتضافر جميع الجهود والقطاعات الحكومية وغير الحكومية لتحقيقه.

ويعد ذلك الهدف الذى من أجله أنشئت جمعيات تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة في مختلف محافظات مصر، ومن أهم أهداف هذه الجمعيات دعم وتطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة وزيادة القدرة التنافسية لهذه المشروعات والمساهمة في تنمية العنصر البشرى في المجالات المختلفة التى تعمل فيها هذه المشروعات وكذلك التدريب الإدارى لأصحابها، ونشر العمل في مجال تكنولوجيا المعلومات وبالتالي دعم الحكومة الإلكترونية التى نسعى لتعميمها في مختلف المجالات.

ولتحقيق الأهداف المرجوة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة في ضوء ما تشهده الحياة الاقتصادية والتجارية في العالم من تطورات متعددة وتحولات هائلة تطلبت تطبيق العديد من الآليات الجديدة مثل المفاوضات والإتفاقات الثنائية ومتعددة الأطراف والتحالفات سواء داخل الدولة الواحدة أو بين الدول أو الشركات عابرة القارات أو بين الدولة والشركات العالمية.

هذا وتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح وظروف البيئة المحيطة وبصورة كلية لا توجد تحالفات جامدة ساكنة ولكنها تتغير باستمرار وفق المتغيرات البيئية الدائمة كما تعتبر العلاقة بين أطراف الشراكة الاستراتيجية العالمية ذات طابع تبادلى تعاونى تعادلى حيث يقدم كل عضو أفضل ما لديه لنجاح التحالف للطرف الآخر.

مما سبق نجد أن التحالفات بين الشركات الكبيرة أو بين الشركات الكبيرة والصغيرة أو بين الشركات المتوسطة والصغيرة والتحالفات بين الحكومات أو الحكومة والشركات أصبحت ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية والمالية وبالتحديد أصبحت التحالفات هامة فى مجال البحوث الأساسية والرئيسية والتطبيقية مثال ما يحدث بين شركات البترول، وشركات الطيران، والبتروكيماويات والأدوية، والمقاولات والكمبيوتر، والإتصالات والهندسة الوراثية والإختراعات وغيرها من التحالفات التى تتم في المجال الإقتصادي، التحالفات بين الجامعات ومراكز البحث العلمى والحكومات والمؤسسات

الدولية مثل اليونيدو والفاو ومنظمة الصحة العالمية ومؤسسات الأمم المتحدة الأخرى، أيضاً التحالفات الثنائية ومتعددة الأطراف مثال التعاون بين الدول العربية في سبيل إنشاء المناطق الحرة والإتحادات الجمركية في السوق العربية المشتركة وغيرها من المجالات.

أى أن هناك موجه عالمية تدعو إلى الإدماجات والإستحواذات والتحالفات وغيرها من أشكال التعاون فإذا كان هذا هو الحال عن المستوى العالمى فمن الأجدر بنا على المستوى المحلى أن نأخذ نفس النهج في جميع المجالات وخصوصا على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة لما لها من أهمية قصوى في تدعيم الإقتصاد القومى ودفعه إلى الأمام بخطوات واسعة.

مشكلة الدراسة

إن السياسة الإقتصادية للحكومة المصرية تركز ضمن أولوياتها على توليد فرص العمل من خلال تفعيل دور القطاع الخاص في النشاط الإقتصادى، وتفعيل آليات السوق، وتشجيع الإستثمار، لذا تعمل الحكومة بمختلف أجهزتها وهيئاتها على تنمية السياسات والإجراءات الخاصة بتدعيم القدرات التنافسية للمشروعات. وبالتالي صياغة السياسات الملزمة التى من شأنها المساعدة على زيادة حجم الصادرات من خلال رفع كفاءة وثروات المشروعات وخاصة الصغيرة والمتوسطة التى تشكل الجانب الأعظم من الوحدات الإنتاجية في الإقتصاد المصرى، وذلك إتساقاً مع التوجهات القومية للإقتصاد المصرى في المرحلة الراهنة.

وتكتسب عملية تدعيم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة قدراً متعظماً من الأهمية في ظل تزايد المنافسة العالمية والتحديات التى تفرضها ظروف عولمة الإقتصاد وتحرير الأسواق، مما يتطلب معه ذلك التأكيد على أهمية تفعيل التعاون والتحرك المشترك بين مختلف الجهات المعنية بقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر من وزارات وهيئات ومؤسسات تمويلية وجمعيات أهلية وغيرها من الجهات التى تقدم خدمات أو تقوم بدور في مساندة هذه المشروعات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة حيث تتطلب عملية تدعيم القدرات التنافسية تحركاً ديناميكياً وتشاوراً دائماً وتوزيعاً جيداً للأدوار والمهام بين مختلف الجهات التنفيذية التى تقوم بدور فاعل في خدمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

إن التحدى الرئيسى الذى يواجهه المشروعات الصغيرة والمتوسطة ليس " الحجم " الذى قد يكون ميزة " بل التحدى هو التفكك وعدم إرتباطها في هيكل متكامل، والتمثل في تفكك عمليات الإنتاج والتسويق والشراء.

ومن واقع هذا الحال بزغت فكرة " العناقيد الصناعية " التى تعنى وجود علاقات صناعية بين وحدات إنتاجية وخدمية وهيئات مساندة حكومية ومالية وبحثية، فالعناقد الصناعية "

تجمعات جغرافية " محلية - إقليمية أو عالمية لعدد من المشروعات المتقاربة جغرافياً ومؤسساتها التابعة والمنتمية لمجال عمل معين وتربطها علاقات تكاملية ومصالح مشتركة وترتبط بها مؤسسات مختلفة في مجال معين بما يمثل منظومة من الأنشطة اللازمة لتشجيع ودعم التنافسية، هذا وتمثل العلاقات الصناعية داخل العنقود في ثلاثة أشكال أولها التعاقد من الباطن ويعد نمط من أنماط العلاقات الأفقية والتزويد الخارجي وهو نمط من أنماط العلاقات الرأسية، أما ثالث هذه الأشكال ومجال هذه الدراسة فيتمثل في " التحالفات الإستراتيجية " والتي تعنى وجود علاقات تعاون بين المنشآت المختلفة في مجالات التطوير التكنولوجي والتشارك في المعلومات وبرامج التدريب والتسويق.

مع ما يتطلبه ذلك من وجود بيئة أعمال ناجحة ومتطورة ووجود قاعدة تشريعية وقانونية كفؤة للوصول إلى الفوائد التي ستنتج عن المشاركة الناجحة والتي تتمثل في تكلفة الحصول على الخدمة فنية كانت أم تكنولوجية أم معلوماتية والاستفادة من تنوع الخبرات من خلال الإحتكاك نتيجة لوجود مجموعة في المنشآت تعمل في نشاط مجمع.

هذا تتجه الشركات إلى هذه العلاقات لما لها من ميزة في النشاط ينبئ عليها توفير التكاليف التي كانت من المقرر أن يدفعها المشروع بمفرده في مقابل الحصول على الخدمات المطلوبة السابق ذكرها والتي قد تفوق أحياناً طاقة المنشأة بمفردها إلى جانب ما تقدم ما سيحققه المشروع بمفرده نتيجة وجود مجموعة من المشروعات الأخرى في نشاط مجمع يؤدي إلى الاستفادة من تنوع الخبرات من خلال الإحتكاك المباشر بينها وبين بعضها.

هذا ويلاحظ أن هذا التنوع في العلاقات الصناعية وغير الصناعية خارج مجال الإنتاج أصبح يحتل أهمية كبيرة في العلاقات المتطورة التي تنشأ بين المنشآت بعضها البعض الآخر وخاصة العالمية منها وبالتالي تجد المشروعات الصغيرة والمتوسطة لزاماً عليها ترتيب أوضاعها لمواجهة تحرير التجارة العالمية.

وبالنسبة لمصر فإن الأمر يتطلب من المشروعات الصغيرة والمتوسطة مزيد من الجهد لأن الكثير منها يعاني من ضعف قدرتها وإمكانياتها المادية والتكنولوجية والابتكارية وبالتالي تواجه قصور في تطوير وتقديم منتجات وخدمات متميزة ومتكاملة وأيضاً لديها قصور في القدرة على إستيعاب التقنيات الحديثة المعقدة مما إنعكس في فقد هذه المشروعات لجزء من حصتها في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية ولذلك فهي تحتاج إلى من يأخذ بيدها ويدخلها في عالم التميز فتدخل في تحالفات إستراتيجية فيما بينها وبين الشركات الأجنبية حتى يمكنها ذلك من تدعيم وتطوير وتقوية إمكانياتها وقدراتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة. ونظراً لما تتسم به المرحلة الراهنة من سيطرة فكر الإدماجات والإستحواذات على طبيعة التعامل بين المشروعات، فلقد ظهر فكر آخر لا يعتبر السيطرة سواء أكانت سلمية أو عدوانية

هى السبيل الوحيد لتحقيق قيمة مضافة للمشروعات الراضة فى السيطرة وذلك لأن هناك بديل آخر يتمثل فى التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances والذى تمثل خطوة تمهيدية نحو مرحلة الإندماج، ويكمن الفرق بين هذين الأسلوبين فى أنه فى الإندماج تتحد أصول وخصوص المشروعين محل الإندماج، أما فى التحالف الإستراتيجى فيظل كيان المشروعين قائما ومستقلا إستقلا كاملا فى ظل محاولة الطرفان تحقيق مزايا مشتركة من تعاونهما فى مجال ما.

هذا وقد تتمثل هذه التحالفات فى إتفاقيات تسويقية أو تشغيلية أو تنفيذ مشروع مشترك Join Venture. يدار من ممثلين من إدارة المشروعين فمثلا قد يتم الإتفاق بين شركة وستنجهاوز وشركة لصناعة الثلاثجات فى مصر لإنتاج ثلاثجات تحت الإسم التجارى لشركة وستنجهاوز يتم تسويقها فى الدول العربية أو أن يتم إتفاق بين شركة عالمية لصناعة السيارات مثل شركة مرسيدس وشركة محلية لتجميع أجزاء السيارة وتسويقها محليا وإن أمكن إقليميا، وبالتالي يمكن أن تحقق التحالفات الإستراتيجية ولو جزئيا ما يمكن أن يحققه الإندماج، وهو ما تحتاج إليه المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى مصر فى الوقت الراهن لتدعيم موقفها التنافسى سواء على المستوى المحلى أو العربى أو العالمى.

مما سبق يتم التأكيد على أهمية طرح سياسات وإجراءات تمثل خطة عمل مشتركة لكافة الجهات المعنية يمكن من خلالها تخفيف القيود والأعباء الإجرائية والتنظيمية والتمويلية والتكنولوجية والإبتكارية والتنسيقية وغيرها والذى تحد من القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى وضع العديد من التصورات التى تجد لها أهمية فى الوقت الحاضر وخصوصا مع ما يجتاح العالم كله من تغييرات نابغة من التقدم التكنولوجى المتسارع ولتحقيق النتائج المرجوة من هذه الدراسة نجدها تشتمل على الأهداف الآتية:

(١): الهدف الأول : التأكيد على أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها قاطرة للتنمية وبالتالي إظهار دورها كأداة لتحقيق التنافسية.

(٢): الهدف الثانى : التعريف بماهية العناقيد الصناعية وماهية التحالفات الإستراتيجية.

(٣): الهدف الثالث : حصر وتحديد الجهات التى تستطيع أن تقوم بدورها مساند.

للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق تنافسياتها سواء بالدخول فى عناقيد صناعية أو تحالفات إستراتيجية والتى تمثلت فى العديد من الجهات وهى مركز تحديث الصناعة، والإتحاد العام والإقليمى للجمعيات الأهلية، والجمعيات الأهلية، والصندوق

الإجتماعى للتنمية، والإتحاد العربى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، ثم تبعت الدراسة ذلك بتحديد شكل الدور المساند لكل الجهات السابقة والذي يمكن أن تلعبه للأخذ بيد المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتخرج من نطاق المحلية والإقليمية إلى نطاق العالمية وتستطيع الصمود أمام التحديات العنيفة التى تواجهها سواء على الصعيد المحلى أو العربى أو العالمى.

أسلوب الدراسة

فى هذه الدراسة تم الإعتماد على أسلوب Explorative Study، حيث أن موضوع الدراسة يعد من الموضوعات الجديدة التى لا تتوافر عنها المعلومات والبيانات الكافية والتى أفرزتها طبيعة المرحلة الراهنة والناجمة عن التغيرات الإجتماعية والإقتصادية والثقافية التى يمر بها المجتمع خلال تطوره الآتى ولذلك فتعد هذه الدراسة مدخلا لإماطة اللثام وإجلاء الحقيقة للظاهرة محور الدراسة لإكتشاف أبعادها وجوانبها والمتغيرات المؤثرة فيها، حيث تحاول الدراسة تقديم معارف متكاملة عن هذا الموضوع فى حدود البيانات والمعلومات المتوفرة.

خطة الدراسة

- لتحقيق أهداف هذه الدراسة فلقد إشتملت على خمسة فصول رئيسية تتمثل فى:
- (١): الفصل الأول: ماهية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهمية تحقيق التنافسية على مستوى هذه المشروعات.
 - (٢): الفصل الثانى: التعريف بالعناقيد الصناعية والسياسات الداعمة لبنائها ومثال لأحد هذه العناقيد فى جمهورية مصر العربية.
 - (٣): الفصل الثالث: التحالفات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومثال مقترح لأحد هذه التحالفات.
 - (٤): الفصل الرابع: تحديد أدوار اللاعبين المساندة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق تنافسياتها.
 - (٥): الفصل الخامس: التشبيك، والراوبط آلية دينامية لتحقيق تنافسية، وإنمائية المشروعات الصغيرة، والمتوسطة المندمجة فى عناقيد صناعية، والمتحالفة إستراتيجياً.

ثم تقوم الدراسة بعد ذلك بطرح أهم النتائج التى توصلت إليها ثم عرض لمجموعة من التوصيات التى تم تحديدها من خلال النتائج السابق ذكرها.

الفصل الأول

**ماهية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهمية
تحقيق التنافسية على مستوى هذه المشروعات**

الفصل الأول

ماهية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهمية تحقيق التنافسية على مستوى هذه المشروعات

مقدمة:

ظلت المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، لسنوات عديدة، هدفاً لكثير من الجهات المعنية سواء كانت منظمات حكومية أو غير حكومية وجهات مانحة ومنظمات وبرامج مساعدة، وهيئات تنموية محلية ودولية. وهناك على أقل تقدير حوالى (١٦٠) جهة من هذه الجهات تتعامل مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مختلف المجالات، وعلى الرغم من وجود العديد من المبادرات الناجحة في مجال تنمية هذه المشروعات، إلا أنها كانت بوجه عام مبعثرة وغير متسقة - إن لم تكن متعارضة - ومنعزلة.

وقد أدى هذا الوضع إلى تقليل إستفادة الإقتصاد المصرى وقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة من هذه المبادرات، وإتاحة الفرصة لحدوث خلل في السوق، وأحدث ذلك إنقساماً بين هذه الجهود من جهة وبين الإتجاه العام للسياسة الإقتصادية للحكومة من جهة أخرى، بالإضافة إلى أنه قد ساهم في فقدان هذه المشروعات الصغيرة والمتوسطة لثقتها في المبادرات التنموية المشابهة.

ولذلك فلقد تطلب هذا الأمر جهداً كبيراً لكى يتم وضع تعريف محدد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك لوجود العديد من التعاريف للجهات المختلفة، وتم التوصل إلى تعريف محدد من خلال القانون رقم (١٤١) لسنة ٢٠٠٤ والذي يعد بداية لتحديد شكل لهذا القطاع الهام يتم البناء عليه للوصول إلى تنافسيته على المستويين المحلى والعالمى.

لذلك سيتم في هذا الفصل مناقشة العديد من الموضوعات تتمثل في المباحث الآتية:

المبحث الأول : ماهية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمعايير السائدة في تقسيمها ومقومات نجاحها وإستمراريتها.

المبحث الثانى: إعادة هندسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الثالث: حاضنات الأعمال ودورها في نمو وإستمرارية المشروعات الصغيرة، والمتوسطة.

المبحث الرابع: أهمية تحقيق التنافسية على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول

ماهية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمعايير السائدة

في تقسيمها ومقومات نجاحها وإستمراريتها

مقدمة:

تحاول معظم الدول المتقدمة والنامية أن تنوع إقتصادها ومشروعاتها وذلك من خلال تضافر قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم جنباً إلى جنب مع المشروعات الكبيرة الحجم لتحقيق التنمية الإقتصادية، ومما يؤكد إهتمام الدولة بهذا القطاع الرائد نجد أنه قد تم رصد نحو (١,٢) مليار جنيه كإستثمارات لدعم تلك المشروعات في خطة التنمية الإقتصادية والإجتماعية للعام الحالي (٢٠٠٦/٢٠٠٧).

هذا ومن المتوقع أنه بدعم وتفعيل دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة ستصبح آلية رئيسية لتوفير (٤,٥) مليون فرصة عمل خلال ست سنوات، وسيتم هذا الدعم بقيام البنوك بإنشاء فروع متخصصة للإقراض الصغير مع تكوين شبكة للإقراض الصغير من مكاتب البريد ومكاتب الصندوق الإجتماعي للتنمية وزيادة محفظة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبنوك وصياغة تشريعات تكفل تخفيض نسب الأحتياطي القانوني عن مخصصات القروض الصغيرة لدى البنوك، وضمان عدم وجود ضمانات متشددة وشروط لإعادة الجدولة ومساندة المتعثرين، ثم إنشاء شركة لتمويل الصناعات متناهية الصغر.

مما سبق نرى أهمية دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة فهي تعد المحور الأساسي لتوسيع القاعدة الإنتاجية وزيادة الصادرات وتوفير فرص العمل فضلاً عما تضيفه هذه الصناعات من مرونة للجهاز الإنتاجي للدولة وجعله أكثر اعتماداً على الداخل في توفير مستلزمات الإنتاج. لذلك وجهت الدول النامية إهتمامها من أجل حل مشكلات الصناعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم كل المساعدات والحوافز لها، وتشجيع قيامها بدورها المهم والفعال في تنمية المجتمع إقتصادياً وإجتماعياً.

لذلك سيتم في هذا المبحث دراسة مستفيضة عن التعريف بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة من كافة جوانبها ومقومات نجاحها وإستمراريتها، ولتحقيق أهداف هذا المبحث سيتم دراسة النقاط التالية:

أولاً: مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: المعايير السائدة في تقسيم أحجام المشروعات.

ثالثاً: مقومات نجاح وإستمرارية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يثير مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة جدلاً كبيراً بين المهتمين بأمر هذه المشروعات ولكنها في نفس الوقت تدور حول نفس المفهوم وسنذكر العديد من التعاريف كما يلي بيانه:

(١): المشروع الصغير والمتوسط الحجم هو " ذلك النشاط الذي يختص بتحويل الموارد المتاحة إلى منتجات أو تقديم خدمات قابلة للإستهلاك الوسيط أو النهائي من خلال عمليات مختلفة سواء عمليات طبيعية أو كيميائية أو حيوية أو ميكانيكية بحيث يتم ذلك في أماكن يتم تصميمها وتنظيمها وتشغيلها وفقاً لأساليب وطرق ونظم إدارية محددة. ويستعان فيه بتكنولوجيا مناسبة تتفق وعدد العمال وقيمة رأس المال".^(١)

(٢): سبق عملية وضع تعريف إجرائي موحد لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمصر عرض لبعض الخيارات التعريفية التي يمكن أخذها في الاعتبار كما يلي بيانه:^(٢)

(أ): الشريحة الحجمية بالنسبة لحجم العمالة

بالنظر إلى إحصائية الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لسنة ١٩٩٦، نجد أن ٥١% من المشروعات بها عامل واحد فقط، وهي تقدر بنسبة ٢١% من العمالة الخاصة الغير زراعية، بذلك يمكن اعتبار هذه المشروعات في شريحة واحدة، حيث تضم هذه الشريحة الحجمية معظم الملكيات ذات الطاقة المحدودة والحرفيين وصغار البانعين ومقدمي الخدمات الشخصية وما شابه. والحقيقة هي أنهم مستثمرون ذاتيين ليس لهم أى مقترحات توظيفية وبالتالي فهي لا تعتبر الإجابة لمشكلة خلق فرص العمل.

هذا وتسمح الشريحة المفضلة لصناع السياسة بالتعامل مع الحقيقة القائلة أن هناك على الأقل نوعين مختلفين من المشروعات متناهية الصغر لها إحتياجات وأهداف مختلفة ويعنى ذلك تقسيم المشروعات متناهية الصغر الحالية إلى شريحتين مشروع بعامل واحد، ومشروع به أكثر من عامل، ولكن وفقاً لتعريف وزارة التجارة الخارجية الحالي يطلق على المشروع الذى به من ١-٤ عمال، مشروع متناهى الصغر، تقدر نسبة المشروعات متناهية الصغر من إجمالى المشروعات حوالى ٦٤% وبها حوالى ٦٥% من العمالة.

أما إذا تم تعديل تعريف المشروع المتناهى الصغر من ٢ عامل إلى ٤ عمال، فتمثل الشريحة الحجمية لها ٤٣% من المشروعات وتحتوى على ٤٤% من العمالة بينما تبقى الشرائح الحجمية الأخرى في الوقت الحالى كما هى. ٥-١٤% للمشروعات الصغيرة و ١٥-٤٩% للمتوسطة.

وبالرغم من أن هذا الهيكل الحجمى يعتبر صغيرا مقارنة بالدول الأخرى، إلا أنه مناسب لهيكل القطاع المصرى ويمكن مراجعة هذا الهيكل بشكل دورى كخطوة تجاه الإقتراب من الشرائح الحجمية المستخدمة فى الإتحاد الأوروبى ويوجد سببين لعمل هذه المراجعة.

(*) : سيكون لمصر علاقات تجارية مع الإتحاد الأوروبى وسيتم تشكيلها من خلال إتحاد الجمارك أو إتفاقيات تجارية أخرى والتي ستتضمن قوانين خاصة لسياسات المشروعات والتي سيكون من الأسهل تنسيقها فى حالة تشابه التعاريف.

(*) : وجود نفس التعاريف سيساعد على وجود تحليل مقارن للأداء وسهولة المرجعية والتي لها أهمية كبيرة لتطوير وتقييم السياسة التى سيتم وضعها والإستقرار عليها.

قد ترغب الأطراف المعنية تطبيق الشرائح الحجمية للإتحاد الأوروبى بالنسبة للمشروعات متناهية الصغر (أقل من ١٠ عمال)، المشروعات الصغيرة الآن (أقل من ٥٠ عامل)، أما بالنسبة للمشروعات المتوسطة فيمكن أن تتراوح ما بين (٥٠-٩٠ عامل) (وهذا مختلف عن الإتحاد الأوروبى الذى يحدد ٢٥٠ عامل على الأكثر فى هذه الشريحة الحجمية) إلى أن تسمح إحصائية البيانات الجديدة بهذا الرقم وباستخدام هذا الأسلوب، سيكون تصنيف شريحة المشروعات متناهية الصغر تتضمن أقل من ٢ عامل أمر ضرورى.

(ب): إجمالى الأصول العينية

إذا ما إستطاعت مصادر البيانات تدعيم معيار تعريفى كإجمالى الأصول العينية والذى يتضمن قياس رأس المال العامل فإن ذلك سيفيد التعريف، حيث يمكن بهذا المعيار التفرقة بين المشروعات كثيفة رأس المال وكثيفة العمالة. وقد حاول عدد من دول آسيا الأخذ بهذا المعيار حتى يمكن معرفة من هم المتأثرين بالتدخل المرتبط بالحصول على رأس المال وبتكلفة رأس المال.

تدور الآن المناقشات حول فشل سوق رأس المال وتأثيره السلبى على نمو المشروعات كما لو كان طلب المشروعات جميعا على رأس المال متساوى.

وتختلف طرق علاج فشل السوق وفقا لحاجة المشروع للحصول على رأس المال، وما إذا كان بهدف تمويل الأصول الثابتة كالألات أو بهدف تمويل المخزون وحسابات المدينين الخاصة بأسواق التصدير، حيث يمكن أن تستخدم الأصول فى الحالة الأولى لضمان الحصول على القروض.

إن تكلفة الحصول على رأس المال هى المشكلة التى تواجه المشروعات فى الحصول على رأس المال. وعلى الرغم من اختلاف الموضوعين، إلا أن أحدهما قد يؤدى إلى الآخر.

فالمشروعات الحديثة أو غير المنافسة ذات الربحية المنخفضة تهتم بمسألة عدم قدرتها على الحصول على رأس المال (أو أي مدخل آخر) بسعر منخفض بشكل يسمح لها بالبقاء في السوق.

فإذا تم إعداد سوق المال على نحو يمد هذه المشروعات برأس المال، ستطلب هذه المشروعات مساعدات (أو إعانات) كلما ظهرت الحاجة للحصول على رأس المال كأحد المعوقات التي تواجهها. وبذلك فإذا توافرت هذه البيانات سوف يصبح من الممكن وضع بداية (أو أساس) لتضمين إجمالي الأصول العينية في التصنيف بالحجم، وبالنظر إلى التقرير الذي أعدته ديبرا DEBRA عن الإصلاح التمويلي، نجد أن نطاق قيمة الأصول العينية بالنسبة لكل شريحة حجمية كان كبيراً إلى حد ما، وأن القيمة المتوسطة تعد منخفضة بالنسبة لهذا النطاق.

فمثلاً: يبلغ متوسط قيمة الأصول العينية للمشروعات الصغيرة (١٠-٤٩ عامل في الدراسة التي أعدتها ديبرا) غير متضمنة الأرض حوالي ٦٣٠ ألف جنيه مصري والقيمة المتوسطة حوالي (٨٠ ألف جنيه مصري)، حيث تعتبر هذه المشروعات التي تقل قيمة أصولها العينية عن المتوسط مشابهة إلى حد كبير للمشروعات متناهية الصغر من حيث هياكل رأس المال والإحتياجات، وذلك على الرغم من وجود عدد أكبر من العمالة بها، ويوجد أيضاً فروق أخرى في القطاع يجب أخذها في الإعتبار عند الإنشاء والبدء.

وبذلك فإن إدخال رأس المال كجزء من التعريف سيساعد على تقسيم القطاع وفقاً للحاجة إلى وضع السياسات المالية وتحديد التدخل المالي بشكل تصنيف أفضل من التصنيف الذي يعتمد على عدد بسيط من العمالة. أيضاً سيجعل التعريف يقترب من الإتحاد الأوروبي بكل ما يحمله ذلك من المزايا.

(ج): الإستقلالية

يجب أن يتضمن تعريف المشروعات مقياس لتحديد إستقلاليته، فقد إشتراط التعريف الذي يتبناه الإتحاد الأوروبي ألا تزيد نسبة أسهم الإقتراع المملوكة للشركات الكبيرة عن ٢٥%، حيث توصي هذه الورقة الأطراف المعنية بأخذ هذه الفقرة في الإعتبار عند وضع التعريف. كما توصي أيضاً بعدم إعتبار فروع الشركات الوطنية ومتعددة الجنسيات من المنشآت الصغيرة والمتوسطة عند وضع أهداف السياسة أو البرامج حتى لو كان نصيب ملكيتهم ضئيل أو غير موجوداً أصلاً.

(د): السيطرة (أو الإحتكار)

على الرغم من عدم وجود هذا العامل في السوق المصرية، إلا أن الأطراف المعنية يجب أن تأخذه في الإعتبار عند وضع التعريف بحيث أنه في حالة وجود مورد أو موردين لسلعة أو خدمة في الدولة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، فإن الورقة تقترح عمل مقياس لتقرير أنه

عندما يتحكم (يحتكر) المشروع في أكثر من ٢٠% (أو ٢٥% وهو عرضه للنقاش) من إنتاج سلعة أو خدمة معينة، لا يجب إعتبارها من المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي يسرى عليها أولوية العطاءات وكميات المشتريات الحكومية كسياسة تنموية، وهذه الطريقة هي الطريقة المتبعة في الولايات المتحدة بإدارة المشروع الصغير والمتوسط وكثير من الولايات الأخرى، وذلك بإستثناء الصناعات الإستراتيجية حيث تترك مسألة ما إذا كانت أولوية العطاءات والكميات للمصلحة العامة أم مطروحة للنقاش..

(هـ): خصائص صاحب المشروع (مديره):

يجب توخى الحذر عند تحديد هذه الخصائص، حيث يمكن الإستفادة منها في تصنيف المشروعات. من هذه الخصائص الجنس والتعليم وخبرة العمل السابقة والعضوية في الأقليات فمثلا تفوق قدرة الأفراد أو العاملين ذاتيا والذين لديهم درجة جامعية أو تعليم فنى في تنمية مشروعاتهم أكثر من نظرائهم الذين لديهم قدر ضئيل من التعليم حيث تظل مشروعاتهم هامشية. هذه النتيجة تؤيدها الكثير من الدراسات وتقترح أن السياسات يجب أن تعكس هذه الاختلافات. ويجب أيضا توخى الحذر عند إستخدام العضوية في مجموعة الأقليات كالدينية كمعيار، كما حدث في كندا والولايات المتحدة عندما كانت لأغراض سياسية الأمر الذى أدى إلى وضع سياسة إقتصادية ضعيفة حيث لم تكن تشمل جميع أقسام المجتمع.

(٣): أما مشروع قانون المشروعات الصغيرة والمتوسطة لعام ٢٠٠٣ فالباب الأول منه " أحكام عامة " مادة (١) نصت على أنه يقصد بتطبيق أحكام هذا القانون الخاص بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة الآتى:

- المشروعات متناهية الصغر التى لايزيد عدد العاملين بها عن أربعة عاملين ولايزيد رأس المال بها عن عشرة آلاف جنيه.
- المشروعات الصغيرة التى لايزيد عدد العاملين بها عن أربعة وعشرون عامل ولايزيد رأس المال عن (٢) مليون جنيه.
- المشروعات المتوسطة التى لايزيد عدد العاملين بها عن تسعة وأربعون عامل ولايزيد رأس المال عن خمسة مليون جنيه.

أما المادة الثانية (٢) فتوضح أن المشروع في هذا القانون يتمثل في منشأة فردية يديرها صاحبها أو يعمل بها عمال أو شركة أو جمعية تعاونية إنتاجية ويستثمر فيه رأس المال المملوك لشخص طبيعى أو إعتبارى طبقاً لأحكام هذا القانون والأجراءات التى تصدرها الهيئة العامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المنصوص عليها في هذا القانون.(٣)

(٤): هذا وقد وصلنا إلى محصلة الجهود السابقة والمتمثلة في قانون المنشآت الصغيرة رقم (١٤١) لسنة ٢٠٠٤ والذي إشتمل الباب الأول منه على التعاريف الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة كما يلي: (١)

نص المادة (١):

تناولت المادة (١) من القانون رقم (١٤١) لسنة ٢٠٠٤ بإصدار قانون تنمية المنشآت الصغيرة تحديد المقصود بالمنشآت الصغيرة حيث عرفت المنشأة الصغيرة بأنها " كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً إقتصادياً إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً لا يقل رأس مالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يجاوز مليون جنيه ولا يزيد عدد العاملين فيها على خمسين عاملاً. وبذلك يكون تحديد ماهية المنشآت الصغيرة، باستخدام معيار رأس المال بحيث لا يقل رأس مالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه ولا يجاوز مليون جنيه، ولا يزيد عدد العاملين فيها على خمسين عاملاً.

نص المادة (٢):

يقصد بالمنشأة متناهية الصغر في تطبيق أحكام هذا القانون كل شركة أو منشأة فردية تمارس نشاطاً إقتصادياً إنتاجياً أو خدمياً أو تجارياً ويقل رأس مالها المدفوع عن خمسين ألف جنيه.

وتتمثل أهم التعديلات التي أدخلتها اللجنة المشتركة بمجلس الشعب على نص المادة (٢): أضافت اللجنة عبارة " أو التجارى " بعد كلمة الإنتاجى الواردة في المادة إتساقاً ما ما ورد في تعديل المادة (١).

إستبدلت اللجنة عبارة يقل رأس مالها عن بعبارة لا يجاوز رأسمالها إحكاماً للصياغة، كما إستبدلت اللجنة عبارة " الذى يقل رأسماله عن خمسين ألف جنيه " بعبارة " التى يمارس نشاطها فرد أو أكثر من أفراد الأسرة " ليكون مبلغ خمسين ألف جنيه هو معيار التمييز بين المشروع الصغير ومتناهى الصغر، إتساقاً مع التعديل الوارد فى مادة (١).

وأصبح النص على النحو التالى:

" يقصد بالمشروع متناهى الصغر فى تطبيق أحكام القانون المشروع الإقتصادى الإنتاجى أو التجارى أو الخدمى الذى يقل رأس ماله عن خمسين ألف جنيه. أما أهم التعديلات التى أدخلها القانون رقم (١٤١) لسنة ٢٠٠٤ على نص المادة (٢): فأقر القانون رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤ التعديلات التى أدخلتها اللجنة المشتركة بمجلس الشعب على نص المادة (٢)، وأستبدل كلمة " المنشأة " بكلمة " المشروع ".

كما ورد بالمذكرة الإيضاحية بشأن هذه المادة أنه " ويحدد المشروع ماهية المنشآت الصغيرة والمتناهية فى الصغر وشروط سريان القانون ".

هذا ويتيح التعريف الإجرائي الموحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تخطيطيا وتنسيقا وإدارة أفضل لجهود تنمية هذه المنشآت، وينظر إلى التعريف الإجرائي الرسمي كأداة تنسيق تشبه تماماً الإطار العام للسياسة وتأتى الحاجة إلى هذا التعريف أيضا من أجل تنمية هذا الإطار والسياسات التى تتبعه، ويلزم هذا التعريف من أجل:

- (أ): تحديد أعضاء هذا القطاع بما فيهم المجموعات المستهدفة من أجل إتخاذ إجراءات معينة.
- (ب): تيسير جمع البيانات عن القطاع من أجل عقد مقارنات بين الدول وعلى المستوى الإقليمى لإستخدامها فى إعداد تقرير عن التقدم فى التنمية الإقتصادية لوكالات المعونة والحكومة ولتقديم الإستشارات للمنشآت حول الفرص والعقبات، والإتجاهات الجديدة.
- (ج): تيسير تنمية وتوضيح السياسات الإقتصادية التى تشجع النمو بصفة عامة وقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر بصفة خاصة.
- (د): تبنى فهم أفضل لدور وأثر المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر فى النمو الإقتصادى، والإسهام فى الناتج المحلى الإجمالى. وخلق فرص العمل، وتخفيف الفقر، والصادرات وغير ذلك.

(هـ): المساعدة فى تنسيق الجهود حيث المقصود هو جمع عدد من الجهات ليتأكد كل المشاركين من قيامهم بالتوجيه اللازم لدفع هذا القطاع أو العمل وهذه هى الحالة عندما يكون هناك العديد من الوكالات المانحة والمنظمات غير الحكومية التى تقوم بتقديم برامج مساعدة لهذا القطاع والإستمرار فى أسلوب غير منسق يؤدى إلى عدم الكفاءة وإلى برامج ينافس بعضها بعضا وتعمل فى أغراض يتعاون بعضها مع بعض ولن يحل التعريف وحدة مشكلة عدم التنسيق إلا أن عملية جمع كل المشاركين على الإتفاق على تعريف واحد ربما تكون هى الآلية التى تمكن الجميع من التقارب والحديث معا بأسلوب فعال.^(٥)

(ع): والغرض من وضع التعريف فى حالة ما إذا أرادت الحكومة أن تقوم بعمل شئ ما يتعلق بهذا القطاع من خلال التدخل المباشر أو إجراء إصلاح تنظيمى كتقديم حوافز أو تحصيل ضرائب أو إصلاح برامج التدريب المهنى أو تشجيع نمو المشاركة فى هذا القطاع.

(غ): توضيح الفئات التى ينطبق عليها التعريف إذا كان الغرض هو إضافة بعض المسئوليات والحقوق للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة ويلزم التعريف إذا كان هناك عرض تقديم معاملة ضريبية تفاضلية، على سبيل المثال، بالنسبة للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة. وهناك حاجة إلى تعريف واضح إذا كانت بيئة الأعمال والبيئة الحكومية يكتنفها الغموض الذى قد يؤدى إلى المحاباة أو الفساد فى إتخاذ القرارات.

(ن): تقييم وتعريف القطاع بدقة حتى يمكن رقابة وتقييم أثر الإصلاح التنظيمى وسياسات التوريد، والإجراءات التمويلية وغير التمويلية وحتى يمكن تحليل التكاليف والأرباح بكل دقة وكذا إقتراح إجراءات التصحيح.

(ى): التعرف على المجموعات المستهدفة بشكل ملائم بغرض وضع آليات إستشارية كمدخل لعملية تنمية السياسات ومساعدة القطاعات الفرعية لتصبح منتظمة فى تكتلات صناعية ومجموعات تدافع عن حقوقها^(١).

هذا ومن المتوقع أن يؤدى وجود تعريف محدد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى تحسين بيئة سياسات المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة بهدف القضاء على القيود المالية وغير المالية التى تواجه عمل هذه المشروعات وإتاحة المزيد من فرص التنمية لها. أى توفير رؤية إستراتيجية تؤدى إلى تطوير سياسات محددة وتشريعات ولوائح حكومية تعمل على تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، تدعيم الإمكانات البشرية والمؤسسية للعاملين بهذا القطاع، تحسين القاعدة المعرفية والمعلومات المتوافرة لدى الحكومة عن الموضوعات المتعلقة بتنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة، ثم تحسين العلاقات والروابط التعاونية بين الوزارات والجهات المعنية بتنمية المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة حتى يمكن تدعيم جهود وتنمية وتنفيذ السياسات المتعلقة بهذه المشروعات.

وخلاصة ما تقدم أن تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة هو عنصر هام فى وضع البرامج والسياسات، لكنها لا بد أن تعد وفقا لظروف كل دولة. وبذلك فإن القانون (١٤١) لسنة ٢٠٠٤ جاء تحديدا ووفقا لسياسة معينة أو وفقا لأهداف كل برنامج، وبطبيعة الحال ستكون الجدوى من هذا التعريف محل إعتبار خاصة إذا كان الأمر يتعلق بوضع ومعالجة قواعد البيانات وغيرها من البيانات المكملة.

وكل ما سبق يؤكد أن كل الحكومات تدرك الدور الإقتصادى الهام الذى تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة ليس فقط فى مجال توليد الدخل القومى وتوفير فرص عمل ولكن أيضا فى الابتكارات التكنولوجية وإعادة الهيكلة والتأهيل الإقتصادى والإستقرار الإجتماعى والتنمية.

ثانيا: المعايير السائدة فى تقسيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة

هناك أكثر من معيار للتفرقة بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى مختلف دول العالم

ومنهما مصر ويمكن عرض بعض هذه المعايير كما يلى:

(١): عدد المشتغلين الدائمين بخلاف العمالة المؤقتة.

(٢): إجمالى رأس المال المستثمر.

- (٣): مستوى تكنولوجيا الإنتاج المادية.
- (٤): نوع المنتج.
- (٥): مستوى تكنولوجيا الإدارة وتنظيم طرق العمل.
- (٦): صافى وإجمالى قيمة الناتج.
- (٧): مدخلات المصنع وقيمتها.
- (٨): مستوى التكلفة.
- (٩): شكل الإدارة والملكية.
- (١٠): حجم وشكل المصنع ككل من حيث كبر أو صغر المباني وعدد الآلات.
- (١١): درجة التخصص.
- (١٢): حجم الأجور المدفوعة.
- (١٣): حجم الطاقة المستهلكة.

ثالثاً: مقومات نجاح وإستمرارية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

المشروعات الصغيرة والمتوسطة هي البذور والبراعم التى تقوم عليها الصناعات الكبيرة والعلاقة فى المستقبل، وهى أجنحة الصناعات الكبيرة ودعامة أمام البطالة والدرع الواقى أمام المنافسة فى الأسواق العالمية، ولذلك يلزم توافر الإهتمام بالمقومات التالية كأسس وضمانات لنجاح وإستمرارية المشروعات الصغيرة والمتوسطة " بالتطبيق على البيئة المصرية " .

- (١): توفير العمالة المتخصصة الفنية اللازمة للعمليات الإنتاجية والصيانة.
- (٢): مواقع المصانع المنتجة ومدى قربها من الأسواق.
- (٣): نجاح دراسة الجدوى " إذا ما تم إعدادها بالفعل " والتى تسبق الإنتاج الفعلى.
- (٤): الإدارة الناجحة فى المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- (٥): وجود فرص تصديرية متاحة أمام المصانع الصغيرة والمتوسطة كأحد مقومات نجاحها وإستمراريتها ونموها.
- (٦): توافر التمويل اللازم لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- (٧): توافر البنية الأساسية والمرافق العامة والأراضى الممهدة بمساحات شاسعة " خاصة فى مصر " .
- (٨): توافر مساعدات فنية من الحكومة.
- (٩): توافر نظام معلوماتى قومى ومتكامل عن المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر والمتوسطة الحجم.
- (١٠): التشريعات الصناعية المستقرة كأحد دعائم نجاح وإستمرارية الصناعات

صغيرة ومتوسطة الحجم، فتعد مرونة التشريعات والقوانين الصناعية والإمتهازات الممنوحة لقطاع الصناعة فى أى بلد وخاصة شريحة الصناعات الصغيرة والمتوسطة منها بمثابة الأداة التى تدفع بعجلة التقدم لهذا البلد وتحقق التنمية الإقتصادية والإجتماعية والرخاء للمستثمرين وتشجعهم على إستثمار المزيد من الأموال فى قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

(١١): تناسق وتناغم وترابط أدوار اللاعبين فى مجال تدعيم ومساندة المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثانى

إعادة هندسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تكنولوجيا المعلومات

مقدمة :

بعد أن أسقطت الإتصالات الحواجز الزمنية والمكانية، أصبحت الفوارق بين الشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة تتساقط أيضاً. وفي الكثير من الحالات، تستطيع الشركات الصغيرة والمتوسطة الذكية، التنافس بفعالية مع الشركات العملاقة، لأن تكنولوجيا المعلومات تجعل من الممكن لأى إتحاد من الشركات الصغيرة والمتوسطة، أن يشعر ويتصرف كأنه شركة كبيرة، وأن يصل إلى عملاء لم يكونوا فى متناوله من قبل. وتدفع التغيرات الجذرية والسريعة التى تشهدها تكنولوجيا المعلومات الشركات الكبيرة إلى اعتماد إستراتيجية من إثنين، أما أن تستعين هى نفسها بتكنولوجيا المعلومات لسرعة الإستجابة إلى عملاء لا ينفك يزداد طلبهم، أو الإستعانة بمصادر خارجية فى مجالات لا تشكل إختصاصات أساسية فى أعمالها.

وأصبحت نخبة تطبيقات تكنولوجيا المعلومات منخفضة إلى حد بات يسهل معه على الشركات الصغيرة والمتوسطة تملك أنظمة معقدة يضاهى أداؤها أداء الأنظمة الأكبر من الشركات الأكبر حجماً.

وفي عصر المعلومات تحتاج الشركات سواء أكانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، إلى إعادة تصميم عملياتها المتصلة بالإدارة والتنظيم والتشغيل والإنتاج، معتمدة على تكنولوجيا المعلومات للنهوض بإدارة الموارد والوصول بها إلى المستوى الأمثل.

إلى جانب ما تقدم هناك إتجاه آخر تتبعه الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وهو إدارة " رأس المال الفكرى " وقد أصبح هذا الإتجاه موضوعاً مركزياً فى الكتابات حول الأعمال، وكثيراً ما يشار إليه " بمصدر الميزة التنافسية ".

وفي الوقت الحاضر تصمم معظم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الخاصة بدعم إدارة المعرفة لنوع المعرفة الصريحة فى المنظمة غير أن المعرفة الضمنية تمثل شكلاً قيماً ومتعظماً من أشكال المعرفة فى المنظمة، ويمكن دعمه وإدارته من أنظمة دعم إتخاذ القرارات جماعياً والأنظمة المرتكزة على المعرفة.

وفي ظل البيئة التنافسية السائدة حالياً، لاتنكف المنظمات تحتاج إلى الإعتماد على حسن دراية العمال من ذوى المعرفة حتى يتحقق الازدهار وهذا يتطلب إنشاء شبكات معرفة ذات كفاءة لتعزيز نقل المعارف والتغير التكنولوجى فى المنظمة.^(٨)

ولقد قامت العديد من الدول في العالمين المتقدم والنامي ومنها مصر بتوفير أشكال متعددة من المساعدات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك لكي تمكنها من مواجهة تحديات المنافسة ومساعدتها على أن تمضي قدماً في الطرق السابق إيضاها. وكان الهدف من تلك المساعدات هو تعزيز القدرة التنافسية لهذه المشروعات، وبالتالي تمكينها من إتخاذ موقع لها في الأنشطة عالية القيمة : أو الإرتقاء بموقعها إلى هذه الأنشطة ، وهناك حاجة ماسة الآن إلى ضرورة تشجيع الإستثمارات فى التحديث والإبتكار، وقد حدث تحول ملحوظ في محور تركيز السياسات نحو المشروعات الصغيرة والمتوسطة المعتمدة على المعرفة فى الدول التابعة لمنظمة التعاون الإقتصادى والتنمية.

ولتحقيق ما تقدم سيتم دراسة النقاط التالية والتي تتمثل في:^(٩)

- أولاً: تمويل البحث والتطوير .
- ثانياً: الحصول على التكنولوجيا وبناء القدرات.
- ثالثاً: إصلاح النظام التعليمى والتدريبى الحالى.

وفيما يلى دراسة مفصلة للنقاط السابقة كما يلى بيانه:

أولاً: تمويل البحث والتطوير

لم تصل إستثمارات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال البحث والتطوير بشكل عام إلى المستوى الأمثل لأنها لاتستطيع جنى مردود جهودها فى هذا المجال بشكل كامل وهو ما دفع الحكومات للتدخل من أجل إصلاح هذا القصور فى السوق ولكي توفر حافزاً مالياً أكبر للإستثمارات الخاصة فى مجال البحث والتطوير. وبالرغم من أهميتها أثبتت آليات مساندة البحث والتطوير الخاصة إلى حد كبير عدم كفايتها، وفي حين قد تستطيع بعض أوجه المساندة إستعادة تكلفتها وتمويل نفسها، يظل جزءاً كبيراً من هذه الجهود بحاجة إلى إعانات مالية فى هذا المجال. فحتى فى الدول التى تكون إقتصاداتها موجهة بشكل كبير نحو السوق وتوجد بها خدمات مالية على درجة عالية من التطور، يوجد قصور فى السوق من ناحية المعلومات التكنولوجية، الأمر الذى يتطلب تدخل الحكومات.^(١٠)

ويتمثل أحد أشكال التدخل فى زيادة حجم التمويل، عن طريق الدعم المتاح للإستفادة منه فى التحديث والإبتكار، أو للإستثمار فى هذا المجال. وتمول هذه البرامج عادة المراحل الأولى من البحوث (في بعض الأحيان يستمر التمويل حتى مرحلة وضع النموذج الأولى)، وهى مرحلة عادة ما يتجنبها رأس المال المخاطر. ويتضمن مزايا هذه البرامج إنشاء شركات جديدة، وتحسين فرص البقاء ومعدلات النمو بالنسبة للشركات المستفيدة من البرامج مقارنة بالشركات الأخرى

حديثة التأسيس، حدوث تحول في مهن بحثية كثيرة من البحث الأكاديمي إلى الإستثمار، وبالتالي زيادة الطاقة المعرفية للقطاع الخاص وظهور نماذج تشجع على إقامة مشروعات خاصة. ولتحقيق المزايا المرجوة من عمليات البحث والتطوير فهناك إقتراحات على ضرورة العمل على:

(١): زيادة حجم التمويل المتاح للبحث والتطوير من خلال مجموعة متنوعة من الأدوات المالية القروض الميسرة والمنح، وترتيبات المشاركة في التكاليف... الخ.

(٢): إلزام المؤسسات البحثية بتغطية جزء من تكاليفها من خلال البحوث المشتركة مع القطاع الخاص.

(٣): تقديم حوافز مهمة للبحث والتطوير الذى يقوم به القطاع الخاص، لاسيما المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

(٤): توفير المساعدات الفنية والمالية من الجهات المانحة لتطوير برامج البحث والتطوير أستنادا إلى أفضل الممارسات.

(٥): البدء في حملة توعية عامة تستهدف القطاع الخاص، خاصة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، حول أهمية البحث والتطوير بالنسبة لقدرتها التنافسية، وكذلك بالنسبة للوسائل المتاحة.

(٦): وضع معايير سليمة ومتوازنة لتحديد أولويات الأنشطة المستوفية لشروط التمويل إستنادا إلى قدرتها التنافسية الحالية والمحتملة.

(٧): البدء في برنامج قومى للتطوير المؤسسى يستهدف المؤسسات المحلية والجامعات بغية إيجاد هياكل تتمتع بدرجة عالية من الحوكمة Governance مع وجود تمثيل للقطاع الخاص بها، وزيادة كفاءة هذه المؤسسات، وتطوير طاقات وإمكانيات ملائمة للبحث والتطوير، وتقوية صلات هذه المؤسسات بالقطاع الخاص، لاسيما المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

(٨): لتعزيز كفاءة المنظمات البحثية والتعليمية وقدرتها التنافسية، يجب أن تتقدم هذه المنظمات بعطاءات للحصول على المشروعات الحكومية بدلا من توزيع هذه المشروعات البحثية على مؤسسات محددة بشكل مسبق.

(٩): زيادة الصلات الفعالة بين المؤسسات البحثية والأكاديمية المحلية والدولية التى يمكن من خلالها توفير المعرفة للقطاع الخاص.

(١٠): تشجيع التعاون المشترك بين القطاع الخاص والمؤسسات الأكاديمية في مجالات مثل برامج البحث المشترك والتدريب في مرحلتى الدراسة الجامعية والدراسات العليا.

ثانياً: الحصول على التكنولوجيا وبناء القدرات

يتم الحصول على التكنولوجيا من خلال أشكال شتى تتراوح من الشراء المباشر، وتمويل حقوق الملكية، والحصول على الإمتيازات إلى الحصول على التراخيص " والتحالفات الإستراتيجية "، وتستطيع هيكل الدعم الفنية والتجارية مثل مراكز البحث والتطوير ومراكز نقل التكنولوجيا، ومنشآت الرقابة على الجودة وغيرها لعب دور رئيسى فى نشر المعلومات، وتحديد التكنولوجيا الملائمة، وضمان النقل الفعلى والمفيد لهذه التكنولوجيا إلى المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتكييفها لإحتياجاتها.

ومع ذلك، هناك عامل رئيسى لابد من أخذه فى الإعتبار، بصرف النظر عن مدى إتاحة التكنولوجيا الجديدة وتكلفتها، إلا وهو وجود القدرة الملائمة لإختيار التكنولوجيا الجديدة، والحصول عليها، وإجادة التعامل معها، وتكلفتها وتكييفها، وإستيعابها، ويعتبر وجود هذه الطاقة التكنولوجية دلالة مباشرة على درجة التقدم العلمى والتعليمى فى الإقتصاد، هذا ويمكن إتخاذ بعض الإجراءات لتيسير تطوير الطاقة التكنولوجية وذلك كما يلى:

(١): خدمات الإرشاد التكنولوجى

تتنوع خدمات الإرشاد التكنولوجى بشكل كبير بحيث تبدأ بتوفير المعلومات عن التكنولوجيات الحديثة وتنتهى إلى مساعدة المشروع فى تحديد إحتياجاته التكنولوجية وشرائها.

(٢): توثيق التعاون بين أنشطة البحث والتطوير وصناعة رأس المال المخاطر، وبشكل عام يوجد تكامل بين المنح والقروض العامة المخصصة للبحث والتطوير ورأس المال المخاطر. إذ يزداد عدد صناديق رأس المال المخاطر التى تلزم أصحاب المنشآت الجديدة بالتقدم أولاً للحصول على منح عامة حتى يطوروا تكنولوجيا أو نموذجاً أولياً، وألا يلجأ إلى مصادر رأس المال المخاطر لتوفير إحتياجات تطوير الأعمال إلا فى وقت لاحق. وعلاوة على ذلك، فى حين أن أصحاب رأس المال المخاطر متخصصون فى تقييم إمكانيات العمل التجارى أكثر منهم فى تقييم القدرة التكنولوجية على التطوير، فإن الوكالات الحكومية توظف أعداداً كبيرة من المهندسين " أو تكون لديها شبكة من الخبراء الفنيين " المدربين على إجراء التقييم التكنولوجى بالقدر اللازم. وتجدر الإشارة إلى أن تبادل المعلومات بين هذين النوعين من المنظمات " خطط الأعمال مقابل تقارير المراجعة التكنولوجية " يحقق منفعة متبادلة. (١١)

(٣): دعم وضع خطط الأعمال والأنشطة غير الفنية نظراً لأن منح البحث والتطوير تعتمد على المشروعات البحثية وتكون موجهة فى الغالب نحو تطوير تكنولوجيات جديدة، تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى كثير من الأحيان صعوبات فى صياغة المقترحات

البحثية التى تتقدم بها. وقد وجد الباحثون أن أحدث جيل من الشركات القائمة على التكنولوجيا يحتاج بشكل خاص إلى دعم للأعمال - مثل وضع خطط الأعمال، والتدريب على إدارة المخاطر - أكثر من حاجته إلى مجرد التمويل. وهناك تزايد فى توفير الدعم لهذه الجوانب غير الفنية من عملية الابتكار.

(٤): التمويل من خلال حقوق الملكية Equity Finance

تواجه المؤسسات المالية، وكذلك الهيئات الحكومية صعوبة فى المفاضلة بين المخاطرة والربح المرتبطين بالمشروعات التى تسعى إلى التطوير والتحديث، إذ أن الشكوك التى تحيط بالجدوى الفنية، ومدة التطوير، وإجمالى التمويل المطلوب، وإحتمالية إضفاء الطابع التجارى على المشروع، وحجم السوق المحتمل، تجعل المؤسسات المالية تتردد فى تمويل هذه المشروعات، وبالتالي تخطو بعض الدول خطوات إضافية فى إطار تعديل إستراتيجيتها نحو التطور التكنولوجى من خلال تقديم التمويل الأولى Seed Capital لرأس المال للشركات الجديدة وشراء حصص من حقوق الملكية.

وبهذه الطريقة تكون آليات التمويل من خلال حقوق الملكية مكاملة للمنح العامة التقليدية للبحث والتطوير ومنح تطوير الأعمال.

هذا وقد أعلن الصندوق الاجتماعى للتنمية عن عزمه على البدء فى التركيز على الدخول فى شراكه مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومع ذلك يتطلب تنفيذ هذا الأمر إتخاذ التدابير اللازمة لتحقيقه والتمثلة فى وجود نظم وقدرات مالية ملائمة، بالإضافة إلى القدرات الفنية التى تشمل نطاق واسع من الأنشطة والمجالات الفنية والتكنولوجية، وإضافة إلى ذلك، يستلزم هذا الأسلوب أيضا وجود آليات مناسبة لخروج المستثمرين.

(٥): حوافز مالية أخرى

لتحديث القدرات التكنولوجية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، يمكن تقديم حوافز لتغطية الحصول على التكنولوجيا والتراخيص، والخدمات الإستشارية.

ثالثاً: إصلاح النظام التعليمى والتدريبى الحالى

الإصلاح التعليمى أهمية شديدة وحيوية بالنسبة لتطوير القدرة التنافسية للمستثمرين والعاملين وبالتالي للمشروعات، ذلك أن الارتقاء إلى حلقات وسلاسل أعلى للقيمة يتطلب التركيز على مجموعة من المهارات تختلف عن تلك السائدة فى الإقتصاد المصرى حالياً.

بالإضافة إلى ذلك يتطلب هذا الارتقاء أن تلبي منظومة التعليم إحتياجات السوق من العمالة بشكل أفضل، على أن تشجع هذه المنظومة على إقامة المشروعات الخاصة والتعليم المستمر والابتكار والإبداع وبالتالي رفع القدرة التنافسية.

كل ما سبق سينعكس بشكلًا واضحًا في تطوير العملية الإقتصادية لكي تصبح مجالًا خصبا لإعادة هندسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالشكل الذي يلائم طبيعة المرحلة التي نعيشها وذلك للقفز بمعدلات النمو الإقتصادي وبتنمية القدرات المتاحة وإستغلالها أحسن إستغلال ممكن. (١٢)

هذا ومن المتوقع أن تتم عملية إعادة الهندسة من خلال وفي ظل تشجيع التعاون بين الجهات الأكاديمية والقطاع الخاص في مصر لوضع الآليات المنتجة لمناخ الابتكار وإستحداث التكنولوجيا المتمركزة مكانيا عادة بالقرب من الجامعات الرئيسية أو أكاديميات البحث العلمي والتي لديها موارد بشرية وتمويلية كافية، أو من خلال تكوين الحاضنات التي تتعدها الشركات الوليدة والتجمعات الصناعية Industry Clusters من خلال تلك المنظومة. (١٣)

المبحث الثالث

حاضنات الأعمال ودورها في نمو وإستمرارية

المشروعات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة:

يرجع تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تمت إقامته في مركز التصنيع المعروف بإسم Batavia في ولاية نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك عام ١٩٥٩، عندما قامت عائلة بتحويل مقر شركتها التي توقفت عن العمل إلى مركز للأعمال يتم تأجير وحداته للأفراد الراغبين في إقامة مشروع مع توفير النصائح والإستشارات لهم.

ولاقى هذه الفكرة نجاحاً كبيراً خاصة وأن هذا المبنى كان يقع في منطقة أعمال وقرباً من عدد من البنوك ومناطق تسوق ومطاعم وتحولت هذه الفكرة فيما بعد إلى ما يعرف بالحاضنة. ومنذ عام ١٩٥٩ هناك الآلاف من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي أقيمت في هذا المركز، والذي يعمل حتى الآن وتحت نفس الاسم القديم وهو "Center Batavia Industrial".

لكن هذه المحاولة لإقامة الحاضنات لم يتم متابعتها بشكل منظم حتى بداية أعوام الثمانينات وتحديدًا في عام ١٩٨٤ حينما قامت هيئة المشروعات الصغيرة (SBA) بوضع برنامج تنمية وإقامة عدد من الحاضنات.

وفي هذا العام لم يكن يعمل في الولايات المتحدة سوى (٢٠) حاضنة فقط والتي إرتفع عددها بشكل كبير وخاصة عند قيام الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال (NBIA) في عام ١٩٨٥ من خلال بعض رجال الصناعة الأمريكيين وهي مؤسسة تهدف إلى تنشيط تنظيم صناعة الحاضنات.

وفي نهاية عام ١٩٩٧ وصل عدد الحاضنات في الولايات المتحدة على سبيل المثال حوالى (٥٥٠) حاضنة وذلك من خلال معدل إقامة بلغ حوالى حاضنة في الأسبوع منذ نهاية عام ١٩٨٦.

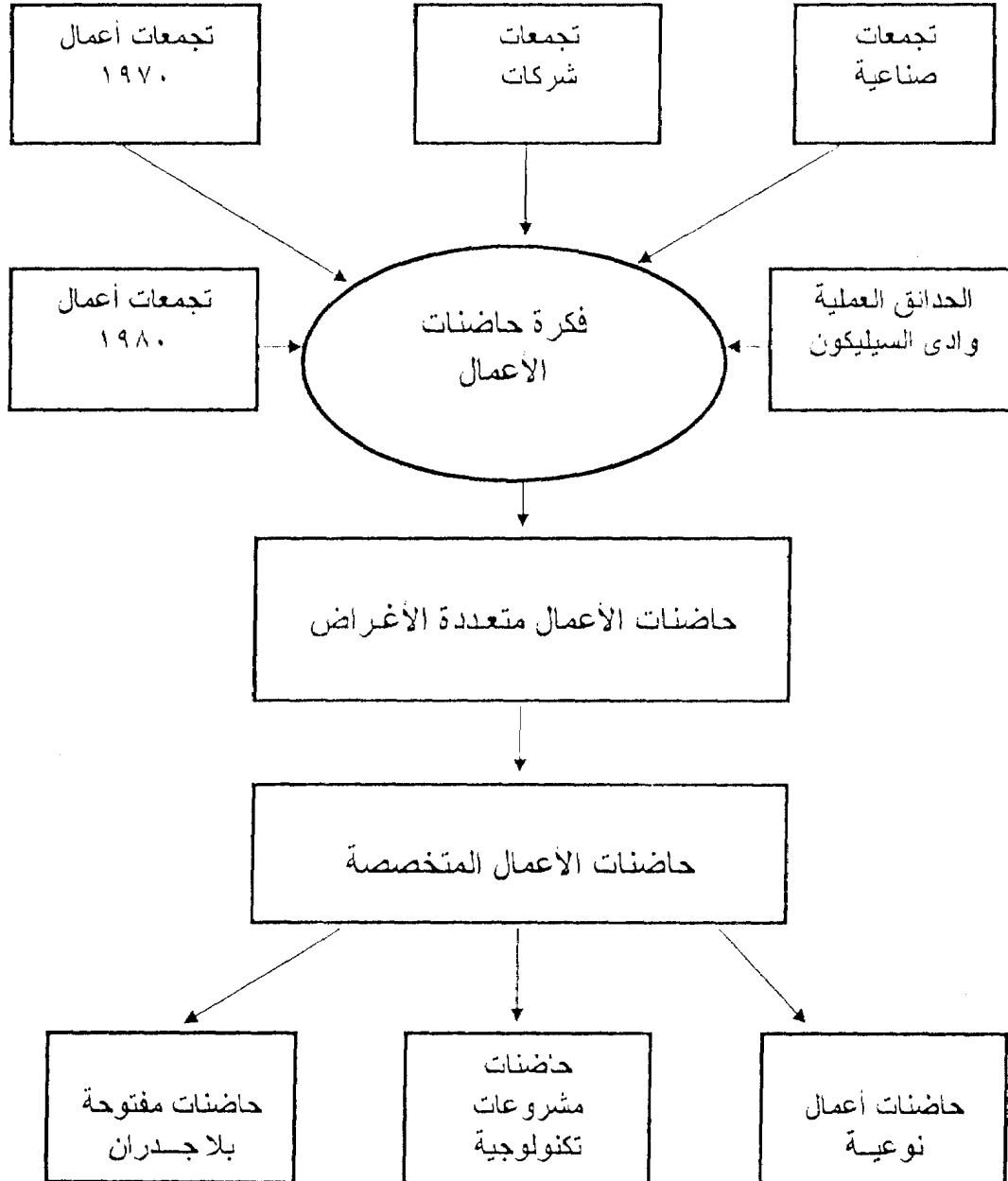
ويرجع تاريخ حاضنات المشروعات التكنولوجية إلى بداية عقد الثمانينات، حيث ظهرت الحاجة إلى خلق فاعليات جديدة قادرة على دعم ورعاية الاختراعات والأبحاث التطبيقية والإبداع التكنولوجي وتحويلها إلى شركات ورفع فرص نجاحها وفكرة الحاضنات مستوحاة من الحاضنة التي يتم وضع الأطفال غير المكتملين فيها فور ولادتهم من أجل تخطي صعوبات الظروف الخاصة

المحيطة بهم، وذلك عن طريق تهيئة كل السبل من أجل رعايتهم، ثم يغادر الوليد الحاضنة بعد أن يتأكد من صلابته وقدرته على النمو والحياة الطبيعية وسط الآخرين.

وفيما يلي شكل يوضح التطور التاريخي لفكرة حاضنات المشروعات.

شكل رقم (١)*

التطور التاريخي لفكرة حاضنات الأعمال



* أيمن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بينى مقارن، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإبراهيمية الإسكندرية، عام ٢٠٠٧، ص ٩٣.

أولاً: مفهوم حاضنات الأعمال

الحاضنة هي منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل، من سكن مجهز مناسب به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع، وشبكة من الإرتباطات والاتصالات. بمجتمع الأعمال والصناعة، وتدار هذه المنظومة عن طريق إدارة محدودة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم اللازم لزيادة نسب نجاح المشروعات الملتحقة بها والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها وعجزها عن الوفاء بالتزاماتها، وتبلغ عدد الحاضنات بمصر (١٤) حاضنة، وتتنوع الحاضنات فمنها حاضنة المشروعات العامة " غير تكنولوجية " وحاضنات تكنولوجية وحاضنات الأعمال الدولية، والحاضنات المفتوحة أو " الحاضنات بدون جدران ثم تجمعات الأعمال العضوية ذات وحدات الدعم المتخصص. (١١)

هذا وتلعب الحاضنات دوراً في تنمية النسيج الإقتصادي والصناعي وفق هذه الأدوار، تشجيع خلق وتنمية المشروعات الصغيرة الجديدة، تنمية المجتمع المحلي، دعم التنمية الإقتصادية، دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية، دعم وتنمية الموارد البشرية وخلق فرص عمل، العمل على حل مشكلة محددة. وبالتالي يمكن أن تكون الحاضنات أدوات فاعلة لعمل تحالفات إستراتيجية في مجالات متعددة.

وتجمع الدراسات المختلفة في العديد من البلدان على أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى نجاح الحاضنات منها التركيز على إحتضان المشروعات الجديدة والمشروعات في مرحلة النمو، التأكد من إحتياجات المشروعات لبرنامج الإحتضان ومدى ملائمة هذه الإحتياجات للخدمات والمباني والبنية الأساسية الموجودة بالحاضنة، تصميم برنامج الحاضنات التي تعتمد أساساً على قدرتها على توليد موارد ذاتية، توظيف إستراتيجيات متطورة تعمل على تنمية الحاضنات والتخطيط طويل المدى، توظيف العناصر البشرية التي تتواءم مع مفهوم إحتضان أصحاب الأفكار وتستطيع تلبية إحتياجاتهم ومساعدتهم، إستيعاب إحتياجات الشركات الناشئة من الدعم والخدمات، تركيز فرص العمل لمدير الحاضنة في تنمية القيمة المضافة للمشروعات الموجودة بالحاضنة، تركيز هذه الحاضنة وإستخدام كامل مساحتها لخدمة الشركة الملتحقة، دعم ومساعدة إدارة الحاضنة من خلال المجتمع المحيط وشبكة كبيرة من الخدمات والشركاء، ثم التقييم المستمر لبرنامج الحاضنات وتحسن الأداء. (١٢)

ثانياً: مهام وأهداف حاضنات الأعمال

توفر حاضنات الأعمال الدعم للمشروعات الصغيرة والمتوسطة داخل وخارج الحاضنة حيث تعمل على تحقيق ما يلي:

- (١): تشجيع روح المبادرة ومساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة المعوقات التي قد تواجههم في مرحلة البدء.
- (٢): تنمية المهارات العملية والإدارية للمبادرين.
- (٣): مساندة المشروعات في بداية إنشائها وحتى الوصول إلى مرحلة الاستقرار والإعتماد على الذات.
- (٤): مساعدة المبادرين في استخراج التراخيص اللازمة للبدء في النشاط.
- (٥): المساعدة على تحقيق نسب تنمية عالية للمشروعات من خلال المساعدات والخدمات المقدمة من الحاضنة.
- (٦): خلق فرص عمل جديدة (دائمة، غير دائمة، ومباشرة/ غير مباشرة).
- (٧): خلق قنوات اتصال بين المشروعات الملتحقة بالحاضنة والمجتمعات الصناعية المحيطة لتنمية مهاراتهم وخلق أسواق لمنتجاتهم " صناعات مغذية ".
- (٨): تطويع الأفكار القائمة على التكنولوجيا والأبحاث لتحويلها إلى منتجات قابلة للتسويق.
- (٩): تقديم حزمة متكاملة من الخدمات " مثل قياس الجودة، المواصفات، قاعدة بيانات فنية وتجارية ".

ثالثاً: أنواع حاضنات الأعمال

تمثل حاضنات المشروعات أحد أهم أنواع الدعم التي يتم تصميمها لمساندة أصحاب الأفكار الخلاقة والإبتكارية الجديدة من أجل إقامة المشروعات الجديدة بمختلف أنواعها، ومساعدتها على التكوين والنمو. ومن هذه الأنواع:

- (١): حاضنات المشروعات العامة " غير التكنولوجية " وهي تلك الحاضنة التي تتعامل مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في كل المجالات الإنتاجية والصناعية والخدمية دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشروعات وتركز على جذب مشروعات الأعمال الزراعية أو الصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة من أجل السوق الإقليمية بالدرجة الأولى.

(٢): حاضنات تكنولوجيا

وهي تمثل الحاضنات ذات وحدات الدعم العلمي التكنولوجي التي تقام داخل الجامعات ومراكز الأبحاث وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والإبتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال الإعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات. من معامل وورش وأجهزة بحوث، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين كالخبراء في مجالاتهم. ومن خلال دعم هذه النوعية الجديدة من الشراكة التكنولوجية / الإقتصادية يتم إعادة تعريف الدور الذي يمكن أن تلعبه الجامعات والمعاهد البحثية في عمليات التنمية الإقتصادية في عالمنا المعاصر، من خلال إنتاج وتسويق التكنولوجيات الجديدة والمتطورة.

(٣): حاضنات الأعمال الدولية

وتركز هذه الحاضنات على التعاون الدولي والمالي والتكنولوجي بهدف تسهيل دخول الشركات الأجنبية إلى هذه الدول من ناحية وتطوير وتأهيل الشركات القومية للتوسع والإتجاه إلى الأسواق الخارجية.

وقد أوضحت التجربة أن معظم الشركات التي تستفيد من الحاضنات الدولية هي في الغالب شركات صغيرة ومتوسطة تعمل في الدول الصناعية. وتريد أن تتوسع في أنشطتها والدخول إلى أسواق جديدة، حيث تقيم جزءا أو تنقل كل أنشطتها التصنيعية في الغالب في هذه الحاضنات الدولية، حيث تتوافر العمالة المدربة الرخيصة والقوانين المحلية التي تشجع إقامة هذه الشركات.

(٤): الحاضنات المفتوحة أو الحاضنات بدون جدران

وهي تمثل الحاضنات التي تقام من أجل تنمية وتطوير المشروعات والصناعات القائمة بالفعل، حيث تقام في أماكن التجمعات الصناعية لتعمل كمركز متكامل لخدمة ودعم المشروعات المحيطة.

وتقوم الحاضنة المفتوحة بكافة أنشطة حاضنات المشروعات التقليدية، من حيث العمل كجهة وسيطة بين المشروعات والمراكز البحثية والجامعات ومعامل الأبحاث، ومراجعة الجودة والجهات الإدارية والحكومية، وتوفير الدعم التسويقي والإداري والفني مع تقديم الإستشارات اللازمة لنمو المشروعات.

(٥): التجمعات الصناعية العضوية ذات وحدات الدعم المتخصصة
وهي منظومة متكاملة من الأعمال ذات الصيغة الصناعية صممت بشكل يساهم في تنمية
صناعات محددة عن طريق توفير البيئة والبنية الأساسية المناسبة لها داخل تجمعات صناعية
كبيرة، كما تعمل على خدمة تلك التجمعات وإمدادها بالصناعات المغذية لها حسب طبيعة موقعها
داخل المنظومة الصناعية، وتتشابه مع الحاضنات التقليدية في تواجد إدارة مركزية وخدمات
مشتركة، إلا أنها قد لا تشترط معايير خاصة للمشروعات الملحقه بها،

هذا ولقد فرضت الضرورة على المشروعات الصغيرة والمتوسطة الدخول في تحالفات مع
مشروعات أخرى لمواجهة تصاعد التكلفة وتزايد تعقد وإسراع نطاق التكنولوجيا وبالتالي
التواجد معا في أماكن مشتركة باعتبارها طريقة فعالة لإقتسام المعرفة الضمنية Tacit Knowledge^(١٥)، حيث تنجذب المشروعات إلى المواقع التي توجد بها مشروعات أخرى
لتستفيد من الوفورات الخارجية External Economies، وإنتشار المعرفة Knowledge Spillovers وعناصر الإنتاج المهارات والموردين المتخصصين، والمؤسسات والقدرات
الإبتكارية.

والأهم من ذلك، هو الإستفادة من أنشطة الإبتكار ومراكز المعرفة مثل الجامعات
والمؤسسات البحثية التي أصبحت وبشكل متزايد محفزات قوية لتكوين التجمعات، والتجمع هو "مماثلة تكتل من المشروعات التي تعمل في مجالات متقاربة"، ويمكن أن تحتوي المجموعة على
عدد صغيراً أو كبير من المشروعات، وكذلك على شركات صغيرة وكبيرة ومتوسطة بنسب
مختلفة. وتتكون بعض المجموعات، مثل كثير من المناطق الصناعية المصرية، في المقام الأول
من مشروعات صغيرة ومتوسطة، بينما تتكون مجموعات أخرى من خليط من الشركات الصغيرة
والكبيرة، ونتيجة للحاجة المتزايدة إلى التكيف مع المنافسة العالمية ووجود أمثلة لأقاليم مزدهرة
تقوم إقتصاداتها على مجموعة محلية من المشروعات، تحولت الحكومات المحلية والإقليمية
والوطنية نحو سياسات تقوم على تنمية وتطوير تلك التجمعات.

ومن الناحية النظرية يمكن أن تكون التجمعات إما رأسية حيث تخصص المشروعات
في مراحل مختلفة من سلسلة القيمة، أو " أفقية حيث تخصص المشروعات في نفس المرحلة أو
الحلقة من سلسلة القيمة، ومن السهل عموماً تحقيق التعاون وبالتالي الكفاءة الجماعية بين
شركات النوع الأول حيث يوجد مجال صغير للمنافسة مقارنة بالمشروعات التي تنتج نفس
المنتج. ومع ذلك فمن خلال تجميع الموارد والتعاون للإستجابة للطلبات التجارية الكبيرة، يستطيع
التجمع الأفقى التمتع بمستويات عالية من القدرة التنافسية والنجاح وفضلاً عن ذلك، لا تستمر كل
التجمعات في التمتع بقدرة تنافسية عالية إذ يمكن أن تفقد المجموعات، بل وكثيراً ما تفقد قدرتها
التنافسية لصالح مجموعات أخرى ناشئة وأكثر ديناميكية منها.

وعلى الرغم من أن التجارب الدولية مع التجمعات كانت لها نتائج متفاوتة، فإنها تشير إلى نتيجة أساسية هي: أنه من الأفضل ألا تحاول الحكومات تكوين تجمعات من لاشيين، بل الأفضل أن يسمح للتجمعات أن تنشأ عضواً، ثم تحصل بعد ذلك على دعم الحكومة.

وفي حين قد تبدى التجمعات المصطنعة مستويات عالية من الأنشطة التجارية وقد تنشأ في ظلها مشروعات جديدة للتكنولوجيا العالية، مناطق التصدير الخاصة والمتنزهات العلمية^{١٦}، إلا أن هذه المجموعات قد تعرضت للنقد لطبيعتها المصطنعة، وارتفاع التكلفة، وعدم تقديمها لمساهمات هامة في الإقتصاد المحلى. وفضلاً عن ذلك، تشير الأدلة إلى أنه حتى في أكثر هذه التجمعات ديناميكية، تتكون روابط عالمية غير قومية أكثر من الروابط المحلية.

وقد إستثمرت مصر مبالغ كبيرة في إقامة المناطق الصناعية والمناطق الحرة، وتشير التقديرات إلى وجود أكثر من (١٠٢) منطقة صناعية في مختلف مراحل التطوير تتبع إدارات حكومية مختلفة بما في ذلك الإدارة المحلية، ووزارة الإسكان، ووزارة التجارة الخارجية والصناعة).

ومع ذلك تفتقر معظم هذه المناطق إلى التسهيلات العامة، التى تضمن معدات القياس والرقابة، ومعامل اختبار المنتجات، وإستخدام المعدات على أساس دفع مقابل مادي عن كل مرة يتم إستخدامها فيها بالإضافة إلى ذلك، توجد بعض المناطق الصناعية التى تفتقر إلى البنية الأساسية الملائمة أو لا يمكن توفيرها إلا بتكلفة عالية، مثل خطوط الهاتف والكهرباء والغاز.

وإذا أردنا أن نكون أكثر تحديداً سنجد أن سياسة تشجيع التصنيع في صعيد مصر لم يصاحبها تطوير في وسائل النقل، والصناعة المصرفية، والبنية الأساسية المعاونة.

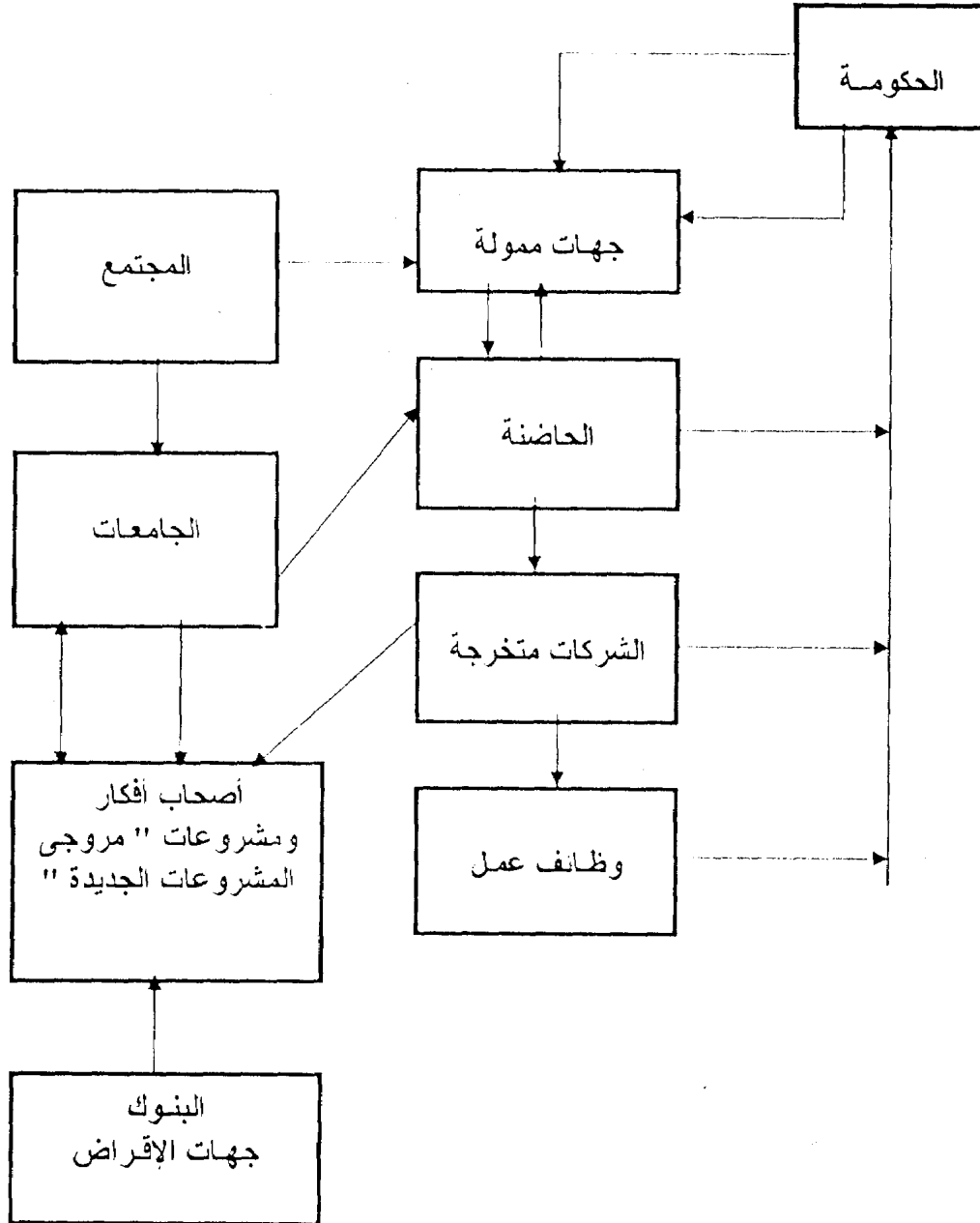
وتوجد في مصر عدة تجمعات عضوية يمكن للحكومة مساندتها، وتتضمن هذه المجموعات، ضمن مجموعات أخرى كثيرة، منطقة شق الثعبان في القاهرة، والمتخصصة في تصنيع الرخام، وسلامون القماش في ميت غمر في الدقهلية، والمتخصصين في التريكو والأدوات المنزلية المصنوعة من الألومنيوم على التوالى، ودمياط المشهورة بأنشطة صناعة الأثاث. هذا وبدأت هذه المجموعات مؤخراً في جذب إنتباه واضعى السياسات. وتقوم حالياً وزارة التجارة الخارجية والصناعة بتقديم المساعدات من خلال إدارتها والجهات التابعة لها لتجمعات دمياط وشق الثعبان.^(١٦)

رابعاً: طرق تقييم أداء حاضنات الأعمال

على الرغم من أن هناك عدداً من المعايير التي تم وضعها لتقييم أداء الحاضنات والتي تتباين تبعاً لكل برنامج حاضنات في هذه الدول، إلا أن معظم هذه المعايير تم وضعها حديثاً ولم يتم بعد الوقوف على مدى ملاءمتها نظراً لحدثة تجربة الحاضنات وضعف القدرة على تجميع البيانات اللازمة بشكل شبه دوري في هذه الدول.

وبشكل عام فقد إتفقت معظم الدراسات السابقة على أن تقييم أداء الحاضنات يتم أولاً تبعاً إلى المهام والأهداف التي أقيمت من أجلها، والشكل التالي يوضح أهم العناصر التي يمكن أن تكون آلية عمل حاضنات المشروعات، وأهم المدخلات والمخرجات التي تتداخل فيما بينها لتعطى في النهاية ما يطلق عليه "مردود الحاضنة على المجتمع".

شكل رقم (٢)*
مردود حاضنات الأعمال على المجتمع



* أيمن على عمر، مرجع سبق ذكره، ص ١١٥.

وفيما يلي إستعراض لبعض طرق تقييم أداء الحاضنة :

- (١): المشروعات التى تمت إقامتها من خلال الحاضنة والتى تعمل على رفع معدلات نجاحها، ويقاس هذا المؤشر بعدد المشروعات التى يتم إحتضانها وعدد المشروعات التى لم تستكمل وفشلت فى تحقيق أهدافها.
- (٢): الوظائف التى تم خلقها من خلال إدارة الحاضنة وتقاس بعدد الوظائف التى يتم خلقها كل عام حتى نهاية العام الثالث.
- (٣): الوظائف والنشاط الإقتصادي الذى يتم خلقه عن طريق المشروعات التى تترك الحاضنة وتخرج، ويقاس هذا المؤشر بعدد الوظائف التى يتم خلقها كل عام عن طريق هذه المشروعات، وما يعبر عن القيمة المضافة التى تحققها هذه المشروعات ونسب الزيادة فى المبيعات حتى نهاية العام السادس.
- (٤): الإستثمارات المحلية والحكومية فى إقامة الحاضنة والعمليات الأولية، ويقاس هذا المؤشر بحجم الإستثمارات التى يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمشروعات كل عام.
- (٥): قدرة الحاضنة على تسويق الأبحاث من خلال إقامة وتنمية المشروعات فى الحاضنة، ويقاس هذا المؤشر بعدد المشروعات المبنية على تطبيق هذه الأبحاث وبالنشاط الإقتصادي الناتج عن هذه المشروعات ' حجم التوظيف كل عام، حجم العوائد، الأرباح المتركمة.. الخ " .
- (٦): نتائج المسوح وتقييم المستفيدين من الحاضنة لجودة وفائدة الخدمات المقدمة لهم، ويقاس هذا المؤشر من خلال معدلات الإستجابة لإستطلاعات الرأى وتقييم الأنشطة والخدمات المقدمة.
- (٧): قدرة الحاضنة على الإستمرارية والتمويل الذاتى، وتقاس من خلال حجم عوائد الحاضنة ونسب تكاليف الأداء المخططة له بالنسبة إلى هذه العوائد، وفرص الوصول إلى نقطة التعادل المالى.
- (٨): حجم الضرائب والمدفوعات التى يوفيقها أصحاب المشروعات بالحاضنة والمشروعات المستخرجة منها إلى الدولة، وتقاس بمعدلات أزياد الملكية، وحجم عوائد الضرائب والمقتطعات الأخرى التى تدفعها مجموع هذه الشركات التى ساعدت الحاضنة على إقامتها.
- (٩): القدرة البنائية للحاضنة وتأثيرها فى المجتمع من خلال التغير فى المعتقدات والمعتقدات الثقافية والإجتماعية عن العمل الحر، وإقامة الشركات الجديدة، وعن طريق الترابط بين الصناعة والبحث العلمى، وتقاس من خلال إستطلاع لرأى المهتمين والشركاء فى تقديم الخدمات ومن خلال زيادة عدد العناقيد التى ساهمت فى وضعها الحاضنة بين الصناعة والبحث العلمى والجامعات القيمة - عدد الكليات - وعدد أعضاء التدريس المشاركين " .

(١٠): حجم وقوة التغيرات التي نتجت عن برنامج الحاضنات في السياسة الحكومية نحو دعم القطاع الخاص وإقامة المشروعات الجديدة. وتقاس بعدد القوانين والمحفزات وبرامج التمويل المتخصصة التي تضعها الحكومة وتقوم بتنفيذها فعلا.

وبشكل عام، تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة سواء كانت في الدول المتقدمة أو النامية قدرا متزايدا من المنافسة والضغط الحادة. ذلك أن قوى التدويل والعولمة تضغط على المشروعات بمختلف أحجامها بما في ذلك المشروعات الصغيرة، والمتوسطة، كى تحسن من وضعها التنافسي. لذلك تتزايد أهمية سعى هذه المشروعات لمواجهة هذه الضغوط من خلال حماية هوامش الربح وخفض النفقات، والتحديث، وتبنى أكفا التكنولوجيات.

هذا ولا تؤثر هذه الضغوط التنافسية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة بشكل فردي، بل تؤثر أيضا على " تجمعات وشبكات المشروعات الصغيرة والمتوسطة القائمة "، والآن توجد أدلة متزايدة على وجود ضغوط لزيادة القدرة التنافسية من خلال إقامة شراكات عبر الحدود للاستفادة من انخفاض تكاليف الإنتاج في الدول الأخرى.

المبحث الرابع

أهمية تحقيق التنافسية على مستوى

المشروعات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة:

يؤدي تطور الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ونموها إلى سيادة نمط تنافسي ديناميكي على مستوى الإقتصاد ككل. هذا وتتمثل محددات الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في أحوال عوامل الإنتاج Factor Conditions وتتمثل عوامل الإنتاج في العمالة والموارد الطبيعية ورأس المال بالإضافة إلى البنية الأساسية. أحوال أو ظروف الطلب المحلي Home demand conditions حيث تلعب هذه الأحوال دورا هاما في توليد الميزة التنافسية وهذه الآثار قد تكون ساكنة أو متحركة تتمثل في عمليات الابتكار والتحسين، الصناعات المرتبطة والصناعات الداعمة.

ويقصد بذلك أن تتواجد لدى الدولة صناعات ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض مما يسهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة والمتمثلة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها، والصناعات المرتبطة هي تلك الصناعات التي تشترك معا في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعلاء وعادة ما تكون الدولة ذات قدرة تنافسية في تجمعات الصناعات المرتبطة والمساندة في الشبكة المعقدة من التفاعلات داخل هذه التجمعات حيث تستطيع أن تكون مصدرا رئيسيا من مصادر الميزة التنافسية، إستراتيجية المنظمة وهيكلها وطبيعة المنافسة المحلية ويضم هذا المحدد الأهداف والإستراتيجيات وأساليب تنظيم المنظمة بالإضافة إلى طبيعة المنافسة المحلية والتي تشجع على الإختراع وتهيئ المنظمة للنجاح على المستوى العالمي.

ويترتب على الإختلافات في المناهج الإدارية والمهارات التنظيمية خلق مزايا للعديد من الدول في أنواع مختلفة من الصناعات، وتمثل العلاقة بين العلم والإدارة أهمية خاصة في كثير من الصناعات لأنها تقوم بدور حيوي في التطوير والابتكار في المنظمات.

هذا ويمثل الدور الحكومي Government role ثقل كبير في هذا المجال لأنه يحسن أو يعرقل تواجد الميزة التنافسية القومية والدور السليم للحكومة هو أن تلعب دور المحفز.

وتشير التجارب المختلفة إلى نجاح الشركات المحلية في إكتساب الميزة التنافسية عندما تلعب الحكومة دوراً غير مباشراً لتحقيق التوافق المطلوب، عامل الصدفة Chance ويقصد به

حدوث طفرات مفاجئة تؤثر على مجموعة من المحددات مما يؤدي إلى نجاح صناعة من الصناعات عن غيرها، وتتفاعل المحددات السابقة مع بعضها البعض بشكل جماعي مما يترتب عليه تحقيق الميزة التنافسية ويستطيع أى محدد أن يؤثر فى المحددات الأخرى وتعتبر بعض التفاعلات أقوى من غيرها فى إطار الميزة التنافسية.^(١٧)

ولتحقيق أهداف هذا المبحث سيتم دراسة النقاط التالية:

- أولاً: الاتجاهات الجديدة لتحقيق القدرة التنافسية.
- ثانياً: مراحل تطور الميزة التنافسية على مستوى الدولة.
- ثالثاً: مداخل تحقيق التنافسية على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وفيما يلى دراسة مفصلة للنقاط السابقة.

أولاً: الاتجاهات الجديدة لتحقيق القدرة التنافسية

لقد أحدثت التطورات فى الإقتصاد العالمى تغيرات مهمة فى ماهية القدرة التنافسية سواء كان ذلك على مستوى الدولة، أو المشروع أو الفرد. إذ أن العولمة الجارفة تعنى أن القضية الأساسية لا تدور حول المشاركة فى الأسواق العالمية أو عدم المشاركة فيها، بل تدور حول كيفية المشاركة بطريقة تضمن نموا مستداما فى الدخل. وفى تصنيف بورتر للعوامل Porter's Typology of Factors الموضح فى شكل رقم (٣)، لا تودى العوامل الأساسية والعمامة إلى إستدامة القدرة التنافسية. بل ويمكن أن تتآكل المزايا التنافسية فى هذه العوامل بسرعة خاصة مع التقدم الفنى والتكنولوجى " مقارنة بالعوامل المتقدمة والمتخصصة.^(١٨)

شكل رقم (٣)*

تصنيف بورتر للعوامل المساعدة على التنافسية

العوامل الأساسية	العوامل المتقدمة
هى عوامل تراثها الدولة ولا تحتاج إلى تطويرها من خلال السياسات، وتتضمن: الموارد الطبيعية - الموقع - المناخ - العمال غير المهرة ومتوسطو المهارة.	هى العوامل التى يجب أن يتم بناؤها بمرور الوقت، وتتضمن: بنية أساسية للإتصالات معتمدة على البيانات الرقمية - قوة عاملة على درجة عالية من التعليم - بحوث جامعية فى فروع علمية متطورة ومعقدة.
العوامل العمامة	العوامل المتخصصة
يمكن أن تستخدم فى نطاق واسع من الصناعات، وتتضمن: نظم الطرق العمامة والسريعة - نظام الإمداد برأس المال المقترض (Dept Capital) مجموعة من الموظفين المثقفين الحاصلين على شهادات جامعية.	تقتصر على صناعات معينة ومن أمثلتها: موانئ متخصصة فى مناولة كميات كبيرة من المواد الكيميائية - معاهد علمية على درجة عالية من التخصص كادر من الأفراد على درجة عالية من المهارة والتخصص.

* وزارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص ٤١.

ومن خلال التطورات التي تم تناولها يمكن التمييز بين أسلوبين رئيسيين للمنافسة، الأسلوب الأول هو الطريق التقليدي أو القدرة التنافسية القائمة على السعر "Price Competitiveness" حيث يدخل المشاركون في منافسة سعرية حادة وبالتالي في سياق هدام نحو القاع "Race to the bottom"، ويتطلب هذا الأسلوب إنتاج منتجات تعتمد على كثافة العمالة والموارد الطبيعية، أو على عمالة وبنية أساسية رخيصتين لجذب الإستثمار الأجنبي المباشر ولكن التقدم التكنولوجي يؤدي إلى انخفاض حاد في الطلب على العمالة غير الماهرة والكثير من الموارد الطبيعية. وبينما واصلت الشركات والدول التخصيص في الأسواق التي تتسم بالمنافسة الشديدة وقلة حواجز الدخول إليها، كانت عائداتها تتعرض بشكل متزايد للتآكل بسبب تدهور شروط التبادل التجاري "Terms of Trade". ولطالما واجه منتجو السلع الأولية والمنتجات الزراعية هذا التهديد، ولكن يتزايد أيضا في مجال تصدير المنتجات المصنعة.

ومن جهة أخرى، يدخل المشاركون من خلال الطريق الحديث في الإقتصاد العالمي كي يتخذوا لأنفسهم موقعا في الحلقات العالية من سلسلة القيمة، أو كي يرتقوا بأنفسهم إلى تلك الحلقات. ويتطلب هذا الأسلوب المنافسة في الابتكار، والبحث والتطوير والتقدم التكنولوجي، والتحسين المستمر في المنتجات، وكذلك تطوير القاعدة اللازمة من المهارات والطاقات التكنولوجية.

وعلى الرغم من أن الطريق التقليدي لزيادة القدرة التنافسية المعتمدة على عاملى التكلفة والسعر مازالت موجودة، فقد أخذت تحل محلها وبشكل متزايد عوامل الجودة، والمرونة والتصميم، وإقامة الشبكات. ومع ذلك فقد تمكن عدد قليل جدا من الدول النامية حتى الآن من بناء قدرتها التنافسية بتلك الطريقة. وبخلاف نمور شرق آسيا، تتعرض معظم الدول النامية لضغوط كي تحرر سياستها سريعا في وقت تعاني فيه من انخفاض مستويات التصنيع والقدرة التنافسية، الأمر الذى يجعلها غير قادرة على الاستفادة من مثل هذه الخطوة، خاصة في ظل اعتمادها بدرجة كبيرة على عائدات رسوم الواردات وتعريفاتها.

وأخيرا هناك عاملان إضافيان يعتبران حاسمين بالنسبة للقدرة التنافسية، أولهما وجود بيئة كلية داعمة لتطوير المشروعات بما يتمشى مع الاتجاهات المحددة أعلاه "العوامل المتصلة بالنظم". والعامل الآخر هو نطاق الدعم الفعال الذى يوفره النظام المالى في أى دولة أو موقع كي تعمل المشروعات وتنمو.

وعلى نحو مشابه ينطبق ذات النمط على مستوى القدرة التنافسية للمشروعات. إذ أن أكثر المشروعات الصغيرة والمتوسطة حظا هي تلك القادرة على تحقيق الريادة التكنولوجية في مجالها وبالتالي القادرة على التفاوض من أجل الحصول على أسعار أعلى لمنتجاتها.

ومن جهة أخرى، تجبر المنافسة فى التكلفة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مواصلة خفض أرباحها وأجورها، ومعايير عمالتها لى تظل فى نطاق المنافسة.

وقد بدأت الممارسات التصنيعية الجيدة والالتزام بالموصفات ومعايير الجودة تكتسب أهمية، مما يستلزم وجود قوة عاملة متعددة المهارات ولديها محفزات عالية على طول سلسلة القيمة، ويعنى ذلك ضمنا زيادة الحواجز المفروضة على دخول الأسواق بالنسبة لمعظم المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى العالم وتزداد هذه الحواجز بالتأكيد فى الدول النامية والأقل تقدما "، كما تعنى أيضا تحسين فرص مجموعة مختارة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى التحديث التكنولوجى.

ثانياً: مراحل تطور الميزة التنافسية على مستوى الدولة

هذا ويمر تطور المزايا التنافسية للدول بعدد من المراحل أولها مرحلة قيادة عوامل الإنتاج ومرحلة قيادة الإستثمار ومرحلة قيادة الابتكار ثم مرحلة قيادة الثروة.

أما "المرحلة الأولى"، وهى مرحلة قيادة الإنتاج وهى أول مرحلة من تطور التنافسية Factor- Driven Stage ففيها يسود المجتمع مجموعة من التجمعات الصناعية الناجحة والقادرة على المنافسة عالميا والتي تستمد ميزتها التنافسية من تداخل عوامل الإنتاج الأساسية سواء كانت موارد طبيعية أو ظروف مناخية ملائمة للزراعة أو الرعى أو وفرة عمالة رخيصة ذات مهارات متوسطة وهذه العوامل تحدد نوع الصناعات التى يمكن أن تنافس الدولة فيها على مستوى العالم، كما أن المنافسة فى هذه الحالة تعتمد على المنافسة السعرية وإستخدام مستويات متوسطة من التكنولوجيا التى يتم إستخدامها من دول أخرى.

أما "المرحلة الثانية"، وهى مرحلة قيادة الإستثمار والتي تتمثل فى الإعتماد على الإستثمار Investment- Driven Stage فتقوم أساسا على رغبة وقدرة الدول والشركات على الإستثمار بكثافة شديدة حيث تقوم الشركات بالإستثمار فى تشييد بنية أساسية ذات حجم كبير وعلى درجة عالية من التطور والكفاءة مزودة بأحدث التكنولوجيات فى العالم كما تقوم على إمتلاك العمليات الإنتاجية وحقوق تصنيع المنتجات الأجنبية من خلال ترخيص الشركات الأجنبية أو إقامة شركات مختلطة وتمثل هذه التكنولوجيا درجة أقل تطورا من التكنولوجيا المستخدمة فى الشركات العالمية الأم التى عادة ما تسمح بنقل أحدث ما توصلت إليه من تقنيات فىتم إخضاع التكنولوجيات المستخدمة بعد تطبيقها للعديد من أعمال البحث والتطوير بهدف إتقانها داخليا ثم العمل على تحسينها وتطوير منتجات متميزة عن ذلك وتعتبر هذه الخاصية أهم ما يميز الدول فى مرحلة الإعتماد على الإستثمار عن غيرها فى مرحلة الإعتماد على عوامل الإنتاج.

أما " المرحلة الثالثة " وهى مرحلة قيادة الابتكار أى مرحلة الاعتماد على الابتكار " Innovation- Driven Stage فتعمل جميع عناصر التنافسية معا فى أقوى درجات الترابط لتحقيق التنافسية الصناعية. كما تتسع وتتطور دائرة الصناعات القادرة على المنافسة بقوة ولكن تظل بعض الصناعات تعكس الظروف البيئية والتاريخية للدولة ويطلق على هذه المرحلة مرحلة الاعتماد على الابتكار لأن الشركات تتعدى نقل وتطور التكنولوجيا من دول أخرى إلى خلق وإبتكار التكنولوجيات الجديدة داخليا وتقوم الشركات بإنشاء شبكات مستقلة للتسويق والخدمات الدولية وتتمتع منتجاتها بعلاقات تجارية دولية.

أما " المرحلة الرابعة " وهى مرحلة قيادة الثروة " Wealth – Driven Stage " وهى مرحلة من مراحل التدهور فى الميزة التنافسية حيث تعتمد الدولة فى هذه المرحلة على الثروة التى تم تحقيقها فى المراحل السابقة وإعادة توزيع الدخل بدلا من توليده والمشكلة فى هذه المرحلة هى عدم القدرة على الاحتفاظ بهذه الثروة وذلك نتيجة تحول كل من المستثمرين والمديرين والأفراد عن أهداف الاستثمار والابتكار والتطوير إلى أهداف أخرى عادة إجتماعية بعيدة عن تلك التى أدت إلى تحقيق التقدم الإقتصادى وبالتالي تفقد الدولة فى هذه المرحلة الميزة التنافسية فى العديد من الصناعات وذلك نتيجة لعدة أسباب من أهمها الإهتمام بالحفاظ على الوضع الحالى بدلا من تطويره وإنخفاض الحافز على الاستثمار وقدره الشركات الكبيرة على التأثير على السياسات الحكومية لصالحهم ومن أهم علامات دخول الدولة فى هذه المرحلة هو شيوع عمليات الاندماج والاستحواذ، فالشركات التى تحقق فائض نقدى يزيد عن حاجتها تسعى للنمو ولكن بدون المغامرة فى الدخول فى أعمال جديدة، كما قد تسعى الشركات إلى تقليل حدة المنافسة ودعم الاستقرار فى الأسواق، وفى ظل الموقف الحالى فى جمهورية مصر العربية فإن مجموعة الدراسة تجد أننا نقع فى منطقة وسط بين المرحلة الثانية وهى مرحلة قيادة الابتكار والمرحلة الثالثة وهى مرحلة قيادة الثروة.^(١٨)

ثالثاً: مداخل تحقيق التنافسية على مستوى المشروعات الصغيرة والمتوسطة

وبناء على ما تقدم وعلى ما أفضت إليه العولمة وتقدم التكنولوجيا ومنها تكنولوجيا المعلومات إلى إتجاهين يميل الأولى إلى الشركة العملاقة " العالمية " ويميل الثانى إلى تجزئة عمليات الشركات الكبيرة .

فيتجسد " الإتجاه الأول " فى موجة الشراء والتملك التى شهدتها العالم مؤخراً لصالح شركات كبيرة وفى قيام " تحالفات إستراتيجية " بين شركات ضخمة ونافذة مما أدى إلى نشوء شركات عالمية " Global Corporations "

ويتجسد الاتجاه الثاني في النظرة التي تبديها الشركات الكبيرة في اتخاذ منحى دولي عبر تقليص عملياتها الداخلية والاستعانة بمصادر خارجية من كل انحاء العالم وبالتالي يصبح عدد كبير من هذه الشركات عبارة عن مجموعة متشعبة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعمل تكنولوجيا المعلومات الحديثة على تسهيل التنسيق والتكامل بينها .

ولذلك فلقد فتحت العولمة والتقدم التكنولوجي أمامنا أفقا جديدة لهذه المشروعات لتعمل في مجالات كانت تستلزم قدرات ضخمة في الماضي، إذن علينا إستغلال مقومات هذه المرحلة إستغلالا كاملا لمصلحتنا سواء تبنى الإتجاه الأول أو الإتجاه الثاني، ولكن في كلتا الحالتين علينا أن نعتزف ونقر أن المنافسة لم تعد ممكنة على أساس خفض التكلفة وحسب.

فالسوق تتطلب الجودة وكذلك السرعة والمرونة في تلبية الطلب ومفتاح النجاح في هذا المناخ هو الابتكار والإبتكار مجال تجيّد المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فالتطور التكنولوجي المعاصر فجر شكل جديد يتخذ التنظيم الصناعي وتؤدي المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلاله دورا رائدا في تعزيز الابتكار^(١٩).

كما ترتب على تغير عدد من محددات الميزة المقارنة للمشروعات الصناعية كمرحلة الدورة الصناعية وتيسير رأس المال وحجم البحث والتطوير وعمر المصنع والمعدات ومستلزمات التصنيع والتسويق - تميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة فإزداد نشاطها وباتت تنافس بكفاءة مع الشركات الصناعية العملاقة في بعض المنتجات.

هذا وتمكن تكنولوجيا المعلومات الشركات الصغيرة والمتوسطة من تكوين إتحادات شركات تستطيع من خلالها إحداث تأثير يضاهاى تأثير الشركات الكبيرة، وهذا النجاح من جانب المشروعات الصغيرة والمتوسطة يدفع الشركات الكبيرة إلى اعتماد أحد خيارين إما اعتماد هياكل جديدة أكثر مرونة تعمل في ظلها مختلف الأقسام كما لو كانت مؤسسات صغيرة ومتوسطة بمعونة تكنولوجيا المعلومات وإما الإستعانة بمصادر خارجية في مجالات تعتبر إختصاصات أساسية في أعمالها.^(٢٠)

كل ذلك يعد في مصلحة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر على أن يرتبط ذلك بالسلوك البشرى كدينامية المشروع والمرونة الداخلية له وقابليته للإستجابة للظروف المتغيرة.

وأظهرت دراسات عديدة أجريت مؤخرا أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تطبيق نفس المفاهيم والأفكار التي تطبقها الشركات الكبيرة في تطوير منتجات عملية واقتصادية لسوق غير أن ما يحد من عمل المشروعات الصغيرة والمتوسطة الآن هي إفتقارها إلى الوقت والموارد المالية والمهارات الفنية اللازمة لدعم جهود البحث والتطوير أو أى جهد آخر ملائم لتحقيق الابتكار، أما الشركات الكبيرة فمشهوره بقصورها من حيث الدينامية والمرونة اللازمتين

للإبتكار وكثيرا ما تعاني من مشاكل كامنّة ترتبط بعدم الميل إلى المخاطرة كما تتحكم في موارد مادية وفيرة في شكل رأس مال ومرافق وتكنولوجيا.

ولذلك فإن هذا في مصلحة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحاضر حيث تستطيع هذه المشروعات أن تعمل مع المشروعات الكبيرة وتدعم نفسها من خلالها، وبوجه عام فمن الظواهر الأساسية التي يشهدها هذا العصر التحول إلى الإقتصاديات القائمة على المعرفة وفي ظل هذه الإقتصاديات تحدد القدرة على الإبتكار سواء على مستوى الشركات الفردية أم على المستوى الوطنى قدرة الدولة على تحقيق الثروة ولذلك فالإبتكار هو بالنسبة للدول النامية هو لوح الإنزلاق الذى يساعدها على التقدم نحو مستقبل أرحب.

خلاصة الفصل الأول

تتجه جمهورية مصر العربية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة كأحد المحاور الإستراتيجية الهامة التي يمكن الإعتماد عليها للإسراع بمعدلات التنمية وعلاج عدد من المشاكل الإقتصادية والحق بركب الدول المتقدمة وذلك للأسباب التالية:

- تعتبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة من أهم الآليات الفاعلة في تنويع وتوسيع قاعدة المنتجات والصناعات كذلك الخدمات التي تكون الهيكل الإقتصادي لمعظم الدول المتقدمة.
 - تمثل المشروعات الصغيرة والمتوسطة إحدى حلقات التوازن في الهياكل الإقتصادية بما تتميز به من مرونة وسرعة في الإستجابة لمتغيرات الأسواق المحلية والعالمية.
 - تسهم المشروعات في إستخدام وإستثمار المدخرات ورؤوس الأموال المحلية وتلبى بذلك الطلب على تنشيط الإستثمار الإنتاجي والتصنيعي، كما أنها تحقق قيمة مضافة أكبر من المشروعات الكبيرة بنفس القدر من الإستثمارات.
 - إنخفاض تكلفة فرص العمل في المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث تبلغ حوالى ٢٠% من تكلفتها في المشروعات الكبيرة.
 - تعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة مشروعات كثيفة العمالة في معظم الأحوال مما يعنى قدرتها على توظيف عمالة أكثر من المشروعات الكبيرة كثيفة رأس المال.
 - تسهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة الفقر ورفع المستوى المعيشي للفئات الأكثر فقراً من خلال توفيرها لفرص عمل للعمالة غير الماهرة.
 - تتسم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بقلّة حجم الإستثمارات بما يتيح معها الفرصة للتقليل من حجم الخسائر وتوجيه الإستثمارات بشكل مباشر إلى عمليات الإنتاج نظراً لإنخفاض متطلباتها من البنية الأساسية مما يحد من التكاليف الكلية اللازمة لإقامتها وتشغيلها.
 - لاحتياج إلى كوادرات إدارية ذات خبرة عالية حيث تعتمد فى البعض منها على الإدارة الذاتية أو العائلية، مما يؤدى إلى إنخفاض التكاليف الإدارية.
 - المرونة والسهولة النسبية عند إنشائها والتوسع والتطوير فيها فضلاً عن القدرة على الإنتشار الجغرافى مما يؤدى إلى تحقيق التنمية المتوازنة جغرافياً وتقليص أوجه التفاوت في توزيع الدخل بين الأفراد وبين الريف والحضر.
 - بقاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى منطقة ما تتولد الحاجة إلى أنواع جديدة من المشروعات عن طريق إنتشار وتولد الأثر الذى تحدثه فى حيوية السوق وإنتعاشه.
- لكل ما تقدم نجد أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة لها دور فى غاية الأهمية فى رفع كفاءة الإقتصاد وتحقيق تنمية مستقبلية للمجتمع ككل وخصوصاً للطبقات الأقل ثراءً ولشباب،

ولذلك يتطلب الأمر أن تصبح هذه المشروعات أقوى وأن يتم تفعيل دورها بصورة كبيرة لأنها تعد بمثابة طوق النجاة لتحقيق التنمية المتواصلة.

هذا ولكي يتحقق للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ما يتبغيه فلا بد أن يتم إعادة هيكلة لهذه المشروعات وذلك من خلال طرح صور جديدة ومستحدثة من التعاون بينها وبين بعضها البعض وأن تأخذ بمتطلبات تكنولوجيا المعلومات، وأن تعمل بصورة متناغمة ومتكاملة فيما بينها لتكون منظومة عمل متطورة تستطيع مواجهة التغيرات الضخمة التي تحدث على المستوى المحلى والعالمى.

ولتحقيق ما تقدم تم إستهلال هذه الدراسة بطرح مفهوم للصناعات الصغيرة والمتوسطة والمعايير السائدة فى تقسيمها ومقومات نجاحها، وإعادة هندستها من خلال تكنولوجيا المعلومات، ودور حاضنات الأعمال فى نموها وإستمراريتها، ثم أهمية تحقيق التنافسية لهذه المشروعات والتي تعد المدخل لتحقيقها للأهداف المرجوة منها .

هوامش الفصل الأول

- (١) د. أيمن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئي مقارنة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، عام ٢٠٠٧، ص ١٣-٢٠.
- (٢) وزارة التجارة الخارجية، دراسة عن التعريف الإجرائي للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في مصر، مشروع تنمية سياسات المنشآت الصغيرة والمتوسطة SMEPOL، بالتعاون ما بين وزارة التجارة الخارجية والوكالة الكندية للتنمية الدولية ومركز البحوث للتنمية الدولية، كندا، إعداد جورج ليرش، عام ٢٠٠٢، ص ٥٧-٦٠.
- (٣) م. فؤاد ثابت، الدعوة والتشبيك ومنظمات المجتمع المدني، حالات واقعية، مايو ٢٠٠٦، ص ١١٤.
- (٤) مستشار د. عبد الفتاح مراد، شرح قوانين الإستثمار والمنشآت الصغيرة، الناشر المؤلف، بدون تاريخ، ص ٧٢٨-٢٣٥.
- (٥) المستشار د. عبد الفتاح مراد، برنامج CD موسوعة مراد الجنائية والمدنية للقواعد القانونية التي قررتها محكمة النقض المصرية منذ إنشاء المحكمة عام ١٩٣١ وحتى الآن وطرق نقض الأحكام في القوانين العربية.
- (٦) المستشار د. عبد الفتاح مراد، برنامج CD موسوعة مراد لأحكام المحكمة الدستورية العليا ويتضمن آليات إلكترونية متطورة للبحث داخل أحكام المحكمة الدستورية العليا منذ إنشائها وحتى الآن.
- (٧) وزارة التجارة الخارجية، التجارب الدولية في مجال السياسات والعمليات الحكومية الخاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة "تحليل مقارنة"، عام ٢٠٠٢، ص ١٠-١١.
- (٨) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، إسكوا، "قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منظمة الإسكوا، الأمم المتحدة، عام ٢٠٠٢، ص ٢٢-٢٤.
- (٩) وزارة المالية، تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر، إطار سياسي عام وخطة عمل، جمهورية مصر العربية، نوفمبر عام ٢٠٠٤، ص ٧٥-٨٠.

(10) Lall, S.2000. Strengthening SME's for International Competitiveness. Working paper No. 44. Cairo: The Egyptian Center for Economic Studies (ECES), 2000, P. 17-18.

(11) Bologna, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), P 20.

(١٢) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الإسكوا"، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، العدد رقم (٤)، نيويورك، الأمم المتحدة، عام ٢٠٠٥، ص ٢٠-٢٣.

(١٣) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الإسكوا"، أولويات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في غرب آسيا، قضايا مختارة، نيويورك، الأمم المتحدة، عام ٢٠٠٣، ص ٢٥-٢٨.

(١٤) د. أيمن على عمر، مرجع سبق ذكره، ص ٩٣-١١٨.

(15) Houghton, J. Sheehan, P.2000. A primer on The knowledge Economy center for Strategic Economic studies, Victoria university, P.13.

(١٦) وزارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص ٨١-٨٣.

(١٧) د. أيمن عمر على، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢-١١٨.

(١٨) محمود حسن حسنى، الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاعات الخدمات في مصر "صناعة البرمجيات"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الثاني، عام ١٩٩٧، ص ١٩٨.

(19) Alterberg, T.,2000. Linkages and Spillovers Transnational Corporations and small and Medium- Sized Enterprises in Developing countries-opportunities and policies. United Nations conference on Trade and Development (UNCTAD), SME's and Development, UNCTAD X. Bangkok, P.47-48.

(٢٠) مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرارات "مجلس الوزراء"، العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، "الإطار النظري"، القاهرة، يوليو عام ٢٠٠٣، ص ٢٧-٣١.

(21) Amr Armanazi, " The role, impact, potential and competitive behavior of small enterprises in product and process innovation, "in proceedings of the Expert Group Meeting on creation of Indigenous Interpartnership and opportunities for small and Medium - scale Industrial Investment, Damascus, 11-13 April 1993 (ESCWA, 1994).

الفصل الثاني

**التعريف بالعناقيد الصناعية والسياسة الداعمة لبنائها ومثال
لأحد هذه العناقيد في جمهورية مصر العربية**

الفصل الثانى

التعريف بالعناقيد الصناعية والسياسة الداعمة لبنائها

ومثال لأحد هذه العناقيد في مصر

مقدمة :

شهدت السنوات الأخيرة إهتماما غير مسبوق فى ترويج قطاعات المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مستوى العالم على وجه العموم وعلى مستوى مصر على وجه الخصوص، وذلك لأسباب تتعلق بقدرتها على توفير فرص عمل وإعادة توزيع الثروة فى المجتمع، وبالتالي تقوية الإقتصاد المحلى وإنعاشه، حيث أصبحت المشروعات الصغيرة والمتوسطة الأداة الأكثر فعالية فى إعادة الهيكلة والانتقال إلى السوق المفتوح ، كما أنها تشكل القوة الرئيسية لتنمية قطاع خاص متقدم ومستدام وذلك مع إزدياد أهمية القطاع الخاص مؤخراً لدوره فى إستيعاب الداخلين الجدد فى سوق العمل فى ظل تراجع دور الحكومة ومؤسساتها على هذا الصعيد .

هذا ويتطلب الأمر لتحقيق الأهداف المرجوة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة إيجاد بيئة ملائمة لتأسيس هذه المشاريع وضمان بقائها ونموها ، وترتكز هذه البيئة على العديد من العناصر والتي يبرز فيها دور أعمق للسياسات والقوانين المعمول بها والبنية التحتية والخدمات المالية وخدمات تطوير الأعمال ، إضافة إلى عامل بارز مهم آخر هو بناء الثقة ببيئة الأعمال والأخذ بعين الاعتبار النوع الإجتماعى عند وضع السياسات والإستراتيجيات الملائمة .

ومن أبرز أنواع البيئات المشجعة لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة التجمعات الصناعية، وتحديد ما يمكن أن نطلق عليه العناقيد الصناعية "Industrial Clusters"، وتؤدي هذه العناقيد إلى دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى أسواقها المحلية والعالمية وتحقيق المزايا على مستوى المنشآت وعلى مستوى الإقتصاد ككل، إضافة إلى زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل وتقليل نفقات التبادل أثناء المراحل الإنتاجية ومن ثم تقليل تكاليف الإنتاج بصورة عامة، أيضاً رفع مزايا التنافسية بين المنتجات وتحسين فرص التصدير مما ينعكس على الإقتصاد بالكامل.

ولتحقيق أهداف هذا الفصل سيتم تناول العديد من النقاط تتمثل في التعريف بماهية العناقيد الصناعية والعلاقات الصناعية داخل العنقود وكيفية نشأة العناقيد وتطور العلاقات الصناعية داخلها ومعايير تصنيف العناقيد الصناعية ثم طرح للسياسات اللازمة لخلق وتنمية العناقيد الصناعية ثم طرح مثال عن عنقود صناعة الأجهزة المنزلية في مصر، والمتمثل في العنقود الخاص " بصناعة الثلجات " .

ولتحقيق أهداف هذا الفصل سيتم دراسة المبحث التالية:
المبحث الأول: التعريف بالعناقيد الصناعية.
المبحث الثاني: السياسات الداعمة لإستراتيجية بناء العناقيد ومثال لأحد هذه العناقيد " عنقود صناعة الثلجات " .

المبحث الأول

التعريف بالعناقيد الصناعية

مقدمة:

تعتبر العناقيد الصناعية إحدى أهم الإستراتيجيات المتبعة في العديد من دول العالم لتنمية المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم ومساعدة هذه المشروعات على التغلب على المشكلات المرتبطة بصغر الحجم، وعلى هذا تتضمن العناقيد الصناعية الموردين للمدخلات " كمكونات الإنتاج والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية " أو الموردين لبعض خدمات البنية التحتية الخاصة بالصناعة، بالإضافة إلى قنوات التسويق ومنتجات المنتجات المكملة والشركات التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة وتكنولوجيا متقاربة، إلى جانب عدد من الهيئات التمويلية والهيئات الحكومية وغير الحكومية مثال الجامعات والنقابات المهنية مما يعبر عن وجود علاقات تشابك خلفية وأمامية قوية بين وحداته العنقودية.

ويمكن القول أن العناقيد الصناعية تعد أحد الحلول الجوهرية لدعم وإستقرار عمل هذه الكيانات الصغيرة والمتوسطة الحجم لأنها تكسيها إمكانات خاصة تمكنها من تحقيق درجة مرتفعة من الإستقرار الإقتصادي نتيجة للإرتباطات الرأسية والأفقية التي تتيحها لها، كما أنها تمثل إطار واضح للعلاقات الصناعية على نحو يكشف مواطن الضعف بما يمكن من تصميم سياسات ملائمة لتقوية العنقود ودعم تنافسيته. ويختلف المجال الجغرافي للعنقود بين التركيز في مدينة واحدة أو مجموعة من المدن أو في دولة بأكملها أو في مجموعة من الدول المتجاورة، ورغم أنه من السائد أن تتخذ العناقيد صبغة التجمع في مكان أو في إقليم جغرافي محدد " العناقيد المحلية "، إلا أن هذه الظاهرة قد تتراجع في ضوء التطور الهائل في وسائل النقل والإتصالات والتطور التكنولوجي.

من كل ما سبق نجد أن العناقيد الصناعية تعد إحدى أهم الإستراتيجيات المتبعة في العديد من دول العالم لتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومساعدة هذه المشروعات على التغلب على المشكلات المرتبطة بصغر الحجم، إلى جانب كونها تعد أحد أهم أساليب زيادة الصادرات وخفض معدلات البطالة وجذب الإستثمارات الأجنبية ورفع معدلات النمو الإجمالية، حيث تتجاوز فكرة التجمع المجردة إلى إرادة خلق التعاون والتنسيق بين السلسلة المتجمعة بحيث يؤدي التجمع في النهاية إلى رفع القدرات الإنتاجية والتنافسية لجميع الوحدات الداخلة في العنقود.

ويرى البعض أن التركيز الجغرافي المحلي لبعض العناقيد الصناعية يؤدي إلى آثار غير صحيحة حيث أنه قد يؤدي إلى ارتفاع حدة المنافسة، إلا أن الأثر النهائي لهذا التركيز يتوقف على مرحلة النضج الإقتصادي التي يمر بها المجتمع والعنقود، والعنقود حتى صورته المثالية يحتوى على علاقات تعاقد من الباطن وشبكة من قنوات المعلومات والتشارك في الأبحاث الأساسية على نحو يقلل من درجة المخاطرة التي تتعرض لها عملية التطوير ويخفض التكاليف، فالتعاون أسلوب وارد على نحو يقوى المنافسة في تقديم المنتجات.

وعلى سبيل المثال فإن عنقود صناعة التصوير يحتوى على درجة عالية من التنافس بين الشركات المنتجة لأفلام التصوير ومع ذلك فهو يحتوى على مجموعة كبيرة من " التحالفات الإستراتيجية " بين هذه الشركات، والتي تصل في بعض الأحيان إلى تكوين كيانات قانونية جديدة، في مجالات الأبحاث الأساسية والتكنولوجيات. ويرجع ذلك إلى الإرتفاع الشديد في تكلفة البحث العلمى خاصة مع إرتفاع المخاطرة فيه.

ولتحقيق أهداف هذا المبحث سيتم دراسة النقاط التالية:

- أولاً: مفهوم العناقيد الصناعية.
- ثانياً: السمات الواجب توافرها في العناقيد.
- ثالثاً: المزايا المرتبة على التجمعات العنقودية.
- رابعاً: العلاقات الصناعية داخل العنقود.
- خامساً: نشأة العناقيد وتطور العلاقات الصناعية داخلها.
- سادساً: معايير تصنيف العناقيد الصناعية.

أولاً: مفهوم العناقيد الصناعية.

تعتبر العناقيد الصناعية إحدى أهم الإستراتيجيات المتبعة في العديد من دول العالم لتنمية المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم ومساعدة هذه المشروعات على التغلب على المشكلات المرتبطة بصغر الحجم ، وهناك العديد من التعاريف لهذه العناقيد ولكنها تنصب كلها في فكرة واحدة تتمثل فيما يلي :

(١): العناقيد الصناعية هي تجمعات جغرافية لمنشآت تربطها علاقات في سلسلة القيمة المضافة وبينها علاقات وروابط رأسية "أمامية وخلفية" وأفقية مبنية على تبادل السلع والخبرات والموارد البشرية ، وكذلك توافر خلفية إجتماعية وسلوكية تدعم الترابط بين المؤسسات الإقتصادية ، إلى جانب شبكة من المؤسسات والمعاهد العامة والخاصة التي تساعد الكيانات الإقتصادية المختلفة ، أى أن التجمعات الصناعية العنقودية هي

تلك التجمعات التي تضم المنشآت التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة وتكنولوجيا متقاربة وتعتمد في عملها على هيئات تمويلية مختلفة وهيئات حكومية وغير حكومية مثل الجامعات وهيئات التوحيد القياسي ومؤسسات التدريب المهني والنقابات المهنية التي تقدم خدمات تدريب وتعليم ومعلومات وأخيرا مؤسسات البحث العلمي والدعم الفني.^(١)

(٢): تعرف الأدبيات الإقتصادية العناقيد الصناعية بأنها تجمعات جغرافية "محلية أو إقليمية أو عالمية" لعدد من الشركات والمؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين بما يمثل منظومة من الأنشطة اللازمة لتشجيع ودعم التنافسية ، وعلى هذا تتضمن العناقيد الصناعية المصنعين والموردين للمدخلات الهامة ، كمكونات الإنتاج والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية أو الموردين لبعض خدمات البنية التحتية الخاصة بالصناعة ، بالإضافة إلى قنوات التسويق ومنتجى المنتجات المكملة والشركات التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة وتكنولوجيا متقاربة، حيث يمثل العنقود السلسلة الكاملة للقيمة المضافة، ولكن تختلف العناقيد من حيث درجة العمق ودرجة التعقيد ، ولكن غالبا ما يضم العنقود جميع مراحل العملية الإنتاجية.^(١) وبذلك يمكن التمييز بين نوعين من علاقات الترابط بين المنشآت في العنقود الواحد ، فهناك ترابطات أفقية وهي تلك العلاقات التي تكون بين منشآت في نفس المرحلة الإنتاجية أو علاقات تكامل رأسى ، وهي تلك التي تكون بين منشآت في مراحل مختلفة من العملية الإنتاجية، وبالتالي فإن العنقود في صورته الحقيقية يمثل شبكة من العلاقات الصناعية المتنوعة .^(٢)

(٣): كما تعرفها أحد التقارير بأنها:

Clusters are living entities that must continuously adapt to a changing environment, especially with regard to technology, the extent and quality of the product range and penetration in international markets entrepreneurial spirit of individuals was seen as a key resource of industrial development partnerships between public authorities and financial institutions aimed at removing obstacles and creating Positive conditions for the diffusion of this spirit, including Flexible financial mechanisms, become a crucial need.^(٤)

ثانياً: السمات الواجب توافرها فى العناقيد الصناعية

هناك العديد من السمات الواجب توافرها فى العناقيد الصناعية نذكر منها:

- (١): تجمع جغرافى لشركات تربطها علاقات فى سلسلة القيمة المضافة .
- (٢): علاقات ترابط رأسية "أمامية وخلفية" وأفقية مبنية على تبادل السلع والخدمات والموارد البشرية .
- (٣): توافر خلفية إجتماعية وسلوكية تدعم الترابط بين المؤسسات الإقتصادية .
- (٤): شبكة من المؤسسات والمعاهد الخاصة ، التى تساند الكيانات الإقتصادية المختلفة ، والتى يعتبر وجودها من أهم العوامل التى تساعد على تعزيز تنافسية أعضاء السلسلة العنقودية ، كالجامعات والمعاهد التعليمية .

ثالثاً: المزايا المرتبة على التجمعات العنقودية

توجد العناقيد الصناعية أساساً من أجل دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى أسواقها المحلية والعالمية وتحقيق المزايا على مستوى المنشآت وعلى مستوى الإقتصاد ككل، إضافة إلى زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل ، وتقليل نفقات التبادل أثناء المراحل الإنتاجية ومن ثم تقليل تكاليف الإنتاج بصورة عامة ، أيضاً رفع مزايا التنافسية بين المنتجات وتحسين فرص التصدير مما ينعكس على الإقتصاد ككل .

هذا ويتميز التجمع العنقودى بميزتين أساسيتين تتمثل فى مزايا إستراتيجية ومزايا ديناميكية ، وتنصب كلتاهما فى رفع معدلات النمو والقدرة التنافسية وزيادة الصادرات وخفض معدلات البطالة.

على أن "المزايا الإستراتيجية" تختلف عن قرينتها الديناميكية ، بأنها تعمل على تخفيض نفقات التبادل فى المراحل الإنتاجية والإنتاج ، إضافة إلى التكامل الرأسى للإنتاج وتحقيق درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل ، إضافة إلى توفير الأيدى العاملة الماهرة من خلال تعاون المنشآت وتركيز الخبرات الفنية ، كذلك حصول الوحدات الإنتاجية الصغيرة على مزايا الحجم الكبير من خلال تخصص كل وحدة فى مرحلة أو جزء محدد من منتج نهائى، مع الأخذ بعين الاعتبار الأسعار التفضيلية لشراء كميات كبيرة من المواد الخام.

أما المزايا الديناميكية فتكتسب من خلال التعلم على مستوى العنقود ، والتنوع الضمنى بين الإبداع وتدفق المعرفة، إضافة إلى التعامل مع المشكلات بأساليب حل عاجلة من خلال

التعليم التبادلي ، ويضاف إلى مزاياها وجود العناقيد المتخصصة في التكنولوجيا الدقيقة وتكنولوجيا المعلومات التي "تعاون الشركات في مجال الأبحاث الأساسية لإرتفاع التكلفة" (٥)

هذا وقد تفقد العناقيد لميزتها التنافسية ، ويعود ذلك إلى ما يحدده خبراء هذه الأنماط من تغير في التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج ، بحيث لا تتوافق مع الخبرات العلمية والفنية للعمالة والموردين ، إضافة إلى التغير في أذواق وإحتياجات المستهلكين "عدم التوافق مع إحتياجات السوق" ، ووجود تكتلات 'كارتل - ترست' "Cartels" بالتزامن مع بروز معوقات المنافسة .

رابعاً : العلاقات الصناعية داخل العنقود

تتمثل العلاقات الصناعية داخل العنقود في ثلاثة أشكال نذكر منها :

- (١) : التعاقد من الباطن . Subcontracting
- (٢) : التوريد الخارجي . Outsourcing
- (٣) : التحالفات الإستراتيجية Strategic alliances

هذا وسيتم تفصيل دراسة النقاط السابقة كمايلي :

(١) : التعاقد من الباطن Subcontracting

يشير مفهوم التعاقد من الباطن إلى أحد أشكال الإعتماد المتبادل بين الوحدات الإنتاجية حيث تقوم أحد الوحدات بإنتاج المنتج النهائي لصالح وحدة أخرى ، وذلك وفقاً للمواصفات التي تحددها الوحدة التي يتم الإنتاج لصالحها ، ويمثل مفهوم التعاقد من الباطن أحد أشكال العلاقات بين المنشآت في إطار العناقيد الصناعية بما يمثل شبكات من الصناعات "Networks" والتي تمثل نمط العلاقات الأفقية بين المنشآت (٦) .

هذا ويأخذ التعاقد من الباطن عدة أشكال نذكر منها التعاقد من الباطن لشراء الطاقة الإنتاجية Capacity Subcontracting ، حيث يقوم المنتج الأصلي لسلعة ما بالتعاقد مع أحد الوحدات الإنتاجية لإنتاج هذه السلعة وفقاً لمواصفات محددة في نفس الوقت الذي تقوم فيه الشركة الأصلية بإنتاجها، ويتم ذلك نتيجة عدم قدرة الشركة الأم على إنتاج الكمية الكافية لتغطية الطلب على هذه السلعة ولذلك تقوم بالإستعانة بشركات أخرى لإنتاج كميات إضافية لتغطية هذا الطلب، وهذه الحالة تمثل علاقات مؤقتة بين الشركة الأم والمقاول من الباطن.

لذلك ففي التعاقد من الباطن نتيجة التخصص "Specialization" "Subcontracting" "Complementary" تقوم الشركة الأم بتفويض المقاول الفرعى بإنتاج الكمية المطلوبة من السلعة وتمثل هذه الحالة نوع من التكامل الرأسى فى العملية الإنتاجية، ثم التعاقد من الباطن مع المورد Supplier Subcontracting، وهذه الحالة تماثل حالة التخصص فى كونها نوع من التكامل الرأسى، إلا أن المقاول الفرعى يسيطر تماما على عملية التصميم والتطوير وطرق الإنتاج، ويتفق مع الشركة الأم على تصنيع أحد أجزاء المنتج النهائى. (٢)

وهناك العديد من الأسباب التى تدفع للتعاقد من الباطن تتمثل فى تحقيق الاستقرار فى سوق السلع والذى قد يتمثل فى إنتاج سلع يتصف الطلب عليها بعدم الانتظام سواء بسبب التذبذبات الدورية أو الموسمية، أو فى حالة عدم وجود طلب كافى لإستمرار عمل خطوط الإنتاج بطاقة إقتصادية، تكنولوجيا الإنتاج ونظم العمل المتمثلة فى الخصائص الفنية للإنتاج وتكاليف الإنتاج الثابتة قد تشجع على التعاقد من الباطن وخاصة فى حالة إختلاف الحجم الأمثل للإنتاج وفقا لمراحل الإنتاج المختلفة، ثم هيكّل سوق العمل فأحيانا ما تفضل المشروعات الكبرى الإستعانة بمشروعات صغيرة لإجراء مراحل العملية الإنتاجية التى تتطلب عمالة كثيفة غير مدربة وذلك للإستفادة من الأجور المنخفضة لهذه العمالة فى المشروعات الصغيرة.

هذا وتتمثل مقومات نجاح التعاقد من الباطن فى التخطيط السليم للأدوار والمسئوليات لكل طرف من الأطراف المشتركة فى الإنتاج ، وضع شروط منصفة لنظم الدفع بين الأطراف المختلفة ، إختيار الشركات التى يتم التعاقد معها من الباطن من خلال عملية إنتقاء عادلة ، أن تكون الإدارة من خلال نظام إدارى كفاء ، وجود قدر ملائم من التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة لإتمام عملية الإنتاج ثم رغبة المتعاملين من الباطن فى التطوير المستمر للأداء .

(٢) : التزويد الخارجى Outsourcing

يشير هذا المفهوم إلى قيام الشركة الأم بشراء السلع الوسيطة أو الخدمات المساعدة للعملية الإنتاجية بدلا من إنتاجها داخليا ، وفى هذه الحالة تقوم إحدى الوحدات والتى عادة ما تكون صغيرة أو متوسطة الحجم بإنتاج تلك المكونات أو تقديم تلك الخدمات لصالح الشركة الأم ، ويمثل التزويد الخارجى أحد أشكال العلاقات الرأسية بين المنشآت "Vertical Relations".

ويترتب على استخدام هذا النظام العديد من الفوائد للشركة الأم منها :

(أ) : **"تحسين النواحي المالية"** والتي تتمثل في إستبدال النفقات الثابتة للعاملين بأخرى متغيرة ، حيث يمكن للمورد "Vendor" أن يغير من مستوى الخدمات المقدمة بسرعة كبيرة من خلال نقل الموارد التي يستخدمها بين العديد من العملاء ، كما تحصل الشركة الأم على السلع الوسيطة اللازمة للإنتاج بتكلفة أقل من التكلفة الكلية التي قد تتكلفتها لإنتاج هذه المنتجات أو الخدمات الوسيطة ، وذلك لأن المورد في حالة تخصصه في إنتاج سلعة وسيطة أو تقديم خدمة ما يستطيع أن يتمتع بوفورات الحجم والحصول على تكنولوجيا جديدة ، أو عمليات إنتاج أفضل وخبرة أكبر وسهولة الوصول إلى الكفاءات النادرة والقدرة على قياس الخدمة الأفضل.

هذا إلى جانب حصول المنشأة الأم على مميزات ناتجة من تعاملها مع المنشآت الأخرى، فإذا قامت ببيع بعض الأصول إلى المورد سوف يؤدي ذلك إلى انخفاض أصولها وبالتالي ترتفع نسبة الربحية على الأصول ، كما يمكن استخدام الناتج من عملية البيع في تسديد الديون ودفع الأرباح عن الأسهم ، وتحسين الصورة المالية للشركة بصفة عامة .

(ب) : **تحسين النواحي الإنتاجية**

وتتمثل في تركيز إهتمام الإدارة على مستوى التنافسية والجودة الخاصة بمنتجاتها بدلاً من تشتت الإهتمام في العمليات الفرعية للإنتاج . كذلك يستطيع المورد الحصول على تكنولوجيا ومهارات أكثر تطوراً من تلك المتاحة للمنشأة الأم بما يسمح للبائع بتطوير مستوى الأداء وزيادة مرونة الإنتاج ومواجهة ظروف السوق المتغيرة والوصول إلى مستويات مرتفعة في الإنتاج .

(٢) : **التحالفات الإستراتيجية**

وهي نوع من العلاقات المتطورة التي تتسم بالتعاون بين الشركات الحديثة في مجالات التطوير التكنولوجي والتشارك في المعلومات وبرامج التدريب والتسويق المشترك ، وهي العلاقات التي تدخل تحت مسمى التحالف الإستراتيجي .

هذا وتتجه المشروعات إلى هذه العلاقات لما لها من ميزة في التشارك في تكلفة الحصول على هذه الخدمات " الفنية، التكنولوجية، المعلوماتية " وبالتالي توفير تكاليف أن يقوم المشروع بمفرده بهذا الجهد، والذي يتطلب ليس فقط تكلفة مرتفعة تفوق أحياناً طاقة

مشروع بمفرده، وإنما أيضا يجب القيام به على نطاق واسع حتى يمكن إهلاك تكلفته، إضافة إلى وجود مجموعة من الشركات في نشاط مجمع يؤدي إلى الإستفادة من تنوع الخبرات من خلال الإحتكاك.

ويلاحظ أن هذا النوع من العلاقات الصناعية خارج مجال الإنتاج أصبح يحتل أهمية كبيرة في العناقيد الصناعية المتطورة. وخاصة العالمية منها، ولا يخفى على أحد أن هذا النمط من العلاقات يستدعى وجود بيئة أعمال ناضجة متطورة حتى يمكن أن تتجه إليه المشروعات، كما أنه يستدعى وجود قاعدة تشريعية وقانونية كفته حتى يمكن تفعيل آثاره الإيجابية.

خامساً : نشأة العناقيد وتطور العلاقات الصناعية داخلها

تنشأ العناقيد نتيجة الطلب على المنتج النهائي أو وفرة عوامل الإنتاج ، فقد تنشأ العناقيد نتيجة لتزايد الطلب على سلعة أو خدمة غير متوفرة بما يدفع لإنشاء العنقود ، وأحيانا يفضل المنتجين التواجد بجانب عوامل الإنتاج أو في الأماكن التي تتوفر فيها الصناعات المغذية وبالتالي ينشأ العنقود ، وبمجرد الإنتهاء من عملية تكوين العنقود وبداية عملية الإنتاج يبدأ العنقود في التطور والنمو خاصة إذا ما توافرت المؤسسات المحلية الداعمة والمساندة للعنقود وإذا ما اشتعلت المنافسة المحلية بين المنشآت العاملة في المجال .

هذا ويمر نمو العلاقات الصناعية داخل العناقيد بالعديد من المراحل تتمثل فيما يلي بيانه ^(٨):

- (١): تكوين عدد كبير من المنشآت في مجال الصناعة أو الخدمات الصناعية .
- (٢): اندماج الشركات الصغيرة وبعضها البعض في علاقات أفقية، واندماج الشركات الصغيرة والمتوسطة مع الشركات الكبيرة في علاقات رأسية، وبدء ظهور إقتصاديات التكتل .

- (٣): تبدأ العناقيد في النمو وخلق إقتصاديات الكفاءة نتيجة التجمع .
- (٤): تعمل العناقيد بكفاءة ولكن تحتاج إلى المزيد من التطوير والإبتكار في المنتجات والعمليات الإنتاجية للاحتفاظ بمستوى التنافسية الحالي ، كما تظل في حاجة إلى تقوية الروابط الدولية.

سادساً : معايير تصنيف العناقيد الصناعية

يتم تصنيف العناقيد طبقاً لمجموعة من المعايير نذكر منها :^(٩)

- (١): مرحلة تطور العنقود .
 - (٢): عمق العلاقات بين الوحدات .
 - (٣): ديناميكية العمالة .
 - (٤): أهمية العلاقات الجغرافية .
 - (٥): مستوى المنافسة .
- وسيتم تفصيل دراسة النقاط السابقة كما ينل بيانه :

(١): مرحلة تطور العنقود

وتنقسم العناقيد وفقاً لمرحلة النمو إلى " التطور الجنيني " وهى المرحلة التى يكون فيها حجم العنقود صغيراً ولدى إمكانات نمو كبيرة ، " طور الإنشاء " حيث تظل هناك إمكانية لنمو العنقود رغم كبر حجمه ، " طور النضج " حيث يكتمل فيه بناء العنقود وتصبح إمكانية النمو ضئيلة للغاية .

(٢): عمق العلاقات بين الوحدات

وتعنى تقسيم العناقيد لعنايد ذات علاقات عميقة أو سطحية أو غير معروفة ، وذلك وفقاً لعمق الروابط الإنتاجية بين الوحدات وعدد المؤسسات القائمة داخل كل عنقود .

(٣): ديناميكية العمالة

تنقسم العناقيد وفقاً لتطور حجم العمالة إلى عنايد فى حالة نمو أو انخفاض أو استقرار، ويعتبر العنقود فى حالة استقرار إذا كان التغير فى حجم العمالة يتراوح ما بين (-١٠% و +١٠%) .

(٤): أهمية العلاقات الجغرافية

وتنقسم العناقيد طبقاً للعلاقات الجغرافية إلى عنايد على المستوى الإقليمى أو الوطنى أو الدولى .

(٥): مستوى المنافسة

تنقسم أيضاً العناقيد وفقاً لمستوى المنافسة فمنها من يواجه منافسة شديدة أو منافسة عادية أو منافسة لا تذكر وقد تكون هذه المنافسة محلية أو إقليمية أو دولية .

المبحث الثاني

السياسات الداعمة لإستراتيجية بناء العناقيد الصناعية

ومثال لأحد هذه العناقيد

مقدمة:

هناك العديد من السياسات لتدعيم إستراتيجية العناقيد الصناعية ، تتمثل فى سيادة نمط العمل الشبكي للوحدات الإنتاجية والمؤسسات الحكومية والتمويلية وغيرها من السياسات لدعم التنافسية، وهذه السياسات قد تكون سياسات تنظيمية ، سياسات التسويق ، سياسات التدريب والدعم الفنى والتكنولوجى.

هذا ولتفعيل إستراتيجية العناقيد يتطلب الأمر جذب إهتمام الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى أهمية العنقود والمزايا التى تعود من إنشائه ، ولذلك يتطلب الأمر مجموعتين من السياسات ، المجموعة الأولى " تتمثل فى تنمية ومساندة الوحدات الأساسية الداخلة فيه فى مجال الدعم الفنى والمالى والتكنولوجى مع مراعاة أساليب منح هذه المساعدات، أما المجموعة الثانية فتتمثل فى دور الدولة ومسئوليتها نحو المساعدة فى نضوج العنقود من خلال تصميم البرامج التى تشجع على إرساء نمط شبكى من العلاقات مثل تشجيع التعاقد من الباطن وتشجيع تبادل المعلومات ثم إنشاء مراكز تدريب مشتركة وشركات مشتركة جديدة يساهم فيها العاملون فى العنقود إضافة إلى الآخرين.

هذا إلى جانب دور الدولة فى الربط بين العنقود الصناعى ونظام التطوير الوطنى المتمثل فى ثالث نظم التعليم والتدريب ونظم الإنتاج ومؤسسات البحث العلمى والجامعات، ذلك لأن هذا الربط هو الذى يدفع إلى تطوير العنقود ووصوله إلى مرحلة التنافسية العالمية لأنه يكفل إستمرارية تطوير نظم التعليم والتدريب وتطوير العلوم والتكنولوجيات ويشجع على النمو الذى تحتاجه مدخلات التطوير فى العنقود.

جدول (١)

السياسات المساندة للعناقد الصناعية في بعض الدول

السياسة المساندة السياسات التنظيمية	البرازيل	تشيلي	اليابان	إيطاليا
	اتخذت الحكومة البرازيلية عدد من السياسات التنظيمية لدعم عنقود صناعية الأحدية.	- قامت هيئة المشروعات الصغيرة بتحديد مدير مسئول عن كل مجموعة مشروعات وتتمثل أولى مهام المدير أن يكون ممثلاً للمجموعة التي يكون هو المسئول عنها في التعامل مع المؤسسات والتنظيمات المختلفة. وتقود الهيئة بتحمل ٧٠% من تكلفة هؤلاء المديرين. - تكون المدة التي يتم تكليف المديرين بها ثلاث سنوات حتى يتم التأكد من مقدرة الكيانات التي تكونت من الإستمرار في المجتمع دون الحاجة إلى إشراف الهيئة.	- قامت اليابان بإنشاء عدد من الهيئات والوحدات التي تعمل من أجل توفير الدعم اللازم للمشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم وتعمل هذه الهيئات تحت إشراف الهيئة اليابانية للمشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم وتقوم بدور السلطة التنفيذية لسياسات الدولة الخاصة بالمشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم.	- يتركز الدعم الحكومي على تقديم خدمات الأعمال الأكثر ملائمة لكل نوع من الصناعات من خلال مراكز للخدمات في المناطق الصناعية وتقوم بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات، أهمها: ضمانات الائتمان - تأمين الصادرات - منح شهادات الجودة واعتماد العلامات التجارية.
التسويق	- يساند العنقود البرازيلي ما لا يقل عن ٦ تنظيمات تجارية. بالإضافة إلى هيئة المعارض التجارية لصناعة الأحذية المحلية تعمل على تنظيم معرض دولي سنوي ويصفه منتظمة. - بالإضافة إلى منظمة خدمة الشركات الصغيرة البرازيلية والتي تقدم الدعم المستمر للشركات الصغيرة لتمكينها من الاشتراك في المعارض ومن أهم مظاهر الدعم تخفيض تكاليف حجز منافذ العرض بالنسبة للشركات الصغيرة.	- عملت هيئة المشروعات الصغيرة على تنظيم المعارض الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى خلق علاقات مباشرة مع المصانع الأجنبية في مجال تنمية المنتجات الخشبية.	- تقوم منظمة التجارة الخارجية اليابانية بالعديد من البرامج التي من شأنها أن تدعم التجارة الخارجية لليابان وخلق شبكة دولية من خلال إنشاء ٨٠ مكتب لها على مستوى العالم حيث تعمل هذه المكاتب على تجميع وتوفير مجموعة كبيرة من المعلومات ذات العلاقة بنشاط الشركات اليابانية. - يقوم معهد دراسات الاقتصاديات النامية التابع للمنظمة بالعديد من الدراسات الشاملة للاقتصاد والأمور المتعلقة بالتجارة الخارجية في الدول الآسيوية والمناطق النامية من أجل وضع رؤية واضحة لفرص التعاون المتاحة إلى جانب تحسين العلاقات	- تقوم مراكز الخدمات بتقديم عدد من الخدمات المتعلقة بتنظيم المعارض، تيسير الحصول على المعلومات الخاصة بالأسواق الجديدة والتكنولوجيا المتطورة والدعاية للمنتجات.

التدريب والدعم الفني والتكنولوجي	- تقوم مدارس التدريب المهني بتقديم التدريب في مجالات دباغة الجلود وتصميم الأحذية وغيرها من المجالات المتعلقة بصناعة الأحذية بالإضافة إلى وجود مركز محلي لتكنولوجيا صناعة الأحذية الجلدية.	- الاعتماد على العديد من المؤسسات التدريبية والتعليمية لرفع مستويات الإنتاج من حيث الجودة والتصميم والمواصفات الفنية وذلك من خلال الدورات التدريبية المتعددة التي تقدمها هذه المؤسسات للشركات العاملة في هذا المجال.	- تطوير البرامج التدريبية والندوات لأصحاب المشروعات صغيرة ومتوسطة الحجم، بالإضافة إلى إتاحة استخدام التقنية الحديثة والإطلاع على آخر التطورات بها، إلى جانب تعزيز البنية التحتية والتكنولوجية وتسهيل الحصول على الموارد اللازمة من معلومات وموارد بشرية وتكنولوجيا حديثة. كما تقوم بتشجيع الوحدات الصغيرة على التعامل وتبادل الخبرات والمهارات خاصة في المجالات الإدارية.	التجارية بين الشركات اليابانية والشركات في تلك المناطق.
----------------------------------	---	--	---	---

* المصدر

مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار. مجلس الوزراء. العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، يوليو عام ٢٠٠٣، ص ٣٧-٣٩.

أولاً: السياسات الداعمة المطروحة للعناقيد الصناعية

في حين تشكك بعض الآراء في جدوى فكرة العناقيد الصناعية بالنسبة للدول النامية خاصة في ظل فائض العمل الموجود في معظمها والذي يدفع إلى طرق المنافسة السعرية عن طريق تخفيض الأسعار من خلال تخفيض الأجور، وهو ما لا ينعكس بالأثر المطلوب على الجودة والكفاءة، إلا أن هناك العديد من التجارب الناجحة في الدول النامية لعناقيد صناعية لعبت دوراً حيوياً في إقتصاديات هذه الدول، وشغلت حيزاً كبيراً في الأسواق المحلية والعالمية مما أثبت عكس ذلك وفيما يلي جدول بملخص السياسات التي قامت بها بعض الدول لدعم العناقيد الصناعية بها: (١٠)

إضافة إلى ذلك فإن نشأة العديد من العناقيد في البداية يكون نتيجة لتوافر سوق محلي واسع ومحمى أو لتوافر خام طبيعي، ومن هنا فإن أحد الأمور الأساسية التي تكون منطقة

بالدولة هو أن تحدد الأنواع المختلفة من العناقيد الصناعية الموجودة داخل إقتصادها على المستوى الكلى بمجموعة من العناقيد الهامة.

هذا إضافة إلى أن تكون العنقود من منتجين فى سلسلة القيمة المضافة للسلع المختلفة قد يودى إلى تضارب المصالح على نحو قد يضر بالعنقود ويهدده بالإنتهيار، ولهذا فإن تصميم السياسة الإقتصادية يجب أن يكون فى إطار رؤية واضحة لأطر عمل مختلف العناقيد الصناعية فى الإقتصاد، وأيضاً فى إطار رؤية متكاملة لخريطة العناقيد ولعلاقات الإرتباط بينها.

ولتحقيق أهداف هذا المبحث سيتم دراسة النقاط التالية:

أولاً: السياسات الداعمة المطروحة للعناقيد الصناعية.

ثانياً: مثال عنقود صناعة الأجهزة المنزلية فى جمهورية مصر العربية " صناعة الثلاجات".

ثانياً : مثال عنقود صناعة الأجهزة المنزلية فى جمهورية مصر العربية

" صناعة الثلاجات "

أكتسبت صناعة الأجهزة المنزلية على وجه العموم وصناعة الثلاجات على وجه الخصوص فى مصر أهمية نسبية كبيرة فى هيكل الصناعة التحويلية المصرية مؤخراً. فقد إرتفع الإنتاج والصادرات بها، إضافة إلى إرتفاع عدد الشركات العاملة فيها مما يجعل من العنقود الخاص بها مثلاً لعنقود صناعى حديث خارج مجال الصناعات التقليدية، وفيما يلى دراسة عن صناعة الثلاجات باعتبارها من أحد أهم الصناعات المنزلية، هذا وقد تم إستخدام منتج الثلاجات ليعبر عن العنقود الخاص بالأجهزة المنزلية حيث تتركز صناعة الثلاجات للإستخدام المنزلى، وكذا الصناعات المغذية لها فى نفس مناطق تركيز الأجهزة المنزلية ككل حيث أن معظم الشركات العاملة فى مجال إنتاج الأجهزة المنزلية تقوم بإنتاج الثلاجات.

وبناء على العديد من الدراسات السابقة فى المجال إتضح أن هناك ميزة نسبية ظاهرية تتمتع بها صناعة الأجهزة المنزلية فى مصر بالنسبة لصناعة السلع الهندسية مقارنة بالدول، كما تبين أيضاً التطور المستمر فى حجم الإنتاج الفعلى والطاقة المتاحة لصناعة الثلاجات، وبناء على ما تقدم يمكن تكوين عنقود لصناعة الثلاجات كممثل لصناعة الأجهزة المنزلية.

هذا ويعد تطبيق إستراتيجية العناقيد الصناعية على صناعة الثلاجات في مصر نموذج لصناعة الأجهزة المنزلية، حيث يتم تحليل الميزة التنافسية التي تتمتع بها هذه الصناعة من خلال دراسة مكونات العنقود الخاص بها والعلاقات المختلفة داخل هذا العنقود، وكذلك المشاكل التي تواجه تنميته وإزدهاره في مصر، وتبدأ دراسة عنقود صناعة الثلاجات بتعريف العنقود من حيث: ^(١١)

(١) سلسلة القيمة المضافة التي يضمها مع قياس المحتوى التكنولوجي والمعرفي للعنقود وإنكشافه على الخارج والعلاقات الصناعية التي تربط الشركات المكونة له.

(٢) علاقة العنقود بالأنشطة الصناعية المختلفة من خلال سلسلة القيمة المضافة .

(٣) قياس أحجام المنشآت المكونة للعنقود من حيث عدد العمال وحجم رأس المال للوقوف على الكثافة الرأسمالية في مقابل تكثيف استخدام عنصر العمل داخل العنقود .

(٤) العلاقات الصناعية التي تربط منشآت العنقود .

ولدراسة عنقود صناعة الثلاجات لابد من تحديد سلسلة القيمة المضافة لهذه الصناعة ، وتتكون " سلسلة القيمة المضافة " من مجموعة من المنتجات النهائية والوسيطات والتي تدخل في عملية تصنيع الثلاجات ، كما تضم سلسلة القيمة المضافة علاقات التصنيع بين صناعات الثلاجات والصناعة المغذية والتي من الممكن أن تكون مستوردة أو منتجة محلياً سواء داخل مصنع الثلاجات أو خارج المصنع عن طريق موردين محليين أو خارجيين أو طبقاً لبيانات السجل التجاري وتبلغ عدد شركات الثلاجات (٢٤) شركة، وعدد الشركات المنتجة للمكونات الهندسية الأساسية " المكثف ، المبخر ، الفلتر ، الكباس " (٥) شركات، ومجموعة من شركات إنتاج مكونات البلاستيك الداخلة في تصنيع الثلاجة.

هذا وتتمثل أهم الخدمات التي يتضمنها إطار عنقود الثلاجات في " العمالة " حيث تعتبر من المدخلات الهامة في عملية الإنتاج بصفة عامة وتعاني صناعة الثلاجات من عديد من المشاكل في هذا المجال والتي تتحدد في إرتفاع معدل دوران العمالة في الصناعة نتيجة إنخفاض الأجور ثم إنخفاض مهارات العاملين في الصناعة وعدم وجود مراكز تدريب متخصصة.

ثم "التسويق" وتعتمد الشركات المنتجة للثلاجات على طريقتين للتسويق الأولى هي قيام الشركة بتسويق منتجاتها إما عن طريق منافذ توزيع خاصة بها أو من خلال منافذ توزيع خارجية (تجار) ، والثانية فتتم عن طريق قيام شركة خاصة بتسويق المنتجات ، ولكن السمة المشتركة في هذه الصناعة تتمثل في مجال التسويق خارج البلاد حيث يشوبها نوع من الضعف حيث أن القدرات التسويقية لهذه لشركات أو لمنشآت التوزيع الخاصة لا تستطيع مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية وخاصة وأن الشركات المنافسة في الأسواق العالمية تقوم بعمل حملات تسويقية كبيرة.

ثم "البحث والتطوير" وتقتصر خدمات البحث والتطوير في مصر على مواجهة المشاكل الفنية في عمليات التصنيع إلى جانب الإهتمام بالتصميم الخارجى لجسم الثلاجة ومحاولة خلق التميز في هذا الجانب.

أما تطوير المواد المستخدمة أو ابتكار تصميمات جديدة أو إضفاء صفات الكترونية على المنتج فهي كلها عناصر غير موجودة في العنقود المصرى .

ثم نأتى " للتمويل " فنجد أن اعتماد هذه الصناعة على إستيراد جزء كبير من المكونات يؤدى إلى طول دورة رأس المال العامل حيث تضطر الشركات المحلية إلى إستيراد هذه المكونات بكميات كبيرة وتخزينها فى المخازن لتوفير نفقات النقل والوصول للحد الإقتصادى للإستيراد .

أما بالنسبة " للمستوى التكنولوجى والإكتشاف الخارجى " فنجد أنه فى صناعة الثلاجات تنقسم الصناعات المغذية لصناعة الثلاجات مناصفة تقريبا فى مصر بين التصنيع المحلى والإستيراد، هذا إلى جانب أن عدد من المكونات الهامة والأساسية الداخلة فى صناعة الثلاجات لم يتم إنتاجها فى مصر وتحتاج إلى مستوى عالى من التكنولوجيا إلى جانب توافر إستثمارات كبيرة وإقتصاديات الحجم الكبير.

لذلك فعند رسم خريطة الأنشطة الصناعية الخاصة بعنقود صناعة الثلاجات نجد أن غالبية المكونات الداخلة فى هذه الصناعة تعد من الصناعات الهندسية ولكن هناك العديد من علاقات الترابط التى تربط بين صناعة الثلاجات وكلا من الصناعات الكيماوية والمعدنية ،

وهذا مؤداه أن عنقود الثلاثيات هو عنقود صناعى متنوع ، وإن تطور عنقود الثلاثيات يتوقف فى جزء كبير منه على التطورات التى تحدث فى أنشطة صناعية أخرى .

وبصفة عامة نظرا لأن عنقود صناعة الثلاثيات فى مصر يضم تنوع من أحجام الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة وتبقى هناك ملاحظة هامة فى هذا السياق هى أن حجم الشركات المصرية المنتجة للثلاثيات يعتبر صغير نسبيا مقارنة مع المنشآت المماثلة المتنافسة عالميا ليس فقط من حيث رأس المال ولكن أيضا من حيث عدد المشتغلين ، على النحو الذى يجعل حجم العنقود المصري صغيرا إذا ما قورن بالنمط العالمى.

ويرجع البعض ذلك إلى عاملين معا، "العامل الأول" هو أن عنقود صناعة الثلاثيات فى مصر يخلو من قطاعات الدعم التكنولوجى ، فلا يوجد فى شركات إنتاج الثلاثيات أو خارج هذه الشركات وحدات متصلة أو منفصلة تقوم على البحث العلمى والتطوير التكنولوجى لهذه الصناعة وبالتالي لمكوناتها ويبقى الجزء المعرفى فى الصناعة بأكمله مستورد من الخارج وهو الأمر الذى يعوق نمو الصناعة وإنطلاقها فى تطورها الطبيعى ، أما "العامل الثانى" فهو أن السوق الرئيسى للعنقود يتركز فى السوق المحلى وهو الأمر الذى يعنى الضيق النسبى للسوق المتاحة لنمو الإنتاج وبالتالي حجم العنقود ، وبالنظر إلى هذين العاملين نجد أنهما يمثلان قيدين هامين على تطور العنقود لارتفاع درجة ارتباط كل منهما بالآخر.

ولذلك يتطلب الأمر وجود دور فاعل للدولة فى عملية دفع نمو العنقود، وإلا ستظل حبيسة العلاقات السببية غير محددة الاتجاه بين هذين العنصرين، هذا ويوضح الشكل التالى عنقود صناعة الأجهزة المنزلية فى مصر " صناعة الثلاثيات "، ويتكون العنقود الصناعى للثلاثيات من حوالى (٨٠) شركة، ما بين (٢٤) منتج للثلاثيات و(٥٦) منتج للمكونات.

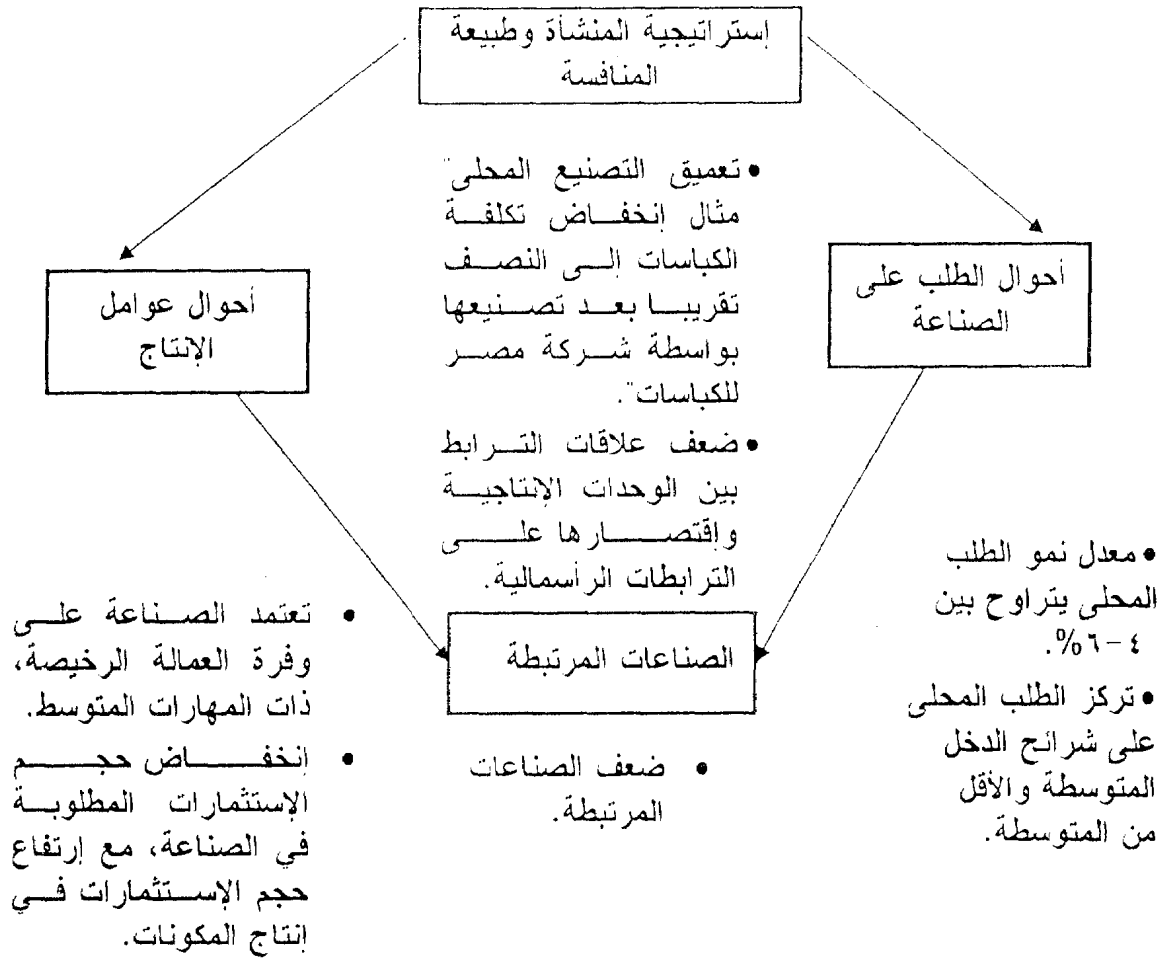
والعنقود يمثل تجمع لشركات كبيرة نسبيا مع شركات صغيرة ومتوسطة الحجم"، ويعد أساس نشأة العنقود هو وجود طلب محلى كبير مع ارتفاع معدل الحماية فى السوق المحلى، إضافة إلى توافر الأيدى العاملة الرخيصة مع عدم إحتياج الصناعة التجميعية إلى درجة مرتفعة من المهارة.

وبالنسبة للإستراتيجية التى تتبعها الشركات المصرية نجد أنها تتجه إلى تعميق التصنيع المحلى من خلال علاقات رأسية مع شركات إنتاج المكونات المحلية وذلك لتخفيض

تكاليف الإنتاج إلى جانب تقليل المخاطر المصاحبة لتقلبات أسعار الصرف الأجنبية. ويفتقد العنقود إلى العلاقات التشابكية التي تتمثل في تعاقدات الباطن أو التحالفات الإستراتيجية للمعلومات والتسويق والتدريب والتنمية التكنولوجية.

وبهذا تقوم العلاقة بين الشركات المنتجة للثلاجات على أساس المنافسة مع عدم وجود صور للتعاون، ولذلك نجد أن هذا القطاع يفتقد إلى وجود علاقات ترابط أفقية وهي العلاقات القائمة على التعاون بين الشركات، وهذا الأمر الذي يشير إلى بدائية العلاقات في هذا العنقود، ويحرم العنقود من المزايا التي تحققها العلاقات الأفقية بين الشركات.

شكل رقم (٤)*
الميزة التنافسية لصناعة الثلاجات



* المصدر، مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار ، مجلس الوزراء ، عنقود صناعة الأجهزة المنزلية في مصر صناعة الثلاجات يوليو عام ٢٠٠٣ ، ص ٢٠ .

وبناء على الدراسات السابقة نجد أنه بالرغم من إرتفاع مؤشر الميزة الظاهرية لعنقود صناعة الثلاثيات فإن تحليل مؤشرات الميزة التنافسية ذات البعد الديناميكي يشير إلى أن العنقود لايملك حالياً أياً من عناصر الإستراتيجيات المعروفة للمنافسة، وهى خفض التكاليف والأسعار نتيجة لتحقيق إقتصاديات الحجم الكبير والمنافسة بالتميز من خلال الدخول بتنويعات وتطويرات جديدة في المنتجات.

فتشير الدراسات السابقة إلى أن عنقود صناعة الثلاثيات بوضعه الراهن لا يستطيع أن يضم إليه أعداد متزايدة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة نتيجة لغياب مراكز التكنولوجيا الخاصة بهذه الصناعة، إضافة إلى غياب مفهوم التعاون الصناعى " والتحالف الإستراتيجى" فى العنقود والناتج عن عدم وصول بيئة الأعمال فيه إلى مرحلة مرتفعة من التطور، وهو الأمر الطبيعى نتيجة لمحدودية السوق.

ولذلك تم طرح مجموعة من السيناريوهات التى يمكن من خلالها إختيار إحداها فى تنمية العنقود الخاص بالأجهزة المنزلية، وفى هذا السياق تم إقتراح ثلاثة سيناريوهات يتطلب كل منها عمل فعال من جانب الحكومة من حيث تدعيم الشركات المصرية ورفع الوعى الصناعى وحفز نضوج بيئة الأعمال، إضافة إلى أعمال مختلفة من المستويات السياسية والبروتوكولات الجارية وأخيراً على مستوى الإقتصاد الكلى. وسيتم تناول هذه السيناريوهات تباعاً فيما يلى: (١٢)

(١): السيناريو الأول

يتمثل فى تدعيم مد سلسلة القيمة المضافة فى العنقود مع تشجيع المشروعات فيه على العمل المشترك فى مجالات المعلومات والتنمية التكنولوجية المشتركة، مثلاً على ذلك:

- حفز إقامة بعض الصناعات الكبيرة والمتوسطة والتى يتم إستيرادها من الخارج من مكونات البلاستيك الخام والصاج المسحوب على الباراد والترموسات، حيث أن إقامة هذه الصناعات فى مصر يساعد على خفض تكاليف الإنتاج ورفع قدرة الصناعة على المنافسة فى الأسواق العالمية وبالتالي يساعد إزدهار الصناعة ككل إلى إزدهار الصناعات المغذية من الصناعات المتوسطة والصغيرة.

- دعم الحكومة للتسويق الخارجى للمنتجات المصرية حيث أن معظم الشركات المصرية تعاني من ضعف ظاهر فى عمليات التسويق الخارجى ويمكن العمل على ذلك من خلال تفعيل دور مكاتب التمثيل التجارى أو الإستعانة بشركات تسويق عالمية على أن تقوم

الحكومة بدعم هذه العمليات حتى لا ترتفع التكاليف على المنتجين بصورة تضعف من قدرات هؤلاء المنتجين على المنافسة العالمية.

• ربط العنقود بنظام ديناميكي للتطور القومي، وهو النظام الذي يفتقر إليه الإقتصاد المصرى في عمومته وتعانى من ذلك الصناعة المصرية على نحو حاد. وأن يرتبط ذلك بسد النقص الذى تعاني منه الشركات المصرية المنتجة من حيث ضعف أقسام الأبحاث والتطوير وعدم وجود مراكز دعم تكنولوجى خاصة بهذه الصناعة، وحفز المؤسسات البحثية على الارتباط بالصناعة وإستيفاء إحتياجاتها.

هذا الأسلوب يماثل منهجية الإحلال محل الواردات ويمثل دعوة إلى تأصيل محلية العنقود وتكوين علاقات مصرية، ولكن المشكلة تكمن في أن تكلفته مرتفعة للغاية، إلا إذا إستطاعت الحكومة تقديم حوافز لجذب الإستثمار في المكونات المطلوبة وهو الأمر الذى قد لا يقوم به الإستثمار الخاص إلا إذا أستطاع العنقود أن يخرج عن نطاق المحلية إلى الإقليمية أو العالمية في الأجزاء الخاصة بصناعة المكونات، وهو الأمر الذى تدعمه الخبرة العالمية.

(٢): السيناريو الثانى

تحول العنقود إلى الإقليمية، فيلاحظ على سبيل المثال أن البوليمرز تستورد من السعودية، إضافة إلى أن عدد من الدول العربية يوجد به صناعة الثلاثجات، بعضها تستورد مكونات من مصر. أيضاً فإن شركة الكباسات المصرية لها مكانة متميزة في العالم العربى ويمكن تنميتها أكثر في نطاق هذا السيناريو، كما يمكن إستغلال إتفاقية منطقة التجارة الحرة العربية لدعم إقامة عنقود إقليمى لصناعة الأجهزة المنزلية، وهو الأمر الذى لا يتطلب فقط تعاون على مستوى الشركات ولكن أيضاً تعاون بين الحكومات، ذلك أن إقامة هذا العنقود سوف يترتب عليه إعادة ترتيب الصناعة وهو الأمر الذى قد يتطلب دفع بعض التعويضات في المدى القصير لبعض الأطراف من أطراف أخرى ترتفع لديها المزايا قصيرة الأجل التى تحصل عليها، مع ملاحظة أن النمو الذى ينتظر أن يحققه العنقود في المدى المتوسط والطويل سوف يجعل من تحول التجمع إلى الإقليمية عملية موجبة النتائج على جميع الأطراف.

هذا وتتمثل أهم المزايا التى تؤهل إلى التحول إلى الإقليمية في توافر معظم المكونات المباشرة وغير المباشرة على المستوى الإقليمى، توافر سوق إقليمى واسع، ثم توافر الإمكانيات المادية والعلمية على مستوى الإقليم لإنشاء مركز تميز لتكنولوجيا الأجهزة المنزلية.

(٣): السيناريو الثالث

ويتمثل في إنفتاح العنقود المحلى الحالى على العناقيد العالمية، هذا السيناريو يمكن أن يمر بمرحلتين. فى المرحلة الأولى يستهدف العنقود تشجيع صادراته من الطاقات الإنتاجية المتاحة أى يقوم باستخدام الطاقة المتاحة من أجل الإنتاج للشركات العالمية الكبيرة على الأخص فى أوروبا إستفادة من ميزة إتفاقية المشاركة المصرية الأوروبية.

وبالتالى يتحول العنقود من إستهداف تصدير المنتج النهائى إلى إستهداف تصدير طاقات إنتاجية متاحة. وقد يرى البعض أن هذا السيناريو يقضى على الإسم المصرى لصناعة الأجهزة المنزلية. ولكن العبرة فى الواقع ليست بالإسم وإنما بمردود العملية الإنتاجية. فالصناعة المصرية فى أغلبها لم تصل إلى مرحلة تكوين علاقة تجارية منافسة عالمياً.

ثم يأتى بعد ذلك محاولة تسويق المنتج المصرى، إستغلالاً للطاقات الإنتاجية المتاحة والعمالة الرخيصة، فى التسويق من خلال العلامات التجارية المعروفة وسيمثل ذلك أمراً ذو مزايا للعنقود المصرى، خاصة إذا ما إقتنعت الشركات العالمية بجعل مصر مركز تجميع لصناعة الأجهزة المنزلية والتصدير منها للشرق الأوسط.

هذا وعلى المدى الطويل فإن العنقود سوف يكتسب باستمرار كفاءة مؤهلة لنقل بعض عمليات الابتكار إلى داخل الإقتصاد المصرى على نحو يؤهله على المدى الطويل من حمل علامة تجارية مميزة له، وهذا السيناريو يحاكى إلى حد كبير التجربة الكورية فى مجال إنتاج السيارات والأجهزة المنزلية والإلكترونيات.

وتتمثل العناصر اللازمة لإنتاج هذا السيناريو فى:

- التفعيل السريع للجزء الخاص فى إتفاقية المشاركة المصرية - الأوروبية بنسب خفض الجمارك على مكونات التلاجات.
- توقيع بروتوكولات تعاون إنتاجى بين الشركات المصرية والأوروبية.
- إقناع الشركات المصرية بأهمية إنفتاح العنقود المحلى على مثيله العالمى مردود ذلك فى نموها المستقبلى وفائدته المباشرة عليها.
- قد يتطلب الأمر تواجد حكومى فى توقيع البروتوكولات بين الشركات وبعض التيسيرات فى مجالات المعاملات الضريبية، وإنشاء مراكز متخصصة لهذا النوع من الصناعات حتى يمكن تعظيم ميزة توافر العمالة الرخيصة.

ويلاحظ أن هذا السيناريو يمكن أيضاً تنفيذه مع الشركات الكورية لضمان نفاذ إنتاجها إلى السوق الأوروبية بدون جمارك، وبعد ذلك من المزايا الإستثمارية التي تتيحها الإتفاقية من خلال قنوات تحويل الإستثمار.

إلى جانب ما تقدم يتطلب الأمر تفعيل تسهيل الإجراءات الجمركية المتبعة، حيث أن طول العمليات الإجرائية يؤدي إلى تعقيد عمليات التصدير، وتعقد عمليات الإستيراد أيضاً. وهي الأمور التي تتطلب عمل حكومي كبير في موضوعات تحسين مناخ الإستثمار في مصر على نحو يمكن الصناعة من الاستفادة من هذه العروض.

وأخيراً يلاحظ أن جميع السيناريوهات البديلة المقترحة تشكل وتبرز دور واضح للحكومة يختلف على حسب السيناريو، ولكن هناك دور آخر يمتد عبر كل هذه السيناريوهات وهو دورها الهام في التنمية التكنولوجية، فلا غنى في هذا السياق عن دور متميز للحكومة حتى يتحول العنقود من وضعه الحالي المعتمد على العمالة الرخيصة إلى الإعتماد على المعرفة ولا يقع محصوراً في مرحلة الدفع بالإستثمار.

فكما تشير الخبرات العالمية إلى أن تحول نمو العنقود من الإعتماد على العمالة إلى النمو من خلال الإستثمار دون أن يرتبط ذلك بنمو معرفي مماثل يؤصل دور المعرفة في توسيع العنقود سوف يؤدي إلى نمو العنقود نمواً غير متواصل، ففي الوقت الذي سوف يسمح له باستخدام مزايا إقتصاديات الحجم الكبير فإن المنافسة العالمية تتطلب أن يتزامن مع ذلك نظام ديناميكي مع التطوير المستمر.

هذا ويلاحظ أن دور الدولة في عملية الدفع التكنولوجي للعنقود يكون من خلال مجموعة من العناصر هي:

- ربط المراكز التكنولوجية المختلفة المتعلقة بهذه الصناعة في شبكة واحدة، على نحو يمكن من التعرف على الفجوات الموجودة وإقتراح حلول لها.
- تقديم حوافز لقيام شركات متوسطة وصغيرة ترتبط بالعنقود وتهتم بشئون التصميم الخاص بالثلاجات وتهتم بالتغيرات التكنولوجية داخل الثلاجة والذي يتطلب معه ذلك تغيير في التصميم.

- تقديم حوافز لكي يتشارك القطاع الخاص مع الدولة في مشروعات التدريب وإعادة التدريب للعمال على التكنولوجيات الخاصة بهذه الصناعة.

إضافة إلى ما سبق فالعنقود هو مفهوم ديناميكي ويضم مجموعة مختلفة من الأنشطة، وهنا يلاحظ أن أحد العناقيد الهامة في مصر هو "عنقود صناعة الأثاث" والذي يرتبط بشدة بالصناعات الخشبية والكبماوية والمعدنية، ويعتبر أحد العناقيد الهامة المكملة لنشاط عنقود الأجهزة المنزلية من خلال التسويق المشترك لمنتجات العنقودين معا، وهي الإستراتيجية التي يتبعها العنقود الألماني لصناعة الأجهزة المنزلية.

خلاصة الفصل الثانى

يركز هذا الفصل على التعريف بالعناقيد الصناعية وتوضيح أهميتها في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد المصرى من أجل الحد من مخاطر العولمة والمنافسة مع المنتجات المستوردة في الأسواق المصرية مع التحرير المستمر للأسواق.

ولتعميق فكرة العناقيد الصناعية في الإقتصاد المصرى، وبناء على الدراسات السابقة في هذا المجال تم طرح أحد الأمثلة لهذه العناقيد والمتمثل في عنقود صناعة الثلجات للإستخدام المنزلى وكذلك الصناعات المغذية لها، حيث تتفوق صادرات مصر من الثلجات كمنتج نهائى وتتركز أسواق التصدير المصرية في الدول العربية ودول شمال أفريقيا، ولكن مازال هناك عدد كبير من المكونات الأساسية الهامة التى يتم إستيرادها من الخارج والتى تحتاج إلى تكنولوجيا متوسطة ومرتفعة كما أنها تحتاج إلى إستثمارات ضخمة، وعلى ذلك فإن عنقود الثلجات هو عنقود محلى ذو درجة عالية من الإنكشاف على الخارج.(١٣)

ومما تقدم نجد أن هناك درجة ارتباط قوية بين مفهوم العنقود الصناعى ومفهوم التنافسية، فكلما ارتفع عدد العناقيد الصناعية المتطورة داخل إقتصاد ما كلما ارتفعت تنافسية هذا الإقتصاد بوجه عام. فتطور الميزة التنافسية للعناقيد الصناعية ونموها يؤدى إلى سيادة نمط ديناميكى على مستوى الإقتصاد ككل. فإرتفاع عدد العناقيد الديناميكية ينتج عنه رفع القدرة التنافسية لمجموعة من الصناعات وبالتالي تطور المزايا التنافسية للدول. ولذلك يمر العنقود الصناعى بنفس مراحل النمو من البدء بالإعتماد على عناصر الإنتاج الأساسية كأهم عنصر للتنافسية، ثم يتطور مع الإستثمارات العملاقة، ثم يتأكد نضج العنقود بالإعتماد على درجة عالية للغاية من التكنولوجيا.

ولذلك فإن تعدد العناقيد الصناعية تعد أحد أهم السبل إلى دمج الصناعة المصرية في الإقتصاد العالمى من خلال رفع جودة المنتجات المصرية وخروجها من حيز المحلية، مما يستلزم معه الأمر وجود علاقات تشابكية تتمثل في التعاقدات من الباطن أو التحالفات الإستراتيجية للمعلومات والتسويق والتنمية التكنولوجية والتمويل والتى سيتم طرحها بالتفصيل لاحقاً.

هوامش الفصل الثاني

- (١) مازن جلال خيربك ، العناقيد الصناعية ودورها في تنمية الإقتصاديات الناشئة، جريدة الثورة، مؤسسة الوحدة للطباعة والنشر، سورية، نوفمبر عام ٢٠٠٥، ص ٢-٣.
- (٢) Michael E.porter , Clusters and New economic of Competition (٢) Harvard Business Review, 1998, P 78.
- (٣) مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار " مجلس الوزراء "، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، يوليو عام ٢٠٠٣، ص ١٣.
- (٤) Economic and social commission: for western ASIA, workshop of clusters and enterprise support schemes, Modern Technology in puts, Beirut, 5-9 December, 2005, P.1
- (٥) مازن جلال خيربك، مرجع سبق ذكره، ص ٣.
- (٦) مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، مجلس الوزراء ، مرجع سبق ذكره، ص ١٥.
- (٧) Erol Taymaz & Yilmaz klileaslon, Subcontracting: Model for Industrial Development, ERF. 7th conference, Amman, 2000, P2.
- (٨) Giuseppe demarcatig, Giovanni Ferri, Pier Pedoan, " Firm's Clustering and SEE Export Performance, Lessons From the Italian Experience," social Science research networks, P6.
- (٩) Alexbollard, Industrial clusters Rationale, identification and public policy, " a university of Sussex, Sussex European Institute, P.23.
- (١٠) مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، مجلس الوزراء، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦ - ٣٩.
- (١١) مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، " مجلس الوزراء"، عنفود صناعة الأجهزة المنزلية في مصر " صناعة الثلاثيات "، يوليو عام ٢٠٠٣، ص ١٩.
- (١٢) مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، " مجلس الوزراء "، عنفود صناعة الأجهزة المنزلية في مصر " صناعة الثلاثيات "، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧-٤١.
- (١٣) الإنكشاف الخارجى هى حجم واردات دولة ما مقسوما على حجم الإستهلاك الظاهرى لهذه الدولة.

الفصل الثالث

التحالفات الإستراتيجية أداة لتحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومثال مقترح لأحد هذه التحالفات في البيئة المصرية

الفصل الثالث

التحالفات الإستراتيجية أداة لتحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومثال مقترح لأحد هذه التحالفات في البيئة المصرية

مقدمة:

تعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة المحرك الأساسي للإنتاج والتطوير وهى السبيل لتحقيق التنمية الشاملة حيث تحقق فرص عمل ناجحة ودائمة ومستقرة فتضيف الكثير للإقتصاد القومى والإقليمى لما تتمتع به من تشكيلة متنوعة من السلع والخدمات ولأنها الأقدر على إستيعاب العمالة الماهرة وغير الماهرة وإستخدام الخامات والتكنولوجيا المحلية كصناعات مغذية للمشروعات الكبيرة مما يعمل على تنمية المدخرات المحلية والمساهمة فى إحلال الواردات وتنمية الصادرات وبها يتحقق مجتمع الوفرة الإقتصادية الذى يجنب الدول الدخول فى حالات الركود والكساد، أى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة هى البنية المؤسسية والأساسية واللذان بهما يمكن إقامة البنيان الإقتصادى للمجتمع ككل.

رغم هذه المميزات الكبيرة يتساءل البعض ما إذا كانت المشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تحول المجتمعات بهذه الصورة من مجتمعات نامية إلى مجتمعات متقدمة، إذن لماذا لم تظهر نتائج ملموسة فى الواقع العملى. والإجابة هى أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات وتحديات كثيرة أهمها صعوبات تمويلية وتحديات تسويقية وفنية وإدارية وكذلك تشريعية، والمطلوب لمواجهة هذه التحديات بذل جهود كبيرة لمواجهة هذه التحديات وتحويلها إلى عناصر قوة تضيف إلى نمو هذه المشروعات وتدعمها بما يساعد على خلق وبناء تنافسية أفضل لها لدعم التنمية الشاملة.

وهذا ويمكن القول أن التحالفات الإستراتيجية فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تؤدى إلى وضع الحلول والتسهيلات اللازمة لدعم القدرات التنافسية لهذه المشروعات. هذا وتعتبر التحالفات الإستراتيجية ضرورة فى المستقبل القريب حيث أن التحالفات بين الشركات الكبيرة أو بين الشركات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة، والتحالفات بين الحكومات أو الحكومة والشركات سواء كبيرة أو صغيرة أو متوسطة فى غاية الأهمية بل سيعد مستقبلاً من الحتميات، وذلك للتغلب على المشكلات وللمواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية والمالية، وبالتحديد أصبحت التحالفات هامة للعديد من الأسباب التالية :

- إمتداد العلاقات التكنولوجية المتداخلة فى البحوث والتطوير البحوث الأساسية الرئيسية والتطبيقية مثال ما يحدث بين شركات البترول والطيران والبتروكيماويات وشركات الأدوية والمقاولات والكمبيوتر والاتصالات والهندسة الوراثية وتحلية المياه وإنتاج السلاح وغيرها من التحالفات السياسية والعسكرية والإقتصادية الأخرى.
- يتطلب إنتاج التكنولوجيا تحالفات بين الجامعات ومراكز البحث العلمى والحكومات والمؤسسات الدولية مثال منظمة اليونيدو ومنظمة الفاو ومنظمة الصحة العالمية ومؤسسات الأمم المتحدة الأخرى.
- أدى تكامل الأسواق العالمية إلى استخدام آليات التحالفات للربط والتنسيق والتعاون حيث يظهر ذلك فى التحالف بين مجموعة دول الإتحاد الأوروبى وبين الشركات العالمية والتحالف بين مجموعة دول إتحاد الناftا أمريكا وكندا والمكسيك . وتظهر الآن تحالفات بين أسواق الكمبيوتر وأسواق السيارات والطائرات.
- يدعو التعاون فى عالم الأعمال إلى إنشاء تحالفات ثنائية أو متعددة الأطراف مثال ذلك التعاون بين الدول العربية فى سبيل إنشاء المناطق الحرة والإتحادات الجمركية والسوق العربية المشتركة مستقبلا.

هذا ويمكن أن تمتد التحالفات الإستراتيجية لتغطى العديد من المجالات فهى شائعة فى المجالات الصناعية، وفى مجالات تجارة التجزئة وفى مجال التسويق، مما يترتب على ذلك من وفورات لطاقات إضافية للشركات الداخلة فى التحالف تساعد على مواجهة التحديات المتزايدة للمنافسة العالمية.

ولتحقيق أهداف هذا الفصل سيتم دراسة النقاط التالية:

- المبحث الأول: التعريف بماهىة التحالفات الإستراتيجية.
- المبحث الثانى: مثال مقترح لأحد التحالفات الإستراتيجية ودورها فى تدعيم الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة فى البيئة المصرية.

المبحث الأول

التعريف بماهية التحالفات الإستراتيجية

مقدمة:

تتأثر المزايا التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بإدراك الإدارة العليا لأساليب التطوير وتوافر الكوادر البشرية المتميزة التي تحقق هذا التطوير، مع ما يتطلبه ذلك من تحسين المناخ الإداري وتوافر إجراءات وعمليات تسويقية جيدة تساعد على تسويق المنتجات المحلية في الأسواق المحلية والعالمية.

ولذلك يتطلب الأمر تطبيق مناهج إدارية حديثة في مجال العمل بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة ومن هذه المناهج، منهج التحالفات الإستراتيجية التي يترتب على الأخذ بها رفع الأداء المؤسسي لهذه المشروعات مما يؤهلها إلى تحقيق العديد من النجاحات في مجال عملها ويفتح لها آفاقاً مستقبلية واحدة تخرجها من إطار العمل الضيقة إلى إطار عمل أرحب تسمح لها بالدخول في عالم التميز والإبتكار والأمان.

ولتحقيق أهداف هذا المبحث سيتم دراسة النقاط التالية:

- أولاً: مفهوم التحالفات الإستراتيجية.
- ثانياً: ما قبل التحالف الإستراتيجي.
- ثالثاً: إدارة التحالفات الإستراتيجية والحلفاء الإستراتيجيين.
- رابعاً: خصائص التحالفات الإستراتيجية.
- خامساً: الأهداف المتوقعة تحقيقها من بناء التحالفات الإستراتيجية.
- سادساً: مؤشرات قياس نجاح التحالفات الإستراتيجية.
- سابعاً: صيغ التحالفات الإستراتيجية.
- ثامناً: مزايا التحالفات الإستراتيجية.
- تاسعاً: محددات التحالفات الإستراتيجية.
- عاشراً: العوامل المؤثرة على المزايا التنافسية للتحالف في الأجل الطويل

أولاً: مفهوم التحالفات الإستراتيجية The meaning of strategic alliances

إتفقت الدراسات على إبراز الأهمية البالغة لإستراتيجية التحالف، وإن اختلفت في صيغ التحالف التي عرضتها وفي الأهمية النسبية التي أولتها لكل صيغة^(١)، وسيتم إستعراض العديد من التعاريف كما يلي بيانه:

(١): عرف أحد الكتاب التحالفات الإستراتيجية بأنها سعى شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقات تبادلية، بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية تتمثل في فرص و/ أو تحديات. وقد تأتى إستراتيجية التحالف إستجابة لمتغيرات بيئية حدثت " في محاولة للحاق بمتغير بيئى أو أكثر " ، أو تأتى مبادئها لإستباق متغيرات متوقعة فتقتنص فرصة متوقعة أو توفى أو تحييد تهديد أو تحد محتمل، حيث تستطيع الشركات إستخدام التحالف الإستراتيجى ضمن إستخدامها للإستراتيجيات التنافسية فى مزيج متكامل.^(١)

(٢): عرفها أيضا كاتب آخر بأنها " تلك التحالفات التجارية والإقتصادية لإحلال التعاون محل المنافسة التى قد تودى إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف قد يودى إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات فى الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة " المعنوية " . هذا وقد يتم التحالف فى رأس المال أو الدخول فى كونسيرتيوم أو شركة مشتركة حيث يترتب عليها إلتزامات مشتركة تجاه الأطراف المختلفة وأشكال من التعاون الرسمى المكتوب، ونوع من التعاونيات غير المكتوبة مع ممارسة الرقابة من طرف على الآخر فى مجالات التعاقد، وتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح وظروف البيئة المحيطة فلا توجد تحالفات جامدة ساكنة ولكنها تتغير باستمرار وفق المتغيرات البيئية الدائمة الحركة.^(٢)

(٣): كما عرفت أيضا من قبل أحد الكتاب بأنها : إتفاقيات تعاونية بين الشركات والتى قد تكون تنافسية، وتتراوح التحالفات الإستراتيجية بين المشروعات المشتركة حيث تشارك شركتان أو أكثر فى الملكية وبين مجرد الإتفاقيات قصيرة الأجل، حيث يتم إبرام إتفاق بين شركتين للتعاون فيما بينهم بصدد حل مشكلة معينة (مثل تطوير منتج جديد).

ولاشك أن التعاون بين المنافسين يعد أمرا دارجا، ولقد شهدت السنوات القليلة الماضية نموا وتصاعدا فى التحالفات الإستراتيجية، وتشمل العديد من الأمثلة مثل الترتيبات التعاونية بين بوينج ومجموعات الشركات اليابانية لإنتاج الطراز "بوينج ٧٦٧-٧٧٧"، والتحالف بين كوداك وكانون اليابانية حيث تقوم الأخيرة بتصنيع آلات النسخ والتصوير من الحجم المتوسط كما تباع تحت اسم كوداك، وكذلك الإتفاقية

المبرمة بين موتوريللا وتوشيبا بشأن التعاون فى مجال المهارات التقنية وتصنيع المعالجات الدقيقة.^(١)

(٤): ويمكن أيضا تعريف التحالفات الإستراتيجية بأنها تعاون مشترك بين شركتين أو أكثر، وفيه يقوم الشركاء بتحديد أهداف التحالف بدقة مع إستغلال جيد للمزايا النسبية المتوفرة لدى كل طرف متحالف وذلك بغرض التحسين من قدرتهم التنافسية ومكانتهم ونصيبهم السوقى، مع مراعاة التقييم الدورى لأداء التحالف الفعلى، وهكذا يمكن للدول النامية ومنها مصر إستخدام أسلوب القياس المقارن لنقل أفضل تطبيقات وممارسات التحالفات العالمية فى مجال الصناعات المختلفة وتطويعها بما يتلائم مع طبيعة عمل وظروف كل منشأة أو طرف متحالف وذلك بغية الإستفادة من تجارب الآخرين والبداية من حيث إنتهى الآخرون فتحافظ على الوقت والجهد المبذولين وكذلك على الموارد المحدودة وتوجيهها بطريقة صحيحة لخدمة أهداف المنظمة.

ثانيا : ما قبل التحالف الإستراتيجى

لا يمكن الإتجاه نحو التحالف الإستراتيجى دون تحليل مسبق، ولذلك يتعين فى هذا الصدد أن نسعى إلى ما يلى:^(٢)

(١): تحليل نقاط الضعف ونواحي القصور، وكذا التحديات والفرص القائمة والشبكة فى البيئة المحيطة باعتبارها من دواع إختيار حليف أو أكثر.

(٢): مقارنة الشركة موضع التحالف بمنافس قائم Benchmarking فى الصناعة التى تنتمى إليها كلما أمكن.

(٣): تحليل المنافسة من حيث إتجاهات المنافسين تكنولوجيا وتسويقيا وماليا.

(٤): تحليل لعناصر القدرة التنافسية التى تتمتع بها الشركة موضع التحالف كمؤشر لإختيار الحليف المطلوب التكامل معه بحيث يكون أداة لتدعيمها وعدم تكرار ما تقوم به.

(٥): تحديد معايير إختيار الحليف تسويقيا وماليا وإنتاجيا.

هذا ويوضح النموذج التالى مقترح لتحالف إستراتيجى:

شكل رقم (٥)
نموذج مقترح لتحالف إستراتيجي



المصدر: د. أحمد سيد مصطفى، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، مرجع سبق ذكره
ص ٦٣.

ويمكن شرح هذا النموذج بإيجاز كما يلي:

(١): تمثل إستراتيجية الشركة نقطة البداية في التحالف الإستراتيجي فعلى ضونها تحدد الإدارة أى نوع من التحالفات يمكن لها أن تدخل فيه، وأى دور تسعى إلى أدائه في هذه التحالفات. وتحدد أنواع وقدر الموارد والكفاءات التي تخصصها لهذا الشأن.

(٢): كذلك يتعين أن تدرك الإدارة العليا أسباب ودواعي التحالف، كما سلفت الإشارة وهنا تأتي المرحلة التمهيديّة العامة وهي مرحلة ما قبل التحالف التي تتطلب :

(أ): إعادة تصور لنشاط الشركة مستقبلا هل ستستمر في تقديم نفس خط الإنتاج " مجموعة ما تنتجه من منتجات متكاملة أم تطوره " ؟ هل ستستمر في خدمة نفس السوق أم ستوسعها أو تحجمها ؟

(ب): تحليل نقاط القوة والضعف في مجالات ما قبل تصميم المنتج وتكنولوجيا المعلومات والتخطيط الداخلي للمصنع وقنوات وشبكة التوزيع وحجم الحصص السوقية موزعة على الأسواق.

(ج): تحليل الفرص والتحديات البيئية في مجالات مثل الضبط الحكومي " إنفراجا أو تشديدا، وتحول رغبات العملاء، وظهور منافس جديدا وخروج أو تحجيم منافس قائم أو أكثر، أو إرتفاع مؤثر في تكلفة التكنولوجيا المشتراد.

(د): تحليل المنافسة بالوقوف على عدد وإتجاهات المنافسين ومركز أو مرتبة الشركة بينهم، وسياساتهم التكنولوجية والتسويقية والتحالفية وما إلى ذلك.

(هـ): تحديد معايير إختيار الحليف، تسويقيا وماليا وإنتاجيا وبشريا، وكذا تكنولوجيا، بحيث يتهيا - بالتحالف - تكامل مفيد يوسع قاعدة المنتجات " أن يحسن ذلك مع التوجه الإستراتيجي " ويطور التكنولوجيا ويحسن الجودة.

(و): التأهيل لجذب الحليف المستهدف. وقد يكون ذلك من خلال إعادة التنظيم أو إعادة التكوين المالي أو الإنتاجي أو التسويقي، أو بدخول سوق جديدة أو أكثر، وقد يكون التحالف المسبق مع حليف مهم مكمل إحدى صيغ هذا التأهيل.

(ز): تحديد طريقة التفاوض وتكتيكاته كمدخل لصياغة العقد أو الإتفاق وبما يعظم العوائد الإيجابية للتحالف، ويقلل من المخاطر، ويحفظ للشركة المتحالفة حقوقها وإمتيازاتها.

تبقى بعد ذلك عملية ادارة التحالف وهي تشكل هيكله من حيث تحديد هيكل العلاقات التكاملية والتبادلية مع الحليف. ماذا نقدم وماذا نأخذ، على أن يخضع هيكل التحالف لتقييم مستمر حيث تقاس العوائد وتقيم القيود أو الخسائر. وقد يؤدي التقييم إلى تطور التحالف مع نفس الشريك أو توسيع أو تضيق حجم التحالفات مع شريك آخر أو أكثر في نفس مجال التحالف أو مجالات أخرى. كما قد يؤدي التقييم إلى تطوير الإستراتيجية العامة للشركة من حيث المنتجات التي تقدمها أو الأسواق التي تخدمها.

ثالثاً: إدارة التحالفات الإستراتيجية

ليتم إدارة التحالفات الإستراتيجية بنجاح لابد أن يبدأ ذلك من مرحلة التكوين مروراً بعملية إختيار مديري التحالف ثم كيف يتم إنهاء التحالف الإستراتيجي. ولذلك سيتم دراسة النقاط الآتية ببيانها: ^(٧)

- (١): تكوين التحالف.
- (٢): إختيار مديري التحالف.
- (٣): طرق إتخاذ القرار في التحالف.
- (٤): السيطرة على مخاطر وعدم إستقرارية التحالف.
- (٥): إنهاء التحالف إتفاق التعاون الإستراتيجي .

وفيما يلي دراسة تفصيلية للنقاط السابق ذكرها كما يلي بيانه :

(١): تكوين التحالف

تتنوع أسباب التعاون والتحالف فمن الناحية النظرية يقال أن الشريك الذي يملك الموارد المالية سيبحث عن شريك لديه مشروع قائم بالفعل لعقد إتفاق تعاون مشترك معه، ولكن هذه الفكرة لا يتم تطبيقها في الواقع العملي فهي فكرة نظرية فقط ، أما من الناحية العملية فالشريك الذي يفتقد بعض الوسائل والأدوات الهامة لإستكمال المشروع هو الذي يبحث عن شريك لإبرام إتفاقية معه حتى يوفر له ما يحتاجه، أو قد يلجأ صاحب المشروع إلى البنك للحصول على قرض بالمبالغ المطلوبة أو إلى شركة التأمين ويقوم بالتأمين ضد المخاطر التي ليس في إستطاعته تحملها ونتيجة لذلك يقوم طرف من الأطراف بكل أعمال المشروع ويقوم الآخر بتحمل كل النواحي المالية ويكون على الطرف الأول تحديد مدى المساعدة المالية التي قد يساهم بها ويقوم الطرف الثاني بتقييم المشروع وتقدير العائد منه لكي يشتركا معا في تحمل المخاطر والتكاليف معا.

هذا وقد يتحالف الشركاء لتوجيه استثماراتهم في صناعة جديدة أو لفتح أسواق جديدة أو بهدف التوسع في استخدام التكنولوجيا.

وأحيانا ما تكتشف العديد من الشركات الناجحة توفر رؤوس الأموال لديها مع عدم توفر مشاريع يمكن القيام بها في المستقبل وللخروج من هذا المأزق تلجأ إلى الاتفاق مع شركات أخرى لا تتوفر لديها القدرة المالية لشراء أساليب التكنولوجيا الحديثة واللازمة لإنجاز مشاريعها وتعرض عليها رغبتها في الاستثمار والتوسع بالمشاركة أو التحالف معها وبذلك تعتبر أنها قد دخلت في مشاريع أخرى جديدة مع شركات صغيرة تمتلك فكر المشروع الجيد وتحتاج فقط إلى إستثمارات كبيرة تفوق إمكانياتها.

ولتكوين التحالف تكون البداية عن طريق التفاوض الذي يمر بسلسلة من المراحل الانتقالية والتطويرية بين الأطراف المتحالفة بداية من التعلم وإعادة التقييم والتعديل، هذا ويعتمد إتفاق التعاون الإستراتيجي على التفاوض على هدف أصلي محدد ثم تنشأ من خلال التفاوض العديد من الأهداف الأخرى المرتبطة به مع وجوب تحديد أهداف التحالف بصورة واضحة مثال مستوى الإستثمار المطلوب وأساليب التقنية المستخدمة والأفاق الزمنية للتحالف.

ثم تأتي مرحلة تحديد البيئة التي سيعمل فيها التحالف والتي يجب أن تكون مبنية على الثقة المتبادلة بين شركاء التحالف أي أن يتبنى شركاء التحالف منظور وطريقة خاصة بهم لإبتكار ووضع قيمة متبادلة بينهم يحترم بموجبها الأطراف التعاونية المحددة مسبقا فلا يحدد طرف أهدافه مستقلاً عن الطرف الآخر.

ولتحقيق أهداف التحالف أثناء التشغيل الفعلي له لابد من طرح العديد من الأسئلة منها هل هناك أهداف واضحة ومتفق عليها قبل تشكيل التحالف؟ ، كيف ستدمج عملية التحالف مع إستراتيجية الشركة الأصلية؟، هل هناك إنسجام ثقافي ومواءمة مؤسسية بين الشركاء؟، هل يعزز التحالف القوى القدرات المتوفرة بين الشركاء بما يحقق نوع من التكامل فيما بينهم؟ وبالتالي إذا طبقت عملية تنمية التحالف المنهجية بصورة صحيحة، فإنها سوف تضمن أن تكون المشاريع المشتركة فيما بين شركاء التحالف محققة للأهداف الإستراتيجية العامة له،

وأن هذه المشاريع المشتركة تحقق مكاسب وأهداف مالية بالسرعة والدقة المطلوبة بعد التحديد المسبق الواضح لمهام جميع الأطراف المشتركة في التحالف.

بالإضافة إلى ما تقدم فقد تحتاج الأطراف المتحالفة إلى وضع هيكل تنظيمي خاص بها ولاكتفى بأن يقوم كل شريك بتقديم مساهمته في التحالف عن طريق هيكله الإداري الخاص به أو أن تقوم الشركة بتخصيص جزء من هيكلها للقيام بنوع معين من الأنشطة مع الشريك الآخر دون إنشاء هوية جديدة للتحالف، ولكن تكمن الخطورة في محاولة إستيلاء أحد الأطراف على خبرة الطرف الآخر ولذلك فإن الطرف الذي يوفر ويقدم الخبرات والمعلومات يجب أن يضع إستراتيجية يؤمن ويحمي بها إبتكاراته وخبراته حتى ولو كان يثق في شريكة ثقة كبيرة، ومن الأفضل على وجه العموم الإحتفاظ بالأسرار التكنولوجية في الشركة الأم على أن يطلع الشريك على ما يخدم أهداف التحالف فقط.

(٢): إختيار مديري التحالف

لابد أن تبدأ إدارة التحالف بإختيار مديري التحالف وأن يتوافر عنصر الثقة المتبادلة بين هؤلاء المديرين ، حيث أن المديرين القائمين بتشكيل التحالف سيكونوا جزء من فريق إدارة التحالف وبالتالي لابد أن يكونوا قادرين على العمل ضمن علاقة تعاونية مع الآخرين ، ونبذ سوء التفاهم حول المسميات والألقاب الوظيفية .

(٣): طرق إتخاذ القرار في التحالف

لإدارة التحالف بنجاح لابد من مراعاة الأشكال الرئيسية لعملية إتخاذ القرارات وهيكلتها في إتفاقيات التعاون الإستراتيجي وهي كالآتي :

(أ): عملية إتخاذ القرارات الأحادية .

(ب): عملية إتخاذ القرارات بالمشاركة .

(ج): عملية إتخاذ القرارات المقسمة .

وسيتم الدراسة التفصيلية للنقاط السابقة كمايلي بيانه :

(أ): عملية إتخاذ القرارات الأحادية

والتي تعنى الإستحواذ بالقرارات والتي نادرا ما يتم اللجوء إليها في إتفاقيات التعاون الإستراتيجي والذي قد يظهر بصورة أكبر في المشروعات المشتركة ، أى أن تبني القرارات على التعاون وتقديم كل شريك لأهم وأفضل ما لديه .

(ب): عملية إتخاذ القرارات بالمشاركة

والتي تعنى إتفاق الأطراف على المشاركة فى جميع القرارات التى يتم إتخاذها فى إتفاق التحالف الإستراتيجى، وغالبا مايتم الإتفاق على هذا الوضع عندما يساهم الأطراف بأنصبة متساوية فى التحالف وذلك فيما يتعلق بالنواحي المالية والإنتاجية وحجم الطاقات والمعلومات المشاركة فى سير العمليات.

(ج): عملية إتخاذ القرارات المقسمة

وتعنى عملية موافقة الأطراف على تقسيم عملية إتخاذ القرار مهما كانت درجة مساهمة كل طرف ، وفى هذه الحالة نجد أن أحد الأطراف يكون مسئولاً عن جزء من المشروع والطرف الآخر يكون مسئولاً عن التسويق أو الإنتاج أو التكنولوجيا المتقدمة ، وذلك حسب نوعية التحالف المنفذ تحالف تسويقي ، إنتاجي، تمويلي . وقد يكون التحالف أفقياً بين شركات متنافسة تعمل فى نفس مجال الصناعة أو النشاط ، أو أن يكون تحالفاً رأسياً بين عدد من الشركات التى تعمل فى أنشطة مكملية بعضها للبعض الآخر لإتمام عملية الإنتاج ، ومهما كانت طبيعة ونوع التحالف فقد يتم الإتفاق المسبق على طريقة وأسلوب إتخاذ القرارات.

(٤): السيطرة على مخاطر وعدم إستقرارية التحالف

لابد من السيطرة على الاختلافات التنافسية بين الشركاء والتي يمكن أن تمنعهم من التعامل معا بشكل جيد مما يسهم فى عدم إستقرارية التحالف وبالتالي حدوث صعوبات فى إدارته. هذا وتواجه إدارة التحالف العديد من المخاطر ، منها المخاطر المترتبة على التحالف مثال مساهمة بعض الشركاء فى التحالف ببعض الأصول التى قد يكون لها إستخدامات بديلة " مثال الأرض - التجهيزات - المعدات - الأصول البشرية" مما يخلق معه مخاطر مالية أو عدم إستثمار جيد لتلك الأصول ، كما يحتمل أيضا وجود مخاطر مرتبطة أيضا بالصورة الراهنة للشركة وبالأصول غير الملموسة فقد ينتج عن تحالف شركتين لبعض الأصناف أو السلع الجديدة أيا كان نوعها فإذا ما إنتهى التحالف بالفشل نتيجة إدارة الشركاء أو لأى سبب آخر فإنه سيكون هناك خطر إقتران فشل الصنف أو السلعة بالشركة نفسها ، كما قد تنشأ المخاطر أيضا من وجود علاقات بينية موجودة مسبقا بين أحد المتحالفين مع الغير مما يسبب دخول الشريك فى نفس المشاكل بالتبعية.

وعموما يمكن حصر لبعض المشاكل والمخاطر والتي تتعرض لها التحالفات ويكون لها

إنعكاسات على مجالات أخرى متعددة منها: (١٠)

- (أ): إنعكاسات التحالفات على البيئة .
(ب): إنعكاسات التحالفات على حماية المستهلك .
(ج): توقع الإحتكارات وكسر المناخ التنافسى .
(د): ظهور أسواق البانعين لا المشترين .
(هـ): تغير مركز الصناعات الصغيرة ومتوسطة الحجم .
(و): القضاء على الصناعات الوطنية والحمائية .

وفيما يلى دراسة مفصلة للنقاط السابقة كما سيلي بيانه :

(أ): إنعكاسات التحالفات على البيئة
قد يترتب على التحالفات التجارية والاقتصادية تلوث للبيئة التى تقع بها الشركة سواء كان ذلك من تلويث المياه أو الجو أو التربة أو ثقافة المجتمع ككل . ويدفع ثمن ذلك المجتمع الذى تقع فى دائرته شركات التحالف . ويتوقف على ذلك نوع النشاط والتحالف المشترك .

(ب): إنعكاسات التحالف على حماية المستهلك
قد يطغى هدف الربح والتوسع والإستقرار والإبتكار على هدف حماية المستهلك وذلك بتقديم سلع وخدمات ضارة أو سامة أو للتجربة أو ذات أسعار مرتفعة أو تنقل عادات إستهلاكية تتنافى مع قيم المجتمع .

(ج): توقع الإحتكارات وكسر المناخ التنافسى
قد يترتب على إنشاء تحالفات بين الشركات الكبرى خلق مراكز تجارية إحتكارية ضخمة مما يؤدى إلى غياب المنافسة وتدهور المراكز التنافسية لبقية الشركات ومن ثم عدم تكافؤ الفرص التنافسية .

(د): ظهور أسواق البانعين لا المشترين
قد تؤدى التحالفات التجارية إلى ظهور أسواق البانعين وتدهور أو غياب أسواق المشترين حيث تصبح قوى السوق فى أيدى عدد محدود من التحالفات ومن ثم إستغلال طبيعة المستهلكين والمشترين .

(هـ): تغير مركز الصناعات الصغيرة ومتوسطة الحجم
سوف تؤدى التحالفات إلى إحتمال إنخفاض المركز التنافسى للصناعات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للشركات العملاقة الناتجة عن التحالفات التجارية والاقتصادية ، وبالتالى

تدهور فرص نمو الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتي تعد دعامة أساسية لتدعيم استقرار الاقتصاد القومى والقضاء على البطالة .

(و): القضاء على الصناعات الوطنية والحمائية

قد يؤدى التعاون بين الشركات الكبرى العملاقة إلى إنشاء كيانات ضخمة تقلل من القدرة التنافسية للصناعات الوطنية فى ظل إلغاء الحماية والسماح للشركات العالمية بغزو الأسواق .

(٥): إنهاء التحالف "إتفاق التعاون الإستراتيجى"

لايتوقع أن يظل التحالف الإستراتيجى للأبد ، ولكن سوف يستمر ويبقى فى حالة تحقيقه للأهداف المحددة مسبقا والمحدد لها برنامج وتوقيت زمنى لإنهائها ، ولذلك لابد من الإتفاق على إجراءات إنهاء العمل بالإتفاق بمعنى عدم استحواذ طرف واحد على إمكانية إنهاء هذا الإتفاق من بداية التخطيط والتفاوض على الإتفاق الأولى ، على أن يكون هناك تصور مستقبلى لما يمكن عمله كخطوة تالية للإستفادة من المميزات التى تم إكتسابها من هذا الإتفاق والمتمثلة فى التعلم وإثراء ثقافة الشركات الداخلة فى التحالف من خلال معايشة خبرات الآخرين ، ولذلك قد تتجه هذه الشركات إلى إقامة التحالفات خارج النطاق المحلى والإقليمى لزيادة مكاسبها وخبراتها العالمية .

رابعا: خصائص التحالفات الإستراتيجية والحلفاء الإستراتيجيين

(١): خصائص التحالفات الإستراتيجية

بعد دراسة كيفية إدارة التحالفات الإستراتيجية علينا أن ندرس خصائصها ، وعموماً قد تكون التحالفات الإستراتيجية ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون على شكل الإحتواء لشركة كبرى أو مظلة كبرى ، كما قد تكون هذه التحالفات قصيرة المدى أو لفترة محددة أو قد تكون طويلة المدى ، أيضاً قد تكون التحالفات متكافئة فى المصالح والمخاطر أو قد تكون فى صيغة عقد إذعان تحقق فيه أحد الأطراف مكاسب على حساب خسائر الطرف الآخر.

مما سبق نجد أن الشراكة الإستراتيجية قد تكون بين شركتان أو أكثر تتفقان على إعداد وتطوير إستراتيجية طويلة الأجل بغرض قيادة السوق العالمى من سلعة أو خدمة محددة عن طريق تخفيض التكاليف وتطبيق مبادئ التسويق العالمى والإستفادة من المزايا التنافسية والمزايا المطلقة أو البيئة المتاحة لأحد الطرفين أو لكل منهما. إن العلاقة بين أطراف الشراكة الإستراتيجية ذات طابع تبادلى تعاونى تعادلى حيث يقدم كل عضو أفضل

مالديه لنجاح التحالف للطرف الآخر ، يتم أيضا تنظيم العلاقات بين الحلفاء على أسس أفقية ورأسية بغرض تبادل تكنولوجيا المعلومات وبناء قواعد قوية من الموارد الضرورية للتحالف وخصوصاً القواعد البشرية لما لها من تأثير فعال في هذا المجال .

(٢): خصائص الحلفاء الإستراتيجيين

لابد من توافر العديد من الخصائص في الحلفاء انداخلين في التحالف نذكر منها :

- (أ): التكافؤ المؤسسى بين الشركاء المتحالفين .
- (ب): الثقة المتبادلة والالتزام المتبادل وإتاحة تبادل المعلومات .
- (ج): قوة العلاقات بين الشركاء المتحالفين .

وسيتم دراسة هذه النقاط تفصيليا كما يلى بيانه :

(أ): التكافؤ المؤسسى بين الشركاء المتحالفين

ويعنى ذلك التلاؤم والتكافؤ القوى بين الشركاء والذي يؤدى إلى إنجاح التحالف وذلك لخلق مناخ مؤسسى يتمثل فى إستغراق زمن كاف لكى يتعرف الشريكان أو الشركاء على بعضهم البعض ويكون هناك فهم متبادل فيما بينهم وضرورة وجود إلتزام كامل من جانب الشركاء لضمان نجاح التحالف وضرورة ضمان مشاركة العاملين بالشركات المتحالفة من مختلف المستويات والمهام فى مرحلة التفاوض ثم ضرورة جعل التلاؤم والتكافؤ بين إدارات الشركات المتحالفة هو الهدف النهائى الذى يسعى لتحقيقه المتحالفين لتنفيذ وتطوير التحالف باستمرار .

ولتحقيق ما تقدم لابد من توافر التنوع والتكافؤ ما بين المتحالفين من عدة زوايا منها التنوع والتكامل بين الموارد المتاحة لدى المتحالفين والتكافؤ الثقافى ما بين المتحالفين ثم تكافؤ الشركاء فى القدرات الإجرائية والتنظيمية. وبطبيعة الحال ينعكس ماتقدم إيجابيا على نجاح التحالف وإعطاءه المزيد من القوة ورفع أدائه الإستراتيجى.

(ب): الثقة المتبادلة والالتزام المتبادل وإتاحة تبادل المعلومات

أما الثقة المتبادلة فهى حجر الزاوية لبناء العلاقات المتبادلة وعامل أساسى لتطوير وإستمرار التحالف الذى يتطلب مستويات عالية من الثقة والشفافية والوضوح بين الأطراف المتحالفة أثناء التفاوض ، أما الإلتزام المتبادل فيعنى إيمان كل طرف بأن العلاقة القائمة بينه وبين الطرف الآخر هى علاقة لها طابع مميز بحيث يجب أن يبذل لها الجهد اللازم لبقائها وإستمرارها وذلك من خلال تحديد إلتزامات كل شريك ومسئوليته ، ثم إتاحة تبادل المعلومات

والتي تشكل رابطة قوية تربط الشركاء بأهداف التحالف وذلك لتحقيق الإستفادة القصوى من الوقت والجهد المبذولين ورفع مستويات الأداء وخفض مساحات عدم التفاهم والتضارب عن طريق قنوات الإتصال الرسمية أو غير الرسمية وذلك لتفعيل الأداء الإستراتيجي للشركاء وللتحالف .

(ج): قوة العلاقات بين الشركاء المتحالفين

هذا ويتحقق القوة للعلاقات بين الأطراف المتحالفة من خلال إستقرار العلاقات والتي تعنى مدى واقعية الأطراف المشتركة فى العلاقة فى تدعيمها وإستمرارها ، ثم تكرار تبادل المعلومات والتي تعد مؤشراً لأداء الجانب التنظيمى فى قوة العلاقات لدى الأطراف المتحالفة.

خامساً: الأهداف المتوقعة تحقيقها من التحالفات الإستراتيجية

هناك العديد من الأهداف التى يمكن تحقيقها من خلال بناء التحالفات الإستراتيجية يمكن عرضها فى الجدول التالى : ^(٩)

جدول رقم (٢)

أهداف التحالفات الإستراتيجية

التعاون بين أطراف التحالف	أهداف التحالفات
* تجنب التأخير. * طرح بدائل جديدة. * المشاركة في الخطط. * تنفيذ الالتزامات في موعدها أو مبكراً. * جمع الطاقات. * تبادل الخبرات. * المشاركة في التكاليف الثابتة. * تحسين أساليب الاستعمال. * المشاركة في تحمل المخاطر. * تحسين أساليب الاستعمال. * زيادة الفهم المتبادل. * خلق منتجات جديدة. * تصريف منتجات إضافية. * مساندة وخدمة العملاء. * ابتكار أنماط استهلاكية جديدة. * إعلانات مشتركة. * التكامل بين الخبرات. * التنسيق في البرامج. * استخدام أمثل للمزايا النسبية والقياسية المتوفرة لدى كل شريك. * التعرف على نقاط الضعف لدى الشركاء وعلاج القصور بمساعدة الطرف الآخر. * توفير الوقت والجهد المبذولين لاكتشاف أساليب جديدة. * تكامل الجهد المبذول بين الشركاء. * تنوع الموارد والاستغلال الكفؤ بها. * التقليل من نسبة الهالك والمفقود من الموارد والمنتجات. * الاستفادة من عملية تراكم الخبرات وتكرار المعرفة. * زيادة قوة العلاقات بين الأفراد في التحالفات الناجحة. * تحسين الإنتاج. * زيادة النصيب السوقي. * الارتقاء بالمكانة التسويقية المحلية والعالمية للشركاء. * الاستفادة من نتائج التحالف الناجح في مشاريع أخرى مستقبلية أو في تحالفات أخرى.	(١): تحقيق أهداف العملاء في الوقت المناسب والتي تتمثل في: (٢): الأداء الجيد. (٣): خفض التكاليف. (٤): السيطرة على المخاطر. (٥): توفير قيمة أكبر للمستهلك. (٦): تقديم خط منتجات أقوى. (٧): زيارة القدرات التسويقية. (٨): تحسين الصورة الذهنية للشركة بعد التحالف والسلعة بعد التعاون. (٩): تدعيم نقاط القوة لدى الشركاء. (١٠): الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين. (١١): زيادة القدرة التنافسية.

المصدر:

* د. فريد النجار ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٤ .

* إيمان وديع عبد الحليم ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٠ .

من الجدول السابق يتضح تعدد أهداف بناء التحالفات الإستراتيجية والمترتبة على التعاون بينها ، مما يؤدي إلى قدر كبير من التحسين في الأداء وزيادة القدرة للوصول إلى

الأسواق المستهدفة والعمل على إنتاج منتجات متميزة ، وتحقيق رقابة أقوى على قنوات التوزيع.

سادسا : مؤشرات قياس نجاح التحالفات الإستراتيجية

هناك العديد من المؤشرات للحكم على مدى نجاح التحالف في تحقيق أهدافه ويتحقق ذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف وتحديد الانحرافات سواء أكانت سلبية أم إيجابية، وفيما يلي طرح لهذه المؤشرات كما يلي بيانه :

- (١): مؤشرات الربحية الكلية لكل شريك .
 - (٢): مؤشرات كفاءة المدخلات لكل شريك .
 - (٣): مؤشرات المركز المالي للتحالف .
 - (٤): مؤشرات النمو والتوسع للتحالف .
 - (٥): مؤشرات كفاءة السوق .
 - (٦): مؤشرات جذب رأس المال الأجنبي المباشر .
 - (٧): مؤشرات الحصول على التكنولوجيا الجديدة وإستهلاكها .
 - (٨): مؤشرات لقياس تطور المعرفة .
 - (٩): مؤشرات لقياس قوة العلاقات الناجحة .
 - (١٠): مؤشرات لقياس الفعالية التسويقية .
- * أما بالنسبة للمؤشر الأول والخاص بالربحية الكلية لكل شريك فيمكن دراسة العائد قبل وبعد الضريبة وهامش الربح الكلي ثم هامش أرباح التشغيل .
- * أما بالنسبة للمؤشر الثاني والخاص بكفاءة المدخلات لكل شريك فيمكن دراسة معدل دوران أوراق القبض ومعدل دوران المخزون ومعدل دوران إجمالي الأصول .
- * أما بالنسبة للمؤشر الثالث والخاص بالمركز المالي للتحالف فيمكن دراسة السيولة والمخاطر المالية المتمثلة في النسب الجارية ونسب المديونية ونسب تغطية الفوائد .
- * أما بالنسبة لمؤشرات النمو والتوسع في التحالف يتم دراسة معدل نمو المبيعات ومعدل نمو الصادرات ثم معدل نمو صافي الربح .
- * أما بالنسبة لمؤشرات كفاءة السوق فيتم دراسة ربحية السهم الواحد ومضاعف السعر للأرباح وعائد الكوبون "عائد التوزيعات" ونسبة توزيعات الأرباح الموزعة ونصيب السهم من التوزيعات ونسبة ربحية السهم إلى سعر السهم ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة النقدية للسهم ثم معدل العائد على الاستثمار في السهم .

- * أما بالنسبة لمؤشرات جذب رأس المال الأجنبي المباشر فيتم دراسة حجم الإستثمار الأجنبي المباشر كنسبة من حجم الإستثمار الكلى وحجم التكنولوجيا الجديدة المحولة، ودرجة التغلغل فى السوق الحالى ثم درجة تفوق الإدارة التحالفية .
- * أما بالنسبة لدراسة مؤشرات الفعالية التسويقية العالمية فيتم دراسة كثافة الإعلان وكثافة البحوث والتطوير المحلية وكثافة المجهودات التسويقية ثم كثافة الإنتمان.

سابعا : صيغ التحالفات الإستراتيجية

تتعدد الصيغ التى يمكن أن تختار بينها الإدارة عندما تتجه لتبنى إستراتيجية التحالف، وإليك عرضاً موجزاً لأهم هذه الصيغ : (١٠)

(١): المشروع المشترك Joint – venture

يتمثل المشروع المشترك فى مشاركة بين طرفين أو أكثر - غالباً مايكون أحدهم محلياً والآخر أجنبياً - فى تكوين شركة مستقلة لتنفيذ نشاط محدد فى فترة محددة ، هذا ويتحمل الطرفان نسب معينة تتمثل فى تكلفة الموارد اللازمة لإنشاء مصنع جديد أو أكثر ، وكذا تطوير منتجات جديدة ، ويهيىء ذلك بلاشك فرصة سريعة وأقل تكلفة للتنافس العالمى.

(٢): التعاقد من الباطن Subcontracting

وهنا تتعاقد الشركة (أ) مع الشركة (ب) بحيث تورد الشركة (ب) للشركة (أ) مكونات سلعية تحتاجها ، وقد تزايدت نسبة التجارة العالمية فى المكونات السلعية مقارنة بالتجارة فى السلع تامة الصنع ، وغالباً ماتباع السلعة النهائية ليس بإسم صانع أو صناع المكونات بل بإسم علامة الشركة المستخدمة التى أشرت المكونات من المورد المتعاقد من الباطن .

(٣): التحالف المالى

وهذا يتمثل فى إتجاه شركة للمساهمة فى رأس مال شركة أخرى وتتيح هذه الصيغة للشركة المستثمرة صاحبة الحصة فى رأس مال الشركة الأخرى أن تؤمن قطع غيار أو مكونات تحتاجها أو أن تسهم فى توجيه إدارة وسياسات الشركة الأخرى "الموردة" بما يعزز تطوير كل من المنتج أو التكنولوجيا و الجهد التسويقي فى الشركة المستثمرة .

(٤): التحالف التسويقي

فى هذه الصيغة تتفق الشركة (أ) مع الشركة (ب) فى أن تعتمد (أ) على شبكة توزيع الشركة (ب) مثال تحالف "إيستمان كوداك الأمريكية" و"كونيكا اليابانية" فى أوائل عام ١٩٩٦ وتضمن تحالفهما إضافة لتطوير كاميرا تستخدم لمرة واحدة يتم التخلص منها بعد ذلك وأن

تتضمن الكاميرات التي تبيعها "كونيكا" أفلام كوداك وتتضمن الكاميرات التي تبيعها كوداك أفلام كونيكا.

(٥): التحالف التكنولوجي

يتضمن التحالف التكنولوجي تطويراً مشتركاً بين شركتين أو أكثر لتكنولوجيا العمليات أو لتصميم المنتج، إذ يتيح التحالف تبادلًا للخبرات فضلاً عن تكوين فرق مشتركة من مهندسي التصميم والتطوير، حيث ترى الشركات الواعية أن التحالف الفني يجب أن يهيئ نافذة واسعة على قدرات فنية لدى الشريك، يجب تعلمها منه، والبناء عليها وتجدر الإشارة إلى أن التحالفات التكنولوجية تمثل أحد أهم صيغ التحالف الإستراتيجي وأكثرها فائدة للشركات الداخلة في التحالف.

(٦): الإعارة والإستعارة

وهذه الصيغة التحالفية تعني إعارة شركة لشركة أخرى لوحدة أو أكثر من صنف معين له نفس الخصائص والتميز المتفق عليه بين الطرفين وذلك عندما يتوفر ذلك الصنف بمخازن الشركة المعيرة دون أن تحتاجه عملياتها في المستقبل القريب، وهنا تتوقى الشركة المستعيرة مخاطر توقف مفاجيء لعملياتها، وعندما تعيد التوريد بهذا الصنف، ترد ما إستعارته للشركة المعيرة أو يمكن أن تسدد ثمنه إليها وكأنها إشتريته، ويتفق الطرفان على السعر فإما أن يكون هو نفس سعر شراء الشركة المعيرة للصنف أو يزيد بما يعادل نسبة التضخم أو نسبة متفق عليها، وتتوقع الشركة المعيرة تسعيرة أو غيرها من الشركات التي قد تدخل هذا التحالف. وهذا يمكن التخلص من مخزونها الزائد ودرء احتمالات نشوء مخزون راكد، فضلاً عن التيسير المتبادل الذي يهيئ إستمرارية عمليات الشركة والوفاء بجدول الإنتاج والبيع.

ثامناً : مزايا التحالفات الإستراتيجية

هناك العديد من المزايا التي تتحقق من خلال وجود تحالفات إستراتيجية بين مجموعة من المنظمات نذكر منها :^(١)

(١): تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن تطوير منتجات أو عمليات جديدة، فالتحالفات تؤدي إلى الجمع بين الأصول الثابتة التكاملية، إلى جانب تخفيض التكاليف المتغيرة وتوفير إقتصاديات الحجم الكبير.

(٢): إرساء مقاييس تقنية صناعية تشجع على الابتكار والإختراع والتنسيق المتبادل بين

المتحالفين في العمليات والمراحل الإنتاجية مما يؤدي إلى خفض تكلفة المعدات الرأسمالية بما ينعكس في خفض مخاطر الإستثمار وتوفير المعلومات وتحسين الاتصالات وتنوع الخدمات للعملاء والمستهلكين.

(٣): بناء ووضع نظم عمل حديثة تؤدي إلى تطوير وتحديث الأسواق مما ينعكس في تحقيق مزايا تنافسية إدارية وتكنولوجية وتمويلية.

(٤): التأثيرات الإيجابية للتحالفات الاستراتيجية على البيئة حيث تخصص بعض هذه التحالفات جانب من نشاطها لخدمة أهداف إجتماعية مثل حماية البيئة أو رعاية الفقراء أو خلق فرص العمل وذلك من خلال الأنشطة التي تزيد من ثقة المستهلكين وتحسن من الصورة الذهنية لتلك الشركات نتيجة قيامها بمسئولياتها الاجتماعية، مما يرفع من مستوى مبيعاتها وكفاءة العلاقات العامة بها التي تساعدها على الدخول إلى أسواق عالمية جديدة.

(٥): الإستشارك والتعاون في تنفيذ مشروعات البنية الأساسية لخدمة الأسواق.

(٦): مواجهة القيود والتشريعات الجديدة المنبثقة من إتفاقية حقوق الملكية الفكرية " التريبس " وخاصة تحالفات الشركات المحلية.

(٧): إيجاد شبكة من العلاقات بين الممارسين لمهنة معينة والعاملين بمجالات مختلفة والأعمال الحرة " تحالفات مالية " على أن يكون ذلك في صورة إستثمارات لمواجهة التغيرات الإقتصاد العالمية وأثار الإتفاقيات الدولية وذلك للوصول إلى تطبيقات إستراتيجية حديثة لمواجهة التطور الزمني والتطور التكنولوجي السريع لكل مهنة وصناعة.

(٨): تحسين الأداء وذلك بالربط بين الأجزاء الضعيفة المنبثقة من التنظيمات الإدارية في المنظمات المتحالفة بما يوفر لها مقومات النجاح ويساعدها على إستمرار العمل في مواجهة تحديات المنافسة المتزايدة.

(٩): رفع كفاءة النشاط التسويقي بتقديم منتجات واعدة ورفع كفاءة وفاعلية قنوات التوزيع والمساعدة في تطوير التقنيات المستخدمة وتحسين القدرات التسويقية من حيث الإستشارك في العلامات التجارية وحملات الترويج والإعلان وقنوات التوزيع والقوى البيعية ومكاتب البيع والخدمات والمخازن والتدريب وسياسات التسعير والتغليف وإختيار الموزعين وأخيرا الإستشارك في بحوث التسويق.

(١٠): زيادة الحصيلة المالية للمنظمات المتحالفة مما يدفعها على الإستمرار والإستقرار فى الأسواق المحلية والعالمية وخصوصا فى ضوء كبر حجم الأسواق وتعاقد حدة المنافسة.

تاسعا: محددات التحالفات الإستراتيجية

بالرغم من المزايا الكثيرة للتحالفات الإستراتيجية والسابق ذكرها، فهناك العديد من الجوانب السلبية لها ونذكر منها:

- (١): صعوبة تحقيق مركز القيادة فى السوق وذلك لإعتماد المنظمات على بعضها البعض فى المجالات الأساسية.
- (٢): الإضرار بمقتضات الرقابة الإستراتيجية الداخلية للمنظمة والتي تتطلب الحفاظ على بعض الجوانب المتعلقة بالسرية فى نظام الرقابة الإستراتيجية.
- (٣): ضعف الثقافة التنظيمية والمراجعة التنظيمية لعمليات وأساليب التعلم التنظيمى.
- (٤): الإعتماذية التى تنشأ ما بين المنظمات المتحالفة وخصوصا فى المجالات الأساسية مثل الإعتماذ الكلى على الخبرات الإدارية الضرورية والموارد النادرة والقدرات الخاصة للمنظمات الأخرى وخصوصا فى الأجل الطويل.
- (٥): الصراع الذى قد ينشأ بين الشركات المتحالفة مما يؤدى إلى الإضرار بمصالح الأطراف المتحالفة وبعضها البعض.

عاشرا : العوامل المؤثرة على الأبعاد التنافسية للتحالفات الإستراتيجية

هناك العديد من العوامل التى تؤثر على المزايا التنافسية للتحالفات فى الأجل الطويل، وتتمثل هذه العوامل فى :

- (١): إتجاهات الإدارة.
- (٢): الإستغلال الجيد للموارد الإبتكارية.
- (٣): الأساليب المتعلقة بالكفاءة.
- (٤): خصائص المشروعات.

وفيما يلى نموذج يوضح هذه العوامل بالتفصيل:

جدول رقم (٣)

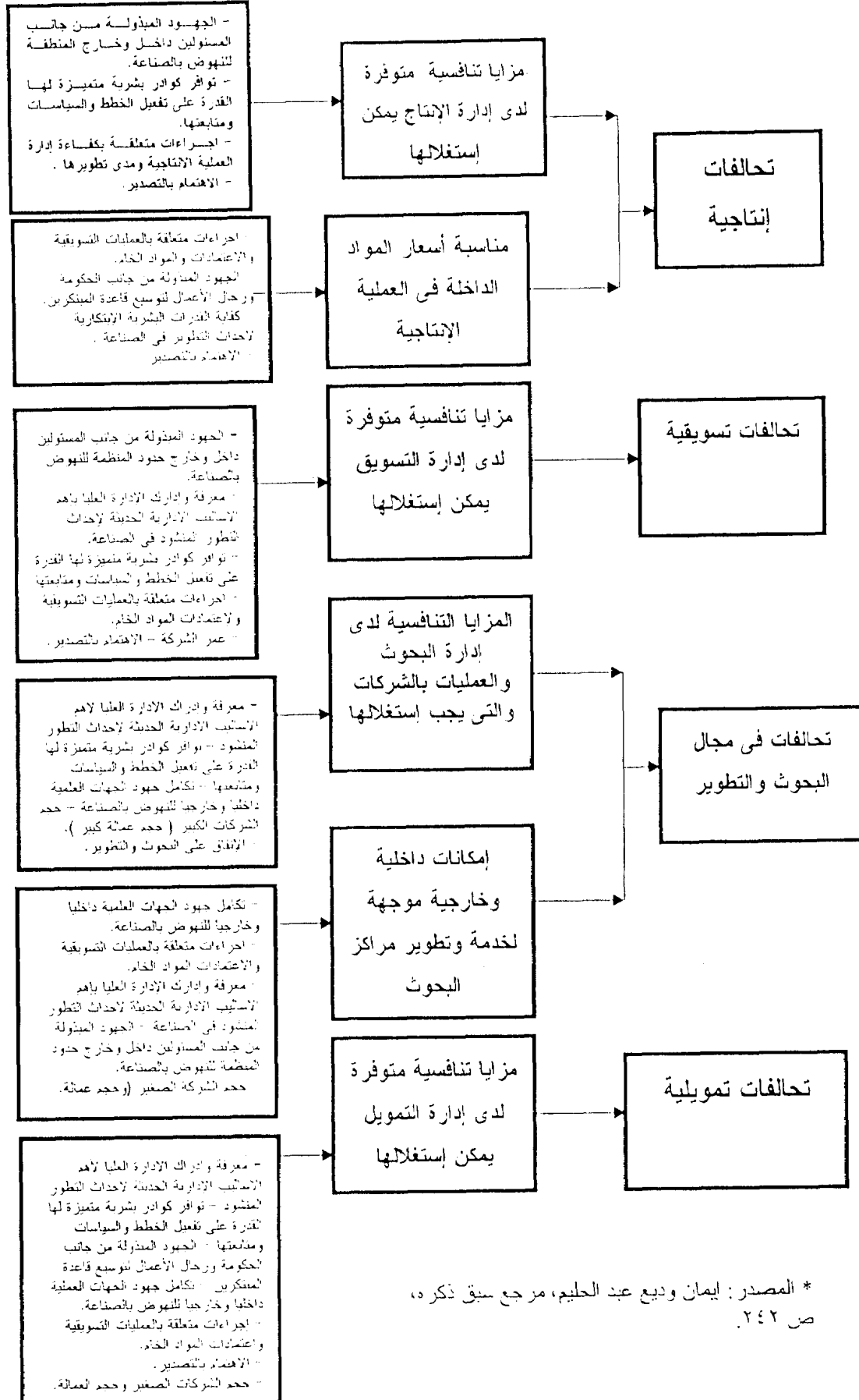
العوامل المؤثرة على الأبعاد التنافسية للتحالفات الإستراتيجية

العوامل المؤثرة	الأبعاد التنافسية للتحالفات الإستراتيجية
إتجاهات الإدارة.	▪ معرفة وإدراك الإدارة العليا بأهم الأساليب الإدارية الحديثة. ▪ توافر كوادر بشرية متميزة لها القدرة على تفعيل الخطط والسياسات ومتابعتها. ▪ الجهود المبذولة من جانب المسؤولين داخل وخارج حدود المنظمة. ▪ مدى إدراك المديرين لأهم المتغيرات العالمية المحيطة. ▪ الجهود المبذولة من جانب الحكومة ورجال الأعمال لتوسيع قاعدة المبتكرين. ▪ تكامل جهود الجهات العلمية داخليا وخارجيا. ▪ التقييم المستمر لحجم الابتكارات لدى الجهات البحثية وغير البحثية. ▪ كفاية القدرات البشرية الابتكارية لإحداث التطور المنشود.
الإستغلال الجيد للموارد الابتكارية	
الأساليب	▪ الأساليب المتعلقة بكفاءة إدارة العملية الإنتاجية ومدى تطورها. ▪ الأساليب المتعلقة بتوافر الكوادر البشرية الابتكارية. ▪ الأساليب المتعلقة بالعمليات التسويقية والإعتمادات والمواد الخام. ▪ الأساليب المتعلقة بتجنب مشكلات الصناعة. ▪ مستوى الاتفاق على البحوث والتطوير. ▪ الكفاءة التسويقية. ▪ درجة الإهتمام للحصول على شهادات الجودة الشاملة. ▪ مستويات التصدير. ▪ حجم الشركة (معدلات العمالة بها). ▪ عمر الشركة (مدة تواجدها وخبراتها في السوق).
خصائص المشروعات	

المصدر: إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥٤.

هذا وقد ينسحب هذا التأثير على المجال الإنتاجي أو التسويقي، أو مجال البحوث والتطوير، أو مجال التمويل ويتضح ذلك الشكل التالي:

**شكل رقم (٦)*
المزايا التنافسية للتحالفات
والعوامل المؤثرة على المجالات المختلفة**



* المصدر: إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٢.

المبحث الثانى

مثال مقترح لأحد التحالفات الإستراتيجية ودورها في تدعيم الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في البيئة المصرية

مقدمة :

يظهر بوضوح للقارئ في هذا الموضوع أن هناك قطاع هام يتطلب فيه الأمر تطبيق فكر التحالفات وهو قطاع الدواء، فهناك بعض الخبراء والمتخصصين في مجال صناعة الدواء المصرى أشاروا إلى أهمية تطبيق منهج التحالفات وأرجعوا نشأتها لتحقيق أهداف بحثية تطويرية في مجال تصميم الأدوية الكيماوية أو التكنولوجيا الحيوية أو التوصل إلى أشكال صيدلية جديدة إلى جانب التحالفات في مجالات الترويج والتسويق والإنتاج.

وإذا كانت التحالفات في مجال البحوث والتطوير تحمى الكيانات الصغيرة في صناعات الدواء من مخاطر إقتصاديات البحوث فإن الشركات العملاقة لا تستطيع الإكتفاء بالبحوث التى تجريها منشأتها فقط ولكن يمتد الأمر إلى تنوع غير محدود في المجالات والقدرات البحثية خارج حدودها فيكون ذلك من شأنه حسن إستغلال القدرات والموارد المتاحة وتقصير مدة الإكتشاف العلمى وتقليل تكلفته.

بالإضافة إلى ما تقدم فقد إتجهت الشركات الدوائية الكبيرة مؤخراً إلى الإستعانة بوحدة بحثية صغيرة خارج حدودها لإجراء جزئيات بحثية صغيرة ومحددة يتم بعد ذلك إستكمالها أو تغطية أجزاء معينة فيها من خلال المشروعات البحثية الكبيرة التى تجرى داخل الشركات الكبيرة نفسها حيث تقوم هذه الوحدات البحثية الصغيرة بإجراء المطلوب منها ويطلق على هذه الظاهرة **Research and development out- sourcing** وتكون نتيجة إستخدام هذا الأسلوب تعظيم كفاءة مخرجات المشروعات البحثية التى تجرى في معامل بحوث الشركات الدولية الكبرى.

المثال المقترح : " تحالف في مجال صناعة الدواء "

هذا وقد عرض أحد الباحثين لفكرة تحالف إستراتيجى على أن تكون صيغته المحلية مكونه من ثلاثة عناصر رئيسية تشمل شركات الدواء في مصر " قطاع أعمال - قطاع خاص - قطاع إستثمارى " والبنوك الوطنية ثم الحكومية. ويهدف التحالف المقترح إلى إنشاء كيان

للشركة برأسمال مصرى جماعى تسهم فيها كل شركات الدواء فى مصر جنباً إلى جنب " على اختلاف أنواعها" وكذلك البنوك الوطنية بحيث يكون بمثابة صندوق لتمويل بحوث وتطوير الصناعات الدوائية المصرية، على أن يقوم بتشغيل مركز بحوث وتطوير الدواء المصرى وذلك من خلال مجموعة من الآليات تتمثل فى : (١٠)

- (١): الإشراف على إدارة المركز والمساهمين فى إنشاء الصندوق.
- (٢): تعمل إدارة المركز على أساس إدارة المال الخاص ويختار له مدير يقوم بإدارته من قبل المساهمين فى إنشاء الصندوق.
- (٣): يهتم المركز بالبحوث العلمية والتكنولوجية لتطوير المنتجات الدوائية والعمليات الإنتاجية وكذلك للتوصل إلى منتجات وعمليات إنتاجية جديدة.
- (٤): يتم توجيه العمل فى إطار برامج قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل فى ضوء التطورات العالمية ومتطلبات المنافسة فى الأسواق المحيطة وذلك من خلال الإرتكاز على "التوافق مع" الخطط المستقبلية المحتملة للشركات المساهمة فى رأس المال.
- (٥): تتضامن وتتضافر الحكومة مع عملية إنشاء المركز وتطويره وذلك من خلال الآليات الخاصة بالجمارك والضرائب والإتفاقيات الدولية.
- (٦): يدار المركز من خلال فرق بحثية ويكون مدير المركز مسئولاً عن إختيارها وتأهيلها المستمر ومتابعة أدائها وإستمرارها فى العمل.
- (٧): تنشأ فى المركز وسائل إستثمارات علمية وتكنولوجية متطورة تساعد على حسن الإستفادة من المعلومات والمعارف العلمية والتكنولوجيا المتاحة عالمياً وكذلك حسن توظيفها.
- (٨): كما ينشأ فى المركز نشاط تسويقى بحثى يكون همزة الوصل بين كل من مدير المركز وإدارة بحوث التسويق فى المركز والعملاء " الشركات المصرية " والسوق والمتغيرات العالمية وكذلك الأسواق التصديرية المستهدفة.
- (٩): توزع المخرجات التكنولوجية والتجارية لأنشطة المركز على الشركات المساهمة فى إنشائه بحيث إذا منحت إحدى هذه الشركات حق الإستغلال التجارى لإحدى المخرجات البحثية للمركز فإن العائد المادى يوزع بنسب " يتفق عليها " على كل من المركز والشركة المنفذة وبقية الشركات والبنوك المساهمة فى رأس المال.
- (١٠): يكون المركز " بالإضافة إلى أنشطته البحثية والتطويرية بمثابة مكتب إستشارى وطنى للشركات المحلية يختص بمشروعاتها وخططها التطويرية ويكون معنياً بعملية التفاوض مع الشركات الأجنبية وذلك فيما يتعلق بالمنتجات أو العمليات الإنتاجية.

(١١): يكون المركز بمثابة منظمة " غير مباشرة " للقوى العلمية المصرية المتمثلة في الجامعات ومراكز البحوث والمعامل الحكومية وذلك بأن يقوم بتكليفها من خلال تعاقدات التنفيذ لأجزاء محددة من بعض برامجها.

(١٢): يقوم المركز بتنظيم التعامل مع الحكومة بشأن ما يتطلب منها للمعاونة وذلك من خلال مساهمتها في المشروعات التي لايتاح للشركات تحمل مسئولياتها بشكل منفرد هذا بالإضافة إلى دور الحكومة في الاتفاقات الدولية المختلفة.

(١٣): التركيز على أن يولد العمل بدون سلبات مع مراكز البحوث والجامعات، مع ملاحظة أنه سيكون أداة لتحديث وتطوير وتجديد الخبرات الوطنية المصرية في البحوث والتطوير لهذا المركز أن يمارس ويوجه العديد من الأنشطة والذي يعد من أهمها الإتصال العلمي المحلي والإقليمي والعالمي.

مما تقدم يمكن بناء موقف مصرى فاعل تجاد قضية التطوير في مجال صناعة الدواء والتي تعد قضية في غاية الخطورة والحساسية ولها بعد مستقبلى سيعود على الإقتصاد المصرى بقيمة مضافة كبيرة تساهم في تكوين إطار تحالف قومى لتطوير إستراتيجى للصناعات الدوائية.

خلاصة الفصل الثالث

تركز هذا الفصل فى التعريف بالتحالفات الإستراتيجية، بدأ بتحديد مفهومها، الخطوات التمهيدية التى تسبق عملية التحالف، كيفية إدارة التحالف، خصائص التحالف والحلفاء الإستراتيجيين، الأهداف المتوقعة من إقامة التحالفات، مؤشرات قياس نجاحها وصيغ هذه التحالفات، ثم مزاياها ومحدداتها ولتعميق هذه الفكرة تم طرح مقترح لأحد التحالفات الإستراتيجية ودورها فى تدعيم وتعزيز الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة فى البيئة المصرية وذلك فى مجال صناعة الدواء حيث يعد هذا القطاع من القطاعات الهامة والواعدة فى الإقتصاد المصرى.

من الدراسة السابقة نجد أن تحليل الفرص والتهديدات لا يتطلب فقط منظوراً محلياً أو إقليمياً بل أصبح المنظور العالمى ضرورة أساسية لتصميم إستراتيجية عالمية معاصرة تتضمن شراء سلع وخدمات أجنبية، وفى نفس الوقت مجابهة تهديدات المنافسين الأجانب، ولذلك أصبح لزاماً اللجوء إلى سبل وطرق لمواجهة تلك التهديدات بتكوين إستراتيجيات تحالفية مع شركات محلية وخارجية باعتبارها أهم السبل لمواجهة تلك التحديات.

وليس أدل على ذلك من تحول شركات كبيرة أنهكها التنافس إلى تطبيق إستراتيجيات التحالف والهدف هو تقليل تكلفة التنافس وتكلفة البحوث والتطوير ونقل التكنولوجيا، وتعزيز القدرات التنافسية للمتحالفين.

هذا إلى جانب إستراتيجيات أخرى تلجأ إليها الشركات مثل إستراتيجية الشراء والدمج التى قد تتبعها الشركات لتقوية مركزها التنافسى وفيها تتحد شركتان أو أكثر لتكوين كيان واحد له اسم وقوة وعلامة تجارية واحدة ويكون الهدف من ذلك زيادة ودعم كيان وقوة الشركات التى تتبنى هذه الإستراتيجية.

هذا وبالرغم من أهمية فكر التحالف، إلا أنه غائب عن بيئة الأعمال المصرية، فهذا الفكر يحتاج إلى التعاون والتشابك وطرح الثقة فى الآخر وكلها أفكار تحتاج إلى توافر ثقافة قبول الآخر وعدم التخوف من طرح الثقة فى الآخرين، وهذا يتطلب أن ينتشر فكر وثقافة العمل الجماعى فى السياق الإجتماعى للمجتمع المصرى.

إلى جانب ذلك هناك تصور مطروح بقوة ويتمثل فى تنسيق وتكامل أدوار اللاعبين فى مجال العمل فى المشروعات الصغيرة والمتوسطة وهم كثر ولديهم إيمان عميق بفكر التحالف مما سيجري عليه إنتشار هذا الفكر وتغلغه فى النسيج الإجتماعى للمجتمع المصرى، وبالتالى إنفتاح المشروعات على كل ما هو مستحدث وجديد وخصوصا فى هذه المرحلة الإنتقالية التى يمر بها المجتمع المصرى حيث الإنفتاح على العالم الخارجى وقبول رياح التغيير والأخذ بأسباب التقدم نحو مجتمع لا يخشى التقدم وإنما يتقبله ويمتصه ويصبح أكثر تطورا وإنفتاحا وإستيعابا لمتطلباته ومقتضياته.

وسينعكس كل ما تقدم بطبيعة الحال فى كيانات قوية تحالفية تحقق مزايا تنافسية، وتقوم على علاج القصور وتدعيم نقاط القوة وزيادة المكانة السوقية وبالتالى فإن المشروعات المشتركة يتوقع لها زيادة القدرة التنافسية والحصول على نصيب سوقى أكبر ثم المشاركة فى المخاطر والأرباح.

هوامش الفصل الثالث

- (١) د. أحمد السيد مصطفى، الإستراتيجية والتنمية التنافسية لمنشآت الأعمال العربية، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية، أكتوبر عام ١٩٩٦، ص ٣٢.
- (٢) د. أحمد السيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، رؤية تقرير القرن الحادى والعشرين، كلية التجارة، جامعة الزقازيق فرع بنها، الناشر المؤلف، الطبعة الثالثة، عام ٢٠٠٠، ص ٥٧.
- (٣) د. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادى والعشرين، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، فرع بنها، إيتراك للنشر والتوزيع، عام ١٩٩٩، ص ١٦-١٧.
- (٤) شارلز وجانيت جونز، ترجمة د. رفاعى محمد رفاعى، د. محمد سيد أحمد عيد، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، عام ٢٠٠١، ص ٤٤٤.
- (٥) إيمان وديع عبد الحليم، التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، عام ٢٠٠٤، ص ٣٨.
- (٦) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ٦٠-٦٢.
- (٧) إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص ٤٦-٥٧.
- (٨) يمكن الرجوع إلى المراجع التالية فى هذا الجزء:
(أ) د. فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤.
(ب) إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠.
- (٩) شارلز وجانيت جونز، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤٤-٤٤٧.
- (١٠) إيمان وديع عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٩-١١٢.

الفصل الرابع

**تحديد أدوار اللاعبين المساندة للمشروعات الصغيرة
والمتوسطة في مجال تكوين عناقيد صناعية
وتحالفات إستراتيجية لتحقيق تنافسيتهما**

الفصل الرابع

تحديد أدوار اللاعبين المساندة للمشروعات الصغيرة

والمتوسطة في مجال تكوين عناقيد صناعية

وتحالفات إستراتيجية لتحقيق تنافسياتها

مقدمة:

هناك العديد من الأطراف التي تلعب دوراً فاعلاً في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة فتتشكل من خلال مجموعة أدوارها منظومة متكاملة لخدمة أهداف المستثمر الصغير ومعاونته على العمل في هذا المجال والإستمرار فيه ليتحول من مجرد مستثمر صغير إلى رجل أعمال يحمل عبء ومتطلبات التنمية في المستقبل، ولكن بالرغم من ذلك لازال هناك تداخل في هذه الأدوار ولا زالت تحتاج المزيد من التنسيق بين أدوار اللاعبين لإضفاء المزيد من القوة على أدائها والوصول بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة إلى أبعد من الأداء المحلي إلى الأداء العالمي الذي يتميز بالجودة العالية والتكاليف المناسبة والتميز التقني مع إضفاء الهوية المصرية عليه.

ولتحقيق أهداف هذا الفصل سيتم طرح أربعة مباحث تتمثل في:

- (١) : المبحث الأول: الوزارات ودورها في دعم تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية.
- (٢) : المبحث الثاني: دور مركز تحديث الصناعة في دعم تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية.
- (٣) : المبحث الثالث: دور الإتحاد العام والإتحاد الإقليمي للجمعيات الأهلية في دعم تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية.
- (٤) : المبحث الرابع: دور الصندوق الإجتماعي في دعم تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية.
- (٥) : المبحث الخامس: دور الإتحاد العربي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في دعم تنافسية هذه المشروعات من خلال العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية.

المبحث الأول

الوزارات ودورها في دعم تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية

مقدمة:

تلعب العديد من الوزارات دوراً هاماً وفاعلاً في مجال دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وبالرغم من ذلك فما زالت هذه المشروعات تواجه العديد من المشاكل والمعوقات التي يصعب معها دفعها للإرتقاء بدورها وتحديثه وتطويره، ومن أهم هذه المشاكل والمعوقات للأمام عدم وجود إطار تنظيمي متناغم يدعم ويرعى هذه المشروعات، فلا توجد جهة مسؤولة عن تنميتها والتخطيط المستقبلي لها.

ومن هنا تنبع نقطة البداية فلكي تحقق المشروعات الصغيرة والمتوسطة دوراً فاعلاً وتخرج من حيز المحلية للعالمية وتحقق تنافسية وتميز في المجالات المختلفة التي تعمل بها، فإن ذلك يتطلب تنسيق بين وحدات الإطار المؤسسي المعنى بهذه المشروعات وخلق المناخ الفعال لهذه المشروعات بما يتفق وطبيعتها.

ويتمثل تواجد المناخ الفعال على الأقل فيما يلي: ^(١)

- تواجد النظام الإداري المبسط لقيام المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- توفير الأراضي اللازمة لإقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- توافر البنية الأساسية اللازمة لإقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- توفير البيانات المتكاملة عن المشروعات القائمة والمقترح إقامتها.
- توفير المؤسسات التمويلية لتقديم الدعم المالي بما يتفق وإمكانيات المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- تواجد القوانين المتعلقة بالضرائب والتأمينات على العمال، والرسوم الجمركية التي تتفق وطبيعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- وجود صندوق لمواجهة تعثر وإفلاس المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ومما لا شك فيه أن تواجد هذا المناخ الفعال بدرجة كافية يشكل دافعاً أمام تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهذا المناخ يمكن تحقيقه من خلال تناسق أدوار اللاعبين في مجال هذه المشروعات بما يحقق الترابط فيمات بينها والذي يتم بتدعيم وسائل الإتصال والتشبيك الجيد الذي يسمح بوجود منظومة تفاعلية إستهدافية يكون مدخلاتها ونظام تشغيلها

ومخرجاتها هي المشروعات الصغيرة والمتوسطة القابلة للنمو السريع والتي تستطيع أستيعاب مقتضيات التطوير والتحديث فتدخل الأشكال الجديدة المتمثلة في العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية في سياق عملها.

ولتحقيق أهداف هذا المبحث سيتم دراسة النقاط التالية:

أولاً: التعريف بالوزارات المختلفة التي تعمل في مجال مساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ثانياً: شكل الدور المساند الذي تلعبه هذه الوزارات في مجال تحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك في مجال تكوين العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية.

أولاً: التعريف بالوزارات المختلفة التي تعمل في مجال مساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تتعدد الجهات ذات العلاقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر سواء التي تعمل في جوانب التمويل أو التسويق أو الإشراف والتنظيم وتتمثل في ^(٢)

(١): التعريف بوزارة التجارة والصناعة وأجهزتها

(أ): قطاع الصناعة

تهتم الوزارة بالصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنفيذها لبرنامج تحديث الصناعة بالتعاون مع إتحاد الصناعات والإتحاد الأوروبي من ناحية، ومن جهة أخرى من خلال أجهزتها المتخصصة والمتمثلة في الهيئة العامة للتصنيع، مصلحة الرقابة الصناعية، مصلحة الكفاية الإنتاجية، الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسي، مصلحة الكيمياء، مركز تنمية التصميمات الهندسية والصناعية.

(ب): قطاع التجارة الخارجية

يعتبر من أهم الجهات إهتماماً بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة الصناعية منها لإرتباط التصنيع في مراحله المتطورة بالتصدير، لذا أنشئت بالقطاع " وحدة تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة "، وفي عام ١٩٨٨ تم إنشاء الإدارة العامة لشئون المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر بهدف وضع إطار من السياسات المشجعة للصناعات الصغيرة والمتوسطة يعمل على تنميتها وتوفير المساعدات المالية وغير المالية لها على أسس إقتصادية وتنموية سليمة وتقديم الرعاية المناسبة لها.

هذا وتقدم الوزارة الخدمات الفنية والإرشادية اللازمة للصناعات الصغيرة والمتوسطة علاوة على إنشاء العديد من المجمعات الصناعية الصغيرة في مختلف أنحاء محافظات الجمهورية، والاهتمام برفع كفاءة الكوادر الفنية العاملة في برامج التدريب المختلفة، توفير مؤسسات الترويج والتسويق، تقديم حزمة من السياسات التمويلية المساعدة للأنشطة والصناعات التصديرية والتنسيق بين الأجهزة الرقابية وتطويرها وتنشيطها لزيادة فاعليتها في وضع وتطبيق المواصفات القياسية ورفع مستوى جودة المنتجات المصرية ومنح تراخيص إقامة المشروعات المختلفة " الهيئة العامة للتصنيع " .

بالإضافة إلى ما تقدم تقوم " مصلحة الكفاءة الإنتاجية " ببحث وإقترح التشريعات اللازمة لتنظيم مستويات التدريب المهني على نطاق قومي والإشراف على مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة الصناعة ودراسة الوسائل العلمية لرفع الكفاءة الإنتاجية ومساعدة الشركات الصناعية والمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة في تحقيق هدف رفع جودة المنتجات بما يعمل على رفع كفاءة الأنشطة الصناعية الصغيرة والمتوسطة وإستمراريتها من خلال قيامها بإعداد العمالة الفنية الماهرة من خلال مراكز التدريب المهني والتدريب التحويلي وتنمية المهارات الفنية وتحسين الإنتاجية وتطوير الإدارة من خلال التعليم المستمر ومعهد إستشارات الإدارة.

(٢): وزارة التنمية المحلية

تهتم هذه الوزارة بمشروعات التنمية المحلية القائمة على مفهوم مشاركة الأهالي في تطوير مجتمعاتهم المحلية، بجانب العمل على إتاحة فرص العمل وخاصة للشباب وإستغلال أكفاً للموارد المحلية.

هذا وتتولى الوزارة إقراض مختلف مشروعات التنمية الريفية، وخاصة في مجال المشروعات الإنتاجية والحرفية والخدمية والتسويقية الصغيرة وإقراض مشروعات صغار المستثمرين ممن لديهم مشروعات قائمة أو يرغبون في إنشاء مشروعات جديدة ذات عائد مادي دورى سريع وتستطيع أن تغطي إستثماراتها في مدة لاتتجاوز العامين والنصف.

(٣): وزارة التخطيط

تهتم وزارة التخطيط بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال قطاع الإنتاج السلعي والإدارة المركزية وإدارة عامة للصناعات الصغيرة والتعاون الإنتاجي، وتتمثل مهام الوزارة في وضع تقديرات لمشاركة القطاع الخاص في إستثمارات الخطة الخمسية وخاصة فيما يتعلق

بأنشطة الصناعة والتعدين، ووضع تصور لدور قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الخطة القومية ودراسة مدى إستغلال الموارد المتاحة وتحديد حجم العامل.

(٤): وزارة المالية

في إطار إهتمام وزارة المالية بقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة تبنت الوزارة منذ عام ١٩٩٩ مشروع لتضمين كافة منشآت الأعمال داخل القطاع الرسمى رغبة منها في حصر المشروعات غير الرسمية وذلك بهدف تحويلها إلى مشروعات رسمية وضمها للمجتمع الضريبى.

(٥): وزارة التضامن الاجتماعى

يتضح إهتمام الوزارة بالمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر وذلك من خلال برامج الأسر المنتجة والذى يمثل أهم المشروعات الإجتماعية ذات الدخل الإقتصادى للأسرة والذى يهدف إلى خلق فرص عمل جديدة والقضاء على البطالة في الأسرة المصرية والعمل على تنمية الصناعات البينية البسيطة ودعم أنتشارها، والعمل على تدعيم الترابط الأسرى من خلال الإنتاج وتدريب الفئات المستهدفة وتنمية مهاراتهم والعمل على إدخالهم في دائرة الإنتاج، وأيضاً لدى الوزارة صندوق دعم الصناعات الريفية والبينية والإعاش الريفى الذى أنشئ لمنح قروض للجهات والمؤسسات المشهورة منها والجمعيات والمؤسسات العاملة في الحقل الإجتماعى.

(٦): وزارة الزراعة وإستصلاح الأراضي

وتستقبل المشروعات المستفيدة من قروض بنوك التنمية وبنوك التنمية والإئتمان الزراعى، وبنك التنمية الصناعية، وبنوك القاهرة والإسكندرية والأهلى ومصر وتمثل المشروعات التى تمنح على أساسها القروض في مشروعات الثروة الحيوانية والسمكية والإنتاج الزراعى ومجالات التصنيع الزراعى المختلفة، مشروعات الأمن الغذائى كما تهتم الوزارة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال التعاونيات بقطاعها الثلاثة في مختلف مجالات التنمية.

(٧): وزارة البحث العلمى

قامت الوزارة بتنفيذ مشروع للتعاون العلمى والتكنولوجى بأكاديمية البحث العلمى والتكنولوجى يهدف إلى تنمية ودعم الصناعات الصغيرة في مختلف المجالات والعمل على

نشر الصناعات الصغيرة وتدعيم القدرات الإنتاجية لها والإستفادة من الطاقات البشرية الموجودة في المجتمع والإرتقاء بجودة الصناعات الموجودة من أجل العمل على تصديرها.

(٨): جهاز تنمية الصناعات والتعاون الإنتاجي

يقوم هذا الجهاز بالإشراف على الورش والمنشآت الحرفية الصناعية التي يعمل بها عدد من العمال لايزيد عن تسعة عمال بخلاف صاحبها وتقوم الدولة بتوجيه الإستثمارات لتنمية وتطوير قطاع الصناعات الصغيرة الحرفية من خلال هذا الجهاز وذلك من خلال محورين أساسيين هما محور إنشاء مراكز خدمة وتدريب تشتمل على أحدث الآلات والمحور الثانى وهو تدريب الصبية والشباب على الصناعات الحرفية.

(٩): البنوك والمؤسسات التمويلية

وتقوم البنوك والمؤسسات التمويلية الأخرى بدور هام وحيوى في تمويل المشروعات الصغيرة إلى جانب تقديمها للخدمات الإستشارية ودراسات الجدوى الإقتصادية لعلاج ما يواجه هذه المشروعات من صعوبات تمويلية أو فنية.

وتتمثل هذه البنوك والمؤسسات في بنك التنمية الصناعية، البنك الوطنى للتنمية، بنك مصر، بنك التنمية والإئتمان الزراعى، بنك القاهرة، شركة ضمان مخاطر الإئتمان المصرفى ثم الجمعيات والهيئات الأهلية، وجميع هذه الهيئات والبنوك السابق ذكرها تهدف بالدرجة الأولى إلى تمويل المشروعات والصناعات الصغيرة بغرض التنمية الإقتصادية الناتجة عن رقى المستوى المعيشى للأسر الصغيرة وتوجيه الدعم الفنى والمالى للمشروعات وصغار المستثمرين.

ثانياً: شكل الدور المساند الذى تلعبه هذه الوزارات في مجال تحقيق تنافسية

المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك في مجال تكوين العناقيد الصناعية

والتحالفات الإستراتيجية

تستطيع الوزارات السابقة مساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك في مجال تكوين العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية وذلك بطرح فكر التجمع والتعاون والتحالف بين هذه المشروعات، وبطبيعة الحال فإن ذلك مرهون بتوحيد الجهود وتنسيقها وإنسجامها وتناغمها بين وحدات الإطار المؤسسى والمنوط به النهوض بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، والذي يسمح بإزالة العراقيل والمعوقات أمام هذه المشروعات ونقطة البداية تكمن في التكامل بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة ووجود علاقات وروابط إنتاجية

وخدمية وتجارية منظمة بين هذه المشروعات وبعضها البعض من جهة وفيما بينها وبين المشروعات الكبيرة من جهة أخرى.

هذا وقد يتحقق التكامل بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال واحد أو أكثر من الصور التالية:

- (١): التكامل فيما بين عدد من المشروعات أو الوحدات الإنتاجية التي يتخصص كل منها في إجراء عملية تصنيعية ما على مكون واحد أو أكثر من مكونات منتج ما تمهيداً لإنتاج سلعة أو منتج نهائي.
- (٢): التكامل فيما بين عدد من المشروعات التي يتخصص كل منها في مرحلة إنتاجية ما بهدف إنتاج سلعة أو منتج نهائي ومن أمثلة ذلك التكامل فيما بين مشروعات إنتاج الملابس الجاهزة.
- (٣): التكامل فيما بين المشروعات الإنتاجية والخدمية كمشروعات التعبئة والتغليف والنقل والتخزين والتبريد والتسويق والتوزيع.
- (٤): التكامل بين المشروعات الخاصة والمملوكة للحكومة وقطاع الأعمال سواء كان ذلك بتعاقد الجهات الحكومية على شراء المنتجات الوسيطة أو النهائية من القطاع الخاص أو قيام القطاع الخاص بتجميع وتسويق منتجات القطاع الحكومي.
- (٥): التكامل بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة من خلال قيام المشروعات الصغيرة والمتوسطة باستغلال وتصنيع المنتجات الثانوية للمصانع الكبيرة.

وترجع أهمية إقامة المشروعات التكاملية للعديد من العوامل والتي تتمثل في:

- (١): تعمل الروابط الإنتاجية والتجارية فيما بين المشروعات والصناعات إلى إيجاد قوى الدفع اللازمة لهذه المشروعات، مثال قيام المشروعات الصناعية الصغيرة بإتمام عمليات التجميع أو تشكيل أو تشطيب السلع والمنتجات النهائية للصناعات الكبيرة أو استغلالها للمنتجات الثانوية ومخلفات هذه الصناعات كما تخلق هذه الروابط قوى دفع إلى الأمام كما هو الحال في قيام المصانع الصغيرة بإنتاج مستلزمات الإنتاج والصناعات المغذية للصناعات المتوسطة والكبيرة.
- (٢): قيام المشروعات الصغيرة بإعداد العمالة المدربة والماهرة والتي تتطلبها احتياجات المصانع المتوسطة والكبيرة مما يؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج بالمصانع الكبيرة وزيادة ما تحققه من قيمة مضافة نتيجة للوفورات التي يمكن أن تحصل عليها خلال تعاقدتها مع المنشآت الصغيرة لإنتاج احتياجاتها من مستلزمات الإنتاج من السلع الوسيطة والنهائية حيث غالباً ما يتم تحديد أسعار شراء تلك المستلزمات عند

مستويات تقل كثيرا عن مثيلاتها التي يمكن شرائها من المصادر الأخرى وطبيعى أن يساعد ذلك كله على رفع الكفاءة الإنتاجية لتلك المصانع.

(٣): يؤدي التكامل بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة وشركات التسويق المتخصصة على قيام الأخيرة بتوفير المعلومات عن إحتياجات الأسواق المحلية والأجنبية من المنتجات من حيث الكميات والمواسم والأسعار والمواصفات القياسية وإشترطات الجودة المطلوبة والتي تعمل الصناعات الصغيرة والمتوسطة على توفيرها ومن ثم تضمن تسويقها كما قد تتولى أيضا الشركات المسوقة تقديم المعونة الفنية والمادية اللازمة لتلك الصناعات.

مما سبق نجد أن الإهتمام المتزايد بالصناعات التكاملية سيخلق مجالات للتعاون أمام المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع المشروعات الكبيرة، وبالتالي يفتح مجالات للتعاون المستقبلى بينها ويرسخ أهمية هذا التعاون والتجمع، مما يؤدي إلى فتح الأفاق المستقبلية أمام حدوث التحالف فيأتى فكر التحالف فكراً منطقياً ومرحلة لاحقه ضرورية لإكتمال العمل في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثانى

دور مركز تحديث الصناعة في دعم تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال العناقد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية

مقدمة :

تعتمد التنمية الإقتصادية فى مصر بشكل كبير على زيادة القدرة التنافسية وزيادة معدل نمو القطاع الصناعى وهناك إجماع على أن رفع كفاءة قطاع الصناعة يعتبر المحرك الرئيسى نحو مستقبل أفضل لمصر، ويعد مركز تحديث الصناعة الأداة الرئيسية لتحقيق رؤية الحكومة المصرية للوصول إلى قطاع صناعى أكثر نشاطاً وتنافسية على المستوى العالمى. ويتم ذلك من خلال خلق المناخ الملائم وتهيئة الفرصة أمام القطاع الخاص ليلعب دوراً فعالاً فى تحقيق النمو الإقتصادى وزيادة القدرة التنافسية للقطاع الصناعى على المستوى العالمى.

هذا وقد تم تصميم برنامج تحديث الصناعة فى سنة ١٩٩٨ وتقوم بتمويله الحكومة المصرية والإتحاد الأوروبى وجهات مانحة متعددة بميزانية تبلغ (١,٧) مليار جنيه مصرى خلال السنوات الخمسة الأولى، وفى نهاية ديسمبر ١٩٩٨ كان هناك (٤٢٠) مؤسسة فى مصر قد إستكملت دراستها التشخيصية، وهناك (٣٠٠) منشأة أخرى فى المراحل التالية للخطط الإستراتيجية.

وعلى الرغم من أن عدد المستفيدين من خدمات المركز لازال صغيراً بالنسبة للعدد المحتمل، إلا أنه من المرجو أن تؤدى الخبرة الناجحة للجيل الأول من المنشآت إلى إحداث أثر المضاعف بين المنشآت الأخرى.

ويهدف هذا البرنامج إلى إعادة هيكلة الشرائح الكبرى من الصناعات التى يتوقع أن تواجه مزيداً من المنافسة نتيجة لتحرير التجارة، ويبدو أن شرط النجاح هو نوعية إدارة مثل هذه البرامج وكذلك نوعية الخدمات المقدمة، إلى جانب سعى القطاع الخاص على تنظيم وتحديد مطالبه الجماعية، والحديث بصوت واحد والسعى إلى تحسين البنية الأساسية المادية والتطبيقية.

هذا وتستطيع مجموعات الصناعات ذات التخصص القطاعى أو التخصص المكانى والمنشآت المتوسطة والصغيرة أن تقيم فيما بينها دوائر إتصالات أفضل وأن تتعارف فيما بينها من أجل إعطاء الأولوية لإتاحة وسائل التدريب المتقدمة ووسائل الإئتمان والتسويق والتخزين والمرافق التى تستخدم بصورة جماعية.

هذا وربما تتمثل قدرة البرنامج في تشجيع قيام جهات من القطاع الخاص على تقديم كامل نطاق الخدمات الإرشادية التي تحتاجها التجمعات الصناعية والتي تعد من أهم جوانب المساعدة التي يقدمها البرنامج للصناعات المختلفة.^(٢)

أولاً: التعريف بماهية مركز تحديث الصناعة وشكل الدور الذي يلعبه المركز في مجال تكوين التحالفات الإستراتيجية والعناقيد الصناعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

(١): التعريف بماهية مركز تحديث الصناعة

مركز تحديث الصناعة هو الجهة المصرية القائمة على تنمية الصناعة المصرية بما يساهم في زيادة القدرة التنافسية لها، ومعدلات النمو الإقتصادي والصادرات وفرص العمل، وتعكس الرؤية الجديدة لمركز تحديث الصناعة تغيراً جوهرياً نحو مشاركة أكثر فاعلية لقطاع الصناعة المصرية وتحقيق تكامل أكثر عمقا مع الإقتصاد العالمي، ويساهم مركز تحديث الصناعة من خلال التنسيق مع وزارة التجارة الخارجية والصناعة في صياغة السياسات الصناعية فضلا عن كونه كيان منفذ لهذه السياسات.

وتهدف الرؤية المتطورة لمركز تحديث الصناعة إلى تشجيع النمو الصناعي والتنمية من خلال تطبيق أساليب جديدة مبنية على الشراكة القومية مع القطاع الخاص بهدف زيادة القدرة التنافسية للصناعة المصرية في السوق العالمي، وما يزال المركز هو النموذج الفريد للشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص في مرحلة الإعداد. هذا ويعد مركز تحديث الصناعة الذي إنبثق بنجاح من برنامج تحديث الصناعة الممول من قبل كل من الاتحاد الأوروبي والحكومة المصرية والقطاع الخاص كيان دائم لتحديث الصناعة في مصر.

(٢): شكل الدور الذي يلعبه المركز في مجال تكوين التحالفات الإستراتيجية

والعناقيد الصناعية لتحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تتمثل رسالة المركز في تقديم الدعم للمنشآت الصناعية طبقا لإحتياجاتها التنموية من خلال برامج شاملة لزيادة القدرة التنافسية مع التركيز على تنمية الموارد البشرية والصادرات والإبتكار والجودة والتمويل ونقل التكنولوجيا والمعلومات.

هذا وتتلخص رسالة المركز في دعم نشاط المنشآت الصناعية المصرية لوضعها في مركز تنافسى في الأسواق العالمية بهدف خلق فرص العمل وتحقيق الرخاء الإقتصادى للجميع، ومن بين أكثر من ٢٤٨٠٠ منشأة مسجلة بالقطاع الصناعى بإجمالى ١,٢ مليون عامل في قطاع الصناعة أو الخدمات المتعلقة بالصناعة.

ويستهدف مركز تحديث الصناعة المنشآت التى يعمل بها ١٠ عمال أو أكثر والمزاولة لنشاطها لفترة لا تقل عن سنتين وبهذا فإن مركز تحديث الصناعة سيقدم بذلك خدماته إلى ما يقرب من ١٠٣٠٠ منشأة صناعية خلال الثلاثة سنوات القادمة لدفع القدرة التنافسية لهذه الفئة من المنشآت التى تمثل شريحة كبيرة من الإقتصاد المصرى ويساعد على توجيه الموارد بالشكل اللازم، مما يترتب عليه سرعة تحقيق نتائج إيجابية وسهولة التنسيق والتكامل بينها وبين برامج التنمية لتحقيق تنمية إقتصادية مستدامة.

(أ): بالنسبة لدور مركز تحديث الصناعة في مجال تكوين التحالفات الإستراتيجية لتحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يعمل المركز على توعية المستثمرين الراغبين فى العمل مع نظم حق الإمتياز كموردين، تدريب العمالة على المهن والحرف التى تستلزمها هذه الأنشطة وربطها بالشركة الأم ، ثم العمل على ربط رجال الأعمال بالجهات المهتمة بأنشطة حق الإمتياز للعمل معا على النهوض بالصناعة لملاءمة إحتياجات هذا النشاط. وينبع إهتمام مركز تحديث الصناعة بحق الإمتياز لأنه يؤدى إلى زيادة الإستثمار، تحفيز الشركات المحلية حتى تتمكن من المنافسة، تحسين جودة المنتج المحلى والمعرض محلياً ومطابقته للمواصفات العالمية، رفع مستوى المورد المحلى بما يؤهله للمنافسة العالمية ثم زيادة فرص العمل وتطوير الأيدى العاملة من خلال التدريب.^(٤)

(ب): بالنسبة لدور مركز تحديث الصناعة في مجال تكوين العناقيد الصناعية " التجمعات الصناعية " لتحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر برنامج التجمعات الصناعية إضافة جديدة لمركز تحديث الصناعة حيث يتوجه بخدماته إلى المنشآت الصناعية والحرفية التى تتركز فى منطقة جغرافية واحدة وتنتج منتجات متماثلة إلى حد كبير وتضم أنشطة مترابطة وتخدم بعضها البعض، هذا بالإضافة إلى مورد عناصر الإنتاج مثل المواد الخام والمعدات والخدمات والجهات المقدمة لخدمات البنية الأساسية المتخصصة.

وتمثل الحرف التقليدية المصرية تجمعات ذات تراث غنى له حضور في مختلف أنحاء العالم وتمثل رافداً من أهم روافد التراث المستوحاة من واقع البيئة والتاريخ المصرى. وقد برع المصرى منذ قديم الأزل فى هذه الصناعات وأضاف إليها لمسات جمالية وإبداعية جديدة، ومن هنا كانت أهمية ربطها بعجلة التقدم فى المجتمع ، ويعمل برنامج التجمعات الصناعية على تشجيع التنافس والتعاون بين أعضاء التجمع حيث تتنافس المنشآت المتماثلة للحصول على العملاء والإحتفاظ بهم وفى الوقت ذاته هناك سبل عديدة للتعاون بين المنشآت المستقلة المرتبطة ببعضها البعض بشكل غير رسمى بما يمثل نمط تنظيمى قوى يستطيع تقديم مميزات عديدة من حيث الكفاءة والفاعلية والمرونة.

ويتوجه برنامج التجمعات الصناعية إلى التجمعات ذات الإحتياجات الفعلية للتطوير، حيث يتم تحديد التجمع الصناعى أو الحرفى وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للوقوف على أهم المشكلات والحلول الممكنة، ثم يتم تصميم برنامج خاص بكل تجمع صناعى يشمل الإستراتيجية والأهداف والأنشطة مثل التسويق والتصدير والجودة.

ويهدف البرنامج إلى تنمية ودعم التجمعات الصناعية وأعضائها المصنعين والحرفيين وأصحاب المشروعات الصغيرة وربطها بعجلة التنمية وإتاحة الفرصة أمامها للحصول على الخدمات التى يقدمها مركز تحديث الصناعة لتحقيق النجاح والإستمرارية.

هذا وتشتهر مصر بوجود العديد من الحرف اليدوية ذات الطابع الأصيل والمميز التى تصور إبداع البيئة المصرية والصانع المصرى منذ قديم الزمان ومن بين عشرات الحرف المنتشرة فى ربوع مصر، هناك بعض الصناعات التقليدية البارزة التى يعمل معها برنامج التجمعات الصناعية عن قرب.

نذكر منها " صناعة السجاد اليدوى " بقرية الحرائية الشهيرة والمعروفة على مستوى العالم بمنتجات الجوبلان ذات التصميمات المصرية الأصلية المستوحاة من خيالات الصناع والطبيعة المحيطة بها ويحتل هذا النوع من الجوبلان مكانة كبيرة فى السوق العالمية لدرجة جعلت من هذه القرية الصغيرة موضع إهتمام متزايد من السانحين ومحبي الفن الطبيعى.

أيضا " ساقية أبو شعرة " تقع فى قلب الدلتا وهى إحدى قرى محافظة المنوفية والتى تضم أكثر من ٣٠٠٠ منتج للسجاد اليدوى من الحرير والصوف الطبيعى الذى يتميز بتصميماته البديعة الأصلية التى يبرع الصناع فى إنتاجها فضلا عن قدر المرونة والحرفية فى إنتاج أى تصميمات جديدة تواكب وتخاطب الذوق العالمى المتغير.

أما إذا أتجها شمالا صوب البحر المتوسط توجد مدينة " فوه الجميلة " التى تشتهر منذ قديم الأزل بصناعة وإنتاج الكليم الصوف ذات التصميمات والألوان المميزه والتى تحوز على إعجاب بل وإنهار كل من يشاهدها.

أما " المنتجات الخشبية " فتشتهر بها قرية حجازة التى تقع على ضفاف النيل بصعيد مصر المعروف بثرائه بالحرف التراثية العريقة حيث عاش فسيح فرنسى وقام بتعليم أبناء القرية هذا الفن الرافى المتمثل فى صناعة المشغولات الخشبية الفريدة من الخشب الطبيعى حتى أصبحت هذه المشغولات السمة المميزة للقرية التى إرتبط إسمها بهذا النوع من المنتجات.

أما المنسوجات اليدوية فتتميز كل قرية مصرية بمنتج متميز من المنسوجات اليدوية والتى قد تكون زيا شعبيا أو رمزا لإحتفال معين، فتتميز " نقادة " بصناعة الفركة وهى ثوب سودانى يستخدم فى المناسبات مثل الأفراح أو مولود جديد وتزدهر تجارة الفركة بازدهار الحالة الإقتصادية بالسودان والعلاقات التجارية معها. وقد تطور استخدام الفركة اليوم لتصبح زيا للشباب ليستخدمونه دون علم بأسمه وبتاريخه.

أما " أخميم " فمنتجاتها قد فافت شهرتها الحدود سواء الحرير أو القطن الطبيعى بمنتجاتها المميزة للملابس والمفروشات.

وهناك أيضا الأستر والأحجار النادرة، فقد كانت الأحجار من أول المواد التى إستخدمها الإنسان الأول لتصنيع الأدوات الضرورية فى حياته وتطور إستخدام هذه الأحجار لتصبح هى المادة المفضلة فى حرفة النحت حتى اليوم ويستخدم الحرفيين المصريين أنواع عديدة من الأحجار مثل الرخام والأبستر وغيرها فى صناعة التماثيل الفرعونية القديمة التى يتم رسمها بعناية فائقة ثم نحتها بحرفية يتميز بها الصناع فى قرية القرنة التى تقع بالبر الغربى لمدينة الأقصر فى أحضان أجمل أثار الحضارة المصرية القديمة ومازال الصناع فى القرية يتبعون أساليب النحت والتشكيل الفرعونية.

إلى جانب ما تقدم هناك أيضا " صناعة الخزف والفخار " وتعد صناعة الخزف والفخار من أقدم الصناعات التقليدية فى تاريخ مصر ويعمل بها آلاف الأسر فى أنحاء مصر فإلى جانب " منطقة مصر القديمة " الشهيرة، هناك مناطق المحروسة فى جارجوس بصعيد مصر وقرب الفيوم التى تقع على بحيرة قارون والتى تشتهر بإنتاجها لمنتجات الفخار المصرى التقليدى والمتطور وسيقوم مشروع الفسطاط على إحياء صناعة الخزف والفخار.^(٥)

ثانياً: انعكاس الدور المساند لمركز تحديث الصناعة على تحقيق تنافسية المشروعات

الصغيرة والمتوسطة

يلعب مركز تحديث الصناعة دوراً كبيراً و مسانداً لتحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال ثلاثة إستراتيجيات: الأولى إستراتيجية على المدى القصير وتنطوي على تحقيق معدلات أعلى من نمو الإنتاج الصناعي من خلال الاستفادة القصوى من تنمية الصادرات وأدوات تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر، الثانية إستراتيجية على المدى المتوسط وتنطوي على تعزيز إنتاجية المنشآت الصناعية من خلال تنفيذ سلسلة من البرامج المباشرة لزيادة قدرتها التنافسية محلياً وعالمياً ثم إستراتيجية على المدى الطويل وتهدف إلى تطوير الجانب التكنولوجي للصادرات المصنعة من خلال زيادة حصة الصادرات المصنعة من خلال زيادة حصة الصادرات ذات التكنولوجيا المتوسطة والعالية.

وبما أن هذا البرنامج يهدف إلى تنشيط القطاع الصناعي والصناعات المرتبطة به من أجل تعزيز قدرة رجال الأعمال على تحقيق النمو المتواصل والقدرة التنافسية المطردة ولذلك فهو يتبع أحد المناهج في التنظيم الصناعي والإقتصاد الإداري.

وتطبق عادة على ثلاث مستويات مختلفة مستوى المنشأة ومستوى المجموعات الصناعية العنقودية وهياكل دعمها ثم إجمالي البيئة الصناعية، فعلى مستوى المنشأة يهدف البرنامج إلى مساعدتها على زيادة فعاليتها من النواحي التنظيمية والإدارية والتكنولوجية وكذلك رفع مستوى الشرائح الصناعية والمواقع الصناعية، وعلى مستوى المجموعات الصناعية العنقودية " Clusters " وهيكلاً دعمها يهدف البرنامج لإنشاء روابط للأعمال ومؤسسات خاصة لتقديم الإستشارات وإيجاد هيئات عامة متخصصة وهيئات غير حكومية حتى تقدم خدمة أفضل طبقاً لإحتياجات المنشأة. أما على المستوى الكلى انعام فيهدف البرنامج إلى رصد الإصلاحات المؤسسية بما فى ذلك إزالة الضوابط والأخذ بالامركزية فى الإدارة العامة وتحديث وتداول أنظمة التدريب وقواعد الجودة وشبكات المعلومات والعلم والتكنولوجيا وشئون البيئة.

ومما يؤدى إلى انعكاس دور هذا البرنامج ايجابيا على تحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة أنه يعتمد على جانب الطلب وأنه إختيارى، وهناك ثلاثة قنوات أساسية تتوافق مع المستويات الثلاثة للبرنامج والتي يمكن تطبيقها بشكل متوازى وهى تشجيع التنمية المتكاملة وتقوية هيئات دعم القطاعات وتهيئة بيئة صناعية جذابه وتنافسية وذلك من خلال ثلاث قنوات.

أما " القناة الأولى " والتي تستوعب الجانب الأكبر من ميزانية البرنامج وتكون متوافقة مع طلب المنشآت للدعم وهذا المؤشر الأساسى فى هذا المنهج ويعتمد على جانب الطلب ويهدف لتحقيق الكفاءة والقدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة عن طريق إستخدام قدرتها على دعم النظم التنظيمية والإدارية والتكنولوجية وتشتمل هذه القناة على مجموعة كبيره من الأنشطة مثل تحديث المنشآت وهياكلها التنظيمية وتطبيق تقنيات متقدمة فى الإدارة وإتاحة التدريب للقوة العاملة وإتاحة أنشطة الدعم لتطوير التصميم وأنظمة الجودة والتسويق كما تشتمل على الأنشطة اللازمة فى مجال البحث والتطوير وزيادة تدويل الأعمال وتعزيز الإستثمار فى حماية البيئة وترشيد إستهلاك الطاقة وجرت العادة على تقديم الدعم المالى فى الخطوات الأولى للبرنامج عند إعداد الدراسات التشخيصية الخاصة بالمنشآت ثم يتم تمويل الخطوات اللاحقة على أساس السوق.

أما " القناة الثانية " لبرنامج مجموعات الأعمال والروابط الصناعية فتعتمد إلى حد كبير على منهج " بورتو " لتحقيق الكفاءة التنافسية الصناعية، وهدفها الأساسى هو تعزيز خدمات الدعم ذات المستوى المرتفع وتنشيط الدور الإيجابى لجمعيات رجال الأعمال من خلال مجموعة من الإجراءات هى تعزيز القطاع المالى وتطوير القدرة على العمل من خلال الشبكات وزيادة قدرة روابط الأعمال لرفع مستوى الخدمات الفنية لمؤسسات الإستشارة المحلية سواء المعنية بالشئون الإدارية أو التوجه الخاص.

كما يقتضى الأمر مساهمة المنظمات غير الحكومية فى تعزيز التحديث فى المنشآت الصغيرة والمتوسطة الرسمية فى الصناعة التحويلية والصناعات المرتبطة بها للنهوض بهيكل الدعم للمجموعات الصغيرة وهو الهدف الأساسى الذى تساهم فيه المنظمات الخاصة غير الحكومية فى رفع مستوى المنشآت وقدرتها على تقديم الدعم للشرائح الصناعية المحددة داخل القطاع حتى تكتسب الكيانات الوطنية المهارات اللازمة وتصبح أدوات أساسية فى تقديم الخدمة الفنية والإدارية وتطبيق أنظمة الجودة.

ويحتاج البرنامج لإقامة علاقات بين المنشآت الخارجية التى تتيح شتى الخدمات الإستشارية وبين نظيرتها المحلية وتهيئة الظروف اللازمة لنقل التكنولوجيا الخارجية والمعرفة الفنية إلى هذه الأدوات للوساطة المحلية وكذلك يستطيع البرنامج أن يخلق نطاق محورى خاص بالقطاعات المتاحة فيها الخبرة والتكنولوجيا ومعلومات السوق حتى يمكن إيجاد معرفة كلية على نطاق الدولة بكاملها لتحقيق أفضل الممارسات والمشاريع التى تعتبر نموذجاً للتطبيقات الجديدة.

أما " القناة الثالثة " فتهدف هذه القناة لتحسين البيئة الصناعية الشاملة عن طريق مجموعة كبيرة من الإجراءات التي تقوم بها الدولة ومن بينها تطبيق نظام وطني للجودة يتفق مع النظام الدولي وتبسيط وتحسين البيئة القانونية والتنظيمية وتسيير أنظمة التجارة ومنظمتها وإتاحة البيانات والمعلومات عن الصناعة والتجارة المحلية والدولية، ويتوقف نجاح البرنامج على عدد من الإصلاحات في القطاعات الأخرى التي تدخل في مسؤولية الدولة وتشمل أنظمة التعليم والتدريب والعلم والبحوث وتكنولوجيا المعلومات، ومن شأن ذلك الإرتفاع بمستوى هذه الأنظمة والتخفيف من القيود التي تحول دون خلق قدرة صناعية وتستطيع تعزيز نفسها وتحقيق التجديد والإبتكار المتواصل واللاحق بالدول المتقدمة.

المبحث الثالث

دور الاتحاد العام للجمعيات الأهلية والاتحاد الأقليمي للجمعيات الأهلية

والجمعيات الأهلية في دعم تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

من خلال العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية

مقدمة

حتى يمكن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية المنافسة بفعالية في السوق العالمية فإن عليها إعادة هندسة عملياتها الإدارية والتشغيلية بغية التمكن من إستخدام الموارد المعرفية الموجودة لديها معتمدة في ذلك كلما أمكن على المتاح من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات.

لذلك أصبح تبين التكنولوجيا المتاحة وتقييمها واحدا من الأسس الهامة لنجاح تطبيق أنظمة المعلومات في أي منظمة وتكتسب هذه القضية أهمية خاصة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لأن مواردها المالية المحدودة تقيد قدرتها على الوصول في داخلها إلى مجال كامل من الخبرة المهنية، ولأنها لا تستطيع إستيعاب تكنولوجيا المعلومات بطريقة المحاولة والخطأ في هذا الوضع فقد تكون الإستعانة بمصادر خارجية طريقة مجدية في التعامل مع إختيار أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها.

هذا وتستعين شركات كثيرة بمصادر خارجية أي أنها تسند كل العمليات الخاصة بالمعلومات أو جزءا منها لجهات أخرى يتولون ما يسمى بتكامل الأنظمة ويتوقف نجاح خطط الإعتماد على هذه المصادر الخارجية على مدى مواكبة إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الجانب الإداري لتكنولوجيا المعلومات ودورة في دعم الابتكار والمنافسة ويقوم بهذا الدور في هذا المجال الاتحاد العام للجمعيات الأهلية والاتحاد الإقليمي لهذه الجمعيات.

أولاً : دور الاتحاد العام للجمعيات الأهلية في مجال تكوين تحالفات إستراتيجية

وعناقيد صناعية لتحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

(١) التعريف بالاتحاد العام للجمعيات الأهلية وشكل الدور الذي يلعبه في مجال

تكوين التحالفات الإستراتيجية والعناقيد الصناعية للمشروعات الصغيرة

والمتوسطة

أنشئ الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة عام ١٩٦٩م طبقاً للقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ بشأن الجمعيات والمؤسسات الخاصة ومقره القاهرة ونطاق عمله جمهورية مصر العربية، ويختص بوضع سياسات العمل الأهلى فى مصر فى إطار السياسة العامة للدولة وإجراء الدراسات والبحوث اللازمة المتعلقة بميادين عمل الجمعيات الأهلية التى تساعد فى تطوير الأداء والقيام بالإتصال بالجهات الداخلية و الخارجية المانحة للتنسيق معها بما يساعد فى توفير الدعم المالى والفنى المطلوب للجمعيات الأهلية لتنفيذ مشروعاتها، ثم تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفنى لأعضاء مجلس إدارة وموظفى الجمعيات الأهلية وأعضائها بالتنسيق مع الإتحادات الإقليمية والنوعية، هذا وتتكون عضوية الإتحاد العام من الإتحادات الإقليمية وعددها ٢٧ إتحاد إقليمى والإتحادات النوعية والجمعيات الأهلية بمحافظات مصر المختلفة.

هذا ويباشر الإتحاد العام نشاطه من خلال لجان دائمة يختص كل منها بأحد مجالات العمل بالإتحاد وتكون هذه اللجان بمثابة أجهزة معاونه لمجلس الإدارة فى أداء رسالته ويكون تشكيل اللجان وتحديد اختصاصها بناء على قرارات تصدر من مجلس الإدارة، وتتمثل هذه اللجان فى اللجنة التنفيذية، لجنة التطوع والرعاية الإجتماعية لجنة التخطيط والتنسيق، لجنة العلاقات العامة والإتصالات، لجنة العلاقات الخارجية، لجنة التمويل وتنمية الموارد، لجنة التنمية الإقتصادية وحماية المستهلك، لجنة البحوث والدراسات، لجنة الشباب، لجنة التدريب، لجنة المرأة والطفولة ثم لجنة العلوم والثقافة.

ويعمل الإتحاد العام على تفعيل وتطوير منظومة أسنوب العمل الأهلى من خلال تعزيز الدور التنموى للجمعيات الأهلية ودعم قدرتها التنظيمية والإدارية وتنمية الموارد الذاتية والمالية والتنسيق فيما بين أدوارها وبرامجها المختلفة. وتنظيم برامج تدريبية لتطوير أداء القائمين بالأعمال فيها، وكذلك نشر الوعى بأهمية العمل الأهلى فى المجتمع فى مختلف المجالات.

أى أن هدف الإتحاد العام يتمثل فى تفعيل دور الجمعيات والإتحادات الإقليمية فى العمل الإجتماعى فى مصر لتحقيق التنمية الإجتماعية والبشرية والاقتصادية الشاملة بالتنسيق والتكامل مع الأجهزة الحكومية المعنية وقطاعات المجتمع المدنى الأخرى والمنظمات الدولية.^(١)

ثانياً: شكل الدور الذى يلعبه الاتحاد العام للجمعيات الأهلية في مجال تكوين التحالفات الإستراتيجية والعناقيد الصناعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وإنعكاس هذا الدور على المشروعات الصغيرة والمتوسطة

(١): شكل الدور الذى يلعبه الاتحاد العام للجمعيات الأهلية في مجال تكوين التحالفات الإستراتيجية والعناقيد الصناعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة يتمثل دور الاتحاد في تدريب الجمعيات الأهلية العاملة في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة على بناء قدرات أعضاء مجلس إدارتها والعاملين بها من خلال برامج مهارات العمل الإدارى وتشمل " تنمية مهارات الإدارة العليا القيادية - تنمية مهارات التعامل داخل الجمعيات الأهلية - إدارة الأزمات والمواقف الصعبة ، مهارات إدارة المشروعات والبرامج الإجتماعية، مهارات استخدام الحاسب الألى. مهارات العمل على حل مشاكل الجمعيات، التخطيط الإستراتيجى ثم مهارات الإتصال والتشبيك.

هذا وترى الباحثة أن البرنامجين الأخيرين يعدان في غاية الأهمية في مجال دعم قدرات الجمعيات الأهلية في مجال العمل مع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتدعيم قدرتها التنافسية، أما التخطيط الإستراتيجى فيمكن الجمعيات الأهلية من وضع الخطط المستقبلية للمشروعات ورسم السياسات الخاصة بها والقيام بالتحليلات الإستراتيجية الرباعية Swat analysis " تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ثم تحليل البيئة الخارجية ومعرفة التغيرات الإقتصادية والثقافية المحتملة وتحديد العلاقة مع الجهات المختلفة سواء الحكومية والخاصة والدولية.

أما في مجال التشبيك وهو مجال في غاية الأهمية بالنسبة لعمل الجمعيات الأهلية التى تعمل في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتى تقع من ضمن أهدافها مساعدة هذه المشروعات لتكوين عناقيد صناعية وتحالفات إستراتيجية ، حيث ينطوى مفهوم الشبكات على مجموعة من العمليات والأنشطة التى تقوم بها المنظمات غير الحكومية لتحقيق التضامن فيما بينها بما يؤدى إلى بناء قدراتها وتفعيل دورها وهى من إحدى صور تطوير نظام الجمعيات الأهلية وهو ما يعكس ممارسات واقعية وإحتياجات جديدة لهذا الكيان الجديد.

وهناك العديد من العوامل التى دفعت بالجمعيات الأهلية إلى الإهتمام بالشبكات منها الرؤية " Vision " التنموية لدور الجمعيات الأهلية بما يعكس رؤى وممارسات جديدة فى العمل التنموي إلى جانب توجه رئيسى نحو المشاركة . بناء القدرات " Capacity Building " وهى عملية تراكمية متجددة ومستمرة أحد آلياتها التدريب وتتوجه نحو الأفراد.

وقد جاء فى إطار تفعيل الدور التناموى النشط لهذه الجمعيات ، التأثير فى السياسة العامة وهى عملية بحث عن آليات للمشاركة فى صنع القرار وعملية التأثير هذه تتحقق من خلال إقتراب وتضامن جماعى يجد أفضل وسائله فى الشبكات.

ثم التطور التكنولوجى والذى ساعد فى عملية ترسيخ عملية التشبيك عن طريق تبادل المعلومات وسهولة تدفقها بحيث أصبح لا تأثير للحدود الجغرافية على بناء العلاقات والدخول فى شبكات.

مما سبق نستطيع القول أن اندماج المنظمات الغير حكومية وإنخراطها فى شبكات يعد آلية هامة جدا للاتصال والتواصل وتمثل مصدر للقوة والتأثير وتطرح إطارا تضامنيا لتفعيل دورها وهى أيضاً آلية منظمة لتحقيق الأهداف من خلال تبادل الأفكار والخبرات المختلفة بين الشركاء حول القضية التى يتم تبنيها بما يضمن سلامة إتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المخططة . أى أن هناك مزايا واضحة للتشبيك تتمثل فى توسيع قاعدة الدعم المتاحة لأهداف الدعوة .

من خلال العمل الجماعى المشترك فيتم تحقيق مالا تستطيع منظمة واحدة تحقيقه بمفردها ، توفير الأمان لجهود الدعوة وحماية أعضاء " التحالف " الذين لا يستطيعون العمل بمفردهم ، يزيد من حجم الموارد المتاحة لأفراد الشبكة . يساعد فى تحقيق الأهداف المشتركة وتوسيع نطاق عمل وأنشطة الشبكة^(٤).

لذلك نجد أنفسنا أمام قضية هامة جدا أن الإتحاد العام للجمعيات الأهلية ينصب دوره فى هذا المجال على نشر الدعوة بأهمية وحتمية تشبيك الجمعيات الأهلية العاملة فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودفعها لتكوين تحالفات فيما بينها لى تستطيع أن تمثل قوة كبيرة تدفع المشروعات الصغيرة والمتوسطة هى الأخرى على تكوين تحالفات إستراتيجية وعناقيد صناعية لتدعيم قدرتها التنافسية.

هذا ويرى العاملون بالإتحاد وقياداته ضرورة وجود مثل هذه التحالفات بين الجمعيات مع ضرورة أخذ مجموعة من العوامل فى الاعتبار عند انضمام هذه الجمعيات فى تحالف ما، وتتمثل فى ضرورة التعرف على قيادات التحالف وأعضائه وطبيعة عملهم وما يسعون لتحقيقه والتعرف على الدور الذى يريده التحالف بالتحديد من حجم الدعم المالى والموارد والوقت المتاح ، ومعرفة ما سيقدمه التحالف من مزايا نظير الانضمام إليه، ثم ضرورة توافر الثقة والجدية بين أعضاء التحالف.

وهناك (٧٧٢) جمعية تعمل فى المشروعات الصغيرة وعدد المستفيدين منها (٣٢٥٨٢١) مستفيد وأن إيراداتها تبلغ (١٠٨.٤١٨.١٢٥.٧٢) جنيه ومصروفاتها تبلغ (٢١٧.١٨٩.٩٢٥.٧٦) جنيه. هذا ولو تصورنا اندماج هذه الجمعيات وتحالفها مع بعضها البعض فى مجال خدمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة فإن هذا سيعطى لها دفعة قوية لمزيد من العطاء فى هذا المجال من خلال توحيد الرؤية وتوحيد الجهود والتخطيط الإستراتيجى لعملها والتشبيك الواضح المعالم والمتوقع إتمامه من خلال نظرة مستقبلية.^(٧)

هذا وهناك العديد من الجمعيات التى تعمل فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها عدد عشرون جمعية تعمل فى القاهرة والجيزة على سبيل المثال لا الحصر،^(٧) حيث تقوم هذه الجمعيات الأهلية بمساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على أداء أدوارها فى هذا المجال بكفاءة وفعالية:^(٨)

- ١- الجمعية المركزية للبر والإيمان .
- ٢- الجمعية المصرية للتنمية الريفية المتواصلة .
- ٣- جمعية الرائدات للتنمية .
- ٤- جمعية الغنائم الإجتماعية بالجيزة .
- ٥- جمعية المحافظة على القرآن الكريم وتنمية المجتمع المحلى .
- ٦- جمعية تنمية المجتمع المحلى بميت رهينة .
- ٧- جمعية تنمية المجتمعات المحلية والمشروعات الصغيرة .
- ٨- جمعية عباد الرحمن الأهلية .
- ٩- جمعية محامى الصف وأطفيج .
- ١٠- الجمعية الثقافية لحماية بيئة الآثار الإسلامية والقبطية .
- ١١- الجمعية الخيرية الإسلامية بعين شمس .
- ١٢- الجمعية النسائية لتحسين الصحة .
- ١٣- جمعية الدويقة المطورة .
- ١٤- جمعية الصدق الإسلامية .
- ١٥- جمعية الطائر الأبيض .
- ١٦- جمعية الهنا النسائية .
- ١٧- جمعية ثمرة الإخلاص الخيرية القبطية الأرثوذكسية .
- ١٨- جمعية خريجي كلية الهندسة .
- ١٩- جمعية مستقبل أفضل .

مما سبق تجد الدراسة أن الإتحاد العام للجمعيات الأهلية يجب أن يضع ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة به هدف بناء قدرات الجمعيات الأهلية والإتحادات الإقليمية فى مجال تدعيم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تجميعها فى عناقيد صناعية وتحالفات إستراتيجية وذلك بتدريب الجمعيات التى تعمل فى المجال وتجميعها وتفعيل دورها فى هذا المجال التنموي الحيوي الهام.

(٢): إنعكاس الدور المساند للإتحاد العام للجمعيات الأهلية على تحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

مما سبق يمكن القول أن تفعيل دور المساند للإتحاد العام للجمعيات الأهلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يتم من خلال توسيع نطاق البرامج التدريبية التى يقدمها الإتحاد للجمعيات الأهلية التى تعمل فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتعريفها بأهمية التخطيط الإستراتيجي والتشبيك .

ثالثاً: شكل الدور الذى يلعبه إتحاد جمعيات التنمية الإقتصادية وتنمية الدخل فى مجال تكوين التحالفات الإستراتيجية والعناقيد الصناعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وإنعكاس هذا الدور على المشروعات الصغيرة والمتوسطة

(١): شكل الدور الذى يلعبه إتحاد جمعيات التنمية الإقتصادية وتنمية الدخل فى مجال تكوين التحالفات الإستراتيجية والعناقيد الصناعية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

فى ظل الدور الذى تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى إحداث تنمية إقتصادية حقيقية فى مصر، وإنطلاقاً من رغبة أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى أن يكون لهم دوراً أكثر فعالية فى مناقشة وإتخاذ القرارات التى تنظم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وفى إطار ما تتيحه القنوات الشرعية لأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة فقد تنامى عدد الجمعيات الأهلية العاملة فى مجال التنمية الإقتصادية والمعنية بتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى معظم محافظات جمهورية مصر العربية ، ولما تلاقت أهدافهم جميعاً

اتفقوا على إنشاء إتحاد يعبر عن أهدافهم ويسعى لتحقيق تطلعاتهم لدور أكبر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لإحداث التنمية الاقتصادية في جمهورية مصر العربية.

ولذلك يسعى الإتحاد النوعى لجمعيات التنمية الاقتصادية وتنمية دخل الأسرة إلى دعم عملية الشراكة في العمل المدنى لتبنى القضايا التى تساهم فى إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمشاركة المنظمات غير الحكومية أعضاء الإتحاد فى محافظات مصر.

كما يسعى إلى خلق حوار مستمر مع متخذى القرار من جهة أخرى لضمان توافق التشريعات واللوائح لمتطلبات المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى جمهورية مصر العربية والمشاركة فى وضع السياسات ذات العلاقة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ولتحقيق رسالة الإتحاد فقد تم صياغة الأهداف من خلال طرح أفكار عدد كبير من قيادات الجمعيات المؤسسة للإتحاد وتم التوصل إلى مجموعة من الأهداف تتمثل فى المشاركة فى مناقشة ووضع السياسات العامة التى تنظم حركة المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى مصر ، تنمية القدرات المؤسسية للإتحادات والجمعيات الأعضاء ، معالجة بعض التشريعات والقوانين ذات الصلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، التعاون مع الجهات الحكومية والجهات الأجنبية المانحة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ودعم وتأييد جهود المنظمات الأعضاء فى توفير التمويل اللازم لمشروعات أعضائها، المساهمة فى حل مشكلة البطالة وتوفير فرص عمل جديدة من خلال المشاركة فى وضع إستراتيجية لسياسات التشغيل فى مصر ، تنويع مجالات المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، تنظيم دور المرأة فى المشاركة فى وضع السياسات الخاصة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وضع إستراتيجية لتسويق منتجات المشروعات الصغيرة والمتوسطة محلياً وخارجياً، رفع قدرات الجمعيات أعضاء الإتحاد فى تبنى قضايا الدعوة والتشبيك ، خلق حوار مستمر بين الإتحاد والجمعيات الأعضاء من جهة وبين متخذى القرار من جهة أخرى وذلك لمعالجة القصور فى التشريعات واللوائح التى ترتبط بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ثم هدف هام آخر يمكن إضافته للأهداف السابقة وهو تدعيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك بمساعدتها على التجمع فى عناقيد صناعية أو تحالفات إستراتيجية.

(٢): إنعكاس الدور المساند لإتحاد جمعيات التنمية الإقتصادية وتنمية الدخل على

تحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يقوم هذا الدور على أساس التجمعات والتكتلات فى إيجاد مشاركة فعالة فى تبنى قضايا التنمية لكسب التأييد الدافع إلى الأفضل وذلك بعمل بروتوكولات تعاون مشتركة بين عدد من الجمعيات لتكوين شبكات داخل المحافظات المختلفة.

وبالفعل تم تكوين الشبكات التالية والتي تحولت من إطار قانونى تحت مسمى الإتحاد النوعى للتنمية الإقتصادية فى كل محافظة " وهم الإتحاد النوعى الإقليمى لمحافظة الإسكندرية والإتحاد النوعى الإقليمى لمحافظة بورسعيد - الإتحاد النوعى الإقليمى لمحافظة المنيا - الإتحاد النوعى الإقليمى لمحافظة كفر الشيخ - الإتحاد النوعى الإقليمى لمحافظة قنا - الإتحاد النوعى الإقليمى لمحافظة الفيوم - الإتحاد النوعى الإقليمى لمحافظة الإسماعيلية - الإتحاد النوعى الإقليمى لمحافظة أسوان - الإتحاد النوعى الإقليمى لمحافظة الشرقية - الإتحاد النوعى الإقليمى لمحافظة جنوب سيناء لتكون هذه الإتحادات هى همزة الوصل بين الجمعيات فى المحافظات والإتحاد الأم بالقاهرة .^(٩)

هذا ويتحدد مهام الإتحادات الإقليمية والنوعية فيما يلى بيانه : إعداد قاعدة بيانات وتوفير المعلومات الكافية عن الجمعيات والمؤسسات الأهلية التى تعمل فى مجال نشاطه - العمل على نشر دليل بقوائم الجمعيات المقيدة فى المجال النوعى أو الإقليمى لتعريف المواطنين بها وحثهم على المشاركة فى أنشطتها - إجراء البحوث اللازمة فى مجال نشاط الإتحاد أو نطاقه الجغرافى والإشتراك فى البحوث الإجتماعية العامة التى يتولاها الإتحاد العام للجمعيات أو المؤسسات الأهلية - تنسيق الجهود بين الجمعيات.

هذا وتتشعب أنشطة الإتحاد بدءاً من دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة مروراً بالتدريب وعقد الندوات والمؤتمرات إنتقالاً إلى التعاون مع المنظمات المختلفة من خلال توقيع مجموعة من البروتوكولات منها:^(١٠)

(أ): توقيع بروتوكول مع وزارة التجارة الخارجية فى مجال تنمية المنشآت متناهية الصغر والصغيرة .

(ب): توقيع بروتوكول مع وحدة تنمية الموارد البشرية والتسويقية وخدمة المجتمع بمشروع مبارك كول بالعاشر من رمضان فى تنمية الموارد البشرية .

(ج): بروتوكول مع جامعة القاهرة - كلية الهندسة - عن نشر فكر العمل الحر للشباب بين الإتحاد والمركز الفنى لتهيئة فرص العمل .

(د): توقيع بروتوكول مع منظمة العمل الدولية لتقديم مقترح مشروع قانون للمشروعات والمؤسسات الأهلية الأعضاء في الإتحاد ضمانا لتكاملها- تقييم الخدمات التي تقدمها الجمعيات والمؤسسات الأهلية على ضوء احتياجات المجتمع وإمكانيات تلك الجمعيات والمؤسسات الأهلية ومواردها المتاحة - تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفني والإداري لموظفي الجمعيات والمؤسسات الأهلية - دراسة مشاكل تمويل الجمعيات والمؤسسات الأهلية والعمل على حلها وتجد الدراسة ضرورة إضافة هدف آخر للأهداف السابقة وهي تعزيز قدرة الجمعيات والمؤسسات الأهلية في مجال تجميع وتشبيك المشروعات الصغيرة والمتوسطة في عناقيد صناعية وتحالفات إستراتيجية لتدعيم قدرتها التنافسية.

(هـ): توقيع بروتوكول مع منظمة العمل الدولية لحصر مشاكل ومعوقات المشروعات الصغيرة، وكيفية إيجاد حلول لها وكذلك عقد مؤتمرات حول أهمية نشر ثقافة العمل الحر لدى الشباب .

(و): توقيع بروتوكول مع وزارة البيئة يهدف إلى تنمية التعاون بين الطرفين في مجال حماية البيئة وتبادل الخبرات والمعلومات والدراسات البيئية .

(ن): توقيع بروتوكول مع الصندوق الإجتماعي لتفعيل قانون المنشآت الصغيرة في جميع المحافظات.

(م): توقيع بروتوكول مع مركز المشروعات الدولية الخاصة لتركيب شبكات فيديو كونفرنس بالجمعيات أعضاء الإتحاد وربطها بالإتحاد .

(ع): توقيع بروتوكول مع مركز المشروعات الدولية الخاصة لإقامة مسابقة بين الجمعيات والإتحادات الفرعية أعضاء الإتحاد ، لتناول أحد القضايا المطروحة على الساحة والتي تخص المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغير .

(غ): توقيع بروتوكول مع المركز القومي للبحوث .

(ى): توقيع بروتوكول مع إتحاد البرمجيات.

وتجد الدراسة ضرورة عقد بروتوكول مع المركز المصرى لدعم المنظمات الأهلية مع إتحاد جمعيات التنمية الإقتصادية وتنمية الدخل وذلك بعمل برامج تدريبية مشتركة للجمعيات في مجال تدعيم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تجميعها في عناقيد أو عمل تحالفات بين بعضها البعض الآخر في المجالات المختلفة.

رابعاً : أمثلة للجمعيات التي يمكن أن تلعب دوراً فاعلاً في مجال تجميع المشروعات

الصغيرة والمتوسطة في عناقيد صناعية أو تحالفات لتدعيم قدرتها التنافسية

هناك العديد من الجمعيات التي يمكن أن تقوم بهذا الدور ولكن ستقوم الباحثة باختيار جمعيتين فقط على سبيل المثال لا الحصر كما يلي بيانه :

(١): الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة .

(٢): جمعية تنمية المجتمعات المحلية والمشروعات الصغيرة .

وسيتم توضيح دور هذه الجمعيات بالتفصيل كما يلي بيانه :

(١) : **الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة** "رقم الإصدار ٣٢ لسنة ١٩٦٤"

وتهدف هذه الجمعية إلى دعم ومساندة المشروعات الصغيرة بكافة أنواعها عن طريق وضع آليات تسمح بتقديم كافة الخدمات الاستشارية والفنية والإدارية والتمويلية وكذلك الخدمات التسويقية وضبط جودة المنتج ، وذلك من أجل خلق وتوفير مناخ مناسب لنمو المشاريع ذات الأبعاد التكنولوجية المتقدمة وأيضاً العمل على ربط الكيانات العالمية العاملة في مجال مجتمع الأعمال بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة المصرية.

ولتحقيق ما تقدم تقوم الجمعية بالعديد من الأنشطة منها القيام بالدراسات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، إنشاء الحاضنات والتجمعات ذات الدعم التكنولوجي والعلمي والصناعي، إدارة الحاضنات والتجمعات ذات وحدات الدعم التكنولوجي والعلمي والصناعي، ثم وضع وتنفيذ برامج تدريب الشباب وإعداد الكوادر اللازمة للخدمات المختلفة.

أيضاً تقوم الجمعية إلى جانب ذلك بإعداد دراسات الجدوى لحاضنات المشروعات الصغيرة وتتضمن هذه الدراسات تقييم شامل لحالة السوق ، خطة عمل وكذلك دراسة مالية كاملة للحاضنة، وقد قامت الجمعية بالفعل بعمل عدد من دراسات الجدوى منها دراسة جدوى لشركة ناروبين والتي كانت تعاني من عدة مشاكل منها العمالة الزائدة وذلك لتحويلها لحاضنة مشروعات صغيرة وأخرى بشرم الشيخ بهدف إقامة مجمع للمشروعات الصغيرة لخدمة السياحة وذلك بقيمة مالية ٢٤٠.٠٠٠ جنية^(١١)

(٢): **جمعية تنمية المجتمعات المحلية والمشروعات الصغيرة** " رقم الأشهار

٤٠٩ لسنة ١٩٩٨ "

تهدف هذه الجمعية إلى تطوير قدرات الجمعيات الأهلية العاملة في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة والأنشطة المتعلقة بها مثل أنشطة النوع البيئية والسلامة المهنية.

ولتحقيق ما تقدم تقوم الجمعية باستقطاب الخبرات من مصر والعالم وتحفيز تبادل الخبرات والمهارات بين الجمعيات العاملة في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، تقوية قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال تصميم وتنفيذ برامج " القروض والمعونة الفنية - نقل وتطوير التكنولوجيا ، تقوية وتحفيز دور المرأة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ثم مشروعات صديقة للبيئة. أى أن مجالات عمل هذه الجمعيات تتمثل في تنفيذ برامج التنمية والدعم المؤسسى والتربى والأبحاث. بالإضافة إلى ما تقدم هناك مشروعات تحت التخطيط فلقد تم الإتفاق بين منظمة فريدريش إبيرت الألمانية وذلك لتنمية الصناعات الصغيرة بمدينة ٦ أكتوبر مع إدماج مفاهيم النوع وتحفيز إشراك المرأة في المشروعات الصغيرة وذلك عن طريق عمل ندوات مشتركة لتحفيز المرأة بمدينة ٦ أكتوبر على الدخول في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

كما جرى الإتفاق مع جمعية صغار المستثمرين بأسىوط على توقيع عقد تعاون مع المبادرة بإدماج النوع في أنشطة الجمعية، بالإضافة إلى تمصير المحتوى التدريبى لفريدريش إبيرت وإدماج مفاهيم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب مقترح مشروع لبرنامج التمويل السويسري لبرامج التدريب^(١١).

المبحث الرابع

دور الصندوق الإجتماعي للتنمية في دعم تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية

مقدمة :

لقد ترسخت تجارب وخبرات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء منذ عشرات السنين وأصبحت تمثل رافداً أساسياً لخدمة الإقتصاد القومى ، وزيادة الإنتاج وتنويع تشكيلة المنتجات إلى جانب نشر روح وملكات العمل الخاص لدى مواطنيها.

لذلك تركز إستراتيجية عمل برنامج تنمية المشروعات بالصندوق الإجتماعي على تهيئة المناخ المناسب لقيام ونمو مشروعات صغيرة ومتوسطة في شتى المجالات الصناعية والزراعية والخدمية والتسويقية ، وذلك عن طريق توفير خدمة متكاملة من الدعم لهذه المشروعات تتمثل في توفير القروض الميسرة إلى جانب الدعم الإداري والفنى والتسويقي في مختلف مراحل دراسة وإقامة وتشغيل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

هذا إلى جانب توافر حوافز الإنتاج المناسبة والتي يسعى الصندوق جاهداً لتوفيرها، ومن أهمها الإعفاء الضريبي للمشروعات الصغيرة الممولة من برنامج تنمية المشروعات لمدة خمس سنوات وفى سبيل تحقيق ما تقدم فالصندوق لديه برامج عمل أساسية تتمثل فى :

(١): تنمية المجتمع : أنشطة التدريب على صناعات حرفية صغيرة إنتاجية وتسويقها بالإضافة إلى أنشطة إجتماعية تشمل خدمات صحية وتعليمية وثقافية وسكانية .

(٢): أشغال عامة : مشروعات تستوعب عمالة مكثفة لتحسين البنية الأساسية مثل تحسين الطرق ومياة الشرب وصيانة المنشآت وتطهير القنوات .

(٣): تنمية المشروعات : إتاحة التمويل والمعونة الفنية والتدريب للشباب لإنشاء مشروعات صغيرة جديدة أو قائمة وقابلة للتوسع لتوفير فرص عمل جديدة .

(٤): تنمية الموارد البشرية : تشجيع وتمويل برامج التدريب وإعادة التدريب وتطوير الإمكانات المتاحة وتقديم المساعدة الفنية وتمويل أنشطة توفير فرص عمل جديدة .

(٥): التنمية المؤسسية : توفير المعلومات والبيانات من خلال الدراسات والمسوح والتدريب لمساعدة المؤسسات على تنمية برامجها وخططها ورفع كفاءتها الفنية والإدارية .

وفى سبيل تحقيق الأهداف من البرامج السابقة يتعامل الصندوق مع العديد من الجهات الوسيطة لتنفيذ مشروعاته وتوصيل خدماته للمواطنين منها :

- (١): الجمعيات الأهلية والخاصة .
- (٢): الجمعيات التعاونية والنقابات .
- (٣): جمعيات المستثمرين بالمدن الجديدة .
- (٤): الشركات العامة والخاصة .
- (٥): المحافظات وأجهزتها المحلية .
- (٦): الوزارات والهيئات والاتحادات .
- (٧): مراكز البحث العلمى والجامعات .

ومن خلال كل ما تقدم يستطيع الصندوق أن يمد يد العون للمشروعات سواء على المستوى الدولى أو المحلى ، ولذلك أنشأ إدارة للفرنشايز وأخرى للتجمعات الخاصة بالمشروعات الصناعية لتحقيق أهداف هذه المشروعات .

أولاً : ماهية الصندوق الإجتماعى للتنمية وأهميته وشكل الدور المساند للصندوق لدعم وجود تحالفات إستراتيجية وعناقيد صناعية فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة

(١): ماهية الصندوق الإجتماعى للتنمية وأهميته :

(أ): ماهية الصندوق الإجتماعى للتنمية

الصندوق الإجتماعى للتنمية هو صندوق قومى أنشئ بالقرار الجمهورى رقم (٤٠) لسنة (١٩٩١) بهدف التعامل مع الآثار الجانبية لبرنامج الإصلاح الإقتصادى ورفع المعاناه عن كاهل محدودى الدخل . هذا وتتلخص مهام الصندوق فى تعبئة الموارد المالية والفنية " العالمية والمحنية"، ثم إستخدامها فى تحقيق حلول عاجلة تتمثل فى تنفيذ برامج تتضمن مشروعات عديدة فى مجالى الإنتاج والخدمات وذلك بغرض توفير فرص عمل جديدة دائمة ومؤقتة لمساعدة الفئات الأكثر إحتياجاً وتحقيق التنمية الإجتماعية والبشرية لها، وتنمية المؤسسات القادرة على الإحتفاظ بإستمرارية برامج الصندوق ومشاريعه عن طريق دعم قدراتها المؤسسية ورفع أدائها الفنى والإدارى .

ويتولى إدارة الصندوق مجلس إدارة برئاسة رئيس مجلس الوزراء، إلى جانب وجود لجنة تنفيذية لمتابعة سياساته العامة، وللصندوق أمانة عامة تتكون من أمين عام للصندوق

وهيئة من الموظفين ويقوم الأمين العام بإدارتها وتصريف شئونها ويتولى تمثيل الصندوق أمام الغير ويحضر جلسات مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية وينفذ الصندوق برامجه ومشروعاته من خلال جهات وسيطة كالبنوك والأجهزة والوزارات والمؤسسات والشركات المصرية من القطاع العام أو الخاص وكذلك الجمعيات الأهلية .^(١٣)

(ب): أهمية الصندوق الإجتماعى للتنمية

تتبع أهمية الصندوق الإجتماعى للتنمية من كونه الجهة المختصة بالعمل على تنمية المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغير والمتوسطة، وبالتخطيط والتنسيق والترويج لإنتشارها والمعاونة فى الحصول على ما تحتاجه من تمويل وخدمات ، وذلك بالتعاون مع الوزارات وأجهزتها والهيئات العامة ووحدات الإدارة المحلية وغيرها من الجهات . وتحدد اللائحة التنفيذية نظام عمل الصندوق فى قيامه بهذه المهام . وفى سبيل تحقيق هذه الأهداف يلعب الصندوق الأدوار التالية :^(١٤)

(*) : التأكيد على أهمية زيادة الطاقات الإنتاجية فى جميع مجالات الإقتصاد القومى وخاصة طاقات القطاع الخاص .

(*) : الإهتمام بلا حدود بتطبيق التكنولوجيات المتطورة والملائمة لزيادة فاعلية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والصناعات المغذية وآليات نقل هذه التكنولوجيات وإستيعابها، بهدف أن يتحقق بها ومعها توفير فرص عمل جديدة وحقيقية فى إطار خطة الدولة والتي تستهدف توفير أكثر من (٥٠) مليون فرصة عمل سنوياً حتى عام (٢٠١٧) تساهم فيها المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما لا يقل عن (٦٠%) .

(*) : تعظيم دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى تحقيق مزيد من القدرة التنافسية للإقتصاد القومى، وخاصة فى مجال إيجاد فرص عمل حقيقية وتوفير كافة إحتياجات هذه المشروعات من التمويل الذى يتولى توفيره وإتاحته من خلال الصندوق الإجتماعى للتنمية وفى إطار من التشريعات والإعفاءات المقررة لدعم وتحسين قيام هذه المشروعات .

(*) : زيادة معدل الإهتمام بتنمية جنوب مصر وسيناء ودلتا جنوب الوادى، وذلك من خلال نشر وإقامة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة التى تلائم طبيعة هذه المناطق ومواردها الذاتية وتبعاً لزيادة معدل جذب الإنتقال إليها .

(*) : الإهتمام والتركيز على الدور التنموى والمردود الإجتماعى الذى تحققه المشروعات الصغيرة والمتوسطة الممولة من الصندوق الإجتماعى للتنمية وما تحدثه من تطور حقيقى وتغيير أنماط وسلوكيات دخول أفراد المجتمع على مستوى محافظات مصر .

(*) : تعظيم ودعم دور الصندوق الإجتماعى للتنمية فى تمويل وإقامة ومتابعة المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمغذية فى مصر لتحقيق مزيد من الخفض الحقيقى لمعدلات البطالة مع تنشيط عمليات التعاقد من الباطن وتوطيد العلاقة بين الصناعات الكبيرة والمغذية.

(*) : عدم إغفال الصناعات الصغيرة والمتوسطة والمغذية لها والمكملة عند إبرام الإتفاقيات مع الدول الأخرى حيث أنها العبور الحقيقى للإقتصاد القومى إلى العالمية.

(*) : النهوض والإرتقاء وتشجيع إقامة الصناعات الصغيرة والمتوسطة والصناعات المغذية والمكملة وتطوير مستوى جودة منتجاتها لتحقيق زيادة حقيقية فى الصادرات .

(*) : التأكيد على دعم وتشجيع إستمرارية عمل الصندوق الإجتماعى للتنمية ببرامجه المتكاملة وتوسيع دائرة خدماتها وتقديمها على أسس واقعية .

(*) : تنمية الموارد البشرية لها أسبقية وخاصة فى مجال السياحة لتحسين ورفع جودة الخدمات السياحية للصناعات الصغيرة والمتوسطة والمكملة الممولة عن طريق الصندوق الإجتماعى للتنمية .

(*) : التأكيد على التشاور المستمر والإتصالات الدائمة بين أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمغذية وكافة الأجهزة التنفيذية المحلية منها والمركزية .

(*) : الإهتمام بالبحث والتطوير وأثرهما المباشر فى تحسين الخدمات المتاحة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والمغذية الممولة عن طريق الصندوق الإجتماعى للتنمية .

(*) : دعم برامج الصندوق الإجتماعى للتنمية التى تهتم بالمرأة والبيئة .

(٢) : شكل الدور المساند للصندوق لدعم وجود تحالفات إستراتيجية وعناقيد صناعية فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة

فى ضوء الخطة القومية لتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة بإعتبارها أفضل أدوات مكافحة البطالة وتنمية الطاقة الإنتاجية للبلاد ، فإن الصندوق الإجتماعى يلعب دوراً كبيراً فى مساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنافس فيما بينها .

ولتحقيق ما تقدم فإنه تم تعديل الهيكل الداخلى للصندوق ليكون قادراً على إنشاء شركات أهلية بمساهمة المستثمرين لتقديم الدعم المالى والتكنولوجى لها وذلك لكى يعمل الصندوق كشبكة ضمان إجتماعى وإقتصادى هدفه الرئيسى هو التنمية الشاملة وليس فقط توفير فرص العمل من خلال إقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ومن هذا المنطلق يسعى الصندوق عند إقامة المشروع الصغير والمتوسط أن تتوافر له البنية الأساسية اللازمة والطلب الفعال على منتجاته فى المجتمع المحيط به سواء محلياً أو عالمياً .

ومما يؤكد ما تقدم ماجاء بنص المادة الرابعة من القانون رقم (١٤١) لسنة (٢٠٠٤)، حيث يتولى الصندوق الإجتماعى للتنمية التنسيق بين الجهات والمؤسسات المحلية والأجنبية والدولية المهمة برعاية تلك المنشآت ، وعلى كل من تلك الجهات أن تقوم بتحديد الخدمات والتيسيرات التى تقدمها للمنشآت وأن تخطر بها الصندوق الإجتماعى لإتخاذ ما يلزم لتحقيق التكامل بينها^(١٥) .

ولمساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وزيادة تنافسيتها على المستوى الدولى لتكوين تحالفات إستراتيجية قام الصندوق الإجتماعى للتنمية بإنشاء قسم لحقوق الإمتياز التجارى "الفرنشايز" يتبع جهاز تنمية المشروعات الصغيرة، ويتولى التعريف بنظام الإمتياز التجارى والترويج له بمصر ويسعى القسم للتوفيق بين مانحى الإمتياز التجارى من الداخل والخارج بين الحاصلين عليه وتقديم الدعم المالى والفنى اللازم للمستفيدين.

وفى سبيل تحقيق ذلك قام الصندوق بإعداد قاعدة بيانات أساسية عن الشركات الدولية أو المحلية مانحة حقوق الإمتياز التجارى للأنشطة المختلفة، المساهمة فى نشر النوعى الخاص بتنظيم حقوق الإمتياز التجارى والترويج لها ، دراسة عرض الشركات الكبرى الدولية والمحلية المتقدمة للصندوق الإجتماعى والراغبة فى منح إمتيازها لمشروعات صغيرة مصرية، تصميم دراسات جدوى ونماذج لمشروعات صغيرة تعمل بنظام الفرنشايز ، ثم توفير المعونة والإستشارات الفنية والقانونية للمتعاملين بنظام الفرنشايز من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

ولم يقتصر دور الصندوق على مساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتدعيم تنافسيتها فى مجال مشروعات الفرنشايز وإنما إمتد الأمر للمشروعات المحلية التى تعمل فى مجال الصناعة لتكوين عناقيد صناعية وذلك بإنشاء حضانات الأعمال والتكنولوجيا وهى إحدى الآليات التى تقوم على مساندة المبادرين من أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة الجديدة والقابلة للتنفيذ، والذين يفتقرون إلى المقومات المادية والإدارية لإقامة هذه المشروعات حتى يتمكنون من إقامة مشروع متكامل بمفردهم فور تخرجهم من الحاضنة.

هذا وتوفر إدارة الحاضنة بيئة نموذجية متكاملة تقدم للمستفيدين العديد من الخدمات تتمثل فى توفير المكان الذى يصلح لإقامة المشروع بأجر رمزى، وبالتالي تقوم الحضانات بدور العامل المساعد فى إقامة مجمعات من المشروعات الصغيرة التى يمكن أن تتعاون فيما

بينهما ومع المشروعات المتوسطة والكبيرة وما يترتب على ذلك من آثار إيجابية بالمنطقة، وتقديم المشورة والمساعدة في إعداد دراسة الجدوى وتقديم الدعم الفني داخل الحاضنة وتدريب المستفيدين داخل الحاضنة على إدارة مشروعاتهم بنجاح وتوفير الدعم الإداري والمحاسبي، ثم المساعدة في تسويق منتجات المشروعات داخلياً وخارجياً وتجميع المشروعات التي تعمل في مجالات متماثلة والتي تعمل في مجال نفس الصناعة في مجموعات لتساعد بعضها البعض الآخر وتكون أقوى في مجال عملها. ومن هذا المنطلق أنشأ الصندوق الإجتماعي للتنمية إدارة تنمية حاضنات الأعمال تعمل ضمن جهاز تنمية المشروعات الصغيرة بالصندوق وتختص بوضع الخطة الإستراتيجية لبرنامج الحاضنات وتضطلع بكافة المهام والأنشطة التي تتعلق بها المشروعات الصناعية الصغيرة.

إلى جانب ما تقدم فقد وضع مجلس إدارة الصندوق الإجتماعي للتنمية خطة مدروسة لنشر فكر العمل الحر بين الشباب وزيادة عدد منافذ الإقراض وحصر المناطق الصناعية الكبيرة لإقامة تجمعات صناعية صغيرة بها وتشجيع الشباب على إقامة صناعات مغذية في هذه المناطق بتمويل من الصندوق أو إقامة مشروعات صغيرة أو متناهية في الصغر في الريف والمناطق العشوائية.

(٣) : إنعكاس الدور المساند للصندوق الإجتماعي في تحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

مما تقدم نجد إنعكاس لدور الصندوق المساند للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق تنافسياتها وقد وضح ذلك من المادة (١٤) من القانون رقم (١٤١) لسنة ٢٠٠٤ حيث يقدم الصندوق مجموعة من الخدمات منها :

- (أ) : التعريف بفرص الإستثمار المتاحة في كل محافظة وفي كل منطقة داخلها .
 - (ب) : إعداد دراسات جدوى أولية عن المشروعات التي تطرح على الراغبين في إقامتها .
 - (ج) : تقديم المشورة عن أفضل الأماكن وأحسن مصادر الشراء للآلات والتجهيزات وغيرها من المستلزمات .
 - (د) : تزويد أصحاب المنشآت بدليل خبرة للسجلات الكمية والمحاسبية والإرشادات اللازمة للتعامل مع كافة الجهات العامة .
 - (هـ) : التعريف بالمخاطر المحلية والدولية والمعاونة على الإستراك فيها .
 - (و) : المساعدة في الحصول على المعرفة والتطورات في تقنيات الإنتاج والتسويق .
- هذا ويخصص الصندوق في موازنته السنوية الإعتمادات اللازمة لتقديم هذه الخدمات.

المبحث الخامس

دور الإتحاد العربى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة فى دعم تنافسية هذه المشروعات من خلال العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية

مقدمة :

يلعب الإتحاد العربى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة دورا فاعلا فى دعم التعاون بين الدول العربية من خلال إقامة شراكات أى علاقات تعاونية تجمع بين الأطراف المختلفة بغية تحقيق مرمى مشترك على أساس تقسيم متبادل للعمل متفق عليه، وتوئى هذه الشراكات ثمارها عندما تركز على إسناد دور فريد لكل شريك ويكون لها أهداف محددة ونتائج متوقعة. وتحدد لكل شريك أدوار ومسئوليات واضحة تماما لا تقبل اللبس، ولكى يتم تنفيذ ما سبق لابد من موافقة جماعية على القرارات المختلفة المطلوب إتخاذها.

ويتحقق ذلك من خلال الشبكات أى مجموعات الأفراد أو المنظمات التى تشارك فى الإهتمامات والاتصال الدائم مع بعضها البعض لأداء عملها بفعالية أكثر.

ولتحقيق ما تقدم وللنفاذ للفرص التكنولوجية الناشئة ومسحها وإستغلالها وحتى تضمن المشروعات الصغيرة والمتوسطة لها البقاء لابد من أن تعمل على تطوير شبكات المعرفة لديها وترصد وتخزن المعارف المناسبة والإبتكارات والأفكار الجديدة الى جانب التمكن من توزيع المعارف المخزنة على المعنيين بإتخاذ القرار عند الطلب.

وفى هذا السياق تستخدم عبارة التشبيك المعرفى Knowledge networking أى إقامة روابط تصل بين عدد من المعنيين بإتخاذ القرار والموارد والعلاقات بغية مراكمة المعرفة وإستخدامها ولاسيما عبر عمليات إستحداث المعرفة ونقلها بغية إستحداث القيمة.

ويمكن أن يأتى التشبيك المعرفى بمزايا جمة بين الشركات المنافسة، فبإفتتاح الشبكات وغناها يمكن إشاعة بيئة مثمرة لإستحداث معارف جديدة تماما ، مما يفرز معه الإبتكار ، ولاتقتصر مهمة إدارة شبكة المعرفة على مراقبة تدفقات المعارف وتوجيهها بل تتعداها إلى تيسير النفاذ إلى هذه المعارف^(١٦).

هذا ويقوم بهذا الدور على المستوى العربى الإتحاد العربى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وفى هذا المبحث سيتم التعريف بالإتحاد وأهدافه وبشكل الدور الذى يلعبه الإتحاد

فى مجال تكوين التحالفات الاستراتيجية والعناقيد الصناعية، ثم توضيح انعكاس هذا الدور فى تحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

أولاً : التعريف بماهية الإتحاد العربى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

(١) : التعريف بالإتحاد العربى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

Arab union for Small Enterprises and Medium Enterprises

هو تنظيم عربى إقليمى تأسس فى ٣١ مايو عام ٢٠٠٤ وحصل على موافقة الإنضمام تحت مظلة مجلس الوحدة الإقتصادية العربية فى ١/١٢/٢٠٠٤، وهو يجمع المؤسسات والهيئات والأجهزة والصناديق والإتحادات والجمعيات والمراكز والشركات العامة والخاصة والأهلية التى تعمل فى مجال تنمية وتمويل ورعاية ودعم المنظمات الصغيرة والمتوسطة^(١٦). هذا ويضم الإتحاد مجموعة من الأعضاء المؤسسين هم مصر - سوريا - الكويت - السعودية - الأردن - الإمارات - السودان - لبنان - اليمن - تونس - سلطنة عمان .

ثانياً: شكل الدور الذى يلعبه الإتحاد فى مجال تكوين التحالفات الإستراتيجية

والعناقيد الصناعية لدعم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

يتشكل هذا الدور من خلال مجموعة من الأهداف حيث يهدف هذا الإتحاد إلى تنمية وتطوير وتنسيق مجالات عمل أعضائه فى مجال تنمية وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة العربية، وتعظيم قدراتها التنافسية، وتوثيق الروابط بينهما والإسهام فى تحقيق التكامل الإقتصادى بين الأقطار العربية، من خلال ممارسته لمهامه وإختصاصاته وخبراته ودعم ومساندة المؤسسات والجمعيات والنقابات والإتحادات التى تعمل فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة وعلى الأخص فى المجالات الآتى إستعراضها :^(١٧)

- (١) : تبادل الخبرة والتجارب فى مجال تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- (٢) : توسيع قاعدة أصحاب الأعمال من خلال المشروعات الصغيرة والمتوسطة .
- (٣) : دعم فرص العمل من خلال الدعم الفنى والإدارى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- (٤) : تنمية الموارد البشرية والإستغلال الأمثل لها من خلال المنشآت الصغيرة والمتوسطة .
- (٥) : تطبيق معايير التكامل بين المنشآت الصغيرة والمتوسطة ونقل التجارب والممارسات الناجحة .

(٦) : تشجيع الإستثمارات العربية والشراكات العربية فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

(٧) : إقامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة المشتركة بوصفها مدخلا للتكامل والتعاون الإقتصادى العربى .

(٨) : تعزيز وتنمية الإقتصاد العربى فى التعاون والتكامل الصناعى والزراعى والخدمى والتجارى والتكنولوجى والمعلوماتى .

(٩) : العمل على توحيد التشريعات العربية الخاصة بتنمية ودعم المنشآت الصغيرة ومتناهية الصغر والمتوسطة .

(١٠) : تعبئة الموارد المالية والتنموية المطلوبة لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

هذا وقد أفضت العولمة وتقدم التكنولوجيا ومنها تكنولوجيا المعلومات إلى إتجاهين الأول يميل إلى الشراكة العملاقة "العالمية" والثانى يميل إلى تجزئة عمليات الشركات الكبيرة.

هذا ويتجسد " الإيجاد الأول" فى موجة الشراء والتملك التى شهدتها العالم مؤخراً لصالح الشركات الكبيرة وفى قيام "تحالفات إستراتيجية" بين شركات ضخمة ونافذة مما أدى إلى نشوء شركات عالمية Global corporations.

ويتجسد الإيجاد الثانى فى ميل مواز تبديى شركات كبيرة إلى إتخاذ منحى دولى عبر تقليص عملياتها الداخلية والإستعانة بمصادر خاصة فى كل إنحاء العالم، ويصبح عدد كبير من هذه الشركات عبارة عن مجموعة متشعبة من المشروعات الصغيرة والمتوسطة حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات الحديثة على تسهيل التنسيق والتكامل بينها.

وقد منحت العولمة والتقدم التكنولوجى أفاقاً جديدة لهذه المشروعات لتعمل فى مجالات كانت تستلزم قدرات ضخمة فى الماضى ويمكن القول أن الإتحاد العربى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يلعب هذا الدور على المستوى العربى .

ثالثاً: إنعكاس الدور المساند للإتحاد العربى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة فى تحقيق

تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

ولكى يحقق الإتحاد الدور المساند المنوط به فقد قام بوضع مجموعة من الأهداف التنفيذية نذكر منها: (١٨)

(١) : تقديم الدعم والمساعدة لأعضائه فى مجالات تطوير وتحديث أساليب العمل لتحقيق أفضل مردود إقتصادى لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى الدول المشاركة

وتبادل الخبرات بين الأعضاء فى مجالات تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وغيرها .

(٢) : المشاركة فى إقامة المعارض العربية والدولية لمنتجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

(٣) : حث الشركات والمؤسسات والمنشآت الصغيرة والمتوسطة المنتمية للإتحاد على التعامل كمجموعة واحدة فى العلاقات الخارجية .

(٤) : تشجيع تبادل مشروعات حقوق الإمتياز لصالح تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة العربية وتعميق التعاون فى هذا المجال بين الدول الأعضاء .

(٥) : توثيق العلاقات مع المنظمات الدولية والإقليمية والعربية والتنموية والتمويلية .

(٦) : تشجيع إنشاء شركات عربية مشتركة وتقديم مشاريع التأسيس إلى مجلس الوحدة الإقتصادية العربية والمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين أو المنظمة العربية المختصة للنظر فى إقرارها .

(٧) : إقامة علاقات تعاون وثيقة مع الإتحادات والهيئات العربية الأخرى لتحقيق الأهداف التى يعمل الإتحاد من أجلها ، وأقامة علاقات تعاون مع الهيئات الأجنبية ذات العلاقة بمجال الإتحاد ونشاطه من خلال بروتوكولات وإتفاقات التعاون المختلفة .

(٨) : وضع برامج التدريب والتأهيل لرفع كفاءة العاملين فى مجال عمل الإتحاد وتقديم المؤازرة والعون فى تنفيذ تلك البرامج .

(٩) : إصدار النشرات والمجلات والدوريات ، وإقامة الندوات من أجل التعريف بالإتحاد وتحقيق أهدافه ومهامه .

(١٠) : المشاركة فى الندوات والمؤتمرات العربية والدولية إذا كانت موضوعاتها لها صلة بأعمال الإتحاد ونشاطات أعضائه .

(١١) : توفير أحدث المعلومات والإحصاءات الفنية والإقتصادية والتجارية العربية والعالمية وذلك بالنسبة للخامات ومستلزمات الإنتاج والمواد الوسيطة والمنتجات النهائية .

(١٢) : معاونة الأعضاء فى توفير إحتياجاتهم من الكوادر الفنية والإدارية عن طريق التبادل والتعاون فيما بينهم .

وإذا ما نجح الإتحاد فى تحقيق الأهداف التنفيذية السابقة فإنه بالقطع سيستطيع تحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المستوى العربى وسيفجر شكل جديد يتخذه التنظيم الصناعى. ومفتاح النجاح فى تحقيق ماتقدم هو الإبتكار فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة .

خلاصة الفصل الرابع

هناك العديد من اللاعبين الذين يلعبون أدوراً مساندة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق تنافسيّتها وذلك من خلال تكوين عناقيد صناعية وتحالفات إستراتيجية.

يتمثل هؤلاء اللاعبين في مجموعة من الوزارات، مركز تحديث الصناعة، الإتحاد العام للجمعيات الأهلية، الإتحاد الإقليمي للجمعيات الأهلية، الجمعيات الأهلية، الصندوق الإجتماعي للتنمية، ثم الإتحاد العربي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، وغيرها من الجهات الأخرى والذي لا يتسع المجال لحصرها جميعاً.

يلعب الأطراف المختلفة في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة أدواراً متعددة، ولكن تفتقد هذه الأدوار إلى التناسق والتناغم والتكامل فيما بينها، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة من هذا القطاع الهام والحيوي.

يقوم هؤلاء اللاعبين بأدوار مختلفة في مجال مساندة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مجال تكوين العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية، ولكن أداء هذه الأدوار مازال مرهوناً بمدى إقتناع القيادات بأهمية وجود التعاون والتكامل والتشابك، وعدم العمل في جزر منعزلة.

وبالتالي فإن التعاون والتكامل والتشابك سيؤدي إلى نفاذية المشروعات الصغيرة والمتوسطة من المحلية والإقليمية إلى العالمية، وسيتيح أمامها فرصة تحقيق التميز والتفرد والريادة.

مما سبق يمكن القول أن مستقبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة مرهون بتكوين عناقيد صناعية وتحالفات إستراتيجية ناجحة للخروج بالمنتج الوطني إلى آفاق أرحب من التميز والجودة الشاملة.

هوامش الفصل الرابع

- (١) المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، الصناعات الصغيرة والمتوسطة، "قوة محلية وتحرك عالمي" OECD، معهد التخطيط القومي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، يونيه، عام ٢٠٠٤، ص ٢١٤.
- (٢) هانى مسعد أحمد الذاکر، جدوى انضمام المشروعات الصغيرة بالبورصة المصرية، دبلوم معهد التخطيط القومي، مركز دراسات الإستثمار وتخطيط وإدارة المشروعات، عام ٢٠٠٧، ص ١٦-٢١.
- (٣) دعاء محمد محمد سالمان، مدى أثر تعميق السياسة التنافسية على إقتصاديات السوق الشرق أوسطيه، "دراسة مقارنة للإقتصاد المصرى" كلية التجارة، جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، عام ٢٠٠٥، ص ١٢٠.
- (٤) مركز تحديث الصناعة، دور مركز تحديث الصناعة فى مساعدة الشركات الراغبة فى التحول لنظام الفرنشايز، أدهم نديم، إستراتيجية تحديث الصناعة ٢٠٠٥م-٢٠٢٥م، إبريل ٢٠٠٧، ص ٤-٥.
- (٥) مركز تحديث الصناعة، شراكة نحو صناعة مصرية أكثر تنافسية، خطة عام ٢٠٠٥-٢٠٠٦، ص ٤-٦.
- (٦) الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، دليل الجمعيات الأهلية، نتائج مشروع قاعدة بيانات الجمعيات الأهلية، الطبعة الثانية، القاهرة، عام ٢٠٠٧، ص ٦-٧.
- (٧) الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، أوراق تعريفية بالإتحاد، القاهرة، عام ٢٠٠٧، ص ١-٢.
- (٨) الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، دليل الجمعيات الأهلية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧.
- (٩) الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، قاعدة بيانات الإتحاد، جمعيات القاهرة والجيزة التى تعمل بنشاط المشروعات الصغيرة، عام ٢٠٠٧، ص ١.
- (١٠) إتحاد جمعيات التنمية الإقتصادية وتنمية الدخل F.E.D.A، رسالة الإتحاد وأهدافه وآليات تنفيذ الأهداف، القاهرة، ص ١-١٠.
- (١١) الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، دليل الجمعيات الأهلية، مرجع سبق ذكره، ص ٤.

- (١٢) م. حسين جمعة، الجمعيات والمؤسسات الأهلية - الجهات المانحة الدولية - المشاريع - الإدارة ، الناشر مكتب الدراسات والاستشارات الهندسية، عام ٢٠٠٤، ص ٥٢١-٥٢٤.
- (١٣) المرجع السابق، ص ٥٣٢-٥٣٦.
- (١٤) د. عبد الفتاح مراد، شرح قوانين الإستثمار والمنشآت الصغيرة، المادة الثانية من القانون رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤ والخاص بإصدار قانون تنمية المنشآت الصغيرة، الناشر المؤلف، القاهرة، بدون تاريخ، ص ٧٩٨.
- (١٥) رئاسة مجلس الوزراء، الصندوق الاجتماعي للتنمية، "برنامج تنمية المشروعات"، دور الصندوق الاجتماعي للتنمية في دعم وتنمية المشروعات الصغيرة وكيف تحصل على قرض لمشروع صغير، إدارة التعاون الدولي والإعلام بالصندوق الاجتماعي للتنمية، وكالة الأهرام للإعلان، يوليو ١٩٩٨، ص ٣٢.
- (١٦) د. عبد الفتاح مراد. مرجع سبق ذكره، ص ٨٩٧.
- (١٧) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، إسكوا، قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منظمة الإسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك، عام ٢٠٠٢، ص ٢٤-٢٥.
- (١٨) الإتحاد العربي للمنشآت الصغيرة، ملخص تعريفي، جمهورية مصر العربية، عام ٢٠٠٤، ص ١.

الفصل الخامس

**التشبيك والروابط آلية دينامية لتحقيق تنافسية
وإنمائية المشروعات الصغيرة والمتوسطة المندمجة
في عناقيد صناعية والمتحالفة إستراتيجياً**

الفصل الخامس

التشبيك والروابط آلية دينامية لتحقيق تنافسية

وإنمائية المشروعات الصغيرة والمتوسطة المندمجة

في عناقيد صناعية والمتحالفة إستراتيجياً

مقدمة:

ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كثيراً في التنمية الاقتصادية للدول الآخذة بأسباب النمو التي تناضل للإسكاف بزمام الإقتصاد العالمى القائم على المعرفة، ويحمل عالم الشبكات تحديات وفرصاً عميقة ذات أبعاد إقتصادية وإجتماعية وثقافية واسعة. وسيتيح الإستثمار فى البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لهذه الدول أن تدمج تطلعاتها المستقبلية فى الإقتصاد العالمى وتعززها. إلا أن بشائر الإزدهار الإقتصادى تأتى مصحوبة بمسئولية الإعتراف بالتحديات الجديدة التى تجلبها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى هذه الدول.^(١)

وتدفع المقتضيات الإقتصادية والإجتماعية الهائلة التى تنطوى على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى العديد من المنظمات الإنمائية الإسراع فى وضع طرائق لتقييم الجهود المبذولة فى بناء القدرات المبنية على إستخدام هذه التكنولوجيا. ولذلك ينبغى على الدول الآخذة بأسباب النمو أن تعترف بالحاجة إلى تمييز نفسها إزاء سائر الدول الأخرى. وبما أن قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة من القطاعات الواعدة والهامة والتى لها دور حيوى فى الإقتصاد القومى، فيعد تطويره بمثابة هدف قومى ولا بد لتحقيق ذلك من تضافر جميع الجهود والقطاعات الحكومية وغير الحكومية لتحقيق تنافسيته.

وذلك فى ضوء تبنى العمل فى مجموعات سواء إقتصصر الأمر على مجال الصناعة " العناقيد الصناعية "، أو إمتد الأمر إلى المجالات الأخرى المتمثلة فى المجالات التمويلية والإستثمارية والتكنولوجية والمالية والتسويقية وغيرها من المجالات التى تعد مجالاً خصباً لوجود تحالفات إستراتيجية.

وسيتّم طرح العديد من النقاط للدراسة فى هذا الفصل حيث يتكون من المباحث الآتية:

المبحث الأول: التشبيك والروابط دينامية جديدة لتحقيق القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المندمجة فى عناقيد صناعية والمتحالفة إستراتيجياً.

المبحث الثانى: التشبيك والروابط ظاهرة إنمائية لتشكيل واقع أفضل لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة المندمجة فى عناقيد صناعية والمتحالفة إستراتيجياً.

المبحث الأول : التشبيك والروابط دينامية جديدة لتحقيق القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المندمجة في عناقيد صناعية والمتحالفة إستراتيجيا

مقدمة :

تعد آلية تفعيل دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة التنافسي إستخدام مفهوم التشبيك والروابط للنفاذ إلى الفرص التكنولوجية الناشئة ومسحها وإستغلالها وتدعيم العلاقات القائمة على شكل شبكة داخل الشركة الواحدة وبين الشركات ، فلم يعد بإمكان تقنيات إدارة المعرفة التقليدية تلبية المطالب المتزايدة التى تقع على عاتق تبادل المعرفة ودعم تغيير العمليات التنظيمية كالابتكار والمنافسة.

وحتى تضمن المشروعات الصغيرة والمتوسطة لها البقاء لابد من أن تعمل على تطوير شبكات معرفة ترصد وتخزن المعارف المناسبة والابتكارات والأفكار الجديدة ، كما تحتاج هذه المشروعات إلى التمكن من توزيع المعارف المخزنة على المعنيين بإتخاذ القرار عند الطلب. وفى هذا السياق يستخدم التشبيك المعرفى " Knowledge networking " فى إقامة روابط تصل بين عدد من المعنيين بإتخاذ القرار والموارد والعلاقات بغية مراكمة المعرفة وإستخدامها ولاسيما عبر عمليات إستحداث المعرفة ونقلها بهدف إستحداث القيمة، على أن يتضمن إطار شبكة المعرفة مجموعة من العناصر وهى الأطراف الفاعلة سواء أفراد أو مجموعات أو منظمات والعلاقات بين هذه الأطراف الفاعلة التى يمكن تصنيفها حسب شكل العلاقات ومضمونها وكثافتها وطبيعة الموارد التى تستخدمها الأطراف فى علاقتها، ثم الخصائص المؤسسية ومن ضمنها الأبعاد البنيوية والثقافية كآليات المراقبة وإجراءات العمل المعتادة والمعايير والقواعد وأنماط الإتصال.

ومن المتوقع أن يأتى التشبيك المعرفى بمزايا جمة حتى بين الشركات المتنافسة ، فبإنتتاح الشبكات وغناها يمكن إشاعة بيئة مثمرة لإستحداث معارف جديدة تماماً ، كما يعزز معدل الإبتكار ولا تقتصر مهمة إدارة شبكة المعرفة على مراقبة تدفقات المعارف وتوجيهها بل تتعداها إلى التيسير والنفاذ إلى هذه المعارف.^(١)

ولتحقيق أهداف هذا المبحث سيتم دراسة النقاط التالية : (٢)

أولاً : التعريف بالتشبيك والروابط.

- (١) مفهوم التشبيك المعرفى .
- (٢) المبادئ العامة للشراكة والتشبيك .
- (٣) أهداف التشبيك .
- (٤) خطوات تكوين التشبيك .
- (٥) أنواع التشبيك .
- (٦) مراحل تكوين وتفعيل التشبيك .
- (٧) متطلبات فاعلية التشبيك .

ثانياً : الشبكات والروابط آلية ودينامية لتعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المدمجة في عناقيد صناعية والتحالفات إستراتيجياً

(١) مفهوم التشبيك المعرفى

يقصد بالتشبيك المعرفى تحالف مجموعة من الأفراد أو المنظمات بما يتضمنه ذلك من تعبئة مواردها وقدراتها المشتركة لدعم موقف التشبيك وزيادة تأثيره الخارجى بهدف تحقيق مصالح وأهداف مشتركة مع الحفاظ على إستقلالية كل عضو فيه.

ويمكن أن تتكون الشبكات على أساس جغرافى كالوجه البحرى أو الوجه القبلى أو القاهرة الكبرى أو على مستوى الجمهورية ككل ، كما يمكن أن تتخطى الشبكة المحاور المحلية أو القومية لتشمل العالم ككل.

وقد يتمحور التشبيك حول مجال محدد كالبيئة أو التعليم أو الصحة أو قضايا المرأة ، كما يمكن أن يتشكل على أساس قطاعين أو أكثر بينهما روابط وعلاقات متبادلة كما هو الحال فيما بين البيئة والتعليم والصحة.

فيشير مصطلح " شبكة " إلى العلاقات التجارية التى تربط شركات متفرقة جغرافياً بولكلانها المحليين من مختلف القطاعات، وهى تعتبر، عادة، وسيلة لتحقيق هدف معين.

وينتج من ذلك أن تكوين الشبكة هو عملية متواصلة وتكون الشبكات فى العادة، مجموعات شركات تتعاون على نحو متكامل وتخصص فى مشروع إنمائى مشترك من أجل التغلب على المشاكل المشتركة وإكتساب الفعالية الجماعية وغزو الأسواق التى لا تستطيع الشركات أن تغزوها منفردة. ويمكن أن يحصل تعاون بين الشركات، وتعلم متبادل وإبتكار جماعى، حتى لو إنعدم تكتلات الشركات الكبيرة.^(٤)

وتشبيك الشركات الصغيرة والمتوسطة يرتبط بالضرورة بالقرب الجغرافى، إلا أنه يمكن أن يؤدي إلى إكتساب الفعالية الجماعية. وتكون الوفورات الخارجية صغيرة في العادة، لكن المكاسب التي تجنى من النشاط المشترك يمكن أن تكون ضخمة.

وبالمقارنة مع التكتلات تضم الشبكات، عادة أعضاء أقل، ويمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة والشبكات الأفقية هي تلك التي يقوم التعاون فيها بين شركات صغيرة، بينما تربط الشبكات الأفقية بين شركات صغيرة وكبيرة، وخصوصاً بواسطة التعاقد من الباطن.

وفي حين تشكل الشبكات اللينة لتحقيق هدف عابر محدد، وبالتالي تحل بعدم تحقيق هذا الهدف، أما الشبكات الصلبة تنشأ لأجل أطول، ويحكم وجودها ودورها إتفاق رسمي مثل مذكرة تفاهم. (٥)

ويثمر التعاون الأفقى بين الشركات الصغيرة " التشبيك " فعالية جماعية تنجم عن وفورات الحجم، ويلمس تحسن الكفاءة هذا فى التعامل مع القطاع العام، والإستثمار فى البنية التحتية، والمبيعات والمشتريات، وهى فوائد يعود الفضل فيها إلى نشر المعلومات الخاصة بالأسواق والتكنولوجيا، أو إلى تقسيم العمل. غير أن إكتساب هذه الفعالية الجماعية يستلزم إستيفاء مجموعة من الشروط الضرورية، أهمها وجود خدمات عامة، وبنية تحتية وتسهيلات تدريبية ملائمة. (٦)

بينما يمكن أن يؤدي التكامل بين الشركات الكبيرة من جهة، والشركات الصغيرة والمتوسطة من جهة ثانية، إلى قيام تعاون رأسى، يمكن أن يؤدي التنافس بين المجموعتين إلى إجبار الشركات الصغيرة والمتوسطة على التعاون فيما بينها. ومن جهة أخرى، تقضى زيادة فعالية الشركات الصغيرة والمتوسطة، بفضل التخصص، إلى زيادة فوائد التعاون بين الشركات بمجموعها. ويمكن أن يصبح التعاون بين الشركات أسهل وأفيد إذا كان لديها توجه خارجى، وبالذات إذا كانت تصدر منتجاتها إلى خارج الدولة أو المنظمة التي تعمل بها.

وعموماً فإن البعض يرى وجود علاقة بين الثقة والتماسك الإجتماعى، من جهة، ومدى إفتناع الشركات الصغيرة والمتوسطة بأن لها مصالح متبادلة وأهدافاً مشتركة، من جهة ثانية، والعنصران ضروريان للتعاون بين الشركات الصغيرة، والمتوسطة.

وقد تكون التكتلات مترسخة ضمن إطار الثقافات التي تشجع التعاون وترتكز بدرجات مختلفة، على الائتلافات الإجتماعية أو الأحزاب السياسية أو الأسرة. ويؤدي التماسك إلى تخفيض تكاليف المعاملات بفضل إرتفاع مستوى الثقة بين أعضاء المجموعة. فالتماسك

الاجتماعى يصبح له دور هام فى التعاون بين الشركات عندما يرتبط الربح بعدم تخوف الشركة من نقل المعرفة والعمال.

(٢) المبادئ العامة للشراكة والتشبيك :

هناك العديد من المبادئ لتحقيق شراكة وتشبيك فاعل هى:

(أ): الأهداف المشتركة .

(ب): الإهتمامات المشتركة .

(ج): الثقة فى إستمرار الشراكة والتشبيك.

(د): الإحترام المتبادل .

(هـ): الملكية المشتركة .

(و): المساواة .

(٣) أهداف التشبيك

يراد من التشبيك تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها :

(أ): إيجاد فرص للشراكة والتضامن بين المنظمات المختلفة ، إذ أن إقامة التشبيك من شأنه توحيد موارد وإمكانيات مختلف أعضاء التشبيك وتوطيد العلاقات والروابط بينهم مما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة .

(ب): تعظيم وتوسيع نطاق فرص الوصول إلى عدد أكبر تنوعاً من المتعاملين .

(ج): توفير الأمان والمصداقية لجهود الدعوة، فالتشبيك يضيف المزيد من القوة للمنظمات المختلفة مما يعود بالنفع على المجتمع ككل .

(د): زيادة فرص تنمية قدرات الشركات .

(هـ): المساعدة على تجنب تضارب المصالح والمنافسة والإعتماد على جهود الآخرين .

فيمكن من خلاله إقامة علاقات ناضجة ومثمرة مما يزيد من قوة الأعضاء وقدرتهم على تحقيق الأهداف .

(و): المساعدة على إكتشاف قيادات جديدة وفرص واعدة .

(٤) خطوات تكوين التشبيك

تتمثل خطوات التشبيك فى النقاط التالية :

(أ): الخطوة الأولى: إختيار أعضاء الشبكة "أفراد وهيئات" .

(ب): الخطوة الثانية: مقابلة الأعضاء المختارين وإقامة علاقات قوية مع الأطراف

المختارة للتشبيك على أساس من الثقة المتبادلة وتبادل المعلومات معهم .

- (ج): الخطوة الثالثة: إقتناع أعضاء الشبكة بأهميتها مع تحديد الأهداف البعيدة والقصيرة المدى والوسائل المناسبة لتحقيق هذه الأهداف .
- (د): الخطوة الرابعة: توزيع الأدوار والمسئوليات وذلك بعد دراسة قدرات وإمكانات كل عضو فى الشبكة.
- (هـ): الخطوة الخامسة: وضع هيكل ونظام عمل الشبكة.
- (و) الخطوة السادسة: كيفية توظيف الشبكة لخدمة الهدف أو الأهداف المحدده لها.

(٥) أنواع التشبيك

يمكن تحديد أنواع التشبيك من خلال العوامل التالية :

- (أ): المدة .
- (ب): التنظيم .
- (ج): النطاق الجغرافى .
- (د): الغرض أو الهدف منه .
- هذا وسيتم دراسة النقاط السابقة بالتفصيل كما يلى :
- (أ): من حيث المدة فالتشبيك قد يكون دائم وقد يكون مؤقت .
- (ب): من حيث التنظيم فالتشبيك قد يكون رسمى أو غير رسمى .
- (ج): من حيث النطاق الجغرافى فالتشبيك قد يكون محدد فى مجموعة من الأعضاء يمثلون منطقة جغرافية محددة أو نطاق غير محدد يتسع ليشمل كل المنظمات المعنية بالقضية محور إهتمام التشبيك على المستوى القومى أو الأقليمى أو العالمى .
- (د): من حيث الغرض أو الهدف منه قد يكون التشبيك متعدد القضايا . وقد يتناول التشبيك قضية واحدة .

(٦) مراحل تكوين وتفعيل التشبيك

هناك أربعة مراحل لتكوين وتفعيل التشبيك "التحالف" وتتمثل فى :

- (أ): مرحلة التعبئة ورفع الوعى بأهمية التشبيك وقيمتة المضافة .
- (ب): مرحلة التكوين والفعالية .
- (ج): مرحلة التطوير المستمر .
- (د): مرحلة إستمرارية التشبيك .

(٧) متطلبات فاعلية التشبيك

توافر رؤية واضحة لدور وأهداف التشبيك مع وجود تصور واضح للأولويات الآتية:

- (أ): تعدد مصادر التمويل.
- (ب): التخطيط الدقيق لأنشطة التشبيك.
- (ج): تحقيق التوافق والتناغم بين أعضاء الشبكة.
- (د): تبادل شراكة فاعلة بين جميع أطراف الشبكة من خلال التواصل وتدفق المعلومات وتبادل الخبرات.
- (هـ): توفير آليات لإدارة الصراع والمنافسة التي قد تنشأ بين الأعضاء.
- (و): توفير أداء مهني جيد من خلال الإحترام المتبادل بين الأطراف المختلفة.

مما سبق نجد مدى أهمية التشبيك المعرفي بكل أبعاده وأنه يعد مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والذي يتحقق بصورة أفضل من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة والتي تتطلب إعادة هندسة عمليات المشروع بحيث تدفق المعلومات والمعارف والمهارات بطريقة مثلى من خلال تكنولوجيا المعلومات، هذا ولقد إتضح لنا من خلال الدراسة أن التحالفات الإستراتيجية بين الشركات أصبحت توجهها ملموساً في البيئة الإقتصادية الدولية سواء أكانت التحالفات تسويقية أو تكنولوجية أو مالية أو في مجالات النقل وهي تعتمد بصفة أساسية ورئيسية على التشبيك لتحقيق الهدف منها، ولكن مازال التوجه الإداري المصري يفضل أن يكون على قمة كيانات صغيرة بدلاً من أن يكون عضواً في كيانات أكبر مما يستلزم معه المشاركة بمعناها الواسع والأخذ بإستراتيجية للتغيير المستقبلي تفتح آفاق جديدة للتقدم والتطوير والتميز.

هذا ولقد أظهرت التجارب الدولية أن وجود أشكال من الدعم التفاعلي بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة تقدم ضمن الأطر المؤسسية المتمثلة في كافة الروابط الأمامية والخلفية في عملية الإنتاج ميزات محورية ومهمة نتيج لها أن تبلغ مجتمعة مستويات من الكفاءة والقدرة التنافسية لاتستطيع بلوغها منفردة ويشار إليها بعبارة " كفاءة جماعية " وقدرة تنافسية جماعية دينامية ".^(٧)

ثالثاً : الشبكات والروابط آلية دينامية لتعزيز القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المندمجة فى عناقيد صناعية والمتحالفة إستراتيجياً

تشهد الأسواق الدولية تغيرات هامة أدت إلى إشتداد حدة المنافسة بين الموردين الذين تنخفض تكاليف سلعهم، حيث تتدنى تكاليف الإنتاج، ولا سيما تكلفة اليد العاملة.

وبالتالى تواصل الدول المتقدمة النمو الإستجابة لتغيرات السوق بالعمل على تحويل المخاطر إلى فرص جديدة، وقد إتخذ ذلك شكل إعادة هيكلة مستمرة للصناعة ، من الناحيتين الوظيفية والجغرافية، لدرجة أن التعقد المتزايد أصبح يوازي تناقص القدرة التنافسية ذات الصلة بالأسعار.

ولذلك تجرى الشركات الآن تغيرات فى هيكل الإنتاج، مستفيدة من عوامل مختلفة مثل الإنتشار السريع لإستخدام الحاسبات فى جميع المجالات، وإستخدام نظم نقاط البيع الإلكترونية، وأسلوب التسليم الأتلى الذى يستهدف تقليل المخزون على جهة البيع بالتجزئة، وفى مجال التسويق تتبع عدة أساليب إبتكارية لمواجهة المنافسة ذات الصلة بالأسعار منها تشكيل التحالفات الجديدة، واستحداث العلامات التجارية، والإنتاج حسب طلب العميل، وإستهداف المراتب العليا المتطورة من السوق.

وتشمل إعادة الهيكلة أيضا نقل الصناعة إلى الدول الأخذة بأسباب النمو من خلال المشاريع المشتركة أو التعاقد من الباطن أو طرائق أخرى.

ويحتمل أن يحدث تغير فى إنماط التجارة العالمية مما سيكون له أثار خطيرة على الدول التى لا تتكيف بسرعة أو لا تستفيد من الفرص الناشئة فى السوق.

لكل ما تقدم فإن الشبكات والروابط تعد وسيلة من الوسائل الهامة لتعزيز القدرة التنافسية الدينامية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المندمجة فى عناقيد صناعية والمتحالفة إستراتيجياً، حيث تنشأ الشبكات بصورة عفوية، كما يحصل كثيراً فى الدول المتقدمة النمو، وخاصة فى إيطاليا، وإما نتيجة لمبادرات تدخلية وسياسات دعم حكومية تهدف إلى الحفز على أهمية الروابط، كما هى الحال فى الدانمرك والعديد من البلدان والمناطق النامية مثلى شيلي، وفى كلتا الحالتين، لا تخلق قوى السوق، وحدها، مستوى يقارب المستوى الأمثل من التعاون بين الشركات، لأن التعاون المنشود إجتماعياً يكون مردد، فى العادة، إلى إنخفاض تكاليف المعاملات، أو إرتفاع مستوى الثقة، أو الإثنين معاً.

غير أن السياسة التدخلية الفعالة تركز على قواعد أفضل الممارسات، وهذه الأخيرة تكون فى معظمها مكملة لقوى السوق.

وقد أجريت فى أنحاء مختلفة من العالم عدة تجارب تثبت قدرة الشركات على تحسين ميزتها التنافسية بالتصدي لعوامل الضعف المرتبطة بعزلتها، وحجمها، وهزال قاعدتها الرأسمالية.

ومن ضمن أشكال العلاقات التعاونية بين الشركات الشبكات، يمكن أن تكون أفقية، فيكون ثمة شركات أخرى، صغيرة ومتوسطة، أو أن تكون عمودية، فيكون ثمة شركات صغيرة، ومتوسطة أخرى على امتداد تسلسل القيم، وهذه الترتيبات تساعد الشركات على الاستفادة من ميزتها التنافسية الجماعية المحتملة. وتعزز هذه الأطر المؤسسية القدرة التنافسية للشركات .

وفى إطار التعاون الأفقى والعمودي بين الشركات، تزيد العلاقات التعاونية إمكانات حصول الشركات على معلومات إستراتيجية، فتتسارع عمليات التعلم من خلال حيز التعليم الجماعى الذى يجرى بواسطة تبادل الأفكار وتطويرها وتقاسم المعارف فى محاولة جماعية لتحسين نوعية المنتجات وإحتلال قطاعات من السوق تدر ربحاً أكبر، ويزيد التعاون بين الشركات المرونة الجماعية والقدرة الجماعية على مواجهة تحديات السوق، وبالمثل ، تعزز الإستراتيجيات التعاونية مرونة الشركات وقدرتها المؤسسية على الإستجابة، ومهارات تنظيم المشاريع، والإبتكار والإنتاجية، والتصميم، والنوعية، والإستخدام الأمثل للموارد المحلية، بحيث تتعمق الإمكانيات الجماعية للشركات الصغيرة المستقلة.

مما تقدم نجد أهمية الشبكات والروابط كآليات لبناء عناقيد صناعية وتحالفات إستراتيجية فاعلة، مما يودى إلى تحقيق مكاسب كبيرة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لمخططات مستقبلية محددة وخلق معدلات أداء جديدة وإضافة قيمة جديدة، فى الإستعمال لكل منتج "قيمة مضافة" ، تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات أو الخدمات منفردة التسويق ، تحقيق قبول أفضل للسلعة أو الخدمة لدى المشترين ، التحول من نمط وحيد من المنتجات إلى نمط متعدد ومتنوع، ثم خلق صورة ذهنية أفضل للمنتجات فى الأسواق المحلية والعربية والعالمية .

مما سبق نجد أن صيغة العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية أصبحت واحدة من أهم الآليات لجميع القوى والإستفادة من كل المزايا التى تمتلكها كل قوى على حدة ، ولذلك تنطلق العديد من الدعاوى الآن لبذل جهد موجه فى مصر للتقارب مع الأطراف الأجنبية "أقواها وأقدرها" وخصوصاً فى المجال التكنولوجى وذلك لإجذابهم للعمل فى أنشطة إنتاجية بدلاً من إقتصارهم فى العمل على الأنشطة الإستيرادية وإستخدام مصر كسوق لترويج منتجاتهم وبالتالي لابد من توافر البيئة المناسبة لتحقيق ذلك وخلق حوافز ووسائل للحماية

المشروعة التي تساعد على خدمة الإستثمار الأجنبي المباشر، بما فى ذلك وسائل الجذب الحديثة التي تجتهد البلاد حاليا فى صياغتها وتطويرها لعقد التحالفات .

وجدير بالذكر أن التشبيك لا يتطلب قرب الأطراف جغرافيا لكى يكون ناجحا. إذ تشير التجارب الدولية مع الشبكات ووسائل الربط الناجحة بين الشركات إلى أهمية العوامل التالية:^(٨)

- وجود إطار قانونى ملائم يحكم المعاملات التجارية ، لا سيما ما يتصل بحقوق الملكية، وتطبيقها ، وقانون العقود ، والقانون التجارى .
- وجود مؤسسات وآليات فعالة موازية لهذا الإطار القانونية تنشر المعلومات ، وتجمع الشركات ، وتساعد على بناء الثقة المتبادلة بينها .
- تأسيس مراكز معرفية يمكن أن تجذب الشركات الأجنبية للدخول فى تحالفات مع الشركات والجامعات المحلية .
- تشجيع برامج البحث والتطوير المشتركة مع الشركات والمنشآت الأكاديمية يمكن أن يخلق فوائض للمعرفة مع بقية الإقتصاد ، بما يجعله أكثر جاذبية للمستثمرين الأجانب.
- تشجيع التعاقد من الباطن من خلال العطاءات الحكومية ، الذى يمكن أن يكون أفضل إقتصادياً من الوسائل الإنتقائية Set aside methods، والتي تضع حصة ثابتة من المشتريات للمشروعات الصغيرة والمتوسطة التى تتطلب إستثمارات ضخمة فى تجميع البيانات وتحديثها ، بالإضافة إلى مراقبة المعاملات والعقود .
- الإستثمار فى تحسين جودة الموارد البشرية بمصر من خلال النظام التعليمى والتدريبى سوف يجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين الأجانب والمحليين .
- تطوير القدرات التكنولوجية المحلية .
- توفير برامج تهدف إلى تطوير طاقات الطرف الأضعف ، من خلال التدريب ، والدعم المالى ، ... الخ .
- تقديم منح موازية " Matching grants " للعروض التى يوجد بها تعاون بين الشركات فى مجالات البحث والتطوير، والتدريب، ...الخ.
- دعم برامج التوحيد القياسى وإصدار شهادات بالالتزام بالمعايير لتزويد الأعمال الصغيرة بما تحتاجه لكى تصبح شريكا موثوقاً به .

المبحث الثانى : التشبيك والراوبط ظاهرة إنمائية لتشكيل واقع أفضل لقطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة المندمجة فى عناقيد صناعية والتحالفات إستراتيجيا

تمثل سياسات الدعم الخاصة بنظم وأطر التعاون بين الشركات الصغيرة والمتوسطة طريقة لمواجهة التحديات الجديدة الناشئة من العولمة والتحرير كما أنها وسيلة لتحقيق ازدهار القطاع الخاص وضمان نمو مطرد للشركات الصغيرة، والمتوسطة.

وهذا الأمر يتجاوز هدفى السياسات الإنمائية التقليدية المتمثلين فى الإستمرار وإيجاد فرص العمل فيإمكان الشركات الصغيرة، والمتوسطة، لو إنتظمت فى عناقيد صناعية وتحالفات إستراتيجية من خلال آلية التشبيك والترابط، أن تتغلب على العوائق المرتبطة بعزلتها وحجمها وضعف قاعدتها الرأسمالية وإمكانات حصولها على المعلومات ، والتمويل، فضلاً عن العوائق المرتبطة بحجم الإنتاج ونوعيته.

تستطيع أيضاً هذه الشركات من خلال هذه الأشكال التعاونية، أن تحسن قدرتها التنافسية وكفاءتها والواقع أن المشاكل التى تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تكمن فى حجمها بقدر ما تكمن فى عزلتها.

ومع تغير ظروف المنافسة فى السوق الدولية، سوف تكتسب الشركات الصغيرة والمتوسطة التى تنخرط فى شبكات مزيّتى المرونة وسرعة الإستجابة، وتستطيع أن تكون أقدر على التنافس من الشركات الكبيرة، ولا يعيقها حجمها فى ذلك إطلاقاً.

ورغم كثرة الدلائل التى تشير إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تجنى فوائد هامة من التعاون فيما بينها ، يبدو أن التكتلات والشبكات لا تنشأ، فى العادة تلقائياً، وخاصة فى الدول الأخذه بأسباب النمو. ولكن بالإمكان معالجة لهذه المشاكل. من خلال مبادرات ترمى إلى تطوير النظم التعاونية المشار إليها. وفى هذه المبادرات، يجرى وكلاء مستقلون، من الخارج، تدخلات تساعد مجموعات الشركات الصغيرة والمتوسطة على حل هذه المشاكل وعلى تطوير صناعة تعاونية .

ورغم تنوع التجارب الدولية فى تطوير العناقيد الصناعية والتحالفات، إلا أن هناك سمات مشتركة يمكن استخلاصها، فمنهجيات تطوير العناقيد والتحالفات تصاغ وفقاً لمتطلبات كل حالة على حدة، لأن المرونة والإبتكار لازمان. والسبب فى ذلك هو أن البيئات المختلفة

تستلزم نهوجاً مختلفة قابلة للتكيف مع الإحتياجات المختلفة، ويضاف إلى ذلك أن المنهجيات التى تراعى متطلبات كل حالة بمفردها تساعد على بناء القدرات الوطنية .

ويعتبر تكوين العناقيد والتحالفات عملية بطيئة، والمبادرات الناجحة هى تلك التى تدعمها أطر التعاون بين الشركات يودى إلى تشكيل كتلت مستدامة تؤثر إيجابياً على أوساط الأعمال، وبهذا الإعتبار، ينبغى أن تكون برامج تطوير العناقيد والتحالفات شمولية وأن تهدف إلى جعل العلاقات بين الشركات ظاهرة إنمائية.

وبالرغم من أنه معروف أن الشركات الصغيرة، والمتوسطة يمكن أن تجنى مكاسب حتمية من التعاون فيما بينها ، ولكن ليدو أن هذه المعرفة وحدها لن تودى إلى إنشاء عناقيد أو تحالفات، وخاصة فى الدول الآخذة بأسباب النمو، ومن أسباب ذلك : أوجه القصور فى السوق، وإرتفاع تكاليف الصفقات المرتبطة بتطوير الجهود الجماعية، ووجود إحتمال كبير للإنتفاع المجانى ، وإنعدام الثقة بين الأشخاص، وغيرها من العوامل. غير أن هذه المشاكل يمكن معالجتها من خلال برامج المبادرات الرامية إلى إنشاء العناقيد والتحالفات وإستخدام آلية التشبيك والروابط فى ذلك، ففى هذه المبادرات يمكن أن يجرى أطراف مستقلون من الخارج تدخلات تساعد مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة فى التغلب على المشاكل المذكورة، وفى تطوير التصنيع التعاونى.

ومن خصائص معظم التجارب الأوروبية الناجحة: التدخل والدعم الحكوميان فى مرحلة متقدمة من التنمية الصناعية، وثمة دول نامية شرعت فى سلسلة من التدخلات الناجمة السريعة التى تستهدف تعزيز التعاون بين الشركات والفعالية الجماعية وهى تشكيل نموذج يمكن أن تحتذيه الدول الآخذة فى النمو الأخرى التى تنظر فى إمكان تشجيع نمو العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية.

هذا ويلزم أن يكون إنشاء كتلت محلية للشركات الصغيرة والمتوسطة من الطموحات الرئيسية الدافعة للسياسة الصناعية، وسيكون ظهور هذه العناقيد والتحالفات شاهداً على أن قطاع الصناعة التحويلية يتمتع بقدرة تنافسية عالية وتستطيع أن تقدم مساهمة مفيدة فى نمو الأسواق المحلية وإزدياد التكامل داخل الأسواق الإقليمية، والدولية، ونظراً لما تواجهه الشركات التى تعمل منفردة بالعديد من العراقيل التى تذكر منها عدم توفر الموظفين المهرة، وإنخفاض نوعية المنتجات، وسوء التسعير، وإرتفاع تكاليف شحن المواد الأولية واللوازم، وقلة الفرص المتاحة لدخول أسواق التصدير الجديدة، وعدم وجود إستراتيجية للتسويق المحلى أو التصدير، ومبادرات التحالف تساعد الشركات المذكورة على تعزيز قدرتها التنافسية

من خلال التضافر لمواجهة العقبات، وفى إطار التحالف، تكون الشركات أقدر على النمو بسرعة، والتخصص فى إنتاج منتجات معينة، والنفاز إلى أسواق التصدير، وتوفير فرص عمل جديدة.

فيكون هدف برنامج التحالف إذن تمكين مجموعات الشركات من التغلب على العقبات المذكورة آنفا بسرعة أكبر وبجهد أقل، وبالتالي المساهمة فى النمو السريع للأسواق وبالتالي حدوث عملية إنمائية على مستوى المجتمع ككل.

إلى جانب ما يترتب على التحالفات من تحقيق "مزايا تنافسية تكاملية" من خلال التفاعل والتراكم المعرفى مثل ذلك إضافة قيمة جديدة للمنتج أو الخدمة من خلال النمو الإستراتيجى وربط الموارد بالأسواق والمستهلكين ، تحقيق المكاسب فى الوقت المناسب ووفق مخططات مستقبلية، خلق معدلات أداء جديدة بعد تنفيذ العناقد أو التحالفات ، إضافة قيمة جديدة فى الإستعمال لكل منتج "قيمة مضافة" ، تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات أو الخدمات المنفردة التسويق ، تحقيق قبول أفضل للسلعة أو الخدمة لدى المستثمرين ، التحول من نمط وحيد من المنتجات إلى نمط متعدد ومتنوع ثم خلق صورة ذهنية أفضل للمنتجات فى الأسواق المختلفة سواء المحلية أو العربية أو العالمية .

مما تقدم نجد أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة ستستفيد إستفادات بالغة من وجود عناقد صناعية وتحالفات إستراتيجية فيما بينها وبعضها البعض محليا أو فيما بينها وبين غيرها من المشروعات فى الدول الأخرى سواء على المستوى العربى أو العالمى، بما يضيف نوع من الثقافة العالمية إلى جانب الثقافة المصرية ويدفع هذه الصناعات إلى مزيد من النمو والتطوير والتميز ويخرج بها من المستوى المحلى إلى المستوى العالمى .

خلاصة الفصل الخامس

نظراً للتغيرات السريعة فى عالم الأعمال ولكى تستطيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة البقاء فى السوق، فإن عليها أن تطور شبكاتها الصناعية Industrial networks، وتشجع قيام علاقات تعاونية بين الأطراف الاقتصادية، قد تتخذ هذه العلاقات أشكالاً مختلفة، منها العناقيد الصناعية، ومنها التحالفات الاستراتيجية.

غير أن تطويرها يتسم بأهمية حاسمة بالنسبة إلى الدول الأخذة بأسباب النمو والمعنية به، لأن غالبية الأطراف الاقتصادية لها تاريخ فى العمل المستقل نسبياً ويعتمد كل ما تقدم على وجود علاقات تشبيك وروابط ناجحة، ثم يأتى بعد ذلك الابتكار وهو نتاج التشبيك، ويعتبر الوسط الذى يعمل فيه أى مشروع " البيئة التى يعمل بها " عاملاً هاماً فى رفع قدرته الابتكارية، فإما أن يعزز هذه القدرة بتشجيع التعلم الجماعى والحد من عدم الاستقرار، وإما أن يضعفها إذا كان غير مشجع.

وليتحقق للمشروعات الصغيرة والمتوسطة المحلية " Network initiatives " إنشاء عناقيد صناعية وتحالفات إستراتيجية ناجحة فإن عليها أن تدرك أن مبادرات التشبيك أساسية لاكتساب القدرة على الابتكار، بما أنها تعمل باعتبارها وسيلة لإستيراد المعرفة الخارجية.

وهذه الوسيلة ضرورية للوصول إلى مصادر إبتكار كثيرة لا ينحصر وجودها فى الشركة بمفردها وكثيراً ما تكون مبادرات التشبيك غير نظامية، والشركات المبتكرة هى التى تستفيد من الشبكات النظامية وغير النظامية (Formal and informal networks).

إيضاً لكى يتحقق للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تميزها المنشود فإن عليها أن تبني نفسها، باعتبارها منظمات آخذة فى التعلم، فى هذا العصر القائم على المعرفة، وأن تتحول تدريجياً إلى الاعتماد على المعرفة، من خلال تطوير ثقافة التعلم، وتأمين الظروف المؤدية إلى التطوير المنتظم للقوة العاملة بأكملها.

ويكمن الشرط الأساسى للمنافسة فى هذا العصر الجديد، عصر إقتصاد المعرفة ، فى تنظيم يعزز بيئة التعلم.

وإذا أرادت المشروعات الصغيرة، والمتوسطة فى دول المنطقة أن تبقى وتستمر فى بيئة دولية وإقليمية دينامية تتسم بعدم الاستقرار، والتغير السريع، عليها أن تمتلك القدرة على

التعلم ، وهذا يعنى أنه يجب على العاملين أن يصبحوا أفرادا قابلين للتعلم، فمن خلالهم تكتسب الشركة الميزة التنافسية وتصنع تميزها الحقيقى .

هذا مع التأكيد على أن كل تقدم يحدث فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة سيحدث فى ضوء الدعم الحكومى والذى يتمثل فى وجود جهاز حكومى كفء، وهياكل دعم أساسية تشمل مثلا المنظمات الوسيطة، وتدريب العمال ومنظمى المشاريع، والتسهيلات الإنمائية وغيرها من الخدمات، إلى جانب عدم إغفال دور الشركات الخاصة والتي تساهم فى إنشاء مراكز دعم لتمويل مؤسسات الدعم الفنى، وأن تسعى إلى تعزيز الروابط بين مؤسسات الدعم وضمنها الجامعات، ومؤسسات التدريب الأهلية والمؤسسات البحثية، والمختبرات، ووكالات دعم الأعمال، والجمعيات الأهلية ثم جمعيات رجال الأعمال.

هوامش الفصل الخامس :

(١) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا " إسكوا "، مؤشرات العلم والتكنولوجيا والابتكار فى المجتمع المبني على المعرفة، الأمم المتحدة، نيويورك، عام ٢٠٠٤، ص ٤٨.

(٢) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا " إسكوا "، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار فى بلدان مختارة فى منظمة الإسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك، عام ٢٠٠٤، ص ٢٤-٢٥.

(٣) م. فؤاد ثابت، الدعوة والتشبيك ومنظمات المجتمع المدنى، " حالات واقعية"، إتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية وتنمية الدخل، مايو عام ٢٠٠٦، ص ١٤-٢٧.

(٤) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا " الإسكوا "، زيادة إنتاجية الشركات الصغيرة والمتوسطة وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال التكتل والتشبيك، دراسة حالة عن صناعة الملابس فى لبنان، الأمم المتحدة، نيويورك، عام ٢٠٠٤، ص ٧.

(٥) اليونيدو، مواد غير منشورة، إجتماع فريق الخبراء بشأن تطوير التكتلات والشبكات مع التركيز بصفة خاصة على تقييم الأثر، نيودلهى، كانون الأول، ديسمبر، عام ٢٠٠٢.

(6) Berry, Albert, SME Competitiveness The Power of Networking and Subcontracting, Washington D.C., January, 1997, No. IFM- 105.

(٧) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا " الإسكوا "، تقرير فريق الخبراء المعنى بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأولويات التنمية التنافسية فى إقتصاد عالمى قائم على المعرفة فى إقتصاد عالمى قائم على المعرفة، نيويورك، الأمم المتحدة، ١٥-١٦ مايو عام ٢٠٠٠، ص ١-٢.

(٨) وزارة المالية، جمهورية مصر العربية، تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة فى مصر، إطار سياسى عام وخطة عمل، نوفمبر عام ٢٠٠٤، ص ٨٤-٨٥.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- (١): العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية تعد شكلاً ناجحاً للعلاقات التعاونية بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة المختلفة ويعتمد نجاحها على وجود آلية للتشبيك والترابط القوي وأن يعمل كل ذلك في بيئة مشجعة، والذي سينعكس حتماً في تحقيق تنافسيّتها.
- (٢): وجود علاقة وثيقة بين إقامة العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية وتحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- (٣): ندرة الدراسات الخاصة بالعناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية والتي توضح دورها في تحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- (٤): عدم تحديد للعوامل الجوهرية الرئيسية التي تساعد في تحقيق مزايا تنافسية على المدى القصير والطويل، أما على المدى الطويل فتتمثل هذه العوامل في " الإنتاج - التسويق - البحوث والتطوير - التمويل" ولكل نوع من تلك المزايا بعض المحددات والعوامل التي تؤثر عليه، مما يساعد في المدى الطويل على رفع الأداء المؤسسي للشركات الصغيرة والمتوسطة ككل بما يؤهلها إلى تطبيق المناهج الإدارية الحديثة ومنها التحالفات الإستراتيجية التي تحقق لها المزيد من النجاحات، أما على المدى قصير الأجل فيمكن تنفيذ التحالفات عن طريق إتجاهات الإدارة والإستغلال الجيد لبراءات الإختراع.
- (٥): الإعتماد على تقنيات إدارة المعرفة التقليدية والتي لاتضمن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة البقاء والإستمرار في ظل المنافسة العالمية سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي.
- (٦): عدم الإعتماد الكافي على تكنولوجيا المعلومات من خلال إعادة هندسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة لإعادة تصميم عملياتها المتصلة بالإدارة والتنظيم والتشغيل والإنتاج.
- (٧): ضعف الروابط بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبعضها البعض والمشروعات الكبيرة حيث تتمثل هذه الروابط في الدمج والتملك والمشاريع المشتركة والتحالفات وغيرها من إتفاقات التسويق والتصنيع والتوزيع بين الشركة وشركائها التجاريين.

- (٨): ضعف وعدم وجود الإدارة الدينامية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تعتمد على مجموعة من الإستراتيجيات الإدارية التي تحقق لها الريادة والقيادة للسوق والمتمثلة في الاستراتيجيات الخاصة باحتلال مكان الصدارة في مجال التكلفة وإستراتيجية التميز وإستراتيجية الابتكار والتجديد وإستراتيجيات النمو ثم إستراتيجيات التحالف حيث تستطيع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالإستعانة بأى من البدائل السابقة أو لمجموعة منها لتعزيز الإستراتيجيات الإدارية الخاصة بها وتعزيز قدرتها التنافسية وقدرتها على النمو والإستقرار والإستمرار.
- (٩): الإدارة غير الفاعلة والكفاءة لرأس المال الفكرى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والذي يعد مصدر ميزة تنافسية لها قيمتها الكبيرة فى هذا المجال.
- (١٠): عدم توافر العناصر الأساسية لنظام تخطيط موارد المشروعات الصغيرة والمتوسطة والذي ينعكس فى تحقيق مزايا تنافسية لهذه المشروعات تساعد على تدعيم دورها فى الأسواق المحلية والأقليمية والعالمية.
- (١١): عدم تكامل الأدوار وتناسقها وعدم وجود أهداف محددة لكل اللاعبين فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة فبالرغم من أن هناك العديد من الجهات التى تعمل فى هذا المجال مثال الجمعيات الأهلية والإتحادات سواء العامة أو الإقليمية ومركز تحديث الصناعة والصندوق الإجتماعى للتنمية والإتحاد العربى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والمجلس القومى للمرأة والحكومة من خلال وزارتها المختلفة وغيرها من الجهات إلا أن هذه الجهود كلها جهود مبعثرة وليس لها خطة إستراتيجية تعمل فى ضوءها وبالتالي فإن النتائج المطلوب تحقيقها لا تتحقق على الوجه الأكمل إنما تأتى ناقصة ومبتورة ومخبية للأمال.
- (١٢): إختلاف المسميات التى تعبر عن موضوع التحالف لأن فكر التحالف غائب أصلاً فى المجالات المختلفة ومجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة وليس هناك من يدعو ويروج له فتارة يطلق عليه تشبيك، والتشبيك يطلق عليه تحالف وليس هو بتحالف وتارة أخرى يطلق عليه الفرشائز والفرشائز أيضاً أحد وسائل التحالف وليس هو التحالف بمعناه الواسع، فهناك عدم تحديد للفكرة أساساً.
- (١٣): عدم مشاركة الجهات البحثية فى مناقشة موضوع التحالفات ووضع فكر التحالف على مائدة البحث وخصوصاً فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- (١٤): عدم وجود دور واضح للحكومة فى مجال تدعيم فكر التحالف فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

(١٥): عدم وجود جمعيات أهلية أو مكاتب للإستشارات لمساعدة صغار المستثمرين وإقناعهم بفكرة التحالف وإزالة المخاوف التى قد تكون لديهم تجاه هذه الفكرة وإزالة الغموض المتعلق بهذه الفكرة، وفتح قنوات إتصال مع المشروعات الأخرى الراغبة فى العمل فى نفس المجال سواء محليا أو إقليميا أو عالميا.

(١٦): غياب دور وسائل الإعلام لطرح فكرة العمل الجماعى وتوضيح أهمية العمل ضمن مجموعات فى المجالات المختلفة مع التركيز على مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة ويتم طرح فكرة التحالف بطريقة جذابة تدفع الأطراف المختلفة على الأخذ بها وإزالة التخوف الذى يحيط بهذه الفكرة.

(١٧): صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بالتجمعات الصناعية أو بالتجمعات فى المجالات الأخرى من الجهات المختلفة التى لديها قواعد بيانات حيث تتسم هذه البيانات والمعلومات بالسرية التامة.

ثانياً: التوصيات

(١): حتمية التوجه نحو بناء عناقيد صناعية وتحالفات إستراتيجية فى المجالات المختلفة سواء كانت " صناعية - إنتاجية - تسويقية - تمويلية - تكنولوجية" حيث ستصبح هذه العناقيد والتحالفات أداة فاعلة فى التغلب على المتغيرات المتسارعة التى تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى الوقت الراهن.

(٢): زيادة الدراسات المتعلقة بالعناقيد الصناعية ودورها فى تحقيق تنافسية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخصوصاً الدراسات التى يقدمها مركز دعم القرار والدراسات التى تقدمها مراكز البحوث والمعاهد العلمية والجامعات، لما لها من أهمية فى بناء قاعدة معرفية تساعد فى تراكم المعرفة فى هذا المجال.

(٣): تحفيز الجهات المختلفة التى تعمل فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة على إجراء البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع التحالفات الإستراتيجية ودورها فى تدعيم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لما لها من أهمية بالغة فى المرحلة القادمة حيث ستساعد هذه المشروعات على التوسع فى أداء أدوارها المستقبلية المتوقعة منها..

(٤): تحديد العوامل الجوهرية الرئيسية التى تساعد فى تحقيق مزايا تنافسية على المدى القصير والمدى الطويل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة بما يؤهلها لتلعب أدواراً

جديدة بالإعتماد على التحالفات الإستراتيجية لتدخلها إلى عالم التميز والريادة والقيادة.

(٥): إعادة هندسة المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتأكيد إعتمادها على تكنولوجيا المعلومات بما يسمح لها بفتح قنوات إتصال على العالم الخارجى وعدم الإنغلاق داخل ذاتها فتكون أكثر مرونة على تقبل التحديث والتطوير.

(٦): تدعيم الروابط بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبعضها البعض وبينها وبين المشروعات الكبيرة سواء تم ذلك بالدمج أو التملك أو المشاريع المشتركة أو التحالفات أو إتفاقات التسويق والتصنيع والتوزيع بين الشركة وشركائها التجاريين.

(٧): التأكيد على ضرورة وجود إدارات دينامية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي تعتمد على إستخدام أساليب الإدارة الحديثة والتي تؤهلها للدخول في تحالفات إستراتيجية تسمح لها بتعزيز قدرتها التنافسية وتساعد على النمو والإستمرار والإستقرار.

(٨): الإدارة الفاعلة والكفؤة لرأس المال الفكرى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والذي يعد ذلك مفتاح التطوير والتميز والريادة لهذه المشروعات، فهذه الإدارة هي التي تحفز على التدريب المستمر والتحديث والإصرار على تنمية الموارد البشرية وإمدادها بأحدث تكنولوجيا العصر.

(٩): توافر العناصر الأساسية لنظام تخطيط الموارد والمتمثلة في تحليل البيانات وتخطيط المبيعات والتخطيط لتقديم الخدمة وإدارة سلاسل التوريد والتخطيط للموارد البشرية، حيث يدعم ذلك متخذى القرارات في معالجة القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية مما يؤدي إلى تحسين فعالية عمليات إتخاذ القرار وذلك في ضوء البيئة الداخلية والظروف السائدة في بيئة الأعمال الخارجية المحيطة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي تستطيع إعتماد نظام خاص بها " مفصلاً على قياسها " يركز على الموارد المتيسرة محلياً، هذا يجعل هذه المشروعات تحدد نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتستطيع من خلال إقامة تحالفات إستراتيجية أن تدعم نقاط القوة لديها وتتغلب على نقاط الضعف وتحقق لها شكل يدفعها على النمو والإستمرار.

(١٠): تكامل الأدوار وتناسقها ووجود أهداف محددة لكل اللاعبين في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي يتم تجميع كافة الجهود في بوتقة واحدة تسهل وضع إستراتيجيات لبناء ونمو هذه المشروعات، مما يضع صورة متكاملة أمام قيادات هذا القطاع لتحديد الشكل المستقبلى المطلوب أن يكون عليه سواء تحقق هذا الشكل بالإندماج أو بالتحالف أو التعاون أو أى صورة تدفع بهذا القطاع للأمام.

- (١١): الإتفاق على المسميات التى تعبّر عن فكرة التحالف فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع التأكيد على أهمية تعميق فكرة التشبيك فى هذا المجال.
- (١٢): مشاركة الجهات البحثية والجامعات فى وضع فكر التحالف على مائدة البحث وخصوصاً فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحديد المعوقات التى تعوق إنتشار هذه الفكرة وإنتشارها مع تحديد المزايا التى ستترتب من جراء تطبيقها.
- (١٣): وجود دور واضح للحكومة فى مجال تدعيم فكر التحالف فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة سواء تم ذلك من خلال الوزارات المختلفة أو من خلال الصندوق الإجتماعى للتنمية وذلك بتوفير الحوافز للمستثمرين فى هذا المجال.
- (١٤): تنشيط وجود جمعيات أهلية أو مكاتب إستشارية تقوم بمساعدة صغار المستثمرين وإقناعهم بفكرة التحالف وإزالة مخاوفهم إزاء العمل بهذه الفكرة، وفتح القنوات أمام المشروعات الراغبة فى التحالف سواء محلياً أو إقليمياً أو عالمياً.
- (١٥): وجود دور فاعل لوسائل الإعلام لطرح فكر العمل الجماعى فى مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح مدى أهميته لكسب التأييد لوضع فكر التحالف ضمن أولويات العمل فى المرحلة القادمة.
- (١٦) تيسير حصول الباحثين على البيانات والمعلومات المختلفة لمساعدتهم على بناء إطار معرفى يفتح المجال لمزيد من الدراسات فى هذا المجال.

قائمة المراجع

١ - المراجع العربية

أولاً: الكتب العربية

- (١) د. أحمد السيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي، رؤية تقرير القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة الزقازيق فرع بنها، الناشر المؤلف، الطبعة الثالثة، عام ٢٠٠٠، ص ٥٧.
- (٢) د. أيمن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل بيئي مقارنة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، عام ٢٠٠٧، ص ١٣-٢٠.
- (٣) م. حسين جمعة، الجمعيات والمؤسسات الأهلية الجهات المانحة الدولية - المشاريع - الإدارة، الناشر مكتب الدراسات والإستشارات الهندسية، عام ٢٠٠٤، ص ٥٢١-٥٢٤.
- (٤) شارلز وجانيت جونز، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، د. محمد سيد أحمد عيد، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، عام ٢٠٠١، ص ٤٤٤.
- (٥) مستشار د. عبد الفتاح مراد، شرح قوانين الإستثمار والمنشآت الصغيرة، المنشآت الصغيرة، الناشر المؤلف، بدون تاريخ.
- (٦) مستشار د. عبد الفتاح مراد، شرح قوانين الإستثمار والمنشآت الصغيرة، المادة الثانية من القانون رقم ١٤١ لسنة ٢٠٠٤ والخاص بإصدار قانون تنمية المنشآت الصغيرة، الناشر المؤلف، القاهرة، بدون تاريخ.
- (٧) د. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، فرع بنها، إيتراك للنشر والتوزيع، عام ١٩٩٩.
- (٨) م. فؤاد ثابت، الدعوة والتشبيك ومنظمات المجتمع المدني، حالات واقعية، مايو ٢٠٠٦.

ثانياً : رسائل علمية

- (١) د. أحمد السيد مصطفى، الإستراتيجية والتنمية التنافسية لمنشآت الأعمال العربية، المؤتمر الأول للجمعية العربية للإدارة، الإسكندرية، أكتوبر عام ١٩٩٦، ص ٣٢.
- (٢) إيمان وديع عبد الحليم، التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، عام ٢٠٠٤، ص ٣٨.
- (٣) دعاء محمد محمد سالم، مدى أثر تعميق السياسة التنافسية على اقتصاديات السوق الشرق أوسطية، "دراسة مقارنة للاقتصاد المصري" كلية التجارة، جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، عام ٢٠٠٥.

ثالثاً : الدوريات

- (١) المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، الصناعات الصغيرة والمتوسطة، "قوة محلية وتحرك عالمي" OECD، معهد التخطيط القومي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، يونيه، عام ٢٠٠٤، ص ٢١٤.
- (٢) محمود حسن حسنى، الميزة التنافسية ومناهج قياسها مع التطبيق على قطاعات الخدمات فى مصر "صناعة البرمجيات"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، العدد الثانى، عام ١٩٩٧.

رابعاً : تقارير

- (١) الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، أوراق تعريفية بالإتحاد، القاهرة، عام ٢٠٠٧ .
- (٢) الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، دليل الجمعيات الأهلية، نتائج مشروع قاعدة بيانات الجمعيات الأهلية، الطبعة الثانية، القاهرة، عام ٢٠٠٧ .
- (٣) الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، قاعدة بيانات الإتحاد، جمعيات القاهرة والجيزة التى تعمل بنشاط المشروعات الصغيرة، عام ٢٠٠٧ .
- (٤) الإتحاد العربى للمنشآت الصغيرة، ملخص تعريفى، جمهورية مصر العربية، عام ٢٠٠٤ .

- (٥) إتحاد جمعيات التنمية الاقتصادية وتنمية الدخل F.E.D.A، رسالة الإتحاد وأهدافه وآليات تنفيذ الأهداف.
- (٦) مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، مجلس الوزراء، "العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتنمية المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦ - ٣٩.
- (٧) مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار، "مجلس الوزراء"، "عقود صناعة الأجهزة المنزلية في مصر" صناعة الثلاثيات"، يوليو عام ٢٠٠٣.
- (٨) مركز تحديث الصناعة، شراكة نحو صناعة مصرية أكثر تنافسية، خطة عام ٢٠٠٥-٢٠٠٦، ص ٤-٦.
- (٩) مركز تحديث الصناعة، شراكة نحو صناعة مصرية أكثر تنافسية، خطة عام ٢٠٠٥-٢٠٠٦.
- (١٠) رئاسة مجلس الوزراء، الصندوق الاجتماعي للتنمية، "برنامج تنمية المشروعات"، دور الصندوق الاجتماعي للتنمية في دعم وتنمية المشروعات الصغيرة وكيف تحصل على قرض لمشروع صغير، إدارة التعاون الدولي والإعلام بالصندوق الاجتماعي للتنمية، وكالة الأهرام للإعلان، يوليو ١٩٩٨.
- (١١) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا، إسكوا، قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منظمة الإسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك، عام ٢٠٠٢.
- (١٢) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا "الإسكوا"، نشرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، العدد رقم (٤)، نيويورك، الأمم المتحدة، عام ٢٠٠٥.
- (١٣) اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا "الإسكوا"، أولويات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في غرب آسيا، قضايا مختارة، نيويورك، الأمم المتحدة، عام ٢٠٠٣.
- (١٤) وزارة التجارة الخارجية، دراسة عن التعريف الإجرائى للمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في مصر، مشروع تنمية سياسات المنشآت الصغيرة والمتوسطة SMEPOL، بالتعاون ما بين وزارة التجارة الخارجية والوكالة الكندية للتنمية الدولية ومركز البحوث للتنمية الدولية، كندا، إعيداد جورج ليرش، عام ٢٠٠٢.

- (١٥) وزارة المالية، تعزيز القدرة التنافسية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في مصر، إطار سياسى عام وخطة عمل، جمهورية مصر العربية، نوفمبر عام ٢٠٠٤
- (١٦) وزارة التجارة الخارجية، التجارب الدولية فى مجال السياسات والعمليات الحكومية الخاصة بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة " تحليل مقارن "، عام ٢٠٠٢

خامسا: أبحاث الدبلوم

- (١) هانى مسعد أحمد الذاهر، جدوى إنضمام المشروعات الصغيرة بالبورصة المصرية، دبلوم معهد التخطيط القومى، مركز دراسات الإستثمار وتخطيط وإدارة المشروعات، عام ٢٠٠٧.

سادسا: صحف

- (١) مازن جلال خيربك ، العناقيد الصناعية ودورها فى تنمية الإقتصاديات الناشئة، جريدة الثورة، مؤسسة الوحدة للصحافة والطبع والنشر، سورية، نوفمبر عام ٢٠٠٥.

سابعا: CD's

- (١) المستشار د. عبد الفتاح مراد، برنامج CD موسوعة مراد الجنائية والمدنية للقواعد القانونية التى قررتها محكمة النقض المصرية منذ إنشاء المحكمة عام ١٩٣١ وحتى الآن وطرق نقض الأحكام فى القوانين العربية.
- (٢) المستشار د. عبد الفتاح مراد، برنامج CD موسوعة مراد لأحكام المحكمة الدستورية العليا ويتضمن آليات إلكترونية متطورة للبحث داخل أحكام المحكمة الدستورية العليا منذ إنشائها وحتى الآن.

- 1- Alterberg, T.,2000. Linkages and Spillovers Transnational Corporations and small and Medium- Sized Enterprises in Developing countries-opportunities and policies. United Nations conference on Trade and Development (UNCTAD), SME's and Development, UNCTAD X. Bangkok.
- 2- Alexbolland, Industrial clusters Rationale, identification and public policy, " a university of Sussex. Sussex European Institute.
- 3- Amr Armanazi, " The role, impact, potential and competitive behavior of small enterprises in product and process innovation, "in proceedings of the Expert Group Meeting on creation of Indigenous Interpartnership and opportunities for small and Medium - scale Industrial Investment, Damaseus, 11-13 April 1993 (ESCWA, 1994).
- 4- Bologna, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).
- 5- Economic and social commission: for western ASIA, workshop of clusters and enterprise support schemes, Modern Technology in puts, Beirut, 5-9 December, 2005.
- 6- Erol Taymaz & Yilmaz klileaslon, Subcontracting: Model for Industrial Development, ERF. 7th conference, Amman, 2000.
- 7- Giuseppe demareating, Giovanni Ferri, Pier Pedoan, " Firm's Clustering and SEE Export Performance, Lessons From the Italian Experience," social Science research networks.
- 8- Houghton, J. Sheehan, P.2000. A primer on The knowledge Economy center for Strategic Economic studies, Victoria university.
- 9- Lall, S.2000. Strengthening SME's for International Competitiveness. Working paper No. 44. Cairo: The Egyptian Center for Economic Studies (ECES), 2000

فهرس قضايا التخطيط والتنمية

م	العنوان	التاريخ
١	دراسة الهيكل الاقليمي للعمالة في القطاع العام في جمهورية مصر العربية	ديسمبر ١٩٧٧
٢		
٣	الدراسات التفصيلية لمقومات التنمية الإقليمية بمنطقة جنوب مصر	أبريل ١٩٧٨
٤	دراسة تحليلية لمقومات التنمية الإقليمية بمنطقة جنوب مصر	يوليو ١٩٧٨
٥	دراسة اقتصادية فنية لأفاق صناعة الأسمدة والتنمية الزراعية في جمهورية مصر العربية حتى عام ١٩٨٥	أبريل ١٩٧٨
٦	التغذية والتنمية الزراعية في البلاد العربية	أكتوبر ١٩٧٨
٧	تطوير التجارة وميزان المدفوعات ومشكلة تناقص العجز الخارجي وسليبات مواجهته (١٩٧٥ - ١٩٧٠/٦٩)	أكتوبر ١٩٧٨
٨	Improving the position of third world countries in the international cotton Economy.	June 1979
٩	دراسة تحليلية لتفسير التضخم في مصر (١٩٧٠ - ١٩٧٦)	أغسطس ١٩٧٩
١٠	حوار حول مصر في مواجهة القرن الحادى والعشرون	فبراير ١٩٨٠
١١	تطوير أساليب وضع الخطط الخمسية باستخدام نماذج البرمجة الرياضية في جمهورية مصر العربية	مارس ١٩٨٠
١٢	دراسة تحليلية للنظام الضريبي في مصر (١٩٧٠/٧١ - ١٩٧٨)	مارس ١٩٨٠
١٣	تقييم سياسات التجارة الخارجية والنقد الاجنبى وسيل ترشيدها	يوليو ١٩٨٠
١٤	التنمية الزراعية في مصر ماضيها وحاضرها (ثلاثة أجزاء)	يوليو ١٩٨٠
١٥	A study on Development of Egyptian National fleet/	June 1985
١٦	الأنفاق العام والاستقرار الاقتصادى في مصر ١٩٧٠ - ١٩٧٩	ابريل ١٩٨١
١٧	الأبعاد الرئيسية لتطوير وتنمية القرى المصرية	يونيو ١٩٨١
١٨	الصناعات الصغيرة والتنمية الصناعية (التطبيق على صناعة الغزل والنسيج في مصر	يوليو ١٩٨١
١٩	ترشيد الإدارة الاقتصادية للتجارة الخارجية والنقدية الأجنبية	ديسمبر ١٩٨١
٢٠	الصناعات التحويلية في مصرى. (ثلاثة أجزاء)	أبريل ١٩٨٢
٢١	التنمية الزراعية في مصر (جزئين)	سبتمبر ١٩٨٢
٢٢	مشاكل إنتاج اللحوم والسياسات المقترحة للتغلب عليها	أكتوبر ١٩٨٣

٢٣	دور القطاع الخاص فى التنمية	نوفمبر ١٩٨٣
٢٤	تطوير معدلات الاستهلاك من السلع الغذائية وأثارها على السياسات الزراعية	مارس ١٩٨٥
	فى مصر	
٢٥	البحيرات الشمالية بين الاستغلال النباتى والاستغلال السمكى	أكتوبر ١٩٨٥
٢٦	تقييم الاتفاقية التوسع التجارى والتعاون الاقتصادى بين مصر والهند	أكتوبر ١٩٨٥
	ويو غوسلافيا	
٢٧	سياسات وإمكانيات تخطيط الصادرات من السلع الزراعية	نوفمبر ١٩٨٥
٢٨	الأنفاق المستقبلية فى صناعة الغزل والنسيج فى مصر	نوفمبر ١٩٨٥
٢٩	دراسة تمهيدية لاستكشاف آفاق الاستثمار الصناعى فى إطار التكامل بين مصر	نوفمبر ١٩٨٥
	والسودان	
٣٠	دراسة تحليلية عن تطوير الاستثمار فى ج.م.ع مع الإشارة للطاقة الاستيعابية	ديسمبر ١٩٨٥
	للاقتصاد القومى	
٣١	دور المؤسسات الوطنية فى تنمية الأساليب الفنية للإنتاج فى مصر (جزئين)	ديسمبر ١٩٨٥
٣٢	حدود وإمكانات مساهمة ضريبية على الدخل الزراعى فى مواجهة مشكلة	يوليو ١٩٨٦
	العجز فى الموازنة العامة للدولة واصلاح هيكل توزيع الدخل القومى	
٣٣	التفاوتات الإقليمية للنمو الاقتصادى والاجتماعى وطرق قياسها فى جمهورية	يوليو ١٩٨٦
	مصر العربية	
٣٤	مدى إمكانية تحقيق اكتفاء ذاتى من القمح	يوليو ١٩٨٦
٣٥	Integrated Methodology for Energy planning in Egypt.	Sep, 1986
٣٦	الملاح الرئيسية للطلب على تملك الاراضى الزراعية الجديدة والسياسات	نوفمبر ١٩٨٦
	المتصلة باستصلاحها واستزراعها	
٣٧	دراسة بعنوان مشكلات صناعة الالبان فى مصر	مارس ١٩٨٨
٣٨	دراسة بعنوان آفاق الاستثمارات العربية ودورها فى خطط التنمية المصرية	مارس ١٩٨٨
٣٩	تقدير الإيجار الاقتصادى للأراضى الزراعية لزراعة المحاصيل الزراعية	مارس ١٩٨٨
	الحقلية على المستوى الاقليمى لجمهورية مصر العربية عامى ١٩٨٥/٨٠	
٤٠	السياسات التسويقية لبعض السلع الزراعية وأثارها الاقتصادية	يونيو ١٩٨٨
٤١	بحث الاستزراع السمكى فى مصر ومحددات تنميته	أكتوبر ١٩٨٨
٤٢	نظم توزيع الغذاء فى مصر بين الترشيح والإلغاء	أكتوبر ١٩٨٨

٤٣	دور الصناعات الصغيرة فى التنمية دراسة استطلاعية لدورها الاستيعاب العمالى	أكتوبر ١٩٨٨
٤٤	دراسة تحليلية لبعض المؤشرات المالية للقطاع العام الصناعى التابع لوزارة الصناعة	أكتوبر ١٩٨٨
٤٥	الجوانب التكاملية وتحليل القطاع الزراعى فى خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية	فبراير ١٩٨٩
٤٦	إمكانيات تطوير الضرائب العقارية لزيادة مساهمتها فى الإيرادات العامة للدول فى مصر	فبراير ١٩٨٩
٤٧	مدى إمكانية تحقيق ذاتى من السكر	سبتمبر ١٩٨٩
٤٨	دراسة تحليلية لآثار السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية على تطوير وتنمية القطاع الزراعى	فبراير ١٩٩٠
٤٩	الإنتاجية والأجور والأسعار الوضع الراهن للمعرفة النظرية والتطبيقية مع إشارة خاصة للدراسات السابقة عن مصر	مارس ١٩٩٠
٥٠	المسح الاقتصادى والاجتماعى والعمرانى لمحافظة البحر الأحمر وفرص الاستثمار المتاحة للتنمية	مارس ١٩٩٠
٥١	سياسات إصلاح ميزان المدفوعات المصرية للمرحلة الأولى	مايو ١٩٩٠
٥٢	بحث صناعة السكر وإمكانية تصنيع المعدات الرأسمالية فى مصر	سبتمبر ١٩٩٠
٥٣	بحث الاعتماد على الذات فى مجال الطاقة من منظور تنموى وتكنولوجى	سبتمبر ١٩٩٠
٥٤	التخطيط الاجتماعى والإنتاجية	أكتوبر ١٩٩٠
٥٥	مستقبل استصلاح الاراضى فى مصر فى ظل محددات الأراضى والمياه والطاقة	أكتوبر ١٩٩٠
٥٦	دراسات تطبيقية لبعض قضايا الإنتاجية فى الاقتصاد المصرى	نوفمبر ١٩٩٠
٥٧	بنوك التنمية الصناعية فى بعض دول مجلس التعاون العربى	نوفمبر ١٩٩٠
٥٨	بعض آفاق التنسيق الصناعى بين دول مجلس التعاون العربى	نوفمبر ١٩٩٠
٥٩	سياسات إصلاح ميزان المدفوعات المصرية (مرحلة ثانية)	نوفمبر ١٩٩٠
٦٠	بحث اثر تغيرات سعر الصرف على القطاع الزراعى وانعكاساتها الاقتصادية	ديسمبر ١٩٩٠
٦١	الإمكانيات والآفاق المستقبلية للتكامل الاقتصادى بين دول مجلس التعاون العربى فى ضوء هياكل الإنتاج والتوزيع	يناير ١٩٩١

٦٢	إمكانية التكامل الزراعى بين مجلس التعاون العربى	يناير ١٩٩١
٦٣	دور الصناديق العربية فى تمويل القطاع الزراعى	أبريل ١٩٩١
٦٤	بعض القطاعات الإنتاجية والخدمية بمحافظة مطروح (جزئين) الجزء الأول: أكتوبر ١٩٩١	أكتوبر ١٩٩١
٦٥	مستقبل إنتاج الزيوت فى مصر	أكتوبر ١٩٩١
٦٦	الإنتاجية فى الاقتصاد القومى المصرى وسبل تحسينها مع التركيز على قطاع الصناعة (الجزء الأول) الأسس والدراسات النظرية	أكتوبر ١٩٩١
٦٦	الإنتاجية فى الاقتصاد القومى المصرى وسبل تحسينها مع التركيز على قطاع الصناعة (الجزء الثانى) الدراسات التطبيقية	أكتوبر ١٩٩١
٦٧	خلفية ومضمون النظريات الاقتصادية الحالية والمتوقعة بشرق أوروبا. ديسمبر ١٩٩١	ديسمبر ١٩٩١
٦٨	ومحددات انعكاساتها الشاملة على مستقبل التنمية فى مصر والعالم العربى	
٦٨	مكنة الأنشطة والخدمات فى مركز التوثيق والنشر	ديسمبر ١٩٩١
٦٩	إدارة الطاقة فى مصر فى ضوء أزمة الخليج وانعكاساتها جوليا وإقليميا ومحليا	يناير ١٩٩٢
٧٠	واقع آفاق التنمية فى محافظات الوادى الجديد	يناير ١٩٩٢
٧١	انعكاسات أزمة الخليج (١٩٩١/٩٠) على الاقتصاد المصرى	يناير ١٩٩٢
٧٢	الوضع الراهن والمستقبلى لاقتصاديات القطن المصرى	مايو ١٩٩٢
٧٣	خبرات التنمية فى الدول الآسيوية حديثة التصنيع وامكانية الاستفادة منها فى مصر	يوليو ١٩٩٢
٧٤	بعض قضايا تنمية الصادرات الصناعية المصرية	سبتمبر ١٩٩٢
٧٥	تطوير مناهج التخطيط وإدارة التنمية فى الاقتصاد المصرى فى ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة	سبتمبر ١٩٩٢
٧٦	السياسات النقدية فى مصر خلال الثمانينات " المرحلة الاولى" ميكانيكية وفاعلية السياسة النقدية فى الجانب المالى والاقتصادى المصرى	سبتمبر ١٩٩٢
٧٧	التحرير الاقتصادى وقطاع الزراعة	يناير ١٩٩٣
٧٨	احتياجات المرحلة المقبلة للاقتصاد المصرى ونماذج التخطيط واقتراح بناء نموذج اقتصادى قومى للتخطيط التأسيرى المرحلة الاولى	يناير ١٩٩٣
٧٩	يعض قضايا التصنيع فى مصر منظور تنموى تكنولوجى	مايو ١٩٩٣

٨٠	تقويم التعليم الاساسى فى مصر	مايو ١٩٩٣
٨١	الآثار المتوقعة لتحرير سوق النقد الاجنبى على بعض مكونات ميزان المدفوعات المصرى	مايو ١٩٩٣
٨٢	The Current development in the methodology and applications of operations research obstacles and prospects in developing countries	Nov 1993
٨٣	الآثار البيئية الزراعية	نوفمبر ١٩٩٣
٨٤	تقييم البرامج للنهوض بالإنتاجية الزراعية	ديسمبر ١٩٩٣
٨٥	اثر قيام السوق الأوروبية المشتركة على مصر والمنطقة	يناير ١٩٩٤
٨٦	مشروع إنشاء قاعدة بيانات الأنشطة البحثية بمعهد التخطيط القومى " المرحلة الاولى"	يونيو ١٩٩٤
٨٧	الكوارث الطبيعية وتخطيط الخدمات فى ج.م.ع (دراسة ميدانية عن زلزال أكتوبر ١٩٩٢ فى مدينة السلام)	سبتمبر ١٩٩٤
٨٨	تحرير القطاع الصناعى العام فى مصر فى ظل المتغيرات المحلية والعالمية	سبتمبر ١٩٩٤
٨٩	استشراف بعض الآثار المتوقعة لسياسة الإصلاح الاقتصادى بمصر (مجلدان)	سبتمبر ١٩٩٤
٩٠	واقع التعليم الاعدادى وكيفية تطويره	نوفمبر ١٩٩٤
٩١	تجربة تشغيل الخريجين بالمشروعات الزراعية وافق تطويرها	ديسمبر ١٩٩٤
٩٢	دور الدولة فى القطاع الزراعى فى مرحلة التحرير الاقتصادى	ديسمبر ١٩٩٤
٩٣	الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية لتحرير القطاع الصناعى المصرى فى ظل الإصلاح الاقتصادى	يناير ١٩٩٥
٩٤	مشروع إنشاء قاعدة بيانات الأنشطة البحثية بمعهد التخطيط القومى (المرحلة الثانية)	فبراير ١٩٩٥
٩٥	السياسات القطاعية فى ظل التكيف الهيكلى	أبريل ١٩٩٥
٩٦	الموازنة العامة للدولة فى ضوء سياسة الإصلاح الاقتصادى	يونية ١٩٩٥
٩٧	المستجدات العالمية (الجات وأوروبا الموحدة) وتأثيراتها على تدفقات رؤوس الأموال والعمالة والتجارة السلعية والخدمية (دراسة حالة مصر)	أغسطس ١٩٩٥
٩٨	تقييم البدائل الإجرائية لتوسع قاعدة الملكية فى قطاع الأعمال العام	يناير ١٩٩٦
٩٩	أثر التكتلات الاقتصادية الدولية على قطاع الزراعى	يناير ١٩٩٦
١٠٠	مشروع إنشاء قاعدة بيانات الأنشطة البحثية بمعهد التخطيط القومى (المرحلة الثالثة)	مايو ١٩٩٦

١٠١	دراسة تحليلية مقارنة لواقع القطاعات الإنتاجية والخدمية بمحافظات الحدود	مايو ١٩٩٦
١٠٢	التعليم الثانوى فى مصر : واقعة ومشاكله واتجاهات تطويره	مايو ١٩٩٦
١٠٣	التنمية الريفية ومستقبل القرية المصرية: المتطلبات والسياسات	سبتمبر ١٩٩٦
١٠٤	دور المناطق الحرة فى تنمية الصادرات	أكتوبر ١٩٩٦
١٠٥	تطوير أساليب وقواعد المعلومات فى إدارة الأزمات المهددة لأطراف التنمية (المرحلة الأولى)	نوفمبر ١٩٩٦
١٠٦	المنظمات غير الحكومية والتنمية فى مصر (دراسة حالات)	ديسمبر ١٩٩٦
١٠٧	الابعاد البيئية المستدامة فى مصر	ديسمبر ١٩٩٦
١٠٨	التغيرات الهيكلية فى مؤسسات التمويل الزراعى: مصادر ومستقبل التمويل الزراعى فى مصر	مارس ١٩٩٧
١٠٩	التغيرات الهيكلية فى مؤسسات التمويل الزراعى ومصادر ومستقبل التمويل الزراعى فى مصر	أغسطس ١٩٩٧
١١٠	ملامح الصناعة المصرية فى ظل العوامل الرئيسية المؤثرة فى مطلع القرن الحادى والعشرين	ديسمبر ١٩٩٧
١١١	آفاق التصنيع وتدعيم الأنشطة غير المزرعية من اجل تنمية ريفية مستدامة فى مصر	فبراير ١٩٩٨
١١٢	الزراعة المصرية والسياسية الزراعية فى اطار نظام السوق الحرة	فبراير ١٩٩٨
١١٣	الزراعة المصرية فى مواجهة القرن الواحد والعشرين	فبراير ١٩٩٨
١١٤	التعاون بين الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	مايو ١٩٩٨
١١٥	تطوير أساليب وقواعد المعلومات فى إدارة الأزمات المهددة بطرد التنمية (المرحلة الثالثة)	يونيو ١٩٩٨
١١٦	حول أهم التحديات الاجتماعية فى مواجهة القرن ٢١	يونيو ١٩٩٨
١١٧	محددات الطاقة الادخارية فى مصر دراسة نظرية وتطبيقية	يونيو ١٩٩٨
١١٨	تصور حول تطوير نظام المعلومات الزراعية	يوليو ١٩٩٨
١١٩	التوقعات المستقبلية لإمكانيات الاستصلاح والاستزراع بجنوب الوادى	سبتمبر ١٩٩٨
١٢٠	استراتيجية استغلال البعد الحيزى فى مصر فى ظل الاصلاح الاقتصادى	ديسمبر ١٩٩٨
١٢١	حولت الى مذكرة خارجية رقم (١٦٠١)	ديسمبر ١٩٩٨

ديسمبر ١٩٩٨	Artificial Neural Networks Usage For Underground Water storage & River Nile in Toshoku Area	١٢٢
ديسمبر ١٩٩٨	بناء وتطبيق نموذج متعدد القطاعات للتخطيط التأسيري في مصر	١٢٣
ديسمبر ١٩٩٨	اقتصاديات القطاع السياحي في مصر وانعكاساتها على الاقتصاد القومي	١٢٤
فبراير ١٩٩٩	تحديات التنمية الراهنة في بعض محافظات جنوب مصر	١٢٥
سبتمبر ١٩٩٩	الآفاق والإمكانات التكنولوجية في الزراعة المصرية	١٢٦
سبتمبر ١٩٩٩	إدارة التجارة الخارجية في ظل سياسات التحرير الاقتصادي	١٢٧
سبتمبر ١٩٩٩	قواعد ونظم معلومات التفاوض في المجالات المختلفة	١٢٨
يناير ٢٠٠٠	اتجاهات تطوير نموذج لاختيار السياسات الاقتصادية للاقتصاد المصري	١٢٩
يناير ٢٠٠٠	دراسة الفجوة النوعية لقوة العمل في محافظات مصر وتطورها خلال الفترة ١٩٨٦-١٩٩٦	١٣٠
يناير ٢٠٠٠	التعليم الفني وتحديات القرن الحادي والعشرون	١٣١
يونيو ٢٠٠٠	أنماط الاستيطان في منطقة جنوب الوادي "توشكي"	١٣٢
يونيو ٢٠٠٠	فرص ومجالات التعاون بين مصر ومجموعات دول الكوميسا	١٣٣
يونيو ٢٠٠٠	الإعاقة والتنمية في مصر	١٣٤
يناير ٢٠٠١	تقويم رياض الأطفال في القاهرة الكبرى	١٣٥
يناير ٢٠٠١	الجمعيات الأهلية وأوليات التنمية بمحافظات جمهورية مصر العربية	١٣٦
يناير ٢٠٠١	آفاق ومستقبل التعاون الزراعي في المرحلة القادمة	١٣٧
يناير ٢٠٠١	تقويم التعليم الصحي الفني في مصر	١٣٨
يناير ٢٠٠١	منهجية جديدة للإستخدام الأمثل للمياه في مصر مع التركيز على مياه الري الزراعي مرحلة أولى	١٣٩
يناير ٢٠٠١	التعاون الإقتصادي المصري الدولي _ دراسة بعض حالات الشراكة	١٤٠
يناير ٢٠٠١	تصنيف وترتيب المدن المصرية (حسب بيانات تعداد ١٩٩٦)	١٤١
يناير ٢٠٠١	الميزة النسبية ومعدلات الحماية للبعض من السلع الزراعية والصناعية	١٤٢
ديسمبر ٢٠٠١	سبل تنمية الصادرات من الخضر	١٤٣
ديسمبر ٢٠٠١	تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الثانوية	١٤٤
فبراير ٢٠٠٢	التخطيط بالمشاركة بين المخططين والجمعيات الأهلية على المستويين المركزي والمحافظات	١٤٥

١٤٦	اثر البعد المؤسسى والمعوقات الإدارية والتسويق على تنمية الصادرات	مارس ٢٠٠٢
	الصناعية المصرية	
١٤٧	قياس استجابة مجتمع المنتجين الزراعيين للسياسات الزراعية	مارس ٢٠٠٢
١٤٨	تطوير منهجية جديدة لحساب الاستخدام الأمثل للمياه فى مصر (مرحلة ثانية)	مارس ٢٠٠٢
١٤٩	رؤية مستقبلية لعلاقات ودوائر التعاون الإقتصادى المصرى الخارجى " الجزء الأول" حلفية أساسية "	مارس ٢٠٠٢
١٥٠	المشاركة الشعبية ودورها فى تعاضم أهداف خطط التنمية المعاصرة المحلية الريفية والحضرية	ابريل ٢٠٠٢
١٥١	تقدير مصفوفة حسابات اجتماعية للإقتصاد المصرى عام ١٩٩٨ - ١٩٩٩	أبريل ٢٠٠٢
١٥٢	الأشكال التنظيمية وصيغ وآليات تفعيل المشاركة فى عمليات التخطيط على مستوى القطاع الزراعى	يوليو ٢٠٠٢
١٥٣	نحو استراتيجية للاستفادة من التجارة الإلكترونية فى مصر	يوليو ٢٠٠٢
١٥٤	صناعة الأغذية والمنتجات الجلدية فى مصر (الواقع والمستقبل	يوليو ٢٠٠٢
١٥٥	تقدير الاحتياجات التمويلية لتطوير التعليم ما قبل الجامعى وفقا لاستراتيجية متعددة الأبعاد	يوليو ٢٠٠٢
١٥٦	الاحتياجات العملية والاستراتيجية للمرأة المربية وأولوياتها على مستوى المحافظات	يوليو ٢٠٠٢
١٥٧	موقف مصر فى التجمعات الإقليمية	يوليو ٢٠٠٢
١٥٨	إدارة الدين العام المحلى وتمويل الاستثمارات العامة فى مصر	يوليو ٢٠٠٢
١٥٩	التأمين الصحى فى واقع النظام الصحى المعاصر	يوليو ٢٠٠٢
١٦٠	تطبيق الشبكات العصبية فى قطاع الزراعة	يوليو ٢٠٠٢
١٦١	الإنتاج والصادرات المصرية من مجمدات وعصائر الخضر والفاكهة ومقترحات زيادة القدرة التنافسية لها بالأسواق المحلية والعالمية	يوليو ٢٠٠٢
١٦٢	تقسيم مصر إلى أقاليم تخطيطية	يناير ٢٠٠٣
١٦٣	تقييم وتحسين أداء بعض المرافق " مياه الشرب والصرف الصحى"	يوليو ٢٠٠٣
١٦٤	تصورات حول خصخصة بعض مرافق الخدمات العامة	يوليو ٢٠٠٣
١٦٥	تحديد الاحتياجات التمويلية للتعليم العالى " دراسة نظرية تحليلية ميدانية "	يوليو ٢٠٠٣

١٦٦	دراسة أهمية الآثار البيئية للأنشطة السياحية في محافظة البحر الأحمر " بالتركيز على مدينة الغردقة"	يوليو ٢٠٠٣
١٦٧	العوامل المحددة للنمو الاقتصادي في الفكر النظري وواقع الاقتصاد المصري	يوليو ٢٠٠٣
١٦٨	العدالة في توزيع ثمار التنمية في بعض المجالات الاقتصادية والاجتماعية في محافظات مصر " دراسة تحليلية"	يوليو ٢٠٠٣
١٦٩	تقييم وتحسين جودة أداء بعض الخدمات العامة لقطاعي التعليم والصحة باستخدام شبكات الأعمال	يوليو ٢٠٠٣
١٧٠	دراسة الأسواق الخارجية وسبل النفاذ إليها	يوليو ٢٠٠٣
١٧١	أولويات الاستثمار في قطاع الزراعة	يوليو ٢٠٠٣
١٧٢	دراسة ميدانية للمشاكل والمعوقات التي تواجه صناعة الأحذية الجديدة في مصر " التطبيق على محافظة القاهرة ومدينة العاشر من رمضان"	يوليو ٢٠٠٣
١٧٣	قضية التشغيل والبطالة على المستوى العالمي والقومي والمحلي	يوليو ٢٠٠٣
١٧٤	بناء وتنمية القدرات البشرية المصرية " القضايا والمعوقات الحاكمة"	يوليو ٢٠٠٣
١٧٥	بناء قواعد التقدم التكنولوجي في الصناعة المصرية من منظور مداخل التنافسية والتشغيل والتركيب القطاعي	يوليو ٢٠٠٤
١٧٦	استراتيجية قومية مقترحة للإدارة المتكاملة للمخلفات الخطرة في مصر	يوليو ٢٠٠٤
١٧٧	تحسين الجودة الشاملة لبعض مجالات اقطاع الصحى	يوليو ٢٠٠٤
١٧٨	مخاطر الأسواق الدولية للسلع الغذائية للسلع الغذائية الاستراتيجية وإمكانيات وسياسات وأدوات مواجهتها	يوليو ٢٠٠٤
١٧٩	إمكانيات وأثار قيام منطقة حرة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية والمناطق الصناعية المؤهلة (ودروس مستفادة للاقتصاد المصري)	يوليو ٢٠٠٤
١٨٠	نحو هواء نظيف لمدينة عملاقة	يوليو ٢٠٠٤
١٨١	تحديد الاحتياجات بقاعات الصرف - التعليم ما قبل الجامعى - التعليم العالى (عدد خاص)	يوليو ٢٠٠٤
١٨٢	تحديد الاحتياجات بقطاعى الصرف الصحى والطرق والكبارى لمواجهة العشوائيات (عدد خاص)	يوليو ٢٠٠٤
١٨٣	خصائص ومتغيرات السوق المصري _ دراسة تحليلية لبعض الأسواق المصرية الجزء الأول " الإطار النظرى والتحليلى "	يناير ٢٠٠٥

١٨٤	خصائص ومتغيرات السوق المصري (دراسة تحليلية لبعض الأسواق المصرية) الجزء الثاني: الإطار التطبيقي " سوق الخدمات التعليمية - سوق الخدمات السياحية - سوق البرمجيات"	يناير ٢٠٠٥
١٨٥	خصائص ومتغيرات السوق المصري (دراسة تحليلية لبعض الأسواق المصرية الجزء الثالث: الإطار التطبيقي " سوق الأدوية - سوق السلع الغذائية والزراعية - سوق حديد التسليح والأسمدة"	يناير ٢٠٠٥
١٨٦	الملكية الفكرية والتنمية في مصر	أغسطس ٢٠٠٥
١٨٧	تقدير الطلب على العمالة - قوة العمل - البطالة في ظل سيناريوهات بديلة	يونيه ٢٠٠٦
١٨٨	الحسابات الإقليمية كمدخل للامركزية المالية	يونيه ٢٠٠٦
١٨٩	المعاشات والتأمينات في جمهورية مصر العربية (الواقع وإمكانيات التطوير)	يونيه ٢٠٠٦
١٩٠	بعض القضايا المتصلة بالصادرات (دراسة حالة الصناعات الكيماوية)	يونيه ٢٠٠٦
١٩١	مشروع تنمية جنوب الوادي " توشكى " بين الأهداف والإنجازات	يونيه ٢٠٠٦
١٩٢	اللامركزية كمدخل لمواجهة بعض القضايا البيئية في مصر (التوزيع الاقليمي للاستثمارات الحكومية وارتباطها ببعض قضايا البيئة)	يونيه ٢٠٠٦
١٩٣	نحو تطبيق نظام الإدارة البيئية (الأيزو ١٤٠٠٠) " على معهد التخطيط القومي" كنموذج لمؤسسة بحثية حكومية	يونيه ٢٠٠٦
١٩٤	تكاليف تحقيق أهداف الألفية الثالثة بمصر	يونيه ٢٠٠٦
١٩٥	السوق المصرية للغزل	يونيه ٢٠٠٦
١٩٦	المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات المصرية	أغسطس ٢٠٠٧
١٩٧	استخدام أسلوب البرمجة الخطية والنقل في البرمجة الرياضية لحل مشاكل الإنتاج والمخزون	أغسطس ٢٠٠٧
١٩٨	تقييم موقف مصر في بعض الاتفاقيات الثنائية	أغسطس ٢٠٠٧
١٩٩	التضخم في مصر بحث في أسباب التضخم ، وتقييم مؤشراتته، وجدوى استهدافه مع أسلوب مقترح باتجاهاته	أغسطس ٢٠٠٧
٢٠٠	سبل تنمية مصادر الإنتاج الحيواني في ضوء الآثار الناجمة عن مرض أنفلونزا الطيور في مصر	أغسطس ٢٠٠٧
٢٠١	مستقبل التنمية في محافظات الحدود (مع التطبيق على سيناء)	أغسطس ٢٠٠٧
٢٠٢	سياسات إدارة الطاقة في مصر في ظل المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية	أغسطس ٢٠٠٧
٢٠٣	جدوى إعادة هيكلة قطاع التأمين دراسة تحليلية ميدانية	أكتوبر ٢٠٠٧

٢٠٤	حول تقدير الاحتياجات لأهم خدمات رعاية المسنين (بالتركيز على محافظة القاهرة)	أكتوبر ٢٠٠٧
٢٠٥	خدمات ما بعد البيع فى السوق المصرى (دراسة حالة للسلع الهندسية والكهربائية) (بالتنسيق على صناعة الأجهزة المنزلية وصناعة السيارات)	أكتوبر ٢٠٠٧
٢٠٦	العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية لتدعيم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة فى جمهورية مصر العربية	فبراير ٢٠٠٨