



# المعهد العربي للتخطيط Arab Planning Institute

## تطوير العناقيد الصناعية

إعداد

أ.د. وليد عبد مولا

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية

العدد المائة والسادس والخمسون - 2022

جميع الحقوق محفوظة © المعهد العربي للتخطيط 2022

المعهد العربي للتخطيط

---

الأراء الواردة في هذا الإصدار تعبر عن رأي المؤلف وليس عن رأي المعهد

---

## أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والازدهار لأمتنا العربية،،،

مدير عام المعهد العربي للتخطيط

## المحتويات

1.....	مقدمة
2.....	1. مبررات تطوير العناقيد الصناعية
4.....	2. منهجية تطوير العناقيد
6.....	3. مراحل تطوير العناقيد الصناعية
8.....	4. أمثلة لبعض العناقيد الصناعية
10.....	5. دور الحكومة
12.....	6. الخاتمة
13.....	المراجع

## تطوير العناقيد الصناعية

إعداد: أ.د. وليد عبد مولا

### مقدمة

ينطبق عموماً تعريف العناقيد على تجمعات الشركات المنتجة لسلعة أو خدمة معينة بهدف تحسين القدرة التنافسية للمنتج، حيث تبرز العناقيد كطريقة حديثة لتسريع النمو وصياغة السياسات والممارسات الصناعية. والعناقيد هي نظام يربط بين كيانات خاصة وعامة تتألف من مجموعات من الشركات والموردين ومقدمي الخدمات المختلفة من نقل وشحن وتسويق وتمويل وغيرها مبنية على الروابط الخلفية والأمامية في نشاط اقتصادي سلمي أو خدمي معين. وتعتمد استراتيجية العناقيد على تعزيز الروابط والتعاون بين أصحاب المصلحة من القطاع العام والخاص لتتطور إلى فهم مشترك حاسم في صياغة عملية الإصلاح الاقتصادي والسياسات الصناعية الضرورية لتعزيز قطاع الصناعات التحويلية. ويشير Lall (1990) إلى أن "الدعم من خلال خلق بيئة ملائمة في شكل أسواق رأس المال والخدمات الاستشارية والهندسية والتكنولوجية يكون أكثر فعالية حين تكون الشركات مجتمعة خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تؤدي خدمات هامة في الروابط الأمامية والخلفية".

**العناقيد هي نظام يربط بين كيانات خاصة وعامة تتألف من مجموعات من الشركات والموردين ومقدمي الخدمات المختلفة من نقل وشحن وتسويق وتمويل وغيرها مبنية على الروابط الخلفية والأمامية في نشاط اقتصادي سلمي أو خدمي معين.**

ولكن لا يُوجد تعريف متعارف عليه عالمياً حول حدود العنقود، كذلك القرب الجغرافي يبقى مُتفاوتاً حسب مدى توفر خدمات النقل والخدمات اللوجستية. كذلك يتفاوت عدد الشركات الأساسية في كل عنقود بشكل هام. الأهم هو أن هذه الشركات لها قواسم مشتركة حيث تستخدم نفس موردي الموارد الخام والمدخلات المختلفة وتخدم نفس الأسواق والعملاء وتستغل نفس الأراضي والبنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات على غرار الخدمات اللوجستية. كذلك فإنها تُواجه في الأغلب نفس العقبات والتحديات على غرار ضعف البنية التحتية والعوائق الإدارية وتوفر التمويل.

ويجدر التفريق بين العناقيد وسلاسل القيمة الدولية حيث يقع التركيز في سلاسل القيمة على كفاءة المعاملات داخل السلسلة، في حين يقع التركيز في العناقيد الصناعية على الاستراتيجية وحل مشاكل التنسيق والمعلومات. كذلك قد تكون سلاسل القيمة مشتتة جغرافياً في حين تكون العناقيد مركزة جغرافياً. كذلك يجدر التفريق بين العناقيد والمناطق الصناعية حيث إنها تركز جغرافياً للشركات يتم إنشاؤها لتقديم البنية التحتية وبعض الخدمات وتوفير حوافز إضافية لا تتوفر خارجها خاصة فيما يتعلق بالضرائب والترتيبات الإدارية، منها

مثلاً حدائق التكنولوجيا المتقدمة والمجمعات الصناعية ومناطق التجارة الحرة ومناطق تجهيز الصادرات. في حين تكون العناقيد أقل تركيزاً على البنية التحتية وتعمل على تطوير الخدمات الداعمة ومرافق البحث والتطوير تدريجياً لتلبية حاجيات الشركات، وتلعب فيه الدولة دوراً أعمق من دور المحفز وتوفير بيئة منتجة.

**يجدر التفريق بين العناقيد وسلاسل القيمة الدولية حيث يقع التركيز في سلاسل القيمة على كفاءة المعاملات داخل السلسلة. كذلك يجدر التفريق بين العناقيد والمناطق الصناعية حيث إنها تركز جغرافياً للشركات يتم إنشاؤها لتقديم البنية التحتية وبعض الخدمات وتوفير حوافز إضافية لا تتوفر خارجها.**

وترتكز العناقيد الصناعية على ثلاثة عناصر أساسية وهي القرب الجغرافي سواء كان في المناطق الحضرية أو الريفية في بعض الأحيان، بالإضافة إلى خلق القيمة حيث تشارك مجموعات الشركات المكونة للعنقود في تصنيع سلع أو خدمات ذات قيمة للعملاء. وأخيراً يبرز دور بيئة الأعمال الملائمة كعنصر أساسي في تسهيل التنسيق بين الشركات والمؤسسات الحكومية والجامعات ومراكز البحث والتطوير على المستوى المحلي والوطني.

وتشير تجارب عديدة في الدول النامية والمتقدمة أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تتمكن من تعزيز تنافسيتها من خلال التواصل والتشابك حيث تصبح نشاطاتها أيسر وقابلة للاستدامة ضمن تجمعات جغرافية وقطاعية تواجه عموماً نفس الفرص والتحديات. ويتحقق ذلك من خلال تدفق للمواد الخام والمكونات بالإضافة إلى توافر العمالة الماهرة والتعليم والتدريب، والتمويل، والبحث العلمي، والتطوير. وتدفع هذه التكتلات نحو خلق نشاطات داعمة في الخدمات الفنية أو الإدارية أو المالية. هذا بالإضافة إلى التفاعل مع بيئة الأعمال القائمة ودفعها نحو تطوير أنواع من التعاون بين الشركات والموردين وبين القطاع الخاص والقطاع الحكومي ما يسمح بتعزيز التعلّم الجماعي بالممارسة والابتكار والبحث العلمي ما يساعد على تحريك النمو وخلق فرص عمل جديدة ومعالجة التفاوتات الجغوية.

**تشير تجارب عديدة في الدول النامية والمتقدمة أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تتمكن من تعزيز تنافسيتها من خلال التواصل والتشابك حيث تصبح نشاطاتها أيسر وقابلة للاستدامة ضمن تجمعات جغرافية وقطاعية تواجه عموماً نفس الفرص والتحديات.**

## 1. مبررات تطوير العناقيد الصناعية

تبدو العناقيد الصناعية من هذا المنطلق من أفضل الوسائل لتعزيز الاستثمار المنتج وتوسيع القاعدة الإنتاجية وتنويعها من خلال التغلب على إخفاقات السوق العديدة Market Failure التي تحد من قدرة القطاع الخاص على اتخاذ قرارات الاستثمار طويلة المدى نحو تنويع النشاطات القائمة فضلاً على الانخراط في نشاطات اقتصادية جديدة تستدعي استكشاف الأسعار، والأرباح والأسواق وغيرها. وتتمثل إخفاقات السوق في عدم كفاءة الأسواق في تخصيص السلع والخدمات والقروض والعمل والمعرفة بسبب تباين المعلومات والأسواق غير الشفافة والدعم وغيرها الهيكلية (Lall، 2000؛ Hausmann and Klinger 2006، 2007؛ Hidalgo et al. 2007). (Abdmoulah 2022، Hausmann et al. 2007).

تبدو العناقيد الصناعية أفضل الوسائل لتعزيز الاستثمار المنتج وتوسيع القاعدة الإنتاجية وتنويعها من خلال التغلب على إخفاقات السوق العديدة التي تحد من قدرة القطاع الخاص على اتخاذ قرارات الاستثمار طويلة المدى نحو تنوع النشاطات القائمة فضلاً على الانخراط في نشاطات اقتصادية جديدة تستدعي استكشاف الأسعار، والأرباح، والأسواق، وغيرها.

ويجدر الذكر أن مساهمات (1973) Coase قد سمحت بفهم أدق لطريقة عمل الشركات حيث بين أنها لا تعتمد فقط على مدخلات إنتاج وتكنولوجيا، بل تحتاج إلى تنظيم المعاملات داخلها وخارجها في ضوء تكاليف تلك المعاملات ما يدفعها لاستكشاف الأسعار ذات الصلة باستمرار والتفاوض وتنفيذ العقود. وتتحدد كفاءة وفعالية هذه الشركات في القيام بهذه النشاطات حسب طبيعة الإطار المؤسسي والترتيبات المؤسسية المحيطة حيث تساعد على تدفق المعلومات، وتحدد هيكل الحوافز للعاملين فيها وتدفع نحو رصد وتقييم الأداء. ويعتقد أن الشركات تواجه اليوم عموماً مصاعب متزايدة في معالجة تنسيق الاستثمار واستكشاف الأسعار في ظل العولمة والمنافسة المتزايدة ما يدفعها عادة للأحجام عن تنوع إنتاجها أو حتى تكثيف معروضها في الدول ذات المؤسسات الضعيفة لفائدة شركات منافسة في دول أخرى ذات المؤسسات الراقية على غرار دول جنوب شرقي آسيا التي انتهجت سياسات اقتصادية تحفيزية وانتقائية Selective Policies بالإضافة إلى السياسات الوظيفية Functional Policies التي تدعو إليها المؤسسات المالية الدولية على غرار صندوق النقد الدولي والبنك الدولي.

وأشار (1990) Porter إلى أن أفضل أسلوب لزيادة التنافسية هو التركيز على المستوى الجزئي والقطاعي والعمل على توفير مناخ استثماري محفز، كما أشار إلى أن أفضل بيئة عمل بمفهومها الواسع يمكن خلقها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة هي من خلال تطوير العناقيد الصناعية الناجحة، وقد تناول محددات التنافسية، فيما أصبح يطلق عليه ماسة Porter التي تتكون من ستة أركان رئيسية هي: (1) ظروف الإنتاج، (2) ظروف الطلب، (3) الصناعات الداعمة والمكملة، (4) استراتيجية المؤسسة وهيكلها وطبيعة المنافسة المحلية، (5) الدور الحكومي حيث تلعب الحكومة دوراً بارزاً في التأثير على العوامل السابقة، بالإضافة إلى (6) عامل الصدفة.

**أشار (1990) Porter إلى أن أفضل أسلوب لزيادة التنافسية هو التركيز على المستوى الجزئي والقطاعي والعمل على توفير مناخ استثماري محفز، كما أشار إلى أن أفضل بيئة عمل بمفهومها الواسع يمكن خلقها للمشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة هي من خلال تطوير العناقيد الصناعية الناجحة.**

وتنبع أهمية العناقيد الصناعية من عدة اعتبارات أهمها أنها تساعد في: (1) زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل، (2) تحقيق وفورات خارجية كتلك المتعلقة بظهور وكلاء تسويق أو موردين متخصصين، (3) تقليل تكاليف الإنتاج، (4) زيادة فرص التصدير والإحلال محل المستوردات، (5) تركيز الخبرات الفنية والتكنولوجية والبشرية، (6) زيادة فرص الاستفادة من وفورات الحجم، (7) جذب الاستثمارات الأجنبية وحفز الاستثمارات المحلية، (8) رفع القدرات الإنتاجية والتنافسية لأطراف العقود، (9) زيادة القدرة على استكشاف فرص استثمارية جديدة تعمل على تقوية بنية العناقيد وتعزيز مبدأ التكامل والشمولية. وقد أصبحت سياسات وبرامج

العناقيد الصناعية تعمل على التركيز على فرع من فروع صناعة معينة، سلعية كانت أو خدمية كانت، بحيث تصبح المشروعات المكونة له نظاماً متكاملًا مترابطًا، وهذا يساعد على تحديد احتياجات هذا الفرع اللازمة لنموه وازدهاره والعقبات التي تواجهه. إضافة لما سبق، فإن نمو الفرع الذي تم التركيز عليه سيعمل على ظهور مشاريع جديدة مترابطة أمامياً وخلفياً Backward and Forward Linkages، الأمر الذي يساعد في تنويع القاعدة الصناعية ويعزز مبدأ التخصص والتكامل. وتمثل الشركات المنتجة للسلعة الأساسية في العنقود الاقتصادي الشركات الأساسية، ويتراوح عددها كثيراً.

## 2. منهجية تطوير العناقيد

تشير أغلب التجارب والأدبيات المتخصصة أن أغلب العناقيد الصناعية في العالم تبقى ضعيفة بسبب عزلة الشركات بعضها عن بعض بالإضافة إلى إخفاقات السوق التي سبق ذكرها. من ثم تتحدد مهمة تطوير العناقيد بالأساس في فك هذه العزلة من خلال العمل على تعزيز الروابط والتنسيق بين جميع أصحاب المصلحة أي أصحاب المشاريع والمؤسسات الحكومية الداعمة والموردين ومقدمي الخدمات المختلفة على غرار الخدمات المالية والاستشارات والنقل والخدمات اللوجستية المختلفة. وقد تكون هذه العملية معقدة وطويلة. وتتطلب عموماً المراحل التالية:

- دراسة للعناقيد واختيار العناقيد المستهدفة Cluster Mapping.
- تشخيص دقيق من خلال دراسة المنتج والسوق Product and Market Segmentation.
- بناء الثقة بين أصحاب المصلحة (عادة من خلال إنشاء وكالة وطنية لتطوير العناقيد تعني بتنسيق كل هذه المراحل).
- صياغة وتنفيذ خطة العمل.
- رصد وتقييم التطورات.

تتحدد مهمة تطوير العناقيد بالأساس في فك عزلة الشركات العاملة في نفس النشاط الاقتصادي من خلال العمل على تعزيز الروابط والتنسيق بين جميع أصحاب المصلحة أي أصحاب المشاريع الصناعية والمؤسسات الحكومية الداعمة والموردين ومقدمي الخدمات المختلفة على غرار الخدمات المالية والاستشارات والنقل والخدمات اللوجستية المختلفة.

وتشمل العناقيد الصناعية إلى جانب الشركات الأساسية العديد من المؤسسات الداعمة على غرار:

- جمعيات رجال الأعمال.
- جمعيات تطوير الأعمال.
- مقدمي الخدمات المالية.
- وكالات حكومية محلية وإقليمية ووطنية وهيئات تنظيمية مختلفة.
- وكالات التدريب على غرار المدارس المهنية والجامعات وغيرها.
- مراكز البحث والتطوير.



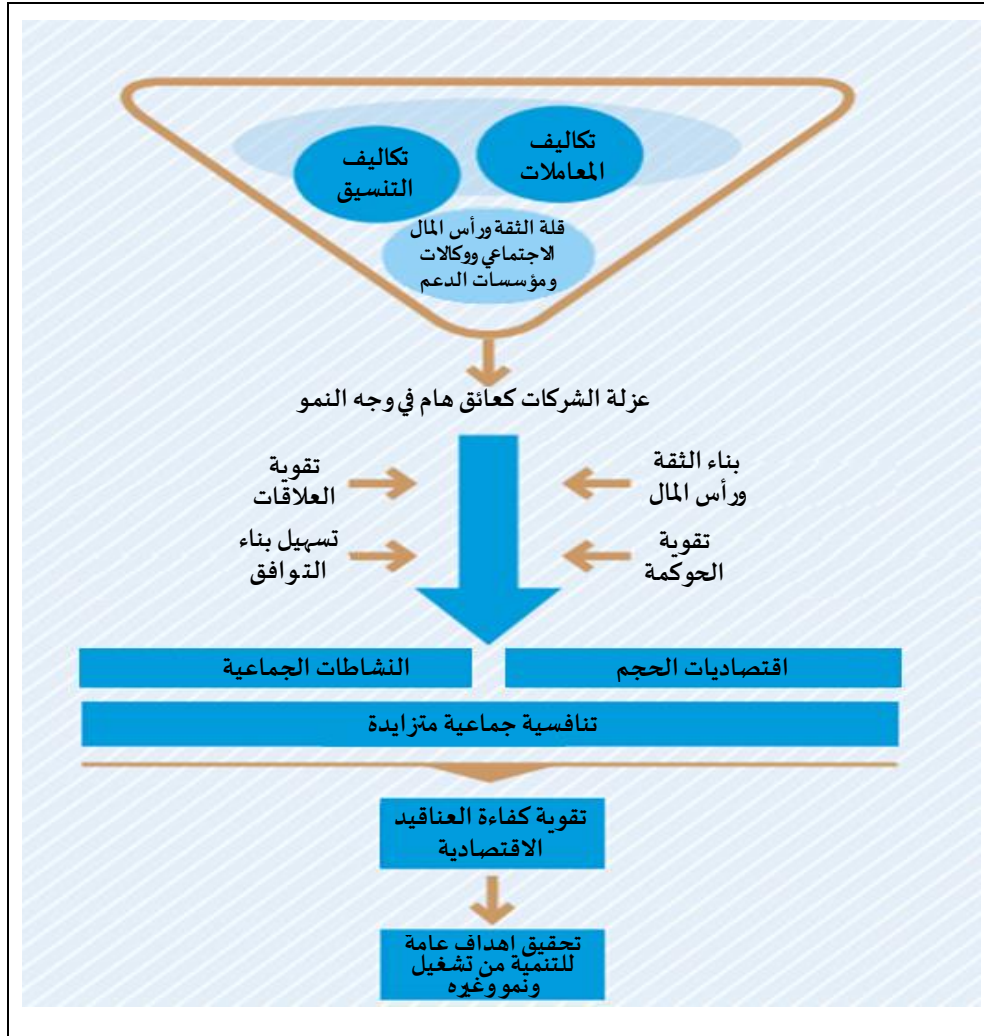
وتعمل استراتيجية تطوير العناقيد على كسر الانعزال عن الشركات الأساسية من خلال وضع رؤية مُشتركة للمستقبل وتعزيز قُدرتها على التصرف بشكل جماعي من أجل تحقيق هذه الرؤية من خلال زيادة التنسيق في المهام المختلفة وفي الموارد المُشتركة ومن خلال خلق إطار للحوكمة الذاتية.

وهنا تبرز الحاجة إلى وكالة أو هيئة وطنية لتطوير العناقيد للمساعدة على بناء الثقة وحل النزاعات وإنشاء الشبكة والإشراف على كامل مراحل تطوير العنقود وذلك لأنه من غير المرجح أن يقوم القطاع الخاص بمثل هذه الأنشطة المكلفة وغير المربحة له خاصة في المدى القصير.

وتشير تجارب العديد من الدول أن رغبة رجال الأعمال في الانخراط في العمل المُشترك هو أحد أهم عوامل النجاح. وعلى الرغم من الفوائد المُشتركة المحتملة والعديدة لنمو أعمالهم فقد يختار رجال الأعمال استراتيجية العمل بشكل منفرد بالنظر إلى تكاليف المعاملات والتنسيق وثقافة الأعمال المحلية.

وقد تنشأ معوقات عديدة في وجه التنسيق بين رجال الأعمال والمؤسسات الحكومية. وتوصي منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO بالعمل سريعاً على إزالة العقبات القائمة في وجه العمل والتنسيق الجماعي حسب النهج المقترح في الشكل التالي:

شكل رقم (1): منهج التدخل لبناء العنقود الصناعي



المصدر: إعداد الكاتب بالاعتماد على UNIDO, 2020.

تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحويل العنقود غير الفعال إلى عنقود اقتصادي فعال من خلال تعزيز الروابط بين مختلف المتداخلين وتحقيق وفرة في حجم وكفاءة الإنتاج ما يسمح بزيادة القدرة التنافسية للمجموعة والتوجه نحو التصدير.

### 3. مراحل تطوير العناقيد الصناعية

تتكون مراحل تطوير العناقيد الصناعية مما يلي (انظر الشكل التالي):

1. اختيار مجموعات العناقيد بهدف ضمان استدامة الآثار الاقتصادية والتنموية للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تكون هذه العناقيد.
2. دراسة تشخيصية للمنتج والشركات من خلال جمع البيانات بطريقة تشاركية والتي تشمل القيود التي يواجهها أصحاب المصلحة والقدرات الكامنة غير المستغلة والروابط المحلية والآليات المتاحة لدعم التنسيق وفك عزلة الشركات العاملة في العنقود ما يساعد على بناء الثقة بين أصحاب المصلحة.
3. بناء الثقة داخل كتلة أصحاب المصلحة شرط أساسي لكسب الدعم. ويوصى عادة بالقيام بإنشاء وكالة وطنية لتطوير العناقيد، حيث تبدأ العملية من خلال مشاورات وتفاعلات رسمية وغير رسمية ثم تتحول إلى مشاركة حقيقية في الأنشطة المختلفة.
4. تصميم خطة العمل التي تشمل قائمة الأنشطة المرحة خلال السنة في شكل خارطة طريق تهدف لبناء الثقة بين أصحاب المصلحة وبناء الرؤية المشتركة.
5. تنطوي مرحلة التنفيذ على تغيير جذري في طريقة تفاعل أصحاب المصلحة وتنتقل مسؤولية التنفيذ تدريجياً من الوكالة الوطنية لتطوير العناقيد إلى أصحاب المصلحة الآخرين لا سيما القطاع الخاص بدعم من مؤسسات الدعم المحلية. وتقوم هذه العملية على أساس اكتشاف مزايا التعاون والتنسيق بين الشركات الأساسية والموردين ومقدمي الخدمات المختلفة وزيادة قدراتهم التنافسية بشكل جماعي.
6. تنطوي عملية الرصد والتقييم على قياس الآثار الكمية والنوعية بهدف تصحيح ونشر أفضل الممارسات على مستوى عناقيد أخرى، كما يسمح بتحديد التغييرات الناشئة في العلاقات بين أصحاب المصلحة وتكيف الأنشطة لمزيد من التطوير.

شكل رقم (2): مراحل تطوير العناقيد الصناعية



المصدر: اعداد الكاتب.

وتمثل مرحلة تشخيص واختيار العناقيد مرحلة هامة. ويمكن تجميع البيانات من اتجاهات الصناعة أو من المؤسسات المحلية المعنية بالتنسيق أو الداعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة أو من خلال عقد لقاءات أو زيارات على عين المكان. ويقوم الاختيار النهائي على أساس ثقل كل معيار من المعايير التالية والتي تعكس طبيعة أولويات الوكالة الوطنية لتطوير العناقيد. وقد يوصى عموماً بإعطاء معيار الكتلة الحرجة درجة ضعيفة مقارنة بإمكانيات السوق، على النحو التالي:

#### 1. الحد الأدنى أو الكتلة الحرجة:

- عدد الشركات وتوزيعها حسب الحجم.
- تقدير حجم المعاملات.
- المساهمة في العمل والدخل.
- المساهمة في الصادرات.
- أهمية المنتج في سلسلة القيمة.
- اتجاهات الطلب المحلي وخاصة الدولي.
- الموسمية.

#### 2. الموقع

- في المدينة أو الريف - مدى توفر النقل والخدمات اللوجستية.
- مدى وجود الموردين وشركات الدعم الفني والخدمات المختلفة.

#### 3. التكرار Replicability

- حجم الصناعة وعدد الصناعات المماثلة.
- الربط مع الصناعات المماثلة في المنطقة.

#### 4. الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

- تشخيص لأصحاب أو مدراء الشركات والعمال.
- متوسط الأرباح أو الأجور.
- قضايا التلوث.

## 5. القابلية Viability

- ما هي آفاق تطوير تكنولوجيا الإنتاج؟
- ديناميكية السلع أو الخدمات.
- الأسواق الرئيسية.
- التهديدات الرئيسية.
- مهام المنتج في دورة حياة السلعة أو الخدمة أو سلسلة القيمة.

## 6. مجالات الترقية:

- هل قامت الشركات بمحاولات لرفع مستوى المنتج أو تنويعه أو استكشاف أسواق جديدة.
- الابتكارات التكنولوجية الجديدة المستخدمة.
- هل نسبة ولادة الشركات يتجاوز نسبة الإغلاق في المنتج.

## 7. التكامل:

- ما هي إمكانيات التكامل مع مهام أخرى تسويقية أو غيرها.
- الآثار على سلسلة القيمة.

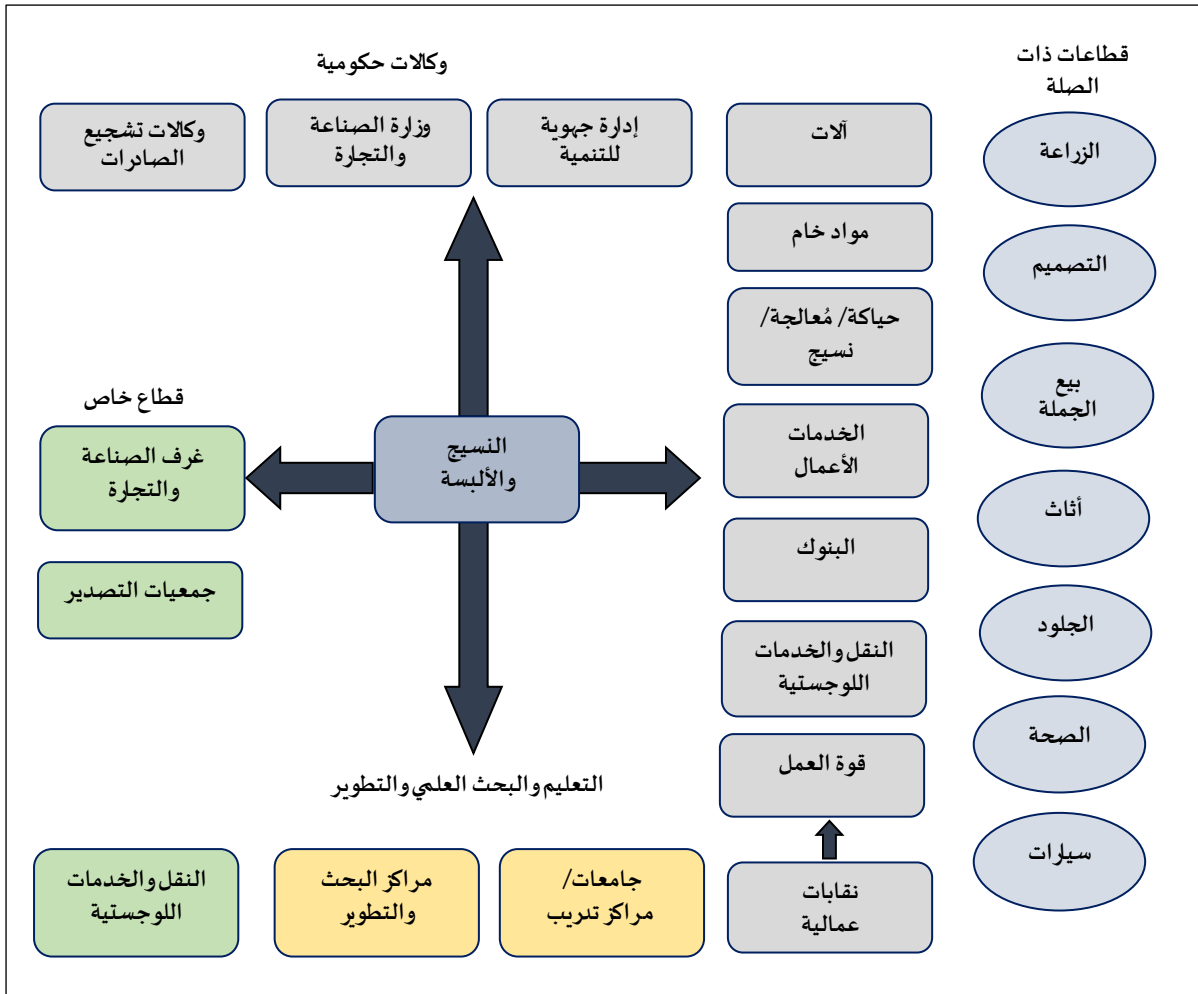
## 4. أمثلة لبعض العناقيد الصناعية

### 1.4 عنقود صناعات النسيج والألبسة في تركيا

عملت تركيا على تطوير عناقيد النسيج والألبسة لزيادة قدرتها على مُجابهة المنافسة العالمية خاصة بعد إلغاء نظام الكوتا في 2005 والذي أعطى الصين الأساس موقع شبه احتكاري في السوق العالمية. بالإضافة يشهد هذا القطاع تخصص الدول منخفضة الدخل في المهام ذات القيمة المضافة الضعيفة على غرار الخياطة على عكس الدول ذات الدخل المرتفع والتي تتخصص في المهام ذات القيمة المضافة العالية على غرار التصميم والتسويق والتجزئة. وقد استطاعت تركيا من خلال نجاحها في تطوير العناقيد في قطاع النسيج لعب كل المهام في سلسلة القيمة ما سمح لها بالمحافظة على مكانتها التنافسية من جهة وخلق مواطن العمل والدخل لمواطنيها من جهة أخرى.

وتعد صناعة النسيج والألبسة في تركيا حوالي 7500 مصنع ومصدر في 6 جهات أهمها اسطنبول وأزمير وبورصا (حسب دراسة Kutluksaman et al, 2012). وتعد أغلب هذه الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم تساهم بشكل نشط في أغلب المهام الإنتاجية ضمن عناقيد من أهمها عنقود Cukurova الذي يعد مئات الشركات التي استطاعت بمساعدة المؤسسات والجمعيات الحكومية والخاصة من تطوير عنقود متكامل بين كل المتداخلين في هذه الصناعة كما يظهر في الشكل التالي. وقد تبين خلال العقد الأخير أن الحاجة لا تزال ملموسة لزيادة العمل على تطوير هذه العناقيد من خلال التوجه نحو وكالات جهوية لتطوير العناقيد. وقد تبين كذلك ضرورة التركيز على تطوير البحث العلمي والتطوير ودور الجامعات في ذلك بالإضافة إلى زيادة كفاءة النقل والخدمات اللوجستية من خلال تحفيزات ضريبية أو غيرها وذلك لضمان تنافسية هذا القطاع الهام لما يقدمه من آثار اقتصادية على بقية القطاعات على غرار السياحة.

شكل رقم (3): عنقود صناعات النسيج والألبسة في تركيا



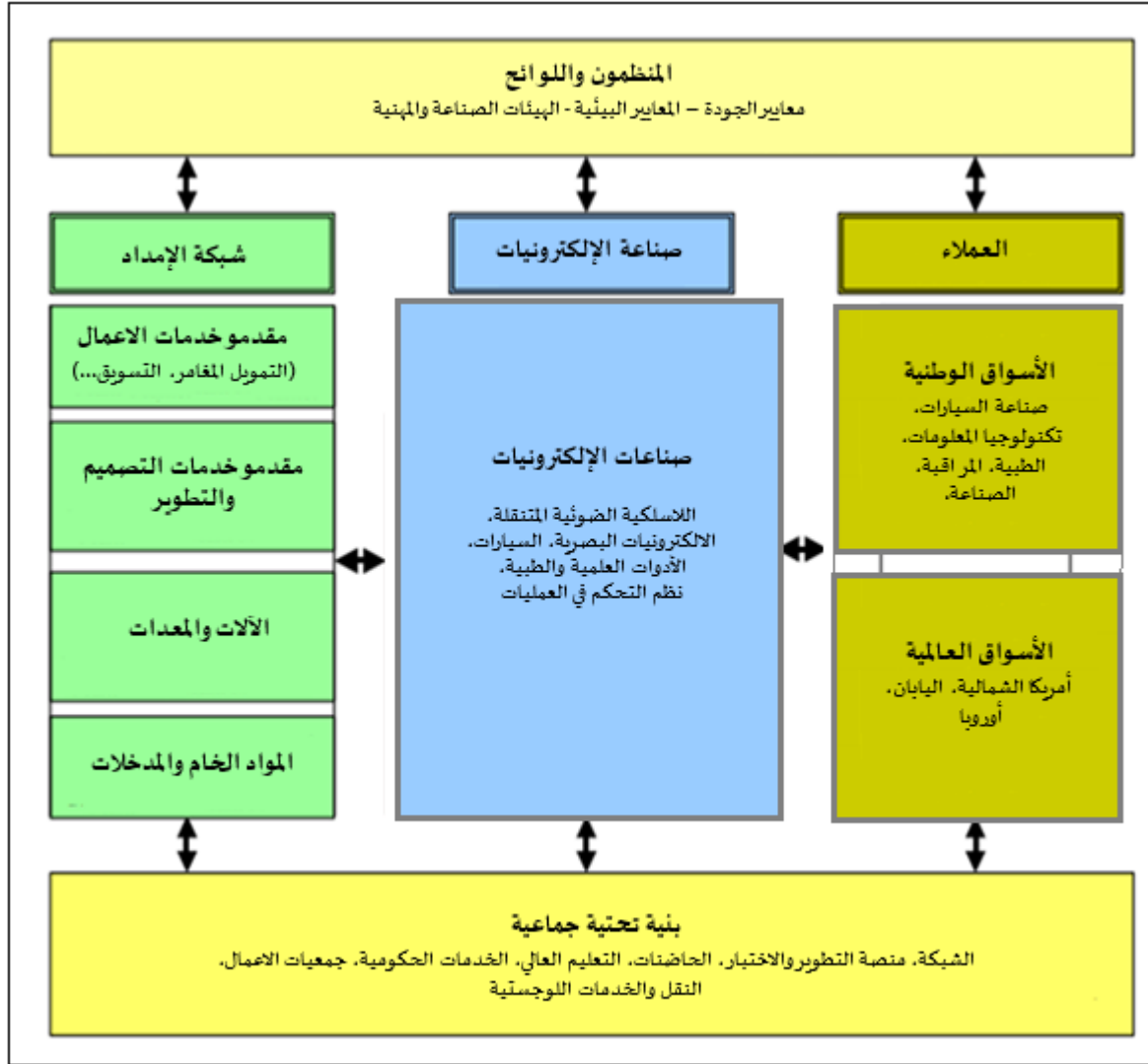
المصدر: Kutluksaman et al, 2012

## 2.4 عنقود صناعة الإلكترونيات في أستراليا

بينت دراسة لجامعة فكتوريا في أستراليا في عام 2004 (Houghton and Thorburn, 2004) أن عنقود صناعة الإلكترونيات كان يشغل في عام 2001 حوالي 35000 عامل ويحقق حوالي 9 مليار دولار كمبيعات و2.5 مليار دولار كقيمة مضافة. كما بينت الدراسة أن هذا العنقود كان يتكون من حوالي 2400 شركة، منها 23% في صناعة المعدات، و15% في صناعة المكونات، و10% في الهندسة، و9% في صناعة معدات الاتصالات، و8% في تكنولوجيا المعلومات، وهكذا. كما بينت الدراسة أن 1788 شركة كانت موجودة في المدن و409 شركة في مواقع ريفية. وتقع نسبة كبيرة من شركات الإلكترونيات التي تم تحديدها في فيكتوريا في الضواحي الشرقية لملبورن. وقد عملت هذه الشركات، بالنظر إلى التطور السريع للهياكل الصناعية وتجزئة سلسلة القيمة العالمية وظهور نماذج أعمال جديدة وزيادة التخصص، على تعزيز سلسلة التوريد فضلا عن تعزيز الإنتاجية الجماعية، لا سيما من خلال استخدام التكنولوجيات القائمة على الإنترنت وتقنيات الأعمال الإلكترونية والاستعانة بمصادر خارجية.

وقد ركزت هذ الشركات في سبيل مواجهة المنافسة الدولية المتعاظمة على الحفاظ على مكانة "مركز ثقل" في مجالات التصميم والتطوير بالإضافة الى التعاون الوثيق مع المواقع الآسيوية ذات اليد العاملة المتخصصة والرخيصة. ولتحقيق ذلك عولت صناعة الالكترونيات في فكتوريا على كفاءة العلاقات والابتكار وإدارة المعرفة وسلسلة الامداد والقيمة ونوعية اليد العاملة، كما يتبين من الشكل التالي.

شكل رقم (4): عنقود صناعات الالكترونيات في فكتوريا في أستراليا



المصدر: Houghton and Thorburn, (2004)

## 5. دور الحكومة

للحكومة دور بارز في المراحل الأولية مثل القيام بتشخيص واختيار العناقيد وفي المراحل النهائية مثل تعزيز الحوار بين القطاعين العام والخاص حول طبيعة الاختناقات التي تحول دون تطور القطاع وزيادة التنسيق. كذلك تساعد الحكومة في القيام بالتحليل والدراسات المتعلقة بالقدرة التنافسية ومستوى الشركات والسوق

وتجزئة المنتج. وتقوم الوكالة الوطنية لتطوير العناقيد "المقترحة" بإطلاق الحوار الوطني حول تطوير العناقيد مع القطاع الحكومي المركزي والمحلي ومع ممثلي القطاع الخاص على غرار غرف التجارة والصناعة وجمعيات رجال الأعمال والمزارعين.

**للحكومة دور بارز في تطوير العناقيد من خلال القيام بتشخيص واختيار العناقيد ثم تعزيز الحوار بين القطاعين العام والخاص حول طبيعة الاختناقات التي تحول دون تطور القطاع وزيادة التنسيق. وتقوم الوكالة الوطنية لتطوير العناقيد "المقترحة" بإطلاق الحوار الوطني حول تطوير العناقيد مع القطاع الحكومي المركزي والمحلي ومع ممثلي القطاع الخاص على غرار غرف التجارة والصناعة وجمعيات رجال الأعمال والمزارعين.**

وامثالاً لنموذج تطوير العناقيد لا بد أن تتوجه جهود وكالة تطوير العناقيد إلى:

- (1) العمل على تعزيز دراسات تشخيص سلسلة القيمة للقطاع وتشخيص السوق وتشخيص كل الاختناقات التي تعيق تطور القطاع ووضع تصور أولي للحلول المشتركة. ومن بين هذه الحلول وسائل جديدة لتمويل النشاطات المختلفة المرتبطة بالعنقود، بالإضافة إلى وضع تصورات لأنواع مختلفة من الخدمات المتكاملة والعقود الميسرة للأعمال وتوريد مدخلات الإنتاج. وقد يكون للوكالة الوطنية لتطوير العناقيد دور هام في وضع تصورات من هذا القبيل لتيسير الخدمات الداعمة للقطاعات الزراعية والصناعية والخدمية المرتبطة بها من خلال وضع تصور جديد للعلاقات التعاقدية بينها لزيادة كفاءة هذه الروابط ومعالجة الاختناقات.
- (2) إطلاق حوار وطني ومحلي بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص بالجهة بين كل المتدخلين بهدف وضع تصور توافقي لتطوير القطاع يحفز المتدخلين من القطاع الخاص للانخراط في النشاطات الاقتصادية المشتركة مدفوعة بالرغبة في الاستفادة من الفوائد المحتملة لهم ومن ثم زيادة التزامهم بها. وقد يتبع عن هذا الحوار وضع تصور لإنشاء كيانات داعمة لخدمات النقل والتجميع ومن ثم شركات التعليب والتصنيع وشركات التوزيع المحلي والتصدير وغيرها. هذا بالإضافة إلى إمكانية بعث كيانات حكومة أو مختلطة للإرشاد الزراعي والصناعي وتوفير مدخلات الإنتاج والبحث والتطوير بفضل توطيد العلاقات مع الجامعات ومراكز البحوث ودفعها لتطوير برامج عملية يستفيد منها القطاع في التخصصات ذات الصلة.

ويجدر الذكر هنا إلى أنه لا بد من الأخذ في الاعتبار أهمية الكيانات غير الرسمية المؤثرة في القطاع والتي قد تدفع بالمبادرة إلى الفشل أو على العكس قد تسهل النجاح. لذلك يوصى بإبقاء الحوار مفتوحاً وشاملاً دون إقصاء أي طرف. كذلك لا بد من مراعاة أن يكون الحوار من الأسفل إلى الأعلى وليس العكس.

## 6. الخاتمة

تبرز سياسة تطوير العناقيد الصناعية اليوم كطريقة حديثة وفعالة لتسريع النمو الشامل والمستدام من خلال العمل على تعزيز الروابط الخلفية والامامية بين الشركات العاملة في نشاط اقتصادي سلمي أو خدمي معين بهدف تعزيز التنافسية الجماعية وتحويل العنقود من حالته غير النشطة الى حالته النشطة تتعزز فيه الروابط بين المصنعين والموردين ومقدمي الخدمات المختلفة من نقل وشحن، وتسويق، وتمويل، وخدمات استشارية، وغيرها. في هذا الإطار يمكن طرح سياسة تطوير العناقيد الصناعية في الدول العربية لمواجهة التحديات التنموية المتعاضمة التي تواجهها لا سيما في مجالات التنوع الاقتصادي والتنافسية الكلية للاقتصاد وتنوع الصادرات وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والتي يمكن التغلب عليها تدريجيا من خلال تطوير فهم مشترك بين أصحاب المصلحة لصياغة عملية الإصلاح الاقتصادي والسياسات الصناعية الضرورية لتعزيز قطاع الصناعات التحويلية وتنوع الاقتصاد وزيادة التنافسية الكلية وفق المنهجية والخطوات العملية المبينة في هذا العدد من جسر التنمية.



- Abdmoulah, W. (2022), Export Sophistication and Economic Performance, New evidence using TiVA database, International Review of Applied Economics, 1-25. DOI: 10.1080/02692171.2022.2026299.
- Coase, R. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, 4 (16): 386-405.
- Hausmann, R. and Klinger, B. (2006), "Structural Transformation and Patterns of Comparative Advantage in the Product Space", CID Faculty Working Paper No. 128.
- Hausmann, R. and Klinger, B. (2007), "The Structure of the Product Space and the Evolution of Comparative Advantage", CID Faculty Working Paper No. 146.
- Hausmann, R. Hwang, J. and Rodrik, D. (2007), "What you export matters", *Journal of Economic Growth*, 12, 1, 1-25.
- Hidalgo, C.A. Klinger, B. Barabási, A.L. and Hausmann, R. (2007), "The product space conditions the development of nations", *Science*, 317, 5837, 482-487.
- Houghton, J. and Thorburn, L. (2004), "The Victorian Electronics Industry Cluster", Centre for Strategic Economic Studies (Victoria University).
- Kutluksaman, M., Mutlu, I., Saunders, J., and Unluaslan, E.,(2012), "Turkey's Textiles and Apparel Cluster, Microeconomics of Competitiveness", Institute for Strategy & Competitiveness, Harvard Business School.
- Lall, S. (1990), "Building industrial competitiveness in developing countries", Paris, France Washington, D.C: Development Centre of the Organization for Economic Co-operation and Development - OECD Publications and Information Centre, distributor. ISBN 9789264133976.
- Lall, S. (2000), "The Technological Structure and Performance of Developing Country Manufactured Exports, 1985-98", *Oxford Development Studies* 28(3): 337-69.
- Porter, M. (1990), "The competitive advantage of nations", *Harvard Business Review*, March-April.
- UNIDO, (2020), "The UNIDO Approach to Cluster Development".

## قائمة إصدارات (( جسر التنمية ))

العنوان	المؤلف	رقم العدد
مفهوم التنمية	د. محمد عدنان وديع	الأول
مؤشرات التنمية	د. محمد عدنان وديع	الثاني
السياسات الصناعية	د. أحمد الكواز	الثالث
الفقر: مؤشرات القياس والسياسات	د. علي عبدالقادر علي	الرابع
الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها	أ. صالح العصفور	الخامس
استهداف التضخم والسياسة النقدية	د. ناجي التوني	السادس
طرق المعاينة	أ. حسن الحاج	السابع
مؤشرات الأرقام القياسية	د. مصطفى بابكر	الثامن
تنمية المشاريع الصغيرة	أ. حسّان خضر	التاسع
جداول المخلاتات المخرجات	د. أحمد الكواز	العاشر
نظام الحسابات القومية	د. أحمد الكواز	الحادي عشر
إدارة المشاريع	أ. جمال حامد	الثاني عشر
الإصلاح الضريبي	د. ناجي التوني	الثالث عشر
أساليب التنبؤ	أ. جمال حامد	الرابع عشر
الأدوات المالية	د. رياض دهاال	الخامس عشر
مؤشرات سوق العمل	أ. حسن الحاج	السادس عشر
الإصلاح المصرفي	د. ناجي التوني	السابع عشر
خصخصة البنى التحتية	أ. حسّان خضر	الثامن عشر
الأرقام القياسية	أ. صالح العصفور	التاسع عشر
التحليل الكمي	أ. جمال حامد	العشرون
السياسات الزراعية	أ. صالح العصفور	الواحد والعشرون
اقتصاديات الصحة	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والعشرون
سياسات أسعار الصرف	د. بلقاسم العباس	الثالث والعشرون
القدرة التنافسية وقياسها	د. محمد عدنان وديع	الرابع والعشرون
السياسات البيئية	د. مصطفى بابكر	الخامس والعشرون
اقتصاديات البيئة	أ. حسن الحاج	السادس والعشرون
تحليل الأسواق المالية	أ. حسّان خضر	السابع والعشرون
سياسات التنظيم والمنافسة	د. مصطفى بابكر	الثامن والعشرون
الأزمات المالية	د. ناجي التوني	التاسع والعشرون
إدارة الديون الخارجية	د. بلقاسم العباس	الثلاثون
التصحيح الهيكلي	د. بلقاسم العباس	الواحد والثلاثون
نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T	د. أمل البشبيشي	الثاني والثلاثون
الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف	أ. حسّان خضر	الثالث والثلاثون
محددات الاستثمار الأجنبي المباشر	د. علي عبدالقادر علي	الرابع والثلاثون
نمذجة التوازن العام	د. مصطفى بابكر	الخامس والثلاثون
النظام الجديد للتجارة العالمية	د. أحمد الكواز	السادس والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: إنشائها وآلية عملها	د. عادل محمد خليل	السابع والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات	د. عادل محمد خليل	الثامن والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل	د. عادل محمد خليل	التاسع والثلاثون
النمذجة الاقتصادية الكلية	د. بلقاسم العباس	الأربعون
تقييم المشروعات الصناعية	د. أحمد الكواز	الواحد والأربعون
مؤسسات والتنمية	د. عماد الإمام	الثاني والأربعون
التقييم البيئي للمشاريع	أ. صالح العصفور	الثالث والأربعون
مؤشرات الجدارة الائتمانية	د. ناجي التوني	الرابع والأربعون



التاسع والثمانون	د. إبراهيم أونور	فعالية أسواق الأسهم العربية
التسعون	د. حسين الأسرج	المسئولية الاجتماعية للشركات
الواحد والتسعون	د. وليد عبد مولاه	البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية
الثاني والتسعون	د. أحمد الكواز	مناطق التجارة الحرة
		تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
الثالث والتسعون	د. رياض بن جليلي	الخصائص والتحديات
الرابع والتسعون	د. إبراهيم أونور	تذبذب أسواق الأوراق المالية
الخامس والتسعون	د. محمد أبو السعود	الإمكانيات التكنولوجية والنمو الاقتصادي
السادس والتسعون	د. رياض بن جليلي	مؤشرات النظم التعليمية
السابع والتسعون	د. وليد عبد مولاه	نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة
الثامن والتسعون	د. بلقاسم العباس	حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية
التاسع والتسعون	د. رياض بن جليلي	تمكين المرأة من أجل التنمية
المائة	د. إبراهيم أونور	الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية
المائة وواحد	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية لعام 2008
		تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية
		والنامية
المائة واثنان	د. بلقاسم العباس	الطبقة الوسطى في الدول العربية
المائة وثلاثة	د. علي عبدالقادر علي	كفاءة البنوك العربية
المائة وأربعة	د. وليد عبد مولاه	إدارة المخاطر في الأسواق المالية
المائة وخمسة	د. إبراهيم أونور	السياسات المالية المحابية للفقراء
المائة وستة	د. وليد عبد مولاه	السياسات الاقتصادية الهيكلية
المائة وسبعة	د. أحمد الكواز	خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس
المائة وثمانية	د. رياض بن جليلي	التعاون الخليجي
		تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية
المائة وتسعة	د. بلقاسم العباس	سياسات العدالة الاجتماعية
المائة وعشرة	د. وليد عبد مولاه	السياسات الصناعية في ظل العولمة
المائة والحادي عشر	د. بلقاسم العباس	ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك
		المركزية
المائة والثاني عشر	د. وشاح رزاق	التخطيط والتنمية في الدول العربية
المائة والثالث عشر	د. حسين الطلافحة	التخطيط الاستراتيجي للتنمية
المائة والرابع عشر	د. وليد عبد مولاه	سياسات التنافسية
المائة والخامس عشر	أ. صالح العصفور	منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف
المائة والسادس عشر	د. محمد أمين لزعر	الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية
		والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة
المائة والسابع عشر	أ. بلال حموري	شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي
المائة والثامن عشر	د. أحمد الكواز	الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية
المائة والتاسع عشر	د. محمد عمر باطويح	اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية
المائة والعشرون	د. أحمد الكواز	حدود السياسات الاقتصادية
المائة والواحد والعشرون	د. محمد أمين لزعر	التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي
المائة والثاني والعشرون	د. ايهاب مقابله	الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والعشرون	د. فهد الفضالة	التدريب وبناء السلوك المهني
المائة والرابع والعشرون	د. فيصل حمد المناور	المخاطر الاجتماعية
المائة والخامس والعشرون	د. ايهاب مقابله	خرائط فرص الاستثمار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والسادس والعشرون	د. وليد عبد مولاه	رأس المال غير المادي ودوره في التنمية الاقتصادية:
		حالة الدول العربية

المائة والثامن والعشرون	د. نواف أبو شمالة	الاقتصاد الأخضر وتحديات التشغيل في الدول العربية
المائة والتاسع والعشرون	د. أحمد الكواز	النمو الشامل
المائة والثلاثون	د. نواف أبو شمالة	تقييم أداء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى
المائة والواحد والثلاثون	د. أحمد الكواز	تطوير تمويل التنمية
المائة والثاني والثلاثون	د. إيهاب مقابله	البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والثلاثون	د. فيصل المناور	تمكين المرأة العربية في المجال التنموي
المائة والرابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والثلاثون	د. محمد أمين لزعر	الدول العربية وتنوع الصادرات
المائة والسادس والثلاثون	د. إيهاب مقابله	الأثر التنموي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والسابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	برامج ضمان القروض وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والثلاثون	أ.د. حسين الطلافحه	من الأهداف التنموية للألفية إلى خطة التنمية
المائة والتاسع والثلاثون	أ. عمر ملاعب	المستدامة 2030: التقييم والمستجدات
المائة والأربعون	د. نواف أبو شمالة	السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة
المائة والواحد والأربعون	د. محمد باطويح	الجدارة في العمل
المائة والثاني والأربعون	د. عوني الرشود	التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والأربعون	د. إيهاب مقابله	التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة
المائة والرابع والأربعون	د. علم الدين بانقا	المؤسسات التمويلية غير المصرفية وتمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والأربعون	د. فيصل المناور	تطور مفاهيم الفقر وتوزيع الدخل خلال الفترة (1960-2017)
المائة والسادس والأربعون	أ. عبدالله بوعجيلة	العمل التطوعي والتنمية
المائة والسابع والأربعون	أ. عبدالله بوعجيلة	مركزات ومحددات اختيار الموقع للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والأربعون	د. محمد باطويح	تقييم الأثر البيئي للمشروعات التنموية
المائة والتاسع والأربعون	د. علم الدين بانقا	استراتيجيات وسياسات الاستثمار في اقتصاد المعرفة في الدول العربية
المائة والخمسون	أ. صفاء المطيري	التعلم الريادي
المائة والواحد والخمسون	د. محمد أمين لزعر	المؤسسات الدولية وإصدار مؤشرات التنافسية الاقتصادية: أية مصداقية؟
المائة والثاني والخمسون	أ. عمر ملاعب	الحكومة الإلكترونية وجائحة (كوفيد-19)
المائة والثالث والخمسون	د. إيهاب مقابله	أساسيات ومؤشرات قياس الأداء لمؤسسات التمويل الأصغر
المائة والرابع والخمسون	أ. محمد عواوده	مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والخمسون	د. سهيل مقابله	إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة
	أ. عمر ملاعب	
	أ.د. إيهاب مقابله	
	د. سهيل مقابله	
	أ. عمر ملاعب	
	أ.د. فيصل المناور	
	د. منى العلبان	

المائة والخامس والخمسون

د. نواف أبو شمالة

تطبيقات سياسات سوق العمل في الدول العربية  
والتجارب الدولية: الهيكل والأدوات والأداء  
المقارن

المائة والسادس والخمسون

أ. د. وليد عبد موله

تطوير العناقيد الصناعية

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

[http://www.arab-api.org/develop\\_1.htm](http://www.arab-api.org/develop_1.htm)

## المعهد العربي للتخطيط

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

24844061 : (965)24843130 : (965)24842935

✉ : [api@api.org.kw](mailto:api@api.org.kw) - [www.arab-api.org](http://www.arab-api.org)

تابعونا: 