معهد التخطيط القومى

معهد التخطيط القومى

سلسلة قضايا التخطيط والتنمية

رقم (٢٠٦)

العناقيد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية
لتدعيم القدرة التنافسية للمشروعات
الصغيرة والمتوسطة
فى 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

جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومى

سلسلة قضايا التخطيط والتنمية
رقم (٢٠٦)

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

فبراير ٢٠٠٨

بسم الله الرحمن الرحيم

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

تقديم

فى إطار مواصلة المعهد لأداء رسالته في 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 في دراسة الموضوعات التي تعكس التوجهات الرئيسية للمعهد في خطة بحوثه السنوية .

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

وندعو الله أن يكون هذا العمل قد اخرج في 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 وهى 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، وتؤدى 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 هى تلك التجمعات التى تسعى شركتين أو أكثر لتكوينها وعمل علاقات تبادلية بين بعضها البعض بهدف تعظيم الإفادة 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 وبالتالى 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 إقتصاديات الحجم الكبير، وتستطيع من خلاله أيضاً مواجهة القيود والتشريعات الجديدة المنبثقة من إتفاقية حقوق الملكية الفكرية " التربس " 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 والأقليمى 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 السينمائى والمسرحى وقطاع إنتاج السيارات والتكييفات وقطاع الأدوات الكهربائية الأخرى. ولقد توصلت الدراسة إلى أن آلية تفعيل تحقيق التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة تكمن في التشبيك والعمل الجماعى مما يؤدى إلى أعداد طبقة متفوقة من المديرين والعاملين بما يؤدى إلى التراكم المعرفى والنمو الإستراتيجى. مما سبق تجد الدراسة أن التحالفات الإستراتيجية تعد خطوة تمهيدية نحو مرحلة الإندماج، وإلى أن يتم الإندماج الودى بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة فإن التحالفات الإستراتيجية سوف تحقق ولو جزئياً ما يمكن أن يحققه الإندماج وهو ما تحتاج إليه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر في الوقت الراهن لتدعيم موقفها 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 الدراســـــة

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

تابع محتـــوى الدراســـة

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

تابع محتـــوى الدراســـة

الموضوع	الصفحة
المبحث الخامس: دور الإتحاد العربى للمنشآت الصغيرة والمتوسطة فى دعم تنافسية هذه المشروعـات من خـلال العناقيـد الصناعية والتحالفات الإستراتيجية.....	١٣٧
خلاصة الفصل الرابع	١٤١
هوامش الفصل الرابع.....	١٤٢
الفصل الخامس: التشبيك والروابط آليـة ديناميـة لتحقيق تنافسية وإنمائية المشروعـات الصغيرة والمتوسطة المندمجـة في عناقيـد صناعية والمتحالفة إستراتيجيا.....	١٤٤
مقدمة	١٤٥
المبحث الأول: التشبيك والروابط آلية دينامية جديدة لتحقيق القدرة التنافسية للمشروعات الصغيـرة والمتوسطـة المندمجـة في عناقيـد صناعية والمتحالفة إستراتيجيا.....	١٤٦
المبحث الثانى: التشبيك والروابط ظاهـرة إنمائية لتشكيل واقع أفضل لقطاع المشروعـات الصغيرة والمتوسطة المندمجـة في عناقيـد صناعية والمتحالفة إستراتيجيا.....	١٥٥
خلاصة الفصل الخامس	١٥٨
هوامش الفصل الخامس.....	١٦٠
النتائج والتوصيات.....	١٦١
أولا: النتائج	١٦١
ثانيا: التوصيات	١٦٣
المراجـع.....	١٦٦
١- المراجع العربية	١٦٦
٢- المراجع الإنجليزية	١٧٠

تابع محتـــوى الدراســـة

قائمة الجداول

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

تابع محتـــوى الدراســـة

قائمة الأشكـــال

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

فـــريق البحـث

أولا: من داخل المعهد

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

ثانيا: من خارج المعهد:

١- م. إيهاب مدحت	مدير مركز معلومات الإتحاد العام للجمعيات الأهلية
٢- د.محمد بكـــرى	الصندوق الإجتماعى للتنمية.

شكـــــر

لايسعنى فى النهاية إلا توجيــه الشكر والتقدير لكل من ساهم فــي إخــراج هــذه الدراسة من السادة الخبراء والمدرسين المساعدين من داخل المعهد وخارجه مــن قيــادات الإتحاد العام والأقليمــى للجمعيات الأهلية وقيادات الصندوق الإجتماعى للتنميــة وقيــادات مركز تحديث الصناعة ومجموعة السكرتارية التى قامت بكتابة الدراسة، لما قدموه من عون متميــز وجهود واضحة جعلت الدراسة تصدر فى شكلهــا الحالى، مع تمنياتى بأن تكــون الدراسة قد حققت الهدف من إجــرائها.

والله وراء القصد.....

الباحث الرئيسى

والمشرف على البحث

د. إيمان أحمد الشربينى

مقدمة:

المشروعات الصغيرة والمتوسطة هى القاطرة الحقيقية للتنمية الإقتصادية خلال المرحلة القادمة وذلك لعدة أسباب أهمها توفير فرص عمل كثيرة بتكلفة قليلة، وهذا ما دعا إليه خبراء الإقتصاد 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 وبالتالى دعم الحكومة الإلكترونية التى نسعى لتعميمها في مختلف المجالات.

ولتحقيق الأهداف المرجوة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة في ضوء ما تشهده الحياة الإقتصادية 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 لاتوجد تحالفات جامدة ساكنة ولكنها تتغير بإستمرار 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 الإقتصادى، 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 الإندماجات 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. وبالتالى صياغة السياسات الملائمة التى من شأنها المساعدة على زيادة حجم الصادرات من خلال رفع كفاءة وقدرات 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 متعاظماً 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 يواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة ليس " الحجم " الذى قد يكون ميزة " بل التحدى هو التفكك وعدم إرتباطها في هيكل متكامل، والمتمثل في تفكك عمليات الإنتاج والتسويق والشراء.

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

تجمعات جغرافية " محلية – إقليمية أو عالمية لعدد من المشروعات المتقاربة جغرافيا 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 وتتمثل 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 " والتى تعنى وجود علاقات تعاون بين المنشآت المختلفة في مجالات التطوير التكنولوجى والتشارك في المعلومات وبرامج التدريب والتسويق.

مع ما يتطلبه ذلك من وجود بيئة أعمال ناجحة ومتطورة ووجود قاعدة تشريعية وقانونية كفؤة للوصول إلى الفوائد التى ستنجم عن المشاركة الناجحة والتى تتمثل في تكلفة الحصول على الخدمة فنية كانت أم تكنولوجية أم معلوماتية والإستفادة 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 ينبنى عليها توفير التكاليف التى كانت من المقرر أن يدفعها المشروع بمفردة في مقابل الحصول على الخدمات المطلوبة السابق ذكرها والتى قد تفوق أحياناً طاقه المنشأة بمفردها إلى جانب ما تقدم ما سيحققه المشروع بمفرده نتيجة وجود مجموعة من المشروعات الأخرى في نشاط مجمع يؤدى إلى الإستفادة 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 التى تنشأ بين المنشآت بعضها البعض الآخر وخاصة العالمية منها وبالتالى 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 يعانى من ضعف قدرتها وإمكانياتها المادية والتكنولوجية والإبتكارية وبالتالى تواجه قصور في تطوير وتقديم منتجات وخدمات متميزة ومتكاملة وأيضا لديها قصور في القدرة على إستيعاب التقنيات الحديثة المعقدة مما إنعكس في فقد هذه المشروعات لجزء من حصتها في الأسواق المحلية والأقليمية والعالمية ولذلك فهى تحتاج إلى من يأخذ بيدها ويدخلها في عالم التميز فتدخل فى 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 الإندماجات 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 الراغبة في السيطرة وذلك لأن هناك بديل آخر يتمثل في التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances والتى تمثل خطوة تمهيدية نحو مرحلة الإندماج، ويكمن الفرق بين هذين الأسلوبين في أنه في الإندماج تتحد أصول وخصوم المشروعين محل الإندماج، أما في التحالف الإستراتيجى فيظل كيان المشروعين قائما ومستقلاً إستقلالاً كاملاً في ظل محاولة الطرفان تحقيق مزايا مشتركة من تعاونهما في مجال ما.

هذا وقد تتمثل هذه التحالفات في إتفاقيات تسويقية أو تشغيلية أو تنفيذ مشروع مشترك Join Venture يدار من ممثلين من إدارة المشروعين فمثلاً قد يتم الإتفاق بين شركة وستنجهاوس وش ة لصناعة الثلاجات في مصر لإنتاج ثلاجات تحت الإسم التجارى لشركة وستنجهاوس يتم تسويقها في الدول العربية أو أن يتم إتفاق بين شركة عالمية لصناعة السيارات مثل شركة مرسيدس وشركة محلية لتجميع أجزاء السيارة وتسويقها محلياً وإن أمكن إقليمياً، وبالتالى يمكن أن تحقق التحالفات الإستراتيجية ولو جزئيا ما يمكن أن يحققه الإندماج، وهو ما تحتاج إليه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر في 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 والتى تحد من القدرات التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

أهداف الدراسة

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

(١): الهدف الأول : التأكيد على أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة بإعتبارها قاطرة للتنمية وبالتالى 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. للمشرعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق تنافسيتها سواء بالدخول في عناقيد صناعية أو تحالفات إستراتيجية والتى تمثلت في 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 والذى يمكن أن تلعبه للأخذ بيد المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتخرج من نطاق المحلية والإقليمية إلى نطاق العالمية وتستطيع الصمود أمام التحديات العنيفة التى تواجها سواء على الصعيد االمحلى أو العربى أو العالمى.

أسلوب الدراسة

في 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 والناتجة عن التغيرات الإجتماعية والإقتصادية والثقافية التى يمر بها المجتمع خلال تطوره الآتى ولذلك فتعد هذه الدراسة مدخلاً 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 في:

(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 في 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 تنافسيتها.

(٥): الفصل الخامس: التشبيك، والراوبط آلية دنيامية لتحقيق تنافسية، وإنمائية المشروعات الصغيرة، والمتوسطة المندمجة فى عناقيد صناعية، والمتحالفة إستيراتيجيا.

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

ماهيـــة المشروعـــات الصغيرة والمتوسطـــة

وأهمية تحقيق التنافسية على مستوى هذه المشروعات

مقـــدمة:

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 العديـد مـن المبادرات الناجحة في مجال تنمية هذه المشروعات، إلا أنها كانت بوجه عـام مبعثـرة وغيـر متسقة- إن لم تكن متعارضة – ومنعزلة.

وقد أدى هذا الوضع إلى تقليل إستفادة الإقتصاد المصرى وقطاع المشروعات الصـغيرة 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، بالإضـافة إلى أنه قد ساهم في فقدان هذه المشروعات الصغيرة والمتوسطة لثقتها في المبادرات التنمويـة 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 والذى يعـد بداية لتحديد شكل لهذا القطاع الهـام يـتم البناء عليه للوصول إلى تنافسيته على المستويين المحلى والعالمى.

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

المبحث الأول : ماهيـة المشروعـات الصغيرة والمتوسطـة والمعايير السائـدة في تقسيمها ومقومات نجاحها وإستمراريتها.

المبحث الثانى: إعـادة هندسـة المشروعـات الصغـيرة والمتوسطة من خـلال تكنولوجيـا المعلومات.

المبحث الثالث: حاضنات الأعمـال ودورهـا في نمـو وإستمراريـة المشروعـات الصغيرة، والمتوسطة.

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