



المعهد العربي للتخطيط  
ARAB PLANNING INSTITUTE

# دليل تطوير العناقيد الصناعية

إعداد:  
أ.د. وليد عبد مولا  
أ.د. نواف أبو شمالة

2023



المعهد العربي للتخطيط  
ARAB PLANNING INSTITUTE

دليل تطوير  
العناقيد الصناعية

إعداد:  
أ.د. وليد عبد مولاة  
أ.د. نواف أبو شمالة

2023



## مكونات الدليل

5	مقدمة
9	1. مفهوم العناقيد الصناعية وأهدافها وأهميتها
11	2. العناقيد الصناعية وتمايزها عن سلاسل القيمة الدولية والمناطق الصناعية
13	3. العناقيد الصناعية: المراكز والمؤسسات المشاركة
17	4. منهجية ومراحل اختيار وتطوير العناقيد
20	1/4: مرحلة الاختيار العلمي لمجموعات العناقيد الواعدة
29	2/4: مرحلة دراسة العناقيد الواعدة وتقييم أدائها
32	3/4: مرحلة حوكمة العناقيد وبناء الثقة
34	4/4: مرحلة صياغة الرؤية وخطة العمل
37	5/4: مرحلة التنفيذ
40	6/4: مرحلة الرصد والتقييم
43	5. مقومات ومتطلبات نجاح تطوير العناقيد
44	1/5: فعالية الدور الحكومي
48	2/5: فعالية الإطار التنظيمي والقانوني
49	3/5: كفاءة ونجاعة الخطوات الإجرائية
51	6. المراجع



## حول الدليل

يهدف دليل تطوير العناقيد الصناعية إلى مساعدة الجهات ذات العلاقة باختيار وتطوير العناقيد على مستوى القطاعات الإنتاجية الرئيسية و/أو الفرعية. ويتطرق الدليل إلى مفهوم وأهمية العناقيد الصناعية في الاقتصادات النامية. كما يعرض الدليل المنهجية والمراحل التي يتبناها المعهد العربي للتخطيط والمؤسسات الدولية المتخصصة لاختيار العناقيد الواعدة وتشخيص المنتجات والأسواق وبناء الثقة بين أصحاب الثقة. ويبرز الدليل بشكل تفصيلي كل مرحلة من هذه المراحل والخطوات التفصيلية والمخرجات المتوقعة في كل مرحلة. إلى جانب ذلك، يعرض الدليل مقومات ومتطلبات نجاح منهجية تطوير العناقيد الصناعية لا سيما على الصعيد المؤسسي والتنظيمي والتشريعي.

# مقدمة

تعد العناقيد الصناعية من أفضل الوسائل لتحفيز النمو والتنافسية الاقتصادية من خلال إيجاد البيئة المواتية لتعزيز الاستثمار المنتج وتوسيع القاعدة الإنتاجية وتنويعها من خلال التغلب على إخفاقات السوق التي تحد من قدرة القطاع الخاص على اتخاذ قرارات الاستثمار طويلة المدى نحو تنويع النشاطات القائمة فضلًا 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 وعدم اكتمال سلاسل القيمة المحلية.

وقد اكتسبت العناقيد الصناعية أهمية متزايدة في المناقشات المتعلقة بالتنمية الاقتصادية في السنوات الأخيرة. وتعتبر الحكومات في جميع أنحاء العالم العناقيد الصناعية بمثابة محركات محتملة لتطوير المشاريع والابتكار وتعزيز التنافسية الاقتصادية. وتعتبر العناقيد أيضًا أداة فعالة من حيث إنها تسمح بتركيز الموارد والتمويل في المناطق المستهدفة ذات النمو المرتفع وإمكانات التنمية التي يمكن أن تمتد إلى ما هو أبعد من المواقع المستهدفة (التأثير المضاعف غير المباشر).

ويجدر الذكر أن الشركات 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 لتنفيذ العقود. وتتحدد كفاءة وفعالية هذه الشركات في القيام بهذه النشاطات حسب طبيعة البيئة الاستثمارية والترتيبات المؤسسية المحيطة بها من حيث سهولة النفاذ إلى الأسواق والتمويل وترتيبات سوق العمل وهكذا. ويعتقد أن الشركات تواجه اليوم عمومًا مصاعب متزايدة في معالجة تنسيق الاستثمار واستكشاف الأسعار في ظل العولمة والمنافسة المتزايدة اليوم بفعل تحرير التجارة ما يدفعها



عادة للأحجام عن تنويع إنتاجها أو حتى تكثيف معروضها في الدول ذات المؤسسات الضعيفة والنسيج الاقتصادي الضعيف والمتنافر لفائدة شركات دولية منافسة.

وقد أكد بورتر - الذي يعتبر أحد أهم المنظرين لموضوع تطوير العناقيد- في إسهاماته المتعاقبة منذ العام 1990 إلى وقتنا الراهن إلى أن أفضل أسلوب لزيادة التنافسية الكلية للدول هو عبر التركيز على المستوى الجزئي والقطاعي والعمل على توفير مناخ استثماري محفز لمؤسسات الأعمال (للاسيما المشروعات الصغيرة والمتوسطة)، كما أشار إلى أن أفضل بيئة عمل بمفهومها الواسع يمكن خلقها هي من خلال تطوير العناقيد الصناعية الناجحة، وقد تناول محددات التنافسية، فيما أصبح يطلق عليه ماسة Porter التي تتكون من خمسة أركان رئيسية هي: (1) ظروف عناصر الإنتاج، (2) ظروف الطلب المحلي، (3) الصناعات الداعمة والمكملة، (4) استراتيجية المؤسسة وهيكلها وطبيعة المنافسة المحلية، (4) الدور الحكومي حيث تلعب الحكومة دور بارز في التأثير على العوامل السابقة، (5) عامل الصدفة.

وتنبع أهمية العناقيد الصناعية من عدة اعتبارات أهمها أنها تساعد في:

- زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل.
- تحقيق وفورات خارجية كتلك المتعلقة بظهور وكلاء تسويق أو موردين متخصصين.
- تقليل تكاليف الإنتاج.
- زيادة فرص التصدير وإحلال الواردات.
- تركيز الخبرات الفنية والتكنولوجية والبشرية.
- زيادة فرص الاستفادة من وفورات الحجم.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وحفز الاستثمارات المحلية.

- رفع القدرات الإنتاجية والتنافسية لأطراف العنقود.
- زيادة القدرة على استكشاف فرص استثمارية جديدة تعمل على تقوية بنية العناقيد وتعزيز مبدأ التكامل والشمولية.

وتقوم سياسات وبرامج تطوير العناقيد الصناعية عموماً على التركيز على فرع من فروع صناعة معينة، سلعية كانت أو خدمية كانت، بحيث تصبح المشروعات المكونة له نظاماً متكاملًا ومتربطًا، مما يساعد على تحديد احتياجات هذا الفرع اللازمة لنموه وازدهاره وحل العقبات التي تواجهه. إضافة لما سبق، فإن نمو الفرع الذي تم التركيز عليه سيعمل على ظهور مشاريع جديدة مترابطة أمامياً وخلفياً، الأمر الذي يساعد في تنويع وتقوية القاعدة الصناعية ويعزز مبدأ التخصص والتكامل. وتمثل الشركات المنتجة للسلعة الأساسية في العنقود الصناعي الشركات الأساسية، ويتراوح عددها حسب النشاط الاقتصادي.

تنطوي عملية تطوير العناقيد الصناعية على مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يجب تنفيذها بكفاءة ودقة، وهذا يتطلب توفر البيانات والإحصاءات الكلية والجزئية والقطاعية اللازمة، إضافة إلى تعاون جهات حكومية عديدة معنية أهمها الهيئة الوطنية المكلفة بتطوير العناقيد بالإضافة إلى أصحاب المصلحة المتداخلين في النشاط الاقتصادي المعني على غرار الشركات المصنعة الرئيسية والموردة وقطاع الخدمات والنقل والمؤسسات التمويلية ومؤسسات تطوير الأعمال والوزارات المعنية بالقطاعات الرائدة والواعدة وغرف الصناعة والتجارة ومؤسسات الدعم الفني وغيرها. وإيماناً منه بأهمية تطوير العناقيد الصناعية كأداة تنموية وتخطيطية فاعلة، واستناداً إلى خبرته وما قدمه من خدمات استشارية في هذا المجال، وكذلك إلى الإسهامات العلمية والتطبيقية العالمية ذات الصلة بهذا الأمر يقدم المعهد العربي للتخطيط «دليل تطوير العناقيد الصناعية».







# 1. مفهوم العناقيد الصناعية وأهدافها وأهميتها



ينطبق عمومًا تعريف العناقيد على تجمعات الشركات المنتجة لسلعة أو خدمة معينة بهدف تحسين القدرة التنافسية للمنتج. والعناقيد هي نظام يربط بين كيانات خاصة وعامة تتألف من مجموعات من الشركات والموردين ومقدمي الخدمات المختلفة من نقل وشحن وتسويق وغيرها مبنية على الروابط الخلفية والأمامية في نشاط اقتصادي سلعي أو خدمي معين. وتعتمد منهجية تطوير العناقيد على تعزيز الروابط والتعاون بين أصحاب المصلحة من القطاع العام والخاص لتعزيز القطاع وبناء الثقة وحل المعوقات المشتركة وتقوية سلسلة القيمة على نحو يسمح بتعزيز الكفاءة الجماعية. ويشير (Lall 2000) إلى أن «الدعم من خلال خلق بيئة مُلائمة في شكل أسواق رأس المال والخدمات الاستشارية والهندسية والتكنولوجيا يكون أكثر فعالية حين تكون الشركات مجتمعة خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تؤدي خدمات هامة في الروابط الأمامية والخلفية».

ولكن لا يُوجد تعريف متعارف عليه عالميًا حول حدود العنقود، كذلك القرب الجغرافي يبقى مُتفاوتًا 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 تواجه في الأغلب نفس العقبات والتحديات على غرار ضعف البنية التحتية والعوائق الإدارية وتوفر التمويل والقوى العاملة المهنية والمتخصصة.

## 2. العناقيد الصناعية وتمايزها عن سلاسل القيمة الدولية والمناطق الصناعية



يجدر التفريق بين العناقيد الصناعية وممارسات أخرى قد تختلط معها مثل سلاسل القيمة المحلية أو الدولية والمناطق الصناعية، 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 جغرافيًا في حين تكون العناقيد مركزة جغرافيًا. كذلك يجدر التفريق بين العناقيد والمناطق الصناعية حيث إنها تركز جغرافي للشركات يتم إنشاؤها لتقديم البنية التحتية وبعض الخدمات وتوفير حوافز إضافية لا تتوفر خارجها خاصة فيما يتعلق بالضرائب والترتيبات الإدارية، منها مثلًا حقائق التكنولوجيا المتقدمة والمجمعات الصناعية ومناطق التجارة الحرة ومناطق تجهيز الصادرات. في حين تكون العناقيد أقل تركيزًا على البنية التحتية وتعمل على تطوير الخدمات الداعمة ومرافق البحث والتطوير تدريجيًا لتلبية حاجيات الشركات، وتلعب فيها الدولة دورًا أعمق من دور المحفز وتوفير بيئة منتجة.

## 3. العناقيد الصناعية: المرتكزات والمؤسسات المشاركة



ترتكز العناقيد الصناعية على ثلاثة عناصر أساسية وهي القرب الجغرافي سواء كان في المناطق الحضرية أو الريفية في بعض الأحيان، بالإضافة إلى خلق القيمة حيث تشترك مجموعات الشركات المكونة للعنقود في تصنيع سلع أو خدمات ذات قيمة للعملاء. وأخيرًا 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 عمومًا نفس الفرص والتحديات. ويتحقق ذلك من خلال تدفق للمواد الخام والمكونات بالإضافة إلى توافر العمالة الماهرة والتعليم والتدريب والتمويل والبحث العلمي والتطوير والتسويق.

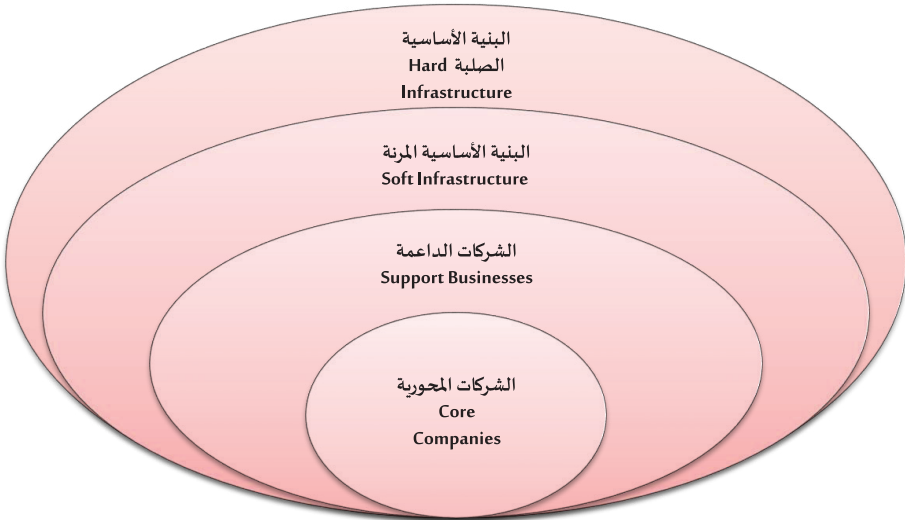
وتدفع هذه التكتلات نحو خلق نشاطات داعمة في الخدمات الفنية أو الإدارية أو المالية، هذا بالإضافة إلى التفاعل مع بيئة الأعمال القائمة ودفعها نحو تطوير أنواع من التعاون بين الشركات والموردين وبين القطاع الخاص والقطاع الحكومي ما يسمح بتعزيز التعلّم الجماعي بالممارسة والابتكار والبحث العلمي ما يساعد على تحريك النمو وخلق فرص عمل جديدة ومعالجة التفاوتات الجهوية.

استنادًا لكل ما سبق يمكن تبين أن ثمة توافق حول أن العناقيد تمثل نظامًا يربط على العموم بين كيانات خاصة وعامة، وهي بذلك تتألف من مجموعات من: الشركات، والموردين، ومقدمي الخدمات المختلفة من نقل وشحن وتسويق وتمويل وغيرها. وهي كذلك مبنية على الروابط الخلفية (Backward Linkages) والأمامية (Forward Linkages) ضمن نشاط اقتصادي معين. هذا وتدل التطبيقات على اشتراك عدد كبير من المؤسسات في بناء العناقيد الصناعية تضم المؤسسات الإنتاجية والخدمية المشاركة،

وكذلك المؤسسات الداعمة، مثل: جمعيات واتحادات الأعمال، والغرف المختصة، ومقدمو خدمات تطوير الأعمال: الاستشارات وإعداد الدراسات الفنية، ومقدمو الخدمات المالية بما في ذلك البنوك وشركات التأمين والأسواق المالية، إضافة إلى السلطات العامة مثل حكومات المحافظات أو المقاطعات إضافة إلى الوكالات والهيئات العامة، ومراكز البحث والتطوير، ووكالات التدريب مثل المدارس المهنية والجامعات، إلخ.

وفي دراسة أخرى تم توسيع تلك القائمة للمؤسسات المشاركة وفقاً لمعيار القلب والمحيط وتتدرج الأدوار، لتتضمن الشركات الأساسية المكونة للعنقود، ثم المؤسسات والشركات الداعمة، ثم المؤسسات المعنية بتوفير الخدمات بمختلف أنواعها (البنية الأساسية المرنة)، ثم البنية الأساسية المادية أو الصلبة كخدمات الكهرباء والمياه وغيرها (الشكل رقم 1).

### الشكل رقم (1): المؤسسات المشاركة في العنقود وفقاً لمعيار القلب والمحيط



المصدر: Maxwell Stamp, 2012



نورد في الجدول التالي بعض الأمثلة لنماذج دولية رائدة لبعض العناقيد.

### الجدول رقم (1): نماذج دولية لبعض العناقيد الرائدة

الدولة	الصناعة / النشاط
فنلندا	صناعة الاتصالات
ديترويت وجنوب ألمانيا	صناعة السيارات
الولايات المتحدة	صناعة الحاسبات والبرمجيات/ وادي السيلكون: كاليفورنيا - صناعة السينما/ هوليوود
إيطاليا	صناعة ماكينات ومعدات التغليف
بنغالور - الهند	صناعة الحاسبات والبرمجيات
لندن ونيويورك	الخدمات المالية
البرازيل	صناعة المنتجات الجلدية
إيطاليا- الشمال والوسط	صناعة الأحذية والمنتجات الجلدية، صناعة ماكينات التغليف، صناعة الذهب
إيطاليا - الجنوب	صناعة الأزياء والسيراميك
النرويج	تجمع نود: النفط والغاز
الهند ( لودهيانا)	صناعة الملابس، صناعة المجوهرات
سنغافورة	خدمات الموانئ وإصلاح السفن
السعودية (الجبيل وبنبع)	صناعة البتروكيماويات
باكستان - سيالكوت	الأدوات الجراحية
كينيا	صناعة القهوة، والزهور
تركيا (إسطنبول وأزمير وبورصا)	صناعة النسيج والألبسة
أستراليا	صناعة الإلكترونيات

المصدر: إعداد فريق الدليل.

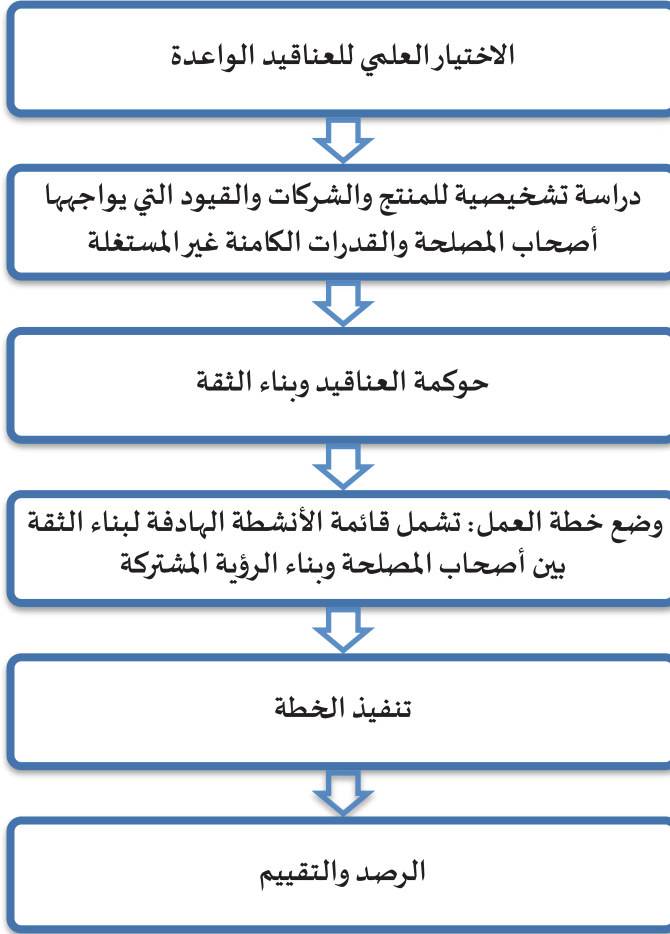
## 4. منهجية ومراحل اختيار وتطوير العناقيد



تمر عملية تطوير العناقيد بعدة مراحل متسلسلة ومتراصة. وتتفق العديد من المؤسسات المتخصصة ومنها المعهد العربي للتخطيط حول هذه الخطوات التي تبدأ بتشخيص النسيج الاقتصادي والصناعي لاستكشاف النشاطات الاقتصادية التي تمثل إمكانات للعمل على تطويرها إلى عنقود نشط يحقق أهدافه في النمو والإنتاجية والتطوير من خلال بناء الثقة وحل المعوقات القائمة من خلال خطة عمل وبناء مؤسسي وتنظيمي مُمكّن (عبدمولاه، 2022).

تجدر الملاحظة في هذا الإطار إلى أن تحويل العناقيد غير النشطة إلى عناقيد نشطة يتطلب في البداية أدوارًا محورية للهيئة الوطنية لتطوير العناقيد التي يُلقى على عاتقها مهام عديدة كما سيرد في الخطوات التالية. ومن ثم تتحدد مهمة تطوير العناقيد بالأساس في فك عزلة الشركات من خلال العمل على تعزيز الروابط والتنسيق بين جميع أصحاب المصلحة أي الشركات المحورية والمساندة والمؤسسات الحكومية الداعمة والموردين ومقدمي الخدمات المختلفة. وقد تكون هذه العملية معقدة وطويلة. وتتطلب عمومًا المراحل التالية (الشكل رقم 2).

## الشكل رقم (2): مراحل تطوير العناقيد



وفيما يلي عرضاً مفصلاً لمراحل المنهجية المُتبعة والتي تستند كما سبق التقديم لخبرات المعهد المتراكمة في هذا الشأن وكذلك للحصيلة الواسعة للتجارب والتطبيقات الدولية في مجال اختيار وتطوير العناقيد.

## 1/4: مرحلة الاختيار العلمي لمجموعات العناقيد الواعدة

### المرحلة الأولى

الاختيار العلمي لمجموعات العناقيد بهدف  
ضمان استدامة الآثار الاقتصادية والتنموية  
للشركات التي تكون هذه العناقيد

# 1

تكتسي هذه المرحلة الأولى أهمية بالغة لطبيعتها التشخيصية التي تقوم على تحليل دقيق ومعمق للنسيج الاقتصادي والصناعي بالاعتماد على المنهجيات المبينة أدناه. كما تكتسي هذه الخطوة كذلك أهمية بالغة بالنظر إلى أن مخرجاتها التي تؤثر مباشرة وبشكل كامل على نجاح باقي المراحل، لذلك تستوجب فرّقا تتمتع بالمهنية والخبرة الضرورية لقيادة هذه المرحلة. وفيما يلي استعراض لعدد من تلك المنهجيات :

#### • منهجية تركّز الصناعة/العمالة في الصناعة- LQ Location quotient

تقوم هذه المنهجية (التاريخية) على انتقاء العناقيد المؤهلة للتطوير من خلال قياس قدرة الموقع على إيجاد فرص العمل لهذه الصناعة، حيث تعمل هذه الطريقة على قياس قدرة العنقود (الموقع) على خلق فرص العمل من خلال حساب نسبة تركّز العمالة في النشاط الصناعي المختار القائم في منطقة معينة مقسومًا على نسبة تركّز العمالة في تلك الصناعة للدولة ككل، فإذا كانت النتيجة أكبر من واحد، فهذا يدل على ارتفاع نسبة عدد المختصين في هذه الصناعة في هذه المنطقة مقارنة بغيرها من المناطق، والذي جاء كنتيجة لارتفاع نسبة الإنتاج والكفاءة لهذه الصناعة في هذه المنطقة، وهو ما يجعل هذه الصناعة في هذه المنطقة أحد الخيارات المطروحة للتطوير العنقودي. حيث

يقارن LQ التركيز النسبي للصناعة في مكان واحد من إجمالي المساحة فيما يتعلق بمتوسط المنطقة، وذلك وفق الصيغة :

$$LQ_{ij} = (E_{ij} / E_i) / (E_j / E)$$

حيث:

$E_{ij}$	عدد العاملين في الصناعة i في الموقع j
$E_i$	إجمالي عدد العاملين في الصناعة i (في الدولة)
$E_j$	عدد العاملين في الموقع j
$E$	إجمالي العمالة (في الدولة)

ووفقًا لهذه المنهجية يشير  $LQ > 1$  إلى أن تركيز الصناعة في مكان j أكبر من المتوسط الإجمالي، وهي بذلك تعكس تركيزًا أعلى للنشاط الصناعي على مستوى الدولة يؤهلها للاختيار كعنقود له أولوية التطوير.

#### • منهجية تركيز الصناعة المرجح بمتوسط الأجر

هذه المنهجية تعتمد الأسلوب الأول نفسه، ولكنها تضيف إليه شرطًا أساسيًا وهو «أن يفوق متوسط الأجر في الصناعة المحددة في المنطقة متوسط الأجر في الصناعة في كل أرجاء الدولة بنسبة (10%) فأكثر، ويمكن تبين القيمة المضافة لتلك المنهجية في سعيها لانتقاء العنقود الأعلى إنتاجية، انطلاقًا مما أصلته النظرية الاقتصادية من تناسب الأجر الحقيقية مع الإنتاجية، وهو ما يعزز من كفاءة وفعالية الاختيار.

#### • منهجية جداول المدخلات والمخرجات

أظهرت المراجعات النظرية توافقًا عاليًا للعناقيد تجاه استخدام منهجية جداول المدخلات والمخرجات، وذلك كأداة للتعرف على العناقيد المؤهلة للتطوير، من خلال ما توفره تلك الجداول لاسيما في

مستوياتها الأكثر تفصيلاً على مستوى الصناعة وكذلك على مستوى الأقاليم والجهات داخل الدولة من توضيح دقيق للتشابهات القائمة بين الصناعات والأنشطة المختلفة، وذلك بالاعتماد على ما تتضمنه من بيانات لإجمالي التعاملات وكذلك للتعاملات ذات المنشأ المحلي (دون الواردات من خارج الدولة أو من خارج الإقليم أو من خارج المنطقة المحلية) ووفقاً لمستوى التصنيف الصناعي المستخدم لرصد التعاملات بين المؤسسات المتفاعلة داخل كل عنقود، ومن ثم يمكن تلك الجداول من تحديد العنقود الأكثر أهمية والأكثر تشابهاً مع الصناعات والأنشطة والمؤسسات الأخرى، وهو الأمر الذي يربط مهمة تنمية وتطوير العناقيد بمدى توفر بيانات جداول المدخلات والمخرجات التفصيلية وعلى المستوى الجهوي أو الإقليمي داخل الدولة.

#### • منهجية اليونيدو لتطوير العناقيد

تزخر أدبيات منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية UNIDO برصيد كبير من الإسهامات في مجال اختيار وتطوير العناقيد الصناعية، لاسيما ما يتعلق بالأسس والمعايير الواجب توفرها في العنقود أو العناقيد المؤهلة للتطوير، والتي تم تحديدها في التالي: (UNIDO, 2020):

✓ المعيار الأول: إمكانات خلق فرص العمل-Job creation potential: يحدد هذا المؤشر النمط «المتوسط» لخلق فرص العمل في مختلف الصناعات على المستوى العالمي بناءً على بيانات التوظيف المتاحة، وذلك لكل صناعة عند مستويات مختلفة من الدخل. ويتم تصنيف إمكانات خلق فرص العمل للصناعات التحويلية وفقاً لمستوى دخل الفرد في الدولة المعادل بالقوة الشرائية PPP. وذلك للحصول على المجموعة المثالية من الصناعات الوطنية الأعلى إمكانات لخلق فرص العمل وطنياً.

✓ المعيار الثاني: الإمكانيات الكامنة Latent potential: يحدد هذا المؤشر «كمتوسط» أنماط التصدير للصناعات المختلفة في البلدان

منخفضة ومتوسطة الدخل، ومن ثم يحدد الصناعات ذات "الإمكانات الكامنة"، أي الصناعات التي تتطلب تدخلًا لتحسين أدائها، وتسريع عملية التطور المحلي وسرعة اللحاق بالركب بالـ Catching up.

✓ المعيار الثالث: الميزة النسبية الظاهرة - Revealed comparative advantage - RCA: حيث يتم احتساب الميزة النسبية الظاهرة للـ RCA للاقتصاد في صناعات معينة من خلال مقارنة أنماط التجارة في الدولة مع المتوسط العالمي، حيث يتمتع الاقتصاد بميزة في صناعة ما، إذا تجاوزت حصه صادرات تلك الصناعة منسوبة لإجمالي صادرات الدولة، نظيرتها على المستوى العالمي أي حصة صادرات تلك الصناعة منسوبة لإجمالي صادرات العالم، أي إذا كان  $RCA > 1$ .

✓ المعيار الرابع: الميزة النسبية الناشئة/الصاعدة - Emerging comparative advantage, ECA: يعتمد احتساب هذا المؤشر على ذات منهجية احتساب مؤشر RCA، ولكنه يتميز عنه في كونه يوضح المزايا القابلة للتزايد (على سبيل المثال المنتجات التي تتراوح RCA الخاصة بها بين 0.3 و 0.9).

✓ المعيار الخامس: إحلل الواردات Import substitution: يهدف هذا المؤشر إلى تحليل هيكل الواردات في الدولة (لأحدث الأعوام) لتحديد مستوى الطلب المحلي على سلع مصنعة محددة، وتحديد الصناعات التي لديها أكبر حصة من الواردات، فكلما زادت حصة منتج صناعي في هيكل الواردات من السلع المصنعة، دل ذلك على عدم كفاية الإنتاج المحلي لتلك الصناعة، ما يمثل عمليًا إمكانية أعلى لتنمية وتطوير عنقود تلك الصناعة.

✓ المعيار السادس: دينامية الواردات العالمية - World import dynamics: يعنى هذا المعيار بتتبع وتحليل حركة النمو في مستويات واردات الصناعات التحويلية للعقد الأخير على مستوى العالم،



وذلك بهدف ضمان فعالية التدخل واستدامة تأثيراته الإيجابية، حيث يتأسس الاختيار بناءً على ديناميكية السوق العالمي وإشاراته Market signals. التي توضح تنامي أو تراجع الطلب العالمي على منتجات العنقود/الصناعة محل التقييم.

#### • منهجية المسوحات الاستقصائية

تقوم هذه المنهجية كما يظهر من اسمها بجمع مجموعة من المعلومات والبيانات المتصلة بالأنشطة محل الاهتمام، حيث يتم إجراء دراسات لفهم أعمق لطبيعة العلاقة بين عناصر العنقود وهل النتائج التي ظهرت في الاختبارات الكمية هي نتيجة لتعاون وعلاقات حقيقية بين هذه المشروعات أم بسبب عوامل أخرى، كما يمكن أن تقود الاختبارات الوصفية لاكتشاف عنقود أخرى يكون لها تأثير اقتصادي أكبر. تتضمن تلك المنهجية صياغة عدد كبير ومتنوع من الأسئلة الاستقصائية التي توفر للدولة وللقائمين على عملية الانتقال للعنقود المؤهلة للتطوير مستويات عالية من الفهم لطبيعة وحجم ونوعية العلاقات والتشابكات القائمة بين الأطراف المشاركة في العنقود. وهو الأمر الذي لن يسهم فقط في تحديد العنقود المؤهلة للتطوير، بل سيوفر للدولة صورة واضحة عن كافة نقاط الضعف والتحديات الواجب التصدي لها، وكذلك نقاط القوة والفرص الممكن استغلالها والبناء عليها.

ينصب مجال العمل الأساسي في هذه المنهجية على مهنية القائمين على إعداد الاستبانة ودقة الأسئلة التي ستضمناها استمارة الاستقصاء، بحيث توفر معلومات وبيانات واقعية حول كافة المعطيات والظروف المحيطة بالعنقود، لذا فهي يجب أن تغطي عدد من المجالات الأساسية مثل: المعلومات الأساسية والوضع القانوني وطبيعة النشاط وحجمه للشركة أو المؤسسة، وحجم ونوعية التشابكات والعلاقات القائمة للشركة مع الغير ممثلين في الموردين والعملاء ومراكز البحث والتدريب، ومدى كفاية ونوعية خدمات الأعمال التي

تتطلبها طبيعة النشاط في الشركة بما في ذلك الخدمات المالية والقانونية والفنية وغير ذلك، هذا إضافة لمجموعة الأسئلة التي تستوفي البيانات الخاصة بواقع الخدمات اللوجستية وخدمات البنية التحتية، وأخيرا ما يتعلق بالعلاقة بين الشركة والأطر الحكومية المختلفة على مستوى التنظيم، والقوانين والتشريعات.

يضمن ذلك توفر قدر واسع من المعلومات والبيانات الخاصة بالعناقيد المحتملة والشركات المشاركة فيها وحجم وعمق التعاون والاعتماد المتبادل بين أطرافها، والتي يتم الشروع في تحليلها من خلال الاستعانة بالأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة. وهو ما يمكن في النهاية كما تم الإشارة من الفهم الدقيق لحجم ونوعية التشابكات القائمة والأهمية التنموية والفرص والتحديات المتاحة، بما يمكن من تحديد العناقيد الأكثر تأهيلاً للاختيار، والأهم من ذلك يمكن من تحديد الأنشطة المطلوبة (شركات جديدة لتقديم السلع أو الخدمات) لسد أي فجوات تحول دون الوصول بالعنقود الى كفاءته وفعالته القصوى.

#### • منهجية معهد التنافسية والاستراتيجية (هارفارد) - خرائط العناقيد Cluster Mapping

استنادًا لإسهامات بورتر وفريق الباحثين في معهد التنافسية والاستراتيجية تم تطوير منهجية لبناء وتطوير العناقيد تركز على مفهوم: خرائط العناقيد» وهي المنهجية الأكثر حداثة ونموًا في تطبيقاتها عبر دول وأقاليم العالم، بعد أن تم تطبيقها لأول على مستوى ولايات الولايات المتحدة الأمريكية. تجدر الإشارة للمساهمة المركزية لبورتر في نشأة تلك المنهجية وبالأخص عام 2000 حيث تم رسم الخرائط العنقودية، التي مكنت من التحديد والوصف الإحصائي للتجمعات/العناقيد عبر الاقتصاد الأمريكي، قبل أن يتسع نطاق تطبيقها إلى أوروبا وديد من دول العالم (أبو شمالة، 2023).

وفقًا لهذه المنهجية يتكون رسم الخرائط من مكونين أساسيين  
(ISC,2023):

الأول: بناء وتطوير رموز للمجموعات/العناقيد، بما يمكن من تتبع  
وتحديد وقياس التكتل الصناعي داخل المناطق والولايات.

الثاني: تطوير مقاييس الأداء KPIs التي يمكن أن تقيس حجم وتخصص  
وتنافسية وديناميكية التكتلات/العناقيد المزمع تطويرها.

ووفقًا لمعهد التنافسية تضمنت تصنيفات/رموز «العناقيد/  
المجموعات المتداولة» 41 مجموعة ضمت عمليًا ثلث إجمالي العمالة  
في الولايات المتحدة تقريبًا. ولاحقًا تم تطوير ذلك التصنيف ليشمل  
51 فئة عنقودية. وفي عام 2003، تم تصدير وتوظيف النموذج  
الأمريكي لتنمية العناقيد إلى أوروبا، حيث تم تطبيق «رسم الخرائط»  
الأول للسويد وتم تطوير جدول توافق إحصائي للسماح باستخدام رموز  
الولايات المتحدة في البيانات الأوروبية. وفي عام 2004، طُلب رسم  
خريطة لجميع مجموعات بلدان الاتحاد الأوروبي. وقاد مركز الإستراتيجية  
والقدرة التنافسية في كلية ستوكهولم للاقتصاد هذا العمل. وقد غطت  
جميع دول الاتحاد الأوروبي. وقد تمت إعادة تسمية هذا المشروع لاحقًا  
من «رسم الخرائط العنقودية» إلى «مرصد العنقود الأوروبي» وتم  
إطلاق موقع الويب الخاص به في يوليو 2007. بالإضافة إلى بيانات  
رسم الخرائط العنقودية للاقتصاد. ويقدم الموقع أيضًا بيانات حول  
العناقيد والتقارير ذات الصلة. وفي عام 2012 أصبح المرصد العنقودي  
تحت إدارة مركز الإستراتيجية والقدرة التنافسية في كلية ستوكهولم.

وفقًا لتلك المنهجية يمر اختيار العنقود الصناعي بعدة مراحل  
من الدراسات والاختبارات تتباين في الأسلوب والعمق وبحسب كل  
مرحلة، ففي البداية يتم طرح عدد كبير من العناقيد المتوفرة في  
الدولة، ويتم دراستها وتشخيص وضعها وحجم تأثيرها وارتباط كل منها  
بالعناقيد الأخرى وبالاقتصاد ككل. هناك عدد من الطرق الكمية تستخدم

في التحديد المبدئي لإمكانات العناقيد (أهليتها للاختيار)، والتي سبق الإشارة إليها والممثلة في طريقة قياس قدرة الموقع على إيجاد فرص العمل لهذه الصناعة، إضافة لنظيرتها المرجحة بمتوسط الأجور، وطريقة تحليل المدخلات والمخرجات لتبين مدى تشابك الصناعات فيما بينها Intra Industry Trade index، وتحديد الصناعة ذات الأثر الأكبر في معظم الصناعات والنشاطات الأخرى. هذا إضافة الى تطبيق الطرق الوصفية الممكنة لضمان الفهم والتحليل الصحيح للعلاقات القائمة داخل العنقود وللنتائج الكمية المتحصل عليها من المنهجيات الأخرى (أبوشماله، 2023). واستنادًا لتلك المعايير تم تحديد 51 مجموعة/عنقود وعدد 10 صناعات/عناقيد صاعدة على مستوى ولايات الولايات المتحدة الأمريكية كما تضمنها الجدول رقم (2).

### الجدول رقم (2): بيان حول العناقيد والصناعات المؤهلة للتطوير وفق منهجية معهد التنافسية - نموذج الولايات المتحدة الأمريكية

أنشطة العناقيد المؤهلة للتطوير (51 عنقود)				الصناعات الصاعدة (10 عناقيد)
CC30-01 مركبات الفضاء والدفاع	:CC: 30-15 الخدمات " البيئية "	CC30-29 تسويق	CC30-43 التبغ	CCXX-T01 التغليف المتقدم
:CC30-02 المدخلات والخدمات الزراعية	CC30-16 الخدمات المالية	CC36-30 " الأجهزة الطبية "	:CC36-44 الأجهزة والمعدات	:CCXX-T02 المستحضرات الصيدلانية الحيوية
:CC30-03 ملابس	CC30-17 منتجات صيد الأسماك وصيد " الأسماك "	CC6-31 تعدين المعادن	:CC30-45 النقل والخدمات اللوجستية	:CCXX-T03 صناعات النمو الأزرق
CC30-04 السيارات	:CC30-18 " معالجة وتصنيع الأغذية "	:CC30-32 تكنولوجيا تشغيل المعادن	CC30-46 المنتجات الكيميائية المنبع-up- stream	CCX-704 الصناعات الإبداعية

أنشطة العناقيد المؤهلة للتطوير (51 عنقود)				الصناعات الصاعدة (10 عناقيد)
CC30-05 المستحضرات الصيدلانية الحيوية	:CC30-19 أحذية	CC30-33 الموسيقى والتسجيل الصوتي	;CC30-47 تصنيع معادن المنبع	:CCXX-T05 الصناعات البيئية
CC30-06 خدمات الأعمال	CC30-20 "الحراجه"	CC36-34 التعدين اللافلزي	;CC30-48 إنتاج الفيديو والتوزيع	:CCXX-T06 صناعات الخبرة"
CC30-07 تعدين الفحم	:CC30-21 الأثاث	CC30-35 إنتاج النفط والغاز والنقل	;CC 30-49 مواد بركانية ومشتعلة	:CCXX-T07 الصناعات الرقمية
CC10-08 معدات وخدمات الاتصالات	CC30-22 الضيافة والسياحة	:CC30-36 الورق والتغليف	CC30-50 نقل المياه	:CCXX-T08 الخدمات اللوجستية
CC30-09 منتجات وخدمات البناء	CC30-23 تكنولوجيا المعلومات والأدوات التحليلية	CC-37 الفنون المسرحية	CC30-51 المنتجات الخشبية	CCXX-T09 الأجهزة الطبية
CC30-10 التوزيع والتجارة الإلكترونية	CCD-24 خدمات التأمين	CC36-38 بلاستيك		CCXX-T10 تقنيات التنقل
CC30-11 منتجات كيماوية "المصب"	CC30-25 المجوهرات والمعادن النفيسة	:CC30-39 خدمات " الطباعة "		
CC30-12 المنتجات المعدنية " النهائية "	CC0-26 منتجات جلدية وما يتصل بها	CC30-40 تكنولوجيا الإنتاج والآلات الثقيلة		

أنشطة العناقيد المؤهلة للتطوير (51 عنقود)				الصناعات الصاعدة (10 عناقيد)
CC30-13 التعليم والمعرفة	CC30-27 الإضاءة والمعدات الكهربائية	CC30-41 السلع الترفيهية والصغيرة الكهربائية	CC30-51 المنتجات الخشبية	CCXX-T10 تقنيات التنقل
CC30-14 توليد الطاقة الكهربائية ونقلها	:CC30-28 تجهيز الثروة الحيوانية	:CC30-42 صناعة المنسوجات		

المصدر: أبو شمالة (2023) بالاعتماد على ISC,2023.

## 2/4: مرحلة دراسة العناقيد الواعدة وتقييم أدائها

### المرحلة الثانية

دراسة العناقيد الواعدة وتقييم أدائها  
وتحليل وتقييم العلاقات التشابكية بينها  
والمعوقات التي تواجهها

# 2

إن الدراسة التشخيصية للعناقيد التي تم اختيارها في المرحلة الأولى ليست تمرينًا أكاديميًا لجمع المعلومات، بل هو تمرين تشاركي يهدف إلى توفير معلومات عملية دقيقة بما يكفي لتكون سهلة وبسيطة يمكن استخدامها بسهولة في صياغة وتنفيذ أنشطة تطوير العنقود، بحيث يتم:

- تحديد نقاط القوة والضعف الرئيسية والفرص والتهديدات للمجموعة / للعنقود من خلال تحليل SWOT.



- تحليل نوعية العلاقات القائمة بين أصحاب المصلحة على أساس العنقود / المجموعة من أجل خلق توافق في الآراء حول التنمية المشتركة.
- تحديد الأولويات وإنشاء مقترحات ملموسة للأنشطة التي من شأنها أن تغذي خطط عمل المجموعة / العنقود.
- جمع المعلومات التي سيتم استخدامها لإنشاء خط أساس للرصد والتقييم.
- تشكل المعلومات التي تم جمعها خلال عملية اختيار المجموعة / العنقود الأساس الذي تبنى عليه الدراسة التشخيصية للعناقد الواعدة التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، حيث توفر صورة أكثر تفصيلاً ودقة عن العنقود من تلك التي خرجت منها عملية الاختيار. هناك تمييز مهم آخر وهو أنه يتم استشارة متخصصين مختلفين في هذه العملية، على غرار ممثلين للحكومات الوطنية أو الإقليمية بالإضافة إلى ممثلين عن أصحاب المصلحة في المجموعة / العنقود.

تقع مسؤولية إجراء الدراسة التشخيصية عمومًا على عاتق هيئة تطوير العناقد، بالاستعانة ببعض المتخصصين وتوفير الدراسة التشخيصية الفرصة الأولى لهيئة تطوير العناقد لإقامة اتصالات مع أصحاب المصلحة لبناء العلاقات.

وتكمن أهمية الدراسات التشخيصية في صيغتها التشاركية حيث يتم التركيز على بناء الثقة والتشاور في كل من جمع النتائج ونشرها بين أصحاب المصلحة. وسواء كانت المصادر والبيانات المتاحة كافية أو كانت هناك حاجة إلى بحث إضافي، فيجب اعتبار الدراسة التشخيصية كتمرين مستمر طوال عمر المبادرة، أي أنه مع تغير الفرص والقيود والاحتياجات بمرور الوقت - في كثير من الأحيان استجابة لأنشطة المشروع والإجراءات المشتركة - فإن هناك حاجة إلى جمع بيانات جديدة

لاستكمال المعلومات الموجودة. وبالتالي، يتم تنظيم عملية تطوير العنقود والدراسة التشخيصية في حلقات ردود الفعل حيث (1) التحليل يفيد العمل، (2) يتم تقييم النتائج و(3) تصبح المعلومات الجديدة متاحة لتعديل الخطط والإجراءات.

توفر الدراسة التشخيصية فهمًا شاملاً للنظام الاقتصادي للمجموعة / العنقود، حيث تركز الدراسة التشخيصية على ثلاثة عناصر رئيسية: (1) أنظمة الإنتاج، (2) الروابط والتشابكات، (3) المؤسسات، وعلى النحو التالي:

### جدول رقم (3): عناصر الدراسة التشخيصية

المؤسسات	الروابط والتشابكات	أنظمة الإنتاج: الجهات الاقتصادية الفاعلة
1. السلطات العامة 2. مقدمي الخدمات • مقدمي الخدمات التدريبية • مقدمي الخدمات المالية • مقدمي خدمات تطوير الأعمال والاستشارات بأنواعها 3. منظمات الأعمال ذات الصلة وغرفة تجارة 4. مؤسسات رأس المال الاجتماعي	1. تحليل سلسلة القيم • القيمة المضافة • قواعد الحوكمة 2. تحليل الروابط الداخلية • الروابط العمودية • الروابط الأفقية	• المنافسون • المنتجات • الأسواق • الإنتاج العمليات • المواد الخام • كفاءة الإدارة البيئية • كفاءة الطاقة

المصدر: إعداد فريق الدليل بالاعتماد على UNIDO, 2020



المرحلة الثالثة  
حوكمة العناقيد وبناء الثقة

3

تشير حوكمة العناقيد إلى الترتيبات المؤسسية التي تسمح لأصحاب المصلحة في المجموعة/العنقود، الذين قد يكون لديهم - ربما - أولويات متضاربة، لتنظيم والمشاركة في أعمال مشتركة تعزيز نظام الحوكمة في هذا الإطار يستلزم ما يلي:

- تحديد الأهداف المشتركة للمجموعات/للعناقيد: الأهداف التي لن يعود تحقيقها بالفائدة على أصحاب المصلحة فحسب بل على العنقود ككل.
- صياغة استراتيجية جماعية لتحقيق أهداف العنقود: وهي استراتيجية متفق عليها محليًا من أصحاب المصلحة الذين يضمنون درجة عالية من الملكية من جانبهم.
- تنفيذ الإجراءات المشتركة وتنسيق وإدارة المشاريع والمبادرات والسياسات التي يتم تنفيذها بشكل جماعي.
- حل أي صراعات قد تنشأ ورصد النتائج.

إن تعزيز نظام حوكمة العناقيد بكافة أبعادها المؤسسية والتشريعية هو جوهر عمل هيئة تنمية العناقيد. ويكسي بناء الثقة أهمية بالغة في تطوير عمل العناقيد لأنها تسمح تدريجيًا لأصحاب المصلحة في

المجموعة ذوي المصالح المختلفة أو المتضاربة بالعمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة. ومن ثم فهو شرط أساسي للعمل المشترك ولإنشاء نظام حوكمة فعال. في سياق تطوير المجموعة، يتعلق بناء الثقة بإنشاء الثقة الوظيفية، على سبيل المثال. علاقات متبادلة المنفعة. وبفضل هذه الثقة، لا يتعاون أصحاب المصلحة في المقام الأول على أساس حسن النية، بل على حساب دقيق للمنفعة المتبادلة، بحيث يولد هذا التعاون عوائد للمجموعة بأكملها.

تبدأ عملية بناء الثقة عموماً ببناء الثقة الثنائية بين أصحاب المصلحة الأساسيين من الشركات الرائدة Core Enterprises في إنتاج المنتج الذي وقع الاختيار عليه، ثم يتقدم إلى تعزيز الثقة المتعددة الأطراف، بين رواد الأعمال في المجموعة وممثلي المؤسسات الداعمة لهم، حيث تبدأ عملية بناء الثقة الثنائية أثناء صياغة الدراسة التشخيصية ثم يتم البناء من خلال التفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين الهيئة المعنية بتنمية العناقيد وأصحاب المصلحة في المجموعة. لتسهيل بناء الثقة، تحتاج هيئة تنمية العناقيد إلى الاستماع بفعالية إلى أصحاب المصلحة؛ وتعزيز الحوار والتفكير الابتكاري، وإظهار التفهم تجاه المشاكل أو المقترحات التي يثيرها أصحاب المصلحة وتجنب فرض آرائها الخاصة، حيث يتم عقد جولات من الاجتماعات مع أصحاب المصلحة لتحديد التشابكات والمعوقات القائمة وتحديد جذورها واقتراح الحلول وتحديد أولويات المبادرات الجماعية المقترحة لخطة العمل لتعزيز العمل المشترك والمبادرات المبتكرة لتعزيز الإنتاجية والفعالية الجماعية، من قبيل توفير النقل المشترك والتدريب المشترك والتسويق المشترك وتقاسم بعض الموارد والتكاليف المختلفة وصولاً إلى التوافق حول سبل التطوير والابتكار المشتركة وذات المنافع الجماعية. ويمكن لهيئة تنمية العناقيد تنسيق عديد الأنشطة الهادفة إلى بناء الثقة منها (1) زيارات الشركات، (2) تمارين المقارنة المرجعية المشتركة، (3) زيارات للمجموعات ذات الأداء القوي في نفس القطاع. وينبغي أن يكون التركيز على الحلول المربحة للجانبين من أجل الحد من إجهاد أصحاب المصلحة عن الانخراط في

أعمال مشتركة، ولا يوجد مسار محدد مسبقًا لبناء الثقة بين أصحاب المصلحة في المجموعة. نجاح أي مبادرة يعتمد إلى حد كبير على قدرة هيئة تطوير العناقيد على تعزيز العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحديد الاستجابات المبتكرة للحالات الناشئة والصراعات.

#### 4/4: مرحلة صياغة الرؤية وخطة العمل

### المرحلة الرابعة

### صياغة الرؤية وخطة العمل

# 4

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطوير العناقيد من خلال صياغة رؤية وخطة عمل تشاركية تعبر عن الأهداف المشتركة وسبل تنفيذها، وهي عموماً تنطلق من عملية تحديد التحديات والفرص التي تواجه العنقود / المجموعة كمخرج للخطوات السابقة. علاوة على ذلك، تلعب هيئة تنمية العناقيد دورًا رائدًا في ضمان توافق رؤية المجموعة مع الهدف الإنمائي الذي حددته الجهات التخطيطية المنفذة. ويعتمد تطوير الشعور بالملكية بين أصحاب المصلحة في المجموعة إلى حد كبير على العملية التي يتم من خلالها صياغة الرؤية. لذلك، يجب أن يخضع بناء الرؤية لعملية تشاركية تنبثق من الدراسة التشخيصية ويتم تنظيمها حول مناقشات تحليل نقاط القوة والضعف والمخاطر والفرص بالإضافة إلى التحليل السابقة للمعوقات التنظيمية واللوجستية والتمويلية والتدريبية وهكذا.

ومن غير المرجح أن يتم إنجاز صياغة الرؤية بسرعة، لأن التوفيق بين التطلعات والأهداف يتطلب قدرًا كبيرًا من العمل الأساسي من قبل هيئة تطوير العناقيد. ويجب تخصيص وقت كافٍ للعملية لضمان فهم

بيان الرؤية وقبوله على نطاق واسع، حيث يمكن مساعدة أصحاب المصلحة في المجموعة على تحديد أهداف مؤقتة وقصيرة المدى يمكن مشاركتها على الأقل من قبل بعض أصحاب المصلحة الأساسيين داخل المجموعة. من الناحية المثالية، ومع مرور الوقت، سيصبح جميع أصحاب المصلحة أكثر وعيًا بدرجة الترابط فيما بينهم وسيصبح من الممكن دمج الأهداف المختلفة في رؤية جماعية موحدة. أثناء هذه العملية من المفيد كذلك التحقق من الرؤية من وقت لآخر للتأكد من أنها لا تزال تعكس الظروف المتغيرة داخل العنقود، وهذا قد لا يتطلب أي تغييرات كبيرة في بيان الرؤية. ومع ذلك، فمن خلال إعادة النظر فيه بشكل دوري، يتم تجديد التزام أصحاب المصلحة.

إن بيان الرؤية هو أكثر من مجرد طموح، بل يعكس التزام أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف استراتيجية محددة طويلة المدى. لا توجد صيغة موحدة لما يجب أن تبدو عليه الرؤية على الرغم من أنها تقدم عادة في شكل بيان واضح وملهم وأن يذكر ما هو على وجه التحديد المراد تحقيقه بحيث يتماشى مع الأهداف التنموية التي حددها المبادرة، بحيث يصف التغيير المرجو على المستوى الإجمالي للمجموعة وليس داخل المؤسسات الفردية، بمعنى المخرجات الإيجابية الناتجة عن تفاعلاتهم وتنسيقهم.

غالبًا ما تعمل العناقيد / المجموعات داخل منطقة جغرافية قد يكون لديها بالفعل خطة وأهداف تنموية معلنة، مثل خطة تنمية اقتصادية محلية أو إقليمية، ويمكن أن يكون ذلك متوافقًا بشكل واسع مع الأهداف التنموية للمبادرة، وهو ما تعمل هيئة تطوير العناقيد على التأكد منه لأهميته في تسهيل حشد الدعم المؤسسي والتمويلي لتنفيذ خطة عمل المجموعة. ويعتمد تطوير الشعور بالملكية بين أصحاب المصلحة في المجموعة إلى حد كبير على العملية التي يتم من خلالها صياغة الرؤية.

**الخطوة الأولى** في صياغة خطة عمل المجموعة هي تحديد الأولويات الإستراتيجية لمبادرة المجموعة. تعتبر عملية تحديد الأولويات ضرورية لمنع خطر توزيع الموارد النادرة بشكل ضئيل للغاية على عدد كبير جدًا من الأنشطة. وكما كان الحال عند تحديد الأولويات بين المجموعات أثناء عملية اختيار المجموعة، فإن تحديد الأولويات داخل المجموعة المختارة يتطلب أيضًا معايير تحديد الأولويات. في منهجية اليونيدو لتطوير المجموعات، المعيار الأول هو المساهمة في رؤية المجموعة. والثاني هو الجدوى من حيث الموارد، والإمكانيات التقنية، والسياق الاجتماعي والسياسي. المعيار الثالث هو مدى الانتشار من حيث عدد المستفيدين وإمكانيات التكرار والآثار المتتالية. ويمكن صياغة الأولويات المحددة الناشئة عن عملية التحليل هذه من حيث التأثير ودمجها في مصفوفة الإطار المنطقي إلى جانب المؤشرات ذات الصلة التي سيتم استخدامها لقياس النجاح في تحقيقها.

**الخطوة الثانية** في صياغة خطة عمل المجموعة هي تحديد الحلول. وبمجرد تحديد الأولويات، من الضروري إجراء مزيد من التحليل لفهم الاختناقات والقيود التي قد تحول دون تحقيقها وتحديد الحلول المناسبة لمعالجتها. والأداة الرئيسية المستخدمة لهذا الغرض هي «شجرة المشكلة» (Problem Tree)، فهي تساعد على رسم خرائط تشريح الأسباب والتأثيرات المرتبطة بالاختناقات.

**الخطوة الثالثة** في صياغة خطة العمل العنقودي هي وضع جدول زمني لتحقيق النتائج. ويمكن تضمين عدة حلول لمعالجة أولوية واحدة، لذا، قبل إدراجها في الإطار المنطقي، ينبغي تحديد أوجه التآزر والاعتماد المتبادل بين الحلول المختلفة - بمعنى، إلى أي مدى يساهم تحقيق إحدى النتائج في تحقيق النتائج الأخرى أو يعتمد عليها؟ بالإضافة إلى ذلك، بالنسبة لكل نتيجة، تحتاج هيئة تطوير العناقيد وأصحاب المصلحة في المجموعة إلى تقدير متطلبات الموارد، والتي يجب أن تتماشى مع الميزانية المتاحة. وبما أن المبادرة تسعى إلى إشراك

أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص في أقرب وقت ممكن، فسيتم تشجيعهم على تحمل المسؤولية، بما في ذلك من الناحية المالية، لتحقيق النتائج.

#### 5/4: مرحلة التنفيذ

### المرحلة الخامسة تنفيذ خطة العمل

# 5

يتم في هذه المرحلة البدء في تنفيذ الأنشطة المعتمدة في خطة العمل، كما ذكر سابقاً لا تشارك هيئة تطوير العناقيد في تقديم أي دعم مادي أو لوجستي، بل تقوم بدور وكيل التغيير الذي يلعب دوراً محفزاً بطرق مختلفة منها:

**رفع مستوى الوعي بين أصحاب المصلحة في المجموعة:** إن رفع الوعي عنصر أساسي في عملية بناء الثقة، وبالتالي، في بداية التدخل، ستسعى معظم الأنشطة المضطلع بها إلى تحقيق هذا الهدف. يمكن تجميع أنشطة رفع الوعي بشكل عام في نوعين من الأنشطة: (1) الأنشطة التي تهدف إلى إعلام أصحاب المصلحة وإشراكهم و(2) الأنشطة التي تهدف إلى نشر المعلومات المتخصصة. إن إبقاء الجهات الفاعلة في المجموعة على علم بالتقدم المحرز في المبادرة وإنجازاتها يساعد على تعزيز الثقة والشعور بالملكية بين أصحاب المصلحة. كما أنه يسهل الحوار حول الإجراءات المشتركة المحتملة التي يمكن أن يتخذها أصحاب المصلحة. تشمل الأنشطة التي تهدف إلى إعلام أصحاب المصلحة وإشراكهم ما يلي:

- فعاليات واسعة النطاق لنشر المعلومات، مثل الموائد المستديرة، والمعارض، وتوزيع النشرات الإخبارية، وما إلى ذلك.
- ورش عمل حول تنمية العناقيد بمشاركة صانعي السياسات والمؤسسات المحلية.
- جولات دراسية وزيارات تعريفية للمجموعات ذات الصلة.
- نشر المقالات الصحفية وإنتاج المقاطع التليفزيونية.
- تنظيم فعاليات تعليمية مشتركة بين المؤسسات.
- مساعدة المؤسسات الممجة على المشاركة في المعارض التجارية.
- تنظيم ورش عمل وندوات بمشاركة خبراء في مجالات مثل التكنولوجيا والجودة والأسواق، وما إلى ذلك.
- تنظيم زيارات للمشتريين وتسهيل مبادرات التوأمة العنقودية.

لا ينبغي أن تقتصر أنشطة التوعية على عرض الأحداث، بل يجب أن تنتج أيضًا حيثما أمكن ذلك نتائج ملموسة تغذي دوافع أصحاب المصلحة في المجموعة.

**تعزيز وساطة الروابط التجارية:** حيث يعد إنشاء وتعزيز الشبكات بين المؤسسات العنقودية إحدى الوظائف الأساسية لشبكات الأعمال، وتتخذ شبكات الأعمال أشكالًا مختلفة، اعتمادًا على طبيعة الشبكة، وتشمل هذه الأشكال (1) الشبكات الأفقية التي تضم مؤسسات تشغل نفس قطاع سلسلة القيمة، وهي تميل إلى الحفاظ على التعاون مع مرور الوقت. (2) الشبكات العمودية القائمة على العلاقات بين المشتري والمورد، وتتضمن غالبًا التفاعلات المتكررة بين المشاركين في اتفاقيات المقاوله من الباطن و(3) اتفاقيات مخصصة بشأن مشاريع تجارية محددة زمنيًا (مثل الشراء المشترك للمعدات). تسمح الروابط

الأفقية للمنتجين بالتعلم من بعضهم البعض، وجني فوائد وفورات الحجم وتحسين قوتهم التفاوضية تجاه الجهات الفاعلة الموجودة في سلسلة التوريد. من ثم يبدأ تطوير الشبكة بتحديد المصالح التجارية المشتركة بين المؤسسات الشريكة المحتملة ويؤدي إلى الاتفاق على الأنشطة المشتركة. في البداية، قد تعمل الشبكات بدرجة منخفضة من إضفاء الطابع الرسمي، ولكن مع مرور الوقت ومع زيادة التعاون، يتم إبرام اتفاقيات أكثر رسمية قد تتضمن اعتماد قانون داخلي وربما حتى إنشاء صندوق مشترك للشبكة. في حين أن الروابط العمودية هي علاقات بين مؤسسات تقع على مستويات مختلفة في سلسلة القيمة. والفائدة الأكثر إلحاحًا للشبكات العمودية بالنسبة للموردين هي زيادة حجم المبيعات، وهو ما قد يسهل أيضًا الوصول المعزز إلى التكنولوجيا والمعلومات والأسواق الجديدة بالإضافة إلى وسائل موثوقة وتوريد المدخلات المخصصة. وتتمتع شركات الشراء الكبيرة أيضًا بفوائد كبيرة من هذه العلاقة، بما في ذلك زيادة مرونة العمليات وتقليل الحاجة إلى تخزين المنتجات والاستثمارات المحفوفة بالمخاطر. ويمكن إنشاء الروابط الرأسية من خلال اختيار المشتري على نطاق واسع للموردين الأفراد للدخول في شراكة معهم. بدلًا عن ذلك، يمكنهم البدء بإنشاء شبكات أفقية بين الموردين الذين يبيعون لمشتري واحد، ثم يتم بعد ذلك الدخول بشكل مشترك في اتفاق مع العميل. وأخيرًا، يمكن تسهيلها من خلال مؤسسة وسيطة (مثل المخزن) الذي يتولى مسؤولية إدارة طلبات الطرفين.



المرحلة السادسة  
الرصد والتقييم

6

تكتسي هذه المرحلة أهمية بالغة ولا يجدر تركها أو التقليل منها كما يحدث كثيرا عند تنفيذ الخطط التنموية، وذلك لأنه بالأهمية بمكان تتبع مدى نجاح الخطوات المخطط لها ومستوى الإنجاز أو الإخفاق والتعلم بالممارسة وتوثيق الممارسات الناجحة وعدم إعادة الأخطاء عند التوجه لتطوير عناقيد أخرى يمكن ان تكون أكثر تعقيدا. وينطبق هذا على التعلم للمنتسبين لهيئة تطوير العناقيد.

تعتبر ممارسات الرصد والتقييم ذات صلة بعدد من أصحاب المصلحة المشاركين في التدخلات الإنمائية. ويشمل ذلك هيئة تطوير العناقيد المنفذة والمستفيدين وأصحاب المصلحة والجهات المانحة والنظراء. ويعتبر التقييم من وظائف إدارة المشروع التي لا غنى عنها وتستخدم من أجل:

- تعزيز مساءلة هيئة تطوير العناقيد في استخدام أموال الجهات المانحة والأموال العامة.
- تحسين الكفاءة والفعالية من خلال توفير المعلومات حول نتائج المشروع التي تسمح لمديري المشاريع لتصحيح أو تحسين استراتيجية التنفيذ.

وبالتالي، تعمل ممارسات الرصد والتقييم كأداة إدارية تدعم هيئة

تطوير العناقيد في اتخاذ القرار بشأن تخصيص الوقت والموارد، وتحديد أولويات الأنشطة، وكذلك تصميم استراتيجيات لزيادة التواصل والتأثير. واستنادًا إلى معلومات الرصد والتقييم الدقيقة، يتم تحديد فعالية المنهجية المستخدمة ودورها في المساهمة في تحقيق نتائج تنمية طويلة الأمد. كما يمثل الرصد والتقييم فرصة لتبادل النتائج والدروس المستفادة، لاسيما أن الجهات المانحة والنظرء المعنيين سيحتاجون إلى التعرف على التأثير الإنمائي للعنقود وأهدافه وأهميته مقارنة بمناهج تنمية القطاع الخاص الأخرى، وللتأكد من نجاعة عملية تخصيص الأموال.



## 5. مقومات ومتطلبات نجاح تطوير العناقيد

ترتبط قدرة الدول لاسيما النامية منها على إنجاز عملية التطوير والارتقاء بالعناقيد الصناعية ومن ثم بأدوارها التنموية بعدد من المقومات والأدوار الأساسية الواجب استيفاءها، والتي يؤدي الغياب أو القصور في أي منها إلى توقف أو تباطؤ مسار التطوير، وفيما يلي استعراض لأهم تلك المقومات (العباس، 2022).

### 1/5: فعالية الدور الحكومي

بينت تجارب العديد من الدول المتقدمة والنامية أن الحكومات يمكنها المساعدة في بناء الثقة بين أصحاب المصلحة بالإضافة إلى توفير بيئة الأعمال والابتكار لنجاح العناقيد الصناعية. ويتمثل الدور الرئيسي للحكومة في التمكين - سواء في شكل تسهيل الوصول المباشر إلى التمويل أو بطرق أقل مباشرة من خلال إنشاء أطر تمكينية وخطط عمل لا سيما من خلال توفير موظفي الخدمة العامة المدربين والمهنيين-. وللحكومة دور بارز في المراحل الأولية من تطوير العناقيد الصناعية خاصة في إطلاق الحوار بين القطاعين العام والخاص حول السياسات والاختناقات المؤسسية التي تعوق تطوير الصناعة وتطوير الأعمال.

نورد فيما يلي عدد من الأنشطة الضرورية للتدخل من جانب الحكومات ووكالاتها ذات الصلة، والممثلة في:

- تعيين منسقين لكل عنقود Cluster coordinators or agents يتمتعون بفهم عميق لعملية تطوير العناقيد ويعملون على تنسيق جميع أنشطة بناء الثقة والتعرف عن كثب على أصحاب المصلحة الرئيسيين والمؤسسات الداعمة وتطوير الفهم المشترك للتحديات التنموية القائمة واقتراح خارطة طريق تنفيذية تشاركية تحدد الأهداف المشتركة والخطوات التنفيذية لتطوير العنقود. من الضروري أن يتمتع منسقي العنقود بخبرة مباشرة وفهم للمشاكل التي تواجهها شركات العنقود، وتقنياتها، وعملائها، وأسواقها. ويقوم منسقي العنقود بتنسيق معظم الأنشطة الميدانية والإشراف عليها، وهكذا يرافقون عملية تطوير العنقود من بدايتها.

- تشكيل لجنة العنقود The Cluster Commission : بهدف بناء شبكة أو منتدى لممثلي أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين لديهم اهتمام مباشر بمبادرات تطوير العنقود. يتمثل دورها في صياغة الأهداف الاستراتيجية للعنقود وإطلاق وتنسيق الأنشطة المشتركة بين أصحاب المصلحة. لا تتدخل اللجنة في الإدارة الجزئية أو القضايا الإدارية. تشمل عادة وزارة الصناعة والتجارة، ووزارة التعليم، ومنظمات الترويج الصناعي، ووكالات ترويج الصادرات ومعاهد البحث والجامعات ومؤسسات تمويل التنمية والبنوك. عادة ما تتعاون اللجنة (ذات الطابع التوجيهي) مع منسقي العنقود لتحديد الأولويات والخطوات التنفيذية.

- إنشاء ودعم قنوات الاتصال: حيث تبرز الحاجة إلى إيجاد آلية منظمة ورسمية لتبسيط الاتصال بين أصحاب المصلحة خاصة في المراحل الأولى. يمكن الاعتماد في ذلك على الإنترنت لإنشاء أنظمة اتصالات متطورة، قد تساعد فيما بعد في إنشاء أعمال جديدة في منطقة ما. قد يخصص موقع لكل عنقود ويشتمل تدريجياً على قاعدة بيانات المنتجات والقدرات وجهات الاتصال الخاصة بالمصنعين ومقدمي الخدمات، والموردين (بما في ذلك مزودي خدمات الأعمال)، ويكون بمثابة غرفة مقاصة لفرص الأعمال والموظفين وإعلانات الوظائف والتقنيات الجديدة. يمكن أن يحمل الموقع أيضًا، أو يرتبط، بمعلومات حول سياسة العناقيد الحكومية وتدخلات الدعم.

- إعادة تنظيم هياكل تقديم الخدمات الحكومية حيث تكون مجزأة في أغلب الدول، على سبيل المثال خدمات التدريب والتعليم، والدعم المالي، والتكنولوجي، والترويجي. يمكن إعادة تشكيلها كمجموعة موجهة من خلال التحول من نهج موجه نحو الحل إلى نهج موجه نحو المشكلة، ومن الاحتياجات المستقلة إلى الاحتياجات المترابطة، ومن المصالح الفردية إلى المصالح الجماعية. يمكن إنجاز عمليات

إعادة التنظيم هذه بأقل قدر من التغيير بالاعتماد على استنتاجات وتوصيات منسقي العنقود ولجنة العنقود.

- إنشاء شبكات دعم وتعلم لريادة الأعمال: رواد الأعمال والشركات الشابة لديهم حاجة أكبر للتواصل مقارنة بالشركات الحالية لأن لديهم خبرة أقل وليس لديهم إجراءات روتينية ثابتة. إنهم يزدهرون على المعلومات والنصائح والمعرفة والتكنولوجيا الحديثة. تعتمد أكثر الشبكات فاعلية على نوع من العلاقات القائمة بين رواد الأعمال، مثل الحاضنات وبرامج التنمية الاقتصادية والمصادر المشتركة لرأس المال والجمعيات وما إلى ذلك. يمكن للشركات المبتكرة أن تستفيد بشكل كبير من تكوين الشبكات، على سبيل المثال، حول مشاكل شائعة أو استخدام تقنيات محددة.
- تعزيز تطوير مراكز المهارات العنقودية: حيث يمكن للمناطق تعيين مراكز امتياز حول العناقيد. يمكن أن تصبح مراكز المهارات العنقودية، المرتبطة بمؤسسات قائمة، الكيانات الرائدة لمسح احتياجات الصناعة، وتطوير مناهج جديدة، والبقاء على اتصال مع لجان العناقيد، وتحديث معايير المهارات، وجمع المعلومات بشكل عام حول المهن والبرامج العنقودية.
- تحفيز الابتكار وريادة الأعمال: وذلك لانهما يعتبران المحركان الأساسيان لتنمية العناقيد ونموها. ويتم عادة تشكيل معظم العناقيد من قبل الرياديين من أصحاب العمل الحاليين، وذلك سعيًا لتوسيع سلاسل التوريد أو لتوسيع الأسواق، أو استجابة لتقليص حجم الشركة أو إغلاقها. على الرغم من أن كل من الابتكار وريادة الأعمال يتأثران بشدة بالعمليات التعليمية والأعراف الثقافية في المنطقة، إلا أنه يمكن تعزيزهما من خلال سياسات الدعم المدروسة التي تضعها الحكومة.
- إنشاء أدوات تمويل تمكينية: حيث تعد الأفكار والابتكارات الجديدة

وتكوين الأعمال الجديدة والتوسع في الأعمال القائمة من بين أهم الاستراتيجيات لتطوير العناقيد. تشمل العناقيد الجينية العديد من رواد الأعمال الجدد والمحتملين. وتتنوع احتياجات الاستثمارات الموجهة نحو العنقود من رأس المال الأولي وصناديق تطوير المنتجات، إلى رأس المال الاستثماري لرواد الأعمال، إلى رأس المال العامل للشركات الأكثر نضجًا. يمكن للحكومات التدخل من خلال تقديم الدعم عبر إنشاء آليات تمويل مناسبة وتذليل العقبات البيروقراطية التي تحول دون الوصول إلى هذه الأموال.

- الاستثمار في البحث والتطوير المنصب على العناقيد: حيث يتم إطلاق الأبحاث الرائدة في الجامعات ومؤسسات البحث، المتصل بقضايا العناقيد وتنميتها وتطوير دورها التنموي عبر توسيع طموحاتها المحلية والدولية. حيث يلاحظ أن عديد من المناطق والأقاليم في الدول لاسيما النامية تفتقر بالأساس إلى وجود الجامعات ومراكز الأبحاث الرائدة. في هذا الإطار يمكن أن تكون للاستثمارات مكاسب فورية أكثر من خلال دعم العناقيد من خلال تمويل مؤسسات البحث في المناطق الأقل حظوة.
- تشجيع استخدام الحاضنات: وذلك بالنظر لكونها من أهم الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لدعم المشاريع الجديدة والصغيرة، والمفهوم الأساسي هو توفير مساحة وخدمات مشتركة منخفضة التكلفة، إلى جانب المساعدة الفنية.
- إنشاء مراكز تقنية: حيث يظهر الواقع قيام العديد من الاقتصادات المتقدمة بالاستثمار في مراكز التكنولوجيا كجزء من سياسات التنمية الاقتصادية الإقليمية. غالبًا ما ترتبط المراكز بالمؤسسات التعليمية (كما يمكن أن تكون مستقلة)، يمكن أن يؤدي التركيز على عمليات تطوير العناقيد المحلية إلى تحفيز ملموس في مستوى الابتكار وتسريع نقل التكنولوجيا.



- دعم تطوير شبكات التصدير: حيث تفتقر الشركات الفردية الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى موارد ومعرفة البلدان الأخرى لاستغلال فرص السوق العالمية بشكل فعال. وهنا يمكن للحكومة أن تدعم تشكيل جمعيات التصدير القائمة المتصلة أو القائمة على العنقود/العناقيد. والغرض من ذلك هو تجميع معارف وموارد المؤسسات الفردية لإنشاء كتلة حرجة يمكن استخدامها لتحديد فرص التصدير واستغلالها. غالبًا ما يتبلور عن ذلك تكوين «منتدى للسلوك التعاوني» يمتد إلى ما بعد التصدير.

## 2/5: فعالية الإطار التنظيمي والقانوني

يعد اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للعناقيد أمرًا ذا أهمية حيوية حيث تتكون العناقيد من عدد من أعضاء الأعمال والشركاء الذين يجب تنظيم وهيكلة مدخلاتهم وتواصلهم وقواعدهم للمشاركة وقواعد التعاون بشكل رسمي لضمان الشفافية واللعب النزيه لجميع الأعضاء ومساءلة الأعضاء. هناك ثلاثة أبعاد لهيكل المجموعات: الشكل / الوضع القانوني، والهيكل (الكفاءات، ودور ومسؤوليات الأعضاء: من يفعل ماذا؟ ومن المسؤول عما داخل العنقود؟) والأنظمة (طريقة العمل: التنظيم الرسمي للعمليات داخل العنقود).

بشكل عام سيختلف الشكل القانوني للعناقيد التي تركز على الأنشطة التجارية مثلًا مقارنة بالعناقيد التي تركز أكثر على أنشطة مثل البحث والتطوير. وفيما يلي بعض الأشكال القانونية الممكنة للعناقيد والممثلة في: مؤسسة، أو جمعية هادفة/غير هادفة للربح، أو شركة خاصة محدودة، أو شركة مساهمة (النماذج الهجينة: مزيج من الجمعيات والشركات المحدودة العامة أو الخاصة).

وبغض النظر عن الشكل القانوني المختار للعنقود، من المهم تحديد هيكل إدارته الرسمي واتخاذ قرار بشأنه. هذا ينطوي على ضرورة التحديد الدقيق والاتفاق على أدوار ومسؤوليات إدارة العنقود (من

يفعل؟ وماذا يفعل؟ ومن المسؤول عن ذلك؟). يسهم هذا التحديد في فهم طريقة عمل العنقود ومن ثم القدرة على إدارته، والتواصل مع أعضائه على أساس يومي.

تجدر الإشارة إلى أنه قد تم التقليل من أهمية تنظيم إدارة العنقود على مر السنين حيث لم يأخذ نهج العناقيد لبورتر عامل النجاح هذا في الاعتبار لأسباب مختلفة. تركز العديد من برامج العناقيد في أوروبا الآن بشكل كبير على إنشاء وتطوير منظمات إدارة العناقيد. لقد ظهر دليل واضح في العامين الماضيين على أن التميز في إدارة العناقيد يلعب دورًا حاسمًا في التطوير الناجح للعناقيد.

### 3/5: كفاية ونجاعة الخطوات الإجرائية

يتعين اتخاذ العديد من الخطوات الإجرائية لتأسيس وإطلاق عملية بناء وتطوير العناقيد الإنتاجية وفق المسار المطلوب، وهو الأمر الذي يتضمن التالي:

التأكد من وجود أو إنشاء وحدة أو هيئة «تطوير العناقيد» تسند لها مهام إدارة المشروع مرحليا للعمل على تجسيد المشروع على أرض الواقع (كما سبق التقديم).

- تخصيص عدد من الموظفين من ذوي الاختصاص للالتحاق بالهيئة وتحديد مهامهم وأهداف عملهم وتحديد برنامج زمني مقرون بتواريخ إنجاز محددة.
- تدريب العاملين في طرق وأساليب بناء العناقيد الإنتاجية وكذلك الاطلاع على التجارب الدولية.
- تحديد الأهداف والمهام والمسؤوليات والشكل القانوني والقضايا المتعلقة بالإدارة والنظام الداخلي وشكل التمويل وتوفير المقر وتعيين مجلس الإدارة الخاص بهذه الهيئة.

- اختيار اسم مناسب للجهة أو الهيئة المشرفة، على سبيل المثال «الهيئة الوطنية للعناقيد» على أن يكون لتلك الهيئة فروع تمثيلية وذات صلاحيات في كل إقليم/ولاية/محافظة في الدولة.
- الإطلاق الرسمي للجهة ومُبادرة عملها.
- قيام إدارة «الهيئة» بإطلاق دراسات مُعمّقة عن حال العناقيد والقيود التي تواجهها بعد تجميع البيانات من مصادرها من خلال اعتماد المنهجيات سالفة الذكر.
- نشر تقرير سنوي حول حال العناقيد في الدولة ويمكن أن يتم إنشاء مرصد وطني لتنمية العناقيد الإنتاجية في الدولة.
- تطوير استراتيجية تطوير العناقيد الإنتاجية الخاصة بكل نشاط، تكون قائمة على جذب الاستثمار الوطني والأجنبي وبما قد يتطلبه ذلك من حزم تحفيزية.
- تحديد معايير قياس الأداء والتقييم لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة في الاستراتيجية.

## 6. المراجع



## - المراجع العربية

- أبو شماله، نواف، (2023). "منهجيات اختيار العناقيد الصناعية المؤهلة للتطوير: الإسهامات الفكرية والتطبيقية بين فضاءات الجغرافيا والاقتصاد والسلع"، المعهد العربي للتخطيط، سلسلة دراسات تنمية رقم 80.
- العباس، بلقاسم، (2022). ورقة مقدمة إلى أعمال ورشة عمل حول «تنمية وتطوير العناقيد»، قطر، الدوحة، 2022.
- عبد موله، وليد، (2022). تطوير العناقيد الصناعية، المعهد العربي للتخطيط، جسر التنمية رقم 156.

## - المراجع الأجنبية

- Lall, S. (2000), The Technological Structure and Performance of Developing Country Manufactured Exports, 1985–98. Oxford Development Studies 28(3): 337–69.
- Maxwell Stamp, (2012). Support to Cluster Development in Croatia: Cluster Development Handbook.
- Porter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York.
- UNIDO (2020). The Unido Approach - UNIDO - Cluster Development - United Nations Industrial Development Organization Vienna Austria (clustersfordevelopment.org).
- Institute for Strategy & Competitiveness – ISC, (2023). U.S. Cluster Mapping Project, (<https://www.isc.hbs.edu/about-michael-porter/affiliated-organizations-institutions/Pages/us-cluster-mapping-project.aspx>).



المعهد العربي للتخطيط  
ARAB PLANNING INSTITUTE

صندوق البريد 5834

صفاة 13059 دولة الكويت

☎ (+965) 24842935

☎ (+965) 24843130 - 24844061 - 22083410

✉ api@api.org.kw

f /APIKW

X @Arab\_API

Instagram @Arab\_API

www.arab-api.org

Arab Planning Institute

Arab Planning Institute