

## التجربة المصرية فى إنشاء العناقيد الصناعية ودورها كنواة للمجتمعات الصناعية المتكاملة: دراسة حالة مدينة الأثاث بدمياط

### The Egyptian Experience in the Establishment of Industrial Clusters and their Role as a Start Point towards an Integrated Industrial Community: the Case of Damietta Furniture City

ايمان فاروق احداد

مدرس بكلية النقل الدولي واللوجستيات - الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

#### المستخلص:

تعتبر "العناقيد الصناعية" جزء من استراتيجيات التنمية الصناعية للعديد من دول العالم وأداة من أدوات تنمية مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة وتعتبر العناقيد الصناعية أحد خطوات التطور الصناعى وخطوة نحو التحول إلى المجتمعات الصناعية المتكاملة.

إنتهجت مصر العديد من الإستراتيجيات لدعم وتشجيع الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم وذلك لدورها الهام فى حل مشكلتى الفقر والبطالة، واتجهت إلى دمجهم فى مجموعة من العناقيد الصناعية المتخصصة واعتبرتهم أداة لتحقيق التكامل الصناعى بين الوحدات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة الحجم من جانب مع الوحدات الإنتاجية الكبيرة الحجم من جانب آخر مستهدفة من ذلك تحقيق ميزة تنافسية للمنتجات المصرية والحد من مخاطر المنافسة من تواجد المنتجات المثيلة المستوردة فى الأسواق المصرية، وفى هذا الإطار أنشئت مصر العديد من المدن الصناعية المتخصصة مثل مدينة الروبيكي للجلود بمدينة العاشر من رمضان، ومدينة الأثاث بدمياط، ومدينة البلاستيك بمرغم بالأسكندرية ومدينة الدواء بأبوزعل بالقليوبية، ومدينة الذهب بالعاصمة الإدارية الجديدة، وغير ذلك، مستهدفة من ذلك زيادة الترابط والتكامل داخل العنقود وزيادة فاعليتها فى تحقيق التنمية الإقتصادية.

إتخذت الدراسة من مدينة الأثاث بمحافظة دمياط كدراسة تطبيقية لإنهاء إستراتيجية العناقيد الصناعية فى مصر للتعرف على الوضع الحالى لهذا العنقود وبحث مدى نجاحه فى تحقيق الدور الذى أنشئ من أجله وما إذا كان حقق التطورات المطلوبة للتحول إلى مجتمع صناعي متكامل، وتبين أن مدينة الأثاث توقفت فى مرحلة التكوين ولم تصل إلى مرحلة الانطلاق وأوصت الدراسة

بأهمية توجيه سياسات الدولة لدعم وتنمية هذا العنقود وتقديم حزمة من الآليات الداعمة لاستكمال مدينة الأثاث كتمهيد مرحلي للتحويل إلى مجتمع صناعي متكامل لصناعة الأثاث بدمياط من خلال إعداد خريطة استثمارية جديدة لصناعة الأثاث بدمياط تتسم بالتنسيق والتعاون والدمج بين العديد من السياسات والتي تعمل معا في منظومة ديناميكية متكاملة بدون تعارض ولا تضارب.

**الكلمات الدالة:** العناقيد الصناعية، المجتمع الصناعي المتكامل، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، التنافسية، التنمية الإقتصادية.

### **Abstract**

Industrial clusters are considered part of the industrial development strategy of many countries of the world and a tool for the development of their small and medium enterprises, Industrial clusters are considered one of the steps of industrial development and a step towards the transition to integrated industrial communities.

Egypt tended to adopt many strategies to support and encourage small and medium Enterprises, due to their important role in solving the problems of poverty and unemployment. Another aspect is aimed at achieving a competitive advantage for egyptian products and reducing the risks of competition from the presence of imported similar products in the Egyptian market. In this context, Egypt has established several specialized industrial cities, such as Al-Robeki leather city in the 10<sup>th</sup> of Ramadan city, the furniture city in Damietta, the plastic city in merghem Alexandria, the medicine city in Abu zaabal in Qalyubia, and the gold city in the new administrative capital. This is to increase interdependence and integration within the cluster and increase its effectiveness in achieving economic development.

This study was taken from the furniture city in Damietta governorate as an applied study to adopt the strategy of industrial clusters in Egypt to identify the current situation of this cluster and examine the extent of its success in achieving the role for which it was established and whether it achieved the developments required to transform into an integrated industrial community, and it was found that the furniture city stopped in the stage of formation and did not reach the expansion stage.

The study recommended the importance of directing the state to financial, economic, financing and marketing policies to support, encourage, develop and assist the institutions involved in the formation of the furniture city and provide a package of supportive mechanisms to complete the furniture city as a phased prelude to the transition to an integrated industrial community for the furniture industry in Damietta by preparing a new investment map. The furniture industry in Damietta is characterized by coordination, cooperation and integration between many

policies that work together in a dynamic integrated system without conflict, inconsistency or pluralism.

**Keywords:** Industrial Clusters, Integrated Industrial community, Small and Medium Enterprises, Competitiveness, Economic Development.

#### مقدمة:

تعتبر "العناقيد الصناعية" جزء من استراتيجية التنمية الصناعية للعديد من دول العالم وأداه من أدوات تنمية مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، ويمثل العنقود الصناعي السلسلة الكاملة للقيمة المضافة حيث يتكون من مجموعة من الهيئات والمؤسسات تتشابك وتتكامل وتندمج في علاقات خلفية وأمامية قوية داخل مؤسسات العنقود الصناعي الذي تم تكوينه وتتكامل كذلك مع المؤسسات الداعمة والمرتبطة به مما يخلق وسط منافس تعمل فيه وتوسعى من خلاله إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة ما تقدمه من منتجات، تعتبر صناعة الأثاث واحدة من أهم الصناعات التي تتمتع فيها مصر بميزة تنافسية تؤهلها للمنافسة العالمية وتمتص عدد كبير من العمالة، وأكد تقرير مهارات التجارة والتنوع في مصر - الصادر عن منظمة العمل الدولية 2016- على كون صناعة الأثاث في مصر لها القدرة على تفعيل التكامل التجاري الإقليمي وزيادة التجارة العربية البينية، وتتمتع فيها مصر بميزة تنافسية تؤهلها للمنافسة العالمية.

#### هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العناقيد الصناعية كشكل من أشكال تحقيق التنمية الصناعية وكأحد المتطلبات الرئيسية لتطوير وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تجميع عدد من الصناعات المتشابهة والمتراصة في حيز جغرافي واحد مع الصناعات الداعمة والمغذية لها، من خلال التقارب والتعاون بين المشروعات ذات نفس سلسلة القيمة والتعرف على دورها في التغلب على الصعوبات التي تقابلها المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم ولتحسين أدائها ووضعها التنافسي وذلك بالتطبيق على مدينة صناعة الأثاث في مصر وبحث مدى نجاحها في تحقيق أهدافها التنموية، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان من الممكن اعتبار مدينة الأثاث بدمياط كمثل إستراتيجية العناقيد الصناعية نواة للوصول إلى مجتمع صناعي متكامل في صناعة الأثاث في مصر.

#### مشكلة الدراسة:

أشارت التجارب الصناعية العالمية إلى أهمية التكامل بين الصناعات والمشروعات وبعضها البعض ذات نفس مجال الأهتمام وخاصة المتقاربة جغرافياً كعنصر محوري في تحقيق التنمية الصناعية وما يترتب عليها من مزايا تنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً، تبنت مصر إستراتيجية العناقيد الصناعية لتحقيق تنميتها الصناعية وأنشأت ما يقرب من 110 عنقود صناعي، واعتبرت مدينة

الأثاث فى دمياط من العناقيد الصناعية المتميزة لتنظيمها وتكاملها النسبى خاصة لارتباطها بوحدة من الصناعات التى تتمتع فيها مصر بتاريخ عريق ومزايا تنافسية وتوطنها فى احدى المحافظات الصناعية الهامة فى مصر واتصالها بشبكة قوية للنقل والمواصلات مما يوفر لها بنية أساسية تؤهلها لتلعب دورها المنوط فى عملية التنمية الصناعية، لذلك اتجه البحث إلى تقييم التجربة المصرية فى إنشاء مدينة الأثاث كممثل لإستراتيجية العناقيد الصناعية فى مصر وبحث مدى نجاحها فى تحقيق الدور الذى أنشأت من أجله، وهل يمكن اعتبارها خطوة للوصول إلى مجتمع صناعي متكامل لدعم تنافسية صناعة الأثاث المصرى محلياً وعالمياً.

### تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هو المفهوم النظرى للعناقيد الصناعية وأهدافها؟ وما هي معايير إنشائها؟
- هل للعناقيد الصناعية دور فى تحقيق التنمية الإقتصادية؟
- كيف ساهمت مدينة الأثاث بدمياط فى تحقيق استراتيجية التنمية الصناعية للأثاث؟
- هل يمكن إعتبار ما حققته مدينة الأثاث نواه لإقامة مجتمع صناعي متكامل لصناعة الأثاث؟
- ما هي العقبات التى تواجه مدينة الأثاث وتمنع تحولها إلى مجتمع صناعي متكامل لصناعة الأثاث فى مصر؟
- كيف يمكن الإسراع باستكمال مخطط مدينة الأثاث بدمياط كخطوة لتحويلها من عنقود صناعي إلى مجتمع صناعي متكامل فى صناعة الأثاث؟

### فروض الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العناقيد الصناعية وتحقيق الميزة التنافسية للمشروعات الصناعية داخل العنقود.
- يمكن لمدينة الأثاث بدمياط التحول إلى مجتمع صناعي متكامل لصناعة الأثاث فى مصر.

### منهجية الدراسة:

تتبع الدراسة المنهج العلمى الذى يجمع بين المنهج الإستقراي والمنهج الاستنباطى حيث تعتمد منهجية الدراسة فى الجانب النظرى على تجميع الدراسات والبيانات الخاصة بموضوع البحث للتعرف على مفهوم العناقيد الصناعية، وأهميتها وأهدافها ودورها فى تعزيز القدرة التنافسية للأنشطة الصناعية وتحقيق استراتيجية التنمية الصناعية، والتعرف على الإتجاهات العالمية فى مجال العناقيد الصناعية، وعلى الجانب العملى ركزت الدراسة على صناعة الأثاث فى مصر، واتخذت من مدينة الأثاث بدمياط الحالة التطبيقية للدراسة لتوضيح الدور الذى تساهم به العناقيد الصناعية فى تحقيق التنمية الصناعية والتحول نحو مجتمع صناعي متكامل من خلال دراسة

مقومات مدينة الأثاث بدمياط وحجم مساهمتها في الناتج الصناعي والأداء التصديري لها وحجم فرص العمل التي تخلقها، ودراسة وتحليل المشاكل التي تواجهها واستخلاص مقومات نجاحها وتصنيفها في مجموعة من العوامل البيئية والأطراف ذات العلاقة وبحث درجة توافرها داخل المدينة، وتم تدعيم ذلك بالمعلومات والبيانات المتحصل عليها من الزيارات الميدانية لورش ومصانع الأثاث بدمياط سواء التابعين لمدينة الأثاث أو غير التابعين لها، ومن ثم حصر التحديات التي تواجهها مدينة الأثاث بدمياط واستخدامها في وضع مقترح للإسراع باستكمال المخطط لها كخطوة لتحويلها من عنقود صناعي إلى مجتمع صناعي متكامل في صناعة الأثاث.

### الدراسات السابقة:

- دراسة معهد التخطيط القومي (2019) إتمدت على دراسة دور العناقيد الصناعية في تنمية القدرة التنافسية لصناعة الأثاث بمحافظة دمياط من خلال تحديد للمشاكل التي تواجه العناقيد الصناعية وكذلك تقييم صناعة الأثاث بمدينة دمياط للأثاث باستخدام أسلوب SWOT واستعراض التجارب الدولية في مجال العناقيد الصناعية، الدروس المستفادة منها توصلت الدراسة إلى غياب الدعم التكنولوجي لؤسسات إنتاج الأثاث، كما أثبتت أهمية التجمعات الصناعية والتعاقدات من الباطن بين المنشآت وذلك بغرض رفع القدرة التنافسية لها، وضرورة تطبيق فكر العناقيد الصناعية بإعتباره أحد الأساليب التي من الممكن أن تساهم في تنمية صناعة الأثاث في مصر وبصفة خاصة في مدينة الأثاث بدمياط<sup>1</sup>
- دراسة عطاء الله بن طريش (2017)، تركز الدراسة على أن من محددات القدرة التنافسية للصناعات هو انتشار ظاهرة العناقيد الصناعية، فعلى كل دولة أن تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتعتبر العناقيد الصناعية واحدة من أهم الركائز التي يعتمد عليها في التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وتلعب هذه العناقيد دورا فاعل ومؤثرا في سد الفجوة بين رؤوس الأموال الضخمة وسبل توظيفها واسهامها في رفع القدرة التصديرية التنافسية للمجتمع<sup>2</sup>
- دراسة عابد محمود، آخرون، استعرضت الدراسة المشروعات الصغيرة في مصر وكونها هي أسرع المشروعات من حيث الظهور إلا أنها الأسرع في الفشل والإختفاء وحاولت الدراسة الاجابة عن التساؤل عن امكانية العناقيد الصناعية في التغلب على المشكلات التي عانت منها الصناعات الصغيرة وتحسين أدائها ووضعها التنافسي، وأوصت بضرورة تفعيل دور العناقيد الصناعية في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال توفير إطار مؤسسي تشريعي مناسب لتنظيم التعاملات التجارية وحقوق الملكية الفكرية والعقود وغيرها من البنية الأساسية اللازمة للتغلب على المشاكل التي تواجهها.<sup>3</sup>

- دراسة محمد الخالدي، (2019)، تضمن إعداد السياسة الصناعية الوطنية للأعوام 2017 - 2021 عدة محاور ومن أحد المحاور محور تطوير المنتجات الأردنية ومن أهداف هذا تعزيز مبدأ العناقيد الصناعية وتحقيق الترابطات الصناعية، وإعداد خريطة تفصيلية لجميع التجمعات الصناعية في المملكة موضحة أهمية القطاعات الأساسية والفرعية المعمول بها في التجمعات مع استخدام نتائج الدراسات القطاعية الفرعية بجانب الاستراتيجيات التصديرية لتحديد التجمعات الصناعية والحاضنات للمبتدئين والقطاعات ذات المستقبل الواعد في التصدير وتحقيق قيمة مضافة والإندماج في الإقتصاد العالمي<sup>4</sup>.
- دراسة إمام خليل (2021)، افترضت الدراسة أن العناقيد الصناعية تساعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التغلب على المشكلات التقنية ومشكلات صغر الحجم، وهدفت الدراسة إلى توضيح كيفية أن يكون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمة ملموسة في الإقتصاد القومي وأن تعتمد تميمتها وتطويرها على إستراتيجيات واضحة تحقق أعلى مستوى من الكفاءة والتنافسية ، ومن بينها إستراتيجيات العناقيد أو التجمعات الصناعية التي يمكن أن تمثل علاج للعديد من المعوقات التي تقف حائل دون تطور هذه المؤسسات مع تعزيز دورها بالدول النامية ومنها المشاركة في التكاليف الثابتة التي يستحيل على كل منشأة بمفردها تحملها<sup>5</sup>.
- ومن خلال الإستعراض المرجعي للدراسات السابقة والتي تختص بموضوع العناقيد الصناعية نجدها اشتركت جميعها في بحث مدى تحقيق العناقيد للأهداف التي أنشئت من أجلها ومن ثم فإن أهمية هذا البحث تكمن في أنه يلقي الضوء على الوضع الحالي للعناقيد الصناعية خاصة صناعة الأثاث وفي أي مرحلة من مراحل تكوين العناقيد تقف ولم تتطرق الدراسات إلى إمكانية أن تصبح العناقيد الصناعية واحدة من المجتمعات الصناعية لصناعة الأثاث

## 2- مفهوم التجمعات الصناعية:

أجرى مايكل بورتر مؤسس معهد التنافسية في جامعة هارفارد عام 1990 العديد من الدراسات والأبحاث في 10 دول صناعية عن تنافسية الدول وأساليب تطويرها ووجد أن طريقة تحقيق الهدف هو التركيز على سياسات الإقتصاد الجزئي وتهيئة البيئة لجذب الإستثمارات تجاه المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وأن بيئة العناقيد الصناعية هي الأفضل لنمو هذه المشروعات وتبين وجود علاقات تكاملية أفقية ورأسية بين هذه المشروعات اسمها Industrial Cluster<sup>6</sup>، كما وضع مايكل بورتر في كتابه "المزايا التنافسية للأمم" تعريف للتجمع الصناعي على أنه التجمع الجغرافي لمجموعة من المنشآت الصناعية والمؤسسات المساندة التي يربطها العمل في إنتاج مجموعة من المنتجات أو الخدمات في نشاط محدد وتصبح العلاقات فيما بينها علاقات تكاملية

وتشابكية في جميع مراحل العمليات الإنتاجية لتكون سلسلة متكاملة للقيمة المضافة للمنتج بما في ذلك من علاقات تبادلية للسلع والخدمات وللمعلومات وللخبرات بالإضافة للموارد البشرية<sup>7</sup>.

### (1-2) تعريف المجتمعات الصناعية المتكاملة:

تعرف المجتمعات الصناعية المتكاملة بأنها مدن مخططة تخطيطاً صناعياً على أساس كونها توفر البيئة الصناعية التي تتمتع بالمؤهلات التي تحقق الميزة التنافسية للقطاعات الصناعية المترابطة والمتكاملة أفقياً ورأسياً من خلال سياسات وتحالفات إستراتيجية داعمة لها بالإضافة إلى توافر منظومة متكاملة للقوة العاملة بهذه المجتمعات بما يؤثر بشكل مباشر على الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل من توفير حياة ملائمة لهم ومراكز للتعليم والتدريب والمدارس الفنية والمعاهد البحثية، ووصولاً لمنظومة صناعية متكاملة قادرة على النمو والتطور المستمر.

### (2-2) تعريف العناقيد الصناعية:

تم تعريف العناقيد الصناعية من العديد من المنظمات والمؤسسات والباحثين في أنحاء العالم ومن أهم هذه التعريفات:

- تعرف اليونيدو العناقيد الصناعية على أنها تجمعات جغرافية (محلية أو إقليمية أو عالمية) لمجموعة مترابطة من المؤسسات في مجال معين لتكون منظومة من الأنشطة تتضافر معا لدعم تنافسياتها<sup>9</sup>.
- عرف مجلس الوحدة الاقتصادية العربية العناقيد الصناعية بأنها تجمع جغرافي محلي أو إقليمي أو عالمي على شكل حلقة لعدد من الشركات في مجال معين والمرتبطة والمتصلة ببعضها البعض من المنتجين والموردين ومراكز الأبحاث بما يمثل منظومة من الأنشطة لتشجيع ودعم تنافسية العنقود<sup>10</sup>.
- وضع Doeringer and Terkla تعريف للعناقيد الصناعية بأنها عبارة عن "تركيز جغرافي للصناعات يجمعهم موقع واحد بما يحقق مكاسب لهذه الصناعات"<sup>11</sup>.
- كما تعرف العناقيد الصناعية على كونها تجمع لمجموعة من المنشآت يجمعهم عامل أو مجموعة من العوامل المشتركة كاستخدام نفس التكنولوجيا أو استخدام نفس القنوات التسويقية أو استخدام نفس المهارات العمالية كما يضم مجموعة من المشروعات المرتبطة بها أفقياً أو رأسياً أو تلك التي تقدم لها الدعم لتعزيز تنافسياتها كالجامعات والمراكز البحثية<sup>12</sup> بالإضافة إلى المؤسسات التمويلية، الهيئات الحكومية، والنقابات المهنية<sup>13</sup>.

### 3- الخصائص المختلفة للعناقيد الصناعية ومزاياها وعيوبها

تصنف التجمعات الصناعية وفقاً للعديد من العناصر مثل الحجم، نوع المنتج، درجة التخصص، درجة الترابط، العلاقات بين مؤسساتها أو حسب هيكلها، وتتشترك العناقيد الصناعية فيما بينها في

العديد من الخصائص العامة مثل كونها سلسلة مترابطة من الصناعات تتميز العلاقات بينها بالتعاون والتنسيق، ورغم المزايا المتحققة من اتباع إستراتيجية العناقيد الصناعية لتحقيق التنمية الصناعية إلا أن هذا لا يمنع من أن اتباع هذه السياسة لا يخلو من العيوب بالتفصيل التالي:

### (1-3) أنواع العناقيد الصناعية

(1-1-3) العناقيد الصناعية صغيرة ومتوسطة وكبيرة الحجم:

تتنوع أحجام العناقيد الصناعية فيما بين عناقيد صغيرة الحجم ومتوسطة الحجم وكبيرة الحجم وذلك وفقاً للعديد من المعايير مثل الانتشار الجغرافي أو حجم المبيعات أو عدد المؤسسات أو عدد الفروع أو القدرة على خلق فرص عمل أو ..... الخ، ومن هذه الأنواع:

• العناقيد الصناعية وفقاً لعدد المشروعات:

كلما كبر حجم العنقود وكلما كبر حجم المؤسسات والجهات المتعامله مع العنقود كلما كان العنقود أكثر جذباً وأكثر نجاحاً وصنفت بعض العناقد بأنها من أكبر العناقيد الصناعية في العالم حيث تجاوز عدد المؤسسات في عنقود صناعة الملابس في إيطاليا والهند ما يزيد عن 9000 مؤسسة<sup>14</sup>، إلا أن الاتجاه العام هو تكون العنقود في المتوسط من 100-150 مؤسسة، فمثلاً حددت اليونيدو (منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية) أن عدد المؤسسات في العنقود الصناعي يجب أن لا يقل عن 100 مؤسسة تتنوع بين مؤسسات متوسطة وصغيرة الحجم وذلك حتى يتمكن العنقود من التصدي ومقاومة أي صدمات خارجية أو ضغوط تنتج عن خروج إحدى المؤسسات من العنقود أو تحركات للعمالة الماهرة أو فقدان أحد الموردين، وفي دراسة قام بها معهد التنافسية في جامعة هارفارد على عينة من 382 عنقوداً صناعياً سجلت أن متوسط عدد المؤسسات في العنقود الصناعي تصل إلى نحو 150 مؤسسة وصنفت كالتالي<sup>15</sup>

- 42% من العناقيد يقل فيها عدد المؤسسات عن 100 مؤسسة.

- 14% من العناقيد يتراوح عدد المؤسسات بها فيما بين 100 إلى 200 مؤسسة.

- 9% من العناقيد يصل عدد المؤسسات بها إلى 300 مؤسسة.

- 25% من العناقيد يتجاوز عدد مؤسساتها عن 600 مؤسسة.

• العناقيد الصناعية من حيث عدد خلق فرص العمل:

قام عطا الله بن طريش بدراسة عدد فرص العمل التي تخلقها العناقيد الصناعية من خلال دراسة 457 عنقوداً صناعياً تبين أن العنقود قادر على خلق 15 ألف فرصة عمل في المتوسط تزداد مع زيادة حجم العنقود ووصلت إلى خلق مليون فرص العمل كما هو الحال في عنقود وادي السليكون لصناعة الحسابات والبرمجيات بالولايات المتحدة<sup>16</sup>.



(3-1-2) العناقيد الصناعية حسب الهيكل:

يقسم Markusen العناقيد الصناعية حسب هيكلها الى عناقيد مارشال، عناقيد المحور والأذرع، عناقيد المنصات التابعة بالإضافة الى عناقيد المراكز العامة كما موضح في الجدول (1)<sup>17</sup>.

جدول رقم (1): العناقيد الصناعية حسب هيكلها

النوع	طبيعة الشركات	شكل الترابط	فرص النمو
عناقيد مارشال Marshallian Clusters	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وتتخصص غالباً في الصناعات المعتمدة على التكنولوجيا المتقدمة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تبادل تجاري</li> <li>• تحالف ودعم مؤسسي</li> <li>• دعم حكومي قوي لتطوير تنافسياتها</li> </ul>	يختلف باختلاف قوة ونوع ومستوى التحالف
عناقيد المحور والأذرع Hub and Spoke Clusters	عدد كبير من المؤسسات صغيرة الحجم (أذرع) تعمل لخدمة مؤسسة أو أكثر كبيرة الحجم (محور) بهدف امدادها بالخدمات والمدخلات	تحدد المؤسسات كبيرة الحجم (محور) شكل التعاون بينها وبين المؤسسات صغيرة الحجم (أذرع).	يختلف حسب حجم ودرجة نمو المؤسسات كبيرة الحجم.
عناقيد المنصات التابعة Satellite Platforms	فروع للمؤسسات الدولية متعددة المصانع	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تبادل تجاري</li> <li>• عدد قليل من المستثمرين والموردين</li> </ul>	يزداد بزيادة عدد فروع المؤسسات
عناقيد المراكز العامة State- Anchored Industry Clusters	مراكز النشاطات العامة الكبيرة في الدولة أو غير ربحية كالجامعات والمكاتب الحكومية يخدمها عدد من المؤسسات صغيرة أو متوسطة الحجم.	تحدد وفقاً للعلاقة بين المؤسسات العامة والموردين في عمليتي البيع والشراء	تزداد مع زيادة دعم الدولة للمؤسسات العامة

		تهدف إلى الاستفادة من عوامل التكتل المتحققة من الموقع المشترك ووفرة العمالة وتقاسم التكنولوجيا وتتطلب إختيار صناعات محددة يسمح بإقامتها في التجمع.	
--	--	--	--

Source: David L.Barkley,"Advantages and Disadvantages of Targeting Industry Clusters", U.S.A,Clemson University, 2001.

### (3-1-3) العناقيد الصناعية حسب نوع المشروعات:

يمكن التمييز بين أنواع العناقيد الصناعية وفقاً لنوع المشروعات<sup>18</sup> كالتالي:

- عناقيد الشركات القومية الكبرى.
- عناقيد المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- الموردين المحليين.
- الشركات البينية والموردين من الباطن.

### (3-1-4) العناقيد الصناعية حسب نوع الترابط:

يمكن تقسيم العناقيد الصناعية حسب نوع الترابط إلى عناقيد رأسية و عناقيد أفقية حيث تضم العناقيد الصناعية في الغالب كل مراحل العملية الإنتاجية سواء في المنشآت الصناعية أو في المؤسسات الداعمة لها والتي تترايط وتتكامل معها سواء رأسياً أو أفقياً.

- العناقيد الرأسية: وهي عناقيد مندمجة بشكل رأسى وتتكون من مجموعة من الصناعات التي ترتبط من خلال علاقة بين البائع والمشتري.

- العناقيد الأفقية: وهي عناقيد مندمجة بشكل أفقى وتتكون من مجموعة من الصناعات مشتركة في الأسواق العامة للمنتجات النهائية أو تستخدم تكنولوجيا متشابهة أو مهارات عمالية متشابهة أو تحتاج الى موارد طبيعية متماثلة.

### (3-1-5) العناقيد الصناعية حسب نوع المنتج:

تنقسم العناقيد الصناعية حسب نوع المنتج الذى تتخصص فى إنتاجه مثل عنقود متخصص فى صناعة السيارات، متخصص فى صناعة الأحذية، عنقود متخصص فى خدمات مالية، عنقود متخصص فى خدمات سياحية أو إعلامية، عنقود متخصص فى صناعة الاتصالات، عنقود متخصص فى صناعة الحاسبات والبرمجيات، عنقود متخصص فى صناعة الأزياء، عنقود

متخصص في صناعة السيراميك، عنقود متخصص في صناعة الجلود، عنقود متخصص في صناعة الأثاث، عنقود متخصص في صناعة البتروكيماويات، ....الخ.

### (2-3) خصائص العناقيد الصناعية:

- تتشارك العناقيد الصناعية في العديد من الخصائص العامة والتي تتمثل فيما يلي:
- العنقود سلسلة مترابطة من الصناعات ذات العلاقات والتأثيرات الداخلية والخارجية، وتمتد العلاقات من مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة أو مهارات العاملين. أو المستهلكين.
- تتكامل العناقيد الصناعية مع العديد من القطاعات والأنشطة الداعمة والمكملة لها تكامل أمامي أو تكامل خلفي مكونة بذلك السلسلة الكاملة للقيمة المضافة للمنتج.
- تتميز العلاقات بالتعاون والتنسيق بين عناصر السلسلة الكاملة للقيمة المضافة للمنتج، وغالبا ما تضم جميع مراحل العملية الإنتاجية<sup>19</sup>.
- ينضم للعناقيد الصناعية هيئات التمويل، الهيئات الحكومية وغير الحكومية، مؤسسات التدريب والتعليم والبحث العلمي.
- يختلف المجال الجغرافي للعنقود بين التركيز في إقليم جغرافي محدد أو في مدينة واحدة أو في مجموعة من المدن أو في دولة بأكملها بل أصبح العنقود يمتد بين مجموعة من الدول العالم بسبب العولمة وتكنولوجيا النقل والمواصلات.

### (3-3) مزايا العناقيد الصناعية

تعتبر سياسات دعم وتنمية العناقيد الصناعية أحد آليات تعزيز إستراتيجية التنمية الصناعية وتحقيق العلاقات التعاونية بين المؤسسات الصناعية وأحد سبل تعزيز الميزة التنافسية في الأسواق الخارجية، لما تقدمه من المزايا التالية:

- الحصول على وفورات الحجم الكبير سواء للمدخلات والعمليات الإنتاجية أو للمخرجات.
- التقليل من تكاليف تبادل السلع الوسيطة أثناء المراحل الإنتاجية، وبالتالي تخفض تكاليف الإنتاج مما يؤدي إلى تمتع المنتجات بمزايا التنافسية ويساعد على فتح أسواق خارجيه جديدة وتنمية الصادرات.
- ينتج عن العناقيد الصناعية زيادة التخصص وتقسيم العمل مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الإنتاج وجودة المنتجات وزيادة القدرة التسويقية.
- تساعد العناقيد الصناعية المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في التغلب على المخاطر التي تواجهها وخاصة مخاطر صغر الحجم، والمشكلات التكنولوجية.<sup>20</sup>
- تحقيق الاستغلال الأمثل للألات والطاقات الإنتاجية بالإضافة إلى امكانية تنفيذ الطلبات كبيرة الحجم.

- توفير كتلة عمل صناعية تزيد من فاعلية مشاركة هذه المنشآت في الأسواق الدولية.
- تمكن العناقيد من تبادل الأفكار والمعلومات بين المؤسسات بعضها البعض وزيادة القدرة الابتكارية مما يؤدي لزيادة الإنتاجية<sup>21</sup>.
- خفض معدلات البطالة، والمساهمة في تركيز الخبرات الفنية والبشرية والتكنولوجية.
- تمكن من ضمان طلب وعرض منتظم والالتزام بمعايير متجانسة، وزيادة الأرباح السوقية.
- تعتبر أكثر جاذبية للاستثمارات المحلية والأجنبية.
- تساهم في تطوير البنية الأساسية للخدمات المالية والقانونية.

### (3-4) عيوب العناقيد الصناعية:

- تبين مما سبق ما تتمتع به سياسة العناقيد الصناعية من مردودات إيجابية على التنمية الصناعية، إلا أن هذه السياسة لها العديد من العيوب التي تتطلب إتخاذ الحيطة والحذر تجاهها حتى لا تتحول آثارها الإيجابية إلى آثار سلبية، ومن أهم عيوب انتهاج سياسة العناقيد الصناعية ما يلي:<sup>22</sup>
- العناقيد الصناعية تعاون وتحالف بين عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تجمعها تخصص واحد بهدف زيادة كفاءتها الإنتاجية وخلق مزايا تنافسية لها إلا أن سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات والتحالفات والاندماجات بين المؤسسات الكبيرة الحجم على الاقتصاد العالمي يقف حائل بين العناقيد الصناعية والتنافسية العالمية.
  - عدم تمتع العناقيد الصناعية بالمرونة الكافية للتجاوب السريع مع أى تغيرات التكنولوجية في العمليات الإنتاجية، ومقاومة وجمود العقنود لهذه التغيرات بغض النظر عن التكاليف المرتفعة لعدم مواكبة هذه التطورات.
  - تبنى سياسات العناقيد الصناعية وتوجهها إلى قطاعات محددة دون غيرها قد يتسبب في تحقيق نمو غير متوازن بين قطاعات الإقتصاد القومى المختلفة.
  - قد يدفع التباهى بنجاح تجربة أحد العناقيد إلى التركيز الزائد على تخصص هذا العقنود وتوجيه مزيد من السياسات التنموية له برغم أنه قد يكون إختيار غير مدروس بكفاءة وأى فشل لهذا العقنود يصاحبه تأثير سلبي على قطاعات الإقتصاد الكلى.
  - تتركز العناقيد الصناعية فى المناطق الحضرية ولا تساهم فى التنمية الصناعية ولا فى التنمية العمرانية فى المناطق النائية.

### 4- مراحل تكون العناقيد الصناعية

تخضع العناقيد الصناعية لدورة حياتية تتمثل فى سلسلة من التطورات والتغيرات المستمرة فى مراحل تكوينها حيث ينضم إليها مؤسسات جديدة من حين لآخر، ويخرج أيضا مؤسسات أخرى منها بين الحين والآخر، وتبدأ الدورة الحياتية للعنقود الصناعى كما موضح بالجدول رقم (2) من

مرحلة ما قبل تكون العنقود ثم يبدأ تكون العنقود ويدخل في مرحلة النمو التدريجي والانطلاق مدفوعا بعدة عوامل تقود عملية النمو مثل التنافس بين المؤسسات وبعضها، البنية التحتية، كفاءة العماله ومهاراتها، نقل المعرفة والتكنولوجيا،.... الخ حتى يصل العنقود الصناعي إلى مرحلة التشعب، ويدخل بعدها في المرحلة الحرجة<sup>23</sup>

### جدول رقم (2): مراحل تكون العناقيد الصناعية

المرحلة	وصف المرحلة
مرحلة البداية	تتكون الصناعة من عدد منفصل من المؤسسات لكل منها سلوكها الخاص وتتمتع باستقلاليتها عن غيرها من المؤسسات.
مرحلة التكوين	تبدأ مؤسسة أو مؤسستين في الارتباط لسبب ما أو أكثر كتوافر مواد خام، أو توافر عمالة ماهرة وينشأ بينهم اعتماد متبادل بين هذه المؤسسات والموردين المحليين ويزداد الاعتماد تدريجيا حتى يصبح قويا وتبدأ عمليات إدماج المؤسسات الصغيرة ببعضها بعلاقات أفقية وإندماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعلاقات رأسية مع المؤسسات الكبيرة.
مرحلة الإنطلاق	تبدأ مرحلة النمو المتزايد وتقوى درجة الترابط بين المؤسسات والموردين والمجتمع كما تقوى درجة الترابط مع المعاهد البحثية والعلمية، وتظهر إقتصاديات الكفاءة ويدخل العنقود في سلسلة من الترابطات الجديدة والمتتالية حتى يصل الى مرحلة النضج.
المرحلة الحرجة	يتجه العنقود الصناعي فيها إلى مرحلة الإستقرار وتنتهي مرحلة الدخول في ترابطات جديدة مع المؤسسات أو الموردين أو المجتمع ويكتفى بالمعرفة والمهارات والمعلومات التي حصل عليها حتى يصل إلى مرحلة التشعب، وأصبح التطوير والتغيير والابتكار في المنتجات والعمليات الانتاجية حتمياً.

بتصرف، أمين رضا بهجت، تأثير العناقيد الصناعية على التنمية الصناعية في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2010

### 5- التوجهات العالمية في تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية:

حققت استراتيجيات العناقيد الصناعية نجاحات كبيرة على المستوى العالمي واتخذت توجهات قطاعية متعددة كصناعات السيارات وصناعة المنتجات الجلدية والخدمات السياحية والخدمات المالية والخدمات الإعلامية وصناعة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وغير ذلك مما ساهم في دعم الإقتصاد القومي ودعم القدرة التنافسية لصادرات هذه الإقتصاديات، ويوضح الجدول رقم (3)

أمثلة لبعض التطبيقات العالمية الرائدة لإستراتيجية العناقد الصناعية وتركزها في قطاعات معينة وفقا لظروف وامكانيات كل دولة، واختلفت كل دولة من هذه الدول ليس فقط في النشاط الصناعي التي تتخصص فيه إنما كذلك في سياستها التنفيذية والتحفيزية وسياستها التمويلية وأساليب دعمها لهذه العناقد.

جدول رقم (3): أمثلة لبعض التطبيقات العالمية الرائدة لإستراتيجية العناقد الصناعية

الدولة	العنقود الصناعي
الولايات المتحدة	صناعة السيارات
فنلندا	صناعة الاتصالات
ديترويت وجنوب ألمانيا	صناعة السيارات
الولايات المتحدة	وادي السيلكون: صناعة الحاسبات
هوليوود	خدمات سياحية أو إعلامية
ايطاليا	وادي التغليف: صناعة ماكينات ومعدات التغليف
بنجالور - الهند	صناعة الحاسبات والبرامج الحديثة
لندن ونيويورك	تجمع خدمات مالية
البرازيل	وادي سينوس: صناعة المنتجات الجلدية
ستوكهولم - فنلندا	صناعة الاتصالات
ايطاليا	صناعة المنتجات الجلدية، صناعة ماكينات التغليف، صناعة الذهب
جنوب إيطاليا	صناعة الأزياء والسيراميك
النرويج	تجمع نود: النفط والغاز
تجمع لودهيانا- الهند	صناعة الملابس

تجمع سورات- الهند	صناعة المجوهرات
سنغافورة	خدمات الموانئ واصلاح السفن
الجبيل وبنبع - السعودية	صناعة البتروكيماويات
مصر	مدينة الروبيكي للجلود - صناعة الأثاث

المصدر: من اعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

### 6- مكونات العناقيد الصناعية ومصادر ميزتها التنافسية

يمثل العنقود الصناعي السلسلة الكاملة للقيمة المضافة حيث يتكون من مجموعة من الهيئات والمؤسسات تتشابه وتتكامل وتندمج في علاقات خلفية وأمامية قوية داخل مؤسسات العنقود الصناعي الذي تم تكوينه وتتكامل كذلك مع المؤسسات الداعمة والمرتبطة به مما يخلق وسط متنافس تعمل فيه وتسعى من خلاله إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة ما تقدمه من منتجات.

#### (1-6) مكونات العناقيد الصناعية

تتخذ العلاقات بين مؤسسات العناقيد الصناعية شكلين من العلاقات علاقات داخلية وعلاقات خارجية، وتتمثل العلاقات الداخلية في علاقات التعاون بين المؤسسات المكونة للعنقود وتتعاون وتتبادل في توفير المواد الخام والسلع الوسيطة وقطع الغيار والمنتجات النهائية لكل مؤسسة وتسويقها وتوزيعها، كما أن المنتجات النهائية لمؤسسة تمثل مدخلات إنتاجية لمؤسسة أخرى<sup>24</sup>، في حين تتمثل العلاقات الخارجية في العلاقات بين المؤسسات داخل العنقود والمؤسسات خارج العنقود وتتمثل في توفير الخدمات التمويلية والتعليمية والتدريبية، كما تقوى العلاقة ذات الاتجاهين بين مراكز البحث العلمي والإبتكارات والجامعات والمؤسسات القائمة أو الجديدة فالأبحاث والابتكارات المقدمة ضرورية لتطوير المؤسسات التابعة للعنقود ونموها المستقبلي وعلى الجانب الآخر فهي مجال خصب لتحقيق التطبيق العملي لهذه الأبحاث ونجاحها عملياً وخروجها إلى أرض الواقع، وإجمالاً يتكون العنقود من<sup>25</sup>:

- المؤسسات الأساسية المكونة للعنقود.
- المنتجين والموردين للمواد الخام والسلع الوسيطة للمدخلات الأساسية، المعدات والخدمات الأخرى.
- مشروعات البنية التحتية والفوقية التي تخدم العنقود .
- القنوات التسويقية والإعلانية.
- الصناعات الداعمة و المكملة.

- المؤسسات التي تشترك في استخدام مدخلات متشابهة، أو نفس نوعية العمالة أو تكنولوجيا متقاربة.
- المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
- المؤسسات المالية والتجارية.
- هيئات المواصفات والجودة.
- حاضنات الأعمال.
- مؤسسات التدريب والتعليم والتعلم الفنى و المهني والجامعات والمراكز البحثية.
- النقابات التي تقدم الدعم اللازم للصناعة من توظيف، تدريب، تعليم، ورش عمل، البحث العلمي والدعم المهني والفني.

#### (2-6) العناقد الصناعية والميزة التنافسية:

يرى بورتر أنه من أهم العوامل الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية ليست في تواجد الصناعات بصورة منفردة وإنما في تكامل الصناعات مع غيرها من الصناعات الأخرى سواء التي تعتمد عليها أو المورد لها وأن تواجدها كصناعات منفردة يبعدها عن تحقق هذه الدرجة من الكفاءة<sup>26</sup>، ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية الجمع بين تحسين الإنتاجية والإرتقاء بجودة المنتجات مع تقديم المنتجات بسعر تنافسي وعندما يتكون عنقود صناعي وتتجمع وتتعاون وتتكامل المؤسسات المكونة له والمؤسسات الداعمة والمرتبطة به فإنها تخلق وسط متنافس تعمل فيه وتسعى من خلاله إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة ما تقدمه من منتجات الأمر بما يضمن تمكين الصناعات المتميزة من المنافسة على الصعيدين المحلي والعالمي ومن ثم زيادة الفرص التصديرية للخارج وهو ماله مردود إيجابي على الإقتصاد القومي، خاصة وأن العناقد الصناعية تساعد في الحد من مخاطر المنافسة مع المنتجات المستوردة وتعمل على تقوية تنافسية الصناعات المحلية. وإجمالاً يمكن تحديد عناصر إكتساب العناقد الصناعية قدرتها التنافسية من خلال:

- زيادة إنتاجية العناقد الصناعية ونموها المستمر وذلك من خلال زيادة عدد وتنوع المؤسسات الداخلة في العنقود والجمع بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة بالإضافة إلى جذب مؤسسات أخرى للانضمام للعنقود وذلك لتصنيع وتوريد متطلبات واحتياجات بعضها البعض، وكلما زاد التكامل والعلاقات بين مؤسسات العنقود الصناعي كلما زادت إنتاجيته، وهو ما يتفق مع دليل التجارة بين الصناعات Inter-industry trade index IITI والذي يشير إلى أنه كلما زادت العلاقات التجارية بين الصناعات كلما زادت تنافسية منتجات هذه الصناعات.
- تخفيض التكاليف الكلية للمنتجات خاصة مع توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات الإنتاجية والتي يصعب على كل مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم تحملها بمفردها



مما يساهم في خفض تكاليف الإنتاج الكلية للمنتجات ومن ثم إنخفاض أسعارها وزيادة تنافسيتها.

- تميل العناقيد الصناعية إلى التخصص وتقسيم العمل سواء في إحدى مراحل الإنتاج أو في إنتاج منتج محدد وهو ما له أثر كبير على عمليات التطوير وحفز قدرة المنشأة على الابتكار والإبداع ويشير خبراء التخطيط والتنمية الاقتصادية إلى أن بيئة التجديد والابتكار تتمتع بها العناقيد الصناعية أكثر من غيرها<sup>27</sup>.
- تحقيق العناقيد الصناعية للتخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى اتقان العاملين لمهامهم وبالتالي تحقيق معدل نمو مستمر ومرتفع سواء للإنتاجية ولدخل الفرد .
- تجذب العناقيد الصناعية الموردين لتوريد مدخلات الإنتاج بتكلفة أقل نسبياً بالمقارنة بتكلفة استيرادها من الخارج مما يؤدي إلى تخفيض أسعار المنتجات النهائية، بالإضافة إمكانية اهتمام العناقيد الصناعية بدراسة الأسواق الخارجية ومن ثم زيادة قدرتها التسويقيه والمنافسة في كلاً من السوق المحلي والسوق الدولي.
- تتسم طبيعة العناقيد الصناعية بتمركز المراحل الإنتاجية لمنتج واحد في مكان واحد مما يقلل من تكاليف النقل والتوزيع بالإضافة لتقليل مخاطر النقل خاصة عبر المسافات الطويلة نسبياً، وتكون المحصلة النهائية هي تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج مما يخفض من سعر المنتج النهائي، وبالتالي تدعيم قدرته التنافسية في الأسواق المحلية والخارجية.
- إنماج وتكامل بيئة الأعمال بمنظوماتها المختلفة من موردين وفنيين وموزعين ومشتريين يؤدي إلى التعاون والسعي لتقديم حلول جذرية ومبتكرة للمشاكل التي تواجههم وتساهم في زيادة قدرتهم الانتاجية وتسعى لتطويرها باستمرار .
- تساهم العناقيد الصناعية في خلق سلسلة الابتكارات Innovation Chain والتي تشير إلى التعاون بين الجهات ذات الصلة من المنشآت الصناعية ومنشآت الصناعات الداعمة والجامعات والمراكز البحثية بالإضافة إلى المجالس المحلية والحكومية بما يؤدي إلى زيادة الابتكارات وخلق تميز للصناعات ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للمنتجات<sup>28</sup>.

#### 7- مصر وسياسات دعم العناقيد الصناعية لصناعة الأثاث:

اتجهت مصر إلى إنتهاج استراتيجية دعم وتشجيع الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم لدورهم الهام في المساهمة في التنمية الصناعية وفي حل مشكلتي الفقر والبطالة، واتجهت إلى دمج الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في عناقيد صناعية متخصصة واعتبرت هذه العناقيد أداة لتحقيق التكامل الصناعي بين الوحدات الإنتاجية الكبيرة الحجم من جانب والوحدات الانتاجية الصغيرة والمتوسطة الحجم من جانب آخر، ودعم من هذا الاتجاه كون أن العمل في منظومة كبيرة

نسبياً يتيح التمتع بالعديد من المزايا مثل العمل في بيئة متطورة تكنولوجياً وإمكانية الاستفادة من هذه التكنولوجيا، وخفض التكاليف والإلتزام بمعايير الجودة وخلق مزايا تنافسية لهذه المنتجات. تصنف صناعة الأثاث ضمن الصناعات منخفضة التكنولوجيا وتصنف صناعة الأخشاب ضمن الصناعات المستندة على الموارد وكلاهما ليس ضمن الصناعات متوسطة التكنولوجيا ولا ضمن الصناعات فائقة التكنولوجيا<sup>29</sup> وبالتالي فصناعة الأثاث واحدة من الصناعات التي تمتص عدد كبير من الأيدي العاملة خاصة التي تتسم بالمهارة والخبرة فيها، واستطاعت صناعة الأثاث المصري بالتمتع بسمعة متميزة عبر السنين ليس فقط على المستوى المحلي والإقليمي وإنما كذلك على المستوى العالمي وذلك لما يتمتع به من جودة الأخشاب ودقة الصناعة، ولذلك يشارك المجلس التصديري للأثاث في العديد من المعارض الدولية للأثاث مثل معرض ميلانو الدولي للأثاث في إيطاليا ومعرض إيندكس في دبي وذلك من خلال عدد كبير من الشركة المصرية لصناعة الأثاث.

#### (7-1) تجارة مصر الخارجية من الأثاث

تعتبر صناعة الأثاث واحدة من أهم الصناعات التي تتمتع فيها مصر بميزة تنافسية تؤهلها للمنافسة العالمية وتمتص عدد كبير من العمالة، وأكد تقرير مهارات التجارة والتنوع في مصر - الصادر عن منظمة العمل الدولية 2016- على كون صناعة الأثاث في مصر لها القدرة على تفعيل التكامل التجاري الإقليمي وزيادة التجارة العربية البينية، خاصة وأن دول العالم العربي هي أكبر مستورد للصادرات المصرية من الأثاث، كما لديها مقومات تؤهلها للإستحواذ على جانب كبير من واردات سوق الاتحاد الأوروبي من الأثاث<sup>30</sup>.

يميل الميزان التجاري لمصر في التجارة الخارجية للأثاث إلى تحقيق فائض كبير لصالح الصادرات المصرية من الأثاث حيث تبلغ الصادرات المصرية من الأثاث إلى العالم عام 2020 نحو 244 مليون دولار في حين سجلت الواردات المصرية من الأثاث حوالي 172 مليون دولار محققة فائض قدره 72 مليون دولار<sup>31</sup> كما موضح بالجدول رقم (4):.

#### (7-1-1) الصادرات المصرية من الأثاث

سجلت الصادرات المصرية من الأثاث إلى مختلف دول العالم عام 2020 نحو 244 مليون دولار لعدد 803 مصدر، والجانب الأكبر منها 89% صادرات من الأثاث الخشبي وسجل الأثاث المعدني 11% ولا يمثل الأثاث المصنوع من المواد الأخرى الا نسبة لا تذكر، وتتوزع الصادرات المصرية من الأثاث كالتالي<sup>32</sup>:

- تستحوذ الدول العربية على النصيب الأكبر من الصادرات المصرية من الأثاث بنسبة تصل إلى 81% وتتوزع الصادرات المصرية من الأثاث بين الدول العربية كما يلي:

- المملكة العربية السعودية أكبر الدول إستيرادا للأثاث المصري بنسبة 27% من إجمالي الصادرات المصرية من الأثاث ( 67 مليون دولار ).
- الإمارات العربية المتحدة فى المرتبة الثانية كأهم الدول العربية استيرادا للأثاث المصري بنسبة 13% من إجمالي الصادرات المصرية من الأثاث ( 31 مليون دولار ).
- العراق وتأتى فى المرتبة الثالثة ثالث أهم الدول العربية استيرادا للأثاث المصري بنسبة 11% من إجمالي الصادرات المصرية من الأثاث (28 مليون دولار).
- سلطنة عمان بنسبة 8% من إجمالي الصادرات المصرية من الأثاث (20 مليون دولار).

- لم تسجل الصادرات المصرية من الأثاث إلى الدول الأوروبية إلا نحو 8% فقط رغم كونها من أهم الشركاء التجاريين لمصر وتعد إيطاليا أهم هذه الدول بنسبة 2.2% (5 مليون دولار).
- بلغت صادرات مصري من الأثاث إلى دول الأمريكتين حوالى 4%، وأكبر هذه الدول أستيرادا للأثاث من مصر هى الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 3% من إجمالي الصادرات المصرية من الأثاث لدول الأمريكتين (8 مليون دولار).
- رغم تعدد الإتفاقيات الدولية بين مصر والدول الأفريقية ورغم حجم سوق هذه الدول الكبير إلا أن الصادرات المصرية إلى الدول الإفريقية لا تمثل سوى 4%.
- سجلت الصادرات المصرية إلى باقى دول العالم 3% فقط من إجمالي الصادرات المصرية من الأثاث.

#### (7-1-2) الواردات المصرية من الأثاث:

سجلت الواردات المصرية من الأثاث من دول العالم خلال عام 2020 ما يقرب من 172 مليون دولار، الجانب الأكبر منها أثاث معدنى 64% ويمثل الأثاث الخشبى من الواردات المصرية 34%، ولا تمثل الواردات من الأثاث المصنوع من المواد الأخرى لا نسبة 2%، تميل نصف الواردات المصرية من الأثاث إلى التركيز مع ثلاث دول فقط<sup>33</sup>:

- تأتى الصين فى المرتبة الأولى كأهم الدول التى تستورد منها مصر الأثاث بنسبة 33% من إجمالي الواردات المصرية من الأثاث.
- تحتل إيطاليا المرتبة الثانية بنسبة 13%.
- تأتى تركيا فى المرتبة الثالثة بنسبة 10%.

جدول رقم (4): تجارة مصر الخارجية من الأثاث عام 2020 بالمليون دولار

الواردات المصرية من الأثاث	الصادرات المصرية من الأثاث	2020
172	244	

61.92		217.16		أثاث خشبي
110.08		26.84		أثاث معدني
أهم الشركاء التجاريين		أهم الشركاء التجاريين		
57	الصين	67	السعودية	
23	ايطاليا	31	الامارات	
17	تركيا	28	العراق	
		20	عمان	
		20	اوروبا	
		10	الامريكيتين	
		10	الدول الأفريقية	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات المجلس التصديري للأثاث، 2020

#### (7-2) مدينة صناعة الأثاث بدمياط الجديدة

تتميز محافظة دمياط بصناعة الأخشاب على اختلاف أنواعها، والصناعات المكملة لهذه الصناعة لتوفير الخامات اللازمة لها بالشكل الذي أهل المحافظة لتقدم واحده من أفضل النماذج الصناعية خاصة لاعتمادها على العنصر البشري باعتباره من أهم الموارد التي تمتلكها المحافظة، وتقوم صناعة الأثاث في دمياط على أساس وحدات إنتاجية صغيرة يديرها القطاع الخاص ويعمل نحو 70% من قوة العمل بالمحافظة بصناعة الأثاث.

تتمتع محافظة دمياط ببنية أساسية قوية تجعل منها أحد الأقطاب الصناعية في صناعة الأثاث من محطات وشبكات كهربائية وشبكات المياه والصرف الصحي وشبكة اتصالات، بالإضافة إلى الربط الداخلي والعالمي من خلال شبكة النقل والمواصلات البرية (طرق وسكك حديدية) وشبكة النقل المائي حيث ميناء دمياط البحري والنهرى، بالإضافة إلى قربها من مطار القاهرة والإسكندرية وبورسعيد .

في إطار توجه الدولة لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة أطلقت الدعوة لإنشاء "مدينة الأثاث بدمياط"، فصدر قرار رئيس الوزراء رقم 999 لسنة 2015 لتخصيص مساحه 331 فدانا بالمحافظة لإقامة مدينة صناعية حرفية للأثاث والصناعات المكمله لها، وتقرر أن يعمل المشروع بنظام المناطق الاستثمارية وبهدف البدء في تنفيذ المشروع تم إنشاء شركة مكونة من محافظة دمياط وبنك الاستثمار وهيئة الاستثمار<sup>34</sup>.

### (7-2-1) الهدف من إنشاء مدينة الأثاث بدمياط:

تم افتتاح مدينة الأثاث بدمياط عام 2018 ضمن عدد من المدن والمشروعات الصناعية الجديدة وتم اعتبار المدينة منطقة استثمارية بداية من مارس 2018 طبقاً لقرار رئيس الوزراء وتعكس مدينة الأثاث بدمياط اهتمام الدولة وتوجهها لدعم الصناعات ومنها صناعة الأثاث والتي كانت تعاني من العديد من المشكلات مثل<sup>35</sup>:

- انتشار الورش فى الأماكن السكنية مما يسبب العديد من الملوثات (السمعية -البصرية -البيئية - الصحية).
- انتشار ورش البوليستر لدهان لأثاث والتي تمثل خطورة على صحة السكان.
- تكرار انقطاع الكهرباء بسبب الضغط على شبكة الكهرباء جراء استخدام المخارط والمناشير الكهربائية فى المناطق السكنية.
- احتكار التجار لبعض الخامات الرئيسية فى هذه الصناعة، وسيطرة بعض التجار على المصانع والورش الصغيره.
- بالإضافة إلى العديد من المشكلات الأخرى، ولحل هذه المشكلات انشئت الدولة مدينة الأثاث بدمياط وكذلك لإحداث نقلة نوعية لهذه الصناعة والإرتقاء بها وتعظيم الإستفادة من المزايا التي تتمتع بها دمياط فى هذه الصناعة، بالإضافة إلى تحقيق بعض الأهداف الأخرى مثل:
- الإرتقاء بسوق تجارة الأثاث فى مصر وتنشيطه.
- فتح آفاق جديدة للاستثمار الصناعى والاستفادة بالشهرة العالمية التي تتمتع بها دمياط فى صناعة الأثاث.
- تنمية وتطوير صناعة الأثاث من خلال البحوث والخبرات الاستشارية وابتكار تصاميم وفنون إنتاجية حديثة.
- خفض تكاليف الإنتاج بسبب التقارب المكانى بين الإنتاج ومستلزماته وأسواق المنتجات النهائية.
- خلق مزيد من المزايا التنافسية وفتح فرص تصديرية وأسواق جديدة.
- التخصص فى الإنتاج أدها قوية لإقناع المستوردين بجودة المنتج وخبرة المنتجين أكثر منها فى حالة التصنيع فى ورش ومصانع لتصنيع أنواع كثيرة من المنتجات.
- تطوير عمليات التسويق والترويج وتقديم خدمات تسويقية لمنتجات مدينة الاثاث خاصة الورش الصغيرة والمتوسطة على الأصعدة المحلية والاقليمية والدولية من خلال المعارض الدائمة لمنتجات الاثاث.
- البعد عن الكتل السكانية وتقليل التلوث البيئى .
- إعطاء فرصة للتوسعات المستقبلية للصناعة.

- تنمية المهارات الفنية للعمال بالتدريب والتعليم والربط بالجامعات والمراكز البحثية
- الإهتمام بجودة المنتجات وتطبيق معايير الجودة العالمية.
- خلق قطب نمو جاذب للأنشطة الأخرى غير المباشرة.

#### (7-2-2) خصائص مدينة الأثاث بدمياط:

خطت مدينة الأثاث بدمياط كعنقود صناعى على أساس كونها مجموعة من الورش للصناعات الصغيرة والمتوسطة الحرفية والمغذية والمكاملة لها، وكل منشأه منها تخصص فى تنفيذ مرحلة أو أكثر من مراحل الإنتاج فمثلاً منشآت لتوريد المواد الخام كتوريد الأخشاب وتجهيزها بالمقاسات والأشكال والأحجام المطلوبة، ومنشآت أخرى لتوريد السلع الوسيطة كتوريد الزجاج والرخام بأنواعهم ومقاساتهم وألوانهم المختلفة ومنشآت لتوريد المسامير بأنواعها والمفاتيح ومنشآت لتوريد الأقمشة والجلود ومستلزمات التنجيد و..... الخ، وأخرى لتقديم خدمات البنية التحتية بالإضافة إلى تواجد منشآت لتقديم الخدمات الحكومية وخدمات الدعم الفنى والتدريب والمراكز التكنولوجية للأثاث وقاعات للعرض، ومجمع للخدمات الحكومية والإدارية، ومنطقة خدمات متكاملة ومخازن ومستودعات، ومؤسسات مالية ومصرفية، بالإضافة إلى مستشفى ودور عبادة<sup>36</sup>.

#### جدول رقم (5): خصائص مدينة الأثاث بدمياط الجديدة

331 فدان	المساحة الاجمالية للمشروع
58 فدان لعدد 2443 ورشة	ورش صناعية صغيرة ومتوسطة
110 فدان وبها منطقة مخازن للأخشاب 50 مخزن	منطقة للخدمات الأساسية
5 أفدنة	الصناعات المكاملة
15 فداناً بإجمالى 17 مصنعاً	منطقة مخصصة لصناعات البتروكيماويات والدهانات صديقه البيئة
40 فداناً	مشروعات البنية الاساسية
2.5 مليار جنيهه	تكلفة البنية الأساسية
"مول أثاث مصر" على مساحة 110 آلاف متر ويمتد على طول واجهتى المدينة	المعارض التسويقية

مركز علاجي	مستشفى متخصص في جراحة الأطراف لمعالجة أخطار المهنة.
مركز إداري	مركز الخدمات الحكومية ويضم فروعاً لكل الوزارات ذات الصلة ( الاستثمار - التجارة والصناعة - مركز تحديث الصناعة - وزارة المالية - الغرفة التجارية - مركز التصدير)
خدمات أخرى	فندق سكني . وحدات إعادة تدوير مركزية . مركز البحوث والتطوير والتصميم . أكاديمية صناعة الأخشاب . محطة طاقة متجددة.
عدد فرص العمل	عدد فرص العمل المباشرة 40 ألف فرصة عمل عدد فرص العمل (مباشرة - غير المباشرة) 200 ألف فرصة عمل
نسبة الصادرات من إجمالي الصادرات المصرية من الأثاث	70%
قيمة الصادرات	4.2 مليار جنيه (2019) مقارنة بـ 1.4 مليار جنيه (2010)
معدل نمو الصادرات (2010 - 2019)	204.2%.
قيمة الواردات	5.7 مليار جنيه (2019) مقارنة بـ 1.5 مليار جنيه (2010)
معدل نمو الواردات (2010 - 2019)	287.5%

المصدر: من اعداد الباحث بناء على البيانات المجمعّة من مدينة الأثاث الجديدة بدمياط والمجمعات الصناعية قاطرة التنمية الاقتصادية، الهيئة العامة للاستعلامات، 2 يوليو 2021.

استعرض الجدول رقم (5) مقومات مدينة الأثاث بدمياط<sup>37</sup> وأكد على أهمية العناقيد الصناعية في تحقيق التنمية الاقتصادية للاقتصاد المصري حيث ساهمت مدينة الأثاث في:

- إستغلال مساحة أرض كانت مهددة وغير مستغلة (331 فدان) وتم تنميتها بالشكل الذى ساهم فى تحقيق التوطن الصناعى لبعض الورش والمصانع.
- ساهمت فى إنشاء بنية تحتية جديدة والإستفادة من شبكة البنية التحتية القائمة وخلق تنشيط لحركة النقل والمواصلات على الطرق والموانئ المحيطة.
- التركيز الجغرافي للوحدات الصناعية للعنقود ساعد على تخفيض تكلفة النقل والمواصلات داخل وخلال المراحل الإنتاجية وكذلك التمتع بمزايا فرص التخصص وتقسيم العمل.
- ساهمت فى تخفيض نسبة البطالة وخلق فرص توظيفية جديدة (مباشرة-غير المباشرة) ومن ثم توليد مصادر جديدة للدخل، وخلق ظروف وبيئة مواتية للعمل، وتنمية رأس المال الاجتماعي المحلي.

- المساهمة فى نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وجذب مزيد من الاستثمارات المحلية.
- زيادة النقد الأجنبي من خلال الفائض التجارى المتحقق من الصادرات المصرية من الأثاث.
- توفير العديد من الخدمات بالمنطقة مثل مركز الخدمات الحكومية وفروع للعديد من الوزارات ذات الصلة (الإستثمار - التجارة والصناعة - مركز تحديث الصناعة - وزارة المالية - الغرفة التجارية - مركز التصدير)، محطة طاقة متجددة، مستشفى، فندق، وحدات إعادة تدوير مركزية، مركز البحوث والتطوير والتصميم، أكاديمية صناعة الأخشاب.

### (7-2-3) مقومات نجاح مدينة الأثاث:

تتمحور مقومات نجاح مدينة الأثاث في ضرورة توافر مجموعة من العوامل فى البيئة المحيطة ودرجة العلاقات التكاملية والتشابكية بالجهات ذات الصلة داخل المدينة وخارجها والتي تعتبر ضرورية لنجاحها وزيادة فاعليتها وكفاءتها، ويمكن حصر هذه العوامل فى أربعة عوامل رئيسية تتعلق بعوامل الإنتاج، وظروف الطلب، والبنية والدعم والعلاقات الحكومية، وإستراتيجية الصناعة والصناعات الداعمة، والتي من الأهمية وضع درجة لمدى توافر هذه العوامل وذلك بعد تصنيفها إلى ثلاث درجات (ممتازة - جيدة - لا توجد) كما موضح فى جدول رقم (6)، وتم وضع هذه الدرجات بناء على الزيارات الميدانية لمدينة الأثاث ومقابلة المسؤولين وأصحاب المؤسسات المختلفة والعاملين بها ويمكن تلخيص ذلك فى الجدول التالى:

### جدول رقم (6): مقومات نجاح مدينة الأثاث ومدى تحققها على أرض الواقع

الدرجة			العناصر	
لا تتوافر	جيدة	ممتازة	العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية
أولاً عناصر الإنتاج				
		✓		المصنعين



	✓	الموردين (مستلزمات الإنتاج- المواد الخام- السلع الوسيطة-المعدات)	مستلزمات الإنتاج
✓		مصنعي المنتجات المكملة	
✓		المنشآت التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة وتكنولوجيا متقاربة	
	✓	توفر عمالة ماهرة	العمالة
	✓	توفر كوادرات إدارية	
	✓	كفاءة وإنتاجية العمال	
	✓	توفر تسهيلات التعليم والتدريب	
	✓	قرب العمال من مناطق الإنتاج	
	✓	القرب من مصادر المواد الخام	الخامات
✓		تكلفة المواد الخام المحلية مقابل تكلفة المواد الخام المستوردة	
	✓	جودة المواد الخام	
<b>ثانياً الطلب</b>			
	✓	أسواق محلية كبيرة	الأسواق
✓		أسواق تصديرية كبيرة	
	✓	أسواق متنوعة	
✓		أسواق متخصصة	
✓		الطلب على منتجات جديدة	منتجات جديدة
✓		الإستجابة للتغيرات فى الأذواق	
	✓	معارض محلية	قنوات تسويق
	✓	معارض دولية	
	✓	مواقع الكترونية	
✓		إعلانات	
<b>ثالثاً: البنية والدعم والعلاقات الحكومية</b>			
	✓	شبكة الطرق والمواصلات	- ضمان النجاح
	✓	البنية التحتية	والاستمرارية

	✓		الإعفاءات والامتيازات الضريبية	- المساعدة في بناء العلاقات - دعم وتنمية التجمع
		✓	أراضي صناعية وخدمية	
✓			تقديم الدعم المادي	
✓			تقديم الدعم الفني	
	✓		المدارس الفنية	
	✓		مراكز للخدمات	
	✓		تفعيل القوانين المنظمة للأعمال	
✓			دعم أنشطة البحث والتطوير	
<b>رابعا إستراتيجية الصناعة ومؤسسات خدمات الأعمال والصناعات الداعمة</b>				
✓			مؤسسات البحث والتطوير	- التعاون والتحالف - الترويج للمنتجات - دعم الروابط الداخلية والخارجية
	✓		مؤسسات التمويل والبنوك	
	✓		مؤسسات التدريب	
	✓		الوكلاء	
	✓		المصممين	
	✓		إمكانية إضافة قيمة لسلاسل الإمداد	سلاسل القيمة والقيمة المضافة
✓			استجابة الخدمات المحلية الداعمة للمتطلبات والمستجدات المختلفة	
	✓		جودة الخدمات المحلية الداعمة	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على الزيارات الميدانية لمدينة الأثاث  
نتبين من الجدول السابق أن مدينة الأثاث بدمياط مازالت في مرحلة التكوين وتعاني من بعض التحديات التي تجعلها مازالت بعيدة عن مرحلة الانطلاق ومن هذه التحديات:

- لم تمثل مدينة الأثاث سوى تجمع لبعض المؤسسات المرتبطة بصناعة الأثاث لكل منها سلوكها الخاص وتتمتع باستقلاليتها عن غيرها من المؤسسات.
- تتسم العلاقات بين المؤسسات داخل مدينة الأثاث بضعف العلاقات التشابكية وكذلك عدم تحقيق العلاقات الترابطية والتكاملية بينها وبين المؤسسات الخارجية ذات الصلة بالعنقود.
- العلاقة بين مصنعي المنتجات المكملة لصناعة الأثاث تكاد تكون منعدمة كما تنتفي كذلك علاقتها بالمؤسسات التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة أو تكنولوجيا متقاربة.
- بدأ القليل من المؤسسات في المدينة في الإرتباط لسبب ما ونشأ بينهم إعتقاد متبادل.

- لم تستطع مدينة الأثاث أن تكون قطب جاذب للكثير أو لكافة الأنشطة ذات الصلة بصناعة الأثاث.
- لم تعمل المدينة حتى الآن بطاقتها المستهدفة وتتسم بأهدار لمواردها وامكانياتها الاقتصادية..
- مازالت صناعة الأثاث تتسم بضعف المرونة الكافية للإستجابة للتغيرات فى الأذواق والتطورات فى صناعة الأثاث.
- تكلفة المواد الخام المحلية مرتفعة نسبياً وأقل جودة من تكلفة المواد الخام المستوردة.
- تفتقد مدينة الأثاث إلى أسواق متخصصة لصادراتها، وأسواقها التصديرية محدودة وتتركز فى الدول العربية بنسبة تتجاوز 80% من الصادرات المصرية من الأثاث.
- مازال السوق المصرى يعتمد على استيراد كم لا بأس به من الأثاث من الخارج خاصة من الصين وهو لا يمثل اهدار فقط للنقد الأجنبى وإنما كذلك فقدان سوق الأثاث المصرى لمبيعات لم تتحقق نتيجة استيرادها من الخارج.

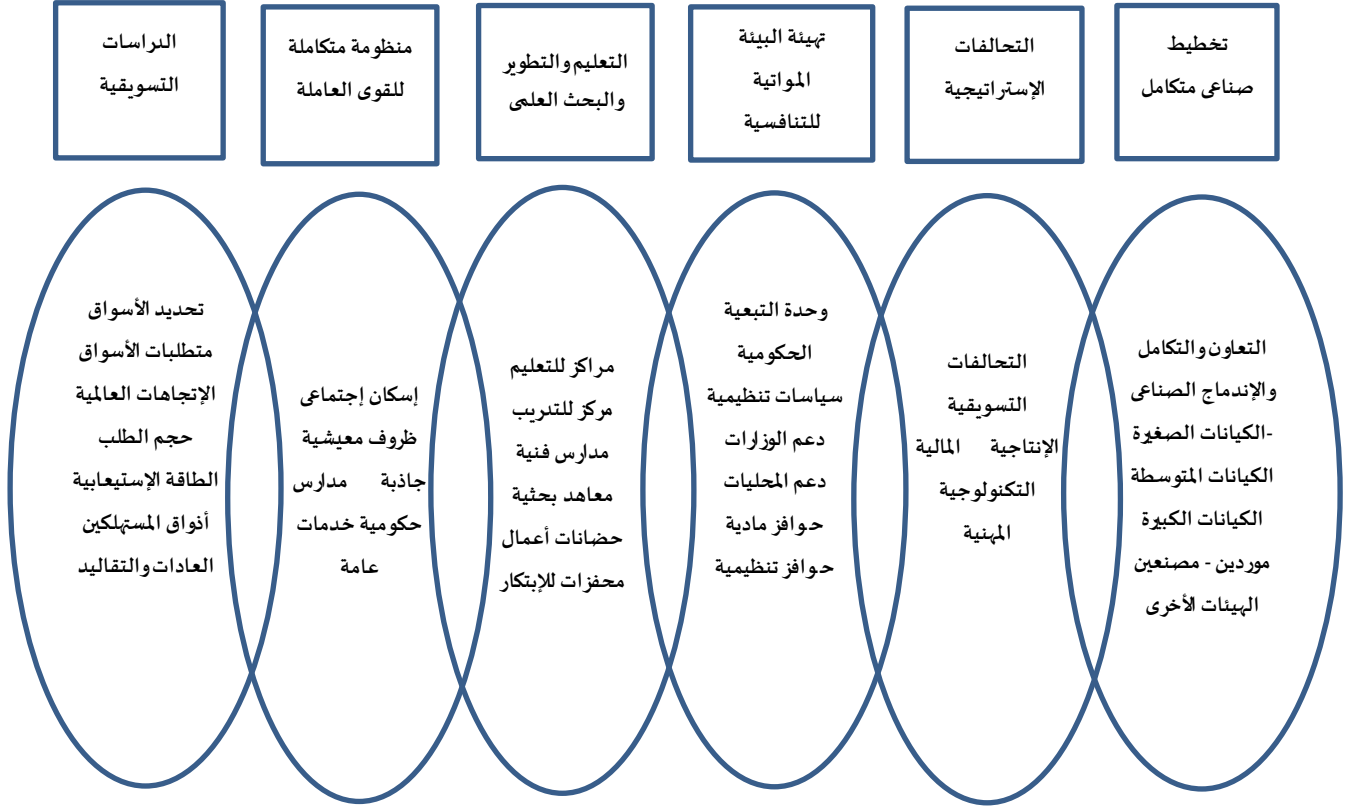
#### 8- مدينة الأثاث بدمياط كنواه للتحويل إلى مجتمع صناعي متكامل فى صناعة الأثاث

تعد استراتيجية العناقيد الصناعية جزء أساسى فى بناء المجتمعات الصناعية المتكاملة من خلال دعمها للتكامل بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة بل والكبيرة أيضاً داخل الصناعة الواحدة<sup>38</sup>، فى ضوء ما سبق اتضح أن مدينة الأثاث ما هى إلا مجرد تجمع جغرافى لبعض الأنشطة المرتبطة بصناعة الأثاث وأنها مازالت فى مرحلة التكوين وتعانى من بعض التحديات التى تليها عن مرحلة الانطلاق، ومن ثم فهى مازالت بعيدة عن كونها نواة لتكوين مجتمع صناعى لصناعة الأثاث وتحتاج لمزيد من الجهود للقضاء على مثل هذه التحديات، وهو ما يستوجب التعرف على مقومات المجتمعات الصناعية المتكاملة وبحث مدى توافر هذه المقومات فى عنقود مدينة الأثاث بدمياط أم لا؟ لتبين الإجراءات الواجب اتخاذها للإسراع باستكمال مخطط مدينة الأثاث بدمياط كعنقود صناعى قادر على النمو والتطور المستقبلى والتحول من عنقود صناعى إلى مجتمع صناعى متكامل فى صناعة الأثاث.

#### (8-1) مدينة الأثاث والخصائص الواجب توافرها فى المجتمعات الصناعية المتكاملة:

تعتبر المجتمعات الصناعية المتكاملة بيئة صناعية مخططة تخطيطاً صناعياً يحقق الترابط والتكامل الأفقى والرأسى بين القطاعات الصناعية من خلال سياسات وتحالفات إستراتيجية داعمة لها مع توفير بيئة ملائمة للقوة العاملة يتوافر فيها الإسكان المناسب والتعليم والتدريب والمدارس الفنية والمعاهد البحثية وبما يساهم فى زيادة الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل وبما يمكن هذه المنظومة من النمو والتطور المستمر<sup>39</sup>، فكما هو موضح بالشكل رقم (1) يعد التخطيط الصناعى المتكامل والدراسات التسويقية وتهيئة الدولة للبيئة المواتية للتنافسية بالإضافة إلى منظومة للتعليم

والتطوير والبحث العلمى ومنظومة متكاملة للقوة العاملة والتحالفات الإستراتيجية ومن أهم مقومات المجتمعات الصناعية المتكامله والعناصر الفاعله فى عملية التحول من العنقود الصناعى الى مجتمع صناعى متكامل.



المصدر: من إعداد الباحث.

شكل رقم (1): مقومات المجتمع الصناعى المتكامل

من الشكل السابق نتبين أن:

1. من خصائص المجتمعات الصناعية قيامها على أساس تخطيط صناعى لقطاع ما والتخطيط الصناعى لا يشمل الكيانات الصغيرة والمتوسطة الحجم فقط بل تمتد إلى الكيانات كبيرة الحجم وبما يحقق التعاون والتكامل والإندماج الصناعى بين قطاعاته المختلفه وتهيئة بيئة صناعية تساهم فى تحقيق ذلك ورغم قيام مدينة الأثاث على ذلك إلا أنه ما تزال العديد من الكيانات ذات الصلة بصناعة الأثاث تعمل بعيداً عن مدينة الأثاث ولم تتدرج تحتها رغم تواجدها فى نفس المحافظة، وهى فى الغالب كيانات كبيرة الحجم ولها وزن نسبى كبير مما يجعلها تستقطب عدد كبير من الموردين للعمل معهم والتسرب بدورهم خارج مدينة الأثاث، كما أن مدينة الأثاث لا تعمل بكامل طاقتها حيث يرى أصحاب الورش فى الأحياء القديمة بمدينة دمياط أن الصناعات لن ينتقلوا إلى المدينة الجديدة بسبب قرب ورشهم الحالية من منازلهم

- بالإضافة إلى تكلفة المواصلات المرتفعة نسبيا إلى المدينة الجديدة مما يمثل عبء إضافي على تكاليف المعيشة بالإضافة إلى تضييع الوقت في رحلتى الذهاب والإياب.
2. يعد التعاون المشترك بين المؤسسات المختلفة من موردين ومصنعين والهيئات الأخرى داخل العنقود أو بين مؤسسات العنقود والمؤسسات الخارجية أحد أهم عوامل النجاح لإستراتيجية المجتمعات الصناعية المتكاملة<sup>40</sup>، إلا أن عنقود الأثاث يتسم بعدم التعاون والاندماج الكافى بين مؤسساته الداخلية بل أن بعض كياناته تعتمد على موردين من الخارج رغم تواجد أمثالهم داخل العنقود اما لكونهم أقل فى السعر، أو نتيجة لعلاقات أعمال ممتدة من قبل إنشاء مدينة الأثاث، بالإضافة إلى عدم التعاون والاندماج الكافى بين المؤسسات الداخلية والمؤسسات الخارجية التى تستخدم نفس التكنولوجيا أو العمالة.
3. يمكن اعتبار التحالفات الإستراتيجية جزء من الإستراتيجيات التنافسية المتكاملة للمؤسسات وأحد دعائم المجتمعات الصناعية المتكاملة والتى تتمثل فى إتجاه المؤسسات إلى تكوين علاقات تبادلية تهدف للإستجابة للمتغيرات المستمرة فى البيئة المحيطة سواء فرص أو تهديدات أو اللحاق بركب تغيرات أثرت فى بيئة العمل أو الأستعداد لتغيرات متوقعة<sup>41</sup> ومن أهم هذه التحالفات:
- **التحالف الإنتاجى:** يشجع التحالف الإنتاجى على تكامل الخبرات بين المؤسسات وتنسيق العمليات الإنتاجية بين المصنعين مما يبنى من تكاليف التشغيل، إلا أن عنقود الأثاث بدمياط أنتج تجمع عدد من الورش المتخصصة دون أن تحقق أى شكل من أشكال التحالف الإنتاجى.
  - **التحالف المالى:** يتمثل فى مساهمة الشركة المنتجة فى رأس مال شركة أخرى موردة للمواد الخام أو قطع الغيار أو خطوط الإنتاج بما يؤمن احتياجاتها من هذه المتطلبات بالجودة والكمية المطلوبة، والعلاقات المالية فى مدينة الأثاث بدمياط هى علاقات تجارية بين البائع والمشتري بدون تحالف.
  - **التحالف المهني** ويهدف التحالف المهني إلى توفير العمالة الكفاء القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة للإنتاج وذلك من خلال التدريب المستمر الهادف إلى الرفع من الكفاءة الإنتاجية لديهم، إلا أن صناعة الأثاث ونوعية العمالة بدمياط من الصناعات الحرفية التى تعتمد على المهارات اليدوية والمهارات الموروثة والتقنيات التكنولوجية فيها غير ملموسة.
  - **التحالف التكنولوجى:** يتطلب التحالف التكنولوجى تبادل الخبرات والقدرات بين المؤسسات المختلفة والتعاون بين المؤسسات المنتجة والجامعات ومراكز البحث العلمى، بهدف

الوصول إلى تصميم منتج جديد أو تطوير تكنولوجيا ما ورغم أن عنقود الأثاث متوفر به "مركز تكنولوجيا الأثاث" للتأكد من جودة الإنتاج، ولضمان تطبيق المعايير الدولية لتصدير المنتجات، إلا أن مدينة الأثاث تتسم بنمطية المنتجات المقدمة من سنوات كثيرة والتغيرات في صناعة الأثاث ما هي إلا تغييرات طفيفة.

● **التحالف التسويقي:** تقوم المؤسسات داخل المجتمع بالتنسيق على تفعيل وتطوير السياسات التسويقية وسياسات التوزيع الجماعية لتلك المؤسسات مع الاستفادة من الخبرات التسويقية لكل طرف من أطراف التحالف، وتشترك مدينة الأثاث في دمياط في المعارض الدولية إما بصورة منفردة أو من خلال الدولة دون أى تحالفات تسويقية.

● من أهم خطوات التخطيط الصناعى للمجتمعات الصناعية المتكامله هي عمل الدراسات التسويقية للتعرف على متطلبات الأسواق المختلفة والأذواق والإتجاهات العالمية فى الصناعة المعنية وتحديد الأسواق المستهدفة وحجم الطلب وطاقتها الإستيعابية وأذواق المستهلكين وعاداتهم وتقاليدهم وتوفير كافة المعلومات اللازمة، ورغم أن عنقود الأثاث به مركز لإعداد الدراسات التسويقية لمصنعي الأثاث إلا أن عمليات التصدير تتوجه للقليل من الدول العربية دون غيرها من دول العالم، ولم تساهم فى تواجد الأثاث المصرى فى السوق الأجنبى بالشكل الذى يليق بشهرته فى العالم.

4. المجتمعات الصناعية المتكامله لا تتأسس من خلال الدولة وانما يتجسد دور الدولة فى عملية التخطيط الصناعى وتهيئة البيئة المواتية لتحقيق تنافسيته، ورغم أن مدينة الأثاث أنشئت من خلال الدولة إلا أنه يعانى من التضارب والتبعية للعديد من الجهات الحكومية بالإضافة إلى عدم التنسيق بين العناقيد والسياسات التنظيمية للحكومة والمتمثلة فى الإدارات المحلية والوزارات المختلفة.

5. يمتد التخطيط الصناعى للمجتمعات الصناعية المتكامله إلى توافر منظومة متكاملة للقوة العاملة بهذه المجتمعات وتخطيط الجوانب المعيشية للعاملين بها بما يؤثر بشكل مباشر على الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل وتوفير حياة ملائمة لهم ومراكز للتعليم والتدريب والمدارس الفنية والمعاهد البحثية، ورغم أن عنقود الأثاث يتضمن مؤسسة تعليمية وأكاديمية للتصميم والابتكار ويقوم بتقديم برامج لإعداد كوادر فنية مدربة على أحدث تقنيات صناعة الأثاث إلا أنها تعانى من عدم تحقيق نسبة الإشغال المستهدفة للورش والمصانع بالإضافة إلى أن انتقال المهارات الفنية بين الأجيال دون تحققها من خلال المؤسسات التعليمية أو التدريبية.

## (2-8) مقترح لإسراع باستكمال مدينة الأثاث كتمهيد مرحلي للتحويل إلى مجتمع صناعي متكامل لصناعة الأثاث بمحافظة دمياط

نظرا لتوقف مدينة الأثاث في مرحلة التكوين ولم تصل إلى مرحلة الانطلاق فإنه من الأهمية توجيه مجموعة من السياسات الداعمة والمتكاملة من السياسات المالية والإقتصادية والتمويلية والتسويقية لتوجيه وتحفيز وتنمية ومساعدة المؤسسات الداخلة في تكوين مدينة الأثاث وتشجيع المؤسسات التي لا تزال خارج العنقود على الإنضمام له على أن تنتهج هذه السياسات بشكل متكامل وأن تتسم بالديناميكية بلا تعارض ولا تضارب فيما بينهم كما موضح بالشكل رقم (2)، ومن أهم هذه السياسات:

### (1-2-8) السياسات التوجيهية والتحفيزية:

يتعين على الدولة رفع الوعي والتوجيه وتحفيز المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم على إنضمامهم إلى عنقود الأثاث والتعريف بالمزايا التي تعود من الإندماج والتعاون في هذا الإطار ووضع برامج لبناء وتوطيد العلاقات التبادلية والتكاملية بين المؤسسات بعضها البعض مع تبسيط الإجراءات الإدارية وسن القوانين الداعمة للعناقيد كقوانين الإستثمار والضرائب، ووضع تيسيرات وإعفاءات ومنح الحوافز المشجعة لمزاولة الأنشطة المختلفة وبما تشجع على استمرارها وتطورها ومنها:

- ضرورة مراجعة منظومة الحوافز المباشرة وغير المباشرة للإستثمار في العناقيد الصناعية وتطويرها من خلال تقديم حزمة متنوعة وجديدة من حوافز الإستثمار مما يشجع على الإنضمام للعناقيد الصناعية بشرط أن تكون حوافز محددة الزمنية وموجهة لصناعة ومكان محدد.
- إنشاء قاعدة بيانات متضمنة مؤشرات تفصيلية عن الإنتاج والاستهلاك المحلي والواردات من الأثاث مصنفة حسب كميات وأنواع الأثاث مما يوفر بيانات عن حجم الفرص الممكنة أمام المصنعين المحليين<sup>42</sup>.

- تقديم إعفاءات وتخفيضات ضريبية متنوعه وميسرة وتمتد لفترة طويلة نسبياً مثل خفض أو الاعفاء من التعريفات الجمركية على السلع الرأسمالية ومستلزمات الإنتاج مثل توفير الخدمات الأساسية للمدينة للورش من ماكينات ومستلزمات الإنتاج بحوافز سعرية أو إعفاءات جمركية، بالإضافة إلى الحوافز الضريبية الأخرى مثل ضرائب الدخل وضرائب الأرباح والضرائب العقارية لكل المشروعات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة داخل العنقود

- تقديم حوافز للترابط والتعاون الأمامي والخلفي للمؤسسات مع بعضها البعض داخل العنقود وتشجيع الشراكات والتحالفات والإندماجات مع الجهات والمؤسسات المختلفة التي ترتبط بالعنقود ولها دور في تنمية نشاطاته وتزويد من كفاءته مع أهمية تيسير أساليب تبادل المعلومات وربطهم على مستوى الدولة مع كافة الصناعات التكاملية الأخرى وتسهيل سبل نقل التقنيات.

- منح المؤسسات بمدينة الأثاث العديد من الحوافز التمويلية الجاذبة للتوطن فيها من خلال قنوات تمويل متعددة وميسره وإنشاء هيئات للتمويل داخل المدينة لتيسير على العاملين بها.
- أهمية قيام الأجهزة الحكومية والشركات الكبرى بالدولة بدعم منتجات العناقيد الصناعية ومنحها أولوية وأفضلية في مشترياتها بشرط استيفائها معايير الجودة المحددة، مع إعداد حملات توعية إعلامية بهدف نشر ثقافة شراء المنتجات المحلية.
- تيسير حركة النقل والمواصلات من وإلى مدينة الأثاث سواء للأشخاص أو للبضائع والمواد الخام والسلع الوسيطة وبأسعار مقبولة وذات توقيتات زمنية محددة.
- تشجيع مؤسسات تدوير المخلفات للتكامل مع مؤسسات العنقود لتوفير مواد خام رخيصة ولتوليد دخول إضافية للمنشآت داخل العنقود بالإضافة لدورها في الحفاظ على البيئة وتخفيض من استهلاك الطاقة الكهربائية الأمر الذي له كذلك مردود إيجابي على تكاليف الإنتاج.
- ضبط منظومة الأوضاع الحياتية والمعيشية للعاملين وإنشاء منطقة سكنية للعاملين بقروض إسكان طويلة الأمد تهدف إلى توطئ العاملين بجانب أشغالهم وتوفير الخدمات المرتبطة بالإعاشه فيها وكذلك الخدمات التعليمية مما له دور إيجابي على رفع كفاءة العاملين واستقرارهم النفسي والأسرى، ومن ثم زيادة الكفاءة الإنتاجية لهم.

#### (8-2-2) السياسات الترويجية:

تحتاج مدينة الأثاث إلى تواجد خطة للترويج والاعلان والتسويق أكثر فاعلية لمختلف منتجات مدينة الأثاث وبالشكل الذى يليق بالشهرة العالمية التى تتمتع بها، مع تفعيل وإثراء الموقع الإلكتروني الخاص بمدينة الأثاث كآلية من آليات التسويق الإلكتروني والتركيز على جذب أسواق أجنبية جديدة بالإضافة إلى:

- إعداد دراسات تسويقية لتحديد حجم الفجوة بين الإنتاج والطاقة الاستيعابية للسوق المحلى وبحث تغيرات الأذواق والاتجاهات العالمية الجديدة فى صناعة الأثاث وتوفير كافة المعلومات اللازمة عن نوعية وحجم ومتطلبات الأسواق الحالية والمستقبلية، مع وضع إستراتيجية تسويقية وسياسات بيعية لفتح أسواق خارجية جديدة.
- الإهتمام بالمعرض الدائم الخاص بعرض منتجات المدينة حيث تتمتع محافظة دمياط بتواجد معرض دائم للأثاث يشارك فيه 120 شركة من الشركات العاملة فى صناعة الأثاث والصناعات المكملة له، إلا أنه يحتاج إلى التنوع بالشكل الذى يخدم الأذواق المختلفة للمستهلكين المحليين وإمكانياتهم المادية.



- الاشتراك في المزيد من المعارض الدولية المتخصصة في هذا المجال بشرط تنوع التصميمات بين التصاميم التقليدية ذات الشهرة العالمية وابتكار تصميمات جديدة تتناسب مع تغيرات الأذواق وتتوافق مع معايير الجودة الشاملة وتطبيق المواصفات العالمية.
- توفير قنوات توزيع تهدف إلى خلق قنوات مباشرة وغير المباشرة للتوزيع وإنشاء إدارات متخصصة لمبيعات المنتجات المختلفة من الأثاث.
- تصميم علامة تجارية مميزة وجذابة لمنتجات مدينة الأثاث ككل بالشكل الذي يجعل لها صفة القبول العام ويسهل الترويج لها ووتساهم في تميز هذه المنتجات أنحاء العالم.

### (8-2-3) السياسات التعليمية

تنمية العلاقة بين المؤسسات التعليمية والعناقيد الصناعية من خلال الربط بين العناقيد الصناعية ومناهج التعليم الفني والصناعي والجامعي وهيئات البحث العلمي والابتكارات التكنولوجية وبحيث تتناسب نظم التعليم والمناهج التعليمية مع متطلبات هذه الصناعة وبما يتناسب مع الفعاليات التعليمية العالمية ويساهم في تقليل الفجوة المعرفية بين مصر والعالم الخارجي في هذا القطاع وبما يساهم في تعزيز فرص نجاح العناقيد الصناعية وذلك بالإضافة إلى:

- تنمية وتشجيع روح الابداع والابتكار باعتبارهم من مقومات نجاح هذه المؤسسات وعنصر فاعل في استمرارها وتأدية وظائفها مع تصميمات جديدة تواكب السوق المحلية والعالمية.
- الاستفادة من التجربة السعودية في مجال التعليم الفني والتي أولت له اهتمام خاص لتوفير متطلبات الصناعة من كوادر وطنية متخصصة وذلك من خلال تأسيس كليتين صناعيتين في مدينتي الجبيل وينبع الصناعيتين بطاقة استيعابية 1000 طالب لكل كلية من خريجي الثانوية العامة بهدف تأهيلهم العلمي والفني<sup>43</sup>.
- تقديم برامج تدريبية متنوعة تتناسب مع نوعية العمل بالمدينة تهدف إلى زيادة الإنتاجية وزيادة مستويات الجودة والإرتقاء بالتصميمات والمواصفات الفنية، مع التركيز على تدريب المديرين وأصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة لضمان الإلمام بأساليب الإدارة الحديثة وتطبيقاتها وتوفير التكنولوجيا الحديثة في هذه المجالات<sup>44</sup>.

### (8-2-4) السياسات التنظيمية والإدارية

- تقديم الدعم الفني للمؤسسات داخل العنقود من خدمات إستشارية وإيجابية على الإستفسارات ومعرفة المشكلات التي تواجهها والمساهمة في حلها والتغلب على العقبات والدراسة المستمرة للأوضاع الحالية ومتطلبات التطور واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.
- تفعيل الإتصال والتعاون والتنسيق بين السياسات التنظيمية الخاضعة للوزارات التنفيذية والتنظيمات الحكومية المحلية المختلفة.

- إنشاء هيئات للتفاوض نيابة عن المشروعات الصغيرة والمتوسطة في العنقود كوحدة واحدة مما يعطيها قوة كبيرة في التفاوض عن قوة تفاوض كل مشروع بذاته<sup>45</sup>.
  - التوعية المستمرة بالقوانين خاصة قانون العمل وإجراءات التصدير والإستيراد والإجراءات الجمركية والضريبية والإعفاءات والحوافز الممنوحة.
  - تقديم الدعم التكنولوجي لمؤسسات العنقود وتيسير إمدادهم بالآلات والمعدات المتقدمة تكنولوجياً وتنظيم ورش عمل للتعريف بها والتدريب على استخدامها مع الإهتمام بحاضنات الأعمال، وتفعيل منظومة لتسجيل براءات الإختراع ودعمها لتنفيذها على أرض الواقع خاصة مع استمرارية صناعة الأثاث في الاعتماد على تكنولوجيا محدودة جداً وعدم تطويرها مثل باقى القطاعات الصناعية الأخرى.
  - الأستفادة من التجربة اليابانية فى إنشاء العناقيد الصناعية وتطبيق سياسات الحماية من الإفلاس من خلال اتباع سياسات تأمينية ومالية تحد من التحرك فى دائرة الإفلاس وانتقاله من مشروع تجاه مشروع آخر داخل العنقود وذلك من خلال الوقوف بجانب المشروعات المتعثرة مالياً ومساندتها فى سداد ديونها<sup>46</sup>.
- (8-2-5) سياسات التحالفات الإستراتيجية:**
- اتباع سياسات التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات تؤدي إلى خفض تكاليف الإنتاج وذلك بإشتراك عدد من المؤسسات فى التكاليف الثابتة والإستفادة من المزايا الناتجة عن فورات الحجم الكبير<sup>47</sup>، ومن أهم هذه التحالفات:
  - **التحالفات التسويقية:** ويتم من خلال التنسيق داخل العنقود على تفعيل وتطوير السياسات التسويقية وسياسات التوزيع الجماعية لتلك المؤسسات وتصميم علامة تجارية موحدة والأهتمام بالأبحاث التسويقية على نطاق كبير مع الإستفادة من الخبرات التسويقية لكل طرف من أطراف التحالف والإشتراك فى تكاليفها بالإضافة إلى التنسيق بين البرامج التسويقية الخاصة بكل مؤسسة<sup>48</sup>.
  - **التحالفات الإنتاجية:** ويتحقق من خلال الحفز على تنسيق العمليات الإنتاجية بين المصنعين داخل العنقود الصناعى وخلق روابط أمامية وخلفية بما يحقق توافر المواد الخام والمستلزمات الوسيطة للإنتاج بالجودة والتكلفة المناسبة ومحاورة أى ممارسات احتكارية فى هذا الجانب، مع تبني فكرة دمج الصناعات المساندة و الداعمة للعنقود فى العنقود الرئيسي أو إنشاء عنقود جديد مجاور له.
  - **التحالفات المالية:** ويتم من خلال تشجيع المؤسسات الإنتاجية على المساهمة فى رأس مال المؤسسات الموردة للمواد الخام أو قطع الغيار أو خطوط الإنتاج.



تواجهها، وفي هذا الإطار أنشئت مصر العديد من المدن الصناعية المتخصصة مثل مدينة الروبيكي للجلود بمدينة العاشر من رمضان، ومدينة البلاستيك بمرغم بالأسكندرية ومدينة الدواء بأبوزعل بالقليوبية، ومدينة الذهب بالعاصمة الإدارية الجديدة، وغيرهم بالإضافة إلى مدينة صناعة الأثاث بمحافظة دمياط والتي تم اتخاذها كدراسة تطبيقية لإنتهاج إستراتيجية العناقيد الصناعية في مصر وهدفت إلى التعرف على الوضع الحالي لهذا العنقود وبحث مدى نجاحه في تحقيق الدور الذى أنشئ من أجله وما إذا كان حقق التطورات المطلوبة للتحويل إلى مجتمع صناعي متكامل أم لا ومن نتائج الدراسة:

- أكدت الدراسة على أهمية العناقيد الصناعية ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية في العديد من إقتصاديات العالم، لما تحققة من مزايا من حيث الاستغلال الأمثل للموارد الإقتصادية للدولة ولمزاياها التنافسية، وزيادة الصادرات، والمساهمة في نمو المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وجذب مزيد من الاستثمارات المحلية والأجنبية،
- تتمتع العناقيد الصناعية بقدرتها على تخفيض نسبة البطالة وخلق فرص توظيفية جديدة ومن ثم توليد مصادر جديدة للدخل، وخلق ظروف وبيئة مواتية للعمل، وتنمية رأس المال الاجتماعي المحلي بل وتمتد في بعض العناقيد إلى توفير السكن والخدمات اللازمة للعاملين.
- التركيز الجغرافي للوحدات الصناعية داخل العنقود يساعد على تخفيض تكلفة النقل والمواصلات داخل وخلال المراحل الإنتاجية وكذلك زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل، وبالتالي تخفيض تكلفة الإنتاج ككل، مما يخفض من سعر المنتج وبالتالي تدعم قدرته التنافسية في الأسواق المحلية والدولية.
- ينتج التطور الصناعي كمحصلة للقدرة على التحرك من مفهوم العنقود الصناعي والوصول لمفهوم المجتمع الصناعي المتكامل.
- نجاح العناقيد الصناعية في أي دولة يتطلب تحقق علاقات تبادلية وتشابكية قوية بين القطاعات المختلفة إلا أن مدينة الأثاث تعاني من غياب هذه العلاقات الترابطية بين مؤسساتها المختلفة وكذلك من ضعف العلاقات التشابكية بين أنشطتها الصناعية، واعتماد بعض كياناته على موردين من الخارج، بالإضافة إلى عدم التعاون والاندماج الكافي بين المؤسسات الداخلية والمؤسسات الخارجية.
- ما تزال العديد من الكيانات ذات الصلة بصناعة الأثاث تعمل بعيداً عن مدينة الأثاث ولم تتدرج تحتها رغم تواجدها في نفس المحافظة ومن ثم تسرب وعدم تواجد العديد من الموردين والعمال تحت مظلتها.

- مدينة الأثاث لا تعمل بكامل طاقتها بسبب عدم حركية عدد كبير من أصحاب الورش من الأحياء القديمة بمدينة دمياط والصناعية لم يفضلوا الانتقال للمدينة الجديدة بسبب قرب ورشهم من منازلهم وإنعدام تكاليف المواصلات.
- تحتاج مدينة الأثاث إلى العديد من التحالفات الإستراتيجية فرغم أنها أنتجت تجمع عدد من الورش المتخصصة إلا أنها لم تحقق أى شكل من أشكال التحالف الإنتاجي، ولا التحالف المالى فالعلاقات المالية فى مدينة الأثاث هى علاقات تجارية بين البائع والمشتري بدون تحالف، كما أن الصناعات الحرفية تعتمد على المهارات اليدوية والمهارات الموروثة وتعتبر التقنيات التكنولوجية فيها غير ملموسة مما قلل من فكرة التحالف المهني بين مؤسساتها.
- تعاني مدينة الأثاث من التضارب والتبعية للعديد من الجهات الحكومية بالإضافة إلى عدم التنسيق بين العناقد والسياسات التنظيمية للحكومة والمتمثلة فى الإدارات المحلية والوزارات المختلفة.
- تفقد مدينة الأثاث إلى توافر منظومة متكاملة للقوة العاملة بهذه المجتمعات خاصة التخطيط للجوانب المعيشية للعاملين بها بما يؤثر بشكل مباشر على الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل.
- تنتقل المهارات الفنية بين الأجيال بالوراثة أو التعلم غير المنظم دون تحققها من خلال المؤسسات التعليمية أو التدريبية مما يمثل تكرار للنمطية ويبعد عن التجديد والابتكار، ويجعل مدينة الأثاث تتسم بنمطية المنتجات المقدمة من سنوات عديدة والتغيرات فى صناعة الأثاث ما هى إلا تغيرات طفيفة غير مؤثرة.

#### التوصيات:

نظرا لتوقف مدينة الأثاث فى مرحلة التكوين ولم تصل إلى مرحلة الانطلاق فإنه من الأهمية توجيه الدولة للسياسات المالية والإقتصادية والتمويلية والتسويقية لدعم وتشجيع وتنمية ومساعدة المؤسسات الداخلة فى تكوين مدينة الأثاث وتقديم حزمة من الآليات الداعمة لهذه المؤسسات، لذلك وضعت الدراسة مقترح للإسراع باستكمال مدينة الأثاث كتمهيد مرحلى للتحويل إلى مجتمع صناعي متكامل لصناعة الأثاث بمحافظة دمياط ومن أهم التوصيات:

" إعداد خريطة استثمارية جديدة لعنقود صناعة الأثاث بدمياط تتسم بالتنسيق والتعاون والدمج بين العديد من السياسات والتي تعمل معا فى منظومة ديناميكية متكاملة بدون تعارض ولا تضارب ولا تعددية ومن أهمها السياسات التوجيهية والتحفيزية، السياسات الترويجية، السياسات التعليمية، السياسات التسويقية، السياسات الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى سياسات التحالفات الإستراتيجية" وبما يحقق التعاون بين الدولة وكافة المؤسسات والهيئات التي من الممكن أن تسهم في تحقيق

ذلك ومدعومة بدراسات الجدوى الاقتصادية لتحديد الفجوة بين المشروعات المتاحة والمشروعات المطلوب إقامتها في مدينة الأثاث مع الربط والتسيق والتكامل مع المشروعات الأخرى الداعمة أو التي تتطلب نفس التكنولوجيا وتحتاج لذات المهارات العمالية خارج منظومة صناعة الأثاث" هذا بالإضافة إلى بعض التوصيات الأخرى مثل:

- تنمية أطر التعاون بين كلاً من وزارة الصناعة والغرفة الصناعية والمراكز البحثية، والمدارس الفنية والكليات الصناعية ومراكز التدريب بما يساهم في توفير الدعم المالي والفني لتخطيط وتنفيذ برامج تدريبية عامة وشاملة تغطي الفنون الإنتاجية والتسويقية لصناعة الأثاث وأساليب تحقيق الجودة الشاملة والرقابة والمتابعة والمنافسة المحلية والعالمية وآليات التصدير للخارج ونقل الخبرات المتميزة في هذه الصناعة.
- الإهتمام بمراكز البحوث والدعم الفني والتكنولوجي لصناعة الأثاث وتوفير البيئة الملائمة لها مع أهمية توطئتها في مدينة الأثاث ومنح حوافز تساعد على تنمية وتطوير الأساليب الإنتاجية لكافة مكونات صناعة الأثاث وبما يساهم في مواكبتها للتطورات العالمية في هذه الصناعة وتعمل على تخفيض تكاليفها الإنتاجية.
- ضبط منظومة الأوضاع المعيشية والحياتية للعمال وتوفير الخدمات الأساسية بجودة وتكلفة مقبولة وبما يحقق الإنتماء والولاء للعنقود وبما يساعد على الرفع من كفاءة العمالة وزيادة إنتاجيتهم.
- تنمية الوعي بالبعد عن منتجات الأثاث المستوردة ودراسة المنتجات المستوردة من حيث الأنواع والخصائص والتصميمات والأسعار وتلبية هذه المتطلبات وتطبيعها محلياً بهدف احلال المنتجات المصرية محل المنتجات المثيلة والمستوردة من الخارج وتوفير ما يقرب من 172 مليون دولار تمثل قيمة الواردات المصرية من الأثاث من دول العالم خلال عام 2020.

#### قائمة المراجع العربية والأجنبية:

- (1) دور العناقيد الصناعية في تنمية القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في مصر بالتطبيق على محافظة دمياط، (2019)، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومي، العدد 301.
- (2) عطاء الله بن طريش، آخرون، (2017)، إستراتيجيات تعزيز القدرة التنافسية للمناطق الصناعية دراسة تحليلية للعناقيد الصناعية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، العدد 17.
- (3) عابد محمود، وآخرون، دور العناقيد الصناعية في تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة القطاع الهندسي لجامعة الأزهر.
- (4) محمد الخالدي، (2019)، العناقيد الصناعية: التجربة الأردنية، وزارة الصناعة والتجارة والتموين، المملكة الأردنية الهاشمية.

- 5) إمام خليل، 2021، التحالفات الإستراتيجية كاداه لتحقيق العناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود فى مصر خلال الفترة (2004-2017).
- 6) Porter , Michael, 1990. The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, Op. Cit, P, 15.
- 7) Porter, Michael, (1998), Clusters and the New Economics of Competition”, Harvard Business Review.
- 8) Caniels, M.C.J and Romijn, H.A. (2005) what drive innovativeness in industrial clusters? Transcending the debate. Cambridge Journal of Economics 29, P, 3-7.
- Malmberg, A. and Maskell, (2001), The elusive concept of localization economies: Towards a Knowledge-based Theory of Spatial Clustering, AAG Annual Conference, New York, 27 feb- 3 March.
- 9) UNIDO, (2004), Industrial Clusters and Poverty Reduction, P, 22-24.
- 10) حاتم فتحى وآخرون، (2021)، العناقيد الصناعية وتأثيرها على تطور صناعة الأثاث، مجلة الفنون والعلوم التطبيقية، جامعة دمياط، العدد الأول.
- 11) Doeringer, P.B., and D.G. Terkla, (1995), “Business strategy and cross-industry clusters.” conomic Development Quarterly 9, P, 37-40.
- 12) Schmitz, H., (1992), 'On the Clustering of Small Firms', IDS Bulletin 23 London, P,64.
- 13) Piero Morosini, 2004, Building Industrial Clusters to Compete Globally, A knowledge-based framework for applied business strategy and economic policy analyses.
- 14) Determinants of Competitiveness: A Study of the Indian, Auto-Component Industry, (2011), Journal of Competitiveness, India.
- 15) عطاء الله بن طريش، آخرون، (2017)، مرجع سابق، ص93-94.
- 16) المرجع السابق، ص93-94.
- 17) David L.Barkley, (2001), Advantages and Disadvantages of Targeting Industry Clusters”, U.S.A,Clemson University.
- 18) ممدوح محمد مصطفى، (2004)، إستراتيجية توطين المشروعات الصناعية فى مصر دراسة حالة : إقليم جنوب الصعيد، رسالة دكتوراه غ.م، كلية الهندسة قسم التخطيط العمرانى، جامعة عين شمس، ص 129-131.

- 19) الاستفادة من فكرة العناقيد الصناعية في دعم وتنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالدول العربية، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، جامعة الدول العربية.
- 20) The UNIDO Approach to Cluster Development, (2020), Key Principles and Project Experiences Department of Digitalization, Technology and Innovation, Vienna, Austria.
- 21) The previous reference.
- 22) الطيبي عبد الله، (2016)، تحليل دور العناقيد الصناعية في تعزيز إستراتيجية التنمية الصناعية في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة وهران 2، ص 91.
- 23) أمين رضا بهجت، (2010)، تأثير العناقيد الصناعية على التنمية الصناعية في مصر، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية.
- 24) امام خليل، اسلام عبد السلام، 2021، مستقبل صناعة الجلود في مصر في ظل استراتيجية المجمعات الصناعية المتكاملة (دراسة جدوى إقتصادية).
- 25) François Dugeny , (2008), Clusters Mondiaux : Regards Croises La Théorie Et de Réalité De Clusters, Institut D'Aménagement Et D'urbanisme De La Région D'ile De France, Paris, P, 127
- 26) Porter, Michael, (1990), The Competitive Advantage of Nations. New York: Basic Books, P, 332-335.
- 27) Simmie, J., 2004, Innovation and Clustering in the Globalize International Economy, Urban Studies, Grafex publisher, online: www.unido.org.
- 28) إمام خليل، (2021)، التحالفات الإستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية العناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في مصر خلال الفترة 2004-2017، ص 267.
- 29) Richard, Frederic, Cluster-based Industrial Development Strategies in Developing Countries Strategic Research and Economics Branch, UNIDO
- 30) تقرير مهارات التجارة والتنوع في مصر، (2016)، الصادر عن منظمة العمل الدولية.
- 31) التقرير السنوى للبنك المركزي المصرى (2021).
- 32) تقرير الصادرات السنوى، المجلس التصديرى للأثاث، (2020).
- 33) المرجع السابق.
- 34) مدينة الأثاث بدمياط الركائز المكونات وآفاق المستقبل، (2016)، الهيئة العامة للاستعلامات، <https://www.sis.gov.eg>



- 35) أسماء فوده، (2021)، العناقيد الصناعية وتأثيرها على تطور صناعة الأثاث، مجلة الفنون التطبيقية، جامعة دمياط، المجلد الثامن، ص 111.
- 36) مدينة الأثاث بدمياط الركائز المكونات وآفاق المستقبل، مرجع سابق.
- 37) المجمعات الصناعية قاطرة التنمية الاقتصادية، 2019، الهيئة العامة للاستعلامات، 2 يوليو 2021.
- 38) Baptista, R. and Swann, (1998), Do firms in clusters innovate more?, Research Policy 27.
- 39) Caniels, previous reference, P, 3-7
- 40) Orter, M. E. ,(1998), Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, 76, P, 77-90.
- 41) Bugner Nicolote, others (2009), "Strategic Alliances from Success to Failure", Universitatea din Oradea, P202
- 42) عبود زرقين، (2014)، العناقيد الصناعية كإستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 41، ص 181.
- 43) دراسة حول آفاق تطبيق التجمعات الصناعية وتأثيره على التوطن الصناعي في المملكة العربية السعودية، (2013)، قطاع الشؤون الاقتصادية، مركز المعلومات والدراسات، غرفة الشرقية.
- 44) جمال الدين، مروة شكري، (2010)، دور العناقيد الصناعية المتخصصة في دعم الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث الإدارية، مركز البحوث والاستشارات والتطوير، أكاديمية السادات، ص 47-48.
- 45) المرجع السابق.
- 46) المرجع السابق.
- 47) فريد النجار، (1999)، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، فرع بنها، ابتراك للنشر والتوزيع.
- 48) إيمان وديع، (2004) ، التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المصنعة للدواء كمدخل لتحسين القدرة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 109-112.