

بسم الله الرحمن الرحيم

التعاون والعنقود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم
وأثره في تحقيق الميزة التنافسية

فريق البحث

هنادي راشد السيد أبو حويدة

فداء تيسير حسن

إشراف

أ. سهيل سلطان

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

تموز ٢٠٠٢



الإهداء

إلى مرمر المبدأ والثبات، مرمر النضال والكرامة والشرف والكبرياء والذي أعرفه
صديقاً مخلصاً يشاركني تفاصيل حياتي باهتمام وحنان، ويتيح لي أن أشاركه أفكاره
وأموام حياته

إلى مرمر التضحية والوفاء، مرمر الأمل والفداء مرمر إلى شمس الأمل المشرق التي تثير لي دمربي
بأنوار الأمل كلما خف ضوءه لتؤكد متابعتي لخطى العلم والمعرفة والمثابرة لإكمال
طريق العلم والكرامة، إلى صديقتي الحنونة المعطاءة ومرفيقتي الأولى أمي
إلى إخوتي وأخواتي مرفاقي ومرفاق دمربي، أبصار قلبي وعيني وهامتي المرفوعة

إلى أرواح شهدائنا الأبرار عبر مسيرة التضحية والجهاد

إلى من التحفوا السماء وافترشوا الأرض وسهروا في سبيل الله والوطن والإنسان فأضنى
السهر أعينهم خوفاً على الدين والوطن وعلينا، فسهرنا خوفاً على الدين وعلى الوطن
وعليهم .

إلى أصحاب الحق والأرض والكرامة الذين أخرجوا من ديارهم وحرموا من أوطانهم
بغير حق .

إلى الإنسان الباحث عن السعادة في مرياض العدل والمساواة في كل زمان ومكان .

الشكر و التقدير

الحمد لله الذي يجعل أحلامنا تتحقق واحدة تلو الأخرى في هذه الحياة فإننا في نهاية هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الصرح العلمي الشامخ (جامعة بولتكناك فلسطين) بجميع القائمين والعاملين فيه .

إلى جميع الهيئة التدريسية ونخص بالذكر كل من درسنا، أساتذتنا الذين لا نزال وسنظل نستقي منهم ونحاول المسير في دمرهم الذي يملئونه بأنوار اهتمامهم واحترامهم لطلابهم .

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف سهيل سلطان لما بذله من مجهود لمتابعة وإكمال هذا العمل بهذه الصورة .

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث خاصة الأساتذة الذين ساعدونا في الحصول على المعلومة، وإلى جميع من تفانى في البحث والعلم والوصول إلى الحقيقة .

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى اتحاد الحجر والرخام لما قدموه من توصيات .
وأخيراً وليس آخراً نتقدم بجزيل الشكر إلى أصحاب المؤسسات أو العاملين فيها ممن تعاون معنا وقدم لنا نصائحه وتوقعاته واتجاهاته عن عمله في قطاع الحجر والرخام .

عمليات التزويد الخارجي: هي الحصول على موارد ما (كأن تكون مهارات تقنية أو فنية أو مصادر مادية أو غير ذلك) من جهة خارجية بسبب محدودية مصادر المؤسسة أو لأن تكاليف الاعتماد على الخارجية أقل^١.

التعاون : مجموعة المؤسسات التي تستثمر المصادر والخبرات فيما بينها لتعمل على مشاريع التطور المشترك من خلال تخصصها لتجنب المشاكل العامة وتحقيق الفعالية .

العقود: هو مجموعه من المؤسسات المترابطة في عملها تعمل معاً في منطقته جغرافية واحدة بهدف إيجاد ميزه تنافسيه لأعضاء هذه المجموعة .

إستراتيجية التركيز: أن تقوم المؤسسة بتركيز جهودها على قطاع ضيق ومعين وبذلك تحاول استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على حصة المؤسسة السوقية.^٢

العولمة: هو الاعتماد في التنافس على رأس المال وتقوم على مبدأ إلغاء الحدود ومبدأ نهاية الاختلاف^٣.

الإبداع : يعرف بأنه تحويل الأفكار والمفاهيم الجديدة إلى أفكار قابله للتطبيق العملي وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة إلى السوق سواء كانت تلك الأفكار لإيجاد منتج أو خدمه أو عملية جديدة ، أي تطوير أو تبني أساليب جديده سواء في التطبيق أو الإدارة أو غير ذلك.

^١ نفس المرجع السابق

^٢ نفس المرجع السابق

^٣ بن عثمان، حاتم، "العولمة والثقافة"، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الأولى،

(١٩٩٩).

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	صفحة العنوان
II	الإهداء
III	شكر وتقدير
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة المصطلحات
الفصل الأول: " الإطار العام للبحث "	
	مقدمة
١	مشكلة البحث
٢	أهداف البحث
٢	أهمية البحث
٣	فرضيات البحث
٣	أبعاد البحث ومحدداته
٤	منهجية البحث
٥	هيكالية البحث
٦	
الفصل الثاني: " المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم وكيفية تحقيقها للميزة التنافسية "	
	مقدمة
٧	المبحث الأول: المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم
٧	ماهية المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم
٨	أهمية ومزايا المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين
٩	التحديات والصعوبات أمام المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم
١٠	تأثير العولمة على قطاع المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم
١٠	المبحث الثاني: الميزة التنافسية
١٠	تعريف الميزة التنافسية
١١	الميزة التنافسية بين الماضي والحاضر
الفصل الثالث: " كيفية تطبيق التعاون والترابط العنقودي وأثره لتحقيق الميزة التنافسية "	
١٧	مقدمة

١٨	المبحث الأول : مفهوم التعاون والعنقود
١٩	المبحث الثاني : كيفية تطبيق التعاون والعنقود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم
٢٠	البند الأول: العوامل التي تدفع لإقامة أو لإيجاد تعاون وعنقود بين المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم
٢٢	البند الثاني: الاعتبارات والإجراءات الاحتياطية لتطبيق التعاون والعنقود
٢٦	البند الثالث: أنواع التعاون والترابط العنقودي وأشكاله
٢٨	البند الرابع: المشاكل والمعوقات في طريق التعاون والعنقود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم
٢٩	المبحث الثالث: كيفية تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التعاون والعنقود
٣٤	المبحث الرابع: علاقة التعاون والعنقود بكل من الإبداع والانترنت وأثر ذلك على الميزة التنافسية
الفصل الرابع: "قطاع الحجر والرخام والحالات الدراسية وتحليلها"	
٣٧	المبحث الأول: قطاع الحجر والرخام في فلسطين
٣٧	مقدمة
٣٧	صناعة الحجر والرخام في فلسطين
٣٨	بعض الحقائق عن الحجر الفلسطيني
٣٩	صناعة واستخراج الحجر في محافظة الخليل
٣٩	المشاكل التي تعاني منها صناعة وتسويق الحجر في محافظة الخليل
٤٠	المبحث الثاني: اتحاد الحجر والرخام في مدينة الخليل كمؤسسة داعمة للقطاع
٤١	المبحث الثالث: حالات دراسية على مؤسسات من قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل
٤٢	الحالة الدراسية الأولى
٤٥	الحالة الدراسية الثانية
٤٨	الحالة الدراسية الثالثة
٥١	الحالة الدراسية الرابعة
٥٣	الحالة الدراسية الخامسة
٥٥	الحالة الدراسية السادسة
٥٨	التحليل العام للحالات الدراسية
الفصل الخامس: "الاستنتاجات والتوصيات"	
٦٤	الاستنتاجات

٦٧	التوصيات
٧١	قائمة المراجع
٧٦	الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- ١- المقدمة
- ٢- مشكلة البحث
- ٣- أهداف البحث
- ٤- أهمية البحث
- ٥- فروضيات البحث
- ٦- أساليب البحث وخطته
- ٧- منهجية البحث
- ٨- إمكانية البحث

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

- ❖ المقدمة
- ❖ مشكلة البحث
- ❖ أهداف البحث
- ❖ أهمية البحث
- ❖ فرضيات البحث
- ❖ أبعاد البحث ومحدداته
- ❖ منهجية البحث
- ❖ هيكلية البحث

المقدمة

إن التأمل في التغيرات المتسارعة في الدول واقتصادياتها، والظروف السياسية التي تؤثر دوماً على الاقتصاد والصناعات وما تواجهه من ظروف تتمثل في العولمة أو انفتاح الأسواق وازدياد التطور التكنولوجي المتسارع يجعل الكيانات الصناعية متنبهة أنه لا يمكن أن تجد طريقها واستقرارها وتحقيق طموحها وتطورها إلا لتوافر التحليل للوضع والمعطيات والمتغيرات ومعرفة التغيرات وما تتبعها من تأثيرات على المؤسسات، فالمحافظة على استمرار إدارة شؤونها واستمراريتها وسيرها في مجال النجاح وشق طريقها في التميز ولذلك فإن على المنشآت التجارية والكيانات الصناعية أن تعرف تحديد وضعها التنافسي، فهناك الكثير من المؤسسات القائمة في الوطن تعمل طائفة نفسها أن وضعها جيد إلا أنه لا يكون كذلك، فتحديد الوضع وتقديره يمثل الخطوة الأولى في الطريق إلى الوصول إلى الميزة التنافسية ويتطلب ذلك معرفة القوى والعوامل التي تؤثر على الوضع التنافسي، بعد ذلك يجب معرفة ما هي الإستراتيجية الملائمة والتي تحقق للشركة وضع تنافسي وهذا يتطلب مراحل مختلفة من التحليل والتصميم ومحاولة تطبيق ما تم التخطيط والتصميم له ومن ثم التأكد من أن الاستراتيجية المختارة صحيحة وهي الطريق الصحيح للوصول للميزة التنافسية.

وهذا البحث يركز على المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم (SMEs) ثم يبين مفهوم إستراتيجية التعاون والعنفود بين المؤسسات صغيرة (Networking and Clustering) والفرق بينهما، وأسباب التفكير في هذه الإستراتيجية، واستخدامها في الحصول على الميزة التنافسية، وأثر الأوضاع الحالية والمتوقعة على نجاحه أو عدمه، فلقد كانت فكرة تجمع الصناعات المرتبطة بصناعة معينة (Cluster) أسلوباً ناجحاً لمواجهة المنافسة القوية التي اشتدت بظهور العولمة والأسواق المفتوحة .

فهذه الدراسة تبحث في إمكانية تحسين المنافسة في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في قطاع الحجر والرخام، ويتخلل ذلك آراء مختصين وخبراء في هذا المجال، بعد ذلك ينتقل البحث من الناحية النظرية

إلى الناحية التطبيقية على قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل، فبيّن كيفية عمل التعاون والعنقود (Networking and Clustering) وتطبيقه، ويوضح الأسباب التي أدت إلى اتباع هذه الطريقة في التنافس وأثرها على قطاع الحجر والرخام، ويتم ذلك من خلال عمل حالات دراسية تم جمع معلومات عنها وتحليل هذه المعلومات ومن ثم الوصول إلى نتائج وفرضيات بناءً على هذه الدراسة وهذه المعلومات.

مشكلة البحث :

إن النقص في الموارد والذي يلزم المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم يؤثر على وضعها التنافسي بشكل أكثر من المؤسسات الكبيرة .

أهداف البحث :

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى ما يلي :

١. توضيح أهمية استراتيجية التعاون والعنقود (Networking and Clustering) في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم
٢. بيان كيفية الوصول إلى الميزة التنافسية (Competitive Advantage) للمؤسسات صغيرة ومتوسطة من خلال التعاون والعنقود (Networking and Clustering).
٣. توضيح كيفية تأثير تكنولوجيا المعلومات خاصة الإنترنت في تطبيق التعاون والعنقود، وكيف نستخدم الإنترنت في التعاون والعنقود.

أهمية البحث:

تتركز أهمية البحث في المحاور التالية والمتمثلة فيما يلي:

١. بيان كيفية تطبيق استراتيجية التعاون والعنفود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.
 ٢. بيان كيفية إيجاد ميزة تنافسية عن طريق تطبيق التعاون والعنفود.
 ٣. بيان تأثير تكنولوجيا المعلومات على التعاون والعنفود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم.
- كما أن هذا البحث متطلب أساسي لاستكمال متطلبات درجة البكالوريوس في نظم المعلومات كما أنه يزيد من مدركات الباحث ويتيح له الإطلاع والتعرف على عمل المؤسسات وكيفية نقله لمدارج التقدم والتميز.

فرضيات البحث :

لقد اعتمد فريق البحث اختيار الفرضية المباشرة لصياغة الفروض وذلك لأنها تفسر وجود العلاقات بين المتغيرات كما تفسر الظاهرة المدروسة بوضوح، كذلك فإنها تتصف بالبساطة بالإضافة إلى قدرتها على توجيه جهود الباحث في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، أما الفروض التي تم بنائها فهي:

١. يتم تطبيق استراتيجية التعاون والعنفود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم بحيث تخصص كل مؤسسة بما تمتلكه من موارد أو خبرات أو مهارات وتتركز جهودها في هذا المجال المحدد وتعتمد على من تتعاون معه في المجالات التي ينقصها فيها الخبرات أو تشكل تكلفة لا تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة صغيرة أو متوسطة الحجم
٢. يوجد إمكانية في الوصول إلى الميزة التنافسية من خلال استراتيجية التعاون والتجمع في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم بحيث تركز المؤسسة جهودها وإمكاناتها في المجال الذي يناسب الموارد التي تملكها، فتوفر جهودها وإمكاناتها وتتجنب ضياعها أو تكبد تكاليف كبيرة بحيث تتفوق في المجال الذي

تختص فيه وتحصل على ما تحتاجه من مؤسسات أخرى في العنقود وتكون هي تفوقت في المجال الذي اختصت فيه وبذلك تقل التكلفة ويتحسن الأداء والجودة ويصبح بالإمكان تعدد منتجاتها أو بيعها بأثمان منخفضة مما يساعدها على منافسة أي مؤسسة موجودة في الصناعة مهما كانت إمكاناتها و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية

٣. تقدم تكنولوجيا المعلومات خاصة الإنترنت فوائد وخدمات ممكن استثمارها و توظيفها لنجاح التعاون والعنقود بحيث تسهل التعاون والتجمع بوقت أقل مما يصبح استغلال الوقت أكثر فائدة وفعالية، كما تحد من صعوبات اتصال المؤسسات ببعضها وهنا على المؤسسة اختيار المستوى المناسب من التكنولوجيا حسب حاجتها وضرورات المنافسة وتكاليف استخدامها.

منهجية البحث:

❖ لقد كان اتجاه فريق البحث في اعتماد دراسة الحالة للحصول على دراسة شاملة لعدد محدد من المؤسسات ليشمل جميع جوانبها والعوامل المؤثرة فيها، وكان الدافع لاتباع هذا الأسلوب بالرغم من أنه يصعب التعميم منه إلى حالات أخرى ما لم يتم بناء قناعات كافية بتشابه الحالات التي تمت دراستها مع الحالات التي يراد التعميم إليها أن هذا الأسلوب يمكن من استيعاب الموضوع بوضوح وتكامل من حيث تحديد كل من العوامل والعناصر المؤثرة والمتأثرة بالموضوع كما أنها تشرك أشخاص الدراسة في التعرف على الحالة والإطلاع عليها، كما أنها تعطي فريق البحث فرصة للتحقق من المعلومات والبيانات من خلال التتبع والمقابلات المتكررة للحالات المطولة وإمكانية الاستفادة من المشاهدة والملاحظة أثناء الدراسة بما يمكن الباحث من دراسة الموضوع دراسة متكاملة .

❖ مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل.

✦ **عينة البحث :** تتمثل عينة البحث في ست مؤسسات في قطاع الحجر والرخام والتي قام فريق البحث بعمل الحالات الدراسية عليها، وهذه المؤسسات هي من بين المؤسسات التي تستخدم الإنترنت أو في طريقها لإنشاء موقع إلكتروني

✦ أبعاد البحث ومحدداته :

تتلخص أبعاد البحث بالنقاط التالية:

- يشمل البحث المؤسسات في قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل كمجتمع دراسي أجريت عليه عملية البحث .
- قام فريق البحث بالعمل على موضوع البحث (التعاون والعنفود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم وأثره في تحقيق الميزة التنافسية) في نهاية شهر شباط وسيتم تسليمه في شهر تموز الموافق (٢٠٠٢/٧/٢٨) .

أما محددات البحث فهي :

١. عدم وجود كتب كافية بخصوص هذا الموضوع.
٢. الظروف السياسية التي يمر بها شعبنا الفلسطيني من حصار ومنع التجول والذي يؤثر على جمع البيانات .
٣. قصر فترة الدراسة والبحث.
٤. الإجراءات الإستفزازية للصهاينة من مداومة للبيوت وسرقة المشاريع والأبحاث مما أعاق عملية تسليم هذه الدراسة بالشكل المناسب .

هيكالية البحث :

الفصل الأول: "الإطار العام للبحث " ويتضمن:

المقدمة، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، فرضيات البحث، أبعاد البحث ومحدداته، منهجية البحث، هيكالية البحث .

الفصل الثاني : "المؤسسات صغيرة متوسطة الحجم وكيفية تحقيقها للميزة التنافسية "

المبحث الأول : المؤسسات صغيرة ومتوسطة (SMEs)

المبحث الثاني :الميزة التنافسية (Advantage Competitive).

الفصل الثالث: "كيفية تطبيق التعاون والترابط العنقودي وأثره لتحقيق الميزة التنافسية"

المبحث الأول: مفهوم التعاون والعنقود

المبحث الثاني: كيفية تطبيق التعاون والعنقود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم

المبحث الثالث: كيفية تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التعاون والعنقود .

المبحث الرابع: علاقة التعاون والعنقود بكل من الإبداع والإنترنت وأثر ذلك على الميزة التنافسية .

الفصل الرابع : " قطاع الحجر والرخام والحالات الدراسية وتحليلها"

المبحث الأول :قطاع الحجر والرخام في فلسطين

المبحث الثاني :إتحاد الحجر والرخام في فلسطين كمؤسسة داعمة

المبحث الثالث :حالات دراسية على مؤسسات من قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل

المبحث الرابع :التحليل العام للحالات الدراسية

الفصل الخامس "الاستنتاجات والتوصيات" ويتضمن الاستنتاجات، والتوصيات .

الفصل الثاني

المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم

وتحقيقها للميزة التنافسية

المبحث الأول : المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

مقدمة

إن المراقب للواقع الاقتصادي والتغيير الحاصل في أوساطه والذي تؤثر عليه الأوضاع السياسية بشكل متلازم يجد أن الاقتصادي الفلسطيني كما هو الشعب يتعرض لضغوط قاسية طوال أعوام الاحتلال بالإضافة إلى افتقاده للحماية ولإتجاهات النمو المستقرة الناتجة عن الإجراءات الاقتصادية والأوامر العسكرية الإسرائيلية والارتباط التبعي بالاقتصاد الإسرائيلي¹. وهذه المعطيات والظروف عززت الاعتماد على القطاع الخاص والمشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي المساعدة لتحقيق قسط هام في سياسات التشغيل وخلق فرص عمل بشكل أكبر مما لو استثمر نفس المبلغ في مشروع صناعي كبير². فالنشاط الاقتصادي الفلسطيني في ظل هذه الأوضاع يتمحور حول المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم لتكون القائد في تنمية الاقتصاد ورفع مكانته.

المبحث الأول: المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم

ماهية المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم:

يعتبر مفهوم المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم من أكثر المفاهيم التي يصعب وضع تعريف واضح ودقيق له، لأن هنالك أكثر من تعريف، حسب الدولة، بل وإنه في نفس الدولة الواحدة ما قد نعتبره مشروع صغير في قطاع لا يكون كذلك في قطاع آخر. ولذلك فإن هنالك مجموعة من المعايير والأسس التي اعتمدت للتمييز بين المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عن غيرها من المؤسسات الكبيرة. وباستعراض

¹ عبد الهادي، عزت، التنمية الاقتصادية ودور القطاع الخاص، مركز بيسان للبحوث والإنماء.

(13/4/2002)، www.pna.org/mol/arabic/studres/tanmia.

² الناظور، توفيق، سياسات التشغيل وتنظيم سوق العمل في فلسطين.

(13/4/2002)، www.pna.org.

هذه المعايير بوجه عام ندرك أنها معايير كمية ومعايير نوعية، فالمعايير الكمية تتمثل في قيمة الموجودات الثابتة أو رأس المال، وعدد العاملين، وحجم المبيعات، والاعتماد على هذا النوع من المعايير فإنه يختلف من دولة لأخرى ومن قطاع لآخر اعتماداً على الوضع الاقتصادي لهذه الدولة أو القطاع .

أما المعايير النوعية فهي تتصف بعدم مركزية قطاع الأعمال الصغيرة والتي من شأنها العمل بفاعلية أكثر وتكلفة أقل، فالمؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم ضمن المعايير النوعية هي التي تلبي احتياجات عديدة للمستهلكين على صعيد المنتجات أو الخدمات^١. أيضاً فإن أهم ما يميز المؤسسات صغيرة هو العنصر البشري والدور المركزي الذي يلعبه المدير أو المبادر، لذلك فإن أغلبية المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تقوم على أساس عائلي، فقد دلت الإحصائيات أن ٩٠% من المشاريع التجارية في العالم هي صغيرة أو متوسطة الحجم وحوالي ٨٠% من هذه المشاريع هي عائلية بالأساس^٢.

وباختصار فمن الممكن دمج المعايير معاً واشتقاق أو تصور تعريف محدود للمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، إلا أن المعيار المعتمد في فلسطين هو عدد العمال وقد عرف المشروع الصغير والمتوسط بأنه المشروع الذي يعمل فيه ما بين ٣-٥٠ عامل^١.

أهمية ومزايا المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين:

يدعو الكثير من الاقتصاديين الفلسطينيين إلى الاهتمام بالمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم وذلك بسبب الدور الذي تلعبه في ارتقاء الاقتصاد الفلسطيني . وأهم الاعتبارات التي يأخذها الاقتصادي الفلسطيني في إدراك أهمية المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين هي مساعدتها في تحقيق قسط هام من أهداف سياسات التشغيل خاصة خلق فرص عمل بشكل أكبر مما لو استثمر نفس المبلغ في مشروع كبير . بالإضافة إلى دورها في إعداد الرياديين من رجال الأعمال الصغار الذين يشكلون رصيماً بشرياً واعداداً

^١ عبد الهادي، عزت ، التنمية الاقتصادية ودور القطاع الخاص، مركز بيسان للبحوث والإنماء.

www.pna.org/mol/arabic/studres/tanmia , (13/4/2002) .

^٢ الناطور، توفيق ، سياسات التشغيل وتنظيم سوق العمل في فلسطين.

www.pna.org/mol/arabic/studres/, (13/4/2002)

المشروعات الكبيرة ، كما أن المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم لا تشترط توافر رأس المال الكبير وإنما الاكتفاء بموارد أولية ومحلية كما تمتاز المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم والذي يشكل دافعاً لكثير من المبادرين والمنظمين لإقامة مثل هذه المشاريع هو مرونتها وقدرتها على التكيف مع تغيرات السوق والتغيرات الاقتصادية مثل ما هو موجود في السوق الفلسطيني غير المستقر تبعاً للظروف والأوضاع السياسية ، أيضاً فأهم ما يدعم مثل هذه المؤسسات في بلادنا هو الطاقة والموارد البشرية والروح الريادية والمهارات الإدارية والعقلية التجارية القوية التي تتفهم المتغيرات وتتنبأ لها^٢ .

التحديات والصعوبات أمام المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم^٣:

بعد الوقوف على مفهوم المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم ومميزاتها فإننا نستعرض بعض المشاكل والعقبات أمام تنميتها وتطورها فمن المشاكل التي تشكل عقبة أمام تطور وارتقاء المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم هي كما يلي :

- ١- عدم امتلاك المؤسسات الصغيرة للإمكانيات المادية والموارد لمواجهة التحدي والمنافسة .
- ٢- محدودية مصادر التمويل .
- ٣- ضعف المناخ الاستثماري العام بسبب انخفاض الاستقرار .
- ٤- انعدام وضعف التنسيق المسبق مع برامج التنمية الاقتصادية .

وبذلك فإن على المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم التنبه لهذه المشاكل وتجاوزها ومعالجتها لرفع قدرتها التنافسية وتعزيز مكانتها الاقتصادية .

^١ عبد المحسن، لوي، و العلي، محمد صبحي، البنوك التجارية المحلية وتمويل المشاريع الصغيرة في مدينة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين.

^٢ عبد الهادي، عزت ، التنمية الاقتصادية ودور القطاع الخاص، مركز بيسان للبحوث والإنماء.

(13/4/2002) ، www.pna.org/mol/arabic/studres/tanmia .

^٣ مقداد، سامي محمد، الحصار الإسرائيلي والمساعدات الدولية.

(13/4/2002) ، www.sis.gov.ps/roya .

تأثير العولمة على قطاع المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم:

تلعب العولمة دوراً استراتيجياً في وضع الخطط والسياسات لأنها بمثابة القناة الرئيسية للتجارة والاستثمار والتكنولوجيا بين الدول، وبالتالي أصبح أمام المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تحديات جديدة ومنافسة أقوى من السابق، لذلك فإن نجاح أية دولة في رفع المقدرة التنافسية لمنتجاتها في ظل سيادة العولمة وانفتاح الأسواق يتطلب منها البحث عن طرق وفرص جديدة لتحسين قدرتها التنافسية خاصة أمام غيرها عن المؤسسات الكبيرة أو المؤسسات المصدرة للمحافظة على استمراريتها ووصولها إلى النجاح والتميز .

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تعريف الميزة التنافسية:

حتى يكون التعريف دالاً كافياً لا يختلط بغيره ولا يعجز عن شمول مفرداته بعيداً عن اللبس والإبهام يعرض هذا المبحث الميزة التنافسية بتعريفها وبيان معناها.

وباختصار فإن هنالك تعريفات عدة للميزة التنافسية نستعرض بعضها فيما يلي:

- الميزة التنافسية أن يكون أرباح وعوائد المؤسسة أكثر من معدل الأرباح في القطاع الذي تعمل فيه¹.
- والميزة التنافسية أيضاً هي التغلب والسيطرة على المنافسة بحيث يتم إلغاء تأثيرها السلبي على المنظمة بالدرجة الأولى ومن ثم استغلال الجانب الايجابي فيها².
- والميزة التنافسية تعني أن تكون المؤسسة الخيار الاول والافضل بالنسبة للمشتريين والمستهلكين³.
- ويقول آخرون بأن الميزة التنافسية تتحقق عندما تجعل المؤسسة أو المنظمة لنفسها موقع في سوق العمل بحيث تضمن الانطباع الايجابي لمجموعة معينة من المشتريين⁴.

¹www.bhrc.ca/pulse/pulse_issues (15/4/2002)

²www.outship.com/news letter (15/4/2002)

³www.b2binternational.com/article14 (15/4/2002)

⁴www.islersailing.com/keyto (15/4/2002)

■ كذلك فإن الميزة التنافسية قد تعني أن المنظمة وصلت إلى وضع تكون فيه القيادي الوحيد في مجال عملها^١.

كما يمكن القول بأن الميزة التنافسية تتحقق إذا حصلت المنظمة على تقدير وتقييم وولاء من المستهلكين بحيث تكون نظرهم عنها وصورتها عندهم أفضل من أي منافس آخر^٢.

■ كذلك فإن المنظمة أو المؤسسة تحقق الميزة التنافسية إذا كان أداؤها يختلف عن أداء أي مؤسسة أخرى في مجال عملها^٣.

ويرى فريق البحث أن هذه التعاريف مجتمعة تصب في الميزة التنافسية إلا أنه قد تبنى التعريف الأول لأن الهدف الأساسي والنتيجة النهائية من كل ما ذكر هو وصول المؤسسة إلى الربح.

الميزة التنافسية بين الماضي والحاضر

من الطبيعي عند قيام أي منشأة أن تفكر في شق طريقها نحو النجاح والتميز، لذلك كان لابد من معرفة ما يحيط بها من معطيات لا سيما دراسة البيئة التنافسية.

فهذا هو أساس البحث عن الأسلوب الذي سيحقق الميزة التنافسية للمنشآت والمنظمات، وهذا ما ألهم الكثير من أصحاب المنشآت في تقليد واتباع الاستراتيجيات التي اتبعتها أكثر الكيانات نجاحاً وتميزاً من قبل وكان ذلك إما بتخفيض الأسعار أو بالعمل على زيادة الجودة والتنوع في المنتجات وهذا ما كان يناسب المؤسسات الكبيرة بشكل أكبر مقارنة بالمؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم التي يصعب عليها الاعتماد الكلي في التنافس على تخفيض الأسعار أو الاعتماد كلياً على التنافس بالجودة والتنوع في الخدمات والمنتجات خاصة أمام المؤسسات الكبيرة والعالمية لا سيما أنها لا تناسب طبيعة المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم نظراً لمحدودية مصادرها.

^١ www.masterForum.com/articles/porter/ ,(15/4/2002)

^٢ www.thomsonu.com/public/csfocusing/ ,(17/4/2002)

^٣ www.uog.edu.sbdc/journals ,(17/4/2002)

كما أنه من الملاحظ أن البيئة التنافسية تتضمن خمسة عوامل أساسية كانت ولا تزال عوامل يجب أخذها بالحسبان والاعتماد عليها في تشكيل استراتيجيات وسياسات المنافسة^١، وهذه العوامل تدفع المنظمات والمؤسسات للتحرك في اتجاهين: الأول بأن تشكل هذه العوامل نقاط قوة تحسن وترفع وضع المؤسسة التنافسي، والثاني هو أن تشكل هذه القوى تحديات ومهددات وهنا على المؤسسة تجنب هذه القوى والتعامل معها لمنع التأثير السلبي لهذه المحددات والمهددات التي قد تحد من قوة المؤسسة التنافسية، فهذه العوامل يجب أخذها دائما بعين الاعتبار لأنها تساعد في تحديد وضع الشركة التنافسي بدقة ووضوح وهذه العوامل أو القوى الخمس هي^٢:

١. تهديدات الدخول إلى الصناعة: فالدخول إلى الصناعة يعتمد على إذا كان هناك عوائق للدخول في الصناعة مثل اقتصاديات التوفير المتمثلة في خفض التكلفة المحققة من خلال زيادة تكثيف استعمال الأصول الإنتاجية نتيجة لإرتفاع حجم الإنتاج، أو رأس المال المطلوب للدخول في الصناعة، أو الوصول إلى الموردين وقنوات التوزيع، أو الانتقام الحاد من المنافسين المتخصصين أو سياسات الحكومة، أو اختلاف المنتجات فمعرفة العلامة التجارية يشكل عائق لأنها تلزم المؤسسة لصرف الكثير للتغلب على ولاء المستهلكين مثل مصروفات الإعلان وخدمات الزبائن
٢. قوة المشتري في التفاوض على السعروالتي تزداد في حالة أن تكون حجم المشتريات عالية، أو وجود بدائل للموردين والنتج غير مختلف بين الموردين
٣. قوة المزود والتي تزداد بقلّة عدد الموردين، أو أن تكون تكلفة تغيير المورد عالية، أو أن تكون العلامة التجارية لمنتجات المزود قوية
٤. كمية البضاعة البديلة من داخل الصناعة الواحدة: وكلما زادت امكانية وجود بديل كلما زادت المنافسة وكذلك هو العكس

^١ Porter, E., Porter, (1979), 'How competitive forces shape strategy', (Harvard Business Review).

^٢ Porter, E., Porter, (1979), 'How competitive forces shape strategy', (Harvard Business Review).

كما أنه من الملاحظ أن البيئة التنافسية تتضمن خمسة عوامل أساسية كانت ولا تزال عوامل يجب أخذها بالحسبان والاعتماد عليها في تشكيل استراتيجيات وسياسات المنافسة، وهذه العوامل تدفع المنظمات والمؤسسات للتحرك في اتجاهين: الأول بأن تشكل هذه العوامل نقاط قوة تحسن وترفع وضع المؤسسة التنافسي، والثاني هو أن تشكل هذه القوى تحديات ومهددات وهنا على المؤسسة تجنب هذه القوى والتغلب معها لمنع التأثير السلبي لهذه المحددات والمهددات التي قد تحد من قوة المؤسسة التنافسية، فهذه العوامل يسورها أخذها دائما بعين الاعتبار لأنها تساعد في تحديد وضع الشركة التنافسي بدقة ووضوح وهذه العوامل من خلال الخمس هي^٢:

الوصول إلى ميزة تنافسية

١. تهديدات الدخول إلى الصناعة: فالدخول إلى الصناعة يعتمد على إذا كان هناك خلقة عن أي منتج الصناعة مثل اقتصاديات التوفير المتمثلة في خفض التكلفة المحققة من خلال إكباتيات كبيرة وموارد الأصول الإنتاجية نتيجة لإرتفاع حجم الإنتاج، أو رأس المال المطلوب كفاية، وبالتالي بدأ البحث الوصول إلى الموردين وقنوات التوزيع، أو الانتقال الحاد من الاعتبارات العوامل أو القوى التنافسية الحكومة، أو اختلاف المنتجات فمعرفة العلامة التجارية يشكل عائق للمؤسسة، بعد ذلك تفكر المنظمة في التغلب على ولاء المستهلكين مثل مصروفات الإعلان وخدمات الترويجي للتحديات والدفاع عنها ويكون ذلك قوة المشتري في التفاوض على السعروالتي تزداد في خلقة فمعرفة قدرات الشركة وإمكانياتها وأسباب بدائل للموردين والنتج غير مختلف بين الموردين المجال الذي من الممكن استثمار نقاط القوة فيه أو تجنب
٢. قوة المزود والتي تزداد بقله عدد الموردين، والتي يكون احتمال تحقيقها للميزة التنافسية أعلى ما يمكن، التجارية لمنتجات المزود قوية تطور المستمر في الصناعة لأن ذلك مهم على المستوى الاستراتيجي
٣. قوة البضاعة البديلة من داخل الصناعات في مصادر المنافسة ومواردها قد يدفع المؤسسة إلى اتباع
٤. وكذلك هو العكس الشركة أو المؤسسة أن تتنبه لتعريف الصناعة التي تخصها وتحددها لأن

^١ 'Shape strategy', (Harvard Business Review).

^٢ 'Shape strategy', (Harvard Business Review).

ه. قوة أو شدة المنافسة: وأهم ما يؤثر بها حجم المؤسسات فكلما تقارب حجم المؤسسات وقدرتها ازدادت المنافسة، والطلب الذي بانخفاضه تزداد شدة المنافسة، وتقلب مزاج المستهلك الذي يزيد من قوة المنافسة.

إلا أن المتأمل في استراتيجيات المنافسة و الملاحظ للتغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية خاصة في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم يجد أنه لا بد من البحث على استراتيجيات و اساليب جديدة لتحقيق الميزة التنافسية خاصة أمام المؤسسات الكبيرة الحجم والتي تمتاز بقدرتها على خفض التكاليف والذي بدوره يؤدي إلى البيع بأسعار منخفضة الذي قد يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية ، ويتم خفض التكاليف من خلال التحكم في تكاليف أي من المدخلات أو العملية الإنتاجية أو المنتج النهائي نفسه. أو الوصول إلى ميزة تنافسية عن طريق تمييز المنتجات و البضائع التي تنتجها المؤسسة أو ذلك بأن تكون المنتجات مختلفة عن أي منتج آخر ويصعب على أي منافس تقليدها فذلك بقي ممكنا للمؤسسات الكبيرة التي تمتلك إمكانيات كبيرة وموارد واسعة لكنه يصعب على المنشآت صغيرة الحجم والتي لا تمتلك مصادر وإمكانيات كافية، وبالتالي بدأ البحث عن استراتيجيات وسياسات أخرى لتحقيق الميزة التنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل أو القوى التنافسية الخمس، فهذه العوامل التنافسية يتحدد من خلالها نقاط القوة أو الضعف للمؤسسة، بعد ذلك تفكر المنظمة في خطة عملية تتضمن تحديد وضع المؤسسة لاستغلال نقاط القوة والتصدي للتحديات والدفاع عنها ويكون ذلك بمعرفة هيكل الصناعة وملاءمته مع كل من نقاط القوة والضعف، فمعرفة قدرات الشركة وإمكانياتها وأسباب ومسببات القوى التنافسية يحدد للمؤسسة المنطقة أو المجال الذي من الممكن استثمار نقاط القوة فيه أو تجنب نقاط الضعف، بعد ذلك يتم اختيار الاستراتيجية التي يكون احتمال تحقيقها للميزة التنافسية أعلى ما يمكن، أيضا يتم الأخذ بعين الاعتبار التغير والتطور المستمر في الصناعة لأن ذلك مهم على المستوى الاستراتيجي لأن التغير في الصناعة وما يلازمها من النقص في مصادر المنافسة ومواردها قد يدفع المؤسسة إلى اتباع استراتيجيات التكامل، أيضا على الشركة أو المؤسسة أن تنتبه لتعريف الصناعة التي تخصها وتحددها لأن

ذلك يشكل خطوة في تشكيل الاستراتيجية وهناك عدداً من الاستراتيجيات الممكن اتباعها بخلاف الاستراتيجيات التي كانت تتبع في السابق منها:

المنافسة عن طريق التكنولوجيا (IT strategy)^٢

حيث أن هناك توجه لسيادة التكنولوجيا في العمل وبالتالي فإن اتباع التكنولوجيا كاستراتيجية أو أسلوب يتم التنافس من خلاله إما أن يقود إلى النجاح أو إلى الفشل، فمن الجيد للشركة التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية أن تعرف نسبة واتجاه الأهمية في التغيير التكنولوجي وأن تتوقع هذا التغيير فيتم استغلال ذلك والاستفادة منه قبل المنافسين وذلك بالاستفادة من التأثير الإيجابي و تجنب التأثير السلبي قبل حدوثه أي أنه يجب تتبع التغيير التكنولوجي بدقة وعمق حتى يتم تجنب أي تهديد أو تحدي قد يؤثر سلباً على المنافسة قبل المؤسسات الأخرى نتيجة التغيير في التكنولوجيا

الميزة التنافسية من خلال الإبداع (Innovation)^٣

فمن خلال الإبداع تجذب الشركة مستهلكين جدد أكثر من غيرها من المنافسين، والإبداع إما أن يكون من خلال إنتاج بضائع أو خدمات جديدة أو بأن تكون طرق ووسائل الإنتاج مبتكرة، فالإبداع يعطي للمؤسسة وضع فريد تميزه عن غيره من المؤسسات وحتى لو قامت باقي المؤسسات والمنافسين باتباع وتقليد هذا الإبداع والتجديد فإن المؤسسة المبتكرة تكون قد أنشأت واكتسبت ولاء دائم وإسم وسمعة للمؤسسة المبدعة أو المبتكرة.

^١ www.bhrc.ca/pluse/pluse issues/april , (25/4/2002)

^٢ www.bhrc.ca/pluse/pluse issues/april , (25/4/2002)

^٣ www.swin.edu.au/business/cbmr/seminars/sd/articles , (18/4/2002)

إيجاد ميزة تنافسية من خلال سلسلة القيم^١ :

فالتحكم في العلاقات المباشرة ما بين الموردين والمستهلكين يمكن تحقيق ميزة تنافسية، حيث أن مجموعة النشاطات الداعمة والثانوية والتي يتم ربطها بالنشاطات الأساسية للوصول إلى قيمة أوجميع هذه النشاطات يتم وضعها في موازنة ومعادلة مع كل من الأداء والتكاليف ويكون دائما أداء المافسين اشارة لتقييم الذات واداء المؤسسة، وهنا تحليل القيم لا يقتصر فقط على الشركة نفسها وإنما يجب أخذ الموردين والموزعين كذلك المشتريين والمستهلكين بعين الاعتبار.

الميزة التنافسية من خلال التعاون والتجمع^٢ :

فاستراتيجية التعاون والعنفود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تطبق بحيث تخصص كل مؤسسة بما تمتلكه من موارد أو خبرات أو مهارات وتركز جهودها في مجال محدد وتعتمد على غيرها في المجالات التي تنقص فيها الخبرات أو تشكل تكلفة لا تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة صغيرة أو متوسطة الحجم فتوفر جهودها وإمكاناتها وتتجنب ضياعها أو تكبد تكاليف كبيرة بحيث تتفوق في المجال الذي تختص فيه وتحصل على ما تحتاجه من مؤسسات أخرى في العنفود تكون هي تفوقت في المجال الذي اختصت فيه وبذلك تقل التكلفة ويحسن الأداء والجودة ويصبح بالإمكان تعدد منتجاتها أو بيعها بأثمان منخفضة مما يساعدها على منافسة أي مؤسسة موجودة في الصناعة مهما كانت إمكانياتها و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية والجدير بالذكر أنه من الممكن بل ومن المفيد جمع كل ما يصب في تحقيق الميزة التنافسية فمثلا اختيار استراتيجية ما لتكون الأساس للاعتماد عليها مع استخدام التكنولوجيا لتفعيل و رفع إمكانية تطبيق الاستراتيجية المختارة بجودة وفعالية أكبر

^١Williams, Auito,D.B.A, 'creating competitive advantage in your business offering through the value chain'.

<http://www.uog.edu/sbdc/journals/sbwilliams97.htm> ,(17/4/2002) .

^٢www.wic.edu/awec/ ,(15/4/2002)

إيجاد ميزة تنافسية من خلال سلسلة القيم^١ :

فالتحكم في العلاقات المباشرة ما بين الموردين والمستهلكين يمكن تحقيق ميزة تنافسية، حيث أن مجموعة النشاطات الداعمة والثانوية والتي يتم ربطها بالنشاطات الأساسية للوصول إلى قيمة أوجميع هذه النشاطات يتم وضعها في موازنة ومعادلة مع كل من الأداء والتكاليف ويكون دائما أداء المافسين اشارة لتقييم الذات واداء المؤسسة، وهنا تحليل القيم لا يقتصر فقط على الشركة نفسها وإنما يجب أخذ الموردين والموزعين كذلك المشترين والمستهلكين بعين الاعتبار.

الميزة التنافسية من خلال التعاون والتجمع^٢ :

فاستراتيجية التعاون والعنقود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تطبق بحيث تخصص كل مؤسسة بما تمتلكه من موارد أو خبرات أو مهارات وتركز جهودها في مجال محدد وتعتمد على غيرها في المجالات التي تنقص فيها الخبرات أو تشكل تكلفة لا تتلاءم مع إمكانيات المؤسسة صغيرة أو متوسطة الحجم فتوفر جهودها وإمكاناتها وتتجنب ضياعها أو تكبد تكاليف كبيرة بحيث تتفوق في المجال الذي تختص فيه وتحصل على ما تحتاجه من مؤسسات أخرى في العنقود تكون هي تفوقت في المجال الذي اختصت فيه وبذلك تقل التكلفة ويتحسن الأداء والجودة ويصبح بالإمكان تعدد منتجاتها أو بيعها بأثمان منخفضة مما يساعدها على منافسة أي مؤسسة موجودة في الصناعة مهما كانت إمكانياتها و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية والجدير بالذكر أنه من الممكن بل ومن المفيد جمع كل ما يصب في تحقيق الميزة التنافسية فمثلا اختيار استراتيجية ما لتكون الأساس للإعتماد عليها مع استخدام التكنولوجيا لتفعيل و رفع إمكانية تطبيق الاستراتيجية المختارة بجودة وفعالية أكبر

¹Williams, Auito,D.B.A, 'creating competitive advantage in your business offering through the value chain'.

<http://www.uog.edu/sbdc/journals/sbwilliams97.htm> .,(17/4/2002) .

²www.wic.edu/awec/ ,(15/4/2002)

استراتيجية التركيز (Niche Strategy):¹

وتعتمد المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم على هذه الاستراتيجية حتى تستمر في العمل دون الحاجة إلى صرف قدر كبير من رأس المال وذلك لأنها تركز جهودها على قطاع ضيق ومعين وبذلك تحاول استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير على حصة المؤسسة السوقية وفي نفس الوقت تزيد من الكفاءة في الإدارة وتوفير الوقت والتقليل من الجهود المكررة في نفس الوقت.

¹Small Business Success Strategy-focus on your Niche
www.powerhomebiz.com/vol62/Niche.htm ,(15/4/2002).

الفصل الثالث

كيفية تطبيق التعاون والترابط العنقودي وأثره

لتحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول : مفهوم التعاون والعنقود

المبحث الثاني : كيفية تطبيق التعاون والعنقود في المؤسسات صغيرة

ومتوسطة الحجم

المبحث الثالث : كيفية تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التعاون

والعنقود

مقدمة

إن الدراسة المتأنية والنظرة الفاحصة للدراسات الاقتصادية الحديثة تبين أن التعاون وما يعرف بالعنقود (Networkin and Clustering) أحد أفضل الخيارات الإستراتيجية لدعم المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم ومبناعتها على النمو ومواكبة تحديات المنافسة الجديدة، كما تساعد على تلبية المتطلبات الملحة بوصول المؤسسة لمستوى أفضل في ظل انفتاح الأسواق والعولمة من جهة، وانتشار التكنولوجيا في العمل والذي بدوره يساعد على فتح قنوات الاتصال بين مؤسسات العالم بأكمله .

وطعل أبرز دلائل قوة الدولة في النظام الدولي هو قوتها الاقتصادية بعد قوتها السياسية، ولعل الطريق إلى الاستقلال السياسي لا بد من أن يلازمه استقلال اقتصادي .

ومن هذا المنطلق وبالنظر إلى المنافسة أنها لم تعد بين المؤسسات في بقعة جغرافية ما وإنما بين مجموعة من المؤسسات في مكان جغرافي، ومؤسسات أخرى في مكان آخر، يرى الاقتصاديين أن التعاون وتفعيله وحفز المؤسسات للترابط في عملها ضمن هدف واحد يريده الجميع ويحقق المنفعة المشتركة وما ينبثق عنه تميز كل مؤسسة ونجاحها بوصفها عضو مستقل لكنه مرتبط بجماعة تتنافس مع مؤسسات أخرى تختلف في الحجم والإمكانات والمناطق الجغرافية .

وبناءً على ما سبق فإن هذا الفصل يستعرض مفهوم كل من التعاون والعنقود في المبحث الأول، ومن ثم يبين كيفية تطبيق التعاون والعنقود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في المبحث الثاني ومن ثم يقدم دراسة تحليلية وتفسيرية عن كيفية تحقيق وإيجاد الميزة التنافسية من خلال التعاون والعنقود في المبحث الثالث .

¹-www.unctad.org/en/special ,(22/4/2002)

كيفية تطبيق التعاون والترابط العنقودي وأثره لتحقيق الميزة التنافسية

وبذلك فإن استقلال المؤسسة وتخصصها في مجال ما لا يعني انعزالها، وتعاونها مع المؤسسات الأخرى لا يعني اندماجها في كيان آخر. ولكن تبقى المصالح الفردية لكل مؤسسة مستمرة وفي تزايد خلال تحقيق الهدف المشترك الذي ما وجد إلا للدفاع عن مصلحة وتحقيق النجاح لكل مؤسسة منفردة .

والتعاون يتفاوت بدرجاته فقد يكون مجرد تبادل أفكار إلى أن يصل إلى مبادرات واسعة وشاملة مثل تشكيل مؤسسة تصدير مشتركة (Joint Export Venture) ، وعادة ما يعطى التعاون البسيط عدد أكبر من المؤسسات مقارنةً بالتعاون الواسع الذي يكون لعدد محدد من المؤسسات يتم اختيارها مسبقاً ، وأحياناً تكون ارتباطها أكثر رسمية ويكون التحالف هنا استراتيجياً^١ .

كما أن التعاون بخلاف العنقود لا يشترط أن يكون محصور في منطقة جغرافية واحدة . فكثير من المؤسسات في أماكن ودول مختلفة تشترك وتتعاون فيما بينها، وما قد يسهل ذلك التجارة الإلكترونية واستخدام الإنترنت، وعلى الرغم من ذلك لا بد من وجود وسيط شخصي كأحد المتطلبات في المرحلة الأولية من التعاون^٢ .
وبزيادة ترابط المؤسسات في المنطقة الجغرافية الواحدة وتطور هذا التعاون إلى تحالف استراتيجي يهدف إلى تحقيق هدف مشترك من خلاله تحقق كل مؤسسة مصالحها وأهدافها الخاصة فيشكل ما يسمى العنقود^٣ .

المبحث الثاني : كيفية تطبيق التعاون والعنقود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم:-

بناءً على ما تقدم يلاحظ أن إيجاد التعاون والعنقود بين المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم هو ضرورة حتمية إذا ظهرت منافسة عالمية أو زادت التحديات أمام المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم . ولعله لنجاح أي

^١www.unctad.org/en/special/c3 ,(25/5/2002)

^٢www.unctad.org/en/special/c3 ,(25/5/2002)

^٣www.oneworld.org/thinktank/industry ,(15/5/2002)

كما أن هناك خوف من تطبيق التعاون العنقود مع مؤسسات أخرى وذلك بسبب احتمالية حدوث خلافات بين المسؤولين مما يؤدي إلى عدم استمرار التعاون والعنقود بينهم فيؤدي إلى حدوث مشاكل نظراً لعدم حصول كل مؤسسة على ما تريده .

كما وتستخدم هذه المؤسسة الإنترنت مما قد يسهل عليها عملية التعاون والتنسيق بينها وبين المؤسسات الخارجية بحيث تزيد من قوة المنافسة بسبب الإطلاع على المؤسسات المنافسة وعلى منتجاتهم ، وسرعة الاتصال بهم ، فتتمثل استخدامات الإنترنت في الاستيراد والتصدير وإرسال البريد الإلكتروني بدلاً من استخدام الفاكس .

التحليل للحالة الدراسية الرابعة :

من خلال دراسة هذه المؤسسة يلاحظ أنها قادرة على خدمة العديد من الأسواق منها أمريكا، بريطانيا وإسرائيل، فهي تتميز بامتلاكها للمواد الخام وقدرتها على التحكم بتصنيعه بما يلي حاجات الأسواق المستهدفة. فهذه المؤسسة تتعاون مع مؤسسات أخرى لنفس العائلة فهي تقع ضمن التعاون الاجتماعي social networking ، بينما تعمل كل مؤسسة بشكل منفرد . ويتمثل هذا التعاون بتبادل بعض الخدمات في حال عدم وجود الإمكانية لدى المؤسسات من تقديمها. وهذا التعاون محدود بحيث أنه لم يمتد إلى مؤسسات أخرى .

لم يعترض صاحب هذه المؤسسة كمنظم للمشاريع على تطبيق التعاون والعنقود ولكنه لم يشجعه في نفس الوقت لعدة أسباب منها : ضعف السوق وانخفاض الطلب والإغلاقات على الطرق ، إلا أن هناك احتمالية حدوث تعاون مستقبلاً إذا كان ذلك في مصلحة المؤسسة وكانت هناك مصلحة مشتركة بين المؤسسات، ويجب توفير العقود اللازمة، فهي تحرص على جمع المعلومات الجديدة عن الأسواق والمستهلكين والتكنولوجيا عن طريق استخدام الإنترنت لتجد المؤسسة التي من الممكن أن تتوافر فيها صفات الالتزام والتعاون كي تتعاقد معها ، و المشاركة في المعارض من خلال مندوبيها في الدول الأخرى للإطلاع على كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا الواسع .

الحالة الدراسية الخامسة

مؤسسة (هـ)

تأسست هذه المؤسسة سنة ١٩٩٥ في مدينة الخليل في المنطقة الصناعية ، ويعمل فيها من ٣٧-٤٠ شخص من عاملين وإداريين. وتعمل هذه المؤسسة في مجال الحجر وتقوم بإنتاج جميع خطوط الإنتاج، فتصدر منتجاتها إلى إسرائيل والضفة الغربية وتطمح لأن تصدر منتجاتها إلى أسواق الدول الأخرى لكن الوضع السياسي الحالي وإغلاق الطرق سبب عائقاً أمام عمليات التصدير للخارج.

أما بالنسبة لتعاون المؤسسة مع مؤسسات أخرى فهو قليل في العمل الأساسي والقطاعات الرئيسية لأنها تعتمد تقريباً على الاكتفاء الذاتي نظراً لتوفر جميع الموارد لديها ووجود محاجر وآلات خاصة بهم إلا أنه متبع في أمور تؤدي إلى توسيع العمل. صاحب المؤسسة كمنظم للمشاريع شجع فكرة التعاون والعنفود لأنه دليل على مدى التقدم الفكري والإداري لدى المسؤولين من المؤسسات الأخرى والأرباح العائدة على كل مؤسسة، السمعة الجيدة ، ولوجود التعاون يجب أن تكون لدى الشركة إدارة فعالة بحيث تدير وتنسق العمل حتى يستمر، وهذا يؤدي إلى تقليل التكلفة ، وتلبية رغبات الزبائن .

وفيما لو كان هناك تعاون وعنفود لدى المؤسسات فإنها تواجه مشكلة تتمثل بمدى تقبل المؤسسات لهذه الخطوة، فتكون المشكلة نتيجة عدم وجود الوعي والثقافة والتطلع إلى تحسين مستوى العمل لمواجهة المنافسة، بالإضافة إلى وجود مشكلة الإغلاقات وعدم انفتاح الأسواق مما يشكل عائق أمام استمرار المؤسسات المتعاونة .

يوجد لهذه المؤسسة موقع إلكتروني وتتطلع للتعاون مع مؤسسات في بلدان أخرى، وذلك في حين انفتاح الأسواق فإنهم يكونون على أهبة الاستعداد للتعامل مع المؤسسات الأخرى. أما محلياً فلم يتم استخدام الإنترنت لعدم وجود السوق القوي الذي يتطلب ذلك .

تحليل الحالة الدراسية الخامسة

يلاحظ أن التعاون محدود نظراً لوصول هذه المؤسسة إلى مرحلة شبه الاكتفاء الذاتي .

أما بالنسبة للتعاون العنقودي فإنه غير موجود نظراً لعدم وجود الوعي التجاري بين المؤسسات ، وعدم وجود الظروف المناسبة لبدء التفكير في هذه الاستراتيجية ، إضافة إلى ضعف السوق المحلي وعدم وجود ما يشجع لإتباع التعاون العنقودي وعدم مقدرة المؤسسات من الوصول إلى الأسواق الخارجية ، فمن هنا نجد أنه لا توجد ضرورة لعمل التعاون العنقودي خاصة في الوقت الحالي لما يعانيه شعبنا الفلسطيني من حصار واغلاقات وتكثيل ومحاولة تدمير الاقتصاد الفلسطيني وتكون الضرورة في حالة وجود منافسة خاصة أمام مؤسسات كبيرة أو عالمية .

أما إذا تحسنت الأوضاع مستقبلاً، وأصبح هناك انفتاح في الأسواق فهذه استراتيجية جيدة للعمل لأن تعمل المؤسسات المحلية مع بعضها ضمن عنقود وتتحدى أي مؤسسة منافسة تحاول دخول أسواقها ، فوجود الإنترنت يصبح ضرورة لا بد منه ليدعم هذا التعاون المستقبلي، والمساعدة في الوصول أسواق خارجية .

الحالة الدراسية السادسة

مؤسسة (و)

تأسست هذه المؤسسة سنة ١٩٨٧ في مدينة الخليل في المنطقة الصناعية ، ويعمل بها حوالي ثمانية موظفين. ومجال عمل هذه المؤسسة في حجر البناء والرخام وبلاط القبور والحجر المستخدم للمطابخ، وتتخصص هذه المؤسسة بحجر الشايش وبلاط القبور لليهود . وتحصل المؤسسة على المواد الخام من المحاجر الموجودة في محافظة الخليل ، وقليل من المواد الخام يتم الحصول عليها من منطقة النقب ، فتقوم هذه المؤسسة بتصدير منتجاتها إلى إسرائيل والسوق المحلي .

وهذه المؤسسة ليس لديها موقع إلكتروني للإطلاع على الأسواق الأخرى ولكنها شاركت في معارض للحجر والرخام في دبي وسوريا بهدف الإطلاع على الآلات الحديثة والمنتجات المتميزة ومحاولة جلب التكنولوجيا والاستفادة في مجال العمل، والتعارف بين رجال الأعمال والذي من الممكن أن يسهل عملية التعاون مستقبلاً . وبالرغم من أن هذه المؤسسة تقيم وتدرك فوائد التعاون والعنفود مع مؤسسات أخرى محلية إلا أنها لا ترى وجود دوافع تشجع عمل تعاون وعنفود محلياً لأن المنتجات المعروضة في الأسواق أكثر من الطلب عليها خاصة في هذا الوقت الذي يتصف بالركود الاقتصادي، بالإضافة إلى وجود صعوبة في عمل تعاون مع مؤسسات من دول أخرى لأن تكاليف الإنتاج وتكلفة الأيدي العاملة هنا مرتفعة بخلاف تكلفة الإنتاج وتكلفة الأيدي العاملة عندهم وهذا مما يعيق عملية التعاون، بالإضافة إلى وجود أسباب سياسية تؤثر على الاقتصاد الفلسطيني لأن الاقتصاد الفلسطيني مرتبط وبشكل كبير ومستمر بالوضع السياسي الذي يشكل عائقاً بطبيعة الحال .

أما في حالة انفتاح الأسواق فإن استراتيجية التعاون والعنفود تصبح ممكنة وهي استراتيجية جيدة للعمل لما لها من فوائد ومميزات كزيادة الأرباح العائدة على كل مؤسسة، دخول أسواق جديدة، تحدي منافسة المؤسسات الكبيرة . أما بالنسبة لضمان استمرار التعاون والعنفود فهناك عدة أمور يجب الانتباه لها مثل وجود عقد قانوني بين المؤسسات المتعاونة بحيث يركز على الوقت، نوعية التعاون، وجود المصلحة

المشتركة، الالتزام في العمل، الثقة، صدق المواعيد، وجود إدارة على مستوى عالي بحيث تتسق الجهود والأعمال بين المؤسسات المتعاونة وذلك للعمل باستمرار .

تحليل الحالة الدراسية السادسة :

لعل فريق البحث استفاد من هذه الحالة منذ جمع المعلومات عنها إلى تحليلها وذلك لأن التعرف على إدارة هذه المؤسسة وضعت الباحث في زاوية مختلفة لينظر إلى التعاون والعقود مراعيًا أمور ومتغيرات جديدة .

فيجد فريق البحث أن هذه المؤسسة تعمل على تغطية السوق المحلي والسوق الاسرائيلي من منتجاتها، ولا يوجد هناك تصدير إلى الأسواق العربية أو الأجنبية نظراً لارتفاع التكلفة للمواد الخام وللأيدي العاملة، وعدم انفتاح الأسواق .

ومن الملاحظ أن هذه المؤسسة تدرك بعمق امكانية تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التعاون والعقود، وعدم امكانية الاستمرار والنجاح إذا عملت منفردة، إلا أن العائق في التوسع أو تطبيق استراتيجية التعاون والعقود هو انخفاض الطلب وارتفاع التكاليف خاصة في هذه المرحلة التي تتصف بالركود الاقتصادي.

والحالات التي تجعل هذه المؤسسة تتعاون مع مؤسسات أخرى مثل حالة عدم القدرة على توفير الطابعية كاملة للزبون، فتقوم بالتعاون مع مؤسسة أخرى في الحصول على باقي الطابعية لتقديمها إلى الزبون، والحالة الأخرى تتمثل عند تعطل أي آلة فتقوم بإرسال الحجر إلى مؤسسة أخرى كي تتم عملية الإنتاج. أما التعاون العنقودي فهو غير موجود لعدم وجود ما يشجع على الإنتاج لأن الأسواق المحلية تتصف بضعف الطلب على المنتجات .

ليس لهذه المؤسسة موقع إلكتروني الآن وإنما تتوقع وجودها مستقبلاً بعد التدريب على استخدامه ومعرفة مدى تأثيره الإيجابي على طبيعة العمل. فبالرغم من عدم وجود الإنترنت لمتابعة التطورات في البلاد الأخرى، إلا أن لهذه المؤسسة القدرة في الحصول على معلومات عن آخر التطورات في صناعة الحجر

قطاع الحجر والنسيج في فلسطين

والرخام وعن التكنولوجيا المستخدمة وذلك من خلال زيارتها لعدة معارض في دبي وسوريا، وشراء الآلات الحديثة من إيطاليا مثل آلة جلي البلاط وغيرها من الآلات، فمن خلال هذه الزيارات تتحقق أشياء عديدة غير الاطلاع على المنتجات، الأسواق، المنافسين، والآلات وهي تكوين علاقة بين رجال الأعمال من خلال الزيارات المتعددة، وذلك يسهل تبادل المعلومات والخبرات والمهارات والتعاون مستقبلاً.

أما بافتراض ظروف طبيعية وتحسن الوضع السياسي فإنه يتوقع من هذه المؤسسة أن تتكامل وتتجمع مع مؤسسات أخرى بحيث تخصص كل مؤسسة بمنتج معين، فهذا يزيد من مستوى تخصص كل مؤسسة ويزيد مستوى أداؤها مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، ويجب الاهتمام بضمان استمرارية التعاون والترابط وذلك بربط مصالح كل مؤسسة في العنقود بمصلحة العنقود نفسه وارتقاء الإدارة للحفاظ على تنسيق وانسجام الترابط العنقودي، ومما يساعد في ذلك هو وجود الانترنت لدورها في تشجيع التعاون بحيث يمكنها من دخول أسواق جديدة، والاطلاع على منتجات المنافسين.

التحليل العام للحالات الدراسية :

كان جمع المعلومات عن هذه الحالات الدراسية لتمثل عينة من المجتمع الأصلي بهدف الوصول إلى تحليل شامل لهذه المؤسسات فيما يتعلق باتباع التعاون والعقود وأثره على الميزة التنافسية ومن خلال جمع المعلومات عن المؤسسات، والاطلاع على الدراسات التي قامت بها وزارة التخطيط (MOPIC) تبين أن هنالك تعاون وترابط عنقودي في هذا القطاع إلا أن العقود لا يزال ضعيفا، كما تبين أن معظم إنتاج هذه المؤسسات يتم تصديره إلى السوق الإسرائيلي وبعض الأسواق العربية والأوروبية، فنلاحظ أن مؤسسة (أ) تعمل على تصدير منتجاتها إلى إسرائيل، الأردن، والخليج، وتطمح مستقبلاً لأن تصدر منتجاتها إلى الأسواق الأوروبية، فهي تعمل في بيئة تنافسية في قطاع صناعي يضم الكثير من المؤسسات الذين يعملون في نفس الصناعة، وتحاول قصارى جهدها لأن تكون السبّاقة في كافة المجالات فهي تنافس بجودة منتجاتها، صدق المعاملة، والعمل على خدمة الزبائن، وهي تواجه منافسة عنيفة من حيث الأسعار لذلك تحاول أن تنافس بجودة منتجاتها والعمل على تلبية رغبات زبائنها، وهي تتميز بألية فص الحجر والتي تتصف بالدقة والكفاءة العالية مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء (الكسر) في الحجر، وتعمل هذه المؤسسة على إنتاج أنواع عديدة بينما تتخصص بتصنيع ألواح الرخام، وحجر الدرج، وحجر البناء .

أما مؤسسة (ب) فهي تعمل في مجالين، مجال الحجر والرخام ومجال البلاط الأرضي، فتصدر منتجاتها من الحجر إلى إسرائيل والأردن والسعودية، بينما تصدر الجرانيت إلى أسواق الضفة الغربية، وتنافس المؤسسات الأخرى بتقنية العمل المستخدمة كعملية نقش الحجر ودقه، وجودة البضاعة التي تقدمها، والالتزام بالمواعيد، فهذه المؤسسة تعتبر الالتزام بالمواعيد من أهم الوسائل التي تعمل على كسب الزبائن والحفاظ عليهم، فتقدم لهم أنواع عديدة من المنتجات بينما تتخصص في إنتاج نوع من الحجر وهو الحجر الأصفر والتي تتميز بوجوده دون المؤسسات الأخرى. ومن جهة أخرى فإن مؤسسة (جـ) تقوم بتصدير منتجاتها من الحجر إلى إسرائيل وإلى أسواق الضفة الغربية فهذه المؤسسة تقوم بدراسة السوق وتتعرف على متطلباته وذلك من خلال المندوب والذي يشارك في معارض دولية للحجر والرخام فيرى ما هو المطلوب في

السوق، وبذلك فهي تنافس بجودة المنتجات والتي سببها هو استخدام الآلات الحديثة اللازمة، وبنوعية الحجر الموجود عندها. فوجود الآلات الحديثة يجعل هذه المؤسسة متميزة عن غيرها كوجود آلة لقص البلاط الأرضي بحيث تتميز هذه الآلة بوجود جهاز كمبيوتر داخلها مما يمكنها من القياس بكفاءة وبقياسات دقيقة، بالإضافة إلى وجود آلة المكبس والذي يستخدم لكبس (الروبة) وإعادة استغلال المياه مرة أخرى وهذا ما يجعل الكثير من المؤسسات تتعاون معاً للاستفادة من هذه الآت ويفتح أمامها طرق الاطلاع ومن ثم الوصول إلى مصادر جديد في العمل والإعتماد على مؤسسات أخرى بحيث تركز جهدها، وتقوم بإنتاج أنواع عديدة من الحجر، ولكنها تركز إنتاجها وتخصص في إنتاج الصفائح (ألواح الشايش).

أما بالنسبة لمؤسسة (د) فتقوم بتصدير منتجاتها إلى كل من أمريكا، بريطانيا، وإلى إسرائيل فهي لا تعتمد في تسويق منتجاتها على السوق المحلي نظراً لأنه ضعيف بسبب الأوضاع الحالية، وتنافس المؤسسات الأخرى بأسعار المنتجات ونوعية الصخر الموجود في محاجرهم فهم يمتلكون محاجر خاصة بهم، وهذا ما يميز هذه المؤسسة هو وجود المواد الخام اللازمة للتصنيع، إلا أنهم أحياناً يضطرون إلى شراء مواد خام أخرى لتلبية حاجاتهم نظراً لتغير الحجر الطبيعي، ويقومون بإنتاج خطوط إنتاجية واسعة. بينما تقوم مؤسسة (هـ) بتصدير منتجاتها إلى إسرائيل والضفة الغربية، وتطمح لأن تصدر منتجاتها إلى الدول العربية، لكن الوضع السياسي الحالي وإغلاق الطرق سبب عائقاً أمام عمليات التصدير إلى الخارج، فهذه المؤسسة تعمل بكافة خطوط الإنتاج، وما يميز منتجاتها هو وجود حجر يظهر عند تصنيعه وكأنه حجر أثري قديم مما يضيف عليه صفات حجر الأراضي المقدسة. كما وتعمل مؤسسة (و) على تصدير منتجاتها إلى كل من السوق المحلي والسوق الإسرائيلي، فهي لا تنافس على مستوى عالمي نظراً لارتفاع تكاليف الإنتاج، وإنما تنافس على مستوى محلي بجودة المنتجات التي تقدمها، فتتخصص بإنتاج حجر الشايش وبلاط القبور لليهود.

مدى تطبيق استراتيجية التعاون والعقود:

بالرغم من اتجاهات جميع المؤسسات -التي قمنا باختيارها لتشكيل العينة- كانت إيجابية بخصوص اتباع استراتيجية التعاون والعقود إلا أن بعض هذه المؤسسات لم تطبقها بشكل استراتيجي، فمثلاً مؤسسة (أ)

تتعاون مع غيرها من المؤسسات على مستوى ضيق (exchange network) وذلك بسبب وجود ما يناقض التعاون والعنقود ومبدأه وهو التنافس (من وجهة نظر المؤسسة) فتحاول أن تكتفي بما لديها وتسير في طريق منافسة المؤسسات الأخرى بما تمتلكه من موارد وخبرات ومهارات. أما مؤسسة (ب) فهي تتعاون مع مؤسسات أخرى تابعة لها في مناطق أخرى بحيث أن عمل كل مؤسسة مستقل عن الأخرى، فنرى أن مثل هذا التعاون هو ذات طابع عائلي، ففي حال مجيء طلبية للمؤسسة التابعة لهم وهم غير قادرين على تلبيةها فإنهم يقومون بإرسالها إلى مؤسسة (ب) فتقوم هذه المؤسسة بوضع الطابع الخاص لتلك المؤسسة على البضاعة، هنا نجد أن الاتفاق والانسجام من أهم العناصر لاستمرار التعاون، أما بالنسبة للعنقود فإنه لم يتبع بشكل قوي بسبب الأوضاع السياسية القائمة لم تترك لهم المجال في التفكير باتباع هذه الاستراتيجية. أما مؤسسة (ج) فتتعاون مع غيرها من المؤسسات ولكن بشكل محدود ويتمثل هذا التعاون مثلاً بإرسال حجر إلى مؤسسة أخرى للقيام بعملية الجلي لهذا الحجر، وعمليات أخرى، بحيث أنه يتم إعطاء الأجر مباشرة للمؤسسة التي تقدم الخدمة، وهذا من وجهة نظر المؤسسة يكون أرخص من القيام بشراء آلة للجلي على سبيل المثال. أما على صعيد وجود المؤسسة ضمن عنقود لايزال ضعيف. ومن جهة أخرى فإننا نجد أن مؤسسة (د) تتعاون مع مؤسسات أخرى، أصحابها من نفس العائلة، فيكون التعاون هو تعاون عائلي ولكن عمل كل مؤسسة مستقل عن الآخر. أما مستقبلاً فإن مدير هذه المؤسسة تتبأ بوجود تعاون عنقودي إذا كان هناك مصلحة مشتركة لكل مؤسسة، في حينها يجب توفر العقود اللازمة التي تحدد فيها الفترة، نوعية التعاون. أما مؤسسة (هـ) فإن تعاونها مع المؤسسات الأخرى قليل ي العمل الأساسي لأنها تعتمد على الاكتفاء الذاتي في الحصول على المواد الخام لوجود محاجر تملكها هذه المؤسسة ووجود جميع الآلات اللازمة لعمليات الإنتاج. فيلاحظ أيضاً أن مؤسسة (و) تتعاون مع غيرها ولكن بشكل بسيط يتمثل في أداء خدمة معينة، وهذا يعود لعدم وجود دوافع تشجع عمل تعاون عنقودي لأن المنتجات المعروضة أكثر من الطلب عليها خاصة في الوقت الحالي.

الأسباب التي تشجع وتدفع المؤسسات لتطبيق استراتيجية التعاون والعنفود :

من خلال المعلومات التي جمعت عن الحالات الدراسية ، فقد تبين أن جميع المؤسسات تشجعت وأيدت تطبيق استراتيجية التعاون والعنفود في قطاع الحجر والرخام و الذي يعتمد على الطبيعة التي هي متغيرة بالأصل خاصة أن بعض المؤسسات لا تمتلك جميع المواد الخام اللازمة للإنتاج فتحتاج إلى أطراف أخرى بحيث تخصص كل مؤسسة في نوع معين من الإنتاج وتركز كل جهودها وإمكاناتها به، فنرى أن مؤسسة (أ) تشجعت لاتباع هذه الاستراتيجية نظراً لحاجتها لطرف آخر يسوق لها منتجاتها بحيث تختص هي بالإنتاج، والطرف الآخر بالتسويق، فهي تطمح بالتعاون مع مؤسسة إيطالية لتميزها بوجود الخبرات التقنية والتصنيعية، وبشكل عام تشجعت لهذه الاستراتيجية لأن انضمام مؤسسة إلى مؤسسة تمتلك الخبرات والتقنيات يقوي وضع الشركة ويحسن سمعتها، بالإضافة إلى الأرباح العائدة على كل مؤسسة. في حين أن مؤسسة (ب) تشجعت لتطبيق التعاون والعنفود في حال انفتاح الأسواق وتحسن الوضع السياسي الذي يعكس آثاره على الوضع الاقتصادي، فلا بد من الانتباه إلى عدة أمور يجب أخذها بعين الاعتبار قبل التعاون وتشكيل العنفود وهي: زيادة الوعي الإداري والتجاري، تكثيف الدورات والتدريب ، التنبه إلى فوائد هذه الاستراتيجية والحث على اتباعها، فهناك عدة فوائد متوقعة منها اكتساب السمعة الجيدة، التوسع والانتشار في السوق، تحسين الأداء، وزيادة مستوى الأرباح، زيادة التخصص بمنتجات معينة ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى ميزة تنافسية نتيجة قدرة العنفود على تلبية جميع احتياجات الزبائن بالإضافة إلى توفر مبالغ نقدية تكون متوفرة . وبشكل مشابه لمؤسسة (ج) فإنها تشجعت لاتباع هذه الاستراتيجية نظراً للفوائد والأرباح التي تعود على المؤسسات المتعاونة، وإمكانية الدخول إلى أسواق جديدة ، بالإضافة إلى أن التعاون مع شركة كبيرة ممكن أن يوفر كثير من الأمور مثل شراء آله غالية الثمن . وبالمثل فإن مؤسسة (هـ) أشارت إلى أن هناك مزايا عديدة لاتباع التعاون والعنفود، منها : أنها تشير إلى مدى التقدم الفكري والإداري لدى المؤسسات، والاستفادة من المؤسسات الأخرى وزيادة الأرباح العائدة على كل مؤسسة، هذا بالإضافة إلى السمعة الجيدة التي تكتسبها المؤسسة نتيجة لتعاونها مع مؤسسة أخرى متوسعة ولها سمعة جيدة . أيضاً فإن مؤسسة (و) تشجع التعاون

والعنفود في حالة انفتاح الأسواق وتغيير الأحوال فهي جيدة للعمل، لأنها تزيد الأرباح والعوائد، وتشكل تحدي للمؤسسات المنافسة سواء على مستوى محلي أو عالمي وتزيد فرص الدخول إلى أسواق جديدة، فإذا اتبعت هذه الاستراتيجية فلا بد من الالتزام في العمل، صدق المواعيد، وجود المصلحة المشتركة وذلك لضمان العمل باستمرار .

معيقات التعاون والعنفود أو المشاكل التي تلازمه :

أما عن المشاكل التي من الممكن أن تحدث فقد تخوفت مؤسسة (أ) من عدم التعاون والالتزام من قبل الآخرين طوال الفترة المحددة، وتوقع حدوث مشاكل إدارية مع المؤسسات الأخرى . أما بالنسبة لمعيقات التعاون والعنفود لمؤسسة (ب) فتمثل في عدم الاستقرار السياسي ووجود الاغلاقات على الطرق، وعدم وجود سوق يشجع لمثل هذا التعاون والعنفود، والخوف من وجود مشاكل إدارية ، وعدم وجود الثقة بين المؤسسات . والمعيقات التي تتوقعها مؤسسة (جـ) فهي تتمثل في عدم وجود الظروف المناسبة لاتباعها، عدم وجود سوق قوي يشجع على الإنتاج بكميات كبيرة وعدم وجود الثقة بين أصحاب المؤسسات . أما بالنسبة لمؤسسة (د) فصاحبها يتخوف من حدوث خلافات بين المؤسسات مما يؤدي إلى عدم استمرار التعاون والعنفود بينهم، وذلك يؤدي إلى عدم حصول كل مؤسسة على ما تريده من الأخرى بالإضافة إلى حب كل مؤسسة ورغبتها في الصعود الذاتي . أما بالنسبة لمؤسسة (هـ) فإنها تتوقع حدوث عدة مشاكل تتمثل في صعوبة تقبل المؤسسات لهذه الاستراتيجية بسبب عدم وجود الوعي والثقافة وعدم التفكير نحو تحسين مستوى العمل لمواجهة المنافسة، ووجود مشكلة إغلاق الطرق وعدم انفتاح الأسواق وهذا مما يشكل عائق أمام استمرار المؤسسات المتعاونة . أما مؤسسة (و) فإنها تجد عدة معيقات تتمثل في عدم وجود دوافع تشجع تطبيق التعاون والعنفود لأن المنتجات المعروضة في الأسواق أكثر من الطلب عليها، ولأن تكاليف الإنتاج والأيدي العاملة مرتفعة بالإضافة إلى الأسباب السياسية الحالية .

استخدام الإنترنت في المؤسسة والمدى الذي تؤثر فيه على التعاون والعقود بين المؤسسات :

وجود الإنترنت في هذه الأيام جعل العالم وكأنه قرية صغيرة، فبدأ معظم رجال الأعمال بالتفكير في إنشاء موقع إلكتروني خاص بهم، خاصة للذين يصدرن منتجاتهم ويتعاملون مع مؤسسات في دول أخرى بحيث يسهل الاتصال وتبادل المعلومات لاتخاذ القرارات بأسرع وقت ممكن لما للسرعة من أهمية في وقتنا الحالي، فيلاحظ من خلال الحالة الدراسية لمؤسسة (أ) أنها تعمل على إنشاء موقع إلكتروني وهي تعتبر أن الإنترنت ضرورية للتعاون مع مؤسسات بحيث تستخدمها لتسويق منتجاتها ويكون عمل المؤسسات مباشرة مع المؤسسات العالمية باستخدام الإنترنت. أما مؤسسة (ب) فتستخدم الإنترنت للاطلاع وتسهيل عمليات البيع والشراء، فوجود الإنترنت ضروري لاستيراد الجرانيت. أما مؤسسة (ج) تفكر حالياً بإنشاء موقع إلكتروني وتتوقع آثاراً إيجابية للإنترنت على عملية التعاون نظراً لسرعة وسهولة الاتصال مع المؤسسات والاطلاع على المزودين فتتعدد البدائل، والاطلاع على منتجات المؤسسات الخارجية التي ينافسون بها. أما مؤسسة (د) فهي تستخدم الإنترنت وترى أنها تسهل عملية التنسيق والتعاون بين المؤسسات خاصة أنها تتعامل مع مؤسسات خارجية فتزيد من قوة المنافسة وسرعة الاتصال فتستخدم الإنترنت للاستيراد والتصدير واستخدام البريد الإلكتروني بدلاً من الفاكس في إرسال الرسائل. بينما تعمل مؤسسة (هـ) على استخدام الإنترنت للإطلاع فهي تجعل نفسها على أهبة الاستعداد للتعاون والعقود حين انفتاح الأسواق فهي تستيق الأحداث، لتستخدم الإنترنت في التعامل مع السوق الخارجي، أما على صعيد السوق المحلي فلم يستخدم الإنترنت في التعامل مع المؤسسات المحلية. أما مؤسسة (و) فهي لا تستخدم الإنترنت وتوقعت بأن الإنترنت تساعد في عمليات البيع والتصدير فتتم رؤية أنواع الحجر على الإنترنت مما يسهل على المؤسسة باختيار النوعية التي تريدها بالمواصفات والألوان المطلوبة، وتفيد المؤسسات المتعاونة في تبادل المعلومات بشكل أسرع.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

التوصيات

الاستنتاجات :

تعود المعلومة بعد تحليلها إلى الحقيقة، ولعل التحليل يدل على أكثر من المعلومة لأنه ينقل الباحث إلى النتائج ومن التحليل يعرف القاسم المشترك للحالات التي تمت دراستها، فيميز الصحيح من الخاطئ ومن خلال الحالات الدراسية تم التوصل إلى النتائج التالية :

✦ تشكل المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم النسبة الأكبر من المؤسسات على اختلافها، كما تلعب دوراً مهماً في ازدهار الاقتصاد وتنميته، وبذلك لا بد من تركيز الاهتمام بهذه المؤسسات على وجه الخصوص والتفكير دوماً بالإستراتيجيات والأساليب التي تتناسب وطبيعتها وإمكاناتها المحدودة لتساعدها على التقدم والازدهار.

✦ تتعرض المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم لعدد من التحديات تتمثل بدخول المؤسسات العالمية للأسواق التي كانت تمثل حصة للمؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم، وهذا ما يؤدي إلى التغيير في القوى التنافسية .

✦ تحاول المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تحقيق الميزة التنافسية وذلك بكسب ولاء المستهلكين، وتحسين أدائها وزيادة التخصص في عملها، وزيادة مرونتها واستجابتها للمتغيرات، وتحسين إنتاجيتها، والتنوع في منتجاتها، وزيادة جودتها ورفع مستوى خدماتها ورفع سمعتها، إضافة إلى قدرتها على البيع بأسعار منافسة أو قريبة من أسعار المؤسسات الأخرى.

✦ تعد إستراتيجية التعاون والعنقود أحد أفضل الخيارات الإستراتيجية لدعم المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم لمساعدتها على التقدم ومواجهة الضغوط التنافسية، كما تساعدها على الوصول إلى مستوى أفضل في ظل العولمة وانتشار التكنولوجيا.

✦ تتفاوت وتتعدد أشكال التعاون ودرجات الترابط العنقودي، ويكون الحكم في اختيار درجة الترابط هو الظروف المحيطة للعمل ومتطلباته .

الاستنتاجات والتوصيات

✦ يلزم تطبيق التعاون والعنفود عدد من المعوقات منها: عدم تقبل بعض منظمي المؤسسات إتباعها لعدم وجود القدرة على الضبط والتحكم بجميع المؤسسات المشكلة أو المكونة للعنفود، أو عدم القدرة على حثهم على الالتزام والاستمرار، أو غياب التنسيق في ظل ظروف غير مستقرة.

✦ لا بد من التفكير بعمق في تطبيق التعاون بشكل يضمن نجاحه واستمراره ليحقق تميز للمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، والتأكيد على تخصص كل مؤسسة في المجال الذي تمتاز به، ومن ثم سد ما ينقصها من موارد بالاعتماد على مؤسسات أخرى، لأنه كلما اتجهت هذه المؤسسات إلى إنتاج أجزاء محددة ومتخصصة من مدخلات الإنتاج، كلما كان لها دور أكبر في مساعدة الصناعة على التطور والمنافسة عالمياً.

✦ معظم المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تتعاون مع بعضها إلا أن الترابط العنقودي بينها ضعيف نظراً لرغبتها في الصعود الذاتي على مستوى الصناعة، بالإضافة إلى عدم ثقة المؤسسة بالاستمرار والالتزام على المدى البعيد في هذا التعاون، بالإضافة إلى ضعف الطلب في الأسواق والناجم عن الأوضاع السياسية مما لا يحفز المؤسسة للبحث عن استراتيجية تساعد في زيادة إنتاجها .

✦ من الممكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال التعاون والترابط العنقودي وذلك لأن التعاون والعنفود يساعد على تخصص المؤسسة كما يساعد على زيادة مرونتها، واستجابتها للتغيرات بسرعة أكبر، فالتعاون والترابط العنقودي يزيد من إنتاجية المؤسسة ويعطي دعماً للمؤسسات بحيث تكون بمثابة حصانة وحماية لاستمرار المؤسسة في عملها إذا تراجعت نتيجة ظرف مؤقت ما، كما يزيد من رفع كفاءة المؤسسة وتحسين أدائها وقدرتها على الوصول إلى التكنولوجيا، ويزيد من إمكانية تطبيقها في المؤسسة .

✦ تساعد التكنولوجيا في تطبيق التعاون والعنفود وذلك في مجالين: المجال الأول أن استخدام الإنترنت سيزيد من اطلاع المؤسسة على الأسواق، ومن ثم زيادة وصولها لها، مما يدفع المؤسسة للبحث عن طريقة تقاوم وتقف أمام هذا التغيير التنافسي، كما يساعد المؤسسة في توسيع قاعدة الزبائن ويكون ذلك عن طريق التعاون والعنفود، أما المجال الثاني أن التكنولوجيا تزيد من الوصول للمعلومات، وتسرع في تدفقها، كما تسهل من

اتصال المؤسسات مع بعضها البعض وهذا كله يسهل تطبيق التعاون والعنقود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم .

✦ يساعد التعاون والعنقود على إيجاد الابتكار في العمل، وذلك من خلال زيادة الإطلاع على كل جديد في طريقة العمل أو الإنتاج .

✦ التعاون موجود في قطاع الحجر والرخام ويؤدي إلى منافع وفوائد عديدة للمؤسسة، أما العنقود فلا يزال ضعيف والسبب الأساسي لوجود أشكال متعددة من التعاون هو أن طبيعة العمل تتطلب الاعتماد على الطبيعة والمتغيرة، والتي تجبر المؤسسات على الاعتماد على بعضهم في إكمال سير عملهم .

✦ بالرغم من أن الظروف السياسية والحصار المفروض يقف في طريق زيادة وفعالية وكفاءة التعاون بسبب عدم ضمان القدرة على الالتزام بدقة المواعيد إلا أنه أحد الأسباب التي تدفع المؤسسات للتعاون والترابط العنقودي، بحيث تعتمد مؤسسة على تجهيز طلبية من مؤسسة أخرى فتكون الاستفادة لكل من الطرفين .

التوصيات :

بعد هذه الدراسة التحليلية في موضوع التعاون والعنقود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم وأثره على الميزة التنافسية، وقد سرح الفكر في ما تم جمعه من معلومات وبيانات عن هذا الموضوع ليحللها وينطلق منها إلى التوصيات التالية :

✦ يجب زيادة الاهتمام بتطوير إنتاجية وأداء المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم من خلال تطبيق أفضل الاستراتيجيات والتقنيات التي تم التوصل إليها، نظراً للدور الذي تلعبه في تنمية الاقتصاد، ولأنها تمثل العمود الفقري للاقتصاد الوطني، وما تشكله من النسبة الكبرى من حجم المؤسسات الفلسطينية، فهي أساس الإبداع والتجديد ووجود المهن الجديدة .

✦ ضرورة التفكير بشكل جيد بالطريقة والكيفية التي سيتم من خلالها تطبيق التعاون والعنقود من خلال مراعاة الأمور المتعلقة بقبول هذه الاستراتيجية، وإشعار المؤسسات بالحاجة إلى تطبيق التعاون والعنقود لما له من أهمية في مساعدة المؤسسة على النمو ومواكبة تحديات المنافسة الجديدة، ووصول المؤسسة إلى مستوى أفضل في ظل انفتاح الأسواق، فبالتعاون والعنقود يمكن استثمار المصادر والخبرات فيما بينها في العمل المشترك وذلك من خلال تخصصها لتجنب المشاكل العامة، وتحقيق الفعالية فيمكن التغلب على المشاكل التنافسية ومواكبة المنافسة العالمية والحديثة، وخلق روح المبادرة لديهم لتطبيقها في مؤسساتهم لأنه يحقق للمؤسسات وضع أفضل من الوضع السابق .

✦ يجب ربط مصلحة كل مؤسسة من المؤسسات بمصلحة الكيان العنقودي بأكمله لضمان استمرار ونجاح تطبيق التعاون والعنقود في المؤسسات، ويكون ذلك بأن تخصص كل مؤسسة بما تتميز فيه وتعتمد على غيرها بما ينقصها من مصادر أو خبرات تكون المؤسسة الأخرى متميزة فيه، وبذلك تصبح الميزة التنافسية لكل مؤسسة تعتمد على مدى ترابطها ومساهمتها بالعنقود .

✦ الحرص على أن يكون أساس اختيار استراتيجية التعاون والعنقود محسوباً ومدروساً تبعاً للظروف المحيطة

ولما يطرأ عليها من تحويرات مستقبليّة، بحيث تكون درجة الترابط متوافقة مع حاجة السوق وطبيعة العمل وأي شكل من أشكال التعاون يكون مبرراً ويتوقع أن يكون له أثر في تحقيق التميز والتقدم.

✦ يجب أن يكون تطبيق التعاون والعنفود في المؤسسات تدريجياً، لا سيما أن التعاون والعنفود يطرق أبواب التقدم والتميز والنجاح، فوجب إعطائهم روح المبادرة في تطبيقه ومراعاة الطريقة الصحيحة التي تتوافق والظروف المحيطة، كما تتوافق مع سلوك وطريقة تفكير أصحاب ومترأي المؤسسات العاملة في قطاع الحجر والرخام مع الأخذ بعين الاعتبار بأن تطبيق التعاون والعنفود يحتاج إلى وقت.

✦ ضرورة استخدام التكنولوجيا لتسهيل تطبيق التعاون والعنفود وزيادة تفعيل تطبيقه، وذلك من خلال الإنترنت لما لها من أهمية في عملية اتصال المؤسسات مع بعضهم، وفي سرعة تبادل المعلومات والمهارات واتخاذ القرارات السريعة، والوصول إلى الأسواق الخارجية وإلى مستهلكين جدد.

✦ يجب إعطاء تصور من قبل الجهات المعنية عن أهمية تطبيق التعاون والعنفود خاصة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق، فلا بد من الاستعداد لمواجهة التحديات وضغوطات المنافسة العالمية بالتجمع وتضافر الجهود لتمييز هذه المنتجات لما لها من خصائص على المنتجات الأخرى.

✦ يجب الاهتمام بموقع العنفود واستغلال قرب المؤسسات من بعضها، بحيث تتوافر فيه أسباب النجاح والصفات التي تسهل على المؤسسات تحقيق التنافس من حيث الأجور والتكاليف المنخفضة، مما يزيد من قدرة العنفود على إنتاج كميات كبيرة، وعدم الاعتماد على مصادر التوريد الخارجية (Outsourcing) وتجنب المشاكل المتعلقة بها، وذلك من خلال إيجاد موردين محليين لمدخلات الإنتاج وبكاف أقل نسبياً من استيرادها، مما يؤثر إيجابياً على منافسة الصناعة في السوق المحلي والعالمي، وهذا ما تعجز عنه المؤسسة منفردة.

✦ إنشاء مراكز تكنولوجية متطورة لخدمة المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين، وإمدادهم بالاستشارات اللازمة من معلومات فنية وقانونية وتصنيعية، والعمل على حل المشاكل التي تواجههم، ومحاولة دعمهم وتقوية وجودهم في الأسواق التي يعملون بها من أجل الاستمرار في تحقيق النجاح، لأن معظم القائمين على المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم هم من الأشخاص الذين تكون لديهم الرغبة في أخذ زمام المبادرة

وما يطرأ عليها من تغييرات مستقبلية، بحيث تكون درجة الترابط متوافقة مع حاجة السوق وطبيعة العمل وأي شكل من أشكال التعاون يكون مبرراً ويتوقع أن يكون له أثر في تحقيق التميز والتقدم.

✦ يجب أن يكون تطبيق التعاون والعنقود في المؤسسات تدريجياً، لاسيما أن التعاون والعنقود يطرق أبواب التقدم والتميز والنجاح، فيجب إعطائهم روح المبادرة في تطبيقه ومراعاة الطريقة الصحيحة التي تتوافق والظروف المحيطة، كما تتوافق مع سلوك وطريقة تفكير أصحاب ومدراء المؤسسات العاملة في قطاع الحجر والرخام مع الأخذ بعين الاعتبار بأن تطبيق التعاون والعنقود يحتاج إلى وقت.

✦ ضرورة استخدام التكنولوجيا لتسهيل تطبيق التعاون والعنقود وزيادة تفعيل تطبيقه، وذلك من خلال الإنترنت لما لها من أهمية في عملية اتصال المؤسسات مع بعضهم، وفي سرعة تبادل المعلومات والمهارات واتخاذ القرارات السريعة، والوصول إلى الأسواق الخارجية وإلى مستهلكين جدد .

✦ يجب إعطاء تصور من قبل الجهات المعنية عن أهمية تطبيق التعاون والعنقود خاصة في ظل العولمة وافتتاح الأسواق، فلا بد من الاستعداد لمواجهة التحديات وضغوطات المنافسة العالمية بالتجمع وتظافر الجهود لتمييز هذه المنتجات لما لها من خصائص على المنتجات الأخرى.

✦ يجب الاهتمام بموقع العنقود واستغلال قرب المؤسسات من بعضها، بحيث تتوفر فيه أسباب النجاح والصفات التي تسهل على المؤسسات تحقيق التنافس من حيث الأجور والتكاليف المنخفضة، مما يزيد من قدرة العنقود على إنتاج كميات كبيرة، وعدم الاعتماد على مصادر التوريد الخارجية (Outsourcing) وتجنب المشاكل المتعلقة بها، وذلك من خلال إيجاد موردين محليين لمدخلات الإنتاج وبكف أقل نسبياً من استيرادها، مما يؤثر إيجابياً على منافسة الصناعة في السوق المحلي والعالمي، وهذا ما تعجز عنه المؤسسة منفردة .

✦ إنشاء مراكز تكنولوجية متطورة لخدمة المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في فلسطين، وإمدادهم بالاستشارات اللازمة من معلومات فنية وقانونية وتصنيعية، والعمل على حل المشاكل التي تواجههم، ومحاولة دعمهم وتقوية وجودهم في الأسواق التي يعملون بها من أجل الاستمرار في تحقيق النجاح، لأن معظم القائمين على المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم هم من الأشخاص الذين تكون لديهم الرغبة في أخذ زمام المبادرة

والإبداع وحب تحقيق الذات، ولكن تنقصهم بعض الخبرات والمهارات الإدارية، ولهذا فهم بحاجة إلى الإرشاد والدعم والتوجيه .

* إرسال العاملين المتميزين بعملهم على مستوى الصناعة في دورات تدريبية في الداخل والخارج تهدف إلى إحداث تغييرات في الأفراد من ناحية المعلومات، والخبرات، والمهارات، وطرق العمل، ويكون ذلك من خلال تبني جهة معينة لأموار التدريب والتي تشمل الأمور التالية وذلك تبعاً لحاجات العمل :

١. تحسين المهارات التسويقية من خلال التعاون مع مؤسسات متميزة في هذا المجال ليتم تسويق

المنتجات في أماكن مختلفة لزيادة الطلب على المنتجات وتحسين ظروف العمل .

٢. الاهتمام بالتعاون في مجال الوصول إلى المواد الخام حتى تزيد المؤسسة من قوتها التنافسية وتقلل من قوة الموردين التفاوضية .

٣. الاهتمام بالتعاون في مجال الوصول إلى التكنولوجيا لزيادة الإبداع في العمل عن طريق إنشاء مواقع إنترنت واستخدامها بشكل أكبر في العمل .

* محاولة تعزيز الثقة بين المؤسسات ويكون ذلك بالتعرف على أصحاب المؤسسات ومنظمي المشاريع وعلى المؤسسات ووضعها في سوق العمل .

بالإضافة إلى اطلاعهم بشكل مستمر على كل ما هو حديث والتدريب على الآلات الحديثة التي يتم شراؤها من الخارج كي يتم تشغيلها، ولتقوية مستوى المؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم من حيث المهارات والخبرات الموجودة والتي تعكس آثارها على الإنتاج .

* إن أساس النجاح هو وجود الإدارة الناجحة، فيجب العمل على إعداد برامج تدريبية من قبل جهة مسؤولة كوزارة التجارة والصناعة تهدف إلى تعريف أصحاب المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم على المهارات الإدارية الواجب توفرها لديهم لتوجههم في عمليات التخطيط والتوجه المستقبلي، وإدارة المصادر والموارد واستغلالها بشكل أمثل، وما الذي يجب فعله لمواكبة التطورات الحاصلة على مستوى الصناعة، وتقديم إرشادات في عمليات الإنتاج والتسويق .

✦ ضرورة اتصال المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم بالإستشاريين ومراكز البحوث والجامعات والتي من الممكن أن تساعد في حل بعض المشاكل المتعلقة بالصناعة، والتي تحتاج إلى دراسة وبحث وتحليل.

✦ الحرص على اختيار المؤسسات الفعالة عند عمل الترابط العنقودي، ويفضل البدء مع المؤسسات القوية التي يتوقع نجاحها في تطبيق العنقود لأن المؤسسة القوية الناجحة تقودها إدارة فعالة وعلى مستوى من الوعي الإداري والتجاري والتقني ، فيجب أن تكون هذه المؤسسات من المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة والتي تطمح بالوصول إلى أعلى مستوى في مجال الصناعة .

✦ يجب اختيار المؤسسات التي يكون أصحابها أو مدراءها على مستوى من الوعي والثقافة وحسن الإدارة والعقلية التجارية المتفتحة والطموحة نحو تحقيق النجاح والتميز، وذلك عند اختيار مؤسسات لتكون عنقوداً صناعياً متكاملًا، فمن خلالهم يتم اختيار مجموعة تتولى قيادة العنقود بأكمله لتكون قادرة على تحمل المسؤولية والقيام بتنسيق وتوزيع الجهود والأعمال على المؤسسات الداخلة ضمن العنقود للارتقاء به نحو التقدم والتميز، وخلق وسط من المنافسة التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحقيق ربحية أعلى للجميع.

قائمة المراجع :

المراجع العربية:

١. الأعرج، ماجد خليل، "اتحاد قطاع الحجر والرخام في فلسطين"، جامعة القدس المفتوحة - منطقة بيت لحم التعليمية، (١٩٩٨).
٢. بن عثمان، حاتم، "العولمة والثقافة"، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الأولى، (١٩٩٩).
٣. رسالة إخبارية صادرة عن اتحاد قطاع الحجر والرخام الفلسطيني - الخليل .
٤. السالمي، علاء عبد الرزاق، "تكنولوجيا المعلومات"، جامعة العلوم التطبيقية، عمان الطبعة الأولى ، (١٩٩٧).
٥. عبد المحسن، لؤي، و العلي، محمد صبحي، البنوك التجارية المحلية وتمويل المشاريع الصغيرة في مدينة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين، الخليل.
٦. عبد الهادي، عزت، "التنمية الاقتصادية ودور القطاع الخاص"، مركز بيسان للبحوث والإنماء.
www.pna.org/mol/arabic/studres/tanmia , (13/4/2002).
٧. مقداد، سامي محمد، "الحصار الإسرائيلي والمساعدات الدولية".
www.sis.gov.ps/roya.htm
٨. الناطور، توفيق ، "سياسات التشغيل وتنظيم سوق العمل في فلسطين".
www.pna.org .(13/4/2002).

1. Connolly, Thomas, and Begg, Carolyn. (1998), Database Systems, 2nd edn .
2. Johson, G., scholes, K. (1998), 'Exploring Corporate Strategy', 5th edn, Financial Times prentice Hall.
3. Mallach, G., Efrem, 'Understanding Decision Support Systems and Expert Systems', United States of America, 1994.
4. Porter, E., Michel, (1979), 'How competitive forces shape strategy', (Harvard Business Review).
5. Porter, E., Michel, (1998) 'Clusters and the new economic of competition', Harvard business Review , 79 , 79.
6. Wiliams, Auito, D.B.A, 'Creating competitive advantage in your business offering through the value chain'.
7. www.bhrc.ca/pulse/pulse_issues ,(15/4/2002).
8. www.outoship.com/news letter ,(15/4/2002)
9. (15/4/2002), www.b2binternational.com/article14 .
10. (15/4/2002), www.islersailing.com/keyto 10.
11. (15/4/2002), www.masterForum.com/articles/porter/ 11.
12. (17/4/2002), www.thomsonu.com/public/csfocusing/ 12.
13. (17/4/2002), www.uog.edu.sbdc/journals 13.
14. www.bhrc.ca/pluse/pluse issues/april ,(25/4/2002)
15. www.swin.edu.au/business/cbmr/seminars/sd/articles 15.
, (18/4/2002)

16. www.wic.edu/awec/ ,(15/4/2002)
17. Small Business Success Strategy-focus on your Niche.
 ,(15/4/2002), www.powerhomebiz.com/vol62/Niche.htm
18. www.unctad.org/en/special ,(22/4/2002)
19. William, ifor, fflowcs, 'Policy for inter firm':
WWW.cluster navigators.com/collected documents /Bologna % 2 OECD.pdf/
20. www.dcila.gov.au/crf/papers2000/ ,(11/5/2002).
21. www.uwe.ac.uk/bbs/trr/issues/is3-1-3/, (15/5/2002).
22. www.unctad.org/en/special/c3 ,(25/5/2002)
23. www.oneworld.org/thinktank/industry ,(15/5/2002)
24. www.uwe.ac.uk/bbc/trr/issue/ ,(20/5/2002).
25. www.milken.inst.org/rdppmaps/maplist ,(20/5/2002).
26. Expert Meeting on Clustering and Networking:
 ,(15/5/2002) www.unctad.org.en/special/c3emsd2.htm/
27. Barly, l., david, and Hany, s., Marks, 'advantage and disadvantage of Targeting industry Clusters,
Competitive + advantage + by + Networking + and + Clustering + in+ SMEs btng=Google+search.(23/4/2002).
28. Policy for inter-firm Networking and Clustering:
 ,(21/5/2002), www.ClusterNavigators.com/collected Documents
29. Expert Meeting on Clustering and Networking:
 ,(15/5/2002), www.unctad.org.en/special/c3cm5d3/
30. Sazarka, 'Networking and small firm:
 ,(25/5/2002), www.oneworld.org/tintank/

16. www.wic.edu/awec/ ,(15/4/2002)
17. Small Business Success Strategy-focus on your Niche.
,(15/4/2002), www.powerhomebiz.com/vol62/Niche.htm
18. www.unctad.org/en/special ,(22/4/2002)
19. William, ifor, fflowcs, 'Policy for inter firm':
WWW.cluster navigators.com/collected documents /Bologna % 2 OECD.pdf/
20. www.dcila.gov.au/crf/papers2000/ ,(11/5/2002).
21. www.uwe.ac.uk/bbs/trr/issues/is3-1-3/, (15/5/2002).
22. www.unctad.org/en/special/c3 ,(25/5/2002)
23. www.oneworld.org/thinktank/industry ,(15/5/2002)
24. www.uwe.ac.uk/bbc/trr/issue/ ,(20/5/2002).
25. www.milken.inst.org/rdppmaps/maplist ,(20/5/2002).
26. Expert Meeting on Clustering and Networking:
,(15/5/2002) www.unctad.org.en/special/c3emsd2.htm/
27. Barly, l., david, and Hany, s., Marks, 'advantage and disadvantage of Targeting industry Clusters,
Competitive +advantage +by +Networking +and +Clustering + in+ SMEs btng=Google+search.(23/4/2002).
28. Policy for inter-firm Networking and Clustering:
,(21/5/2002), www.ClusterNavigators.com/collected Documents
29. Expert Meeting on Clustering and Networking:
,(15/5/2002), www.unctad.org.en/special/c3cm5d3/
30. Sazarka, 'Networking and small firm:
, (25/5/2002), www.oneworld.org/tintank/

31. Policy for inter-firm Networking and Clustering:
www.Cluster Navigators.com ,(21/5/2002).
32. www.cordis.lu/itt/itt/en/02-1/innov03/ ,(15/5/2002)
33. www.unice.org/unice ,(18/5/2002).
34. SMEs Networking and learning:
www.uwe.ac.uk/bbs/trr/issues3/ ,(29/5/2002).
35. www.djassocialse.com.dja/ ,(29/5/2002).
36. SMEs Networking and Learning:
 ,(31/5/2002). www.uwe.ac.uk/bbs/trr/
37. The clustering Alliance :
 ,(30/5/2002). www.regional.org.au/articles/development/
38. www.ids.ac.uk/ids/global/conland/ ,(30/5/2002).
39. www.rediff.com/business/mag26/ ,(31/5/2002) .
40. www.regional.org.aci/articles/development , (25/5/2002).
41. www.dja Associales.com/dja/offered/resource/ , (15/5/2002).
42. www.ideas.uqumca/ideas/deb/cbrwps.htm ,(30/5/2002).
43. www.forum.europa.eu.int/irc/SME/info/data/SME/en/library/
 ,(3/6/2002).
44. Mirta, Jay, 'Making innovation and collective learning in small business
 ,(3/6/2002) . <http://www.antonio.emeradd.library.com/>
45. unctad is called upon to streng then presence of 'developing countries and economies, in transition in electronic commerce':
 ..<http://www.unctad.org/en/special.> ,(2/7/2002)

46. unctad commission explores inter-firm cooperation and electronic commerce for SMEs :

,(10/7/2002). <http://www.unctad.org/en/special/>

47. <http://www.albayan.co.ae/albayan/2001/0/5/27/eqt/14.htm>.

48. Building Competitive Advantage in The Palestinian Economy, Ministry of Planning & International Cooperation (MOPIC), August 1998.

الملاحق

الملاحق

Building Competitive Advantage in the Palestinian Economy

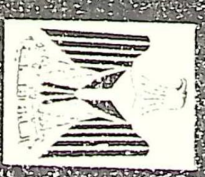
STONE CUTTING, SHAPING & FINISHING INDUSTRY CLUSTER

Volume (7)

Ministry of Planning & International Cooperation

(MOPIC)

August 1998



Building Competitive Advantage in the Palestinian Economy

**STONE CUTTING, SHAPING AND FINISHING INDUSTRY
CLUSTER**

Volume (7)

August 1998

**Ministry of Planning and International Cooperation
(MOPIC)**

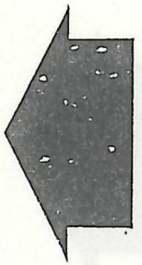


August 1998



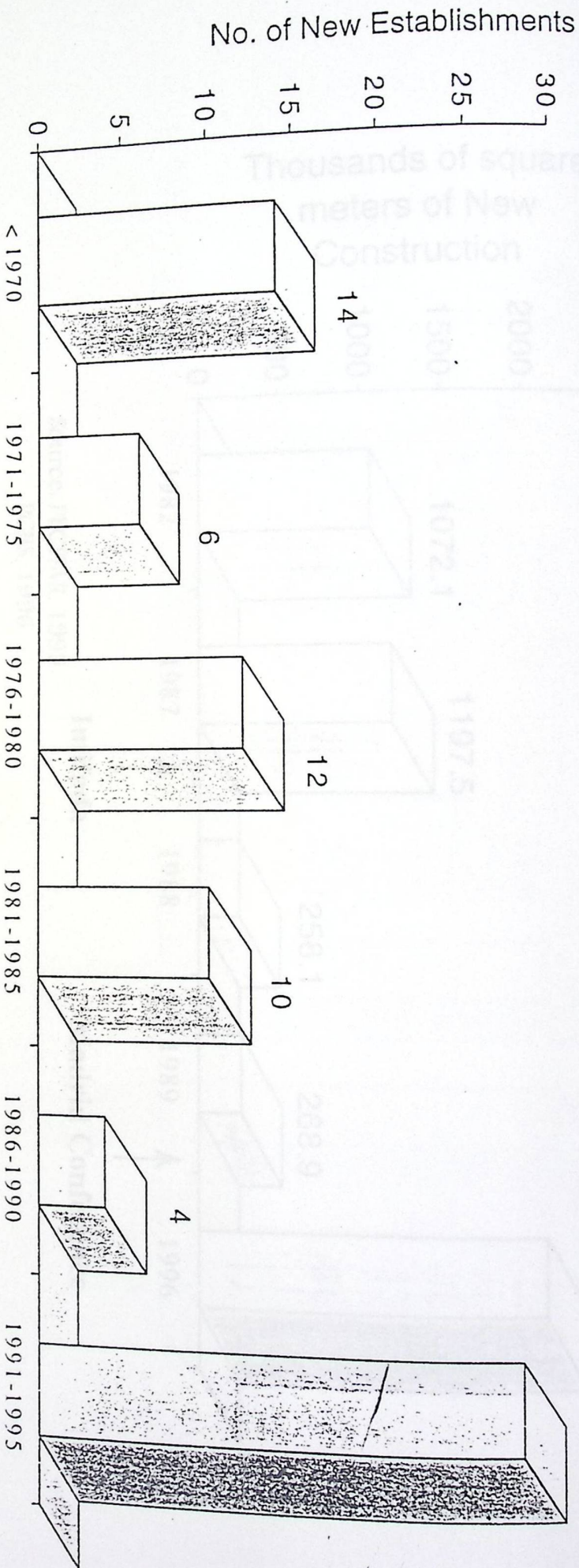
The Relative Size of the Palestinian Stone Cutting Industry

- Stone cutting represents 3% of total GDP (\$108.8 million)
- Exports of Palestinian stone products exceed 15% of total industrial exports
- 4400 workers are employed in the industry
- Building with local stone is an old and respected tradition



By any measure, stone cutting is a significant industry
in Palestine

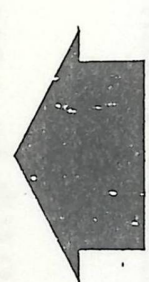
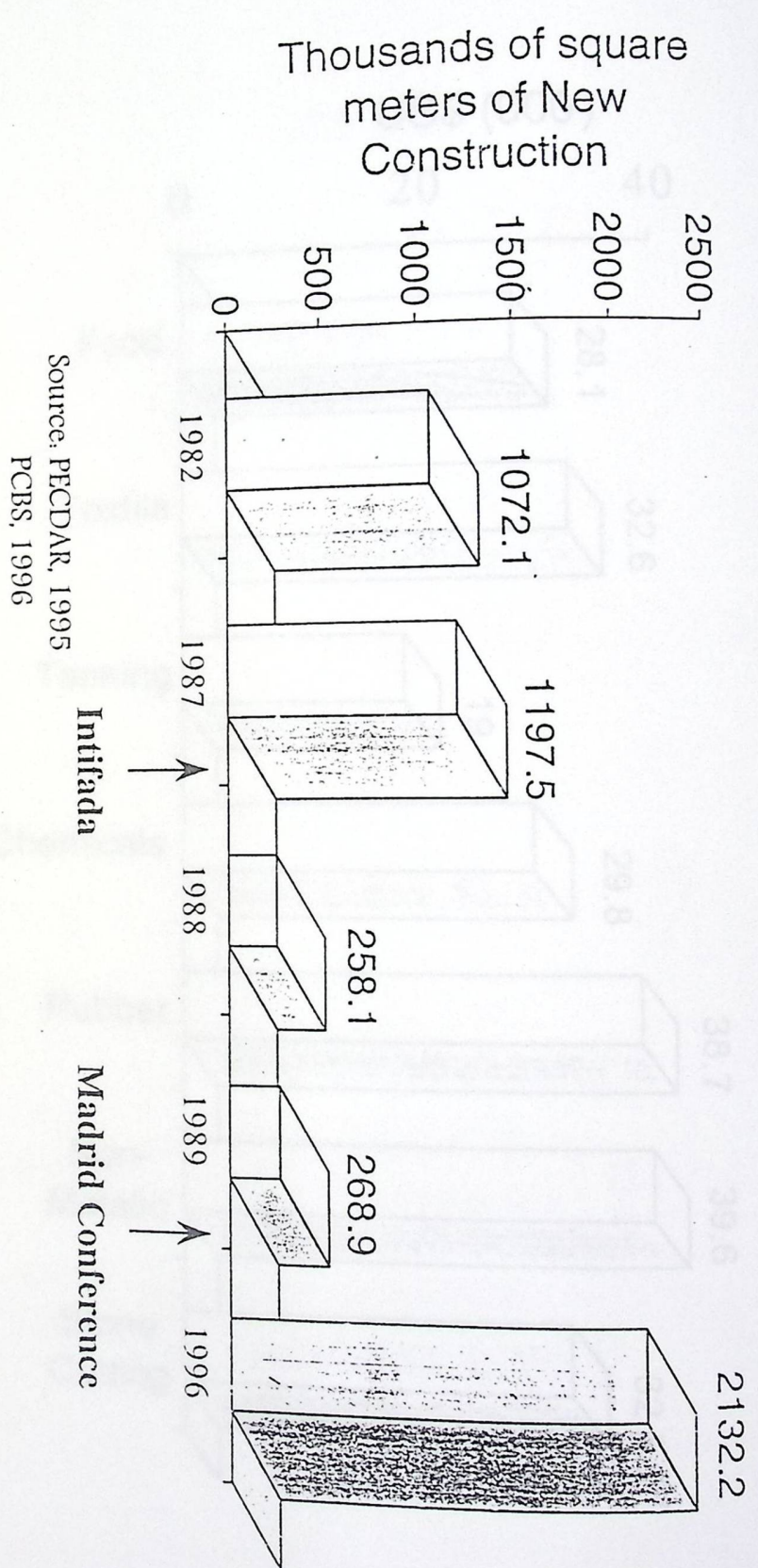
Number of New Establishments During the Period 1971-1995



The overall health of the economy drives new construction, which is directly tied to the growth in new stone cutting establishments

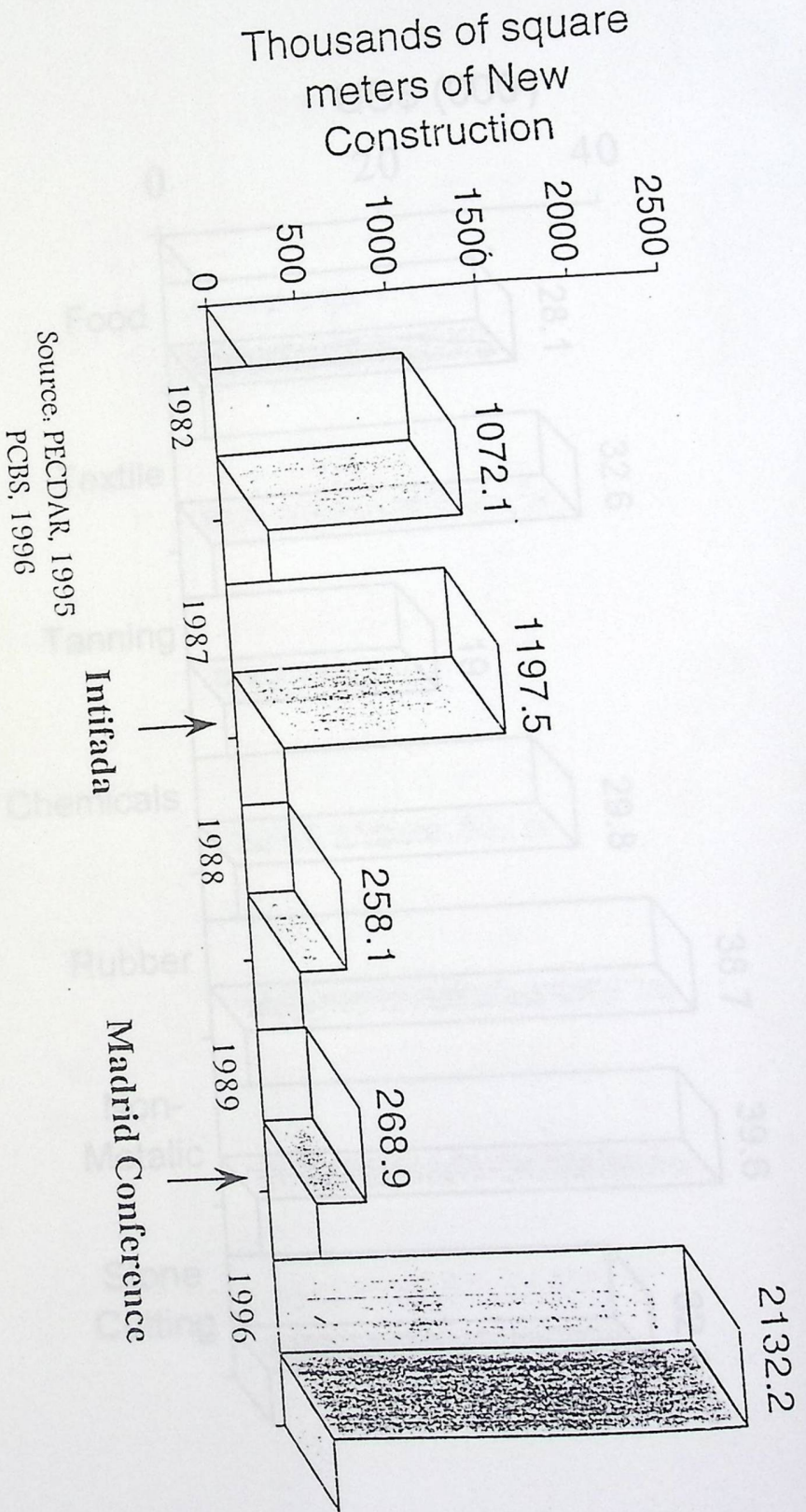
Based on the information extracted from the sample (70 firms).

The Construction Boom in Palestine



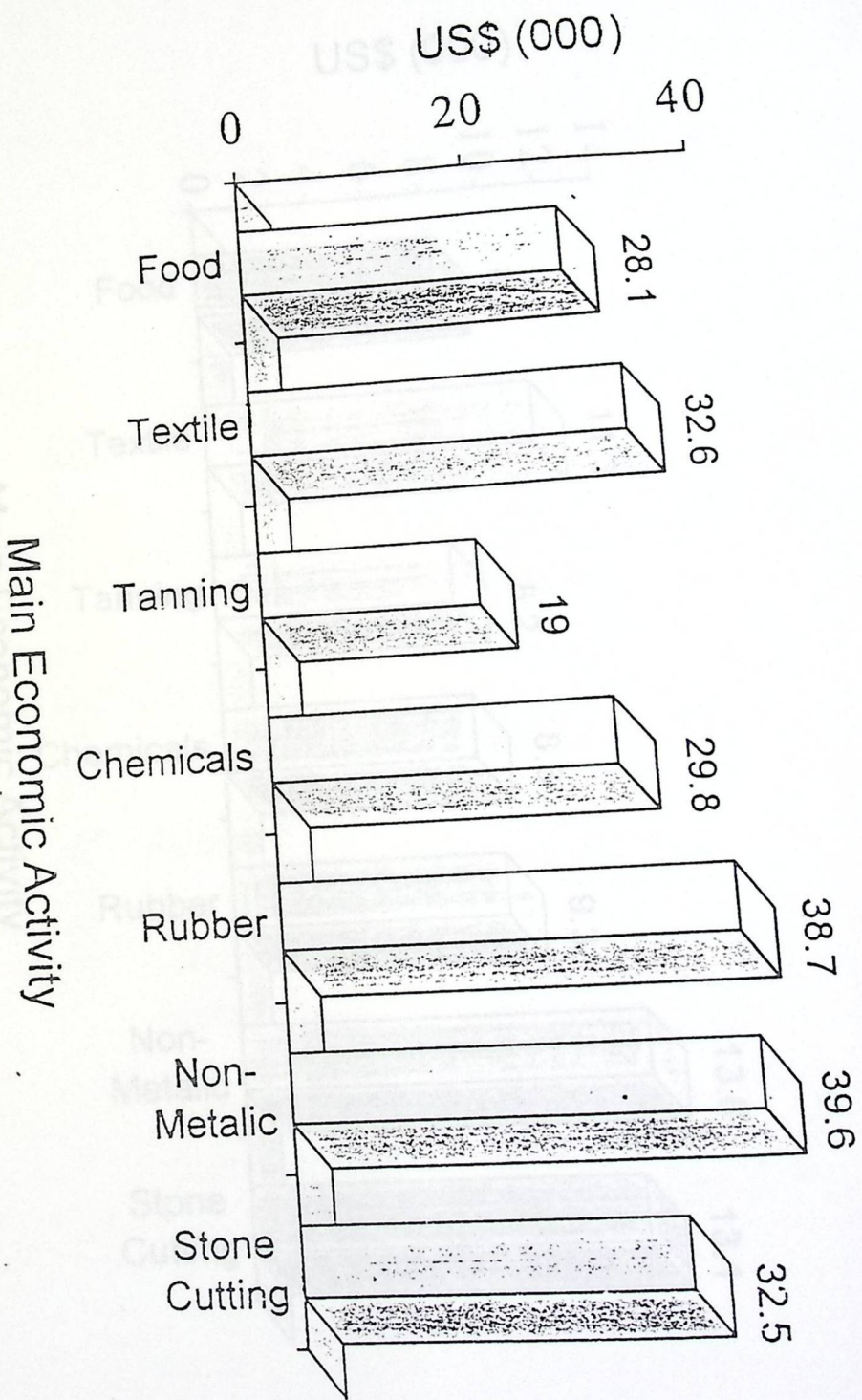
The growth of stone cutting has been fueled by a construction boom due to expectations created by the Peace Process

The Construction Boom in Palestine



The growth of stone cutting has been fueled by a construction boom due to expectations created by the Peace Process

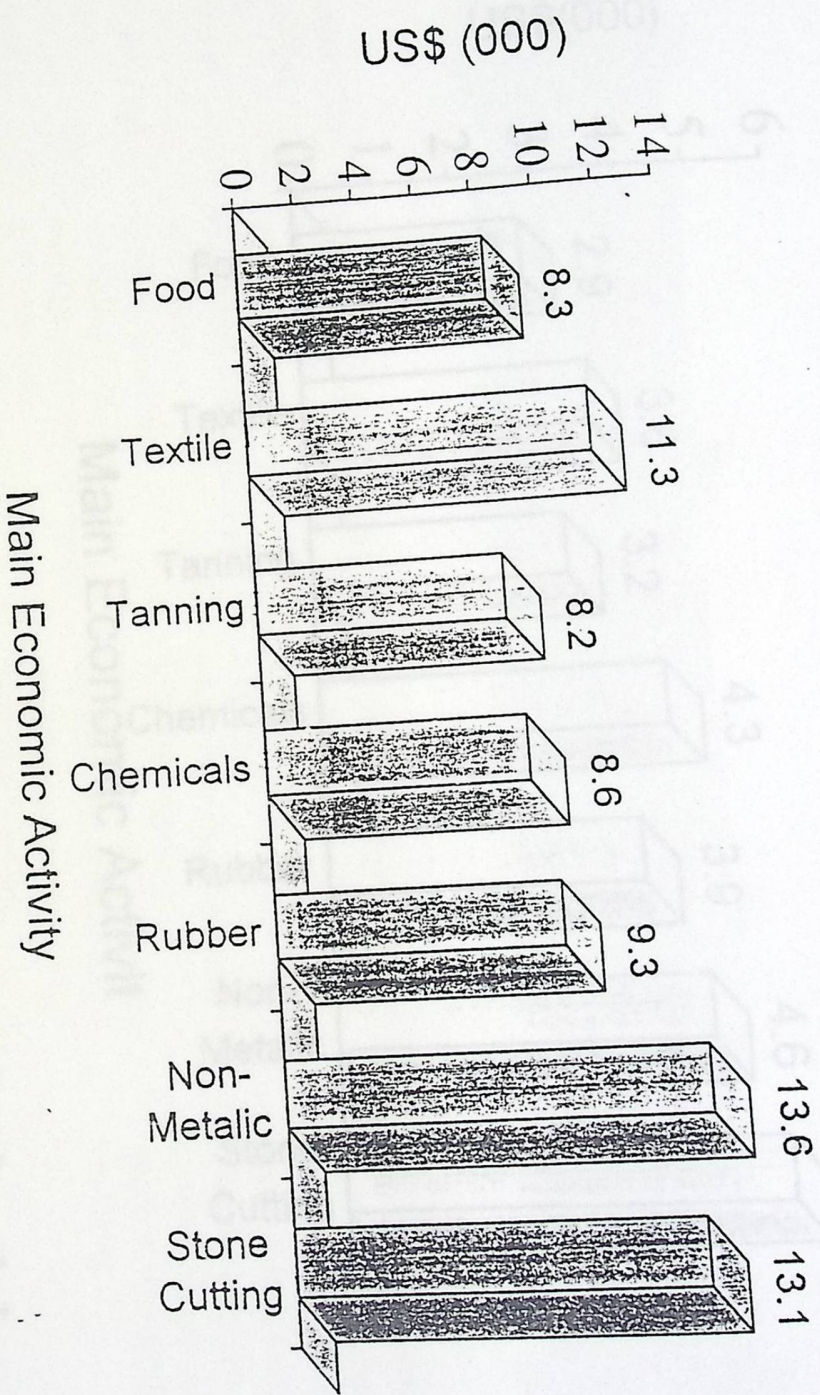
Gross Output per Paid Employee



With gross output per employee at \$32,500 per year, it is not difficult to understand why firms are rushing to meet demand

Source: Palestinian Central Bureau of Statistics, The Industrial Survey, 1994.

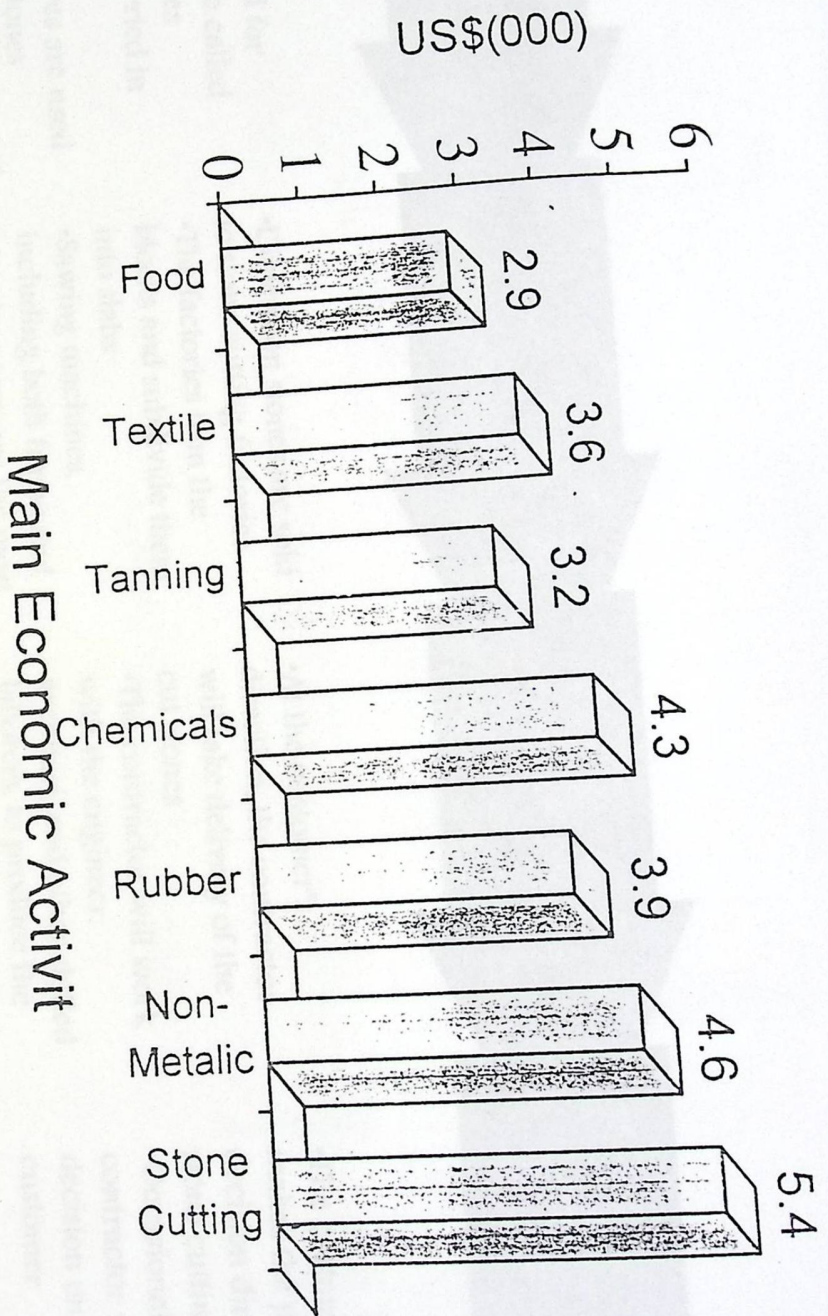
Value Added per Paid Employee



Such high productivity translates into high profitability

Source: Palestinian Central Bureau of Statistics,
The Industrial Survey, 1994.

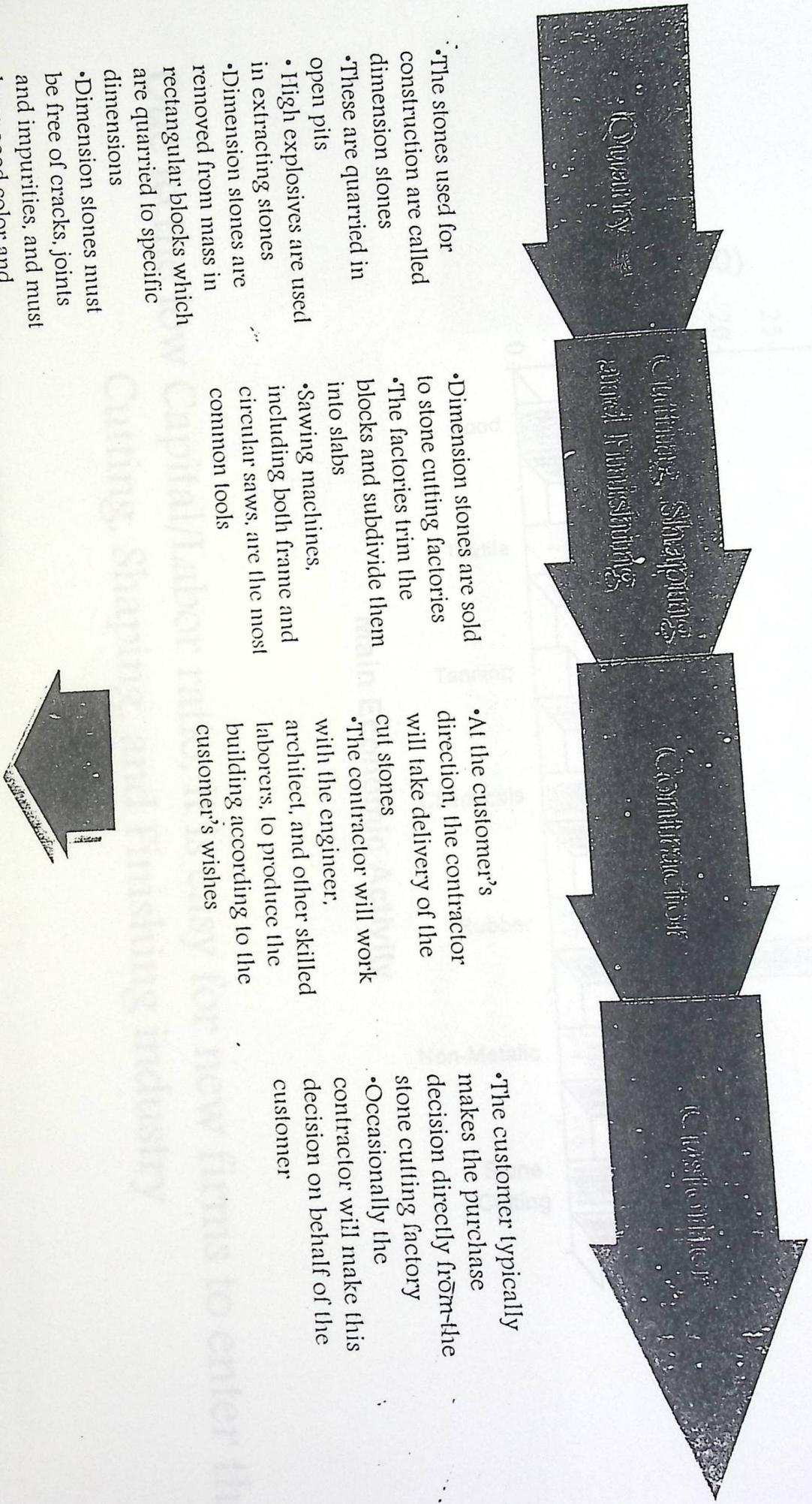
Annual Wage per Paid Employee



The combination of industry profitability and the back breaking nature of the work has led to an annual wage of \$5,400--the highest wage paid to unskilled laborers in any major industry

Source: Palestinian Central Bureau of Statistics,
The Industrial Survey, 1994.

The Value Chain



- The stones used for construction are called dimension stones
- These are quarried in open pits
- High explosives are used in extracting stones
- Dimension stones are removed from mass in rectangular blocks which are quarried to specific dimensions
- Dimension stones must be free of cracks, joints and impurities, and must have good color and uniformity of texture

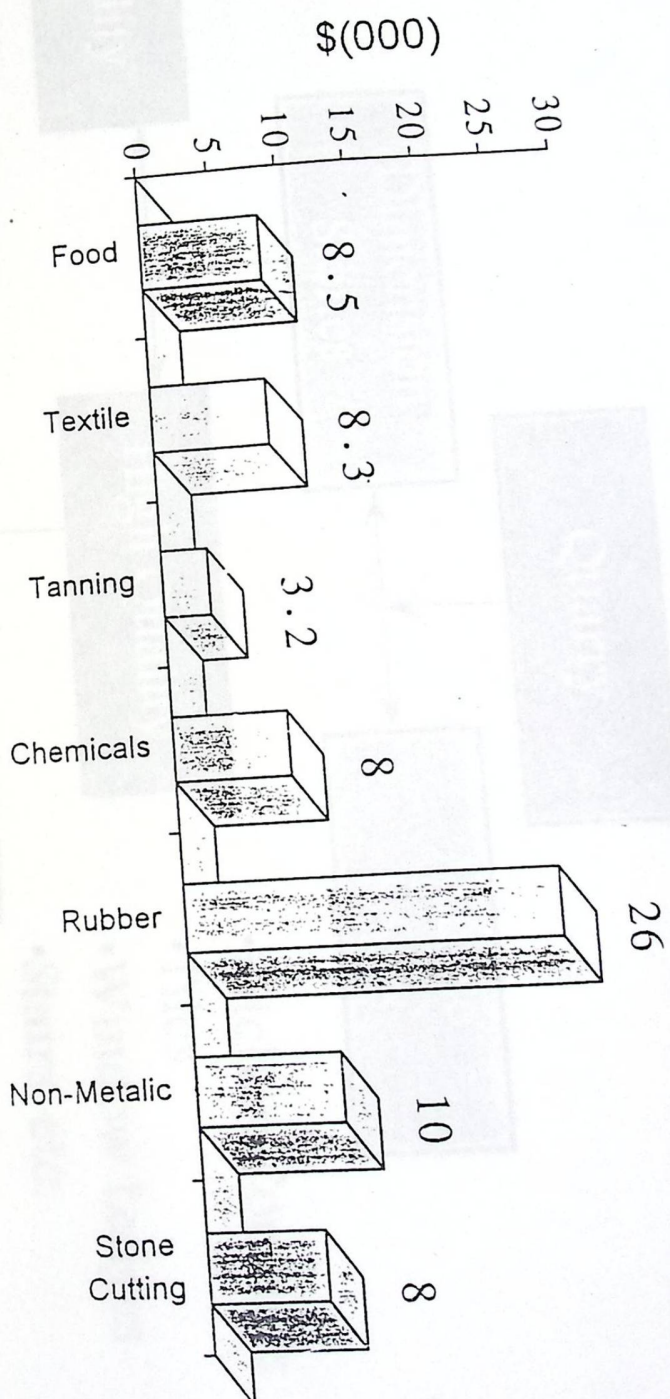
- Dimension stones are sold to stone cutting factories
- The factories trim the blocks and subdivide them into slabs
- Sawing machines, including both frame and circular saws, are the most common tools

- At the customer's direction, the contractor will take delivery of the cut stones
- The contractor will work with the engineer, architect, and other skilled laborers, to produce the building according to the customer's wishes

- The customer typically makes the purchase decision directly from the stone cutting factory
- Occasionally the contractor will make this decision on behalf of the customer

Stone cutting is a very specific link in the industry value chain

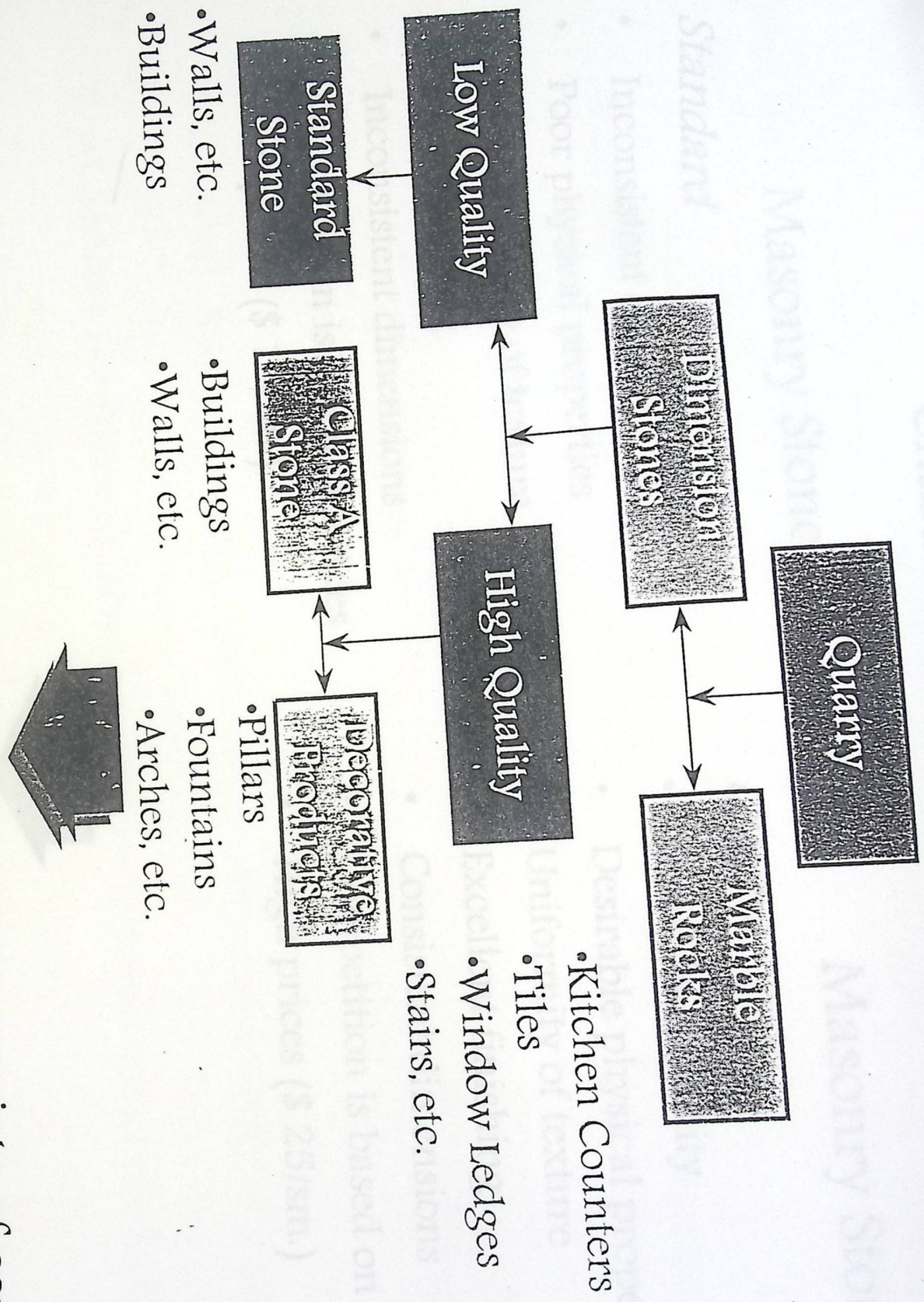
Capital/ Labor Ratio



Due to the low Capital/Labor ratio, it is easy for new firms to enter the Cutting, Shaping, and Finishing industry

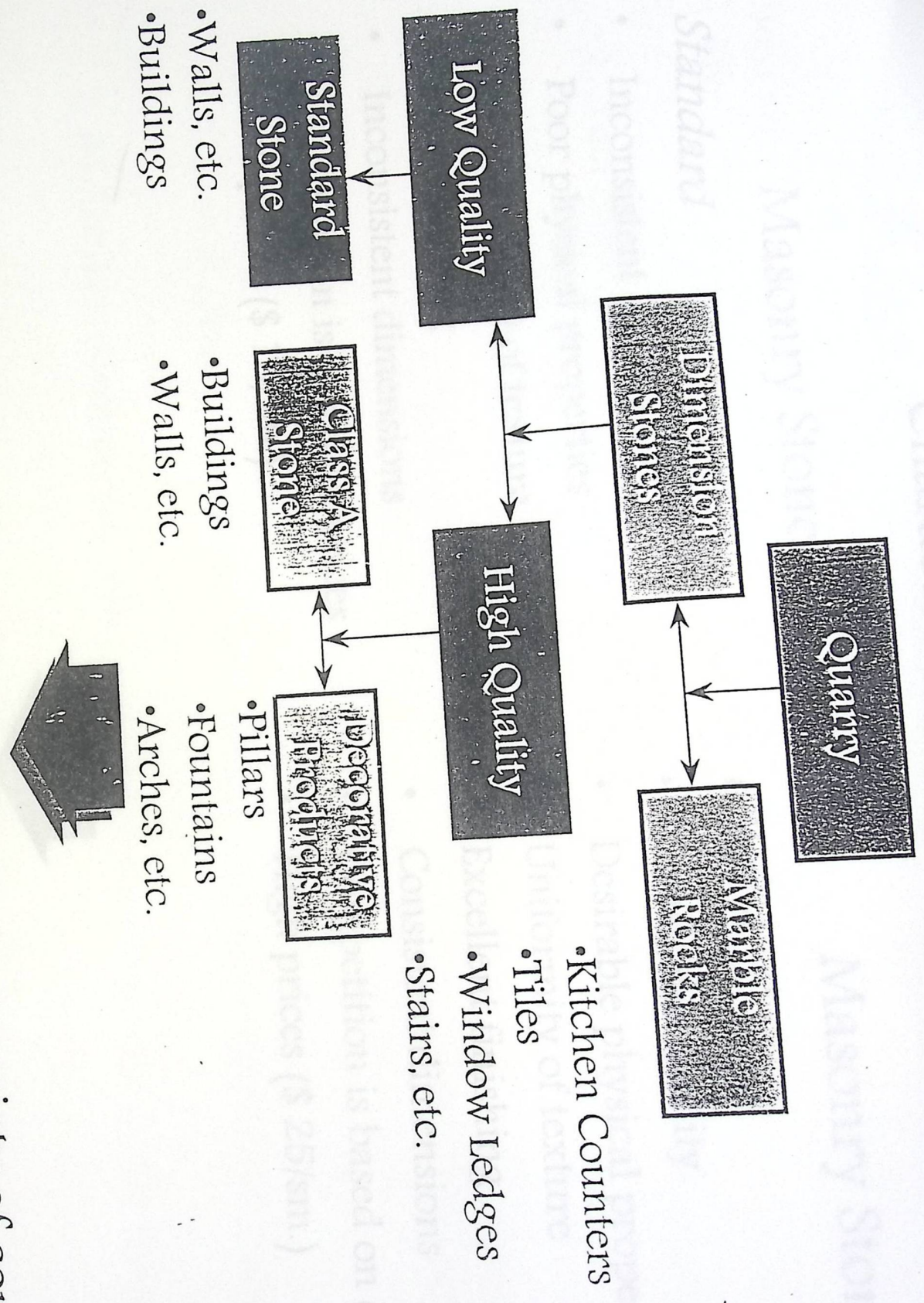
Source: Palestinian central Bureau of Statistics,
The Industrial survey-1994

Overview of Products



Within the stone cutting industry, there are a variety of consumer applications

Overview of Products



Within the stone cutting industry, there are a variety of consumer applications

Characteristics of Products

Masonry Stone

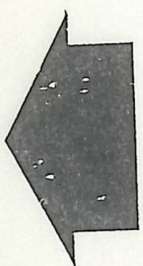
Standard

- Inconsistent quality
- Poor physical properties
- No uniformity of texture
- Poor finishing
- Inconsistent dimensions
- Competition is based on prices
- Low prices (\$ 10/sm.)

Masonry Stone

Class A

- Consistent quality
- Desirable physical properties
- Uniformity of texture
- Excellent finishing
- Consistent dimensions
- Competition is based on quality
- High prices (\$ 25/sm.)

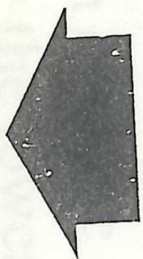


Not surprisingly, high quality stones lead to high quality competition

Geographic Distribution

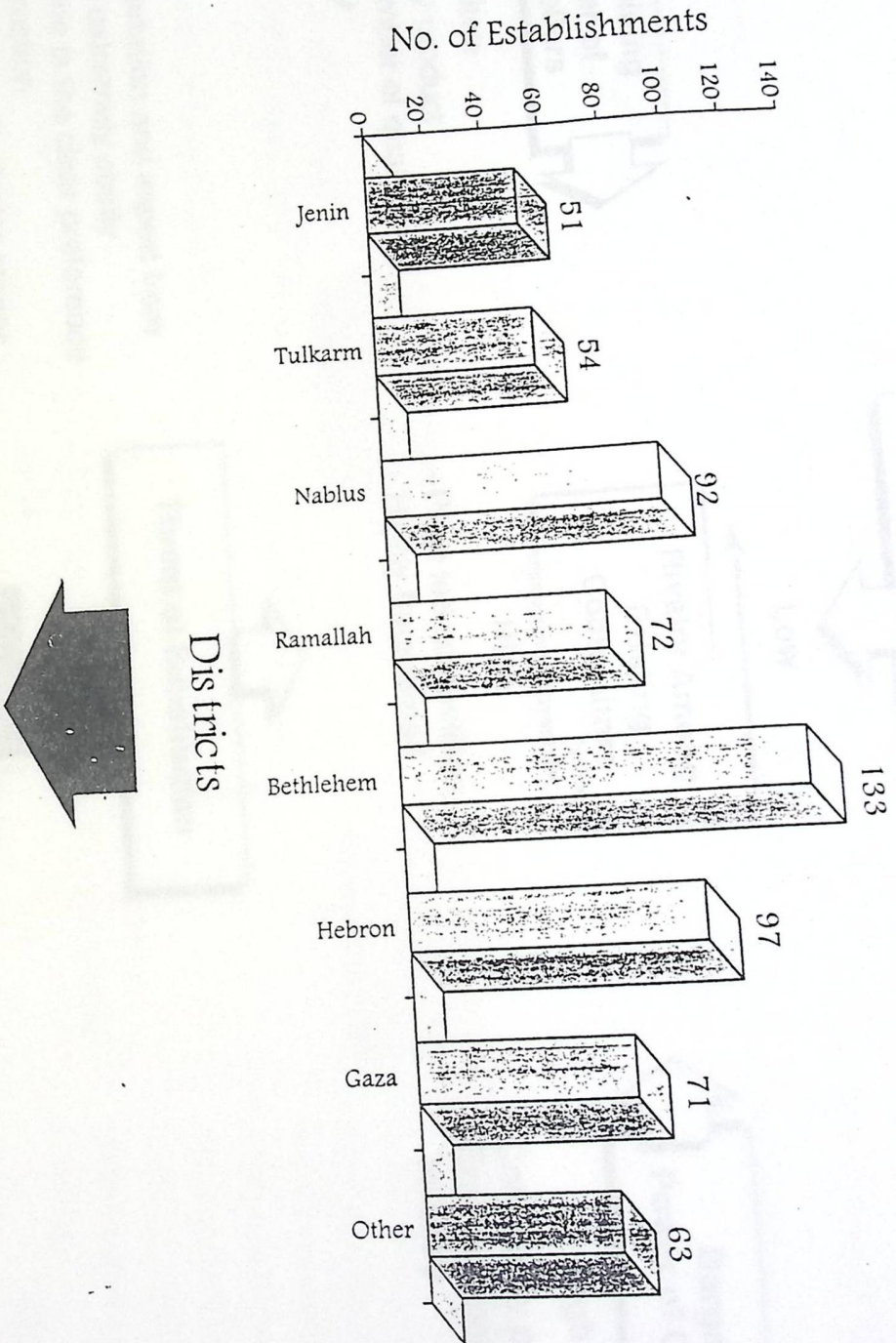
There are five major areas from which stones are quarried. In order of quality, they are:

1. Yata (Hebron): Free of cracks, good color and uniformity of texture
2. Jemmaeen (Nablus): almost has the same properties as the Yata stone
3. Bani Neim (Hebron): has no splits, hard quality which affects the sawing blades adversely
4. Kabatiah (Jenin): has cracks, hard quality and no uniformity of texture
5. Al-Sheikhs (Bethlehem): almost has the same properties as the Kabatiah stone



Stone quality is generally linked to where the stone is quarried

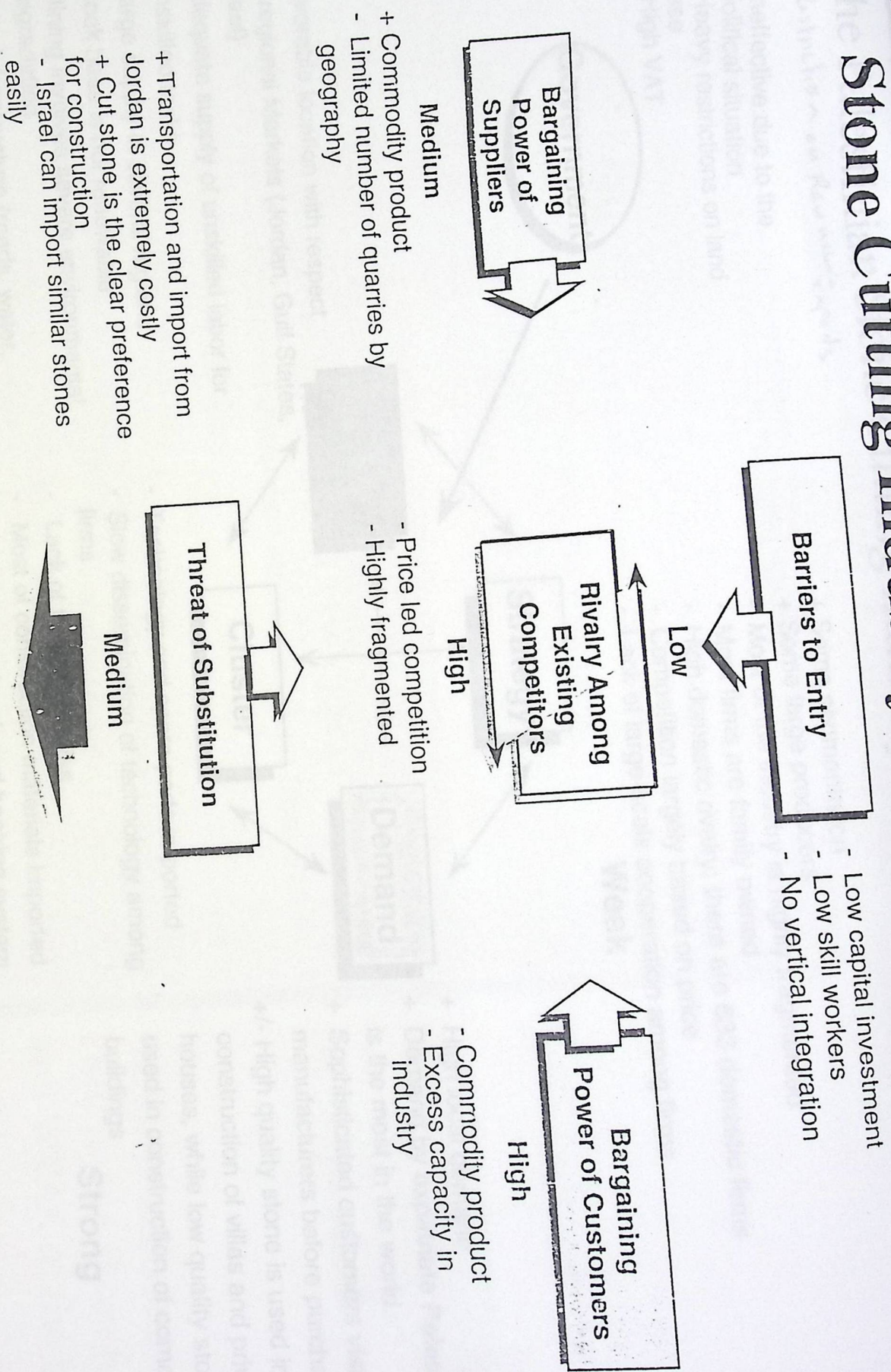
Palestinian Stone Cutting Industry: Geographic Distribution of Establishments



The highest concentration of stone cutting establishments is in Bethlehem, near the lowest quality quarries

Source: Palestinian Central Bureau of Statistics,
The Industrial survey - 1994.

Stone Cutting Industry Competitiveness

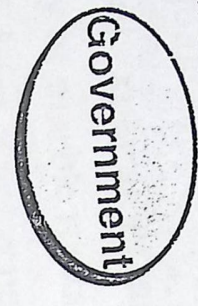


Focusing on short term profits has led most firms into a weak competitive position

The Palestinian Stone Cutting Industry: Competitive Environment

+ Restrictions on Raw material exports

- Ineffective due to the political situation
- Heavy restrictions on land use
- High VAT

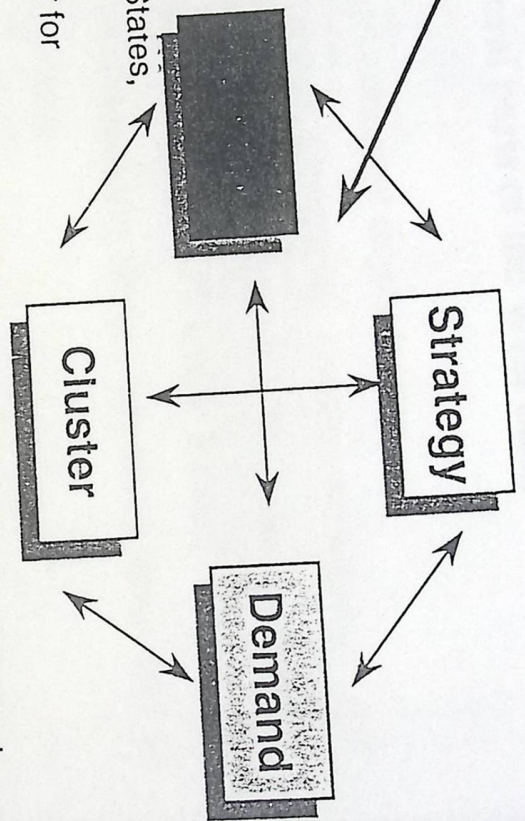


+ Favorable location with respect to regional Markets (Jordan, Gulf States, Israel)

+ Adequate supply of unskilled labor for unskilled tasks

- + Large supply in several regions
- Rock base is not renewable
- Mining involves severe environmental degradation
- Poor infrastructure (roads, water, electricity, communication)
- Expensive land
- Inconsistent raw material quality
- Enormous product weight and bulk

Fair to Weak



- + Some segmentation
- + Some large producers
- Most of the industry is highly fragmented
- Most firms are family owned
- High domestic rivalry: there are 633 domestic firms
- Competition largely based on price
- Lack of large-scale cooperation among firms

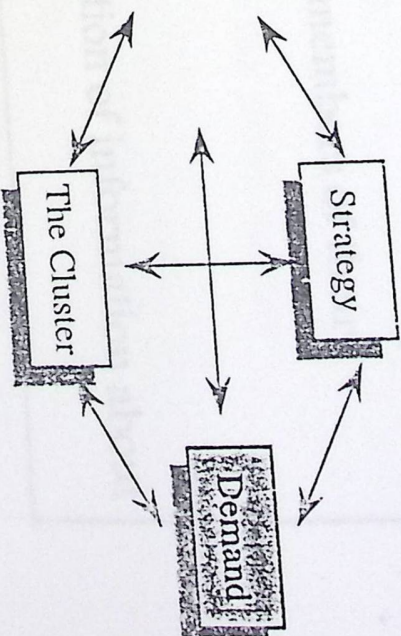
Weak

+ High local demand
 + Demand by expatriate Palestinians is the most in the world
 + Sophisticated customers visit many manufacturers before purchasing
 +/- High quality stone is used in construction of villas and private houses, while low quality stone is used in construction of commercial buildings

Strong

Factor Conditions

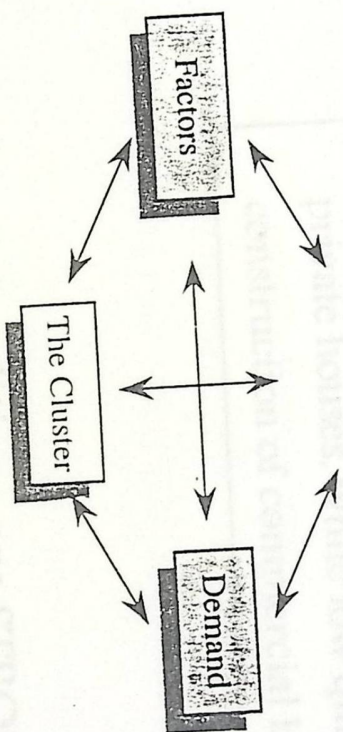
- + Favorable location with respect to regional Markets (Jordan, Gulf States, Israel)
- + Adequate supply of unskilled labor for unskilled tasks
- + Recent exploratory mining has demonstrated the availability of a vast supply of marble rocks in several parts of the West Bank
 - Rock base is not renewable
 - Mining involves severe environmental degradation
 - Poor infrastructure (roads, water, electricity, communication)
 - e.g. electricity supply per capita of around 680 kWh is low compared to countries of similar income levels - Egypt 815 kWh, Jordan 1054 kWh.
 - Expensive land. The price of dimension stones has risen from \$15 to \$200 per m³ over the past 20 years.
 - Inconsistent raw material quality
 - Enormous weight and bulk of product leads to high export cost
- As one exporter explained, "it is 100 kilometer by road from Hebron to the bridge and 60 kilometer from the bridge to Amman, the first journey costs \$ 1500 per vehicle".



Factor conditions are FAIR in the short term and WEAK in the long term

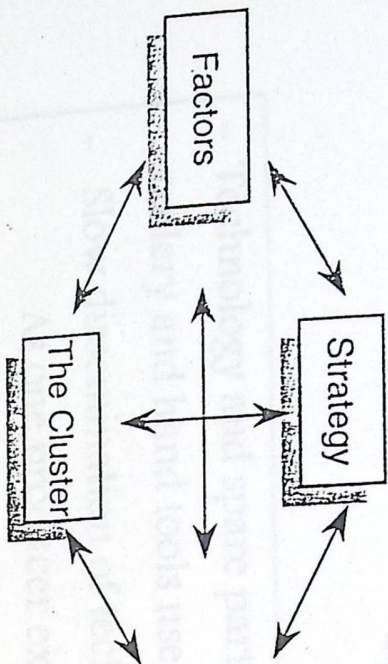
Strategy, Structure and Rivalry

- + Some manufacturers do serve specific customer segments
- + There are five stone cutting factories that have achieved substantial scale
- But, most of the industry is highly fragmented. the average size firm employs fewer than 8 people
- Most firms are family owned. 24% of industry workers are owners or members of their families
- High domestic rivalry: there are 633 domestic firms
- Competition is largely based on price
- Lack of large-scale cooperation among firms. This includes dissemination of information about new technology and foreign markets.



Industry Strategy, Structure, and Rivalry are WEAK

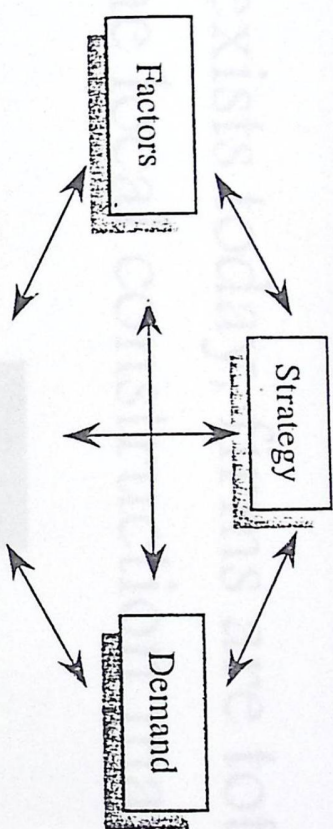
Demand Conditions



- + Local demand is relatively high. Local consumption constitutes 65% of total production.
- + Demand by expatriate Palestinians is the most sophisticated demand in the world for stone quality and design.
- + Sophisticated customers visit many manufacturers before purchasing
- +/- High quality stone is used in construction of villas and private houses, while low quality stone is used in construction of commercial buildings

Demand Conditions are STRONG

Related & Supporting Industries



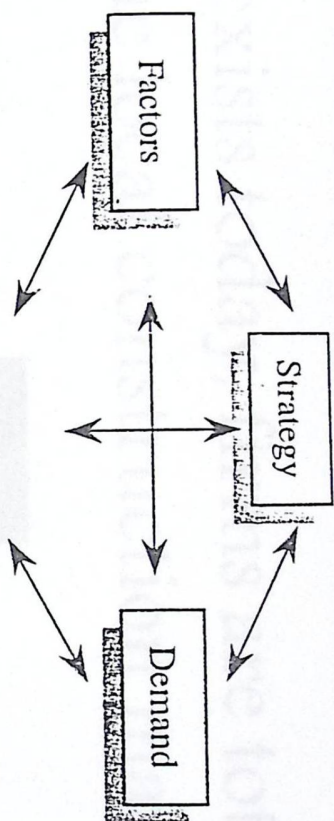
- Technology and spare parts are imported mainly from Italy and Germany. Some cutlery and hand tools used in trimming and polishing are locally produced.
- Slow dissemination of technology among firms.

As one producer explained, "because of the lack of information on the features of the new machines, I feel reluctant to replace my old machines with new ones"

- Lack of trading facilities. Exports are typically done through Israeli and Jordanian agents.
- Most of construction materials are imported from Israel
- Relatively undeveloped banking system. Most of the transactions (importing machines, making repairs, paying wages, buying raw materials) are financed from individual private savings.

Related and Supporting Industries are WEAK

Related & Supporting Industries



- Technology and spare parts are imported mainly from Italy and Germany. Some cutlery and hand tools used in trimming and polishing are locally produced.
- Slow dissemination of technology among firms.

As one producer explained, "because of the lack of information on the features of the new machines, I feel reluctant to replace my old machines with new ones"

- Lack of trading facilities. Exports are typically done through Israeli and Jordanian agents.
- Most of construction materials are imported from Israel
- Relatively undeveloped banking system. Most of the transactions (importing machines, making repairs, paying wages, buying raw materials) are financed from individual private savings.

Related and Supporting Industries are WEAK

Basic Industry Structure

As the industry exists today, firms are totally dependent on
the local construction market



The majority of firms are producing lower quality
products, which makes them entirely subject to prevailing
commodity prices



The small size of most firms, and the lack of forward or
backward integration, offers little reason to believe that this
situation is likely to change

Basic Industry Structure

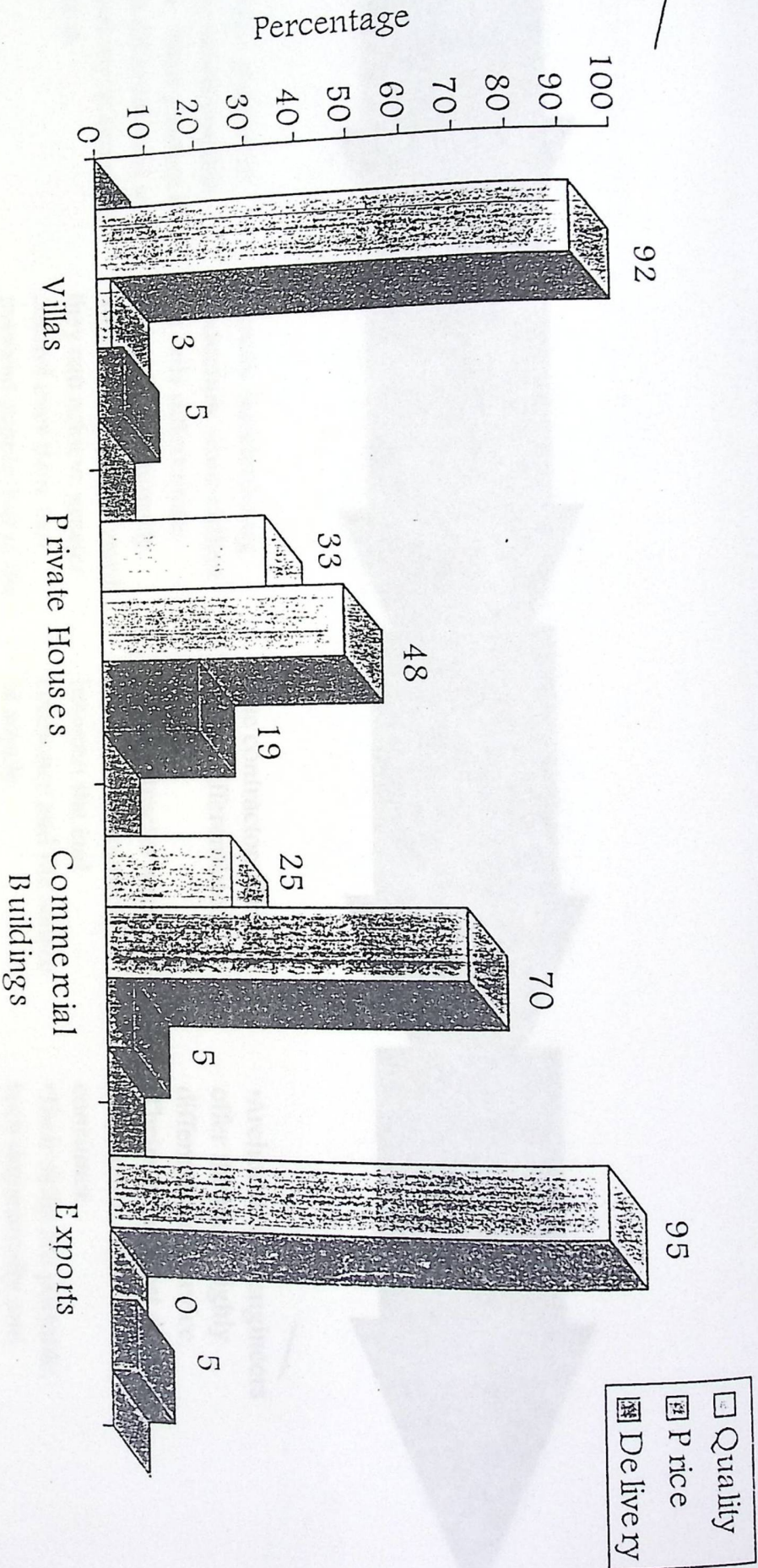
As the industry exists today, firms are totally dependent on
the local construction market



The majority of firms are producing lower quality
products, which makes them entirely subject to prevailing
commodity prices



The small size of most firms, and the lack of forward or
backward integration, offers little reason to believe that this
situation is likely to change



The survey reveals price insensitivity on the part of consumers of high quality stone. Focusing on quality instead of volume is a near term answer to greater control and profitability.

Source: Based on data extracted from the sample (70 firms, 10 contractors)

The Value Chain Revisited

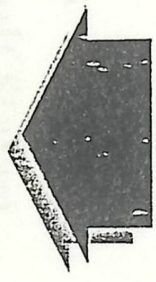


- The owners of quarries are in the worst possible position. Their product is the least differentiated and they must invest heavily to produce it.

- Even by standardizing production, stone cutters can only differentiate themselves marginally.
- By integrating backward they can achieve greater control over their raw material supply, but at the cost of entering a less profitable segment.

- The contractor offers a highly differentiated service.
- The contractor also controls the connection between the end consumer and the source of supply.
- This is a secure segment of the industry.

- Architects and engineers offer the most highly differentiated service.
- Theirs is the most direct connection with the end consumer.
- Their skills are portable, both domestically and internationally.



Forward integrating up the value chain offers the only true hope for survival in lean times and profitable export at any time

Short Term Recommendations

Differentiate production:

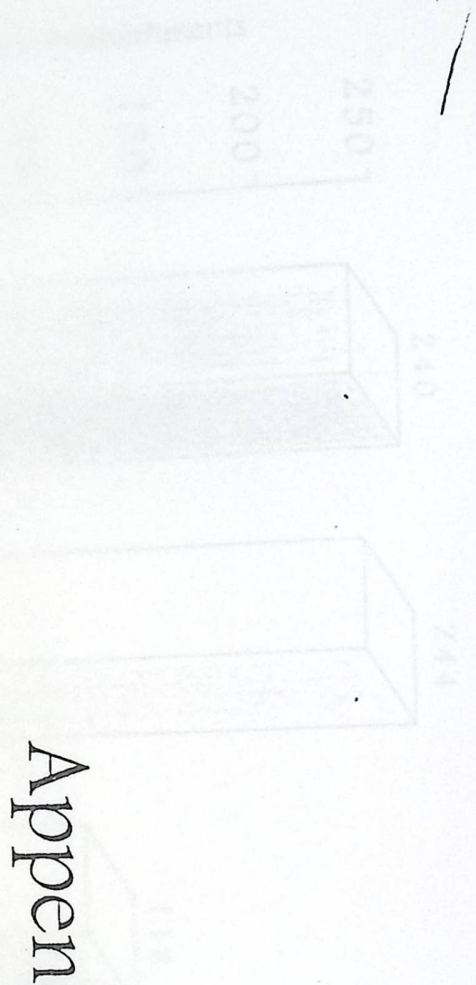
- Produce only the highest quality, uniform stones for construction
- Produce a subset of a decorative products
 - Pillars
 - Arches
 - Fountains
 - Tiles
 - Kitchen counters
 - Window ledges
- Target the highest quality customers
 - Wealthy locals
 - Palestinian expatriates
 - Foreign consumers (Gulf States)

Long Term Recommendations

Move up the Value Chain, by:

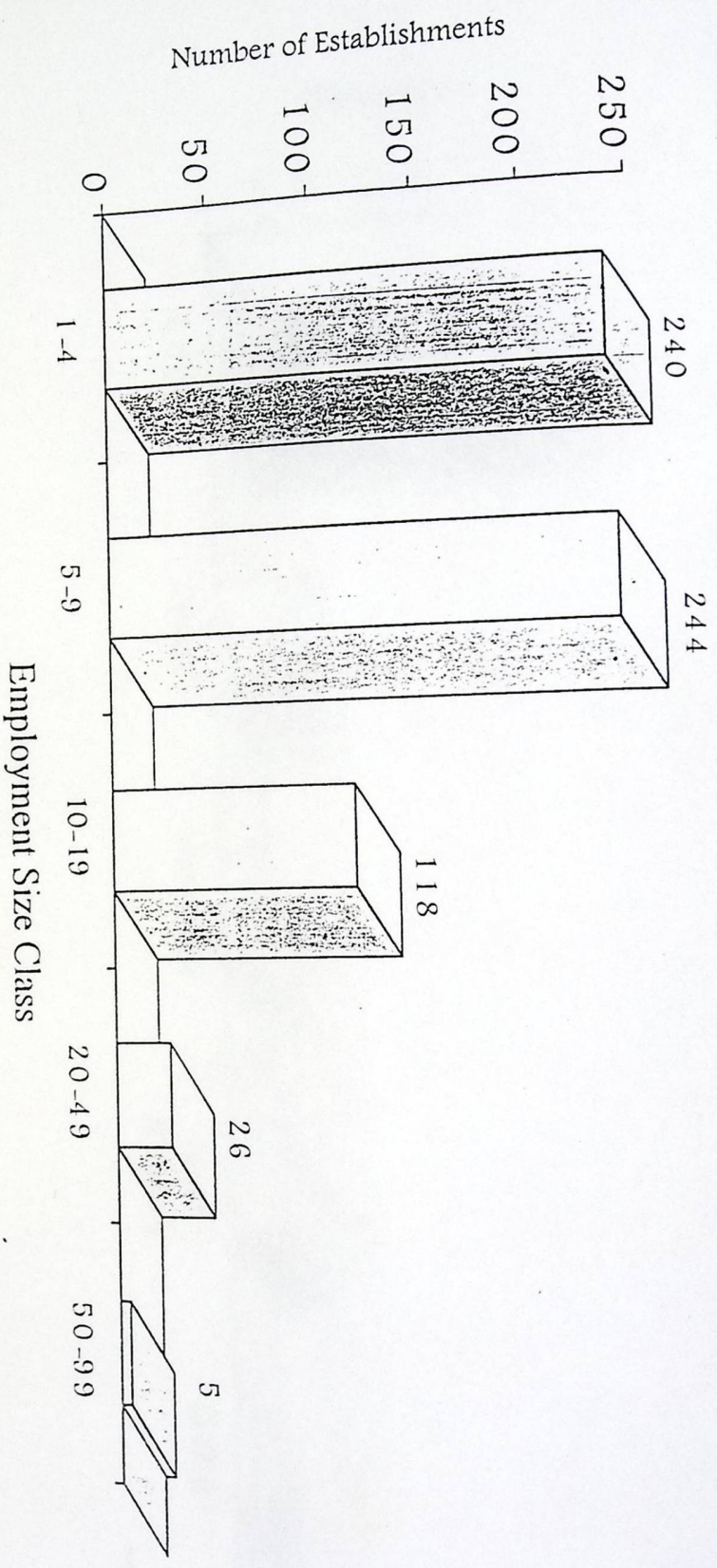
- Improving human resource base
 - Establishing vocational training centers to ensure that the human resource base keeps pace with the changing market
 - Developing the mid-level technicians to bridge the gap between craftsmen and highly specialized engineers
 - Increasing the involvement of engineering schools
- Improving supporting services
 - Upgrading the freight industry
 - Improving marketing and distribution services
 - Improving diffusion of information about technology and foreign markets that is relevant for both importers and exporters
- Consolidating and/or cooperating to achieve scale, facilitating the above

INDUSTRY STRUCTURE
Number of Establishments by Employment Size Class



Appendix

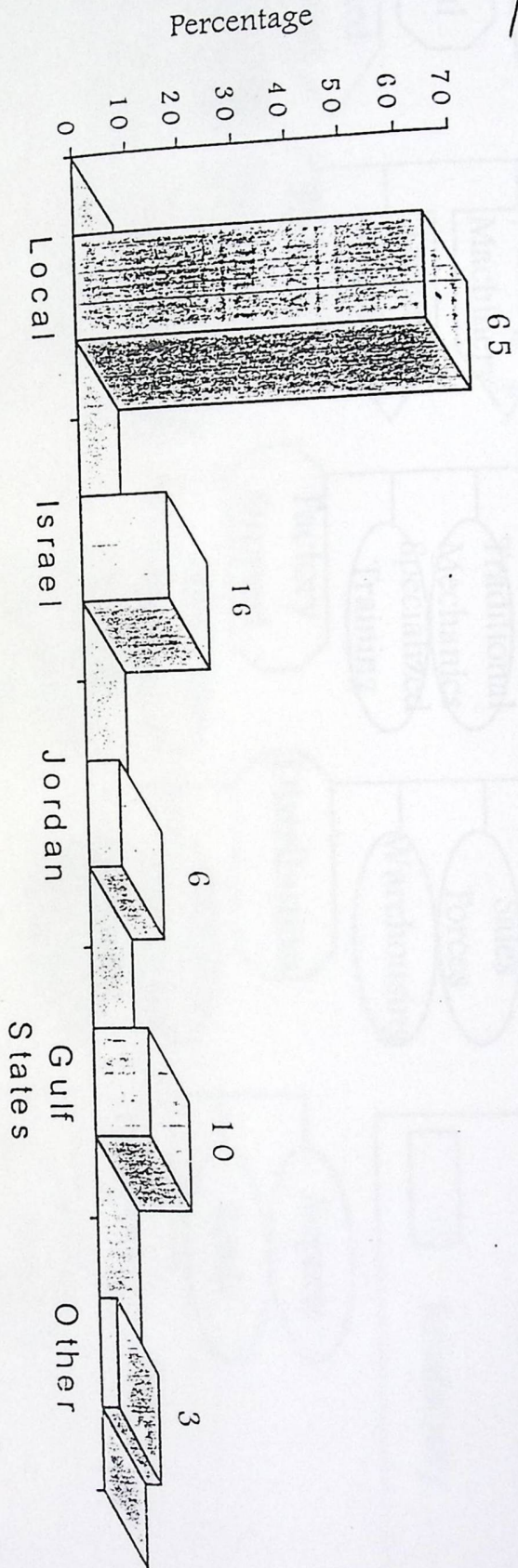
Industry Structure: Number of Establishments by Employment Size Class



The structure of stone cutting industry is dominated by a large number of small establishments. 76% of establishments employ less than 20 employees, while only 1% employ 50 or more employees.

Source: Palestinian Central Bureau of Statistics.
The Establishments Census, 1994, Final Results.

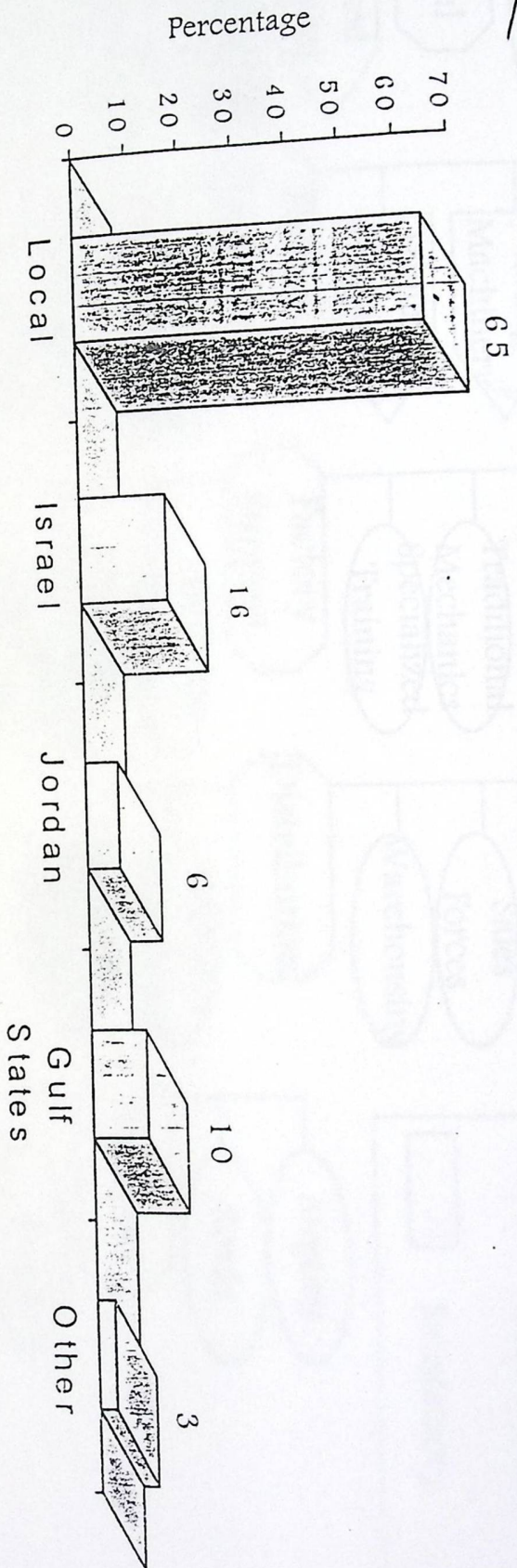
Palestinian Stone Cutting Industry: Local Demand Vs Foreign Demand



35% of production is exported and the remainder is locally consumed.

Source: Based on data extracted from the sample (70 firms)

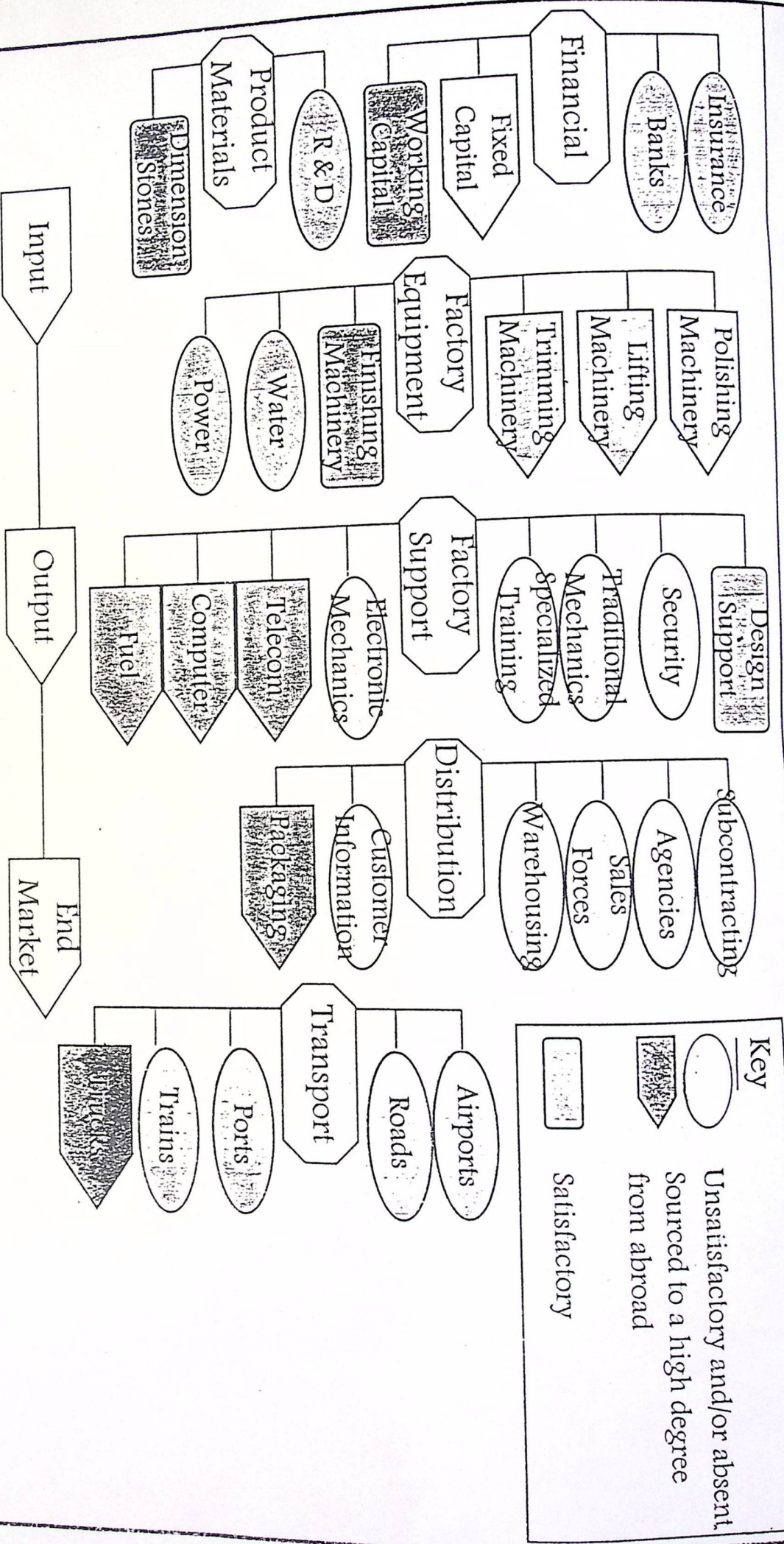
Palestinian Stone Cutting Industry: Local Demand Vs Foreign Demand



35% of production is exported and the remainder is locally consumed.

Source: Based on data extracted
from the sample (70 firms)

Health of Related and Supporting Industries



Satisfactory elements are: Raw Materials, Working Capital, Finishing Machines, and Design Support.

Absent elements are: Security, Ports, Airports, and Trains

استراتيجية لا بد من معرفة الأساس الصحيح لتطبيقها، فجاح أي استراتيجية لا يكتفى بصدقها وإنما يجب الالتزام ومراعاة بعض الأمور لنجاح الطريقة التي تطبق فيها الاستراتيجية .

وبالتالي يقدم هذا المبحث دراسة تحليلية وتفسيرية يجب من خلالها على القضايا التالية:

ما هي العوامل التي تدفع لإقامة تعاون أو عنقود بين المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم

وما هي الاعتبارات لنجاح وتطبيق والعنقود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم

وكيف تطبق التعاون والعنقود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم .

البند الأول: ما هي العوامل التي تدفع لإقامة أو إيجاد تعاون أو عنقود بين المؤسسات صغيرة

ومتوسطة الحجم :

من الواضح أن اللجوء لأي تغيير في استراتيجيات العمل سببه في الأساس ضرورة الحاجة إليه لأنه

يحق للمؤسسات وضع أفضل من الوضع السابق . وفيما يلي استعراض لبعض العوامل التي تقضي إلى إقامة

تعاون وترابط عنقودي بين المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم :

* ضعف السوق الذي تعمل فيه المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم خاصة إذا ما لازمه قوة في سوق

آخر يتصف بالانتعاش وزيادة الطلب ومن الصعب على هذه المؤسسات كمؤسسات صغيرة ومتوسطة

الحجم في وضعها المنفرد العمل فيه، وبالتالي تحاول المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم على الوصول

إلى السوق المنتعش والذي يكون فيه الطلب متزايد ويكون ذلك عن طريق التعاون والترابط فيما بينها

وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى السوق وفرض نفسها فيه خاصة إذا وجدت مؤسسات أخرى تعمل

في ذلك السوق، ويتبلور ذلك إذا أرادت المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم التصدير إلى الخارج مثلاً

نتيجة عدم وجود طلب كبير لمنتجاتها في السوق المحلي تبعاً لأوضاع اقتصادية ما¹.

¹www.uwe.ac.uk/bbc/trr/issue/, (20/5/2002).

النقص في المصادر والملازم للمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم مقارنةً بالمؤسسات الكبيرة، فمن الصعب على المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم الحصول على جميع المصادر والخبرات بمفردها وبذلك تبحث عن معاون ما تعتمد عليه في المجال الذي ينقصها، وهو أيضاً يعتمد عليها في مجال آخر ينقصه. وبذلك تضمن استمرارية التعاون .

كذلك النقص في المواد الخام نتيجة غياب الموردين المحليين أو قلتهم، والحصول على المواد الخام من الخارج ومثل هذه المؤسسات كمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم لا يمكنها الاندماج (Vertical Integration) نظراً لمحدودية إمكانياتها وبالتالي يكون التعاون والعنقود الخيار الأفضل للوصول إلى المواد الخام بإمكانيات عالية وبسهولة أكثر^١ .

ظهور التكنولوجيا والاعتماد عليها في العمل : من الواضح أن انتشار استخدام التكنولوجيا في العمل يحتم على جميع المؤسسات استخدامها والاعتماد عليها ونظراً لارتفاع تكاليف استخدام التكنولوجيا خاصة في المراحل الأولية ، خاصة أنها غالباً ما تأتي من الخارج فإن المؤسسات تتكاثف وتركز جهودها معاً حتى تتمكن من العمل بالاعتماد على التكنولوجيا لتحقيق نجاحها وتميزها^٢ .

حاجة السوق التي تفرض على المؤسسات التخصص في مجال ما لتمييز به مع قدرتها على التنوع وتلبية رغبات المستهلك حسب اختلافها وتعددتها ، وبالتالي ترى المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم أن الخيار لتقديم منتجات بجودة عالية وفيها تنوع واختلاف مع أسعار مناسبة وعن طريق ذلك تحقق ميزة تنافسية لا بد لها من أن تتعاون وترابط ويشكل فيما بينها العنقود^٣ .

^١ www.milken.inst.org/rdppmaps/maplist ,(20/5/2002)

^٢ www.milken.inst.org/rdppmaps/maplist ,(20/5/2002)

^٣ Policy for interfirm Networking and clustering.

www.cluster navigator.com/collected Documents/Bologna%20OECD/.

كيفية تطبيق التعاون والترابط العنقودي وأثره لتحقيق الميزة التنافسية

العولمة وأثرها على قطاع المؤسسات صغيرة ومتوسطة: فبانتشار العولمة وازدياد ضغوطها وتأثيرها على وضع المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم أصبح من الملح على المؤسسات البحث عن طريقة لمواجهة هذه التحديات وضغوط المنافسة العالمية سواء في مواجهة منتجات المؤسسات العالمية نتيجة للاستيراد أو نتيجة لمحاولة التصدير والذي بدوره يتطلب أن تتميز هذه المنتجات مقارنة بالمنتجات العالمية الأخرى فأحد الخيارات لمواجهة هذه الضغوط هو تعاون المؤسسات و تضامنها معا فيما يعرف بالعنقود^١.

ولعل التضامن موجودا منذ نشأة الصناعات بأشكال مختلفة و متفاوتة وهذه حاجة تشترك بها المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، إلا أن التعاون والترابط العنقودي بالصورة المكثفة والمركزة يعد أحد أنواع التغيير في المؤسسات .

ولعل البحث في موضوع التغيير بقي ملحا بالرغم من أنه طرق كثيرا ولكنه بقي كالأرض العطشى التي كلما سقيت طلبت المزيد وازدادت عطشا، وهذا أمر مبرر ما دام هنالك استراتيجيات جديدة تسعى لإيصال الصناعة أو المؤسسات إلى التقدم والرقى في مدارج التميز والسيطرة على السوق.

البند الثاني: الاعتبارات والإجراءات الاحتياطية لتطبيق التعاون والعنقود

ومن هنا كان لا مفر من أن يستهل الباحث موضوع التغيير لا سيما أن تطبيق استراتيجية التعاون

والعنقود ما هي إلا شكل من أشكال التغيير وبذلك فهناك ثلاث مراحل للتعامل مع التغيير تتلخص فيما يأتي^٢:

- المرحلة الأولى تتمثل في إشعار منظمي المشاريع وأصحاب المؤسسات إلى حاجة وضرورة تطبيق هذه الإستراتيجية وأن تطبيق مثل هذه الإستراتيجية يؤدي إلى تميز المؤسسة وتقدمها
- وأن التعاون بين المؤسسات وتطبيق العنقود هو ضرورة وحتمية الوصول للميزة التنافسية

^١www.unctad.org/en/special/ , (25/4/2002)

^٢'Mallach, G., Efrem, 'Understanding Decision Support Systems and Expert Systems', United States of America, 1994.

أمام التحديات السائدة و المتمثلة بالهولمة وانفتاح الأسواق واستخدام الوسائل الإلكترونية وأهمها الإنترنت في التجارة، والحاجة لمنافسة مؤسسات عالمية وأجنبية وتمكنت من الوصول إلى الأسواق المحلية بالإضافة إلى الأسباب المتعددة الأخرى التي ذكر بعض منها في المبحث السابق.

- المرحلة الثانية وهي المرحلة الفعلية والتطبيقية وفيها يتم إعطاء تصور للمستثمرين وأصحاب المؤسسات عن كيفية تطبيق التعاون والترابط العنقودي في المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم والشروط اللازمة لذلك فتتخصص كل مؤسسة بما تملكه وتتميز به من موارد وخبرات ليحقق العنقود بأكمله النجاح والتميز فيه وفي كل أعضائه من مؤسسات
- أما المرحلة الثالثة ففيها يتم اختيار الشكل الصحيح والمناسب لسلوك المؤسسات في العنقود ليستقر عليه وتدريب أصحاب المؤسسات عليه

وهذه الخطوات الثلاث ما هي إلا إطار عام يتضمن الطريق إلى أي تغيير، أما التفكير بتطبيق التعاون والعنقود فإن هنالك الكثير من السياسات المقترحة لتطبيق التعاون والعنقود بنجاح منها :

❖ سياسة لتطوير التعاون والعنقود تقترح أربع مراحل أساسية هي¹ :

١. الدراسة والبحث ومقابلة المعنيين وأصحاب المؤسسات في عمل الترابط العنقودي ويفضل البدء مع المؤسسات القوية والتي يتوقع نجاحها في تطبيق العنقود فيها.
٢. اختيار أصحاب المؤسسات والمدراء والعاملين في القطاع الذي يراد إقامة العنقود فمن خلالهم يتم اختيار مجموعة تتولى قيادة العنقود بأكمله.

¹Expert Meeting on Clustering and Networking

:www.unctad.org/en/special/c3emsd2/, (15/5/2002).

٣. المرحلة التطبيقية والتي يتم فيها تطبيق التعاون والعنقود على أرض الواقع بناء على التنبؤات والصورة المراد الوصول إليها مستقبلا.

٤. و أخيرا يجب تشكيل الوضع المؤسسي فيتم إنشاء المؤسسات والمنظمات التي ستدعم وتتعاوى مع التعاون والعنقود.

❖ كذلك فهناك خطوات باتباعها يمكن تشكيل وإقامة عنقود ناجح هي^١:

١. اختيار الموقع حيث أنه من المهم أن يكون موقع عمل العنقود مناسب تتوافر فيه أسباب النجاح والصفات التي تسهل على المؤسسات تحقيق القوى التنافسية مثل الأجور والتكاليف المنخفضة أو توفر البنية التحتية التي تسهل كل من العمل والتعاون .

٢. تحديد المؤسسات القريبة من بعضها واستثمار هذا القرب

٣. تطوير عمليات تحديث العنقود و هذا يتطلب رقابة مستمرة لكل من العنقود وطبيعة البيئة المحيطة به

٤. الاتحاد و التعاون و الترابط الفعلي في العمل .

❖ أيضا هنالك سياسات تقترح المراحل الثلاث التالية^٢:

١-اختيار وتحديد المؤسسات المراد إشراكها في العنقود

٢-عمل دراسات جدوى لمعرفة كل من تكاليف العنقود وفوائده

٣-التخطيط لإقامة العنقود و عمل خطة كاملة و متكاملة للبدء بتطبيقها .

❖ كما أن هنالك عدد من الأمور التي يعد اتباعها تسهلا لنجاح الترابط العنقودي منها :

¹Barly,l.david, and Hany, s.,Marks,'advantage and disadvantage of Targeting industry Clusters, Competitive +advantage +by +Networking +and +Clustering+in+SMEs
btng=Google+search.(23/4/2002).

^٢ نفس المرجع السابق

إنشاء و تشكيل العلاقات بين أصحاب ومدراء المؤسسات المختلفة المراد جمعها في عنقود^١.

- وجود دعم من الحكومة مع الملاحظ أن هنالك اختلاف في استراتيجيات تطوير العنقود تتعلق بمستوى الحكومة و هذه الاستراتيجيات تبدأ من أن يكون الدعم من الحكومة المحلية إلى أن يصل إلى المؤسسات الحكومية خارج السلطة المحلية، و هنا يستعرض الباحث أول مستويين نظرا لاشترك جميع الدول بهم وإمكانية تطبيقهم وهذين المستويين هما^٢:

١. الحكومة الإقليمية والمحلية وهنا يكون دورها في تطوير التعاون والعنقود خاصة إذا لم يوجد تنافس بين

المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص الذي سيقام فيه التعاون والعنقود

٢. المؤسسات الحكومية الوطنية واهم ما يميز هذا المستوى من الدعم أن الاطلاع على عملية تطوير العنقود

واسعة و الاستجابة للتغيرات والمتغيرات والظروف تكون سريعة وفعالة

إلأنه من الجدير بالذكر أن الاعتماد الأساسي في إقامة العنقود والتعاون بين المؤسسات يجب أن يكون أساسه

القطاع الخاص حتى يبق الهدف من العنقود قائما وهو السعي نحو تحقيق التميز والربحية خاصة انه اذا كان

العائق الاكبر على الحكومة فسينتقل دور القطاع الخاص من المستثمر الى المتفرج فقط

■ نشر المعلومات الملائمة وتكثيف التدريب وتعويد أصحاب المؤسسات والمدراء

والمستثمرين العمل ضمن مجموعة^٣

■ زيادة الوعي الإداري لزيادة فعالية التنسيق ودقة الالتزام بالمواعيد ويعد هذا

من أهم شروط نجاح التعاون والعنقود^١

^١ نفس المرجع السابق

^١ www.ClusterNavigators.com/collected Documents ,(21/5/2002).

^٢ Barly, I. David, and Hany, S., Marks, 'advantage and disadvantage of Targeting industry Clusters, Competitive +advantage +by +Networking +and +Clustering+in+SMEs btng=Google+search.(23/4/2002).

البند الثالث: أنواع التعاون والترابط العنقودي وأشكاله :

تتعدد أشكال التعاون والترابط العنقودي تبعاً لعدد الحاجة إليه، والهدف المرجو تحقيقه، ومقدار التوسع في القاعدة الاستراتيجية، أو الاعتماد على جذب النشاطات، والتصنيف الأخير هذا يقع ضمن المستوى الإستراتيجي يمكن تحديد ثلاثة أنواع من التعاون تتمثل في :

١-التعاون المتبادل The Exchange Network :

يحدث هذا التعاون عندما يكون هنالك صفقات تجارية بين المؤسسات وهذا التعاون لا يكون بمعزل عن باقي الأنواع لأنه يتأثر بالأنواع الأخرين .

٢-تعاون الاتصال The Communication Network:

يكون هذا التعاون بين مجموعة من المنظمات والأفراد بحيث تتعاون وتدعم المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم، بحيث لا يوجد بينها روابط تجارية مثل المنظمات الاستشارية والإرشادية وهذا النوع من التعاون مهم لأنه يزود المؤسسات بمفاهيم لجمع وتبادل المعلومات، وآليات اتخاذ القرارات المهمة للمؤسسات، لا سيما أن الاتجاه في هذا الوقت أصبح نحو المعلومات والمعرفة .

٣-التعاون الاجتماعي The Social Network :

يكون هذا التعاون بين أصحاب المؤسسات ومستخدميهم وعادة ما يحدث في المؤسسات التي تكون ذات طابع عائلي أو صداقة .

وهذه الأنواع الثلاثة تكون متداخلة ومتراصة .

¹Expert Meeting on Clustering and Networking:

www.unctad.org/en/special/c3cm5d3/ .(15/5/2002)

كيفية تطبيق التعاون والترابط العنقودي وأثره لتحقيق الميزة التنافسية

أما أشكال العنقود حسب التعمق في القاعدة الاستراتيجية فتكون كالتالي^١:

١. العناقيد التي تكون جهودها مركزة في دعم الترابط والتعاون بين المؤسسات المتقاربة جغرافيا واهم ما يميز هذا الشكل من العنقود صعوبة تقليده تبعا لتمييز المنطقة الجغرافية والبيئة والظروف المحيطة به
٢. العناقيد الناتجة من جذب المؤسسات الخارجية وهذا الشكل له دور في تطوير الاقتصاد الإقليمي لكن ابرز سلبياته أن العناقيد فيه معرضة للتقليد بسهولة

■ أيضا هنالك تعاون بديل للتكامل العمودي وهو اكثر انتشار من النوع التالي لغياب التنافس بين المؤسسة ومورديها أو بين المؤسسة وزبائنها إلا انه يحقق الميزة التنافسية لأنه يؤثر على سلسلة القيم وسلسلة value chain والتي بدورها قد تؤثر في الميزة التنافسية^٢

■ كما أن هنالك تعاون بديل للتل الأفقي وهذا ما تسعى إليه مبادرات العنقود، لانه يساعد المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم في الارتقاء وتحقيق الميزة التنافسية ويتصف هذا الشكل ببطء انتشاره بسبب خوف بعض المؤسسات من عدم استمراره و انتهاءه بانتهاج مصلحة الطرف الآخر منه ولذلك يجب الاهتمام بضمانات وقيود استمرار التعاون والعنقود^٣

ويرى الباحث في هذا المجال أن أشكال التعاون والترابط العنقودي تتحدد بناء على ظروف العمل والمعطيات المحيطة به والتي تتحدد من خلالها الأهداف والحاجات والإمكانيات

^١Policy for inter-firm Networking and Clustering:

www.cluster navigators.com ,(21/5/2002).

^٢Expert Meeting on Clustering and Networking:

www.unctad.org.en/special/c3cm5d3/ ,(15/5/2002)

^٣Policy for inter-firm Networking and Clustering:

www.Cluster Navigators.com ,(21/5/2002).

البند الرابع : المشاكل والمعوقات في طريق التعاون والعنقود في

المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم:

إن العمل في تطوير وازدياد التعاون والترابط العنقودي إذا ما أطلقه العنان من مبادرات رسمية وغير رسمية في مراكز البحث المختلفة ومن خلال أصحاب المهن والنقابات، والمعاهد والجامعات ومورس على نطاق واسع سيخدم بشكل أساسي التقدم في بناء كيان مترابط ومتميز كما سيزيد من قوة العنقود الذي لم يكن وجوده إلا لخدمة وارتقاء كل مؤسسة تنتمي لذلك العنقود، وبالرغم من ذلك فلا مفر من وجود بعض المشاكل والمعوقات في طريق التعاون والعنقود منها:

١. نقص المعلومات وعدم المعرفة الحقيقية والواضحة للمؤسسات المساهمة في العنقود ولتجنب هذه المشكلة يقترح تفعيل استخدام هذه المؤسسات للانترنت وتدريبهم على استخدامه بالطريقة الصحيحة، كما يجب تفعيل أنظمة المعلومات لتصب في معالجة مثل هذه المشاكل^١.
٢. نقص التعاون والتنسيق بين الاستشاريين ومراكز البحث ولتخفيف مثل هذه المشاكل يجب العمل على تقوية العلاقة بين المؤسسات والقطاع المراد عمل عنقود فيه^٢.
٣. ضعف المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم اذا ما قورنت بالمؤسسات الكبيرة^٣، وهنا يرى الباحث أن هذه النقطة غير مبرر اعتبارها مشكلة، نظرا لدور المؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم البارز في الازدهار الاقتصادي .

^١Expert Meeting on Clustering and Networking:

www.unctad.org/en/special/c3cm5d3/ .(15/5/2002)

2. ^٢www.cordis.lu/itt/itt/en/02-1/innov03/ ,(15/5/2002)

³ the same reference

كيفية تطبيق التعاون والترابط العنقودي وأثره لتحقيق الميزة التنافسية

٤. ضعف التنسيق و الذي سببه عادة ضعف الادارة^١ لذلك يقترح الباحث تكثيف الوعي الإداري لأصحاب ومدراء المؤسسات والعاملين فيها.
٥. صعوبة جذب المواهب والمستثمرين في إقليم جغرافي واحد فأحد الشروط الأساسية لتطوير العنقود وجود إقليم مميز يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية بالاعتماد على إقليم فريق الخصائص يتوفر فيه قوى عمل مميزة وتكاليف أجور منخفضة وجودة ووفرة البنية التحتية وقرب المواد الخام بالدرجة الأولى و الأسواق بالدرجة الثانية^٢
٦. صعوبة تأسيس المنظمات الداعمة وحتى لو وجدت مثل هذه المنظمات فقد لا يكون الدعم الذي تقدمه ذو فائدة كبيرة لعدم اهتمامها وحل هذه المشكلة يقترح البعض معالجة السبب الأساسي لها المتمثل بعدم وضوح توزيع الأرباح والتكاليف، لذلك يجب جعل هذه الأمور واضحة بأكبر قدر ممكن^٣.

المبحث الثالث: كيفية تحقيق الميزة التنافسية عن طريق التعاون والعنقود

هاهي ثمرة الدراسة والبحث والتأمل والتفكير تقودنا إلى المبحث الثاني الذي يوضح أسباب الوصول إلى الميزة التنافسية عن طريق التعاون والعنقود.

فمما تقدم عرف أن الترابط العنقودي هو هدف ومصالحة مشتركة لمجموعة المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم على أساس من التضامن والمشاركة والتعاون، لتقود المؤسسات المساهمة في العنقود إلى بر النجاح والتقدم وتحقيق الميزة التنافسية والتي تكون المؤسسة عاجزة عن تحقيق ما تصبو إليه من هذا التقدم منفردة فهذا ما دفع الكثير من المبادرات لتشجيع إقامة التعاون والعنقود

^١ www.unice.org/unice,(18/5/2002).

^٢Expert meeting on clustering and networking:

6www.unctad.org.en/special/c3cm5d3/ ,(15/5/2002)

^٣www.uwe.ac.uk/bbc/trr/issue/ ,(20/5/2002).

كيفية تطبيق التعاون والترايب العنقودي وأثره لتحقيق الميزة التنافسية

ضعف التنسيق و الذي سببه عادة ضعف الإدارة والعنقود طريقا للميزة التنافسية ومدراء المؤسسات والعاملين فيها.

صعوبة جذب المواهب والمستثمرين في إقليم معين والعنقود يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية تتمحور حول زيادة

إقليم مميز يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية بالإقليم وفيما يلي تفصيل ذلك:

وتكاليف أجور منخفضة وجودة ووفرة الإمكانات ويحقق لها تميز عن غيرها إذا عملت في فيه، كما أن التعمق والتخصص

بالدرجة الثانية والخبرات وارتقاء الكفاءات واكتساب المهارات نتيجة للتجربة المكررة في قطاع معين ففي

صعوبة تأسيس المنظمات الدائمة وحتى من الخبرات فالبعض يركز ويختص في توريد المواد الخام والآخر في الصناعة ومؤسسة

فائدة كبيرة لعدم اهتمامها ولحل ذلك من غير ذلك من حاجات واحتياجات العمل.

وضوح توزيع الأرباح والتكاليف، مناسبة للإبداع والإبتكار.

العنقود في تحسين معدل الإنتاج خاصة أن التوجه الحديث للتنافس أصبح يعتمد على الإنتاجية

المبحث الثالث: كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم

هامش التعاون والعنقود على التعامل مع قضايا العولمة وتجاوز ضغوطها وتوجيهها لصالحها ويكون ذلك من

الميزة التنافسية تكاتف جهود المؤسسات وترابطها معا لزيادة القدرة على التنافس مع المؤسسات العالمية وتعد منتجات

العنقود منافسة للمنتجات العالمية سواء إذا استوردت الدولة التي فيها العنقود هذه المنتجات ، أو أن العنقود

ومتوسطة الحجم على

النجاح والتقدم وتحقق

لماذا ما دفع كثير من

'Expert Meeting on Clustering and Networking:
www.unctad.org.en/special/c3cm5d3/ .(15/5/2002)
'SMEs Networking and learning:
www.uwe.ac.uk/bbs/trr/issues3/ ,(29/5/2002).
²WWW.djassocialse.com.dja/ ,(29/5/2002).

أهم الأسباب التي تجعل التعاون والعنقود طريقاً للميزة التنافسية

لعل أبرز الأسباب التي تجعل التعاون والعنقود يؤدي لتحقيق الميزة التنافسية تتمحور حول زيادة الإنتاجية، أو رفع الكفاءة، أو الفاعلية، أو تفعيل التخصص أو المرونة، وفيما يلي تفصيل ذلك:

✦ التعاون والعنقود يؤدي إلى اكتمال وترسيخ مفهوم التخصص، فكل مؤسسة تتخصص بالمجال الذي تتوفر فيه المصادر والخبرات والإمكانيات ويحقق لها تميز عن غيرها إذا عملت في فيه، كما أن التعمق والتخصص يزيد في نمو الخبرات وارتقاء الكفاءات واكتساب المهارات نتيجة للتجربة المكررة في قطاع معين ففي العنقود ثروة من الخبرات فالبعض يركز ويختص في توريد المواد الخام والآخر في الصناعة ومؤسسة أخرى في التسويق إلى غير ذلك من حاجات واحتياجات العمل^١.

✦ يشكل العنقود بيئة مناسبة للابتكار والإبداع^٢.

✦ يساعد العنقود في تحسين معدل الإنتاج خاصة أن التوجه الحديث للتنافس أصبح يعتمد على الإنتاجية والاستخدام الحديث للتكنولوجيا^٣.

✦ يساعد التعاون والعنقود على التعامل مع قضايا العولمة وتجاوز ضغوطها وتوجيهها لصالحها ويكون ذلك من خلال تكاتف جهود المؤسسات وترابطها معاً لزيادة القدرة على التنافس مع المؤسسات العالمية وتعد منتجات العنقود منافسة للمنتجات العالمية سواء إذا استوردت الدولة التي فيها العنقود هذه المنتجات ، أو أن العنقود

^١Expert Meeting on Clustering and Networking:

www.unctad.org/en/special/c3cm5d3/ .(15/5/2002)

^٢SMEs Networking and learning:

www.uwe.ac.uk/bbs/trr/issues3/ ,(29/5/2002).

^٣WWW.djassocialse.com.dja/ ,(29/5/2002).

كيفية تطبيق التعاون والترابط العنقودي وأثره لتحقيق الميزة التنافسية

ارتقى لمستوى لتصدير منتجاته وتسويقه عالميا فالقدرة التصديرية للمؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم أصبحت ممكنة إذا كانت هذه المؤسسات مساهمة ومشاركة في العنقود^١.

✦ الاستفادة من مميزات المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم مقارنة بالمؤسسات الكبيرة فأهم ما يميز المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عن الكبيرة هو استجابتها للمتغيرات المحيطة وهذا ما يعرف بالمرونة، كذلك فإن وجود عدد من المؤسسات المترابطة معا في عنقود تجعل من السهل التغيير في الإنتاج تبعا للتغيرات المحيطة^٢.

✦ قدرة المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم بتوفير الجودة العالمية من المنتجات والقدرة على التنوع وهذا ما كانت المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم تعجز عن تحقيقه بغياب الترابط العنقودي^٣.

✦ قدرة المؤسسة على إنتاج كميات مرتفعة بأسعار منخفضة وهذا ما تعجز عنه المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم منفردة^٤.

✦ والأهم من النقطتين السابقتين هو قدرة المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم على الجمع بين الجودة والتنوع في المنتجات مع البيع بأسعار منخفضة^٥.

^١Policy for interfirm Networking and clustering.

WWW.cluster navigator.com/collected Documents/Bologna%20OECD/.

^٢SMEs Networking and Learning:

www.uwe.ac.uk/bbs/trr/ ,(31/5/2002).

^٣SMEs Networking and Learning:

www.uwe.ac.uk/bbs/trr/ ,(31/5/2002).

^٤The clustering Alliance :

www.regional.org.au/articles/development/ ,(30/5/2002).

^٥the clustering alliance :

www.regional.org.au/articles/development/ ,(30/5/2002).

كيفية تطبيق التعاون والترابط العنقودي وأثره لتحقيق الميزة التنافسية

✦ قدرة العنقود على الاهتمام بالمستهلك وتحسين خدمته فيكون الإنتاج حسب المستهلك وبناء على رغباته وشروطه^١.

✦ قدرة العنقود على الاستغناء عن الاعتماد على مصادر خارجية (outsourcing) وتجنب المشاكل المتعلقة بها^٢.

✦ المشاركة بالمعرفة وقوة وسهولة تدفق البيانات والوصول السريع للتكنولوجيا^٣

✦ زيادة السرعة في العمل والدقة في المواعيد والتي هي أحد مقومات النجاح والتميز.

✦ سهولة سد النقص في المصادر العامة والتي تشكل إحدى المشاكل التي تواجهها فالعناقيد تتيح استخدام المصادر الاقتصادية بشكل أكثر فاعلية^٤.

✦ العناقيد تقوي الاقتصاد المحلي فتركيز الصناعة في مكان محدد يؤدي لحماية وتوفير تكاليف المؤسسة

المشاركة في الترابط العنقودي واستثمار ما توفره في أعمال أخرى وترجع حماية وتوفير الأمان إلى وجود

أبرز موردي المواد الخام في العنقود^٥

✦ الاستفادة من البنية التحتية الموجودة في منطقة جغرافية واحدة بصورة أكثر فاعلية^٦.

✦ الاستفادة من القرب الجغرافي من حيث تسهيل الاتصال بين مؤسسات العنقود^٧

^١www.ids.ac.uk/ids/global/conland/ ,(30/5/2002).

^٢www.rediff.com/business/mag26/ ,(31/5/2002)

^٣www.rediff.com/business/mag26/ ,(31/5/2002) .

^٤www.rediff.com/business/mag26/ ,(31/5/2002) .

^٥smes networking and learning:

www.uwe.ac.uk/bbs/trr/ ,(31/5/2002).

^٦www.regional.org.aci/articles/development , (25/5/2002).

^٧www.regional.org.aci/articles/development , (25/5/2002).

العناقيد تسهل إعادة تنظيم الصناعة ويكون ذلك من خلال زيادة قدرة المؤسسة على استخدام كل ما هو جديد في التكنولوجيا والانتقال من العمل بالطرق التقليدية إلى طرق حديثة ومبتكرة، بالإضافة إلى زيادة التخصص والإبداع (innovation)'.^١

وضوح الأهداف وزيادة القدرة على تحديدها، والتعرف الأعمق عن حاجات السوق والتنبؤ بالتغيرات بسوق العمل.^٢

يعد التعاون والعناقيد البديل الآخر لسلسلة القيم (value chain) لذلك يرى الباحث أنه من الجدير ان التحليل والتأمل لأثر التعاون والعنقود على بعض قوى بورتر التنافسية لمعرفة أثر التعاون والعنقود على الميزة التنافسية وفيما يلي ذلك:

■ مدى تأثير قوة الموردين التفاوضية بالتعاون والعنقود يسهل ويتيح الوصول إلى عدد من الموردين المساهمين في العنقود مما يلغي وجود قوة تفاوضية للموردين^٣

■ قوة المستهلك التفاوضية فمن المعروف أنه كلما قل عدد المستهلكين تزيد شدة المنافسة وبالتالي فإن المؤسسات صغيرة ومتوسطة إذا ترابطت معا وتحالفت بالعنقود فإنها ستزيد من جذب الزبائن والمستهلكين^٤.

فكل هذه المميزات جعلت التعاون والترابط العنقودي استراتيجية تستحق التطبيق:

^١ www.dja.associales.com/dja/offered/resource/ , (15/5/2002).

^٢ expert meeting on clustering and networking:

www.unctad.org/en/special/c3cm5d3/ .(15/5/2002)

^٣ www.ideas.uqumca/ideas/deb/cbrwps.htm , (30/5/2002).

^٤ www.forum.europa.eu.int/irc/SME/info/data/SME/en/library/ ., (3/6/2002).

ولعل القارئ لهذا البحث يلاحظ أن الباحث تعمد منذ الفصل الأول اعتبار التعاون والعنقود استراتيجية بالرغم من أن ثمره نجاح التعاون والعنقود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة قد يكون مصادفة نتيجة للخبرة في العمل دون الاهتمام بأسس الإدارة العلمية وتطبيق الإدارة الاستراتيجية، لكن قيام كيان متعاون ومتربط ومنسق يلزمه الكثير من العمل المنظم والذي يؤدي إلى تميز المؤسسة وتقدمها وتحقيقها للميزة التنافسية لابد من أن تحكمه التفكير طويل المدى والأسس العلمية في الإدارة الإستراتيجية

المبحث الرابع :علاقة التعاون والعنقود بكل من الإبداع والإنترنت وأثر ذلك على الميزة التنافسية :

تتصف المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم بالإبداعية من خلال عمليات التطوير على المنتجات والخدمات لتلبية طلب الأسواق، وتقديم طرق تنظيمية جديدة لتحسين الإنتاجية أو تطوير تقنيات جديدة لزيادة المبيعات، فهناك عدة عوامل تحفز الإبداع وتستحثه وهي عوامل المنافسة المتمثلة في :

١- تقليل التكلفة

٢- القيمة المضافة

٣- وجود فرص أسواق جديدة .

فعملية الإبداع لا تكتمل بدون ربط مستويات المهارات والوظائف، والتكنولوجيا والإنتاج التجاري والأسواق ومنظمات أخرى . فيأتي الإبداع نتيجة تفاعل عدة أشياء مع بعضها وهي التكنولوجيا، الأشخاص، والمنظمات، والتعلم والمعرفة .

ولعل القارئ لهذا البحث يلاحظ أن الباحث تعمد منذ الفصل الأول اعتبار التعاون والعنقود استراتيجية بالرغم من أن ثمره نجاح التعاون والعنقود في المؤسسات صغيرة ومتوسطة قد يكون مصادفة نتيجة للخبرة في العمل دون الاهتمام بأسس الإدارة العلمية وتطبيق الإدارة الاستراتيجية، لكن قيام كيان متعاون ومترايط ومنسق يلزمه الكثير من العمل المنظم والذي يؤدي إلى تميز المؤسسة وتقدمها وتحقيقها للميزة التنافسية لا بد من أن تحكمه التفكير طويل المدى والأسس العلمية في الإدارة الإستراتيجية

البحث الرابع : علاقة التعاون والعنقود بكل من الإبداع والإنترنت وأثر ذلك على الميزة التنافسية :

تتصف المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم بالإبداعية من خلال عمليات التطوير على المنتجات والخدمات لتلبية طلب الأسواق، وتقديم طرق تنظيمية جديدة لتحسين الإنتاجية أو تطوير تقنيات جديدة لزيادة المبيعات، فهناك عدة عوامل تحفز الإبداع وتستحثه وهي عوامل المنافسة المتمثلة في :

١- تقليل التكلفة

٢- القيمة المضافة

٣- وجود فرص أسواق جديدة .

فعملية الإبداع لا تكتمل بدون ربط مستويات المهارات والوظائف، والتكنولوجيا والإنتاج التجاري والأسواق ومنظمات أخرى . فيأتي الإبداع نتيجة تفاعل عدة أشياء مع بعضها وهي التكنولوجيا، الأشخاص، والمنظمات، والتعلم والمعرفة .

كيفية تطبيق التعاون والترابط العنقودي وأثره لتحقيق الميزة التنافسية

إن المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم يمكن أن تبعد بشكل أفضل في حالة كونها جزء من العنقود لأنها خلال عملية التعاون وإدارة عناصر العنقود وتجعلها تطور منتجات جديدة وخدمات متميزة .
ومن خصائص العنقود : انتشار المعرفة، العلاقات المتداخلة بين المؤسسات، استغلال المصادر المشتركة، تطوير مهارات محلية بشكل جديد، تطوير المنطقة من خلال تبادل المعرفة والمعلومات ، فهذه الخصائص تزود بأساس للربط الاقتصادي والاجتماعي والتي تؤكد عمل الشركات في العناقيد .

إن عملية الربط بين الإبداع والعنقود الإقليمي تستند إلى فهم عملية التطوير الناجح للعنقود وذلك عن طريق تشكيل المؤسسات في العنقود والتنظيم والهيكلية الجيدة التي تدعم عملية الإبداع .

تعتمد العناقيد على التعلم والمعرفة للحصول على ميزة تنافسية، ونتيجة تطور الإبداع في العنقود فإن ذلك أدى إلى جذب التمويل الخاص والعام وجمعيات الغرف التجارية .

فالمؤسسات ضمن العنقود يكن أن تبعد من خلال :

- ١- تطبيق منظم للمؤهلات واستخدام المصادر بشكل جيد .
- ٢- إنشاء الأفكار الجديدة والتكيف معها بين الشركات وعبر منطقة العنقود .
- ٣- الاستمرار في التعلم وجلب المعرفة والحصول على معلومات جديدة .
- ٤- نقل هذه المعرفة من شركة إلى أخرى وبين المؤسسات والشركات .
- ٥- يمكن للعناقيد أن تبعد من خلال إدارة التناقض ، وهذا التناقض يظهر عند حدوث العولمة مما يؤدي إلى حدوث توتر في العنقود^١ .

وبالرغم من أن المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم هي محدودة الإمكانيات إلا أنها أساس التجديد والإبداع وأهم ما يؤدي إلى التجديد استخدام التكنولوجيا والتي من أشكالها استخدام الإنترنت في العمل لتسهيل الاتصال

^١ . . Mirta, Jay, 'Making innovation and collective learning in small business

<http://www.antonio.emeradd.library.com/>, (3/6/2002) .

كيفية تطبيق التعاون والترابط العنقودي وأثره لتحقيق الميزة التنافسية

والتعاون لأن استخدام الإنترنت يعطي فرصة للوصول إلى أسواق جديدة، فقنوم الإنترنت يساعد المؤسسات على التوسع الجغرافي في الأسواق، وهذا يتطلب من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم الترابط في عنقود للوصول إلى الأسواق الجديدة أو الموردين أو المؤسسات العالمية ويكون ذلك عن طريق ما يسمى بالعنقود الوهمي^١. كذلك فإن استخدام الإنترنت يساعد في انتقال وجلب المهارات والإطلاع على الآلات والتكنولوجيا الجديدة والحصول على ما يناسب العمل منها^٢.

وأيضاً فاستخدام الإنترنت يساعد في الوصول إلى شبكات المعلومات ويعزز الدعم من مراكز البحث والتطوير ويقوي الروابط بين المؤسسات والجامعات ومؤسسات البحث التي تعمل وتبحث في مجال التعاون والعنقود^٣.

^١ unctad commission exploreres inter-firm cooperation and electronic commerce for SMEs :

<http://www.unctad.org/en/special/>, (10/7/2002).

^٢ unctad is called upon to streng then presence of 'developing countries and economies, in transition in electronic commerce':

<http://www.unctad.org/en/special.>, (2/7/2002)

^٣ The same previous reference.

الفصل الرابع

قطاع الحجر والرخام والحالات الدراسية

وتحليلها

- المبحث الأول : قطاع الحجر والرخام في فلسطين
- المبحث الثاني : اتحاد الحجر والرخام في فلسطين كمؤسسة داعمة
- المبحث الثالث : حالات دراسية على مؤسسات من قطاع الحجر والرخام في محافظة الخليل
- المبحث الرابع : التحليل العام للحالات الدراسية

المبحث الأول : قطاع الحجر والرخام في فلسطين

مقدمة

توارث الفلسطينيون صناعة الحجر والرخام منذ القدم، فكان استخدامه في البناء والعمارة ، ومع مرور الزمن بدأ هذا التقليد يأخذ شكلاً صناعياً مع انتقال التكنولوجيا إلى هذا القطاع الفعال . وتمتلك التكنولوجيا الجديدة في التحسين على الآلات وخطوط الإنتاج المعروفة، كما وغزا العديد من المستثمرين الفلسطيني في هذا القطاع إلى الأسواق الأوروبية والأمريكية ، إضافة إلى الأسواق العربية والإسرائيلية والسوق المحلي .

ولقد تميزت فلسطين عن غيرها من البلدان بوفرة الحجر الطبيعي وهو ثروة هذا الوطن بما فيه من مميزات كألوانه الزاهية والمتعددة والتي لا يوجد لها مثل في كثير من الحجارة الأوروبية أو الأمريكية ، وذلك بالإضافة إلى تميزه بأنواعه بالاستجابة لمتطلبات المواصفات العالمية ، ومدى مساهمة التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في الصناعة في الحصول على نوعيات متجانسة ذات نوعية ممتازة، ومواكبة متطلبات المشاريع الضخمة. وتعمل المهارات اليدوية على الاستجابة لكافة متطلبات واحتياجات الزبائن .

صناعة الحجر والرخام في فلسطين :

تعد صناعة الحجر والرخام من أكبر وأهم الصناعات في فلسطين، وهناك العديد من المزايا التي تجعل هذه الصناعة تتمتع بهذه الأهمية الخاصة في فلسطين منها :

١- تعتبر صناعة الحجر والرخام من أقدم وأعرق الصناعات حيث توارثها الأبناء عن الآباء والأجداد فتمت وازدهرت وتطورت على مر السنين .

قطاع الحجر والنسيج في فلسطين

٢- تعد هذه الصناعة رافداً رئيسياً للاقتصاد الفلسطيني، فهي تساهم بما يزيد عن ٥٠% من حجم الدخل القومي من الصناعات الفلسطينية .

٣- يعتبر الحجر الطبيعي بمثابة البترول الأبيض، فالمواد الخام التي تدخل في هذه الصناعة هي محلية ١٠٠% .

٤- إن حجم رؤوس الأموال المستثمرة في هذا القطاع وحجم القطاعات البشرية الواسعة التي تم توظيفها يجعل هذه الصناعة من أكبر وأهم الصناعات في فلسطين .

٥- يتمتع هذا الحجر بقيمة عظيمة تميزه عن غيره من الحجارة كونه من حجر الأراضي المقدسة في فلسطين وهي التي تتمتع بقدسية خاصة في جميع بقاع الأرض وذلك لوجود المسجد الأقصى وقبة الصخرة وكنيسة القيامة .

٦- ومن أهم مميزات الحجر المستخرج من الأراضي المقدسة هو ألوانه المتعددة الفاتحة والجدابة ابتداءً بالون الأبيض، الزهري، الأحمر الفاتح والغامق ، الذهبي، البني الفاتح، الأزرق، والسكني الفاتح والغامق .

بعض الحقائق عن الحجر الفلسطيني :

- يوجد في فلسطين أكثر من ٤٠٠ محجر و ٩٠٠ منشأة للعمل في مجال الحجر والرخام .
- إن حجم الإنتاج الفلسطيني من الحجر والرخام يعادل ٤% من الإنتاج العالمي من هذه المواد .
- إن إنتاج فلسطين يعادل تقريباً نصف إنتاج ألمانيا وثالث إنتاج تركيا من هذه المادة ويبلغ الإنتاج الفلسطيني حوالي ٢٢ مليون متراً مربعاً سنوياً ، ويمكن زيادته إلى ٣٢ مليون متراً مربعاً إذا استخدمت كامل الطاقة الإنتاجية للمصانع .

- التصدير من منتجات الحجر الفلسطيني يزيد عن ١٥% من مجموع التصدير الصناعي^١ .

^١ Bilding Competitive Advantage in The Palestinian Economy, Ministry of Planing & International Cooperation(MOPIC), August 1998.

بدأ البحث عن الحجر في منطقة الخليل منذ الخمسينات ، ويعتبر هذا الاكتشاف من أوائل الاكتشافات للحجر في فلسطين ، فقد كانت بداية استخراج الحجر من أجل بناء البيوت .

وهناك دراسات تشير إلى أن محافظة الخليل هي من أكثر المدن إنتاجاً للحجر الفلسطيني، وذلك لأن الحجر المستخرج من هذه المحافظة يمتاز بالصلابة والألوان الزاهية والجودة العالية ، بالإضافة إلى تميز منطقة الخليل بأنها منطقة جبلية. فوجود هذه الثروة في الخليل أدى إلى وجود العديد من المصانع في المدينة والقرى المحيطة وهي يطأ، سعير، بني نعيم، الشيوخ، النجاسة، الكسارة (سنوت)، تفوح. فأصبحت منطقة الخليل من المناطق المنافسة في صناعة الحجر والرخام على الصعيد المحلي والعالمي .

المشاكل التي تعاني منها صناعة وتسويق الحجر في مدينة الخليل :

تعاني صناعة الحجر والرخام من عدة مشاكل منها :

١- كانت صناعة الحجر والرخام في البداية تعتمد على استخراج الحجر يدوياً أو بالآلات البدائية، ثم بدأت عملية الاستخراج بالطرق الحديثة وأهمها البارود، ولكن هذه المادة تسيطر عليها إسرائيل وتتحكم في استعمالها مما يؤدي إلى تأخير العمل وتحمله تكاليف كبيرة .

٢- منع السلطات الإسرائيلية من استخراج الحجر القريب من المواقع العسكرية للجيش الإسرائيلي، وهذا مما أثر سلباً على كمية الإنتاج.

٣- إعاقة عملية التصدير إلى الدول المجاورة، وفرض الضرائب الكبيرة على أصحاب المنشآت.

٤- الإغلاقات على الطرق، والحوادث العسكرية الإسرائيلية وهذا مما يمنع عملية التصدير إلى الخارج.

٥- عدم وجود سعر موحد لبيع المنتجات في هذا القطاع مما يؤدي إلى خلق المنافسة غير العادلة.

٦- الانتقال إلى الخبرة التسويقية وخاصة في مجال الترويج لهذه البضاعة .

قطاع الحجر والنسيج في فلسطين

٧- ارتفاع تكاليف استخراج الحجر وصناعته مما يجعل سعره عالياً مقارنةً مع بعض الدول الأخرى التي تقوم بعملية البيع بحوالي نصف السعر الذي يتم البيع فيه هنا، وذلك لأن عملية الاستخراج للحجر والإنتاج غير مكلفة .

المبحث الثاني : اتحاد الحجر والرخام في فلسطين كمؤسسة داعمة للقطاع :

اتحاد الحجر والرخام هو عبارة عن مؤسسة خاصة غير حكومية وغير هادفة للربح، قامت بمبادرة من مجموعة من الصناعيين في بيت لحم ووزارة الصناعة بتأسيس هذا الاتحاد عام ١٩٩٦ وذلك للارتقاء بهذا القطاع المهم وتذليل العقبات التي تواجهه ، وهو يمثل ٤٠٠ شركة في فلسطين ، المركز الرئيسي له في بيت لحم بالإضافة إلى فرعين في نابلس والخليل^١.

تم إنشاء هذا الاتحاد نظراً لمعاناة قطاع الحجر والرخام من عدة مشاكل نظراً لعدم وجود جهة مسؤولة يمكنها متابعة مشاكله لدى الدوائر الرسمية سواء الفلسطينية أم الإسرائيلية ، فكثير من المعاملات تمر عبر السلطات الإسرائيلية وأهمها إذن التصدير، وإذن استعمال البارود وإصدار التصاريح لدخول المناطق الإسرائيلية ، لذلك قام عدد من الصناعيين من منطقة بيت لحم ووزارة الصناعة بالإضافة إلى لجنة تحضيرية مكونة من عدة مناطق في فلسطين بإعداد النظام الداخلي المقترح لهذا الاتحاد ومن ثم تسجيله لدى الدوائر الرسمية الفلسطينية^٢.

^١ www.usm-pal.org/Main/ (31/5/2002)

^٢ الأعرج، ماجد خليل، "اتحاد قطاع الحجر والرخام في فلسطين، جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٧-١٩٩٨.

قطاع الحجر والنسيج في فلسطين

ويهدف الاتحاد إلى زيادة كفاءة الإنتاج، تسهيل الوصول إلى الأسواق الأجنبية، متابعة المشاكل التي تواجه الأعضاء، مراقبة المنافسة والمشاكل الناتجة عنها، متابعة جميع احتياجات هذه الصناعة الوطنية المهمة، تطوير مهارات إنتاج الحجر والرخام، وتسهيل عمليات التصدير¹.

كما ويقوم الاتحاد بعمل دورات تدريبية للأعضاء في مجالات: الإدارة، التسويق، مهارات الإنتاج، وتشجيع الوصول إلى معايير الجودة، ويقوم الاتحاد أيضاً بالتنسيق والتعاون مع المنظمات العالمية لتقديم الدعم التقني لهذا القطاع.

المبحث الثالث : حالات دراسية على مؤسسات من قطاع الحجر

والرخام في محافظة الخليل

وجدت الأبحاث والدراسات للكشف عن الحقيقة وما يحيط بها من معطيات وفي كل خطوة يخطوها الباحث في دراسته يرافقه أمل مشرق بأنه سيملك مفاتيح الحقيقة أو أنه يقترب منها على الأقل لكنه سرعان ما يكتشف أن هنالك خطوات أكثر مما كان يتصور، ولعل هذا ما يجعل في البحث والتنقيب عن الحقيقة واكتشاف أسرارها متعة تنسي الباحث الجهد وتحفزه للتواصل والاستمرار في الاستكشاف والبحث والتفكير والتحليل.

وتلك هي قضية هذا البحث فتلت خطوة اختيار الحالات الدراسية خطوات عدة من جمع للمعلومات والتفكير بها لتقود الباحث فيما بعد إلى النتائج والتوصيات، فما تم التوصل إليه من المعلومات عن الحالات الدراسية التي تم إعدادها هي كما يلي :

¹ نفس المرجع السابق

الحالة الدراسية الأولى

مؤسسة (أ)

تأسست هذه المؤسسة عام ١٩٧٤ ، وبدأت النقلة التطويرية في العمل عام ١٩٨٠ ، يعمل في هذه المؤسسة من عشرين إلى ثلاثين شخصاً من موظف وعامل . وهي من المؤسسات الرائدة في محافظة الخليل والتي تحاول السير قدماً نحو تحقيق النجاح فهي تمثل عضواً فعالاً في اتحاد الحجر والرخام في محافظة الخليل بحيث تستفيد من الدورات التدريبية التي تعقد بهدف تحسين مستوى الإنتاج .

تعمل هذه المؤسسة في مجال صناعة الحجر والرخام ، وتصدر منتجاتها إلى أسواق متعددة ومختلفة في إسرائيل والأردن والخليج وتحاول حالياً الوصول إلى الأسواق الأوروبية . تقوم هذه المؤسسة بإنتاج بضائع عالية الجودة فهي تنافس بجودة المنتجات التي تقدمها للزبائن و تسعى إلى إرضاء الزبائن وتلبية حاجاتهم ، وأهم ما تتميز به هو الجودة في قص الحجر ، بالإضافة إلى صدق المعاملة وخدمة الزبائن . فهي تواجه منافسة من قبل المؤسسات الأخرى خاصة التي تنافس بالأسعار مما يجعلها تسعى إلى كسب الزبائن بطرق أخرى ومغايرة وهي الجودة في الإنتاج .

شاركت هذه المؤسسة في عدة معارض عالمية خاصة بالحجر والرخام وذلك لمتابعة التطورات في هذا القطاع الفعال والاستفادة من الخبرات ، فهي تستخدم الحاسوب لأعمال المحاسبة وتسجيل بعض البيانات الخاصة بالمؤسسة . وتعمل الآن على تجهيز موقع إلكتروني لاستخدامه بغرض تسويق منتجاتها ، وتحصل هذه المؤسسة على المواد الخام من عدة محاجر مختلفة وذلك لعدم وجود محاجر معينة أو ثابتة تتعامل معها لأن ذلك يعتمد على وجود الحجر الطبيعي الذي تحتاجه المؤسسة للإنتاج والذي يصعب التحكم به .

ومن الملاحظ أن هذه المؤسسة تدرك أهمية التعاون وأثارها الإيجابية إلا أن صاحبها يتجنب إتباعه بشكل عميق وذلك بسبب وجود عدة مشاكل تلازمه ، وهذه المشاكل من وجهة نظره تتمثل في وجود ما يناقض التعاون ومبدأه وهو التنافس ، لذلك فإنه من الصعب أن يتم التعاون بين مؤسستين من المفروض أنهما متنافستان ، كذلك الخوف من عدم استمرار الطرف الآخر في التعاون والعقود بانتهاء مصلحته ، ولقد كانت

قطاع الحجر والنسيج في فلسطين

للمؤسسة تجربة سابقة في التعاون مع مؤسسة في مناطق الـ ٤٨ ولكنها فشلت بسبب عدم التزام هذه المؤسسة وعدم التزامها بما هو متفق عليه.

وإذا فكرت هذه المؤسسة بتطبيق استراتيجية التعاون والعنفود فإن المجال الذي تبحث عنه المؤسسة هو أن تعتمد على مؤسسة أخرى في التسويق، بحيث تركز جهودها على الإنتاج وتبحث عن من يعاونها ويساعدها في تسويق منتجاتها، وبغض النظر عن حجم هذه المؤسسة وعن حجم السوق الذي تخدمه فهي تحاول دوماً لأن تمثلك عوامل نجاح متعددة تعزز من مكانتها وتحقق لها ميزة تنافسية فصاحب المؤسسة يطمح بالتعاون مع مؤسسة أوروبية وبالتحديد مؤسسة إيطالية فكل طرف يكمل الطرف الآخر فالمؤسسة الأوروبية تتميز بوجود الخبرات التقنية والتصنيعية، والمؤسسة الفلسطينية تتميز بوجود الحجر الذي هو بمثابة البترول الأبيض فتستثمره وتستغله بصورة فعالة ومربحة. وفي حالة حدوث تعاون سيكون هنالك اعتماد على الإنترنت وذلك لتسهيل الاتصال بين هذه المؤسسة والمؤسسة الأخرى المتعاونة من منطقة جغرافية أخرى لمحاولة الوصول إلى مستهلكين جدد .

تحليل الحالة الدراسية الأولى :

من خلال المعلومات الموجودة عن هذه المؤسسة نرى أن لها تجربة سابقة في التعاون ولكنها لم تنجح لعدم التزام الأطراف الأخرى، إلا أن هناك استعداد لهذه المؤسسة للتعاون مع مؤسسات أخرى، ومن الأمور التي ستسهل وتزيد من توجه المؤسسة نحو التعاون والعنفود هو العمل على إنشاء موقع إلكتروني بحيث يسهل عملية تبادل المعلومات والوصول إلى أسواق جديدة والتعرف على مستهلكين جدد وتسريع عملية الاتصال والتنسيق مع المؤسسات الأخرى ، بالإضافة إلى المشاركة في المعارض للتعرف على الأساليب الجديدة في الإنتاج وإيجاد مؤسسة أخرى لديها الخبرات والمهارات التسويقية لمساعدة هذه المؤسسة في تسويق منتجاتها .

قطاع الحجر والنسيج في فلسطين

للمؤسسة تجربة سابقة في التعاون مع مؤسسة في مناطق الـ ٤٨ ولكنها فشلت بسبب عدم التزام هذه المؤسسة وعدم التزامها بما هو متفق عليه.

وإذا فكرت هذه المؤسسة بتطبيق استراتيجية التعاون والعنفود فإن المجال الذي تبحث عنه المؤسسة هو أن تعتمد على مؤسسة أخرى في التسويق، بحيث تركز جهودها على الإنتاج وتبحث عن من يعاونها ويساعدها في تسويق منتجاتها، وبغض النظر عن حجم هذه المؤسسة وعن حجم السوق الذي تخدمه فهي تحاول دوماً لأن تمتلك عوامل نجاح متعددة تعزز من مكانتها وتحقق لها ميزة تنافسية فصاحب المؤسسة يطمح بالتعاون مع مؤسسة أوروبية وبالتحديد مؤسسة إيطالية فكل طرف يكمل الطرف الآخر فالمؤسسة الأوروبية تتميز بوجود الخبرات التقنية والتصنيعية، والمؤسسة الفلسطينية تتميز بوجود الحجر الذي هو بمثابة البترول الأبيض فتستثمره وتستغله بصورة فعالة ومربحة. وفي حالة حدوث تعاون سيكون هناك اعتماد على الإنترنت وذلك لتسهيل الاتصال بين هذه المؤسسة والمؤسسة الأخرى المتعاونة من منطقة جغرافية أخرى لمحاولة الوصول إلى مستهلكين جدد .

تحليل الحالة الدراسية الأولى :

من خلال المعلومات الموجودة عن هذه المؤسسة نرى أن لها تجربة سابقة في التعاون ولكنها لم تنجح لعدم التزام الأطراف الأخرى، إلا أن هناك استعداد لهذه المؤسسة للتعاون مع مؤسسات أخرى، ومن الأمور التي ستسهل وتزيد من توجه المؤسسة نحو التعاون والعنفود هو العمل على إنشاء موقع إلكتروني بحيث يسهل عملية تبادل المعلومات والوصول إلى أسواق جديدة والتعرف على مستهلكين جدد وتسريع عملية الاتصال والتنسيق مع المؤسسات الأخرى ، بالإضافة إلى المشاركة في المعارض للتعرف على الأساليب الجديدة في الإنتاج وإيجاد مؤسسة أخرى لديها الخبرات والمهارات التسويقية لمساعدة هذه المؤسسة في تسويق منتجاتها .

قطاع الحجر والنسيج في فلسطين

للمؤسسة تجربة سابقة في التعاون مع مؤسسة في مناطق الـ ٤٨ ولكنها فشلت بسبب عدم التزام هذه المؤسسة وعدم التزامها بما هو متفق عليه.

وإذا فكرت هذه المؤسسة بتطبيق استراتيجية التعاون والعنفود فإن المجال الذي تبحث عنه المؤسسة هو أن تعتمد على مؤسسة أخرى في التسويق، بحيث تركز جهودها على الإنتاج وتبحث عن من يعاونها ويساعدها في تسويق منتجاتها، وبغض النظر عن حجم هذه المؤسسة وعن حجم السوق الذي تخدمه فهي تحاول دوماً لأن تمتلك عوامل نجاح متعددة تعزز من مكانتها وتحقق لها ميزة تنافسية فصاحب المؤسسة يطمح بالتعاون مع مؤسسة أوروبية وبالتحديد مؤسسة إيطالية فكل طرف يكمل الطرف الآخر فالمؤسسة الأوروبية تتميز بوجود الخبرات التقنية والتصنيعية، والمؤسسة الفلسطينية تتميز بوجود الحجر الذي هو بمثابة البترول الأبيض فستستثمره وتستغله بصورة فعالة ومربحة. وفي حالة حدوث تعاون سيكون هنالك اعتماد على الإنترنت وذلك لتسهيل الاتصال بين هذه المؤسسة والمؤسسة الأخرى المتعاونة من منطقة جغرافية أخرى لمحاولة الوصول إلى مستهلكين جدد .

تحليل الحالة الدراسية الأولى :

من خلال المعلومات الموجودة عن هذه المؤسسة نرى أن لها تجربة سابقة في التعاون ولكنها لم تنجح لعدم التزام الأطراف الأخرى، إلا أن هناك استعداد لهذه المؤسسة للتعاون مع مؤسسات أخرى، ومن الأمور التي ستسهل وتزيد من توجه المؤسسة نحو التعاون والعنفود هو العمل على إنشاء موقع إلكتروني بحيث يسهل عملية تبادل المعلومات والوصول إلى أسواق جديدة والتعرف على مستهلكين جدد وتسريع عملية الاتصال والتسويق مع المؤسسات الأخرى ، بالإضافة إلى المشاركة في المعارض للتعرف على الأساليب الجديدة في الإنتاج وإيجاد مؤسسة أخرى لديها الخبرات والمهارات التسويقية لمساعدة هذه المؤسسة في تسويق منتجاتها .

أما بالنسبة لعمل عنقود فهذه الاستراتيجية ممكن تطبيقها في حالة انفتاح الأسواق ودخول منافسين جدد، ذلك مما يدفع هذه المؤسسة إلى التوجه للبحث عن طرف آخر يكملها بحيث تستطيع تحدي المنافسين وتكون لديها القدرة على مقاومة المنافسة الشديدة وهذا يكون عن طريق اتباع استراتيجية التعاون والعنقود .

ومما سبق فإن هذه المؤسسة وحسب طبيعة عملها تتعاون مع مؤسسات أخرى واتجاه صاحب المؤسسة إيجابي نحو تطبيق التعاون والعنقود في المستقبل لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تخصص المؤسسة بالإنتاج نظراً لوجود حجر ذو جودة عالية، وتخصص مؤسسة المتعاونة الأخرى بالتسويق والمساعدة في تزويد الخبرات والمهارات التقنية في التصنيع وأهم ما يشترطه في تطبيق التعاون العقود القانونية التي تضمن حق كل مؤسسة مساهمة في العنقود .

الحالة الدراسية الثانية

مؤسسة (ب)

تأسست هذه المؤسسة عام ١٩٩٢ وتعمل في مجال الحجر والرخام والبلاط الأرضي، أما بالنسبة لعدد العمال فهو غير ثابت فيها بسبب الأوضاع السياسية الصعبة ففي أثناء عمل هذه الدراسة كان يتواجد فيها خمسة عشر عاملاً، وفي حين ازدياد العمل فإن عدد العمال يرتفع إلى ثلاثين عاملاً والعمل في هذه المؤسسة لا يشترط وجود مؤهلات علمية إلا في مجال المحاسبة .

تتعامل هذه المؤسسة مع عدة محاجر للحصول على المواد الخام بحيث تنتقي ما يناسبها من الحجر بألوان ونوعيات ذات مواصفات متميزة ترضي جميع الأذواق ، ومن المحاجر التي تتعامل معها محاجر نفوح والشيوخ، وتستورد الجرانيت من إيطاليا فتقوم بتصنيعه بالأشكال التي تريدها وبما يناسب السوق ثم تصدره إلى أسواق الضفة الغربية، أما بالنسبة للحجر فإن المؤسسة توزع البضاعة بحيث تصل إلى الأردن والسعودية وإسرائيل، عن طريق مكتب للتوزيع في الأردن يتم خلاله بيع المنتجات إلى المستهلكين ، وكذلك يوجد في السعودية مندوب يوزع هذه المنتجات من الحجر إلى العديد من المستهلكين . أما بالنسبة لتصدير المنتجات إلى إسرائيل فإنه يكون بشكل مباشر وبدون وجود مندوب .

صاحب هذه المؤسسة من أكثر الأشخاص الذين شجعوا التعاون والعنفود وتنبؤوا بالوصول إلى ميزة تنافسية من خلاله، فأهم ما توقع استفادته إذا حصل تعاون وعنفود بين المؤسسات هو التوسع والانتشار في السوق وتحسين الأداء وزيادة مستوى الأرباح واكتساب السمعة الجيدة لكل مؤسسة، كما وتوقع زيادة التخصص في مؤسسته بإتباع التعاون والعنفود حيث أنها تتميز بنوع معين من الحجارة وهو الحجر الأصفر، ويلزمها أن تتعاون مع غيرها في أنواع أخرى، إلا أن هذه المؤسسة تخوفت من عوائق عديدة إذا طبقت التعاون والعنفود ، وهذه العوائق تتمثل بعدم الاستقرار السياسي وحدوث الإغلاقات على الطرق وعدم وجود سوق يشجع مثل هذا التعاون، هذا بالإضافة إلى تخوفها من حدوث مشاكل نتيجة اتباع العنفود تتمثل في المشاكل الإدارية وعدم تفهم مدراء المؤسسات لمزايا وفوائد التعاون والعنفود وعدم تقبله بسرعة .

أما لنجاح تطبيق التعاون والعنفود مع مؤسسات أخرى فإن هناك عدة أمور يجب أن تؤخذ بالحسبان حسب وجهة نظر صاحب المؤسسة، ومن هذه الأمور تكثيف الدورات والتدريب، وزيادة الوعي الإداري والتجاري والالتزام بالمواعيد، والوفاء بما هو متفق عليه والإخلاص في العمل.

ويوجد لهذه المؤسسة موقع الكتروني، فهي تستخدم الإنترنت للإطلاع على الأسواق الخارجية والإطلاع على المنافسين ومنتجاتهم الموجودة في الأسواق، والمراسلة وترويج المبيعات، واستخدامه في البيع والشراء، فطبيعة عملها يستلزم وجود الإنترنت خاصةً لمنتج الجرائيت الذي يحصل عليه من إيطاليا، لأن الإنترنت يدعم ويساعد التعاون بين المؤسسات ويسهله نتيجة الاتصال السريع وتبادل المعلومات.

تحليل الحالة الدراسية الثانية :

من خلال هذه الحالة الدراسية فإن صاحب هذه المؤسسة من أكثر الأشخاص الذين شجعوا التعاون والعنفود وتنبؤوا بالوصول إلى ميزة تنافسية من خلال تخصص كل مؤسسة بإنتاج نوع معين، فيكتمل الإنتاج بوجود عنقود من المؤسسات والتي تعمل مع بعضها لتتحدى المنافسين، ولتحصل على حصة سوقية كبيرة، وترداد الكفاءة في الأداء نتيجة تخصص كل مؤسسة في نوع معين من الإنتاج.

ومن أجل الوصول إلى هذا المستوى من العمل يجب أن تكون هناك إدارة جيدة تتمتع بالقدرة الكافية للتنسيق بين المؤسسات بحيث تعمل على زيادة الوعي بين مدراء المؤسسات من نواحي عديدة مثل الحرص على المصلحة العامة للعنفود والتنبه للميزات التي تكتسبها إذا بقيت ملتزمة بما اتفقت عليه من البداية، فوحدة هذه المؤسسات ضمن العنفود هي قاعدة أساسية لاستمرار وجوده وتواصل عطاؤه لتحقيق النجاح العام للجميع، وهذا يدل على أن الإنجاز للعنفود هو أكثر من مجموع عمل المؤسسات في حالة عمل كل مؤسسة بشكل منفرد دون غيرها.

أما بالنسبة للمعيقات التي يمكن أن تقف أمام التعاون العنفودي فإنه من الممكن تخطيها حسب وجهة نظر صاحب المؤسسة وذلك بعمل الدورات في مجالات الإدارة، التسويق، الإنتاج، التنبيه إلى مزايا العمل ضمن مجموعة. أما إذا كان العائق أمام تشكيل العنفود هو الوضع السياسي وعدم وجود أسواق تستوعب حجم

الإنتاج (السوق المحلي) فيتم أتباع التعاون والعنقود لتستطيع المؤسسة أن تكمل وتجهز الطلبات بشكل دائم دون أن يتأثر عملها الاغلاقات .

كما تري المؤسسة أن وجود الإدارة الناجحة والوعي التجاري بين أعضاء العنقود ليس كافياً لعمل العنقود وإنما يجب أن يكون هناك أسواق تدفع وتشجع زيادة الإنتاج بحيث تستوعب حجم الإنتاج الذي يقدمه العنقود . وفي حالة توفر كل الظروف المناسبة لعمل العنقود تم الاعتماد على الإنترنت لما لها من أهمية في وصل كافة أعضاء العنقود مع بعضهم ووصلهم مع العالم الخارجي من حولهم ، فمن خلال الإنترنت يستطيع العنقود الإطلاع على الأسواق الخارجية والإطلاع على المنافسين ومنتجاتهم الموجودة في الأسواق ومحاولة الإبداع والتجديد في طبيعة المنتجات حتى تستطيع دخول الأسواق ، والمراسلة وترويج المبيعات، فوجود الإنترنت يدعم ويساعد التعاون بين المؤسسات ويسهله نتيجة الاتصال السريع وتبادل المعلومات .

هذه المعلومات توصل إلى نتيجة وهي أن هذه المؤسسة تعمل ضمن نطاق المؤسسات التابعة لها ، كما تتعاون في تجهيز بعض الطلبات لمؤسسات أخرى أو العكس ، ويمكن أن تصل المؤسسة إلى ميزة تنافسية من خلال اتباعها استراتيجية التعاون والعنقود حين تخصص كل مؤسسة بما تتقنه وبما يمكنها إنتاجه . وما يسهل ذلك وجود الإنترنت والتي تساعد وتسهل عملية التعاون في تبادل المعلومات وإرسال الرسائل الإلكترونية بدلاً من الفاكس واستخدامها في مجالات التسويق مما يتيح لها عرض منتجاتها لفئة أوسع وأكثر عدداً، والبحث عن أسواق جديدة لتسويق المنتجات فيها .

الحالة دراسية الثالثة

مؤسسة (ج)

تقع هذه المؤسسة في مدينة الخليل في المنطقة الصناعية ، تعمل في مجال صناعة الحجر والرخام، حيث يلاحظ أنها من المؤسسات المبادرة في جلب كل ما هو جديد من الآلات الحديثة لإيجاد منتجات ذات جودة عالية . وتختص في إنتاج ألواح الشايش (الصفائح) . و يتم التصدير إلى إسرائيل بنسبة ٨٥% من الإنتاج ، وإلى أسواق الضفة الغربية بنسبة ١٥% .

وتتميز هذه المؤسسة بوجود آلة للقياسات الدقيقة تستخدم لقص البلاط الأرضي، وهذه الآلة تتصف بالدقة لاحتوائها على جهاز كمبيوتر ، فتقص الحجر بشكل أوتوماتيكي ، بالإضافة إلى تميزها بوجود آلة المكبس وهي تستخدم لتوفير المياه اللازمة للعمل خاصة أن هنالك مشكلة نقص المياه وطبيعة هذه الصناعة تحتاج إلى كميات كبيرة من المياه فتحاول المؤسسة حل هذه المشكلة باستخدام المكبس لتكرير المياه وإعادة استخدامها وهذه المميزات دفعت العديد من المؤسسات الأخرى للعمل والتعاون معها في هذه المجالات أما هذه المؤسسة فهي تعتمد على غيرها في نوع آخر من عمليات الإنتاج وهو جلي البلاط وهذا يكون أوفر من شراء آلة لهذه العملية خاصة إذا لم يكن استخدامها بشكل يومي.

فصاحب هذه المؤسسة أيد فكرة التعاون والعنفود لعدم وجود المصادر والإمكانيات الكافية للعمل في السوق، إلا أن المؤسسة لم تطبقها لعدم وجود الظروف المناسبة وعدم وجود سوق قوي يشجع الإنتاج بكميات أكبر.

ولأن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو الحصول على إرضاء الزبائن فتقوم هذه المؤسسة بمتابعة السوق وتعرف ما هي احتياجاته وتحاول شراء الآلات الضرورية للإنتاج لتكون متميزة عن غيرها بوجود آلات حديثة وهامة في العمل فهي تتنافس عن طريق الجودة .

ولقد أيد صاحب هذه المؤسسة كمبادر ومنظم للمشاريع فكرة التعاون والعنفود وأيد تطبيقها لما لها من فوائد تعود على المؤسسات المتعاونة إلا أنه يشترط وجود ضمانات بنكية وعقد بين المؤسسات المتعاونة لعمل

قطاع الحجر والنسيج في فلسطين

العنقود، ووجود الثقة في التعامل ، إلا أن أهم ما يعيق اتباع التعاون والعنقود في هذه المؤسسة هو الظروف السياسية الصعبة من إغلاق وصعوبة النقل ، وهذا يؤثر على الالتزام بالمواعيد لاستلام أو إرسال الطلبات .
ولهذه المؤسسة تجربة سابقة في التعاون مع المؤسسات الأخرى في قطاع الحجر والرخام ولكن فشلت بسبب انسحاب أحد الأطراف وذلك لانتهاج مصلحتها . فالمشكلة هي عدم وجود الثقة في العمل .

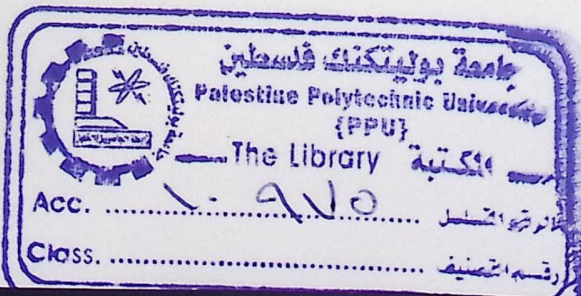
أما عن مشاركة هذه المؤسسة في المعارض فهي شاركت في معرض موجود في دبي وعدة معارض أخرى في إيطاليا بهدف الأطلاع على العالم الخارجي في الصناعة ومتابعة التكنولوجيا والوصول إلى أفضل الآلات .

وبالرغم من عدم وجود موقع إلكتروني لهذه المؤسسة إلا أن رؤيتها المستقبلية بأن الإنترنت سيكون لها الأثر الكبير في زيادة التعاون بين المؤسسات وذلك بسبب الإطلاع على المزودين والمؤسسات الخارجية وروية منتجاتهم التي ينافسون بها .

تحليل الحالة الدراسية الثالثة :

تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الرائدة والسبابة في جلب أحدث الآلات واستخدامها في العمل وهذا ما دفع العديد من المؤسسات التعاون معها والاستفادة مما تملكه من الآلات الخاصة الانتاج في الحجر والرخام من أجل العمل على تحسين نوعية إنتاجها ومحاولة توفير واستغلال المصادر الموجودة عندها لأن الحجر الموجود عندها يعتبر بمثابة كنز تحاول الحفاظ عليه واستغلاله للحصول على أرباح جديدة تدعم استثمارات أخرى وتمكنها من جلب أفضل التقنيات والمعدات الحديثة للارتقاء بمستوى هذه المؤسسة في صناعة الحجر والرخام .

فهذه المؤسسة تتعاون مع غيرها من المؤسسات في حالة عدم وجود مصادر معينة سواء كانت هذه المصادر معدات أو مواد خام . بحيث تجد أن تعاونها مع مؤسسات أخرى يمكن أن يوفر عليها ثمن شراء معدات تكون باهظة الثمن أو أن يكون استخدام هذه المعدات قليل ولبعض الطلبات، فهذا يترك المجال لكل المؤسسات المتعاونة بحيث تزيد الأرباح .



قطاع الحجر والنسيج في فلسطين

ومن هنا يجد الباحث أن التعاون موجود ولكن لم يصل إلى مرحلة العنقود في الوقت الحالي، فهي شجعت التعاون والعنقود لما توقعته من وجود أرباح وفوائد عالية، إمكانية مواجهة المنافسين خاصة أن المواد موجودة في محافظة الخليل، والشيء الذي ينقص هو تكتل وتجمع هذه المهارات والخبرات والأيدي العاملة للخروج بمنتجات فلسطينية تتصف بمميزات وقيمة خاصة أن أصل هذه المنتجات من الحجارة المقدسة .

فهي تتوقع آثار إيجابية للإنترنت مما يساعد ويدعم عملية التعاون نظراً للسرعة في تبادل المعلومات واتخاذ القرارات، والاطلاع على منتجات المنافسين وأسواقهم ومحاولة الدخول إلى أسواق أخرى وكسب مستهلكين جدد .

الحالة الدراسية الرابعة

مؤسسة (د)

تأسست هذه المؤسسة عام ١٩٧٢، وتعتبر من المؤسسات المتقدمة والرائدة في صناعة الحجر والرخام، ويعمل في هذه المؤسسة حوالي خمسة وستون عاملاً في المؤسسة بما في ذلك المحجر الذي تملكه، وتعمل في مجالي صناعة الحجر وتوفير المواد الخام وما يميز هذه المؤسسة هو امتلاكها العديد من المحاجر وتقوم بإنتاج بضائع عالية الجودة بأنواع وألوان مختلفة ذات مواصفات متميزة، وتنافس بنوعية الحجر الموجود وبالسعر الذي تقدمه دون أن يؤثر ذلك على التكلفة. ويمتلك أفراد هذه المؤسسة خبرة عالية نتجت عن العمل الدؤوب والمستمر منذ بداية نشأتها، فهي تتعاون مع محاجر أخرى في الشيوخ وبني نعيم وذلك في حالة نقص المواد الخام لديهم، ويوجد هناك تطوع لعمل تعاون مع كل من إيطاليا والأردن لجلب المواد الخام الضرورية، تتوفر في هذه المؤسسة معظم المنتجات فهم يصدرن منتجاتهم إلى أمريكا، بريطانيا وإسرائيل، فيكون التعامل مع أمريكا بوساطة وكيل لهم هناك يشارك في المعارض بالنيابة عنهم، أما التصدير إلى إسرائيل فيكون بشكل مباشر.

صاحب هذه المؤسسة لم يعترض على التعاون والعنفود، إلا أنه لم يتشجع لا في نفس الوقت وذلك بسبب الظروف المتمثلة بضعف السوق وانخفاض الطلب، إلا أن هناك احتمالية حدوث التعاون والعنفود مستقبلاً وذلك حسب مصلحة كل مؤسسة فمثلاً مؤسسة تنتج ومؤسسة أخرى تسوق المنتجات، بشرط أن تكون المصلحة مشتركة بين الطرفين بالإضافة إلى ضرورة توفر العقود اللازمة، فهو يفكر في عمل تعاون مع إيطاليا والأردن على أن تكون الأرباح حسب الاتفاق، كما أنه من الضروري وجود عقود قانونية بحيث تتحدد فيها الفترة حسب المصلحة المشتركة لكلا المؤسستين. أما في الوقت الحالي فإنه لا يوجد تعاون بشكل رسمي مع مؤسسات أخرى بسبب توفر جميع الموارد لديها لامتلاكها محاجر خاصة بها.