

دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجربة باكستان

The role of industrial clusters in managing the risks of small and medium enterprises

-Pakistan experience-

أحمد بونقيب

مخبر دراسات اقتصادية حول المناطق الصناعية
في ظل الدور الجديد للجامعة
جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعرييج - الجزائر
ahmed.bounekib@univ-bba.dz

تاريخ النشر: 2025/04/17

جبالي أسيا*

مخبر دراسات اقتصادية حول المناطق الصناعية
في ظل الدور الجديد للجامعة
جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوعرييج - الجزائر
assia.djabali@univ-bba.dz

تاريخ الإستلام: 2025/01/22

تاريخ القبول: 2025/03/10

الملخص:

يتناول هذا المقال دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع التركيز على دراسة حالة العنقود الرياضي سيالكوت بباكستان، ويهدف إلى تحليل كيفية إدارة المخاطر التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة للعنقود الصناعي، وكيف يمكن للتنسيق والتعاون والتكامل الذي يستلزمه العنقود التقليل من هذه المخاطر، ولقد توصلت الدراسة إلى أن عنقود سيالكوت يواجه عدة مخاطر كالمخاطر القانونية، المخاطر الاقتصادية مخاطر النقل والتوزيع، المخاطر التكنولوجية، وتتم ادارتها من خلال: تبني استراتيجية تنوع الأسواق من خلال تنوع مصادر المواد الخام اللازمة لعملية الانتاج باللجوء للمؤسسات الإنتاجية المحلية وحثها على الانضمام للعنقود لتخفيض التكاليف من جهة، واختيار البلدان ذات العملة المنخفضة للتصدي لمخاطر سعر الصرف من جهة أخرى، التدخل الحكومي، اللجوء إلى الإبداع والابتكار لرفع جودة العنقود الصناعي.

كلمات مفتاحية: عناقيد صناعية، مخاطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تجربة باكستانية.

تصنيفات JEL: L16، L32.

Abstract:

This article discusses the role of industrial clusters in managing the risks of small and medium enterprises, focusing on the case study of the Sialkot Sports Cluster in Pakistan. It aims to analyze how to manage the risks faced by small and medium enterprises that make up the industrial cluster, and how the coordination, cooperation and integration required by the cluster can reduce these risks. The study concluded that the Sialkot cluster faces several risks such as legal risks, economic risks, transportation and distribution risks, and technological risks, and they are managed through: adopting a market diversification strategy by diversifying the sources of raw materials needed for the production process by resorting to local production institutions and urging them to join the cluster to reduce costs on the one hand, and choosing countries with low currencies to address exchange rate risks on the other hand, government intervention, and resorting to creativity and innovation to raise the quality of the industrial cluster.

Keywords: Industrial clusters, SME risks, Pakistani experience.

JEL Classification Codes: L16.G32

* المؤلف المراسل.

يعد مفهوم العناقيد الصناعية من المفاهيم الحديثة نسبياً في العديد من البلدان النامية، على الرغم من أن جذورها تمتد إلى القرن التاسع عشر فقد لفت الانتباه الاقتصادي البريطاني "الفرد مارشال" إلى أهميته الموقع الصناعي الذي يتيح تجمع المؤسسة الاقتصادية في مكان واحد مستفيداً من مزايا متعددة مثل توافر المعلومات ووفره اليد العاملة الماهرة وسهولة الوصول إلى المواد الخام، فهذه العوامل تعكس التكامل بين المؤسسات المجمعة في نفس الموقع والتي تساهم في رفع الكفاءة وتعزيز الإنتاجية، ومنذ ذلك الحين ازداد اهتمام الباحثين الاقتصاديين بهذا المفهوم وتبينته العديد من الدول مثل الهند، والولايات الأمريكية، وإيطاليا، وباكستان، فغالباً ما يتكون العنقود الصناعي من مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى إلى زيادة إنتاجياتها من خلال التعاون والتكامل فيما بينهم.

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القلب النابض للاقتصاد في معظم دول العالم، فهي تساهم بشكل كبير في تعزيز النمو الاقتصادي من خلال زيادة الإنتاج المحلي ورفع معدلات التوظيف بما يساعد في الحد من البطالة وأثارها الاجتماعية السلبية المرتبطة بها، كما تساهم هذه المؤسسات في زياده التنافسية في السوق مما يدفعها إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، إلا أنها تواجه العديد من المخاطر مثل: صعوبة الولوج إلى السوق الحاجة إلى موارد ومدخلات تتصل بإحدى مراحل العملية الإنتاجية، صعوبة في تسويق منتجاتها، أو صعوبة في الحصول على قروض قصيرة الأجل لضمان السير الحسن لدورة الاستغلال ولأن هذه المؤسسات تعد نواة الاقتصاد والتي تزيد من وتيرة الصناعة فقد تبنت الدول المتقدمة استراتيجيات العناقيد الصناعية لمواجهة المخاطر التي قد ترصد هذا النوع من المؤسسات وتعزز من فرص بقاءها وتنقص من وتيرة التهديدات التي تواجهها.

1.1. مشكلة الدراسة

تبرز أهمية العناقيد الصناعية كاستراتيجية فعالة لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواجهة هذه المخاطر. ورغم أن استراتيجيات العناقيد الصناعية قد تم تبنيها بنجاح في العديد من الدول المتقدمة إلا أن تطبيقها في البلدان النامية لا يزال في مهده، وهذا ما يقودنا إلى طرح التساؤل التالي:

- كيف تساهم العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- وما هي المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المكونة للعنقود الصناعي؟
- ما هي أهم المخاطر التي أسفرت عنها تجربة باكستان في عنقود السلع الرياضية، وكيف تمكن العنقود الصناعي من إدارتها؟

2.1. فرضية الدراسة

تقوم الدراسة على فرضية رئيسية مفادها أن العناقيد الصناعية تعزز من فرص التعاون المشترك والتنسيق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي ترفع مستوى الإنتاجية لديها، وتقلل بذلك من المخاطر التي تواجهها.

3.1. أهمية الدراسة

كهدفين بتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التنمية الوطنية، فإننا لا نهمل أية فرصة تتيح لنا الاستفادة من التجارب التراكمية الناجحة وتزليلها بشكل يتناسب مع بيئتنا وتواكب تطوراتنا، لذا جاءت هذه

الدراسة للمساهمة ولو بشكل بسيط في تزويد المهتمين بمجال إدارة المناطق الصناعية بأدوات التسيير الفعال لها من خلال التطرق إلى التجربة الناجحة لدولة باكستان في مجال العناقيد الصناعية.

4.1. منهجية الدراسة

المنهج المعتمد: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع بيانات الدراسة وتحليلها كما جاء في الكتب والمجلات العلمية، بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج التحليلي الذي يسمح برصد جوانب الظاهرة محل الدراسة من خلال التطرق إلى مفاتيح النجاح في التجربة الباكستانية.

5.1. أهداف الدراسة

جاءت هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف متمثلة في:

- التعرف على العناقيد الصناعية.
 - معرفة المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
 - التطرق لآليات كيف من الممكن للعنقود الصناعي إدارة هاته المخاطر.
- ولتحقيق هذه الأهداف تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور؛ هي:
- مفاهيم حول العناقيد الصناعية.
 - مفاهيم حول مخاطر العناقيد الصناعية وسبل إدارتها.
 - تجربة عنقود السلع الرياضية بباكستان في إدارة المخاطر.

2- مفاهيم حول العناقيد الصناعية

1-2 تعريف العناقيد الصناعية

بدأ مفهوم العناقيد الصناعية في الظهور في الأدبيات الاقتصادية لأول مرة في أواخر القرن 19 بعنوان "المناطق الصناعية" وعرفت بالعوامل المارشالية نسبة إلى مارشال 1890، وقد انبثق عن هذا المفهوم أن مجموعة العناقيد تمثل ذلك الإطار الذي تشترك من خلاله مجموعة من الشركات أو المؤسسات في الموقع والكفاءة الاقتصادية بغية الاستفادة من الأنشطة الخارجية المرتبطة بأنشطة كل منها (THOMAS, SYLVIA, JENS, & EMILY, 2004, p. 14).

يدل مفهوم العناقيد الصناعية على التوقعات الجغرافية للشركات التي ترتبط ببعضها البعض، وهي تغطي جملة من الصناعات والكيانات الحيوية للتنافس، ويمكن اعتبارها أنها تتضمن مجموعة من الشركات الصناعية والمؤسسات مثل الجامعات ومراكز البحث ومنظمات التقييس والمخابر التقنية، ويعتبر مفهوم العناقيد الصناعية مفهوما شاملا وعماما كونه يتمتع بخصائص جغرافية ويأخذ بالحسبان العلاقات التقنية بين المنتجين من جهة ويسعى لتطوير مخرجاته من جهة ثانية (PAULA, FILIPA, NELSON, & IDAULO, 2014, p. 08).

كما تعرف العناقيد الصناعية بكونها تجمعات جغرافية للشركات والمنظمات العاملة في الأنشطة ذات الصلة فقد عرفها "بورتر" 1998 بأنها تجمعات جغرافية للشركات المترابطة والموردين المتخصصين، ومقدمي الخدمات والشركات في الصناعات ذات الصلة والمؤسسات المرتبطة في مجالات معينة، بحيث تتنافس ولكنها تتعاون، كما أنه يمكن أن تتوسع لتشمل عدة مناطق مجاورة دون ان تتقيد بالحدود الإدارية الرسمية (JONATHAN & GABRIELLA, 2009, p. 25).

مما سبق يتضح أن مفهوم العناقيد الصناعية يقوم على تركيز مجموعة من الشركات والمؤسسات التي ترتبط فيما بينها سواء من حيث الموردين أو عوامل الإنتاج التي تساهم في زيادة الارتباط والتعاون والتبادل بينها، والذي يخلق لها جوا من المنافسة فيما بينها فيجعل كل منها تسعى الى الابتكار والابداع، ومن جهة أخرى يمكن القول أن العناقيد الصناعية يمكن أن تكون لها وحدات في مواقع مختلفة جغرافيا لكنها تشترك في نفس الصناعة، حيث يمكن أن تندرج تحت حكومات أو ادارات محلية مختلفة، غير أن الروابط التي تحكمها هي روابط اقتصادية تعمل على خلق بيئة عمل مبتكرة وتعزز من التعاون والتنافس بينها، كما يعمل العنقود الصناعي على التنسيق بين وظائف المؤسسات المكونة له ليتكون في الأخير الهدف الأسمى من العنقود وهو الخروج بمنتج نهائي.

2-2 خصائص العناقيد الصناعية

تشتمل العناقيد الصناعية على جملة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي: (AGATHER, 2009, pp. 05-06)

- التركيز الجغرافي لمجموعة المنظمات والمؤسسات المكونة للعنقود.
- تربط بين المؤسسات المكونة للعنقود جملة من الروابط الأفقية والعمودية والتي تقدم مفهوما للتنسيق والتعاون بين مكوناته.
- التكامل بين المؤسسات المكونة للعنقود.
- توفر بنية تحتية تساعد العنقود في نشاطه.
- التخصص وتقسيم العمل خلال المرحلة الإنتاجية بين المؤسسات المكونة للعنقود.
- توفر شبكة من المعاهد والمؤسسات التعليمية التي تعزز من فعالية وكفاءة العنقود.
- تشترك المؤسسات المكونة للعنقود الصناعي بمجموعة من الروابط الأفقية والعمودية والتي تتمثل في: تبادل المعلومات، البنية التحتية، الثقافة الاجتماعية، التموقع الجغرافي، وتهدف هذه المكونات إلى خلق القيمة المضافة من جهة والابتكار ومواكبة التطور الصناعي من جهة أخرى.
- التجمع الجغرافي الذي تتميز به العناقيد الصناعية يجعلها تخفض من تكاليف النقل، وتعمل على تبادل المعلومات وتضافر جهودها مع المؤسسات المترابطة معها (إيرول ، 2002 ، صفحة 87).

3-2 أنواع العناقيد الصناعية

- تختلف أنواع العناقيد الصناعية باختلاف زاوية النظر التي يرى بها العنقود، فتختلف باختلاف الموقع الجغرافي، حسب المنتج، حسب التخصص، حسب درجة الترابط، كما يلي (عبد المطلب عامر، 2020 ، صفحة 349)
- حسب الموقع الجغرافي: يمكن للعنقود الصناعي أن يتجمع تلقائيا بفعل عوامل طبيعية أو تاريخية للمنطقة، أو أن يكون مخططا له من خلال سياسات وإجراءات معينة تستلزم وقتا وتكلفة أكثر مقارنة بالنوع الأول والذي يرفع من درجة المخاطرة.
 - حسب المنتج: وذلك بتسمية العنقود حسب الحصيلة النهائية للعنقود أي حسب المنتج النهائي أو مخرجات العنقود المعمول لها مثل: العنقود الصناعي لتجمع صناعة السيارات بألمانيا، العنقود الصناعي لتجمع صناعة الاتصالات في فلندا.

- حسب التخصص: يصنف العنقود الصناعي بحسب تخصصه في سوق جغرافي معين أو في ضوء وجود مجموعة من العملاء في منطقة معينة مثل: تجمع صناعة الأحذية في شمال إيطاليا.
- حسب درجة الترابط: تختلف العناقيد الصناعية في كيفية الارتباطات التي تحكم أعضائها، بحيث نجد:
 - عناقيد مترابطة رأسياً: وذلك من خلال تجمع بضع شركات صغيرة تتعاون فيما بينها بمدخلات الإنتاج.
 - عناقيد مترابطة أفقياً: تجمع بين عدد كبير من الشركات الصغيرة والمتوسطة وتشارك فيما بينها في التقنية وقوى العمل والموارد.

4-2 أهمية العناقيد الصناعية

تظهر أهمية العناقيد الصناعية في التجمع والترابط التي تحدثه بين أعضائها، ما يجعلها تشارك في نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات من جهة، ومن جهة أخرى تدفعها إلى ابتكار ميزة جديدة للمنتج المراد تسويقه، ولذلك فإن العناقيد الصناعية تظهر أهميتها فيما يلي (MD, JOYNAL ABDIN, 2018, p. 3):

- زيادة الإنتاجية كما ونوعاً.
- توفر المواد الخام اللازمة وذات الجودة.
- توفر العمالة الماهرة.
- مواكبة التكنولوجيا الحديثة.
- تعزيز التنافس بين أعضائها.
- التفاوض الجماعي سواء مع الحكومة أو أعضاء العنقود.
- الاستخدام الأمثل للأراضي والخدمات اللوجستية الصناعية.
- زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل. (عبد مولاة و أبو شمالة ، 2023 ، صفحة 06)
- تقليل تكاليف الإنتاج.
- تركيز الخبرات الفنية والتكنولوجية والبشرية على مستواها.
- رفع القدرات الإنتاجية والتنافسية لأطراف العنقود.

3- مخاطر العناقيد الصناعية وآلياتها في التصدي لها

بما أن العناقيد الصناعية تمثل كتلة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المترابطة فيما بينها، وبما أن هذا النوع من المؤسسات تهدده جملة من المخاطر؛ سنشير إلى مخاطر هذه المؤسسات وكذلك إلى التحديات والمخاطر التي تنعكس على العناقيد الصناعية كما يلي:

1-3 مخاطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يواجهها العنقود الصناعي

تعرف المخاطر على أنها الخسارة المحتملة الوقوع على الدخل أي الثروة بسبب حادث معين، فهو يشير إلى احتمال وقوع خسارة (شقيري نوري وعزمي سلامة، 2007، صفحة 22)، كما تعرف أيضاً بأنها حالة عدم اليقين التي يمكن قياسها بطريقة موضوعية باستعمال نظرية الاحتمالات، كما أن النتائج المحققة من هذه المخاطر يمكن أن تؤدي إلى حدوث خسارة مالية. (عيد أحمد والسيفو، 2009، صفحة 27).

مما سبق يمكن القول أن المخاطر تمثل حالة عدم اليقين التي تؤدي إلى حدوث خسارة مستقبلية.

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مخاطر عدة منها (محمود عبد السلام ، صفحة 172، 173):

- مخاطر الحصول على المعلومات.
- المخاطر التكنولوجية.
- مخاطر التسويق.
- مخاطر التوثيق التجاري.
- مخاطر التمويل التجاري بحيث تتوفر آليات الدفع الحديثة.
- مخاطر النقل والتوزيع.
- مخاطر التعريف الجمركية.
- مخاطر سعر الصرف: والتي تتمثل في احتمال تعرض المؤسسة إلى ربح أو خسارة والتي ترتبط بالتغيرات التي تحدث في أسعار صرف العملات (بن ساسي وقريشي ، صفحة 466).

كما يمكن تقسيم المخاطر التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نوعين وهما:

- ❖ المخاطر النظامية (العامة): وتسمى أيضا بمخاطر السوق، فهي تمثل جملة من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في السوق دون استثناء، كما أنه لا يمكن تجنبها فهي ترتبط بالأزمات المالية، التغيير في معدلات الفائدة، تغيير سعر صرف العملة، الأزمات الاقتصادية، عدم الاستقرار السياسي.
 - ❖ المخاطر غير النظامية (الخاصة) هي المخاطر الخاصة بمؤسسة معينة دون غيرها مثل مخطر انخفاض الأداء المالي، ويمكن تجنب هذا النوع من المخاطر باعتماد استراتيجية التنوع في الاستثمارات.
 - وبما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل مكونات العنقود الصناعي، فإن مخاطر هذه المؤسسات هي ذاتها التي يواجهها هذا الأخير، وعليه يمكن أن تواجه العناقيد الصناعية مخاطر أخرى تتمثل في (CLUSTERS, 2024):
 - ❖ التبعية: عادة ما تتوطن العناقيد الصناعية في موقع جغرافي محدد يجعلها تعتمد بالدرجة الأولى عليه فمثلا إذا تركزت في منطقة تتعرض لكوارث طبيعية فإن العنقود الصناعي بأكمله يصبح مهددا بهذه الكوارث.
 - ❖ المنافسة: إن العنقود الصناعي يعزز التعاون بين أعضائه الأمر الذي ينعكس على هاته الأخيرة بزيادة وتيرة عملها وتحسين إنتاجيتها وجودة عملها الأمر الذي يعزز من المنافسة بين هاته الأعضاء.
 - ❖ الافتقار إلى التنوع: يمكن أن يؤدي نجاح عنقود صناعي معين إلى خلق بيئة صعبة على الوافدين الجدد، مما يجعل البيئة الصناعية راكدة وغير قادرة على الابتكار والنمو.
 - ❖ التفكير الجماعي: إن العناقيد الصناعية وبتجمعها وتشاركها في الأفكار والطرق لتفعيلها بين أعضائها يمكن أن يخلق "عقلية القطيع" وهو نوع من التفكير الإيجابي الذي يسود الجماعة ويتميز بنقص الابداع والابتكار.
 - ❖ المخاطر التنظيمية: تستقطب العناقيد الصناعية مجموعة من العناقيد الصناعية مجموعة القواعد التنظيمية التي تنعكس على أعضائها بزيادة أعبائها، فالامتثال إلى جملة القواعد التنظيمية السائدة في بلد دون غيره يمكنه أن يرفع من أعباء العنقود الصناعي.
- بالنظر إلى ما سبق من مخاطر فإنه يستلزم على العناقيد الصناعية تحليل هذه المخاطر بغية التمكن من مواجهتها أو التخفيف منها، وفيما يلي سنعرض مفهوم إدارة المخاطر وأهميتها.

2-3 إدارة المخاطر

1-2-3 مفهومها، وأهميتها

هي منهج علمي يستعان تلجأ له المنظمة لتقليل المخاطر، فمن خلال توقع جملة الخسائر التي من المحتمل أن تتعرض لها تضع في المقابل خطة إجرائية لتجنب الخسائر المحتملة الوقوع أو التقليل منها(سركوح، 2020، صفحة 193).

كما تعرف بأنها عملية إنتقاء الأساليب الأكثر نجاعة التي تمارسها المنظمة بهدف تقليل المخاطر التي تقلل من التهديدات السلبية(عودة، 2020، صفحة 05).

من جهة أخرى تعرف بأنها مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد المؤسسات بغية تدنية المخاطر المحتملة الوقوع على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث تتم ادارة المخاطر من خلال: تحديد الخسائر المحتملة، تقييم الأساليب البديلة للتعامل مع المخاطر وتطبيق الأساليب الممكنة منها بغية التوصل إلى نتائج أفضل(BORGSDORF & PLISZKA , 1999, p. 6).

وتظهر أهمية إدارة المخاطر في:

- ترتيب وتنظيم المخاطر بطريقة منهجية بغية تحسين أداء المشاريع، فيمر هذا الأخير عبر مراحل التشخيص والتقييم.
- دراسة فعالية المشروع التي تحدد موقف الشركة إزاء المخاطر التي من المحتمل أن تتعرض لها المنظمة.
- الرقابة على المشروع خلال مراحل عمره المختلفة بسبب احتمالية وقوع هذه المخاطر في أي مرحلة من مراحل عمر المشروع(باقر و حاسم علي ، صفحة 4).

2-2-3 أهداف إدارة المخاطر

- التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية لضمان أقصى قيمة مضافة للمؤسسة.
- تطوير جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين وتعزيز تنافسية المؤسسات المكونة للعنقود.
- العمل على تدنية المخاطر إلى أقصى حد ممكن.
- الاستخدام الفعال والكفء للموارد المتاحة. (عيد أحمد و السيفو ، 2009، صفحة 63).
- ضمان استمرارية البقاء والنمو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تساهم في ضمان استقرار الأرباح السيطرة على تكلفة المخاطر ذلك بتبني استراتيجية تقليل التكاليف.
- ضمان تمويل كافي لمختلف العمليات الاستثمارية من أجل خلق فرص جيدة(الراوي وهيب ، 2009، صفحة 12).

3-3 آليات العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر العناقيد الصناعية الركيزة الأساسية للنهوض بالقطاع الاقتصادي وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي تساهم في البحث على فرص البقاء والنمو لهذه المؤسسات من خلال إدارة المخاطر المحتملة للعنقود بالتحكم في التكاليف وزيادة الإنتاجية والقدرة على اقتحام الأسواق، فتجمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن العنقود يمكنها من التصدي لهذه المخاطر والذي سينعكس إيجاباً على الاقتصاد القومي بتوفير مناصب شغل من جهة، ومن جهة أخرى توفير احتياجات المستهلكين، كما أنه يعزز من تنافسية المؤسسات المكونة للعنقود

ويزيد من إنتاجيتها، وعليه يمكن تقسيم آليات العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

3-1-3 آلية العناقيد الصناعية في إدارة المخاطر على مستوى المنتجين (محمود عبد السلام ، صفحة 184، 185):
يسعى العنقود الصناعي على تحقيق هدف زيادة الإنتاجية وذلك من خلال تضافر جهود أعضاء العنقود وتوفير مجموعة عوامل تساعد في تحقيق هذا الهدف وهي:

1- زيادة الانتاجية

يتمثل الهدف الأساسي لأي مؤسسة سواء صغيرة أو متوسطة في تحقيق أعلى معدلات إنتاج ممكنة والتي ستعظم من مداخيلها، فتكون العنقود يساعد أعضائه على تحقيق هدفها نتيجة توفر عدة مميزات ككونها ضمن العنقود الصناعي، وتمثل هذه المميزات في:

❖ سهولة الحصول على المواد الخام اللازمة للعملية الإنتاجية: فالعنقود الصناعي يجعل المنتجين والموردين المتخصصين متقاربين جغرافياً، الأمر الذي يسهل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة حصولها على المواد بطريقة سهلة، كما يضمن لها خفض تكاليف نقل هذه المواد من جهة وريح الوقت في الحصول على متطلبات العملية الإنتاجية من هذه المواد من جهة أخرى.

كما ان التقارب الجغرافي يمكن الموردين من تقديم المساعدة لمعاملهم كتوفير خدمات الصيانة والتركييب اللازمة لعملية الإنتاج، ويضمن لأعضائه تعزيز التعاون بينهم الذي يضمن مرونة العمل وسهولة التفاوض لإنجاح العملية الإنتاجية (KUMAR, 2005).

❖ انخفاض تكاليف الصفقات: يقصد بالصفقات كل تكاليف الأنشطة المرتبطة بالمشروع وغير المتعلقة بتكاليف الإنتاج مثل: تكاليف جمع المعلومات، والرقابة والتفاوض.

فالتقارب الجغرافي الذي يشكله العنقود يخفض من تكاليف الصفقات بحيث يسهل عملية تبادل المعلومات والتفاوض والإشراف والتوجيه بين الأعضاء المكونة له مما يخلق له فرصاً في السوق بزيادة إنتاجيته وتوسيع نشاطه (JR, 2006).

❖ انخفاض تكاليف النقل: ينعكس التقارب الجغرافي الذي يحدثه العنقود على أعضائه عضاء بتخفيض تكاليف النقل الضرورية لنقل مستلزمات العملية الإنتاجية من مواد خام و سلع ، وتعد هذه الميزة أساسية ومهمة في نظريات العنقود الصناعي، فتكاليف النقل اللازمة لنقل هذه المواد يؤدي إلى خلق ميزة لوجستكية تشير إلى درجة ضبط وإدارة تدفق المواد الخام وعمليات الإنتاج والتوزيع ثم النقل إلى أسواق المستهلك في أقصر مدة وبأقل تكلفة ممكنة.

❖ انخفاض تكاليف المخزون: إن العلاقة التكاملية التي يتميز بها أعضاء العنقود يمكن أن تجعل فئة منها تبيع المواد الأولية لفئة أخرى تختص بعمليات التصنيع، فتحول المواد الأولية إلى مواد مصنعة أو مواد وسيطية قد تحتاجها فئة ثالثة في عملية إنتاجها، إن هذه العلاقة التكاملية تؤدي إلى توفر المواد الأولية، الوسيطة والمصنعة ويضمن سرعة تداولها، فيجعل المؤسسات المنتجة بغير حاجة إلى تخزين كميات كبيرة من موادها الخام في المخازن بغية خفض مخاطر التخزين.

❖ تعظيم الحصص السوقية: تمثل العناقيد الصناعية أسواقا متمركزة في مكان واحد الأمر الذي يجعل الموردین قادرين على الحصول على الأسعار التي ترضيهم وتحقق الكفاءة اللازمة في التسويق وخدمات ما بعد البيع عكس الأسواق البعيدة عن بعضها التي تتسبب في "مخاطر ارتفاع التكاليف"، وعليه فالمؤسسات الأعضاء المكونة للعنقود تسعى إلى زيادة الطلب المحلي الذي يمكنها من مواجهة المنافسة الخارجية.

❖ إثراء القدرة الابتكارية: إن العناقيد الصناعية تكون "مجموعة أو سلسلة الابتكارات (INNOVATIONCHAIN) والتي تشير إلى التعاون والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة لها من منشآت ومراكز بحث وحكومات والتي تهدف إلى تحقيق التنمية الصناعية للدولة.

إن سلسلة الابتكارات التي يخلقها العنقود تمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الحصول على مدخلات جديدة والتي تجعلها قادرة على ابتكار منتجات متنوعة تتلاءم وأذواق المستهلكين من جهة، ومن جهة أخرى فإن مجموعة التكنولوجيات الجديدة تمكن المشروعات من التعرف على الفرص السوقية المتاحة للاستثمار أو تطوير منتجات جديدة والذي سينعكس إيجابا على العناقيد الصناعية بخفض التكاليف والمخاطر التي تتحملها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستواه (لوكريز، 2018، صفحة 113).

3-3-2 آلية العناقيد الصناعية في إدارة المخاطر على مستوى المستهلكين

يعد المستهلكون مصدرا هاما لتدفق الأفكار ومختلف الابتكارات للمنشآت المكونة للعنقود، بحيث تحرص هاته الأخيرة على وجود مركز أو عدة مراكز لاستقبال وخدمة وتوجيه المستهلكين والاستماع لمقترحاتهم وشكاوهم أحيانا لما تلعبه هذه المراكز والخدمات من أهمية، بحيث أن الاستجابة لحاجاتهم وتلبيةها والتقرب منهم يجعل هذه المنشآت تنتج خدمات وسلع تتماشى وطلباتهم (طلبات السوق)، كما أن هذه العلاقات في ظل التقارب الجغرافي لأعضاء العنقود يخفف من تكاليف السوق فالهدف الأسمى للعنقود هو إشباع حاجات المستهلك التي من أجلها يحفز العنقود على استقطاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تمكنه من تعظيم الفوائد بأقل التكاليف.

إن الهدف الأساسي للعنقود يتمثل في تقديم منتجات وخدمات اشباعا لاحتياجات المستهلك، فرغبات هذا الأخير هي التي في الغالب تحدد أنواع المنتجات التي يقع لزاما على العنقود انتاجها، كما انها تحدد حجم ونوع المشاريع اللازمة لتحقيق قيمة مضافة للعنقود.

إن انجذاب المستهلكين للشراء من العناقيد راجع لتوفر العديد من البائعين ضمن العنقود الواحد وهو ما يساهم في تخفيض مخاطر الشراء.

كما أن انخفاض تكاليف الإنتاج وتنوع الثقافات بالنسبة للمنتجين يساهم في انخفاض سعر المنتج النهائي مع ضمان المستهلك لحصوله على منتجات بجودة عالية وبأسعار مقبولة بحيث يتفادى بذلك مخاطر الغش والاستغلال من قبل بعض البائعين (عبد المطلب عامر، 2020، الصفحات 369-370).

3-3-3 آلية العناقيد الصناعية في إدارة المخاطر على المستوى القومي

إن فكرة العنقود الصناعي الذي يقوم على التمرکز الجغرافي لنفس الصناعات تؤثر على العديد من المتغيرات مثل: جلب العديد من العمال بحيث ينعكس ذلك على المجتمع بتخفيض حدة البطالة، كذلك فإن العنقود الصناعي يعمل على زيادة الإنتاجية التي تحتاج إلى المواد الأولية اللازمة والتي تستدعي وجود منشآت متخصصة وقريبة من

العنقود لتخفيض تكلفة النقل وبيع الوقت، وبالتالي فإن العنقود الصناعي يحقق أهدافا قومية تعود بالنفع على المجتمع وعلى الاقتصاد الوطني، ويظهر تأثير العناقيد الصناعية على المستوى القومي (خليل، 2017، صفحة 267):

❖ موقع العنقود: يظهر تأثير اختلاف موقع العنقود في التباين بين مستويات الفقر على مستوى الريف مقارنة بالأرياف التي تسجل نسبة عالية من الفقر في البلدان النامية.

❖ ان العناقيد الصناعية التي في الريف وتحديدًا التي تخص المعالجة الزراعية تعد أهم مصدر لدخل الأسر.

❖ المؤسسات والقطاعات، والعمالة: تمثل العناقيد في الغالب مجموعة صناعات صغيرة ومتوسطة والتي من ضمن خصائصها الإنتاج كثيف العمالة، مثل تصنيع الأحذية، تصنيع الأثاث.

ان الصناعات ذات الإنتاج كثيف العمالة غالبا ما تجذب العمال غير المهرة والمهمشين في المجتمع كالمراة والأطفال والمهاجرين. في المقابل فإن اعتماد العنقود على الفئة من العمال غير المهرة يضعف من مخرجات العنقود ونوعيته، فهذا الأخير يحتاج إلى كفاءات ومهارات في اليد العاملة تساهم في رفع مستوى انتاجيته،

إن تأثير العناقيد الصناعية على الإنتاجية وعلى العنصر البشري من خلال عملية التوظيف من شأنه أن يساهم طردا في النهوض بالاقتصاد الوطني من خلال تحسين نوعية الإنتاج، واستقطاب العمالة الماهرة التي تحسن وتسرع من وتيرة الإنتاج داخل العنقود الصناعي، فالشركات اليوم تتنافس لرفع انتاجيتها التي تساهم في تحسين مستوى معيشة عمالها والذين يمثلون أحد مكونات المجتمع، وتسعى هذه الشركات إلى اقتحام السوق الدولية من خلال عملية التصدير التي تتطلب تكوين عنقود صناعي متكامل هدفه الأساسي هو تحقيق ربحية أعلى والتي تنعكس إيجابا على عماله وعلى الاقتصاد القومي بأكمله (بن أم السعد و يحيوي، 2013-2014، صفحة 13).

4- تجربة عنقود السلع الرياضية بباكستان في إدارة المخاطر

1-4 نشأة عنقود السيكالكوت

تعد منطقة السيكالكوت من أهم المناطق الصناعية في باكستان، تقع شمال شرق البنجاب على بعد 300 كم جنوب شرق العاصمة الباكستانية إسلام آباد وتشتهر بتاريخها العريق وصناعاتها المتنوعة في مجال النسيج، صناعة الجلود والمعدات الرياضية، الملابس، الأدوات الطبية وتقدر صادراتها ب 800 مليون دولار سنويا أي ما يعادل 9% من إجمالي الدخل القومي (محمود عبد السلام).

يعمل على مستواه أكثر من 200 ألف شخص بشكل مباشر وغير مباشر عندما يتعلق الأمر بأنشطة التصدير بحيث يعمل رواد الأعمال الموجهون للتصدير على وصول المنتجات إلى الوجهات الدولية، وتبلغ عائدات التصدير 900 مليون دولار.

يعود تصنيع السلع الرياضية في سيالكوت إلى عام 1883 حين تم بناء مصنع إنتاج السلع الرياضية لعنود الجيش البريطاني المتمركزين في شبه القارة الشمالية، بحيث كانت المنتجات خشبية مثل عصي الهوكي، وخلال عام 1918 بدأ تصنيع كرات القدم، وعند استقلال باكستان عام 1947 هاجر أغلب أصحاب المصانع من الهندوس واستحوذ الحرفيون المسلمون هذه الصناعة وقاموا بتوسيعها إلى غاية يومنا هذا.

ينتج عنقود السيكالكوت السلع الرياضية التي تشعب إلى عدة منتجات، غير أن المنتج الرئيسي هو الكرة القابلة للنفخ المخططة يدويا ومعظمًا كرات القدم بحوالي 39 مليون كرة سنويا وتمثل 12.2% من الصادرات العامية لباكستان، كما تنتج الملابس والأحذية الرياضية، عصي الهوكي، المضارب، معدات ركوب الخيل، ولذلك فهو يعتبر

عنقودا صناعيا متعدد الصناعات كونه ينتج هذه المنتجات بجودة عالية وعلى المستوى العالمىغير أنه يركز على صناعة المعدات الرياضية في تخصص في إنتاج كرات القدم، الأدوات الرياضية.(SMEDA), 2018, p. 02).

2-4 الأعضاء المكونة لعنقود السيكالكوت

يضم عنقود السيكالكوت العديد من الشركات بمختلف الأحجام، وهي مسجلة ضمن الغرفة التجارية والصناعية للسيكالكوت كما أن معظمها عبارة عن شركات صغيرة تتعامل في الأنشطة التجارية وتعرف باسم "المصدرين التجاريين"، وتقسّم هذه الشركات كما يلي: (SMEDA), 2018, p. 03)

الجدول رقم 1: عنقود السلع الرياضية

عدد الوحدات	الشركات الكبرى: 47 شركة الشركات المتوسطة: 200 شركة الشركات الصغيرة: 4000 شركة، وفعالة ضمن الغرفة التجارية والصناعية للسيكالكوت
العمالة الإجمالية	حوالي 150 000 عامل منهم من يعمل بصفة فردية كرجال الأعمال الذين يتكفلون بعملية التصدير
العائدات	99.96 دولار أمريكي
استعمال الكفاءة	7.85 إلى 7.90

Soures: Cluster profile sports goods ; Sialkot, Small and medium enterprises development authority(SMEDA),

www.smeda.org.pk, p03.

يتضح من الجدول رقم 1 أن عنقود السلع الرياضية يتركز على مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة بحيث تقدر عدد وحداتها ب 200 و4000 وحدة على التوالي، في حين أن الشركات الكبرى قليلة ب 47 شركة فقط، وهذا ما يظهر أن العنقود الصناعي في غالب الأحيان يتكون من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من جهة أخرى فإن العنقود الصناعي يضم 150 000 عامل على مستوى الشركات عامل منهم من يعمل بصفة فردية كرجال الأعمال الذين يتكفلون بعملية التصدير، أي أنه يخفف من عبئ البطالة من جهة، ويحفز أعضاء العنقود الصناعي على زيادة الإنتاجية وضمان جودتها لتصديرها إلى دول العالم من جهة أخرى.

كما أن استخدام الكفاءة والتي يقصد بها استخدام الموارد أو القدرات المتاحة بطريقة فعالة ومثلى لتحقيق الأهداف المحددة بأقل تكلفة وجهد تقدر ما بين 7.85٪ إلى 90٪ وهو ما يوضح فعالية العنقود الصناعي في استخدام مدخلاته من مواد خام وموارد مالية وبشرية لتحقيق نتائج فعالة للعنقود الصناعي.

يتم إنتاج الكرات القابلة للنفخ بجودة عالية وذلك باستخدام جلد صناعي مستورد، كما يتم استيراد الأقمشة المتخصصة في صناعة الألبسة الرياضية، في حين يتم إنتاج الجلود المستخدمة في القفازات الرياضية محليا، تتم عملية الاستيراد بقيام بعض الشركات باستيراد المواد مباشرة، في حين أن شركات أخرى تقوم بشرائها من التجار المحليين (SMEDA), 2018, p. 03).

3-4 المخاطر التي تعترض عنقود السيكالكوت

❖ مخاطر الصرف

إن عملية استيراد عنقود السيكالكوت للأقمشة المتخصصة في صناعة الألبسة الرياضية تجعل العنقود يواجه نوعا من المخاطر وهي مخاطر الصرف، بحيث يؤثر هذا الأخير على تكلفة المواد الخام المستوردة والتي تؤثر على تكلفة الإنتاج فالأسعار النهائية لمخرجات العنقود الصناعي، فإذا كانت الشركات تعتمد على استيراد المواد الخام أو المعدات

اللازمة للإنتاج من الخارج فتراجع العملة المحلية الذي يولد مخاطر الصرف من جهة سيتسبب من جهة أخرى في زيادة تكلفة الإنتاج أي تنشأ مخاطر ارتفاع التكاليف المتعلقة بعملية الإنتاج، وكتقنية للتصدي للمخاطر السابقة: مخاطر سعر الصرف، ومخاطر ارتفاع التكاليف، ينوع العنقود الصناعي مصادر المواد الخام المستخدمة فيستوردها من عدة بلدان على غرار الصين، تاوان، تركيا، كوريا الجنوبية، إيطاليا، الهند وغيرها بدل استيرادها من بلد أجنبي معين عملته مرتفعة. بالإضافة إلى استخدام مواد محلية لتشجيع المؤسسات الإنتاجية الصغرى المحلية على الانضمام للعنقود وتطوير مخرجاتها بما يتماشى واحتياجات العنقود.

كما يمكن للعنقود الصناعي استيراد المواد الأولية عندما تكون أسعارها منخفضة، أو يمكنه أن يلجأ لدراسة السوق وتوقع أسعار الصرف من خلال بناء علاقات قوية مع البنوك.

يستفيلد، «صدرون الذين يستوفون الحد الأدنى من نسب القيمة المضافة المحلية من استرداد للرسوم الجمركية على واردات المواد الخام والمعدات والمنشآت، والتي تفرض عليها تعريفات جمركية معتدلة بنسبة 5٪ أو 10٪».

كما تتوفر إمكانية وصول كاملة إلى المدخلات المستوردة دون جمارك، فضلا عن امتيازات مالية أخرى للشركات الموجودة في مناطق المعالجة التصديرية (EPZs) في كراتشي ورسالبور وسيالكوت، إضافة إلى منطقتين خاصتين للتصدير من المقرر إنشاؤهما في كراتشي وإحدى المدن الصناعية في البنجاب (Asian Development Bank, 2004, p. 50).

من جهة أخرى وبالرغم من حجم الصادرات الباكستانية من السلع الرياضية إلا أنها لا تتوفر على علامة دولية تجارية خاصة لسلعها الرياضية، في حين أن العلامات التجارية الكبرى تشتري منتجاتها من السيالكوت، بحيث عنقودها الصناعي يشهد ضعفا في تطوير عملة تجارية دولية فهو يتوفر على علامة تجارية محلية فقط في مضارب الهوكي والكريكيت (SMEDA, 2018, p. 08) "AS EHSAN".

وفي ظل غياب العلامة التجارية للعنقود الصناعي، يمكن أن تتولد جملة من المخاطر تتمثل في:

❖ **المخاطر القانونية:** تصبح أعمال العنقود الصناعي معرضة للتقليد أو الانتهاك من قبل المنافسين والذي يفقدها ثقة المستهلكين.

❖ **المخاطر الاقتصادية:** فعدم تمييز منتجاتها في السوق تحت علامة تجارية معينة يفقدها فرص النمو وتحقيق العوائد.

❖ **المخاطر التنافسية:** قد يواجه العنقود صعوبة في المنافسة بين الشركات ذات العلامات التجارية، فالمستهلكون يفضلون في غالب الأحيان اقتناء منتجات ذات علامات تجارية معروفة بحيث تكون أكثر موثوقية.

ولتفادي المخاطر المذكورة، على العنقود الصناعي تسجيل علامة تجارية بحيث يساعد ذلك في التخفيف من المخاطر المحتملة وزيادة فرص الريادة في السوق العالمية.

بالرغم من التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم إلا أن عنقود السلع الرياضية بالسيالكوت لا يزال يرفض اعتماد تقنيات جديدة في تصنيع كرات القدم، عصى الهوكي ومضارب البيسبول (SMEDA, 2018, p. 07)، وهذا ما يقع ضمن المخاطر التكنولوجية التي يمكن للعنقود الصناعي أن يواجهها، بحيث لا يزال العنقود الصناعي إلى يومنا هذا يصنع كرات القدم عن طريق الخياطة اليدوية، ويمكن تفسير ذلك بأن العنقود الصناعي يتبنى نوع من "التفكير

الجماعي" أو ما يعرف بـ " نظرية القطيع " وهي إحدى المخاطر المرتبطة بالعنقود الصناعي، التي تتمثل في تبني فكر معين ونوع معين من الإنتاج، ويرفض العنقود الصناعي كل فكرة نحو الإبداع أو الابتكار.

2- المخاطر النظامية ومخاطر السوق

يتمتع العنقود بمكانة مخفية لكن متميزة في السوق الدولية للسلع الرياضية، حيث يعتمد علامات تجارية عالمية شهيرة مثل Adidas، Micassa، Puma، Mitre، Select، Umbro، Lotto، Diadora، Decathlon، Wilsons على منتجاته، وتشمل الأسواق الرئيسية الاتحاد الأوروبي وأمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية. يتم تصدير حوالي 98% من إجمالي المنتجات الرياضية المصنعة في هذا العنقود إلى الأسواق الدولية. ومع ذلك يواجه العنقود ضعفا في تطوير علاماته التجارية الخاصة على المستوى الدولي، لكن هناك بعض العلامات التجارية الناجحة، لا سيما في السوق المحلية، مثل CA، Ehsan، AS في مجال مضارب الكريكت وعصي الهوكي، والتي تحقق أداء جيدا في هذا المجال.

تعتبر باكستان من أهم البلدان الرئيسية المصدرة للسلع الرياضية وبالأخص الكرات القابلة للنفخ فقد بلغت صادرات باكستان للسلع الرياضية 177 مليون دولار أمريكي منها 125 مليون دولار أمريكي من صادرات الكرات القابلة للنفخ، ويظهر الجدول رقم 2 تطور صادرات باكستان من سنة 2016 إلى 2020 كما يلي (SMEDA, 2021):

الجدول رقم 2: صادرات باكستان في قطاع السلع الرياضية

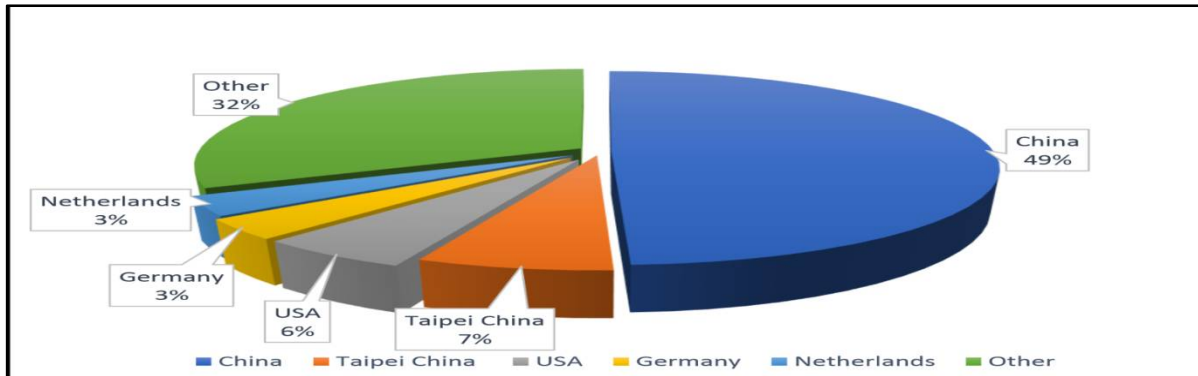
السنة	2016	2017	2018	2019	2020
القيمة (مليون دولار أمريكي)	220 034	204 713	217 801	224 311	177 661

Sports goods sector ; Business and sector development services 2021 (Sports goods sector brief; Small and medium enterprises development authority; www.smeda.org.pk, p07.

يتضح من الجدول أن قيمة الصادرات عرفت نموا طفيفا من 2016 إلى 2019، غير أنها انخفضت بين 2019 و2020 وذلك راجع إلى جائحة كورونا التي انتشرت حينها والتي تعبر عن المخاطر النظامية التي شهدتها العنقود والتي انعكست عليه بتراجع قيمة صادراته، فقد أثرت الجائحة على العنصر البشري الذي شهد حجرا صحيا آنذاك وبالتالي انخفاض عملية التصنيع مقارنة بالظروف الطبيعية، فهذا النوع من المخاطر يصعب إدارته كونه مرتبط بالظروف الطبيعية التي لا يمكن التحكم فيها أو ضبطها.

وفي ظل المنافسة الدولية والهيمنة الصينية على سوق المنتجات الرياضية، تسعى باكستان إلى تعزيز مكانتها في هذا القطاع، مستفيدة من انتعاش السوق بعد التعافي من جائحة كورونا.

الشكل رقم 1: أفضل الدول المصدرة في قطاع السلع الرياضية



Sports goods sector ; Business and sector development services 2021 (Sports goods sector brief; Small and medium enterprises development authority; www.smeda.org.pk, p11.

دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تجربة باكستان

يظهر الشكل أعلاه الحصة السوقية لصادرات السلع الرياضية لأفضل الدول المصدرة في هذا القطاع، ويتبين من خلاله أن الصين تعد أكبر مصدرة لسنة 2020 بما يقابل نسبة 49%، في حين سجلت باقي الدول انخفاضا حادا في صادراتها نظير تفشي فيروس كورونا،

ويرجع نمو الصادرات في الصين أثناء الجائحة أنها كانت أول من تعافى من الوباء آنذاك وتخلصت من المخاطر المرتبطة به فقد شهدت مرونة عالية ليس فقط في العمالة الماهرة او تكاليف الانتاج المنخفضة بل اكتسحت السوق بفضل النظام المصرفي الذي تسيطر عليه دولة الصين والذي قدم للشركات الصغيرة والمتوسطة آنذاك قروضا إضافية للتعامل مع الوباء والتخلص منه ومن المخاطر المرتبة به بأسرع ما يمكن (SMEDA، 2021، صفحة 14).

لقد تحكمت الصين في مخاطر السوق لسنة 2020 من خلال تدخل الدولة لحماية مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، وبمنحها لتسهيلات تمويلية جعلتها تتحكم في الظروف الوبائية وتتخلص منها لتسجل قفزة في صادراتها مقارنة بنظيراتها من الدول الأخرى التي كانت لا تزال في مواجهة الوباء.

وفي مواجهة مخاطر السوق، تمتلك باكستان إمكانيات هائلة غير مستغلة تبلغ 1,1% من إجمالي السوق العالمي. يوضح الجدول رقم 03: صادرات السلع الرياضية الباكستانية بالإضافة إلى تقدير الإمكانيات غير المستغلة مقارنة بالصادرات العالمية.

الجدول رقم 03: إمكانيات التصدير غير المستغلة للسلع الرياضية في باكستان لسنة 2020

الصادرات العالمية	الصادرات المحتملة	الصادرات الفعلية	إمكانيات التصدير غير المستغلة
23 780 .8	431 .68	168 .03	263 .65

Sports goods sector ; Business and sector development services 2021 (Sports goods sector brief; Small and medium enterprises development authority; www.smeda.org.pk, p14.

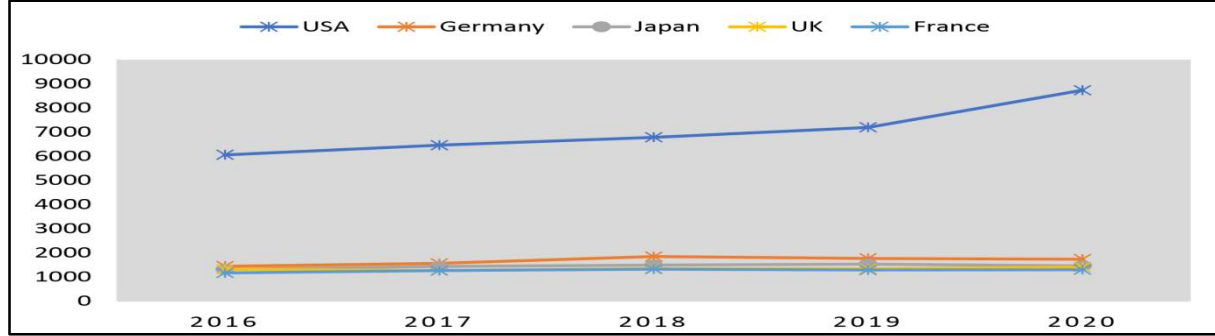
يبين الجدول أن الصادرات الفعلية أي المحققة لسنة 2020 بباكستان تمثل 03، 168 مليون دولار أمريكي وهو ما يشكل نسبة ضئيلة من قيمة الصادرات العالمية بـ 7، 0% فقد سجلت هذه الأخيرة ما يقدر بـ 8، 23 780 دولار أمريكي، في حين ان باكستان كانت قادرة على تصدير 65، 263 وحدة اضافية أي أن هذا الفرق يعبر عن فجوة يشهدها قطاع السلع الرياضية بباكستان لأبد من تحقيقه، ويعود عدم استغلالها لكامل إمكانياتها التصديرية إلى عدة عوامل مترابطة:

- ❖ ضعف القدرات الإنتاجية نتيجة نقص المواد الخام، التكنولوجيا المتقدمة، والمهارات المتخصصة، مما حد من القدرة على تلبية الطلب العالمي.
- ❖ التحديات اللوجستية التي يعرفها العنقود: مثل ضعف البنية التحتية للنقل وارتفاع تكاليف الشحن، والذي صعب من وصول المنتجات إلى الأسواق المستهدفة.
- ❖ تشكل العوائق التجارية: المتمثلة في الرسوم الجمركية المرتفعة والمعايير الفنية الصارمة والتحديات أمام النفاذ إلى الأسواق الدولية.
- ❖ ضعف استراتيجيات التسويق والترويج: فالتركيز على عدد محدود من الأسواق يؤدي إلى تقلبات في الطلب وتؤثر سلبا على حجم الصادرات.

كما لا يمكن إغفال التأثيرات الخارجية مثل الأزمات الاقتصادية العالمية، كجائحة كورونا التي أثرت على التجارة الدولية وأدت إلى تراجع الطلب، وكذلك المشكلات التمويلية التي تحد من قدرة الشركات على التوسع في الإنتاج أو دخول أسواق جديدة، مما يساهم في بقاء جزء كبير من إمكانات التصدير غير مستغل.

اعتمد عنقود سيالكوت لتقليل المخاطر المرتبطة بالمنافسة على تنوع الأسواق لما له من الأهمية الاستراتيجية. يوضح الشكل أسفله وجهات تصدير المنتجات الرياضية للعنقود.

الشكل رقم 02: وجهات تصدير منتجات السيالكوت للملابس الرياضية



على الرغم من أن السوق الأمريكية تعد مصدرا مهما للعائدات، إلا أن التوترات الاقتصادية والتجارية بين الولايات المتحدة والصين وفرت فرصة لسيالكوت لاستقطاب جزء من الطلب الأمريكي الراغب في تقليل الاعتماد على الصين. في المقابل، يتطلب هذا الأمر تعزيز الجودة والمعايير لدى المنتجين في سيالكوت، إلى جانب تطوير استراتيجيات تسويق واستغلال الاتفاقيات التجارية مع دول أخرى، بما فيها الأسواق الأوروبية والآسيوية، وبهذا الأسلوب، أمكن لصناعة الملابس الرياضية في سيالكوت الحد من مخاطر المنافسة وتحقيق نمو أكثر استقرارا على المدى البعيد.

3 - مخاطر إدارة القوى العاملة

تعمل الشركات اليوم على تقديم نوع من التدريب الرسمي لعمالها، وبالرغم من ذلك فإن باكستان لا تزال تعاني من وجود فجوة كبيرة في توفير التدريب على التقنيات الحديثة لتصنيع السلع الرياضية المركبة، توفير آلات خياطة متخصصة، وإنتاج كرات رياضية آلية (SMEDA، 2021، صفحة 16).

تعد إدارة القوى العاملة من أهم المخاطر في باكستان، بحيث يرى أصحاب الشركات أن التسيير الجيد للعمال وتدريبهم على مهارات محددة أمر ضروري للشركات الصغيرة والمتوسطة والذي سيحد من مخاطر أخرى تتمثل في مخاطر السمعة والجودة الأمر الذي يجعل الشركة تحت التهديد. كما أن التسيير لجيد للعمال قد تدخل ضمنه استراتيجية الابتكار التي تقوم على تزويد العملية الإنتاجية بالآلات الصناعية المتطورة والتكنولوجيات الحديثة بدل اعتماد الصناعة اليدوية فقط التي قد تؤدي بالشركات إلى عدم قدرتها على توفير طلبات المستهلكين في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة (SHAH, p. 192).

مما سبق يتضح أن مخاطر اليد العاملة وتدريبها لا يمكن الاستغناء عنها، فعدم تسييرها يؤدي إلى مخاطر أخرى كمخاطر السمعة والجودة، فالتسيير الجيد للعمال وتربيتها وتوفير الجو المناسب للعمل وبمهارة يوفر الجودة المطلوبة من الشركات المكونة للعنقود، وبالتالي تحقيق رغبات المستهلكين، من جهة أخرى فإن هذا التسيير الفعال للعمال وتزويدها بالمعدات اللازمة لتسريع وتيرة التصنيع يجعلها تحقق الهدف الأسمى للعنقود وهو توفير المنتجات النهائية في الوقت المحدد وتحقيق القيمة المضافة للعنقود الصناعي.

3-4 مفاتيح نجاح العناقيد الصناعية في باكستان

من خلال ما سبق يمكن استخلاص بعض مفاتيح نجاح العناقيد الصناعية في باكستان:

- ❖ ضرورة الحصول على علامة تجارية للسلع الرياضية الباكستانية.
- ❖ الاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة والآلات الصناعية عوض الاعتماد على الخياطة اليدوية فقط في عملية التصنيع، وذلك من أجل تسريع وتيرة الإنتاجية.
- ❖ تكوين اليد العاملة بما يتلاءم مع متطلبات العملية الإنتاجية.
- ❖ إنشاء شركات صغيرة ومتوسطة نشاطها الأساسي هو اختبار جودة ونوعية السلع الرياضية المنتجة في باكستان كما يمكنها تقديم مقترحات لتطوير المنتجات الرياضية بما يحفظ سمعتها ويزيد من إنتاجيتها.
- ❖ تبني إحدى استراتيجيات النمو كاستراتيجية تطوير السوق التي تعتبر وسيلة لولوج أسواق جديدة باستخدام المنتجات الحالية.
- ❖ تبني استراتيجية الابتكار التي تقوم على الاستجابة والمرونة لتغيرات السوق والتي تجعل العنقود الصناعي يتصدى للمخاطر التي قد تعترضه في السوق.
- ❖ توفير الموارد المالية اللازمة للمشروع من خلال توفير قروض للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تدخل ضمن العنقود.
- ❖ وضع سياسات حكومية تدعم العناقيد الصناعية، كما عليها أن تعترف بالسلع الرياضية المركبة على مستواها كقطاع خاص ذو أهمية بارزة في الاقتصاد الوطني.

4. خاتمة

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العصب المحرك للاقتصاد عبر العالم، فزيادة مردوديتها ينعكس إيجاباً على الناتج المحلي للبلاد، غير أن صغر حجم هاته المؤسسات ومحدودية قدرتها في الوصول إلى احتياجاتها من التمويل في الوقت اللازم، وحاجاتها لاكتساب ثقة زبائنها والاحتكاك مع مورديها أدى إلى تشكيل جملة من المخاطر دفعت بالدول المتقدمة إلى تبني استراتيجية جديدة تعمل على التنسيق بين مجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتظافر من جهودها للخروج بمنهج نهائي يعرف بـ "العناقيد الصناعية" الذي يتمثل في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتراصة فيما بينها أفقياً وعمودياً، تتبادل فيما بينها المواد الخام، مدخلات الإنتاج وكل الموارد المادية والبشرية اللازمة له بغية التوصل في الأخير إلى منتج نهائي.

إن التجمع والتنسيق الذي تولده العناقيد الصناعية جعل منها سبيلاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدي لجملة المخاطر التي تهددها وتقلل من فرص بقاءها، إلى حد المساهمة في نموها وتعزيز فرص بقاءها، فهي تساعدها في تطوير منتجاتها، ضمان جودتها وتقليل تكاليفها، فهي تقوم على تجمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجموعات ذات الأهداف المشتركة مما يعزز فرص التعاون المشترك والتنسيق بين الوحدات الاقتصادية وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودتها من خلال توفير بيئة تنافسية تحفز على الابتكار والتنافسية والنمو.

لقد سلطت هذه الدراسة الضوء على تجربة باكستان من خلال عرض "عنقود السلع الرياضية"، بوصفه وتحليل جملة المخاطر المحتملة وكيف تم التعامل والتصدي لها، بحيث يعتبر قطاع المنتجات الرياضية في باكستان من القطاعات التصديرية الرائدة، فهو يتمتع بسمعة متميزة في إنتاج معدات رياضية احترافية عالية الجودة لأكثر من

- 100 عام والذي يتركز في مدينة سيالكوت تحديداً ، التي تعرف عالمياً بأنها مركز تصنيع المعدات الرياضية، غير أنه لا توجد علامة تجارية محلية معترف بها دولياً من باكستان بالرغم من أن عديد العلامات التجارية الكبرى تشتري منتجاتها من سيالكوت، وقد أسفر تحليل عنقود السلع الرياضية بباكستان على النتائج التالية:
- ❖ يواجه عنقود السلع الرياضية عدة مخاطر من بينها: مخاطر سعر الصرف، مخاطر ارتفاع التكاليف، المخاطر القانونية والاقتصادية والتنافسية المرتبطة بالعلامة التجارية.
 - ❖ يقوم العنقود الصناعي بتغطية المخاطر التي تواجهها الأعضاء المكونة له من مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ومن بينها: مخاطر النقل والتوزيع، مخاطر سعر الصرف، المخاطر التكنولوجية، مخاطر المنافسة.
 - ❖ تتصدى العناقيد الصناعية للمخاطر التي تواجهها من خلال ثلاثة مستويات:
 - ❖ على مستوى المنتجين: وذلك بسهولة الحصول على مدخلات العملية الإنتاجية وتقليل التكاليف.
 - ❖ على مستوى المستهلكين: من خلال الاحتكاك بهم للتعرف على احتياجاتهم واشباعها.
 - ❖ على المستوى القومي: بزيادة فرص التوظيف وتقليل البطالة، والحد من الفقر والآفات الاجتماعية.
 - ❖ عنقود السيالكوت في باكستان هو عنقود متعدد الصناعات، ينتج منتجات عالية الجودة على المستوى العالمي في مجال السلع الرياضية.
 - ❖ يتركز عنقود السلع الرياضية على مجموعة الشركات الصغيرة والمتوسطة، كما أنه يتوفر على اليد العاملة الماهرة بنسبة كبيرة.
 - وعلى ضوء النتائج الدروس المستفادة من التجربة الباكستانية فإننا نقترح مجموعة من النقاط التي نراها ضرورية للمساهمة في تزويد المهتمين بمجال إدارة المناطق الصناعية بأدوات التسيير الفعال لها كما يلي:
 - ❖ تعزيز الإنتاج المحلي والسعي لتحسينه من أجل تزويد العنقود الصناعي بكل ما يحتاجه من مواد خام والتقليل من عملية الاستيراد.
 - ❖ التنوع عند عملية الاستيراد، فيختار العنقود الصناعي البلدان ذات العملة المنخفضة.
 - ❖ تدخل الحكومة لتعزيز العناقيد وحمايتها.
 - ❖ تعزيز علاقة العنقود الصناعي مع البنوك والمؤسسات المالية لتسهيل حصوله على الموارد المالية التي يحتاجها في الوقت المحدد من جهة، ومن جهة أخرى يمكنه معرفة أسعار الصرف والتقلبات المحتملة فيه.
 - ❖ ضرورة الابتعاد عن "نظرية القطيع"، واللجوء إلى الإبداع والابتكار في العنقود الصناعي من أجل زيادة وتحسين إنتاجيته والرفع من جودته.
 - ❖ يمكن لعنقود السيالكوت مواجهة مخاطر سعر الصرف، ارتفاع التكاليف بالتنوع من مصادر مواده الخام تشجيع وتطوير المؤسسات الإنتاجية المحلية على الانضمام للعنقود بتطوير منتجاتها بما يتوافق واحتياجاته.
 - ❖ على العنقود الصناعي تسجيل علامة تجارية بحيث يساعد ذلك في التخفيف من المخاطر القانونية، الاقتصادية والتنافسية المحتملة وزيادة فرص الريادة في السوق العالمية.
 - ❖ لا بد لعنقود السلع الرياضية بباكستان من تطوير بنيته التحتية فهو بحاجة لإنشاء مرفق حديث لاختبار وتصنيع المنتجات الرياضية في المدينة. كما يجب تشكيل مجموعات عمل مشتركة لجلب أحدث التقنيات إلى باكستان. وينبغي على الحكومة الاعتراف بالمنتجات الرياضية المصنوعة من المواد المركبة كقطاع مميز ودعمه، كما يمكن

تطوير معدات رياضية جديدة ومبتكرة عبر إدخال مواد خفيفة الوزن في خطوط الإنتاج الحديثة والذي سيحسن من بيئة العمل ويوفر الطاقة ويزيد من مرونة ومتانة المعدات، ما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية. ❖ يمكن لعنقود السيالكوت بباكستان إدارة مخاطره عن طريق دراسة جوانب عديدة لزيادة صادراته كزيادة مرونته لتلبية طلبات مستثمريه واقتحام الأسواق العالمية التي تشهد منافسة شديدة، التخفيف من الأعباء الجمركية، دعم استراتيجيات التسويق.

5. قائمة المراجع

1. AGATHER, V. (2009). CLUSTER DINAMICS AND INNOVATION, MARINTEK REPPORT. NORVOEGIAN MARINE TECHNOLOGY RESEARCH INSTITUE , NORWAY.
2. (SMEDA), S. A. (2018). CLUSTER PROFILE, SPORTS GOODS, SIALLKOT. MINISTRY OF INDUSTRIES AND PRODUCTION .
3. BORGSDORF, D., & PLISZKA, D. (1999). MANAGER YOUR RISK OR YOUR MANAGEMENT. PUBLIC MANAGEMENT (US), 81(11).
4. CLUSTERS, I. (2024, june 5). FASTER CAPITAL. Retrieved 07 24, 2024, from Industry clusters: Thriving Together in External Economies of Scale: <https://fastercapital.com/content/Industry-clusters--Thriving-Together-in-External-Economies-of-Scale.html>
5. JONATHAN, P., & GABRIELLA, M. (2009). CLUSTERS INNOVATION AND ENREPNEURSHIP (OECD ed.).
6. JR, J. T. (2006, MAY). TRANSACTION COSTS AND REGIONAL TRADE. Retrieved JULY 22, 2024, from OAS TRADE UNIT: <file:///C:/Users/MASSIVE/Downloads/admin,+Transaction+costs+and+Regional+trade%20.pdf>
7. KUMAR, S. (2005, SEPTEMBER 28). DEVELOPEMENT OF INDUSTRIAL CLUSTER. Retrieved 06 22, 2024, from https://mpr.aub.uni-muenchen.de/171/1/MPRA_paper_171.pdf
8. MD, J. (2018, JULY 06). CONCEPT AND IMPORTANCE OF INDUSTRIAL CLUSTER DEVELOPEMENT . SSRN ELECTRONIC JOURNAL.
9. PAULA, L, FILIPA, D., NELSON, C., & IDAULO, J. (2014). KNOWLEDGE TRANSFER IN INDUSTRIAL CLUSTERS. INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL MANAGEMENT, ECONOMICS AND BUSINESS ENGINEERING, 08(09).
10. SHAH, K. (n.d.). EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN RISK MANAGEMENT AND BUSINESS STRATEGIES IN THE SPORTS GOODS INDUSTRY IN THE CITY OF SIALKOT IN PAKISTAN. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND APPLIED RESEARCH, 08(04).
11. SMALL AND MEDIUM ENTREPRISES DEVELOPEMENT AUTHORITY SMEDA. (2021). SPORTS GOODS SECTOR; BUSINESS AND SECTOR DEVELOPEMENT SERVICES (SPORTS GOODS SECTOR BRIEF).PAKISTAN.
12. THE ORANGE BOOK, MANAGEMENT OF RISKS PRINCIPLES AND CONCEPTS. (2004). HM TREASURY .
13. THOMAS, I., SYLVIA, S., JENS, S., & EMILY, W. (2004). THE CLUSTERS POLICIES WHITEBOOK (IKED ed.). IKED.
14. أبو بكر عيد أحمد، والسيفو وليد اسماعيل . (2009). إدارة الخطر والتأمين . الأردن: دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع .
15. الراوي خالد وهيب . (2009). إدارة المخاطر المالية . الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
16. إمام خليل. (2017). التحالفات الاستراتيجية كأداة لتحقيق تنافسية العناقيد الصناعية بالتطبيق على صناعة الجلود في مصر خلال الفترة 2004-2017. المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية والعلوم السياسية.
17. باقر، وفاء جاسم علي عباس. (بلا تاريخ). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت. رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، عمان.
18. بن ساسي إلياس، وقريشي يوسف. (بلا تاريخ). التسيير المالي، الإدارة المالية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
19. سر كوح مفيدة. (2020). النمو العمراني بين هاجس التغيرات المناخية ومتطلبات استراتيجية إدارة المخاطر: حالة فياضانات كالميم. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، 5(3).
20. سلامة أسامة عزمي، وموسى شقيري نوري. (2007). إدارة الخطر والتأمين. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
21. سمية لوكرينز. (2018). تعزيز العناقيد الصناعية للقدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة عنقود السيالكوت في باكستان-. مجلة الاقتصاد والتنمية، مخر التنمية المحلية المستدامة، المجلد 6(العدد 01).
22. طاييمز إيروول . (2002). المشروعات الصيرة والمتوسطة في دعم الاندماج الاقتصادي والاجتماعي. بحوث إقتصادية عربية، 23.
23. عبد السلام مصطفى محمود. (بلا تاريخ). دور العناقيد الصناعية في إدارة مخاطر المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة، خبرة دولية مع إمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة رماح للبحوث والدراسات.
24. عبد المطلب عامر سامح . (2020). زيادة الأعمال وإدارة المشروعات -رؤية شاملة لاستشراف الفرص واستثمار التهديدات - (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الفكر.
25. عبد مولاه وليد، وأبو شمالة نواف. (2023). دليل تطوير العناقيد الصناعية. المعهد العربي للتخطيط.
26. عودة جهاد. (2020). المخاطر الاستراتيجية وإدارتها . المكتب العربي للمعارف.
27. فتيحة بن أم السعد، ونعمية يحيوي. (2013-2014). آليات العناقيد الصناعية في مواجهة مخاطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -تجربة عنقود السيالكوت بباكستان-. الملتقى الوطني الأول: آفاق التنمية الإقليمية المكانية في الجزائر.