

الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة  
صنعا 25-26/11/2007

ورقة عمل حول :

" الفرص الاستثمارية المتاحة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة  
بالتكامل مع الشركات العملاقة في المملكة العربية السعودية "

إعداد د. نبيل محمد شلبي

خبير تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة  
غرفة الشرقية بالمملكة العربية السعودية



# غرفة الشرقية ASHARQIA CHAMBER

الفرص الاستثمارية المتاحة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة بالتكامل مع  
الشركات العملاقة في المملكة العربية السعودية

## Investment Opportunities for SMEs by Networking with Giant Companies in Saudi Arabia

ورقة عمل مقدمة إلى

الملتقى العربي الرابع للصناعات الصغيرة والمتوسطة

صنعا 25-26/11/2007

إعداد

د. نبيل محمد شلبي

خبير تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة

غرفة الشرقية بالمملكة العربية السعودية

By

**Dr. Nabil M. Shalaby**

Expert, SMEs Development

Asharqia Chamber of Commerce and Industry

Dammam, Saudi Arabia

[www.nabil-shalaby.com](http://www.nabil-shalaby.com)

## الملخص

تتبع أهمية هذه الورقة إلى كونها تسلط الضوء على موضوع التكامل بين الصناعات الصغيرة والمتوسطة من جهة والشركات الكبرى من جهة أخرى، وذلك من خلال استعراض مئات الفرص الاستثمارية لمنتجات وقطع غيار وخدمات بقيمة المليارات من الريالات تستوردها خمسة من أكبر الشركات في المنطقة وهي أرامكو وسابك والمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة والشركة السعودية للكهرباء ومجموعة الزامل وجميعها في المملكة العربية السعودية. لقد تم انتقاء هذه الفرص بغرض تصنيعها أو توريدها محلياً والاستثمار فيها من خلال الصناعات الصغيرة والمتوسطة. لا يخفى على أحد أهمية التكامل الصناعي في تعزيز الاقتصاد الوطني عامة والصناعة الوطنية وتطويرها خاصة، إضافة إلى فوائد عدة منها نقل وتوطين التقنية وتوطين الوظائف والاستغناء عن أجور الشحن الدولي وتخفيض مستوى المخزون وتخفيض أجور المعاملات البنكية وزيادة شبكة الموردين المحليين ودعم الميزان التجاري.

تعرض الورقة من الفرص الاستثمارية في مجال قطع الغيار التي يتم استيرادها سنوياً ما يربو على 337 مليون ريال سعودي سنوياً لثلاثة جهات فقط هي مجموعة الزامل 44 مليون ريال والشركة السعودية للكهرباء 173 مليون ريال والمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة 120 مليون ريال، وذلك بخلاف أرامكو التي سوف يتجاوز حجم إنفاقها لشراء المواد بالفترة من 2006م إلى 2010م ما يزيد على 20 مليار ريال ويأتي على رأس هذه المواد المنتجات الحديدية المصنعة وخطوط الأنابيب ووصلاتها والصمامات والمضخات وغيرها حسب ما تتضمنه ورقة العمل. كما تعرض الورقة لكيفية توليد الآلاف من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات ثلاثة هامة هي البتروكيماويات والأسمدة والحديد، من خلال الاعتماد على خامات الشركة السعودية للصناعات الأساسية والمعروفة اختصاراً بإسم سابك.

لقد قام الباحث من خلال هذه الورقة بابتكار آلية تهدف لضمان استفادة صغار المستثمرين والصناعات الصغيرة والمتوسطة من هذه الفرص وإعطائهم الأولوية على حساب الشركات الكبيرة وبما لا يتعارض مع قوانين وتشريعات المملكة العربية السعودية في ظل انضمامها إلى عضوية منظمة التجارة العالمية، كما أبرزت نجاح بعض التجارب المحلية في التكامل مع الشركات الكبرى بمساعدة الغرفة التجارية الصناعية للمنطقة الشرقية. وأخيراً تضمنت الورقة الخلاصة والتوصيات، إضافة إلى المصادر المستخدمة في إعداد هذه الورقة.

## المحتويات

2	..... الملخص
3	..... المحتويات
4	..... 1- المقدمة
4	..... 2- أهمية ورقة العمل
4	..... 3- هدف ورقة العمل
5	..... 4- مشكلة التسويق ودور التكامل الصناعي في التغلب عليها
5	..... 5- الوضع الحالي للصناعات الصغيرة والمتوسطة
6	..... 6- استراتيجيات التكامل
9	..... 7- فرص التكامل مع الشركات العملاقة
9	..... 7-1- الفرص الاستثمارية لمجموعة الزامل
11	..... 7-2- الفرص الاستثمارية للشركة السعودية للكهرباء
15	..... 7-3- الفرص الاستثمارية للمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة
18	..... 7-4- الفرص الاستثمارية لسابك
20	..... 7-5- الفرص الاستثمارية لآرامكو
21	..... 8- آلية التكامل
22	..... 9- الاستثمار بالموارد الطبيعية
26	..... 10- التوصيات
27	..... ملحق (أ) فرص استثمارية تعتمد بصورة أساسية على خامات سابك
32	..... المصادر العربية
33	..... المصادر الأجنبية

## 1- مقدمة

تعتمد الدول الصناعية المتقدمة على مبدأ التكامل الصناعي المحلي في مختلف القطاعات. ولعل أبرز هذه الدول على الساحة العالمية حالياً أمريكا واليابان والصين ودول غرب أوروبا ودول شرق آسيا. ونظراً لأهمية التكامل الصناعي في النمو الإقتصادي لهذه الدول نجد أن الصناعات الصغيرة والمتوسطة تلاقي إنتشاراً واسعاً بما تتطلبه الصناعة في تلك البلدان.

التكامل الصناعي في المملكة العربية السعودية ليس وليد اليوم بل له تاريخ قديم نسبياً ولعله انحصر في بعض الشركات الكبرى وأهمها شركتي آرامكو وسابك، حيث قامت هذه الشركات بدعم العديد من الصناعات الصغيرة والمتوسطة في بداياتها إلى أن أصبحت حالياً من الشركات ذات الحجم الكبير في الصناعة المحلية. ولقد انبثقت نفس الأفكار من العديد من الشركات السعودية في القطاع الخاص بهدف دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة لما لذلك من فوائد لكل من الطرفين وأثر مباشر على نمو تلك الشركات مستقبلاً.

وقد حظي موضوع التكامل الصناعي باهتمام كبير من قبل المهتمين بالصناعة خصوصاً والاقتصاديين عموماً وذلك لما له من أثر في تحقيق الترابط بين المنشآت الصناعية وتحقيق التوظيف الأمثل للطاقات الصناعية المتاحة في ظل توفر قاعدة صناعية عريضة بالمملكة العربية السعودية حيث بلغ عدد المصانع المنتجة في المملكة حوالي 4000 مصنع في عام 2007م ، تمثل الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجزء الأكبر منها بنسبة تفوق الـ 80% [السدحان، 2007م].

## 2- أهمية ورقة العمل

تتبع أهمية هذه الورقة إلى كونها تسلط الضوء على موضوع التكامل بين الصناعات الصغيرة والمتوسطة من جهة والشركات الكبرى من جهة أخرى، وذلك من خلال استعراض مئات الفرص الاستثمارية لمنتجات وقطع غيار وخدمات بقيمة المليارات من الريالات تستوردها خمسة من أكبر الشركات في المنطقة وهي آرامكو وسابك والمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة والشركة السعودية للكهرباء ومجموعة الزامل وجميعها في المملكة العربية السعودية

## 3- هدف ورقة العمل

إتاحة هذه الفرص الاستثمارية للصناعات الصغيرة والمتوسطة المحلية، وذلك كبديل عن استيراد هذه الأصناف من الخارج لينعكس ذلك إيجاباً على الاقتصاد الوطني والعربي إجمالاً. إضافة إلى تسليط الضوء على مفهوم التكامل الصناعي وإبراز أهميته في دفع عجلة الاقتصاد على المستوى الوطني.

#### 4- مشكلة التسويق ودور التكامل الصناعي في التغلب عليها

تعاني الصناعات الصغيرة والمتوسطة من مشكلات عديدة من ضمنها المشكلات التسويقية، التي يمكن أن تكون نابعة من عوامل خارجية مثل مشكلة تفضيل المستهلك العربي للمنتجات الأجنبية لدوافع قائمة على ارتباطه بالسلع المستوردة لفترة زمنية طويلة أو لتقليد النمط الغربي، كما أن هناك مشكلة المنافسة بين المنتجات المستوردة ومثيلاتها من المنتجات الوطنية في ظل الحرية المطلقة للاستيراد من الأسواق الأجنبية وعدم توفير الحماية الكافية للمنتجات الوطنية، وقد أدت هذه المشكلة إلى زيادة حجم المخزون السلعي لدى الصناعات الصغيرة والمتوسطة الوطنية. ولا يمكن أن نخفل بالمشكلات التسويقية النابعة من أسباب داخلية تتمثل في مشكلة عدم اهتمام الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدراسة السوق المتوقعة لتصريف منتجاتهم، وعدم الاهتمام بإجراء دراسات التنبؤ بحجم الطلب على منتجات المنشأة ومشكلة نقص الكفاءات التسويقية، وحصص مفهوم التسويق على أعمال البيع والتوزيع وعدم الاهتمام بالبحوث التسويقية وقلة السعي نحو جمع المعلومات عن السوق، ومن هنا يأتي مفهوم التكامل الصناعي ليفتح آفاق تسويقية رحبة تساهم في التغلب على هذه المشكلة، وضرورة تأهيل قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة لتمكين من إنتاج الأصناف المطلوبة من الشركات الكبرى بكل كفاءة وجودة وبالمواصفات القياسية المقبولة.

#### 5- الوضع الحالي للصناعات الصغيرة والمتوسطة الخليجية

أكدت دراسة اقتصادية حديثة أن حوالي 65% من إجمالي عدد المصانع العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي البالغ عددها حوالي 7360 مصنعا عبارة عن مصانع صغيرة ومتوسطة بحسب معيار حجم العمالة وتشكل ما نسبته 80% من إجمالي عدد المصانع بحسب معيار حجم رأس المال المستثمر قبل السنوات الاربع الماضية.

وأوضحت الدراسة التي أعدها اتحاد غرف مجلس التعاون الخليجي أن قيمة الأموال المستثمرة في الصناعات الصغيرة والمتوسطة تصل إلى 7.7 مليار دولار تمثل حوالي 9% من إجمالي رأسمال الصناعات الخليجية المقدر بحوالي 84 مليار دولار، فيما يبلغ عدد العاملين في هذه الصناعات حوالي 307 آلاف عامل يمثلون ما نسبته 52% من إجمالي الأيدي العاملة المقدر بحوالي 588 ألف عامل.

وبينت انه نتيجة لضعف درجة التكامل والتنسيق الصناعي بين دول المجلس فقد قامت العديد من المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة بإنتاج صناعات متشابهة بل ومتماثلة وأدى ذلك إلى تعرض هذه المنشآت إلى منافسة محلية وإقليمية كبيرة قبل أن تبدأ بالتعرض للمنافسة الأجنبية القادمة

من الخارج بموجب قوانين العولمة مما أدى إلى تعطيل طاقاتها المستغلة وتعثرها نتيجة تراجع حصتها في السوق.

## 6- إستراتيجيات التكامل

تُعد استراتيجيات التكامل بأنواعها (الرأسي والأفقي والأمامي والخلفي) وما يتفرع عنها جميعاً من استراتيجيات فرعية أحد أهم المداخل التي دفعت باقتصاديات الدول النامية نحو الاستثمار بالصناعات الصغيرة والمتوسطة. وهذا ما يدفعنا باتجاه البحث في استراتيجيات التكامل والنهوض من خلالها على مستوى الأقطار العربية. حيث أن من أشكال التكامل الاقتصادي [يونس، 2003] ما يأتي:

### أ. التكامل الإنتاجي

يحفز هذا الشكل الأطراف الإنتاجية للمنشآت الصغيرة لتحقيق وفورات متبادلة للعمليات الإنتاجية الحالية والمستقبلية من خلال تبادل الإمدادات الإنتاجية.

### ب. التكامل الإنمائي

يبحث هذا الشكل في تهيئة فرص استثمارية جديدة ضمن ما تتيحه الموارد الطبيعية المتاحة داخلياً أو لدى الأقطار العربية وبما يحقق النفع العام لها، إذ إن تهيئة الطرف القادر على التمويل والطرف الذي يتمتع بوفرة موارد محددة وآخر يتمتع بالخبرة والمهارة والموارد البشرية المؤهلة يمكن أن ينشئ على هذا التعاضد مشاريع إنمائية متكاملة.

### ج. التكامل التسويقي

يدعو التكامل التسويقي إلى استخدام الأسواق على المستوى الوطني وكذلك العربي على نطاق أشمل للمتاجرة بالمنتجات النهائية من السلع والخدمات على اختلاف أنواعها وبما يشجع إقامة مشروعات إنتاجية ذات أحجام كبيرة، مستفيدة من وفورات الإنتاج الواسع وتخفيض التكاليف وما يترتب عليها من تعزيز العوائد الناجمة من أحجام الاستثمارات في هذه المشروعات.

ولا يقف الأمر عند المسألة التسويقية وإنما تحقيق أغراض إنمائية متعددة، ومع مرور الزمن واكتساب الخبرة في مجال الإنتاج والسوق فسوف تتضاعف الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين وتنخفض التكلفة الخاصة بأنشطة الإنتاج والتسويق. ويتحقق ذلك الانخفاض في تكلفة الوحدة من خلال ستة عوامل [السيد ، 1990]، على النحو التالي:

1. تحقيق اقتصاديات (وفورات) الحجم الكبير (اقتصاديات السعة) .
2. زيادة فعالية أداء القوى العاملة (اثر التعلم).

3. تحسين العملية الإنتاجية بذاتها.

4. الوصول إلى تنميط المنتج.

5. الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.

6. تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

وعموماً، إن اعتماد المنشآت الصغيرة في إطار عربي لهذا الأسلوب يستدعي التفكير بتقسيم السوق إلى قطاعات سوقية ترتبط ارتباطاً دلالياً بعوامل التكامل الإنتاجي والتسويقي والاستثماري على أساس الجدوى الاستراتيجية للاقتصاد الوطني والعربي.

#### د. التكامل الثقافي والحضاري

يأتي هذا النمط من التكامل نتيجة لتشابه أنماط الحياة الاجتماعية بين سكان المنطقة بأسرها، إذ تنشأ مجموعة فعاليات ومؤسسات ثقافية وتعليمية كرد فعل لتحقيق الأنماط التكاملية وبما يفتح فرصاً للتواصل المعرفي بين المجتمع العربي الواحد والتضامن الجماعي والدفاع عن المصالح المشتركة والإنجاز الحضاري في المنطقة تجاه المخاطر والتحديات الخارجية.

وعلى المستوى التكامل للمنشآت الصغيرة في الوطن العربي فإن مسألة الفوائض في الموارد الاقتصادية وتنوعها (القوى البشرية بأصنافها العديدة، ومن الموارد التمويلية والأموال العينية (الرساميل)، ومن ثم الثروات الطبيعية المعدنية والنباتية والحيوانية والمناخية ... الخ) تظهر في منطقة عربية وقد تكون عاطلة في منطقة عربية أخرى وعلى هذا النحو فإن عملية التكامل تحقق توازن في تفعيل القدرات التنافسية للمنطقة العربية بأسرها. والتكامل الاقتصادي والاجتماعي يتيح للأمة العربية الاستفادة القصوى من المزايا النسبية المتاحة لدى البعض منها وبالتالي رفع مستوى الخبرة والنماء في الأمد القريب والبعيد ومن ثم القدرة على مواجهة المنافسة العالمية.

#### استراتيجيات التكامل وتفعيل القدرة التنافسية : المفهوم والآلية

ليس من السهل الحديث عن التكامل الاقتصادي بمفرداته المختلفة من وجهة نظر أيديولوجية دون البحث عن موطئ قدم ملائم في السوق من خلال البحث عن نوافذ استراتيجية، أي فرص تسويقية ولاسيما وقد اعتادت السوق العربية على استقبال كل ما هو مستورد وانتشار ظاهرة إغراق السوق التجارية بالسلع الأجنبية، ولذلك يتطلب من الدول العربية العمل على صياغة استراتيجية التكامل على نحو يحقق لها نتائج مرغوبة تتناسب مع الفرص البيئية، وان تقوم هذه الصياغة على ما يأتي [هيلين، 1990]:

1. التركيز على الإبداع وليس التقليد منهجاً للتكامل.

2. البحث عن فرص القيادة في قطاعات محددة من السوق.

3. تحديد مسارات التنافس على قيمة السلع وليس على الأسعار.
4. أن تعتمد على قدرتها وقوتها الذاتية في قطاعات محددة من السوق.

ومن الممكن أن تتحقق استراتيجية النمو من خلال استراتيجيات التكامل ومنها ما يأتي:

#### أ. استراتيجية التكامل الرأسي

تترواح هذه الاستراتيجية بين السيطرة على جميع حلقات العملية الإنتاجية من استكشاف وبحث وتطوير واستخراج المواد الأولية ثم التصنيع والتسويق والتسليم للمستخدم النهائي، ولعل العمل لهذه الاستراتيجية يتمثل في الصناعات النفطية - وهي أبرز الصناعات في المملكة العربية السعودية - والتي كانت وما زالت هذه الصناعة بحاجة إلى رعاية شاملة لكل متطلباتها الصناعية، وكذلك الصناعات الأخرى ذات الطلب غير المرن بأنواعها، وإن أغلب ما تتعرض له الأمة من استغلال يقع في دائرة السلع الضرورية، وتزخر القدرات في الوطن العربي بتوفير مستلزمات إستراتيجية التكامل الرأسي فهناك التكامل الرأسي الخلفي قد يتحقق من خلال تنظيم القدرات الإستراتيجية للدول التي تتمتع بمزية وفرة المواد الأولية، أو وفرة الخبرات، فعندئذ يكون ذلك مجالاً لتوريد بعض الدول التي تقيم صناعة معينة ما تحتاج إليه من المدخلات، كما تتيح إمكانات الدول العربية المتميزة في مجال التوزيع والتسويق والنقل إلى إمكانية تطبيق الدولة التي تقيم صناعة معينة إلى التكامل الرأسي الأمامي في مجال السلع والسيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي، وهذا شأن الصناعات المختلفة في العالم حينما تفكر ببدائل ناجحة ولاسيما وإن التكامل الرأسي يصلح في صناعات النفط والمطاط والمعادن الأساسية والسيارات على سبيل المثال.

وقد تدخل الدول العربية في إضافة علاقات صناعية وتجارية متميزة على أساس هذه الاستراتيجيات، وهناك على الأقل أربعة أنواع من استراتيجيات التكامل الرأسي تترواح بين التكامل الشامل والعقود طويلة الأجل، وطالما هناك شعور ببناء يسود الأمة فيتم تجاوز كل العقبات التي قد تقف أمام التكامل والبحث في إحالة المشروع إلى دائرة الممكن والحتمي.

#### ب. استراتيجية التكامل الأفقي

تصلح هذه الاستراتيجية عندما تلجأ الدولة إلى التفكير بزيادة مجال الصناعة أو الزراعة أو مشابه ذلك، ومن الممكن أن يتم دمج المؤسسات الاقتصادية المتشابهة إلى الحد الذي يصبح أداؤها أداءاً اقتصادياً فضلاً عن تحقيق التنسيق بين أنشطتها المختلفة دون دخول هذه المؤسسات بالمنافسة المنهكة لقدراتها وهي مجزأة، بالإضافة إلى تهيئة هذه القطاعات للعمل باتجاه المنافسة العالمية، إذ أن هذا النوع من المنافسة يتطلب كيانات مؤسسية عالية التأهيل والإمكانات.

## 7- الفرص الاستثمارية بالتكامل مع الشركات العملاقة بالسعودية

ضمن فعاليات المنتدى الثالث للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في رحاب غرفة الشرقية الذي عقد في تاريخ 27 نوفمبر للعام 2005 ميلادية، والذي ركز على مفهوم الـ "Networking" أو ما يعرف بالتشبيك والتكامل بين الصغير والكبير مثل الصناعات الصغيرة المغذية للصناعات الكبيرة أو حتى التكامل بين الصغير والصغير. وقد أتاح ذلك الفرصة للشركات العملاقة والكبيرة بالمملكة أن تعرض المنتجات وقطع الغيار والخدمات التي تستوردها من الخارج وترغب في تصنيعها أو توريدها محلياً من خلال الصناعات الصغيرة والمتوسطة. لا يخفى على أحد أهمية مثل هذه الفرص الاستثمارية في تعزيز الاقتصاد الوطني عامة والصناعة الوطنية وتطويرها خاصة، إضافة إلى فوائد عدة منها توظيف الوظائف والاستغناء عن أجور الشحن الدولي وتخفيض مستوى المخزون وتخفيض أجور المعاملات البنكية وزيادة شبكة الموردين المحليين ودعم الميزان التجاري.

### 7-1- الفرص الاستثمارية لمجموعة الزامل

لقد عرضت مجموعة الزامل الفرص الاستثمارية المتاحة لدى المجموعة والتي تمثل جزء مهم من المواد المستوردة من خارج المملكة والتي يمكن تصنيعها محلياً، ومنها منظمات الحرارة التي تبلغ قيمة ما تستورده المجموعة منها ما يقارب 53 مليون ريال سعودي عن الخمس سنوات الماضية بمعدل 10.5 مليون ريال سنوياً وزيادة سنوية بمعدل 10 - 15 % سنوياً، والمواد العازلة للحرارة والرطوبة والتي تبلغ قيمة ما تستورده المجموعة منها ما يقارب 45 مليون ريال سعودي عن الخمس سنوات الماضية بمعدل 8.8 مليون ريال سنوياً وزيادة سنوية بمعدل 10 - 15 % سنوياً، والموصلات الكهربائية والتي تبلغ قيمة ما تستورده المجموعة منها ما يقارب 34 مليون ريال سعودي عن الخمس سنوات الماضية بمعدل 6.7 مليون ريال سنوياً وزيادة سنوية بمعدل 10 - 15 % سنوياً، والمكثفات الكهربائية والتي تبلغ قيمة ما تستورده المجموعة من المكثفات الكهربائية ما يقارب 30.3 مليون ريال سعودي عن الخمس سنوات الماضية بمعدل 6 مليون ريال سنوياً. وزيادة سنوية بمعدل 10 - 15 % سنوياً، والروابط المعدنية التي تبلغ قيمة ما تستورده المجموعة منها ما يقارب 28 مليون ريال سعودي عن الخمس سنوات الماضية بمعدل 5.5 مليون ريال سنوياً وزيادة سنوية بمعدل 10 - 15 % سنوياً، ومفاتيح التحكم الكهربائية التي تبلغ قيمة ما تستورده المجموعة منها ما يقارب 20.8 مليون ريال سعودي عن الخمس سنوات الماضية بمعدل 4.2 مليون ريال سنوياً وزيادة سنوية بمعدل 10 - 15 % سنوياً. ويتضح من الأرقام السابقة أن مجموعة الزامل وحدها قدمت من الفرص الاستثمارية خلال ذلك المنتدى ما يزيد مجموعه على 44 مليون ريال سنوياً.

## نموذج مجموعة الزامل للتكامل الصناعي

قام مصنع الزامل للمكيفات في دعم مبادرة إنشاء مصنع مستقل لتشكيل الأنابيب النحاسية وتجميعها. وتلخصت الأسباب التي دعت إلى ذلك في أنه بالسابق كان يقوم باستيراد معظم المواد من خارج البلاد وذلك لإكمال العمليات الإنتاجية لمنتجاته النهائية كما قام بتصنيع بعض القطع داخل مصانعها لنفس الغرض. في كلا الحالتين واجهت الشركة صعوبة إما في توفير تلك المواد في الوقت المناسب وبالسعر المناسب وأيضاً عدم الإيفاء بمتطلباتها السوقية، وإما عدم القدرة على تحمل التكاليف الإنتاجية داخل المنشأة وذلك بسبب الكميات المنتجة المحدودة كما بصورة نسبية. ومن هنا وبعد الدراسة وجدت الشركة أنه من المجدي المساعدة في إنشاء مصنع متخصص في تشغيل الأنابيب النحاسية وتجميعها محلياً لما له من إيجابيات كثيرة على الشركة وعلى الصناعة المحلية.

كان الهدف الرئيسي من إنشاء المصنع الجديد هو وجود شركة متخصصة في صناعة الأنابيب النحاسية وذلك بعد أن أثبتت الدراسة عدم وجود أي مصنع متخصص في هذا المجال على مستوى الشرق الأوسط إجمالاً. وذلك يعطي الأفضلية لجميع المصنعين في الاستفادة من خدمات هذه المنشأة محلياً وعربياً على الحد الأدنى.

قامت الشركة بإيجاد المكان المناسب لإنشاء المشروع بالقرب من المصنع الرئيسي للمكيفات الواقع بمدينة الدمام بهدف الدعم المستمر لضمان نجاح المشروع. بعد إيجاد الموقع تم تجهيز المصنع بكامل الإحتياجات اللازمة للبدء في عملية التشغيل من جوانب تخطيط المصنع و تجهيز إحتياجات السلامة وكذلك تجهيز التمديدات الكهربائية والغاز ووضع الأنظمة الأمنية. إنتهت جميع العمليات المذكورة في فترة قياسية لم تتجاوز الأربعة أشهر.

أكمل المصنع حالياً ثلاثة سنوات منذ أن تم إنشائه ويعد حالياً الوحيد المتخصص لهذه الأنظمة الصناعية في المملكة والشرق الأوسط. تلخصت الفوائد في ضمان ما يلي:

- 1- الجودة.
- 2- التخصص.
- 3- تقليل التكاليف.
- 4- منع الخسائر.
- 5- السلامة.
- 6- القدرة على الإكتفاء الذاتي لهذا النوع من الصناعات محلياً.
- 7- فتح باب العمل لما يقارب من سبعين موظفاً برواتب مجزية.

وفي نفس السياق، قام الباحث بمساعدة خمسة من رواد الأعمال خريجي جامعة الملك فهد للبترول والمعادن في إعداد دراسة جدوى اقتصادية لإنشاء مصنع لإنتاج (الضفائر) الكهربائية للمكيفات وللأجهزة الكهربائية المنزلية ولتطبيقات صناعية أخرى عموماً. زود مسؤولي الزامل هؤلاء المستثمرين بالموصفات المطلوبة، ويجري حالياً إنشاء المصنع الذي سيغطي احتياجات مكيفات الزامل من هذه الأصناف التي كانت تستوردها من خارج المملكة.

## 7-2- الفرص الاستثمارية للشركة السعودية للكهرباء

تعمل شركة الكهرباء على دعم وتشجيع الصناعة الوطنية لتفعيل توطین صناعة قطع الغيار ودعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة، فقد قامت الشركة ممثلة في قطاع المواد بعمل دراسات بحثية مستفيضة على مستوى الشركة لحصر أهم قطع الغيار المستهلكة لديها من حيث القيمة والكمية وتحديد نوعية هذه القطع التي تم شراؤها خلال خمس سنوات بالفترة من عام 1999 م إلى عام 2003 م وتم اختيار أعلى خمسون مادة من حيث القيمة والكمية حيث تمثل هذه المواد نسبة عالية جداً من مجموع المشتريات الكلية، وتم تحديد المواد المشتركة خلال الخمس سنوات وذلك لإيضاح مدى الزيادة أو النقصان في قيمة المشتريات لهذه المواد لتشجيع المستثمرين في الاستثمار في هذه المواد ومعرفة حجم الطلب المطلوب لدى الشركة السعودية للكهرباء و يوضح ذلك الجداول التالية:

جدول ( 1 ) مقارنة أعلى خمسون مادة من حيث القيمة بالمشتريات الكلية من عام 1999م - 2003 م

العام	كمية المواد	قيمة المشتريات الأجنبية	نسبة المشتريات الأجنبية	قيمة المشتريات المحلية	نسبة المشتريات المحلية	القيمة الكلية للمشتريات	النسبة
1999	أعلى خمسون مادة	140.26	10.77	1161.72	89.23	1301.99	75.86
	جميع المواد	255.51	14.89	1460.83	85.11	1716.34	
2000	أعلى خمسون مادة	309.26	23.31	1017.38	76.69	1326.64	78.79
	جميع المواد	400.84	23.81	1282.96	76.19	1683.79	
2001	أعلى خمسون مادة	149.52	10.56	1265.87	89.44	1415.39	76.45
	جميع المواد	256.41	13.85	1594.90	86.15	1851.30	
2002	أعلى خمسون مادة	128.80	7.58	1569.46	92.42	1698.26	88.51
	جميع المواد	167.94	8.75	1750.83	91.25	1918.77	
2003	أعلى خمسون مادة	172.98	8.66	1824.90	91.34	1997.88	86.56
	جميع المواد	235.64	10.21	2072.36	89.79	2308.00	

جدول (2) يوضح أهم مشتريات الشركة لعام 2003

ت	الوصف	قيمة المشتريات الأجنبية	نسبة المشتريات الأجنبية	قيمة المشتريات المحلية	نسبة المشتريات المحلية	القيمة الكلية للمشتريات
	CABLE,ELECTRICAL	0.00	0.00	618.10	100.00	618.10
	SUBSTATION,COMPACT	0.00	0.00	409.30	100.00	409.30
	POLE,POWER	53.21	26.09	150.71	73.91	203.92
	METER,ELECTRICAL SERVICE	0.02	0.01	118.49	99.99	118.51
	BOX,SERVICE METER	0.00	0.00	99.75	100.00	99.75
	TRANSFORMER,DISTRIBUTION	2.47	3.07	78.09	96.93	80.56
	ADDITIVE	3.64	7.40	45.50	92.60	49.14
	KIT	42.85	90.86	4.31	9.14	47.16
	BREAKER,CIRCUIT	0.04	0.09	46.69	99.91	46.73
	BLADE,TURBINE	13.73	33.28	27.52	66.72	41.25
1	ASSEMBLY	11.87	31.50	25.82	68.50	37.70
2	CABINET	0.00	0.01	37.43	99.99	37.44
3	KIT,TERMINATION	0.00	0.00	23.98	100.00	23.98
4	KIT,SPLICE	0.09	0.65	14.02	99.35	14.11
5	INSULATOR	10.53	97.13	0.31	2.87	10.84
6	EXCHANGER	0.02	0.20	10.30	99.80	10.32
7	FILTER,ELEMENT	3.73	45.25	4.51	54.75	8.25
8	INSULATOR,DISC	8.11	100.00	0.00	0.00	8.11
9	CUTOFF,FUSE	0.00	0.00	7.40	100.00	7.40
10	BOX,ELECTRICAL	0.00	0.00	7.24	100.00	7.24
11	PIECE	2.18	32.63	4.50	67.37	6.69
12	SET	1.77	26.52	4.91	73.48	6.68
13	MOTOR,ELECTRIC	1.95	29.73	4.62	70.27	6.58
14	BASE	1.79	29.83	4.22	70.17	6.02
15	ARRESTER,ELECTRICAL	0.05	0.87	5.16	99.13	5.20
16	DETECTOR	0.00	0.00	4.68	100.00	4.68
17	DIVIDER,FLOW	0.46	9.81	4.20	90.19	4.65
18	MODULE	1.75	37.66	2.90	62.34	4.65
19	TRANSFORMER,INSTRUMENT	1.62	35.52	2.94	64.48	4.55
20	HOUSING	0.34	7.56	4.16	92.44	4.50
21	RING	1.63	38.52	2.60	61.48	4.23
22	REGULATOR,VOLTAGE	0.00	0.00	4.10	100.00	4.10
23	CARD,ELECTRONIC	1.84	47.31	2.05	52.69	3.89
24	WIRE,GUY	0.00	0.00	3.84	100.00	3.84
25	SEGMENT	0.82	21.37	3.01	78.63	3.83
26	CLAMP,PARALLEL GROOVE	0.56	14.71	3.23	85.29	3.78
27	VALVE	0.87	23.17	2.89	76.83	3.77
28	ELEMENT	0.14	4.01	3.38	95.99	3.52
29	BEARING,SLEEVE	0.33	9.51	3.13	90.49	3.46
30	SEAL	0.62	18.36	2.76	81.64	3.38
31	CLAMP,STRAIN	0.06	1.92	3.05	98.08	3.11
32	BEARING	0.58	19.12	2.46	80.88	3.04
33	FILTER,AIR	0.05	1.56	2.88	98.44	2.92
34	CHEMICAL	0.00	0.00	2.70	100.00	2.70

5	IMPELLER,PUMP	0.88	32.57	1.82	67.43	2.70
6	CASING,PUMP	0.00	0.00	2.69	100.00	2.69
7	SEPARATOR	2.06	84.86	0.37	15.14	2.42
8	CROSSARM,POLE	0.00	0.00	2.29	100.00	2.29
9	BOARD,SERVICE METER	0.00	0.00	2.19	100.00	2.19
10	PUMP	0.32	15.75	1.69	84.25	2.00

جدول (3) أهم المشتريات للشركة السعودية للكهرباء من عام 1999 م - 2003 م

ت	الوصف	1999	2000	2001	2002	2003
1	CABLE,ELECTRICAL	288.16	291.11	301.22	523.58	618.10
2	SUBSTATION,COMPACT	191.60	197.55	244.50	331.16	409.30
3	POLE,POWER	141.22	47.27	153.47	153.86	203.92
4	METER,ELECTRICAL SERVICE	55.40	43.91	60.89	54.75	118.51
5	BOX,SERVICE METER	59.73	47.03	66.42	59.22	99.75
6	TRANSFORMER,DISTRIBUTION	52.73	43.09	57.18	69.30	80.56
7	ADDITIVE	24.72	31.99	24.72	54.11	49.14
8	KIT	18.56	71.27	17.37	6.01	47.16
9	BREAKER,CIRCUIT	34.59	40.06	32.31	51.65	46.73
10	BLADE,TURBINE	48.87	80.25	58.14	65.34	41.25
11	ASSEMBLY	47.97	47.15	46.87	29.20	37.70
12	CABINET	17.19	16.69	17.19	17.09	37.44
13	KIT,TERMINATION	16.05	12.80	16.84	10.40	23.98
14	KIT,SPLICE	18.90	16.57	20.80	9.34	14.11
15	INSULATOR	8.40	6.31	8.00	9.41	10.84
16	FILTER,ELEMENT	10.05	12.96	10.22	7.30	8.25
17	INSULATOR,DISC	3.18	3.34	3.18	5.00	8.11
18	BOX,ELECTRICAL	4.35	4.76	4.35	2.78	7.24
19	PIECE	22.62	17.75	28.34	5.46	6.69
20	SET	18.29	25.97	18.29	38.26	6.68
21	MOTOR,ELECTRIC	5.09	5.76	4.25	4.94	6.58
22	MODULE	6.31	8.78	6.08	2.78	4.65
23	RING	9.75	10.78	9.70	3.19	4.23
24	CARD,ELECTRONIC	12.75	28.32	13.29	2.74	3.89
25	SEGMENT	21.42	19.16	21.42	29.26	3.83
26	VALVE	7.83	9.34	8.34	8.38	3.77
27	BEARING,SLEEVE	15.83	16.31	15.93	2.07	3.46
28	BEARING	4.02	5.22	3.66	2.95	3.04
29	BOARD,SERVICE METER	13.85	8.16	16.11	2.03	2.19

ويتضح من الجداول السابقة أن قائمة أكثر 50 صنفاً يتم شراؤها سنوياً قد بلغت بالعام 2003م 1997.88 مليون ريال وبنسبة 86.56% من حجم المشتريات الكلي الذي بلغ 2308.00 مليون ريال لنفس العام، وإن كانت سياسة الشركة تشجع الشراء من السوق المحلي على حساب الخارجي عاماً بعد عام، فإن الباحث قد اختار سبعة أصناف فقط هم الأقل نسبة من حيث الشراء المحلي ويرى أنه يمكن الاستثمار فيهم كفرص واعدة بناء على الجدول التالي:

جدول (4) مشتريات سبعة أصناف مختارة للشركة السعودية للكهرباء لعام 2003م

ت	الوصف	قيمة المشتريات الأجنبية	نسبة المشتريات الأجنبية	قيمة المشتريات المحلية	نسبة المشتريات المحلية	القيمة الكلية للمشتريات
3	POLE,POWER	53.21	26.09	150.71	73.91	203.92
8	KIT	42.85	90.86	4.31	9.14	47.16
15	INSULATOR	10.53	97.13	0.31	2.87	10.84
18	INSULATOR,DISC	8.11	100.00	0.00	0.00	8.11
21	PIECE	2.18	32.63	4.50	67.37	6.69
45	IMPELLER,PUMP	0.88	32.57	1.82	67.43	2.70
47	SEPARATOR	2.06	84.86	0.37	15.14	2.42

يوضح الجدول السابق أن مجموع الفرص الاستثمارية التي تقدمها الشركة السعودية للكهرباء للأصناف السبعة المختارة فقط قد بلغ 120 مليون ريال للعام 2003م من إجمالي 173 مليون ريال للخمسين صنفاً من نفس العام وبنسبة 70%. وقد قام الباحث أيضاً في هذا الصدد بمساعدة أحد الشباب من رواد الأعمال في تروييده بمعلومات وافية حول دراسة إنشاء مصنعاً للعوازل الكهربائية (البند 18 في الجدول السابق) حيث أوضح الجدول أن المشتريات لهذا الصنف كان من الخارج فقط.

**ولكن إذا كنت مصنعاً صغيراً أو متوسطاً كيف تتمكن من التصنيع وتوريد مثل هذه الأصناف؟**

لقد وضعت الشركة السعودية للكهرباء بعض المتطلبات لتتمكن من ذلك منها تعبئة نموذج خاص متوفر بالشركة، بالإضافة إلى تزويدهم بالمستندات التالية: صورة من السجل التجاري، صورة من شهادة الانتساب للغرفة التجارية، صورة من شهادة الزكاة والدخل، وصورة من شهادة الاشتراك بالتأمينات الاجتماعية، صورة من الترخيص الصناعي، صورة من شهادة (ISO) إن وجدت، قائمة بأهم التوريدات خلال (12) شهر ميلادي، وقائمة بالمواد التي يتم توريدها أو تصنيعها مدعومة بالموصفات والكتالوجات، قائمة بالمفوضين ونماذج توافقيهم مصدقة من الغرفة التجارية، خطاب من البنك الذي تتعامل معه المنشأة يفيد بتاريخ التعامل والتسهيلات الممنوحة من البنك، وأخيراً مخطط يبين موقع المنشأة.

### 7-3- الفرص الاستثمارية للمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة

لا يخفى على أحد أهمية الاستثمار في مجال المياه، فضلاً عن كونها من القطاعات الاستراتيجية للاستثمار في المملكة، فيرى البعض أن الحروب القادمة سوف تكون بسبب ندرة المياه، وقد رأت مؤسسة الاستشارات الدولية "برايس-ووترهاوس-كوبرز" أن النزاعات ستزداد حدة بسبب نقص المياه الذي يتوقع أن يطال "قرابة الثلثين من سكان العالم في العام 2050". أما المناطق الأكثر عرضة للتهديد فهي الشرق الأوسط، فقد ذكرت المؤسسة المذكورة أن "ثلثي المياه المستهلكة في إسرائيل تأتي من الأراضي المحتلة وقرابة النصف من المنشآت المائية الإسرائيلية تقع في مناطق لم تكن ضمن حدودها قبل العام 1967. وأضافت أيضاً هذه المؤسسة في هذا الصدد أن هناك مناطق أخرى بالعالم تشكل موضع خلاف قابل لأن يتحول إلى نزاع وهي:

- تركيا-سوريا-العراق بسبب السدود التركية التي بنيت بالفعل أو سوف تدخل ضمن مشاريع مستقبلية لمياه نهري دجلة والفرات.
- ايران-العراق اللذان يتنافسان على شط العرب، ملنقى دجلة والفرات.
- مصر-السودان-اثيوبيا حول مياه النيل.
- زامبيا-بوتسوانا-زيمبابوي-موزمبيق حول تقاسم مياه نهر السنغال.
- الهند-باكستان حول استثمار نهر الاندوس.
- الهند-بنغلادش حول دلتا نهري الغانج وبراهاپوتري.
- اوزبكستان-كازاخستان- قرغيزستان-طاجيكستان حول نهر اموداريا وسيرداريا وبحر آرال.
- المجر- سلوفاكيا حول محطة غابسيكوفو لتوليد الكهرباء الواقعة على نهر الدانوب.
- صربيا وكرواتيا بسبب "النقص المحلي" للمياه و"تحويلات التلوث" الى نهري الدانوب والساف.

وبالعودة إلى المملكة نجد أن المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة قد بلغ عدد محطاتها 30 محطة تنتج أكثر من 3.4 مليون متر مكعب يوميا كما تنتج طاقة كهربائية تربو على 5114 ميغاوات، ويبلغ طول الأنابيب أكثر من 3 آلاف كيلو متر، وعدد العاملين 10257 عاملا وبلغت ميزانيتها لعام 1425/1424 هـ حوالي 2.4 مليار ريال.

لقد وضعت المؤسسة رؤية جديدة لها وهي "الريادة في إنتاج و نقل المياه المحلاة من البحر" أما رسالتها فهي "مواجهة الطلب على المياه المحلاة في المملكة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالاستثمار الفعال في الموارد البشرية والمادية". ويرى الباحث الفرص الاستثمارية التي تعرضها المؤسسة من خلال أربعة مجالات هي:

أولاً الفرص الاستثمارية في المشاريع المشتركة، حيث يبلغ حجم الاستثمار لإنشاء المحطات المشتركة لإنتاج الماء والكهرباء حوالي 30 مليار ريال للفترة من 2004م وحتى 2010م. وتعد هذه المشاريع فرصة استثمارية حقيقية للمنشآت الاقتصادية العالمية والمحلية بكل مستوياتها الكبيرة والمتوسطة والصغيرة في مجالات متعددة منها التمويل والأعمال الاستشارية والتصاميم والأعمال الهندسية والإنشاء والأعمال المدنية والتشغيل والصيانة وخدمات الصيانة وتموين المواد والمعدات وقطع الغيار. ويحدد الجدول رقم (5) مواقع وتكاليف وسعات المشاريع الاستثمارية المشتركة في الماء والكهرباء.

جدول (5) مواقع وتكاليف وسعات المشاريع الاستثمارية المشتركة في الماء والكهرباء

المشروع	تكاليف الإنشاء (مليار ريال)	السعة الإنتاجية		طرح المشروع	بداية إنتاج الوحدة الأولى
		ماء (متر مكعب يومياً)	كهرباء (ميغاوات)		
الشعبية (المرحلة الثالثة)	9	880.000	900	2004/7/31م	2009/2/5م
الشقيق (المرحلة الثانية)	4.5	212.000	850	الربع الرابع 2005	الربع الثاني 2010
رأس الزور	11.25	800.000	2500	الربع الثاني 2006	الربع الثالث 2010
الجبيل (المرحلة الثالثة)	5.25	340.000	1100	الربع الرابع 2006	الربع الرابع 2010

ثانياً الفرص الاستثمارية في مشاريع نقل المياه من المشاريع المشتركة، حيث يبلغ حجم الاستثمار لإنشاء مشاريع نقل المياه حوالي 13.7 مليار ريال تقريباً في الفترة من 2004م وحتى 2009م بأطوال وأقطار مختلفة، وتعد هذه المشاريع فرصة استثمارية كبيرة في مجال تصميم وتوريد وتنفيذ خطوط الأنابيب ومحطات الضخ والمعدات والخدمات المساندة اللازمة كما يتضح من الجدول رقم (6) الذي يوضح مواقع وأطوال المشاريع الاستثمارية المقترحة لنقل مياه التحلية.

جدول (6) مواقع وأطوال المشاريع الاستثمارية المقترحة لنقل مياه التحلية

المشروع	المدن المستفيدة	طول - قطر خط الأنابيب
الشعبية (3)	جدة مكة الطائف	80 كلم - 60 بوصة
		109 كلم - 76 بوصة
		112 كلم - 80 بوصة
		43 كلم - 44 بوصة
الشقيق (2)	بعض محافظات منطقة عسير وجازان	835 كلم تقريباً - الأقطار تتراوح من 14 إلى 56 بوصة
رأس الزور	الرياض/ سدير/ الوشم	984 كلم - 68/64 بوصة
الجبيل (3)	الدمام	110 كلم - 68 بوصة
	القطيف	
	صفوى	
	سيهات	
	رأس تنورة	
	الجبيل	

**ثالثاً** الفرص الاستثمارية في المشاريع القائمة بالمؤسسة وتنقسم إلى قسمين عقود الصيانة وعقود الخدمات، حيث يبلغ المعدل السنوي لحجم الاستثمار في هذا المجال ما يقارب من 250 مليون ريال، ويشتمل على برامج الإعمار، الصيانة الدورية، العمرات الشاملة، تركيب أجهزة ومعدات جديدة، نقل الوقود، المواد الكيماوية وخدمات أخرى.

والقسم الثاني تأمين المواد وقطع الغيار والمستهلكات، حيث يبلغ المعدل السنوي لحجم الاستثمار في هذا المجال ما يقارب من 300 مليون ريال، ويشتمل على تأمين قطع الغيار الميكانيكية والكهربائية والأجهزة والأغشية والمستهلكات والمواد العامة.

**رابعاً** الفرص الاستثمارية في مجال تصنيع قطع الغيار، فقد أولت المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة اهتماماً بالغاً بفتح المجال للمصانع المحلية بالمملكة للاستثمار في مجال تصنيع قطع الغيار محلياً وقد أنجزت عدة خطوات في ذلك، وتم إعداد خطة استراتيجية لهذا الغرض حيث بلغ المعدل السنوي للاستثمار في تصنيع قطع الغيار فقط ما قيمته 120 مليون ريال والرقم مرشح للتصاعد خلال الفترة المقبلة حيث يبلغ 31% من إجمالي مخزون المؤسسة والبالغ 278 ألفاً و344 صنفاً، كما يتضح من الجدول رقم (7).

جدول (7) الأصناف القابلة للتصنيع المحلي مقارنة بإجمالي مخزون المؤسسة

إجمالي مخزون المؤسسة	278.344 صنف
عدد الأصناف القابلة للتصنيع المحلي	89.000 صنف
نسبة الأصناف القابلة للتصنيع المحلي	31%
المعدل السنوي للاستثمار في مجال تصنيع قطع الغيار	120 مليون ريال

## 7-4- الفرص الاستثمارية لسابك

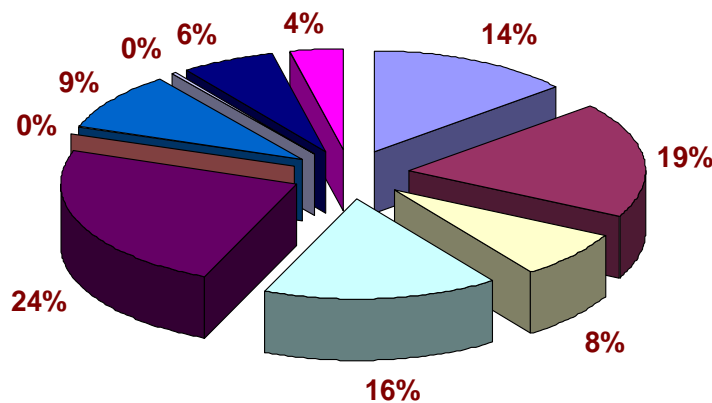
تأسست الشركة السعودية للصناعات الأساسية والمعروفة اختصاراً بإسم سابك عام 1976م لاستثمار الموارد الطبيعية الهيدروكربونية والمعدنية بالمملكة العربية السعودية. تدير سابك عملياتها عبر ثلاثة قطاعات رئيسية هي: قطاع وحدات العمل الإستراتيجية، ويشمل ست وحدات هي الكيماويات الأساسية، الوسطيات، البولي أوليفينات، بولي كلوريد الفينيل والبوليستر، الأسمدة، المعادن. وقطاع الأنشطة المركزية الرئيسية الذي يتألف من المالية، الأبحاث والتقنية، القانونية والمراجعة، الموارد البشرية. أما القطاع الثالث فتمثله وحدة الخدمات المشتركة. وتضم شبكة سابك الصناعية بالمملكة العربية السعودية 18 شركة فرعية. تقع معظم هذه الشركات الفرعية في مدينة الجبيل الصناعية على ساحل الخليج العربي. وتقع شركتان منها في مدينة ينبع الصناعية على ساحل البحر الأحمر وشركة واحدة بمدينة الدمام بالمنطقة الشرقية. كما أن سابك شريك في ثلاثة مشاريع صناعية إقليمية في مملكة البحرين. علاوة على ذلك تملك سابك شركة (سابك الأوروبية للبتروكيماويات) بعد شراء قطاع البتروكيماويات في شركة (DSM) الهولندية، ولهذه الشركة مصانع بكل من (جيلين) في هولندا، و(جسنكرش) في ألمانيا. تمتلك الحكومة السعودية نسبة 70% من رأس مال سابك، ويمتلك القطاع الخاص من المملكة ودول مجلس التعاون الخليجي الأخرى نسبة 30%.

ويتضح من النتائج المالية للشركة للعام 2006م أنها حققت أرباحاً قياسية بلغت 20.3 مليار ريال، وهي أعلى أرباح سجلتها منذ إنشائها، كما حققت الشركة أرباحاً قياسية أخرى في الأرباح التشغيلية والإنتاج والمبيعات والإيرادات، حيث بلغ إجمالي الأرباح التشغيلية 35.3 مليار ريال، كما بلغ إجمالي إنتاج مجمعاتها الصناعية 49.1 مليون طن، فيما قفزت إيرادات المبيعات إلى 86.5 مليار ريال، مقابل 78.3 مليار ريال في العام السابق بزيادة 11%، وهي أعلى إيرادات حققتها الشركة منذ إنشائها. ويتوقع الباحث أن تزيد أرباح سابك الصافية للعام 2007م، حيث أنها قد حققت خلال النصف الأول فقط من عام 2007م ما يزيد على 12.8 بليون ريال.

منتجات سابك تمس حياة الناس في جميع أنحاء العالم، وتوفر للبشر متطلباتهم الأساسية بدءاً من الكيماويات الأساسية، والكيماويات الوسيطة واللدائن (البلاستيك)، والبوليستر إلى الأسمدة والمعادن. يضم فريق سابك حوالي 16000 موظف، تتضافر جهودهم لتلبية متطلبات عملائها في أكثر من 100 دولة بمختلف أرجاء الكرة الأرضية. تحتل الآن المرتبة الحادية عشرة بين الشركات الكبرى المصنعة للبتروكيماويات في العالم، والثالثة في صناعة البولي إيثيلين والسادسة في صناعة البولي بروبيلين مع مرتبة عالمية متقدمة في تصنيع جلايكول الإيثيلين و الميثانول، والأسمدة. وبالتركيز على موضوع قطع الغيار، نلاحظ من الجداول المرفقة أن أعلى الأصناف والمواد المستهلكة هي المضخات بأنواعها والصمامات والضواغط الهوائية وأدوات التحكم والحشوات وموانع التسريب والمحفزات والرولمان بأنواعه.. إلى آخره.

جدول (8) الكمية بالمستودعات لأعلى عشرة مواد طلباً

COMMODITY MTL GROUP	COMMODITY GROUP/CLASS	TOTAL LINE ITEMS
ME01	Pumps	38,674
GM04	Valves and Rupture Discs	51,310
ME02	Compressors & Air Compressors	20,966
IC01	Control Devices/Valves	44,881
GM06	Gaskets, O-Rings & Seals	65,951
CH07	Catalysts	284
IC02	Industrial Instruments & Parts	25,748
CH01	Process Chemicals	718
GM03	Bearings	17,957
ME08	Turbines	9,814



■ Pumps	■ Valves and Rupture Discs	□ Compressors & Air Compressors	□ Control Devices/Valves
■ Gaskets, O-Rings & Seals	■ Catalysts	■ Industrial Instruments & Parts	□ Process Chemicals
■ Bearings	■ Turbines		

شكل (1) المقارنة النسبية لأعلى عشرة مواد طلباً (%)

جدول (9) أكثر عشرة مواد استهلاكاً ومشتراً من الخارج

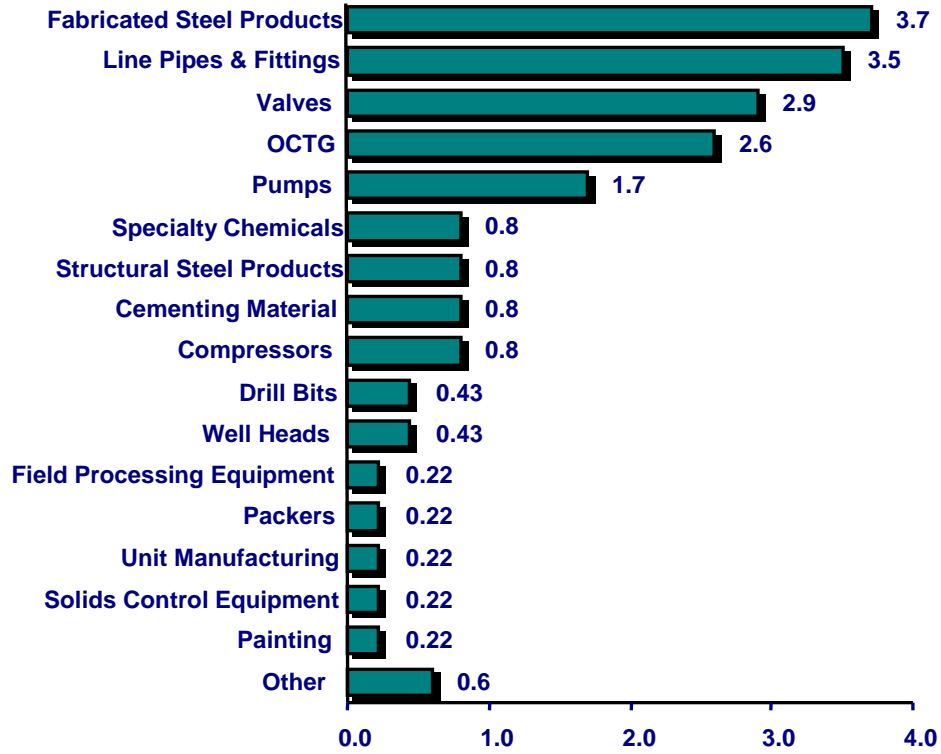
COMMODITY MTL GROUP	COMMODITY GROUP/CLASS	TOTAL LINE ITEMS
ME01	Pumps	472
GM04	Valves and Rapture Discs	298
ME02	Compressors & Air Compressors	321
IC01	Control Devices/Valves	535
GM06	Gaskets, O-Rings & Seals	519
CH07	Catalysts	9
IC02	Industrial Instruments & Parts	152
CH01	Process Chemicals	19
GM03	Bearings	379
ME08	Turbines	20

تطالب سابك المنشآت الصغيرة والمتوسطة بأربعة متطلبات حتى يتاح لها الفرصة بالتكامل معها:

1. القدرة على التحليل وتقييم احتياجات السوق من أصناف محددة كماً ونوعاً وذلك قبيل الشروع في إنتاج هذه الأصناف.
2. المواءمة تماماً مع سياسات ومتطلبات وإجراءات التوريد حسب الاشتراطات الموضوعية من سابك.
3. التوريد في الموعد المتفق عليه وبالمواصفات القياسية المطلوبة.
4. استخراج التصاريح والرخص المطلوبة من صاحب العلامة التجارية أو مالك التصميم للأصناف المطلوب تصنيعها.

## 7-5- الفرص الاستثمارية لآرامكو

لقد أنشأت آرامكو مؤخراً، إدارة جديدة بمسمى " تنمية المنشآت المحلية". ومن الواضح أن حجم إنفاق آرامكو لشراء المواد بالفترة من 2006م إلى 2010م سوف يتجاوز 20 مليار ريال [المخيزيم، 2005]، ويأتي على رأس هذه المواد المنتجات الحديدية المصنعة وخطوط الأنابيب ووصلاتها والصمامات والمضخات وغيرها حسب الشكل التالي:



شكل (2) حجم إنفاق أرامكو لشراء المواد بالفترة من 2006م إلى 2010م

وتخطط أرامكو لتنفيذ هذه الفرص الاستثمارية تزويد المستثمرين بالمساعدات التالية:

1. بيانات استهلاك أرامكو للأصناف المطلوب تصنيعها.
2. مذكرة تفصيلية تحتوي على المعلومات الخاصة بكل فرصة.
3. اعتماد المنتجين لكل نوع مُنتَج عندما تثبت جدارتهم.
4. وضع معايير اختيار الشركاء بحالة الشراكة الأجنبية.
5. تسريع إجراءات الموافقة والسماح بتنفيذ طلبات تجريبية.
6. معاملة تفضيلية للمنتجين المؤهلين المحليين.

## 8- آلية التكامل

أخيراً يطرح السؤال نفسه، هل يستأثر كبار المستثمرين بهذه الفرص الاستثمارية أم يتركوا جزءاً من الكعكة لصغار المبادرين والصناعات الصغيرة والمتوسطة القائمة. وبالرغم من أن الاقتصاد السعودي كان وسوف يظل حراً بعد الانضمام لمنظمة التجارة العالمية فإن الباحث ابتكر آلية تهدف إلى ضمان استفادة صغار المستثمرين والصناعات الصغيرة والمتوسطة عامة والشباب السعودي خاصة من هذه الفرص وإعطائهم الأولوية على حساب الشركات الكبيرة وبما لا يتعارض مع قوانين

- وتشريعات المملكة العربية السعودية في ظل انضمامها إلى عضوية منظمة التجارة . وتشتمل الآلية على خطوات التنفيذ ودور الجهات المعنية بمختلف المراحل الخاصة بها على النحو التالي:
- الإعلان بالوسائل المختلفة أن هذه الفرص يمكن الحصول على مزيد من المعلومات عنها وكيفية الاستفادة منها من خلال مراكز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالغرف التجارية الصناعية والشركات الكبيرة التي تطرح هذه الفرص.
  - الإعلان عن بدء استقبال الراغبين من تاريخ يتم تحديده.
  - تصميم نموذج يتم تعبئته للجهات والأفراد الراغبين في الاستفادة من هذه الفرص.
  - تصميم قاعدة بيانات تضم هؤلاء الراغبين وتوضح اسم وبيانات المستفيد ، بالإضافة إلى اسم وبيانات الفرصة واسم الشركة الكبيرة التي تمثل مصدر الفرصة والسوق المحتمل لها.
  - متابعة التراخيص السنوية التي تُمنح إلى المصانع ورصد ما يمكنه إنتاج الأصناف والخدمات التي تمت تعبئة نماذج لها سلفاً.
  - بطبيعة الحال سوف يذهب المستفيد ربما لأغراض تتعلق بإعداد دراسة الجدوى لمشروعه إلى الشركة الكبيرة مصدر الفرصة أو يذهب إليها بمرحلة ما بعد إنتاجه ومحاولته تسويق منتجاته لهذه الشركة.
  - من خلال دائرة المشتريات بالشركة الكبيرة يمكن التعرف على المصانع والشركات الصغيرة الموردة وبالتالي عمل تحليل لهذه الشركات وتحديد حجمها والإجابة على السؤال الذي من أجله تم تصميم هذه الآلية... هل بالفعل تم تفعيل آلية التكامل ؟

## 9- الاستثمار بالموارد الطبيعية

هل نحن كعرب نجحنا في استغلال الموارد الطبيعية التي حباها الله بها ؟ سؤال تبادر إلى ذهن الباحث [شليبي، 2005] عندما تتداخل أفكار وأسئلة أخرى منها خروج هذه الكنوز الأولية إلى خارج المنطقة بملايم (هلات وسننيمات وبيسات وفلوس) مثل النفط والغاز الخليجي والقطن المصري والتمور العراقية والرمل الليبي والمواالح اللبنانية والمنتجات الزراعية السودانية .. وعودتها إلينا مرة أخرى كمنتجات وسيطة أو نهائية بالمليارات من الدولارات.

أسئلة كثيرة على غرار كيف أختَر فكرة مشروعِي؟ وكيف أستفيد من الموارد الطبيعية المتاحة في أقطارنا العربية ؟ ، وهل يمكن للجامعات والمعاهد البحثية والشركات العملاقة أن تركز في أبحاثها على كيفية استغلال الموارد الطبيعية وتحويلها إلى منتجات وسيطة ونهائية؟ .. مخرجات التعليم .. تمويل هذه المشاريع.. نقاط عديدة تعيد لهذه الأمة مجدها المفقود.

ولقد وجد الباحث ضالته في تسليط الضوء على فكرته حول الاستثمار بالموارد الطبيعية بالتكامل مع شركة عملاقة يمكنها توليد الآلاف من المشروعات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات ثلاثة هامة هي البتروكيماويات والأسمدة والحديد.. هذه الشركة هي شركة سابك السعودية.

يضم قطاع وحدات العمل الإستراتيجية - كما أسلفنا- ست وحدات رئيسية على النحو التالي:  
**الكيماويات الأساسية:**

مجموعة الكيماويات الأساسية لدى سابك تتكون من ثلاثة أقسام : الأوليفينات، الأوكسيجينات والمركبات العطرية. الكيماويات الأساسية تعتبر جوهرية لصناعات سابك وهي القاعدة الأساسية للبتروكيماويات المنتجة من المواد الهيدروكربونية .

#### **الكيماويات الوسيطة:**

تستخدم الكيماويات الوسيطة أساساً في صناعة البتروكيماويات كمكونات لصناعة المنتجات الأخرى التحويلية.. الوحدة الإستراتيجية للوسيطات تضم ثلاثة أقسام هي: الكيماويات الوسيطة، وسطيات النسيج، وأوليفينات ألفا الخطية. الكيماويات الوسيطة يستخدم قسم منها في صناعات سابك الداخلية، فيما يُصدّر القسم الآخر إلى أنحاء العالم.

#### **البولي أوليفينات:**

تعتبر سابك من الشركات الكبرى الرائدة في إنتاج البولي أوليفينات (polyolefins)، وتتوسع قدراتها الإنتاجية لتلبية الطلب المتزايد لهذه المنتجات في الأسواق الخارجية وفي المملكة العربية السعودية. تنتج وحدة البولي أوليفينات البولي إيثيلين والبولي بروبيلين. نطاق المنتجات من البولي بروبيلين يشمل مواد البوليمرات الأساسية مثل البولي إيثيلين المنخفض الكثافة الخطي (LLDPE)، البولي إيثيلين المنخفض الكثافة (LDPE) والبولي إيثيلين العالي الكثافة (HDPE). وتشمل منتجات البولي بروبيلين الراتجات العشوائية والمتجانسة.

#### **بولي كلوريد الفينيل (PVC) والبوليستر:**

الوحدة الإستراتيجية لبولي كلوريد الفينيل و البوليستر تشمل البوليستر والميلامين وبولي كلوريد الفينيل والبولي ستايرين . البوليستر والميلامين يشلان الكثير من الألياف المستخدمة في صناعة المنسوجات والموكيت والغزل والحياسة. الراتجات تستخدم في صناعة القوارير، الأحواض والحزم وأشرطة الميلامين اللاصقة وفي الصقل وفي طبقات السطوح ومركبات التشكيل.

كما تدخل هذه المنتجات في صناعة الأنابيب، الأسلاك والكابلات، طبقات الطلاء، القوارير، النوافذ، الجلد الصناعي، أغلفة الكتب وكساء الجدران . يستخدم البولي ستايرين بنطاق واسع من التطبيقات ابتداءً من اللّعب وأدوات القطع إلى مواد العزل والتغليف الصناعي.

#### الأسمدة:

تتبعاً سابق المركز الثاني في صناعة سماد اليوريا , كما أنها المنتج الأكبر لليوريا الحبيبية على نطاق العالم، كما تحتل مراكز متقدمة في صناعة الأسمدة الفوسفاتية والمركبة على مستوى العالم.

#### المعادن:

تحتل شركة ( حديد ) المملوكة بكاملها لسابك موقعاً رائداً في منطقة الخليج، ومنذ عام 1980 أنتجت الشركة منتجات الحديد الطويل لصناعات الإنشاءات السعودية ويتضمن إنتاجها الآن مسطحات الصلب. الوحدة الإستراتيجية للمعادن تقوم أيضاً بإدارة حصص سابك في الصناعات الإقليمية للألمنيوم والسياتك المعدنية .

إن استثمار الموارد الطبيعية لا يمثل تحولاً اقتصادياً كبيراً فحسب بل يظل مردوده عالياً بمجالات البيئة وتنمية الموارد البشرية أيضاً. فالمملكة العربية السعودية جنت العديد من الفوائد من خلال سابك والقطاع الصناعي ككل مثل:

- ❖ إضافة القيمة للميثان والإيثان اللذين كان يتم حرقهما، وإنتاج كيماويات، ومواد لدائنية، وأسمدة، ومعادن عالية القيمة.
- ❖ استخدام الغاز الطبيعي في إنتاج الكهرباء والمياه العذبة.
- ❖ حماية البيئة من التلوث.
- ❖ تنمية الصناعات التحويلية في المملكة بتوفير المادة الخام والخبرة.
- ❖ إعداد جيل جديد ومتميز من المديرين والفنيين السعوديين.
- ❖ توفير القطاع الصناعي للمملكة ما يقدر بمبلغ 23 مليار دولار لمنتجات كانت تُستورد من الخارج.

ولكن كيف يمكن أن تستفيد المشروعات الصغيرة والمتوسطة من سابق:

لقد كانت سابق قاعدة انطلاق صناعة البتروكيماويات في المملكة العربية السعودية والخليج العربي. ولقد أفرزت قوة هذه الصناعة - ولا زالت تفرز - صناعات تحويلية وتنوعاً اقتصادياً. ولقد تركزت استثمارات القطاع الخاص في المشاريع التكميلية للبتروكيماويات مستخدمة الكيماويات الأساسية التي تنتجها سابق مادة خام. ولكن يرى الباحث أنه لا يزال السوق يتعطش إلى مزيد من الاستثمارات، وخاصة مع إشراك الاستثمار الخاص في عدد من المشاريع الكيماوية المستقلة للكيماويات الأساسية والمشتقات. وبالنظر إلى طبيعة استقطاب التقنيات اللازمة لهذه الكيماويات، فإن التطور المستقبلي لقطاع الصناعات التحويلية سيعتمد بشدة على أسعار المواد الخام، وتنمية السوق والتوصل إلى تقنيات متطورة.

وهناك من الحوافز والمزايا التي تشجع القطاع الخاص ورجال الأعمال في الاستثمار بهذه القطاعات، فعلى سبيل المثال تقدم المؤسسات المالية، التي تدعمها الحكومة السعودية دعماً كاملاً - مثل صندوق التنمية الصناعية السعودي - تمويلاً يصل إلى 50 بالمائة من التكلفة الإجمالية لرأس مال أي مشروع بشروط ذات امتيازات للمشاريع التي يصل رأس مالها حتى 100 مليون دولار. تتوفر أيضاً مساندة مالية قوية من خلال البنوك السعودية، ويُمنح إعفاء ضريبي لمدة 10 سنوات على دخل الشركات المملوكة لشركاء أجانب ولا توجد أي قيود على تحويل حصص الأرباح، والعائدات، ورأس المال، كما يُعفى استيراد المعدات، والآلات، وقطع الغيار، والمواد الخام من الرسوم الجمركية، ويساند هذه الجهود الاستقرار السياسي في المملكة، ودعمها لاقتصاد السوق الحر، واستقرار جو العمل.

ويوضح ملحق (أ) 154 فرصة استثمارية تعتمد بصورة أساسية على خامات سابق

## التوصيات

1. التوعية بمفهوم التكامل الصناعي وأثره في تعزيز القدرة التنافسية للكيانات الصناعية العربية.
2. تحفيز الشركات الكبرى لاستحداث وإنشاء صناعات صغيرة ومتوسطة مغذية لأنشطة هذه الشركات.
3. ضرورة قيام الغرف التجارية الصناعية في تعريف المستثمرين عامة ورواد الأعمال خاصة بالفرص الاستثمارية المتاحة في منطقتها وتقديم الخدمات الاستشارية والإرشادية والمعلوماتية في ذلك المجال.
4. تأهيل الصناعات الصغيرة والمتوسطة العربية لتعزيز القدرة التنافسية لديها ومساعدتها في مواجهة المنافسة الدولية الناجم عن انضمام أغلب الدول العربية لمنظمة التجارة العالمية.
5. عقد الندوات والمؤتمرات المتخصصة في موضوعات التكامل والمناولة والتشبيك (Networking).
6. استحداث جائزة سنوية خاصة لأفضل شركة كبرى أتاحت الفرصة للصناعات الصغيرة والمتوسطة المحلية بالتكامل معها، وجائزة أخرى لأفضل منشأة واعدة (صغيرة أو متوسطة) حققت نجاحاً ملموساً في هذا المضمار بتزويد الشركات الكبرى بمنتجات ذات جودة عالية وبمواصفات قياسية مقبولة وبأسعار تنافسية.
7. إقامة معارض دورية في مناطق مختلفة لعرض الفرص الاستثمارية بالتكامل مع الشركات الكبرى.
8. تشجيع إنشاء مراكز للتكامل الصناعي تابع لوزارات التجارة والصناعة في البلدان العربية، تضع في مقدمة أولوياتها توطين الصناعات والحد من الاستيراد وإتاحة الفرص الاستثمارية للصناعات الصغيرة والمتوسطة بالتكامل مع الشركات الكبرى والعملاقة.
9. ضرورة تحديد حصة حكومية مناسبة من المقاولات والمناقصات والتوريدات لقطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
10. الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات في بناء ما يعرف بالكتالوجات الالكترونية وقواعد بيانات للشركات بمختلف أحجامها يتم من خلالها التعريف بمنتجات وخدمات كل شركة مما ييسر عملية التكامل والتشبيك.

## ملحق (أ) فرص استثمارية تعتمد بصورة أساسية على خامات سابك

م	اسم الفرصة الاستثمارية
1	الخشب البلاستيكي
2	مكاتب الاستعلامات
3	البوفيه
4	أنابيب الري ذات البوابات
5	حمام كامل خارجي
6	غطاء صحن سيارة النقل الصغيرة
7	أعمدة الأسوار
8	كراسي الحدائق العامة
9	طاولات الحدائق العامة
10	حواجز الأسوار
11	أرفف المصاحف في المساجد
12	سطحات التقطيع
13	شبابك الصيد
14	شبابك التعبئة
15	لعب أطفال - الدوسيه - والأكلاسير
16	صناديق النقل والأسمدة الزراعية الكبيرة
17	الورق الصناعي
18	تصنيع إطارات النوافذ والأبواب من مادة - بي في سي
19	تصنيع الأدوات المدرسية من البلاستيك
20	منتجات السلامة والإرشاد في الطرق من البلاستيك
21	معالجة خرده البلاستيك
22	مشروع إنتاج الفورمالدهايد
23	مشروع راتنج الميلامين فورمالدهايد
24	مشروع سماء كبريتات الأمونيوم
25	مشروع إنتاج البولي أثيلين جلايكول
26	تصنيع أحواض الزراعة الكبيرة
27	تصنيع صناديق النقل
28	تصنيع الأسمدة الزراعية
29	إنتاج عبوات الحليب
30	الصودا الكاوية الصلبة
31	الحافظات البلاستيكية للمياه المبردة

العبوات الدوائية	32
الجلد الصناعي	33
أنابيب البلي في سي 3 أمتار	34
شباك تقوية جوانب الطرق	35
خراطيم الغسالات والمكانس والمساح	36
بلاستيك قابل للامتداد من البولي أثيلين الخطي منخفض الكثافة	37
ليات (خراطيم) توصيلات مياه سخانات	38
الأحذية والشباشب والصنادل البلاستيكية	39
كبريتات الصوديوم	40
الأغطية البلاستيكية	41
المبيض الضوئي	42
مشايات الأطفال	43
الحقائب المدرسية	44
أعمدة تعلق النباتات	45
أغطية النباتات لحمايتها من الصقيع	46
السحابات الخاصة بالملابس وغيرها	47
قوارب الصيد والنزهة	48
إكسسوارات الحمام	49
الإكسسوارات النسائية	50
المستلزمات الطبية من البلاستيكية ذات الاستخدام الواحد (DISPOSABLE)	51
الفيلم غير المنسوج	52
الشرائح الخاصة بحفاظ الأطفال Diaper Film	53
الاستفادة من أكياس البولي بروبيلين المنسوجة بعد استعمالها	54
عبوات الدهانات ومواد الطلاء من البلاستيك	55
عبوات تعبئة الخضراوات والفواكه والمخللات والمواد الغذائية	56
محابس (صنابير) مياه من البلاستيك	57
الأطر للنظارات والصور واللوحات والمرايا	58
السجاد والموكيت	59
الجيلاتين	60
سبك الصلب - الفولاذ	61
مركز تصنيع معدات صناعية	62
صمامات البخار	63
تجميع هياكل	64

لوازم و تجهيزات للأنايب	65
مصفيات الزيوت - الفلاتر	66
مانعات التسرب	67
شرائط منع التسرب المسطحة	68
جلب ربط الأنايب	69
أدوات التثبيت	70
شرائط منع التسرب اللولبية	71
أدوات منع التسرب الدائرية	72
صمامات الأنايب - بوابة ، فراشة	73
صمامات الأنايب الكروية	74
مصفيات الهواء	75
تجديد أجهزة القياس	76
مصنع الغزل و النسيج	77
مصنع الأقمشة	78
مصنع تركيب و برم و نسج الألياف - الشعيرات	79
المواد المستخدمة في دباغة الجلود	80
البطانيات ، الشراشف (الملاءات) ، أغطية السرر والمخدات	81
راتنجات التبادل الأيوني	82
حمض بارامينو ساليك	83
إنتاج الريزور سينول من البنزين	84
إنتاج حاجبات تأثير الأشعة فوق البنفسجية علي اللدائن من الريزوسينول	85
إنتاج ميتا أمينوفينول وثنائي أمين الفينيلين من الريزوسينول	86
إنتاج بعض الكيماويات المتخصصة من الفينول وثنائي أكسيد الكربون - حمض الساليسليك	87
إنتاج المبيد الحشري - مالاثيون	88
مضافات البلاستيك الفينولية - مانعات التأكسد	89
وحدة تفصيل ألواح الصلب	90
كبس وقطع الصاج - الأشكال الزخرفية	91
إنتاج أربطة الصلب	92
البوتاجازات والدفايات الكهربائية	93
الخزانات المعدنية للاستخدامات الصناعية والبراميل المعدنية	94
مستلزمات التجارة والأثاث	95
مشروع طلاء الصلب بالبلاستيك	96
مشروع إنتاج المفرغات من مسطحات الصلب	97

المفصلات	98
مصنع جلفنة المعادن	99
دهانات مسطحات الصلب	100
مشروع علب حفظ الاسطوانات المضغوطة	101
مشروع الأقمشة محدودة العرض الزخرفية	102
مشروع خيوط الخياطة و خيوط التطريز	103
مشروع الأقمشة بطريقة الحياكة - تريكو	104
مشروع إنتاج أقمشة الستائر من البولبيستر	105
مشروع تصنيع رضاعات الأطفال	106
تصنيع صناديق العدد والأدوات ، شرائط كاسيت ، الاسطوانات المضغوطة	107
أقمشة الدانتيل من البولبيستر	108
مراوح الجدران والمراوح الصناعية	109
مراوح الشفط الجدارية	110
حشوات البولبيستر	111
الأقمشة غير المنسوجة	112
أقمشة السجاد غير المنسوجة	113
الأقمشة العازلة غير المنسوجة	114
البطانيات غير المنسوجة	115
المنسوجات القطنية غير المنسوجة	116
البطاقات اللاصقة - الليبل Label	117
التيب اللاصق	118
التيب العازل من PVC	119
البلاستيك الطبي	120
ألواح البلاستيك ذات الأغراض المتعددة	121
راتنجات الفينول	131
ملدنات - سلسلة العطريات	132
راتنجات ألكيد - سلسلة العطريات	133
رقائق إيثانول - وسيط كيميائي	134
ثنائي الفينول - أولفينات	135
أيسوبرين - بولي أيسوبرين - أولفينات	136
بلاستيكات مصنوعة - أولفينات	137
راتنجات أسيتال	138
مركبات بوليول إيثر المتعدد	139

مشروع ورق الصحف	140
تصنيع قادوس للأسمدة	141
راتنجات الإيبوكسي	142
كحول - أيسو بروبيل	143
بيركلورو إيثيلين	144
بار فور ماهاليد	145
مكونات المنظفات الفاعلة من أوليفينات ألفا الخطية - سلفونات أوليفينات ألفا الخطية	146
قواعد زيوت مشيدة للمحركات والآلات عالية الكفاءة - عديدات أوليفينات ألفا الخطية من دكين - I	147
مسامير البراغي وصواميل والأثاث الطبي المعدني	148
مسامير البراغي والصواميل	149
إنتاج الأثاث الطبي المعدني	150
DDSA من أليفينات ألفا الخطية	151
TDSA-HDSA-ODSA من أوليفينات الخطية	152
ثنائي ميثيل دوديسيل أمين	153
ثنائي ترا ديسيل أمين ، ثنائي هكسا ديسيل أمين ، ثنائي أوكتا ديسيل أمين	154

## المصادر العربية

1. السدحان، أحمد محمد، نحو تكامل صناعي . . يحقق صناعة تنافسية، ندوة المناولة والتكامل الصناعي بالمملكة العربية السعودية، الرياض 30 أكتوبر 2007م.
2. الحمصي ، محمود، خطط التنمية العربية واتجاهاتها التكاملية والتنافرية ، دراسة للاتجاهات الإنمائية في خطط التنمية العربية المعاصرة لآراء التكامل الاقتصادي العربي 1960-1980، مركز دراسات الوحدة العربية، ت1 ، 1980 .
3. السيد، إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990 .
4. أبو قحف، عبدالسلام، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي ، مكتبة الإشعاع الفنية، جمهورية مصر العربية، 2001 .
5. شرارة، مجدي عبدالله، أهمية تكامل الصناعات الصغيرة مع الصناعات الكبيرة : دراسة حالة لمدينة العاشر من رمضان، آفاق اقتصادية، المجلد 21، العدد 85 ، السنة 2001 .
6. شلبي، نبيل محمد، كتاب "ابداً مشروعك ولا تتردد"، الطبعة الرابعة، الدمام 2007.
7. شلبي، نبيل محمد، كتاب "أفكار ذهبية لأفضل الشركات العربية"، الطبعة الأولى، الدمام 2007
8. شلبي، نبيل محمد، مقال استثمار الموارد الطبيعية نافذة لتوليد المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد السعودية، العدد 393، سبتمبر 2005.
9. شيحا، مازن، تعزيز القدرة التنافسية للصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون العربي لدول الخليج العربية، آفاق اقتصادية، المجلد 22، العدد 88، السنة 2001.
10. هيلين، توماس و ديفيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة د. محمود عبدالحميد مرسي، ود.زهير نعيم الصباغ ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990 .
11. يونس، طارق شريف، العلاقة المنطقية بين استراتيجيات التكامل والأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة في الوطن العربي، المؤتمر الدولي لجامعة العلوم التطبيقية، يوليو 2003م ، عمان الأردن.

## المصادر الأجنبية

1. Al Mukhezeem, Sami, Potential Oil & Gas SME Opportunities, 3rd SMEs forum, Asharqia Chamber, November 2005.
2. Brickley, James A., & Clifford W. Smith & Jerold L. Zimmerman, Managerial Economics and Organizational Architecture, Irwin & McGraw-Hill, Boston, U.S.A., 1997.
3. Claillaud, Bernard, & Bruno Jullien, Managerial Incentives Based on Acquisitions of Information, Journal of Economics & management Strategy, Vol. 4, Number 3, Fall, 1995.
4. Huxtable, Neil, Small Business Total Quality, Chapman & Hall, London, 1995.
5. Shalaby, Nabil M., New Mechanisms to foster entrepreneurship in Saudi Arabia ,Third Saudi Technical Conference, The General Organization for Technical Education and Vocational Training, Riyadh, Saudi Arabia, Dec. 2004.
6. Shalaby, Nabil M., Study on SMEs in Eastern Province, KSA, Economic Horizons, The Federation of UAE Chambers, Vol.23 No.92-AH 1423-2002(4), PP. 9-23.