

دراسة حول

**تقييم التنافسية للزراعة السورية:
تطبيق تحليل سلاسل القيمة لمنتجات مختارة**

التقرير الفني للخبير الدولي

فريدريك لانسون- سيراد

نيسان 2011

الفهرس

1	المقدمة	1
5	2. المنهجية والمرجعيات التحليلية	2
5	1.2 تعريف وتقييم التنافسية	2
5	1.1.2 تنافسية الصناعة لبلد أو لقطاع	2
6	2.1.2 البعد الدولي	2
6	3.1.2 قياس التنافسية	2
8	2.3.1.2 التنافسية وفق التكلفة	2
11	4.1.2 من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية	2
11	1.4.1.2 المحددات المتعددة للميزة التنافسية	2
14	2.2 المنهجية وتطبيقات الدراسة	2
14	1.2.2 الإطار التحليلي المقترح لهذه الدراسة	2
15	1.1.2.2 التركيز على الطلب	2
15	2.1.2.2 هيكلية سلسلة السوق، التنسيق واستراتيجية الشركة، البنية و التنافسية	2
15	3.1.2.2 التحليل المالي والفني والعوامل والشروط المؤثرة في السلسلة	2
16	4.1.2.2 البنية الإضافية لسلسلة القيمة، "الوكلاء غير المباشرين" والصناعات الداعمة	2
17	2.2.2 الخطوات التحليلية في تنفيذ التحليل	2
18	3.2.2 تنفيذ الدراسات،	2
18	1.3.2.2 تسلسل النشاطات	2
18	2.3.2.2 مصادر المعلومات	2
18	3.3.2.2 المعوقات	2
21	1.3 حالة الطلب والقدرة التنافسية	2
21	1.1.3 القدرة التنافسية وبنية التجارة الزراعية السورية	2
23	2.1.3 ديناميكية الطلب المحلي لسلاسل القيمة المختارة	2
27	3.1.3 تطور وتركيب التجارة الزراعية	2
29	4.1.3 الدور البارز للأسواق الإقليمية	2
32	5.1.3 حالة الطلب والحوافز لتعزيز القدرة التنافسية	2
33	2.3 بنية سلاسل القيمة	2
33	1.2.3 سلاسل القيمة و التنافسية	2
36	2.2.3 البنية المزدوجة لسلسلة القيمة للحم الفروج	2
37	سلسلة القيمة للقمح القاسي المسوق من القطاع العام	2
39	4.2.3 العلاقة بين الانفتاح التجاري ومستوى المنافسة	2
40	3.3 حالة العوامل والقدرة التنافسية وفق التكلفة	2
40	1.3.3 مستوى الربحية و التنافسية المستدامة	2
42	2.3.3 بنود التكلفة الحرجة	2
43	3.3.3 إمكانية دعم السياسات لمسألة الجودة للقمح القاسي	2
45	4.3 دعم الخدمات الخاصة بالصناعات وألويات السياسات	2
45	1.4.3 الخدمات الداعمة الجوهرية لسلاسل القيمة للمنتجات الزراعية الغذائية	2
46	2.4.3 من سلسلة القيمة للمنتجات الزراعية الغذائية إلى عنقيد المنتجات الزراعية الغذائية	2
49	3.4.3 البنية المناسبة للسياسات	2
51	4. وجهات نظر حول السياسات الحكومية والبحث العلمي	2
51	1.4 الدروس المستفادة من دراسات الحالة	2
55	2.4 صياغة وتمكين السياسات الحكومية من التنفيذ	2
58	3.4 المجالات ذات الأولوية لدعم التحليل	2
61	المراجع	2

قائمة بالجداول

- 21 الجدول رقم (1): قيمة تجارة الإنتاج الزراعي للسلع الخام والمصنعة المستوردة والمصدرة
- 27 الجدول رقم (2): ميزانية الغذاء للعدس في سورية
- 28 الجدول رقم (3): نسبة الصادرات من القمح القاسي والطري
- 30 الجدول رقم (4): يبين مصفوفة التجارة إلى دول غافنا
- 41 الجدول رقم (5): سعر التجزئة لبيع لحم الفروج في المنطقة في عام 2009، كيلو غرام
- 43 الجدول رقم (6): تقييم التغييرات في حجم صادرات القمح القاسي بحسب مستوى الدعم
- 52 الجدول رقم (7): محددات التنافسية للمنتجات المختارة

قائمة بالرسوم التوضيحية

- 10 الشكل (1): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية
- 15 الشكل (2): ماسة بورتر
- 18 الشكل (3): تطبيق نموذج الشكل المقترح من العالم بورتر على تحليل سلسلة القيمة
- 22 الشكل (4): تريب التجارة السورية من حيث القيمة (متوسط الفترة 2001-2007)
- 23 (: اتجاهات استهلاك الفرد السوري الشكل 5)
- 24 الشكل (6): استهلاك الفرد الظاهري من العدس، كغ
- 24 الشكل (7): استهلاك الفرد من البطاطا، كغ
- 25 الشكل (8): استهلاك الفرد من القمح القاسي، كغ
- 25 الشكل (9): استهلاك الفرد من لحم الدواجن، لحم الغنم والماعز ولحم البقر، كغ
- 26 الشكل (10): تطور أسعار سوق الجملة للحم الدواجن ولحم الغنم والبقر (ل.س/كغ)
- 27 الشكل (11): ميزانية الغذاء للتفاح في سورية

33	الشكل (12): تركيب سلسلة القيمة للتفاح
34	الشكل (13): تركيب سلسلة القيمة للعدس
36	الشكل (14): تركيب سلسلة القيمة للحم الفروج – الوكلاء المباشرون
38	الشكل (15): بنية سلسلة القيمة للقمح القاسي
46	الشكل (16): عناقيد لحم الدجاج السورية

قائمة بالمختصرات

صوص بعمر يوم	DOC
اتفاقية منطقة التجارة الحرة العربية	GAFTA
الشركة العامة للمخابز	GCB
الشركة العامة للمطاحن	GCM
المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب	GECPT
المؤسسة العمدة لخرن وتسويق المنتجات الزراعية والحيوانية	GESMAAP
سلسلة القيمة الشاملة	GVC
كغ	Kg
المسالخ اليدوية	MASH
المسالخ الآلية	MESH
المركز الوطني للسياسات الزراعية	NAPC
الميزة النسبية الظاهرية	RCA
فائدة التجارة النسبية	RTA
قاعدة البيانات الزراعية السورية	SADB
مجلس رئاسة الوزراء السورية	Syrian PMC
تحليل السوت	SWOT
الإمارات العربية المتحدة	UAE
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	UNDP
منظمة التجارة العالمية	WTO

1. المقدمة

إن زيادة الانفتاح التجاري للاقتصاد السوري انعكس من خلال زيادة المفاوضات وتطبيق الاتفاقيات التجارية الثنائية والمتعددة خلال العقد الماضي. ففي عام 2005 تم التطبيق الكامل لاتفاقية منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، وفي عام 2006 تم توقيع الاتفاقية التجارية بين الحكومتين السورية والتركية بينما اتفاقية الشراكة الأوروبية قيد الإتمام، والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية WTO تم الانطلاق به رسمياً.

منذ بداية التسعينات توجهت سورية نحو إصلاحات بنيوية (هيكلية) متحولة من الاقتصاد الحكومي المخطط نحو اقتصاد أكثر تحراً. هذه الإصلاحات ركزت بشكل رئيسي على تعديل القواعد الاقتصادية على المستوى الشامل (الكلي) وبشكل خاص من خلال الانفتاح التدريجي للتجارة الخارجية، تحرير القطاع المالي ونحو بيئة قانونية جديدة للاستثمار الخاص. وإن هذه الإصلاحات التي أثرت على الاقتصاد ككل عمقت الدلالات نحو تحول الزراعة السورية. وبالرغم من أن القطاع الزراعي مثل حوالي 20% من الناتج المحلي الإجمالي (مركز السياسات، 2007) في السنوات الأخيرة، ولكن ظلت المنتجات الزراعية المصدر الثالث للصادرات، وهذا القطاع تميز بمعدل عالي من الانفتاح على التجارة الخارجية حيث بلغت التجارة الزراعية الدولية حوالي 43% من إجمالي الإنتاج الزراعي لعام 2006.

إضافة إلى أن التأثيرات المحتملة للإصلاحات الجارية على أداء القطاع الزراعي هي تأثيرات استراتيجية من الناحيتين الاجتماعية والسياسية حيث أن العاملين في القطاع الزراعي مازالوا يمثلون 17-20 % من إجمالي القوة العاملة في السنوات الأخيرة. وبالرغم من ذلك فإن نسبة السكان العاملين في الزراعة لإجمالي السكان يتناقص بسرعة (حيث كان تقريباً 25% في عام 2000)، ومازالت تمثل نسبة ذو دلالة من حيث قدرة الزراعة السورية في الاستمرار بتأمين الدخل وفرص العمل والذي يتضمن الوصول بعيداً من حيث تخفيف الفقر وضبط عدم التساوي في توزيع الدخل الذي يتعزز خطوة خطوة بالتوافق مع التغييرات الهيكلية.

في آخر الأمر، فإن القطاع الزراعي هو جزء رئيسي في النمو السريع لقطاع الصناعات الزراعية- الغذائية والذي يلعب دوراً حاسماً في توجه الاقتصاد السوري نحو التصنيع، ولبصل إلى زيادة التكامل مع الأسواق الزراعية- الغذائية. إن الصناعات الغذائية تمثل 25% من إجمالي قيمة المنتجات المصنعة (قرقوط 2006) و زيادة في حصة الصادرات الزراعية الغذائية المكونة من منتجات مصنعة (30% من حيث القيمة 2007- مركز السياسات، 2008).

إن تعزيز حلقات الترابط بين الوكلاء الممثلين لمجموعة الزراعة السورية وبقية العالم هو عامل حاسم لكسب الفوائد الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة للتغيرات الهيكلية الجارية. وسوف يعتمد هذا على قدرة قطاع الزراعات الغذائية الفعلي على استغلال الفرص المقدمة له من خلال الولوج إلى الأسواق الأجنبية، وعلى قدرته على المنافسة مع منافسين جدد في الأسواق المحلية. في الواقع التحديات التي تواجهها الزراعة السورية ليست محصورة فقط في أدائها في مجال

الصادرات, ولكن أيضاً في قدرتها على الاستجابة لتطورات الطلب المحلي فيما يخص الكمية (لتلبية النمو السكاني) والنوعية (التغيرات في نوعية الغذاء المستهلك و طريقة الاستهلاك الناتجة عن زيادة الدخل).

إن المركز الوطني للسياسات الزراعية ومنذ تأسيسه يعمل بشكل واسع ليرصد ويحلل تأثير هذه التغيرات الجذرية على الزراعة السورية ليساعد صناع القرار والجهات المسؤولة عن المدخلات ذات العلاقة لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتعظيم الفوائد المتوقعة لهذه الإصلاحات ولتخفيض التكاليف الاجتماعية إلى الحد الأدنى.

هذا التقرير يعرض نتائج الدراسة التي تناولت تقييم تنافسية القطاع الزراعي التي طبقت على سلاسل قيمة لمنتجات زراعية مختارة. وهذه الدراسة هي مكون أساسي ضمن التمويل المقدم من الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي. هذه الدراسة سعت لتحقيق هدفين في وقت واحد; الأول رفد نقاش السياسات بالمحددات الحاسمة لتنافسية القطاع الزراعي, وثانياً: تعزيز إضافي لمقدرة المركز في تحليل ورصد عناصر القوة والعوائق الموجودة وذلك لدعم تنافسية سلسلة القيمة للزراعة الغذائية السورية.

ومن المهم الإشارة أن هذه الدراسة هي جزء من محاولات مستمرة للمركز لتقييم وتحديد العوامل التي تشرح إمكانية القطاع الزراعي ليحتل موقعاً في مجال زيادة التنافسية الناتجة عن مجموعة الإصلاحات التي طبقتها سورية. ومن جهة أخرى, فإن هذه الدراسة تشكل أيضاً محاولة لتوسيع الرؤيا والطرق التحليلية التي تم تناولها من قبل كادر المركز في تقييم أداء سلاسل القيمة للمنتجات الزراعية الغذائية السورية وقطاع الزراعة ككل. وفي الحقيقة وخلال السنوات الأخيرة, نشر المركز الوطني للسياسات الزراعية عدة دراسات تبحث في أداء سلاسل القيمة الاستراتيجية أو ما يدعى بالسلاسل الواعدة, والسلاسل الفرعية, وذلك باستخدام مقاييس الاقتصاد القياسي مثل مصفوفة تحليل السياسات, أو توليد وتوزيع القيمة المضافة على طول سلسلة القيمة.

وقبل عرض نتائج الدراسة من الضروري أن أوضح وبدقة قدر الإمكان المراجع التحليلية التي استخدمت لتناول هذه الدراسة. في الجزء الأول تم مناقشة مفهوم التنافسية, متضمناً الخيارات المنهجية التي طرحها فريق الدراسة لتقييم التنافسية لسلاسل القيمة المختارة. وفي الواقع المراجع حول التنافسية متوفرة (وإن لم ينشر بعضها) حول كيف يمكن وبشكل حقيقي تطبيق هذه الأطر التحليلية عملياً. هذه الدراسة مع تحقيقها لهدف بناء القدرات, فإن المنهجية المقترحة سوف يتم عرضها تفصيلاً في القسم الثاني من الجزء الأول و بالترتيب لنستنتج إمكانية تحقيق الأهداف المختلفة. وذلك لاستخلاص الدروس حول إمكانية تحقيق الأهداف المختلفة.

الجزء الثاني للتقرير سوف يعرض أهم نتائج الدراسة المتناولة وبتوافق مع عدة عوامل محددة للتنافسية والتي تم اختيارها في المنهجية. تم اختيار خمس منتجات كحالات لتقييم تنافسية سلاسل القيمة الزراعية الغذائية: لحم الفروج, التفاح, البطاطا, القمح القاسي, العدس. ولتحقيق إمكانية السلاسل في قراءة هذا التقرير, فإن الجزء الثاني سوف يركز على أهم النتائج ذات العلاقة للدراسات المتعلقة بالمنتجات الخمس, حتى أن القارئ الذي يملك اهتماماً خاصاً لهذه المنتجات المشار إليها يمكن أن يعود إلى التقرير الخاص بكل منتج ليتطلع على التحليل المفصل لكل منتج. أيضاً إن

عرض النتائج في وقت واحد وللمنتجات الخمس سوف يسمح لوضع وجهة نظر تعتمد على المقارنة والتي تعطي رؤية إضافية حول مدى تثقيل العوامل المختلفة المحددة التي تؤثر على تنافسية هذه المنتجات.

القسم الأخير للتقرير الخاص بالاستنتاجات سوف يركز على مقترحات السياسات المستنتجة من التحليل والمجالات التي تحتاج إلى تحليلات إضافية لتحقيق فهم أفضل حول كيف يمكن لقطاع الزراعات الغذائية في سورية أن يدفع بتنافسيته قدماً ضمن البيئة المتغيرة بسرعة.

2. المنهجية والمرجعيات التحليلية

1.2 تعريف وتقييم التنافسية

إن كلمة التنافسية تستخدم بشكل واسع (حتى أكثر من اللازم) في حقل السياسات حول العالم، بحيث أصبحت الكلمة الحل (المفتاحية) لتقييم الصلة الوثيقة بين القرارات المتخذة من قبل صانعي السياسات على المستوى الحكومي أو مدراء الشركات في القطاع الخاص الواضعون لاستراتيجية شركاتهم (Krugman, 1994). ورغم أن هذا التقرير ليس مكاناً لمناقشة وتحديد المنطلقات النظرية المتضمنة في تعريف "التنافسية" مطولاً، ولكن من المهم تحديد عدة محاور لشرح كيف تم استخدام هذا المفهوم (التنافسية) في إطار هذه الدراسة. ويمكن للفارئ أن يعود لتقارير أخرى توضح هذه القضية بتفصيل أكثر، وذلك لفهم الأساس الذي بنيت عليه هذه الدراسة (Esterhuizen, D, 2006).

1.1.2 تنافسية الصناعة لبلد أو لقطاع

إن بُعد التنافسية له علاقة بتوازن النظام الاقتصادي والذي يجب أن يُقيم. إن عنوان الكتاب التوضيحي المؤلف من قبل م.ي. بورتر "الميزة التنافسية للأمم" هو في الحقيقة مضلل حيث أنه لا ينظر لأداء الدولة ولكن يقترح إطاراً تحليلياً لتقييم أداء الصناعة لهذه الدولة، أو لعنقود (مجموعة) من الصناعات، أو لقطاع. في الحقيقة إن الإطار التحليلي يأخذ بالاعتبار الدولة أو البلد كمجموعة من المصادر والعوائق التي تؤثر على إمكانيات هذه الصناعة لتستطيع أن تنافس أو لا. ومن جانب آخر إن نفس المستوى من المصادر والعوائق في بلد معين (مصادر طبيعية، التمركز، مستوى تعليمي، دعم للبحوث، تشريعات تجارية، أنظمة مالية،) يمكن أو لا يمكن أن يؤدي في قطاع ما أو في صناعة هذا البلد ليصبح تنافسياً أو لا. وبشكل مشابه، إن نفس طراز الصناعة يمكن أن يكون تنافسياً في دولتين لهما مصادر طبيعية مختلفة.

إن هذا الإرباك يزيد من خلال المصادر الغزيرة للأدبيات الخاصة بـ "التنافسية العامة أو الشاملة" التي تنشر سنوياً من خلال المجلس الاقتصادي العالمي، والذي يصنف الدول حسب تنافسيتها وفق معايير مركبة (معقدة). إن هذه المعايير تُستنتج وتُشتق من خلال تقييم عدة عوامل تحدد التنافسية، وضعها مجموعة من الخبراء. إن المعهد الدولي للإدارة والتنمية يقوم بعمل تحليلي مشابه لمجموعة من العوامل المختلفة قليلاً ولعدد من الدول غير المتطورة. ومنذ عام 2007 ساعد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحكومة السورية في تحضير تقرير -Syrian P M C & UNDP (Syria, 2007). ورغم أن هناك عدة أعمال أكاديمية حول التنافسية والتي تستنتج أيضاً أن ترتيب الدول، والذي يوفر بعض النقاط ذات العلاقة بتوجهات بيئة الأعمال لكل دولة، فإن الأساس التحليلي يبقى مقيداً بالذاتية للنقاط المعتمدة المبنية على منهجية المقابلات غير الفاعلة (Esterhuizen, D, 2006)، وعلى نحو مساوٍ "مؤشر دافوس الذي هو تصنيف بسيط، والذي يُدرك من خلال تقييمه عدم وجود معنى اقتصادي له حتى في ما يخص المستوى أو التغيرات في التنافسية" (Mann, L 1999).

ولذلك حتى إذا كانت البيئة المؤسسية الاجتماعية الاقتصادية المقدمة من دولة معينة لها أثر على تنافسية الصناعة، فإن المستوى الذي يمكن التقييم من خلاله يجب أن يشير إلى مخرجات حقيقية محددة أكثر من الاعتماد على الإنتاج الكلي لدولة ما. ووفقاً لذلك يمكن أن نستنتج أنه ضمن نفس الدولة يمكن أن نعتبر إنتاج السيارات هو تنافسي في حين أن إنتاج الأثاث غير تنافسي.

وفيما يخص التوازن، يمكن أن نحدد عدة أطر تحليلية مدروسة من خلال الأدبيات الاقتصادية والعلوم الإدارية بهدف تحليل التنافسية لمجموعة من الوكلاء الاقتصاديين. هذه الطرق تلحظ أن إنجاز أي نشاط اقتصادي لا يمكن اعتباره منعزلاً (بشكل منفصل) و أن أكبر مساهمة للتنافسية تتحدد من خلال قدرة كل وكيل اقتصادي فردي للتفاعل مع الآخر. وبناء عليه، فإن التنافسية تأخذ بالاعتبار مجموعة من النشاطات المعتمد أحدها على الآخر أكثر من اهتمامه بشركة واحدة أو وكيل اقتصادي واحد. إن مجموعة النشاطات المعتمد أحدها على الآخر أو مجموعة الوكلاء الاقتصاديين يمكن تعريفهم **بالعقود** أو **"سلسلة القيمة"**، بالاعتماد على المجال الذي تم التركيز عليه و الخلفية النظرية التي تم بناءاً عليها تطوير الإطار التحليلي.

2.1.2 البعد الدولي

السمة الدولية هي الصفة الوحيدة للتنافسية التي تتقاطع كفكرة مع عدة تعريفات مستخدمة في الأدبيات الاقتصادية. على أي حال، فإن مستوى التحليل العائد لبلد أو لقطاع، أو لمجموعة من الصناعات "التنافسية" هي دائماً يتم اعتبارها بالاعتماد على موقع هذه العناصر في الاقتصاد الكلي. إن عدة أطر تحليلية مثل مفهوم سلسلة القيمة الشاملة (Gerrefi et al., 1994) تذهب بخطوة متقدمة، أخذة بالاعتبار نهج العولمة، المتقاطعة مع الاقتصاديات المحلية المتركرة بقدرة أية صناعات أو شركات لتكون تنافسية. إن إمكانية أي مكون في سلسلة القيمة الشاملة ليس جوهرياً بذاته؛ المهم هو قدرة الشركات العابرة للدول أو مجموعة الشركات أن توطن نشاطاتها المختلفة في المكان المناسب. كمثال: فإن جزء من صناعة الألبسة الرياضية مثل التصميم والابتكار يمكن أن تكون في أوروبا بينما التصنيع يمكن أن يكون في الدول الآسيوية حيث تكون العمالة أرخص، والتوزيع إلى الأسواق عبر العالم. فيما يخص توزيع العمالة، فإن سلسلة القيمة الشاملة سوف تكون أكثر فائدة للدول الآسيوية، ولكن فيما يخص صافي العائدات فإن النسبة الرئيسية للربح المتولدة في سلسلة القيمة يمكن أن تكون بيد الشركات التي تملك علامة تجارية وتملك إمكانيات التصميم. فيما يخص التنافسية، من الصعب القول أن الدول الآسيوية هي أكثر تنافسية من الأوروبية من حيث فعالية وكفاءة سلسلة القيمة الشاملة التي تعتمد على تموضع العمال عبر الدول المختلفة. إن زيادة أهمية التجارة كمنشط وتكيف الطلب (من خلال الإعلان) تنحو نحو تخفيض إضافي لتقبل أهمية مرحلة التصنيع الأساسي في كامل المراحل التصنيعية.

3.1.2 قياس التنافسية

يمكن القول أن الصيغ المختلفة لتعريف التنافسية هي مترافقة وبشكل متقارب بحيث تؤدي للأسس التي يمكن قياسها. وهناك عدة أطر تحليلية تستخدم الحصة في السوق كمؤشر للتنافسية.

1.3.1.2 الحصة في السوق

إن الحصة في السوق تُقاس عادة على المستوى الوطني من خلال تحليل حصة الصادرات. وضمن هذا المنحى فإن مفهوم الميزة النسبية الظاهرية" (RCA) تم تطويره لتقييم التنافسية لقطاع اقتصادي لدولة محددة. وهذا المفهوم يعتمد على مقارنة حصة الدولة في السوق العالمي لمنتج واحد منسوبة إلى حصة صادرات هذه الدولة في الصادرات العالمية¹. الشكل المتقدم للميزة النسبية الظاهرية" (RCA)، والتي تم اقتراحها هي الميزة التجارية النسبية والتي تأخذ بالاعتبار الصادرات والواردات. ولكن تبقى هذه المؤشرات غير متغيرة وتفترض أن الحصة في السوق هي مؤشر جيد للعوامل المحددة للتنافسية (العوامل المتوفرة- الإنتاجية).

التقييم الأكثر ديناميكية للتنافسية هو المعتمد على حصة المساهمة في السوق العالمي والذي تم اقتراحه من قبل (مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group) التي قارنت نمو حجم الحصة التجارية بالمقارنة مع العالم إلى نمو حصة السوق لهذه الدولة (الشكل 1). إن موقع كل منتج (وكل دولة للمنتج المحدد) يسمح بتصنيف الدول إلى أربع مجموعات:

1. "Wild cats" (فئة القطط البرية) المتميزة بمعدل نمو عالي للسوق، ولكن حين تملك الدولة معدل مشاركة محدود في السوق العالمي فإن المنتج المحدد الذي لديه احتمالية لتوسعه ولكن مع معدل عالي من عدم اليقين. فإن هذه الطريقة لاتسمح بتقييم إمكانية توسع حصة الدولة في السوق.

2. فئة النجوم "Stars" تضم منتجات تملك نمو سوقي عالي، وحصة سوقية تتوسع بسرعة. هذه النتيجة توضح أن الدولة التي تنتج هذه المنتجات عندها ميزة تنافسية.

3. البقرة المولدة للدخل "Cash cows" هي منتجات حين تكون نسبة نمو حصة الدولة المختارة منها في السوق مهمة في الوقت الذي يكون فيه توسع السوق العالمي منخفض، والذي يعني أن هذا الموقع الجيد للدولة في هذه السوق لا يعني أن هناك منظور مستقبلي للتوسع لمدة طويلة في السوق العالمي.

4. التصنيف الأخير هو مصطلح الكلاب "Dogs"، يضم منتج تكون حصة الدولة في السوق العالمية تنحو للانخفاض وأن السوق نفسها تنقلص فيما يخص هذا المنتج، هذا يعني أنه لا يوجد لمنتج هذه الدولة أمل فيما يخص توسيع حصتها في السوق العالمية

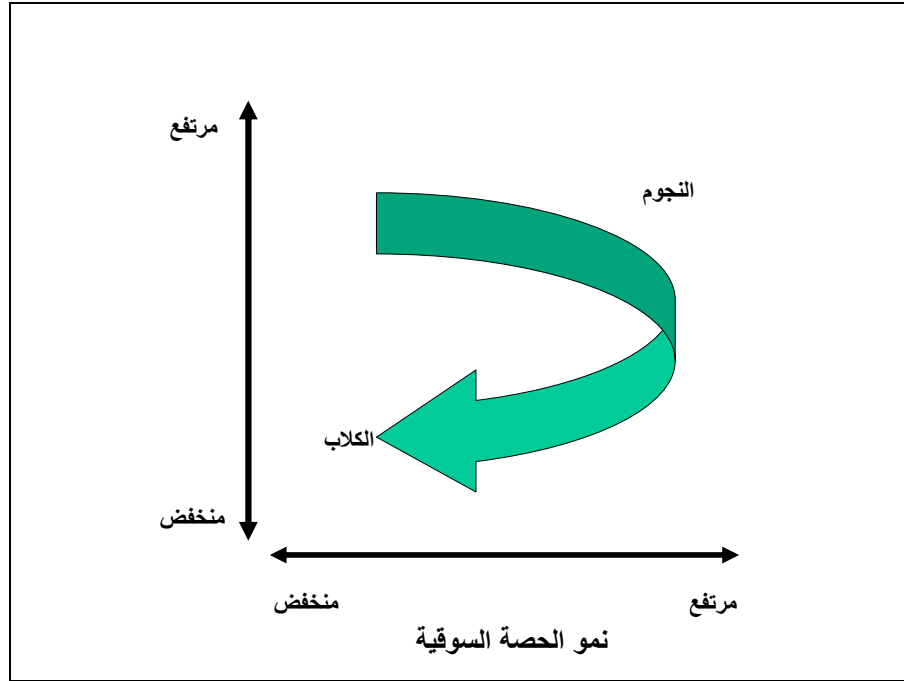
$$X_{W,A} \quad X_{A,J} \quad X_{W,J} \quad X_{A,J} \quad 1$$

$$: \quad A \quad J \quad (RCA) "$$

$$RCA_{AJ} = (X_{AJ}/X_A)/(X_{WJ}/X_W)$$

$$1 < J \quad A \quad RCA$$

الشكل رقم 1: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية



إن تقييم الميزة وفق الحصة في السوق (الحصة السوقية) سهل للتعامل به إذا كان يمكننا الوصول إلى البيانات المطلوبة، ولكنها تقدم لنا فقط صورة فوتوغرافية لموقع الدولة النسبي في السوق المحددة (أو في قطاع اقتصادي)، وتعطي فقط مؤشرات محدودة للعوامل الداخلية التي تؤثر على الموقع المرصود أو الاتجاهات لتنافسية القطاعات المحددة. إذن يمكن استخدام هذا المؤشر كاستقصاء تمهيدي لقضية ما والتي يجب أن تتوافق بأدوات أخرى لتحقيق فهم أفضل للمشكلة وللتحديد الواضح للعوامل التي تحدد التنافسية.

2.3.1.2 التنافسية وفق التكلفة

إن رصد التغيرات في الحصة السوقية لا يقدم تفسيراً للأسباب المحددة التي يمكن أن توضح لماذا تتوسع أو تنقلص الحصة في السوق العالمية لبلد ما. ومنذ التطور الذي حدث في التحليل الاقتصادي للنماذج التجارية العالمية، والذي مكن من خلالها من تحليل قدرة الدولة المحددة، عن طريق مقارنة إنتاجيتها. وبناء عليه فإن التنافسية لدولة ما أو لقطاع ضمن الدولة سوف يتحدد من خلال إمكانية الوكلاء الاقتصاديين للجمع وبفعالية عوامل الإنتاج التي تنفرز بشكل جوهري إلى مجموعتين أساسيتين العمالة ورأس المال.

في إطار اقتصاد السوق يفترض أن السعر يشير إلى قيمة عوامل الإنتاج والمدخلات/والمخرجات المستخدمة خلال عملية الإنتاج، وعلى النحو المشار إليه يجب أن تقود هذه القيمة الوكلاء الاقتصاديين لتوزيع مصادره. وعليه فإن التنافسية لنشاط اقتصادي سوف يتم تقييمه من خلال ربحيته. في التجارة المفتوحة وفي البيئة التنافسية، إن الدولة أو المقاولون ليس لديهم قوة السوق لتحديد السعر لمنتجاتهم، وبالتالي الربحية سوف تكون بشكل أساسي محددة من خلال

المدخلات المستخدمة في عملية الإنتاج، تكلفة العمالة المستخدمة و رأس المال المستثمر لإنجاز هذا النشاط الاقتصادي. وكنتيجة فإن النظرية النموذجية (التقليدية) في التجارة توضح أن الأنماط التجارية تتحدد بشكل أساسي حسب التباينات الخاصة بتكلفة العوامل. وكمثال: دولة تتميز بوجود عمالة رخيصة لديها سوف تصدر منتجات ذات كثافة عمالة لإنتاجها، بينما دولة تملك عمالة مرتفعة التكلفة سوف تصدر منتجات تحتاج إلى عمالة أقل لإنتاجها.

إن نظرية التجارة النموذجية هذه تستخدم بشكل واسع لوضع الأوليات والاستراتيجيات لصياغة السياسات التنموية، محاولين على أن يبرهنوا أن التطور الاقتصادي الناجح يعتمد على التكامل الأفضل بين أي اقتصاد ضمن الاقتصاد العالمي. وعليه فإن أثر السياسات الاقتصادية على أسعار المدخلات، وأسعار المخرجات وعمولة الوكلاء التجاريين هي في عمق تقييم أداء التجارة والفوائد المتوقعة من التجارة الدولية في النمو الاقتصادي. المؤيدون لهذا الإطار التحليلي يؤكدون على أثر السياسة الوطنية وفشل السوق (قدرة آليات السوق على الموازنة بين العرض والطلب لمدخلات محددة أو لعوامل الإنتاج) على مستويات السعر. وتؤدي كل من الضريبة، التعرفة، الدعم، الهدر، عدم كفاءة الأسواق إلى أسعار منحرفة عن الأسعار التي يجب أن تكون عليها ضمن الأسواق الفعالة. وبناء على هذا الإطار التحليلي المسيطر، تقدم التشوهات السعرية إشارات سلبية للوكلاء الاقتصاديين تدل على أنهم لا يديرون مواردكم بالشكل الأمثل. وكمثال: الضريبة على العمل يمكن أن تشجع الوكلاء الاقتصاديين لاستخدام التقنيات الرأسمالية، في حين أنهم سيكونون أكثر تنافسية في السوق الخارجية إذا استخدموا تقنية الإنتاج ذات العمالة الكثيفة بشكل أكبر.

إن مفهوم "الميزة النسبية"، الذي يعتبر المفهوم الجوهري لقياس أداء التجارة لقطاع محدد للدولة، يعتمد على هذا الإطار التحليلي. تعتقد الدولة أن لديها ميزة نسبية في إنتاج سلعة ما، إذا كانت القيمة المضافة في عملية الإنتاج (كمثال قيمة المنتج النهائي مطروحاً منه قيمة المدخلات المستخدمة لإنتاج المنتج النهائي) أعلى وقيمة عوامل الإنتاج تأخذ بالاعتبار السعر السائد بدون التشوهات على المدخلات/ والمخرجات وأسواق عوامل الإنتاج. إن الاختلاف بين الميزة النسبية والميزة التنافسية تم الإشارة إليها بوضوح من قبل مونك و بيرسون (Monke and Pearson) عندما عرضا الطريقة لحساب مصفوفة تحليل السياسات بشكل مقارن لقطاع محدد (Monke A. and Pearson R.، 1989). التنافسية تشير للربحية الخاصة، وذلك عندما يكون حساب الربح، أو الخسارة معتمداً على الأسعار الحالية وعلى الظروف التي يعمل فيها الوكلاء الاقتصاديون، بينما الميزة النسبية تعتمد على حساب الأرباح والخسائر الناتجة باستخدام الأسعار غير المشوهة أو "الأسعار الاجتماعية". وعليه وبناء على نظرية التجارة النموذجية، كمثال: فإن القطاع المنافس (بولد الربح) ولكن يمكن أن لا يكون لديه ميزة نسبية إذا كان مستفيداً من الدعم الحكومي، بينما القطاع الذي يظهر أنه غير تنافسي قد يكون لديه حقيقة ميزة نسبية إذا كانت نشاطاته تتحمل معدل ضريبة مرتفع.

فيما يخص تقييم أداء نشاط اقتصادي منافس في بيئة تجارية مفتوحة، فإن هذا الإطار التحليلي يقدم ميزة عرض عدد من المؤشرات الكمية الواضحة التي يمكن استخدامها لأجل صانعي القرار. ومع ذلك فإن الخلفية النظرية المحددة لهذه المؤشر، مثل معامل الفوائد-التكاليف الخاصة أو المالية (Private Cost Benefit ratio) أو معامل تكاليف المصادر المحلية (Domestic Resources Cost ratio) تعرض عدة محددات.

3.3.1.2 جوانب الضعف في النظرية التجارية والمستخدم لتقييم الكلفة المعيارية

هذا الإطار التحليلي الأساسي للتنافسية، والذي تمت الإشارة إليه بعبارة "التنافسية وفق التكلفة" تم مراجعته ومناقشته إلى حد بعيد خلال تطور العلوم الاقتصادية والإدارية. وهذا العرض الموجز لا يسمح أن نناقش بعمق الانتقادات التحليلية المتعددة والتحسينات التي تمت صياغتها ضد أو مع نظرية التجارة النموذجية. ولكن من المفيد الإشارة لعدة مواطن للضعف فيما يخص المنهجية والتحليل التي بررت تبني نظرة تحليلية أشمل للتنافسية.

فيما يخص المنهجية فإن التقييم لمستوى التشوه مازال في الواقع صعباً. في حين يبقى واضح المعالم بالنسبة للسياسات التي تسبب التشوهات، حيث يحتاج التقييم إلى أدوات حسابية معقدة ولنموذج رياضي اقتصادي لتقدير عدم كفاءة السوق التي أدت لهذه التشوهات. عدم كفاءة السوق هو بشكل خاص صعب بالقياس إلى العامل نفسه الذي يتم به تقدير السعر غير المشوه في السوق العالمي، نظراً لأن السعر العالمي الحالي يتأثر بعدة سياسات وطنية وبتقسيم الأسواق. و المقدم لهذه الطريقة يشير وبشكل صحيح أن الدول بشكل رئيسي هي متلقية للسعر في السوق العالمية، والذي يعني أن سعر السوق العالمي سيبقى مؤشر ذو معنى لصانعي السياسات، حيث مازال يمثل تكلفة الفرصة البديلة للدولة لنتج محلياً كبديل

إن مواطن الضعف التحليلية في نظرية التجارة النموذجية لتقييم أداء قطاعات اقتصادية محددة أو صناعة ما تم مراجعتها بشكل واسع في العقد الماضي، ضمن النمو السريع للتدفقات التجارية العالمية والتي لم يتم فهمها بطريقة منهجية بالاعتماد على هذا الإطار التحليلي (Abbott P. & Bredahl M.)، (1992).

أولاً، إن الفرضية حول "الصفة المحلية" لعوامل الإنتاج (رأس المال و العمالة) بدأت بمقدار أقل فأقل تفقد صفتها (موثوقيتها) في إطار العولمة. الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي أزلت خطوات محددة لصناعة ما أو لعمليات إنتاجية عن موقعها، هي الملامح الأساسية لنشاطات العولمة والتي لم تعد محصورة بتجارة المنتجات والخدمات. إن زيادة عولمة الموارد المالية هو توضيح آخر أن المصادر الرأسمالية تصبح أكثر فأكثر دولية أكثر منها محلية من حيث طبيعتها.

ثانياً، إن التحليل التجريبي للتدفقات التجارية للدول تبيّن أنه لا يمكن تفسيرها بطريقة منهجية من خلال نظرية التجارة النموذجية. كمثال، الدول الصناعية قادرة على تصدير منتجات خام للدول النامية، مثل القمح في حالة القطاعات الزراعية الغذائية، بينما يمكن للمرء أن يرى وحسب قسم التجارة الدولية أن هذه الدول ستصدر بشكل أساسي منتجات مصنعة وتستورد بشكل رئيسي منتجات خام.

وبشكل مطرد فإن هذا التناقض الظاهر، والذي يسمى المفارقة المهيمنة الخفية (Leontieff paradox)، يمكن توضيحه على أساس الاختلافات التكنولوجية²، وتشير الانتقادات إلى نظرية التجارة النموذجية إلى أن الدول تقوم أيضاً بتبادل منتجات من نفس الطبيعة، منتجة بتركيبات متشابهة لعوامل الإنتاج متداخلة ضمن عملياتهم. إن زيادة أهمية

التجارة البينية القطاعية (كمثال دول تتبادل تجارة السيارات بين بعضها البعض) يطرح في معرض السؤال مدى صلة نظرية التجارة المستندة على تباين طبيعة عوامل الإنتاج بهذا الواقع.

4.1.2 من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية

1.4.1.2 المحددات المتعددة للميزة التنافسية

تم في العقود الأخيرة وبالتدريج صياغة إطار تحليلي جديد يشير إلى أن التدفقات التجارية والحصة في السوق يمكن توضيحها عبر قوى أخرى أكثر من أسعار عوامل الإنتاج (Kennedy et al. 1997).

فيما يخص جانب الطلب، إن تقسّم السوق يجب أن لا يبين على أنه دليل لعدم كفاءة السوق بل على العكس على أنه محرك لنمو السوق. إن تقسم السوق يُسلم بأن المستهلكين أو المستخدمين النهائيين يُقيمون المنتجات ليس فقط بالاستناد على سعر المنتج ولكن أيضاً على أساس عدة صفات غير سعرية تميز المنتج. هذه الصفات غير السعرية هي طبعاً تتضمن نوعية المنتج. في حالة المنتجات الزراعية الغذائية حيث الطعم والاستساغة تلعب دوراً مفصلياً في اختيارات المستهلك، الخواص الكيميفيزيائية للمواد هي أحد العوامل المقررة للتنافسية بالنسبة للعارضين. ولكن الصفات غير السعرية التي تميز المنتج تتضمن أيضاً مواصفات أخرى مثل نظافتها (خلوها من البقع)، متجانسة التكوين، التغليف والطرق التي تم التعامل فيها مع المنتج والنقل (سلسلة التبريد، إمكانية الوصول إلى نقاط التوزيع.....). الخدمات المترافقة لعرض المنتج، مثل عمليات الخدمة بعد البيع لحساب المستهلك، والتي يمكن أن تكون أكثر تحديداً أو أهمية عن صفة المنتج نفسه في القرارات التي يتخذها المستخدمون النهائيون.

فيما يخص جانب العرض، هناك مجموعة من العوامل تعيق تثقيف " تكلفة العوامل" فيما يخص تنافسية صناعة ما. كمثال، هيكلية المنشآت يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في تقوية التنافسية. الشركات تصل إلى حجم معين من الإنتاج يمكن أن تستفيد فيه من اقتصاد الوفرة والذي يقود لموقع أفضل في سوق المدخلات والمخرجات أو يسمح بالحصول على استثمارات في تطوير منتجات جديدة تؤدي إلى التنوع في السوق.

إن بنية المنشآت الصناعية يمكن أن تؤدي أيضاً إلى فعالية أعلى من خلال عملية التكامل لمختلف المراحل في عمليات الإنتاج عبر التكامل العمودي. إضافة إلى أن الاندماج والتكامل يلعبان دوراً مفصلياً في الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات لتصون حدود تنافسيته ضمن اقتصاد العولمة. الأشكال الأخرى للتنسيق في الشركات يشمل أيضاً إظهاره الأثر الإيجابي الذي حققه على التنافسية. كمثال: التنسيق بين عدة وحدات صغيرة إلى متوسطة الحجم، المتجمعة ضمن عناقيد (clusters) المتموضعة حسب الموقع الجغرافي يتضمن وبالإنبات اختيار قابل للتطبيق لتعزيز وتقوية التنافسية للوحدات الصناعية. هذه حالة معامل صهر الفولاذ الصغيرة في شمال إيطاليا التي تمكنت من الصمود من خلال إعادة هيكلية قطاع الفولاذ في أوروبا عن طريق المشاركة في الموارد والتكنولوجيا، وعن طريق تطوير إمكانياتها لتستجيب لتقسيم السوق.

تتأثر التنافسية ليس فقط بنوعية التكامل بين الشركات التي تؤدي نفس النشاط، ولكن أيضاً عن طريق التكامل مع مقدمي الخدمات لها. صيانة خدمات النقل والبنية المرافقة لها، أيضاً البحوث والمؤسسات التنموية هي أيضاً من النقاط المقومة على المسار باتجاه التنافسية.

فيما يخص عمليات تقسيم السوق الخاصة بجانب الطلب كالتوزيع المكاني للإنتاج حين يكون بشكل جلي مترافقاً مع نوعية المنتج أو الطريقة التي يصنع بها (مؤشر على المصدر) يمكن أن يكون عاملاً محدداً للتنافسية معتمداً على حساسية المُستَخدم النهائي لمثل هذه الخاصية.

2.4.1.2 ماسة بورتر

اعترافاً بمواطن الضعف في التكلفة المبنية على الإطار المفاهيمي للتنافسية، اقترح م.ي. بورتر إطاراً تحليلياً لفهم كيف لمجموعة العوامل أن تتفاعل لبناء صناعة أو قطاع اقتصادي تنافسي. اقترح بورتر أن يتم جمع العوامل التي تحدد التنافسية لشركة في إطار أربعة فئات أساسية والتي يمكن رسمها تخطيطياً لتنتج شكل الماسة. إن ما يدعى " ماسة التنافسية" أصبحت مقياساً مرجعياً لتحليل التنافسية وتتضمن الوجوه التالية:

- **وضع عوامل الإنتاج** هو المجموعة الأولى من العوامل التي تحدد تنافسية صناعة ما أو نظام إنتاجي. هذه المجموعة تستلزم بشكل أساسي تحقق الكفاءة التقنية لهذه الصناعة وما هو مدى براعة العاملين المساهمين في الإنتاج لإنتاج مخرجات قابلة لتستجيب للطلب من حيث الكمية والنوعية. عند مدى محدد فإن هذه المجموعة من العوامل هي على علاقة قريبة مع مفهوم الإنتاجية و الربحية المالية.

- **وضع الطلب** يتضمن العوامل التي تتعامل مع طبيعة الطلب في السوق المحلية. الإهتمام يجب أن يعطى للمستخدمين النهائيين أو لتوقعات المستهلكين، وإلى أي مدى هذه التوقعات هي مصدر للتحفيز للصناعة المختارة وتقدم حافز لتعزيز الأداء. مظهر آخر من **وضع الطلب** سوف يكون حجم السوق المحلية: وهل تسمح أو لا للقطاعات الصناعية لتستفيد من توازن الوفرة (الاقتصاديات) و تنتقل نحو تكنولوجيات متطورة أكثر والتي يمكن أن تكون تقنياً واقتصادياً ممكنة فقط فوق حجم طلب محدد.

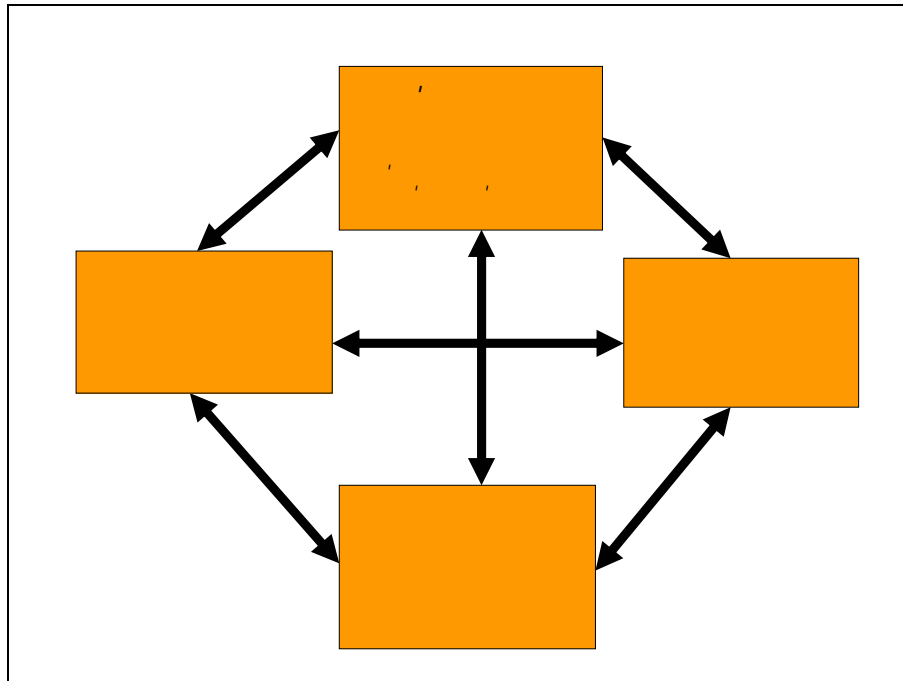
- **الصناعات الداعمة أو ذات العلاقة** هي مجموعة من المتغيرات تلاحظ كيف للصناعة المحددة يمكن أو لا يمكن أن تستفيد من البيئة الاقتصادية التي تقدم المدخلات والخدمات التي تحتاجها ضمن أساس تكلفة حقيقي و مع المعايير التي تحقق احتياجات النوعية. هذه المجموعة من العوامل تتضمن مواد المدخلات مثل الأسمدة، ولكن أيضاً تضم الخدمات مثل النقل. مثال: كفاءة نظام النقل هو عامل أساسي للتنافسية لتطور ليس " فقط زمن الإنتاج" وإنما الأنظمة المخفضة إلى الحد الأدنى الحواجز المعيقة بين عدة منشآت في النظام المنتج.

- **استراتيجية المنشأة، بنيتها وتنافسياتها** هي المجموعة الرابعة من المتغيرات التي تؤثر على تنافسية صناعة ما. والتي تستنتج من الإطار التحليلي لمنحى الهيكلية، الأداء عندما تكون كفاءة صناعة ما متحددة عبر مستوى المنافسة السائد ضمن القطاعات. ولكن هي تذهب أبعد من مقياس المنافسة فقط والتي تأخذ بالاعتبار أيضاً التعاون الممكن بين

الوحدات الصناعية التي لها نفس الوظيفة، تنتج نفس المخرجات و تشكل العناقيد الصناعية. إن التعاون بين الشركات المختلفة ضمن العقود تجمع بين المرونة والفعالية في إطار الإدارة مع الفائدة المحققة من اقتصاد الوفرة المتحقق من خلال التشارك في شراء المواد الخام أو امتلاك استراتيجية منسجمة لتسويق مخرجاتها. تبحث استراتيجية المنشأة أيضاً في الأثر المحتمل للتكامل العمودي والذي به تضبط نفس المنشأة عدة مراحل من العمليات التقنية من الإنتاج (المنتج الخام) في أعلى السلسلة إلى المنتج النهائي في نهاية السلسلة. هذا يمكن أن يؤدي إلى تعاون فعال وإلى تنافسية، وكمثال تكلفة المعاملات مترافقة مع شهادة النوعية الخاصة بالمنتج مرتفعة جداً.

إن العرض للمجموعات الأربعة المحددة للميزة التنافسية ضمن هيئة الماسة تسمح بتحديد التفاعل بين كل مجموعة مع الأخرى. كمثال *استراتيجية المنشأة، بنيتها وتنافسيته* سوف تكون ذات علاقة بشكل قريب مع حالة الطلب. فإذا كان المستهلكون يضعون قيمة لتنوع المنتج فإن ذلك سيؤدي لبنية تنافسية أكبر. وفي نفس المنحى، *وضع عوامل الإنتاج* تتأثر بمتغيرات الصناعات المساندة أو ذات العلاقة؛ كمثال المعمل الذي يمكنه أو لا يمكنه استخدام التكنولوجيا على أساس التكلفة الفاعلة إذا كان هناك أو لم يكن هناك خدمات متوفرة للإصلاح.

الشكل 2: ماسة بورتر



إن ما تقدمه ماسة بورتر من قوة تحليلية وشمولية جعلها المقياس المرجعي لتقييم التنافسية. ولكن يجب الإشارة إلى أن هذا الإطار التحليلي لا يقدم مؤشراً واضحاً لقياس التنافسية حيث أنها تركز على التواصل بين عدة مجموعات من المتغيرات التي تحدد التنافسية. وضمن منحى منهجية بورتر، فالتنافسية هي ليست منتجاً جامداً بل هي ممارسة.

3.4.1.2 خيارات منهجية

إن هذا الاستعراض الموجز للمراجع التحليلية التي تتعامل مع التنافسية تبين تنوع المفاهيم المرافقة لهذه الكلمة. وضمن محاولاتهم لتوضيح ماذا تعني التنافسية، فإن مجموعة العمل الكندية للتنافسية الزراعة الغذائية عرفت التنافسية على أنها "الإمكانية المستدامة للعائد المربح أو الحصول على حصة في السوق" (Martin, L and Stiefelmeyer, 2001). هذا التعريف هو محاولة للإلمام بالأبعاد المتعددة للمفهوم ولكن تطبيقه بقي وبشكل محدود مركزاً على الاتجاهات المتعلقة بمؤشرين عبر السنوات: صافي الميزان التجاري و القيمة المضافة المتولدة. وبالاعتماد على التشاور مع إدارة المركز الوطني للسياسات الزراعية والأخذ بالاعتبار شكل الخبرة الموجودة حكماً عند كادر المركز والتي راکمت الخيارات المنهجية التي مكنته من تنفيذ الدراسات.

في المقام الأول تم البدء بالتركيز على المستوى المتوسط، حيث أن المركز الوطني للسياسات الزراعية طور قبل الآن وبشكل واسع خبرة في مجال تحليل السوق كشواهد في عدة قضايا ضمن تقرير التجارة الزراعية السورية. وبناء عليه فإن التحليل أشار إلى تنافسية سلاسل قيمة مختارة، أخذت كوحدة مرجعية. ثانياً: تم اقتراح توسيع مدى الإطار التحليلي لأبعد من تحليل الربحية. وهذا كان منسجماً مع هدف بناء القدرات، حيث أن المركز لديه خبرة مكتسبة في مجال تحليل الميزة النسبية ومن المنطقي أن يتم التركيز على طرق أكثر ديناميكية للتنافسية متضمناً مظاهر خاصة بال نوعية. إن تطبيق هذه الاختيارات المنهجية فيما يخص صناعة القرارات الحكومية سوف يتم عرضها في الاستنتاجات الخاصة بالتقرير مع المناقشات حول الدروس المستفادة و الرؤيا التي توضحت من خلال هذه الدراسة.

2.2 المنهجية وتطبيقات الدراسة

1.2.2 الإطار التحليلي المقترح لهذه الدراسة

الأطر التحليلية التي تم استعراضها سابقاً لم تشر بشكل محدد لتطبيقات مفاهيمها على النشاطات الاقتصادية المحددة، بالرغم من أن معظم الأمثلة المستخدمة في الأدبيات تتعامل مع العملية الصناعية. ولكن النظر إلى تنافسية المنتجات الزراعية يقود إلى وضع التركيز على طريقة سلسلة القيمة التي تأخذ باعتبارها عدة مراحل من الإنتاج للمنتج كشكل خام واصلاً نحو المستخدم النهائي بالشكل المصنع. بينما صناعة المنتجات الصناعية أو منتجات المستهلك قد تكون عملية معقدة جداً مترافقة بعدة مكونات بدون أن يكون لأحدها الهيمنة على كامل سلسلة المدخلات، بينما المنتجات الزراعية الغذائية تتصف عملية إنتاجها بعدد أقل من المنتجات الوسيطة المتضمنة في العملية. وبكلمات أخرى، السلعة ضمن عملية التصنيع والتي تمر بعدة مراحل لسلسلة القيمة، تكون سلسلة القيمة الزراعية هي المدخل الرئيسي المستخدم في كل مرحلة من العمليات. كمثال: التفاح يبقى المدخل الرئيسي في كل عملية لكافة الأشكال خلال كامل النظام. بالرغم من أن هذا المنتج هو من سلاسل القيمة للمنتجات الزراعية التي يمكن أن تتلاشى مع زيادة تعقيد الغذاء الصناعي الجاهز، وما زال هو الجزء الرئيسي لشكل المنتجات المتضمنة في هذه الدراسة.

ولذلك فإن المنهجية المقترحة لتقييم التنافسية تجمع بين طريقة سلسلة القيمة مع عناصر ماسة بورتير (الشكل 3).

1.1.2.2 التركيز على الطلب

بينما تحليل سلسلة القيمة يركز عادة من حيث الأفضلية على العلاقة بين الوكلاء الاقتصاديون التي تُنقل تنفيذ وظائف معينة على طول العمليات من إنتاج المادة الخام إلى المرحلة الأخيرة للإنتاج للمخرج النهائي، فإن البحث في التنافسية يحتاج للتركيز أكثر على حالة الطلب. التنافسية وقيل كل شيء هو أن تكون قادراً على البيع، وبالتالي فإن وصف احتياجات المستهلكين وتقييمهم هو الخطوة الأولى في التحليل.

إن أوضاع الطلب لأجل ذلك تتميز من حيث الحجم و معدل استهلاك الفرد وأيضاً وحسب الإمكان من حيث النوعية وتقسيم السوق. منتج أساسي واحد يمكن أن يشمل حقيقة مدى أوسع لمنتج يستجيب لحصص سوقية مختلفة. إن تحليل حالة الطلب سوف يُميز أيضاً بين مظاهر السوق المحلي والسوق العالمي. وعند النظر إلى أبعد من قضية الحصة في السوق المحلية والعالمية عند تسويق المنتج النهائي، فإن العلاقة الفاعلة بين هذين السوقين يمكن أن يكون مهماً وحاسماً. وكما أشار بورتير: " المعامل أو الشركات التي تملك سنداً أساسياً لتبني بيئتها المحلية هو الأساس الأفضل للنجاح العالمي" (بورتير، 1990). وبكلمات أخرى هذا القسم من التحليل يأخذ بالاعتبار أيضاً إلى أي مدى يمكن أو لا يمكن أن تلعب احتياجات السوق المحلية دوراً في "الأرضية المعرفية" لسلسلة القيمة السورية لتحسن تنافسيتها إما لتوسيع حصتها في الأسواق الأجنبية، أو على الأقل أن تكون قادرة أن تحقق حصة في السوق المحلية مقابل المنافسين الأجانب

2.1.2.2 هيكلية سلسلة السوق، التنسيق واستراتيجية الشركة، البنية و التنافسية

يتم استخدام تحليل بنية سلسلة القيمة ورسم خرائط للنظام الإنتاجي التسويقي، كأداة لتوصيف وتحليل ديناميكية سلسلة القيمة بكاملها. فهو يسمح بمعرفة مواقع كل من الوكلاء (العاملين) في سلسلة القيمة المعروضة في الرسم البياني و موقع الوكلاء الذين يتنافسون فيما بينهم. الرسم البياني يوضح أي من الوكلاء يحتل موقعاً استراتيجياً في النظام ، ويملك القدرة على توجيه تدفقات المنتج في اتجاه معين، أو، وبشكل معاكس، أي من الوكلاء في موقع التابع. وكذلك يوضح الأنواع المختلفة من التنسيق بين الوكلاء في النظام وهذا يعتبر جزءاً من تحليل استراتيجية الشركة، وهيكليتها وتنافسيتها. ويتأثر مستوى المنافسة بين الوكلاء والاعتماد المتبادل فيما بينهم بحسب شكل التنسيق الذي يقوم به الوكلاء فيما بينهم. من الأمثلة على ذلك، تبادل المواقع في السوق ، والترتيبات الخاصة بتنظيم العقود أو الترتيب الهرمي للشركات والذي تقوم بموجبه الشركة الرائدة بتحديد إستراتيجية الشركات الفرعية.

3.1.2.2 التحليل المالي والفني والعوامل والشروط المؤثرة في السلسلة

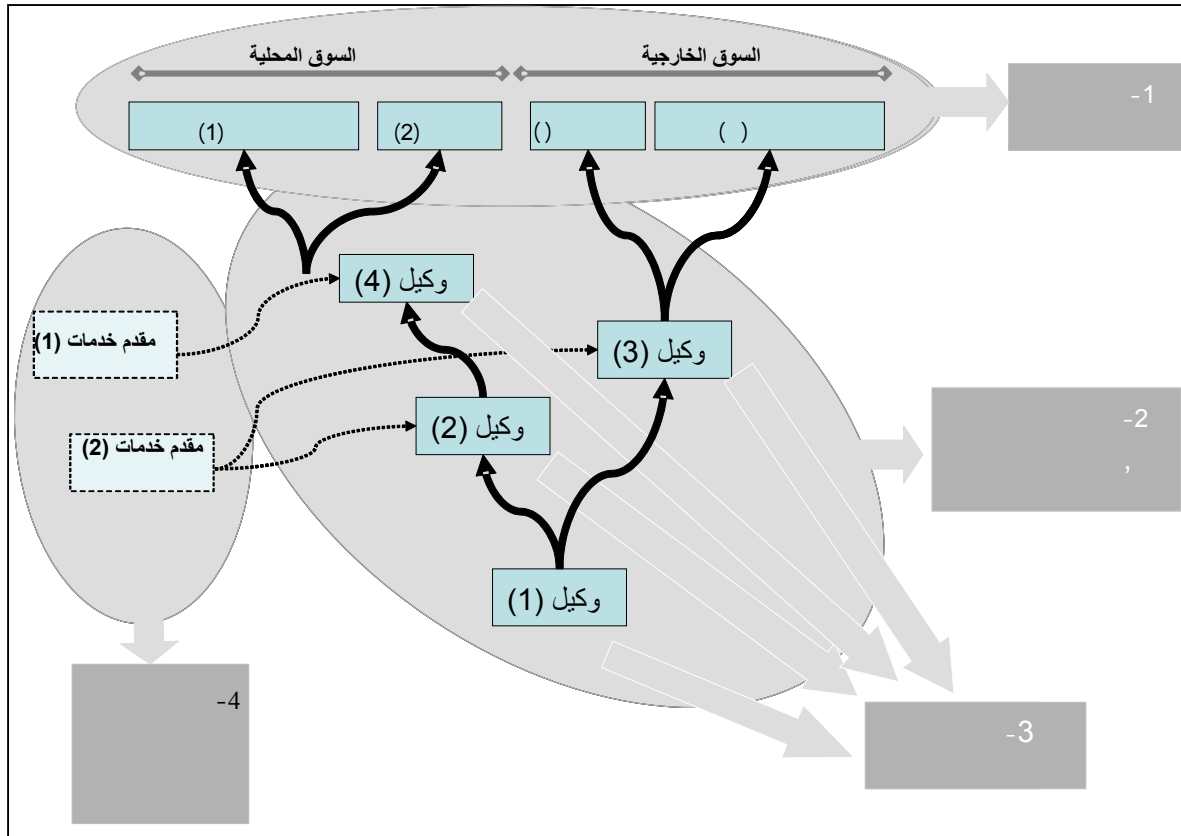
تحليل ممارسات الوكلاء والتكنولوجيا التي يستخدمونها يوفر الأساس لفهم كيف تؤثر العوامل والشروط على أدائهم الفردي، وعلى الأداء العام للنظام أو السلسلة السلعية. هذا الجزء من التحليل يشرح كيف أن اجتماع العمل ورأس المال (المعدات والآلات) والمُسْتَد إلى معرفة طبيعة المهام الخاصة بالشركات يؤثر على الأداء المالي للوكلاء في السلسلة. ويوفر التحليل المالي رؤية واضحة لربحية كل وكيل وربحية النظام ككل. وهو أيضاً وسيلة لتحديد المدخلات أو الخدمات التي تعتبر أساسية بالنسبة للربحية المالية لسلسلة القيمة. حيث أن تحديد المدخلات الرئيسية يؤدي إلى معرفة التفاعل بين الوكلاء في سلسلة القيمة وموردي المدخلات والخدمات فيها.

4.1.2.2 البيئة الإضافية لسلسلة القيمة، "الوكلاء غير المباشرين" والصناعات الداعمة.

يتم تصنيف أعمال "الوكلاء غير المباشرين" في مصطلحات سلسلة القيمة، باعتبارها تشابه خدمات الدعم على النحو المحدد في نموذج الشكل المقترح من العالم بورتر (الشكل 3). وفي حين أن "الوكلاء المباشرين"، في نظام سلسلة القيمة هم الذين يكونون في وضع يمكنهم من التحكم في كيفية تدفق السلع الأساسية في العملية التسويقية (أي من أين يشتري ولمن يبيع) فإن "الوكلاء غير المباشرين" يؤثرون على أداء وتسيير النظام من خلال توفير المدخلات الوسيطة، مثل الأعلاف الحيوانية، والخدمات مثل صيانة المعدات، ومرافق التخزين ووسائل النقل. ولا يقتصر دور "الوكلاء غير المباشرين" في النظام على توفير المدخلات فقط ولكن يشمل أيضا توفير السلع غير المادية مثل الخدمات المالية، والدعم الفني أو جمع المعلومات ونشرها. ومثل "الوكلاء المباشرين" فإن "الوكلاء غير المباشرين" قد يكونون رجال أعمال من القطاع الخاص أو متعهدين فرديين أو بصورة مؤسسات عامة.

وقد لا تكون الدولة ومؤسساتها بنفس كفاءة "الوكلاء غير المباشرين"، ولكن يمكن اعتبار الدولة من العناصر المكونة لخدمات الدعم التي تؤثر سلبا أو إيجابا على القدرة التنافسية لسلاسل القيمة لأنها الجهة التي تضع الأطر التشريعية والسياسات المالية والتجارية والصحية.

الشكل (3) تطبيق نموذج الشكل المقترح من العالم بورتر على تحليل سلسلة القيمة



2.2.2 الخطوات التحليلية في تنفيذ التحليل

في حين أن تقييم القدرة التنافسية يعتمد على إطار بورتر التحليلي، فقد أجري التحليل بالاعتماد على منهجية سلسلة القيمة.

تم إعداد تقارير عن السلع التي تم تحديدها من قبل المركز الوطني للسياسات الزراعية لدراساتها من قبل موظفي المركز والذين شاركوا في دورة تدريبية لبناء القدرات وتم اتباع الخطوات التالية في عملية التحليل:

- أولاً، تمت دراسة الطلب من حيث الكمية والنوعية على مستوى السوق المحلية والأجنبية.
 - بعد ذلك تم رسم مخطط لسلسلة القيمة للتعرف على بنية السلسلة ابتداءً من مرحلة إنتاج المواد الخام الزراعية وتجارة التجزئة والتصدير وصولاً إلى المستخدمين النهائيين.
 - تم تحديد مختلف فئات الوكلاء الذين يؤدون وظائف مختلفة (إنتاج السلع الأولية وتسويق الإنتاج وتصنيع المنتجات...)، ويمكن تفصيلها أكثر للتعرف على النشاطات الفرعية استناداً إلى نوع الممارسات والتكنولوجيا المستخدمة لأداء نفس الوظيفة.
 - على سبيل المثال كان هناك تمييز بين وحدات صناعية لحوم الدواجن والمسالخ الصغيرة.
 - استناداً إلى التقنية التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، تم إجراء التحليل المالي لكل وكيل (متعامل) في السلسلة لتقييم ربحيته وتحديد العناصر الأساسية في هيكل التكاليف التي قد يكون لها تأثير خاص على الربحية المالية للنشاط.
 - كذلك أجري تحليل على مستوى النظام لتقييم إلى أي مدى توزيع العائدات بين مختلف الوكلاء يمكن أن يكون مصدراً للتمايز فيما بينهم وله تأثير على مرونة واستدامة سلسلة القيمة بأكملها وقدرتها على التطور نحو مستوى أعلى من التنافسية.
 - في المراحل التالية تم التعامل مع بيئة سلسلة القيمة والتي تشمل الإجراءات المتعلقة بالمدخلات، والخدمات، والإطار القانوني والسياسي للنشاطات.
 - وتضمن هذا القسم أيضاً التقصي عن وجود تنظيم نوعي لكل مجموعة من الوكلاء أو لكامل السلسلة ومدى فعالية مثل هذا التنظيم في تسهيل التنسيق بين وكلاء سلسلة القيمة والعناصر الأخرى في السلسلة.
 - وتضمن القسم الأخير مجموعة من التوصيات وعرضاً لنقاط القوة والضعف والفرص المتاحة للسلسلة والتهديدات المحتملة لاستمرارها.
- هذا الإطار التحليلي تم تعديله بالاستناد للخصوصية لكل دراسة بحسب المعلومات المتوفرة.

3.2.2 تنفيذ الدراسات،

1.3.2.2 تسلسل النشاطات

شارك خمسة من موظفي المركز في تنفيذ هذه الدراسات، كل واحد كُلفَ بسبعة معينة. وعند بدء الدراسة نظمت ورشة عمل لمدة أسبوعين تم فيها عرض المنهجية، ثم تلتها فترة جمع البيانات الأولية. وبعد الانتهاء من جمع البيانات الأولية تم استعراضها ومناقشتها وتحليلها خلال جلسة عمل ثانية استمرت أسبوعين.

بناءً على نتائج جلسة العمل الثانية، تم جمع بيانات تكميلية من مصادر مختلفة وتم دمجها مع البيانات الأولية. وتمت مناقشة النتائج الرئيسية خلال جلسة عمل ثالثة وتم تبادل الآراء بين فريق الدراسة وإدارة المركز. كما تم عقد جلستي حوار مع مجموعتين تمثلان وكلاء عن سلعتين هما (التفاح والبطاطا) من أجل الحصول على وجهات نظرهم بشأن القضايا المشتركة عبر سلسلة القيمة بأكملها. وتم في هاتين الجلستين تحليل وجهات نظر الوكلاء وردود أفعالهم بهدف التثبت من أهمية نتائج الدراسة والحصول على معلومات إضافية.

2.3.2.2 مصادر المعلومات

تم استكمال الدراسة بناءً على المعلومات التي تم جمعها من المصادر الثانوية (من دراسات سابقة وتقارير المركز الوطني للسياسات الزراعية، وقاعدة بيانات الزراعة السورية، والبيانات والمعلومات التي تم جمعها من المؤسسات الأخرى في سورية ومن الإنترنت).

تطلب تحليل القدرة التنافسية المطلوبة للسلع المدروسة أيضاً الحصول على البيانات والمعلومات الأولية التي لا يمكن الحصول عليها من المواد المنشورة. لذلك، أجريت مقابلات مع مجموعات من وكلاء كل من سلاسل القيمة وغيرهم من أصحاب العلاقة في الإدارات العامة والمنظمات النوعية (الغرف الزراعية والصناعية وغرف التجارة وجمعيات التجار...). وكان الغرض من المقابلات مع وكلاء كل سلسلة قيمة هو الحصول على معلومات نوعية عن ممارساتهم وإستراتيجياتهم ومعلومات كمية، خاصة كمية المدخلات المستخدمة وحجم الإنتاج والتكاليف المرتبطة بذلك. وتمت مقارنة هذه المعلومات مع المعلومات المأخوذة من المصادر الثانوية كلما كان ذلك ممكناً.

3.3.2.2 المعوقات

واجه تنفيذ الدراسة عوائق مختلفة منها ان عدد الوكلاء الذين تمت مقابلتهم كان محدوداً بسبب محدودية الموارد وضيق الوقت المتاح لذلك. إلا أن هذا ربما لم يؤثر كثيراً على نوعية المعلومات التي تم جمعها والنتائج المستمدة منها لأن التطبيقات العملية والتكاليف المرتبطة بها، قد لا تختلف كثيراً من وكيل لآخر يستخدم نفس التكنولوجيا. ومع ذلك، تم التحدث مع عينة أوسع من الوكلاء في بعض الحالات التي اقتضت الحصول على تفاصيل أكثر للتعرف على نوع الاستراتيجيات التي يتبعونها. ورغم ضيق الوقت ومحدودية الموارد فإن العائق الأكثر أهمية عند الحصول على معلومات موثوق بها من رجال الأعمال في القطاع الخاص في بعض الحالات هو ترددهم في تقديم معلومات عن نشاطاتهم.

هناك عقبة أخرى واجهت تنفيذ هذه الدراسة هي عدم وجود معلومات موثوقة حول ما يحدث في الأسواق الأجنبية، وبخاصة حول الكيفية التي يقوم فيها المصدرون المتنافسون في نفس السوق بتنظيم أعمالهم فيه. لذلك اعتمد تحليل اتجاهات الطلب في الأسواق الخارجية بصورة أساسية على البيانات الثانوية (بيانات منظمة الأغذية والزراعة) والتقارير.

وتم استكمال المعلومات عن هذه الأسواق من رؤية المصدرين السوريين فيما يتعلق بالتصنيف وقضايا الجودة. والتحليل المعمق للسوق المحلية يساعد أيضا على إغناء هذه الدراسات.

3. العوائق والمحددات للقدرة التنافسية

ركز تحليل العوائق والمحددات التي تؤثر على القدرة التنافسية لسلاسل القيمة السورية الزراعية والصناعية على خمسة أنظمة تم تحديدها من قبل إدارة المركز الوطني للسياسات الزراعية. هذه السلاسل الخمسة هي :

- التفاح

- العدس

- البطاطا

- لحم الدجاج

- القمح القاسي

المبررات التي تدعم هذا الاختيار تتعلق بخصوصية معينة لكل من هذه السلع والتي سيتم بيان تفاصيلها فيما يلي، حيث أخذ في الاعتبار خصوصية كل سلعة من حيث حصة صادراتها في القيمة الإجمالية للإنتاج، والطلب على الإنتاج السوري منها في الأسواق الأجنبية ومستوى الحماية لها في السوق المحلية.

وهذا القسم سيقدم تلخيصاً لنتائج الدراسات التي أجريت على السلع الخمسة المختارة. وستعرض نتائج الدراسات من منظور المقارنة لإبراز نموذج الخاصية التي اختيرت السلع المختارة بسببها الهيكلية وحالة التنافس القائمة والتي تميز كل سلسلة قيمة ، ثم بعد ذلك يتم تحليل الظروف والعوامل المؤثرة في التنافسية والربحية سيخصص القسم الأخير للنظر في الصناعات الداعمة والكيفية التي يمكن للإطار الكلي لسلسلة القيمة أن يؤثر على قدرتها التنافسية. كما ذكر سابقاً، توجد تقارير تفصيلية شاملة تم إعدادها من قبل الموظفين المسؤولين عن تنفيذ تحليل سلاسل القيمة.

1.3 حالة الطلب والقدرة التنافسية

1.1.3 القدرة التنافسية وبنية التجارة الزراعية السورية

كما أكدنا في استعراض الجوانب التحليلية، يمكن تعريف القدرة التنافسية على أنها قدرة القطاعات على المنافسة في الأسواق الخارجية من خلال توسيع حصتها في السوق و/أو أن تكون قادرة على الحفاظ على حصتها في السوق المحلية في ظل نظم التجارة التنافسية المفتوحة. بناءً عليه، يمكن النظر إلى القدرة التنافسية على أنها نتيجة لتفاعل إيجابي بين ديناميكية السوق المحلية وتطور الأسواق الخارجية والذي يوفر الحوافز الكافية والفرص الممكنة لتحسين كفاءة سلسلة قيمة معينة.

كما يتم تحديد مدى فعالية هذه العملية من خلال قدرة سلسلة القيمة المعطاة لزيادة قيمة الإنتاج الزراعي من خلال تصنيع المنتج الخام. يبين الجدول (1) انه استناداً إلى قاعدة البيانات السورية الزراعية فإن الجزء الأكبر من العجز في التجارة الزراعية السورية في السنوات الأخيرة يرجع إلى ارتفاع قيمة الواردات من المواد المصنعة بالمقارنة مع القيمة الإجمالية للصادرات المصنعة. على العكس من ذلك ، فإن الميزان التجاري الزراعي للسلع الخام موجب. هذه الحالة تشير إلى أن صناعة الأغذية الزراعية السورية لا تملك القدرة بعد على تلبية السوق المحلية من السلع المصنعة ، في حين أن الزراعة لا تزال قادرة على إنتاج كافي مع وجود فائض للتصدير يستهدف الأسواق الخارجية. إلا أن اتجاهات الصادرات الزراعية المصنعة في إجمالي قيمة الصادرات متزايدة وتحسن فقد زادت حصتها من 16٪ في عام 2000 إلى ما يعادل 30٪ في عام 2007 وهذا يشير إلى زيادة حصة الصناعات الغذائية الزراعية في إجمالي قيمة الصادرات الزراعية. وإن التوسع وزيادة كفاءة الصناعات الغذائية الزراعية السورية في قابليتها للمنافسة، يتأكد أيضا من استقرار حصة السلع الزراعية المصنعة في إجمالي قيمة الواردات. والهدف على المدى الطويل، يجب أن يتركز على تخفيض هذه الحصة.

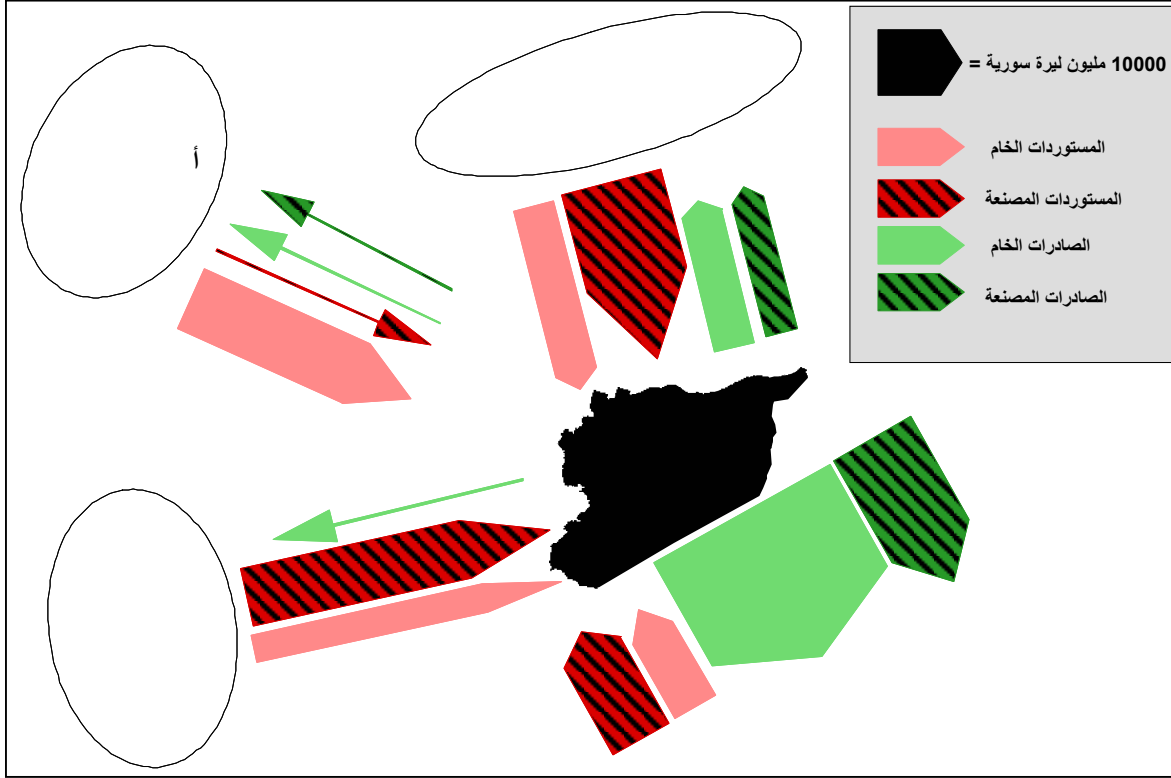
جدول (1) قيمة تجارة الإنتاج الزراعي للسلع الخام والمصنعة المستوردة والمصدرة

البند	الوحدة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
السلع الخام المستوردة	مليون ليرة سورية	16 967	17 291	21 565	25 055	33 060	28 208	39 707
السلع المصنعة المستوردة	مليون ليرة سورية	23 843	30 807	28 940	39 628	39 115	35 983	55 821
السلع الخام المصدرة	مليون ليرة سورية	31 941	53 612	42 647	40 528	37 071	44 117	48 327
السلع المصنعة المصدرة	مليون ليرة سورية	5 935	7 718	9 667	11 333	18 693	16 997	20 980
ميزان السلع الخام	مليون ليرة سورية	14 974	36 322	21 083	15 474	4 011	15 910	8 620
ميزان السلع المصدرة	مليون ليرة سورية	-17 908	-23 089	-19 273	-28 296	-20 422	-18 986	-34 841
الميزان الإجمالي	مليون ليرة سورية	-2 934	13 233	1 810	-12 822	-16 411	-3 077	-26 221
حصة السلع المصنعة في إجمالي الواردات		58%	64%	57%	61%	54%	56%	58%
حصة السلع المصنعة في إجمالي الصادرات		16%	13%	18%	22%	34%	28%	30%

المصدر: قاعدة البيانات السورية الزراعية لعام 2008

الشكل 4 يوضح أيضا حالة الزراعة السورية في التجارة العالمية. ويبين تجارة المنتجات الزراعية الخام وتجارة السلع الزراعية المصنعة استناداً إلى قاعدة البيانات السورية الزراعية لكل من الصادرات والواردات مع الأخذ في الاعتبار المناطق الرئيسية المصدر إليها والمستورد منها. كما يبين الشكل أن أهم الشركاء التجاريين الرئيسيين للتجارة الزراعية السورية هي الدول العربية وهذا يتسق مع الموقع الجغرافي لسورية وتاريخها وزيادة تحرير التجارة مع هذه المجموعة من الدول بعد تنفيذ منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى. ويلاحظ أن الميزان التجاري السوري مع الدول العربية موجب، بسبب تصدير كمية كبيرة من المنتجات الزراعية الخام. بالمقابل، نجد أن سورية لديها عجز مع الشركاء التجاريين الرئيسيين الآخرين مثل دول أوروبا وأمريكا الجنوبية وأمريكا الشمالية. ويرجع العجز في هذه الحالة إلى استيراد المنتجات الزراعية المصنعة، باستثناء الواردات من دول أمريكية الشمالية التي تتكون أساساً من المنتجات الزراعية الخام.

الشكل (4) تريب التجارة السورية من حيث القيمة (متوسط الفترة 2001-2007)



المصدر: حسب استنادا إلى قاعدة البيانات السورية الزراعية لعام 2008

القسم التالي سيبحث في حالة السلاسل السلعية للمحاصيل المختارة.

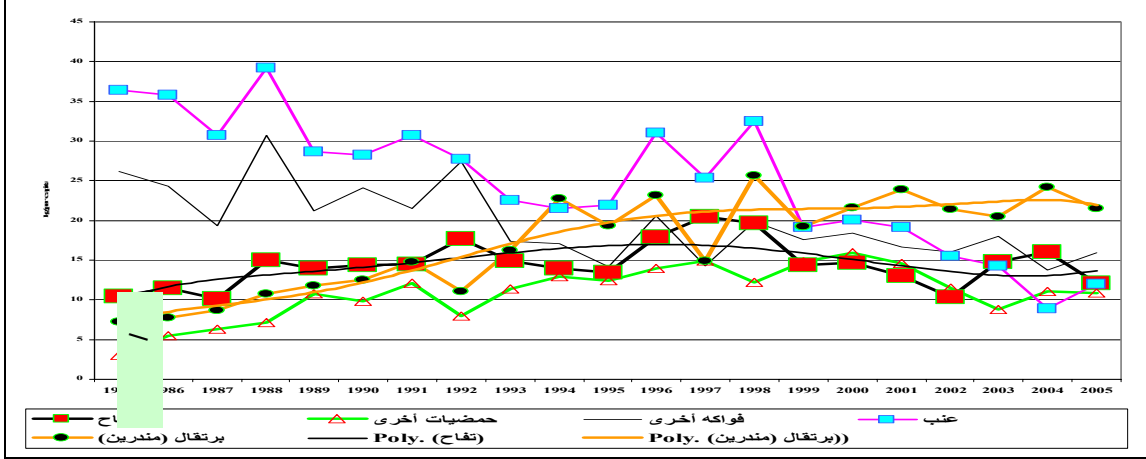
2.1.3 ديناميكية الطلب المحلي لسلاسل القيمة المختارة.

في حين تلعب التجارة الخارجية دوراً متزايداً في عملية التحول في الزراعة السورية ، فإن السوق المحلي ظل يؤسس لقيام تدريجي لصناعة الأغذية الزراعية المتنوعة. غير أن اتجاهات الطلب المحلي لكل منتج تعتبر دافعا هاما في حدوث التغييرات المحتملة والتحديات التي تواجهها سلاسل القيمة المختارة.

بعد أن ارتفع نصيب الفرد من استهلاك التفاح حتى منتصف التسعينات، فقد انخفض نصيب الفرد من 15 كغ ليصبح حوالي 12 كغ في عام 2007 (الشكل 5). ويلاحظ وجود اتجاهات مماثلة بالنسبة لاستهلاك الفرد من العدس والذي انخفض خلال العقد الماضي ليصل إلى أقل من 1.5 كغ في عام 2008 والذي حُسبَ على أسس الاستهلاك الظاهري في ميزانية العدس. وفي حين أن هذا المستوى المنخفض في الاستهلاك كان نتيجة لتدني مستوى الإنتاج، فإن اتجاهات الاستهلاك الكلي تتجه للأسفل (الشكل 6). بالنسبة للبطاطا ، فإن نصيب الفرد السوري من الاستهلاك تطور بشكل ثابت تقريباً على مدى العقد الماضي ليصبح حوالي 30 كغ في السنة (الشكل 7). ويظهر استهلاك الفرد السوري من القمح القاسي انخفاضا من 120 كغ في 2001 إلى أقل من 80 كغ في عام 2007 (الشكل 8). السلعة الوحيدة بين الخمسة

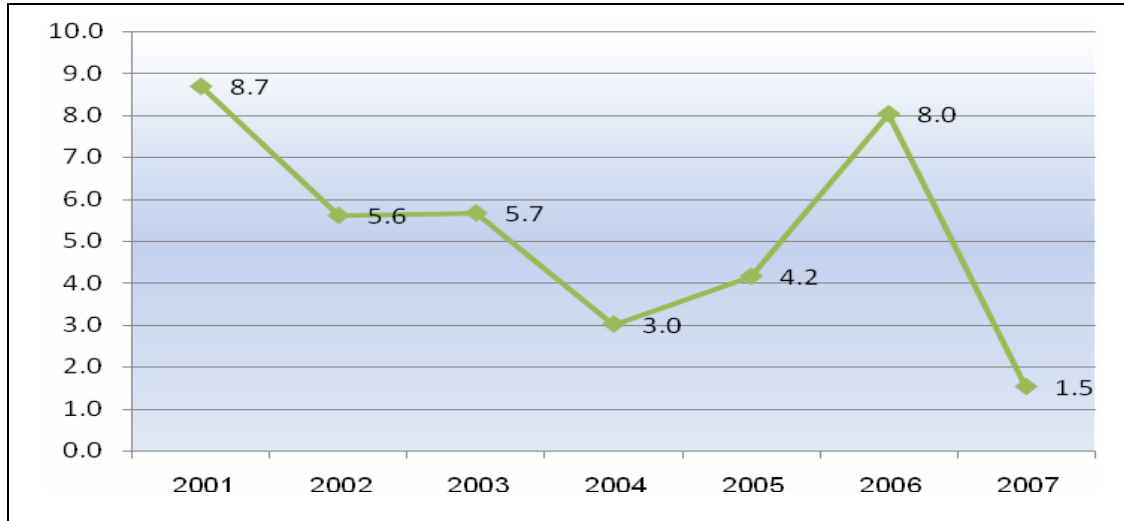
المختارة التي تظهر بوضوح اتجاهات تصاعدية في استهلاكها هي لحم الدجاج المحلي، حيث تطور معدل استهلاك الفرد في المتوسط من 5 كغ في بداية التسعينات من القرن الماضي ليصل إلى 9 كغ للفرد في عام 2007.

الشكل (5) اتجاهات استهلاك الفرد السوري



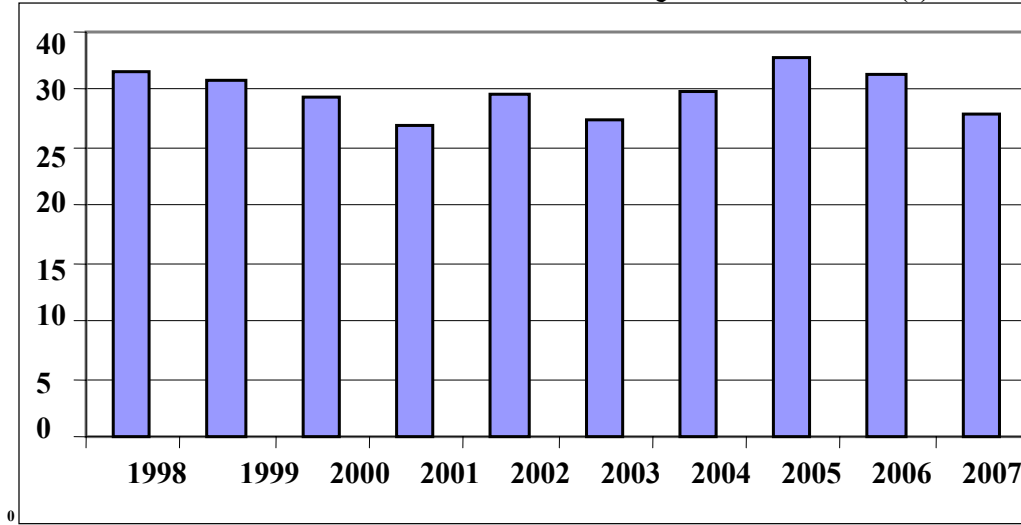
المصدر: دراسة تنافسية لسلسلة القيمة للتفاح في سورية عام 2010 (المركز الوطني للسياسات الزراعية)

الشكل (6) استهلاك الفرد الظاهري من العدس، كغ



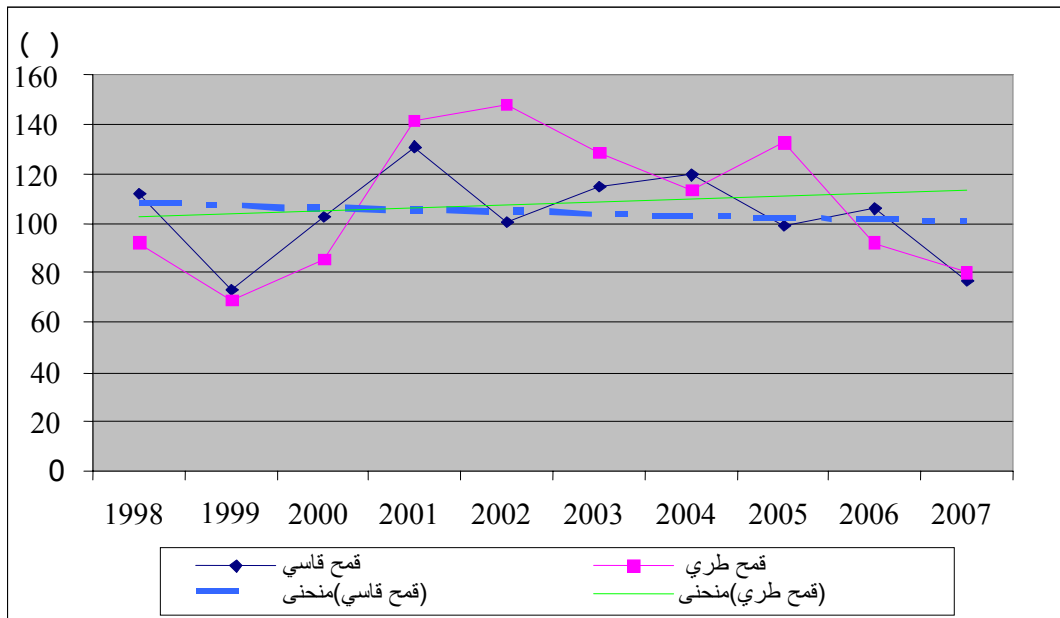
المصدر: دراسة تنافسية لسلسلة القيمة للعدس في سورية عام 2010 (المركز الوطني للسياسات الزراعية)

الشكل (7) استهلاك الفرد من البطاطا، كغ



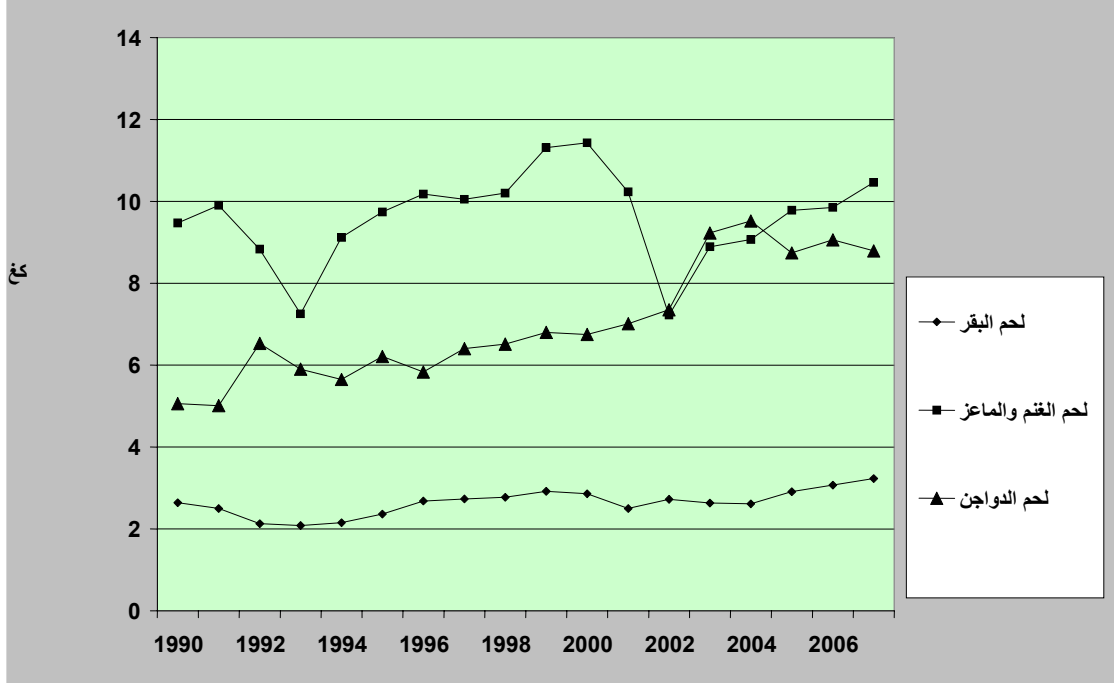
المصدر: دراسة تنافسية سلسلة القيمة للبطاطا في سورية عام 2010 (المركز الوطني للسياسات الزراعية)

الشكل (8) استهلاك الفرد من القمح القاسي/ كغ



المصدر: دراسة تنافسية سلسلة القيمة للقمح القاسي في سورية عام 2010 (المركز الوطني للسياسات الزراعية).

الشكل (9) استهلاك الفرد من لحم الدواجن، لحم الغنم والماعز ولحم البقر، كغ



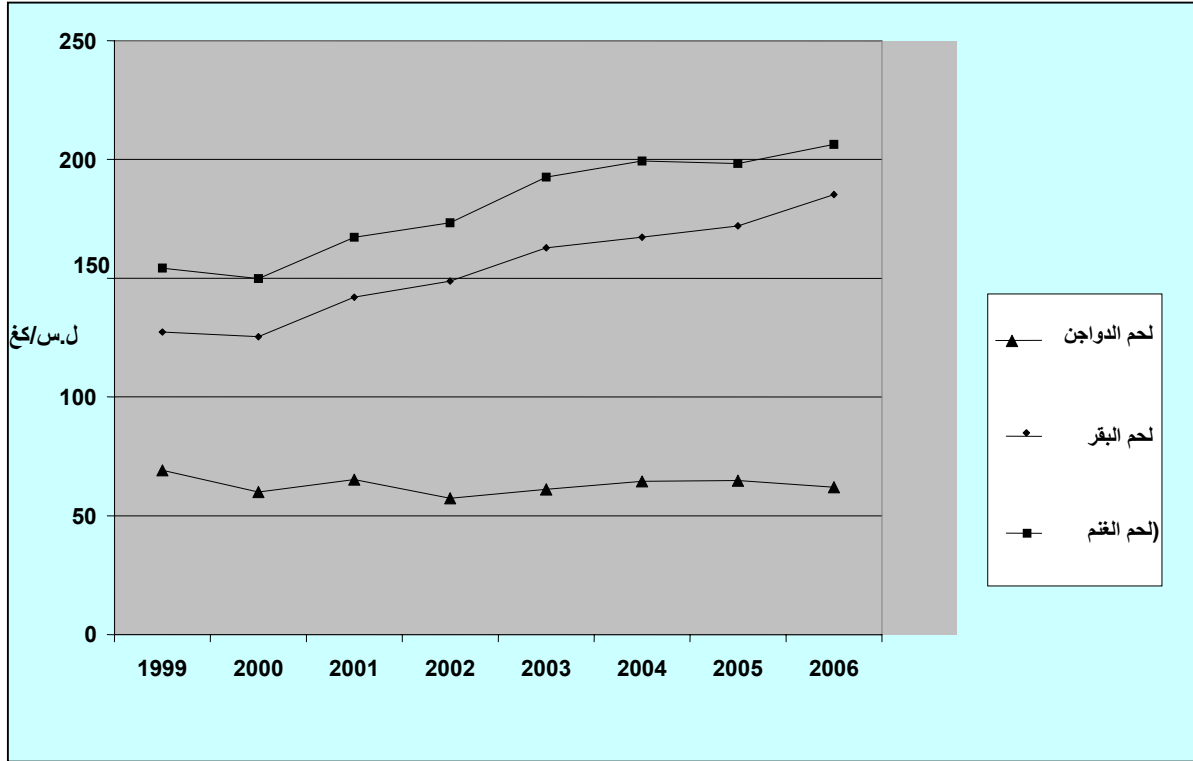
المصدر: بيانات الفاو، 2010

هذه الاتجاهات المتباينة في نصيب الفرد من استهلاك السلع المختارة تتحدد بتحول النظام الغذائي الذي يحدث بحسب قانون العالم إنجل مع زيادة متوسط الدخل. نظراً للتغيرات التي طرأت على الدخل أصبح المستهلكون السوريون من ذوي الدخل يعمدون إلى زيادة استهلاكهم من السلع الأعلى ثمناً، في حين أن حصة الفرد من الأغذية والسلع العادية مثل الخبز تميل إلى الاستقرار أو النقصان. وترافقت هذه الاتجاهات أيضاً مع سلوك آخر للمستهلكين يتمثل في البحث عن مستوى أعلى من التنوع في نظامهم الغذائي، وربما أيضاً ينعكس على التغيرات النسبية في الأسعار. على سبيل المثال، كما هو مبين في الشكل 5، فإن استهلاك التفاح يميل إلى الانخفاض. في حين أن استهلاك البرتقال أخذ في الازدياد.

إن تزايد استهلاك لحم الدجاج ناتج عن ارتفاع أسعار لحوم الضأن والأبقار كما هو مبين في الشكل (10)، في حين ظلت أسعار الدجاج مستقرة طوال العقد الماضي، فإن سعر الأغنام والأبقار واللحوم زادت بنسبة 1.45% و1.33% على التوالي إلا أن التغيرات في تفضيلات المستهلكين والدخل ليست العوامل الوحيدة لشرح تطور الطلب في السوق المحلية.

بالنسبة لقيمة سلسلة القمح القاسي، فإن القرار الذي اتخذته الحكومة لتخفيض حصة دقيق القمح القاسي من الدعم من 50% إلى 25% في الدقيق المخصص لصنع الخبز كان له تأثير مباشر على الأسواق المحلية.

الشكل (10) تطور أسعار سوق الجملة للحم الدواجن ولحم الغنم والبقر (ل.س/كغ)



المصدر: قاعدة البيانات السورية الزراعية لعام 2008

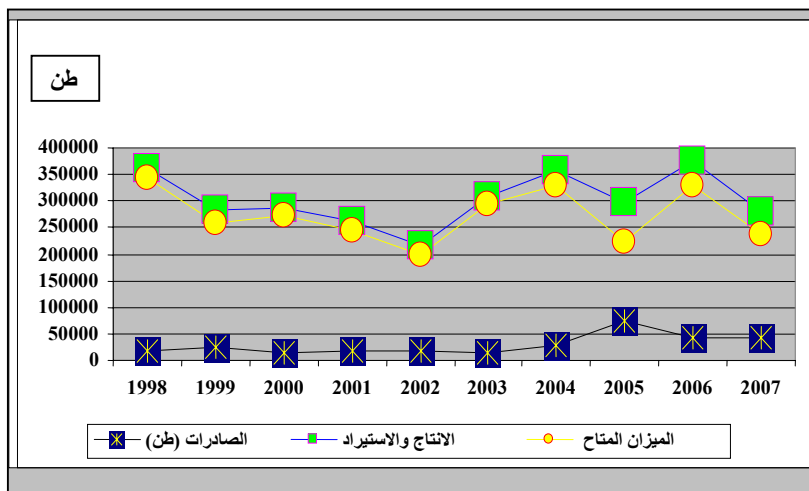
3.1.3 تطور وتركيب التجارة الزراعية

العامل الآخر المحتمل كمحرك لدعم التوسع في سلسلة القيمة للمنتجات الزراعية الغذائية هو أسواق التصدير. فهو يمكن أن يلعب دوراً حاسماً في استدامة النظام الإنتاجي عند ركود الطلب المحلي، أو انخفاض الطلب المحلي نسبياً على السلع الأخرى كما هو الحال بالنسبة لثلاثة من المنتجات المختارة: التفاح، والعدس والقمح القاسي. مقارنة حصة الصادرات في إجمالي مبيعات سلاسل القيمة الثلاثة يدل على أن الأسواق الخارجية تمثل حصة كبيرة من إجمالي الطلب فقط في حالة العدس. منذ عام 2003 بين 40 حتى 57٪ من إنتاج العدس في سورية يتم تصديره وهذا يشير إلى قابلية سلسلة القيمة للعدس للتصدير إلى الأسواق الخارجية (الجدول 2). بالنسبة للقمح القاسي فإن حصة الصادرات في إجمالي الإنتاج هي أقل بكثير من النسبة التي تحققت للعدس كما تختلف عبر السنوات من 0٪ إلى 8٪ (الجدول 3). هذا التوسع المحدود لصادرات القمح القاسي هو نتيجة لحالة محددة تخص السياسة الغذائية الخاصة بالقمح في سورية، حيث إن تجارته خاضعة لسيطرة المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب. ويتم تحديد حجم الصادرات بحسب إنتاج الحبوب ومستوى المخزون. في حالة التفاح فإن حصة الصادرات في إجمالي الإنتاج كانت ضئيلة حتى منتصف العام 2000، عندما بدأ التصدير يزداد ليصل إلى حوالي 45٪ من الإنتاج في عام 2007 وفقاً لبيانات منظمة الأغذية والزراعة.

وبالنسبة للبطاطا، فإنه استناداً إلى بيانات منظمة الأغذية والزراعة، فإن حصة الصادرات في الإنتاج الإجمالي تراوحت من 3 حتى 23٪ بين عامي 1997 و 2007، وهذا يتوقف على مستوى الإنتاج والتدخل الحكومي في مستوى

التصدير. وفي حالة لحوم الدجاج ، فإن التصدير قليل جداً. حيث أن السياسة المتبعة هي تحديد الكميات المصدرة من لحم الدجاج لضمان وجود إمدادات كافية في أدنى سعر ممكن في السوق المحلية وكذلك لا يسمح باستيراد لحم الدجاج الطازج للاستهلاك. كما أن انتشار مرض أنفلونزا الطيور زاد القيود على تجارة الدجاج ولحم الدجاج.

الشكل (11) ميزانية الغذاء للتفاح في سورية



المصدر: دراسة تنافسية لسلسلة القيمة للتفاح في سورية عام 2010 (المركز الوطني للسياسات الزراعية)

الجدول (2) ميزانية الغذاء للعدس في سورية

درجة الاعتماد على الاستيراد (%)	الاكتفاء الذاتي (%)	المتاح	التصدير	الاستيراد	الإنتاج	
0.17	121	146.3	31	0.3	177	2001
1.5	137	97	38	2	133	2002
0.54	169	99.6	70	0.9	168	2003
0.24	231	54.2	71.4	0.3	125	2004
0.26	199	77.5	76.9	0.4	154	2005
1.66	174	104	80	3	181	2006

المصدر: دراسة تنافسية لسلسلة القيمة للعدس في سورية عام 2010 (المركز الوطني للسياسات الزراعية)

الجدول (3) نسبة الصادرات من القمح القاسي والطري

البند	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
حصة صادرات القمح في إجمالي قيمة الصادرات الزراعية (%)	5	0	5	8	14	8	8	17	17
حصة صادرات القمح القاسي في إجمالي قيمة الصادرات الزراعية (%)	5	0	5	8	7	1	3	4	6

المصدر: دراسة تنافسية لسلسلة القيمة للقمح القاسي في سورية عام 2010 (المركز الوطني للسياسات الزراعية)

خلاصة القول: باستثناء العدس، وإلى حد أقل التفاح، فإن التصدير ما زال يلعب دوراً ثانوياً، إن لم يكن هامشياً في هيكل الطلب على كل سلاسل القيمة للسلع المحددة. بدلاً من أن يكون هدفاً في حد ذاته، وتاريخياً، كان استخدام سوق التصدير كأداة لخلق التوازن بين العرض والطلب في السوق المحلي كلما كان الإنتاج وقيراً. ولكن، مع انخفاض نصيب الفرد من الاستهلاك من التفاح والعدس وثبات استهلاك البطاطا، فإن السوق الخارجية سوف تلعب دوراً متزايداً لموازنة العرض والطلب على هذه السلع. وبالتالي فإن القدرة التنافسية لهذه النظم الإنتاجية أصبحت مسألة حاسمة. لكن السياق مختلف بالنسبة للقمح القاسي ولحم الدجاج بسبب استمرار سياسة تجارية أكثر تقييداً.

4.1.3 الدور البارز للأسواق الإقليمية

بين السلع الأربعة المختارة التي يتم تصديرها، تشغل سورية موقعاً مهماً في التجارة الدولية بالقمح القاسي والعدس، في حين أن كمية التفاح والبطاطا المصدرة هامشية مقارنة بإجمالي حجم التجارة الدولية. بالنسبة للعدس فإن سورية تعتبر الدولة السادسة المصدرة للعدس في العالم حيث بلغ متوسط حجم صادراتها 70 ألف طن سنوياً خلال العقد الماضي. ومع ذلك، فإنه حصتها من مجموع الصادرات العالمية لا تتعدى 6% وبفارق كبير عن المصدرين الرئيسيين مثل كندا التي تصدر حوالي 40% من مجموع الصادرات العالمية من العدس.

وتهيمن كندا والاتحاد الأوروبي أيضاً على سوق القمح القاسي وتصدران 25% و 13% من مجموع الصادرات العالمية على التوالي. في حين أن صادرات سورية كانت 338 ألف طن من القمح القاسي في عام 2007 وتعتبر الدولة الخامسة في تصدير القمح القاسي على مستوى العالم رغم أن صادراتها منه لا تمثل سوى 5% من مجموع الصادرات العالمية.

أهم أسواق التصدير المستهدفة للمنتجات السورية هي دول منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى (غافتا)، بالنسبة للعدس فإن الأسواق الرئيسية المستهدفة من قبل مصدري العدس السوري هي مصر والسعودية والأردن وتركيا، ولبنان. وتسيطر سورية على السوق في الأردن والمملكة العربية السعودية. أما في الأسواق الأخرى، ولا سيما مصر فإن سورية تتنافس مع كندا وتركيا اللتين تعتبران لاعبين رئيسيين في هذه السوق. وبالنسبة للقمح القاسي فإن الأسواق الرئيسية للقمح السوري هي بلدان شمال أفريقيا الأعضاء في اتفاقية غافتا كالجناز وتونس، حيث يتم استخدام القمح القاسي لإنتاج السميد (50% من الصادرات السورية من القمح القاسي)، تليهما إيطاليا التي تستورد القمح لإنتاج

المعكرونة (حوالي 30 ٪ من الصادرات السورية من القمح القاسي). الجزء المتبقي من صادرات القمح القاسي السوري ويمثل (أقل من 20 ٪) يذهب إلى البلدان المجاورة والبلدان الأوروبية الأخرى.

أصبحت مصر سوقاً رئيسية لمصدري التفاح السوري، وهي تستورد حوالي ثلثي إجمالي حجم الصادرات السورية من التفاح. ويليه سوق الأردن (حوالي 15%)، في حين أن سوق دول مجلس التعاون الخليجي (السعودية والكويت) التي كانت مهمة منذ عشر سنوات كوجهة للمصدرين السوريين أصبحت سوقاً ضعيفة. يتنافس على التفاح في السوق الإقليمية عدد من الموردين تشمل البلدان المصدرة الرئيسية في العالم مثل تشيلي، الصين، الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي، مع عدد محدود من الموردين المحليين مثل لبنان وسوريا، بالإضافة إلى تركية. تظهر مصفوفة التجارة المعروضة في الجدول رقم 4 أنه في حين أن مصدري العالم الرئيسيين يسيطرون على الأسواق ذات الدخل المرتفع في دول الخليج، بالمقابل فإن مصدري التفاح الإقليميين تستهدف صادراتهم بشكل رئيسي أسواق مصر والأردن. ولسورية سيطرة كبيرة على هذه السوق. فسوريا تزود حوالي ثلث المستوردات المصرية والأردنية، وهي تتنافس مع المصدرين اللبنانيين والأميركيين في السوق المصرية ولكنها المورد الأول للتفاح إلى السوق الأردنية.

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن هذه المساهمة في السوق تعود إلى انخفاض متطلبات المستهلك الأردني والمستهلك المصري من حيث تعبئة وتغليف التفاح، بالمقارنة مع نظم البيع بالتجزئة في دول الخليج التي تطورت نحو مستوى أعلى يصعب الوفاء بها من جانب المصدرين السوريين.

الجدول (4) يبين مصفوفة التجارة إلى دول غافتا

المصدرون											←
الإجمالي	أخرى	سورية	أمريكا	بولندا	هولندا	إيطاليا	فرنسا	الصين	تشيلي	بلجيكا	المستوردون ↓
100%	25.9%	1.9%	-	0.6%	0.1%	2.2%	67.1%	2.0%	-	0.2%	الجزائر
100%	63.7%	0.7%	14.0%	-	0.2%	0.6%	9.6%	5.5%	5.8%	-	البحرين
100%	47.1%	36.9%	7.7%	-	-	0.6%	2.4%	2.6%	2.7%	0.1%	مصر
100%	66.0%	30.5%	2.5%	0.3%	-	0.2%	0.5%	-	0.1%	-	الأردن
100%	71.1%	24.6%	1.3%	-	-	-	0.1%	-	2.9%	-	لبنان
100%	-	28.0%	-	0.4%	0.2%	63.4%	21.6%	0.8%	-	-	ليبيا
100%	70.2%	-	2.0%	-	3.3%	4.9%	18.9%	0.4%	0.3%	-	المغرب
100%	43.3%	3.0%	23.2%	-	0.0%	0.5%	5.5%	4.0%	20.5%	-	الكويت
100%	92.1%	-	1.4%	-	-	-	2.7%	2.9%	1.0%	-	عمان
100%	81.4%	3.4%	4.5%	-	0.0%	-	2.8%	7.9%	-	-	قطر
100%	25.9%	0.4%	28.8%	-	0.0%	1.7%	9.7%	11.6%	21.9%	-	الإمارات العربية المتحدة
100%	26.4%	0.9%	14.1%	-	-	6.1%	8.1%	8.8%	35.6%	-	السعودية
100%	19.0%	0.5%	-	-	41.5%	14.8%	4.1%	2.4%	17.8%	-	تركيا
100%	38.5%	7.0%	11.8%	0.1%	0.5%	4.0%	16.1%	6.0%	15.9%	0.0%	المجموع

المصدر: دراسة تنافسية سلسلة القيمة للتفاح في سورية عام 2010 (المركز الوطني للسياسات الزراعية)

تعتبر صادرات البطاطا السورية، مثل التفاح في أنها تستهدف الأسواق الإقليمية أساساً. ويعتبر سوق الأردن هو المقصد الأول يليه الإمارات العربية المتحدة والأسواق السعودية. في السنوات الأخيرة، وسع المصدرون السوريون نشاطهم في العراق أيضاً، والذي أصبح وجهة رئيسية للصادرات السورية. ويختلف تكوين سوق البطاطا الإقليمية عن سوق التفاح لأن معظم المستوردات من البطاطا يتم استيرادها من قبل المصدرين في المنطقة. وبالتالي يتنافس المصدرون السوريون في السوق الأردنية مع المصدرين اللبنانيين والسعوديين. في أسواق الإمارات العربية المتحدة فإن الموردين الرئيسيين هم السعودية ولبنان ومصر. وبخلاف الوضع الخاص بالتفاح، فإن أيّاً من مصدري البطاطا السورية لا يحوز على حصة سوقية مهيمنة أو كبيرة في أي من هذه الأسواق المستوردة.

5.1.3 حالة الطلب والحوافز لتعزيز القدرة التنافسية

يمكن استخلاص بعض الدروس الأولية من تحليل ظروف الطلب. ولا يبدو أن ديناميكية الطلب المحلي تؤدي إلى التغييرات التي من شأنها توفير حوافز لتعزيز القدرة التنافسية. حالة التفاح والبطاطا والعدس والقمح القاسي في النظام الغذائي السوري ثابتة وأحيانا تميل إلى الانخفاض ، مما يعني أن السوق المحلية قد تصبح أقل جاذبية بالنسبة للقطاع الزراعي، أو على الأقل هي سوف لن تؤدي إلى توقع الكثير من جانب المستهلك من حيث تحسين المنتج. سوق لحم الفروج هي السوق الوحيدة التي شهدت توسعاً من حيث نصيب الفرد من الاستهلاك ، ولكنها لا تزال معزولة عن المنافسة الدولية، وهذا بالتالي لا يشجع كثيراً على تطور سلسلة القيمة نحو مزيد من الكفاءة. وإذا كانت السوق المحلية لا يمكن أن تشكل أرضية لتطور الزراعة السورية فإن السؤال يبقى عن الدور الذي يمكن أن تلعبه الأسواق الأجنبية في عملية بناء القدرة التنافسية.

بين السلع الأربعة التي يتم تصديرها خارجياً يمكن تمييز مجموعتين:

من جهة أولى، فإن القمح القاسي السوري والعدس يتمتعان بسمعة عالية في السوق الدولية ، وهذا يدعم الموقف السوري في الدول المستوردة لهذه السلع. وعلى الرغم من أن دولاً مثل كندا لها مركز مهيمن على هذه السوق كمصدر رئيسي ، فإن سورية تصنف بين الدول الست الأولى المصدرة. ويساعد على ذلك درجة الانفتاح العالية لسلسلة القيمة للعدس إلى السوق الدولية حيث إن ما يقرب من نصف الإنتاج السوري يجري تصديره وهذا دليل على قدرتها على المنافسة مع غيرها من مصادر التوريد. مسار سوق القمح القاسي له خصوصية حيث انه لا يزال يعتبر من قبل السلطات السورية إحدى السلع الاستراتيجية التي توفر الأمن الغذائي للسكان. ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن السوق الإقليمية (دول غافتا وتركيا) لا تزال الوجهة الرئيسية لتصدير هذه السلعة ، باستثناء السوق الإيطالية لصنع المعكرونة. وبعبارة أخرى، بالنسبة لهاتين السلعتين، فإن الميزة التنافسية تقوم على سمعتهما التي تعتبر مقبولة على المستوى الإقليمي ولكنها ليس بالضرورة قادرة على دعم التوسع في الصادرات السورية خارج سوقها الإقليمية.

من جهة أخرى تواجه صادرات التفاح السوري وصادرات البطاطا بيئة أكثر تنافسية. أولاً: هما لا تستفيدان بشكل واضح من صفة تحدد نوعيتهما الخاصة كسلعتين سورييتين كما هو الحال بالنسبة للعدس والقمح القاسي. ثانياً: الوضع التنافسي لهما في السوق الإقليمية أضعف. التغييرات في وجهة صادرات التفاح من دول الخليج إلى السوق المصرية والأردنية يشير إلى أن المصدر السوري استهدف بشكل رئيسي أسواق المستوى الوسط من حيث متطلبات معايير الجودة عندما بدأ بتطوير صادراته للتعويض عن ركود السوق المحلية. وفي حين أن سلسلة القيمة للتفاح قد تستفيد من وضع تنافسي جيد بالتوجه إلى هذه الشرائح المتوسطة في السوق، فإنه من المهم أن نرى فيما إذا كان هذا الموقف يمكن أن يوفر الأرضية المطلوبة لاستهداف أسواق جديدة خارج المنطقة ، مثل الدول الأوروبية الأعضاء في الاتحاد الأوروبي. في حالة البطاطا ، قد تكون المنافسة في السوق الإقليمية أكثر توازناً من التفاح ، حيث أن معظم "اللاعبين في السوق" (أي المصدرين والمستوردين) هم من داخل المنطقة ، والمنافسة من الموردين من خارج الإقليم محدودة نوعاً ما. في هذه المرحلة تشكل صادرات سوريا حصة محدودة من إنتاج البطاطا ، ولكن المصدرين السوريين قد يكونون

في وضع يمكنهم من تحسين خبراتهم في تركيبة هذه السوق الإقليمية. فهم يتنافسون مع الدول التي قد يكون لها نفس البنية مما يؤدي إلى منافسة عادلة نوعاً ما.

2.3 بنية سلاسل القيمة

يمكن تصنيف السلع الخمسة إلى ثلاث فئات بالأخذ بالاعتبار نوع التنسيق الذي يسود بين مختلف عناصر السلسلة وسياق آلية الطلب. النوع الأول من البنية يتضمن سلسلة القيمة للتفاح والبطاطا والعدس، حيث تسود المنافسة في جميع مراحل النظام مع فصل محدود بين الكميات التي تذهب للسوق المحلي والتي تذهب للأسواق الإقليمية. سلسلة قيمة لحم الفروج هي حالة خاصة، حيث أن المنافسة بين وكلاء من القطاع الخاص ولكن بتركيبة خاصة تتعلق بوجود ثغرة فنية لذبح الدجاج تؤدي إلى شرح قوي في النظام. أما القمح القاسي فهو يشكل فئة ثالثة مستقلة حيث أن تنظيمه يقع تحت سيطرة المؤسسة العامة لتجارة وتسويق الحبوب.

1.2.3 سلاسل القيمة والتنافسية

سلاسل القيمة للسلع في سورية يتم تداولها من القطاع الخاص ويوجد عدد من الوكلاء في السلسلة يقومون بتحقيق الوظائف الأساسية لتسويق المنتجات الزراعية الخام والإنتاج المصنع.

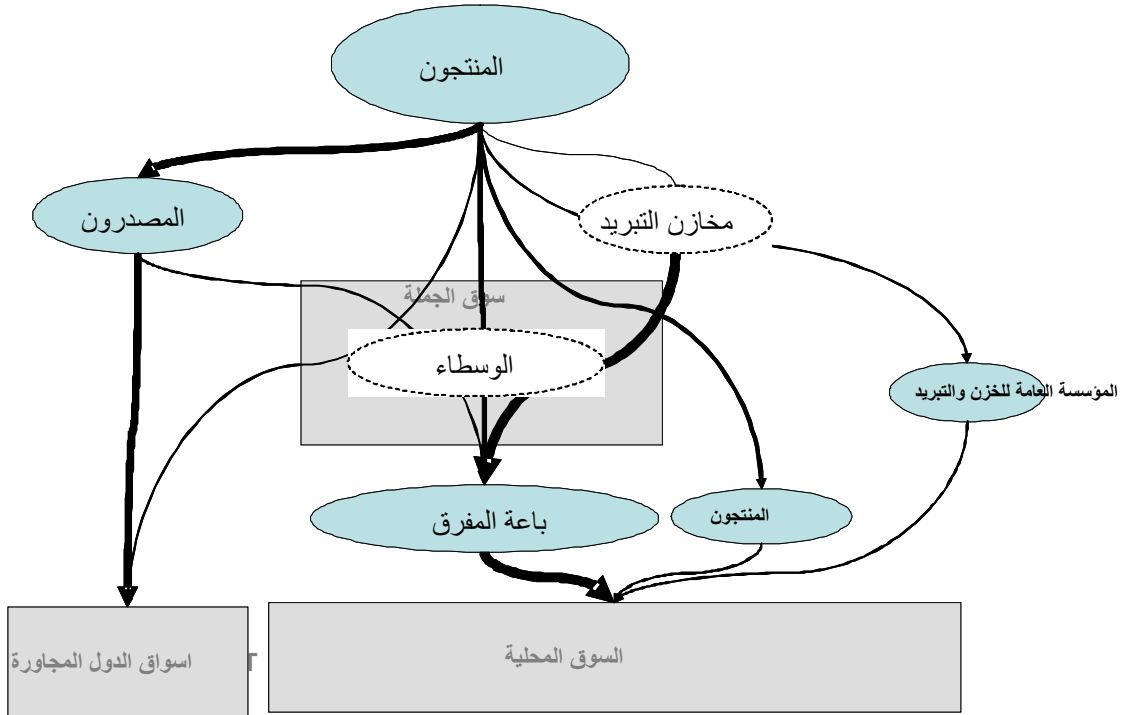
فيما يتعلق بإنتاج السلع الخام الزراعية، يمكن تمييز أنواع مختلفة من المزارعين بحسب بيئة المنطقة الزراعية وما تتطلبه ممارسات زراعة المحاصيل. على سبيل المثال، يتركز إنتاج التفاح المروي في مناطق دمشق التي تجمع بين الاستفادة من المناخ البارد (المناطق الجبلية) والقرب من الأسواق الحضرية الكبيرة. توافر الشروط الملائمة لنمو السلعة يدعم سلسلة القيمة للتفاح السوري لإنتاج مجموعة متنوعة من التفاح، على الرغم من أن الإنتاج الحالي يعتمد على عدد محدود من الأصناف. وبخلاف عوامل البيئة الزراعية، فإن التركيز الجغرافي للإنتاج أيضاً يحسن كفاءة الإنتاج من خلال تسهيل تقديم الخدمات للمنتجين، مثل التخزين المبرد. في مرحلة الإنتاج هناك عقبة محددة لتطوير إنتاج التفاح تتعلق أساساً بربحيته بالنسبة إلى المحاصيل الأخرى. المساحة المزروعة حالياً تميل إلى الانخفاض نتيجة لركود الطلب في السوق المحلية. لو كانت حصة التفاح التي تباع في الأسواق الخارجية تزداد، وكانت المنافسة في هذه الأسواق تتأثر بالنوعية فهذا سيؤدي إلى زيادة التركيز الجغرافي لإنتاج التفاح استناداً إلى الظروف البيئية. في إطار التركيبة الحالية للنظام لا يوجد اختلافات كبيرة بين المنتجين من حيث الحجم.

يعتمد تسويق التفاح في الأسواق المحلية على المنافسة بين منتجي التفاح الذين يسوقون منتجاتهم في سوق الجملة والتي يشتريها تجار التجزئة لتوزيعها على المستهلكين. ويتم تحديد السعر بعد التفاوض مع الأخذ في الاعتبار شروط العرض والطلب في السوق وجودة المنتج. والوسيط يسهل المعاملات بين المنتجين وتجار التجزئة وهو يوفر أماكن لتخزين التفاح حتى يتم العثور على مشتر. التفاح هو من الأنشطة الموسمية، لذلك يمكن أن يمتلك المزارعون مرافق تخزين مبردة خاصة بهم أو استئجار هذه الخدمات من وكيل غير مباشر في السلسلة. يعتبر دور المؤسسة العامة للخرن والتسويق الزراعي والمنتجات الحيوانية هامشياً في تسويق التفاح سواء محلياً أو في الأسواق الخارجية. تصنيع التفاح (أساساً للعصير) لا يستهلك سوى حصة محدودة جداً من الإنتاج (حوالي 5%).

إلى جانب السوق المحلية، تدار صادرات التفاح من قبل بعض التجار الذين يتعاملون عموماً مع مجموعة من الفواكه والخضروات. وقد استثمر هؤلاء المصدرون في مجالات الفرز والتعبئة وهم يشترون الإنتاج مباشرة من المنتجين بموجب عقود شراء و المصدر قد يقوم بالإشراف على حصاد الثمار مع عماله. تصدير التفاح بالتالي أقل تنافسية ويعتمد بدرجة أكبر على الثقة الشخصية بين المنتجين والمصدرين. وهذا قد يعيق تحسين الجودة باعتبار أن السعر يتحدد على أساس اتفاق ثنائي وليس على أساس المنافسة من حيث النوعية. ويمكن للمصدرين بيع المنتج الذي لا يتطابق مع متطلبات معايير التصدير في أسواق الجملة المحلية. وهذا يعني، إمكانية الاعتماد على السوق المحلية في تصريف المنتجات غير الصالحة للتصدير وأن التصدير ليس بديلاً مستقلاً عن البيع في السوق المحلية. ومن المفيد معرفة إلى أي مدى تحقق هذه المرونة في تسويق التفاح إلى الأسواق الخارجية أو في السوق المحلية ميزة بالنسبة للقدرة التنافسية.

من ناحية فان هذا يؤمن المزيد من المرونة للنظام والقدرة على إدارة المخاطر وعدم اليقين بسبب تنوع نوع التفاح، وهذا من شأنه دعم إمكانية النظام للمنافسة. ومن ناحية أخرى فهو قد يوفر مخرجاً للمصدرين الذين ينافسون في الأسواق الأجنبية ولكنه يحد من الحوافز للاستثمار في إدارة الجودة على طول سلسلة تصدير التفاح. وفي حين أن تركيب سلسلة القيمة للبطاطا يشبه التفاح فيما يتعلق بهذا الترابط بين المحلي والأجنبي في السوق فان الوضع بالنسبة للعدس مختلف بعض الشيء.

الشكل (12) تركيب سلسلة القيمة للتفاح

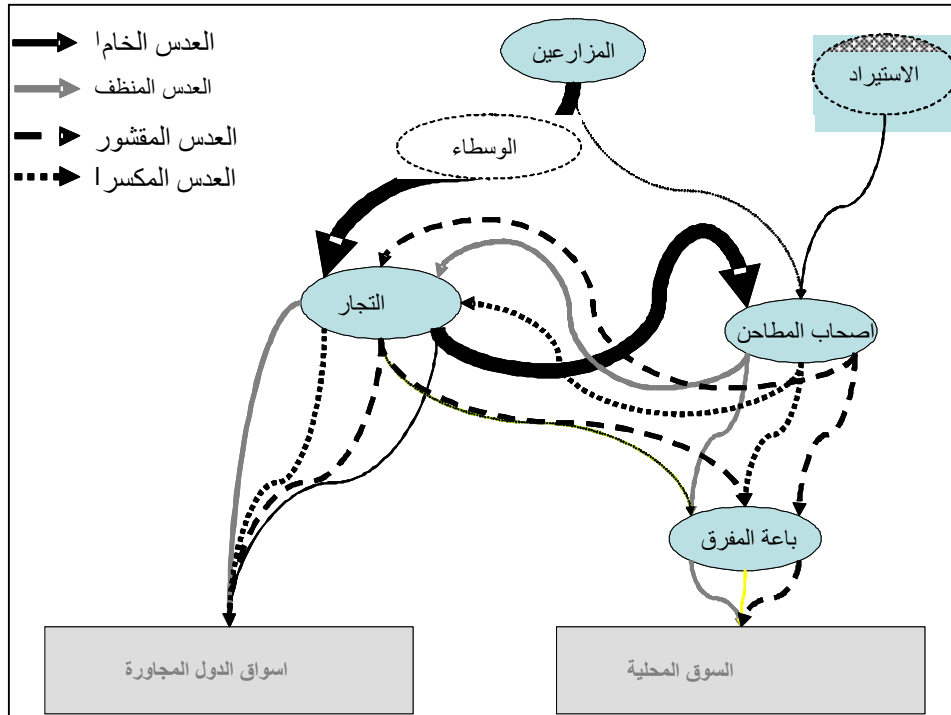


المصدر: ميني على أساس دراسة تنافسية سلسلة القيمة للتفاح في سورية عام 2010 (المركز الوطني للسياسات الزراعية)

فتصنيع العدس يعتبر عملية أساسية تساعد في تسويق العدس. فنادرا ما يتم تسويق العدس الخام محليا أو عند تصديره. يتم تصنيع العدس الخام في أشكال مختلفة بعد تنظيف العدس حيث يمكن أن يتم تقشيريه أو جرشه. ومن ثم فإن تنظيم سلسلة القيمة للعدس تنحصر في اثنين رئيسيين من المتعاملين هما : التجار وأصحاب المطاحن. وفي حين أن البيانات التي تم جمعها لا تساعد على استنتاج مخطط نهائي لسلسلة القيمة للعدس، فإنه يمكننا أن نستنتج منها أن التاجر يحتل موقعا استراتيجيا في تسويق العدس إلى الأسواق المحلية أو الأجنبية. حيث إن التاجر يمكنه شراء العدس الخام إما مباشرة من المزارعين أو من الوسطاء. بعد ذلك يقوم التاجر بتصنيع الكميات التي تم شراؤها من العدس الخام لدى أصحاب المطاحن ومن ثم يقوم ببيعها للسوق. يمكن لأصحاب المطاحن أيضا ان يقوموا بشراء وبيع العدس وبذلك هم يمثلون في نفس الوقت وكلاء مباشرين وغير مباشرين في النظام. لكن لا توجد معلومات عن وجود متعاملين من أصحاب المطاحن يقومون بشراء كميات كبيرة ويسوقونها بأنفسهم بعد تصنيعها في مطاحنهم. يتم تسويق العدس المصنع في الأسواق المحلية من قبل تجار التجزئة.

لهذا تعتبر سلسلة القيمة للعدس مثال على الأثر الإيجابي الذي ينتج عن تعرض السلعة للمنافسة في الأسواق الأجنبية على القدرة التنافسية للنظام الإنتاجي لهذه السلعة. لتلبية متطلبات المستخدمين النهائيين في الأسواق الأجنبية من حيث المواصفات فيما يخص العدس المصنع، فقد استخدم أصحاب المطاحن في سورية أحدث التكنولوجيا وهي مشابهة لتلك المستخدمة من قبل المنافسين الأوروبيين والكنديين.

الشكل (13) تركيب سلسلة القيمة للعدس



المصدر: دراسة تنافسية لسلسلة القيمة للعدس في سورية عام 2010 (المركز الوطني للسياسات الزراعية)

2.2.3 البنية المزروجة لسلسلة القيمة للحم الفروج

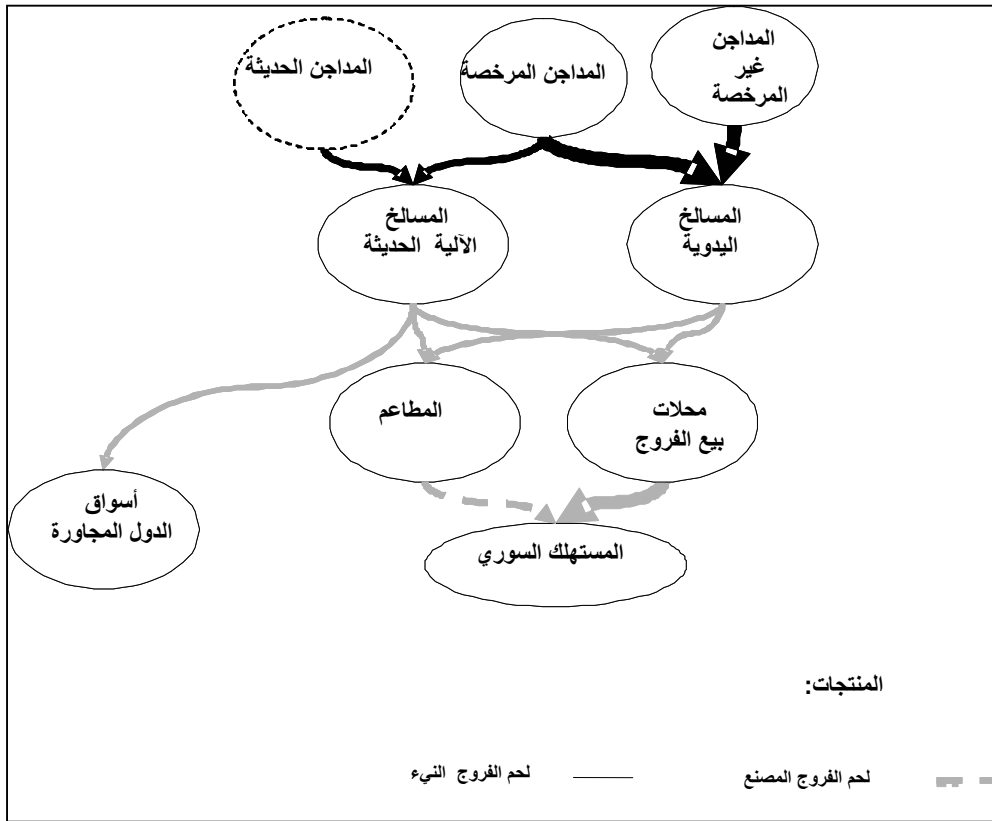
سلسلة القيمة للحم الفروج منقسمة إلى نظامين مختلفين بحسب طريقة الذبح: نظام الذبح الآلي ونظام الذبح اليدوي للطيور. وفي حين أن المسالخ الآلية تتشكل ضمن شركات الدواجن الكبيرة وعددها قليل نسبياً (فهي لا تتجاوز 5 إلى 6 مسالخ في كامل القطر)، فإن المسالخ اليدوية يديرها بعض المستثمرين الفرديين وعددها أكبر (يوجد حوالي 40 مسلخ يدوي في منطقة دمشق فقط).

والمسالخ اليدوية لا تراعي المعايير الصحية المحددة بالقانون بعكس المسالخ الآلية لكنها تزود السوق بمعظم الكمية المباعة. وبالمقابل فإن المسالخ الآلية لا تنتج سوى 10% من متطلبات السوق وتعمل بأقل من 50% من الطاقة الفعلية الإنتاجية. هذه المسالخ الحديثة تأسست في الحقيقة من قبل شركات كبيرة والتي كان الهدف من إقامتها أن تنتج الفروج بقصد التصدير إلى الأسواق المجاورة. إنما بسبب وجود القيود التجارية الحالية على تصدير لحم الفروج فإن المنفذ الوحيد لإنتاجها هو البيع للسوق المحلية وهي بذلك تتنافس مع المسالخ اليدوية الصغيرة.

أحد مكونات سلسلة القيمة للحم الفروج، هو إنتاج صيصان الفروج بعمر يوم واحد والذي يتم إنتاجه من قبل مستثمرين فرديين يملكون مزارع حديثة لإنتاجه. ويوجد أيضاً وحدات تربية متكاملة تتبع لشركات الدواجن لكنها تنتج حصة محدودة من إجمالي إنتاج الفروج. ونميز نموذجين من مزارع الفروج وهما مزارع مرخصة ومزارع غير مرخصة وهذه الأخيرة تمثل حوالي 60% من إجمالي مزارع الدواجن. إن أحد أهم أسباب وجود المزارع غير المرخصة يرجع إلى ضعف الحافز للحصول على الترخيص الذي يتطلب اتخاذ عدد من الإجراءات، والالتزام بالمتطلبات الصحية، ودفع الضرائب المختلفة، بينما المزارع المرخصة لا تحصل عن أي مزايا من حيث التسويق أو سعر البيع للفروج.

في بعض الحالات يتم جمع الدواجن الحية من قبل التجار وبيعها إلى المسالخ (وهؤلاء التجار غير مدرجين في الرسم البياني للحفاظ على بعض الوضوح في الرسم). ويتم شراء إنتاج المسلخ إما من قبل تجار التجزئة الذين يبيعونه للمستهلكين بشكل فروج كامل (وتقدر نسبة الكمية المباعة بهذا الشكل 60% من إجمالي لحم الفروج المستهلك) أو يوزع على المطاعم مقطوعاً، أو يباع بشكل شاورما (يشكل حوالي 10% من إجمالي لحم الفروج المستهلك) ويستخدم كبديل عن لحم الغنم. كميات لحم الفروج التي يتم توزيعها على محلات السوبر ماركت لا تزال هامشية (8% من إجمالي استهلاك لحم الفروج)، ويتم توفيرها من قبل المسالخ الآلية.

الشكل (14) تركيب سلسلة القيمة للحم الفروج – الوكلاء المباشرون



المصدر: دراسة تنافسية لسلسلة القيمة للحم الفروج في سورية عام 2010 (المركز الوطني للسياسات الزراعية).

ظروف السوق الحالية للحم الفروج لا تساعد على تطور المسالخ الآلية الحديثة وتتعارض مع توسع الممارسات التي تراعي المعايير الصحية الدولية في كل مرحلة من مراحل النظام. العزلة النسبية للسوق المحلية السورية عن السوق الإقليمية والعالمية تترافق مع تفضيلات المستهلكين الحالية ومتطلبات الجودة السائدة بنتيجة سيطرة نظام المسالخ اليدوية على سلسلة القيمة للحم الفروج. تظهر حالة السوق أنه على الرغم من وجود المنافسة فيما بين المسالخ اليدوية ذات العمالة الكثيفة حيث يتنافس العديد منهم في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، فإن الحافز وإمكانية نشوء وتعزيز سلسلة القيمة لإنتاج لحم الفروج وفق المعايير الدولية يبقى محدوداً.

سلسلة القيمة للقمح القاسي المسوق من القطاع العام

تعتبر الحكومة السورية القمح القاسي سلعة إستراتيجية تساهم في الأمن الغذائي القطري. وبالتالي، يتم تنظيم سلسلة القيمة للقمح القاسي من قبل المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب التي تسوق معظم أنواع القمح. يتم جمع القمح القاسي في مراكز التسويق التابعة للمؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب الموزعة على مناطق الإنتاج المختلفة. يبيع كبار المنتجين إنتاجهم مباشرة في مراكز التسويق، في حين أن المنتجين الصغار يبيعون إنتاجهم إلى سماسرة يقومون

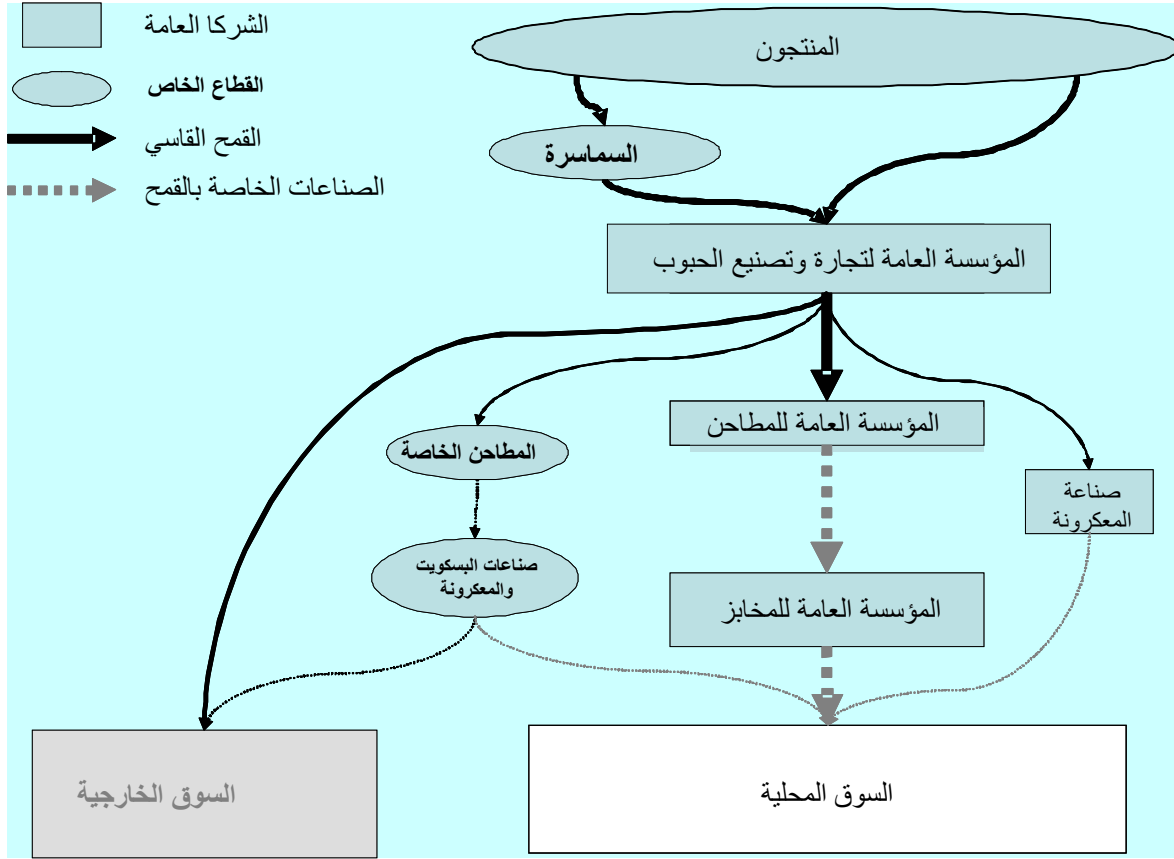
بجمع القمح وبيعه بالسعر الرسمي في مراكز التسويق. وتقوم المؤسسة بتخزين القمح القاسي، الذي يعتبر محصولاً أساسياً في إستراتيجية الأمن الغذائي وتوزيعه للمستهلكين. ما زال القسم الأكبر من القمح القاسي لدى المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب يسوق لصالح الشركة العامة للمطاحن، وهي الشركة المعنية بإنتاج الطحين وبيعه بسعر مدعوم للشركة العامة للمخابز، وهذه الشركة هي الشركة الثالثة العامة في سلسلة القيمة للقمح القاسي/خبز حيث تنتج الخبز الذي يباع بالأسعار الرسمية. مع خفض حصة القمح القاسي، من 50٪ إلى 25٪، في إنتاج ما يسمى "دقيق متكامل" المستخدم من قبل الشركة العامة للمخابز، فإن الطلب عليه من هذه الشركة أخذ في التناقص، وهذا يزيد أهمية تسويقه إلى وجهات أخرى محتملة.

يعتبر الطلب على القمح القاسي من المطاحن الخاصة ومعامل صناعة المعكرونة حتى الآن هامشياً إذ يمثل فقط 5٪ من مجموع الكميات الموزعة من قبل المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب. وهذا الطلب يمكن أن يتوسع بسرعة في السنوات المقبلة، حيث توسعت طاقة المعامل لصناعة المعكرونة من 5.4 ألف طن في عام 1998 ووصلت إلى 14.7 ألف طن في عام 2007. كذلك فإن الطلب عليه من معامل صناعة المعكرونة في القطاع العام هو هامشي أيضاً وقد زادت طاقتها التصنيعية من 0.9 ألف طن إلى 1.3 ألف طن خلال نفس الفترة.

سياسة التصدير المتبعة في المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب هي المحافظة على المخزون من القمح القاسي عند مستوى محدد، وليست إستراتيجية تهدف لتحقيق الحد الأقصى من قيمة الإنتاج السوري من القمح القاسي. وينعكس هذا في الاختلاف الكبير الملاحظ في حجم الصادرات.

إن زيادة إنتاج القمح الطري والقاسي ساعد على تطور المنشآت الخاصة للصناعة المعتمدة على القمح في سوريا. هناك تطور في تعامل المزارعين مع أصحاب المطاحن الخاصة، ولكن ذلك لا يزال هامشياً. وإن نظام سلسلة القمح بكاملها بما في ذلك القمح القاسي يركز في المقام الأول على تحقيق الأمن الغذائي، والمؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب كونها حجر الزاوية في هذا النظام لا تترك سوى مساحة محدودة للمنافسة الداخلية بين المتعاملين من القطاعين العام والخاص. وفي حين أن أصناف القمح القاسي السورية تتمتع بسمعة جيدة لا جدال فيها من حيث الخصائص الفيزيائية والكيميائية فإن التكوين الحالي لسلسلة القيمة لا يوفر الحافز لتحقيق أقصى قدر من الفوائد التي يمكن استخلاصها من هذه الخاصية. حيث أنه يمكن استغلال هذه الخاصية إما من المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب نفسها إذا تم استخدام تصدير القمح القاسي كأداة لزيادة دخلها، أو من قبل أصحاب معامل صناعة المعكرونة. بيد أن الخيار الثاني هو أكثر تحدياً لأن صناعة المعكرونة السورية عليها أن تواجه المنافسين الأجانب مثل المصنعين الإيطاليين. المادة الخام (أي القمح القاسي) لها بالتأكيد تأثير على جودة المنتج النهائي (المعكرونة مثلاً) ولكن، معرفة كيف يمكن الاستفادة منها بشكل أيضاً أحد العوامل الرئيسية للقدرة التنافسية للصناعة، ومصنعي المعكرونة السوريين ربما لا يقومون بالاستفادة المثلى من جودة ومزايا القمح القاسي السوري.

الشكل 15 : بنية سلسلة القيمة للقمح القاسي



المصدر: استنادا إلى دراسة القدرة التنافسية لسلسلة القيمة للقمح القاسي السوري، المركز الوطني للسياسات الزراعية 2010.

4.2.3 العلاقة بين الانفتاح التجاري ومستوى المنافسة.

استعراض بنية سلسلة القيمة المستخدمة كأداة لتحديد مستوى المنافسة يبين أنه لظروف الطلب تأثير كبير على درجة التنافس التي تسود في كل سلسلة القيمة، وبالتالي على الحوافز التي يمكن أن تتولد لتعزيز قدرتها على المنافسة.

وحيثما يسمح بالاستيراد والتصدير، تنشأ المنافسة في الأسواق المحلية، ويؤدي ذلك إلى ظهور المنتفعين الذين يتدخلون في الأسواق المحلية والإقليمية والأجنبية. في هذه الحالة، فإنه حتى لو لم تكن ظروف السوق المحلية تشكل أرضية لتحسين أداء المتعاملين على طول سلسلة القيمة، يمكن للسوق الإقليمية أن توفر حافزاً لتحسين القدرة التنافسية لسلاسل القيمة التي تستهدف كلا من السوق المحلية والخارجية. السياسة العليا المستهدفة تحقيق الأمن الغذائي في حالة القمح القاسي وتحقيق الاكتفاء الذاتي من الغذاء في حالة لحم الفروج لها آثار سلبية على إمكانية تطوير سلسلتي القيمة هاتين فهما تتعرضان لمنافسة جزئية فقط في هذه الحالة.

3.3 حالة العوامل والقدرة التنافسية وفق التكلفة

الفئة الثالثة من الجوانب التي تؤثر على القدرة التنافسية هي شروط العوامل التي تحدد شكل التوليفة بين مختلف المدخلات (المواد الخام والطاقة...) والعمل ورأس المال (المعدات) لتقنية معينة، والممارسات (معرفة كيفية الانجاز).

هذا الجانب المحدد للقدرة التنافسية يعتبر وثيق الصلة بالربحية المالية بمقارنة قيمة الناتج مع إجمالي تكلفة المكونات الداخلة في عملية الإنتاج. لكن لا يصح أن تختزل القدرة على المنافسة إلى عامل الربح وحده، أو تكون مرادفة للربحية، رغم أن قدرة النظام الإنتاجي على أن يحقق الربح يعتبر مؤشراً أساسياً لقدرة السلعة على المنافسة مع الموردين الآخرين للسلعة نفسها.

وبالتالي، فإن ربحية النظام تعتبر مؤشراً على أن سلسلة القيمة قادرة على العمل في بيئة معينة بالنسبة للتكاليف التي يتحملها المتعامل، وكذلك بالنسبة للسعر في السوق الذي يكون المستهلكون على استعداد لدفعه لهذا النوع من المنتجات.

أخيراً فإن تحليل بنية التكاليف على مستوى النظام أو على مستوى المتعامل يعتبر وسيلة لتحديد أي نوع من الخدمات أو المدخلات تعتبر أساسية في التأثير على النظام الإنتاجي.

وتحديد هذه المدخلات الحيوية يؤدي إلى التحقيق في الظروف التي يتم فيها توفير هذه المدخلات أو الخدمة للمتعاملين في سلسلة القيمة.

1.3.3 مستوى الربحية والتنافسية المستدامة

من الأنظمة الخمسة المختارة، نجد أن ربحية النظم الثلاثة المعرضة للمنافسة الدولية، وهي البطاطا والتفاح والعدس هي ربحية جيدة، وهذا يعني أنه في ظل تكلفة المدخلات الحالية والسعر النهائي للمنتجات، فإن هذه الأنظمة قادرة على المنافسة. ويؤكد هذا نجاحها في السوق المحلية وأيضاً في الأسواق الخارجية التي تم اختيارها كمرجعية. على سبيل المثال في حالة التفاح فإن المصدر يشتري التفاح بسعر 24 ليرة سورية للكيلوغرام ويستطيع بيعه بسعر 51 ليرة سورية للكيلو غرام في السوق المصرية، وهو بذلك يربح 5 ليرة سورية للكيلوغرام بعد خصم 22 ليرة سورية للكيلوغرام لتكاليف التسويق والتي تشمل أجور جمع التفاح (3 ليرات سورية للكيلوغرام)، وتكلفة التخزين (3 ليرات سورية للكيلوغرام)، وتكلفة النقل (9 ليرات سورية للكيلوغرام). بحساب نسبة العائد إلى التكلفة نجد أنها تعادل 10٪، ويجب ملاحظة أن هذا الحساب لا يأخذ في الاعتبار قيمة الاهتلاك لمكونات التجهيز (التكاليف الثابتة). على مستوى المزرعة فإن نسبة العائد إلى التكلفة (بما في ذلك التكاليف الثابتة لإنشاء بستان التفاح) بناءً على حساب الميزانية لمزرعة ممثلة هي أعلى من ذلك بكثير (حوالي 100٪)، في حال تحقيق ربح يعادل 12 ليرة سورية للكيلوغرام من تكلفة إجمالية تعادل 7 ليرات سورية للكيلوغرام). لكن هذا التقدير لا يأخذ في الاعتبار قيمة الأرض (أو تكلفة الفرصة البديلة لتخصيص الأراضي لإنتاج التفاح) ولا المخاطر المرتبطة بإنتاج التفاح. والموارد المادية المتاحة لجمع معلومات مفصلة عن التكاليف لا تسمح بمقابلة عينة أوسع من المزارعين، لذلك ينبغي أن تؤخذ هذه الأرقام على أنها تقديرية. لكنها مع ذلك، تعطي فكرة عن حجم الربحية لكل متعامل على طول سلسلة القيمة للتفاح وتؤكد أن إنتاج التفاح في

سورية هو عمل مربح. وهي أيضا تظهر أن الأمر يستحق البحث عن سبل ووسائل لتعزيز قدرة المتعاملين في سلسلة القيمة للتفاح على المنافسة في الأسواق الخارجية.

الوضع بالنسبة لسلسلة القيمة للبطاطا يشبه التفاح على الرغم من أن الربحية اخفض على مستوى المزرعة مقارنة بمنتجي التفاح. حيث إن نسبة العائد الى الاستثمار لزراعة البطاطا تعادل 30% في موسم الربيع، بينما الربحية تعادل الصفر تقريبا لموسم الخريف بسبب تفاوتت السعر المتعلق بالموسم والذي يكون في أدنى مستوى خلال هذه الفترة. وبالتالي، فإن إمكانية التخزين تعتبر حاسمة لضمان تحقيق أفضل الخيارات للعلاقة بين العرض والطلب في كل المواسم للحصول على سعر أعلى. ونسبة العائد إلى التكاليف لتاجر الجملة الذي يشتري البطاطا خلال ذروة موسم الإنتاج ويبيعها بعد ثلاثة أشهر هي 4%. يحصل تاجر الجملة على دخلهم بتقديم خدمات التسويق لمنتجي البطاطا كوسطاء يتلقون عمولة تعادل حوالي 3% من سعر البيع لتجار التجزئة، وهذه النسبة تعادل نسبة من الربح في سعر البيع. وعلى الرغم من أن هذه النسبة منخفضة بالمقارنة مع نسبة العائد إلى التكاليف المسجلة للمتعاملين في الأنظمة الأخرى فهي متسقة مع حجم وموقع تجار الجملة الذين يعظمون عائداتهم من خلال الحجم الكبير من المنتج الذي يتعاملون به أكثر من زيادة هامش الربح. إن الوضع في حالة تصدير البطاطا من حيث الربحية يماثل حالة تصدير التفاح؛ لو أخذنا كمرجعية صادرات البطاطا إلى الأردن حيث إن نسبة العائد إلى التكلفة للتاجر تقدر بحوالي 13% (بدون التكاليف الثابتة).

وتحتاج البيانات المتوفرة لسلسلة القيمة للعدس إلى مزيد من التحليل لتقديم تقدير ثابت عن ربحية سلسلة القيمة. ولكن نسبة العائد إلى التكلفة على مستوى المزرعة تعادل (حوالي 100%) بالمقارنة مع تلك المقدرة لإنتاج التفاح. وحتى لو كانت هذه الحسابات لا تسمح بإجراء تقدير موثق للربحية لعمليات التصنيع والتسويق، فإن آلية نشاط سلاسل القيمة للعدس تدعم افتراض أن الربحية لا تشكل عائقاً كبيراً لهذا النظام.

أما ربحية سلسلة القيمة للحم الفروج فهي تأخذ منحى مختلفا بسبب تركيبها المزدوجة. ففي بداية سلسلة القيمة، يقدر أن مربى الدجاج يحقق ربحاً قدره 3.1 ليرة سورية لكل كيلوغرام من تسويق الفروج الحي وهي تمثل انخفاضاً كبيراً في نسبة العائد إلى التكلفة الإجمالية لحدود 4.1%. مقارنة بإنتاج التفاح والبطاطا والعدس. وسنناقش حساسية الربحية لتربية الفروج بحسب بنود التكلفة، ولكن انخفاض نسبة العائد إلى التكلفة يشير إلى هشاشة هذا المكون في النظام. بعبارة أخرى، فإن تربية الفروج في ظل ظروف التكلفة وظروف التسويق الحالية تعتبر حساسة جداً للصدمات الخارجية. في مرحلة الذبح فإن نسبة العائد إلى التكاليف للمسالخ اليدوية تعتبر أيضا منخفضة نوعاً ما حيث أن التكلفة الإجمالية لإنتاج كيلوغرام واحد من اللحم تقدر ب 107.9 ليرة سورية في حين أن سعر البيع في السوق هو 108 ليرة سورية. ولكن عند إضافة قيمة الأحشاء المأكولة فإن قيمة الناتج الإجمالي لكل كيلوغرام من اللحم تزداد إلى 113 ليرة سورية، وهو ما يعني أن نسبة العائد إلى إجمالي التكلفة هو 5.5%. بالتالي فإنه من أجل زيادة ربحية المنشأة، فإن أصحاب المسالخ اليدوية يزيدون وزن الإنتاج بنقع اللحم بالماء والذي حوالي 1 ليرة سورية كأرباح إضافية.

حالة المسالخ الآلية أسوأ من المسالخ اليدوية، وفقا للحسابات الممثلة للمنشآت، فإن المسالخ الآلية لا تحقق ربحاً في ظل الأوضاع السائدة في السوق. مع الأخذ بعين الاعتبار الأسعار السائدة للحم الفروج التي تذبذب في المسلخ اليدوي (أي

108 ليرة سورية للكيلوغرام الواحد)، فان خسائر المسلخ الآلي تعادل حوالي 7 س للكيلوغرام الواحد، وحين يكون سعر كيلوغرام لحم الفروج 116 ليرة سورية فأنهما فقط يكونان قادرين على تحقيق ربح يعادل 0.21 ليرة سورية لكل كيلوغرام من لحم الفروج. العائق الرئيسي لتحقيق ربح للمسلخ الآلي هو عدم وجود سوق تصريف كافي ليعمل بطاقته الكاملة. حيث أن تقدير إجمالي العوائد والتكاليف أعلاه تم على أساس أن كمية الطيور المذبوحة تعادل 20000 طير وعدد ساعات العمل هي 4 ساعات عمل في اليوم الواحد ، في حين وفقاً لأصحاب هذه المسالخ فإن من الممكن أن تكون مربحة إذا عملت على الأقل لمدة 10 ساعات يومياً. على ذلك فإن دخول الأسواق الخارجية يعتبر بالتالي مسألة حاسمة بالنسبة لأصحاب هذه الشركات، لان المستهلك السوري العادي ليس لديه الإمكانيات لدفع سعر أعلى للحم الفروج المنتج في هذه المسالخ.

النظرة الأولية للأسعار السائدة للحم الفروج في المنطقة تظهر أن سعر كيلوغرام لحم الفروج المفروق يصل الى نحو 130 ليرة سورية في المتوسط ، وهو السعر الذي يتناسب مع السعر المطلوب لمنتجات المسلخ الآلي في سورية ليكون مربحاً في حال سمح لهم بالتصدير. مع ذلك بناءً على تصريح أحد أصحاب المسالخ الآلية عند التصدير إلى العراق فان التكلفة الإضافية لتصدير لحم الدواجن هي 18 ليرة سورية للكيلوغرام الواحد من اللحم تغطي تكاليف التجميد والتعبئة والتغليف والرسوم ، وعلى الأقل 8 ليرة سورية تكلفة نقل الكيلوغرام الواحد، وبالتالي فان القدرة التنافسية وفقاً لنسبة العائد إلى التكاليف تبدو ضعيفة إلى حد ما.

الجدول 5 : سعر التجزئة لبيع لحم الفروج في المنطقة في عام 2009 ، كيلوغرام

مصر		المملكة العربية السعودية		الأردن		سورية	البلد
الجنيه المصري	ليرة سورية	الريال السعودي	ليرة سورية	دينار	ليرة سورية	ليرة سورية	العملة
16	129.6	10,5	129.67	2	130.42	125	سعر الكيلوغرام من لحم الفروج

المصدر : دراسة القدرة التنافسية لسلسلة القيمة للحم الفروج السوري ، المركز الوطني للسياسات الزراعية 2010

2.3.3. بنود التكلفة الحرجة

بخلاف الربحية الإجمالية للنظم المحددة، يسمح تحليل التكاليف بتحديد عناصر التكلفة التي يكون لها أثر كبير على أدائها. وبالنظر إلى هيكل التكاليف تم مراعاة المسائل التالية عند تقييم ربحية سلاسل القيمة.

في سلسلة القيمة للحم الفروج تمثل قيمة العلف الحيواني 66 ٪ من إجمالي التكاليف التي يتحملها مربو الدواجن. وبالنظر إلى أن تكلفة المربي تمثل حوالي 90 ٪ من التكلفة الإجمالية على مستوى النظام ، فمن الواضح أن تكاليف العلف الحيواني هو أحد المحددات الرئيسية للقدرة التنافسية لسلسلة القيمة للحم الفروج ، لكلا النظامين الفرعيين : المسالخ اليدوية والآلية. وحيث أن توفير الحبوب التي تستهدف أساساً تحقيق الأمن الغذائي وتوفير الأعلاف الحيوانية

(الذرة وفول الصويا على وجه الخصوص) يعتمد اعتماداً كلياً تقريباً على الواردات، لذلك فإن الضعف في سلسلة القيمة للحوم الفروج السوري يرجع إلى ارتفاع أسعار الذرة في السوق الدولية في عام 2007. بحسب مفهوم القدرة التنافسية، فإن هذا قد لا يشكل عائقاً لمنتجي لحم الفروج السوري عندما يتنافسون مع سلاسل القيمة للحوم الفروج في المنطقة والتي تواجه نفس القيد في اعتمادها على الاستيراد لتأمين العلف. ومع ذلك، فمن المؤكد أن هذا يمثل نقطة سلبية لأصحاب المسالخ الآلية عندما ينافسون المصدرين من البرازيل وأوروبا وأمريكا الشمالية في الأسواق الإقليمية التي تعتمد أساساً على استيراد لحم الدجاج (المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة والكويت).

المصدرون الكبار للحوم الدواجن في العالم قد يكونون أكثر قدرة على المنافسة لأنهم يستفيدون من مصادر أعلاف أرخص، ولكن سوق الذرة الدولية تعتبر سوقاً تنافسية إلى حد ما. قد تكون القدرة التنافسية لمصدري الدواجن الكبار أكثر ملاءمة لأن مزارع الدواجن عندهم قريبة من مصادر العلف؛ فمن حيث كفاءة تكلفة النقل فإن نقل منتجات ذات قيمة مضافة عالية مثل لحم الدجاج يعتبر أكثر ربحية من شحن السلع الخام الزراعية مثل الذرة. ومع ذلك، فإن تكلفة العلف قد لا تكون هي القيد الأكبر بالنسبة للمسالخ الآلية السورية التي تفتقر أساساً إلى الأسواق المستدامة.

كذلك فإن أسعار شراء الصيصان بعمر يوم تشكل عنصراً آخر هاماً في التكلفة لمربي الدواجن تمثل حوالي 17٪ من التكلفة الإجمالية. بالمقابل فإن أسعار شراء بذار البطاطا مشابهة لحالة الصيصان بعمر يوم لأنها كذلك تشكل عنصراً مهماً في هيكل التكاليف (من 22٪ إلى 45٪ من التكاليف الإجمالية لمزارعي البطاطا بحسب نظام الزراعة) وكذلك هي محدد أساسي لجودة المنتج النهائي لسلسلة القيمة. وسيتم تناول الشروط التي بموجبها يتم توفير هذه المدخلات الحيوية في قسم دعم الخدمات وأولويات السياسات العامة.

3.3.3 إمكانية دعم السياسات لمسألة الجودة للقمح القاسي

اعتماد القدرة التنافسية للقمح القاسي على التكلفة تمثل حالة خاصة لأن سلسلة القيمة هذه تسوق من قبل مؤسسات القطاع العام، فالمؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب والشركة العامة للمطاحن هما المسؤولتان عن تنفيذ السياسة الوطنية للأمن الغذائي. وهذا يتبين من خلال تطبيق مزيج من الأسعار الرسمية والدعم في مختلف مستويات سلسلة القيمة للقمح القاسي. فسعر القمح القاسي يحدد من قبل الحكومة وهو السعر الذي تدفعه المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب للمزارعين أو للسماسة في مراكز شراء القمح التابعة لها. في المرحلة التالية في سلسلة القيمة تتبع المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب القمح القاسي الذي جمعه إلى الشركة العامة للمطاحن بالأسعار الحالية (بدون أي هامش ربح صافي) والشركة العامة للمطاحن تتلقى دعماً من الموازنة العامة السورية لخفض تكلفة دقيق القمح المستخدم لإنتاج الخبز بسعر مدعوم. وبالتالي نموذج التحليل المالي لسلسلة القيمة لهذه السلعة المسوقة من القطاع العام ليس لها نفس المعنى لسلسلة قيمة مسوقة من القطاع الخاص عند تقييم أداء التوزيع الحالي للموارد، أو مجموعة العوامل لإنتاج وتصدير القمح القاسي.

بناء عليه، فإن التحليل المالي المقترح يركز بالأحرى على مدى الاعتماد على توفر قيمة أعلى للقمح القاسي في السوق الدولية بالمقارنة مع القمح الطري بحيث يمكن أن يشكل آلية فعالة للحد من التكلفة الإجمالية لإستراتيجية الأمن الغذائي

للقمح السوري. وقد أجري التحليل في سياق أسعار العام 2007، قبل تصاعد أسعار القمح العالمية لعام 2008، لأنه لا يمكن اعتبار الأسعار المرتفعة في هذا العام تمثل الحالة العامة.

وقد تمت مقارنة التغييرات في مستوى الدعم المقدم للقمح لعدة سيناريوهات تناولت حصة تصدير القمح الطري والقاسي ومستوى الأسعار الدولية. السيناريو الأساسي اعتبر أنه لا يتم تصدير القمح وتم تقدير مستوى الدعم المطلوب لموازنة حساب المؤسسات العامة الخاصة بالقمح عند مستوى 33% من القيمة الإجمالية لمبيعات المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب والشركة العامة للمطاحن. السيناريو الأول اعتبر أن سورية لديها فائض يعادل 30% من القمح الطري وزيادة على الاحتياجات المحلية من القمح الطري والقمح القاسي يمكن تصديرها في السوق العالمية. هذا من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض في نسبة صافي دعم للقمح من 33% إلى 26%. وإذا تم استبدال صادرات القمح الطري بالقمح القاسي لنفس الكمية المصدرة فهذا من شأنه أن يقلل من نسبة صافي الدعم بحوالي 2% ليصبح 24%. ويعزى هذا الانخفاض إلى الحصول على سعر أعلى عند تصدير القمح القاسي مقارنة بالقمح الطري؛ وقد كان متوسط سعر القمح القاسي في السنوات العشر الماضية 13% أعلى من سعر القمح الطري. السيناريو الأخير يفترض ارتفاع سعر القمح القاسي السوري نظراً للخصائص الفيزيائية الكيميائية المميزة له، وبالتالي يمكن الحصول في السوق العالمية على سعر متعلق بالجودة 30% أعلى من سعر القمح الطري. في هذا السيناريو الثالث، وبالتالي فإن نسبة صافي الدعم تنخفض إلى 20%.

الجدول 6 : تقييم التغييرات في حجم صادرات القمح القاسي بحسب مستوى الدعم

النسبة الصافية للدعم	السيناريوهات
33%	الافتراض الأساسي: لا يوجد تصدير للقمح
26%	السيناريو الأول: تصدير القمح الطري
24%	السيناريو الثاني: تصدير القمح القاسي فقط
20%	السيناريو الثالث: تصدير القمح القاسي فقط من النوعية المتميزة

المصدر : دراسة القدرة التنافسية لسلسلة القيمة للقمح القاسي السوري، المركز الوطني للسياسات الزراعية 2010.

أثر التخصص في تصدير القمح القاسي في سورية على مستوى الدعم ليس كبيراً جداً (يعادل فقط 2 % انخفاض في نسبة الدعم الصافي). وتجدر الإشارة إلى أنه إذا تم حساب العائد من تصدير القمح الطري على أساس سعر الصرف في السوق (وهو 51 ليرة سورية للدولار) بدلا من سعر الصرف الرسمي المطبق على معاملات المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب (وهو 46 ليرة سورية للدولار) فإن التأثير المتمثل في انخفاض الدعم يكون هو نفسه (أي 2 %). كذلك فإن العائد من الاستثمار من تصدير القمح القاسي الذي يحصل على سعر أعلى يتعلق بالجودة في السوق الدولية سيكون صغيراً بدلالة نسبة صافي انخفاض الدعم. في هذه الحالة الأخيرة أيضاً، إذا تم الحساب باستخدام سعر الصرف السائد في السوق بدلا من سعر الصرف الرسمي، فإن نسبة صافي الدعم تعادل 16%. هذا التأثير المحدود للتخصص في تصدير القمح القاسي على خفض نسبة صافي الدعم يثير تساؤلات حول سلامة مثل هذه الاستراتيجية للحد من التكاليف

الوطنية لسياسة الأمن الغذائي. يبقى أيضا أن ينظر إلى أي مدى، سيكون لدى المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب القدرة على تعزيز وتوسيع تصدير القمح القاسي ذو الجودة العالية في مناطق إنتاج القمح، من أجل الوصول إلى القمح القاسي ذو الجودة العالية المطلوب في الأسواق الدولية (خاصة مصانع المعكرونة والبسكويت في أوروبا).

على العكس من ذلك، إذا توقف اعتبار القمح القاسي سلعة إستراتيجية كما هو الحال بالنسبة للقمح الطري، وتم فتح سوقه للقطاع الخاص وللتصدير، وبافتراض أن التسويق في القطاع الخاص سيكون أكثر كفاءة من حيث التكلفة من المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب، فإن متوسط السعر الحالي المحدد للقمح القاسي مقارنة بالقمح الطري في السوق الدولية لن يكون مختلفاً كثيراً عن السعر الذي يمكن أن يدفع للمزارعين. في هذه الحالة قد يكون الحافز أقوى لتحسين نوعية إنتاج القمح القاسي في الحقل للحصول على الحيز الأكثر ربحية في السوق العالمية للقمح القاسي.

4.3 دعم الخدمات الخاصة بالصناعات وأولويات السياسات

إن تنافسية أي سلسلة للقيمة لا تعتمد فقط على كفاءة الفاعلين المباشرين على طول السلسلة لكنها تعتمد أيضاً على فعالية مقدمي الخدمات والمدخلات الذين هم وكلاء غير مباشرين للفاعلين المباشرين على طول السلسلة. في هذا الجزء سوف نعرض كيف للصناعات الداعمة أن تقوم بدورها بطريقة فاعلة ضمن مفهوم بورتير. في الوقت الذي لا تعتبر فيه الدولة أنها تملك نفس الحالة المؤسساتية التي يملكها الوكلاء غير المباشرين، والتي يمكن أن تعتبر إلى مدى معين كـ "وكيل خاص غير مباشر" لكل سلسلة للقيمة، مقدمة ربما ليس خدمات محددة لمراحل السلسلة ولكن من خلال السياسات الحكومية الموضوعية قيد التنفيذ. ومن المهم الإشارة أن الشركات الحكومية يمكن أن تتعامل ضمن هذا الإطار المفاهيمي كوكيل غير مباشر في السلسلة. سوف نعرض أولاً العوائق المحددة والتي هي تقريباً مشتركة لكل سلاسل القيمة التي تم عرضها والتي يمكن أن تعيق كفاءة سلاسل القيمة للمنتجات الزراعية الغذائية السورية. وإن القسم الفرعي الذي يليه سوف يتعرض للحالات التي توضح وبشكل جيد أهمية دعم الخدمات لسلسلة القيمة الخاصة بلحم الفروج والبطاطا والاستنتاج بأثر السياسة الحكومية على التنافسية لسلاسل القيمة المختارة للدراسة.

1.4.3 الخدمات الداعمة الجوهرية لسلاسل القيمة للمنتجات الزراعية الغذائية

يقدم العديد من الوكلاء غير المباشرين المدخلات والخدمات إلى الوكلاء المعتمدين أنهم على علاقة مباشرة بسلاسل القيمة. المنتجات الزراعية بشكلها الخام والمصنع لها شكلين: الشكل الضخم وللبعض الآخر الطازج أو القابل للفساد. وبناء عليه فإن فعالية خدمات النقل يمكن أن تكون المحددة لفعالية أداء سلاسل القيمة الزراعية الغذائية.

في الواقع تستفيد المنتجات الزراعية السورية من شبكة الطرقات الجيدة، وبالتالي النقل لم يتم الإشارة إليه على أنه محدد رئيسي. علاوة على ذلك فبالنسبة للتفاح، والبطاطا ومنتجات لحم الفروج فإن الإنتاج الرئيسي يتم في المناطق المجاورة لأسواق المدن، والذي يعني أن النقل لا يمثل مشكلة رئيسية للوصول للأسواق المحلية الخاصة بالمناطق. حيث أن التموضع الجغرافي في سورية يقدم لوكلاء المنتجات الزراعية الغذائية موقع محابي أو مساعد للوصول للأسواق الإقليمية، بينما الوضع أقل ملائمة بالنسبة لنقل المنتجات الغذائية عن طريق البحر. في حين أن الدراسات المحددة لم تقم بدراسة منهجية لهذا الجانب من تجارة المنتجات الزراعية الغذائية، وإن غياب الحاويات المبردة لشحن لحم الفروج

المبرد تمت الإشارة إليه من قبل المعامل الكبيرة لإنتاج الفروج التي لديها الإمكانيات لتصدير القسم الفائض من اللحوم إلى العراق. ومن أجل تصدير لحم الفروج المبرد على الفنين أن يستوردوا من جنوب أوروبا، الحاويات المبردة والذي يزيد من تكاليف شحن الصادرات. إن العرض الكافي من وسائل النقل، وإمكانية الحصول على خدمات نقل فعالة يمكن أن تقف وراءه مشكلة؛ ففي حالة صادرات التفاح إلى مصر، كمثال، وكما أشار التجار أن هناك تعاون مع المصدرين اللبنانيين للاستفادة من معارفهم المتطورة في مجال خدمات الشحن بين بيروت والإسكندرية.

إن التخزين المبرد يتضمن ضبط العرض الموسمي للمنتجات القابلة للتلف مثل التفاح والبطاطا للمستهلك الدائم والمنتظم. إن توفر الإمكانيات للتخزين المبرد (المملوك أو المستأجر) إما على مستوى المزرعة أو نزولاً في سلسلة القيمة عند محطات التوضيب، لم يتم الإشارة إليه كعائق هامة من قبل الوكلاء الذين تمت مقابلتهم. وأخيراً فإنه قد تم الإشارة من قبل عدة وكلاء إلى نوعية المواد التي تصنع منها صناديق التعبئة كعائق أمام انسجام التعبئة وحاجة المستخدمين النهائيين لضمان الظروف الملائمة للشحن (تقليل الضرر والفاقد الناتجة عن عمليات النقل والتفريغ).

2.4.3 من سلسلة القيمة للمنتجات الزراعية الغذائية إلى عناوين المنتجات الزراعية الغذائية

إلى جانب التدابير الخاصة بالخدمات اللوجستية الأساسية فإن الدراسة ألفت الضوء على الدور الهام الذي يقوم به عرض مدخلات محددة كما في حالة سلسلة القيمة الخاصة بلحم الفروج والبطاطا.

إن عرض الصيصان بعمر يوم (DOC) هو مدخل مهم لمربي الدجاج. وإن أهمية الصيصان بعمر يوم لسلسلة قيمة لحم الفروج ليس فقط نتيجة مشاركته في تكلفة التربية الإجمالية (17%). إن الصيصان بعمر يوم، هم مدخل أساسي للمربين، حيث أن هذا المدخل يشبه التنوع في البذار كما في حالة إنتاج الخضار، إذ يشمل عدد من الميزات التقنية مثل سرعة التخصيب والتسمين؛ هذه الميزات هي العوامل المحددة للفعالية المالية والتقنية لتربية الدجاج. إن التكاثر الحيواني تطور بغرض الوصول إلى أفضل حالة من حيث معدل تحويل العلف إلى لحم باستخدام المعادلات العلفية والخبرات العملية.

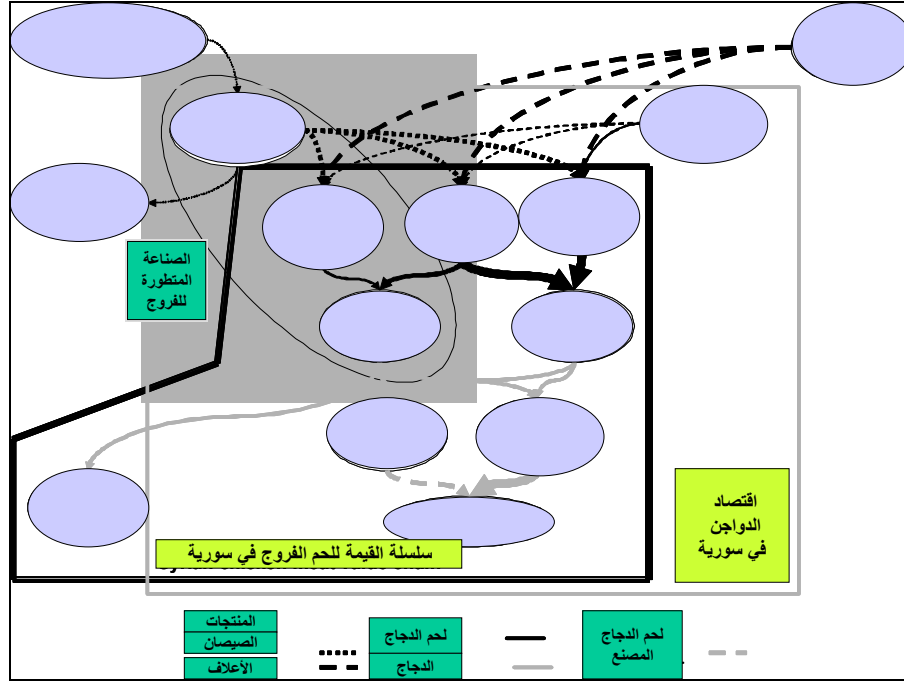
ف عوضاً عن استيراد الصيصان بعمر يوم والمنتجة في الخارج، فإن عرض هذه الصيصان لمربي الفروج في سورية المنفذ من قبل عدة شركات سورية المؤسسة لوحدات إنتاج الصيصان بعمر يوم ضمن إطار الشراكة التقنية والمالية مع الشركات الأساسية المنتجة للدواجن في شمال أمريكا. إن المعلومات التي تم جمعها من قبل المدراء لا تسمح لشرح ما إذا كان هذا النموذج هو استراتيجية تم الوصول إليها من قبل هذه الشركات العالمية للتغلب على القيود التجارية السورية المفروضة على استيراد الصيصان بعمر يوم، وما وراء هذا ليكون لديها نقطة عبور إلى سوق لحم الدجاج السوري. كمثال، مدراء هذه الشركات أشاروا فيما يخص سوريا أنه يمكن تأسيس وحدات إنتاج الصيصان بعمر يوم في المناطق النائية التي تقدم ميزات خاصة بإدارة الصحة الحيوانية؛ هذا يمكن أن يكون معياراً مهماً للقطاع الزراعي الغذائي الذي يشهد انفجاراً متكرراً لأنفلونزا الطيور. إن تطوير إنتاج الصيصان بعمر يوم في سورية هي نقطة عبور لسوق لحم الفروج المحلي، ولكن يمكن أن تكون جزء من استراتيجية للوصول إلى السوق الإقليمية في إطار منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى وبشكل خاص لدول الخليج التي تنمو أسواقها بسرعة (حيث الإنتاج المحلي يشكل أقل من نصف

الاستهلاك المحلي، بينما أغلب الدول الأعضاء الأخرى في منطقة التجارة العربية الحرة هم مكتفون ذاتياً). هذه الاستراتيجيات الإقليمية يمكن تطبيقها إما من خلال إنتاج لحم الفروج في سورية لأجل السوق الإقليمية أو من خلال عرض الصيصان بعمر يوم لمربي الدجاج في الدول العربية الأخرى. من جانب آخر، هذه الاستراتيجية البديلة (تصدير الصيصان بعمر يوم للسوق الإقليمية) يمكن أن يعتبر الخيار الثاني الأفضل حيث أنه فقط مصر هي المستورد المهم في الإقليم للصيصان بعمر يوم حيث أنها استوردت حوالي 850 طن في عام 2009، والتي تشكل 59% من إجمالي واردات الصيصان بعمر يوم في الإقليم. هذا الخيار الثاني، الذي يهدف لعرض الصيصان بعمر يوم في السوق الإقليمية، لا يبدو مناسباً جداً في الوقت الذي تشكل فيه واردات الشرق الأوسط من الصيصان بعمر سنة فقط 3% من التجارة العالمية للصيصان بعمر يوم.

وبناء عليه، فإن إقامة وحدات إنتاج محلية للصيصان بعمر يوم هو مكون محتمل لاستراتيجية أشمل تهدف لتطوير وتوحيد الأنظمة الإنتاجية لصناعة لحم الفروج في سورية والتي يمكن بالأحرى تعريفها كعقود أكثر من كونها سلسلة قيمة من حيث الترابط المنطقي للنظام والذي لا يعتمد فقط على العلاقة العمودية بين الوكلاء الاقتصاديون المباشرون ولكن أيضاً على التنسيق والترابط الأفقي بين الوكلاء الاقتصاديون المباشرون والصناعات الداعمة ذات العلاقة بهم. في آخر الأمر، فإن الموجهين لسلسلة القيمة ليسوا مربي الدواجن، ولا المسالخ ولكن في الواقع المنتجون للصيصان بعمر يوم الذين يحددون إلى مدى بعيد ممارسات مربي الدواجن، وبناء على ذلك يحددون الكفاءة الإجمالية للنظام.

ولكن إن توفر مثل هذا العقود يطرح سؤالاً محدداً له علاقة بالشكل القطاعي الفرعي المنقسم إلى مسالخ يدوية (MASH) و مسالخ آلية (MESH) و مواصفات تفضيلات المستهلك السوري للحوم الدجاج. في الواقع، إن وحدات إنتاج الصيصان بعمر يوم لهذه الشركات المنتجة تعرض منتجاتها على القطاعين الفرعيين، الأول الموجه من قبل شركات الدواجن، كمثال: المسالخ الآلية، والمسالخ اليدوية التي لديها الحصة الأكبر في سوق الدواجن. من غير ريب فإن هذا الوضع مربك، حيث أن شركات الدواجن في النظام لديها اهتمامات متعارضة. من جهة أولى هي تستفيد من الطلب الحادث نتيجة كون مربي الدواجن يسلمون إنتاجهم إلى المذابح اليدوية، ولكن من جهة أخرى فإن طاقات المسالخ الخاصة بها لا تعمل وفق طاقتها المثلى وذلك لأنها لا تملك الإمكانية لمنافسة المسالخ اليدوية. الطريقة الوحيدة للخروج من هذا التناقض يمكن أن يكون بتوسيع الطلب على نتاج المسالخ الآلية من خلال السماح لهم بتصدير إنتاج لحم الفروج إلى السوق الإقليمية؛ والذي يمكن أن يكون قابلاً للتحقيق إذا تمكنت المسالخ الآلية من بناء ميزة تنافسية في السوق الإقليمية. حصة أخرى يمكن الوصول إليها عليها إذا تم التأكيد بشكل أساسي على المعايير الصحية في السوق السورية على حساب المسالخ اليدوية؛ هذه القضية حساسة بسبب العمالة المستخدمة في وحدات السخ اليدوية.

الشكل 16: عناقيد لحم الدجاج السورية



المصدر: دراسة تنافسية سلسلة القيمة لحم الفروج السوري. مركز السياسات الزراعية 2010.

إن سلسلة القيمة لمحصول البطاطا تقدم توضيحات أخرى لأهمية دعم الصناعات لتحقيق تنافسية النظام الإنتاجي. ففي حالة البطاطا، البذار هي المُدخل الحرج. إن نوعية البطاطا التي تزرع من قبل الفلاحين لا تؤثر فقط على الفعالية الاقتصادية والتقنية لإنتاج البطاطا (الغلة، المقاومة للحشرات، ...) بل أيضاً على صلاحيتها للبيع في السوق كصنف معين سوف يكون له خواص طهي محددة. فيما يخص الدخول إلى السوق على المستوى الإقليمي، المصدرون يحددون أن صنف معين يمكن أن يكون مفضلاً في بلد معين. وعليه فإن حصة تكلفة البذار تتراوح بين 22% إلى 45% من إجمالي التكلفة.

قبل عام 2010، لم يكن مسموحاً للشركات الخاصة أن تستورد بذار البطاطا، حيث كانت المؤسسة العامة لإكثار البذار، مؤسسة حكومية، هي التي تؤمن بذار البطاطا للسوق السورية. هذه المؤسسة العارضة للبذار لها أثرين متعاكسين على سلسلة القيمة العائدة للبطاطا من حيث الكمية ومن حيث النوعية. الأثر الأول، أن العرض المحلي من بذار البطاطا لم يكن كافياً من حيث الحجم بحيث أن المنتجين للبطاطا عليهم الحصول على البذار من الدول المجاورة بدون تحقيق الشروط الصحية الخاصة باستيراد البذار الخاصة بالزراعة. الثر الثاني، أن الأصناف المعروضة من البذار من قبل المؤسسة العامة لإكثار البذار تم اختيارها في المقام الأول لتحقيق الكفاءة الزراعية الخاصة بها (الغلة، المقاومة للحشرات ...) والتي ليست بالضرورة تنسجم مع احتياجات المستهلكين والمستخدمين النهائيين. وبناء على آخر المعلومات التي تم جمعها خلال إعداد الدراسة، أنه تم تحرير استيراد بذار البطاطا من قبل القطاع الخاص (2010).

3.4.3 البيئة المناسبة للسياسات

إن السياسات الحكومية تختلف من حيث طبيعتها فيما يخص عرض الخدمات والمدخلات، سواء كانت بسيطة أو معقدة، للوكلاء المباشرين في سلسلة القيمة، وعند نطاق معين يتم معالجتها بشكل متشابه. من الناحية العملية المنطق هو أن يتم تحيد إلى أي مدى سياسة معينة أو قانون معين له أثر إيجابي أو أثر معاكس سلبي على التنافسية لسلاسل القيمة المختارة. إن أثر أدوات السياسة والممارسات الحكومية على تنافسية سلاسل القيمة يمكن جمعها ضمن بنود أساسية.

المجموعة الأولى هي للقضايا التي تتناول السياسات التي لها تأثير مباشر على الربحية في سلسلة القيمة من خلال آلية الدعم و الضريبة. هذه هي قضية خاصة بسلسلة القيمة للقمح القاسي والذي هو محصول استراتيجي. من وجهة نظر التنافسية، فإن تطبيق الأسعار الرسمية يمكن ألا يقدم الحافز الصحيح للوكلاء في القطاع الخاص (بشكل رئيسي الفلاحين) المساهمون في سلسلة القيمة هذه، حيث أن آلية السعر الثابت لا تهدف لتثمر نوعية وفعالية ولكن على العكس تحقق أهدافاً أخرى مثل دعم منتجي القمح وتأمين العرض المستقر للقمح. هذه القضايا تم تناولها في القسم السابق الخاص بالربحية. ويجب ملاحظة أنه بالرغم أن السعر الرسمي للقمح القاسي كان أعلى قليلاً في عام 2007 من سعر القمح الطري.

إن المستوى العالي من عدم اليقين الذي تميز به هذا السوق المترافق مع موجة الاندفاع للسعر العالمي للقمح والجفاف الذي حدث عام 2008 ليس ملائماً لأي تغييرات متطرفة لآليات السعر الحالي.

إن قوى السوق والمنافسة بين العارضين والمشتريين عند كل مرحلة من سلسلة القيمة هي الآلية المسيطرة لتحديد السعر لسلاسل القيمة الأخرى. ففي حالة سلاسل القيمة الخاصة لحوم الفروج يبقى التدخل الحكومي مهماً، حيث مازال هناك سعر تأشيري صادر عن وزارة الاقتصاد والتجارة بالتشاور مع وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي ولجنة الدواجن المركزية المشكلة من قبل المتعاملين أصحاب العلاقة المختارين من قبل اتحاد الغرف الزراعية. هذا السعر هو فقط تأشيري وليس ملزماً بل يستخدم كسقف سعري للتجار الذين يشترون الدجاج من الفلاحين.

لا يوجد دعم محدد موزع على الفاعلين على طول السلسلة للمنتجات المختارة تهدف على وجه الخصوص لدعم إمكانياتها للمنافسة مع المنافسين الخارجيين في السوق المحلية أو السوق الإقليمية. وقد أشار بعض تجار التفاح أن العارضين للتفاح من الدول المجاورة المنافسين في السوق الإقليمية يستفيدون من هذا النوع من الدعم.

أدوات السياسة التجارية مثل القيود على التصدير والتعرفة تشكل النموذج الثاني من الآليات الحكومية الموجهة التي تصور البيئة التنافسية لسلاسل القيمة المختارة. وكما أشرنا سابقاً، صادرات القمح هي تحت إدارة المؤسسة العامة لتجارة وتصنيع الحبوب بينما استيراد لحم الدجاج مقيد وتصدير لحم الدجاج خاضع للموافقة الحكومية. بينما لا يوجد أي تدخل تجاري محدد لصادرات التفاح، أما صادرات العدس والبطاطا فهي خاضعة لتقييد ومنع مؤقت وذلك لمعالجة أثر نقص الإنتاج على مستويات السعر في السوق المحلية. القيود التجارية تحقق هدفين أساسيين: ففي حالة القمح القاسي والفروج يمكن اعتبارها كأداة لتحقيق الأمن الغذائي على المدى الطويل، وذلك لأن هذين المنتجين لهما موقع مهم في الوجبة الرئيسية للمواطن السوري؛ فيما يخص البطاطا والعدس فإنه ينظر إلى القيود التجارية على أنها آلية مؤقتة

للتعامل مع تذبذب العرض. بالرغم من أن القيود التجارية يمكن أن تكون عنصر أساسي في استراتيجية حكومية أوسع تهدف لتعزيز تنافسية سلسلة القيمة، ولكنها لم تظهر بهذه الصياغة على طول الحالات الخمس التي تمت مراجعتها. وفي المقابل، التغيرات السريعة في وضع التجارة مع سلسلة القيود والانفتاح الذي حدث لبعضها كان له آثار غير مرغوبة على قدرة الوكلاء على طول السلسلة لتعزيز تنافسياتهم

عدم اليقين والوضوح في القواعد التجارية تمنع المصدرين السوريين من تعزيز ترابطهم مع شركائهم التجاريين في الدول الأخرى. وكنيجة لذلك يُضعف الآثار الإيجابية المحتملة التي يمكن أن تمتلكها التجارة الإقليمية في التأثير على بناء قدرات الفاعلين في سلسلة القيمة الساعية للتنافس على المستوى العالمي.

المجال الثالث الذي يمكن فيه للإجراءات الحكومية أن يكون لها أثر على تنافسية سلاسل القيمة عائدة لتطور التكنولوجيا في أعلى السلسلة وإلى فرض وتطبيق المقاييس الخاصة بالصحة والنوعية في نهاية سلاسل القيمة. وكما هو معروف فإنه في الدول ذات الاقتصاد المخطط، مازالت المؤسسات الحكومية هي العارض الرئيسي للتكنولوجيا والأفكار المتطورة لقطاعات الزراعة الغذائية. حيث أن أفضليات البحث يمكن أن لا تحدد بالإشارة إلى قضايا التنافسية كما تمت الإشارة إليه في حالة بذار البطاطا حيث أن التركيز كان على احتمالات الغلة أكثر من إمكانياتها للتسويق و إمكانياتها لتحقيق احتياجات المستهلك؛ الكفاءة التقنية هي المحدد للتنافسية، ولكن ليس هذا فقط.

وفي نهاية أخرى لسلسلة القيمة، التدخلات الحكومية تصوغ شكل السوق من خلال تشريع القوانين الخاصة بمقاييس الصحة والنوعية. إن مقاييس النوعية والصحة تم إحداثها قانونياً من أجل معظم المدخلات المستخدمة والمخرجات المنتجة من خلال سلاسل القيمة المختارة، والتي استمدت من المقاييس العالمية. ولكن يوجد هنا أيضاً تفاوت بين "النظرية" و"التطبيق"، هناك فجوة بين المعلن من القانون وبين ماوضع قيد التنفيذ. إن سلاسل القيمة الخاصة بلحم الفروج تقدم توضيحاً مثالياً لهذا التباين، حيث أن الفروج المنتج من قبل المسالخ اليدوية لا يحقق الاحتياجات الصحية النوعية كما هو مُعرّف بالقانون. ولكن وبما يشبه المظاهر المختلفة للتنافسية، في آخر الأمر المستخدم النهائي هو الذي يقدم الحافز الأكثر قوة في تحديد ماهي النوعية المقبولة وماهي غير المقبولة. ولهذا السبب وإلى أبعد من قضية الصحة، التي بحد ذاتها تبرر التدخل الحكومي، وإن الاهتمام غير الكافي المعطى لقضايا النوعية من قبل الفاعلين على طول السلسلة هو دلالة على غياب الحوافز التسويقية في هذا المجال. وإن السوقين المحلية والإقليمية لم يتم تمايزهما بالشكل الكافي فيما يخص النوعية لتكونا أرضية "الخبرة المكتسبة" لقطاع الزراعة الغذائية في سورية فيما يخص إدارة النوعية. وهذا ينحو ليصبح مجالاً استراتيجياً لبناء القدرات (نوعية عالية تستخدم كدليل، ممارسات متميزة....) في السنوات القليلة القادمة لتقوية التنافسية السورية للصناعات الزراعية الغذائية والتي يمكن لها أن تنافس أكثر فأكثر مع العارضين في السوق الإقليمية من خارج الإقليم وحتى في السوق المحلية.

4. وجهات نظر حول السياسات الحكومية والبحث العلمي

التنافسية تتحدد من خلال عملية معقدة وديناميكية ولا يمكن اختزالها بمؤشر وحيد جامد وهو الربحية. التغيرات في الطلب أو وضع العوامل يمكن أن تهدد وبسرعة إمكانية سلسلة القيمة التي ولدت أرباح وفيرة سابقاً. لذلك سوف يكون مضللاً أن تصاغ أي سياسة تعتمد دعم التنافسية مع هذه التوجهات. في الجزء الأول من هذا القسم الخاص بالاستنتاجات سوف نلخص الدروس الرئيسية المستقاة من هذا التحليل للتنافسية. وبالاعتماد على هذه النتائج سوف يتم في الجزء التالي اقتراح الأعمال التي يمكن تبنيها من قبل الحكومة لتوجيه ودعم تقوية سلاسل القيمة الغذائية السورية. الجزء الأخير من قسم الاستنتاجات سوف يقترح عنواناً يحتاج لاهتمام أكثر فيما يخص تحليل التنافسية لتحسين كيفية عملية اتخاذ القرار.

1.4 الدروس المستقاة من دراسات الحالة

من أجل طريقة متسلسلة ومتناغمة للصياغة، ومن أجل استنتاج مقترحات القوة- الضعف و الفرص والمهددات تم اختيار تحليل سوت (SWOT) لكل سلسلة قيمة مختارة. إن المصفوفة المجمعلة لتحليل السوت لكل سلسلة قيمة يمكن أن تكون بلامعنى حيث أن الترابط في كل جدول خاص في إطار كل محصول. وضمن هذا السياق من التسلسل فالشكل العملي أن نعرض الاستنتاجات الرئيسية لكل دراسة في جدول واحد ضمن مجموعات أساسية تحدد التنافسية.

فيما يخص الإطار المنهجي، حالة الطلب تلعب دوراً حاسماً في بناء التنافسية. وبالنظر للمنتجات الخمس، من المهم أن نكرر القول بأن السوق المحلية السورية لا تقدم "الأرضية التعليمية" الكافية للفاعلين في سلسلة القيمة لتحسين تنافسياتهم من خلال تبني ممارسات أكثر فعالية. هذا ناتج عن قوة وفعالية السوق و احتياجات المستهلك. كمثال: في حالة التفاح والقمح القاسي فإن معدل استهلاك الفرد انخفض، بينما بالنسبة لمستهلكي لحم الفروج المحدودة إمكانياتهم لم يتم تحفيزهم ليدفعوا أكثر من أجل النوعية حيث لم يتم أي تحسين بالنسبة للنظام الفرعي (المسالخ اليدوية).

بناء عليه، التعرض للمنافسة الدولية له قاعدة حرجة لتقديم الحافز المطلوب من قبل المتعاملين المختلفين. فإذا لم تكن السوق المحلية "الأرضية التعليمية" لبناء التنافسية لسلاسل القيمة المختارة، فالى إي مدى يمكن للسوق الإقليمية أن تلعب هذا الدور؟ إن سلاسل القيمة للمنتجات الزراعية الغذائية السورية تستفيد من المواقع الملائمة ضمن الدول الأعضاء في منطقة التجارة الحرة العربية لأسباب بيئية وجغرافية؛ وفي نفس الوقت هي مستورد من الدول خارج منطقة التجارة الحرة العربية وهي منتجة للمواد الزراعية الخام و بشكل رئيسي مصدرة للمنتجات الزراعية الغذائية الخام والمصنعة لشركائها التجاريين في دول منطقة التجارة العربية. هذا الوضع يعكس الميزة النسبية الخاصة بسوريا فيما يخص الإنتاج الزراعي (مناطق جبلية ومساحات بعلى خاصة بموقعها المتوسطي وإمكانيتها الفضل في الحصول على الماء نسبياً مقارنة بدول المتوسط الأخرى) والتطور النشط والفعال لصناعاتها الغذائية منذ بداية التسعينات. ومن ناحية أخرى فإن حالات الطلب تصبح متطلبة بشكل متزايد في دول منطقة التجارة العربية وتفضيلات المستهلكين تركز

أكثر فأكثر على صفات وخصائص الغذاء (التغليف، التناغم من حيث النوعية، انتظام العرض) في الوقت الذي لم يبدو للعيان أن سلسلة القيمة السورية للمنتجات الغذائية حققت فيه خطوة خاصة. إن سلسلة القيمة للتفاح هي توضيح نموذجي لهذا النمط حيث أن المصدرين السوريين ركزوا بشكل كبير على القطاع المتوسط من السوق تاركين القطاع المتطور للمنافسين لها من خارج دول منطقة التجارة الحرة العربية.

فيما يخص حصة سورية في السوق الخارجية، فإن لها حصة ذو دلالة فيما يخص العدس والقمح القاسي. ولكن هذا الموقع ربما يعكس فقط ميزة تنافسية ديناميكية لسلسلة القيمة في حالة العدس حيث أن الفاعلين فيها استثمروا في التكنولوجيا المتقدمة التي مكنتهم من المنافسة على المستوى العالمي، بينما صادرات القمح القاسي ظلت بشكل أساسي كحسيلة لاستراتيجية الأمن الغذائي.

فيما يخص بنية سلاسل القيمة، فإن مستوى المنافسة المسيطر ضمن السوق المحلية متباين عبر سلاسل القيمة المختارة. العائق الذي واجهته سلسلة القيمة الخاصة بلحم الفروج ينقسم إلى قسمين فرعيين تمت الإشارة إليهما سابقاً، بينما في حالة سلسلة القيمة للقمح القاسي هي محددة. ولكن المنافسة السائدة في الأسواق المحلية للتفاح والبطاطا والعدس لا تكفل لهؤلاء الفاعلين (الوكلاء)، أو لهذه الأنظمة لتستطيع أن تنافس بحرفية على المستوى الإقليمي ولا على المستوى العالمي الأوسع. المنافسة تعتبر كمكون أساسي لدعم فاعلي السلسلة ليتبنوا ويتعلموا ويستنبطوا بما يمكنهم من الاستجابة الأفضل لاحتياجات المستهلكين، أو يعززوا موقعهم في جزء من السوق. من الممكن أن لا يكون هذا الوضع كافياً، وخاصة في السوق الإقليمية والعالمية، حيث أن المصدرين السوريين عليهم أن يتنافسوا مع شركات من خارج الإقليم لديها حجم كبير، وخبرات ومهارات واسعة في المنافسة الدولية أكثر مما تملكه سورية. بكلمات أخرى، إن قاعدة التنافسية في السوق المحلية حيث تتم وظائف التسويق والتصنيع بشكل روتيني سوف لن تكون نفسها على المستوى الإقليمي.

قبل كل شيء، إن الحجم المحدود لشركات التصدير في سورية تعيق إمكاناتها للتأثير في أوضاع السوق الإقليمية التصديرية المستهدفة من قبلها، حيث المنافسة تكون أكثر حدة وحيث لا يكون لهذه الشركات نفس القوة التي لها في السوق المحلية. هذه المجموعة ليست وحدها العائق الأساسي أمام المصدرين السوريين **في حالة كون** السوق المحلية هي القناة الرئيسية لسلسلة القيمة و القناة الثانوية التي تستهدف السوق الإقليمية هي قناة محدودة وهامشية. وفي ظل ازدياد أهمية السوق الدولية، والتفاح كمثال، من الممكن أن يكون التوسع في السوق، أو على الأقل الاحتفاظ بالحصة الحالية فيه أكثر صعوبة، بدون تحسين موقعهم في هذه الأسواق الإقليمية. تحسين موقعهم في هذه السواق يحتاج بدايات نوعية خاصة قادرة على تذليل المصاعب من حيث الدراسة المنطقية لها، إدارة النوعية وهكذا دواليك والذي عادة يكون مرتبطاً باقتصاديات السعة (الوفرة). ونظراً للحجم المحدود للأسواق السورية المحلية والتي لا تقدم البيئة الممكنة لدعم نمو هذه الشركات التجارية، الخيارات الأخرى للحصول على وضع أفضل في السوق الإقليمية يمكن أن يكون من خلال تعاون أفضل بين المصدرين.

إن ما يدعى التعاون الأفقي بين المتعاملين الذين يؤدون نفس الوظيفة على نفس المستوى في سلسلة القيمة ضعيف في الإطار السوري. وهذا يلاحظ على المستوى التسويقي ولكن أيضاً على المستوى الإنتاجي. عدد قليل من التنظيمات المتخصصة تم لحظها، والموجودة حالياً مثل غرفة الزراعة وغرفة التجارة، ولكن دورها يبدو على أنه شكلي أكثر منه

عملي أو وظيفي. إن غياب الفعل الجماعي على مختلف المستويات لسلاسل القيمة المختارة كان واضحاً من خلال اللقاء للفاعلين في السلسلة والذي تم تنظيمه لمناقشة مخرجات الدراسات المشار إليها: أغلب المشاركين كانوا يؤكدون على مصلحتهم الخاصة بدلاً عن أن يكونوا ممثلين عن الفئة التي يمثلونها. بالرغم من وجود بعض أشكال التعاون بين الفلاحين لإنجاز بعض المهام وأحياناً بين التجار أو المصنعين، فإن هذا التعاون ليس مرتباً ولا منتظماً و على الأرجح يعتمد في المقام الأول على العلاقات الفردية والاجتماعية (الأسرة، النظام الاجتماعي). إن تنمية مفهوم co-opetition، وكما هي معرفة في علوم إدارة الأعمال (Brandenburger A., Nalebuff B, 1996)، هي من غير ريب تحدي أساسي لتحسين تنافسية سلسلة القيمة السورية. إن ال Co-opetition هي حالة يكون فيها الوكلاء أو الفاعلين في نظام إنتاجي يتشاركون معاً الأصول الأساسية وغير الأساسية بينما من جهة يظنون منافسين من حيث منشأ أصولهم أو في بيع مخرجاتهم، ومن جهة أخرى المصدرون السوريون يمكن أن يتشاركوا إما في تجهيزات التغليف المتطورة، أو في وسائل النقل (الحاويات المبردة). حيث أن كل وحدة لا تستطيع أن تتحمل أن تشتري وتُشغل بكفاءة بشكل فردي؛ أيضاً يمكن للوكلاء أن يستثمروا بشكل مشترك بالأصول غير الأساسية مثل العلامة التجارية، ضبط النوعية والتدريب، والتدريب على التكنولوجيا الحديثة المسيطرة.

إن التعاون على أساس ليس له علاقة بالسوق يمكن أيضاً أن يمتد إلى تعاون عمودي بين الوكلاء الفاعلين على طول سلسلة القيمة. وحيث أن علاقات العارضين والمشتريين تبقى المسيطرة من خلال التبادل التجاري (الاتفاق التعاقدى أو رقعة سوقية للتبادل) ولكن حتى الآن يبقى التعاون في إدارة النوعية محدوداً على طول السلسلة التسويقية، والتي سوف تسمح بتعزيز الميزة التنافسية لسلسلة القيمة السورية للمنتجات الزراعية الغذائية.

القضايا الخاصة بعوامل الإنتاج تم تناولها بشكل رئيسي فيما يخص التنافسية المالية لمدى توافق عوامل الإنتاج مع التكنولوجيا الخاصة بها عند كل مرحلة من سلاسل القيمة. إن تقديرات الربحية المالية يوضح أنه في ظل الوضع الحالي لتكاليف الإنتاج، فإن تجارة وتصنيع التفاح، والبطاطا، والعنيس يعتبر مربحاً بينما بنيت التكلفة والربحية لصناعة لحم الفروج على العكس ضعيفة.

وحيث أن تقييم بنى تكاليف سلسلة القيمة تسمح بتحديد المدخلات الحاسمة و قدرة كامل النظام ليكون مربحاً وبالتالي اقتصادياً قابلاً للتطبيق ضمن الوضع الحالي للسوق، وهذه الدلالات مناسبة فقط في المدى القصير.

إن الاندفاع المفرط للأسعار العالمية للمنتجات الزراعية والذي حدث عام 2008 ينبه بشكل واضح أن ظروف السوق يمكن أن تكون بالأحرى متقلبة وغير أكيدة. ولكن عدم استقرار السوق العالمية يمكن أن يؤثر بشكل متساوي. وإلى حد كبير شركات الأغذية الزراعية السورية ومنافسيها الخارجيين. إضافة لذلك، فإن الربحية التقنية (الغلة على مستوى المزرعة، معدل الاسترداد عند مستوى التصنيع، تقليل الفاقد للحد الأدنى) هي محدد حاسم للتنافسية على المدى القصير، المظاهر الأخرى لحالة العوامل يمكن أن يكون لها أثر إيجابي على تنافسية سلسلة القيمة على المدى الطويل.

الصفات المميزة للنوعية للمنتجات الزراعية الغذائية وليست مصنعة بشكل عميق (كالخضار، والفواكه، ..) والتي تتحدد بشكل كبير من خلال الظروف المناخية التي يتم زراعتها ضمنها و وفق الخواص الطبيعية للمنتج المزروع.

وعلى طول مدى هذه المناحي، المساحات المنتجة للتفاح، تقع في المناطق المرتفعة و أصناف القمح القاسي وظروف النمو يمكن أن تشكل ميزة تنافسية لقطاع العمل السوري الخاص بالمنتجات الزراعية الغذائية. ولكن هذه العوامل في الوقت الحاضر هي فقط موجودة كاستراتيجيات حالية وكأوليات للفاعلين في سلسلة القيمة ولكنها لا تسمح بتحقيق الميزة التنافسية نحو ربح حقيقي إما في مجال الحصة في السوق أو الربحية. إن نقاط الضعف في مجال دعم الصناعات يمكن أن يشكل عائق رئيسي أما تعزيز تنافسية سلاسل القيمة المختارة. وفي ظل بيئة العمل الحالية فهي لا تمثل عائق، ولكن خدمات النقل، مراقبة و ضبط النوعية، الخدمات الموصفة بشهادات، صناعات التغليف هي مجالات يمكن أن يتم تعزيزها وذلك ليسمح للمصدرين السوريين أن يكون لديهم الإمكانية لاستهداف فرص سوقية جديدة وليتمكنوا من المنافسة مع المنافسين الأجانب الذين يستفيدون من صناعات مدعمة وأكثر فعالية.

إن بيئة السياسات تلعب أيضاً دوراً حاسماً في بناء تنافسية سلسلة القيمة للمنتجات الغذائية. إن الاستنتاجات الرئيسية المنبثقة عن الدراسات فيما يخص صياغة السياسة سوف يتم مناقشته في القسم التالي. ومن الضروري التأكيد أنه مازال من الصعب أن يتم تطبيق مقياسي الصحة والنوعية بسهولة من قبل الفاعلين في سلسلة القيمة. واحد من القيود الرئيسية المستنتجة من بيئة السياسات هو عدم استقرار الإجراءات التجارية. وكنتيجة لذلك فإن إمكانية المصدرين لتعزيز ارتباط عملهم مع شركائهم التجاريين يتعرض للخطر نتيجة التغيرات غير المتوقعة في الإجراءات التجارية مثل المنع المؤقت أو الكامل على بعض الصادرات.

جدول رقم 7: محددات التنافسية للمنتجات المختارة

محددات التنافسية	التفاح	البطاطا	العدس	لحم الفروج	القمح القاسي
حالات الطلب					
السوق المحلية	انخفاض معدل الاستهلاك للفرد	استقرار معدل الاستهلاك للفرد	انخفاض معدل الاستهلاك للفرد	زيادة معدل الاستهلاك للفرد	انخفاض معدل الاستهلاك للفرد
السوق الخارجية	زيادة المنافسة في السوق الإقليمية	زيادة المنافسة	لاعب رئيسي في الإقليم	انفتاح محدود في السوق الإقليمية	لاعب رئيسي في السوق العالمية
بنية القطاع وتنافسيته					
	تعاون محدود للفاعلين من القطاع الخاص	تعاون محدود للفاعلين من القطاع الخاص	تعاون محدود للفاعلين من القطاع الخاص	بنية مزدوجة	تنافسية محدودة وتحكم حكومي
	سيطرة التنافسية	سيطرة التنافسية	سيطرة التنافسية		
حالة عوامل الإنتاج					
	ظروف مناخية زراعية مناسبة		إلى حد ما	تكلفة الأعلاف	خلط في الأصناف
	مربح	مربح	مربح	ربحية منخفضة	
الصناعات الداعمة وبيئة السياسات					
		نمو قطاع البذار		تكلفة الأعلاف- معمل للصيصان بعمر يوم	

سياسة تجارية غير مستقرة

تم التأكيد في القسم الذي تناول المنهجية التمهيدية أن تعريف المؤشر والشامل وغير القابل للمناقشة الخاص بالتنافسية على أنه برنامج بحث صعب وغير منتهي بعد. في الوقت الذي يبدو فيه أنه من غير الممكن حساب مثل هذا المؤشر، فإنه مازال من الممكن أن يتم ترتيب سلاسل عرض المنتجات الخمس المختارة حسب إمكانيتها في التنافس مع

العارضين الخارجيين لنفس المنتجات إما في السوق المحلية السورية أو في السوق العالمية. هذا الترتيب يعتمد على التقييم الذي يجمع بين حالة كل سلسلة قيمة مع اعتبار العوامل المحددة للتنافسية كما وردت في ماسة بورتر (Porter's diamond).

أولاً، يمكن التمييز بين سلاسل القيمة التي لديها سابقاً إمكانية مثبتة أنها تصدر وبين السلسلة التي لم تثبت إمكاناتها في الحصول على حصص في الأسواق الخارجية. في موازاة الشكل الأول، سلسلة القيمة للحم الفروج يمكن أن تكون أقل تنافسية من السلاسل الأربعة الأخرى. ثانياً، مستوى الترتيب يمكن أخذه بالاعتبار بالاعتماد على موقع الصادرات السورية في التجارة الدولية. بالاعتماد على هذا الأساس، العدس والقمح القاسي يمكن أن يملكا ميزة نسبية أعلى من التفاح والبطاطا، حتى ولو أن صادرات القمح القاسي لا يتم توجيهها وفق أهداف تجارية بالدرجة الأولى. وعلى منحنى هذا التصنيف العدس والقمح القاسي يمكن أن يملكا ميزة نسبية أعلى من التفاح والبطاطا، بينما إنتاج لحم الدجاج سوف يكون أقل سلاسل القيمة تنافسية. ثالثاً، فيما يخص الربحية، فإن ربح التفاح والعدس يحقق العائدية الأعلى، يأتي بعدها سلسلة القيمة الخاصة بالبطاطا ولحم الفروج؛ حالة القمح القاسي هي خاصة حيث أن سعرها يتم ضبطه من خلال السلطات الحكومية.

إن هذه التصنيفات الأولى المعتمدة على المعلومات الكمية التي تم لحظها لتحديد الطبيعة الديناميكية للتنافسية، يجب أن يتم تكيفها حسب التحديات التي تواجهها كل سلسلة قيمة لتقوية إضافية أو للمحافظة على التنافسية. فيما يخص المستقبل الممكن، سلسلة القيمة للقمح القاسي تستطيع أن تمضي من خلال تعديلات هامة وتغيرات مؤسسية لتستثمر وتوحد إمكاناتها الكامنة تماماً فيما يخص التنافسية، وإن المستوى الحالي للصادرات تم تحديده بشكل رئيسي بالاعتماد على مستوى التخزين وهدف تحقيق الأمن الغذائي. إن تعزيز تنافسية سلسلة القيمة للعدس، والتفاح والبطاطا من الممكن أن يكون أسهل وعملي أكثر من سلسلة القيمة للقمح القاسي. أيضاً من الممكن أن يكون أكثر فاعلية تسوية المصالح المتعارضة بين المسالخ اليدوية والآلية في النظام الفرعي والتي تعيق الكفاءة، المعايير النوعية والصحية وأهداف توليد فرص العمل.

وبشكل مختصر، ومن حيث الترتيب أو بشكل نسبي فإن سلسلة القيمة الأكثر تنافسية يمكن أن تكون للعدس وبعدها التفاح ومن ثم البطاطا، بينما الأقل تنافسية يوف يكون لحم الفروج؛ وبالنسبة لموقع القمح القاسي فهو الأكثر صعوبة لتحديد مواصفاته الخاصة المعطاة.

2.4 صياغة وتمكين السياسات الحكومية من التنفيذ

شهد القطاع الزراعي السوري تغييرات مهمة خلال العقود الأخيرة نتيجة تبني الإصلاحات الهيكلية للاقتصاد التي بدأت في التسعينات. وكان يُفترض أن تحرير التجارة سيخلق الحوافز التي تساعد على تطوير الإنتاج ليكون قادراً على المنافسة. إلا أن هذه الإصلاحات الهيكلية والتي أدت إلى فتح الأسواق وتفعيل آليات السوق خلقت تحديات جديدة للمنتجين وللشركات التجارية.

ولكن تغيير نمط التخطيط نحو اقتصاد السوق لا يعني أن النشاط الحكومي لم يعد ضرورياً وليس له مسوغ في سياق الاقتصاد المفتوح بل المسألة تتعلق بتعديل مهام سياسات القطاع العام. بصرف النظر عن مسألة تعارض أدوات السياسة المتبعة المتعلقة بالدعم والتعريفات الجمركية مع بنود الاتفاقات التجارية الكلاسيكية فإنه لم يثبت كونها فعالة لتعزيز النظم الإنتاجية ما لم يتم استكمالها بإجراءات حكومية أخرى. في الحالة السورية، فإن محدودية حجم السوق المحلية يخفض كفاءة هذا النوع من السياسة "الكلاسيكية" التي تستهدف الحد من المنافسة داخل السوق المحلية. سياسة الدعم المباشر أو الدعم غير المباشر عبر التدخل في تثبيت الأسعار لن تكون مستدامة على المدى الطويل نظراً لتأثيراتها على ميزان المالية الحكومية. يجب أن يقتصر تطبيق أدوات السياسة الحكومية "الكلاسيكية" على السلع الاستراتيجية، بينما الاستثمار الحكومي ودعم المنتجات الزراعية وغيرها من المواد الغذائية الأخرى يمكن أن يكون مبرراً فقط كتدبير انتقالي من شأنه أن يساعد سلسلة القيمة لقطاع أو لسلعة معينة على بناء قدرتها التنافسية. وبالتالي سواء كانت السلعة محمية أم لا فإن الإجراء الحكومي يجب أن يكون من أجل تحسين القدرة التنافسية لسلسلة القيمة لهذه السلعة بصرف النظر عن التعريفات الجمركية والدعم.

من الناحية العملية فإن تطبيق منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى بالتأكيد زاد فرص دخول السلع السورية والسلع الزراعية بشكل خاص إلى أسواق الدول الأعضاء. ولكنه أيضاً زاد مستوى المنافسة الذي تتعرض له هذه السلع في تلك الأسواق بالنظر إلى أن عدداً من هذه الأسواق كان يتم تزويده بالسلع من البلدان غير الإقليمية كأوروبا وأمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية أو آسيا.

ويمكن للسياسة الحكومية السورية المساهمة في تعزيز القدرة التنافسية للقطاع الزراعي من خلال طرق مختلفة. لذلك ينبغي صياغة السياسة الحكومية التي من شأنها أن تسهم في تحسين القدرة التنافسية لسلاسل القيمة للسلع الزراعية السورية وأن يكون لها رؤية بعيدة المدى. ويجب أن تحظى التغييرات في سلوك رجال الأعمال والمنظمات، ومتطلبات تحسين التكنولوجيا بتوجه واضح ومستدام لملاءمة بيئة السياسات والأوليات لها.

وهناك مطلب أساسي يتمثل في تخفيف حالة عدم اليقين التي تحيط بالمتعاملين ضمن سلاسل القيمة، والتي ترجع أساساً إلى تقلبات الأسواق الزراعية وبسبب المخاطر المناخية التي تهدد الإنتاج الزراعي، والتي يزيد من أثرها عدم القدرة على التنبؤ بالسياسات التجارية. وهذا يشكل أهم العوائق والتي يمكن معالجتها من قبل الحكومة عن طريق الحد من حالة عدم اليقين الناجمة عن التغييرات السريعة في السياسة التجارية التي تؤثر على قدرة المصدر السوري على بناء استراتيجيات تسمح بتعزيز روابط تجارية طويلة المدى مع الأسواق.

بغض النظر عن حالة استقرار ظروف السوق، فإن السياسة الحكومية قادرة على تعزيز تنافسية سلاسل القيمة للسلع الزراعية السورية من خلال زيادة قدرة المتعاملين على التنافس مع المنافسين الأجانب.

ومثل بقية القطاعات الاقتصادية الأخرى، تستفيد سلاسل القيمة الزراعية من تحسين الاستثمارات الحكومية في بناء القدرات للقوى العاملة، واكتساب المهارات في المستوى التعليمي. كما أن الأبحاث تلعب أيضاً دوراً هاماً في تحسين القدرة التنافسية، ولكن إضافة إلى الأهداف التقليدية للبحوث الزراعية مثل كفاءة استخدام الموارد وتعظيم العائد، يجب

أن تستهدف البحوث أيضا التعرف على أذواق المستخدمين النهائيين وتلبيتها. علاوة على ذلك يجب أن ينظر إلى البحوث الزراعية باعتبارها هدفاً رئيسياً للابتكار وتبني استخدام التكنولوجيا، كما في حالة بذور البطاطا أو سلالات الدجاج؛ حيث إن استيراد التكنولوجيا التي تناسب بالفعل ظروف الإنتاج والتسويق قد يكون أكثر كفاءة. ويمكن للسياسة الحكومية أن تدعم التغييرات التقنية في جميع مراحل سلاسل القيمة من خلال آلية الائتمان الملائمة، شريطة أن تعزز هذه الاستثمارات تنافسية الجهة المستهدفة. فسياسة الائتمان يمكن أن تكون أداة تساعد على التطور التقني كما أنها يمكن أن توفر الموارد على المدى الطويل، وهذا يتيح اكتساب المعرفة المطلوبة لإتقان التكنولوجيا الجديدة أو الممارسات التجارية.

فالتنافسية، كما تم التأكيد سابقاً، لا تتعلق فقط بالتكاليف والكفاءة الفنية، بل أيضا بمعرفة واقع وظروف السوق لسلسلة القيمة وآلية تنظيمه. تعتبر المعرفة بالسوق رصيذاً لأي متعامل في سلسلة القيمة، ولكن هذا لا يعني أن لدى المتعاملين القدرة على الاستثمار بشكل فردي في تحسين معرفتهم بهيكل السوق وتغييراته، على المستوى المحلي، وبطبيعة الحال على الصعيد الدولي. علاوة على ذلك، فإن هذه المعرفة الشخصية تعطي صاحبها معلومات مجتزة عن ظروف السوق، وربما تعيق قدرته على الاستجابة بشكل أفضل للفرص المتاحة في السوق أو للتكهن مسبقاً بوجود أي تهديد لأنه لا يكون واضحاً للمتعامل كيف يمكن تبادل المعلومات مع غيره من المتعاملين، في الوقت الذي يمكن فيه للمؤسسات الحكومية أن تلعب دوراً حاسماً في جمع وتحليل ونشر معلومات عن السوق. فالمعلومات عن السوق تشمل مجموعة من الاعتبارات التي تتجاوز المعلومات عن السعر. وربما لا يكون للمؤسسات الحكومية ميزة تنافسية في جمع ونشر الأسعار، حيث أن هذا النوع من المعلومات يعتبر وقتياً. إضافة إلى ذلك، بصرف النظر عن مسألة نشر الأسعار، فإن المسألة الحقيقية هي ما إذا كان المتعامل الذي يتلقي معلومات عن الأسعار يكون في وضع يتمكن معه من استخدامها بكفاءة. فإذا لم يتوفر النقل الملائم فإن المزارع أو التاجر لا يستفيد من ميزة معرفة الأسعار في السوق إذا كان السوق بعيداً. ويمكن للمؤسسات الحكومية أن توفر معلومات حول هيكل السوق وتوجهات السوق والقضايا التقنية وأنظمة التجارة. على أن تعمق الفهم لواقع الأسواق الخارجية يمكن أن يساعد المصدرين على تحديد أفضل الأسواق لبضائعهم ويمكنهم من التهيؤ للتحويل إلى أسواق جديدة.

على سبيل المثال فإن نشر التحليلات المتضمنة في التقارير عن كل حالة في هذه الدراسة، يمكن أن يساعد المتعاملين في سلاسل السلع التي تم تغطيتها على فهم كيفية عمل سلسلة القيمة بأكملها، وكيف تتم معالجة القيود التي تواجه المتعاملين في كل مرحلة من السلسلة والآثار السلبية المحتملة على عملهم. وإن إلقاء نظرة أكثر تعمقاً على توزيع التكاليف لسلسلة القيمة يمكن أن يعمق الإدراك بأن إنجاز فئة من المتعاملين يمكن أن يتأثر بالتغييرات التي تطرأ على أسعار المدخلات وتدني قيمة الإنتاج نتيجة ذلك. وبنفس السياق، فإن معرفة أن العناية بجودة المنتجات غير كافية في مرحلة معينة من سلسلة القيمة سيؤثر على قدرة المصدرين وعلى باعة المرفق للتوجه نحو أسواق أكثر ربحية قد يستحث المنتجين وتجار الجملة لتحسين ممارساتهم المتعلقة بالجودة. لذلك فإن جمع ونشر المعلومات التي لا يستطيع القطاع الخاص أن ينتجها قد يكون حاسماً في تعميق وعي المتعاملين بالقضايا المتعلقة بالقدرة التنافسية. ولكن إدراك ذلك لا يعني بالضرورة أن الاستجابة ستتم بشكل فردي.

فيما يتعلق ببنية سلسلة القيمة، فقد تم التأكيد على أن التنافس بين المتعاملين يشكل حافزاً لزيادة كفاءتهم من حيث التكلفة، إلا أنه يمكن أيضاً أن يكون له أثر سلبي لأن ذلك قد يمنعهم من الوصول إلى الموارد المادية وغير المادية التي لا يستطيعون توفيرها كأفراد. بالمقابل فإنه حين يكون هناك تنسيق هرمي فإنه يتم عقد اتفاقات تعاقدية بين المتعاملين في سلسلة القيمة، وقد أكدت الدراسات الأربع (باستثناء القمح القاسي لأنه يمثل حالة خاصة) وجود ضعف في بنية المؤسسات التي من المفترض أن تسهل صياغة وتنفيذ العمل الجماعي في القطاع الخاص.

في هذا المجال، لا يمكن للمبادرات الحكومية أن تحل محل الالتزام الفردي والرغبة في التعاون بين المتعاملين في السلسلة، ولكن المؤسسات الحكومية يمكن أن تلعب دوراً محفزاً في تعزيز وتسهيل التدابير المؤسسية. ونشر المعلومات يمكن أن يكون محفزاً لأصحاب المصلحة للتعامل مع القضايا التي تهمهم مثل معايير الجودة ومتطلبات الأسواق الخارجية، والحصول على خدمات الدعم. وقد تم اتخاذ الخطوة الأولى على هذا الطريق عبر إقامة "هيئة تنمية الصادرات" التابعة لـ "اتحاد المصدرين السوريين". لكن مجال صلاحية مثل هذه الهيئات عام جداً، لأن القضايا المتعلقة بالمواد الغذائية والزراعية تختلف عن تلك المتعلقة بالسلع الصناعية، وهي ما زالت تعمل كوسيط بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص بدلاً من أن تكون أداة تؤدي إلى تنسيق أفضل بين المتعاملين ضمن سلسلة قيمة معينة.

ويشكل التشاور مع رجال الأعمال عند صياغة التشريعات التي تؤثر على بيئة الأعمال (مثل الضرائب، والرسوم الجمركية، والمعايير...) مجالاً لتعزيز تطور هذه الهيئات. على سبيل المثال، يمكن لهذا النوع من التنسيق أن يلعب دوراً حاسماً في تحديد آليات حل التناقضات بين المصالح المتعارضة لكل من المسالخ اليدوية والمسالخ الآلية في سلسلة قيمة لحم الدجاج. في النهاية، فإن المنظمات التي تقام على أساس نوع المتعاملين (مثل اتحاد الفلاحين وغرف التجارة واتحاد المصدرين...) يمكن أن تعمل في ظل ما يسمى المنظمات الشمولية التي تشمل كامل سلسلة القيمة والتي تساعد في تطوير التنسيق الهرمي عبر آليات بديلة للآليات الكلاسيكية الخاصة بالأسواق. ويمكن أن يكون هذا النوع من التنظيم الهرمي فاعلاً لصياغة وتطوير المبادلات التجارية ومعايير الجودة. على سبيل المثال، إذا كان من الممكن تعزيز القدرة التنافسية للتفاح السوري في الأسواق الخارجية من خلال تحسين الجودة، فهذا يعتمد على اتخاذ مواقف جماعية يتم فيها حشد جميع فئات المتعاملين وتتطلب النقاش حول الكيفية التي سيتم بها إعطاء المكافآت أو فرض العقوبات على النوعية على طول سلسلة القيمة.

3.4 المجالات ذات الأولوية لدعم التحليل

أجريت هذه الدراسة لتحقيق نوعين من الأهداف: الأول هو التعرف على محددات القدرة التنافسية لسلاسل القيمة لبعض السلع الزراعية والثاني بناء القدرات لموظفي المركز الوطني للسياسات الزراعية في هذا المجال. فيما يتعلق بالتعرف على محددات القدرة التنافسية لسلاسل القيمة هناك حاجة لتعزيز نتائج الدراسات الخمس. حيث يمكن تعديل عينة المتعاملين الذين أجريت معهم المقابلات لتشمل الموارد المتاحة. على سبيل المثال، يمكن التحقق من صحة تقدير التكاليف أكثر من خلال جمع بيانات إضافية. ويمكن بتحليل المزيد من التفاصيل عن متطلبات التكنولوجيا والممارسات المطبقة من قبل المتعاملين في سلسلة القيمة في كل مرحلة تقديم رؤية جديدة عن المدخلات المحددة

للسلسلة وما يرتبط بها من خدمات الدعم الاستراتيجي. ويمكن الاستفادة من النتائج الأولية التي تم الحصول عليها من كل حالة لحدث المتعاملين لتقديم خبرتهم ورؤيتهم حول الوضع الحالي لسلسلة القيمة المحددة. كما أن تنظيم اجتماعات للمعنيين الأساسيين في السلسلة مثل (المنتجين والتجار والمصنعين) لمناقشة هذه النتائج الأولية يمكن أن يساعد في تحديد المجالات التي ينبغي التحري عنها لإجراء مزيد من التحليل لدعم القدرة التنافسية. ويمكن استغلال هذه الاجتماعات مع المعنيين في السلسلة للتأكيد على الحاجة لإقامة تنظيمات من شأنها أن توفر منصة دائمة لمتابعة مثل هذه الحوارات بين المتعاملين في سلسلة القيمة والمؤسسات الحكومية.

ويستطيع المركز الوطني للسياسات الزراعية أن يلعب دوراً مهماً في التأسيس لمثل هذه السياسة في الحوار المتعلق بسلسلة القيمة من خلال تقديم تحليل متوازن مع الأخذ في الاعتبار وجهة نظر كل فئة من المتعاملين، وتوفير مكان محايد لتحريك مثل هذه المناقشات.

تعرف التنافسية بوصفها العلاقة بين الاقتصاد الوطني والوسط الدولي. وقد تم في إطار هذه الدراسة جمع المعلومات المتعلقة بالحالة الدولية والإقليمية للسلع المدروسة بشكل رئيسي من مصادر ثانوية متاحة على شبكة الانترنت ومن المقابلات مع المصدرين السوريين.

ولأن معرفة حالة الأسواق الخارجية بصورة أفضل تعتبر مهمة لتقييم قدرة السلع الزراعية السورية على المنافسة في هذه الأسواق. فمن المهم تعزيز هذه المعرفة عن الأسواق عبر حالات دراسية يتم فيها زيارة الأسواق الاستراتيجية في المنطقة أو من خلال التعاون البحثي مع المؤسسات البحثية القائمة في هذه البلدان.

ودراسة ديناميكية الطلب المحلي تعتبر أيضاً مهمة تساعد في تحليل التفاعل بين ديناميكية السوق المحلية والخارجية. على سبيل المثال سيكون من الأهمية بمكان التوصل إلى رؤية أكثر شمولاً عن تفضيلات المستهلكين السوريين لأنواع المختلفة من لحم الدواجن واستعدادهم وقابليتهم لدفع ثمن أعلى للمنتجات ذات النوعية الأفضل. وينطبق هذا الأمر على المنتجات الأخرى.

فيما يتعلق ببناء القدرات، تم اقتراح إطار تحليلي لهذه الدراسة، ولكن بنية سلسلة القيمة للسلع الزراعية معقدة نوعاً ما، وتختلف لكل سلعة عن غيرها من السلع. وهذا يعني أن أهمية كل حالة تختلف عن الحالات الأخرى، أي أنه لا يمكن تطبيق طريقة موحدة لكل السلع. لذا من المهم بالنسبة لموظفي المركز الوطني للسياسات الزراعية مواصلة ممارساتهم لبناء خبراتهم الخاصة تدريجياً.

من أجل القيام بذلك، وبالنظر للاختلافات الكبيرة في الحالات التي تواجههم قد يكون من المناسب تخصص كل موظف في المركز بفئة واحدة من المنتجات الزراعية (الحبوب والفواكه والزيوت والأغنام ومنتجات الألبان...). وهذا من شأنه تسهيل التفاعل بين موظفي المركز والمتعاملين في سلسلة القيمة، وبالتالي إمكانية المركز على المساهمة في النقاش حول السياسات المتعلقة بالقدرة التنافسية.

المراجع

Gereffi, G. and Korzeniewicz, M., (éds), 1994, *Chains and Global Capitalism*, Greenwood Press, Westport, CT

Mann, L., 1999, *Is the US Trade Deficit Sustainable ?* Peterson Institute for International Economics, Washington, accessible at:
http://www.petersoninstitute.org/publications/chapters_preview/47/7iie2644.pdf

Karkout, M, 2006, The Recent Evolution of the Syrian Agro-Food Industry, *NAPC Policy Brief* n°8, 11p.

Krugman, 1994, Competitiveness, a dangerous obsession, *Foreign Affairs*, vol 73, n. 2

Monke A. and Pearson R., 1989, *The Policy Analysis for Agricultural Development*, Cornell University Press

NAPC, 2007, *The State of Food and Agriculture in Syria 2007*, NAPC, 212 p.

NAPC 2008, *Syrian Agriculture Database*, NAPC, CD-ROM

UNDP, 2007, *The first National Competitiveness report of the Syrian Economy*, UNDP Syria and the Prime Minister Council.