

## القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وآفاق تطورها

إعداد

لؤي صادق الحاج مصطفى

إشراف

الدكتور سليمان عبادي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة السياسات الاقتصادية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

1424هـ - 2005م

# القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية

## وآفاق تطورها




إعداد

لؤي صادق الحاج مصطفى

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2005/1/1 وأجيزت

التوقيع







أعضاء اللجنة

1- د. سليمان محمود عساري

2- د. نور الدين عبد العزيز ابوالبراق

3- د. عمر أبو عييد

## الإهداء

اهدي هذا العمل إلى.....

كل شهداء فلسطين

كل الجرحى والمعتقلين

روح الوالد رحمه الله

**الوالدة الحنونة**

أخوتي الأعمام

الأصحاب الأوفياء

معرض الهدى لتجارة السيارات/ كفرراعي - جنين

رئيس بلدية كفرراعي يوسف الشيخ إبراهيم (أبو علي)

جامعة النجاح الوطنية

أهالي بلدي كفرراعي

جميع طلاب وطالبات كفرراعي

هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية

الكادر الأكاديمي في قسم إدارة السياسة الاقتصادية

قسم الاقتصاد في جامعة مؤتة

كل من ساهم في إنجاح هذا العمل

## شكر و عرفان

يسرني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الذين أسهموا في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، وأخص بالذكر منهم الأستاذ الدكتور عبد الفتاح أبو شكر والدكتور سليمان عبادي، والدكتور نور أبو الرب، والدكتور عمر أبو عيدة، وأود أن اعبر عن عظيم شكري إلى الأستاذ نزار ملحم وذلك لتفضله بتفقيح هذا البحث لغويا والمساعدة في ترجمة ملخصه للغة الإنجليزية، كما أود أن أتقدم بالشكر إلى جميع المؤسسات التي ساعدتني في توفير البيانات والمعلومات وأخص بالذكر منها هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية، وأوجه عظيم شكري وامتناني إلى صديقي على شبكة الإنترنت أمهر البستجي المقيم في بريطانيا على توفيره لي معظم المراجع الأجنبية.

كما أوجه شكري العميق إلى شركات سنقرط وتحديدًا إلى قسم المنتجات الغذائية على تمويلهم لهذا البحث وأخص بالذكر منهم المدير المسؤول المهندس مازن سنقرط.

الباحث: لؤي الحاج مصطفى

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء.....
ث	شكر و عرفان.....
ج	المحتويات.....
ذ	فهرس الجداول.....
ر	فهرس الأشكال.....
ز	فهرس المختصرات.....
س	الملخص.....
1	الفصل الأول: الإطار النظري للقدرة التنافسية (المفاهيم، القياس، التحليل والدراسات السابقة).....
2	المقدمة..... 1-1
7	مفهوم القدرة التنافسية..... 2-1
10	مقاييس القدرة التنافسية..... 3-1
10	طريقة تحليل الأداء التنافسي..... 1-3-1
10	المزايا النسبية الظاهرة..... 1-1-3-1
14	القدرة التنافسية على الصعيدين-الوطني والدولي-..... 1-1-1-3-1
15	الرقم القياسي لصافي الصادرات..... 2-1-3-1
16	القيمة المضافة كمقياس للأداء التنافسي..... 3-1-3-1
18	الاستثمار الأجنبي المباشر- نموذج Dunning..... 4-1-3-1
21	قياس الأداء التنافسي بشكل عملي..... 5-1-3-1
22	طريقة تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية..... 2-3-1
23	طريقة الشبكات الصناعية..... 1-2-3-1
23	الطريقة المعقدة في الأعمال الزراعية..... 2-2-3-1
24	طريقة ماسية بورتر..... 3-2-3-1
29	مصادر المزايا التنافسية..... 1-3-2-3-1
32	تنمية التنافس الوطني من خلال أربع مراحل..... 2-3-2-3-1
33	طريقة المناطق الصناعية..... 4-2-3-1

38	أوجه التشابه والاختلاف بين طريقة بورتر وطريقة المناطق الصناعية.....	5-2-3-1
41	المنافسة على أساس عالمي ووطني.....	1-5-2-3-1
46	الدراسات السابقة وتجارب الدول.....	4-1
48	القدرة التنافسية لصناعة مشتقات الحليب في أيرلندا.....	1-4-1
48	التطور التاريخي لصناعة مشتقات الحليب في أيرلندا.....	1-1-4-1
49	تلخيص وتقييم الدراسة.....	2-1-4-1
49	دور ومحددات المزايا التنافسية.....	3-1-4-1
54	تقييم أداء العناقيد الصناعية.....	4-1-4-1
55	مدى تطابق الدراسة مع الإطار النظري الذي اقترحه بورتر.....	5-1-4-1
58	مسوغات إنجاح السياسة.....	6-1-4-1
62	القدرة التنافسية لصناعة الشعيرية والمعكرونة في إيطاليا.....	2-4-1
65	خاتمة الفصل.....	5 -1
67	<b>الفصل الثاني: الاقتصاد الفلسطيني وواقع الصناعات الغذائية (الأرقام والمؤشرات)....</b>	
68	تمهيد.....	1-2
70	اقتصاديات القطاع الخاص في فلسطين-لمحة تاريخية-.....	2-2
73	واقع القطاع الصناعي في فلسطين.....	3-2
78	الصناعات الغذائية في فلسطين.....	4-2
78	مراحل تطور الصناعات الغذائية الفلسطينية.....	1-4-2
78	واقع الصناعات الغذائية الفلسطينية.....	2-4-2
81	المنشآت العاملة في الصناعات الغذائية في الضفة الغربية وتوزيعاتها الجغرافية.....	1-2-4-2
83	مكونات ولوازم التصنيع الغذائي في فلسطين.....	2-2-4-2
83	المواد الخام.....	1-2-2-4-2
85	الآلات الإنتاجية.....	2-2-2-4-2
86	التعبئة والتغليف.....	3-2-2-4-2
87	العمل.....	4-2-2-4-2
88	مواصفات ومعايير الجودة.....	5-2-2-4-2

89	البحث والتطوير.....	6-2-2-4-2
90	القيمة المضافة وحجم الإنتاج في الصناعات الغذائية.....	5-2
91	أهمية ودور العقود الصناعي في الصناعات الغذائية الفلسطينية....	6-2
94	المؤسسات الرسمية وغير الرسمية ذات العلاقة بقطاع الصناعات الغذائية.....	7-2
94	هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية ودورها في تطوير الصناعات الغذائية.....	1-7-2
95	نشاطات وإنجازات هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية.....	1-1-7-2
97	الطلب المحلي على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية.....	8-2
100	الطلب الخارجي على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية.....	9-2
103	خاتمة الفصل.....	10-2
107	<b>الفصل الثالث: الواقع التنافسي للصناعات الغذائية الفلسطينية (القياس والتحليل).....</b>	
108	تمهيد.....	1-3
109	قياس الأداء التنافسي للصناعات الغذائية الفلسطينية.....	2-3
112	تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية...	3-3
113	طريقة ماسية بورتر.....	1-3-3
113	تحليل دور عوامل الإنتاج.....	1-1-3-3
115	تحليل دور الاستراتيجية التنافسية للشركة وطبيعة هيكلتها.....	2-1-3-3
119	تحليل دور الصناعات الداعمة والمكملة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.....	3-1-3-3
121	تحليل ظروف الطلب ودورها في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.....	4-1-3-3
124	تحليل دور السلطة الوطنية الفلسطينية في الإسهام في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.....	5-1-3-3
125	تحليل دور الهيئات غير الرسمية.....	6-1-3-3
129	تحليل دور الصدفة.....	7-1-3-3
131	تحليل عوامل جذب السوق لصناعة المنتجات الغذائية الفلسطينية...	2-3-3
131	التهدد بدخول منتجين جدد.....	1-2-3-3

132	القوة التفاوضية للمنتجين.....	2-2-3-3
133	القوة التفاوضية للزبائن.....	3-2-3-3
133	التهديد بدخول بدائل لمنتجات هذه الصناعة.....	4-2-3-3
134	تحليل طبيعة التنافس بين المنتجين المتنافسين الموجودين في السوق	5-2-3-3
	تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية للصناعات الغذائية بطريقة	3-3-3
136	المناطق الصناعية.....	
141	قياس القدرة التنافسية للصناعات الغذائية بطريقة تحليل الانحدار....	4-3
141	تقدير معادلة الانحدار الخاصة بجانب الإنتاج.....	1-4-3
144	الفرضيات.....	1-1-4-3
145	نتائج التحليل الإحصائي.....	2-1-4-3
147	نتائج اختبار الفرضيات.....	3-1-4-3
148	تقدير معادلة الانحدار الخاصة بجانب الاستهلاك.....	1-2-4-3
150	الفرضيات.....	2-2-4-3
151	نتائج التحليل الإحصائي.....	3-2-4-3
153	نتائج اختبار الفرضيات.....	4-2-4-3
154	دراسة الحالة.....	5-3
155	دراسة الحالة الأولى (القدرة التنافسية لصناعة منتجات اللحوم).....	1-5-3
	دراسة الحالة الثانية (القدرة التنافسية لصناعة الشوكولاتة والحلويات	2-5-3
160	السكرية).....	
164	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....	
165	النتائج.....	1-4
171	التوصيات.....	2-4
176	قائمة المراجع العربية.....	
178	قائمة المراجع الأجنبية.....	
b	الملخص باللغة الإنجليزية.....	



## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	
44	الاختلافات بين طريقة بورتر وطريقة المناطق الصناعية.....	الجدول 1-1
77	حجم الاستثمارات في القطاعات الاقتصادية من عام 1997-1999 بالدولار الأمريكي.....	الجدول 1-2
80	الحصة السوقية للصناعات الغذائية الفلسطينية في السوق المحلي من عام 1996-2000.....	الجدول 2-2
101	أسماء بعض الشركات التي قامت بالتصدير مع بيان وجهة المنتج بالإضافة إلى نوعية المنتجات التي تم تصديرها.....	الجدول 3-2
111	مقاييس الأداء التنافسي لجميع فروع الصناعات التحويلية للعام 2000.....	الجدول 1-3
142	تصنيف المنتجات الغذائية رقمياً وذلك لغرض التحليل الإحصائي.....	الجدول 2-3
143	تصنيفات طريقة توزيع المصنع لمنتجاته رقمياً وذلك لأغراض التحليل الإحصائي.....	الجدول 3-3
146	معاملات المتغيرات المستقلة الخاصة بمعادلة المنتجين وما يقابله من قيم t المحسوبة والجدولية عند دلالات إحصائية مختلفة.....	الجدول 4-3
147	نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بجانب المنتجين عند مستويات دلالة إحصائية مختلفة.....	الجدول 5-3
148	تصنيفات مستويات التحصيل العلمي للمستهلكين رقمياً وذلك لأغراض التحليل الإحصائي.....	الجدول 6-3
149	تصنيفات مكان سكن المستهلك رقمياً وذلك لأغراض التحليل الإحصائي.....	الجدول 7-3
149	تصنيفات الجنس للمستهلكين رقمياً وذلك لأغراض التحليل الإحصائي.....	الجدول 8-3
152	معاملات المتغيرات المستقلة الخاصة بمعادلة المستهلكين وما يقابلها من قيم t المحسوبة والجدولية عند دلالات إحصائية مختلفة.....	الجدول 9-3
153	نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بجانب المستهلكين عند مستويات دلالة إحصائية مختلفة.....	الجدول 10-3
156	مقاييس الأداء التنافسي لجميع فروع الصناعات الغذائية في فلسطين، حيث تم حساب هذه المؤشرات من خلال البيانات التي حصلنا عليها عن طريق الاستبيان.....	الجدول 11-3

## فهرس الأشكال

<u>الصفحة</u>	<u>الموضوع</u>	
28	.....Porter ماسية	الشكل 1-1
36	.....آلية عمل طريقة المناطق الصناعية	الشكل 2-1
82	نسبة التوزيع الجغرافي للمنشآت العاملة في قطاع الصناعات الغذائية العاملة في الضفة الغربية.....	الشكل 1-2
85	نسبة المواد الخام المستوردة اللازمة للصناعات الغذائية الفلسطينية حسب البلد المصدر.....	الشكل 2-2
86	نسبة رأس المال إلى العمل في الصناعات الرئيسية في الصناعات التحويلية.....	الشكل 3-2
87	نسبة العاملين في كل فرع من فروع الصناعات الغذائية.....	الشكل 4-2
93	الشكل العام لطبيعة العنقود الصناعي في قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية.....	الشكل 5-2
130	الماسية الفلسطينية للصناعات الغذائية ومدى مساهمة جميع أجزائها في رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعات.....	الشكل 1-3
136	عوامل جذب سوق الصناعات الغذائية الفلسطينية.....	الشكل 2-3
141	مواطن القوة والضعف للصناعات والخدمات الداعمة والمكملة واللازمة للصناعات الغذائية.....	الشكل 3-3

(Abbreviations) فهرس المختصرات

المختصر	أصله باللغة الإنجليزية	المعنى باللغة العربية
NEI	Net Exports Index	الرقم القياسي لصافي الصادرات
DRCA	Dunning Revealed Comparative Advantage	المزايا النسبية الظاهرة عند Dunning
DNCA	Dunning Net Comparative Advantage	المزايا النسبية الصافية عند Dunning
ABCs	Agribusiness Complexes	الطريقة المعقدة في الأعمال الزراعية
ID	Industrial Districts	المناطق الصناعية
SMEs	Small and Medium-sized Enterprises	المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم
IDB	Irish Dairy Board	مجلس الألبان الأيرلندي
CAP	Common Agricultural Policy	السياسة الزراعية الواضحة
WTO	World Trade Organization	منظمة التجارة العالمية
FDI	Foreign Direct Investment	الاستثمار الأجنبي المباشر
PPP	Purchasing Power Parity	قوة الشراء المتعادلة
f.o.b	free on board	السعر على أساس التحميل
c.i.f	cost of origin and insurance and freight	السعر على أساس التنزيل
PTC	Palestine Trade Center	المركز التجاري الفلسطيني
PFM	Palestine Financial Market	سوق فلسطين المالي
PFIA	Palestine Food Industries Association	هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية
MOPIC	Ministry of Planning & International Cooperation	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
HACCP	Hazard Analysis & Critical Controlling Problem	تحليل المخاطر ومسألة المراقبة الحرجة
MIS	Management of Information Systems	نظم المعلومات الإدارية
ISO	International Standards Organization	منظمة المقاييس العالمية
PTPO	Palestinian Trade Promotional Organization	المنظمة الفلسطينية للترويج التجاري
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
V.A.I	Value Added Index	الرقم القياسي للقيمة المضافة
RCA	Revealed Comparative Advantage	المزايا النسبية الظاهرة
DRC	Developing of Resources Center	مركز تنمية المصادر البشرية

## القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية

### وآفاق تطورها

إعداد

لؤي صادق الحاج مصطفى

إشراف

الدكتور سليمان عيادي

### الملخص

يعتبر موضوع القدرة التنافسية من أهم المواضيع التي تشغل اهتمام الاقتصاديين والسياسيين ورجال الأعمال، وهي محط أنظار الكثير من الباحثين في المجالات المتعددة منها الاقتصاد والإدارة والإحصاء والقانون والسياسة والصناعة والهندسة وغيرها. في الفصل الأول من هذا البحث استعرضت معظم النظريات التي وضعت المفاهيم والمقترحات بهذا الخصوص والتي يمكن التعرف عليها من خلال الإمعان بالنقطتين التاليتين:-

**الأولى:-** يتم قياس القدرة التنافسية لاقتصاد ما أو لصناعة أو لسلعة معينة أو لشركة أو لقطاع ما من خلال قياس الأداء التنافسي لأي منها ومن ثم يتم مقارنته مع الأداء التنافسي للجهة موضوع المقارنة، وبعدها يمكننا الحكم على مدى امتلاك النشاطات السابقة للقدرة التنافسية وتصنيفها بالقوية أو الضعيفة أو المتوسطة. ويمكن قياس الأداء التنافسي للأنشطة المتعددة من خلال حساب مقاييس الأداء التنافسي وهي مقياس المزايا النسبية الظاهرة **RCA** ومقياس الرقم القياسي لصافي الصادرات **NEI** ومقياس الرقم القياسي للقيمة المضافة **V.A. I** ومقياس التكاليف النسبية ومقياس الإنتاجية ومقياس معدل الربحية. وتعتبر هذه المقاييس أهم المعايير التي يمكن استخدامها لحساب الأداء التنافسي بالإضافة إلى بعض المقاييس التي يستوجب وضع النشاط موضع البحث استخدامها مثل مقياس الاستثمار الأجنبي. ويعتبر حساب أي من هذه المقاييس هو دلالة على الأداء التنافسي للنشاط موضوع البحث، وبالتالي الحكم على مستوى امتلاكه للقدرة التنافسية أمام النشاطات الشبيهة.

**الثانية:-** إن الاستدلال على امتلاك النشاط للقدرة التنافسية من خلال قياس أدائه التنافسي هو عملية مهمة، ولكن الأهم من ذلك هو البحث في الأسباب التي عملت على إحداث هذه القدرة

التنافسية في نشاط ما وعدم إحداثها في نشاطات أخرى. ويتطلب ذلك البحث في الإمكانيات والجهود التنافسية لهذا النشاط. وقد عمل الاقتصادي **Porter** على وضع نظريته الخاصة بهذا الخصوص التي تعرف "بمأسية Porter" والتي تتحدث عن جميع التفاعلات في البيئة التي تعمل بها الصناعة أو أي نشاط إنتاجي معين أو الاقتصاد ككل. وقد تحدث **Porter** في مأسيته عن أربعة عوامل مهمة هي: أوضاع عوامل الإنتاج، وأوضاع الطلب، وهيكلية السوق، والصناعات الداعمة والمكملة، بالإضافة إلى عاملين إضافيين هما الصدفة ودور الحكومة. وتعمل جميع هذه العوامل بكافة فروعها الجزئية بألية معقدة من التشابكات تعرف بالعناقيد الصناعية. والأساس الذي تقوم عليه هذه التشابكات هي المنافسة عند الاقتصادي **Porter**. حيث تبرز مواطن القوة والضعف بين جميع الأنشطة من جهة، والنشاط موضوع البحث من جهة أخرى. وبالتالي يسهل علينا التعرف على الأسباب التي جعلت هذا النشاط يمتلك قدرة تنافسية، والأسباب التي حالت دون امتلاك النشاطات الأخرى لمثل هذه القدرة. وعليه فإن البحث في الإمكانيات والجهود التنافسية حسب مقترحات Porter أزال الكثير من الغموض الذي يفسر نجاح شركات وفشل شركات أخرى. ورغم بعض الانتقادات التي وجهت لمقترحات بورتر إلا أنها تبقى مرجعية يمكن الاعتماد عليها لمثل هذه الدراسات.

للتوسع في البحث في الإمكانيات والجهود التنافسية فقد بينت طريقة أخرى منهجية للتحليل مغايرة لما تقدم به بورتر وتسمى طريقة "المناطق الصناعية". وتقوم هذه الطريقة على تفسير التمركز المكاني للصناعة، وأسباب حدوث شبكة من العلاقات في البيئة التي تعمل بها هذه الصناعة التي تتمثل في العلاقات الاجتماعية والاقتصادية الخدمائية والسياسية والقانونية والإدارية وغيرها من العلاقات الأخرى. ففي ظل هذا التشابك تتمركز الصناعة في موقع جغرافي معين يقوم على أساس التعاون يتبعه خلق روح المنافسة بين هذه الصناعات. ويقوم التعاون على أسس تفترضها هذه الطريقة من أهمها تقليل التكاليف من خلال الاشتراك في الحصول على المواد الخام مع صناعات أخرى، ومشاركة هذه الصناعات في استخدام التكنولوجيا، والاستفادة من خدمات البنية التحتية والتدريب المشترك للعمال.

بناء على ما تقدم، تنشأ الصناعة التي ستمتلك القدرة التنافسية. وتقتض هذه الطريقة إن التعاون في هذه المناطق لا يلغي إطلاقاً روح المنافسة، حيث أن طبيعة هذه التشابكات-والتي

تشكل بمجموعها العنقود الصناعي لهذه الصناعة- ستتنافس فيما بينها من اجل تقديم كل ما هو أفضل للمنتجين. وستتنافس الصناعات في تقديم كل ما هو أفضل للمستهلكين. وبدراسة هذه الطريقة يمكن الاستدلال على الإمكانيات والجهود التنافسية للصناعة، وذلك من خلال الكفاءة التي تعمل بها مكونات العنقود الصناعي في هذه المنطقة، وتأثيرات ذلك على الصناعة قيد البحث. وقد لقيت هذه الطريقة قبولا عند العديدين الاقتصاديين والمهندسين والإداريين وغيرهم من أصحاب الاختصاص في المجالات الأخرى المتعددة. وبدراسة مقاييس الأداء التنافسي وطريقة بورتير وطريقة المناطق الصناعية بالإضافة إلى دراستي الحالة وهما دراسة القدرة التنافسية لمنتجات الحليب في ايرلندا والقدرة التنافسية لصناعة الباستا في إيطاليا ومدى تطابق الإطار النظري السابق على هاتين الحالتين، أنهيت الفصل الأول من هذا البحث.

أما في الفصل الثاني فقد قمنا باستعراض واقع الاقتصاد الفلسطيني، حيث تم إلقاء نظرة عامة على هيكلية وأداء هذا الاقتصاد، وعلى القطاع الخاص والقطاع الصناعي بنظرة خاصة، هذا بالإضافة إلى دراسة واقع الصناعات الغذائية بالتفصيل. وقد تبين أن الاقتصاد الفلسطيني، ورغم تحريره من بعض القيود التي كانت تفرضها عليه إسرائيل، مازال حبيسا للاقتصاد الإسرائيلي وعرضة إلى ابسط المتغيرات السياسية مما أدى إلى إحداث خلل بنيوي في هيكلية وانعكاس ذلك على أدائه.

فيما يخص القطاع الصناعي وجدنا أن هذا القطاع بدأ يأخذ موقعه كقطاع ريادي في الاقتصاد الفلسطيني وذلك بدلالة كثير من المؤشرات أهمها زيادة عدد المنشآت العاملة فيه، والنمو المتزايد في حجم استثماراته، و زيادة مساهمة هذا القطاع بحجم الصادرات الفلسطينية، هذا بالإضافة إلى زيادة مساهمة هذا القطاع في رفع نسبة التشغيل للعمالة الفلسطينية. وأخيرا برزت أهمية هذا القطاع بشكل كبير في إسهامه في إحلال بعض الواردات الفلسطينية. ولكن رغم ما تقدم، فإن هذا القطاع مازال يعاني الكثير من المشاكل وأهمها أن هذا القطاع سريع التأثر بالمتغيرات السياسية السلبية. ويمكن أن يكون سبب ذلك هو ارتباط هذا القطاع بطرق مباشرة وغير مباشرة بالاقتصاد الإسرائيلي، وغياب التعامل بعملة وطنية. ويعاني هذا القطاع من النقص المستمر في المواد الخام اللازمة للتصنيع وذلك لأسباب عدة تم التطرق إليها في هذا البحث. إن

عدم توفر العمالة الماهرة تشكل أهم مشاكل هذا القطاع، وهذا بالضرورة يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية لهؤلاء العمال وانعكاس ذلك على إنتاجية هذا القطاع. ويعاني هذا القطاع أيضا من ضعف في عملياته التسويقية للسلع التي ينتجها وذلك على الصعيدين الوطني والدولي. بالإضافة إلى ذلك تبرز ظاهرة التقليدية في كثير من الصناعات في هذا القطاع مما يعني عدم استخدام التكنولوجيا المتطورة والذي بدوره عمل على إبطاء نموه وتطويره. وهناك العديد من المشاكل التي تم التعرف عليها وأخرى لم يتم التعرف عليها.

أما بخصوص الصناعات الغذائية فقد تم دراسة مراحل تطور تلك الصناعات حيث برز اثر الاحتلال على ذلك سلبا بالقدر التي أثرت به السلطة الوطنية الفلسطينية إيجابا بعد قدومها إلى ارض الوطن في أواخر العام 1994. وقد تبين أن هذه الصناعات هي واحدة من أكثر وأسرع القطاعات الاقتصادية نموا، تحديدا في العقد الأخير من القرن الماضي، حيث لوحظ ارتفاع عدد المنشآت وعدد العاملين فيها، وزيادة الحصة السوقية لمنتجاتها في السوق المحلي. وقد تمت دراسة أهمية تلك الصناعات من حيث تأثيرها على سلة مشتريات العائلة الفلسطينية وكبر حجم الاستثمارات فيها نسبيا، هذا بالإضافة لاستيعابها لعدد لا بأس به من العمال الفلسطينيين. وفي هذا السياق أيضا تمت مناقشة خصائص هذه الصناعات ولوحظ أن معظم ملكية هذه المصانع ذات طابع فردي وخاص وطبيعة العمل فيها متوارثة. وبخصوص حجم التوظيف في هذه المصانع فهو دون المستوى المطلوب، مما يدل على صغر حجم هذه المصانع. ومن أهم ما برز في هذه الخصائص هي اعتماد هذه الصناعات على المواد الخام الأجنبية والإسرائيلية، وكذلك افتقار تلك المصانع في الغالب من المهندسين والمتخصصين والمختبرات الخاصة بالفحص الغذائي والأجهزة الخاصة بمراقبة الجودة والنظم الإدارية والتصنيعية المتطورة.

وفيما يخص المنشآت العاملة في هذه الصناعات فقد تبين إنها تتركز في محافظات نابلس ورام الله والخليل. وقد تمت دراسة إعداد تلك المنشآت وحجم التوظيف فيه والشكل القانوني لها.

أما بخصوص مكونات ولوازم التصنيع الغذائي تطرق البحث إلى دراسة المواد الخام من حيث أهميتها في عملية التصنيع وجودتها ومصدرها. هذا بالإضافة إلى دراسة طبيعة الآلات الإنتاجية المستخدمة في هذه الصناعات، وتبين أن معظم تلك الآلات قد تم شراؤها مستعملة من إسرائيل

أو تم تجديدها هناك. وهناك عدد قليل تم استيراده من الخارج. وبخصوص دراسة المكون الثالث من مكونات ولوازم التصنيع لهذه الصناعات (وهو عملية التعبئة والتغليف) فقد تبين أن هذه الصناعات مازالت في مراحلها الأولى، ولكنها تواجه مشاكل مثل عدم التمويل، وعدم تطور الصناعات الأخرى مثل صناعة الزجاج والبلاستيك، وعدم توفر آلية للسيطرة على نظام الجودة في جميع صناعات القطاع الصناعي. واعتبر العمل (المكون الرابع) أحد أهم لوازم عملية التصنيع الغذائي حيث تبين من دراسة هذا العنصر أن صناعة الأغذية تعاني من نقص الاختصاصيين والمهرة وتحديد الفنيين والمشرفين على خطوط الإنتاج. وفيما يخص المكون الخامس وهو مواصفات ومعايير الجودة فقد تبين من دراسة العديد من مصانع الصناعات الغذائية وتحديد ذات الحجم الكبير والمتوسط أنها تعمل جاهدة على تطبيق تلك الأنظمة، وهناك بعضا منها حاز على شهادات في هذا الخصوص. أما فيما يخص دراسة عملية البحث والتطوير باعتبارها المكون السادس من مكونات الصناعة الغذائية لوحظ ضعف في هذا المجال مع الأخذ بعين الاعتبار أن ذلك مرتبط بحجم المصنع، وقد تبين أن المصانع ذات الحجم الكبير والمتوسط تعمل في هذا السياق أكثر من تلك الصغيرة الحجم رغم قلة أعداد الأولى.

وعند دراسة القيمة المضافة وحجم الإنتاج لهذه الصناعات وجدت أنها تقع في المرتبة الأولى من ناحية إجمالي القيمة المضافة وحجم الإنتاج الإجمالي وإجمالي التكوين الرأسمالي الثابت في مجموع ترتيبات الصناعات التحويلية. وبحثت أيضا العنقود الصناعي لهذه الصناعات من حيث طبيعة تشكيله وأهميته ودوره في تطويرها. وتبين أن طبيعة هذا العنقود تتكون من سبعة مكونات تتفاعل فيما بينها من أجل النهوض والارتقاء بهذه الصناعات مجتمعة. وقد برزت أهمية هذا العنقود بالتزامن مع التطور النسبي لهذه الصناعات وزيادة حصتها السوقية في السوق المحلي. وبهذا الخصوص رسمنا خريطة لهذا العنقود تبين دور كل مكون له وذلك بشكل متوافق مع ذلك الذي اقترحه **Porter**، وقد قمنا بدراسة دور تلك المكونات ميدانيا وذلك من أجل الحكم على مدى مساهمة كل مكون في رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعات، هذا بالإضافة إلى دور العنقود ككل.

تطرق البحث إلى دراسة دور المؤسسات الرسمية وشبه الرسمية ذات العلاقة بقطاع الصناعات الغذائية وتم التركيز على دراسة دور وأهمية هيئة الصناعات الغذائية على غرار دور وأهمية



مجلس الألبان الايرلاندي (IDB) الذي تناوله البحث في الفصل الأول، وبهذا الشأن فقد تمت دراسة الخدمات التي تقدمها الهيئة لأعضائها وكذلك التعرف على نشاطات وإنجازات الهيئة حيث لوحظ الدور الإيجابي الذي ساهمت فيه في عملية تطوير وإنماء هذه الصناعات.

وأخيرا تناول البحث موضوع الطلب على منتجات الصناعات الغذائية بشقيه المحلي والخارجي. ولوحظ أن هناك تزايدا مستمرا في حجم الطلب على منتجات هذه الصناعة في السوق المحلي مع الأخذ بعين الاعتبار أن بعض الدراسات أبرزت أن هذا الطلب مرتبطا بشريحة معينة من المستهلكين الفلسطينيين والمتمثلة في طلاب المدارس الحكومية، وأولئك الذين لا يوجد عندهم وعي للماركات العالمية للمنتجات الشبيهة بالمصنعة محليا، وأصحاب الدخل المحدود. وفي هذا السياق لعبت السلطة الوطنية الفلسطينية دورا إيجابيا نوعا ما في زيادة حجم الطلب في السوق المحلي وذلك من خلال تطبيقها لبعض السياسات المالية والتجارية التي لم ترق إلى مستوى طموح منتجي الصناعات الغذائية. وفيما يخص الطلب الخارجي على منتجات الصناعات الغذائية مازال هذا الطلب ضعيف وأقل بكثير من صادرات بعض الصناعات التحويلية، وقد بينت بعض الدراسات أن عملية الترويج لم ترق إلى المستوى المطلوب في الخارج والداخل لهذه المنتجات.

وفي الفصل الثالث تم قياس الأداء التنافسي للصناعات الغذائية الفلسطينية ومقارنتها بالأداء التنافسي لجميع أنشطة الصناعات التحويلية وذلك بالاعتماد على المقاييس التي يمكن تطبيقها على الحالة الفلسطينية من ناحية وفرة بعض البيانات، وتبين أن الصناعات الغذائية الفلسطينية هي صناعات تمتلك القدرة التنافسية بمستوى بين المتوسط والمرتفع بالمقارنة مع الصناعات التحويلية الأخرى، وهذه الصناعات الغذائية تتميز بارتفاع قيمة بعض المقاييس مثل مقياس RCA ومقياس القيمة المضافة، ومقياس معدل الربحية. ولكن تتوسط قيم المقاييس الأخرى قيم نفس المقاييس للصناعات التحويلية، وهذه المقاييس هي مقياس الإنتاجية ومقياس التكاليف النسبية. أما بخصوص التعرف على أسباب الارتفاع المتوسط لهذه القدرة فقد تمت دراسة الإمكانيات والجهود التنافسية للصناعات الغذائية حسبما جاءت به النظرية الاقتصادية بشكل مفصل، وقد تبين أن دور عوامل الإنتاج تساهم بشكل متوسط في رفع القدرة التنافسية لهذه

الصناعات حيث لاحظنا أن بعض هذه العوامل كان له المساهمة القوية، ولكن العوامل الأخرى كانت مساهمتها ضعيفة. وبخصوص أوضاع الطلب فأن هذا العامل بحد ذاته هو الذي وضع منتجي هذه الصناعات تحت طائلة الضغوط التنافسية مما دفعهم إلى تحسين وتطوير منتجاتهم، ويجب علينا التسليم بأن هذه الأوضاع هي إحدى المكونات الرئيسية في ماسية بورتر المطبقة على الصناعات الغذائية الفلسطينية. أما تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية عن طريق تحليل الاستراتيجية التنافسية للشركة وطبيعة هيكلتها فقد تبين لنا أن دور هذه الاستراتيجية كان قويا وذلك من خلال تبني الشركات الكبرى العاملة في هذه الصناعات لاستراتيجيات تنافسية أدت بالنهاية إلى رفع القدرة التنافسية لمنتجاتهم وصناعاتهم. ويمكن تصنيف دور هذه الاستراتيجية بالقوي جدا. أما بخصوص طبيعة هيكلية الشركة، لاحظت أن دور هذه الهيكلية كان إيجابيا في الشركات الكبرى وسلبيا في الشركات الصغرى نتيجة إتباع أساليب إدارية واستراتيجية تصنيعية تقليدية في تلك الشركات. وعند تحليل العامل الرابع من أجزاء هذه الماسية وهو دور الصناعات الداعمة والمكملة تبين أن علاقة الصناعات الغذائية بهذه الصناعات ساهمت إيجابيا والبعض الآخر لم يظهر له الدور المؤثر رغم ارتباط الصناعات الغذائية أماميا وخلفيا وتكاملها الأفقي والعمودي مع الكثير من هذه الصناعات. وفيما يخص عامل الصدفة كعامل ثانوي فقد تبين أن هذا العامل لم يكن له أي مدلولات إيجابية على رفع القدرة التنافسية سوى تلك التي عملت على ارتفاع الطلب المحلي من خلال كثرة النداءات بالمقاطعة للسلع الإسرائيلية وبعض السلع الغذائية الأخرى وكذلك صعوبة وصول سلع المنتجات الغذائية المستوردة بسبب الظروف الأمنية الراهنة. وأخيرا تبين أن دور السلطة الوطنية الفلسطينية لم يكن إيجابيا من وجهة نظر المنتجين رغم اعتراف بعضهم بأن صناعاتهم رفعت من مركزها التنافسي بعد تولى هذه السلطة زمام الأمور في أرض الوطن.

لقد كان لدراسة طريقة المناطق الصناعية أهمية خاصة في تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية للصناعات الغذائية، فمن خلال تطبيق المقترحات النظرية لهذه الطريقة على واقع الصناعات الغذائية الفلسطينية خلصنا بنتيجة مفادها أن هذه الصناعات لا تتطلب تمركزا مكانيا معينا، ويمكن أن يكون مرد ذلك إلى صغر مساحة الوطن جغرافيا، وان طبيعة هذه الصناعات -أيضا

كانت- لا تتطلب هذا التمرکز بمفهومه الواسع رغم أن التحليل الإحصائي بين ارتفاع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية التي تقع في المناطق الصناعية.

وفي طريقة إضافية لتحليل الإمكانيات والجهود التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية قمت ببناء نموذج إحصائي وهو تقدير معادلتني انحدار؛ تخص الأولى منهما جانب المنتجين والأخرى جانب المستهلكين. وقد أجريت اختبارا لفرضيات على بعض المتغيرات التي رأينا أنها تؤثر فعلا في عملية رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية، وخلصنا إلى نتائج مفادها أن كثير من المتغيرات التي وضعناها هي فعلا تؤثر في رفع هذه القدرة.

وأخيرا قمت بوضع النتائج التي وخلصنا إليها من هذا البحث، ومن ثم وجهت توصياتي إلى الجهات المعنية للعمل على حل كثير من المشاكل التي تم اكتشافها من خلال تلك النتائج.

# الفصل الأول

الإطار النظري للقدرة التنافسية

المفاهيم، القياس، التحليل والدراسات السابقة

## 1-1 المقدمة

يعاني الاقتصاد الفلسطيني كغيره من اقتصاديات العالم الثالث من اختلالات هيكلية شملت معظم قطاعاته، وباعتبار القطاع الصناعي من أهم القطاعات الإنتاجية في الاقتصاد الحديث، فإن البحث في هذا القطاع سيعمل على اكتشاف معظم هذه الاختلالات والتي بمعرفتها يمكن أن نحدد الأسباب الحقيقية لضعف القدرة التنافسية لمجمل مخرجات هذا القطاع، ومن ثم تحديد العلاج الاقتصادي لهذه المسببات والتي من خلالها سيتم رسم السياسات الإقتصادية اللازمة.

يعرف الغذاء بأنه أي مادة تستخدم أو معدة للإستخدام بشكل كلي أو جزئي للإستهلاك الآدمي ما عدا الدخان والأدوية، فهو أحد الحاجات الأساسية للإنسان لا غنى عنه للحياة البشرية، وحاليا أصبحت الدول تسعى جاهدة للوصول إلى الإكتفاء الذاتي وخلق صناعات غذائية تصديرية. (مجلة الإنماء والإدارة، 1995).

وتعرف الصناعات الغذائية على أنها أي عملية تصنيع من شأنها زيادة القيمة المضافة للسلع الأولية والوسيطه بهدف إنتاج سلعة نهائية صالحة للإستهلاك البشري غذائيا أو يكون الهدف إنتاج سلعة وسيطة تدخل في إنتاج سلع نهائية صالحة للإستهلاك البشري غذائيا " صناعة الأعلاف مثلا". (المرجع السابق).

أما القدرة التنافسية فهي مؤشر على أداء المنتجات المحلية في الأسواق المحلية والخارجية مقارنة بالسلع الأجنبية الشبيهة. وتعتمد القدرة التنافسية، حسب هذا المفهوم، بشكل أساسي على الأسعار النسبية وجودة الإنتاج، إلا أن القدرة التنافسية بهذا المفهوم الضيق لاتعني أن الصناعة قيد الدراسة تملك مكونات الحفاظ على مركزها التنافسي أو تقويته في المستقبل، لذا فإن مفهوم القدرة التنافسية الواسع يستخدم أيضا كمؤشر على قدرة الصناعة على المنافسة مع مرور الوقت. (مكحول، 1996).

وعلى الصعيد الفلسطيني تشير الإحصائيات إلى أن مساهمة قطاع الصناعة الفلسطيني تساوي 15.8% من حجم الناتج القومي الإجمالي، ويساهم قطاع الصناعات الغذائية بما يقارب 20%

من حجم الصناعات ككل. وعلى اعتبار أن هذا القطاع ذو تأثير مباشر على صحة وسلامة الإنسان والمستهلك الفلسطيني فإن العائلة الفلسطينية تتفق ما يقارب 42-45% من دخلها على الغذاء مما يعني أهمية الدراسة. واستيعاب هذا القطاع لحوالي 10000 عاملا وموظفا وكبير حجم رأس المال المستثمر في هذا النوع من الصناعات والذي يزيد عن 300 مليون دولار في العام 1999(الجهاز المركزي للإحصاء, 1999, المسح الصناعي), (هيئة الصناعات الغذائية, 1999).

أما أهم القطاعات العاملة في الصناعات الغذائية الفلسطينية التي ستكون موضوع الدراسة فهي:-

- 1- صناعة السكاكر والحلويات.
- 2- صناعة منتجات الحليب والألبان.
- 3- صناعة منتجات اللحوم.
- 4- صناعة المشروبات الغازية وغير الغازية والمركزات.
- 5- صناعة الشيبس والمسليات.
- 6- صناعة دقيق القمح ومنتجات الحبوب.
- 7- تصنيع وتعليب الخضروات والفواكه.
- 8- صناعة الزيوت والدهون النباتية.
- 9- الصناعات التقليدية(طحينة السمسم، حلاوة طحينية.....).
- 10- صناعة الأعلاف.
- 11- صناعات أخرى.

## أسباب الدراسة:-

لاشك أن موضوع القدرة التنافسية هو موضوع الساعة عند الاقتصاديين وعند غيرهم من المهتمين بهذا الموضوع، أما أسباب الدراسة للقدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية بشكل محدد فهو نابع من الحرص الشديد على توفير الأمن الغذائي الفلسطيني ضمن ميزات تنافسية عالية سواء كان ذلك بتوفير جودة إنتاج عالية أو بأسعار منخفضة بالمقارنة مع المنتجات الشبيهة للدول الأخرى، والسبب الآخر هو من أجل النهوض بأداء هذا القطاع على أسس علمية بحتة. وكذلك أيضا من أجل رفع مساهمة هذه الصناعات في قطاع الصناعة وبالتالي زيادة مساهمة هذا القطاع في الناتج القومي الإجمالي على حساب القطاعات الأخرى وتحديدًا قطاع الخدمات، وبالنهاية الوصول إلى نسبة مساهمة عالية في التجارة الخارجية الفلسطينية من وراء مثل هذا النوع من الصناعات.

## مشكلة الدراسة:-

هذه الدراسة تبحث في ضعف القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية سواء كان ذلك بانخفاض مستوى جودة منتجاتها لأسباب سيتم التعرف عليها من خلال هذه الدراسة، أو ارتفاع مستويات أسعارها بالمقارنة مع مثيلاتها المستوردة حيث سيتم البحث بأسباب ذلك من خلال بحث جميع مكونات تكاليف العمليات الإنتاجية لهذه الصناعات مثل تكاليف المواد الخام والعمل وغيرها من العناصر الإنتاجية.

## مبررات الدراسة:-

لاشك أن معرفة الأسباب الحقيقية التي تقف عائقًا أمام زيادة القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية بشكل علمي ومدرّس سيمكننا من وضع حلول تتناسب والهدف المطلوب وهو رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعات لتتماشى ومصاف الدول التي هي حاليًا صاحبة ميزة تنافسية في هذا المجال.

وستخدم هذه الدراسة الأكاديميين من طلاب وأساتذة جامعيين وكذلك المستثمرين والمهتمين

في الاستثمار في هذا القطاع وأيضا الجهات الحكومية ممثلة بجميع الوزارات وواضعي السياسة الاقتصادية الفلسطينية.

### أهمية الدراسة:-

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تبحث وبشكل تفصيلي في هذه الصناعات بأسلوب علمي مبني على أسس النظرية الاقتصادية الحديثة والاقتصاد الصناعي الحديث، وذلك من منطلق الخصوصية التي تتميز بها هذه الصناعات، وسيتم ذلك من خلال التعرف على مواطن القوة والضعف في كل فرع من فروع هذه الصناعة من أجل تقديم توصيات تعمل على الخروج من مواطن الضعف إلى مواطن القوة وتدعيم مواطن القوة بشكل أكثر فاعلية من خلال دراسة العناقد الصناعية التي تهم هذه الصناعات تحديدا.

### أهداف الدراسة:-

نظرا لأهمية الأمن الغذائي وزيادة مساهمة القطاع الصناعي في الناتج القومي كان لا بد من وضع استراتيجية للتصنيع الغذائي آخذين بعين الاعتبار واقع الصناعات الغذائية الفلسطينية القائمة والسبل الكفيلة بدعمها وتطويرها. ونظرا للاهتمام المتزايد في الصناعات الغذائية لتتواكب مع التقدم الحضاري وتطور أنواق المستهلكين وضعنا نصب أعيننا أن تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:-

أ- إشباع رغبات المستهلكين بسلع غذائية مصنعة فلسطينيا ذات جودة عالية وأسعار معقولة تتوافق وميزانيتهم.

ب- تحقيق ربحية عالية نسبيا للمنتجين وذلك لزيادة حجم استثماراتهم في هذه الصناعات وتحفيز غيرهم من أصحاب رؤوس الأموال للاستثمار في هذا القطاع أو بأحد ارتباطاته التصنيعية.

ت- إحلال وارداتنا من السلع المشابهة وتشجيع صادراتنا من هذه السلع وذلك من أجل تخفيض العجز في الميزان التجاري الفلسطيني وميزان المدفوعات وبالتالي تقليل هروب



العملات الصعبة للخارج والمنفقة على هذا النوع من السلع.

- ث- تشجيع الاستثمار في قطاعات أخرى لها ارتباطاتها الأمامية والخلفية وتكاملاتها الأفقية والعمودية مع الصناعات الغذائية وتحديدًا في القطاع الزراعي.
- ج- توفير مخزون استراتيجي من السلع الغذائية المصنعة احتياطيًا للظروف غير الطبيعية.
- ح- إيجاد آلية خاصة لتنسيق السياسات الحكومية من أجل الارتقاء بهذا النوع من الصناعات بشكل يتوافق وظروف جميع أطراف العملية الإنتاجية.

### منهجية الدراسة:-

- 1- سيتم دراسة المفاهيم والنظريات والمقترحات والمقاييس لموضوع القدرة التنافسية.
- 2- سيتم استعراض والإطلاع على بعض الدراسات السابقة وتجارب بعض الدول.
- 3- المقابلات الميدانية مع جميع أطراف العملية الإنتاجية، (المنتجون والوكلاء والموزعون والمستهلكون).
- 4- سيتم تصميم استبيانين - الأول يخص المنتجين والثاني يخص المستهلكين - يخدمان جميع أغراض الدراسة.
- 5- الخلوص بالنتائج والتوصيات.

### حدود الدراسة:-

نظرا لصعوبة التنقل مابين الضفة الغربية وقطاع غزة ونظرا لتشابه الظروف المؤثرة في الأنشطة الاقتصادية بينهما وكذلك إمكانية تعميم النتائج على الوجدتين الجغرافيتين - وضمن الإمكانيات المتاحة- ستكون حدود الدراسة هي الضفة الغربية فقط.

### ميزانية الدراسة:-

حسب التقديرات الأولية ستكون تكاليف هذه الدراسة حوالي 4000 دولار تتمثل في تكاليف النقل والحصول على مراجع والطباعة وتعبئة وتوزيع الاستبيانات في محافظات الضفة، ويمكن أن يكون هناك مصاريف أخرى.

## 2-1 مفهوم القدرة التنافسية

يستحوذ موضوع القدرة التنافسية على نقاش واسع في أوساط السياسيين ورجال الأعمال والاقتصاديين، ولكن هؤلاء جميعاً لم يتكلموا عن هذا الموضوع بنفس الأسلوب والمنهجية ويتبين ذلك بشكل واضح بوجود اختلاف حول المعنى الدقيق لمصطلح القدرة التنافسية بين هذه المجموعات. إن المصدر الرئيسي لهذا الاختلاف هو اختلاف الآراء حول إمكانية إيجاد طرق لقياس القدرة التنافسية، حيث أن الاقتصاديين والسياسيين يفكرون دائماً بمصطلح القدرة التنافسية على صعيد الاقتصاد ككل، على عكس رجال الأعمال الذين يركزون فقط على منشآتهم وقطاعاتهم.

في هذا الصدد سنتعرف- في الفصل الأول من هذا البحث- على المفهوم الاصطلاحي للقدرة التنافسية وفق آراء ووجهات نظر مختلفة لبعض الاقتصاديين أو ممن أبدوا الرأي في هذا الموضوع، وذلك من أجل تحديد المقصود بالقدرة التنافسية، ومن ثم استعراض أهم طرق قياسها، وكذلك استعراض بعض الدراسات السابقة التي بحثت في هذا الموضوع وكيفية استخدامها لتلك الطرق والنتائج التي خلصت بها.

يهتم مفهوم وتحليل القدرة التنافسية بتوفير جواب لكل سؤال من الأسئلة التقليدية التالية في الاقتصاد وهي:-

**ما هي محددات الاستثمار؟**

**ما هي العوامل التي تقف وراء نجاح شركات وفشل شركات أخرى؟**

**ما هي السياسات الحكومية المثلى لرفع القدرة التنافسية؟ (Porter, 1998)؟**

يعتبر تحليل القدرة التنافسية هو الإجابة على جميع الأسئلة السابقة والتي تثار عادة في السياسات التجارية للدول، حيث أدى ذلك إلى استبدال المزايا النسبية في تحليل القدرة التنافسية وعزاها إلى حالة المفهوم النظري مع التطرق لبعض الشيء للواقع العملي لجوانب هذا المفهوم.

لا يوجد تعريف متفق عليه للقدرة التنافسية حيث يوجد هناك تضارب -على أساس المصالح- في مفهوم القدرة التنافسية من وجهات نظر متعددة، وفي العقدين الماضيين تم التوجه لدمج العلاقة مابين الأنشطة السياسية والاقتصادية من جهة بالغرض الذي استحدث من اجله هذا المصطلح من جهة أخرى، بحيث أصبح من الممكن تحليل القدرة التنافسية على صعيد الاقتصاد ككل، أو على صعيد قطاع معين، أو على صعيد منشأة معينة. وسنعمد في تعريف القدرة التنافسية في بحثنا هذا على التعريف الذي قامت به مجموعة Agriculture Canada (المجموعة الكندية للأبحاث الزراعية) لأنه الأكثر شمولية في تفسير القدرة التنافسية والذي ينص على أن " القدرة التنافسية للصناعة هي عبارة عن مقدرة الصناعة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر، واستحواذها على حصة سوقية مناسبة - لها القدرة في الحفاظ عليها - في الأسواق المحلية أو الأجنبية أو في الاثنين معاً " ((Agriculture Canada(1991,p3)).

إن مفهوم القدرة التنافسية هو مفهوم نسبي، حيث يهتم جانب منه بالأداء التنافسي سواء كان ذلك على صعيد القطاعات الاقتصادية، أو الشركات العاملة في تلك القطاعات، أو على صعيد الاقتصاد ككل. وفي هذه الأيام وفي ظل التغيرات الديناميكية في الأسواق، هناك تأكيد على أن هذا المفهوم هو مفهوم ديناميكي أيضاً، ويتبين ذلك بشكل واضح من خلال اهتمام هذا المفهوم بالإصرار على تحقيق زيادة مطردة في الحصص السوقية للجهة المعنية في المستقبل.(مكحول, 1996).

يستخدم مفهوم القدرة التنافسية كمؤشر على أداء المنتجات المحلية في السواق المحلية والخارجية مقارنة بالسلع الأجنبية الشبيهة، فهو ينطبق بذلك على الصادرات من حيث قدرتها على اختراق الأسواق العالمية ومنافسة الأصناف الشبيهة، كما انه ينطبق على قدرة الصناعة الوطنية على منافسة الأصناف المستوردة في السوق المحلي وهذا ما يعرف بالقدرة التنافسية الآنية، وتعتمد القدرة التنافسية حسب هذا المفهوم بشكل أساسي على الأسعار النسبية وجودة الإنتاج، إلا أن القدرة التنافسية الآنية لاتعني أن الصناعة قيد الدراسة تمتلك مكونات الحفاظ على مركزها التنافسي أو تقويته في المستقبل. لذا فان مفهوم القدرة التنافسية يستخدم أيضاً كمؤشر

على قدرة الصناعة على المنافسة مع مرور الوقت، وهذا ما يعرف بالقدرة التنافسية الهيكلية. (مكحول، 1996).

وفي هذا السياق لابد من توضيح الأمور التالية نظرا لأهميتها عند دراسة القدرة التنافسية:

**أولاً:** إن المركز التنافسي لسلعة ما هو مركز نسبي مقارنة بالأصناف البديلة المنتجة محليا أو المستوردة من دول أخرى، فقد يكون المنتج منافسا قويا للأصناف المنتجة محليا، في حين انه لا يستطيع منافسة الأصناف المستوردة، أو انه قد ينافس أصنافا مستوردة من بلد معين ولا يستطيع منافسة أصناف مستوردة من بلدان أخرى.

**ثانياً:** إن القدرة التنافسية لصنف معين، لاتعني بالضرورة أن الصناعة تتمتع بكفاءة إنتاجية (أي إنتاج السلعة بأقل تكاليف ممكنة) فقد تكون هناك صناعة غير كفؤة ومع ذلك تتمتع بقدرة تنافسية عالية بسبب السياسات التجارية الحكومية، وخاصة الحماية منها والتي تعمل على زيادة أسعار السلع المستوردة مقارنة بالسلع المنتجة محليا. كما أن مفهوم القدرة التنافسية يختلف عن مفهوم المزايا النسبية في تكاليف الإنتاج (Comparative cost advantage) فالمزايا النسبية تتجم عن اختلاف (كمي ونوعي) في وفرة الموارد الاقتصادية بين دولة وأخرى مما يترتب عليه وجود فروقات نسبية في التكاليف والتي تعمل في دورها على خلق قدرة تنافسية، أما وجود القدرة التنافسية فلا يعني بالضرورة وجود مزايا نسبية في تكاليف الإنتاج، حيث أن هناك عوامل غير سوقية، مثل السياسات المالية والنقدية والتجارية، تعمل على إيجاد فروقات في التكاليف النسبية بين السلع المنتجة محليا والسلع المستوردة، (مكحول، 1996).

**ثالثاً:** تختلف الظروف الإنتاجية والتسويقية بين منتج وآخر، مما يؤدي الى اختلاف القدرة التنافسية بين منتج وآخر وبين صنف وآخر لنفس المنتج (مكحول، 1996). وفي هذه الدراسة سيتم حساب المؤشرات الخاصة في القدرة التنافسية كمتوسط عام للصناعة ولكن ستراعى الدقة في حساب تلك المؤشرات فيما يخص الصناعات الغذائية الفلسطينية.

### 3-1 مقاييس القدرة التنافسية

تقاس القدرة التنافسية للشركات وللأنشطة الفرعية في القطاعات المختلفة بطريقتين أساسيتين هما: - (Buckley et al. 1988, p175-200)

1- طريقة تحليل الأداء التنافسي.

2- طريقة تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية.

#### 1-3-1 طريقة تحليل الأداء التنافسي.

تبحث هذه الطريقة في كيفية وصول الدولة أو القطاع أو الشركة الى وضع منافس بالنسبة لجميع المنافسين في نفس المجموعة، والمؤشرات النموذجية لذلك ضمن هذا المقياس هي معدل الربحية ومعدل النمو والحصة السوقية وميزان المدفوعات. إن المقياس المحدد لذلك هو من خلال قياس المزايا النسبية الظاهرة Revealed Comparative Advantage والذي من خلاله يمكن قياس تطور الأداء التنافسي، حيث استخدم هذا المقياس بشكل أولى من قبل كثير من الاقتصاديين، أهمهم الاقتصادي Porter، وسيتم بحثه بشكل مفصل.

#### 1-1-3-1 المزايا النسبية الظاهرة: Revealed Comparative Advantage (RCA)

إن القيام بدراسة تجريبية في القدرة التنافسية الدولية لصناعة معينة من اجل التنبؤ بعدد النشاطات التجارية التي يمكن أن تخصص في صناعة ما وعدد النشاطات التجارية التي ستستتبط من وجودها بعد تكامل هذا القطاع مع الاقتصاد ككل، وانخراط هذه النشاطات ضمن جميع الأنشطة الاقتصادية هو أمر بغاية الصعوبة، فإن ما قدمته النظرية الاقتصادية (the theory of comparative advantage) هو غير كاف لتفسير كل ما يحدث من تداخلات بين هذه الأنشطة، بالإضافة الى اكتشاف أنشطة جديدة. وبناءً على ما سبق فإننا بحاجة الى بيانات ليس فقط للعناصر الإنتاجية المتاحة لهذا القطاع أو لهذه الصناعة أو لكل نشاط إنتاجي يعمل فيها، بل يجب توفر جميع البيانات الخاصة بعناصر الإنتاج الداخلة في الصناعات

الأخرى والتي لها علاقة مباشرة في الصناعة أو في هذا القطاع موضوع الدراسة، وذلك من أجل التحقق من موقع المزايا النسبية لتلك الصناعة أو ذلك القطاع.

ولحسم هذا الأمر فقد بينت النظرية الكلاسيكية استخدام عوامل أخرى، وبشكل خاص حجم العمليات الإنتاجية والتكنولوجيا المستخدمة والتي يمكن أن يكون لها تأثير في العملية التصنيعية، إلا أن الأدوات المتاحة للاقتصاديين لتحليل المزايا النسبية محدودة، وذلك لوجود اعتبارات عدة أهمها: إن تحليل الاختلافات المطلقة في تكاليف الإنتاج يمكن أن تكون على قدرة عالية مع الحذر بعض الشيء في حسابها، وقد بينت النظرية بان ماسبق هو فقط دلالة محدودة على وجود مزايا نسبية يمكن حسابها، وقد بين Buckwell انه رغم وجود بيانات كافية والجهود الكبيرة للمفكرين في هذا المجال، فإن المعلومات الكمية ذات فائدة قليلة بالنسبة لبعض التكتلات الاقتصادية، أو لبعض الدول المزدهرة اقتصادياً والتي تعيش في ظروف تنافسية مع دول أخرى تقاربها في مستوى الرخاء الاقتصادي. إن الحكم النهائي على أن تلك الدول أو تلك الصناعات تمتلك مزايا تنافسية أو لا تمتلكها يكون على هامش أن هذه الدول أو هذه الصناعات تستطيع أن تنتج بتوسع وبمنافسة سعرية دون البحث في تفاصيل المعونات الحكومية المباشرة وغير المباشرة، وهذا ما يكتشف عادة من خلال عمليات السوق. (Buckwell et al, 1994,p37-61).

ولحل هذه المشكلة فقد طور الاقتصادي Balassa أداة لقياس المزايا النسبية بعد إتمام حدوثها، والتي اسمها المزايا النسبية الظاهرة، واستعرض فيها مقاييس الأداء التنافسي والتي اهتمت بشكل أساسي بقيمة RCA المتصلة ببعض قيم المقاييس المختلفة والتي سيتم استعراضها فيما بعد كمقاييس للقدرة التنافسية. ( Balassa,B.1965,1977,p99-123 ).

وفي هذه الدراسة سيتم استخدام مقياس RCA بالمعنى الذي استخدمه فيه Balassa فقط، وعلى كل حال فقد بينت المنشورات الحديثة أن هذا المصطلح يستخدم غالباً بشكل واسع وذلك لأنه يعطي مدى واسع من مقاييس القاعدة التجارية. إن المزايا النسبية التي أشار إليها Balassa تتضح نسبياً من خلال ارتفاع حصة السوق من الصناعة أو القطاع أو الاقتصاد

المصدر، وعكس ذلك يوضح انخفاض المزايا النسبية من خلال انخفاض حصة تلك الصناعة أو ذلك القطاع في السوق المصدرة، والصيغة العامة لهذا المقياس هي:-

$$RCA = ((X_i/X_{iw})/(X_m/X_{mw})) * 100$$

حيث أن  $X_i$  هي قيمة صادرات السلعة في دولة معينة أو في نشاط اقتصادي معين،  $X_{iw}$  هي قيمة صادرات السلعة من جميع الدول أو من جميع الأنشطة الاقتصادية المتصلة في هذه السلعة، أما  $X_m$  فهي قيمة صادرات جميع السلع المصنعة في تلك الدولة أو في النشاط الاقتصادي الكبير التي تصنف في بنوده هذه السلعة، و  $X_{mw}$  فهي قيمة صادرات جميع السلع المصنعة لجميع الدول.

إن قيمة مقياس RCA لدولة ما ولسلعة ما يساوي حصتها في السوق الدولي من تلك السلعة مقسوماً على حصتها في السوق الدولي لجميع الدول، وغالباً يضرب ناتج الكسر بالرقم 100 وذلك من أجل تسهيل عرضة وتفسيره.

فمثلاً يعني الرقم 110 الناتج لصناعة معينة في بلد معين أن حصة هذه الصناعة في السوق الدولي أعلى بنسبة 10% من حصتها من مجموع الصادرات، وبمعنى آخر فإن هذه الصناعة في هذه الدولة لها مزايا نسبية منخفضة في تلك الصناعة.

يمكن استخدام مقياس RCA أيضاً على قطاع معين في الدولة، وذلك من أجل الاستدلال على وجود مزايا نسبية أو عدم وجودها وذلك من خلال مقارنتها بالقطاعات الأخرى في تلك الدولة، حيث سيطلعنا هذا المقياس على الزيادة أو الانخفاض النسبي في صادرات هذا القطاع مقارنة بصادرات القطاعات الأخرى - وذلك لعدم اعتماد هذا المقياس على أي نظرية لها علاقة بالصناعات التجارية، أو توفر أو عدم توفر عوامل الإنتاج الخاصة بإنتاج تلك السلعة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وجود تجارة حرة أو منافسة تامة، وبمعنى آخر فإن هذا المقياس لا يعتمد على طبيعة السوق في بلد ما أو في صناعة معينة. ويعتبر مقياس RCA مقياساً رئيسياً في تحديد النجاح أو الفشل في صناعة أو قطاع أو اقتصاد دولة معينة. ويمكن أن يزودنا هذا

المقياس ببيانات مفيدة بحيث يمكن اختبار فرضيات معينة على أساسها وذلك من أجل سهولة اتخاذ قرار على مناطق اقتصادية دون غيرها ، وقد استخدم Balassa في العام 1977 مقياس أُل RCA لقياس التغير في القدرة التنافسية لاقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة تغير الصناعات الكثيفة فيها في تلك الفترة .

مثال:-

RCA للصناعات الغذائية هو عبارة عن (قيمة الصادرات من منتجات الصناعات الغذائية/قيمة الصادرات من منتجات الصناعات التحويلية) مقسوما على (قيمة صادرات القطاع الصناعي كاملا/قيمة صادرات جميع الأنشطة الاقتصادية) لنفس الفترة الزمنية، ويمكن حساب ذلك لسلعة معينة من منتجات الصناعات الغذائية بحيث تصبح الصيغة كما يلي:- (قيمة الصادرات من هذه السلعة/قيمة صادرات الصناعات الغذائية كاملة) مقسوما على (قيمة صادرات الصناعات التحويلية/قيمة صادرات القطاع الصناعي كاملا).

تستخدم البيانات التي يعطينا إياها مقياس أُل RCA لقياس الأداء التنافسي، وذلك بالاعتماد على تعريف Buckley لهذا المقياس، ولكن تشير وجهة نظر بعض الاقتصاديين المتخصصين في ذلك الى انه يمكن استخدام هذه البيانات فقط للحكم على نجاح أو فشل قطاع الصناعات الغذائية مثلاً في بلد معينة وذلك لأن البيانات المطلوبة لحساب قيمة RCA هي بيانات تجارية، ولهذا فان القياس سيتم من خلال حسابه على أساس البيانات المتوفرة للقطاع ككل أو بشكل نسبي لبعض القطاعات الفرعية بشكل محدد.

إن الرقم القياسي RCA يعتمد بشكل أساسي على البيانات التجارية التي يتم تجميعها وحسابها بشكل سنوي، بحيث نستدل من خلالها على القدرة التنافسية في قطاع معين ليسهل الحكم على إمكانية تحسن هذا القطاع أو العكس ضمن مستويات مختلفة من الأرقام القياسية — RCA ورغم أن التركيز عادة يتم على الأداء في داخل دول معينة وذلك بتجميع البيانات التجارية بتقنية عالية، إلا انه يمكن تقييم القدرة التنافسية لقطاع معين ضمن الأنشطة التجارية



الضخمة.

وفي العموم فإن غياب البيانات التجارية المناسبة سيعيق استخدام مقياس RCA على المستوى الدولي، سيما وان هذه البيانات تجمع في بعض الدول صاحبة الشأن. ولكن لحل هذه المشكلة فقد استحدثت طريقة جديدة لتجميع البيانات التجارية يتم إلغاء البيانات الخاصة بالتجارة الداخلية وذلك من اجل الوصول إلى قاعدة بيانات واسعة وأكثر دقة على المستوى الدولي.

### 1-1-1-3-1 القدرة التنافسية على الصعيدين - الوطني والدولي -

لم يوضح الرقم القياسي RCA أي شيء عن قياس القدرة التنافسية للاقتصاد ككل وفي بعض الاقتصاديات المنافسة فان مجموع الصادرات يمكن أن يزيد بشكل أسرع من مجموع صادرات العالم، والعكس صحيح في الاقتصاديات غير المنافسة، ولهذا فان هذه الأمور لم يظهرها مقياس RCA والذي قيل عنه أصلا انه يقيس المزايا النسبية الموجودة في الاقتصاديات الوطنية فقط.

يختلف الرقم القياسي RCA عن مؤشر الحصة السوقية بان RCA أداة مقارنة نسبية للأداء التنافسي لصناعة ما مع الصناعات الأخرى في نفس الدولة، بينما يبدو مؤشر الحصة السوقية دلالة على الأداء المطلق لصناعة أو شركة ما أمام منافسيها في العالم.

انه من غير المناسب أن نقارن مستويات الأرقام القياسية الـ RCA's لنفس الصناعة عبر البلدان المختلفة، وإذا حدث وان قيست بعض الجهود الصناعية في وقت واحد لعدد من البلدان فإنها تستمد شرعيتها من مجرد مقارنة الاتجاهات التنافسية لتلك الصناعات في نفس الفترة الزمنية. ويعتبر ذلك مؤشر على ماذا يحدث في الوضع التنافسي بشكل مجرد من اجل مطابقتها مع قطاعات معينة موجودة في تلك البلدان التي تظهر فيها مزايا نسبية لتلك القطاعات وعدم ظهورها في قطاعات أخرى.

إن السبب في عدم قدرة مقياس RCA على المقارنة بين الدول هو أن الوضع الحقيقي لهذه الأرقام سيتأثر بوضع الاقتصاد ككل. وعلى الأقل فان هناك مشكلة في استخدام مقياس

RCA في قياس الأداء التنافسي، وهي أن قيم بيانات الصادرات لم تتضمن المعونات المتلقاة لهذه الصناعات، وتختلف الأهمية لهذه المعونات باختلاف طبيعة المنتج حيث تكون عالية في السلع الأولية، ومنخفضة في المنتجات النهائية الصنع. (Lange(1989,p42) and Hartman(1995,p187-202)).

وتظهر مشكلة شبيهة في تحديد أسعار الصادرات التي تتأثر في وضع الأسعار الداخلية لشركات متعددة الجنسيات حيث انه يمكن لهذه الشركات أن تخفض أسعار منتجاتها بغرض التهرب الضريبي أو ترفعه بغرض زيادة الدعم. وستظهر هذه الأسعار في إحصاءات التجارة الدولية والتي بدورها ستؤثر بقيمة مقياس الـ RCA، ولكن بالنهاية نلاحظ أن قيمة الـ RCA يتم استخدامها بوضع امثل للمقارنة بين الصناعات المختلفة في نفس الدولة، مع التأكيد على أن هذا المقياس لم يأخذ في الحسبان المعونات المباشرة وغير المباشرة التي تقدم للصناعة، وكذلك أيضا لم يأخذ في الحسبان تعديل الأسعار الداخلية لشركات متعددة الجنسيات.

### 2-1-3-1 الرقم القياسي لصافي الصادرات Net Exports Index

إن من أهم الانتقادات التي تؤخذ على استخدام الرقم القياسي RCA هو انه يأخذ في الحسبان قيمة الصادرات فقط، ويتجاهل قيمة الواردات. وفي هذا الصدد، افترض Balassa في العام 1965 مقياس بديل والذي يأخذ في الحسبان قيمة صافي الصادرات لسلعة ما في بلد معين. ويعرف صافي الصادرات بأنه الفرق بين قيمة الصادرات والواردات (Balassa, 1965, p33) وإذا حصلنا على رقم لصافي الصادرات لسلعة ما فنقسمه على مجموع النشاط التجاري لتلك السلعة لنحصل على رقم قياسي تقع قيمته ما بين موجب وسالب واحد حيث أن قيمة موجب واحد صحيح تعني انه لا يوجد واردات من تلك السلعة وقيمة سالب واحد صحيح تعني عدم وجود صادرات من هذه السلعة. وكما هو الحال في الرقم القياسي RCA فان الناتج سيضرب بالرقم 100 وذلك من اجل سهولة عرضه وتفسيره ولهذا ستحصر القيم بين 100 وسالب 100.

لم يأخذ الرقم القياسي لصافي الصادرات في الحسبان المستوى الإجمالي لحجم التجارة في السلعة ذات البحث، ولكنه يأخذ فقط القيم النسبية للصادرات والواردات من هذه السلعة ولهذا لا يوجد اهتمام حقيقي لوضع مثل تلك القيم بالمفهوم الإجمالي للنشاط التجاري في تلك السلعة، ويتبين ذلك في الدولة التي تتمتع باكتفاء ذاتي في إنتاج تلك السلعة.

وعليه فستحصل الدولة على رقم قياسي لصافي صادرات تلك السلع (Net Exports Index) NEI يساوي 100 أو ما يقارب هذا الرقم، ولذلك ستظهر هذه الدولة بالنهاية في وضع تنافسي عال في إنتاج تلك السلعة رغم أنها لم تقم بأي نشاط تجاري إطلاقاً أو أنها قامت بتصدير الشيء القليل جداً من تلك السلعة.

وبشكل عملي وجد Balassa فروقات قليلة بين نتائج المقياسين السابقين، ولكنه لم يأخذ في الحسبان الأمور التي أدت الى أن تكون قيم RCA's عديمة الدلالة والتأثير. وأشار إلى تفوق مقياس NEI والمتمثلة في المخزون الموجود من السلع التي كانت قيد البحث، والمعدة للتجارة أصلاً. (Balassa1965, p25-116).

### 3-1-3-1 القيمة المضافة كمقياس للقدرة التنافسية

هي عبارة عن مجموع القيم التي تضاف الى قيمة المواد الأولية اللازمة للصناعة في جميع مراحل العملية الإنتاجية حتى تصبح هذه المواد سلعة نهائية.

لقد انتقد الاقتصاديان Koutstaal و Louter في العام 1995 مقاييس الأداء الاقتصادي التي تعتمد على أسس وبيانات تجارية، واقترحا مقياساً بديلاً لتلك المقاييس هو مقياس القيمة المضافة، وكان نقيضاً على المقاييس السابقة بما فيها RCA's - والذي تم استخدامه من قبل العالم الاقتصادي Porter المتخصص في القدرة التنافسية-على الأسس التالية:-  
(Koutstaal & Louter, 1995, p35-220).

\* يمكن أن توجد في الدول التي تمتاز بأداء اقتصادي ضعيف -إجمالاً- صناعات قادرة على التصدير ولكن بأداء ضعيف وذلك بالمقارنة مع بعض الصناعات المشابهة في دول أخرى

ولكن هذا يشير الى وجود تنافس ولو انه ضعيف نوعاً ما.

\* إذا وجد أن صناعة ما تزود الصناعات التصديرية بحجم كبير من السلع الوسيطة في السوق المحلي فان ذلك يعني انه لم يؤخذ في الحسبان هذه العملية من اجل تقييم القدرة التنافسية وخاصة إذا كان المقياس المستخدم يعتمد على الأسس التجارية البحتة.

وفي اقتراحات عديدة هدفت الى إيجاد بدائل لتلك المقاييس، فقد تم التعبير عن أفضلية مقاييس الأداء الاقتصادي والتي تقارن أداء الصناعة قيد البحث بين الدول المختلفة، وقد تم تفضيل هذا النمط على النمط الآخر والقائم على أساس مقارنة أداء صناعة ما بين الصناعات المختلفة في نفس الدولة. وقد تم أيضاً تفضيل حجم الطلب الكلي على حجم الطلب الأجنبي وذلك لتجنب ما يسمى بالتأثير غير المبرر للموقع الجغرافي على أداء الصناعة.

لقد تم تفضيل القيمة المضافة من قبل الاقتصاديين Koutstaal وLouter كمقياس للأداء التنافسي بحيث يتم حساب الأداء الاقتصادي الإحصائي من خلال قسمة القيمة المضافة لكل مواطن في الدولة على متوسط القيمة المضافة لكل مواطن في مجموعة من الدول. أما الأداء الاقتصادي الديناميكي فيتم حسابه على أساس التغير المؤي للمؤشر الإحصائي ما بين نقطتين زمنيتين.

وتستخدم هذه المقاييس لتقييم القدرة التنافسية لقطاع الصناعة أو لأية قطاعات أخرى في كثير من بلدان العالم، وعلى كل حال فان البيانات التي تجمع عن القيم المضافة في قطاعات معينة عادة تكون غير متوفرة في نفس المستوى المرجو من تجميعها، ولهذا فسيقتد هذا المقياس قيمته في حال عدم توفر هذه البيانات بالشكل المطلوب والدقيق.

وتظهر مشكلة أخرى في هذا المؤشر، وهي أن البيانات التي تجمع بشكل بسيط على مستوى المشاريع الإنتاجية أو البيانات التي تجمع عن الشركات التي تمتلك أكثر من نشاط تجاري ستعمل على إعطاء وزن كبير للقيمة المضافة لأكبر قطاع أو لأكبر خط إنتاجي عندها، وليس حسب المساهمة الفعلية لكل نشاط تجاري أو قطاعي فرعي. وهذه المشكلة لم تظهر في

مقاييس الأداء التي تعتمد على الأسس التجارية. ورغم ذلك فإن الرقم القياسي للقيمة المضافة هو أداة مفيدة لقياس القدرة التنافسية والأداء التنافسي في حال أن مستويات التحليل كانت قد اختيرت في صناعات تجميعية مثل الصناعات الغذائية ككل، حيث أن مثل هذا النوع من الصناعات يتطلب قيود صارمة في جميع مراحل الإنتاجية وتحديداً في توفير البيانات والجودة.

### 4-1-3-1 الاستثمار الأجنبي المباشر - نموذج Dunning

اعتمدت المقاييس التي نوقشت لغاية الآن على أسس تجارية بحتة، وعلى كل حال يظهر إنتاج من نوع آخر يصعب تصنيفه ما بين المحلي والأجنبي، ألا وهو الإنتاج الذي يتم خارج الدولة والذي يكون تابع للشركات المتعددة الجنسيات والذي يمكن أن يفوق صادرات كثير من الدول المتقدمة. ومن جهة أخرى فإن الإنتاج المحلي الذي يقوم بانتاجه أشخاص تابعون لأجانب يملكون شركات إنتاجية متعددة الجنسيات هو تحول على الصعيد الدولي. (Handy & Henderson, 1994, p47-237) وفي هذا الصدد يواجهنا سؤال عن مدى صلاحية مقاييس القدرة التنافسية التي تم نقاشها وتبين أنها تعتمد بشكل أساسي على أسس تجارية بحتة وفي هذا السياق فإن كلاهما (التجارة والاستثمار الأجنبي المباشر) يركزان على جوانب متشابهة جداً في العديد من الشركات. وإذا وجب على قطاع الصناعات المنافسة أن يشمل الشركات المنافسة فكيف سيتم تصنيف وتقييم نشاطات الشركات المتعددة الجنسيات بمقاييس القدرة التنافسية الوطنية.

لقد اقترح الاقتصادي Porter في العام 1990 أن القاعدة المحلية يجب أن تتميز بخصائص معينة (Porter, M.E. 1990, p13-129) ستفهم من النص المترجم التالي كما ورد على حد تعبير (Porter): "كما هو معروف فإن الشركة المحلية ستبقى القاعدة المحلية الصحيحة ما دامت تحتفظ باستراتيجية فعالة، وعندها سيطرة تقنية وقدرة على الإبداع، وما دامت الأمة تحصد غالبية الأرباح لاقتصادها من مثل هذه الشركات، حتى ولو كانت الشركة مملوكة لمستثمر أجنبي أو لشركة أجنبية". ومن جهة أخرى وفي العام 1977 عرف الاقتصادي Dunning القدرة التنافسية للدولة بأنها "تلك الدولة التي تمتلك القدرة على تموين أسواق الدول

الأخرى من خلال شركاتها حيثما وجدت " وبمعنى آخر فإن الملكية واضحة المزايا والمعالم.  
(Dunning, J,H. (1977, p33)).

إن جوهر هذا الفصل هو الفحص بإمعان وقائع الحالة النسبية من جهتي نظر مختلفتين، حيث طور العالمان Traill & Gomes da Silva في العام 1994 عددا من مقاييس المزايا النسبية وذلك من أجل تقييم التغير في القدرة التنافسية التي ستأخذ في الحسبان الاستثمار الأجنبي المباشر. وتتوافق هذه المقاييس بشكل أساسي مع مقياس RCA، حيث أنها تقوم على أساس إيجاد قيم بديلة لإنتاج شركات متعددة الجنسيات موجودة داخل الدولة وتعود ملكيتها لأجانب وكذلك شركات الدولة التي تعمل في الخارج، وقد أوجدا عدة مقاييس جديدة تأخذ في الحسبان بدائل عدة وفق وجهات النظر المختلفة في سبيل إيجاد حل للكيفية التي يجب التعامل بها مع الإنتاج الأجنبي في قياس القدرة التنافسية للدولة.  
(Trail, B. and Gomes da Silva, J.(1994, paper No 1)).

إن طريقة Dunning هي احتواء الإنتاج الأجنبي في الرقم القياسي للمزايا التنافسية، والذي أطلق عليه (DRCA)، وعلى كل حال إن مقياس Dunning لا يعطي قيمة للإنتاج المحلي المنتج من الشركات الأجنبية، والتي تعامل بنفس طريقة الواردات حسب هذا المقياس، وضمن المفهوم العام لمقياس Dunning (DNCA) فإنه يتطابق مع الرقم القياسي لصافي الصادرات NEI والذي تم تطويره من قبل الاقتصاديين Balassa & Bauwen في العام 1988 وتتبلور الصيغة العامة لمقياس Dunning في الآتي:-

$$DNCA_i = 100 \{ (X_i + IPO_i) - (M_i + IPI_i) \} / (Y + IPO_i - IPI_i)$$

حيث أن  $IPI_i$  هي قيمة الإنتاج المنتج من السلعة  $i$  في الدولة من قبل الاستثمار الأجنبي المباشر وتم استهلاكه محليا،  $IPO_i$  هي قيمة الإنتاج المنتج من السلعة  $i$  في الدولة من قبل الاستثمار المباشر الأجنبي ولكن تم تصديره، أما  $X_i$  فهي قيمة مجموع الصادرات من السلعة  $i$ ، و  $M_i$  هي قيمة الواردات من السلعة  $i$ ، وتعني  $Y$  مجموع قيمة المنتج من السلعة  $i$ .

وقد أجرى الاقتصاديان Traill, Gomes da Silva في العام 1994 تمريناً تجريبياً لاختبار الآثار المترتبة على هذا التعديل مقارنة بالمقاييس التقليدية من مقاييس RCA's ولكنها واجها (Trail, B. and Gomes da Silva, J.(1994)) صعوبة كبيرة تمثلت في قلة البيانات الخاصة في الاستثمار الأجنبي المباشر، وقد أشارت النتائج إلى أن الأرقام القياسية التي تضمنت الإنتاج المشتق من الاستثمار الأجنبي المباشر تختلف تماما عن تلك المستويات التي استخرجت من خلال بيانات التجارة الخارجية، وفي حالات أخرى ظهرت نتائج بشكل مغاير تماماً. وقد كان هذا التمرين من أجل القبول النظري لرؤية الآثار التي ستترتب على الإنتاج الأجنبي، حيث ظهرت مشكلة واضحة من إعطاء الإنتاج الأجنبي قيم مساوية لقيم الصادرات ولكن في الحقيقة لا يوجد هناك إجماع على مقياس بديل.

وتظهر مشكلة أخرى في استخدام هذا الأسلوب تتمثل في المتطلبات البيانية والمعلوماتية. فقد كانت البيانات الخاصة بقيم الإنتاج في هذه الدراسة قد استشفت من نسبة الأصول إلى حجم المبيعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك من البيانات الخاصة بأسهم الاستثمار الأجنبي والتي حصلوا عليها من مصادر مختلفة، وأخيراً فإن البيانات متوفرة عند الجهات العليا، ولكن تبرز الصعوبة في مدى الاستفادة من استخدام هذه البيانات بشكل عام من قبل دول أخرى، حيث أنه يصعب القياس في تلك البيانات رغم تقارب كثير من المؤشرات الاقتصادية بين بعض الدول، بحيث يمكن أن يكون عند دولة معينة نسب مختلفة تماماً في قيمة الأصول إلى حجم المبيعات والتي اشتقت أصلاً من بيانات الولايات المتحدة.

لقد أجريت العديد من الدراسات على أساس قطاعي، أو على أساس منتج معين وهذا ما تطلب تجميع بيانات عن الإنتاج الصناعي من كثير من الدول لشركات معينة، ويمكن أن يتحقق ذلك بشكل جيد للقطاعات الموثقة مثل قطاع الصناعات الغذائية ولكنة سيكون صعب جداً لقطاعات أخرى.

وبشكل عام أنه رغم القيود الموجودة في استخدام البيانات التجارية لوحدها لإيجاد أرقام قياسية من أجل الاستدلال على المزايا التنافسية أو القدرة التنافسية، فإن هناك صعوبات معينة

تواجه المنهجين النظري والعملي اللذان يبحثان باستمرار لإيجاد أساليب لتضمين الآثار الناتجة عن الاستثمار الأجنبي المباشر على القدرة التنافسية للاقتصاد المحلي أو أحد قطاعاته.

### 5-1-3-1 قياس الأداء التنافسي بشكل عملي

ما هي إمكانية قياس القدرة التنافسية من خلال استخدام الأدوات والأساليب السابقة؟ كما هو معروف فإن مفهوم القدرة التنافسية هو مفهوم نسبي يخضع لأسلوب المقارنة ولهذا لا بد من إيجاد الشيء الذي سنقارن على أساسه، وكذلك التعرف على أوجه المقارنة موضوع الخلاف، فمثلاً، إذا كان الاهتمام منصب نحو مقارنة منافسة أوروبا وأمريكا واليابان فإنه يمكن أن يكون مفيداً لقياس الأداء التنافسي، ولكن المشكلة هي في مقارنة مستويات الأرقام القياسية نفسها.

إن مقياس أُل RCA لم يقس الإمكانات ولا الجهود التنافسية كما عرفه الاقتصادي Buckley ولكن تظهر مرونته في إمكانية قياس القدرة التنافسية في ظل وجود بيانات مجمعة بالشكل المطلوب، ولو أردنا أن نستخدم هذه الأرقام القياسية آخذين في الحسبان الاستثمار الأجنبي لوجب علينا أولاً حل مشكلة البيانات والمنهجية المتعلقة بتجميع تلك البيانات، حيث تواجه صعوبات كبيرة في حل هاتين المشكلتين.

حديثاً لا يمكن استخدام الأدوات السابقة لقياس القدرة التنافسية في صناعات معينة وعلى مستوى قطاعي (Fanfani and Langevik, 1995, p185-213)، وذلك بسبب تجيير البيانات اللازمة لحساب هذه المؤشرات لأغراض اقتصادية وسياسية لا تعكس حقيقة النشاط الاقتصادي والتجاري، ولكن مالت بعض الدراسات - في هذا الخصوص - نحو التركيز على القدرة التنافسية في قطاعات وشركات معينة -عامة في تلك الصناعات- في التكتلات الاقتصادية الضخمة. وكما بدأنا هذا الفصل بتعريف القدرة التنافسية من خلال الاهتمام ببعض الأسئلة التقليدية في الاقتصاد مثل:-

ما هي محددات الاستثمار؟

ما هي محددات نجاح الشركات وأسباب فشل الشركات الأخرى؟



## ما هي السياسات الحكومية المثلى؟

فإن مآتم مناقشته لغاية الآن لم يجب بشكل مباشر على هذه الأسئلة، ولم تكن الحقيقة من وراء ذلك النقاش إلا نقطة بداية في تحليل القدرة التنافسية، ومن خلال التعريفات المتعددة لتلك المقاييس فقد أصبح التعرف سهل على طبيعة القطاع كونه منافس أو غير منافس بالمقارنة مع القطاعات الأخرى في نفس الدولة أو بين الدول المختلفة.

لقد كانت جميع الأدوات والأساليب القياسية التي تمت مناقشتها فيما سبق بعيدة نوعاً ما عن قياس وتقدير القدرة التنافسية، وذلك لاعتمادها على بيانات تاريخية لقطاع التصدير وعليه يمكن أن تكون هذه المقاييس غير واقعية في تقدير حاضر ومستقبل القدرة التنافسية وذلك لعدم استقلالية تلك البيانات وبشكل أساسي فإن الإجابة على بعض الأسئلة الخاصة في خلق الثروة ونجاح الشركات والدروس المستفادة من بعض السياسات العامة تتطلب استخدام أدوات أخرى في التحليل، لأن المقاييس السابقة تعطينا أرقام كمية، ولكنها لم تفسر لنا لماذا حدث هذا الأمر، ولماذا لم يحدث الأمر الآخر، ولهذا فإن مقاييس القدرة التنافسية التي ستناقش لاحقاً ستعرفنا على إجابة هذه الأسئلة.

### 2-3-1 طريقة تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية

ينظر الى هذا المؤشر عند بحث طبيعة البيئة التي تعمل بها الشركة أو الاقتصاد أو القطاع، والتي من خلالها يتم قياس الإمكانيات والجهود الإدارية وكيفية تحويلها الى أداء تنافسي قوي. ومن الأمثلة التي توضح أسس قياس كل من الإمكانيات والجهود التنافسية هو الالتزام بأسس الأعمال الدولية والأسس الخاصة بوجهات النظر التسويقية العالمية، وسيتم التركيز على قياس الإمكانيات والجهود التنافسية، وذلك بالاعتماد بشكل تفصيلي على طريقة ماسية بورتر وعلى طريقة المناطق الصناعية التي طورت على يد الاقتصاديين الإيطاليين.

سيتم البحث على هذا الأساس في توفر عناصر الإنتاج بكميات جيدة ونوعيات عالية والتي بدورها ستعمل على تفوق الأداء، وذلك من خلال توفر مواد خام رخيصة نسبياً ووجود

تكنولوجيا متفوقة، وبتوفر هذه الإمكانيات والجهود ستتوفر قدرة تنافسية أما على أساس سعري يرتبط بالتكاليف النسبية والوصول الى مستوى إنتاجي عال أو على أساس الجودة وبالتالي خلق ولاء عند المستهلكين لهذا المنتج أو لهذه الصناعة.

كما لاحظنا فقد تم التركيز في تحليل القدرة التنافسية على ثلاثة مواضيع رئيسية هي الأداء التنافسي والجهود التنافسية والإمكانيات التنافسية، وفيما تبقى من هذا الفصل سنهتم بشكل رئيسي في تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية معا وذلك لوجود ترابط وثيق بين المفهومين، وهناك عدة طرق تبحث في عملية التطوير والتنمية الصناعية والتي تركز على دراسة الإمكانيات والجهود التنافسية، والتي من خلال دراستها سنتعرف على مصادر القدرة التنافسية، وأهم هذه الطرق هي:-

### **1-2-3-1 طريقة الشبكات الصناعية:-**

والتي تستمد جذورها من أساس التسويق الدولي، وتتلخص فكرتها الرئيسية في إن القدرة التنافسية للشركات تطورت نتيجة تفاعلات وثيقة مع العوامل والمنظمات الصناعية وعليه فستنافس الشركة شركة أخرى إذا استطاعت إن تتخذ نفس الشبكة الوظيفية لتلك الشركة. (Hakansson, 1992, p44-63).

### **1-2-3-2 الطريقة المعقدة في الأعمال الزراعية (ABCs):-**

والتي تتشابه في الخصائص مع الطريقة السابقة، وتتمثل بالأعمال الزراعية بالإضافة للشركات الصناعية والخدمات ومؤسسات التمويل التي تمتلك عناصر إنتاجية وخطوط إنتاج وتقوم بتسويق منتجاتها بنفسها. (Viaene, 1994, p13-30). إن الطريقتان الأخريان هما أكثر موضوعية في التحليل، وهما طريقة Porter والتي استحدثت عام 1990 وطريقة المناطق الصناعية ID.

لم تشتهر الطريقتان الأولى والثانية في تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية بالقدر التي

اشتهرت وتميزت به الطريقتان الأخريان، ولهذا سيتم التركيز على طريقة Porter وعلى طريقة المناطق الصناعية في التحليل.

ل طرح الموضوع بإطاره النظري، سيتم اختبار الأهداف والنتائج الرئيسية لاستخدام الطريقتين، على غرار استخدام منهجية البحث العلمي في مثل هذه الدراسات، وسيتم البدء بدراسة طريقة الاقتصادي Porter بشكل موسع ومن ثم دراسة طريقة المناطق الصناعية وفي هذا السياق سيتم تحليل أوجه التشابه والاختلاف بين الطريقتين، وكذلك التطرق للآلية التي يمكن للنظرية والمنهجية من خلالها إرشادنا لإتباع استراتيجية صناعية معينة نستطيع من خلالها الوصول الى قدرة تنافسية في منطقة جغرافية معينة أو في قطاع صناعي معين مستأثرين بطريقة ماسية Porter و طريقة المناطق الصناعية بنفس القدر.

### 3-2-3-1 طريقة ماسية بورتر The Porter diamond approach

يعتبر Porter من الاقتصاديين الذين شاركوا بشكل مهم ولسنوات طويلة في التفكير في استراتيجيات الأعمال، وفي هذا الجزء سيتم التركيز على كتابه "المزايا التنافسية للأمم" والذي ألفه عام 1990، حيث طور نظريته من خلال بحث الكيفية التي وصلت إليها بعض الصناعات في مواقع جغرافية معينة الى وضع تنافسي.

لقد طمح Porter في إن يكتب كتابا عن نجاح الأمم في صناعات معينة، وبالأحرى على غرار طموح آدم سميث حيث كان هدفه هو مساعدة الشركات والحكومات الوصول الى خيارات واستراتيجيات أفضل، ويجعلهم مطلعين أكثر على توزيعات المصادر الوطنية، ولكن فكرته هذه ساهمت في زيادة الفهم العام لهذه الأمور، ولكنها لم تحقق هدفها بشكل دقيق.

وقد اعتبر Porter أن البيئة لا تعني فقط الموقع الجغرافي ببنيتها التحتية وتاريخه ولكن هناك عوامل مهمة هي الأخرى تدخل في مفهوم بيئة الأعمال، مثل الطرق التي يدرب بها المدراء والعمال، وكذلك طبيعة الشركة ومدى اهتمامها بزبائنها، وطبيعة النشاطات التي لها علاقة بالصناعة والصناعات الداعمة، والدور الوطني ودور الحكومات المحلية.

إن طريقة Porter تشبه العناقيد الصناعية حيث إن القدرة التنافسية للشركات مرتبطة بأداء الشركات الأخرى، وترتبط العوامل الأخرى جميعاً ضمن سلسلة القيمة المضافة بعلاقات خفية مع الزبائن والموقع المحيط.

لقد قام Porter بالتحليل على أساس خطوتين أولهما إن العناقيد في الصناعة الناجحة يخطط لها من قبل مجتمعات تجارية واعية، والخطوة الثانية هي إن تاريخ المنافسة على وجه الخصوص في صناعات معينة قد تم اختباره لتفسير الجهود الديناميكية التي أحدثت مزايا تنافسية لتلك الدول.

لقد طور Porter نظريته العامة من خلال الخطوتين السابقتين، معتبراً العوامل السابقة بأنها هي الرئيسية والريادية لخلق عناقيد صناعية، وتعتبر دراسات Porter هي أساس تصنيف الأمم لواحدة من أربعة مراحل في التنمية التنافسية، والتي تنعكس من خلال مصادر المزايا النسبية للشركات في تلك الدول في المنافسة الدولية، ووضح Porter أن القدرة التنافسية أمر مخطط له، يجب أن يكون مرسوم مسبقاً، وإن النصائح والمشورات يجب أن تقدم للمجتمعات ومؤسساتها كي تحقق أو تبدأ في رفع القدرة التنافسية لاقتصادها.

يمتاز كتاب Porter بالتأثير الهائل الذي أحدثه بعد نشره، ويتمثل ذلك في ناحيتين منفصلتين، أولهما، تخضع نظريته فيما يخص تطور تأثير العوامل على القدرة التنافسية لنقاش واسع، وعلى كل حال فإن الطرق المتعددة في تحليل القدرة التنافسية تحتوي ولو بشكل جزئي على أسس ماسية Porter والتي توافقت بشكل واسع حتى مع أولئك الناس الذين عارضوه فيما يخص الأهمية النسبية للعوامل الرئيسية في ماسيته، أما الناحية الثانية فهي إن تحليل Porter أصبح أداة معيارية في تحليل القدرة التنافسية حيث يتم استخدامها من قبل مستشاري الأعمال والاكاديميين وغيرهم من المهتمين.

يعتمد تحليل Porter للقطاع الصناعي بشكل عام على الخطوة الثانية فقط في تحليل القدرة التنافسية لهذا القطاع، ويعتبر Porter تخطيط العناقيد في الصناعات الناجحة جزء

ضرورياً في تطوير هذه النظرية، ولم تكن هناك حاجة ضرورية لان تؤدي تلك التحليل التنافسية لقطاع معين في الصناعة الوصول الى الحكم بوجود منافسة أو عدم وجودها، وببساطة فقد ارتكزت معظم تحليل Porter على دراسة تاريخ المنافسة في قطاع معين حتى تفسر.

القدرة التنافسية الحالية لهذا القطاع بأي وضع هي فيه، وبأي وضع ستكون عليه مستقبلاً.

تتعامل الخطوة الثانية في تحليل Porter بالجهود الديناميكية، على أساس أن المزايا التنافسية يمكن إحداثها، وتعتبر هذه المنهجية هي الرئيسية في الدراسات التاريخية التحليلية ويستشف من دراسات الحالة التي قام بها Porter إن المقابلات مع أصحاب الصناعات - السابقين والحاليين - تراقب من موظفي الجمعيات التجارية، حيث يروج بشكل رئيسي الى أصحاب الصناعات المشاركة بتعليقات حثيثة وإضافات كلامية غير مرغوبة، وفي حالات أخرى وجد الخبراء في الشركات إن تلك المزايا تعتمد على دول أخرى.

لقد بينت دراستا الحالة التي قام بإعدادها Porter أن انعكاس كليهما على وضع بلدان معينة وعلى الوضع التنافسي الدولي بنفس القدر، وفي بعض الحالات فإن هيكلية الدراسة قامت على أساس مقارنة صناعتين في بلدين مختلفين، وقد وضعت الظاهرة التي تم تحليلها ستة عوامل واسعة تضمنتها ماسية Porter والتي أصبحت فيما بعد الأدوات الرئيسية لتحليل القدرة التنافسية وتمثيل هذه العوامل فيما يلي:-

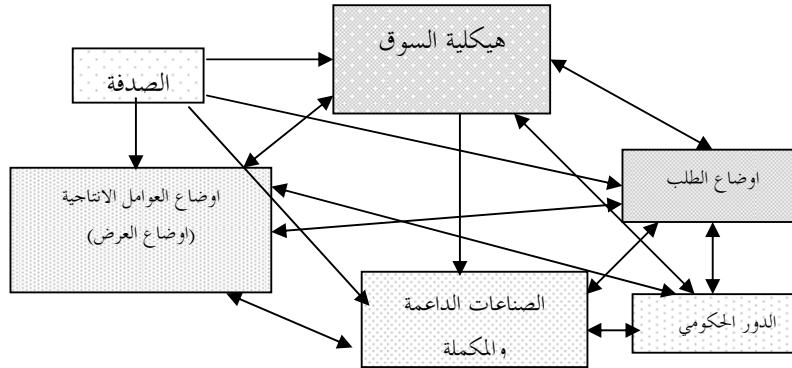
1- **أوضاع العناصر الإنتاجية Factor conditions**:- وتتمثل في العنصر البشري والموارد الطبيعية والمعرفة ورأس المال والبنية التحتية، وغالباً يتم تحديد العناصر المتخصصة لصناعة ما، وذلك لأهمية هذه العناصر في خلق أو رفع القدرة التنافسية لتلك الصناعة أو من أجل خلق مزايا تنافسية تعويضية.

2- **أوضاع الطلب Demand conditions**:- محلياً يمكن أن يساعد وضع سوق الشركات لخلق مزايا تنافسية، وذلك من أجل إنتاج منتجات أفضل من منتجات منافسيهم والسبب في ذلك وجود مستهلكين مزاجيين في أذواقهم الاستهلاكية في السوق المحلي والخارجي.

- 3- **الصناعات الداعمة والمكملة:** - حيث إن وجود مثل هذه الصناعات بجانب الصناعة الأساسية يمكن أن يسهل في استخدام عوامل إنتاجية مهمة من أجل الإبداع والتطوير الصناعي، وستوفر هذه الصناعات عناصر إنتاج بتكاليف كفاءة، وستساهم في تطوير العملية الصناعية بشكل مشابه لشركات أخرى ضمن نفس السلسلة التطويرية.
- 4- **هيكلية السوق:** - والتي تعتبر المحدد الرابع للقدرة التنافسية، وهي الطريق التي يمكن للشركات أن تسلكها لتطبيق ذلك وذلك من خلال وضع الأهداف وكيفية جعلها عنصراً هاماً في النجاح. أن الشعور بالخطر من خلال حدية المنافسة في السوق المحلي هو أمر مهم في زج الشركات تحت ضغط الاختراعات والتطوير المستمر وذلك من أجل رفع القدرة التنافسية لها، وتبني تلك الشركات استراتيجيات تنافسية تصبح جزءاً لا يتجزأ من فلسفتها الإدارية والإنتاجية والتسويقية.
- 5- **الدور الحكومي:** - حيث إن الحكومة تستطيع أن تؤثر على العوامل الأربعة السابقة بهدف رفع القدرة التنافسية، وبشكل واضح فإن بمقدور الحكومة التأثير على وضع العرض من خلال التأثير على العناصر الإنتاجية، وكذلك على وضع الطلب في السوق المحلي والمنافسة بين الشركات، ويمكن التدخل على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الوطني أو الدولي.
- 6- **الصدفة:** - ويحدث ذلك عندما تتوفر عناصر إنتاجية خارج نطاق السيطرة والرغبة من قبل الشركات، مثل اكتشاف بعض عناصر الإنتاج الطبيعية المهمة للعمليات الإنتاجية، أو إن وجودها كان غير محسوب، مثل مرور خط كهرباء أو سكة حديد أو غيرها في بلد معين يكون غير قادر على إنجاز مثل ذلك، ولكنه يستفيد من وجود هذه العناصر في تطوير صناعاته، أو استحداث صناعات جديدة تعتمد على هذه العناصر، وبمعنى آخر فإن توفر العناصر الإنتاجية بكافة أشكالها وأنواعها عن طريق الصدفة وعدم التخطيط المسبق لها

يمكن أن يكون الأساس في وجود قدرة تنافسية لصناعة أو لقطاع ما في دولة ما.

إن الطرح الذي قدمه Porter من أن التفاعلات بين جميع العناصر السابقة هو لخلق وضع تنافسي يقوم على أساس إيجاد ابتكارات جديدة تساهم في تحسين القدرة التنافسية والشكل التالي يعبر عن ماسية Porter.



الشكل 1-1 ماسية Porter

المصدر: بورتر "المزايا التنافسية للأمم" 1990 صفحة 12

يظهر التعقيد في هذه الطريقة في كيفية خلق وقياس جميع الظواهر المتكررة في النموذج وحيث أن القدرة التنافسية للشركة تعتمد على ظروفها البيئية، وضمن الفهم المطلق لهذا الأمر فيجب علينا أن نقوم بما يلي من اجل الاستدلال على تلك الظروف:-

أ- نحلل أوضاع عدة شركات في نفس العنقود الصناعي.

ب- نحدد مواطن الريادة والعوامل الرئيسية لنجاح المنافسة الدولية.

ج- نضع بصيرة جيدة من خلال دراسة العلاقات التي تربط الشركات بالحكومة.

### 1-3-2-3-1 مصادر المزايا التنافسية

في تعريفنا لأوضاع العوامل التي تعتبر جوهر العملية التنافسية رجعت الى مصادر متخصصة، وبشكل محدد للصناعة، وبشكل أكثر أهمية للقدرة التنافسية، وها أنا بحاجة الى فهم متطور أكثر في معرفة هذه العناصر وما هي درجة الحساسية الواجب توافرها في تلك الصناعة أو تلك الشركة المتضمنة لشبكة العناقيد الصناعية، واللازمة للاستجابة الى تلك العوامل.

مما سبق يتبين انه بمقدورنا أن نصور الشركة أو الصناعة على أنها حزمة من المصادر والإمكانات، حيث أن هذه المصادر تتضمن أي شيء يمكن التفكير به على انه عنصر قوة أو عنصر ضعف في شركة معينة على حد تعبير الاقتصادي Wernefelt في العام 1984 وهذه القاعدة المصدرية تؤكد بشكل أقوى على أن المصادر الداخلية للشركة هي دلالة على كفاءتها، ولتؤكد أيضا بشكل اقل على الأداء التنافسي في السوق والبيئة العاملة فيه. (Wernefelt,1989, p. 172).

يمكن للشركة أن تحقق مزايا تنافسية مرتفعة إذا كانت مصادرها الإنتاجية تتسم بما يلي:-

- 1- **ثمينة:**- بمعنى انه يمكن استخدام هذه المصادر بشكل يمكن من زيادة في قيم أصول الشركة.
- 2- **الندرة:**- بمعنى أن هذه المصادر يجب أن تتوفر بشكل محدود.
- 3- **يصعب تقليدها.**
- 4- **يصعب إيجاد بديل لها.**

تظهر قاعدة المصادر الإنتاجية في العناقيد الصناعية والتي تشير الى حقيقة وهي أن هذه العوامل هي عوامل خارجية لأي شركة منفردة، وأنها داخلية بالنسبة للمنطقة ككل التي تقع فيها تلك الشركة، وعليه فان المصادر المحدودة في منطقة ما ستؤدي الى مزايا داعمة تكون موجودة ضمن المعايير الأربعة السابقة، وفي حالات عديدة فان المصادر في بعض المناطق تعتمد على



ظروف تاريخية فريدة يصعب التعرف عليها، وفي حالات أخرى فإن هذه المصادر المحدودة الموجودة في منطقة ما ترتبط بتعقيدات اجتماعية معينة تخص فقط المجتمع الموجودة فيه تلك الشركة، وبمعنى آخر فإن نجاح المناطق الصناعية يكمن في طبيعة العلاقة المعقدة والتي تتجسد بين الالتزامات الاجتماعية والاقتصادية من جهة وبين الحكومة والصناعة من جهة أخرى، وحسب اعتقاد Porter فإن تحليل المصادر الرئيسية سيساهم في فهم نجاح تحليل العناقيد الصناعية، والذي بدوره سيطلعنا أكثر على فهم القدرة التنافسية من ناحية الأسباب والنتائج.

بالإضافة إلى فهم طبيعة محددات القدرة التنافسية، والتعرف على المزايا الخاصة بإنتاجية الموارد، سيتم التعرف أيضا على الجهود الديناميكية المبذولة في التغيير عن طريق تطور المزايا التنافسية من خلال توفرها أو عدمه، وسنتطرق أيضا إلى طبيعة المنافسة والتفاعلات بين مختلف أجزاء النموذج الأساسي لـ Porter، ولكن هذا يعني أننا نبحث في نموذج معقد أكثر من ميزات الصناعة والتي هي أصلا ترتبط بالقدرة التنافسية مثل الحجم وخصائص السوق، ولكن الاقتصادي Porter مقتنع بأن هذه الطريقة هي المفيدة في التحليل. يتمثل مصدر القوة الرئيسية في الجهود الديناميكية للمزايا التنافسية في الحجم والتعليم المتراكم وأنماط قدرة الانتفاع وتوقيت الاستثمار ومستويات التكامل العمودية وموقع النشاطات والعوامل المؤسسية التي تحكم النشاط الإنتاجي والروابط بين هذه النشاطات والقدرة على تقاسم النشاطات بين وحدات الأعمال ووجود سياسات اختيارية مستقلة عن التوجهات الأخرى.

انه لمن المهم في التحليل الديناميكي إن يفهم التطور التكنولوجي والثورة التكنولوجية وكذلك الأخذ بعين الاعتبار الظاهرة المهمة المتمثلة في التوجه نحو النشاطات الخدمية في العديد من أنواع العناقيد الصناعية، وكذلك التسليم بأن مستوى الجودة للعنصر البشري هو أيضا عامل استراتيجي رئيسي في تحليل إحداث القوة الأمامية لعناقيد الزراعة الصناعية.

يجب أن تعيد الشركات المنافسة في الأسواق الدولية النظر بنشاطاتها باستمرار، وتعمل بمرونة تامة لتنسيق تلك النشاطات، بحيث تتعامل هذه النشاطات بشكل أساسي مع تمركز الشركة وتوظيفها مع إدارة الشركات التي ترتبط في العناقيد الصناعية بحصة عدد النشاطات

الموجودة في البيئة الخاصة التي تعمل فيها الشركة، وبالتالي القدرة على تزويد الشركة الأصلية بعناصر الإنتاج الأخرى، وعليه فسيكون من السهل إيجاد قيمة شراء عالية أو الحصول على تكاليف أقل من أي موقع آخر، وتشتق فوائد العناقيد الصناعية من حصة عدد النشاطات المساهمة في ذلك العنقود بحيث يسهل الشراء والتخزين وتدريب العمال والترويج الخاص بمنطقة ما والتأثير على زيادة الأرباح، وكذلك التسهيلات البيئية للاستثمار في البنية التحتية. وعلى سبيل المثال يمتلك العنقود الصناعي الإقليمي غالباً أهدافاً يمكن تحقيقها في تقاسم النشاطات أكثر من الأموال التي تشتت جغرافياً.

إن الطريقة واضحة وهي أن الاقتصادي Porter لم يأمر أو ينصح باستخدام المنهجية الخاصة به، ومن الواضح أيضاً، انه يوجد عدد هائل من العوامل التي يجب أن تؤخذ في الحسبان للتحليل. ولكن حقيقته لا توجد قوائم في المتطلبات البيانية أو للاختبارات الإحصائية، وقد تركت ثغرات واسعة في بعض التحليلات حيث كان ذلك في عمق التحليل المرجو والمصبو إليه، وهناك أمثلة على دراسات Porter والتي تأخذ جميع العوامل في الحسبان في دراسة مكونة من عشرين صفحة. ولكن دراسات أخرى ستأخذ مئات عديدة من الصفحات، ورغم هذا فلا يوجد إجماع بالموافقة على ما نصت عليه دراسة Porter إلا أنها تبقى مرجعاً رئيسياً في تحليل ودراسة العوامل المسؤولة عن إحداث القدرة التنافسية لاقتصاد دولة ما أو لصناعة ما فيه.

لقد استخدم Porter الأمثلة المتعددة، حيث طبق ماسيته في إقليم ما، ولكن حقيقة لا يوجد وضوح في كتابه حول آثار التطبيقات الإقليمية للنموذج، وعلى نفس النمط، فإن التعريف المكاني - في كتابه - للقاعدة المحلية منقوص، ولكن ما نتعلمه من هذا الكتاب هو انه يعترف بوجود ثغرات في الماسيات الأخرى ومن الصعب أن ترى هذه الثغرات والمشاكل في نموذج Porter.

لقد كان الإسهام المهم في تطوير نموذج Porter من قبل كل من الاقتصادي Deman والاقتصادي Bengtsson في العام 1994، وعلى وجه التحديد فيما يخص المفهوم

التنافسي، وقد انتقده مؤلفون آخرون، وخاصة فيما يخص استخدامه لأدوات ضيقة وضعيفة في طريقته عندما طبق ماسيته على المستوى الوطني.

وقد بين Porter طريقته الخاصة في تفسير تطور القدرة التنافسية وذلك بالاعتماد على تحليله للكيفية التي تتطور فيها الإمكانيات والجهود التنافسية وذلك من خلال أربع مراحل، وهذا ما سيتم دراسته.

### 2-3-2-3-1 تنمية التنافس الوطني من خلال أربع مراحل

يتميز Porter المراحل الأربعة في تنمية وتطور التنافس الوطني حيث أن المصدر الرئيسي لبناء القدرة التنافسية يختلف من شكل لآخر في هذه المراحل الأربعة (1990,Porte, p54) وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:-

1- **الاقتصاد الموجه بعوامل الإنتاج:-** تفترض هذه المرحلة أن الصناعة الناجحة تحدد مزاياها التنافسية ببعض العوامل الإنتاجية، وبشكل أساسي عناصر الإنتاج المعروفة وبناءاً على ذلك فإن الاقتصاد حساس لأي تطور في الاقتصاد العالمي، وكذلك لتغيرات معدلات أسعار الصرف، والتي ستؤثر على مستويات الطلب على عوامل الإنتاج وعلى مستويات الأسعار النسبية في الاقتصاد المحلي، وبمعنى آخر فإن الاقتصاد الذي يمتلك وفرة في عناصر الإنتاج لابد وأنه سيصبح في وضع تنافسي، وذلك على الأقل في تلك القطاعات التي تتوفر لها جميع متطلبات الإنتاج محلياً.

2- **الاقتصاد الموجه بالاستثمار:-** عادة تستثمر الشركات لكي تبني وسائل حديثة وكفاءة وذلك بغرض توسعة حجم الإنتاج عندها، ويتم ذلك عن طريق التزود بأعلى مستويات التكنولوجيا المتاحة في السوق العالمي، ولكن الشركة تعمل على تحسين التكنولوجيا المستخدمة لديها لنفس الغرض، وفي مرحلة الاقتصاد الموجه بالاستثمار فإن تحديد المزايا التنافسية للشركة على أساس تحسين ظروف العرض الخاصة بها وتحسين ظروف الطلب الخاصة بالسوق المحلي، هذا بالإضافة إلى الاستراتيجية التي تتبعها الشركة سواءً كان ذلك على صعيد الهيكلية أو المنافسة، ورغم أن الطلب المحلي على منتجات الشركة يمكن أن يكون غير معقد،

فان الأسواق المحلية الكبرى ستظل تساهم في إنجاح هذه العوامل الإنتاجية، وستظل تدفع هذه الأسواق بالشركة لزيادة استثماراتها بالقدر الذي يكفي متطلبات هذا السوق كما ونوعا.

### 3- الاقتصاد الموجه بالاختراعات (الابتكارات):- تتفاعل جميع أجزاء ماسية Porter

مع بعضها البعض بشكل ديناميكي، بحيث ينمو طلب المستهلكين بشكل مطرد ومعقد، وتتطور الأصناف العالمية بشكل داعم للصناعات المحلية، وفي هذه المرحلة لا يوجد مغزى أو مضمون للحديث عن التكنولوجيا الأجنبية أو تحسينها، ولكن الأفضل أن يتم ابتكار هذه التكنولوجيا لكي تحقق تلك الشركة قفزة أخرى على طريق تحقيق القدرة التنافسية.

### 4- الاقتصاد الموجه بالثروة:- ويقصد هنا بالثروة هي الثروة المحققة أو الموجودة

فعلاً في الدولة، وفي هذه المرحلة فان الدوافع والحوافز على الابتكار يمكن أن تنهار، ويمكن أن تفقد الاقتصاد عافيته على استعادة ثروته. وفي حالة الاقتصاديات الموجه بالثروة نجد عددا هائلا من الاندماجات بين الشركات. هذا بالإضافة وجود شركات تحقق مكاسب بطرق مبهمه، وكذلك يتم شراء شركات من قبل شركات أخرى في مراحلها الإنتاجية الأولى مما يؤدي إلى تخفيض آلية وتيرة قطاع الاختراعات في الاقتصاد الوطني، وهنا ستتغير طبيعة الاستثمار في اقتصاد هذه الدولة من استثمار إنتاجي إلى استثمار مالي.

لقد ترك Porter عددا من الأسئلة بدون إجابة حيث أجاب عليها الآخرون من الاقتصاديين وللتعرف على إجابة تلك الأسئلة -التي تركها- وجب مناقشة طرق أخرى أهمها طريقة المناطق الصناعية.

### 1-3-2-4 طريقة المناطق الصناعية (The Industrial Districts Approach ID)

إن طريقة المناطق الصناعية ID ليست معروفة كطريقة Porter، ولهذا سأقدم مدخل قصير من خلال الوصف النظري والمنهجي للنقاط المهمة والمفيدة في هذه الطريقة، وسيتم التعرف على العناصر الرئيسية في تحليل القدرة التنافسية من خلالها.

لقد تم تطوير تحليل طريقة المناطق الصناعية ID بشكل أساسي في إيطاليا، حيث بينت

دراسات عديدة الاختلافات الكبيرة في مستويات التطور في مختلف الأقاليم الإيطالية ولتفسير التجربة الإيطالية، فقد تركز الاهتمام على العوامل المحلية التي ساهمت في تطور تلك الأقاليم، وتم التركيز بشكل قوي على المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) التي نمت وتطورت هناك.

إن أهم الدراسات المفيدة على الصعيدين المحلي والإقليمي في إيطاليا كان مفهوم Marshall الذي مر عليه تقريباً قرن من الزمن، حيث عرف المناطق الصناعية على أنها "مجموعة من المشاريع -الصغيرة والمتوسطة- (SMEs) تتجمع في مكان واحد، وتمتاز هذه الصناعات بتقسيم العمل ووفورات حجم اقتصادية " وقد بدأ Marshall تفكيره في التركيز على التباعد المكاني للنشاطات الاقتصادية والتي كانت النقطة المهمة في دراسة استراتيجية الشركات وهيكلية السوق والقدرة التنافسية للمنتجات الصناعية. (Marshall, 196, p731).

هذا وقد تم تحديث تعريف المناطق الصناعية على يد الاقتصادي Becattini ما بين العامين 1987 و1989، وذلك بغرض تفسير التطور الإيطالي بعد الحرب العالمية، وقد تم التحليل بهذا الخصوص بنوع من التعمق في كثير من المناطق في إيطاليا، بحيث تم التركيز بشكل كبير على النشاطات الصناعية التي حدثت هناك، وعليه وصف Becattini المناطق الصناعية بأنها "مكان متكاتف من العلاقات الصناعية والتي تمتاز باستقرار نسبي ومعقول عبر الوقت" ولبحث الترتيبات التي من خلالها ستبقى تلك المنطقة مستقرة عبر الوقت، فانه لا سبيل للخلاص من بحث الشبكات الاقتصادية المعقدة ما بين الشركات والعائلات التي تنشأ بشكل ديناميكي في العمليات المتبادلة لمواكبة التغيرات الظرفية. (Becattini G. 1987, p193).

إن التركيز الجغرافي والإنتاج المتخصص في منطقة معينة سيترافق مع تركيز أُل (SMEs) المستقلة من خلال مجموعات متخصصة في طور واحد في العملية الإنتاجية ومع مجموعات أخرى متخصصة في منتج نهائي محدد.

إن العلاقات الموجودة ما بين الشركات في المناطق الصناعية والمتمثلة في حالات متعددة

تعتمد أساساً على التنسيق والاهتمامات العامة فيما بين تلك الشركات، وهذا لا يلغي دور المنافسة بينهما حيث إن الأساس الذي تقوم عليه هذه الشبكة من العلاقات هو اجتماعي اقتصادي مؤسسي صرف، وتعتمد هذه العلاقات غالباً على قيم خاصة بين العائلات والمنظمين مثل الاتفاق على مفاهيم قيمة العمل والادخار ومقايضة المعلومات والتكنولوجيا.

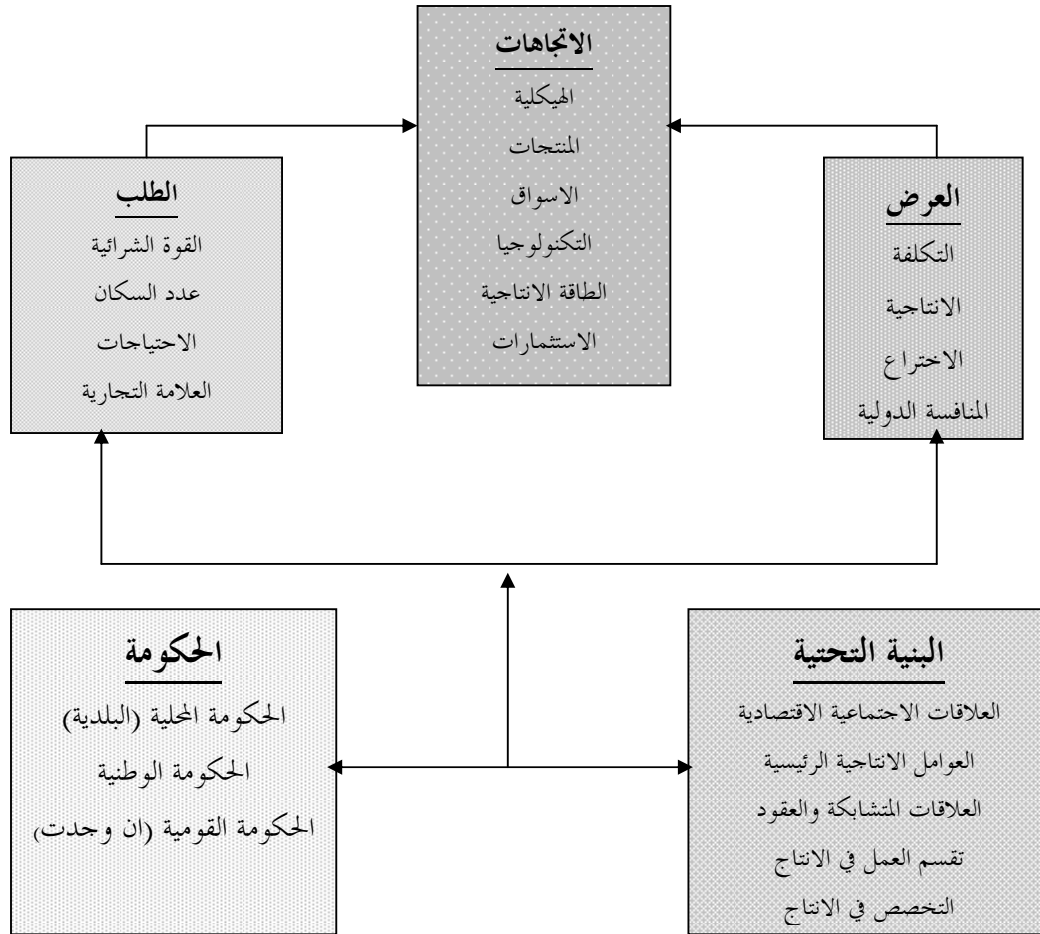
وتلعب العادات والجمعيات والمساعدات المتبادلة دوراً مهماً في التطور التاريخي المؤسسي في هذه المناطق، مثلها مثل الخدمات العامة التي تقدمها المؤسسات المهنية والتعليمية.

لقد قام الباحثون الإيطاليون ببحث الأنظمة المحلية ولكنهم واجهوا صعوبات في قطاع الزراعات الغذائية في منتصف الثمانينيات، وقد بينت الدراسات الحديثة إن مناطق الزراعات الغذائية تميل نحو المزايا العامة للتغيير التي تحدث في قطاع الزراعة الإيطالية من خلال العمليات والجهود التكاملية والتنافسية في السوق الأوروبية.

لا يمكن فهم التغيير السريع والمعقد في الزراعة الإيطالية بعد الحرب العالمية الثانية بشكل كامل ما لم نولي اهتماماً للعمليات التي قادت إلى تشكيلات حديثة من مناطق الزراعة الغذائية، علماً أن هذه العملية ارتبطت بجميع التغيرات التي حدثت في الزراعة الإيطالية، ويتبين ذلك من خلال علاقتها وارتباطها في جميع السلاسل الغذائية في السوق الأوروبية.

لقد ركزت البحوث التي أجريت في أواخر الثمانينيات في إيطاليا على العمليات التي تمر بها المنتجات الزراعية قبل أن تركز على أسباب التمركز الجغرافي في أنواع محددة من الإنتاج الزراعي (Fanfani, 1993, p63-212)، بحيث ركزت هذه الدراسات بشكل أساسي على الطرق التحليلية التي اشتقت من طريقة المناطق الصناعية، وتركز هذه الطريقة على الدراسات التجريبية بهدف فهمها للكيفية التي تنسق بها العوامل الخاصة بالمنافسة والتي تقوم على أسس اجتماعية اقتصادية محددة، والتي تم استخدامها من قبل كثير من الاقتصاديين في المجالات المختلفة مثل علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم الإحصاء التطبيقي وعلم إدارة الأعمال وعلم السياسة، ومنذ أن تعددت الخلفيات النظرية في هذا الموضوع أصبح من غير الواضح فهم الكيفية

التي يتم التعبير عنها للمفاهيم الرئيسية ولكن مجموع الأفكار الرئيسية التي تقوم على أساسها طريقة المناطق الصناعية توصف بالشكل التالي:-



الشكل 1-2 آلية طريقة المناطق الصناعية كما جاء بها الاقصاديان Gellynck & Viaene في العام 1995 صفحة 205.

وبالمقارنة مع تحليل Porter فقد بدأت دراسات المناطق الصناعية من المنطقة ومن ثم الشركة وينتوها المجتمع في تلك المنطقة الواسعة، واهم ما جاءت به هذه الطريقة هو التشييد الصحيح لصورة العقود والصناعي، ولذلك فقد توسع مفهوم الصناعة منذ أن أصبح الوصف الصناعي غير مقصور على الشركات، بل أصبح التحليل يهتم بالبنية التحتية والخدمات المطلوبة

من كهرباء وماء واتصالات وغيرها من تلك الخدمات والصناعات الداعمة والمكملة وظروف العلاقات الاجتماعية والاقتصادية في تلك الصناعة.

لقد تم التأكيد بشكل واضح على فهم طبيعة الشركة والصناعة ضمن السياقين الاجتماعي والمكاني، وفي هذا القبول فان دراسات المناطق الصناعية اتسمت بمزايا منهجية أكثر من دراسات Porter. ولاشك أن منهجية Porter غير واضحة بطريقة عرضها وتقديمها كما قدمها Porter، حيث توجد بها خطوات في التحليل غير واضحة بشكل جيد بحيث ترك الكثير منها للحكم عليه من قبل الباحثين والمحللين الآخرين.

لقد بين تحليل مناطق الزراعة الغذائية في إيطاليا أن هناك تشابهات كبيرة مع كثير من أنواع المناطق الصناعية، ليس فقط في التخصص وتركز الإنتاج في مناطق محددة، وإنما أيضاً في اصل نشأة تلك المناطق وتركيبها التنظيمية الداخلية، وفي نفس الوقت فقد وضح هؤلاء الباحثين أن هناك بعض التحفظات على البحث على مستوى المناطق، وتحديدًا فيما يخص الإطار المنهجي لطريقة المناطق الصناعية.

يؤكد تحليل مناطق الزراعة الغذائية على احد أسس الضعف الاستراتيجي اللازم في استخدام بحث المناطق الصناعية كأداة تحليلية، وعلى سبيل المثال فانه يصعب تعميم الأنظمة المحلية على باقي المناطق الأخرى، لأنه توجد عوامل نجاح يمكن نقلها بصعوبة، وعوامل أخرى يستحيل نقلها، وذلك لأنها تتعلق بظروف خارجة عن نطاق السيطرة، وحقيقة يتضمن مفهوم Amin and Robis (Amin and Robis, 1990, p7-34) للمناطق الصناعية على كل من المعرفة والكيفية والمهارات والتقاليد والتعاون والاحتواء المؤسسي للخدمات المتخصصة، وان البنية التحتية الموجودة لا يمكن أن تتحقق باستخدام آلات تقليدية من خلال إتباع سياسة تتعلق بمنطقة أو إقليم معين وهناك إمكانية تامة بتشكيل نموذج من خلال العمليات الديناميكية والتي تتضمن تحديث القدرة التنافسية وان تستحدث هذه الإمكانيات وتُقارن بأنماط تطويرية أخرى.



لقد أكدت طريقة المناطق الصناعية على المفهوم المتعلق بالمناطق الرئيسية وأهميتها في تطوير القدرة التنافسية وذلك من خلال المفاهيم التالية:-

تطور التكنولوجيا وانتشارها.

التحول المتزايد نحو الخدمات.

مستوى ونوعية العنصر البشري.

الدور الذي تلعبه المؤسسات والحكومات المحلية.

### 5-2-3-1 أوجه التشابه والاختلاف بين طريقة Porter وطريقة المناطق الصناعية

**أوجه التشابه:-** يوجد تشابه تم التحليل على أساسه في كلا الطريقتين، وهو الاعتماد على تحليل وتفسير ظاهرة العناقيد الصناعية، ولكن لا يعتبر التحليل في ظلها كاف للصناعة في مستوياتها التجميعية، وخاصة لتفسيراتها الهيكلية والسلوكية، ولكن في كلا الطريقتين يعتبر من الضروري الاعتماد على الاستراتيجية التقليدية في تحليل وضع الشركة وظروفها التنافسية ولا تحدد القدرة التنافسية فقط بجهود الشركة وحدها، وإنما أيضاً بالعوامل البيئية المحيطة للشركات الأخرى والمؤسسات العامة العاملة في ذلك المحيط، إن العبرة المستفادة من طريقة العنقود الصناعي هي تعريفنا على أن مهمة الشركة هو أمر لا يمكن تحويله لشركة أخرى وبمعنى آخر فإن مدخلات ومخرجات شركة معينة هي متغيرات مهمة في تطوير القدرة التنافسية لتلك الشركة والشركات المشاركة معها في نفس الصناعة، أو بالموقع الجغرافي الذي تقع فيه. ومنذ أن أصبحت المشاركة في الشبكات هي عبارة عن أصل من أصول الشركة فإنه لمن المهم أن تستخدم الخيارات المتاحة في هذه الشبكات، وإذا حدث وان وجد شخص أو أشخاص يمتلكون شركة معينة يمكن أن تحقق قدرة تنافسية من خلال ترك إنتاج معين أو جزء منه لمنتجات كفوئين آخرين، فإنه سيعود بالخير والربح لتلك الشركات والمالك الأصلي، وفي المناطق الصناعية فإن التخصص المرن هو أصل مهم من أصول الشركة، وفي العديد من الشركات التي تستخدم التعاقد من الباطن بشكل متخصص ستكون على درجة عالية من الكفاءة، ومن جهة أخرى فإن

التعاقد من الباطن يحتاج الى طلبيات من العديد من الشركات بترتيب خاص للحصول على حجم كاف، وبدون تلك الشبكات فان استراتيجيات الشركة ستكون بحاجة الى إعادة تصميم. وتوجد خاصية معروفة وهي إن العلاقة بين الشركات والمجتمع المحلي تمتاز بالحرج فيما يخص زيادة القدرة التنافسية، وفي طريقة Porter فإن الحكومة هي التي تقدم معظم العناصر الإنتاجية، والتي يستطيع المجتمع الإنتاجي وحده إن يقرر مدى الحاجة إليها، وكذلك فان هذا التأثير مرهون بظروف وأوضاع مجتمع الأعمال نفسه، وقد بين Porter أن من أهم العناصر الإنتاجية هي عناصر الإنتاج المتخصصة وهذا يعني أهمية الاستثمار الوطني في البحث والتطوير فيما يخص السوق، ولكن ينطوي على ذلك تحمل مخاطره رأسمالية وإتباع سياسة تهدف الى إحداث تعليم متخصص.

أن المنافسة بين الشركات أو الصناعات المختلفة يمكن أن تنظم من قبل الحكومة وفي طريقة المناطق الصناعية فان العلاقة بالمجتمع تظهر بشكل واضح جداً، بحيث تعتبر الأعمال جزء من العلاقات الاقتصادية الاجتماعية في حياة تلك المنطقة بطريقة متكاملة مع جميع الأجزاء الأخرى، وهذا ما يؤخذ على هذه الطريقة والمتمثل في صعوبة فهم مجتمع الأعمال دون فهم وضع وظروف المجتمع المحلي في تلك المنطقة.

وتوجد هناك صفة عامة مهمة لها بعد آخر في كلا الطريقتين وهي أن العنقود الصناعي في وضع ديناميكي دائماً، وهذا يدل على أن العنقود الصناعي غير كاف لقياس أو مقارنة القدرة التنافسية للشركة أو الصناعة أو الإقليم الصناعي في فترة معينة، وعلى العكس فان الفكرة الرئيسية تقوم على أساس الاستدلال والوصول الى القوة الديناميكية التي تكون التغيرات الخاصة بالظروف البيئية للعنقود الصناعي.

**أوجه الاختلاف:** أن الطريقتان تحتويان على نقاط مختلفة فيما يخص عملية التحول لمرحلة متقدمة أخرى، أو وبالأحرى فيما يخص الآلية بخلق القدرة التنافسية للصناعة أو الإقليم أو الشركة، ففي دراسات المناطق الصناعية كانت نقطة البداية هي عبارة عن أن المنطقة الصناعية منطقة جغرافية محددة بحيث يهتم الباحثون في كلا مجتمعي الأعمال والمجتمع المحلي

فيما يخص الأخير بالظروف الاجتماعية، ولكن تبقى عدة أسئلة بدون تفصيل -أهمها- ما هي الكيفية أو الآلية التي تتطور بها هذه المناطق أو الأقاليم الصغيرة وتصبح مزدهرة؟ وكذلك ما هي الطريقة التي تستخدم فيها المصادر المحلية للبناء والتطور؟ وما هي الكيفية التي يتم من خلالها زيادة القدرة التنافسية للشركات المحلية؟ وحقيقة فإن مجمل هذه الأسئلة هي ما تطرح للاستفهام حول هذه الطريقة، ولهذا فقد كان التركيز والاهتمام منصب على هذه المنطقة فيما يخص الشركات الموجودة فيها، على أساس تجميع من أُلّ SMES، ولكن المشكلة الخاصة والتي جذبت اهتمام الباحثين تتمثل في البحث في إمكانيات أُلّ SMES وحيث انه تم التركيز بالأصل على أُلّ SMES فقط، فقد وجدت الأبحاث الحديثة أن هناك شركات ضخمة وكذلك شركات متعددة الجنسيات التي يمكن أن يكون لها نشاطات كبيرة في المناطق الصناعية على عكس الافتراضات السابقة.

لقد بدأ Porter باهتمام مغاير تماماً، حيث انه أراد أن يفهمنا أن هناك قوة هي التي يمكن أن نقودنا لزيادة في القدرة التنافسية، وفي بحثه عن القوة الموجهة للقدرة التنافسية فقد اتبع أسلوب شومبيتر، حيث رأى أن عملية الابتكار والاختراع هي محور رفع القدرة التنافسية، وقد ذهب ابعدها من ذلك، حيث بين أن وجود العلاقات بكافة أنواعها بين الشركات مهمة هي الأخرى وتساهم في رفع القدرة التنافسية، وفي بحثه للقوة الموجهة للقدرة التنافسية بحث بتعمق عن البيئات المختلفة للصناعات الناجحة، بحيث بدأ Porter في الصناعات المنافسة في الأسواق العالمية وبدأ بتحليل مقدرة بعض صناعات الدول الضخمة فيما يخص تكوين الظروف البيئية التي كان لها الدور الأكبر في تحفيز الابتكار وبالتالي رفع القدرة التنافسية.

إن نقطتي البداية في كلا الطريقتين متناقضتان، وكذلك توجد نقاط نظرية مختلفة فيما يخص الآلية أو أسس التحول، والواضح أن Porter اقتصادي عبر عن المشكلة بمصطلحات اقتصادية، وأوضح أيضاً انه يطور دراساته بالاعتماد على طرق اقتصاديين من قبله، ولكنه حريص جداً على ربط ذلك بنظريته الاقتصادية، ولهذا فقد استأثر بوجهة نظر شومبيتر في ضرورة الابتكارات، ولكنه قلل من أهمية دور المنظم على عكس ما فعل شومبيتر.

وفي الجهة الأخرى فقد بدأت طريقة المناطق الصناعية بأسلوب الهدف منه هو تفهيمنا التداخلات المعقدة في العلاقات الاقتصادية الاجتماعية في تلك المناطق، وكان هذا نتيجة دراسة تلك المناطق من قبل باحثين من مجالات أكاديمية متعددة مثل الإحصاء والقانون وعلم الاجتماع والاقتصاد الصناعي وإدارة الأعمال والاقتصاد السياسي، وقد أطلق على تلك الطريقة مسمى "طريقة المجالات المتعددة" والتي بدورها أفرزت وجهات نظر متعددة في إكمال المعرفة والبحث.

لقد بينت طريقة المجالات المتعددة تفسير أبحاث المناطق الصناعية والتي يمكن أن تكون وسيلة ممكنة لتفسير مشكلة بحث Porter، وبناء على ذلك يمكن تطبيق النظرية في مجالات وتخصصات متعددة، وهذا يحتمل انه أعطى أبعادا جديدة لتحليل العناقيد الصناعية في طريقة Porter فيما يخص الروابط الموجودة بين الشركات على أساس أنها روابط اقتصادية أساسها المصالح المتبادلة بين الشركات في كافة المجالات.

### 1-5-2-3-1 المنافسة على أساس عالمي ووطني

يطلعنا تعريف Porter للعنقود الصناعي على أنه مستوى وطني يشارك فيه العنقود لتحقيق المنافسة العالمية والقومية، وبناء على ذلك فإن مقياس القدرة التنافسية يعتمد على حصة الصادرات لصناعة معينة، وعادة يتوفر هذا النوع من البيانات على المستوى الوطني فقط.

تعتمد نقطة البداية في تحليل المناطق الصناعية على الموقع الطبيعي والتركيز الجغرافي للشركات المتخصصة في صناعة معينة، فقد بينت الخبرة الإيطالية أن هناك حالات عديدة من

المناطق الصناعية الفريدة، والتي على أساسها يمكن تصنيفها على أنها مناطق صناعية متخصصة في الصناعة الوطنية، وغالبا تختلف هذه المناطق بالحجم والهيكلية والعلاقات مع الأسواق الأجنبية، ويجمع مفهوم العنقود عند Porter هذه العناقيد المختلفة معا.

**الاختلافات في المنهجية:** لقد طور الإطار النظري الذي عمل على أساسه Porter من اقتصاديات تقليدية لتحليل بيانات الصادرات والواردات، فقد كانت النقطة الأساسية في التحول

ضمن هذا الإطار هي التعريف بالمساهمة الفعالة للعناقيد الصناعية في القدرة التنافسية العالمية وموقعها في الصناعة الدولية. وهنا لا بد من التأكيد على أهمية البيانات الصناعية للوطن في أهمية معرفة دور العنقود، وكذلك التقييم على أساس الدور الذي يلعبه الاستثمار الأجنبي في الصناعة الوطنية، ولكن في تحليله للماسية فقد استخدم أكثر من طريقة نوعية -غير كمية- واعتمد أسلوب التحليل التاريخي الوضعي ليوضح أسباب حدوث الديناميكية في العناقيد الصناعية، وعليه فقد جوبهت طريقته بشكل أساسي من قبل الخبراء، وهم هؤلاء الأشخاص الذين لديهم معرفة تامة في الصناعة ولهم القدرة على وصف تطورها عبر الزمن.

لقد أكدت دراسات المناطق الصناعية على عوامل معينة، وكذلك ركزت على الدور المهم للمنظم بشكل أكبر من طريقة Porter، ويوجد اختلاف آخر وهو أن دراسات المناطق الصناعية تعتمد على بيانات تخص مناطق وأقاليم معينة، وان الدول التي تمتلك تلك البيانات فيما يخص الصادرات والواردات من وإلى تلك المناطق ستكون الأفضل في تجهيز وإعداد البحوث المميزة للقدرة التنافسية للصناعات فيها، وقد تطرقت هذه الطريقة إلى أهمية توفر بيانات عن سعر الصرف، لما له من علاقة مباشرة بالنشاط التجاري لتلك المناطق، مما سترك الأثر على تسهيل فهم واستيعاب القدرة التنافسية ما بين المناطق الصناعية المختلفة وما بين الصناعات المتشابهة بين تلك المناطق.

هناك اختلاف مهم بين الطريقتين فيما يتعلق بمفهوم التعاون ودوره في تحسين القدرة التنافسية، حيث تفترض دراسات المناطق الصناعية بشكل أساسي أن المنافسة والتعاون تعلمان على إحداث ظروف جيدة لتحسين القدرة التنافسية بشكل متوافق، أما Porter فقد بلور بشكل واضح اعتقاد مفاده أن المنافسة لوحدها هي القوة الموجهة للتطوير الاقتصادي.

على كل حال فقد أشار كثير من الباحثين إلى أن التعاون مكون مهم في تطوير القدرة التنافسية، ومن أمثال هؤلاء الباحثين هما الباحثان Lipparinig وSobrer.

(Lipparini, A. and Sobrero, M. 1994, p62-111)

إن أهمية العلاقات ما بين الشركات بشكلها السلسلي المترابط يمكن أن يحدث بشكل حقيقي في الزراعة الصناعية المعقدة التحليل، وقد برز حديثاً في أدبيات التسويق، وتحديداً في تحليل قيم السلاسل، واستجابة المستهلك الفعالة دوراً مركزياً يعطي إدارة هذه السلاسل التعاونية بين الشركات تأكيداً على القدرة التنافسية، ولهذا سنرى المنافسة بين سلاسل هذه الشركات بشكل أوضح منه في غيرها من الشركات<sup>(1)</sup>.

وقد وجدت مجموعة Uppsala School of International Marketing نفس النتيجة وهي أن القدرة التنافسية ستتطور في ظل التفاعلات المختلفة بشكل كامل مع عوامل أخرى ومع منظمات الشبكة الصناعية، وعليه فإن القدرة التنافسية على أساس التعاون مهمة لإحداث القدرة التنافسية المستندة على رفع الكفاءة الإنتاجية وتطوير الأداء الصناعي وفي هذه العملية من المهم أن يراعى الترتيب والتنظيم من أجل الوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية، وكذلك يجب التركيز على نشاط الشركات الوظيفية بحيث يتم استخدامها بالشكل الأفضل، وإذا وجدت شركة تؤدي وظائفها بشكل أفضل من تلك التي تمتلكها فإن مزايا تلك الشركة التنافسية بالمقارنة مع تلك التي تمتلكها ستدفعنا للتعاون مع الشركة الأخرى من أجل تحسين مركزنا التنافسي، وهذا ما وجد بالفعل في مناطق الزراعة الغذائية في إيطاليا على يد الاقتصادي Fanfani في العام 1993.

وطبقاً لما جاء به Porter، ليست المنافسة المحلية فقط هي التي تخلق المزايا التنافسية، ولكنها أيضاً تساعد في تجنب المزايا الغير تنافسية، وكذلك فقد أكد Fanfani وآخرون ممن بحثوا في المناطق الصناعية أن التعاون المحلي والتفاعلات بين بعض العوامل والتكامل الأفقي هي التي تخلق المزايا التنافسية، أو بالأحرى تساعد في تجنب المزايا غير التنافسية، ولهذا نرى أن الخلاف فيما بينهما في هذا الصدد هو أن Porter يعتمد على المنافسة المحلية للوصول إلى القدرة التنافسية، أما أصحاب فكرة المناطق الصناعية فيركزون على التعاون المحلي للوصول إلى نفس الهدف، وعليه فإن التكامل العمودي بين الشركات والخدمات المتعددة سيخلق مزايا تنافسية مثل مرونة الإنتاج وإيجاد ابتكارات تخص ذلك المنتج أو العمل على استحداث منتجات

<sup>(1)</sup> للمزيد انظر <http://www.fmi.org/media/bg/ecr1.html>

<sup>(1)</sup> للمزيد انظر <http://www.fmi.org/media/bg/ecr1.html>

جديدة، وهذا طبعاً ما أكدته طريقة المناطق الصناعية. ولكن كما رأينا سابقاً يقوم الفرض الأساسي عند Porter فيما يخص هذا الجانب بالمنافسة على أساس التعاون انه محدد للتنمية، ويمكن أن يعمل على خلق عقبة في فهم تام للعملية التنافسية. والجدول التالي يبين الفروقات الأساسية ما بين الطريقتين السابقتين.

**الجدول 1-1 الاختلافات بين طريقة Porter وطريقة المناطق الصناعية**

الوضع	طريقة Porter	طريقة المناطق الصناعية
نقطة التحول	عالمي	محلي
الأساس النظري	النظرية الاقتصادية	علم الإحصاء والقانون والاقتصاد وإدارة الأعمال والاقتصاد السياسي وعلم الاجتماع
طبيعة العنقود	وطني في السياق العالمي	إقليمي في سياق دولي
المنهجية	السياق الاقتصادي	السياق الاقتصادي الاجتماعي معاً
القوة الموجهة للمنافسة	المنافسة	المنافسة والتعاون

يستنتج من التحليلات المختلفة إن الإطار البورتري هو الأرضية القوية لتحليل مصادر القدرة التنافسية، وبنفس الأهمية تقدم طريقة المناطق الصناعية مفاهيم إضافية بمقدورها أن تساعدنا في الوصول الى زيادة فهم العمليات التنافسية المتطورة في الصناعة، ويلاحظ أن منهجية الطريقتين متشابهة الى حد ما، وخاصة في اعتماد كليهما على الإرباح واعتبارها كأحد الأسس الرئيسية للاستدلال على القدرة التنافسية. وفي دراسات عديدة أعدت من قبل باحثين آخرين فقد اعتمد على أساس منهجية Porter في توسعة تلك الدراسات فيما يخص تحليل المصادر التنافسية لقطاعات معينة، وعلى كل حال فقد استخدمت أيضاً بعض مفاهيم منهجية المناطق الصناعية في نفس الدراسات حيث خلص هؤلاء الباحثين الى مدلول مفاده أن المنافسة لا تعتبر عاملاً رئيسياً في استثناء التعاون، حيث يمكن أن تتوافقان في قطاع صناعي معين أو إقليم معين أو في منطقة

معينة ضمن تحليل أسس ومصادر القدرة التنافسية للقطاع أو الإقليم موضوع الدراسة. تعتبر ماسية Porter نموذجاً قوياً ومبدعاً لفتح الأبواب أمام عدد من الدراسات المنيرة في المنافسة والقدرة التنافسية لقطاعات معينة، وفي هذا الجزء من هذا الفصل ناقشنا الإطار النظري لدراسات Porter والتي حقيقة لم تزودنا بمادة تحليلية تأخذ في الحسبان العمل وأثره القوي في دسامة تلك الماسية، أن قوة هذا العمل هو في إعطائنا خلفية نظرية عن القدرة التنافسية للصناعات، بدءاً بالمنافسة المحلية وانتهاءً بتزويدنا بتصنيفات قيمة لعدد الصناعات المهمة للدول، وكيفية الربط فيما بينها. ولو أردنا أن نفهم عمل الصناعة أو أردنا أن نحلل القدرة التنافسية لها، فإننا سنكون بحاجة لأدوات أخرى أكثر من تلك التي قدمها Porter، وقد عرضنا الأدوات المنهجية لطريقة المناطق الصناعية حيث خلصنا في إمكانية تطويرها في تحليل أبعاد من ذلك، ولكن لم نستطيع الوصول إلى فهم تام لآلية القدرة التنافسية بدون أجزاء التحليل إلى المستوى الخاص بالموقع الجغرافي، وكذلك الاستحواذ على بصيرة للظروف الاقتصادية والاجتماعية وتقسيم العمل في سلاسل القيمة المضافة مثل الفهم الأفضل لدور المنظمين والحكومات الإقليمية والمحلية اخذين بعين الاعتبار الحالات الفريدة والمميزة لإحداث القدرة التنافسية في بعض الصناعات وبعض المناطق.

إن الخلاصة الأساسية في هذا الموضوع هي أن مفهوم Porter يمكن أن يستخدم على مستوى المناطق والأقاليم، بعيداً عن تأثيرات بعض افتراضات Porter والتي حقيقة لم تحدد المفهوم العام من أجل إتباع هذه المنهجية للوصول إلى ما نصبو إليه في هذه الدراسة أو الدراسات المشابهة، ولكن سنعمل جاهدين على التغاضي عن بعض الافتراضات البورتية وذلك من أجل سهولة تطبيق ماسية Porter على قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية من أجل الاستدلال على المصادر التنافسية أو أسباب عدم وجودها في هذه الصناعات.



## 4-1 الدراسات السابقة وتجارب الدول

إن الإطلاع على بعض الدراسات السابقة والتي تم إعدادها في نفس موضوع هذه الدراسة وهو القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية، جاء بعد التأكد من أن هذه الدراسات ستخدم جميع الأغراض الأكاديمية والتطبيقية لما سيتم بحثه في الفصول اللاحقة من هذه الدراسة على الواقع الفلسطيني، وبعد الإطلاع على بعض من تلك الدراسات سنستوضح الكيفية التي يتم من خلالها تطبيق الأسس النظرية التي تعرفنا عليها من هذا البحث والتي زودتنا بالإطار النظري لموضوع القدرة التنافسية للصناعة بشكل عام.

في هذا الجزء سنحاول التعرف على الآلية التي يتم من خلالها تطبيق الإطار النظري لموضوع القدرة التنافسية على بعض الصناعات الغذائية في العالم، وقد جاء استثناء إطلاعنا على هذه الدراسات المشابهة في الوطن العربي أو في الشرق الأوسط أو في إسرائيل ليس على سبيل التجاهل، وإنما لعدم وجود مثل تلك الدراسات في هذه الدول أو المناطق أو عدم وجود دراسات منشورة منها على الأقل، وعليه فقد تم اختيار صناعة منتجات الحليب في أيرلندا وكذلك صناعة الباستا (الشعيرية والمعكرونة) في إيطاليا، وذلك لأسباب عدة أهمها أن هاتين الدراستين اعتمدتا على نفس المرجعية النظرية التي استعرضناها سابقاً، وأيضاً من أجل التعرف على الأسباب الحقيقية التي وقفت وراء نجاح هذه الصناعات في هذه الدول هذا بالإضافة إلى وجود تشابه نسبي فيما بين الصناعات التي كانت موضع الدراسة في تلك الدول وبعض الصناعات الموجودة لدينا.

وسيتم دراسة صناعة منتجات الحليب في أيرلندا بنوع من الإيجاز والتي من خلالها سنطلع على مدى توافق المقترحات النظرية للاقتصادي Porter مع الواقع العملي لمثل هذا النوع من الصناعات، وهذا يقودنا إلى التعرف على آراء بعض الباحثين ممن ساهموا في إعداد هذه الدراسة، هذا بالإضافة إلى التطرق إلى اجتهادات بعض الاقتصاديين والأكاديميين ممن علقوا عليها.

سيتم استعراض - بنوع من الإيجاز - التطور التاريخي لصناعة مشتقات الحليب الأيرلندية

ودواعي تمركزها الجغرافي في موقع دون آخر، وهذا سيقودنا إلى التعرف على ظروف العرض الخاصة لعناصر الإنتاج المتمثلة بعناصر الإنتاج الطبيعية والبشرية ورأس المال والخبرة والمعرفة التكنولوجية، هذا بالإضافة إلى دور الحكومة في هذا السياق ودور الوكالات الإنتاجية والتوزيعية الأخرى، بحيث سيتم الإطلاع على أهمية تلك العناصر في إحداث أو عدم أحداث القدرة التنافسية.

أما في جانب ظروف الطلب فسيتم التطرق إلى الطلب الفردي للمستهلك المحلي لتلك المنتجات، ومن ثم سنتطرق إلى دراسة خصائص السوق الأيرلندي فيما يخص الزبائن والمستهلكين لهذه المنتجات، سواءً كان ذلك على صعيد البيع بالجملة أو بالتجزئة وأثر ذلك على ظروف الطلب فيما يخص الموضوع التنافسي، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار وجود بعض المشاريع الأجنبية المتعددة الجنسيات.

وفيما يخص الصناعات الداعمة والصناعات المكملة فسيتم الإيجاز حول القطاع الزراعي وعلاقته في هذه الصناعات، وكذلك ظهور صناعات أخرى نتيجة التميز في هذا النوع من الصناعات وبالذات في أيرلندا، أما فيما يخص هيكلية السوق فسنعرض بنوع من الإيجاز للكيفية التي يتم إتباعها عبر استراتيجيات معينة تتوافق وخصوصية كل منتج مع صناعة مشتقات الحليب، وهذا يقودنا إلى التعرف على الاستراتيجية الاستثمارية لهذه الصناعة في أيرلندا مع التطرق بعض الشيء إلى مقارنة تلك الاستراتيجيات مع مثيلاتها خارج أيرلندا وبما إن استراتيجية البحث العلمي والتطوير هي أحد أهم أعمدة رفع القدرة التنافسية فإن دراسة هذا الموضوع سيقودنا إلى التعرف على الآلية التي تتعامل بها الحكومة الأيرلندية والمعاهد المتخصصة والشركات وأثر ذلك على رفع القدرة التنافسية والنهوض بها إلى المستويات العليا، وأخيراً، سنبحث مدى توافق مفهوم المنافسة المحلية والتعاون بغرض رفع القدرة التنافسية بشكل عام. أما فيما يخص صناعة الشعيرية والمعكرونة في إيطاليا فسيتم دراسة الموضوع بطريقة مختصرة جداً وذلك لتوافق المنهجية في البحث مع دراسة صناعة مشتقات الحليب في

ايرلندا و لكن سيتم التركيز على النتائج والتوصيات التي خلص بها الباحثون في هذه الدراسة.

#### 1-4-1 القدرة التنافسية لصناعة مشتقات الحليب في ايرلندا

##### 1-1-4-1 التطور التاريخي لصناعة مشتقات الحليب في ايرلندا

لقد تطورت صناعة مشتقات الحليب في ايرلندا بشكل متسارع منذ منتصف الثمانينات، وجاء ذلك على خلفية انتهاء تقييد إنتاج الحليب في تلك الفترة، وقد زادت قيمة الإنتاج بحوالي 100% بين عامي 1980 و 1990، وأصبحت الشركات الايرلندية المتخصصة في تلك الصناعات من أنشط الشركات على مستوى شركات الاتحاد الأوروبي، وكذلك من أكبر ثلاث شركات عالمية متخصصة في نفس الصناعة، وتحديداً بعد تركيز تلك الصناعات على صناعة الزبدة وعلى صناعة مساحيق الحليب الخالية من الدسم، وبقيت أكبر خمس شركات متخصصة في صناعة المشتقات الحليب في ايرلندا في قمة الترتيب العشرين لعشرين شركة أوروبية من ناحيتي الحجم والربحية.

تتبع أهمية صناعة مشتقات الحليب في ايرلندا كونها الخيار الطبيعي للاقتصاد الوطني الايرلندي والمجلس الاجتماعي، وتعتبر هذه الصناعة جنباً إلى جنب مع صناعتين غير غذائيات واللواتي بمجموعهن يشكلن مصدر القدرة التنافسية لمجموع الصناعة الايرلندية.

لقد هدفت جميع الدراسات في هذا الموضوع لإيجاد نصائح للحكومة الايرلندية في كيفية الرقي في صناعة مشتقات الحليب ورفع قدرتها التنافسية، وكذلك الحصول على دروس خاصة تتعلق بالصناعات الأخرى، و يثير هذا المفهوم اهتمام الأوروبيين بشكل كبير لأن مثل تلك الدراسات تزودهم بالفرص الحقيقية للتطبيق، وكذلك تمكنهم من الحصول على اختبارات كمية لمنهجية Porter ومن ثم تقييم أهمية العناقيد الصناعية بشكل تطبيقي وأثر ذلك على نمو الصناعة الايرلندية و تطورها. (Foley, 1993, p38-124).

بشكل مقتضب فقد تطورت صناعة مشتقات الحليب في ايرلندا عبر أربع مراحل وهي:-

**مرحلة التنمية** وتمتد من عام 1880 حتى نهاية الحرب العالمية الأولى وتمتاز هذه المرحلة بنموها السريع في أجواء تنافسية جداً، أما المرحلة الثانية فهي **مرحلة الكساد** وتمتد ما بين عامي 1930 حتى عام 1950 حيث أن هذه المرحلة تأثرت بما تأثر به الاقتصاد العالمي من كساد عظيم، وقد امتازت هذه المرحلة بوجود سياسة حمائية محلية بغرض الحفاظ على عمليات تصنيع مشتقات الحليب، وتمثل المرحلة الثالثة بفترة **تجديد النمو وإعادة التنظيم** والمتمثلة في تحول السياسة الاقتصادية الإيرلندية، وكان ذلك بغرض الإعداد للدخول في الاتحاد الأوروبي، وأخيراً فإن المرحلة الرابعة بدأت منذ أوائل الثمانينات في القرن الماضي وحتى يومنا هذا، وتمتاز هذه المرحلة بدخول إيرلندا ضمن كتلتا اقتصادية كبيرة عملت بدورها على تقييد عرض المواد الخام، بينما أعيد تنظيم صناعة مشتقات الحليب الإيرلندية لتصبح عالمية الأداء والنطاق. (Foley, 1993, p44-56).

#### 2-1-4-1 تلخيص و تقييم الدراسة

في بداية ملخصنا هذا سيتم الإطلاع على مدى مساهمة المحددات الأربعة التي اقترحها الاقتصادي (بورتر) فيما يخص مصدرية المزايا التنافسية من خلال تحليل الأداء التنافسي لعمليات تصنيع مشتقات الحليب الإيرلندية، وهذا سيقودنا إلى التعرف على أهمية العنقود الصناعي في إحداث المزايا التنافسية في هذا النوع من الصناعات وكل ذلك سيمكننا من الحكم على مدى مطابقة الإطار النظري البورترى مع تلك المزايا التي تقوم عليها عمليات تصنيع مشتقات الحليب في إيرلندا.

#### 3-1-4-1 دور ومحددات المزايا التنافسية

تمتاز إيرلندا بأنها تمتلك هبة معقولة من عناصر الإنتاج أو ما يسمى في موضوع القدرة التنافسية (Factor conditions) والمتمثلة في الخبرات الفنية والمهارات العلمية والخريجين الجامعيين، بالإضافة إلى عنصر الوعي فيما يخص الصحة العامة، وفعلياً يعرفنا كل ما سبق بوجود عناصر إنتاجية قوية نسبياً، ولاعتبارات عديدة فإن ارتفاع التكاليف سيعمل على

نمو قليل في صناعة مشتقات الحليب، أهمها ارتفاع التكاليف العسكرية التي تتحملها الدولة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الطاقة والعمل، حيث أن تلك الأسباب منعت تقدم معدلات النمو في هذه الصناعات بالشكل المطلوب، هذا بالإضافة إلى عدم وجود مهارات تسويقية لعناصر الإنتاج أدت بالنهاية إلى أضعافها، ولكن كما هو معروف فإن توفر عناصر الإنتاج هو الذي يحدد الآلية، وبناءً على ذلك فقد لعبت المعاهد التعليمية الأيرلندية والمعاهد الداعمة الأخرى الدور المهم في إحداث دفعة قوية لمثل هذا النوع من الصناعات، و عموماً فإن ظروف عرض عناصر الإنتاج الخاصة في صناعة مشتقات الحليب هو حقيقة إيجابية عمل على رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعات. (Porter,1990, 77).

على عكس ظروف العرض تظهر ظروف الطلب المحلي بأقل أهمية في رفع القدرة التنافسية لصناعة مشتقات الحليب، ويلاحظ أن أنماط الاستهلاك لبعض أنواع منتجات هذه الصناعة تعمل ضد نمو وتطوير بعض أقسام المنتجات الاستهلاكية والمتمثلة في اللبن الرائب والحلوى الحليبية، وبينما يشكل الأيرلنديون جزءاً رئيسياً من مجموع المنافسين في الاتحاد الأوروبي فإن معظم الأرباح والفوائد التي حصلوا عليها كانت في الغالب قد تأتت من أنماط الطلب المعقدة التي تحتاج إلى سلع معقدة، ويبدو أن صغر حجم السوق قد لعب دوراً مطلقاً في مفهوم تجزئة السوق فيما يخص منتجات هذه الصناعة.

يشكل بائعو التجزئة والشركات متعددة الجنسيات الموجودة في أيرلندا عاملاً إيجابياً في رفع القدرة التنافسية لصناعة مشتقات الحليب هناك، فلا شك أن تعدد أذواق المستهلكين الأيرلنديين قد ساهم في إيجاد أصناف خاصة من منتجات الحليب المصنعة، وكذلك تزويد السوق بالاحتياجات والطلبات الخاصة من هذه المنتجات مما أدى إلى تطوير المعايير الخاصة بتوسيع العمليات التصنيعية لمشتقات الحليب، وعلى كل حال فإن التأثير المهم لبائعي التجزئة قد تمثل بالضغط المستمر على المصنعين بتخفيض أسعارهم، مما حدا بهؤلاء المصنعين إلى تصنيع تلك السلع عند مستويات تكاليف منخفضة نسبياً تتميز بالكفاءة، أما فيما يخص دور الشركات المتعددة الجنسيات والتي تركز نشاطاتها الإنتاجية في هذا النوع من الصناعات في أيرلندا، فتمثل في

لعب دور إيجابي في رفع القدرة التنافسية لهذه المنتجات من خلال تعريف المنتجين المحليين بالأسواق الخارجية وطبيعة الأذواق العالمية التي تتوافق مع هذه المنتجات، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات تلك الشركات في المجالات المتعددة.

وفي مجال الصناعات الداعمة والمكملة، فقد لعب المزارعون أو مزودو المصانع بسلة الحليب الخام - أو من هم مزارعون وأصحاب لبعض المصانع في آن واحد - دوراً إيجابياً قليلاً في رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعة حيث يصعب تحديد مدى مساهمة هؤلاء المزارعين بشكل دقيق في رفع تلك القدرة لمجمل هذه الصناعة، ولكن يمكن القول أن هؤلاء المزارعين - باعتبارهم ركناً أساسياً في العنقود الصناعي المتمثل في الصناعات الداعمة وبعد مقارنتهم مع أمثالهم في دول الاتحاد الأوروبي، يعتبرون منافسين، ولكن ميزتهم التنافسية هي قليلة نسبياً بحكم أن عرض منتجاتهم يكون فصلياً وغير مستمر على مدار العام.

توجد شواهد محدودة على صناعة مشتقات الحليب في أيرلندا فيما يخص الاستفادة تلك الصناعات من صناعات غير حليبية، حيث أن معظم المعدات الاستراتيجية الخاصة في إنتاج تلك الصناعات قد تم استيرادها من الخارج، وبالتأكيد فهناك ارتباطات خلفية وأمامية لصناعة مشتقات الحليب مع بعض الصناعات غير الحليبية والتي حقيقة كانت قد ساهمت في رفع القدرة التنافسية بشكل محدود، ويبدو أن كثيراً من المنتجين قد استفادوا من الصناعات المكملة بشكل غير مباشر من عمليات صناعية أخرى، والتي تم الإجماع عليها من قبل المنتجين على أن هذه العمليات هي التي أحدثت عملية التنمية والتطوير للصناعات الداعمة والمكملة، وفي هذا المضمار فقد رأى (Porter) أن انخفاض المنافسة بين الموردين سيؤدي إلى انخفاض استمرار التنسيق والتعاون فيما بين الموردين أنفسهم، ولكن من جهة أخرى سيؤدي إلى استحداث اختراعات جديدة، هذا بالإضافة إلى تطوير الاختراعات الموجودة، وهذه الحالة تضع العمليات الإنتاجية في أيرلندا في موقع مغر فعلاً على حد تعبير الاقتصادي (Porter).

لقد ساهمت استراتيجية الشركة فيما يخص الهيكلية والمنافسة في لعب دور مهم في رفع القدرة التنافسية من خلال العمليات التعاونية التي كانت تقوم بها الشركات وفق استراتيجياتها

الإنتاجية، وقد جاء هذا التعاون من خلال ما يسمى بمجلس مصانع الألبان الأيرلندي IDB وهو عبارة عن هيئة تختص بتنظيم صناعة مشتقات الحليب في أيرلندا، ويلاحظ انه من خلال استخدام المجلس لأدوات السياسة الاقتصادية الموكل بها فقد تم التغلب وبشكل جزئي على المصاعب التي كانت تواجه رفع القدرة التنافسية بالنسبة للشركات الأيرلندية صغيرة الحجم في السوق الدولي، وقد أبدى المنتجون في هذه الصناعات رغبتهم في تبني هيكليات تنظيمية من أجل ابتكار التكنولوجيا وتطويرها، ويستشف من تفحص استراتيجيات الشركات المصنعة لمشتقات الحليب بأنها تنافس على أساس التكاليف بهدف الوصول إلى مستوى من التكاليف الإنتاجية الكفوءة، وفي هذا السياق تواصل هذه الشركات تركيزها في البحث من أجل الوصول إلى تلك المستويات من التكاليف الإنتاجية، وبناء على ذلك فقد أصبحت الشركات الأيرلندية المتخصصة في تصنيع هذه الأنواع من المنتجات أكثر نشاطاً في تحقيق المكتسبات الدولية، وأكثر اهتماماً في العمل على زيادة القيمة المضافة لهذه الصناعة، وقد تأتي ذلك من خلال آلية أولية تتمثل بتشكيل علاقات تجارية واسعة، والعمل على الحفاظ عليها، سواء كان ذلك بعلاقة مباشرة ما بين المنتجين وزبائنهم أو عن طريق المجلس الأيرلندي (IDB) وبهذا الأسلوب فقد باشرت الشركات بتركيز جهودها نحو التوسع الجغرافي لتسويق منتجاتها بشكل أكثر دقة وقوة تنافسية، بالمقارنة مع ما كان عليه الوضع في السابق، وقد بين Porter في العام 1990 أن وجود تسهيلات كبيرة تحض على المنافسة المحلية من شأنها أن تحدث مزايا تنافسية إيجابية للصناعة، وبالتأكيد فقد استطاعت الشركات الأيرلندية أن تنافس بقوة في هذا النوع من الصناعات بعد اهتمامها بشكل أساسي في التركيز على توسعة المناطق السوقية الخاصة بتسويق منتجاتها، ويتبين من ذلك أن المنافسين ركزوا - في هذا الصدد - على جانب العرض مما يعني أن جوهر المنافسة في هذا الجانب تمثل في تخفيض تكاليف المواد الخام و التي بدورها انعكست على انخفاض مجموع التكاليف الإنتاجية، مما ساعد على رفع القدرة التنافسية للمنتجين الأيرلنديين، وبشكل مماثل فإن وجود التعاون والتنسيق ما بين المستويات المختلفة المكونة للصناعة قد أدى هو أيضاً إلى رفع تلك القدرة وقد تمثل هذا التعاون في تعاون الشركات مع أُل (IDB) وكذلك دعم أُل (IDB) من قبل تلك الشركات مما كان له الأثر في أن يصبح أُل (IDB)

من اكبر الممثلين الدوليين على صعيد صناعة مشتقات الحليب في الاتحاد الأوروبي (IDB, 1995).

لقد نظمت الصناعة الايرلندية فيما يخص إنتاج مشتقات الحليب نفسها في هيكلية تحتوي على جميع الشركات المنتجة لهذا النوع من المنتجات، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الشركات التسويقية بدعم من أُل (IDB)، وعلاوة على ذلك فقد انضمت بعض الشركات المتخصصة في الصناعات الداعمة لهذا التكتل الصناعي، والتي بمجموعها تعمل وفق آلية تهدف إلى تقديم الصناعة بطريقة فعالة وكفوءة إلى المستويات الحكومية، وتحديدًا العليا منها ومن ناحية أخرى فقد أدى ذلك إلى توجه الصناعة للعمل على المنافسة داخلياً في السوق الايرلندي والذي أدى بدوره إلى تأهيل هذه الصناعة وتحسين وضعها التنافسي على الصعيد الدولي، ومما لاشك فيه فإن تنظيم العمل الإنتاجي وإتباع استراتيجيات تنافسية هيكلية في تنظيم صناعة مشتقات الحليب في ايرلندا، كل ذلك، أدى إلى رفع القدرة التنافسية لتلك الصناعة، ويعود الفضل طبعاً إلى تشكيل بعض الهياكل التنظيمية وعلى رأسها أُل (IDB).

وأخيراً فقد بدت الهيئة المسماة "بالسياسة الزراعية الواضحة" (CAP) كمثيلاتها من الهيئات الحكومية، حيث أنها اعتبرت كمتغير إضافي خارجي مؤثر من المحددات الأربعة للقدرة التنافسية التي اقترحها Porter، وفعلاً فقد أثرت أُل (CAP) على أداء صناعة مشتقات الحليب الايرلندية، بحيث تميز نظام الحماية الذي قدمته هيئة أُل (CAP) وأصبح هذا النظام مفضلاً لدى جميع المنتجين، هذا وقد توضح أن نظام الدعم الذي قدمته أُل (CAP) كان يتناسب وخصوصيات تلك الصناعات. (Keane, 1995, p42-98).

من المتوقع أن استمرار وجود الترهل التنظيمي وانخفاض الدعم لهذه الصناعة الذي كانت تقدمه هيئة أُل (CAP) على سبيل الحماية سيجبر الصناعة على ترك إنتاج بعض المنتجات والتي فعلياً كان إنتاجها يتطلب زيادة في الضغط التنافسي، وفي ظل الانهيار التنظيمي المتوقع حدوثه لسوق منتجات مشتقات الحليب في ايرلندا، فإن ذلك سيؤدي بالاستراتيجية التنافسية إلى التركيز على الوصول إلى حالة الإنتاج الكفؤ للسلع الأساسية في هذه الصناعة،



ولهذا فإن أي تغيير في التركيز على استراتيجية الشركة هو أحد أهم التحديات التي تواجه هذه الصناعة في أيرلندا، مع الأخذ بعين الاعتبار التأثير المهم لذلك والذي لا يمكن أن يحدث إلا إذا حدثت تغييرات جوهرية في سياسة أُل CAP. (Keane, 1995, p99-105).

#### 4-1-4-1 تقييم أداء العناقيد الصناعية

لقد لاحظنا أن هناك تشابهاً في الأهمية النسبية لكل من أدوار المحددات الأربعة في إحداث مزايا تنافسية لهذه الصناعة، والآن سنتعرف على أهمية أو عدم أهمية العناقيد الصناعية لهذه الصناعة من ناحية مساهمتها في رفع أو تخفيض القدرة التنافسية لها، ولكن هناك دلائل على وجود عنقود صناعي في هذه الصناعة حيث تبرز أهميته في رفع القدرة التنافسية ومساهمته في إيجاد مزايا تنافسية إضافية، وفي هذا السياق سيتم التركيز على ما سبق للتأكد من صحة تطابق الإطار النظري البورتري مع واقع الصناعة، وعليه فإن الارتباطات العمودية والأفقية، والتي بمجموعها تشكل العنقود الصناعي لمنتجات مشتقات الحليب في أيرلندا هي حقيقة تمثل الأساس الشكلي للعنقود الصناعي من وجهة نظر بورتري.

بعيداً عن الجانب الزراعي فيما يخص صناعة مشتقات الحليب فإن عدداً بسيطاً من الموردين والمصنعين المنافسين يستقرون في مكان معين وبشكل محدود جداً. وتعتبر صناعة تغليف وتعليب منتجات مشتقات الحليب في أيرلندا صناعة منافسة حسب إحساس Porter، وبعيداً عما تمتلكه الشركات الصناعية في هذا المجال من الصناعات الفرعية فإن هندسة الشركات وتزويدها ببعض المعدات قد عمل على عدم إقامة مصانع تختص بتصنيع الآلات الخاصة في تصنيع مشتقات الحليب في أيرلندا.

أخيراً فيما يخص هذا السياق، فقد وجدت صناعيتين كانتا فعلاً قد تطورتا على أنهما صناعتان مرتبطتان بصناعة مشتقات الحليب في أيرلندا، وهما صناعة الخمائر وصناعة المستحضرات الصيدلانية، وتستخدم كل من هذه الصناعات بالإضافة إلى بعض الصناعات الكيماوية وصناعة مشتقات الحليب نفس التكنولوجيا، حيث وجدت أمثلة عديدة على التداخلات

المباشرة والمعلومات المتبادلة الزاخرة فيما بينها. وقد وجد أيضا أمثلة عديدة غير مباشرة في آليات نقل التكنولوجيا عن طريق المصنعين بالإضافة إلى التركيز والتواصل التقني لجميع أطراف الصناعات السابقة، وعلى كل حال ورغم أن هذه الترابطات تبدو وكأنها متفق عليها بشكل يوحي أنها أكثر من كونها جزءا هيكليا في شبكة الترابطات الصناعية إلا أنها حقيقة قائمة ومكونا أساسيا في العنقود الصناعي في هذه الصناعة، وحتى الآن فإن الأساس الذي تقوم عليه القدرة التنافسية يبدو وكأنه محدود جداً فيما يخص الصناعات المرتبطة، وبعيدا عن ذلك فهناك دلائل على أن ملكية كلا الصناعتين (الخمائر والكيماويات المستحضرات الصيدلانية) تعود ملكيتها بشكل رئيسي إلى أجاناب. (Valery, 1991, p283).

#### 5-1-4-1 مدى تطابق الدراسة مع الإطار النظري الذي اقترحه Porter

لقد أثبت Porter في ماسيته أن الإطار النظري الذي اقترحه كان مفيداً في تحليل صناعة مشتقات الحليب في إيرلندا، حيث أنها مكنت الجميع من الإطلاع على العوامل التي تفسر وجود قدرة تنافسية في هذه الصناعة، وعلى كل حال فقد وجد فشل ما في دعم جميع مقترحات Porter ضمن نفس المفهوم الذي اقترحه، ولهذا فإن النجاح النسبي لهذه الصناعة قد تم تحقيقه في ظل طبيعة غير متطورة لبعض العناصر التي تشكلها ماسية Porter وفق نظام ديناميكي محدود، وعلاوة على ذلك تكمن الأهمية في أن بعض التأثيرات بدت و كأنها تقدر بشكل حقيقي أو بمعنى آخر قدرت بشكل أقل مما اقترحه Porter.

لقد لعبت ظروف الطلب المحلية دورا أقل مما اقترح Porter في تحديد الأداء التنافسي لهذه الصناعة، ولهذا فإن وجود عدد قليل من التعقيدات لبعض السلع المطلوبة قد عولج تماماً ولكنه بقي بعيداً عن حالة الحسم للوصول إلى الأداء التنافسي المطلوب، وعلى كل فإنه على عكس مقترحات Porter فقد وجد أن الأسواق المحلية الصغيرة الحجم قد وضعت عوائق تنافسية فيما يخص إنتاج بعض المنتجات التي تخص المستهلكين المحليين.

بعيداً عن حقيقة التواضع الإيجابي لدور المزارعين الأيرلنديين فإن العمليات التصنيعية

نفسها لم تحقق ربحية من جراء التزود بالمواد الخام من قبل هؤلاء المزارعين المنافسين ولهذا فإنه رغم وجود دور تنافسي قوي فيما يخص التزود بمادة الحليب الخام وتحديداً فيما يخص وجود الكفاءة الإنتاجية عندهم، فإن حقيقة هذه المنافسة على الصعيد الإقليمي فيما يخص الحصة السوقية الأيرلندية بدت محدودة جداً، علاوة على ذلك فإنه رغم أن هذه الصناعة تعمل وفق العنقود الصناعي حسب إحساس Porter فقد بدت قادرة على المنافسة في ظل غياب عمليات التطوير الكاملة لهذا العنقود، وكذلك في ظل غياب وجود نظام ديناميكي مترابط بين جميع مراحل الإنتاج.

وبناءً على ما سبق فقد اعترف Porter بالفشل النسبي لمقترحاته بعد تطبيقها على حالة منتجات مشتقات الحليب الأيرلندية، وجاء ذلك من خلال تسليمه بأن هناك عدداً من القضايا المهمة المثبتة في تفسير المزايا التنافسية لصناعة مشتقات الحليب في أيرلندا والتي تعارضت بشكل نسبي أو أغفلها Porter ضمن مقترحاته والتي تتمثل في ما يلي: -

\* انه رغم تشديد Porter على أهمية المنافسة بين الشركات الأيرلندية نفسها في هذه الصناعة فقد ظهر أن التعاون الغير مباشر و محدودية التنافس بين هذه الشركات باختلاف أشكالها الإنتاجية هو مؤشر على الربح الحقيقي في هذه الصناعة.

\* لقد لعبت الشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات في أيرلندا الدور الإيجابي في رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعة أكثر مما توقع Porter في نموذجهِ سواء كان ذلك في كسب الزبائن أو التعاون مع الشركات الأخرى، وقد كان لهذه الشركات الأثر الكبير في مساعدة هذه الصناعة على التطور، على عكس ما توقع Porter.

\* لقد أغفل بورتر بعض المتغيرات الإضافية وأهمها أَل (CAP) والتي كان لها التأثير الكبير بما يوازي المحددات الأربعة، والذي عمل خارج النموذج الذي اقترحه Porter مع الأخذ بعين الاعتبار أن تلك المحددات كان لها الدور الكبير في إحداث الدفعة التنافسية في هذه الصناعة تحديداً.

نستنتج مما سبق أن بعض نقاد Porter قد ألقوا باللائمة عليه بعد تطبيق نموذجهم على الصناعة الأيرلندية في مشتقات الحليب، حيث أشار العديد من هؤلاء النقاد إلى وجود أرضية في النموذج يمكن الاعتماد عليها في تحليل القدرة التنافسية في الصناعات التي تمتلك مصادر متعددة لإتمام عملياتها الإنتاجية، وهو العنصر المكاني في الماسية، ولكن ذهب البعض منهم إلى القول بأن نموذج Porter ليس بنموذج يمكن تطبيقه حتى في الصناعات التي تمتلك مصادر إنتاجية، والمقصود هنا في المصادر الإنتاجية هي المواد الخام اللازمة للصناعة.

وعلى كل حال فإن Porter لم يقصد أن يجعل نموذجهم محدود التطبيق، وخاصة على الصناعات التي لا تمتلك مواد مكانية بهدف تحليل القدرة التنافسية في مكان ما دون غيره ولهذا فقد سلم Porter بحقيقة تقوم على أساس وهو أن هناك شركات في بلدان معينة يمكن أن تحقق مزايا تنافسية لبعض الوقت لمجرد وجود مصادر إنتاجية طبيعية فيها. وعلى كل حال فهو بهذا التفسير لم يعن إضعاف نموذجهم الأصلي فيما يخص الصناعات التي تمتلك المواد الخام في بلدانها.

ومن وجهات نظر متعددة تعتبر نموذج ماسية Porter وفكرته العامة حول العنقود الصناعي من المفاهيم النسبية المفسرة لنشأة وتطور صناعة مشتقات الحليب في أيرلندا، والتي ازدهرت في ظل غياب التطوير الكامل للعنقود الصناعي في هذه الصناعة، فهناك العديد من الأسباب التي تدعم مفهوم العنقود الصناعي وأهميته في إحداث المزايا التنافسية في صناعة مشتقات الحليب الأيرلندية تتمثل فيما يلي:

- أنه رغم استمرارية تطور العنقود الصناعي في هذه الصناعة فقد وجدت دلائل تشير على أن العمليات الإنتاجية التي تشكل مجموعها العنقود الصناعي وبعض العناصر الأخرى والتي بمجموعها تشكل الماسية قد تطورت فعلاً، وما زالت تلعب دوراً إيجابياً في إحداث مزايا تنافسية جديدة، وبالتأكيد أن صناعة مشتقات الحليب في أيرلندا لم تعتمد بشكل أساسي على وجود المواد الإنتاجية الأساسية حيث أن وجود الحليب الخام لم يشكل العنصر الأساسي في إحداث المزايا التنافسية النسبية فيما يخص الجانب الإنتاجي، حيث أن استمرار إتباع الأساليب

المنطقية والكلاسيكية كفيل بأن يقود إلى وضع تصديري قوي لمنتجات هذه الصناعة. كما أشير سابقاً فيحتمل أنه من الصعب لبعض المنتجين ممن يمثلوا دوراً إنتاجياً معيناً في العنقود الصناعي الإدراك بأن الأرباح التي يحققونها نتيجة وجودهم في هذا العنقود هي أعلى من تلك التي سيحققونها فيما لو لم يكونوا جزءاً منه- حسب ما صرحوا في المقابلات الميدانية- وعلاوة على ذلك فإنه من الصعب في ظل غياب الأداء الكامل للعنقود الصناعي أن يتم إعادة تنظيم الأرباح تحت فرض أن الماسية تقوم بوظائفها الكاملة.

رغم وجود مقاييس تدل على الأداء التنافسي لصناعة مشتقات الحليب في إيرلندا، أو أن أدائها يعمل بشكل جيد، فإن Porter له بعض التحفظات في إطلاق مصطلح " صناعة منافسة" على هذه الصناعة، ويعزي Porter هذه التحفظات لنظام الحماية الذي تقدمه الحكومة لهذه الصناعة، هذا بالإضافة إلى دعم صادراتها، ومن هنا يمكن القول أن هذه الصناعة منافسة لبعض الصناعات المشابهة لها في بعض دول الاتحاد الأوروبي ولكنها ليست كذلك مع صناعة مشابهة في دول أخرى مثل نيوزلندا.

#### 6-1-4-1 مسوغات إنجاح السياسة

لقد كانت صناعة مشتقات الحليب في إيرلندا قادرة على النمو والازدهار في ظل غياب عمل الماسية، وعلى كل حال وكما تم الإيجاز سابقاً فإننا في انتظار التغيرات التي ستعرضها كل من الـ (CAP) ومنظمة التجارة العالمية (WTO) والتي حتماً ستزيد من الضغوط التنافسية على هذه الصناعة، خصوصاً على صعيد السلع الأساسية في الأسواق العالمية بما فيها الأيرلندية، وإذا قدر للصناعة الأيرلندية أن تنافس بكفاءة في ظروف بيئية جديدة فحتماً ستكون هذه الصناعة بحاجة إلى خطوات أبعد من ذلك، أهمها تطوير الماسية التي تعمل فيها الصناعة الأيرلندية، والتي يفترض أن يتم تطوير مزاياها التنافسية بتدخل حكومي قليل، وظروف بيئية داعمة أقل، وعليه تقضي سياسة التوصيات والتي يجب أخذها في عين الاعتبار، أهمها وجود كفاءات تبين طرق الارتقاء إلى خيارات إنتاجية أخرى.

إن القدرة الإنتاجية القصوى اللازمة للاختراع يجب أن تكون على درجة عالمية ومعتمدة

على توفر نوعي في عنصر العمل، ولهذا فقد تبين أن مستوى المهارات العمالية العالية وتزويد السوق بالخريجين الجامعيين كان وبشكل نسبي من العناصر القوية في تركيبة الماسية الايرلندية في هذه الصناعات، ومن المهم أن هذا الوضع حافظ على التطوير والتقدم.

وبالرجوع إلى كتاب (Porter and Armstrong , p6-10,1992) فإن التعليم والتدريب يشكلان النقطة المهمة اللازمة لرفع مستويات التقدم الصناعي الحكومي في المدى الطويل ولكن في مناطق معينة يجب على الشركات أن تقبل في لعب دورها في التعليم والتدريب وعدم تركه على عاتق الحكومة.

وعلى اعتبار أن المعرفة والخبرة هما عنصران مهمان في عمليات التوسع الاستثماري بغرض زيادة الإنتاج وتطوير الجهود الإنتاجية، خصوصاً في الأسواق المتقطعة والتي تتطلب تكنولوجيا عالية مثل تكنولوجيا صناعة المحتويات الإضافية للأغذية من مواد حافظة وغيرها وكذلك التكنولوجيا الخاصة بمعرفة الوظائف الغذائية لكل منتج، ورغم الدور الهام الذي تلعبه الحكومة الايرلندية في تحفيز وتشجيع معاهد البحث والتطوير، فإنه يجب على المنتجين أيضاً لعب دور أكبر من الدور الحالي، حيث استمرت الحكومة الايرلندية في تمويل البحوث الأساسية للأغراض التنافسية، وعلى كل حال من المهم أن تكون نتائج هذه الأبحاث والدراسات مفيدة للصناعة ككل، وليس لشركات معينة مما يعني أن نتائج هذه البحوث ستكون سهلة للحصول عليها ممن يهتموا بالبحث على الصعيد القطاعي أو الاقتصاد القومي أكثر منه لشركات معينة، فمن هذه الناحية هناك احتياجات عديدة لإقامة معاهد أبحاث متكاملة، وتشير وجهات النظر المختلفة إلى أن أغلبية مراكز الأبحاث التعاونية قد تم تجاهلها بطريقة غير مباشرة، وتحديدًا في الصناعات المشتركة، ولهذا يجب على الحكومة أن تستمر في بذل جهودها من أجل تسهيل هذا النوع من التعاون.

بالإضافة إلى ما سبق فقد تم تأييد الحكومة بشمولية في تحفيز التعمق والتوسع في العنقود الصناعي الموجود في هذه الصناعة. وعلى كل حال، فهذه العملية يمكن أن تكون واقعية وقديرة في بعض الاستراتيجيات الخاصة بشركات معينة، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون

مدى التطوير في الترابطات الخلفية لصناعة معينة محدود، ويقتصر -مثلاً قطاع إنتاج الآلات الخاصة في هذه الصناعة- على عدد محدود من الشركات الوطنية الكبرى وبهذا التركيز الصناعي ستصبح عوائق الدخول للصناعة قوية جداً، مما يعني عدم دخول الشركات المحلية الجديدة لهذا السوق الإنتاجي، وكذلك عدم تطور الشركات الصغيرة الموجودة، حيث سيكسب ذلك الشركات الكبرى ميزة تنافسية نتيجة التقييد السابق.

على كل حال توجد إمكانيات واضحة لعمليات التطوير الإضافية الخاصة بالترابطات الخلفية، وهذه الإمكانيات يمكن أن تتطور من خلال الكفاءة النسبية الموجودة لدى الشركات الإنتاجية في إيرلندا، وأيضاً من خلال توسيع أهداف جذب الشركات الأجنبية المتخصصة في صناعة الأغذية. وبالرجوع إلى كتاب (Porter and Armstrong 1992, p13) فهما يعتبران أن الدولة ستكون أكثر جاذبية للشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات المتخصصة في الصناعات المختلفة والتي يمكن أن تعود على الشركات المحلية بالفوائد الصناعية، و بالتالي العمل على تحقيق المزايا التنافسية لتلك الشركات، وهنا تستطيع الشركات المتعددة الجنسيات أن تولد عنقوداً صناعياً ستكون الاستفادة منه لجميع الشركات -الأجنبية و المحلية- حيث يجب الانتباه هنا إلى التركيز على تطوير ودعم الشركات المحلية من قبل الدولة، هذا بالإضافة إلى اتباع سياسة تهدف إلى تسهيل توفير المعلومات المميزة فيما بين الشركات المتخصصة في صناعة مشتقات الحليب، وتحديدًا تلك المعلومات التي تهم المصنعين والصناعات المرتبطة. أما على الصعيد الدولي فيما يخص إيرلندا فإن (IDB) يجب أن يستمر في إعطاء حق الأولوية لترابط المنتجين بزبائنهم في الخارج. (Porter and Armstrong 1992, p8-9).

يعتمد النجاح المستقبلي للصناعة الأيرلندية على قدرة إدارة صناعة مشتقات الحليب في إيرلندا على ملاءمة هيكلية واستراتيجية تلك الصناعة لتتوافق مع التغيرات في البيئة العالمية حيث يتأثر السلوك الإداري فيما يخص العمليات التصنيعية بالتعاون الموجود بين أطراف جميع العمليات التصنيعية هناك. وبناءً على ما تقدم به الاقتصادي Porter بأن هيكلية الحكم هي المائدة التي سيقدم عليها فوائد للمستثمرين وهي التي ستجعل المستثمرين يلعبون دورهم

الإداري، حيث سيؤدي كل ذلك -بشكل طبيعي- إلى التفكير في بناء كيان ذي قيمة للمساهمين في المدى الطويل، وعلى كل حال ففي صناعة مشتقات الحليب في إيرلندا فإن الوضع معقد حيث أن الحقيقة تكمن في كون المساهمين هم أنفسهم المصنعين والزبائن في نفس الوقت، حيث الكثير منهم لديه المورد الخام والمصنع المنتج لجميع مشتقات هذا المورد وقد تبين بأن المشاكل التي ظهرت في الأفق وفتت عائقاً أمام التطوير لفترة طويلة لهذه الصناعة.

لقد وجد قبولاً واسعاً حول الفكرة التي تقوم على أساس دمج الشركات وتحديد المتوسطة والصغيرة منها، ولكن هذا سيعمل على ضياع كثير من فرص العمل في هذه الصناعة ويعتبر الكثيرون أن الجانب الاجتماعي وأهمية البطالة ستكونان العثرة في تعديل التغيرات في الظروف الحالية، ولهذا فإن هذه الآراء تبدو على درجة عالية من العاطفية، وكذلك يمكن اعتبارها قضايا سياسية أكثر منها اقتصادية و لهذا فهي بحاجة إلى دور أقوى للحكومة.

توضح النقاط السابقة أن الاختلافات الأساسية هي من مسؤولية صانعي السياسة الأيرلندية، وحقاً، فإن الحاجة للعقلانية والتدرج والتنوع الصناعي والتحول إلى منتجات ذات قيم مضافة عالية يعتمد على الملفات السياسية التي ترتبط بصناعة مشتقات الحليب في إيرلندا وكذلك فإن الحاجة إلى تخفيض الاعتماد على فصلية الإنتاج للمواد الخام والذي كان دائماً يشكل عائقاً في تنوع الإنتاج، سيكون بمثابة خطوة في الاتجاه الصحيح.

لقد اخذ الاقتصادي (Fabairt) مفهوم العنقود الصناعي كما اقترحه Porter في كتابه الأخير (استراتيجية التنمية الغذائية) في العام 1995 حيث يشير Fabairt في كتابه هذا إلى أن دور الحكومة في إحداث مزايا تنافسية وطنية هو أمر مهم ولكنه سيبقى جزء من سلسلة إجراءات يجب على الحكومة اتخاذها، وقد بين Fabairt أيضاً أنه بدون التعاون في الصناعة فإن القصد من السياسة الجيدة بكافة أشكالها سيكون مرده الفشل.

أخيراً يمكن القول بأن أغلبية أدوار مركبات العنقود الصناعي في صناعة مشتقات الحليب في إيرلندا ستكون بحاجة إلى أداء أكثر كفاءة وفعالية، وعلى كل حال فإن توليفة الإدارة الحالية



للهيكلية الصناعية وانتظار التغييرات في سياسة أـ CAP وأـ WTO ستجعل الوضع أكثر صعوبة لهذه الصناعة من أجل الحصول على خطوات ضرورية، وتكمن هذه الصعوبة في الإمكانات المتاحة لتغيير الأوضاع قبل حدوث التغييرات في أـ CAP وفي سياسة أـ WTO والتي دائماً هي محط الاقتراحات الاقتصادية بهدف التغيير لدى الكثير من الاقتصاديين.

#### 2-4-1 القدرة التنافسية لصناعة الشعيرية والمعكرونة (أـ Pasta) في إيطاليا

يفيد هذا المختصر بالتعرف على ماهية القدرة التنافسية لصناعة المعكرونة ومثيلاتها في إيطاليا وذلك من أجل فهم أوسع لهذه الماهية في الفصول اللاحقة فيما يخص قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين، حيث تشير التحليلات الاقتصادية إلى إن محددات الأداء الدولي لصناعة المعكرونة ومثيلاتها في إيطاليا من خلال استخدام الإطار النظري المفاهيمي المناسب، وذلك بالاعتماد على ما اقترحه Porter من تحليل للماسية على هذا النوع من الصناعات الغذائية.

تعتبر هذه الصناعة نمط صناعي ناجح، حيث أن المؤشرات التجارية تؤكد على الأداء التصديري الممتاز، وهذا ما يستدل عليه من خلال وجود اتجاهات تصديرية لهذه الصناعة هذا بالإضافة إلى أن شبكة التصدير لهذه الصناعة هي الأعلى قيمة بين جميع الصناعات الغذائية الإيطالية، وعلى كل حال فإنه رغم النجاح من حيث الصادرات إلا أن هذه الصناعة تمتاز في بعض نقاط الضعف حيث أن الأداء العالمي لهذه الصناعة ليس مشابهاً للصناعات الغذائية الأخرى في إيطاليا، ويتمثل ذلك في بطء تدويل الإنتاج والذي يستدل عليه من العدد القليل من الشركات التي لها استثمارات أجنبية مباشرة في هذه الصناعة، وكذلك انخفاض حجم نشاطات الشركات متعددة الجنسيات فيها، وكما لاحظنا سابقاً فقد أدرك Porter بأن الفوائد التي يمكن تحقيقها من كل مكان في ماسيته هي ضرورية لتحقيق دعم المزايا التنافسية ووجودها مفيد في الأداء التنافسي الدولي، ومن هنا فإن استخدام طريقته هذه، عمل على إبراز نتائج كان لها القدرة في تفسير النجاح الصناعي، وكذلك تفسير الزيادة المطردة لصادرات هذه الصناعة ومثيلاتها في

إيطاليا، هذا بالإضافة إلى ضعف الاستثمار الأجنبي المباشر FDI لنفس

الصناعة. (Databank, (1995-July)).

لقد بينت التحاليل الاقتصادية لهذه الصناعة انه بينما تعمل بعض العناصر الإنتاجية بطريقة إيجابية، وتساهم في أداء تنافسي إيجابي من حيث ارتفاع حصتها من مجموع الصادرات، فإن هذه الصناعة لم تستطع الاعتماد على التفاعلات التي تحدث فيما بين العدد الهائل من العوامل الإنتاجية الأخرى، ولذلك فقد دعمت الآليات الإنتاجية - بشكل متبادل - العمل في هذه الأوضاع، وكذلك فإن التعقيدات في أذواق المستهلكين النهائيين في إيطاليا والتحول الأجنبي على الطلب الخارجي -ناتج عن التغير الهائل في الوجبة المتوسطة وفي القدرة التنافسية للمصنعين من خلال تزودهم بالآلات الخاصة بصناعة المعكرونة ومثيلاتها-كانا المحددين الرئيسيين في أداء التصدير. (Market Research Europe,(1994,p1-22)).

على كل حال هناك عوامل حاسمة أخرى مثل المنافسة المحلية ووجود التقدم العلمي هذا بالإضافة إلى وجود بائعي تجزئة محترفين و مطلعين - كل ذلك لعب دور بسيط فقط -وفي كلا الحالتين كان نتيجة للهيكلية المجزئة في بقالات بيع التجزئة الإيطالية، وتؤكد الأبحاث الاقتصادية أن البيع بالتجزئة والارتباطات الخلفية لقطاع البيع بالتجزئة في إيطاليا ذات آثار سلبية على الديناميكية وعلى تطور صناعة المعكرونة هناك، وتعد هذه الآثار السلبية من أهم الأسباب التي ساهمت في إعاقة تدويل الإنتاج الصناعي الإيطالي فيما يخص منتجات هذه الصناعة.(Eurofood,(1996b, 29 August, p4)).

لقد تعرف Porter على بعض المساهمات الإيجابية لقطاع البيع بالتجزئة من خلال ديناميكية فاعلة جداً، فقد وجد بورتر أن التسلسل الكبير في القوة الإنتاجية ليس فقط قد ضحى بأرباح المصنعين، وإنما حفزهم لتخفيض تكاليفهم الإنتاجية وتطوير خدمات الزبائن وكذلك تكثيف الاختراعات الإنتاجية.(Porter M.E.(1990)).

إن امتياز البيئة بوجود عدد كبير من بائعي التجزئة والتركيز على قطاع البيع بالتجزئة يمكن أن يساهم بشكل إيجابي في المزايا التنافسية بينما غيابه سيكون ذا أثر سلبي على هذه المزايا.

وحيث أن الشركات قد أُجبرت على تعلم الكيفية التي يجب أن تواكب بها التقدم، وكذلك كيفية إتباع قنوات توزيع إنتاجية معقدة خارج إيطاليا بدلاً من داخلها، فلو لم يحدث هذا التقارب لكان غيابه أحد عوامل الضعف.

يلاحظ من خلال دراسات متعددة حول صناعة المعكرونة ومثيلاتها في إيطاليا أن طريقة Porter قد زودت الإطار المفاهيمي المناسب لتفصيل وتفسير المصادر التي أدت إلى مزايا تنافسية و أداء تنافسي لهذه الصناعة.

تشير بعض التحليلات الاقتصادية حول وجود بعض الفروض الأكثر إدراكا والتي تبدو وكأنها أهملت بشكل واضح في الإطار النظري البورتري تمثلت في الحاجة للتعمق بشكل أكثر تفصيلا لتحليل الآليات التي من خلالها يتم البيع بالتجزئة، والتي ينعكس تأثيرها على هيكلية السوق وعلى استراتيجية الشركات، ولذلك فإن ظروف الطلب لم تتمثل في القناة التوزيعية والتسويقية من اجل البيع بالتجزئة، حيث تنصب تأثيرات هؤلاء البائعين والباحثين. (Rolf's. 1993, p17-307).

لقد أشار التحليل السابق إلى أن قوة بائعي التجزئة تستطيع أن تمتلك الأثر الحاسم حتى على أجزاء الماسية من اجل تكثيف المنافسة المحلية، ولاشك أن ذلك أثر في صناعة المعكرونة ومثيلاتها في إيطاليا.

## 5-1 خاتمة الفصل

إن القصد الأولي لهذا الفصل هو استعراض الأدوات المتوفرة لقياس القدرة التنافسية حيث وجدنا التمييز عند الاقتصادي Buckley بين الأداء التنافسي من جهة وبين الجهود والإمكانات التنافسية من الجهة الأخرى، وتتطلب الأدوات المختلفة في التحليل بالاعتماد على وضع القدرة التنافسية باهتماماتها الأولية، ففي تحليل الأداء التنافسي فإن مقياس RCA الذي طور من قبل الاقتصادي Balassa، حيث يستفاد من هذا المقياس بشكل كبير على المستوى الوطني، وهذا المقياس يمكن تطبيقه بنجاح على مستوى قطاع التصدير ويمكن كذلك قبوله كمقياس للأداء التنافسي أيضا، وكما هو معروف فإن الشركات تستخدم الاستثمار الأجنبي كبديل للتصدير لجهودها من أجل كسب والاستحواذ على الأسواق، وهذا الفرض يمكن أن يكون مشكوكا فيه إلى حد ما.

وضعت الجهود اللؤلئية لتضمن آثار الاستثمار الأجنبي في قياس الأداء التنافسي، أما مقياس القيمة المضافة فقد واجه بعض الانتقادات بنفس المستوى الذي واجهته المقاييس الأخرى ولكن عادة لا تتوفر البيانات إلا على أعلى المستويات أو على مستوى الاقتصاد ككل.

ولكن في دول العالم الثالث لا بد من تطبيق هذا المقياس بالإضافة إلى بعض المقاييس البسيطة الأخرى.

عند نقاشنا لطرق قياس الإمكانات والجهود التنافسية فإن أهم الأدوات المستخدمة والمتوفرة والتي ظهرت بشكل موضوعي ومنطقي هي طريقة ماسية Porter وهي عبارة عن أكثر الطرق منهجية، وقد أصبحت هذه الطريقة موضوعية، والتحليل على أساسها منتشر ولكنها واجهت بعض النقد، بشكل خاص فيما يتعلق بتعريفها للقاعدة المحلية وتأكيدها على المنافسة أكثر من التعاون كمصدر للقدرة التنافسية، وقد وجد أن طريقة المناطق الصناعية والتي طورت في إيطاليا تمتلك خصائص مشابهة لطريقة Porter ولكنها تحتوي على عناصر إضافية. إن دمج الطريقتين معاً سيعطي الحل الأمثل والأفضل لتحليل مصادر القدرة التنافسية بغض النظر

عن طبيعة وحجم النشاط الاقتصادي في الدولة.

لقد لاحظنا أيضا الكيفية التي يتم من خلالها تحليل الأداء والجهود والإمكانات التنافسية وذلك من خلال الاستعراض الموجز لدراستين في هذا الخصوص والإطلاع على كيفية تطبيق كل من المنهجية البورتيرية وطريقة المجالات المتعددة وذلك من أجل الاستدلال على المؤشرات التنافسية أو عدمها، هذا بالإضافة إلى التعرف على الأسباب الموضوعية التي كانت تقف وراء ذلك.

## الفصل الثاني

الاقتصاد الفلسطيني وواقع الصناعات الغذائية

الأرقام والمؤشرات

## 1-2 تمهيد

في هذا الفصل لا بد من إلقاء نظرة عامة على هيكلية وأداء الاقتصاد الفلسطيني، وذلك من أجل التمهيد في البيئة الاقتصادية الذي تعمل فيها القطاعات الاقتصادية المختلفة، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف والمتغيرات الأخرى، ويأتي ذلك بهدف تكوين خلفية عما يجري من اختلالات هيكلية متعددة الأسباب في أداء هذا الاقتصاد.

إن النشاط الاقتصادي في الضفة الغربية وقطاع غزة يخضع لشروط اقتصادية أبرزتها اتفاقية باريس الاقتصادية الموقعة في نيسان من عام 1994 بين الجانب الإسرائيلي من جهة والسلطة الوطنية الفلسطينية من جهة أخرى، والتي يمكن أن تكون قد ساهمت في تدهور الاقتصاد الفلسطيني حسب وجهة نظر كثير من رجال الاقتصاد والاكاديمين المتخصصين حيث يلاحظ انخفاض حصة الفرد الحقيقية من مجموع الناتج المحلي بمقدار 36.1% ما بين عامي 1992 و1996 ويأتي ذلك بسبب تأثير التوليفات المتلاحقة لهبوط الدخول المجمعة في ظل نمو سكاني عال جداً، ولكن المتتبع للانخفاضات المتتالية والكبيرة للنشاطات الاقتصادية المختلفة في الاقتصاد الفلسطيني يلاحظ أنها كانت نتيجة حتمية لسياسة الإغلاقات الإسرائيلية وذلك اعتقاداً من الجانب الإسرائيلي بأن تلك الإغلاقات كانت نتيجة لبعض الحوادث الأمنية داخل إسرائيل، وقد أدى ذلك إلى إعاقة تأسيس علاقات اقتصادية مترابطة في سوقي السلع والخدمات وسوق العمل بين إسرائيل والفلسطينيين. (4-1p, مقالة على الإنترنت, West Bank) (2).

إن التأثير الاجتماعي السلبي والأكثر جدية والذي يأتي بسبب انخفاض النشاطات الاقتصادية هو ظهور معضلة البطالة، حيث كانت تقدر معدلات البطالة في المتوسط في فترة الثمانينات بحوالي 5% في الضفة الغربية وقطاع غزة بينما ارتفع هذا المتوسط في فترة التسعينات إلى حوالي 20%، ومع انخفاض ملحوظ في طبيعة وعدد الإغلاقات التي كانت تفرضها إسرائيل على الضفة الغربية وقطاع غزة في عام 1997 فإن إسرائيل طبقت سياسات جديدة في العام 1998 حيث أدت ذلك إلى تخفيف الإغلاقات، وكذلك إتباع إجراءات أمنية أخرى أقل صرامة وأكثر تكنولوجية على حركة البضائع الفلسطينية، وعلى العمل في إسرائيل، حيث أدى ذلك إلى استعادة

[http://www.photius.com/wfb2000/countries/west\\_bank/west\\_bank\\_economy.htm](http://www.photius.com/wfb2000/countries/west_bank/west_bank_economy.htm) (2)

نسبية لعافية الاقتصاد الفلسطيني، وفي تشرين أول من عام 1999 تم افتتاح المعبر الآمن الذي يوصل الضفة الغربية<sup>3</sup> بقطاع غزة وفقاً لاتفاق تم إبرامه بين الجانبين في العام 1995 فيما يخص المرحلة الانتقالية، وقد أدت هذه التغييرات إلى تحسن معتدل في تصرف الاقتصاد الفلسطيني في الأعوام 1998 و1999 وحتى أواخر العام 2000، ولكن الأحداث التي اندلعت في الربع الأخير من العام 2000 أدت إلى تراجع الأداء الاقتصادي الفلسطيني بشكل كبير جداً، أدى إلى ارتفاع في مستويات البطالة وانخفاض في حجم الناتج المحلي الإجمالي، ويمكن القول بان حجم خسائر الاقتصاد الوطني كبيرة نتيجة هذه الأحداث، هنا لا بد من معرفة بعض المؤشرات الاقتصادية للأعوام السابقة وذلك من أجل الاعتماد عليها لاحقاً فيما يخص بعض التحليلات الاقتصادية المطلوبة، والمؤشرات تخص الضفة الغربية - إلا إذا ذكر غير ذلك - ووفق تقديرات العام 1999، فقد كانت قوة الشراء المتعادلة (PPP) للناتج المحلي الإجمالي حوالي 3.3 مليار دولار أمريكي، وكانت نسبة النمو الحقيقية في الناتج المحلي الإجمالي 4.6% في تلك السنة، ووفق تقديرات نفس العام، فقد تبين أن قوة الشراء المتعادلة (PPP) لكل فرد من الناتج المحلي الإجمالي تساوي 2050 دولاراً أمريكياً. أما فيما يخص مساهمة القطاعات الاقتصادية في الناتج المحلي الإجمالي فقد ساهم القطاع الزراعي بنسبة 33% في الناتج المحلي، وقطاع الصناعة 25% أما قطاع الخدمات فقد ساهم بنسبة 42% بما فيها قطاع غزة.

(p2 , مقالة على الإنترنت, West Bank) (1) .

أما مساهمة القوى العاملة في القطاعات الاقتصادية فقد كان يعمل في القطاع الزراعي 13% من مجموع القوى العاملة، ومثلها في القطاع الصناعي، أما في الأنشطة التجارية و المطاعم والفنادق فقد عمل 12% من مجموع هذه القوى، وفي قطاع الإنشاءات فقد عمل 8% من هذا المجموع، وقد عمل 54% من مجموع القوى العاملة في نشاطات أخرى، والجدير ذكره أن هذه الإحصاءات تمت في العام 1996 (p3, مقالة على الإنترنت, West Bank) (4) .

ووفق تقديرات العام 1999 فقد بلغ معدل التضخم بأسعار المستهلك بما فيها قطاع غزة حوالي 5%، أما معدل البطالة فقد تم تقديره للعام 1998 متضمناً قطاع غزة حوالي 14.5% وفيما يخص الموازنة العامة للسلطة المحققة فعلاً حسب إحصائيات عام 1999 فقد كانت الإيرادات

(1) [http://www.photius.com/wfb2000/countries/west\\_bank/west\\_bank\\_economy.htm](http://www.photius.com/wfb2000/countries/west_bank/west_bank_economy.htm)

(4) [http://www.photius.com/wfb2000/countries/west\\_bank/west\\_bank\\_economy.htm](http://www.photius.com/wfb2000/countries/west_bank/west_bank_economy.htm)



العامة حوالي 1.6 مليار دولارا أمريكيا، ونفقاتها العامة حوالي 1.73 مليار دولارا أمريكيا بما فيها النفقات الرأسمالية متضمنة في ذلك قطاع غزة، أما فيما يخص النشاط التجاري فقد بلغت صادرات الضفة الغربية بالإضافة لقطاع غزة لسنة 1998 على أساس أَل (f.o.b) هي 682 مليون دولارا، وكان معظمها من منتجات الزيتون والفواكه والحمضيات والخضراوات وأحجار البناء والشايش وغيرها من المنتجات الأخرى، وفيما يخص جانب الواردات فقد بلغت 2.5 مليار دولار بما فيها قطاع غزة على أساس (C.i.f) وفق تقديرات نفس العام، وقد كان معظم هذه الواردات من المواد الغذائية والسلع الاستهلاكية ومواد الإنشاء وبقي أن نذكر أن قيمة الدين الخارجي المترتب على السلطة الفلسطينية في العام 1997 كان يساوي حوالي 108 مليون دولارا، هذا بالإضافة إلى قيمة المساعدات التي كانت السلطة موعودة باستلامها والتي كانت تقدر بحوالي 800 مليون دولارا حسب إحصائيات العام 1999 وبالطبع هذا الرقم يتضمن قطاع غزة أيضا. (4) (مقالة على الإنترنت، West Bank) (5) .

## 2-2 اقتصاديات القطاع الخاص في فلسطين – لمحة تاريخية –

لقد تأثر الاقتصاد الفلسطيني – عبر الثلاثين سنة الأخيرة – بعلاقاته بالاقتصاد الإسرائيلي القوي، الأكثر ديناميكية من جهة والأكبر حجما من الجهة الأخرى، فقد كانت العناصر والمقومات الأساسية لسياسة الاقتصاد الإسرائيلي في تلك الفترة هي السماح بحرية الحركة النسبية للقوى العاملة والسلع الفلسطينية بين إسرائيل والضفة الغربية وقطاع غزة، وذلك بهدف تقييد التجارة الفلسطينية مع بقية العالم من أجل تخفيض الإنتاج الزراعي والصناعي فيهما والذي كان يمكن أن يرقى إلى مرحلة المنافسة مع المنتج الإسرائيلي لو تهيأت الظروف السياسية والاقتصادية له، وقد ترافق ذلك مع تطور ونمو بسيط في القطاع العام، وبشكل عام فإن الآثار الناتجة عن التبعية الاقتصادية الفلسطينية للاقتصاد الإسرائيلي كانت قادرة على إحداث نمو غير متوازن، هذا بالإضافة إلى انحسار النشاطات الإنتاجية المختلفة، وبحلول نهاية الثمانينات سمح لأكثر من ثلثي القوة العاملة الفلسطينية بالدخول إلى إسرائيل على أساس الأجرة اليومية فقط. (Palestine Trade Center, PTC, 1999/2000, p3-9).

(1) [http://www.photius.com/wfb2000/countries/west\\_bank/west\\_bank\\_economy.htm](http://www.photius.com/wfb2000/countries/west_bank/west_bank_economy.htm).

كان التصدير في تلك الفترة يشمل السلع المصنعة والتي يتم إنتاجها وفق عقود مرتبة مع مؤسسات وشركات إسرائيلية، وقد تماشت هذه السياسة جنبا إلى جنب مع سياسة أخرى كانت تهدف إلى تصدير قليل من السلع الزراعية ومواد البناء.  
(Palestine Trade Center, PTC, 1999/2000, p4).

لقد كانت الواردات تعبر عن ترتيب واسع للسلع التي كان يحددها المنتج والمستهلك الإسرائيلي والتي كان يدفع ثمنها من أجور العمال الفلسطينيين الذين كانوا يعملون في إسرائيل ومن تلك التحويلات المالية التي كان يحولها الفلسطينيون الذين كانوا يعملون في دول الخليج العربي والدول الأخرى، وبسبب سيطرة إسرائيل على المعابر والحدود، وإتباع سياسة التوحيد الجمركي الفعال بين إسرائيل والمناطق الفلسطينية - و بناءً على ما سبق - فلم يكن للمستوردين والمصدرين الفلسطينيين أي مقدرة للوصول إلى الأسواق الخارجية، وبالمتوسط فان 90% من قيمة الواردات و 7% من قيمة الصادرات كانت تمر من وإلى إسرائيل، وذلك خلال الفترة ما بين 1967 و 1994 (Palestine Trade Center, PTC, 1999/2000, p5-8).

أما في فترة ما بعد العام 1993 فمنذ ذلك العام كان الاقتصاد الفلسطيني عرضة لصدمة قوية ومؤثرة نتيجة سياسة الإغلاق وسياسات الفصل المتعددة التي مارستها إسرائيل، حيث كانت الإغلاقات المتكررة مسببا وعاملا رئيسيا في انخفاض الدخل القومي بنسبة 18% ما بين أعوام 1992 و 1996 حيث انخفضت القوة العاملة المتدفقة الى إسرائيل من 120.000 عاملا في عام 1992 إلى 25.000 عاملا في عام 1996، وقد رافق ذلك انخفاض مشابه في الدخل المتأتي من هذه العمالة مما أدى الى تذبذب الدورة الاقتصادية حسب وضع التشغيل في إسرائيل، وقد رافق الانكماش في عام 1995 انخفاضات في كل فرع رئيسي من فروع الاقتصاد الخاص باستثناء الإنشاءات والسياحة والخدمات المالية والمصرفية، وخلال الفترة ما بين 1993 و 1995 كانت مصادر النمو في الناتج المحلي الإجمالي تكمن في ميادين الإنشاءات والخدمات ومصاريف القطاع العام، أما قطاع الصناعة فقد استمر في الضعف وببطء في النمو. (Palestine Trade Center, PTC, 1999/2000, p5).

ومن خلال استقرار معدلات التشغيل في الفروع الاقتصادية الرئيسية خلال عام 1996 وبداية عام 1997، يبدو لنا انه كان هناك انخفاضا في حجم التصنيع والنشاطات الخدمائية وربما يعزى ذلك وبشكل خاص للإغلاقات المتتالية والحادة خلال عام 1996 مما أدى الى انخفاض الدخل الأسري، وبالتالي انخفاض القوة الشرائية للمستهلك الفلسطيني.

إن قطاع الإنشاءات والبناء الذي كان يمتاز بالقوة والثبات الاقتصادي منذ العام 1992 بدأ بالانكماش في الربع الثالث من العام 1996، أما فيما يخص القطاع السياحي فقد تلقى دفعة قوية في فترة 1994 و1995 حيث كان ذلك بشكل جزئي جراء الجو الايجابي الذي تولد عن عملية السلام وازدياد عدد المرافق والخدمات المقدمة للسياح، كما أن عدد السياح الذين زاروا بيت لحم على سبيل المثال ارتفع من 600000 سائحا عام 1990 الى ما يزيد عن 1000000 سائحا في عام 1995، وقد ازدادت أيضا عدد مكاتب السياحة والسفر والفنادق والمطاعم والدكاكين التي تخدم السياح.

(Palestine Trade Center, PTC, 1999/2000, p5).

لقد كان هناك أيضا توسعا سريعا في النشاطات المالية و خاصة الأعمال البنكية منذ عام 1993 فقد ارتفع عدد البنوك العربية العاملة في فلسطين من اثنين في عام 1993 الى عشرين في العام 1997 مع ازدياد واضح في عدد فروعها و الذي زاد من 13 فرعا الى 90 فرعا في العام 1997. (Palestine Trade Center, PTC, 1999/2000, p6).

ومع بدء عمليات سوق فلسطين المالي (PFM) في عام 1996 وبدء عمل سوق الأوراق المالية في نابلس (بورصة نابلس) فقد تم توفير فرص لتقديم مصادر إضافية لتمويل طويل المدى. لقد نمت الصادرات الفلسطينية الى ما يزيد عن 80% بين سنوات 1993 و1995 بعد أن تعافى الاقتصاد من الصدمات والهزات الأولى الناتجة عن سياسة الإغلاق، إلا أن هذه النسبة انخفضت الى الخمس في عام 1996، وخلال الثلاثة أرباع الأولى من عام 1997 انتعشت الصادرات و ازدادت بنسبة 22% بالمقارنة مع عام 1996

(Palestine Trade Center,PTC,1999/2000, p5).

أما تجارة فلسطين الخارجية فمنذ العام 1993 فإن القطاع الخاص والسلطة الوطنية الفلسطينية قد بذلا جهوداً ملحوظة لزيادة الصادرات، إلا أن إسرائيل بقيت الشريك النظير التجاري الرئيسي للفلسطينيين، حيث كانت الواردات من إسرائيل في عام 1996 حوالي 2.2 - 2.4 مليار دولاراً أمريكياً، بينما تراوحت الصادرات الفلسطينية لإسرائيل ما بين 100 - 300 مليون دولاراً أمريكياً لنفس العام، أي حوالي 11 - 13% من مجموع وارداتنا من إسرائيل.

(Palestine Trade Center,PTC,1999/2000, p6).

أما فيما يتعلق بالنشاط التجاري الفلسطيني مع الدول العربية (خاصة الأردن ومصر) فقد بلغت الواردات من مصر حوالي 40 مليون دولاراً في 1996، وهذا يوضح زيادة مقدارها 30% مقارنة مع العام 1995، ويجدر القول هنا أن الصادرات تكاد لم تذكر في تلك الفترة تحديداً مع الشقيقة مصر، وعلى أي حال كانت التجارة مع الأردن أكثر نشاطاً فقد تجاوزت الصادرات الفلسطينية للأردن 18 مليون دولاراً (في حين كانت قد وصلت تلك الصادرات حوالي 70 مليون دولاراً في منتصف الثمانينات) أما الواردات التجارية من الأردن فقد كانت حوالي 20 مليون دولاراً أمريكياً في العام 1996.

(Palestine Trade Center,PTC,1999/2000,p5-9).

## 3-2 واقع القطاع الصناعي في فلسطين

لم يشهد القطاع الصناعي بشقيه الاستخراجي والتحويلي أي نمو يذكر منذ بداية الاحتلال، فقد ظلت مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي عند مستوى منخفض يتراوح ما بين 8 إلى 10 في المائة، (مجلة الإنماء والإدارة: عدد 28، 1995) وترتبط معظم أنشطة هذا القطاع بالاقتصاد الإسرائيلي من خلال التعاقد من الباطن مع الشركات الإسرائيلية، حيث تتحقق معظم القيمة المضافة في الضفة الغربية لصالح المؤسسات الإسرائيلية وليس لصالح أصحاب المشاريع الفلسطينية، ونتيجة لذلك انخفض عدد المنشآت الصناعية في الضفة الغربية من حوالي 3842

منشأة في عام 1965 الى 2462 منشأة في عام 1987، (افطيمة, ص 41, 45) كذلك يعاني القطاع الصناعي من ضعف قدرته التنافسية وخاصة التصديرية منها، حيث يغلب عليه الطابع الأسري، واستخدام الآلات متوسطة التقنية وغير المتطورة، وبعد عودة السلطة الوطنية الفلسطينية وتولي مسؤولياتها تحققت بعض النتائج الايجابية أهمها ارتفاع إعداد المؤسسات الصناعية وإنشاء المنطقة الصناعية في قطاع غزة وكان من المتوقع استكمال إنشاء مناطق صناعية أخرى في الضفة الغربية إلا إن الظروف الأمنية والسياسية حالت دون ذلك، هذا بالإضافة إلى الانفتاح على بعض الدول الأجنبية والعربية وتوقيع اتفاقيات معها تخدم القطاع الصناعي بشكل أساسي. (محمد نصر, ماس 1996، ص 5\_42) وقد شرعت السلطة الوطنية الفلسطينية خلال السنوات الماضية بتعزيز البنية التحتية والقانونية للصناعة من خلال تجهيز المناطق الصناعية بالمستلزمات الأساسية والبنية التحتية وسن قانون الاستثمار الذي يخدم الصناعة ومن الملاحظ أيضا انه كان هناك إقبال من قبل أصحاب رؤوس الأموال الأجنبية والعربية على الاستثمار في المصانع الفلسطينية، وهذا ما عزز فرص نمو القطاع الصناعي وزيادة نسبة مساهمته في الناتج المحلي في تلك الفترة. إلا أن عدم استقرار الظروف السياسية حالت دون استمرار تعزيز تلك الإنجازات، وبالتالي الحاجة إلى إعادة النظر في كل ما سبق من قبل الأطراف المعنية.

تشير الإحصائيات الى أن نسبة مساهمة القطاع الصناعي والكهربائي في الناتج المحلي الإجمالي قد انخفضت من 18% في عام 1995 الى 15% في عام 1996، ثم ارتفعت الى 15.8% في عام 1997 ثم الى 16.8% عام 1998، وارتفعت نسبة مساهمته في التشغيل من 13% في عام 1996 الى 16% في عام 1997، وقد شغل قطاع الصناعات 60691 شخصا خلال العام 1998 بزيادة قدرها 2% فقط عما شغله في العام 1997، وقد شغل قطاع الصناعات 76918 شخصا خلال العام 2000. ويشكل هذا التوظيف حوالي 14% من العاملين في الاقتصاد المحلي للعام 2000، وقد تبين من نتائج المسح الصناعي للعام 1998 الذي أجراه جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني أن القيمة المضافة للصناعات التحويلية في الضفة الغربية (باستثناء القدس) وقطاع غزة قد ارتفعت خلال العام 1998 بنسبة 18.1% مقارنة بما كانت

عليه في العام 1997 لتصل الى 534.8 مليون دولارا، وقد ارتفعت هذه القيمة في العام 2000 لتصل الى مليون 698.6 دولارا، وتشير بيانات الحسابات القومية للعام 1998 الى أن الصناعات التحويلية قد ساهمت بحوالي 14.2% من إجمالي الناتج المحلي في الضفة الغربية (باستثناء القدس) وقطاع غزة بـ 14% للعام 1997، وكما تشير البيانات الى أن عدد المنشآت الصناعية في الضفة الغربية و قطاع غزة قد ارتفع من 11842 منشأة عام 1994 تستوعب 50532 شخصاً الى 13464 منشأة في عام 1997 تستوعب 61775 شخصاً، وفي العام 2000 بلغ عدد المنشآت الصناعية 14509 منشأة تستوعب 76918 شخصاً، (الجهاز المركزي للإحصاء، المسح الصناعي، 1998)، (الجهاز المركزي للإحصاء، المسح الصناعي، 2000).

كذلك ارتفعت القيمة المضافة في قطاع الصناعة من 353.5 مليون دولارا في عام 1994 الى 479 مليون دولارا في عام 1997 ثم ارتفعت الى 698.6 مليون دولارا في العام 2000<sup>(6)</sup>.

وتشير البيانات إلى أن قطاع الملابس مازال يشكل أكبر القطاعات في الصناعة التحويلية الفلسطينية على الرغم مما يعانيه من مشاكل، فهو يستوعب 27% من العاملين في الصناعات التحويلية، (حسب إحصاءات العام 1998). بعد أن كانت حصته في العام 1997 حوالي 31% من حجم التشغيل، ويساهم هذا القطاع بحوالي 14.2% من القيمة المضافة (حسب إحصاءات العام 1998). بعد أن كانت مساهمته 20.2% منها في العام 1997 (المرجع السابق، أعداد مختلفة).

وبالنسبة للتصدير فقد ساهمت الصناعات التحويلية في العام 1998 بحوالي 42% من إجمالي الصادرات السلعية الفلسطينية، كما وصلت نسبة الصادرات الى المبيعات في الصناعات التحويلية خلال العام المذكور الى حوالي 16.2% وهذا يشكل انخفاضا عما كان عليه في العام 1997 حيث بلغت 18.3% (المرجع السابق، إعداد مختلفة).

(1) للمزيد انظر <http://www.pcbs.org/inside/selcts.htm>

إما فيما يخص الصناعات الغذائية والمشروبات فقد بلغ عدد المنشآت العاملة في هذا القطاع 1868 منشأة في العام 2000، وبلغ إجمالي القيمة المضافة حوالي 198.6 مليون دولارا لنفس العام، في حين بلغ عدد المشتغلين في هذا القطاع 10534 شخصاً، وسيتم بحث هذا القطاع بجميع جوانبه بالتفصيل لاحقاً (دائرة الإحصاء المركزية، تقرير المنشآت، النتائج النهائية، كانون أول 1998).

مما لا شك فيه يعتبر قطاع الصناعة من أهم القطاعات الإنتاجية في أي بلد من بلدان العالم حيث يلعب دوراً رئيسياً مع باقي قطاعات الإنتاج مثل الزراعة والتجارة والخدمات العامة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي والناتج القومي الإجمالي، وذلك من خلال مساهمة هذا القطاع في زيادة حجم التصدير، وإتباع سياسة إحلال المنتجات المحلية محل الواردات، وفي الاقتصاد الفلسطيني يعتبر قطاع الصناعة العنصر الرئيسي في إنجاح عملية التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك لكون هذا القطاع يعتمد على العنصر البشري الذي تتميز به فلسطين والذي يعتبر وجوده من المزايا الإيجابية للقطاع الصناعي الفلسطيني تبعاً لنقص الموارد الطبيعية مثل البترول و الغاز و المعادن... (أبو شكر وآخرون، ص 117-131).

إن صغر مساحة الأرض والنقص الحاد في موارد المياه ترتب عليه انخفاض قدرة القطاع الزراعي على التوسع، لذلك كان التركيز على تطوير وزيادة حجم الاستثمار في القطاع الصناعي الذي يعتبر العمود الفقري للاقتصاد الوطني.

ومما سبق ذكره فإن القطاع الصناعي تعرض خلال سنوات الاحتلال الى سياسات التشويه البنيوي وذلك بهدف إيجاد صناعات معينة تخدم الاقتصاد الإسرائيلي ترتبط معه بعلاقات تجارية قوية بما يصب في مصلحته في النهاية، لذلك كان الهدف الأساسي للسلطة الوطنية الفلسطينية بشكل عام ووزارة الصناعة بشكل خاص العمل الجاد على تنمية وتطوير قطاع الصناعة، والجدول التالي يبين حجم الاستثمارات في القطاع الصناعي بالمقارنة مع القطاعات الأخرى. (وزارة الصناعة، واقع قطاع الصناعة في فلسطين، مقالة على الانترنت 1421/12/13 هجري<sup>(7)</sup>).

(7) للمزيد انظر: <http://www.industry.gov.ps/waqeaarabic.htm>

جدول 1-2 حجم الاستثمارات في القطاعات الاقتصادية عام 1997 - 1999 بالدولار  
الأمريكي

الرقم	1	2	3	4	
قطاع الصناعة	قطاع البناء	قطاع الزراعة	قطاع الخدمات	المجموع	القطاع الاقتصادي
استثمارات محلية	67233443	0	0	66930276	134163719
استثمارات خارجية	4674100	6266450	970000	8329417	20239967
استثمارات مشتركة	5732954	0	0	71976279	77676279
المجموع	77640497	6266450	970000	147203018	323079965
استثمارات محلية	69764507	0	2176983	38948790	110890280
استثمارات خارجية	3504000	9790000	730000	3380000	17404000
استثمارات مشتركة	4748750	14500000	0	50500000	69748750
المجموع	78017257	24290000	2906983	92828790	198043030
استثمارات محلية	68528844	0	1913400	29522706	99964950
استثمارات خارجية	1765524	4466000	3502000	4320000	14964950
استثمارات مشتركة	11745036	46800000	185360	187765733	246496129
المجموع	82039404	51266000	5600760	221608439	360514603
عام	عام	عام	عام	عام	عام
1997	1998	1999			

المصدر: <http://www.industry.gov.ps/waqearabic.htm>

التاريخ: 13/12/1421 هجري



## 4-2 الصناعات الغذائية في فلسطين

### 1-4-2 مراحل تطور الصناعات الغذائية الفلسطينية

إن أولى مراحل التصنيع الغذائي في فلسطين كان في فترة ما قبل الخمسينات من القرن الماضي، والذي تمثل في حفظ وتخزين الأغذية، وفي بداية الخمسينات بدأت الصناعات الغذائية في التطور ولكن لم تكن هذه الفترة ذات أهمية على صعيد تطور تلك الصناعات، وقد كان احتلال الضفة الغربية وقطاع غزة في العام 1967 هو الآخر سبباً رئيسياً في عدم تطورها، حيث عمل الاحتلال الإسرائيلي على إبعاد الناس عن الاهتمام بأراضيهم وتحويلهم إلى عمال داخل إسرائيل، مما أدى إلى ضعف في الإنتاج الزراعي وبالتالي نقص في المواد الخام اللازمة لتلك الصناعات، هذا بالإضافة إلى تقييد التجارة الخارجية للأراضي المحتلة بهدف عدم تطور القطاع الصناعي الفلسطيني بشكل خاص والاقتصاد الفلسطيني بشكل عام. أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الانتفاضة الفلسطينية التي اندلعت في العام 1987 والتي نادت بمقاطعة المنتجات الإسرائيلية والتركيز على استهلاك المنتجات الوطنية مما دفع المستثمرين الفلسطينيين للعمل الجاد على تطوير صناعاتهم القائمة وإنشاء مصانع جديدة ولكنهم اصطدموا بالعراقيل والمعوقات الإسرائيلية، وبعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية فقد أرسيت قواعد مرحلة جديدة من مراحل تطور هذه الصناعة، بحيث عملت جاهدة على مساندة الصناعات القائمة والتوجه لبناء صناعات جديدة. (مكتب الرئيس، 1994-1995)، (الريماوي، 1996، ص12-22).

### 2-4-2 واقع الصناعات الغذائية الفلسطينية

يعتبر قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين واحداً من أكثر وأسرع القطاعات الاقتصادية نمواً، حيث أن حيوية هذا القطاع تكمن في التشكيلة الرئيسية لمنتجاته، هذا بالإضافة إلى التطورات المتلاحقة في نوعية تلك المنتجات لتلبية المعايير والمتطلبات العالمية، والتي بدورها لا تعمل فقط على تعزيز أهمية هذا القطاع في السوق المحلي، بل تعمل على زيادة القدرات التصديرية للمنتجين المحليين في السوق العالمي، وتعتبر هذه الزيادة مؤشراً على التطور والنمو للصناعة

ككل، وتشير الإحصائيات المختلفة أن 42% من حجم إنفاق الأسرة الفلسطينية يذهب على الطعام بكافة أنواعه وهذا بمثابة مؤشر على أهمية هذا القطاع، (مرجع سابق، PTC) وعلى مدى الحاجة إلى صناعة محلية منافسة وذلك بهدف تزويد السوق الفلسطيني بسلع ذات نوعية جيدة، هذا بالإضافة إلى تقديم السلعة للمستهلك النهائي بسعر يتوافق ومقدرته الشرائية. وتشير الإحصائيات إلى إن حجم السوق الإجمالي من منتجات الصناعة الغذائية في فلسطين كان تقريباً 35 مليون دولاراً أمريكي في عام 1996 و 90 مليون دولاراً في عام 2000. ووفقاً لبيانات دائرة الإحصاء المركزية للعام 2000 فإن عدد الجمعيات أو الاتحادات أو الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية وصل إلى 1868 مؤسسة وشركة، في حين بلغ عدد المنشآت العاملة في الضفة الغربية 1466 منشأة، وتعمل باقي المنشآت في قطاع غزة، وترى النشرة ذاتها أن 1246 شركة تشغل أقل من خمسة عمال، أما المصانع التي تشغل أكثر من 50 عاملاً فلا يزيد عددها عن عشرة مصانع، وإذا أخذنا أعضاء اتحاد صناعات الأغذية الفلسطينية كعينة تمثيلية لهذا القطاع فإن بنية تركيب هذه الصناعة سيكون على النحو التالي:- (مرجع سابق, PTC).

p7

1- منتجات اللحوم	16%	2- الأطحمة الخفيفة و الحلويات	28%
3- الزيوت النباتية	6%	4- المنتجات المعلبة	20%
5- الطحينية و الحلاوة	4%	6- المشروبات الخفيفة و المياه المعدنية	10%
7- المعكرونة و الشعيرية	4%	8- منتجات الألبان	12%

حيث أن هذا التقسيم يستثني بعض الصناعات الغذائية والتي أضيفت إلى تصنيف الصناعات الغذائية بعد اعتماد التصنيف السابق، ومن أهمها صناعة الأعلاف.

تشير إحصاءات هيئة الصناعات الغذائية إلى أن هناك ازدياداً ملحوظاً في الحصة السوقية للصناعات الغذائية الفلسطينية في السوق المحلي في السنوات الأخيرة مما يعني بشكل أولي أن أداء هذا القطاع أخذ في التحسن نتيجة بعض الأمور التي سيتم التعرف عليها لاحقاً، والجدول التالي يبين ذلك:-

جدول 2-2 . الحصة السوقية للصناعات الغذائية الفلسطينية في السوق المحلي من عام 1996-  
2000

السنة	الحصة السوقية
1996	25%
1997	30%
1998	35%
1999	45%
2000	48%

المصدر: PFIA,p1 (هيئة الصناعات, تقرير إداري, 1998-1999).

أما بالنسبة لقيمة العام 2000 فمصدرها نشرات صادرة عن نفس الهيئة تكمن أهمية قطاع الصناعات الغذائية لبعض الخصوصيات المميزة من حيث:-

أ. أهمية هذا القطاع و تأثيره على سلة مشتريات العائلة الفلسطينية، حيث تتفق العائلة الفلسطينية ما نسبته 42% من دخلها على الغذاء، وتزداد هذه النسبة في الشرائح الأقل دخلا، هذا بالإضافة إلى تأثير هذا القطاع على صحة وسلامة المستهلك الفلسطيني مما يجعله قطاع استراتيجي في الاقتصاد الفلسطيني.

ب. يمثل الغذاء عصب الحياة، وبالتالي يعتبر الاعتماد على الذات من أهم مظاهر الاستقلال الاقتصادي وبالتالي استقلال القرار السياسي.

ت. حجم المبالغ المستثمرة في هذا القطاع كبيرة نسبيا و التي تزيد عن 300 مليون دولارا أمريكيا.

ث. استيعاب هذا القطاع لعدد لا بأس به من القوة العاملة والذي يزيد عددهم عن 10500 عاملا وموظفا.

ج. يمثل قطاع الصناعات الغذائية 20% من حجم قطاع الصناعة الفلسطيني.

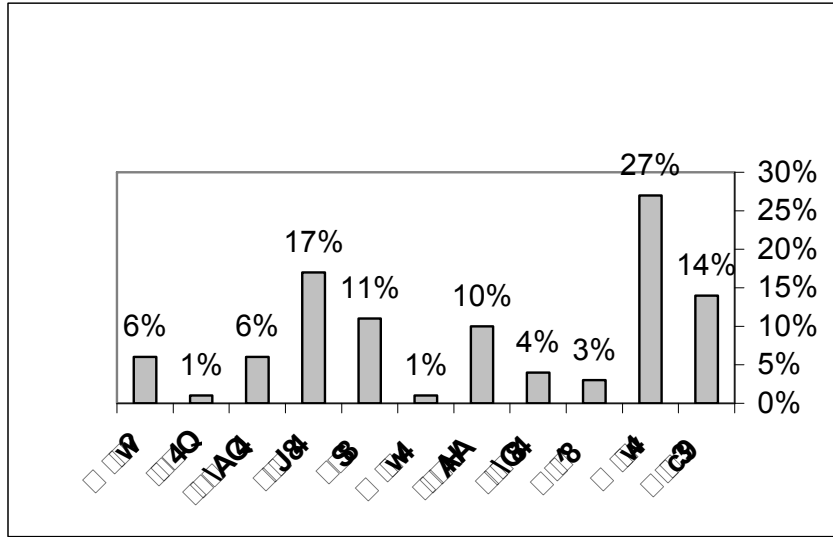
ولا بد هنا من استعراض الخصائص العامة التي خلصت بها بعض الدراسات و الهيئات

المتخصصة لهذا القطاع، حيث تجمع الدراسات و التقارير على الخصائص التالية:-  
(المرجع السابق، ص9-11).

- 1- أكثر من 90% من المصانع العاملة هي ملكية خاصة وشركات.
- 2- أكثر من 80% من المصانع العاملة في هذا القطاع الإدارة فيها عائلية حيث يدير المصنع المالك أو أحد أفراد العائلة.
- 3- تعتمد المصانع لتسويق منتجاتها على السوق المحلي (الضفة الغربية و قطاع غزة وأحياناً على السوق العربي في أراضي فلسطين المحتلة عام 1948) في حين يصدر القليل منها منتجاته للخارج. (أبو شكر وآخرون، ص102-105).
- 4- تعتمد المصانع بشكل شبه كامل على المواد الخام من إسرائيل (مواد خام إسرائيلية أو مستوردة عن طريق وكلاء إسرائيليين).
- 5- معظم المصانع الغذائية (حوالي 90% منها) لا توجد فيها مختبرات لمراقبة الجودة أو خطط واضحة لمراقبة المواد الخام والمصنعة.
- 6- هناك نسبة قليلة من المصانع التي توظف لديها مهندسون أو متخصصون في مجال التصنيع الغذائي. (PTC, p8-13).

#### **1-2-4-2 المنشآت العاملة في الصناعات الغذائية في الضفة الغربية وتوزيعاتها الجغرافية**

بلغ عدد المنشآت العاملة في الصناعات الغذائية في الضفة الغربية 1868 منشأة، وهذا يشكل ما نسبته 13% من عدد المنشآت في الصناعات التحويلية، وتتركز الغالبية العظمى من هذه المنشآت في مدن نابلس والخليل ورام الله، والشكل التالي يبين نسبة توزيع المنشآت العاملة على محافظات الضفة الغربية:- (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، تقرير المنشآت، 2000).



الشكل 2-1. التوزيع الجغرافي للمنشآت العاملة في قطاع الصناعات الغذائية العاملة في الضفة الغربية

المصدر: تم حساب النسب بالاعتماد على الأرقام الموجودة في التقرير السابق

تستوعب معظم المنشآت في الصناعات الغذائية من عامل واحد الى أربعة عمال، حيث يدل ذلك على صغر حجم تلك المنشآت واعتبارها منشآت فردية، ويوجد هناك حوالي 286 منشأة تستوعب في المتوسط سبعة عاملين، أما تلك التي تستوعب أكثر من ذلك فهي محدودة العدد ويستوعب فرع منتجات المخابز النسبة الكبرى من حجم العاملين في هذا القطاع، يليه فرع صناعة الزيوت النباتية والدهون، ثم فرع صنع منتجات الطحين والحبوب، وأخيرا فرع صنع الشوكلاتة والحلويات السكرية.

أما بخصوص الشكل القانوني لطبيعة تلك المنشآت في الضفة الغربية باستثناء القدس فإن 1063 منشأة هي منشآت فردية، وهناك 145 شركة محاصة، و33 شركة عادية عامة و11 شركة عادية محدودة و61 شركة مساهمة خصوصية وشركة واحدة مساهمة عامة، وهناك ستة شركات محدودة في الأسهم، ويضاف إلى هذا التصنيف 34 جمعية تعاونية وهيئتان خيريتان، وأخيرا هناك فرعان لشركات أجنبية تعملان داخل الوطن في قطاع الصناعات الغذائية (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية، تقرير المنشآت، أعداد مختلفة).

## 2-2-4-2 مكونات ولوازم التصنيع الغذائي في فلسطين

إن مكونات التصنيع الغذائي في فلسطين كغيرها من دول العالم، هي المواد الخام والآلات الإنتاجية والتغليف والتعبئة والعمل والمواصفات ومعايير الجودة والبحث والتطوير، وسنرى كيفية مساهمة هذه المكونات في مجمل عملية التصنيع الغذائي في الضفة الغربية، وبالتالي مساهمة كل منها في التأثير على قطاع الصناعات الغذائية ككل. (PTC, p9).

### 1-2-2-4-2 المواد الخام

يأتي حوالي 80% من المواد الخام المستوردة للصناعات الغذائية من إسرائيل أو بواسطة وكلاء إسرائيليين، بينما تستورد النسبة الباقية مباشرة من الخارج مثل الولايات المتحدة وأوروبا ودول جنوب شرق آسيا، وقد نجحت بعض المحاولات لاستيراد بعض المواد الخام في السنوات الأخيرة وتحديداً من الشقيقة مصر، ولكن يبقى الكثير من المشاكل بما يتعلق بالاستيراد المباشر من البلدان العربية، وغالباً تكون هذه المشاكل لوجستية تعزى إلى عدم وجود أنظمة ووسائل نقل جديدة أو خدمات حدودية مناسبة.

ويمكن القول أن الصناعات الغذائية الفلسطينية هي بمجملها صناعات وسيطة للمواد الخام ولذلك فهي ليست بالصناعات التي تستغل وتستثمر في مصادر إنتاج محلية زراعية، مع أن هناك توجه نحو استغلال الإنتاج الزراعي المحلي في أغراض الصناعات كإنتاج مصنع عصير البرتقال في غزة.

يعتبر القطاع الزراعي هو القطاع الرئيسي الذي يعمل على تزويد قطاع الصناعات الغذائية بالمواد الخام، ولهذا فإن وجود أي خلل في هذا القطاع سيؤدي إلى اختلالات عديدة في قطاع الصناعات الغذائية، وسنرى كيفية تزود هذا القطاع بالمواد الخام وتأثير ذلك على قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية.

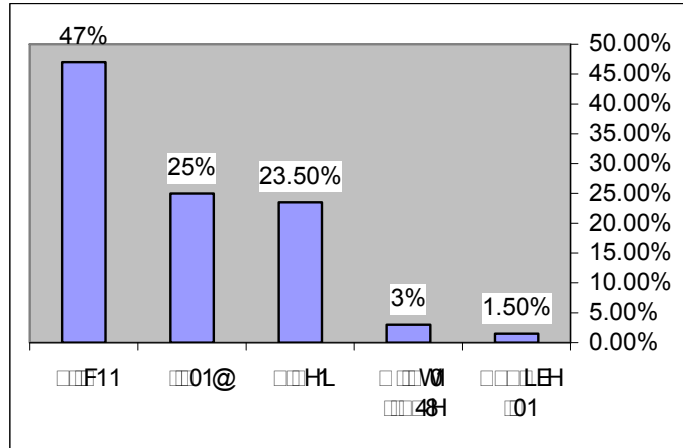
فيما يتعلق بالقطاع الزراعي فإن مسألة شراء المواد الخام اللازمة لهذا القطاع - المدخلات الإنتاجية الزراعية - تواجه العديد من المشاكل، أولى هذه المشاكل وأهمها هو غياب قنوات

الإدخال والإخراج بشكل حر بين فلسطين والعالم الخارجي، ولذلك فإن معظم المواد الخام الداخلة الى الأراضي الفلسطينية إما أن يكون مصدرها إسرائيلياً أو من خلال وكلاء إسرائيليين.

إن معظم المواد الخام الداخلة الى أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية مصدرها إسرائيلي، وإذا ما رغب فلسطيني باستيراد مادة خام أو سلعة ما من الخارج يتوجب عليه الحصول على رخصة استيراد من السلطات الإسرائيلية، ولذلك فإن المواد الخام والمواد الزراعية يتم شراؤها من إسرائيل، ويتوقف مدى توفرها على إجراءات الإغلاق التي تتخذها السلطات الإسرائيلية بين الحين والآخر، ونود الإشارة هنا إلى انه لا توجد معايير محددة من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية تجاه تزويد المناطق الفلسطينية بالمواد الخام، لكن هناك ثمة مقدار من التشجيع الى الاستيراد المباشر خاصة من الدول العربية والإسلامية. وتعتبر القوانين التي أقرت مؤخراً مؤشراً على هذا التوجه، وينص القانون الفلسطيني على أن أي شركة عالمية ترغب ببيع منتجاتها في السوق الفلسطيني يجب عليها أن توفر وكيلاً فلسطينياً محلياً لها في هذا السوق. وظل هذا القانون ساري المفعول منذ عام 1997، إلا انه يجب التنويه هنا الى انه وحسب بروتوكول باريس الاقتصادي بين إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية فان جميع السلع المستوردة يجب أن تخضع للمعايير والمواصفات الإسرائيلية.

يتبين مما سبق أن تزويد السوق بالمواد الخام لجميع الصناعات بشكل عام وللصناعات الغذائية بشكل خاص يخضع لإجراءات معقدة و طويلة، هذا بالإضافة إلى ارتباط استيراد تلك المواد بالجانب الإسرائيلي، مما يعني تقييد حرية استيرادها من قبل الجانب الفلسطيني، ويتبين أيضاً أن قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية لم يتمكن من البحث أو الوصول الى بدائل لبعض المواد الخام اللازمة في العمليات التصنيعية لهذا القطاع، حيث نرى أن القطاع الزراعي يعمل بمعزل عن فلسفة واستراتيجيات القطاعات الأخرى وخصوصاً قطاع الصناعات الغذائية، ولا تعتبر المواد الخام بحد ذاتها مشكلة على وجه التقدير، وذلك من حيث توفرها، إلا أن الإغلاقات المتكررة التي تتفدها الحكومة الإسرائيلية تؤثر على إدخال تلك المواد وبالتالي على توفرها للمصانع الفلسطينية. (المرجع السابق، ص 10).

وعلى عكس التقديرات السابقة تبين من مسح قامت به وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية أن أقل من 50% المواد الخام هو إسرائيلي المصدر وحوالي 25% هو أوروبي. والشكل التالي يوضح ذلك:-



الشكل 2-2. مصادر المواد الخام المستوردة للصناعات الغذائية الفلسطينية حسب

بلد المصدر

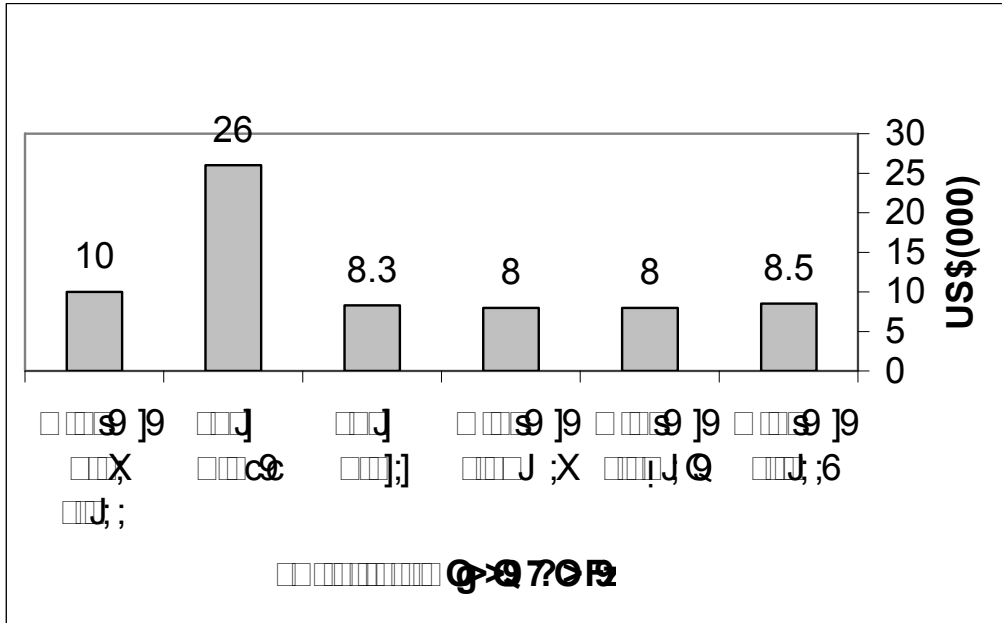
المصدر: MOPIC, 1998, p29

#### 2-2-2-4-2 الآلات الإنتاجية

يمكن القول أن الآلات المتوفرة في مصانع الأغذية الفلسطينية إما أن تكون قد أعيد تجديدها في إسرائيل أو مستوردة من الخارج، وحتى نهاية عام 1993 كان حوالي 80% من الآلات في هذه المصانع قد تم ابتياعها من إسرائيل، حيث أعيد تجديدها هناك، وان 20% من تلك الآلات هو جديد فقط. وبعد قدوم السلطة الفلسطينية أخذت المصانع تبتاع الآلات الجديدة إما من خلال الاتصال المباشر مع المصنعين أو من خلال وسطاء إسرائيليين. وعلى اعتبار أن امتلاك الآلات الجديدة هي نوع من امتلاك التكنولوجيا الإنتاجية الحديثة وبالتالي الوصول إلى مستويات كفاءة من الإنتاج، مما يشير إلى أحد دعائم القدرة التنافسية لهذا القطاع (PTC, p11). ولهذا سيتم استقراء هذه البيانات ميدانياً من أجل الحصول على معلومات حديثة في هذا المضمار، ولكن كما بين المسح الإحصائي الذي قامت به دائرة الإحصاء المركزية في العام 1994 فإن نسبة رأس المال إلى العمل (capital\ labor ratio) في الصناعات الغذائية منخفضة ولكنها ليست بأقل



من بعض الصناعات الأخرى والشكل التالي يوضح ذلك:-



الشكل 2-3. نسبة رأس المال إلى العمل للصناعات الرئيسية في الصناعات التحويلية

المصدر: MOPIC, p14

#### 3-2-2-4-2 التعبئة والتغليف

تعمل جميع الشركات المصنعة للأغذية على تطوير نظام التغليف والتعبئة لديها من حيث الجودة والنموذج والأسلوب، أي شكلاً ومضموناً وذلك من أجل تقديم السلعة للمستهلك بشكل جذاب وحديث بهدف يضمن إرضاء وزيادة ولاء المستهلك الفلسطيني للسلعة المصنعة فلسطينياً، وقد لوحظ مؤخراً تطوراً ملحوظاً بما يتعلق بالتغليف من حيث الجودة ونوعية المواد الخام المستخدمة في ذلك، وكذلك الوصول إلى تصاميم أكثر جاذبية. وبخصوص مصادر المواد الخام اللازمة لعمليات التغليف والتعبئة فإن الشركات الفلسطينية تعاني من اعتمادها على المزودين الإسرائيليين ودور الطباعة الإسرائيلية، (PTC, p11). وبناء على ذلك فإن اتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية منهمك في تشجيع المستثمرين على الاستثمار في هذا النوع من الصناعة بالذات، وخصوصاً طباعة المادة التغليفية، ويعزى عدم تطور هذه الصناعات إلى أسباب عدة أهمها:-

أ-عدم تطور صناعة الزجاج والبلاستيك الى الحد المطلوب.

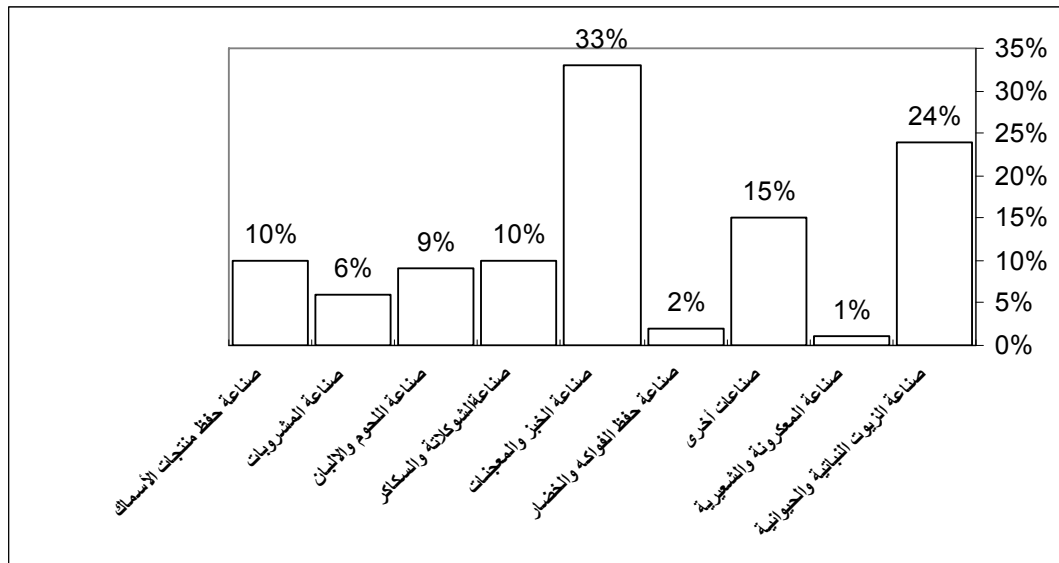
ب-ضعف الترابطات الأمامية والخلفية لهذه الصناعة مع الصناعات الأخرى.

ج-عدم توفير التمويل الكافي من اجل الاستثمار في هذه الصناعة.

د-عدم توفر آلية للسيطرة على نظام الجودة في جميع الصناعات وتحديدًا في الصناعات الغذائية وذلك بهدف إجبار المصنعين على استخدام أنظمة متطورة في التعبئة والتغليف.

#### 4-2-2-4-2 العمل

تعاني صناعة الأغذية في فلسطين من نقص الاختصاصيين المهرة، وخاصة الفنيين والمشرفين على خطوط الإنتاج، ولتعويض هذا النقص تشكل هذه المشكلة عبئاً كبيراً على كاهل القطاعين العام والخاص، لذلك فقد تم التنسيق بين القطاعين العام والخاص من اجل القيام ببرامج تدريبية بهدف زيادة التخصص في هذا المجال وكذلك رفع كفاءة العاملين في هذه الصناعات حيث تم ذلك بدعم من الدول المانحة و برامج الأعمال التجارية المختلفة، والشكل التالي يوضح نسبة العاملين في كل فرع من فروع هذه الصناعة.



شكل 2-4. نسبة العاملين في كل فرع من فروع الصناعات الغذائية

المصدر: MOPIC, p4, 1998

## 5-2-2-4-2 مواصفات ومعايير الجودة

اعتمدت المصانع الفلسطينية على المواصفات السارية في البلدان المجاورة أو على تلك التي يحددها المصدر، وذلك قبل إنشاء مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية، حيث تعمل العديد من المصانع وفقاً لمواصفات عالية الجودة من حيث نظم الإنتاج والإدارة، وقد أصبح اتحاد صناعة الأغذية الفلسطينية عضواً دائماً في اللجنة الفنية لإعداد المعايير والمواصفات الخاصة بالصناعات والمنتجات الفلسطينية. (PTC, p12).

تحتل مواصفات الأغذية حصة الأسد من مجموع المواصفات المتطورة والعالية التي تعتمدها مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية، فمن بين 350 معياراً أو مقياساً تم إنجازها تستحوذ الصناعات الغذائية ومنتجاتها على 90 معياراً منها، وقد تم اعتماد المواصفات الفلسطينية لهذه الصناعات وذلك من خلال الاعتماد على المواصفات الإسرائيلية العالية لنفس الصناعة. وقد عملت مصانع الأغذية الفلسطينية وخاصة تلك التي هي أعضاء في اتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية على الحصول على شهادة مواصفات فلسطينية، وكثير من الأعضاء يطبقون أنظمة جديدة وحديثة في مجالات الإدارة والإنتاج ومراقبة الجودة وكذلك إتباع خطط عالمية لتأمين الجودة مثل نظام (HACCP)، أي تحليل المخاطر ومسألة المراقبة الحرجة، وكذلك تطبيق نظام (MIS) أي نظام إدارة المعلومات، وعمل الكثير منها ضمن برنامج (ISO) وهناك العديد من الشركات والمصانع التي تقوم بالإعداد للجودة من خلال تطبيق خطط إنتاجية وإدارية وتسويقية لضمان الجودة خلال مراحل الإنتاج المختلفة، وهناك أيضاً العديد من المصانع والشركات الكبيرة التي تملك مختبراتها الخاصة بها، في حين تسعى بعض المصانع إلى إنشاء مثل تلك المختبرات، ولذلك فهناك نية عند الهيئات المسؤولة عن هذا القطاع لجعل جميع المصانع الكبيرة والمتوسطة العاملة فيه توفر منتجات غذائية تتطبق عليها المواصفات والمقاييس الفلسطينية. (المرجع السابق).

لا شك أن تطبيق المواصفات والمقاييس الفلسطينية على القطاع الزراعي الفلسطيني سيعمل على انعكاس ذي مدلول خاص في الصناعات الغذائية الفلسطينية كون القطاع الزراعي هو أحد

أهم مصادر المواد الخام ومدخلات الإنتاج للصناعات الغذائية. وبناءً على ماسبق فإن وزارة الزراعة تقوم بفحص جودة المنتجات الزراعية بواسطة مهندسين زراعيين إرشاديين متخصصين، حيث يقوم هؤلاء بفحص المنتوجات المعدة للتصدير وتلك التي أعدت كمادة خام للصناعات الغذائية، والذين بدورهم يقوموا بمنح التراخيص اللازمة للتصدير وتلك التي ستستخدم في التصنيع الغذائي. (المرجع نفسه).

مع ذلك فإن وزارة الزراعة ووفقاً لميزانيتها الجديدة قد أوصت بإنشاء 16 مختبراً جديداً في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة و يتوقع انه تم إنجاز أكثر من عشرة مختبرات منها. أما خدمات مراقبة الجودة الرئيسية كالتغليف والتصنيف وثلاجات التبريد الخاص بنقل المنتجات الغذائية فيمتلكها القطاع الخاص، وهكذا تبقى مسألة مراقبة الجودة ومسألة تطبيق المواصفات والمقاييس الخاصة بالجودة حساسة ودرجة بحيث يتوجب القيام بالكثير من الجهد لتطويرهم من قبل القطاع العام والخاص معاً. (المرجع نفسه).

#### **6-2-2-4-2 البحث و التطوير**

إن استغلال التكنولوجيا من قبل مصانع الأغذية الفلسطينية تتباين وفقاً لحجم المصنع من جهة وطبيعة المادة المصنعة من جهة أخرى، وسيتم التطرق إلى هذا الموضوع وذلك بالاعتماد على حجم المصنع.

#### **أ-المصانع الكبيرة والمتوسطة:**

تعمل هذه المصانع من حيث الآلات على إنتاج يعتمد على تكنولوجيا متوسطة أي نصف آلية وهنا تجدر الإشارة إلى أن هناك ثمة مصانع -يتم إنشاؤها وأخرى تعمل على تحديث وتوسيع خطوط إنتاجها- تطبق أساليب إنتاج ذات تكنولوجيا حديثة وعالية، ويلاحظ في هذه المصانع محدودية البحث والتطوير، على الرغم من أن عدداً قليلاً قد قطع شوطاً لا بأس به بهذا الخصوص وان هناك عدداً آخر مازال في بداياته.

## ب-المصانع الصغيرة:

يمكن تصنيف هذه الصناعات على أنها صناعات منزلية حيث يعمل أفراد الأسرة معا ويمارسون فيها مهنة متوارثة كانت قد بدأت بأساليب يدوية بسيطة ثم تطورت لاحقاً من خلال جلب الآلات من إسرائيل، وتشغل هذه المصانع في المتوسط اقل من خمسة أشخاص، وبهذا الخصوص ينعدم البحث والتطوير في هذه المصانع، ويعتبر عدم الاهتمام بهذين المجالين على وجه التحديد عائفاً أمام تطور الصناعات الغذائية الفلسطينية، (المرجع السابق، ص12) وفي هذا الصدد لا بد من إبداء ملحوظتين:-

**أولاً:** يوجد عدد قليل من المختبرات المرخصة والمتقدمة لفحص المنتجات النهائية للصناعات الغذائية الفلسطينية حيث إن بعض هذه الشركات لا تزال ترسل أنماطاً ونماذجاً من منتجاتها لفحص سريان مفعول المكونات وفحص تركيبة محتوياتها إلى الأردن ومصر وإسرائيل.

**ثانياً:** إن دور الجامعات الوطنية في مجال الصناعات الغذائية محدود للغاية، حيث لا توجد هناك أية صلة حقيقية بين العلوم التي تقدمها الجامعة واحتياجات مشاكل هذه الصناعة، وقد أدى ذلك الى حدوث فجوة عملت على القضاء على فرصة قيام الجامعة بدور ريادي من حيث تقديم خدمات الاستشارة لصناعات الأغذية.

## 2-5 القيمة المضافة وحجم الإنتاج في الصناعات الغذائية

بلغ إجمالي القيمة المضافة في الصناعات الغذائية في الضفة الغربية وقطاع غزة في العام 2000 (198555000) دولاراً أمريكياً، وهذا يشكل ما نسبته 31% من إجمالي القيمة المضافة للصناعة التحويلية، وبلغ حجم الإنتاج في الصناعات الغذائية في نفس العام 483974000 دولاراً أمريكياً وهذا يشكل ما نسبته 32% من مجموع حجم الإنتاج للصناعات التحويلية، أما بخصوص التكوين الرأسمالي الثابت للإجمالي للصناعات الغذائية فبلغ حوالي 1325800 دولاراً أمريكياً أي ما نسبته 56% من إجمالي التكوين الرأسمالي الثابت لمجمل الصناعات التحويلية في نفس العام، وتصنف صناعة المنتجات الغذائية والمشروبات في المرتبة

الأولى فيما يخص إجمالي القيمة المضافة وحجم الإنتاج وإجمالي التكوين الرأسمالي الثابت في مجموع ترتيب الصناعات التحويلية، حيث تلي هذه الصناعات على أساس التصنيف السابق صناعة المعادن اللافلزية الأخرى وذلك حسب إحصاءات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني للعام 2000، (الجهاز المركزي للإحصاء، المسح الصناعي، 2000) وسيتم استخدام هذه المقاييس في الفصل اللاحق وذلك بهدف قياس القدرة التنافسية للصناعات الغذائية وسيتم استخدام مقياس القيمة المضافة وذلك لأهمية هذا المقياس في الإطار النظري من هذا البحث.

## 6-2 أهمية ودور العنقود الصناعي في الصناعات الغذائية الفلسطينية

يلعب العنقود الصناعي دورا خاصا ومميزا في تطوير ورفع كفاءة وأداء القطاع الصناعي الذي يعمل فيه ذلك العنقود وتحديدًا إذا كانت الآلية التي يعمل فيها متوافقة مع جميع مكونات هذا العنقود. ومن الجدير ذكره أن الآلية التي يعمل بها العنقود الصناعي لا يمكن فصلها عن الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للبيئة المحيطة، وكذلك لا يمكن فصلها عن الطبيعة القطاعية للنشاط الاقتصادي الذي يعمل فيه ذلك العنقود.

إن العمل على التنسيق ما بين القطاع الصناعي وفروعه المتعددة من شأنه أن يعمل على تطوير مجمل القطاعات الصناعية، وبخصوص العنقود الصناعي الذي تعمل فيه الصناعات الغذائية الفلسطينية فإنه يمتاز بالبساطة وعدم التعقيد، وذلك بالمقارنة مع نفس العنقود لنفس الصناعة في الدول المتقدمة، ولكنه أفضل من بعض العناقيد لبعض دول العالم النامية، ويتكون العنقود الصناعي للصناعات الغذائية الفلسطينية من ثمانية مكونات تتمثل فيما يلي:-

1- المواد الخام ويتم تصنيفها داخل العنقود على أساس محلي أو إسرائيلي أو مستورد.

2- رأس المال والبنية التحتية والإدارة والعمل والنقل.

3- التعليم والتدريب ودور الحكومة والتمويل والبحث والتطوير والمزارع.

4- التصدير.

5- النقل.

6-أما بخصوص المكون السادس فيتكون من مايلي:-

أ-عملية الصيانة وتختص في قطع الغيار وموقع المصنع وموقع الشركة.

ب-الآلات والتي تصنف على أساس استيرادها إما مباشرة من المصدر أو عن طريق إسرائيلية.

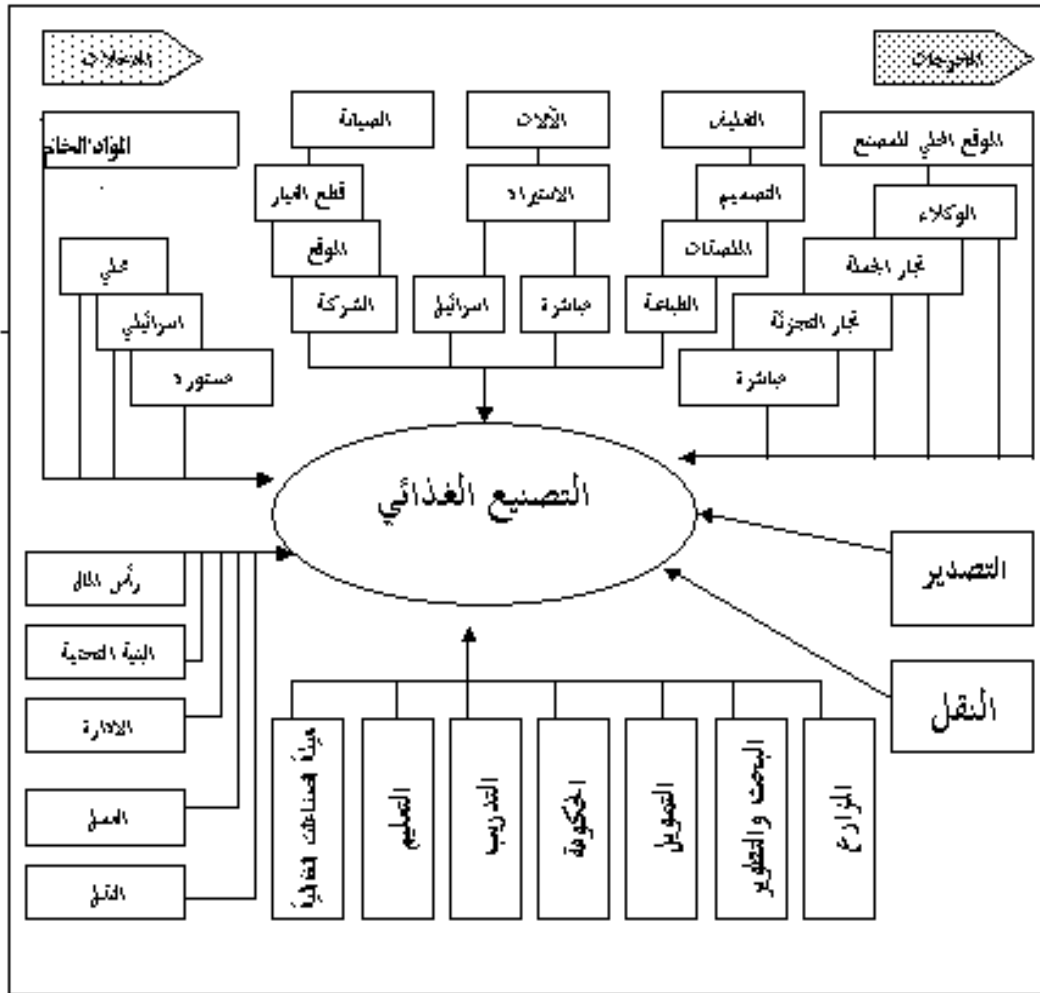
ج- التغليف ويهتم هذا الجانب بالتصميم والملصقات والطباعة.

7- البيئة المحلية التي يعمل فيها المصنع والتي تتمثل في الوكلاء وتجار الجملة وتجار

8- التجزئة والطرق المباشرة في التوزيع.

9- الهيئات والمؤسسات غير الرسمية وهي أكثر من جهة تعمل على تطوير ورفع كفاءة وأداء الصناعات الغذائية من أهمها هيئة الصناعات الغذائية والاتحاد العام للصناعات الغذائية.

والشكل التالي يبين طبيعة التفاعلات لهذه المكونات في الصناعات الغذائية الفلسطينية:



الشكل 2-5. طبيعة العنقود الصناعي في قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية

ستتم دراسة تلك التفاعلات لاحقا وذلك من اجل التعرف على مواطن القوة والضعف لكل تفاعل ونشاط، وقياس اثر ذلك على تطوير الصناعات الغذائية، ومدى مساهمة كل من هذه العوامل في رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعة. أما بخصوص دراسة العناقيد الصناعية المكونة للأنشطة الفرعية للصناعات الغذائية الفلسطينية فستكون على درجة من التعقيد في كثير من الأحيان وذلك لتمايز الفروع الصناعية في الصناعات الغذائية ما بين منطقة جغرافية وأخرى، أو لاختلاف عملية التصنيع نفسها باختلاف التكنولوجيا المستخدمة فيها ولغيرها من الأسباب الأخرى، ولهذا سنقتصر دراسة هذا الموضوع على دراسة العنقود بشكله العام فيم يخص قطاع



الصناعات الغذائية ككل.

## 7-2 المؤسسات الرسمية وغير الرسمية ذات العلاقة بقطاع الصناعات الغذائية

هناك عدة مؤسسات لها علاقة بالصناعات الغذائية وتعمل على دعمها وتطويرها وتوجيهها وهي وزارة الاقتصاد الوطني وهيئة الصناعات الغذائية ودائرة البيئة ووزارة الزراعة ووزارة الصحة ومختبر الفحص الصناعي في جامعة النجاح الوطنية في نابلس ومختبر الفحص الغذائي الخاص بجامعة بيرزيت وقسم المختبرات المركزية في وزارة الاقتصاد الوطني وقسم التصنيع الغذائي في جامعة القدس ولجنة حماية المستهلك ومركز موارد التنمية DRC الذي يعمل على إعداد الدراسات في مجال تطوير الصناعات الغذائية. وسيتم دراسة دور إحدى أهم هذه المؤسسات وهي هيئة الصناعات الغذائية (PFIA) وذلك اعتقاداً منا بأهمية هذه المؤسسة في تطوير ورفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية على غرار مجلس الألبان الأيرلندي IDB.

### 1-7-2 هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية (PFIA) ودورها في تطوير الصناعات الغذائية

أنشئت هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية في عام 1995 وذلك بهدف تمثيل الصناعات الغذائية الفلسطينية في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد كان عدد المنتسبين لهذه الهيئة في السنين الماضية 94 شركة عضواً، وهي في حالة توسع وازدياد من حيث عدد أعضائها والمنتسبين لها، وتهدف الهيئة إلى ضم المزيد من الشركات الفلسطينية العاملة في مجال الإنتاج الغذائي والقطاع التسويقي الخاص بهذا النوع من المنتجات، وتهدف الهيئة أيضاً إلى المساعدة في ترويج المنتجات المصنعة محلياً وأجانبياً وتحسين الإنتاج المحلي ورفع كفاءة الإدارات العاملة في شركات هذا القطاع، وكذلك الارتقاء بمستوى العمليات التسويقية إلى مصاف متقدمة بما يخدم مصالح هذا القطاع والنهوض به لما لهذا الموضوع أهمية خاصة فيما بين الأنشطة الصناعية المتعددة. (هيئة الصناعات، تقرير إداري، 1998/1999، ص 4).



- تقوم الهيئة بالتنسيق مع مؤسسات القطاع العام ومؤسسات أخرى في السياسات المتعلقة والمؤثرة في أداء هذا القطاع.
- تنفذ الهيئة حملات تدرّيبية وأخرى تتعلق بالتوعية بما يتعلق بمواضيع محددة والتي يمكن أن تعمل على تحسين وتطوير قدرات هذا القطاع.
- أنشأت الهيئة دائرة فنية متخصصة في العام 1997 لتقديم مساعدة مباشرة للأعضاء في جهودهم للحصول على مقاييس الجودة.
- تقوم الهيئة بتنفيذ تحاليل تخص الجودة في الجوده وبعض دراسات الأسواق وذلك بالنيابة عن أعضائها.

وفي العام 1996 بادرت الهيئة بتنظيم معرض (يوم الغذاء الفلسطيني) في أريحا حيث منحت أعضائها الفرصة لعرض منتجاتهم معاً، لكل من التجار والموزعين من جميع أرجاء فلسطين وآخرين من السوق العربي الإسرائيلي، وقد تم تكرار هذا الحدث الناجح وتوسيعه ليشمل موقعاً آخر في غزة في تشرين ثاني من العام 1997 وذلك بمشاركة 36 منتجا غذائيا فلسطينيا وأكثر من 1000 تاجرا، وقد تم تحقيق نجاحاً كبيراً في كلا الموقعين حيث ساهم ذلك في تقوية العلاقات بين المشاركين في الوقت الذي ساهم في توليد مبيعات مباشرة بلغت حوالي 3.5 مليون دولاراً. وقد تم تكرار الحدث وتوسيعه في العام 1998 وبمشاركة 32 منتجا غذائيا فلسطينيا بالإضافة الى مختبر لتحليل الأغذية المصنعة، وكذلك بمشاركة مصنعين لتصنيع مواد التغليف وأكثر من 1500 تاجرا. وقد كان معرض عام 1998 حدثاً ناجحاً في الموقعين السابقين (أريحا وغزة) وساهم في تعزيز الروابط بين المشاركين، بينما استطاع أن يجمع مبيعات قدرت بأكثر من سبعة ملايين دولاراً. وقد تم تكرار الحدث في شهر تشرين الثاني من العام 1999 وبمشاركة 38 منتجا ومختبر تحليل أغذية واحد ومصنع لإنتاج مواد التغليف ومصنع واحد للتبريد وأكثر من 1500 تاجرا ومنتجا، وقد حقق هذا الحدث بالإضافة إلى ما حققه في السنوات السابقة مساهمته في توليد مبيعات مباشرة بمقدار عشرة ملايين دولاراً. (المرجع السابق، ص3).

## 8-2 الطلب المحلي على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية

بلغت حصة المنتج الغذائي المصنع محلياً 48% من حجم السوق في العام 2000. وتتباين هذه النسبة من منتج إلى آخر فعلى سبيل المثال بلغت حصة منتجات اللحوم أكثر من 85% بينما لا تزيد حصة منتجات أخرى عن 10% و يحاول اتحاد الصناعات الغذائية وبالتعاون والمشاركة مع مؤسسات أخرى لرفع و تعزيز هذه النسبة، ويحاول اتحاد الصناعات الغذائية (PFIA) جاهداً على رفع هذه النسبة من حجم السوق من 48% في العام 2000 الى أكثر من ذلك في الأعوام القادمة. (المرجع السابق. ص5).

وعلى الرغم من أن الإنتاج الزراعي يؤلف حوالي نصف الصادرات فإن هذا القطاع لا يزال يتجه نحو الاستهلاك المحلي، فالتصدير لا يشكل أكثر من 20% من منتجات هذا القطاع في أحسن الأحوال، ويعود ذلك الى محدودية القنوات التصديرية وغياب السياسات الحكومية الخاصة بتشجيع الصادرات، ويعود ذلك بسبب تبني صلاحيات وسياسات غير مدروسة بين جميع المؤسسات الحكومية العاملة في هذا المجال مما يعني فشلها في النهاية. ويلاحظ أن الذين يطلبون منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية هم من أصحاب الدخل المحدود أو في بعض الأحيان من أصحاب الدخل المتوسط، وكذلك يلاحظ أيضاً أن الذين يطلبون هذه المنتجات هم على الأغلب ممن يسكنون المناطق الريفية، هذا بالإضافة إلى طلاب المدارس الحكومية. وبناءً على ما سبق فإن منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية لها خصوصية معينة من ناحية المستهلكين المحليين، بمعنى أن طبيعة هذه السلع تأخذ الطابع الشعبي في آلية استهلاكها، ولهذا فإن فجوة الطلب ما بين أصحاب الدخل المرتفع وهذه المنتجات يعود إما لعدم هندسة بناء الثقة لهؤلاء المستهلكين في هذه المنتجات ظناً منهم برداءة جودتها أو لوجود خلل في الفلسفة الاستهلاكية لتلك الطبقات بحيث أنها تعي الماركات التجارية العالمية للصناعات الغذائية أكثر من غيرها من الطبقات، ويمكن أن يكون ذلك لعدم التركيز من قبل الشركات المصنعة على إيصال تلك السلع الى مثل هؤلاء المستهلكين بما يتناسب مع رغباتهم وأذواقهم وكما ذكرنا سابقاً فإنه في المتوسط تتفوق العائلة الفلسطينية 42% من دخلها على المنتجات الغذائية ولهذا يجب التركيز على تطوير هذه

الصناعات والمنتجات بهدف الاستحواذ على سلة المستهلك الفلسطيني الغذائية من قبل المصانع الوطنية، (المرجع السابق، ص6-13).

لا شك أن بعض السياسات الاقتصادية للسلطة الوطنية الفلسطينية عملت على زيادة الطلب المحلي على المنتجات الخاصة بالصناعات الغذائية الفلسطينية، ولكن ذلك لا يعني أبدا استقطاب ولاء المستهلكين المحليين لتلك الصناعات بالشكل المطلوب وطنيا، وهذا ما سيطلعنا عليه الاستبيان المخصص لذلك في الفصل اللاحق من هذا البحث.

إن عدم استقرار الظروف السياسية في فلسطين - غالبا - تخدم الصناعات الفلسطينية، وذلك بسبب كثرة النداءات و الإجراءات التي تهدف الى مقاطعة السلع الإسرائيلية وتلك السلع التي لمصنعها أي ارتباط بإسرائيل أو بعض الدول المنحازة لها، ولكن في العادة لم يبد المنتجون الفلسطينيون أي مرونة في استثمار تلك الظروف من اجل خلق ولاء عند المستهلك الفلسطيني للمنتجات الفلسطينية حيث يمنح الطرف السياسي حماية للصناعات الوطنية كان من الصعب تطبيقها في ظروف طبيعية وذلك بحكم أمور عدة أهمها الاتفاقيات الاقتصادية الموقعة مع الجانب الإسرائيلي، وبحكم التغيرات الديناميكية الاقتصادية في العالم وعلى رأسها موضوع العولمة وموضوع منظمة التجارة العالمية WTO.

إن تعدد منتجات الصناعات الغذائية في السوق الفلسطيني والتي تختلف بمصدرها ترك للمستهلك الفلسطيني خيارات عدة، ولكن لا تتعدى تلك الخيارات ما بين المفاضلة بين أسعار وجودة تلك المنتجات، وفي هذا السياق لا بد من ذكر تفوق المنتجات الغذائية الإسرائيلية في النوعية على كثير من مثيلاتها في السوق الفلسطينية رغم اعتدال أسعار منتجاتها. ولكن هذا لا يمنع تميز بعض المنتجات الفلسطينية التي حققت نجاحا باهرا في احد الخيارين، سواء تمثل ذلك في الوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تقديم تلك السلع بأسعار منخفضة نسبيا ومقبولة للمستهلك الفلسطيني، أو على صعيد تحقيق الجودة العالية ضمن مواصفات ومقاييس عالمية.(PTC, p13).

لا شك أن وجود بعض منتجات الصناعات الغذائية مثل المصرية والتركية والأوروبية في السوق الفلسطيني سيكون ذا تأثير إيجابي على أداء الصناعات الغذائية الفلسطينية، وذلك بالاعتماد على مقترحات Porter والتي مفادها أن وضع الصناعة تحت ضغوط تنافسية سيدفعها بالتأكيد على تحسين منتجاتها وبالتالي تخفيض تكاليفها، هذا بالإضافة للوصول إلى مستويات متقدمة من الابتكارات والاختراعات التي تخدم تلك الصناعات، وهذا ما سيتم الإطلاع عليه لاحقاً على أرض الواقع من الاستبيان المصمم لذلك.

إن مستويات الأسعار العامة لمنتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية أو المستوردة لا تتناسب مع مستوى الدخل للفرد الفلسطيني، ولهذا نلاحظ أن حجم إنفاق العائلة على هذه المنتجات -باعتبارها سلع ضرورية نوعاً ما- كبيرة جداً بالمقارنة مع غيرها من العائلات في الدول المحيطة.

وبناءً على ما سبق تشير التوقعات إلى تفاوت في مرونة الطلب الداخلية بين سلعة وأخرى من منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية، وكذلك تفاوت في مرونة الطلب السعرية ما بين تلك المصنعة محلياً والمستوردة، وأيضاً شذوذ معين في مرونة الطلب التقاطعية ما بين تلك السلع المصنعة فلسطينياً وتلك المستوردة وذلك لتجاوز قضية الأسعار والتركيز على عنصر الجودة عند بعض المستهلكين حيث إن ذلك يعتبر مؤشراً حقيقياً على ميول هؤلاء لسلعة دون أخرى مع بقاء كثير من العوامل الأخرى ثابتة.

وأخيراً لا بد من استقراء حقائق معينة فيما يخص الدعاية والإعلان وكذلك الإطلاع على الطرق التي تقدم بها السلعة للمستهلك الفلسطيني، حيث يلاحظ أن كلا الأسلوبين الدعاية والإعلان وطريقة تقديم السلع هي أساليب لم تستطع الشركات الفلسطينية من التميز بها بغرض جذب المستهلكين تجاهها على عكس بعض السلع الشبيهة وغير المنتجة محلياً والتي تصرف من الدعاية والإعلان المبالغ الكائلة لتقديم سلعتها بطريقة مميزة تستقطب ولاء ورغبات المستهلكين الفلسطينيين، وفي الفصل اللاحق سنتعرف ميدانياً على الأسباب التي تمنع من تطور أساليب الدعاية والإعلان، وأسباب عدم التميز في تقديم السلعة على غرار مثيلاتها المستوردة في السوق

الفلسطيني وعلى مدى إمكانية تطوير ذلك.

## 9-2 الطلب الخارجي على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية

لقد تطورت الصناعات الغذائية بشكل كبير على غير المتوقع منذ العام 1990 وقد صاحب هذا التطور زيادة في حجم الصادرات من هذه الصناعات منذ نفس الفترة، فقد امتدت صادرات هذه الصناعة لتصل الى أسواق تصديرية كثيرة مثل الأردن وروسيا وأوروبا الشرقية والولايات المتحدة الأمريكية، كما أن الكثير من الشركات قامت بتزويد وكالات الأمم المتحدة بالعديد من المنتجات الغذائية. وقد بلغ مجموع حجم الصادرات من منتجات هذه الصناعة حوالي 12.5 مليون دولارا في العام 1997 أي ما نسبته حوالي 6% من مجموع حجم الإنتاج في هذا القطاع. أما بخصوص جهاز الإحصاء المركزي فقد بين أن صادرات هذا القطاع في العام 2000 بلغت حوالي 88.8 مليون دولارا، أي ما نسبته 31% من مجموع صادرات الصناعات التحويلية، ويتبين من التدقيق في النسبة السابقة وجود خلل في هذا القطاع يتمثل في طبيعة المنتج وتمايز ذوق المستهلك الأجنبي، أو أن طريقة توصيل المنتج لا تتوافق وأذواق هؤلاء المستهلكين، ولكن يمكن الجزم بأن منتجاتنا الوطنية من هذا القطاع لم ترق إلى مستوى الماركات العالمية لكي تجذب انتباه المستهلك الأجنبي، فهي على المستوى المحلي لم تحقق النجاح المطلوب.(PTC,p13)، (الجهاز المركزي للإحصاء, المسح الصناعي, 2000).

يبين الجدول التالي أسماء بعض الشركات التي قامت بالتصدير مع بيان وجهة المنتج بالإضافة إلى نوعية المنتجات التي تم تصديرها، وغني عن القول أن معظم المصانع لها نشاطات تصديرية ثابتة للأسواق الإسرائيلية.

**الجدول 2-3 . الشركات التي قامت بالتصدير مع بيان وجهة المنتج بالإضافة إلى نوعية المنتجات التي تم تصديرها**

الشركة المصدرة	البلد المستورد	المنتج / الصادرات
شركة سالفانا للشوكولاته	الأردن، روسيا	شوكلاته، بسكويت، ويفر
صناعة الزيوت النباتية الأردنية	الأردن، الولايات المتحدة	زيت عباد الشمس، زيت الذرة وزيت فول الصويا
شركة سنقرط للمواد الغذائية	أوروبا الشرقية ودول الاتحاد السوفيتي سابقاً	شوكلاته، بسكويت، ويفر
منتجات السلوى الغذائية	الأردن	لحوم معلبة
مصنع العودة	رومانيا	بسكويت، ويفر
شركة الشيب	روسيا، رومانيا، بريطانيا، الأردن	خضروات، زعتر، فلفل، سحلب
منتجات البدر للمعلبات والمواد الغذائية	الأمم المتحدة	طعام معلب
شركة خليل الرحمن	روسيا	الشعيرية والمعكرونة
مصنع عصير غزة	إيطاليا، الإمارات العربية	عصائر حمضيات مركزة

المصدر: PTC, p13

أما فيما يخص الترويج التجاري للصناعات الغذائية الفلسطينية فهناك العديد من البرامج التي تهدف إلى ترويج منتجات الأغذية المصنعة، وبدرجة أقل إلى تطوير منتجات القطاع الزراعي، وبهذا الخصوص شاركت هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية بالتعاون والتنسيق مع مؤسسة ترويج التجارة الفلسطينية (PTPO) ومؤسسات الدعم التجارية الأخرى في معارض تجارية دولية وإقليمية، كما أنها شاركت في مؤتمرات وورشات عمل ذات علاقة بصناعة الأغذية، كما تم تنظيم يوم الغذاء الفلسطيني بهدف زيادة حصة منتجات الأغذية الفلسطينية في السوق المحلي



الى جانب عقد العديد من الورشات والندوات والمؤتمرات لتلبية احتياجات المصنعين الفلسطينيين للمنتجات الغذائية، وبنفس الاتجاه فقد نشطت وزارة الزراعة في تنظيم ندوات ودورات تدريبية للمنتجين والمصدرين، ويشمل الدعم المؤسسي أيضا مشاركة منتجين ومصدرين في معارض تجارية دولية وبعثات تنظيمية، وقد نشطت مؤسسة ترويج التجارة الفلسطينية في إعداد منتجين لديهم الإمكانيات من اجل المشاركة في ندوات عالمية حول التسويق والمعارض التجارية الدولية وتزويدهم بالمعلومات الضرورية حول السوق، إلى جانب الخدمات الأخرى التي تقدمها PTPO للمؤسسات الفلسطينية. (المرجع السابق، ص11-15).

## 10-2 خاتمة الفصل

لقد تم في هذا الفصل إلقاء نظرة عامة على هيكلية وأداء الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام وعلى القطاع الصناعي بشكل خاص، هذا بالإضافة إلى دراسة واقع الصناعات الغذائية بنوع من التفصيل، وقد تبين أن الاقتصاد الفلسطيني ورغم تحريره من بعض القيود التي كانت تفرضها عليه إسرائيل، إلا أن هذا الاقتصاد مازال حبيسا للاقتصاد الإسرائيلي وعرضة لأبسط المتغيرات السياسية. كل ذلك أدى إلى إحداث خلل بنيوي في هيكلية هذا الاقتصاد مما اثر سلبا على أدائه.

أما فيما يخص القطاع الصناعي فقد تبين أن هذا القطاع بدأ يأخذ موقعه كقطاع ريادي في الاقتصاد الفلسطيني وذلك بدلالة كثير من المؤشرات أهمها زيادة عدد المنشآت العاملة فيه والنمو المتزايد في حجم الاستثمارات في هذا القطاع، وزيادة مساهمة هذا القطاع بحجم الصادرات الفلسطينية، هذا بالإضافة إلى زيادة مساهمة هذا القطاع في رفع نسبة التشغيل للعمالة الفلسطينية، وأخيرا برزت أهمية هذا القطاع بشكل كبير في إسهامه في إحلال بعض الواردات الفلسطينية. ولكن ورغم ما سبق، فإن هذا القطاع مازال يعاني الكثير من المشاكل واهم ما يبرز منها هي أن هذا القطاع سريع التأثر بالمتغيرات السياسية السلبية، ويمكن أن يكون سبب ذلك هو ارتباط هذا القطاع بطرق مباشرة وغير مباشرة في الاقتصاد الإسرائيلي وغياب التعامل بعملية وطنية، ويعاني هذا القطاع من النقص المستمر في المواد الخام اللازمة للتصنيع وذلك لأسباب عدة تم التطرق إليها سابقا، وتبرز إحدى أهم مشاكل هذا القطاع بعدم توفر العمالة الماهرة مما يعني انخفاض الإنتاجية لهؤلاء العمال على الدوام بالمقارنة مع أمثالهم في باقي دول العالم، ويعاني هذا القطاع أيضا من ضعف في عملياته التسويقية للسلع التي ينتجها وذلك على الصعيدين الوطني والدولي، بالإضافة إلى ما سبق فإن التقليدية في كثير من الصناعات في هذا القطاع وعدم استخدام التكنولوجيا المتطورة عملت على إبطاء نموه ولاشك إن هناك العديد من المشاكل التي تم التعرف عليها وأخرى لم يتم التعرف عليها.

أما بخصوص الصناعات الغذائية فقد تم دراسة مراحل تطور تلك الصناعات حيث يبرز اثر

الاحتلال على ذلك سلبا بالقدر التي أثرت به السلطة الوطنية الفلسطينية إيجابا على تطور هذا القطاع بعد قدومها في أواخر العام 1994، وقد تبين أن هذه الصناعات هي واحدة من أكثر وأسرع القطاعات الاقتصادية نموا وتحديدا في العقد الأخير من القرن الماضي، حيث لوحظ ارتفاع عدد المنشآت وعدد العاملين فيها، وزيادة الحصة السوقية لمنتجات هذه الصناعات في السوق المحلي، وقد تم دراسة أهمية تلك الصناعات من حيث تأثيرها على سلة مشتريات العائلة الفلسطينية وكبر حجم الاستثمارات فيها نسبيا، هذا بالإضافة لاستيعابها إلى عدد لا بأس به من العمال الفلسطينيين، وفي هذا السياق أيضا تم التطرق إلى خصائص هذه الصناعات حيث أهم ما لوحظ في هذه الخصائص هي أن معظم ملكية المصانع فيها فردية وطبيعة العمل فيها متوارثة، وبخصوص حجم التوظيف في هذه المصانع فهو قليل نوعا ما، مما يدل على صغر حجم هذه المصانع، ومن أهم ما برز في هذه الخصائص هي اعتماد هذه الصناعات على المواد الخام الأجنبية والإسرائيلية، وكذلك خلو تلك المصانع في الغالب من المهندسين والمتخصصين والمختبرات الخاصة بمراقبة الجودة والنظم التصنيعية الأخرى.

وبخصوص المنشآت العاملة في هذه الصناعات فقد تبين أنها تتركز في محافظات نابلس ورام الله والخليل، وقد تم دراسة إعداد تلك المنشآت وحجم التوظيف فيه والشكل القانوني لها.

أما بخصوص مكونات ولوازم التصنيع الغذائي فقد تم دراسة المواد الخام من حيث أهميتها في عملية التصنيع وجودتها ومصدرها، هذا بالإضافة إلى دراسة طبيعة الآلات الإنتاجية المستخدمة في هذه الصناعات، حيث تبين أن معظم تلك الآلات قد تم شراؤها مستعملة من إسرائيل أو تم تجديدها هناك، وهناك عدد قليل تم استيراده من الخارج، وبخصوص دراسة المكون الثالث وهو عملية التعبئة والتغليف فقد تبين أن هذه الصناعات مازالت في مراحلها الأولى، ولكنها تواجه مشاكل تمثلت في التمويل وعدم تطور الصناعات الأخرى مثل صناعة الزجاج والبلاستيك وعدم توفر آلية للسيطرة على نظام الجودة في جميع صناعات القطاع الصناعي، واعتبر العمل أحد أهم لوازم عملية التصنيع الغذائي حيث تبين من دراسة هذا العنصر أن صناعة الأغذية تعاني من نقص الاختصاصيين والمهرة وتحديد الفنيين والمشرفين

على خطوط الإنتاج. وفيما يخص المكون الخامس وهو مواصفات ومعايير الجودة فقد تبين من دراسته أن كثيرا من مصانع الصناعات الغذائية وتحديدًا ذات الحجم الكبير والمتوسط تعمل جاهدة على تطبيق تلك الأنظمة. وهناك البعض منها حاز على شهادات في هذا الخصوص. أما فيما يخص دراسة عملية البحث والتطوير باعتبارها المكون السادس من مكونات الصناعة الغذائية حيث لوحظ ضعف في هذا المجال مع الأخذ بعين الاعتبار أن ذلك مرتبط في حجم المصنع وقد تبين أن المصانع ذات الحجم الكبير والمتوسط تعمل في هذا السياق أكثر من تلك الصغيرة الحجم رغم قلة أعداد الأولى.

وعند دراسة القيمة المضافة وحجم الإنتاج لهذه الصناعات فقد تبين أنها تقع في المرتبة الثانية من ناحية إجمالي القيمة المضافة وحجم الإنتاج الإجمالي وإجمالي التكوين الرأسمالي الثابت في مجموع ترتيبات الصناعات التحويلية. وقد تمت دراسة العنقود الصناعي لهذه الصناعات من حيث طبيعة تشكيله وأهميته ودوره في تطويرها، حيث تبين أن طبيعة هذا العنقود تتكون من سبعة مكونات تتفاعل فيما بينها من أجل النهوض والارتقاء بهذه الصناعات مجتمعة، وقد برزت أهمية هذا العنقود بالتزامن مع التطور النسبي لهذه الصناعات وزيادة حصتها السوقية في السوق المحلي وبهذا الخصوص فقد تم رسم خريطة لهذا العنقود تبين دور كل مكون له وذلك بشكل متوافق مع ذلك الذي اقترحه Porter، وسيتم دراسة دور تلك المكونات ميدانياً وذلك من أجل الحكم على مساهمة كل مكون في رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعات، هذا بالإضافة إلى دور العنقود ككل.

لقد تم دراسة استعراض المؤسسات الرسمية وشبه الرسمية ذات العلاقة بقطاع الصناعات الغذائية حيث تم التركيز على دراسة دور وأهمية هيئة الصناعات الغذائية على غرار دور وأهمية مجلس الألبان الأيرلندي IDB الذي تمت دراسته في الفصل السابق، وبهذا الخصوص فقد تمت دراسة الخدمات التي تقدمها الهيئة لأعضائها وكذلك التعرف على نشاطات وإنجازات الهيئة، حيث لوحظ الدور الإيجابي الذي ساهمت فيه الهيئة في عملية تطوير وإثراء هذه الصناعات.

وأخيرا فقد تم دراسة الطلب على منتجات الصناعات الغذائية بشقيه المحلي والخارجي، حيث تبين أن هناك تزايدا مستمرا في حجم الطلب على منتجات هذه الصناعة في السوق المحلي، مع الأخذ بعين الاعتبار أن بعض الدراسات أبرزت أن هذا الطلب مرتبط بشريحة معينة من المستهلكين الفلسطينيين والمتمثلة في طلاب المدارس الحكومية، وأولئك الذين لا يوجد عندهم وعي للماركات العالمية للمنتجات الشبيهة بالمصنعة محليا، وأصحاب الدخل المحدود وفي هذا السياق لعبت السلطة الوطنية الفلسطينية دورا ايجابيا نوعا ما في زيادة حجم الطلب في السوق المحلي وذلك من خلال تطبيقها لبعض السياسات المالية والتجارية. وبخصوص الطلب الخارجي على منتجات الصناعات الغذائية فمازال هذا الطلب ضعيف، وبهذا الخصوص فان بعض الدراسات بينت أن عملية الترويج لم ترق الى المستوى المطلوب في الخارج والداخل.

## الفصل الثالث

الواقع التنافسي للصناعات الغذائية الفلسطينية

القياس والتحليل

### 1-3 تمهيد

لقد تم دراسة الإطار النظري للقدرة التنافسية في الفصل الأول من هذا البحث والذي اطلعنا من خلاله على تعريف القدرة التنافسية وفق آراء مختلفة، وقد تبين أن هذا التعريف يتعلق بالاقتصاد ككل أو بقطاع معين من قطاعات هذا الاقتصاد أو بفرع معين من الفروع العاملة فيه، ويمكن أن يختص هذا التعريف بشركات معينة دون غيرها وتحديدًا للشركات الصناعية أو الخدماتية منها. وفي هذا الخصوص تم دراسة بعض المؤشرات والطرق التي يستدل من خلالها على انخفاض أو ارتفاع الأداء التنافسي والجهود والإمكانات التنافسية لصناعة معينة أو لقطاع فرعي معين في هذه الصناعة.

في القسم الأول من هذا الفصل سيتم الاعتماد على مقاييس الأداء التي تم التعرف عليها سابقًا وذلك من أجل معرفة مستوى الأداء الإنتاجي والصناعي والتجاري للصناعات الغذائية الفلسطينية وذلك بالمقارنة مع جميع الصناعات الأخرى في الصناعات التحويلية.

أما القسم الثاني فيختص بتحليل الإمكانات والجهود التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وذلك بالاعتماد على طريقتين تم دراستهما بشكل موسع في الفصل الأول من هذا البحث، ألا وهما طريقة ماسية Porter وطريقة المناطق الصناعية ID، معتمدين في ذلك على تحليل النموذج الخاص باستبيانين تم تصميمهما خصيصًا للبحث في هذا الموضوع، وقد تم تعبئة الأول منهما من قبل عينة عشوائية من المنتجين العاملين في هذا القطاع، بحيث تم مراعاة دراسة جميع أحجام المصانع والتمركز الجغرافي لها، وتغطية جميع أنواع الصناعات الغذائية في الاستبيان وعدده 50 استبيان. أما الاستبيان الثاني فيختص بجانب المستهلكين حيث تم تعبئتها من قبل جميع طبقات المجتمع الاستهلاكية ومن معظم المحافظات في الضفة الغربية وعددها 40 استبيان.

وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي الشهير SPSS وذلك من أجل سهولة الاستدلال على موقع وحجم التأثير لكل من العوامل التي تم طرحها في الاستبيان والتي أعدت أصلاً بناءً على خلفية نظرية في هذا الموضوع.

ويختص القسم الثالث بتحليل معادلتى الانحدار التي تم تكوينهما في تقدير معادلة دراسة القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية، واختبار الفرضيات الخاصة فيهما، وقد تم الاعتماد أساساً على جمع تلك البيانات بواسطة الاستبيانين، بحيث تم أصلاً وضع أسئلة لهذا الغرض في كلا الاستبيانين الخاصين بالمنتجين والمستهلكين.

وأخيراً هناك دراستا حالة بهذا الخصوص، أولهما، دراسة حالة الواقع التنافسي لمنتجات اللحوم، والأخرى دراسة حالة الواقع التنافسي لمنتجات الشوكولاتة والحلويات السكرية وذلك بالاعتماد على الاستبيانين السابقين في جمع البيانات الخاصة بهاتين الدراستين.

### 2-3 قياس الأداء التنافسي للصناعات الغذائية الفلسطينية

تبحث هذه الطريقة في الأداء الصناعي والإنتاجي والتجاري للصناعات الغذائية الذي تحقق فعلاً، وذلك بالمقارنة مع الصناعات الأخرى في نفس مجموعة الصناعات التحويلية، بحيث سيتم مقارنة مقاييس الأداء التنافسي للصناعات الغذائية الفلسطينية بمقاييس الأداء لفروع الصناعات التحويلية، ومن ثم الحكم على مدى امتلاك الصناعات الغذائية لقدرة تنافسية أم لا.

وأهم هذه المقاييس هي:-

1- مقياس أـ RCA والذي نتعرف من خلاله على أداء صناعة معينة من بين أداء جميع الصناعات وذلك بالاعتماد على الأداء التجاري لهذه الصناعة، وقد ذكرنا سابقاً انه يمكن تطبيق هذا المقياس على صعيد الاقتصاد ككل أو على صعيد قطاع معين أو على صعيد شركة معينة.

2- مقياس أـ NEI والذي يعرفنا على حصة الصناعة في صافي الصادرات الخاصة بمجمل قطاع معين، وهو عبارة عن مقياس يخص الأداء التجاري للصناعة ولكنه يختلف عن المقياس السابق بأنه يتعامل مع صافي الصادرات، بمعنى انه يدخل الواردات في الحساب.

3- مقياس الرقم القياسي للقيمة المضافة V.A.I والذي من خلاله يمكن مقارنة الصناعات

وترتيبها حسب أدائها التنافسي، بحيث أن الصناعة التي تمتلك رقماً قياسياً أعلى ستكون ذات



أداء تنافسي أعلى.

وسيتم الاعتماد على بعض المقاييس الأخرى والتي ترتبط مباشرة بقياس الأداء الصناعي، والتي تم التطرق إليها بشكل غير مباشر سابقاً، أهمها:-

1- مقياس الإنتاجية والذي على أساسه يمكن مقارنة الصناعات وترتيبها حسب أدائها الإنتاجي، بحيث أن الصناعة التي تمتلك معدل إنتاجية أعلى ستكون ذات أداء تنافسي أعلى.

2- مقياس الربحية والذي على أساسه يمكن مقارنة الصناعات وترتيبها حسب أدائها التنافسي بحيث أن الصناعة التي تمتلك معدل ربحية أعلى ستكون ذات أداء تنافسي أعلى.

3- مقياس التكاليف النسبية للإنتاج والذي على أساسه يمكن مقارنة الصناعات وترتيبها حسب أدائها التنافسي، بحيث أن الصناعة التي تمتلك ميزة نسبية في التكاليف -أي أنها تنتج بتكاليف نسبية أقل من غيرها من الصناعات- ستكون ذات أداء تنافسي أعلى.

وقد تم حساب هذه المقاييس لجميع فروع الصناعات التحويلية الموجودة في فلسطين كما هو موضح في الجدول الآتي بناء على البيانات التي حصلنا عليها سواء من خلال الطلب الخاص الذي تقدمنا به الى جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني أو من خلال النشرات الإحصائية الصادرة عن هذا الجهاز للعام 2000.

الجدول 3-1. مقاييس الأداء التنافسي لجميع فروع الصناعات التحويلية في العام 2000

معدل الربحية	الإنتاجية	التكاليف النسبية	V.A.I	NEI (8)	RCA	
0.30	0.43	0.70	18.9	غير متوفر	3	صناعة المنتجات الغذائية والمشروبات
0.04	0.42	0.90	6.4	غير متوفر	0.29	صنع المنسوجات
-0.50	0.71	0.81	3.8	غير متوفر	0.53	صنع الملابس
0.26	0.5	0.67	9.32	غير متوفر	0.28	دبغ وتهيئة الجلود وصنع الحفائب والأحذية
0.35	0.3	0.63	8.8	غير متوفر	0.50	صنع الخشب ومنتجاته وأصناف من القش
0.03	0.83	0.95	8	غير متوفر	0.16	صنع الورق ومنتجات الورق
0.23	0.62	0.74	8.82	غير متوفر	0.04	الطباعة والنشر
0.17	0.75	0.80	13.1	غير متوفر	0.25	صنع المواد والمنتجات الكيماوية
0.23	0.68	0.74	14.3	غير متوفر	0.45	صنع منتجات المطاط واللدائن
0.15	0.73	0.84	8.83	غير متوفر	2.4	صنع منتجات المعادن اللافلزية الأخرى
0.02	0.14	0.91	7.9	غير متوفر	0.11	صنع الفلزات القاعدية
0.21	0.32	0.75	7	غير متوفر	0.61	صنع منتجات المعادن عدا الماكينات
0.05	0.61	0.86	9	غير متوفر	0.22	صنع الآلات والمعدات الأخرى
0.14	0.53	0.62	11.1	غير متوفر	0.05	صنع الآلات الكهربائية الأخرى
0.20	0.46	0.75	3.6	غير متوفر	0	صنع الأجهزة الطبية
0.04	0.44	0.92	3.43	غير متوفر	0	صنع المركبات والمركبات المقطورة
0.21	0.47	0.72	7.13	غير متوفر	0.68	صنع الأثاث وصنع منتجات أخرى

(8) إن عدم توفر قيمة لهذا المقياس كان بسبب عدم توفر البيانات اللازمة لحسابه

نلاحظ من خلال دراستنا للجدول السابق بأن قيمة RCA للصناعات الغذائية الفلسطينية هي الأعلى قيمة من بين جميع الصناعات التحويلية وهذا يدل على أن هذه الصناعات تمتلك أداءً تنافسياً عالياً وبالتالي تتمتع هذه الصناعات بقدرة تنافسية عالية وذلك بالاعتماد على هذا المقياس. أما بخصوص مقياس الرقم القياسي لصافي الصادرات فإن عملية حسابه تتطلب بيانات غير متوفرة في جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني أو أية جهة رسمية أخرى. بعد دراسة مقياس التكاليف النسبية من خلال هذا الجدول وجدنا أن الصناعات الغذائية تتوسط جميع الصناعات التحويلية بالاعتماد على هذا المقياس وبالتالي فهي تمتلك أداءً تنافسياً متوسطاً وقدرة تنافسية متوسطة. ونلاحظ ارتفاع الرقم القياسي للقيمة المضافة للصناعات الغذائية بالمقارنة مع جميع الصناعات التحويلية، حيث أن قيمة هذا المقياس هي الأعلى وبالتالي فإن الصناعات الغذائية الفلسطينية تتمتع بأداء تنافسي عالٍ وبالتالي قدرة تنافسية مرتفعة جداً. تظهر متوسطة الأداء التنافسي للصناعات الغذائية بالمقارنة مع جميع الصناعات التحويلية وذلك من خلال متوسطة إنتاجيتها بالمقارنة مع جميع هذه الصناعات وبالتالي تتمتع هذه الصناعات بأداء تنافسي متوسط وقدرة تنافسية متوسطة. وأخيراً تتقدم الصناعات الغذائية مع صناعة منتجات الأخشاب جميع الصناعات التحويلية من حيث معدل ربحيتها مما يعني ارتفاع الأداء التنافسي للصناعات الغذائية وبالتالي ارتفاع قدرتها التنافسية أمام جميع هذه الصناعات بالاعتماد على مقياس معدل الربحية.

وخلاصة القول فإن الصناعات الغذائية الفلسطينية تتمتع بقدرة تنافسية مرتفعة بالمقارنة مع جميع فروع الصناعات التحويلية الأخرى وذلك بالاعتماد على مقاييس الأداء التنافسي.

### 3-3 تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية

يعتبر تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية هو الطريقة الثانية من طرق قياس القدرة التنافسية وذلك بعد دراستنا للطريقة الأولى وهي طريقة قياس الأداء التنافسي من خلال حسابنا للمقاييس المختلفة، ورأينا أن الأداء التنافسي للصناعات الغذائية بمختلف مقاييسه كان نوعاً ما مرتفعاً مما يدل على أن هذه الصناعات تمتلك أداءً تنافسياً وذلك

بالمقارنة مع مختلف الصناعات التحويلية ولكنها لم ترق الى مستوى التميز، أما بخصوص تحليل الإمكانيات والجهود لهذه الصناعات فسنعتمد على الفصل الأول من هذا البحث في المنهجية والتحليل لهذه الإمكانيات والجهود، وسنتبع أولاً التحليل على أساس ماسية Porter ومن ثم سنتطرق إلى بحث هذه الإمكانيات والجهود حسب طريقة المناطق الصناعية.

### 1-3-3 طريقة ماسية Porter:

يهتم بالتحليل على أساس هذه الطريقة بالاعتماد على قياس التفاعلات ما بين جميع أجزاء الماسية التي تم دراستها سابقاً من أجل الاستدلال على حجم تأثير كل عامل على مدى إسهامه في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية، وبهذا الخصوص فقد تم تصميم الاستبيان بغرض اعتماد هذه الطريقة وطريقة المناطق الصناعية من أجل تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية لهذه الصناعات، وفي هذا السياق سيتم الاعتماد على نتائج الاستبيان سواء الخاص بالمنتجات أو ذلك الخاص بالمستهلكين وتطبيق هذه النتائج على أجزاء الماسية والتعرف على حجم تأثير كل عامل كان مفترضا أن يؤثر في القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاستبيان بنموذجية قد صمم بشكل يتوافق نظرياً مع الطريقتين السابقتين بجميع أجزائهما العامة، حيث تم تعبئة هذين النموذجين من عينة عشوائية تقدر بحوالي خمسين منتجا وأربعين من المستهلكين بحيث تم مراعاة التوزيعات الجغرافية للمنتجين والمستهلكين وكذلك حجم المصانع وشمولية معظم منتجاتها والتفاوت الدخلي للمستهلكين.

### 1-1-3-3 تحليل دور عوامل الإنتاج:

تعتبر مدخلات الإنتاج من أهم العوامل التي يمكن أن تساهم في زيادة القدرة التنافسية للصناعات الغذائية ومن أهم هذه العوامل والمدخلات الإنتاجية التي تم دراستها هي قرب المصنع من الأسواق المحلية وتوفر القوة العاملة بأجور منخفضة وعدم توفر قوة عاملة ماهرة، وعدم توفر المواد الخام اللازمة لهذه الصناعات وارتفاع تكاليف النقل وعدم كفاية البنية التحتية، وعدم استخدام التكنولوجيا وانخفاض المصاريف على البحث والتطوير، وبعد تحليل الاستبيان تبين أن

منتجي الصناعات الغذائية الفلسطينية ممن شملهم الاستبيان يرون أن احتمالية صحة الفرض  
القائل:

أ- بأن كون المصنع قريبا من الأسواق المحلية ومن المستهلك الفلسطيني له أثر ايجابي في  
زيادة حجم مبيعاتهم بنسبة 61%، وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي أن قرب المصنع هذا  
يزيد كل من معدل الربحية ومجمل الربح لهؤلاء المنتجين، إذا يعتبر هذا العامل ذو مساهمة  
إيجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ب- بأن توفر قوة عاملة بأجور منخفضة أدى الى زيادة حجم إنتاجهم بتكاليف اقل نسبيا مما  
ساعدهم على تخفيض أسعار منتجاتهم بغرض المنافسة بنسبة 44%، وقد تبين من خلال التحليل  
الإحصائي أن هذا العامل يزيد كل من معدل الربحية ومجمل الربح لهؤلاء المنتجين، إذا يعتبر  
هذا العامل ذا مساهمة ايجابية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ت- بأن عدم توفر قوى عاملة ماهرة كان ذا اثر سلبي على تطوير صناعاتهم وبالتالي على  
المركز التنافسي للسلع التي ينتجونها بنسبة 47%، وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي أن هذا  
العامل يزيد كل من معدل الربحية ومجمل الربح لهؤلاء المنتجين، إذا يعتبر هذا العامل ذا  
مساهمة متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ث- بأن عدم توفر المواد الخام اللازمة لصناعاتهم والاعتماد على استيرادها من الخارج حد  
من أداء هذه الصناعات وتطويرها بنسبة 59%، وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي إن عدم  
توفر المواد الخام هذه يعمل على تخفيض كل من معدل الربحية ومجمل الربح لهؤلاء المنتجين،  
لذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ج- بأن ارتفاع تكاليف النقل والتخليص يساهم في ارتفاع تكاليف إنتاجهم وبالتالي انعكاس ذلك  
على ارتفاع أسعارها نسبته 30%. وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي أن ارتفاع التكاليف  
هذه تعمل على تخفيض كل من معدل الربحية ومجمل الربح لهؤلاء المنتجين، وهكذا يعتبر هذا  
العامل ذا مساهمة سلبية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ح- بأن عدم وجود بنية تحتية كافية يشكل دائما عائقا أمام تطور صناعاتهم وتوسعة مشاريعهم بنسبة 53%، وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي أن عدم وجود بنية تحتية يعمل على تخفيض كل من معدل الربحية ومجمل الربح لهؤلاء المنتجين، إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

خ- بأن عدم استخدامهم لأنماط التكنولوجيا المتقدمة بشكل يتوافق مع تعقيدات هذا النوع من الصناعات قد عمل على خلق فجوة مابين منتجاتهم والمنتجات المستوردة الشبيهة لصالح المنتجات المستوردة بنسبة 45%، وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي أن عدم استخدامهم لأنماط التكنولوجيا هذه يعمل على زيادة معدل الربحية ويخفض من مجمل الربح لهؤلاء المنتجين، لذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

د- بأن انخفاض مصاريفهم على البحث والتطوير وعلى تدريب العمال في جميع مراحل العملية الإنتاجية قد وقف عائقا أمام تطوير صناعاتهم بنسبة 50%، وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي إن هذا الانخفاض يعمل على زيادة معدل الربحية ويخفض من مجمل الربح لهؤلاء المنتجين، إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

### 2-1-3-3 تحليل دور الاستراتيجية التنافسية للشركة وطبيعة هيكلتها

لقد أكد الاقتصادي Porter على أهمية هذا الدور في خلق أجواء تنافسية بين المنتجين الحاليين ومن ثم انعكاس ذلك بفوائد تنافسية كثيرة على مجمل الصناعة وقد أكد Porter أيضا إن وجود بعض العوامل التي تخص استراتيجية الشركة والمصنع والهيكلية الخاصة يمكن أن تكون هي الأقوى من أجل التوجه نحو الوضع التنافسي، وبهذا الخصوص فقد رأينا أن الشركات الناجحة هي تلك الشركات التي تعيش تحت ضغوط تنافسية، مما يعني أن هذه الضغوط هي التي تدفعها إلى تحسين منتجاتها وكذلك هي التي تدفعها للاختراعات والابتكارات. وقد رأينا أيضا في

الفصل الأول أنه مهما كان حجم الطلب كبيرا على منتجات صناعة ما أو مصنع ما فإن ذلك لن يكسب هذه الصناعة أو ذلك المصنع أية ميزة تنافسية ما لم يكن أي منها منافسا في السوق المحلي، وهذا ما يدفع إلى زيادة حجم الاستثمارات وكذلك التوجه نحو التصدير. وفيما يتعلق بالصناعات الغذائية الفلسطينية فقد اعتمدنا في دراسة هذا الموضوع على الفلسفة التكنولوجية في استراتيجية الشركة، وعلى حجم المصنع وطبيعة ملكيته وإدارته، وعلى الاستراتيجية التسويقية لمنتجاته، وكذلك على دور الدعاية والإعلان وطريقة تقديم السلعة في استراتيجية الشركة، وحجم الاستثمارات وسلوك الشركة في حال كثرة المنتجات المحلية من نفس السلعة، وغياب التخصص في إنتاج سلعة معينة، ومدى اهتمام الشركة بعامل الجودة، وسلوك الشركة في حال وجود بدائل مستوردة للسلعة التي ينتجونها، واعتماد الشركة على الأيدي العاملة الرخيصة وغير الماهرة، وأخيرا على دور العلاقات الشخصية. وبعد تحليل الاستبيان تبين أن منتجي الصناعات الغذائية الفلسطينية ممن شملهم الاستبيان يرون أن احتمالية صحة الفرض القائل:-

أ- بأن مصانعهم تعتمد على الأيدي العاملة وذلك لأن مستوى التكنولوجيا فيها منخفض بنسبة 36%. وبمعنى آخر فإن نسبة 64% عارضوا هذه الفكرة وبينوا أن مصانعهم أما على مستوى عال من التكنولوجيا أو أن طبيعة بعض المنتجات تحتاج الى أيدي عاملة. وقد لوحظ من خلال التحليل الإحصائي على برنامج spss انه كلما اعتمد على الأيدي أكثر وانخفض مستوى التكنولوجيا انخفض مجمل الربح ولكن يرتفع معدل الربحية بشكل قليل. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية وما تبين هو العكس حيث إن نسبة كبيرة من المصانع تستخدم التكنولوجيا المتطورة في مصانعها وبالتالي ضعف ايجابية مساهمة هذا العامل في رفع القدرة التنافسية لصناعاتهم.

ب- بأن صغر حجم مصانعهم وعدم القدرة على زيادة حجم إنتاجهم يمنعهم من الدخول في المنافسة مع المنتجات الشبيهة المحلية والمستوردة بنسبة 36%. وقد لوحظ أيضا انه كلما صغر حجم المصنع وانخفضت القدرة على زيادة الإنتاج زاد معدل الربحية للمصنع وانخفض مجمل الربح. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية ضعيفة في رفع القدرة التنافسية للصناعات

الغذائية.

ج- بأن إدارة مصانعهم من قبل العائلة يحد من نشاطهم التنافسي بنسبة 39%.

وقد لوحظ أن إدارة المصنع من قبل العائلة سيعمل على زيادة معدل الربحية للمصنع في حين انه سيخفض مجمل الإيراباح. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ح- بأن هؤلاء المنتجين يتبعون سياسة تخفيض الأسعار من اجل زيادة حجم مبيعاتهم بنسبة 40% وقد تبين أن إتباع هذه السياسة يعمل على زيادة معدل ربحيتهم ولكنها ستخفض من مجمل الربح لديهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

خ- بأن اهتمامهم بالدعاية والإعلان وتقديم منتجاتهم بشكل جذاب بغرض زيادة حجم مبيعاتهم نسبته 45%. وقد تبين انه كلما كان اهتمامهم اكبر بهذا الموضوع زاد مجمل ربحهم وانخفض معدل الربح. وهكذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

د- بأن استثماراتهم السنوية تتمثل في شراء آلة جديدة للمصنع نسبته 42% وقد تبين أن ذلك الاستثمار سيعمل على تخفيض معدل ربحيتهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية رغم صحة العكس حسب المفاهيم النظرية.

ذ- بأن استثماراتهم السنوية تتمثل في شراء خط إنتاجي كامل نسبته 27%. وقد تبين أن هؤلاء اللذين يستثمرون في خطوط إنتاجية جديدة سيعملون على زيادة معدل ربحيتهم ومجمل أرباحهم بزيادة مثل هذا النوع من الاستثمارات، إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ر- بأن تشابه المنتجات الغذائية في السوق المحلي تدفعهم الى الدخول في دائرة المنافسة السوقية



نسبته 60%، وقد تبين أيضا من خلال التحليل الإحصائي أن هذا الأمر سيعمل على زيادة مجمل الربح لديهم وكذلك زيادة معدل الربحية لصناعاتهم. لذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ز- بأن عدم تخصصهم في إنتاج سلعة معينة يضعف من قدراتهم التنافسية نسبته 37%. وقد تبين أنه بزيادة عدم التخصص هذه سينخفض معدل الربحية ولكن مجمل الأرباح سيرتفع بشكل قليل. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

س- بأن مدى اهتمامهم بعامل الجودة لمنتجاتهم من أجل كسب مستهلكين جدد نسبته 70%. ووفق التحليل الإحصائي فقد تبين أن اهتمامهم هذا عمل على زيادة مجمل أرباحهم وعلى معدل ربحيتهم ولو بشكل بسيط. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ش- بأن استيراد سلع شبيهة لمنتجاتهم للسوق المحلي تدفعهم الى تطوير صناعاتهم بغرض إنتاج سلع منافسة لتلك السلع نسبته 64%. ومن خلال التحليل الإحصائي تبين أن ذلك سيؤثر سلبا على معدل ربحيتهم وإيجابا على مجمل أرباحهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ص- بأن اعتمادهم على الأيدي العاملة الرخيصة وغير الماهرة كان له الأثر على عدم تطوير صناعاتهم بشكل يتوافق مع ما تتطلبه المرحلة التنافسية نسبته 38%. وقد بين التحليل الإحصائي أن الاعتماد على مثل هذا النوع من الأيدي العاملة يزيد من معدل الربحية عند مشغليها ولكن بنفس الوقت يخفض من مجمل أرباحهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ض- بأن اعتمادهم على شبكة علاقاتهم الخاصة له اثر ايجابي على رفع كفاءة وتطوير صناعاتهم نسبيه 57%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين إن الاعتماد على تلك العلاقات

يساهم في زيادة معدل الربحية ومجمل الربح عند هؤلاء المنتجين. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

### 3-1-3-3 تحليل دور الصناعات الداعمة والمكملة في رفع القدرة التنافسية للصناعات

#### الغذائية

إن الصناعات الداعمة والمكملة هي المحدد الثالث من محددات ماسية Porter حيث بين Porter أن وجود مثل هذه الصناعات سيساعد على أحداث فوائد عديدة للصناعة. أما بخصوص دور هذه الصناعات في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية فقد تم استعراض بعض الأمور وذلك من أجل الاستدلال على دور هذه الصناعات أهمها: طبيعة التعاون ما بين الصناعات الغذائية وصناعة التغليف والملصقات ودور الطباعة، وكذلك طبيعة التعاون ما بين صناعات الأغذية وصناعة الزجاج، وطبيعة التعاون ما بين صناعات الأغذية وصناعة الكرتون، وعلى مدى اعتماد منتجي الصناعات الغذائية على القطاع الزراعي في توفير المواد الخام، وعلى مدى توازن العلاقة ما بين الصناعات الغذائية وجميع القطاعات السابقة، وكذلك على طبيعة العلاقة ما بين الصناعات الغذائية والمؤسسات المالية والاقراضية، وطبيعة العلاقة ما بين الصناعات الغذائية والمؤسسات الإعلانية والترويجية، وأخيرا على مدى رضى المنتجين عن جودة الصناعات الأخرى التي ترتبط بصناعاتهم. وبعد تحليل الاستبيان تبين أن منتجي الصناعات الغذائية الفلسطينية ممن شملهم الاستبيان يرون أن احتمالية صحة الفرض القائل:-

أ- بأن وجود تعاون قوي بين صناعتهم وصناعة التغليف والملصقات ودور الطباعة نسبته 53%. وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي أن هذا التعاون يعمل على تخفيض معدل الربحية ويزيد من مجمل الربح لهؤلاء المنتجين، إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ب- بأن وجود تعاون قوي ما بين صناعتهم وصناعة البلاستيك نسبته 67%. وقد تبين من

خلال التحليل الإحصائي أن هذا التعاون يعمل على زيادة كل من معدل الربحية ومجمل الربح لهؤلاء المنتجين. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ت- بأن وجود تعاون قوي ما بين صناعتهم وصناعة الزجاج نسبته 46%. وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي أن هذا التعاون يعمل على زيادة كل من معدل الربحية ومجمل الربح لهؤلاء المنتجين. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ث- بأن وجود تعاون قوي ما بين صناعتهم وصناعة الكرتون نسبته 59%. وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي أن هذا التعاون يعمل على زيادة مجمل الربح ويخفض معدل الربحية لهؤلاء المنتجين. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ج- بأن المنتجين في هذه الصناعات يعتمدون في جزء من المواد الخام اللازمة لصناعاتهم على القطاع الزراعي ولهم ارتباط وثيق فيه نسبته 66%. وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي أن هذا الاعتماد والارتباط بهذا القطاع يعمل على زيادة مجمل الربح ويخفض معدل الربحية لهؤلاء المنتجين. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ح- بأن وجود تنسيق وتوازن في العلاقة ما بين صناعاتهم والقطاعات السابق هي 58%. وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي إن هذا التنسيق والارتباط يعمل على زيادة مجمل الربح ويخفض معدل الربحية لهؤلاء المنتجين، إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

خ- بأن وجود تعاون قوي ما بين مؤسساتهم من جهة والبنوك والمؤسسات المالية الأخرى من جهة أخرى وذلك من أجل تسهيل تسيير أمور مؤسساتهم المالية والاقرضية بغرض تطوير صناعاتهم نسبته 65%. وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي إن هذا التعاون يعمل على زيادة

كل من مجمل الربح و معدل الربحية لهؤلاء المنتجين. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

د- بأن وجود تعاون قوي مع المؤسسات الإعلانية والدعائية من اجل خلق نشاطات ترويجية وتسويقية لمنتجاتهم نسبته 42%. وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي إن هذا التعاون يعمل على زيادة في مجمل الربح وانخفاض في معدل الربحية لهؤلاء المنتجين. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ذ- بأن آلية السيطرة على أنظمة الجودة في الصناعات المحلية الداعمة والمرتبطة بصناعاتهم غير كافية وهذا ما يحد من استخدامهم لتلك الصناعات نسبته 54%. وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي أن عدم الكفاية هذه تعمل على تخفيض كل من مجمل الربح و معدل الربحية لهؤلاء المنتجين. إذا يعتبر هذا العامل ذو مساهمة سلبية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

### 4-1-3-3 تحليل ظروف الطلب ودورها في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية

لقد أشار الاقتصادي Porter إلى أهمية ظروف الطلب في تحقيق المزايا التنافسية للصناعة وتحديدًا تلك التي تتعلق بالطلب المحلي وقد بين Porter أهم ثلاث نقاط بهذا الخصوص من شأنها أن تساهم بشكل فعلي في تحقيق المزايا التنافسية لتلك الصناعة تمثلت في حجم طلب السوق المحلي على منتجات الصناعة، ومدى التعقيد في طلب المستهلك على منتجات هذه الصناعة وقدرة المستهلك على مواكبة التغيرات في الطلب على السلع الأجنبية. أما فيما يخص ظروف الطلب للصناعات الغذائية الفلسطينية فقد عملنا على تجزئة النقاط الثلاثة السابقة التي جاء بها Porter وذلك بتفسير كل منها بعدة نقاط أهمها هو نسبة المتفق من الدخل على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية، ودور تخفيض السعر في زيادة حجم الطلب، وطريقة عرض السلعة وتقديمها وتغليفها وأثر ذلك على حجم الطلب، وكيفية تصرف المستهلك في حال وجود بدائل لهذه المنتجات، ومدى رؤية المستهلك لجودة المنتجات المستوردة سواء الإسرائيلية أو

العربية أو التركية أو الأجنبية بشكل عام من السلع الشبيهة لمنتجاتنا، ومدى حجم التعقيد عند المستهلك بدلالة اهتمامه بالجودة أكثر من السعر، وكذلك دراسة مدى وعي المستهلك للماركات العالمية وأثر ذلك على الطلب لهذه الصناعات، وأخيرا رؤية سلوك المستهلك في حال انخفاض أسعار هذه المنتجات مقابل مثيلاتها المستوردة أو ارتفاع جودتها وبعد تحليل الاستبيان الخاص بالمستهلكين تبينت النتائج التالية:-

أ- إن نسبة المنفق من دخل المستهلك الفلسطيني على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية في المتوسط وحسب تقديرات هذا المستهلك هي 31%. وهذا يعني انجذاب المستهلك الفلسطيني نحو هذه المنتجات بدرجة كبيرة. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ب- إن درجة ثقة المستهلك الفلسطيني بجودة منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية في المتوسط هي 57%، وهذا يعني أن هذه المنتجات بدأت تستحوذ على اهتمام المستهلكين بدلالة درجة الثقة هذه. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ت- إن نسبة استهلاك منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية من وجهة نظر المستهلك الفلسطيني كونها الأقل سعرا بالمقارنة مع تلك المستوردة للسوق المحلي هي 61%. وهذا يعني وجود منافسة سعرية عالية ما بين منتجاتنا الوطنية من هذه الصناعات وبقية المنتجات المستوردة الشبيهة. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ث- إن مدى رضى المستهلك الفلسطيني عن طريقة وعرض وتقديم منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية هي 64%. وهذا يعني تبني المؤسسات الإنتاجية استراتيجية تسويقية ناجحة ومؤثرة في سلوك المستهلك الفلسطيني. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ج- تتأثر استراتيجية المستهلك الفلسطيني وسلوكه الاستهلاكي تجاه المنتجات الصناعات الغذائية

الفلسطينية بمقدار 48% نتيجة وجود بدائل مستوردة في السوق المحلي لهذه المنتجات. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ح- يرى المستهلك الفلسطيني تفوقا في الجودة بنسبة 71% لصالح المنتجات المستوردة الشبيهة لمنتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية. وهذا يعني اعتراف المستهلك ضمنا بتدني مستوى الجودة لمنتجات هذه الصناعات بشكل عام. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

خ- يرى المستهلك الفلسطيني إن أكثر السلع المستوردة منافسة لمنتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية هي الإسرائيلية بنسبة 73%، يليها المنتجات التركية بنسبة 62%، ثم يليها المنتجات الأجنبية الأخرى بنسبة 54%، وأخيرا المنتجات المصرية بنسبة 44%، وهذا يعني مستوى وعي مرتفع عند المستهلك الفلسطيني للماركات العالمية من المنتجات الشبيهة، إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

د- يلاحظ مدى اهتمام المستهلك بعامل الجودة للمنتجات الغذائية بشكل عام حيث أن المستهلكين يهتمون بنسبة 55% بجودة هذا المنتج أيا كان مصدره، وهذا يعني أن هناك نوعا من التعقيد والاختلاف في أذواق المستهلكين مما يشكل ضغطا تنافسيا على منتجي السلع الغذائية الوطنية وإعادة النظر في بعض استراتيجياتهم التنافسية، لأنه يوجد مستهلكون يهتمون باستهلاك المنتجات العالمية دون الاهتمام بسعرها بنسبة 44% على اعتبار أنها عالية الجودة، ويلاحظ أيضا استعداد المستهلك الفلسطيني بنسبة 68% إلى زيادة استهلاكه من منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية إذا انخفضت أسعارها، أو بنسبة 84% إذا ارتفعت جودتها إلى مستويات الجودة لمثيلاتها المستوردة، إذا تعتبر جميع العوامل السابقة ذا مساهمة ايجابية ضعيفة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

خلاصة القول في هذا الموضوع هو أن حجم الطلب المحلي على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية كبير نسبيا ويشكل دافعا قويا لرفع إمكانيات وجهود القدرة التنافسية لهذه الصناعات مع الأخذ بعين الاعتبار حجم هذا الطلب على السلع الأجنبية المستوردة. ومما لا شك

فيه أن مزاجية المستهلك وزيادة التعقيد في طلبه على هذه السلع لها اعتبارات غير واضحة في بعض الأحيان وغير منظمة في أحيان أخرى، ومع ذلك فإن المستهلك الفلسطيني يواكب معظم التطورات في الطلب على السلع الأجنبية، ويستمد ذلك من مستوى وعيه للماركات الأجنبية. كل هذا يضع على كاهل المنتجين ضغوطاً من شأنها أن تدفعهم لأن يعملوا وفق هذه العقيدات الذوقية في طلب المستهلكين ووعيمهم للماركات الأجنبية مما يعني اعتمادهم استراتيجية تنافسية جديدة وواضحة تقوم على احد أساسين وهما إما تخفيض الأسعار بشكل يتناسب مع غالبية المستهلكين، أو الإنتاج بجودة تشابه جودة السلع المستوردة وهذا يعني خسارتهم لبعض الفئات الاستهلاكية الدنيا.

### 3-3-1-5 تحليل دور السلطة الوطنية الفلسطينية في الإسهام في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية

لقد بين Porter ضمن الإطار العام لنظريته فيما يتعلق بأجزاء ماسيته -تحديداً- فيما يخص دور الحكومة، إن الحكومة يمكن أن تؤثر على أداء الصناعات المحلية، ولم يفترض Porter بالحكومة محددًا خامسًا بالإضافة إلى ظروف عوامل الإنتاج وظروف الطلب ودور الصناعات الداعمة والمكملة والمنافسة المحلية، ولكنه بين أن الحكومة تستطيع أن تلعب دوراً في التأثير على المحددات الأربعة السابقة سواء إيجاباً أو سلباً وذلك حسب ما تقتضيه الحاجة بغرض رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعة، أما بخصوص الصناعات الغذائية الفلسطينية فإن دور السلطة الوطنية الفلسطينية المفترض يتمثل في تحفيز المنتجين في هذه الصناعات على تطوير صناعاتهم وتخفيف التعقيدات الخاصة بالإجراءات الإدارية التي كانت تقف عائقاً أمام تطور مثل هذه الصناعات ومدى إسهام السلطة في وضع إطار قانوني يختص بتطوير وتنمية هذه الصناعات والصناعات الأخرى، وأخيراً رؤية المنتجين لا مكانية تطبيق سياسات مالية وتجارية تهدف إلى تطوير هذه الصناعات في الظروف السياسية الصعبة التي يعيشها شعبنا وبعد تحليل الاستبيان تبين إن منتجي الصناعات الغذائية الفلسطينية ممن شملهم الاستبيان يرون

أن احتمالية صحة الفرض القائل:-

أ- بأن للسلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة بجميع وزاراتها الدور الايجابي في تحفيزهم على تطوير صناعاتهم نسبته 43%. ومن خلال التحليل الإحصائي تبين أن دور السلطة يساهم في زيادة مجمل الإرباح بشكل قليل لهؤلاء المنتجين ويخفض من معدل ربحيتهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ب- بأن الإجراءات الإدارية التي تفرضها السلطة الوطنية الفلسطينية المتمثلة في الحصول على التراخيص اللازمة واستيفاء شروط معينة يعمل على منعهم من توسعة صناعاتهم وزيادة حجم استثماراتهم نسبته 45%. وقد لوحظ من خلال التحليل الإحصائي إن هذه الإجراءات تعمل على تخفيض مجمل الإرباح لمنتجي الصناعات الغذائية ولكنها تزيد من معدل ربحيتهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية ضعيفة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ت- بأن معظم الأطر القانونية الصادرة عن السلطة الوطنية الفلسطينية والمتمثلة في القوانين والقرارات الخاصة بالصناعات الغذائية تقف عائقاً أمام تطوير صناعاتهم بنسبة 48%. ومن خلال التحليل الإحصائي تبين أن السياسة القانونية للسلطة تعمل على تخفيض كل من معدل الربحية ومجمل الربح لمنتجي الصناعات الغذائية. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ث- بأن الظرف السياسي العام لم يساعد السلطة الوطنية الفلسطينية على تطبيق سياساتها المالية والتجارية الهادفة الى تطوير صناعاتهم نسبته 48%. وقد لوحظ من خلال التحليل الإحصائي أن الظرف السياسي العام وعدم تطبيق السياسات التجارية والمالية أو بعضها عمل على تخفيض معدل الربحية وانه لن يؤثر على مجمل الإرباح. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

### 6-1-3-3 تحليل دور الهيئات غير الرسمية

بعد دراسة واقع الصناعات الغذائية الفلسطينية في الفصل الثاني من هذا البحث تبين لنا انه لم



تكن المحددات الأربعة السابقة بالإضافة إلى دور الحكومة ودور الفرصة هي فقط المسؤولة عن إحداث الميزات التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية ولكن هناك دورا محوريا للهيئات والمؤسسات غير الرسمية والتي عملنا على إضافتها كجزء من الماسية وذلك لقناعتنا بأهمية دور تلك الهيئات الذي فاق في بعض الأحيان دور السلطة الوطنية وبعض المحددات الأربعة الأخرى، ولكن الأكثر أهمية في هذا الدور لعبته هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية PFIA، وبهذا الخصوص رأينا من المناسب طرح الأسئلة العامة على أصحاب القرار في الصناعات الغذائية بشأن دور الهيئات غير الرسمية بشكل عام مع التركيز بشكل خاص على دور هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية ولذا سيتم دراسة هذا الموضوع على صعيدين هما:

أولاً:- دور الهيئات غير الرسمية بشكل عام والذي يتعلق برؤية المنتجين لمدى فاعلية هذه المؤسسات في دعم وتطوير الصناعات الغذائية، وكذلك دورها في الترويج التجاري لمنتجات هذه الصناعة وإسهامها في تعريف المنتجين على المواصفات والمقاييس ونظم إدارة الجودة المختلفة وإمكانية تطبيقها على هذه الصناعات، وكذلك على مدى إسهام هذه الهيئات في نشاطات أخرى من شأنها أن تساعد في رفع الإمكانات والجهود التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية، وبعد تحليل الاستبيان تبين أن منتجي الصناعات الغذائية الفلسطينية ممن شملهم الاستبيان يرون أن احتمالية صحة الفرض القائل:-

أ- بأن الهيئات والمؤسسات غير الرسمية كانت فاعلة في دعم وتطوير الصناعات الغذائية نسبته 48%. وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي إن دور هذه الهيئات والمؤسسات يزيد من معدل الربحية ومجمل الربح لمنتجي الصناعات الغذائية. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ب- بأن الهيئات والمؤسسات غير الرسمية تساعد بالترويج التجاري لمنتجات الصناعات الغذائية نسبته 45%. وقد تبين من خلال التحليل الإحصائي أن دور هذه الهيئات والمؤسسات من خلال الترويج التجاري يزيد فعلا في معدل الربحية ومجمل الربح لمنتجي هذه الصناعات. لذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية ضعيفة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ت- بأن الهيئات غير الرسمية تساعد في تعريفهم على المواصفات والمقاييس ونظم إدارة الجودة وعلى إمكانية تطبيقها في مصانعهم بنسبة 52%. وبالاعتماد على التحليل الإحصائي فقد تبين إن هذا النهج لتلك الهيئات يساعد في زيادة كل من معدل الربحية ومجمل الربح. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ث- بأن وجود نشاطات أخرى للهيئات غير الرسمية تعمل على تطوير الصناعات والمنتجات الغذائية نسبته 56%. وقد بين التحليل الإحصائي إن النشاطات الأخرى لتلك الهيئات تساعد في زيادة كل من معدل الربحية ومجمل الربح. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ثانياً:- إن دور هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية بشكل خاص والذي يتعلق بمدى رؤية المنتجين بالتمثيل الجيد لهم من قبل هذه الهيئة بهدف تطوير صناعاتهم ومدى إسهام هذه الهيئة بتسيير أمور قطاع الصناعات الغذائية باتجاه صحيح يهدف إلى رفع إمكانياتهم التنافسية ومدى إسهام الهيئة في ترتيب معارض لمنتجات الصناعات الغذائية من شأنها أن تؤدي الى زيادة حجم مبيعات المنتجين، ومدى فاعلية الهيئة في إشراك المنتجين الفلسطينيين في المعارض الدولية، والعمل على خلق حضور دولي لها وكذلك مدى اعتماد المنتجين على الهيئة في تنسيق الآليات الإنتاجية والتسويقية والتصنيعية الخاصة بهذه المنتجات، وأخيراً مدى إسهام الهيئة في تطوير أنظمة الجودة الموجودة في بعض المصانع، وبعد تحليل الاستبيان تبين أن منتجي الصناعات الغذائية الفلسطينية ممن شملهم الاستبيان يرون أن احتمالية صحة الفرض القائل:-

أ- بأن هيئة الصناعات الغذائية تمثلهم جيداً من أجل تطوير ورفع كفاءة صناعاتهم نسبته 57%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن هذا التمثيل من قبل هذه الهيئة يزيد من معدل الربحية ومجمل الربح لهؤلاء المنتجين. لذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ب- بأن إسهام الهيئة بتسيير الأمور بالاتجاه الصحيح الهادف الى رفع القدرة التنافسية لمنتجاتهم نسبته 56%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن إسهام هذه الهيئة بهذا الشكل يزيد كلا

من معدل الربحية ومجمل الربح لهؤلاء المنتجين. لذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ت- بأن ما تقوم به الهيئة من ترتيب لمعارض لمنتجات صناعاتهم يعمل على زيادة حجم مبيعاتهم نسبته 56%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن هذا الأسلوب يزيد كلا من معدل الربحية ومجمل الربح لهؤلاء المنتجين. إذا يعتبر هذا العامل ذو مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

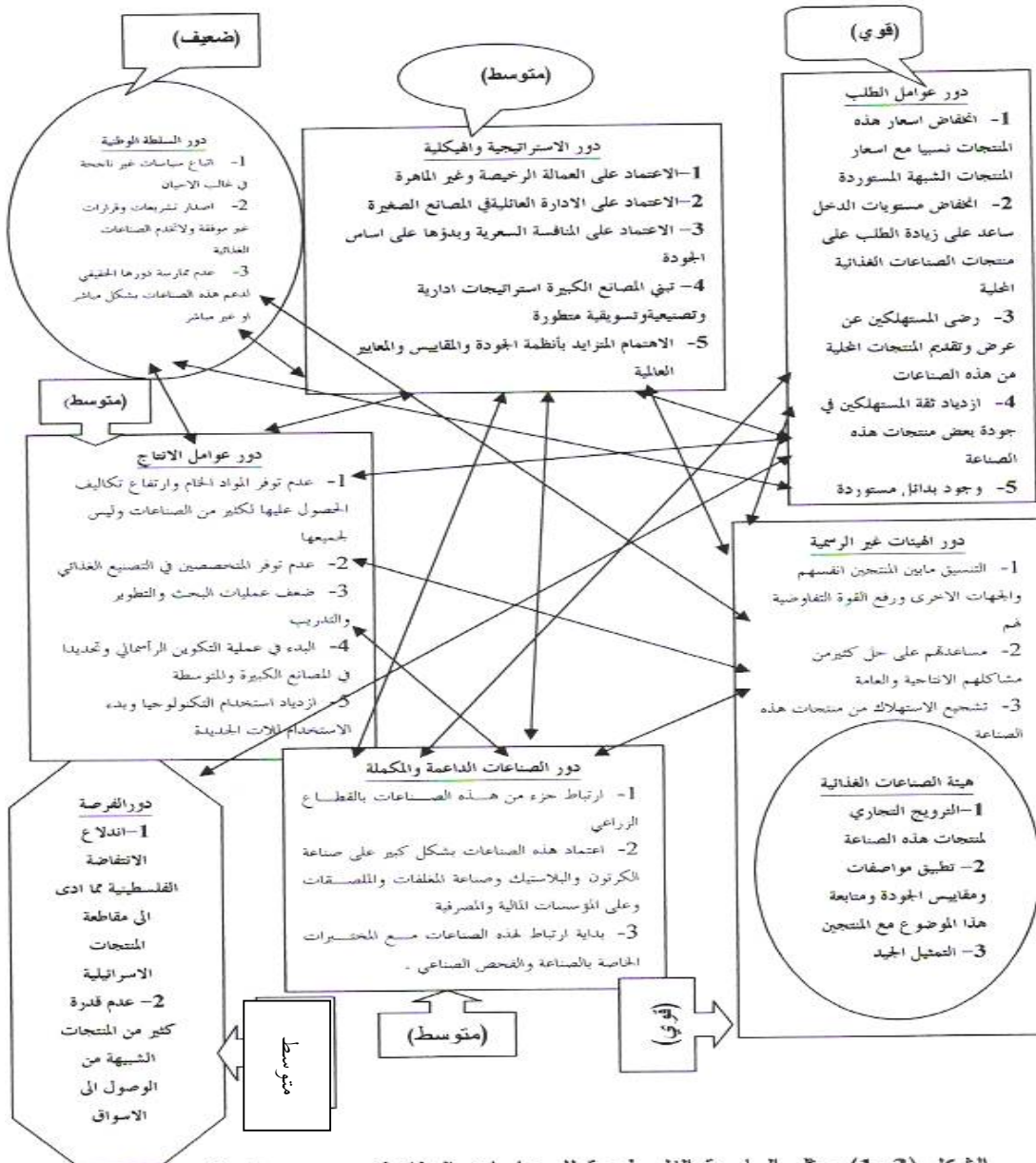
ث- بأن ما تقوم به الهيئة من العمل على إشراكهم في المعارض الدولية والعمل على حضور دولي لمنتجاتهم وتفعيل كبير للنشاطات الخاصة المتصلة بصناعاتهم كان ذا اثر كبير في دعم وتطوير ونماء صناعاتهم نسبته 54%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن هذا الأسلوب يزيد كلا من معدل الربحية ومجمل الربح لهؤلاء المنتجين. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ج- بأن الهيئة هي الجهة التي يجب الاعتماد عليها في تنسيق الآليات وتطوير الصناعات الخاصة ذات العلاقة بالصناعات الغذائية الفلسطينية نسبته 60%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن هذا الأسلوب يزيد كلا من معدل الربحية ومجمل الربح لهؤلاء المنتجين. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ح- بأن الهيئة تعمل جاهدة بمساعدة جميع المؤسسات الأعضاء على تطوير جميع أنظمة الجودة نسبته 53%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن هذا الأسلوب يزيد كلا من معدل الربحية ومجمل الربح لهؤلاء المنتجين. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

### 7-1-3-3 تحليل دور الصدفة

لم يكن للصدفة اثر في الإسهام في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية باستثناء اندلاع الانتفاضة الفلسطينية والتي بدورها عملت على تغيير أنماط الاستهلاك للمستهلك الفلسطيني باتجاه الزيادة النسبية في استهلاك المنتجات الفلسطينية وذلك على حساب المنتجات الإسرائيلية ومنتجات بعض الدول المنحازة لإسرائيل. وجاء ذلك كردة فعل وطنية من جانب المستهلك الفلسطيني كعقاب للمنتج الإسرائيلي والمنتج الذي تدعم دولته إسرائيل. ويمكن القول إن هذه الظاهرة تتأرجح وفقا لمعطيات معينة أهمها الدور الإعلامي الفلسطيني والعربي بالدعوة لمقاطعة المنتجات الإسرائيلية ومنتجات الدول المنحازة لها، ومدى تصاعد عمليات العنف الإسرائيلية، بالإضافة الى ذلك، صعوبة وصول السلع المنتجة إسرائيلية وأجنبيا الى السوق الفلسطيني وذلك لأسباب متعددة. وأخيرا فقد استطعنا أن نرسم شكلا عاما لماسية الصناعات الغذائية الفلسطينية وتبيان دور مساهمة جميع أجزائها في رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعات وذلك بالاعتماد على التحليل السابق، والشكل السابق (3-1) يوضح ذلك.



الشكل (3-1) يمثل الماسية الفلسطينية للصناعات الغذائية ومدى مساهمة جميع اجزائها في رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعات.

### 2-3-3 تحليل عوامل جذب السوق لصناعة المنتجات الغذائية الفلسطينية

تعتبر دراسة عوامل جذب السوق من الأمور الهامة التي يمكن الاستدلال بواسطتها على الإمكانيات والجهود التنافسية، وكما مر معنا سابقاً فقد أكد Porter على أهمية تفاعل هذه العوامل في خلق مزايا تنافسية للصناعة، ويقصد بعوامل جذب السوق لصناعة ما بأنها تلك

العوامل التي تؤثر في الإمكانيات والجهود التنافسية للمنتجين الموجودين في السوق العاملين في هذه الصناعة وأهم هذه العوامل هي: التهديد بدخول منتجين جدد للصناعة نتيجة بعض العوامل التي سيتم التعرف عليها لاحقاً. أما العامل الثاني والذي يؤثر في الإمكانيات والجهود التنافسية الخاصة بجذب سوق الصناعة فهو القوة التفاوضية للمنتجين حيث انه كلما تميزت هذه القوة بالارتفاع كانت عوامل جذب السوق لغيرهم اقل ويتأثر هذا العامل ببعض العوامل التي سيتم التعرف عليها فيما بعد. وبخصوص العامل الثالث وهو القوة التفاوضية للزبائن التي تؤثر في الإمكانيات والجهود التنافسية لهذه الصناعة بحيث انه كلما كان هناك تهديد بدخول بدائل جديدة لمنتجات الصناعة المحلية شكل ذلك ضغوطاً تنافسية على المنتجين بما يجبرهم على تحسين إمكانياتهم وجهودهم التصنيعية، وقد تم وضع بعض الأسئلة في الاستبيان الخاص بالمنتجين وذلك للتعرف على حجم تأثير العوامل التي تؤثر في العوامل السابقة وهي كالآتي:

**1-2-3-3 التهديد بدخول منتجين جدد:** يتأثر هذا العامل في الصناعات الغذائية الفلسطينية بعدة نقاط أهمها طبيعة الماركة التجارية للسلعة المصنعة محلياً وحجم الاستثمار المطلوب للاستثمار في الصناعات، والمهارات المتخصصة في الإنتاج الخاص بالسلع الغذائية، وبعد تحليل الاستبيان تبين أن منتجي الصناعات الغذائية الفلسطينية ممن شملهم الاستبيان يرون أن احتمالية صحة الفرض القائل:-

أ- بأن ضعف الماركة التجارية لمنتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية لن يعمل على دخول منتجين جدد للسوق نسبته 44%. وبمعنى آخر فإن ضعف هذه الماركة سيعمل على دخول منتجين جدد باحتمالية مقدارها 56%. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ب- بأن انخفاض رأس المال المطلوب للاستثمار في هذا النوع من الصناعات سيحد من دخول منتجين جدد نسبته 47%. وبمعنى آخر فإن انخفاض رأس المال سيعمل على دخول منتجين جدد باحتمالية 53%. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ت- بأن عدم وجود مهارات متخصصة في إنتاج السلع الغذائية في السوق المحلي يقلل من دخول منتجين جدد نسبته 48%. وبمعنى آخر فإن عدم وجود هذه المهارات هو الذي يستدعي دخول منتجين جدد بنسبة مقدارها 52%. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

نستنتج من النقاط الثلاثة السابقة ضعف الماركة التجارية وانخفاض رأس المال المطلوب للاستثمار وعدم وجود مهارات متخصصة في الصناعات الغذائية الفلسطينية هي عامل جذب لمنتجين جدد وسبب تخوف للمنتجين الحاليين يمكن أن يدفعهم الى رفع كفاءة صناعاتهم وتحسين منتجاتهم.

**3-2-3-2 القوة التفاوضية للمنتجين:** يتأثر هذا العامل في الصناعات الغذائية الفلسطينية بعدة نقاط أهمها عدد المنتجين وطبيعة وحدتهم وطبيعة المنتج الذي ينتجونه ومدى القيام بنشاطات تصنيعية أخرى في المصنع تخدم الصناعات الغذائية وبعد تحليل الاستبيان تبين أن منتجي الصناعات الغذائية الفلسطينية ممن شملهم الاستبيان يرون أن احتمالية صحة الفرض القائل:-

أ- بأن قلة عدد المنتجين وعدم وحدتهم بالشكل المطلوب يحد من قوتهم التفاوضية مع الجهات الأخرى الإنتاجية منها والغير إنتاجية نسبته 49%، وبمعنى آخر فإن قلة عدد المنتجين وعدم وحدتهم تزيد من قوتهم التفاوضية مع تلك الجهات بنسبة مقدارها 51%. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ب- بأن طبيعة المنتج من السلعة الغذائية المنتجة محليا سيحد من القوة التفاوضية للمنتجين نسبته 51%. وبمعنى آخر فإنه يجب على منتجي الصناعات الغذائية الفلسطينية أن يغيروا في طبيعة منتجاتهم وذلك من أجل تحقيق أهداف عدة من بينها رفع القوة التفاوضية لديهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة سلبية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ت- بأن القيام بإنتاج المغلفات والملصقات وبعض المنتجات الأخرى اللازمة للصناعات الغذائية الفلسطينية من قبل المصانع الغذائية يحد من القوة التفاوضية لمنتجي هذه الصناعة نسبته 41%. وهذا يعني أن إنتاج مثل هذه السلع من شأنه أن يزيد من القوة التفاوضية لمصنعي المنتجات الغذائية. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية ضعيفة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

### **3-2-3-3 القوة التفاوضية للزبائن:** يتأثر هذا العامل في الصناعات الغذائية الفلسطينية بعدة

نقاط أهمها: عدد تجار التجزئة وطبيعة وحدتهم ومدى ارتباط هؤلاء بسلسلة وطنية تجمعهم. وبعد تحليل الاستبيان تبين أن منتجي الصناعات الغذائية الفلسطينية ممن شملهم الاستبيان يرون أن احتمالية صحة الفرض القائل بأن صغر عدد تجار التجزئة لمنتجات الصناعات الغذائية سيخفض من القدرة التفاوضية للزبائن بنسبة 51%. وهذا يعني وجود خوف عند المنتجين بنسبة مقدارها 50% تقريبا من زيادة عدد تجار التجزئة وبالتالي زيادة القدرة التفاوضية للزبائن مما يدفع المنتجين الى التقليل من هذا الخوف عن طريق تطوير منتجاتهم وزيادة ولاء المستهلك الفلسطيني لها. إذا يعتبر هذا العامل ذو مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

### **3-2-3-4 التهديد بدخول بدائل لمنتجات هذه الصناعة:** يتمثل هذا العامل في وضع المنتجين

تحت ضغوط تنافسية وذلك من أجل تخفيف الآثار الناجمة على دخول بدائل لمنتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية الى السوق المحلي وبعد تحليل الاستبيان تبين أن منتجي الصناعات الغذائية الفلسطينية ممن شملهم الاستبيان يرون أن احتمالية صحة الفرض القائل:-



أ- بأن وجود منتجات بديلة للمنتجات التي يصنعونها بشكل كبير ومتنوع في السوق المحلي دفعهم الى تحسين جودة منتجاتهم أو خفضوا من أسعارها نسبته 57%. هذا يعني صحة مقولة الاقتصادي بورتر أن وضع المنتجين تحت ضغوط تنافسية يدفعهم الى تحسين منتجاتهم وتطوير صناعاتهم وهذا ما حدث فعلا مع المنتجين الفلسطينيين من خلال استيراد المنتجات الشبيهة لمنتجاتهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ب- بأن وجود منتجات بديلة للمنتجات التي يصنعونها بشكل كبير ومتنوع في السوق المحلي يدفعهم الى إنتاج بديل للمنتج الذي ينتجونه حاليا نسبته 52%. ويندرج التعليق على النقطة السابقة في نفس السياق، إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

**3-3-2-5 تحليل طبيعة التنافس بين المنتجين المتنافسين الموجودين في السوق:-** يعتبر هذا العامل المحور الأساسي الذي تتمحور حوله العوامل الأربعة السابقة بهدف خلق مزايا تنافسية بين جميع المنتجين في هذه الصناعات، ومن خلال هذا العامل يمكن الاستدلال على الآلية التي تعمل بواسطتها العوامل السابقة للوصول في النهاية الى مواطن القوة والضعف لعوامل جذب السوق، وبعد تحليل الاستبيان تبين أن منتجي الصناعات الغذائية الفلسطينية ممن شملهم الاستبيان يرون أن احتمالية صحة الفرض القائل:-

أ- بأن التنافس الحالي بين المتنافسين الموجودين في السوق يزداد بسبب تعدد المنتجين وعدم وحدتهم نسبته 53%. وهذا يعني أن جميع العوامل السابقة بجميع تفرعاتها تلقي بظلالها على المنتجين بوضعهم في حالة ديناميكية يهدفون من خلالها الى التميز في منتجاتهم للحفاظ على مراكزهم الإنتاجية الحالية أو الوصول الى مراكز إنتاجية متقدمة. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ب- بأن صعوبة مضاعفة الإنتاج يعمل على زيادة التنافس بين المنتجين الموجودين في السوق نسبته 52%. وهذا يعني وضع المنتجين الحاليين في دائرة الضغط التنافسي والتي

بموجبها إما أن يقوم المنتج بتوسعة مصنعه لزيادة حجم إنتاجه والخلص من دائرة الضغط التنافسي والوصول الى مراكز تنافسية متقدمة، أو أن يبقى في ظل هذه الدائرة وبالنهاية الخروج من السوق. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ت- بأن التنافس الحالي بين المتنافسين الموجودين في السوق هو على أساس المنافسة السوقية الكاملة نسبته 62%. وهذا يعني إما أن تكون منتجا مميزا تواكب جميع التطورات الخاصة بهذه الصناعات وتقدم كل ما هو أفضل للمستهلك الفلسطيني والعربي والأجنبي. أو أن تتحمل عواقب توسعة الفجوة ما بين صناعاتك ومثيلاتها في السوق المحلي والدولي. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

وقد تبين أن تأثير هذه العوامل مجتمعه على الجهود والإمكانيات التنافسية للمنافسين في سوق هذه الصناعات هي كالآتي:-

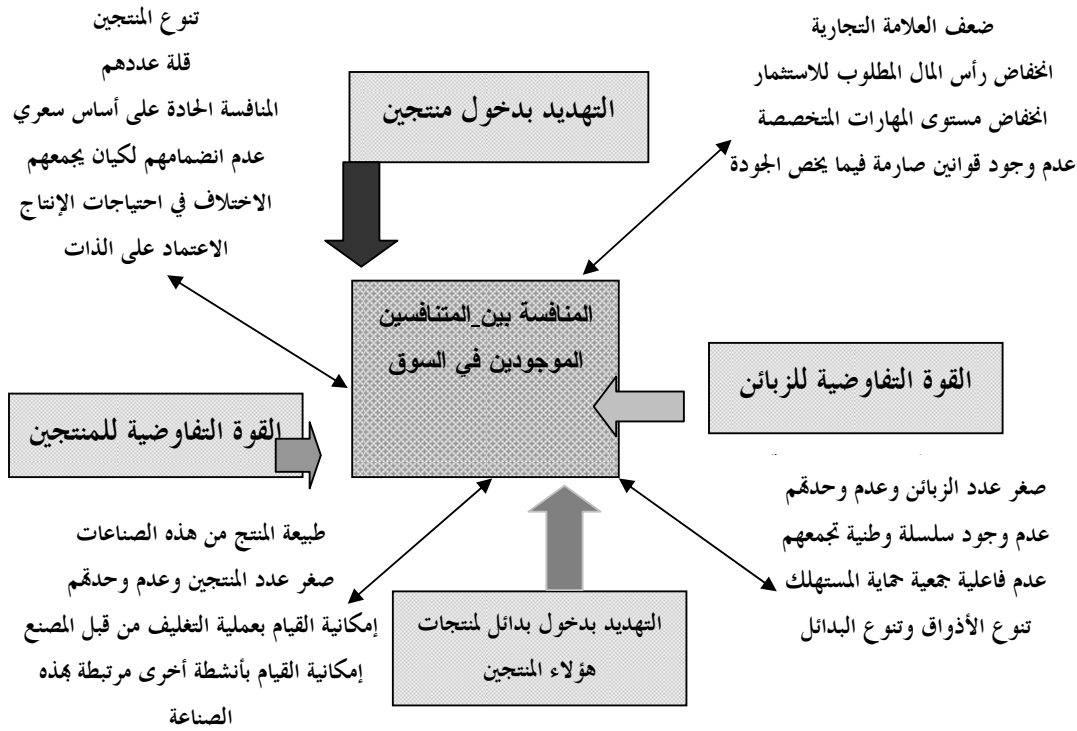
أ- وجود سوق إنتاجي تنافسي تام عمل على رفع إمكانيات وجهود التنافس بين جميع منتجي هذه الصناعات.

ب- ارتفاع الجهود والإمكانيات التنافسية وذلك من خلال البحث عن الإبداع الإنتاجي لمنتجي هذه الصناعات وذلك بسبب الضغوط التنافسية التي تتعرض لها منتجاتهم لأسباب عدة أهمها وجود البدائل وتهديدهم بدخول منتجين ومنتجات جديدة للسوق.

ت- إن موضوع القوة التفاوضية سواء كان ذلك للمنتجين أو للمستهلكين هو محط اعتبار دائم لمنتجي هذه الصناعات مما حدا بهم الى التعامل مع هذا الموضوع بسلاسة واستراتيجية تكتيكية وتبنيهم لبعض الاستراتيجيات التسويقية والإدارية الحديثة وذلك بهدف رفع الجهود والإمكانيات التنافسية لمنتجاتهم.

ث- إن عدم التفكير بتغيير طبيعة المنتج عند الكثير من منتجي هذه الصناعات والاعتماد على فكرة تطوير المنتجات الحالية يمكن أن يرفع الإمكانيات والجهود التنافسية لبضع المنتجات ولكن حتما سيخفضها لكثير منها.

الشكل التالي يمثل طبيعة العلاقة للعوامل السابقة وحجم تأثيرها:



الشكل 3-2. عوامل جذب سوق الصناعات الغذائية الفلسطينية

### 3-3-3 تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية للصناعات الغذائية بطريقة المناطق الصناعية

تعتبر المناطق الصناعية المصدر الرئيسي لتحليل المزايا التنافسية لكثير من الصناعات في العالم، وبالاعتماد على هذه الطريقة فإن التقارب للمنتجين والزبائن سيعمل على إحداث شبكة تكاملية وتبادلية بينهم، والتي بدورها ستسهل الجغرافي عمليات التعاون الخاصة في الإنتاج وإحداث تخصص إنتاجي لكل منتج، إن التمرکز الجغرافي للشركات والمصانع سيعمل على تخفيض تكاليف النقل وسيؤدي إلى تراكم سريع وكبير في المعرفة والتكنولوجيا، أما بخصوص الصناعات الغذائية الفلسطينية فإن هذه الصناعات لم تتصف بأنماط مكانية تعتمد على نموذج المناطق الصناعية، وتشير البيانات التي تم تجميعها عن طريق الاستبيان. أن طبيعة العلاقة العنقودية الخاصة بالمصانع العاملة في هذه الصناعات يمكن اعتبارها ظاهرة غير مهمة وتتميز الصناعات الغذائية الفلسطينية بتغيرها وعدم تركزها الجغرافي.

إن الدور الإيجابي الذي تلعبه الصناعات الأخرى تقريبا والتي تتمركز في المناطق الصناعية هو الذي يجذب هذا النوع من الصناعات تجاه هذه المناطق، وقد تمت دراسة العوامل التالية للاستدلال من خلالها على دور المناطق الصناعية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية، وذلك من خلال مساهمتها في تحفيز المنتجين لزيادة إمكانياتهم وجهودهم التنافسية واهم هذه العوامل تمثل في مدى وجود صناعات لها علاقة بالصناعات الغذائية الفلسطينية في نفس موقع الصناعات الغذائية، أو أن اختيار موقع المصنع كان على أساس مشاركة صناعات أخرى في نقل المواد الخام وذلك بهدف تقليل تكاليف الحصول عليها، وكذلك مدى اختيار موقع المصنع على توفر البنية التحتية في المنطقة، أو أن هذا الاختيار كان على أساس قرب هذه المنطقة من السوق المحلي أو أن شبكة العلاقات الاجتماعية هي التي ساعدت في اختيار هذا الموقع، وان توفر عناصر الإنتاج هي التي كانت سبباً لذلك. وبخصوص الأداء التنافسي الناتج عن وجود المصنع في منطقة صناعية، فقد تمت دراسة العوامل التالية والمتمثلة في مدى رؤية المنتجين في مساهمة هذه المنطقة في القدرة عن زيادة حجم إنتاجهم، وكذلك مدى إسهامها في زيادة حجم المبيعات ومدى إسهام توفر عناصر الإنتاج في تحفيز المنتجين على المنافسة، وأيضا مدى إسهام تشابه المنتجات في نفس المنطقة لتحفيز المنتجين على المنافسة، ومدى توفير المنطقة وإسهامها في استخدام التكنولوجيا المشابهة، وكذلك مدى الاستفادة من تقسيم العمل والتخصص في الإنتاج بحكم وجود المصنع في هذه المنطقة، وان اختيار هذه المنطقة كان بناءً على قرار من السلطة الوطنية الفلسطينية أو من البلدية، وقد تم الاستفسار عما إذا كانت طبيعة المنتج لا تتطلب منطقة تحوي الصناعات الغذائية أو الصناعات الأخرى الداعمة والمكملة، وأخيرا تم الاستفسار عن مدى ارتباط الصناعة نفسها بمنطقة صناعية أو بالقرب من أسواق البيع بالتجزئة. وبعد تحليل الاستبيان تبين أن منتجي الصناعات الغذائية الفلسطينية ممن شملهم الاستبيان يرون أن احتمالية صحة الفرض القائل:

أ- بأن اختيارهم لموقع مصنعهم كان على أساس وجود صناعات أخرى ترتبط بصناعاتهم نسبته 48% بأن ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يزيد من معدل الربحية ومعدل الربح عند المنتجين في هذه الصناعات. إذا يعتبر هذا العامل ذا

مساهمة ايجابية ضعيفة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ب- بأن اختيارهم لموقع المصنع كان على أساس مشاركتهم مصانع أخرى في الحصول على المواد الخام وذلك بهدف تقليل تكاليف الحصول عليه نسبته 45%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يزيد من معدل الربحية ومجمل الربح عندهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية ضعيفة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ت- بأن اختيارهم لموقع المصنع كان على أساس توفر خدمات البنية التحتية في ذلك الموقع نسبته 57%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يخفض من معدل الربحية و يزيد من مجمل أرباحهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ث- اختيارهم لموقع المصنع كان على أساس تقربهم من السوق المحلي لمنتجاتهم نسبته 60%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يخفض من معدل الربحية ويزيد في مجمل الربح عندهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ج- بأن مدى إسهام شبكة علاقاتهم الاجتماعية في اختيارهم لموقع المصنع نسبته 56% ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يخفض من معدل الربحية ويزيد من مجمل أرباحهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية قوية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ح- بأن توفر عناصر الإنتاج اللازمة لصناعاتهم كان السبب الذي تم اختيار المصنع على أساسه نسبته 52%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يزيد من معدل الربحية ومجمل الربح عندهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

خ- بأن المقدره على زياده حجم الإنتاج هو من احد نتائج كون المصنع يقع في منطقه صناعية نسبه 47%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يزيد من معدل الربحية ومجمل الربح عندهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية ضعيفة في رفع القدره التنافسيه للصناعات الغذائيه.

د- بأن كون مصنعهم يقع في منطقه صناعية قريبه من السوق يزيد من حجم مبيعاتهم نسبه 46%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يزيد من معدل الربحية ومجمل أرباحهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية متوسطه في رفع القدره التنافسيه للصناعات الغذائيه.

ذ- بأن توفر عناصر الإنتاج في المنطقه الصناعيه عمل على تحفيزهم للعمل على المزيد من المنافسه لمنتجاتهم نسبه 52%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يزيد من معدل الربحية ومجمل الربح عندهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية متوسطه في رفع القدره التنافسيه للصناعات الغذائيه.

ر- بأن كون مصنعهم يقع في منطقه صناعيه يحوي صناعات غذائيه شبيهه وأخرى داعمة ومرتبطة ساعدهم على المزيد من المنافسه لمنتجاتهم نسبه 51%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يزيد بشكل كبير من معدل الربحية ومجمل الربح عندهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية متوسطه في رفع القدره التنافسيه للصناعات الغذائيه.

ز- بأن وجود تكنولوجيا مشابهه لتلك التي يستخدمونها في صناعاتهم في نفس المنطقه الصناعيه التي يقع مصنعهم فيها هو الذي دفعهم لاختيار هذا الموقع بهدف المشاركة في استخدام تلك التكنولوجيا بنسبه 34%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يزيد من معدل الربحية ومجمل الربح عندهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية ضعيفة في رفع القدره التنافسيه للصناعات الغذائيه.

س- بأن تقسيم العمل والتخصص في الإنتاج في المنطقة الصناعية التي يقع فيها مصنعهم يساهم في رفع كفاءة وأداء صناعاتهم نسبته 54%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يخفض من معدل الربحية ويزيد في مجمل أرباحهم. إذا يعتبر هذا العامل ذا مساهمة ايجابية متوسطة في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ش- بأن للسلطة الوطنية الفلسطينية الدور الأكبر في اختيار موقع مصنعهم في هذه المنطقة نسبته 27%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يزيد من معدل الربحية ومجمل الربح عندهم.

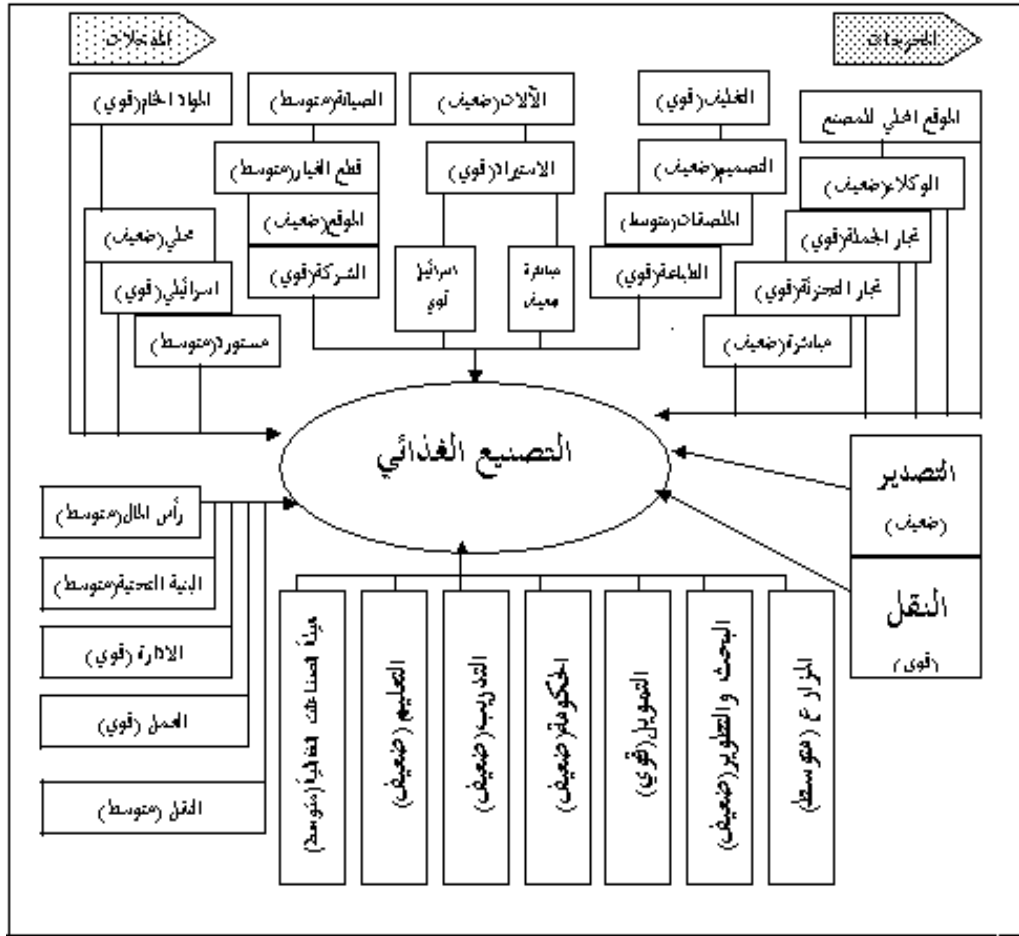
ص- بأن للبلدية الدور الأهم في اختيار موقع مصنعهم في هذه المنطقة نسبته 42%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يزيد من معدل الربحية ومجمل الربح عندهم.

ض- بأن طبيعة صناعاتهم لا تتطلب وجودها في منطقة صناعية تحوي جميع الصناعات الغذائية أو صناعات أخرى ذات علاقة نسبته 50%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يزيد من معدل الربحية ومجمل الربح عندهم.

ط- بأن طبيعة صناعاتهم تتطلب القرب من أسواق البيع بالتجزئة فقط نسبته 49%. ومن خلال التحليل الإحصائي فقد تبين أن اختيار المصنع على هذا الأساس يخفض من معدل الربحية ويزيد مجمل الربح عندهم.

في نهاية هذا الموضوع وللتعرف على حجم تأثيرات النقاط السابقة بشكل عام، يجب علينا أن نفسر مواطن القوة والضعف لارتباطات العوامل السابقة بعملية التصنيع الغذائي ضمن إطار العنقود الصناعي، والذي من خلال يمكن استقراء الرؤيا العامة لما يحدث فعلا بسبب ارتفاع أو انخفاض صحة الفروض السابقة مجتمعة، وذلك بدمج جميع العوامل المفترضة في طريقتي ماسية Porter والمناطق الصناعية والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل 3-3. مواطن القوة والضعف للصناعات والخدمات الداعمة والمكملة واللازمة للصناعات الغذائية



### 3-4 قياس القدرة التنافسية للصناعات الغذائية بطريقة تحليل الانحدار

سيتم تقدير معادلتى انحدار وذلك من اجل قياس تأثير بعض العوامل المفترضة على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية، حيث تخص المعادلة الأولى جانب الإنتاج، وتخص المعادلة الثانية جانب الاستهلاك.

#### 3-4-1 تقدير معادلة الانحدار الخاصة بجانب الإنتاج

يدل المتغير التابع على معدل الربحية والذي يشير إلى القدرة التنافسية، أما المتغيرات المستقلة



فستمثل فيما يلي:-

X1 هي متغير وهمي يمثل نوع المنتج الذي يقوم المصنع بإنتاجه ويحتل القيم كما هي مصنفة

في الجدول التالي:-

الجدول 3-2. تصنيف المنتجات الغذائية رقميا وذلك لأغراض التحليل الإحصائي

رقم التصنيف	نوع المنتج
1	منتجات الحلويات والسكريات
2	منتجات الحليب والألبان
3	منتجات اللحوم
4	منتجات المشروبات والمركزات
5	منتجات الشيبس والمسلقيات
6	منتجات دقيق القمح والحبوب
7	منتجات تعليب الخضار والفواكه
8	منتجات الزيوت والدهون
9	المنتجات التقليدية (طحينة، حلاوة طحينية....)
10	منتجات الأعلاف
11	المنتجات الأخرى

X2 هي عمر المصنع الإنتاجي بالسنوات.

X3 هي حجم المبالغ المستثمرة في المصنع بالدولار الأمريكي.

X4 هي عدد العمال والموظفين في المصنع.

X5 هي عدد الأصناف التي ينتجها المصنع (2،1،.....).

X6 هي حجم المبالغ التي يتم صرفها على البحث والتطوير بالدولار الأمريكي.

X7 هي حجم المبالغ التي يتم صرفها على تدريب العمال بالدولار الأمريكي.

X8 هي حجم المبالغ التي يتم صرفها على الدعاية والإعلان بالدولار الأمريكي.

X9 هي أجور العمال التي يدفعها المصنع سنويا بالدولار الأمريكي.

X10 هي متغير وهمي يمثل طريقة توزيع المصنع لمنتجاته ويحتل القيم كما هي مصنفة في

الجدول التالي:-

الجدول 3-3. تصنيفات طريقة توزيع المصنع لمنتجاته رقميا وذلك لأغراض التحليل الإحصائي

رقم التصنيف	الطريقة
1	إلى المستهلك مباشرة
2	عن طريق تجار التجزئة مباشرة
3	عن طريق وكيل معتمد
4	عن طريق تجار الجملة

وستكون الصيغة الرئيسية للمعادلة هي كمايلي:-

$$Y=a_0+a_1X_1+a_2X_2+a_3X_3+a_4X_4+a_5X_5+a_6X_6+a_7X_7+a_8X_8+a_9X_9+a_{10}X_{10}$$

حيث أن Y هي المتغير التابع في المعادلة وتعني معدل الربحية والذي هو أصلا عبارة عن

مؤشر على القدرة التنافسية، وقد تم حساب قيمة Y على الأساس التالي:-

$$\text{معدل الربحية} = Y = \text{حجم المبيعات الكلية السنوية} - \text{حجم التكاليف الكلية السنوية}$$

**حجم الإنتاج الكلي السنوي**

حيث أن حجم المبيعات الكلية = حجم المبيعات للسوق المحلي + حجم المبيعات للسوق الخارجي

وسيتم اختبار الفرضيات التالية عند مستوى دلالة إحصائية 20% و 30%

### 3-4-1-1 الفرضيات

1- هناك علاقة ما بين نوعية المنتج في المصنع ومعدل ربحية المصنع.

$$H_1: a_1 \neq 0 \quad \text{مقابل} \quad H_0: a_1 = 0$$

2- هناك علاقة ما بين عمر المصنع الإنتاجي ومعدل ربحيته.

$$H_1: a_2 \neq 0 \quad \text{مقابل} \quad H_0: a_2 = 0$$

3- هناك علاقة ما بين حجم المبالغ المستثمرة في المصنع ومعدل ربحيته.

$$H_1: a_3 \neq 0 \quad \text{مقابل} \quad H_0: a_3 = 0$$

4- هناك علاقة ما بين عدد العمال والموظفين في المصنع ومعدل ربحيته.

$$H_1: a_4 \neq 0 \quad \text{مقابل} \quad H_0: a_4 = 0$$

5- هناك علاقة ما بين عدد الأصناف التي ينتجها المصنع ومعدل ربحيته.

$$H_1: a_5 \neq 0 \quad \text{مقابل} \quad H_0: a_5 = 0$$

6- هناك علاقة ما بين حجم المبالغ التي يتم صرفها على البحث والتطوير ومعدل ربحية المصنع.

$$H_1: a_6 \neq 0 \quad \text{مقابل} \quad H_0: a_6 = 0$$

7- هناك علاقة ما بين حجم المبالغ التي يتم صرفها على تدريب العمال ومعدل ربحية المصنع.

$$H_1: a_7 \neq 0 \quad \text{مقابل} \quad H_0: a_7 = 0$$

8- هناك علاقة ما بين حجم المبالغ التي يتم صرفها على الدعاية والإعلان ومعدل ربحية المصنع.

$$H1:a8 \neq 0 \text{ مقابل } H0:a8 = 0$$

9- هناك علاقة ما بين أجور العمال التي يدفعها المصنع سنويا ومعدل ربحيته.

$$H1:a9 \neq 0 \text{ مقابل } H0:a9 = 0$$

10- هناك علاقة ما بين طريقة توزيع المصنع لمنتجاته ومعدل ربحيته.

$$H1:a10 \neq 0 \text{ مقابل } H0:a10 = 0$$

11- هناك علاقة ما بين جميع العوامل السابقة ومعدل ربحية المصنع.

$$H1:a1=a2=a3=a4=a5=a6=a7=a8=a9=a10 \neq 0$$

مقابل

$$H0:a1=a2=a3=a4=a5=a6=a7=a8=a9=a10 = 0$$

### 3-4-1-2 نتائج التحليل الإحصائي

بعد تفريغ استبيانات المنتج حصلنا على قوائم بيانات قمنا بمعالجتها من خلال استخدام البرنامج الإحصائي الشهير SPSS وتوصلنا إلى النتائج التالية:-

أولاً:- معادلة الانحدار المقدرة هي:-

$$Y=0.194+0.064X1-0.22X2+0.041X3-0.696X4-0.093X5+0.522X6+0.063X7+$$

$$0.02X8+0.788X9- 0.024X10 .$$

ثانياً:- قيمة معامل الارتباط لجميع النموذج  $R^2$  هي 0.784 وقيمة R هي 0.885 عند

مستوى دلالة إحصائية 5%.

ثالثاً:- قيم t المحسوبة للمعاملات ويقابلها قيم t الجدولية هي كما في الجدول التالي:-

الجدول 3-4. معاملات المتغيرات المستقلة وما يقابلها من قيم t المحسوبة والجدولية عند دلالات إحصائية مختلفة.

المتغير المستقل	معامل المتغير (a10...a0)	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية عند $\alpha=30\%$	قيمة t الجدولية عند $\alpha=20\%$
الثابت (a0)	0.194	4.09	0.528	0.849
X1	0.064	0.733	0.528	0.849
X2	-0.220	-2.389	0.528	0.849
X3	0.041	0.214	0.528	0.849
X4	-0.696	-3.014	0.528	0.849
X5	-0.093	-0.723	0.528	0.849
X6	0.522	4.249	0.528	0.849
X7	0.063	0.621	0.528	0.849
X8	0.020	0.264	0.528	0.849
X9	0.788	3.953	0.528	0.849
X10	-0.024	-0.288	0.528	0.849

رابعاً:- قيمة F المحسوبة للنموذج هي 14.134 وقيمة F الجدولية عند مستوى دلالة

إحصائية 5% هي تقريبا 2.

### 3-1-4-3 نتائج اختبار الفرضيات

يمثل الجدول نتائج اختبار الفرضيات السابقة:-

الجدول 3-5. نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بجانب المنتجين عند مستويات دلالة إحصائية مختلفة

الرقم	الفرضية (H1)	نتيجة الاختبار عند $\alpha = 30\%$	نتيجة الاختبار عند $\alpha = 20\%$
1	هناك علاقة مابين نوعية المنتج في المصنع ومعدل ربحية المصنع	قبول	رفض
2	هناك علاقة مابين عمر المصنع الإنتاجي ومعدل ربحيته.	قبول	قبول
3	هناك علاقة مابين حجم المبالغ المستثمرة في المصنع ومعدل ربحيته.	رفض	رفض
4	هناك علاقة مابين عدد العمال والموظفين في المصنع ومعدل ربحيته.	قبول	قبول
5	هناك علاقة مابين عدد الأصناف التي ينتجها المصنع ومعدل ربحيته.	قبول	رفض
6	هناك علاقة مابين حجم المبالغ التي يتم صرفها على البحث والتطوير ومعدل ربحية المصنع.	قبول	قبول
7	هناك علاقة مابين حجم المبالغ التي يتم صرفها على تدريب العمال ومعدل ربحية المصنع.	قبول	رفض
8	هناك علاقة مابين حجم المبالغ التي يتم صرفها على الدعاية والإعلان ومعدل ربحية المصنع.	رفض	رفض
9	هناك علاقة مابين أجور العمال التي يدفعها المصنع سنويا ومعدل ربحيته.	قبول	قبول
10	هناك علاقة مابين طريقة توزيع المصنع لمنتجاته ومعدل ربحيته.	رفض	رفض
11	هناك علاقة مابين جميع العوامل السابقة ومعدل ربحية المصنع.	قبول	قبول

### 3-4-2-1 تقدير المعادلة الخاصة بجانب الاستهلاك

إن نسبة المنفق من الدخل على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية هي دلالة على مقدار انخفاض أو ارتفاع القدرة التنافسية لهذه الصناعات، فكلما انفق المستهلك نسبة أكبر من دخله على منتجات هذه الصناعات دون غيرها كلما اكتسبت هذه الصناعات ميزة تنافسية أكبر على صعيد السوق المحلي مقابل مثيلاتها من السلع الشبيهة المستوردة. وبناءً على ذلك هناك بعض العوامل التي يعتقد أنها تؤثر في المستهلك زيادة أو إنقاص هذه النسبة، وهذا ما يشكل دراسة القدرة التنافسية للصناعات الغذائية عن طريق تحليل الانحدار للعوامل المؤثرة في طلب المستهلكين على هذه الصناعات، وتعتبر الصيغة التالية هي معادلة الانحدار التي سيتم اختبار الفرضيات والتحليل على أساسها في هذا الخصوص.

$$Y=b_0+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3+b_4X_4+b_5X_5+b_6X_6+b_7X_7+b_8X_8$$

حيث أن  $Y$  هي نسبة المنفق من الدخل على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية حسب تقديرات المستهلك.

$X_1$  هي حجم الدخل الذي يحصل عليه المستهلك بالدينار الأردني.

$X_2$  هي متغير وهمي يدل على مستوى التحصيل العلمي للمستهلك ويحتل القيم التالية كما هي مصنفة في الجدول الآتي:-

الجدول 3-6. تصنيفات مستويات التحصيل العلمي للمستهلكين رقمياً وذلك لأغراض التحليل الإحصائي

قيمة التصنيف	مستوى التحصيل العلمي
1	ثانوي ومادون
2	حالياً طالب في الجامعة
3	حاصل على شهادة الدبلوم
4	حاصل على شهادة البكالوريوس
5	حاصل على دراسات عليا

X3 هي متغير وهمي يدل على مكان سكن المستهلك ويحتمل القيم التالية كما هي مصنفة في الجدول التالي:-

الجدول 3-7 . تصنيفات مكان سكن المستهلك رقميا وذلك لأغراض التحليل الإحصائي

مكان سكن المستهلك	قيمة التصنيف
مدينة	1
قرية	2
مخيم	3

X4 هي متغير وهمي يدل على الجنس ويحتمل القيم التالية كما هي مصنفة في الجدول التالي:-

الجدول 3-8 . تصنيفات الجنس للمستهلكين رقميا وذلك لأغراض التحليل الإحصائي

الجنس	قيمة التصنيف
ذكر	1
أنثى	2

X5 هي درجة ثقة المستهلك بجودة منتجات هذه الصناعات.

X6 هي مدى رضى المستهلك عن اعتدال أسعار هذه المنتجات.

X7 هي مدى رضى المستهلك عن طريقة تقديم وعرض منتجات هذه الصناعات.

X8 هي مدى رؤية المستهلك لوجود بدائل لهذه المنتجات في السوق المحلي.

وسيتم اختبار الفرضيات التالية عند مستوى دلالة 20% و 30%:-



### 3-4-2 الفرضيات

1- هناك علاقة ما بين حجم الدخل ونسبة المنفق منه على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية.

$$H1: b1 \neq 0 \text{ مقابل } H0: b1 = 0$$

2- هناك علاقة ما بين درجة التحصيل العلمي للمستهلك ونسبة المنفق من دخله على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية.

$$H1: b2 \neq 0 \text{ مقابل } H0: b2 = 0$$

3- هناك علاقة ما بين مكان سكن المستهلك ونسبة المنفق من دخله على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية.

$$H1: b3 \neq 0 \text{ مقابل } H0: b3 = 0$$

4- هناك علاقة ما بين جنس المستهلك ونسبة المنفق من دخله على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية.

$$H1: b4 \neq 0 \text{ مقابل } H0: b4 = 0$$

5- هناك علاقة ما بين درجة ثقة المستهلك بمنتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية ونسبة المنفق من دخله عليها.

$$H1: b5 \neq 0 \text{ مقابل } H0: b5 = 0$$

6- هناك علاقة ما بين مدى رضى المستهلك عن اعتدال أسعار منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية ونسبة المنفق من دخله عليها.

$$H0: b6 = 0 \text{ مقابل}$$

$$H1: b6 \neq 0$$

7- هناك علاقة ما بين مدى رضى المستهلك عن طريقة تقديم وعرض منتجات الصناعات

الغذائية الفلسطينية ونسبة المنفق من الدخل عليها.

$$H1: b7 \neq 0 \text{ مقابل } H0: b7 = 0$$

8- هناك علاقة ما بين مدى رؤية المستهلك لوجود بدائل لمنتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية في السوق المحلي ونسبة المنفق من دخله عليها.

$$H1: b8 \neq 0 \text{ مقابل } H0: b8 = 0$$

9- هناك علاقة ما بين جميع العوامل السابقة ونسبة المنفق من دخل المستهلك على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية.

$$H0: b1 = b2 = b3 = b4 = b5 = b6 = b7 = b8 = 0$$

مقابل

$$H1: b1 = b2 = b3 = b4 = b5 = b6 = b7 = b8 \neq 0$$

### 3-2-4-3 نتائج التحليل الإحصائي

بعد تفريغ استبيانات المستهلك حصلنا على قوائم بيانات قمنا بمعالجتها من خلال استخدام البرنامج الإحصائي الشهير SPSS وتوصلنا إلى النتائج التالية:-

أولاً:- معادلة الانحدار المقدرة هي:-

$$Y = 0.05 + 0.042X_1 - 0.222X_2 + 0.093X_3 + 0.272X_4 + 0.406X_5 + 0.077X_6 + 0.284X_7 - 0.032X_8$$

ثانياً:- قيمة معامل الارتباط لجميع النموذج  $R^2$  هي 0.921 وقيمة R هي 0.95 عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

ثالثاً:- قيم  $t$  المحسوبة للمعاملات ويقابلها قيم  $t$  الجدولية هي كما في الجدول التالي:-

**الجدول 3-9. معاملات المتغيرات المستقلة الخاصة بمعادلة المستهلكين وما يقابلها من قيم  $t$  المحسوبة والجدولية عند دلالات إحصائية مختلفة**

المتغير المستقل	معامل المتغير المستقل ( $b_8 \dots b_0$ )	قيمة $t$ المحسوبة	قيمة $t$ الجدولية عند $\alpha = 30\%$	قيمة $t$ الجدولية عند $\alpha = 20\%$
الثابت ( $b_0$ )	0.05	0.650	0.529	0.851
X1	0.042	0.755	0.529	0.851
X2	-0.222	-2.863	0.529	0.851
X3	0.093	1.089	0.529	0.851
X4	0.272	3.966	0.529	0.851
X5	0.406	4.485	0.529	0.851
X6	0.077	0.827	0.529	0.851
X7	0.284	3.310	0.529	0.851
X8	-0.032	-0.493	0.529	0.851

رابعاً:- قيمة  $F$  المحسوبة للنموذج هي **45.091** وقيمتها الجدولية عند مستوى دلالة إحصائية 5% هي **2.2**.

### 3-4-2-4 نتائج اختبار الفرضيات

يمثل الجدول نتائج اختبار الفرضيات السابقة:-

الجدول 3-10. نتائج اختبار الفرضيات الخاصة بجانب المستهلكين عند مستويات دلالة إحصائية مختلفة

الرقم	الفرضية (H1)	نتيجة الاختبار عند $\alpha = 30\%$	نتيجة الاختبار عند $\alpha = 20\%$
1	هناك علاقة ما بين حجم الدخل ونسبة المنفق منه على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية.	قبول	رفض
2	هناك علاقة ما بين درجة التحصيل العلمي للمستهلك ونسبة المنفق من دخله على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية.	قبول	قبول
3	هناك علاقة ما بين مكان سكن المستهلك ونسبة المنفق من دخله على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية.	قبول	قبول
4	هناك علاقة ما بين جنس المستهلك ونسبة المنفق من دخله على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية.	قبول	قبول
5	هناك علاقة ما بين درجة ثقة المستهلك بمنتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية ونسبة المنفق من دخله عليها.	قبول	قبول
6	هناك علاقة ما بين مدى رضى المستهلك عن اعتدال أسعار منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية ونسبة المنفق من دخله عليها.	قبول	رفض
7	هناك علاقة ما بين مدى رضى المستهلك عن طريقة تقديم وعرض منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية ونسبة المنفق من الدخل عليها.	قبول	قبول
8	هناك علاقة ما بين مدى رؤية المستهلك لوجود بدائل لمنتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية في السوق المحلي ونسبة المنفق من دخله عليها.	رفض	رفض
9	هناك علاقة ما بين جميع العوامل السابقة ونسبة المنفق من دخل المستهلك على منتجات الصناعات الغذائية الفلسطينية.	قبول	قبول

### 5-3 دراسة الحالة

لقد تم اختيار صناعة منتجات اللحوم وصناعة منتجات الشكولاته والحلويات السكرية لدراسة الحالة في هذا البحث وذلك لاعتبارات عدة، أما الاعتبارات التي تم اختيار منتجات اللحوم على أساسها فهي كما يلي:

- 1- اعتماد صناعة هذه المنتجات بشكل كبير على المواد الخام المتوفرة محليا بشكل جزئي، ومن السهل توفير مثل هذه المواد الخام بشكل كلي.
  - 2- ارتفاع حصة هذه المنتجات في السوق المحلي
  - 3- حجم الصادرات من هذه المنتجات كبير نسبياً بالمقارنة مع المنتجات الأخرى في الصناعات الغذائية.
  - 4- طرق إنتاج هذه المنتجات يتطلب استخدام التكنولوجيا المتطورة ودرجة عالية من الحذر والانتباه.
  - 5- تشكل هذه المنتجات وجبة شبه رئيسية عند الطبقات الوسطى والعليا في المجتمع الفلسطيني.
  - 6- ارتباط هذه الصناعة بصناعات أخرى متعددة.
  - 7- ارتفاع حجم رأس المال المطلوب للاستثمار في مثل هذه الصناعات.
  - 8- وجود الحماية غير المباشرة لمنتجات هذه الصناعة في السوق المحلي.
- أما بخصوص صناعة منتجات الشكولاته والحلويات السكرية فالاعتبارات التي تم الاختيار على أساسها هي:

- 1- إن منتجات هذه الصناعة تتميز بوجود بدائل كثيرة لها في السوق المحلي.
- 2- اعتماد صناعة هذه المنتجات على مواد خام مستورده.

3- اعتدال حصة هذه المنتجات في السوق المحلي.

4- صغر حجم الصادرات من هذه المنتجات بالمقارنة مع المنتجات الأخرى في الصناعات الغذائية.

5- تميز مستهلك هذه المنتجات بنوع من التعقيد ومزاجية الاستهلاك، وكذلك المبالاة في استهلاكها ووعيه للماركات العالمية الأخرى الشبيهة لهذه المنتجات.

6- طريقة تقديم عرض هذه المنتجات يتطلب تميز خاص وملفت لانتباه المستهلكين.

7- كبر عدد المنتجين الذين ينتجون هذه المنتجات بالمقارنة مع الصناعات الغذائية الأخرى.

وفي هاتين الدراستين سيتم الإيجاز بقدر كبير، وذلك لأنه تم دراسة قطاع الصناعات الغذائية بشكل مفصل حيث سيتم دراسة بعض مقاييس القدرة التنافسية لهاتين الصناعتين وتحديداً بعض مقاييس الأداء التنافسي ومقارنتهما بنفس المقاييس لباقي الصناعات الغذائية الأخرى وسيتم دراسة الإمكانيات والجهود التنافسية بشكل مختصر، وسيتم الاعتماد في ذلك على النموذجين من الاستبيان السابق حيث انه تم وضع بعض الأسئلة حول ذلك، أما فيما يخص جانب المستهلكين فقد تم وضع أسئلة تتعلق بمدى رضى المستهلكين عن جودة منتجات الصناعتين السابقتين وكذلك عن مدى رضى المستهلكين انخفاض أسعار هذه المنتجات مقابل مثيلاتها المستوردة. وأخيراً عن مدى رضى المستهلك عن طريق تقديم وعرض وتغليف هذه المنتجات وسنبدأ أولاً بدراسة صناعة منتجات اللحوم.

### 3-5-1 دراسة الحالة الأولى: القدرة التنافسية لصناعة منتجات اللحوم

تستمد صناعة منتجات اللحوم أهميتها من طبيعة تحضر المجتمعات واعتمادها على الوجبات السريعة، وكذلك من التمدن الذي يعيشه العالم بحيث أصبح العالم يعيش في عصر السرعة مما أدى إلى الابتعاد عن الاستهلاك التقليدي القديم. ونحن في المجتمعات العربية نسير وراء هذه المجتمعات في أنماطها الاستهلاكية على سبيل المحاكاة إن لم يكن على سبيل التقدم. وأيضاً فإن

التطوير الكبير في أساليب الإنتاج دفع في تميز صناعات دون غيرها، وبخصوص صناعة منتجات اللحوم في فلسطين لم تكن بعيدة عن هذا التطور الإنتاجي أو النمط الاستهلاكي الحديث ولهذا فإن هذه الصناعة قد استمدت جذورها الإنتاجية من بعض المصانع الإسرائيلية أو تلك الموجودة في بعض الدول العربية، ولكن كانت بداية التسعينات مرحلة القفزة النوعية في مراحل تطور هذه الصناعات وقد اكتسبت هذه الصناعات ميزات إنتاجية كانت السبابة في امتلاكها من بين معظم الصناعات الغذائية الأخرى، وقد أكتسبت منتجات هذه الصناعة المستهلكين ثقها بحيث امتلكت ميزات تنافسية سواء كان ذلك في الجانب الإنتاجي أو الاستهلاكي ومقاييس الأداء التالية تطلعنا على هذه الميزات.

**الجدول 3-11.** مقاييس الأداء التنافسي لجميع فروع الصناعات الغذائية في فلسطين، حيث تم حساب هذه المؤشرات من خلال البيانات التي حصلنا عليها عن طريق الاستبيان.

نوع الصناعة	نسبة الصادرات من حجم الإنتاج	معدل الربحية	إنتاجية العامل	إنتاجية راس المال	التكاليف النسبية	الرقم القياس للقيمة المضافة
صناعة الحلويات والسكري	0.135	0.34	0.26	4.7	0.65	0.36
صناعة منتجات الحليب والألبان	0.003	0.21	0.08	0.68	0.80	0.21
صناعة منتجات اللحوم	0.35	0.23	0.08	0.75	0.75	0.25
صناعة المشروبات	0.002	0.15	0.04	0.96	0.85	0.16
صناعة الشيبس والمسلبات	0	0.23	0.40	8.1	0.64	0.36
صناعة دقيق القمح ومنتجات الحبوب	0.003	0.19	0.62	9.7	0.77	0.23
تصنيع وتعليب الخضار والفواكه	0.09	0.20	0.02	0.26	0.76	0.24
صناعة الزيوت النباتية والدهون	0.48	0.31	0.30	3.4	0.67	0.33
الصناعات التقليدية	0.012	0.35	0.18	0.77	0.65	0.36
صناعة الأعلاف	0	0.15	0.007	0.18	0.80	0.16
الصناعات الأخرى	0.024	0.17	0.10	0.80	0.80	0.23

1- **مقاييس الأداء:** - نلاحظ من خلال دراستنا للجدول السابق أن صناعة منتجات اللحوم في فلسطين هي إحدى أول ثلاث صناعات من ناحية نسبة الصادرات، وأنها تأتي في المرتبة الرابعة من ناحية معدل الربحية ولكن ما يلاحظ على هذه الصناعات أن إنتاجية العامل فيها متدنية جداً، ويمكن أن يكون مرد ذلك اعتمادها تكنولوجيات متطورة تغيب دور العامل في الإنتاج، أما بخصوص إنتاجية رأس المال فقد تبين أن النسبة لأبأس فيها ولكن يسبقها في ذلك عدة صناعات ويمكن أن يفسر ذلك على كبر حجم المتطلبات الرأسمالية اللازمة للاستثمار في هذا النوع من الصناعات، وبخصوص التكاليف النسبية فإن هذه الصناعة تتقارب مع جميع الصناعات ولكنها أفضل من بعضها، وتأتي هذه الصناعة في المرتبة الرابعة من ناحية القيمة المضافة من بين جميع الصناعات، وأخيراً يمكن القول بأن هذه الصناعة تمتلك مقومات القدرة التنافسية بالاعتماد على المؤشرات السابقة ولكن يبقى الحكم بشكل مطلق في هذا الموضوع لاحقاً بعد دراسة الإمكانيات والجهود التنافسية لهذه الصناعة.

2- **بخصوص تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية لصناعة منتجات اللحوم فقد تبين من خلال تحليل الاستبيان وبشكل خاص لهذا النوع من المنتجات مايلي:-**

1- تتبنى مؤسسات الإنتاج المختصة في هذا النوع من المنتجات استراتيجية تنافسية متطورة تمكنت من خلالها من زيادة قدرتها التنافسية، واستحوادها على القدر الأكبر في الحصة السوقية لهذه المنتجات في السوق المحلي وتصدير كثير من المؤسسات حصة من إنتاجها إلى الخارج، ويلاحظ ذلك في كبر حجم بعض المصانع واستخدامها لتكنولوجيات متطورة وإدارة المصنع بأساليب حديثة واهتمامهم بالدعاية والإعلان واستثماراتهم المتجددة سنوياً. إن عدم وقوعهم تحت الضغوط التنافسية لم يمنعهم من مواكبة التطورات الخاصة بصناعاتهم، ويلاحظ كذلك براعة تخصصهم في الإنتاج واهتمامهم بعامل الجودة بشكل كبير واعتمادهم على شبكة علاقات خاصة ومميزة.



ب- لا تواجه هذه المؤسسات مصاعبا في الحصول على المواد الخام وذلك بسبب توفر معظمها إما في السوق المحلي أو في السوق الإسرائيلي وبموازاة ذلك فإن قرب مصانع هذه الصناعة من المستهلك الفلسطيني وانخفاض مستوى أجور العمال كان ذا اثر ايجابي وعاملا مساعدا في رفع القدرة التنافسية لتلك المنتجات.

ت- لقد اثر دور السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل ايجابي على رفع القدرة التنافسية لهذا النوع من المنتجات حيث بدا واضحا وجود رضى نسبي عن هذا الدور عند مصنعي هذا النوع من المنتجات والمتمثل في إتباع السلطة الوطنية الفلسطينية سياسات مالية وتجارية تتوافق نوعا ما مع وجهة نظرهم وغالبا كانت هذه السياسات تجارية حمائية تتدرج تحت بند التشريعات الخاصة لبعض الوزارات وكذلك وجود جهاز رقابة كفؤ ساعدهم على الحد من التدفقات السلعية المشابهة بطرق غير مشروعة.

ث- لقد بدا واضحا الدور الايجابي للهيئات غير الرسمية للمساهمة في رفع القدرة التنافسية لهذا النوع من الصناعات وذلك من خلال إرشاد وتوجيه ودعم وتطوير هذه الصناعات بهدف رفع كفاءتها وتطوير أدائها ويتمثل ذلك في تعريف هؤلاء المنتجين على المواصفات والمقاييس الخاصة بأنظمة الجودة وعلى إمكانية وكيفية تطبيقها وترتيب معارض خاصة لصناعاتهم وتنسيق الآليات مابين مصنعي هذه المنتجات من جهة والجهات الرسمية وغير الرسمية من جهة أخرى. وكذلك تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في إنتاج المواد الخام اللازمة لهذه الصناعات وذلك بالتنسيق مع الجهات الرسمية وبعض الجهات الأجنبية المانحة.

ج- ينقسم دور الصناعات الداعمة والمكملة في رفع القدرة التنافسية لهذا النوع من الصناعات وذلك بين قوي وضعيف. ففي حين نرى قوة هذا الدور مع صناعة التغليف والملصقات وصناعة البلاستيك والكرتون ومع المؤسسات المالية والمصرفية حيث يبدو واضحا زيادة هذه القوة مع القطاع الزراعي.

ح- لقد ساعد وجود المصنع داخل منطقة صناعية في رفع القدرة التنافسية بشكل قوي وذلك من

خلال توفر البنية التحتية وتقليل التكاليف بواسطة مشاركة صناعات أخرى في الحصول عليها ووجود بعض الصناعات الداعمة والمرتبطة فيها ووجود شبكة علاقات إنتاجية متكاملة وتوفر كثير من عناصر الإنتاج اللازمة واستخدام بعض التكنولوجيا المشابهة في بعض الصناعات الأخرى هذا بالإضافة إلى تقسيم العمل والتخصص في الإنتاج وكذلك إمكانية بناء أماكن التبريد في تلك المناطق دون غيرها.

خ- إن عوامل جذب السوق لهذه المنتجات تعمل وفق آلية متوازنة مما يساهم إيجاباً في رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعة. ويعزى ذلك إلى تنسيق الجهود بين كبار المصنعين لتخطي بعض الصعوبات في بعض عوامل الجذب السوقية التي تتعرض لها منتجات هذه الصناعة، ويلاحظ أيضاً اقتناع المصنعين بمبدأية سوق المنافسة الحرة والعمل وفق هذا المبدأ، ويخدم كثرة عدد تجارة التجزئة لمنتجات هذه الصناعة الزيادة في حجم مبيعاتها، ولا يتخوف هؤلاء المنتجين من دخول منتجين جدد لهذه الصناعة رغم الارتفاع النسبي لحجم رأس المال المطلوب للاستثمار فيها، ولكن يشكو مصنعي هذه المنتجات من ضآلة الاستثمارات في بعض الصناعات المكملة لصناعاتهم ومن أهمها أماكن التبريد وآليات النقل المبردة، ويدعون المستثمرين إلى العمل على إنشاء مثل هذه البرادات وإن تكون مهمة القطاع الخاص تولى إدارتها.

د- لقد تبين من تحليل الاستبيان الخاص بالمستهلكين أن هؤلاء المستهلكين راضون عن طريقة عرض وتقديم وتغليف منتجات هذه الصناعة بدرجة تعادل 64%، وأنهم يستهلكون هذه المنتجات بسبب انخفاض أسعارها بنسبة تعادل 61%، وأنهم يستهلكونها وهم راضون عن جودتها تمام الرضا بنسبة تعادل 60%.

وفي الختام فقد تبين أن صناعة منتجات اللحوم في فلسطين تمتلك القدرة التنافسية العالية بالمقارنة مع جميع فروع الصناعات الغذائية، ويمكن أن تمتلك هذه الصناعات قدرة تنافسية أعلى إذا تمت بعض الإصلاحات الهيكلية في القطاعين الصناعي والزراعي وتبني الجهات المسؤولة سياسات مالية وتجارية فاعلة وإقدام القطاع الخاص على الاستثمار في بعض الصناعات الداعمة والمرتبطة، أما فيما يخص المستهلكين فهناك رضى عام عن مثل هذه

المنتجات من ناحية أسعارها وجودتها، ولكنهم يطمحون إلى إنتاج أصناف متنوعة من هذه المنتجات كما هو الحال في الدول المتقدمة.

### 3-5-2 دراسة الحالة الثانية: القدرة التنافسية لصناعة الشكولاته والحلويات السكرية

تعتبر صناعة الشكولاته ومنتجات الحلويات السكرية إحدى الصناعات الغذائية والتي ينظر إليها على أنها سلع كمالية في المجتمع العربي. وكما أسلفنا سابقاً فإن التطور في الأنماط الاستهلاكية في العالم ومن ثم في المجتمعات العربية أدى إلى إدخال أصناف و سلع استهلاكية لم تكن موجودة أصلاً، وينظر إلى منتجات الشكولاته ومشققاتها في المجتمع على حادثة دخولها للأسواق العربية بالمقارنة مع أسواق العالم المتطورة ولكن هذا لم يمانع من نماء وتطور هذه الصناعات في كثير من بلدان العالم النامية واكتسابها ميزات تنافسية جعلتها تسبق مثيلاتها في الدول المتقدمة، أما بخصوص هذه الصناعات في فلسطين فقد شهدت مراحل تطور متعددة أدت إلى ارتفاع حصتها في السوق المحلي، ولكن تواجه هذه الصناعات ظروف تنافسية صعبة وذلك لعدة أمور أهمها:

- 1- ارتفاع جودة المنتجات الإسرائيلية المثلثة لهذه المنتجات الموجودة في السوق المحلي.
- 2- غزو السلع المشابهة للسوق المحلي من المنتجات التركية والمصرية والأردنية والعربية والأجنبية الأخرى.
- 3- عدم وجود مهارات في تصنيع هذه المنتجات.
- 4- اعتماد هذه الصناعات على معظم مستلزماتها من المواد الخام على الاستيراد من الخارج.
- 5- غياب استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في تصنيعها.

ورغم الأسباب السابقة إلا انه يلاحظ حضور تسويقي لمنتجات هذه الصناعة في السوق المحلي، وكذلك وجود صادرات من منتجات هذه الصناعة وان لم تكن بالقدر المطلوب والمتوقع، وبهذا الخصوص فإن هذه الصناعة تمتلك ميزات تنافسية سواء كان ذلك الإنتاجي أو

الاستهلاكي إلا أنها تفقد ميزات تنافسية أخرى وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال دراسة المقاييس الخاصة بذلك.

**1-مقاييس الأداء:** بالنظر إلى الجدول(3-11) فإن صناعة الحلويات والساكر تتصدر ثالث نسبة صادرات بعد صناعة الزيوت النباتية والدهون وصناعة منتجات اللحوم وتشارك الصناعات التقليدية في أعلى معدل ربحية وتقع في المركز الثالث من ناحية إنتاجية العامل وتقع ضمن الصناعات كثيفة رأس المال حيث أنها تحتل المرتبة الثالثة في إنتاجية رأس المال، وتمتاز هذه الصناعة بأنها من الصناعات الأقل في التكاليف النسبية ولكنها الأكثر من ناحية القيمة المضافة، والجدير ذكره بعد دراسة المؤشرات السابقة هو أن هذه الصناعة تمتاز بقدرة تنافسية عالية بالمقارنة مع الصناعات الغذائية الأخرى.

**2- أما بخصوص تحليل الإمكانيات والجهود التنافسية** لصناعة منتجات الشكولاته والحلويات السكرية فقد تبين من خلال تحليل الاستبيان وبشكل خاص لهذا النوع من المنتجات مايلي:

أ- تتبنى مؤسسات الإنتاج المختصة في هذا النوع من المنتجات استراتيجية تنافسية قوية تمكنت من خلالها من زيادة قدرتها التنافسية أمام تلك المستوردة من الخارج، ويلاحظ ذلك في كبر حجم المصانع واستخدامها لتكنولوجيات متطورة، وإدارة المصنع بأساليب حديثة واهتمامهم بالدعاية والإعلان واستثماراتهم المتجددة سنويا ووقوعهم تحت الضغوط التنافسية، وبراعة تخصصهم في الإنتاج، واهتمامهم بعامل الجودة بشكل كبير، واعتمادهم على شبكة علاقات خاصة.

ب- تواجه هذه المؤسسات بعض المصاعب في الحصول على المواد الخام وتوفر القوى العاملة الماهرة وارتفاع تكاليف النقل والتخليص، مما يؤثر سلبا على الإمكانيات والجهود التنافسية لتلك المؤسسات، ولكن مقابل ذلك فإن قرب هذه المصانع من المستهلك الفلسطيني وانخفاض مستوى أجور العمال كان ذا اثر ايجابي وعاملا مساعدا في رفع القدرة التنافسية لتلك المنتجات.

ت- لقد اثر دور السلطة الوطنية الفلسطينية سلبا على رفع القدرة التنافسية لهذا النوع من المنتجات حيث بدى واضحا عدم وجود رضى نسبي عن هذا الدور عند مصنعي هذا النوع من

المنتجات والمتمثل في إتباع السلطة الوطنية الفلسطينية سياسات مالية وتجارية لا تمثل من وجهة نظرهم السياسات الصحيحة والمفروض بها أن تخدم هذا النوع من الصناعات.

ث- لقد بدأ واضحا الدور الايجابي للهيئات غير الرسمية للمساهمة في رفع القدرة التنافسية لهذا النوع من الصناعات وذلك من خلال إرشاد وتوجيه ودعم وتطوير هذه الصناعات بهدف رفع كفاءتها وتطوير أدائها ويتمثل ذلك في تعريف هؤلاء المنتجين على المواصفات والمقاييس الخاصة بأنظمة الجودة، وعلى إمكانية وكيفية تطبيقها وترتيب معارض خاصة لصناعاتهم وتتسق الآليات مابين مصنعي هذه المنتجات من جهة والجهات الرسمية وغير الرسمية من جهة أخرى.

ج- ينقسم دور الصناعات الداعمة والمرتبطة برفع القدرة التنافسية لهذا النوع من الصناعات وذلك بين قوي وضعيف، ففي حين نرى قوة هذا الدور مع صناعة التغليف والملصقات وصناعة البلاستيك والكرتون ومع المؤسسات المالية والمصرفية. فإن هذا الدور ضعيف مع القطاع الزراعي ومعظم مخرجاته والسبب في ذلك اعتقاد المنتجين برداءة جودة هذا النوع من الصناعات ومخرجات القطاع الزراعي مما يؤثر سلبا على منتجاتهم لو تم استخدامها في عملياتهم التصنيعية.

ح- لقد ساعد وجود المصنع داخل منطقة صناعية في رفع القدرة التنافسية بشكل قوي وذلك من خلال توفر البنية التحتية وتقليل التكاليف بواسطة مشاركة صناعات أخرى في الحصول عليها ووجود بعض الصناعات الداعمة والمرتبطة فيها ووجود شبكة علاقات إنتاجية متكاملة وتوفر كثير من عناصر الإنتاج اللازمة واستخدام بعض التكنولوجيا المشابهة في بعض الصناعات الأخرى هذا بالإضافة إلى تقسيم العمل والتخصص في الإنتاج.

ز- إن عوامل جذب السوق لهذه المنتجات تعمل وفق آلية متوازنة مما يساهم إيجابا في رفع القدرة التنافسية لهذه الصناعة. ويعزى ذلك إلى تنسيق الجهود مابين كبار المصنعين للخلاص من الضغوط التنافسية المستديمة نوعا ما التي تتعرض لها منتجات هذه الصناعة، ويلاحظ أيضا

اقتناع المصنعين بمبدأية سوق المنافسة الحرة والعمل وفق هذا المبدأ. ويخدم كثرة عدد تجارة التجزئة لمنتجات هذه الصناعة الزيادة في حجم مبيعاتها، ولا يتخوف هؤلاء المنتجون من دخول منتجين جدد لهذه الصناعة رغم الانخفاض النسبي لحجم رأس المال المطلوب للاستثمار فيها، ولكن يشكو مصنعو هذه المنتجات من قلة عدد المختبرات الخاصة بصناعاتهم والصناعات الأخرى ويدعون السلطة الوطنية والمستثمرين إلى العمل على إنشاء مثل هذه المختبرات وان تكون مهمة القطاع الخاص تولي إدارتها.

د- لقد تبين من تحليل الاستبيان الخاص بالمستهلكين أن هؤلاء المستهلكين راضون عن طريقة عرض وتقديم وتغليف منتجات هذه الصناعة بدرجة تعادل 62% وأنهم يستهلكون هذه المنتجات بسبب انخفاض أسعارها بنسبة تعادل 60%، وأنهم يستهلكونها وهم راضون عن جودتها تمام الرضا بنسبة تعادل 62%.

وفي الختام فقد تبين أن صناعة منتجات الشكولاته والحلويات السكرية تمتلك القدرة التنافسية بشكل متوسط بالمقارنة مع جميع فروع الصناعات الغذائية، وبشكل ضعيف مع تلك في الدول المتقدمة، ويمكن أن تمتلك هذه الصناعات قدرة تنافسية أعلى لذا أجريت بعض الإصلاحات الهيكلية في القطاعين الصناعي والزراعي وتبني الجهات المسؤولة لسياسات مالية وتجارية فاعلة، وإقدام القطاع الخاص على الاستثمار في بعض الصناعات الداعمة والمرتبطة، والخلص من مشكلة عدم توفر المواد الخام وارتفاع تكاليفها. أما فيما يخص المستهلكين فهناك رضى نسبي عن مثل هذه المنتجات من ناحية أسعارها ولكن يطمحون إلى وصولها إلى مصاف تلك المنتجات في الدول المتقدمة بجودتها وتحديدا تلك المستوردة للسوق المحلي.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## 1-4 النتائج

لقد تناولنا في الفصول السابقة موضوع القدرة التنافسية بنوع من التفصيل ضمن سلسلة مترابطة من المواضيع المختلفة. ففي الفصل الأول من هذا البحث قمنا بدراسة الإطار النظري لموضوع القدرة التنافسية لاقتصاد ما أو لصناعة ما، وذلك من خلال التركيز على المفاهيم المرتبطة بذلك وعلى معرفة أهم المقاييس المستخدمة للاستدلال على وجود أو عدم وجود هذه القدرة. وكذلك التعرف على مدى حجم هذه القدرة إن وجدت. وبعد ذلك استعرضنا دراستي حالة للاستدلال على مدى توافق جميع المفاهيم والمقاييس النظرية مع الواقع العملي المحض، وذلك من أجل إتباع نفس المنهجية في تطبيق ذلك على الواقع الفلسطيني. وقد خلصنا بنتيجة مفادها انه يمكن قياس الإمكانيات والجهود التنافسية لأي اقتصاد أو نشاط صناعي أو احد أجزائه وذلك من خلال الاعتماد على هذه المفاهيم النظرية. أما بخصوص مقاييس الأداء فإن بعضها بحاجة إلى بيانات يصعب تجميعها في الدول النامية حتى من قبل الجهات الرسمية، ولكن البعض الآخر من هذه المقاييس يمكن حسابه إذا توفرت جميع البيانات اللازمة، أو بالاعتماد على البيانات المحلية التي قامت بتجميعها الجهات الرسمية من أجل حساب مقياس أداء شبيه بأحد المقاييس المعروفة إذا سمحت الأطر النظرية بذلك. ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال استقراء وجهات نظر بعض الاقتصاديين المتخصصين بموضوع القدرة التنافسية، وهذا ما قمنا به في حساب مقياس RCA لأجزاء القطاع الصناعي الفلسطيني.

لقد قمنا بدراسة واقع الاقتصاد الفلسطيني والصناعات الغذائية وذلك من خلال دراستنا للأرقام والمؤشرات الخاصة، هذا مع التركيز بعض الشيء على ماضي هذا الواقع، وبعد التمحيص بهذا الموضوع خلصنا بالنتائج التالية:-

1- يعاني الاقتصاد الفلسطيني من اختلالات هيكلية شملت معظم قطاعاته، ويمكن أن يكون سبب ذلك تعمد إسرائيل ربط الاقتصاد الفلسطيني الضعيف بالاقتصاد الإسرائيلي القوي، ليس على أساس المصالح المتبادلة أو المشتركة بل على أساس تبعية هذا الاقتصاد للاقتصاد الإسرائيلي من أجل خدمة أغراض سياسية وأمنية قومية إسرائيلية. وما زاد الوضع سوءاً هو توقيع الجانب



الفلسطيني على اتفاقية باريس الاقتصادية التي كرسست وجهة النظر الإسرائيلية بشرعية فلسطينية، وجعلت الاقتصاد الفلسطيني حبيسا لأهواء وأمزجة الإسرائيليين.

2- ارتفاع أداء القطاع الخاص الفلسطيني بشكل عام والقطاع الصناعي بشكل خاص في السنين العشرة الأخيرة من القرن الماضي، وتراجع هذا الأداء بشكل كبير في السنوات الثلاثة الأخيرة. ومن إحدى النتائج التي توصلنا إليها بهذا الخصوص وجود كثير من المشاكل التي يجب حلها والتي تواجه الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام، وهاذين القطاعين بشكل خاص حيث سيتم طرحها في إطار والتوصيات في هذا البحث من أجل حلها أو العمل على حلها.

3- تعتبر الصناعات الغذائية الفلسطينية من أهم الصناعات الفلسطينية وذلك بدلالات متعددة أهمها استيعابها لعدد كبير من العمال وحجم استثماراتها العالية نسبيا، وأهمية منتجاتها للأمن الغذائي الفلسطيني، واستخدامها لكثير من منتجات القطاع الزراعي، وارتباطها بالعديد من الصناعات الوطنية، وأهمية منتجاتها في سلة مشتريات المستهلك الفلسطيني. وتكمن أهميتها أيضا في الاستيراد الهائل للمنتجات الشبيهة للسوق المحلي مما يشكل ضغطا كبيرا على هذه الصناعات.

4- تعاني الصناعات الغذائية من عدة مشاكل أهمها:-

ا- كبر حجم المواد الخام المستوردة اللازمة للصناعة.

ب- انخفاض المهارات المتخصصة في هذا النوع من الصناعات.

ت- اعتماد هذه الصناعات على الآلات المستعملة من إسرائيل أو تلك التي تم تجديدها في إسرائيل، أو استيراد الجديد منها عن طريق وكلاء إسرائيليين.

ث- الارتباطات الضعيفة مع بعض الصناعات الداعمة والمكملة لهذه الصناعات.

ج- العدد القليل من المختبرات الخاصة بهذه الصناعات وغياب القطاع الخاص عن الاستثمار

في هذا المجال.

ح- ارتفاع نسبة المنفق من الدخل على منتجات هذه الصناعات وذلك باطراد مع تدني مستويات الدخل، والعكس صحيح.

خ- عدم قدرة هذه الصناعات على الحضور الدولي لمنتجاتها، وهذا يعني انخفاض معدل صادراتها بالمقارنة مع بعض القطاعات الصناعية الأخرى.

5- تتميز هذه الصناعات ببعض المزايا الايجابية والتي من شأنها أن تكون الأساس الذي يمكن هذه الصناعات من تحقيق الكثير من المزايا الايجابية الأخرى أهمها:-

أ- انخفاض مستويات التكاليف النسبية اللازمة للإنتاج بالمقارنة مع الصناعات التحويلية الأخرى.

ب- زيادة اهتمام هذه الصناعات بالمعايير والمواصفات والمقاييس الخاصة بالجودة.

ت- إتباع عدد كبير من منتجي هذه الصناعات استراتيجيات إنتاجية وإدارية وتسويقية متطورة وذلك من اجل التقليل من تأثير المشاكل السابقة على عملياتهم الإنتاجية والتسويقية.

ث- وجود مؤسسات وهيئات غير رسمية فاعلة تعمل على رفع كفاءة وأداء هذه الصناعات وذلك من خلال نشاطات عدة أهمها التنسيق مابين المنتجين أنفسهم من جهة و الجهات الرسمية وغير الرسمية من جهة أخرى.

ج- الزيادة القليلة في حجم الطلب على منتجات هذه الصناعات رغم وجود البدائل المتعددة لها.

ح- زيادة حجم الاستثمارات في هذه الصناعات وذلك من اجل تغطية الزيادة الملحوظة في حجم الطلب على منتجاتها وزيادة حجم الضغوط التنافسية التي تتعرض لها.

6- أما النتائج الخاصة بتحليل الواقع التنافسي للصناعات الغذائية الفلسطينية فهي كما يلي:-

## أولاً: مقاييس الأداء التنافسي

- أ- ارتفاع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية بالاعتماد على مقياس RCA بالمقارنة مع جميع
- ب- الصناعات التحويلية الأخرى حيث تبين أن هذه الصناعات هي الأعلى قيمة لهذا المقياس بالمقارنة مع جميع هذه الصناعات.
- ت- ارتفاع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية بالاعتماد على مقياس V.A.I بالمقارنة مع جميع الصناعات التحويلية الأخرى حيث وجدنا أن هذه الصناعات هي الأعلى قيمة لهذا المقياس بالمقارنة مع جميع هذه الصناعات.
- ث- ارتفاع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية بالاعتماد على مقياس معدل الربحية بالمقارنة مع جميع الصناعات التحويلية الأخرى حيث تبين أن هذه الصناعات وصناعة منتجات الأخشاب هي الأعلى قيمة لهذا المقياس بالمقارنة مع جميع هذه الصناعات.
- ج- متوسطة القدرة التنافسية للصناعات الغذائية بالاعتماد على مقياس التكاليف النسبية بالمقارنة مع جميع الصناعات التحويلية الأخرى حيث وجدنا أن هذه الصناعات تتوسط هذه الصناعات بالاعتماد على قيمة هذا المقياس.
- ح- متوسطة القدرة التنافسية للصناعات الغذائية بالاعتماد على مقياس الإنتاجية بالمقارنة مع جميع الصناعات التحويلية الأخرى حيث تبين أن هذه الصناعات تتوسط هذه الصناعات بالاعتماد على قيمة هذا المقياس.

## ثانياً: الإمكانيات والجهود التنافسية

- أ- تشكل عناصر الإنتاج عاملاً ذا دلالة خاصة في المساهمة الإيجابية في رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية مع التحفظ على عدد قليل من هذه العناصر وأهمها: ارتفاع تكلفة الحصول على المواد الخام، وارتفاع تكاليف النقل، وانخفاض مستوى المهارات المتخصصة في

الإنتاج، وانخفاض حجم البحث والتطوير.

ب- تتبنى كثير من المؤسسات الإنتاجية العاملة في الصناعات الغذائية الفلسطينية استراتيجيات تنافسية ناجحة عملت على رفع القدرة التنافسية لهذه المنتجات مع أهمية القول هنا بأن هذه المؤسسات تتبنى بعض الأسس في استراتيجياتها التنافسية رغم وضوح الفشل النسبي لتبني بعض هذه الأسس ومنها على سبيل الذكر الإدارة العائلية لكثير من المصانع والمؤسسات، وعدم تخصصها في إنتاج سلع معينة، وعدم زيادة حجم الاستثمارات في صغرى المصانع سنويا.

ت- ترتبط الصناعات الغذائية بصناعات أخرى داعمة ومكملة بسلسلة ليست معقدة ضمن ما يعرف بالعنفود الصناعي، حيث تظهر مواطن قوة ومواطن ضعف هذه الارتباطات سواء الخلفية أو الأمامية منها. ويعزو المنتجون في قطاع الصناعات الغذائية بعض مواطن الضعف الى بعض الارتباطات وذلك بسبب عدم ثقتهم بأداء وكفاءة وجودة تلك الصناعات، ولكنهم يجبرون للارتباط بها لقلة البدائل لها. وتظهر مواطن الضعف أيضا بشكل واضح في العلاقة مع السلطة الوطنية الفلسطينية وبعض المؤسسات الخدمائية الأخرى.

ث- يظهر بوضوح أن دور الطلب المحلي قد ساهم بشكل فعلي في رفع القدرة التنافسية لمنتجات الصناعات الغذائية. واهم أسباب ذلك هو الانخفاض النسبي لمستويات أسعار هذه المنتجات مع مثيلاتها. كل ذلك يحدث رغم تعقيد ذوق المستهلك الفلسطيني ووعيه للماركات العالمية واقتناعه بانخفاض جودة بعض المنتجات الفلسطينية. ولكن يمكن أن يكون سبب ذلك ضعف القدرة الشرائية عند المستهلك الفلسطيني بسبب انخفاض دخله الناتج عن الأوضاع السياسية والاقتصادية والأمنية الراهنة.

ج- كما ذكرنا سابقا فإن دور السلطة الوطنية الفلسطينية لم يكن مرضي عنه من قبل المنتجين، ولهذا لم ير المنتجون أية مساهمة فعلية من قبل هذه السلطة لرفع قدرة منتجاتهم التنافسية رغم اعتراف بعضهم بوجود وفاعلية ومساهمة بعض أجهزة الرقابة في رفع هذه القدرة.

ح- لعبت بعض عوامل جذب السوق دورا ايجابيا وبعضها لعب دورا سلبيا في التأثير على القدرة

التنافسية لمنتجات الصناعات الغذائية. فمثلا نرى أن وجود سلع مستوردة شبيهة لهذه المنتجات كان ايجابيا وان طبيعة السوق الذي تعمل وفق آليته هذه الصناعات ايجابية أيضا. إما بخصوص قلة عدد المنتجين وعدم وحدتهم فقد اثر ذلك تأثيرا سلبيا.

خ- دور المناطق الصناعية: لم تلعب المناطق الصناعية ذلك الدور المرجو والمطلوب من اجل تحقيق رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية على غرار ذلك الدور الذي تلعبه في الدول المتقدمة. ويمكن أن يكون سبب ذلك أن هذه الصناعات تدار بإطار عائلي، والعاملون فيها يجب أن يكونوا من أفراد العائلة مما يعني عدم وعيهم لبعض المزايا الايجابية التي يمكن أن تتحقق لو كان موقع مصنعهم في داخل منطقة صناعية، وتركيزهم منصب فقط على تجبير صناعتهم لخدمة أغراض اجتماعية وذلك بقرب.

و خلاصة النتائج السابقة هي القول بأن الصناعات الغذائية الفلسطينية تمتلك القدرة التنافسية بمستوى متوسط. حيث أن بعضا من هذه الصناعات يمتاز بقدرة تنافسية عالية على أساس سعري مثل الصناعات التقليدية وصناعة الشيبس والمسلبات، وأخرى بقدرة تنافسية متوسطة على نفس الأساس مثل: صناعة المشروبات والحلويات والساكر ومنتجات الحليب والألبان وصناعة الزيوت والدهون، وصناعة الأعلاف. وتمتاز باقي الصناعات بقدرة تنافسية منخفضة على نفس الأساس السابق ومن أهم هذه الصناعات صناعة منتجات اللحوم وتعليب الخضار والفواكه وصناعة دقيق القمح ومنتجات الحبوب.

أما فيما يخص امتلاك الصناعات الغذائية الفلسطينية للقدرة التنافسية على أساس الجودة فقد تبين أن صناعة منتجات اللحوم تمتاز بالقدرة التنافسية العالية على هذا الأساس يليها صناعة منتجات الحليب والألبان ثم صناعة الحلويات والساكر ومن ثم صناعة الزيوت والدهون النباتية، ثم صناعة المشروبات ويليها صناعة الأعلاف وصناعة تعليب الخضار والفواكه. وأخيرا صناعة الشيبس والمسلبات، وصناعة دقيق القمح، ومنتجات الحبوب والصناعات الأخرى المختلفة.

## 2-4 التوصيات

بعد أن تعرفنا على النتائج التي خلصنا إليها في هذا البحث، تبين لنا أن بعض المشاكل التي كانت سببا في عدم رفع القدرة التنافسية للصناعات الغذائية تقع على عاتق أطراف العملية الإنتاجية بمنتجاتها ومستهلكيها، وعلى عاتق السلطة الوطنية الفلسطينية كواضعة للسياسات المالية والتجارية والقانونية وغيرها من السياسات العامة. ويقع جزء آخر من هذه المشاكل على عاتق الهيئات والمؤسسات غير الرسمية والتي ترتبط بطرق مباشرة أو غير مباشرة مع هذه الصناعات، أما الجزء الأخير من هذه المشاكل فيتمثل في الظرف العام والذي هو خارج حدود الاستطاعة لأية جهة في تغييره. ولكن نتمنى أن يتغير هذا الظرف عما هو عليه الآن نحو الأفضل ليعمل الاقتصاد الفلسطيني في ظل ظروف ايجابية محفزة ومستقرة. أما بخصوص توصياتنا فستكون موجهة للجهات التي تعتبر مسؤولة عن وجود المشاكل المتسببة في عدم رفع القدرة التنافسية لمستويات عالية على الرغم من اختلاف نسبة مسؤوليتها من جهة الى أخرى واختلاف صورة هذه المسؤولية أيضا، وتتلخص توصياتنا بالآتي:-

### 1- التوصيات الموجهة الى المنتجين.

- أ- إدخال العنصر التكنولوجي بكثافة الى مصانعهم، والاعتماد على أنظمة الأتمتة في الإنتاج ولو بشكل تدريجي.
- ب- العمل على تدريب وزيادة تخصص العمال الموجودين لديهم وإعطائهم الدورات اللازمة، وتحفيزهم من خلال رفع أجورهم أو إعطائهم علاوات أو ترقية تصنيفاتهم الوظيفية إذا حصلوا على تلك الدورات.
- ت- زيادة التخصص في الإنتاج وعدم إنتاج الأصناف المتعددة وذلك بهدف رفع كفاءة وأداء صناعاتهم.
- ث- زيادة العمل على البحث والتطوير بغرض تجديد طبيعة منتجاتهم بشكل يتوافق مع التجدد

في أذواق المستهلكين وطبيعة التغيير في الأنماط الإنتاجية.

ج- زيادة التركيز على جانب الدعاية والإعلان لمنتجاتهم لما لهذا الجانب من أهمية في كسب المستهلكين الجدد وزيادة ولاء المستهلكين القدامى لهذه المنتجات.

ح- العمل على عرض منتجاتهم بطرق أكثر جاذبية للمستهلكين، وذلك من خلال استشارة المختصين بهذا الموضوع وتغيير أشكال المغلفات والملصقات والعلب الكرتونية والبلاستيكية الخاصة بمنتجاتهم.

خ- الاستثمار في قطاع النقل لما لهذا القطاع من أهمية في العمليات التسويقية وخاصة في مجال البرادات والشحن المغلق.

د- العمل على زيادة تفعيل دور الهيئات والمؤسسات غير الرسمية والانضمام لعضويتها والالتزام ببرامجها الهادفة الى تطوير هذه الصناعات وخاصة هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية.

ذ- مطالبة الجهات الرسمية العمل على إنشاء المزيد من مختبرات الفحص الغذائي.

ر- تقليل الاعتماد على الإدارة العائلية للمصانع وتبني نظم إدارية أكثر حداثة وتطوراً.

ز- التركيز على رفع عامل الجودة لمنتجاتهم، وذلك من خلال تبنيهم للطرق العالمية الشهيرة الخاصة بهذا الموضوع والمحاولة المستمرة للحصول على الشهادات العالمية في هذا الخصوص.

س- العمل على استيراد الآلات الجديدة وليست المجددة أو المستعملة وذلك لارتفاع مستوى كفاءة وإنتاجية هذه الآلات.

## 2- التوصيات الموجهة الى المستهلكين

أ- الوثوق بجودة منتجات صناعاتنا الوطنية من الصناعات الغذائية، والتخلص من عقدة الاعتقاد بأن هناك فجوة واسعة بين جودة منتجاتنا وجودة المنتجات المستوردة الشبيهة على الرغم من

التأكيد بوجود جودة أفضل لصالح المنتجات المستوردة ولكن ليست بذلك الحجم الذي يصوره بعض المستهلكين.

ب- إظهار الروح الوطنية بالتعامل مع بعض السياسات التجارية الهادفة لإغراق أسواقنا بمنتجات الصناعات الغذائية المستوردة، وذلك من أجل تدمير صناعاتنا الوطنية وتحقيق أهداف سياسية واقتصادية غير معلنه على المديين القصير والمتوسط.

ت- على المستهلكين الاقتناع بأن الانخفاض النسبي في أسعار منتجات الصناعات الغذائية لايعني إطلاقا انخفاض مستوى جودتها وإنما مرد ذلك الى قبول المنتجين بهامش ربح ضئيل وانخفاض التكاليف النسبية في إنتاجها.

ث- يجب على أصحاب الدخل المرتفع أن يدعموا منتجات الصناعات الغذائية وذلك بزيادة استهلاكهم منها بهدف خدمة المصالح الوطنية على الرغم من الصعوبات الجمة التي ستواجههم في تغيير أنماط أذواقهم الاستهلاكية.

ج- العمل على تفعيل دور جمعية حماية المستهلك فيما يخص المنتجات بشكل عام ومنتجات الصناعات الغذائية بشكل خاص، وذلك من أجل حماية المستهلكين بشكل فعلي ومراقبة الجودة والأسعار، وتشجيع المستهلكين على استهلاك المنتجات المحلية وذلك بالتعاون مع هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية والمؤسسات الأخرى.

### **3- التوصيات الموجهة الى السلطة الوطنية الفلسطينية**

أ- العمل على وضع السياسات التجارية والمالية وسن التشريعات وإصدار القرارات الخاصة الصحيحة والمدروسة التي من شأنها رفع كفاءة وأداء الاقتصاد الفلسطيني بشكل عام وقطاع الصناعات الغذائية بشكل خاص.

ب- إعادة النظر في جميع الاتفاقيات الاقتصادية الموقعة مع الجانب الإسرائيلي والاستفادة من دراسة الثغرات فيها من أجل استغلالها في العمل مستقبلا لاستقلالية الاقتصاد الفلسطيني وعدم



ربطه بالاقتصاد الإسرائيلي، وكذلك اخذ العبر من هذه الاتفاقيات بحال توقيع اتفاقيات مستقبلا مع الجانب الإسرائيلي أو أية جهة أخرى.

ت- العمل على توفير المواد الخام اللازمة للصناعة بشكل عام وللصناعات الغذائية بشكل خاص دون التدخل الإسرائيلي. مما يعني سهولة توفرها للمنتج الفلسطيني وانخفاض تكاليف الحصول عليها.

ث- العمل على توفير مختبرات للفحص الصناعي بشكل عام وللصناعات الغذائية بشكل خاص في كافة المناطق من أجل تسهيل مهام المنتجين والمستهلكين وتسيير أمورهم بهذا الخصوص، وكذلك من أجل زيادة المراقبة الوطنية على المنتجات الصناعية الفلسطينية وسهولة الحكم على مدى مطابقتها للمواصفات والمقاييس العالمية والوطنية.

ج- العمل على تشجيع استهلاك المنتجات المحلية وخاصة الغذائية منها وذلك من خلال تبني الجهات الرسمية لبرامج بهذا الخصوص في جميع المؤسسات الحكومية وفي الإعلام الرسمي.

ح- دعم القطاع الزراعي بقدر اكبر، وذلك من أجل دعم المزارعين وزيادة حجم مخرجات هذا القطاع وذلك من أجل إحلال بعض وارداتنا من المواد الخام اللازمة للصناعات الغذائية.

خ- العمل على توفير جميع مستلزمات البنية التحتية اللازمة للصناعة، والعمل على إرساء أسس الصحة والسلامة العامة في المصانع وتحديدات الغذائية منها.

د- زيادة عدد مراكز التدريب المهني وفتح تخصصات جديدة فيها من ضمنها تخصص يخدم الصناعات الغذائية الفلسطينية.

ذ- العمل مع الهيئات المنبثقة عن القطاع الخاص وذلك بإشراكها في صياغة القرارات ورسم السياسات المتعلقة بهذا الخصوص.

#### 4- التوصيات الموجهة الى الهيئات غير الرسمية

- ا- العمل على توسيع قاعدتها بين صفوف المنتجين من خلال ضم اكبر عدد منهم في عضويتها وخصوصا في هيئة الصناعات الغذائية وجمعية رجال الأعمال الفلسطينيين.
- ب- توسيع قاعدة عملها وتبني برامج أكثر تقدما وفاعلية تصب في مصلحة خدمة الأهداف الرئيسية والتي على رأسها تطوير ورفع كفاءة وأداء الصناعات الغذائية الفلسطينية.
- ت- إتباع منهجية أكثر فاعلية فيما يخص الترويج التجاري، وفتح موقع على شبكة الانترنت يعنى بشؤون هذه الصناعات من إعلان ودعاية وترويج واقتراحات وتسوق وغيرها من الأنشطة الأخرى ذات العلاقة.
- ث- تفعيل دور عوامل مفاييس الجودة وأنظمة المعلومات الإدارية ونظام تحليل المخاطر ومسألة المراقبة الحرجة لجميع المنتجين وجعل هذا الموضوع احد أهم الأمور التي يجب أن ينشغل بها هؤلاء المنتجون من اجل الحصول على العضوية أو الاستفادة من خدمات الجهة التي ينتمون إليها.
- ج- العمل على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية الممتلئة بأساتذة الجامعات والطلاب أصحاب الاختصاص وعلى وجه التحديد كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية وكليات الزراعة وكليات التكنولوجيا وكليات الهندسة وتحديد الصناعات منها. ويأتي ذلك من خلال ترتيب الندوات وورشات العمل وإشراك أساتذة الجامعات فيها والاستفادة من استشاراتهم الأكاديمية، وكذلك إشراك الطلاب في العمل الصناعي والزراعي والهندسي والإداري ضمن المساقات التدريبية والبحثية ومساقات خدمة المجتمع المحلي.
- ح- العمل على إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للصناعات الداعمة والمكملة والمرتبطة بالصناعات الغذائية الفلسطينية وذلك بالتنسيق مع القطاع الخاص والسلطة الوطنية الفلسطينية، ومن أهم هذه الصناعات: صناعة الملصقات والتصميم والتغليف والطباعة وتصنيع العبوات الفارغمة وصناعة التبريد وخدمات النقل.

## قائمة المراجع العربية:-

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني: 1999. المسح الصناعي. نتائج أساسية. 1998. رام الله، فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني: مارس. 2002. المسح الصناعي. نتائج أساسية. 2000. رام الله-فلسطين.

دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية: 1996. التصنيف السلعي الموحد للضفة الغربية وقطاع غزة. الطبعة الثانية، سلسلة التصنيفات القياسية. رقم. رام الله- الضفة الغربية.

مكحول، باسم: معهد أبحاث الدراسات الاقتصادية -ماس- القدرة التنافسية للصناعة الفلسطينية مقارنة بالصناعة الأردنية. كانون ثاني 1996.

نصر، محمد محمود: فرص وإمكانيات التصنيع في فلسطين. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية. ماس 1996.

أبو شكري، عبد الفتاح وآخرون: التصنيع في الضفة الغربية. جامعة النجاح الوطنية مركز التوثيق والمخطوطات والنشر. نابلس. تشرين أول 1991.

الشوا، علاء الدين: تجارة السلع الفلسطينية في التسعينات؛ الفرص والتحديات. ورقة عمل. 23/ كانون الثاني/ 1998.

النقيب، فضل: الاقتصاد الفلسطيني وآفاق التعاون الإقليمي. ورقة عمل. الأول من تموز. 1998.

الريماوي، باسم: الصناعات الغذائية في الضفة الغربية. مركز موارد التنمية (DRC) ديسمبر 1995 - يناير 1996.

الصناعات الغذائية في قطاع غزة: مكتب الرئيس-مركز التخطيط. عدد (3). أيار 1995.

هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية: تقرير إداري عن الفترة مابين شباط 1998 ولغاية نيسان 1999. أيار 1999.

واقع ومستقبل الصناعات الغذائية في فلسطين: مكتب الرئيس-مركز التخطيط/القسم الاقتصادي. غزة 1994/11/29.

دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية: 1998. التعداد العام للمنشآت 1997. النتائج النهائية كانون أول/ديسمبر 1998. رام الله، فلسطين.

دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية: التعداد العام للمنشآت 1994. النتائج النهائية 1995. رام الله، فلسطين.

دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية: 1996. المسح الصناعي 1994. رام الله- فلسطين.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني: سلسلة المسوح الاقتصادية. المسح الصناعي؛ نتائج أساسية؛ 1998. تشرين أول 1999.

مجلة الإنماء والإدارة، عمان: عدد (28). الربع الأول 1995.

افطيمة، سامي: القطاع الصناعي في الضفة الغربية وقطاع غزة المحتلين؛ دراسة تحليلية للفترة 1968-1989م. عمان. دار الكرمل 1993.

- Peter G.Warr(**comparative and competitive advantage in manufactured exports**) Edi working papers (Economic Development Institute of World Bank), 1992.
- Porter.Michale.E( **Microeconomic Foundations of Competitiveness, New Learning**) Harvard Business School.7th, November, 1998.
- Porter . Michael.E (**Cluster and Competition: New Agendas for Companies Government and Institions**) Harvard Business School, Divisionof Reasearch, Working Paper, 1998.
- Alan Warde: **consumption, Food & Taste**, London, 1997.
- Agriculture Canada (1991) **Task Force on Competitiveness in the Agri-Food Industry: Growing together**: Report to Ministry of Agriculture. Agriculture Canada, Ottawa.
- Balassa, B. (1965) ,**Trade liberalization and revealed comparative advantage anchester school**, 99-123.
- Buckwell, A., Haynes, J., Davidova, S., Courbin, V . and Kwiecinski, A. (1994) , **feasibility of an agricultural strategy to prepare the countries of central and eastern Europe for Euaccession**. Report to European Commission (DG I), December.
- Balassa, B. (1977), **Revealed comparative advantage revisited: an analysis of relative export share of the industrial countries, 1953-1971**.Manchester School, 45, 327-44.
- Buckley, P.J., Christopher, L., and Prescott. (1988) , Measures of international competitiveness; a critical survey. Journal of Marketing Management, 4(2), 175-200.

- Cartwright, W.R (1993), Multiple linked diamonds and the international competitiveness of export-dependent industries: the New Zealand experience. *Management International Review*, 33, (2), 55-77.
- Lange, d. (1989), Economic development and agricultural export pattern: an empirical cross-country analysis. *European Review of Agricultural Economics*, 16, 187-202.
- Porter, M.E (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, London.
- Koutstaal, M.and Louter.P.J, Measuring economic performance, in *The Dutch Diamond: The Usefulness of Porter in Analyzing Small Countries* (eds P.R.Beije and H.O.Nuys), Grant, Leuven-Apendoorn.
- Handy, C.R and Henderson, DR (1994), Assessing the role of foreign direct investment in the food manufacturing industry, in *Competitiveness in International Food Market* (eds M.E.Bredahl, P.C Abbott and M.R. Reed), Westview Press, Boulder, CO.
- Dunning, J, H. (1977) Trade, location of economic activity and the MNE: a search for elictic approach, in *The International Allocation of Economic Activity: Proceedings of Nobel Symposium* (eds b. Ohlin, P.O. Hesselborn and P.M wijkman), Holmes &Meier, New York.
- Trail, B. and Gomes da Silva, J. (1994), Trade, foreign direct investment and competitiveness in the European food industries. Discussion Paper No 1, *Structural Change in the European Food Industries*, University of Reading.
- Amin, A. and Robins, K. (1990) , The re-emergence of regional economics? The mythical geography of flexible accumulation. *Environment and planning: Society and space*, 8(1), 7-34.

- Becattini G. (ed.) (1987) , **Mercato e Forze Locali: Il Distretto Industriale**, Il Mulino, Bologna, P. 193.
- Fanfani, R and Lagnevik, L. (1995), Industrial district and Porter diamonds. Paper prepared within the EU Converted Action Structural Change in the European Food Industry, presented at the Strategic Management Society 15th Annual Conference, Mexico City, 15-18 October 1995.
- Hakansson, H. (1992) ,Evolution processes in industrial networks, in *Industrial Networks a Net View of Reality* (eds B. Axelsson and G. Easton), Rutledge, London.
- Viaene, J. (1994), Agribusiness-complex. Department of Agriculture Economics, University of Ghent.
- Wernerfelt, B. (1989), From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*.
- Balassa B. and Bauwens, L. (1988) ,Changing Trade Patterns in Manufactured Goods: an Econometric Investigation, North-Holland Amsterdam.
- De Man, A.P. (1994): A Porter exegesis. *Scandinavian Journal of Management*, 10(4), 437-50.
- Bengtsson, M. (1994), Climates of competition and dynamics-a study of interaction among competitors. Doctoral dissertation, Umea University.
- Marshall, A. (1966), *Principles of economics*, Macmillan, London, p, 731.
- Lipparini, A. and Sobrero, M. (1994), The glue and the pieces, entrepreneurship and innovation in a small firm environment. *Journal of Business Venturing*, 9.

- Viane, J. and Gellynck, X. (1995) ,Market integration and the small country case: pressure on the Belgian meat sub-sector. University of Ghent.
- Foley, J. (1993) The Irish dairy industry: a historical perspective *Journal of Society of Dairy Technology*, 46(4), 124-38.
- Forbairt (1995) *Food Development Strategy 1995-1999: An Action Plan for Growth*. Forbairt, Dublin.
- IDB (1995) *Annual Report 1995*. Irish Dairy Board Dublin.
- Keane, M.J (1995) ,An analysis of key factors affecting performance of Irish dairying. Unpublished PhD thesis, Trinity College, Dublin.
- Porter, M.E. and Armstrong, J, (1992) Canada at the crossroads: dialogue. *Business Quarterly*, 56, 6-10.
- Databank (1995) Report on pasta secca. Competitor series B 39, July.
- Eurofood (1996b) Boom in UK pasta market fuelled by fresh pasta. *Eurofood*, 29 August, 4.
- Market Research Europe (1994) ,Europe markets: food, pasta, Market Research Europe, March 1-22.
- Rolfo, S. Vaglio, P. Vitali, G. (1993) **Small Firms and technological development in the food processing machinery industry**: the case of pasta and other cereal derivative machines in Italy. *Small Business Economics*, 5, 307-17.
- Varley, M.(1994) **The Irish Dairy Industry** : strategic options. Unpublished MSc Thesis, University College, Dublin.
- Databank (1995) Report on pasta secca. **Competitor series B 39**, July.



Palestinian Trade Center (PTC), In corporation with Friedrich Naumann Foundation (FNF), **Supply Survey on Processed Food and Agricultural Products in Palestinian Territors, 1999/2000**, p1-26.

**Palestinian Food Industries Association (PFIA)**, Sector Profile,2000.

Ministry of Planning & International Cooperation (MOPIC), **Building Competitive Advantage in the Palestinian Economy, Food Cluster**, Volume (2a), August 1998.

<http://www.industry.gov.ps/waqearabic.htm>

[http://www.photius.com/wfb2000/countries/west\\_bank/west\\_bank\\_economy.htm](http://www.photius.com/wfb2000/countries/west_bank/west_bank_economy.htm)

<http://www.palestine-info.net>

<http://www.fmi.org/media/bg/ecr1.html>

<http://www.pcbs.org/inside/selcts.htm>



An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies

## **Competitiveness in the Palestinian Food Industries Horizons and Development**

Prepared by  
Luai Sadeq Al-Haj Mustafa

Supervised by  
Dr. Suleiman M. Abbadi

*Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Economic Policy Management, Faculty of Graduate Studies, at  
An-Najah National University, Nablus, Palestine.*

2005

**Competitiveness in the Palestinian Food Industries**  
**Horizons and Development**  
**Prepared by**  
**Luai Sadeq Al-Haj Mustafa**  
**Supervised by**  
**Dr. Suleiman M. Abbadi**

**Abstract**

Competitiveness has been considered as one of the important topics which have been significantly targeted by economists, politicians, businessmen, and many researchers in several fields such as economics, management, statistics, law, politics, industry, and engineering. In the first chapter of this dissertation, we discussed many of the theoretical frames which have given rise to relative theories, proposals, and concepts.

Consequently, seeking competitive potential and process according to Porter's suggestions is a major factor that revealed ambiguity and interpreted the reasons beyond some firm's success and other firm's failure. In spite of some criticisms that have been directed to Porter's suggestions, they still represent a reference that could be honestly relied upon.

We browsed the Palestinian economy and its structure in general, the private sector and the industry sector specifically, and food industry in details. We concluded that the Palestinian economy, though it has been partially released from Israeli constraints, is still imprisoned by the Israeli economy. In addition, this economy is constantly susceptible even to the minimum political changes, hence this defectiveness in the economy structure and the impact of this defectiveness on performance.

Concerning the food industry, we deliberated the growth phases of this industry. In this we found the strong fetters of Israeli occupation that negatively influence this industry as much as the Palestinian National Authority positively influence it. The research indicated that this industry

is one of the most fast sectors in growing, notably in the last decade of the last century. We observed the notable growth of plants and the number of employees, and the growth in the market share in the local market. The impact of this industry over the Palestinian consumer purchasing basket has been targeted by the research paper. The relative large size of investment in this sector and the satisfying number of employed labors have also been depicted. It is worth mentioning that we discussed the characteristics of this industry by which we found that the most of these plants are individually owned and the nature of ownership is inherited. With regard to employment size in these plants, it is under requirement level which indicates the small size of these factories. An obvious characteristic of this industry is its dependency on the foreign and the Israeli raw materials, and the shortage in engineers, professionals, specialized labs, and the up-to-date managerial and industrial mechanisms.

In addition to competitive potential and process approach, we built a statistical model that is considered as an estimation of two regression equations; the first studies the producers, and the second studies the consumers. Through experimenting of some variables that are expected to have a direct influence on increasing competitiveness of Palestinian food industries, we found that lots of variables we suggested are really relative.

Finally we drew some conclusions in this research and listed down our recommendations for the people in charge to do their best in solving the plethora of problems that we came up with through our results in this research.

