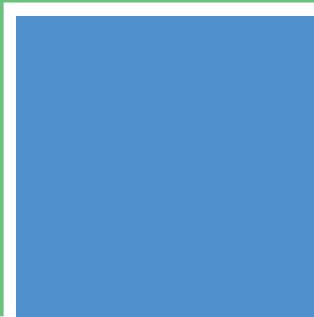


سلالس القيمة الزراعية الخضراء

لتحسين سبل العيش في المنطقة العربية



الاسكوا

الأمم المتحدة - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (إسكوا)

سلسل القيمة الزراعية الخضراء لتحسين سبل العيش
في المنطقة العربية

الأمم المتحدة

Distr.
GENERAL

E/ESCWA/SDPD/2013/2

13 November 2013

ARABIC

ORIGINAL: ENGLISH

اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (إسكوا)

سلسل القيمة الزراعية الخضراء لتحسين سبل العيش في المنطقة العربية

بالتعاون مع
الوكالة الألمانية للتعاون الدولي



الأمم المتحدة
نيويورك، 2013

13-0177

شكر وتقدير

أعدت شعبة التنمية المستدامة والإنتاجية في اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا هذا التقرير كجزء من برنامج عملها العادي لفترة السنين 2012-2013، وذلك بالتعاون مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي.

والهدف من هذا التقرير إرشاد صانعي السياسات في القطاعين العام والخاص وإشراكهم في مجال تطوير سلاسل القيمة. ويركز التقرير على استخدام الموارد بفعالية أكبر واعتماد المعايير الملائمة على طول سلاسل القيمة الزراعية كجزء من برنامج تحسين نوعية المنتجات الغذائية وسلامتها ومن تعزيز عملية تطوير الاقتصاد الأخضر في المنطقة. ويسود الأمل بأن تقضي هذه المبادرة إلى مشروع متصل يهدف إلى تطوير سلاسل القيمة الزراعية الفعالة والتي يمكنها أن تساهم في تحسين الأمن الغذائي في المنطقة إضافة إلى الارتفاع بجودة وسلامة الأغذية ودعم سبل العيش.

تود اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا الثناء على مساهمات ودعم كل من السيد باتريك قرطباوي، وهو مستشار للإسكوا عمل على موضوع كفاءة استخدام الموارد، والأنسة كاثرين هيبتينغ، وهي مستشارة للوكالة الألمانية للتعاون الدولي. إضافة إلى ذلك، الشكر والتقدير موصولان للخبراء الكثر الذين حضروا اجتماع لفريق الخبراء، نظمته الإسكوا مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي بالاشتراك مع المجموعة العربية لحماية الطبيعة، لعرض ومناقشة مسودة هذا التقرير.

ملخص تفيلي

يهدف هذا التقرير إلى بحث سبل دعم قطاع الزراعة والأغذية في المنطقة العربية وبلدانها، وبناء قدرته التنافسية. ويقدم تحليلاً لسلسلة القيمة الزراعية في المنطقة لتناول الخيارات المتاحة لتطويرها، ومنها التخضير. ويناقش التقرير مسألة عدم تركيز التنمية الاقتصادية في المنطقة على القطاع الزراعي، إذ لا تتجاوز حصته من الناتج الاقتصادي الإجمالي نسبة ضئيلة. ومنذ نشوب أزمة الغذاء في عام 2008، وعلى أثر ما خلفته من اضطرابات على مستوى الإمداد الغذائي، وجدت بلدان عدّة نفسها مضطّرة لإعادة النظر في استراتيجياتها الغذائية والزراعية من أجل ضمان استمرار الإمداد بكميات كافية من الغذاء الصحي، من دون استنفاد قواعد الموارد الطبيعية المحدودة أصلًا.

ويشير التقرير إلى أن حوالي 20 في المائة من سكان المنطقة العربية يعتمدون على الزراعة لتأمين سبل عيشهم، وأن تحسن مستوى الرفاه قد أدى إلى ارتفاع الطلب على الأغذية ذات الجودة العالية. وفي حين أن حصة المنطقة من المبادلات الزراعية العالمية لا تتعدي 7 في المائة، تعتبر بعض البلدان العربية من أكبر البلدان المستوردة للحبوب في العالم. ويمكن تحسين المحاصيل الزراعية حتى في ظل القيود الحالية، التي تحد من الأرضي والموارد المائية. وفي حالتي تونس ولبنان، يشغل القطاع الزراعي عدد من صغار المزارعين، إمكاناتهم محدودة، إن لم تكن معدومة، لا تخولهم التوصل إلى بناء نظام فاعل لدعم الإنتاج الزراعي. وفي الأسواق الزراعية التي تخضع لقوى السوق، يكثُر عدد الوسطاء. فيُضَعُ أسعار السلع وكميّاتها في جو من عدم اليقين. وفي هذا الوضع يُستبعد أن تتمكن من إنتاج الكميات الغذائية التي تلبّي حاجاتها. فلا بد من تطوير سلسلة قيمة زراعية كفوءة تمكن المنطقة من ضمان أنها الغذائي والتحصن من التقلبات المفاجئة.

وت تكون سلسلة القيمة من جميع العناصر المطلوبة لإنتاج السلع الزراعية وتسييقها أكانت طازجة أم مصنعة. ويمكن استخدام إطار سلسلة القيمة من أجل تقييم تدفق البضائع والمدخلات والقيمة المضافة. وتساهم سلسلة القيمة في التخفيف من الفقر من خلال ربط أصحاب الحيازات الصغيرة بالأسواق. ويمكن من خلال إطار سلسلة القيمة، تعقب الأنشطة المنتشرة جغرافيًا وربطها في ما بينها، إضافة إلى تحديد أدوار أصحاب المصلحة وتحليلها، ودراسة شتى القضايا الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية. وتنقّل سلسلة القيمة الزراعية الإقليمية إلى وفورات الإنتاج التي تعتبر ضرورية من أجل تحقيق تحسن كبير على مستوى الإنتاجية والقدرة التنافسية والقدرة على المفاوضة. وقد بدأت بعض الشركات في المنطقة تكتسب بعض الزخم إلى جانب قوى فاعلة على المستوى العالمي، لكن معظم الشركات في المنطقة تبقى صغيرة وضعيفة.

يقصد "بالتخضير" العملية التي يخفف المشاركون في سلسلة القيمة من خلالها تأثيرهم الاقتصادي والاجتماعي والبيئي السلبي، مستفيدين من إجراءات مثل ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، واستخدام موارد الطاقة النظيفة والمتتجدة، وخفض الانبعاثات الملوثة، والحد من الهدر، واعتماد ممارسات ملائمة ومعايير الجودة والسلامة، وضمان المبادلات العادلة. وتحقيقاً لهذا الغرض، من المهم اعتماد ممارسات جيدة من أجل تطوير سلسلة القيمة الزراعية الخضراء. ويجب أن تفهم عملية التخضير كدمج استراتيجي وشفاف للمواد والمعلومات وتدفقات الرساميل من أجل تحقيق أهداف اجتماعية وبيئية واقتصادية محددة. ويمكن تطبيق هذه العملية أو استخدامها في ظروف كثيرة، ما دام الهدف هو تحسين الفعالية ودعم القدرة التنافسية.

ويقترح هذا التقرير سبعة تدابير تنفيذية من أجل إيجاد إطار داعم لتطوير سلسلة القيمة الزراعية المستدامة. وليس هذه التدابير التنفيذية ثابتة ولا هي شاملة. ويمكن اختصارها أو توسيعها أو تقسيمها بحسب الظروف في كل بلد ووفقاً لأهدافه. والتدابير المذكورة هي التالية: (1) تحديد القطاعات المستهدفة في تدخلات

سلال القيمة بحسب الأولوية؛ (2) تقييم الاستراتيجيات ومقارنتها وتصميمها وفقاً لأسس مرجعية؛ (3) تحسين سلال القيمة؛ (4) تعزيز الروابط العمودية والأفقية؛ (5) زيادة القيمة والنوعية والقدرة التنافسية من خلال وضع المعايير والشهادات؛ (6) توفير خدمات الدعم وتحسين البيئة التشغيلية؛ (7) ورصد الإنجازات وتقييمها.

ولا بد من استيفاء بعض الشروط المسبقة على المستوى المحلي والإقليمي من أجل تحسين عمل سلال القيمة الزراعية الإقليمية. ويجب تحديد الأولويات والسياسات وتنمية الأسواق والمؤسسات وتحسين الإنتاجية الزراعية ووصول المزارعين إلى السوق. كما يعد ضمان الاستقرار الاقتصادي الكلي وتحسين التنسيق على مستوى السياسات الاقتصادية من الأولويات انتلافاً من استراتيجيات محلية وإقليمية ودون إقليمية، مثل إعلان الرياض لتعزيز التعاون العربي لمواجهة أزمة الغذاء العالمية والاستفادة من المؤسسات الإقليمية القائمة مثل المنظمة العربية للتنمية الزراعية. وتشمل السياسات والاستراتيجيات ترشيد الأنظمة لدعم الاستثمار والروابط بين سلال القيمة وتبسيط الأنظمة ومواعمتها، إضافة إلى تحسين البنية التحتية الوطنية والإقليمية وتوحيد الأنظمة والممارسات المعتمدة، وتعزيز التكامل الإقليمي، ودعم المؤسسات الإقليمية، وتطوير تجمعات زراعية محددة للسلع الاستراتيجية.

المحتويات

الصفحة

iii	شكر وتقدير
v	ملخص تنفيذي
1	مقدمة

الفصل

4	أولاً- التجارة الزراعية في المنطقة
4	ألف- لمحه عامة
7	باء- التجارة الزراعية في حالات معينة: تونس ولبنان
9	جيم- الإنتاجية الزراعية
11	ثانياً- سلاسل القيمة الزراعية في المنطقة
11	ألف- لمحه عامة
13	باء- سلاسل القيمة الزراعية في المنطقة
27	ثالثاً- كفاءة استخدام الموارد في سلاسل القيمة الزراعية
27	ألف- التحول إلى سلاسل خضراء
30	باء- استخدام الموارد في سلاسل القيمة الزراعية والغذائية
41	رابعاً- تطوير سلاسل القيمة الزراعية الخضراء
41	ألف- الإجراءات التنفيذية
52	باء- الجمع بين إجراءات التنفيذ
54	خامساً- الدروس والتوصيات
54	ألف- الدروس المستنقة
55	باء- تطوير سلاسل القيمة الزراعية الإقليمية
57	جيم- تحسين سلاسل القيمة الزراعية المختارة: دراسات الحالة
59	سادساً- خلاصة
61	المرفق
66	المراجع

المحتويات (تابع)

الصفحة

قائمة الجداول

6	التجارة الزراعية في المنطقة العربية	-1
12	أهمية تحاليل سلاسل القيمة وحدودها	-2
15	الأطراف الفاعلة في سلاسل القيمة في لبنان وتونس والعلاقات القائمة فيما بينها	-3
19	المشاكل على طول سلسلة الإمداد بالفاكه والخضار في لبنان وتونس.....	-4
21	الدعم المؤسسي للقطاع الزراعي.....	-5
27	أمثلة عن تأثير اعتماد سلاسل القيمة الخضراء	-6
29	أهم الموارد المستخدمة ضمن سلسلة القيمة وما ينتج منها من انبعاثات ونفايات	-7
30	أمثلة عن ممارسات الإدارة الخضراء في صناعة تغليف المواد الغذائية	-8
34	النفايات والفاقد الغذائي على امتداد سلاسل القيمة الزراعية في شمال أفريقيا وغرب آسيا	-9
42	بيانات مسجلة متوقعة حول حجم السوق في المملكة العربية السعودية.....	-10
43	تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر للقطاعات الزراعية الفرعية في لبنان وتونس.....	-11
46	الثغرات في قطاعي الفواكه والخضار في لبنان وتونس	-12
56	شروط مسبقة وأولويات مختارة لتطوير سلاسل القيمة الإقليمية	-13

قائمة الأشكال

4	التوزع السكاني في المنطقة	-1
5	حصص المناطق من مجموع التجارة الزراعية، 2010	-2
5	التجارة الزراعية في مناطق مختلفة من العالم، 1980-2010	-3
6	بيانات تجارة الحبوب	-4
8	الشركاء التجاريين للبنان	-5
8	الشركاء التجاريين لتونس	-6
9	الإنتاجية الزراعية لبعض أهم المجموعات الغذائية الأساسية حسب المناطق، 1990-2010	-7
11	حركة السلع والإيرادات والوظائف الداعمة في سلسلة القيمة	-8

المحتويات (تابع)

الصفحة

14	سلسل القيمة الخاصة ببعض المنتجات الطازجة المختارة من لبنان وتونس	-9
31	نموذج بياني للعناصر المستهلكة والعناصر المنتجة في سلسل القيمة الزراعية	-10
39	الفوائد والنفاذيات من المنتجات الغذائية حسب المناطق	-11
39	تأثيرات تغيير سلسل القيمة الزراعية على سبل العيش	-12
49	إعادة تمويع سوق الخضار المغربي لأغراض التصدير	-13
58	الثغرات والتدابير التنفيذية المقترنة	-14

قائمة الأطر

26	الاندماج الناجح في سوق الخضار في المغرب	-1
35	الحد من استخدام المياه في الصناعات الغذائية	-2
37	مقاييس المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس الشائعة	-3
47	توسيع شركة زراعية صغيرة أو متوسطة الحجم	-4
48	الدمج في سوق اللحوم	-5
50	مقاييس سلامة وجودة الأغذية	-6
51	مبادرات التجميع	-7
52	خصائص للرصد والتقييم	-8

مقدمة

خلال العقود القليلة الماضية، لم يحظ القطاع الزراعي باهتمام كبير في معظم اقتصادات المنطقة العربية¹، وبقيت مساهمة هذا القطاع في محمل الناتج الاقتصادي ضئيلة. ومنذ وقوع أزمة الغذاء في العام 2008 وعلى أثر ما خلقه من اضطرابات على مستوى الإمداد الغذائي، وجدت بلدان عدّة نفسها مضطورة لإعادة النظر في وضع قطاع الزراعة لديها وفي مكانته ضمن استراتيجيات التنمية. ففي بلدان المنطقة ذات الدخل المرتفع، لا ينظر إلى الزراعة كأداة إنسانية بل كوسيلة لدعم سبل عيش السكان الأصليين، أما في حالة البلدان ذات الدخل المتوسط والمنخفض، فينظر إلى الزراعة كأداة هامة، إذ هي مصدر الدخل الأساسي لجزء كبير من السكان. وفي هذه البلدان، يمكن أن يساهم القطاع الزراعي مساهمة كبيرة في الاقتصاد الوطني إذا ما جرى تعزيز كفاءة وفعالية سلاسل القيمة الزراعية التي يمكن أن تؤدي إلى بناء نظام زراعي ذي قدرة تنافسية ودعمه.

وتتألف سلسلة القيمة من عناصر وخدمات يجري تجميعها وتوليفها، من أجل إنتاج سلعة ومن ثم إيصالها إلى المستهلك النهائي. وفي أي سلسلة، ترتفع قيمة السلعة في كل مرحلة من عملية الإنتاج². وترتبط سلاسل القيمة المنتجين، من أصحاب الحيازات الصغيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، بالأسواق، وتساهم في تخفيف حدة الفقر. ويمكن لسلسلة القيمة، عندما تستخدم بأفضل طريقة، أن تزيد الدخل والإنتاجية، وتعزز القدرة التنافسية، وتsem في زيادة المشاريع وتطوير أنظمة أصحاب الحيازات الصغيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

تواجه البلدان العربية تحدياً في تأمين الحصول الدائم على كميات كافية من الغذاء من دون استنفاد مواردها الطبيعية المحدودة. وخلافاً للنماذج المعتادة للميزة التنافسية والتي تنظر إلى الأسعار والتكاليف محددات وحيدة للميزة التنافسية لأي بلد، يأخذ إطار القيمة المضافة أيضاً في الاعتبار العلاقات المتداخلة القائمة ضمن سلسلة القيمة في تقييم القدرة التنافسية. ويمكن أن يحسن أي بلد ميزته التنافسية من خلال تعزيز الفعالية من خلال تحسين إدارة سلسلة القيمة.

وتحتسبط البلدان استخدام سلاسل القيمة الزراعية من أجل تحسين الميزة التنافسية وتقييم أثر التبادلات التجارية على تكاليف الأغذية إضافة إلى عناصر أخرى بهدف تحسين الأمن الغذائي. وقد يشمل تحسين الأمن الغذائي من خلال تطوير سلاسل القيمة الاستثمار في تحسين الشق اللوجستي (تحديداً، عملية المتاجرة أو المناولة أو البيع بالجملة أو تحسين البنية التحتية للنقل) بدلاً من الاستثمار حصراً في أنظمة إنتاج موسعة وأو مكلفة لخفض التكاليف إلى الحد الأدنى أو لزيادة الإمداد³.

وفي المنطقة العربية، جرى تطوير بعض الأنظمة الزراعية ذات الأداء المرتفع وسلسلة القيمة المرتبطة بها (تحديداً، الخضار المعدة للتصدير من المغرب)، لكن أكثرية هذه الأنظمة تفتقر إلى الكفاءة والفعالية. ومن دون إدخال المزيد من التحسينات على الممارسات الراهنة وتعزيز القدرة التنافسية وبيئة الأعمال بوجه عام، ستبقى نقاط ضعف كثيرة ضمن سلاسل القيمة من حيث المهارات والقيمة المضافة، تفوت

1 يقصد بمصطلح المنطقة العربية في هذا التقرير البلدان الأعضاء في الإسكوا: الأردن، والإمارات العربية المتحدة، والبحرين، وتونس، والجمهورية العربية السورية، والسودان، والعراق، وعمان، وفلسطين، وقطر، والكويت، ولبنان، ومصر، والمغرب، والمملكة العربية السعودية، واليمن. ومع أن الجزائر ليست عضواً في الإسكوا، تمَّ شملها لضمان الاستمرارية على صعيد شمال أفريقيا. كما أن البيانات الخاصة بالسودان تشمل جنوب السودان أيضاً.

2 ويبر ولايت، 2010.

3 بورتر، 1998.

على هذا القطاع فرصة الاندماج الفاعل في الأسواق الزراعية العالمية، ولكن أيضاً في الأسواق المحلية والداخلية؛ في حين يخترق مسار العولمة أكثر هياكل الاقتصاد الوطني. وقد يكون في تحسين فعالية سلاسل القيمة الزراعية طريقة لضمان سلامة الغذاء والأمن الغذائي، إضافة إلى إرتفاع الدخل، وتحقيق التنمية المستدامة، وتحسين سبل العيش.

وأدى اندماج الأسواق الزراعية على الصعيد العالمي إلى تسهيل التدفقات من السلع والموارد، بكمية وسرعة تفتح آفاقاً جديدة أمام البلدان لتحقيق الأمن الغذائي والتنمية الاقتصادية من دون استنفاد مواردها الشحيحة أصلاً. والآن، باتت البلدان تحظى بفرصة لتحسين النمو غير المستند للموارد الطبيعية، وبالتالي لخفض مستويات الفقر بطريقة أكثر استدامة من خلال زيادة الإنتاجية والكافاعة والفعالية عبر النفاذ إلى أسواق جديدة، وتنويع المنتجات التي يمكن الوصول بها إلى الأسواق المحلية والعالمية. وتتتج العولمة أيضاً تحديات أخرى، مثل ضرورة تحسين الجودة، واعتماد معايير وإجراء إصلاحات في الأنظمة، واتخاذ تدابير كفؤة من حيث الكلفة لاكتساب ميزة تنافسية في أسواق باتت أكثر تحرراً وانفتاحاً⁴.

وقد ركز إطار سلاسل القيمة على القدرة التنافسية والشأن الاقتصادي. ثم أصبح هذا الإطار يستخدم في سياق قضايا اجتماعية وبيئية، منها التشغيل وعلاقات العمل وتطوير القوى العاملة والمساواة بين الجنسين ودوره حياة السلع منذ الإنتاج وحتى الإتلاف، وعمليات التخضير والاستدامة. وتستخدم مجموعة واسعة من أصحاب المصالح في مختلف أنحاء العالم إطار سلاسل القيمة بهدف التعمق في فهم بعض خطوط السلع وأو الصناعات أو بهدف توجيه عملية صياغة البرامج والسياسات وتطبيقها، لأغراض التنمية الزراعية والاجتماعية والاقتصادية.

ومن خلال الاستفادة من سلاسل القيمة الزراعية، يستطيع المزارعون والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في المنطقة اكتساب الميزة التنافسية في الأسواق المحلية والوطنية والإقليمية والدولية. وإذا تسمح العولمة للمنتجين الإقليميين، بالنفاذ إلى أسواق أوسع، تعرضهم للمزيد من المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية. وسيكون واجباً على أصحاب المصلحة التكيف مع هذه الشروط وتحديداً ضمان الجودة والتقييد بالمعايير المحددة من أجل جذب العملاء الجدد إضافة إلى الاعتماد على الدعم الحكومي بهدف الوصول إلى كل هذه الأسواق. ويساعد تطوير سلاسل قيمة أكثر تنافسية المنطقة على إعداد العدة لمثل هذه التغيرات⁵.

ويقصد بمصطلحي "أخضر" "وتخضير" العمليات التي يعتمدها الموردون والمنتجون والمصنعون والمشترون والمستهلكون لخفض تأثير ممارساتهم على المجتمع والاقتصاد والبيئة، وذلك من استهلاك كميات أقل من الطاقة والمياه، وتقليل النفايات والانبعاثات، والعمل على معالجة النفايات، وتعزيز المبادرات التجارية التجارية العادلة واعتماد معايير للجودة والسلامة، ومعايير التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية. وينبغي أن يكون التخضير جزءاً من استراتيجية منسقة لتحقيق الكفاءة والتنمية المستدامة. ويجب أن يكون تخضير سلاسل القيمة الزراعية جزءاً من استراتيجية واضحة للتنمية الزراعية وضمان وفرة الغذاء وجودته على حد سواء. استراتيجية تقوم على تكامل التدفقات من المواد والمعلومات والأموال ضمن مختلف مراحل سلاسل القيمة، بهدف تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. ولذلك لا بد من اقتراح إجراءات فاعلة لتوجيه عملية تطوير سلاسل القيمة الزراعية الخضراء.

4 كريستيان وآخرون، 2011.

5 التبرغ، 2007.

ولن تكون المنطقة قادرة على إنتاج كل كميات الغذاء التي تحتاج إليها في ظل ندرة المياه، وعدم كفاية الأرضي الصالحة للزراعة، وقسوة الظروف المناخية إضافة إلى عدد من التحديات الأخرى. وبات سكان المنطقة أكثر ثراءً وتحضراً، يطالبون بمنتجات مرتفعة القيمة، تضم مجموعة واسعة من المنتجات الغذائية المصنعة. ومن المتوقع أن يستمر هذا التوجه في المستقبل القريب مع انتقال المزيد من الشرائح السكانية إلى مصاف الطبقة الوسطى. وبالتالي، يمكن لتطوير سلاسل قيمة زراعية متكاملة على المستوى الإقليمي أن يضمن للمنطقة مزيداً من المنعة إزاء الصدمات المفاجئة مثل أزمة الغذاء التي وقعت في 2007-2008. وقد أدى ارتفاع أسعار الأغذية مؤخراً، على الرغم مما خلفه من أضرار، إلى فتح فرص جديدة في الأسواق أمام عدد من السلع والشركات والعلامات التجارية المحلية والإقليمية. ولأنه، تدعو الحاجة إلى اعتماد استراتيجية متكاملة لوضع خطة إقليمية شاملة للإنتاج الغذائي والأعمال التجارية الزراعية.

وإذا تزايد المخاوف من تناقص الأغذية، هدف التعاون بين الإسكوا والوكالة الألمانية للتعاون الدولي، إلى توليد المعرفة ونشرها حول تطوير سلسلة إمداد زراعية عالية الأداء ومرتفعة القيمة. يقدم هذا التقرير توصيات خاصة بالبلدان منفردة والمنطقة كل، حول الخيارات الآيلة إلى تحسين أداء قطاعي الزراعة والأغذية من خلال سلاسل قيمة سليمة وجيدة الأداء. ويتوارد على البلدان تصميم برامج وسياسات مركزة لتحسين إنتاجية القطاع الزراعي وأدائه مع ضمان حصول المستهلكين على الأغذية بالكمية الكافية والنوعية الجيدة.

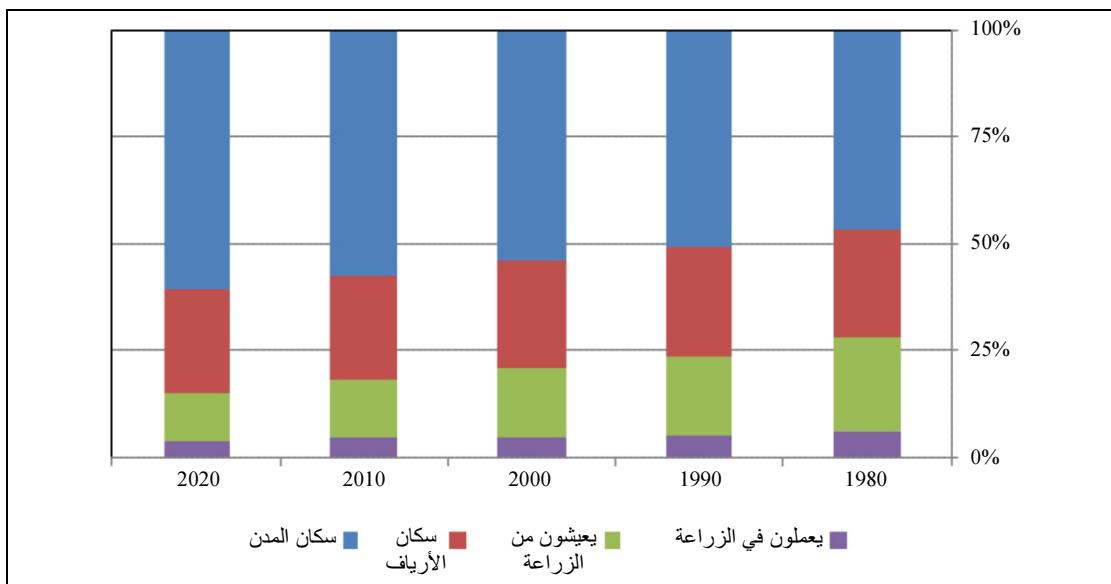
ويتضمن هذا التقرير لمحنة عامة عن القطاع الزراعي في المنطقة، تركز على التجارة والإنتاجية وحجم السوق المحتمل ووفرات الحجم والقدرة التنافسية. ويتناول التقرير إطار سلاسل القيمة، مركزاً على الزراعة وبعض الحالات من المنطقة لتبيان العوائق والفرص، ولا سيما في سوق الفواكه والخضار. كما يناقش التقرير كفاءة استخدام الموارد وموضوع تطوير سلاسل قيمة زراعية خضراء، ويقدم عدداً من الإجراءات التنفيذية التي تدعم برامج تطوير سلاسل القيمة. وأخيراً، يقدم التقرير مراجعة للدروس المستفادة وتوصيات بشأن تطوير سلاسل القيمة الزراعية في المنطقة.

أولاً- التجارة الزراعية في المنطقة

الف- لمحة عامة

يتجه سكان المنطقة العربية بأعداد متزايدة نحو عيشة التحضر (الشكل 1)، وقد بات أكثر من 50% في المائة منهم يعيشون في المدن، بينما يعتمد أقل من 20% في المائة على الزراعة في تأمين سبل عيشهم. كما أصبحت نسبة السكان الناشطين اقتصادياً في مجال الزراعة أو الذين يشاركون في القوى العاملة الزراعية هي أقل من 10% في المائة. و يؤثر النمو السكاني، في ظل ارتفاع مستوى الدخل والتوزع العمراني، على الطلب على الغذاء في المنطقة. وتشير التوقعات إلى زيادة في عدد سكان المنطقة من حوالي 340 مليون نسمة حالياً إلى 445 مليون نسمة بحلول عام 2025 وإلى قرابة 600 مليون نسمة بحلول عام 2050⁶، ومن المتوقع أن يزداد عدد سكان المناطق الحضرية إلى 60% في المائة في 2025 وإلى 70% في المائة بحلول عام 2050⁷. ومن المتوقع أن يرتفع نمو الدخل بنسبة 3.4% في المائة في السنة تقريباً خلال العقود القليلة المقبلة⁸. وفي ظل هذا النمو السكاني والتوزع العمراني، يتوقع حدوث تغير كبير في مستوى الطلب على المنتجات الغذائية من شأنه أن يجعل المنطقة أكثر تعرضاً للتاثير بتغيرات الإمدادات الغذائية. والجدير بالذكر أن المنطقة معرضة أصلاً للتاثير بالصدمات الغذائية بسبب قلة الأراضي القابلة للزراعة وندرة المياه.

الشكل 1- التوزع السكاني في المنطقة



المصدر: حسابات بالاستناد إلى قاعدة البيانات الإحصائية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

ملاحظة: تعرف قاعدة البيانات الإحصائية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة السكان الذين يعيشون من الزراعة "بمجموع الأفراد الذين يعتمدون في سبل عيشهم على الزراعة والصيد وصيد السمك والحراجة". وتضم هذه الشريحة جميع الأفراد الناشطين اقتصادياً في الزراعة، وكل المعالين منهم غير العاملين". وفي الوقت نفسه، تعرف السكان الذين يعملون في الزراعة، والمعرفة أيضاً بالقوى العاملة الزراعية، "كمجزء من الفئة الناشطة اقتصادياً العاملة أو المساعية إلى العمل في الزراعة أو الصيد أو صيد السمك أو الحراجة".

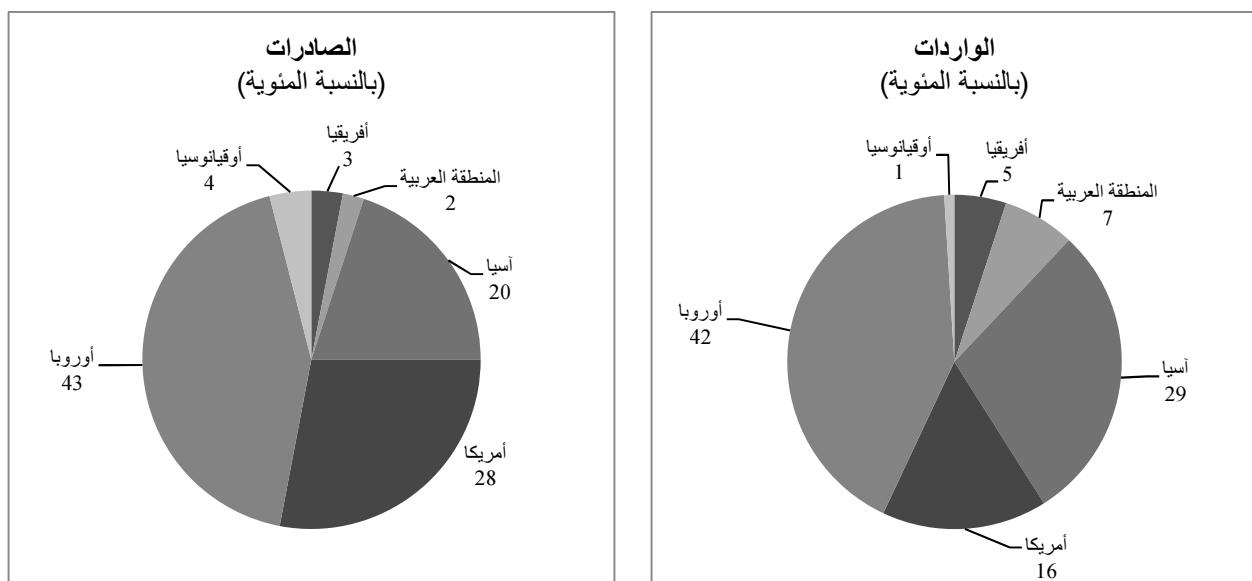
6 الأمم المتحدة، 2011.

7 الأمم المتحدة، 2009.

8 البنك الدولي، 2009.

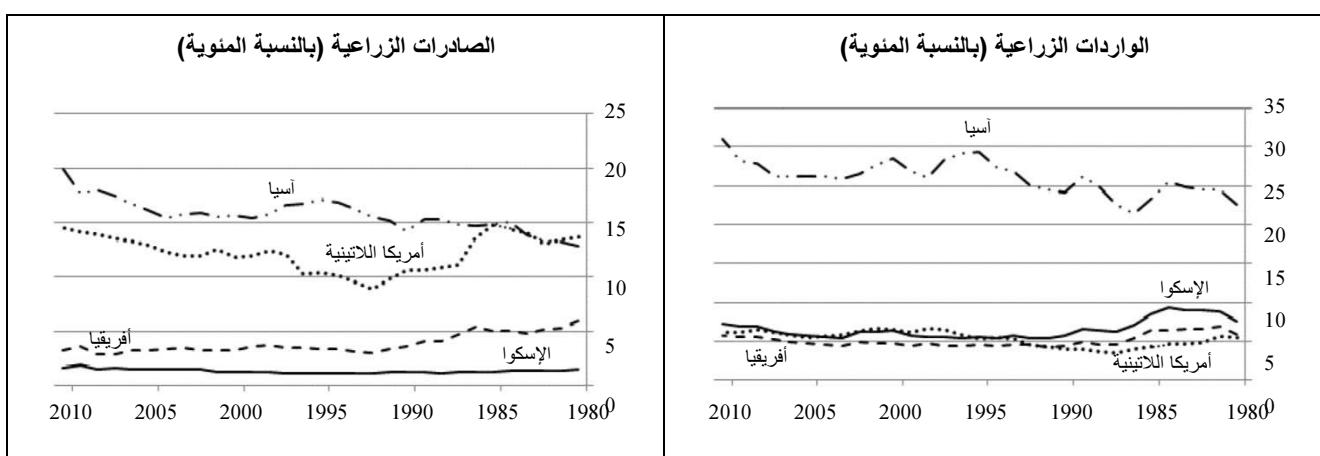
تعتبر حصة المنطقة العربية من التبادلات الزراعية العالمية متذبذبة نسبياً⁹. في الواقع، تبلغ حصة المنطقة العربية من الواردات الزراعية العالمية 7 في المائة تقريباً، في حين أن حصتها من الصادرات الزراعية تقارب الـ 2 في المائة (الشكل 2). وعلى الرغم من أن هذه الحصص حافظت على استقرار نسبي على مر السنوات (الشكل 3)، إلا أن استيراد الأغذية من المتوقع أن يرتفع نظراً للأثر المدمج لارتفاع النمو السكاني وتعاظم التحضر وارتفاع المداخيل وانخفاض الإنتاج المحلي.

الشكل 2- حصة المناطق من مجموع التجارة الزراعية، 2010



المصدر: حسابات بالاستناد إلى قاعدة البيانات الإحصائية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

الشكل 3- التجارة الزراعية في مناطق مختلفة من العالم، 1980-2010

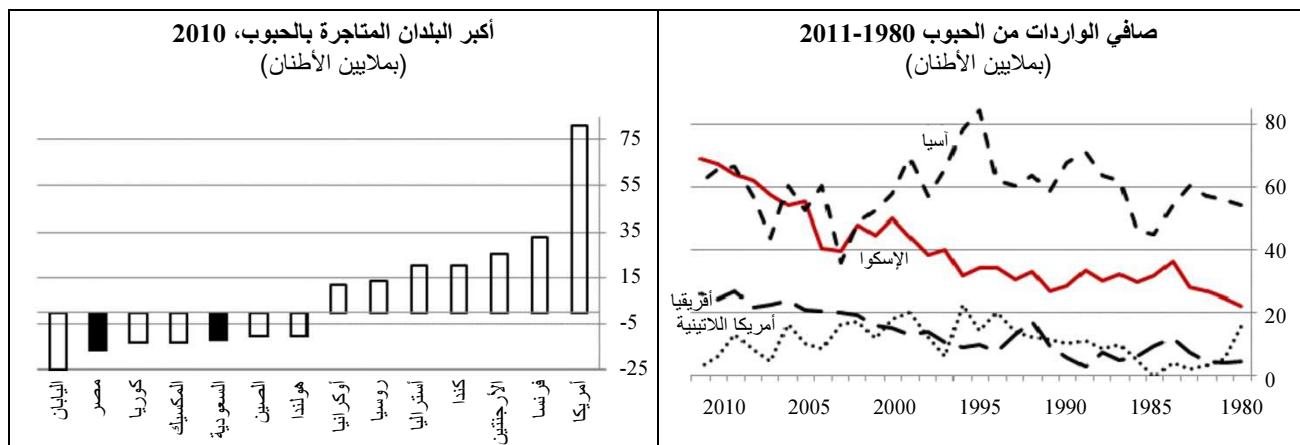


المصدر: مقتبس عن قاعدة البيانات الإحصائية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

9 تعرف قاعدة البيانات الإحصائية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة التجارة الزراعية بأنها "عمليات استيراد وتصدير المنتجات الغذائية والزراعية (الخام والمصنعة)، باستثناء المنتجات السمكية والحرجية".

شهد استيراد الحبوب ارتفاعاً على مر الأعوام، وير哀ح النقص الصافي حالياً عند 70 مليون طن في السنة (الشكل 4). وبعض بلدان المنطقة، كمصر والمملكة العربية السعودية، هي من البلدان التي تسجل أعلى مستويات في استيراد الحبوب، إذ يبلغ النقص السنوي في الحبوب حوالي 16 مليون طن في مصر و12 مليون طن في المملكة العربية السعودية.

الشكل 4- بيانات تجارة الحبوب



المصدر: حسابات بالاستناد إلى قاعدة البيانات الإحصائية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

ومن الواضح أن المنطقة تعتمد على استيراد المواد الغذائية، ولا سيما الحبوب، ولكن مدى تأثير ذلك على البلدان يختلف حسب الوضع المالي لكل بلد. ولا شك في أن بلدان مجلس التعاون الخليجي التي تتبع بعائدات نفطية مرتفعة أقل تأثراً بالاعتماد من معظم البلدان الأخرى¹⁰.

وتسجل المنطقة العربية نسبة لا بأس بها في التجارة الزراعية البينية إلى مجموع المبادرات الزراعية في العالم. ولكن جل هذه النسبة هو ضمن بلدان مجلس التعاون الخليجي، في حين تتجه مجموعة بلدان المشرق العربي وكذلك بلدان المغرب العربي أكثر نحو الأسواق الأوروبية ومناطق أخرى من العالم (الجدول 1).

الجدول 1- التجارة الزراعية في المنطقة العربية

البلدان	واردات المنطة	الصادرات المنطة	الصادرات إلى جميع الوجهات	الواردات من جميع الوجهات
الجزائر	19	2	107	6 598
البحرين	90	26	54	989
مصر	55	4	4 568	7 738
العراق	33	48	5 429	120
الأردن	81	29	515	2 410
الكويت	91	19	44	1 470

الجدول 1 (تابع)

البلدان	واردات المنطقة	الصادرات إلى جميع الوجهات	الواردات من جميع الوجهات
لبنان	66	17	436
ليبيا	30	39	119
المغرب	9	6	1 840
عمان	66	61	103
فلسطين	73	37	189
قطر	74	34	14
السعودية	88	17	774
السودان	71	42	540
الجمهورية العربية السورية	95	14	2 400
تونس	30	5	1 227
الإمارات العربية المتحدة	60	10	176
اليمن	74	15	112

المصدر: حسابات بالاستناد إلى قاعدة البيانات الإحصائية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة.

وقيمة العائدات من الصادرات الموجهة إلى داخل المنطقة هي أقل ما يمكن توقعه إذا حظيت التجارة الزراعية الإقليمية بمزيد من التشجيع والدعم. وتشير التقديرات إلى أن العائدات قد ترتفع إلى الضعف في الحد الأدنى مع تحسين القيمة المضافة وتحسين سلاسل القيمة الزراعية¹¹. ويمكن للبلدان أن تستفيد من هذه الفرصة لا بل عليها الاستفادة منها.

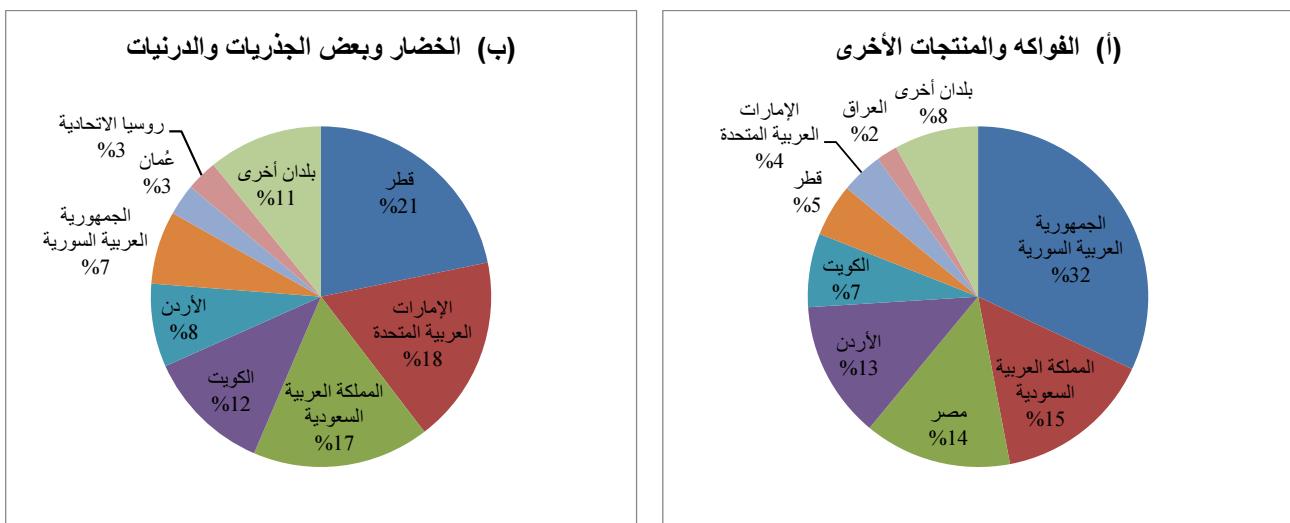
باء. التجارة الزراعية في حالات معينة: تونس ولبنان

وضع لأغراض هذا التقرير مسح لسلالس القيمة الزراعية في تونس ولبنان. يقدم هذا القسم مراجعة للتباينات الزراعية في البلدين.

١- لبنان

تتركز التجارة الزراعية في لبنان على المنتجات التي تباع طازجة. ويعمل معظم الأسواق من دون عقود بيع بين المنتجين والبائعين. وتحدد الأسعار، عموماً، حسب العرض والطلب نظراً لعدم وجود أي حصص أو قيود أخرى تحد من التجارة، حتى بالنسبة إلى السلع المخصصة للتصدير. أما أكبر الشركاء التجاريين للبنان في تجارة الفواكه، فهمالأردن، والجمهورية العربية السورية، ومصر، والمملكة العربية السعودية، (بلغت حصتهم 74 في المائة من قيمة صادرات الفواكه في عام 2011)، أما في تصدير الخضار، فأكبر الشركاء هم الأردن، والإمارات العربية المتحدة، والجمهورية العربية السورية، وعمان، وقطر، والكويت، والمملكة العربية السعودية (بلغت حصتهم 87 في المائة من قيمة صادرات الخضار في عام 2011). وفي حالة لبنان، تتركز معظم المبادلات التجارية من الفواكه والخضار داخل المنطقة (الشكل 5).

الشكل 5- الشركاء التجاريون للبنان

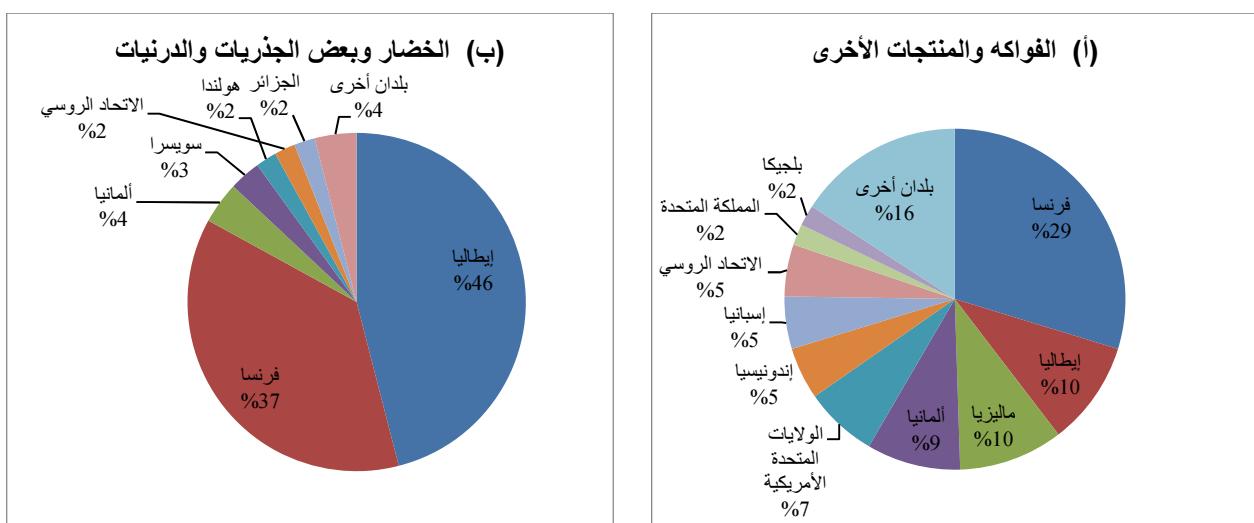


المصدر: قاعدة بيانات مركز التجارة الدولية، خارطة التبادلات التجارية، 2013.

2- تونس

يصنف عدد من المنتجات الزراعية في عداد المنتجات "الأساسية" أو "الاستراتيجية". والمنتجات الأساسية هي المنتجات المخصصة للتصدير لأنها تحقق إيرادات لبلد المنشأ. ومن هذه المنتجات الحمضيات والتمرور. أما المنتجات الاستراتيجية فهي المنتجات التي تساهم في ضمان الأمن الغذائي لبلد المنشأ وتشمل الطماطم. وفي حالة المنتجات الأساسية والاستراتيجية، تتولى مؤسسة شبه عامة تحديد الأسعار وتحصص التصدير. وفي حالة المنتجات الزراعية الأخرى، فيجري العمل بسياسة تحرير السوق وفقاً لاتفاق العام بشأن التعريفات الجمركية والتجارة باستثناء نوعين من المنتجات الفرعية: معجون الطماطم المركّب واللحمي. وبالنسبة إلى بعض المنتجات الأخرى، ومنها البطاطس، تعتمد آلية تحديد سقف الأسعار في حال ارتفاعها. لكن قلماً تقييد الأسواق باليات تحديد سقف الأسعار المذكورة.

الشكل 6- الشركاء التجاريون لتونس



المصدر: قاعدة بيانات مركز التجارة الدولية، خارطة التبادلات التجارية، 2013.

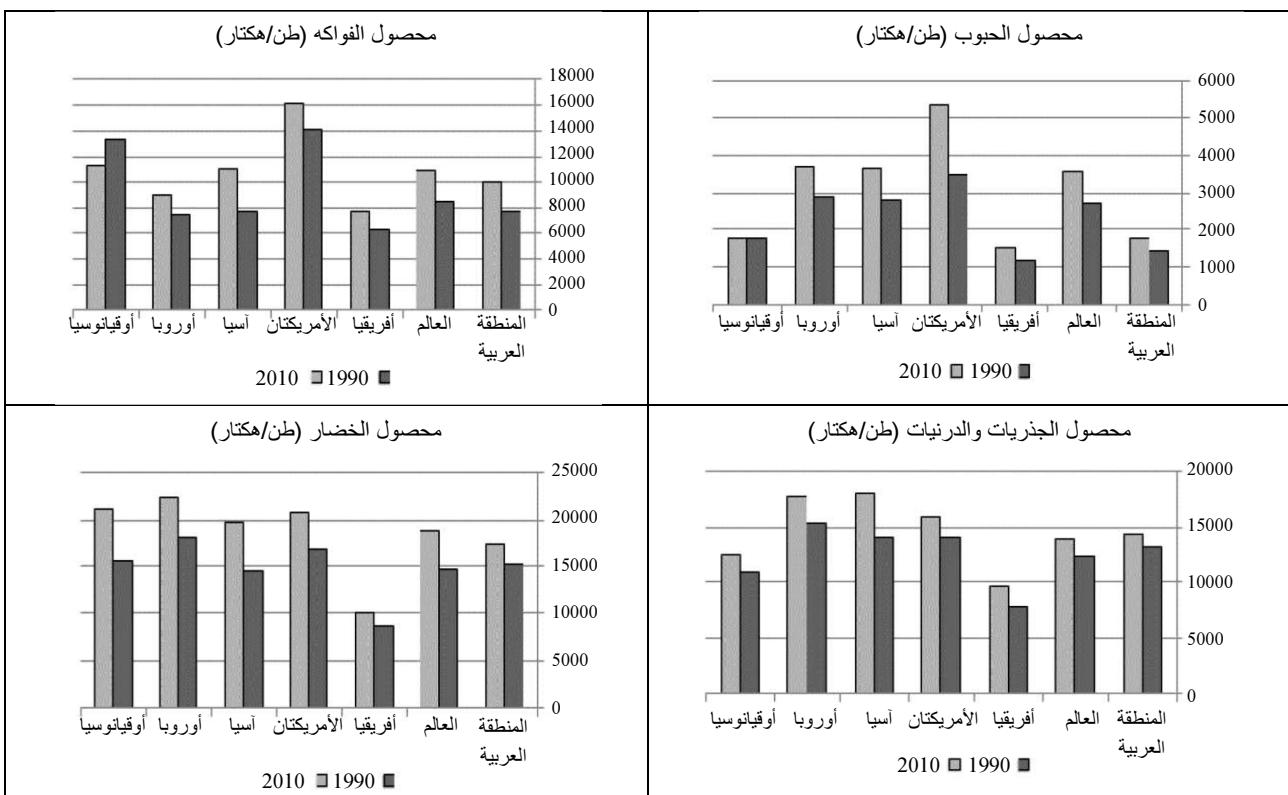
وبين الشكل 6 أكبر الشركاء التجاريين لتونس، وفي مقدمتهم فرنسا في صادرات الفواكه (30% في المائة) ثم إيطاليا (10% في المائة) وألمانيا (9% في المائة). أما الشركاء فمنهم ماليزيا والولايات المتحدة الأمريكية وإندونيسيا وإسبانيا والاتحاد الروسي بنسبة 5% في المائة أو أكثر من المبادلات التجارية إلى كل منها. أما في صادرات الخضار، ومنها الجذريات والدرنات، فأكبر شريكين لتونس هما إيطاليا (46% في المائة) وفرنسا (37% في المائة).

وفي حين تتجه معظم التجارة الزراعية للبنان إلى البلدان العربية الأخرى، تتجه معظم التجارة الزراعية لتونس إلى الاتحاد الأوروبي وبلدان أخرى من مختلف أنحاء العالم. ويعزى هذا الاختلاف إلى الموقع الجغرافي للبلدين وعدم توفر البنية التحتية الضرورية (النقل والتخزين البارد وما شابه) ما يسهل التجارة مع بلدان مجاورة.

جيم- الإنتاجية الزراعية

يقرب مستوى إنتاج الجذريات والدرنات والخضار في المنطقة العربية المتوسط العالمي (الشكل 7). أما مستوى إنتاج المنطقة من الحبوب فأدنى بكثير من المتوسط العالمي. ومن الضروري بذل جهود مكثفة لتحسين المحاصيل الزراعية. فالمنطقة تواجه عوائق كثيرة على مستوى وفراة الموارد الطبيعية، ولا سيما الأراضي الصالحة للزراعة والمياه، كما تسجل ارتفاعاً في استخدام عناصر الإنتاج المصنعة. وتعد مصر مثلاً، من أكثر البلدان استهلاكاً للأسمدة المصنعة في العالم، بمعدل 300 كيلو للهكتار الواحد.

الشكل 7- الإنتاجية الزراعية لبعض أهم المجموعات الغذائية الأساسية حسب المناطق، 2010-1990



المصدر: حسابات بالاستناد إلى قاعدة البيانات الإحصائية في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

ليست بلدان المنطقة على مستويات متقاربة في التنمية الزراعية والأداء الزراعي. فبلدان مجلس التعاون الخليجي تملك أنظمة زراعية صغيرة نسبياً ولكنها ذات انتاجية متجانسة، في حين أن الأداء الزراعي للبلدان العربية الأخرى متفاوت، لا سيما في أكبر البلدان المنتجة مثل الجمهورية العربية السورية، والسودان، والعراق، ومصر والمغرب، واليمن. ففي هذه البلدان، تسجل بعض الأنظمة الزراعية أو المناطق الجغرافية إنتاجية مرتفعة، بينما تعاني أخرى من تأخر في التنمية الزراعية ومن ضعف في الأداء.

وتشهد المنطقة نقصاً في الأراضي الصالحة للزراعة والموارد المائية. ومع تقدم التنمية الاقتصادية، من المتوقع أن يعاد تخصيص هذه الموارد النادرة وتوجيهها نحو تلبية الطلب في قطاعات اقتصادية أخرى حيث يمكن استخدامها بكفاءة أكبر، ولا سيما في القطاعات المنزلية والصناعية. ومن شأن ذلك أن يفرض المزيد من القيود على الإنتاج الزراعي، وأي أمل بزيادة الإنتاج المحلي يجب أن يقوم على رفع الإنتاجية وتحديداً زيادة المحاصيل لكل وحدة من عناصر الإنتاج (الأراضي والمياه). ويمر السعي إلى تعزيز الفعالية وإما من خلال إنتاج المزيد من المحاصيل ذات القيمة مثل الفواكه والخضار أو من خلال استيراد المنتجات التي يتطلب إنتاجها كمية كبيرة من المياه. إضافة إلى ذلك، من الضروري تحسين سلاسل القيمة الزراعية على المستوىين المحلي والإقليمي لتسهيل حركة المنتجات والمدخلات. والهدف هو تحسين الكفاءة من خلال زيادة الإنتاجية، وخفض التكاليف، وتقليل استهلاك الموارد، وتحسين التكنولوجيا المستخدمة، وتطوير العمليات.

وفي معظم البلدان النامية، تعتبر سلاسل القيمة غير مطورة بالشكل الكافي. وبالتالي، تصبح إنتاجية المزارع المؤشر الأساسي على النجاح وتحدد الاستراتيجيات الغذائية والزراعية على المستويين الوطني والإقليمي. وفيما تتضمن أسواق المنطقة، تدعى الحاجة إلى اعتماد استراتيجيات مصممة جيداً لتعزيز فعالية سلاسل القيمة على مستوى الأسواق المحلية والإقليمية من أجل إنعاش القطاع الزراعي وتحسين سبل العيش والأمن الغذائي¹².

ثانياً- سلاسل القيمة الزراعية في المنطقة

ألف- لمحة عامة

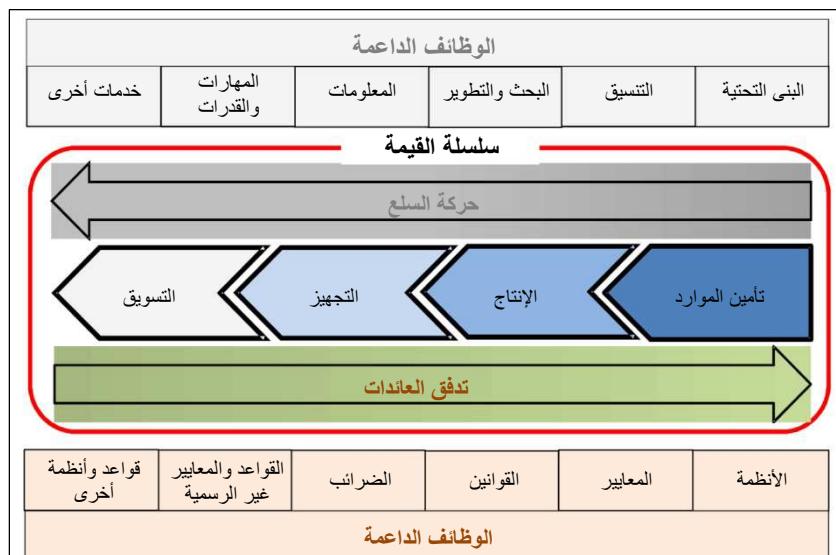
تتألف سلسلة القيمة من جميع الأنشطة المولدة لقيمة اللازمة لنقل منتج أو خدمة من مرحلة الإنتاج إلى مرحلة الاستهلاك، وأحياناً وصولاً إلى مرحلة التلف بعد الاستخدام. ويسمح إطار سلاسل القيمة بتقييم الروابط بين الأنشطة اللازمة لنقل السلعة من مرحلة الإنتاج إلى مرحلة الاستهلاك النهائي، أو الإتلاف، وإن كان بعض هذه الأنشطة يجري في قطاعات مختلفة من الاقتصاد أو في مناطق جغرافية مختلفة. ونظراً إلى وجود روابط معقدة بين المنتجات، يتبع إطار سلاسل القيمة السلعة في كل مراحل الإنتاج ويزداد الأطراف الفاعلة والمناطق الجغرافية المعنية في عملية الإنتاج، ويحدد دور كل جهة أو منطقة في سلسلة الأنشطة المتتابعة.

يسمح تحليل سلاسل القيمة بتقييم مواضيع منها:

- مواضيع اقتصادية: الأداء، ورأس المال، والمعلومات، والعملاء، والمنافسة والمنتجات، والأسواق والتکاليف، والإيرادات، والمستحقات؛
- مواضيع اجتماعية: سبل العيش والتشغيل، وعلاقات العمل، والمهارات، وبناء القدرات؛
- مواضيع تكنولوجية: الاحتياجات من العمليات والمواد والتجهيزات؛
- مواضيع بيئية: استخدام الموارد، وتصريف المنتجات، والموقع، والمعايير، والجودة؛
- مواضيع مؤسسية: العلاقات أو التفاعلات بين الأطراف الفاعلة، والأنظمة، والسياسات¹³.

ويسمح تحليل سلسلة القيمة بتكوين صورة شاملة عن المنتج في كل مرحلة من مراحل عملية إضافة القيمة. وفي حالة المنتج الزراعي، يشمل ذلك وضع خريطة للإنتاج بدءاً من المزرعة وعلى مر الخطوات الوسيطة المتعددة (التجهيز، والمناولة، والتخزين، والتوزيع) وصولاً إلى الاستهلاك النهائي وأو تصريف المنتج.

الشكل 8- حركة السلع والإيرادات والوظائف الداعمة في سلسلة القيمة



المصدر: مقتبس عن ويبير ولاباست، 2010؛ وهير وموزيرا، 2009.

13 غيريفي وفيرنانديز ستارك، 2011؛ كابلينسكي وموريس، 2000.

يسعى تحليل سلاسل القيمة أيضاً بتقييم المواضيع التالية:

- بنية السوق: وضع خارطة بجميع الأنشطة بدءاً من الحصول على عناصر الإنتاج وصولاً إلى الاستهلاك والتصرف؛
- الإدارة: تحديد نوع التفاعلات بين الشركات على امتداد سلسلة القيمة؛
- الإطار المؤسسي: تحديد الشروط والسياسات (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية وغيرها) التي تضبط أداء سلسلة القيمة أو طريقة عملها؛
- الأداء: تقييم النتائج على امتداد سلسلة القيمة من أجل تقييم كيفية تطور مكوناتها أو الأطراف الفاعلة فيها مع الوقت.

يمكن تحليل سلاسل القيمة من خلال استخدام البيانات والمعلومات الأولية والثانوية التي تصدر عن الهيئات الحكومية المعنية ومكاتب الإحصاء والجمعيات المهنية، أو من مقابلات مع أصحاب المصلحة وأطراف فاعلة أخرى (بما في ذلك التقييمات واللاحظات الخاصة بالسوق). ثم، يجري تقييم هذه المعلومات والمعلومات وتحليلها من خلال استخدام أدوات مختلفة تسمح بتحديد أو وصف هيكلية سلسلة القيمة وطريقة إدارتها وإطارها المؤسسي وأدائها. ويمكن تصنيف بعض التحليلات أو التقييمات مثل تلك المتعلقة بتوسيع القيمة، حسب أو ضمن مستويات أو أجزاء مختلفة من سلسلة القيمة من أجل دراسة جزء معين من سلسلة القيمة. الواقع أن التحليلات التي تتضمنها الأدبيات تتجه إلى التركيز على أوجه معينة بدلاً من التركيز على سلسلة القيمة بأكملها. وكثيراً ما تفتقر هذه التحليلات إلى المعلومات الكاملة التي توجه عملية صنع القرار وتحديد مسار العمل الذي يمكن أن يؤدي إلى الأثر المرجو.

يلخص الجدول 2 أهمية تحليل سلاسل القيمة، والقضايا الأساسية التي تدخل فيها، وحدودها.

الجدول 2- أهمية تحليل سلاسل القيمة وحدودها

القضايا المعالجة	الأهمية
تحديد الأسواق والمنافسة والمنتجات؛	تسمح بتحليل الأداء في مختلف المراحل؛
رسم الخريطة من سوق المنشأ إلى السوق النهائي؛	تركز على إضافة القيمة بدلاً من تحقيق الإيرادات أو الناتج المادي؛
تقييم الميزة المقارنة؛	تحقق من عملية تزايد الكلفة، وترامك القيمة، وتوزيع الأعباء والمنافع؛
تقدير التكاليف المالية والاقتصادية؛	تعرف بتغيير الروابط مع تغير المنتجات والأسواق؛
تحديد الأطراف الفاعلة وسلوكياتها؛	تعرف بالحاجة إلى التعديلات المستمرة تكيفاً مع حركة الأسواق؛
تقييم نطاق الثقة والتعاون؛	تسمح بتقييم التغيرات الإدارية على مستوى الأثر أو المعلومات أو النفوذ؛
تقدير حصة الحجم والقيمة؛	تقييم التدفقات المادية والمالية والمعلوماتية؛
تحديد النقاط العاملة أو الاختلافات؛	تسعى إلى التعمق في فهم العوائق والفرص ضمن الإطار التشغيلي العام.
تقييم الحجم الإجمالي لسلسلة القيمة؛	
تحديد الصلات ونقط التأثر؛	
تحديد هيكلية الإدارة؛	
تحديد صاحب أو أصحاب النفوذ الأساسيين؛	
تحديد الضوابط والأنظمة الذاتية؛	
مناقشة الإطار المؤسسي؛	
تحديد البيئات المؤازرة؛	
تحديد مجالات النمو ونطاق التطور؛	
تقييم إمكانات التحسين أو التطوير.	

الجدول 2 (تابع)

الحدود

- تغير سلاسل القيمة على مستوى التركيبة والعلاقات وأ/أو الأسواق كنتيجة للخيارات الاستراتيجية؛
- سلاسل القيمة ليست جامدة، إذ تتكيف مع الأسواق المتغيرة والشروط التنافسية؛
- الجودة والخدمات بأهمية الكلمة؛
- بيئه سلسلة القيمة (تحديداً، الأنظمة أو المعايير أو السياسات أو قوى السوق) هامة؛
- تحليل علاقة الكلفة بالفائدة غير كاف لأنه لا يقدم نظرة عامة؛
- ضرورة التركيز على مجمل سلسلة القيمة بدلاً من مكوناتها/مستوياتها فقط.

المصادر: مقتبس عن وير ولوابست، 2010؛ هنريكسن وأخرون، 2010؛ هير وموزيرا، 2009؛ هيلين وماير، 2006.

تعتبر تحاليل سلاسل القيمة مهمة لأنها تسمح بالتحقق من هيكلية القطاع والعلاقات الداخلية بين العناصر المختلفة والأداء الإجمالي لا سيما على مستوى توزيع المنافع. وتتوفر هذه التحاليل خريطة عامة وتقييمًا للقطاع من خلال متغيرات عدة خاصة للدراسة من أجل توجيه عملية صنع السياسات وعملية التخطيط بطريقة أفضل. ويجب أن تؤخذ في الحسبان مجموعة من القضايا لضمان مساهمة سلاسل القيمة بطريقة مؤثرة في التنمية المحلية والإقليمية ولضمان مساهمة سلاسل القيمة الزراعية في المنطقة العربية تحديداً في تحسين وضع الأمن الغذائي. ويجب ألا تسعى تدخلات سلاسل القيمة إلى الإصلاحات السريعة لكن يجب أن تهدف إلى معالجة قضايا أساسية ومحددة على ضوء القوى السائدة، والعلامات المرجعية، والمؤشرات التوجيهية.

باء- سلاسل القيمة الزراعية في المنطقة

من أجل تبيان المعوقات والفرص في القطاع الزراعي في المنطقة، أجريت دراسة حالة لكل من لبنان وتونس. وقد شملت هذه الدراسات تمارين محدودة لوضع الخرائط وبعض المقابلات مع أصحاب المصلحة الأساسية من أجل التوصل إلى لحمة عامة شاملة عن القطاع الزراعي في هذين البلدين، مع التركيز على مجموعة من المحاصيل: البطاطا والتفاح في لبنان؛ والتمور والطماطم والبرتقال في تونس¹⁴. وركزت المقابلات على مجموعة من أصحاب المصلحة والمؤسسات المعنية بالقطاع الزراعي، واستكملت بالبحوث المكتوبة. وسمحت المقابلات والبحوث المكتوبة بالتوصل إلى التقييم التالي وبوضع خارطة للقطاع الزراعي وكذلك المحاصيل المحددة في كل من لبنان وتونس.

1- تركيبة القطاع

تتوزع المزارع في لبنان على نحو تناسقي نسبياً. وتتركز معظم المساحات الزراعية في الشمال (عكار وسائر الشمال) بنسبة 33 في المائة، وفي سهل البقاع (بعلبك الهرمل وسائر البقاع) بنسبة 20 في المائة، إضافة إلى 18 في المائة في جبل لبنان. وتضم منطقة النبطية 16 في المائة والجنوب 13 في المائة من مجموع عدد المزارع. ويعيش معظم المزارعين في أوضاع غير مستقرة، إذ إن قرابة 75 في المائة منهم غير مسجلين في الضمان الاجتماعي، و91 في المائة من المزارع تقريباً تقل مساحتها عن 4 هكتارات¹⁵. ويصلح المناخ في لبنان لإنتاج مجموعة واسعة من الفواكه والخضار. وتعتبر البطاطا من المحاصيل الأساسية للأمن الغذائي في لبنان والقدرة التصديرية، وتتوزع زراعتها على 20 ألف هكتار تقريباً من الأراضي لا سيما في عكار وسهل البقاع. أما التفاح فيزرع في المناطق الجبلية، وهو مخصص للتصدير.

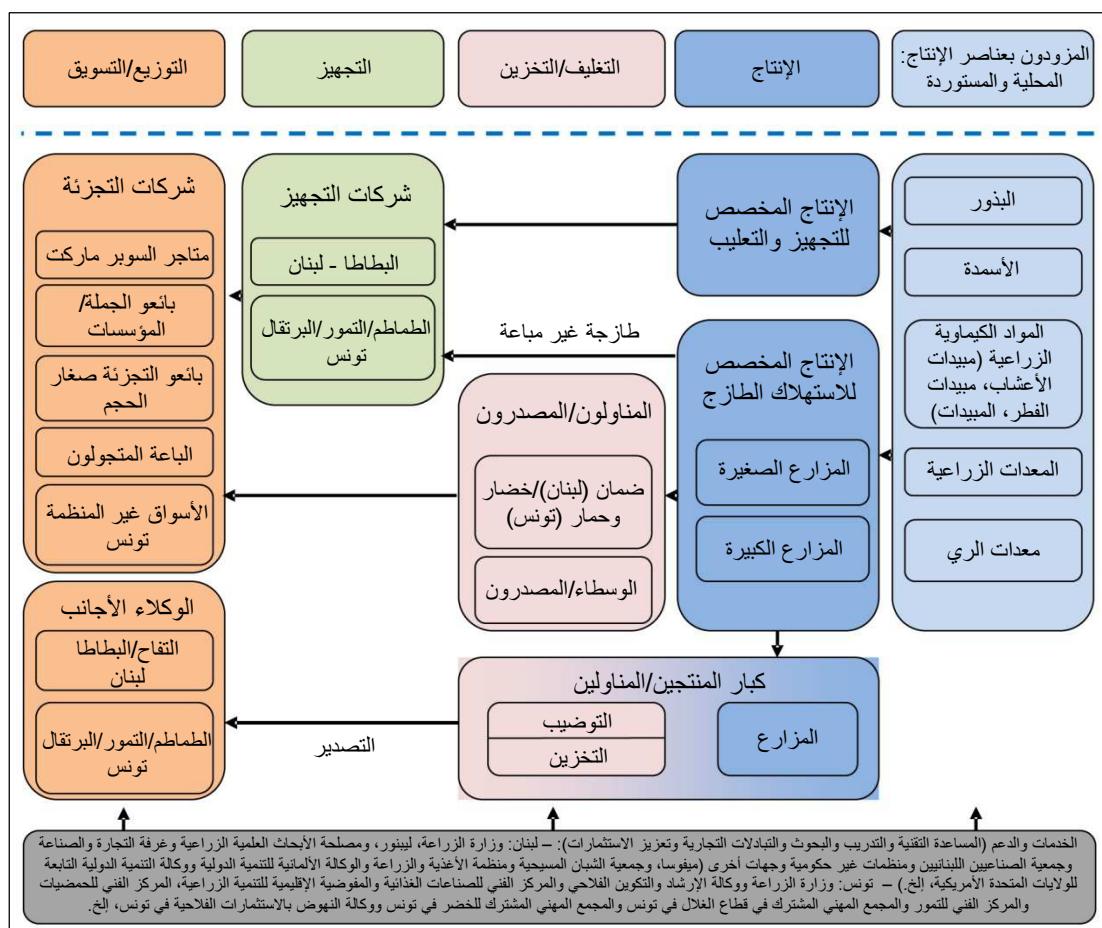
14 شملت المقابلات في تونس تمور دقلة نور والبرتقال المالطي، ويشار إليهما في النص بالتمر والبرتقال.

15 لبنان، وزارة الزراعة وأخرون، 2012.

أما في تونس، فتتركز الأنشطة الزراعية في الشمال وعلى الساحل حيث نسبة هطول الأمطار جيدة. ومعظم القطاع الزراعي في تونس هو من صغار المزارعين. ففي عام 2005، كانت نسبة 43 في المائة من الأسر المعتمدة على الزراعة لتأمين سبل العيش تملك مزارع لا تتجاوز مساحتها 5 هكتارات في حين أن 8 في المائة من الأسر فقط امتلكت مزارع بمساحة 50 هكتاراً أو أكثر. وتناتج للمزارعين التونسيين إمكانية الاستفادة من الخدمات الاجتماعية (الضممان الاجتماعي وصندوق التقاعد)، ولكن هذه البرامج تقتصر على أعداد محدودة منهم. ولا يوجد في تونس نظام دعم ثابت مثل برامج التعويض أو الإعانة في حال وقوع كوارث أو أضرار. وتقدر المساحة المخصصة لزراعة الطماطم بحوالي 25 ألف هكتار تقريباً من الأراضي المزروعة طوال العام إما في مزارع مكشوفة أو في بيوت بلاستيكية زراعية مبردة أو مسخنة. أما البرتقال فيزرع في منطقة الرأس الطيب على طول ساحل البحر المتوسط ويصدر معظم محصوله إلى فرنسا. في المقابل، يتركز إنتاج التمور في واحة الجنوب التونسي ويخصص ما يقارب 60 في المائة من الإنتاج للتصدير أيضاً.

ويقدم الشكل 9 نموذجاً توضيحيًا حول سلسلة القيمة الخاصة بالبطاطا والنفاح في لبنان وبالطماطم والتمور والبرتقال في تونس. وتبين في الشكل المستويات أو الأجزاء الأساسية في سلسلة القيمة إضافة إلى المزودين بعناصر الإنتاج والمنتجين والمجهزين ووسطاء متعددين (من تجار وبائعين بالجملة ومصدرين) ناهيك عن بائعي التجزئة.

الشكل 9- سلسلة القيمة الخاصة ببعض المنتجات الطازجة المختارة من لبنان وتونس



المصدر: الإسكوا، مقتبس عن فرنانديز-ستارك وأخرون، 2011.

ملاحظة: يحتوي المرفق على خارطة أكثر تفصيلاً حول سلسلة القيمة لسلع مختارة في لبنان وتونس.

ويقدم الجدول 3 العلاقات القائمة بين أصحاب المصلحة الأساسية على كل مستوى من سلاسل القيمة الخاصة بالفواكه والخضار في لبنان وتونس. وقد جرى التوصل إليها من خلال البحث والمقابلات مع أصحاب المصلحة الأساسية، ومنهم وزارتا الزراعة والوكالات الداعمة للتصدير.

الجدول 3- الأطراف الفاعلة في سلاسل القيمة في لبنان وتونس والعلاقات القائمة فيما بينها

لبنان	
<ul style="list-style-type: none"> بذور وشتلات البطاطا والطماطم مستوردة لأن محاولات تأسيس وحدات إنتاج محلية قد فشلت بسبب عدم كفاية الأراضي والمياه وخطر التلوث وكفة تطوير أنواع جديدة. ويرتبط شراء الشتول والبذور أعلى كلفة على المزارعين. العناصر المصنعة: يحضر على المنتجين استيراد عناصر الإنتاج الخاصة بهم. وتظهر السجلات وجود 43 شركة تقوم باستيراد الأسمدة و 142 شركة تقوم باستيراد المبيدات، وقد خفض شرط التسجيل الإلزامي حجم أنشطة التهريب. الآلات: يجري استيراد الآلات مثل الجرارات الزراعية، في حين تصنع الآلات الأصغر محلياً في بعض الأحيان. وكثيراً ما تشتري المزارع الكبيرة آلات خاصة بها في حين أن المزارع الأصغر لا تستخدم الآلات أو تستأجرها من شركات تأجير محلية. التوسيب: يوجد عدد محدود جداً من المصنعين المحليين لصناديق التوضيب البلاستيك والكارتون. 	المزودون بعناصر الإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> معظم منتجي الطماطم والتفاح هم من صغار المنتجين. المنتجون غير منظمين ضمن تعاونيات أو أي مجموعات من أنواع أخرى أو جمعيات، وهم وبالتالي عاجزون عن إيصال صوتهم. يقدر عدد منتجي البطاطا بعشرة آلاف منهم 2 في المائة يملكون مزارع بمساحة 20 هكتاراً أو أكثر ويفصلون 32 في المائة تقريباً من الإنتاج. أما كبار المنتجين فهم أيضاً من التجار والمستوردين ومن يشترون أيضاً إنتاج المنتجين الصغار بالتنافس مع الوسطاء وشركات التصدير. يقوم صغار منتجي التفاح أيضاً ببيع منتجاتهم إلى وسطاء أو إلى منتجين أكبر يهتمون بعملية التسويق. يكون التفاح المعد للتصدير أفضل نوعية ويشتري أحد المصدرین هذا المحصول ويخزنـه في مراـفق التخـزينـ الخاصةـ بهـ أوـ يـقومـ أحـدـ مـراـفقـ التـخـزينـ بشـراءـ مـحـصـولـ التـفـاحـ لـبيـعـهـ إـلـىـ أحـدـ مـسـتـورـدـينـ. 	المنتجون
<ul style="list-style-type: none"> تزرع أنواع محددة من البطاطا لأغراض الصناعة الزراعية. يجري الإنتاج عادة من خلال عقود بين شركات التجهيز والمنتجين حيث تومن شركات التجهيز جميع عناصر الإنتاج وتقدم الإرشاد (تحديداً التوجيه أو التقويم)، وبيع المنتجين كامل إنتاجهم إلى المجهزين. وتتسم هذه العلاقة بالإجحاف غالباً ما تؤدي إلى خلافات وأو نزاعات بين المزارعين والمجهزين. تجهيز التفاح ممارسة غير متطرفة بشكل جيد بعد ولا توجد أي أنواع محددة حصرياً لأغراض التجهيز أو التحويل. ويرسل التفاح ذات النوعية الأدنى ليحول إلى منتجات أخرى. 	شركات التصنيع
<ul style="list-style-type: none"> يقوم الضامن عادة بشراء المحصول بأكمله قبل القطف ليتحمل بالتالي كل المخاطر ويضمن للمزارعين عائداتهم ولكن بسعر أدنى بكثير من الأسعار المعمول بها في السوق. ويتعامل الضامن بالبطاطا والتفاح ومعظم المحاصيل الأخرى القابلة للتسويق. 	الوسطاء (ضمان المحصول)

الجدول 3 (تابع)

<ul style="list-style-type: none"> • تتعاقد شركات التصدير مع المنتجين على أساس غير رسمي بدلاً من التعامل مع البائعين بالجملة أو الوسطاء. • يبيع المنتجون أيضاً إلى الوسطاء بعمولة تتراوح بين 8 و12 في المائة. • يؤمن الوسطاء عملية إعادة البيع. وتعتمد العلاقات على القمة نظراً لأن المنتجين غير حاضرين خلال المفاوضات النهائية ويدفع لهم على إثر بيع المنتج. • بيع الإنتاج المخصص للسوق المحلية ضمن سوق الجملة بالصندوق لا بحسب الوزن أو النوعية. • عادةً، تكون أسعار سوق الجملة أعلى في الصباح من فترة بعد الظهر. ويشتري معظم تجار الجملة في بيروت بضاعتهم في فترة بعد الظهر. • تتم عملية إضافة القيمة بمعظم مراحلها على مستوى الوسطاء بسبب ضعف البنية التحتية (تحديداً، مستودعات التخزين والبرادات). • تحتل محل الفواكه والخضار الصغيرة حصة كبيرة من سوق التجزئة وهي تتكون من سوق الجملة. • يشغل الباعة المنتقلون على جوانب الطرق حصة قليلة من السوق. • في بعض الحالات، يشارك المزارعون أو أفراد من عائلتهم في أنشطة البيع بالتجزئة من باب التنويع. • تباع المنتجات غير المباعة أو ذات الجودة السيئة بأسعار أقل في آخر اليوم وذلك لأغراض التصنيع. 	التجار (بمن فيهم تجار الجملة والاستيراد والتصدير وتجار التجزئة)
--	---

<p style="text-align: center;">تونس</p> <ul style="list-style-type: none"> • البذور والشتلات: الطماطم المستخدمة هي أصناف مهجنة ومستوردة. أما نباتات التمور فتنتج محلياً بأعداد صغيرة وما تبقى يهرب وإن كانت هذه الوسيلة غير مأمونة. إضافة إلى ذلك، تستورد حبوب اللقاح الضرورية نظراً لاقلاق النبات الذكري لعدم إثماره. أما شتول البرتقال فتنتج محلياً في حين أن بذور البرتقال تكون مستوردة. • العناصر المصنعة: 30 في المائة من عناصر الإنتاج منتج محلياً لا سيما معظم كميات أسمدة الفوسفات والأمونيوم، فيما تستورد جميع العناصر الأخرى بما في ذلك الغاز المخصص للتبريد ما بعد الحصاد. • الآلات: يصنع بعض قطع المعدات محلياً في حين تستورد المعدات الأكبر وتجهيزات الري. ويمكن استئجار الآلات لكن لا يزال يصعب على المنتجين المحليين الوصول إليها. • تستورد منتجات التغليف الخاصة بالبضائع المصدرة بسبب الشروط الصارمة التي يفرضها الاتحاد الأوروبي وعادةً ما تكون هذه المنتجات مغلفة من الضرائب. أما منتجات التغليف المخصصة للأسواق المحلية فتنتج محلياً وتكون ذات نوعية متدنية. 	المزودون بعناصر الإنتاج
<ul style="list-style-type: none"> • المنتجون يعملون على نطاق صغير وهم منتاثرون في أرجاء البلاد. • التعاونيات نادرة جداً وفي الواقع لم تُعد تُوجد سوى "تعاونية" واحدة مصدرة للحمضيات. • تشمل أنماط إنتاج الطماطم استخدام الحرارة الأرضية والدفيئات غير المدفأة والإنتاج بالدفيئات في بداية الموسم وفي السهول المكشوفة آخر الموسم وفي السهول المكشوفة بشكل موسمي. ويفصل الإنتاج بتقنية الحرارة الأرضية إلى تصدير المنتجات الطازجة في حين يخصص إنتاج السهل المكشوف الموسمي إلى التحويل. أما معظم أنظمة الإنتاج الأخرى فهي مخصصة للاستهلاك المحلي كمنتجات طازجة. وتُباع كميات الطماطم غير المباعة إلى شركات التحويل أو تمنح مجاناً كخلف حيواني. • الحمضيات: يمثل المنتجون الكبار 20 في المائة تقريباً من المنتجين، ويباعون محصولهم إلى شركات التصدير أو وحدات التوضيب إذا وجدت. أما المنتجون الصغار فيبيعون محاصيلهم إلى المجمعين أو التعاونيات الخدمية أو الوسطاء. 	المنتجون

الجدول 3 (تابع)

<ul style="list-style-type: none"> • تتعاقد شركات تحويل الطماطم مع المنتجين وتتمdem بعناصر الإنتاج الزراعي، وتومن لهم نظام الري. وتشتري هذه الشركات كامل محصول المنتجين وتنقطع من ثمنه كلفة عناصر الإنتاج. • تفوض شركات التصنيع القرية من المدن المجمعين الذين باتوا وسطاء أساسيين ويحصلون على عمولة من الطرفين. • انخفض عدد شركات التصنيع إلى النصف لأن الوحدات الصغيرة تواجه صعوبات مالية نتيجة لاستمرار لأزمة. • لا يجري تصنيع التمور والبرتقال. • تخزين البرتقال في مخازن مبردة محدود ويجري تصريفه مع الفواكه المتدينة القيمة والجودة ببيعها لتحويلها إلى عصائر. 	شركات التصنيع
<ul style="list-style-type: none"> • "الخضار" هو نظير الضامنين في لبنان. يقدر الخضار حجم المحصول ويدفع للمنتج الثمن قبل الحصاد. ثم يعيد الخضار بيع المحصول إلى البائعين بالتجزئة والموردين والمصدرين وبائعي الجملة أو حتى مباشرة إلى المستهلك الآخر. عادة، يربط "الحمّار" بين وسيطين وقد يمزج محاصيل من نوعيات مختلفة. 	الوسطاء ("الخضار") و("الحمّار")
<ul style="list-style-type: none"> • تدير شركة شبه رسمية سوق الجملة الرسمي وتحدد الأسعار (أسعار الجملة والتجزئة) وهوامش الربح. تتم عملية الرقابة من خلال الوصلات وتجمع الضريبة أيضاً. • يمثل سوق الجملة الرسمي 20-15 في المائة من مجمل المبيعات ويجري التداول بالكمية المتبقية في أسواق غير رسمية على الرغم من أن بعض عمليات البيع والشراء تحصل بين الوسطاء. • تجري عمليات البيع غير الرسمية في الموقع (على الأرض الزراعية) أو في محل صغيرة أو على قارعة الطريق. • يشتري المستوردون من خلال خضار أو من خلال مركز تعليب لتأمين الجودة. ويعيدون بيع المحصول إلى عملاء أجانب أو بائعي تجزئة أجانب. • عادةً، لا يوجد أي عقد بين المصدر والجامع أو المنتج. تستند العلاقات إلى الثقة. • لا يمر الباعة بالقناة نفسها بين موسم وآخر حيث يبيعون محصولهم إلى صاحب العرض الأفضل. • قد تشارك مراكز التوصيب في سوق الجملة أيضاً وإن كانت هذه المشاركة أقل تواتراً. • يمد الجامعون أسواق الجملة ووحدات التوصيب/التصدير والأسواق غير الرسمية بالبضائع. ويتغير عدهم بين سنة وأخرى. • تتبع تعاونيات المزارعين منتجاتها في سوق الجملة حسراً. • يشهد قطاع التمور تغييرات نتيجة لتطور التخزين المبرد على مستوى المنتج ما يسمح ببيع التمور عندما ترتفع أسعارها. 	التجار (بمن فيهم تجار الجملة والاستيراد والتصدير وتجار التجزئة)

المصادر: لبنان، وزارة الزراعة وآخرون، 2010 ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة ومنظمة التعاون الإيطالية، 2007.

2- الإدارة

تطال إدارة سلاسل القيمة التفاعلات القائمة بين الأطراف الفاعلة والمستويات المختلفة. وعندما تتوافر معلومات كافية حول إدارة سلاسل القيمة، يصبح من الممكن التوصل إلى فهم أفضل لكيفية ضبط السلسلة وتنسيقاتها، وذلك مفيد على مستوى تطبيق الأنشطة المتصلة بالسلسلة (مثل معايير الجودة والكميات والأصناف)

أو التحسينات (ما يشمل الإدارة والمحاسبة وكفاءة استخدام الموارد). كما يسمح تحليل آليات الإدارة أيضاً بالتوصل إلى فهم أفضل لتدفق الموارد بما في ذلك الموارد المالية. أما نوعاً بالإدارة الشائعان فيما السلاسل "المستندة إلى المنتج" حيث تكون كلمة المنتجين مسموعة، والسلالس "المستندة إلى البائع" حيث يضطلع البائع (مثل البائعون الوسطاء وتجار التجزئة أو وكلاء التصدير) بدور أساسي في طريقة عمل سلسلة القيمة. وفي معظم الحالات، تمثل إدارة سلاسل القيمة إلى التعقيد وتغير بحسب كل محصول، لا سيما في البلدان النامية حيث تتدنى المعلومات.

ويزيد وجود الكثير من صغار المزارعين على مسافات بعيدة من تعقيد إدارة سلاسل القيمة الزراعية في المنطقة. ويضطلع الوسطاء، على اختلافهم، (الضامنون في لبنان والخضار والحمار في تونس) بدور أساسي في تحديد طريقة عمل السوق، وبالتالي طريقة عمل سلاسل القيمة. ومن الصعب تلافي دور هؤلاء الوسطاء لأن معظم المزارعين هم مزارعون صغار ومتذرون على مسافات يتعدى عليهم الوصول إلى الموارد المالية والمعلومات الكافية. يواجه هؤلاء أفراداً العروض التي يقدمها الوسطاء. في المقابل، لا يملك البائعون الكبار قدرة كافية للتعامل مع عدد كبير من المزارعين، فيفضلون وبالتالي التعامل مع عدد محدود من الوسطاء. إضافة إلى ذلك، يعتمد النظام على الثقة المتبادلة أو اتفاق ما، عادةً من دون وجود أي عقود رسمية بين المشاركين. وقد لا تكون لدى المزارع، المجهز أو تاجر التجزئة أي فكرة عن الأسعار الحقيقة، سابقاً أو لاحقاً، مما يعيق قدرتهم على التفاوض على أسعار أفضل. ونظراً إلى غياب تدفق المعلومات، يصل بعض الوسطاء إلى حد تزويد المنتجين بخطفهم الإنتاجية وبعناصر الإنتاج الزراعية.

وبينما يتقدم المنتجين في السن في لبنان وتونس، يتجه الشباب إلى مهن خارج القطاع الزراعي ويفضلون حياة المدينة. ويوضح مسح عائد إلى عام 2005 في تونس، أن نسبة المنتجين البالغين من العمر أكثر من 60 عاماً كانت 21 في المائة في مطلع السبعينيات و37 في المائة في منتصف التسعينيات، و43 في المائة في عام 2005. وتملك نسبة 43 في المائة من المنتجين 46 في المائة من المساحات المزروعة، وتقسم أراضيهم عادةً على الورثة لدى وفاة المالك. ومع مرور الوقت، تصغر مساحة المزارع، وفي مرحلة معينة، يتزدرون المنتجون الذين يملكون قطع أراض صغيرة في تخصيص الكثير من الموارد لتحسين أنشطتهم الزراعية، بما أن إنتاجهم ما عاد كافياً.

وينتاج الكثير من الصعوبات التي يواجهها القطاع الزراعي بكيفية تنظيم سلسلة الإمداد. وتشمل هذه الصعوبات وجود عدد كبير من الوسطاء الذي يحد عادةً من قدرة المشاركين المختلفين في سلسلة الإمداد على مواجهة المنافسة بسبب عدم وجود معلومات حول المنافسة من جهة ونظرًا إلى تراجع أرباح المنتج إلى حد كبير من جهة أخرى. وفي بعض الحالات، تقوم إحدى شركات الإمداد بعناصر الإنتاج أو وسطاؤها بتوفير مختلف أنواع عناصر الإنتاج إلى المنتج وت تقديم المشورة حول مقدار المبيعات والأسمدة. وغالباً ما تتضمن هذه العلاقة المنتج فيها في وضع المديون لإحدى الشركات، ومقيدة برغباتها، إذ إن المشورة المقدمة بشأن استخدام عناصر الإنتاج، كثيراً ما تتفق مع أهداف الشركة وقد لا تتوافق مع أهداف المزارع.

ولا يوجد اتساق بين مختلف الأطراف في سلسلة الإمداد. ويعمل كل مشغل بشكل مستقل من دون أي استراتيجية تسويق مشتركة بشأن الدخول إلى الأسواق أو فتح أسواق جديدة. وبما أن سلسلة الإمداد طويلة جداً وتفتقر إلى الكفاءة، لا تصل إلى المنتجين معلومات كافية عن ظروف السوق ومتطلباتها، ولا يملك معظم الوسطاء الاهتمام أو الحافز الكافي للتعاون مع المنتجين، وذلك لأن مكانتهم الحالية تمنحهم المزيد من السيطرة وحصة كبيرة من العائدات.

وإضافة إلى ذلك، لا يوجد تنظيم مشترك للمشتريات بالجملة أو للعرض بالجملة، أي لا يوجد تنظيم يعطي المنتج موقعاً تفاوقياً قوياً على مستوى المبيعات أو سعر الشراء. وعلى الرغم من وجود مؤسسات عددة، يبقى تمثيل المنتجين ضعيفاً. وت تكون التجمعات، بمبادرة من الحكومات أو المنظمات غير الحكومية أو أحد الصناعيين لتعزيز مكانة تجمعات المنتجين أو إفادتهم. لكن هذه التجمعات تكون عادة بطيئة في التكيف أو تفتقر للإدارة السليمة، أو تعود بالفائدة على قلة من الأشخاص من دون أن تبني علاقة مع الآخرين. ويقوض ضعف التعاون المنتجين ويعنهم من اعتماد ممارسات إنتاجية أفضل، خشية من أن يقوم جيرانهم بإفساد ابتكاراتهم أو الانتفاع منها من دون أي مجازفة. وفيما يلي عرض موجز لبعض من أهم العوائق التي تواجهها الأطراف الفاعلة في سلسلة الإمداد والتي تضعف كفاءتها، بالنسبة إلى أطراف فاعلة معينة في سلسلة القيمة (الجدول 4).

الجدول 4- المشاكل على طول سلسلة الإمداد بالفواكه والخضار في لبنان وتونس

مستوى سلسلة القيمة	أهم المشاكل
تنظيم سلسلة الإمداد	<ul style="list-style-type: none"> • وجود الكثير من الوسطاء. • طول سلسلة الإمداد يحد من المنافع التي يحصل عليها المنتج. • عدم تحكم المنتج بتسويق إنتاجه. • عدم وجود إطار قانوني. • عدم وجود ضمانات لإتمام الدفعات. • عدم وجود عقود البيع. • عدم وجود حد أدنى للأسعار أو إطار واضح بحسب النوعية. • احتمال تغير السعر لدى البيع إلى سوق الجملة، قد يتغير السعر بين وقت الشحن ووقت الوصول. • وجود الكثير من صغار المشاركين في السوق باستثناء شركات التصدير الكبرى.
الإمداد بعناصر الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> • قلة إنتاج البذور و/أو ارتفاع كلفة شرائها إلى ما يتراوح بين 25 و30 في المائة من تكاليف الإنتاج. • محدودية تطوير الأصناف ذات المردود الأفضل.
الإنتاج	<ul style="list-style-type: none"> • القطاع غير منظم ومعظم المنتجين يملكون مزارع صغيرة. • وجود آلاف المنتجين الصغار غير المنظمين. • صغر مساحة المزارع وتقسيمها بحيث، يصعب على المزارعين الوصول إلى خدمات الإرشاد الزراعي، فيتأخر تطبيق التغييرات. • عدم استخدام الآلات (على مستوى الإنتاج وما بعد الحصاد) من أجل خفض التكاليف وتحسين النوعية. • عدم تحديد حاجات المستهلك (على مستوى الصناعة)، بحيث يكيف المنتجون إنتاجهم لتلبية طلب معين أو حاجة محددة في السوق. • الاتفاques بين المنتجين حول الجودة والمعايير في قطاع الفواكه والخضار صعبة جداً ولا يمكن للمنتجين التحقق بنصائح الجامعين والممولين بما أنهم مشاركون على المستوى المالي وبالتالي لا تصب القواعد التي يفرضونها في مصلحة المنتجين. • يفتقر معظم التعاونيات إلى استراتيجية تطوير واضحة. قد تقوم تعاونية واحدة بإنتاج منتجات مختلفة. وفي بعض الحالات، يجري استغلال التعاونيات لأغراض سياسية، فتبعد بذلك عن أهدافها التنموية. • لا يوجد أي تنظيم مشترك لمشتريات عناصر الإنتاج بشكل جماعي أو لمنح المنتجين مكانة تفاوضية أقوى على صعيد تحديد أسعار البيع. • صغر المساحات الزراعية التي يملكونها المنتجون وتقسيمها.

الجدول 4 (تابع)

أهم المشاكل	مستوى سلسلة القيمة
<ul style="list-style-type: none"> • الحد من من أرباح المنتجين. • إعاقة تطبيق قابلية التعقب ما يجعل من تحسين الجودة أمراً مستحيلاً. • إعاقة تمكين المنتجين بما أنهم يسيطرون على أنشطة الحصاد والتسويق (وحتى الإنتاج أحياناً). • الاستناد إلى الكمية لا النوعية في العقود مع المنتجين. • دفع أسعار منخفضة. • حرمان المنتج من الشعور بالمسؤولية. 	الوسطاء (الصامنون في لبنان، الخضار والحمار في تونس)
<ul style="list-style-type: none"> • التسبب بالفواقد لأنهم يختارون أفضل الفواكه في حين يرسل ما دون ذلك إلى التصنيع أو بيع محلياً بأسعار أدنى. • إرسال الإنتاج من دون تحديد سعره قبل الشحن ما يجعل عملية السداد غير مؤكدة (لا يكون السداد مضموناً ولا يكون السعر النهائي معروفاً). • التسديد للمنتج حسب سعر البيع التفاوضي في سوق الجملة، في عملية تقوم بأكمالها على الثقة. • عدم ترتيب الأصناف وبيع المنتجات بالصناديق لا حسب الوزن. • البيع في "سوق الحسبة" (وهو سوق غير نظامي). • المبيعات في سوق الجملة الوطنية تشكل ما يتراوح بين 15 و20 في المائة من محمل المبيعات. 	تجار آخرون (مصدرون/ مستوردون، باائعو الجملة والتجزئة)

المصدر: الإسکوا بناءً على إصدار "وزارة الزراعة وأخرون 2012"، لبنان؛ ومنظمة الزراعة والأغذية ومنظمة التعاون الإيطالية، 2007.

-3 التحليل المؤسسي

يسمح التحليل المؤسسي بتقدير أثر السياسات المعتمدة على أداء سلسلة القيمة كمكون من منظومة وبيئة مركبة تساهم في التنمية المحلية والوطنية والإقليمية. وتتأثر سلاسل القيمة بعوامل اقتصادية متعددة (التكاليف ورأس المال والبني التحتية والقروض والأسعار والحوافز)، إضافة إلى العوامل الاجتماعية (المهارات والجنسين والصحة والتعليم)، والعوامل البيئية (الموارد الطبيعية والمناخ وتدھور البيئة والتلوث)، والعوامل المؤسسية (الضرائب واللوائح والأنظمة والمعايير والسياسات)، على مستوى القطاعين العام والخاص. ويجب تقييم هذه العوامل كجزء من البيئة العامة التي تضم سلاسل القيمة. ويمكن أن تكون البيئة المؤسسية عاملًا إيجابياً أو عاملًا سلبيًا لسلسل القيمة الزراعية، لا سيما على مستوى كفاءة استخدام الموارد أو جودة الإنتاج أو سلامته¹⁶.

ويبقى الدعم المقدم إلى الأطراف الفاعلة في سلاسل القيمة غير كاف، وقد يتركز على مجال واحد بينما يهمل مجالات أخرى. فالهيئات المدرجة في الجدول 5، مثلاً، تنشط على مستوى بناء القدرات التقنية لكن الجانب الإداري لا يحظى بالاهتمام الكافي. وإلى جانب مؤسسات التطوير المختلفة التي تدعم القطاع الزراعي، تعمل هيئات إدارية خاصة على تطوير شبكة سلاسل الإمداد المستدامة من خلال التدريب والدعم الفني والبحوث وأنشطة من هذا القبيل.

وشهد التطوير المؤسسي في معايير الأغذية في لبنان ازدهاراً قوياً منذ ثلاث سنوات تقريباً. وكانت معظم المعايير المعتمدة مستندة إلى الدستور الغذائي¹⁷، الذي ينطبق على المنتجات المحلية والمنتجات المستوردة والمصدرة. ومع أن المعايير المعتمدة في لبنان طوعية، تملك الحكومة صلاحية لإنفاذها أو فرض الالتزام بها لداعي الصحة العامة أو السلامة العامة أو المصلحة الوطنية. ومن أجل ضمان جودة وسلامة المنتجات الزراعية المستوردة والمصدرة، تقوم وزارة الزراعة في الوقت الراهن بإنفاذ أنظمة وضوابط استناداً إلى المبادئ التوجيهية والتوصيات الدولية كذلك الصادرة عن منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والاتفاقية الدولية لحماية النباتات والدستور الغذائي والاتحاد الأوروبي وأطراف مماثلة أخرى. ويسمح قرار وزيري بتنظيم عملية تفتيش منتجات الفواكه والخضار الطازجة المصدرة والمستوردة بالاستناد إلى معايير تقنية ومعايير جودة محددة تختلف بحسب نوع المنتج. وإضافة إلى ذلك، يحدد القرار الوزاري ومرافقاته عدداً من شروط ومستلزمات التوضيب ووضع العلامات التجارية¹⁸. فبالنسبة إلى النفاخ، تطبق وزارة الزراعة اختبار الحد الأقصى لرواسب المبيدات على المنتجات المصدرة على أساس الحدود المسموح بها في الدستور الغذائي. وبهذه الطريقة، يقصد ممثلو وزارة الزراعة الحق لأخذ عينات من محصول المنتجين لتخضع للتحليل من دون أي كلفة. ومنذ بدء تطبيق هذا الإجراء، لا يسمح لأي منتجات بالخروج من لبنان من دون شهادة "الصحة البنائية" المناسبة. وبالنسبة إلى البطاطا، يجب إبراز شهادة تفيد بأن المنتج "خل من العفن البني" قبل السماح بالتصدير. ويقوم معهد البحوث الزراعية بهذا الاختبار بكلفة معقولة هي دولار واحد لكل طن من البطاطا. وبالنسبة إلى المنتجات المصنعة أو المجهزة، يجب تقديم شهادة إلزامية من وزارة الصناعة تفيد باستيفاء المنتجات لجميع شروط النظافة بعض فحصها. وتتولى هيئة تنمية الاستثمار في لبنان تنفيذ برنامج يساعد الصناعيين على تطبيق معايير الجودة.

الجدول 5- الدعم المؤسسي للقطاع الزراعي

نوع الدعم	الفئة المستهدفة	المنتج	القطاع
	(مستشارو السلامة الغذائية للشرق الأوسط وشمال أفريقيا (LARI): المعهد اللبناني للبحوث الزراعية (MEFOSA) (لبنان): بناء القدرات في مجال الجودة/المعايير من خلال تقديم المشورة وخدمات التدقيق والتدريب.	بحوث في القطاع الزراعي.	(مستشارو السلامة الغذائية للشرق الأوسط وشمال أفريقيا (LARI): المعهد اللبناني للبحوث الزراعية (MEFOSA) (لبنان): بناء القدرات في مجال الجودة/المعايير من خلال تقديم المشورة وخدمات التدقيق والتدريب.
الدعم الفني والتدريب والبحوث	وكلة الإرشاد والتكوين الفلاحي في تونس (AVFA): المركز الفني للصناعات الغذائية في تونس (CTAA): يوفّر المساعدة الفنية على صعيد تطبيق معايير الجودة.	وكالة الإرشاد والتكوين الفلاحي في تونس (AVFA): توفر التدريب المجاني إلى المنتجين.	
	وزارة الزراعة في كل من لبنان وتونس: توفر التدريب وتسويق الصادرات وتنقش الإنتاج وتحرص على سلامة الغذائية وتضبط استخدام المبيدات وتهتم بالإدارة المتكاملة للافات.	المفوضية الإقليمية للتنمية الزراعية في تونس (CRDA): تتابع مسار السنة المحصولية.	
	المشروع الأخضر في لبنان: يهدف إلى تطوير الطرق والمدرجات والبني التحتية للمساهمة في التنمية الزراعية والقضايا المماثلة، كما يهدف إلى دعم إنشاء التعاونيات.		

17 يشكل الدستور الغذائي مجموعة من المقاييس ومدونات الممارسات والخطوط التوجيهية وتحظى بقبول دولي.

18 منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة التعاون الإيطالية، 2007.

الجدول 5 (تابع)

نوع الدعم	الفئة المستهدفة	المنتج	القطاع
الدعم الفني والتدريب والبحوث (تابع)	مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية: تؤمن التدريب في مجال التسويق وقراءة المقاييس وتطبيقاتها وتطبيق التصنيفات ووضع العلامات وقضايا مماثلة. الدورات التدريبية تقدم مجاناً، وهي موجهة إلى المنتجين والتعاونيات والمصدرين والمصنعين وجهات أخرى.	مجموعة متنوعة من المنظمات غير الحكومية والمنظمات المانحة ومنظمات الدعم الفني في لبنان: تقدم الخدمات إلى المنتجين وشركات التجهيز الغذائية منها تحديداً:	
الدعم الفني والتدريب والبحوث (تابع)	<ul style="list-style-type: none"> - جمعية الشبان المسيحيين: تجهيز الأغذية وتطبيق معايير السلامة الغذائية، مثل تحليل المخاطر ونفاذ المراقبة الحرجة وحساب سعر البيع وضمان قابلية التعقب ومعايير الجودة والمسائل اللوجستية. - الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية: تعمل على تطوير الزراعة في البيوت البلاستيكية وسلسلة القيمة الزراعية. - الوكالة الألمانية للتعاون الدولي: تعمل على تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. - برنامج تطوير المساحات: يهدف إلى تطبيق معايير منظمة GlobalGAP. - المؤسسة التعاونية للإسكان: توفر التدريب على التجهيز ما بعد الحصاد. - مؤسسة جورج فريم: تقدم الدعم الفني إلى منتجي التفاح بهدف اعتماد ممارسات زراعية أفضل وإعادة تجديد الأصناف في البياتين. 	المراكز الفنية للحضريات والمركز الفني للتعمير في تونس: يقدم المساعدة إلى مشغلي سلسلة الإمداد إضافة إلى خدمات التدريب والبحوث.	
تعزيز التبادلات التجارية/الاستثمار	<p>المجمع المهني المشترك للغلال في تونس: يعمل على بناء القدرات على مستوى سلسلة الإمداد بالفاكه.</p> <p>المجمع المهني المشترك للخضر في تونس: يعمل على بناء القدرات على مستوى سلسلة الإمداد بالخضار.</p> <p>منظمات غير حكومية ومنظمات مانحة ومنظمات دعم فني كما هي مدرجة أعلاه.</p>	غرفة التجارة والصناعة في لبنان: تعمل على تطوير "مركز لجودة الغذاء" وتفحص المنتجات المعدة للتصدير وتصدر الشهادات الصحية وتعزز القدرات في مجال الممارسات الزراعية والإدارة الزراعية وتنتمي في المعارض الدولية من أجل تعزيز ظهور القطاع المحلي. تعمل الغرفة أيضاً على تطوير بدائل النقل البري.	
تعزيز التبادلات التجارية/الاستثمار	الهيئة اللبنانية لتطوير الاستثمار في لبنان: تعمل على الترويج لل الصادرات وتعزيز الجودة وتحسين التوضيب والتسويق وتقدم المحفزات المالية وتشارك في المعارض التجارية وتعمل على تحديث مراكز التوضيب والتخزين وتوفر التدريب على شهادات الجودة وتجري دراسات السوق.	المجمع المهني المشترك للغلال في تونس: يعمل على تعزيز سلسلة الإمداد بالفاكه.	
تعزيز التبادلات التجارية/الاستثمار	المجمع المهني المشترك للخضر في تونس: يعمل على تعزيز سلسلة الإمداد بالخضار.	وكالة النهوض بالاستثمارات الفلاحية في تونس: تعمل على تشجيع الاستثمار الخاص.	
ال مصدر: الإسكوا	مركز النهوض بال الصادرات في تونس: يهتم بالترويج لل الصادرات التونسية.		

مؤسسة المقاييس والمواصفات اللبنانية (لينور) الهيئة الوحيدة التي تعد المقاييس الوطنية وتحل محل استخدام علامة المطابقة اللبنانية "NL" (Noumes Libanaises) المستندة إلى مقياس ISO 22000 للإدارة الصادر عن المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، وتحليل المخاطر ونقاط المراقبة الحرجية. وجرى اعتماد هذه العالمة للفواكه والخضار في عام 2013، وهي تعتمد على فحص عينة من المنتج للتأكد من تطابقه مع معايير الجودة المحددة للمنتج ومع نظام إدارة الجودة المعتمد. إلا أن معظم هذه الجهود موجهة إلى المنتجات المعدة للتصدير في حين أن المنتجات المخصصة للبيع في السوق المحلية لا تخضع لأي نظام لإدارة الجودة وسلامة المنتج. ويقوم كل طرف مشارك في السوق بعرض منتجاته بالطريقة التي يراها مناسبة. وفي هذا السياق، تعمل وزارة الزراعة على مشروع يسمح بإعادة تنظيم سوق الجملة لكن هذا المشروع لا يزال طور الإعداد إذ يصعب تحديد مسؤوليات كل طرف من الأطراف المعنية. وينبغي أن تكون وزارة الزراعة من الأطراف الرئيسية لأن الموضوع يطال المنتجين الزراعيين، كما يمكن أن تSEND مسؤوليات هامة لوزارات أخرى (مثل وزارة التجارة أو وزارة الصناعة)، إضافة إلى البلديات التي تستضيف الأسواق. كما يجب مناقشة دور كل من الأطراف الأخرى لعدم وجود هيئات رقابية مركزية مستقلة في لبنان حتى الآن، كإدارة الأغذية والأدوية مثلاً، قادرة على تحمل المسؤولية كاملة. وتتولى الوزارات على نحو فردي تنظيم العملية الرقابية، كل في دائرة اختصاصها.

وفي تونس، يوجد عدد من نقابات المنتجين التي تساعدهم الأعضاء المنتسبين وتدافع عن مصالحهم (من مزارعين وصيادي سمك). وتشترك هذه النقابات في أعمال التدريب وتقديم خدمات الإرشاد الزراعي. وفي بعض الحالات، تتضطلع هذه النقابات أيضاً بدور شبيه بدور التعاونيات: إذ تقوم بجمع المنتجات الخام من المنتسبين وتبيعها في أسواق الجملة المحلية. ويکاد نشاط هذه النقابات يقتصر على الأسواق المحلية لأنها لا تملك الموارد المالية الكافية للمشاركة في أعمال التصدير حيث توجد صعوبة أكبر في التقيد بالمواصفات والمعايير الصارمة. ويساهم هذا النظام في تجنب المرور بالوسطاء ويقدم أسعاراً أعلى للمشاركين لكنهم مضطرون لانتظار مدة أطول للحصول على أموالهم. لذلك، تستفيد نسبة 10 في المائة فقط من أعضاء هذه النقابات من طريقة البيع هذه. وعلى أثر التغيرات الاجتماعية والسياسية المستجدة، لم يتضطلع معظم هذه المؤسسات بالدور المتوقع منها، وبات المزارعون يشككون في فعاليتها. وتواصل هذه المؤسسات السعي لاستعادة ثقة المنتجين، لا سيما في دورها كجهات حيادية ناظمة للسوق ومروجة للتصدير.

وانتسبت تونس إلى الدستور الغذائي، وهي تلتزم باتفاق منظمة التجارة العالمية بشأن التدابير الصحية وصحة النبات. ويهتم قسم خاص ضمن وزارة الزراعة بالضبط الصحي للمنتجات وعناصر الإنتاج. وجرى وضع لائحة بالمنتجات المرخص لها كما يجري ضبط البضائع المستوردة. كما أن معظم البضائع المستوردة تصدر من أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية حيث قواعد الحجر الصحي للأفاف مما تأكّد المطبقة في تونس. ويجب تقديم شهادة الصحة النباتية للتمكن من تصدير المنتجات الغذائية. كما يجري ضبط حدود الرواسب القصوى من خلال مختبرات مؤهلة لكن عدد المختبرات المعتمدة وقدراتها تبقى محدودة جداً. وتحل غرفة التجارة والصناعة التونسية شهادات المنشأ الخاصة بالصادرات. وفي حين أن هذه الشهادة لا تشكل أي ضمانة للجودة لكنها ضرورية بالنسبة إلى البضائع المصدرة إلى البلدان التي ليست ضمن الاتحاد الأوروبي. والجدير بالذكر أن معظم الصناعيين حصلوا على شهادات الجودة مثل ISO 9001 و ISO 22000. وتقدم الجمعية المهنية للصناعيين برنامجاً يساعد الأعضاء على تطبيق معايير الجودة، ولكنها تخص بمعظمها المنتجات الموجهة إلى الأسواق الخارجية. وبالنسبة إلى الأسواق المحلية، تعمل الهيئة شبه العامة التي تنظم أسواق الجملة مع فنيين ومختبرات لضبط الجودة من خلال فحوص وتحاليل عشوائية تهدف إلى التحقق من احتراز قواعد تحليل المخاطر ونقاط المراقبة الحرجية. لكن هذه الفحوص تبقى محدودة بما أن الأسواق

المحلية والمبيعات تبقى غير منظمة بالشكل الكافي. وتشترك وزارة الصناعة في جهود وضع المعايير والحماية الفكرية والصناعية.

أما بالنسبة إلى مواءمة المقاييس في العالم العربي، تعمل لجنة توحيد المقاييس التابعة لجامعة الدول العربية والتي تجتمع كل سنتين في المغرب، على مواءمة المقاييس في البلدان العربية (تحديداً، من أجل اعتماد مقاييس محددة لروابط المبتدئات)، لكن هذه الجهود ليست بالبدائل القابلة للتطبيق المستدام. وعلى الرغم من تحقيق بعض الإنجازات الهامة، يبقى الإطار المؤسسي العام ضعيفاً ولا يزال يوجد عمل كثير على مستوى تعزيز مقاييس الاستدامة الطوعية للأسوق المحلية. ومن الضروري المضي في جهود المواءمة على مستوى القواعد والأنظمة والإطر المؤسسية ضمن المنطقة، إذا أريد فعلاً زيادة حجم المبادرات التجارية.

4- الأداء

يسعى الإنسان بطبيعته إلى التقدم، ما إن يحقق نجاحاً في مجال معين. وهذا المسار ليس بعيداً عن مفهوم سلاسل القيمة. فأي شركة ناجحة في سلاسل القيمة الزراعية تسعى دوماً إلى إيجاد سبل لدخول أسواق جديدة أو إلى اعتماد أنظمة إنتاج لزيادة الإنتاج أو الكفاءة أو الربح، أو إلى الارتفاع بالشخص أو التنويع. ويسعى المنتجون إلى حيازة الأراضي، وضم منتجين آخرين أو الاضطلاع بأدوار جديدة في مجالات مثل البيع بالجملة أو المناولة أو البيع بالتجزئة أو التجهيز من أجل تحسين هوامش الربح. وللغاية نفسها، يسعى المصنعون إلى الاندماج أفقياً أو عمودياً. ومن أجل تشجيع هذا النوع من التقدم، ينبغي للحكومات اعتماد مزيج متعدد من السياسات وتحسين بيئة الاستثمار العامة وتسهيل الحصول على التكنولوجيات المناسبة. وهذا ما يعرف بالتطوير الذي يحدث عبر أربع طرق: (أ) تغيير العمليات، من خلال اعتماد أنظمة ذات كفاءة أعلى (في المجال التكنولوجي)؛ (ب) تغيير المنتجات، أي الانتقال إلى خطوط منتجات جديدة (الابتكار)؛ (ج) تغيير الوظائف، من أجل إضافة وظائف جديدة (النطاقات)؛ (د) تغييرات السلسلة، أي الانتقال إلى خطوط عمل جديدة (التنوع). وتتعدد ملامح التطوير حسب نوع القطاع والموقع الجغرافي، وتركيز سلسلة القيمة، والإطار السائد، إضافة إلى قدرة رائد الأعمال على المجازفة¹⁹.

وتضم سلاسل القيمة الزراعية في المنطقة عدداً كبيراً من المشاركين الصغار جداً، المنتشرين على نحو لا يمكنهم من تحقيق وفورات الإنتاج الكبيرة المطلوبة من أجل تحسين القدرة التنافسية أو قدرة المقاومة. وتقوم شتى الأطراف الفاعلة باتخاذ قرارات خاصة مستقلة من دون التقيد باستراتيجية مشتركة ومتواافق عليها. وغالباً ما تكون معلومات السوق غير متوفرة، فتنشأ أنماط غير مستدامة، يسودها سوء استخدام الموارد واحتلالات أخرى. وللهذا الواقع تأثير كبير على الأداء العام لأن معظم المشاركين في سلسلة القيمة يتحولون إلى جمع الريع أو البحث عن حلول قصيرة الأجل، بدلاً من العمل على وضع رؤية للأمد الطويل، أو الاستثمار في التنمية الحقيقة.

تعتري معظم سلاسل القيمة الزراعية في المنطقة حالة من البطء وعدم الكفاءة وغياب الشفافية. فيتعذر على المزارعين، مثلاً، جني ثمار جهودهم بسبب وجود وسطاء يستغلون إمكانات وصولهم إلى معلومات عن السوق وقدراتهم على التحكم بالأسعار. ونادرًا ما تتوفر معلومات عن المستهلك النهائي بسبب غياب الشفافية والمراقبة الصحيحة لعمل السوق، وعدم توفر بدائل للاختيار. وكثيراً ما تكون قضايا الجودة والسلامةثانوية، إلا في حال تحديد فئة متخصصة سريعة الربح أو إذا ما قام المستهلكون الناشطون بالإضاءة على المنتجات التي يفضلونها (مثل المنتجات العضوية). وتبسط الأطراف الفاعلة في سلسلة القيمة عادةً

نفوذها على المزارعين، ونادرًا ما تتوفر دوافع لديهم لتحسين طريقة عمل النظام، لا سيما إن كان ذلك سببدي إلى المجازفة بنفوذهم وأرباحهم.

وتضم المنطقة شركات تجارية زراعية محدودة تهدف إلى أن تصبح جهات فاعلة كبرى على مستوى المنطقة ما من شأنه أن يعطي سلسلة القيمة الزراعية الوطنية والإقليمية دفعاً كبيراً. وتشمل هذه الشركات مجموعة أغذية وهي شركة أغذية ومشروبات إماراتية، ومجموعة موashi وهي شركة منتجات لحوم قطرية، ومجموعة سافولا وهي شركة لمنتجات الألبان ومشتقاتها السعودية، ومجموعة أميركانا وهي شركة مطاعم وحضار مثلجة كويتية، ومجموعة المراعي وهي شركة لمنتجات الألبان في السعودية إضافة إلى شركات أخرى²⁰. وإضافة إلى ذلك، يبرز عدد من شركات التجئة الوطنية والإقليمية ببطء، منها مجموعة سلطان (مجموعة TSC) الكويتية أو مجموعة بو خليل في لبنان، وقد بدأت هذه المجموعات تعامل إلى جانب مجموعات أجنبية مثل كارفور وسبينيز ومونبيري وغيرها وباتت تنافسها. وإذا تشكل هذه الإنجازات نقطة الانطلاق من أجل تطوير سلسلة قيمة زراعية ناجحة، لا تزال التحديات كبيرة. ومن هذه التحديات اعتماد بلدان المنطقة المستمر على النهج التدريجي وتفضيلها للتطبيق المنفرد بدلاً من السعي إلى بذل الجهد المتكاملة والمنسقة على مستوى المنطقة كل و حتى خارجها. ولا تتيح تجزئة الأسواق الزراعية للبلدان العربية الاستفادة من وفورات الانتاج على مستوى المنطقة كل.

وتصطدم شركات التجارة الزراعية الإقليمية بمنافسة كبيرة من الشركات الأجنبية والعلامات التجارية الدولية القوية وصاحبة الخبرة الطويلة والميزانيات الضخمة وبراعة التسويق وخطوط منتجات معروفة جيداً والتي تتقييد بمواصفات صارمة وتتمتع بإدارة رشيدة وبميزاً مقارنة. وتحدد الأطراف العالمية الفاعلة "قواعد اللعبة" في أسواق السلع العالمية، ومنها شركات دانون ومقرها فرنسا (والتي تشمل علامات تجارية مثل أكتيفيا أو أكتيميل أو بليدينا)، ومجموعة لاكتاليس (التي تشمل علامات تجارية مثل بريزيidan وبريديل وبرايديلايت)، وشركة سوديال (التي تضم علامات تجارية مثل كانديا وغرانليه) والتي لا يمكن تجاوزها في قطاع منتجات الألبان. وإضافة إلى ذلك، تضم السوق شركات مثل شركة جينيرال-ميلىز ومقرها الولايات المتحدة الأمريكية (التي تشمل علامات تجارية مثل بيلزبيري أو غرين جاينت أو أولد إل باسو أو هاغنداز)، وشركة ماكابين للمنتجات المجمدة ومقرها كندا، وشركة نيستلle ومقرها سويسرا (والتي تشمل علامات تجارية مثل نيسكافيه وكوفي-مايت كارنايشن وغيرها). وهذه الشركات هي شركات ضخمة لا يمكن للمنتجين الإقليميين الذين يعملون على نطاق ضيق التنافس معها من دون وجود استراتيجية تطوير واضحة ومحكمة.

وتختضع التبادلات التجارية العالمية بالسلع الزراعية، وتحديداً سوق الحبوب، لقلة من الأطراف العالمية الفاعلة مثل أرتشر-دانيل-ميدلاند، وبونج، وكاريغيل، ولويس درايفوس، الآتية من البلدان المتقدمة إضافة إلى عدد صغير من الشركات الناشئة من منطقة آسيا والمحيط الهادئ والتي تضم مجموعة نوبيل، أو أولام، أو ويلمار، أو سيناماس²¹. وتحدد هذه الشركات شروط شراء المنتجات أو تسعيها. ومع أن البلدان العربية هي من أكبر البلدان المستوردة للحبوب، لا تسمع أصواتها عند تحديد الأسعار والمواصفات. وينبغي للشركات المحلية والإقليمية أن تبدأ العمل على بناء تحالفات استراتيجية في ما بينها ومع شركات رائدة حتى يكون لها دور فاعل في عمليات تكوين القيمة المضافة.

ويشهد القطاع تحولاً في نقاط القوة وسلسلة القيمة من صغار المزارعين إلى الأطراف الفاعلة الأكبر حجماً. وفيما تسعى الشركات العالمية إلى تعزيز حجمها وحضورها، يمكن للمزارعين والشركات الصغيرة

20 كويترن، 2013.

21 المصدر نفسه.

والمتوسطة الحجم في المنطقة أن تستفيد من معرفتها وخبرتها من أجل الوصول إلى عناصر إنتاج بتكلفة أقل وأسعار أفضل للإنتاج، واكتساب الدرأية الفنية والمهارات الإدارية، وتسهيل الوصول إلى هيئات توحيد المقاييس والشهادات²². ومن تتبع الشركات العالمية، يمكن للمزارعين المحليين والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم أن تحسن التزامها بالقواعد والأنظمة، وبالتالي أن ترتفع بالجودة والسلامة. ويمكن لتحسين مستوى الالتزام بالقواعد والأنظمة أن يتيح للمنتجين المحليين تصدير منتجاتهم إلى خارج الأسواق المحلية. وقد اشتلت المنافسة في الأسواق المحلية لأن الشركات العالمية المذكورة تسعى إلى التوسيع وإلى دخول أسواق جديدة. يتضمن الإطار 1 لمحة عن تجربة المغرب في تطوير وتحسين المزايا التنافسية لسوق الخضار المحلية بهدف التصدير والبيع المحلي.

الإطار 1- الاندماج الناجح في سوق الخضار في المغرب

يسير قطاع تصدير الخضار في المغرب نحو المزيد من الاندماج والمنافسة، على إثر برامج تحرير التجارة العائدة في ثمانينيات القرن الماضي. وكان الهدف من الاندماج الاستجابة للأنظمة الأوروبية التي تزداد صرامة، واعتماد تدابير الصحة والصحة البيئية الجديدة، إضافة إلى اعتماد مقاييس تهدف إلى تحسين الجودة والتمكن من تتبع مسار السوق.

ومنذ تسعينيات القرن الماضي، سيطر عدد محدود من شركات التصدير على سلسلة إمدادات الخضار في المغرب. وتحكم هذه الشركات بشبكة مرافق التوصيب وتدير في بعض الحالات مزارعها الخاصة أو تعتمد على بعض المزارع الكبيرة للحصول على المنتجات. في عام 2007، استحوذت سبع من شركات التصدير على 70 في المائة من صادرات المغرب من الفواكه والخضار الطازجة. أما أبرز خمس شركات للتصدير فهي روزفلاور وأرمونا وماريسا وأفرييل وGED. وتوصلت هذه الشركات الخمس إلى تكامل عامودي (وهي مشاركة في الإنتاج والمناولة والشحن والتسويق والتصدير). وبسبب القيود المفروضة على ملكية الأجانب للأراضي إضافة إلى عوامل أخرى، تشكل الشركات المملوكة محلياً أطرافاً فاعلة محلية، لا سيما في مرحلة الإنتاج من سلسلة القيمة.

وبحلول عام 2008، بلغت قيمة صادرات المغرب من الفواكه والخضار الطازجة 1.06 مليار دولار. وكانت وجهة الصادرات الرئيسية إلى فرنسا والاتحاد الروسي. وكانت للطماطم أكبر حصة من الصادرات، حققت ما يقارب ربع الإيرادات، في حين حققت مجموعة متنوعة من الحمضيات 40 في المائة من مجموعة الإيرادات. وبلغت قيمة الصادرات المصنعة 151 مليون دولار، وبلغت حصة الفراولة منها أكثر من النصف. ومن أهم صادرات البساطين الأخرى الشمام والفلفل والبطاطا.

المصدر: فرنانديز-ستارك وآخرون، 2011.

ويتيح تطوير سلاسل القيمة الزراعية الإقليمية إمكانات لتحسين المنتجات وتوريدها. كما يمكن للشركات في المنطقة أن تتنافس في الأسواق العالمية، ليس فقط في تصدير المنتجات، بل حيازة منتجات أساسية مثل الحبوب بشروط أفضل. بذلك، يمكن تحسين الأمن الغذائي الوطني والإقليمي من خلال عمليات متكاملة للإنتاج والحيازة والنقل والتخزين والتسويق. ويأتي تطوير سلاسل القيمة الزراعية الإقليمية تنفيذاً لبيان إعلانات هامة صادرة عن الدول العربية، مثل إعلان الرياض لعام 2008 بشأن تعزيز التعاون العربي لمواجهة أزمة الغذاء العالمية، الذي تضمن دعوة إلى دعم التكامل الزراعي العربي.

ثالثاً- كفاءة استخدام الموارد في سلاسل القيمة الزراعية

يقصد بـكفاءة استخدام الموارد المستدام للموارد من خلال ممارسات وعمليات سليمة. وتهدف كفاءة استخدام الموارد إلى خفض كمية الموارد المستهلكة والعمل في الوقت عينه على خفض كمية الهدر الناتجة من الإنتاج والاستهلاك. ويتحقق مفهوم الكفاءة في استخدام الموارد زيادة في الإنتاجية والحد من الآثار التي ترتبها عملية الإنتاج والاستهلاك على البيئة. وفي حالة المثالية، تستوفي النظم الكفؤة في استخدام الموارد الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للسكان أو للبلد، من غير أن تفقد قدرتها على تحقيق الربح والمنافسة والاستدامة. وتمهد كفاءة استخدام الموارد الطريق للوصول إلى اقتصاد أخضر يعتمد على الطرق النظيفة للحد من الفقر وتحسين سبل العيش. وضمن الاقتصاد الأخضر، يحقق المشاركون في سلاسل القيمة الخضراء أهدافاً اجتماعية واقتصادية وبيئية، من حيث الحصول على عناصر الإنتاج، ومرافق التجهيز والمناولة، وطرق تخزين البضائع ونقلها، والتسويق وبيع المنتج النهائي بالتجزئة، والتوزير وإتلاف البضائع المستهلكة.

وسلاسل القيمة الخضراء هي من الطرق التي تؤثر إيجاباً على الاقتصاد، إذ تسمح بتحقيق الأرباح وخفض التكاليف وتوليد الإيرادات، وعلى قضايا التنمية الاجتماعية والبيئية، كاستحداث فرص العمل وتحسين سبل العيش وحماية البيئة. وقد اكتشفت الشركات التي تحقق تقدماً في تحسين سلاسل الإمداد أن في وسعها توفير مبالغ طائلة بالحد من التغليف واستخدام الطاقة بكفاءة، وإزالة المواد الكيميائية المضرة من عمليات الإنتاج وتحسين العمليات اللوجستية. ومن خلال تعزيز الكفاءة بالطرق المذكورة، اكتسبت الشركات التي قامت بتخضير سلاسل الإمداد قدرة تنافسية ومنعة في مواجهة الأزمات. وهذا النموذج الجديد في الأعمال، الذي جرى تطويره بهدف الاستجابة للأنظمة البيئية ومطالب المستهلك، يساعد الشركات أيضاً على خفض تكاليفها وبناء قدراتها التنافسية في السوق العالمية.

الف- التحول إلى سلاسل خضراء

1- لمحات عامة

لا تتفاوت سلاسل القيمة الخضراء تتخذ امتدادات عالمية، والذين لا يملكون القدرة على التكيف معروضون للخسارة أمام منافسيهم. وقد باتت الشركات الرائدة تضع الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي ضمن استراتيجيات النمو الخاصة بها، وتحرص مزيداً من الموارد لخفض التكاليف، وبناء حس المسؤولية الاجتماعية، وحماية البيئة. ونتيجة لذلك، تطلب هذه الشركات من جميع أصحاب المصلحة في سلاسل القيمة والمزودين والمشترين الالتزام بمعايير محددة والتقييد بشروط الكفاءة في استخدام الموارد. ويتضمن الجدول 6 موجزاً عن بعض الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الناتجة من سلاسل القيمة الخضراء.

الجدول 6- أمثلة عن تأثير اعتماد سلاسل القيمة الخضراء

الاستراتيجية	الحد من التلوث	التأثير الاقتصادي	التأثير البيئي
ترشيد استخدام الموارد	الحد من المخاطر الصحية	الحد من الهدر (خفض الكففة)	تقليل النفايات الصلبة والحد من التلوث
تقليل المخزون	الحد من التلوث والمساحات المبنية والانبعاثات	لا حاجة للنقل وتجنب الاضطراب	تحفيض استهلاك المساحة والطاقة
الحد من فائض الإنتاج	توفير الطاقة	الحد من الإفراط في الاستهلاك	تحفيض الموارد المستخدمة في الإنتاج
الحد من النقل	خفض الانبعاثات	الحد من المخاطر الصحية	الحد من استهلاك الوقود

المصدر: الإسكوا عن "ما وآخرون"، بتصريح، 2010.

تشمل المحركات الأساسية لتطوير سلاسل القيمة الخضراء العوامل التالية:

- الطلب في السوق: يزداد طلب المستهلكين على المنتجات الجذابة والأمنة والصادقة للمجتمع وللبيئة. وتسجل شركات سلاسل القيمة، لا سيما الشركات العالمية، محاولات متزايدة للحد من الأضرار على البيئة، وذلك من خلال تصنيع وبيع منتجات تحمل علامة المنتجات المراعية للبيئة؛
- الضغوط التنظيمية: تعمل الحكومات في مختلف أنحاء العالم على حظر بعض المنتجات بسبب تأثيراتها السلبية على الصحة والمجتمع والاقتصاد والبيئة، ويجب على شركات سلاسل القيمة الامتثال لهذه السياسات تجنباً للعقوبات؛
- القدرة التنافسية الاقتصادية: يمكن لتكليف الشركات أن ترتفع بشكل كبير نتيجة لعوامل اجتماعية واقتصادية وبيئية متنوعة (تحديداً، الإضرابات، واستنفاد الموارد، وتنظيف التلوث وعوامل مماثلة). وتتكيف سلاسل القيمة مع هذه العوامل من خلال استباق تأثير تلك المخاطر.
- إلا أن التحضير ليس بالعملية السهلة، لا سيما بالنسبة إلى صغار أصحاب المصلحة (المزارعين والشركات الصغيرة والمتوسطة والوسطاء/التجار، وغيرهم)، إذ لا يملكون القدرة على حشد الاستثمارات المطلوبة للالتزام بمعايير التحضير. ويشمل بعض ما يواجهونه من التحديات ما يلي:

 - طول المدة التي تستغرقها الاستثمارات الخضراء قبل تحقيق الأرباح، يشكل صعوبة على الكثير من صغار المشغلين؛
 - غياب الالتزامات الطويلة الأمد وقلة الحواجز المالية المقدمة للتقيد بسلاسل القيمة الخضراء؛
 - ارتفاع كلفة الاستثمارات الخضراء يؤدي إلى تكاليف تشغيلية إضافية؛
 - محدودية إمكانات الوصول إلى التمويل المناسب أو قلة الرساميل المخصصة للاستثمارات الخضراء؛
 - المنافسة من غير الملزمين قد تدفع الشركات الملزمة إلى خفض تكاليف التحضير من أجل الحفاظ على استمرارية الأعمال.

- ويؤدي تحول النموذج الحالي من سلاسل غذائية مستندة إلى الإمداد أو الكمية إلى سلاسل غذائية مستندة إلى الطلب أو السوق، إلى التركيز أكثر على قضايا مثل معايير الجودة أو الشواغل البيئية. وتترافق هذه التطورات مع تغيرات في الأنماط الغذائية نتيجة للتوجه العماني المتزايد وتنامي القدرة الشرائية. ويعودي هذا التحول إلى تغيرات في القطاع الزراعي والغذائي على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، تؤثر على سلسلة الغذاء، ليس فقط على مستوى التكيف المستدام بل أيضاً في مجالات السلامة والجودة والأثر الاجتماعي والبيئي.

ويحتل القطاع الزراعي مركزاً أساسياً في تطوير الاقتصاد الأخضر في المنطقة العربية حيث تشير التوقعات إلى أن عدد السكان سيبلغ نصف مليار نسمة خلال العقد الثالث من الألفية الثالثة. وتدعى الحاجة إلى زيادة الإمدادات الزراعية والعمل على الحد من الأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. وفي الوقت نفسه، من الضروري بذل الجهود من أجل تحسين سبل عيش المشاركين في سلاسل القيمة الزراعية والغذائية بدءاً بالمزارعين الذين يكونون عادة الحلقة الأضعف. ويجب النظر إلى سلاسل القيمة الزراعية والغذائية كعملية

دمج استراتيجية للموارد والمعلومات ورأس المال من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال التنسيق النظامي لعدد من العمليات الأساسية. وستتضمن عمليات التخضير استخدام كميات أقل من عناصر الإنتاج، واعتماد عمليات أكثر فعالية، والحد من استهلاك الطاقة، وضمان تنظيف الموقع، ومعالجة المياه وإعادة استخدامها، والتخفيف من الانبعاثات في الهواء، واعتماد تقنيات إنتاج نظيفة، واستعادة الموارد وتجدیدها وتدويرها.

2- تخضير سلسلة القيمة الزراعية

في الأعوام الأخيرة، بدأت مسألة عدم الكفاءة في سلسلة القيمة تستحوذ على الكثير من الاهتمام. وتشمل القضايا المؤثرة في هذا السياق العولمة، وسحب الأغذية غير المطابقة من السوق، والابتكارات التكنولوجية، وتبدل خيارات المستهلكين، وتهاوي ثقة المستهلك في السوق. بدءاً بالإنتاج الزراعي ومروراً بالتجهيز ووصولاً إلى البيع بالتجزئة، تستهلك سلسلة القيمة الزراعية الموارد، وتنتج التلوث وتختلف النفايات كما يتضح من الجدول 7.

الجدول 7- أهم الموارد المستخدمة ضمن سلسلة القيمة وما ينتج منها من انبعاثات ونفايات

المورد	الاستخدام
الماء	لأغراض الزراعة (الري، الرش) والتجهيز (تبريد الأبراج، المكبات، الغسيل، الطهو المسبق)
التربة	لإنتاج المحاصيل ورعاية الماشية
الطاقة	في المزارع (الأسمدة والآلات والمضخات)، وفي المناولة والتجهيز والتخزين والنقل (التبريد والتندفعة والنقلات والأجهزة والرافعات والشاحنات)
غازات الاحتباس الحراري وغازات الدفيئة	معظمها من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون التي يخلفها الإنتاج الحيواني والأسمدة والمبادات وأنشطة التجهيز والتوضيب وحرق النفايات الزراعية
النفايات	النفايات المعدنية (الترية المشبعة بالمياه، الملوحة)، والعضوية (مياه المجارير والسماد والمحاصيل والأغذية وفضلات الحيوانات)، والنفايات الصلبة الأخرى (الأكياس البلاستيكية، والكارتون المموج، والزجاج)

المصدر: الإسکوا مقتبس عن www.food-chain.com.au

ودفع الاهتمام المتزايد بكيفية إنتاج الأغذية وتوصيلها الكثير من المشاركون في سلسلة القيمة الزراعية إلى تطبيق مجموعة من ممارسات الإدارة الخضراء (الجدول 8)، مثل الاستخدام الكفوء لعناصر الإنتاج، ودرء التلوث، وتقليل النفايات والتدوير. وتبدل الجهود من أجل اعتماد طرق في الإنتاج غير ضارة بالبيئة، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة وترشيد أو تعزيز كفاءة عناصر الإنتاج، بما في ذلك الماء والمواد المعدنية والأراضي والنباتات والأشجار والوقود الأحفوري، وبغية معالجة الهدف والتلوث من خلال تطبيق طرائق ضبط التلوث ومنها الإنتاج الأنظف والكافأة البيئية ومفهوم المنظومة الصناعية²³.

الجدول 8- أمثلة عن ممارسات الإدارة الخضراء في صناعة تغليف المواد الغذائية

ممارسات الإدارة الخضراء
استحداث أغلفة أقل كلفة وأخف وذات استخدامات عامة
استخدام الأغلفة القابلة للتحلل الأحيائي والمصنوعة من مواد معاد تدويرها
فرز المواد المعاد تدويرها بأكبر قدر ممكن من الدقة
العمل مع الخبراء على الحد من استخدام الأغلفة أو التخلص منها عند الإمكان
إعادة تدوير المواد من أجل التقليل من النفايات والحد من الآثار البيئية

المصدر: كوشواها، 2010.

ويتطلب التحول إلى سلاسل القيمة الخضراء تحقيق المزيد من الاستدامة في القطاع الزراعي، والكافأة في استخدام الموارد، مع زيادة الإنتاجية والمداخل، وتحسين سبل العيش والأنظمة الإيكولوجية، وخفض انبعاثات غازات الاحتباس الحراري. ويعني ذلك أن يكتسب كل قسم من الأنظمة الزراعية مزيداً من الكفاءة من خلال التوفير في استخدام الأراضي والمياه والطاقة وعناصر الإنتاج، وفي الوقت نفسه تحقيق الاستدامة في إنتاج وتسلیم المنتجات الغذائية. ويعني ذلك أيضاً أن تكتسب هذه الأنظمة مزيداً من القدرة على مواجهة التغيرات والصدمات. وفي هذا السياق، ينظر إلى عمليات الزراعة والتجهيز على أنها الأسباب الأساسية لانعدام الكفاءة، وذلك لما تخلفه من نفايات وتسبيه من هدر، وما تحدثه من اضطراب في النظام الإيكولوجي واستنفاد للموارد الطبيعية.

وتحقق عملية تخضير سلاسل القيمة الغذائية منافع عدّة بدءاً بخفض التكاليف ووصولاً إلى دمج المزودين في اتخاذ القرارات بالمشاركة، على نحو يعزز الابتكار البيئي. ويعمل معظم البلدان العربية على تطوير سلاسل قيمة خضراء، وإن كان معظم الشركات لا يزال يسعى إلى التوصل إلى اتفاق حول كيفية البدء بتطبيق هذه السلاسل وتحقيق النتائج منها. وتشمل التحديات في هذا السياق خفض انبعاثات الكربون إلى الحد الأدنى، والتقليل من استهلاك المياه واعتماد عمليات إنتاج أكثر مراعاة للبيئة أو أنظف، وسد النقص في المعلومات، لا سيما حول آثار سلاسل القيمة الخضراء.

وبات التخضير يزداد شيئاً لا سيما من أجل الدلالة على سلوك العمل الجيد ومراعاة الشركات أو المنتجات أو العمليات أو الأنظمة أو التكنولوجيات للهواجس البيئية. وتستند جميع الحلول الخضراء تقريباً المعتمدة في المنطقة العربية إلى نهج تقليدية، حيث تحدد الشركات الآثار السلبية لعملياتها على البيئة ومن ثم تسعى إلى الحد من هذه الآثار أو التخلص منها²⁴.

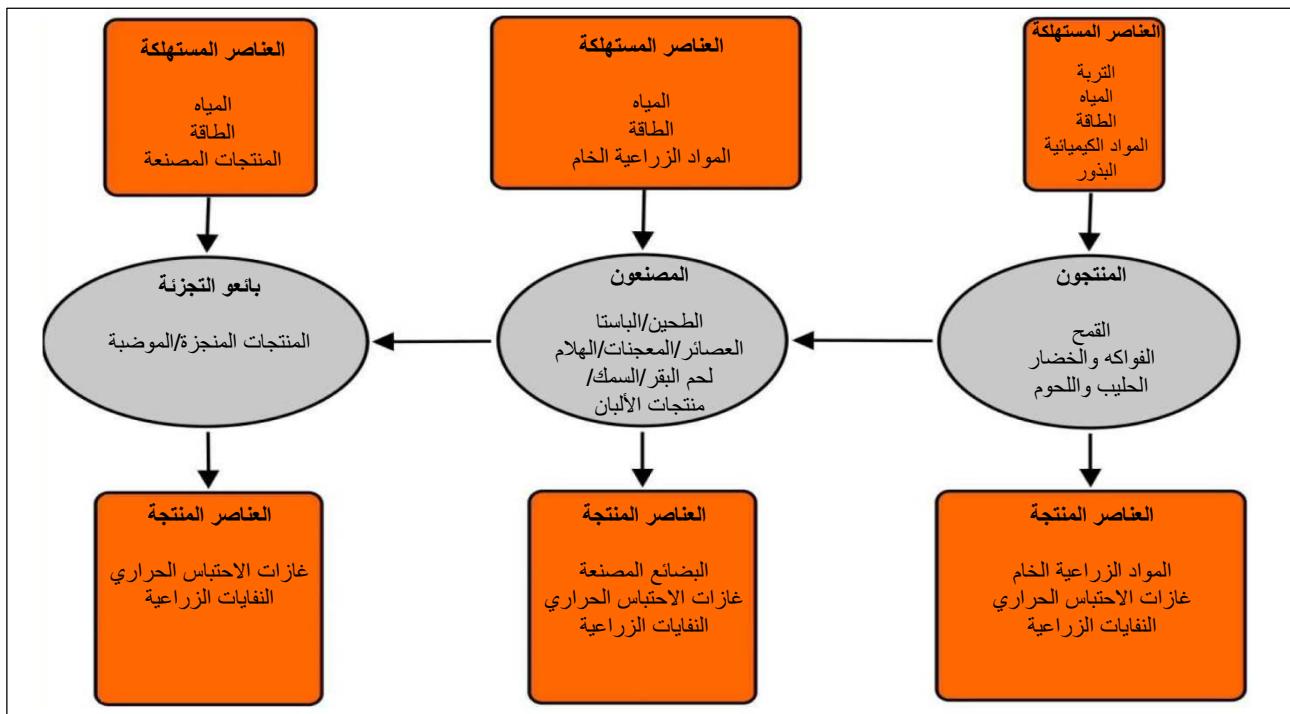
باء- استخدام الموارد في سلاسل القيمة الزراعية والغذائية

يعتمد قطاع الزراعة والأغذية على مخزون محدود من الأراضي والمياه والطاقة من أجل تلبية الطلب على المنتجات الغذائية. وقد يؤدي سوء استخدام هذه الموارد وتدحرجها إلى أزمة خطيرة ليس فقط في قطاع الزراعة، ولكن على مستوى الاقتصاد ككل. ويقدم هذا القسم لمحنة عن كيفية استخدام الموارد على طول سلاسل القيمة الزراعية، ويتناول كيفية إدارة هذه الموارد والدعم المؤسسي المخصص لسلامة استخدامها.

1- التركيبة: مسح الأنشطة الاستهلاكية

يبين الشكل 10 العناصر المستهلكة والعناصر المنتجة بما في ذلك النفايات والتلوث في سلسل القيمة الزراعية والغذائية.

الشكل 10- نموذج بياني للعناصر المستهلكة والعناصر المنتجة في سلسل القيمة الزراعية



المصدر: الإسكوا.

وتشمل سلسل القيمة الزراعية المزارعين والمجهزين وتجار التجزئة وعددًا من الوسطاء الذين يعملون معًا من أجل زيادة القيمة أو تحسين الجودة أو تعزيز الفعالية إضافة إلى تطوير وتسويق منتجات متميزة. ومن أجل التعمق في فهم خصائص سلسل القيمة الزراعية، غالبًا ما تبدأ التحاليل بوضع خارطة بتركيبة أقسامها المختلفة. وفيما يلي وصف موجز لبعض أهم الأطراف الفاعلة ومواردها وما تخلفه من انبعاثات ونفايات، وما تولده على طول سلسل القيمة الزراعية. ويكون التركيز إما على الموارد أو الانبعاثات أو النفايات أو على الأقسام أو المستويات أو الأطراف التي تخلفها (انظر إلى الجدول الوارد في المرفق 1 للمزيد من التفاصيل).

(أ) أقسام قطاعية/مستويات أو أطراف فاعلة في سلسل القيمة الزراعية

(1) المزارعون

من الأنشطة الأساسية التي يقوم بها المزارعون تحضير الأرض وحرثها وزرعها وريها والاعتناء بالزرع وتسميده وحصاده. وقد يعني المزارعون بعمليات تخزين المحصول وتجهيزه على النطاق الضيق، وتبريد المزارع أو تسخينها. أما الموارد الأساسية التي يستخدمها المزارعون فهي التربة والمياه والطاقة

والأعلاف والبذور. ومن شأن هذه الأنشطة أن تنتج مواد خام من مصادر زراعية أو حيوانية، وتخلف نفايات، منها غازات الاحتباس الحراري، ومنتجات زراعية وكيماوية ثانوية. ويعمل معظم المنتجين في المنطقة على نطاق صغير، ويمثلون رساميل محدودة للاستثمار، ويعتمدون على التقنيات التقليدية واليد العاملة الأسرية، ويفتقرون إلى إمكانية النفاذ إلى الأسواق الكبرى.

(2) المجهزون والمناولون الوسطاء

يتراوح تجهيز المنتجات الغذائية بين مجرد الإنتاج، أي غسل المنتجات الخام وتعليبيها، والتجهيز المعتمد على التقنيات المتقدمة، كالطهو ثم التبريد، والتجهيز على درجات حرارة مرتفعة جداً، وعمليات أخرى. ويعتمد المجهزون على عناصر الإنتاج الزراعية الخام وعلى المواد ذات المصادر الحيوانية التي يحصلون عليها من المزارعين. ويتضمن عملهم أنشطة مثل التجفيف والطحون والذبح والتقطيع والتخلص والتبريد والتدعيم والطهو والتوضيب والتجليد وإزالة العظم والنقطيع والمجانسة والتقطيع والتجمير وغير ذلك. وإضافة إلى عناصر الإنتاج والمواد التي يحصلون عليها من المزارعين، يستهلك المجهزون الطاقة والمياه وعناصر مصنعة أخرى مثل المواد الكيميائية والزيوت وأنواع السكر المختلفة. وقطاع الأطعمة المصنعة هو من القطاعات المدرة للربح، ويؤدي إلى توليد فرص العمل وتطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة الناشطة. وتشكل الجودة والسلامة والمواصفات قضايا أساسية تحدد إمكانات النجاح والاستمرارية. أما في المنطقة، فمعظم الأطراف الفاعلة في عملية التجهيز، هي وحدات تجهيز أسرية صغيرة تعتمد على عمال محدودين من مزودين أو باعة. وتنشأ بعض العمليات الكبرى بالاشتراك مع علامات تجارية دولية، لكن وفرة الموارد الخام بالكميات الكافية تبقى قضية شائكة.

(3) تجار التجزئة

تعتمد إمكانات النجاح في قطاع صناعة الأغذية الزراعية على إمكانات تسويق وتوزيع المنتجات الوسيطة والنهائية في الأسواق المحلية والعالمية²⁵. وتشمل مرحلة التسويق في سلسلة القيمة تجار التجزئة، الذين يقومون بالربط والتنسيق بين المزارعين والمجهزين والمستهلك النهائي. وتحصر أنشطة تجار التجزئة بالتخزين، والتدعيم، والتبريد، والتوضيب، والتوزيع، والنقل، والشحن، والتسويق. أما العناصر الأساسية التي يستخدمونها فهي الطاقة والمياه، ويختلفون كميات كبيرة من النفايات. وفي المنطقة العربية، تجري عمليات تجارة التجزئة في قطاع صناعة الأغذية الزراعية عبر وحدات تسويق مختلفة، كالأركان الصغيرة في السوق، أو أكشاك الشوارع، والمتجار الأسري، والمتجار المتخصص، ومحل البقالة، والمتجار الكبير والضخم، والمخازن الكبرى. وتتجه المجمعات الكبيرة بخطى متسارعة نحو العولمة (كارفور، مونوبوري، سينيسي من باب التعداد لا الحصر)، وقد باتت تزاحم الشركات المحلية والإقليمية.

(ب) مجموعة من الموارد المستخدمة والنفايات أو الانبعاثات على امتداد سلاسل القيمة الزراعية

(1) الحبوب

الحبوب هي من أهم الموارد الزراعية الخام، وهي منتج مرجعي في القطاع الزراعي. وتصنف مجموعة من البلدان العربية بين أكبر البلدان المستوردة للحبوب في العالم. وتستخدم الحبوب لإنتاج أطعمة مختلفة منها الخبز على أنواعه والbasti إضافة إلى مجموعة واسعة من الخلطات المحضرية، كالعلف الحيواني.

(2) المياه

تستخدم المياه لأغراض الإنتاج الزراعي الخام وفي الصناعة الزراعية وتجارة التجزئة. وتأثير الإمدادات المائية غير المضمونة بشكل كبير على الإنتاجية في أنظمة الزراعة الغذائية، حيث تكون كميات النفايات والفوائد كبيرة. وتستخدم معظم كميات المياه المستهلكة في سلسلة الأغذية الزراعية في الزراعة، علماً أن عمليات تجهيز المنتجات الزراعية تستهلك أيضاً كميات كبيرة من المياه لأغراض التبريد أو تصريف النفايات ونقلها.

(3) التربة

تعتبر التربة من عناصر إنتاج المواد الخام في سلسلة الأغذية الزراعية، لأن التربة هي عنصر أساسي لإنبات المحاصيل الزراعية وتربيبة الماشية. ويفتقـر الكثـير من الأنظـمة الحديثـة المعتمـدة في إدارـة التـربـة والمحـاصـيل إـلى الاستـدـامـةـ، وـتـسـتـهـالـكـ كـمـيـاتـ كـبـيرـةـ مـنـ عـنـاصـرـ إـنـتـاجـ الـمـصـنـعـةـ، نـتـيـجـةـ لـلـاسـتـخـدـامـ الـمـكـثـفـ، وـلـكـ غـيرـ الـمـسـتـدـامـ لـلـتـرـبـةـ.

(4) الطاقة

تستخدم الطاقة في معظم مراحل سلسلة القيمة الزراعية بدءاً بإنتاج المحاصيل والصيد وتربيبة الماشية، والمناولة ما بعد الحصاد والتخزين والتجهيز، والنقل والتوزيع وتحضير الأطعمة. وسلسلة الأغذية الزراعية هي من القطاعات الكثيفة الاستهلاك للطاقة. لذلك يعتبر توفر الطاقة من العوامل الهامة لتحسين الأمن الغذائي والتطوير الزراعي، وإن كان نمط استخدامها الحالي غير مستدام.

(5) الفوادـنـ وـالـنـفـاـيـاتـ الـصـلـبـةـ

تولد سلسلة الأغذية الزراعية كميات كبيرة من النفايات والفوادـنـ، على امتدادـهاـ منـ الإـنـتـاجـ الزـرـاعـيـ الأولـيـ وـصـوـلـاـ إـلـىـ الـاسـتـهـالـكـ الـمـنـزـلـيـ الـنـهـائـيـ. وـفـيـ حـينـ تـقـعـ مـعـظـمـ الـفـوـادـنـ الـزـرـاعـيـةـ فـيـ الـبـلـادـنـ الـمـتـقـدـمـةـ عـلـىـ مـسـتـوـىـ الـبـيـعـ بـالـتـجـزـئـةـ وـالـمـسـتـهـالـكـ، تـقـعـ أـكـبـرـ الـفـوـادـنـ فـيـ مـرـحـلـتـيـ ماـ بـعـدـ الـحـصـادـ وـالـتـجـهـيزـ فـيـ الـبـلـادـنـ الـنـامـيـةـ نـتـيـجـةـ لـلـظـرـوفـ الـمـنـاخـيـةـ الـحـارـةـ وـالـرـطـبـةـ وـالـأـفـقـارـ إـلـىـ وـسـائـطـ الـنـقـلـ وـمـرـافـقـ الـتـخـزـينـ الـحـدـيثـ²⁶. فـيـ الـوـلـاـيـاتـ الـمـتـحـدـةـ الـأـمـرـيـكـيـةـ، تـقـدـرـ كـمـيـةـ السـمـادـ الـحـيـوـانـيـ الـمـنـتـجـةـ سـنـوـيـاـ بـحـوـاـيـ 1,240ـ مـلـيـونـ طـنـ مـتـريـ. وـتـصـلـ كـمـيـةـ الـنـفـاـيـاتـ الـزـرـاعـيـةـ النـاتـجـةـ مـنـ عـمـلـيـاتـ التـجـهـيزـ إـلـىـ نـحـوـ 1.5ـ مـلـيـارـ طـنـ مـتـريـ فـيـ السـنـةـ. وـوـفـقـاـ لـمـصـادـرـ مـخـتـلـفةـ، تـبـلـغـ كـمـيـةـ الـفـوـادـنـ الـغـذـائـيـةـ فـيـ شـمـالـ أـفـرـيـقـيـاـ وـغـرـبـ آـسـيـاـ مـنـ مـرـحـلـةـ الـإـنـتـاجـ إـلـىـ مـرـحـلـةـ الـبـيـعـ بـالـتـجـزـئـةـ نـحـوـ 180ـ كـلـغـ/ـفـيـ السـنـةـ لـلـفـرـدـ الـواـحـدـ. وـبـيـنـ الـجـدـولـ 9ـ كـمـيـةـ الـفـوـادـنـ وـالـنـفـاـيـاتـ الـغـذـائـيـةـ بـالـنـسـبـ الـمـنـوـيـةـ لـمـجـمـوعـةـ مـنـ السـلـعـ عـلـىـ اـمـتـدـادـ الـمـرـاحـلـ الـرـئـيـسـيـةـ لـسـلـسـةـ الـقـيـمـةـ الـزـرـاعـيـةـ فـيـ مـنـطـقـةـ غـرـبـ آـسـيـاـ وـشـمـالـ أـفـرـيـقـيـاـ.

**الجدول 9- النفايات والفوائد الغذائية على امتداد سلاسل القيمة الزراعية
في شمال أفريقيا وغرب آسيا
(بالنسبة المئوية)**

الاستهلاك	التوزيع	التجهيز والتغليف	المناولة والتخزين بعد الحصاد	الإنتاج الزراعي	
12	4	7	8	6	الحبوب
6	4	12	10	6	الجذريات والدمنيات
2	2	8	6	15	البذور الزيتية والبقول
12	15	20	10	17	الفواكه والخضار
8	5	5	2.0	7	اللحوم
4	10	9	5	7	الأسماك والثمار البحرية
2	8	2	6	4	الحليب

المصدر: غوستافسون وأخرون، 2011.

2- الإدارة: أنماط استخدام الموارد وتوليد النفايات

يستعرض هذا القسم بعضًا من ممارسات الإدارة المتصلة باستخدام أهم الموارد في الأعمال الزراعية. ويقضي الهدف الأهم في سلاسل القيمة الزراعية بإنتاج كميات أكبر من المحاصيل من دون الإمعان في المخاطرة بالبيئة أكان ذلك في الموقع الزراعي أو خارجه. ويشكل تطوير سلاسل القيمة الزراعية المستدامة نهجًا نظاميًّا، هو عبارة عن إطار متكامل يجمع بين تحليل استخدام الموارد وتحسين الكفاءة. ويمكن تقسيم الاستدامة الزراعية من وجهات مختلفة منها الاستمرارية الاقتصادية، والاستدامة البيئية، والقبول الاجتماعي. وتعني الاستمرارية الاقتصادية الحفاظ على عناصر الإنتاج الأساسية مثل الأراضي واليد العاملة ورأس المال التحويلي ضمن العملية الاقتصادية من أجل مواصلة إنتاج كميات كافية من الأغذية. وتحقق الاستدامة البيئية عندأخذ الحدود الإيكولوجية للنظام البيئي وخدماته في الحسبان. ويتحقق القبول الاجتماعي عند تقبل فكرة توزيع الغذاء وإتاحته بالتساوي للجميع، وذلك من خلال تحسين نوعية الحياة واستقرار أنماط العيش.

(أ) نمط استخدام المياه

في الوقت الراهن، يستخدم القطاع الزراعي 70 في المائة من موارد المياه العذبة المتوفرة في المنطقة، لكن بالكاد تصل كفاءة هذا الاستخدام إلى 50 في المائة، وأحياناً لا تتجاوز 30 في المائة في عدد من البلدان العربية. ويفيد الإفراط في ضخ المياه وغياب الرقابة على عمليات الحفر المحظورة وممارسات الري السيئة وغياب التعريفات المائية إلى استهلاك مفرط للمياه في سلاسل القيمة الزراعية. ويفرض الاستخدام الجائر والتلوث المزيد من الأعباء المالية والإيكولوجية على الصناعة والبيئة والسكان. وتشجع برامج الدعم المعتمدة في معظم الدول العربية على التماهي في الاستهلاك المفرط للموارد المائية، إلى حد يفاقم الخسائر الإيكولوجية وندرة المياه.

والقطاع الزراعي هو أكثر القطاعات استهلاكاً للمياه. فهو يستهلك أكثر من ألف ضعف كمية مياه الشرب ومئات ضعف الكمية المستخدمة لتلبية الحاجات الشخصية الأساسية. ويمكن من خلال تحسين إدارة مياه الري وتقنيات توفير المياه خفض كميات المياه المهدورة. ويجب أن يقترب ذلك بعمليات إعادة استخدام وتدوير وتجميع المياه أو من خلال "واردات المياه الافتراضية"، أي استيراد منتجات ذات محتوى مائي عال.

الإطار 2- الحد من استخدام المياه في الصناعات الغذائية

قامت شركة لتصنيع المنتجات الغذائية في أستراليا بخفض استهلاكها من المياه من 3.10 كيلولتر/لطن الواحد من المنتجات إلى 1.49 كيلولتر/لطن الواحد من المنتجات من خلال تطبيق سلسلة من التغييرات على مستوى ممارسات استخدام المياه في المصنع، بما في ذلك:

- تبديل جميع الحنفيات المعطلة، ما سمح بتوفير 296 كيلو لتر/في السنة؛
- تقصير دورة تذويب الجليد في الثلاجات، ما سمح بتوفير 5,500 كيلو لتر/في السنة؛
- إطفاء الرشاشات عندما لا تكون الناقلات شغالة، ما سمح بتوفير 13 كيلو لتر/في السنة؛
- تبديل الأحزمة المتشابكة بأحزمة منبسطة، يسمح بتقصير الوقت المخصص للتنظيف، وبالتالي توفير 788 كيلو لتر/في السنة؛
- إعادة تدريب الموظفين على تشغيل خراطيش المياه بكفاءة أكبر وعلى التنظيف الجاف أو استخدام الأوعية لإزالة المواد المنسوبة على الأرض خلال عملية التجهيز.

المصدر: www.ecoefficiency.com.au

(ب) نمط استخدام الأراضي

يعتمد المزارعون في بعض الأحيان ممارسات ضارة بالأراضي، منها الإفراط في الزراعة، وتقصير دورات المحاصيل وفترات إراحة التربة، والمداورة الخاطئة بين المحاصيل والتركيز على زراعة نوع واحد والرعاية الجائر، ونزع الغابات. وتستخدم في بعض بلدان المنطقة، كالبحرين وقطر ومصر، كميات من الأسمدة للهكتار الواحد بمعدل يتجاوز المعدلات المسجلة في سائر بلدان العالم. وتدعم الضرورة إلى التخلص عن الممارسات غير المستدامة وتحسين إدارة الأرضي، بما يوجد أساساً سليمة لتحقيق الاستدامة في تكيف إنتاج المحاصيل. وتدهور الأراضي وتأكلها من أكبر المشاكل في المنطقة، في حين يكتسح التوسيع العمراني ببطء الأراضي الممتازة حول المدن.

وفي ظل تنامي الطلب المستمر على المواد الغذائية، تشكل الزراعة مصدر العيش الأول للكثيرين في المنطقة، ما يدعو إلى الإسراع في اعتماد الممارسات المستدامة لحفظ الأرضي. وتحقيقاً لهذا الهدف، يتوجب على الحكومات اعتماد التدابير الملائمة من أجل تعزيز إدارة الموارد الطبيعية، بما في ذلك وضع السياسات والخطط والاستراتيجيات اللازمة للإصلاح والاستثمار والمراقبة من أجل تعزيز الإدارة المستدامة للأراضي والمياه والتنوع الأحيائي. وتنطلب هذه الجهود تعاوناً مع مجموعة واسعة من الأطراف المعنية، منها الهيئات العامة والشركات الخاصة، والمزارعون، والإدارة المدنية، والمجتمعات المحلية، والمجموعات البيئية، والباحثون، والمجتمع ككل.

(ج) نمط استخدام الطاقة

يعتمد المزارعون ومصنفو المواد الغذائية والمتاجر الكبيرة على الوقود الأحفوري. ويتسم استخدام الطاقة في أنظمة الإنتاج بعدم الكفاءة، ولا سيما النقل، والتخزين، والتبريد أو التدفئة، وجمع النفايات ومعالجتها، واستخدام المواد الكيميائية. ونتيجة لحرق الوقود الأحفوري، تتدحرج نوعية الهواء في عدد من المدن الكبرى في المنطقة، لا سيما في القاهرة ودمشق وصنعاء، وترتفع معدلات التلوث إلى ما يتجاوز بكثير

المقاييس التي حددتها منظمة الصحة العالمية. و يؤثر ارتفاع أسعار الطاقة سلباً على القدرة التنافسية للصناعات الغذائية.

ويتطلب الاستمرار في تطوير الأنظمة الغذائية والزراعية الاعتماد على تكنولوجيا نظيفة، تسمح بالحد من استهلاك الوقود الأحفوري. ويساهم العمل على تعزيز كفاءة الطاقة واعتماد الطاقات المتتجدة في تحقيق الاستدامة وبناء القدرة التنافسية الاقتصادية للصناعات الغذائية. وتملك المنطقة موارد كبيرة من الطاقة الشمسية وطاقة الرياح²⁷. فمن الضروري استخدام الطاقات المتتجدة بما فيها الطاقة الشمسية أو طاقة الرياح أو المياه أو الطاقة الحيوية أو الطاقة الحرارية الأرضية على نطاق واسع، حيثما تيسر ذلك من حيث الكلفة في مختلف عمليات الزراعة أو التجهيز أو المناولة.

(د) نط توليد النفايات/الفوائد الصلبة

أسوة بأي سلسلة قيمة أخرى، تخلف جميع مراحل سلاسل القيمة الزراعية نفايات وفواقد. ففي بعض الأحيان، تختلف الفواكه والخضار الطازجة بسبب شوائب في البني التحتية، بحيث لا تستوفي شروط سلامة النقل والتخزين والتبريد والتسويق. ومن أهم أسباب وقوع هذه الفوائد في المنطقة العربية سوء ممارسات مناولة المحاصيل، والعرض لظروف بيئية غير ملائمة، وعدم توفر مراقب تخزين المبرد. وتتفق الممارسات الشائعة حالياً في المنطقة العربية لإدارة النفايات إلى شروط الاستدامة الاقتصادية. فالنفايات الصلبة الناتجة من صناعة الأغذية الزراعية لا تدار بطرق سليمة، فتؤدي إلى الكثير من المشاكل البيئية والمضاعفات الصحية.

3- المؤسسات: تحسين الكفاءة

من المشاكل التي تعترى سلاسل القيمة الزراعية في المنطقة عدم كفاءة البني التحتية والممارسات ما قبل الإنتاج وما بعده. وأنظمة إنتاج الأغذية وتصنيعها وتسويقها في البلدان النامية هي أنظمة معقدة ومجزأة، تعتمد على أعداد كبيرة من صغار المشغلين. وفيما تمر المنتجات الغذائية على عدد من المناولين والوسطاء، تزداد احتمالات تعرضها لظروف غير صحية. أما البني التحتية التي تعتمد عليها سلاسل القيمة الزراعية، فتشوبها نواقص كثيرة ولا تستوفي، في معظم الحالات، شروط الجودة والسلامة لا سيما في المناطق الريفية. فمرافق النقل المتاحة للمزارعين قليلة وغير كافية، تزداد محطات التغليف انتشاراً، ولكنها تستخدم حسراً لل الصادرات²⁸. وإضافة إلى ذلك، يعاني قطاع تصنيع الأغذية، بما يضممه من مرافق متطرفة ومشاريع صغيرة متواضعة التجهيزات، من عدة مشاكل على مستويات مختلفة، منها النقص في المواد الخام والدرامية الفنية أو عدم توفرها بالمستوى الكافي، وعدم فعالية تدابير ضبط الجودة، وكثرة المشاكل الإدارية، والافتقار إلى البحث، وعدم صلاحية المنتجات للتصنيع، وقدم التجهيزات²⁹. ومن المشاكل التي يعاني منها هذا القطاع أيضاً ضعف البني التحتية لتجارة التجزئة والسوق، لا سيما سوق الجملة. وتنشر المتأخر على جوانب الطرق، عادةً في ضواحي المدن الكبرى وفي المناطق الريفية. وفي جميع أنواع الأسواق تقريباً، لا تتوفر لهذه المنتجات ظروف سليمة، لا سيما بفعل التعرض المباشر لأشعة الشمس ودرجات الحرارة المرتفعة.

27 تولبا وساب، 2008.

28 يحيا، 2005.

29 منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية، 2010.

لا تستوفي ممارسات سلامة الغذاء في المنطقة، لا سيما النظافة والصحة العامة الشروط الصحيحة. وفي معظم البلدان العربية، لا معايير دقيقة لجودة الأغذية، كما إن المؤسسات المسئولة عن إنفاذ هذه المعايير ضعيفة³⁰. وفي الأعوام الأخيرة، بذلت في المنطقة جهود مكثفة من أجل ضمان إدارة المخاطر وتدعيم سلامة الغذاء. وقد جرى تطوير أنظمة لضبط نوعية الأغذية في الأردن والإمارات العربية المتحدة تطبق على المنتجات الغذائية المحلية والمستوردة، وصدرت تشريعات جديدة حول الغذاء في كل من الجمهورية العربية السورية وعمان ولبنان. وأنشئت هيئات للرقابة في الأردن والمملكة العربية السعودية وجرى تزويدها بتقنيات مناسبة للتفتيش (تحديداً، الحواسيب المحمولة باليد والبرمجيات المخصصة وأنظمة المراقبة المحسنة). وبذلت جهود إضافية في البحرين وقطر والكويت من أجل اعتماد محللين يملكون المؤهلات اللازمة³¹.

وتستخدم الممارسات الزراعية الجيدة وممارسات التجهيز الجيدة بشكل واسع في سلاسل القيمة الزراعية لتشمل الأنشطة المتصلة بالصيانة وسلامة الغذاء وجودة الغذاء والأثر البيئي إضافة إلى الصحة الحيوانية أو حقوق العمال الزراعيين. ويشمل تطبيق الممارسات الجيدة في الزراعة والتجهيز اعتماد مبادئ توجيهية أو مواصفات محددة، ومراقبة الالتزام بهذه المواصفات، وتنظيم حملات التوعية على نطاق واسع. وقد صارت الممارسات في الزراعة والتجهيز، ولا سيما لإنتاج النباتات وتربية الماشية، بهدف درء المخاطر الغذائية والتخلص من الممارسات الضارة وحماية صحة العمال وتنقيف العمالة وتحسين السلامة. ومن شأن إعادة تصميم وتحسين عمليات إنتاج وتجهيز السلع الغذائية، والزراعة، وتطوير المعدات المستخدمة، أن يؤدي إلى تحسينات هامة، وإن كان ذلك قد يتطلب الكثير من الموارد والاستثمارات والدعم لكل الأطراف الفاعلة في سلسلة القيمة من تحديد حاجاتها والحصول على الحوافز الكافية.

وهناك ثلاثة معايير دولية، المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، وتحليل المخاطر ونقاط المراقبة الحرجة، والدستور الغذائي، هي الأكثر موثوقية في العالم وهي تغطي مجالات واسعة، بدءاً بكفاءة استخدام الموارد، إلى خفض كمية النفايات. وتعنى مقاييس المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس بالسلامة والموثوقية والجودة، وهي أدوات استراتيجية تمكن الشركات من خفض تكاليفها والحد من النفايات والأخطاء إلى أدنى المستويات وزيادة الإنتاجية. ولهذه المقاييس أهمية بالغة في سلاسل القيمة الزراعية، إذ تحسن كفاءة استخدام الموارد وتطور إدارة المخاطر. ومقاييس المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس هي حصيلة عملية توافق عالمي في الآراء، وهي تستهدف عدداً من المجالات (الإطار 3).

الإطار 3- مقاييس المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس الشائعة

إدارة الجودة:	ISO 9000
الإدارة البيئية:	ISO 14000
إدارة السلامة الغذائية:	ISO 22000
المسؤولية الاجتماعية:	ISO 26000
إدارة المخاطر:	ISO 31000
إدارة الطاقة:	ISO 50001

المصدر: www.iso.org

30. يحيا، 2005

31. تاجكاريمي وأخرون، 2013

ويوفر تحليل المخاطر ونقاط المراقبة الحرجة نهجاً نظامياً لسلامة الغذاء من خلال التخفيف من مخاطر الإصابة بالحساسية والتعرض للمخاطر الكيميائية والأحيائية. وتحدد هذه التحاليل مقاييس خفض المخاطر إلى المستويات الآمنة، وهذا ما يشار إليه بمقاييس الوقاية من المخاطر. ويمكن استخدام تحليل المخاطر ونقاط المراقبة الحرجة على جميع مستويات سلسلة القيمة الغذائية من الإنتاج إلى التجهيز، بما في ذلك التغليف والتوزيع. وفي معظم الحالات، تكون لهذه التحاليل فعالية في ضمان سلامة الغذاء وحماية الصحة العامة، وإن كان استخدامها لا يزال طوعياً، باستثناء بعض المنتجات الغذائية مثل العصائر واللحوم والثمار البحرية.

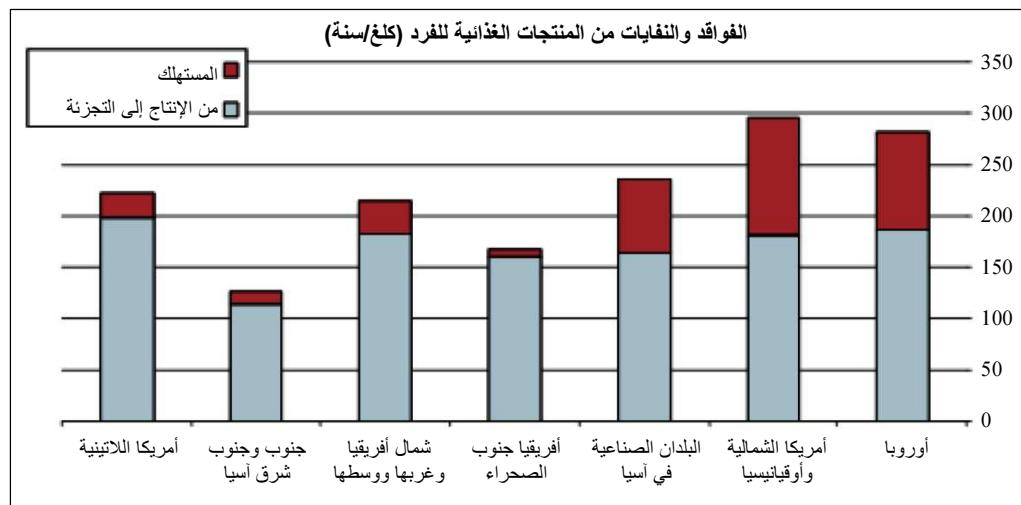
وتتولى هيئة الدستور الغذائي تنسيق مواصفات الغذاء على المستوى الدولي، وقد أثبتت فعاليتها في الدفع نحو توحيد مواصفات جودة وسلامة الغذاء. وتقوم هذه الهيئة بصياغة المواصفات لمجموعة من المنتجات الغذائية، من حيث مصل رواسب المبيدات والمواد المضافة إلى الأغذية ورواسب الأدوية البيطرية والنظافة والملوثات الغذائية وجودة الأغذية وسائل حماية المستهلك، علماً أنها تتوصل إلى هذه المواصفات عن طريق توافق.

وتحسين سلامة وجودة الغذاء هو عامل جوهري في سلاسل القيمة الزراعية. ويجب على بلدان المنطقة بذل الجهد من أجل التوصل إلى اعتماد للمواصفات المذكورة وتطبيقها على أوسع نطاق، إضافة إلى مقاييس الاستدامة الطوعية الأخرى والتي تنادي بها هيئات أخرى، وقد باتت منتشرة على مستوى الأعمال التجارية الزراعية، مثل GlobalGAP، والاتحاد الدولي للمنظمات المانحة لعلامة التجارة العادلة، والتحالف من أجل الغابات المطيرية ومعايير المنتجات العضوية. والعمل جار على تدعيم المؤسسات والتشريعات الوطنية وإن كانت الحاجة تدعو إلى المزيد من الجهد من أجل التنسيق بين مختلف المؤسسات والتشريعات والأنظمة على المستوى الإقليمي.

4- الأداء والأثر على تحسين سبل العيش

تظهر معضلة الإفراط في استخدام الموارد في سلاسل القيمة الزراعية واضحة في المنطقة العربية. فسلسل القيمة الزراعية تتسم بعدم كفاءة في استخدام الموارد ينتج عنه تحديات بيئية ويفاقم التحديات الموجدة أصلاً مثل تلوث الهواء والمياه، واستنفاد الموارد الطبيعية وتدهورها. تضاف إلى ذلك، آثار الأزمات الاجتماعية والسياسية الراهنة التي تحول بالبلدان العربية دون سلوك مسار أكثر استدامة في التنمية الاقتصادية وتطوير الصناعات الغذائية. وتبدو الحاجة ملحة لاعتماد أنماط جديدة أكثر استدامة لاستخدام الموارد لأن نمط الإنتاج الحالي يعتمد على استهلاك كميات كبيرة من الموارد الطبيعية المحدودة والنادرة ولا يمكن تعويضها. فمتنجو الأغذية يفرطون في استعمال المواد الكيميائية الزراعية والموارد المائية، ويسينون استخدام الموارد غير المتتجددة، ويولدون كميات كبيرة من النفايات الصناعية السائلة والمياه العادمة؛ والتجار والنقلون والكثير من تجار التجزئة يستهلكون كميات كبيرة من الوقود الأحفوري لأغراض النقل والتندفعة والتبريد فيمعنون في تلویث البيئة. أما الفوائد والنفايات الغذائية فتُفصل إلى كميات كبيرة بفعل أسباب متعددة، حيث أن متعاملين بالمنتجات الغذائية غير مجهزين بما يؤهلهم ضمان سلامة الغذاء (الشكل 11). وال الحاجة ماسة إلى تحقيق شروط الكفاءة في استخدام الموارد الزراعية ومناولتها على طول سلاسل القيمة، لأنها تؤدي إلى تحسين سبل العيش، ولا سيما في المناطق الريفية.

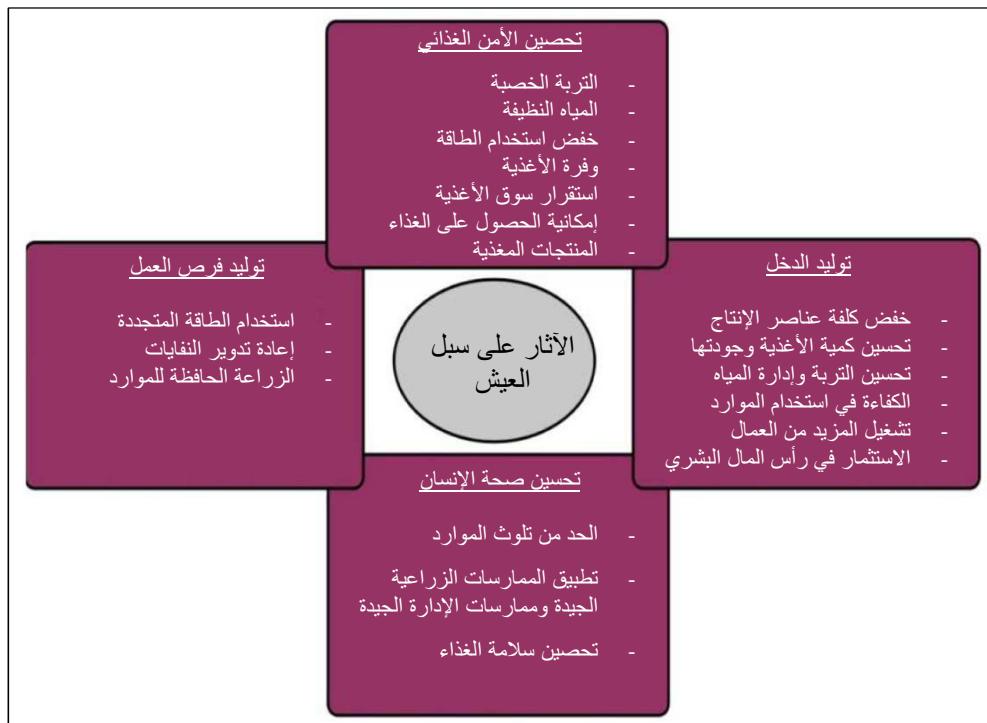
الشكل 11- الفوائد والنفايات من المنتجات الغذائية حسب المناطق



المصدر: غوستافسون وأخرون، 2011.

وتعد عملية تضيير سلاسل القيمة الزراعية بفوائد كبيرة على بلدان المنطقة، ولا سيما على سبل العيش فيها. غير أن هذه العملية، يجب أن تكون جزءاً من إطار متكامل يشمل تحسين الأمن الغذائي، ومكافحة الفقر، وتوليد الدخل، واستحداث فرص العمل، وتطوير رأس المال البشري، وتحسين صحة البشر. فهذه جميعها عوامل تساهم في تحسين سبل العيش كما هو مبين في الشكل 12.

الشكل 12- تأثيرات تضيير سلاسل القيمة الزراعية على سبل العيش



المصدر: الإسكوا.

يوجد ترابط وثيق بين أبعاد الأمن الغذائي الأربع، أي الوفرة والاستقرار والجودة، وبين حدود توفر التربة الخصبة والمياه النظيفة واستخدام الطاقة. وباستخدام موارد عناصر الإنتاج والمنتجات بكفاءة، يمكن ضمان الأمان الغذائي لملايين الفقراء من سكان البلدان النامية، ومنها البلدان العربية. وتتيح زيادة إنتاجية المزروعات (من قمح وفواكه وخضار) والمواشي، إضافة إلى الحد من فوائد ما بعد الحصاد، تحصين الأمان الغذائي. وعندما يلتزم مصنفو الأغذية وتجار التجزئة بشروط الكفاءة في استخدام موارد المياه والطاقة، يمكن تحقيق الاستقرار الغذائي على المدى الطويل من دون التسبب بأي تدهور بيئي إضافي. ولتطبيق ممارسات التصنيع الجيدة تأثير مباشر على القيمة التغذوية للسلع الغذائية، يسهم في تحصين الأمان الغذائي.

ومن خلال تخفيض سلسلة القيمة الزراعية، يمكن تخفيض تكاليف الإنتاج على مستويات متعددة من السلسلة، ما يؤدي إلى توليد الدخل الإضافي وإلى الحد من الفقر. وتتطلب عملية التخفيض أن يستخدم المزارعون كمية أقل من المواد الكيميائية لرش وتسميد المحاصيل المخصصة للاستهلاك البشري أو الحيواني، ما يحسن جودة الإنتاج، وإن بكميات أقل. وتشير التقديرات إلى أن تحسين جودة المنتجات الزراعية الخام تولد المزيد من الدخل وتتضمن نوعية حياة أفضل. ويمكن تحقيق عائدات أعلى من خلال خفض تكاليف عناصر الإنتاج الزراعي واليد العاملة واعتماد استراتيجيات أفضل لإدارة التربة والمياه. في السياق نفسه، يمكن من خلال استخدام الكفوء لمصادر الطاقة المتتجدد والإدارة الملائمة للنفايات الغذائية زيادة دخل مصنعي المواد الغذائية والتجار. وتساعد زيادة الإنتاج والدخل في حماية البيئة والصحة، وبالتالي سبل العيش. ويتيح تحقيق الإيرادات الإضافية لمصنعي الأغذية تشغيل المزيد من الأفراد والاستثمار في رأس المال البشري، وتهيئة بيئه عمل سليمة وصحية.

ويؤدي تحسين استخدام الموارد على طول سلسلة القيمة الزراعية إلى تحقيق الوفورات وزيادة الاستثمارات، وإلى استحداث فرص العمل. وتحتوي سلسلة القيمة الزراعية الخضراء على إمكانات لتوليد فرص العمل الخضراء، وتحسين سبل العيش، لا سيما في المجتمعات الريفية. وبإمكان سلسلة القيمة الخضراء أن تحد من تلوث الموارد الطبيعية مثل الهواء والمياه والتربة. ومن خلال استخدام كميات أقل من عناصر الإنتاج الزراعي (من مبيدات وأسمدة) لأغراض الإنتاج، وتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري لأغراض تصنيع المنتجات الغذائية وتسويقه، يمكن الحد من انبعاثات غازات الاحتباس الحراري في الهواء ومن معدلات تراكم المواد الكيميائية في التربة والمياه. ويؤدي ذلك إلى حماية صحة العاملين وسكان المناطق الريفية. ويساهم التقى بالمارسات الزراعية السليمة وممارسات النظافة الجيدة وممارسات الإدارة الجيدة في تحصين سلامة الغذاء، إذ يحد من مخاطر الإصابة بالتسمم الغذائي والposure للأمراض المزمنة.

وتترتب على عملية التخفيض بعض التكاليف. ومع أن الكثير من العمليات المستدامة باتت مقبولة أكثر من حيث الكلفة، والتخفيض بات يطبق تدريجياً على تصميم المشاريع وتنفيذها، قد يفرض اعتماد الممارسات والتكنولوجيات المتقدمة أو الابتكارية (في بعض الحالات) بعض التكاليف الإضافية. وقد تكون تغطية هذه التكاليف الإضافية أسهل على الشركات الكبيرة، بينما تشكل أعباء على الشركات الأصغر، وتحديداً الشركات العائلية أو الوحدات الصغيرة العاملة في الأحياء.

رابعاً. تطوير سلاسل القيمة الزراعية الخضراء

يقترح هذا القسم على واعدي السياسات وخطط التنمية بعض خيارات لتنظيم وتعزيز عملية تطوير سلاسل القيمة الزراعية في المنطقة، إضافة إلى خيارات تسمح باعتماد الممارسات والعمليات الخضراء. ويمكن النظر إلى تطوير سلاسل قيمة زراعية فعالة كطريقة بديلة لمواجهة تحديات الأمن الغذائي المائمة أمام عدد من البلدان منذ اندلاع أزمة الغذاء خلال الفترة 2007-2008. وقد اتخذت مؤخراً إجراءات عديدة للتصدي لهذه الأزمة، أدى أكثرها إلى تفاقم العجز المالي على بعض بلدان المنطقة، من دون تحسن كبير أو مستدام في وفرة الأغذية. ويمكن لتطوير سلاسل القيمة الزراعية الخضراء أن يساهم في تحويل المشهد الزراعي في المنطقة من خلال تحسين الإنتاجية والربحية، وبالتالي زيادة الإيرادات، وكذلك ضمان استدامة المنظومة برمتها من خلال تحسين الظروف الاقتصادية الاجتماعية والبيئية.

ويقترح هذا القسم عدداً من التدابير التنفيذية من أجل توجيه عملية التحول الوطنية والإقليمية لسلاسل القيمة الزراعية. أما الهدف فهو إرشاد أصحاب المصلحة إلى خطوات لدعم تطوير الشركات المستدامة التي تساعد على بناء سلاسل القيمة الزراعية المستدامة. ويحل تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد في صلب هذه الخطوات التي صممت لتكون سهلة وعملية وابتكارية، تهدف إلى دعم الجهود الرامية إلى مواجهة التحديات الراهنة.

ألف- الإجراءات التنفيذية

جمعت الإجراءات التنفيذية الواردة فيما يلي بهدف توجيه التدخلات على طول سلاسل القيمة وضمن البيئة الخاصة بكل مرحلة. وليست التدابير المقترنة بالحملة الكاملة، إذ يعود إلى البلدان العربية أن تختار التدابير التي تود تطبيقها حسب ظروفها. وتتوقف طريقة تصنيف الإجراءات ومدى عميقها على الهدف المنشود³².

1- تحديد أولوية القطاعات المستهدفة بتدخلات سلاسل القيمة

يهدف هذا الإجراء إلى تحديد المحاصيل أو المناطق أو القطاعات التي تحظى باهتمام أكبر، لما يمكن أن تتحقق من فوائد اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية. ويساعد هذا الإجراء الشركات والمستثمرين على تحديد الخيارات المربحة، كما يسمح للمعنيين بالتحفيظ ووضع السياسات بتوجيه الموارد نحو تحقيق أكثر الآثار إيجابية، لا سيما على صعيد استخدام فرص العمل، وتحسين سبل العيش، والحفاظ على البيئة. وتشمل الخطوات المندرجة ضمن هذا الإجراء:

- تصنيف سلاسل القيمة حسب الأولوية من أجل تحديد السلاسل الهامة والواuded، أو تلك التي تتطوّي على إمكانات لبناء القدرة التنافسية وتحسين الكفاءة؛
- تقييم المزايا المقارنة والفرص المتاحة، لا سيما في مجال تحسين العمليات، لا سيما وأن الكلفة التي تترتب على هذا الخيار قد تتنبّى القطاع الخاص عن اعتماده؛

32 جرى اعتماد هذه التدابير التنفيذية من المصادر التالية: ريردن وآخرون، 2012؛ ميلر، 2011؛ هنريكسون وآخرون، 2010؛ ويبير ولاپاست، 2010؛ هير وموزيرا، 2009؛ ستورجون، 2008؛ APO، 2007؛ وتايلور، 2005.

- اختيار سلاسل القيمة التي ستلقى الدعم حسب إمكانات تحسينها أو تجديدها في المستقبل؛
- تقييم القدرة على الاستفادة من الفرص المتاحة بقدرة تنافسية من خلال مجموعة من السيناريوهات ذات فرضيات متعددة حول الأرباح، والوظائف، وال الصادرات، والأجور وعنصراً أخرى؛
- حشد وجهات النظر والمصالح العامة والخاصة والجماعية في ظل قائمـة على المشاركة.

ويستند التقييم إلى البيانات المتوفرة بشأن التجارة والإنتاج والتكاليف وأحجام الأسواق وعنصراً أخرى. ويتضمن الجدول 10 مثلاً عن تقدير حجم السوق للمنتجات الغذائية المصنعة والوجبات الخفيفة في المملكة العربية السعودية، بهدف تحديد الأنماط، والكفاءة الأولية، والميزة التنافسية. ويمكن الحصول على البيانات والمعلومات من هيئات وطنية أو إقليمية مثل أقسام الشؤون الزراعية أو الإحصاء أو التجارة وهيئات القطاع الخاص أو من منظمات دولية مثل الأمم المتحدة والبنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ومنظمة الزراعة والأغذية للأمم المتحدة. وفي حال توفر التمويل، يمكن إجراء مسوح ودراسات أخرى أكثر تفصيلاً حول الآثار الخضراء لتقنيات أو ممارسات محددة، وإن لم يكن لذلك ضرورة ملحة.

الجدول 10- بيانات مسجلة ومتوقعة حول حجم السوق في المملكة العربية السعودية
(مليون دولار أمريكي)

الفئات	2014	2010	2009	2008	2007
مجموع الوجبات الخفيفة	712.1	426.4	369.4	346.1	317.4
الفواكه	229.2	141.1	122.2	114.0	103.0
رقائق البطاطس والمقرمشات	317.6	186.4	161.3	151.4	139.3
وجبات خفيفة أخرى	92.5	55.2	47.8	44.8	41.6
المكسرات	72.8	43.7	38.1	35.9	33.5
مجموع الأيس كريم	491.4	361.6	337.2	313.9	279.9
الأيس كريم المصنوع	210.7	159.2	149.6	140.4	123.8
الأيس كريم المنزلي	161.9	121.3	114.0	106.6	97.4
الأيس كريم الحرفي	118.8	81.1	73.6	66.9	58.7
مجموع المنتجات الغذائية المعلبة أو المحفوظة	552.7	365.8	323.7	307.8	291.8
اللحوم والمنتجات المرافقية	67.9	45	39.8	37.5	35.3
الأسماك والثمار البحرية	299.6	196.9	173.8	165.2	157
الخضار	39.3	26.7	24	23.1	22.3
الفاصوليا	114	75.2	66.3	62.9	58.7
الفواكه	31.9	22	19.8	19.1	18.5
المنتجات الغذائية المثلجة أو المصنعة	451.9	268.1	233.0	219.5	204.1
اللحم الأحمر	193.4	111.3	96.5	90.4	83.2
الدواجن	141.4	83.7	72.5	68.1	63.5
الأسماك والثمار البحرية	51.5	31.8	27.7	26.3	24.4
الخضار	28.7	17.5	15.3	14.4	13.6
البطاطا	13.1	8.2	7.2	6.9	6.5
المنتجات المخبوزة	6.5	4.3	3.8	3.7	3.5
الحلويات	17.3	11.3	10	9.7	9.4

المصدر: مقتبس عن مكتب الأسواق الدولية، 2011.

ملاحظة: سعر الصرف للعام 2009.

2- تصميم الاستراتيجيات وتقديرها وقياسها

من الضروري اختيار أدوات تحليلية مناسبة لتقدير وتحطيم أنشطة تطوير سلاسل القيمة. وينبغي التنبه إلى اختيار الاستراتيجيات التي تحقق تحسن على مستوى الجودة والكفاءة في الإنتاج، وليس فقط على مستوى الإنتاجية أو الربح. ويمكن استخدام مجموعة من الأطر التحليلية لوصف سلاسل القيمة وتحليلها وتقديرها. ومن هذه الأطر تقدير وضع سلاسل القيمة (الربح، والكفاءة، وتوليد النفايات، والعلاقات والسلوكيات السائدة بين الأطراف الفاعلة، أو فرص زيادة الإنتاجية، والأرباح أو الكفاءة)، إضافة إلى تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر من أجل توصيف الوضع القائم وتحديد القضايا أو الخيارات كما الفرص والمخاطر. ويمكن استخدام النموذج الماسي للقدرة التنافسية من أجل تقدير الضغوط على الموارد والطلب والقطاعات الرديفة الداعمة. ويتضمن الجدول 11 صورة مفصلة عن تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر في تطوير القطاعات الزراعية الفرعية في لبنان وتونس.

الجدول 11- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر للقطاعات الزراعية الفرعية في لبنان وتونس

<u>(أ) البطاطا والتفاح في لبنان</u>	
نقطة الضعف	نقطة القوة
تنظيم القطاع:	تنظيم القطاع:
<ul style="list-style-type: none"> • صغر حجم القطاع وتجزئته على مستوى الإنتاج؛ • ضعف جهود تمكين المنتجين؛ • لا وجود لإطار يسمح بضبط سلامة الغذاء في الأسواق المحلية؛ • لا وجود لدعم مالي للمتاجرين، لا سيما الإعانت أو التعويض في حال وقوع الخسائر؛ • غياب البرامج التي تتعاطى مع سلسلة الإمداد كوحدة؛ • وجود عدد كبير من الوسطاء ضمن سلسلة الإمداد. 	<ul style="list-style-type: none"> • توجد نقابة لمنتجي البطاطا؛ • يملك منتجو التفاح بساتينهم؛ • تطوير المزارع المحلية لبذور الأشجار؛ • مراقبة جيدة لعملية استيراد المبيدات؛ • مراقبة للحد الأقصى للرواسب في صادرات التفاح والعنف البني للبطاطا؛ • تطبيق شهادة صحة النبات على تصدير المنتجات المصنعة.
توفر الموارد وإدارتها:	توفر الموارد وإدارتها:
<ul style="list-style-type: none"> • التردد في التغيير؛ • صعوبة تأمين قوى عاملة مدربة؛ • عدم استدامة الممارسات (تفضيل الكمية على النوعية) وإدارة الموارد (التربية والمياه والنفايات)؛ • غياب الاستشارات الحياتية؛ • ارتفاع تكاليف الإنتاج وصعوبة الوصول إلى الموارد المالية؛ • ضيق المساحات الزراعية المتوفرة؛ • نقص الطاقة. 	<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد الري بالتنقيط في إنتاج التفاح وتطوير أصناف جديدة وتحسين طرق التشذيب.
	التسويق:
	<ul style="list-style-type: none"> • ظروف مناخية مساعدة في لبنان؛ • شهرة المطبخ اللبناني العالمية؛ • تطوير أصناف البطاطا لأغراض التصنيع.
	البحوث/البني التحتية:
	<ul style="list-style-type: none"> • وجود هيئات لمنح الشهادات داخل البلد.

الجدول 11 (تابع)

نقاط الضعف	نقاط القوة
التسويق:	
<ul style="list-style-type: none"> • لا وجود لتعاون على مستوى سلسلة الإمداد؛ • لا وجود لرؤية مشتركة أو فهم موحد للسوق والجودة؛ • لا وجود لاستراتيجية للتسويق: الإنتاج لا يكون دوماً مكيناً مع حاجات السوق وعمليات التسويق غير مستغلة على أفضل وجه؛ • عدم تطبيق قابلية التعقب ومعايير النظافة في أقسام التغليف؛ • لا وجود لإطار قانوني للمبيعات لا سيما على صعيد المنتجات الطازجة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحرص العدد الكبير من المغتربين اللبنانيين على استهلاك المنتجات الغذائية اللبنانية وهم يمثلون عدداً كبيراً أيضاً من العملاء المحتملين؛ • احتمال تطوير صورة خاصة بعلامة تجارية لبنانية؛ • يمثل بلدان مجلس التعاون الخليجي سوقاً مستقرة حيث القدرة الشرائية جيدة؛ • مصر هي شريك تجاري هام للبنان وهي تملك منفذًا سهلاً على القنوات البحرية؛ • بالنسبة إلى البطاطا، المنافسة محدودة في المنطقة. وفي عام 2012، أوقفت المملكة العربية السعودية عمليات زراعة البطاطا بسبب نقص المياه؛
البحوث/البني التحتية:	
<ul style="list-style-type: none"> • محدودية الموارد اللوجستية والبني التحتية؛ • صعوبة تطوير الحبوب والأصناف الجديدة على الصعيد المحلي؛ • غياب الأبحاث حول إدارة المخاطر؛ • عدم استخدام الآلات في عمليات الإنتاج والمحاصد وما بعد الحصاد. 	
المخاطر	
<ul style="list-style-type: none"> • عدم استقرار المنطقة والسوق؛ • معايير التوضيب والمعايير والأصناف تختلف بين الأسواق؛ • اتفاقيات منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى غير مطبقة دوماً؛ • غياب الرقابة على الالتزام بالمقاييس وفرض العقوبات على المنتهكين في المنطقة: لا توجد أي هيئة اعتماد إقليمية؛ • غياب التنسيق على مستوى استشارات الأمن الغذائي في المنطقة عندما لا يكون الغذاء أولوية؛ • لا التزام مستدام من بلدان المنطقة باحترام قواعد التجارة ومعاييرها. 	<ul style="list-style-type: none"> • ما عاد لبنان على اللائحة السوداء للبلدان الممنوعة من تصدير البطاطا إلى الاتحاد الأوروبي.

(ب) الطماطم والتمور والبرتقال في تونس

نقاط الضعف	نقاط القوة
<p>تنظيم القطاع:</p> <ul style="list-style-type: none"> • منتجو القطاع صغار ومتفرقين؛ • غياب تمكين المنتجين؛ • غياب التأزرر بين المنظمات الداعمة؛ • وجود برنامج تطوير قطاعي يركز على قضايا التسويق بدلاً من ممارسات الزراعة المستدامة (لا سيما تطوير التغليف والتخلص من الأمراض المحظورة في المنتجات المخصصة للتصدير وما إلى ذلك)؛ • غياب البرامج التي تطرق إلى سلسلة الإمداد كوحدة؛ • غياب الدعم المالي للمنتجين، تحديداً الإعانات أو التعويض في حالات الخسارة؛ 	<p>تنظيم القطاع:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود ممثلي عن المنتجين على المستوى الوطني والمحلي والإقليمي؛ • إن استيراد المدخلات الخالية من الأفاس والمسموحة بها خاضع للمراقبة؛ • وجود تنظيم وطني لسوق الجملة من خلال الشركة التونسية لأسواق الجملة؛ • وجود مشاتل محلية للبرتقال المالطى.

الجدول 11 (تابع)

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> • المراقبة الصحية للبضائع في السوق المحلي محدودة؛ • وجود عدد كبير من الوسطاء ضمن سلسلة الإمداد؛ • إدارة الموارد وتوافرها بصورة مستدامة: • التردد في قبول التغيير؛ • زيادة تكاليف الإنتاج؛ • قلة عدد اليد العاملة المدربة؛ • صعوبة الوصول إلى الخدمات المالية؛ • تقسيم الأراضي؛ • قلة المياه وسوء نوعيتها؛ • عدم استدامة ممارسات الإنتاج (توجه نحو الكمية بدلاً من النوعية) وإدارة الموارد (التربة والمياه والنفايات)؛ • عدم وجود الاستشارات الحياتية. <p style="text-align: right;">التسويق:</p> <ul style="list-style-type: none"> • غياب التعاون بين الأطراف الفاعلة في سلسلة الإمداد؛ • عدم وجود رؤية موحدة وفهم مشترك للسوق والجودة؛ • عدم وجود فهم واستراتيجية جيدين للتسويق؛ • عدم ملاءمة طرق نقل الطماطم المطبقة؛ • الأسعار تتبع أهواء السوق. <p style="text-align: right;">البحوث/البني التحتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • غياب البحث الملائمة لتحسين الممارسات الزراعية؛ • غياب البحث لنطوير وإكثار البذور المحلية؛ • صعوبة الاتصالات اللوجستية مع بلدان مجلس التعاون الخليجي؛ • عدم استخدام المكننة في الإنتاج. <p style="text-align: right;">المخاطر</p> <ul style="list-style-type: none"> • التحولات الاجتماعية والسياسية والتغيرات الكثيرة المرافقة؛ • التهريب عبر الحدود؛ • ضعف التعاون في المنطقة باشتئاء المغرب ولبيا؛ • اختلاف معايير التوضيب والمعايير والأصناف بحسب الأسواق؛ • انعدام أمن السوق. 	<ul style="list-style-type: none"> • التسويق: • بات معظم وحدات التوضيب يعتمد معايير النظافة؛ • قطاع التغليف مطور جيداً ومدعوم من مؤسسة خاصة؛ • تتميز تونس بأصناف محلية (لا سيما البرتقال المالطي وتمور دقلة النور). <p style="text-align: right;">البحث/البني التحتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود عدد من هيئات الترخيص المحلية؛ • وجود بنى تحتية لضبط سلامة الأغذية المخصصة للتصدير والبيع بالجملة. <p style="text-align: right;">ال فرص</p> <ul style="list-style-type: none"> • توحيد المقاييس الخاصة بمعجون الطماطم المركز بين ليبيا وتونس؛ • تطوير محتمل لصورة العالمة التونسية. <p style="text-align: right;">البحوث/البني التحتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • غياب المقايس الخاصة بمعجون الطماطم

المصدر: الإسكوا.

وتشمل الخطوات الممكنة ضمن هذا الإجراء ما يلي:

- فهم سلسلة القيمة من خلال التحاليل الملائمة وذات الصلة مثل التحليل المالي أو المقارنة بين الكلفة والمنفعة، أو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر أو نموذج القدرة التنافسية، أو الإنتاجية الاستراتيجية، أو الإنتاجية التشغيلية، أو الجودة والكفاءة، أو الموارد البشرية، أو تقييم الآثار الاجتماعية والبيئية أو بيئة الأعمال؛
- قياس ومقارنة أداء سلسلة القيمة مع أدائها السابق وأداء السلال المنافسة أو الممارسات الفضلى من أجل اعتماد الخيار الاستراتيجي الأفضل؛
- دمج المعلومات المجمعة ضمن استراتيجيات تطوير سلسلة القيمة أو على صعيد بعض المراحل.

ومن شأن هذه التقييمات أن توفر معلومات كافية لمحاسب المصلحة ضمن سلسلة القيمة من أجل تحديد فرص النمو والتدخلات بحسب الأولوية ولواضعي السياسات والخطط الإنمائية من أجل تحديد وجهة واضحة لتطوير وتخصيص سلاسل القيمة الزراعية.

ويتضمن الجدول 12 أبرز التغيرات في قطاع الفواكه والخضار في لبنان وتونس. وهكذا يظهر هذا الإجراء التنفيذي التغيرات في القطاعات المعنية ويسمح باختيار الحل الموضوعي.

الجدول 12- التغيرات في قطاعي الفواكه والخضار في لبنان وتونس

أبرز التغيرات	
غياب التعاون بين المنتجين	تنظيم القطاع
وضع المزارعين: أقلية فقط من المزارعين مسجلون في الضمان الاجتماعي. كما لا يوجد أي نظام للتأمين، للتعويض على المنتجين في حال خسروا كامل إنتاجهم بسبب الظروف المناخية	
عدم وجود أي تمكين للمنتجين في سلسلة القيمة	
تنظيم السوق على صعيد ضبط الشروط الصحية غير منجز بشكل كامل بعد	توفر الموارد وإدارتها
قلة الموارد: ارتفاع تكاليف الإنتاج وغيابقوى العاملة المؤهلة وصعوبة الوصول إلى الاستشارات الحيدادية وصعوبة الوصول إلى السبل المالية (تحديد القروض المصرفية)	
صغر قطع الأرضي: بسبب ضيق المساحة المتاحة أو بسبب التقسيم القوي للأراضي مع الوقت	
غياب الممارسات الزراعية المستدامة	التسويق
ضعف الموارد: على مستوى الطاقة ونوعية المياه وما شابه	
عدم مشاركة المنتجين في التسويق	
غياب معايير الجودة عن مرحلة ما بعد الحصاد (النقل والتوصيب وغير ذلك)	البحث والبني التحتية
عدم وجود استراتيجية تسويق موحدة وفهم مشترك لتعريف النوعية	
طريقة تنظيم السوق الحالية لا تضمن دخلاً مستداماً للمنتجين	
ضعف البنى التحتية: الطرقات والمنافذ تحديداً التي تصل إلى البساتين أو الآبار وأنظمة الري (تحديداً في الواحات)	المصدر: الإسكوا.
غياب الجواث: من أجل تطوير أصناف جديدة والإنتاج المحلي للبذور والممارسات الزراعية المستدامة، تحديداً في المناطق الحساسة (لا سيما الواحات).	
غياب المكننة	

3- تطوير سلاسل القيمة

يهدف هذا الإجراء إلى البحث عن طرائق تسمح بتعزيز الكفاءة والنوعية على مستوى العمليات الجديدة إضافة إلى تطبيق نماذج الأعمال السليمة من أجل تحسين إضافة القيمة، والأحجام، والاستدامة. ومن خلال تحسين القدرة التنافسية، ستكون شركات سلسلة القيمة قادرة على الاستفادة من تجربتها للدخول إلى أسواق جديدة أو أسواق تسودها تحديات أكبر وفقاً للمثال الموضح في الإطار 4. وسيتمكن المشغلون الناجحون في سلسلة القيمة من تعزيز كفاءة عملياتهم أو تحضيرها، والتراكيز على تلبية حاجات السوق، والسعى إلى التخصص أو توسيع نطاق الخدمات لتشمل أطرافاً فاعلة أخرى في سلسلة القيمة وتكرار هذا النجاح على طول سلسلة القيمة بهدف تعزيز وفورات الحجم. وتشمل الخطوات الممكنة ضمن هذا الإجراء ما يلي:

- جذب الاستثمارات، بما فيها الاستثمارات الأجنبية، من أجل تسهيل نقل التكنولوجيا وتحديد المصادر المالية بهدف تحسين عمليات التحضير؛
- تحديد وتطوير الشراكات بهدف تطوير و/أو تعزيز المعرفة بخدمات الأعمال السليمة مثل القدرة الفنية والوصول إلى المهارات والوصول إلى التمويل؛
- استكشاف الفرص التجارية من أجل التعاون مع هيئات خارجية مثل الجامعات وهيئات البحث والتطوير والمجمعات الفكرية؛
- تحديد نماذج الأعمال الجديدة من أجل تعزيز الكفاءة وإضافة القيمة من أجل تكرارها؛
- دعم ومساعدة أصحاب المصلحة في سلسلة القيمة من تنفيذ المشاريع النموذجية، مثلاً ضمن حاضنات الأعمال؛
- تشجيع عملية تكرار النماذج الناجحة من خلال حملات التوعية وجمعيات الأعمال والمساعدة التقنية ووسائل أخرى.

الإطار 4- توسيع شركة زراعية صغيرة أو متوسطة الحجم

شركة مشعلاني اللبنانية هي شركة متخصصة في تجهيز الفواكه والخضار الطازجة، وقد بنت نفسها علامة متميزة وتحوزت لها حصة من السوق، حيث اكتسبت الشهرة بفضل منتج المخللات الذي تسوقه في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. لكن الطابع الموسمي لهذا المنتج وضع الشركة، أمام تحد، إذ كانت تعمل بنسبة 70 في المائة من قدرتها تقريباً خلال فترة وجيزة من السنة، أي في موسم المربى، بينما تعمل بنسبة 30 في المائة من قدرتها في ما تبقى من السنة. وتلتقت الشركة المساعدة الملائمة من أجل تطوير خطوط إنتاج جديدة بهدف تعزيز قدرتها التشغيلية طوال السنة مع تعزيز حصة علامتها التجارية في السوق. وإضافة إلى ذلك، بنت شركة مشعلاني علاقات مع مزارعي الفواكه والخضار بهدف تحسين الإمداد وتعزيز ممارسات الأعمال في الوقت نفسه. عمدت الشركة إلى تحليل القدرة على دخول أسواق جديدة، مثل سوق الماكولات الجاهزة، وحددت الحاجة إلى تحديث ممارسات التغليف والتوصيف بهدف استيفاء معايير المستهلك الدولي والمساهمة في حل المشاكل على مستوى التوزيع إلى الأسواق المحلية. كما واصلت شركة مشعلاني بناء قدرتها على اسينقاء شروط سوق المنتجات العضوية المتنامية والمربحة. وعلى ضوء هذه التحسينات، ارتفعت المبيعات بنسبة 11 في المائة.

4- تعزيز الروابط العمودية والأفقية

يهدف هذا الإجراء إلى تحقيق وفورات الحجم بهدف تحسين الإمداد، وكسب القيمة المضافة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات الوافية، وزيادة حجم الإنتاج، وتعزيز الكفاءة، وضمان جودة المنتجات، وإمكانية الوصول إلى عناصر الإنتاج، وتوزيع تكاليف اعتماد عمليات التخضير، وتحسين المكانة في السوق، والحد من المخاطر. ويسمح الدمج العمودي للشركات أو لأطراف فاعلة أخرى بضم المزيد من الأنشطة إلى أعلى السلسلة أو إلى أسفلها، وتتيح الروابط الأفقية تعزيز التنسيق على المستوى نفسه من أجل اكتساب ميزة كبيرة في مجال محدد بهدف تعزيز قوة المنتج في السوق ونوعيته والخدمات المقدمة ورفع مستوى المدخرات. وتشمل الخطوات الممكنة ضمن هذا الإجراء ما يلي:

- رصد فرص التوسع في كل المجالات على المستوى نفسه أو إلى الأعلى أو إلى الأسفل؛
- تعزيز الرقابة على كمية عناصر الإنتاج وجودتها وتوقيت استخدامها؛
- خفض تكاليف المبادرات التجارية؛
- تحديد المجالات التي يمكن التعاون فيها مع شركات تقوم بأنشطة مماثلة ضمن سلسلة القيمة، ما يسمح بتعزيز الفاعلية والكفاءة (تحديداً على مستوى التسويق أو المشتريات أو الإدارة أو الشؤون اللوجستية)؛
- التعاون مع شركات أقل فعالية أو حيازتها بابرام عقود أو اتفاقيات أو تنفيذ أنشطة مشتركة، أو بإنشاء هيئات جديدة أو إعادة توجيه الشركات الموجدة ل القيام بأنشطة مشتركة.

ويتضمن الإطار 5 مثلاً عن دمج عملية تسليم اللحوم إلى مطاعم ماك دونالدز في الشرق الأوسط.

الإطار 5- الدمج في سوق اللحوم

كانت شركة ماك دونالدز تعمل على التوسع في سوق الشرق الأوسط، عندما سعت إلى خفض التكاليف والتعامل مع أقل عدد ممكн من المزودين بهدف تحقيق الكفاءة من خلال وفورات الحجم. ومجموعة OSI هي أكبر شركة مزودة باللحوم تتعامل معها مطاعم ماك دونالدز. وتعاقدت هذه المجموعة مع شركة "براسلو برودوتوس دي كارني ش.م.م." من البرازيل، باعتبارها المزود الحصري باللحوم والدواجن لمطاعم ماك دونالدز في الشرق الأوسط. وتنشر مطاعم ماك دونالدز في المنطقة، في الإمارات العربية المتحدة، ولبنان، والبحرين، وغيرها من البلدان.

وفي عام 2008، اتحدت شركة براسلو مع مجموعة OSI الأوروبية لمعامل الدواجن تحت اسم مارفريغ، وهي إحدى أكبر شركات اللحوم في البرازيل، فباتت شركة مارفريغ أكبر مزود باللحوم لمعامل اللحوم ماك دونالدز خارج الولايات المتحدة الأمريكية. وفي عام 2010، استلمت شركة مارفريغ شركة سيرا لللحوم في البرازيل وشركة كيستون فودز في الولايات المتحدة الأمريكية التي كانت تشكل حينذاك المزود باللحوم لمعامل ماك دونالدز في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم. وهدفت استراتيجية التوسع التي اعتمدتها شركة مارفريغ إلى تلبية حاجات مطاعم ماك دونالدز وكبار عملائها في العالم. ويرسل فرع الشركة في ماليزيا، ماك فود، 3,200 طن من اللحوم الحال إلى الشرق الأوسط كل سنة. وتزود شركة كيستون 28,000 مطعم تقريباً من مطاعم الوجبات السريعة في العالم.

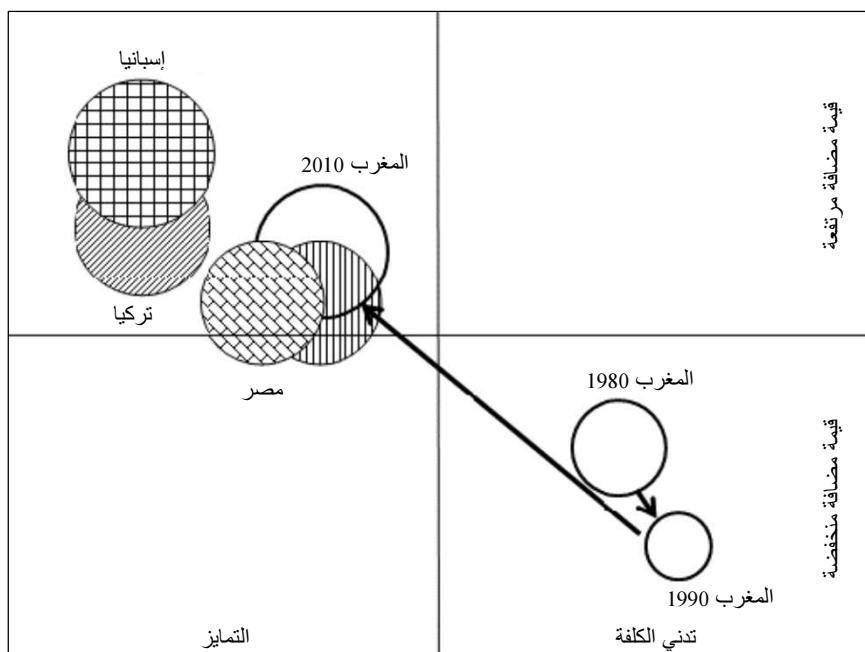
5- تعزيز القيمة والنوعية والقدرة من خلال المعايير وشهادات

يهدف هذا الإجراء إلى تشجيع خيارات ونماذج الرشيدة في ضمان التوجه الاستراتيجي الجيد وتحسين القدرة التنافسية والجودة من خلال المعايير. ويمكن للقرارات الاستراتيجية أن تمنح المنتجات والشركات سلسلة القيمة بأكملها موقعاً أفضل بعرض تحسين القدرة التنافسية. ويعني ذلك الانتقال إلى منتجات ذات أعلى جودة أو متمايزة مثل مأكولات الذواقة أو المنتجات العضوية التي تستوفي بعض المعايير المحددة للجودة والأداء. وتشمل الخطوات الممكنة ضمن هذا الإجراء ما يلي:

- وضع استراتيجية لتعزيز تميز المنتجات وإضافة القيمة؛
- تقييم مخاطر السوق وفرص السوق واعتماد معايير محددة وشهادات الجودة التي قد تؤدي إلى المنتجات الممتازة وفتح أبواب الأسواق المتخصصة؛
- استكشاف فرص التنسيق وتقييم قدرة الشركات والمنتجين ضمن سلسلة القيمة على مراقبة الجودة، بما في ذلك نوعية واتساق الخدمات المقدمة من جهات أخرى؛
- التحقق من الدعم والخدمات التي يقدمها القطاع العام إلى المنتجين والشركات الساعين إلى الحصول على شهادات الجودة أو إضافة القيمة على منتجاتهم.

وشهد سوق الخضار في المغرب تطويراً مع الوقت وبات ذا قدرة تنافسية نتيجة لاعتماد المعايير الدولية (الشكل 13).

الشكل 13- إعادة تمويع سوق الخضار المغربي لأغراض التصدير



المصدر: الإسكوا، مقتبس عن فرنانديز-ستارك وأخرون، 2011.

و ضمن جملة من الأمور، التزم المغرب المعايير الأوروبية في سوق الخضار إضافة إلى المعايير الخاصة أو الطوعية. وأدت مبادرات بعض أكبر تجار التجزئة والشركات التجارية الزراعية إلى اعتماد هذه المعايير (الإطار 6).

الإطار 6- مقاييس سلامة وجودة الأغذية

مع عولمة سلاسل القيمة الزراعية، باتت قضية السلامة الغذائية مطروحةاليوم أكثر من أي وقت مضى. والعولمة، التي أدت إلى المزيد من الإناتجية وإلى ظهور منتجات، ولدت في المقابل مخاطر كبرى نتيجة لمشاركة عدد كبير من الجهات الفاعلة والتي قد تفتقر إلى القدرة على ضمان الجودة والمعايير. وعلى طول سلاسل الإمداد العالمية، قد تتعرض المنتجات للتلوث، إذ تمر بمراحل تجهيز عدّة. وقد أزدادت الفضائح الغذائية حتى باتت هاجساً على الصعيدين العالمي والدولي، مثل فضيحة الحليب الصيني في أواخر العقد الأول من هذا القرن أو فضيحة لحم الأحصنة مؤخراً في أوروبا. وأكدت هذه الفضائح أن البلدان المستوردة غير قادرة على ضمان سلامة المنتجات الواردة من مزودين أجانب. ولكن المسائلة على هذا الصعيد قضية معقدة، ويقع العبء على الشركات لضمان سلامة الأغذية وجودة على طول سلاسل القيمة.

وتتطور معايير الغذاء حسب المخاطر المرصودة. وكانت المنتجات الغذائية في السابق تخضع لحد أدنى من معايير النوعية العامة، لكن مع تزايد المخاطر الصحية، لا سيما تلك المتأتية من اعتماد سلاسل القيمة العالمية، بات من الضروري التشدد في هذه المعايير والأنظمة وتحث الشركات العالمية على تنظيم نفسها من خلال اعتماد المعايير الخاصة للسلامة وجودة، مثلاً المعايير التي تطورها وتطبقها بشكل أساسي هيئات من القطاع الخاص. وفي الوقت الراهن، باتت المؤسسات العامة تحدد وتطبق الحد الأدنى من أنظمة ومعايير المواد الغذائية الإلزامية فيما تعمل كذلك على إعداد الأراضية لتطوير معايير أكثر صرامة حتى تديرها الشركات التجارية الزراعية الكبيرة أو سلاسل تجارة التجزئة. وجرى اعتماد بعض من هذه المعايير الخاصة (وهي ما يعرف بـالمعايير الطوعية) على نطاق واسع، وبات التقيد بهذه المعايير شرطاً مسبقاً للاكتساب الحق في الدخول إلى بعض الأسواق تحديداً في البلدان المتقدمة. ومن الأمثلة على ذلك منظمة GlobalGAP التي بدأت باسم EUREPGAP التي شكلت معياراً في قطاع الفواكه والخضار الطازجة في 13 بلداً أوروبياً من باب الاستجابة لقانون سلامة الأغذية الصادر عن المملكة المتحدة. وقد نطور هذا المعيار حالياً ليصبح معياراً خاصاً عالمياً يربط بين المزارعين والمصنعين وبين كبار تجار التجزئة.

المصدر: مقتبس عن غيريفي ولي، 2009، ص 6-12.

6- تقديم خدمات الدعم وتحسين البيئة التشغيلية

من الضروري وجود خدمات ملائمة لدعم تطوير سلاسل القيمة من أجل تحسين العمليات والاستدامة والبيئة العامة. ويتحقق ذلك من خلال تعزيز الحوار بين القطاعين العام والخاص وإنشاء التجمعات القابلة للاستمرار (يورد الإطار 7 المبادئ التوجيهية العامة) وتأمين خدمات الدعم الملائمة. ثم، يكون أصحاب المصلحة قادرين على تحديد التحديات والفرص الناشئة ورفع مستوى التعاون والشركات لتحسين الكفاءة. وتشمل الخطوات الممكنة ضمن الإجراء ما يلي:

- تحديد الخدمات القادرة على تحسين الاستدامة والنوعية ضمن سلسلة القيمة؛
- اعتماد الخدمات التي تتطوّي على أكبر إمكانات لتحسين سلسلة القيمة؛
- تحديد السياسات المعيبة والتخلص منها، لا سيما تلك التي تؤثر سلباً على النمو والقدرة التنافسية؛
- بناء الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص، وتمكينها من تطبيق القرارات؛

- تحليل إمكانات إنشاء التجمعات من خلال تحديد أصحاب المصلحة والعمليات، وتطوير استراتيجية تجميع واضحة وفقاً لمعايير قابلة لقياس؛
- تحديد أولويات التدخلات بالتركيز على مبادرات تنطوي على إمكانات ناجح على المدى القصير، لا سيما بالنسبة إلى أصحاب التمويل المتواضع، بهدف تحفيز الاهتمام والالتزام؛
- تحديد مصدر تمويل الخطط الرئيسية من أصحاب المصلحة والحكومات والمؤسسات المالية والجهات المانحة وجهات أخرى؛
- تشجيع التعاون وتعزيز الشركات المحلية الرائدة التي يمكنها دعم المبادرة بعد مرحلة إطلاقها؛
- التسويق للنتائج من أجل جذب المزيد من الدعم والالتزامات.

الإطار 7- مبادرات التجميع

تسمح التجمعات بتدعم العلاقات من خلال تطوير استراتيجيات مشتركة. ويتحقق النجاح من خلال تحسين الحوار بين القطاعين العام والخاص وما بين الشركات أيضاً بهدف تحديد فرص التطوير. وتشمل مراحل التجميع ما يلي:

- مناقشة تطوير التجمعات في مجالات مختارة أو لمحاصيل محددة، ما يشمل تقييم الأساس المنطقي لتطوير التجمعات ومصلحة مختلف أصحاب المصلحة أو المستفيدين؛
- تشخيص مفصل للقطاع بما في ذلك تقييم وتحليل سلسلة القيمة من أجل تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وفرص التطوير الإضافي؛
- تطبيق الاستراتيجية بناءً على خطة عمل مصممة حسب الأولوية بدءاً بالبضائع التي يتوقع أن تحقق نتائج سريعة والتوصيل إلى كسب المزيد من ثقة أصحاب المصلحة والتزامهم؛
- تحديد المشاريع الواجب تنفيذها ومصدر التمويل مع السعي إلى الحصول على التزامات من الحكومات والمؤسسات المالية، لا سيما في المشاريع الكبيرة أو ذات الطابع العام؛
- ضمان استدامة الجهود واستمرارها من خلال خلق شعور بالملكية والترويج للتعاون بين الشركات أو الأطراف الفاعلة القادرة على دعم معظم المبادرات ومساعدة الأطراف الفاعلة الأصغر.

المصدر: مقتبس عن ويرر ولاپاست، 2010

7- رصد الإنجازات وتقييمها

يهدف هذا الإجراء التنفيذي إلى رصد التقدم المحرز وتقييم التطور والأداء على مستوى سلسلة القيمة وإعادة تركيز الخطط والاستراتيجيات والبرامج التنفيذية إذا ما اقتضت الحاجة (الإطار 8). ومن خلال الرصد والتقييم، يمكن تعقب مراحل التطبيق وتقييم الأداء والأثر. وتوجد طرائق ومسارات متعددة مطورة وفعالة تسمح بتقييم الأداء العام والموضعي، إضافة إلى أثر البرامج المتنوعة. وتشمل الإجراءات الممكنة ضمن هذا الإجراء ما يلي:

- تحديد مؤشرات سلسلة القيمة الملمسة وغيرها من أسس القياس التي قد تسلط الضوء على الأداء والمعوقات؛

- ضمان اطلاع الأطراف الفاعلة في سلسلة القيمة على مؤشرات الأداء وتشجيعها على الاحتفاظ بالسجلات. وهذه البيانات والمعلومات يجب أن تبقى سرية، ويجب ألا تلحق بالخطط الضريبية أو أي خطط أخرى؛
- إجراء التحاليل المتكررة والسريعة للأداء وإبلاغ جميع أصحاب المصلحة بالنتائج من أجل تشجيع المشاركة المستمرة وحس الملكية الدائم؛
- ضمان معالجة مواطن القصور بأسرع وقت ممكن.

على ضوء ما تقدم، من الضروري رصد التقدم المحرز دوريًا، وتقييم أداء المشاريع والبرامج في إطار تنفيذ مبادرات سلاسل القيمة. وفي الواقع، يسمح الرصد والتقييم بإدخال التعديلات المتواصلة لأن الإنجازات لصالح مختلف أصحاب المصلحة، وكذلك سلسلة القيمة عموماً، تتحقق عن طريق التعلم من الأخطاء. فلا بد من اعتماد أسلوب منهجي للعمل على جمع المعطيات والمعلومات الواقية وتحليلها. وفي حين يسهل الحصول على بعض البيانات والمعلومات، كذلك المتعلقة بالتكليف والإيرادات والكميات، يصعب الحصول على بيانات ومعلومات أخرى حول الجودة وجاذبية المنتج وأثار التخضير على الصحة أو سبل العيش. لذلك، لا بد من الاحتفاظ بسجلات واضحة ومفصلة، وإن كان بعض البيانات حساساً. ومن دون هذه السجلات، يستحيل تقييم النتائج والكافأة أو تحديد أي توجهات استراتيجية جديدة.

الإطار 8- خصائص للرصد والتقييم

الرصد	التقييم	الرصد والتقييم
<ul style="list-style-type: none">• تقييم التطبيق الإجمالي، تحديداً الكمية والنوعية واحترام الوقت في تطبيق الأنشطة؛• تحديد المعوقات التي تمنع تطبيق البرنامج وتحدد من كفائهتها؛• تقييم الالتزام بالمعايير الوطنية أو الدولية أو أي معايير أخرى مقبولة/معتمدة.	<ul style="list-style-type: none">• تحديد وتوثيق الإنجازات الناتجة من تطبيق إجراء معين؛• توفير المعطيات والمعلومات من أجل تقييم الكفاءة من حيث الكلفة والمقارنة مع برامج أخرى أو الممارسات الفضلى.	<ul style="list-style-type: none">• ضمان تلبية مصالح جميع المشاركين؛• تسهيل المشاركة المجتمعية من خلال نشر البيانات والمعلومات الواقية؛• إطلاع واضعي السياسات والخطط التنموية على تطبيق البرنامج وتنفيذ أي مبادرات أخرى.

المصدر: مقتبس عن ليفينسون وآخرون، 1999.

باء- الجمع بين إجراءات التنفيذ

ليست إجراءات التنفيذ المقترنة حزمة كاملة. فقد تدعوا الظروف إلى اتخاذ المزيد من الإجراءات والتخلي عن أخرى. وفي مطلق الأحوال، يجب التوصل إلى توافق وطني وإقليمي وإلى التزام مشترك لتحسين سلسلة القيمة المحلية والإقليمية للتمكن من تحقيق الإنجازات. ويطلب ذلك تقييم أو تحديد طرق تسمح لبلدان المنطقة والأطراف الفاعلة وأصحاب المصلحة المعنيين بسلسلة القيمة بالعمل معًا بفعالية أكبر من أجل تطوير سلسلة القيمة.

وبنفي الاتفاق على المبادئ التالية التي تستند إليها إجراءات التنفيذ:

- سلسل القيمة الزراعية متعددة الأبعاد، إذ تتعلق باستهلاك المنتجات الغذائية وتوفرها، وبالتالي بالأمن الغذائي لأن هذه السلسل مرتبطة ب المجالات أخرى من الاقتصاد بما في ذلك توزيع السلطة، واستحداث فرص العمل، وتحسين سبل العيش، وتحقيق الرفاه الاجتماعي، وضمان الاستدامة البيئية. ويؤدي تحسين سلسل القيمة الزراعية إلى عوامل خارجية تؤثر إيجاباً على الاقتصاد بأكمله؛
 - التنسيق على مستوى السياسات، لا سيما تلك المتعلقة بالقضايا المالية والتجارية والاستثمارية والتنمية الزراعية وحماية البيئة. ومن دون وجود سياسات صحيحة قابلة للتطبيق، لن يتحقق الكثير، لأن بعض الشركات ستستغل أي فرصة سانحة لتحقيق مصالحها على المدى القصير؛
 - تطوير سلسل القيمة يتطلب استقراراً على مستوى الاقتصاد الكلي ووجود بيئة اجتماعية وسياسية مؤازرة، وتحرير الأسواق من القيود، وبناء القدرة التنافسية، ووضع إطار مؤسسي ناظم، وضمان استدامة الموارد؛
 - التعبير عن إرادة سياسية قوية على مستوى البلدان جمعاً وعلى المستوى الإقليمي من أجل بناء المؤسسات الفاعلة، وإنفاذ القواعد والأنظمة، وضمان الشفافية، وتمكين أصحاب المصلحة، وتشجيع المحاسبة؛
 - تطوير البرامج والاستراتيجيات يجب أن يكون شاملًا وموجها نحو النتائج، وقائماً على المشاركة، وذلك من خلال بناء شراكات قوية بين القطاعين العام والخاص وإشراك جميع أصحاب المصلحة؛
 - تقوية المؤسسات العامة ضروري لإيجاد الأسس المتنينة التي تسمح بتطوير هيئات التنظيم الذاتي.
- وإذا طبقت هذه الإجراءات كل على حدة، لن تفضي إلى نتائج إيجابية فاعلة في تطوير سلسل القيمة الزراعية. وإذا ما طبقت هذه الإجراءات دفعة واحدة، لن تؤتي ثمارها ما لم يتتوفر التزام على أوسع نطاق ببنية البيئة المؤازرة لهذا المشروع. فتجزئ عملية التطوير، لا تستقيم على المدى البعيد، ولكن يبقى من الممكن تطوير سلسل قيمة زراعية مستدامة وفاعلة من أجل التخفيف من وطأة الأزمات الغذائية التي تواجهها بلدان المنطقة. ويمكن لسلسل القيمة الزراعية أن تشكل مصدر دخل هام للمزارعين وأن تضطلع بدور أساسي في التنمية الريفية والوطنية مع الإسهام في تحسين وفرة الغذاء وتيسير أسعاره. ولتحقيق ذلك، يجب تصميم الإصلاحات الشاملة المتكاملة المستدامة وتطبيقاتها على المستوى المحلي والوطني والإقليمي.

خامساً- الدروس والتوصيات

ألف- الدروس المستقة

يساهم تطوير سلاسل القيمة الزراعية في المنطقة في تحسين أداء القطاع الغذائي والبيئة التي يعمل فيها. كما يؤدي ذلك إلى زيادة توفر المنتجات الغذائية واستقرار أسعارها نتيجة للمكاسب المحققة في الإنتاجية، والكفاءة، والقدرة، بما في ذلك تحسين شراء المنتجات الغذائية بشروط أفضل في الأسواق العالمية، وتقليل النفايات. ويمكن أن يؤدي تطوير سلاسل القيمة الزراعية إلى تعزيز القدرة على تحقيق القيمة المضافة، الالزامية لتمكن المنطقة من اكتساب القدرة على المنافسة في الأسواق العالمية، وكذلك في الأسواق الإقليمية والمحلية. فأسواق المنطقة تستقطب، أكثر فأكثر، سلاسل القيمة العالمية التي تملك القدرة على تلبية طلبات المستهلكين وميولهم، التي تتبدل مع حالة اليسر المادي.

تقدر قيمة السوق الزراعية في المنطقة بنحو 50 مليار دولار، وهذا أقل ما يمكن توقعه إذا أراد المعنيون بسلاسل القيمة الزراعية الإقليمية الاستثمار في هذه السوق، واحتراقتها بقوة. فإمكانات التحسن كبيرة، ويمكن للمستثمرين المهرة في المنطقة إعداد العدة لاختراق هذه السوق المربحة. ومن أكبر العوائق التي تعرّض هذا التوجه صغر حجم معظم مشغلي سلسلة القيمة الزراعية، لا سيما على مستوى المزارعين، وصعوبة تنظيم عدد كبير من المشاركيـن في سلسلة القيمة، وعدم وجود أسواق متكاملة. ولا شك في أن معظم البلدان العربية تنظر إلى القطاع الزراعي باعتباره مكوناً أساسياً من مكونات الأمن القومي، أو تستخدمه كوسيلة لتأمين الفوائد الاجتماعية للسكان. وهذا، لا تزال معظم البلدان العربية غير مستعدة لتحرير قطاعاتها الزراعية بالكامل أو التنسيق فيما بينها على المستوى الإقليمي.

ويعتبر التنسيق بين سلاسل القيمة الزراعية الإقليمية هاماً وجوهرياً، وقد يسمح تحسين سلاسل القيمة بتحقيق ما يلي:

- تحسين سبل العيش، لا سيما في المناطق الريفية من خلال إشراك المزارعين الصغار والكبار والعدد الكبير من وحدات التجهيز الصغيرة، والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وإعطاء زخم كبير للتنمية الاقتصادية؛
- دمج الفئات السكانية والشركات الريفية، لا سيما تلك المعتمدة على الزراعة، على نحو ضمن الاقتصاد الوطني والإقليمي؛
- تسهيل حركة الإيرادات من المناطق الحضرية إلى المناطق الريفية ومن البلدان الميسورة إلى البلدان الفقيرة، مثلاً عندما يقوم أحد صغار المزارعين من اليمن ببيع البيض إلى سلسلة فنادق ضخمة في الإمارات العربية المتحدة؛
- تدعيم الاقتصاد الريفي حيث توجد حواجز للأفراد والشركات للبقاء والاستثمار في المجتمعات المحلية مع العمل على بناء مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم.

وفي إطار هذا السعي لتطوير سلاسل القيمة الخضراء، ولتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، لا سيما في المناطق الريفية، يجب معالجة القضايا الأساسية التالية:

- تسهيل حركة الإيرادات إلى المناطق الريفية حيث الحاجة إليها كبيرة؛

- تقاسم التكاليف بين المناطق الريفية والمناطق الحضرية وضمان حساب كلفة البنى التحتية والخدمات الأخرى في سعر السلع أو المنتجات النهائية؛
 - تسهيل اعتماد التكنولوجيات (الحضراء) والممارسات الكفؤة من خلال برامج قوية وواسعة النطاق لبناء القدرات ومن خلال العمل باستمرار على رفع مستوى الوعي العام من أجل حشد الدعم للقطاعات والمنتجات الزراعية الخضراء الفتية؛
 - تحسين الإطار المؤسسي العام، لأن تهيئة البيئة المعاذرة للأعمال تؤدي إلى تحسن الظروف العامة في المناطق الريفية، مع تحسين وفرة الخدمات الاجتماعية والنقل والكهرباء؛
 - تطوير التجمعات ودمجها ضمن استراتيجية شاملة لتطوير سلاسل القيمة من خلال التركيز على إضافة القيمة إلى المنتجات المستوردة بهدف إعادة بيعها بسعر أعلى نظراً إلى تزايد ندرة الموارد الطبيعية في المنطقة وقسوة الظروف المناخية؛
 - ضمان توفر المنتجات والخدمات التي قلما تتوفّر في المناطق الريفية، تحديداً، المؤسسات المالية، والتسويق/ووكالات النقل/وكالاء الشحن، ووكالات الاستثمار والتخزين في البرادات وغيرها؛
 - تعزيز التكامل بين موقع الإنتاج في المناطق الريفية وموقع الإدارة في المناطق الحضرية.
- ومن أجل معالجة هذه القضايا الأساسية، لا بد من إجراء تحسينات على مستويات عديدة، كتنسيق السياسات والقواعد والأنظمة المعنية بالتجارة والاستثمار بين بلدان المنطقة، وتسهيل حركة السلع والخدمات والأفراد من أجل زيادة الكفاءة. ويسمح تطبيق الإجراءات المحددة سابقاً في تعزيز فعالية سلاسل القيمة الزراعية من حيث الإنتاجية، والكافأة في استخدام الموارد، وتوفّر المعلومات عن السوق.

باء- تطوير سلاسل القيمة الزراعية الإقليمية

يتراكم جل الاقتصاد في المنطقة على فرادي البلدان، وقد منعت تجزئة سلاسل القيمة الزراعية هذه البلدان من تحقيق القدر الكافي من وفورات الحجم ومن المشاركة بقدرة تنافسية عالية في الأسواق العالمية. وتضم بعض البلدان الحجم السكاني الكافي لدعم الاستهلاك المحلي، وإن كانت تفتقر إلى الإيرادات الكافية أو الطاقات الإنتاجية (الجمهورية العربية السورية، والسودان، ومصر والمغرب واليمن)، في حين تملك بلدان أخرى ما يكفي من الإيرادات والإمكانات لبناء قدرتها الإنتاجية، لكنها تفتقر إلى الطاقة الاستهلاكية الكافية لاستيعاب القدرة الفائضة، وللتتمكن من المنافسة في الأسواق العالمية (معظم بلدان مجلس التعاون الخليجي).

ويتطلب التطوير الناجح لسلاسل القيمة الزراعية بالكافأة والفعالية المطلوبة تطبيق الاستراتيجيات والبرامج التنفيذية المحكمة، عقب تحديد الأولويات الوطنية والإقليمية، أو تهيئة البيئة الاجتماعية والسياسية المعاذرة. ويتضمن الجدول 13 بعض المجالات ذات الأولوية التي يمكن أن يسترشد بها صانعو السياسات وواضعو الخطط الإنمائية في المنطقة لتطوير سلاسل القيمة الزراعية.

الجدول 13- شروط مسبقة وأولويات مختارة لتطوير سلاسل القيمة الإقليمية

الأولويات على المدى الطويل	الأولويات على المدى القصير	الشروط المسبقة
<ul style="list-style-type: none"> • تدعيم المؤسسات القائمة الإقليمية ودون الإقليمية من أجل تحسين اعتماد القواعد والأنظمة والممارسات وتنسيقها؛ • إرساء /أو تدعيم المؤسسات الإقليمية الأخرى لا سيما تلك العاملة على مواومة المعايير وبناء القدرات وتنديمها؛ • تطوير التجمعات الإقليمية من أجل تحقيق فورات الحجم • اعتماد الاستراتيجيات الإقليمية للسلع الأساسية أو الاستراتيجية مثل القمح والحبوب، من أجل دعم عملية تطوير الخبرات الإقليمية والشركات الكبرى ووفرات الحجم بهدف تعزيز الميزة التنافسية على المستوى العالمي في الاستيراد والتصدير؛ • توطيد الاستقرار والأمن في المنطقة من أجل تعزيز التنمية المستدامة واكتساب ثقة مختلف الأطراف الفاعلة من المنتج إلى المستهلك. 	<ul style="list-style-type: none"> • اعتماد القواعد التي تسمح بتهيئة البيئة المؤازرة للأعمال، ولا سيما للإنتاج والاستثمار؛ • إزالة العوائق البيروقراطية أمام تطوير الأعمال التجارية الزراعية بما في ذلك المبادرات العابرة للحدود؛ • اعتماد السياسات الداعمة لتطوير الحوافز المالية العابرة للحدود وغيرها من الحوافز من أجل دعم إنشاء الشركات الإقليمية الكبرى؛ • تطوير البنية التحتية الإقليمية مثل النقل والتخزين في البرادات، التي تعتمد على استخدام العمليات الخضراء؛ • مواومة القواعد والأنظمة ودعم تطوير المعايير الطوعية المتماشية مع المعايير الدولية الموجودة من أجل تفادي تكرار الجهد من خلال فصل الإنتاج بين المخصص للسوق المحلية والإقليمية والدولية؛ • دعم تطوير القدرات من خلال برامج ومؤسسات على مستوى المنطقة ككل؛ • تسهيل عملية تطوير هيكل وخدمات التسويق على مستوى المنطقة. 	<ul style="list-style-type: none"> • بلورة استراتيجيات التنمية الزراعية وتصنيفها حسب الأولوية على المستوى الوطني والإقليمي؛ • مراجعة السياسات من أجل تعديل التجارة الداخلية في المنطقة لا سيما تجارة المنتجات مثل الفواكه والخضار حيث تتمتع المنطقة بميزة مقارنة نسبية؛ • تدعيم المؤسسات الوطنية والإقليمية بغرض مواومة القواعد والأنظمة والممارسات؛ • تحسين الإناتجية على طول سلاسل القيمة الزراعية مع الأخذ في الحسبان الحفاظ على الأراضي والمياه وحماية البيئة؛ • تصميم استراتيجية لشراء بعض المنتجات الأساسية من الأسواق العالمية (العقود الآجلة) وإضافة القيمة بطريقة مستدامة، من دون استنفاد الموارد المحلية أو الإقليمية؛ • سن السياسات الاقتصادية الكلية الملائمة وضمان المزيد من الاستقرار على المستوى المحلي والإقليمي من أجل تعزيز الثقة وتحسين بيئة الأعمال؛

المصدر: مقتبس عن اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، 2009.

ويمكن للمنطقة الاستفادة من الأطر الإقليمية الموجودة لدعم تطوير سلاسل القيمة الزراعية المتكاملة إقليمياً، والتي تدعو إلى توسيع أسواق المنطقة وتكاملها على المستوى الوطني والمستوى دون الإقليمي. ومن هذه الأطر جامعة الدول العربية، والمنظمة العربية للتنمية الزراعية، والمنطقة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، ومنطقة التجارة الحرة العربية الكبرى. وتتوفر هذه الأطر أساساً للتكامل والتعاون المستدامين ويمكنها تدعيم الاستراتيجيات والأولويات التي جرى تحديدها والاتفاق عليها في السابق ضمن المؤسسات الإقليمية ودون الإقليمية. وتتجدر الإشارة في هذا السياق إلى الاستراتيجية العربية للزراعة المستدامة 2005-2025 التي جرى الاتفاق عليها، وتركز على ضرورة تحقيق توازن أفضل بين الإنتاج والتسويق وزيادة فعالية المؤسسات والمزارع، لا سيما المزارع الصغيرة. ومن الضروري أن يجري العمل ضمن المنطقة على تعزيز القدرة التناصية للمنتجات الزراعية في السوق الدولية وإعادة تنشيط التجارة الزراعية كمحرك للتنمية.

ولن يكون وضع السياسات والاستراتيجيات وتحديد أولوياتها لتحقيق أكبر الآثار بالمهمة السهلة، لا سيما على المستوى الإقليمي، لأن التعاون والتكميل لم يبلغ المستوى المطلوب على هذا الصعيد، رغم وجود الأطر الإقليمية دون الإقليمية. وتشكل إجراءات التنفيذ المبنية أعلاه أساساً لدعم تطوير سلاسل القيمة الزراعية على المستوى المحلي والوطني والإقليمي. وقد يكون من غير الضروري العمل بجميع الإجراءات لأنها مستقلة بمعظمها، أو قد تكون نقطة انطلاق لتدابير أخرى.

جيم- تحسين سلاسل القيمة الزراعية المختار: دراسات الحالة

أفضت دراسة سوق الفواكه والخضار في لبنان وتونس إلى تحديد أربعة مجالات تستدعي الاهتمام: تنظيم القطاع الزراعي؛ وتوفّر الموارد وإدارتها؛ وتسويق السلع؛ والبحوث والبني التحتية.

(أ) تنظيم القطاع الزراعي

يبدو أن المنتجين هم الحلقة الأضعف في سلسلة الإمداد، وتزويدهم بالإمكانات الكافية والمهارات الإضافية سينعكس إيجاباً على سلسلة الإمداد بأكملها. ويؤدي بناء قدرات المنتجين وتنظيمهم على نحو أفضل إلى تقوية قاعدة سلسلة الإمداد. وقد باعت المحاولات السابقة لتنظيم المنتجين بالفشل، ومن الواضح أن التنظيم أو الانخراط في منظمات لا يمكن فرضه على المزارعين، بل يجب أن يكون بمبادرة منهم، ليخلق حس الملكية والالتزام. ولكي ينظم المزارعون أنفسهم، لا بد من وجود بيئة داعمة. والسوق هي عادة مصدر الفوائد، والتنظيمات الحالية للقطاع الزراعي لا تمنح الأفضلية للمنتجين ولا للتجار، المضطربين لحماية أنفسهم من عوامل عدم اليقين. ومن الضروري وجود إطار قانوني ملائم وأنظمة مناسبة، والعمل على إنفاذها، وضمان الحد الأدنى من الرقابة الصحية في السوق المحلية والدولية. إلى ذلك ومن أجل تحسين التعاون على طول سلسلة الإمداد، يجب إشراك جميع الأطراف في عملية تحسين القطاع. ومن الضروري تطبيق برنامج لبناء القدرات على جميع الأطراف الفاعلة في سلسلة الإمداد، مدعاوم بتحليل لاحتاجات كل طرف وقدراته من أجل تصميم برامج فاعلة لتحسين التعاون وتوسيع إمكانات التسويق.

(ب) توفّر الموارد وإدارتها المستدامة

يجب معالجة قضايا النوعية والكمية على طول سلسلة الإمداد. وينبغي اعتماد ممارسات أفضل على جميع مستويات سلاسل القيمة وليس فقط على مستوى الزراعة أو الإنتاج. ففي مرحلة ما بعد الحصاد، مثلًا، تشكل ممارسات التخزين واحترام معايير الصحة والسلامة مصدرًا للقلق، وعلى المستوى اللوجستي، تدعو الحاجة إلى نقل المنتجات الغذائية بطريقة أكثر أمناً ومراعاة للبيئة. كما يمكن لمعايير الاستدامة الطوعية مثل GlobalGAP أن تساهم في التشجيع على تطبيق الممارسات الجيدة، حيث تعنى بقضايا الاستخدام الآمن لعناصر الإنتاج والموارد، ويمكن تكييفها لتتنماشى مع الظروف المحلية والإقليمية. وقد تمنح شهادة GlobalGAP منتجي المنطقة ميزة تنافسية تمكّنهم من دخول أسواق جديدة، لا سيما في أوروبا. وتتمثل مشكلة أخرى بالنسبة إلى سلاسل القيمة الزراعية بضعف القوى العاملة المؤهلة وعدم قدرتها على جذب جيل الشباب. فالقوى العاملة المتوفّرة غير مدربة وتتغير في كل عام، لا سيما في المهام الصعبة والمتخصصة. وبيفقر المنتجون أيضًا إلى الآلات الضرورية، لا سيما بالنسبة للمهام الصعبة مثل التلقيح والتثذيب. ولا يزال استئجار الآلات الزراعية يفوق قدرة صغار المنتجين. ومن الضروري استكشاف طرق جديدة لحث المزارعين على العمل في إطار من التعاون، لا سيما من أجل التشارك في استخدام بعض الآلات بحيث تصبح كلفتها ميسرة لهم.

(ج) التسويق

سيحصل المزارعون والمنتجون على أسعار تنافسية مضمونة وعلى أسواق أفضل لتصريف منتجاتهم إذا ما نجحوا في تعزيز جودة هذه المنتجات وتحسين مواصفاتها الصحية، وهي النتيجة المرجحة إذا ما طبقوا مبادئ المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس وتحليل المخاطر ونقط المراقبة الحرجة. ومن خلال تطبيق أنظمة مماثلة للإنتاج والمناولة ما بعد الحصاد، يمكن التأثير على أداء السوق، بما أن ذلك من شأنه أن يرسى فهماً مشتركاً للجودة ويؤدي إلى الإنتاج الموحد. ويسهل هذا التوحيد تحديد الأسعار ويحد من تقلب النوعية. وبما أن هذا النظام سيتطلب الكثير من الاستثمارات، ينبغي للمنتجين والمصنعين العمل معًا لإيجاد طرائق ابتكارية تسمح لهم بخفض التكاليف.

(د) البحوث والبني التحتية

من الضروري إجراء البحوث بطريقة متواصلة من أجل تطبيق هذه التوصيات بصورة مستدامة. ومن مواضيع البحث التي يمكن التركيز عليها أدوات وممارسات الإنتاج الأفضل مثل تقنيات الري وتحسين البذور والشتول واللصاق لأشجار النخيل، وتطوير أصناف جديدة، وتقنيات زراعية أفضل، وألات مكيفة وفقاً لخصائص المحصول والمناظر الطبيعية المحلية، أو استخدام المنتجات الثانوية مثل فضلات التقليم والحبوب وغيرها. كما من الضروري إجراء أبحاث إضافية حول تكنولوجيا ما بعد الحصاد، تحديداً على مستوى استخدام الآلات، وتصنيف الشمار، وتحسين التخزين مثل مراافق التخزين في البرادات الخاضعة للتحكم، وتحسين البنية التحتية للنقل وغير ذلك.

يتضمن الشكل 14 ملخصاً عن الثغرات على مستوى التنمية الزراعية المستدامة وفقاً للنقاش السابق ويقدم مقترناً عن إجراءات التنفيذ التي يمكن اعتمادها من أجل دعم استراتيجيات التنمية وتطوير القطاع الزراعي، وتحديث سلسلة القيمة.

الشكل 14- الثغرات والتدابير التنفيذية المقترنة

البحوث والبني التحتية	التسويق	إدارة الموارد وتوافرها بصورة مستدامة	تنظيم القطاع	
			التدابير 7/2/1	إحصاء عدد المزارع والمنتجين وتحديد مشاكلهم
7/6	التدابير		التدابير 7/5/1	السياسات والأنظمة الإقليمية والعالمية للسوق
7/6	التدابير	التدابير 7/6	التدابير 7/6/1	بناء القدرات وبرامج أخرى هادفة إلى تحسين المهارات
7/5	التدابير	التدابير 7/5		اعتماد المقاييس بما فيها المقاييس الطوعية مثل GlobalGAP وتحليل المخاطر ونقط المراقبة الحرجة
7/6		التدابير 7/5	التدابير 7/6/5/4/3/1	توفير الخدمات/ الدعم إلى عدد السكان المتزايد والتنافسية المتنامية
7/6		التدابير 7/6		البحث والتطوير من أجل تحسين طرائق الإنتاج وطرائق ما بعد الحصاد

المصدر: الإسكوا.

بدأ العمل على تطبيق بعض هذه الإجراءات من أجل تحسين القطاع في المنطقة العربية ويبقى فقط أن يجري تحديدها وتوثيقها ليصبح من الممكن البناء عليها. ويجبأخذ هذه الإجراءات في الاعتبار لدى تطبيق التوصيات الموجهة إلى أصحاب المصلحة. ويمكن للتعاون المحلي أن يساهم في إدامة إجراءات التنفيذ. وينبغي إدخال التحسينات على طول سلسلة القيمة. ويجب أن تضم السلسلة جميع المشغلين، فيشاركون في عملية تعزيز استدامة القطاع بهدف ضمان تعظيم الفوائد وتوزيعها بالإنصاف.

سادساً- خلاصة

أدت العولمة إلى المزيد من المنافسة الدولية، وتحكم بها حالياً الشركات العالمية التي تحدد معايير القدرة التنافسية للبلدان والقطاعات أو الصناعات. ويمكن فهم أثر قطاعات محددة وتقييم أدائها على نحو أفضل من خلال إطار سلاسل القيمة. ويشمل هذا الإطار كل مرحلة من الإنتاج إلى الاستهلاك، ويبين تحليل سلاسل القيمة الإنجازات التي يمكن البناء عليها وال المجالات الشائكة التي يجب معالجتها. ويسلط تحليل سلاسل القيمة الضوء على القضايا المرتبطة بالإنتاج والاستهلاك والتجارة، وعلى الطرق التي تؤثر بها القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتداخلة، مثل التشغيل، والعلاقات، والصحة، والتخطير على التنمية والقدرة التنافسية.

وفي ظل تسارع العولمة، ينبغي إيلاء أهمية أكبر لдинاميات سلاسل القيمة، ولا سيما سلاسل القيمة الزراعية، نظراً إلى تأثيرها على الأمن الغذائي وسبل العيش في كل بلد. وهذا هو أحد الأسباب الذي يجعل من دراسة سلاسل القيمة أداة أساسية للتنمية، تستخدمنا حكومات عدّة ومنظمات إنسانية مختلفة. ويشكل موفظون من عشر وكالات أممية، متخصصون في تطوير سلاسل القيمة، مجموعة الأمم المتحدة لتطوير الأنشطة المضيفة للفيروس³³. ويشترك البنك الدولي وإدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة ووكالة الأمم المتحدة للتنمية الدولية وعدد كبير من الجهات الأخرى في تطوير سلاسل القيمة.

ويتمثل العنصران الأساسيان في تحليل سلاسل القيمة بالإدارة والتطوير. وتعني الإدارة بتوزيع السلطة، من يحدد ما هو الإنتاج المطلوب وما هي النوعية المطلوبة. لكن الشركات الإقليمية لا تفرض الكثير من الرقابة على سلاسل القيمة الزراعية لأنها عادة تكون صغيرة وتفقر إلى التوحيد. ولا تبذل هذه الشركات جهوداً مكثفة لتطوير أنشطتها بسبب النقص في المواد والموارد المالية والبشرية وإن كان يوجد بعض الأمل بأن تجد الأطراف الفاعلة الإقليمية مجالات متخصصة يمكنها اختراعها في السوق، لا سيما في إنتاج وتسليم المنتجات الخضراء التي تتوافق مع الأذواق وتلبي الحاجات المحلية والإقليمية، مثل المنتجات الحلال.

ولم يوفر صانعوا القرار في المنطقة ما يكفي من الدعم لتطوير سلاسل القيمة الوطنية والإقليمية وإن كان ذلك يعزز الأمن الغذائي. وقد يتزداد أصحاب القرار في رعاية شبكات الشركات الوطنية والإقليمية والدولية، لا سيما إن كانوا يخشون فقدان السيطرة على عمليات الشركات والأسواق. وحتى وقت ليس بالبعيد، كان ينظر إلى النمو الزراعي الداخلي باعتباره الخيار الأول لتلبية الإمدادات الغذائية الكافية في بلدان المنطقة. ومع تزايد دخول الشركات التجارية الزراعية المحلية والإقليمية إلى سلاسل القيمة العالمية، ظهرت فرص أكبر لتلبية احتياجات الطعام بفعالية أكبر للسكان مع إضافة القيمة على المنتج المحلي، وبالتالي تحسين سبل العيش. ولكن للعولمة ثمن، وهذا ما اتضح خلال أزمة أسعار المنتجات الغذائية في الفترة 2007-2008، إذ تسببت آثار الاختلالات إلى معظم بلدان المنطقة.

ويتوجب على البلدان العربية تحسين مستويات التعليم والمهارات والتطرق إلى توزيع السلطة لتجنيب الأطراف الأضعف، أي المزارعين وصغار المشغلين التعرض للاستغلال. وستبقى فوائد سلاسل القيمة غير موزعة بالتساوي في المنطقة إلا إذا بذلت المزيد من الجهد من أجل تحسينها واعتماد معايير محددة وتقييمات وممارسات وقواعد وأنظمة وسياسات أخرى تعزز تطوير سلاسل القيمة المضافة. وفي هذا الإطار، تشكل إجراءات التنفيذ نقطة انطلاق جيدة للمضي قدماً في هذا الاتجاه.

33 المنظمات هي منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية ومنظمة العمل الدولية ومركز التجارة الدولية وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية والأونكتاد واللجنة الاقتصادية لأوروبا وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي واليونسيف وبرنامج الأغذية العالمي.

ولم يثمر بعد تطوير سلاسل القيمة الخضراء التي تركز على استخدام الموارد الطبيعية بفعالية أكبر ولم يجري بعد تطوير ما يكفي من برامج الدعم. ومن الضروري إطلاق المزيد من المبادرات والتقديرات الإضافية لأثر سلاسل القيمة الخضراء والاقتصاد الأخضر على التنمية الاقتصادية في المنطقة من أجل إرشاد صانعي السياسات حول البذائل المتاحة وتأثيراتها. ويجب أن تتخلى هذه التقديرات العوامل الاقتصادية، بما أنه لا يمكن حل مشكلة التدهور البيئي بالسياسات الاقتصادية لوحدها. كما يجب أن تؤخذ في الحسبان السياسات الاجتماعية التي تلبي حاجات الناس وعلاقتهم بالبيئة الطبيعية في مواجهة التحديات البيئية. وبالتالي، يجب التفكير في القضايا الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية لدى معالجة الأسباب الكامنة وراء اختلالات سلاسل القيمة الزراعية.

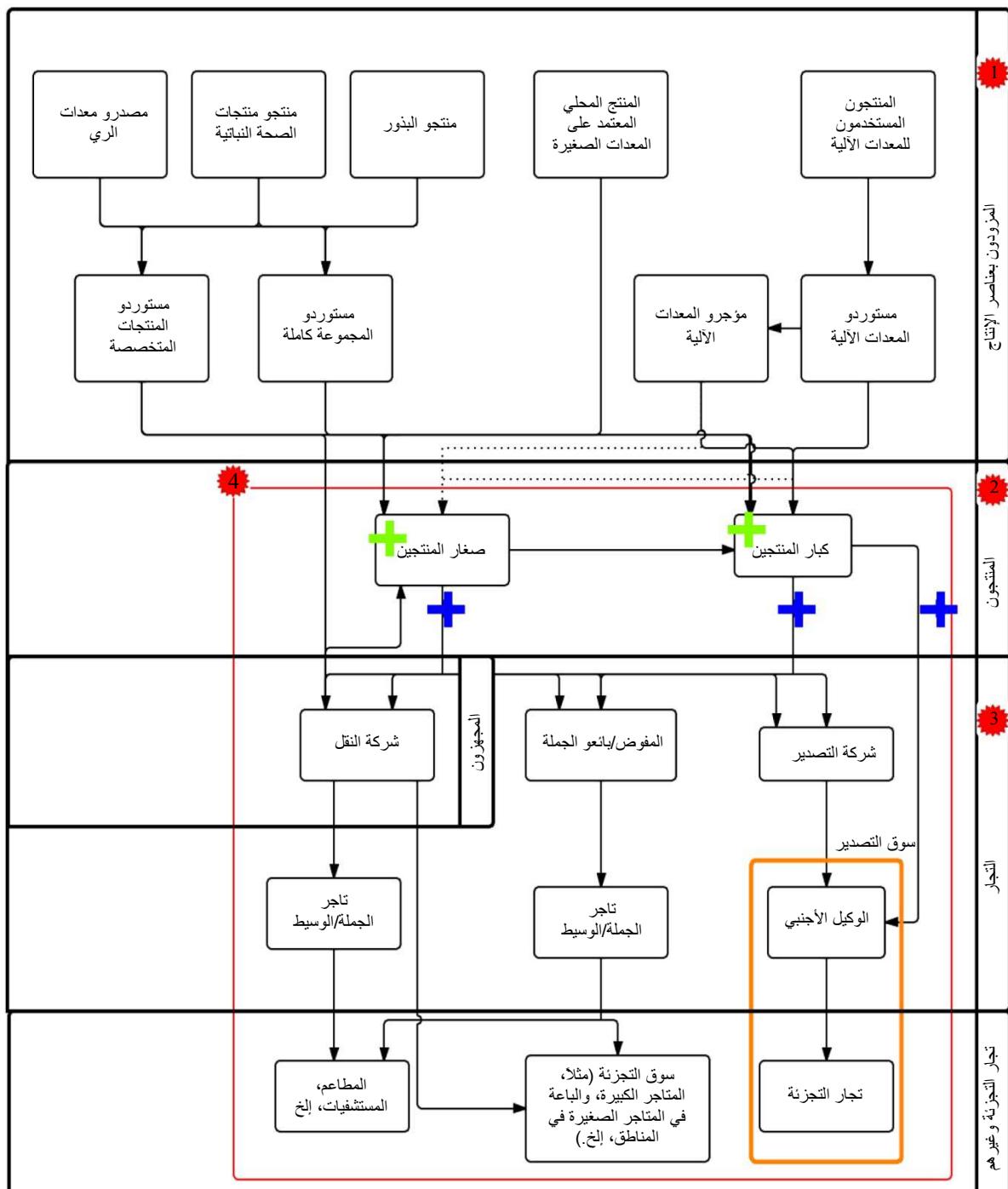
كشفت دراسات الحالات عن قطاعي الفواكه والخضار في كل من لبنان وتونس عدداً من أوجه الشبه ذات الصلة ببلدان أخرى في المنطقة. ولعل نقطة التشابه الأولى والأهم هي أن المنتجين صغار ومشترين وأن معظم الأطراف الفاعلين ينتقرون إلى المهارات الضرورية للمشاركة المستدامة في الأسواق والتي تساعدهم في تطويرها. كما يبقى التعاون بين مختلف المشغلين في سلسلة الإمداد تحقيقاً لمنافع مشتركة محدوداً جداً. وفي لبنان، لا يوجد أي تمثيل مشترك للمنتجين وعملائهم، في حين أن المشكلة في تونس هي تثبيت أسعار بعض المنتجات ما يظهر أن التعاون يبقى صعباً. كما يؤدي تفضيل مشغل على آخر في السلسلة إلى منافسة غير منصفة. وبالتالي، يمكن لعمل سلاسل الإمداد أن يكون فعالاً فقط عندما يتتوفر التنسيق الإجمالي.

منع غياب التنسيق بعض المنتجين من المشاركة في التسويق لمنتجاتهم. ولا توجد أي استراتيجية تسمح لهؤلاء المنتجين أن يتکيفوا مع طلبات السوق، بما أن التركيز الأكبر هو على زيادة الكمية بدلاً من النوعية. كما يعتمد عدد من المنتجين على الوسطاء الذين يشترون محصولهم الكامل قبل الحصاد بمدة طويلة بأسعار غير تنافسية. وعلى الرغم من أن هؤلاء الوسطاء يستفيدون من هذا التبادل، هم يؤمنون للمزارعين تصريف محصولهم قبل الحصاد بمدة طويلة.

توجد إمكانيات حقيقة في كل من لبنان وتونس لتعزيز جودة المنتجات وتطوير سلاسل القيمة الزراعية. وفيما ترکز الممارسات الثقافية الحالية على الكمية بدلاً من النوعية، باتت الموارد الطبيعية بخطر، في حين أن توافر المياه في تراجع مستمر أسوأ بخصوصية التربة. وفي حال استمرت المجازفة بموارد الأرضي والمياه المحدودة أصلاً في المنطقة، سيبقى الأمن الغذائي وسلمة الأغذية مهددين. وبالتالي، يجب الحفاظ على هذه الموارد للأجيال الحالية والمستقبلية. كما يمكن تحقيق هذا الهدف مع الإبقاء على التكاليف منخفضة من خلال تحسين فعالية سلاسل القيمة الزراعية.

المرفق

الشكل 1- سلسلة الإمداد بالبطاطا في لبنان

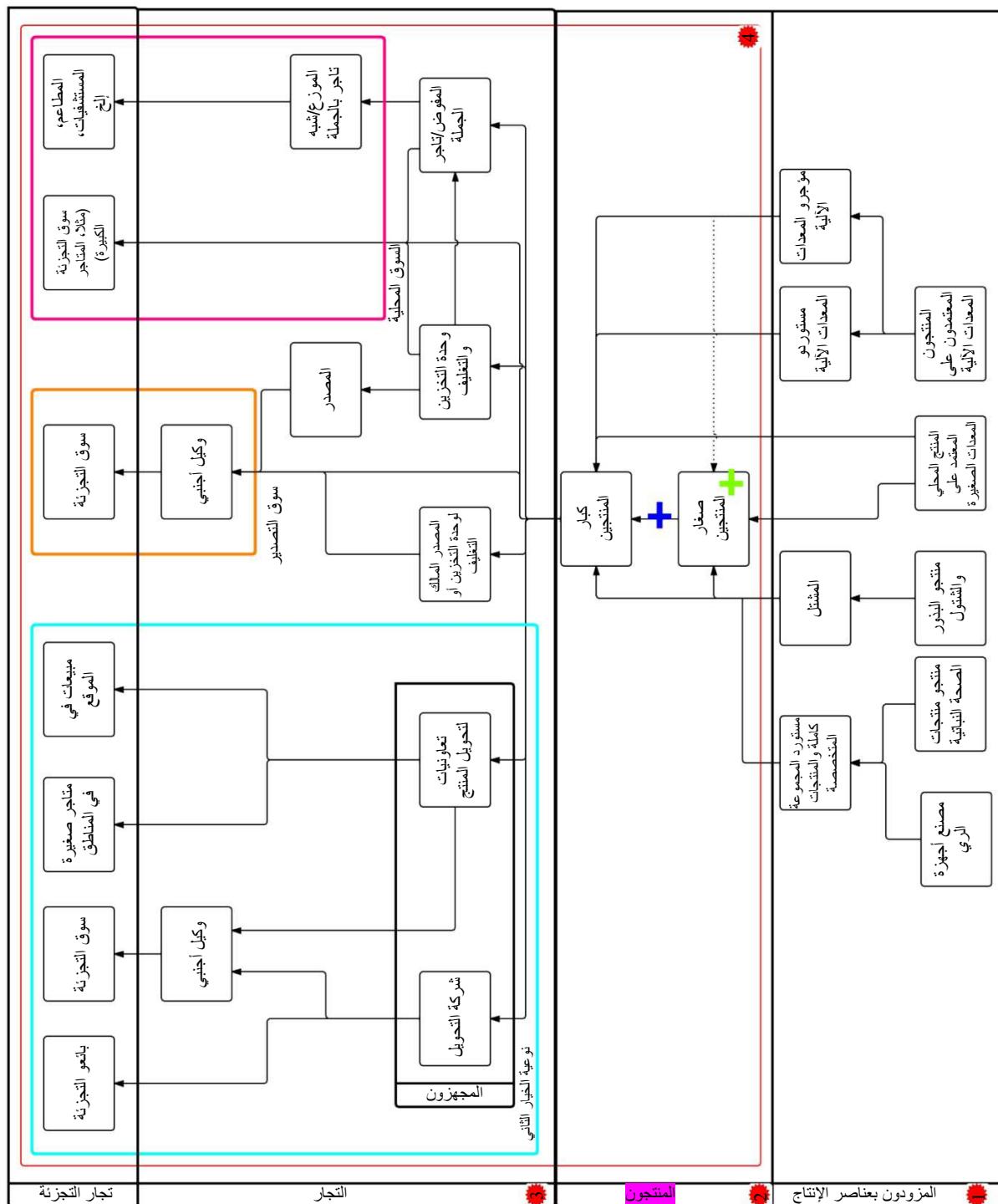


يشتري الوسيط (الضمان) كامل الإنتاج "باللون الأخضر" قبل بدء الإنتاج.

يشتري الوسيط (الضمان) كامل الإنتاج قبل الحصاد.



الشكل 2- سلسلة الإمداد بالتجزئ في لبنان

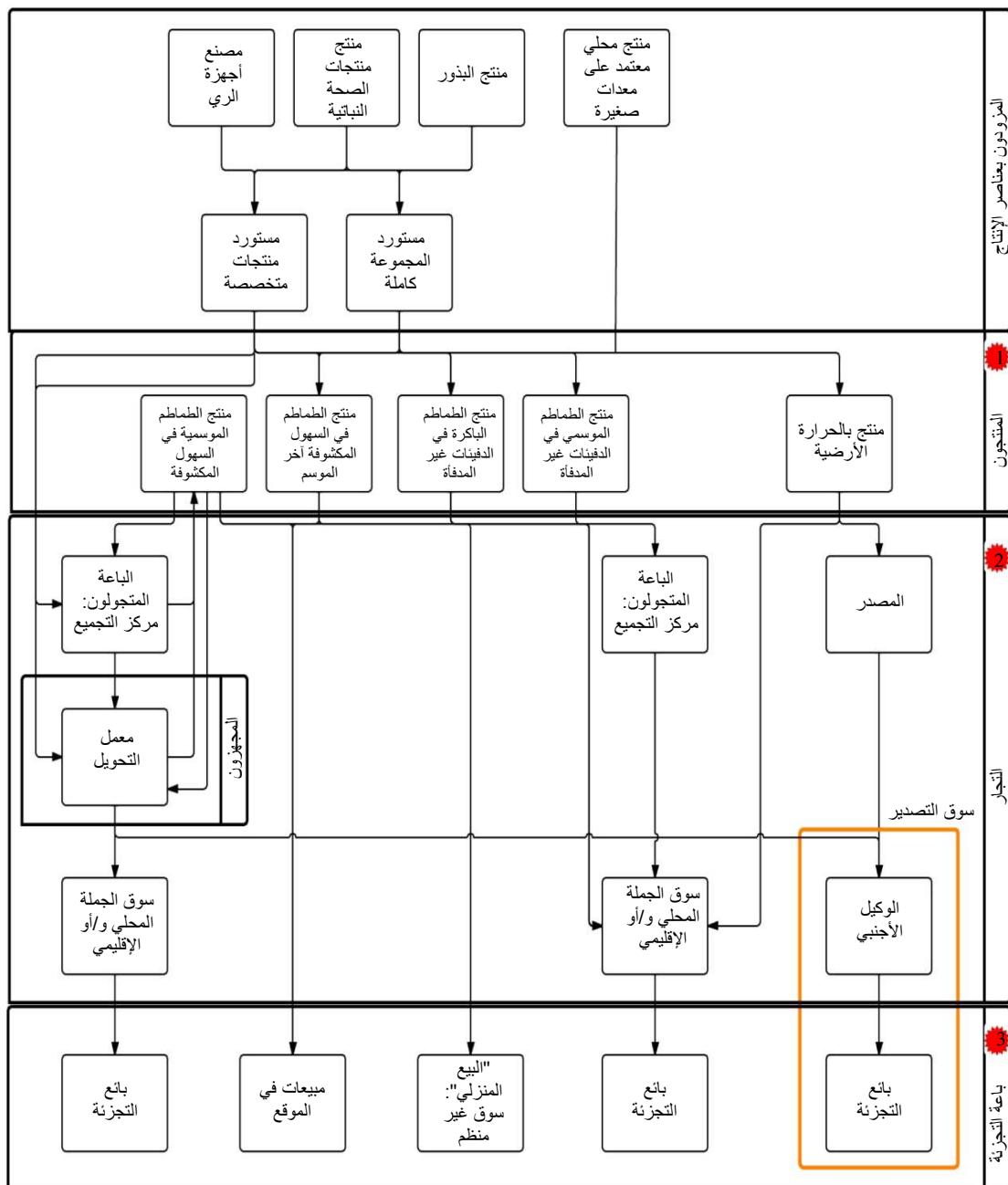


يشتري الوسيط (الضمان) كامل الإنتاج "باللون الأخضر" قبل بدء الإنتاج.

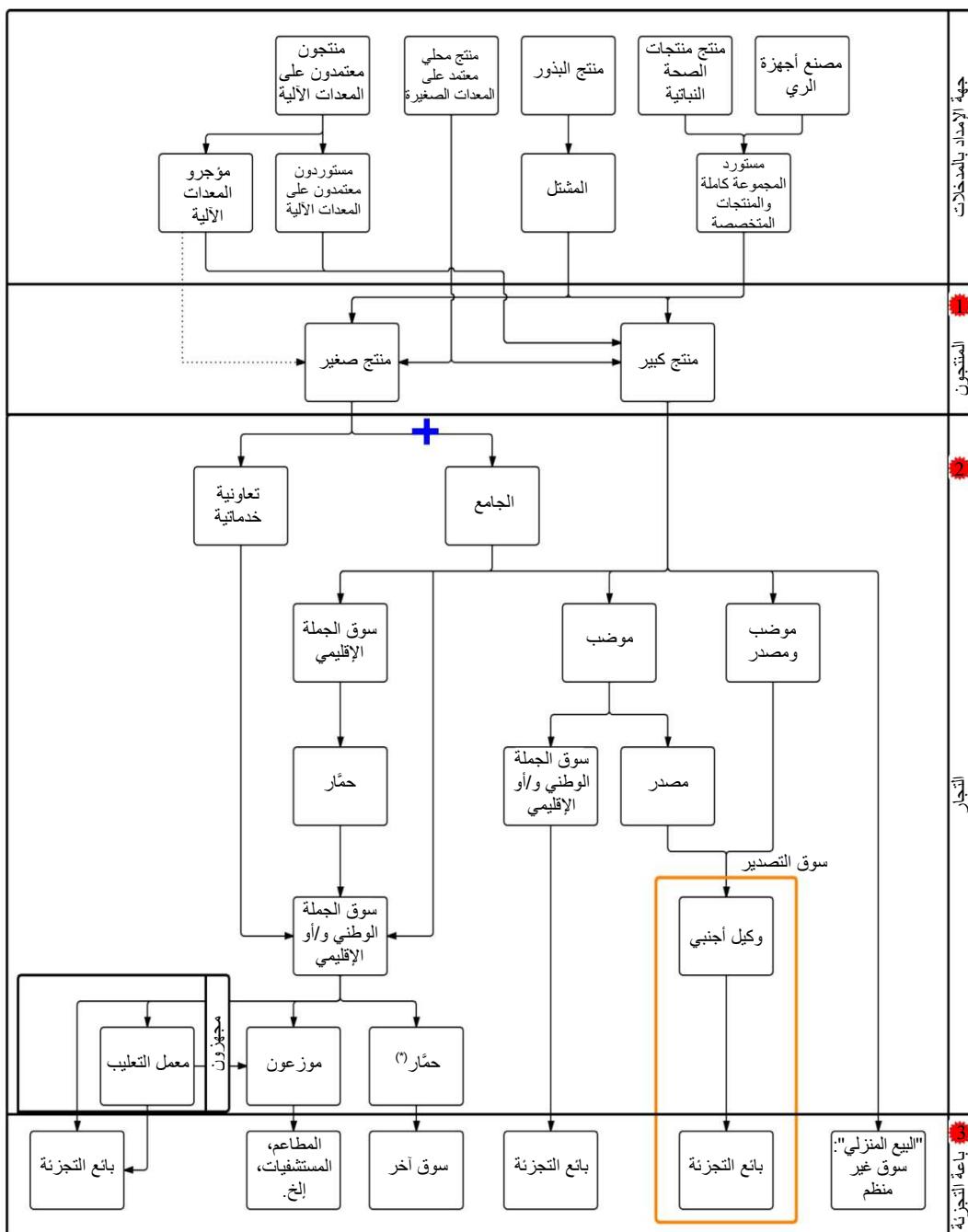
يشتري الوسيط (الضمان) كامل الإنتاج قبل الحصاد.



الشكل 3- سلسلة الإمداد بالطماطم في تونس



الشكل 4- سلسلة الإمداد بالتمور والبرتقال المالطي في تونس



يشتري المشغل "الخضار" كامل الإنتاج قبل الحصاد (يتحمل مسؤولية الحصاد). ملاحظة: يمكن إطلاق على البائع بالتجزئة أيضاً اسم خضار.

(*) الحمار هو تاجر يعمل ك وسيط بين أسواق متعددة.

الجدول- ملخص الأنشطة لموارد وأقسام مختارة من سلاسل القيمة الزراعية

مستوى/قسم سلسلة القيمة			الأهمية	المورد	
بائعو التجزئة	المجهزون	المزارعون			
التخزين التوزيع التسويق الشحن	التنظيف الطهي التجفيف الطحن التوسيب التخزين	الغرس الرعاية التسميد الحصاد	أحد أهم محاصيل الحبوب في العالم. أهم نوع من الحبوب الغذائية في العالم العربي.	القمح	
التخزين التوزيع التسويق الشحن	التنظيف الطهي التجفيف/التجميد/التجفيف التوسيب التخزين	الغرس الرعاية التسميد الحصاد	تقلل من الإصابة بالأمراض المزمنة. تضطلع بدور لا يُنسى فيه في التخفيف من الفقر.	الفواكه والخضار	
التخزين التوزيع التسويق الشحن	التسخين التبريد المجانسة التعقيم التخمير التجهيز التوسيب	الذبح إزالة العظم القطيع التوسيب التخزين	تربيه الماشي علف الماشي التجهيز الحلب	هي السلع الغذائية الأساسية من مصادر حيوانية. تضطلع بدور اقتصادي واجتماعي وبيئي معقد.	اللحوم والحليب
من أجل: التسخين التبريد	من أجل:	من أجل:	من أجل: الري تبريد المزارع تسخين المزارع	المورد الحيوي الأساسي للأسر والزراعة. مورد طبيعي نادر.	المياه
ما من أنشطة تذكر	ما من أنشطة تذكر	من أجل:	من أجل: الغرس زراعة المحاصيل الرعى	أساسية للمحاصيل والإنتاج الحيواني. هو مورد طبيعي قابل للنضوب وهش وثمين.	التربة
من أجل: التسخين التبريد النقل	من أجل:	من أجل:	من أجل: الري الآلات الجرارات تبريد المزارع تسخين المزارع	ضرورية في جميع العمليات على طول سلسلة الأغذية الزراعية. ضرورية للأمن الغذائي والتنمية.	الطاقة
من: التخزين النقل التوسيب الإدارة	من:	من:	من: الماشية فضلات المحاصيل مناولة المحاصيل	من مخرجات جميع أقسام سلسلة الأغذية الزراعية. تهديد كبير للبيئة والصحة.	النفايات الصلبة

المراجع

- ACDI/VOCA (2010). Investing in business linkages: A Lebanese SME expands into new markets. In Success Story, AED, ACDI/VOCA and AFE for USAID, Lebanon.
- Altenburg, Tilman (2007). *Donor approaches to supporting pro-poor value chains*. Working Group on Linkages and Value Chains, Donor Committee for Enterprise Development. German Development Institute.
- Asian Productivity Organization (APO) (2007). Conference Proceedings of the Southeast Asian Regional Conference on Agricultural Value Chain. Kuala Lumpur, 12-14 December.
- Christian, M. and others (2011). *The tourism global value chain – Economic upgrading and workforce development*. Durham, North Carolina: Duke University Center on Globalization, Governance and Competitiveness (CGGC).
- Economic Commission for Africa (ECA) (2009). *Economic Report on Africa 2009: Developing African Agriculture through Regional Value Chains*. Adis Ababa.
- Fairbrain, Brett (2003). *The Role of Farmers in the Future Economy*. Regina: University of Saskatchewan.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2012). *Towards the future we want: End hunger and make the transition to sustainable agricultural and food systems*. Rome.
- FAO and Cooperazione Italiana (2007). *Marketing Study for Apple and Olive*. Beirut.
- FAO and WHO (2010). *Assuring food safety and quality: guidelines for strengthening national food control systems*. Rome.
- Fernandez-Stark, K. and others (2011). *The fruit and vegetables global value chain: Economic upgrading and workforce development*. Durham, North Carolina: Duke University Center on Globalization, Governance and Competitiveness (CGGC).
- George Morris Centre and Value Chain Management Centre (2012). Cut Waste, Grow Profit. Available from <http://georgemorris.org/foodwasteforum2012>.
- Gereffi, Gary and Joonkoo Lee (2009). *A global value chain approach to food safety and quality standards*. Working Paper Series. Durham, North Carolina: Duke University.
- Gereffi, Gary and Karina Fernandez-Stark (2011). *Global value chain analysis: A primer*. Durham, North Carolina: Duke University Center on Globalization, Governance and Competitiveness (CGGC).
- Gustavsson, J. and others (2011). *Global Food Losses and Food Waste*. Rome: FAO.
- Hellin, Jon and Madelon Meijer (2006). “Guidelines for value chain analysis.” Rome: FAO.
- Henriksen, L.F. and others (2010). *Agro-food value chain interventions in Asia: A review and analysis of case studies*. Working Paper. Vienna: UNIDO.
- Herr, Matthias L. and Tapera J. Muzira (2009). *Value chain development for decent work – A guide for development practitioners, government and private sector initiatives*. Geneva: ILO.
- International Market Bureau (2011). *Packaged food sales in Saudi Arabia*. Market Indicator Report, Agriculture and Agri-Food. Ottawa.
- Kaplinsky, Raphael and Mike Morris (2000). A handbook for value chain research. Ottawa: IDRC. Available from <http://www.globalvaluechains.org/docs/VchNov01.pdf>.

- Kaplinsky, Raphael and Mike Morris (2007). *The structure of supply chains and their implication for export supply*. Nairobi: African Economic Research Consortium.
- Keulertz, Martin (2013). *Arab vulnerability in global food supply chains*. Presented at the Expert Group Meeting on Green Agricultural Value Chains for Improving Livelihoods in the Arab Region. Beirut, 20-21 June.
- Kushwaha, Gyaneshwar Singh (2010). Sustainable development through strategic green supply chain management. *International Journal of Engineering and Management sciences*, vol. 1, No. 1, pp. 7-11.
- Lebanon, Ministry of Agriculture and others (2012). *Résultats globaux du module de base du recensement de l'agriculture 2010*. Beirut.
- Levinson, F.J. and others (1999). *Monitoring and evaluation: A guidebook for nutrition project managers in developing countries*. Prepared by Tufts University School of Nutrition Science Policy, Washington D.C.: World Bank.
- Ma, J. and others (2010). *Green supply chains in China: Practical lessons from China-based suppliers in achieving environmental performance*. Working Paper. Washington D.C.: World Resources Institute.
- Miller, Calvin (2011). *Agricultural value chain finance strategy and design*. Technical note. Rome: FAO.
- Porter, Michael E. (1998). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Reardon, T. and others (2012). *The quiet revolution in staple food value chains: Enter the dragon, the elephant, and the tiger*. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank and International Food Policy Research Institute.
- Rull, Valenti (2010). Who needs a greener revolution? *EMBO Reports*, vol. 11, No. 9, p. 659.
- Sturgeon, Timothy J. (2008). *From commodity chains to value chains: Interdisciplinary theory building in an age of globalization*. Industrial Performance Center, Working paper Series. Cambridge, Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Tajkarimi, M. and others (2013). Food safety challenges associated with traditional foods in Arabic speaking countries of the Middle East. *Trends in Food Science and Technology*, vol. 29, No. 2, pp. 116-123.
- Taylor, David H. (2005). Value chain analysis: an approach to supply chain improvement in agri-food chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 35, No. 9/10, pp. 744-761.
- Tolba, M. K., and N.W. Saab (2008). *Arab Environment: Future Challenges*. Report of the Arab Forum for Environment and Development.
- United Nations (2009). *World Urbanization Prospects: The 2009 Revision*. New York.
- United Nations (2011). *World Population Prospects: The 2010 Revision*. CD-ROM edition. New York.
- Weber, Martin C. and Patrick Labaste (2010). *Building competitiveness in Africa's agriculture – A guide to value chain concepts and applications*. Washington D.C.: World Bank.
- World Bank (2009). *Improving food security in Arab Countries*. Washington D.C.: World Bank, FAO and IFAD.
- Yahia, E. (2005). Postharvest technology of food crops in the Near East and North Africa region. *Crops: Growth, Quality and Biotechnology*.

يهدف هذا التقرير إلى دعم تطوير قطاع زراعي وغذائي تنافسي في المنطقة العربية من خلال استعراض سلاسل الأنشطة الزراعية والغذائية المضيفة للقيمة وتحليلها، فالحاجة إلى تحسين هذا القطاع في المنطقة صارت أكثر إلحاحاً عقب أزمة أسعار الغذاء في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٧ وما نجم عنها من انقطاع في إمدادات الأغذية. وتبيّن البيانات والمعلومات المتاحة أنَّ مستوى التجارة الإقليمية جيد فيما بين بلدان غربي آسيا في حين تفضل بلدان شمالي أفريقيا التعامل مع الشركات الأوروبيين. وسلاسل القيمة في المنطقة تكون مكونة عادة من عمليات صغيرة مجزأة، ما يقوّض قدرة البلدان على بناء وفورات الحجم الازمة لضمان مشاركة أكثر فعالية في الأسواق.

غير أنَّ السنوات الأخيرة شهدت نشوء عدد من الشركات التي إذا حظيت بالدعم اللازم، يمكن أن تشكل الأساس المتنين لسلسل قيمة إقليمية ووطنية نامية. وإذا ركزت البلدان في تطوير سلاسل الأنشطة المضيفة للقيمة على مراعاة البيئة، صار أثر هذه الأنشطة على سبل العيش في المناطق الريفية هائلاً. كما يمكن لها أن تستفيد من الأطر الوطنية والإقليمية القائمة لوضع السياسات القصيرة والطويلة الأجل الازمة لتطوير سلاسل القيمة.



الاسكا

بيت الأمم المتحدة، ساحة رياض الصلح
صندوق بريد: ١١-٨٥٧٥، بيروت، لبنان
هاتف: +٩٦١ ١ ٩٨١٣٠١، فاكس: +٩٦١ ١ ٩٨١٥١٠
www.escwa.un.org

Copyright © ESCWA 2014

Printed at ESCWA, Beirut

E/ESCWA/SDPD/2013/2
United Nations Publication

13-0177

