



المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي

ISSN: 2311-8547 (Online), 1110-6832 (print)

<https://meae.journals.ekb.eg/>

تحليل أداء سلاسل القيمة لأسواق صادرات الموالح من الدول العربية للأسواق العالمية

دكتور/ إبراهيم سليمان

أستاذ الاقتصاد الزراعي، جامعة الزقازيق، مصر

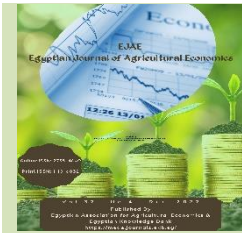
بيانات البحث	المستخلص
استلام 2023 /11/10 قبول 2023 /11 / 27	قدمت هذه الدراسة كيف أن التصيف والتنفيذ الكفاء للنموذج العالمي لتحليل سلاسل القيمة يقدم مساهمة مهمة عندما يتعلق الأمر بالقضايا التي تواجه البلدان العربية ورسم السياسات الزراعية الأوسع نطاقا في المنطقة العربية، حيث تناولت الأفكار والنماذج السابقة القدرة التنافسية في قطاع الأغذية الزراعية في البلدان العربية من خلال عدسة كلاسيكية جديدة، تستند إلى تحرير الأسواق والإنتاجية، في حين أننا لا نرفض هذه الفروض النظرية، لا سيما في ظل الأهداف المتعددة والمتضاربة في بعض الأحيان للسياسة الزراعية، وبينت أن استراتيجية خفض التكاليف قد لا تكون مفيدة من وجهة نظر زيادة القيمة المضافة، في ظل ما تعانيه قطاعات الزراعة في البلدان العربية من قيمة مضافة منخفضة حاليا مقارنة بالبلدان النامية الأخرى، لذلك من الواضح أنه لم تحقق السياسة الزراعية نجاحا يذكر في معالجة التحديات الاقتصادية الخطيرة التي تواجه المنطقة، ومن الأهمية بمكان أن نموذج تحليل سلاسل القيمة لا يعني القيمة النقدية بل المنافع المتوقعة من تعديل أداء السوق من خلال تصحيح السياسات أو علاقات مراحل النظام التسويقي أو الوظائف التسويقية، سواء الأساسية أو الحافزة، وتعتقد منظمة الأغذية والزراعة أن إدارة سلاسل التوريد وفق ديناميات سليمة تزود منظمات النظم التسويقية وراسمي السياسات الاقتصادية المنظمة لأداء السوق بالعديد من المنافع التي أن تترجم إلى أرباح أعلى وميزة تنافسية أكبر تشمل: القدرة على التنبؤ وتلبية طلب العملاء، إدارة المخاطر، تحسين أداء الوظائف التسويقية الأساسية والحافزة، تحسين جودة السلعة الموردة، زيادة الاستدامة البيئية، تحسين التدفق النقدي، تقديم خدمات لوجستية تسويقية أفضل

الكلمات المفتاحية:
سلاسل القيمة ،
السياسات الزراعية،
الميزة التنافسية ،
الوظائف التسويقية

الباحث المسئول: أ.د/ إبراهيم سليمان

البريد الإلكتروني: ibsoliman@hotmail.com

© The Author(s) 2023.



Available Online at Ekb Press
Egyptian Journal of Agricultural Economics ISSN: 2311-8547 (Online),
 1110-6832 (print)
<https://meae.journals.ekb.eg/>

Analysis of the performance of value chains for citrus export markets from Arab countries to global

Dr. Ibrahim Soliman

Department of Agriculture Economics, Faculty of Agriculture Zagazig University

ARTICLE INFO

Article History

Received:10-11- 2023

Accepted:27- 11- 2023

Keywords:

**Value chains,
Agricultural
policies, Competitive
advantage,
Marketing functions**

ABSTRACT

This study presented how taxonomy and efficient implementation of the global model of value chain analysis makes an important contribution when it comes to issues facing Arab countries and broader agricultural policymaking in the Arab region, where previous ideas and models addressed competitiveness in the agri-food sector in Arab countries through a neoclassical lens, based on market liberalization and productivity, while we do not reject these theoretical assumptions, especially in light of multiple and sometimes conflicting goals. She indicated that the cost reduction strategy may not be useful from the point of view of increasing the added value, in light of the low value added value that the agricultural sectors in the Arab countries currently suffer from compared to other developing countries, so it is clear that agricultural policy has not achieved much success in addressing the serious economic challenges facing the region, and it is important that the value chain analysis model does not mean monetary value, but rather the expected benefits from adjusting market performance through correction. FAO believes that managing supply chains according to sound dynamics provides marketing systems organizations and economic policymakers regulating market performance with many benefits that translate into higher profits and greater competitive advantage, including: the ability to predict and meet customer demand, risk management, improving the performance of basic and incentive marketing functions, improving the quality of the commodity supplied, increasing environmental sustainability, improving cash flow, providing services Better marketing logistics

Corresponding Author: Ibrahim Soliman

Email: ibsoliman@hotmail.com

© The Author(s) 2023.

مقدمة

تواجه البلدان العربية خاصة " دول جنوب البحر المتوسط وشمال أفريقيا¹ عديد من التحديات أهمها الفقر، خاصة في الريف، مما دفع سكان الريف للهجرة للحضر ولم تنجح برامج التنمية في تجنب هذه الهجرة الداخلية الكثيفة²، كما تواجه المنطقة مأزقا بشأن السياسة الزراعية والقدرة التنافسية في قطاع الأغذية³، ولم تجلب استراتيجية السياسات الاقتصادية في العقدين الماضيين النمو الاقتصادي المطلوب للمنطقة، والذي تحتاجه بشدة، فدفعت الفرص الاقتصادية الشحيحة أو لضعيفة الأسر المعيشية الريفية إلى المدينة، حيث لم تنجح خطة التنمية المطبقة في إيجاد آفاق جديدة⁴، وبينما يتركز الفقر في المدن في الأحياء الفقيرة والعشوائيات فقط، لا تزال البطالة تشكل تهديدا يلوح في أفق المنطقة⁵، وتشير دراسات سابقة إلى أن قطاع الأغذية، على الأقل في المدى القصير، هو القطاع الوحيد القادر على تحقيق تحسينات اقتصادية في الريف في البلدان العربية الشرق أوسطية والشمال إفريقية، ومع ذلك فإن النمو في القيمة المضافة لقطاع الزراعة في هذه البلدان يتساوى مع إقليم جنوب الصحراء الكبرى وهو أقل بكثير من جميع المناطق النامية الأخرى⁶، ولا تزال السياسات الزراعية في المنطقة تربط بين القدرة التنافسية والتجارة الخارجية، بفرض أن حجم القيمة المضافة هو الهدف الشامل⁷، كل هذه الأسباب تشير إلى أنه من الضروري اختبار أداة جديدة تتجاوز "دراسات الصناعة التقليدية"⁸

ولذلك تقدم هذه الدراسة منهجا تحليليا أكثر توافقا مع أهداف الدراسة وهو منهج تحليل سلاسل القيمة، وهو نموذج يحاكي مناهج نظام إدارة الأعمال. باستخدام منهجية النموذج الأصلي لكن يحاكي نموذج إدارة سلسلة التوريد للأسواق العالمية²، الذي يحدد معايير القيمة المضافة في نظر المستهلك النهائي، وفي ذات الوقت يتضمن تقييما لأداء مراح النظام التسويقي المحلي وكذلك مراح تسويق هذه السلع حتى المستهلك في سوق الاستيراد شاملا انعكاسات السياسات المتبعة وقرارات الإدارة في كل مرحلة، ويسلط الضوء على الاختناقات في سلسلة تدفق السلع والمعلومات السوقية، ومدى تحقيق العلاقات بين المؤسسات في السوق كعلاقات متكاملة تتسم بالمصادقية الفاعلة، ولذلك فإن هذه المنهجية تعتبر في المقام الأول محاولة لربط وتتبع أداء مراحل ووظائف السوق، ومن ثم تنطبق على الطلب وسلاسل التوزيع الموجهة نحو المستهلك، وفقا لنظرية الطلب المشتق، التي توضح أن المستهلك النهائي هو الطلب الأولي⁸، ويستنبط مما سبق أنه من المفترض أن يسفر النموذج عن وضع توصيات بشأن السياسات في سياق القدرة التنافسية للصادرات.

مناهج البحث

تبدأ هذه الدراسة بتحليل مضمون الأدبيات لمفاهيم التفكير المتاحة³ في سلسلة القيمة مقارنة بالأساليب المنهجية السابقة في هذا الشأن لتقديم التبريرات الموضوعية لأهمية منهجية هذه الدراسة على المستوى القطاعي وقدرتها على استنباط توصيات السياسات الاقتصادية، وقد اختارت الدراسة صادات الموالح من الدول العربية الشمال إفريقية والشرق متوسطة وهي "سوريا، مصر، تونس، المغرب" حيث لم تتمكن من ضم الأردن ولبنان، وباستخدام هذه المنهجية التي بنيت على تكيف نموذج (Taylor, 2005)⁴، لتوافر رؤية متعددة الأوجه لسلسلة القيمة للأسواق العربية في التجارة العالمية للغذاء كمحاولة جادة لتقديم مسار لسياسات مبتكرة لقطاع تصدير الأغذية الزراعية في البلدان العربية الشمال إفريقية الشرق أوسطية يكون دورها إيجابي في خطط التنمية ومواجهة العقبات المتأصلة في متصدياتها، ومن الأهمية بمكان التنويه أن مقدم الدراسة باحث رئيسي في هذه الدراسة التي تمت وفق اتفاقية الشراكة اليورو-متوسطية، بتمويل من المفوضية الأوروبية للبحث العلمي واستمرت لعدة سنوات وشملت أيضا تركيا كأحد الدول

1 MENA

2 (GVCA) = Global Value Chain Analysis

3 Systematic Review of Content Analysis

المنظمة لاتفاقية الشراكة الأوروبية^{xi}، ولكن استبعدت نتائجها واقتصرت على أربع دول عربية كأسواق توريد (تصدير) للدول الأوروبية

وقد قدّم مفهوم سلسلة القيمة لأول مرة في عام (1957)^{xii}، والذي تطور ووسع نطاق انتشاره في عام (1990)^{xiii}، وتعرض سلسلة القيمة هيكل المدخلات والمخرجات لسلاسل التوريد ومكونات الأنشطة المؤلدة لقيمة مضافة معينة، وتبنى مفاهيم نماذج سلاسل القيمة على فرض نظري اقتصادي أساسي منتشر على نطاق واسع "أن قيمة المنتج النهائي يقررها المستهلك النهائي (نظرية الطلب المشتق)، ومن ثم تعرّف سلسلة القيمة على أنها الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المنتج من المواد الخام الأساسية لإشباع منفعة المستهلك النهائي، ولذلك فهي تدعو إلى استراتيجية الجذب لطلب المستهلك، حيث تتحكم القيمة التي يقدّرها المستهلك في القيمة التي يجب على كل الأنشطة على طول السلسلة أن تضيفها أو تحققها بدلا من فرض دفع العرض أو تكاليف الإنتاج¹ والنتيجة النهائية لمنطقية هذا الفكر الاقتصادي هي أن جميع مكونات سلسلة القيمة تلعب دورا في صياغة القيمة المضافة التي يرغبها المستهلك، لتحقيق إشباعه^{xiv}، وبالتالي يمكن تمييز المكون الذي له تأثير سلبي على القيمة المضافة لسلسلة القيمة بأكملها، وبالتالي يتطلب نموذج سلسلة القيمة التحليل الواسع لتحديد القيود أو الفرص الموجودة في أي جزء من السلسلة^{xv} وليس مجرد التركيز على مرحلة واحدة لا تغطي سوى جزء بسيط من سيناريو الأداء في السوق.

وعلى هذا الأساس ترسم نتائج النموذج استراتيجيية قوية للممارسات المتسلسلة الفعالة في السوق، المبنية على مفاهيم قائمة على الثقة فيما بين مؤسسات السوق ودرجة عالية من الكفاءة في تبادل المعلومات بينها تؤدي إلى توليد ميزة تنافسية عادلة والتي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي للسوق، وتحجيم الممارسات التي يمكن أن يكون لها تأثير ضار على الأداء^{xvi}، بينما في "سلاسل القيمة" تصبح السلسلة بأكملها هي الأداة لإضافة القيمة والقضاء على الفاقد وليس المنظمة الفردية^{xvii}، هذه النظرة الشاملة متعددة الأبعاد لسلاسل الأغذية الزراعية تضع الأساس للمفهوم الكلي لتحليل سلسلة القيمة.

وهناك مجموعة متنوعة من الأساليب والمفاهيم المختلفة لأشكال وتكوين نموذج تحليل سلاسل القيمة، كل منها ينبع من تخصصات فرعية مختلفة في أدبيات البحوث^{xviii}، أحد هذه الأساليب هو رسم خرائط تدفقات القيمة، وهناك نموذج آخر هو طريقة بسيطة تستند إلى بحوث (Hines & Rich) التي عرضها في عام 1997^{xix}، حيث يمثل النموذج تحليلا لكفاءة تدفقات المواد المتبادلة والمعلومات بين القطاعات في سلسلة القيمة بهدف القضاء على الفاقد من خلال تسهيل التدفقات في مسارات فعالة، هذا النوع من التقنيات للقضاء على الفاقد له سجل قوي في الكشف عن النفايات والقضاء عليه على طول سلسلة القيمة^{xx,xxi}، وتحاكي نماذج تحليل سلاسل القيمة هذه النماذج، ولكن مع بعد إضافي للعلاقات بين مراحل السلسلة الذي يتعلق بتنظيم السلسلة وإدارتها والتحكم فيها (x)، ولها تأثير كبير على نتائج سلسلة التوريد^{xxii,xxiii,xxiv}، هذه الدراسات توافقت مع أبحاث أجريت ميكراً^{xxv}، تتماشى مع مفهوم إضافة القيمة واستنادا إلى فكرة أن المستهلكين لديهم القول الفصل فيما يشكل القيمة، ولذلك وفقا للتطور في أدبيات إدارة القطاعات الاقتصادية في المجتمع مازالت تحليل سلاسل القيمة أداة تشخيصية لتقييم نقاط القوة والضعف داخل سلسلة القيمة بناء على أربعة مكونات هي (1) تدفق المواد الذي يتم الحكم عليه بناء على أين تكمن القيمة في نظر المستهلكين النهائيين، (2) تحديد أين يجب استهداف الاستثمار وما هي الأنشطة التي يجب القضاء عليها؛ (3) ديناميات

¹Demand pull hypothesis rather than a Cost Push hypothesis.

تدفق المعلومات بين الجهات الفاعلة ؛ (4) قوة العلاقات، المبنية على مفاهيم الثقة والالتزام بين الجهات الفاعلة، ويفحص نموذج تحليل سلاسل القيمة المراحل التي يمر بها المنتج، على طول الطريق من المواد الخام إلى الاستهلاك النهائي^{xxvi}،

وفي حين أن نماذج تحليل السلاسل الزمنية لها حضور قوي في قطاعي السيارات وتكنولوجيا المعلومات، فإن القطاع الزراعي يعتبر من القطاعات الأكثر تحدياً لتحليل العلاقات والمعاملات والعلاقات المستقلة بين مراحل النظام التسويقي^{xxvii}، وقد اعتمد عدد من الدراسات على نماذج تحليل السلاسل الزمنية في تقييم أداء الأبعاد المختلفة لسلاسل القيمة للسلع الزراعية وتقييم القدرة التنافسية، مما يدل على كفاءة نموذج تحليل السلاسل الزمنية في معالجة مجموعة متنوعة من المفاهيم وقضايا الأسواق فقد استخدمت هذه الدراسة نموذج بوني وزملاؤه " ^{xxviii}، ولكن بتصريف، وذلك لتحديد العلاقات والعوامل الرئيسية المؤدية لسبل التعاون للابتكار المشترك بين أصحاب المصلحة في سلسلة القيمة، وتم توسيع نطاق هذا النموذج ليلعب الاستدامة البيئية، وتم تعديل المنهجية إلى نموذج تحليل سلاسل القيمة للاستدامة^{xxix}، من خلال تحديد الآثار البيئية للأنشطة في سلسلة القيمة¹، كما قامت بعض الدراسات بالتركيز على مفهوم القيمة (المنفعة) من وجهة نظر المستهلك وتم تطبيق ذلك في عام 2012 لبيان كيف يمكن أن يكون مفاهيم رواد سوق التجزئة أداة قوية لإصلاح سلسلة القيمة في سوق الطماطم في نيبال^{xxx}.

وفي حين أن تطبيقات تحليل سلاسل القيمة قد تباينت، إلا أنها تميل حتى الآن إلى استخدامها كأداة متعمقة تحدها وحدة تحليل مشتركة خارج وداخل المنشأة^{xxxi}. ومع ذلك فلأن الأساليب الحالية تختار عمق السياق على قابلية التعميم، فإن طريقة السلسلة الواحدة تقيد القدرة على إجراء التعميمات الأوسع اللازمة لتوجيه السياسة الزراعية. اقتصر نتائج دراسات تحليل سلاسل القيمة، ضمن أدبيات مناهج إدارة القطاع في الغالب على السلسلة المستهدفة، إلا أنها مازالت أفضل مما كان متبعاً في الماضي، حيث يتم توجيه السياسة الزراعية من خلال الدراسات الاقتصادية التقليدية التي تركز على الحجم ومعدل النمو، لا سيما الناتج الإجمالي بدلاً من القيمة المضافة^{xxxii} وتتمثل الخطوة الضرورية لجعل تحليل سلاسل القيمة ذات نفع لصانعي السياسات الاتجاه نحو التحليل على المستوى القطاعي^{xxxiii}.

ولكي نعكس التغيير في وحدة التحليل، نحول المصطلحات من "سلسلة القيمة" إلى "سلسلة القيمة العالمية" التي تعرف بأنها أنشطة ذات قيمة مضافة تميز الصناعة عبر الحدود، حيث المورد من البلدان النامية يوردون إلى المستهلكين من البلدان المتقدمة، وتمثل عددا كبيرا من أصحاب المصلحة المشاركين في نفس القطاع^{xxxiv}،^{xxxv} انعكاساً للتغيير في وحدة التحليل، لذلك نعيد تعريف طريقة تحليل سلاسل القيمة، لتحليل سلسلة القيمة العالمية²، وفي هذا الصدد من المهم ملاحظة أننا نستخدم هذا المصطلح ليس لنفس الأغراض كما في الإطار الذي قدمته دراسة سابقة^{xxxvi} حيث يعتبر تعريف هؤلاء المؤلفين أكثر انسجاماً مع نموذج الحوكمة لعلاقات القوة والقيادة، والتنسيق بين المنشآت، بدلاً من المفاهيم الهزيلة الواردة في تعريف نماذج إدارة القطاعات، ولذلك في حين كانت هناك آثار على السياسة الاقتصادية العامة مستمدة من إطار إدارة سلاسل القيمة العالمية فإن هذه الآثار، لم تتمتع بالنظرة الشاملة في نهج نماذج إدارة القطاعات الاقتصادية لمشاكل السياسة.

إن حداثة وتميز الدراسة المعروضة هي الجمع بين منهجية طورها تايلور في عام 2005^{xxxvii}، مع رؤية لسلاسل القيمة العالمية للقيمة غي قطاع البرتقال الطازج، وقد وضعت في سياق التنمية المستدامة للدول العربية

¹ (SVCA) = Sustainability Value Chain Analysis

² (GVCA = Global Value Chain Analysis

الشرق أوسطية، وهناك مجال لتقديم مساهمة منهجية في الأدبيات من خلال إظهار الدروس المستفادة في تكيف تحليل سلاسل القيمة من سلسلة قيمة واحدة مع عدد منخفض من المشاركين وتدفق قيمة محددة بدقة، أي بعكس أساليب تحليل سلاسل القيمة الحالية يقدم النموذج المعروف مستواً أكثر تجميعاً يتضمن عينة أكبر من المشاركين، وفي الوقت نفسه يوضح كيف يمكن استخدام سلسلة القيمة كعدسة لعرض السياسات الزراعية الاقتصادية.

مصادر البيانات

تختلف طرق البحث المستخدمة في هذه الدراسة عن تلك المستخدمة في نموذج تحليل سلاسل القيمة (VCA) في أدبيات البحوث السابقة من حيث أن هذه الدراسة تأخذ تتبع المراحل والوظائف في الأدبيات السابقة ونجمها على مستوى القطاع لتوليد توصيات في صلب سياسات التجارة الخارجية بالمفهوم الواسع، ولذلك تم توسيع البحث من عدد صغير من المشاركين إلى عينة أكبر في أسواق التصدير والاستيراد، وأهم السلاسل المشاركة وتشمل:

- موردو مدخلات الحمضيات الذين يوفرون الأسمدة والمبيدات الحشرية للمزارعين
- مزارعو البرتقال
- الخدمات الإرشادية، فعلى الرغم من عدم المشاركة في تدفق المواد فإنها تقدم المشورة والتدريب للمزارعين
- مراحل تصدير البرتقال
- مصدر الحمضيات
- مشترو الحمضيات من المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا وإسبانيا وروسيا
- المستهلكون من المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا وروسيا
- كما استخدمت بيانات تقرير دليل المستهلك في بريطانيا 1 ذات الشهرة الواسعة، وقد استفادت منه "مؤسسة تاسكو2" لتجارة الغذاء في عام 1994 للمساعدة في وضع برامج تسويقية لاكتساب الزبائن، ولذلك احتلت المرتبة الثانية في سوق التجزئة في المملكة المتحدة بعد "سان زيبيري"3.
- وتم اختيار الدول الأوروبية بناء على أهميتها كأسواق مقصد للبرتقال القادم من المنطقة العربية، وحرصت الدراسة أن تأتي البيانات التي تشكل سلاسل القيمة الدولية4، باستخدام مصادر كمية ونوعية من خلال طرق المسح والمقابلة، حيث يتم فحص مجالين كجزء من منهجية المنافع المتحققة للمستهلك5، هما (1) تدفق المواد وتدفق المعلومات، (2) علاقات وديناميكيات سلسلة القيمة العالمية،

وبناء على ذلك، تم تحديد منافع المستهلك من خلال ثلاث مجموعات استكشافية في المملكة المتحدة. تتكون من ثمانية مشاركين في كل منها، وتقسيمها حسب مكان المتجر، لبناء فهم أساسي لمواقف أصحاب محلات التسويق تجاه الموالح وبصفة خاصة البرتقال الطازج، بينما تم تنفيذ الدراسات الاستقصائية الرسمية في فرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة وروسيا وهم المستهلكون، وقد تم الانتهاء من استطلاعات المستهلكين من قبل 1031 مشاركاً كعينة إجمالية، منهم 266 من المملكة المتحدة، 248 من فرنسا، 258 من ألمانيا، 259

¹ Dunn-Humby's UK-consumer-Index

² Tasco Mall Chains

³ Sainsbury's Mall Chains

⁴ GVCA = Global Value Chain Analysis

⁵ استخدمت الدراسة اصطلاح منافع بدلاً من القيم حيث أن مفهوم القيمة في الاقتصاد يختلف عن المعنى الشائع أو الدارج لها وهو الثمن، ولكن اقتصادياً تعني منافع، وحيث أن السوق الحر يخضع لنظرية الطلب المشتق فطلب المستهلك يمثل الطلب الأولي

من روسيا، وتكونت العينة بأكملها من طبقتين¹ من الجنسين بنسبة 50%، 50%، قسم كل منها إلى ثلاث تحت طبقات² تمثل ثلاث فئات عمرية هي (18-34 سنة، 35-64 سنة؛ +65 سنة)، وحرص الاستبيان على أن يكون جميع المشاركين في الاستطلاع مسؤولون عن معظم التسوق الغذائي المنزلي، وهم أنفسهم مستهلكون للبرتقال لتعزيز أهمية طلب المستهلك كما ونوعا في نموذج تحليل سلاسل القيمة العالمية، وأدرجت الدراسة بيانات المستهلك في المملكة المتحدة من دليل المستهلك البريطاني من تقارير من معاملات تاسكو (Tasco) في الأسواق الكبيرة³ تغطي عامي المسح الميداني.

بالإضافة إلى مصادر البيانات المذكورة أعلاه المرتبطة بالقيمة المضافة للمستهلك والمشتري الأوروبي، تم توزيع الدراسات الاستقصائية على أصحاب المصلحة على طول سلسلة قيمة البرتقال الطازج لجميع بلدان دراسة الحالة الأربعة (مصر، سوريا، تونس، المغرب)، كما تم تنفيذ دراسة استقصائية للمستهلكين الأوروبيين واستكمالها بحوالي 27 مشاركا، من بين المشاركين في العينة، منهم ثلاثة من المملكة المتحدة، 19 من فرنسا؛ واثان من ألمانيا؛ وواحد من روسيا، لتعزيز البيانات، وتم استخدام البيانات الثانوية من دراسة حول مشتري البرتقال الإسباني استخدمت كعينة ميدانية دون استخدام التحليل والنتائج المنشورة^{xxxviii}،

بالإضافة إلى مصادر البيانات المذكورة أعلاه المرتبطة بقيمة المستهلك والمستوردين الأوروبيين، تم توزيع الدراسات الاستقصائية على المصدرين على طول سلسلة قيمة البرتقال الطازج لجميع بلدان دراسة الحالة الأربعة كما يلي:

● استبيانات مصرية من أصحاب المصلحة أنجزها: 10 تجار المدخلات؛ 1 من القائمين على الخدمات الإرشادية الزراعية؛ 31 مزارعا للحمضيات؛ 9 شركات تعبئة حمضيات؛ 10 مصدريين؛ 3 شركات لوجستية؛ 27 مستورداً أوروبياً،

● تم الانتهاء من الدراسات الاستقصائية في سوريا من قبل أصحاب المصلحة من قبل: 9 موردي مدخلات؛ 14 خدمة إرشادية زراعية؛ 113 مزارعا للحمضيات؛ 15 شركة تعبئة حمضيات؛ 12 مُصدراً؛ 11 شركة لوجستية؛ 27 مشترياً أوروبياً، وأجريت أيضاً مقابلات مع: مورد واحد لمدخلات الأسمدة والمبيدات؛ ومورد واحد لمدخلات مبيدات الآفات وكيل واحد ومجلس الغرفة التجارية، وتضم مالك لمحطة تعبئة وآخر مالك لشركة تصدير، وآخر تم ضمه لعينة الخبراء الرئيسيين،

● الدراسات الاستقصائية التي أجراها أصحاب المصلحة في تونس والتي أنجزها كل من 20 من موردي المدخلات، 9 خدمات الإرشادية للزراعة الآلية؛ 89 من مزارعي الحمضيات، 11 من أصحاب محطات تعبئة الحمضيات، 12 من المصدريين؛ 6 شركات لوجستية، 27 مستورداً أوروبياً،

● الدراسات الاستقصائية التي أجراها أصحاب المصلحة في المغرب والتي أنجزها كل من 7 موردي المدخلات؛ 4 خدمات إرشادية زراعية؛ 45 مزارعا للحمضيات؛ 7 شركات تعبئة حمضيات؛ 12 مصدراً؛ 5 شركات لوجستية؛ 27 مستورداً.

واهتمت الدراسات الاستقصائية التي وزعت على أصحاب المصلحة بتدفق المعلومات وبناء العلاقات في جميع مراحل السلسلة، كما تضمنت المقابلات مع أصحاب المصلحة قياس دينامية التدفقات نوعياً، فضلاً عن وضع الأساس لرسم خرائط تدفق المواد، ولزيادة البيانات المكتسبة من هذه المقابلات، استخدمت

¹ 2 Stratum

² Substratum

³ Extra Market

أيضا معلومات عينة الخبراء الرئيسيين¹ التي تم جمعها لفهم أفضل لكيفية تدفق المواد عبر السلسلة لاستنتاج آثارها على سياسات التجارة الخارجية التسويقية.

أساليب تحليل البيانات

تم تحليل تدفق المواد موضوعيا من المقابلات النوعية ومعلومات أهل الخبرة الرئيسيين، وتم إنشاء "خريطة للسلسلة" توضح جميع الأنشطة على طول السلسلة (الشكل التوضيحي 1)، وتم الحكم على كفاءة وفعالية تدفق المواد في سلسلة القيمة العالمية للبرتقال الطازج بناء على: (1) حسن التوقيت في السماح بالتدفق المستمر والفعال من خلال المعالجة، مع تجنب المخزون غير الضروري لتدفقات السلعة، (2) تقليل النفايات الناتجة عن المعالجة غير الضرورية أو عن طريق إنتاج مواد خام أو منتجات ثانوية غير صالحة للاستعمال؛ (3) تعظيم المساحات لإضافة قيمة.

وقام الباحث بتصنيف سمات التفضيل للبرتقال الطازج لدى المستهلك الأوروبي على طول السلسلة على النحو التالي: ذات قيمة مضافة (V)؛ لا تقدم قيمة مضافة للمستهلك، ولكنها أساسية (N)؛ تؤدي إلى تدمير أو قيمة مضافة سالبة (W)، بالإضافة إلى تدفق المواد، تم أخذ المتوسطات من استطلاعات أصحاب المصلحة بناء على مقياس ليكرث المكون من 5 نقاط، والذي يتراوح من "لا أوافق بشدة" = 1 إلى "أوافق بشدة" = 5، مع مجموعة من البيانات التي تعكس تدفقات المعلومات، وقوة العلاقات بين المؤسسات المتخذة للقرار في السوق، واستكملت المقابلات النوعية ببيانات الدراسة الاستقصائية، بحيث أمكن إجراء فهم أكثر عمقا للمعوقات، وعوامل التمكين المحتملة، وباستخدام النتائج التي توصلنا إليها في نموذج GVCA، قدمت عينة أهل الخبرة الرئيسيون توصيات لرسم سياسات التصدير من الدول العربية إلى الأسواق الأوروبية.

النتائج والمناقشة

معوقات اختراق الصادرات العربية للأسواق العالمية

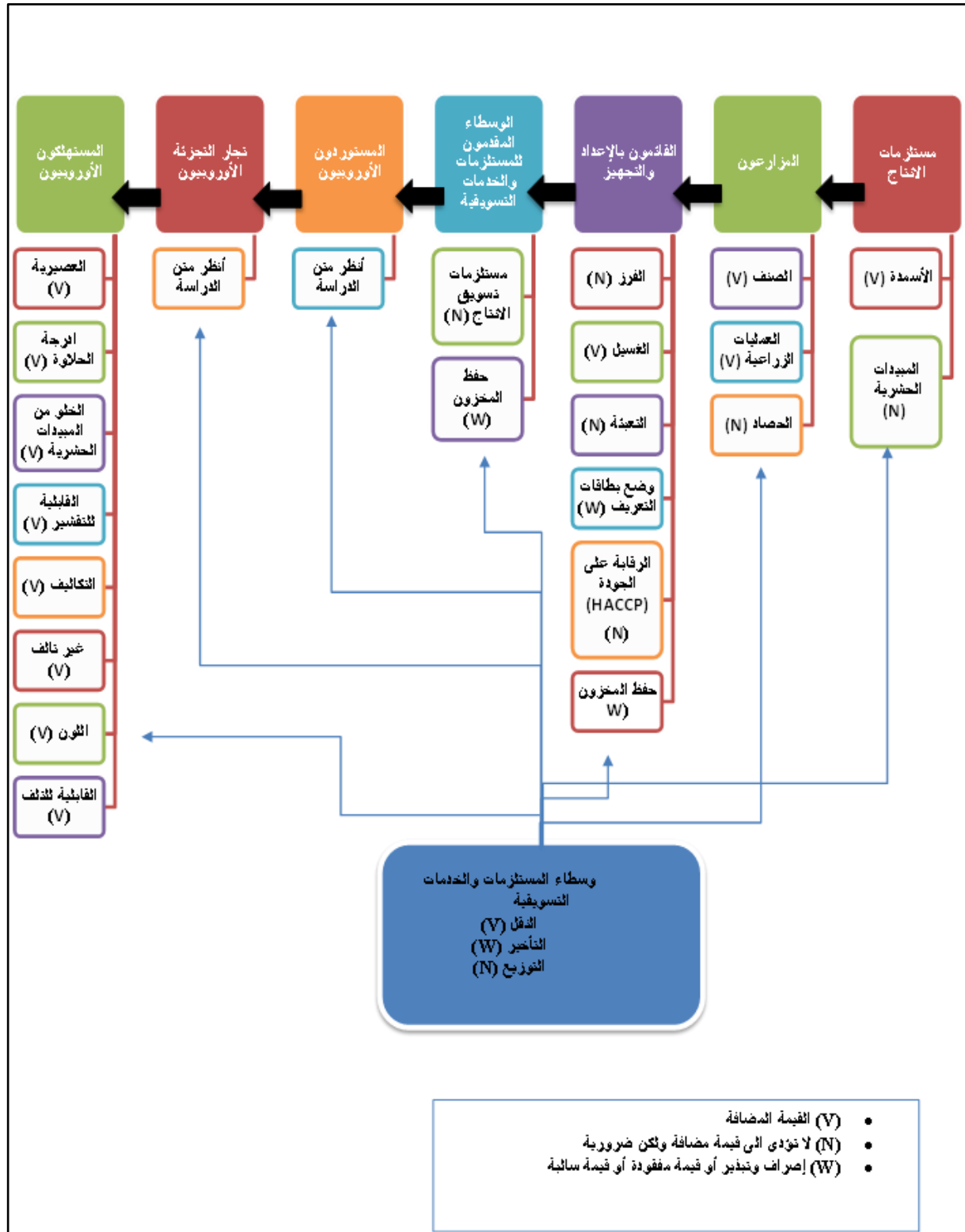
على الرغم من أن إنتاج البرتقال الطازج في البلدان العربية يتم دعمه من خلال البرامج والسياسات الحكومية، إلا أنه لم يتم التعامل معه بشكل كاف من حيث المعوقات والميزات النسبية، فمن المهم الإشارة إلى أن نظام الحصص وأسعار الدخول للسوق الأوروبية الذي أنشأه الاتحاد الأوروبي² تعوق اختراق الصادرات العربية إلى تلك الأسواق، ولكن يمكن القول إن هذه السياسات لا تشكل عائقا أمام تحرير التجارة بين البلدان العربية ذات اتفاقات التفضيل الخاصة³ مع الاتحاد الأوروبي كما هو الحال في المغرب وتونس، وحتى بالرغم من ميزة التحرير هذه، لا تزال الحواجز التجارية تمثل مشكلة بالنسبة كبيرة تبلغ 92 في المائة من إجمالي قيمة الصادرات، وتعكس هذه البيانات الاختلافات في أسواق التصدير المتنوعة مقابل أسواق التصدير المركزية، فبينما يصدر المغرب برتقاله إلى جميع أنحاء أوروبا (وكذلك العالم)، تعتمد تونس بشكل شبه كامل على السوق الفرنسية في صادراتها من البرتقال المالطي التونسي، وهو نوع من البرتقال ذات اللب الأحمر، أما بالنسبة لسوريا، فإن السوق الأوروبية غير مهمة مقارنة بسوق دول الشرق العربية المجاورة وأوروبا الشرقية. ويورد الجدول (1) قائمة بأسواق المقصد الرئيسية لصادرات البرتقال الطازج من البلدان العربية.

¹ Panel Sample Survey

² EU Policy of quota and entry price

³ Countries with special Preference agreements

شكل توضيحي (1) أهمية الوظائف التسويقية وسمات البرتقال الطازج المستورد للأسواق الأوروبية من الدول العربية



جدول (1) أسواق المقصد الأوروبية والنسبة المئوية في إجمالي قيمة صادرات البرتقال الطازج من البلدان العربية المتوسطة

وجهة السوق الرئيسي	النسبة في جملة البرتقال الطازج المصدر
مصر	24%
المغرب	37%
سوريا	78%
تونس	92%

المصدر: منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة (WWW.FAOSTat.org)
ويجدر الإشارة إلى أن هناك بلدان منافسة على نطاق واسع أهمها الولايات المتحدة وأمريكا الجنوبية، حيث تؤدي فروق التكلفة بين المصدرين للأغذية الزراعية إلى الخروج من السلسلة إذا لم يستطيعوا تحقيق قيمة مضافة للمستهلكين النهائيين^{xxxix}، وقد قيل إن السياسة الزراعية السابقة في المنطقة لم تحقق المكاسب التي يحتاجها قطاع الأغذية الزراعية بشدة، ففي الماضي ركزت السياسة الزراعية في المنطقة بصفة أساسية على تحرير الأسواقⁱⁱⁱ، وإن كانت بعض الدول العربية الزراعية لا تزال تحمي بعض القطاعات الزراعية، وربطت القدرة التنافسية حصرا بالحجم وغلة الإنتاج^{vi}، ولكن على الرغم من أن زيادة الإنتاجية القائمة على السياسات لها مزاياها وبالتأكيد، إلا أن هناك مجالا لإدخال نهج جديد للقدرة التنافسية للبلدان العربية التي تصدّر برتقالها الطازج إلى أسواق مختلفة في أوروبا، حيث تعتبر السوق الروسية مهمة للمغرب ومصر بنسبة 37، 24 في المائة من إجمالي قيمة الصادرات على التوالي، في حين أن السوق الفرنسية بالنسبة لتونس مهمة بحصة 92%، وللأسواق العراقية ميزة مكانية مصدرها الحدود المشتركة فحوالي 78% من لبرتقال السوري مقصدها السوق العراقي

منافع 1 المستهلك

أظهرت بيانات مسح العينة للمستهلك السمات النوعية التي في طليعة أذهان المستهلكين عند شراء البرتقال الطازج وهما "العصارية" ودرجة "الحلاوة"، حيث أظهرت بيانات استقصاءات المستهلكين أن هاتين السمتين أهم سمتين في جميع البلدان الأربعة (جدول 2) عند تقسيم بلد إقامة المستهلكين من استطلاعات لوحة المستهلك، أظهرت أن القابلية للتقشير أكثر أهمية للمستهلكين الروس من الدول الأوروبية الثلاث الأخرى (شكل 2)، وعند التقسيم حسب العمر والجنس أولت المستهلكون الأكبر سنا أهمية أكبر للسمات التي اعتبرها كل أفراد العينة بشكل عام مهمة، مما يشير إلى أن هذه الشرائح أكثر حساسية لخصائص البرتقال أثناء قرار الشراء من أنواع المستهلكين الأخرى (شكل 3) ويتوافق هذا مع بيانات بطاقة الولاء التي تصدرها سلاسل أسواق تاسكو ثاني أكبر سلسلة بعد "سانزبيري في المملكة المتحدة" أظهرت أن المستهلكين الرئيسيين للبرتقال هم المتقاعدون، والعائلات الأكبر سنا والأسر الغنية الأكثر هيمنة على شراء البرتقال الطازج، ويبدو أن البرتقال العضوي يبرز أهمية الثراء حيث يمثل المستهلكون من الأسواق الراقية ضعف عدد المشترين للبرتقال العضوي

1) Net Benefit = Value Added = منافع أو فوائد

جدول (2): أهمية السمات النوعية للبرتقال الطازج العربي للمستهلكين في الأسواق الأوروبية

السمات المرغوبة للمستهلك بمستوى أهمية من 5 إلى 7 درجات*	السمات المرغوبة للمستهلك بمستوى أهمية أقل من 5 درجات*
العصارية	إنتاج عضوي
درجة العذوبة	الصنف
خالية من بقايا المبيدات	بلد المنشأ
سهولة التقشير**	حجم الثمرة
التكلفة	الدعاية
أعطاب	عبوة مناسبة
اللون	التجارة العادلة
قابلية تلف الثمرة	التعبئة والتغليف

* 1 = غير مهم على الإطلاق، 3 = غير مهم جدا، 5 = مهم إلى حد ما، 7 = مهم جدا،
** أثبتت سهولة التقشير معنوية الأهمية بالنسبة للمستهلكين الروس مقارنة بأسواق الاتحاد الأوروبي

أثر برامج الترويج على تنمية السوق وزيادة الاستهلاك

باستخدام نموذج لقياس أثر العروض الترويجية بصفة عامة على مبيعات البرتقال أنه ليس للعروض الترويجية تأثير قوي بشكل خاص على المبيعات، بل في بعض الحالات كان لها بالفعل تأثيراً سلبياً على مبيعات البرتقال واتضح أن تخفيضات الأسعار أو استخدام برنامج "اشتر واحد واحصل على الآخر مجاناً" كان له تأثيراً كبيراً، ووجد أن العروض الترويجية تمثل في المجموع 16.7 في المائة من التغير في مبيعات البرتقال على المستوى الإجمالي، وأظهرت النتائج تخفيضاً في الأسعار أدى لزيادة المبيعات لكل متجر بمقدار 113 جنيهاً إسترلينياً في الأسبوع، بينما زادت العروض الترويجية "اشتر واحدة واحصل على الأخرى مجاناً" من المبيعات بمقدار 158 جنيهاً إسترلينياً في الأسبوع لكل متجر.

رؤية تجار التجزئة الأوروبيين

أظهر استقصاء تجار التجزئة لتحديد من يشترون البرتقال الطازج العربي المنشأ مجموعة كبيرة من السمات بلغت 9 من أصل 13 سمة حصلت على درجة أكثر من "مهمة جداً"، وبلغت عينة تجار التجزئة في دول الاتحاد الأوروبي 27 أصحاب منشأة الذين أجريت معهم مقابلات كما قدموا تقييماً لأداء المصدرين من الدول العربية الذين شملتهم دراسات الحالة مقارنة بأفضل المصدرين الآخرين، واستنتجت الدراسة أنه في حالة سوريا، لم يكن بالإمكان استنتاج أي شيء لأن البرتقال السوري غير معروف في السوق الأوروبية، وهذا يتفق مع "القاعدة الإحصائية لبيانات منظمة الأغذية والزراعة" أن صادرات البرتقال الطازج السوري لا تذهب بكميات ملموسة إلى المستهلكين الأوروبيين .

هذا بينما تتمتع مصر بتصنيف جيد من حيث حجم ثمرة البرتقال وتكاليف استيراد الطن، ولكن تم تصنيفها بشكل سلبي فيما يتعلق باستعداد الموردين (تجار الجملة أو المستوردين الأوروبيين) للتعاون مع تجار التجزئة في أسواق الاتحاد الأوروبي لتحقيق المنفعة المتبادلة، وبصفة عامة أشارت الإجابات المفتوحة إلى أن أحد العوائق الرئيسية وراء عدم حصول المشترين الأوروبيين على المزيد من البرتقال من الأسواق العربية إلى عدم وجود اتصالات مستدامة مع الموردين الأوروبيين مما يحد من فاعلية آليات الطلب المشتق

(حيث الطلب الأولي هو طلب المستهلك) مما يشير إلى أنه ليس بالضرورة أن جودة العلاقات بين المصدرين والمستوردين في سلسلة القيمة تنعكس عي علاقة الموردين بتجار التجزئة وهو يمثل عنق الزجاجة الرئيسي، ولهذا الأمر آثار على السياسة التجارية العامة من حيث النشاط الترويجي بوصفه أحد الوظائف الحافزة للسلاسل العالمية للقيمة، وهي مسألة نوقشت بمزيد من التفصيل في المبحث (6) من هذه الدراسة.

أما الموردون المغاربة فهم المهيمون في السوق الإسباني، وأهم أسباب ذلك انخفاض تكاليف البرتقال الذي يوردونه، على الرغم من أن جودة البرتقال قد أثبتت كمصدر مخاوف وإن كانت أقل من منافسيهم من الدول العربية الثلاث الأخرى، حيث أوضح المبحوثين أن موردي الدول العربية الأخرى يعانون من أوجه قصور تستند إلى معاملات ما بعد الحصاد والاختلافات الثقافية، لا سيما فيما يتعلق بالنزاعات في أوقات التسليم حيث قام الموردون باتباع مستوى من "المرونة" في هذا الصدد مقارنة بالجدول الزمني الأكثر صرامة الذي يطلبه المشترون الأوروبيون، بالإضافة إلى ذلك يمثل الدفع المسبق عائقا لاستيراد البرتقال من الدول العربية الأربعة في هذه الدراسة، كما تمثل اللوجستيات عائقا آخر، حيث أدت نوعية النقل الرديئة إلى فساد وهدر الثمار عند استلامها من قبل المشترين الأوروبيين، وقد عكس ذلك "رسم خرائط السلسلة" في (الشكل التوضيحي 1)، حيث يبين أن النقل نشاط ذي قيمة مضافة، وارتبطت بذلك فكرة "عدوى السمعة"¹، حيث سبب حصول المستورد الإسباني على برتقال غير صالح من مورد مصري مقاطعة المستوردين الإسبان التعاملات المستقبلية مع جميع المصدرين المصريين في الفترة بين 2015، 2017.

تدفق المواد

باستخدام منافع المستهلك كإطار لقياس القيمة في سلسلة تصدير البرتقال الطازج، تصنف الأنشطة على طول السلسلة على النحو التالي: "القيمة المضافة" (V) التي تسهم في السمات التي تعتبر على الأقل "مهمة جدا" للمستهلكين؛ "ضروري"، "ولكن لا يؤدي لقيمة مضافة" (N) للأنشطة التي لا تساهم في سمات مهمة للمستهلكين، ولكنها ضرورية لجلب المنتج إلى السوق، وسمات "التبذير" (W) للأنشطة غير المهمة للمستهلكين وغير الضرورية لجلب المنتج إلى السوق. ويرد تصنيف الأنشطة (الشكل التوضيحي 1).

يقوم موردو المدخلات بتوريد الأسمدة والمواد الكيميائية للمبيدات للمزارعين، وتم تحديد الأسمدة، وخاصة العناصر الرئيسية مثل البوتاسيوم، كنشاط ذو قيمة مضافة لأنها تساهم في زيادة المحتوى العصري والحلاوة، وتتعارض مع الشوائب، وكلها تعتبر مهمة من قبل المستهلكين الأوروبيين، ومع ذلك فإن استخدام مبيدات الآفات لا يساهم في هذه السمات، ويمكن أن يدمر المنافع لأن المستهلكين يعتبرون أن "الثمار الخالية من بقايا المبيدات" سمة مهمة أثناء قرار الشراء، كما تفرض الأسواق الأوروبية معايير صارمة على مستوى استخدام المبيدات الحشرية لاستيراد الفاكهة والخضروات، على سبيل المثال الخطة المعتمدة في عام 2018²، التي تسعى إلى تقليل استخدام المبيدات في فرنسا بنسبة 50٪، هذا مثال يعطي

¹ The idea of reputation 'contagion'

² (Eco-Phyto-2018)

بعض المؤشرات على كيفية تغير المواقف، ومع ذلك فإن مدخلات مبيدات الآفات تمنع الأمراض وتسلب الحشرات التي يمكن أن تدمر الفاكهة، ونتيجة لذلك يتم تصنيفها على أنها غير ذات قيمة مضافة ولكنها ضرورية، يوضح هنا أن هناك حبالاً مشدوداً يجب على المزارعين السير فيه بين إبطال الأمراض الضارة وتدمير قيمة المستهلك (بالإضافة إلى فشل معايير التصدير/الاستيراد).

وقد اقترحت عينة أهل الخبرة أن الأصناف التي يزرعها المنتجون تجسد سمات معينة، مثل الحلاوة والعصارية، وبالتالي فإن الصنف المزروع هو نشاط ذي قيمة مضافة، ومع ذلك وفقاً لمقابلات أصحاب المصلحة، يستغرق الأمر عادة ما يصل إلى 25 عاماً حتى تصل الشتلات إلى أقصى محصول، مما يعني أنه لا يمكن للمزارعين التنقل بسهولة بين الأصناف دون خسائر أولية في الإنتاجية، وبرنامج الري الذي ينفذه المزارعون، والذي عادةً ينصح به موردو المدخلات والمعدات، هو أيضاً نشاط ذو قيمة مضافة من حيث أنه يعزز عصارية البرتقال التي يقدرها المستهلكون الأوروبيون، ثم يتم حصاد البرتقال وفقاً لتقويم الحصاد الذي ينظمه المعبؤون¹، والذي يتم إبلاغه من خلال برنامج التصدير الذي ينسقه المصدرون والمشترون الأوروبيون، وهو نشاط لا يمثل قيمة مضافة في نظر المستهلكين، ولكنه ضروري لنقل المنتج على طول السلسلة مع تقليل المخزون طوال الوقت، ومن المقابلات مع أصحاب المصلحة يبدو أن المخزونات لا يتم الاحتفاظ بها في هذه المرحلة من السلسلة لأن المشتريين يجلبون البرتقال مباشرة من البساتين إلى غرفة التعبئة بدلاً من المزارعين الذين يخزنون البرتقال قبل الشراء.

وأثناء مرحلة التعبئة، يتم غسل البرتقال لإزالة الأوساخ وبقايا المبيدات، ويعتبر هذا نشاطاً ذا قيمة مضافة لأن المستهلكين الأوروبيين يضعون قيمة على نقص بقايا المبيدات في ثمار البرتقال، ولذلك يصنف كسمة لها قيمة مضافة، لأنه يقلل من قابلية الفاكهة للتلف. وعلى الرغم من أن التغليف لا يعتبر قيمة مضافة من قبل المستهلكين الأوروبيين، إلا أنه لا يزال عملية ضرورية لأنه يقلل تعرض البرتقال للتلف أثناء النقل، وعادة ما يكون شرطاً يحدده المشترون.

يتم وضع بطاقة علامات على البرتقال في الغالب لأغراض تحديد بلد المنشأ للمستهلكين، ومع ذلك على الرغم من أن مصدر البرتقال ليس شيئاً يعتبره المستهلكون مهماً، خاصة أثناء قرار الشراء، إلا أن عرض بلد المنشأ ضروري لتجار التجزئة ليتبعه، ويجب أن تتوافق بيوت تعبئة الحمضيات أيضاً مع نظام التتبع وأن تنفذ عملية مراقبة الجودة وفقاً لمعايير الجودة الشاملة² ويعني تحليل المخاطر ونقطة التحكم الحرجة والتي يجب أن تكون معتمدة من قبل هيئة معتمدة أو مراقبة نظام جودة المنتج، وبناءً على شروط سوق الاستيراد المستهدف ويتم اعتماده من قبل هيئة معتمدة قبل التصدير، ويتم الاحتفاظ بالبرتقال كمخزون، مما يعني أن التنسيق مع المصدرين هو المفتاح لتقليل تكاليف التخزين

وينظم المصدرون نقل البرتقال الطازج مع شركات الخدمات اللوجستية لنقل المنتجات إلى أسواق التصدير، ويعتبر المحافظة المصدر على البرتقال قبل النقل العبء الرئيسية التي تواجه المصدرين، لأنها لا بد أن تلبي المعايير والمتطلبات التنظيمية للأسواق الدولية، وإذا لم يتم استيفاء هذه المعايير، فإن الرفض يحدث إما على الحدود (باستثناء روسيا)، أو من المعايير الخاصة للمشتريين. وحينما يحدث هذا الرفض

¹ Packers

² (HACCP)

يجب على المصدرين تحمل التكاليف التي تمثل هدرا في تدفق المواد، وفي هذا الصدد، فإن حاجة المصدرين إلى التنسيق في المراحل التمهيديّة أمر أساسي للوفاء بالمعايير المطلوبة لأسواق التصدير.

عادة ما يتم تنظيم الخدمات اللوجستية من قبل المصدرين لنقل المنتجات إلى سوق التصدير، تؤثر جودة النقل على قابلية التلف وتقلل من العيوب التي يقدرها المستهلكون وبالتالي يعتبر النقل نشاطا ذا قيمة مضافة. يعد التخطيط لأوقات الشحن والتنسيق مع المصدرين والمشتريين بمرور الوقت أمرا ضروريا لتجنب التأخير في الموانئ التي يمكن أن تؤدي إلى إهدار البرتقال. ثم تقوم الشركات اللوجستية بتوزيع البضائع على المستورد والمشتري وهو أمر ضروري لجلب المنتج إلى السوق.

تدفق المعلومات والعلاقات

بشكل عام، أظهرت بيانات الدراسة الاستقصائية أن تدفق المعلومات وقوة العلاقات بين الجهات الفاعلة كانت قوية في معظمها. وتبين أن تونس تتمتع بتدفق قوي للمعلومات وعلاقات قوية على طول السلسلة. ومع ذلك، كانت هناك بعض المناطق الضعيفة نسبيا (ولكنها ليست ضعيفة بمفهوم مطلق) من السلسلة. ولم يكن تدفق المعلومات بين موردي المدخلات والمزارعين، ومزارعي الخدمات الإرشادية، ومزارعين-التعبئة قويا جدا في حالة مصر، وأبرز ما تمخضت عنه هذه النتائج هو أنه لا يوجد نمط معين من الاختناقات في تدفقات المعلومات والعلاقات التجارية، حيث يواجه كل بلد تحديا مختلفا في سلسلة القيمة العالمية الخاصة به، (الجدول 3)، وأشارت المقابلات مع أصحاب المصلحة السوريين إلى أن تدفق المعلومات بين الجهات الفاعلة في السلسلة كان ضعيفا، لا سيما بين المصدرين (أو الوسطاء) والمستوردين. كما أشير في المقابلات إلى الالتزام وقوة العلاقات بين شركات التعبئة، المصدرين والمزارعين، واستنتج الباحث من المقابلات وبيانات عينة أهل الخبرة أن الأعراف والسلوك الثقافي يضع الحدود حول درجة تعاون الجهات الفاعلة وتبادل المعلومات، كما قال أحد المزارعين عند تبرير سبب عدم سؤاله للمشتريين إلى أين يذهب برتقاله: "هذا ليس من شأننا". بناء على مفهوم الثقافة هذا يعتبر حاجز أمام علاقات سلسلة القيمة، وحدد المشترون الإسبان أن مشكلة الحصول على البرتقال من البلدان العربية المتوسطة تعزى إلى فهم ثقافي مختلف لمسألة "الوقت" حيث لم يلتزم موردو البرتقال الطازج في البلدان العربية المتوسطة بأوقات التسليم الصارمة التي يطلبها المشترون الإسبان.

الانعكاسات على السياسات الاقتصادية والإنتاجية المترتبة على هذه النتائج

تبرز نتائج نموذج الدراسة بعض الآثار الرئيسية لتعظيم القدرة التنافسية لقطاع تصدير البرتقال الطازج من البلدان العربية المتوسطة بناء على نهج معتمد، وكانت النتيجة الرئيسية من استبانة المستهلكين هي أن سعر البرتقال ليس مهما للمستهلكين الأوروبيين مثل سمات جودة معينة، ويترتب على ذلك أن السياسات الزراعية التي تسعى إلى خفض تكاليف الإنتاج مع القليل من الاهتمام بما يمكن أن يحدثه التأثير من ضرر بالقدرة التنافسية لسلسلة القيمة. التي يرغبها المستهلك الأوروبي، ولذلك ينبغي وضع خطط التحديث في البلدان العربية المتوسطة في سياق تعظيم القيمة على ألا تكون زيادة الإنتاج المؤشر الوحيد للقدرة التنافسية، حيث كانت قدرات الإنتاج الزراعي تاريخيا هي محور البحوث الزراعية، لا سيما بالنظر إلى هيمنة النظريات التقليدية للتنمية الريفية على مدى القرن الماضي^{xlxi}، ولم تكن الدول العربية المتوسطة استثناء.

مناقشة النتائج

وتشير النتائج المستخلصة من نموذج تحليل نموذج الدراسة لسلاسل القيمة للتجارة الدولية العربية¹ إلى أن معلومات السوق، عندما تتاح للمزارعين والفنيين ومحطات التعبئة والمصدرين، يمكن أن تسهم في القدرة التنافسية لقطاع تصدير البرتقال الطازج، ويمكن أن يؤدي إنشاء شبكات المعلومات مكونا مهما في القدرة التنافسية لسلسلة القيمة^{xliii}، فعلى سبيل المثال، يمكن إنشاء قاعدة بيانات وطنية أو حلقات عمل تدريبية مع المنظمات ذات الصلة بحيث يتم نشر معلومات السوق على أصحاب المصلحة، وهذا أمر من شأنه أن يسمح بالاستفادة من النتائج النوعية الناتجة من هذا النموذج، خاصة الطلب النوعي للمستهلكين، ومن ثم يكون لدى الجهات الفاعلة على طول السلسلة فهم أفضل للقيم المضافة عبر مراحل الأسواق المستهدفة، وبالتالي إبطال المفاهيم الخاطئة التي أثبتت في مقابلات أصحاب المصلحة، مثل فكرة أن المستهلكين الأوروبيين يعلقون أهمية على بلد المنشأ أثناء قرار الشراء،

وأوضح تحليل سلسلة القيمة للمستهلك المجالات الرئيسية، لتحسين سمات الجودة الرئيسية التي يرغبها المستهلكون وهي اختيار الأصناف؛ اختيار المنتجات المتنوعة؛ اختيار تكنولوجيا الري، اختيار تكنولوجيا مكافحة الآفات والأمراض، والتي تتوافق مع ضمان العصرية والحلاوة وتقليل قابلية التلف، وتتلخص الإجراءات والبرامج الرئيسية فيما يلي:

تقييم الأصناف في قدرتها على تحقيق السمات التي يرغبها المستهلك الأوروبي، ثم تربيتها واختبارها. تحفيز استبدال البساتين القديمة بالأصناف الجديدة وفقا للسمات التي يقدرها المستهلكون الأوروبيون. ينبغي أن تشمل الإجراءات الإرشادية برامج تدريبية كافية على طرق الري لتحسين جودة الحمضيات، يعد تحسين جدولة الري، خاصة خلال الفترات الحساسة لنمو الفاكهة، مفتاحا مهما لضمان العصرية وتسهيل قابلية التقشير.

في حين يبدو أن برامج التحديث في البلدان العربية المتوسطة مهتمة بشكل رئيس بزيادة حجم ثمار البرتقال^{vi}، هناك أيضا بعض التداخل مع أنشطة القيمة المضافة المحددة في البحث الحالي، فعلى سبيل المثال، يتم وضع برنامج التنمية الزراعية المستدامة في مصر في سياق واقع شح الموارد المائية في المنطقة، وهذا يتطلب تطوير لأنظمة الري ويرتبط أيضا بتحسين السمات المهمة للبرتقال وفقا لتفضيل المستهلكين الأوروبيين، بالإضافة إلى ذلك، فإن دعم المدخلات (مثل الأسمدة)، وهي ممارسة شائعة في معظم البلدان العربية المتوسطة^{xliiii} قد يكون مفيدا أيضا إذا شجع المنتجين على تحسين سمات الجودة الهامة من منظور القيمة المضافة،

هناك حاجة إلى التفكير في مدى تعارض ذلك مع الإصلاحات في السياسة الزراعية المشتركة للاتحاد الأوروبي.

ومما له صلة بالسياسة الزراعية استبدال البساتين بأصناف جديدة تتماشى مع السوق المستهدفة، حيث لوحظ تفضيل الاتجاه لزيادة مساحات المحاصيل الأساسية من منظور محلي فقط،

¹ GVCA= Global Value Chain Analysis

السياسات المؤسسية للدول العربية لا تولي اهتماما بتوحيد البرامج التصديرية للبلدان العربية المتوسطة في سلع لهم فيها قدرة تنافسية منها البرتقال الطازج في السوق أوروبي، بل حتى تلك البلدان العربية المتوسطة التي تشترك في الحدود والثقافات لديها أسواق متنوعة فتبيع تونس 91% من البرتقال الطازج المصدر إلى السوق الفرنسية، في حين أن المغرب متنوع في الأسواق الأوروبية إلى حد كبير، حيث تستهلك روسيا أكبر حصة بنسبة 37%. فإذا أخذنا هذين المثالين وربطناها باستقصاءات المستهلك، فإن المنطق الاقتصادي لتوجهات سياسة التصدير المغربية، من البرتقال الطازج المخصص للسوق الروسية هو حفز استبدال الأصناف الحالية بأصناف تزيد فيها القابلية على التقشير إلى أقصى حد، في حين يجب أن يركز السوق التونسي على تلك التي تتماشى مع أذواق المستهلكين الفرنسيين

تقدم سوريا حالة أكثر تميزا حيث من المرجح أن يقدم الجيران الإقليميون الذين يستوردون غالبية البرتقال الطازج مجموعة متنوعة من الأذواق المختلفة عن المستهلكين الأوروبيين المحتملين. نظرا لوجود العديد من أصناف الحمضيات ذات الخصائص المختلفة تصل للأسواق العربية الخليجية المستورد الرئيس للبرتقال السوري^{xliv}، ولكن هناك حاجة إلى نقاش حول الأصناف التي تتناسب مع أذواق المستهلكين المستهدفين مع النظر في نفس الوقت في تعقيد المقايضات مثل الملاءمة المناخية للمناطق التي يجب أن تستهدفها حوافز السياسات الزراعية الاقتصادية والإنتاجية.

برغم أن الإنتاج يمثل مجالا محوريا في رسم السياسة الزراعية للدول العربية، إلا أن عمليات ما بعد الحصاد هي أيضا أساسية، بما في ذلك تقنيات مكافحة الأمراض بعد الحصاد، والمهمة لتحسين جودة الثمار والحفاظ على مدة الصلاحية، أي إبطاء القابلية للتلف وتشمل:

- تكنولوجيا مراقبة الجودة
 - معاملات الحفظ
 - تكنولوجيا التخزين البيئي الخاضعة للرقابة
 - حوافز لشراء وسائل نقل مبردة عالية الجودة يتم التحكم فيها
- إن معايير الاستيراد للسوق الأوروبية. ويمكن لواضعي السياسات أن يساعدوا مؤسسات قطاع الموالح في تحسين نظم الجودة والسلامة، ولا سيما المراحل التي تؤدي إلى مراقبة الجودة في نظام تحليل المخاطر ونقاط المراقبة الحرجة الشاملة!

بالنظر إلى أن التكاليف الثابتة التي تعترض سبيل التنبؤ للبرامج المحققة للسياسات المقترحة، فإن تيسير الائتمان يمكن أن يكون بمثابة عامل تمكين قوي. إضافي.

كشف أن استخدام المبيدات هو بمثابة "حبل مشدود" ينبغي أن يعبره أصحاب المصلحة في أسواق التصدير العربية، على الرغم من أنه من الضروري إبطال المرض، إلا أنه يمكن أن يسرع من تدمير القيمة المضافة في سوق المستهلك، خاصة أن المستهلكين الأوروبيين لديهم قلق بشأن بقايا المبيدات وفقا لاستقصاء

¹ HACCP

المستهلك، ويمكن أن يكون تيسير التدريب أداة سياسية مهمة لضمان نجاح أصحاب المصلحة في السير على هذا الحبل المشدود.

ميزت نتائج الدراسة مراحل وأنشطة السلسلة التي يمكن أن يكون فيها التدخل فعالاً هي:

المستوى 1. المزرعة: استخدام الشتلات المعتمدة وبرامج التسميد الموصي بها، والتدريب على نوع واستخدام المواد الكيميائية المعتمدة رسمياً، وإدارة موارد مياه الري، وإدارة التربة ووقاية النبات من الآفات والأمراض.

المستوى 2. معالجة ما بعد الحصاد والتعبئة: تكنولوجيا بلوغ حجم الثمار الملائم، تكنولوجيا مراقبة الجودة، تكنولوجيا التنظيف، معالجات الحفظ، تكنولوجيا التخزين البيئي استخدام المواد الخام الخاضعة للرقابة.

المستوى 3. النقل والتوزيع: نوعية وتجهيزات المركبات والحاويات المستعملة، وتقنيات التحكم في درجة الحرارة والرطوبة.

المستوى 4. التسويق والتصدير: تتضمن توفير لوائح فعالة لشروط النقل وبرامج التأمين وما إلى ذلك.

لوحظ، أن نقص المصدرين ذوي السمعة الموثوقة عائقاً كبيراً أمام المشترين في الحصول على البرتقال من البلدان العربية، وهذا يشير إلى أن الترويج والربط الشبكي يمكن أن يكونا مجالين لتوجهات السياسات المقترحة بحيث يتم تأسيس علاقات رشيدة بين المصدرين والمستوردين الأوروبيين، ويمكن أن يكون حفز استخدام المعارض التجارية للمصدرين بداية لهذه العلاقات.

يشير تدفق المواد إلى أن العديد من الأنشطة المستنزفة للوقت والجهد كانت نتيجة مباشرة لضعف التنسيق بين الجهات الفاعلة في هذا الشأن، والتي يمكن معالجتها من خلال المنظمات الجماعية، وتوجيه تدفق السلع في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكاليف لوحدة المسافة والزمن والوزن، وقد دعمت نتائج مقابلات عينات أهل الخبرة هذه النتائج حيث تبين أن نقص تدفق المعلومات والعلاقات السيئة مترامين مع عدم وجود تنظيم أفقي فعال (الجدول 3)، كما أن المزارع الصغيرة المجزأة تجعل من الصعب تطبيق أنظمة الجودة ونشر معلومات السوق^{xlv}.

واستناداً إلى منظور الاقتصاد المؤسسي الجديد^{xlvi} فإن التعاون الأفقي بين وفي البلدان العربية يقلل من تكاليف المعاملات بين الموردین والمستوردين، وأوصى مقدمو المعلومات الرئيسيون بهيكل سياسات داعم يحفز تطوير المنظمات الجماعية وإدارتها بفعالية بحيث يمكن معالجة مشاكل التنسيق التي تتسبب في أنشطة مهدرة على طول سلسلة القيمة، كما تؤدي لتكبد تكاليف خارجية للقطاع ككل عندما تفشل شركة واحدة في هذا الصدد، حيث أوضح المستوردون الإسبان أن هناك "تأثيراً معدياً" بحيث تم تلطيخ سمعة جميع المصدرين من البلدان المعنية عندما فشل مصدر واحد فقط. في المغرب في الالتزام بالموصفات، واقترحوا أن تمثل مؤسسة مستقلة بمراقبة وتنسيق الصادرات كمؤسسة عامة مكرسة لتحقيق الامتثال التنظيمي للصادرات الغذائية، وتلعب دوراً في تنسيق نشاط التصدير^{xlvii}، هذا النوع من الدعم المؤسسي

من القطاع العام في السياق المغربي يمكن أن يوفر على الأقل نموذجاً يمكن أن تتبعه البلدان المتوسطية العربية الشريكة الأخرى.

جدول (3): قوة علاقات تدفق المعلومات (%) في سلسلة القيمة العالمية للبرتقال الطازج في دولة المنشأ: مصر*

الدولة	مصر	المغرب	سوريا	تونس
موردوا مستلزمات إنتاج الموالح				
تدفق المعلومات	%47	%90	%80	%74
مشترو المدخلات		%76	%88	%73
متوسط علاقات سوق المدخلات	%65	%81	%73	%75
الخدمات الإرشادية				
تدفق المعلومات	%67	%88	%85	%79
مشترو المدخلات	%40	%65	%77	%83
متوسط علاقات سوق المدخلات	%63	%65	%77	%83
المزارعون				
تدفق المعلومات	%52	%80	%70	%77
علاقات تجار مستلزمات الإنتاج	%70	%74	%73	%73
مشترو المدخلات	%70	%75	%69	%72
متوسط علاقات سوق المدخلات	%70	%80	%74	%80
القائمون بالإعداد والتجهيز				
تدفق المعلومات	%71	%94	%87	%88
علاقات تجار مستلزمات الإنتاج	%82	%85	%79	%88
مشترو المدخلات	%82	%85	%78	%80
متوسط علاقات سوق المدخلات	%85	%88	%80	
الخدمات اللوجستية				
تدفق المعلومات	%81	%82	%72	%80
مشترو المدخلات	%85	%85	%66	%88
متوسط علاقات سوق المدخلات	%85	%85	%66	%88
المصدرون				
تدفق المعلومات	%87	%87	%85	%91
علاقات تجار مستلزمات الإنتاج	%92	%92	%82	%72
مشترو المدخلات	%89	%89	%77	%82
متوسط علاقات سوق المدخلات	%89	%89	%77	%82

قوى = 100% : 67% أساسية جزئياً = 66% : 34% = ضعيف 33% : 0*

التوصيات

تقدم الدراسة التوصيات الآتية

1- وضع نموذج استقصائي يكلف بتنفيذه الملحقون التجاريون في دول الدول العربية حتى يتاح سنويا تقرير عن سلاسل الإمداد والتوريد للتجارة الخارجية يساهم بالنصيب الأكبر في رسم سياسات التجارة الخارجية العربية، ولمصر في سفاراتها ملحقون تجاريون، وإن لم يتواجدوا في سفارات عربية أخرى فيجب تواجدهم ويكلفوا بعمل استقصاء في السوق المحلي وسوق الدولة المستوردة منه

2 - تيسير نشر معلومات السوق المتاحة لأصحاب المصلحة في سلسلة القيمة. من خلال إنشاء شبكات معلومات وقاعدة بيانات وطنية أو ورش عمل تدريبية من شأنها أن تسمح بالاستفادة من أبحاث السوق (آليات قوى السوق والأسعار)، وأبحاث التسويق (تطوير المنتج النهائي لتوسيع قاعدة المستهلكين) لتلبية ما يعتبره المستهلكون الأوروبيون مفضلاً في طلبهم على الغذاء المستورد، حيث كشفت الدراسة أن العصرية وسهولة التقشير، وعدم التلوث البيئي، وعدم القابلية للتلف، وينضح البرتقال العربي كاملاً برتقالي اللون على الشجر بعكس البرتقال الإسباني "فالانسيا" يقطف أخضر ثم يحقن

3 - إزالة العائق الرئيسي أمام المستوردين الأوروبيين في الحصول على طلبهم من البلدان المتوسطية العربية الشريكة من خلال استثمارات في حملات ترويجية للتصدير، وتسهيل فرص تمويل المشاركة في المعارض التجارية الدولية،

4 - توفير حوافز للاستثمار في الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المستهلك الأوروبي، مثل اختيار الأصناف أو استبدالها عند الضرورة، تعديل نظم وأساليب الري، ورفع جودة وسائل النقل المبردة بنظام التحكم،

5 - الأنشطة التي لا تضيف منفعة، وضرورية لجلب البرتقال الطازج إلى السوق هي أساسية للوصول إلى الأسواق الأوروبية، وتشمل أنظمة الجودة والسلامة على طول سلسلة، مراحل النظام التسويقي، تعديل برامج التسميد ومراقبة الجودة لمعالجة التالف بعد الحصاد، تطوير تكنولوجيا التخزين ومشاكل البيئة وجعلها خاضعة للرقابة، هذه الشروط طرحها المستوردون الأوروبيون كعوائق أمام جلب واردات من البلدان العربية المتوسطية الشريكة.

Recommendations

The study provides the following recommendations:

1 - Removing the main obstacle for European importers in obtaining their demand from the Arab Mediterranean partner countries through investments in export promotional campaigns, and facilitating financing opportunities for participation in international trade fairs,

2 - Provide incentives for investment in activities that add value to the European consumer, such as the selection of varieties, when necessary, the modification of irrigation systems and methods, and the improvement of the quality of controlled refrigerated transport,

3 - Activities that do not add benefits but are necessary to bring fresh oranges to the market are essential to access European markets and include quality and safety systems along the chain. stages of the marketing system, modification of composting and quality control

programs to address damaged harvest number, development of storage technology and environmental problems and making them controlled, these conditions.

المراجع

- ⁱ Soliman I (2015) "Diagnosis and Challenges of Sustainable Agricultural Development in Egypt" In M. Petit et al. (eds.), Sustainable Agricultural Development, Cooperative Management, DOI10.1007/978-3-319-17813-4_2, Springer International Publishing Switzerland, PP. 19-64
- ⁱⁱ إبراهيم سليمان (2021) "أثر التغيرات الإقليمية والعالمية على التجارة الزراعية البينية العربية" الجامعة العربية، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية، القاهرة، الدقي، 20 أبريل
- ⁱⁱⁱ Baldacci, E., Benedict, C., Sanjeev, G., & Qiang, C. (2008). Social spending, human capital, and growth in developing countries. *World Development*, 36(8), 1317-1341.
- ^{iv} Nabli, M. K. (2004). *Jobs, growth and governance in the middle east and north Africa*. Washington, DC: The World Bank.
- ^v Binswanger-Mkhize, H., & McCalla, A. F. (2010). The changing context and prospects for agricultural and rural development in Africa. In R. Evenson & P. Pingali (Eds.), *Handbook of agricultural economics* (Vol. 4, pp. 3591-3712). Amsterdam: Elsevier/North-Holland.
- ^{vi} Lindberg, E., Nilsson, O. L. F., & Surry, Y. (2006). *National agricultural policies synthesis report*. Working paper, MEDFROL project
- ^{vii} Kaplinsky, R., & Morris, M. (2002). *A handbook for value chain research*. Brighton: Institute of Development Studies.
- ^{viii} Collins, R. (2009). Value chain management and postharvest handling: Partners in competitiveness. In W. J. Florkowski, R. L. Shewfelt, B. Brueckner, & S. E. Prussia (Eds.), *Postharvest handling: A systems approach*. San Diego, CA: Elsevier.
- ^{ix} Feame, A. (2009). *Sustainable food and wine value chains*. Australia, Government of South Australia.
- ^x Taylor, D. H. (2005). Supply chain analysis: An approach to value chain improvement in agri-food chains. *The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(10), 744-761.
- ^{xi} Sustainmed Project F7-Program of EU, (2017) From Value Chain Analysis to Global Value Chain Analysis: Fresh Orange Export Sector in Mediterranean Partner Countries” in “Sustainable Agricultural Development, Cooperative Management” Chap. 8, Springer International Publishing Switzerland, DOI 10.1007/978-3-319-17813-4_8”
- ^{xii} Davis, J. H., & Goldberg, R. (1957). *A concept of agribusiness*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- ^{xiii} Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press. New York
- ^{xiv} Walters, D., & Lancaster, G. (2000). Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision*, 38, (3): 160-178.
- ^{xv} Campbell, R. (2008) Briefing paper: Key elements of the value chain approach. US aid/ accelerated microenterprise advancement project] < <http://bit.ly/laDjrG>>. Accessed 27 June 2012.
- ^{xvi} Delbufalo, E. (2012). Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: A systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(4), 377-402.

-
- ^{xvii} McGuffog, T., & Wadsley, N. (1999). The general principles of value chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4, (5): 218-225.
- ^{xviii} Trienekens (2011) outlines four distinct theoretical models for VCA; Global Value Chains, SCM, New Institutional Economics and the Network Approach.
- ^{xix} Hines, P., & Rich, N. (1997). The seven value stream mapping tools, *International Journal of Operations and Production Management*, 7, (1): 46-64.
- ^{xx} Jones, D. T., & Simons, D. (2000). Future directions for the supply side of ECR in ECR in the Third Millennium. In D. Corsten and D.T. Jones (Eds), *Academic Perspectives on the Future of Consumer Goods Industry*. Brussels: ECR.
- ^{xxi} Francis, M. (2000). Mapping information flows. In P. Hines (Ed.), *Value stream management* (pp. 53-68). London: Pearson Education.
- ^{xxii} Christopher, M. (2011). *Logistics and supply chain management* (4th ed.). Dorchester: Pearson Education Limited.
- ^{xxiii} Christopher, M., & Juttner, U. (2000). Supply chain relationships: Making the transition to closer integration. *International Journal of Logistics: Research and Applications*. 3, (1): 5-23.4
- ^{xxiv} Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34 (2), 107-124
- ^{xxv} Slater, S. S., & Narver, J. C. (1992). Superior customer value and business performance: The strong evidence for a market-driven culture. Working paper No. 92-125, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- ^{xxvi} Rieple, A., & Singh, R. (2010). A value chain analysis of the organic cotton industry: The case retailers and Indian suppliers. *Ecological Economics*, 69, 2292-2302.
- ^{xxvii} Simons, D., Francis, M., & Fearn, A. (2003). Identifying the determinants of value in the U.K. red meat industry: A value chain analysis approach. *Journal on Chain and Network, Science*, 3(2), 109-121.
- ^{xxviii} Bonney, L., Clark, L., Collins, R., & Fearn, A. (2008). Value chain innovation: A diagnostic assessment of opportunities for market development and process improvement in the Coles Simplot frozen vegetable value chain. The University of Queensland, Australia: Tasmanian Institute of Agricultural Research.
- ^{xxix} Soosay, C., Fearn, A., & Dent, B. (2012). Sustainable value chain analysis: A case study of Oxford landing from “vine to dine”. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17, (1): 68-77
- ^{xxx} Adhikari, R. P., Collins, R., & Sun, X. (2012). Segmenting consumers to inform agrifood value chain development in Nepal. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15, (4): 93 - 114.
- ^{xxxi} Fearn, A., Garcia Martinez, M., & Dent, B. (2012). Dimensions of sustainable value chains: Implications for value chain analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17 (6), 575-581.
- ^{xxxii} Kaplinsky, R., Morris M. (2002). *A handbook for value chain research*. Brighton Institute of Development Studies, UK.
- ^{xxxiii} Schmitz, H. (2005). *Value chain analysis for policy makers and practitioners*. International Labor Organization, Geneva Switzerland.

-
- ^{xxxiv} Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. J. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- ^{xxxv} Kaplinsky, R. (2000). Is globalisation all it is cracked up to be? *Journal of International Political Economy*, 7(5), 1-21.
- ^{xxxvi} Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). Developing country firms in the world economy: Governance and upgrading in global value chains. In INEF report. Germany: University of Duisburg.
- ^{xxxvii} Taylor, D. H. (2005). Supply chain analysis: An approach to value chain improvement in agri-food chains. *The International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35(10), 744-761.
- ^{xxxviii} Millie, S., & Martinez, C. (2012). Supply of agricultural products from Mediterranean partner countries and Turkey to the EU: buyer's market in Spain, A Working paper, Spanish National Research Council.
- ^{xxxix} Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st Century*. Cambridge, MA: Harper Business School Press, UK
- ^{xl} Cruickshank, J. A. (2009). A play for rurality—Modernization versus local autonomy. *Journal of Rural Studies*, 25, (1): 98–107.
- ^{xli} Marsden, T., Banks, J., Renting, H., & Van Der Ploeg, J. D. (2001). The road towards sustainable rural development: Issues of theory, policy, and research practice. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 3(2), 75-83.
- ^{xlii} Asem-Bansah, C. K., Sakyi-Dawson, O., Ackah-Nyamike, E. E., Colecraft, E. K., & Marquis, G. S. (2012). Enhancing backyard poultry enterprise performance in the Techiman area: A value chain analysis. *African Journal of Food, Agriculture, Nutrition and Development*, 12(1), 5759-5775.
- ^{xliii} World Bank. (2008). *Agriculture and rural development in MENA*. Washington, DC: World Bank.
- ^{xliv} Hodgson, R. W. (1997). Horticultural varieties of citrus. In W. Reuther, J. H. Webber, & L. D. Batchelor (Eds.), *The citrus industry. Volume I: History, world distribution, botany, and varieties*. California: University of California
- ^{xlv} Roy, D., & Thorat, A. (2008). Success in high value horticultural export markets for the small farmers: The case of Maha-grapes in India. *World Development*, 36(10), 1874-1890.
- ^{xlvi} North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press
- ^{xlvii} Establishment Auto-Nome de Contrôle et de Coordination des Exportations (EACCE). (2011). <http://web2.eacce.org.ma>. Accessed 27 June 2012.