

## استراتيجية سلاسل القيمة العربية: نحو تكامل صناعي تجاري

### في ظل منطقة التجارة الحرة العربية.

#### *Arab Value Chain Strategy: Towards Industrial and Commercial Integration under the Arab Free Trade Area.*

سعاد قوفي<sup>1\*</sup> ، زويير عياش<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي (الجزائر)

<sup>2</sup> جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي (الجزائر)

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مبررات ومقومات الاستفادة من حركة سلاسل القيمة العربية في دعم التعاون الصناعي التجاري فيما بين هذه الدول، عبر فعاليات اقتصادية تقوم أساسا على التخصص الدولي، بالاستفادة من المزايا النسبية والتنافسية العربية؛ اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تجميع المعلومات ومقارنتها وتحليلها للوصول إلى تعميمات؛

توصلت هذه الدراسة الى اقتراح استراتيجية التخصص الدولي في الصناعات المتشابهة بين هذه الدول، إذ يتم التركيز على توزيع وظائف سلسلة القيمة فيما بين هذه الدول، كأن يشمل مثلا زراعة المادة في الدولة ذات الميزة النسبية، والتصميم في الدولة التي بها المراكز التصميمية المتقدمة، يعني ذلك أيضا انشاء مصانع التركيب في الدولة ذات العمالة الرخيصة، وجعل أنشطة التسويق قريبة من الأسواق التي يتم خدمتها، فنحصل على نتيجة أنه بدلا من تشابه الهياكل الإنتاجية التي تؤدي الى تنافس هذه الدول وبالتالي الوصول على مردودية أقل، فبدلا من ذلك تقوم فرص التخصص وتقسيم العمل على فرص نجاح أكبر كل ذلك بالاستفادة من المنطقة التجارية الحرة في عملية التجميع النهائية.

**الكلمات المفتاح:** سلاسل القيمة العربية، التخصص الدولي، التكامل الصناعي، منطقة التجارة الحرة العربية.

**Abstract:** This study aimed to know the justification and the elements of the benefit of the movement of Arab value chains in supporting industrial and commercial cooperation among these countries, through economic activities based mainly on international specialization, taking advantage of the comparative advantages and Arab competitiveness;

In this study we relied on the analytical descriptive approach which relies on the synthesis of astam solutions

This study has proposed a strategy of international specialization in similar industries between these countries, where emphasis is placed on the distribution of value chain functions among these countries, such as, for example, the cultivation of material in the country of comparative advantage, and design in the country with advanced design centers. Also, the establishment of installation factories in the country with cheap labor, and marketing activities close to the markets being served, we get the result that instead of similar productive structures that lead to compete with these countries and thus to achieve less cost-effective, instead the opportunities for specialization and division of labor Opportunities Jah largest all benefit from the free trade zone in the final assembly process.

**Keywords:** Arab Value Chains International Specialization, Industrial Integration Arab Free Trade Area.

## I - تمهيد:

لا تزال الاقتصادات العربية تعاني مصاعب كثيرة، بسبب غياب استراتيجية عربية واضحة للتعامل مع الموارد الاقتصادية والبشرية العربية، ويبدو أن الأمر يتطلب صياغة استراتيجية عربية موحدة، تأخذ بالحسبان الخصائص القطرية، وتتجه بالوطن العربي نحو التعاون الجدي مع نفسه أولاً، ومع جواره الإقليمي ثانياً، ومع العالم ثالثاً؛ إن أداء الاقتصادات العربية الحالية لا يتفق والتحديات التي تواجهها، كما أنه ليس بمستوى مصادرها المالية والبشرية المتاحة، إذن فثمة مقومات عديدة لتركيز الجهود على دعم التعاون عبر **استراتيجية التخصص الدولي**، تشارك فيها المؤسسات العربية بشكل أساسي، إذ يختلف المجال لهذه الاستراتيجية بين التركيز في مدينة واحدة، أو بين مجموعة من الدول المتجاورة، مما يعني إمكانية خلق سلاسل قيمة عربية. تتجلى أهمية الدراسة في تناولها لموضوع مهم على المستوى التطبيقي (استراتيجية سلاسل القيمة العربية وسبل تطوير أدائها التنافسي) على نحو يعكس الحاجة الماسة للدول العربية في إعادة التفكير بكيفيات الاستفادة أكثر من مزاياها النسبية والتنافسية؛ سنحاول من خلال هذه المداخلة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن الاستفادة من استراتيجية سلاسل القيمة العربية وصولاً إلى تكامل صناعي عربي في ظل منطقة التجارة الحرة العربية؟ وللإجابة على هذه الإشكالية نضع الفرضية الرئيسية التالية:

استراتيجية سلاسل القيمة العربية من شأنها أن تؤدي إلى أداء صناعي تجاري أفضل بالاستفادة من مزايا الكفاءة التجميعية؛ باعتبار دول السلسلة تمتلك مصالح وهياكل قاعدية مشتركة؛

## II - استراتيجية توزيع وظائف سلسلة القيمة بين النظري والتطبيقي:

قبل الخوض في تفاصيل توزيع وظائف سلسلة القيمة تجدر الإشارة أن توزيع وظائف سلسلة القيمة قد يكون في الدولة الواحدة أو بين عدة دول متجاورة، وحذا لو كانت هذه الأخيرة تحت مظلة منطقة تجارة حرة، لتكون هناك تجارة حرة بعد صناعة بينية ناجحة.

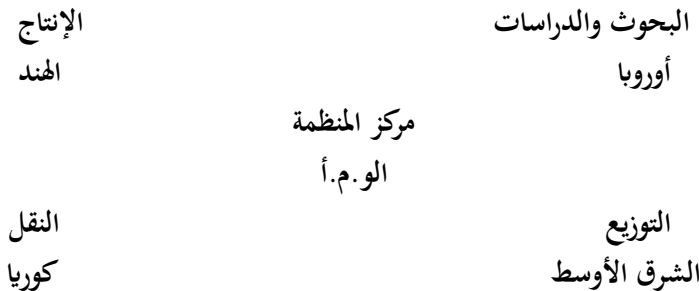
### II - 1- تعريف ومزايا استراتيجية توزيع وظائف سلسلة القيمة

تعرف منظمة OCDE توزيع وظائف القيمة بأنها "شركات من الإنتاج، تنشأ نتيجة الترابط الشبكي المتين بين مؤسسات صناعية، لها نشاطات متكاملة، والتي تقتسم العمل، بما في ذلك الموردين، وكلاء إنتاج المعرفة (الجامعات، ومعاهد البحوث، الشركات الهندسية، مراكز يقظة تكنولوجية)، والعملاء، حيث تتشابه هذه الهيئات في علاقات تعاون ينتج عنها السلسلة الكاملة للقيمة المضافة للمنتج<sup>1</sup>.

والسمات الأساسية في سلاسل القيمة تتمثل بكونها جمعاً جغرافياً لمؤسسات كبيرة، متوسطة وصغيرة، تربطها علاقات رأسية، حيث يمكن لكل مؤسسة شريكة التركيز حول نشاط أو أنشطة معينة من سلسلة القيمة التي تبرز فيها، أو بتصنيع جزء من المنتج النهائي، وذلك بغية تعظيم قيمتها المضافة، وتقديم في النهاية منتج معين باسم المجموعة كلها.

وكما ذكرنا سابقاً فإن توزيع وظائف سلسلة القيمة قد يكون بين عدة دول متجاورة، يمكن تلخيص الكلام السابق في الشكل رقم (1)

#### الشكل رقم (1): سلسلة قيمة دولية



Source : Luc Boyer, (2003) **Organization Theories Applications**, noël, equilbey, p: 25.

حسب هذا الشكل، الدولة ترتبط بمجموعة من الدول تشكل مشروعاً مشتركاً ذو بعد تشتي، أي يتمركز في أماكن مختلفة، كل دولة تمثل وظيفة من وظائف سلسلة القيمة.

أما عن مزايا هذه الاستراتيجية فهي كالتالي:

- يسهل استراتيجية توزيع سلسلة القيمة في التخفيض التدريجي للعراقيل المادية والمالية في التبادلات وتخرج (externalisation) العمليات، بمعنى يسهل في الحصول على الوفورات الخارجية؛ كالحصول على مورد أفضل في بيئة محلية أقرب، وبتكاليف أخفض وثقة أكبر.
  - تحسين النواحي المالية: حيث يسمح هذا النظام باستبدال النفقات الثابتة للعاملين بأخرى متغيرة، إذ يمكن لل مؤسسة الأم أن تغير من مستوى الخدمات المقدمة بسرعة كبيرة.
  - تحسين النواحي الإنتاجية: في هذه الحالة تستطيع الإدارة تركيز اهتمامها على مستوى التنافسية والجودة الخاصة بمنتجاتها بدلاً من تشتت الاهتمام على العمليات الفرعية للإنتاج.
- كذلك يستطيع المورد الحصول على تكنولوجيا ومهارات أكثر تطوراً من المؤسسة الأم، مما يسمح للبائع بتطوير مستوى الأداء، وزيادة مرونة الإنتاج ومواجهة ظروف السوق، والوصول إلى مستويات علمية في الإنتاج.
- "فألمانيا مثلاً لم تعد تنتج سوى السيارات من الطراز الفاخر، فموديل ( POLO ) الذي تنتجه مؤسسة "فوكس فاكن، كان يجمع في مصانع المؤسسة في مدينة "فلنسبرج"، يأتي ما يقرب من نصف معداته من الخارج، وتشمل قائمة البلدان الموردة على الجمهورية التشيكية، وإيطاليا وإسبانيا وفرنسا، وحتى المكسيك والو. م. 214.

## II - 2- نظرية سلسلة القيمة:

بورتر بهذا النموذج كان يسعى إلى معرفة وزن كل نشاط على مستوى المؤسسة\*، ومقدار ما يحققه من قيمة، كون الأنشطة هي المسببة الرئيسة في خلق التكاليف، وهذا سيسمح للمؤسسة برسم استراتيجياتها، كأن تقوم بأخرجة بعض الأنشطة التي لا تحقق قيمة معتبرة لها. والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة عند بورتر.



الشكل رقم (2): سلسلة القيمة للمؤسسة.

Source : François cocula,(1999) "introduction générale à la gestion", dunod, Paris, P 80.

بالاستناد إلى تحليل بورتر في كتابه (الميزة التنافسية) حدد سلسلة القيمة، وهي عبارة عن سلسلة من الوظائف والنشاطات المنقسمة إلى وظائف أولية أساسية وأخرى داعمة ، الأولى تضمن تقديم المنتج (سلعة-خدمة)، وتدخل بشكل مباشر في خلق قيمة تقدم للمستهلك، إما بممارستها لنشاطاتها ذات الأهمية الاستراتيجية بأقل تكلفة من المنافسين، أو بطريقة مميّزة عنهم،

أما القسم الثاني من نشاطات المؤسسة فيتمثل في نشاطات الدعم، فهي تضيف فعالية للوظائف الأولية، لا تنشئ القيمة وإنما تساعد الأنشطة القاعدية، وتتنحصر في: الإدارة العامة، سير الموارد البشرية، البحث والتطوير، المالية، المحاسبة، مراقبة التسيير، الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية وغيرها من الوظائف المكتملة.

"إن سلسلة القيمة تعتبر أداة لتحديد النشاطات التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية، واستبعاد النشاطات ذات الاسهام الضعيف في هذا المجال"<sup>3</sup>، إذ يتعين على المؤسسة تحديد الوظائف التي من الأفضل أن تتولى هي القيام بها، والوظائف التي من الأحسن تفويضها لمؤسسة أخرى مختصة (دولة أخرى مختصة في حالة السلاسل الدولية)، فتصنيف الوظائف يؤدي إلى تحديد أهمية كل منها، ومكانتها بالمؤسسة، وبالتالي جزم في اتخاذ قرار تبني أحد وظائف القيمة من عدمه (أي إخراج النشاط).

## II - 3- المناطق الحرة وسيلة للاستفادة من توزيع وظائف سلسلة القيمة:

منطقة التجارة الحرة باعتبارها أحد أشكال التكامل، تعرف بأنها مجال جغرافي حدوده ثابتة ومدخله مراقبة من طرف مصلحة الجمارك، سواء كان ساحل أو ميناء جوي، حيث ترد إليها البضائع ذات الأصل الأجنبي دون الخضوع للحقوق الجبائية، ما عدا تلك التي يمتع دخولها من طرف القانون، بقصد إعادة التصدير أو العرض أو إدخال بعض العمليات الإضافية عليها، ثم تستطيع لاحقاً الخروج متبعة في ذلك نفس إجراءات الدخول.

لعل أهمية الدور الذي لعبته المناطق الحرة المقامة يتضح في موقف مصنع (فوكس فاجن) لتجميع السيارات، الذي اتخذ من ولاية بنسلفانيا موقعا لإنشاء منطقة حرة خاصة لتجميع السيارات، ومن ثم كانت منطقة بنسلفانيا الحرة بمثابة محرك لتدفق هذه الاستثمارات إلى البلاد، وذلك بشرط أن يقوم المصنع بسداد الرسوم الجمركية عن منتجاته النهائية في حالة استخدامها داخل السوق الأمريكي.

نستخلص مما سلف أن منطقة التجارة الحرة قد تكون وسيلة لحدوث توزيع وظائف سلسلة القيمة بين دول المنطقة الحرة من خلال عملية التجميع النهائية للأجزاء في هاته المنطقة، فقط التكاملات العمودية - في المنطقة الحرة - تكون من منظور دولي وليس من منظور حيز جغرافي ضيق، أي هي عبارة عن توزيع وظائف سلسلة القيمة من منظور دولي.

## II - مقومات ودوافع قيام سلاسل قيمة عربية:

إن السمات الأساسية لأغلبية اقتصاديات البلدان العربية تتمثل في التبعية للخارج، وانعدام الترابط الداخلي بين الفروع المختلفة، حيث أنه "لا تزال الاقتصادات العربية تعاني مصاعب كثيرة، بسبب غياب استراتيجية عربية واضحة للتعامل مع الموارد الاقتصادية والبشرية العربية، إذ "إن أداء الاقتصادات العربية الحالية ليس بمستوى مصادرها المالية والبشرية المتاحة"<sup>4</sup>.

إذن فثمة مقومات عديدة لتركيز الجهود على دعم التعاون عبر فعاليات سلاسل قيمة عربية، من أهم هذه المقومات:

## II - 1- التقارب الجغرافي، الحاضنات والاتحادات العربية:

هناك تواصل جغرافي متين بين البلدان العربية على منطقة شاسعة تمتد من المحيط الأطلسي غرباً إلى الخليج العربي شرقاً. "تبلغ مساحة الوطن العربي 14.2 مليون كم مربع، وهي تمثل 10% من إجمالي المساحة اليابسة في العالم، وهي مساحة لا يستهان بها"<sup>5</sup>. كما أنها في موقع جغرافي جيد، وثروات طبيعية معتبرة تسمح لها بجذب الاستثمار الأجنبي المباشر البيئي العربي.

بالإضافة إلى ماسبق، "فلقد حققت كل من مصر والاردن وتونس، وسلطنة عمان، قطر، البحرين، لبنان والسودان، الجزائر والمغرب وليبيا وسوريا والامارات العربية"<sup>6</sup>، قدرا من التقدم في تطبيق مفهوم حاضنات الأعمال وحدائق العلوم والتكنولوجيا، وعليه قد يتم اعتماد سياسة حاضنات الأعمال كسلاسل قيمة من خلال دعم الحاضنات للعلاقات التكاملية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما بينها من ناحية، وبينها وبين المؤسسات الكبيرة من ناحية أخرى، ذلك نظرا لامتلاك الحاضنات شبكات علاقات واسعة مع مختلف المؤسسات التي في محيطها كمراكز البحوث، والمدن الصناعية.

## II - 2- الأسواق المستهدفة العربية والتنوع القطاعي:

الأسواق المستهدفة العربية هي أسواق واسعة تضم ملايين المستهلكين العرب، "حيث يبلغ عدد سكان الوطن العربي حوالي 358 مليون مواطن سنة 2016 حسب ترجيحات صندوق النقد الدولي، مع استقرار معدل النمو السكاني نحو 2.2%، واستقرار معدلات التضخم حول 4.5%".<sup>7</sup>

ضف الى ذلك "أن التحليلات تظهر أن هناك تباين قطاعي في نسب المساهمة في الصناعة التحويلية بين الدول العربية، فمثلا نجد أن قطاع الصناعات التحويلية بلغ المرتبة الأولى في الدول النفطية كليبيا بنسبة 48.4%، وقد احتل القطاع الزراعي المرتبة الأولى في السودان بنسبة 30.4%، أما في سوريا فقد احتل قطاع التجارة والمطاعم المرتبة الأولى بنسبة 33.5%، هذا التنوع والتباين بين تنافسية القطاعات لدى الدول العربية يوفر لها دوافع مهمة لتكامل سلاسل قيمة عربية وتعزيز العمل العربي المشترك"<sup>8</sup>.

## II - 3- منطقة التجارة الحرة العربية:

"تنفيذا لقرار القمة العربية سنة 1996، فقد أعلن المجلس الاقتصادي والاجتماعي لجامعة الدول العربية إقامة منطقة تجارة حرة عربية، أخذت حيز التنفيذ اعتباراً من عام 1998."<sup>9</sup>

"إن الوضع العالمي الجديد دفع العرب الى انشاء منطقة تجارة حرة تسمح بالتكامل الاقليمي وتطبيق الاتفاقيات العربية، لا تقل في أهميتها عن الشراكة الاوروبية الموجهة للدول العربية المتوسطة، الأمر الذي يخلق حوافز لتجويد المنتجات"<sup>10</sup>، ففي عام 2010 استكملت الإجراءات المقررة لإقامة المنطقة الحرة العربية.

وعلى الرغم من تطبيق مدخل تحرير التجارة بين الدول العربية لازالت الاحصائيات حول التجارة البينية لا ترتقي الى مستوى الطموح، ولم يصل بعد مؤشر التكامل الاقتصادي العربي إلى مستويات مرتفعة تبين مدى اعتماد الدول العربية على صادراتها البينية لسد احتياجاتها كما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم (1): مؤشر التكامل الاقتصادي العربي موزعا لسنوات مختارة

السنة	مؤشر التكامل الاقتصادي العربي (*)
1998	4.8
2003	5.3
2009	6.5
2013	5.2
2014	5.8

(\*): يتم حسابها كنسبة الصادرات البينية/إجمالي التجارة العربية الإجمالية.

المصدر: صندوق النقد العربي، (2015)، "التقرير الاقتصادي العربي الموحد"، ص: 221.

كما هو مبين في الجدول السابق، فقد ارتفع مؤشر التكامل الاقتصادي العربي والذي يقيس نسبة الصادرات العربية البينية إلى إجمالي التجارة العربية، من 4.8 بالمئة عام 1998 والذي انطلقت فيه منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى، ليصل إلى 6.5 بالمئة عام 2009 بعد بلوغ الرسوم الجمركية القيمة الصفرية بين الدول الأعضاء عام 2005، ليصل مؤشر التكامل الاقتصادي عام 2014 إلى 5.8 بالمئة، ويرجع السبب في انخفاض نسب التكامل العربي الى إجراءات شبه تعريفية، كفرض رسوم تصديق على وثائق الاستيراد والتصدير والمبالغة في رسوم الفحص، وكذا التشدد في تطبيق المقاييس على السلع العربية، والتعسف في مواصفات فنية مبالغ فيها ذات علاقة بالتعبئة والتغليف وإلصاق البيان أو دلالة المنشأ على البضاعة.

منطقة التجارة الحرة قد تكون وسيلة لحدوث سلاسل قيمة عربية من خلال عملية التجميع النهائية للأجزاء المنتجة من دول هذه المنطقة. فقط نشير في هاته الحالة ان التكاملات الرأسية فيها -في المنطقة الحرة- تشكل في هاته الحالة -في إقليم الدول العربية- سلاسل قيمة دولية، وستضم منطقة التجارة الحرة العربية معظم البلدان العربية، وستوفر جميع العناصر اللازمة لبناء سلاسل متكاملة إنتاجية وتجارية وتسويقية لدعم التطور الاقتصادي لمعظم القطاعات الصناعية العربية غير النفطية.

### III- نحو تصور مقترح لتفعيل سلاسل قيمة بين الدول العربية (اجراءات تفعيل سلاسل قيمة عربية):

يمكن تجسيد هذا التصور المقترح في الشكل رقم 03

يقوم هذا التصور على طريقة التكامل الصناعي ذو البعد التشتتي في عدد من الصناعات المشتركة في الاقطار العربية كلها أو بعضها، وعمل سلسلة قيمة واحدة لكل صناعة على حدا، لتشتمل سلسلة القيمة على كل المنتجين والموردين وأنشطة التسويق لهذه الصناعة التي غطيتها سلسلة القيمة في الاقطار المشتركة العربية.

تشير الدراسات أن لبعض الدول العربية ميزة نسبية في عدد من المنتجات الصناعية؛ كالأسمدة في مصر والأردن والمغرب، والجدول الموالي يبين قيمة مؤشر التخصص الدولي لمنتجات الصناعة التحويلية للدول العربية.

#### الجدول رقم 02: مؤشر التخصص الدولي لمنتجات الصناعة التحويلية للدول العربية 2009

المنتج	الدولة وقيمة المؤشر
الأسمدة	الأردن: 3.7، مصر 19.9، المغرب 15.2.
المنسوجات والملابس الجاهزة	المغرب 12.6، تونس 12.2، الأردن 8.8.
الألمنيوم	البحرين 30.8، الإمارات 2.4.
منتجات الحديد الخام	موريتانيا 83.0.
الجلود	جيبوتي 28.4.

المصدر: صندوق النقد العربي، (2010) "التقرير الاقتصادي العربي الموحد"، ص: 89.

وكمثال بسيط لتوضيح أكثر، ومن خلال الجدول السابق نجد أن المنسوجات والملابس الجاهزة تخصص فيها كل من المغرب وتونس والأردن، فبدلاً من تشابه الهيكل الانتاجي والذي يؤدي الى تنافس هاته الدول العربية في هذا القطاع، وبالتالي انخفاض مردوديته، ودون ان يكون المنتج ذو جودة تستحق.

بدلاً من ذلك تص هذه الطريقة على تكامل هذه الدول الثلاث في هذا القطاع، إذ يتم التركيز على وظائف سلسلة القيمة في مواقع جغرافية متباينة مكتملة لبعضها البعض، كأن يشمل مثلاً التصميم الدولة التي بها المراكز التصميمية المتقدمة أين مصمموا الأزياء المحترفين، يعني ذلك أيضاً انشاء مصانع الخياطة في الدولة ذات العمالة الرخيصة والموارد الطبيعية المتوفرة، وجعل أنشطة التسويق قريبة من الأسواق التي يتم خدمتها.

إن سلاسل القيمة العربية كاستراتيجية متبناة من طرف الحكومات العربية لها هي الاخرى متطلبات تتمثل فيما يلي:

### III-1- ضرورة إيلاء مرحلة صياغة الاستراتيجية أهمية كبيرة:

ذلك يتطلب تحديد القطاعات العربية التي تتمتع فيها الدول بمزايا تنافسية، ويتم ذلك عن طريق:

- " التعيين الأولي لمجموعة من المسيرين المحنكين، وخبراء صناعيين عرب وأجانب في المرحلة الأولى، ذووا مهارات تحليلية عالية ومعرفة عميقة في القطاع المعني بسلسلة القيمة"<sup>11</sup>؛ "من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار سلسلة القيمة أن تكون ذات قيمة مضافة عالية، وأن تكون فيها إمكانية رفع الإنتاجية والتشابك القطاعي مع بقية الاقتصاد"<sup>12</sup>
- إطلاق دراسة تموقع استراتيجي، وتشخيص وظيفي لسلسلة القيمة المقترحة بالمنطقة العربية بتحليل SWOT للصناعة، "بمعنى آخر تحديد خصائص البيئة التي ستقام فيها هذه السلاسل سواء من حيث الموارد والكفاءات والخصائص الجغرافية والبيئة الثقافية"<sup>13</sup>؛

➤ استخدام تقنيات احصائية عالية لقياس مدى نجاح ارتباط العلاقات الصناعية لسلسلة قيمة ما بين دول عربية مختلفة، للحصول على ردود الاختبار وقوة العلاقة؛ وإجراء المسوحات التشخيصية المناسبة لتحديد مشاكل ومحددات مناخ الاستثمار الجزئي المحيط بالسلاسل كـ (ظروف عوامل الانتاج، ظروف الطلب، الصناعات الداعمة والمغذية والمنافسة المحلية)

➤ الاعتماد على الخبراء والمقارنات المرجعية التي تمكن من توفير قاعدة مقارنة تستخدم في استخلاص الدروس المفيدة من تجارب الدول الأخرى، بتقديم أمثلة من الواقع من نفس الصناعة

بعد تحديد القطاعات العربية المعنية، وتحديد الدول العربية التي ستتوزع عليها سلسلة القيمة المضافة، يأتي التعاون والعمل مع السلطات المركزية لكل دولة على حدا، وإيجاد قنوات اتصال تربط السلطات المحلية للدول العربية ببعضهم البعض من جهة، وبين المؤسسات العربية التابعة لنفس القطاع في كل الدول العربية وقطاعاتهم التعاونية من جهة أخرى.

يكون ذلك عن طريق توكيل مهمة التنشيط لهيئة عربية، قد تسمى (جمعية سلاسل القيمة العربية)، تتولى هذه الأخيرة التنسيق والاشراف، على أن يكون لها فروع بجميع الدول العربية، تقوم هذه الجمعية بتحديد المشاكل، البنى التحتية، عدد المؤسسات وغيرها من الإجراءات التنظيمية والتنسيقية.

### III-2- ضبط مسؤوليات فاعلي النظام (وضع إطار مؤسسي):

ونعني بذلك ربط كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة بعقود بين الدول العربية، إضافة الى ربط أطراف سلسلة القيمة من موردين، مستهلكين ومنافسين ومسوقين، وربط مؤسسات الدعم ومقدمي الخدمات العمومية/القطاعات التعاونية الداعمة/الفضاءات الوسيطة (تكوين، تأهيل، تمويل، بحث وتطوير، تأمين الخ)، وكذا تحديد مستويات وأشكال مساهماتهم داخل هذا النظام، عن طريق تنظيم ملتقيات مع ممثلين من هذه الهيئات لشرح فحوى النظام ودوره الإيجابي في دفع عجلة التنمية العربية.

هناك ضرورة ان تكون المؤسسات لكل دولة عربية واحدة - كل على حدا - متخصصة في أحد مراحل سلسلة القيمة، أو في مكون جزئي من المنتج، بما يشكل نظام قيمة فعال لمجموعة مؤسسات متقاربة جغرافيا (كدولة مختصة في تسويق المنتج، وأخرى في توريد مواد، وثالثة في إنتاجه).

كمثال توضيحي على جمعية سلاسل القيمة العربية فمن الأفضل وضع قطاع مالي (اتحاد مصرفي) مركزه في دولة عربية معينة تكون هي الأقل من ناحية التعقيدات الادارية في منح التمويل والقروض، ومتمرنة على التقنيات المصرفية وخاضعة للجودة العالمية، وفيما بعد وضع فروع لهذا الاتحاد في باقي الدول العربية المعنية، هذه الأخيرة هي الأخرى فيها موظفين مؤهلين خريجي نفس المعاهد للاتحاد الأم. إذ إن وضع مركز وفروع يسهل إجراءات الرقابة، بمعرفة ماهي المهام؟ ومن هو المستهدف؟ ومن هو المسؤول المشتكى له في حالة وجود خلل ما؟

### III-3- تحسين البنية التحتية، التشريعية، والقانونية:

تعمل هذه الهيئات على تشجيع التكامل بين سلسلة القيمة المتفرقة دوليا، وينبغي أن يركز الدعم على:

- تحسين البنية التحتية من طرقات وموانئ ومطارات، وإقامة شبكات واسعة من وسائل النقل والمواصلات بين الدول العربية، مع تخفيض تكاليفها الخاصة بين هاته الدول؛
- إصلاح النظام المالي المصرفي، مع تطوير أسواق الأوراق المالية، ورفع درجة كفاءتها؛
- الحرص على تشجيع المناطق الصناعية القوية ذات القدرة التنافسية العالية، والاهتمام بتزويد هذه المناطق بإمكانات التدريب المباشر عبر التكتل بين مؤسساتها؛
- ضرورة تعديل الأسواق المالية العربية التي تعد القناة الرئيسة لجذب التدفقات الاستثمارية البينية، حيث لم تكن بالحجم والعمق المناسبين لعملية جذب الاستثمارات لابتعادها عن الشفافية.

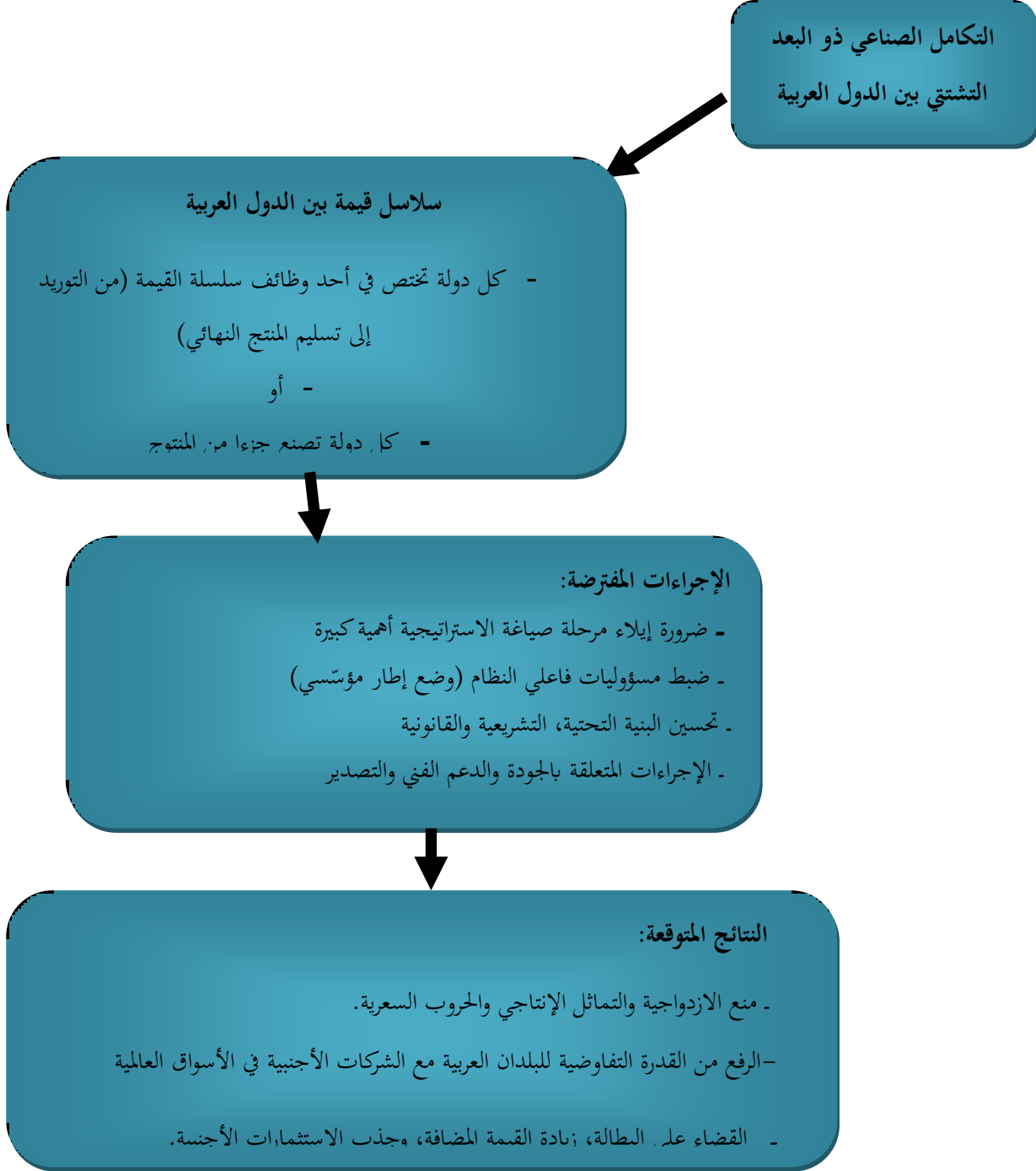
### III-4- الإجراءات الخاصة بالتصدير :

بغية الوصول بالسلاسل العربية إلى مستويات التكامل التجاري بعد الصناعي منه، يجب القيام بما يلي:

إنشاء هيئة عربية كبرى تضم قاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بالمصدرين والمستوردين العرب، تضم ممثلين عن كافة هيئات ومراكز التصدير في الدول العربية، وتكون هذه الهيئة بيتا للمصدر والمستورد، تقدم له الخدمات من معلومات ودراسات عن الأسواق العربية وفرص الاستثمار المتاحة فيها؛ للوصول الى مواصفات السلع، والبحث عن أفضل العروض الخاصة بشراء المواد الخام، والاطلاع على أحدث نظم التغليف والتعبئة، وكذلك تقديم الدعم المالي للصناعات التصديرية

يمكن تلخيص التصور السابق في الشكل التالي

الشكل رقم 3: تصور مقترح لسلاسل قيمة عربية.



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على ما سبق

#### IV- الخلاصة:

إن وجود سلاسل قيمة عربية سوف يكون له الأثر الإيجابي على القطاع الصناعي ككل، وعليه يجب العمل من إنجاح هذه التجمعات عبر سلسلة قيمة مضافة مجزأة على مجموعة من الدول العربية لنصل إلى تكامل صناعي ذو بعد تشتتي بين هاته الدول، حيث هناك دولة عربية متخصصة في واحد أو أكثر من وظائف سلسلة القيمة لإخراج منتج واحد في الأخير موزع عبر شبكات متخصصة في معظم دول العالم العربي، تشتمل على كل المنتجين والموردين وأنشطة التسويق لهذه الصناعة التي يغطيها سلسلة القيمة في الاقطار المشتركة العربية، يتم كل ذلك من خلال جمعية سلاسل القيمة العربية، والتي توكل لها مهمة خلق الروابط بين أطراف سلسلة القيمة، من موردين، مستهلكين و منافسين، مقدمي خدمات، والقطاعات الداعمة التعاونية(البنوك، مؤسسات التمويل، نقابات العمال)

تقترح دراستنا ما يلي:

- ضرورة رفع القدرة التنافسية للدول العربية الذي نعتقد أنه مهمة الجميع، بداية برغبة المؤسسات في تحسين وضعيتها، مساندة هيكل الدعم ومنظمات المجتمع المدني من: نقابات، بنوك، الإدارة العمومية، مؤسسات التسيير العقاري، بورصات المناولة والشراكة، وكالات تشغيل الشباب. الخ، بالإضافة إلى الدور الهام الذي يجب أن تلعبه الوزارات المعنية بالأمر، إذ يستلزم الأمر تشبيك الفضاءات الوسيطة السابقة الذكر، وتكامل المؤسسات فيما بينها عن طريق الاتجاهات العمودية؛
- لا ينبغي ترك عملية إقامة سلاسل القيمة العربية للآلية التلقائية، لذلك كان من الضروري العمل على تعزيز التعاون بين هذه الدول من جهة، وبينها وبين هيئاتها المحلية من جهة أخرى، ذلك أن سلاسل القيمة قد تنشأ تلقائياً في البلدان العربية نتيجة لتوافر الميزة النسبية وظروف الطلب المساعدة، لكنها تحتاج إلى مبادرة ودعم حكوميين
- أما عن آفاق البحث، نقترح أن تكون المواضيع الآتية محاور اهتمام مستقبلية:
- سلاسل القيمة وسيلة لتحقيق التنمية المستدامة؛
- دور سلاسل القيمة الافتراضية في تدعيم العمل التعاوني داخل السلاسل الفعلية.

-الاحالات والمراجع:

<sup>1</sup> Le cabinet Alcimed, (2008) "**les clusters américains : cartographie, enseignements, perspectives et opportunités pour les pôles de compétitivité français**", France, la direction générale des entreprises (DGE) ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi, p: 14.

<sup>2</sup> ضياء مجيد الموسوي، (2008) "**العولمة واقتصاد السوق الحرة**"، الطبعة الثالثة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص: 54.

\* نستطيع اسقاط هذه النظرية على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة بتوزيع وظائف القيمة لنفس المنتج على مستوى عدة دول،  
<sup>3</sup> صالح عبد الرضا واخرون، (2008)، "**الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي**"، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ص: 153.

<sup>4</sup> نائر محمود العاني، أحمد كامل الناصح، (2010)، "**التنافسية الجديدة وإعادة هيكلة سوق العمل العراقية**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، الجامعة المستنصرية، ص: 133-174.

<sup>5</sup> محمود حميد خليل، (2008)، "**آثار العولمة على اقتصاديات الدول النامية مع إشارة خاصة الى الاقتصاديات العربية**"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 9، جامعة العراق، ص: 68-87.

<sup>6</sup> يفيق توفيق، (2013)، "**مفهوم حاضرات الاعمال وتطبيقاته في الحالة المصرية**"، مجلة النهضة، 14(2)، جامعة مصر، ص: 80-95.

<sup>7</sup> المؤسسة العربية لضمان الاستثمار واثمن الصادرات، (2015)، "**التقرير السنوي**"، الكويت، ص: 7.

<sup>8</sup> عبد الله قلش، (2012) "**تحليل دور بيئة الأعمال العربية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية في إطار الوحدة الاقتصادية العربية**"، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، ص: 130.

<sup>9</sup> عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، (2003)، "**آفاق التعاون الاقتصادي العربي في ظل المتغيرات العالمية**"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 02، جامعة سطيف، ص: 79.

<sup>10</sup> محمود حميد خليل، مرجع سابق، ص: 13.

<sup>11</sup> International trade department, (2009) "**CLUSTERS FOR COMPETITIVENESS**", A Practical Guide & Policy Implications for Developing Cluster Initiativesp: 54.

<sup>12</sup> رياض بن جليلي، (2009)، "**سياسات تطوير القدرات التنافسية في المنطقة العربية**"، منشورات المعهد العربي للتخطيط، العدد 08، الكويت، ص: 64.

<sup>13</sup> عبد الوهاب بلمهدي، خديجة بلموهوب، (6 و7 ماي 2013) "**العناقيد الصناعية في اليابان**"، الملتقى الدولي حول دور التجمعات والعناقيد الصناعية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي دعم تنافسيتها، جامعة قلمة، ص: 12.