



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت سكيكدة 1955

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية



سلاسل القيمة وتنافسية منتجات الصناعات الغذائية في الجزائر

دراسة مقارنة بين مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك ومجمع سيفيتال

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

تحت إشراف الأستاذ:

بلعز خير الدين

من إعداد الطلبة:

• حمرا لراس أسماء

• شاوي نوال

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة | الجامعة | الصفة |
|----------------|---------------|-----------------------|--------|
| رجم نور الدين | أستاذ محاضر أ | جامعة 20 أوت -سكيكدة- | رئيسا |
| بلعز خير الدين | أستاذ محاضر أ | جامعة 20 أوت -سكيكدة- | مقررا |
| مقيطع حمزة | أستاذ محاضر أ | جامعة 20 أوت -سكيكدة- | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2024/2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت سكيكدة 1955

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية



سلاسل القيمة وتنافسية منتجات الصناعات الغذائية في الجزائر

دراسة مقارنة بين مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك ومجمع سيفيتال

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

تحت إشراف الأستاذ:

بلعز خير الدين

من إعداد الطلبة:

• حمرا لراس أسماء

• شاوي نوال

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة | الجامعة | الصفة |
|----------------|---------------|-----------------------|--------|
| رجم نور الدين | أستاذ محاضر أ | جامعة 20 أوت -سكيكدة- | رئيسا |
| بلعز خير الدين | أستاذ محاضر أ | جامعة 20 أوت -سكيكدة- | مقررا |
| مقيطع حمزة | أستاذ محاضر أ | جامعة 20 أوت -سكيكدة- | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2024/2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE DU 20 AOUT 1955 - SKIKDA
FACULTE des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

السنة الجامعية: 2023 / 2024

شهادة الترخيص بإيداع مذكرة ماستر أكاديمي لدى المكتبة

أنا الممضي أسفله الأستاذ: بلعز خبير الدين، الرتبة العلمية: أستاذ محاضر
المشرف على مذكرة الماستر والموسومة ب: سلاسل القيمة وتناقسية منتجات
الصناعات الغذائية في الجزائر- دراسة مقارنة بين جمع Agrolog وCevital
من إنجاز الطالبين:

(1) حميرالراس أسماء

(2) شياوي نوال

القسم: العلوم التجارية

التخصص: مالية وتجارة دولية

تاريخ المناقشة: 29 جوان 2024

أشهد أن الطالب (ة) قد قام بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وأن المطابقة بين النسخة
الورقية والنسخة الإلكترونية قد استوفت جميع شروطها. وبإمكانه إيداع النسخ الورقية والإلكترونية.

سكيكدة في:



تأشيرة الأستاذ المشرف

بلعز خبير الدين
أستاذ محاضر

ملاحظة هامة: لا تقبل أي شهادة من دون توقيع ومصادقة.



"قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

سورة البقرة

الآية: "32"

إهداء

نهدي ثمرة مجهوداتنا إلى من قال فيهما الرحمان "وقل ربي ارحمهما كما ربياني
صغيرا"، الوالدين الكريمين أمي و أبي

إلى كل شخص ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

إلى كل الأهل، الأصدقاء والأحبة

نقدم خالص شكرنا وامتنانا

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا، اللهم لك الحمد كالذين قالوا خيرا مما نقول، ولك الحمد على كل حال.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور بلعز خير الدين على موافقته الإشراف على هذا العمل، على تعبهِ ومجهوده معنا لإكماله، وعلى توجيهاته ونصائحه الدائمة فجزاه الله كل الخير.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير عامة وبالأخص أساتذة قسم العلوم التجارية الذين رافقونا طوال فترة التخصص.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الروابط بين سلاسل القيمة والتنافسية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية، وقد استخدمنا الدراسة الوثائقية من خلال تسليط الضوء على مؤسستين اقتصاديتين واحدة تنشط في القطاع العام وهي مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك وأخرى من القطاع الخاص متمثلة في مجمع سيفيتال، وقد خلصت الدراسة إلى أن مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك رغم مجهودات الدولة في تعزيزه ودعمه، إلا إنه لم ينجح حتى في تلبية متطلبات السوق المحلي بالقدر الكافي ذلك أنه يركز على الانفاق أكثر منه على خلق القيمة هذا ما قلل من تنافسية منتجاته، في حين أن مجمع سيفيتال أصبح قوة إقتصادية ضخمة يغطي السوق الوطني بمنتجاته الغذائية التي أصبحت تتميز بقوتها التنافسية، نظير مجهودات المجمع بخلق القيمة واهتمامه المتزايد بمجال البحث والتطوير، وبذلك تمكن من اختراق العديد من الأسواق الخارجية.

الكلمات المفتاحية: سلاسل القيمة، التنافسية، الصناعات الغذائية، مجمع AGROLOG، مجمع CEVILAL.

Abstract:

This study aims to investigate the relationship between value chains and competitiveness for Algerian economic enterprises operating in the food industry sector. In this study, we have employed a documentary approach, which focuses on two economic enterprises: one from the public sector, the Agro-Food and Logistics Complex, and the other from the private sector, "Cevital Group". The study concludes that despite the Algerian government efforts to promote and support the former public enterprise, it has not been able to adequately meet the demands of the local market, as it focuses more on spending than on value. This has reduced the competitiveness of its products. In contrast, "Cevital Group" has become a major economic force, covering the national market with its food products. Their food products have become competitive due to the group's efforts in creating a value and its growing focus on research and development. As a result, "Cevital Group" has been able to access numerous international markets.

Keywords: value chains, competitiveness, Food Industry, Agro-Food and Logistics Complex, Cevital Group.

فهرس المحتويات

| الصفحة | قائمة المحتويات |
|--------|--|
| | إهداء |
| | شكر وتقدير |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الأشكال |
| | فهرس الملاحق |
| | قائمة المختصرات |
| أ-د | مقدمة |
| 22-5 | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل القيمة والتنافسية |
| 6 | تمهيد |
| 7 | <u>المبحث الأول: مفاهيم حول سلاسل القيمة والتنافسية</u> |
| 7 | المطلب الأول: لمحة تاريخية ومفهوم سلاسل القيمة |
| 7 | الفرع الأول: لمحة تاريخية |
| 7 | الفرع الثاني: مفهوم سلاسل القيمة |
| 10 | المطلب الثاني: أنواع سلاسل القيمة وطرق الإرتقاء فيها |
| 10 | الفرع الأول: أنواع سلسلة القيمة |
| 10 | الفرع الثاني: طرق الإرتقاء في سلسلة القيمة |
| 11 | المطلب الثالث: مفهوم التنافسية وأنواعها |
| 11 | الفرع الأول: مفهوم التنافسية |
| 12 | الفرع الثاني: أنواع التنافسية |

| | |
|-------|--|
| 12 | المطلب الرابع: محددات التنافسية |
| 13 | <u>المبحث الثاني: العلاقة بين سلاسل القيمة والتنافسية</u> |
| 13 | المطلب الأول: الأنشطة المكونة لسلاسل القيمة |
| 14 | المطلب الثاني: الإستراتيجيات العامة للتنافس |
| 14 | الفرع الأول: إستراتيجية إدارة التكلفة |
| 15 | الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز |
| 15 | الفرع الثالث: إستراتيجية التميز |
| 16 | المطلب الثالث: إستخدام سلسلة القيمة في التحليل الداخلي للمؤسسة |
| 17 | <u>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</u> |
| 18 | المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية |
| 19 | المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية |
| 21 | المطلب الثالث: القيمة المضافة |
| 22 | خلاصة الفصل الأول |
| 48-23 | الفصل الثاني: سلاسل القيمة والتنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: مجمع CEVITAL وجمع AGROLOG |
| 24 | تمهيد |
| 25 | <u>المبحث الأول: قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر</u> |
| 25 | المطلب الأول: تعريف وأهداف الصناعات الغذائية |
| 25 | الفرع الأول: تعريف الصناعات الغذائية |
| 25 | الفرع الثاني: أهداف التصنيع الغذائي |
| 26 | المطلب الثاني: الصناعات الغذائية في الجزائر |
| 26 | الفرع الأول: فروع الصناعة الغذائية في الجزائر |
| 28 | الفرع الثاني: أهمية الصناعات الغذائية في الجزائر |

| | |
|----|---|
| 28 | الفرع الثالث: خصائص الصناعات الغذائية في الجزائر |
| 29 | المطلب الثالث: المشكلات والصعوبات التي تواجه قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر |
| 29 | المطلب الرابع: آفاق الصناعة الغذائية في الجزائر |
| 31 | المبحث الثاني: تقديم المؤسسات محل الدراسة: AGROLOG و CEVITAL |
| 31 | المطلب الأول: مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك AGROLOG |
| 31 | الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك وتقديمه |
| 34 | الفرع الثاني: فروع مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك |
| 37 | المطلب الثاني: مجمع سيفيتال CEVITAL |
| 37 | الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مجمع CEVITAL وتقديمه |
| 39 | الفرع الثاني: فروع مجمع CEVITAL |
| 43 | المبحث الثالث: سلاسل القيمة والتنافسية في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية: AGROLOG و CEVITAL |
| 43 | المطلب الأول: ضعف سلاسل القيمة لدى ALVIAR |
| 43 | الفرع الأول: أسباب فشل ALVIAR |
| 44 | الفرع الثاني: الصعوبات والعوائق التي تواجه ALVIAR |
| 45 | المطلب الثاني: إتفاقيات مجمع AGROLOG لزيادة تنافسية منتجاته |
| 45 | الفرع الأول: إتفاقية الشراكة بين مجمع AGROLOG و ANADE |
| 45 | الفرع الثاني: إتفاقية بين مجمع AGROLOG و A3 |
| 46 | المطلب الثالث: تنافسية منتجات مجمع سيفيتال للصناعة الغذائية |
| 46 | الفرع الأول: القدرة الإنتاجية وصادرات مجمع سيفيتال |
| 47 | الفرع الثاني: تصنيف سيفيتال والجوائز المتحصل عليها |
| 47 | المطلب الرابع: مقارنة بين مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك ومجمع سيفيتال |
| 48 | الفرع الأول: أوجه الشبه بين مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك ومجمع سيفيتال |

| | |
|----|---|
| 49 | الفرع الثاني: أوجه الإختلاف بين مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك ومجمع سيفيتال |
| 50 | خلاصة الفصل الثاني |
| 52 | الخاتمة |
| 56 | قائمة المراجع |
| 61 | الملاحق |

فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 26 | فروع الصناعات الغذائية في الجزائر وأنشطتها | 1-2 |
| 31 | المراحل التي مرت بها المزارع النموذجية | 2-2 |
| 33 | مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك | 3-2 |
| 34 | إمكانات الإنتاج لمجموعة ONAB ومجالات نشاطها | 4-2 |
| 36 | شركة Frigomedit في بضعة أرقام | 5-2 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 8 | سلسلة القيمة المعتمدة على شكل الأفعى | 1-1 |
| 9 | سلسلة القيمة المعتمدة على شكل العنكبوت | 2-1 |
| 14 | أنشطة المؤسسة وفق سلسلة القيمة | 3-1 |
| 39 | الهيكل التنظيمي لمجمع سيفيتال | 1-2 |

فهرس الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|--|------------|
| 61 | شعار مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك | 01 |
| 62 | إتفاقية مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك و ANADE | 02 |
| 63 | شعار مجمع سيفيتال | 03 |
| 64 | منتجات UNO لمجمع سيفيتال | 04 |
| 65 | الزيوت الأساسية لمجمع سيفيتال | 05 |
| 66 | مركب سحق البذور الزيتية لسيفيتال | 06 |
| 67 | مركب سحق البذور الزيتية لسيفيتال (من المنبع إلى المستهلك) | 07 |
| 68 | فرع ONAB | 08 |
| 69 | اللحوم الحمراء والبيضاء لمجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك | 09 |
| 70 | شعار الجزائرية للحوم | 10 |

قائمة المختصرات

| المصطلح باللغة العربية | المصطلح باللغة الأجنبية | الإختصار |
|--|--|------------|
| المركز التقني الصناعية الغذائية | Centre Technique Agro-Alimentaire | CTAA |
| مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري | Etablissement Publique Industriel et Commercial | EPIC |
| مجمع تثمين المنتجات الفلاحية | Groupe d'évaluations des produits agricoles | GVAPRO |
| مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك | AGRO-LOGESTIQUE | AGROLOG |
| مجمع الحليب | Groupe LAIT | GIPLAIT |
| مجمع الهندسة الريفية | Global Garden Product | GGP |
| الديوان الجزائري المهني للحبوب | Office Algérien Interprofessionnel des Céréales | OAIC |
| المنظمة الدولية للمقاييس | International Organization for Standardization | ISO |
| نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة | Hazard Analysis Critical Control Points | HACCP |
| المؤسسة العمومية للتغذية وتربية الدواجن | Office National des Aliments de Bétails | ONAB |
| مركب معدني غني بالفيتامينات | Composé Minéral Vitaminé | CMV |
| الجزائرية للحوم الحمراء | Algérienne de Viandes Rouge | ALVIAR |
| الشركة المتوسطية للتبريد | Entrepôts frigorifiques de la méditerranée | FRIGOMEDIT |
| المؤسسة الوطنية للإعتماد والمراقبة التقنية | Etreprise Nationale d'Agreage et de Controle Technique | ENACT |
| الخدمات التقنية الجزائر | Service Techniques Algérie | SERTAL |
| الشركة الوطنية للنقل والمخازن العامة | Société Nationale de Transit et des MAGasins | SONATMAG |
| الشركة العامة للإنشاءات المعدنية | Société de CONstruction MÉtallique Générale | SOCOME G |
| شركة العزل المائي والتسويق | SOciété Travaux d'Etanchéité et COMmercialisation | SOTECOM |

| | | |
|---|--|-------------|
| الشركة الجزائرية للإنشاءات المعدنية | Société Algérienne de Construction Métallique | SACM |
| المؤسسة الدولية للحواسيب | Intrnational Business Machines | IBM |
| شركة مساهمة سيفيتال | Société Par Actions CEVITAL | SPA CEVITAL |
| المتوسطة للزجاج المصقول | Mediterranean Float Glass | MFG |
| الشركة الجزائرية للنقل واللوجستيك | Entreprise algérienne de transport et de la logistique | NUMILOG |
| شركة الحديد والصلب | Acciaierie e FERriere di Piombino | AFERPI |
| الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية | Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneariat | ANADE |
| النشاط الزراعي الغذائي | Agro-Alimentaire Activité | A3 |

مقدمة

يعيش العالم اليوم موجة من التحررات التجارية ، وانتعاش الأسواق وثروات تكنولوجية، وانفتاح العالم على بعضه البعض، واشتداد المنافسة فيما بين الدول والمؤسسات والتسابق فيما بينهم من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية وكل الدول تسعى لتحقيق الرفاهية لمجتمعاتها، ومن بين هذه الدول نجد الدولة الجزائرية وسعيها من أجل التماشي مع التطورات ومواجهة كل التحديات والنهوض باقتصادها، وذلك من خلال اهتمامها بسلاسل القيمة عن طريق الإستغلال الأمثل والفعال للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة في ضوء مفهوم خلق القيمة، مع بدأ اختيار المواد الأولية التي ستدخل في صناعة المنتج النهائي، وتحتوي على كل العمليات والأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج قبل أن تصل للزبون، مما يعكس قدرة الدولة على تنافسيتها ومكانتها على الصعيد المحلي والعالمي عبر إستراتيجيات صناعة مختلفة من بينها الصناعات الثقيلة، مروراً بالصناعات الغذائية.

وباعتبار الجزائر من بين الدول المنخرطة في مساعي بناء إقتصاد صناعي، حيث كانت سباقة بالإهتمام بقطاع الصناعات الغذائية، والذي يعتبر من القطاعات المهمة في إقتصاد كل دولة على اعتبار أنه من الصناعات الأساسية والمهمة، والذي يلعب دوراً هاماً في توفير الغذاء محلياً ومن ثم دولياً.

إن قطاع الصناعات الغذائية أحد الفروع الرئيسية لقطاع الصناعات التحويلية، كونها تساهم في زيادة الإنتاج المحلي والدخل القومي ودورها في التوظيف، كما يعتبر حلقة وصل بين القطاعين الزراعي والصناعي مما يتطلب كفاءة وموارد بشرية مؤهلة، من أجل خلق قيمة مضافة للمنتجات والتي يضيف عليها قوة تنافسية تمكنها من منافسة مثيلاتها وبدائلها سواء في الأسواق المحلية أو الدولية.

إشكالية الدراسة:

تعتبر سلاسل القيمة هي البوابة لزيادة ولتحفيز المؤسسات الإقتصادية والدول على زيادة قدرتها التنافسية في الأسواق، من خلال إستخدام المنتجات الصناعية الغذائية، وخلق قيمة مضافة تعمل على تحسين المنتج والتطوير فيه وتوفيره لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

وعلى ضوء ما سبق تتبلور معالم الإشكالية الرئيسية في التساؤل الآتي:

- كيف يمكن لسلاسل القيمة أن تساهم في زيادة تنافسية منتجات الصناعات الغذائية؟

للإجابة على الإشكالية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي محددات التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية؟
- ما هي العلاقة بين سلاسل القيمة والتنافسية؟
- ما الدور الذي يلعبه قطاع الصناعات الغذائية في دعم الإقتصاد الجزائري؟

فرضيات الدراسة:

- من خلال إشكالية الدراسة يمكن وضع الفرضية الرئيسية الآتية:
- يمكن للتنافسية قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر أن تساهم في سلاسل القيمة من خلال إتباع إدارة إستراتيجية هادفة، تحليل نموذج خلق القيمة من أجل التحكم في التكاليف، إتباع سياسات تدعم الاستثمارات المحلية وتجذب الاستثمارات الأجنبية ودراسة الأسواق المستهدفة.
- يندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:
- الإستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج ووضع استراتيجية خاصة بالمؤسسات وإعادة هيكلتها بما يتماشى مع التطورات، يساعد مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية على الابتكار والتحسين في منتجاتها مما يساعدها على القدرة على التنافس.
- سلسلة القيمة تساعد على التحليل الداخلي لنظام المؤسسة بتحكمها في الأنشطة التي تساعدها على الحصول على المنتج بتكلفة أقل و ذو جودة وإبداع تكنولوجي عال، باستهدافها لنوع خاص من المنتجات أو جزء من السوق، لكسب أكبر قدر ممكن من المشتريين وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين بالموصفات التي يريدونها، من خلال استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يساعدها على المنافسة والتفوق على المنافسين والحصول على ولاء المستهلكين لمنتجاتها.
- يلعب قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر دورا حيويا في الاقتصاد الوطني، حيث يعمل على توفير فرص عمل كبيرة في المجال الزراعي و التصنيعي، وكما يساهم على تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية ويقلل من الاعتماد على قطاع النفط والغاز، ويساهم كذلك في تحقيق الاكتفاء الذاتي من خلال توفر مجموعة متنوعة من الأغذية وخاصة الأغذية الأساسية، كالسكر والحليب والقمح والزيوت، مما يعزز من القدرة التنافسية ودعم الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية محل الدراسة ومدى اهتمامها بخلق القيمة للمنتجات الجزائرية وزيادة تنافسيتها، وكذا مقدار مساهمتها في النهوض بالاقتصاد الوطني والتعريف بالمنتجات الجزائرية دوليا.

أهداف الدراسة:

تحاول الدراسة الوصول لمجموعة من الأهداف يمكن حصر بعضها فيما يلي:

- إبراز مكانة قطاع الصناعات الغذائية وأهميتها بالنسبة للاقتصاد الوطني، ومعرفة الآفاق المستقبلية لها.
- التعريف بالمجمعات الاقتصادية مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك Agrollog ومجمع سيفيتال، ومدى أهميتهم بالنسبة للاقتصاد الوطني، ومدى توفير المنتجات الغذائية للسكان.
- تقييم أداء هذا النشاط بالنسبة للتنمية الاقتصادية .
- محاولة إسقاط الجانب النظري على واقع إحدى المؤسسات الجزائرية أين وقع اختيارنا على مجمع Agrollog ومجمع سيفيتال.

مبررات إختيار موضوع الدراسة:

- توجد عدة اسباب ومبررات أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع من بينها:
- الميول الشخصي في الإستمرار والتوسع حول مثل هذه المواضيع.
- الإشادة بالدور الفعال الذي يمكن أن يساهم به مجمع سيفيتال كقطاع خاص على المستوى المحلي عامة وعلى المستوى الدولي خاصة، وتعريفه بالمنتجات الجزائرية في الأسواق الدولية.
- قلة البحوث والرسائل الجامعية التي تناولت هذا الموضوع، خاصة حول المجمعات مجمع Agrolog ومجمع سيفيتال.
- الأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي يكتسبها الموضوع لارتباطه بتوفير الغذاء.

منهج الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع والوصول إلى النتائج المرجوة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي كونهما يتماشيان مع طبيعة الموضوع، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في وصف المفاهيم الأساسية المتعلقة بسلاسل القيمة والتنافسية، وكذا المنهج التحليلي من خلال الدراسة الوثائقية لمجمعي CEVITAL و AGROLOG ذلك بعرض النتائج المتوصل إليها سواء على المستوى المحلي أوالدولي.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية اقتصرت دراستنا على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للصناعات الغذائية والمتمثلة في مجموعين هما مجمع AGROLOG ومجمع CEVITAL.
- الحدود الزمنية تبدأ من بداية جمع المعلومات حول الدراسة الوثائقية للمجمعين محل الدراسة وتمتد من شهر فيفري إلى جوان 2024.

صعوبات الدراسة:

- على الرغم من أهمية الموضوع وتعدد الدراسات والأبحاث التي تناولته من جوانب مختلفة إلا أنه واجهتنا جملة من المصاعب تتمثل في:
- قلة المراجع والدراسات التي تتناول الموضوع محل الدراسة.
 - تشعب موضوع الدراسة وارتباطه بعدة مجالات.
 - إختيار المؤسسات محل الدراسة للتطرق لها في الجانب التطبيقي.
 - ضعف وانقطاع شبكة الانترنت خاصة فيما يتعلق بالبحث حول المجمعين اللذان لا تتوفر المعلومات فيهما إلا في موقعهما الرسمي.

تقسيم الدراسة:

من أجل دراسة ومعالجة موضوع الدراسة حسب طريقة IMRAD تم تقسيمه إلى فصلين، حيث جاء الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل القيمة والتنافسية، تم التطرق فيه إلى الإطار المعرفي حيث تناول المبحث الأول مفاهيم عامة حول سلاسل القيمة والتنافسية، والمبحث الثاني إلى العلاقة بينهما، أما المبحث الثالث فقد خصص بالدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فهو عبارة عن دراسة وثائقية لمؤسستين اقتصاديتين جزائريتين تتمثلان في مجمع Agrolog ومجمع سيفيتال، يضم ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر والثاني تقديم المؤسسات محل الدراسة Agrolog وسيفيتال، أما المبحث الثالث فكان حول إنجازات وتطلعات المجمعين.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لسلاسل القيمة والتنافسية

المبحث الأول: مفاهيم حول سلاسل القيمة والتنافسية

المبحث الثاني: العلاقة بين سلاسل القيمة والتنافسية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تمهيد

لسلاسل القيمة دور حيوي في تحقيق التنافسية وتحقيق النجاح في سوق الأعمال، فهي لديها أهمية كبيرة في تحليل العمليات التجارية وتحديد نقاط القوة والضعف وفرص التحسين، مما يتطلب إتقان عمليات الإنتاج وذلك من خلال إدخال تعديلات وتحسينات على المواد الأولية المتاحة، والحصول على منتج آخر بمواصفات جيدة ويلبي حاجيات المستهلك، وبالتالي تكون هناك تنافسية حادة بين المؤسسات الاقتصادية وبين الدول، من أجل الولوج إلى الأسواق وتحقيق القدر الكافي من الأرباح وتحقيق مكانة كبرى في السوق والريادة بإنتاج منتجات جيدة ومتطورة تتماشى مع التطورات الحاصلة مع التقدم التكنولوجي ومواكبة العصر.

المبحث الأول: مفاهيم حول سلاسل القيمة والتنافسية

إن التنافس بين مختلف المؤسسات لم يعد على إنتاج السلع لكن أصبح التنافس على العمل على المهارات، الخبرات والتكلفة، و مع التطور السريع الذي يشهده العالم أصبح التوجه العالمي نحو الانتاج من خلال سلاسل القيمة الذي ازداد الاهتمام والعمل بها أكثر فأكثر، فسلاسل القيمة تسمح للمؤسسات بالتركيز والعمل على تطوير وتدعيم نقاط قوتها، وعليه معرفة وخلق قوة تنافسية تمكنها من مواجهة منافسيها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية ومفهوم سلاسل القيمة

الفرع الأول: لمحة تاريخية

تعود بدايات ظهور مفهوم سلسلة القيمة إلى الميدان العسكري خلال الخمسينات بهدف التقليل من تكاليف الأنظمة العسكرية، إلا أنه برز أكثر خلال الثمانينات حيث قدم مفهوم سلسلة القيمة لأول مرة من قبل بورتر في كتابه " the competitive advantage" سنة 1985، حيث أشار إلى أن كل نشاط أو عمل تقوم به المؤسسة يضيف قيمة للمنتج أو الخدمة النهائية التي تقدمها، وهو ما يستدعي تشغيل جميع الأنشطة على المستوى الأمثل، فكان أول من قام بتحليل سلسلة القيمة من أجل تحديد مختلف هذه الأنشطة والإجراءات التي تساهم في إنتاج منتج كامل بغية تحقيق القيمة للعملاء، حيث قام بتقسيمها إلى أنشطة رئيسية (التي تخلق القيمة أو إنشاء قوة تنافسية) وأنشطة داعمة (تساعد على جعل الأنشطة الرئيسية أكثر كفاءة). (صالح، 2024، صفحة 199)، (بلخير و خديري، 2022، صفحة 148)، (عبد اللاوي، جديدي، و جرمون، 2017، صفحة 273)

الفرع الثاني: مفهوم سلاسل القيمة

1- تعريف سلاسل القيمة:

عرف بورتر سلسلة القيمة على أنها تكتيك لتحليل تتبعه المؤسسة لتحليل أنشطتها الرئيسية وذلك بهدف تحديد مصادر ميزتها التنافسية ومعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة، حسب هذا النموذج حيث فإن المؤسسة عبارة عن سلسلة من الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. (ياسين، 1999، صفحة 139)

ويرى جيريفي أن سلسلة القيمة تعبر عن مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات والعمال لجلب المنتج من بدايته وحتى الاستخدام النهائي وما بعده، وهذا يشمل أنشطة مثل التصميم، الإنتاج، التسويق والتوزيع، ويمكن لهذه الأنشطة التي تشكل سلسلة قيمة أن تكون داخل مؤسسة واحدة أو تقسيمها بين عدة مؤسسات. (Gereffi & Fernandez- Stark, 2011, p. 4)

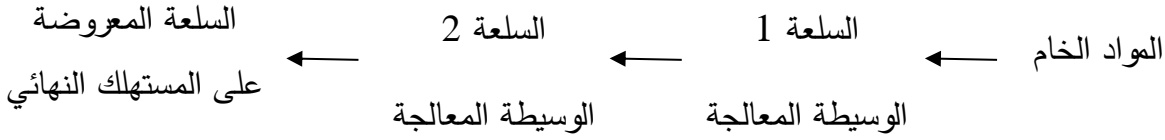
كما عرفت أيضا سلسلة القيمة على أنها أسلوب أو طريقة أو تحليل يتطلب دراسة كل أنشطة المؤسسة الداخلية والخارجية، بحيث يتم ترتيب وتنظيم تلك الأنشطة وفق هيكل تنظيمي واختيار الموارد البشرية الكفؤة القادرة على الإستغلال الأمثل لتلك الموارد وبالشكل الذي يساعد في تحقيق أفضل عائد للمؤسسة. (يوسف، 2009، صفحة 61)

وعليه سلسلة القيمة هي أداة أو طريقة تساعد في معرفة الأنشطة التي تخلق القيمة، وذلك من خلال التمييز بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة، فمن خلال التمييز بين مختلف الأنشطة يمكن للمؤسسة معرفة نقاط قوتها والعمل على تعزيزها، وإدراك نقاط ضعفها والعمل على معالجتها.

2- خصائص سلاسل القيمة

- تعد سلاسل القيمة وحدة تحليل مهمة لفهم القدرة التنافسية للمؤسسات: الأنشطة المتواجدة على طول سلاسل القيمة من تصميم، إنتاج، تسويق، توزيع، بحث وتطوير فكل حلقة من حلقات السلسلة تؤدي نشاطها، وتضيف المؤسسات المختلفة قيمة في كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج، كما أن تقنيات نقل المعلومات والاتصالات الجديدة خفضت تكلفة الوصول إلى المعلومات والمنتجات وسهلت التقسيم المكاني لسلاسل القيمة، وعليه يمكن تحديد موقع عملية إنتاج معينة في منطقة جغرافية ما بسبب المزايا التنافسية للموقع (UNCTAD, 2010, p. 3).
- إن تنظيم المؤسسات للإنتاج على امتداد سلاسل القيمة يتوقف على طبيعة المنتج النهائي والتكنولوجيا المستخدمة في تصنيعه، فهناك الشكل الشبيه بالأفعى وأشكال شبيهة بالعنكب، كما هو موضح في الشكلين التاليين: (المنظمة العالمية للملكية الفكرية، 2017، الصفحات 24-25)

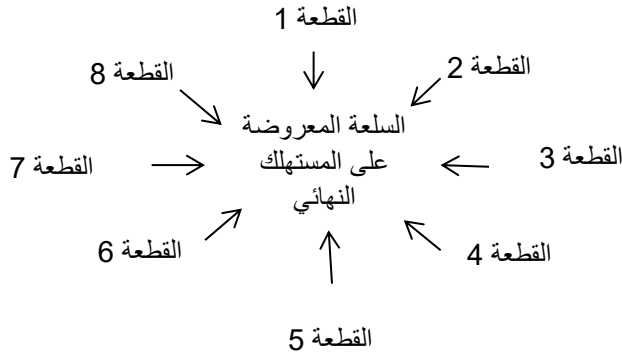
الشكل رقم 1-1: سلسلة القيمة المعتمدة على شكل الأفعى



المصدر: المنظمة العالمية للملكية الفكرية، رأس المال غير الملموس في سلاسل القيمة العالمية، التقرير العالمي للملكية الفكرية 2017، ص: 25.

من خلال الشكل الشبيه بالأفعى فإن عملية الإنتاج تنتقل تدريجياً من مرحلة ما قبل الإنتاج إلى مرحلة ما بعد الإنتاج، حيث تضاف في كل مرحلة قيمة للمنتج ليتم تصنيعه بالشكل النهائي وتقديمه للمستهلك.

الشكل رقم 1-2: سلسلة القيمة المعتمدة على شكل العنكبوت



المصدر: المنظمة العالمية للملكية الفكرية، مرجع سابق، ص: 25.

من خلال هذا الشكل فإن عملية الإنتاج في الأشكال الشبيهة بالعناكب، تقوم المؤسسات فيها بجمع القطع والمكونات من أماكن أو مؤسسات مختلفة من أجل تركيب المنتج في صورته النهائية.

- أدت سلاسل القيمة إلى زيادة التخصص على مستوى المهام ووظائف الأعمال، يمكن للمؤسسات الرائدة الاعتماد بشكل متزايد على قاعدة المعرفة والموارد وعوامل الإنتاج، كما يمكن للمؤسسات الصغيرة المشاركة بشكل متزايد في هذه الأنشطة دون الحاجة إلى إتقان جميع المعارف التكنولوجية والإدارية اللازمة لإنتاج منتج تنافسي. (باهي، 2022، صفحة 8)

3- أهمية الاندماج في سلاسل القيمة

مع التطورات التي شهدتها الاقتصاد فقد اتجهت سلاسل القيمة من التجارة في السلع إلى التجارة في المكونات والأجزاء، لذي تسعى معظم المؤسسات إلى الاندماج فيها ذلك لأهميتها المتزايدة ، لعل أهمها:

- توطيد العلاقات بين المؤسسات الرائدة والصغيرة حيث أصبحت هذه الأخيرة مرتبطة بصورة كبيرة مع المؤسسات الرائدة التي تمتلك المعرفة والتقنية، كما أنه نتيجة التخصص المفرط في مرحلة معينة من مراحل الإنتاج لم تعد عملية التصدير تتطلب إتقان عملية الإنتاج بأكملها، وأصبحت المؤسسات تتخصص في عدد معين من مراحل الإنتاج. (إسماعيل، 2019، صفحة 4)

- إرتفاع في الكفاءة والإنتاجية وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات في الأسواق، فقد ساهمت سلاسل القيمة في تخفيض البطالة ومعدلات الفقر، وأصبحت الوجه الجديد للتجارة وإحدى أهم أدوات العولمة الاقتصادية، هذا ما جعل سلاسل القيمة تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. (عرفان و عبد المنعم، 2020، صفحة 22)

- زيادة كفاءة رأس المال البشري والاهتمام بالاقتصاد الرقمي، لأن المشاركة في سلاسل القيمة تتطلب إمكانات بشرية خاصة، كما تتطلب الرقمنة في كافة أوجه النشاط الاقتصادي. (حليم، 2023، صفحة 114)

- تحقيق أهداف التنوع الاقتصادي حيث تمكنت البلدان النامية المنخرطة بشدة في سلاسل القيمة من الاستفادة من هذه المشاركة، لتحقيق نمو سريع للإنتاجية ومكاسب في التشغيل في القطاعات الحديثة. (حواشي و مداني، 2021، صفحة 352)

المطلب الثاني: أنواع سلاسل القيمة وطرق الإرتقاء فيها

الفرع الأول: أنواع سلاسل القيمة

- إجمالاً يوجد نوعين من السلاسل وذلك وفقاً لنمط تجزؤ عمليات الإنتاج: (جديدي و باهي، 2021، الصفحات 98-99)

- سلاسل التخصص الرأسي: حيث يتم تجزئة سلسلة القيمة بحيث تخصص المؤسسات بصورة متزايدة في الأنشطة الرئيسية، وتتعهد بالأنشطة غير الرئيسية لمصادر خارجية، وهو ما يؤدي إلى تجزؤ عملية الإنتاج إلى عدد كبير من العمليات الفرعية، يمكن القيام بهذه الأنشطة بصورة متزامنة وليس هناك حاجة للقيام بجميع المراحل في نفس الموقع، وبالتالي فهي أكثر ملائمة للتجزؤ العالمي، وكلما زاد عدد مراحل سلسلة القيمة كلما زاد احتمال التخصص الرأسي ويحدث هذا في الصناعات التحويلية حيث يتم تجميع المنتجات النهائية باستخدام مجموعة من المكونات قد تصل إلى 3000 مكون في حالة السيارات.
- سلاسل إضافة القيمة: وهي تنطوي على عمليات متسلسلة لإضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل السلسلة وتشكل المدخلات الأولية نسبة كبيرة من القيمة الإجمالية للمنتج النهائي، وتمثل سلسلة إنتاج وتجهيز الكاكاو وتحويله إلى شوكولا مثلاً على هذا النوع من السلاسل، والذي يتألف من مراحل متتابعة لا يمكن تنفيذها بالتوازي خلافاً للنوع الأول.

الفرع الثاني: طرق الإرتقاء في سلاسل القيمة

- يمكن وصف مفهوم الإرتقاء بشكل فعال للمؤسسات التي تعمل ضمن سلسلة القيمة حيث يتم تحديد هذه الأنواع من الإرتقاء: (باهي و و باهي ع، 2022، الصفحات 43-44)

- ترقية المنتج: والذي يصف التحول إلى إنتاج منتج ذي قيمة أعلى؛
- ترقية العملية: ويقصد بها التحسينات التي تضيف الكفاءة في أنظمة الإنتاج، مثل دمج تكنولوجيا أكثر تعقيداً؛
- الإرتقاء الوظيفي: وهو الانتقال إلى مراحل ذات قيمة أعلى في السلسلة تتطلب مهارات إضافية؛
- الإرتقاء بالسلسلة: الذي يصف الدخول في سلسلة قيمة جديدة من خلال الاستفادة من المعارف والمهارات المكتسبة في السلسلة الحالية؛

- ترقية السوق النهائية: والتي تصف التوغل في قطاعات السوق النهائية الجديدة ذات القيمة الأعلى والتي قد تتطوي على تحولات جغرافية أو صناعية، مثل انتقال موردي المنسوجات من مصنعي الملابس إلى العملاء في الصناعات الطبية أو البناء.

المطلب الثالث: مفهوم التنافسية وأنواعها

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

تعددت التعاريف حول مفهوم التنافسية منها:

المعهد الدولي للتنمية والإدارة: (IMD) Institute of Management Development

يعرف المعهد الدولي للتنمية والإدارة التنافسية على أنها قدرة البلد على توليد القيمة المضافة العالية، وبالتالي زيادة الثروة الوطنية، وتحقيق الازدهار للشعوب. (مكاوي، 2018، صفحة 21)

تعرف التنافسية أيضا على أنها: تمتع المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وذلك من خلال قيام هذه الأخيرة باستغلال مواردها المالية والبشرية، فهي تتعلق أساسا بالجودة، التكنولوجيا، القدرة على خفض التكلفة والكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير، وفره الموارد المالية، التمييز في الفكر الإداري، إمتلاك الموارد البشرية المؤهلة. (مقدم، 2012، صفحة 411)

كما يرى OUGHTON بأن التنافسية هي: قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. (سالم، 2021، صفحة 232)

أما بالنسبة لمجلس التنافسية الصناعية الأمريكية فقد عرف التنافسية على أنها: مقدرة البلد على إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخل الحقيقية، ويعكس هذا التعريف الرسمي رؤية الدول المتقدمة للتنافسية، باعتبارها وسيلة لتحقيق رفاهية السكان والتنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك. (نوري، 2006، صفحة 23)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج أن هناك نقاط مشتركة بين هذه التعاريف كما يلي:

- أن التنافسية تهدف إلى تحقيق الرفاهية والازدهار لشعوب المؤسسات؛
- ركائز التنافسية هي الموارد المالية والبشرية، الجودة، السعر، التكنولوجيا؛
- أن التنافسية تتمثل في التفوق على المنافسين من خلال استغلال الفرص وتوليد القيمة المضافة؛
- أن التنافسية تهدف إلى تحقيق الأرباح.

ومن هنا يمكن أن نستنتج بأن التنافسية هي قدرة المؤسسات على الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والبشرية وبناءها التحتية، وخلق قيمة مضافة بالاعتماد على التطور والتكنولوجيا والجودة وتلبية حاجات المستهلكين بسعر مناسب، من أجل الصمود في وجه المنافسين وتعزيز مكانتها السوقية وذلك لتحقيق الرفاهية والازدهار لشعوبها، والقدرة على الرفع من معدلات النمو من خلال خلق الفرص الاقتصادية.

الفرع الثاني: أنواع التنافسية

يمكن تحديد هذه الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير: (داودي و محبوب، 2007، صفحة 39)

1- المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافياً، وغالباً ما يتم الإعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقييم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.
- **تنافسية المؤسسة:** يتم تقييمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلاً يتم تقييم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقييمها على أساس هوامش كل المنتجات.

2- المعيار الزمني: تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

- **التنافسية اللحظية:** تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير أنه لا يجب أن نتفاعل بشأنها كونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.
- **القدرة التنافسية:** تختص بالفرص المستقبلية بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

المطلب الرابع: محددات التنافسية

أرجع بورتر مصادر التنافسية إلى أربعة محددات تؤثر كل منها في الأخرى كما يلي:

- **عوامل الإنتاج:** لا يتوقف الأمر فقط على مجرد وفرة عناصر الإنتاج منخفضة التكلفة وعالية الجودة، بل على كفاءة استخدام هذه العوامل (العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، البنية التحتية، مصادر المعرفة، المناخ، الموقع الجغرافي.... إلخ)، ومادامت عوامل الإنتاج تتصف بالمرونة والتجدد بسبب أثر التطور التكنولوجي والعلمي، فإن المحافظة على القدرة التنافسية تتوقف على مدى استمرارية الإرتقاء بعوامل الإنتاج وتطويرها.

- **الطلب المحلي:** تدفع أهمية عنصر الطلب المحلي كأحد محددات القدرة التنافسية للمؤسسة إلى ضرورة دراسة خصائص الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وسرعة تشبعه وقدرته على أن يعكس الأذواق العالمية، فوجود طلب أكثر تطوراً وتعقداً وسريع التشبع ويتفق مع متطلبات السوق العالمي كثيراً هو ما يدفع على التحديد والتطوير الذي هو جوهر التنافسية. (بوقرانة، بن ساسي، و زيد الخير، 2013، الصفحات 46-47)

- **الصناعات المكتملة والمغذية:** يعتبر توافر مجموعة الصناعات المكتملة والمغذية أحد محددات التنافسية، نظرا لما توفره من مدخلات بسرعة وبمرونة كبيرة تساهم في تحقيق السعر، كذلك يترتب على وجود تلك الصناعات قصر خطوط الاتصالات والمواصلات، كما يتيح فرصة لتبادل المعلومات والأفكار والتكنولوجيا وخلق مهارات إنتاجية وإدارية. (علام و سنوساوي، 2018، صفحة 77)

- **إستراتيجية المؤسسة وهيكلها ودرجة المنافسة:** يحدد هذا العامل الإطار الذي يتم به إنشاء المؤسسة وتنظيمها وإدارتها، وأوضح بورتر أن الإستراتيجيات وهيكل المؤسسات تعتمد بشكل كبير على التنافس المحلي الذي يؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة التنافسية، إذ أن وجود المنافسين يدفع بها لأن تكون أكثر تنافسية مما يؤدي بها إلى الابتكار والتحسين المستمر في منتجاتها. (Jhamb, 2016, p. 142)

المبحث الثاني: العلاقة بين سلاسل القيمة والتنافسية

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافس إلى كسب قدرة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط، من خلال إضافة قيمة لمنتجاتها وتحقيق التميز بالاستغلال الأمثل لإمكاناتها ومواردها.

المطلب الأول: الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة

قسم بورتر أنشطة المؤسسة إلى نوعين: (بتس و لي، 2008، الصفحات 204-222)

- **الأنشطة الرئيسية، وهي الأنشطة التي تكون لها علاقة بتصميم المنتج وخلقه وتسليمه، بالإضافة إلى عمليات التسويق، الدعم وتوفير خدمات ما بعد البيع وهي بذلك تضم مايلي:**

✓ الإمدادات الداخلية أنشطة تهتم باستلام و تخزين المدخلات؛

✓ العمليات وتضم كل الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي؛

✓ الإمداد الخارجي وهي كل الأنشطة المرتبطة بتجميع، تخزين وتوزيع المنتج للمشتريين؛

✓ التسويق والمبيعات، يوجد العديد من الطرق من أجل خلق القيمة عن طريق وظيفة التسويق والمبيعات، وذلك من خلال تزويد ما يقننيه المشترون بكل عناصر التحفيز بالإعتماد على الإعلان، التسعير، الترويج وغيرها؛

✓ خدمة المستهلك وذلك من خلال تقديم خدمات ما بعد البيع، المحافظة على قيمة المنتج وتدعيمه والذي يشمل خدمات التركيب، قطع الغيار وتعديل المنتج وغيرها؛

- **الأنشطة الداعمة، تنقسم إلى أربع وظائف أساسية:**

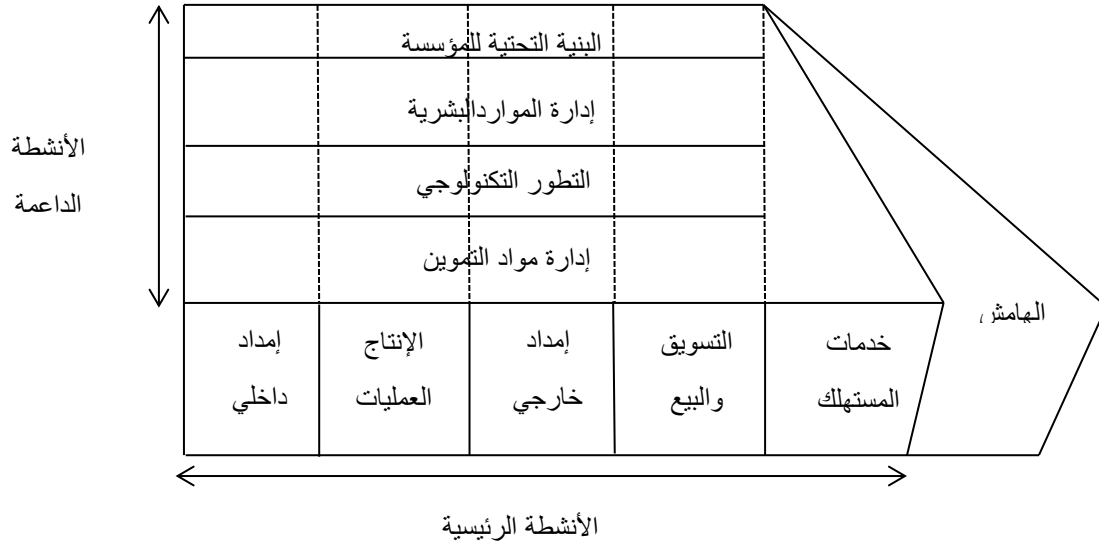
✓ البنية التحتية للمؤسسة وتشمل أنشطتها الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي وكل الأنشطة الداعمة لخلق القيمة؛

✓ إدارة الموارد البشرية من خلال تدريب العمال بالشكل الكافي والتحفيز المناسب والمكافآت، وذلك من أجل تأدية المهام المتعلقة بخلق القيمة؛

✓ إدارة المواد (الشراء) وتتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات وغيرها.

والشكل التالي يوضح مختلف أنشطة المؤسسة وفق سلسلة القيمة:

الشكل رقم 1-3: أنشطة المؤسسة وفق سلسلة القيمة



المصدر: تربش محمد، قادري رياض، الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة ل Michael Porter مع الإشارة لشركة تافنة certaf بمغنية، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، 2016، ص: 22.

وانطلاقاً من سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تكتسب نوعين من المزايا التنافسية:

- التكلفة الأقل بالسيطرة على مختلف التكاليف بأدائها لوظائفها بأكبر كفاءة ممكنة من المنافسين؛
- تمييز المنتج سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.

المطلب الثاني : الإستراتيجيات العامة للتنافس

في هذا الصدد اقترح بورتر ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس بغرض تحقيق أفضل أداء عن بقية المنافسين.

الفرع الأول: إستراتيجية إدارة التكلفة

غاية المؤسسة من اتباعها لهذه الاستراتيجية هي التفوق على منافسيها في السوق، وذلك بطرح المنتجات بأقل تكلفة منهم، وبهذا فهي تهدف إلى تقوية مركزها التنافسي للمؤسسة والسيطرة على السوق من خلال توفيرها للمنتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، تتميز المؤسسة هنا بقدرتها على فرض أسعار أقل للمنتجات مقارنة بأسعار منافسيها مع حفاظها على نفس مستوى ربح المنافسين، وذلك راجع لانخفاض تكاليفها مقارنة بهم. (الطيبي، 2013، صفحة

إن الغاية من إتباع استراتيجية إدارة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك، فهناك مؤسسات تهدف إلى تحقيق عائد أكبر، وذلك بغاية توجيهه إلى ميادين البحث والتطوير للحفاظ على وضعيتها كقائد للسوق، لكن معظم المؤسسات تطمح لأن تكون قائدة التكلفة، بهدف تحطيم الأسعار لجلب أكبر قدر ممكن من المستهلكين وعلية الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة. (مزوغ، 2013، صفحة 47)

الفرع الثاني: إستراتيجية التركيز

تعرف أيضا باستراتيجية تركز النشاط، تعمل المؤسسة هنا على اختيار سوق معينة والتركيز عليها، عادة ما تكون هذه السوق متخصصة في مجالات يصعب على بقية المنافسين التعامل فيها، ذلك أنه للمؤسسة قدرات فائقة تحول دون اختراقها من سواها من المؤسسات العاملة الأخرى. (حمود و الشيخ، 2010، صفحة 51)

تحقق هذه الاستراتيجية مجموعة من المزايا من بينها :

- يسمح التركيز على عدد محدود من المنتجات من تحفيز المؤسسة على البحث و التطوير لتحسين مستوى الجودة و الخدمة التي تقدمها للزبائن.
- تتوفر المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز فرصة كبيرة لتطوير شريحتها ودخول المنافسة في مواجهة المؤسسات منخفضة التكلفة والمؤسسات المتميزة.
- تمنح هذه الاستراتيجية فرصة للمؤسسة لإيجاد منفذ في السوق ومن استغلاله بواسطة توفير منتج مبتكر لا غنى للمستهلكين عنه، أو تلك القدرة تمنح المؤسسة المتبينة للتركيز قوة وميزة لعملائها نظرا لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من مصدر آخر.
- توفر قدر من الحماية للمؤسسة حيث أن تطوير ولاء العملاء يؤدي إلى تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة، مما يسمح للمؤسسة من تحقيق عوائد تفوق معدل الربح المتوسط في الصناعة.
- إستراتيجية التركيز تسمح للمؤسسة بالبقاء قريبة من عملائها والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة. (سالم، 2021، الصفحات 244-245)

الفرع الثالث: إستراتيجية التميز

تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة تميز المنتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، و يتم ذلك من خلال اشباع ما لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم و رغباتهم خصوصا اللذين يهتمون بالتميز و الجودة اكثر من اهتمامهم بالسعر، و حسب levit حتى يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل التقليد من طرف المنافسين أو على الاقل صعب التقليد ، و يجب أن يكون الزبون مقدر لهذا التميز و مستعدا لدفع ثمنه ، و نواحي التميز عديدة لا يمكن حصرها نظرا لتعدد حاجات و رغبات المستهلك ، والصعوبة الأساسية في اتباع هاته الاستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الافكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي، وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من اضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم.

يمكن للتميز أن يتخذ عدة أشكال وأساليب كالتميز في خصائص المنتج، طريقة تسويقه، شبكة توزيعه أو في جوانب أخرى تعتمد على طبيعة السوق، من بين أهم محددات التميز التي تعتمدها المؤسسة مايلي:

- التميز على أساس الجودة فكلما كانت الجودة مرتفعة كلما زادت المردودية، ذلك أن ولاء الزبائن للجودة المرتفعة تدفع بهم لمعاودة الشراء، كما يمكن للمؤسسة رفع سعر منتجها بداعي الجودة.
- التميز عن طريق مدة حياة المنتج فالكثير من المستهلكون يقبلون بدفع مبالغ إضافية مقابل حصولهم على منتجات تكون مدة صلاحيتها أطول، شريطة أن لا تكون هذه المنتجات عرضة للتطور التكنولوجي في وقت قصير، فالمستهلك هنا لا تهمة مدة حياة المنتج لإيقانه بتوفر نماذج أخرى أكثر تطورا، وبالتالي لا يصبح لمدة حياة المنتج معنى ولا يؤدي ذلك إلى التميز الذي تريده المؤسسة.
- التميز عن طريق شبكة التوزيع وذلك من خلال إنشاء منافذ مختلفة للتوزيع والوصول إلى تغطية كاملة للسوق عن طريق شبكة توزيعية فعالة.
- التميز عن طريق صورة العلامة وهي الهوية التي ترغب المؤسسة عن طريقها التعريف بنفسها، ويمكن أن تكون عبارة عن علامة أو شعار مثلا تظهرها المؤسسة في إعلاناتها وتقاريرها السنوية، وهي بذلك تميز منتجاتها عن منتجات باقي المتنافسين. (مزوغ، 2013، الصفحات 49-50)

المطلب الثالث: استخدام سلسلة القيمة في التحليل الداخلي للمؤسسة

يمكن اعتبار سلسلة القيمة من العناصر الأكثر فعالية للقيام بالتحليل الداخلي النظامي للمؤسسة، للعمل على الاستغلال الأمثل لنقاط القوة ومحاولة تجنب وتقادي نقاط الضعف أو تحويلها إلى نقاط قوة في صالح المؤسسة، من خلال تتبع كل مستجدات البيئة والتسيير الفعال، ويمكن القول أن نموذج بورتر لتحليل سلسلة القيمة يستخدم في هذا السياق بفعل دوره الحيوي في المؤسسة والمتمثل فيما يلي:

- تكتيك لتحليل الميزة التنافسية الاستراتيجية؛
- وأداة للتحليل المحاسبي وتسلط الضوء على الربحية في خطوات منفصلة لعمليات التصنيع المعقدة، من تحديد الأنشطة التي يمكن تحسين التكاليف فيها أو تحسين عملية خلق القيمة لهذه الأنشطة، أي تحديد وحدات بناء العمليات وتخمين القيمة المضافة وربط هذا التحليل بالبحث عن الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة.

وعليه يمكن أن نخلص إلى أن هناك ثلاثة مستويات مستخدمة في تقييم العوامل الداخلية للمؤسسة وهي:

- مقارنة العوامل الحالية مع الامكانيات السابقة للمؤسسة؛
- مقارنتها من المنافسين؛
- والمقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة التي تعمل بها المؤسسة.

كل هذه التحاليل والدراسات والتقييم والانتقاد للأنشطة والعمليات، يسمح للمؤسسة بالوصول إلى تحديد دقيق لجوانب القوة والضعف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يبين للمؤسسة قائمة الموارد والإمكانات التي بحوزتها والتي تعتبر بمثابة عامل تنافسي وتميز للمؤسسة عن غيرها من المنافسين، ومنه العمل من أجل المحافظة عليها أو تدعيمها وتطويرها. (غول، سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، 2014، الصفحات 51-52)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من خلال الدراسة الوثائقية لموضوع الدراسة تم حصر أهم الدراسات سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية التي تناولت عناصر من موضوع الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

- دراسة (مداني، حواسي، 2021)، مجلة بعنوان دور الاندماج في سلاسل القيمة العالمية في حركية التنوع الاقتصادي حالة القطاع الزراعي الغذائي بإفريقيا، حيث تناولت هذه الدراسة الاستراتيجيات التي ينبغي أخذها في الاعتبار من أجل تعظيم الفرص والفوائد المرتبطة بسلاسل القيمة العالمية، واعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لضبط الاطار المفاهيمي وكذا أهمية المشاركة في سلاسل القيمة العالمية وانعكاساتها على اقتصاديات الدول النامية، والمنهج التحليلي من خلال ربط المشاركة في سلاسل القيمة العالمية بالتحول الهيكلي والتنوع الاقتصادي، توصل الباحثان إلى أن سياسات تشجيع الاستثمار المعززة لإنتاجية قطاع الأغذية الزراعية والبنية التحتية للنقل وتحسين مستويات التعليم والبحث والتطوير الزراعي تساهم بشكل إيجابي في زيادة مستويات المشاركة في سلاسل القيمة العالمية والعوائد المحلية، واقترح الباحثان مجموعة من التوصيات تتمثل في:

✓ مساعدة الشركات على تلبية المعايير الدولية ومتطلبات الاعتماد من خلال توفير القروض أو الوصول إلى رأس المال التمويلي؛
✓ تنمية رأس المال البشري؛

✓ تسهيل الحصول على المعلومات التي تحتاجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول الأسواق العالمية؛
✓ على صانعي السياسات الحكومية التعرف بما يكفي على تعقيدات الصناعات العالمية.

- دراسة (رزوق، 2023) ، أطروحة دكتوراه بعنوان تقييم تنافسية الصناعات الغذائية في الجزائر هدفت الدراسة إلى تقييم الوضعية التنافسية لقطاع الصناعات الغذائية في الجزائر على المستويين المحلي والدولي والتعرف على أهم المحددات المتكيفة في القدرة التنافسية لهذا القطاع وإظهار مساهمته في الاقتصاد الوطني، حيث استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي لدراسة خصائص القطاع، والمنهج الوصفي في وصف المؤشرات المتعلقة بتنافسية القطاع، والمنهج التحليلي في تحليل سلوك هاته المؤشرات عبر السنوات، استخدمت الدراسة الأسلوب الإحصائي الوصفي في تشخيص القطاع كما تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS v2 لدراسة سلوك القطاع عبر السنوات، كما استخدمت الدراسة أيضا طريقة تحليل الإنحدار البسيط باستخدام برنامج Eviews12. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن الجزائر تمتلك قدرة تنافسية داخلية كبيرة في كل من نشاط تجهيز وحفظ التمور، تجهيز وحفظ اللحوم الحمراء والبيضاء، حفظ وتعليب الأسماك، تجهيز وحفظ الخضر والفواكه، إنتاج العسل الطبيعي، كما تمتلك قدرة على المنافسة في الأسواق الدولية في كل من نشاط تجهيز وحفظ الخضر و الفواكه، تجهيز وحفظ التمور، بينما نشاط صناعة السكر والمنتجات السكرية أظهر قدرة متوسطة على المنافسة الدولية.

- دراسة (بن جدو، 2024) ، أطروحة دكتوراه بعنوان دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة الغذائية في تعزيز النمو الاقتصادي في الجزائر، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة الغذائية في تعزيز النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 2001-2021، وذلك من خلال تسليط الضوء على واقع هذه الصناعة و بيان مساهمتها في الناتج الإجمالي، إجمالي القيمة المضافة، التوظيف و في التجارة الخارجية و مدى مساهمتها أيضا في تحقيق الأمن الغذائي، كما تطرقت أيضا إلى تحديد المعوقات التي تعرقل تطورها، اعتمدت على المنهجين الوصفي والتحليلي، وذلك لتوضيح المفاهيم الأساسية للصناعات الغذائية والنمو الاقتصادي وتحليل مساهمة الصناعات الصغيرة والمتوسطة الغذائية في تعزيز النمو الاقتصادي في الجزائر. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في فرع الصناعات الغذائية نمت بنسبة 5.35% للسنة خلال فترة الدراسة، وبالرغم من النتائج التي تحققت إلا أن مساهمتها في تعزيز النمو الاقتصادي بقت ضعيفة، إذ لم تتعد مساهمة القطاع الخاص لها في المتوسط 4.82% و 2.11% في الناتج الإجمالي وإجمالي القيمة المضافة على التوالي خلال فترة الدراسة، بالإضافة إلى أن الميزان التجاري للمنتجات الغذائية سجل عجز خلال كل سنوات الدراسة، و يرجع ضعف الصناعات الغذائية في الجزائر إلى جملة معوقات أبرزها وجود قاعدة ديموغرافية غير مضبوطة، ضعف الترابط والتكامل فيما بين فرع الصناعات الغذائية والقطاع الزراعي، ضعف تنافسيتها واعتمادها على الخارج، مشاكل تتعلق بالعقار الصناعي و التمويل، غياب فعاليات البحث والتطوير، وجود منافسة أجنبية قوية وغيرها من المعوقات.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

- دراسة (Jacques.H، 2011) ، مجلة بعنوان سلاسل القيمة الزراعية في البلدان النامية إطار للتحليل، تعرض هذه الدراسة إطارا لتحليل سلسلة القيمة في البلدان النامية ويتكون من ثلاث عناصر، الأول يتكون من تحديد القيود الرئيسية أمام الارتقاء بسلاسل القيمة، في الثانية يتم تحديد العناصر الثلاثة المكونة لسلسلة القيمة وأخيرا خيارات الترقية. توصل الباحث إلى أنه من أجل إجراء تحليل متوازن لسلاسل القيمة اقترح ثلاث عناصر أساسية هي شبكة هيكل علاقات قنوات السوق الأفقية والرأسية، القيمة المضافة فيما يتعلق بالهدف التنافسي الرئيسي لأي سلسلة أعمال، والحوكمة التي تغطي الترتيبات التنظيمية بين الجهات الفاعلة في سلسلة القيمة.

- دراسة (Hendrik, Geodele Van &Miet, 2019) ، مجلة بعنوان سلاسل القيمة الغذائية العالمية والمحلية في إفريقيا: مراجعة، تطرق الباحثون في هذه الدراسة إلى مناقشة تحليلية حول نوع الروابط بين سلاسل القيمة العالمية والمحلية، انصب تركيزهم على إفريقيا حيث تطورت صادرات الأغذية الزراعية وسلاسل القيمة العالمية بسرعة، ولا يزال هناك تحديات أمام تحديث وزيادة الكفاءة في سلاسل القيمة الغذائية المحلية، ما استنتجه الباحثون هو أن هذا المقال تضمن عددا لا بأس به من الدراسات حول روابط سلسلة القيمة، إلا أن معظمها نوعية وبعضها يقدم أدلة قصصية فقط، في مجملها لا توفر الأدلة سوى وجهة نظر مجزأة بشأن الروابط بين سلاسل القيمة العالمية وسلاسل القيمة المحلية، قد يكون هذا بسبب الإمكانية المحدودة للروابط بين سلاسل القيمة العالمية وسلاسل القيمة المحلية والتحيز الموجود في الأدبيات اتجاه نتائج إيجابية وفرضيات مؤكدة أو بسبب النقص في الاهتمام البحثي.

- دراسة (Montalbano & Silvia, 2020) ، تقرير FAO بعنوان آثار المشاركة في سلسلة القيمة العالمية على النمو الاقتصادي للقطاعين الزراعي والغذائي، اعتمد الباحثان على مجموعة من العوامل لدراسة مشاركة البلدان النامية في سلاسل القيمة العالمية وآثارها على النمو الاقتصادي في القطاعين الزراعي والغذائي، توصل الباحثان في هذا التقرير إلى أن الانتاجية هي السمة الوحيدة المفضلة لتقييم أداء البلدان في سلاسل القيمة العالمية، وأن التغيرات في المشاركة فيها ترتبط بشكل إيجابي بالتغيرات في القيمة المضافة الزراعية لكل عامل مع ثبات العوامل الأخرى، كما أن التغيرات في القيمة المضافة الزراعية لا يرتبط بشكل كبير بالابتعاد عن العوامل الأولية في قطاع الأغذية الزراعية. إن التعريفات الجمركية على الواردات والحواجز غير الجمركية بما في ذلك الحواجز أمام تجارة الخدمات ينبغي أن ينظر إليها على أنها العقبة الأولى أمام زيادة المشاركة في سلاسل القيمة العالمية وتحسين القيمة المضافة المحلية.

- دراسة (Lim, 2021) ، ورقة عمل المكتب الوطني للبحوث بعنوان سلاسل القيمة الزراعية العالمية والتحول الهيكلي، تبحث هذه الدراسة عن العلاقة بين مشاركة بلد ما في سلاسل القيمة العالمية الزراعية والتحول الهيكلي لاقتصاده، حيث استخدم الباحث بيانات 155 دولة للفترة 1991-2015، والنتائج التي توصل إليها الباحث يمكن أن تساعد في توجيه سياسة التجارة الزراعية بطريقتين، أولاً قد يرغب صناعات السياسات التركيز على المشاركة في الانتاج الزراعي العالمي إذا كان هدفهم هو تحويل اقتصاداتهم من خلال إعادة تخصيص الموارد عبر القطاعات، وتشير النتائج إلى أن تحرير التجارة من خلال سلاسل القيمة العالمية الزراعية يمكن أن يؤدي إلى تحول هيكلي بنفس الطريقة التي يمكن بها لبلد ما إعادة تخصيص موارده الاقتصادية في القطاعات غير الزراعية، ثانياً على الرغم من أنه قد يكون من المغري بالنسبة للحكومات أن تعمل على تعزيز المشاركة في سلاسل القيمة العالمية مع التركيز على الجوانب الهيكلية وفي ظل هذه التحولات، يجب على صناعات السياسات توخي الحذر عند محاولة انفتاح أسواقهم الزراعية وبالنظر إلى أن العديد من البلدان النامية الفقيرة تتمتع بميزة تنافسية في مجال الزراعة بدلاً من التصنيع أو الخدمة فقد يميلون إلى التفكير في المشاركة في سلاسل القيمة العالمية الزراعية من خلال تخصيص الموارد الزراعية للقطاعات الوسيطة للانتاج للتصدير.

المطلب الثالث: القيمة المضافة

بالرجوع إلى الدراسات السابقة فإنها تناولت سلاسل القيمة العالمية بالدراسة والتحليل في القطاع الزراعي والغذائي في البلدان النامية ومدى مشاركة هذه الأخيرة فيها وكيف تؤثر على هيكلية إقتصادها والتنوع فيه، كما أن بعض الدراسات الأخرى أولت بالدراسة الصناعات الغذائية من حيث تنافسية منتجاتها ودورها في تعزيز النمو الاقتصادي.

تشابهت دراستنا مع الدراسات الأخرى كونها تتحدث عن سلاسل القيمة والتنافسية في المنتجات الزراعية والغذائية في واحدة من الدول النامية وهي الجزائر، إلا أن ما يميز دراستنا كونها:

- وإن تحدثت عن المنتجات الزراعية والغذائية إلا أن تركيز موضوع الدراسة كان يتمحور على وجه الخصوص على الصناعات الغذائية.
- دراستنا كانت عبارة عن مقارنة بين مجموعتين من قطاعين (قطاع عام وقطاع خاص) ينشطان في الصناعات الغذائية.
- في المنهج المتبع في الدراسات السابقة فإن معظمها اتبعت المنهج الوصفي في الإطار النظري والتحليلي وذلك من خلال جمع إحصائيات وتناولها بالتحليل والمناقشة، كذلك دراستنا اتبعت المنهج الوصفي في الإطار النظري وتم اتباع المنهج التحليلي من خلال دراسة وثائقية للمؤسسات محل الدراسة.
- من بين النتائج التي تم التوصل إليها:
- معظم الدراسات توصلت أنه على الدول النامية الاهتمام أكثر بجانب البحث والتطوير والتركيز على خلق القيمة لمنتجاتها من أجل الإندماج في سلاسل القيمة وزيادة تنافسية منتجاتها، وبالتالي زيادة النمو الاقتصادي.
- الدراسات السابقة توصلت إلى أن قطاع الصناعات الغذائية رغم تحسن وزيادة مساهمته في النمو الاقتصادي إلا أن مساهمته تبقى ضئيلة مقارنة بما تمتلكه الجزائر من إمكانات هائلة في القطاع الزراعي وذلك راجع لعدة معوقات، إلا أنها لم تتناول مقارنة بين إسهامات القطاع العام والخاص للصناعات الغذائية، حيث سلطنا الضوء على أحد أهم المجمعات الاقتصادية التي تساهم بشكل كبير في الاقتصاد الوطني وحتى الدولي، وهو مجمع سيفيتال الذي له دور كبير في توفير أهم المنتجات الغذائية في السوق.
- دراستنا بينت أن الجزائر أولت إهتمام أكثر من السابق للقطاع العام من خلال تقديم الدعم للفلاحين والاهتمام أكثر بالقطاع الزراعي والعمل على استغلال الموارد الطبيعية وحتى البشرية.

خلاصة الفصل:

سلسلة القيمة هي أداة تحليلية تساعد المؤسسات على فهم الطريقة التي تمكنهم من استخدام سلسلة الأنشطة التي تؤديها بهدف خلق قوة تنافسية، من خلال تحديد مختلف المراحل التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة لزيائنها. إن المؤسسة وبهدف تحقيق أفضل أداء عن بقية المؤسسات الأخرى ومن أجل خلق قوة تنافسية لها تتبع استراتيجيات مختلفة للتنافس، إستراتيجية إدارة التكلفة من خلال توفير المنتج بأقل تكلفة وبالتالي أقل سعر فتقوي مركزها التنافسي، إستراتيجية التركيز وذلك بالتركيز على نوع من المنتجات أو على جزء من السوق وعليه تتمكن من تحسين الجودة والخدمة فتحقق قدرة تنافسية فيها، إستراتيجية التميز والذي يأخذ عدة أشكال كالتميز في خصائص المنتج، أو طريقة تسويقه، أو شبكة توزيعه، أو جوانب أخرى.

الفصل الثاني:

سلاسل القيمة والتنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: مجمع AGROLOG ومجمع
CEVITAL

المبحث الأول: قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

المبحث الثاني: تقديم المؤسسات محل الدراسة: AGROLOG و CEVITAL

المبحث الثالث: سلاسل القيمة والتنافسية في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية: AGROLOG و
CEVITAL

تمهيد:

يحظى قطاع الصناعة الغذائية بأهمية كبيرة ضمن إقتصاديات الدول، باعتبارها تؤمن الغذاء وتساهم في تكوين الثروة، والجزائر كغيرها من الدول أعطت أهمية بالغة لقطاع الصناعة الغذائية والذي تعتبره ثاني أكبر قطاع بعد قطاع المحروقات، فهو يعتبر من القطاعات الأساسية والرئيسية التي تتركز عليها من أجل تحقيق الإستقرار الإقتصادي وزيادة الدخل المحلي والدخل القومي، ودورها الفعال في خلق مناصب شغل وتوفير الانتاج الغذائي، وبالتالي عملها على رفع قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والدولي، وتحسين ميزان مدفوعاتها من خلال التقليل من الإستيراد والإعتماد على مواردها الطبيعية والبشرية.

المبحث الأول: قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر

يعد قطاع الصناعات الغذائية من أهم الصناعات التحويلية الرئيسية الهامة ومن الدعائم الأساسية لتكوين البعد الاقتصادي الاستراتيجي، وهو من أهم القطاعات التي تركز عليها الدول في علاقاتها وخاصة الدولة الجزائرية وذلك لدوره الفعال في زيادة الانتاج المحلي و مساهمته في رفع الدخل القومي.

المطلب الأول: تعريف وأهداف الصناعات الغذائية

الفرع الأول: تعريف الصناعات الغذائية

تعرف الصناعات الغذائية على أنها: "العلم الذي يبحث في تصنيع الخامات النباتية والحيوانية الزائدة عن استهلاك الطازج، وتحويلها إلى صور أخرى من المنتجات الغذائية بحفظها من الفساد أطول مدة ممكنة لاستخدامها في مواسم غير مواسم ظهورها، أو لاستهلاكها في أماكن غير أماكن انتاجها، بحيث تبقى صالحة الاستعمال من الجهة الصحية والحيوية" (قطاف و بوزرورة، 2019، صفحة 110)

كما تعرف الصناعات الغذائية على أنها "التطبيق العملي للعلم والتكنولوجيا باستخدام نتائج وأسس العلوم الأخرى في تصنيع وحفظ وتسويق الأغذية لزيادة عمرها التخزيني، والمحافظة على قيمتها الغذائية وجودتها". (بن جدو، 2024، صفحة 41)

وتعرف أيضا "تقوم الصناعات الغذائية أساسا على عمليات التحويل الصناعي للخامات الزراعية وفقا لمواصفات محددة، لهذا تعمل الصناعات على بقاء المواد الغذائية صالحة للاستعمال أطول مدة ممكنة بفضل طرق التحويل والحفظ والتصبير والتكييف، كما تمنح لتلك المواد بعد تصنيعها شروطا أفضل من حيث المذاق وسهولة النقل والاستعمال تماشيا مع الشروط الجديدة للمستهلك والتي يفرضها التطور الحضاري". (عيون، 1985، صفحة 145)

من خلال التعريفات السابقة يمكننا أن نقدم تعريفا شاملا للصناعات الغذائية: "هي عملية تتحول فيها المواد الزراعية الخام سواء النباتية أو الحيوانية من صورة إلى صورة أخرى، لتلبية حاجيات المستهلكين أو العملاء محافظة بذلك على القيمة الغذائية لفترة أطول، وتوفرها في مختلف المواسم بمواصفات جيدة وبمزايا صحية تلائم حياة المستهلكين".

الفرع الثاني: أهداف التصنيع الغذائي

نتطرق لها في النقاط التالية: (هادف، 2020، الصفحات 88-89)

- تصنيع وحفظ الغذاء الذي يزيد عن حاجة الإستهلاك الطازج مما يؤدي إلى:
- حماية الأغذية من التلف والفساد ومن مسببات التسمم الغذائي ؛
- توفير الأغذية الموسمية الانتاج في أوقات ندرة وجودها في الأسواق؛
- المحافظة بقدر الامكان على مستوى الأسعار في الأسواق؛

- تخزين الأغذية بصورتها الاعتيادية أو المصنعة لمواجهة احتياجات المواطنين في الظروف الحرجة أو الطارئة، مثل: الفيضانات والجفاف والأزمات والحروب، أو عدم القدرة على استيراد الأغذية لأسباب مختلفة؛
- تحويل الخامات الزراعية والتي لا يمكن استهلاكها مباشرة إلى منتجات لها قيمة غذائية واقتصادية مرتفعة، مثل إنتاج زيت الطعام من بعض البذور مثل بذور القطن وعباد الشمس وفول الصويا.... الخ، وكذلك إنتاج الدقيق من طحن حبوب القمح؛
- إنتاج أغذية ضمن مواصفات ومقاييس محددة، وكذلك رفع جودة العديد من الأغذية بتحسين حالتها أو بالسيطرة على مكوناتها والمواد المضافة لها مثل إضافة فيتامين c للشراب أو تطرية اللحوم انزيميا؛
- تحويل بعض المخلفات الغذائية والزراعية إلى منتجات لها قيمة اقتصادية، مثل إنتاج البكتين من قشور الموالح أو قشور البصل؛
- توفير الوقت والجهد عند تناول أغذية محفوظة سهلة التحضير، وبخاصة للعاملين الذين لا يسمح وقتهم بقضاء فترة طويلة في تحضير الأغذية الطازجة وطهوها.

المطلب الثاني: الصناعات الغذائية في الجزائر

الفرع الأول: فروع الصناعة الغذائية في الجزائر

يمكن عرضها وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم 2-1: فروع الصناعات الغذائية في الجزائر وأنشطتها

| الشعبة | الأنشطة |
|----------------------|---|
| صناعة اللحوم | - إنتاج لحوم المجزرة - إنتاج لحوم الدواجن - منتوجات قائمة على اللحوم |
| صناعة الأسماك | |
| صناعة الفواكه والخضر | - تحضير عصائر الفواكه والخضر - تحويل الخضر المعلبة باستثناء الطماطم المعلبة - تحويل الفواكه المعلبة |
| صناعة الدهون | - تصنيع زيت الزيتون - تصنيع زيوت أخرى - تصنيع المرغرين |
| صناعة الحلبيات | - تصنيع منتجات الألبان - المثلجات |

| | |
|--|---------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - المطاحن - أنشطة أخرى للحبوب - تصنيع منتوجات النشاء - تصنيع مواد غذائية للحيوانات | صناعة تحويل الحبوب ، النشاء ، الأعلاف |
| <ul style="list-style-type: none"> - مخبزة - مخبزة الحلويات والعجائن - صناعة البسكويت | تحويل الفرينة والبرغل |
| <ul style="list-style-type: none"> - تصنيع السكر - صناعة الشكولاتة والساكر - تصنيع الشاي والقهوة - تصنيع البهارات والتوابل | صناعة غذائية أخرى |
| <ul style="list-style-type: none"> - انتاج المياه المعدنية - المشروبات المعدنية | صناعة المشروبات |

المصدر: حاجي أسماء، بوعزيز ناصر، الصناعات الغذائية في الجزائر وطرق النهوض بها لتحقيق الأمن الغذائي ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2017/18، جامعة قالمة الجزائر، ص 102.

من خلال الجدول نلاحظ أن الجزائر تملك إمكانيات كبيرة وهائلة في بعض الفروع ، حيث تتميز الكثير من المؤسسات في صناعات مختلفة منها صناعة الفواكه والخضر ، حيث تعمل هذه المؤسسات على تحويل الفواكه المعلبة وتحويل الخضر ، وكذلك بالنسبة لصناعة الدهون والتنوع في تصنيع الزيوت، وصناعة تحويل الحبوب والنشاء ، والأعلاف وصناعة المشروبات وغيرها، إلا أنه نلاحظ وجود ضعف ونقص في بعض الفروع الأخرى كصناعة الأسماك بالرغم من وجود الثروة السمكية، فإنها تعاني من نقص في المؤسسات التي تهتم بتعليب الأسماك.

الفرع الثاني: أهمية الصناعات الغذائية في الجزائر

للصناعات الغذائية الجزائرية أهمية بالغة بالنسبة للاقتصاد الوطني الجزائري ويمكن ادراج هذه الأهمية في عدة نقاط نذكر منها:

- الصناعات الغذائية الجزائرية تعد من أهم العناصر التي تركز عليها الدولة الجزائرية لمساهمتها في زيادة الدخل الوطني؛
- التقليل من الواردات والاعتماد على الانتاج المحلي بدلا من البقاء في تبعية لبعض الدول؛
- خلق مناصب شغل جديدة والتقليل من البطالة؛
- العمل على تشجيع الاستثمار وبالتالي خلق مؤسسات؛
- تحقيق الأمن الغذائي وذلك بتوفير القدر الممكن من المواد الغذائية خصوصا الأكثر استهلاكاً من طرف الأفراد كالحليب، السكر والقمح... إلخ؛
- تحقيق التنمية وتطوير الاقتصاد الوطني؛
- رفع المستوى المعيشي وزيادة القدرة الشرائية للأفراد وللمجتمع كذلك.

الفرع الثالث: خصائص الصناعات الغذائية في الجزائر

تتميز الصناعات الغذائية في الجزائر بعدة خصائص منها مايلي: (رزوق، 2022، صفحة 108)

- يتميز قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر بكثرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمملوكة من قبل القطاع الخاص الذي أصبح يهيمن على معظم قطاعات النشاط الاقتصادي؛
- تعدد النشاطات في فرع الصناعات الغذائية مما يتعكس على تعدد فرص الاستثمار؛
- التوزيع غير المتكافئ للمنتجات الغذائية في أنحاء الوطن؛
- عدم وجود تكامل بين قطاع الصناعات الغذائية والزراعة؛
- قلة المؤسسات التي ترعي مقاييس و معايير الجودة؛
- بعض الشعب تعتمد بشكل كلي على استيراد المواد الأولية هي صناعة الزيوت، القهوة، السكر، صناعة العصائر... إلخ؛
- سلاسل التوريد غير مهيمنة عليها إلا من قبل عدد قليل من المنتجين الكبار؛
- تعتبر المؤسسات الخاصة هي المحرك الأول في قطاع الصناعات الغذائية، فمساهمة المؤسسات العمومية في هذا القطاع ضعيفة بالنظر إلى سوق السلع الغذائية في الجزائر.

المطلب الثالث: المشكلات والصعوبات التي تواجه قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر

يوجد العديد من الصعوبات التي تواجه قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر لعل أهمها مايلي: (بن الشيخ و سعداوي، 2019، الصفحات 11-12)

- انخفاض حجم الانتاج الزراعي المخصص للتصنيع؛
- عدم توفر بنية تحتية ملائمة؛
- تدني مدخلات الانتاج، بذور، استخدام الأسمدة والمبيدات بشكل مفرط، سوء التخزين؛
- انخفاض جودة نظم مراقبة سلامة الغذاء؛
- الانفتاح الاقتصادي وعدم قدرة المؤسسات الجزائرية على المنافسة التي غالبا تكون ذو جودة منخفضة وبمواصفات غير عالمية؛
- عدم وجود استراتيجية واضحة المعالم للتنمية الصناعية خاصة مع غياب الإدارة السياسية؛
- عدم القدرة على محاكاة التطورات التكنولوجية والمواصفات العالمية، وغياب معاهد البحث والتطوير التكنولوجي؛
- إدارة بيروقراطية، عدم توفر الموارد المالية والعقار الصناعي الكافي لهذا النوع من الصناعات؛
- ضعف الترابط والتكامل بين فرع الصناعات الغذائية والقطاع الزراعي؛
- الإعتماد في عمليات التغليف والتوضيب على البلاستيك والحديد؛
- سياسات تسويقية ضعيفة جدا؛
- تدهور النسيج الصناعي للمؤسسات الجزائرية وضعف المردودية الإنتاجية، أي عدم القدرة على الاستجابة للطلب المحلي المتنامي؛
- عدم الإهتمام بعملية النقل اللوجستيكي خاصة في الإنتاج الزراعي بين الشمال والجنوب؛
- عدم توفر يد عاملة مؤهلة ومتخصصة في هذا المجال؛
- تبعية قطاع الصناعات الغذائية إلى الأسواق العالمية وتأثرها بالتقلبات السعيرية.

المطلب الرابع: آفاق الصناعة الغذائية في الجزائر

- ستضل الصناعة الغذائية في الجزائر معتمدة على الخامات المستوردة كالحبوب، والسكر والزيوت، لأن الجزائر حاليا لا تستطيع تحقيق الإكتفاء الذاتي ففروع الصناعات الغذائية مازالت في تبعية للخارج؛
- إتباع الدولة الجزائرية لاستراتيجية تنموية خاصة، وذلك من خلال التشجيع على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة لقيام التصنيع الغذائي في الجزائر، إلا أن مساهمة الخامات الزراعية المحلية ضئيلة جدا في الكم والنوع وهذا مما يؤثر سلبا على فرع الصناعات الغذائية؛
- محاولة الدولة تحقيق تكامل بين فرع الصناعات الغذائية القطاع الزراعي، بوضع آلية مستقبلية للتعاون والانسجام لمعالجة كل المشاكل التي يعاني منها الفلاحين وأصحاب المؤسسات الصناعية في آن واحد؛

- مواجهة فرع الصناعة الغذائية تحديات كبرى مستقبلا بسبب إقبال الجزائر للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وسريان اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، وهذا التحدي يتمثل في كون البلاد وصناعاتها ستدخلان دون استراتيجيات واضحة في التقسيم الدولي الجديد مما يترتب عنه آثار سلبية منها:

- ✓ عدم قدرة منتوجات الصناعات الغذائية على المنافسة غير المتكافئة في الأسواق لمواجهة الصناعات الأوروبية والأمريكية واليابانية وغيرها؛
- ✓ ضعف جودة المنتج الوطني؛
- ✓ نقص المعرفة والخبرة التسويقية من طرف المنتجين؛
- ✓ الإنتقال إلى إقتصاد السوق قد يضعف القطاع الزراعي وخصوصية النشاط الزراعي، فيجب على الدولة أن تنتهج سلسلة من الميكانيزمات لتوجيه الإنتاج وتأمين المنتجين وتزويدهم بإحصائيات ومعلومات عن احتياجات السوق الوطنية من الخامات الزراعية لتجنب التذبذب في توفر المواد الخام الزراعية.

وبالرغم من النقائص والسلبيات الموجودة إلا أنه توجد آفاق واعدة للصناعات الغذائية في الجزائر يمكن إدراجها فيما يلي:

- تجربة الجزائر لتحسين الصناعة الغذائية حيث تم إنشاء أول مركز تقني للصناعات الغذائية ومقره بومرداس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-38 المؤرخ في 01 مارس 2012، والذي يقضي بإنشاء المركز التقني للصناعات الغذائية CTAA ، والذي يعتبر الأول والوحيد على المستوى الوطني، حيث أن المركز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وبوضع المصنع تحت وصاية الوزير المكلف بالصناعة، حيث تعمل هذه المراكز على ضمان وتثمين نتائج البحث العلمي وجعلها في خدمة أهداف التنمية، كما تعمل على رصد التطورات التكنولوجية في الداخل والخارج والعمل على نقل وتوطين التكنولوجيا الجديدة حسب إحتياجات فروع الصناعة المختلفة واستمرار أنشطة المؤسسات الصناعية، من خلال المساعدة على تحسين نوعية المنتجات وفقا لمقتضيات الجودة ومتطلبات السوق.

- آليات ومهام المركز التقني في الصناعات الغذائية CTAA، يتوفر المركز التقني للصناعات الغذائية CTAA على العديد من المخابر المجهزة بأحدث الوسائل والمعدات المتطورة الأوروبية المطابقة للمعايير العالمية، من شأنها توفير الخدمات التقنية وتحسين المستوى التنافسي لفرع الصناعات الغذائية، وهناك العديد من المهام التي يؤديها المركز التقني CTAA منها:

- ✓ يقوم بإنجاز الدراسات والاستشارات للمؤسسات لتحسين أدائها؛
- ✓ يساعد المؤسسات لتحديد طرق الإنتاج؛
- ✓ يتولى نشاطات التشخيص والتصميم ووضع نظم تسيير الجودة في المؤسسات؛
- ✓ مساعدة ومرافقة المؤسسات في تسيير مشاريع التنمية والابتكار؛
- ✓ إعداد برامج التكوين والتي تتوافق ومتطلبات أصحاب المؤسسات الاقتصادية ؛

كل هذه المهام تعمل على تشجيع الفاعلين في تطوير الصناعات الغذائية في الجزائر وتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني. (حملوي و عمرون، 2019، الصفحات 34-37)

المبحث الثاني: تقديم المؤسسات محل الدراسة: AGROLOG وCEVITAL

تسعى الجزائر جاهدة سواء من خلال دعمها للقطاع العام أو الخاص كغيرها من الدول إلى النهوض باقتصادها ودفع عجلة النمو والتطور من أجل إزدهار قطاعاتها، وتوفير الرفاهية لشعبها في العديد من المجالات، ويعتبر القطاع الزراعي من أهم القطاعات الإنتاجية المحركة لنشاط الصناعة التحويلية في مؤسسات الصناعات الغذائية، كونه ينتج سلع الغذاء والمواد الخام اللازمة للعديد من الصناعات الغذائية، إذ يتجاوز عدد المؤسسات الناشطة في شعبة الصناعات الغذائية واحد وثلاثون ألف مؤسسة مطلع 2023، من بين هذه المؤسسات مجمع AGROLOG ومجمع CEVITAL اللذان سنتطرق إليهما في دراستنا.

المطلب الأول: مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك AGROLOG

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك وتقديمه

1- لمحة تاريخية عن مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك

مرت المزارع النموذجية منذ إنشائها بعدة مراحل يمكن توضيحها في الجدول التالي: (https://mrp.gov.dz, 2024)

جدول رقم 2-2: المراحل التي مرت بها المزارع النموذجية

| التعديلات | الإسم المطلق عليها |
|------------------------|--|
| المرسوم التنفيذي 19-82 | مزارع الدولة |
| المرسوم التنفيذي 18-89 | مزارع نموذجية (مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري) |
| سنة 1999 | بعض المزارع النموذجية مسيرة من طرف إدارة مؤسسة تسيير المساهمات |
| سنة 2016 | إعادة هيكلة المزارع النموذجية وتوزيعها حسب وجهتها الفلاحية على المجمعات التابعة للقطاع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على جلسة إستماع لوزير الفلاحة والتنمية الريفية بمجلس الأمة حول موضوع "الإطار القانوني للمزارع النموذجية والتعاونيات الفلاحية ودورها في تحقيق التوجه الفلاحي الجديد، 23 ماي 2024.

وعليه فالمراحل التي مرت بها المزارع النموذجية منذ إنشائها حيث أهدت كمزارع الدولة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82-19 المتضمن إنشاء مزارع الدولة وتحديد قانونها الأساسي النموذجي، والتي كان يهدف من خلالها المساهمة في التكوين التقني والمهني، ولكي تكون أداة للدعم وإدخال التطور التقني، وكذا استغلال نتائج البحث العلمي والتقني، ليتم بعد ذلك تحويلها لتصبح مزارع نموذجية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 89-18 المتضمن تعديل القانون الأساسي للمزارع النموذجية، حيث تم تصنيفها كمؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، وفي سنة 1999 تم تحويل البعض منها لتسير من طرف إدارة مؤسسة تسيير المساهمات SGP-PRODA وSGP-SGDA، ليتم إعادة هيكلتها سنة 2016 وتوزيعها حسب وجهتها الفلاحية على المجمعات التابعة للقطاع (مجمع تثمين المنتجات الفلاحية GVAPRO، مجمع الحليب GIPLAIT، مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك AGROLOG، مجمع الهندسة الريفية GGR والديوان الجزائري المهني للحبوب OAIC)، وتماشيا مع التوجهات الجديدة للقطاع الفلاحي وتنفيذا لتعليمات السيد رئيس الجمهورية المسداة خلال اجتماع الوزراء المنعقد بتاريخ 18 فيفري 2024، تم إعادة هيكلة المزارع النموذجية لتصبح وحدات فلاحية للإنتاج المتخصصة تابعة للدولة.

2- تقديم مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك

هو شركة مساهمة برأسمال قدره 8.047.125.000 دج متخصصة في صناعة الأغذية الزراعية، وتتألف من مجموعة من الشركات العاملة في قطاعات صناعة الدواجن، إنتاج اللحوم الحمراء، الخدمات اللوجستية الزراعية، التخزين البارد، تجهيز وتعبئة المنتجات الزراعية وكذلك التصديق والتحكم الفني، وقد عزز بعدها من خلال برنامج استثماري طموح مع المعايير الدولية والموزع استراتيجيا على المستوى الوطني من خلال:

- تعزيز قدرات التخزين البارد لتصل إلى مليون متر مكعب.
- تحقيق ثلاثة مجمعات ذبح اللحوم الحمراء (40.800 طن/سنة).
- تحديث 13 مسلخ لحوم أبيض (100.000 طن/سنة).
- تحديث مجمعات صناعة الدواجن.
- تحديث مزارع الماشية.

يعمل المجمع وفقا لنموذج اقتصادي أصلي مهيكّل وفق شركات فرعية من المنتجات الزراعية إلى المنتجات المتقنة، حيث تخلق كل مهنة قيمة لجميع الروابط في السلسلة مع جميع شركائها المزارعين والمربين والباحثين والمستثمرين، لدى المجمع بنية تحتية وفق معايير ISO وHACCP في جميع فروع شركاته: اللحوم الحمراء، اللحوم البيضاء، خضر وفواكه، في الجدول التالي ملخص عن مجمع AGRALOG. (<https://www.agrolog.dz>, 2024).

جدول رقم 2-3: مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك

| | |
|------------------------|--|
| التسمية | مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك AGROLOG |
| المقر | 22، شارع المعدومين - العناصر - الجزائر |
| رأس المال | 8.047.125.000 دج |
| رقم الأعمال | 70 مليار دج |
| عدد الموظفين إلى اليوم | 10.400 موظف |
| مجالات النشاط | <ul style="list-style-type: none"> - تربية الدواجن - إنتاج اللحوم الحمراء - التثمين والتعبئة للمنتجات الزراعية - التخزين على البارد - توزيع المواد الغذائية - المشاركة في تنظيم المنتجات الزراعية ذات الاستهلاك الواسع |
| شركات المحفظة | <ul style="list-style-type: none"> - الشركة المتوسطة FRIGOMEDIT (4 شركات تابعة، 11 مزرعة تجريبية) - المؤسسة العمومية للتغذية وتربية الدواجن ONAB (4 شركات تابعة و14 شركة فرعية تابعة لمجمعات الدواجن الإقليمية الثلاثة، 17 مزرعة تجريبية) - الجزائرية للحوم الحمراء ALVIAR (13 شركة تابعة، 15 مزرعة تجريبية، 4 مجمعات ذبح) - المؤسسة الوطنية للاعتماد والمراقبة التقنية ENAT |

المصدر: (<https://www.agrolog.dz>، 2024)

من خلال ملاحظتنا للجدول فإن مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك، رقم أعماله يقدر بـ 70 مليار دج ينشط في عدة مجالات متمثلة في إنتاج اللحوم الحمراء والبيض، تثمين وتعبئة وتوزيع المنتجات الغذائية، التخزين البارد والمشاركة في تنظيم المنتجات الزراعية ذات الإستهلاك الواسع، للمجمع أربع فروع رئيسية لكل فرع عدة شركات تابعة ومزارع نموذجية.

الفرع الثاني: فروع مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك

1- المؤسسة العمومية للتغذية وتربية الدواجن ONAB

مجموعة ONAB هي شركة عامة اقتصادية متخصصة في إنتاج أعلاف الماشية، عوامل إنتاج الدواجن واللحوم البيضاء منذ إنشائه في المكتب في 3 أبريل 1969 كان نتيجة لفترة طويلة من التغييرات الهيكلية والاستراتيجية منظم في مجموعات إقليمية وشركات تابعة متخصصة، إضافة إلى توريد المواد الأولية اللازمة لصناعة أعلاف الماشية ومختبرات التحليل ومراقبة الجودة، يؤمن ONAB الأنشطة التالية:

- إنتاج مختلف أنواع الأغذية الغذائية والمركبات المعدنية الغنية بالفيتامينات.
- عوامل إنتاج الدجاج (الدجاج اللحم ووضع البيض، الكتاكيت البيضاء والدجاج البيض في المستقبل).
- إنتاج دجاج التسمين والبيض للإستهلاك.
- الذبح والتجهيز.

يتم تنفيذ هذه الأنشطة من خلال 150 وحدة ومراكز تابعة للمجموعة، في سنة 2017 تم اعتماد تشكيلة جديدة للمجموعة وعهدت إليها 17 مزرعة تجريبية ونتيجة لذلك أعادت تنظيم محفظتها وفقا للربحية المثلى والاستراتيجيات المطلوبة، إن السلامة الصحية والشفافية والتتبع وتوافر المنتج هي الفكرة المهيمنة لمجموعة ONAB وسبب وجودها.

(<https://www.dzagrolog.com>, 2024)

جدول رقم 2-4: إمكانات الإنتاج لمجموعة ONAB ومجالات نشاطها

| | | |
|-------------|------------------------------------|--------------------|
| 40.000.00 | بيض للفقس (وحدة) | إمكانات |
| 113.000.000 | فراخ اللحم (وحدة) | الإنتاج/سنة |
| 14.000.000 | فروج حية (وحدة) | |
| 40.000.00 | بيض للتقويس (وحدة) | صناعة |
| 16.650.000 | الكتاكيت الموجهة لوضع البيض (وحدة) | التفريخ/سنة |
| 12.300.000 | الفراخ التي بدأت تضع البيض (وحدة) | |
| 180.000.000 | بيض للإستهلاك (وحدة) | |
| 65.000 | اللحوم البيضاء (طن) | قطاع |
| 4.000 | منتجات مفصلة (طن) | الذبح والتجهيز/سنة |
| 380 | طعام (طن/ساعة) | قطاع |
| 30.000 | CMV (طن/سنة) | تغذية الحيوان |

المصدر: (https://www.dzagrolog.com، 2024)

يمثل الجدول أعلاه إمكانات الإنتاج لمجموعة ONAB والأنشطة المختلفة لهذه الشركة والمتمثلة في الإنتاجية (البيض الموجه للفقس، الفراخ اللاحمة و كذا الفراخ الحية)، القطاع الصناعي فإن المجموعة لديها فراخ موجهة لوضع البيض، وفراخ بدأت تضع البيض إضافة للبيض الموجه للإستهلاك والبيض للتقييس، أما بالنسبة للذبح والتجهيز فهي تزود الأسواق باللحوم البيضاء والمنتجات المفصلة (كالكاشير مثلا)، كما أن المجموعة تنشط في تغذية الحيوان من خلال إنتاج الطعام لها (الأعلاف) والمكملات المعدنية الغنية بالفيتامينات (CMV).

2- الجزائرية للحوم الحمراء ALVIAR

شركة مساهمة لها عدة مزارع ومراكز تربية تسمين الأغنام والماشية وبنى تحتية حديثة للذبح والتقطيع، التعبئة والتغليف والتخزين البارد وتجهيز اللحوم، لديها إمكانات زراعية حيث تبلغ المساحة الزراعية الإجمالية لشركة ALVIAR ب 32000 هكتار، منها 70000 هكتار مزرعة زراعية مفيدة، كما أنه تمتلك:

- مزارع للثروة الحيوانية وتسمين الأغنام والماشية.
- 4 مجمعات للذبح.
- 1 وحدة لمعالجة اللحوم.
- 9 مزارع تجريبية.
- 4 مجمعات ذبح إقليمية.

تتمثل مهمات الشركة في:

- تربية وتسمين الأغنام والماشية.
- الذبح والتقطيع والتعبئة والتخزين البارد.
- تجهيز اللحوم.
- تسويق وتوزيع منتجات اللحوم ومشتقاتها.

تضمن شركة ALVIAR تسويق مجموعة من المنتجات وهي الحيوانات الحية (الأغنام والأبقار)، لحم الغنم الطازج، لحم البقر الطازج، اللحوم المعبأة، اللحم البقري الخالي من العظم الطازج والمجمد، اللحوم المحفوظة واللحوم الباردة، وفيما يخص الفرع الخاص بإنتاج اللحوم المعبأة فهذا الأخير يقوم بإنتاج اللحم البقري بالذرة، اللحم البقري بالصلصة ووجبات جاهزة، كما أن مجمعات الذبح فقد تم تجهيز مجمعات اللحوم الحمراء الإقليمية ببنى تحتية حديثة للذبح تتوافق مع معايير النظافة والسلامة الدولية. (https://www.dzagrolog.com، 2024)

3- الشركة المتوسطة للتبريد FRIGOMEDIT

هي أول شركة عمومية ذات أسهم تأسست Frigomedit سنة 2010 حيث كانت جزء من المجموعة الصناعية للخدمات اللوجستية الزراعية AGROLOG، وهي متخصصة في استيراد/ تصدير وتسويق الفواكه والخضروات الطازجة وكذلك جميع المنتجات الغذائية، بفضل خبرتها التي تزيد عن عشر سنوات تطبق Frigomedit الدراية الفنية ومتطلبات محددة في منتجاتها المسوقة، وقد مكنتها هذه الدقة من التطور بسرعة كبيرة وتوسيع أنشطتها من الإنتاج إلى التصدير من خلال الترويج لمنتجاتها، إدراكا لتحديات جودة المنتجات تضمن Frigomedit لعملائها الحفظ الأمثل للمنتجات بفضل شبكتها الكبيرة من مجمعات التبريد التي تحترم المعايير الدولية، هذه المجمعات المتخصصة في الجمع والمعالجة والتوزيع والخدمات اللوجستية موجودة في أنحاء الأراضي الوطنية، وتوفر للعملاء أقصر الدوائر لإدارة مثالية ومستمرة لجودة المنتجات ونضارتها، بفضل إمكانياتها التنموية القوية بما في ذلك إعادة تأهيل مخازن التبريد القديمة، إستقبال البنية التحتية الجديدة، يمكن ل Frigomedit تلبية الطلب المتزايد من الأسواق الوطنية والدولية. (2024، <https://frigomedit.com>)

جدول رقم 2-5: شركة Frigomedit في بضعة أرقام

| الخبرة | أكثر من 10 سنوات |
|---------------------|----------------------|
| التخزين في العملية | 300.000 متر مكعب |
| التخزين قيد الإنشاء | 380.000 متر مكعب |
| عدد الموظفين | أكثر من 530 موظف |
| حجم المبيعات | 10 مليار دينار سنويا |

المصدر: (2024، <https://frigomedit.com>)

يتضح من الجدول أن حجم المبيعات لشركة Frigomedit يقدر ب 10 مليار دينار سنويا، له خبرة تزيد عن عشر سنوات، لديه 300.000 متر مكعب للتخزين في العملية و 380.000 متر مكعب تخزين قيد الإنشاء.

4- المؤسسة الوطنية للاعتماد والمراقبة التقنية ENACT

هي إحدى الشركات التابعة لمجمع AGROLOG، تم إنشاء المؤسسة الوطنية للاعتماد والمراقبة التقنية بموجب مرسوم رئاسي العدد 83-281 المؤرخ في 23 أبريل 1983، المترتب على إعادة هيكلة سيرتال SERTAL (الخدمات التقنية الجزائر شركة ذات رأس مال مختلط) و SONATMAG (شركة وطنية للنقل والمخازن العامة)، وتحولت إلى شركة مساهمة (شركة عامة إقتصادية) بسند موثق بتاريخ 8 أكتوبر 1989 وهي رائدة في مجال المراقبة الفنية والتفتيش.

مجالات تدخلها الرئيسية هي:

- فحص السلامة التنظيمية لمعدات الضغط.
- فحص السلامة التنظيمية لأجهزة الرفع والمعالجة.
- فحص السلامة التنظيمية للتركيبات الكهربائية.
- الإشراف على تنفيذ المشروع والتشغيل.
- الموافقة على استيراد وتصدير البضائع. (https://enact.dz, 2024)

المطلب الثاني: مجمع سيفيتال CEVITAL

الفرع الأول: تاريخ مجمع سيفيتال وتقديمه

1- تاريخ مجمع سيفيتال

مجمع سيفيتال هو مجمع عائلي وأول مؤسسة جزائرية خاصة إستثمرت في عدة قطاعات، مرت سيفيتال بمراحل تاريخية هامة للوصول إلى الحجم والشهرة اللذان وصلت إليهما اليوم، تم تأسيس مجمع سيفيتال من خلال الاستثمارات حول الفكرة القوية التي تكمن في بناء كتلة إقتصادية.

أهم اللحظات التاريخية التي مر بها المجمع هي: (https://www.cevital.com, 2024)

- ✓ 1971 إطلاق تجارة معادن لأغراض البناء وحياسة أسهم في شركة SOCOMEG في نفس السنة.
- ✓ 1975 إنشاء PROFILOR.
- ✓ 1979 حياسة SOETCOM.
- ✓ 1984 حياسة SACM.
- ✓ 1985 إنشاء ENALUX.
- ✓ 1986 إنشاء NORD METAL.
- ✓ 1986 إنشاء METALOR.
- ✓ 1988 إنشاء METAL SIDER (تصنيع الصلب).
- ✓ 1991 حياسة على IBM بالجزائر وإنشاء صحيفة يومية LIBERTE.
- ✓ 1997 إنشاء HYUNDAI MOTORS ALGERIA.
- ✓ 1998 إنشاء SPA CEVITAL صناعة الأغذية.
- ✓ 2006 إنشاء NUMIDIS AND IMMOBIS والحياسة ب COJEK.
- ✓ 2007 سمحة SAMSANG-SAMHA للإنتاج والتوزيع، وإنشاء MFG (الزجاج المسطح).
- ✓ 2008 NOLIS-MARINE TRANSPORTATION (نوليس-مارين للنقل)، تسويق الزجاج المسطح في أوروبا، وإنشاء NUMILOG.

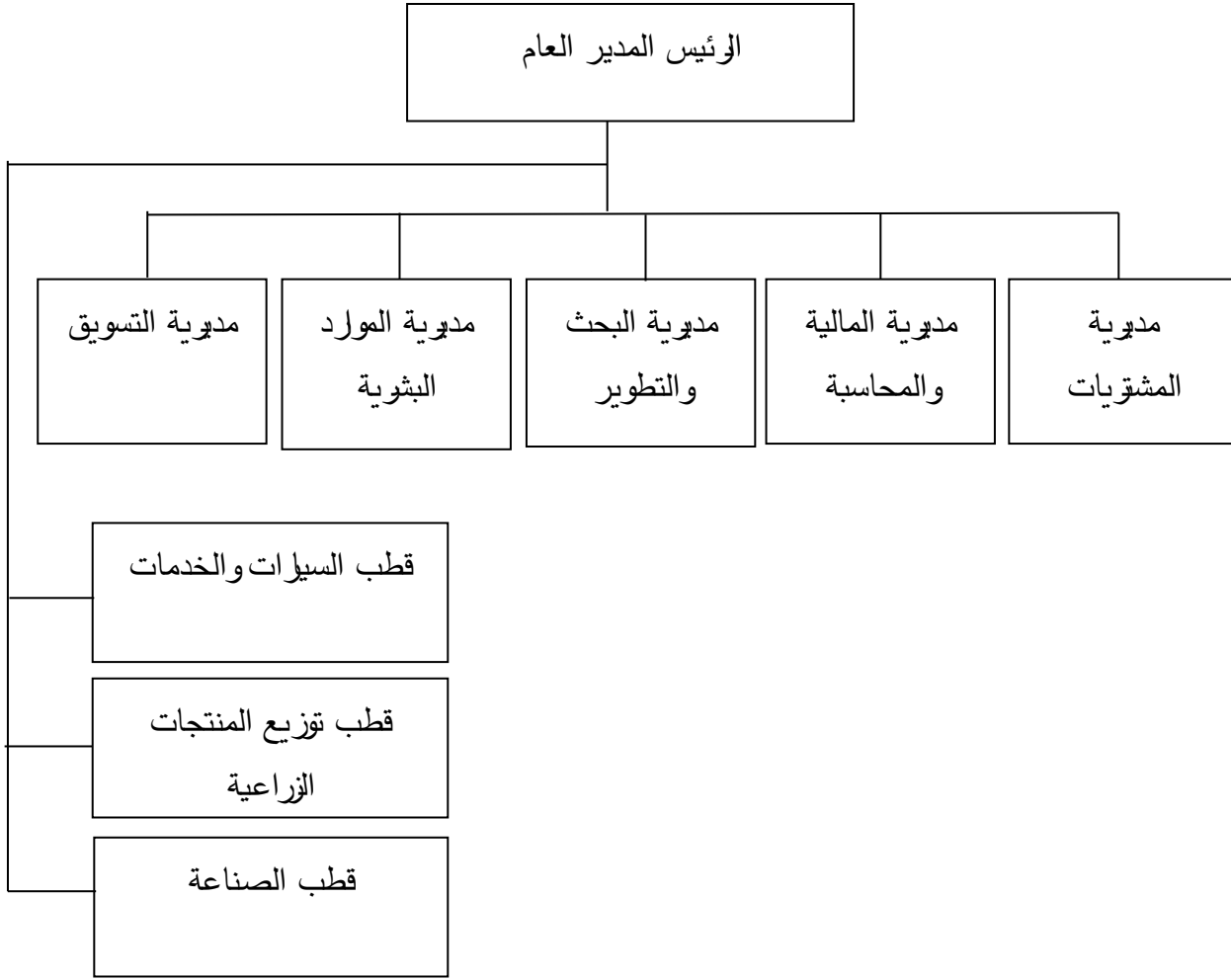
- ✓ 2009 الزيادة غي إنتاج السكر بنسبة 1 مليون طن/سنة.
- ✓ 2013 OXXO فرنسا، وALAS إسبانيا.
- ✓ 2014 BRANDT فرنسا، وAFERPI إيطاليا سابقا ليوشيني بومبينو.

2- تقديم مجمع سيفيتال

سيفيتال هو مجمع عائلي متنوع الأنشطة حقق نجاحا في السوق المحلية الجزائرية خاصة في الصناعة الغذائية حيث يعد المصدر الأول في الجزائر خارج قطاع المحروقات، يطمح بتواجده في الأسواق الدولية إلى خلق الثروة ومناصب العمل في الجزائر من خلال إعادة توظيف الصناعات في الجزائر، يوظف حوالي 18000 عامل موزعين على ثلاث قارات، وقدر رقم أعمال المجمع سنة 2015 بحوالي 240 مليار دينار جزائري ويرغب في تحقيق رقم أعمال يعادل 25 مليار دولار في أفق 2025، ينشط مجمع سيفيتال في عدة قطاعات تتمثل في الصناعات الغذائية والتجزئة، الالكترونيات والأجهزة الكهرومنزلية، صناعة الفولاذ، صناعة الزجاج المسطح، البناء المعدني، السيارات، الخدمات ووسائل الإعلام، تمثل سيفيتال جوهره الاقتصاد الجزائري ويواصل المجمع العمل لخلق مناصب الشغل والثروات. (فروجي و سبتي، 2020، صفحة 120)، (<https://www.cevital.com>, 2024)

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمجمع سيفيتال:

الشكل رقم 2-1: الهيكل التنظيمي لمجمع سيفيتال



المصدر: فروجي نوح وسبتي وسيلة، دور تحليل البيئة التسويقية الداخلية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية-دراسة حالة مجمع سيفيتال- مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص:121.

يتضح من الشكل أن مجمع سيفيتال يعتمد على هيكل مصفوفي يسعى من خلاله إلى محاولة التنسيق بين أقطابه بالاعتماد على مختلف المديرية لتسهيل إنسياب المعلومة تحديد المهام.

الفرع الثاني: فروع مجمع سيفيتال (https://www.cevital.com، 2024)

كما تم الذكر سابقا فإن مجمع سيفيتال ينشط في عدة قطاعات مختلفة من بينها قطب توزيع المنتجات الزراعية وهو ما تتطرق إليه دراستنا والجانب الذي سنركز عليه، تم إنشاء قطب توزيع المنتجات الزراعية في سنة 2015 والذي يشمل الأنشطة التالية:

- توزيع المواد الغذائية والمواد غيرالغذائية NUMIDIS مع سلسلة المتاجر UNU.
- توزيع متخصص في مجالات المعدات الشخصية والمنزلية والخدمات.

- الإنتاج الزراعي مع CEVIAGRO.
- إدارة مراكز التسوق مع SIERRA CEVITAL.
- إنتاج المواد الغذائية يمثل 80% من نشاط هذا القطب.

إعتبارا من سنة 2016 تم توسيع القطب بإدراج أنشطة الغذاء، أي إنتاج السكر والزيوت والدهون النباتية والحبوب ومشروبات الثمار والمياه المعدنية عن طريق سيفيتال للصناعة الغذائية الواقعة بميناء بجاية بالجزائر، هي الرائدة في قطاع إنتاج المواد الغذائية في الجزائر والفرع الذي يقترح منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية وهي مكونة من عدة وحدات للإنتاج المجهزة بجميع كيانات التطور المكلفة باختبار وإطلاق منتجات جديدة.

من بين وحدات الإنتاج أبرزها:

- أكبر مصانع تكرير السكر في العالم ذات قدرة إنتاجية تقدر ب 2 مليون طن سنويا وأكبر مصانع لإنتاج الزيوت في إفريقيا تقدر ب 570.000 طن سنويا.
 - يعد مركب بجاية أيضا أكبر محطة تفريغ بالميناء لحوض البحر الأبيض المتوسط بسعة 2000 طن/ساعة.
- بالإضافة إلى ذلك فإنه:

- يتم إنتاج أكثر من 1.500.000 طن من السكر من قبل فرع سيفيتال للصناعة الزراعية المستوردة من أكثر من 40 دولة منذ 2010.
 - أكثر من 50.000 مرجع للمنتجات المعروضة للبيع في 23 متجر من متاجر UNO فرع NUMIDIS.
- قطب توزيع المنتجات الزراعية لمجمع سيفيتال له عدة فروع نتطرق إليها في مايلي:

1- شركة CEVIAGRO:

تم إنشاء شركة CEVIAGRO في 18 أبريل 2007 وهي مؤسسة مبتكرة للإنتاج الزراعي الضخم مقرها الاجتماعي بالقبلة الجزائر العاصمة، تشمل أنشطتها إنتاج وتسويق شتلات الأشجار والحمضيات، الفواكه والخضروات الطازجة، البقول، إنتاج الخضروات في البيوت الزجاجية وفي الحقول المفتوحة بالإضافة إلى تسويق المدخلات الزراعية والأسمدة.

تغطي نشاطاتها جميع القطاعات الزراعية من الإنتاج إلى التسويق، يعد الابتكار والعائد في صميم مهمتها من أجل التحسين المستمر لأدائها.

2- شركة CEVITAL AGRO-INDUSTRIE:

تأسست سنة 1998 وتقع في ميناء بجاية، لسيفيتال للصناعة الغذائية العديد من وحدات الإنتاج الحديثة جدا:

- 2 مصانع تكرير السكر.
- 1 وحدة السكر السائل.
- 1 مصفاة الزيت.
- 1 مصنع إنتاج المارجرين.
- 1 وحدة تعبئة المياه المعدنية.
- 1 وحدة من إنتاج وتعبئة المشروبات المنعشة.
- 1 وحدة تعليب.
- 1 وحدة تصنيع الجير المتكلس.

كما أنها تمتلك أيضا صوامع بالميناء ومحطة التفريغ بالميناء بسعة 2000 طن/ساعة مما يجعلها أول محطة تفريغ بالميناء في منطقة البحر الأبيض المتوسط، تقوم سيفيتال للصناعة الزراعية بتصميم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية وذلك بفضل التجهيزات الفعالة والدراية والرقابة الصارمة على الجودة وشبكة التوزيع، وهي تغطي الاحتياجات الوطنية، وساعدت الجزائر في الانتقال من مرحلة المستورد إلى التصدير للزيوت والمارجرين والسكر وتباع منتجاتها في العديد من البلدان ولا سيما في أوروبا والمغرب والشرق الأوسط وغرب إفريقيا.

سيفيتال للصناعة الغذائية هي الرائدة في قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر ولديها أكبر مجمع خاص وتشمل أسماء كبيرة في قائمة الزبائن في مجال النشاطات التجارية الزراعية وهي كوكاكولا وكرافت فودز ودانون.

3- شركة NUMIDIS:

نوميديس هي فرع لمجموعة سيفيتال متخصصة في تجارة التجزئة والمنشأة في عدة مناطق في الجزائر، معروفة بشعار UNO، وقد طورت تجارة التجزئة في جميع أنحاء البلاد عن طريق نشر سلسلة من المتاجر في أشكال مختلفة، محلات سوبرماركت ومتاجر كبرى لتلبية احتياجات جميع زبائنها وتسهيل الحياة اليومية للأسر.

UNO أنشأت سنة 2007 وهي أول وأكبر سلسلة من المتاجر الكبرى والسوبر ماركت في الجزائر، في فيفري 2016 أنشأت واحد من متاجرها الكبرى الخامس في سطيف يمتد على مساحة 5000 م²، لديها رأس مال بشري من أكثر من 1800 موظف وتقدر المهارات الفردية مع توفير فرص الإرتقاء للجميع، طموحها هو أن تكون معيارا للقيم المشتركة التي تشترك فيها مع زبائنها والموردين والموظفين والمساهمين.

فرع نوميديس لديها 23 محل UNO بما في ذلك:

- 5 محلات السوبر ماركت.
- 1 سوبرماركت.
- 16 مطعم.
- 1 متجر مجاور بالإضافة إلى 500000 مرجع من منتجات البيع.

4- شركة SIERRA CEVITAL:

تأسست شركة SIERRA CEVITAL سنة 2011 وهي شركة تقدم خدمات مهنية متخصصة في التنمية والتسيير وتأجير مراكز التسوق، تعرف البلاد حاليا تنمية اقتصادية سريعة مع إنشاء مراكز تسوق مع إمكانيات نمو عالية وتتدخل SIERRA CEVITAL في كل مرحلة من المشاريع لتقدم لربائنها حلول تتماشى خصيصا مع احتياجاتهم:

- التطور المسبق: دراسة السوق والجدوى وتطوير الفكرة.
- التنمية: التنسيق البناء لبناء المركز.
- التسويق: تحسين المزيج التجاري والبحث عن المستأجرين والتفاوض.
- التسيير العقاري: التشغيل والتسيير والتسويق.
- تسيير الأصول: إنشاء قيمة للمالك.

SIERRA CEVITAL هو مشروع مشترك بين SONAE SIERRA (شركة برتغالية مختصة في إنجاز وإدارة المراكز التجارية الضخمة) CEVITAL والذي يسمح للجمع بين الخبرة والتجربة في مجال مراكز التسوق مع معرفة وافية للسوق الجزائرية.

5- شركة NOLIS:

أنشأت شركة NOLIS سنة 2020، وهي أول مالك خاص في الجزائر فرع سيفيتال مكلف بالنقل البحري للمجموعة وغيرها من الاقتصاديين المحليين والأجانب، تمتلك شركة NOLIS 01 سفينة خاصة وأكثر من 100 سفينة وناقلات بضائع غير معبأة وناقلات مستأجرة سنويا، إضافة إلى وكالتين للإيداعات الخاصة (بجاية والجزائر)، تتمثل أنشطتها الرئيسية في:

- تأجير واستئجار سفن وناقلات البضائع غير المعبئة.
- النقل البحري في خط منتظم.
- التسليح والاستغلال التقني للسفن الخاصة.
- الإيداع البحري.

المبحث الثالث: سلاسل القيمة والتنافسية في مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية: CEVITAL و AGROLOG

في ظل التنافسية المتزايدة بين مختلف المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية سواء الخاصة منها أو العامة، والمجهودات الرامية من طرف الدولة للدفع بهذا القطاع باعتباره ثاني أكبر قطاع مصدر بعد قطاع المحروقات، فإن كل من مجمع AGROLOG ومجمع CEVITAL يسعيان لازدهار هذا القطاع، سنخص بالذكر في هذا المبحث فرع ALVIAR لمجمع AGROLOG والإتفاقيات التي أبرمها المجمع من أجل دعم نشاطه وفرع سيفيتال للصناعة الغذائية لمجمع سيفيتال.

المطلب الأول: ضعف سلاسل القيمة لدى ALVIAR

الفرع الأول: أسباب فشل ALVIAR

من خلال التقرير السنوي لمجلس المحاسبة لسنة 2023 فإن التحريات التي مست المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية للحوم الحمراء ALVIAR، وزارة الفلاحة والتنمية الريفية ومجمع AGROLOG وكذا الديوان الوطني المهني للخضر واللحوم، أظهرت العملية الرقابية أنه بعد 12 سنة من تنفيذ البرنامج فإنه لم يحقق الأهداف المرجوة منه. (مجلس المحاسبة، 2023، الصفحات 60-61)

ففي الجانب المتعلق بإعادة هيكلة شعبة اللحوم الحمراء وحشد الموارد المالية والاستثمار تم استكمال البرنامج تقريبا مع دخول المركب الجهوي للحوم الحمراء بوقطب (ولاية البيض) حيز الاستغلال ابتداء من سنة 2020، وبالمقابل لم يشهد الجانب المتعلق بتطوير تربية المواشي واستغلال الأصول المخصصة للبرنامج وتسيير الموارد تطورا ملحوظا.

أما فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية للبرنامج على غرار التطوير المدمج للشعبة في المنبع والمصب من أجل إنتاج اللحوم الحمراء وضبط السوق وتعزيز الرقابة الصحية فإنه لم يتمكن من تحقيقها، وفي الجانب العملي فإن القطاع العمومي لشعبة اللحوم الحمراء والذي تمثله ALVIAR بفروعها يعاني حاليا من صعوبات كبيرة أثرت على فاعلية المؤسسة، كما وجدت المؤسسة نفسها فس مديونية مفرطة، ضعف مستوى النشاط، عدم التحكم في التكاليف، انعدام الجدوى الاقتصادية وكذلك انخفاض عوائد الإستثمار، هذه الوضعية كانت متوقعة بل حتمية نظرا للعوامل الآتي نذكرها:

- فيما يخص العوامل الداخلية المتعلقة بالمؤسسة والتي تتمثل في ضعف قدرات المانجمنت، تسيير إداري غير ملائم لتوجه النشاط الاقتصادي حيث يركز أكثر على الانفاق منه على خلق القيمة.
- فيما يخص العوامل الخارجة عن نطاق المؤسسة والعوامل الداخلية المتعلقة بالقطاع الفلاحي فهي:
 - ✓ إغفال مخطط الأعمال لعنصرين أساسيين لنجاح أي مشروع يتضمن التطوير المدمج في المنبع والمصب وهما تحليل نموذج خلق القيمة للشعبة بأكملها ودراسة السوق المستهدف (موردون/عملاء)؛
 - ✓ ضعف المراقبة والمتابعة والإدارة الاستراتيجية؛

- ✓ ضعف ممارسة سلطة الرقابة البيطرية؛
- ✓ عدم استعادة مؤسسة الجزائرية للحوم الحمراء منذ إنشائها من رخص الاستيراد إلا نادرا.
- فيما يخص العوامل الخارجة عن القطاع الفلاحي ندرجها فيما يلي:
 - ✓ الممارسة الغامضة والمتضاربة للسلطة الجبائية والإدارية؛
 - ✓ سوق يتميز بتعاملات حرة و مضاربة كبيرة ونقص التأطير المؤسسي والإداري؛
 - ✓ عدم فعالية المجلس المهني لشعبة اللحوم الحمراء.

الفرع الثاني: الصعوبات والعوائق التي تواجه ALVIAR

شرعت مؤسسة ALVIAR ابتداء من سنة 2021 في بذل الجهود تجسيدا لمخطط عمل الحكومة من أجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية 2024/2021 إلا أنها تواجه جملة من العقبات والمشاكل الداخلية والخارجية ندرجها كما يلي: (مجلس المحاسبة، 2023، الصفحات 84-86)

- المزارع النموذجية والتي كان الهدف من إلحاقها بالمؤسسة بعث النشاط الفلاحي لإنتاج الأعلاف وتربية المواشي بغرض ضمان تموين المركبات الجهوية للحوم الحمراء برؤوس المواشي من خلال برنامج متكامل من المنبع إلى المصب، إلا أن هاته المزارع تشهد وضعاً كارثياً حيث تعاني من معوقات تحول دون استغلالها والوصول للنتائج المرجوة بسبب:
 - ✓ غياب الموارد المائية عن أغلبها؛
 - ✓ تواجدها في مناطق جافة وشبه جافة؛
 - ✓ إهتراء بناها التحتية وانعدام وسائل العمل؛
 - ✓ أغلب المزارع محل نزاع عقاري من أطراف مختلفة؛
 - ✓ إضافة إلى إرث متمثل في ديون متراكمة من مستحقات العمال، قروض بنكية، ديون جبائية وشبه جبائية، حقوق الإمتياز.
 - ✓ عدم تجسيد الشراكات بين القطاع العام والخاص المقررة سابقا في مجلس مساهمات الدولة وعدم إلغائها أدى إلى انسداد الوضعية واستحالة تسييرها وتعديل قوانينها الأساسية، ما نتج عنه فراغ قانوني استغله البعض للاستيلاء على مساحات منها.
- المركبات الجهوية للحوم الحمراء، أنجزت في المناطق السهبية التي تتميز بتربية الأغنام من أجل تموينها المباشر من خلال برنامج تعاقد الجزائرية للحوم الحمراء مع المربين لتسهيل عملية بيع مواشيهم للشركة مما يسمح لهذه الأخيرة بتكوين مخزون استراتيجي للمساهمة في تنظيم سوق اللحوم الحمراء، إلا أن المركبات الجهوية للحوم الحمراء تشهد ضعفا في معدل الأداء نظرا ل:
 - ✓ بعدها عن أقطاب الإستهلاك الكبرى وكلفة خدماتها الأعلى؛
 - ✓ خضوعها لرقابة بيطرية صارمة مقارنة بالمذابح الأخرى؛
 - ✓ عدم وجود إتفاقيات تسويقية بين الهيئات العمومية والجزائرية للحوم الحمراء.

- ضعف قدرات التسيير إذ ركزت ALVIAR خلال سنوات إنشائها الأولى على تأطير عملية إنجاز المركبات الجهوية للحوم الحمراء التي تمثل الهياكل الرئيسية لمباشرة نشاطها، والمتمثل في الاهتمام بعملية الإنتاج وإدخال تحسينات أو خلق قيمة للمنتجات خلال عملية إنتاجه، وتم تحيين استراتيجية التسيير والتحول تدريجيا من مؤسسة مهيكلة لمتابعة وإنجاز مركبات جهوية للحوم إلى مؤسسة مهيكلة لإنتاج وتسويق اللحوم الحمراء بهدف المساهمة في ضبط السوق.
- ضعف المرافقة والمتابعة الاستراتيجية حيث عانت الجزائرية للحوم الحمراء سابقا من تغييب دورها المحوري في ضبط سوق اللحوم الحمراء، حيث لم تستفد منذ إنشائها من الدعم المالي لضبط سعر اللحوم نظرا لعدم إبرام اتفاقية إطار بينها وبين الوزارة الوصية ولا من اتفاقيات إطار لتوريد اللحوم للمؤسسات والهيئات العمومية، مما أدى إلى ضعف تنافسية منتجاتها أمام المنتجات المنافسة لها.

المطلب الثاني: إتفاقيات مجمع AGROLOG لزيادة تنافسية منتجاته

الفرع الأول: إتفاقية الشراكة بين مجمع AGROLOG و ANADE

وقع مجمع AGROLOG والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANADE على إتفاقية شراكة في سبتمبر 2021، لمرافقة الشباب وحاملي المشاريع في قطاع الفلاحة المتعلقة بترقية الأنظمة البيئية في مجال الإنتاج الفلاحي وتطوير الفروع الفلاحية من جهة، وتشجيع إستحداث مؤسسات مصغرة لترقية وتسويق المنتجات الفلاحية والصناعات الغذائية من جهة أخرى.

تضم الإتفاقية التكفل بالبرامج الخاصة ذات الأولوية لتنمية الاستثمارات في القطاع:

- تربية الدواجن.
- تربية وتسمين الأنعام من أغنام وأبقار.
- تسويق اللحوم الحمراء وإنتاج الأعلاف.
- تسويق منتجات الدواجن.
- تثمين المنتجات الفلاحية من غسل وفرز وتصنيف وتعبئة.
- حفظ المنتجات (الغذائية، الزراعية، اللحوم البيضاء والحمراء) من خلال التخزين الإيجابي والسلبي.
- إنجاز التحاليل المخبرية والاعتماد والمراقبة التقنية. (<https://www.sahm-media.dz>، 2024)

الفرع الثاني: إتفاقية بين مجمع AGROLOG وشركة A3

تم توقيع إتفاقية بين مجمع AGROLOG وشركة A3 (شركة A3 هي شركة تابعة لمجمع سوناطراك المكلفة بالنشاطات الفلاحية والغذائية)، في سبتمبر 2021، تهدف هذه الإتفاقية إلى تحديد المحاور الكبرى لمشاريع التعاون بين الطرفين وكذا تنظيم مراحل المحادثات بينهما من أجل بناء عمليات شراكة في ميادين مختلفة (تجارية، صناعية،

مناولة، واستغلال)، وذلك من أجل تطوير نشاطات قبلية وبعديّة تخص إنتاج وتسويق المدخلات والمنتجات الفلاحية موجهة للسوق الوطنية والتصدير.

بالإضافة إلى صناعة المدخلات الفلاحية (بذور وأسمدة) تشمل على وجه الخصوص إنتاج الأعلاف البديلة للمواد الأولية المستوردة (الذرة، الصويا)، إنتاج الزراعات الزيتية، تثمين المنتجات الفلاحية والغذائية، وفيما يخص تحقيق المردودية في المشاريع الاستثمارية العمومية التي تم إطلاقها ستتضمن هذه الشراكة أيضا إستغلال وتسيير المحيطات الفلاحية والمذابح الجهوية والمنصات اللوجستية وكذا وحدات إنتاج الأعلاف وغيرها.

يهدف هذا الاتفاق إلى تطوير الأعمال المشتركة وتبادل للخبرة وتثمين الموارد والشبكات من أجل تحسين قدراتها التنافسية في الإنتاج والتسويق، مع مراعاة تكامل أنشطتها المتعلقة بالفلاحة الحديثة وذلك باستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال خاصة فيما يتعلق بأنظمة المعلومات، كما ستسمح هذه الإتفاقية بالتعاون في مجالات ك:

- إنتاج الأعلاف الحيوانية وتربية المائيات.
- تجهيز المنتجات الزراعية وتثمينها.
- ربط دوائر الإنتاج بمنصات لوجستية لنشاطات تجارية وتوزيعية. (<http://www.elmasdaronline.dz>، 2024)

المطلب الثالث: تنافسية منتجات مجمع سيفيتال للصناعة الغذائية

الفرع الأول: القدرة الإنتاجية وصادرات مجمع سيفيتال

شركة سيفيتال للصناعات الغذائية هي الشركة الرائدة في قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر تغطي الإحتياجات الوطنية وتقوم بتصدير الزيوت، المرغرين والسكر، حيث تقوم ببيع منتجاتها في بلدان عديدة لا سيما أوروبا والمغرب والشرق الأوسط وغرب إفريقيا، وتعد الشركة اليوم أكبر مركب ينتمي للقطاع الخاص في الجزائر كما يتوزع خطوط إنتاجها العالية الأداء على النحو التالي:

- سكر سائل بقدرة إنتاجية بلغت 210.000 طن (مايعادل المادة الجافة)؛
- المشروبات تتمثل في مياه معدنية ومشروبات ثمرية؛
- ✓ مياه معدنية لالة خديجة بقدرة إنتاجية بلغت 3.000.000 قارورة في اليوم؛
- ✓ المشروبات الثمرية تشينا بقدرة إنتاجية بلغت 600.000 قارورة في اليوم؛
- المصبرات: الطماطم والمرابي بقدرة إنتاجية بلغت 80 طن في اليوم؛
- الصوامع المينائية بقدرة 182.000 طن؛
- محطة تفرغ ميناوية بقدرة 2000 طن في الساعة وتعد أهم محطة في حوض البحر الأبيض المتوسط.

يمثل السكر أكثر من 99% من مجموع صادرات سيفيتال بقيمة 272 مليون دولار أمريكي في سنة 2013 وقد عرف هذا المنتج صادرات بقيمة 198 مليون دولار أمريكي في سنة 2014، يبين تحليل صادرات سيفيتال أن أكثر من 16% من صادراتها الخاصة بالسكر موجهة إلى تونس و13,5% إلى العراق و10,8% إلى سوريا و9,3% إلى

لبنان، كما يأتي دبس السكر في المرتبة الثانية للمنتجات المصدرة من طرف سيفيتال في سنة 2014 بقيمة 1,30 مليون دولار وتعد إسبانيا السوق الرئيسية لصادرات سيفيتال فيما يخص دبس السكر بحصة بلغت 54% في حين تبقى اليونان الزبون الثاني بنسبة 46% من حصة السوق.

خلال سنة 2014 سجلت صادرات سيفيتال فيما يخص زيوت دوار الشمس قيمة 0,1 مليون دولار كما احتلت سيفيتال المرتبة الرابعة في الترتيب العام للصادرات خارج المحروقات بقيمة 230 مليون دولار أي بحصة 8,1%.

من هذه الإحصائيات فإن سيفيتال إستطاعت الخروج للأسواق الدولية واختراقها بسبب اهتمامها بتحليل سلسلة القيمة وخلق القيمة لمنتجاتها، لتصل إلى قدرة تنافسية كبيرة تنافس بها المنتجات في الخارج. (<http://www.algex.dz>, 2024)

الفرع الثاني: تصنيف CEVITAL والجوائز المتحصل عليها

فرع سيفيتال للصناعة الغذائية نظير مجهوداته ومساهمته في إنعاش الاقتصاد الجزائري وتفانيه الدائم في السعي للبحث والتطوير من نفسه، وكذا اهتمامه المتواصل بتحليله الدائم لأنشطته الرئيسية من أجل الوصول أو تاحصول على نقاط قوة جديدة ودعمها، وذلك بغرض التحصل على قوى تنافسية عظمى تمكنه من تحسين جودة منتجاته وغزوها للأسواق.

تحصل على العديد من الجوائز والتحفيزات المحلية وتصنيفات دولية نذكر منها: (<http://www.algex.dz>, 2024)، (<https://tadamsanews.dz>, 2024)، (<https://algeriemaintenant.dz>, 2024)

- الحصول على الجائزة التشجيعية الأولى سنة 2004؛
- سنة 2010 حازت على جائزة أحسن مصدر؛
- توجت مجموعة سيفيتال بالجائزة الجزائرية لجودة الصناعات الغذائية لسنة 2022 في طبعته 16 ؛
- صنفت مجلة فوربس الشرق الأوسط سيفيتال ضمن أقوى 100 شركة عائلية عربية في سنة 2023، حيث تمكنت سيفيتال من تدشين أكبر مصنع بإفريقيا والرابع عالميا لإنتاج بذور سحق الزيوت ما سيمكن الجزائر لأول مرة في تاريخ الجزائر من إنتاج زيت المائدة مائة بالمائة جزائري من الحقل إلى المستهلك؛
- يحتل سيفيتال المرتبة 25 مابين 100 شركة عربية.

المطلب الرابع: مقارنة بين مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك ومجمع سيفيتال

الفرع الأول: أوجه الشبه بين مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك ومجمع سيفيتال

- من حيث مجال العمل: كلا المجمعين ينشطان في قطاع الصناعات الغذائية.
- من حيث التطلعات: كلا المجمعين يعملان بجهد من أجل توفير منتجات بقوة تنافسية عالية لتغطية الطلب في السوق المحلي وقادرة على اختراق الأسواق الخارجية لمنافسة المنتجات الأجنبية.

- من حيث الأهداف المسطرة: كل من Agrolog وسيفيتال يجتهدان من أجل تحقيق الإكتفاء الذاتي، ويعملان على التقليل من الواردات ومحاولة زيادة الصادرات من الصناعات الغذائية.

- من حيث توفير مناصب الشغل: المجمعان يساعدان على توفير مناصب شغل للشباب، ذلك من خلال اهتمامهما بتوسيع مجال عمل المجمعين وزيادة الشراكات مع مختلف الهيئات والمؤسسات.

- من حيث التأثير في الاقتصاد الوطني: على اعتبار أن الجزائر تعمل على دعم قطاع الصناعات الغذائية وجعله ثاني أكبر قطاع بعد قطاع المحروقات الذي تولي له أهمية كبيرة، فإن المجمعان يساهمان في الدخل القومي خاصة مجمع سيفيتال ولو بنسبة صغيرة مقارنة بالمجهودات المبذولة من كلا المجمعين.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك ومجمع سيفيتال

- من حيث المنتجات:

✓ منتجات Agrolog متنوعة فهي تعمل في اللحوم الحمراء، اللحوم البيضاء، الخضر والفواكه وذلك عبر مختلف فروعها.

✓ منتجات سيفيتال للصناعة الغذائية تقتصر فقط المنتجات الغذائية فقط متمثلة في زيوت، سكر، عسل، معلبات، مسحوق الشكولاتة، فرينة، سمن، مرغرين، عصائر، مشروبات غازية، مياه معدنية.

- من حيث التغطية المحلية واختراق الأسواق:

✓ منتجات Agrolog توزع تقريبا على المستوى المحلي فقط حتى أنها لم تستطع تغطية الطلب فيه، أما تصديرها للخارج اقتصر على الخضر والفواكه وبشكل قليل من طرف فرعها Frigomedit.

✓ سيفيتال استطاع تغطية الطلب في السوق المحلي واخترق العديد من الأسواق الخارجية بمنتجاته المختلفة من الصناعات الغذائية.

- من حيث الاهتمام بسلاسل القيمة:

✓ مجمع Agrolog بسبب قلة اهتمامه بسلاسل القيمة أدى به بدل تركيزه على خلق قوة تنافسية لمنتجاته، تحول اهتمامه إلى ضبط السوق المحلي ومحاولات فاشلة لتلبية الطلب المحلي.

✓ مجمع سيفيتال باهتمامه المتزايد بسلاسل القيمة زاد من قوة تنافسية منتجاته فاستطاع تغطية الطلب المحلي وتوجيه منتجاته إلى الأسواق الخارجية بقوة تنافسية قادرة على مواجهة مثيلاتها وبدائلها.

- من حيث خلق قوة تنافسية:

✓ مجمع Agrolog من أجل دفعه من جديد وخلق قوة تنافسية لمنتجاته قام بإبرام عدة اتفاقيات للنهوض بهذا المجمع، وجعله كقطاع عام قادر على تلبية الطلب المحلي والتوجه نحو الأسواق الخارجية.

✓ مجمع سيفيتال بتركيزه على مجالي البحث والتطوير واهتمامه الدائم بسلاسل القيمة أصبح له دعم وتأثير كبير في الاقتصاد الوطني، وأكبر قوة إقتصادية في إفريقيا في مجال الصناعات الغذائية حتى أنه دشّن أكبر مصنع بإفريقيا والرابع عالميا لإنتاج بذور سحق الزيوت.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل المقارنة بين مجعنين اقتصاديين للصناعات الغذائية أحدهما للقطاع العام والمتمثل في مجمع AGROLOG والآخر للقطاع الخاص وهو مجمع CEVITAL، هذا الأخير الذي حقق شهرة كبيرة في الجزائر خاصة في مجال الصناعات الغذائية حيث تمكن من تغطية الطلب في السوق المحلي وتوجيه الفائض للتصدير، وأصبح يمثل أكبر قوة إقتصادية في إفريقيا.

مجمع AGROLOG رغم محدودية نشاطه في التصدير نحو الخارج إلا أن الدولة تسعى جاهدة في دعم هذا المجمع بكامل فروع من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، باعتبار أن المجمع له فروع تنشط في مجالات متنوعة، إضافة لإبرامه لعدة إتفاقيات من أجل زيادة الإنتاج، تطويره، العمل على تغطية الطلب المحلي والتوجه للتصدير.

الخاتمة

تلعب التنافسية وسلاسل القيمة دورا حاسما في تعزيز النمو الاقتصادي واستدامة القطاعات الإنتاجية، بما في ذلك الصناعات الغذائية، أن تحقق قيمة مضافة أكبر، وتزيد من قدرتها على المنافسة في الأسواق سواء المحلية وحتى الدولية، وتدعم التنمية الاقتصادية.

حيث تشهد الصناعات الغذائية في الجزائر تطورا ملحوظا على مدى السنوات الأخيرة، حيث تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية في البلاد، والتي أعطت لها مكانة خاصة جسدتها في مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك و Agrollog و مجمع سيفيتال، من خلال الدعم الذي تقدمه الدولة وتشجيع الشباب لإنشاء مؤسسات خاصة والتوجه نحو هذا القطاع ودعم الفلاحين بشتى الطرق لما له من أهمية في توفير المواد الغذائية للسكان، من خلال إنتاج أغذية ذات جودة عالية وأمنة للإستهلاك مما يعكس إيجابيا على صحة المستهلكين ورفاهيتهم، حيث تشمل هذه الصناعات مجموعة واسعة من الأنشطة بدءا من إنتاج المواد الأولية الزراعية إلى تصنيع المنتجات الغذائية الجاهزة للإستهلاك.

ويشكل هذا القطاع جزءا كبيرا من الإقتصاد الوطني والذي يساهم بشكل كبير في توفير فرص العمل، وتعزيز الإستقرار الإجتماعي مما يمكن الجزائر من تحقيق نمو إقتصادي مستدام، وتعزيز مكانتها في السوق العالمية، من خلال التعاون بين القطاعين العام والخاص، واستغلال إمكانياتها الكبيرة للنمو والتطور، إضافة لاهتمامها بجانب البحث والتطوير، والتركيز على سلاسل القيمة في عمليات الإنتاج التي تساهم في خلق قوة تنافسية للمنتجات فيمكن لهذا القطاع أن يحقق نجاحات أكبر، مما يساهم في تعزيز الإقتصاد الوطني وتغطية الطلب المحلي وتوجيه الفائض من المنتجات للتصدير.

إختبار الفرضيات:

من خلال دراستنا لموضوع سلاسل القيمة وتنافسية منتجات قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر فقد تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية، إذ أن وضع المؤسسة لاستراتيجية تعمل على اتباعها وتحليلها لأنشطتها من أجل معرفة نقاط قوتها والعمل على تعزيزها ودعمها من أجل خلق قوة تنافسية، تمكنها من مواجهة منافسيها وفرض سيطرتها على السوق، هذا ما لاحظناه في مجمع سيفيتال الذي تقوم استراتيجيته على القدرة على المنافسة القوية من حيث السعر، الجودة، الحجم، الخدمات اللوجستية وإنشاء وتسيير وحدات إنتاج ومصانع في كل البلدان الصناعية والجزائر. أما الفرضيات الفرعية فقد تم إثبات صحتها هي الأخرى:

- إن الإستغلال الأمثل لعوامل الإنتاج وانتهاج المؤسسات لاستراتيجية واضحة وفعالة يمكنها من خلق منتجات تنافسية هذا ما لوحظ من خلال هذه الدراسة، فمجمع Agrollog لم ينجح في تحقيق أهدافه بسبب ضعف قدرات التسيير والمتابعة الاستراتيجية، وعدم استغلاله الأمثل لإمكاناته وموارده المتاحة بالشكل الأمثل، على عكس مجمع سيفيتال الذي حقق مكانته بالتركيز على هذه العوامل وسعيه المستمر في التحسين؛
- تحليل نموذج خلق القيمة يساعد المؤسسات على تحديد نقاط قوتها واستغلالها من أجل توفير منتجات تلبي حاجات ورغبات المستهلكين ولها القدرة على المنافسة، فمجمع Agrollog بإغفاله لتحليل نموذج خلق القيمة

فشل حتى في أن يغطي الطلب المحلي، في حين أن مجمع سيفيتال الذي أعطى أهمية وأولوية له مكنه من اختراق الأسواق الدولية؛

- قطاع الصناعات الغذائية له أهمية كبيرة في الاقتصاد، إذ أنه همزة وصل بين القطاع الصناعي والزراعي فهو يحفز على زيادة الإستثمارات المحلية والدولية كما أنه يوفر من مناصب شغل، فالمجمعين على حد سواء يسعيان إلى إبرام إتفاقيات والقيام بعدة استثمارات، مما ساهم في توفير المنتجات الأساسية كالسكر والحليب والزيوت من طرف مجمع سيفيتال، وتوفير مناصب العمل بالاتفاقيات المبرمة لمجمع Agrolog وكذا سعي سيفيتال إلى خلق المزيد من مناصب الشغل.

نتائج الدراسة:

بناء على اختبار الفرضيات وماتم عرضه في الدراسة التطبيقية يمكننا التوصل لأهم النتائج والتي نوردها كما يلي:

1- سلاسل القيمة تشمل جميع الأنشطة التي تساهم في إنتاج وتسويق وتوزيع المنتجات مما يساعد المؤسسات على الزيادة من تنافسيتها، وزيادة حصتها السوقية أو فرض سيطرتها عليها وهذا يساعد في زيادة وفاء المستهلكين لمنتجاتها ؛

2- تعد الصناعات الغذائية من أهم القطاعات التي تساهم بشكل كبير في توفير الغذاء، وتوفير مناصب شغل وتحفيز النمو الإقتصادي، والحصول على المنتجات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل تلبي حاجات ورغبات المستهلكين؛

3- تعتبر الصناعات الغذائية في الجزائر ثاني أكبر قطاع بعد قطاع المحروقات التي أولت لها الدولة الجزائرية أهمية بالغة لما له من وزن ثقيل في الإقتصاد الوطني، والسهر عليه بتقديم الدعم المادي للفلاحين والشباب للنهوض بهذا القطاع؛

4- مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك Agrolog ينتمي إلى قطاع عام والذي تقوم الدولة بتدعيمه من أجل توفير كل احتياجات المستهلكين بدلا من اللجوء إلى الإستيراد، ومحاولتها للتخلص من التبعية للخارج، ذلك من خلال الاتفاقيات التي قام بإبرامها.

5- مجمع سيفيتال هو أحد أكبر المؤسسات الخاصة في الجزائر حيث تشهد هذه المجموعة نموا مستمرا، حققت إيرادات كبيرة جدا، وعملت على خلق مناصب شغل ولها شراكات على المستوى الدولي، بفضل اهتمامها بسلاسل القيمة في عمليات الإنتاج واستغلالها الأمثل لمواردها مكنها من التأثير وبقوة في الإقتصاد الجزائري، إذ تعتبر أكبر قوة إقتصادية في إفريقيا.

توصيات الدراسة:

تقودنا نتائج الدراسة لتقديم جملة من التوصيات والمقترحات وهي:

1- الإهتمام أكثر بتحليل أنشطة المؤسسة من أجل معرفة نقاط القوة التي تتميز بها والتي من خلالها تتمكن من معرفة قوتها التنافسية التي يجب التركيز عليها والعمل جاهدة على تطويرها والنمو فيها.

- 2- التشجيع على استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير قطاع الصناعات الغذائية خاصة وأنه ثاني أكبر قطاع بعد قطاع المحروقات في الجزائر، وكذلك تدريب وتأهيل العنصر البشري بإخضاعه لدورات تكوينية ودورية تهتم بآخر التطورات والمستجدات.
- 3- تقديم الدعم المالي للشباب وتحفيزهم على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة والتي من شأنها أن تدخل في سلسلة عملية الإنتاج بتخصصها في جزء منه.
- 4- إعطاء أهمية أكبر للقطاع العام فيما يخص قطاع الصناعات الغذائية، الذي يعتبر الركيزة الأساسية للدولة والذي من خلاله تحقق الدولة الرفاهية لمجتمعها، وذلك من خلال الإهتمام أكثر بالمواد الطبيعية والعمل على تشجيع الإستثمار وتحفيز الفلاحين وبالتالي النهوض بالقطاع الزراعي وذلك للحصول على محاصيل زراعية مثل الحبوب، الخضروات والفواكه دون اللجوء إلى إستيرادها من الخارج.
- 5- على الحكومة الجزائرية أن تقوم بتشجيع قطاع الصناعات الغذائية وتسهيل الإستثمار فيه وبالتالي تحسين جودة المنتج المحلي، هذا ما يساعد الدولة الجزائرية على تعزيز صادراتها من المنتجات الغذائية وزيادة تنافسيتها في الأسواق الإقليمية والدولية.
- 6- على الدولة الجزائرية ومن أجل ازدهار هذا القطاع وضمان الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها تطبيق رقابة صارمة وزيارات تفتيشية بشكل دوري من أجل التأكد من السير الجيد والتطبيق الصحيح للتعليمات الصادرة من الهيئات الخاصة، خصوصا مع التوجه الجديد للجزائر في السنوات الأخيرة ودعمها لهذا القطاع بشتى الوسائل.

آفاق الدراسة:

1. الصناعات الغذائية في الجزائر وتأثيرها على الاقتصاد الوطني.
2. إدارة الجودة في سلاسل القيمة للصناعات الغذائية.
3. تحديات وآفاق سلاسل القيمة في الصناعات الغذائية في الجزائر.
4. تأليف مجلات والقيام بمؤتمرات وطنية ودولية تتناول فيها الصعوبات والعوائق التي تعترض قطاع الصناعات الغذائية في الجزائر من أجل تصدير منتجاتها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا باللغة العربية:

✓ الكتب:

1. خضر مصباح إسماعيل الطيبي. (6 6, 2013). *الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
2. خيضر كاظم حمود، و روان منير الشيخ. (2010). *إدارة الجودة في المنظمات المتميزة*. الأردن: دار صفاء.
3. روبرت بتس، و ديفيد لي. (8 5, 2008). *الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية*. (عبد الحكم الخزامي، المترجمون) القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع .
4. سعد غالب ياسين. (1999). *الإدارة الدولية: مدخل إستراتيجي*. عمان: دار اليازوري.
5. عبد الكريم عيون. (2 6, 1985). *جغرافية الغذاء في الجزائر*. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.

✓ الأطروحات والمذكرات:

أ. الأطروحات:

1. إبتسام رزوق. (16 11, 2022). *تقييم تنافسية الصناعات الغذائية في الجزائر. أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه*. ورقلة، الجزائر.
2. وفاء باهي. (6, 2022). *تأثير المشاركة في سلاسل القيمة العالمية على التنوع الاقتصادي-دراسة مجموعة من الدول- أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه*. الوادي، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر.

ب. المذكرات:

1. فراس محمود حسن مكاوي. (19 11, 2018). *ماسية بورتر ودورها في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير*. القدس، فلسطين.
2. ياسين قاسي. (7, 2005). *التنافسية الجبائية وتأثيرها على تنافسية الدول. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير*. البليدة، الجزائر.

✓ المجلات والدوريات:

1. أسماء حاجي، و ناصر بوعزيز. (30 6, 2017). *الصناعات الغذائية في الجزائر وطرق النهوض بها لتحقيق الأمن الغذائي*. مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية.

2. الطيب داودي، و مراد محبوب. (14, 11, 2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي. *مجلة العلوم الانسانية*.
3. إلياس سالم. (30, 6, 2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*.
4. حميد حملوي، و وسام عمرون. (14, 12, 2019). أثر فرع الصناعات الغذائية على الاقتصاد الجزائري وأفاق تطوره-دراسة حالة الجزائر 2000-2015. *مجلة دراسات إقتصادية*.
5. حيزية هادف. (25, 10, 2020). الصناعات الغذائية الجزائرية كمدخل فعال لتطوير المنتجات الزراعية وانعاش النهضة التصديرية. *مجلة دراسات إقتصادية*.
6. زينب جبار يوسف. (2, 4, 2009). إدارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية. *مجلة التقنيات*.
7. سميحة جديدي، و عبد المالك باهي. (6, 6, 2021). تداعيات جائحة كوفيد 19 على التجارة عبر سلاسل القيمة العالمية. *مجلة رؤى إقتصادية*.
8. سهيلة قطاف، و ليندة بوزرورة. (26, 2, 2019). مساهمة الصناعة الغذائية في تحقيق الأمن الغذائي بالجزائر. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*.
9. عادل مزوغ. (6, 2013). دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية*.
10. عبد الحفيظ بوقرانة، إلياس بن ساسي، و ميلود زيد الخير. (19, 12, 2013). محددات القدرة التنافسية في قطاع الصناعات الغذائية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجنوب الشرقي الجزائري. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*.
11. عبد الحكيم بلخير، و هندا خديري. (12, 2022). سلاسل القيمة العالمية سبيل الجزائر نحو تحقيق اقتصاد متنوع خارج قطاع المحروقات. *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*.
12. عثمان علام، و صالح سنوساوي. (2, 2018). آليات تفعيل تنافسية الاقتصاد الجزائري على ضوء مؤشرات تنافسية. *Global Journal of Economics and Business*.
13. عقبة عبد اللاوي، سميحة جديدي، و سعاد جرمون. (24, 12, 2017). أثر المشاركة في سلاسل القيمة العالمية على التنمية البشرية في الدول النامية-دراسة قياسية لمجموعة من الدول الناشئة للفترة (1995-2014). *مجلة الباحث*.
14. فرحات غول. (2014). سلسلة القيمة ومساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة. *مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية*.

15. محمد تريش، و رياض قادري. (8 5, 2016). الوصول إلى الميزة التنافسية باستخدام سلسلة القيمة ل Michael Porter مع الإشارة لشركة تافنة certaf بمغنية. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية.
 16. منى أبو العطا حليم. (1, 2023). مستقبل المشاركة في سلاسل القيمة العالمية في ضوء الأزمات والأثر على التنمية المستدامة-حالة مصر والسعودية-. مصر المعاصرة.
 17. منير نوري. (5 6, 2006). تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا.
 18. نسرين صالح. (31 3, 2024). مساهمة سلسلة القيمة في تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة. مجلة التكامل الاقتصادي.
 19. نوح فروجي ، و وسيلة سبتي. (30 9, 2020). دور تحليل البيئة التسويقية الداخلية في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية-دراسة حالة مجمع سيفيتال-. مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة.
 20. وفاء باهي و، و عبد المالك باهي ع. (31 12, 2022). تأثير المشاركة في سلاسل القيمة العالمية على الارتقاء التكنولوجي للصادرات دراسة قياسية لمجموعة من الدول الناشئة للفترة(2007-2020). مجلة رؤى اقتصادية.
 21. يونس حواسي، و لخضر مداني. (8 6, 2021). دور الإدماج في سلاسل القيمة العالمية GVCs في حركية التنوع الاقتصادي حالة القطاع الزراعي الغذائي بإفريقيا. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
- ✓ الملتقيات:
1. توفيق بن الشيخ، و آمنة سعداوي. (2019). الصناعات الغذائية في الجزائر، واقع الحال وآفاق النمو. جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02. قسنطينة.
 2. وهيبة مقدم. (2012). سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية. الملتقى العلمي الدولي. ورقلة.
- ✓ التقارير:
1. الحسني عرفان، و هبة عبد المنعم. (2020). التوترات التجارية بين الولايات المتحدة الأمريكية والصين: أسبابها وآثارها على الاقتصادات العربية. أبو ظبي: صندوق النقد العربي.
 2. المنظمة العالمية للملكية الفكرية. (2017). رأس المال غير الملموس في سلاسل القيمة العالمية. جنيف.
 3. مجلس المحاسبة. (2023). التقرير السنوي. الجزائر.
 4. محمد إسماعيل. (2019). موجز سياسات الإدماج في سلاسل القيمة العالمية. أبو ظبي: صندوق النقد العربي.

✓ **Les Ouvrage :**

1. Gary Gereffi ،Karina Fernandez-Stark .(2011) .GLOBAL VALUE CHAIN ANALYSIS: A PRIMER .North Carolina.

✓ **Revues et Etudes:**

2. Priya Jhamb .(2016 ,2) .An Application of Porter's Diamond Framework: A Case of Sports Goods Cluster at Jalandhar .*Pacific Business Review International*.

✓ **Les Rapports:**

3. UNCTAD .(2010) .*Integration Developing Countries' SMEs into Global Value Chains* .New York and Geneva.

ثالثا مواقع الانترنت:

<https://mrp.gov.dz>

موقع وزارة العلاقات مع البرلمان

<https://www.agrolog.dz>

موقع مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك

<https://www.dzagrolog.com>

موقع فروع مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك

<https://frigomedit.com>

موقع الفرع فريغوميديت

<https://www.cevital.com>

موقع مجمع سيفيتال

<https://enact.dz>

موقع الفرع أوناكلت

<http://www.elmasdaronline.dz>

<https://www.sahm-media.dz>

<http://www.algex.dz>

موقع الوكالة الوطنية لترقية الصادرات

<https://tadamsanews.dz>

<https://algeriemaintenant.dz>

الملاحق

شعار مجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك



إتفاقية مجمع الصناعات الغذائية واللوجستية و ANADE





أني
UNO
واش تحتاج كاين

Le pack
Essentiel
pour la
famille

الحزمة
الأساسية
للعائلة

En partenariat avec :
Mashreb Emballages et EMS Champion Post Algérie

021 98 88 03

MASHREB EMBALLAGE
EMS





مركب سحق البذور الزيتية لمجمع سيفيتال يدخل حيز الخدمة



مركب سحق البذور الزيتية لسيفيتال (من المنبع إلى المستهلك)





اللحوم الحمراء والبيضاء لمجمع الصناعات الغذائية واللوجستيك





الجزائرية للحوم الحمراء

The meat is our business