



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

تعزيز الأداء التنافسي للصناعات الغذائية في فلسطين - دراسة حالة صناعة
تمر المجول في محافظة أريحا والأغوار

تهاني محمود جميل عبد الله

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1446 هـ / 2025 م

تعزيز الأداء التنافسي للصناعات الغذائية في فلسطين – دراسة حالة صناعة
تمر المجول في محافظة أريحا والأغوار

إعداد:

تهاني محمود جميل عبدالله

بكالوريوس علوم مالية ومصرفية من جامعة فيلادلفيا، الأردن

المشرف الرئيس: أ. د. محمود الجعفري

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص
التنافسية واقتصاديات التنمية من كلية الدراسات العليا في جامعة القدس

1446 هـ - 2025 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير التنافسية واقتصاديات التنمية

إجازة رسالة

تعزيز الأداء التنافسي للصناعات الغذائية في فلسطين - دراسة حالة صناعة تمر المجول في
محافظة أريحا والأغوار

إعداد: تهاني محمود جميل عبدالله

الرقم الجامعي: 22012200

إشراف: أ. د. محمود الجعفري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 26 / 2 / 2025 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم

وتوقيعاتهم:

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: أ.د. محمود الجعفري

2. ممتحناً داخلياً: أ.د. إبراهيم عوض

3. ممتحناً خارجياً: د. عفيف حمد

القدس/ فلسطين

1446 هـ / 2025

الإهداء

إلى هادي الأمة من الضلالة إلى النور...

محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من غرسوا فينا الثقة والإصرار على التقدم والتميز وحب
الاستمرارية في العلم والتعلم...

أساتذتي

الباحثة: تهاني محمود عبد الله

إقرار

أقرُّ أنا مُعدَّة الرسالة بأنَّها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنَّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيث ورد، وأنَّ هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدَّم لنيل أيَّة درجة عليا لأيَّة جامعة، أو أي معهد آخر.

الاسم: تهاني محمود جميل عبد الله

التوقيع: 

التاريخ: 26 / 2 / 2025 م

شكر وعرفان

فبعد حمد الله وشكره يطيب لي أن أقدم فائق الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل
الذي أشرف على هذه الرسالة:

الاستاذ الدكتور محمود الجعفري

كما أتقدم بفائق الشكر والامتنان الى أستاذي الفاضل:

الاستاذ الدكتور ابراهيم عوض

عميد كلية الأعمال والاقتصاد.

ولكل من ساهم في انجاز هذه الدراسة.

الباحثة: تهاني محمود عبد الله

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الميزة التنافسية في تعزيز الأداء التنافسي للصناعات الغذائية في فلسطين، من خلال إعداد دراسة تطبيقية على صناعة تمر المجول في محافظة أريحا والأغوار. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي التحليلي لتحقيق أهدافها، وقد جمعت البيانات من مصادر أولية، عبر مقابلات مع مدراء شركات رائدة في مجال زراعة فسائل النخيل وإنتاج وتصدير التمور وتصديرها في أريحا والأغوار مع مسؤولين في الدوائر الحكومية والرسمية ذات العلاقة. وقد تناولت الدراسة عدة محاور، منها تحليل واقع إنتاج وتسويق تمر المجول في الأسواق المحلية والدولية، ودراسة تأثير استراتيجيات التنافسية (قيادة التكلفة، التميز، والتركيز) على أداء هذا القطاع، بالإضافة إلى دراسة محددات القدرة التنافسية وفق نموذج "ماسة بورتر". كما استعرضت الدراسة أبرز التحديات التي تواجه قطاع زراعة وإنتاج تمر المجول، مثل ارتفاع تكاليف الانتاج وندرة المياه، بالإضافة الى قيود الاحتلال على استخدام الموارد، وضعف البنية التحتية والخدمات الداعمة.

وأظهرت النتائج أن صناعة تمر المجول تُعد من أهم ركائز الاقتصاد الزراعي في فلسطين، حيث يمتاز المنتج بجودة عالية وأسعار مقبولة ومعتدلة في الأسواق العالمية. ويواجه قطاع تمر المجول عدد من التحديات تشمل ارتفاع تكاليف الإنتاج، المنافسة مع المنتجات الإسرائيلية، وتدني الدعم الحكومي. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة، وتحسين جودة المنتج، وزيادة الدعم الحكومي لهذا القطاع، لخفض التكاليف وتحقيق الكفاءة الإنتاجية مع التركيز على توسيع قاعدة الأسواق التصديرية وتعزيز البحث والتطوير، إضافة الى توجيه المستثمرين نحو انشاء مشاريع تكميلية كمصانع الأسمدة ، زراعة النباتات الرعوية والأعلاف تحت أشجار النخيل وتكثيف زراعة نخيل المجول من الأشجار الذكورية لاستخلاص بودة التلقيح لأشجار نخيل المجول (الأنثوية) وتشجيع أي طروحات يمكنها أن تعظم من حجم المنافع الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: الميزة التنافسية، تمر المجول، التنافسية، الصناعات الغذائية، فلسطين.

Enhancing the Competitive Performance of Food Industries in Palestine - A Case Study of the Medjool Dates Industry in the Jericho and Jordan Valley Governorate

Prepared by: Tahani Mah'D Jamil Abdallah

Supervisor: Prof. Mahmoud EL-Jafari

Abstract

This study aimed to identify the role of competitive advantage in enhancing the performance of the food industries in Palestine, applied research on the Majul date industry in the Jericho and Jordan Valley region was concluded. The study adopted a qualitative analytical approach to achieve its objectives. Data was collected from primary sources through interviews with managers of leading companies in the field of palm seedling cultivation, date production, and exporting of madjol, as well as with officials from relevant governmental and official departments.

The study addressed the current status of Majul date production and marketing in local and international markets. This study examined the impact of competitive strategies (cost leadership, differentiation, and focus) on the performance of this sector. Also investigating the determinants of competitiveness based on Porter's Diamond model were investigated. It also explored the major challenges facing Majul sector, such as high production costs, and water scarcity also, restrictions imposed by the Israeli occupation on resource use, and weak infrastructure and supported services where highly considered the major weakness in majol industry.

The findings revealed that the Majul date industry is one of the most important pillars to agricultural economy in Palestine. This sector provides local and international markets with high quality and complete product in global markets. However, the sector faces significant challenges, including high production costs, competition with Israeli products, and insufficient governmental support.

The study recommended the development of innovative marketing strategies, improving product quality, and increasing government support to reduce costs, and thus, achieve production efficiency. It focused on expanding the export market, enhancing research and development efforts. Also, it guided investors toward establishing complementary projects such as fertilizer factories. Also, it recommended to invest in cultivating fodder plants under palm trees. In particular, intensifying the cultivation of male Majul palm trees to extract pollen powder for female trees to maximize economic benefits.

Keywords: Competitive Advantage, Majul Dates, Competitiveness, Food Industries, Palestine.

الفصل الأول:

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية:

1.1 المقدمة

تُعد المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية ظاهرة جوهرية تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات، التي تسعى إلى جذب الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد من خلال تحسين منتجاتها وخدماتها. ومع التطور التكنولوجي السريع، أصبحت المنافسة أكثر تعقيداً، إذ تؤثر التكنولوجيا بشكل مباشر على كل من العرض والطلب، مما يفرض على المؤسسات تبني سياسات وأساليب جديدة تتعلق بالأسعار، الجودة، التوقيت، وخدمات ما بعد البيع المصاحبة للمنتجات المباعة (الياس، 2021، ص232). لذلك، فإن نجاح المؤسسات يعتمد بشكل كبير على قدرتها على جمع وتحليل بيانات المنافسين، مما يساعدها على فهم موقعها التنافسي وتحديد الاستراتيجيات التي تضمن لها التفوق في السوق (خافي، 2014، ص160)، وفي هذا السياق، يرى بورتر (1980، p131) أن المنافسة في أي صناعة لا تحدث بشكل عشوائي، بل تتبع من هيكل الصناعة وسلوك المنافسين فيها.

وتُعرّف التنافسية بأنها القدرة على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية، من خلال تقديم منتجات متميزة تمتاز بجودة عالية وتكلفة تنافسية، وهو ما ينعكس في ربحية المؤسسات وقدرتها على الاستمرار في ظل المنافسة الشديدة (بوران، 2016، ص83)، ومن الجدير بالذكر أن التنافسية ليست مفهوماً ثابتاً، بل تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية، حيث تختلف أبعادها وفقاً لطبيعة الصناعة والبيئة الاقتصادية لكل دولة (عبد الملك، 2020، ص636).

ويؤكد بورتر (1990، p15) أن الدول نفسها لا تستطيع التنافس في جميع الصناعات، بل تعتمد الميزة التنافسية على المؤسسات التي تعمل داخلها، حيث تتمكن بعض الصناعات من تحقيق التميز من خلال الابتكار، والإنتاجية العالية، والكفاءة التشغيلية. كما تُعرّف التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح في الأسواق الدولية دون الحاجة إلى الحماية أو الدعم الحكومي، وذلك عندما تكون قادرة على تقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية (الفوزان، 2015، ص180؛ الجرف، 2002، ص11)، ولتتمكن المؤسسات من تعزيز قدرتها التنافسية، تحتاج إلى تبني استراتيجيات فعالة تضمن لها التفوق على منافسيها.

استعرض بورتر (1990، p20) ثلاث استراتيجيات رئيسية للتنافسية، وهي قيادة التكلفة، التي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكاليف؛ استراتيجية التميز، التي تعتمد على تقديم منتجات فريدة ذات جودة عالية؛ واستراتيجية التركيز، التي تستهدف شريحة سوقية محددة لتلبية احتياجاتها بشكل أفضل. ويعتمد قياس التنافسية على عدة مؤشرات، من بينها الربحية، التكلفة، الإنتاجية، والحصة السوقية، والتي تعكس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق النمو والتوسع في السوق (وديع، 2003، ص10).

يمكن تصنيف التنافسية وفقاً لموضوعها إلى تنافسية المنتج، التي تُقاس بناءً على جودة المنتج وسعره، وتنافسية المؤسسة، التي تشمل التكاليف التشغيلية، النفقات العامة، والاستثمارات في البحث والتطوير (بوشناف، 2002، ص 11)، ومن حيث الزمن، تنقسم التنافسية إلى تنافسية لحظية تعتمد على النتائج قصيرة المدى، وقدرة تنافسية طويلة الأمد، التي تسعى إلى تحقيق استدامة النمو والابتكار (صالح وعباس، 2022، ص33).

وتعتبر التنافسية عاملاً أساسياً في نجاح شركات الصناعات الغذائية، حيث تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الإنتاجية وضمان تلبية احتياجات المستهلكين. وتعتمد المؤسسات الغذائية على عدة عوامل لتحقيق التنافسية، من بينها فهم تفضيلات المستهلكين، تطوير التكنولوجيا، إدارة سلسلة التوريد بكفاءة، وضبط تكاليف الإنتاج (Babayev & Balajayeva، 2023، ص8)، كما أن المؤسسات الغذائية التي تتمتع بقدرة تنافسية عالية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية، مما يساهم في استقرار الاقتصاد بشكل عام، لتمكين مؤسسات القطاع الخاص من تحسين كفاءة التشغيل وتقليل التكاليف ومواكبة التطورات في السوق، مما يعزز قدرتها على الصمود أمام التحديات الاقتصادية (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2020).

وتبرز أهمية الصناعات الغذائية ليس فقط من خلال دورها في تلبية احتياجات المستهلكين، ولكن أيضاً من خلال مساهمتها الفعالة في الاقتصاد الوطني، حيث تؤثر إيجاباً على مؤشرات الناتج

المحلي الإجمالي، معدلات التوظيف، والتجارة الخارجية. وترتبط هذه الصناعات بشكل وثيق بالقطاع الزراعي، الذي يعد المصدر الرئيسي للمواد الخام، مما يساهم في تعزيز الأمن الغذائي وتقليل الاعتماد على الواردات (البيطاوي، 2019، ص13)، وانطلاقاً من هذه الأهمية، تركز هذه الدراسة على تعزيز الأداء التنافسي لصناعة تمر المجول في أريحا والأغوار كدراسة حالة.

1.2 مشكلة الدراسة

يعتبر المناخ و الأراضي من أهم عناصر الميزة النسبية التي يعتمد عليها في زراعة نخيل المجول في مناطق أريحا والأغوار، وعلى الرغم من المزايا الطبيعية التي تتمتع بها المنطقة، إلا أن توفر شروط المناخ لا يعد كافياً للتوسع في تطوير إنتاج وتسويق تمر المجول، بسبب القيود التي تفرضها سلطات الاحتلال الإسرائيلي على استخدامات الأرض والمياه الفلسطينية في مناطق أريحا و الأغوار (مقابلة مع مدير، مؤسسة الاغاثة الزراعية أريحا، 2023).

وتواجه صناعة تمر المجول في محافظة أريحا والأغوار العديد من التحديات التي تحدّ من تنافسيتها في الأسواق المحلية والدولية، ومن أبرزها ارتفاع تكاليف المدخلات الزراعية، وشح الموارد الطبيعية، ومحدودية تطبيق الممارسات الزراعية الحديثة، وقلة الدعم الحكومي، وغياب السياسات الواضحة لتطوير القطاع (تقرير لمؤسسة الاغاثة الزراعية في أريحا والأغوار 2020).

و بناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة تركز على تحليل المؤشرات التنافسية لزراعة نخيل المجول لإنتاج تمر المجول وتسويقها في الأسواق المحلية وأسواق التصدير، وسنتناول بالتفصيل في الفصل الثاني من هذه الدراسة أهم المؤشرات الانتاجية، والتسويقية، لصناعة تمر المجول في محافظة أريحا والأغوار، مع التركيز على أهم التحديات التي تواجه هذا القطاع، وتحليل أثرها على القطاع واقتراح استراتيجيات لتعزيز تنافسيته محلياً ودولياً.

وعليه يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن تعزيز الأداء التنافسي للصناعات الغذائية في فلسطين - دراسة حالة صناعة تمر المجول في محافظة أريحا والأغوار؟

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى دراسة محددات القدرة التنافسية لإنتاج وتسويق تمر مجول أريحا والأغوار في الاسواق المحلية والدولية و تنمية الأداء التنافسي لصناعة تمر المجهول في أريحا والأغوار ودراسة دور الميزة التنافسية في تعزيز قدرتها التنافسية وذلك لتقديم قاعدة من المعلومات الجديدة لأصحاب القرار، وذلك من خلال ما يلي:

- تحليل واقع الانتاج والافاق الممكنة أمام انتاج تمر المجول في فلسطين من حيث المساحات المزروعة وعدد الاشجار وجم الانتاج والمخزون.
- تحليل اتجاه الطلب على تمر المجول الفلسطيني في الأسواق المحلية الفلسطينية والاقليمية والدولية.
- تحليل واقع السياسات المرتبطة بالعملية الانتاجية والتسويقية والتصدير لصناعة تمر المجول في أريحا والأغوار.
- التعرف على استراتيجيات بورتو التنافسية (قيادة التكلفة الشاملة، والتميز، والتركيز) لخلق ميزة تنافسية على المدى البعيد في مؤسسات صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار.

1.4 أسئلة الدراسة

- يمكن التعبير عن أسئلة الدراسة من خلال الطرح التالي:
- كيف يمكن تطبيق استراتيجيات بورتو التنافسية في تنمية الأداء التنافسي لمنشآت صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار على المدى البعيد؟
 - كيف يمكن الاستفادة من عوامل النجاح محددات القدرة التنافسية (ماسية بورتو) في تنمية الأداء التنافسي لمنشآت صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار؟ عند إجراء التحليل الرباعي (SWOT Analysis)
 - كيف يتم توظيف الآليات المناسبة لدعم الابتكار والتجديد والبحث والتطوير للإنتاج والتسويق لتنمية الأداء التنافسي لمنشآت صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار؟
 - كيف يمكن تحقيق الكفاءة الإنتاجية لتنمية الأداء التنافسي لمنشآت صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار؟

1.5 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها مفهوم الميزة التنافسية في قطاع تمر المجول في محافظة أريحا والأغوار، لما لهذا المفهوم من دور محوري في تعزيز قدرة المؤسسات والمنتجات على تحقيق التفوق والمنافسة في الأسواق المحلية والدولية، وتبرز أهمية الدراسة في قدرتها على الجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية وذلك من خلال:

1. تقدم هذه الدراسة لصانعي القرار أهمية في التعرف على الآليات والعوامل التنافسية التي تساعد منشآت صناعة تمر المجول في تحسين الاداء التنافسي و تنمية القدرة التنافسية للمنتجات الزراعية

الفلسطينية ،مما يساهم في صمود هذه الصناعة والتميز امام المنافسين من منشآت اسرائيلية واجنبية ما ينعكس ايجابيا على التنمية الاقتصادية والمساهمة في تطوير القطاع الزراعي.

2. تسهم هذه الدراسة في تقديم حلول عملية للتحديات التي تواجه منشآت انتاج تمر المجول في أريحا والأغوار وتسويقها في السوق المحلية وسوق التصدير مما يحقق زيادة الكفاءة الانتاجية ،وتخفيض التكاليف وزيادة معدلات النمو والأرباح ، لما لها من ميزة نسبية وتنافسية اضافة الى أنها ذات قيمة غذائية عالية ، وتدخل في العديد من الصناعات الغذائية.

3. تُمكن هذه الدراسة المستثمرين من الحصول على معلومات دقيقة حول الفرص الاستثمارية في قطاع التمر، ما يُسهم في استقطاب رؤوس الأموال وتوسيع نطاق الإنتاج.

4. توفر الدراسة أساساً علمياً يمكن أن يُبنى عليه في أبحاث ودراسات لاحقة تتناول تطوير قطاع التمر أو قطاعات زراعية أخرى تواجه تحديات مشابهة.

5. تتبع أهمية هذه الدراسة في انها تبحث في تنمية القدرة التنافسية لصناعة تمر المجهول بأسلوب علمي مبني على اسس الاقتصاد الجزئي والتنافسي، ووفقاً لنموذج بورتر في بناء المزايا التنافسية.

6. تُسهم الدراسة في إضافة معرفة علمية متخصصة حول مفهوم الميزة التنافسية، من خلال تحليل استراتيجيات تحقيقها، وأساليب تعزيزها في قطاع تمر المجول بمحافظة أريحا والأغوار.

1.6 حدود الدراسة

الحدود المكانية: ستكون منطقة أريحا والأغوار هي المحدد الجغرافي للدراسة.

الحدود الزمانية: سيتم الاعتماد على بيانات مزارع نخيل المجهول لموسم عام 2023.

الحدود البشرية: شركات رائدة في مجال إنتاج أو زراعة وتغليف وتصدير تمر المجول في أريحا والأغوار و مع مسؤولين في الدوائر الحكومية والرسمية ذات العلاقة بالقطاع.

الفصل الثاني:

انتاج وتسويق تمور المجول في محافظة أريحا والأغوار

تحظى محافظة أريحا والأغوار بموقع استراتيجي، أضاف لها دورا حيويا في فلسطين، فموقعها على الحدود الشرقية لدولة فلسطين بمحاذاة نهر الأردن، وحدودها مع الأردن تعتبر نقاط تواصل هامة للتجارة الخارجية مع البلدان العربية والعالم كما وتعد مدينة أريحا مركز المحافظة; والأكثر انخفاضا عن سطح البحر، وبمستوى 250 متر دون سطح البحر عند مدينة أريحا ليصل في أخفض نقطة الى 400 متر عند البحر الميت. وتبلغ مساحة محافظة أريحا والأغوار حوالي 600 كيلومتر مربع، وتمثل ما نسبته 10% من مساحة الضفة الغربية (وزارة الزراعة الفلسطينية، العنقود الزراعي، 2021)، وتعتبر محافظة أريحا والأغوار سلة فواكه وخضار فلسطين بالشراكة مع طوباس والأغوار الشمالية منذ القدم نظرا لموقعها الجغرافي الذي أكسبها مناخا معتدلا في فصل الشتاء وحارا جدا وجافا في فصل الصيف.

وتعد محافظة أريحا والأغوار دفيئة طبيعية لممارسة الزراعة وانتاج مختلف أنواع المحاصيل الزراعية، وقد بدأت زراعة النخيل تنتشر في محافظة أريحا والأغوار منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي، كونها شجرة ذات قيمة اقتصادية كبيرة ومكانة دينية عظيمة.

وقد أطلق على مدينة أريحا تاريخياً إسم "مدينة النخيل" لكثرة مزارع النخيل فيها وتتمتع بالميزة النسبية لزراعة أشجار النخيل حيث المناخ و الظروف الجوية المناسبة (الحرارة العالية و الرطوبة الجوية

المتدنية) وهي الأفضل في العالم لإنتاج تمر المجول من ناحية الكمية والجودة (مقابلة مع مدير مؤسسة الاغاثة الزراعية أريحا، 2023).

تعتبر أراضي محافظة أريحا والأغوار من أكثر الأراضي الفلسطينية خصوبة وتحتاج شجرة تمر المجول لكميات ري قليلة مقارنة مع غيرها من الزراعات الأخرى. وتحمل شجرة النخيل الملوحة العالية من المياه والأراضي التي تعاني منها المنطقة (مقابلة مع مدير مؤسسة الاغاثة الزراعية أريحا، 2023).

ويعد قطاع تمر المجول أحد أهم ركائز الاقتصاد الزراعي في فلسطين، ويعتبر تمر المجول من أكثر أصناف التمر زراعة في أريحا والأغوار لارتفاع أسعاره وزيادة الطلب عليه عالمياً، مما يجعله سلعة تصديرية منافسة في الأسواق العالمية (مقابلة مع مديرية الزراعة أريحا والأغوار، 2024).

ويتميز بحجمه الكبير، الذي يعادل ثلاث حبات من التمر العادي، ولونه الفاتح، ومذاقه الحلو الشبيه بالعسل كما يتمتع بفترة صلاحية جيدة تصل إلى سنتين، مما يزيد من قيمته التسويقية (وزارة الزراعة الفلسطينية، العقود الزراعي، 2021).

2.1 أنماط العمل والتشغيل

تستثمر الشركات الفلسطينية في قطاع تمر المجول منذ بداية التسعينات من القرن الماضي ويقدر حجم الاستثمار بـ 300 مليون دولار تشمل البنى التحتية وآبار المياه والأراضي الزراعية والمصروفات التشغيلية لتخزين وحفظ التمر، وتعمل هذه الشركات في تعبئة التمر وتخزينها لأغراض التصدير، يتوقع المستثمر في هذا القطاع ان يسترجع رأس المال خلال 12-15 عام من بداية المشروع (مقابلة مع مديرية الزراعة أريحا والأغوار، 2024).

ووفق بيانات وزارة الاقتصاد الفلسطينية، فقد وصل عدد المزارع إلى 820 مزرعة نخيل في أريحا والأغوار، و معظم المساحات الكبيرة مزروعة من قبل مستثمرين فلسطينيين كأفراد و شركات. يوفر هذا القطاع نحو 7 آلاف فرصة عمل مباشرة وغير مباشرة. اذ يعمل في انتاج وتجارة التمر أكثر من 7000 عامل، بينهم 1500 من الاناث، كما وبلغ عدد المنشآت الصناعية العاملة في مجال التمر في محافظة اريحا والأغوار 16 منشأة تتوزع في مناطق المحافظة في أريحا والعوجا ومرج غزال والزبدات، دخلت سوق العمل في الفترة بين 2005 الى 2022 حيث تمتلك 14 منشأة منها مزارع ومنشأتين تعتبر مصانع صغيرة لا تمتلك مزرعة كما هو موضح في الجدول رقم (2.1) (بيانات من مقابلة مع وزارة الاقتصاد الفلسطينية، مديرية الاقتصاد الوطني، في أريحا والأغوار، 2024).

جدول (2.1) المنشآت الصناعية العاملة في مجال التمور في محافظة اريحا والاغوار:

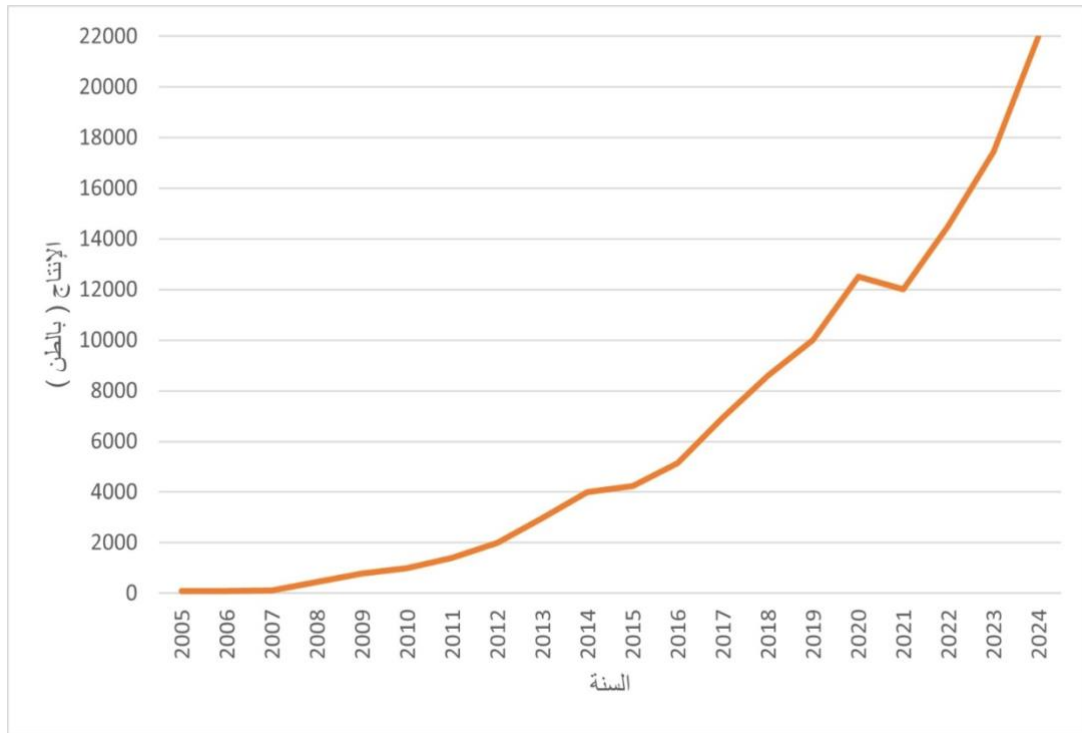
الرقم	اسم المصنع	الموقع	سنة التأسيس/يوجد مزرعة تابعة للشركة
1	شركة الوادي للاستيراد والتصدير	اريحا - شارع المغطس	2010/يوجد مزرعة
2	شركة نخيل فلسطين للاستثمار الزراعي	اريحا - شارع اليابان	2011/يوجد مزرعة
3	شركة الريف للاستثمار والتسويق الزراعي	اريحا - الاغاثة	2005/يوجد مزرعة
4	شركة الشاعر لتسويق المنتجات الزراعية	اريحا - شارع عمان	مصنع صغير 2012 لا يوجد مزرعة
5	شركة تمور الزيتي للاستيراد والتصدير	زبيدات	2010/يوجد مزرعة
6	شركة الرواد للاستثمار الزراعي والتجارة الدولية	العوجا	2010/يوجد مزرعة
7	شركة بال جاردنز الزراعية	العوجا	2006/يوجد مزرعة
8	شركة الصبيح لتجارة التمور والتسويق	مرج الغزال	2008/يوجد مزرعة
9	شركة الحسن للتمور	اريحا - شارع فلسطين	2007/مصنع صغير لا يوجد مزرعة
10	شركة قطاف للاستثمار والتسويق الزراعي	الجفتك	2014/يوجد مزرعة
11	شركة مزارع فلسطين لتمور المجول	اريحا - شارع الباباي	2018/يوجد مزرعة
12	شركة حصاد فلسطين للاستثمار والتسويق الزراعي	الجفتك	2021/يوجد مزرعة
13	شركة الزراعون العرب للخدمات الزراعية	اريحا - شارع الباباي	2013/يوجد مزرعة
14	شركة الرائد ديتس للاستثمار والتسويق الزراعي	اريحا - شارع الباباي	2020/يوجد مزرعة
15	شركة البیداء للتمور والمنتجات الغذائية	الجفتك	2017/يوجد مزرعة
16	شركة ريفت فالي للتطوير والاستثمار	العوجا	2022/يوجد مزرعة

المصدر: وزارة الاقتصاد الفلسطينية، مديرية الاقتصاد الوطني، 2024،

2.2 الإنتاج

بلغت كمية الانتاج من تمور المجول الفلسطينية الخالصة حوالي 22 ألف طن حتى العام 2024، و بزيادة قدرها 4 آلاف طن عن إنتاج العام الماضي، فيما بلغ عدد مزارع النخيل 817 مزرعة (مقابلة مع مديرية الزراعة في أريحا والاغوار، 2024).

وتشير البيانات الصادرة عن مديرية الزراعة في المحافظة الى أن حجم الانتاج من منتجات نخيل تمور المجول في محافظة أريحا والأغوار قد تضاعف حوالي 17 مرة ، وارتفع من 90 طن في العام 2005 الى 17 ألف طن في العام 2023، ففي السنوات الخمس الأخيرة بلغت نسبة الارتفاع أكثر من حوالي 74%، كما في الشكل (1.2) حيث يوضح بيانات إنتاج تمور المجول بالطن في أريحا والاغوار للسنوات بين (2005-2024):



الشكل (2.1) إنتاج تمور المجول بالطن في أريحا والأغوار للسنوات بين (2005-2024)

المصدر: وزارة الزراعة الفلسطينية، مديرية زراعة أريحا والاغوار، 2024

تحتاج شجرة النخيل حتى تثمر الى ثلاث سنوات وتصل بعد ست سنوات الى الذروة، ويكون معدل الحمل في السنة الاولى من الانتاج من 10- 15 كيلو للشجرة على حوالي ثلاث قطوف ويزيد معدل الانتاج للشجرة كل سنة حوالي 10-15 كيلو حتى يصل عمر الشجرة ثماني سنوات الى العشر سنوات ليستمر الانتاج بحيث يكون معدله هذه المرحلة حوالي 300 كيلو للشجرة لكن يتم تحميل

الشجرة من 70-100 كيلو للشجرة للحصول على ثمار ذو جودة وحجم كبير للثمر وعدم ارهاق الشجرة التي لديها ظاهرة تبادل الحمل. وأثناء فترة ذروه الانتاج من عمر الشجرة من 10-30 سنة يثبت الانتاج بعد عمر 30 يبدأ الحمل بالتناقص(مقابلة مع .مؤسسة الاغاثة الزراعية في أريحا والأغوار،2024).

وتنتج كل شجرة نخيل يتجاوز عمرها ال 10 سنوات ما معدله 80 كيلوجرام من التمور، ويتراوح هامش الربح لمزارع النخيل بين 15-30%، وهو أفضل عائد مادي لمحصول زراعي في فلسطين(The Portland Trust، النشرة الاقتصادية الفلسطينية، النشرة 157 تشرين أول 2020).

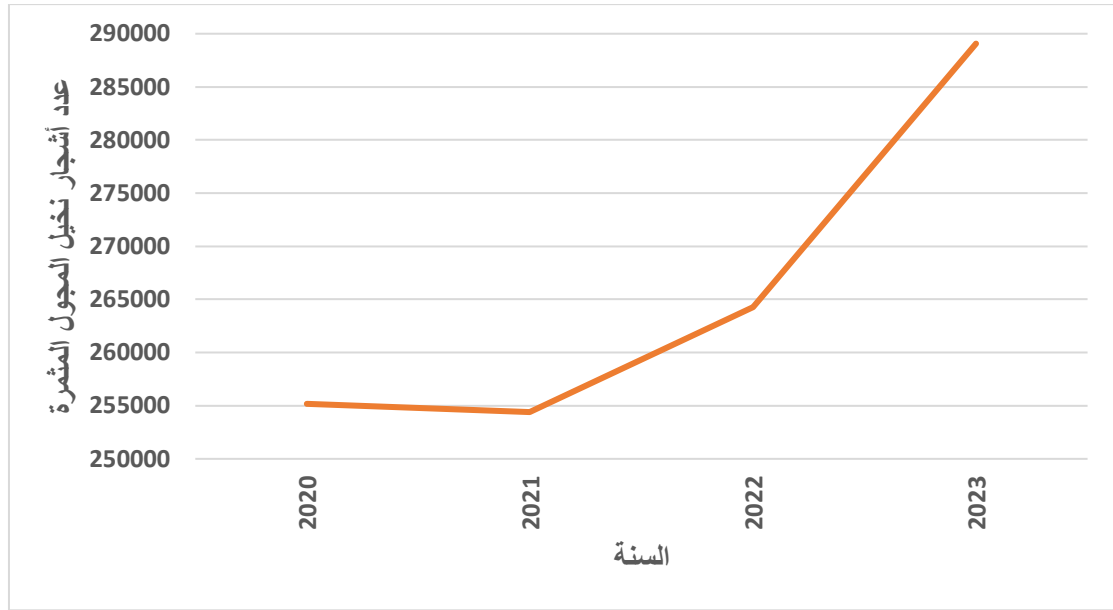
تقدر تكاليف الانتاج المباشرة لكل 1 كغم من التمر حوالي 2 دولار، وتنتج كل شجرة بالمتوسط 70 كيلو تمر بعمر 8 سنوات ويبيع كل 1 كغم بالمتوسط 4 دولار من باب المزرعة وأكثر من 6 دولار بعد التعبئة، ويقدر هامش الربح في مزرعة النخيل بين حوالي(20 -30%) (تقرير لوزارة الاقتصاد الفلسطينية، مديرية الاقتصاد الوطني،2022).

2.3 التركيبة المحصولية (المساحة المزروعة وعدد الأشجار)

قدرت المساحة المزروعة في الأغوار الفلسطينية بأشجار النخيل بحوالي أكثر من 29 ألف دونماً في نهاية عام 2023 من إجمالي 55 ألف دونم من الأراضي التي يمكن أن يستغلها المزارعون في الأغوار(مقابلة مع مديرية الزراعة في أريحا والأغوار،2024)، وتقدر المساحة المزروعة بنخيل المجهول حالياً بـ 15 ألف دونم في أريحا والأغوار، ويزرع الدونم الواحد لـ 14 شجرة نخيل، إذ أن كل 100 دونم تحتاج إلى عاملين اثنين، الأول دائم طوال الوقت، والآخر موسمي في وقت القطاف(جمعية مزارعي النخيل في أريحا والأغوار2024).

وفق إحصائيات وزارة الزراعة الفلسطينية قدرت أعلى مساحة مزروعة ببساتين الأشجار في تجمع أريحا إذ بلغت 11 ألف دونما، بنسبة 38.2% من مساحة البستنة الشجرية في محافظة أريحا والأغوار ثم تجمع الجفتك بمساحة 9 آلاف دونم بنسبة 31% (وزارة الزراعة الفلسطينية، 2023 التعداد الزراعي 2021 - محافظة أريحا والأغوار. رام الله - فلسطين).

وازدهرت زراعة نخيل تمور المجول بشكل كبير من 200 ألف شجرة عام 2013 لتصل الى 360 ألف شجرة منها حوالي 300 ألف شجرة منتجة لتمر المجول في نهاية العام 2023. في حين قدرت أعداد أشجار النخيل نهاية شهر تشرين أول من العام 2017، بحوالي 240 ألف شجرة منها حوالي 70 ألف شجرة منتجة لتمور المجول(مقابلة مع .مؤسسة الاغاثة الزراعية في أريحا والأغوار،2024).

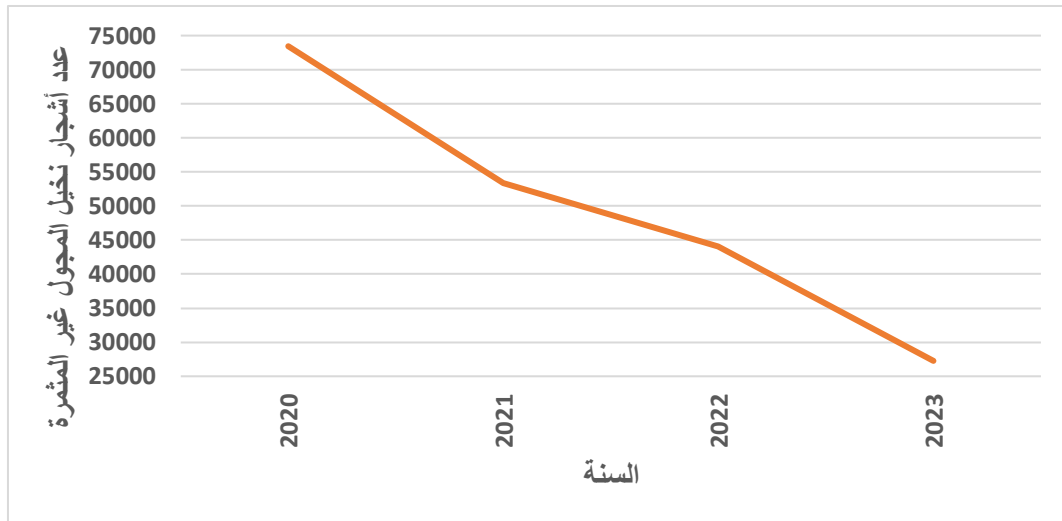


الشكل (2.2) يعرض تطور أعداد أشجار نخيل المجلول المثمرة

من سنة 2020 وحتى سنة 2023:

المصدر: وزارة الزراعة الفلسطينية، مديرية زراعة أريحا والاغوار، 2024

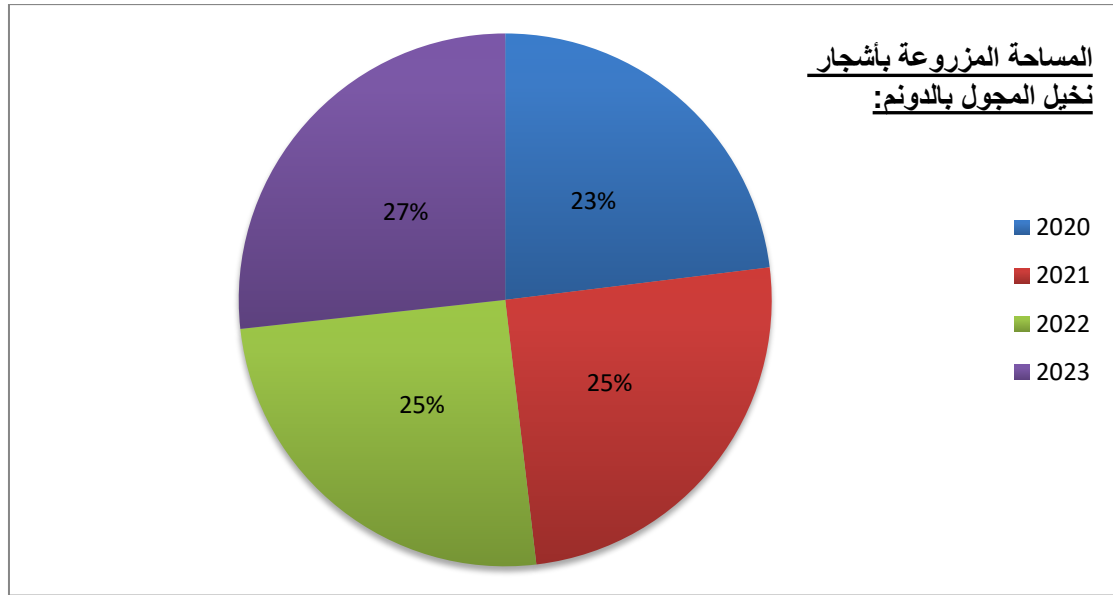
فيما يعرض الشكل (2.3) تطور أعداد أشجار نخيل المجلول غير المثمرة من سنة 2020 وحتى سنة 2023، ويلاحظ التناقص في عدد أشجار نخيل المجلول غير المثمرة مما يشير الي ادراجها ضمن الأشجار المنتجة بازدياد.



الشكل (2.3) تطور أعداد أشجار نخيل المجلول غير المثمرة من سنة 2020 وحتى سنة

2023:

المصدر: وزارة الزراعة الفلسطينية، مديرية زراعة أريحا والاغوار، 2024



الشكل (2.4) يعرض تطور المساحة المزروعة لأشجار نخيل المجلول من سنة 2020 وحتى سنة

:2023

المصدر: وزارة الزراعة الفلسطينية، مديرية زراعة أريحا والأغوار، 2024

وتشير البيانات الواردة في الشكل (2.4) أن هناك 24 ألف دونم من أصل حوالي 42 ألف دونم مزروعة بأشجار نخيل المجلول في أريحا والأغوار.

2.4 التسويق

تحتل تمر المجهول المرتبة الأولى بين أنواع التمور المنتجة، وتتميز بحجمها الكبير ولونها البني، وأطلق عليها اسم حلوى الطبيعة وهي مصدرًا سريعًا للطاقة نظرا لاحتوائها على نسبة عالية بلورات السكر الطبيعية تمنح شكلها بريقًا خفيفًا، وتعتبر ثمار تمر المجلول مصدرًا غذائيًا غنيًا بالألياف والبروتينات والمعادن والفيتامينات، البوتاسيوم والفوسفور ومضادات الأكسدة مما يدل على أهمية هذا النوع من الغذاء الصحي ومبررات كافية للزيادة الكبيرة في استهلاكه محليا وعالميا (زايد، وهبي، 2022، ص 211).

2.4.1 السوق المحلي للتمر الفلسطيني:

يعتبر السوق المحلي من أهم قنوات تسويق تمر المجلول، الذي يمتاز بالاستقرار النسبي، ويزداد حجم الاستهلاك الكلي من سنة لأخرى بسبب الزيادة السكانية الطبيعية، ووفق طبيعة النمط الاستهلاكي للأسرة الفلسطينية فإن تمر المجلول يعد من السلع العادية له العديد من البدائل في السلة

الغذائية الاستهلاكية لتلك الاسر بالرغم مما يحتويه من قيمة غذائية كبيرة (الجعفري، 2004). و تستهلك السوق المحلية الفلسطينية سنوياً (5-6) الف طن من التمور حسب إحصائيات وزارة الزراعة الفلسطينية حيث قدر استهلاك الفرد سنوياً حوالي 900 غرام من التمر (بيانات صادرة عن مديرية زراعة أريحا والاغوار، 2024).

ومن جهة أخرى تواجه التمور منافسة أمام السلع الغذائية البديلة والفواكه الأخرى في السلة الغذائية الفلسطينية والتي تتمتع بشروط تسويقية جيدة، حيث بلغ متوسط كمية الاستهلاك الشهري للأسرة الفلسطينية في الضفة الغربية من التمور 268 غرام، و من العجوة 82 غرام، في حين بلغ متوسط كمية الاستهلاك الشهري للأسرة الفلسطينية في الضفة الغربية من الزبيب 19 غرام، ومن التين المجفف 10 غرام ومن المشمش المجفف 4 غرام (كتاب فلسطين للإحصاء السنوي، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

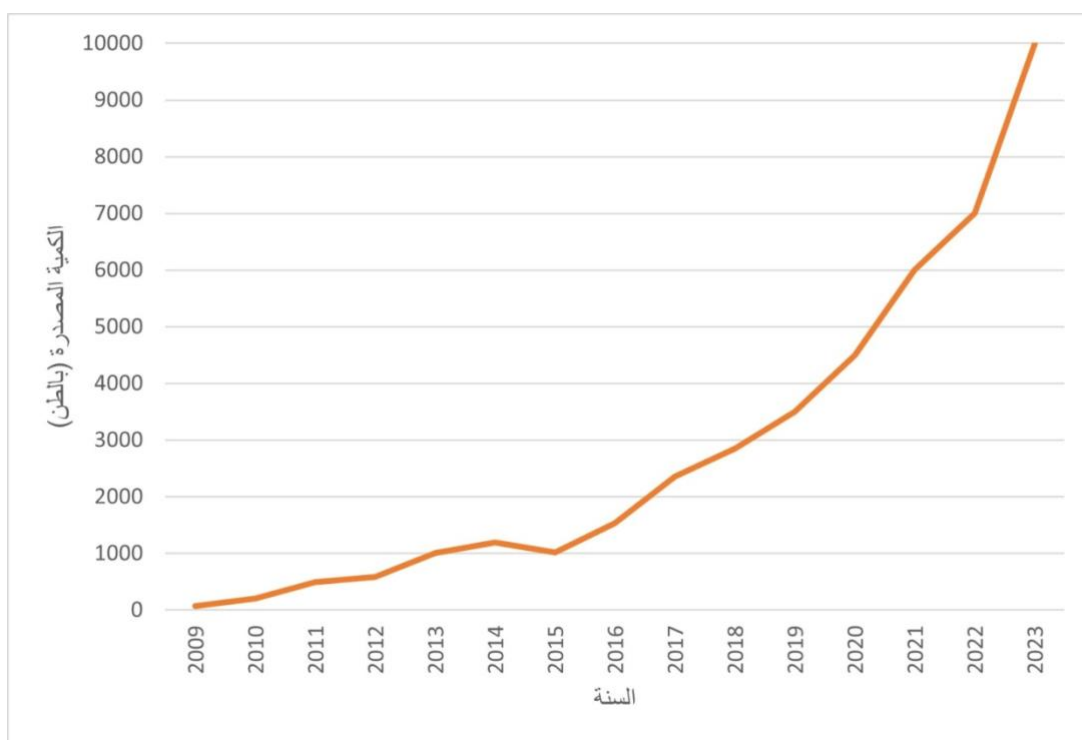
كما بلغ الحد الأدنى لسعر كيلو التمر في الأسواق المحلية 10 شيكل وأعلى 35 شيكل و يختلف السعر حسب النوع والجودة (مقابلة مع مديرية الزراعة في أريحا والاغوار، 2024). وعلى ضوء تعزيز ثقافة استهلاك التمور لدى المواطن الفلسطيني لتمر المجول فهو من الأغذية الأساسية في سلة الغذاء الفلسطيني في شهر رمضان المبارك، و يبلغ استهلاك الضفة الغربية من التمور 2000 طن في شهر رمضان، كما قدر استهلاك الفلسطينيين من التمور في شهر رمضان من 25 إلى 35% من إجمالي مبيعات التمور في السوق المحلية (تقديرات مجلس النخيل والتمور الفلسطيني 2024). وينصح بشرب كأس من الماء خلال الإفطار وحبّة واحدة من تمر المجول و يقدم أحياناً محشواً باللوز أو المكسرات، ويستخدم في الحلويات بكثرة في الأعياد والمناسبات العائلية، ويزداد الطلب في فترات ما قبل شهر رمضان بشهرين، وخلال فترة التصدير شهر (9-12) وفي مواسم الأعياد ومواسم الحج والعمرة (مقابلة مع مديرية زراعة أريحا والاغوار، 2024).

2.4.2 التجارة الخارجية لتمور المجول الفلسطينية

تصدّرت تمور المجول الفلسطيني أعلى المراتب من بين السلع التي تم تصديرها من فلسطين للخارج، حيث احتلت فلسطين المرتبة الخامسة عربياً والمرتبة الثامنة دولياً في تصدير تمور المجول، و تبلغ صادرات التمور من مجموع الصادرات الفلسطينية قرابة 50 مليون دولار سنوياً، كما وبلغت عائدات التمور الفلسطينية نحو 69 مليون دولار للعام 2023، وبلغت إجمالي الصادرات الفلسطينية المرصودة من تمور المجهول 10 آلاف طن للعام 2023، هذا ويشكل التصدير الخارجي من تمور المجهول من إنتاج الموسم من 65 إلى 75% من الإنتاج المحلي إلى 60 وجهة عالمية (تقرير لمؤسسة الاغاثة الزراعية في أريحا والاغوار 2020). بأسعار تختلف حسب الجودة وتتراوح من 35-

40 شيكل للكيلو الواحد، حيث تبلغ تكلفة الكيلو على المزارع ما يعادل 8 شيكل (مقابلة مع مدير شركة حدائق فلسطين، ديسمبر 2024).

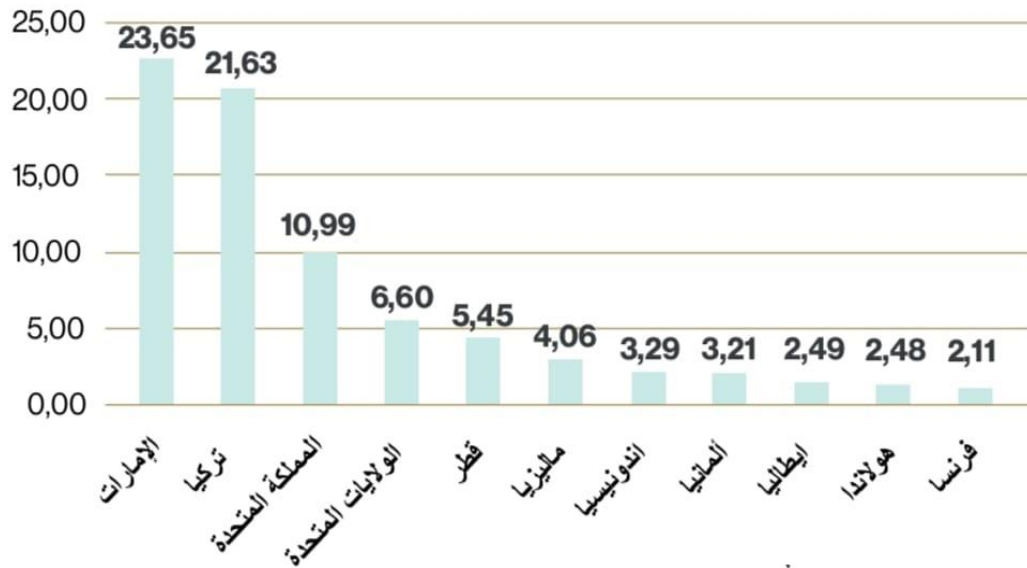
وبدراسة تطور كمية الصادرات من تمر المجول الفلسطينية خلال الفترة (2009-2023)، يتضح من البيانات الواردة في الشكل رقم (2.5) أن متوسط كمية الصادرات من تمر المجول الفلسطينية بلغ حوالي 2821 طن سنوياً حيث تراوحت الكمية المصدرة من تمر فلسطين للخارج بين 70 طن كحد أدنى في العام 2009، ونحو 10000 طن كحد أقصى في عام 2023، كما وبلغت نسبة التفاوت إلى المتوسط السنوي 352%، مما يشي إلى الزيادة المستمرة في حجم الصادرات الفلسطينية من تمر المجول الفلسطيني.



الشكل (2.5) يعرض الصادرات الفلسطينية المرصودة من تمر المجهول بالطن (2009 - 2023)

المصدر: وزارة الزراعة الفلسطينية، مديرية زراعة أريحا والاغوار، 2024

ومن جهة أخرى يوضح الشكل (2.6) الوجهات الرئيسية لتصدير تمر المجول الفلسطينية بالنسب المئوية (%):



الشكل (2.6) الوجهات الرئيسية لتصدير تمر المجول الفلسطينية بالنسب المئوية (%)

المصدر: (زايد، وهبي، صنف المجهول درة التمر، 2022، ص235)

وتشير البيانات الواردة في الشكل (2.6) أن نسبة الصادرات من تمر المجول الفلسطيني الى الامارات 23.6%، بينما يتم تصدير 21.6% من تمر المجول الى تركيا، فيحين يتم تصدير ما نسبته 11% من تمر المجول الفلسطيني الى المملكة المتحدة، مما يشير أن الصادرات الفلسطينية من تمر المجول شهدت انتعاشا في هذه الأسواق، بمعنى امكانية زيادة الصادرات الفلسطينية من التمر اليها، حيث يعد تمر المجول من أهم أصناف التمر في الأسواق العالمية، حيث يزداد الطلب العالمي عليه. ويمتاز بحجمه الكبير ومظهره الجذاب ولونه البني، ولحمه السميك الرطب، ومذاقه الممتاز، وتحتوي بلورات سكر طبيعية تضاف عليها بريقا خفيفاً (زايد، وهبي، 2022، ص17)،

ومن المتوقع ان يتم تصدير من 60-80 % من هذا الانتاج الى الخارج و الذي يضاعف عائد التصدير الزراعي الفلسطيني من 2-3 مرات (تقرير لوزارة الاقتصاد الفلسطينية، مديرية الاقتصاد الوطني، 2022).

ومن جهة أخرى فقد تم عقد اتفاقية تعزز العلاقة الاقتصادية والتجارية بين تركيا وفلسطين منها الاتفاق على قائمة من 42 سلعة زراعية فلسطينية معفاة من الجمارك، من ضمنها تمر المجول، وقد تم رفع كوتا التمر المصدرة الى الأسواق التركية من 5 الاف طن إلى 7 آلاف طن (مقابلة مع رئيس اتحاد الفلاحين، أريحا، 2024).

الفصل الثالث:

الدراسات السابقة المتعلقة بالصناعات الغذائية – تمرور المجول:

سنسلط الضوء في هذا الفصل على الدراسات السابقة المرتبطة بإشكالية الدراسة، والتي تركز على تعزيز الأداء التنافسي للصناعات الغذائية في فلسطين – دراسة حالة صناعة تمر المجول في محافظة أريحا والأغوار، حيث سنسلط الضوء على ثلاثة مجموعات من الدراسات السابقة، تضم المجموعة الأولى الدراسات التي تناولت إنتاج التمور بصفة عامة وتمر المجول على وجه الخصوص محليا وعالميا، أما المجموعة الثانية تضم الدراسات المتعلقة بصادرات التمور الى الأسواق العالمية، بينما تضم المجموعة الثالثة الدراسات السابقة التي تناولت القدرة التنافسية لصناعة التمور.

3.1 الدراسات السابقة التي تناولت إنتاج التمور بصفة عامة وتمرور المجول على

وجه الخصوص، محليا وعالميا

3.1.1 الدراسات التي تناولت إنتاج تمرور المجول في أريحا والأغوار:

ناقش عدد من الدراسات موضوع إنتاج تمرور المجول في أريحا والأغوار، دراسة (البناء، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى تتبع تطور زراعة تمر المجول في فلسطين، مع التركيز على التغير في المساحات المزروعة والإنتاج خلال الفترة (2006-2014)، وتطرقت الدراسة إلى أهم المشاكل التي يعاني منها القطاع تمرور المجول، اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات إحصائية صادرة عن وزارة الزراعة

الفلسطينية. خلصت الدراسة إلى أن زراعة تمر المجول تُعد استثماراً واعداً رغم وجود تحديات تتعلق بالمياه والتخزين والتسويق.

دراسة (السروجي و حلوم، 2016) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الحجم الأمثل لمزارع نخيل المجول في فلسطين لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، بحيث يمكن أن تستغل كافة موارد الإنتاج بطريقة مثلى وتحقيق الكفاءة الإنتاجية. سعت الدراسة إلى تحليل تكاليف إنتاج مزارع نخيل المجول و تحليل واقع تكاليف إنتاج الكيلو غرام الواحد من من تمر المجول استخدمت الدراسة التحليل الوصفي وتحليل الانحدار المتعدد (OLS) لتقدير دالة تكاليف الإنتاج. توصلت إلى أن مزارع التمر الكبيرة أكثر كفاءة من الصغيرة، وأوصت بضرورة تحسين جودة الإنتاج عبر توجيه المزارعين إلى أساليب زراعية متقدمة.

وفي دراسة (أبو قاعود، 2015) ركزت هذه الدراسة على أهمية قطاع زراعة النخيل وإنتاج التمر في فلسطين تناولت الدراسة واقع القطاع وإنتاجه ومعوقاته التنموية بعد عام 1967 استهدفت الدراسة تقييم واقع قطاع زراعة النخيل وإنتاج التمر في فلسطين، مع تحليل المعوقات التي تواجه هذا القطاع. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات ثانوية من الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وأوصت الدراسة بتوسيع المعرفة حول تقنيات الزراعة الحديثة لتحسين إنتاجية المحصول.

دراسة (سروجي وزواهره، 2016) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر السياسات الزراعية على زراعة نخيل تمر المجول في فلسطين باستخدام مصفوفة تحليل السياسات (PAM)، من خلال حساب عناصر المصفوفة واشتقاق معاملاتها، كذلك تحديد ميزته النسبية وأهميته الاقتصادية. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات ميدانية تم جمعها من مزارعين ومؤسسات رسمية. وأكدت النتائج أن فلسطين تتمتع بميزة تنافسية في إنتاج تمر المجول، مع توصيات بتطوير التخزين والتسويق ودعم مدخلات الإنتاج.

3.1.2 الدراسات السابقة التي تناولت إنتاج التمر عالمياً:

تطرق عدد من الدراسات العربية والأجنبية لموضوع إنتاج التمر في دراسة (الباكوري، مزياني و آخرون، 2021) هدفت الدراسة إلى تقدير تكلفة إنتاج تمر المجول في المغرب مقارنة بمناطق الإنتاج الرئيسية عالمياً. استخدمت الدراسة المنهج الكمي عبر مسوحات ميدانية شملت 30 مزرعة، مع تحليل التكاليف الثابتة والمتغيرة. وأظهرت النتائج أن المغرب يتمتع بميزة تنافسية قوية نتيجة الدعم الحكومي الذي خفض تكاليف الاستثمار.

دراسة (خليل والتيمي، 2022) ناقشت الدراسة أسباب تراجع زراعة النخيل وإنتاج التمر في العراق خلال الفترة (2010-2020)، وتشخيص أسباب التراجع الذي أصاب زراعة النخيل وإنتاج التمر في العراق، ووضع اليات علاجية ملائمة لها، توصلت الدراسة الى أن التمر في العراق تمثل محصولاً

استراتيجيا مقاوما يمكن ان يسهم في سد فجوة مهمة في الأمن الغذائي وامكانية التخزين وفرص عمل وتحسين دخل المزارع واستغلال الأراضي استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، واعتمدت على بيانات رسمية وتحليل ميداني، وأوصت الدراسة بضرورة تقديم دعم حكومي لتعزيز إنتاجية القطاع وتطويره.

دراسة(سراج الدين،2021) هدفت الدراسة إلى تحليل العوامل الجغرافية المؤثرة على إنتاج التمور في مصر، مع تقييم الأسواق العالمية للتمور المصرية، كما ركزت الدراسة في البحث عن آليات دعم وتعزيز زراعة أشجار نخيل البلح والتوسع في زراعته وفتح آفاق تسويق منتجاته، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليل المكاني، وأوصت بتوسيع زراعة الأصناف المطلوبة عالميًا وتحسين آليات التسويق.

3.2 الدراسات السابقة التي تناولت صادرات التمور الى الأسواق العالمية

دراسة (شموط 2018) ركزت الدراسة على تحليل الفرص التصديرية للتمور الأردنية في الأسواق العالمية، وذلك من خلال دراسة الأسواق التصديرية التقليدية وغير التقليدية لإنتاج التمور ولكافة المنتجات الأردنية، أظهرت الدراسة أن هناك العديد من الأسواق العالمية تستورد التمور وبكميات كبيرة من كافة أنحاء العالم والتي تعتبر فرصة تصديرية متاحة لمنتجات التمور الأردنية بكافة أنواعها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تحليل بيانات التجارة الدولية، وأوصت بضرورة تطوير استراتيجيات التسويق لتوسيع نطاق الصادرات الأردنية.

دراسة(عفيفي،2021) استهدفت الدراسة تحليل الوضع التنافسي لصادرات التمور المصرية من خلال دراسة التوزيع الجغرافي للصادرات المصرية من التمور وتقدير بعض مؤشرات الأداء التنافسي التصديري للتمور المصرية داخل أهم الأسواق العالمية لواردات التمور المصرية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي لتحليل بيانات التجارة خلال الفترة (2015-2019). وأوصت الدراسة بإيجاد جهاز تسويقي قومي لتعزيز تنافسية التمور المصرية.

دراسة(حمري،آلبز،2019) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تصدير التمور في الجزائر، وتناولت الدراسة استراتيجية دعم تنافسية التمور الجزائرية عبر تحسين آليات التسويق وتوسيع الحصة السوقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تحليل بيانات رسمية ومقابلات ميدانية، أظهرت الدراسة أن رفع القدرة التنافسية للتمور الجزائرية في الأسواق الدولية يتطلب تحسين وحدات التوضيب والتعليب، وأن هناك مواطن قوة في العملية الإنتاجية للتمور الجزائرية يمكن تنميتها للتغلب على نقاط الضعف.

دراسة(عبد المؤمن،عبد الحميد وآخرون،2021) ركزت الدراسة علي مؤشر الكفاءة التسويقية لأهم أصناف التمور في العراق خلال الموسم الإنتاجي الزراعي 2019، وهدفت الدراسة إلى قياس كفاءة تسويق التمور في العراق وتحليل الأداء التسويقي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأوصت بتبني استراتيجيات تسويق حديثة وتوسيع الصناعات التحويلية للتمور.

دراسة(قاسم،2021) هدفت الدراسة الى عقد تحليل مقارنة لبعض مؤشرات تنافسية صادرات التمور المصرية والتونسية، واستهدفت الدراسة تحليل تنافسية صادرات التمور المصرية والتونسية باستخدام مؤشر الميزة النسبية الظاهرة (RCA). اعتمدت على المنهج الكمي وتحليل بيانات السلاسل الزمنية. وأوصت بتعزيز دور المجلس الأعلى للتمور في تحسين الصادرات المصرية.

دراسة(الرويس، أحمد وآخرون،2015) ركزت الدراسة على أثر القدرة التنافسية على الصادرات السعودية للتمور، بالاستناد إلى التحليل الاقتصادي القياسي ومؤشرات القدرة التنافسية ناقشت الدراسة أثر القدرة التنافسية على صادرات التمور السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الإحصائي بالاعتماد على مؤشرات التنافسية. وأوصت بزيادة الاهتمام بالأسواق التي تتمتع فيها السعودية بميزة تنافسية.

3.3 الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية لصناعة التمور

دراسة(عبد السلام،2016) هدفت الدراسة إلى تحليل دور استراتيجية العناقيد الصناعية في تعزيز تنافسية صناعة التمور في السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على بيانات ميدانية، وخلصت الدراسة إلى أن السعودية تتمتع بميزة نسبية وتنافسية ظاهرة في إنتاج التمور وأوصت بتطبيق نموذج العناقيد الصناعية لدعم القطاع.

دراسة (نجوى وهيبة،2016) هدفت الدراسة الى ابراز دور العناقيد الصناعية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، تناولت الدراسة أثر العناقيد الصناعية على تنافسية مؤسسة تصدير التمور في الجزائر. اعتمدت الدراسة على تحليل ميداني وبيانات من مصادر رسمية. وأوصت بتبني استراتيجية العناقيد الصناعية لتحسين التنافسية.

دراسة (الجعفري ولافي،2004) هدفت الدراسة إلى تحليل القدرة التنافسية للتمور الفلسطينية في الأسواق المحلية والدولية، وذلك من خلال تحديد الميزتين النسبية والتنافسية لإنتاج تمر المجول، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي واعتمدت على بيانات رسمية ومقابلات مع منتجين. وأوصت بتعزيز الجودة ومعايير الإنتاج.

دراسة (البيطاوي، 2019) ناقشت الدراسة واقع الصناعات الغذائية الفلسطينية وتأثيرها على تنافسية المنتجات، وذلك بدراسة التغيرات التي طرأت على أبرز مؤشرات الاقتصاديات ، وحساب الحصة السوقية للقطاع ككل وللصناعات الغذائية الفرعية فيه خلال سنوات محددة. وتناولت الدراسة أبرز المشاكل والتحديات المؤثرة على تنافسية القطاع وحصته في الأسواق المحلية والخارجية. كما وتطرقَت الدراسة الى أبرز التشريعات والاستراتيجيات الرسمية ذات العلاقة بهذا القطاع وتحديد تأثيرها على تنافسية منتجاته، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوصت بتطوير استراتيجيات التصدير وتحسين الجودة.

دراسة (بهجت، 2020) تناولت الدراسة تحليل مؤشرات الإنتاج والتصدير وأداء التمور المصرية في الأسواق العالمية، ودراسة الوضع التنافسي لها داخل أهم الأسواق العالمية المستوردة للتمور المصرية خلال الفترة (2001-2018)، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي والكمي، وأوصت بتبني سياسات سعرية مرنة لتدعيم الصادرات المصرية.

3.4 التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين مما تم عرضه في هذا الفصل من دراسات سابقة أن موضوع إنتاج وتسويق وصناعة تمر المجول مازال يحظى باهتمام عدد من الباحثين، حيث تناولت الدراسات الجوانب المختلفة لهذه الصناعة، مثل الإنتاج، التكاليف، التسويق، والصادرات، و موضوع القدرة التنافسية لصناعة التمور. وقد ركزت بعض الدراسات على تحليل التحديات التي تواجه زراعة وإنتاج تمر المجول في فلسطين، بينما تطرقت دراسات أخرى إلى مقارنة القدرة التنافسية لصناعة التمور في عدة دول، بالإضافة إلى دراسات اهتمت بتحليل سياسات الدعم الحكومي وتأثيرها على قطاع التمور. رغم أهمية هذه الدراسات في تسليط الضوء على مختلف جوانب هذه الصناعة، فإن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة بعدة نقاط جوهرية، من أبرزها:

1. حداثة المعلومات حيث تقدم هذه الدراسة أحدث البيانات والإحصاءات المتعلقة بقطاع صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار، بما يشمل التغيرات في المساحات المزروعة، عدد الأشجار، حجم الإنتاج، وحجم المخزون، مما يوفر رؤية حديثة للواقع الحالي.
2. شمولية التحليل، بخلاف الدراسات التي ركزت على جانب محدد كالإنتاج أو التسويق، تتناول هذه الدراسة جميع الجوانب المرتبطة بصناعة تمر المجول، بما في ذلك تكنولوجيا الإنتاج، تقنيات التسويق، وآليات تعزيز الابتكار والتجديد في القطاع.

3. تطبيق استراتيجيات حديثة، تتميز هذه الدراسة بتبنيها استراتيجيات بورتر التنافسية (قيادة التكلفة الشاملة، التمايز، والتركيز) وتوظيف محددات القدرة التنافسية (ماسية بورتر) في تحليل واقع صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار.

4. رؤية تطبيقية محلية، ركزت هذه الدراسة على صناعة تمر المجول في محافظة أريحا والأغوار كحالة تطبيقية، ما يجعلها أكثر ارتباطاً بالواقع الفلسطيني واحتياجاته.

5. اقتراح حلول عملية، تقدم هذه الدراسة آليات واضحة لدعم الابتكار والتجديد في القطاع، وتوصيات استراتيجية لتطوير التسويق وتعزيز الإنتاج، بما يسهم في تحسين الأداء التنافسي لهذا القطاع على المستويين المحلي والدولي.

بناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة تُعد إضافة علمية تسهم في تعزيز الأداء التنافسي للصناعات الغذائية في فلسطين، مع تسليط الضوء على صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار كدراسة حالة، كما تُعد إضافة نوعية إلى الأدبيات العلمية، حيث تُسهم في سد فجوات بحثية قائمة من خلال تقديم رؤية تحليلية متكاملة تعتمد على أحدث البيانات والمنهجيات، مع التركيز على تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق لتعزيز تنافسية تمر المجول في أريحا والأغوار، مما يجعلها مرجعاً علمياً للباحثين وصنّاع القرار في هذه الصناعة.

الفصل الرابع:

الإطار النظري والعنقود:

يركز هذا الفصل على مفهوم العناقيد الصناعية، ومزاياها ومكوناتها وكذلك آليات عملها ، ثم نستعرض مفهوم الميزة التنافسية، وأهم عوامل بناء ومصادر الميزة التنافسية، والتي تتمثل في التجديد والابتكار، التكاليف، الكفاءة، الجودة و المرونة، و يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها مهما تباينت طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها. كما وسنستعرض في هذا الفصل نموذج بورتر الماسي، ومحددات القدرة التنافسية والنموذج التنافسي لعنقود صناعة تمور المجول في أريحا والاغوار.

4.1 مفهوم العناقيد الصناعية (The industrial Clusters)

في عام (1990) أصدر بورتر كتابه الشهير " الميزة التنافسية للأمم " تناول الكتاب دراسة وتحليل نماذج من المشاريع الصناعية في عشر دول صناعية، ولاحظ وجود شبكة من العلاقات الأفقية والرأسية بين المشاريع. مما أحدث ثورة في نظريات توطين المشاريع الصناعية. ليبدأ مفهوم العناقيد الصناعية بالتبلور، وعرف مايكل بورتر العناقيد الصناعية بأنها تجمعات جغرافية لشركات ومؤسسات مترابطة في مجال معين، وتتضمن مجموعة من الصناعات و الشركات و المشاريع والجهات الفاعلة المرتبطة ذات الأهمية للمنافسة والتعاون على حد سواء صعودا وهبوطا في سلسلة القيمة كالعلاء والموردين(Porte,2008;213).

وقد نشرت عدة تعريفات لمفهوم للعناقيد الصناعية مبنية تركيبها ونوعيتها والعلاقات الخاصة بها، و فيما يلي عرض لأهم تلك المفاهيم:

1. طبقا لتقرير التنمية العربية (تقرير التنمية العربية، 2019،؛124) عرفت العناقيد الصناعية على أنها تجمع لوحداث متخصصة في مجالات متكاملة أو متقابلة ، تؤدي الى تركيز للخبرات الفنية البشرية و التكنولوجيا في هذه المجالات، ويعزز هذا التجمع حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشاركة علي مزايا الحجم الكبير من خلال تخصص كل وحدة في مرحلة أو جزء من المنتج إضافة إلى مزايا الأسعار التفضيلية لشراء كميات من المواد الخام، و يساعد هذا التجمع علي تطوير أنشطة الخدمات القانونية والمالية و الخدمات المتخصصة.

2. وعرفها (Stamp, 2012,P9) أيضا بأنها نظام يربط بين كيانات عامة و خاصة ، تتكون من مجموعة من الشركات والموردين، ومقدمي مختلف الخدمات من نقل وشحن وتسويق وتمويل وغيرها، مبنية على الروابط الخلفية والأمامية في نشاط اقتصادي سلعي أو خدمي معين. وتشارك في بناء العناقيد الصناعية، المؤسسات الإنتاجية والخدمية المشاركة، وكذلك المؤسسات الداعمة، مثل: اتحادات وجمعيات الأعمال والغرف المختصة ومقدمو خدمات تطوير الأعمال والاستشارات وإعداد الدراسات الفنية، والممولون الذين يقدمون الخدمات المالية من البنوك وشركات التأمين وأسواق مالية، إضافة إلى السلطات العامة مثل الحكومات المحلية أو المقاطعات إضافة إلى الوكالات والهيئات العامة، ومراكز البحث والتطوير، والجامعات ومؤسسات التدريب والمدارس المهنية.

3. كما عرفها (الخالدي، 2019) بأنها تجمع يضم مجموعة من شركات تجمع بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة أو الاشتراك في ذات القنوات التسويقية أو الاستقاء من وسط عمالة مشترك أو الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها. كما ويضم هذا التجمع مجموعة من المؤسسات الداعمة له و المرتبطة به، و يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كالمعاهد التعليمية والجامعات.

4. واعتبرها (بلقاسم، 2007، ص173)، بأنها سلسلة من الصناعات المترابطة ، التي تتميز بالتنسيق و التعاون فيما بين عناصرها، مرتبطة بعلاقة فيما بينها سواء من حيث أساليب و مدخلات الإنتاج أو التكنولوجيا المستخدمة، أو فئة المستهلكين المستهدفة أو قنوات التوزيع أو الكوادر البشرية المطلوبة في العملية الإنتاجية، وتستطيع هذه الصناعات المتميزة أن تنافس على المستوى المحلي والعالمي، تشكل الشركات والمؤسسات الداعمة والمرتبطة عنقودا صناعيا متكاملا تتعاون في إطاره المؤسسات لتحقيق أعلى ربحية.

5. وعرفها الباحثان (راتول وفلاق، 2013، ص6) بأنها تجمع يضم مجموعة من الشركات بينها عوامل مشتركة كاستخدام تكنولوجيا متشابهة أو الاشتراك في ذات القنوات التسويقية والاستقاء من وسط عمالة مشترك و الارتباط بعلاقات أمامية وخلفية فيما بينها، ويضم التجمع كذلك مجموعة من المؤسسات الداعمة و المرتبطة به، و يعتبر وجودها ضرورة لتعزيز تنافسية أعضاء التجمع كالجامعات والمعاهد التعليمية.

6. واعتبر (زايري، 2002، ص7) بأن العناقيد الصناعية تجمعات جغرافية، محلية، إقليمية، عالمية لعدد من المؤسسات المتقاربة جغرافيا ومؤسساتها التابعة والمنتمية لمجال عمل معين، وتربطها علاقات تكاملية ومصالح مشتركة بين المؤسسات المرتبطة والمتصلة ببعضها البعض في مجال معين يتمثل بمنظومة من الأنشطة اللازمة لتشجيع التنافسية.

ويمكن القول أن العناقيد الصناعية عبارة عن مجموعة من الشركات والمؤسسات مختلفة الحجم حيث صغيرة ومتوسطة وكبيرة أو مزيج من نوعين أو أكثر؛ تشترك فيما بينها بعوامل وروابط رأسية وعمودية، تغذي انتاج صناعة أو منتج معين في مراحل الانتاج المختلفة، وتنتقل الى العمل المشترك متخطية الموقع الجغرافي، وذلك بتقسيم العمل، وتحسين الانتاجية والابتكارات، وزيادة فرص التخصص، مما يكسبها ميزة تنافسية في الاسواق الدولية، ويعزز القدرة التنافسية للصناعة.

4.1.1 مزايا العناقيد الصناعية:

يترتب عن إنشاء العناقيد الصناعية، مزايا عديدة على مستوى القطاع أو على مستوى الاقتصاد الوطني ككل، ومن أهمها زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل وتحسين فرص التصدير، اضافة الى الحصول على مزايا الحجم الكبير والنقل من تكاليف التبادل أثناء مراحل الإنتاج ما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وتعزيز المزايا التنافسية للمنتجات، و الكفاءة الانتاجية. وتطوير بنية الخدمات المالية والقانونية، كما تسهم في تركيز الخبرات الفنية البشرية والتكنولوجية في تخفيض معدلات البطالة، و تنمية المهارات مرتبطة بقطاعات معينة فنية ومالية ومحاسبية. بالإضافة الى ورفع معدلات النمو الإجمالي مما يؤدي الى رفع القدرات الإنتاجية والتنافسية لأعضاء العنقود، من خلال التعاون في مجالات البحث والتطوير، وتشجيع التعلم المتبادل والابتكار الجماعي، إضافة الى ظهور شبكة من المؤسسات المحلية العامة والخاصة التي تعمل على التنمية الاقتصادية المحلية (بلقاسم، 2007، ص174).

4.1.2 آليات عمل العناقيد الصناعية:

اعتمادا على (زرقي، 2014، ص165) تعتمد آلية عمل العناقيد الصناعية على مبادئ أساسية تعمل وتجتمع معا لإيصال العنقود الى التنافسية المطلوبة، وتتضمن التركيز الجغرافي، التخصص، الابتكارات، التعاون و المنافسة، و نتناول عرضا مختصرا لكل منها:

1. **التركز الجغرافي:** حيث وجود المنشآت المرتبطة بصناعة معينة في منطقة جغرافية معينة تجمع فيها مقومات تكوين ونجاح العنقود، ومن مزايا التركيز الجغرافي سرعة وصول المعلومات، والوصول الى الأسواق المختلفة، وطرق الإنتاج والتكنولوجيا، و يبقى القرب الجغرافي متفاوتاً حسب مدى توفر خدمات النقل والخدمات اللوجستية. (خفاش ودليمي، 2022)

2. **التخصص:** وذلك بأن يقوم كل من المشاريع والمؤسسات المكونة للعنقود بالتخصص في إنتاج وتقديم سلعة أو خدمة معينة، حيث تكون المؤسسات متمكنة من تخصصها وأكثر تميزا لمنتجاتها ، مع الحفاظ على علاقات مع عناقيد أخرى ، مما يسهم في تحقيق تطور العنقود. (زرقي، 2014،

3. **الابتكارات:** وهي مقياس لحيوية العنقود وتنافسيته ، ويعد أهم معيار لقياس نجاح وتنافسية العنقود و يدفع بالمؤسسة الى ابتكار منتجات جديدة أخرى يصعب تقليدها، وتطوير منتجاتها والتميز على المنافسين وبمزيد من الابتكار تتعزز تنافسية العنقود. (خفاش ودليمي، 2022).

4. **التعاون:** بتطور العنقود تتعزز الروابط الأمامية والخلفية بين مؤسساته، كما تتعزز الروابط وسبل التنسيق بين المؤسسات من خلال التحالفات والإنتاج المشترك وكل أنواع التعاون التي يوجدها العنقود مما يعود بنفع أكبر على المؤسسات، وذلك من خلال مشاركتها في منتجات جديدة وخفض تكاليف الإنتاج أو رفع الجودة أو الحصول على أسواق وعملاء جدد. (زرقي، 2014)

5. **المنافسة:** حيث تحافظ على زخم النشاط في العنقود و تحفز المؤسسات بالتوجه نحو الابتكارات وتطوير المزيد من التقنيات، و إيجاد تخصصات وأنشطة جديدة، مما يسهم في رفع مستوى كفاءة القوى العاملة(بوعزيز ولرباع، 2013)

4.2 مفهوم الميزة التنافسية

تباينت المفاهيم والأطر النظرية التي تناولت ايضاح مفهوم الميزة التنافسية، ومنها طريقة تحليل الصناعة (Industry Analysis) لمايكل بورتر، التي برزت في بداية الثمانينات وتركز على أهمية هيكل الصناعة والوضع السوقي للمؤسسة، ويعرف بورتر الميزة التنافسية بأنها تنشأ أساساً من القيمة

التي يمكن للمنشأة أن تخلقها لزيائنها، وذلك من خلال تطبيق الاستراتيجيات التنافسية، وذلك باكتشاف المؤسسة طرق أكثر فعالية من التي يستخدمها المنافسون، كأن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين وبمناافع متساوية.

وأشار بورتر في مفهوم الاستراتيجيات التنافسية أن العامل المحدد لنجاح المؤسسة هو الموقع التنافسي في الصناعة التي تنشط فيها (Porter،1985). كما أشار (Schroedar،2010) للميزة التنافسية بأنها النتائج المطلوب تحقيقها والمقاييس الكمية القابلة للتطبيق، في الاجل القصير والبعيد لوظائف العمليات والانتاج ما يحقق أهداف المؤسسة، ويرى (Evans & Collier،2007) بأنها الاعلان عن تفوق المؤسسة وقدرتها في مجالات التسويق والمالية فوق جميع أولوياتها، ما يتطلب فهم الاطار العام للمؤسسة. كما عرفها (Gitomer،2002) بأنها ما يعتبره المستهلك ضروري وهام بالنسبة له وحيث تقدمه المؤسسة بتفوق وتميز على جميع المنافسين في السوق.

فيما أشار (الياس،2021) أن الميزة التنافسية هي تعبير عن الوضعية التنافسية للمنظمة تجاه المنافسين ، أو كيف يمكن للمنظمة أن تتفوق على باقي المنافسين في السوق، ويمكن ذلك إما من خلال تقديم منتجات ذات خصائص منفردة وبجودة عالية وأسعار تنافسية، أو تقديم خدمات ملحقة (ما بعد البيع)، حيث تتجلى نتائج الميزة التنافسية في زيادة الحصة السوقية وتحقيق الأرباح. ويرى (صالح،2017) بأن الميزة التنافسية تعتبر أداة الابداع والتميز للمؤسسة عن منافسيها وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها النادرة بما يحقق استمرارية القيمة المضافة. وعرف السلمي الميزة التنافسية بأنها المورد المتميز أو التقنية التي تمكن المؤسسة من انتاج قيم ومناافع للزبائن زيادة عما يقدمه المنافسون، ما يعزز تميزها واختلافها عن المنافسين وفق تفضيلات الزبائن حيث يحقق لهم المزيد من القيم والمناافع التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون (السلمي،2001).

4.2.1 عوامل بناء الميزة التنافسية:

تسعى المؤسسات نحو تحقيق التميز والتفوق على المنافسين بالتركيز على كافة الطرق والاساليب كن تعزيز حصتها السوقية والتميز التنافسي، إضافة الى الجودة العالية والتكاليف المنخفضة والمرونة وغيرها من أبعاد الميزة التنافسية (الياس،2021)، وفيما يلي أهم مصادر وعوامل بناء الميزة التنافسية:

1. **التجديد والابتكار:** ويشتمل تقديم كل ما هو جديد في ادارة المؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها والاستراتيجيات وعمليات الانتاج، والهياكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة (بلال، الطاهر، 2016).

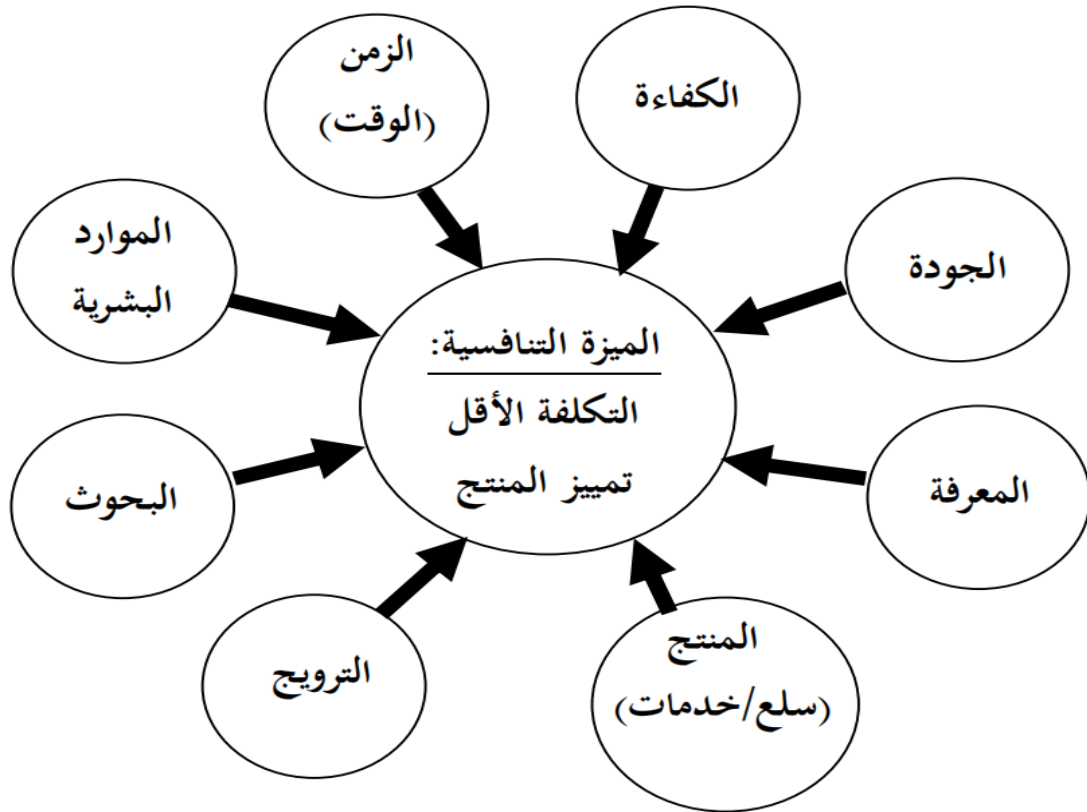
2. **التكاليف:** حيث قدرة المنشأة على تقديم خدمات ومنتجات بأقل التكاليف، ما يحقق لها ميزة التكلفة الأقل وتحقيق ميزة تنافسية سعرية (الياس،2021).

3. **الكفاءة:** تقاس بإنتاجية العمل، والاستغلال الأمثل للموارد، وذلك بالزيادة في مخرجات كل عامل مقارنة بالمدخلات، وتتميز المؤسسة بانخفاض تكاليفها اذا كانت تستحوذ على كفاءة انتاجية عالية مقارنة بالمنافسين، ما يتيح لها بناء مزايا تنافسية(جونز،هيل،2008).

4. **الجودة:** من العوامل المؤثرة على سلوك الزبائن، و أصبحت القيمة الأكبر في صفات المنتجات والخدمات مقارنة بما يقدمه المنافسون، ما أوجب على المؤسسات توفير منتجات أو خدمات عالية الجودة(نجوى،وهيبة،2016).

5. **المرونة:** التغيرات في الظروف البيئية، وتنوع وسائل الاشباع وحاجات ورغبات الزبائن غير من قواعد التنافس، حيث تحتاج المؤسسة الى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات الزبائن وزيادة رضاهم في التسليم الموجه وتقليص الوقت(حسن،2006).

الشكل (4.1) يبين أهم عوامل بناء ومصادر الميزة التنافسية، حيث يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها مهما تباينت طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.



الشكل (4.1): عوامل بناء الميزة التنافسية

Source: Michael Porter, 1990, p25

4.3 نموذج بورتر

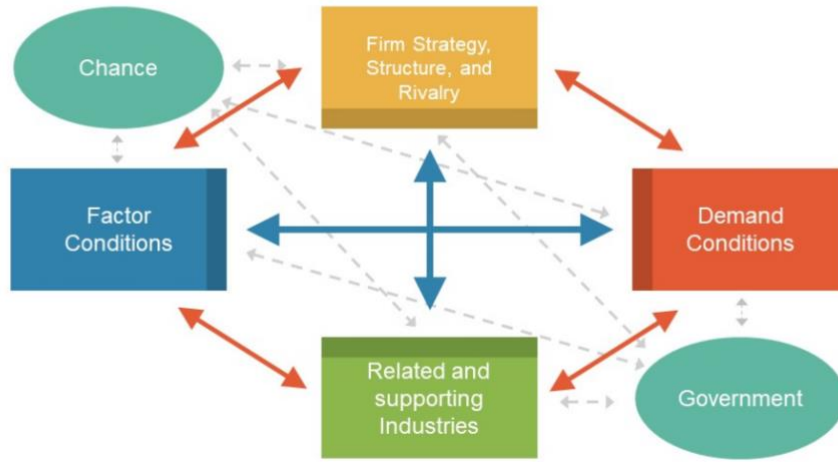
الماسي (Diamond Model)

قدم مايكل بورتر الذي يُعتبر مؤسس مجال الاستراتيجية الحديثة في كتابه "الميزة التنافسية للأمم" (Porter, 1990) نموذج الماسة (Porter's Diamond Model)، وهو عبارة عن نموذج مصمم لمساعد على فهم الميزة التنافسية للدول بسبب عوامل معينة متاحة لها، حيث هدف هذا النموذج إلى تحليل وفهم سبب نجاح بعض الصناعات في دولة معينة مقارنة بغيرها من الدول ويقدم من خلاله توضيحاً حول السبب الذي يجعل بعض الصناعات لا تزدهر ولا تنمو إلا في مناطق محددة دون غيرها من خلال توفير النموذج آليات فعالة تسمح للوقوف على ظروف تنافسية القطاع (Arash, 2015).

ابتكر بورتر إطاراً تحليلياً على شكل ماسة لشرح القدرة التنافسية الدولية للصناعات المختلفة وتفسير الكيفية التي يمكن للحكومات من خلالها أن تعمل كحافز لتحسين مكانة الدولة في ظل بيئة اقتصادية تنافسية عالمية (Chaabna & Wang, 2015)، ويمكن استخدام هذا النموذج لتحليل قدرة أي شركة على العمل ضمن سوقها الوطني، إلى جانب تحليل قدرة السوق الوطني على المنافسة ضمن السوق العالمي، يتكون إطار بورتر الماسي من نظام من عوامل متبادلة التعزيز: عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، والصناعات الداعمة، استراتيجيات الشركة وبنيتها ومنافستها، و دور الحكومة، والحظ (Grant, R. M. 1991).

ولفهم كيفية تفاعل مجموعة من العوامل مع بعضها لبناء صناعة أو قطاع اقتصادي تنافسي، يتم جمع العوامل التي تحدد تنافسية مؤسسة ما في ستة فئات والتي يمكن رسمها تخطيطياً لتشكل الماسة كما في الشكل (4.1)، وتؤثر هذه المحددات على بعضها البعض، فتغير واحد منها يؤثر على الأخرى، كما ويمكن للحكومة والحظ أن يؤثرًا بشكل غير مباشر على القدرة التنافسية لصناعة ما (Arash, 2015) فإذا كانت هذه الظروف والعوامل مواتية، فإن الشركات المحلية ستستمر في الابتكار ونتيجة لذلك، ستظل قادرة على المنافسة دولياً. من ناحية أخرى، ستؤدي الظروف غير المواتية إلى عدم قدرة هذه الشركات على المنافسة عالمياً، كما وأصبحت الماسة أحد المقاييس المرجعية لتحليل التنافسية والتي تُساهم في تحسين الميزة والقدرة التنافسية للصناعة.

Porter's Diamond Model



الشكل (4.2) نموذج بورتر الماسي

Source : Michael Porter, New Global Strategies for Competitive Advantage, Planning Review, ABI/INFORM Trade & Industry, May/June 1990, P.8

وفي هذه الدراسة سيتم استخدام نموذج بورتر الماسي من أجل تحديد القدرة التنافسية لصناعة تمر المجول في أريحا والأغوار ، وذلك من خلال بناء خطة عنقود تمر المجول في أريحا والأغوار.

4.3.1 النموذج التنافسي: آليات عمل العنقود:

محددات القدرة التنافسية لصناعة تمر المجول على اساس نموذج بورتر الماسي:

تعمل محددات القدرة التنافسية كنظام ديناميكي متكامل تتفاعل وتتشابك كل المحددات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالآخر وعندما تستوفى تلك المحددات تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزه تنافسية ديناميكية للصناعة، وتعمل شروط العرض على تحسين الميزة التنافسية للصناعة ذلك بتطويرها وتحديثها، وتؤثر على شروط الطلب وبالتالي التعزيز من قدرتها على التنافس خاصة في الأسواق العالمية، كما ويتوقف خفض تكلفة الانتاج على احداث تكامل في الصناعة، ودعم الحكومة، والجهات المسؤولة، وفيما يلي تحليل لأبعاد نموذج الماسة لبورتر.

محددات نموذج بورتر الماسي التنافسي:

(1) شروط العرض: يشير هذا العنصر إلى توافر عوامل الإنتاج الموارد الأولية والمصادر الطبيعية، وتتمثل في كل من (الأرض، والمناخ، المياه، العوامل البشرية، البنية التحتية، والموارد المالية)، وتعتبر عوامل الإنتاج ضرورية لدعم القدرة التنافسية للصناعة، ميز (Porter،1990) بين عوامل الإنتاج الأساسية وعوامل الإنتاج المتقدمة والمطورة، وتتمثل العوامل الأساسية بالموارد الطبيعية والبشرية، ورأس المال والعوامل المناخية وتتطلب استثمارات جديدة لاستخدامها في عملية الإنتاج، في حين أن عوامل الإنتاج المتقدمة يصعب تقليدها والحصول عليها من قبل المنافسين، كالحصول على وقواعد بيانات وآلات ومعدات حديثة، والعمالة الماهرة و نظم اتصالات حديثة، ويتم تمييزها من خلال إعادة الإستثمار والإبتكار الى عوامل متخصصة، واعتبرها (Porter،1990) أساسا للميزة التنافسية المستدامة (Gwendolyn & Zeenath،2015).

(2) شروط الطلب: يرى بورتر (Porter،1990) أن شروط الطلب تتحدد من خلال ظروف الطلب المحلي على منتجات الصناعة وتؤثر زيادة الطلب تأثيرا كبيرا على القدرة التنافسية، ونجاح الصناعات داخل بلد معين، وفي حين أن السوق الأكبر قد يفرض المزيد من التحديات، ووفقا لبورتر (Porter،1990) فإن الطلب المستمر من العملاء المحليين سيدفع المؤسسات إلى النمو والابتكار وتحسين الجودة. كما ويخلق أيضًا فرصًا للشركات داخل تلك الصناعة للنمو والازدهار مما يدفع بالشركات إلى المغامرة خارج حدودها والتنافس دوليًا، وتحقيق ميزة تنافسية.

(3) الاستراتيجيات والمنافسة: تعتبر استراتيجيات الشركات الطريق التي يمكن أن تسلكها الشركات من أجل رفع قدرتها التنافسية، حيث تتأثر القدرة التنافسية للشركات إلى حد كبير بالاستراتيجيات و الهياكل المستخدمة لإدارة الشركات، أو الصناعة و تنافسها، بنيتها كما و ترتبط استراتيجية الشركة ، بالطرق التي تأسست بها، وتتوجه الشركات نحو الاختراعات والتطوير المستمر نظرا لحدية المنافسة في السوق المحلي ومن أجل رفع القدرة التنافسية لها، كما تبني الشركات استراتيجيات تنافسية، فتصبح جزءًا من فلسفتها التسويقية والإدارية والإنتاجية (عبادي ومصطفى، 2005).

(4) الصناعات الداعمة: أوضح بورتر (Porter،1990) أن وجود الصناعات الداعمة والمكملة بجانب الصناعة الأساسية يمكن أن يسهل في استخدام عوامل الإنتاج من أجل الإبداع والتدويل الصناعي، إضافة الى توفير عناصر إنتاج بتكاليف منخفضة، كما لعبت الصناعات الداعمة دورا في تكامل الصناعة ككل، وجعلها منافسة عالميا، وفي خلق فرص لمجموعة من العلاقات والتكاملات الامامية والخلفية بين القطاعات والصناعات المختلفة، ومن خلال تسهيلات الانتاج المختلفة.

5) دور الحكومة: أشار بورتر (Porter،1990) أن الدور الحكومي يؤثر على عوامل الماسية الأربعة السابقة لرفع القدرة التنافسية، حيث تؤثر على العرض من خلال التأثير على عناصر الإنتاج، وكذلك على الطلب في السوق المحلي والمنافسة بين الشركات، ويكون التدخل على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

6) دور الحظ: أوضح بورتر (Porter،1990) أن ظروف الحظ والصدفة تكون غير متوقعة و خارج نطاق تحكم الشركات، كما أنها تؤثر في تنافسية الصناعات، كالحروب والكوارث والتقدم المفاجئ في التقنيات، والابحاث والاختراعات، بحيث ان توفر العناصر الإنتاجية بكافة أشكالها وأنواعها عن طريق الصدفة وبدون تخطيط مسبق لها من الممكن أن يسهم في وجود قدرة تنافسية لصناعة أو لقطاع ما في دولة ما أو ابتكار صناعات جديدة تعتمد على هذه العناصر.

الفصل الخامس:

التحليل الاقتصادي للعنقود:

المقدمة

يهدف هذا الفصل الى عرض تحليل اقتصادي للعنقود المقترح لصناعة تمرور المجول في محافظة أريحا والأغوار، من خلال استخدام أسلوب التحليل الرباعي (Swot)، لتقدم تصميم استراتيجيات للنهوض بقطاع تمرور المجول في أريحا والأغوار، ومعرفة مواطن التنافسية في القطاع وتبسيط الضوء عليها، كما سيتم عرض مقترح تشكيل هيكلية ونموذج مقترح لعنقود صناعة تمرور المجول في أريحا والأغوار.

5.1 منهجية الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي التحليلي لتحقيق أهدافها، و هو منهجية بحثية علمية تهدف إلى فهم الظواهر الاجتماعية والإنسانية من خلال دراسة المعاني والتفسيرات التي يعطيها الأفراد لتجاربهم، و يعتمد أسلوب التحليل النوعي على أسلوب التحليل المكثف لظاهرة معينة في موقع معين أو أكثر من موقع لغرض التوصل الى استنتاجات واستدلالات تفصيلية سياقية، وفهم الكيفية التي تسلكها هذه الظاهرة، يركز هذا التحليل على البيانات النصية مثل المقابلات الشخصية، الوثائق، والمذكرات، حيث يُجمع التركيز على السياق الاجتماعي والثقافي المحيط. يعتمد التحليل النوعي على أدوات مثل الترميز، تحليل المحتوى، والتحليل التأويلي لفهم الأنماط والمعاني الكامنة في البيانات، كما يهتم بالدلالات والمعاني من أجل الخروج بالنتائج وتحقيق أهداف الدراسة (جامع، 2019).

وقد جمعت البيانات من مصادر أولية عبر مقابلات مع مدراء شركات رائدة في مجال زراعة فساتل النخيل وإنتاج التمور وتصديرها في أريحا والأغوار مع مسؤولين في الدوائر الحكومية والرسمية ذات العلاقة.

يتألف مجتمع الدراسة من مجموعة من الشركات الرائدة في مجال زراعة وتغليف وتصدير تمر المجلول في أريحا والأغوار، إضافة الى مجموعة مؤسسات عامة وحكومية ذات العلاقة بالقطاع. و تم استخدام المقابلات كأداة لتطبيقها في الدراسة و كمنهجية للحصول على البيانات و المعلومات، وذلك من خلال اسئلة طرحت على مدراء شركات رائدة في مجال انتاج وزراعة وتغليف وتصدير تمر المجلول في محافظة أريحا والأغوار، إضافة الى مجموعة مؤسسات عامة وحكومية ذات العلاقة ، و قد اعتمد التحليل الرباعي (SWOT)، الذي يشتمل على اربع محاور وهي نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات التي من الممكن أن تحدد دور الميزة التنافسية في تعزيز الأداء التنافسي لصناعة تمر المجلول في محافظة أريحا والأغوار.

وقد تطرقت المقابلات للحديث حول عدة محاور، فقد تناول المحور الأول انتاج تمر المجلول في أريحا والأغوار، من حيث تكاليف الانتاج لعمليات ما قبل القطاف من أسعار الفسائل وعملية تخفيف الإزهار، والتلقيح والتكيس وأسعار الرافعات وتكلفة العمالة ومصاريف النقل والشحن، إضافة الى تكاليف الانتاج لعمليات ما بعد القطف من تعبئة وتغليف وغيرها. أما تناول المحور الثاني فقد ناقش شروط الطلب و التسويق المحلي والعالمي لتمر المجلول في أريحا والأغوار، وتناول المحور الثالث الاستراتيجيات والمنافسة والتسعير في السوق المحلي والسوق العالمي، أما المحور الرابع فقد تناول الصناعات الداعمة والمرتبطة بتمر المجلول، بينما تناول المحور الخامس الدور الحكومي، أما المحور السادس كان حول ظروف الصدفة والحظ المؤثرة في صناعة تمر المجلول في أريحا والأغوار.

5.2 مصادر البيانات في الدراسة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية:

1. المصادر الأولية من خلال:

- إجراء مقابلات مع مدراء شركات رائدة في مجال إنتاج أو زراعة وتغليف وتصدير تمر المجلول في أريحا والأغوار و مع مسؤولين في الدوائر الحكومية والرسمية ذات العلاقة.
- مراجعة القوانين والسياسات الرسمية المرتبطة بالقطاع.
- دراسة و تحليل الواقع التنافسي لصناعة تمر المجلول في أريحا والأغوار من خلال تحليل محددات القدرة التنافسية لصناعة تمر المجلول على اساس نموذج بورنو الماسي.

2. جمعت البيانات الثانوية من خلال:

- الاحصائيات و البيانات المتعلقة بقطاع صناعة التمر و زراعة النخيل من المصادر الرسمية والمتوفرة لدى الجهاز المركزي الاحصائي الفلسطيني والمؤسسات والمنظمات الوطنية والاقليمية والدولية، وكل الابعاد المرتبطة بموضوع الدراسة.

- تم مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات التي تناولت مفهوم الميزة التنافسية والعناقيد الصناعية وتنمية القدرة التنافسية لصناعة تمر المجهول وتحسين الأداء التنافسي لمنشآت صناعة تمر المجهول في أريحا والأغوار.

5.3 النتائج

سيتم استعراض نتائج الدراسة، والتحليل الرباعي من خلال طرح عديد من الأسئلة أثناء عقد المقابلات مع مدراء شركات رائدة في مجال انتاج وزراعة وتغليف وتصدير تمر المجهول في أريحا والأغوار مع مسؤولين في الدوائر الحكومية والرسمية ذات العلاقة وتم الاستعانة بالتحليل الرباعي (SWOT) عند تحليل البيانات، وتقديم التفسيرات والشروح ذات الصلة.

5.3.1 شروط العرض تتمثل في عوامل الانتاج (Factor Conditions)

تم مناقشة محدد عوامل الانتاج المواد الأولية والمصادر الطبيعية، وتتمثل في كل من (الارض، والمناخ، المياه والري، العوامل البشرية، البنية التحتية، والموارد المالية)، وذلك بالاستناد الى المحاور التالية:

- تقييم المبحثين لعوامل الانتاج الحالية
- الامكانيات المتاحة للتوسع في زراعة نخيل تمر المجهول في أريحا والأغوار، وتطوير الإنتاج في ظل محدودية الاراضي الزراعية
- هيكلية تكاليف الانتاج
- العمليات الزراعية ومرحلة الانتاج.
- القوى العاملة في القطاع

تم استثمار حوالى 100 مليون دولار في النخيل من القطاع الخاص، و يتوقع زيادة الاستثمار ليصل الى 200 مليون دولار حتى 2030 (مقابلة مع مديرية الاقتصاد أريحا والأغوار، 2024)، ومن أهم التحديات التي تعيق الاستثمار في زراعة نخيل تمر المجهول في أريحا والأغوار; محدودية مساحات من الاراضي الزراعية وخاصة مناطق (ج) والمناطق العسكرية التي يمنع الوصول اليها، و اغلاق الاراضي ومصادرتها من قبل اسرائيل وخصوصاً شرق خط 90. اضافة الى ضعف خصوبتها وارتفاع ملوحتها وارتفاع أجور العاملين في زراعة وانتاج تمر المجهول، كما أن مدة تأجير الأراضي من أراضي الاوقاف قصيرة تصل الى 25 سنة مقارنة بالمستوطن تمنحه سلطات الاحتلال الاسرائيلي مدة 49 سنة وتسيطر المستوطنات الاسرائيلية في محافظة أريحا والأغوار على مساحة تقدر بحوالي 12,000 دونم من أراضي المحافظة، مما يشكل عائقاً أمام المزارعين و أصحاب الأراضي المحيطة بالمستوطنات الاسرائيلية من الوصول إليها واستغلالها والاستثمار فيها (مقابلة مع رئيس

اتحاد الفلاحين أريحا، 2024)، لذلك كان التوسع في إنتاج تمر المجول عمودياً على مستوى شجرة النخيل حيث تعمل مزارع المجول على استخدام التقنيات الزراعية الحديثة في رعاية النخيل من أجل زيادة جودة الإنتاج والحصول على ثمار نخيل كبيرة الحجم وبكفاءة انتاجية لخفض التكاليف وتحسين إدارة المزرعة، ما يعزز سعر المنتج في الاسواق الخارجية (مقابلة مع ادارة شركة حدائق فلسطين، 2024).

وتعتبر عملية تخفيف الثمار من أهم هذه التقنيات، وتتم تحت اشراف مهندس زراعي متخصص في المؤسسة، تكمن أهمية التخفيف في زيادة حجم كل ثمرة وتحسين جودتها و نوعيتها والتجانس في حجم ونضج الثمار في العذق الواحد والتبكير في النضج، ما يعزز سعر المنتج في الاسواق الخارجية، وتحمل شجرة النخيل عذوقا كبيرة تتأخر في النضج كما و تكون العذوق عرضة للكسر نتيجة لزيادة الوزن. ومن جهة أخرى ارتأى بعض المستثمرون التوسع في الانتاج من خلال زراعة تمر المجول في الاردن، والتوجه نحو افتتاح فروع لشركاتهم فيها (مقابلة مع مدير شركة الرواد 2024). وفيما يلي تفصيل النسب المئوية وأسعار لبعض من تكاليف الانتاج من اجمالي التكاليف الكلية:

1. الجدول (5.1) يمثل تفصيل النسب المئوية لأسعار بعض تكاليف الإنتاج من إجمالي التكاليف الكلية (مقابلات مع مدراء شركات ومستثمرين في صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار، 2024).

جدول (5.1) تفصيل النسب المئوية لأسعار بعض تكاليف الإنتاج من إجمالي التكاليف الكلية:

البند	تكاليف شحن	ورواتب وأجور	تكاليف تعبئة	مصاريف انتاجية
التكلفة	19%	27%	22%	31%

المصدر: إعداد الباحثة من مقابلات مع مستثمرين في القطاع، 2024

2. ارتفاع اجرة الأراضي الزراعية وخاصة أراضي الأوقاف التي تصل الى 800 شيكل سنويا للدونم، بينما تصل الأجرة الى 120 شيكل سنويا للمستوطن الإسرائيلي (مقابلة مع رئيس اتحاد الفلاحين أريحا، 2024).

3. ومن جهة أخرى تشكل تكاليف الشحن والنقل بشكل عام للصادرات والواردات السلعية الفلسطينية ، أكثر من 30 % من تكلفة السلع المصدرة والمستوردة، وتعادل أربعة أضعاف التكاليف المماثلة في الأردن؛ وتشكل الزيادة في كلفة الشحن والنقل لأغراض التصدير والنقل الداخلي من المزرعة لبيت التعبئة أكثر من 50% من تكاليف النقل مقارنة بتكاليف نقل البضائع الاسرائيلية، ويعود ذلك

الى القيود والإجراءات والشروط الإسرائيلية على المعابر الحدودية، والرسوم الإضافية المفروضة على البضائع الفلسطينية (مقابلة مع ادارة شركة حدائق فلسطين، 2024)

وتأتي مرحلة الانتاج بعد 3 سنوات من زراعة الفسائل ويكون معدل الحمل في السنة الاولى من الانتاج من 10 - 15 كيلو للشجرة بمعدل ثلاثة قطوف للشجرة ويزداد معدل الانتاج للشجرة كل سنة حوالي 10-15 كيلو حتى يصل عمر الشجرة من ثماني الى العشر سنوات حيث يثبت الانتاج ويكون معدل الانتاج في هذه المرحلة حوالي 300 كيلو للشجرة، ويتم تحميل الشجرة من 70-100 كيلو للحصول على ثمار ذات جودة وحجم كبير، وتكون فترة ذروه الانتاج من عمر 10-30 سنة في هذه الفترة يثبت الانتاج بعد عمر 30 سنة (مقابلة مع مدير مؤسسة الاغاثة الزراعية أريحا، 2024).

5.3.2 التحليل الرباعي لشروط العرض، عوامل الانتاج (Factor Conditions) لصناعة تمور

المجول في أريحا والأغوار:

(مقابلات مع شركات رائدة في صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار و مع مسؤولين في مؤسسات حكومية ورسمية ذات العلاقة، 2024)

بالرغم من العقبات التي يواجهها قطاع نخيل المجول، فإنه لابد من إجراء تحليل رباعي لماسية بورتر، وفي هذه الجزء من الفصل نستعرض التحليل الرباعي لعوامل الانتاج وذلك لمعرفة نقاط الضعف والتهديدات التي تحد من عوامل القوة والفرص:

جدول (5.1 أ) التحليل الرباعي لعوامل الانتاج وذلك لمعرفة نقاط الضعف والتهديدات التي تحد من عوامل القوة والفرص

نقاط القوة	نقاط الضعف
• المناخ و الظروف الجوية المناسبة (الحرارة العالية و الرطوبة الجوية المتدنية) • توفر الاراضي للزراعة و الافضل في العالم لإنتاج تمر المجول من ناحية الكمية والجودة. • الاراضي ذات الخصوبة العالية لزراعة تمر المجول. • تتنوع طبيعة التربة في أريحا حيث التربة الكلسية ،التربة الطينية ،والتربة الرملية. • يزرع في مناطق دون سطح البحر. • تحتاج لكميات ري قليلة. • تتحمل الملوحة سواء في التربة والمياه. • توفر مياه ينابيع ومياه جوفية. • صناعة متطورة في مجال الفرز والتعبئة والتغليف والتبريد. • توفر خبرات فنية في مجال العمليات الزراعية للشجرة (تفريد، تلقيح، تسميد، تكييس، قطف) • يوفر القطاع نحو 7 آلاف فرصة عمل مباشرة وغير مباشرة. • يعمل في القطاع أكثر من 7000 عامل، بينهم 1500 امرأة.	• محدودية الاراضي الزراعية المتاحة وإرتفاع تكاليف استصلاحها • ضعف خصوبة وارتفاع ملوحة مساحات كبيرة منها. • إرتفاع أجرة العاملين في القطاع الزراعي • قصر مدة تأجير الأراضي من أراضي الأوقاف • إرتفاع تكاليف الانتاج، مثل الأسمدة و بودرة التلقيح لأشجار النخيل. • إرتفاع تكاليف استخدام المياه في حفر الابار • التناقص التدريجي للكميات المتاحة للري. • تدني منسوب المياه الجوفية وبعض الينابيع في فترات الجفاف • سوء استخدام بعض المزارعين لمياه الري خصوصاً من الآبار غير المرخصة. • ضعف البنية التحتية من كهرباء ومياه وطرق في الاراضي الزراعية • ضعف الخبرة الفنية في النواحي التطبيقية والعملية • محدودية العمالة الفلسطينية الماهرة ذات الخبرة الكافية في مجال الزراعة. • تسرب العمالة الفلسطينية المدربة و ذات الخبرة والكفاءة للعمل في المستوطنات للحصول على أجور عالية نسبياً. • ارتفاع كلفة الرافعات والتركورات، والآلات الحديثة والميكنة والتقنيات الحديثة وارتفاع اسعارها. • عدم وجود مراكز ابحاث متخصصة، وضعف برامج التدريب والبحث للعمليات الزراعية و ضعف الارشاد الزراعي في كافة مراحل الانتاج.

جدول (5.1 - ب) التحليل الرباعي لعوامل الانتاج وذلك لمعرفة نقاط الضعف والتهديدات التي تحد من عوامل القوة والفرص

الفرص	التهديدات
• امكانية معالجة المياه العادمة وإعادة استخدامها. • استخدام تقنيات والآت تكنولوجية حديثة مخصصة لعمليات ما بعد الحصاد وخاصة لصنف المجهول. • توفر بيئة تمكينية مناسبة لإنتاج تمر المجهول بجودة عالية	• سيطرة اسرائيل على عوامل الانتاج الأرض و الموارد المائية في الاغوار، الأمر الذي يحد من التوسع في زراعة أشجار نخيل المجهول، والزيادة في انتاج تمر المجهول. • اغلاق الاراضي ومصادرتها من قبل اسرائيل وخصوصاً شرق خط 90. • تسيطر المستوطنات الاستعمارية على مساحة تقدر بحوالي 12,000 دونم من أراضي المحافظة • إعاقة الاحتلال لأعمال تأهيل وشق الطرق الزراعية، • عدم سماح سلطات الاحتلال الاسرائيلي بحفر آبار زراعية جديدة. • تسرب المياه العادمة من المستوطنات الإسرائيلية المجاورة الى احواض المياه ومصادرها. • عدم القدرة على ضبط أسعار التمر والكميات المعروضة منها في الاسواق المحلية.

5.3.3 شروط الطلب على تمر المجهول في أريحا والأغوار

- يمكن عرض ملامح أداء الطلب في السوقين المحلي والخارجي بناء على المؤشرات التالية:
- يزداد حجم الاستهلاك المحلي الكلي للتمر من سنة لأخرى بسبب الزيادة السكانية الطبيعية وتعتبر التمر من الأغذية الأساسية في سلة الغذاء للأسرة الفلسطينية بشكل خاص والاسرة المسلمة في البلدان الاسلامية بشكل عام في شهر رمضان المبارك وهي جزء من العادات والتقاليد في الافراح والانتراح والمناسبات. تستهلك السوق المحلية الفلسطينية سنويا ما كميته بين (4-5) الف طن من التمر. قدر استهلاك الفرد سنوياً حوالي 1 كيلوغرام من التمر، تواجه التمر منافسة أمام السلع الغذائية البديلة والفواكه الاخرى في السلة الغذائية الفلسطينية والتي تمتاز بشروط تسويقية جيدة (مقابلة مع مدير مؤسسة الاغاثة الزراعية أريحا، 2024).
 - يحظى تمر المجهول في محافظة أريحا و الأغوار بشهرة عالمية واسعة، و يتم تصديره وتسويقه إلى العديد من البلدان حول العالم بسبب جودته العالية. حيث يصل تمر المجهول إلى 37 سوقا

عالمياً، مثل اليابان وأوروبا وتركيا والدول العربية من خلال الموانئ الجوية والبحرية والبرية على أوروبا وعلى العالم العربي وشرق اسيا وتوفر الرحلات المنتظمة وبأعداد مناسبة (مقابلة مع ادارة شركة حدائق فلسطين، 2024). في حين بلغت نسبة الكمية المصدرة من تمور المجول 57% من الانتاج المحلي للعام 2023 (وزارة الزراعة الفلسطينية، مديرية زراعة أريحا والاغوار، 2024).

الجدول (5.2) نسبة الكمية المصدرة من الانتاج المحلي لتمور المجول للسنوات (2013 -

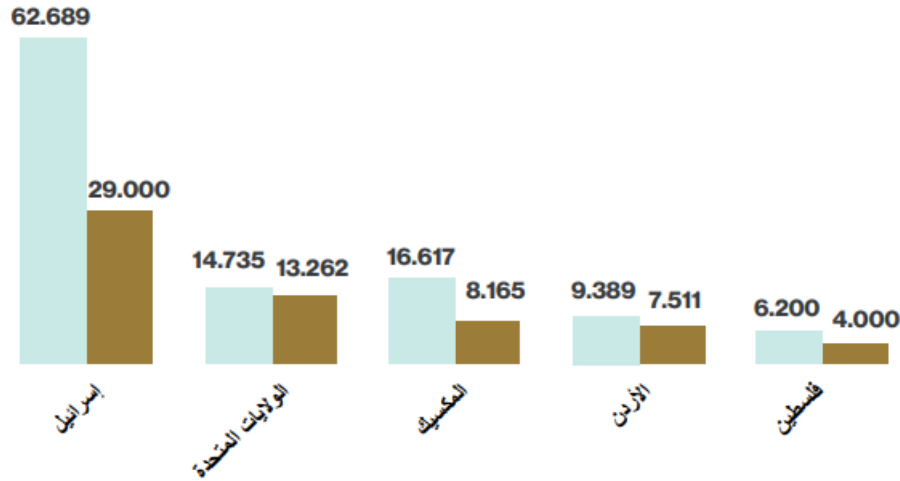
(2023)

السنة	نسبة الصادرات من الانتاج
2013	34%
2014	30%
2015	24%
2016	30%
2017	34%
2018	33%
2019	35%
2020	36%
2021	51%
2022	48%
2023	57%

المصدر: وزارة الزراعة الفلسطينية، مديرية زراعة أريحا والاغوار، 2024

تسجل صادرات تمور المجول الفلسطيني أعلى المراتب من بين السلع التي تم تصديرها للسوق الخارجي، حيث بلغت صادرات التمور من مجموع الصادرات الفلسطينية قرابة 50 مليون دولار سنوياً، ويتوقع ان يتم تصدير من 60-80 % من هذا الانتاج الى الخارج و الذي يضاعف عائد التصدير الزراعي الفلسطيني من 2-3 مرات (مقابلة مع مدير دائرة المعلومات والتكنولوجيا-غرفة التجارة والصناعة أريحا، 2024).

ومن جهة أخرى حازت فلسطين على المرتبة الخامسة من بين الدول الرئيسية المصدرة لتمور المجول في العالم، الشكل (5.1) يوضح تمور المجول من بين اجمالي التمور المصدرة عالمياً (وهبي وزايد، صنف المجول درة التمور، 2022).



الشكل (5.1) تمور المجول من بين اجمالي التمور المصدرة عالميا

المصدر: وهبي وزايد، صنف المجول درة التمور، 2022؛ 235

5.3.4 تطور أصناف تمور المجول المنتجة في الشركات وأسعارها والتي يتم تصديرها

من خلال مناقشة تطور المنتجات التي يتم بتصديرها من حيث الشكل و الوزن و الحجم، بسبب وجود البدائل القوية من تمور المجول نفسها وأصناف التمور الأخرى، وهذا يعني أن الطلب على تمور المجول يعتبر مرناً، والأسعار مستقرة، فعندما يزداد الطلب ويقل العرض، فإن الأسعار لا ترتفع بل تسرع من عملية البيع، وتختلف الأسعار حسب الجودة وتتراوح بين (35-40) شيكل للكيلوغرام (مقابلة مع مدير شركة الرواد، 2024)، و يعتبر سعر المجول الفلسطيني منافساً عالمياً ويقل عن سعر تمر المجول الذي تنتجه إسرائيل في المستوطنات بـ 20% إلى 30%، في حين قدر هامش الربح في مزرعة النخيل هو حوالي 20-30% (مقابلات مع مستثمرين في القطاع، 2024).

الجدول (5.3) أسعار الكيلو غرام من صنف تمور المجول حسب الحجم و النخب بالدولار

الأمريكي:

الحجم النخب	Small	Medium	Large	X large	SUPER
صغير	متوسط	جامبو كبير	جامبو كبير جداً	جامبو كبير جداً	حجم كبير جداً
نخب أول	5	6	8	9	11
نخب ثاني	4	5	7	8	10

المصدر: مقابلة مع ادارة شركة حدائق فلسطين ،نوفمبر 2024

كما يتم إنتاج صنف ثالث من تمر المجول نخب ثالث صغير متوسط، ويتراوح وزن الحبة بين 14 إلى 18 غرام، ويتم تصديره بسعر 13 شيكل لكل كيلو غرام، وكبير جامبو وزن الحبة يتراوح بين 19 إلى 22 غرام، ويتم تصديره بسعر 17 شيكل لكل كيلو غرام، ومن جهة أخرى يتم بيع تمر المجول نخب ثالث للتجار في السوق المحلي، صغير متوسط بسعر 10 شيكل للكيلو، وكبير جامبو بسعر 13 شيكل للكيلو، وي طرح للمستهلك المحلي بسعر يتراوح بين 12-15 شيكل (مقابلة مع مدير شركة حدائق فلسطين، 2024).

وبناءً على المقابلات التي أجريت مع مدراء مصانع التمور والعاملين في مجال الزراعة، فإنه سيتم عرض التحليل الرباعي، لاتخاذ القرارات المناسبة والملائمة للنهوض بقطاع نخيل المجول.

5.3.5 التحليل الرباعي للطلب على تمر المجول في محافظة أريحا والأغوار:

(مقابلات مع شركات رائدة في صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار و مع مؤسسات حكومية ورسمية ذات العلاقة، 2024).

جدول (5.4 - أ): التحليل الرباعي للطلب على تمر المجول في محافظة أريحا والأغوار

نقاط القوة	نقاط الضعف
• تنامي الطلب على منتجات تمر المجول الفلسطيني في الاسواق المحلية والعالمية. • يزداد حجم الاستهلاك الكلي من سنة لأخرى بسبب الزيادة السكانية الطبيعية. • زيادة الطلب في شهر رمضان، الطعام المفضل عند الافطار. • سلعة تصديرية منافسة منتجاً مميزاً ومطلوباً في الاسواق العالمية و العديد من البلدان مثل اليابان وأوروبا وتركيا والدول العربية. • منح المنتج الفلسطيني إعفاءات جمركية. • سعر المجول الفلسطيني منافس عالمياً. • تسجل صادرات تمر المجول الفلسطيني أعلى المراتب من بين السلع التي تصدرها فلسطين للخارج. • يعتبر المنتج الفلسطيني رقم 1 من حيث الجودة، ومذاقه الفريد، شبيه في حلاوته بالعسل. • حجمه الكبير يوازي حوالي ثلاث حبات من التمر العادي. • الحفظ والتخزين لفترات طويلة دون فقدان جودته.	• تواجه التمور منافسة أمام الأصناف الأخرى من تمر المجول المنتجة في البلدان الأخرى ومن أصناف التمور الأخرى مثل البرحي بديلاً قوياً. • إغراق الاسواق بإنتاج المستوطنات من قبل بعض التجار و إدخال الإنتاج غير الجيد من التمور للأسواق الفلسطينية • تشترط الدول المستوردة نسبة منخفضة جداً أو خلو التمر تماماً من الإصابة الحشرية. • ارتفاع نسبة التالف من التمور خاصة الإصابة الحشرية التي تزيد عن الحد المسموح به محلياً وعالمياً. • ضعف الرقابة على جودة الانتاج في المصانع والتصدير • ارتفاع تكاليف الشحن.

جدول (5.4 - ب): التحليل الرباعي للطلب على تمور المجول في محافظة أريحا والأغوار

الفرص	التهديدات
• إحداث تغيير في النمط الاستهلاكي السائد نشر الوعي بالأهمية الغذائية والصحية لتناول التمر في المجتمع المحلي كعادة يومية، من خلال تعزيز مفهوم القيمة المقدمة (Value Proposition). • تعتبر التمر من أهم محاصيل الفاكهة في الدول العربية والإسلامية من النواحي الصحية والثقافية والاجتماعية والدينية والاقتصادية. • تأثير حملات المقاطعة والتضامن مع الشعب الفلسطيني. • الاستفادة من تجارب الدول الأخرى المصنعة للتمر	• سيطرة إسرائيل على المعابر الخارجية وعرقلة عملية نقل البضائع من وإلى فلسطين بحرية، وخضوعها للقوانين الإسرائيلية والإجراءات الأمنية. • فرض القيود على حرية حركة البضائع إلى الأسواق المحلية والخارجية. • بيع المنتج للتاجر الفلسطيني • ضعف الاسترداد الضريبي (Tax Refund) للمواد الزراعية وشراء المواد الزراعية من إسرائيل وعدم الحصول على مقاصة، تأخر ملفات الاسترداد لدى وزارة المالية في عمليات الصرف.

5.3.6 دور الاستراتيجيات والمنافسة (Strategies)

تضم الاستراتيجيات والمنافسة العديد من المحاور أهمها:

- استراتيجيات التسويق المتبعة في اختيار السوق المناسب في الوقت المناسب ، البحث المستمر عن أسواق جديدة، أو ابتكار منتجات جديدة.
- أولويات التعاون مع الدول المستوردة لتطوير الانتاج من خلال الحصول على خدمات فنية و معلومات عن تفضيلات المستهلكين، وتلبية احتياجاتهم.
- طبيعة التنسيق التسويقي بين المنشأة و بين المزارعين والتجار.
- الابتكار والتطوير الانتاجي والتسويقي في منتجات الشركة وعددها التي تقوم بتصديرها من حيث الشكل و الوزن و الحجم.
- التنسيق مع كليات الزراعة ومراكز البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية
- الاستفادة من عمليات التسويق للتمر المنافسة في أسواق الدول المستوردة.
- كيفية الوصول الى الدول التي تستورد منتجات الشركة ، من خلال المعارض الزراعية ، ووزارة الاقتصاد الوطني ، بال-تريد، وغيرها.

لقد انتهجت مؤسسات صناعة تمور المجول في أريحا استراتيجيات إدارية وتصنيعية وتسويقية متطورة توفر التكنولوجيا الحديثة في مجال عمليات خدمة المحصول وتقنيات حديثة مخصصة لعمليات ما بعد الحصاد، كما وقد حصلت عدة شركات فلسطينية على شهادات جودة ومواصفات مثل، آيزو و food safety و FSS شهادة حلال. و شهادة المواصفة الفلسطينية، Euro 1، GNP، و FDA التي تسمح بالتصدير لأمريكا وكندا. ويتم العمل مع المستوردين بناء على العلاقة السابقة بالزبائن كما ويتم الوصول إلى الأسواق الدولية والعالمية من خلال المعارض الدولية والمؤسسات الداعمة للقطاع حيث يتم اخذ الطلبات من قبل شهر تموز ويطلب المستوردون عينات (مقابلة مع مدير شركة حدائق فلسطين، 2024).

ومن جهة أخرى يرى المستثمرون في القطاع ضرورة تعزيز العمل في البحث العلمي والتدريب والارشاد والتشبيك مع الجامعات والكليات ذات العلاقة بالصناعة وضرورة اقامة مراكز ابحاث متخصصة لقطاع النخيل و الارشاد الزراعي وبرامج التدريب للعمليات الزراعية والتعبئة وجودة الانتاج (مقابلة مع مدير مؤسسة الاغاثة الزراعية أريحا، 2024)، كما قد تم الاتفاق بين ما لا يقل عن 9 مؤسسات رائدة في الصناعة لتشكيل اتحاد المصدرين لتمور المجول في أريحا (مقابلة مع مدير شركة الرواد، 2024).

5.3.7 التحليل الرباعي لدور الاستراتيجيات:

(مقابلات مع شركات رائدة في صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار و مع مسؤولين في مؤسسات حكومية ورسمية ذات العلاقة، 2024).

جدول (5.5 - أ) التحليل الرباعي لدور الاستراتيجيات

نقاط القوة	نقاط الضعف
• تبني استراتيجيات إدارية وتصنيعية وتسويقية متطورة • توفر التكنولوجيا الحديثة في مجال عمليات خدمة المحصول • توفر تقنيات حديثة مخصصة لعمليات ما بعد الحصاد • حصلت عدة شركات فلسطينية على شهادات جودة ومواصفات • يتم اخذ الطلبات من قبل شهر تموز ويطلب المستوردون عينات.	• ضعف المعرفة أحيانا بهياكل بعض الأسواق والاستراتيجيات التسويقية المناسبة. • ارتفاع الهامش التسويقي او التكاليف التسويقية بين سعر التصدير، والسعر الذي يدفعه المستهلك النهائي. • غياب العمل الجماعي بين المصانع والشركات في الانتاج والتسويق. • ضعف التنسيق التسويقي بين المزارعين وبين المصانع والتجار. • تدني مستوى الخدمات التسويقية.

جدول (5.3 - ب) التحليل الرباعي لدور الاستراتيجيات

نقاط القوة	نقاط الضعف
• اقدام المستثمرون الفلسطينيون على إقامة المزارع والمصانع والاستعداد لاستثمارات أكبر بالتعاون مع البنوك ومؤسسات الإقراض. • يتم الوصول إلى الأسواق الدولية والعالمية من خلال المعارض الدولية والمؤسسات الداعمة للقطاع. • توفر خبرات فنية في مجال العمليات الزراعية للشجرة.	• عدم توفر الخبرات الكافية في مجال التسويق حجم التمويل الذي تحتاجه الشركة ضخم جدا نظراً لارتفاع أسعار الأراضي ومحدوديتها بسبب القيود الاسرائيلية. • تتجه الشركة للحصول على القروض والحصول على تسهيلات بنكية • قلة اعداد المهندسين المختصين في مجال زراعة نخيل المجول • ضعف الخبرة للعاملين في بيوت التعبئة • ضعف الخبرة الفنية لدى عديد من المزارعين الصغار • عدم وجود مواصفة فلسطينية، ورقابة جودة ضعف ورشات الصيانة والمختصين • ارتفاع أسعار الآليات الجديدة. • عدم التزام بعض المزارعين والمصدرين بمواصفات ومعايير الجودة على صعيد الإنتاج.
الفرص	التحديات
• فرص الاستثمار للقيام بالعمليات التسويقية كالألات والماكنات وعمليات النخيل والفرز والتعبئة والتغليف والأفران المخصصة للتجفيف. • فرص الاستثمارات اللازمة للتخزين. • تفعيل الاتفاقيات الاقتصادية و اتفاقيات التصدير • تقدم الشركات خدمة للمجتمع من خلال: التشغيل الذي قد يصل لأكثر من 170 عائلة. • فرص الاستثمار في الألواح الشمسية والطاقة البديلة لحماية البيئة.	• منافسة المنتجات الإسرائيلية و منتجات المستوطنات. • دخول منافسين من الشركات الكبرى في دول خارجية العاملة في هذا القطاع باستثمارات وقدرات انتاجية كبيرة. • صعوبة في الوصول إلى الأسواق المركزية في المدن الكبرى، و في نقل المنتجات للمحافظات

5.3.8 دور الصناعات الداعمة والمرتبطة:

يعتمد دور الصناعات الداعمة والمرتبطة بإنتاج وتصدير تمر المجول على العوامل التالية:

- فرص الاستثمار في الصناعات الداعمة ومصانع التعبئة والتغليف ومخازن التبريد.
- الاستثمار في توفير لوازم الفرز و التعبئة والتغليف، والاسمدة أعمال فرز وتغليف، وحفظ التمر يمكن أن تكون مصدرا لتحقيق أرباح إضافية
- توفير الخدمات اللوجستية والاستفادة من مخلفات النخيل
- آفاق التخطيط لتصنيع التمر (العجوة، التمر المحشوة، التمر المضغوطة، دبس التمر، خل التمر وغيرها من الصناعات القائمة على التمر ومخلفاتها).

هنالك عدة صناعات مكمل ومعمدة على مخرجات شجرة النخيل مثل مصانع سماد الكمبوست، ومصانع السيلاج لاستخدام اوراق النخيل كأعلاف للحيوانات وصناعة العجوة و دبس والحلويات وغيرها، وقد تم استثمار حوالى 100 مليون دولار في أشجار نخيل المجول من القطاع الخاص و يتوقع زيادة الاستثمار ليصل الى 200 مليون دولار حتى 2030 (مقابلة مع مديرية الإقتصاد أريحا والأغوار، 2024)، ويتم الاستفادة من مخلفات التقليم في بعض الصناعات كالخشب المضغوط والورق والأسمدة العضوية والعلف الحيواني بعد تقطيعها بمكائن خاصة إضافة إلى الصناعات الريفية المعروفة أو استخدامها كوقود (مقابلة مع مدير مؤسسة الاغاثة الزراعية أريحا، 2024).

و تنتج كل شجرة من 15-20 ورقة بوزن 3-4 كغم للورقة سنويا وهذا يعني انتاج كمية من المواد العضوية القابلة للتصنيع والاستفادة منها في صناعة الأعلاف للحيوانات والأسمدة الطبيعية وهي بمعدل 15 ألف طن من القش، توجد جدوى اقتصادية من خلال عمليات الفرز والتعبئة والخدمات اللوجستية اخرى حيث سيشغل حوالي 16 مصنعا للتعبئة والتغليف في المستقبل كحد ادنى وسيرفع سعر الكيلوغرام من التمر بحوالي 8 شيكل لكل كغم في حالة التصدير (مقابلة مع مديرية الإقتصاد أريحا والأغوار، 2024).

5.3.9 التحليل الرباعي لدور الصناعات الداعمة والمرتبطة:

(مقابلات مع شركات رائدة في صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار و مع مسؤولين في مؤسسات حكومية ورسمية ذات العلاقة، 2024).

جدول (5.6) التحليل الرباعي لدور الصناعات الداعمة والمرتبطة

نقاط القوة	نقاط الضعف
- توفر صناعة متطورة في مجال التعبئة والتغليف والتبريد. (16 مصنع لغاية الان) - تعتمد شركات ومصانع انتاج تمر المجول في أريحا على المصانع المحلية المنتجة في الحصول على صناديق التغليف الكرتونية - يتم الاستفادة من مخلفات التقليم في بعض الصناعات كالخشب المضغوط والورق والأسمدة العضوية والعلف الحيواني بعد تقطيعها بمكائن خاصة إضافة إلى الصناعات الريفية المعروفة أو استخدامها كوقود.	- ارتفاع أسعار الأسمدة والصناديق الكرتونية ولوازم التغليف وتعبئة التمر - نقص في ثلاجات التخزين. ارتفاع تكاليف النقل. غياب العمل على الاستثمار في التعبئة والتغليف، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى ببناء نظام متكامل للقيام بالعمليات التسويقية كافة. - محدودية الصناعة التحويلية لمنتجات النخيل.
الفرص	التحديات
- فرصة الإستثمار في إنتاج صناديق التعبئة وبالأحجام المختلفة. - فرصة تحقيق أرباح إضافية من خلال أعمال فرز وتغليف التمر وتوفير الخدمات اللوجستية. - فرصة الاستثمار في الصناعات المكملة والمعتمدة على مخرجات شجرة النخيل ومخلفاتها مثل مصانع سجاد الكمبوست، ومصانع السيلاج لاستخدام أوراق النخيل كأعلاف للحيوانات وصناعة العجوة و الدبس والحلويات.	- عدم توفر حبوب اللقاح لأشجار النخيل بشكل دائم، وصعوبة الحصول على بعض الأسمدة والمبيدات الحشرية لمواجهة الأمراض والآفات التي تصيب أشجار النخيل؛ بسبب تحكم إسرائيل بلقاح الأشجار والمبيدات والأسمدة. - صعوبة الوصول الى المصانع المحلية المنتجة لصناديق التغليف الكرتونية و قد تتأخر الطلبات في الوصول الى المصنع في أريحا بسبب الحواجز الإسرائيلية.

5.3.10 دور الحكومة:

(مقابلات مع شركات رائدة في صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار و مع مسؤولين في مؤسسات حكومية ورسمية ذات العلاقة، 2024)

تم مناقشة دور المؤسسات الحكومية المفترض أن يتمثل في تحفيز المنتجين في الصناعة على تطوير صناعاتهم وتخفيف التعقيدات الخاصة بالإجراءات الإدارية ومدى إسهام السلطة الفلسطينية في تطبيق سياسات تجاريه و مالية ووضع إطار قانوني يختص بتطوير وتنمية هذه الصناعة والصناعات الأخرى المرتبطة بها،، وتمكنها من الحصول على خدمات ومزايا متعددة وإدماجها في مشاريع البحث والتطوير وإقامة مختلف أشكال الاتصالات الممكنة بين مختلف المتعاملين في القطاع. في ظل الظروف الاقتصادية و السياسية الراهنة.

تركز طبيعة الدعم المقدم للمزارعين على مواجهة التحديات الاقتصادية المتعلقة بالربح.

وتقوم وزارة الزراعة الفلسطينية على تسهيل اصدار الشهادات مثل شهادة المنشأ، شهادة خلو من الأمراض، اصدار التصاريح للنقل و اخرى لتصدير التمر ، وتسجيل كمية الانتاج للتمر. إضافة الى أن صادرات التمر معفاة من الضريبة، وقد منح المنتج الفلسطيني اعفاءات جمركية مما يعزز تنافسيته في الاسواق المستهدفة(مقابلة مع مديرية زراعة أريحا والأغوار، 2024).

تم رفع نسبة الكوطة التركية (التصدير دون جمارك) لتصل الى اعفاء أكثر من 5 آلاف طن، وقد تصل الى 7 آلاف طن من المنتج الفلسطيني(مقابلة مع رئيس اتحاد الفلاحين أريحا، 2024)، وتواجه الصناعة عدة تحديات حيث ضعف الرقابة على الانتاج الفاسد من التمر في الاسواق، وارتفاع نسبة التلف من التمر خاصة الإصابة الحشرية التي تزيد عن الحد المسموح به محليا وعالميا. عدم وجود تأمين زراعي وتأمين ضد اجراءات الاحتلال الاسرائيلي اضافة الى عدم تفعيل مؤسسة التأمين الزراعي(صندوق درء المخاطر)، وضعف البحث العلمي والتدريب والارشاد الزراعي وعدم وجود مراكز ابحاث متخصصة ،وضعف برامج التدريب للعمليات الزراعية والتعبئة وجودة الانتاج. ضعف خدمات الارشاد الزراعي في كافة مراحل الانتاج بالإضافة الى ضعف اداء الجمعيات الزراعية. وضعف استرداد الضريبة المضافة :قلة استرداد الضريبة المضافة للمواد الزراعية وشراء المواد الزراعية من اسرائيل وعدم الحصول على مقاصة، تأخر ملفات الاسترداد لدى وزارة المالية في عمليات الصرف(مقابلة مديرية الاقتصاد أريحا ، 2024).

ويمكن عرض التحليل الرباعي لدور الحكومة، في الجدول المرفق أدناه 5.3.11.

5.3.11 التحليل الرباعي لدور الحكومة:

(مقابلات مع شركات رائدة في صناعة تمرور المجول في أريحا والأغوار و مع مسؤولين في مؤسسات حكومية ورسمية ذات العلاقة،2024).

جدول (5.7 أ-): التحليل الرباعي لدور الحكومة

نقاط القوة	نقاط الضعف
• صادرات التمرور معفاة من الضريبة. حيث لا يوجد ضرائب أو جمارك على التمرور (مثل الغاء ضرائب التصدير الى تركيا) • تسهيل اصدار الشهادات مثل شهادة المنشأ , شهادة خلو من الأمراض، اصدار التصاريح للنقل و اخرى لتصدير التمرور ، احصاء كمية الانتاج للتمرور لكل محافظة.	• ضعف الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتطور القطاع بشكل سليم ومتكامل لتجعله مؤثرا في البعد الاقتصادي والتنموي • عدم وجود تأمين زراعي: عدم وجود تأمين ضد اجراءات الاحتلال الاسرائيلي • عدم تفعيل مؤسسة التأمين الزراعي، صندوق درء المخاطر. • رفض شركات التأمين عمل تأمينات للقطاع الزراعي • غياب الدعم لاستصلاح الأراضي من وزارة الزراعة • عدم ترخيص بعض الآبار الزراعية من قبل سلطة المياه • عدم وجود مواصفة فلسطينية ورقابة جودة وترخيص لبيوت التعبئة لتمرور المجول • ضعف الرقابة على جودة إنتاج التمرور في الاسواق المحلية • وارتفاع نسبة التالف من التمرور خاصة الإصابة الحشرية التي تزيد عن الحد المسموح به محليا وعالميا. • عدم وجود مراكز ابحاث متخصصة لقطاع النخيل • ضعف برامج التدريب للعمليات الزراعية • ضعف خدمات الارشاد الزراعي
الفرص	التحديات
• تنظيم معارض دولية وإقليمية ومحلية للصناعات الغذائية.	• السيطرة الاسرائيلية على الموارد الطبيعية والاراضي الزراعية.

جدول (5.7 -ب): التحليل الرباعي لدور الحكومة

الفرص	التحديات
- الدخل القومي من النخيل سيكون الاعلى ضمن القطاع الزراعي. - يتوقع ان يتم تصدير من 60-80 % من الإنتاج الى الخارج والذي يضاعف عائد التصدير الزراعي الفلسطيني من 2-3 مرات.	- مصادرة مساحات كبيرة منها الموارد المائية اللازمة للزراعة. - التحكم بما هو مسموح للمزارع الفلسطيني بما يتناسب مع المصلحة الاسرائيلية. - استخدام شهادات المنشأ الفلسطينية لعمليات (تبيض) صفحة الشركات الاسرائيلي المقاطعة العالمية . - ضعف استرداد الضريبة المضافة : للمواد الزراعية وشراء المواد الزراعية من اسرائيل وعدم الحصول على مقاصة، تأخر ملفات الاسترداد.

5.3.12 التحليل الرباعي لدور الحظ والصدف

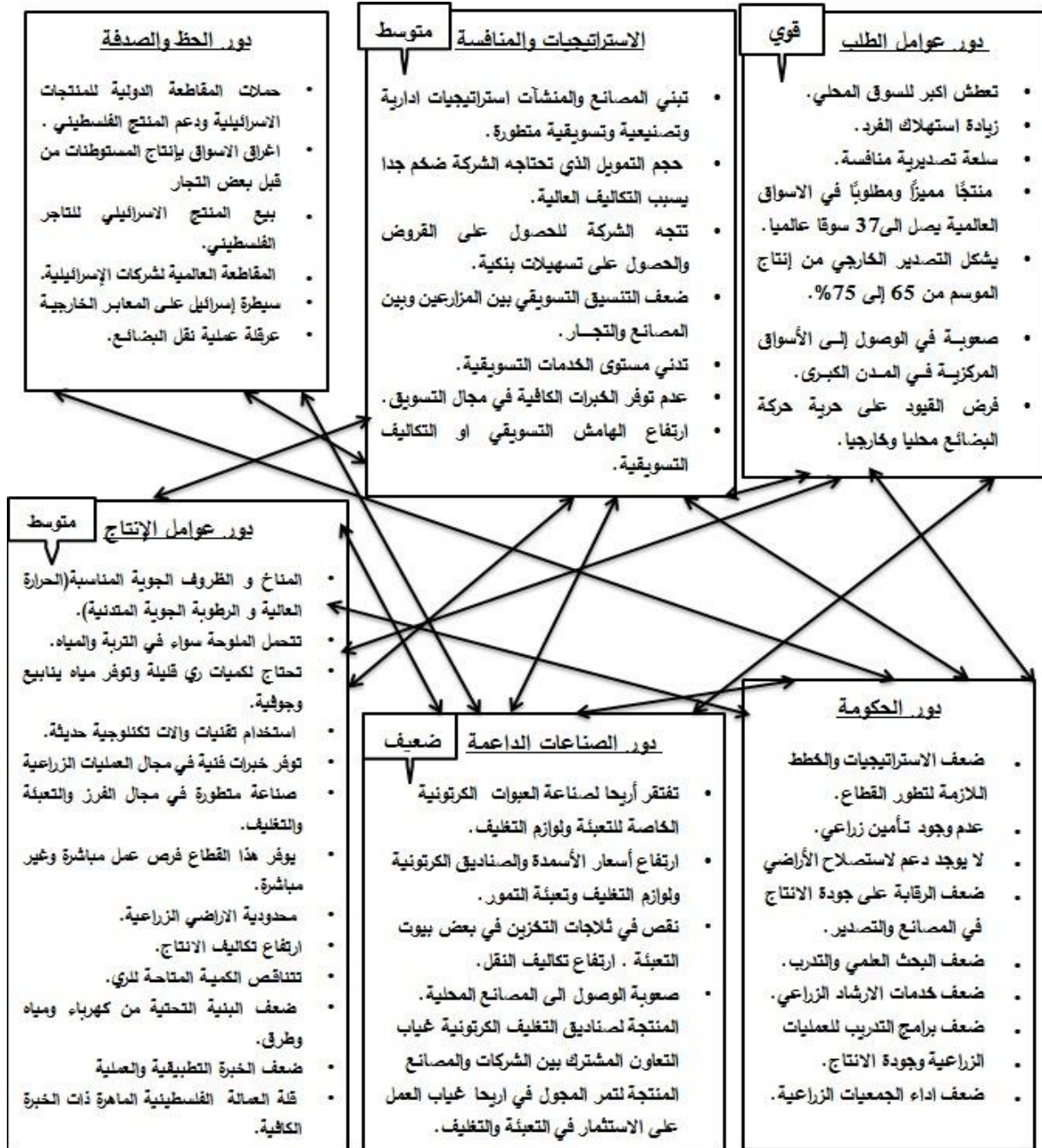
(مقابلات مع شركات رائدة في صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار ومع مسؤولين في مؤسسات حكومية ورسمية ذات العلاقة، 2024)

جدول (5.8) التحليل الرباعي لدور الحظ والصدف

نقاط القوة	نقاط الضعف
- من المتوقع أن يصل معدل الإنتاج من تمر المجول إلى أكثر من 20 ألف طن لموسم 2025 - معدل الزيادة في الإنتاج لموسم 2023 عن الموسم السابق من 2 إلى 3 آلاف طن. - دخول أشجار جديدة مراحل الإنتاج بجانب ارتفاع أعمار بعض الأشجار المزروعة وزياد إنتاجها من 15 إلى 20 كيلو عن الموسم السابق لموسم 2023 - يشكل التصدير من تمر المجهول من إنتاج الموسم من 65 إلى 75%.	- نقص المياه - تعرض الأشجار إلى سوسة النخيل - تكلفة إنتاج التمر الفلسطيني تقارب ضعف تكلفة إنتاج تمر المستوطنات الإسرائيلية - كل كيلو تمر يكلف المزارع في أريحا والأغوار نحو 7.5 شيكل.
الفرص	التحديات
- قطاع واعد، يزداد هذا القطاع توسعا بنسبة 25-30% سنويا - يصل تمر المجهول إلى 37 سوقا عالميا. - وزيادة بيوت التعبئة وكذلك عملية المصانعة - حملات المقاطعة الدولية للمنتجات الاسرائيلية	- سيطرة إسرائيل على الموارد الطبيعية من أرض ومياه، واضعاف للبنية التحتية - سيطرة إسرائيل على المعابر الخارجية وعرقلة عملية نقل البضائع من وإلى فلسطين بحرية - الحواجز العسكرية التي تفصل الأغوار عن باقي المحافظات مما يؤدي الى زيادة تكلفة النقل.

5.3.13 عرضاً مختصراً لماسية بورتر لصناعة تمور المجول في أريحا والأغوار:

بالاعتماد على التحليل السابق، الشكل (5.2) يوضح عرضاً مختصراً لماسية بورتر لصناعة وإنتاج تمور المجول في أريحا والأغوار:



الشكل (5.2) يوضح عرضاً مختصراً لماسية بورتر لصناعة وإنتاج تمور المجول في أريحا والأغوار

المصدر: إعداد الباحثة، 2024

5.3.14 الأبعاد الاقتصادية لتجارة التمور في الأسواق الفلسطينية:

تواجه تجارة تمور المجلول في الأسواق الفلسطينية العديد من التحديات لعل أبرزها: استبدال تسويق الانتاج المحلي في الاسواق الفلسطينية بإنتاج المستوطنات يترتب على ذلك: بإدخال الانتاج الغير جيد من التمور الاسرائيلية للأسواق الفلسطينية ويتم توزيعها من خلال التجار بأسعار أقل من المنتج الفلسطيني، وإدخال انتاج التمور الاسرائيلية وتصدير معظم الانتاج الفلسطيني الى الأسواق العالمية (مقابلة مديرية الاقتصاد أريحا ، 2024).

وتعد هذه الظاهرة خسارة اقتصادية للمنتجين و للمزارعين ، ويقصد بها قيام شركات فلسطينية بعقد اتفاقيات مع شركات إسرائيلية بغية تسويق منتجات المستوطنات من التمور على حساب التمور الفلسطينية في الاسواق المحلية. ويبيع هؤلاء كميات معينة من المنتج الفلسطيني للشركات الإسرائيلية ضمن اتفاقيات تعاون أو شراكة، وذلك بهدف التغطية على كميات أخرى من تمور المستوطنات يجري تسويقها جنباً إلى جنب مع المنتج الفلسطيني(اتحاد المزارعين، أريحا2023).

ويؤدي ذلك الى مساومة المزارعين الفلسطينيين لبيع منتجاتهم للتجار بأسعار منخفضة، ورغم غزارة الإنتاج والعائد المادي الكبير الذي سيعود على المزارعين، إلا أنهم يخشون من عمليات الإدخال والتبويض لتمور المستوطنات، كما يقوم بعض السماسرة الذين هم بالأصل عمال مستوطنات بشراء أو ضمان ومن ثم تعبئة تمور من داخل المستوطنات وتصديرها الى الخارج وإغراق الأسواق المحلية بتمور رديئة لا تصلح للتصدير ولا للاستخدام الأدمي ومعظمها عجينة البلح(عجوة) بسبب ري النخيل الاسرائيلي بمياه مرسبه غير معالجة، ما ينعكس سلباً على صناعة وإنتاج التمور في فلسطين(مقابلة مع رئيس اتحاد الفلاحين أريحا ، 2024).

يستهلك السوق المحلي الفلسطيني سنوياً من التمور 6 الاف طن ،ويتم تهريب ما يقارب 4 الاف طن من تمر المستوطنات الرديئة التي تسبب أضرار صحية اثر تناولها الى السوق المحلي وتأتي بعض المصانع الفلسطينية بالتمور الإسرائيلية، التي تُزرع وتُنتج في المستوطنات، بغية تعبئتها في مصانع فلسطينية بالأغوار أو في أريحا، ثم تسويقها بعد تغليفها بمُلصقات تحمل أسماء عربية بدلاً من العبرية ونقلها إلى الأسواق على أنها تمور فلسطينية(مقابلة مع رئيس اتحاد الفلاحين أريحا، 2024)، حيث بلغ حجم الانتاج الفلسطيني من التمور 22 الف طن، في حين بلغ حجم الانتاج الاسرائيلي 55 الف طن، وبلغ الانتاج العالمي من التمور 150 الف طن(مقابلة مع معين اشتية،2025)، تنصدر اسرائيل المرتبة الأولى من بين أكبر مصدري التمور في العالم من حيث العائد، بقيمة (331.55) مليون دولار أمريكي، في حين اعتبرت فلسطين الدولة المصدرة السادسة من حيث العائد بقيمة(50.16) مليون دولار أمريكي، وسيتغير هذا الترتيب في ظل حدوث حرائق كاليفورنيا 2025

(2025/https://abcnews.go.com) التي خلفت خسائر إقتصادية و إحترق مساحات من أشجار النخيل فيها.

الجدول(5.9) ترتيب أكبر مصدري التمور في العالم من حيث العائد:

الدولة المصدرة للتمور	العائد بالمليون دولار
إسرائيل	332
الإمارات	286
تونس	245
الولايات المتحدة	82
مصر	70
فلسطين	50

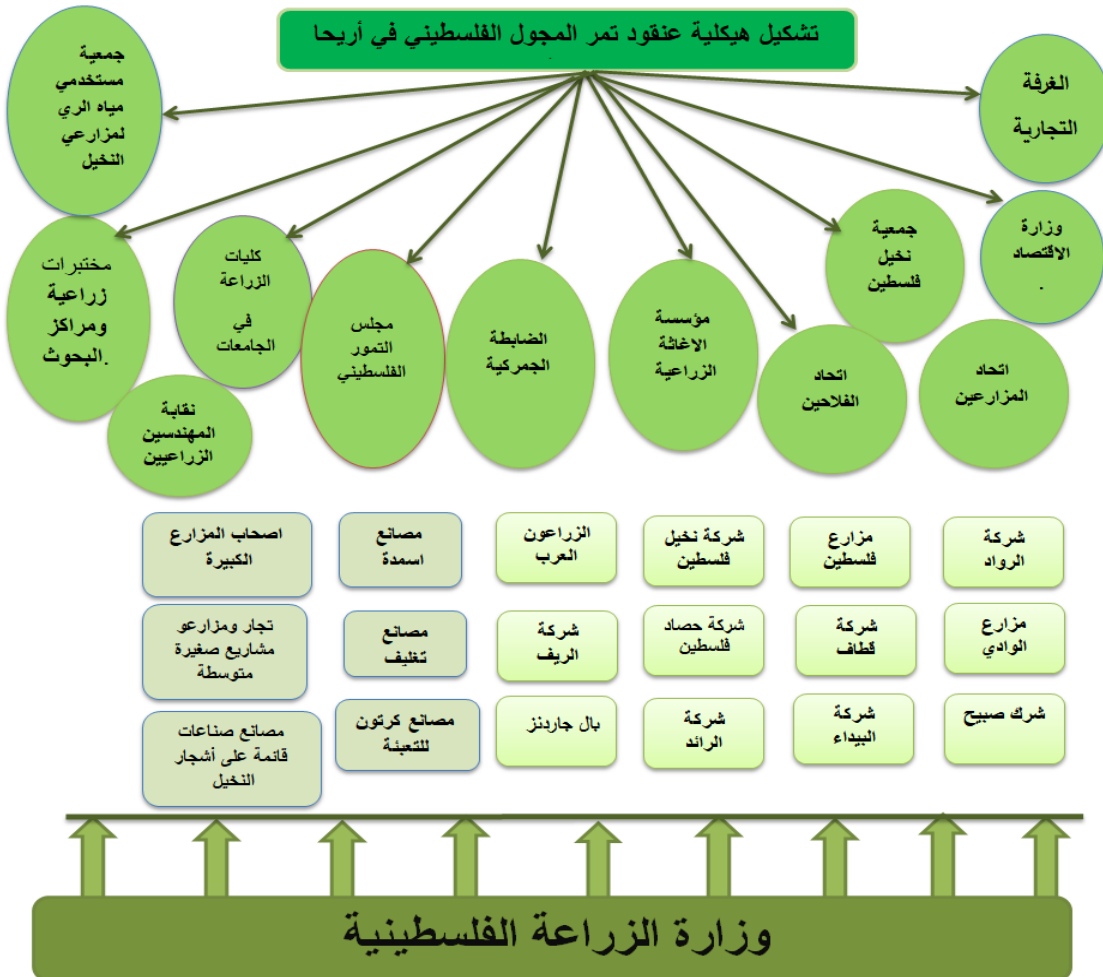
المصدر : <https://www.fao.org/home/ar>، 2023

5.4 تشكيل هيكلية عنقود صناعة تمور المجول في أريحا والاغوار

تمثل العناقيد نظاما يربط بين كيانات خاصة وعامة، وتم الاعتماد على نظريات بورتر في بناء العنقود، حيث اعتبر بورتر العناقيد الصناعية بأنها تجمعات جغرافية لشركات ومؤسسات مترابطة في مجال معين، وتتضمن مجموعة من الصناعات و الشركات و المشاريع والجهات الفاعلة المرتبطة ذات الأهمية للمنافسة والتعاون على حد سواء صعودا وهبوطا في سلسلة القيمة كالعملاء والموردين (Porte, 2008; 213)، ويتضمن العنقود الشركات الأساسية المكونة له، ثم المؤسسات والشركات الداعمة، ثم المؤسسات المعنية بتوفير الخدمات بمختلف أنواعها (البنية الأساسية المرنة)، ثم البنية الأساسية المادية أو الصلبة كخدمات الكهرباء والمياه، وذلك من خلال مجموعات من الشركات، والموردين، ومقدمي الخدمات المختلفة من نقل و شحن وتسويق وتمويل وغيرها. وهي كذلك مبنية على الروابط الخلفية (Forward Linkages) والأمامية (Backward Linkages) ضمن نشاط اقتصادي معين. حيث تشترك عدد من المؤسسات الإنتاجية والخدمية و المؤسسات الداعمة، مثل: جمعيات واتحادات الأعمال، والغرف المختصة، ومقدمو خدمات تطوير الأعمال الاستشارات وإعداد الدراسات الفنية، ومقدمو الخدمات المالية بما في ذلك البنوك وشركات التأمين والأسواق المالية، إضافة إلى السلطات العامة مثل حكومات المحافظات أو المقاطعات إضافة إلى الوكالات والهيئات العامة، ومراكز البحث والتطوير ووكالات التدريب مثل المدارس المهنية والجامعات (عبد موله وأبو شماله، 2023).

الشكل (5.3) يوضح هيكلية عنقود صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار (تم الاعتماد على

البيانات الاولية من مؤسسات رسمية حكومية في فلسطين، 2024):



الشكل (5.3) هيكلية عنقود صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار

المصدر: اعداد الباحثة، 2024

5.4.1 مكونات العنقود:

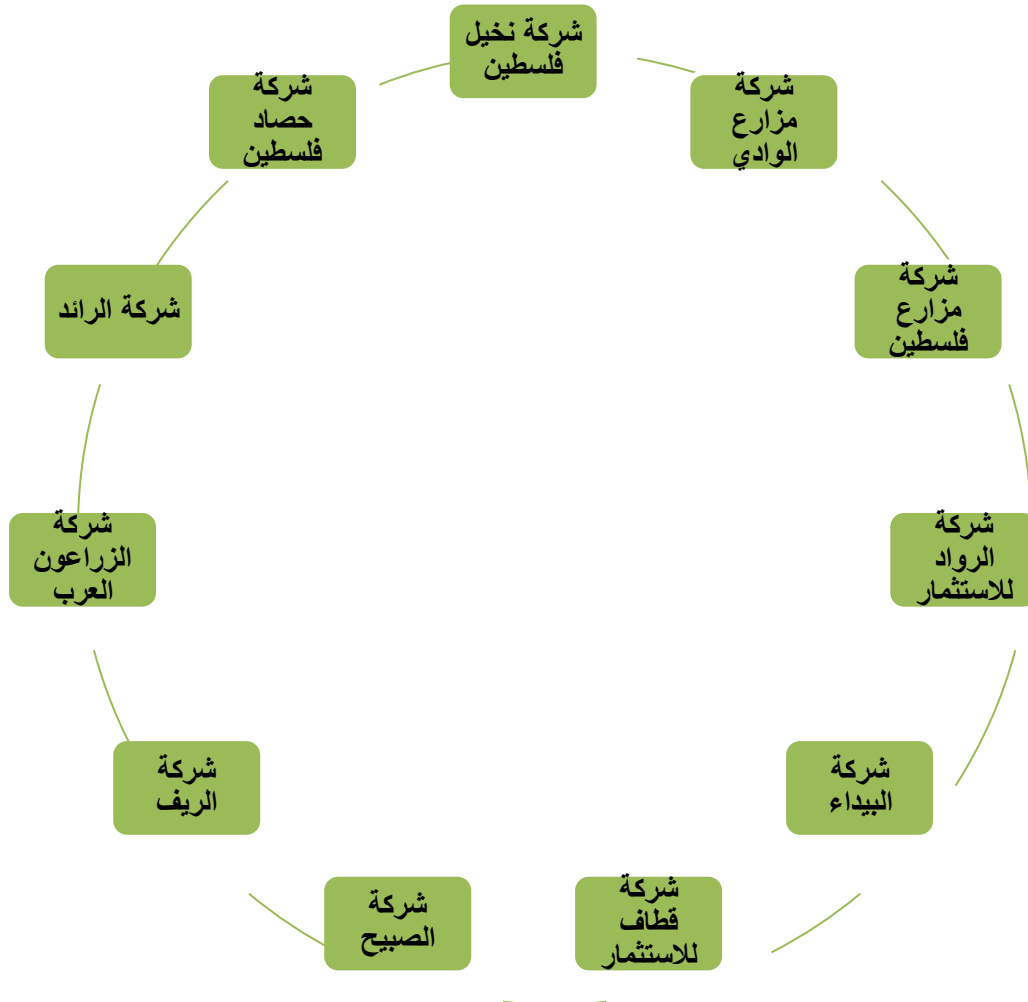
(تم الاعتماد على البيانات الاولية من مؤسسات رسمية حكومية في فلسطين، 2024):

تتضمن مكونات العنقود كل من نواة العنقود ، المؤسسات الرسمية و الوزارات والهيئات العامة الداعمة للعنقود البنية التحتية الهيكلية، المؤسسات المنتجة (العرض) والصناعات الداعمة والمرتبطة بالقطاع.

نواة العنقود:

الشكل (5.4) يوضح المؤسسات التي تمثل نواة العنقود (مقابلة مع مدير دائرة المعلومات والتكنولوجيا-

غرفة التجارة والصناعة أريحا، 2024):



الشكل (5.4) يوضح المؤسسات التي تمثل نواة العنقود

المصدر: اعداد الباحثة، 2024

تشكل مجموعة من الشركات الرائدة في زراعة وإنتاج وتصدير تمر المجلول الفلسطيني نواة العنقود في هذا القطاع، حيث تتميز هذه الشركات بحجم رأس مال كبير وإنتاج مرتفع، وتتركز جميعها في منطقة جغرافية واحدة. تُعد هذه الشركات محورا لجذب المؤسسات والاستثمارات في الصناعات الداعمة، ما يعزز تكامل سلسلة القيمة عبر التعاقد مع تلك المؤسسات لتحقيق منافع اقتصادية مشتركة. يسهم هذا التكامل في توسيع نطاق العنقود من خلال استثمارات داعمة، مثل إنشاء مصانع للتغليف وصناعات تعتمد على منتجات النخيل. وتتكامل نواة العنقود مع منشآت رسمية وغير رسمية تلعب

دورًا استراتيجيًا في تنشيط العنقود، وتعمل هذه المنشآت بشكل متكامل من خلال تحالفات وشراكات توفر خدمات مشتركة. ويتميز العنقود بمرونته في التكيف مع التغيرات الاقتصادية، ما يضمن استمراريته وتطوره عبر الابتكار وبناء شراكات مع منشآت خارجية.

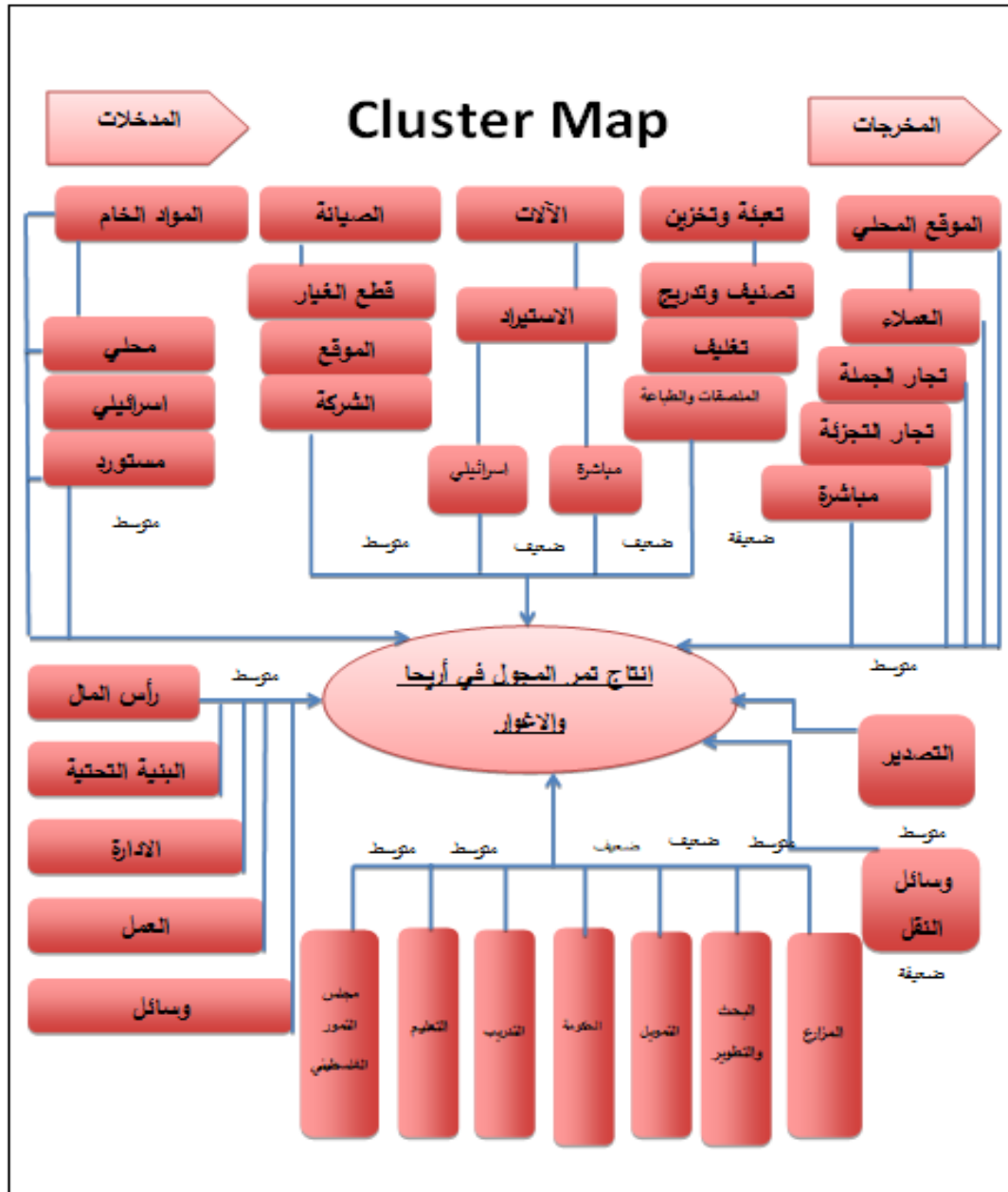
إتحاد مصدري تمور المجول في محافظة أريحا والأغوار:

يعد اتحاد مصدري تمور المجول في محافظة أريحا والأغوار أول تعاون مشترك بين مصدري تمور المجول في فلسطين ويضم في بدايته تسعة شركات من منتجي ومصنعي ومصدري تمور المجول في المحافظة من أصل 16 شركة مصدرة، حيث تم عقد لقاء من قبل أعضاء الاتحاد بتاريخ 2024/12/25، ترتب عليه العمل على تقوية روابط التعاون المشترك مع كافة الجهات الرسمية و المؤسسات الحكومية والهيئات غير الرسمية الداعمة للقطاع. لدعم و زيادة القدرات التصديرية للشركات وإيجاد اليات لمواجهة معوقات تصدير تمور المجول في أريحا والأغوار، و تم اختيار عضو من قبل الشركات المصدرة ليمثلها في لجنة الكوطة التركية لتصدير التمور في فلسطين (مقابلة مع مدير شركة الرواد، 2024).

المؤسسات المنتجة(العرض) والصناعات الداعمة والمرتبطة بالقطاع:

يبدأ العنقود من خلال التكامل بين الأنشطة داخل حلقاته في سلسلة القيمة. حيث الشركات العاملة في القطاع والتي تسهم في تطور عمليات الإنتاج.

الشكل (5.5) خريطة عمل عنقود تمور المجول في محافظة أريحا والأغوار(تم الاعتماد على البيانات الأولية من مؤسسات رسمية حكومية في فلسطين، ومقابلات مع مستثمرين، 2024):



الشكل (5.5) خريطة عمل عنقود تمور المجول في محا فظة أريحا والأغوار

المصدر: إعداد الباحثة، 2024

5.4.2 بناء خطة استراتيجية مقترحة لعنقود صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار

(من اعداد الباحثة بناءً على المقابلات مع جهات الاختصاص، 2024)

الرؤية:

انتاج شمولي بكفاءة انتاجية عالية لبناء استراتيجية تنافسية اقتصادية واضحة وتعزيز الأداء التنافسي

لمنظومات انتاج وزراعة وتصنيع وتعبئة وتصدير تمر المحول في أريحا والأغوار.
الرسالة:

نسعى الى التوسع في انتاج وتصدير تمر المحول في أريحا والأغوار بأفضل الطرق الاقتصادية على نحو مستدام من خلال زيادة الإنتاج عموديا و أفقيا وتحقيق الاستغلال الامثل للميزة التنافسية لصناعة التمور الفلسطينية، بتشكيل عنقود يخدم الشركات الأعضاء العاملة في سلسلة القيمة لصناعة تمر المحول و يعمل بالشراكة مع المؤسسات الداعمة للقطاع لرفع قدرات الشركات الأعضاء وزيادة وصولهم للأسواق المستهدفة وتنظيم العمل الجماعي للتعاطي مع متغيرات بيئة العمل، و تحقيق كفاءة في الانتاج وزيادة في الارباح و ودعم المزارعين والمنتجين وتوفير البيئة التمكينية والتنظيمية لرفع القدرة التنافسية لصناعة تمر المحول، وتعزيز الأمن الغذائي، حيث الابتكار الاستدامة والعالمية.

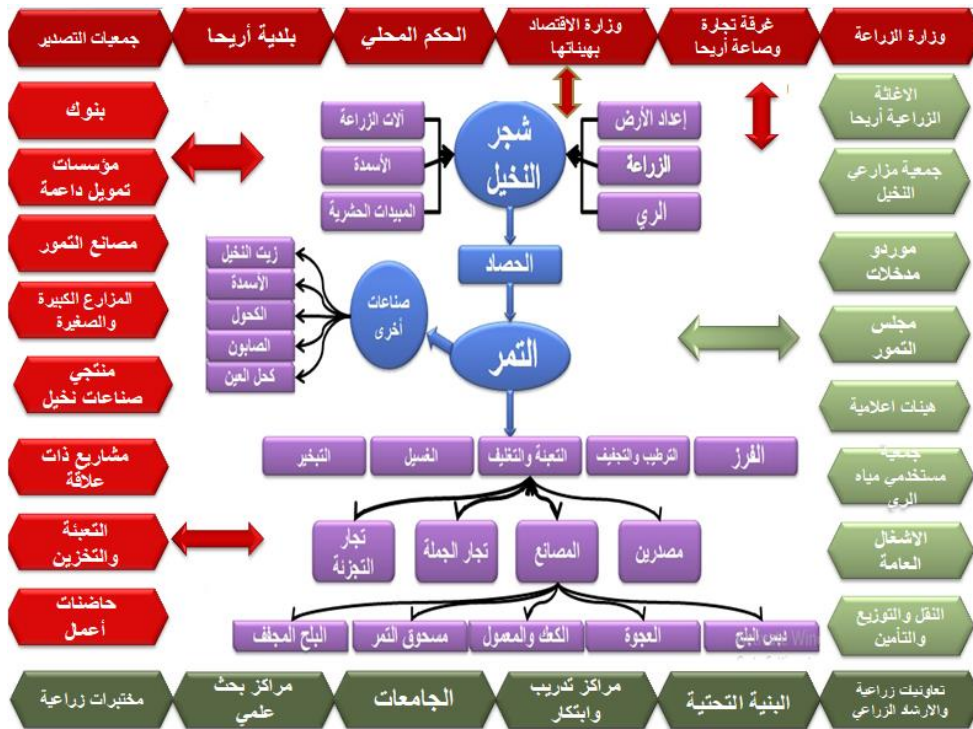
الأهداف الاستراتيجية:

- تخفيض تكاليف الإنتاج.
- زيادة فرص التصدير والإحلال محل المستوردات.
- تركيز الخبرات الفنية والتكنولوجية والبشرية، و الآفاق المتوقعة لتطوير زراعة وانتاج تمر المحول بالاعتماد على إجراء تجارب زراعية على زراعة النخيل تستهدف زيادة الانتاج
- زيادة فرص الاستفادة من وفورات الحجم.
- زيادة فرص التخصص وتقسيم العمل مواجهة
- رفع القدرات الإنتاجية والتنافسية لأطراف العنقود، بما يحقق كفاءة في الانتاج، زيادة التنوع التكنولوجي.

نموذج مقترح لعنقود صناعة تمر المحول في أريحا والأغوار

بناءً على ماتقدم قمنا بتصميم نموذج مقترح لعنقود صناعة تمر المحول في أريحا والأغوار يعني بتعزيز الأداء التنافسي للصناعة (بناءً على المقابلات مع جهات الاختصاص، 2024).

الشكل (5.6) يوضح مقترح عنقود صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار:



الشكل (5.6) مقترح عنقود صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار

المصدر: إعداد الباحثة، 2024

آلية عمل عنقود صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار

يستند النموذج النظري لعنقود صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار إلى تطوير علاقات تكاملية بين مختلف مكونات العنقود، يتكون العنقود من كيانات إنتاجية وخدمية مترابطة تساهم في تكامل الأنشطة داخل سلسلة القيمة، و يسهم التعاون بين الجهات الفاعلة في تحقيق فوائد فردية وجماعية، خاصة بين الشركات الرائدة في زراعة وإنتاج وتغليف وتصدير تمور المجول، والجهات الرسمية كالحكومات، والمؤسسات الداعمة مثل الجمعيات الزراعية ومراكز البحث والتطوير.

حيث تتفاعل الشركات الكبرى الرائدة مع الشركات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق منافع مشتركة. كما وتلعب الشركات الكبرى دوراً محورياً في جذب الاستثمارات وتعزيز التكامل مع الصناعات الداعمة، مثل مصانع التغليف، ومقدمي خدمات النقل، والشحن، والتسويق، والتمويل، كما تُعد المؤسسات الرسمية والوزارات والهيئات العامة جزءاً أساسياً في دعم العنقود من خلال توفير البنية التحتية، ويسهم هذا التكامل بين المؤسسات الإنتاجية والخدمية والجهات الداعمة في تعزيز الابتكار، وتحفيز الاستثمارات الجديدة، وفي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتمكين العنقود من التكيف مع التغيرات الاقتصادية، مما يضمن استمرارية القطاع ونموه.

وتتضح فعالية هذه العلاقات التبادلية التكاملية في تنسيق سلاسل الإمداد وتكاملها، إذ تشمل شركات الإنتاج، ومقدمي خدمات التعبئة والتغليف، والنقل، والتسويق، والتمويل. كما تتفاعل هذه الجهات مع مراكز التدريب والجامعات ومراكز الأبحاث لضمان تطوير مستمر يلبي متطلبات الأسواق المحلية والدولية.

خطة عمل مقترحة لتعزيز تنافسية عنقود تمور المجول في أريحا والأغوار

الجدول (5.10) يمثل خطة عمل مقترحة لتعزيز تنافسية عنقود تمور المجول في أريحا والأغوار (إعداد الباحثة بناءً على المقابلات مع جهات الاختصاص، 2024):

الجدول (5.10-أ) خطة عمل مقترحة لتعزيز تنافسية عنقود تمور المجول في أريحا والأغوار

المطلوب مستقبلاً	صاحب العلاقة
توفير مصادر مياه	بلدية أريحا سلطة المياه وزارة الزراعة
بيوت التعبئة	الشركات الرائدة في مجال انتاج التمور القطاع الخاص
مراكز تخزين مبردة إنشاء وحدات لتجميد التمور الطازجة	الشركات الرائدة في مجال انتاج التمور القطاع الخاص
الميكنة الزراعية والرافعات	الشركات الرائدة في مجال انتاج التمور القطاع الخاص
تطوير الصناعات المكملية: مصانع كرتون مصانع دبس وعجوة مصنع مشاتيح خشب مصانع سماد/ كمبوست مصنع شرنك مصانع علف للحيوانات	المنطقة الصناعية القطاع الخاص الشركات الرائدة في مجال انتاج التمور
توفير الكفاءات والمهندسين المختصين	مراكز التدريب الغرفة التجارية الجامعات

الجدول (5.10-ب) خطة عمل مقترحة لتعزيز تنافسية عنقود تمور المجول في أريحا والأغوار

المطلوب مستقبلا	صاحب العلاقة
تدريب العمال في المزارع والمصانع	وزارة العمل الغرفة التجارية القطاع الخاص النقابات
تطوير حملات مقاطعة إنتاج المستوطنات	الضابطة الجمركية مجلس النخيل لجان المقاطعة
مراقبة جودة الإنتاج إقرار مواصفات فلسطينية وتفعيل رقابة الجودة	الموصفات والمقاييس مجلس النخيل وزارة الإقتصاد السلامة العامة
تطوير مراكز الأبحاث والدراسات: إنشاء مركز أبحاث زراعة أشجار النخيل تجميع أبحاث الجامعات شراكة مع مراكز الأبحاث العالمية	الجامعات مراكز الأبحاث مجلس النخيل جمعية النخيل وزارة الزراعة
تأمين زراعي وضد كوارث البيئة تفعيل التأمين الزراعي وتفعيل التأمين ضد الاحداث السياسية	وزارة الزراعة المؤسسات الاجنبية شركات التأمين جمعية مزارعي النخيل
استرداد الضريبة المضافة	وزارة المالية محافظة اريحا والاغوار وزارة الاقتصاد

المصدر: إعداد الباحثة، 2024

الفصل السادس:

الاستراتيجيات التنافسية لتمر مجول أريحا والأغوار في السوق المحلية والدولية:

6.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل الى عرض الاستراتيجيات التنافسية لتمر مجول أريحا والأغوار في الأسواق المحلية والدولية، من خلال مناقشة متطلبات تعزيز القدرات والمزايا التنافسية لمصدري التمور في محافظة أريحا والأغوار اعتمادا على استراتيجية سلسلة القيمة (Value Chain) المقترحة لشركات صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار، اضافة الى طرح استراتيجية مقترحة لعرض القيمة (Value Proposition) لشركات صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار، في ظل تزايد المنافسة في الأسواق الدولية والآفاق المتوقعة لتطوير زراعة وانتاج تمر المجول بالاعتماد على إجراء تجارب زراعية على زراعة النخيل تستهدف زيادة الانتاج، وتطوير أصناف جديدة من خلال إجراء تعديلات وراثية، ومن المتوقع أن يتم انتاج تلبية احتياجات السوق بأحجام مختلفة وطعم جديد وجودة جديدة. وقد تم طرح عديد من الأسئلة خلال المقابلات مع مدراء شركات رائدة في مجال تصدير وإنتاج وزراعة وتغليف تمر المجول في أريحا والأغوار، وتم مناقشة عدة محاور تتعلق بطبيعة أثر الاستراتيجيات التنافسية على النجاح الاستراتيجي لصناعة تمر المجول في أريحا والأغوار و تم تقديم التفسيرات والتحليلات ذات الصلة.

6.2 متطلبات تعزيز القدرات والمزايا التنافسية لمصدري التمور في أريحا والأغوار

6.2.1 استراتيجية قيادة التكلفة:

(مقابلات مع شركات رائدة في صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار و مع مسؤولين في مؤسسات حكومية ورسمية ذات العلاقة، 2024)

يمكن عرض ملامح استراتيجية قيادة التكلفة و طبيعة أثرها على الأداء التنافسي لمنشآت صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار، بمناقشة العديد من المحاور، فمن خلال تقييم المبحوثين، تبين أن استراتيجية التكلفة في مؤسسات صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار تكمن في ضمان الرقابة المستمرة على التكاليف والرقابة المالية الصارمة على الإنفاق بشكل عام والسياسة المتبعة في تقليل المصاريف التي تقوم بها المؤسسات المنتجة أو المصدرة، وتوفر الأيدي العاملة ذات الخبرة والكفاءة بتكلفة مناسبة ، فبعد السابع من أكتوبر 2023 وفي ظل اعاقة وصول وتسرب العمالة الماهرة المدربة الى اسرائيل للعمل في المستوطنات والحصول على أجر أعلى أصبحت العمالة متاحة وبنسبة أعلى من السابق، اذ تعتمد هذه الصناعة على عنصر العمالة ذات الخبرة الكافية لإجراء عمليات الإنتاج والعمليات الزراعية كالتطف والتكيس والتلقيح.

من جهة أخرى تسعى الشركات دوماً إلى تخفيض تكاليف الإنتاج و الى خفض كلف التوزيع قدر الإمكان و تحقيق الكفاءة من خلال العمل على الاستفادة من كافة الموارد المتاحة، وتحديد التكلفة الاجمالية للمنتج قبل البدء بالإنتاج، اضافة الى تحديد سعر المنتج بناء على دراسات السوق قبل البدء بالعملية الانتاجية. أن حجم التمويل الذي تحتاجه الشركة ضخم جداً يسبب التكاليف العالية لذلك تتجه الشركة للحصول على القروض والحصول على تسهيلات بنكية من البنوك التجارية. ويتطلب هذا النوع من الصناعة وجود استثمارات ذات تكلفة مرتفعة في وحدات تصنيع التمور واستخدام المكننة والتقنيات الحديثة والتكنولوجيا في وحدات التصنيع من فرز وتعبئة وتدرج وتغليف وتخزين، مثلما يتم في بعض من الشركات في القطاع، كما يلزم وجود آلات فرز متطورة ومرافق تخزين مخصصة ومبتكرة للحفاظ على الخصائص التي تميز تمور المجول، و تتم عملية الفرز بواسطة برامج محوسبة، في حين يتم شراء الآلات من عدة دول تركيا، إيطاليا، وإسرائيل. وبتكلفة مرتفعة.

ويتم متابعة الجديد من الآلات الفرز من خلال الانترنت والعلاقات مع الشركات التي تكون معنية بزبائنها وترسل لهم كل جديد في التكنولوجيا، وتشكل هذه الآلات خطأ إنتاجياً، ووحدة متكاملة لصناعة التمور وتعزيز قدرتها التنافسية في أسواق التصدير، وتعتمد جودة التمور التي يتم تصديرها الى أسواق مدى تطور الخدمات التسويقية المستخدمة من باب المزرعة حتى المستهلك النهائي في أسواق

التصدير، ونظرا لارتفاع تكلفتها اضافة الى ارتفاع تكاليف الشحن على البضائع الفلسطينية قد لا يستطيع جميع التجار والمنتجين في القطاع توظيفها في شركاتهم. ومن جهة أخرى تكون العلاقة بين الشركة والموردين مبنية على أساس الالتزام والشفافية والثقة المتبادلة ولفترة طويلة من خلال قنوات اتصال رسمية وغير رسمية، وتكون الية الدفع في الغالب نقدا، ويتم في حالة التصدير زياها التكاليف على التاجر المستورد حتى يتم الموازنة في السعر والربح لدى التاجر المصدر، و قد يكون هناك ذمم دين مع بعض التجار حسب الظروف، إذا كان هناك تمور مخزنة لفترات سابقة حيث لا يؤثر ذلك على سعر التمور (مقابلات مع شركات رائدة في صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار و مع مسؤولين في مؤسسات حكومية ورسمية ذات العلاقة، 2024).

6.2.2 استراتيجية التركيز

من خلال تقييم المبحوثين تبين أن مستوى استخدام استراتيجية التركيز بمجمل إبعادها كان مرتفعاً، حيث يتم التركيز على تصدير معظم إنتاج التمور في الشركات للأسواق الخارجية، كما وتهتم شركات صناعة تمور المجول بتقسيم السوق إلى شرائح مختلفة (السوق المحلي والسوق الدولي)، وطرح منتجاتها بأسعار ومزايا تتفاوت من شريحة الي أخرى (من الدول المستوردة)، ومن أبرز الممارسات استخداماً في تطبيق استراتيجية التركيز في مؤسسات صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار؛ سعيها في أن تكون الأولى في الأسواق العالمية والدولية من حيث الجودة، ونوع المنتج وطعمه، والخصائص الغذائية، وتركيزها على الجودة كسلاح تنافسي بالإضافة الى سعيها لفتح افاق لأسواق جديدة لتسويق التمور الفلسطينية حيث يتم الوصول إلى الأسواق الدولية والعالمية من خلال المعارض الدولية والمؤسسات الداعمة للقطاع، كما و تبني المصانع استراتيجيات ادارية وتصنيعية وتسويقية متطورة. توفر بعض الشركات تقنيات حديثة مخصصة لعمليات ما بعد الحصاد، حيث حصلت عدة شركات فلسطينية على شهادات جودة ومواصفات مثل ، ايزو و food safety و FSS شهادة حلال، و شهادة المواصفة الفلسطينية، Euro 1، GNP، و FDA التي تسمح بالتصدير لأمريكا وكندا، وذلك في ظل التحديات التي تواجهها كسيطرة إسرائيل على المعابر الخارجية والمحلية وعرقلة عملية نقل البضائع من والى فلسطين بحرية، وخضوعها للقوانين الإسرائيلية والإجراءات الأمنية (مقابلات مع شركات رائدة في صناعة تمور المجول في أريحا والأغوار و مع مسؤولين في مؤسسات حكومية ورسمية ذات العلاقة، 2024).

6.2.3 استراتيجية التميز

يمكن عرض ملامح استراتيجية التميز و طبيعة أثرها على الأداء التنافسي لمنشآت صناعة التمور في أريحا والأغوار، من خلال العديد من المحاور، فمن خلال تقييم المبحوثين تبين أن الشركات تهتم بتطوير صورة إيجابية عنها، وبناء علاقات متميزة مع الزبائن (الدول المستوردة)، و يعتبر تمر المجول المنتج الفلسطيني رقم 1 من حيث الجودة بالنسبة لتمور المجول الأخرى، المنتجة في البلدان الأخرى، ومذاقه الفريد، وحجمه الكبير الذي يوازي حوالي ثلاث حبات من التمر العادي ولونه الفاتح إضافة إلى القدرة الجيدة على حفظه لفترات أطول دون فقدان جودته وتبقى صالحة للأكل لمدة سنتين، ويعد اعتبار الجودة عامل رئيسي في مواجهة المنافسة؛ من أبرز الممارسات استخداماً في تطبيق استراتيجية التميز في مؤسسات صناعة التمور في أريحا والأغوار، يليها استخدام تلك المؤسسات للتقنيات المتطورة والملائمة لتقديم المنتج بشكل ينسجم مع قدرات ومهارات مواردها البشرية، تسعى الشركة إلى استقطاب الموارد البشرية ذات المؤهلات الفنية العالية، و رغم ضعف الاهتمام بالابتكار في مجال الانتاج كالصناعات التحويلية، وانتاج العجوة والدبس و الصناعات الداعمة والمكملة للصناعة والاستفادة من مخلفات النخيل؛ إلا أن بعض الشركات في القطاع تتولى الاهتمام بخصائص المنتج وتراعي عند الإنتاج مطابقة المواصفات الدولية، تقوم الشركة باختيار مورديها على أساس جودة تمر المجول المنتجة، تحظى منتجات الشركة على ثقة عالية من قبل زبائن الشركات، يوجد لدى الشركة نظام تغذية راجعة ، ومن جهة أخرى تبين أن مستوى استخدام استراتيجية التميز بمجمل إبعادها كان مرتفعاً ولكن بدرجة أقل من الاستراتيجيات السابقة (مقابلات مع شركات رائدة في صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار و مع مسؤولين في مؤسسات حكومية ورسمية ذات العلاقة، 2024).

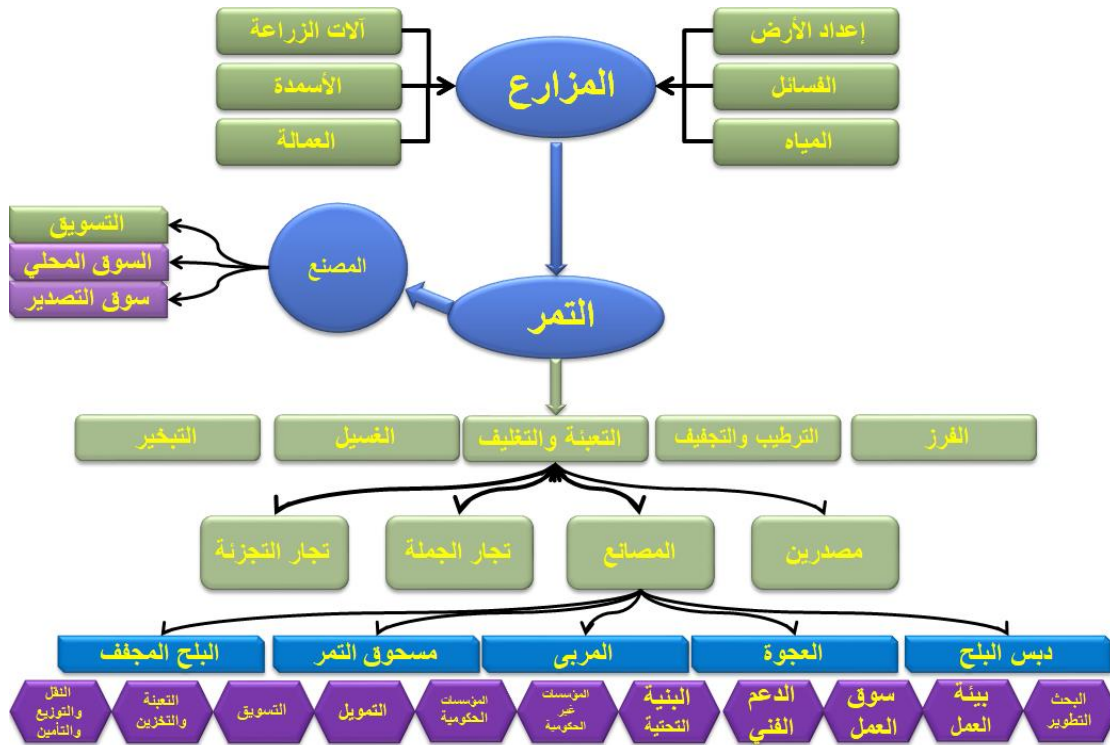
6.3 استراتيجية سلسلة القيمة (Value Chain) المقترحة لشركات صناعة تمر

المجول في أريحا والأغوار:

(مقابلات مع شركات رائدة في صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار و مع مسؤولين في مؤسسات حكومية ورسمية ذات العلاقة، 2024)

تعتبر سلسلة عن وجود تكامل بين الأنشطة داخل مصنع تمر المجول ، وحيث تمنح سلسلة القيمة الشركات ميزة تنافسية في المصنع، فمن الزراعة وأنشطتها واختيار جودة الفسائل وأنشطة ما بعد الحصاد وصولاً بالمنتج النهائي. حيث تتابع حلقات الصناعة في سلسلة القيمة بحيث تكون مخرجات المصنع (من المزرعة الخاصة) هي مدخلات انتاجية له، وقد تكون مخرجات المصنع الاول هي مدخلات انتاج للمصنع التالي والنشاط الانتاجي.

الشكل (6.1) يمثل نموذج سلسلة القيمة مقترح لمصنع تمر المجول في أريحا والأغوار:



الشكل (6.1) نموذج سلسلة القيمة مقترح لمصنع تمر المجول في أريحا والأغوار

المصدر: إعداد الباحثة، 2024

6.3.1 تحليل وتطوير سلسلة القيمة (value chain) لمؤسسات صناعة تمر المجول في أريحا:

(مقابلات مع شركات رائدة في صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار و مع مسؤولين في مؤسسات حكومية ورسمية ذات العلاقة، 2024)

ويتمثل ذلك من خلال الوظائف التي تقوم بها المؤسسة والتي تخلق قيمة وهامش وتنقسم الى وظائف رئيسية (Primary Activities)، ووظائف مساعدة (Support Activities).

الجدول (6.1) يمثل تحليل سلسلة القيمة تمور المجول في أريحا والأغوار:

الجدول (6.1) تحليل سلسلة القيمة تمور المجول في أريحا والأغوار

المرحلة في سلسلة القيمة	الوظيفة	الوسيط	المنتج
انتاج التمور	الزراعة والعناية بالأشجار الحصاد، التنظيف، التدرج والفرز و التعبئة	المزارعون	تمور المجول
المصانع	التنظيف و التدرج والفرز والتعبئة	المصنعون	تمور مجول معبأة بعبوات مختلفة
التسويق	نقل وبيع التمور للتجار والمصنعين تصدير مباشر نقل وبيع التمور للمصدرين ثم للمستهلك النهائي المحلي وللمستهلك النهائي للتصدير	مزارعون، تجار مصنعون،	تمور مجول مجهزة ضمن المواصفات
عمليات البيع	البيع لتجار التجزئة في السوق المحلي البيع من المزرعة للمستهلك النهائي	تجار تجزئة	تمور مجول معبأة بعبوات مختلفة

المصدر: إعداد الباحثة، 2024

6.3.2 التشبيك التفاعلي عمودياً وأفقياً بين عناصر سلسلة القيمة لصناعة تمور المجول في

أريحا والأغوار:

من خلال تقييم المبحوثين في هذه الدراسة تبين أن من أهم عوامل تعزيز القدرة التنافسية لصناعة تمور المجول في أريحا والأغوار، اتباع أحدث التقنيات الزراعية من أجل الحصول على ثمار نخيل كبيرة الحجم عالية الجودة وبكفاءة إنتاجية؛ لخفض التكاليف وتحسين إدارة المزرعة، وزيادة جودة الإنتاج باستخدام التقنيات الحديثة في رعاية النخيل وإنتاجه ما يعزز سعر المنتج في الأسواق الخارجية والقدرة على فتح افاق أسواق تصدير جديدة بالإضافة الى استخدام تكنولوجيا العمليات الزراعية وأنظمة المراقبة الإلكترونية، وتشمل زراعة الحساسات الإلكترونية المتكاملة مع أنظمة الذكاء الاصطناعي والاتصالات اللاسلكية وغيرها في هذه الأشجار، لمراقبتها ومتابعة سلوكها وأنماطها وحمايتها من

التلف في الوقت المناسب، وحيث أن من أهم المعوقات التي تواجه صناعة تمر المجول بشكل أساسي مشكلة المياه وعدم توفرها ، وبذلك يجب العمل على حل هذه المشكلة من خلال استخدام المياه المعالجة ، مما يؤدي إلى زيادة مساحة الرقعة الزراعية، إضافة إلى الاستفادة من مزايا التشبيك التفاعلي عمودياً وأفقياً بين عناصر سلسلة القيمة لصناعة تمر المجول (مقابلات مع شركات رائدة في صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار و مع مسؤولين في مؤسسات حكومية ورسمية ذات العلاقة، 2024).

1. التشبيك الأفقي (الوزارات والمؤسسات الداعمة):

وتشمل التعاون والعمل المشترك من كافة الجهات الرسمية والأهلية والقطاع الخاص لتحقيق رؤية موحدة لدعم وتطوير الصناعة في المنطقة الجغرافية المستهدفة، وبشكل خاص لتحقيق رؤية تطوير الإنتاج الحالي للمنتجات الزراعية المتنوعة وتنويعها وفق الفرص المتاحة والمنسجمة مع المتطلبات المختلفة للأسواق العالمية في الصناعة للحفاظ على تنافسيتها وتعظيم الدخل المتأتي للقطاع والعاملين فيه، فإن الجهات المعنية وذات العلاقة المستهدفة في تحقيق التعاون الأفقي ويتمثل في المؤسسات الحكومية والهيئات الرسمية وغير الرسمية الداعمة للقطاع.

2. التشبيك العمودي سلسلة القيمة المعنية والمؤسسات ذات العلاقة:

يتمثل ذلك من خلال سلاسل القيمة ذات العلاقة المباشرة والمستهدفة لتطوير القطاع ومنتجاته بغرض التوسع في الأسواق والتنوع في المنتجات وكذلك تسهيل عمليات المعالجة والتنقل والحركة لتحقيق الاستجابة الأمثل للمواصفات العالمية والتشبيك مع القطاعات الأخرى من خلال الاندماج في سلاسل القيمة ذات العلاقة ومنها اتحاد الصناعات الغذائية واتحاد الورقية والتغليف وذلك من أجل العمل على:

- عملية تخفيف التمر، يستلزم إجراء نوع من التغير للحصول على ثمار عالية القيمة، تنتج من 20-25 فسيلة لكل شجرة، ويكون الجذع متوسط الحجم والأوراق مرتبة بقليل من الانحناء، والثمار عالية الجودة. وتجرى عملية تخفيف حمل النخيل بطريقتين: طريقة قطع العذوق وهي الطريقة الشائعة لدى المزارعين الذين يهتمهم أن تكون الثمار ذات مواصفات ممتازة، خاصة بالنسبة للأصناف الجيدة والمرغوبة لدى المستهلك. تجرى عملية تخفيف عدد من العذوق خلال عملية التفريد حيث تزال عادة العذوق الضعيفة والتي تكون غالباً بعيدة من قلب النخلة وكذلك العذوق التي تكون فيها نسبة العقد قليلة ويمكن القيام بهذه العملية خلال شهر نيسان أو بعد الأسبوع الخامس من التلقيح. أما الطريقة الثانية فهي قطع الشماريخ (إزالة جزء من العذوق) وتجرى بقطع جزء من الشماريخ من مواقع مختلفة على العذوق (مقابلة مع مدير مؤسسة الاغاثة الزراعية أريحا، 2024).

- العمل على ربط البحث العلمي وتشجيع الابتكار والاستثمار في مجال تصنيع منتجات مخلفات التمر المختلفة من خلال البحث والتطوير و التدريب على استخدام أحدث تقنيات التصنيع، بكل هذه الحلقات وإيجاد وتنفيذ حلول اقتصادية ناجحة لاستغلال هذه الكميات الضخمة من التمر ومخلفاتها والمنتجات الثانوية للنخيل بكفاءة في انتاج بعض المنتجات ذات العائد الاقتصادي.
- تكثيف زراعة نخيل المجول من الأشجار الذكورية لاستخلاص بودة التلقيح لأشجار نخيل المجول (الأنثوية) بدلا من استيراد بودة التلقيح التي يبلغ سعر الكيلو فيها حوالي 780 دولار (مقابلات مع مستثمرون في صناعة تمر المجول في أريحا والأغوا، 2025).

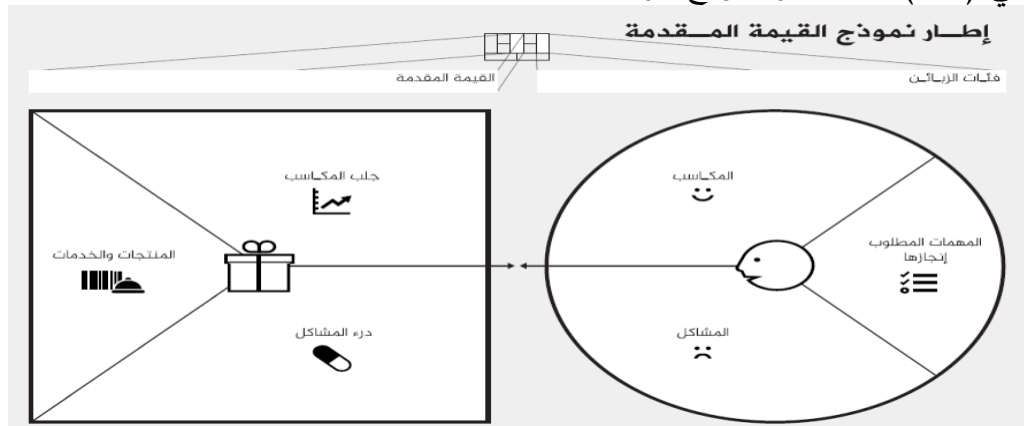
6.4 استراتيجية عرض القيمة (Value Proposition) المقترحة لشركات صناعة

تمر المجول في أريحا والأغوار

تعبر عرض القيمة عن الاستمرارية في تلبية احتياجات المستهلك وهذه تأتي ضمن تفضيل المستهلك لأنواع التمر التي فوق الرفوف في السوبر ماركت، وتسلط عرض القيمة الضوء على ما يميز الشركات ومنتجاتها عن المنافسين، وهو بيان تسويقي تستخدمه الشركة لتلخيص الأسباب التي تدفع الزبائن لشراء منتجاتها وهي بيان بإقناع الزبون المحتمل بأن المنتج سيضيف قيمة أكبر أو تحل مشكلة بشكل أفضل من غيرها من العروض المماثلة (ويلينغتون، 2024).

عرف (تومسون، 2013) عرض القيمة بأنها نقطة حرجية بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية العلامة التجارية، و ابتكر نموذجًا يوازن بين الاستراتيجيتين. يتمثل ذلك من خلال الشكل التالي (6.2) اطار نموذج عرض القيمة.

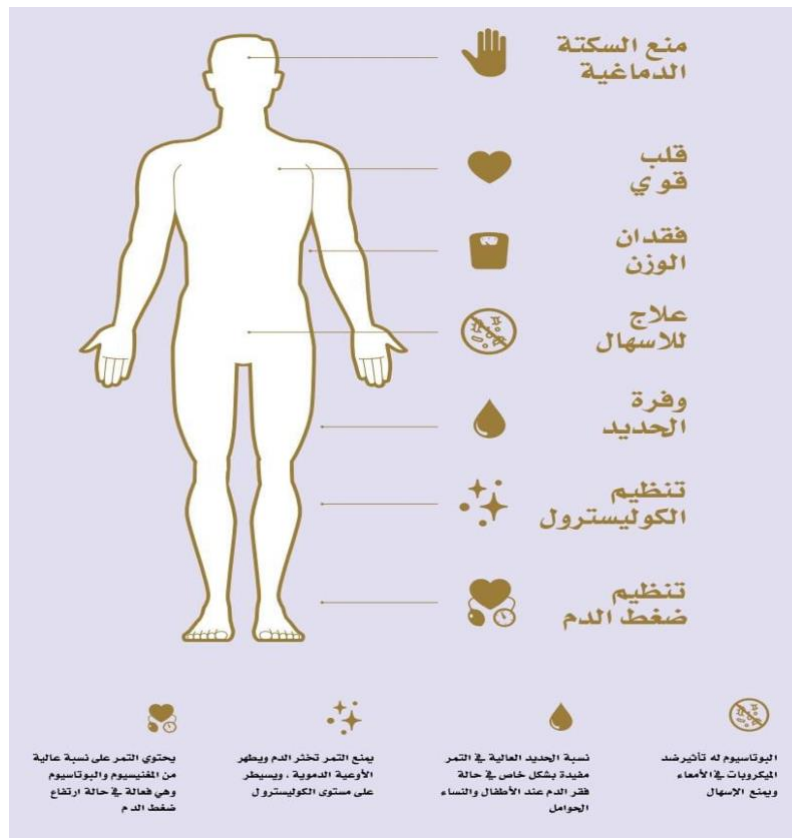
الشكل التالي (6.2) يمثل إطار نموذج عرض القيمة:



المصدر: تومسون، 2013

يعتبر تمر المجهول اختيار مثالي لمن يبحث عن غذاء صحي نظراً لقيمته الغذائية العالية وفوائده الصحية المتعددة. يحتوي على نسبة غنية من السكريات الطبيعية التي تمد الجسم بالطاقة، مع الحفاظ على مستوى منخفض من الدهون. وهو مصدر غني بالألياف التي تساعد في الوقاية من أمراض الجهاز الهضمي. بفضل محتواه من الفيتامينات والمعادن، مثل البوتاسيوم والمغنيسيوم والحديد، كما أنه يساهم في تقوية القلب، وتحسين مستويات ضغط الدم، ودعم صحة العظام. ويعتبر تناول تمر المجهول طريقة طبيعية ولذيذة لتنظيم مستوى الكوليسترول في الدم وتعزيز المناعة، مما يجعله جزءاً من النظام الغذائي اليومي ومناسباً للأطفال والكبار على حد سواء (زايد، وهبي، 2022).

كما هو موضح في الشكل (6.3) الجوانب الصحية لصنف المجلول:



الشكل (6.3) الجوانب الصحية لصنف المجلول

المصدر: وهبي وزايد، 2022، ص191

وفيما يلي تصميم عرض القيمة لمنتج تمر المجول في مؤسسات أريحا:

6.4.1 تحليل القيمة للمستهلكين (إثارة الدافعة للزبائن نحو أهمية المنتج) وتعزيزها، وذلك من

خلال دراسة كل من المهمات والمكاسب والمخاوف.

أولا دراسة المهمات: تتمثل في الأهمية الاجتماعية والصحية والثقافية لتمر المجول الفلسطيني لدى المستهلكين:

- فاكهة طبيعية غنية بالفيتامينات والثيامين، والنياسين والريبوفلافين، مصدر للمعادن البوتاسيوم والكالسيوم والحديد، و الألياف ومضادات الأكسدة، والوقاية من الامراض(وهبي وزايد، 2022، ص203).

- تحتوي على بلورات سكر طبيعية تكسب شكلها بريقا خفيفا، وطعما أشبه بالكراميل والعسل حلوى صحية طبيعية ويحتوي على نسبة دهون صحية مقارنة بالحلويات المصنعة.

- أرقى أنواع التمور في العالم ، يلقب باسم «ملك التمور»، كبير في الحجم، ناعم وحلو.

- يتم تناول التمر على معدة فارغة في الصباح لفقدان الوزن الزائد(وهبي وزايد، 2022، ص 203).

- غذاء أساسي في شهر رمضان كثقافة دينية في الدول الاسلامية.

- من الفواكه المفضلة لدى العديد من الرياضيين لاحتوائها السكريات الطبيعية.

- يزداد الطلب في فترتي ما قبل شهر رمضان بشهرين ،وخلال فترة التصدير شهر (9-12) وفي

المناسبات الاجتماعية والاعياد ومواسم الحج والعمرة(مقابلة مع مديرة زراعة أريحا والأغوا، 2024).

- يقدم للعمال أثناء فترات العمل الطويلة من أجل تخفيف التعب وإعطائهم السرعات الحرارية الكافية. تتناوله النساء العربيات خلال فترة الحمل والانجاب.

- ينصح بشرب كأس من الماء خلال الإفطار وحبّة واحدة من تمر المجدول، مع تناول الأغذية الأخرى بعد حوالي عشر دقائق، أو بعد أداء صلاة المغرب.

- يقدم المجهول محشواً باللوز أو معجون اللوز الحلو، أو المكسرات يستخدم في الحلويات بكثرة في الاعياد والمناسبات العائلية والدينية.

ثانيا دراسة المخاوف من خلال:

- انخفاض أسعار الصنف الجيد من المنتج المحلي في أسواق التصدير بسبب دخول منتجين ومصدرين جدد.

- عدم الوضوح في تحديد منشأ المنتج (واستخدام شهادات المنشأ الفلسطينية لعمليات تبيض منتج اسرائيلي في ظل المقاطعة العالمية).

- احتكار بعض التجار للمنتج لحين مواسم الطلب الأعلى (رمضان والاعياد والحج).

ثالثا دراسة المكاسب من خلال تسليط الضوء على اذواق ورغبات الزبائن:

- أن يكتب على العبوات كافة المعلومات حول المنتج كالقيمة الغذائية والصحية بلغة متداولة لدى المستهلك، خاصة في الدول غير العربية المستوردة.
 - يفضل المستهلك عبوات جذابة تستخدم للهدايا و المناسبات وعبوات مختلفة الحجم طول أيام السنة (كأن تكون كبيرة في مواسم شهر رمضان والاعياد (عبوة 5Kg)) (مقابلات مع مستثمرين في صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار، 2024).
 - أن يتوفر المنتج طول السنة وبأسعار مناسبة.
 - يفضل الزبائن المنتج الفلسطيني لجودته وتميزه عن المنتج الاسرائيلي للأسباب التالية:
1. بأن الحبة تكون جافه نسبيا نسبة الرطوبة فيها أقل من 28% بينما الاسرائيلي تكون الرطوبة (28-32%) (مقابلة مع رئيس اتحاد الفلاحين أريحا، 2024).
 2. استخدام المياه النظيفة في ري المنتج الفلسطيني بينما يتم ري المنتج الاسرائيلي بالمياه المعالجة.
 3. نوع من الدعم لصمود الشعب الفلسطيني، في بعض الدول.

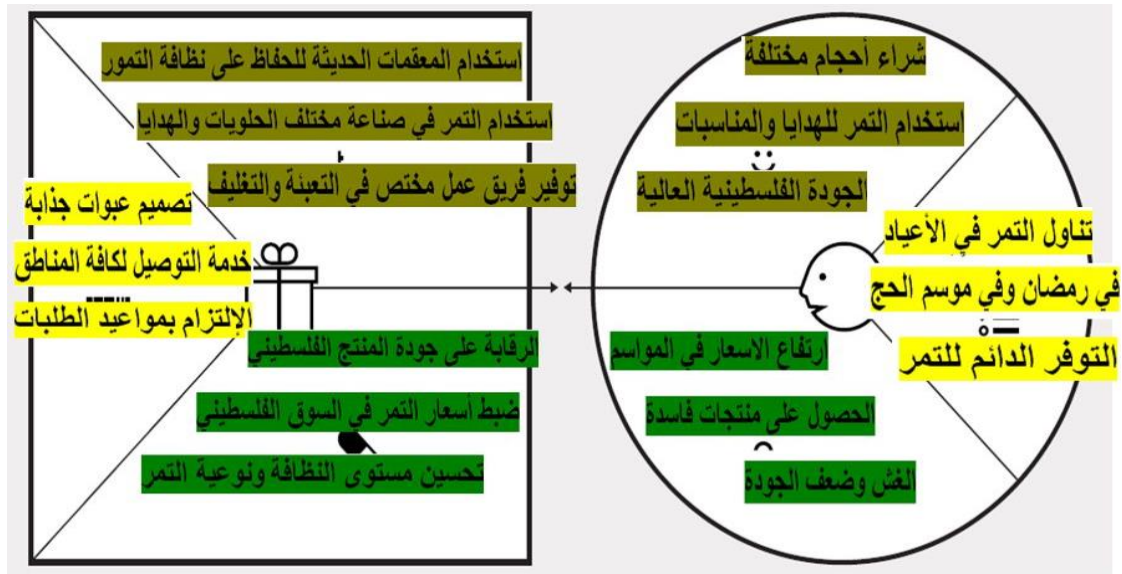
6.4.2 تحليل قيمة المنتج وتعزيزها، وذلك من خلال (تحديد قيمة المنتج ، درء المخاوف، وجلب

المكاسب):

- تحرص شركات تعبئة التمور على الالتزام بالمواعيد النهائية عند توصيل العملاء .
- سعر المجول الفلسطيني منافس عالميا فهو أقل من سعر تمر المجول الذي تنتجه اسرائيل في المستوطنات ب 20% الى 30% (مديرية الزراعة في أريحا والاغوار، 2020).
- القدرة الجيدة على حفظ تمر المجول لفترات أطول دون فقدان جودته وتبقى صالحة للأكل لمدة سنتين.
- استخدام تقنيات حديثة المتطورة مخصصة لعمليات ما بعد الحصاد وأفضل المعقمات العالمية التي تضمن نظافة التمور والحفاظ عليها.

6.4.3 نموذج عرض القيمة.

الشكل (6.4) يمثل نموذج توضيحي مقترح لعرض القيمة لصناعة تمرور المجول الفلسطينية:



الشكل (6.4) نموذج توضيحي مقترح لعرض القيمة لصناعة تمرور المجول الفلسطينية

المصدر: إعداد الباحثة، 2024

الفصل السابع:

النتائج والتوصيات:

7.1 تمهيد:

تضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لمناقشة نتائج وتوصيات الدراسة، التي تم التوصل إليها عن موضوع الدراسة وهو " دور الميزة التنافسية في تعزيز الأداء التنافسي للصناعات الغذائية في فلسطين - حالة تطبيقية صناعة تمر المجول في محافظة أريحا والأغوار "

بناءً على تحليل النتائج بالاستعانة بنموذج التحليل الرباعي (SWOT)، فقد تم التوصل إلى العديد من النتائج والتوصيات، والتي لها الدور في تعزيز الأداء التنافسي لصناعة تمر المجول في أريحا والأغوار ، من خلال تسليط الضوء على بعض المحاور الأساسية ، كما سيتم توجيه بعض التوصيات إلى أصحاب القرار، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

7.2 النتائج:

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج منها ما هو يعتبر مزايا ومنها ما هو عائق وذلك باستخدام نموذج التحليل الرباعي (SWOT) وهي بالشكل التالي:

7.2.1 المزايا:

- **المزايا المناخية والبيئية:** توفر بيئة ملائمة لإنتاج تمر المجول بجودة عالية، مع إمكانية استصلاح الأراضي غير الصالحة عند توفر المياه، إضافة إلى إمكانية استخدام الطاقة الشمسية لتقليل تكاليف الكهرباء.

- **الطلب المتزايد:** تنامي الطلب الدولي والمحلي على تمر المجول ومنتجاته، ما يعزز فرص زيادة الصادرات الفلسطينية.
- **تبني استراتيجيات متطورة:** تعتمد المؤسسات الإنتاجية في المنطقة استراتيجيات إدارية، تصنيعية، وتسويقية حديثة، مع الاستفادة من التكنولوجيا المتقدمة في خدمة المحصول وعمليات ما بعد القطف.
- **فرص استثمارية واعدة:** توفر فرص لتوسيع الصناعات الداعمة مثل إنتاج السماد العضوي، العجوة، الدبس، والحلويات، بالإضافة إلى استغلال مخلفات النخيل في صناعات متنوعة مثل الخشب المضغوط، الورق، والعلف الحيواني.

7.2.2 العوائق:

- **نضوب الموارد الطبيعية:** يتطلب استخدام تقنيات زراعية حديثة مثل خفّ الثمار لتحسين جودة الإنتاج وخفض التكاليف، مع التركيز على التوسع العمودي.
- **ارتفاع تكاليف الإنتاج:** تشمل ارتفاع أسعار الأراضي، المياه، حفر الآبار، النقل، التخزين، والكهرباء، إضافة إلى غلاء الفسائل والمبيدات الزراعية وندرتها بسبب القيود الإسرائيلية.
- **ضعف البحث والتدريب:** يتجلى في غياب مراكز الأبحاث المتخصصة ونقص برامج تدريبية حديثة لتحسين الإنتاج الزراعي والتسويقي.
- **قصور في الإرشاد الزراعي:** ضعف خدمات الإرشاد، قلة العمالة الماهرة وتسربها للعمل في المستوطنات، وضعف الخبرات التطبيقية.
- **تحديات التسويق المحلي:** تشمل إغراق الأسواق المحلية بالتمور الإسرائيلية منخفضة الجودة، ما دفع المنتجين للتركيز على الأسواق الخارجية.
- **منافسة قوية في الأسواق العالمية:** تهيمن إسرائيل والولايات المتحدة على صادرات تمر المجول، ما يُضعف الحصة السوقية الفلسطينية.
- **ضعف القدرات التسويقية:** يشمل ارتفاع التكاليف التسويقية، ضعف التنسيق بين المنتجين والمصدرين، وقلة الخبرات التسويقية.
- **مشاكل في الاستثمار والتمويل:** تشمل ضعف المعرفة الاستثمارية، صعوبة الحصول على التمويل، ونقص المهندسين المختصين بالجودة.
- **قصور في السياسات الحكومية:** يتمثل في غياب استراتيجيات واضحة لتطوير القطاع، نقص التأمين الزراعي، وضعف الدعم لاستصلاح الأراضي وترخيص الآبار.
- **القيود الإسرائيلية:** تشمل السيطرة على الموارد الطبيعية، عرقلة النقل عبر المعابر والحواجز العسكرية، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج والتسويق.

7.3 التوصيات:

7.3.1 توصيات تتعلق بدور المؤسسات الحكومية الرسمية وغير الرسمية:

- نقترح توجيه المستثمرين نحو إنشاء مشاريع تكميلية مثل مصانع الأسمدة والنباتات الرعوية، وزراعة والأعلاف تحت أشجار النخيل.
- تعزيز زراعة نخيل المجول من الأشجار الذكورية لإنتاج بودة التلقيح محلياً لأشجار نخيل المجول (الأنثوية)، وخفض الاعتماد على بودة التلقيح المستوردة التي يبلغ سعر الكيلو فيها حوالي 780 دولار. (مقابلات مع مستثمرين، 2025)
- تفعيل التأمين الزراعي، لتعويض المزارعين وحماية القطاع من الإجراءات الإسرائيلية التعسفية.
- تكثيف الرقابة على مراحل الفرز، التدرج، التعبئة، التغليف، والتسعير، لضمان الالتزام بالمعايير ومنع تسرب المنتجات المنافسة ذات الجودة المنخفضة إلى السوق.
- الإشراف على مصانع تعبئة التمور بالتنسيق مع الجهات المختصة لضمان التزام مصانع تعبئة التمور بالمواصفات والمعايير الدولية.
- تنظيم التعاقدات الزراعية، بوضع إطار قانوني محكم ينظم التعاقدات بين كبار المنتجين وأصحاب المزارع وصغار المزارعين، بما يضمن تحسين جودة الإنتاج والحفاظ على حقوق الأطراف المتعاقدة.
- رفع القدرات التصديرية، من خلال تحسين جودة الإنتاج ووفرتة من الأصناف المتميزة لتلبية متطلبات الأسواق الخارجية.
- تطوير نماذج سلاسل التوريد، لتعزيز الكفاءة وخفض التكاليف وزيادة الأرباح.
- إنشاء مختبرات فحص متخصصة: لدعم جودة الإنتاج.
- توفير مراكز تدريب: لتأهيل الكوادر في قطاع التمور.
- تسهيل الحصول على التمويل، وإصدار تشريعات داعمة للحصول على القروض، إلى جانب توجيه البنوك والمؤسسات المالية لتقديم تسهيلات مصرفية ميسرة.
- تحليل توجهات الأسواق الخارجية، لفهم توجهات المستهلكين وتحسين المنتجات.
- حماية السوق المحلي، عبر تشريعات صارمة لمكافحة الإغراق.
- دعم الجمعيات التعاونية، لتفعيل دورها في التسويق.
- تعزيز البحث العلمي، لتطوير تقنيات الإنتاج والتسويق.
- تشجيع الابتكار، بالشراكة مع الجامعات ومراكز الأبحاث.

- الاستفادة من التجارب الدولية، لتحسين الأداء والإنتاجية.
- إنشاء قاعدة بيانات، لدعم التجارة الإلكترونية وتسويق التمور دوليًا.
- استثمار مخلفات التمور، عبر مشاريع مبتكرة ومستدامة.
- دعم صغار المزارعين، عبر توفير الدعم الفني والتقني وتسهيل التمويل.

7.3.2 توصيات تتعلق بمؤسسات إنتاج تمور المجول في أريحا والأغوار:

- إعداد برامج مشتركة بين المصانع تُبرز الفوائد الصحية والغذائية للتمور لتحفيز الطلب المحلي.
- توظيف التقنيات الحديثة: اعتماد الذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا العمليات الزراعية لتحسين إدارة المزارع، ورفع جودة الإنتاج مع تقليل التكاليف.
- الاستثمار في خدمات التسويق: تطوير عمليات الغسل، القطف، التنظيف، الفرز، التعبئة والتغليف تدريجيًا بما يواكب النمو المستقبلي للإنتاج.
- تبني نموذج أعمال حديث: التحول من النماذج التقليدية إلى نماذج قائمة على خلق القيمة التشاركية في مختلف مراحل التصنيع.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، عبد الباسط وزايد، عبد الوهاب(2019).زراعة النخيل وجودة التمور بين عوامل البيئة وبرامج الخدمة والرعاية. رقم التصنيف الدولي للكتاب ISBN 978-9948-37-107-6.
- أبو الحجاج، محمد (2024). التمر بين المكانة الدينية والفوائد الصحية. مكتبة قطر الوطنية.
- أبو شماله، نواف(2023). منهجيات اختيار العناقيد الصناعية المؤهلة للتطوير للإسهامات الفكرية والتطبيقية بين فضاءات الجغرافيا والاقتصاد والسلع. المعهد العربي للتخطيط.
- بلقاسم، زايري (2007). العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد7.
- بلقاسم، زايري(2002)، تحرير الاستيراد وانعكاساته علي الاداء الاقتصادي للجزائر في ظل منطقه التبادل الحر مع الاتحاد الاوروبي، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد 14.
- البنا، فايز (2016). زراعة المجهول في فلسطين، صنف المجهول درة التمور المنشأ التوزيع والانتشار العالمي.شركة أبو ظبي الوطنية للطباعة والنشر.
- بهجت، حنان (2020). القدرة التنافسية والكفاءة التصديرية للتمور المصرية في الأسواق العالمية. المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي. المجلد ثلاثون العدد الأول. معهد بحوث الاقتصاد الزراعي. مركز البحوث الزراعية.
- بوران، سميرة (2016). إدارة المعرفة كمدخل الميزة في المنظمات المعاصرة.مركز الكتاب الاكاديمي.
- بوشناف، عمار(2002).الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية. مصادرها تنميتها وتطويرها. كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير،الجزائر.
- البيطاوي، وفاء(2019). تطور تنافسية وزيادة حصة المنتج الوطني. قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية. معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس) رام الله فلسطين.
- جامع، محمد (2019). البحوث النوعية ودراسة الحالة. قسم التربية الريفية كلية الزراعة جامعة الاسكندرية.
- جباري،شوقي وآخرون (2010). تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استراتيجية العناقيد الصناعية. ملتقى المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسية بن بوعلي.

- الجرف، منى (2002). مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها. أوراق اقتصادية. مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة القاهرة. العدد 1.
- الجعفري، محمود ولافي، دارين (2004). القدرة التنافسية للتمور الفلسطينية في الأسواق المحلي وأسواق التصدير. معهد الابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ماس رام الله فلسطين.
- حدادة، فريد و الحاج، مداح (2017). متطلبات تطبيق العناقيد الصناعية لإعادة هيكلة وتأهيل قطاع الصناعة الغذائية دراسة حالة: فرع الطماطم الصناعية الجزائرية.
- حدادة، الحاج (2017)، متطلبات تطبيق العناقيد الصناعية لإعادة هيكلة وتأهيل قطاع الصناعة الغذائية: دراسة حالة – في الطماطم الصناعية الجزائرية ، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد 18.
- حمري، نجود وآلبز، كلثوم (2019). استراتيجية التصدير كآلية لدعم تنافسية منتجات التمور الجزائرية. Journal of Economic Growth and Entrepreneurship Spatial and entrepreneurial development studies laboratory ,Vol.2 No.1.
- خالفي، خالد (2014). التسويق الاستراتيجي و تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تطبيقية لعينة من المنظمات الاقتصادية الجزائرية كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير الجزائر.
- خفاش، نبيلة و شيكيرين، ديلمي (2022). مفهوم العناقيد الصناعية والية عملها. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 09 الشهر 03.
- خليل، محمود و التميمي، رجاء (2022). في دراسة تحليلية اقتصادية لواقع زراعة النخيل وانتاج التمور في العراق للمدة (2010-2020)، جامعة الكويت.
- راتول، محمد و فلاق، محمد (2013). العلاقة مع إدارة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية عن المنظمات الإنسانية 2 سبتمبر الإدارة . 494.
- رجال، سلاف و بورنان، حسام (2011). دور الاستراتيجية التنافسية في تحسين الأداء. جامعة محمد خضير بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- الرويس، خالد و آخرون (2015). أثر القدرة التنافسية على الصادرات السعودية للتمور. المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي. المجلد الخامس والعشرون، العدد الثاني كلية علوم الأغذية والزراعة جامعة الملك سعود.
- زايد، عبد الوهاب ووهبي، عبد الله (2022). صنف المجهول درة التمور. المنشأ التوزيع والانتشار العالمي. شركة أبو ظبي الوطنية للطباعة والنشر.
- زرقين، عبود (2014). العناقيد الصناعية كاستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 41، العراق.

- سالم، الياس (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال. مجلة أبحاث ودراسات التنمية. جامعة محمد البشير الابراهيمى.
- سراج الدين، عبير (2021). إنتاج التمور في مصر وأسواقها العالمية دراسة في الجغرافيا الاقتصادية. مجلة كلية الآداب. جامعة بني سويف، المجلد 10. العدد 2.
- السروجي، فتحي وحلوم، علي (2016). تقدير الحجم الامثل لمزارع تمور المجول في فلسطين عن طريق دراسة تكاليف الانتاج. جامعة بيرزيت.
- السروجي، فتحي و زواهره، خضر (2016). تحليل أثر السياسات على تمر المجول في فلسطين باستخدام مصفوفة تحليل السياسات. جامعة بير زيت.
- السلمي، علي (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر.
- شعبي، سناء وعثماني، أحسين (2011). استراتيجية العناقيد الصناعية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- شموط، أمين (2018). الفرص التصديرية للتمور الأردنية. مرصد المشاريع الصغيرة والمتوسطة. المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية.
- الصميعدي، محمود ويوسف، ردينة (2011). التسويق الاستراتيجي. دار المسرة ، عمان ، الأردن.
- طرشي، محمد (2015). العناقيد الصناعية كمدخل لتعزيز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. العدد 21.
- عبد السلام، مصطفى (2018). العناقيد الصناعية استراتيجية لتطوير الميزة التنافسية لصناعة التمور في المملكة العربية السعودية.
- عبد الملك، بضياف (2020). محاضرات في مقياس :اقتصاد الاستثمار والتنافسية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية.
- عبد المولى، خالد وعبد العزيز، حسام (2018). سلسلة القيمة المضافة لتطبيق الممارسات الزراعية الجيدة على محصول الفراولة دراسة حالة بمحافظة القليوبية.
- عبد المؤمن، شعبان وآخرون (2021). الكفاءة التسويقية لأهم أصناف التمور في العراق. مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية المجلد 12(6): 479 – 483.
- عبد مولا، وليد و أبو شمالة، نواف (2023). دليل تطوير العناقيد الصناعية. المعهد العربي للتخطيط، جسر التنمية رقم 156.
- عفيفي، محمد (2021). التجارة الخارجية والوضع التنافسي للتمور المصرية، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي – المجلد الواحد الثلاثون – العدد الثالث.

- العيهار، فلة و عيسى، يحه (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- فريحات، منار(2015). أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الاردني.
- الفوزان، محمد (2015). المنافسة في المملكة العربية السعودية الأحكام والمبادئ. مكتبة القانون والاقتصاد. المملكة العربية السعودية.
- قاسم، علي(2021). بعنوان تحليل تنافسية صادرات مصر وتونس في أسواق التمور الطازجة والجافة. المجلة العلمية للعلوم الزراعية، المجلد 3 العدد 1 ص 10 جامعة بني سويف كلية الزراعة.
- لبلع، وهيبه وحبه، نجوى (2016). العناقيد الصناعية مدخل لتحسين تنافسية المؤسسات دراسة حالة شركة تكييف وتصدير التمور (AGRODAT) بسكرة.
- مصطفى، لؤي وعبادي، سليمان (2005). القدرة التنافسية للصناعات الغذائية الفلسطينية وآفاق تطورها. جامعة النجاح. كلية الدراسات العليا. نابلس فلسطين.
- منصور، شيرين(2022). دراسة اقتصادية لتطوير سلسلة القيمة المضافة لمحصول نخيل البلح في مصر.
- الموسوي، إيهاب (2017). دور العناقيد الصناعية في تطوير القدرة التنافسية للقطاع الصناعي، مجلة أهل البيت . العدد 24.
- الموسوي، إيهاب وآخرون(2017). إمكانية تطبيق استراتيجية العناقيد الصناعية في العراق. مجلة أهل البيت. العدد 22.
- النجار، فريد(2000). المنافسة والترويج التطبيقي. مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية.
- وديع، محمد (2003). القدرة التنافسية وقياسها. سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية. العدد 24 السنة الثانية. المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، الاستراتيجية القطاعية لتنمية الاقتصاد الوطني(2021-2023).

- Abbas, M. (2022), Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture, Journal of Innovation & Knowledge Volume 7, Issue 4.
- Abu-Qaoud, H. (2015) Date Palm Status and Perspective in Palestine, An-Najah National University.
- Babayev, F. Balajayeva, T. (2023). Ways of Increasing the Competitiveness of Food Industry Enterprises. International Journal of Innovative Technologies in Economy Baierle, I.C.; da Silva, F.T de Faria Correa, R.G.; Schaefer, J.L.; Da Costa, M.B.; Benitez, G.B.; Nara E.O.B.
- Baierle, I.; da Silva, F. (2022). de Faria Correa, R.G.; Schaefer, J.L.; Da Costa, M.B.; Benitez, G.B.; Nara, E.O.B. Competitiveness of Food Industry in the Era of Digital Transformation towards Agriculture 4.0. Sustainability, 14, 11779.
- Belkacem, D. and Mousi, R. (2015). the detection of industrial clusters in Algeria, Global journal of multidisciplinary studies, voulume, issue 3.
- Beschorner. (2013). Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach, Business Ethics Review 1(17), p106.
- Christiansen, N. (2014). Creating Shared Value Advisors, Lutry, Switzerland, P353 Schmitt.J, Op cit, P24.
- El Bakouri1, M, Mazri, C.(2021). Estimation of the Production Cost of Date Fruits of Cultivar Majhoul (Phoenix dactylifera L.) and Evaluation of the Moroccan Competitiveness towards the Major Exporting Regions in the World.
- Evans, J., & Collier, D. (2007). Operations Management: An Integrated Goods and Services Approach.
- Mirza, E. (2021). Global Competitive Strategies in the New World Economy, Edward Elgar, Cheltenham. (International Financial Statistics (IFS).
- Porter, M. (1989). How information gives you competitive advantage ,H,B.R, Julay, augest.
- Porter, M. (1990). “The competitive advantage of nations”, New York: Free Press
- Porter, M. (2011). M.E & Kramer.M Creating Shared Value Harvard Business Review, P6.
- Porter, M.(1980). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction/Originally published: New York: Free Press.
- Sarma,G. (2015). EXPLORING THE CONCEPT OF SHARED VALUE IN THE EMERGING ECONOMIES: THE ROLE OF CORPORATIONS

AND GOVERNMENTS, Marist College School of Management,p4Ibid, p5

- Schmitt, J. (2014). Social Innovation for Business Success, Fachmedien Wiesbaden, Germany2014, p22 Springer.
- Thomson, C. Matkovski, B. (2022). Export competitiveness of agri-food sector during the EU integration process: Evidence from the Western Balkans, Foods, ISSN 2304-8158, MDPI, Basel, Vol. 11, Iss. 1.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

- موقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني <http://www.pcbs.gov.p>
- موقع وزارة الاقتصاد الوطني [/https://www.mne.gov.ps](https://www.mne.gov.ps)
- موقع وزارة الزراعة الفلسطينية [/https://www.moa.pna.ps](https://www.moa.pna.ps)
- موقع مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (وفا). <https://info.wafa.ps/pages>
- معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية(ماس) Mas.ps
- موقع سلطة النقد الفلسطينية <http://www.pma.p>
- <https://abcnews.go.com/2025>
- <https://www.fao.org/home/ar/2023>
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD(2020)
- [/https://www.ccacoalition.org/ar](https://www.ccacoalition.org/ar)
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، <https://www.arado.org>

رابعاً: المقابلات:

- مقابلة مع رئيس اتحاد الفلاحين أريحا ، 2024.
- مقابلة مع مدير دائرة المعلومات والتكنولوجيا-غرفة التجارة والصناعة أريحا،2024.
- مقابلة مع مستثمرين في القطاع،2024.
- مقابلة مع مديرية زراعة أريحا والأغوار،2024.
- مقابلة مع وزارة الاقتصاد الفلسطينية، مديرية الاقتصاد الوطني ،في أريحا والأغوار ،2024.
- تواصل مع الجهاز المركزي الاحصائي،2023.
- مقابلة مع مدير شركة الرواد ،2024.
- مقابلة مع مدير شركة حدائق فلسطين ، 2024.
- مقابلة مع مدير مؤسسة الاغاثة الزراعية أريحا، 2024.
- مقابلة مع معين اشنية،2025.

خامساً: التقارير:

- النشرة الاقتصادية الفلسطينية، النشرة 157 تشرين أول 2020، (The Portland Trust).
- تقرير التنمية العربية (2016)، المعهد العربي للتخطيط، العدد الرابع.
- الجهاز المركزي الإحصائي الفلسطيني، الإحصاءات الزراعية، منشورات دائرة الزراعة الفلسطينية، أريحا (2022).
- الجهاز المركزي للإحصاء، التعداد الزراعي 2021، محافظة أريحا والأغوار.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2021): . المسح الصناعي. نتائج أساسية. . رام الله، فلسطين
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، بيانات التجارة الخارجية، البيانات الاقتصادية، بمؤشرات الزراعة، عدد حيازات ومساحة وعدد أشجار النخيل في فلسطين حسب العام الزراعي (2009-2023)
- كتاب فلسطين للإحصاء السنوي، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017
- غرفة التجارة والصناعة أريحا والأغوار، دائرة الحاسوب والمعلومات، تقارير بيانات التمور، قطاع صناعة التمور في محافظة أريحا والأغوار (2020-2024)
- مؤسسة الاغاثة الزراعية أريحا،، نشرة تقرير النخيل (2022).
- النشرة الاقتصادية الفلسطينية يعدها معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس) وتحررها بورتلاند ترست (2019).
- وزارة الاقتصاد مديرية الاقتصاد محافظة أريحا والأغوار، تقرير " الجدوى الاقتصادية لزراعة المجول في فلسطين" (2023)
- وزارة الاقتصاد، العنقود الصناعي (2021-2023)
- وزارة الزراعة الفلسطينية، الاستراتيجية القطاعية للزراعة (2021-2023)
- وزارة الزراعة الفلسطينية، العنقود الزراعي، أريحا والأغوار (2021-2023)
- وزارة الزراعة، مديرية زراعة أريحا والأغوار، بيانات زراعة وانتاج النخيل، التجارة الخارجية بيانات الاستهلاك المحلي، حسب الأعوام (2009-2024).
- وزارة الزراعة، مديرية زراعة أريحا والأغوار، زراعة النخيل في فلسطين " (2020).

الملاحق

الملحق رقم (1) إنتاج تمور المجول بالطن في أريحا والأغوار للسنوات بين (2005-2024):

الانتاج (بالطن)	السنة
90	2005
100	2006
110	2007
450	2008
776	2009
1000	2010
1400	2011
2000	2012
2970	2013
4000	2014
4225	2015
5141	2016
6921	2017
8596	2018
10000	2019
12500	2020
12000	2021
14500	2022
17440	2023
22000	2024

المصدر: وزارة الزراعة الفلسطينية، مديرية زراعة أريحا والأغوار، 2024

الملحق رقم(2) الصادرات الفلسطينية المرصودة من تمر المجهول بالطن (2009 – 2023):

السنة	الكمية المصدرة (بالطن)	نسبة الكمية المصدرة من الانتاج المحلي
2009	70	%9
2010	207	%21
2011	488	%35
2012	582	%29
2013	1011	%34
2014	1195	%30
2015	1015	%24
2016	1537	%30
2017	2360	%34
2018	2855	%33
2019	3500	%35
2020	4500	%36
2021	6000	%51
2022	7000	%48
2023	10000	%57
المتوسط	2821	-

المصدر: وزارة الزراعة الفلسطينية، مديرية زراعة أريحا والاغوار، 2024

الملحق رقم(3) تطور أعداد أشجار نخيل المجول من سنة 2020 وحتى سنة 2023

السنة	عدد أشجار نخيل المجول المثمرة	عدد أشجار نخيل المجول غير المثمرة	المساحة المزروعة من أشجار نخيل المجول ادونم
2020	255177	73436	25000
2021	254400	53306	27206
2022	264275	44063	27250
2023	289069	27261	29000

المصدر: وزارة الزراعة الفلسطينية، مديرية زراعة أريحا والاغوار، 2024

الملحق رقم(4) إجمالي قيمة الصادرات السلعية الفلسطينية المرصودة من التمور حسب البلد للفترة

(2015 - 2022)، القيمة بالآلاف دولار امريكي:

التوزيع الجغرافي للصادرات الفلسطينية من التمور حسب البلد للفترة (2015 - 2022)، بالآلاف دولار أمريكي								السنة والبلد
2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	
-	28	-	-	-	213	11	59	الأردن
196	202	-	344	348	134	154	120	لبنان
12,487	5,786	3,104	9,021	6,906	5,941	3,766	2,199	الإمارات
1,090	898	899	2,080	810	668	537	194	قطر
921	1,806	1,279	706	1,203	700	524	475	إسرائيل
1,469	1,481	793	1,254	872	481	87	339	اندونيسيا
8,695	9,509	11,473	8,252	5,706	7,352	3,388	2,912	تركيا
2,024	1,951	978	1,547	1,115	683	477	443	ماليزيا
1,373	532	534	7	71	90	69	-	الهند
2,455	3,221	1,907	2,516	527	909	488	223	الولايات المتحدة الأمريكية
2,057	3,026	2,451	1,223	652	500	4	50	ألمانيا
1,976	1,655	969	806	437	1,887	622	1,043	فرنسا
5,552	8,528	6,787	4,192	4,527	4,446	3,224	2,594	المملكة المتحدة
1,487	3,528	1,187	947	272	213	11	-	هولندا
50	51	40	38,146	27,757	28,823	14,995	11,799	المجموع

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2023. إحصاءات التجارة الخارجية المرصودة. رام الله- فلسطين.

الملحق رقم(5) القيمة الغذائية لثمار صنف المجهول:

القيمة الغذائية لثمار المجهول

(لكل 100 جرام)

طاقة

277 kcal

1160 kj

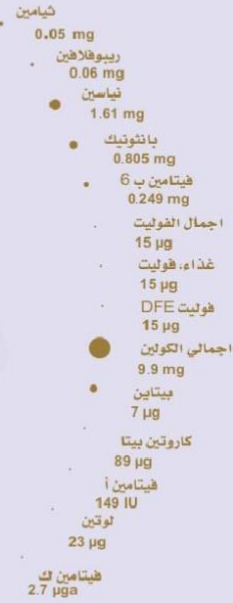
معادن



مياه

21,3g

فيتامينات



سكريات

فروكتوز
32 g

مالتوز
0.3 g

السكر
0.53 g

جلوكوز
(دكستروز)

33.7 g

مختلف

الكربوهيدرات

75 g

رماد
1.74 g

بروتين
1.81 g

ألياف
6.7 g

دهون
0.15 g

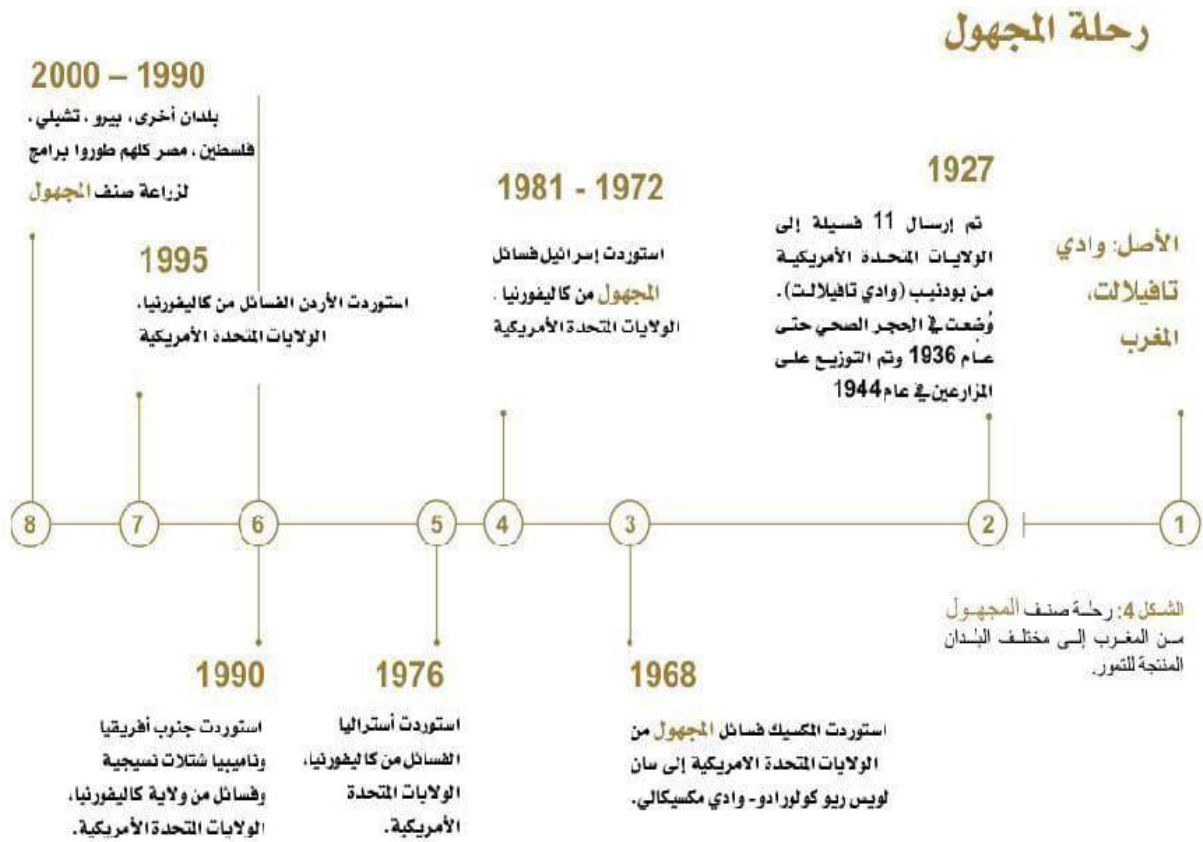
المصدر: (زايد، وهبي، صنف المجهول درة النمر، 2022، ص214)

الملحق رقم(6) الأوزان للحصة الصالحة للأكل القيمة الغذائية لصنف تمر المجول:

الاسم	الكمية لكل 100 جرام	الوحدة	الحد الأدنى	الحد الأقصى
مياه	21.3	g	19.5	23.1
طاقة	277	kcal		
طاقة	1160	kJ		
بروتين	1.81	g	1.67	1.96
أجمالي الدهون	0.15	g	0.1	0.21
Ash	1.74	g	1.69	1.79
كاربوهيدرات مختلفة	75	g		
أجمالي الألياف الغذائية	6.7	g	5.9	7.4
أجمالي السكريات NLEA	66.5	g	65.2	67.7
Sucrose	0.53	g	0.48	0.58
جلوكوز (dextrose)	33.7	g	32.8	34.5
فراكتوز	32	g	31.5	32.4
لاكتوز	0	g	0	0
Maltose	0.3	g	0.27	0.34
Galactose	0	g	0	0
كالسيوم, Ca	64	mg	60	69
حديد, Fe	0.9	mg	0.79	1.01
مغنيسيوم, Mg	54	mg	53	55
فسفور, P	62	mg	60	64
بوتاسيوم, K	696	mg	690	701
سوديوم, Na	1	mg	0	1
زنك, Zn	0.44	mg	0.43	0.45
Copper, Cu	0.362	mg	0.353	0.371
مغنيسيوم, Mn	0.296	mg	0.281	0.311
Vitamin C, total ascorbic acid	0	mg	0	0
Thiamin	0.05	mg	0.047	0.053
Riboflavin	0.06	mg	0.06	0.06
Niacin	1.61	mg	1.45	1.77
Pantothenic acid	0.805	mg	0.76	0.85
فيتامين ب6	0.249	mg	0.231	0.266
Folate, total	15	µg		
Folic acid	0	µg		
Folate, food	15	µg		
Folate, DFE	15	µg		
Choline, total	9.9	mg		
Betaine	0.4	mg		
فيتامين أ, RAE	7	µg	6	9
Carotene, beta	89	µg	72	107
Carotene, alpha	0	µg	0	0
Cryptoxanthin, beta	0	µg	0	0
فيتامين أ, IU	149	IU	120	178
Lycopene	0	µg	0	0
Lutein + zeaxanthin	23	µg	17	29
فيتامين د (D2 + D3), الوحدات الدولية	0	IU		
فيتامين د (D2 + D3)	0	µg		
فيتامين ك (phyl- loquinone)	2.7	µg	2.7	2.8
فيتامين ك (Dihy- drophyloqui- none)	0	µg	0	0
Fatty acids, to- tal trans	0	g		
Tryptophan	0.007	g		
Threonine	0.042	g		
Isoleucine	0.045	g		
Leucine	0.082	g		
Lysine	0.054	g		
Methionine	0.017	g		
Cystine	0.046	g		
Phenylalanine	0.048	g		
Tyrosine	0.016	g		
Valine	0.066	g		
Arginine	0.06	g		
Histidine	0.029	g		
Alanine	0.078	g		
Aspartic acid	0.22	g		
Glutamic acid	0.265	g		
Glycine	0.09	g		
Proline	0.111	g		
Serine	0.062	g		

المصدر: (زايد، وهبي، صنف المجهول درة التمر، 2022، ص213)

الملحق رقم (7) رحلة المجهول، المنشأ والتوزيع الجغرافي:



المصدر: (زايد، وهبي، صنف المجهول درة التمر، 2022، ص20)

الملحق رقم (8) خطاب مساند للطالبة الباحثة في جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي:

Al-Quds University – Jerusalem
Faculty of Business and Economics
Dean's Office



جامعة القدس – القدس
كلية الأعمال والاقتصاد
مكتب العميد

التاريخ : 2024/9/3
الرقم : 13/ك.أ.ق/2024/9

لمن يهمه الأمر

الموضوع : الطالبة تهاني محمود جميل جابر

تهديكم كلية الأعمال والاقتصاد أطيب التحيات وتعلمكم بأن الطالبة تهاني محمود جميل جابر الرقم الجامعي 22012200 هي إحدى طالبات برنامج ماجستير التنافسية واقتصاديات التنمية في كلية الأعمال والاقتصاد/ جامعة القدس، وتعمل حالياً على بحث رسالة بعنوان "دور الميزة التنافسية في تعزيز الأداء التنافسي للصناعات الغذائية": حالة تطبيقية في صناعة تمر المجور في محافظة اريحا والأغوار. وبناءً عليه نأمل منكم مساعدتها وتزويدها بكافة المعلومات التي تطلبها ومتعلقة ببحث رسالتها المشار إليه أعلاه، علماً بأن هذه البيانات ستستخدم لإغراض البحث العلمي فقط.

واقبلوا وافر الاحترام والتقدير،

كلية الأعمال والاقتصاد
Faculty of Business & Economics



أ.د. إبراهيم عوض
عميد الكلية

Abu -Deis, Jerusalem - P.O. Box: 2000 | Telefax: 2799497, 2792066, 5838648| Beit Haneena, Abed Elhammid Shoman St. P.O. Box 51000

ابوديس، القدس - ص.ب: 20002 | تلفاكس: 2799497، 2792066، 5838648 | بيت حنينا، شارع عبد الحميد شومان - ص.ب: 51000

Email: dean@econ.alquds.edu

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
2.1	المنشآت الصناعية العاملة في مجال التمور في محافظة أريحا والأغوار	8
1.5	تفصيل النسب المئوية لأسعار بعض تكاليف الانتاج من اجمالي التكاليف الكلية	36
5.1 - أ	التحليل الرباعي لعوامل الانتاج وذلك لمعرفة نقاط الضعف والتهديدات التي تحد من عوامل القوة والفرص	38
5.1 - ب	التحليل الرباعي لعوامل الانتاج وذلك لمعرفة نقاط الضعف والتهديدات التي تحد من عوامل القوة والفرص	38
5.2	نسبة الكمية المصدرة من الانتاج المحلي لتمور المجول للسنوات (2013 - 2023)	40
5.3	أسعار الكيلو غرام من صنف تمور المجول حسب الحجم و النخب بالدولار الأمريكي	41
5.4 - أ	التحليل الرباعي للطلب على تمور المجول في محافظة أريحا والأغوار	42
5.4 - ب	التحليل الرباعي للطلب على تمور المجول في محافظة أريحا والأغوار	43
5.5 - أ	التحليل الرباعي لدور الاستراتيجيات	44
5.5 - ب	التحليل الرباعي لدور الاستراتيجيات	45
5.6	التحليل الرباعي لدور الصناعات الداعمة والمرتبطة	47
5.7 - أ	التحليل الرباعي لدور الحكومة	49
5.7 - ب	التحليل الرباعي لدور الحكومة	50
5.8	التحليل الرباعي لدور الحظ والصدف	50
5.9	ترتيب أكبر مصدري التمور في العالم من حيث العائد	53
5.10 - أ	خطة عمل مقترحة لتعزيز تنافسية عنقود تمور المجول في أريحا والأغوار	60
5.10 - ب	خطة عمل مقترحة لتعزيز تنافسية عنقود تمور المجول في أريحا والأغوار	61
6.1	تحليل سلسلة القيمة تمور المجول في أريحا والأغوار	67

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
2.1	إنتاج تمر المجول بالطن في أريحا والأغوار للسنوات بين (2005-2024)	9
2.2	تطور أعداد أشجار نخيل المجول المثمرة من سنة 2020 وحتى سنة 2023	11
2.3	تطور أعداد أشجار نخيل المجول غير المثمرة من سنة 2020 وحتى سنة 2023	12
2.4	تطور المساحة المزروعة لأشجار نخيل المجول من سنة 2020 وحتى سنة 2023	12
2.5	الصادرات الفلسطينية المرصودة من تمر المجهول بالطن (2009 - 2023)	15
2.6	الوجهات الرئيسية لتصدير تمر المجول الفلسطينية بالنسب المئوية(%)	15
4.1	عوامل بناء الميزة التنافسية	28
4.2	نموذج بورتر الماسي	30
5.1	تمر المجول من بين اجمالي التمور المصدرة عالميا	41
5.2	ماسية صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار	51
5.3	هيكلية عنقود صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار	54
5.4	المؤسسات التي تمثل نواة العنقود	55
5.5	خريطة عمل عنقود تمر المجول في محافظة أريحا والأغوار	57
5.6	نموذج لعنقود صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار	59
6.1	نموذج سلسلة القيمة مقترح لمصنع تمر المجول في أريحا والأغوار	66
6.2	اطار نموذج عرض القيمة	69
6.3	الجوانب الصحية لصنف المجول	70
6.4	عرض القيمة لصناعة تمر المجول الفلسطينية	73

فهرس المحتويات:

إقرار	أ
شكر وعرفان	ب
الملخص:	ا
ABSTRACT	II
الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية:	1
1.1 المقدمة	1
1.2 مشكلة الدراسة	3
1.3 أهداف الدراسة	3
1.4 أسئلة الدراسة	4
1.5 أهمية الدراسة	4
1.6 حدود الدراسة	5
الفصل الثاني: انتاج وتسويق تمرور المجول في محافظة أريحا والأغوار	6
2.1 أنماط العمل والتشغيل	7
2.2 الإنتاج	9
2.3 التركيبة المحصولية (المساحة المزروعة وعدد الأشجار)	10
2.4 التسويق	12
2.4.1 السوق المحلي للتمرور الفلسطينية:	12
2.4.2 التجارة الخارجية لتمرور المجول الفلسطينية	13
الفصل الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالصناعات الغذائية - تمرور المجول:	16
3.1 الدراسات السابقة التي تناولت انتاج التمرور بصفة عامة وتمرور المجول على وجه الخصوص، محليا وعالميا	16
3.1.1 الدراسات التي تناولت انتاج تمرور المجول في أريحا والأغوار:	16
3.1.2 الدراسات السابقة التي تناولت إنتاج التمرور عالمياً:	17
3.2 الدراسات السابقة التي تناولت صادرات التمرور الى الأسواق العالمية	18
3.3 الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية لصناعة التمرور	19

20	3.4 التعقيب على الدراسات السابقة
22	الفصل الرابع: الإطار النظري والعنقود:
22	4.1 مفهوم العناقيد الصناعية (THE INDUSTRIAL CLUSTERS)
24	4.1.1 مزايا العناقيد الصناعية:
25	4.1.2 آليات عمل العناقيد الصناعية:
25	4.2 مفهوم الميزة التنافسية
26	4.2.1 عوامل بناء الميزة التنافسية:
28	4.3 نموذج بورتر
29	4.3.1 النموذج التنافسي: آليات عمل العنقود:
32	الفصل الخامس: التحليل الاقتصادي للعنقود:
	5.3.2 التحليل الرباعي لشروط العرض، عوامل الانتاج (Factor Conditions) لصناعة تمرور
36	المجول في أريحا والأغوار:
38	5.3.3 شروط الطلب على تمرور المجول في أريحا والأغوار
40	5.3.4 تطور أصناف تمرور المجول المنتجة في الشركات وأسعارها والتي يتم تصديرها
41	5.3.5 التحليل الرباعي للطلب على تمرور المجول في محافظة أريحا والأغوار:
42	5.3.6 دور الاستراتيجيات والمنافسة (Strategies)
43	5.3.7 التحليل الرباعي لدور الاستراتيجيات:
45	5.3.8 دور الصناعات الداعمة والمرتبطة:
46	5.3.9 التحليل الرباعي لدور الصناعات الداعمة والمرتبطة:
47	5.3.10 دور الحكومة:
47	5.3.11 التحليل الرباعي لدور الحكومة:
50	5.3.13 عرضاً مختصراً لماسية بورتر لصناعة تمرور المجول في أريحا والأغوار:
51	5.3.14 الأبعاد الاقتصادية لتجارة التمرور في الأسواق الفلسطينية:
52	5.4 تشكيل هيكلية عنقود صناعة تمرور المجول في أريحا والأغوار
53	5.4.1 مكونات العنقود:

56	5.4.2 بناء خطة استراتيجية مقترحة لعنقود صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار
61	الفصل السادس: الاستراتيجيات التنافسية لتمر مجول أريحا والأغوار في السوق المحلية
61	6.1 المقدمة
62	6.2 متطلبات تعزيز القدرات والمزايا التنافسية لمصدري التمر في أريحا والأغوار
62	6.2.1 استراتيجية قيادة التكلفة:
63	6.2.2 استراتيجية التركيز
64	6.2.3 استراتيجية التميز
	6.3 استراتيجية سلسلة القيمة (VALUE CHAIN) المقترحة لشركات صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار:
65	6.3.1 تحليل وتطوير سلسلة القيمة (value chain) لمؤسسات صناعة تمر المجول في أريحا: .
66	6.3.2 التشبيك التفاعلي عمودياً وأفقياً بين عناصر سلسلة القيمة لصناعة تمر المجول في أريحا والأغوار:
	6.4 استراتيجية عرض القيمة (VALUE PROPOSITION) المقترحة لشركات صناعة تمر المجول في أريحا والأغوار
68	6.4.1 تحليل القيمة للمستهلكين (إثارة الدافعة للزبائن نحو أهمية المنتج) وتعزيزها، وذلك من خلال دراسة كل من المهمات والمكاسب والمخاوف.....
70	6.4.2 تحليل قيمة المنتج وتعزيزها، وذلك من خلال (تحديد قيمة المنتج ، درء المخاوف، وجلب المكاسب):.....
73	الفصل السابع: النتائج والتوصيات:
73	7.1 تمهيد:
73	7.2 النتائج:
73	7.2.1 المزايا:
74	7.2.2 العوائق:
75	7.3 التوصيات:
75	7.3.1 توصيات تتعلق بدور المؤسسات الحكومية الرسمية وغير الرسمية:

76	7.3.2 توصيات تتعلق بمؤسسات إنتاج تمر المجول في أريحا والأغوار:.....
77	المصادر والمراجع.....
84	الملاحق
84	الملحق رقم(1) إنتاج تمر المجول بالطن في أريحا والأغوار للسنوات بين (2005-2024):
85	الملحق رقم(2) الصادرات الفلسطينية المرصودة من تمر المجهول بالطن (2009 – 2023):.....
86	الملحق رقم(3) تطور أعداد أشجار نخيل المجول من سنة 2020 وحتى سنة 2023.....
	الملحق رقم(4) إجمالي قيمة الصادرات السلعية الفلسطينية المرصودة من التمر حسب البلد للفترة
87	(2015 – 2022)،القيمة بالآلاف دولار امريكي:.....
88	الملحق رقم(5) القيمة الغذائية لثمار صنف المجول:
89	الملحق رقم(6) الأوزان للحصة الصالحة للأكل القيمة والغذائية لصنف تمر المجول:
90	الملحق رقم(7) رحلة المجول، المنشأ والتوزيع الجغرافي:.....
	الملحق رقم(8) خطاب مساند للطالبة الباحثة في جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي:
91	
92	فهرس الجداول:
93	فهرس الأشكال: