مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور التّخطيط التّسويقي الاستراتيجي في إدارة الأزمات وآليات تفعيله – دراسة حالة المؤسّسة العامّة للصناعات النّسيجية –
اسم الكاتب: د. مؤيد حاج صالح
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/572
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 10:38 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

دور التّخطيط التّسويقي الاستراتيجي في إدارة الأزمات وآليات تفعيله
ـ دراسة حالة المؤسّسة العامّة للصناعات النّسيجية ـ

د. مؤيد حاج صالح

الملخص

هَدَفَ هذا البحث إلى تقديم رؤية شاملة ومعمقة عن تطوير واقع عمل المؤسسة العامة للصناعات النسيجية؛ وذلك من خلال دور التخطيط التسويقي الاستراتيجي والعوامل الدافعة له كالتشاركية مع القطاع الخاص السوري، والمستثمر الأجنبي، وكذلك الدخول ضمن إدارة سلسلة توريد محلية ودولية لتؤمن للمؤسسة مستلزماتها المادية والمعلوماتية فضلاً عن تصريف منتجاتها في الأسواق الدولية.

اتبع الباحث منهج دراسة الحالة الذي يعتمد اعتماداً رئيسياً على الاستقراء والاستنتاج من خلال محاكاة عدة تجارب لدول وشركات دولية استطاعت أن تتغلب على مشكلاتها الإنتاجية والتسويقية عبر هذه النواحي المقترحة. خلص البحث إلى أنه في حال تطبيق التخطيط التسويقي الاستراتيجي مع إعادة هيكلة شركات المؤسسة ضمن مجمعات صناعية متكاملة الإنتاج فإن المؤسسة ستحقق عدة أضعاف إيراداتها مقارنة بأعلى إيراد لأي من السنوات السابقة، وقد أوصى الباحث بضرورة إيجاد بيئة تشريعية قانونية تستوعب الرؤية المقترحة، بأن تكون الشراكة من خلال تقاسم النتائج وليس ملكية القطاع العام مع اعتماد هيكلية إدارية تنظيمية مسطحة في المؤسسة لتسهيل تطبيق الرؤية المطروحة.

الكلمات المفتاحية:

المؤسسة العامة للصناعات النسيجية – المؤسسة – التخطيط التسويقي الاستراتيجي – إدارة الأزمات – الغزل – النسيج – الألبسة الداخلية – الألبسة الجاهزة – التشاركية – إدارة سلسلة التوريد.

مدرس في قسم التسويق – كلية العلوم الإدارية والمالية – جامعة اليرموك الخاصة.

المقدمة:

تتميز معظم اقتصاديات الدول بصناعة أو أكثر، تعدُّ بمنزلة الرافعة الحقيقية لها، ولاسيَّما إذا كانت هذه الصناعة تتعلق بتصنيع مادة أولية منتجة محلياً لتحقق منها قيمة مضافة أعلى ومثالنا على ذلك الصناعات النسيجية التي أصبحت أنواع من هذه المنتجات علامة تجارية مرتبطة باسم البلد كلّه.

استطاعت الشركات المنتجة للألبسة الجاهزة في الدول المتقدمة ولا سيما الأوربية منها، بناء علامات تجارية بارزة، ومثالنا على ذلك العلامة التجارية زارا **ZARA** إذْ نال مالك هذه العلامة التجارية المرتبة الثانية بوصفه أغنى أثرياء العالم وبثروة تقدر بـ /73/ مليار دولار (**Forbes, 2016**).

وفي سورية، تعدُّ المؤسسة العامة للصناعات النسيجية **G.O.T.I** الكائن مقرها في دمشق والتي تشرف على /27/ شركة غزل ونسيج وسجاد في مختلف المحافظات السورية. والتي لها دور مهم على مستوى هذه الصناعة بشكل خاص وعلى مستوى الحسابات القومية لسورية بشكل عام. هذه المؤسسة عانت من جملة من التحديات قبل الأزمة السورية التي بدورها أضافت لها تحدياً آخر، لعل أبرز تلك التحديات صعوبة تسويق منتجات نمطية تقليدية تفتقر إلى العصرنة نتيجة عدم قدرتها على تتبع تغيرات ذوق المستهلك المحلي والدولي. وكذلك قسم من آلات شركات المؤسسة أصبح قديماً؛ ممَّا أسهم في عدم ضبط جودة المنتج. فضلاً عن عوامل أخرى مثل البطالة المقنعة التي أثرت في تضخيم كلفة المنتج، ومن ثَمَّ الحد من قدرة المؤسسة على المنافسة ولاسيما صعيد التسويق الدولي.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث.

مشكلة البحث:

استطاعت شركات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية أن تقوم بدورها الإنتاجي والبيعي في عقدي السبعينات والثمانينات من القرن السابق، إذْ كان التركيز على المنتج أولاً، إلا أنه ومع تبني الشركات العالمية لفلسفة التسويق المعاصر الذي يعدُّ تعرّف حاجة الزبون ورغبته المحور الأهم، نجد المؤسسة النسيجية لم تستطع التعامل الدقيق مع متطلبات هذا التسويق المعاصر مما أدى إلى مشكلات تسويقية خصوصاً بالنسبة إلى منتجاتها ذات القيمة المضافة العالية (كالألبسة الجاهزة) ذات المتطلبات التسويقية الخاصة في تعرّف ذوق الزبون. وممّا عمّق مشكلات المؤسسة عدم قدرتها تقريباً على تصدير أي منتج في سنوات الأزمة الحالية، عدا التخريب والأضرار التي لحقت ببعض شركات المؤسسة وأوقفتها عن العمل خلال هذه الأزمة. ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

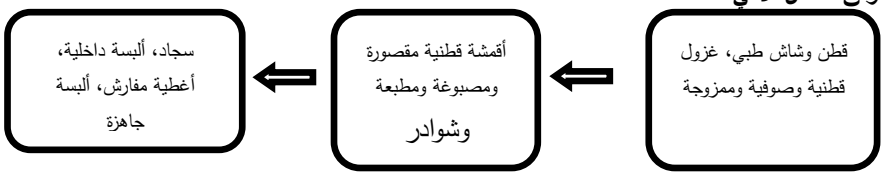
ما دور التخطيط التسويقي الاستراتيجي في معالجة الأزمة الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية؟. وما متطلبات تفعيل هذا التخطيط للوصول إلى واقع جديد لهذه المؤسسة يحاكي الشركات العالمية النظيرة لها؟.

هدف البحث:

هَدَفَ هذا البحث إلى معرفة الواقع التسويقي الحالي الداخلي والدولي للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية ومقارنته بواقع تسويق المؤسسة في سنوات الاستقرار قبل الأزمة. كذلك هدف البحث إلى وضع تصورات مستقبلية لإعادة إقلاع هذا القطاع ولاسيما ناحية دور التخطيط التسويقي الاستراتيجي والعوامل الدّافعة له كون التسويق قاطرة الإنتاج الحقيقي.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث مع أنّه يعالج مشكلة قطاع كان له إسهام كبير – وإن كان دون المأمول منه – في حجم الصادرات السورية إذْ بلغت صادرات المؤسسة نحو /170/ مليون دولار بالأسعار الجارية لعام 2010. كذلك دور المؤسسة المهم بالنسبة إلى الناتج المحلي السوري، إذْ بلغ هذا الناتج نحو 23 مليار ل. س من مجموع 1,500 مليار ل.س حجم الناتج المحلي الإجمالي السوري لعام 2010 (المؤسسة النسيجية، 2011)، فضلاً عن تنوع منتجات المؤسسة، ومن ثَمَّ تنوع أسواقها المستهدفة وفق الشكل الآتي:



الشكل رقم (1) منتجات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية. المصدر/ الباحث

كذلك للمؤسسة دور في الموازنة العامة للدولة إذْ تتحمل المؤسسة رواتب 13,674 عاملاً (مديرية الشؤون الإدارية للمؤسسة النسيجية، 2016) فضلاً عن الرسوم والضرائب المحوَّلة من المؤسسة إلى الخزينة السورية، كذلك تأتي هذه الدراسة لتكون أحد الخيارات المتاحة لإخراج هذا القطاع من أزمته الحالية على نحو يكون للمؤسسة مكانة أفضل في الاقتصاد السوري وفي الأسواق الدولية.

منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة الذي يعتمد اعتماداً رئيسياً على الاستقراء **Induction** والاستنتاج **Deduction** في البحث العلمي، فالمنهج الاستقرائي في البحث يكون من خلال الوصول إلى استنتاجات من حقائق. فيما يمكّن المنهج الاستنتاجي من الوصول إلى نتائج مستخلصة من أسس وأفكار عامة (**Cooper, 2011**).

الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

الحدود الزمانية: الممتدة من 18 / 1 / 2016 إلى 1 / 8 من العام نفسه.

الحدود المكانية: وهي مدينة دمشق حيث مقر إدارة المؤسسة العامة للصناعات النسيجية.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (متناوي، 2015)

بعنوان "أهمية الشراكة الأجنبية بالنسبة إلى القطاع العام الجزائري".

قُدّم هذا البحث كرؤية لإخراج القطاع الصناعي الجزائري من الحالة المتعثرة التي يعاني منها مع وجود كثير من المحاولات لإصلاح هذا القطاع. وقد استنتج الباحث أن الإصلاحات التي شهدها الاقتصاد الجزائري عامة والقطاع الصناعي خاصة لم تكن بالمستوى المطلوب، خاصة مع وجود منافسة لشركات هذا القطاع بعد انفتاح البلد على الأسواق الخارجية، وكذلك وجود التكتلات الاقتصادية العالمية مثل الاتحاد الأوربي والدول المنضمّة لمنظمة التجارة العالمية.

خلص الباحث إلى ضرورة قيام اتفاق شراكة بين القطاع الصناعي الجزائري مع الشركات الأجنبية التي بدورها سوف تساعد القطاع الصناعي الجزائري في حل مشكلاته التقنية والتصنيعية والتسويقية بما يتوافق ومتطلبات السوق الدولي. كذلك أوصى الباحث بضرورة تعديل تشريع الاستثمار الأجنبي لكي تأخذ تلك التشريعات المعدلة في حسابها مصلحة الشريك الأجنبي.

2. دراسة (صابوني، 2011)

بعنوان "واقع نقل التقانة في قطاع الصناعات النسيجية السورية". إذْ هدف البحث الذي أُعِدَّ في الجامعة الافتراضية السورية لنيل درجة الماجستير في التقانة إلى تحديد أسباب العجز في تحقيق نقل فعلي للمعرفة من التقانة التي استوردها القطاع العام.

حدّد البحث الفرق بين نقل التقانة وحيازة التقانة وتوطينها، من خلال شروط حيازة التقانة عبر وجود منظمة وطنية فعالة لفك حزم التقانة وامتلاك القدرة لتطوير هذه التقانة وتعديلها لتوطينها بطريقة الهندسة العكسية، وهذا يلزم وجود إدارة فعالة للتقانة في المؤسسات مع وجود مؤسسات استشارية لاختيار التقانة المعرفية المناسبة لها التي تسهم في إنتاج المنتج وإمكانية تعديله بسهولة بما يلائم التغيير المستمر في أذواق المستهلكين. وقد اقترح الباحث نموذجاً إجرائياً يقوم على التشاركية مع شركات دولية وفق أسلوب بناء مشاريع مشتركة Join Venture لنقل التقانة.

3. دراسة (أحمد، 2011)

بعنوان "سياسات التوظيف وانعكاساتها على العمالة في القطاع العام في الجمهورية العربية السورية / دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للصناعات النسيجية".

أجري هذا البحث لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد، جامعة تشرين، وهدف البحث إلى تحديد المشكلات التي تعاني منها المؤسسة العامة للصناعات النسيجية فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، وقد خلصت الدراسة إلى أن هناك جملة من المشكلات التي تعاني منها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أبرزها فائض العمالة وانخفاض المستوى التعليمي والتدريبي لهذه الموارد. وقد أوصى الباحث بضرورة إعادة النظر بهيكلية سياسة التوظيف عبر تطوير القوانين التي تقوم عليها هذه السياسة وتفعيلها بمختلف وظائفها من تخطيط للموارد البشرية واستقطاب واختيار وتعيين للموارد البشرية وصولاً إلى واقع أفضل لتلك الموارد.

4. دراسة (Huchsted, 2015):

بعنوان "بحث مقارن لأنواع مختلفة من نظم إدارة الإمداد في صناعة ألبسة الموضة".

A Research Comparing Different SCM-Systems in the Fashion Apparel Industry

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في جامعة تويت Tweute الهولندية إلى مقارنة أنظمة سلسلة التوريد المستخدمة في /14/ شركة ألمانية مصنعة ومسوقة للنسيج وألبسة الموضة من أهمها شركة Atelier Gardeur GmbH التي لها مصانع في تونس وألمانيا ولديها /3,000/ زبون متجر في /50/ بلداً حول العالم، كما هدفت إلى دراسة دور هذه الأنظمة في تسويق ألبسة الموضة. أجريت الدراسة وفق المنهجية النوعية من حيث طريقة جمع المعلومات عبر إجراء مقابلات نصف مخططة مع المديرين التنفيذيين في هذه الشركات. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة متابعة هذه الشركات لاختيار عدة استراتيجيات تتعلق بأنظمة الشراء والإنتاج والتفاعل مع الزبون والمرونة التنظيمية للشركات وتعزيز القدرة التنافسية عبر التكامل الخلفي مع الموردين بالاستفادة من تطبيقات الإنترنت المختلفة، وأن تكون

أنظمة التوريد حساسة للطلب في السوق من خلال استخدام نظام معلوماتي ذكي يساعد على تجزئة السوق وفق استراتيجية تجزئة السوق المركزة.

5. دراسة(Aamar,2012)

بعنوان "تحليل كلي لمخاطر قطاع النسيج في باكستان"،

Risk Analysis of the Pakistani Textile Industry: A Macro Analysis

وقد هدفت الدراسة التي أجريت في جامعة لورا ، هلسنكي – فلندا، إلى تحليل المخاطر التي يتعرض لها قطاع النسيج في باكستان خصوصاً خلال المدة بين 2009 و 2011. جمعت معلومات البحث من خلال مقابلة معمقة مع ثلاثة مديرين لأكبر ثلاثة مصانع للنسيج في باكستان بالإضافة إلى مقابلة هاتفية مع مدير رابع خلال فصل ربيع 2011، حيث زار الباحث باكستان لهذه الغاية.

توصل الباحث إلى جملة من المسببات وراء المخاطر التي يتعرض لها أكبر قطاع للتصدير في باكستان، (إذْ بلغت إجمالي صادرات باكستان من الصناعات النسيجية نحو /6/ مليارات دولار، ويشغّل هذا القطاع نحو 30% من اليد العاملة في البلاد)، وهذه المخاطر منها داخلية كالفساد وضعف الاستثمار الحكومي وارتفاع تكلفة الكهرباء، وقدم في خطوط إنتاج الشركات. أمّا معيقات عمل القطاع النسيجي الخارجية فتتمثل في التضخم والضرائب المفروضة على القطاع النسيجي نتيجة سياسة الدولة في التمويل من البنك الدولي، وكذلك الحصة التصديرية المفروضة على باكستان من الصناعات النسيجية لدول أوربا وأمريكا، وكذلك دعم الاتحاد الأوربي وأمريكا لبنغلادش بالبنية التحتية والاستثمارات لقيام قطاع نسيجي يعالج مشكلات هذا البلد، الأمر الذي أدى لتحول الاستثمارات الباكستانية النسيجية إلى هذا البلد للإفادة من التسهيلات المقدمة لبنغلادش.

خلاصة الدراسات السابقة:

نستنتج أن دراستي (صابوني، 2011) و (أحمد، 2011) ركزتا على المشكلات المتعددة التي عانت منها المؤسسة ولاسيما الاستثمار التقني والإنتاج والموارد البشرية التي أدت بمجملها إلى ضعف أداء المؤسسة في التعامل التسويقي الصحيح مع الزبائن ولاسيما زبائن الأسواق الدولية.

فيما ركزت الدراسات الدولية (متناوي، 2015) على أن هناك تشابهاً بين المشكلات التي يعاني منها القطاع الصناعي الجزائري وواقع العمل في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في سورية، إذْ إنَّ محاولات الإصلاح لهذين القطاعين بالاعتماد على الذات قد لا يكون كافياً. لعدم امتلاك القائمين على هذه المؤسسات إدارة تغيير وابتكار لتطوير الواقع الإنتاجي والتسويقي ولاسيما الأخذ بالحسبان واقع التسويق والمنافسة الدولية لمنتجات الألبسة. فيما أظهرت دراسة (Ammar, 2012) أن قطاع الغزل

والنسيج بحاجة إلى توفير بيئة اقتصادية وتشريعية استثمارية وتكنولوجية على مستوى البلد كلّه حتى ينمو هذا القطاع. وأخيراً أظهرت دراسة (Huchsted V., 2015) التي ركزت على دور الشراكات والتكامل الأمامي والخلفي مع حلقات إنتاج هذه الصناعات وتسويقها بدءاً من المرحلة الأولى، وهي معرفة احتياجات الزبون بدقة وفق استراتيجية تجزئة السوق وانتهاءً بإنتاج المنتج الموافق لتلك الرغبات.

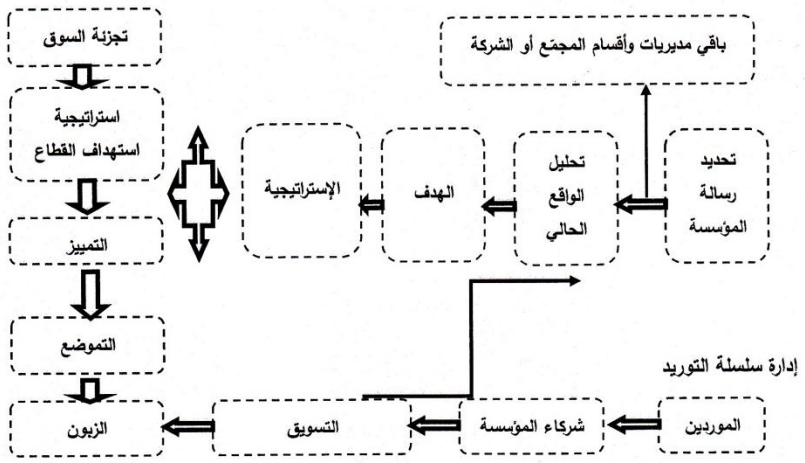
تساؤلات البحث:

يمكن صياغة تساؤلات البحث وفق الآتي:

1. ما الواقع التسويقي الحالي للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية؟ وكيف أثرت الأزمة الحالية في هذا الواقع؟.
2. كيف للتخطيط التسويقي الاستراتيجي أن يفعّل الأداء التسويقي للمؤسسة داخلياً ودولياً، بما يسهم في إعادة رسم خطة تسويقية متكاملة للمؤسسة وفق الآلية الجديدة المقترحة؟.
3. ما دور تبني نظام الشراكة عبر إدارة سلسلة التوريد؟ وما انعكاسه على تفعيل الأداء التسويقي للمؤسسة؟.

نموذج البحث:

يمكن توضيح نموذج البحث وفق الآتي:



الشكل رقم (2) النموذج الافتراضي للبحث

المبحث الثاني: واقع زراعة القطن في سورية، والإنتاج والمبيعات في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية.

واقع زراعة القطن في سورية:

يشكّل القطن أحد أهم الموارد الاقتصادية السورية، إذْ بلغ الإنتاج الزراعي لهذا المنتج عام 1970 نحو /378/ ألف طن، ومع الاهتمام والتوجه نحو زراعة القطن بلغ حجم الإنتاج مليون طن عام 2004. واحتلت سورية المرتبة الثانية عربياً والعاشرة عالمياً في زراعة القطن وإنتاجه، وبذلك تموضع إنتاج القطن في المرتبة الثانية بعد النفط بحجم الصادرات قبل الأزمة السورية في عام 2011. وقد عملت الصناعة السورية النسيجية ممثلةً بالمؤسسة العامة للصناعات النسيجية وشركات الغزل السورية الخاصة، على الإفادة شبه التامة من إنتاج القطن بتشغيله صناعياً للحصول على قيمة مضافة أعلى بدلاً من تصديره خاماً. وقد بقي الإنتاج الزراعي للقطن على وتيرته مع تذبذب انخفاض طفيف حتى نهاية عام 2012 حيث كان ذلك الإنتاج يكفي تقريباً حاجة المؤسسة مع شركات الغزل الخاصة من القطن المحلوج. وبعد عام 2012 بدأت مفاعيل الأزمة السورية تنعكس انعكاساً مباشراً على واقع عمل المؤسسة سواء على مستوى الإنتاج الزراعي للقطن أو صعوبة نقله إلى شركات المؤسسة إذْ وصل إنتاج الغزل عام 2015 نحو /4,162/ ألف طن (تقرير خطة المؤسسة النسيجية،2015). والجدول الآتي رقم /1/ يوضح الإنتاج الزراعي للقطن بنوعيه المحبوب والمحلوج.

الجدول رقم (1) يوضح الإنتاج الزراعي للقطن المحبوب والمحلوج. المصدر/ الموقع الرسمي لوزارة الزراعة، تقرير خطة المؤسسة النسيجية. المجموعة الإحصائية السورية لعام 2011

العام	2010	2011	2012	2013
قطن محبوب / ألف طن	750	650	600	150
قطن شعر محلوج / ألف طن	250	216	200	50

وقد توزع تشغيل القطن السوري المحلوج البالغ /250/ ألف طن عام 2010 نحو /140/ ألف طن ليتحول إلى غزل في المؤسسة النسيجية، و/35/ ألف طن لصالح شركات الغزل السورية الخاصة، والباقي نحو /75/ ألف طن قطناً محلوجاً معداً للتصدير.

إن المتتبع لإنتاج القطن الزراعي وكيفية الإفادة منه في بعض الدول المنافسة لسورية، يلاحظ مدى انخفاض كفاءة الإفادة من القيمة المضافة للقطن المنتج على مستوى الصادرات بالدولار وفق ما هو مبيّن بالجدول الآتي رقم /2/.

الجدول رقم (2) مقارنة القيمة المضافة الناتجة من القطن في صادرات الهند وباكستان وسورية، العام 2009. المصدر/ المجموعة الإحصائية السورية لعام 2011، دراسة Aamar, 2012

البلد	إنتاج قطن – ألف طن	إجمالي صادرات غزل ونسيج – مليار دولار	كفاءة صادرات – كغ قطن / دولار
الهند	5,321	50	9,3
باكستان	2,215	10	4,5
سورية	750	1,1	1,5

نلاحظ من الجدول رقم /2/ أن كل واحد كيلو غرام من القطن في الهند أعطى نحو /9/ دولارات قيمة صناعية مضافة، فيما أعطى كل واحد كيلو غرام من القطن في باكستان /4,5/ دولار، وأخيراً أعطى كل واحد كيلو غرام من القطن في سورية حوالي /1,5/ دولار. ومن ثَمَّ نستنتج ضعف المردود الاقتصادي للقطن السوري نتيجة قلة الكفاءة الناتجة على الاقتصار على النسبة الكبرى في تصنيعه وتصديره غزلاً قطنياً، وعدم تشغيله صناعياً حتى مرحلة صناعة الألبسة الداخلية والجاهزة إلا في نسبة محدودة منه.

واقع إنتاج الغزل والأقمشة والألبسة القطنية ومبيعاتها في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية.

انخفض إنتاج مختلف أصناف منتجات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية خلال الأزمة الحالية، إذْ نلاحظ أن نسبة إنجاز إنتاج الأقمشة في عام الاستقرار 2010 مقارنة بالطاقة المتاحة بلغ 91%، فيما بلغت هذه النسبة 7% فقط عام 2015 والجدول رقم /3/ يوضّح إنتاج شركات المؤسسة من الأقمشة القطنية في عامي المقارنة 2010 و2015:

الجدول رقم (3): مقارنة إنتاج الأقمشة في عامي 2010 و2015. المصدر/ مديرية التخطيط، المؤسسة العامة للصناعات النسيجية، 2015

المنتج	نوع المنتج	الوحدة	الطاقة المتاحة	إنتاج 2010	إنتاج 2015	الزيادة أو النقص
أقمشه	قطنية	ألف متر	100,347	91,754	6,119	85,653 –
	ممزوجة	ألف متر	11,778	2,710	0	2,710 –

أمّا بالنسبة إلى باقي الإنتاج الجاهز فقد انخفض نسبة إنتاج الألبسة الجاهزة لعام 2010 عن الطاقة المتاحة بحوالي 43%، كما انخفض24% بالنسبة إلى الألبسة الداخلية، و56% بالنسبة إلى الجوارب،

ويعود السبب بشكل رئيسي لانخفاض الطلب على هذه المنتجات نتيجة تركيز شركات المؤسسة على الأسلوب الإنتاجي البيعي وعدم اتباع أسلوب التسويق المعاصر القائم على فهم احتياجات الزبائن ورغباتهم أولاً، فضلاً عن تنوع الأصناف المنافسة المستوردة والمنتجة محلياً المعروضة في السوق

السورية في سنوات الاستقرار. كذلك بلغ إنتاج الألبسة الجاهزة في العام 2015 مقارنة بالطاقة المتاحة ما نسبته 51%، وبالنسبة إلى الألبسة الداخلية بلغت37% كما بلغت 15% بالنسبة إلى الجوارب. والجدول رقم /4/ يظهر إنتاج المؤسسة عامي 2010 و2015 مقارنة بالطاقة المتاحة في العامين المذكورين.

الجدول رقم (4) إنتاج المؤسسة من الألبسة الجاهزة والداخلية والجوارب عامي 2010 و 2015 مقارنة بالطاقة المتاحة. المصدر/ مديرية التخطيط، المؤسسة العامة للصناعات النسيجية، 2015

المنتج	نوع المنتج	الوحدة	الطاقة المتاحة	إنتاج 2010	إنتاج 2015
ألبسة	جاهزة	قطعة	1,660,264	686,235	349,561
	داخلية	دزينة	1,452,956	350,191	129,900
	جوارب	دزينة	243,796	136,300	20,461

أمّا بالنسبة إلى مبيعات المؤسسة، فقد انخفضت مبيعات الغزل القطني في العام 2015 مقارنة بالعام 2010 بنسبة 85%، فيما زادت مبيعات الأقمشة والألبسة بنسبة 18%، وهذا يعود إلى تحول في سياسة المؤسسة النسيجية من الاعتماد على تسويق الغزل إلى تشغيله في شركات إنتاج الأقمشة، نظراً إلى انخفاض إنتاج الغزل من /141/ ألف طن في عام 2010 إلى /4,2/ ألف طن عام 2015، كذلك توقف كثير من معامل النسيج والألبسة السورية الخاصة عن الإنتاج والانخفاض الكبير في المستوردات النسيجية مع التحسن الظاهري في أسعار مبيع منتجات المؤسسة في السوق السورية نتيجة التضخم الناجم عن اختلال سعر الصرف، فضلاً عن كون إنتاج شركة الألبسة الجاهزة التابعة للمؤسسة النسيجية يعتمد على استيراد القماش من دول شرق آسية، ومن ثَمَّ عدم تأثير الأزمة الحالية في مصادر توريد مستلزمات هذه الشركة وفق ما هو وارد في الجدول رقم /5/.

الجدول رقم (5) مبيعات المؤسسة من الغزول والأقمشة والألبسة لعامي 2010 و2015بآلاف الليرات. المصدر/ مديرية التخطيط، المؤسسة العامة للصناعات النسيجية، 2015

العام	مبيعات الغزل	مبيعات الأقمشة والألبسة المسوقة	إجمالي المبيعات
2010	17,620,776	5,457,504	23,078,280
2015	2,806,487	6,706,190	9,512,677

ثانياً– واقع الصادرات في المؤسسة:

بلغت صادرات المؤسسة من منتجاتها الرئيسة في العام 2010 ما قيمته 8,867 مليار ليرة سورية، أي ما يعادل /177/ مليون دولار بالأسعار الجارية لعام 2010، فيما بلغت هذه الصادرات عام

2015 ما قيمته /35,5/ مليون ليرة وهو يعادل /97/ ألف دولار بالأسعار الجارية لعام 2015. وقد توزعت صادرات المؤسسة بحسب المنتج وفق ما هو موضّح بالجدول رقم /7/:

الجدول رقم (6) صادرات المؤسسة بحسب المنتج لعامي 2010 و2015

العام 2010	غزل	ألبسة داخلية	أقمشة	عوادم وأخرى	إجمالي الصادرات
القيمة/ ألف ل.س	8,436,365	28,651	382,885	19,801	8,867,702
النسبة	%96	%003	%4	%003	%100
القيمة/ مليون دولار	169	0,6	7,4	----	177
العام 2015 – القيمة/ ألف ل.س	32,500	0,574	0,973	1,500	35,547
النسبة	%93	%1	%2	%4	%100
القيمة/ ألف دولار	88,743	1,517	2,659	4,081	97

يلاحظ من الجدول /6/ أن نسبة صادرات الغزل القطني تشكل تقريباً نسبة 96%، فيما تشكل نسبة صادرات الأقمشة نحو 4%، وبنسبة تكاد تكون معدومة للألبسة الداخلية والجاهزة، وقد توزّع إجمالي قيمة صادرات المؤسسة بحسب البلدان وفق ما هو موضّح بالجدول رقم /8/:

الجدول رقم (7) صادرات المؤسسة بحسب الدولة لعامي 2010 و2015

العام 2010	بلدان عربية / مصر	الاتحاد الأوربي	بلدان مختلفة	إجمالي الصادرات
القيمة/ ألف ل.س	4,079,012	3,270,390	1,518,300	8,867,702
النسبة	%46	%37	%17	%100
العام 2015	بلدان عربية	الاتحاد الأوربي	بلدان مختلفة	إجمالي الصادرات
القيمة/ ألف ل.س	35,547	---	---	35,547
النسبة	%100	---	---	%100

الجدول رقم (7) صادرات المؤسسة بحسب الدولة لعامي 2010 و2015من الجدول رقم /7/ نستنتج أن مستوردات مصر من الغزل السوري شكل النسبة الكبرى (نحو 46%) من الصادرات السورية لعام 2010، مع العلم أن مصر لها مركز عالمي متقدم في زراعة القطن طويل التيلة، الذي ينتج منه نمرة غزل دقيقة /50/ نمرة فما فوق، وهذا النوع من النمر خاصة لصناعة الألبسة ذات النعومة والجودة العالية. فيما يتميز القطن السوري بكونه قصير التيلة إلى متوسط التيلة الذي ينتج منه غزل نمرة تراوح

بين /16إلى40/، الذي يصلح لإنتاج الأقمشة القطنية والألبسة الداخلية وبعض أصناف الألبسة الجاهزة، فيما تستورد دول الاتحاد الأوربي جميعها ولاسيَّما ألمانيا واسبانيا وايطاليا الغزل السوري لتصنيعه ألبسة داخلية كون المستهلك الأوربي يركز على شراء الألبسة الداخلية القطنية بدلاً عن الألبسة الداخلية الممزوجة التصنيعية نتيجة ثقافته الصحية الصحيحة. وأخيراً تستورد بعض الدول المجاورة لسورية الأقمشة القطنية حيث تقوم بتجهيزها بالطبعات ذات التصميم الخاص، ومن ثم تسويقها بقيمة مضافة أعلى.

المبحث الثالث: آفاق تطوير المؤسسة العامة للصناعات النسيجية وإعادة إعمارها وتأهيلها:

تعتمد الرؤية المتعلقة بالخطة المستقبلية لتطوير المؤسسة العامة للصناعات النسيجية وإعادة إعمارها وتأهيلها على ما يأتي:

1. تشاركية المؤسسة العامة للصناعات النسيجية مع القطاع السوري الخاص والمستثمر الأجنبي وإدارة سلسلة التوريد.
2. اعتماد المؤسسة العامة للصناعات النسيجية على التخطيط التسويقي الاستراتيجي.
3. النتائج المتوقعة من تبني المؤسسة العامة للصناعات النسيجية للخطة المقترحة.

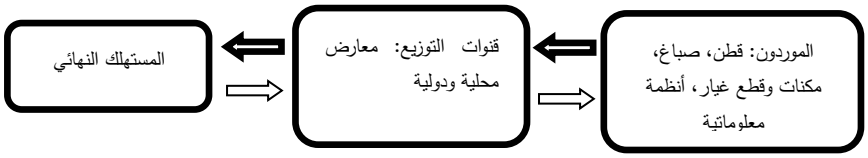
1. تشاركية المؤسسة العامة للصناعات النسيجية مع القطاع السوري الخاص والمستثمر الأجنبي وإدارة سلسلة التوريد.

يرتكز مبدأ التشاركية مع القطاع الخاص والمستثمر الأجنبي على محفزات واعتبارات أهمها: أن هناك أضراراً كبيرة لحقت بتسع شركات تتبع للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية نتيجة التخريب الذي لحق بهذا القطاع، وقد قدّرت الأضرار الأولية الناجمة عن التخريب بنحو /63/ مليار ليرة (مديرية تخطيط المؤسسة، 2016)، إذْ إنَّ المؤسسة أصبحت غير قادرة على تمويل هذا المبلغ ذاتياً. ومن المحفزات كذلك قيام المؤسسة بتصدير /75/ ألف طن غزل إلى الأسواق العربية والأجنبية في سنوات الاستقرار التي بدورها تقوم بتصنيع الغزل السوري المستورد وتحويله إلى ألبسة داخلية وجاهزة. والإفادة من القيمة المضافة العالية المتحققة التي تفوق كثيراً إيرادات القطن والغزل السوري المصدّر. والسؤال هنا: لماذا لم تصنّع هذه الغزول محلياً عن طريق جلب الاستثمارات لهذا القطاع سواء عبر القطاع السوري الخاص أو المستثمرين الأجانب؟. إن جلب الاستثمار لهذا القطاع سيحقق عدّة إيجابيات، منها تأمين أموال لإعادة إعمار شركات المؤسسة وفق أحدث الأساليب الإنتاجية، كذلك تشغيل يد عاملة سورية، مما يسهم في حل مشكلة البطالة، فضلاً عن خلق قيمة مضافة لمنتج الغزل أو النسيج وتحويلهما إلى

منتجات جاهزة، ومن ثَمَّ تعزيز الناتج المحلي السوري. ويمكن هنا ذكر باكستان مثالاً حيث استطاعت جذب /7,5/ مليار دولار استثمارات لقطاع النسيج في العشر سنوات الأخيرة (Helena Forslund, 2011) **والقضية الأهم بدء بناء إدارة معرفة على أسس علمية في هذا القطاع المهم والحيوي في الاقتصاد السوري. وأخيراً إن وجود مستثمر أجنبي يعني الدخول إلى السوق الدولية للتخلص من عقبات التجارة الدولية وخاصةً نظام الحصص على الصادرات لبعض المنتجات للدول غير المنضمَّة لمنظمة التجارة العالمية، مع العلم أن سورية لم تنضم بعد لمنظمة التجارة العالمية.**

وبالنسبة إلى مبررات التشاركية ضمن إدارة سلسلة توريد محلية ودولية، فقد وعت إدارات الشركات الناجحة أهمية الدور الاستراتيجي لسلسلة التوريد من ناحية تكامل وظائف الشركة الداخلية والخارجية بشكل فعال مع الموردين والعملاء وبقية شركاء سلسلة التوريد، ومن ثَمَّ ضمان تدفق السلع والخدمات والمعلومات والأموال والقرارات، بحيث يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء كل شركة في السلسلة من حيث تقليل دوران المخزون وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، ومن ثَمَّ تعظيم القيمة المقدمة إلى الزبون وتحسين مستوى رضاه على الدوام (Kumar et al, 2014).

والمؤسسة العامة للصناعات النسيجية بحاجة من خلال التشاركية مع المستثمرين المحليين والأجانب إلى تشكيل إدارة سلسلة توريد بحيث تضمن هذه السلسلة تأمين متطلبات نجاح التخطيط التسويقي الاستراتيجي. وهذا يتم من خلال تأمين حجم استثمارات مناسبة لإعادة خلق مجمّعات صناعية بدلاً عن الشركات القائمة حالياً التي غالباً ما تكون متخصصة في صنف معين كالغزل أو النسيج أو الألبسة الجاهزة، وبحيث يكون المجمّع مسؤولاً عن العمليات الصناعية كلّها من حلج القطن إلى صناعة الغزل، وصولاً إلى صناعة منتجات الألبسة الداخلية والجاهزة كلّها.



الشكل رقم (3) مجالات الشراكة ضمن سلسلة التوريد. المصدر/ الباحث

إن فكرة المجمعات الصناعية المتكاملة تحقق كثيراً من مبادئ الإدارة الاستراتيجية الحديثة من حيث انسيابية العمليات الإنتاجية، وتكوين إدارة المعرفة، وسهولة الرقابة على المنتج.

2. اعتماد المؤسسة العامة للصناعات النسيجية على التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

إن المتتبع للخطط التي تعدُّ من قبل إدارات شركات المؤسسة لا يلحظ تبايناً بين أسلوب إعداد تلك الخطط على مدار السنوات المتتالية التي هي عبارة عن تحديث لأرقام الخطط السابقة موزعة على مختلف المنتجات بما يتفق مع الطاقة المتاحة للخطوط الإنتاجية في شركات المؤسسة. إن العمل وفق الخطة الجديدة يتطلب إعادة النظر بعناصر الخطة التسويقية الأساسية وفق الآتي:

رسالة المؤسسة:

تعدُّ رسالة المؤسسة بمنزلة وثيقة محفّزة للعاملين في المؤسسة (العتوم، 2009) بوصفها من أهم الأدوات الإدارية الاستراتيجية التي توضح المنهج الفكري والعملي للمؤسسة، بشكل يميزها عن غيرها من المنظمات ولاسيما ناحية الميزة التنافسية التي تقدمها منتجات هذه المؤسسة لعملائها مقارنة بالمنتجات المنافسة (المغربي، 2003). ومع الأهمية الاستراتيجية لرسالة المؤسسة إلا أنه لم يلحظ لها وجود حتى على مستوى الموقع الإلكتروني للمؤسسة العامة للصناعات النسيجية ومن ثَمَّ لابدَّ من وضع رسالة للمؤسسة لتوجيه موظفي المؤسسة نحو الأهداف التي يجب تحقيقها. والتعريف بالميزة التنافسية التي تقدمها منتجات المؤسسة مقارنة بالمنتجات المنافسة.

تحليل عوامل القوة والضعف، الفرص والتهديدات للمؤسسة

تعاني المؤسسة من عوامل ضعف وتهديدات، كما أن لها فرصاً ونقاط قوة وفق تحليل SWOT الآتي:

الجدول رقم (8) تحليل عوامل القوة والضعف، الفرص والتهديدات للمؤسسة النسيجية.

القوة: • **تدني أجور العاملين في المؤسسة** **الضعف:** • **توقف 9 شركات عن العمل** • **إعادة تأهيل اليد العاملة** • **عدم وجود علامة تجارية مدركة** • **خلل في تركيبة التصدير** • **عدم وجود قسم بحوث وتطوير** • **ضعف تبني الأنظمة التكنولوجية** • **عدم اعتماد المؤسسة على دراسات السوق**	• **التهديدات:** • **تبني الشركات العالمية المنافسة للتكنولوجيا المحدَّثة في عملها.** • **تغير سريع في أذواق المستهلكين** • **منافسين جدد** **الفرص:** • **اعتماد الفلسفة المعاصرة في التسويق** • **الشراكات في إطار مشاريع مشتركة** • **توفر القطن السوري ذي النوعية الجيدة** • **الدخول في سلسلة توريد فاعلة** • **إنتاج منتجات بقيمة مضافة عالية**

المصدر/ الباحث

يلاحظ من الجدول السابق رقم /8/ أن لدى المؤسسة إمكانيات النجاح في صناعة الغزل والنسيج، ولكن يبقى التحدي الأكبر للمؤسسة هو التسارع التقني في اختراع آلات الغزل والنسيج المرتبطة بالبرمجيات الحاسوبية التي تفتقد لها المؤسسة، هذه الآلات تمكّن المؤسسة في حال اقتنائها مع الشركاء المقترحين من إنتاج منتجات بجودة عالية وباستهلاك أقل للمواد الأولية نتيجة الدقة التي تتمتع بها هذه المكنات، مع العلم أن القيمة التقديرية للنول الحديث الواحد /3,5/ مليون دولار. (مديرية تخطيط المؤسسة، 2016).

وضع الهدف أو أهداف المؤسسة:

تعد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بمنزلة الترجمة الحقيقية لرسالة المؤسسة ولتحليل عوامل القوة والضعف من جهة والفرص والتهديدات من جهة أخرى. (Hartline M. et al, 2013). وقد وضعت المؤسسة النسيجية مجموعة من الأهداف نوردها وفق الآتي (الموقع الرسمي للمؤسسة، 15حزيران.2016).

- إنشاء الصناعات النسيجية وتطويرها بمختلف أنواعها.
- الإشراف الكامل على الشركات والمعامل والمشاريع الصناعية التابعة للمؤسسة.
- إنشاء فروع ومراكز في الداخل والخارج أو إلغاؤها وتجزئتها.
- إقراض الشركات العامة والمنشآت التابعة لها و كفالتها فيما تنفذه من قروض.

من خلال الاطلاع على أهداف المؤسسة المذكورة أعلاه، ومدى قابلية هذه الأهداف للتنفيذ، وحجم النتائج المتوقعة بعد التنفيذ نلاحظ أن أغلب هذه الأهداف ذات طابع روتيني وليست أهدافاً ذات طابع استراتيجي، ولاسيما "أهداف" الإشراف والإقراض وكفالة الشركات التابعة، كما أن وضع أهداف مثل التطوير وإنشاء فروع يمكن أن تكون ذات أهمية استراتيجية بالنسبة إلى هذه المؤسسة. مع العلم أن المؤسسة لم تتمكن من إنشاء فروع خارجية لها سواء لدراسة الأسواق أو لتطوير علاقات مع شركاء جدد، لذلك لابدَّ من إعادة صياغة أهداف المؤسسة بما ينسجم مع توجهات علم التسويق المعاصر، وهي رضا الزبون المستهدف، وبناء علامة تجارية مميزة محلياً ودولياً.

تجزئة السوق:

تتوجه الشركات إلى تجزئة السوق لتحقيق كفاءة وفعالية أفضل في تنفيذ خطتها التسويقية، وتعني تجزئة السوق التعامل مع كل مجموعة من المشترين المتشابهين في خصائصهم وطبيعة مشترياتهم بالاستراتيجية التسويقية نفسها (Kotler, 2012). ويمكن تطبيق تجزئة السوق تطبيقاً فعالاً من خلال

الدور المهم لمصادر معلومات شركاء سلسلة التوريد المقترحة في المؤسسة، وكذلك دور مواقع التسويق الإلكترونية في متابعة تغيرات أذواق العملاء من خلال تبني أنظمة إدارة علاقات الزبائن التي لها دور في تجزئة السوق وتتبع تغيرات ذوق المستهلك على مستوى سلسلة التوريد كلّها.

استهداف القطاع:

بعد عملية تجزئة السوق المحلي والدولي إلى قطاعات، تقوم المؤسسة وإدارة سلسلة التوريد المقترحة بدراسة جاذبية كل قطاع من الأسواق على حدة وفقاً لمعايير محددة مثل الحجم والمنافسة والمناسبة لإمكانيات المؤسسة و مواردها للعمل في هذا القطاع، وذلك لتطبيق الاستراتيجيات التسويقية، إذْ تحدد نوع استراتيجية الاستهداف وفقاً لنوع الزبون المتوافق مع طبيعة الحاجة ونوعها للمنتج، من حيث كونه ملائماً أو تسوقاً أو خاصاً وكذلك وفق مدى مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية في المنتج والمتناسب مع طبيعة الزبون، وكذلك قناة التوزيع المسوقة لهذا المنتج.

والجدول رقم /9/ يوضّح أنواع الاستهداف المقترحة وفقاً لآلية شراء المستهلك ونوع السلعة.

نوع الاستهداف	أنواع المنتجات المقترحة	متطلبات تنفيذ الاستراتيجية
ملائم	ألبسة داخلية وجاهزة – أقمشة ملونة.	قنوات توزيع متعددة، استراتيجية مزيج تسويقي عامة
تسوق	ألبسة داخلية وجاهزة – أقمشة ملونة.	قنوات توزيع محددة، بناء علامة تجارية، مزيج تسويقي محدد
خاص	ألبسة داخلية وجاهزة – أقمشة ملونة.	قناة توزيع وعلامة تجارية خاصة

المصدر/ الباحث

التمييز:

لم تهتم المؤسسة النسيجية بموضوع تمييز منتجاتها عن باقي منتجات المنافسين المثيلة، فالمؤسسة ينبغي أن يكون لديها معرفة وافية عن استراتيجيات المنافسين الذين يسوقون فئة المنتج نفسه في القطاع ذاته الذي تسوق فيه المؤسسة منتجاتها. والمؤسسة النسيجية وسلسلة التوريد المقترحة يمكن أن يكون لديها كثير من نقاط التميز عن المنافسين نذكر منها: جودة المنتج، وتصميم المنتج المتعلق بثقافة المستهلك في السوق المستهدف، وعرض المنتج في أقنية توزيع تقليدية وإلكترونية. والسعر المناسب وفق نوع المنتج وطبيعة الزبون المستهدف.

تطبيق المزيج التسويقي

المنتج:

تنتج المؤسسة العامة للصناعات النسيجية عدة أصناف من كل منتج من منتجات الغزل والنسيج والألبسة الداخلية والألبسة الجاهزة.

إن شركات المؤسسة رغم أنها تجد صعوبة في تسويق منتجاتها محلياً أمام منافسة منتجات القطاع الخاص السوري أو حتى الأجنبي المستورد. إلا أنه يبقى لها حصة سوق ولو محدودة نظراً إلى كون منتجاتها قطنية 100% بالنسبة إلى منتجات الأقمشة والألبسة الداخلية. أو حتى منتجات شركة الألبسة الجاهزة التي تركز على البيع في مؤسسة التجارة الداخلية "سندس"، مع عدم وجود قدرة لهذه الشركة على النفاذ بمنتجاتها إلى المعارض الخاصة للألبسة الجاهزة، وهذا ما يمكن لأي منا أن يلتمسه عند زيارته لتلك المعارض. أمام هذا الواقع يأتي دور شركاء سلسلة التوريد المقترحة في تطبيق خطة تسويقية تحاكي كبريات شركات الألبسة العالمية في إنتاج الأقمشة القطنية للمفارش بتصاميم زاهية تناسب طباعتها وألوانها ذوق المستهلك المستهدف. وألبسة قطنية داخلية تمتاز بنعومتها وبغلافها الخاص. وألبسة جاهزة بتصاميم عصرية تحاكي التصاميم العالمية موجهة توجيهاً دقيقاً للمستهلك المحلي والدولي.

إن الغزل المصدر خارجياً إذا ما شُغِّلَ إنتاجياً إلى ألبسة داخلية وجاهزة فسيحقق قيمة مضافة تراوح بين /6 إلى 16/ ضعفاً، وفق ما هو متعارف عليه في المعايير الفنية الإنتاجية لصناعة الغزل والنسيج (المديرية الفنية والإنتاجية للمؤسسة، 2016) وفق الآتي:

الجدول رقم (10) يوضح أنواع الاستهداف المقترحة.

تحويل المنتج من مرحلة إلى مرحلة أعلى	عدد مرات القيمة المضافة
من قطن إلى غزل	1
من غزل قطني إلى منسوجات قطنية غير مصبوغة	2
من غزل قطني إلى ألبسة داخلية وجاهزة	6 إلى 16

المصدر/ الباحث

كذلك ومن ضمن التحديات التي تعانيها منتجات المؤسسة عدم وجود علامة تجارية واضحة سواء على مستوى العلامة التجارية الكلية للمؤسسة أو حتى على مستوى منتجات شركات المؤسسة المختلفة، إذْ اعتمدت شركات المؤسسة اسم العلامة التجارية المبني على بلد المنشأ أو مكانه (مثل شركة غزل حماة)، الأمر الذي أفقد المؤسسة القدرة على التواصل مع زبائنها في المنافع والميزات التي تقدمها هذه المنتجات مقارنةً بالشركات المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

السعر:

اعتمدت شركات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في تسعير منتجاتها باستراتيجية التسعير التكاليفي Costing pricing strategy دون الاهتمام باستراتيجية التسعير وفق القيمة وحزمة المنافع التي يقدمها المنتج للزبون.

ويمكن أن نقدم مثالاً على تسعير المؤسسة لمنتجات الغزل والنسيج، فقد أصدرت المؤسسة قراراً في شهر 2016/5 برفع أسعار منتجات الغزل 10% ليراوح سعر كغ الغزل بين /760 إلى 909/ ل.س وفقاً لنمرة الغزل، وهو يعادل نحو /2/ دولار للكغ الواحد في الوقت التي تقوم شركة زارا ببيع قطعة لباس نصف كم أسود بسعر يعادل /10/ آلاف ليرة سورية (الموقع الإلكتروني لسيدتي مول، 2016) علماً أن هذا النوع من الملبوسات لا يستهلك أكثر من نصف كغ غزلاً محبوكاً، إذْ من خلال هذا المثال ندرك أن المعادلة هي في صالح المسوّق وليست لصالح المزارع للقطن أو المصنع للغزل القطني.

التوزيع:

يعدُّ التوزيع الحلقة التي تسعى إلى توفير المنتج حيث يوجد المستهلك في الزمان والمكان المناسبين. وقد اعتمدت المؤسسة النسيجية على صالاتها، وكذلك الصالات الحكومية الأخرى مثل سندس لتصريف قسم من منتجاتها الجاهزة للبيع إلى المستهلك النهائي. فيما اعتمدت على العملاء القدامى في الأسواق الخارجية أو الوكلاء المحليين لعملاء في الأسواق الخارجية أسلوباً وحيداً لتصريف الغزل إلى الأسواق الخارجية. وهذا الأسلوب يمكن أن يفقد السيطرة على المنتج في الأسواق الدولي(Cateora, PH, 2011).

وهنا يأتي دور إدارة سلسلة التوريد في تصميم منافذ توزيع محلية ودولية لتصريف المنتجات وفق استراتيجية الاستهداف المخططة مسبقاً، وبما يحقق التوازن بين المنتج والزبون المستهدف.

الترويج:

لم تهتم المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بالمزيج الترويجي سواء من ناحية الإعلان الذي يروّج لمنتجات المؤسسة المختلفة أو العلاقات العامة التي تروّج لصورة المؤسسة كلّها. أما بالنسبة إلى البيع المباشر فقد طبق من خلال الاتصال بالعملاء القدامى في الأسواق المحلية والدولية ولم يكن له أي دور في الاتصال المباشر عبر الإنترنت. ومن ثَمَّ المؤسسة وبالاتفاق مع شركائها المقترحين ينبغي أن تعتمد أسلوب الاتصالات التسويقية المتكاملة IMC وذلك لخلق وإيصال رسالة ذات معنى واحد ومؤثر لدى المستفيدين من المؤسسة وبالأخص المستهلك الذي يعدُّ سبب وجود هذه المؤسسة.

التموضع:

يعدُّ كثير من الباحثين في التسويق أن للتموضع القدرة على تصميم صورة ذهنية محددة ومميزة للشركة ومنتجاتها في ذهن الزبون المستهدف (Keller, 2013). ونظراً إلى كون عملية خلق التموضع المطلوب في ذهن المستهلك مرتبط بالمنتجات المنافسة لفئة المنتج نفسها، فإنه يجب على المؤسسة

وشركائها المقترحين السعي لخلق المنافع القيّمة التي تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المنافسة في ذهنية الزبون.

3. النتائج المتوقعة من تبني المؤسسة العامة للصناعات النسيجية للخطة المقترحة.

إن التزام المؤسسة التشاركية مع القطاع الخاص والمستثمر الأجنبي يضمن للمؤسسة المال والخبرة اللازمة لإعادة هيكلة شركاتها عن طريق تنفيذ المجمعات الصناعية المقترحة، وكذلك الدخول في إدارة سلسلة توريد تضمن للمؤسسة تأمين احتياجاتها من مختلف المصادر المطلوبة والنفاذ إلى الأسواق الدولية، ومن ثَمَّ سينعكس ذلك إيجاباً على المؤسسة من خلال الفهم الصحيح لاحتياجات الزبائن المحليين والدوليين؛ ممَّا يمكِّن المؤسسة من خلق منتج متكامل تسويقياً وقادر على إقناع الزبون بدفع السعر المطلوب. ويمكن أن نقدم مقارنة بسيطة لسعر بعض المنتجات التي تسوقها المؤسسة مقارنةً بمنتجات مثيلة تطبق شركاتها مفهوم التخطيط التسويقي الاستراتيجي وفق ما هو مبيّن بالجدول رقم /11/ أدناه.

الجدول رقم (11) مقارنة أسعار بعض منتجات المؤسسة بمثيلاتها الدولية.

المنتج	سعر المنتج في السوق المحلية/ل.س	سعر المنتج في الأسواق الدولية/ دولار
قماش مصبوغ/متر	684	8 دولارات – متر قماش مفارش قطني
ألبسة داخلية/قطعة	277	12 دولاراً – سروال داخلي
ألبسة جاهزة/قطعة	2,825	19 دولاراً – لباس قطني نصف كم

المصدر/ المديرية التجارية للمؤسسة النسيجية، 2015. الموقع الالكتروني لسيدتي مول وكيف برس

ضعفاً /6 إلى 21/من الجدول رقم /11/ نستنتج أن المؤسسة يمكن أن تحقق قيمة مضافة أعلى بين لبعض أصناف المنتجات في حال اتباع المؤسسة للتخطيط التسويقي الاستراتيجي والتشاركية مع القطاع العام والمستثمر الخارجي والدخول في إدارة سلسلة توريد ناجحة. والجدول رقم /12/ يوضّح حجم الإيرادات المتوقعة بناءً على قدرة المؤسسة على فرض السعر المتوافق مع الأسعار العالمية.

الجدول رقم (12) الإيرادات المتوقعة بعد تطبيق الخطة المقترحة/ مليار دولار.

الغزل المنتج /طن	الإنتاج الجاهز من مفارش وألبسة	إجمالي قيمة الإنتاج الجاهز/ مليار دولار
140,000	420,000,000/ متر قماش مفارش	3,3
	280,000,000/ قطعة لباس داخلي	3,3
	280,000,000/ قطعة لباس	5,3

المصدر/ الباحث

من الجدول المبيّن أعلاه رقم /12/ نستنتج أن المؤسسة النسيجية في حال اتباعها التخطيط التسويقي الاستراتيجي تستطيع أن تحقق مبيعات تراوح بين /3,3 إلى 5,3/ مليار دولار، وهذه المبيعات المتوقعة هي الأعلى بين /7 إلى 11/ ضعفاً بالنسبة إلى قيمة إجمالي مبيعات المؤسسة في العام 2010، الذي يعدُّ أفضل عام تحقق فيه المؤسسة مبيعات نحو /23/ مليار ل.س وهو يعادل /460/ مليون دولار بالأسعار الجارية للمدة نفسها.

النتائج والتوصيات:

اولاً: النتائج.

من خلال ما نُوقِشَ في هذا البحث نستنتج الآتي:

1. اعتمدت المؤسسة العامة للصناعات النسيجية قبل الأزمة السورية اعتماداً رئيسياً على إنتاج الغزل القطني وبيعه محلياً ودولياً، إذْ شكلت مبيعات الغزل /76%/ من إجمالي مبيعات المؤسسة. تسببت هذه السياسة الإنتاجية والبيعية بانخفاض مزدوج لكفاءة المبيعات المحققة سواء على مستوى المؤسسة من حيث الاقتصار على منتج محدود القيمة المضافة، أو على مستوى الاقتصاد السوري من ناحية الاستثمار الصناعي الإنتاجي للقطن السوري مقارنةً بمثيلاته من اقتصاديات العالم.
2. تراجعت مبيعات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية خلال الأزمة الحالية تراجعاً كبيراً، إذْ بلغ إجمالي مبيعات المؤسسة عام 2015 نحو /40%/ فقط من إجمالي مبيعاتها عام 2010، مع عدم الأخذ بالحسبان فجوة الأسعار بين عامي المقارنة المذكورين نتيجة انخفاض قيمة الليرة السورية.
3. نهجت المؤسسة العامة للصناعات النسيجية فلسفتي التوجه الإنتاجي والبيعي؛ ممَّا تسبب بمنعكسات سلبية أهمها عدم القدرة على منافسة الشركات الدولية المثيلة ذات التوجه التسويقي.
4. اعتمدت المؤسسة العامة للصناعات النسيجية قبل الأزمة السورية وخلالها على وضع خطط مبيعات، بناءً على الطاقة الإنتاجية المتاحة، والموجهة منتجاتها لقطاعات الزبائن نفسها.
5. تسببت الأزمة الحالية بخروج /9/ شركات عن العمل؛ وذلك من إجمالي عدد شركات المؤسسة البالغ عددها /27/ شركة. وقد قدرت الكلفة التقديرية لتلك الأضرار بـ /63/ مليار ليرة سورية.

ثانياً: التوصيات.

يوصي الباحث بما يأتي:

1. **إن الرؤية المطروحة في إعادة إعمار المؤسسة العامة للصناعات النسيجية وتأهيلها تقوم على فكرة بناء مجمّعات صناعية متكاملة الإنتاج، بدلاً من الشركات الحالية المتخصصة في منتج محدد، وهذا يتطلب التركيز على اختزال عدد الشركات الـ /27/ الحالية إلى نحو /5/ مجمعات صناعية في سورية، مع إعادة هندسة العمليات الإنتاجية والإدارية لهذه المجمعات. سيسهم هذا الإجراء في خفض تكاليف المنتج النهائي، ومن ثَمَّ تعزيز المنافسة التسويقية محلياً ودولياً.**
2. **اعتماد التخطيط التسويقي الاستراتيجي للمؤسسة في بنيتها الجديدة المقترحة. مما سيحقق قيمة مضافة أعلى بين /7 إلى 11/ ضعفاً لعائدات المؤسسة مقارنةً بأفضل أداء سابق للمؤسسة في سنوات الاستقرار.**
3. **تشاركية المؤسسة العامة للصناعات النسيجية مع القطاع الخاص والمستثمر الأجنبي لتأمين رأس المال اللازم لتنفيذ بنيتها الجديدة المقترحة مع وضع تشريعات قانونية تسمح بهذه التشاركية، على أن تكون هذه الشراكة بالنتائج المتحققة وليست بملكية القطاع العام وضمن صيغ التشاركية التي يتيحها قانون التشاركية رقم /5/ لعام 2016.**
4. **دخول المؤسسة العامة للصناعات النسيجية في إدارة سلسلة توريد ذات طبيعة محلية ودولية لتحقيق ميزات التشاركية في إدارة سلسلة التوريد، ومنها النفاذ بالمنتجات إلى الأسواق الدولية.**
5. **اتخاذ ما يلزم من إجراءات ومتابعات، وبالتنسيق مع الجهات المعنية للسماح للمؤسسة باعتماد هيكلية تنظيمية إدارية مسطحة Flat Organization متوافقة مع فلسفة علم الإدارة الحديث، الذي من شأنه أن يسهّل استيعاب أنظمة المعلومات الإدارية والتسويقية المعاصرة وتطبيقها؛ ممَّا يؤدي بالنتيجة إلى تطبيق أسس التخطيط التسويقي الاستراتيجي المقترح وتنفيذه ومتابعة أسسه بشكل فعال. بالمحصلة، هناك إذاً إمكانية لجعل المؤسسة المذكورة أكثر إنتاجية وأكثر ربحية من خلال إعادة هندسة السياسات والإجراءات المتبعة بكل واقعية وعلمية.**

المراجع

مراجع الكتب باللغة العربية:

1. المغربي، عبد الفتاح. الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين. المكتبة العربية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2003، 71.
2. المؤسسة العامة للصناعات النسيجية، تتبع تنفيذ الخطة الإنتاجية والتسويقية، مديرية التخطيط والإحصاء، 31 كانون أول. دمشق، سورية، 2015، 3-60.

مراجع الكتب باللغة الإنكليزية:

3. Cooper, D. R. ; Schidler, P.S., Business Research Methods, 7th ed., McGraw Hill, U.S.A, 2012, ppt.8.
4. Cateora, PH. R. ; GRAHAM, J., International Marketing, 15nd, ed., McGraw Hill, U.S.A, 2011, 345.
5. Hartline, M. Marketing strategy, South Western Cengage Learning, U.S.A, 2013, 38.
6. Keller, K. L. Strategic Brand Management, 4th Ed., Pearson Prentice Hall , U.S.A., 2013, 75.
7. Kotler, PH. ; Armstrong, G. Principles of Marketing, Pearson Prentice Hall , U.S.A., 2012, 37.

مشاريع تخرج ورسائل وأطروحات جامعية باللغة العربية:

8. أحمد، محمد محي الدين. سياسات التوظيف وانعكاساتها على العمالة في القطاع العام في الجمهورية العربية السورية. رسالة ماجستير، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، اللاذقية، سورية، 2011، ملخص في صحيفة الوحدة، العدد 7636، 11 تشرين أول. 2011
9. العتوم، محمد فوزي. رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006، 23.
10. صابوني، طريف. واقع نقل التقانة في قطاع الصناعات النسيجية السورية. رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سورية، 2011، ملخص في مجلة الاقتصادي 25 آب. 2011
11. متناوي، محمد. أهمية الشراكة الأجنبية بالنسبة للقطاع الجزائري. مجلة كلية العلوم الاقتصادية لجامعة الشلف، العدد /13/ الجزائر، 2015، 66-74.

مشاريع تخرج ورسائل وأطروحات جامعية باللغة الإنكليزية:

12. Aamar, S. Risk Analysis of the Pakistani Textile Industry. Macro analysis. Business Management Thesis, Laurea University, Finland, 2012, 6-39.

13. Forslund, H. Supplier Integration – a case study with ITI, School of Business and Economics, Linnaeus University, Sweden, 2011, 10-56

14. Huchsted, V. A Research Comparing Different SCM-Systems in the Fashion Apparel Industry, Master Thesis, University of Twente, Holland, 2015, 7-65.

15. Kumar, Y. ; Khandelwal, A. ; Sharivas, S. A study of integrated supply chain model, International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, 2014, Vol. 8, No. 3, 15-17.

مراجع المواقع الإلكترونية:

16. الاقتصادي السوري، 22 حزيران. 2016 <https://sy.aliqtisadi.com/>

17. ايبسكو، 22 شباط. 2016 <http://searchebscohost.com>

18. المؤسسة العامة للصناعات النسيجية. 15 حزيران 2016. <ttp://www.textile.org.sy>

19. المجموعة الإحصائية السورية، المكتب المركزي للإحصاء، العام 2011

20. سيدتي مول لتسويق الألبسة، 5 حزيران، 2016 <http://mall.sayidaty.net/sa>

21. فوربس، 14 شباط. 2016 <http://www.forbes.com>

22. كيف برس للألبسة الداخلية.، 25 نيسان. 2016 <http://www.cafepress.com>

23. وزارة الزراعة، 23 نيسان. 2016 <http://moaar.gov.sy/main/>

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق2016/8/8