

# إعادة هيكلة صناعة الملابس في فلسطين

للتكيف مع التغيرات المحلية  
والإقليمية والدولية

منتدى أبحاث السياسات الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين  
ومعهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني - ماس

الدكتور باسم مكحول

آذار  
2000





إعادة هيكلة صناعة الملابس في فلسطين للتكيف مع المتغيرات المحلية والإقليمية والدولية

تأليف: الدكتور باسم مكحول: باحث رئيسي في معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني -  
ماس وأستاذ مشارك، جامعة النجاح الوطنية - نابلس

منتدى أبحاث السياسات الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين  
ومعهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

القدس ورام الله

آذار 2000

حقوق الطبع والنشر محفوظة © (المنتدى)



## تقديم

ادى التطور العلمي والتكنولوجي الهائل وتسارعه واتساع نطاق تطبيقاته الى احداث انقلاب جذري في عديد من المفاهيم التقليدية وخصوصاً تلك المتعلقة بالمزايا النسبية والقدرة التنافسية، فتراجعت الأهمية النسبية للموارد الطبيعية والعمالة الرخيصة في العملية الانتاجية. وتغير دور المكون التكنولوجي من مجرد آلات وأصول رأسمالية، الى مكون معرفي مرتبط بالتكنولوجيا، يلعب الدور الرئيسي في تحقيق العائد الانتاجي الذي تضاعف الى مستويات بالغة الارتفاع تكاد تقارب عائد الاحتكار.

من ناحية ثانية، ادت ثورة المعلومات والاتصالات وتراجع كلفتها الى احداث تغيير جوهري في انماط الطلب على العمل، فتراجع الكم لصالح الكيف، واصبح المكون المعرفي ومهارة قوة العمل اهم عناصر ترجيح القدرة التنافسية عبر تحسين جودة المنتجات وخفض كلفتها، بترشيد الموارد وتقليل الفاقد وتقليص المخاطر.

كما ادت ايضاً الى تسريع عملية العولمة، وتحويل العالم الى قرية كونية صغيرة متداخلة متشابكة. وتراجعت بفعل ذلك قدرة قوى السوق الوطنية على التأثير على عملية تخصيص الموارد الوطنية. واصبحت حركة رأس المال تتم وفقاً لمواصفات الجودة العالمية، كما اصبحت حركة الاسعار للسلع والخدمات واسعار الصرف والفائدة تتحدد وفقاً لاعتبارات العرض والطلب العالمي. وباتت حركة التجارة الداخلية والخارجية محكومة باعتبارات القدرة التنافسية على الصعيد العالمي.



وحدثت تلك التغيرات بالعديد من المؤسسات والدول الى انتهاج برامج تكيف هيكلية لمواكبة التطورات العالمية ودرء مخاطرها على الهياكل الانتاجية المحلية، فقامت بوضع خطط لاعادة تأهيل الصناعات الوطنية واعدادها المتدرج للمنافسة، والتخلص من الصناعات التي لا تمتلك مقومات المنافسة والاستمرار والتطور في المدى الطويل.

وفي هذا الاطار، وانطلاقاً من دوره كمعهد لأبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، ومهمته في تقديم العون الفني لصانعي القرار الفلسطيني على المستويين الرسمي والاهلي. فقد اعطى المعهد في برنامجه الخاص بابحاث الصناعة الأولوية لدراسة فروع الصناعة الفلسطينية التي بدأت تواجه تحديات رئيسية، بغية تشخيص اوضاعها واستشراف ملامح تطورها في ضوء التغيرات في البيئة المحلية والاقليمية والدولية. كي يتم تحديد مشكلاتها، والتعرف على سبل التغلب عليها، والخلوص الى توصيات عملية محددة للنهوض بأوضاعها وتحديد مهام مختلف الجهات ذات العلاقة.

وتتطوي الدراسة الخاصة باعادة هيكلية صناعة الملابس الفلسطينية، والتي اعددها المعهد لحساب منتدى ابحاث السياسات الاجتماعية والاقتصادية على اهمية خاصة، ذلك ان صناعة الملابس تحتل المرتبة الأولى في هيكل الصناعة التحويلية الفلسطينية كما تشغل نحو ثلث العاملين في الصناعة التحويلية الفلسطينية.

وبالتالي فإن التأثيرات السلبية للتطورات الاقليمية والدولية سواء تلك المتعلقة بالتراجع الكبير في نشاطات التعاقد الباطني مع اسرائيل او الناجمة عن المنافسة الشديدة من قبل المستوردات المماثلة رخيصة الثمن، انما تهدد مستقبل هذه الصناعة الهامة واستمرارها.

وبصفتي مديرة لمعهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني -  
ماس - اود الاعراب عن خالص التقدير للباحث الرئيسي د. باسم مكحول  
على هذا الجهد الهام في انجاز الدراسة كما اتوجه بالشكر لمساعدته ابراهيم  
هنطش واتوجه كذلك بالشكر والعرفان الى منتدى أبحاث السياسات  
الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين على تكليف ماس باعدادها والقيام  
بتمويلها.

غـانـية ملـحـيس

مديرة المعهد

و عضو اللجنة التوجيهية للمنتدى



## شكر وعرفان

يود الباحث ان يتقدم بالشكر إلى أصحاب مشاغل الملابس وجمعية أصحاب المشاغل، واتحاد الصناعات النسيجية ووزارة الصناعة الفلسطينية، على تعاونهم وتقديم المعلومات لإنجاز الدراسة، كما يود الباحث ان يتقدم بالشكر إلى السيد بسام بدران الذي عقب على الدراسة في الندوة التي عقدها معهد ماس لمراجعة النسخة الأولى في الدراسة، والى المشاركين في تلك الندوة، والمقيمين الذين قدموا ملاحظات مكتوبة وقد ساهمت هذه الملاحظات بتطوير الدراسة واغنائها. كما يتقدم الباحث بالشكر والتقدير إلى السيد إبراهيم هنطش الذي عمل كمساعد باحث للدراسة. والى منتدى أبحاث السياسات الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين الذي مول انجاز الدراسة.



Handwritten title at the top of the page.

Main body of handwritten text, consisting of several lines of cursive script.

## المحتويات

1	1- مقدمة
5	1-1 منهجية الدراسة
7	2- إعادة الهيكلة الصناعية: خلفية نظرية وتجارب سابقة
13	3- التطورات العالمية في صناعة الملابس
21	4- صناعة الملابس في اسرائيل
25	5- هيكل صناعة الملابس الفلسطينية
31	6- اداء صناعة الملابس الفلسطينية
35	7- نقاط الضعف الهيكلية في صناعة الملابس الفلسطينية
43	8- آفاق وامكانيات إعادة هيكلة صناعة الملابس الفلسطينية
53	9- التوصيات: الدور المطلوب من الجهات ذات العلاقة
53	9-1 منتجو الملابس الفلسطينيون
55	9-2 مؤسسات القطاع العام
58	9-3 المؤسسات المساندة
60	9-4 مؤسسات التمويل
67	المراجع
71	ملحق الجداول

## قائمة الجداول

- جدول رقم 1: بعض المؤشرات الاقتصادية المهمة لصناعة الملابس  
في فلسطين ومقارنتها بمؤشرات الصناعة  
التحويلية ككل، 1998  
73
- جدول رقم 2: توزيع احجام المنشآت في صناعة الملابس والصناعات  
التحويلية، 1997  
74
- جدول رقم 3: تحليل مكونات الانتاج والقيمة المضافة في صناعة  
الملابس والصناعات التحويلية، 1998 في باقي  
الضفة الغربية وقطاع غزة  
75
- جدول رقم 4: الرقم القياسي لاداء صناعة الملابس (سنة الاساس، 1994)  
76
- جدول رقم 5: إحصاءات التجارة الخارجية لللبسة وملحقاتها  
77
- جدول رقم 6: بعض المؤشرات الاقتصادية لصناعة الملابس في بعض  
البلدان العربية للعام، 1996  
78

## ملخص

قامت هذه الدراسة بمناقشة وتقييم متطلبات وإمكانات إعادة هيكلة صناعة الملابس بحيث تصبح قادرة على الاستمرار والمنافسة وتجاوز الصعوبات الحالية والمحتملة التي تعترضها. إذ تلعب هذه الصناعة دوراً اقتصادياً رئيسياً في الاقتصاد الفلسطيني من حيث الإنتاج والتوظيف. إلا أنها في الآونة الأخيرة بدأت تواجه تحديات كبيرة ستؤثر في قدرتها على الاستمرارية والنمو، بما في ذلك حصول تراجع كبير في نشاطات التعاقد من الباطن لصالح الشركات الإسرائيلية، إضافة إلى تدفق الملابس المستوردة للمناطق الفلسطينية من دول أقل تكلفة، خاصة دول شرق آسيا والأردن. وتعكس التحديات الحالية لصناعة الملابس عدة مشاكل هيكلية، منها اعتمادها على التعاقد من الباطن مع شركات إسرائيلية، وارتفاع الأجور وتدني الإنتاجية، واعتمادها على تقنيات إنتاج قديمة نسبياً، وضعف الترابطات الأمامية والخلفية للصناعة.

إن ما تتعرض له صناعة الملابس في فلسطين من ضغوط تنافسية من الدول ذات التكلفة المنخفضة قد تعرضت له العديد من الدول، خاصة الدول الصناعية، وكان رد المنتجين في هذه الدول هو تحول بعضها إلى إنتاج سلع مميزة، بينما ركز بعضها الآخر على تقليل التكلفة من خلال التركيز على الإنتاج النمطي، والحماية التجارية، والتحالفات الاستراتيجية مع دول رخيصة الإنتاج، وبناء شبكات توزيع وتسويق في الدول المتقدمة لتصرف الإنتاج.



إن الخيار الأنسب، من الناحية النظرية على الأقل، لصناعة الملابس الفلسطينية هو التحول من الإنتاج النمطي إلى إنتاج ملابس مميزة للتصدير. وتتطلب هذه الاستراتيجية القدرة على إنتاج ملابس مميزة وتسويقها عالمياً. وتشير المعطيات الحالية إلى أن هناك نقصاً كبيراً في مهارات التصميم والتسويق. فقد اكتسب الفلسطينيون من خلال عملهم مع المسوقين الإسرائيليين خبرة في مجال التقنية والفعالية الإنتاجية، إلا أن نقطة الضعف الرئيسية تبقى في عدم اكتسابهم خبرة التسويق. ومن هنا ستكون صناعة الملابس بحاجة ماسة إلى خلق تحالفات مع شركات عالمية في مجال التسويق والتوزيع.

وتتوقف إمكانيات إعادة هيكلة صناعة الملابس على قدرة الشركات الفلسطينية على الإنتاج بمستوى مقبول محلياً وعالمياً من ناحية نوعيته وتكلفته. ويتطلب هذا الأمر اتخاذ عدد من الإجراءات والسياسات العملية القابلة للتنفيذ من أجل النهوض بهذا القطاع، مما يتطلب تضافر جهود الأطراف الثلاثة المعنية بهذه الصناعة وهي: المنتجون، والمؤسسات العامة، والمؤسسات الداعمة.

يجب أن يتمحور الدور الأساسي لشركات الملابس الفلسطينية على العمل من أجل ما يلي: تطوير أنظمة إدارية فعالة، وتوفير أيدٍ عاملة مدربة ومرنة للعمل كفريق واحد بشكل يحقق مرونة أكبر في الإنتاج وتجاوباً سريعاً في المواعيد، والإبداع في تصميم وعرض الأزياء، والتنسيق مع المؤسسات الرسمية خاصة وزارات الاقتصاد والتجارة، والمالية، والصناعة، والمؤسسات الداعمة للتشاور وتحديد المهام والمسئوليات المناطة بكل جهة من أجل توفير مقومات النجاح لاستراتيجية إعادة الهيكلة، والعمل

على خلق تحالفات إستراتيجية مع الشركات العالمية لضمان الحصول على المعرفة التقنية والتصاميم الناجحة.

أما مؤسسات القطاع العام فيجب أن تعمل على توفير حماية مؤقتة، تتلشى تدريجياً، لصناعة الملابس، وتحديث مراكز ومعاهد التدريب في التصميم وتحسين قدراتها من حيث الأزياء والقص، وهندسة الإنتاج والكيمياء النسيجية، وإنشاء مركز للبحوث التسويقية، وتحفيز الاستثمار في الحلقات المفقودة في هذا القطاع، وإقامة مركز تسويق ليقوم بمهمة التسويق والبحث عن منافذ تسويقية ومتابعة تطورات الأسواق العالمية، واستغلال الاتفاقيات التجارية وخاصة مع الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي.

أما المؤسسات المساندة، خاصة اتحاد الصناعات النسيجية والملابس، فعليه الإسراع في تأسيس حاضنات تجارية لتوفير خدمات إنتاجية وتسويقية مشتركة لعدد كبير من المنتجين وتجنيبهم الازدواجية في الاستثمار. إضافة إلى التنسيق مع الجهات الرسمية للعمل على حل المشاكل التي تعيق استمرارية صناعة الملابس. أما مراكز التدريب فلا بد من تطوير قدراتها لتصبح قادرة على إمداد الصناعة بالمهارات اللازمة لإعادة هيكلتها.



تحظى صناعة الملابس الفلسطينية باهتمام كبير من قبل الجهات الفلسطينية، الرسمية منها وغير الرسمية. ويرجع هذا الاهتمام لأسباب عديدة. أولاً، يعتقد الكثيرون أن هذه الصناعات تعتبر من الصناعات الرائدة في فلسطين، من حيث أهميتها الاقتصادية ومن حيث قدرتها على المنافسة والتطور التقني والنوعي. وتحتل هذه الصناعة مكانة مهمة نسبياً في القطاع الصناعي الفلسطيني سواء من حيث إسهامها في الناتج الصناعي أو من حيث استيعابها للأيدي العاملة. إذ تشير بيانات المسح الصناعي إلى أن هناك 2078 منشأة في الأراضي الفلسطينية (باستثناء القدس العربية) في قطاع الملابس، أي ما يشكل 16% من منشآت الصناعة التحويلية، يعمل فيها 17186 عاملاً أو ما يعادل 28% من العاملين في الصناعة التحويلية ككل. وقدرت القيمة المضافة لإنتاجها بـ 80 مليون دولار وصادرتها بـ 4.6 مليون دولار في العام 1998 (الجدول رقم 1، والمسح الصناعي 1998<sup>1</sup>). (ثانياً، خلقت التغيرات المحلية والإقليمية والدولية الحاصلة في هذه الصناعة فرصاً لهذه الصناعة ووضعت أمامها تحديات كبيرة، مما قد يؤثر على قدرتها التنافسية وقدرتها على الاستمرار والتطور، الأمر الذي يفرض ضرورة دراسة متطلبات وإمكانيات التكيف مع هذه التغيرات بما في ذلك إمكانيات إعادة هيكلة صناعة الملابس في فلسطين، وتشمل هذه التغيرات:

---

<sup>1</sup> لا بد من الإشارة هنا إلى أن الملابس المصنعة على أساس التعاقد من الباطن لصالح الشركات الإسرائيلية لا تدخل ضمن الصادرات الفلسطينية لهذه الصناعة.



أ. أدى اعتماد صناعة الملابس في فلسطين على نشاطات التعاقد من الباطن (90% من الإنتاج يتم على هذا الأساس) لصالح شركات إسرائيلية إلى جعلها عرضة لتقلبات حادة تبعاً لنشاط صناعة الملابس في إسرائيل والتغيرات الهيكلية التي تمر فيها. فقد دفعت الضغوط التنافسية الكبيرة التي تواجهها صناعة الملابس في إسرائيل ببعض التجار الإسرائيليين إلى نقل نشاطات التعاقد من الباطن من المناطق الفلسطينية إلى مناطق أقل تكلفة مثل الأردن ومصر والبرتغال ودول شرق آسيا من جهة، وكذلك إلى إنشاء مشاريع مشتركة مع أطراف من الأردن ومصر وغيرها من الدول من جهة أخرى. وقد أدى ذلك إلى تراجع كبير في نشاطات التعاقد من الباطن في المناطق الفلسطينية، مما اضطر بعضها إلى الإغلاق أو إلى تخفيض إنتاجها، وبالتالي تفاقم مشكلة البطالة بين العاملين في هذه المنشآت. ومن المتوقع زيادة حدة الضغوط التنافسية في إسرائيل في المستقبل القريب، إذ أن تنفيذ إسرائيل لبنود اتفاقيات الجات (GATT)، وبرنامج الانفتاح الاقتصادي سيخفض الرسوم الجمركية على الملابس من 72% إلى 12% بحلول العام 2000 ومن المتوقع أن ينعكس ذلك سلباً على نشاطات التعاقد من الباطن مع المنتجين الفلسطينيين، نظراً للارتفاع النسبي في تكلفة العمل في المناطق الفلسطينية مقارنة بالدول المحيطة.

ب. هناك توجه من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية لتعزيز التبادل التجاري وخلق منافذ تسويقية للمنتجات الفلسطينية في الأسواق الخارجية. وفي هذا الإطار وقعت السلطة الوطنية اتفاقيات تجارية مع دول وتكتلات اقتصادية (الأردن، ومصر، والولايات المتحدة، والاتحاد الأوروبي، والافتا)، كما أن هناك مفاوضات بشأن اتفاقية تبادل تجاري بين فلسطين وتركيا. وتنص هذه الاتفاقيات، سواء المبرمة منها أو

المقترحة، على تسهيل انتقال السلع والخدمات بين فلسطين وهذه الأطراف. بالرغم من الفرص المهمة التي توفرها هذه الاتفاقيات، إلا أنها في الوقت نفسه تخلق تحديات لبعض الصناعات الفلسطينية بشكل عام ولصناعة الملابس بشكل خاص نظراً لارتفاع تكلفة الإنتاج في المناطق الفلسطينية مقارنة بالدول المحيطة ودول شرق آسيا.

تستدعي هذه المتغيرات دراسة وتقييم أوضاع هذه الصناعة للتعرف على المعوقات الحالية وفرص وإمكانيات تطويرها وقدرتها على الاستمرارية والمنافسة من خلال دراسة واستشراف فرص وإمكانيات إعادة هيكلتها. ستستعرض الدراسة وضع الصناعة عموماً، وستتناول بالتركيز عوامل الضعف الحالية فيها، وفرص وإمكانيات إعادة هيكلتها بما يمكنها من الاستمرار والنمو والتطور، وذلك لمساعدة متخذ القرار الفلسطيني، في مجال التنمية الاقتصادية عموماً والتنمية الصناعية خصوصاً، على استعراض البدائل والخيارات المتوفرة لتوفير عناصر النجاح والتطور لهذه الصناعة المهمة.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة واقع صناعة الملابس الفلسطينية وتحليل وتقييم متطلبات وإمكانات إعادة الهيكلة، بحيث تصبح قادرة على الاستمرار والمنافسة وتجاوز الصعوبات الحالية والمحتملة التي تعترضها، خاصة ما يتعلق بظروف الإنتاج والتسويق. ولا تستهدف الدراسة القيام بدراسة تفصيلية لمختلف جوانب هذه الصناعة حيث قامت دراسات سابقة بذلك ( نصر، 1997، ومنصور، 1997) ومن أجل تحقيق أهدافها، ستقوم الدراسة بما يلي:

1. إعطاء لمحة موجزة عن الأهمية الاقتصادية لهذه الصناعة من حيث مساهمتها في كل من الناتج المحلي الإجمالي، واستيعاب العمالة الفلسطينية، والتصدير.

2. التعرف على المشاكل ونقاط الضعف الأساسية في هيكل الصناعة الحالي والتي أسهمت في تراجع هذا القطاع وتراجع قدرته التنافسية (Structural weaknesses).

3. التعرف على التغيرات الجوهرية التي طرأت على هذه الصناعة في أعقاب عملية التسوية السياسية في الشرق الأوسط والاتفاقيات التجارية الثنائية والإقليمية والعالمية التي انعكست سلباً على القدرة التنافسية للصناعة الفلسطينية وعمقت الآثار السلبية لنقاط الضعف التي يتسم بها هيكل صناعة الملابس الفلسطينية، مع إيلاء اهتمام خاص لتأثيرات اتفاقية الجات على هذه الصناعة.

4. التعرف على دواعي إعادة الهيكلة وأهدافها. (Restructuring goals).

5. التعرف على مواطن إعادة الهيكلة (What to restructure)، بما في ذلك:

- إعادة هيكلة العلاقات الصناعية مع الشركات الإسرائيلية من حيث طبيعة نشاطات التعاقد من الباطن.

- إعادة الهيكلة فيما يتعلق بخطوط الإنتاج (Product mix considerations).

- إعادة الهيكلة فيما يتعلق بتقنيات الإنتاج (Technology considerations).

- إعادة الهيكلة المتعلقة بمهارات الأيدي العاملة (Labor restructuring).

- إعادة الهيكلة المتعلقة بالمنافذ والشرائح التسويقية (Market diversification).

6. التعرف على الدور المطلوب من كل من القطاع الخاص (أصحاب المصانع)، والقطاع الحكومي (الوزارات والهيئات الرسمية)، والمؤسسات المساندة، خاصة مؤسسات التمويل، لإنجاح سياسة إعادة الهيكلة.

7. تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي يعتقد بأنها ستساعد في تحسين وضع هذه الصناعة وتطويرها في ظل المتغيرات الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية.

## 1-1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة أسلوب التحليل الوصفي للبيانات التي تم جمعها من مصادر أولية وأخرى ثانوية. وقد تمثلت المصادر الأولية بإجراء مسح لعينة مختارة من المنشآت للتعرف على وجهة نظر رجال الأعمال في صناعة الملابس والمشكلات التي تعترضهم في عملية الإنتاج والتسويق محلياً وخارجياً. وغطت العينة جميع مراكز الإنتاج، مع التركيز على كبار المنتجين والمشاغل المؤثرة في الصناعة. وقد تم اختيار العينة بعد التشاور مع ذوي المعرفة بشؤون الصناعة وذلك لحصص المنتجين الرئيسيين في هذه الصناعة. وقد تكونت العينة من 50 منشأة موزعة على النحو التالي: 4 منشآت من كل من نابلس وجنين، 5 من طولكرم، و3 من رام الله، و5 من كل من قلقيلية وبيت لحم، و6 من الخليل، و2 من القدس، و16 من قطاع غزة. بالإضافة إلى المسح الميداني، قام الباحث بإجراء مجموعة من المقابلات مع الخبراء وذوي الإطلاع وذلك للتعرف على انطباعاتهم حول واقع صناعة الملابس وآفاقها المستقبلية.

أما المصادر الثانوية فشملت البيانات المتعلقة بصناعة الملابس في المسح الصناعي الذي نفذته وزارة الصناعة في العام 1997، ومنشورات جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني خاصة بيانات التعداد العام للسكان



والمساكن والمنشآت للعام 1997: تقرير المنشآت، والمسح الصناعي للأعوام 1994، 1996، 1997، و1998، بالإضافة إلى بعض البيانات غير المنشورة التي تم الحصول عليها من جهاز الإحصاء المركزي الفلسطيني.

كما تمت مراجعة الأدبيات والدراسات المنشورة الخاصة بصناعة الملابس الفلسطينية وفي الدول المجاورة، وذلك كمحاولة للتعرف على تجارب الدول الأخرى في هذا المجال والاستفادة منها. كذلك تم الحديث مع المسؤولين في وزارة الاقتصاد للتعرف على سياسة الوزارة بخصوص استيراد الملابس، والاتفاقيات التجارية التي وقعتها الوزارة وانعكاساتها على صناعة الملابس. كما تمت مقابلة المسؤولين في المنظمات الأهلية والنقابية التي تعمل على تشجيع التصدير بما في ذلك اتحاد صناعة الملابس للتعرف على دورها الحالي والمنظور في صناعة الملابس.

## 2- إعادة الهيكلة الصناعية: خلفية نظرية

### وتجارب سابقة

تعرف إعادة الهيكلة الصناعية بأنها عملية تحسين قدرة منشأة ما أو قطاع اقتصادي ما أو الاقتصاد ككل على التحرك والوصول إلى مركز أكثر ربحية، والاستمرارية في تحقيق الربح والتطور، وذلك كرد فعل لتغيرات جوهرية تواجه المؤسسة، لا سيما الأسواق، وتقنيات الإنتاج والسياسات العامة. وإذا لم تتجاوب المؤسسة مع هذه الظروف، فقد تشهد تراجعاً جوهرياً في مركزها التنافسي وجدواها الاقتصادية. تؤدي إعادة الهيكلة الناجحة إلى التحول إلى مزيج إنتاجي أو هيكل تكاليف يحقق ميزة التنافسية (Mathieu, 1996) وتشمل تغيرات الأسواق كلاً من تغير أنواق المستهلكين، وظروف المنافسة المحلية والعالمية. كما قد يحدث تغير في تكنولوجيا الإنتاج يؤدي إلى انعكاسات على التكلفة والإنتاجية والنوعية. كما أن تغير السياسات الكلية بما فيها الحوافز الصناعية، والسياسات القطاعية خاصة سياسة تحرير التجارة، وقوانين المنافسة، وتغيير الأطر والأنظمة القانونية يخلق ضغوطاً لإعادة الهيكلة الصناعية.

يجري التمييز عادة بين إعادة الهيكلة والتأهيل، إذ يقتصر التأهيل على تحديث الهيكل الإنتاجي والإداري القائم، أما إعادة الهيكلة فإنها تعمل على تغيير الهيكل الإنتاجي والإداري. كما أن إعادة الهيكلة تختلف عن توسيع المنشأة، إذ أن إعادة الهيكلة قد تؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج أو تقليله، وقد تحول خطوط الإنتاج إلى أصناف جديدة (Mathieu, 1996). كما أن إعادة الهيكلة أبعداً تنموية تؤثر على رفاهية المجتمع في المدى الطويل، إذ قد يترتب عليها خسائر اقتصادية في المدى القصير خاصة

خسارة بعض فرص العمل، إلا أن تحسن القدرة التنافسية سيعمل على زيادة الرفاهية في المدى الطويل.

كما أن إعادة الهيكلة عملية متعددة المستويات، فقد تحدث على مستوى المنشأة، بحيث يتم التحول من إنتاج السلع الرخيصة إلى السلع الغالية، أو من السلع البسيطة إلى السلع المعقدة. وقد تحدث على مستوى قطاع صناعي، بحيث يتحول من الإنتاج النمطي الكبير إلى الإنتاج المرن والمميز. كما قد تحدث على مستوى الاقتصاد، بحيث يتم التحول من الاقتصاد على التجميع (Assembly) إلى التصنيع والتركيز على خلق ترابطات أمامية وخلفية.

يتطلب نجاح إعادة الهيكلة خلق علاقات وثيقة بين الأطراف الثلاثة: أصحاب المشاريع، والمؤسسات العامة، والمؤسسات المساندة خاصة مؤسسات التمويل (Mathieu, 1996). إذ أن إعادة الهيكلة لا تحدث بشكل تلقائي، حتى مع توفر سياسة عامة مواتية، بل يجب أن تكون هناك برامج مخصصة لتسهيل عملية التحول. يشمل الدور المطلوب من القطاع العام:

1. وضع سياسات اقتصادية عامة تعمل على خلق بيئة استثمارية ناجحة.
2. وضع سياسات منافسة تشجع المنافسة في السوق المحلي وتقلل من عوائق الدخول والخروج.
3. تحرير أسعار عناصر الإنتاج بما في ذلك تسعير المنتجات، والضرائب، والإعانات، وقوانين العمل.
4. تجهيز البنية التحتية والمؤسسات المساندة والداعمة والتي تعمل على توفير ما يلي:

- ❖ خدمات توفير المعلومات الإحصائية حول الأسواق المحلية والعالمية وتطورات أذواق المستهلكين واتجاهات السوق والموضة.
- ❖ بنيه تحتية مادية من شبكات اتصالات ونقل وموانئ ومياه وكهرباء.
- ❖ الموارد البشرية المدربة (Trained human resources).
- ❖ نقل التكنولوجيا والتطوير التكنولوجي (Technological development) من خلال تحديد المواصفات والمقاييس، وتحسين أنظمة التحكم في الجودة، ومختبرات للفحوصات، وأنظمة المعلومات ومراكز البحث والتطوير.
- ❖ خدمات استشارية في مجالات الهندسة، والتسويق، والاستثمار، والصيانة وغيرها من المجالات.

قبل تحديد المجالات والنواحي التي يلزمها إعادة هيكلة، لا بد، عادة، من القيام بتحليل قطاعي (Subsector diagnoses)، إذ أن ذلك التحليل عملية مهمة تساعد أصحاب المشاريع والمؤسسات العامة ومؤسسات التمويل على تحديد الأمور التالية: (Lieberman, 1993)

1. حجم الفجوة بين الأداء المحلي والأداء العالمي المنافس من حيث السعر والجودة، والتكلفة، والتصميم، والموضة، والدقة في التسليم، والتسويق، والإنتاجية، والتقنية، والتنظيم. إن تحديد هذه الفجوة أمر في غاية الأهمية وذلك لتحديد ما إذا كان بالإمكان إغلاق هذه الفجوة أو تخفيضها من خلال إعادة الهيكلة، أو أن الفجوة غير قابلة للتخفيض، وبالتالي ينبغي وقف المنشآت عن العمل وتحويل مواردها الاقتصادية إلى استخدامات أفضل.
2. الإجراءات المطلوبة للمنافسة في الشريحة السوقية المستهدفة (Market niches).



3. القيود العامة المعيقة لنمو الصناعة.

4. الخدمات المساندة المطلوبة للمساعدة في إغلاق الفجوة.

5. المتطلبات المالية اللازمة لتنفيذ التغييرات المطلوبة في منشآت القطاع.

أما تحديد القطاعات التي تحتاج إلى إعادة هيكلة فيتم على أسس عدة، من بينها:

1. استهداف القطاعات ذات الأهمية الاقتصادية من حيث الإنتاج، والتوظيف، والتصدير.

2. أهمية الترابطات الأمامية والخلفية للقطاع مع بقية القطاعات الاقتصادية.

3. القطاعات الواعدة.

4. القطاعات التي تشكل حالة دراسية يمكن تعميمها لبقية القطاعات. بعد تحليل القطاع وتحديد أهداف إعادة الهيكلة يجب وضع السياسات اللازمة لإعادة الهيكلة وهذه المهمة من أصعب المراحل وتحتاج إلى خطط تفصيلية وخبراء مختصين. ولا بد من تحديد المؤسسات المسؤولة عن تنفيذ السياسات، وقدرتها على ذلك، وكيفية التنسيق فيما بينها وبين مؤسسات القطاع الخاص، وكيفية قياس التحسن في الأداء.

إن إعادة الهيكلة على مستوى المؤسسة والقطاع الصناعي هي نتاج استراتيجية عمل جديد (new business strategy) وتشمل هذه الاستراتيجية قضايا وجوانب عديدة بضمنها تقييم فني للمعدات وملاءمتها الفنية والاقتصادية، وتغيير خطوط الإنتاج لتتلاءم مع الشريحة السوقية المستهدفة، والتسويق، والأنظمة الإدارية والتكنولوجية وأنظمة المعلومات والتحكم (Mathieu, 1996). وهذا يتطلب استخدام أنظمة إنتاج حديثة





مثل: إدارة الجودة الشاملة (TQM: Total Quality) ، والاستجابة السريعة (QR: Quick Response) ، والاستلام الآني (JIT: Just in Time) ، والعمل كفريق (Management, and Team Working)

أما المردود الاقتصادي لإعادة الهيكلة فيتوقف على Crum and Goldberg, 1998):

1. قدرة المنتج على الإبداع (innovative ability) في تحديد الفرص الناجحة في مجالي الإنتاج والتسويق.
2. القدرة على تنفيذ الفرص الناجحة من حيث الإنتاج والتسويق والتمويل. وتعتمد مؤشرات القدرة على التنفيذ تعتمد على الأمور التالية:

- ◇ الجوانب الإنتاجية التشغيلية (operational considerations) ، والمراحل الإنتاجية، وبنية التكاليف ومراكز التكلفة .
- ◇ الأسواق والتسويق (marketing considerations) مدى اطلاع إدارة الشركة على آلية عمل الأسواق ومتطلبات النجاح في هذه الأسواق، والقدرة على الوصول للأسواق - المزيج التسويقي المناسب، ومعرفة مواصفات السلعة المطلوبة وإمكانيات تحقيق تلك المواصفات.
- ◇ معرفة التكنولوجيا المطلوبة لإنتاج السلعة بالمواصفات المحددة (technical considerations) .
- ◇ القدرة على تمويل الاستثمارات المطلوبة لإنتاج السلعة بالمواصفات المقبولة (financing considerations) .
- ◇ القدرة التنظيمية (organizational considerations) على التعامل مع المتغيرات السوقية والتكنولوجية والسياسات العامة وذلك لخلق ميزة تنافسية محلية وعالمية.

ويمكن تلخيص أهم الدروس والعبر المستقاة من تجارب بعض الدول في إعادة الهيكلة في النقاط التالية، (Meyanathan and Jaseem, 1994):

1. تتميز إعادة الهيكلة بأنها عملية ديناميكية تحتاج إلى التزام ودعم سياسي.
2. ارتفاع عنصر المخاطرة في إعادة الهيكلة لأنه قد تكون هناك صعوبات كبيرة في تحديد حجم الفجوة بين الأداء المحلي والأداء العالمي المنافس وتوقيت التغييرات المطلوبة. وبالتالي لا بد من وجود دراسات مقارنة بين الأداء المحلي والعالمي.
3. حقق التركيز على الجوانب المالية وإهمال الجوانب الإدارية في إعادة الهيكلة نتائج محدودة جداً.
4. ينبغي أن تعزز إعادة الهيكلة بروح المنافسة ومحاربة الاحتكار.
5. تلعب نوعية الخدمات المالية دوراً رئيسياً في إعادة الهيكلة.

أما أهم عوائق إعادة هيكلة صناعة الملابس في الدول النامية فهي  
(Meyanathan and Jaseem, 1994) :

1. كون أحجام المشاريع صغيرة
2. أن هناك حلقات مفقودة
3. التكنولوجيا القديمة وضعف القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة.
4. تدني الإنتاجية.
5. وجود مشاكل صيانة.
6. عدم إدراك أهمية التحكم في الجودة.
7. ضعف مهارات التسويق والإدارة.

### 3- التطورات العالمية في صناعة الملابس

تتأثر التطورات التي تمر فيها صناعة الملابس الفلسطينية بشكل أو بآخر بالتطورات التي تمر فيها صناعة الملابس في العالم، لذا لا بد من التطرق بشكل مختصر إلى التطورات العالمية في صناعة الملابس وكيفية تأثيرها على الصناعة الفلسطينية. تلعب صناعة الملابس دوراً أساسياً في الإنتاج والتجارة العالمية والتوظيف. وبلغت صادرات الملابس 101.6 بليون دولار للعام 1992، وكانت حصة الدول النامية 74% من الصادرات، وحصة الدول الصناعية 22%، وحصة الدول التي تمر في مرحلة التحول 4%. أما بالنسبة للواردات فكانت حصة الدول الصناعية 83%، وحصة الدول النامية 14%، و 3% للدول التي تمر في مرحلة التحول (Kirmani, 1996). وتبين هذه النسب الميزة التنافسية للدول النامية في صناعة الملابس. وقد زادت صادرات الملابس العالمية من 41.8 بليون دولار في العام 1980 إلى 163.3 بليون دولار في العام 1996 (Gerefii, 1999) أي 17% سنوياً. ونظراً لدورها الاقتصادي فإن أية تغييرات تطرأ على هذا القطاع ستترك أثراً واضحاً على الدخل والنمو لبلدان عديدة.

لقد حدثت تغييرات جوهرية في صناعة الملابس خلال السنوات العشرين الماضية على مستوى العالم في النواحي التكنولوجية، والاقتصادية والاجتماعية. وكانت عولمة العمليات الإنتاجية التسويقية (Global industry) أهم هذه التغييرات، بحيث أصبحت الحدود الجغرافية ذات تأثير محدود على قرار الإنتاج والتسويق. وقد أصبح تطوير شبكات دولية (Global network) التنظيم الإنتاجي الأكثر ملائمة لصناعة الملابس في المستقبل، بحيث يتم تصميم الملابس في مكان معين وتصنيعها في مكان ثانٍ



وتصنيع المواد الخام في مكان ثالث، وذلك بهدف الاستفادة المثلى من المزايا النسبية في تكاليف الإنتاج، خاصة العمل، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية (UNIDO, 1997) ونتيجة لهذا التوجه يمكن تمييز أربع هجرات في مراكز الإنتاج (Gereffi 1999) :

1. تمثلت الجولة الأولى من الهجرة في الانتقال من أمريكا وأوروبا الغربية إلى اليابان منذ العام 1950 إلى مطلع العام 1960.
2. تمثلت الهجرة الثانية في انتقال الصناعة من اليابان إلى هونج كونج، وتايوان، وكوريا الجنوبية، وسنغافورة. مما أتاح لهذه الدول السيطرة على صادرات الملابس العالمية في الفترة من العام 1970 إلى العام 1980.
3. تمثلت الموجة الثالثة من التحول في انتقال نشاط الصناعة من هونج كونج وتايوان وكوريا الجنوبية إلى الصين ودول جنوب شرق آسيا (اندونيسيا، وماليزيا، وتايلاند) وسيريلانكا منذ مطلع الثمانينات.
4. تمثلت الموجة الرابعة في دخول دول منافسة بقوة وتشمل جنوب آسيا (كمبوديا، لاوس، نيبال، فيتنام)، وأمريكا اللاتينية (المكسيك) منذ العام 1990، ودول أوروبا الشرقية: هنغاريا، ورومانيا، وبولندا، والتشيك، وبلغاريا. ازدادت واردات الدول الصناعية من دول الكتلة الشرقية من 2.377 بليون دولار في العام 1987 إلى 5.2 في العام 1991.

ونتيجة لهذه التغيرات تراجع الرقم القياسي لإنتاج الملابس في الدول الصناعية، إذ تراجع الرقم القياسي للإنتاج في دول الاتحاد الأوروبي إلى 79.8% في العام 1992 مقارنة بما كان عليه في العام 1973، و92.3% في العام 1992 في الولايات المتحدة مقارنة بما كان عليه في العام 1987،



و76.9% في اليابان، و28.7% في النرويج، (ILO Report 1, 1995). ويتميز هذا القطاع بسرعة التغيرات الهيكلية العالمية (ILO, 1996) وذلك بسبب :

1. تحرير التجارة: كانت الجمارك قبل الجات 15.7% في الدول الصناعية و 18.7% في الدول النامية وستخف بـ 16% في الدول الصناعية وبـ 28% في الدول النامية. (ILO, 1996) إذ تمتاز صناعة الملابس بحساسيتها للتقلبات العالمية بسبب اعتمادها على التصدير (Kim, 1994).
2. مزايا التكاليف النسبية، إذ أن المنافسة العالمية تدفع باتجاه تحويل العمليات الإنتاجية إلى الدول ذات التكلفة المنخفضة، إذ إن هناك إعادة هيكلة عالمية للصناعة (International restructuring).
3. استراتيجية الشركات العالمية خاصة شبكات التوزيع، والتي تتطلب دقة وسرعة ومرونة عالية في الإنتاج والتصميم وتحديث دائم في الموديلات.

خضعت تجارة الملابس لقيود كمية صارمة لحماية هذه الصناعة في الدول الصناعية، فكان هناك العديد من الاتفاقيات الثنائية والتي حدثت من تدفق الملابس بشكل طوعي، وفي العام 1961 تم توقيع اتفاقية قصيرة الأمد حول التجارة الدولية في المنسوجات القطنية (Short-Term Arrangement Regarding International Trade in Cotton Textile) وقد غطت هذه الاتفاقية الفترة 1961-1962. ثم وقعت اتفاقية طويلة الأمد حول التجارة الدولية في المنسوجات القطنية (Long-Term Arrangement Regarding International Trade in Cotton Textile)، وامتدت هذه الاتفاقية حتى العام 1973. بعد ذلك تم توقيع اتفاقيات الخيوط المتعددة (Multifiber

Arrangements- MFA ووقع على هذه الاتفاقية 40 دولة وغطت حوالي 80% من تجارة النسيج والملابس العالمية وشملت 100 اتفاقية ثنائية بين دول نامية وأخرى صناعية. وقد تطورت اتفاقيات (MFA) من حيث أصناف الملابس التي تشملها، ومرت بأربعة مراحل ومددت المرحلة الرابعة منها حتى تشرين الثاني 1994<sup>2</sup>. وقد تعرضت الدول غير الأعضاء إلى قيود كمية وجمركية أكثر صرامة مقارنة بالدول الأعضاء. وعملت الاتفاقية على تقييد حركة الملابس من الدول النامية إلى الدول الصناعية إلا أنها لم تقيّد حركتها بين الدول الصناعية. هذا مع العلم أن الملابس والنسيج هي السلع الوحيدة التي سمحت اتفاقية الجات بفرض قيود كمية عليها.

هدفت اتفاقية (MFA) إلى إعطاء صناعة الملابس والنسيج في الدول الصناعية فترة كافية للتأقلم مع المنافسة التي فرضتها صادرات الدول النامية، إلا أن التغيير كان بطيئاً جداً. وتسببت بخسائر كبيرة في رفاهية المجتمع قدرت بـ 12 بليون دولار في الولايات المتحدة (Kirmani, 1996). كما حرمت الاتفاقية الدول النامية من فرص كبيرة للتصدير، إضافة إلى أنها عاقبت الدول الأكثر كفاءة في الإنتاج لصالح الدول الأقل كفاءة من خلال فرض قيود صارمة على بعض الدول مقارنة بدول أخرى، خاصة هونغ كونغ وكوريا الجنوبية والتي تمكنت من الحفاظ على حصتها من الصادرات للدول الصناعية بالرغم من تراجع قدرتها التنافسية أمام منتجات دول أخرى.

<sup>2</sup> امتدت المرحلة الأولى للفترة 1974 - 1977، والثانية للفترة 1978-1981، وامتدت الثالثة للفترة 1982-1986، والرابعة من تموز 1986 حتى 1991 ومددت ثلاث مرات حتى تشرين الثاني 1994 (Kirmani, 1996).

إضافة إلى القيود الكمية المفروضة على تجارة الملابس، تتعرض الملابس لتعريفه جمركية أعلى من جميع السلع الصناعية، إذ بلغ متوسط التعرفة في الدول الصناعية 15%، مقارنة بـ 6% لبقية السلع الصناعية (باستثناء مشتقات البترول). كانت التعرفة المفروضة على الملابس قبل جولة أوروغواي كما يلي: الولايات المتحدة 22.5%، الاتحاد الأوروبي 13.5%، كندا 24%، اليابان 14%، فنلندا 39% (Kirmain, 1996).

لعبت تجارة الملابس والنسيج دوراً رئيسياً في جولة الأوروغواي وجولة طوكيو من مفاوضات الجات، إذ نجحت الدول النامية في تطبيق مبادئ الجات على صناعتي الملابس والنسيج. ويعتبر مبدأ إزالة العوائق غير الجمركية (الحصص) بين أعضاء منظمة التجارة العالمية من أهم مبادئ المنظمة، إذ تم الاتفاق على إلغاء اتفاقية (MFA) بشكل تدريجي على أربعة مراحل وعلى مدار 10 سنوات ابتداء من كانون الثاني 1995.

كيف تتم إزالة تلك الحصص؟ يلتزم العضو الذي يفرض نظام الحصص على وارداته إزالة الحصص عن 16% من حجم وارداته للعام 1990 من المنتجات الواردة في ملحق الاتفاقية على الأقل ابتداء من 1-1-95، ثم 17% ابتداء من 1-1-98، ثم 18% ابتداء من 1-1-2002. إلا أن ويتم إزالة الباقي (49% بتاريخ 1-1-2005) (الاونكتاد، 1995). إلا أن الاتفاقية لم تحدد أصناف الملابس التي ستخفف عنها الحصص، مما يسمح للدول الصناعية تأخير الأصناف الأكثر حساسية للمرحلة الرابعة. ولتقليل آثار هذه الإمكانيات نصت الاتفاقية على أن تشمل كل مرحلة صنفاً واحداً على الأقل من كل من الفئات الأربعة التالية: الخيوط الممشطة، والمغزولة، والمصنعات الجاهزة، والملابس. ويترك اختيار المنتجات للبلدان المستوردة. كما تسمح الاتفاقية للدول الصناعية بإعادة توزيع الحصص لصالح الدول



الأكثر كفاءة في الإنتاج والدول الأكثر تضرراً من الحصص، وتسمح للدول النامية بتحويل حصتها من فترة إلى أخرى ومن صنف إلى آخر. أما الدول النامية فقد التزمت بمكافحة التهريب وتزوير الملابس والتلاعب بشهادات المنشأ.

إضافة إلى إلغاء القيود الكمية على تجارة الملابس والمنسوجات، فقد نصت اتفاقية الجات على تخفيف التعرفة الجمركية على الملابس والنسيج بنسبة 22% مقارنة ب 40% لبقية السلع الصناعية. وبالرغم من ذلك سيبقى 28% من واردات الدول الصناعية من الملابس عرضة لتعرفة جمركية تزيد عن 15% بعد التطبيق الكامل للاتفاقية مقارنة بما كانت عليه عند بداية الاتفاقية (35%) (Kirmain, 1996).

سيترك إلغاء اتفاقية (MFA) آثاراً ملموسة على الدول المصدرة والمستوردة للنسيج والملابس، وقدرت بعض الدراسات أن صادرات الدول النامية من الملابس ستزداد بنسبة تتراوح ما بين 10 إلى 30%، بينما قدرتها دراسات أخرى ب 200 و300% (Kirmain, 1996). أكثر الدول التي ستزيد من وارداتها هي الولايات المتحدة وأوروبا الغربية وكندا. بينما ستتخفض واردات بعض الدول النامية، خاصة تلك الدول غير الكفؤة (inefficient suppliers). أما صناعة النسيج والملابس العربية فإنه من المتوقع أن تخسر مليار دولار سنوياً من الصادرات إلى أوروبا الغربية وأمريكا بسبب إلغاء الحصص، إذ أن أمريكا وكندا واليابان ودول أوروبا الغربية كانت تستورد المنسوجات والملابس الجاهزة حسب نظام من الحصص بغض النظر عن أسعار السلع المنافسة، أي أن إسقاط نظام الحصص سيقتضى على الأسواق المضمونة لبعض الدول وسيزيد المنافسة مع دول شرق آسيا (حسين الشريف، الأيام: 26-11-1998).



وأكثر الدول استفادة هي تلك الدول الكفوة والتي لديها قدرة على الاستجابة لتغيرات السوق (supply response) ، ستكون تلك الدول ذات التكلفة المنخفضة و/ أو الإنتاجية العالية والتي لديها مهارات ذاتية في مجال العمل والتصميم والتسويق ولديها مؤسسات مساندة متطورة وبنية تحتية متطورة وملئمة لإيصال البضاعة، وستكون أهم هذه الدول الصين والهند.

إضافة إلى تغير الاتفاقيات الدولية التي تحكم تجارة الملابس، أصبحت صناعة الملابس تعتمد على رغبات الأسواق (buyer-driven chains)، ويعتمد النجاح أكثر نسبياً على التصميم وشبكات التسويق و/ أو الخدمات المالية مقارنة بالسلع التي تتبع رغبات المنتجين (producers driven chain)، بحيث أصبحت شركات التسويق أو المنتجين ذوي الأسماء التجارية وسطاء بين منتجين من الدول النامية والأسواق الاستهلاكية في الدول الصناعية. وأصبحت مراكز القوة بأيدي شبكات التسويق على العكس من تلك التي تتبع رغبات المنتجين، بحيث تتحكم الشركات الصانعة في قرارات الإنتاج والتسويق (Gereffi, 1999) .

إضافة إلى ذلك، هناك تحول في هيكلية الطلب (Demand structure) يتمثل في التحول من الإنتاج النمطي وبكميات كبيرة (Mass produced-standard products) إلى الإنتاج المميز وبكميات صغيرة، مما أدى إلى تحول في طرق التسويق والتنظيم وعلاقة المنتج بالمستهلك (Meyanathan and Jaseem, 1994) .

أما التطورات التكنولوجية العالمية في صناعة الملابس فكانت في مجال برامج التصميم المحوسبة (CAD: Computerized aided design) ، وبرامج التصنيع المحوسبة (CAM: computerized aided manufacturing)، وبرامج التصنيع المتكامل المحوسب (CIM)

(Computerized integrated) manufacturing. ويفيد التصميم المحوسب في توفر سرعة كبيرة في رد الفعل، ومرونة عالية في التصميم، وسرعة وتوفير في تكاليف إعداد التصميم والنماذج، وتوفير في تكلفة إعداد العينات، ونقل كمية القماش المستخدم مما يسهم في تخفيض التكاليف الإجمالية. كما أن أنظمة التصنيع المتكامل المحوسبة تعمل على ربط أنظمة الإدارة وشراء المواد الخام، والتصنيع، والتخزين وتنظيم دورات وفرق العمل، وعمليات التوزيع وغيرها، مما يضمن تخطيط ومتابعة العمليات الإنتاجية من البداية حتى إيصال الإنتاج إلى المستهلك. وقد تركز تأثير التغيرات التكنولوجية في العمليات التي تسبق الخياطة (Pre-assembly) بما فيها: تحضير التصميم والنماذج، و تحضير القماش والقص. وتشكل تكلفة هذه العمليات الإنتاجية 8 % من تكلفة الإنتاج، مما يعني أن تكلفة العمل تبقى من العوامل الأساسية في تحديد تكلفة الإنتاج (Meyanathan and Jaseem, 1994).

وتعتمد محددات التطور في صناعة الملابس على العوامل التالية:

1. المعطيات الاقتصادية والديموغرافية العالمية.
2. السياسات الاقتصادية، لا سيما التجارة وبرامج الدعم الاقتصادية.
3. طريقة تفاعل العاملين السابقين ومدى تأثيرهما على هياكل الإنتاج ومظاهر التجارة العالمية للملابس. (المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، 1999). وتشير التوقعات السكانية إلى أن عدد سكان العالم سيزيد بـ 882 مليون نسمة ما بين الأعوام 1995 و 2005، وأن ارتفاع عدد السكان سيزيد من الطلب على منتجات الملابس، وهذا يعتمد بدوره على التغير في مستويات الدخل ومرونة الطلب على الملابس. وتشير التوقعات إلى أن الطلب سينمو بنسبة أكبر في الدول النامية منه في البلدان الصناعية (المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، 1999).

#### 4- صناعة الملابس في إسرائيل

تتأثر صناعة الملابس في إسرائيل بشكل مباشر بالتغيرات العالمية (اتفاقيتي الجات والخيوط المتعددة) في صناعة الملابس نظراً لارتباطها الوثيق بالسوق العالمي من خلال الاستيراد والتصدير وتقنيات الإنتاج، إضافة إلى التغيرات المحلية في السياسة التجارية الإسرائيلية. إذ أن إسرائيل قد بدأت بتنفيذ برنامج شامل لتحرير التجارة منذ العام 1991 يقوم على قاعدتين:

1. سياسة اختيارية تتعلق بخفض التعرفة الجمركية من طرف واحد تجاه المنتجات المصنعة لكافة الدول الثالثة (أي الدول التي لا تربطها اتفاقيات تجارة حرة مع إسرائيل). ومن المقرر أن تصبح معدلات التعرفة 8% على مدخلات الإنتاج و12% على السلع النهائية والوسيطه، وكان من المفترض أن ينتهي البرنامج في أيلول 1996، إلا أنه تم تمديده حتى العام 2000 بالنسبة للمنسوجات والملابس. وبالفعل تم تخفيض معدل الجمارك والرسوم على الملابس من 24% في العام 1997 إلى 21% للعام 1998 إلى 18% للعام 1999، ومن المفترض أن ينخفض إلى 12% في العام 2000 (وزارة المالية- دائرة الجمارك، 1999).
2. تحويل جميع القيود التجارية (الكمية وغير الكمية) إلى التعرفة الجمركية.

إن تنفيذ اتفاقية الجات وإلغاء اتفاقية الخيوط المتعددة سيلغي بشكل تدريجي الميزة التنافسية التي تتمتع بها إسرائيل في الأسواق الأوروبية



والأمريكية من خلال اتفاقيات التجارة الحرة، إذ ستصبح الأسواق العالمية وخاصة الأوروبية والأمريكية، مفتوحة للمنافسة من قبل بلدان تتمتع بانخفاض تكلفة عنصر العمل فيها، مما سيخلق منافسة قوية للمنتجات الإسرائيلية من الملابس. وفعلاً ظهرت منافسة قوية في السوق الأمريكي بين الموردين الأساسيين بمن فيهم الصين، وإسرائيل، والهند، وتركيا. وقد دخلت دول أخرى للسوق الأمريكية منها سريلانكا، وتايلاند، وماليزيا، وبنغلادش، والفلبين، وباكستان، ونيبال، والإمارات، وقطر، والبحرين (UNIDO, 1997).

إضافة إلى ذلك تتطلب عضوية إسرائيل في منظمة التجارة العالمية قيامها بتخفيض التعرفة الجمركية على الملابس أمام صادرات الدول الأعضاء من المنظمة إليها، مما سيزيد من واردات الملابس إلى السوق الإسرائيلي. وبما أن السلطة الوطنية الفلسطينية في اتحاد جمركي مع إسرائيل، فسيطبق علينا ما يطبق على إسرائيل، مما سيؤدي إلى أن تغزو البضائع الرخيصة من الملابس القادمة من دول جنوب شرق آسيا أسواقنا. وهذا ما حدث في الفترة الأخيرة، حيث شهدت الأسواق الفلسطينية منافسة حادة بين الملابس المحلية والمستوردة. وبما أن فلسطين ليست عضواً في منظمة التجارة العالمية، فإن الصادرات الفلسطينية لن تستفيد من التخفيضات الجمركية التي تقدمها الدول الأعضاء في المنظمة، في الوقت الذي تستفيد الدول المصدرة إلى إسرائيل من التخفيضات التي تقدمها إسرائيل دون أية استفادة في المقابل للمنتجات الفلسطينية.

وتمثل رد فعل الشركات الإسرائيلية في توقف بعضها عن الإنتاج والتحول إلى الاستيراد خاصة تلك التي كانت توجه إنتاجها للسوق الإسرائيلي، وأعاد البعض الآخر المتوقع في دول أخرى، خاصة في الأردن



ومصر والبرتغال ودول شرق آسيا. وتشير البيانات الإسرائيلية إلى تراجع صناعة الملابس في إسرائيل، إذ بلغ الرقم القياسي للإنتاج 84.4 % للعام 1998 وبلغ 82.2% في شباط من العام 1999 مقارنة بالعام 1994 (سنة الأساس (ICBS, June 1999). وتشير البيانات كذلك إلى تزايد الأجور الحقيقية، إذ بلغت 117.2% في العام 1998 مقارنة بسنة الأساس 1994 . (ICBS, June 1999) كما تراجع الرقم القياسي لعدد العاملين إلى 74% في العام 1998 (33.7 ألف عامل) و69% في شباط 1999 وذلك مقارنة بسنة الأساس 1994 (ICBS, June 1999) . وتزايدت واردات الملابس من 148.7 مليون دولار في العام 1992 إلى 330.4 في العام 1997 و354.3 في العام 1998 (ICBS, 1996 & 1999) . أما صادرات الملابس فإنها تتأرجح من عام إلى آخر، إذ بلغت 278 مليون دولار في العام 1996، وانخفضت إلى 242 مليون دولار في العام 1997، وازدادت إلى 274.5 في العام 1998.

السؤال الذي يطرح نفسه هو ما تأثير هذه التغيرات على صناعة الملابس في فلسطين؟ يأتي التأثير المباشر من خلال تراجع أنشطة التعاقد من الباطن مع الشركات الإسرائيلية من جهة، ومن تزايد حدة المنافسة في السوق الفلسطيني بين الملابس المصنعة محلياً وتلك المستوردة من جهة أخرى.



## 5- هيكل صناعة الملابس الفلسطينية

يعرّف هيكل الصناعة بأنه بنية أو تركيبة الصناعة من حيث عدد المنتجين وتوزيعهم حسب أحجامهم وأشكال الملكية، وعوائق الدخول إلى الصناعة والخروج منها، ودرجة التكامل العمودي، وغيرها من المؤشرات التي تعكس ظروف العرض والطلب والإنتاج في الصناعة (Scherer and Ross, 1990).

تتكون صناعة الملابس في فلسطين من 2079 منشأة حسب نتائج المسح الصناعي للعام 1998. تعمل معظم هذه المشاريع لصالح شركات إسرائيلية على شكل تعاقد من الباطن، ولعل ذلك من الأسباب التي تقسر تزايد أعداد هذه المشاريع وتركز معظمها في شمال فلسطين، وخاصة المناطق القريبة من الخط الأخضر (طولكرم وقلقيلية وجنين ونابلس). ووفقاً لنتائج المسح المذكور فقد بلغ عدد العاملين في صناعة الملابس 17186 عاملاً، 41% منهم من الإناث، ويعمل 18% منهم بدون أجر. وبالرغم من العدد الكبير لهذه المشاريع، إلا أن معظمها عبارة عن محلات ومشاكل صغيرة، حيث أن 55% منها توظف أقل من خمسة عمال، و80.2% منها توظف أقل من عشرة عمال وغالبيتها مشاريع فردية (الجدول 2). أما من حيث المستوى التعليمي للعاملين، فإن 1.2% منهم حاصلون على تعليم جامعي، و3% منهم من خريجي كليات مجتمع، و20% أنهوا الدراسة الثانوية العامة (التوجيهي)، و72% لديهم تعليم أقل من التوجيهي، و3% أميون. وتبين هذه النسب أن صناعة الملابس الفلسطينية تعتمد على العاملة غير الماهرة، مما يشكل عائقاً أمام تطويرها خاصة في مجال استيعاب التكنولوجيا. كما أن الروابط الخلفية والأمامية في صناعة الملابس تكاد تكون معدومة، إذ أن المواد الخام، خاصة القماش والاكسسوارات مستوردة

من الخارج، ومصدرها الأساسي هو الشركات والوسطاء الإسرائيليين. وتبين من المسح الميداني الذي أجرته وزارة الصناعة للعام 1997 أن 29% من المشاغل تستورد المواد الخام بشكل مباشر، وأن 25% منها يستوردها من خلال وكيل محلي، و43% منها يقوم بذلك من الوسيط الإسرائيلي، ويستوردها 2% منها من خلال وسيط أجنبي.

يتضح من الجدول (3) أن قيمة إنتاج الملابس للعام 1998 بلغت 109 ملايين دولار، وشكلت حصة القيمة المضافة من الإنتاج 73.4% لصناعة الملابس، مقابل 45.1% للصناعات التحويلية بشكل عام. ويعكس ارتفاع حصة القيمة المضافة في صناعة الملابس مدى اعتمادها على عنصر العمل، إذ أن محتوى العمل (Labor content)، والذي يقاس بحصة تعويضات العمال من القيمة المضافة، بلغ 53.7% في صناعة الملابس مقابل 28.6% للصناعات التحويلية ككل (الجدول 1). كما أن 58.4% من المنتجين ينتجون لصالح شركات إسرائيلية على أساس التعاقد من الباطن (وزارة الصناعة المسح الصناعي، 1997)، وأن 90% من الإنتاج يتم على أساس التعاقد من الباطن والباقي ينتج للسوق المحلي<sup>3</sup>. ويذكر أن الجزء الأكبر (حوالي 95%) من الإنتاج الذي يذهب إلى إسرائيل يصدر إلى الأسواق العالمية، أما الجزء الثاني فيتم بيعه في الأسواق الإسرائيلية. أما من حيث توزيع العاملين حسب طبيعة العمل، فإنه من بين 5942 موظفاً يعملون في 375 منشأة شملها مسح وزارة الصناعة في الضفة الغربية يعمل 2.4% منهم في الإدارة، ويعمل 41% منهم كفنيي إنتاج مهرة، ويعمل 54% منهم كعمال إنتاج غير مهرة، ويعمل 2.5% منهم في أعمال أخرى. ويعمل 9 مهندسين فقط في هذه المنشآت وهم يعملون في ست منشآت.

<sup>3</sup> مقابلة مع السيد بسام بدران، مدير شركة أزياء بدران - طولكرم.



تستخدم صناعة الملابس معدات إنتاجية مختلفة، معظمها مستورد من الدول الأوروبية. وتمتاز هذه المعدات بتواضع مستواها التكنولوجي بشكل عام، حيث أن 79% من المشاغل لا تستخدم الكمبيوتر في عملياتها، وأن 86% من المشاغل ليس لديها أنظمة تحكم بالجودة. وبالنسبة للمشاغل التي لديها أنظمة تحكم بالجودة فإن 39% منها لديها أنظمة محلية، و46% منها لديها أنظمة إسرائيلية، و14% منها لديها أنظمة عالمية (وزارة الصناعة - المسح الصناعي، 1997). وتحصل الشركات على خدمات الصيانة من ثلاثة مصادر هي الخبرات المحلية والإسرائيلية والأجنبية. إذ يعتمد 18.9% منها على قدرات ذاتية في الصيانة بشكل تام، ويعتمد 27% منها على خبرات محلية بشكل تام، ويعتمد 35% منها على خبرات ذاتية ومحلية، ويستخدم 8.5% منها خبرات إسرائيلية في بعض حالات الصيانة، ويستخدم 80.7% منها أنظمة صيانة فجائية (غير مخططة) (وزارة الصناعة - المسح الصناعي، 1997).

تعتبر صناعة الملابس ذات كثافة عمالية عالية نسبياً مقارنة ببقية الصناعات التحويلية، إذ بلغ متوسط حصة العامل من رأس المال المستثمر في صناعة الملابس 1755 دولاراً في العام 1998، مقابل 4288 دولاراً في الصناعات التحويلية (الجدول 1).<sup>4</sup> أي أن كثافة استخدام عنصر رأس المال في صناعة الملابس تشكل 41% فقط مما هي عليه في بقية الصناعات التحويلية ككل، مما يعكس طبيعة السلعة وما تحتاجه من عمالة. يتضح من الجدول (1) أن متوسط نصيب العامل بأجر من تعويضات العاملين في

<sup>4</sup> لا بد من الإشارة هنا إلى أن العديد من المشاغل التي تعمل على أساس التعاقد من الباطن تستخدم معدات تعود ملكيتها للشركات الإسرائيلية، مما يسهم في تخفيض حصة العامل من رأس المال في المشاغل الفلسطينية، إذ أن هذه المعدات ليست جزءاً من رأس المال في المنشآت الفلسطينية.

صناعة الملابس يقدر بـ 3055 دولاراً سنوياً مقارنة بـ 3862 دولاراً في الصناعات التحويلية ككل. ويمكن تفسير تدني الأجر النسبية في صناعة الملابس مقارنة بالصناعات التحويلية ككل بانخفاض إنتاجية العامل في صناعة الملابس مقارنة بالوضع في الصناعات التحويلية ككل (سنعود لهذه القضية لاحقاً عند مناقشة أداء الصناعة)، وارتفاع نسبة الإناث من مجموع المشتغلين في صناعة الملابس (41%) مقارنة بـ 14% في الصناعات التحويلية ككل<sup>5</sup>.

أما تكلفة الإنتاج في صناعة الملابس فإنها تتوزع على النحو التالي: 17% تكلفة المواد الخام، و64% تكلفة العمل، وتتوزع بقية التكاليف بين مواد التعبئة والتغليف، والماء والمحروقات والكهرباء وصافي الرسوم وضريبة الإنتاج والاهتلاك (الجدول 3). يتضح من توزيع التكاليف أهمية تكلفة العمل والمواد الخام ومواد التعبئة في إنتاج الملابس، وبالتالي أهميتها في تحديد سعر المنتج النهائي وربحية الشركات<sup>6</sup>. يتميز إنتاج الملابس في فلسطين بارتفاع تكلفة الإنتاج، مقارنة بالدول المحيطة. ويمكن تفسير ارتفاع التكلفة بعدة أسباب منها: صغر حجم الإنتاج مما يحرم الشركات المحلية من إمكانيات الاستفادة من وفورات الحجم، ويؤدي بالتالي إلى ارتفاع نصيب كل وحدة من التكلفة الثابتة، بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة العمل والخدمات والمنافع (مياه وكهرباء وغيرها) (الجدول 6).

<sup>5</sup> لا يوجد إحصاءات تثبت أن هناك تمييزاً في الأجر ضد الإناث في صناعة الملابس، إلا أن العديد من أصحاب المشاغل يعتقدون أن هذه الظاهرة موجودة.

<sup>6</sup> أي أن تخفيض تكلفة كل من المواد الخام والعمل بنسبة 10% سيقلل تكلفة الإنتاج بـ 1.7% و4% على التوالي.

تختلف الظروف التسويقية بين المنتجين الذين ينتجون للسوق المحلي وأولئك الذين يعملون على أساس التعاقد من الباطن من حيث المنافذ التسويقية وآلية التسويق. فالمشاغل الفلسطينية التي تعمل على أساس التعاقد من الباطن، ليست مسؤولة عن التسويق ويقوم بالتسويق الشركة أو الوكيل الإسرائيلي. ويسوق هذا الإنتاج عادة على أنه من المنتجات الإسرائيلية. وقد حققت الشركات الفلسطينية نجاحاً كبيراً في التصدير للأسواق الخارجية والسوق الإسرائيلي لأسباب عدة منها: جودة الإنتاج، وساطة الشركات الإسرائيلية، وإنتاج ملابس بأسماء وماركات عالمية مشهورة<sup>7</sup>. أما الشركات التي لا تعمل على أساس التعاقد من الباطن، فإن منفذها الأساسي هو السوق المحلي والسوق الإسرائيلي، وخاصة شرائح المستهلكين ذوي الدخل المحدود في إسرائيل. ويعتمد 78% من الشركات التي لا تعمل على أساس التعاقد من الباطن على البيع المباشر، ويعتمد 18% منها على البيع غير المباشر من خلال وكلاء وتجار جملة، ويستخدم 4% منها البيع المباشر والبيع من خلال وكلاء، كما أن 90.6% من المشاغل التي تنتج للسوق المحلي لا تروج لمنتجاتها (وزارة الصناعة - المسح الصناعي، 1997).

<sup>7</sup> صدرت شركة ازياء بدران -طولكرم، أكبر شركة ملابس في فلسطين ما معنله 95% من إنتاجها للولايات المتحدة الأمريكية .





## 6- أداء صناعة الملابس الفلسطينية

أداء الصناعة هو مقياس متعدد الجوانب، يعكس نتائج سلوك مؤسسة ما أو صناعة معينة كمحصلة نهائية لعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة وتفاعلها مع عوامل البيئة الخارجية. وتتميز صناعة الملابس عن غيرها من الصناعات بتعدد عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في أدائها، وتشمل هذه الأطراف: المزودين، والمستهلكين، والقوانين والتشريعات، والمنافسة، والوضع الصحي، والوضع السكاني، والوضع البيئي، والوضع التعليمي، والوضع المهني والوضع السياسي والاجتماعي والثقافي العام. ويشمل الأداء الربحية، والكفاءة الإنتاجية، والكفاءة التوزيعية، والعدالة والتطور والتوظيف (Scherer & Ross, 1990) تسمح البيانات المتوفرة بتقييم أداء صناعة الملابس من ناحية الإنتاجية والربحية والقدرة التنافسية.

تعتمد الإنتاجية على عوامل عديدة ومتداخلة منها ما هي بشرية وأخرى غير بشرية. وفي هذه الدراسة سيتم قياس الإنتاجية الجزئية لعنصر العمل باستخدام متوسط القيمة المضافة لكل عامل ومتوسط إنتاجية كل دولار ينفق على الأيدي العاملة (أي مقدار القيمة المضافة التي يخلقها كل دولار أنفق على عنصر العمل). يأخذ المقياس الأول بعين الاعتبار جميع العاملين (سواء أكانوا يعملون بأجر أم بدون أجر)، أما المقياس الثاني فإنه يأخذ بعين الاعتبار العاملين بأجر فقط. بلغ متوسط القيمة المضافة لكل عامل في صناعة الملابس 4660 دولاراً في العام 1998 مقارنة بـ 8812 دولاراً في الصناعات التحويلية ككل، أي أن إنتاجية العامل في صناعة الملابس تشكل 53% من إنتاجية مثيله في الصناعات التحويلية. ويمكن

تفسير هذا الفرق الشاسع في الإنتاجية بعدة عوامل، منها: تدني كثافة استخدام رأس المال في صناعة الملابس، إذ بلغت حصة العامل من رأس المال 1755 دولاراً في صناعة الملابس مقابل 4288 ألف دولار في الصناعات التحويلية ككل (الجدول 1)<sup>8</sup> واختلاف طبيعة الإنتاج والظروف التسويقية، ومدى تأثرها بالصدمات الخارجية، والكفاءة الإدارية .

عند حساب إنتاجية الدولار المنفق على عنصر العمل، تبين أنها تعادل 1.86 دولاراً في صناعة الملابس مقارنة بـ 3.5 دولاراً في الصناعات التحويلية ككل (الجدول 1). وبعد اقتطاع تعويضات العاملين والاهتلاكات وصافي الرسوم وضريبة الإنتاج، فإننا نحصل على فائض التشغيل والذي يقدر بـ 27.9 مليون دولار في صناعة الملابس و311.4 مليون دولار للصناعات التحويلية ككل. وبعد اقتطاع التحويلات والمدفوعات المتنوعة، باستثناء الأرباح الموزعة ومسحوبات أصحاب العمل، فإن الربح الإجمالي، قبل دفع ضريبة الدخل، يقدر بـ 27.7 مليون دولار لصناعة الملابس مقابل 305 مليون دولار للصناعات التحويلية ككل (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني: المسح الصناعي-بيانات غير منشورة، 1998)، مما يعني أن كل دولار من القيمة المضافة يحقق ربحاً يقدر بـ 34% لصناعة الملابس مقارنة بـ 57% للصناعات التحويلية. وهذا مؤشر قوي على عدم جاذبية الاستثمار في صناعة الملابس مقارنة ببقية فروع الصناعة التحويلية.

<sup>8</sup> من المتوقع أن تزداد إنتاجية العامل عند زيادة رأس المال المستمر لذلك العامل، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أن تقنيات الإنتاج ذات الكثافة العمالية أقل إنتاجية من تلك التقنيات ذات الكثافة الرأسمالية.

وتشير البيانات الواردة في الجدول (4) إلى أن هناك تراجعاً في إنتاجية العامل في صناعة الملابس بمعدل 6% في العام 1998 مقارنة بالعام 1997، ولم يقابل تراجع الإنتاجية انخفاض في الأجور. كما حدث تراجع كبير في صادرات الملابس في العام 1998 مقارنة بالعام 1997، إذ تراجعت من 11.65 مليون دولار للعام 1997 إلى 4.89 مليون دولار للعام 1998 أي ما يمثل تراجعاً بمعدل 58%. وقد يكون هذا التراجع مؤشراً قوياً على تراجع الميزة التنافسية للملابس الفلسطينية في أسواق التصدير خاصة إسرائيل. ويتضح من الجدول (5) أن 93% من صادرات الملابس الفلسطينية صدرت إلى إسرائيل في العام 1997<sup>9</sup>. فقد أفاد ذوو الاطلاع أن إسرائيل خفضت وارداتها من الملابس الفلسطينية لصالح الواردات من دول شرق آسيا<sup>10</sup>. ويعزى ذلك إلى تخفيض إسرائيل للرسوم الجمركية على الملابس المستوردة خاصة من دول شرق آسيا، مما أفقد الملابس الفلسطينية ميزتها التنافسية السعرية في السوق الإسرائيلي.

أما السوق المحلي، فهو سوق صغير وأصبح مفتوحاً أمام البضائع المستوردة من جميع أنحاء العالم وخصوصاً من تركيا والصين والتي تقف أمامها البضائع الفلسطينية عاجزة عن القيام بأي نوع من المنافسة. إذ يشهد السوق المحلي منافسة قوية على أساس السعر بين المنتجات المحلية والمستوردة، وتتحصر هذه المنافسة بين الأصناف الشعبية سواء تلك المنتجة

<sup>9</sup> لا بد من الإشارة هنا إلى أن هناك فرقاً يقدر ب 5 ملايين دولار في العام 1997 بين تقديرات إحصاءات التجارة الخارجية لصادرات الملابس (6.65 مليون دولار) وبين المسح الصناعي (11.65 مليون دولار) بالرغم من أن كلاهما يصدران من قبل الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

<sup>10</sup> ذوو الاطلاع هم رئيس اتحاد الصناعات النسيجية وأصحاب المشاغل الذين شملتهم العينة وقابلهم الباحث.



محلياً أو تلك المستوردة. إذ تبين من المسح الميداني الذي أجراه الباحث أن 66% من مؤسسات العينة التي تنتج للسوق المحلي شهدت تراجعاً في مبيعاتها وأن 95% من المنتجين يعزون ذلك التراجع للمنافسة مع الأصناف المستوردة خاصة من دول شرق آسيا والأردن وسوريا وتركيا. وكانت أكثر الأصناف تضرراً من المنافسة هي خطوط إنتاج البنطلون، والقميص، والكزة، والجاكيت الجلدي. وأفاد المنتجون الذين ينتجون للسوق المحلي أن لا مجال لمنافسة الصين في البنطلون والقميص، وأن لا مجال للمنافسة في ملابس الأطفال والملابس النسائية. كما أن 72% من المنتجين في عينة الدراسة يعتقدون أن مبيعاتهم في السوق المحلي ستتراجع في المستقبل لصالح الملابس المستوردة. أما الشركات الفلسطينية التي تعمل على أساس التعاقد من الباطن فلن تتأثر مباشرة من منافسة السلع المستوردة، لأن إنتاج هذه الشركات غير موجه للسوق المحلي. إلا أنها قد تتأثر سلباً في حالة تحول الشركات الإسرائيلية للتعاقد مع شركات في دول أخرى. إذ أن فروقات الأجور وحدها قد تخلق حافزاً كافياً لدى الشركات الإسرائيلية لهذا التحول. وفعلاً بدأت شركات إسرائيلية في التحول إلى الأردن، ومصر، وتركيا، والبرتغال، ودول شرق آسيا.



## 7- نقاط الضعف الهيكلية في صناعة الملابس الفلسطينية

تبين من خلال دراسة هيكل صناعة الملابس وأدائها أنها تعاني من العديد من نقاط الضعف الهيكلية منها اعتمادها على التعاقد من الباطن مع شركات إسرائيلية، وارتفاع الأجور وتدني الإنتاجية، وتقنيات إنتاج قديمة نسبياً، وضعف الترابطات الأمامية والخلفية للصناعة. وقد انعكست هذه العوامل سلباً على أدائها الحالي وعلى قدرتها على النمو والتطور. وفيما يلي استعراض لأهم نقاط الضعف الهيكلية:

1. لم تتطور صناعة الملابس في فلسطين بشكل طبيعي، بل هي وليدة (artificial creation) سياسة شركات الملابس الإسرائيلية التي عملت على تحويل نشاطات تجميع الملابس إلى المناطق الفلسطينية للاستفادة من تدني الأجور فيها. وقد أدى هذا إلى اعتماد صناعة الملابس في فلسطين على نشاطات التعاقد من الباطن (90% من الإنتاج يتم على هذا الأساس) لصالح شركات إسرائيلية، مما جعلها عرضة لتقلبات حادة تبعاً لنشاط صناعة الملابس في إسرائيل والتغيرات الهيكلية التي تمر فيها، إذ أن هناك ضغوطاً تنافسية كبيرة تواجهها صناعة الملابس في إسرائيل، مما دفع ببعض التجار الإسرائيليين إلى نقل نشاطات التعاقد من الباطن من المناطق الفلسطينية إلى مناطق أقل تكلفة مثل الأردن ومصر والبرتغال ودول شرق آسيا من جهة، وإلى إنشاء مشاريع مشتركة مع أطراف من الأردن ومصر من جهة أخرى. وقد أدى ذلك إلى تراجع كبير في نشاطات التعاقد من الباطن في المناطق الفلسطينية، مما اضطر بعضها إلى الإغلاق أو تخفيض إنتاجها. وقد تبين من المسح الميداني

أن 51% من المنتجين الذين يعملون على أساس التعاقد من الباطن يتوقعون تراجع نشاطات التعاقد من الباطن بسبب التغيرات الهيكلية التي تمر فيها صناعة الملابس في إسرائيل، وأن 67% منهم يعاني من تذبذب نشاطات التعاقد من الباطن. ومن المتوقع زيادة حدة الضغوط التنافسية في إسرائيل في المستقبل القريب، إذ أن تنفيذ إسرائيل لبنود اتفاقيات الجات سيخفض الرسوم الجمركية على الملابس من 72% إلى 12% في العام 2000. ومن المتوقع أن ينعكس ذلك سلباً على نشاطات التعاقد من الباطن مع المنتجين الفلسطينيين، نظراً للارتفاع النسبي في تكلفة العمل في المناطق الفلسطينية.

2. غياب الترابطات الأمامية والخلفية أو ضعفها (عدم اكتمال العنقود الصناعي) (incomplete industrial cluster) لصناعة الملابس في فلسطين: بما أن عمليات التعاقد من الباطن التي ينفذها المنتج الفلسطيني تركزت على الأنشطة التي لا تتطلب تكنولوجيا متقدمة أو مهارات عالية، فقد الفلسطينيون الحافز أو الحاجة لتطوير بقية حلقات الصناعة، خاصة في مجال التصميم والقص والتسويق والصناعات المكملة، إذ سيطر الإسرائيليون على أهم الحلقات الصناعية في هذا القطاع مثل التصميم التسويق، صناعة الخيوط، الصباغة، السحابات، والاكسسوارات، والكوادر الفنية المتخصصة. ونتيجة لتراجع نشاطات التعاقد من الباطن، وجد العديد من أصحاب المشاغل أنفسهم أمام خيارات محدودة، إذ أن 48% من الذين يتعاقدون من الباطن الذين شملهم المسح الميداني اضطروا للتوقف عن العمل مؤقتاً، وخفض 17% منهم إنتاجه، وبحث 15% منهم عن أسواق جديدة (بما

في ذلك البحث عن شركات إسرائيلية جديدة للتعاقد معها)، أما البقية فقد كان رد فعلهم مزيجاً من تقليل الإنتاج والبحث عن أسواق جديدة. كما أشرنا سابقاً فقد أصبحت صناعة الملابس تعتمد على رغبات الأسواق (buyer-driven chains) والنجاح يعتمد أكثر نسبياً على التصميم وشبكات التسويق. ولعل ضعف القدرات والخبرات التسويقية يشكل التحدي الرئيسي أمام نجاح صناعة الملابس في فلسطين واستمراريتها. أما من حيث التصميم فيمتاز الإنتاج المحلي في قطاع الملابس بالتصميم التقليدي الملائم للسوق المحلي والذي ليس لديه أية فرصة في الدخول إلى الأسواق العالمية وذلك نتيجة لعدم توفر مصممي أزياء بالمفهوم الأوروبي والعالمي .

3. صغر حجم المنشآت العاملة في صناعة الملابس، إذ أن 55% منها توظف أقل من خمسة عمال (الجدول 2). سيحدّ صغر حجم المنشآت من قدرتها على إعادة الهيكلة، إذ تتطلب إعادة الهيكلة تغيير خطوط الإنتاج والمعدات واكتساب مهارات إدارية وإنتاجية وتسويقية جديدة. وهذا يتطلب موارد مالية كبيرة وحجم إنتاج يبرّر هذه التغييرات المطلوبة لإعادة الهيكلة.

4. تستخدم الغالبية العظمى من مشاغل الألبسة في الضفة الغربية آلات تقليدية وغير متطورة في عملية الإنتاج ويؤدي هذا بدوره إلى انخفاض الجودة وزيادة تكلفة الإنتاج. إضافة إلى وجود مشاكل في نقل التكنولوجيا وخبرة محدودة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة<sup>11</sup>. بالرغم من أن بعض المشاغل تستخدم آلات محوسبة وأتماتيكية، إلا

<sup>11</sup> تكنولوجيا السبعينات حسب تقديرات بعض الخبراء.



أن هذه الآلات تعتبر قديمة نسبياً مقارنة بالتكنولوجيا المتوفرة عالمياً (52% فقط من مشاغل العينة تستخدم آلات محوسبة). فقد تبين من المسح الميداني الذي أجراه الباحث أن 54% من المنتجين في عينة الدراسة الذين يستخدمون ماكينات قص، وحبكة يعتبرون مستواها جيداً جداً، وأن 55% من ماكينات الخياطة بحالة جيدة جداً.

5. ارتفاع تكلفة الإنتاج في فلسطين وذلك للأسباب التالية: تدني الإنتاجية مما أدى إلى زيادة تكلفة العمل للوحدة، ووجود بنية تحتية ضعيفة، وارتفاع تكلفة الكهرباء والمواصلات، وتدني الاستثمار في العنصر البشري، واستخدام تكنولوجيا قديمة، وصغر حجم وحدات الإنتاج (طلبات صغيرة)، وصعوبة تحقيق شروط الإنتاج المفروضة من الشركات العالمية، مما لا يسمح لهذه الصناعة بالتعامل مع الطلبات الكبيرة. وتقدر تكلفة ساعة التشغيل (تشمل تكلفة العامل، ومعدات، وخدمات وأرباح للمنتج) في فلسطين: 6-7 دولارات، وفي الأردن 2.4-3 دولارات، وفي إسرائيل 12 دولاراً، وفي ألمانيا 18 دولاراً، وفي الولايات المتحدة 18-20 دولاراً<sup>12</sup>. وفي العام 1996 بلغ متوسط أجره العامل في صناعة الملابس 260 دولاراً شهرياً في فلسطين، و130 دولاراً في الأردن، و56 دولاراً في مصر، و110 دولارات في سوريا، و275 دولاراً في تونس (الجدول 6). وبالرغم من ارتفاع الأجور في فلسطين مقارنة ببعض الدول إلا أن ذلك لم يرافقه تزايد في الإنتاجية، إذ يتضح من الجدول (6) أن إنتاجية الأجر للعاملين (القيمة المضافة للعامل مقسومة على أجره العامل) في فلسطين بلغت 1.7 مقارنة بـ 3.5 في سوريا، و3.2 في لبنان، و

<sup>12</sup> مقابلة مع السيد بسام بدران، مدير شركة أزياء بدران- طولكرم.



2 في مصر، و2.3 في الأردن. مما يعني ضعف القدرة التنافسية للملابس الفلسطينية في هذه الأسواق والأسواق العالمية. هذا بالرغم من التقدم التكنولوجي في صناعة الملابس، إلا أن العمل يبقى من أهم عناصر المنافسة السعرية (ILO Report 1, 1995). كما أن تنفيذ إسرائيل اتفاقيات الجات المتعلقة بالملابس وسياسة الانفتاح التجاري التي رسمتها لنفسها، ستزيد من حدة المنافسة في الأسواق المحلية والإسرائيلية بسبب ارتفاع تكلفة العمل في المناطق الفلسطينية

إضافة إلى ذلك تضطر المنشآت الفلسطينية إلى دفع رسوم جمركية عالية على الأقمشة والاكسسوارات المستوردة، مما يسهم في ارتفاع تكلفة إنتاجها وإضعاف موقفها التنافسي في السوق المحلي، وحتى بالنسبة للشركات الفلسطينية التي تصدر إنتاجها فإنها تواجه صعوبات كبيرة في استرداد الرسوم الجمركية على المواد الخام .

6. تدني المستوى الفني والمهني للعاملين بشكل عام، إذ تمتاز غالبية العاملين في مجال صناعة الملابس بالمستوى التعليمي والمهني المنخفض مما ينعكس سلباً على جودة الإنتاج والإنتاجية، ويظهر ذلك جلياً في مجال الصيانة إذ أن هناك فنياً واحداً في فلسطين متخصصاً في صيانة الماكينات المحوسبة.<sup>13</sup>

7. ضعف الدور الذي تقوم به المؤسسات المساندة بما فيها مؤسسات التمويل، ومراكز التدريب المهني التي تقوم بتدريب عمال تخصصيين في مجال صناعة الملابس بالمفهوم الحديث، إذ أن 71% من

<sup>13</sup> يعمل ذلك الفني في شركة أزياء بدران.

أصحاب المشاغل الذين شملتهم العينة يعتقدون أن مستوى مؤسسات التدريب المحلية ضعيف جداً ولا يلبي احتياجاتهم من القوى العاملة المدربة. وقد تبين من المسح الميداني الذي أجرته وزارة الصناعة في العام 1997 أن 29% من المشاغل بحاجة إلى مهارات إدارية، وأن 60% منها تحتاج مهارات تحكم في الجودة، وأن 74% منها تحتاج مهارات فنية. إضافة إلى ضعف مستوى مؤسسات التدريب، تواجه المنشآت صعوبات في تأمين التمويل اللازم من مؤسسات التمويل.

وتشمل المؤسسات المساندة اتحاد الصناعات النسيجية الذي تأسس في العام 1996 بهدف تمثيل مصالح الأعضاء أمام الجهات الرسمية، وجمع الصناعة في إطار واحد، والعمل على حل المشاكل التي تواجه الصناعة بالتعاون مع الجهات المعنية، ورفع مستوى جودة الإنتاج. أما جمعية أصحاب مصانع الخياطة في قطاع غزة فقد تأسست في العام 1993 لرعاية مصالح الأعضاء والتعاون مع المؤسسات والأفراد لتطوير الصناعة من خلال التدريب وتوفير البيانات والترويج للصناعة بالإضافة إلى التعاون مع مؤسسات محلية ودولية لاستقطاب خبراء دوليين للمنطقة والمشاركة في معارض إقليمية وعالمية. وكان من أهم نشاطات الجمعية تأسيس مركز التدريب والتسويق في العام 1997. أما جمعية أصحاب مشاغل الخياطة-طولكرم، فقد تأسست في العام 1994 بهدف المساهمة في حل مشاكل قطاع الملابس في منطقة طولكرم ووضع الخطط التطويرية المستقبلية لقطاع الملابس. أما مراكز ومعاهد التعليم والتدريب فتشمل:

1. قسم الأزياء في بوليتكنك الخليل الذي تأسس في العام 1990 ويمنح المعهد شهادة دبلوم تصميم أزياء وتصنيع ملابس. ويتم التنسيق بين الكلية ومشاعل الخياطة حيث يتم إيفاد الطلاب للتدريب في المشاعل وذلك في فصلين دراسيين.
2. معهد الأزياء في بيت ساحور الذي تأسس في العام 1994، ويهدف المعهد إلى تعليم وتدريب الكوادر الوسطى لصناعة الألبسة في مجالات تصميم الأزياء وتقنية الألبسة ويخرج سنوياً حوالي 15 مشاركاً.
3. قسم تصميم الأزياء وتصنيع الملابس في كلية فلسطين التقنية (خضوري) - طولكرم، الذي تأسس في العام 1993.
8. غياب السياسة العامة المشجعة للصناعة بشكل عام، وصناعة الملابس بشكل خاص، وضعف البيئة الاستثمارية العامة في المناطق الفلسطينية. فبالرغم من الأهمية الاقتصادية لصناعة الملابس، إلا أنها لا تحظى بأية معاملة تفضيلية تميزها عن غيرها من الأنشطة الصناعية. ليس هذا فحسب، بل إن غياب السياسة العامة في مجال استيراد الملابس أدى إلى إشباع السوق المحلي بالملابس المستوردة من الصين وتركيا والأردن وسوريا، إذ أن استيراد الملابس لا يتطلب الحصول على ترخيص من وزارة الاقتصاد الفلسطينية، مما يعني أن أي تاجر يستطيع أن يستورد دون قيد أو شرط باستثناء الشروط الإسرائيلية المتعلقة بأماكن الاستيراد. وقد ساهم ذلك في خلق منافسة قاتلة في السوق المحلي دفعت بالعديد من المنتجين إلى التحول من الإنتاج إلى الاستيراد. إضافة إلى الدخول غير المشروع لمنتجات ملابس أردنية وسورية ومصرية إلى المناطق الفلسطينية

مكتبة جامعة بيرزيت الرئيسية



ذات القدرة التنافسية العالية خاصة في مجال الأسعار. وقد شجعت إجراءات العبور (خاصة الفحص الإلكتروني للحقائب) على النقاط الحدودية على تزايد هذه الظاهرة. وبالرغم من الأثر السلبي الذي تلحقه ظاهرة تجار الشنطة على الصناعة المحلية إلا أن السلطات المعنية لم تجد لها حلاً مناسباً بعد. كما أن الإنتاج الذي يتم على أساس التعاقد من الباطن لا يعتبر تصديراً، وبالتالي لا تستفيد المشاغل من قانون تشجيع الاستثمار، إذ نص مشروع قانون ضريبة الدخل الجديدة على إعفاء الدخل الناتج عن التصدير من هذه الضريبة بشرط أن يكون التصدير فعلياً وليس تعاقداً من الباطن.

إضافة إلى الإغلاق المتكرر للمناطق الفلسطينية، وما له من انعكاسات سلبية على حركة كل من السلع والسكان بين الضفة الغربية وقطاع غزة والقوة الشرائية. كما أن الاستثمار في صناعة الملابس، كغيره من القطاعات، يتأثر سلباً بعدم تقدم العملية السلمية بالشكل المطلوب، وضعف البنية التحتية المادية والقانونية في المناطق الفلسطينية وما يترتب على ذلك من زيادة المخاطرة وانتشار روح التردد بين المستثمرين.



## 8- آفاق وإمكانيات إعادة هيكلة صناعة

### الملابس الفلسطينية

تتعرض صناعة الملابس في فلسطين لمنافسة قوية من منتجات الدول ذات التكلفة المنخفضة، إضافة إلى تراجع نشاطات التعاقد من الباطن مع الإسرائيليين، مما تسبب في خلق تحديات كبيرة أخذت تهدد قدرة العديد من المنشآت على الاستمرارية في العمل. وتبين من المسح الميداني الذي أجراه الباحث أن 30% من منتجي العينة لن يستطيعوا الاستمرار في العمل حسب المعطيات الحالية لصناعة الملابس. كما تبين أن 45% من منتجي العينة يعتقدون أن قطاع الملابس ككل لن يستطيع الاستمرار في وضعه الحالي من الإنتاج والتسويق. ويعزو 29% ممن لن يستطيعوا الاستمرار في العمل ذلك إلى الضغوط التنافسية في السوق المحلي، في حين يعزوه 50% منهم إلى تراجع نشاطات التعاقد من الباطن، ويعزوه الباقي لأسباب مشتركة (منافسة وتعاقد من الباطن). لذا فإن إعادة الهيكلة أمر ضروري للتصدي لنقاط الضعف والتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية في الصناعة لتحسين القدرة التنافسية .

إن ما تتعرض له صناعة الملابس في فلسطين من ضغوط تنافسية من الدول ذات التكلفة المنخفضة قد تعرضت له العديد من الدول خاصة الدول الصناعية. هناك أربع استراتيجيات متاحة أمام الدول والمنشآت للرد على المنافسة السعرية (ILO, 1996) :

1. استراتيجيات ركزت على الهروب من المنافسة على أساس التكلفة من خلال خلق طلب جديد (Demand expansion) والصعود على

سلم النوعية (Up-market strategies) من خلال استخدام مواد جديدة، واستخدامات جديدة، وتحقيق مرونة أكبر في الإنتاج والتجاوب السريع وتسليم البضاعة في موعدها، والإبداع في التصميم والأزياء. وتتطلب هذه الاستراتيجيات أنظمة إدارية فعالة وأيدي عاملة مدربة ومرنة. ويتطلب الإنتاج المرن السرعة في رد الفعل، وتعدد الأصناف، وإنتاجاً بكميات صغيرة، والقدرة على تنبؤ تغيرات الموضة، والتصميم على الأنظمة المحوسبة، وعمالة مدربة على العمل كفريق (ILO Report 1, 1995). فبدلاً من تخصص العامل في عملية إنتاجية واحدة، عليه اكتساب مهارات متعددة تمكنه من العمل على أكثر من محطة إنتاج (ماكينة). وأفضل النماذج هو النموذج المسمى (TSS: Toyota Sewing System)، والذي يأخذ شكل الحرف U، وتبلغ نسبة الماكينات إلى العمال 4:1 أي أن كل عامل لديه القدرة على العمل على أربع ماكينات.

ومن مساوئ استراتيجيات تحسين النوعية المذكورة ضمن المجموعة السابقة، أنها: حساسة جداً لتغير دخل المستهلك، وإلى إمكانيات خسارة الميزة التنافسية بسبب سرعة التقليد خاصة في مجال مدخلات الإنتاج، وإلى أن التركيز على الموضة والتصميم يخلق مشكلة التقليد والتزييف.

وفي دراسة أجريت للموزعين في الدول الغربية تبين أن التلاوم الجمالي، والأناقة وابتكار نماذج الأزياء، والنوعية، وخدمة ما بعد البيع، وتقنيات الرد السريع على الطلبات الصغيرة والمفاجئة والفورية وشبكات التوزيع هي أهم عناصر المنافسة غير السعرية (ILO Report 1, 1995).

2. استراتيجيات هدفت إلى تقليل التكلفة (Cost cutting) من خلال تحديث تقنيات الإنتاج وتنظيم العمل، وتغيير الموقع (relocation)، والتعاقد مع الآخرين من الباطن (subcontracting - outsourcing) وأهم العوامل المحددة لاستراتيجية تغيير الموقع هي تكلفة العمل وتكلفة المواد، إضافة إلى ضمان استمرارية الحصول على المواد الخام، وتكلفة رأس المال والمخاطرة.

3. استخدام الحماية التجارية لأصناف معينة من الملابس. إذ لجأت العديد من الدول، خاصة الدول الصناعية، إلى حماية منتجاتها من خلال فرض رسوم جمركية وعوائق غير جمركية (أنظر إلى الجزء المتعلق بالتطورات العالمية في صناعة الملابس).

4. التحالفات الاستراتيجية مع دول رخيصة للإنتاج ومع شبكات توزيع وتسويق في الدول المتقدمة لتصريف الإنتاج. وتشير الدلائل إلى أن اهتمام الشركات العالمية في التعاقد مع الآخرين يعتمد على قدرة المنتج على الإنتاج بنوعية محددة، وقدرة المتعاقد على تلبية الطلبية في وقت محدد وبسعر مقبول، والالتزام بأوقات التسليم، والاستقرار السياسي (ILO Report 1, 1995).

وقد تحققت أفضل النتائج في إعادة الهيكلة في الدول الصناعية في المؤسسات التي ركزت على أصناف محددة من الملابس مع التأكيد على الجودة والموديل، والتي تنتج عادة من قبل شركات صغيرة وذات مرونة عالية وإبداع إداري (Meyanathan and Jaseem, 1994).



أما البدائل المتاحة أمام الصناعة الفلسطينية لإعادة الهيكلة وقدرتها على تحقيق ذلك، فهي :

1. الاستمرار في الوضع الحالي: ستضطر العديد من المنشآت إلى التوقف عن الإنتاج لأن الطاقة الإنتاجية الحالية تفوق بأضعاف عديدة حجم السوق المحلي الذي بدأ يتراجع لصالح الملابس المستوردة. لذا فإن عدداً قليلاً من المنتجين سيستطيعون التحول من التعاقد من الباطن إلى الإنتاج إلى السوق المحلي.

2. الإنتاج النمطي: إن اعتماد صناعة الملابس على الأيدي العاملة بشكل كبير، على العكس من صناعة النسيج، يضعف القدرة التنافسية السعرية للملابس الفلسطينية وبالتالي يقلل من جدوى الاعتماد على الإنتاج النمطي. ويعتمد الإنتاج النمطي على إنتاج كميات كبيرة ويتطلب هندسة دقيقة وأسواقاً كبيرة وأيدٍ عاملة رخيصة، وذلك للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير (DRC, 1997). هذه الاستراتيجية لا تناسب الوضع الفلسطيني على المدى البعيد، ذلك أن هيكليّة قطاع الملابس في فلسطين لا تفي بالمتطلبات اللازمة لإنجاح هذه الاستراتيجية سواء من حيث تكلفة الأيدي العاملة، أو من حيث تكنولوجيا الإنتاج أو شبكات التسويق العالمية.

3. استراتيجية إنتاج ملابس مميزة وذات قيمة مضافة عالية للتصدير والتي تشكل ما معدله 25% من قيمة سوق الملابس العالمي<sup>14</sup>. من الناحية النظرية على الأقل تبدو استراتيجية التميز في الإنتاج البديل

<sup>14</sup> مقابلة مع السيد بسام بدران، مدير شركة أزياء بدران - طولكرم.



المناسب لفلسطين، لكن ما هو المطلوب لإنجاح هذه الإستراتيجية وهل لدينا هذه المتطلبات؟ الخطوة الأولى للنجاح في هذه الاستراتيجية هي دراسة السوق. إذ يجب معرفة ومتابعة التطورات والتوجهات في الأسواق العالمية من حيث مراكز الاستهلاك، الموضة والأزياء وأذواق المستهلكين. بعد تحديد الأسواق والشريحة التسويقية (Market niches) التي يمكن أن ننجح في المنافسة فيها، يتعين علينا دراسة وتحديد البدائل المتاحة من حيث المزيج الإنتاجي والتسويقي اللازم لهذه الشريحة .

تتطلب هذه الاستراتيجية القدرة على إنتاج ملابس مميزة وتسويقها عالمياً مما يحتاج إلى العديد من الخطوات العملية في الصناعة المحلية من أجل الوصول إلى تصميم منافس وجودة عالية وكميات ضخمة نسبياً من الإنتاج. تشير المعطيات الحالية إلى أن هناك نقصاً كبيراً في مهارات التصميم والتسويق، وذلك على الرغم من أن الفلسطينيين قد اكتسبوا خبرة في مجال التقنية والفعالية الإنتاجية من خلال العمل مع المسوقين الإسرائيليين. إلا أن نقطة الضعف الرئيسية تبقى في التسويق. ومن هنا سنكون بحاجة ماسة إلى خلق تحالفات مع شركات عالمية. قد تكون هذه التحالفات في المجالين التاليين :

أ. شراكه في التسويق والتوزيع: إذ يمكن التعاون مع شركات (صغيرة ومتوسطة نسبياً) في أوروبا وأمريكا تصمم وتسوق منتجاتها في الأسواق القريبة منها، من أجل تسويق المنتجات الفلسطينية المميزة. وفي حالة اختيار شركاء في التسويق، اختيار شركاء يعتمدون على التصنيع المرن الذي يتطلب إنتاج كميات صغيرة نسبياً وذات جودة

عالية وصعوبة في التصنيع، وتتطلب مهارات عالية وذلك لتقليل احتمالية تحول الشركاء إلى بلدان أخرى. وفي هذه الحالة فإن المنتج الفلسطيني يتمتع بأفضليات جمركية بناء على اتفاقيات التجارة الحرة التي وقعتها السلطة الوطنية مع أمريكا والاتحاد الأوروبي.

ب. شراكه في الاستثمار: وذلك من خلال جذب واستقطاب استثمارات مشتركة مع الشركات العالمية مما يقلل من مشاكل تذبذب الإنتاج وتقليل احتمالية التحول إلى بلدان أخرى، ومشاكل نقص التمويل. وبهذا نضمن مصدراً وتشكيلة واسعة من التصاميم الناجحة. ويعتمد النجاح في استقطاب الاستثمارات العالمية على القدرة على تطوير نظم إنتاجية وإدارية تضمن الإنتاج بالمواعيد والتحكم بالنوعية والجودة (UNIDO, 1997).

بالرغم من تراجع نشاطات التعاقد من الباطن مع الإسرائيليين إلا أن هناك مؤشرات تبين أن الطلب العالمي على الملابس سيتزايد، مما يعني أن هناك فرصاً متزايدة في صناعة الملابس. وتشمل هذه المؤشرات:

1. تشير التوقعات إلى أن استهلاك العالم من الملابس سيزداد من 51.5 مليون طن في العام 1993 إلى 67.9 مليون طن في العام 2004 (UNIDO, 1997).
2. وتشير التوقعات السكانية إلى أن عدد سكان العالم سيزيد بـ 882 مليون نسمة ما بين العامين 1995 و2005 (المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، 1999).
3. من المتوقع أن تزداد واردات الدول الصناعية من منتجات الملابس من 64.5% من الإنتاج العالمي إلى 67% في العام 2004، كما أنه من المتوقع أن يصل استهلاك الفرد في الدول الصناعية إلى 26 كغم

مقابل 5 كغم للفرد في الدول النامية في العام 2004 (UNIDO, 1997).

4. تخفيض الرسوم الجمركية على الملابس بعد الجات من 16% إلى 12%. مقارنة بانخفاض من 6% إلى 4% على بقية المنتجات الصناعية.

5. هناك تزايد في الطلب على الملابس ذات النوعية الغالية مما يخلق فرصة للدول ذات التكلفة المرتفعة للتركيز على هذه الأصناف.

تتطلب الاستفادة من هذه الفرص تحديث تقنيات الإنتاج وخلق تحالفات استراتيجية مع شركات عالمية في مجالات الإنتاج والتسويق لضمان الحصول على التكنولوجيا والمعرفة والتسويق، وتحسين أنظمة الإنتاج بما يضمن تحسين النوعية والمرونة وتقصير جولات الإنتاج وتزويد البضاعة بموعدها.

تتميز صناعة الملابس في فلسطين بارتفاع المرونة في الإنتاج، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى لقربها من إسرائيل، إذ أن سيطرة إسرائيل على حلقات الإنتاج المكملة (التصميم والقص والتسويق) وصناعة القماش والصبغة يعطيها مرونة عالية تنعكس إيجاباً على المنتج الفلسطيني. إضافة إلى قرب فلسطين من الأسواق الأوروبية، والاتفاقيات التجارية التي وقعتها السلطة الفلسطينية مع السوق الأوروبية والولايات المتحدة والتي تعفي المنتجات الفلسطينية من القيود الكمية والجمركية (مع مراعاة شروط المنشأ). ومن المفترض أن يعمل الإعفاء الجمركي على تعويض فروقات التكلفة أو تقليل تأثيرها، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للملابس الفلسطينية. إلا أن الاستفادة صناعة الملابس الفلسطينية من هذه الاتفاقيات ما زالت محدودة جداً.



عند الاستفسار عن قدرة المنتجين الفلسطينيين على ابتكار الفرص

الاستثمارية الناجحة (Innovative ability) ، وتنفيذها Implementation (ability) تبين أن 79% من المنتجين في عينة الدراسة لديهم القدرة على تحديد الفرص الاستثمارية في الإنتاج، و 65% في التسويق، و 75% منهم لديهم القدرة الفنية والإدارية على استغلال الفرص من حيث تكنولوجيا الإنتاج، والعمل، والصيانة. كما أن 73% منهم لديهم معرفة بالتكنولوجيا اللازمة للمنافسة عالمياً، و 23% منهم لديهم قدرة عالية على استيعاب التكنولوجيا الحديثة. لكن نقص التمويل يقف عائقاً أمام ذلك، إذ أن 54% منهم لا يستطيعون تمويل الفرص الاستثمارية في الإنتاج والتسويق.

أما أسس المنافسة المستقبلية لمنتجاتي الملابس الذين يعتقدون أنهم قادرون على الاستمرارية في الصناعة فإنها تعتمد على أمور عدة أهمها: النوعية (78% من المنتجين)، والأسعار (64%)، والتنوع (43%)، والموضة والتصميم (53%)، والمرونة في الإنتاج (30%)، والالتزام بالمواعيد (60%)، والقدرة على المنافسة في جميع المعايير السابقة (15%).

وتبين من المسح الميداني أن 58% من منشآت العينة قد أنتجت لصالح شركات عالمية في العام 1998، وقد استفاد المنتجون المحليون من تلك التجربة، إذ عملت على إكسابهم خبرة ومهارات جديدة في الإنتاج، وخاصة في إنتاج منتجات جديدة. ويمكن تحسين الفرص في التحالف مع شركات عالمية وذلك من خلال ما يلي: التركيز على الزمن، تنفيذ الطلبات الكبيرة، جاهزية المصنع للالتزام بالقوانين والمواصفات الدولية.



أما أكثر الأصناف الواعدة للتصدير إلى الدول العربية فهي ملابس الجينز، التي تستطيع أن تنافس على أساس السعر والنوعية ولكن بشرط إعفائها من الجمارك واتباع نظام الإدخال المؤقت من قبل الجهات الفلسطينية. إذ تبين أن 58% من المنتجين في العينة يستطيعون أن يصدروا إلى الدول العربية (التركيز على الملابس الرجالية). إلا أن الملابس المصدرة للدول العربية تواجه جمارك عالية وتقدر هذه الجمارك بـ 40% في الأردن و 55% في مصر. (STIMENA, 1998)

وقد تبين من المسح الميداني الذي أجراه الباحث أن أهم المشاكل التي تعترض المنتجين في محاولات تطوير صناعة الملابس ومحاولات إعادة الهيكلة كانت كما يلي:

1. يعاني 65% منهم من نقص في مصادر التمويل اللازمة لتحديث خطوط الإنتاج وشراء مدخلات الإنتاج، خاصة القماش.
2. يعاني 35% منهم من صعوبات في الحصول على تكنولوجيا إنتاج متطورة وتشغيلها.
3. يعاني 50% منهم من نقص في المهارات الفنية والإدارية.
4. يعاني 67% منهم من ضيق المنافذ التسويقية المحلية والخارجية وتراجعها.
5. يعاني 75% منهم من ارتفاع تكلفة الإنتاج.



## 9- التوصيات: الدور المطلوب من

### الجهات ذات العلاقة

تتوفر لصناعة الملابس الفلسطينية فرص واعدة، وذلك على الرغم من المشاكل التي تواجهها، وتتوقف إمكانيات الاستفادة من هذه الفرص على قدرة الشركات الفلسطينية على الإنتاج بشكل مقبول محلياً وعالمياً من ناحية النوعية والتكلفة. لذا فإن مستقبل صناعة الملابس يعتمد على مدى قدرة أصحابها على التعاون مع مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل هادف ومنظم للعمل على حل المشاكل السالفة الذكر، وذلك من خلال اتخاذ عدد من الإجراءات والسياسات العملية القابلة للتنفيذ للنهوض بهذا القطاع بشكل يتفق ورؤية وتطلع المستثمرين في هذه الصناعة. وينبغي التأكيد هنا على أن النجاح في إعادة هيكلة صناعة الملابس الفلسطينية يتطلب تضافر جهود الأطراف الثلاثة المعنية بهذه الصناعة وهي: المنتجون، والمؤسسات العامة، والمؤسسات الداعمة.

فيما يلي بعض الإجراءات المقترحة، التي يمكن أن تساهم في حل مشكلات الصناعة وتحسين أفاقها وبالتالي إكسابها القدرة على المنافسة محلياً وعالمياً. وقد تم تقسيم هذه الإجراءات إلى ثلاث مجموعات حسب الجهة التي يقترح أن تقوم بها.

### 9-1 منتجو الملابس الفلسطينيون

ينبغي أن تصب شركات الملابس الفلسطينية جهدها الرئيسي على العمل من أجل الإسراع في إنتاج ملابس مميزة وبتكلفة معقولة تمكنها من

المنافسة عالمياً. لذا فإن أي إجراء تقوم به الشركات الفلسطينية يجب أن يتمحور حول تحسين النوعية وتقليل تكلفة الإنتاج من أجل تعزيز القدرة التنافسية في السوقين المحلي والعالمي. ويمكن تقسيم الإجراءات المطلوبة من المنتجين الفلسطينيين إلى ثلاث مجموعات، هي :

1. على صعيد المنشأة: لا بد من تحديد خطة عمل مدروسة وواقعية (Business plan)، تبنى على أساس التخصص في إنتاج ملابس ذات قيمة عالية. وهذا يتطلب معرفة التطورات والتوجهات في الأسواق العالمية ومتابعتها من حيث مراكز الاستهلاك، والموضة والأزياء وأذواق المستهلكين. ويتم بعد ذلك تحديد الأسواق والشريحة التسويقية (Market niches) ، وتحديد البدائل المتاحة من حيث المزيج الإنتاجي والتسويقي اللازم لهذه الشريحة. مما يتطلب العمل على تطوير أنظمة إدارية فعالة وأيدٍ عاملة مدربة ومرنة للعمل كفريق من أجل تحقيق مرونة أكبر في الإنتاج والتجاوب السريع وتسليم البضاعة في موعدها، والإبداع في التصميم والأزياء.

2. على صعيد العلاقات العامة مع المؤسسات الرسمية والداعمة: لا بد من التنسيق مع المؤسسات الرسمية، خاصة وزارات الاقتصاد، والتجارة، والمالية، والصناعة، والمؤسسات الداعمة للتشاور وتحديد استراتيجية إعادة هيكلة قطاع الملابس والإجراءات اللازمة لذلك وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ تلك الإجراءات وتحديد معايير تقييم الأداء.

3. على صعيد العلاقات مع شبكات الإنتاج والتسويق العالمية: تتطلب استراتيجية إنتاج ملابس مميزة وتسويقها عالمياً العمل على خلق تحالفات استراتيجية مع الشركات العالمية في مجال التسويق



والتوزيع والاستثمار، وذلك لضمان الحصول على المعرفة التقنية والتصاميم الناجحة. إلا أن ذلك يتطلب من المنتج الفلسطيني تطوير نظم إنتاجية وإدارية تضمن الإنتاج في المواعيد والتحكم بالنوعية والجودة.

## 9-2 مؤسسات القطاع العام

يتطلب نجاح إعادة الهيكلة دوراً فعالاً تقوم به الجهات الرسمية. فإضافة إلى توفير سياسة اقتصادية عامة وبيئة استثمارية ملائمة، فإن مؤسسات السلطة مطالبة باتخاذ إجراءات عديدة - مع الأخذ بعين الاعتبار أن الاتفاقيات الموقعة مع الجانب الإسرائيلي والأوضاع الاقتصادية الحالية قد تحدّ من قدرة السلطة على تنفيذ بعضها في الوقت الحاضر، وهذه الإجراءات هي :

1. توفير حماية مؤقتة تتلاشى تدريجياً لصناعة الملابس من خلال مراقبة الاستيراد وحصر العملية بترخيص مسبق من وزارة الاقتصاد، مع دراسة إمكانيات فرض جمارك على الملابس المستوردة. ولعل ما فعلته الدول الغربية منذ العام 1974 في ظل اتفاقيات الخيوط المتعددة وما ستفعله حتى نهاية العام 2005 أكبر دليل على حاجة هذه الصناعة إلى فترة تأقلم مع التغيرات الدولية في صناعة الملابس. بالرغم من أن التوجهات الإقليمية المتمثلة بالشراكة الأوروبية المتوسطية والسوق العربية المشتركة والتوجهات العالمية المتمثلة باتفاقيات الجات تسير نحو الانفتاح وتحرير التجارة الدولية، إلا أن هذه الاتفاقيات تعطي استثناءات وفترة سماح لبعض الدول لحماية بعض الصناعات وإعطائها الفرصة للتأقلم مع هذه الاتفاقيات.

لذا فإن السلطة الوطنية مطالبة بإيجاد آلية تضمن حماية الصناعة المحلية من خلال الحد من تدفق الملابس المستوردة. ولا بد هنا من الإشارة إلى أن قدرة السلطة الوطنية على ذلك قد تكون محدودة في ظل عدم سيطرتها على المعابر الحدودية من جهة، والتزامها باتفاقية باريس الاقتصادية التي أعطت إسرائيل الصلاحية الكاملة في تحديد سياسة استيراد بعض السلع بما فيها الملابس، من جهة أخرى. لذا فإن مقومات النجاح في حماية صناعة الملابس الفلسطينية لا تخضع جميعها للسلطة الوطنية.

2. الحماية من الإغلاقات وضمن وصول البضائع إلى السوق في الوقت المحدد، إذ أن التصدير هو الوسيلة الوحيدة لتنمية هذا القطاع، ولتحقيق ذلك لا بد من إنشاء برنامج تامين الصادرات لتعويض الشركات في حال عدم تمكنها من تسليم البضاعة في الوقت المحدد بسبب الإغلاقات. كما أن افتتاح وحدة الشحن في مطار غزة الدولي وميناء غزة سيسهل التصدير المباشر، وسيقل بالتالي من عنصر المخاطرة الناجم عن احتمالية الإغلاق.

3. تسهيل الاتصال بين الشركات الفلسطينية والشركات الأجنبية من خلال المعارض والسفر إلى الخارج البلاد. ومن أجل ذلك لا بد من تشجيع المنتجين على المشاركة في المعارض التجارية الإقليمية والعالمية مما يتيح لهم فرص الاتصال مع شركات التسويق العالمية، والاطلاع على اتجاهات الموضة وتكنولوجيا الإنتاج والمواد الخام. وهذا يتطلب تضافر الجهود من قبل الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة والمنتجين. وقد تبين من المسح الميداني الذي أجراه الباحث أن 36% من المنتجين لم يشاركوا في معارض إطلاقاً، وأن 21%

منهم شاركوا في معارض محلية، وأن 23% منهم شاركوا في معارض عالمية، وأن 29% منهم شاركوا في معارض إقليمية. وكان تركيز المنشآت المشاركة في المعارض في مجال المنافسة على النوعية في الدرجة الأولى (89% من المشاركين في المعارض)، ثم على السعر (52%)، ثم على الموديل والموضة (44%)، وأخيراً التنوع (19%).

4. تحديث وتحسين قدرات مراكز ومعاهد التدريب في التصميم، والأزياء والقص، وهندسة الإنتاج والكيمياء النسيجية، وإنشاء مركز للمواصفات والمقاييس ومركز للبحوث السوقية، واكتساب مهارات التسويق. وفي هذا المجال يمكن إرسال متدربين في بعثات تدريبية إلى الخارج. حيث تبين من المسح الميداني الذي أجراه الباحث أن هناك حاجة للتدريب في المجالات التالية: التحكم في الجودة 60%، والقص 39%، والتغليف 26%، والتصميم 21%، والكمبيوتر 21%، والصيانة 50%، والأزياء 39%، وإدارة الوقت 26%، واللغة العبرية 26%، والتسويق 13%، واستراتيجية التسويق 11%.

5. نظام الإدخال المؤقت الذي يعفي المواد الخام اللازمة للإنتاج المعد للتصدير من الرسوم الجمركية. حيث أن القماش المستورد من الصين ودول شرق آسيا يدفع حالياً 18%، ويعفى إذا تم استيراده من دول وقعت إسرائيل معها اتفاقيات تجارة حرة.

6. تحفيز الاستثمار في الحلقات المفقودة في هذا القطاع (النسيج، والصباغة، والقص، والتصميم) بعد التأكد من جدوى الاستثمار في هذه المشاريع.



7. إقامة مركز تسويق ليقوم بمهمة التسويق أو البحث عن منافذ تسويقية، ومتابعة تطورات الأسواق العالمية، واستغلال الاتفاقيات التجارية وخاصة الموقعة مع أمريكا والاتحاد الأوروبي.

8. العمل على تسهيل التنقل من مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية إلى إسرائيل وباقي العالم، وتفعيل دور الاتحادات والنقابات العمالية والصناعية، وتفعيل دور الملاحق التجارية في السفارات الفلسطينية في الخارج، وإيجاد حلول للمعوقات التي تزيد من تكلفة الاستيراد والتصدير المباشر.

### 3-9 المؤسسات المساندة

تتأثر صناعة الملابس بمجموعة من المؤسسات والأطراف بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر. تشمل المؤسسات ذات التأثير المباشر على الصناعة كلاً من: اتحاد الصناعات النسيجية والملابس، وجمعية أصحاب مصانع الخياطة بقطاع غزة، وجمعية أصحاب صناعة الملابس التعاونية- طولكرم، وقسم الأزياء في بوليتكنك الخليل، ومعهد الأزياء في بيت ساحور، وقسم تصميم الأزياء وتصنيع الملابس في كلية فلسطين التقنية (خضوري)- طولكرم.<sup>15</sup>

يتمثل الدور الأساسي المطلوب من اتحاد الصناعات النسيجية والجمعيات (جمعية أصحاب مصانع الخياطة بقطاع غزة، جمعية أصحاب مشاغل الخياطة-طولكرم) في الإسراع في تأسيس حاضنات تجارية

<sup>15</sup> كما أن هناك مشروعاً مخططاً ستموله إيطاليا يهدف إلى إنشاء مركز للموضة والأزياء العالمية.



(Business Incubators) في كل محافظة تنتشر فيها صناعة الملابس. إن وجود هذه الحاضنات أمر ضروري للتغلب على مشكلة صغر حجم المنشآت العاملة في صناعة الملابس الأمر الذي يعيق بدوره إمكانيات إعادة هيكلة هذه المنشآت. إذ أن الحاضنات المقترحة يمكن أن تعمل على توفير خدمات إنتاجية وتسويقية مشتركة لعدد كبير من المنتجين وتجنبيهم الازدواجية في الاستثمار. ويمكن أن تشمل هذه الحاضنات على: وحدة كمبيوتر لتصميم الأزياء، وحدة قص محوسبة، ووحدة كوي وتغليف، ووحدة صيانة، ومركز عرض وتسويق للمنتجات، ومركز تدريب. إذ قد يكون من غير الممكن من الناحية المادية أو غير مجد اقتصادياً أن يقوم كل منتج بتوفير هذه الخدمات بشكل منفرد. وفي هذا المجال لا بد من التنسيق مع الوزارات والجهات الرسمية خاصة وزارة الاقتصاد والصناعة، إضافة إلى أصحاب منشآت الملابس .

كما أنه من الممكن أن يقوم الاتحاد بالتنسيق مع الجهات الرسمية لتنظيم عملية استيراد الملابس، وترتيب الأمور الضريبية، وحل قضايا الترخيص التي تسبب تدمير العديد من أصحاب المشاغل، إضافة إلى تنسيق نشاطات هذه المؤسسات في مجال التدريب، والزيارات والمشاركة في المعارض التجارية.

بالرغم من الدور المهم الذي تقوم به مراكز التدريب (قسم الأزياء في بوليتكنك الخليل، معهد الأزياء في بيت ساحور، قسم تصميم الأزياء وتصنيع الملابس في كلية فلسطين التقنية - خضوري) في إمداد صناعة الملابس بالأيدي العاملة المدربة إلا أن تأثيرها على الصناعة ما زال محدوداً ولا يفي بالغرض المطلوب واللازم لإنتاج ملابس مميزة ذات بعد جمالي وتصميم مقبول عالمياً. لذا لا بد من تطوير قدرات هذه المراكز

لمواكبة التطورات العالمية في الموضة والأزياء لتصبح قادرة على إمداد الصناعة بالمهارات اللازمة لإعادة هيكلتها.

#### 9-4 مؤسسات التمويل

تعتبر عملية إعادة الهيكلة عملية مكلفة جداً مما يتطلب دوراً فاعلاً لمؤسسات التمويل في تمويل عمليات الاستثمار والإنتاج. وتحتاج الشركات الفلسطينية إلى استثمار رأسمالي عالٍ لازم لشراء آلات جديدة محوسبة، من أجل مواكبة طلبات الشركات الأجنبية. كما أنها بحاجة إلى تمويل من أجل الإنتاج للسوق المحلية، إلى الاستثمار المكثف في شراء المواد الخام والأقمشة، وفي المعدات اللازمة كعملية القص والتجهيز.

#### الخلاصة

قامت هذه الدراسة بمناقشة واقع صناعة الملابس الفلسطينية وتحليل وتقييم متطلبات وإمكانات إعادة الهيكلة، بحيث تصبح قادرة على الاستمرار والمنافسة وتجاوز الصعوبات الحالية والمحتملة التي تعترضها، خاصة ما يتعلق منها بظروف الإنتاج والتسويق. وقامت الدراسة بمناقشة التغيرات العالمية في صناعة الملابس إضافة إلى صناعة الملابس في إسرائيل. كما تطرقت الدراسة إلى أداء صناعة الملابس وتقييمه، من حيث الإنتاجية والقدرة التنافسية بما في ذلك الجودة والفعالية والأسعار. كما ناقشت الدراسة المشاكل الحالية التي تواجه الصناعة، وقدمت مقترحات لتطوير أدائها.

تلعب صناعة الملابس دوراً اقتصادياً رئيسياً في الاقتصاد الفلسطيني، إذ أن هناك 2078 مصنعاً ومشغلاً تعمل في صناعة الملابس في

الأراضي الفلسطينية (باستثناء القدس العربية)، أي ما يشكل 16% من منشآت الصناعة التحويلية، ويعمل فيها 17186 عاملاً أو ما يعادل 28% من العاملين في الصناعة التحويلية. وقدرت القيمة المضافة لإنتاجها ب 80 مليون دولار وصادرتها ب 4.6 مليون دولار في العام 1998.

نمت صناعة الملابس الفلسطينية المحلية خلال العقود الثلاثة الماضية وحقت أرباحاً مجزية، إلا أنها تواجه تحديات كبيرة ستؤثر في قدرتها على الاستمرارية والنمو. وتشمل هذه التحديات تراجعاً كبيراً في نشاطات التعاقد من الباطن في المناطق الفلسطينية لصالح الشركات الإسرائيلية، مما اضطر بعضها إلى الإغلاق أو تخفيض إنتاجها، وبالتالي تفاقم مشكلة البطالة بين العاملين في هذه المنشآت. إضافة إلى توجه السلطة الوطنية الفلسطينية لتعزيز التبادل التجاري من خلال توقيعها اتفاقيات تجارية مع دول وتكتلات اقتصادية. بالرغم من الفرص المهمة التي توفرها هذه الاتفاقيات إلا أنها في الوقت نفسه تخلق تحديات لصناعة الملابس نظراً لارتفاع تكلفة الإنتاج في المناطق الفلسطينية مقارنة بالدول المحيطة ودول شرق آسيا.

تواجه صناعة الملابس عدة مشاكل هيكلية، منها اعتمادها على التعاقد من الباطن مع شركات إسرائيلية، وارتفاع الأجور وتدني الإنتاجية، وتقنيات إنتاج قديمة نسبياً، وضعف الترابطات الأمامية والخلفية للصناعة. وقد انعكست هذه العوامل سلباً على أدائها الحالي وعلى قدرتها على النمو التطور. إن ما تتعرض له صناعة الملابس في فلسطين من ضغوط تنافسية من الدول ذات التكلفة المنخفضة قد تعرضت له العديد من الدول خاصة الدول الصناعية. ويمكن الرد على هذه المنافسة من خلال أربع



استراتيجيات هي: إستراتيجية الصعود على سلم النوعية، وإستراتيجية تقليل التكلفة من خلال التركيز على الإنتاج النمطي، واستراتيجية الحماية التجارية، واستراتيجية التحالفات مع دول رخيصة للإنتاج وشبكات توزيع وتسويق في الدول المتقدمة لتصريف الإنتاج.

سيدفع الاستمرار في الوضع الحالي العديد من المنشآت إلى التوقف عن الإنتاج لأن الطاقة الإنتاجية الحالية تفوق بأضعاف عديدة حجم السوق المحلي. أما استراتيجية الإنتاج النمطي فلا تناسبنا على المدى البعيد، ذلك أن المعطيات الحالية لا تفي بالمتطلبات اللازمة لإنجاح هذه الاستراتيجية سواء من حيث تكلفة الأيدي العاملة، أو من حيث تكنولوجيا الإنتاج أو شبكات التسويق العالمية. من الناحية النظرية على الأقل تبدو استراتيجية التميز في الإنتاج البديل المناسب لفلسطين، إذ تتطلب هذه الاستراتيجية القدرة على إنتاج ملابس مميزة وتسويقها عالمياً. وتشير المعطيات الحالية إلى أن هناك نقصاً كبيراً في مهارات التصميم والتسويق بالرغم من الخبرة التي اكتسبها الفلسطينيون في مجال التقنية والفعالية الإنتاجية من خلال العمل مع المسوقين الإسرائيليين. ومن هنا تبرز الحاجة إلى بناء تحالفات مع شركات عالمية في مجالات التسويق والتوزيع و/أو الاستثمار.

بالرغم من المشاكل والتحديات التي تواجهها صناعة الملابس إلا أن هناك فرصاً واعدة، وتتوقف إمكانيات الاستفادة من هذه الفرص على قدرة الشركات الفلسطينية على الإنتاج بنوعية وتكلفة مقبولة محلياً وعالمياً. لذا فإن مستقبل صناعة الملابس يعتمد على مدى قدرة أصحابها على التعاون مع مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل هادف ومنظم للعمل



على حل مشاكلها، وذلك من خلال اتخاذ عدد من الإجراءات والسياسات العملية القابلة للتنفيذ للنهوض بهذا القطاع، وهذا يتطلب تضافر جهود الأطراف الثلاثة المعنية بهذه الصناعة وهي: المنتجون، والمؤسسات العامة، والمؤسسات الداعمة.

يجب أن يتمحور الدور الأساسي لشركات الملابس الفلسطينية على العمل من أجل الإسراع في إنتاج ملابس مميزة وبتكلفة معقولة تمكنها من المنافسة عالمياً، إذ لا بد من تحديد خطة عمل تبنى على معرفة التطورات والتوجهات في الأسواق العالمية ومتابعتها من حيث مراكز الاستهلاك، والموضة والأزياء وأذواق المستهلكين ثم تحديد الأسواق وتحديد البدائل المتاحة من حيث المزيج الإنتاجي والتسويقي اللازم لهذه الشريحة من الأسواق. مما يتطلب العمل على تطوير أنظمة إدارية فعالة وأيدٍ عاملة مدربة ومرنة للعمل كفريق واحد بشكل يحقق مرونة أكبر في الإنتاج والتجاوب السريع وتسليم البضاعة في موعدها، والإبداع في التصميم والأزياء. لا بد من التنسيق مع المؤسسات الرسمية خاصة وزارات الاقتصاد والتجارة، والمالية، والصناعة والمؤسسات الداعمة للتشاور وتحديد المهام والمسئوليات المناطة بكل جهة من أجل توفير مقومات النجاح لاستراتيجية إعادة الهيكلة. كما أن منتجي الملابس مطالبون بالعمل على خلق تحالفات إستراتيجية مع الشركات العالمية في مجال التسويق والتوزيع والاستثمار، وذلك لضمان الحصول على المعرفة التقنية والتصاميم الناجحة.

المهمة الأساسية المطلوبة من مؤسسات القطاع العام هي توفير حماية مؤقتة تتلشى تدريجياً لصناعة الملابس، وذلك من خلال مراقبة الاستيراد وحصر العملية بترخيص مسبق من وزارة الاقتصاد مع دراسة

إمكانيات فرض جمارك على الملابس المستوردة، وتقليل الآثار السلبية للإغلاقات لضمان وصول البضائع إلى السوق في الوقت المحدد، ولتحقيق ذلك لا بد من إنشاء برنامج تأمين الصادرات، كما أن افتتاح وحدة الشحن في مطار غزة الدولي وميناء غزة سيسهل التصدير المباشر. إضافة إلى تسهيل الاتصال بين الشركات الفلسطينية والشركات الأجنبية من خلال المعارض والسفر للخارج البلاد. كما لا بد من تحديث وتحسين قدرات مراكز ومعاهد التدريب في التصميم، والأزياء والقص، وهندسة الإنتاج والكيمياء النسيجية، وإنشاء مركز للمواصفات والمقاييس ومركز للبحوث السوقية. كما أن هناك ضرورة لاعتماد نظام الإدخال المؤقت الذي يعفي المواد الخام اللازمة للإنتاج المعد للتصدير من الرسوم الجمركية، وتحفيز الاستثمار في الحلقات المفقودة في هذا القطاع (النسيج، والصبغة، والقص، والتصميم) بعد التأكد من جدوى الاستثمار في هذه المشاريع، وإقامة مركز تسويق ليقوم بمهمة التسويق أو البحث عن منافذ تسويقية ومتابعة تطورات الأسواق العالمية، واستغلال الاتفاقيات التجارية وخاصة مع أمريكا والاتحاد الأوروبي، وتفعيل دور الملحقيات التجارية في السفارات الفلسطينية في الخارج، وإيجاد حلول للمعوقات التي تزيد من تكلفة الاستيراد والتصدير المباشر.

أما المؤسسات المساندة ذات التأثير المباشر على الصناعة فتشمل كلاً من اتحاد الصناعات النسيجية والملابس، جمعية أصحاب مصانع الخياطة بقطاع غزة، وجمعية أصحاب صناعة الملابس التعاونية-طولكرم، وقسم الأزياء في بوليتكنك الخليل، ومعهد الأزياء في بيت ساحور، وقسم تصميم الأزياء وتصنيع الملابس في كلية فلسطين التقنية (خضوري)- طولكرم. يتمثل الدور الأساسي المطلوب من اتحاد الصناعات النسيجية

والملابس والجمعيات في الإسراع في تأسيس حاضنات تجارية للتغلب على مشكلة صغر حجم المنشآت العاملة في صناعة الملابس والذي بدوره يعيق إمكانيات إعادة هيكلة هذه المنشآت. إذ أن الحاضنات المقترحة يمكن أن تعمل على توفير خدمات إنتاجية وتسويقية مشتركة لعدد كبير من المنتجين وتجنبيهم الازدواجية في الاستثمار. كما لا بد من التنسيق مع وزارة الاقتصاد بخصوص تنظيم عملية استيراد الملابس، ووزارة المالية لترتيب الأمور الضريبية، ووزارة الصناعة لحل قضايا الترخيص، إضافة إلى تنسيق نشاطات هذه المؤسسات في مجال التدريب، والزيارات والمشاركة في المعارض التجارية. أما مراكز التدريب فلا بد من تطوير قدراتها لمواكبة التطورات العالمية في الموضة والأزياء لتصبح قادرة على إمداد الصناعة بالمهارات اللازمة لإعادة هيكلتها .





## المراجع

- الاونكتاد. (1995). تحليل الفرص التجارية الناشئة عن جولة أروغواي في عدد مختار من القطاعات: الزراعة والمنسوجات والملابس والمنتجات الصناعية الأخرى. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف.
- الشريف، حسين، "نتيجة المنافسة في ظل اتفاقيات التجارة الحرة العالمية: صناعة النسيج العربية تتكبد خسائر قدرها مليار دولار سنوياً"، جريدة الأيام الخميس 26-11-1998.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (1999). المسح الصناعي: بيانات غير منشورة-1998. رام الله.
- \_\_\_\_\_ (1999ب). المسح الصناعي: نتائج أساسية، رام الله.
- \_\_\_\_\_ (1998). العام للسكان والمسكن والمنشآت: النتائج النهائية: تقرير المنشآت. رام الله.
- \_\_\_\_\_ (1998). إحصاءات التجارة الخارجية -1997. رام الله.
- \_\_\_\_\_ (1997). إحصاءات التجارة الخارجية -1996. رام الله.
- \_\_\_\_\_ (1998). المسح الصناعي: نتائج أساسية -1997. رام الله.
- \_\_\_\_\_ (1997). المسح الصناعي: نتائج أساسية -1996. رام الله.
- \_\_\_\_\_ (1996). المسح الصناعي: نتائج أساسية -1995. رام الله.
- \_\_\_\_\_ (1995). المسح الصناعي: نتائج أساسية -1994. رام الله.
- كفاني، نعمان. (1996). العلاقات التجارية بين فلسطين وإسرائيل: منطقة تجارة حرة أم اتحاد جمركي. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس). رام الله.
- مركز موارد التنمية. (1997). يوم دراسي عن قطاع الملابس في فلسطين. رام الله
- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين. (1999). آثار اتفاقيات الجات على الصناعات النسيجية في الدول العربية. الرباط.

منصور، انطوان وديتريمو، بلوندين.(1997). فلسطين وإسرائيل: علاقات التعاقد من الباطن في صناعة الملابس. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس). رام الله .

نصر، محمد محمود.(1997). تأثير العملية السلمية على صناعة الملابس في فلسطين. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس). رام الله .

Biggs, Tyler, Moody, G. R, Leeuwen J. H and White E. D. (1996). **Africa Can Compete: Export Opportunities and Challenges for Garment and Home Products in the U.S. Market.** The world Bank, Washington, D. C.

Economic Research Forum for the Arab Countries, Iran and Turkey (ERF). ( 1998). **Economic Trends in the MENA Region.** Cairo.

Fereffi, Gary. International Trade and Industrial Upgrading. (1999). **Apparel Commodity Chain. Journal of International Economics.** V48, pp. 37-70.

Israeli Central Bureau of Statistics. (1999). **Foreign Trade Statistics Quarterly: Import-Export Commodities.** V47, 1996 and v 50.

————— (1999) **Monthly Bulletin of Statistics.** June 1999.

International Labor Organization.(ILO) (1996). **Globalization of the Footwear, Textile and Clothing Industries.** Geneva.

—————(1995a). **Recent Developments in the Clothing Industry, Report I.** Geneva.

————— (1995b). **The Effects of Technological Changes in the Clothing Industry, Report II.** Geneva.

Lieberman, Ira. (1993). **Industrial Restructuring: Policy and Practice.** World Bank, Washington.

Hill, Hal. (1994). "The Indonesian Textile and Garment Industries: Structure, Developments and Strategy". In Meyanathan, Saha D. (Ed) **Managing Restructuring in the Textile and Garment Sub-sector: Examples from Asia.** Economic Development Institute of the World Bank, Washington DC.

Kim, Ji-Hong. (1994). "Restructuring of the Textile and Garment Industry in Korea". In Meyanathan, Saha D. (ED).

- Managing Restructuring in the Textile and Garment Sub-Sector: Examples from Asia.** Economic Development Institute of the World Bank, Washington DC.
- Kirmani, N., Chanda, R. and Shiells, C. (1996). **The Uruguay Round and International Trade in Textile and Clothing, in the Uruguay Round and the Arab Countries.** (Said El-najar-ed.) International Monetary Fund, Washington.
- Mathieu, N. (1996). **Industrial restructuring World Bank Experience, Future Challenges.** World Bank, Washington DC.
- Meyanathan, Saha D. and Jaseem Ahmed. (1994). "Managing Restructuring in the Textile and Garment Sub-sector: An Overview". In Meyanathan, Saha D. (ED) **Managing Restructuring in the Textile and Garment Sub-Sector: Examples from Asia.** Economic Development Institute of the World Bank, Washington DC.
- Mote, V. L. And Anubhai, Prafull. (1994). "India's Textile Industry: A case Study of Sub-Sectoral Restructuring". In Meyanathan, Saha D.(ED) **Managing Restructuring in the Textile and Garment Sub-Sector: Examples from Asia.** Economic Development Institute of the World Bank, Washington DC.
- Swiss Trade Initiative of the Middle East and North Africa: STIMENA. **Trade Relations among the Core Parties and with Third Parties.** Geneva 1998.
- UNIDO Secretariat. (1994). **Promoting Competitiveness in Agro-Related Industries Through Capacity Building in Least Developed Countries (LDDS).** UNIDO, Vienna, 1997. World Bank. **Mauritius Technology Strategy for Competitiveness.** Washington DC.







## ملحق الجدول

Handwritten text, possibly a signature or title, centered on the page.



جدول رقم 1: بعض المؤشرات الاقتصادية المهمة لصناعة الملابس في فلسطين ومقارنتها  
بمؤشرات الصناعة التحويلية ككل (1998)

المؤشر	الملابس	الصناعة	الملابس / الصناعة التحويلية %
عدد المنشآت	2079	13258	16
عدد العاملين	17186	60691	28
نصيب العامل بأجر من تعويضات العاملين (دولار)	3055	3862	79
متوسط الإنتاج للعامل (دولار)	6348	19550	32
نصيب العامل من القيمة المضافة (دولار)	4660	8812	53
نسبة القيمة المضافة إلى الإنتاج القائم (%)	73.4	45	163
نسبة تعويضات العاملين إلى القيمة المضافة (%)	53.7	28.6	188
نسبة الاهتلاك السنوي إلى الإنتاج القائم (%)	3.5	3	117
نصيب العامل من رأس المال (دولار)	1755	4288	41

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني . المسح الصناعي - 1998، نتائج أساسية وبيانات غير منشورة. رام  
الله، 1999.

جدول رقم 2: توزيع أحجام المنشآت في صناعة الملابس\*  
والصناعات التحويلية (1997)

الصناعة التحويلية		الملابس		عدد العاملين
(%)	عدد المنشآت	(%)	عدد المنشآت	
77	11398	55.5	1446	1 - 4
14.7	2185	24.7	643	5 - 9
5.85	869	13.5	353	10 - 19
2	300	5.3	138	20 - 49
0.3	41	0.8	23	50 - 99
0.15	20	0.2	5	100 فأكثر
-	4.1	-	6.6	متوسط عدد العاملين في المنشأة

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت: النتائج النهائية- تقرير المنشآت. رام الله، 1998.

\*يشمل تهيئة وصنع الفراء



جدول رقم 3: تحليل مكونات الإنتاج والقيمة المضافة في صناعة الملابس والصناعات التحويلية (1998) في باقي الضفة الغربية\* وقطاع غزة

الصناعة التحويلية		الملابس		
(%)	ألف دولار	(%)	ألف دولار	
43	505859	10	11219	المواد الخام

1	16861	1	564	مواد تعبئة
50	599725	20	21595	مجموع مستلزمات الإنتاج السلعية
1	8356	1	1135	الخدمات الصناعية
4	43614	6	6266	خدمات غير صناعية

55	651696	27	28996	استهلاك وسيط
45	534815	73	80094	مجموع القيمة المضافة
100.0	1186512	100.0	109090	الإنتاج القائم
29	152762	53	43018	تعويضات العاملين
7	35714	5	3793	الاهتلاك
7	34894	7	5381	الرسوم والضرائب
57	311446	35	27902	فائض التشغيل
100.0	534816	100.0	80095	إجمالي القيمة المضافة

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني . المسح الصناعي- 1998، نتائج أساسية وبيانات

غير منشورة. رام الله، 1999.

\*الضفة الغربية باستثناء القدس العربية.

جدول رقم 4: الرقم القياسي لأداء صناعة الملابس  
(سنة الأساس 1994)

السنة	متوسط أجرة العامل	إنتاجية العامل للدولار	القيمة المضافة
1994	1	1	1
1995	1.10	1.17	1.16
1996	1.09	1.08	1.16
1997	1.07	1.01	1.60
1998	1.07	0.93	1.32

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. المسح الصناعي للأعوام 94، 95، 96، 97، 98. رام الله.

جدول رقم 5: إحصاءات التجارة الخارجية للألبسة وملحقاتها  
(القيمة بالآلاف دولار أمريكي)

1997			1996			البلد
الفائض	الصناعات	الواردات	الفائض	الواردات	الصناعات	
65.581	129	89.014	-137	266	154.595	الأردن
0	78	0	78	0	0	الإمارات
-9220.9	6,161	15,130.8	-9376	15537	5,909.82	إسرائيل
-73.376	0	73.376	-191	191	0	تاييلاند
-128.825	0	128.825	-327	327	0	تركيا
-94.249	0	94.249	-402	402	0	الصين الشعبية
-99.097	0	99.097	-50	50	0	تايوان
-164.224	0	164.224	-22	22	0	كوريا الجنوبية
-38.805	0	38.805	-173	173	0	هونغ كونغ
0	0	0	-3879	3879	0	مصر
-135.088	0	135.088	-383	383	0	أمريكا
-519.158	0	519.158	-469	469	0	إيطاليا
0	0	0	-100	100	0	البرتغال
-536.162	0	536.162	-552	552	0	فرنسا
-464.55	271	498.916	-859	1130	34.366	المملكة المتحدة
-33.563	11	33.563	-51	62	0	اليونان
-0.361	0	0.361	-86	86	0	سويسرا
28.47	0	0	0	0	28.47	السعودية
-47	7	47	-246	253	0	دول أخرى
-11461.7	6657	17588.64	-17225	-23882	6127.249	المجموع

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. إحصاءات التجارة الخارجية: 1996، 1997

جميع الوثائق

جدول رقم 6: بعض المؤشرات الاقتصادية لصناعة الملابس  
في بعض البلدان العربية للعام 1996

إنتاجية الأجر للعاملين (دولار)	متوسط القيمة المضافة للعامل شهريا (دولار)	متوسط الأجرة الشهرية (دولار)	الدولة
1.7	447	260	فلسطين
2.3	300	130	الأردن
2	113	56	مصر
3.5	387	110	سوريا*
2.6	721	275	تونس
1.6	331	205	المغرب
3.2	784	248	لبنان*
1.3	347	266	السعودية

المصدر: حسب من قبل الباحث بناء على الملاحق رقم 2، 3، 5 والواردة في دراسة المنظمة العربية للتنمية  
الصناعية والتعدين، 1999 .  
\*تشمل صناعة الغزل والنسيج والملابس.





