أثر استغلال الطاقات الإنتاجية على القدرة التنافسية في المنشآت النسيجية السورية (دراسة حالة في الشركة التجارية الصناعية المتحدة)

د. ياسين حسن- دكتوراه في العلوم الاقتصادية

مدرس في قسم الدراسات العليا- المعهد العالي للتنمية الإدارية-جامعة دمشق

م. حسن خليفة- طالب دراسات عليا

(دمشق – سوريا)

الملخص:

تسعى المنظمات بشكل مستمر لخفض تكاليف منتجاتها كأحد أساليب تعزيز قدرتها التنافسية. حيث يؤدي الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية إلى تخفيض التكاليف الثابتة من جهة، والاستفادة القصوى من الإمكانات والقدرات الإنتاجية المتاحة في المنظمات من جهة ثانية. يهدف البحث إلى دراسة أثر تخطيط الطاقات الإنتاجية في الصناعات النسيجية كأداة فعالة لخفض تكاليف الإنتاج لتعزيز القدرات التنافسية. ناقش البحث مشكلة الاستغلال الضعيف للطاقات الإنتاجية في الصناعات النسيجية السورية من خلال فرضية تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين واقع استغلال الطاقات الإنتاجية في المنشآت النسيجية السورية وضعف قدرتها التنافسية، وقد تم اختبار الفرضية من خلال استبيان تم توزيعه على أفراد العينة في أحد الشركات النسيجية، ليتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وخلص البحث إلى أن هناك ضعف في استغلال الطاقات الإنتاجية وأن هذا الضعف هو من أسباب ارتفاع التكاليف في الصناعة النسيجية والذي يشكل أحد العوامل الهامة والتي تنعكس على القدرة التنافسية، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من النتائج والمقترحات تم الإشارة إليها في نهاية البحث.

الكلمات المفتاحية: الطاقات الإنتاجية، القدرة التنافسية، الخفض الاستراتيجي للتكلفة، تخطيط الطاقات الإنتاجية، الصناعة النسيجية.

ورد البحث للمجلة بتاريخ ـــ// 2011

قبل للنشر بتاريخ ـــ// 2011

1- الإطار المنهجي للبحث:

1-1- مقدمـــــــــة :

في ظل ما يشهده العالم من تزايد في المنافسة وبحث مستمر لتبني مفاهيم واستراتيجيات جديدة لخفض التكاليف بما يعزز قدرتها التنافسية مازالت العديد من الدول النامية ومنها سورية غير قادرة على المنافسة حتى في المجالات التي تملك فيها تاريخاً عريقاً مثل الصناعات النسيجية والتي كانت من أشهر الصناعات على مستوى العالم, فقد تراجع هذا الحال مع ظهور التطور التقاني المتسارع فأصبحت المنشآت النسيجية السورية غير قادرة على المنافسة في ظل التكاليف المرتفعة مقارنة بالمنافسين الذين عملوا على تخفيض تكاليفهم بشتى السبل للحصول على المزيد من المزايا التنافسية, ويعود ارتفاع تكاليف المنتجات في المنشآت النسيجية السورية العامة إلى أسباب عديدة منها ضعف استغلال الطاقات الإنتاجية والذي يسبب ارتفاع حصة المنتجات من التكاليف الثابتة والتي هي مرتفعة أصلاً بسبب عدة عوامل كقدم الآلات والتجهيزات وضعف التقانة المستخدمة وعدم قدرة العمالة المتوفرة على استثمار التقانة المتوفرة...

إن تحديد مستوى الطاقة الإنتاجية الأمثل يعتبر الأساس في برمجة وتخطيط الإنتاج, وذلك من خلال الدراسة التفصيلية لكل عملية إنتاجية من حيث كمية وحجم الإنتاج– نوعية الإنتاج– تكلفة الإنتاج...، ولذا فإن تحقيق أهداف المنظمات ومتطلباتها يستوجب تخطيط وضبط للطاقات الإنتاجية, والعمل على تنظيمها من أجل الاستغلال الأمثل والكامل لها للوصول إلى أهدافنا الاقتصادية من خلال التكلفة المنخفضة والجودة العالية وبالتالي خلق المزيد من القيمة المضافة، مما يستوجب القيام بصيانة عناصر الطاقة الإنتاجية والعمل على تطوير مرونتها مع الأهداف الإنتاجية في الظروف المختلفة الناتجة عن تغير مستوى الطلب.

1-2- مشكلة البحث:

تعتبر الصناعة التحويلية عموماً وصناعة الغزل والنسيج بشكل خاص من الصناعات الهامة في سورية [16], وتعاني هذه الصناعة من معوقات ومشكلات

عدة أدت إلى تراجع دورها الأساسي في تشكيل الدخل القومي, وهذا ما أظهرته الكثير من الدراسات حيث أشارت الدراسة التي قام بها الحمصي إن الصناعات التحويلية تعاني من ضعف القيمة المضافة المتحققة وتدني نسبة الاستفادة من الطاقات الإنتاجية القائمة وضعف القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية السورية في الأسواق الخارجية [6], كما أظهر رصد واقع الصناعات النسيجية من خلال الدراسة الاستطلاعية لمجموعة من الشركات النسيجية العامة ومنها الشركة التجارية الصناعية المتحدة موضوع دراسة الحالة, أن ارتفاع تكاليف المنتجات في هذه الشركات يشكل أحد أبرز مشكلاتها والذي يسبب ضعف في قدرتها التنافسية, ويعود ارتفاع التكاليف إلى أسباب عديدة يشكل الاستغلال الضعيف للطاقات الإنتاجية إحداها والذي يسهم في ارتفاع حصة المنتج من التكاليف الثابتة, الأمر الذي يدعو إلى طرح مشكلة البحث وفق السؤال التالي:

هل يشكل واقع استغلال الطاقات الإنتاجية في المنشآت السورية العاملة في الصناعات النسيجية سبباً من أسباب ضعف قدرتها التنافسية ؟

3-1- أهمية وأهداف البحث:

تنبع أهمية البحث من السعي المتزايد والمستمر لمنظمات الأعمال في شتى المجالات لتعزيز المزايا التنافسية من خلال القيادة التكاليفية والتميز, حيث تشكل القيادة التكاليفية من خلال تخفيض التكاليف أحد الاستراتيجيات التنافسية أمام هذه المنظمات للبقاء والمنافسة وبالتالي تعظيم الحصة السوقية, وبالنظر إلى تخفيض التكلفة فإن الاستغلال الأمثل للطاقات الإنتاجية يعتبر من النقاط البارزة في هذا المجال حيث يؤدي إلى تخفيض التكاليف الثابتة من جهة, ويفيد في الاستفادة القصوى من الامكانات والقدرات الإنتاجية المتاحة في هذه المنظمات.

ويهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الاستغلال الحالي للطاقات الإنتاجية في المنشآت النسيجية العامة والتي تنعكس بشكل مباشر على قدرتها التنافسية, وذلك من خلال تناول أثر استغلال الطاقات الإنتاجية على تخفيض التكاليف من خلال الإنتاج بالمستوى الأمثل, بالإضافة إلى دراسة الحالة التي ستتم لتحديد اثر

الاستغلال الحالي للطاقات الإنتاجية في الشركة التجارية الصناعية المتحدة على ارتفاع تكاليف منتجاتها وبالتالي على قدرتها التنافسية.

1-4- فرضية البحث:

وفقاً لمشكلة البحث وتحقيقاً يمكن صياغة فرضية البحث كما يلي:

فرضية البحث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين واقع استغلال الطاقات الإنتاجية في المنشآت النسيجية السورية وضعف قدرتها التنافسية.

1-5- طريقة البحث ومواده:

منهج البحث هو المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية, حيث تم جمع المعلومات من خلال المراجع العلمية العربية والأجنبية والأبحاث والدوريات العلمية ذات الصلة.... أما الدراسة التطبيقية فقد تمت بدراسة حالة لإحدى شركات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية وهي الشركة التجارية الصناعية المتحدة (الخماسية), حيث تم جمع البيانات والمعلومات الميدانية عن طريق المقابلات والتقارير الإنتاجية الخاصة بالشركة, بالإضافة إلى توزيع استبيان محكم على مجموعة من المدراء ورؤساء الأقسام فيها, والعمل على تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS.

2- النتائج والمناقشة:

تشكل القدرات التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنشأة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها[19]. وقد حددت اللجنة الأوروبية للتنمية مفهوم القدرة التنافسية في انطباقه على الشركات والقطاعات، من حيث ارتباطه بقدرة هذه الكيانات، عند تعرضها للمنافسة، على تأمين عائدات عالية نسبياً استناداً إلى عوامل الإنتاج [14]. وتعتبر القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي تنميتها إلى تطوير قدرة المنشآت على تحقيق رضا العملاء و تلبية احتياجاتهم من خلال تقديم المنتج الأفضل والمتميز، وتتمثل هذه القدرات من خلال عاملين أساسيين وهما [20]:

-المرونة: ويتمثل بقدرة المنشأة على تنويع منتجاتها و تسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها، وبالتالي تلبية احتياجات المستهلك بالشكل الذي يرغب به، الأمر الذي يحسن من سمعة المنشأة وصورتها لدى المستهلك و يتعزز بذلك ولائه لمنتجاتها.

-استغلال الطاقات الإنتاجية: حيث يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية، إلى رفع الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجاباً على مزايا المنشأة التنافسية.

ويتم بناء القدرات التنافسية لأي منشأة من خلال الاستغلال الأفضل والأمثل للإمكانات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة... وغيرها من الإمكانات التي تتمتع بها المنشأة والتي تسمح لها بتصميم وتطبيق استراتجياتها التنافسية. فتطبيق الكفاءة المتفوقة في استغلال الطاقات الإنتاجية في المنشأة من خلال تخفيض تكاليف مدخلات الإنتاج اللازمة لإنتاج مخرجات معينة يساعد المنشأة في تحقيق كفاءة عالية مقارنة مع المنافسين، مما يشكل أحد الأساليب الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق التميز عن الآخرين [10].

ومن المعروف أن تكلفة الأنشطة تسهم في تحديد مكانة تكلفة المنظمة الكلية أو ضعفها بالنسبة للمنافسين وتعتمد مهمة تحليل التكلفة الإستراتيجية اعتماداً كبيراً على مقارنة تكلفة المنظمة لكل نشاط مع تكلفة المنافسين الرئيسيين[9][22]. وتتمثل التكلفة النسبية للمنظمة من خلال نسبة التكاليف الكلية للأنشطة التي تقوم بها في إجراء الأعمال وبين التكلفة الكلية للأنشطة التي يقوم بها المنافسون، وبذلك فإن التحليل الاستراتيجي للتكلفة يتم من زاويتين: الأولى من خلال تحليل تكاليف الشركة بالمقارنة مع المنافسين، والثانية تتعلق باستخدام البيانات التكاليفية بغرض تحديد الاستراتيجيات التي يجب على المنظمة أن تتبناها في تحقيق مزاياها التنافسية[15].

ويعود الاهتمام بالقرارات المتعلقة بالطاقة الإنتاجية إلى ضرورة أن تكون الطاقات الإنتاجية المتوفرة لدى المنظمة تفي بمتطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية وتحقيق هذه المتطلبات بالنوعية والكمية المطلوبين وبالوقت المناسب، وبما يتلائم

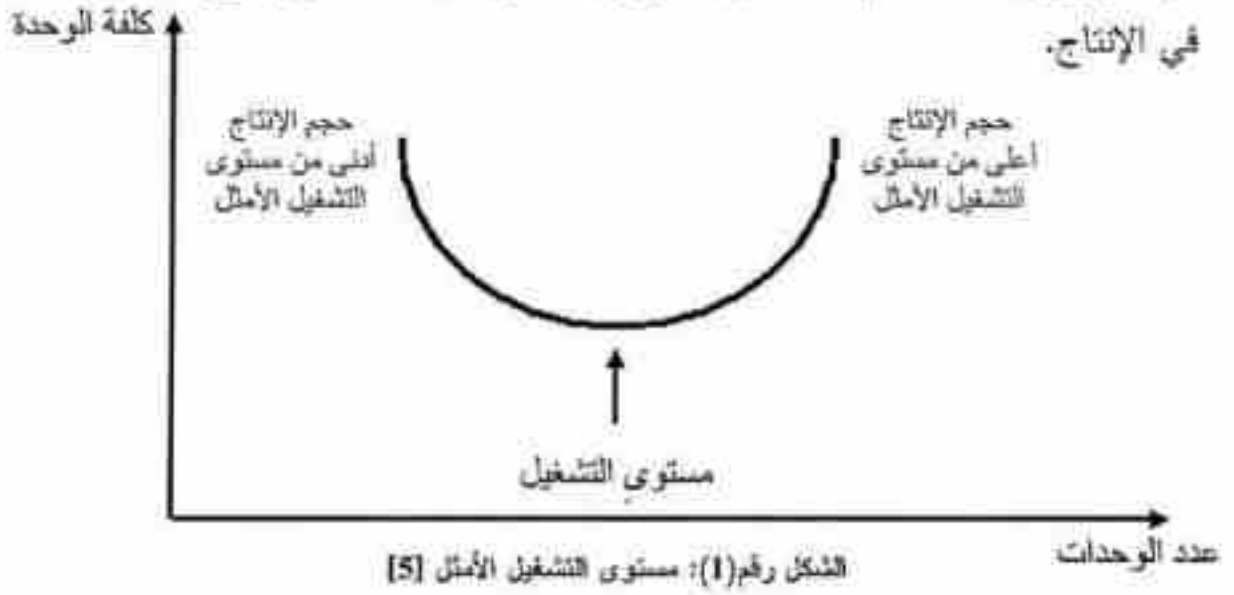
مع رسالة المنظمة وأهدافها, والتي عليها أن تعمل وفق الطاقات الإنتاجية المناسبة فلا يكون لديها فائض في الطاقات الإنتاجية مما يجعل تكاليفها عالية وبالتالي سيؤثر ذلك على القدرة التنافسية, وأن لا يكون هناك نقص في هذه الطاقات لأن ذلك سيقلل من قدرة المنظمة على إشباع الطلب بالوقت والكمية المناسبة دون اللجوء إلى بعض السياسات المكلفة كسياسات الشراء والعمل الإضافي... ويشكل الهدف الأساس من تخطيط الطاقة الإنتاجية الربط بين مستوى التشغيل ومستوى الطلب لتحقيق الأمثلية ولاسيما في حالات عدم التأكد، لذا فالتخطيط الدقيق والسليم مطلوب حتى تتمكن المنظمة من الاستغلال الأمثل للإمكانيات الإنتاجية المتاحة مع امتلاك المرونة الكافية في حالات التذبذب والتغير في الطلب، واللجوء إلى سياسات بديلة أو مكملة لمعالجة الآثار والأوضاع الظرفية مثل استخدام المخزون، اللجوء إلى الموردين أو الشركاء، تغيير ساعات العمل وقوة العمل، الساعات الإضافية، تأجيل الصيانة ... وجملة من السياسات أو الإجراءات البديلة التي تراها المنظمة مناسبة من حيث التكاليف وسمعة المنظمة والمردود، مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار التي من الممكن أن تحدثها تلك الإجراءات على المدى القصير والطويل على المنظمة. ويتم التركيز عادة في تقييم الطاقات الإنتاجية على الآلات نظراً لأنها تشكل العنصر الهام في العملية الإنتاجية ويتم على أساسها قياس وتقييم نشاط المنظمة وإنتاجية العاملين والآلات نفسها، إذ يمكن اعتبارها معيار أساسي في تحديد وقياس الطاقة الإنتاجية، ويمكن التعبير عن الطاقة بالوحدات المنتجة أو بساعات عمل الآلة, وعموماً يمكن التفريق بين ثلاث مفاهيم للطاقة الإنتاجية وهي:

-الطاقة الإنتاجية النظرية: وهي ما يتم توصيفها من قبل صانع الآلة وتعبر عن أقصى معدل إنتاج يمكن أن تقدمها الآلة دون الأخذ بالاعتبار أي مسموحات خاصة بالأعطال ويطلق عليها البعض الطاقة التصميمية أو الافتراضية حيث تفترض هذه الطاقة الظروف المثالية في الشركة [11].

-الطاقة الإنتاجية المتاحة: وهي أقصى معدل إنتاج يمكن الوصول إليه ويأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين المنتجات والقوى العاملة والمواد الأولية, وهي أقل من الطاقة الإنتاجية النظرية لأنها تتم ضمن ظروف المنظمة [12].

- الطاقة الإنتاجية الفعلية: وتمثل كمية الإنتاج الفعلي والمحقق خلال فترة زمنية محددة وفي ظل توفر موارد إنتاج محددة, وهي أقل من الطاقة المتاحة لأن مستواها يتحدد وفقاً للطلب والسوق.

ويتم التخطيط للطاقة الإنتاجية وتحديد الحجم الأمثل من الإنتاج المستهدف من خلال ما يعرف بمستوى التشغيل الأمثل (Best Operating level) حيث يجب على المدير بعد تحديد حجم المخرجات وطريقة الإنتاج والتكنولوجيا المناسبة للإنتاج تحديد مستوى التشغيل الأمثل, وهو المستوى الذي يتم على أساسه تخطيط الطاقة الإنتاجية والذي يكون عنده كلفة إنتاج الوحدة الواحدة أقل ما يمكن فعندما ينخفض حجم الإنتاج عن مستوى التشغيل الأمثل(Under Utilization), فإن معدل كلفة الإنتاج للوحدة الواحدة سوف يرتفع وذلك لأن التكاليف الثابتة ستوزع على عدد قليل من الوحدات, وعندما يتجاوز حجم الإنتاج مستوى التشغيل الأمثل(Over Utilization) فإن معدل كلفة الإنتاج سيرتفع نتيجة التشغيل الإضافي وزيادة استخدام الآلات وبالتالي زيادة تعرضها للعطل وارتفاع نسبة التلف في الإنتاج.



الشكل رقم(1): مستوى التشغيل الأمثل [5]

3- الدراسة الميدانية:

حالة البحث هي إحدى شركات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية, وهي الشركة التجارية الصناعية المتحدة (الخماسية), والتي تعد من كبرى الشركات في المؤسسة العامة النسيجية. تم تأسيس الشركة بالمرسوم رقم 21 بتاريخ 19/1/1946, وقد تم تأميم الشركة عام 1961 بالمرسوم رقم117 لتعرف باسم الشركة التجارية الصناعية المتحدة للغزل والنسيج (الخماسية), ويتم في الشركة النشاطات الرئيسية التالية:

1- نشاط الغزل.

2- نشاط النسيج.

3- نشاط الصباغة والطباعة والتجهيز النهائي. 4- نشاط القطن الطبي.

وسنركز في بحثنا على نشاطي الغزل والنسيج باعتبار أن نشاط الصباغة والطباعة والتجهيز النهائي نادراً ما يكون نشاطاً مستقلاً وغالباً ما يكون متمماً لنشاط النسيج, وكذلك فإن نشاط القطن الطبي يعتبر نشاطاً خاصاً بهذه الشركة, بعكس نشاطي الغزل والنسيج اللذين يعتبران من الأنشطة الموجودة في معظم شركات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية.

الجدول رقم(1) يبين الطاقات الإنتاجية المتاحة سنوياً والطاقات الإنتاجية الفعلية والانحراف الإجمالي في كفاية استخدام الطاقة الإنتاجية* والمردود من الطاقة المتاحة** في نشاط الغزل:

---

* انحراف كفاية استخدام الطاقة الإنتاجية = الطاقة القصوى المتاحة – الطاقة الفعلية المحققة

** المردود من الطاقة المتاحة = (الطاقة الفعلية المحققة / الطاقة القصوى المتاحة)× 100

الجدول رقم (1): الطاقات الإنتاجية المتاحة والمحققة في نشاط الغزل [3]

النشاط	الوحدة	العام 2007				العام 2008				العام 2009			
		طاقة قصوى متاحة	طاقة فعلية محققة	انحراف كفاية طاقة الإجمالي	المردود الطاقة المتاحة	طاقة قصوى متاحة	طاقة فعلية محققة	انحراف كفاية طاقة الإجمالي	المردود من الطاقة المتاحة	طاقة قصوى متاحة	طاقة فعلية محققة	انحراف كفاية الطاقة الإجمالي	المردود الطاقة المتاحة
نشاط الغزل	طن	4739	2733	2006	% 58	4739	2870	1869	% 61	4739	3932	807	% 83

حيث يظهر الجدول انحرافاً في كفاية الطاقة الإنتاجية في نشاط الغزل شكّل /2006/ طن عام 2007 و/1869/ طن عام 2008 و/807/ طن عام 2009، وبالرغم من التحسن في استغلال الطاقات الإنتاجية فإن الشركة ما زالت غير قادرة على استغلال كامل الطاقة الإنتاجية المتاحة، حيث كان نشاط الغزل في العامين 2007- 2008 من الأنشطة الخاسرة في الشركة لذا كان سعي الشركة لتخفيض إنتاجها، أما في العام 2009 فإن التغير في الطلب على الغزول نتيجة توقف أو تراجع عدد كبير من الدول المنتجة للغزول في إنتاجه مثل تركيا ومصر والصين والتي تحولت إلى المراحل اللاحقة في سلسلة الإنتاج للحصول على المزيد من القيمة المضافة، أدى إلى ارتفاع أسعار الغزول وبالتالي تحسن في استغلال الطاقات الإنتاجية ولكن دون استغلال كامل الطاقة الإنتاجية المتاحة، ويرى الباحثان أن ضعف استغلال الطاقات الإنتاجية في نشاط الغزل يعود لعدة أسباب، فالشركة غير قادرة على تسويق جميع منتجاتها لأسباب تتعلق بالأسعار وجودة المنتجات، كما أن

الخط الإنتاجي للغزل لم يتم تحديثه بشكل متكامل بل على عدة مراحل من خلال تحديث الآلات في منتصف الخط (السحب والبرم) في المرحلة الأولى, ثم تحديث الآلات في نهاية الخط الإنتاجي بعد عدة سنوات(الغزل النهائي والتدويرات) ومانزال الآلات في بداية الخط الإنتاجي(الفتح والتنظيف والكرد) بحاجة إلى تحديث حتى الآن. إن هذه السياسة التي انتهجتها الشركة في تحديث الخط الإنتاجي تشكل عاملاً سلبياً ليس في استغلال الطاقات الإنتاجية من خلال الاختناقات(عنق الزجاجة) في المراحل المختلفة فحسب بل إلى الإساءة لجودة المنتجات كون أي مشكلة في جودة الخيط في أي من مراحل الخط الإنتاجي ستؤثر في النهاية على الجودة النهائية للغزول المنتجة, مما ينعكس على تكلفة المنتج من جهة وعلى قيمة المنتج من وجهة نظر العملاء من جهة ثانية, الأمر الذي يؤثر بدوره على القدرة التنافسية للشركة. كما تعاني الشركة من ضعف إنتاجية العمالة فالشركة لم تعين أي عاملين جدد منذ عدة سنوات (باستثناء عدد قليل من المهندسين وخريجي المعاهد المتوسطة), كما أظهر الترتيب العمري لعمال الشركة أن حوالي 825 عامل تتراوح أعمارهم بين الـ 40 و الـ 60, أما المستويات التعليمية للعمال الإنتاجيين كانت منخفضة حيث يوجد 1432 عامل يحملون الشهادة الابتدائية فما دون أي ما يشكل 70 % من العدد الكلي للعاملين في الشركة [18], وبالرغم من قدرة عمال الشركة على أداء الأعمال المنوطة بهم نتيجة الخبرة الزمنية, إلا أن تطوير العمل والتعامل مع التقانة الحديثة يحتاج إلى مستويات علمية أفضل, كذلك فإن برامج التأهيل وخطط التدريب ضعيفة وغير موجهة بشكل صحيح وتحتاج إلى ربطها بنظام تقييم حقيقي وفعال لأداء العاملين [7].

كما ويبين الجدول(2) الطاقات الإنتاجية المتاحة سنوياً والطاقات الإنتاجية الفعلية والانحراف الإجمالي في كفاية استخدام الطاقة الإنتاجية وذلك فيما يتعلق بنشاط النسيج:

الجدول رقم (2): الطاقات الإنتاجية المتاحة والفعلية في نشاط النسيج [4]

النشاط	الوحدة	العام 2007				العام 2008				العام 2009			
		الطاقة القصوى المتاحة	الطاقة الفعلية المحققة	الحرف كلية الطاقة الإجمالي	المردود الطاقة المتاحة	الطاقة القصوى المتاحة	الطاقة الفعلية المحققة	الحرف كلية الطاقة الإجمالي	المردود من الطاقة المتاحة	الطاقة القصوى المتاحة	الطاقة الفعلية المحققة	الحرف كلية الطاقة الإجمالي	المردود الطاقة المتاحة
النسيج	الف متر	22641	21685	956	% 96	22641	20096	2545	% 89	22641	20123	2518	% 89

حيث يظهر هذا الجدول أن نسب المردود جيدة في نشاط النسيج وخلال السنوات 2007-2008-2009، إلا أن نظرة أكثر تفصيلاً لهذه الأرقام نجد أن نسب الانتفاع في الجدول السابق قد تم أخذها طولياً بالأمتار، بينما كانت نسب المردود الوزنية للطاقات الإنتاجية خلال السنوات 2006-2007-2008 هي على الترتيب 67% -61%-57% مما يدل على تراجع إنتاج الأقمشة الثقيلة على حساب الأقمشة الأقل وزناً، وهو ما حدث فعلياً من خلال تراجع إنتاج أقمشة الشوادر في الشركة ومحاولة إنتاج أصناف أخرى على هذه الأنوال لتلبية طلب السوق، بالتالي فإن تحديد الطاقات المتاحة وزنياً أو طولياً أو بالطريقتين معاً يعتبر أمراً قاصراً لا يعطي دلالات حقيقية يمكن الاستفادة منها في تحديد نقاط الضعف ومعالجتها، ومن الجدير ذكره أن حساب الطاقات المتاحة لآلات النسيج في الشركة تم منذ عام1982، وبعد مضي29عاماً [7] لم يتم إجراء أي تعديلات على هذه الأرقام بالرغم من أن من المعروف أن الآلات وفقاً لنشرات الشركات الصانعة لها عمر إنتاج أقل من ذلك بكثير ويجب استبدالها وفي حال استمرارها في العمل فإن ذلك سيؤثر بالتأكيد على إنتاجية هذه الآلات نتيجة تقادمها، أما آلات النسيج الجديدة التي

أضيفت للشركة من خلال قسم الشوادر فهي آلات حديثة ذات إنتاجية عالية, وبالإضافة إلى عامل التقادم الزمني الذي يؤثر على الطاقات الإنتاجية المتاحة فإننا نلاحظ من خلال التفاوت الذي تم الإشارة له سابقاً في حال أخذ المردود طولياً أو وزنياً أنه لابد من إعادة النظر في الطاقات المتاحة ليتم تحديدها سنوياً من خلال درجة تقادم الآلات والأصناف المنتجة في كل عام, رابطين بذلك بين مواصفات القماش المشغل والطاقات الإنتاجية المتاحة لآلات النسيج. كما لا بد من الإشارة للعوامل الأخرى والتي تعتبر عوامل مشتركة في كل نشاطات الشركة كضعف إنتاجية العمالة [1] وعدم القدرة على تصريف كامل المنتجات لأسباب تتعلق بأسعار المنتجات ومدى تحقيقها لمتطلبات الزبائن.

- مجتمع الدراسة وعينة البحث:

مجتمع الدراسة هم المدراء ورؤساء الأقسام في الشركة الخماسية وبعض المدراء في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية, حيث تم توزيع استبيان محكم على عينة من هذا المجتمع ليتم العمل على تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام الرزمة الإحصائية SPSS, كان عدد الاستمارات /44/ استمارة، أما خصائص عينة البحث فكانت كما يلي:

الجدول رقم (3): خصائص عينة البحث

الخصائص	توزيع أفراد العينة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	9	%20.50
	رئيس قسم	16	%36.36
	غير ذلك	19	%43.14
	المجموع	**44**	**%100**
الجنس	ذكر	37	%84.00
	أنثى	7	%16.00
	المجموع	**44**	**%100**
التحصيل العلمي	معهد متوسط	19	%43.13
	بكالوريوس	20	%45.50
	دبلوم	1	%2.27
	ماجستير و دكتوراه	4	%9.10
	المجموع	**44**	**%100**

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	%22.72
	5– 10 سنوات	7	%15.91
	10- 20 سنة	15	%34.10
	أكثر من 20 سنة	12	%27.27
	المجموع	**44**	**%100**

ونلاحظ من الجدول السابق بأن عينة البحث كانت موزعة بين المدراء ورؤساء الأقسام والمهندسين في الشركة حيث بلغت نسبة الإدارة العليا ورؤساء الأقسام من إجمالي المبحوثين حوالي 47%، وبالتالي فأن هذه الفئة مسؤولة عن اتخاذ قرارات الشركة المتعلقة بالأمور الإنتاجية. أما نسبة الإناث فقد بلغت 16% مقابل 84% من الذكور وهي تقريباً تتناسب مع نسبة كل من الذكور والإناث من إجمالي العاملين في القطاع العام للصناعات النسيجية [17]. كما يبين الجدول السابق بأن 60% من المبحوثين كانت لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات مما يؤكد على خبرة ودراية عينة البحث بالتطورات التي تمر في هذا القطاع.

اختبار الصدق:

للتأكد من صدق المقياس تم إجراء الصدق التمييزي، حيث تتصل القدرة التمييزية للبنود مباشرة بصدق تلك البنود ونجاحها في قياس ما وضعت لقياسه. وقد تم إجراء اختبار الصدق التمييزي على أداة الدراسة من خلال القيام بالمقارنة الطرفية بين الثلثين الأعلى والأدنى وذلك بعد ترتيب البنود من الأعلى للأدنى، ثم تم معالجة النتائج إحصائياً باستخدام التعليمة Independent Samples Test في البرنامج الاحصائي SPSS لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وحساب قيمة t للفروق بين المتوسطات ومستوى المعنوية كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): الفروق بين الفئة العليا والفئة الدنيا لمقياس البحث

الأبعاد	التمييزي	N	المتوسط	الانحراف المعياري	T	قيمة P
استغلال الطاقة الإنتاجية	الثلث الأعلى (1)	15	37.6	2.13	10.8	0.000
	الثلث الأدنى (3)	15	25.9	3.615		
	المجموع	30				

يظهر الجدول أن قيمة t دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 مما يشير أن للاستبيان القدرة على التمييز بين المجموعتين المتطرفتين (عدم وجود تشابه بين الفئتين العليا والدنيا) مما يدل على صدقه, وبالتالي فالصدق التمييزي للمقياس مرتفع ويمكن الاعتماد على هذه الأداة لإنجاز أهداف البحث.

اختبار الثبات:

يقيس الثبات مدى استقلالية المعلومات عن أدوات القياس ذاتها, وبشكل عام يمكن القول أن المقياس يعتبر ثابتاً إذا كان يعطي نفس النتائج باستمرار في حال تكرار تطبيقه على نفس المفحوصين وتحت نفس الظروف[8], وقد تم استخدم طريقة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب معامل ثبات المقياس, حيث بلغ هذا المعامل (0.795) وهو يدل على ثبات عال للاستبانة [23].

الجدول رقم (5): معاملات الثبات للمقياس

المقياس	كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha
معامل الثبات	0. 795

- اختبار الفرضية:

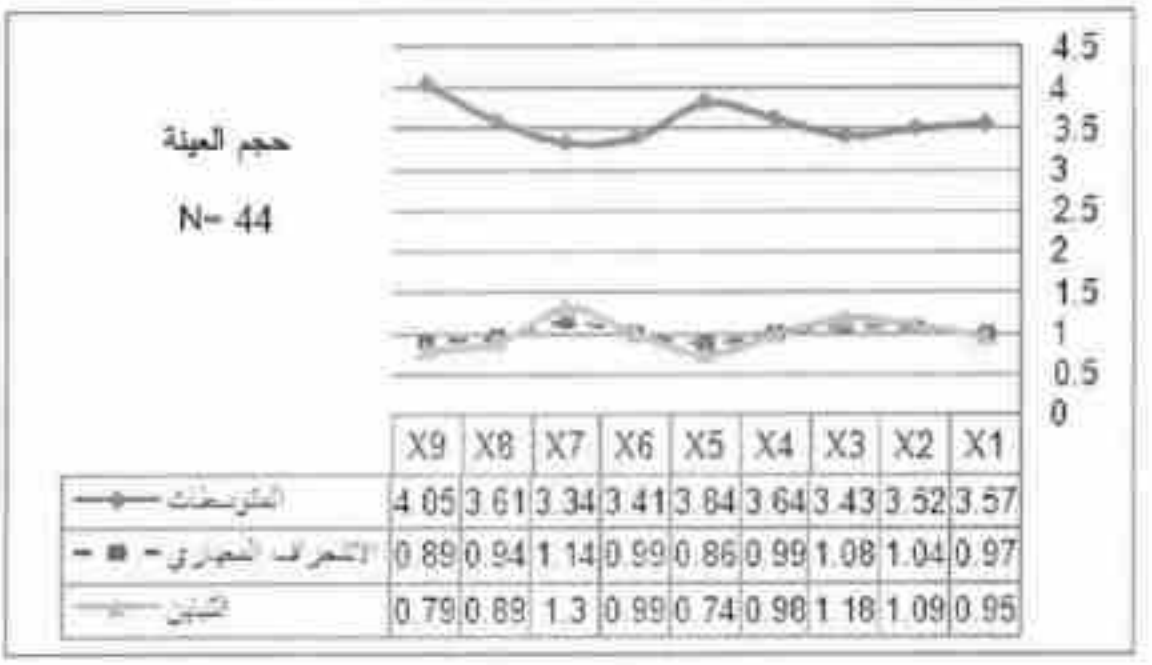
تنص فرضية البحث على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين واقع استغلال الطاقات الإنتاجية في المنشآت النسيجية السورية وضعف قدرتها التنافسية, تم تفريغ البيانات المتعلقة بأسئلة الاستبيان الخاصة بالفرض في البرنامج الإحصائي SPSS وباستخدام التعليمة Frequencies تم الحصول على جدول التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة وهي كما يلي:

الجدول رقم(6):التكرارات والنسب المئوية عن العبارات المتعلقة بالفرضية

المتغير	التكرار والنسبة المئوية	الإجابات					
		موافق بشدة	موافق	لا ادري	غير موافق	غير موافق إطلاقا	المجموع
X1	التكرار	0	11	1	28	4	44
	النسبة %	0	25	2.3	63.6	9.1	%100

X2	التكرار	6	22	6	9	1	44
	النسبة %	13.6	50	13.6	20.5	2.3	%100
X3	التكرار	5	23	3	12	1	44
	النسبة %	11.4	52.3	6.8	27.3	2.3	%100
X4	التكرار	7	23	5	9	0	44
	النسبة %	15.9	52.3	11.4	20.5	0	%100
X5	التكرار	7	29	2	6	0	44
	النسبة %	15.9	65.9	4.5	13.6	0	%100
X6	التكرار	4	22	6	12	0	44
	النسبة %	9.1	50	13.6	27.3	0	%100
X7	التكرار	4	24	1	13	2	44
	النسبة %	9.1	54.5	2.3	29.5	4.5	%100
X8	التكرار	4	29	1	10	0	44
	النسبة %	9.1	65.9	2.3	22.7	0	%100
X9	التكرار	13	25	1	5	0	44
	النسبة %	29.5	56.8	2.3	11.4	0	%100

ويبين المخطط والجدول التالي التحليل الوصفي لإجابة أفراد العينة على أسئلة الاستبيان الخاصة بالفرضية من خلال بعض مقاييس النزعة المركزية والتشتت (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين). وقد تم الحصول على النتائج من خلال البرنامج الإحصائيSPSS وذلك باستخدام الأمر Descriptive Statistics. حيث أظهر الجدول أن المتغيرات ذات متوسط مرتفع إلى حد ما يتراوح بين 3.34 و4.05 لجميع متغيرات الفرضية، مما يشير إلى أهمية كل متغير من المتغيرات.



	X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1
المتوسطات	4.05	3.61	3.34	3.41	3.84	3.64	3.43	3.52	3.57
الانحراف المعياري	0.89	0.94	1.14	0.99	0.86	0.99	1.08	1.04	0.97
التباين	0.79	0.89	1.3	0.99	0.74	0.98	1.18	1.09	0.95

الشكل رقم(2): المتوسط والانحراف المعياري والتباين في اختبار الفرضية

ولاختبار فرضية البحث القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين واقع استغلال الطاقات الإنتاجية في المنشآت النسيجية السورية وضعف قدرتها التنافسية، تم الاستعانة بالبرناسج الإحصائي SPSS لمعرفة معامل الارتباط والحكم النهائي على الفرضية وهل سيتم قبولها أو رفضها، حيث يظهر الجدول التالي معامل الارتباط بين القدرة التنافسية واستغلال الطاقات الإنتاجية لدى عينة البحث:

الجدول رقم (7): معامل الارتباط بين القدرة التنافسية واستغلال الطاقات الإنتاجية

المتغير		استغلال الطاقات الإنتاجية	القدرة التنافسية
القدرة التنافسية	معامل بيرسون	0.579	1
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة N	44	44

ومن خلال تحليل الانحدار (Regression) تم الحصول على مجموعة من المخرجات كما في الجداول التالية:

الجداول رقم (8): مخرجات تحليل الانحدار لمتغيرات الفرضية

الجدول رقم (8- a): قيمة معامل التحديد R2

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد(R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)
0.579	0.336	0.32

الجدول رقم (8 – b): اختبار معنوية النموذج وصحة الاعتماد على نتائجه

النموذج	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	اختبار F (F-test)	
				قيمة F	المعنوية
الانحدار	133.593	1	133.593	21.23	0.000
البواقي	264.316	42	6.293		
المجموع	397.909	43			

الجدول رقم (8- c): معاملات الانحدار واختباراتها

النموذج	قيمة المعاملات		اختبار t (t-test)	
	B	Std. Error	قيمة t	المعنوية
الثابت	12.74	2.268	5.618	0.000
استغلال الطاقات الإنتاجية	0.319	0.069	4.607	0.000

*المتغير التابع القدرة التنافسية

حيث نجد أن قيمة اختبار F هي (F = 21.23) وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.01، وتدل على جودة نموذج العلاقة بين المتغير المستقل استغلال الطاقات الإنتاجية والمتغير التابع القدرة التنافسية وصحة الاعتماد على النموذج بدون أخطاء، أما نموذج العلاقة بين المتغيرين فتعطى من خلال العلاقة التالية:

$$y = 12.74 + 0.319 \, . \, x$$

وهي معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين المتغير المستقل (استغلال الطاقة الإنتاجية) والمتغير التابع (القدرة التنافسية).

نلاحظ من الجدول رقم(7) إن معامل الارتباط بين القدرة التنافسية واستغلال الطاقة الإنتاجية لدى عينة البحث(0.579) وهو ارتباط طردي وايجابي ودال عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يعني وجود علاقة، لذا نقبل فرضية البحث ونقول بأنه: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع استغلال الطاقات الإنتاجية في المنشآت النسيجية السورية وضعف قدرتها التنافسية، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، مما يؤكد بأن ضعف استغلال الطاقات والتقانة الإنتاجية في الشركة تعد سبباً من أسباب ضعف القدرة التنافسية لديها.

كما نجد من الجدول (8) أن قيمة معامل التحديد R^2 =0.336 مما يعني أن 33.6% من أسباب ضعف القدرة التنافسية في المنشآت النسيجية السورية ينتج عن ضعف استغلال الطاقات الانتاجية في هذه المنشآت, ويبقى حوالي 66.4% تفسرها عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس...

وبالتالي وفقاً لتحليل الاستبيان نرى أن ضعف استغلال الطاقات الانتاجية يساهم بشكل فعال وكبير في ضعف القدرة التنافسية, والذي يمكن التعبير عن أسبابه وفق النقاط التالية:

- طرق وأساليب العمل المستخدمة في الإنتاج والتي يتم من خلالها التخطيط للإنتاج تساهم سلباً في استغلال الطاقات الانتاجية في الشركة.
- واقع العمالة الإنتاجية في الشركة وما تمتاز به من خصائص كالمستوى التعليمي والعمري ومستويات التدريب والتأهيل والتي تم الإشارة إليها سابقاً تعد من الأسباب التي تؤدي إلى ضعف استغلال الطاقات الإنتاجية في الشركة.
- عدم التجديد الرأسمالي للخطوط الإنتاجية بشكل كامل مما شكل عائقاً أمام الاستغلال الكامل للآلات والتجهيزات.
- ضعف القدرة الفنية والتكنولوجية للعمالة مما يحول دون الاستثمار الأمثل للتقنيات الحديثة.

وتأتي نتيجة البحث لتعزز وتؤكد ما توصلت إليه العديد من الدراسات فيما يتعلق بواقع استغلال الطاقات الانتاجية في الشركات النسيجية السورية, فقد أشارت دراسة البرنامج الإنمائي لمنظمة الأمم المتحدة حول تحليل سلسلة القيمة في الصناعات النسيجية في سورية [13] إلى انخفاض الإنتاجية وضعف استغلال الطاقات الإنتاجية في الشركات النسيجية السورية, كما أكدت دراسة اللحام حول الصناعات النسيجية السورية[16] أن من نقاط ضعف قطاع الصناعات النسيجية تدني الإنتاجية وعدم الاستفادة من كامل الطاقة الإنتاجية. وتوصلت دراسة GHERZI [21] إلى انخفاض طاقات التشغيل وضعف إنتاجية العمالة فيها , كذلك أكدت دراسة البرتي [1] أن

محدودية مهارات الموارد البشرية وإنتاجيتهم المتدنية تعتبر من المشاكل المتأصلة في الشركات النسيجية العامة.

وهكذا فإن الضعف غير المبرر في استغلال الطاقات الإنتاجية ينعكس على ضعف القدرة التنافسية للشركات النسيجية، مما يشكل دافعاً للشركة نحو مزيد من العمل في مجال تخطيط الطاقات الإنتاجية والاستفادة التامة من القدرات والإمكانات المتوفرة لديها، بما يسهم في تخفيض حصة منتجاتها من التكاليف الثابتة، وبالتالي تخفيض التكلفة الكلية مما ينعكس إيجاباً على تعزيز القدرة التنافسية.

4- الاستنتاجات والتوصيات:

خلص البحث إلى مجموعة من النتائج والمقترحات على المستوى التحليلي النظري وعلى المستوى التطبيقي من خلال تحليل البيانات الإنتاجية للحالة المدروسة وتحليل الاستبيان التي تم الحصول عليها من أفراد العينة لهذه الحالة نذكر منها:

1- الضرورة الحتمية للتحول إلى التحليل الاستراتيجي للتكلفة وذلك لتلافي العيوب المختلفة للتحليل التقليدي، ولاسيما مع التحول إلى مفهوم عولمة السوق وزيادة ظروف عدم التأكد حيث أصبح من الضروري توفر المزيد من المعلومات وبشكل خاص تلك المتعلقة بالأسواق والمنافسين .

2- بين التحليل للبيانات الإنتاجية للشركة في نشاط الغزل أن نسبة الانتفاع ومقدار استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة كان وسطياً حوالي 67%، ويعود هذا الضعف في استغلال الطاقات الإنتاجية في نشاط الغزل لعدة أسباب منها:

- عدم قدرة الشركة تسويق جميع منتجاتها لأسباب تتعلق بالأسعار وجودة المنتجات
- أن الخطوط الإنتاجية للغزل بحاجة للتجديد المتكامل. حيث أدت السياسات التي انتهجتها الشركة في تحديث الخط الإنتاجي إلى وجود اختناقات في المراحل المختلفة والإساءة لجودة المنتجات، مما ينعكس على تكلفة المنتج من جهة وعلى قيمة المنتج من وجهة نظر العملاء من جهة ثانية مما يؤثر بدوره على القدرة التنافسية للشركة.

- تعاني الشركة من ضعف إنتاجية العمالة, كما أظهر الترتيب العمري لعمال الشركة أن معظم العمال تتراوح أعمارهم بين الـ 40 و الـ 60, أما المستويات التعليمية للعمال الإنتاجيين كانت منخفضة حيث 70 % من العدد الكلي للعاملين في الشركة يحملون شهادة دون الابتدائية, كما أن برامج التأهيل وخطط التدريب ضعيفة وغير موجهة بشكل صحيح وتحتاج إلى ربطها بنظام تقييم حقيقي وفعال لأداء العاملين.

الأمر الذي يستوجب استغلال أفضل لهذه الطاقات بما يسهم في تخفيض حصة المنتج من التكاليف الثابتة وبالتالي التكلفة الكلية للمنتج, الأمر الذي يشكل ضعفاً في القدرة التنافسية لهذه المنشآت.

3- بين التحليل للبيانات الإنتاجية للشركة في نشاط النسيج عدم الانتفاع الكامل من الطاقات المتاحة نتيجة نفس الأسباب التي تم الإشارة إليها في نشاط الغزل, إلا أن استغلال الطاقات في نشاط النسيج يبدو بصورة أفضل من نشاط الغزل ولكن مازال هناك إمكانية لاستغلال أفضل لهذه الطاقات ولاسيما مع العلم أن القيمة المضافة الناتجة عن نشاط النسيج أعلى بكثير من تلك الناتجة عن نشاط الغزل.

4- أظهر اختبار فرضية البحث بأنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين واقع استغلال الطاقات الإنتاجية في المنشآت النسيجية السورية وضعف قدرتها التنافسية, وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 0.01, مما يؤكد على وجود الأثر الايجابي الدال بين متغيري الدراسة.

5- كانت قيمة معامل التحديد R^2 =0.336 مما يعني أن 33.6% من أسباب ضعف القدرة التنافسية في المنشآت النسيجية السورية ينتج عن ضعف استغلال الطاقات الانتاجية فيها, ويبقى حوالي 66.4% تفسرها عوامل أخرى بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس...مما يؤكد على الأهمية النسبية لهذا العامل في القدرة التنافسية لهذه المنشآت.

6- شكلت كل المتغيرات الفرعية الخاصة بفرضية البحث سبباً من أسباب ضعف استغلال الطاقات الانتاجية مما يستوجب العمل على تطوير:

- طرق وأساليب العمل المستخدمة في الإنتاج والتي يتم من خلالها التخطيط للإنتاج.
- الاستثمار الأمثل للميزات الفنية والتقنية للآلات والتجهيزات.
- واقع العمالة الإنتاجية في الشركة وما تمتاز به من خصائص كالمستوى التعليمي والعمري ومستويات التدريب والتأهيل لتطوير العمل بشكل مستمر.
- التجديد الفني للآلات أو التجهيزات، وإجراء التغيير المتكامل للخطوط الإنتاجية بدلاً من التغييرات الجزئية عند تحديث خطوط الإنتاج في الشركة بما يسهم في الاستغلال الأمثل لها وعدم وجود اختناقات في أي جزء منها.

المراجع:

1- ألبرتي فيرناندو، 2009- **إستراتيجية صناعة النسيج والملابس في سورية**، برنامج التحديث والتطوير الصناعي، سورية، 115 صفحة.

2- توميسون آرثر؛ **ستريكلاند** أيه جي، 2006- **الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية**،الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 473 صفحة.

3- جداول **التقارير الإنتاجية لنشاط الغزل في الشركة الخماسية في** السنوات2007- 2008- 2009.

4- جداول **التقارير الإنتاجية لنشاط النسيج في الشركة الخماسية في** السنوات2007- 2008- 2009.

5- الحسين محمد ابديوي، 2004- **مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات**، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 205 صفحة .

6- الحمصي عبده، 2002 - **الصناعات التحويلية السورية ومتطلبات الشراكة الأوربية – المتوسطية**، مجلة جامعة دمشق للبحوث العلمية- العلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 18- العدد الثاني.

7- خليفة حسن, 2010- **إدارة مدخلات الإنتاج و أثرها على القيمة المضافة: دراسة حالة في شركات المؤسسة العامة للصناعات النسيجية**, رسالة ماجستير غير منشورة, المعهد العالي للتنمية الإدارية, جامعة دمشق, 120 صفحة.

8- دويدار عبد الفتاح محمد, 1995- **أسس علم النفس التجريبي-التجريب ومناهج البحث والقياس**, دار النهضة العربية للطباعة والنشر, بيروت.

9- شهيد رزان حسين كمال, 2003- **تحليل سلسلة القيمة لأغراض خفض التكلفة (دراسة حالة)**, رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس, القاهرة، 175 صفحة.

10- الشرفا سلوى محمد, 2008- **دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة**, رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية, غزة، 201 صفحة

11- عبيدات سليمان خالد, 2008- **مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات**, الطبعة الأولى, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.

12- غنيم احمد محمد, 2006- **تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات: مدخل التحليل الكمي**, الطبعة الأولى, المكتبة العصرية للنشر والتوزيع, المنصورة,مصر.

13- فريق مشروع دعم الجاهزية التنافسية, 2007- البرنامج الإنمائي لمنظمة الأمم المتحدة, **صناعة الملبوسات القطنية في سوريا: سلسلة القيمة ونتائجها**, دمشق, 90 صفحة .

14- قنديل باسل فارس, 2008- **أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية "دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"**, رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية, غزة، 169 صفحة

15- كتلو حسن، 2003- **إدارة تكاليف سلسلة التوريد لدعم القدرات التنافسية- مدخل استراتيجي مقترح- (دراسة تطبيقية في الجمهورية العربية السورية)**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، 296 صفحة.

16- اللحام فؤاد، 2009- **ملف الصناعات النسيجية العربية، الصناعات النسيجية في سورية**، الاتحاد العربي للصناعات النسيجية، 85 صفحة.

17- المكتب المركزي للإحصاء، **المجموعة الإحصائية السورية**، 2000 – 2009.

18- مديرية التخطيط في الشركة الخماسية، تقارير عمالية 2006 – 2009.

19- نبيل مرسي خليل، 1998 - **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.

20- يحضيه سمالالي، 2003- **إدارة الجودة الشاملة: مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، ورقة عمل في الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، الجزائر، 23/22 نيسان، 16 صفحة.

21- GHERZI Report, 2008 -**Textile& Garment Industry: A Strategy and Action Plan,** Damascus, 125 Pages.

22- SHANK, J.; **GOVINDARAJAN**, V. , 1989 - **Strategic Cost Analysis: The Evolution from Managerial to Strategic Accounting**, Irwin, USA.

23- SEKARAN U, 1984, **Research Methods for Managers: Skill Building Approach**, New York, John Wiley and Sons.