

تطوير سلاسل القيمة في سوريا لتعزيز المكاسب الاقتصادية وبناء التماسك الاجتماعي:

تحليل مفاهيمي
ودراسات حالة



شكر وتقدير

يتقدم المؤلفون بالشكر إلى فريق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سوريا، ولا سيما حسن فلاح، قائد فريق التعافي الاجتماعي والاقتصادي، على دعمه في مراجعة التقرير واستكمال بصيغته النهائية. كما يشكر المؤلفون فريق العمل الميداني على جهوده في إجراء المقابلات وجمع البيانات ذات الصلة، والشكر موصول إلى الخبراء السوريين الذين ساهموا بسخاء بوقتهم وخبراتهم من خلال النقاشات والمقابلات التي أغنت التحليل.

وقد حظي هذا العمل بدعم من مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سوريا، واستفاد من توجيهات د. محمد صديق مضوي، الممثل المقيم بالإناة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في سوريا. وقد جرى تطوير الفكرة الأولية للتقرير بالتعاون مع تمام يحيى. كما تم دعم هذا التقرير من منصة أدلة السلام وتسوية النزاعات (PeaceRep)، الممولة من قسم التنمية الدولية التابعة لحكومة المملكة المتحدة. لكن الآراء الواردة فيه تعبر عن وجهات نظر المؤلفين وحدهم، ولا تعكس بالضرورة السياسات الرسمية لحكومة المملكة المتحدة. وأي استخدام لهذا العمل ينبغي أن يتضمن الإشارة إلى المؤلفين، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنصة أدلة السلام وتسوية النزاعات (PeaceRep).

المؤلفون

ريم تركماني، جوزيف ضاهر، مازن غريبة، زكي محشي

المؤلف المراسل:

زكي محشي

البريد الإلكتروني: z.mehchy@lse.ac.uk



المحتويات

٥٦	دراسة حالة (٢): تحليل سلسلة القيمة لقطاع الألبان في سوريا
٥٧	أ. لمحة عامة عن قطاع الألبان في سوريا
٥٩	ب. تحليل سلسلة القيمة في قطاع الألبان
٦٠	١. إدارة الثروة الحيوانية والإنتاج للحلي
٦٣	٢. جمع الحليب الخام ونقله من المنتجين المحليين إلى المصانع
٦٤	٣. تحويل الحليب الخام إلى منتجات الألبان والأجبان
٦٦	٤. بيع منتجات الألبان والحليب للمستهلكين والأسواق
٦٨	دراسة حالة (٣): تحليل سلسلة القيمة في قطاع منتجات جلود في سوريا
٦٩	أ. لمحة عامة عن قطاع الجلود في سوريا
٧١	ب. تحليل سلسلة القيمة في قطاع الجلود
٧٣	١. تربية المواشي لتأمين الجلود الخام
٧٦	٢. جمع وحفظ الجلود الخام
٧٧	٣. معالجة الجلود الخام وتحويلها إلى جلود مذبوغة
٧٩	٤. معالجة الجلود (التهيئة النهائية) للأغراض التصنيعية
٨٠	٥. تصنيع المنتجات الجلدية
٨٢	٦. بيع المنتجات الجلدية المصنعة محلياً.
٨٤	٧. بيع المنتجات الجلدية المصنعة (التصدير الدولي)
٨٧	الخاتمة

٦	الملخص التنفيذي
٦	المنهجية
٢١	الإطار المنهجي
٢٢	أهمية تعزيز سلاسل القيمة العابرة للمناطق في سوريا
٢٣	أ. لأهمية الاقتصادية
٢٣	ب. الأهمية الاجتماعية
٢٤	معايير اختيار سلاسل القيمة العابرة للمناطق
٢٥	أ. بيئة الأعمال في سوريا بعد الأسد
٢٧	ب. سلاسل القيمة الرئيسية
٢٨	١. الربحية والجدوى الاقتصادية
٣٠	٢. خلق فرص العمل
٣٣	٣. القيمة المضافة وتقليل الاعتماد الخارجي
٣٥	٤. سلاسل القيمة العابرة للمناطق
٣٧	٥. الجدوى في ظل الظروف الحالية
٣٨	ب. سلاسل القيمة المختارة
٣٨	١. للنتجات الغذائية المعلّبة
٣٩	٢. منتجات الألبان
٣٩	٣. المنتجات الجلدية
٤٠	دراسة حالة (١): سلسلة قيمة قطاع الأغذية المعلّبة في سوريا
٤١	أ. لمحة عامة على قطاع الأغذية المعلّبة في سوريا
٤٣	ب. تحليل سلسلة قيمة قطاع الأغذية المعلّبة
٤٤	١. إنتاج اللواد الخام (الزراعة والثروة الحيوانية)
٤٦	٢. جمع ونقل اللواد الخام
٤٨	٣. المعالجة والتعليب
٥٠	٤. البيع بالتجزئة والمبيعات المحلية
٥٢	٥. التصدير والتجارة الدولية

الملخص التنفيذي

إن الظروف الاقتصادية المتدهورة بعد 14 عاماً من الصراع في سوريا، إلى جانب الفرص التي بدأت تظهر في مرحلة ما بعد الأسد، تُبرز الحاجة الملحة لتطوير سلاسل القيمة باعتبارها مساراً لإحياء الاقتصادات المحلية وبناء القدرات على المدى الطويل. ويظهر هذا الاحتياج في التراجع الحاد للقطاع الخاص الصناعي وقطاع الخدمات، حيث انخفض الناتج الصناعي من 428.4 مليار ليرة سورية في عام 2010 إلى 261 مليار ليرة في عام 2024¹، كما انكمش قطاع الخدمات الخاص إلى ما يقارب الثلث خلال الفترة ذاتها.

وتعكس هذه الاتجاهات ارتفاع تكاليف الإنتاج، ونقص السلع الأساسية والطاقة، وضعف القدرة الشرائية، وتفكك سلاسل التوريد، وتراجع قدرات القطاع الخاص، وفقدان العمالة الماهرة، وعدم استقرار البيئة الاقتصادية، والامتهال المفرط من قبل الخارج بالعقوبات، وتقلبات العملة وتعدددها. وفي ظل هذه الظروف، يصبح تطوير سلاسل القيمة أمراً أساسياً لتعزيز الإنتاجية، والتنافسية، والحالة المعيشية، من خلال إعادة بناء العلاقات والثقة بين الفاعلين ضمن السلسلة، وتعزيز التكامل الاقتصادي، وتحسين كفاءة السوق، وخلق فرص العمل، وربط الشبكات الإنتاجية، وتحفيز الاستثمار المحلي، وتقليل الاعتماد على الواردات والمساعدات الإنسانية، وإعادة بناء رأس المال الاجتماعي، والحد من عدم المساواة، ودعم عمليات بناء السلام على المستوى المحلي والوطني، وتحسين سبل العيش.

١ حسابات وتقديرات المؤلفين بالاستناد إلى "المجموعة الإحصائية لعام ٢٠٢٣" الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء، دمشق، سوريا.

معايير قسم سلسلة القيمة

يُحدّد التحليل مجموعة من المعايير لاختيار سلاسل القيمة التي يمكن أن تسهم في التنمية الاقتصادية المستدامة في سوريا. تتماشى هذه المعايير مع الأدبيات وواقع الاقتصاد السوري، وتعكس احتياجات تتعلق بالربحية، وفرص العمل، وتوليد القيمة محلياً وخارجياً، وإمكانية التنفيذ في ظل الظروف الحالية. ويُظهر تحليل كل معيار عبر الأنشطة الاقتصادية ما يلي:

الربحية والجدوى الاقتصادية

يبرز التحليل عدداً من القطاعات التي تُظهر ربحية عالية وجدوى اقتصادية اعتماداً على الطلب المحلي، وتوفر المواد الخام، وفرص التصدير. وفي هذا السياق، تبقى المنتجات الزراعية والغذائية في موقع مركزي بفضل الأراضي الخصبة، والمحاصيل ذات الكفاءة المائية، والطلب على منتجات الألبان والمعلبات الغذائية. كما تتركز صناعات النسيج والملابس والجلود على الإرث الصناعي السوري وتوفر المواد المحلية وقدرتها على خدمة الأسواق المحلية والدولية. وتُعد الصناعات الدوائية والمعدات الطبية الأساسية قطاعات قابلة للاستمرار في ظل الطلب المستمر وإعادة بناء النظام الصحي. وتتميز التكنولوجيا والخدمات الرقمية بانخفاض متطلبات البنية التحتية وارتفاع الطلب، بينما تكتسب الطاقة المتجددة أهمية متزايدة بسبب عدم استقرار الكهرباء. وتبدو الصناعات التقليدية، مثل الحلويات وصابون الغار والمنظفات ومستحضرات التجميل، إلى جانب القطاعات المرتبطة بإعادة الإعمار، ومن بينها مواد البناء، واعدة مالياً أيضاً.

خلق فرص العمل

تتميز عدة قطاعات بقدرتها على توليد فرص عمل عبر مستويات مهارية ومناطق مختلفة. حيث يمكن للزراعة والصناعات الغذائية خلق وظائف في الزراعة والتصنيع والتعبئة والتوزيع، مما يدعم الأمن الغذائي وسبل العيش المحلية. وتتمتع سلاسل قيمة النسيج والملابس والجلود بإمكانات عالية لخلق فرص عمل، خصوصاً للنساء، نظراً لتنوع أنشطتها من زراعة القطن إلى الخياطة وصناعة الأحذية. ويمكن لقطاع البناء ومواد البناء استيعاب قوة عاملة كبيرة، خاصة مع تسارع وتيرة إعادة الإعمار. كما توسع الخدمات اللوجستية والنقل والتجارة الرقمية فرص العمل من خلال ربط مناطق الإنتاج بالأسواق. وتُسهم خدمات التدريب المهني والتعليم في توليد فرص العمل عبر تزويد الشباب والنساء بالمهارات اللازمة للمهن العملية والمشاريع الصغيرة والأنشطة الرقمية.

القيمة المضافة وتقليل الاعتماد الخارجي

يضيء التحليل على عدد من القطاعات القادرة على خلق قيمة مضافة كبيرة مع تقليل اعتماد سوريا على الواردات. مثلاً، تعزز المنتجات الزراعية الأمن الغذائي وتخفف الضغط على العملات الأجنبية. كما يدعم إنتاج الأسمدة والمبيدات والمدخلات الزراعية محلياً الإنتاج المحلي. بينما توفر صناعات النسيج والملابس والجلود فرصاً لتطوير منتجات اعتماداً على المواد الخام المحلية، مما يقلل الحاجة إلى السلع المستوردة. وفي القطاع الطبي، يساعد الإنتاج المحلي للمعدات والأدوية في مواجهة صعوبة الحصول على الإمدادات الطبية المستوردة في ظل الظروف التقييدية. كما يمكن للحرف اليدوية والمنتجات التقليدية، بما فيها المنتجات الجلدية والصابون التقليدي، تلبية احتياجات أسواق التصدير مع اعتمادها على المواد والمهارات المحلية.

الروابط بين المناطق المختلفة وإمكانية التنفيذ في ظل الظروف الحالية

تُظهر عدة سلاسل قيمة قدرة قوية على ربط مناطق جغرافية مختلفة ودعم تنمية أكثر توازناً. تربط سلاسل قيمة الزراعة والغذاء مناطق الإنتاج الريفية بمراكز التصنيع الحضرية، مما يسهم في التعاون الاقتصادي وتداول السلع. وتدمج سلاسل النسيج والجلود والملابس مناطق زراعة القطن مع مراكز التصنيع، بينما تعتمد المعدات الطبية والأدوية على شبكات توريد تمتد بين المناطق. كما تستند مواد البناء والتجارة الرقمية والحرف اليدوية إلى مدخلات أو أسواق تغطي أكثر من منطقة. وفي ظل الظروف الحالية، التي تتسم بضعف الطاقة، وتقييد الحركة، وندرة رأس المال، تكون القطاعات الأكثر قابلية للتنفيذ هي تلك التي تعتمد على الموارد المحلية والمهارات الموجودة وأنظمة الإنتاج منخفضة التكلفة.

وبناءً على ذلك، تحدد الدراسة ثلاثة قطاعات لمزيد من التحليل، وهي: **المعلبات الغذائية، منتجات الألبان، والمنتجات الجلدية.**

يتناول التقرير الأنشطة الخمسة ضمن سلسلة قيمة المعلبات الغذائية. وتظهر النتائج ما يلي:

١. إنتاج المواد الخام الذي يشكّل القاعدة الأساسية لسلسلة قيمة المعلبات، ويقوم به صغار المزارعين ومرتبو الماشية الذين يعتمدون على الزراعة البعلية، ويواجهون ضعف الري، وارتفاع تكلفة المدخلات، وريادة جودة البذور والأعلاف، ومحدودية الرعاية البيطرية؛ حيث لا يصل سوى 20-30% من إنتاجهم إلى المصنّعين، ويهيمن تجار الجملة على المبيعات والشراء من المزارعين.

التحديات:

- شح المياه وارتفاع تكاليف الري وعدم انتظام الأمطار
- ارتفاع تكاليف المدخلات من أسمدة وبذور ووقود ومبيدات
- انخفاض الإنتاجية نتيجة ضعف إدارة التربة وقلة المكننة
- ندرة الأعلاف وضعف الخدمات البيطرية وتدني التغطية للقاحية
- تلوث الأراضي إضافة إلى وجود الألغام وصعوبة الوصول إلى المناطق الزراعية
- غياب مرافق التخزين ما يؤدي إلى البيع القسري بأسعار منخفضة
- ضعف التعاونيات ومحدودية الوصول إلى الائتمان وغياب الإرشاد الزراعي

الفرص والتوصيات:

- تعزيز استخدام البذور المحسنة، والتسميد العضوي، والدورة الزراعية وتنوع المحاصيل
- تحسين التربة باستخدام السماد الطبيعي وتحسين التعامل مع المحصول ما بعد الحصاد
- إنشاء مراكز تخزين تعاونية لمنع إغراق السوق
- تعزيز التحسين الوراثي للماشية، وحملات اللقاح، وتحسين الوصول إلى العلف
- الاستثمار في الري بالتنقيط والرش، والبذور المقاومة للجفاف، والزراعة الحافظة للتربة والمياه
- إدخال تدابير لتثبيت الأسعار ومكافحة الاحتكار
- دعم جمعيات المزارعين والتعاونيات لتعزيز التسويق التعاوني وقوة التفاوض

٢. التجميع والنقل يربطان المنتجين الصغار بالمصنّعين عبر شبكات غير رسمية ولا مركزية. يقوم التجار الصغار والمتوسطون بتجميع المحاصيل باستخدام شاحنات صغيرة، بينما يستخدم تجار الجملة الأكبر شاحنات مبردة لتزويد المصانع أو قنوات التصدير. وتعتمد المعاملات في هذه المرحلة على الثقة والاتفاقات الشفوية، مع أسعار مرنة ودفعات مسبقة أحياناً، مما يجعل المنتجين عرضة لتقلبات السوق.

التحديات:

- رداءة الطرق الريفية وتضررها، ما يجعل الوصول مكلفاً وصعباً

- تقلب أسعار الوقود مما يزيد من تكاليف التجميع والتسليم
- نقص التخزين المبرد والنقل المبرد، ما يؤدي إلى تلف المحاصيل سريعة الفساد
- التأخير والرسوم غير الرسمية وعدم القدرة على توقع المطلوب عند الحواجز والحدود الإدارية
- نقص العمالة خلال مواسم الذروة
- عدم توافق السوق عند تقليل المصنّعين للمشتريات، ما يؤدي إلى خسارة الفائض

الفرص والتوصيات:

- إنشاء مراكز تخزين مبردة مركزية ووحدات تبريد متنقلة
- تأهيل الطرق الريفية وضمان الممرات الآمنة، بما يشمل إزالة الألغام
- إنشاء مراكز تجميع لامركزية ونقاط توريد
- تشجيع الاتفاقات المنظمة بين المزارعين والتجار والمصنّعين
- توفير قروض صغيرة لإصلاح المركبات وشراء معدات التبريد والوقود
- إدخال ائتمان قصير الأجل لاستقرار عملية التجميع خلال مواسم الذروة

٣. التصنيع والتعليب يحوّلان المحاصيل والمنتجات الحيوانية الموسمية إلى سلع قابلة للتخزين مثل دبس البندورة، والمخللات، والمكدوس، والبقوليات المحفوظة. يشمل القطاع مصانع كبيرة، وورشاً متوسطة شبه آلية، ووحدات إنتاج صغيرة منزلية. ويعتمد معظم المصنّعين على أسواق الجملة للحصول على المدخلات بسبب غياب التعاقد المباشر مع المزارعين. الإنتاج موسمي للغاية، وتلعب النساء دوراً رئيسياً في الفرز والغسل والتعبئة، وتحاول الوحدات الكبيرة تطبيق رقابة جودة أساسية، بينما تعتمد الورش الصغيرة على السمعة والمذاق. ويحتاج الإنتاج الموجه للتصدير إلى شهادات غالباً يتم الحصول عليها بطرق غير رسمية.

التحديات:

- نقص حاد في الكهرباء وارتفاع تكاليف الوقود للمولدات
- ارتفاع أسعار العلب والأغطية والتعليب والمواد الحافظة
- تقلبات العملة المؤثرة على تكاليف المدخلات وهوامش الربح
- ضعف الطلب المحلي والنافسة من الواردات التركية منخفضة التكلفة
- ندرة العمالة الماهرة في التعقيم وضبط الجودة والصيانة
- محدودية الوصول إلى التمويل لدى الورش الصغيرة بسبب الطابع غير الرسمي للإنتاج
- بيئة مؤسسية غير مستقرة وضعف الالتزام بسلامة الغذاء

الفرص والتوصيات:

- الاستثمار في معدات حديثة للتعقيم والتعليب وكفاءة الطاقة
- دعم المصنّعين للحصول على شهادات ISO و HACCP وحلال

التحديات:

- تأثيرات متبقية للعقوبات، ورغبة المستوردين في خفض المخاطر المصرفية، والاعتماد على قنوات دفع عبر دول ثالثة
- عدم استقرار الحدود وعدم وضوح القوانين والتعليمات الخاصة بالمنافذ على الخارج
- ارتفاع تكاليف اللوجستيات والجمارك والنقل
- غياب تسجيل العلامات التجارية، ما يؤدي إلى التصدير بعلامات بيضاء وهوامش ربح أقل
- منافسة إقليمية قوية (تركيا، مصر، إيران، الأردن)
- غياب الدعم المؤسسي للعلامات التجارية والشهادات والوصول إلى الأسواق العالمية

الفرص والتوصيات:

- المشاركة في المعارض التجارية الدولية
- استخدام المنصات الرقمية ووسائل التواصل للترويج للتصدير
- بناء شراكات مع تجار الجملة العرب والمغتربين السوريين
- تحسين التغليف وتوفير أحجام متعددة لتلبية أسواق مختلفة
- تسويق الجودة والتقاليد والحداثة
- إنشاء جهة محايدة لإصدار الشهادات وتوسيع الوصول إلى ISO/HACCP/وحوال
- توفير خطوط ائتمان للتصدير، وبرامج ضمان، ودعم حماية العلامات التجارية

- تحسين التغليف ووضع العلامات والوثائق المتعلقة بالامتثال للمعايير الدولية
- تعزيز النماذج التعاونية للشراء المشترك والمعدات المشتركة
- تعزيز مهارات السلامة الغذائية وتشغيل المعدات وتمكين النساء في التصنيع
- توفير التمويل الصغير والتسهيلات بالعملات الصعبة لشراء المعدات والمدخلات

٤. البيع بالتجزئة مجزأً وتسيطر عليه البقاليات الصغيرة والميني ماركت وعدد محدود من السوبرماركت في المدن الكبرى. البيع بالتجزئة غير رسمي وتديره العائلات، ويعتمد على تجار الجملة ومندوبي الشركات. ويتأثر سلوك المستهلك بتراجع القوة الشرائية، ومرونة الأسعار، وتقلص كميات الشراء، والطلب الموسمي على المنتجات التقليدية.

التحديات:

- عدم استقرار الأسعار بسبب تقلبات سعر الصرف
- ضعف القوة الشرائية وتقلص ميزانيات المستهلكين
- المنافسة من المنتجات التركية المعبأة
- ارتفاع تكاليف التشغيل (الإيجار، التبريد، المولدات)
- محدودية رأس المال التشغيلي التي تمنع الشراء بالجملة
- غياب آليات ائتمان مناسبة للبيع بالتجزئة
- عدم وضوح القرارات للحلية ذات الصلة

الفرص والتوصيات:

- تحسين التغليف والعلامة التجارية وتمييز المنتجات
- توفير دعم لرأس المال التشغيلي وترتيبات توريد مستقرة
- تعزيز المشاركة في المعارض واستخدام المنصات الرقمية للتسويق
- تشجيع مرونة الأسعار وأحجام العبوات الصغيرة
- تنوع المنتجات لتحقيق استقرار الدخل
- تعزيز خدمات التوصيل المنزلي والطلبات الهاتفية
- دعم فكرة العروض السعرية والفرص لشراء السلع بأسعار ترويجية

02**قطاع منتجات الألبان**

يسلط التقرير الضوء على أربع أنشطة رئيسية ضمن سلسلة قيمة منتجات الألبان. وتشير النتائج إلى التالي:

١. إدارة الثروة الحيوانية وإنتاج الحليب الخام: شكلت الثروة الحيوانية سابقاً ما نسبته 35-40% من الإنتاج الزراعي، وكانت مصدراً للدخل لنحو 20% من الأسر الريفية، لكن أعداد الماشية تراجعت بشدة بعد عام 2011 بسبب الحرب والنزوح، وارتفاع أسعار الأعلاف، والجفاف، وتدهور المراعي. وبحلول عام 2022، استقرت أعداد الثروة الحيوانية لكنها بقيت أقل بكثير من مستويات ما قبل الأزمة. وقد تضرر قطاع تربية الأبقار الحلوب من الارتفاع الكبير في تكاليف الأعلاف (70-75% من التكلفة الإجمالية)، وتراجع أسعار المواشي، ومحدودية الرعاية البيطرية، وفقدان المراعي، وغياب مراكز التجميع والتنظيم التعاوني. وما يزال إنتاج الحليب يعاني من مضاعفات الجفاف، وندرة الأعلاف، وضعف البنية التحتية، وضعف الإرشاد البيطري.

التحديات:

- الجفاف المتكرر، تقلص مساحات زراعة الأعلاف، والاعتماد على الأعلاف التجارية مرتفعة السعر
- غياب المراكز البيطرية، ضعف التغطية للفاحية، وارتفاع تكلفة الأدوية
- غياب سلسلة تبريد الحليب الخام في المناطق الريفية
- تقنيات تربية وإنتاج قديمة وغير مطوّرة

٥. التصدير يظل أساسياً للمُصنّعين، خاصة في شمال غرب سوريا حيث لا يستطيع الطلب المحلي استيعاب الإنتاج. تشمل السلع المصدّرة البقوليات، والمخللات، ودبس البندورة، وورق العنب، والمكدوس. وتتراوح قنوات التصدير بين الشحنات الرسمية عبر تركيا، والتجارة الإقليمية شبه الرسمية، والمسارات غير الرسمية عبر الحدود. وتعتمد عمليات الشراء على السمعة، وزيارات المشترين، ومستوى نظافة المنتج، أكثر مما يعتمد على الشهادات الدولية والالتزام بالمعايير.

- غياب التعاونيات ومراكز التجميع المنظمة، والاعتماد على وسطاء "الحلاب" غير الرسميين
- ضعف القوة الشرائية ما يحدّ من القدرة على تعديل الأسعار؛ ومنافسة الواردات التركية الأرخص

الفرص والتوصيات:

- دعم الأعلاف منخفضة التكلفة عبر برامج حكومية ودولية
- توسيع الرعاية البيطرية وتوفير الأدوية وحملات التوعية
- إنشاء تعاونيات لجمع الحليب وتنظيم الأسعار بشكل عادل
- إدخال برامج تحسين السلالات وتقنيات تغذية أفضل
- الاستثمار في الحلب الآلي وأنظمة التبريد والتقنيات الحديثة للإنتاج

٢. جمع ونقل الحليب الخام: يتم جمع الحليب يومياً عبر وسطاء يستخدمون دراجات نارية أو مركبات صغيرة، وينقل الحليب في خزانات بلاستيكية، ويُسجّر وفق النوع والجودة عبر اتفاقات شفوية وغير رسمية. تتغير الأسعار أسبوعياً بحسب العرض والطلب، وتُدفَع الأموال نقداً غالباً. وتنسق معامل الألبان كميات الإنتاج اليومية؛ ويستهلك كامل الإنتاج محلياً من دون أي صادرات.

التحديات:

- تضرر الطرق وصعوبة الوصول إلى القرى، خاصة في فصل الشتاء
- غياب التبريد الحديث، مما يؤدي إلى فساد الحليب
- ضعف الممارسات الصحية لدى بعض الريين، ما يضطر العامل لرفض الحليب الملوث

الفرص والتوصيات:

- تحديد أوقات منتظمة لجمع الحليب وتشجيع استخدام أوعية نظيفة
- الاستثمار في النقل المبرد وتحسين البنية التحتية الريفية
- تدريب الريين على النظافة وطرق الحلب والتعامل مع الحليب
- إنشاء تعاونيات أو مراكز تجميع مركزية
- توفير قروض صغيرة لشراء معدات التبريد والأوعية النظيفة وأدوات القياس

٣. تصنيع الألبان: يتراوح المصنعون بين ورش منزلية صغيرة ومصانع كبيرة، وتشمل عملية التصنيع منتجات متنوعة مثل اللبن، اللبنة، الأجبان، القشطة، الزبدة، والشنكليش. يعتمد الإنتاج على شراء الحليب الطازج يومياً بسبب محدودية التبريد. وتعتمد جودة الإنتاج على الثقة بالموردين، إذ يبقى غش الحليب أو تلوثه مصدر قلق. المنافسة قوية، مع طلب ثابت على المنتجات التقليدية وطرق الإنتاج الطبيعية.

التحديات:

- تقلبات سعر الصرف التي تزيد تكاليف المدخلات والأعلاف
- انقطاعات الكهرباء، والاعتماد على المولدات، وارتفاع تكلفة الوقود
- ندرة المعدات الحديثة وقطع الغيار
- نقص اليد العاملة الماهرة وانخفاض الأجور
- صعوبات النقل بسبب البنية التحتية المتضررة
- غياب المساعدات المالية والتمويل الصغير
- ضعف القوة الشرائية والتضخم الذي يقلل الطلب
- منافسة قوية من المصانع الكبيرة والمنتجات التركية الأرخص

الفرص والتوصيات:

- توفير معدات حديثة للتصنيع والتبريد والتغليف
- التدريب على الإدارة والتسويق والتحضير للتصدير
- ربط المنتجين بقنوات بيع جديدة مثل سلاسل توريد المساعدات الإنسانية
- تقديم منح وقروض بدون فوائد للتوسع بالإنتاج
- دعم تطوير منتجات جديدة (مثل الأجبان طويلة الأمد، اللبنة المعلبة، اللبن المنكّهة)
- إيجاد آليات تربط المنتجين بأسواق أكبر

٤. بيع الألبان والأجبان بالتجزئة: يظل القطاع نشطاً عبر محلات صغيرة متخصصة، والأسواق الأسبوعية، والبقاليات، والسوبرماركت، مع الاعتماد في الغالب على ورش قريبة. تتم المبيعات عبر ترتيبات غير رسمية قائمة على الثقة، وبالدفَع نقداً أو عبر ائتمان قصير الأجل. وعلى الرغم من استمرار الطلب على منتجات الألبان الأساسية، فقد تراجعت كميات الشراء نتيجة ضعف القدرة الشرائية. كما تنافس المنتجات المستوردة، وخاصة الجبن واللبن المعقم التركي، المنتجات المحلية. ويؤمن القطاع فرص عمل لأصحاب المحلات والعمال والسائقين والموردين.

التحديات:

- نقص الكهرباء الذي يحد من التخزين المبرد؛ وارتفاع تكلفة المولدات والأنظمة الشمسية
- استمرار تذبذب سعر الصرف مما يعقّد تسعير المنتجات
- ضعف القوة الشرائية وتراجع حجم المبيعات
- غياب القروض أو المساعدات المالية
- نقص اليد العاملة الماهرة وارتفاع معدل دوران العمال
- منافسة قوية تفرض تخفيض الأسعار وهوامش ربح ضئيلة
- قيود التصدير مثل ارتفاع تكاليف الشحن والتأمين، ومخاطر سعر الصرف، وعدم اكتمال تخفيف العقوبات

الفرص والتوصيات:

- تحسين إدارة المخزون عبر شراء كميات صغيرة ومتكررة
- تنويع الموردين لتحقيق أسعار أفضل واستقرار التوريد
- تحسين عرض المنتجات والاستثمار في التبريد المعتمد على الطاقة الشمسية لتقليل خسائر التخزين
- تعزيز العلاقات مع الموردين للحصول على شروط دفع أفضل
- بيع المخزون الزائد بسرعة إلى السوبرماركت لتجنب التلف
- الحفاظ على معايير نظافة عالية وتوسيع الخدمات مثل البيع بالتقسيط والتوصيل المنزلي
- توفير تدريب إداري وتسويقي لتجار التجزئة
- دعم آليات التمويل والتدابير التي تخفف تكاليف التصدير وتسهّل الوصول إلى الأسواق

يُبين التقرير النتائج التالية للسبع أنشطة ضمن سلسلة قيمة المنتجات الجلدية:

1. **تربية المواشي لتوفير الجلود الخام:** تستمر تربية المواشي في إدلب وحماة وشمال حلب، مع انتقال المربين من تربية الأغنام والإبل نحو الأبقار والماعز الأقل تكلفة. وأصبح اللحم وليس الجلود المصدر الأساسي للدخل، ويتم جمع الجلود فقط عند توفر مشترٍ. ويظل الوصول إلى السوق متشككاً، ويظل الطلب على الجلود منخفضاً للغاية رغم نشاط ذبح المواشي.

التحديات:

- اعتبار الجلود منتجاً ثانوياً منخفض القيمة وضعف شديد في الطلب عليه
- غياب معايير التسعير والأسواق الرسمية أو الحوافز المرتبطة بالجودة
- تشتت السوق وسيطرة الوسطاء
- محدودية الدعم الحكومي والفني وغياب الوعي بأساليب التعامل مع الجلود

الفرص والتوصيات:

- إنشاء نقاط/تعاونيات جمع للجلود وإدخال نظام تسعير قائم على الجودة
- توفير تدريب على السلخ، والحفظ، وتصنيف الجلود
- توسيع برامج توزيع الأعلاف بالشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتقديم تمويل موجه للمربين
- إدخال حوافز للجلود عالية الجودة (نقدية أو عينية)
- دعم من قبل منظمات المجتمع المدني والجهات المحلية بأدوات حفظ الجلود وتقديم الدعم الفني

٢. جمع الجلود الخام وحفظها:

يتم الجمع بشكل غير رسمي، يقوده المسالخ والتجار، دون وجود هيئات متخصصة. ويعتمد الحفظ على التمليح البسيط والتجفيف الشمسي باستخدام ملح الطعام، مما يخفض الجودة. تُجمع الجلود لاحقاً وتنقل نحو المدابغ في حلب وحماة ودمشق.

التحديات:

- ضعف البنية التحتية وغياب التخزين والتظليل أو التبريد
- ضعف مهارات السلخ ما يؤدي لتمزقات وعيوب
- التلف السريع بسبب ضعف أساليب الحفظ
- ضعف الطلب وغياب معايير الجودة والتصنيف

الفرص والتوصيات:

- تدريب على عملية السلخ وتطوير وحدات تملح معيارية في المسالخ
- إنشاء رفوف تجفيف مظلمة ومرافق صغيرة للحفظ
- تحسين التخزين قصير الأجل (وحدات مع تهوية جيدة أو تبريد أساسي)
- تنظيم عملية الجمع وإنشاء مراكز تجميع إقليمية
- تعزيز التنسيق بين المجالس المحلية والمسالخ والتجار

٣. دباغة الجلود الخام:

انهارت القدرة الإنتاجية بعد 2011، ولم يبق سوى أقل من عشر مدابغ محدودة القدرة تعمل في عدرا وتواجه معوقات شح المياه، وارتفاع تكاليف الكهرباء، وتقنيات الإنتاج القديمة. وتتقلب الأسعار يومياً بسبب قلة المشترين وعدم اتساق جودة الجلود.

التحديات:

- ارتفاع تكاليف المياه والكهرباء وعدم استقرار الخدمات
- تقنيات قديمة وندرة العمالة الماهرة
- محدودية التمويل لتحديث الصناعة
- ضعف التصدير وتراجع جودة المنتجات

الفرص والتوصيات:

- توفير مياه معالجة مدعومة وتعرفة كهرباء معدّلة
- تسهيل استيراد المعدات الحديثة وتقديم قروض ميسرة
- إطلاق تدريب مهني على مهارات الدباغة الحديثة
- تقديم إعفاءات ضريبية وتنظيمية ضمن المناطق الصناعية

03**قطاع
المنتجات
الجلدية**

٤. تشطيب الجلود وتصنيعها: تتم عمليات التشطيب في نفس منشآت الدباغة، لكن المعدات قديمة ومعدلات التشغيل منخفضة. ويُصدّر نحو 70% من الجلود بشكل نصف مصنع بسبب ضعف القوة الشرائية المحلية ومحدودية المصنّعين. كما تحدّ التكاليف المرتفعة للمواد الكيميائية والطاقة من الاستفادة من القيمة المضافة.

التحديات:

- ارتفاع أسعار المواد الكيميائية والطاقة وتهالك المعدات
- نقص العمالة الماهرة وضعف التدريب المهني
- محدودية التمويل لتحديث التكنولوجيا
- ضعف الطلب المحلي والاعتماد على صادرات نصف مصنّعة منخفضة القيمة المضافة

الفرص والتوصيات:

- تعزيز تقنيات التشطيب الحديثة واستخدام المواد الكيميائية الصديقة للبيئة
- دعم الشراكات الفنية ومشاريع العرض والتجريب
- تقديم حوافز لتشطيب الجلود محلياً
- تعزيز برامج الترويج التجاري لإعادة الارتباط بالمشتريين الإقليميين والدوليين

٥. تصنيع المنتجات الجلدية: كان قطاعاً حرفياً مزدهراً، لكنه انكمش بسبب ارتفاع تكاليف المدخلات، والنزوح، وفقدان الحرفيين. تعتمد الورش على الوسطاء للحصول على الجلود، وتواجه منافسة متزايدة من الواردات الأرخص. ويقتصر الإنتاج على كميات صغيرة للأسواق المحلية المتخصصة.

التحديات:

- ارتفاع تكلفة الجلود والمواد الكيميائية والإيجار والطاقة
- فقدان المهارات الحرفية وضعف فرص التدريب المهني
- محدودية رأس المال التشغيلي وتراجع الأصول
- منافسة قوية من الأحذية والإكسسوارات الجلدية المستوردة منخفضة التكلفة

الفرص والتوصيات:

- إنشاء منظومات شراء جماعي للجلود ومدخلات الإنتاج لتثبيت التكاليف
- إدخال برامج تدريب مهني ومنح لإعادة تأهيل الورش
- دعم التنوع نحو منتجات فيها قيمة مضافة أعلى
- تسهيل الوصول إلى التمويل الصغير وقنوات التسويق التعاونية

٦. بيع المنتجات الجلدية محلياً: اتجهت الأسواق نحو الواردات منخفضة التكلفة مع تراجع القوة الشرائية. ولم يبق سوى عدد قليل من الورش في حلب وحماة يزوّدون السوق المحلي بكميات محدودة. يعتمد التجار على تجار الجملة، ويواجهون تقلبات الأسعار وارتفاع التكاليف التشغيلية.

التحديات:

- انخفاض دخول المستهلكين وتقلب سعر الصرف
- منافسة الواردات الرخيصة من المنتجات الجلدية (تركيا، الصين)
- ارتفاع التكاليف التشغيلية (الإيجار، الكهرباء، المولدات)
- محدودية رأس المال المتوافر لدى بائعي الفرق وضعف آليات الائتمان

الفرص والتوصيات:

- تشجيع العلامات التجارية المحلية، التغليف، وتمييز المنتجات
- دعم رأس المال التشغيلي وإيجاد أدوات تثبيت التكاليف (تخزين المواد الأساسية مثلاً)
- تشجيع أنظمة الطلب المسبق وروابط المنتج-التاجر
- دعم التسويق الرقمي، والتوصيل المنزلي، وبرامج ولاء صغيرة للمنتج
- إنشاء آليات شفافة للتسعير والمشتريات

٧. تصدير الجلود والمنتجات الجلدية: تراجعت الصادرات بشكل كبير، كما يُصدر أكثر من 65% من الجلود سوريا كمنتجات نصف مصنّعة عبر قنوات مرتبطة بالمغتربين السوريين. وتصل كميات صغيرة من الجلود المشطّبة والمنتجات النهائية إلى الأسواق المجاورة. وقد فتح تخفيف العقوبات جزئياً باب التفاؤل لإعادة تنشيط الطلب الخارجي.

التحديات:

- ضعف إطار السياسة التصديرية وارتفاع تكاليف الامتثال المفرط بالعقوبات
- محدودية الترويج للأسواق والاعتماد على عدد قليل من المشتريين
- ارتفاع تكاليف الخدمات اللوجستية والشحن والدفعة
- غياب العلامات التجارية والشهادات وتنوع الأسواق

الفرص والتوصيات:

- إنشاء صندوق لدعم التصدير والمشاركة في المعارض الدولية
- إطلاق معرض وطني للجلود "Syria Leather Expo" وتسهيل إجراءات الشراء
- تقديم حوافز تصديرية متدرجة للمنتجات النهائية
- تطوير نظام "النافذة الواحدة" للوثائق التصديرية
- دعم ورش يقودها نساء وشباب لإنتاج سلع موجهة للتصدير

تقدّم معايير الاختيار التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة إطاراً منظماً لتحديد سلاسل القيمة القادرة على المساهمة في تعافي سوريا بعد سقوط الأسد. وقد أبرز تطبيق هذه المعايير قطاعات تجمع بين طلب محلي قوي، واعتماد على مدخلات محلية، ومرونة رغم الاضطرابات الطويلة. ولهذا اختيرت سلاسل قيمة المعلبات الغذائية والألبان والمنتجات الجلدية للتحليل التفصيلي. وتكشف النتائج عبر السلاسل الثلاث عن أنظمة ما تزال نشطة لكنها مرهقة بشدة بسبب ارتفاع تكاليف المدخلات، وضعف البنية التحتية، وتراجع القوة الشرائية، والأسواق المجزأة المعتمدة على الثقة دون مأسسة. ومع ذلك، تُظهر هذه الأنظمة قدرة واضحة على الانتعاش عبر تحسين القدرات الإنتاجية، وتعزيز الجهود التعاونية، ورفع معايير الجودة، وتسهيل الوصول إلى التمويل، وإعادة بناء الروابط السوقية الإقليمية والعالمية. وتُبين هذه الدراسات أنّ تطوير سلاسل القيمة ليس فقط ممكناً في مرحلة ما بعد الأسد، بل ضرورياً لتحسين سبل العيش، وتحفيز الاستثمار المحلي، وتقليل الاعتماد على المساعدات، وتعزيز التماسك الاجتماعي بين المناطق المختلفة داخل سوريا.

المقدمة

أجرى فريق البحث عملاً ميدانياً بدأ بمقابلات مع أصحاب أعمال وخبراء قطاعيين من مختلف المناطق، حيث تناولت المقابلات بيئة الأعمال في مرحلة ما بعد الأسد، والعوائق العملية أمام تطوير سلاسل القيمة، والرؤى المحلية بشأن أكثر القطاعات قابلية للاستمرار حالياً. وبناءً على ذلك، اختارت الدراسة ثلاث سلاسل قيمة لإجراء تحليل معمق هي: الملبات الغذائية، ومنتجات الألبان، والمنتجات الجلدية. ولتحليل كل سلسلة، أُجريت مقابلات إضافية مع فاعلين عبر مراحلها المختلفة، من إنتاج المواد الخام حتى البيع بالتجزئة والتصدير. وقد مكّن ذلك من رسم خريطة للأنشطة التشغيلية، وتحديد القيود الأساسية، فرص التطوير وتوصيات واقعية.

يبدأ التقرير بتوضيح أهمية تعزيز سلاسل القيمة العابرة للمناطق في المشهد الاقتصادي والاجتماعي السوري الراهن، ثم يستعرض المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن أن يحققها هذا النهج. بعد ذلك، يقدم معايير الاختيار التي طوّرت خلال المرحلة الأولى للبحث، بالتوازي مع تحليل بيئة الأعمال في مرحلة ما بعد الأسد وتقييم سلاسل القيمة الرئيسية في الاقتصاد. وبناءً على هذا التحليل، تحدد الدراسة ثلاثة قطاعات للبحث التفصيلي، وتتابع أنشطة كل سلسلة خطوة بخطوة. ويختتم التقرير باستخلاص أبرز النتائج المشتركة عبر دراسات الحالة هذه، ومناقشة تداعياتها الأوسع على التعافي الاقتصادي وتطوير سلاسل القيمة في سوريا.

الإطار المنهجي

يستند هذا التقرير إلى ثلاثة مصادر متكاملة. أولاً، يعتمد على مراجعة الأدبيات ذات الصلة لتوضيح أهمية تطوير سلاسل القيمة في البيئات الهشة وما بعد الصراع، وتحديد مجموعة من المعايير المناسبة لاختيار أكثر سلاسل القيمة فعالية في السياق السوري. ثانياً، يتضمّن التحليل بيانات ثانوية متاحة حول الاقتصاد السوري وقطاعاته الإنتاجية، متضمنة إحصاءات المكتب المركزي للإحصاء، إضافة إلى بيانات وتحليلات واردة في تقارير المنظمات الدولية ووكالات الأمم المتحدة.

إلا أن جوهر التقرير يركز على عمل ميداني واسع نُفّذ على مرحلتين. أُجريت المرحلة الأولى في آذار 2025، وتضمنت مقابلات فردية مع 15 صاحب أعمال وخبيراً قطاعياً يعملون في مختلف أنحاء سوريا. وقد مثّل المشاركون مجموعة متنوعة من الأنشطة الاقتصادية، بما في ذلك الصناعة، والتجارة، والزراعة، والعدّات الطبية، والاستشارات، وتم توزيعهم في دمشق، حلب، إدلب، الرقة، والحسكة. أربعة منهم في شمال شرق سوريا، وأربعة في الشمال والشمال الغربي، وسبعة في مناطق أخرى تشمل المدن الكبرى والساحل. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحقيق تمثيل جندري، لم تتجاوز النساء مشاركتين من مجموع العيّنة. وقد استُخدم استبيان شبه مُهيكل مبني على معايير الدراسة، وشمل 13 سؤالاً موزعة على أربعة محاور: بيئة الأعمال بعد الأسد، التحديات التي تواجه تطوير سلاسل القيمة، تحديد سلاسل القيمة ذات الأولوية، والتوصيات الداعمة لتقوية هذه السلاسل.

أما المرحلة الثانية من العمل الميداني، والتي نُفّذت بين أيار وحزيران 2025، فهذفت إلى رسم خريطة الأنشطة على امتداد كل سلسلة من سلاسل القيمة الثلاث التي تم اختبارها، وتوثيق الواقع التشغيلي على الأرض. وقد اعتمدت هذه المرحلة على 21 مقابلة مع فاعلين رئيسيين، غطت جميع الأنشطة من إنتاج المواد الخام حتى البيع بالتجزئة والتصدير. ففي قطاع الملبات الغذائية، أُجريت سبع مقابلات شملت ثلاثة مزارعين ومربي ماشية، واثنين من جامعي المحاصيل وتجار الجملة، ومُصنّعاً واحداً، ومصدراً واحداً. وتوزع المشاركون بين ريف إدلب، شمال حلب، ريف حماة، ومراكز الأسواق في حلب ودمشق. وفي سلسلة قيمة منتجات الألبان، شملت المقابلات سبعة مشاركين: اثنين من منتجي الحليب الخام والثروة الحيوانية، وجامع حليب واحد، ومُصنّعين على مستوى الورش، وبائعين بالتجزئة. المشاركون كانوا

يقدم تحليل سلاسل القيمة إطاراً فعالاً لفهم تعقيدات التنمية الاقتصادية من خلال دراسة أدوار الفاعلين داخل السلسلة، وأنماط تفاعلهم، وروابطهم المتبادلة، مع إدراك أن هذه العناصر تتحدد أيضاً بالقوانين والأنظمة ذات الصلة، وأن الوظائف الداعمة تُعد جزءاً أساسياً من أدوار الفاعلين². وفي السياق السوري، تزداد أهمية هذا الإطار نظراً للاضطرابات الكبيرة التي أصابت سلاسل القيمة في مختلف القطاعات الاقتصادية خلال سنوات الصراع، والتي أدت إلى تفكيك الروابط بين الفاعلين، ورفع تكاليف الإنتاج، وخفض الإنتاجية، وتقليص القدرة على المنافسة واستدامة الأنشطة.

ستوفر مرحلة ما بعد الأسد في سوريا فرصاً استثمارية واسعة عبر قطاعات متعددة، إذ من المتوقع أن يدفع مسار إعادة الإعمار الطلب على مواد البناء والإسكان والمرافق العامة، مما يجعل قطاع البناء محورياً رئيسياً للنمو. وفي الوقت نفسه، أدت الاضطرابات في الاستيراد إلى تجدد الاهتمام بتقوية الإنتاج المحلي، وخاصة في الصناعات الغذائية، والنسيج، وتصنيع قطع الغيار، مستفيدين من توفر المواد الخام المحلية بما يقلل من التكاليف. كما يمكن للتجارة الرقمية أن توسّع آفاق الأعمال من خلال تمكين الشركات من الوصول إلى أسواق أوسع عبر التجارة الإلكترونية دون الحاجة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية. إضافة إلى ذلك، فإن التخفيف التدريجي للعقوبات وتحسّن العلاقات التجارية مع دول الجوار ودول الخليج والاتحاد الأوروبي، إلى جانب تخفيف القيود الحكومية، قد يخلق فرصاً جديدة للاستثمار وتوسيع الأسواق.

يتخذ هذا التقرير من سلاسل القيمة إطاراً تحليلياً لفهم القيود والفرص في سياق التعافي الاقتصادي السوري. فقد طوّرت المرحلة الأولى من الدراسة مجموعة من المعايير المستندة إلى الأدبيات الخاصة بتطوير سلاسل القيمة، والتناسبة مع الواقع السوري. وتشمل هذه المعايير: الجدوى الاقتصادية، وخلق فرص العمل، والقيمة المضافة وتقليل الاعتماد الخارجي، والروابط بين المناطق، وإمكانية التنفيذ في ظل الظروف الحالية. وتوفّر هذه المعايير إطار لتحديد القطاعات القادرة على إحداث أثر اقتصادي واجتماعي. وإرساء هذه المعايير على الواقع الفعلي،

² Helmsing, A.H.J. & Vellema, S. (2011): "Value Chains, Social Inclusion and Economic Development: Contrasting Theories and Realities".

من إدلب، الرقة، ريف حمص، حلب، ودمشق. وبالمثل، شملت سلسلة قيمة المنتجات الجلدية سبعة مشاركين يمثلون مربي المواشي الموزعين للجلود، وجامعي الجلود المرتبطين بالمسالخ، وأصحاب المدايق، وأصحاب ورش التشطيب، والمصنّعين، وتجار التجزئة، والمصدّرين، يعملون في إدلب وشمال حلب وحمّة ودمشق.

وفي السلاسل الثلاث جميعها، جرى اختيار المشاركين ليعكسوا تسلسل الأنشطة كاملاً وتنوّع حجم المؤسسات، من المنتجين المنزليين والورش شبه الآلية إلى المصانع الكبيرة والتجار عبر المسافات الطويلة. وقد اتبعت كل مقابلة دليلاً تناول عمليات الإنتاج، وطرق التوريد والنقل، وآليات المعاملات، وتحديات العمالة، وتوفر المدخلات، والقيود التشغيلية، وروابط السوق. وقد مكّن هذا النهج المتسق من توثيق التنظيم الداخلي لكل سلسلة، وتقييم روابطها العابرة للمناطق، وتحليل أنظمة الحوكمة غير الرسمية والتحديات العملية التي تشكّل النشاط الاقتصادي لها في مختلف أنحاء سوريا.

أهمية تعزيز سلاسل القيمة العابرة للمناطق في سوريا

يُبرز التدهور الاقتصادي في سوريا الحاجة الملحة إلى تطوير سلاسل القيمة كمسار لتعزيز الاقتصادات المحلية وبناء قدرات التنمية على المدى الطويل. وتبدو الحاجة لإعادة إحياء النشاط الاقتصادي واضحة خاصة في قطاعات التصنيع الخاص والخدمات.

فقد شهد قطاع التصنيع الخاص خلال الصراع تراجعاً كبيراً في الناتج الإجمالي، بما يعكس التدهور الاقتصادي والصناعي في البلاد. ففي عام 2010، بلغ الناتج الإجمالي للصناعات التحويلية الخاصة 428.4 مليار ليرة سورية (بالأسعار الثابتة لعام 2010)، أي ما يعادل 9.1 مليار دولار. وبحلول 2020، انخفض هذا الرقم إلى 284.8 مليار ليرة، أي تراجع بنسبة 33.5%. ورغم تسجيل تعافٍ محدود بنسبة 3.8% في عام 2021 ليصل إلى 295.6 مليار ليرة، عاد المؤشر للانخفاض في 2022 ليصل إلى 275.4 مليار ليرة (-6.8%). واستمر الاتجاه التراجعي، حيث بلغ الإنتاج 270.6 مليار ليرة في 2023، ثم 261 مليار ليرة في 2024، مسجلاً انكماشاً إجمالياً بنحو 40% منذ 2010.³

وقد اختلف هذا التدهور بين الصناعات، فقد انهار ناتج المعادن الأساسية من 27 مليار ليرة في 2010 إلى 1.39 مليار فقط، أي انخفاض بنسبة 95%. كما تراجعت الصناعات غير المعدنية من 36.2 مليار ليرة إلى 10.9 مليار في 2024، أي بنسبة 70%. وانكمش قطاع النسيج والجلود بنسبة 39% بين 2010 و2024، فيما تراجع قطاع الأخشاب والأثاث بنسبة 44% خلال الفترة نفسها. أما الصناعات الغذائية والمشروبات والتبغ، التي كانت في السابق من الصناعات الرائدة، فقد انخفض إنتاجها من 102.4 مليار ليرة إلى 69.7 مليار ليرة، أي تراجع بنسبة 32%، ما يعكس اضطرابات سلاسل التوريد الزراعية وعدم استقرار الأسواق.

ورغم أن بعض القطاعات مثل الكيماويات كان أدائها أفضل بتراجع لا يتجاوز 10% منذ 2010، فإن الاتجاه العام يشير إلى ضعف مستمر في قطاع التصنيع الخاص، ما يؤثر بشدة على العمالة وقدرة الاقتصاد على التعافي.⁴

وبالمثل، شهد قطاع الخدمات الخاص، بما في ذلك البناء، والتجارة الداخلية، والمالية والعقارات، والتعليم، والصحة، والنقل والاتصالات، تراجعاً حاداً من مستواه في 2010 البالغ 973.2 مليار ليرة سورية (20 مليار دولار بأسعار 2010 الثابتة). وبحلول 2014، تقلص القطاع إلى 37% فقط من حجمه الأساسي، ثم واصل الانخفاض بوتيرة أبطأ بين 2015 و2017 ليصل إلى نحو 34% من مستواه عام 2010. ومنذ 2018، شهد القطاع استقراراً نسبياً مع تقلبات طفيفة، قبل أن يتراجع مجدداً خلال العامين الماضيين إلى ما يقدر به 33% من حجمه قبل الصراع بحلول 2024. ويؤكد هذا التراجع الطويل استمرار التحديات الاقتصادية العميقة.⁵

وتواجه سوريا تحديات بنوية رئيسية تعيق التعافي في القطاعات الاقتصادية، وتشمل ارتفاع تكاليف الإنتاج، ونقص السلع الأساسية، ومحدودية مصادر الطاقة (الوقود، النفط، الكهرباء)، وضعف القوة الشرائية. كما تتعرض سلاسل القيمة لاضطرابات حادة، مع تفكك الروابط بين الإنتاج والمعالجة والأسواق. ويظل القطاع الخاص متخلفاً، وسط نقص في رأس المال البشري المؤهل وعدم وضوح إمكانية عودة الكفاءات المهاجرة. كما يمنع غياب بيئة اقتصادية آمنة ومستقرة تدفق الاستثمارات المحلية والأجنبية. وتفاقم العقوبات الدولية وتقلب سعر الصرف وتداول عملات موازية مثل الليرة التركية والدولار الأمريكي من تعقيد المعاملات ورفع مستوى عدم اليقين داخل قطاع الأعمال.

في ظل استمرار هذه التحديات، يصبح تنشيط وتطوير سلاسل القيمة ضرورة ملحة لتعزيز الاقتصادات المحلية ورفع الإنتاجية والقدرة التنافسية وبناء المرونة الاقتصادية. ويُعد عامل الثقة وبناء الروابط بين مجموعات الفاعلين ضمن كل سلسلة قيمة عاملاً أساسياً في هذا التطوير، مما يتطلب بنية تحتية وتنظيماً داعماً، ويؤكد الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لهذه السلاسل.

أ. الأهمية الاقتصادية

إن إعادة بناء الروابط داخل سلاسل القيمة في سوريا أمر حاسم لتحقيق تنمية اقتصادية شاملة ومستدامة محلياً ووطنياً، ووضع الأسس لاقتصاد مرن ومتين. وتشمل الأهمية الاقتصادية لتعزيز سلاسل القيمة العابرة للمناطق ما يلي:

- التكامل الاقتصادي: ربط سلاسل القيمة بين المناطق المختلفة عبر ربط المواد الخام وعمليات الإنتاج والأسواق، والاستفادة من التخصصات المنطقية وتحسين تخصيص الموارد.
- كفاءة السوق: استثمار الموارد الداخلية لتقليل تكاليف الإنتاج، والحد من الهدر، وزيادة القوة الشرائية، ومواءمة الإنتاج مع حاجات الأسواق المحلية، مما يعزز القوة التفاوضية مع تجار الجملة والمصدّرين.
- خلق فرص العمل: زيادة الطلب على السلع والخدمات المحلية يمكن أن يولد وظائف في قطاعات الزراعة والصناعة والخدمات، ويسهم في تحويل العمالة من الأنشطة المدمرة وغير الشرعية نحو وظائف منتجة.
- إعادة وصل الشبكات الاقتصادية الإنتاجية: إن إحياء طرق التجارة الرئيسية سيحسن الوصول إلى الأسواق بين المناطق، ويشجع على إعادة تأهيل البنية التحتية للنقل والخدمات اللوجستية، ويحدّ من آثار التهريب.
- الاستثمار المحلي: يؤدي التكامل بين المناطق وتحسن كفاءة الأسواق إلى جذب المستثمرين المحليين لإنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة، مما يعزز التنمية المحلية والوطنية ويحسن سبل العيش لدى الأسر. وقد يشكل ذلك أساساً لجذب الاستثمار الأجنبي مستقبلاً.
- تقليل الاعتماد على الواردات والمساعدات الإنسانية: إن تنشيط سلاسل القيمة الزراعية والصناعات الغذائية والنسيجية والدوائية يقلل الحاجة للواردات (وبالتالي الضغط على العملة الوطنية) ويخفّض اعتماد سوريا على المساعدات الإنسانية.

ب. الأهمية الاجتماعية

يلعب تعزيز سلاسل القيمة العابرة للمناطق دوراً حيوياً ليس فقط في التعافي الاقتصادي، بل أيضاً في تعزيز التماسك الاجتماعي وتقليل عدم المساواة وتحسين الاستقرار. وتشمل الفوائد الاجتماعية:

5 جميع البيانات الواردة في هذه الفقرة مستندة إلى حسابات المؤلفين باستخدام بيانات من تقرير المركز السوري لبحوث السياسات بعنوان "العدالة لتجاوز الصراع: تقرير أثر الأزمة في سوريا، 2020"، ومن تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الصادر في شباط 2025 بعنوان "أثر الأزمة في سوريا".

3 جميع البيانات الواردة في هذه الفقرة مستندة إلى حسابات وتقديرات المؤلفين بالاعتماد على المجموعة الإحصائية لعام 2023 الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء في دمشق، سوريا.

4 المرجع السابق

أ - بيئة الأعمال في سوريا بعد الأسد

منذ سقوط النظام في كانون الأول 2024، ما تزال بيئة الأعمال في سوريا شديدة الهشاشة ومليئة بالتحديات، رغم ظهور بعض الفرص المحتملة. فعدم الاستقرار السياسي والأمني، والهشاشة الاقتصادية، وضعف البنية التحتية كلها عوامل تُشكّل بيئة معقدة للأعمال، إضافة إلى العقوبات الدولية والقيود التجارية الداخلية الناتجة عن استمرار الانقسامات السياسية والجغرافية. ومع ذلك، تظهر فرص للنمو في قطاعات مثل الصناعات الغذائية، والنسيج والملابس، والمعدات الطبية، خصوصاً مع بدء جهود إعادة الإعمار. كما تبرز فرص في الإنتاج المحلي، والاندماج التجاري الإقليمي، والأنشطة الاقتصادية عبر الإنترنت. ويعتمد نجاح الشركات في سوريا بعد الأسد على قدرتها على التكيف مع البيئة المتغيرة، وتأمين التمويل، والتعامل مع ديناميات السوق المتبدلة. ويُعد دور السلطة الحالية في دمشق مركزياً في إصلاح القوانين والأنظمة لحماية المستثمرين وحقوق العمال، وضمان الشمول الاقتصادي والسياسي، وتعزيز السياسات الداعمة للقطاعات الإنتاجية، خصوصاً الزراعة والصناعة، والدفع نحو تخفيف العقوبات، لاسيما العقوبات الأمريكية التي تستهدف جهات أجنبية تتعامل اقتصادياً مع مؤسسات سورية. مثل هذه الإصلاحات ضرورية لتنشيط الاقتصاد المحلي وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر بطريقة تخدم المصالح الوطنية.

أبرز التحديات والفرص، كما حدّدها الخبراء وأصحاب الأعمال:

- ❑ **عدم الاستقرار السياسي والأمني:** يشكل الوضع السياسي والأمني المتقلب أكبر تحدٍ للأعمال. إذ يوضح أحد المصنّعين والتجار في دمشق أن "بيئة الأعمال تعيش حالة من عدم الاستقرار بسبب تأثيرها بالوضع الأمني والسياسي." ويَقوِّض هذا الغموض ثقة المستثمرين ويصعّب التخطيط الطويل الأمد. وتزيد التشتت الجغرافي، كما في سيطرة قوات سوريا الديمقراطية على مناطق الشمال الشرقي، من تعقيد الحركة الاقتصادية. ورغم أن اتفاق 10 مارس بين السلطة في دمشق وقسد يمنح بعض الأمل بمسار نحو الاندماج الوطني،⁶ إلا أن تطبيقه المتوقع حتى نهاية 2025، والغموض الذي يحيط بآليات تنفيذه، يبقيان حالة عدم اليقين قائمة. كما ساهمت أحداث العنف واسعة النطاق ضد المدنيين في الساحل في أوائل آذار 2025، بحسب تقارير تشير إلى تورط وحدات مسلحة ضمن الجيش السوري الجديد،⁷ في تقويض الاستقرار وزيادة تدهور بيئة الأعمال.
- ❑ **نقص البنية التحتية:** تُعد البنية التحتية المدمّرة عائقاً رئيسياً أمام النشاط الاقتصادي. فالانقطاعات المتكررة للكهرباء والاعتماد على المولدات وتردّي شبكات النقل تعيق الصناعات والتجارة. ويشير صاحب ورشة ملابس من ريف دمشق إلى أن "الانقطاعات المتكررة للكهرباء تجبرنا على الاعتماد على المولدات"، مما يرفع التكاليف ويؤخر الإنتاج. كما يوضح رئيس غرفة الصناعة والتجارة في منطقة الباب شمال حلب أن "ضعف البنية التحتية هو أكبر تحدٍ، مع حاجة ملحة لتحسين الطرق والكهرباء والمياه والاتصالات." وتعكس هذه التحديات حقيقة أن إنتاج الكهرباء الحالي لا يتجاوز 1,500 ميغاواط، رغم أن القدرة الإنتاجية (إذا توفر الوقود) تبلغ 4,500 ميغاواط، بينما يتجاوز الطلب 6,500 ميغاواط للتغذية المستمرة.⁸
- ❑ **ضعف الأنظمة المالية:** يعاني القطاع المالي والمصرفي من عدم الاستقرار نتيجة تدمير الاقتصاد وهروب رؤوس الأموال، مما يحدّ من الوصول إلى التمويل والخدمات المالية. ويشير أحد أصحاب المصانع الغذائية في إدلب إلى أن "غياب نظام مصرفي مستقر وموثوق يقيّد التوسع والاستثمار."
- ❑ **شح السيولة النقدية:** شكّل نقص السيولة النقدية تحدياً حاداً أمام الشركات، خاصة في ظل الاعتماد الواسع على المعاملات النقدية وغياب خدمات مالية رقمية موثوقة. وقد أدت سياسات التشديد النقدي للبنك المركزي إلى تقييد عرض النقود وزيادة تكلفة الاقتراض، مما خلق حالة من الضبابية في القطاع المصرفي ومنع المودعين من الوصول إلى أموالهم. هذا الوضع أعاق التعافي

- إعادة بناء رأس المال الاجتماعي: تعزيز التعاون والثقة بين المجتمعات، وردم الفجوات التي تعمقت خلال الصراع، وبناء مصالح مشتركة وهويات اقتصادية مترابطة.
- تقليل عدم المساواة: توفير فرص اقتصادية للمجتمعات كافة، وخاصة المهمشة، مما يقلل الفوارق الإقليمية ويعزز الإدماج الاقتصادي.
- دعم بناء السلام: تشجيع التكامل الاقتصادي بين المناطق بما يزيد المصالح المتبادلة ويحدّ من التوترات، مما يمهد الطريق لمبادرات بناء السلام.
- تحسين سبل العيش: خلق وظائف وزيادة دخول الأسر يساهمان في تحسين الظروف المعيشية، بما يشمل التعليم والخدمات الصحية.

معايير اختيار سلاسل القيمة العابرة للمناطق

تظهر التحليلات السابقة أن تعزيز سلاسل القيمة العابرة للمناطق أمر أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا. ومع محدودية الموارد المتاحة لدعم هذا المسار، يصبح من الضروري تحديد سلاسل القيمة ذات الأولوية. ولتحقيق ذلك، يجب تحديد معايير اختيار واضحة، وتحليلها بطريقة مترابطة لا كعوامل منفصلة، بما يوفر فهماً شاملاً للديناميات الاقتصادية والاجتماعية. وتشمل المعايير ما يلي:

- **الربحية الاقتصادية:** تقييم ربحية القطاع أو النشاط وتحليل استدامته الاقتصادية والمالية.
- **الأثر المضاعف الاقتصادي:** تقييم التأثير الأوسع على المجتمعات المحلية، من خلال فهم كيف يؤدي النمو في قطاع معين إلى تحفيز الإنتاج في قطاعات أخرى وخلق وظائف جديدة وتشجيع الابتكار المحلي.
- **مرونة القطاع الاقتصادي:** تقييم قدرة القطاع على الصمود أمام الصدمات والتحديات.
- **الديناميات الجندرية:** تقييم أثر الاستثمار في القطاع على مشاركة النساء وفرصهن في سوق العمل والمساحات العامة.
- **التوزيع الجغرافي:** تحليل كيفية توزيع الأنشطة الاقتصادية جغرافياً، وكيف تؤدي الروابط بينها إلى تعزيز التبادل بين المناطق، وبناء تنمية متوازنة، وتقليل الاعتماد على الروابط الاقتصادية الخارجية.
- **العدالة الاقتصادية:** تقييم أثر القطاع على المجتمعات المهمشة، وفهم كيفية دعم الفئات الضعيفة وتعزيز الإدماج الاقتصادي.
- **الاستدامة البيئية:** تقييم أثر الاستثمار على البيئة والموارد الطبيعية، ومدى توافقه مع التنمية المستدامة.
- **القيمة المضافة المحلية:** تقييم قدرة القطاع على توليد قيمة داخلية تلي حاجات الاقتصاد والمجتمعات دون اعتماد كبير على الأسواق الخارجية.
- **توفير السلع والخدمات الأساسية:** إعطاء الأولوية للقطاعات التي توفر خدمات أساسية مثل الغذاء والصحة والتعليم.
- **إمكانية الوصول والجدوى:** تحليل إمكانية تنفيذ القطاع أو النشاط بالنظر إلى الظروف الأمنية، وتوفر الموارد الأساسية (كالطاقة والمواد الخام)، وتوفر رأس المال البشري، ووجود نظام مالي فعال، والقيود الجغرافية، وتأثير العقوبات المباشر وغير المباشر.

6 للمزيد من المعلومات، انظر: جدياء أحمد ومئة علاه الدين، "رئيس سوريا المؤقت يوقع اتفاقاً مع قوات سوريا الديمقراطية لدمج القوات"، رويترز، 11 آذار/مارس 2025، <https://bit.ly/3XTcgWV>

7 Amnesty International, "Syria: Coastal Massacres of Alawite Civilians Must be Investigated as War Crimes", April 3, 2025, <https://bit.ly/4j5KkHV>

8 تقرير سوريا، "سفن الكهرباء التركية والقطرية ليست متوقعة في أي وقت قريب، وزير الكهرباء"، 29 كانون الثاني 2025، <https://bit.ly/4j7X2WG>

الاقتصادي ورفع تكاليف التشغيل. ويشير أحد التجار في شمال سوريا إلى أن ”شح السيولة والاعتماد على المعاملات النقدية يحد من الكفاءة التشغيلية ويعيق نمو الأعمال.“

□ **الغموض القانوني والتنظيمي:** تشكل قوانين الاستثمار والتجارة المتقادمة، وغياب إطار قانوني موحد بين المناطق، عقبة كبيرة أمام الأعمال. ويشير تاجر من شمال سوريا إلى أن ”القوانين لا تزال مجزأة وتختلف بين منطقة وأخرى“، مما يصعب الامتثال ويثني المستثمرين. فيما يؤكد خبير في دمشق أن ”غياب الشفافية والوضوح في القرارات المصرفية والمالية يزيد من تحديات الأعمال.“

□ **مشكلات المواد الخام وسلاسل التوريد:** تؤدي تقلبات أسعار المواد الخام وصعوبة تأمين المستلزمات المحلية إلى رفع التكاليف وتعطيل عمليات الإنتاج. ويشير مُصنِّع من إدلب إلى أن ”التقلب الشديد في أسعار الصرف يجعل تأمين المواد الخام أمراً صعباً ومكلفاً.“ كما يوضح مُصنِّع حلويات من ريف دمشق أن نقص المواد الأساسية مثل ”السمن العربي، والقمح الأصلي، والفسق الحلبي“ يؤدي إلى انخفاض جودة المنتج. ومع نقص المواد الحرجة نتيجة عدم استقرار العرض والطلب، يجد المنتجون أنفسهم مضطرين للاعتماد على واردات مرتفعة التكلفة، مما يخفض قدرتهم التنافسية.

□ **عدم استقرار الليرة السورية وتعدد العملات:** تسببت الأوضاع السياسية والاقتصادية والأمنية المتدهورة، إضافة إلى سياسات التشديد النقدي، في تقلبات حادة في سعر الصرف وارتفاع المضاربة على الليرة. ويشير صاحب مصنع من إدلب إلى أن ”التقلب المستمر في سعر صرف الليرة التركية يجعل التسعير صعباً ويزيد التكاليف“، إضافة إلى تعقيد إضافي ناتج عن التعامل المتزامن بثلاث عملات (الليرة التركية، الدولار، الليرة السورية). ويؤكد تاجر من الشمال أن ”التضخم وضعف الليرة قللا القوة الشرائية للمواطنين“، فيما تزيد أسعار السلع المستوردة من تآكل القدرة الشرائية.

□ **تراجع القوة الشرائية:** أدت الصعوبات الاقتصادية إلى انخفاض حاد في إنفاق المستهلكين. ويشير مُصنِّع من إدلب إلى أن ”أكبر تحدٍ تواجهه الشركات هو الظروف الاقتصادية المتدهورة للسكان وانخفاض قدرتهم الشرائية.“ ومع ارتفاع التضخم وجمود الدخل، يجد الكثير من المستهلكين صعوبة في شراء حتى السلع الأساسية.

□ **المنافسة مع الواردات:** تواجه الصناعات المحلية منافسة متزايدة من الواردات منخفضة التكلفة، خصوصاً من تركيا. ويشير صاحب ورشة ملابس إلى أن ”الورش المحلية لا تستطيع منافسة الأسعار التركية.“ وقد بلغت صادرات تركيا إلى سوريا خلال الربع الأول من 2025 نحو 508 ملايين دولار، بزيادة 31.2% مقارنة بالفترة نفسها من 2024.⁹

□ **الفجوات التكنولوجية ونقص المهارات:** خلّفت سنوات الصراع الـ14 نقصاً كبيراً في العمالة الماهرة واتساعاً في الفجوة التكنولوجية. ويوضح خبير اقتصادي أن ”الاختلال الهيكلي في سوق العمل، خاصة في القطاعات التقنية، ما يزال تحدياً قائماً.“ وتواجه الشركات صعوبة في تحديث معداتها وبنائها التكنولوجية نتيجة نقص التمويل وصعوبة الاستيراد، إضافة إلى العقوبات التي تحد من القدرة على الحصول على الآلات وقطع الغيار.

ورغم هذه التحديات، ظهرت عدة مجالات للفرص في مرحلة ما بعد الأسد:

– **إعادة الإعمار وتطوير البنية التحتية:** ستخلق عملية إعادة الإعمار المحتملة طلباً واسعاً على مواد البناء، والإسكان، والمرافق العامة، مما يوفر فرصاً كبيرة للأعمال. يوضح أحد رجال الأعمال من حلب أن ”قطاع إعادة الإعمار هو المحرك الأساسي للنمو، خصوصاً في البناء والصناعات المرتبطة به.“ كما يضيف تاجر وصاحب شركة هندسية أن ”الطلب على مواد البناء والمرافق العامة مستمر في الارتفاع، مما يجعل هذا القطاع محورياً رئيسياً للاستثمار.“

– **توسيع الإنتاج المحلي:** أدت اضطرابات الاستيراد إلى زيادة الاهتمام بتعزيز الإنتاج المحلي. وتملك قطاعات مثل الصناعات الغذائية، والنسيج، وإنتاج قطع الغيار، إمكانات كبيرة للنمو. ويشير عدد من الخبراء إلى أن إحلال الواردات وتطوير سلاسل القيمة المحلية والاندماج الإقليمي بعد سقوط النظام قد يجعل الصناعات المحلية أكثر تنافسية وجاذبية. ويؤكد أحد مصنّعي الأغذية في شمال شرق سوريا أن ”توافر بعض المواد الخام الزراعية مثل القمح والقطن يمكن أن يخفض التكاليف إذا ما تم استثمارها بالشكل الصحيح.“

– **التجارة الرقمية:** فتحت صعود التجارة الإلكترونية والمنصات الرقمية آفاقاً جديدة للتوسع، إذ تتيح للشركات الوصول إلى قاعدة زبائن أوسع دون الحاجة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية. ويشير تاجر في قطاع النسيج إلى أهمية ”الاستفادة من التجارة الإلكترونية لتوسيع قاعدة الزبائن“ كاستراتيجية للتغلب على التحديات اللوجستية والتشغيلية. ويؤكد مُصنِّع أغذية أن ”الطلب المتزايد على التجارة الإلكترونية يمنح الشركات فرصة للوصول إلى أسواق أوسع دون الحاجة إلى بني تحتية كبيرة.“

– **العلاقات التجارية وفرص الاستثمار الأجنبي:** بالرغم من التحديات، توفر علاقات سوريا التجارية مع دول الجوار، ودول الخليج، ودول الاتحاد الأوروبي فرصاً للتوسع والاستثمار في مرحلة ما بعد الأسد. ويوضح مستشار أعمال في حلب وجود ”تطورات إيجابية في العلاقات التجارية السورية-التركية“، مما قد يفتح الباب لشراكات جديدة. ويشير صاحب معمل مياه معدنية في إدلب إلى أن ”إلغاء القيود الحكومية المتعلقة بالتراخيص يمكن أن يسمح للشركات بالتوسع والدخول إلى أسواق جديدة.“

يشير العديد من الخبراء إلى أن تَبَيُّ السلطة في دمشق لنهج اقتصاد السوق قد ينعكس إيجاباً على الأعمال. لكنهم يشددون أيضاً على ضرورة تشجيع وحماية المشاريع الصغيرة والمتوسطة، التي تعاني من ضعف التنافسية بعد 14 عاماً من النزاع والدمار والعقوبات.

ب - سلاسل القيمة الرئيسية

استناداً إلى الآراء التي تم جمعها من مقابلات أصحاب الأعمال والخبراء، برزت مجموعة من المعايير لتوجيه اختيار سلاسل القيمة القادرة على دعم التنمية الاقتصادية المستدامة في سوريا. تتماشى هذه المعايير بشكل كبير مع الأدبيات الخاصة باختيار وتطوير سلاسل القيمة، وتؤكد إمكاناتها لتحقيق آثار اقتصادية واجتماعية إيجابية.

□ **الجدوى الاقتصادية والربحية:** يجب أن تكون سلسلة القيمة مستدامة مالياً، قادرة على تحقيق الربحية لجميع الأطراف المرتبطة بها. كما ينبغي أن تساهم في زيادة النشاط الاقتصادي وتحقيق أرباح مستدامة. إضافة إلى ذلك، يجب أن يدعم هيكل الأسعار القدرة الشرائية للمستهلكين المحليين مع الحفاظ على القدرة التنافسية أمام البدائل المستوردة. وكما قال صاحب مصنع حلويات: ”الربح والأسعار هما المحركان الرئيسيان لاستدامة سلسلة القيمة حالياً.“

□ **خلق فرص العمل والأثر الاجتماعي:** يجب أن تخلق سلاسل القيمة المختارة فرص عمل واسعة للرجال والنساء، وأن تدعم سبل العيش المحلية وتحسن مستويات المعيشة. ينبغي أيضاً أن تكون السلاسل شاملة، تدعم الأسواق الموجهة للفقراء، وتوفّر فرص عمل في مراحل الإنتاج والتصنيع والتسويق. ويؤكد صاحب مصنع أغذية أن ”سلسلة الإمداد يجب أن تؤثر إيجاباً على المجتمع المحلي من خلال تحسين سبل العيش عبر خلق فرص العمل.“

□ **قليل الاعتماد على الواردات وتعزيز القيمة المحلية:** تُعطى الأولوية لسلاسل القيمة التي تعتمد على المواد الخام المحلية. فخفض الاعتماد على الواردات يعزز الاكتفاء الذاتي ويقوي الصناعات الوطنية. ويشير مُصنِّع وتاجر من دمشق إلى أن "تقليل الاعتماد على الواردات وتعزيز القيمة المحلية في الصناعات الوطنية" أمر حاسم لمعالجة العجز التجاري وتخفيف الضغط على الليرة السورية، إضافة إلى المساهمة في التنمية المستدامة.

□ **التنافسية وإمكانية الوصول إلى الأسواق:** يجب أن تتمتع المنتجات بقدرة تنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، وأن تكون قادرة على الوصول إلى الأسواق دون عوائق لوجستية أو تنظيمية غير ضرورية. وتعطى الأولوية لسلاسل القيمة ذات الإمكانيات التصديرية. ويؤكد مستشار أعمال أهمية "إمكانية التوسع والتصدير إلى الأسواق المجاورة والعالية."

□ **التربط مع القطاعات الأخرى:** تُفضّل سلاسل القيمة التي تحقّق الإنتاج في قطاعات متعددة وتخلق روابط اقتصادية عبر المناطق. ويشير صاحب معمل مياه معدنية إلى أن "تحفيز القطاعات الأخرى عبر مناطق مختلفة يخلق أثراً اقتصادياً أوسع."

□ **الملاءمة للظروف الحالية:** يجب أن تكون سلسلة القيمة قادرة على العمل في الظروف الاقتصادية والأمنية الراهنة في سوريا. يجب ألا تتطلب استثمارات ضخمة أو موارد نادرة يصعب الحصول عليها. كما ينبغي مراعاة توفر الخبرات اللازمة والبنية الإنتاجية. ويشير تاجر في شمال شرق سوريا إلى ضرورة "الملاءمة مع الظروف الحالية لضمان نجاح المشروع في الوقت الراهن."

بناءً على هذه المعايير، يحدد التحليل المنتجات والخدمات التي تستوفي أكبر قدر من الشروط، وفقاً لآراء الخبراء وأصحاب الأعمال، في مجالات الربحية، وخلق فرص العمل، والقيمة المضافة وتقليل الاعتماد الخارجي، والروابط العابرة للمناطق، والملاءمة للظروف الحالية. ومن المهم الإشارة إلى أن كل سلعة أو خدمة تمتلك سلسلة قيمة خاصة بها، رغم أن بعض الخدمات، مثل النقل، قد تُعد وظائف مساندة لسلاسل قيمة أخرى.

1. الربحية والجدوى الاقتصادية

قدّم الخبراء مجموعة من الرؤى حول القطاعات المربحة في سوريا، مع التركيز على الصناعات التي تتمتع بطلب محلي، وإمكانات تصديرية، واستدامة طويلة الأمد. وبيّن ما يلي تفصيلاً للقطاعات المحددة:

المنتجات الزراعية والغذائية

إن توفر الأراضي الخصبة والطلب المحلي القوي على المنتجات الزراعية، مثل القمح والذرة، يجعل الزراعة قطاعاً محورياً. ويمكن أن يصبح هذا القطاع عالي الربحية إذا توفرت البنية التحتية المناسبة، وتم تقليل الاعتماد على الواردات، وتعزيز فرص التصدير. كما يوجد طلب مرتفع على الأغذية المصنّعة مثل منتجات الألبان، والمعلبات، والمربيات التي تعتمد على المحاصيل المحلية، ما يجعل هذا القطاع مجدياً مالياً. ويقول صاحب معمل مياه معدنية في إدلب: "توفر الأراضي الخصبة يجعل الاستثمار الزراعي منخفض التكلفة وعالي الربحية." ويضيف تاجر من شمال سوريا: "القطاع الغذائي هو الأكثر استقراراً، لأن الطلب على المنتجات الغذائية الأساسية لا يتأثر بالأزمات مثل القطاعات الأخرى."



قطاع النسيج والملابس والجلود

يُنظر إلى إحياء قطاع النسيج، خصوصاً زراعة القطن رغم التحديات مثل شح المياه، كفرصة ربحية مهمة نظراً لخبرة سوريا التاريخية في هذا القطاع، وتوفر المواد الأولية المحلية، وإمكانات التصدير. ويقول أحد التجار من شمال سوريا: "قطاع النسيج يمكن إحيائه بالاعتماد على المواد المحلية... وهناك طلب عليه محلياً ودولياً." كما تُعد المنتجات الجلدية جزءاً أصيلاً من الإرث الصناعي السوري، ويمكن إحيائها باستخدام المواد الخام المحلية مع وجود طلب في الأسواق المحلية والدولية. ويضيف التاجر نفسه: "المنتجات الجلدية يمكن إنتاجها بتكاليف منخفضة لخدمة الأسواق المحلية والدولية."



المعدات الطبية والصناعات الدوائية

يشدد العديد من الخبراء على أن الطلب على الأدوية مستمر محلياً ولأغراض التصدير، وأن إحياء قطاع الصناعات الدوائية يحمل فرصاً قوية للربحية. ويقول صاحب مصنع في ريف دمشق: "المنتجات الدوائية لديها إمكانية كبيرة للربحية والاستدامة بسبب الطلب المستمر وإمكانات التصدير." كما توجد حاجة كبيرة للأجهزة الطبية مثل أجهزة قياس الضغط وأدوات التعقيم في ظل إعادة بناء النظام الصحي. ويضيف أحد مصنّعي المعدات الطبية: "هناك زيادة في الطلب المحلي على المعدات الطبية الأساسية وسط الجهود لإعادة بناء قطاع الرعاية الصحية."



التكنولوجيا والخدمات الرقمية

إن الاعتماد المتزايد على الحلول التقنية والخدمات الرقمية والتجارة الإلكترونية يخلق فرصاً اقتصادية كبيرة، خصوصاً مع توفر مهارات تقنية متنامية بين الشباب السوري وانخفاض متطلبات البنية التحتية. ويقول مصنع وتاجر في دمشق: "قطاع التكنولوجيا والخدمات الرقمية يمكن أن يكون مربحاً نظراً لزيادة الطلب على الحلول التقنية والعمل عن بُعد." كما يشير مخبرون إلى أن الطاقة الشمسية وطاقة الرياح من القطاعات الواعدة نتيجة عدم استقرار الكهرباء. ويضيف صاحب معمل مياه معدنية في إدلب: "بسبب عدم استقرار الكهرباء، هناك طلب متزايد على الطاقة الشمسية لتشغيل المنازل والمصانع."



الصناعات التقليدية والحرفية الصغيرة

تُعد الصناعات التقليدية مثل الحلويات والمأكولات التراثية وصابون الغار صناعات ذات ربحية جيدة لأنها تعتمد على خبرات محلية وموارد طبيعية، وتتمتع بإمكانات تصديرية كبيرة. ويذكر صاحب مصنع أغذية في إدلب: "إنتاج الصابون الطبيعي (مثل صابون الغار والصابون العطري التقليدي) يسهل تسويقه كمنتج أصيل." كما يمكن إنتاج المنظفات ومستحضرات التجميل والمنتجات الجلدية بتكاليف منخفضة مع تلبية الطلب المحلي والدولي. ويستفيد قطاع الجلود بشكل خاص من تقاليد سوريا العريقة في الدباغة والخياطة إضافة إلى توفر المواد الخام.



البناء ومواد البناء

يزداد الطلب على مواد البناء، مثل الإسمنت والبلوك والحديد، بسبب احتياجات إعادة الإعمار. ويقول صاحب معمل في شمال سوريا أن "إعادة الإعمار بعد الحرب تتطلب استثمارات كبيرة في الإسكان والبنية التحتية، مما يزيد من الطلب على مواد البناء." كما تسهم المواد الخام المحلية مثل الحجر والرمل في تقليل تكاليف الإنتاج وتحقيق استدامة مالية. ويضيف صاحب المصنع نفسه: "المواد الخام المحلية تساعد في خفض تكاليف الإنتاج."





قطاعات أخرى

أشار أحد الخبراء إلى أن ارتفاع أسعار المواد الخام يجعل نشاط إعادة تدوير البلاستيك والمعادن فرصة استثمارية مهمة، ويقول تاجر وصاحب شركة هندسية: "إعادة تدوير البلاستيك والمعادن توفر فرصة جيدة بسبب ارتفاع تكاليف المواد الخام." ومع القيود المفروضة على الاستيراد، تسهم مشاريع إعادة التدوير في خلق قيمة محلية وتقليل التكاليف. كما أشار خبير آخر إلى أهمية السياحة، التي لا تزال قطاعاً واعداً رغم التحديات الراهنة، خصوصاً مع توقعات استقطاب زوار من دول الجوار. ويقول مستشار أعمال في حلب: "قطاع السياحة واعد جداً، خصوصاً في الصيف القادم." ويمكن أن يشكّل ذلك أساساً لإحياء القطاع ليعود الزوار المحليين والوافدين من الجاليات والبلدان المجاورة خلال السنوات المقبلة.

٢. خلق فرص العمل

حدد الخبراء عدداً من السلع والخدمات ذات الإمكانيات العالية لخلق فرص العمل، مع التركيز على القطاعات التي تحفّز النشاط الاقتصادي وتدعم صناعات متعددة. وجاءت اختياراتهم بناءً على قدرة هذه القطاعات على توليد وظائف عبر مستويات مهارية مختلفة، وفي مناطق متعددة، ولشرائح سكانية متنوعة، بما يضمن تعافياً اقتصادياً مستداماً.

المنتجات الزراعية والغذائية

تم تسليط الضوء باستمرار على الزراعة وتربية المواشي باعتبارهما قطاعين أساسيين لخلق فرص العمل بسبب دورهما في الأمن الغذائي وإنتاج المواد الخام. ويسهم توسيع زراعة الحاصل مثل الذرة في خفض تكاليف الأعلاف، وتعزيز قطاعات الدواجن والمواشي، وفي الوقت نفسه توفير فرص عمل في الزراعة والتصنيع الغذائي وسلاسل التوريد الزراعية. ويشرح صاحب مزرعة دواجن في شمال شرق سوريا: تمثل الزراعة حجر الأساس لقطاعات متعددة مثل الصناعات الغذائية والثروة الحيوانية. زراعة الذرة تخفّض تكاليف الأعلاف وتعزز قطاعي الدواجن والمواشي، مما يخلق فرص عمل.

وتُعد الصناعات الغذائية من أبرز القطاعات القادرة على خلق فرص عمل واسعة نظراً لارتباطها الوثيق بالزراعة وقدرتها على توليد وظائف متعددة عبر مراحل الإنتاج. فمن خلال توفير أسواق مستقرة للمزارعين، فإنها تحفّز النمو الزراعي وتخلق وظائف في الزراعة، والتصنيع الغذائي، والتغليف، والنقل، والتوزيع. ويسهم هذا القطاع في توفير عمل للرجال والنساء في المناطق الحضرية والريفية على حدّ سواء. وقد تم إبراز قطاعات فرعية محددة مثل إنتاج الألبان والأجبان، والأغذية الجففة، والساكر التقليدية لما تمتلكه من إمكانيات للتوسع في الأسواق المحلية والتصديرية. ويؤكد صاحب مصنع أغذية: "الصناعة الغذائية تحفّز القطاع الزراعي بتوفير أسواق مستقرة للمزارعين وخلق وظائف في الإنتاج والتغليف والنقل والتوزيع."

قطاع النسيج والملابس والجلود

تم تحديد هذا القطاع كأحد أكثر القطاعات الواعدة في خلق فرص العمل واسعة النطاق، وخاصة للنساء. فقد كان هذا القطاع مريحاً للغاية قبل الحرب، ويعتقد الخبراء أنه يمكن أن يستعيد قوته مع توفر الاستثمار الكافي. وتنتشر فرص العمل فيه على طول سلسلة القيمة: من زراعة القطن، وإنتاج الغزل، والصباغة، وصناعة الملابس، ودباغة الجلود، وصناعة الأحذية والحقائب، والطباعة، والتطريز، إلى التوزيع. وإنعاش هذا القطاع سيوفر فرص عمل واسعة ومتنوعة (للمهرة وغير المهرة) ويسهم في التعافي الاقتصادي. وتوضح صاحبة ورشة خياطة في ريف دمشق: "تطوير صناعة النسيج يخلق فرص عمل في قطاعات متعددة، من زراعة القطن إلى إنتاج الصباغة والصناعات الكيماوية، وكلها تسهم في تعزيز الاقتصاد المحلي." ويضيف مُصنّع وتاجر في ريف دمشق: "قطاع الملابس كان مريحاً جداً قبل الحرب، ويمكن أن يعود بقوة مع الاستثمار الكافي، وخاصة في توفير فرص عمل للنساء."



البناء ومواد البناء

تُعد قطاعات البناء ومواد البناء حيوية لخلق الوظائف بسبب دورها في تطوير البنية التحتية وإعادة الإعمار. فالطلب المتزايد على الإسمنت والحديد ومواد البناء الأخرى يعزّز الصناعات المرتبطة بها، مولداً فرص عمل في التعدين والصناعة والهندسة والإنشاءات. ويملك هذا القطاع القدرة على استيعاب أعداد كبيرة من العمال، خصوصاً مع تسريع جهود إعادة الإعمار. ويشير مُصنّع وتاجر في دمشق: "إعادة الإعمار والبناء يزيدان الطلب على مواد البناء مثل الإسمنت والحديد، ويخلقان وظائف في قطاعات البناء والهندسة." كما يضيف رجل أعمال في قطاع المقاولات والنفط: "أعتقد أن قطاع الإعمار سيشهد ازدهاراً في الفترة المقبلة ويمكنه تشغيل أعداد كبيرة من العمال."



الخدمات اللوجستية والنقل والتجارة الرقمية

تم إبراز قطاعات اللوجستيات والنقل والتجارة الإلكترونية لدورها في تسهيل التجارة ودعم سلاسل التوريد وتوسيع فرص العمل الرقمية. فالحاجة المتزايدة لخدمات النقل والتسليم تخلق وظائف للسائقين وعمال المستودعات والمتخصصين في اللوجستيات. كما توفر التجارة الإلكترونية وظائف في التسويق الرقمي والأنشطة الاقتصادية عبر الإنترنت وخدمات العملاء، مما يدعم الأعمال الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. ويوضح مُصنّع وتاجر في دمشق: "الخدمات اللوجستية والتجارة الإلكترونية تدعم قطاع النقل والتسليم وتوفّر فرص عمل للرجال والنساء في اللوجستيات والتكنولوجيا."



التدريب المهني وخدمات التعليم

يُنظر إلى التدريب المهني والتعليم على أنهما عنصران أساسيان لخلق فرص العمل، إذ يزوّدان الشباب والنساء بالمهارات اللازمة لدخول سوق العمل. فالتدريب في المهن العملية مثل الكهرباء، والتكليف، والتجميل، والخياطة، والتمريض يهيئ الأفراد للعمل أو لبدء مشاريع صغيرة. كما تتيح برامج التدريب على التجارة الإلكترونية وريادة الأعمال فرصاً لإنشاء مشاريع جديدة، ما يعزّز التوظيف في قطاعات متعددة. ويؤكد تاجر وصاحب شركة هندسية أهمية التعليم المهني قائلاً: "إذا كان الهدف هو تحفيز الإنتاج وخلق فرص العمل، فمن الأفضل التركيز على التعليم والتدريب المهني مثل المعاهد التي تعلّم المهارات العملية كالكهرباء والتكليف والخياطة والتجميل. هذه المبادرات تساعد الشباب والنساء على دخول سوق العمل."



قطاعات أخرى

تم تحديد **قطاع الرعاية الصحية** كقطاع متنامٍ يتمتع بإمكانات كبيرة لخلق فرص عمل. فارتفاع الطلب على العاملين الصحيين يجعل التدريب على التمريض والعناية المنزلية فرصة لتأمين وظائف جديدة وتلبية احتياجات الصحة العامة. ويلاحظ تاجر وصاحب شركة هندسية أن "قطاع الرعاية الصحية، خاصة تدريب المساعدين الصحيين ومقدمي الرعاية المنزلية، ضروري. إعداد الكوادر للعمل مع كبار السن والمرضى يوفر قيمة كبيرة."

كما تم تسليط الضوء على **السياحة والضيافة** لقدرتها على خلق فرص عمل واسعة، خصوصاً مع تزايد عودة المغتربين. ويوفر هذا القطاع وظائف في الفنادق والمطاعم والنقل وخدمات الجولات السياحية، إضافة إلى دعم الحرفيين والمنتجين المحليين. ومع ذلك، يشير الخبراء إلى ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية والبنية التحتية لتحقيق الاستفادة الكاملة من هذا القطاع. ويقول تاجر معدات طبية: "السياحة قطاع رئيسي وواعد، خاصة مع الزيارات المتوقعة للمغتربين السوريين في الصيف. إنه قطاع أساسي في التوظيف لكنه يواجه تحديات عديدة، خصوصاً في الموارد البشرية."

كما تم تحديد **إعادة التدوير (البلاستيك والمعادن)** كقطاع ذي قدرة عالية على خلق فرص عمل، إذ يساهم في تقليل النفايات وتوفير المواد الخام للصناعات التحويلية. وتتواجد فرص العمل في جمع النفايات، والفرز، والمعالجة، وتحويل المواد المعاد تدويرها إلى منتجات جديدة. ويتوافق هذا القطاع مع أهداف الاستدامة البيئية ويسهم في نمو الصناعة. ويؤكد صاحب مصنع أغذية في إدلب: "إعادة تدوير البلاستيك والمعادن يوفر مواد خام للصناعات التحويلية ويخلق وظائف في الجمع والفرز والمعالجة."

كما تُعد **الطاقة المتجددة** مصدراً مهماً لفرص العمل، خصوصاً في تركيب وصيانة وتوزيع الألواح الشمسية وأنظمة الطاقة البديلة. فكلما توسعت البنية التحتية للطاقة، زادت الوظائف في تصنيع المكونات وتجميع وحدات الطاقة الشمسية وتقديم الدعم الفني للمنازل والمنشآت والزراع. كما تدعم مشاريع الطاقة المتجددة القطاعات الزراعية والصناعية عبر تقليل الاعتماد على مصادر الطاقة التقليدية. ويشير تاجر من شمال سوريا: "الطاقة البديلة تحرك الصناعات الكهربائية والزراعية، وتخلق وظائف مستدامة." ويضيف صاحب معمل مياه معدنية في إدلب: "الألواح الشمسية تحسن بنية الطاقة وتدعم تشغيل المصانع، مما يجعلها قطاعاً واعداً للتوظيف."

٣. القيمة المضافة وتقليل الاعتماد الخارجي

حدد الخبراء وأصحاب الأعمال الذين تم مقابلتهم عدة قطاعات تمتلك قدرة قوية على إنتاج منتجات ذات قيمة مضافة، وتقليل الاعتماد على الخارج، والمساهمة في التعافي الاقتصادي طويل الأمد في سوريا. وتشمل هذه القطاعات مجالات الزراعة والصناعة والخدمات.

المنتجات الزراعية والغذائية

يشدد الخبراء على أهمية المنتجات الزراعية المحلية في تعزيز الأمن الغذائي وتقليل الاعتماد على الواردات. فالقمح والشعير من المحاصيل الأساسية التي يمكن زراعتها بطرق موفرة للمياه، مما يعزز الإنتاج المحلي ويقلل الحاجة إلى الاستيراد. كما يساهم تطوير مشتقات القمح مثل الخبز والعلكرونة والبرغل في تقليل اعتماد سوريا على المنتجات المستوردة. تلعب الصناعات الغذائية المحلية التي تنتج العلبات، مثل دبس البندورة والمربيات والفول، دوراً مهماً في هذه الاستراتيجية. ويقول صاحب مصنع أغذية في إدلب: "هذه المنتجات تقدم جودة عالية بأسعار منافسة، مما يقلل الحاجة لاستيراد العلبات." ومن خلال تحويل المحاصيل المحلية إلى منتجات ذات قيمة مضافة، تعزز سوريا اقتصادها الزراعي والصناعي وتحقق مزيداً من الاكتفاء الذاتي الغذائي. ويضيف خبير آخر: "تشجيع استهلاك المواد الغذائية المنتجة محلياً يعزز الاكتفاء الذاتي ويقلل الاعتماد على الاستيراد."

كما يعد الإنتاج المحلي لمستلزمات الإنتاج الزراعي، مثل الأعلاف، عاملاً أساسياً في تقليل الاعتماد على الأسواق الخارجية. فإنتاج الأعلاف محلياً يدعم قطاعات الثروة الحيوانية والألبان واللحوم، وهي قطاعات محورية للاقتصاد الزراعي والأمن الغذائي. ويقول رئيس غرفة الصناعة والتجارة في شمال حلب: "إنتاج الأعلاف محلياً يقلل الاعتماد على الأعلاف المستوردة ويخفض تكاليف تربية المواشي." ويبرز هذا القول أهمية الصناعة المحلية في تخفيض تكاليف التشغيل وتعزيز الاكتفاء الذاتي. كما يساهم إنتاج الأسمدة والمبيدات محلياً في تعزيز القطاع الزراعي عبر تقليل الاعتماد على الواردات من المواد الكيميائية الزراعية. ويقول صاحب معمل في إدلب: "الأسمدة والمبيدات المنتجة محلياً تدعم الإنتاج الزراعي وتخفف التكاليف،" مما يفتح المجال لممارسات زراعية أكثر استدامة.

قطاع النسيج والملابس والجلود

تتمتع صناعات النسيج والملابس والجلود بإمكانات قوية لتقليل الاعتماد على المنتجات المستوردة، بالإضافة إلى قدرتها على دمج عدة قطاعات اقتصادية. ويشير الخبراء إلى أن سوريا تمتلك تاريخاً طويلاً في الصناعات النسيجية وتصنيع الملابس، ويمكن إعادة إحيائها عبر الاستثمارات المناسبة. ويقول مُصنع وتاجر في دمشق: "لسوريا خبرة واسعة في الصناعات النسيجية وصناعة الألبسة." وينطبق الأمر ذاته على الصناعات الجلدية. ويُنظر إلى صناعة الجلود كقطاع قادر على دعم الاقتصاد المحلي عبر توفير فرص للدباغة والتصنيع داخل البلاد. ومن خلال تطوير منتجات جلدية مصنوعة محلياً، مثل الأحذية والحقائب، تتمكن سوريا من تقليل اعتمادها على المنتجات الجلدية المستوردة وتلبية احتياجات السوق المحلية وأسواق التصدير.





المعدات الطبية والصناعات الدوائية

تُعد قطاعات المعدات الطبية والصناعات الدوائية من القطاعات الحيوية لتقليل اعتماد سوريا على الواردات، خاصة في ظل القيود الدولية والعقوبات. ويسهم إنتاج المعدات الطبية محلياً في ضمان الوصول إلى المستلزمات الأساسية وتعزيز قدرات التصنيع المحلي. ويقول أحد مصنعي المعدات الطبية: "إنتاج هذه المعدات محلياً يقلل الاعتماد على الاستيراد، خاصة في ظل القيود الدولية والعقوبات." كما يسهم تطوير قطاع الصناعات الدوائية في تقليل الحاجة إلى الأدوية المستوردة وخلق فرص عمل وتعزيز الأمن الصحي الوطني. ويقول رئيس غرفة الصناعة والتجارة في حلب: "صناعة الأدوية والمستلزمات الطبية الأساسية تقلل الاعتماد على الأدوية المستوردة،" مما يؤكد دور الإنتاج المحلي في تلبية الاحتياجات الوطنية.

الحرف اليدوية والمنتجات التقليدية المحلية

يتمتع قطاع الحرف اليدوية، خاصة المنتجات الجلدية والصابون التقليدي، بإمكانات كبيرة لزيادة إيرادات التصدير وتقليل الاعتماد على المنتجات المستوردة. تُعرف الحرف السورية بوجودتها العالية واستخدامها للمواد المحلية، وتحظى بسمعة قوية في الأسواق العالمية. وتقول صاحبة ورشة خياطة في ريف دمشق: "الحرف السورية لها سمعة قوية في الأسواق العالمية، ما يقدم فرصة للتصدير." ومن خلال التركيز على إنتاج هذه المنتجات، تقلل سوريا اعتمادها على السلع الأجنبية، وفي الوقت نفسه تحافظ على تراثها الثقافي وتستفيد من الطلب العالمي.



قطاعات أخرى

إن الاستثمار في حلول **الطاقة المتجددة**، خصوصاً الطاقة الشمسية، يمثل خطوة رئيسية نحو تقليل الاعتماد على الكهرباء المستوردة. ويملك هذا القطاع القدرة على توفير طاقة مستدامة وفرص عمل محلية. ومن خلال زيادة تركيب وصيانة الألواح الشمسية، تقلل سوريا اعتمادها على الكهرباء والوقود المستوردين وتدعم الصناعات المحلية. كما يمكن لمشاريع الطاقة المتجددة دعم الممارسات الزراعية عبر تقليل الاعتماد على مصادر الطاقة التقليدية، مما يجعل الطاقة المتجددة قطاعاً مهماً للاستدامة البيئية والنمو الاقتصادي معاً.

كما يشكل **الإنتاج المحلي لمواد البناء** مجالاً آخر يمكن لسوريا من خلاله خفض اعتمادها على المواد المستوردة. فالحصول على مواد البناء محلياً يقلل تكاليف إعادة الإعمار ويحفز قطاع المقاولات. ويقول صاحب معمل في شمال سوريا: "مواد البناء المحلية تخفض تكاليف إعادة الإعمار وتعزز قطاع المقاولات." كما يساهم تصنيع معدات الحدادة والأدوات الصناعية داخل سوريا في تقليل الاعتماد الخارجي. ويقول أحد مصنعي المعدات الطبية: "إنتاج هذه المعدات محلياً يساهم في تعزيز الاقتصاد المحلي،" مما يدعم جهود إعادة بناء البنية التحتية والاقتصاد الوطني.

٤. سلاسل القيمة العابرة للمناطق

تُظهر العديد من السلع والخدمات التي حددها الخبراء وأصحاب الأعمال إمكانات قوية لتطوير سلاسل قيمة عابرة للمناطق، إذ تربط هذه القطاعات بين مناطق جغرافية مختلفة، وتدعم التعاون الاقتصادي، وتتيح تنمية أكثر عدالة بين المناطق.

المنتجات الزراعية والغذائية

تتمتع المنتجات الزراعية، وخاصة الحبوب مثل القمح والشعير، بإمكانات كبيرة لبناء سلاسل قيمة تمتد عبر مختلف المناطق. فهي تُزرع في المناطق الريفية ثم تُنقل إلى المراكز الحضرية للمعالجة الصناعية. ويقول أحد الخبراء، وهو صناعي من دمشق: "الزراعة هي أفضل قطاع لإعادة ربط المناطق داخل سوريا." وتلعب الصناعات الغذائية، مثل إنتاج الملبات والعصائر، دوراً محورياً في تعزيز الاقتصادات المحلية وتقليل الاعتماد على المستوردات. ويشرح صاحب مصنع أغذية في إدلب: "المنتجات الزراعية المستخدمة في صناعة الملبات، مثل البندورة والفاكهة، تُجمع من مناطق زراعية متعددة وتُحوّل إلى منتجات للتوزيع المحلي والدولي." إن هذا الترابط بين المناطق الريفية ومراكز التصنيع الحضرية يعزز التعاون الاقتصادي وتبادل المواد الخام، ويساهم في تقوية الاقتصاد الغذائي المحلي.



كما تربط الصناعات الغذائية بين مناطق الإنتاج الزراعي ومراكز التصنيع وشبكات التوزيع. وتأتي منتجات مثل الحبوب والخضروات والألبان من مناطق مختلفة ليتم تصنيعها في مراكز صناعية مثل حلب ودمشق. ويقول مستشار أعمال في حلب: "الصناعات الغذائية تربط مناطق الإنتاج الزراعي بمرافق التصنيع الغذائي وشبكات التوزيع." ويُعزز هذا الترابط الاقتصادات المحلية، إذ تخدم مراكز المعالجة في إدلب وحلب الأسواق المحلية والدولية، فيما يساعد توسيع هذا القطاع على دعم التنمية الريفية وتقليل اعتماد سوريا على الاستيراد وزيادة إمكانات التصدير.

قطاع النسيج والملابس والجلود

يمزج هذا القطاع بين المواد الخام الزراعية مثل القطن والجلود وبين مراكز الإنتاج الصناعي في المدن، حيث تُحوّل المواد إلى منتجات نهائية. فالقطن المزروع في محافظات مثل الحسكة ودير الزور يُنقل إلى مصانع النسيج في حلب لإنتاج الخيوط والأقمشة وصناعة الألبسة. كما تُجمع الجلود من مناطق شمال شرق البلاد لمعالجتها وتحويلها إلى منتجات جلدية متنوعة. ويؤكد أحد الخبراء: "سلاسل قيمة النسيج تربط مناطق زراعة القطن بمناطق إنتاج الخيوط، ومراكز تصنيع الأقمشة، وورش الخياطة، ومناطق تصنيع الجلود." وتوجد أيضاً إمكانية لتأسيس علامة أزياء سورية تعتمد على الإنتاج المنزلي والحرف الريفية التي تستخدم المواد الخام المحلية، مما يدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية معاً. ويقول أحد التجار وصاحب شركة هندسية: "إنشاء علامة أزياء سورية سيستفيد من المواد الخام المحلية والحرف التقليدية، ويدعم الورش المنزلية في المناطق الريفية."



المعدات الطبية والصناعات الدوائية

تستفيد صناعات المعدات الطبية والمنتجات الدوائية من الروابط التي تمتد عبر عدة مناطق، إذ تُجمع المواد الخام من مصادر مختلفة داخل سوريا. ويتطلب تصنيع المعدات الطبية تعاوناً بين مناطق مثل حلب ودمشق وحمص التي توفر المواد اللازمة للإنتاج. ويقول أحد مصنعي المعدات الطبية: "إنتاج المعدات الطبية يتطلب توريد المواد الخام من مناطق متعددة، مما يعزز التعاون الاقتصادي بين هذه المناطق." كما يقلل الإنتاج المحلي للأدوية والمستلزمات الطبية من الاعتماد على الواردات، ويساهم في تحسين النظام الصحي الوطني. إن توزيع المعدات الطبية والدوائية عبر المناطق المختلفة يضمن وصولاً أكثر عدالة إلى الخدمات الصحية الأساسية.





الحرف اليدوية والمنتجات التقليدية المحلية

تتمتع المنتجات الجلدية والحرف اليدوية بإمكانات قوية للتصدير ودعم النمو الاقتصادي المحلي. وتُعد الجلود أساساً لإنتاج سلع عالية الجودة مثل الأحذية والحقائب والأحزمة. وتحظى هذه المنتجات الحرفية بتقدير كبير في الأسواق المحلية والدولية. ويقول أحد الخبراء: “الحرف السورية، وخاصة المنتجات الجلدية، تتمتع بسمعة قوية في الأسواق العالمية وتشكل فرصة للتصدير.” ويسهم دعم الإنتاج المحلي للحرف في الحفاظ على التراث الثقافي، ويوفر فرصاً للعمل، ويعزز الروابط الاقتصادية بين المناطق السورية المختلفة.

قطاعات أخرى

يُعد قطاع مواد البناء قطاعاً محورياً في جهود إعادة الإعمار، إذ يربط بين المناطق التي توفر المواد الخام ومراكز التصنيع ومواقع البناء. وتُستخرج المواد الخام مثل الإسمنت والبلوك والبلاط من مناطق في شمال سوريا، ثم تُنقل إلى مصانع في حلب وإدلب قبل توزيعها إلى مواقع إعادة الإعمار عبر البلاد. ويقول أحد الخبراء الاقتصاديين في دمشق: “استخدام مواد البناء المحلية يخفض تكاليف إعادة الإعمار ويعزز قطاع المقاولات.” كما يسهم إنتاج أدوات الحدادة المعتمدة على سلاسل توريد تمتد عبر مناطق مختلفة في دعم الاقتصاد المحلي من خلال توفير معدات أساسية لقطاع البناء.

ويربط قطاع التجارة الرقمية أيضاً بين المناطق المختلفة في سوريا، إذ يسهل حركة البضائع ويدعم التجارة الداخلية والخارجية. ويمكن لصناعة الأزياء والنسيج، التي تعتمد على مواد خام من مناطق متفرقة، الاستفادة من منصات التجارة الإلكترونية لتسويق منتجاتها محلياً ودولياً. ويقول أحد رجال الأعمال في قطاع المقاولات والنفط: “إن إنشاء منصة رقمية لعلامة أزياء سورية تدعم الورش المنزلية ومحترفات الخياطة في المناطق الريفية سيساعد على توسيع الإنتاج.” ويسهم الاقتصاد الرقمي كذلك في دعم قطاعات متعددة من خلال منصات التجارة والخدمات اللوجستية والتوزيع، مما يعزز الاندماج الاقتصادي بين المناطق داخل سوريا.

٥. الجدوى في ظل الظروف الحالية

حدد الخبراء القطاعات الأكثر قدرة على التنفيذ في ظل الظروف الاقتصادية والأمنية الحالية في سوريا. تعتمد هذه القطاعات بشكل أساسي على الموارد المحلية، وتستفيد من الخبرات المتوفرة، وتلبي الطلب المحلي القوي. ورغم التحديات واسعة النطاق، تُعد القطاعات التالية قادرة على العمل بفعالية وتحقيق أثر ملموس في المدى القريب.

المنتجات الزراعية والغذائية

تظل الزراعة ركيزة أساسية للاقتصاد السوري، مع وجود سلاسل قيمة داخلية مستقرة تدعم استدامتها. ويؤكد العديد من الخبراء أهمية استخدام المواد الخام المحلية لدعم إنتاج الغذاء. ويشير صاحب مصنع أغذية إلى أن تصنيع المحاصيل الزراعية المحلية في شكل معلبات “يقلل الهدر ويزيد الفوائد الاقتصادية” مع ضمان فترة تخزين أطول، مما يسهل التوزيع في الظروف الصعبة. وبالمثل، يوضح مالك مزرعة دواجن في شمال شرق سوريا أن “دعم الزراعة يعني دعم الصناعة”، مؤكداً أن الإنتاج الغذائي المحلي يعزز الاقتصاد بأكمله. كما يشير أحد المصنّعين في إدلب إلى أن الطلب المحلي مرتفع على منتجات مثل الألبان والخبز والطحين وزيت الزيتون، مضيفاً: “يمكن إنتاج هذه المنتجات بالاعتماد على الموارد المحلية.” وتتأكد جدوى هذا القطاع من خلال رئيس غرفة الصناعة والتجارة في حلب، الذي يذكر أن إنتاج المعلبات والطحين “يمكن تصنيعه محلياً ويسهل تخزينه ونقله بين المناطق”، مما يجعله مناسباً جداً للأسواق السورية في مختلف المناطق.



النسيج والجلود وصناعة الألبسة

يتمتع قطاع النسيج بتاريخ طويل في سوريا، ولا يزال قطاعاً قابلاً للتشغيل بفضل توافر الأقمشة المحلية والجلود واليد العاملة الماهرة. ويشير صاحب ورشة خياطة في ريف دمشق إلى أن “المنتجات التي تعتمد على المواد الخام المحلية، مثل الألبسة النسائية والحرف اليدوية، تقلل تكاليف الإنتاج وتضمن استمرارية التوريد في الظروف الصعبة.” ويؤكد صاحب مصنع في إدلب ضرورة توسيع الصناعة عبر ورش الحياكة والتطريز، مستفيدين من الخبرات المتاحة. كما يُعد إنتاج الجلود قطاعاً واعداً، إذ يوضح أحد التجار ومالك شركة هندسية أن “استخدام الجلود المحلية في صناعة الأحذية والحقائب يزيد القيمة المضافة للإنتاج المحلي ويحد من تأثير التحديات المحتملة.” ونظراً لانخفاض المتطلبات التكنولوجية، يمكن إعادة تشغيل صناعة النسيج والجلود بسرعة ودون الحاجة لاستثمارات ضخمة في البنية التحتية.



المعدات الطبية والصناعات الدوائية

يمثل القطاع الصحي فرصة مهمة في تصنيع المستلزمات الطبية الأساسية، إذ يشير أحد مصنّعي المعدات الطبية إلى أن “الأدوات الطبية البسيطة لا تحتاج إلى تقنيات معقدة ويمكن تصنيعها وتوزيعها في ظل الظروف الحالية.” ويكتسب هذا الأمر أهمية خاصة نظراً لاعتماد سوريا الكبير على الواردات الطبية التي غالباً ما تكون باهظة الثمن وصعبة الوصول. كما يوضح أحد المصنّعين في شمال سوريا أهمية المستلزمات الطبية مثل العقومات والكمامات، قائلاً: “هذه المنتجات تعتمد على موارد محلية وتلبي حاجة مستمرة.” ويمكن أن يسهم الاستثمار في الصناعات الدوائية في الاستقرار الاقتصادي والأمن الصحي، إذ إن الأدوية الأساسية مطلوبة دائماً ويمكن إنتاجها بمتطلبات تكنولوجية محدودة.



الحرف اليدوية والمنتجات التقليدية المحلية

تحمل الحرف اليدوية قيمة اقتصادية وثقافية ويمكن تسويقها عبر المنصات الرقمية. ويقترح أحد المصنّعين والتجار في دمشق أن “المنتجات الحرفية يمكن توزيعها عبر منصات التجارة الإلكترونية”، مما يجعلها مناسبة تماماً للبيع عبر الإنترنت دون تأثير كبير بالبيئة التشغيلية الصعبة. ويتفق صاحب ورشة خياطة في ريف دمشق، مؤكداً أن “الحرف تتطلب استثماراً تقنياً بسيطاً ويمكن إنتاجها باستخدام مواد خام محلية.” ويعتمد هذا القطاع أيضاً على مهارات موجودة مسبقاً، مما يسمح بالبدء في الإنتاج دون الحاجة إلى تدريب طويل. إن الجمع بين انخفاض تكلفة الإنتاج وإمكانات الوصول إلى أسواق عالمية يجعل هذا القطاع عملياً ومستداماً في ظل الظروف الحالية.



الخدمات الرقمية

يمثل التحول نحو الخدمات الرقمية حلاً عملياً للتحديات اللوجستية في سوريا. ويرى أحد المصنّعين في دمشق أن هناك إمكانات كبيرة في الصناعات الرقمية، موضحاً أن “بعض الخدمات الرقمية، مثل البرمجة والتصميم، لا تحتاج إلى بنية تحتية مادية معقدة”، مما يجعلها مناسبة للواقع الحالي. ويؤكد أحد التجار من شمال سوريا أن “بسبب صعوبة الوصول إلى الأسواق التقليدية، أصبحت المنصات الإلكترونية وخدمات التوصيل ضرورة لاستمرار الأعمال.” ويعزز ذلك رأي تاجر ومالك شركة هندسية يشير إلى أن “تطوير منصات إلكترونية محلية تربط البائعين بالمشترين يمكن أن يسهل التجارة رغم صعوبات التنقل.” ومع تزايد أعداد مستخدمي الإنترنت وتراجع إمكانية الوصول إلى الأسواق الفعلية، تقدم التجارة الرقمية فرصة قابلة للتطوير لرواد الأعمال.



قطاعات أخرى

فرضت أزمة الطاقة ضرورة ملحة للتوجه نحو حلول الطاقة البديلة. ويؤكد رئيس غرفة الصناعة والتجارة في حلب أهمية الطاقة الشمسية قائلاً: "هناك حاجة ملحة للطاقة بسبب ضعف الكهرباء، وبعض مكونات الطاقة الشمسية يمكن تصنيعها محلياً". وتدعم هذا الرؤية شهادة تاجر معدات طبية يشير إلى ضرورة ربط هذا القطاع بمناطق غنية بالموارد، خصوصاً في البادية السورية، لخفض التكاليف وتحسين الكفاءة. كما يشير تاجر من شمال سوريا إلى أهمية مصادر الطاقة البديلة قائلاً: "بسبب أزمة الكهرباء والحاجة إلى حلول مستدامة، تعد الطاقة الشمسية والغاز الحيوي من أكثر الاستثمارات جدوى". ونظراً لتأثير نقص الطاقة على جميع القطاعات، تُعد حلول الطاقة المتجددة الصغيرة من أكثر التدخلات عملية في الظروف الحالية.

ت - سلاسل القيمة المختارة

على الرغم من أن جميع السلع والخدمات التي أشار إليها الخبراء وأصحاب الأعمال تمتلك إمكانات للنمو في سوريا، فإن هذه الدراسة تركز على خمسة معايير رئيسية، مع إعطاء أهمية خاصة للسلع والخدمات التي تدعم سلاسل القيمة الممتدة عبر المناطق. كما تراعي الدراسة الظروف الاقتصادية الحالية في سوريا، والحاجة الملحة للمنتجات الغذائية والزراعية. ويُعدّ قطاع الصناعات الغذائية قطاعاً حيوياً للتنمية، ويلعب دوراً محورياً في دعم سلاسل القيمة بين المناطق. ولا تزال سوريا تواجه تحديات كبيرة، أبرزها موجة الجفاف الشديدة المستمرة منذ عام 2021،¹⁰ والتي تسببت في انخفاض الإنتاج الزراعي وتفاقم انعدام الأمن الغذائي. ومع ذلك، فقد أظهر قطاع الصناعات الغذائية قدرة عالية على الصمود مقارنة بقطاعات صناعية أخرى، واستمر في تعزيز الاقتصادات المحلية، وبقي القطاع الأكثر نشاطاً في تصدير السلع إلى الدول المجاورة. وبناءً على هذه العوامل، تحدد الدراسة السلع الثلاث التالية:

1. المنتجات الغذائية المعلّبة

يملك قطاع المنتجات الغذائية المعلّبة إمكانات مهمة لدعم تعافي الاقتصاد السوري، مستفيداً من الطلب المحلي والخارجي، والمحاصيل الزراعية المحلية، وإمكانية التصنيع ذي القيمة المضافة. وتُمكن القدرة على تحويل المنتجات الزراعية الخام إلى سلع طويلة الأجل من تحقيق ربحية واستدامة لهذا القطاع. كما يساهم تعزيز الإنتاج المحلي في الحد من الاعتماد على الواردات وتعزيز الأمن الغذائي. ومع ذلك، فقد تراجع هذا القطاع بشكل ملحوظ خلال سنوات الصراع.

شهد القطاع انخفاضاً كبيراً في إجمالي إنتاجه وفرص العمل فيه. ففي عام 2010 بلغ إجمالي إنتاجه 9.2 مليار ليرة سورية، لكنه انخفض بنسبة 32% بحلول عام 2024. وكانت أكبر خسارة في الإنتاج خلال الفترة الممتدة بين عامي 2010 و2018، تلتها تقلبات بسيطة لاحقاً، ما يعكس استمرار التحديات الاقتصادية والبنوية. ورغم حدوث فترات تعافٍ نسبي بين عامي 2018 و2021، واجه القطاع صعوبة في استعادة الاستقرار. وتراجعت فرص العمل بنفس الاتجاه، حيث انخفض عدد العاملين من نحو ستة آلاف عامل عام 2010 إلى أقل من أربعة آلاف عامل عام 2024.¹¹ ويبرز هذا التراجع الحاجة الملحة إلى سياسات مستهدفة واستثمارات استراتيجية لإحياء القطاع.

ورغم هذه التحديات، يظل قطاع الصناعات الغذائية المعلّبة ركناً أساسياً من قطاع الغذاء، لما يتمتع به من استقرار حتى في أوقات

الأزمات. كما يُعد قطاعاً قادراً على خلق فرص عمل واسعة عبر تحفيز الإنتاج الزراعي وتوفير أسواق ثابتة للمزارعين، وخلق فرص عمل متعددة في مراحل الزراعة والتصنيع والتغليف والنقل والتوزيع. ويمكن للصناعات المحلية، مثل إنتاج دبس البندورة والمربيات والبقوليات المعلّبة، أن تقلل من الاعتماد على استيراد السلع المعلّبة، وأن تقدّم أسعاراً تنافسية، وتعزز الاكتفاء الذاتي. وتربط سلسلة القيمة في هذا القطاع بين مزارعين من مختلف المناطق، وشبكات نقل توصل المحاصيل إلى معامل التصنيع، وتجار تجزئة يوزعون المنتجات النهائية على مستوى البلاد.

2. منتجات الألبان

يمثّل قطاع الألبان، المرتبط بالثروة الحيوانية، مجالاً أساسياً للتعافي الاقتصادي والتنمية. فالطلب القوي على مشتقات الألبان المعالجة مثل الأجبان واللبن والألبان السائلة يخلق فرصاً كبيرة للربحية وتعزيز الاقتصادات المحلية من خلال الاستفادة من الحليب المنتج محلياً. كما يمكن لتوسيع الإنتاج المحلي والانخراط في أسواق التصدير أن يعزز الإيرادات ويوفر فرص عمل إضافية. إلا أن هذا القطاع تضرّر بشكل كبير في السنوات الأخيرة.

خلال فترة الصراع، شهد قطاع الألبان تراجعاً حاداً أدى إلى تعطل الإنتاج وفقدان العديد من الوظائف. ففي عام 2010 بلغ إجمالي إنتاجه نحو 18.5 مليار ليرة سورية، لكنه تراجع بنسبة 25% بحلول عام 2024. كما فقد القطاع أكثر من ثلاثة آلاف وظيفة، حيث انخفض عدد العاملين من نحو 11,500 عامل إلى أقل من 8,500 عامل في الفترة ذاتها.¹² وهذا التراجع يبرز الحاجة إلى جهود حقيقية لإعادة بناء السلسلة الإنتاجية وتعزيز قدرة القطاع على النمو.

وتكمن أهمية هذا القطاع في سلسلة القيمة التي تربط بين مربي الماشية في المناطق الريفية والمستهلكين في المدن. فالمرمون ينتجون الحليب من الأبقار والأغنام والماعز، ويتم توريده إلى مراكز التجميع ومعامل التصنيع التي تنتج منتجات ألبان بقيمة مضافة. ومن خلال تعزيز هذه السلسلة وتحسين الكفاءة الإنتاجية، يمكن لسوريا تعظيم الاستفادة من مواردها المحلية، وتعزيز الأمن الغذائي، وتنشيط اقتصادها الزراعي، مما يمكن قطاع منتجات الألبان من أن يصبح مساهماً في النمو الاقتصادي المستدام.

3. المنتجات الجلدية

يملك قطاع المنتجات الجلدية إمكانات كبيرة لدعم تعافي الاقتصاد السوري، مستفيداً من الثروة الحيوانية المحلية. ومع انخفاض تكاليف الإنتاج وإمكانية الوصول إلى الأسواق المحلية والخارجية، يمكن للقطاع الاعتماد على الخبرة السورية الطويلة في الصناعات الجلدية لتحقيق أرباح مهمة. ومن خلال توظيف المواد الخام المحلية وتعزيز القاعدة الصناعية، يمكن لهذا القطاع أن يلعب دوراً أساسياً في دعم الاقتصادات المحلية. لكن هذا يتطلب معالجة التراجع الكبير الذي شهده القطاع خلال السنوات الماضية.

شهدت صناعة الجلود تراجعاً شديداً خلال فترة الصراع، حيث انخفض إجمالي إنتاجها بنحو 40% مقارنة بعام 2010. وكان التراجع الأكبر في السنوات الأولى من الصراع، مما يعكس هشاشة القطاع أمام الصدمات الاقتصادية. ورغم تباطؤ التراجع بعد عام 2020، لم تظهر مؤشرات تعافٍ حقيقي، ما يدل على وجود تحديات بنيوية عميقة. كما انخفض عدد العاملين في القطاع من نحو 13,600 عامل إلى نحو 9,100 عامل عام 2024، بخسارة تقدر بنحو 4,500 وظيفة.¹³ ولا تزال نقاط الضعف في القدرة التنافسية، ومحدودية الاستثمار، وتقنيات الإنتاج القديمة، وضعف البنية التحتية، مثل نقص الكهرباء والمياه وصعوبات النقل، تشكل عوائق أمام تعافي القطاع.

ورغم ذلك، يظل القطاع قادراً على خلق فرص عمل واسعة على امتداد سلسلة القيمة، بدءاً من تربية المواشي ومداغب الجلود، مروراً بمعالجة الجلود وتصنيع الأحذية والحقائب، ووصولاً إلى الطباعة والتطريز والتوزيع. كما أن سلسلة التوريد الممتدة بين المربين والمداغب ومراكز التصنيع يمكن أن تعزز التكامل الاقتصادي ودعم الترابط بين المناطق. ومن خلال إعادة تنشيط صناعة الجلود، تستطيع سوريا زيادة القيمة المضافة لمواردها المحلية، وتقليل الاعتماد على الواردات، والاستفادة من حرفيتها التقليدية لتعزيز النمو الاقتصادي المستدام.

12 الرجوع السابق
13 الرجوع السابق

10 مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، "سوريا: الجفاف 2021-2024"، ReliefWeb، نيسان 2025، <https://bit.ly/3G2j2Dw>
11 يستند تحليل الناتج الإجمالي والتوظيف في المنتجات المختارة إلى حسابات المؤلفين باستخدام مسح القطاع الصناعي لعام 2011 والمجموعة الإحصائية لعام 2023 الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء، دمشق، سوريا



دراسة حالة ١

سلسلة قيمة قطاع الأغذية المعلّبة في سوريا

أ لمحة عامة على قطاع الأغذية المعلّبة في سوريا

يمثل قطاع الأغذية المعلّبة، والذي يُشار إليه غالباً بقطاع "الكونسروة"، جزءاً متواضعاً لكنه أساسي ضمن الاقتصاد الغذائي الزراعي. ويعود تاريخ هذا القطاع إلى عام 1930 حين أنشئ أول مصنع سوري للأغذية المعلّبة على يد شكري القوتلي، الذي أصبح لاحقاً رئيساً للجمهورية عام 1943.²⁴ وترتبط تقاليد حفظ الطعام ارتباطاً عميقاً بالثقافة السورية، ولا تزال بعض المنتجات التقليدية المحفوظة، مثل "المكدوس"، تحظى بطلب مرتفع داخل سوريا وخارجها.

قبل اندلاع الاحتجاجات وما تلاها من صراع مسلح في عام 2011، لعب القطاع دوراً متواضعاً لكنه ثابت في الأمن الغذائي الوطني، وتوفير فرص العمل في الأرياف، والتجارة على مستوى المناطق السورية. وقد ساهم وجود مناطق زراعية خصبة، خصوصاً في شمال البلاد ووسطها، في إنتاج البقوليات والبندورة والفواكه والزيتون، وهي مدخلات أساسية لإنتاج أصناف مثل الفول والحمص والمربيات ودبس البندورة والمخللات. كما وقّر قطاع الثروة الحيوانية كميات محدودة لكنها مستقرة لإنتاج اللحوم المعلّبة. واعتمد هذا القطاع على قاعدة مستقرة من الإنتاج الزراعي الموسمي في مناطق مثل إدلب، حماة، درعا، وريف دمشق، حيث كانت تتم معالجة هذه المحاصيل وتحويلها إلى منتجات طويلة الأجل مثل دبس البندورة والمربيات والمخللات والبقوليات المعلّبة. وقد استفاد القطاع أيضاً من شبكات متنامية من المنشآت الصغيرة والمتوسطة ومن توسع الأسواق الإقليمية.

يوصل قطاع الأغذية المعلّبة في سوريا العمل عبر أسواق مشتتة، معتمداً إلى حدّ كبير على صغار المزارعين، وعمل النساء، والشبكات غير الرسمية التي حلّت محلّ الهياكل الرسمية. تكشف الأدلة الميدانية عبر سلسلة القيمة عن قدرة صناعة المنتجات الغذائية الاستمرار خلال الأزمات والتحديات العميقة التي تواجهها. فقد أدت زيادة تكاليف المواد الأولية، وتدهور شبكات الري، وعدم استقرار وسائل النقل، إلى انخفاض كبير في ربحية هذا القطاع. كما أنّ النقص المزمن في الكهرباء، وتقلبات سعر الصرف، وضعف القدرة على الوصول إلى التمويل، كلها عوامل تحدّ من طاقة الورشات الإنتاجية وجودة المنتجات. ولا يزال الطلب المحلي ضعيفاً نتيجة انخفاض القوة الشرائية والمنافسة الحادة من المنتجات المستوردة، مما يجعل التصدير المنفذ الأساسي لبقاء هذا القطاع، رغم القيود المالية، وارتفاع تكاليف الشحن، وغياب أنظمة شهادات الجودة المعترف بها. ويتوقف التعافي على إعادة تأهيل ممرات التجارة والجمارك، وإصلاح البنى التحتية الأساسية، وإعادة بناء الإطار المؤسسي للرقابة على الجودة والتمويل. كما يمكن أن يساهم الشراء الجماعي، والتمويل الصغير للمصنّعين الصغار، والدعم الموجه للمشاريع النسائية، في تعزيز استقرار التوريد ورفع القدرة التنافسية، مما يمكن القطاع من الانتقال تدريجياً من مرحلة البقاء إلى مرحلة التعافي التدريجي.



قبل عام 2011، كانت سوريا تتمتع بالافتخار الغذائي الذاتي، كما كانت تصدر منتجاتها المصنعة، بما في ذلك الخضار والبقوليات وزيتون المائدة والربيات، إلى الأسواق العربية المجاورة. وكان قطاع الصناعات الغذائية في ذلك الوقت يمثل نحو 30% من إجمالي المنتجات الصناعية¹⁵، وحوالي 10% من إجمالي الصادرات السورية.¹⁶

شملت البنية الصناعية قبل عام 2011 منشآت القطاع العام، مثل المؤسسة العامة للصناعات الغذائية، إلى جانب عدد متزايد من الورشات والمنشآت الخاصة. واستفاد القطاع من سهولة النقل الداخلي والوصول إلى أسواق التصدير عبر لبنان والأردن وتركيا. ورغم أنه لم يكن قطاعاً مهيماً، فقد وفر فرص عمل موسمية، ودعم الزراعة الصغيرة، وأسهم في الأمن الغذائي والتجارة الخارجية.

أدى اندلاع الصراع عام 2011 إلى إحداث قطيعة حادة في مسار هذا التطور. فترجع الإنتاج الزراعي بسبب تدمير شبكات الري، وهجر الأراضي، والنزوح، وانعدام الأمن. وتقلصت أعداد الثروة الحيوانية بشكل كبير، وأصبح الاتجار بالمواد الأولية متقطعاً. كما تضررت منشآت التصنيع نتيجة انقطاع الكهرباء، وارتفاع أسعار الوقود، والأضرار التي لحقت بالبنى التحتية، إضافة إلى هجرة أو نزوح اليد العاملة الماهرة. وتفككت شبكات النقل، وأصبحت السيطرة على الطرق التجارية متغيرة، مما جعل تأمين المواد الأولية والوصول إلى الأسواق أمراً غير مستقر.

زاد الوضع سوءاً مع العقوبات الدولية التي حدت من استيراد مواد التعبئة، وقطع الغيار، والأدوات المالية اللازمة للتصدير. وتقدر أرقام المركز السوري لبحوث السياسات أن الخسائر التراكمية في القطاع الصناعي تجاوزت 25 مليار دولار بحلول عام 2020،¹⁷ وأن أكثر من 60% من المنشآت الصناعية دُمّرت أو توقفت عن العمل. كما تراجعت الصادرات من نحو 12 مليار دولار عام 2010 إلى نحو 4 مليارات دولار عام 2015، أي انخفاض يقارب 70%، شمل معظم السلع الغذائية وغير النفطية.¹⁸

ورغم ذلك، أظهر القطاع قدرة عالية على التكيف. ففي المناطق الخارجة عن سيطرة السلطة السابقة، خصوصاً في الشمال الغربي، ظهرت شبكات لامركزية من ورشات صغيرة ومتوسطة. ففي محافظة إدلب، على سبيل المثال، قُدّر عدد المنشآت الصغيرة والمتوسطة بحوالي ألف منشأة في تشرين الثاني 2022.¹⁹ وكانت هذه المنشآت تعمل بطرق غير رسمية، غالباً بالاعتماد على العمل الأسري وعمل النساء، والحصول المباشر على المواد الأولية من المزارعين المحليين. وقد مكّن هذا النموذج غير الرسمي من تعزيز الأمن الغذائي المحلي والحفاظ على تدفق جزء من الصادرات عبر تركيا والمعابر غير الرسمية، خصوصاً إلى الجاليات السورية في الخارج.²⁰

وتؤكد دراسة صادرة عن البنك الدولي عام 2017 أن الانقطاع في البنية الاقتصادية كان العامل الأكثر تأثيراً في خسائر الاقتصاد السوري، متجاوزاً الخسائر الناجمة عن تدمير البنية المادية.²¹ وجاء فيها: "لم يؤدّ الصراع فقط إلى إنهاء حياة البشر وتدمير عوامل الإنتاج، بل أدى أيضاً إلى تفكيك الروابط الاقتصادية والاجتماعية، وتقليص الحوافز للأنشطة الإنتاجية، وتعطيل شبكات وسلاسل التوريد... من دون إعادة بناء المؤسسات الاقتصادية واستعادة الروابط الاقتصادية، لن يكون لاستبدال رأس المال المادي دور فعال في دعم تعافي الاقتصاد."²²

اليوم، ومع دخول سوريا مرحلة ما بعد الصراع بوجود واقع مشتت على المستوى الجغرافي، لا يزال قطاع الأغذية المعبّبة يعاني من مشكلات تأمين المواد الأولية، واضطرابات اقتصادية كلية، وفوضى تنظيمية، وتراجع في البنى التحتية، وغياب سياسة تجارية منسّقة. ومع ذلك، يحتفظ القطاع بإمكانات كبيرة كمصدر للتشغيل، وكنجسيد للقيمة المضافة، وإحياء التجارة البينية في الداخل السوري. ويتطلب إنعاش هذا القطاع استثمارات مستهدفة في البنى التحتية، وسلاسل الإمداد، وأنظمة شهادات الجودة، وتسهيل التجارة، إضافة إلى دمج وتنظيم الشبكات غير الرسمية التي حافظت عليه طوال سنوات الصراع.

ب تحليل سلسلة قيمة قطاع الأغذية المعبّبة

تتكوّن سلسلة قيمة الأغذية المعبّبة في سوريا من خمس مراحل رئيسية تبدأ من إنتاج المواد الخام الزراعية والحيوانية، ثم مرحلة الجمع والنقل، تليها عمليات التصنيع والتعليب، وصولاً إلى البيع في الأسواق المحلية إضافة إلى مرحلة التصدير. وتعتمد المعطيات الواردة في الأقسام التالية على مقابلات معمّقة مع سبعة من الخبراء العاملين ضمن مختلف حلقات السلسلة، أُجريت بين نيسان وأيار 2025 في عدة مناطق سورية. ويوضح الشكل (1) المراحل الرئيسية للسلسلة مع أبرز الفاعلين ونماذج المخرجات في كل مرحلة.



الشكل (١): الأنشطة والفاعلين في سلسلة قيمة قطاع الأغذية المعبّبة

15 تقرير سوريا، "اليونيدو تنفذ مشروعاً بتمويل روسي لتطوير القطاع الزراعي-الغذائي في سوريا"، 23 ديسمبر/كانون الأول 2023، <https://syria-revel.com/unido-implements-moscow-funded-project-to-develop-syrias-agro-food-sector>

16 World Integrated Trade Analysis (WITA): Syrian Arab Republic Product Exports <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/SYR/Year/2010/TradeFlow/Export/Partner/ALL/Product/Total>

17 المركز السوري لبحوث السياسات (2020): "العدالة لتجاوز النزاع"، <https://sopr-syria.org/publications/justice-to-transcend-conflict>

18 The World Bank, A DECADE OF WAR IN SYRIA: THE ECONOMIC SIDE, 2023, available at https://thedocs.worldbank.org/en/doc/ebb9b060753b7019705d1d4fe9fe2e35-0280032021/original/April-22-Harun-Onder-A-Decade-of-War-in-Syria-The-Economic-Side.pdf?utm_source=chatgpt.com

19 وفقاً لإحصاءات من مديرية الصناعة التابعة لـ "حكومة الإنقاذ"، يوجد في محافظة إدلب ما يقارب 1,000 منشأة صناعية. وتشمل هذه المنشآت الصناعات الهندسية، الغذائية، النسيجية، والكيماوية، إضافة إلى الحدادة، وصناعة المنظفات، والنجارة، وصيانة السيارات. انظر: <https://www.noonpost.com/45646>

20 تقدير المؤلفين استناداً إلى البحث الميداني المنجز في عام 2025، وبيانات المقابلات المستقاة من مصادر عربية أولية، إضافة إلى الأدبيات الثانوية ذات الصلة.

21 The World Bank, Toll of War report, 2017

22 المرجع السابق

إنتاج المواد الخام (الزراعة والثروة الحيوانية)

الوضع
الراهن

يمثل الإنتاج المحلي للمواد الخام الأساس الذي تركز عليه سلسلة قيمة الأغذية المعلّبة، إذ تعتمد جميع الحلقات اللاحقة على توفر المحاصيل الزراعية والمنتجات الحيوانية. ويشمل ذلك زراعة محاصيل أساسية مثل البندورة، الحمص، الفول، العدس، الزيتون، البامية، إلى جانب الفواكه الموسمية. كما يشمل تربية الدواجن والماشية التي تزود معامل التعليب باللحوم المستخدمة في تصنيع اللحوم المعلّبة والمربدات وغيرها من المنتجات الحيوانية.

ويُعدّ هذا النشاط بشكل شبه كامل من قبل صغار المزارعين ومربي الماشية الذين يعملون في أراضي زراعية صغيرة ومجزأة. وقد قُدّر متوسط الحيازة الزراعية على مستوى سوريا بنحو 9.2 هكتارات، وبمعدل 3.6 هكتارات للأراضي المروية عام 2014.²³

يعمل معظم هؤلاء المزارعين خارج الإطار الرسمي، دون إمكانية الحصول على القروض الزراعية أو خدمات التأمين أو الإرشاد. وفي مناطق مثل إدلب وحماة ودرعا وريف حلب، ما يزال الإنتاج الزراعي مصدر الدخل الأساسي، رغم الضغوط الاقتصادية والبيئية وانهيار البنية التحتية وتداعيات الصراع. يقول أحد المزارعين في ريف حماة واصفاً اعتماده على تقلبات السوق والمطر: "أزرع القمح في الصيف والشعير في الشتاء، وفي السنوات الجيدة أزرع الحمص أو الفول لصالح التجار الذين يبيعونها لمعامل الكونسروة. كل شيء يعتمد على السوق... وعلى المطر."

تُقدّر المساحة الزراعية في سوريا بحوالي 13,864 هكتاراً (تقدير 2014)، منها 10% فقط أراضي مروية، في حين يعتمد 67% منها على الأمطار.²⁴ ويعاني جزء كبير من بنية الري من الدمار، إذ تشير تقديرات منظمة الأغذية والزراعة إلى أن أكثر من نصف الأراضي القابلة للري فقدت إمكانية الحصول على المياه بحلول عام 2023 نتيجة الدمار الكبير في أنظمة الري.²⁵ وفي المناطق التي يتوفر فيها الماء الجوفي، يحتاج استخراجها إلى مضخات تعمل بالديزل، غير أن ارتفاع أسعار الوقود بعد رفع الدعم جعل هذا الخيار عبئاً كبيراً. وقد لجأ بعض المزارعين إلى الطاقة الشمسية لخفض التكاليف التشغيلية، لكن تكلفة تركيب الأنظمة ما تزال مرتفعة ولا يمكن لمعظمهم تحملها.²⁶

كما تراجع استخدام الأسمدة الكيماوية بشكل كبير، وأصبحت أنواع مثل اليوريا والسوبر فوسفات الثلاثي إما باهظة الثمن أو غير متوفرة، ما دفع الكثيرين إلى الاعتماد على السماد التقليدي أو استخدام كميات محدودة جداً، وهو ما انعكس سلباً على الإنتاجية وجودة المحاصيل. أما البذور، فتمثل تحدياً كبيراً آخر. فغياب مركز "إيكاردا" عن سوريا بعد الصراع أدى إلى انهيار منظومة البذور المعتمدة،²⁷ واضطر المزارعون إلى إعادة إنتاج بذور محاصيلهم عاماً بعد عام. وتكاد البذور المحسنة، وخاصة المقاومة للجفاف، تكون غير متاحة، مما يجعل المزارعين أكثر عرضة للآفات والمرض وتقلبات المناخ.

وتواجه الثروة الحيوانية تحديات مماثلة، إذ يعاني مربو الأغنام والأبقار من ارتفاع أسعار الأعلاف ونقصها، إلى جانب ضعف الخدمات البيطرية والافتقار للقاحات والأدوية الأساسية. يقول أحد الرعاة: "لا نستطيع تلقيح الأغنام كل موسم. وإذا انتشر المرض نخسرها. ولا يوجد طبيب بيطري قريب أساساً."

وبحسب الخبراء، لا يصل إلى معامل الأغذية المعلّبة سوى 20-30% من إجمالي الإنتاج الزراعي والحيواني. بينما يُباع الجزء الأكبر طازجاً في الأسواق المحلية أو يُستهلك على مستوى الأسرة أو يُخزّن لفترات محدودة إن أمكن. ويعتمد قرار البيع للمعامل بشكل كبير على أسعار السوق، ووجود الوسطاء، ومدى مطابقة المحصول لمعايير التصنيع (مثل حجم البندورة أو درجة نضج الفاكهة).

23 Farming Systems in Syria: its Constraints and Strategies for Improvement, Nazir Hassan and Vladimir Krepl . April 30, 2014. <https://www.saspublishers.com/article/17332>

24 الرجوع السابق
25 FAO, Irrigation is a top priority for agriculture, 02/02/2023

26 <https://www.fao.org/syria/news/details/Irrigation-is-a-top-priority-for-agriculture/en>. AKF, How solar energy is helping this Syrian village become more climate resilient, 5/12/2023

27 <https://akf.org/article/how-solar-energy-is-helping-this-syrian-village-become-more-climate-resilient>
Syria Direct, Seeds of Syria: How a birthplace of agriculture lost troves of its native crops, and why we should all worry, 28/10/2022

<https://syriadirect.org/seeds-of-syria-how-a-birthplace-of-agriculture-lost-troves-of-its-native-crops-and-why-we-should-all-worry/#:~:text=In%20exchange%2C%20ICARDA%20was%20expected,used%20by%20Syrian%20farmers%20today>

ولا توجد عقود توريد رسمية تربط المزارعين بمعامل التعليب. وبدلاً من ذلك يعتمد النظام على وسطاء وتجار يجمعون المحاصيل من عدد كبير من المنتجين ثم يبيعونها لمعامل التصنيع. يقول أحد المزارعين "لا نعرف أين ينتهي محصول الفول... أحياناً يُباع في السوق، وأحياناً يذهب إلى معمل كونسروة. هذا يعتمد على التاجر". ورغم ما يوقّره هذا النظام من مرونة، إلا أنه يضع المزارعين في موقع ضعيف، إذ يفتقرون إلى الشفافية في الأسعار، ولا يمتلكون قوة تفاوضية، ويضطرون غالباً لبيع محاصيلهم خلال موسم الذروة بأسعار منخفضة.

التحديات الرئيسية

ترتبط التحديات التي تواجه إنتاج المواد الخام، بوصفه النشاط الأول في سلسلة قيمة قطاع الأغذية المعلّبة، بجملة من القيود البنيوية التي يعاني منها القطاع الزراعي في سوريا، وتشمل ما يلي:

- ◀ **ندرة المياه وارتفاع تكاليف الري:** بسبب الجفاف واستنزاف المياه الجوفية نتيجة الحفر المفرط للآبار. كما أن الهطولات المطرية غير منتظمة، واستخراج المياه الجوفية يحتاج إلى كميات كبيرة من الطاقة. ومع ارتفاع أسعار المازوت والتكاليف الأولية لحلول الطاقة البديلة، يتجه بعض المزارعين إلى التخلي عن الري كلياً.
- ◀ **ارتفاع تكاليف مدخلات الإنتاج:** فقد ارتفعت أسعار الأسمدة والبذور والوقود والبيدات بشكل كبير، مما زاد الضغط على هوامش الربح الضعيفة أصلاً.
- ◀ **انخفاض الإنتاجية:** نتيجة ضعف إدارة التربة، وغياب المكننة الكافية، وافتقار المزارعين لخدمات الإرشاد الزراعي، ما يجعل المردود أقل بكثير من الإمكانيات المتاحة.
- ◀ **تدهور صحة الثروة الحيوانية ونقص الأعلاف:** إذ يعاني مربو الماشية من نقص دائم في الأعلاف والأدوية الأساسية، مع انخفاض كبير في معدلات التحصين، خصوصاً في المناطق الريفية البعيدة.
- ◀ **انتشار الألغام وصعوبة الوصول:** إذ لا تزال مساحات واسعة من الأراضي الزراعية غير آمنة أو يصعب الوصول إليها بسبب وجود مخلفات الحرب أو مخاطر أمنية.
- ◀ **غياب مرافق التخزين:** في ظل عدم توفر الصوامع أو المخازن المبردة، يُضطر المزارعون لبيع محاصيلهم مباشرة بعد الحصاد بأسعار متدنية.
- ◀ **ضعف الدعم المؤسسي:** ويشمل ضعف أداء الجمعيات التعاونية، وغياب الدعم الكافي من المصارف الزراعية، وندرة خدمات الإرشاد الزراعي.

الفرص والتوصيات

الممارسات الزراعية

- تشجيع استخدام البذور المحسنة والتسميد العضوي لرفع الإنتاجية وتعزيز الاستدامة، ودعم اعتماد دورة محاصيل تشمل البقوليات لتحسين التربة وتقليل الحاجة للمواد الكيماوية.
- تعزيز التحول نحو أصناف أقل كلفة أو أعلى قيمة، مثل الأعشاب والبقوليات والثوم.
- إعادة إدخال السماد العضوي ومخلفات الزراعة كمواد محسنة للتربة صديقة للبيئة.
- تعزيز الممارسات الجيدة لما بعد الحصاد، بما يشمل التخزين في أماكن مظلمة، والعبوات النظيفة، والاهتمام بدرجات الحرارة.
- إنشاء أو تطوير مراكز تخزين تعاونية محلية للحد من اضطراب المزارعين لبيع محاصيلهم أثناء ذروة العرض.

◀ تربية الثروة الحيوانية

- توسيع برامج التلقيح الاصطناعي لتحسين السلالات، وضمان توفر خدمات الرعاية البيطرية والأدوية واللقاحات.
- تسهيل حصول المربين على الأعلاف بأسعار مدعومة أو مخفضة من خلال الشراء الجماعي، وتقديم تدريب متخصص في الرعاية الصحية والتغذية والوقاية من الأمراض.

◀ الممارسات المرتبطة بالتكيف مع تغير المناخ

- الاستثمار في الري بالتنقيط والري بالرش لتقليل هدر المياه، ونشر أصناف محسنة مقاومة للجفاف والأمراض ومناسبة للتصنيع الغذائي.
- تعزيز التنوع في الإنتاج للحد من الاعتماد على محصول واحد، وتدريب المزارعين على ممارسات الزراعة الذكية مناخياً والزراعة المحافظة على الموارد.
- بناء شراكات مع المنظمات البيئية الدولية والإقليمية والمحلية لإدماج مبادئ التكيف المناخي في النظم الزراعية.

◀ الدعم المؤسسي والتنظيمي

- اعتماد أدوات تثبيت الأسعار، مثل مخزون احتياطي لتخفيف تقلبات الأسعار وحماية المزارعين من الخسائر.
- تطبيق قوانين مكافحة الاحتكار للحد من استغلال الوسطاء المسيطرين، واعتماد مبادئ التجارة العادلة وربطها بالإطار التنظيمي الزراعي.
- تشجيع إنشاء جمعيات وروابط زراعية لتعزيز قوة التفاوض لدى المزارعين وتنظيم عمليات التسويق الجماعي.

العلاقات بين الجامعين والمنتجين تظل غير رسمية، وتعتمد على الثقة المتبادلة، والخبرة السابقة، والسمعة، وليس على عقود مكتوبة. ويؤكد التجار أنهم يعتمدون على اتفاقات شفوية، وقد يقدمون دفعات مالية مسبقة خلال الموسم لضمان تأمين الكميات المطلوبة. وتوجد حالات نادرة فقط، مع الحيازات الزراعية الكبيرة، يتم الاتفاق فيها مسبقاً على أصناف المحاصيل، والكميات، وأسعار تقريبية.

ضعف انتشار التعاقد الزراعي الرسمي يجعل المزارعين عرضة للاستغلال السعري عند وفرة الإنتاج، حيث تراجع أسعار المحاصيل بشكل كبير. وأشار أحد المشاركين إلى أنه يقدم أحياناً سلفاً مالية للمزارعين لضمان التوريد، لكن هذا يتم على أساس شخصي وليس ضمن ترتيبات مؤسسية.

التحديات الرئيسية

- ◀ **تدهور البنية التحتية للطرق:** تضررت الطرق الريفية بشكل كبير، مما أعاق قدرة المزارعين على الوصول إلى الأسواق وأثر على أحوالهم المعيشية.²⁸ كثير من الطرق غير معبدة، وتصبح غير سالكة في الشتاء أو بعد الأمطار. ويشير التجار إلى أن الوصول إلى الحقول البعيدة يتطلب وقتاً وجهداً إضافيين لا يقابلهما عادة أي تعويض سعري.
- ◀ **تقلب أسعار الوقود:** يؤثر ارتفاع أسعار المازوت مباشرة في تكلفة النقل، ما يزيد تكلفة التجميع لكل كيلوغرام ويقلص هامش الربح. وأوضح أحد التجار أن "ارتفاع السعر ليوم واحد قد يلغي أرباح يوم كامل من العمل".
- ◀ **غياب التخزين المبرد:** معظم التجار لا يمتلكون شاحنات مبردة أو مرافق تبريد، مما يؤدي إلى فساد المحاصيل سريعة التلف مثل البندورة والفاصولياء الخضراء عند حدوث أي تأخير في التسليم. وقد تصل الخسائر في ذروة الصيف إلى 10-15%.
- ◀ **التأخير عند نقاط العبور والحدود الإدارية:** تخضع بعض الشحنات للتفتيش أو الرسوم غير الرسمية عند نقاط التفتيش، مما يسبب تأخيرات غير متوقعة. ورغم التحسن مقارنة بسنوات الصراع الأكثر حدّة، إلا أن عدم اليقين لا يزال قائماً.
- ◀ **نقص الأيدي العاملة:** يحتاج الجمع والفرز والتحميل إلى عمالة كثيفة، ويواجه التجار صعوبة في تأمين عمال موسميين موثوقين بسبب الهجرة من الريف.
- ◀ **عدم التوازن بين العرض والطلب وتقلب الأسعار:** حين تخفض مصانع الأغذية مشترياتها بسبب ضعف الطلب، يجد التجار أنفسهم أمام فائض من المحاصيل ويتحملون خسائر كبيرة. وأفاد بعض التجار بأنهم اضطروا أحياناً للبيع بخسارة أو التخلص من المحاصيل التي تجاوزت مدة صلاحيتها للتصنيع.

الفرص والتوصيات

- ◀ إنشاء مراكز مركزية للتخزين المبرد، واستخدام وحدات تبريد متنقلة للمحاصيل سريعة التلف.
- ◀ إزالة الألغام من الأراضي الزراعية وإعادة تأهيل الطرق الريفية لضمان ممرات نقل آمنة.
- ◀ تحسين البنية التحتية للوصول إلى الأسواق، بما يشمل مراكز التجميع ومنصات تنظيم النقل.
- ◀ تشجيع إبرام عقود طويلة الأمد بين المزارعين والتجار والمصنّعين لضمان استقرار التوريد.
- ◀ قديم قروض صغيرة ومنح للتجار وناقلين لتمويل صيانة المركبات وشراء الوقود والمعدات.
- ◀ توفير تسهيلات ائتمانية قصيرة الأجل لدعم عمليات التجميع خلال مواسم الحصاد الكثيفة.

٢

جمع ونقل المواد الخام

يُعدّ جمع ونقل المنتجات الزراعية والحيوانية الحلقة التي تضمن انتقال المحاصيل والمواد الأولية من آلاف المنتجين صغار الحيازات إلى وحدات التصنيع، ضمن ظروف تتسم غالباً بالطابع غير الرسمي، والتشتت الجغرافي، وتعقيد الجوانب اللوجستية.

الوضع الراهن

وبحسب الإفادات النوعية للخبراء في سلسلة القيمة، يمكن تصنيف الفاعلين في هذا النشاط ضمن ثلاث فئات رئيسية:

- **تجار صغار** يعملون عادة داخل القرى والبلدات باستخدام شاحنات صغيرة لجمع المحاصيل الموسمية مثل البندورة، والفاصولياء، والبامية من المزارع القريبة. تتم معاملاتهم نقداً، ويبيعون بضائعهم غالباً في أسواق الجملة أو لصانع صغيرة للتصنيع الغذائي.
- **تجار متوسطو الحجم** ينشطون عبر مناطق فرعية متعددة، ويملكون شبكات أوسع من العلاقات. غالباً ما يحافظون على ارتباطات مع المنتجين والمصنّعين من خلال وسطاء أو مندوبين ميدانيين، وقد يعتمدون على تنظيم مسارات يومية لجمع المنتجات من عدة مزارع.
- **تجار كبار** (جملة) يملكون شاحنات مبردة ومستودعات تخزين، ويرتبط بعضهم بعقود تزويد مباشرة مع مصانع كبيرة أو مع مؤسسات تعمل في التصدير. وقد ينخرط بعضهم أيضاً في عمليات "الضاربة السعرية" وخاصة خلال مواسم الإنتاج الوفير.

تمثل مرحلة المعالجة والتعليب الحلقة التحويلية الأساسية في سلسلة قيمة الأغذية المعلّبة في سورية. ففي هذه المرحلة تُحوّل المواد الخام الموسمية وسريعة التلف، مثل البندورة والباذنجان والزيتون والبقوليات والمنتجات الحيوانية، إلى منتجات غذائية مستقرة وقابلة للتخزين، مثل دبس البندورة، والمكدوس، والمخللات، وورق العنب المحشي، واللحوم المحفوظة.

ويتميز هذا القطاع بتنوع كبير في أشكاله وقدراته الإنتاجية، ويمكن تصنيفه إلى ثلاث فئات رئيسية:

◀ مصانع كبيرة تقع في مناطق أكثر استقراراً كانت سابقاً تحت سيطرة النظام.

◀ ورشات متوسطة شبه آلية في شمال وشمال غرب سورية.

◀ وحدات صغيرة وعائلية تعمل موسمياً وتعتمد على التقنيات الحرفية التقليدية.

وفي المناطق التي كانت خاضعة سابقاً لسيطرة المعارضة أو الإدارات شبه المستقلة، وخصوصاً إدلب وريف حلب الشمالي، تسيطر الورشات الصغيرة والمتوسطة على المشهد. وغالباً ما تكون هذه الورشات مبادرات محلية، ممولة بصورة غير رسمية، ومتشابكة مع المجتمع المحلي. وقد قال أحد أصحاب الورشات في ريف إدلب "بدأنا ببضعة براميل وأدوات بسيطة، واليوم نُعالج ما يصل إلى خمسة أطنان يومياً في موسم الذروة—لكننا ما زلنا نعتد على النساء من الحي والعمالة العائلية لإنجاز العمل". وتُظهر المقابلات أن النساء يشكلن قوة أساسية في عمليات الغسل والفرز والتعبئة، مما يوفر دخلاً موسمياً مهماً للأسر التي تفتقر إلى فرص عمل منتظمة.

تقنيات المعالجة والمعدات

لا يتعامل غالبية المصنّعين مباشرة مع المنتجين. إذ يعتمدون بدرجة كبيرة على الوسطاء العاملين في أسواق الجملة الزراعية (أسواق الهال). يوفر هذا النظام مرونة ولكنه يزيد من التكاليف ويحدّ من إمكانية تتبع مصادر المنتجات. أما التعاقد المباشر مع المزارعين فهو نادر جداً، بسبب ضعف الإطار المؤسسي وعدم انتظام الإنتاج الموسمي. وقال أحد المصنّعين من المستوى المتوسط "نرغب في التعامل مباشرة مع المزارعين، لكن لا يمكننا ضمان الكميات أو الانتظام، كما أننا لا نملك اللوجستيات اللازمة للتنقل بين الحقول". مع ذلك، تنسق بعض الورشات بشكل غير رسمي مع منتجين محليين موثوقين، خصوصاً لحاصيل خاصة مثل الباذنجان، والزيتون، والأعشاب الموسمية.

وتختلف أساليب المعالجة بحسب حجم المنشأة:

- المصانع الكبيرة: تعتمد على خطوط شبه آلية للتنظيف والتقطيع والسلق والتعبئة والإغلاق، وتتضمن وحدات تعقيم ميكانيكي.
- الورشات المتوسطة: تمزج بين العمل اليدوي والمعدات الأساسية مثل مواقد الغاز وأحواض السلق والمكابس وآلات الإغلاق اليدوية.
- الوحدات الصغيرة التقليدية: تعتمد على العمل اليدوي بالكامل، وتستخدم عبوات زجاجية أو صفائح معدنية محلية، وتقنيات التجفيف الشمسي والتعليق والتعقيم المنزلي.

وصف أحد المصنّعين طبيعة الموسمية بالقول "في الصيف نُنتج المكدوس والمخللات. وفي الشتاء ننتقل إلى البقوليات ودبس البندورة من المخزون. تكيف مع ما يسمح به السوق والمناخ".

ضبط الجودة والطلب في السوق

تحاول المنشآت الكبيرة تطبيق أنظمة داخلية لمراقبة الجودة، مثل اختبار الدفعات ومراقبة التعقيم. أما الورشات الصغيرة والمتوسطة فتعتمد على السمعة والتذوق بوصفهما الآلية الأساسية لضمان الجودة. ويقول أحد المصنّعين الصغار "نحرص على النظافة وعلى ألا يكون هناك أي فساد. فلو اشتكى زبون واحد، سيعرف الجميع بذلك".

أما المنتجات الوجيهة إلى التصدير نحو الأسواق العربية أو الجاليات السورية في الخارج، فبعض المنشآت الكبيرة تجري فحوصات مخبرية وتحصل على شهادات مطابقة محلية صادرة عن الجهات الصناعية، ولا سيما "الهيئة السورية للمواصفات والمقاييس" SASMO، وإن كان ذلك يتم غالباً عبر ترتيبات غير رسمية وليس ضمن منظومة مؤسساتية واضحة. ويبقى الطلب على المنتجات المعلّبة قوياً بشكل موسمي، خصوصاً قبل شهر رمضان، وفي أشهر الشتاء، وفي المناطق التي تعاني ضعف البنية التحتية أو صعوبات تخزين المنتجات الطازجة. كما يستمر الطلب من الجاليات السورية على منتجات مثل المكدوس وورق العنب والمخللات.

التحديات الرئيسية

◀ انقطاع الكهرباء وارتفاع تكاليف الوقود: الانقطاعات الكهربائية يومية وغير متوقعة، ما يدفع معظم الورشات للاعتماد على مولدات تعمل بالديزل، وهو ما يرفع التكاليف بشكل كبير. وكما قال أحد أصحاب الورشات "الوقود هو أكبر مشكلة نواجهها. أحياناً ننفق على تشغيل المولدة أكثر مما ننفق على شراء الطماطم نفسها".

◀ ارتفاع تكاليف مدخلات الإنتاج: أفاد معظم المشاركين في المقابلات بأن أسعار العلب المعدنية، والأغطية، واللصقات، والمواد الحافظة، ومواد التعبئة والتعليب ارتفعت بشكل كبير، وغالباً ما تتقلب تبعاً لتغيرات سعر الصرف.

◀ تقلبات العملة: تُسعر معظم مستلزمات الإنتاج، مثل العلب المعدنية/ بالدولار أو الليرة التركية، بينما تُباع المنتجات في كثير من الأحيان بالعملات المحلية، ما يخلق حالة من عدم اليقين في التكاليف وهوامش الربح.

◀ المنافسة السوقية وضعف الطلب المحلي: أدى ضعف القدرة الشرائية للسكان وتدفق المنتجات التركية منخفضة التكلفة إلى زيادة المنافسة القائمة على السعر.

◀ قيود العمالة: العمالة الماهرة نادرة، خصوصاً في مجالات التعقيم وضبط الجودة وصيانة المعدات. وتعتمد العديد من المنشآت على تدريب غير رسمي وتستبقي العمال بشكل موسمي.

◀ ضعف الوصول إلى التمويل: يعمل معظم المصنّعين بدون تسجيل رسمي، ما يحرمهم من الحصول على القروض المصرفية أو المنح الممولة من الجهات المانحة. لذلك يعتمدون على الدخرات الشخصية أو الاقتراض غير الرسمي من التجار والأقارب.

◀ بيئة تنظيمية غير رسمية: رغم سعي بعض الورشات للامتثال لمعايير السلامة الغذائية المحلية، لا توجد رقابة تنظيمية منهجية. أما شهادات التصدير، فكثيراً ما تُستحصل عبر العلاقات الشخصية بدلاً من إجراءات التفتيش الرسمية.

◀ ضبط الجودة والامتثال: تفتقر معظم الورشات الصغيرة والمتوسطة إلى القدرة على تطبيق المعايير الرسمية مثل ISO أو HACCP، وتعتمد بدلاً من ذلك على السمعة وثقة العملاء. كما تبقى شهادات التصدير محدودة وغالباً ما تُكتسب عبر قنوات غير مؤسسية.

الفرص والتوصيات

◀ الاستثمار في معدات حديثة لمعالجة الأغذية، خصوصاً تلك المخصصة للتعقيم والإغلاق، والعمل على تأهيل وتحديث المنشآت لضمان الكفاءة الطاقية والامتثال البيئي، وتشجيع التوريد المباشر من المزارعين لتحسين جودة المدخلات وخفض التكاليف.

◀ دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMEs) للامتثال للمعايير العالمية للسلامة الغذائية مثل ISO و HACCP وشهادات الحلال، وتوحيد بطاقة المنتج بما يشمل المكوّنات متعددة اللغات، وتواريخ الصلاحية، والعلومات الغذائية، وتوفير الدعم الفني والمالي للراغبين بالحصول على هذه الشهادات.

◀ تعزيز إنشاء جمعيات تعاونية وروابط للمنتجين، لتقوية القدرة التفاوضية وتسهيل التعاون بين الورشات في مجالات الشراء الجماعي لواد التعليب أو الاستخدام المشترك للمعدات.

◀ دعم المصنّعين في تطوير مهاراتهم في تشغيل المعدات، وسلامة الغذاء، وضبط الجودة، وذلك عبر تأسيس مراكز موارد وتدريب تقدم ورشاً منتظمة وكتيبات إرشادية وخدمات استشارية، إضافة إلى تمكين النساء وتعزيز أدوارهن القيادية في جمعيات متخصصة بالمعالجة الزراعية وإدارة سلاسل القيمة.

◀ توفير قروض صغيرة ومنح تشجيعية، لمساعدة المصنّعين على شراء المعدات وتأمين رأس المال التشغيلي، وتمكينهم من الوصول إلى التمويل بالعملات الصعبة لتقليل أثر تقلبات أسعار الصرف.

ع

البيع بالتجزئة والمبيعات المحلية

يمثّل قطاع البيع بالتجزئة الحلقة المحلية الأخيرة في سلسلة قيمة المنتجات الغذائية المعبّبة في سوريا، إذ يربط بين المنتجين المحليين وتجار الجملة من جهة، والمستهلكين في المناطق الحضرية والريفية من جهة أخرى. يتّسم هذا القطاع بالتشتت الشديد والطابع المحلي، ويتكوّن من:

- محلات البقالة الصغيرة داخل الأحياء السكنية، وغالباً ما تُدار من قبل العائلة.
- محلات متوسطة (ميني ماركت) تخدم قاعدة زبائن أوسع في مراكز المدن والبلدات.
- عدد محدود من المتاجر الكبرى (سوبر ماركت)، موجودة بشكل أساسي في المدن الكبيرة أو المناطق ذات الدخل الأعلى أو تلك التي تشهد حضوراً للمنظمات الإنسانية.

يعمل هذا القطاع غالباً بشكل غير رسمي، ويعتمد على النقد، ويديره تجار تجزئة يركزون على تلبية احتياجاتهم اليومية أكثر من اتباع خطط عمل منظمة. العديد من أصحاب المحلات يعملون بمفردهم أو بمساعدة أفراد العائلة، ونادراً ما يوظفون عمالاً إضافيين إلا إذا كانوا يعملون أيضاً في التوزيع بالجملة.

وكما أوضح أحد أصحاب المحلات في ريف إدلب الشمالي "أدير المحل وحدي، زوجتي تساعدني في ترتيب البضائع، وابني يوصل الطلبات بالدراجة. نكسب ما يكفي للعيش، لكنها ليست تجارة سهلة."

علاقات التوريد وآليات الشراء

يعتمد معظم تجار التجزئة على:

- تجار الجملة المحليين
- مندوبين يمثلون شركات المعالجة والتعليب

يقوم هؤلاء المندوبون بزيارة المحلات بشكل دوري، يعرضون بضائع جديدة ويجمعون الطلبات. في حالات أخرى، يذهب أصحاب المحلات بأنفسهم إلى أسواق الهال لشراء البضائع بأسعار أقل أو بكميات أكبر.

وقال صاحب ميني ماركت "أحياناً يكون أرخص إذا ذهبت بنفسني إلى سوق الهال، لكن مع تكلفة الوقود والوقت، لا يكون الأمر دائماً مجدياً."

العلاقات بين التجار والموردين غير رسمية بالكامل، وتعتمد على الثقة والمعاملات المتكررة، دون عقود مكتوبة. غالباً ما تُحدّد الأسعار بناءً على تقلبات السوق اليومية، وخاصةً للسلع المستوردة أو المسعّرة على أساس الدولار. في حالات محدودة، قد يقدّم الموردون ائتماناً قصيراً لزبائن معروفين، لكنه يبقى استثناءً، وغالباً ما يرتبط بتقاسم المخاطر أثناء تقلب الأسعار.

سلوك المستهلك والاتجاهات السوقية

أدت الأزمة الاقتصادية الطويلة في سوريا إلى تغيّر واضح في سلوك المستهلكين، ويمكن تلخيص أبرز الاتجاهات كما يلي:

- السعر هو المحدّد الأساسي للشراء: يطلب الزبائن عادةً أرخص منتج متوفر بغض النظر عن العلامة التجارية أو بلد المنشأ. كما قال أحد تجار التجزئة "إذا كان لدي ثلاث أنواع من الفول المعلّب، سيختار معظم الناس الأرخص حق لو الجودة أقل."
- ضعف الولاء للعلامة التجارية، باستثناء عدد محدود من العلامات المحلية التي تتمتع بسمعة ثابتة.
- انخفاض حجم المشتريات، إذ بات معظم الزبائن يشترون عبوة واحدة أو عبوات صغيرة بدلاً من شراء كميات كبيرة. أما العبوات العائلية الكبيرة فتُباع ببطء ما لم تكن مخفضة.
- المنتجات التقليدية والموسمية تحافظ على مكانتها، مثل المكدوس، ودبس البندورة، وورق العنب، حيث يزداد الطلب عليها قبل الشتاء وشهر رمضان.
- لتحويلات الخارجية تدعم القدرة الشرائية في بعض الأحياء، إذ يلاحظ تجار التجزئة أن العائلات التي تتلقى دعماً من أقارب في الخارج تتمتع بمرونة أكبر في خيارات الشراء.

التحديات الرئيسية

- ◀ **تقلبات الأسعار:** تؤدي التقلبات الحادة في أسعار الصرف، ولا سيما تراجع قيمة الليرتين السورية والتركية، إلى صعوبة تحديد أسعار مستقرة أو توقع هوامش الربح.
- ◀ **ضعف القدرة الشرائية:** يحصل معظم الزبائن على دخولهم بالليرة السورية، بينما تُسعر العديد من السلع، خصوصاً المستوردة، وفق الدولار أو الليرة التركية، ما يضعف القدرة الشرائية بشكل كبير.
- ◀ **المنافسة مع المستوردات:** تهيمن المنتجات التركية المعبّبة على أسواق شمال سوريا، وغالباً ما تبدو أكثر جاذبية في التصميم والسعر، مما يضعف قدرة المنتجات المحلية على المنافسة ما لم تُباع بهوامش ربح منخفضة.
- ◀ **ارتفاع تكاليف التشغيل:** يشكّل الإيجار والتبريد (عند الحاجة) وكلفة الوقود للمولدات والنقل عبئاً ثقيلاً على هوامش الربح المحدودة.
- ◀ **ضعف رأس المال التشغيلي:** لا يستطيع معظم تجار التجزئة شراء كميات كبيرة أو تخزين مخزون عميق؛ فهم غالباً يكتفون بشراء ما يمكن بيعه خلال أسبوع أو أقل.
- ◀ **غياب التمويل المناسب:** تكاد المؤسسات المصرفية والتمويلية تغيب عن المشهد، أو أنها لا تقدم منتجات ائتمانية مناسبة للقطاع، ما يدفع التجار للاعتماد على القروض غير الرسمية أو تسهيلات الدفع من الموردين.
- ◀ **حوكمة غير منتظمة:** تفرض بعض البلديات ضرائب أو رسوم ترخيص، لكن تطبيقها غير منتظم، مما يجعل قطاع التجزئة يعمل ضمن مساحة رمادية من "العمل غير الرسمي القبول".

الفرص والتوصيات

على الرغم من هذه التحديات، يُظهر تجار التجزئة قدرة كبيرة على التكيف والابتكار. ومن أبرز الفرص والتوصيات:

- تحسين تصميم عبوات المنتجات وتسميات العلامات التجارية لجذب المستهلك المحلي، مع تنويع المنتجات من حيث الأحجام ومستويات اللوحة والنكهات لتلبية تفضيلات مختلفة.
- تقديم دعم عبر قروض رأس مال تشغيلي وتعزيز اتفاقيات التوريد المستقرة مع مورّدين محليين موثوقين، بالتنسيق مع مجالس غرف التجارة لتحسين اللوجستيات واستقرار الأسعار.
- تسهيل مشاركة التجار في المعارض المحلية وإطلاق منصات رقمية وحملات تواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز التسويق الداخلي وربط المنتجين بالمستهلكين مباشرة.
- تشجيع سياسة "التخزين المحدود" لتقليل مخاطر الخسارة وتمكين استجابة أسرع لتغير الأسعار، إلى جانب اعتماد استراتيجيات تسعير مرنة توفر خيارات "ممتازة"، و"عادية"، و"اقتصادية" ضمن الفئة نفسها.
- تنويع السلع المعروضة عبر إدخال منتجات تكميلية عالية الدوران مثل الخبز والزيت و مواد التنظيف، بما يضمن تدفقات نقدية أكثر استقراراً.

- تعزيز ممارسات الثقة المجتمعية، حيث يمنح التجار ائتماناً غير رسمي لزبائن موثوقين، خصوصاً قبل الأعياد أو نهاية الشهر، مما يساعد في الحفاظ على ولاء الزبائن.
- دعم حلول الطلب الهاتفي وخدمات التوصيل المنزلي، التي توسعت منذ جائحة "كورونا"، وخاصة في المناطق التي تعاني من قيود أمنية أو صعوبات تنقل.
- دعم العروض المجمعّة وبرامج الولاء وخدمات التوصيل الإلكتروني، والتي يمكن أن تساعد تجار التجزئة الصغار على منافسة المنتجات المستوردة وجذب زبائن دائمين.

التصدير والتجارة الدولية



تُعدّ الأسواق الخارجية، وفقاً لما أورده المخبرون الرئيسيون، عاملاً حاسماً لاستمرار صناعة الأغذية المعلّبة في سوريا، ولا سيما في شمال غرب البلاد حيث لا يكفي الطلب المحلي لاستيعاب كميات الإنتاج. ويتيح التصدير الحصول على العملات الأجنبية، ويحفز الاستثمارات في تطوير خطوط الإنتاج، كما يوفر فرص عمل على امتداد سلسلة القيمة، بدءاً من توريد المواد الخام وصولاً إلى التغليف والخدمات اللوجستية والبيعات. وقد لخص أحد مالكي المصانع الأمر بقوله: "لو توقفنا عن التصدير لن نتمكن من البقاء. القدرة الشرائية المحلية ضعيفة جداً. التصدير ليس رفاهية، إنه ضرورة."

تتراوح عمليات التصدير حالياً بين شحنات صغيرة غير رسمية وشبكات أكبر شبه منظمة تمر عبر تركيا. وعلى الرغم من أن حجم الصادرات لا يزال أدنى من مستوياته قبل عام 2011، فإن المنتجين يحافظون على طلب ثابت من الأسواق العربية (العراق، ليبيا، السودان، اليمن)، ومن دول الخليج، وحتى من قنوات مرتبطة بالجاليات السورية في أوروبا.

الوضع الراهن

أنواع السلع المُصدّرة

تشمل السلع المعلّبة المُصدّرة عادة:

- البقوليات المعلّبة: الفول، الحمص، الفاصولياء البيضاء.
- الخضروات المحفوظة: المخللات، البامية، دبس البندورة، الزيتون.
- الوجبات التقليدية: ورق العنب المحشي، المكدوس، الحمرة.
- السلع المتخصصة: اللوخية، الليمون المحفوظ، سلطة الباذنجان.
- الريبات والعصائر (موسمية وبكميات محدودة)

تُقدّم هذه المنتجات بأوزان وأشكال تعبئة متعددة، وتُعدّل وفق تفضيلات الأسواق المستهدفة (مثل عبوات 400 غرام للمستهلك، مقابل عبوات 2 كغ للمطاعم والمؤسسات). ويشمل العملاء المستوردين تجار الجملة، وموزعي الأغذية الشرقية، وسلاسل البقالة المملوكة لرجال أعمال من الجاليات السورية أو العربية.

مسارات التصدير وآلياتها

تتبع الصادرات ثلاثة مسارات رئيسية:

- **تصدير رسمي عبر تركيا:** حيث يستخدم بعض المنتجين وسطاء جمركيين وشركاء أترك للتصدير عبر معبري باب الهوى أو باب السلامة. وتُصمّم العبوات بملصقات متعددة اللغات (العربية – التركية – الإنجليزية) وتُستكمل الوثائق وفق متطلبات الدول المستوردة.
- **تجارة شبه رسمية عبر الوسطاء:** يجري العديد من الشحنات عبر تجار جملة في تركيا أو الخليج يقومون بطلبات كبيرة تُعتمد غالباً على عينات مسبقة. وتعتمد هذه التجارة على الثقة والمدفوعات غير الرسمية وللرونة في النقل، وتتأثر بشكل كبير بإغلاق الحدود وتقلبات الليرة أو تغير متطلبات الوثائق.
- **شحنات عبر القنوات غير الرسمية:** يستخدم المنتجون الصغار شبكاتهم الشخصية أو النقل الخاص لتمرير البضائع عبر الحدود لإعادة بيعها. تمتاز هذه الطريقة بالرونة لكنها تفتقر للحماية القانونية وتعرقل التوسع.

الامتثال والمعايير والجودة

يتطلب تصدير الأغذية المعلّبة امتثال المنتجين لمعايير أساسية للجودة ووضع الملصقات، غير أن مستوى الالتزام يختلف كثيراً بين الأسواق المستهدفة.

للمنتجون الأكبر والأكثر خبرة في التصدير يقومون عادة بـ:

- إجراء فحوصات جودة داخلية، وأحياناً اختبارات مخبرية خارجية.
- استخدام رموز الدفعات، وتواريخ الإنتاج والانتها، والتحقق من الأوزان.
- الالتزام بأساسيات النظافة والتعقيم والإغلاق للحكم.
- استصدار شهادات المنشأ وشهادات الفحص الصحي من الجهات المحلية.

مع ذلك، فإن غالبية المنتجين لا يمتلكون شهادات جودة دولية مثل ISO أو HACCP أو شهادات "الحلال"، وذلك بسبب التكلفة العالية، أو غياب هيئات محلية معتمدة، أو بسبب الطبيعة شبه الرسمية للقطاع.

وبدلاً من ذلك، يعتمدون على:

- السمعة المتراكمة من الشحنات السابقة،
- إرسال عينات مسبقة للتقييم،
- زيارات مباشرة من المستوردين لورشات الإنتاج.

وكما قال الخبراء "زبائننا يعرفوننا. زاروا المصنع. وإذا انخفضت الجودة يشكون—ونقوم بإصلاح الوضع فوراً. هذه هي شهادة الجودة لدينا".

التحديات الرئيسية

◀ **تأثير العقوبات والقيود المصرفية:** رغم رفع معظم العقوبات، ما يزال تأثيرها السلبي وسياسات الامتثال المفرط لدى البنوك يعوقان اندماج سوريا في النظام المصرفي الدولي. وعلى الرغم من بعض التحسن، لا يزال معظم المصدّرين يضطرون إلى تحويل المدفوعات عبر وسطاء في دول ثالثة (غالباً تركيا أو العراق أو لبنان) أو عبر شبكات تعتمد على النقد. وهذا يرفع تكاليف المعاملات، ويؤخر عمليات التسوية، ويعرّض التجار لمخاطر كبيرة.

◀ **عدم استقرار المعابر الحدودية:** تبقى المعابر، خصوصاً مع تركيا، عرضة للإغلاق السياسي، وتأخر إصدار التراخيص، وتبدل القواعد التنظيمية. ويشير المنتجون إلى خسارتهم أسابيع من الإنتاج بسبب اضطرابات مفاجئة. وقد تحسّن الوضع نسبياً في عام 2025 لكنه ما يزال غير مستقر.

◀ **ارتفاع تكاليف الخدمات اللوجستية:** تكاليف التصدير، الوقود، التحميل، التخزين، الجمارك، والنقل، ازدادت بشكل حاد. كما تقلص هوامش الربح بسبب التضخم في كلٍّ من سوريا وتركيا.

- ◀ **مشكلات العلامات التجارية وتسجيلها:** يعمل كثير من المصدّرين دون تسجيل رسمي لعلاماتهم التجارية بسبب ارتفاع التكلفة، أو المخاطر القانونية، أو الخوف من مصادرة الأصول في الخارج. ونتيجة لذلك، غالباً ما يصدرّون منتجات “بدون علامة” أو تحت علامة الوزّع، مما يقلل من القيمة المضافة وهوامش الربح.
- ◀ **منافسة إقليمية شديدة:** تواجه المنتجات السورية منافسة قوية من تركيا ومصر وإيران والأردن، وهي دول تمتلك بنى تحتية أفضل، ودعماً حكومياً للصادرات، وبرامج ترويجية فعّالة.
- ◀ **ضعف الدعم المؤسسي:** يفتقر المصدّرون تماماً إلى الدعم في مجالات أبحاث الأسواق، وبناء العلامات التجارية، والإرشاد الجمركي، والحصول على الشهادات. وكما قال أحد المصدّرين “ننافس في أسواق دولية دون أي دعم. لا ترويج، لا ضمانات، لا تأمين. فقط نعتمد على منتجنا وسمعتنا.”

الفرص والتوصيات

هناك العديد من الفرص والتدخلات العملية القادرة على تعزيز قدرة المصدّرين السوريين على المنافسة في الأسواق الدولية:

- ◀ تسهيل المشاركة في المعارض التجارية الدولية لإبراز وجود المنتجات السورية وبناء شبكة عمل مع المستوردين.
- ◀ إطلاق منصات رقمية للترويج للصادرات الغذائية السورية، والاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي، حيث يستخدم المنتجون في الوقت الراهن منصات مثل فيسبوك وواتساب وإنستغرام للتواصل مع التجار والمستوردين عبر نشر مقاطع قصيرة من داخل المصانع.
- ◀ بناء شراكات مع موزعين في الخارج، مثل تجار الجملة في الدول العربية، لبيع المنتجات ضمن علامة تجارية مشتركة، واستكشاف نماذج جديدة لبيع المنتجات.
- ◀ تحسين التغليف والتصميم والهوية البصرية، بهدف تعزيز صورة المنتج السوري في الأسواق الخارجية، وتوفير أحجام متنوعة، سواء للمطاعم والمؤسسات أو للاستهلاك الفردي، لتلبية شرائح مختلفة من الطلب.
- ◀ تنفيذ حملات ترويجية موجهة تبرز جودة المنتجات السورية وتراثها وقيمتها، مع القدرة على تعديل النكهات ومستويات الملوحة بما يتناسب مع تفضيلات أسواق الخليج والجاليات.
- ◀ إنشاء جهة محايدة وموثوقة لمنح شهادات الصحة والجودة المعترف بها دولياً، بما يسهل دخول المنتجات السورية للأسواق العالمية.
- ◀ دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة للحصول على شهادات الجودة العالمية مثل ISO وHACCP وشهادات الحلال.
- ◀ توحيد بطاقات التعريف بالمنتجات، بما يشمل قوائم المكونات بلغات متعددة، وتواريخ الإنتاج والانتها، والقيم الغذائية.
- ◀ توفير دعم في معتمد، مثل إنشاء مختبر غذائي متخصص للفحوص، وتقديم دعم مالي لتغطية كلف الحصول على الشهادات المطلوبة.
- ◀ إنشاء خطوط ائتمان تجارية و ضمانات للتصدير، بهدف تسهيل التمويل بالعملة الصعبة وتقليل مخاطر تقلب أسعار الصرف، إضافة إلى دعم المصدّرين في تسجيل العلامات التجارية وحماية الملكية الفكرية في الأسواق الخارجية.



دراسة حالة ٢

تحليل سلسلة القيمة لقطاع الألبان في سوريا

يُدرج قطاع منتجات الألبان ضمن الصناعات الغذائية الزراعية، وهو قطاع يعتمد بشدة على الإنتاج الزراعي والثروة الحيوانية، ويشكّل حلقة وصل محورية بين المناطق الريفية والمراكز الصناعية الحضرية. قبل اندلاع الاحتجاجات في سوريا عام 2011، كانت الصناعات الغذائية الزراعية²⁹ تمثل ما بين 25% و30% من إجمالي قيمة المنتجات الصناعية.³⁰ ويضم هذا القطاع فاعلين من القطاعين العام والخاص في إنتاج الألبان والأجبان.

في القطاع العام، كانت شركات الأغذية المملوكة للدولة تدرج ضمن المؤسسة العامة للصناعات الغذائية، التي كانت تضم 22 منشأة تنتج سلعاً متنوعة مثل: المياه المعدنية، للمشروبات الكحولية، الأغذية المعلبة، ومنتجات الألبان (وبينها شركة البان دمشق - الاسم الرسمي: الشركة العربية السورية للألبان ومشتقاتها - دمشق). بلغت مبيعات المؤسسة 329 مليار ليرة سورية نهاية عام 2023 (ما يعادل 26 مليون دولار وفق سعر الصرف الرسمي البالغ 12,625 ليرة للدولار الواحد)، في حين بلغ صافي الأرباح 38 مليار ليرة (نحو 3 ملايين دولار).³¹

ألحة عامة عن قطاع الألبان في سوريا

29 تشمل أنشطة تصنيع الأغذية الرئيسية كلاً من: الطحين، الخبز، البسكويت، المعكرونة، منتجات الألبان، زيت الزيتون والزيتون النباتية (من بذور القطن)، السكر، الملبات من الفواكه والخضروات، اللخلات، الفطر، الألبان العتاة، المنتجات المعالجة من العنب، البيرة، الرقيات، البازلاء المعلبة وغيرها من الأغذية المعلبة، المياه المعدنية، المشروبات الغازية، وديس البندورة، والبصل المجفف.

30 تقرير سوريا، "اليونيدو تفيذ مشروعاً بتمويل روسي لتطوير قطاع الأغذية الزراعية في سوريا"، 23 كانون الأول 2023، <https://syria-report.com/unido-implements-moscow-funded-project-to-develop-syrias-agro-food-sector>

31 تقرير سوريا، "الحكومة تستعد لإعادة هيكلة القطاع الصناعي المملوك للدولة"، 9 كانون الثاني 2024، <https://syria-report.com/government-set-to-restructure-state-owned-industrial-sector>



يشكّل قطاع الألبان ومشتقاته أحد المكونات الأساسية للصناعات الغذائية الزراعية، وهو قطاع يربط بين المناطق الريفية ومراكز التصنيع الحصري. وتتناول هذه الدراسة تحليل سلسلة القيمة الخاصة بإنتاج الألبان والأجبان، مقسّمة إلى أربع مراحل رئيسية،

بدءاً من إدارة الثروة الحيوانية وإنتاجها المحلي لدى المزارعين والفلاحين، مروراً بمرحلتي الجمع والتصنيع، وصولاً إلى مراحل التسويق في الأسواق المحلية وأسواق التصدير.

يعاني إنتاج الألبان والأجبان من تحديات مرتبطة بنتائج الصراع، إضافة إلى مشكلات بنيوية متجذرة. ومع ذلك، توجد فرص واعدة يمكن أن تسهم في تعزيز هذا القطاع. إن تطوير سلسلة إنتاج وتوريد منتجات الألبان والأجبان يمكن أن يكون له أثر إيجابي كبير على مستويات معيشة شريحة واسعة من السكان، كما يمكن أن يعزز الاقتصاد الإنتاجي في البلاد من خلال توفير فرص عمل في كل من المناطق الريفية والحضرية.

أما في القطاع الخاص، فإن المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (MSMEs) تشكّل غالبية ساحقة من الصناعة، وتغطي بشكل شبه كامل احتياجات السوق المحلي، بينما تتمكّن شركات كبيرة محدودة من التصدير إلى الخارج إضافة إلى تلبية الطلب المحلي.

غير أنّ الحرب والدمار ألحقا أضراراً جسيمة بالقطاع، كما هو الحال في بقية قطاعات الاقتصاد. فقد أغلقت منشآت إنتاجية، وتعرضت البنى التحتية للتدمير، وانهارت سلاسل التوريد. كما تأثر الإنتاج الزراعي، وهو الأساس الذي تقوم عليه الصناعات الغذائية، تأثراً بالغاً، في حين أدّت عمليات النزوح القسري للمزارعين عن أراضيهم، خصوصاً في الشمال والشرق، إلى مزيد من التدهور.

ووفق تقارير متعددة صادرة عن منظمات دولية ووكالات تابعة للأمم المتحدة، فإن انهيار الصناعات الغذائية الزراعية يهدد مباشرة الأمن الغذائي في سوريا. فهناك أكثر من 9 ملايين شخص يعانون من انعدام الأمن الغذائي.³² وتقدّر تكلفة إعادة الإعمار بما بين 250 و400 مليار دولار. كما انكمش حجم الاقتصاد إلى نحو 17.5 مليار دولار في عام 2023 بعد أن كان 60 مليار دولار قبل 2011.³³ ويحتاج حوالي 16.7 مليون شخص إلى مساعدات إنسانية وفق مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين،³⁴ فيما يعيش أكثر من 90% من السكان تحت خط الفقر.

إضافة إلى الأزمة الاقتصادية وتأثيراتها العميقة، تواجه الصناعات الغذائية الزراعية تحديات جوهرية تتعلق بضعف كبير في الوصول إلى التمويل لدى الفاعلين في القطاعين العام والخاص، وتهالك خطوط الإنتاج والتقنيات، ونقص المعدات وقطع الغيار والمواد الخام ومصادر الطاقة، واضطراب التجارة والتصدير، وتضرر أنظمة الري، وارتفاع أسعار المدخلات الزراعية والوقود، وضعف مستويات المكنة، وصعوبة وصول المزارعين إلى أراضيهم في بعض المناطق، ونقص العمالة، وتلف المحاصيل.³⁵ كما أدت آثار التغير المناخي، بما في ذلك موجات الجفاف وقلة الأمطار، إلى تدهور المراعي وبالتالي الإنتاج الزراعي عموماً.

يشارك قطاع منتجات الألبان مع غيره من القطاعات الغذائية الزراعية في هذه المشكلات البنوية، وقد شهد القطاع تراجعاً حاداً في الإنتاج وفي أعداد العاملين فيه. ففي عام 2022، صرّح رئيس جمعية الحرفيين لصناعة الألبان والأجبان في دمشق، عبد الرحمن السعيد، بأن إنتاج الجبن واللبن انخفض بشكل كبير إلى 100 طن يومياً مقارنة بـ 300 طن يومياً في عام 2017.³⁶ وفي عام 2023، أشار نائب رئيس الجمعية، أحمد السواس، إلى أن عدد الحرفيين المنتسبين للجمعية قد تراجع بنسبة 50%.³⁷

ومع سقوط النظام السابق في كانون الأول 2024، ظهرت تحديات جديدة ومتفاقمة تواجه إنتاج الألبان والأجبان، أبرزها ارتفاع تكاليف الإنتاج، وتزايد المنافسة من السلع الغذائية التركية منخفضة السعر.³⁸ فعلى سبيل المثال، أدى تعليق الدعم عن الوقود في كانون الأول 2024 إلى زيادة كلفة الإنتاج على المزارعين، وتقييد عمليات الزراعة للموسم التالي من القمح عام 2025.³⁹ وفي أواخر كانون الثاني 2025، خفّضت دمشق الرسوم الجمركية على أكثر من 260 سلعة تركية. وقد بلغت الصادرات التركية إلى سوريا مليار دولار خلال الأشهر الخمسة الأولى من 2025، بزيادة تتجاوز 47% مقارنة بالفترة نفسها من 2024 بحسب وزارة التجارة التركية.⁴⁰

وتقوم هذه الدراسة بتحليل كلّ مرحلة من مراحل سلسلة القيمة لإنتاج الألبان، اعتماداً بشكل أساسي على مقابلات أُجريت خلال شهري نيسان وأيار 2025 مع ستة خبراء منخرطين في القطاع (طبيب بيطري، عامل في صناعة الألبان والأجبان، جامع حليب، صاحب ورشة صغيرة لإنتاج الألبان والأجبان، واثنان من تجار التجزئة) موزعين في مختلف أنحاء البلاد. وقد تم دعم هذه المقابلات بمصادر ثانوية تشمل مقالات صحفية وتقارير متخصصة.

ب تحليل سلسلة القيمة في قطاع الألبان

يبدأ تحليل سلسلة القيمة في قطاع الألبان بدراسة إدارة الثروة الحيوانية وإنتاجها المحلي لدى المزارعين والفلاحين المقيمين في المناطق الريفية. ثم ينتقل البحث إلى المرحلة الخاصة بجمع الحليب الخام ونقله من المنتجين المحليين إلى المصانع، وهي المرحلة التي تربط فعلياً بين المناطق الريفية والمراكز الحضرية. وتشمل هذه المرحلة المنتجين المحليين، والوسطاء، وأصحاب المصانع والورش الصغيرة.

ويستمر تقييم القطاع عبر دراسة مرحلة تحويل الحليب الخام إلى منتجات الألبان والأجبان داخل المصانع والورش الصغيرة. وفي المرحلة الأخيرة، يحلّل التقرير مراحل بيع منتجات الألبان والحليب إلى المستهلكين والأسواق، بما في ذلك دور تجار التجزئة، والكيانات الصغيرة والمتوسطة، ومحال البقالة والسوبرماركت الكبيرة في المدن والبلدات. كما يتناول التقرير فرص وتحديات التصدير التجاري.

المرحلة ١ إدارة الثروة الحيوانية وإنتاج الحليب المحلي

الجهات الفاعلة:

المزارعون، الرعاة، الأسر الريفية

النواتج:

الحليب الخام (بقر، غنم، ماعز): الثروة الحيوانية لأغراض إنتاج الألبان

المرحلة ٢ التجميع والنقل

الجهات الفاعلة:

مجمّعو الحليب ("حلاب")، الوسطاء، التجار الصغار

المخرجات:

نقل كميات الحليب الخام المجمّعة يومياً إلى الورش/العامل؛ فحص الجودة وتجميع كميات الحليب

المرحلة ٣ التصنيع والتحويل

الجهات الفاعلة:

ورش منزلية صغيرة، معامل متوسطة، ألبان صناعية كبيرة

النواتج:

لبن، لبننة، جبنة (بيضاء، مالحة، وغيرها)؛ زبدة، سمن، قشطة؛ شنكلش، ومنتجات مخمّرة تقليدية

المرحلة ٤ البيع بالتجزئة والمبيعات المحلية

الجهات الفاعلة:

محلات ألبان صغيرة، بقاليات، ميني ماركت، تجار جملة، سوبرماركت، أسواق أسبوعية (بازارات)

النواتج:

مبيعات محلية لمستهلكي منتجات الألبان والأجبان الطازجة

المرحلة ٥ التصدير والتجارة الدولية

الجهات الفاعلة:

للصدّرون، الوسطاء، تجار الجملة، أسواق الغتربين

النواتج:

شحنات محدودة من منتجات الألبان؛ القدرة الإنتاجية، تكاليف التصدير، اللوجستيات، وشروط التنظيم

الشكل (٢): الأنشطة والجهات الفاعلة عبر سلسلة القيمة في قطاع منتجات الألبان

32 World Food Programme, "Syrian Arab Republic", 2025, <https://www.wfp.org/countries/syrian-arab-republic>

33 تقرير سوريا، "المؤشرات الاقتصادية الرئيسية في سوريا ما تزال في المنطقة الحمراء - البنك الدولي"، 19 تشرين الثاني 2024،

<https://syria-report.com/syrias-main-economic-indicators-remain-in-the-red-world-bank>

34 UNHCR, "2024 UNHCR Syria Needs Overview (February 2024) [EN/AR]", February 20, 2024, <https://reliefweb.int/report/syrian-arab-republic/2024-#unhcr-syria-needs-overview-february-2024-enar>

35 تقرير سوريا، "منظمة UNIDO تنقذ مشروعاً ممولاً من موسكو لتطوير قطاع الأغذية الزراعية في سوريا"، 23 كانون الأول 2023،

<https://syria-report.com/unido-implements-moscow-funded-project-to-develop-syrias-agro-food-sector>

36 عنب بلدي (٨ آب ٢٠٢٢): "تصدير الألبان والأجبان في سوريا ينخفض نحو ٤٠٪"،

<https://www.enabbaladi.net/597089> /نسبة تصدير الألبان والأجبان من سوريا-ت/ #

37 شبكة شام (١٣ أيار ٢٠٢٣): "وسط تراجع الإنتاج... منشآت غذائية وصناعية خارج الخدمة في سوريا"،

<https://shaam.org/news/syria-news/wst-traja-alintaj-mnshaat-ghthayh-wsnaayh-kharj-alkhdmh-ly-swrva>

38 تقرير سوريا، "تركيا وسوريا تتوصلان إلى خارطة طريق اقتصادية تعزّز السلع التركية في السوق السورية"،

<https://syria-report.com/turkey-and-syria-reach-economic-roadmap-boosting-turkish-goods-in-the-syrian-market>

39 Global Report for Food and Crisis, "Syrian Arab Republic", 2025

<https://www.fsinplatform.org/sites/default/files/resources/files/GRFC2025-country-SY.pdf>

40 Levant 24, "Turkey Eyes Economic Integration with Syria" June 8, 2025

https://x.com/levant_24_/status/1931585540429664548?s=43&t=ydgmXOXKZCRcXLUz9pbg

إدارة الثروة الحيوانية والإنتاج المحلي

الوضع
الراهن

قبل اندلاع الاحتجاجات عام 2011، كانت الثروة الحيوانية تمثل ما بين 35 و40% من إجمالي الإنتاج الزراعي في سوريا، كما كانت توفر فرص عمل لحوالي 20% من اليد العاملة في الأرياف. إضافة إلى ذلك، كان 35% من الأسر الريفية يمتلكون ثروة حيوانية، وغالباً ما كانت تُعد مصدرهم الأساسي للغذاء والدخل. وقد ساهم الإنتاج الحيواني بما يزيد عن 30% من إجمالي الإنتاج الزراعي، وبنحو 30% من الصادرات الزراعية. على سبيل المثال، بلغت عائدات تصدير لحوم الأغنام نحو 450 مليون دولار سنوياً، وصدّرت سوريا 871 ألف رأس من الأغنام في عام 2010.⁴¹

ومن الناحية الجغرافية، تركزت تربية الثروة الحيوانية بشكل رئيسي في المناطق الريفية، خصوصاً في المناطق الأكثر جفافاً، مثل جنوب الحسكة، جنوب الرقة، دير الزور، شرق حمص، شرق ريف دمشق، درعا والسويداء. وبشكل عام، كان عدد رؤوس الأبقار لدى الأسر التي تعتمد على الزراعة المختلطة لا يتجاوز عشرة رؤوس، وغالباً أقل من خمسة.⁴²

لكن القطاع شهد خسائر كبيرة خلال العقد الماضي. فقبل اندلاع النزاع عام 2011، بلغ العدد الرسمي للثروة الحيوانية 1.01 مليون رأس من الأبقار، و15.5 مليون رأس من الأغنام، و2.05 مليون رأس من الماعز. ومع السنوات الأولى للنزاع وما رافقها من موجات نزوح، تراجع أعداد الثروة الحيوانية بشكل حاد.⁴³ وبحلول عام 2016، انخفض عدد الأبقار إلى 883,800 رأس (12% مقارنة بعام 2010)، وانخفض عدد الأغنام إلى 13.8 مليون رأس (11%-)، وعدد الماعز إلى 1.85 مليون رأس (8%-). كذلك تراجع تصدير الأغنام الحية إلى أدنى مستوياته في 2015، مسجلاً نحو 25 ألف رأس فقط،⁴⁴ مقارنة بـ 871 ألف رأس في 2010 وفق بيانات منظمة الأغذية والزراعة.

أما في السنوات الأخيرة، فقد شهدت أعداد الثروة الحيوانية استقراراً نسبياً، دون أن تعود إلى مستويات ما قبل 2011. ففي عام 2022، بلغ عدد الأبقار 852,700 رأس، وعدد الأغنام 8.17 مليون رأس، وعدد الماعز 2.02 مليون رأس.⁴⁵ كما ارتفع عدد الأغنام المصدّرة بشكل طفيف ليصل إلى نحو 35 ألف رأس سنوياً قبل سقوط النظام السابق في كانون الأول 2024.⁴⁷

وأشار طبيب بيطري تمت مقابته إلى أن الانخفاض الكبير في حجم وإنتاجية مزارع الأبقار الحلوب في ريف دمشق، وكذلك في إدلب وريف حلب الشمالي، يعود إلى عدة عوامل متداخلة، أبرزها الارتفاع الكبير في أسعار الأعلاف. إذ يشكّل إنفاق المربين على الأعلاف ما بين 70 و75% من التكلفة الإجمالية.⁴⁸ وفي هذا السياق، ذكرت منظمة الأغذية والزراعة في تقرير صدر في نيسان 2025 أن "ارتفاع أسعار الأعلاف، إلى جانب محدودية السيولة المالية وانخفاض القدرة الشرائية، دفع المربين إلى بيع جزء أكبر من مواشيمهم لتغطية تكاليف العلف والعلاج".⁴⁹

وأضاف الطبيب البيطري أن تراجع أسعار بيع الأبقار الحلوب ساهم أيضاً في عزوف العديد من المربين عن الاستمرار في هذا النشاط. فالسعر الحالي للبقرة الحلوب يبلغ نحو 1500 دولار، مقارنة بأكثر من 3000 دولار في العام السابق (2024). وفسّر تقرير لمنظمة الفاو في مارس 2025 هذا الانخفاض بأنه نتيجة نقص الأعلاف، وغياب المراعي الطبيعية، وعدم قدرة المربين على تحمل تكاليف تغذية الحيوانات وخدمات الرعاية الصحية.⁵⁰ ووفق بيانات الفاو، فقد انخفضت أسعار الكباش والماعز والعجل والبقرة الحلوب بنسب 37%، 46%، 40% و52% على التوالي بين نيسان 2024 ونيسان 2025.⁵¹

جدول (1): الجمهورية العربية السورية - الرقم التقديري للماشية (ألف رأس)

المحافظة	الأغنام			الماعز			الأبقار		
	٢٠٢٠	٢٠١٨	٢٠٢٠	٢٠١٨	٢٠١٠	٢٠٢٠	٢٠١٨	٢٠١٠	
الحسكة	١٨٣٣	١٤٠١	١٤٨٥	١٦٨	١٥٩	٢٢٦	١٧٨	١٠٨	
حمص	٢٤٠٠	١٤٠٠	١٦٠٠	١٦٠	٩١	٢٢٢	١٧٠	١٠٧	
ديرالزور	١٧٠٠	٢٧٠	١٩٨٠	١٦٦	١٣٧	٢٠٠	١١٠	٧٠	
حماة	٣٢٠٠	١٠٠٤	١٠٠	١١٧	١١٥	٣٥٠	٥٦	٥٦	
الغاب	٢٨٥	٢١٠	٢٣٥	٧١	٥٢	٣٢	٢٩	٤٢	
إدلب	٧٢٦	٥٦٨	٥٧٠	١٣٨	١٣٧	١٨١	٣٠	٦٦	
الرقة	٢٠٦٤	١٢٦٣	١٤٤٥	١٦٤	١٥٩	٢٣٥	١٦	٢٣	
حلب	٢٠٠٠	١٢٠٠	١٢٠٠	٢١٣	٢١٣	٣١١	٦٠	٩٠	
طرطوس	٧٨	١٠٣	١١٣	١٨	١٨	١٢	٣١	٣٢	
اللاذقية	١٤١	٩٠	٩٥	١٦	١٥	١٥	٣٧	٤٠	
ريف دمشق	١٨٠٠	١٧٠٠	١٧٧٥	٤٠٦	٣٩١	٤٥٠	١٠١	٢٥٠	
السويداء	٢٨٠	٣٨٤	٦٠١	١٥١	٩٠	٧٨	١١	١٠	
القيطية	١١١	١٥٢	١٧٧	٢١	٢٢	١٢	٢٣	٢١	
درعا	٦٣٥	٦٥٣	٦٦٦	١٠٠	٩٤	١٠٩	٣٤	٥٦	
إجمالي	١٧٢٥٣	١٠٣٩٩	١٢٩٥١	١٨٧٧	١٧٢٢	٢٤٣٢	٦٠٤	١٠١١	

المصدر: تقديرات MAAR لعام ٢٠١٠ و٢٠١٧ و٢٠١٨؛ مديريات الزراعة على مستوى المحافظات، ٢٠٢٠.⁵²

جدول (٢): إنتاج الحليب ومشتقاته بين ٢٠١٥ و ٢٠٢٢

إجمالي الحليب (ألف طن)	الحليب الطازج المستهلك (ألف طن)	السمنة (طن)	الجبنة (طن)	الزبدة (طن)
١,٩٧٨	٦٥٧	٩,٩٧٤	١٠٨,١٥٩	٧,٧٤٢
١,٩٨٩	٦٦٨	١٠,٤١٢	١٠٦,٧٥٩	٧,٤١٠
١,٨٧٤	٦٠٨	١٠,٢٣١	١٠٤,١٢٦	٧,٢٦٧
١,٧٧٢	٥٥١	١٠,٢٨٩	١٠٠,٤٠٣	٧,١٢٨
١,٧٨٥	٧٨٩	٧,٨٢١	٨٩,٠٧٥	٦,٦٣٥
٢,١٥٤	٧٥٦	١٠,٩٥٦	١١٢,٦٨	٩,٨٩٠
٢,٠٥١	٧١٢	١١,١٠٣	٩٨,٠٠٦	١٠,٠٢٧
٢,٠٣٠	٧٤٨	١١,٤٤٨	٩٠,٨٧٧	٧,٨٥

المصدر: موقع "THE SYRIA REPORT"، "للمؤشرات الزراعية الرئيسية في سوريا - ٢٠٢٢ (الجزء ٢/٢)", ٢١ نيسان/أبريل ٢٠٢٥، <https://syria-report.com/syrias-key-agricultural-indicators-2019-part-2-2/>

50	FAO, "Agricultural Inputs and Commodity, Price Bulletin in the Syrian Arabic Republic March 2025- Issue #39 https://fscluster.org/sites/default/files/2025-05/FAO%20Agriculture%20Input%20and%20Commodity%20Price%20Bulletin%20%28AICPB%29%20March%202025.pdf
51	FAO, "Agricultural Inputs and Commodity, Price Bulletin in the Syrian Arabic Republic April 2025- Issue #40 https://fscluster.org/sites/default/files/2025-06/FAO%20Agriculture%20Input%20and%20Commodity%20Price%20Bulletin%20%28AICPB%29%20April%202025_0.pdf
52	Cited in FAO, "Special report, 2021 FAO Crop and Food Supply Assessment Mission to the Syrian Arab Republic", December 2021, p. 52

41	FAO, "Special report, 2021 FAO Crop and Food Supply Assessment Mission to the Syrian Arab Republic", December 2021, p. 51
42	الرجوع السابق
43	خلال السنوات الثلاث الأولى من الأزمة، انخفضت أعداد الأغنام والماعز والأبقار بنسبة 45% و30% و40% على التوالي، وفقاً لوزارة الزراعة والإصلاح الزراعي التابعة للنظام السابق. وقد جرى تعديل هذه الأرقام في عام 2015. انظر: اقتصاد اليوم، "الثروة الحيوانية في سورية تتراجع بنسبة حوالي 40 بالمئة"، 9 آذار 2024، https://www.economy2day.com/new/الثروة-الحيوانية-في-سورية-تراجع-بنسبة-حوالي-40-بالمئة
44	عنب بلدي (٣ تموز ٢٠١٦): "أبرز الصادرات السورية التي تأثرت بالحرب في سوريا"، https://www.enabbaladi.net/89080/أبرز-الصادرات-السورية-التي-تأثرت-بالح/
45	اقتصاد اليوم، "الثروة الحيوانية في سورية تتراجع بنسبة حوالي 40 بالمئة"، 9 آذار 2024، https://www.economy2day.com/new/الثروة-الحيوانية-في-سورية-تراجع-بنسبة-حوالي-40-بالمئة
46	هذه الأرقام مصدرها وزارة الزراعة التابعة للنظام السابق، وينبغي التعامل معها بحذر لأنها تعتمد على بيانات مقدّمة من المزارعين وعلى حسابات نظرية، وليس على العدّ الفعلي. انظر: تقرير سوريا، "انخفاض قطاع الأغنام بنسبة 41 بالمئة خلال ست سنوات"، 12 آذار 2024، https://syria-report.com/sheep-herds-fell-by-41-percent-in-six-years
47	صحيفة الشرق الأوسط، "مرتو غنم العواس المرغوبة في الجوار يطالبون بالسماح بتصديرها" (باللغة العربية)، 2 أيار 2023، https://aawsat.com/العاب-العربي-الشرق-العربي-4339786-غنم-العواس-المرغوبة-في-الجوار-يطالبون-بالسماح-بتصديرها
48	اقتصاد اليوم، "الثروة الحيوانية في سورية تتراجع بنسبة حوالي 40 بالمئة"، 9 آذار 2024، https://www.economy2day.com/new/الثروة-الحيوانية-في-سورية-تراجع-بنسبة-حوالي-40-بالمئة
49	FAO, "Agricultural Inputs and Commodity, Price Bulletin in the Syrian Arabic Republic April 2025- Issue #40 https://fscluster.org/sites/default/files/2025-06/FAO%20Agriculture%20Input%20and%20Commodity%20Price%20Bulletin%20%28AICPB%29%20April%202025_0.pdf

٢

جمع الحليب الخام ونقله من المنتجين المحليين إلى المصانع

الوضع
الراهن

يُجمع الحليب عادةً مباشرة من المزارعين المحليين. يقوم الوسطاء أو جامعو الحليب بجولات صباحية يومية لزيارة القرى، وينقلون الحليب باستخدام خزانات بلاستيكية نظيفة. ويتم التحقق من جودة الحليب عبر فحص الرائحة والكثافة والنظافة، كما يُقاس حجم الكمية باللتر. وغالباً ما يستخدم الوسطاء الدراجات النارية أو السيارات الصغيرة لنقل الحليب، إما إلى مركز تجميع أو مباشرة إلى معمل التصنيع.

يُحدّد سعر الحليب بحسب نوعه (بقري، غنمي، أو ماعزي)، وبحسب جودته، وكذلك تبعاً لوضع السوق العام. ولا توجد عادة عقود رسمية، بل تُعتمد الاتفاقات الشفوية، ويتغير السعر أسبوعياً وفقاً للعرض والطلب.⁵⁵ وبسبب ذلك يواجه المنتجون المحليون حالة من عدم الاستقرار، كما أن المدفوعات غالباً ما تتم نقداً، أسبوعياً أو كل عشرة أيام.

تتم عملية التنسيق مع معامل تصنيع الألبان يومياً عبر جمع الكميات المطلوبة والنوع المحدّد من الحليب. وبحسب أحد جامعي الحليب الذين تمت مقابلتهم، لا يتم حالياً تصدير أي كمية من الحليب إلى الدول المجاورة، إذ يُستهلك الإنتاج كاملاً في السوق المحلية.

التحديات الرئيسية

تواجه عملية جمع الحليب ونقله ثلاث فئات رئيسية من التحديات:

- ◀ ضعف شبكات النقل والبنية التحتية، بما في ذلك تضرر الطرق، وخاصة في الشتاء حين تجعل الأمطار والوحوّل الوصول إلى بعض القرى صعباً. كما أدّت الأضرار الواسعة التي لحقت بشبكة الطرق في سوريا وتدمير الجسور الأساسية إلى إعاقة تدفق السلع والوصول إلى الأسواق،⁵⁶ بينما تراكم الركام والأنقاض في معظم المناطق الحضرية جعل المرور صعباً وفي بعض الحالات أدى إلى عزل أحياء كاملة.⁵⁷
- ◀ نقص أنظمة التبريد الحديثة في المناطق الريفية، ما يحدّ من القدرة على تخزين الحليب. وفي ظل هذه الظروف، يُنقل الحليب أحياناً قبل تبريده، مما يؤدي إلى تلف جزء منه أثناء الطريق.
- ◀ عدم التزام بعض المزارعين بمعايير النظافة في عملية الحلب والتخزين، ما يضطر جامعي الحليب في بعض الحالات إلى رفض شحنات غير نظيفة أو ذات رائحة غير مقبولة.

الفرص والتوصيات

تحسين عملية جمع الحليب يرتبط بعدة جوانب؛ فمن الممكن معالجة بعضها عبر تنظيم مواعيد جمع الحليب بشكل منتظم، وتشجيع المزارعين على استخدام أوعية نظيفة، والاستعانة بوسائل تبريد لحفظ الجودة قدر الإمكان. أما الإجراءات الهيكلية فتتطلب تدخلات أوسع، ومنها:

- ◀ الاستثمار في وسائل نقل مناسبة مزوّدة بأنظمة تبريد للحفاظ على جودة الحليب وتقليل معدلات الفاقد.
- ◀ تحسين شبكة الطرق والبنية التحتية للنقل، خاصة بين القرى ومراكز التجميع.
- ◀ تنظيم ورشات تدريب للمربين تتعلق بطرق الحلب الصحية، ومعايير النظافة، وأساليب التخزين السليم.
- ◀ إنشاء جمعيات أو مراكز تجميع مركزية تسهم في رفع كفاءة العمل وتقليل التكاليف.
- ◀ تقديم دعم مالي مثل القروض الصغيرة بدون فوائد أو مساعدات لشراء المعدات الضرورية (ثلاجات متنقلة، أوعية نظيفة، أدوات قياس الجودة)، مما قد يسهم بشكل كبير في تحسين سلسلة التوريد.

التحديات الرئيسية

إلى جانب التحديات المذكورة سابقاً والمتعلقة بارتفاع أسعار الأعلاف وتراجع أسعار بيع الأبقار الحلوب، تواجه إدارة الثروة الحيوانية وإنتاجها على المستوى المحلي مجموعة أخرى من العوامل المؤثرة.

أولاً، أدت موجات الجفاف المتكررة وتقلص المساحات الزراعية، بما في ذلك الأراضي المخصصة لزراعة المحاصيل العلفية، إلى ارتفاع كبير في أسعار الأعلاف، ما دفع المربين إلى الاعتماد على الأعلاف التجارية أو المستوردة مرتفعة الثمن. كما تراجعت مساحات المراعي الطبيعية بشكل ملحوظ. وقد ساهمت التغيرات المناخية وضعف معدلات الهطول المطري في تدهور أراضي الرعي، خصوصاً تلك المخصصة للأغنام. وتواجه سوريا واحدة من أشد الأزمات الغذائية في العقود الأخيرة، إذ يهدد الجفاف الحاد عام 2025⁵³ بالقضاء على المحاصيل البعلية وتقليص الإنتاج الزراعي في عموم البلاد، مما ينعكس سلباً على المزارعين ويزيد من مخاطر نقص الغذاء.⁵⁴

ثانياً، البنى التحتية المتصلة بالقطاع غير كافية أو غائبة، وخاصة مراكز الإرشاد البيطري والدعم الفني للمربين. كما تفتقر معظم المناطق الريفية إلى مراكز تبريد أو تخزين مبرد للحليب الخام. بشكل عام، ما تزال تقنيات التربية التقليدية وقديمة وتحتاج إلى تحديث جوهري.

ثالثاً، يؤدي ارتفاع تكاليف العلاج البيطري والأدوية إلى أعباء كبيرة على المربين الصغار في ظل غياب برامج حكومية للدعم أو خدمات بيطرية مجانية. وبالمثل، تعاني الخدمات البيطرية من ضعف عام يشمل محدودية الانتشار الجغرافي، نقص الكوادر، وتراجع برامج التلقيح.

وأخيراً، لا توجد جهات مننظمة مثل جمعيات تعاونية أو مراكز تجميع رسمية تتولى دوراً محورياً في ربط المنتجين بالأسواق، مما يؤدي إلى سلسلة قيمة غير متوازنة وضعيفة بين المربين والوسطاء. ويعتمد النظام الحالي غالباً على وسيط محلي يعرف باسم "الحلاب"، وهو الشخص أو الجهة التي تجمع الحليب من المزارع عادة مرتين يومياً (صباحاً ومساءً) وتنقله مباشرة إلى معامل الألبان أو الورش التقليدية الصغيرة. ويعاني هذا النموذج غير الرسمي من مشكلات تتعلق بالنظافة وسلامة الحليب، إلى جانب غياب سلسلة تبريد فعالة أثناء النقل.

وإضافة إلى ما سبق، فإن ضعف القدرة الشرائية لدى المستهلكين يحدّ من قدرة المنتجين على رفع الأسعار بما يتناسب مع تكاليف الإنتاج. كما أن اعتماد بعض مصانع الألبان على الحليب المجفف الأرخص ثمناً يقلل الطلب على الحليب الطازج، مما يخلق حالة من عدم الاستقرار والاضطراب في السوق. وفي الوقت ذاته، تمثل السلع الغذائية التركية الرخيصة، والتي شهدت ارتفاعاً كبيراً في الواردات منذ سقوط النظام السابق، تحدياً خطيراً لمنتجات الألبان والأجبان السورية المحلية.

الفرص والتوصيات

لتحسين ظروف الإنتاج على المستوى المحلي، يمكن اتخاذ عدد من المبادرات والإجراءات:

- ◀ تنفيذ برامج حكومية لدعم أسعار الأعلاف بجعلها ميسرة، بالتعاون المحتمل مع المنظمات الدولية.
- ◀ تحسين خدمات الرعاية البيطرية، بما يشمل توفير اللقاحات والأدوية بأسعار مدعومة، وإطلاق حملات توعية وبرامج إرشاد بيطري منتظمة.
- ◀ تأسيس جمعيات مهنية أو تعاونيات تساعد في تنظيم عمليات التجميع، وضمان تسعير عادل، وتحسين شروط التفاوض مع المصانع.
- ◀ الاستثمار في التقنيات الحديثة لتطوير الإنتاج المحلي، مثل تحسين عمليات التغذية، واعتماد أنظمة حلب آلية وتبريد متطورة.
- ◀ إطلاق برامج لتطوير السلالات من خلال إدخال تحسينات وراثية مدروسة ترفع إنتاجية الحليب وتحسن جودته.

55 خلال فصل الصيف يرتفع الطلب على الحليب بسبب زيادة الاستهلاك المرتبط بإنتاج اللبن والبوظة والمنتجات الموسمية، مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار.
56 في عام 2017، أعلن وزير النقل السوري أن 8,400 كيلومتر من الطرق قد دُفرت من أصل طول إجمالي يبلغ 69,000 كيلومتر، بالإضافة إلى تدمير 1,800 كيلومتر من السكك الحديدية من أصل شبكة يبلغ طولها 2,450 كيلومتراً. كما تم تدمير 17 جسراً مستخدماً للسكك الحديدية. انظر: The Syria Report, "Transport Sector Largely Destroyed – Official", 30 May 2017
57 <https://syria-report.com/transport-sector-largely-destroyed---official/>
58 UN Habitat, "Recovery of Services and Infrastructure in Syria. "Not If, But How?", July 2022
<https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/09/infrastructure.pdf>

53 بلغ الهطول المطري التراكمي في سوريا خلال الربع الأول من عام 2025 نحو 94.9 ملليمتر، وهو أدنى مستوى منذ عام 1997، وأقل بكثير من العُدل البالغ 165.4 ملليمتر للفترة نفسها بين عامي 1989 و2015، وذلك وفقاً لمنظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة (FAO). كما كان حجم الهطولات أقل بكثير من المتوسط التاريخي، الذي تراوح بين 192.8 و298 ملليمتر في الثلث الأول من العام خلال الفترة الممتدة بين 2019 و2024. انظر: FAO, "Earth Observation, Syrian Arab Republic", 2025
54 <https://www.fao.org/giews/earthobservation/country/index.jsp?code=SYR>
55 <https://syriadirect.org/zero-season-syrian-farmers-face-worst-drought-in-decades>, Walid Al Nofal, Sozdar Muhammad, Emad Albasiri, "Zero season: Syrian farmers face worst drought in decades", Syria Direct, June 18, 2025

تحويل الحليب الخام إلى منتجات الألبان والأجبان

الوضع
الراهن

تشمل عملية تحويل الحليب الخام إلى منتجات الألبان والأجبان قطاعاً واسعاً ومتنوعاً، يمتد من ورشات منزلية صغيرة يعمل فيها شخص أو شخصان، مروراً بمصانع متوسطة الحجم تخدم مدينة أو منطقة معينة، وصولاً إلى مصانع كبيرة تغطي محافظات كاملة وأحياناً تقوم بتصدير إنتاجها. ويُعد هذا القطاع من القطاعات التي توفر فرص عمل عديدة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.⁵⁸ كما يمكن تأسيس مشروع صغير لإنتاج الألبان بتكاليف أولية لا تتجاوز 1,500 دولار أمريكي، مع تحقيق دخل جيد نسبياً، مما يجعل هذا النشاط مناسباً حتى لمن يملكون رأس مال محدوداً.

يشمل إنتاج قطاع الألبان والأجبان مجموعة واسعة من المنتجات، مثل اللبن واللبنه وأنواع متعددة من الجبن (الأبيض، المالح، القريش، وغيرها)، إضافة إلى الزبدة والقشطة، وكذلك الشنكليش والسوركة المصنوعين من جبنه القريش المجففة. وتعود هذه التشكيلة الواسعة من المنتجات ليس فقط إلى تفضيلات المستهلكين، بل أيضاً إلى الحاجة إلى استغلال كمية الحليب المتوفرة بالكامل دون هدر.

يُجمع الحليب غالباً عبر موزّدين محليين يتولون جمعه من المزارعين، رغم أن بعض أصحاب الورشات الصغيرة يقومون أحياناً بشراؤه مباشرة من المزارع، غير أن هذا الخيار نادر نسبياً لأنه يتطلب وقتاً إضافياً ويرفع التكاليف التشغيلية. ويتم شراء الحليب بشكل يومي، نظراً لعدم القدرة على تخزينه لفترات طويلة في غياب أنظمة تبريد متقدمة، وهي غالباً غير متوفرة.

يُفحص الحليب قبل استخدامه لضمان جودته. إذ تخشى معامل الألبان والأجبان أن يكون الموزّد قد عبث به، مثل خلطه بالماء أو الحليب البودرة، وهو ما يؤثر سلباً على الطعم والقوام وجودة المنتج النهائي. كما يجب عدم حلب الأبقار المريضة أو التي تخضع للعلاج، على سبيل المثال المضادات أو الأدوية المضادة للالتهاب، لأن الحليب يصبح غير صالح للتخمير أو المعالجة. ولهذا السبب، تُعدّ الثقة بين العمل والموزّد عنصراً أساسياً لضمان جودة الإنتاج.

تشهد المنافسة بين الورشات الصغيرة والمتوسطة، حيث تسعى كل جهة لتمييز نفسها بجودة المنتج أو بسعره. ويفضّل المستهلكون المنتجات الطازجة والموثوقة، مع تنامي الاهتمام بالمنتجات التقليدية مثل اللبنه والقريش (القريشة)، خصوصاً عندما تُحضّر بطرق طبيعية ومن دون إضافات صناعية.

التحديات الرئيسية

تواجه عملية تصنيع الألبان والأجبان جملة من التحديات، يبدأ أولها بعدم استقرار سعر صرف الليرة السورية مقابل الدولار والليرة التركية. هذا الاضطراب ينعكس مباشرة على أسعار المواد الأولية ومدخلات الإنتاج وأعلاف الأبقار، ما يؤدي إلى تغيير يومي في سعر الحليب. وبشكل عام، تؤدي تقلبات سعر الصرف إلى عدم استقرار كلفة الإنتاج، مما يجعل من الصعب تحديد أسعار ثابتة تُحقق ربحاً مستداماً. وإلى جانب ذلك، غالباً ما يعتمد التجار سعر صرف أعلى من السعر للتداول عند شراء المواد، بهدف التحوّط ضد مخاطر التقلبات وضمان هامش ربح مقبول.

في الوقت نفسه، تسببت الانقطاعات الطويلة والمتكررة للتيار الكهربائي والاعتماد على المولدات في ارتفاع كبير في تكاليف الإنتاج. فهذه المولدات تحتاج إلى كميات كبيرة من الوقود، كما أن انقطاع الكهرباء يؤثر مباشرة على عملية تبريد الحليب ومنتجات الألبان، وهي عملية أساسية للحفاظ على الجودة، خصوصاً في أشهر الصيف ذات درجات الحرارة المرتفعة. كما أن تأمين الغاز اللازم للتصنيع بشكل بدوره تحدياً إضافياً، خاصة في المواسم الباردة أو الفترات التي يرتفع فيها الطلب.

إلى جانب ذلك، تحتاج المعدات المستخدمة في التصنيع إلى تحديث وتقنيات جديدة، وهو ما يصعب الحصول عليه في السوق المحلي، فضلاً عن ارتفاع كلفة الاستثمار فيه. كما أن قطع الغيار الضرورية نادرة ومكلفة. أما اليد العاملة، فهي قليلة، والرواتب المتدنية تجعل من الصعب جذب العمال، في حين يندر توفر العمال المهرة المتخصصين في هذه الصناعات. ولهذا، يضطر الكثير من أصحاب المنشآت إلى تدريب العمال بأنفسهم لضمان جودة العمل.

وتشكّل الأضرار الواسعة التي لحقت بشبكات النقل والبنية التحتية إحدى أبرز العقبات، حيث تؤثر يومياً على قدرة المنتجين على بيع وتوزيع منتجاتهم بكفاءة.

كما يعاني القطاع من غياب شبه تام للخدمات المالية المناسبة، بما في ذلك التمويل الصغير، والقروض، وخطوط التمويل الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يحدّ بشدة من قدرات التوسع والتطوير والابتكار.

أما الوضع الاقتصادي العام في البلاد، فيلقي بظلال ثقيلة على هذا القطاع، إذ تراجع الطلب نتيجة ضعف القوة الشرائية للسكان بسبب التضخم المستمر، وانخفاض قيمة الليرة السورية، وتآكل الرواتب بشكل كبير. فمنذ عام 2011، ارتفع معدل التضخم إلى مستويات غير مسبوقة بمتوسط يزيد عن 50% سنوياً. وقفز مؤشر أسعار المستهلك من مستوى أساس قدره 100 عام 2010 إلى نحو 20,000 نهاية عام 2024، أي زيادة بمقدار 200 ضعف خلال 14 عاماً. وبحلول أواخر 2024، كان ما يقرب من 90% من السكان يعيشون تحت خط الفقر.⁵⁹

في ظل هذا الواقع، يميل المستهلكون إلى شراء كميات صغيرة جداً أو اللجوء إلى الشراء بالتقسيط. كما ارتفعت أسعار المواد المساندة للتصنيع، مثل العبوات البلاستيكية، والملح، وغيرها، نتيجة التضخم الحاد.

وتواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منافسة شديدة من المصانع الكبيرة التي تنتج كميات ضخمة بتكاليف أقل، إضافة إلى تغيير أذواق المستهلكين نحو المنتجات الأقل دسماً والأقل ملوحة، أو العبأة بطرق صحية وآمنة.

الفرص والتوصيات

رغم التحديات، فإن تطوير القطاع ممكن عبر جملة من الإجراءات، من بينها:

- ◀ توفير معدات حديثة خاصة بعمليات التصنيع، التعبئة، والتبريد، مما يساهم في تحسين جودة المنتج وزيادة القدرة الإنتاجية.
- ◀ تقديم برامج تدريب في الإدارة والتسويق بهدف فهم أفضل للسوق وتطوير أساليب الإدارة والتصنيع، واستكشاف فرص التصدير.
- ◀ التعاون مع منظمات محلية وهيئات دعم من أجل فتح قنوات بيع جديدة، أو إدخال المنتجات ضمن سلاسل التوريد الخاصة ببرامج المساعدات الإنسانية.
- ◀ الحصول على دعم مالي سواء عبر منح غير مستردة أو قروض بدون فوائد، فهو قادر على إحداث فارق كبير في توسيع قدرات الإنتاج وتطويره. كما يمكن لهذا الدعم أن يمكّن النساء وذوي الدخل المحدود من بدء مشاريع صغيرة وتحقيق دخل مستقر. ويمكن كذلك أن يمهد لإطلاق منتجات جديدة تستهدف شرائح متنوعة من السوق، مثل اللبن المنكّه، الأجبان طويلة الأمد، اللبنه المعلبة بالزيت، والأجبان العتقة أو المخلوطة.
- ◀ إنشاء جهة أو كيان يربط المنتجين بالأسواق الأكبر مما يعزز قدرتهم على المنافسة ويمنحهم فرصاً أوسع للوصول إلى المستهلكين والتجار الكبار.

ظلّ قطاع تجارة الألبان والأجبان بالتجزئة نشطاً بشكل عام طوال سنوات الحرب، باستثناء بعض المناطق التي تأثرت بشدة بالدمار. ويُعدّ القطاع واسعاً نسبياً، بل إنه يشهد نمواً تدريجياً في المناطق التي تتمتع بقدر من الاستقرار النسبي. غير أنّ التدهور الاقتصادي أثر سلبيّاً على هذا النشاط؛ فعلى الرغم من بقاء الطلب على الألبان والأجبان ثابتاً نسبياً لكونها مواد غذائية أساسية، فإنّ الكميات التي يشتريها المستهلكون تراجعت نتيجة الضعف المستمر في القوة الشرائية.

تتنوّع الجهات التي تبيع منتجات الألبان والأجبان بدرجة كبيرة. فهناك المحال الصغيرة المتخصصة التي تبيع هذه المنتجات حصرياً أو إلى جانب عدد محدود من السلع. وغالباً ما تتموضع هذه المحال داخل الأحياء السكنية أو بالقرب من الأسواق الشعبية، وتستهدف المستهلكين مباشرة. كما تُباع منتجات الألبان والأجبان في الأسواق الشعبية أو الموسمية بأسعار أقل عادة. ويقصد المستهلكون هذه الأسواق الأسبوعية لشراء احتياجاتهم الأساسية ضمن ميزانيات محدودة.

وقد أوضح أحد تجار التجزئة من الفئة المتوسطة أنّ متجره يبيع "نحو 200 كغ من منتجات الألبان يومياً في هذا الوقت من العام (نهاية الربيع وبداية الصيف)، وأكثر من 50 كغ من أنواع الجبن، بما في ذلك الجبن المكعب والمفروم، إضافة إلى اللبنة والقشطة. وفي الشتاء، إلى جانب بقية أنواع الألبان والأجبان، يظهر صنف خاص يُعرف باسم الدوبيركة، وهو مصنوع من حليب الأغنام الغلي والمحفوظ في أوعية زجاجية محكمة الضغط. ويُستخدم خلال الشتاء عندما يقل حليب الأغنام ويزداد توفر حليب الأبقار."

بعض أصحاب المحال يبيعون أيضاً للسوبرماركت أو للمتاجر التي تعمل بالجملة أو نصف الجملة.

إلى جانب هذه المنشآت الصغيرة والمتوسطة، تقوم البقالات والسوبرماركت في المدن والبلدات ببيع منتجات الألبان والأجبان، بينما تخصص السوبرماركت الكبيرة في المدن الكبرى قسماً خاصاً لهذه المنتجات، سواء المحلية أو المستوردة.

تقوم محال التجزئة الصغيرة والمتوسطة عادة ببيع منتجات مصدرها المصانع أو الورش القريبة. ويقوم المورّدون وتجار الجملة بإيصال البضائع صباحاً عبر شاحنات صغيرة مزودة بالتبريد. وفي حالات أخرى، يفضّل بعض التجار التوجّه مباشرة إلى المنتجين الصغار للحصول على منتجات مميزة أو تقليدية، مثل الشنكليش أو القريشة الطازجة، لكن ذلك يتطلب تسيقاً مسبقاً ووسائل نقل خاصة. وفي كلتا الحالتين، تبقى علاقات التوريد غير رسمية، تعتمد على الثقة والمعاملات المتكررة دون عقود مكتوبة. ويتم التسليم يومياً أو نصف يومي، بينما تتم المدفوعات نقداً أو بالدّين الأسبوعي أو نصف الشهري.

أما المنتجات المستوردة، خصوصاً الأجبان التركية أو اللبن المعقم، فهي تُباع عادة في مواقع محددة أو في السوبرماركت. وغالباً ما تُشتري هذه المنتجات من تجار الجملة أو السوبرماركت الكبيرة.

تختلف أسعار الألبان والأجبان بحسب النوع والجودة. فهناك أصناف منخفضة التكلفة تستهدف شرائح محدودة الدخل، بينما تتوفر أصناف مرتفعة السعر مخصصة للفئات الأكثر قدرة. ومع ذلك، تبقى المنتجات المحلية الأفضل مبيعاً لأنها طازجة وأقل تكلفة وملائمة للذوق العام. وفي بعض الحالات، تنافس المنتجات التركية نظيراتها المحلية لأنها تُقدّم بأسعار أقل نتيجة الدعم الحكومي التركي.

يوفر هذا القطاع فرص عمل محلية سواء للبايعين أو للعاملين في النقل والتوزيع والتعبئة. كما يوفر فرص عمل غير مباشرة لشركات النقل والموردين. وتوظّف المحال المتوسطة والكبيرة عادة ما بين شخصين وثلاثة أشخاص، بينما يدير المحال الصغيرة أصحابها غالباً بمساعدة أحد أفراد الأسرة.

وترتبط القدرة على توسيع آفاق التصدير بتحسين القدرات الإنتاجية، وخفض تكاليف الإنتاج، وخاصة تكاليف الكهرباء، وتأمين برامج تمويل، إضافة إلى تعزيز الوصول إلى الأسواق الإقليمية والدولية وبناء شبكات علاقات خارجية. كما تعتمد فرص التجارة الخارجية على تطوير البنية التحتية الوطنية وتحسين العلاقات مع الدول المجاورة، وخفض تكاليف الشحن والتأمين المرتبطة بعمليات التصدير.

التحديات الرئيسية

يواجه باعة التجزئة في قطاع الألبان والأجبان مجموعة واسعة من التحديات. يبدأ ذلك من عدم استقرار سلسلة التوريد، والتي يمكن أن تتأثر بعوامل متعددة، مثل إغلاق الطرق، الارتفاع المفاجئ في سعر الصرف، أو توقف المصانع عن العمل بسبب انقطاع الكهرباء أو نقص الحليب الخام.

وتُعدّ أزمة الكهرباء من أبرز المشكلات التي يواجهها الباعة، إذ تؤثر بشكل مباشر على قدرتهم على حفظ الجبن واللبن. ولهذا يلجأ الكثير منهم إلى استخدام برادات تعمل بالطاقة الشمسية، أو تشغيل مولدات كهربائية، إلا أن هذه البدائل مرتفعة التكلفة.

كما تُعدّ تقلبات سعر الليرة السورية عقبة أساسية، حيث تتغير الأسعار شبه يومياً، مما يجعل عملية تسعير المنتجات معقدة ويُعرض الباعة لخسائر. وتفاقم ضعف القوة الشرائية للمستهلكين حدّة المشكلة؛ إذ أصبح معظمهم يشتري كميات صغيرة جداً، الأمر الذي ينعكس سلباً على حجم المبيعات وربحية المتاجر.

ويُضاف إلى ذلك غياب أي دعم مالي أو برامج قروض، مما يجبر التجار على الاعتماد على رأس مالهم الشخصي، ويحدّ من قدرتهم على التوسع أو شراء كميات أكبر بأسعار مخفضة. كما يواجه القطاع نقصاً في العمالة الملتزمة والماهرة، فيضطر الباعة إلى تدريب العمال الجدد بأنفسهم، علماً أنّ الكثير من هؤلاء الشباب يغادرون العمل سريعاً بحثاً عن فرص أفضل.

تشتد المنافسة كذلك بين الباعة، خاصة في الأحياء المكتظة، ما يدفعهم إلى تقديم عروض خاصة أو البيع بسعر التكلفة لجذب الزبائن، وهو ما يقلص هامش الربح بشكل كبير.

أما بالنسبة لفرص التصدير، فهي تواجه تحديات إضافية، منها ارتفاع تكاليف الشحن والتأمين، فضلاً عن تقلبات أسعار الصرف التي تجعل حساب التكلفة النهائية للمنتجات عملية معقدة. كما أنّ استكمال عملية رفع العقوبات الغربية ضروري لتسهيل تدفق الصادرات والمعاملات المصرفية والتحويلات المالية.

الفرص والتوصيات

هناك مجموعة من الإجراءات التي يمكن أن تساعد باعة التجزئة على مواصلة العمل رغم الظروف الصعبة، ومنها:

- ▶ شراء كميات تتناسب مع الطلب اليومي لتفادي تلف البضائع، وتنوع تشكيلة المنتجات بما يتناسب مع المواسم واتجاهات الاستهلاك، بهدف جذب زبائن أكثر وزيادة الأرباح. أي تحسين إدارة المخزون من خلال شراء كميات صغيرة على نحو متكرر، وخاصة في فصل الصيف.
- ▶ تنويع مصادر التوريد والشراء من عدة موردين للحصول على أفضل سعر وجودة.
- ▶ تحسين عرض المنتجات داخل المتجر باستخدام برادات شفافة وترتيب البضائع بطريقة جذابة لزيادة معدل المبيعات.
- ▶ تشجيع تركيب أنظمة طاقة شمسية لتشغيل البرادات وتقليل الاعتماد على كهرباء الدولة أو المولدات المكلفة، مما يساعد في خفض تكاليف التشغيل.
- ▶ الحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين للحصول على أفضل الأسعار، والاستفادة من خيار الدفع المؤجل عند الحاجة، خاصة خلال الأزمات الاقتصادية.
- ▶ بيع جزء من البضائع للسوبرماركت القريبة قبل اقتراب انتهاء صلاحيتها، لتجنب الخسارة الكاملة. وفي حالات كثيرة يضطر الباعة إلى تخفيض هامش الربح للتخلص من البضائع قبل تلفها.
- ▶ ضمان جودة ونظافة المنتجات بما يعزز ثقة المستهلك ويزيد الطلب.
- ▶ التواصل مع المجتمع المحلي وتقديم خدمات إضافية، مثل البيع بالتقسيط أو خدمة التوصيل إلى المنازل، لجذب شرائح أوسع من الزبائن.
- ▶ توفير تدريب في الإدارة والتسويق، إذ يفتر العديد من الباعة للمهارات الضرورية لتطوير أعمالهم أو الحفاظ على زبائنهم.
- ▶ توجيه برامج الدعم المالي نحو صغار المنتجين وتجار التجزئة لزيادة قدراتهم الإنتاجية وتحسين مؤهلاتهم لدخول أسواق التصدير. يشمل ذلك دعم مهارات التواصل والتسويق.
- ▶ تشجيع المبادرات التي تهدف إلى خفض تكاليف الشحن والتأمين وتسهيل إعادة دمج سوريا في النظام المالي الدولي، بما يشمل المعاملات المصرفية والتحويلات المالية.



دراسة حالة ٣

تحليل سلسلة القيمة في قطاع منتجات جلود في سوريا

يقدم هذا التقرير خارطة طريق عملية لإحياء سلسلة القيمة في قطاع الجلود في سوريا بعد خمسة عشر عاماً من الاضطراب. ويحدد المجالات التي يمكن أن تُحقق فيها فرص العمل والقيمة المضافة سريعاً، والاختناقات التي يجب معالجتها أولاً، وما هي السياسات العامة ومجالات الدعم الممكنة من المانحين لتحفيز الاستثمار الخاص. وتشمل مجالات الدراسة سبع مراحل مترابطة: تربية المواشي وجمع الجلود الخام، ممارسات المسالخ، الدباغة والتشطيب، تصنيع المنتجات الجلدية الصغيرة، تجارة الجملة والتجزئة المحلية، اللوجستيات، وأخيراً التصدير.

تتراكم القيود على سلسلة القيمة بشكل متداخل. فعلى مستوى المزارع والمسالخ، تؤدي ضعف الحوافز وقصور ممارسات الحفظ إلى تراجع جودة الجلود وانخفاض نسبة الردود. كما تتسم عملية الجمع بالتشتت، وتأخر الاستلام، وضعف وجود المخازن المظلمة أو المبردة. أما الدباغات، فتواجه انقطاعاً متكرراً للكهرباء والمياه، واعتماداً على معدات قديمة، وغياب محطات معالجة مشتركة للمخلفات، مما يحدّ من قدرة التشطيب ويرفع التكاليف. وفي الورشات الصناعية، يؤدي فقدان العمالة الماهرة وارتفاع ثمن المدخلات المستوردة وضعف رأس المال التشغيلي إلى تقليص حجم الإنتاج واعتماد تشغيل قصير الأمد، بينما تبقى جودة المنتجات وعمليات القياس والتوحيد غير مستقرة. كما أثرت العزلة السوقية وارتفاع تكاليف النقل وتراجع الطلب الداخلي على المنتجات الجلدية في تقليص قدرة المنتجين الحرفيين على المنافسة. أما اللوجستيات، فتعاني من عدم انتظام وتكاليف عالية، وغياب شبكات تجميع فعّالة بين حلب ودمشق، إضافة إلى ضعف التوزيع في المراحل الأخيرة. وعلى مستوى الصادرات، أدت العقوبات والعوائق المصرفية إلى الاعتماد على شبكات عائلية صغيرة، وتركز الصادرات على الجلود نصف المعالجة، مما حدّ من الأرباح ومن فرص نقل التكنولوجيا.

ألحة عامة عن قطاع الجلود في سوريا

يشكّل قطاع الجلود حلقة حيوية تربط بين مربي الثروة الحيوانية في الريف، ودباغات الجلود في المدن، وورشات التصنيع. وعلى مدى السنوات الخمس عشرة الماضية، تشكلت سلسلة القيمة تحت تأثير اختناقات متراكمة في كل مرحلة، بما في ذلك ضعف الحوافز السعرية للجودة، وتفاوت أساليب الحفظ، وتهالك المعدات، وضآلة رأس المال التشغيلي. كما أدت الحرب والعقوبات إلى تفكك مسارات التجارة الداخلية والخارجية، وارتفاع تكاليف النقل والخدمات اللوجستية، وانحسار الصادرات في نطاق الجلود نصف المعالجة منخفضة الربحية. ومع ذلك، بدأت الظروف بالتحسن منذ أواخر عام 2025، حيث أعيد فتح بعض الممرات التجارية التي تربط بين الأسواق الرئيسية، وظهرت قنوات دفع متوافقة مع المعايير الدولية، كما بدأت الاستفسارات الأولية الخاصة بتصدير المنتجات النهائية تشير إلى بوادر تعافٍ حذر. ويمكن لجهود إعادة تنشيط السلسلة، عبر تحسين أساليب الحفظ، وتحديث عمليات الدباغة والتشطيب، وتقديم دعم موجه للمصنّعين الصغار، أن تعيد خلق فرص العمل، وتعزز الإنتاج المحلي، وتستعيد مكانة سوريا في أسواق الجلود الإقليمية.



ووفقاً لبيانات مرصد التداخل الاقتصادي (OEC)، تراجعت صادرات الجلود الخام وشبه المُعالجة والمنتجات الجلدية المصنعة من نحو 80.3 مليون دولار عام 2010 إلى أقل من 4.9 ملايين دولار عام 2023. فعلى سبيل المثال، انخفضت صادرات سوريا من الجلود إلى الهند من 13.8 مليون دولار إلى نحو 934 ألف دولار فقط بين عامي 2010 و2023.⁶⁸ وبالتوازي مع ذلك، انخفضت القوى العاملة المرتبطة بالقطاع بنسبة 33%، من 13,600 عامل عام 2010 إلى أقل من 9,100 عامل في عام 2024.⁶⁹

68 OEC, "Animal Hides in Syria – Stats", 2025, <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/animal-hides/reporter/syr?selector1151id=2023>
69 حسابات المؤلفين باستخدام مسح القطاع الصناعي لعام 2011 وللجموعة الإحصائية لعام 2023 الصادرة عن المكتب المركزي للإحصاء، دمشق، سوريا

يقدم هذا القسم تحليلاً لحالة القطاع الحالية، والتحديات الأساسية، والفرص المحتملة عبر المراحل السبع لسلسلة القيمة في قطاع الجلود. تشمل هذه المراحل: تربية المواشي، جمع الجلود الخام وحفظها، معالجة الجلود وتحويلها إلى جلود مذبوغة، تشطيب الجلود، تصنيع المنتجات الجلدية، التسويق والتوزيع المحلي، وأخيراً التسويق والتصدير إلى الأسواق الدولية. يعتمد هذا التحليل على مقابلات أجريت في شهري نيسان وأيار، وتم تحديثها في تشرين الأول 2025، مع سبعة خبراء، واحد لكل مرحلة من مراحل السلسلة.

ب تحليل سلسلة القيمة في قطاع الجلود



تشير الأوضاع بعد كانون الأول 2025 إلى وجود مساحة لتعافي تدريجي. فقد ساهم فتح الممرات الداخلية في إعادة ربط الأسواق التي كانت معزولة لفترات طويلة، ولا سيما بين إدلب وحلب وحماة وريف دمشق، بما يعزز القدرة على خفض الاحتكاكات اللوجستية وخلق حركة أسبوعية أكثر انتظاماً في بعض المسارات، خصوصاً بين حلب ودمشق. كما يساهم تخفيف العقوبات في إعادة تفعيل قنوات دفع متوافقة مع القوانين، الأمر الذي قد يعزز استقرار أسعار الشحن، ويمكن المصدرين من اختبار طلبيات صغيرة تمهيداً لتوسيع الإنتاج بثقة أكبر. وتظهر مؤشرات أولية على وجود طلب على المنتجات الجلدية الصغيرة مثل الأحزمة والمحافظ والإكسسوارات. وفي حال استمرار هذه الظروف ووجود حوافز مستهدفة، فمن الممكن أن تساهم علاوات الجودة، والتجميع المشترك للمدخلات، والخدمات المشتركة للفحص ومعالجة المخلفات، وتفعيل خطوط النقل المنتظمة بين المدن، في زيادة حصة المنتجات النهائية ضمن الصادرات. وهذا بدوره سينعكس في خلق فرص عمل جديدة، بما في ذلك للنساء والشباب، في مجالات الخياطة والتشطيب وضبط الجودة.

من الناحية التاريخية، شكّل إنتاج الجلود وتصدير المنتجات الجلدية جزءاً مهماً من البنية الاقتصادية الكلية لسوريا، وركيزة أساسية لسبل عيش المناطق الريفية. فقد كانت هذه المكنة مرتبطة أساساً بخصامة الثروة الحيوانية، التي ضمت نحو 15-16 مليون رأس من الأغنام (غالبها من سلالة العواس)، بالإضافة إلى نحو مليون رأس من الأبقار ومليون رأس من الماعز.⁶⁰

في سوريا قبل الحرب، لعب قطاع الثروة الحيوانية دوراً محورياً في الاقتصاد الوطني؛ إذ مثّل نحو 35%-37% من إجمالي الإنتاج الزراعي، والذي شكّل بدوره حوالي 19% من الناتج المحلي الإجمالي عام 2011.⁶¹ وهذا يعني أن قطاع الثروة الحيوانية ساهم بنحو 6.7%-7% من الناتج المحلي الإجمالي لسوريا في ذلك العام. وفي هذا السياق، برزت سلسلة قيمة الجلود كقطاع اقتصادي فرعي مهم، إذ بلغت قيمة الصناعة، بما يشمل المدخلات المرتبطة بالثروة الحيوانية والدباغة وتصنيع السلع الجلدية، نحو 3.17 مليار دولار أمريكي في نهاية عام 2011.⁶² وقد ضمّ القطاع نحو 1,000 ورشة ودباغة، وكانت الأنشطة الصناعية تتركز في دمشق وحلب وحماة. وبلغ الإنتاج السنوي من الجلود المُعالجة نحو 55-60 مليون قدم مربعة.⁶³ وفي دمشق وحدها، ارتفع عدد الورشات والدباغات بنسبة 1,500% بين عامي 1952 و2012، من حوالي 10 إلى 240 منشأة،⁶⁴ وهو ما يعكس توسع القطاع واندماجه في النسيج الاجتماعي والاقتصادي السوري.

منذ اندلاع الصراع عام 2011، تعرض قطاع الجلود لانهبان منهجي في جميع مراحل سلسلة القيمة، ابتداءً من إنتاج الثروة الحيوانية ومعالجة الجلود الخام، مروراً بالدباغة والتصنيع، وصولاً إلى التجارة الدولية. وقد دخل القطاع في حالة تراجع مستمر بفعل مجموعة من العوامل المتشابكة، أبرزها تدمير المنشآت الصناعية، والانهيار المستمر للبنية التحتية (لا سيما الكهرباء والوقود والمياه)، إضافة إلى هجرة رأس المال واليد العاملة الماهرة، والعزلة الاقتصادية، وفرض قيود حكومية غير فعّالة على التصدير.

ولتوضيح حجم التراجع: انخفض عدد الثروة الحيوانية في سوريا بنسبة 40%-45% خلال العقد الأول من الصراع، ما أدى إلى تراجع المعروض من الجلود الخام. وفي الوقت نفسه، انكمش الناتج المحلي الإجمالي بأكثر من 50% بين عامي 2010 و2015، بينما تراجع الإنتاج الصناعي بنحو 77% بحلول عام 2017 مقارنةً بما قبل الحرب.^{65,66} وضمن هذا السياق من الانهيار الصناعي، تراجع مساهمة قطاع الجلود في الناتج المحلي الإجمالي إلى أقل من 1.5%، بعد أن كان أحد القطاعات المؤثرة سابقاً.⁶⁷

كما تدهور السوق المحلي للمنتجات الجلدية بشكل حاد. فقد أدى تهجير الملايين وتعمق الفقر إلى انهيار الطلب على السلع غير الأساسية مثل الأحذية الجلدية والسترات والإكسسوارات. ومع تراجع الطلب، وتدمير القدرات الإنتاجية، وصعوبة الوصول إلى الأسواق، بات الكثير من الورشات غير قادر على الاستمرار اقتصادياً. إضافة إلى ذلك، يكاد جانب التصدير، الذي كان تاريخياً مصدراً مهماً للعملة الأجنبية، أن يختفي. فقد قُطعت طرق التجارة، وقيدت العقوبات المعاملات التجارية والمصرفية، وأسهمت اللوائح المقيدة للتصدير في إعاقة التعافي.

60 Al Majalla, "Resource-rich yet underdeveloped, Syria's northeast could pay dividends", January 8, 2025

<https://en.majalla.com/node/324277/business-economy/resource-rich-yet-underdeveloped-syria-s-northeast-could-pay-dividends>

61 FAO, "Special report: 2021 FAO Crop and Food Supply Assessment Mission to the Syrian Arab Republic - December 2021", December 2021

<https://openknowledge.fao.org/items/6af9e511-e7fd-4c9f-8d18-24f9628d4e12>

62 صحيفة الثورة (٢٧ كانون الثاني ٢٠١٩): "حرقوا الدباغة والجلديات..دعوات لإنقاذ الحرفة من الكساد وفتح أسواق التصدير"، <https://archive.thawra.sy/?p=156349>

63 Leather International, "The Syrian leather industry and Adra", November 16, 2010

<https://www.leathermag.com/analysis/the-syrian-leather-industry-and-adra>

64 صحيفة قاسيون (١٥ تموز ٢٠٠٤): "أنقذوني من الذبح...يقول بردي"، <https://kassioun.org/syria/item/54638-28398>

65 Reuters, "Hard choices for Syrian industrialists in ruins of Aleppo", October 2, 2017

<https://www.reuters.com/article/world/hard-choices-for-syrian-industrialists-in-ruins-of-aleppo-idUSKCN1C71B9>

66 UNDP, "The Impact of Conflict in Syria", 2022

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/undp-sy-seia-final-24022025_compressed.pdf

67 FAO, "World statistical compendium for raw hides and skins, leather and leather footwear 1999-2015", 2015

<https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/65fff9bf-34c7-4724-9134-9b07c9dfb71e/content>

تربية المواشي لتأمين الجلود الخام

١

على الرغم من عدم الاستقرار الاقتصادي المستمر واضطرابات الصراع، ما يزال قطاع تربية المواشي، وخاصة في مناطق إدلب وحماة وريف حلب الشمالي، قطاعاً نشطاً إلى حدٍ كبير. وقد حوّل الرّبّون في هذه المناطق تركيزهم بشكل رئيسي نحو تربية الأبقار (العجول) والماعز، بينما تراجع تربية الأغنام والإبل بشكل كبير خلال العقد الماضي. ويعود هذا التراجع إلى انخفاض الطلب الاستهلاكي على لحوم الأغنام والإبل، والتي باتت تُعدّ من السلع الفاخرة نظراً لارتفاع أسعارها، مقابل انخفاض تكلفة تربية الأبقار والماعز التي تعتمد أكثر على المراعي الطبيعية وأقل على الأعلاف التجارية. ورغم عدم توفر إحصاءات شاملة، تشير التقديرات النوعية إلى وجود أعداد كبيرة من الماعز تُربّى على أساس موسمي أو سنوي، وخاصة في مناطق مثل الدانا، سرمداء، معرتمصرين، وأعزاز.

وفي محافظتي حماة وريف دمشق، لاحظ الخبراء النمط نفسه. قبل الحرب، كانت الأرباح تعتمد إلى حد كبير على تجارة لحم الأغنام والإبل، خصوصاً في منطقة القلمون حيث كان لحم الإبل يُعد من الأطعمة التقليدية. إلا أن الانهيار الاقتصادي السريع، وارتفاع تكاليف المعيشة، وعزلة الأسواق، واضطرابات سلاسل التوريد، دفعت العديد من الرّبّين إلى التحول نحو الأبقار والماعز الأقل تكلفة، مما أدى إلى انخفاض كبير في أعداد الأغنام، وبالتالي تراجع توفر الجلود عالية الجودة.

في أنحاء سوريا، خصوصاً في الشمال الغربي والوسط، أصبح الهدف الأساسي من تربية المواشي هو إنتاج اللحوم، بينما تراجع الاهتمام بإنتاج الجلود إلى دور ثانوي. وتشير المقابلات والمشاهدات الميدانية إلى أن الطلب على الجلود والفرء منخفض جداً في الوقت الحالي. ورغم ذلك، يستمر المنتجون بجمع الجلود بعد الذبح والحفاظ عليها تحسباً لأي مشتري محتمل.

وقال مربّي مواشي في إدلب "نحن لا نربي المواشي من أجل الجلود. هذا أصبح أمراً ثانوياً، لأن الطلب ضعيف للغاية. لكننا نحاول ألا نرمي الجلود، نحافظ عليها قدر الإمكان، خصوصاً إذا توفر مشتري".

وفي حماة، قال مربّي آخر "كان هناك طلب قوي سابقاً على جلود الأغنام من شرق سوريا، حيث كان معظم زبائني. لكن ضعف الوصول إلى تلك المناطق خفّض الطلب الداخلي. لذلك، لم نعد نحفظ الجلود إلا عند وجود طلب مؤكّد".

تتأثر الإنتاجية الموسمية بتوفر الأعلاف والظروف المناخية وصحة الحيوانات. ورغم ذلك، فإن الطلب القوي على اللحوم، وخاصة من المطاعم وبائعي اللحوم في إدلب وحلب وحماة ودمشق، جعل تربية المواشي نشاطاً اقتصادياً مربحاً نسبياً. وما تزال أعزاز تُعدّ مركزاً إقليمياً أساسياً لتجارة المواشي، وهو دور تعزّز بعد تراجع الوصول إلى سوق حلب المركزي منذ 2016، واستمر هذا الدور حتى بعد سقوط النظام السابق وإعادة فتح الأسواق الداخلية تدريجياً. وذكر أحد التجار من حلب "مكانة حلب التجارية السابقة تحتاج لأكثر من عقد لتعود. نعلم الآن على موردين جدد من أعزاز وإدلب".

كما ساهمت إعادة فتح الأسواق الداخلية بعد كانون الأول 2024 في إنعاش حماة، التي كانت تاريخياً مركزاً لإنتاج اللحوم، وإعادة ربطها بالأسواق في وسط وشمال سوريا.

عادةً يُربّى الماشية في حظائر بسيطة، ثم تُنقل إلى الأسواق المفتوحة أو المسالخ المرخّصة للذبح وفق الشريعة الإسلامية، مقابل رسوم صحية تبلغ نحو 0.75 دولار مقابل كل رأس ماشية.⁷⁰ وبعد الذبح، يوزع اللحم على الجزارين ونقاط البيع. وتشمل الثروة الحيوانية المحلية سلالات مثل الغنم العواس المعروف بقدرته على التكيف وجودة لحمه، إضافة إلى الماعز الجبلي، وبعض الأبقار، والإبل.

الوضع
الراهن

70 نظراً لانخفاض قيمة الليرة السورية، ويسبب التجزؤ السياسي والجغرافي للمناطق السورية، يلجأ التجار والوسطاء في شمال غرب سوريا عادةً إلى استخدام الليرة التركية في معاملاتهم المالية. وفي تموز 2025، كان سعر الصرف يبلغ: 1 دولار أمريكي = 40.07 ليرة تركية = 12,800 ليرة سورية (بالتوسط).

المرحلة
١تربية المواشي لتوريد
الجلود الخام

الجهات الفاعلة:
مربي المواشي، التجار، الأسر الريفية
النواتج:
جلود خام تُجمع بعد الذبح؛ جلود محفوظة (مملحة/مجففة بالشمس) للبيع للوسطاء

المرحلة
٢جمع وحفظ الجلود
الخام

الجهات الفاعلة:
للسالخ (العامة والخاصة)، الجزارون، جامعو الجلود، الوسطاء
النواتج:
جلود مملحة ومجففة بالشمس؛ دفعات جاهزة للنقل إلى الدابغ

المرحلة
٣الدباغة - معالجة الجلود
الخام إلى جلد مدبوغ

الجهات الفاعلة:
الدابغ (ورش صغيرة/متوسطة، وحدات صناعية)
النواتج:
جلود مدبوغة بالكروم، جلود نصف مصنّعة، كميات محدودة من الجلد للعلاج بالكامل

المرحلة
٤تشطيب الجلود
للتصنيع

الجهات الفاعلة:
ورش الدباغة/التشطيب للتكاملة، مختصون في الفرز، إعادة الدباغة، التلوين، التكييف
النواتج:
جلود مشطّبة لصناعة الأحذية والحقائب والأحزمة

المرحلة
٥تصنيع المنتجات
الجلدية

الجهات الفاعلة:
ورش صغيرة ومتوسطة، حرفيون، منتجون صناعيون، مؤسسات عائلية
النواتج:
أحذية، أحزمة، حقائب، منتجات جلدية صغيرة، منتجات حرفية

المرحلة
٦البيع بالتجزئة والتوزيع
المحلي

الجهات الفاعلة:
الأسواق الشعبية، تجار الجملة، تجار التجزئة، السوبرماركت، المحلات الصغيرة
النواتج:
مبيعات محلية للمنتجات الجلدية المصنوعة محلياً والمستوردة

المرحلة
٧تصدير الجلود نصف
المصنّعة والمصنّعة بالكامل

الجهات الفاعلة:
المصدرون، شبكات مرتبطة بالهجر، تجار إقليميون (لبنان، الأردن، العراق، الخليج)
النواتج:
جلود نصف مصنّعة، جلود مصنّعة، كميات محدودة من الأحذية والمنتجات الجلدية الصغيرة المصدّرة

الشكل (٣): الأنشطة والفاعلون عبر سلسلة القيمة في قطاع منتجات الجلود

الفرص والتوصيات

◀ تنظيم الأسواق ووضع لوائح واضحة

في الوقت الحالي، تُباع الجلود بشكل فردي لعدد محدود من التجار وبأسعار منخفضة ومتقلبة. ويسهم إنشاء نقاط جمع أو تعاونيات متخصصة في فرز وتصنيف وتسويق الجلود جماعياً في تمكين المربين، وتحسين قدرتهم التفاوضية، وتشجيع عدد أكبر من المربين على حفظ الجلود والاهتمام بها. كما ينبغي لمؤسسات الأعلاف الحكومية، على المستويين الوطني والمحافظات، إنشاء مستودعات مؤقتة أو نقاط توزيع متنقلة ضمن مسافة 10-20 كيلومتراً من مناطق الرعي الكبرى، مثل حماة وإدلب ودرعا وريف دمشق. ويمكن تطبيق ذلك بالتوازي مع التعاقد مع ناقلين محليين وفق تعريفات نقل محددة أو نظام دفع يعتمد على "تكلفة اللطن/كم" لتخفيف عبء المسافات الطويلة على المربين.

◀ نموذج التوزيع المشترك للأعلاف بين القطاعين العام والخاص مع تمويل موجه

لتوسيع نطاق التوزيع وخفض التكلفة الفعلية للأعلاف، ينبغي على المؤسسات الحكومية اعتماد التجار الخاصين الموثوقين كموزعين رسميين لشركات الأعلاف الحكومية في المحافظات. يحصل هؤلاء التجار على الأعلاف بسعر الجملة الحكومي بشرط البيع بسعر محدد مسبقاً، والحفاظ على مخزون احتياطي قريب من مناطق الرعي، وتقديم خطط تقسيط موحدة برسوم خدمة منخفضة.

هذا النموذج يستفيد من شبكات التجار الحالية وقدراتهم اللوجستية، مع الحفاظ على الرقابة الحكومية على السعر والكميات والجودة.

ولجعل النموذج قابلاً للتمويل، يمكن للسلطات الانتقالية توفير خطوط تمويل دارة لكل من التجار المعتمدين (لشراء المخزون) والمربين (لشراء الأعلاف بالتقسيط).

◀ حوافز مرتبطة بالجودة للمربين والمسالخ: تعزيز الوعي لدى المنتجين

يعمد معظم مرّي الثروة الحيوانية حالياً إلى تجاهل الجلود باعتبارها سلعة ثانوية، بسبب محدودية الوعي بقيمتها الاقتصادية. ويمكن لحمات التوعية الموجهة للمربين والتجار والجزّارين أن تغيّر هذه النظرة وتشجع على تحسين طرق التعامل مع الجلود.

ومن خلال التركيز على القيمة التجارية للجلود عالية الجودة، قد يصبح المنتجون أكثر استعداداً لاعتماد طرق حفظ ومعالجة أفضل.

كما يمكن للجهات الحكومية المختصة إطلاق برنامج حوافز بسيط قائم على الأداء، يقدم مكافآت مالية ودعمًا عينيًا للجلود التي تستوفي معايير الجودة الأساسية عند السلخ والحفظ. ويمكن تمويل هذه الآلية بشكل مشترك بين الحكومة والجهات الدولية، وتنفيذها عبر المسالخ البلدية والغرف أو التعاونيات المحلية، لتعكس الواقع القائم على أولوية بيع اللحوم، والتجارة الشتتة، وضعف ممارسات حفظ الجلود.

◀ دور الجهات التنموية والمؤسسات المحلية

تستطيع المنظمات الدولية والمحلية، بالإضافة إلى المجالس المحلية والمديريات الفنية المختصة، دعم مرحلة تربية الثروة الحيوانية في سلسلة قيمة الجلود من خلال تقديم مساعدات تقنية موجهة، وموارد عينية مثل أدوات حفظ الجلود، ودعم مالي صغير للمربين والمسالخ. هذه التدخلات يمكن أن تسهم في تعزيز اقتصاد الجلود، ودعم جهود التعافي الاقتصادي وخلق سبل عيش مستقرة.

يبقى جمع الجلود نشاطاً روتينياً لكنه منخفض القيمة الاقتصادية. فبعد الذبح، تُحفظ الجلود وتُباع من حين لآخر للتجار أو الوسطاء الذين ينقلونها إلى الدباغات في مناطق أخرى أو يربطونها بفاعلين آخرين في سلسلة القيمة. ولا توجد حالياً أي عمليات تصنيع أو دباغة للجلود في شمال غرب سوريا؛ حيث تُباع الجلود خاماً أو تُخزّن. وعلى النقيض، تستمر أنشطة الدباغة المحدودة في حماة وحلب ودمشق، اعتماداً على البنية التحتية التاريخية للدباغات فيها. وقال صاحب ورشة صغيرة في دمشق "الدباغة الصغيرة ما تزال قائمة في دمشق. نحن في مرحلة بقاء وليس ربح".

ورغم أن آمال المربين في إدلب وحماة ارتفعت بعد سقوط النظام في 2024، خصوصاً تجاه تحسّن الطلب من أسواق دمشق وحلب، إلا أنه لا توجد حتى الآن بيانات تؤكد زيادة ملموسة في الطلب. تشير هذه المعطيات إلى أن سلسلة القيمة في شمال غرب سوريا ما تزال متوترة، ومحصورة في الأنشطة الأولية: الذبح، جمع الجلود، الحفظ البسيط، والمبيعات الأولية، من دون أي قيمة مضافة لاحقة مثل الدباغة أو التصنيع.

التحديات الرئيسية

◀ ضعف الحوافز الاقتصادية وتفتت السوق

إن البنية الحالية لسلسلة قيمة الجلود الخام في سوريا لا تقدّم سوى حوافز اقتصادية محدودة لمربي الثروة الحيوانية للاستثمار في حفظ الجلود أو تحسين جودتها. إذ تُعامل الجلود غالباً كمنتج ثانوي لعملية إنتاج اللحوم، ويتركز النشاط الاقتصادي لمعظم المربين على بيع اللحوم نظراً لارتفاع الطلب عليها، وخصوصاً منذ ديسمبر 2024. كما أن غياب آليات تسعير منظمة، أو علاوات مرتبطة بالجودة، أو قنوات تسويق مخصّصة للجلود، يقلّل من الدافع للتعامل معها كسلعة ذات قيمة.

إضافة إلى ذلك، فإن سوق الجلود في سوريا غير رسمي ومجزأ إلى حد كبير. إذ يبيع المرّبون في مختلف المناطق الجلود إلى مجموعة محدودة من التجار المتخصصين أو الوسطاء الذين يشكلون بوابة إلزامية للوصول إلى الأسواق اللاحقة، بما في ذلك المدايع. ويتمتع هؤلاء الوسطاء بسيطرة واسعة على الأسعار وإمكانية الوصول إلى السوق. ولا توجد مزادات رسمية للجلود أو هياكل تسويقية منظمة تسمح للمربين بمقارنة الأسعار أو تعزيز التنافسية. ونتيجة لذلك، يعمل المنتجون بقدرة تفاوضية شبه معدومة ويواجهون تدفقات دخل غير مستقرة من بيع الجلود.

◀ تسعير غير منظم وغياب الدعم المؤسسي

تشهد أسعار الجلود تقلبات كبيرة تبعاً للموسمية، والجودة المتصورة، والمفاوضات غير الرسمية، في ظل غياب معايير رسمية للتسعير أو آليات تقييم شفافة. ولا يوجد نظام تسعير ثابت أو نظام تصنيف لتوحيد المعاملات التجارية على المستوى الوطني، مما يزيد مخاطر الاستغلال ويقلل من حوافز تحسين الجودة.

ومنذ كانون الأول 2024، لم تتمكن السلطات الانتقالية حتى الآن من تعزيز استدامة القطاع. ومع ذلك، أظهرت بعض شركات الأعلاف الحكومية على مستوى المحافظات قدراً من الاستجابة لاحتياجات المربين. فعلى سبيل المثال، خفّضت شركات الأعلاف في اللاذقية ودرعا الأسعار بنسبة تتراوح بين 15% و30% استجابة لطلبات المربين ولدعم القطاع. ومع ذلك، يؤكّد العديد من المربين في درعا أن الأسعار المعلنة لا تقدم ميزة حقيقية مقارنة بأسعار السوق، إذ قال أحدهم "هذه التخفيضات تُلغى بسبب تكاليف النقل من المستودعات البعيدة". وفي المقابل، غالباً ما يقدّم التجار الخاصون الأعلاف بالقرب من مواقع الرعي، ويقدمون خيارات تقسيط بشروط مرنة.

كما لا توجد حالياً أي برامج توعية رسمية أو إرشادات تقنية من السلطات الوطنية أو المحلية بشأن أفضل الممارسات المتعلقة بالتعامل مع الجلود وحفظها. ويعاني المزارعون والعاملون في المسالخ من نقص التدريب في تقنيات السلخ السليم، وفي فهم القيمة التجارية للجلود. إضافة إلى ذلك، لا تُقدم أي حوافز مالية أو تفضيلية بناءً على جودة الجلود، مما يعمّق دائرة الإهمال وقلة الاستثمار.

تهيمن الأساليب التقليدية وغير الكافية وذات التنسيق غير الرسمي على عملية جمع الجلود الخام في معظم المناطق في سوريا. ويقود هذا النشاط بشكل رئيسي تجار الثروة الحيوانية والمسالخ العامة والخاصة. فعلى سبيل المثال، لا توجد حالياً شبكات رسمية أو مؤسسات تُدار باحترافية متخصصة في تجميع الجلود أو معالجتها في كامل منطقة شمال غرب سوريا. وعلى النقيض من ذلك، بدأت مؤسسات صغيرة النطاق في كل من حماة ودمشق تكتسب زخماً تدريجياً نتيجة ازدياد كميات الجلود الخام القادمة من المسالخ الشمالية. وبالمثل، فإن سهولة الوصول الجديدة إلى المدابغ وورش الجلد في حلب بدأت تشجع المنتجين تدريجياً على اتباع معايير أعلى في مرحلة جمع الجلود وحفظها ضمن سلسلة القيمة لقطاع الجلود.

تتبع عملية جمع الجلود وحفظها أنماطاً متشابهة في جميع أنحاء سوريا، ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

- استرجاع الجلود بعد الذبح: تُذبح الحيوانات في مسالخ حكومية (تابعة للمحافظة أو البلدية) أو خاصة، ثم يُنزع الجلد في الموقع.
- الحفظ: مباشرة بعد السلخ، تُملح الجلود يدوياً وتُترك لتجف تحت الشمس في مناطق مفتوحة ملاصقة للمسلخ. ومن المهم الإشارة هنا إلى أن الملح المستخدم هو للملح العادي وليس ملحاً مخصصاً لتجفيف الجلود، مما يقلل جودة التخزين، حيث يبقى الجلد صالحاً لمدة أسبوع تقريباً فقط، مقارنةً بمدة تتراوح بين أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع عند استخدام الملح المتخصص.
- النقل إلى التجار: بعد جفاف الجلود بدرجة كافية، يتم بيعها من قبل العاملين في المسالخ أو مربّي المواشي إما مباشرة لتجار الجلود أو عبر وسطاء محليين.
- الانتقال إلى المراحل اللاحقة: يقوم التجار المتخصصون بتجميع الدفعات ونقلها إلى المدابغ المحلية للمعالجة اللاحقة، وغالباً إلى مراكز حضرية أكبر مثل حلب، أعزاز، حماة ودمشق (منطقة الزبلطاني).

لا تتوفر بيانات كمية موثوقة حول حجم الجلود، إلا أن الملاحظات الميدانية تشير إلى أعداد كبيرة من الذبح اليومي للماعز والأبقار، وكميات أقل نسبياً من الخراف، مع تدفق الجلود الناتجة إلى السوق غير الرسمي. وتعمل المراكز الحضرية الكبرى كمحاور أساسية لتوريد المواشي، وبالتالي كمصادر رئيسية للجلود.

التحديات الرئيسية

ضعف البنية التحتية

إن غياب مستودعات تخزين مخصصة، أو وحدات تبريد، أو حتى مظلات بسيطة، يقيد بشدة عملية حفظ الجلود بعد الذبح. إذ تُجفف الجلود بشكل روتيني على الأرض مباشرة أو على أسطح المنازل، ما يجعلها عرضة للغبار والحشرات والملوثات الجوية. كما أن النقل غير الرسمي، وغالباً باستخدام الدراجات النارية أو سيارات صغيرة من دون غطاء حماية، يزيد من مخاطر التلف، وخصوصاً عند قطع مسافات طويلة بين المسالخ ونقاط البيع في ظل درجات حرارة مرتفعة ورطوبة عالية تسهم في تسريع فساد الجلود.

نقص القدرات الفنية والبشرية في التعامل مع الجلود

إن الاعتماد على السلخ اليدوي باستخدام أدوات بدائية ومهارات محدودة يؤدي كثيراً إلى ثقب وتمزقات تخفض من قيمة الجلد. كما تعتمد تقنيات الحفظ على التمليح والتجفيف الشمسي بطريقة ارتجالية، وبدون معرفة بنسب الملح المناسبة أو فترات التعريض أو العوامل المناخية. ويؤدي نقص الخبرة وغياب التدريب أو خدمات الإرشاد إلى تلف الكثير من الجلود خلال 48-72 ساعة من الذبح، مما يجعلها غير صالحة للمعالجة الصناعية عالية الجودة.

ضعف الطلب في السوق وغياب الرقابة على الجودة

يبقى الطلب على الجلود المحلية ضعيفاً، مما يدفع بعض المسالخ إلى التخلص منها بدلاً من تحمل تكاليف حفظها. كما لا توجد أي رقابة رسمية لمتابعة الجودة في مراحل الجمع أو التجفيف أو التخزين، ولا توجد حوافز مالية أو معايير تنظيمية تشجع على تحسين الممارسات. ويؤدي غياب التمييز السعري بناءً على الجودة إلى مزيد من تراجع دافع المنتجين للاستثمار في تحسين التعامل مع الجلود، مما يعزز سلسلة منخفضة القيمة عالية الهدر.

الفرص والتوصيات

الاستثمار في القدرات التقنية والبنية التحتية

- التدريب على السلخ والتعامل مع الجلود: تقديم برامج تدريبية متخصصة للجزارين والعاملين في المسالخ وتجار الجلود حول تقنيات السلخ الصحيحة التي تقلل التمزقات والضرر السطحي.
- مرافق حفظ في موقع الذبح: دعم إنشاء وحدات تمليح صغيرة قرب المسالخ أو ضمن مراكز الجمع لتمكين الحفظ الفوري وفق معايير ثابتة باستخدام نسب ملح معتمدة ورفوف تجفيف نظيفة ومظلة.
- تحسين مرافق التخزين والنقل: إنشاء مستودعات صغيرة جيدة التهوية، أو مبردة عندما يكون ذلك ممكناً، لتخزين الجلود لفترة قصيرة، إضافة إلى تسهيل الوصول إلى مركبات نقل مصممة خصيصاً لتقليل التعرض للحرارة والرطوبة أثناء نقل الجلود إلى المدابغ.

التنسيق المؤسسي وحوكمة سلسلة الإمداد

- تنظيم فرق جمع رسمية: عبر إنشاء وحدات جمع جلود معتمدة داخل المسالخ والمسالخ البلدية، ترتبط تعاقدياً بالتجار أو المدابغ أو الجهات المصنعة اللاحقة.
- آليات تنسيق للحوكمة: تطوير بروتوكول للجدولة والتقارير يربط بين الجهات المحلية (مثل المجالس المحلية)، والمسالخ، والتجار المرخصين، خصوصاً خلال فترات الذبح الكثيف (مثل المناسبات الدينية)، لضمان عدم ضياع أو إتلاف أي جلد.
- مركزة نقاط التجميع: من خلال تحديد وتنظيم مراكز تجميع إقليمية مرتبطة بأسواق الجلود في مختلف أنحاء سوريا، إضافة إلى إعادة تأهيل الورش الصناعية ومرافق التصدير الموجودة بالفعل وإن كانت محدودة، في كل من حماة وحلب ودمشق، بما يعزز تتبع الجلود ويحد من الهدر بعد الذبح.

قبل اندلاع النزاع، كانت دباغة الجلود تُعدّ من الأنشطة التصنيعية القائمة على الموارد، معتمدةً على تدفق ثابت من الجلود الخام القادمة من المسالخ البلدية في مختلف أنحاء البلاد. وفي السنوات التي سبقت مباشرة عام 2011، تراجع عدد المدابغ في دمشق وحدها من نحو 250 مدبغة إلى 80 مدبغة نشطة تعمل داخل العاصمة ومحيطها، مع تركز أكبر لها في أحياء الزبلطاني، عين ترما، والقدم.

بين عامي 2009 و2010، فرضت السياسات الحكومية نقل هذه المنشآت إلى المدينة الصناعية في عدرا على أطراف العاصمة. ورغم أن الهدف كان تنظيم الإنتاج والتقليل من التلوث داخل المناطق السكنية، إلا أن هذه الخطوة فرضت أعباء مالية ولوجستية كبيرة على أصحاب المدابغ. فقد عجز عدد كبير منهم عن تحمّل تكاليف نقل المعدات، وإعادة تركيب شبكات الخدمات، والامتثال للأنظمة التنظيمية الجديدة. ونتيجة لذلك، انخفض الإنتاج وقلّ عدد العاملين في القطاع بشكل حاد. واليوم، لا يتجاوز عدد الورش العاملة في مدينة عدرا الصناعية عشر ورش، ويعمل معظمها بقدرات أقل بكثير من طاقتها التشغيلية.

في واقع الأمر، تجمع المسالخ البلدية، والجزّارون المستقلون، والتجار المتنقلون الجلود في الأسواق الحضرية وشبه الحضرية وترسلها إلى عدرا بعد فرز أولي بسيط. وتخضع الأسعار بالكامل لمنطق السوق، إذ لا توجد تعرفه موحدة أو هيئة تنظيمية معنية بالتسويق. وتتقلب قيمة الصفقات يومياً تبعاً للكمية، ونوع الحيوان، وجودة الجلود المعروضة، إضافة إلى القدرة الشرائية المحدودة لعدد قليل من المدابغ المتبقية.

التحديات الرئيسية

◀ قيود تشغيلية ومحدودية الموارد

تتطلب عملية الدباغة كميات كبيرة من المياه، في حين تعاني المنطقة الصناعية في عدرا من نقص مزمن في المياه. ويُجبر ذلك المدابغ على شراء المياه من صهاريج خاصة بأسعار مرتفعة، مما يرفع التكلفة الإنتاجية لكل وحدة بشكل كبير. وتترافق هذه الضغوط مع ارتفاع وتقلب كبير في تعرفه الكهرباء، حيث وصلت تكلفة الكيلوواط-ساعة في بعض الفترات إلى ما بين 0.17 و0.20 دولاراً، وهو ما يؤثر سلباً على القدرة التنافسية للإنتاج المحلي.

وتُضاف إلى ذلك مشكلة حادة تتمثل في نقص العمالة الماهرة. فسنوات الحرب أدت إلى هجرة عدد كبير من الفنيين المتمرسين، في حين أن غياب برامج التدريب المهني الحديثة يعرقل نشوء جيل جديد من العمال الملمين بتقنيات الدباغة المعاصرة. كما أن الوصول إلى التمويل محدود للغاية، إذ تكاد تنعدم خطوط الائتمان المتخصصة أو الخدمات المصرفية الموجهة لتحديث العمليات الصناعية، مما يجعل تجديد الأصول الرأسمالية مهمة صعبة ومكلفة.

◀ التنافسية في السوق وتراجع الجودة

تراجع نشاط التصدير بشكل كبير منذ بداية النزاع، مما دفع الجزء الأكبر من إنتاج المدابغ نحو السوق المحلية الراكدة. وقد أجبر ضعف القدرة الشرائية المنتجين على المنافسة على أساس السعر فقط، غالباً على حساب جودة العمليات وسلامة المنتج النهائي. ووفقاً لأحد أصحاب المدابغ في دمشق ” الجلد السوري، الذي كان يتمتع بمكانة محترمة في الأسواق الإقليمية، يعاني اليوم من تراجع كبير في المعايير وتشوهه في سمعته“. هذا التراجع في الجودة يقلل من قدرة القطاع على استعادة حصصه في الأسواق الخارجية، ويكرّس حلقة مفرغة حيث تمنع الإيرادات المحدودة الاستثمارات الضرورية لتحسين الجودة وتحديث التكنولوجيا.

الفرص والتوصيات

◀ توفير الموارد وتحديث الصناعة

يُعدّ توفير مياه معالجة بتعرفة مقبولة، تعكس التكلفة ولكن تبقى ميسّرة، داخل المناطق الصناعية شرطاً أساسياً لاستعادة القدرة الإنتاجية وجودة الدباغة. كما يتطلب الأمر إعادة النظر في هيكل تعرفه الكهرباء للمصانع الموجهة للتصدير، بهدف تقليص الفجوة في تكاليف المدخلات مقارنة بالمنافسين الإقليميين.

وتُعدّ برامج التدريب المهني المتخصصة، النّفذة بالشراكة مع جمعيات القطاع الخاص، خطوة ضرورية لنقل تقنيات الدباغة المعاصرة والمعايير التشغيلية إلى جيل جديد من العمال المهرة. وبالتوازي، فإن تسهيل استيراد الآلات الحديثة، إلى جانب إنشاء خطوط ائتمان ميسّرة، سيجتّب استبدال المعدات المتقادمة واعتماد تقنيات أنظف وأكثر كفاءة.

◀ حوافز مالية موجّهة وتبسيط القواعد التنظيمية

يمكن لسياسة مخصّصة لدعم قطاع الدباغة أن تعزز المكاسب التنافسية عبر أدوات منها:

- تقديم إعفاءات ضريبية تكميلية مثل الإعفاء المؤقت من الرسوم الجمركية على الآلات المتخصصة، والسماح بزيادة معدلات الإهلاك للمعدات المرتبطة بتحقيق الامتثال البيئي.
- إنشاء نافذة تنظيمية موحدة داخل المناطق الصناعية لتسهيل عمليات الترخيص والتفتيش وتقليل التأخيرات الإدارية، إلى جانب اعتماد جدول واضح للرسوم بما يحد من الأعباء غير الرسمية.
- إنشاء صندوق صغير للحوافز التصديرية مرتبط بالأداء، إضافةً إلى دعم حكومي للمشاركة في معارض الجلود الإقليمية، بما يساهم في رفع الجودة وبسبب إعادة إدماج المدابغ السورية في الأسواق الإقليمية والعالمية.

ع

الوضع الراهن

تتم عمليات التهيئة النهائية للجلود في سوريا، وهي المرحلة الأخيرة في سلسلة الدباغة، داخل المنشآت نفسها التي تقوم بجميع مراحل المعالجة السابقة، بدءاً من الدباغة بالكروم وصولاً إلى إعادة الدباغة والفرز. وفي الوقت الراهن، تعمل الغالبية العظمى من هذه المنشآت المتكاملة بمعدلات تشغيل متوسطة إلى منخفضة. ويعود ذلك إلى عوامل متعددة تشمل ضعف الطلب المحلي، والانحياز شبه الكامل لنشاط التصدير، وارتفاع تكاليف التشغيل، وعدم انتظام توريد الجلود الخام نتيجة انخفاض أعداد الثروة الحيوانية.

وبحسب إفادات الخبراء، فإن جميع المدابغ العاملة حالياً تعتمد على آلات قديمة لم تعد تلبّي المعايير الدولية الحديثة الخاصة بالتهيئة السطحية أو المعالجة النهائية أو الكفاءة البيئية. أما هوامش الربح فتبقى محدودة للغاية، متأثرة بتعرفة الطاقة المرتفعة، وضعف الدعم الحكومي، وغياب منافذ تصديرية مستقرة.

تدخل الجلود الخام، القادمة من المسالخ الخاصة أو الوسطاء العاملين مع الجزائريين، إلى المنشأة لإجراء المرحلة الأولية من الحفظ والدباغة بالكروم. وبعد ذلك، تخضع لمرحلة إعادة دباغة تهدف إلى تعديل النعومة واللون والنقاء، قبل أن تنتقل إلى التهيئة النهائية (الفرز، الطلاء السطحي، والتكثيف)، لتصبح جاهزة للمرحلة التصنيعية اللاحقة. وقد أكد أحد مالكي المدابغ في دمشق أن ”الاختناقات بين المراحل شبه معدومة طالما تتم جميع العمليات تحت سقف واحد“، موضحاً أن التحدي الفعلي يكمن في ”تسويق الجلد النهائي سواء في السوق المحلي أو الخارجي“.

تلعب ظروف السوق دوراً حاسماً في تحديد ما إذا كانت التهيئة النهائية سُنستكمل داخل سوريا أم لا. ووفقاً للخبراء، فإن نحو 70% من الجلود المنتجة محلياً تُصدّر وهي في مرحلة نصف مصنّعة، عادة بعد الدباغة بالكروم أو إعادة الدباغة، إلى دول مجاورة مثل لبنان والعراق والسعودية. ويعكس ذلك محدودية القوة الشرائية المحلية وقلة أعداد المصنّعين القادرين على استيعاب الجلد الجاهز بالكامل.

لقد أدى تقلص حجم القطاع واهتراء قاعدة معداته وضعف الوصول إلى الأسواق إلى حصر التهيئة النهائية داخل البلاد ضمن نطاق ضيق للغاية، بحيث باتت المدابغ السورية تعتمد في معظمها على تصدير الجلود نصف المصنّعة، مما يرسّخ حلقة من نقص الاستثمار وجمود التكنولوجيا.

التحديات الرئيسية

◀ ارتفاع تكاليف المدخلات ومحدودية الطاقة الإنتاجية

تواجه مرحلة التهيئة النهائية ارتفاعاً متزايداً في التكاليف بسبب أسعار المواد الكيميائية المستخدمة في الدباغة، وهي مواد مستوردة. ورغم أنها لا تخضع لقيود مباشرة ضمن العقوبات الدولية، إلا أن تكاليف الشحن والتأمين وتعقيدات الدفع ترفع أسعار توريدها، مما يضغط على هوامش الربح.

وفي الوقت نفسه، أدت الهجرة الخارجية للعمال المهرة وغياب برامج التدريب المهني إلى نقص حاد في الخبرات اللازمة لتحقيق جودة نهائية عالية. ويزيد الوضع سوءاً محدودية التمويل المتاح؛ إذ إن صعوبة الوصول إلى الائتمان المصرفي أو برامج الدعم الحكومي تستمر في عرقلة الاستثمار في تقنيات التهيئة الحديثة، لتبقى المدابغ محصورة في عمليات منخفضة الإنتاجية.

◀ ضعف الطلب المحلي وظروف التصدير غير المواتية

تُقيّد ضعف القوة الشرائية داخل الاقتصاد السوري قدرة السوق المحلي على امتصاص الجلود النهائية، مما يدفع المدابغ إلى تصدير معظم إنتاجها بأسعار مخفّضة. ويؤدي الاعتماد على هوامش الربح الضئيلة المتأثية من تصدير الجلود نصف المصنّعة إلى تقليل الحوافز الاقتصادية لاستكمال التهيئة النهائية داخل سوريا، وبالتالي الحدّ من القيمة المضافة وفرص العمل.

الفرص والتوصيات

التحديث التكنولوجي وتحسين الجودة

إن اعتماد تقنيات تهيئة حديثة، مثل خطوط الرش الآلي، والصيغ الكيميائية الأعلى كفاءة بيئياً، وأنظمة مطابقة الألوان الحوسبة، من شأنه تحسين جودة المنتج بشكل كبير وفتح المجال أمام دخول أسواق ذات قيمة أعلى. ويمكن للتجهيزات التقنية المنقولة عبر حوافز موجبة، ومشاريع تجريبية، وشراكات تقنية مع شركات دولية متقدمة أن تسرع هذا المسار.

وعند دمج ذلك ببرامج تدريب مهني منظم وإعادة تأهيل للكوادر التقنية في المدايع، يمكن تحقيق نقل حقيقي للخبرة. وقد أكد أحد الخبراء أن "مثل هذا التحديث سيعزز كفاءة العمليات، ويقلل من الهدر الكيميائي، وينتج جلوداً تلائم مواصفات المشترين المميزين في أسواق التصدير".

سياسات تكامل السلسلة وتعزيز الوصول إلى الأسواق

إن سياسة صناعية متماسكة تشجع على استكمال دورة المعالجة الكاملة داخل سوريا، من خلال فرض قيود مدروسة على تصدير الجلود الخام أو نصف المصنّعة، وتقديم رسوم تفضيلية للجلود النهائية، سترفع القيمة المضافة لمرحلة التهيئة النهائية. ويجب أن تترافق هذه السياسة مع إجراءات داعمة مثل:

- تسهيل عقود شراء مباشرة بين المدايع السورية والمشترين الدوليين، بما يتجاوز الوسطاء ويقلل التكاليف ويحسن الأسعار التي يتم تحصيلها
- إنشاء برامج ترويج تجارة متخصصة بالقطاع (مثل مكاتب تصدير مخصصة لمنتجات الجلود، ومشاركة مدعومة في المعارض العالمية، وحملات تسويق موجّهة) لإعادة بناء حضور العلامة السورية في الأسواق الإقليمية والأوروبية.

تصنيع المنتجات الجلدية



قبل عام 2011، كان تصنيع المنتجات الجلدية، ولا سيما الأحذية والأحزمة والمحافظ، يشكّل قطاعاً جريبياً نابضاً بالحياة في المراكز الحضرية الكبرى. كانت الورشات صغيرة في معظمها وتعتمد على العمل العائلي، حيث تنتقل المهارات عبر الأجيال. وقد ذكر مالك ورشة في حماة أن "قبل الحرب، كانت الورشات الفردية تستهلك أكثر من 20,000 قدم مربعة من الجلد شهرياً".

وكان الطلب المحلي يعوّض بالصادرات المنتظمة إلى أسواق الخليج، فيما كانت هوامش الربح في الورش الجرفية تتجاوز 15% للوحدة الواحدة، وفقاً للخبراء.

غير أنّ الاضطرابات الأمنية والاقتصادية بعد عام 2011 أدّت إلى انكماش حاد في نشاط القطاع. فانتقل العديد من أصحاب الورش أولاً إلى إدلب، ثم إلى أعزاز، ليواجهوا ضعف القدرة الشرائية وغياب مصادر المواد الأولية ذات الجودة. كما أصبحت استيراد الجلود الصناعية عالية الجودة، والتي كانت سابقاً بديلاً اقتصادياً للجلود الطبيعية، أكثر صعوبة، مما زاد من تآكل القدرة التنافسية.

في الوقت نفسه، أدّت الهجرة الواسعة للعمال المهرة، ومنهم من التحق بالخدمة العسكرية، إلى فقدان واضح للخبرة الحرفية.

ورغم أن الوضع الأمني تحسن نسبياً منذ كانون الأول 2024، إلا أن التعافي ما يزال مقيداً بعدة عوامل من جهة الطلب والعرض. فالأسواق المحلية مغمورة بالأحذية التركية منخفضة التكلفة، فيما لجأ بعض المنتجين السوريين إلى مواد خام رديئة، مما أدى إلى تعزيز المنافسة القائمة على السعر وتقويض صورة الجودة. كما أن سوق الخليج، الذي كان سابقاً منفذاً أساسياً للمنتجات الجلدية السورية، لم يعد بعد إلى مستوياته السابقة؛ وقد قال مالك ورشة أحذية "إعادة فتح سوق الخليج سيكون محورياً لإحياء قطاعنا بشكل مستدام".

الوضع الراهن



وتُظهر مصادر المواد الخام اختناقات مستمرة. إذ تُصنّف الجلود من الدرجة الأولى إلى العاشرة، ويحدد لكل درجة سعر مختلف واستخدام نهائي مختلف. ونظراً لأن الفروقات في الجودة لا تظهر بالكامل إلا بعد مرحلة التهيئة النهائية، يفضّل معظم الصناع الشراء عبر وسطاء موثوقين في أسواق الجملة المتخصصة، وخاصة "الناخليه" في دمشق و"الصالحين" في حلب، بدلاً من الشراء مباشرة من المسالخ أو المدايع، وذلك لتقليل مخاطر الغش أو رداءة الجودة.

التحديات الرئيسية

ارتفاع تكاليف المدخلات وتآكل القدرة الإنتاجية

يواجه القطاع ارتفاعاً حاداً في جميع عناصر التكلفة، إذ تُسعر الجلود المستوردة والمواد المساندة بالدولار الأمريكي، بينما تُباع المنتجات النهائية بالليرة السورية المتراجعة باستمرار، مما يؤدي إلى خسائر مستمرة نتيجة تقلب سعر الصرف.

كما ارتفعت الإيجارات التجارية في مراكز التصنيع التقليدية مثل حماة بشكل كبير، في حين استنزفت رؤوس الأموال بعد سنوات من النزوح والاضطرابات الاقتصادية. وبالتزامن، غادر عدد كبير من الحرفيين المهرة القطاع، مما أدى إلى فقدان المعرفة التراكمية وتراجع إنتاجية الورش.

إن التأثير المشترك لتضخم التكاليف وتراجع اليد العاملة يحدّ من قدرة الورش القائمة على الحفاظ على الإنتاج أو الاستثمار في تحسين الجودة.

ضعف القدرة الشرائية المحلية وتزايد المنافسة من الواردات

المستهلكون المحليون، الذين تراجعت دخولهم الحقيقية، غير قادرين أو غير مستعدين لدفع أسعار تعادل بالدولار 15-20 دولار للأحذية الجلدية المصنّعة يدوياً، وهي الأسعار الضرورية لتغطية تكاليف الإنتاج. ويتفاقم هذا التراجع بسبب العوامل المناخية التي تحدّ من ارتداء الأحذية الجلدية طوال العام في سوريا.

وفي الوقت نفسه، تمتلئ السوق المحلية بواردات منخفضة السعر من الصين وتركيا، مصنوعة من جلود رديئة ولكنها تجذب المستهلكين ذوي الحساسية تجاه السعر. كما أن إغلاق أو إعادة فتح محدودة لأسواق الخليج ذات القيمة العالية يحرم المنتجين السوريين من منفذ تصدير أساسي يمكن فيه تحقيق هوامش ربح أعلى.

وبدون استعادة الوصول إلى هذه الأسواق الخارجية، يبقى احتمال استعادة الجدوى الاقتصادية للحرفة محدوداً.

الفرص والتوصيات

إعادة تأسيس سلاسل توريد المواد الأولية واستقرار التكاليف

يمكن لآليات الشراء الجماعي، المنسقة عبر الغرف أو التعاونيات المحلية، أن تمكّن الورش الصغيرة من شراء المواد بكميات كبيرة وبأسعار قابلة للتفاوض، مما يقلل من تعرضها لتقلبات سعر الصرف ويعيد الاستقرار لتكاليف المدخلات. ويمكن لهذه الغرف أو التعاونيات أيضاً نشر أسعار استرشادية شهرية للمواد الأساسية بما يمنع التلاعب في السوق ويعزز الشفافية. من شأن هذه التدابير أن تساعد المنتجين الصغار على استعادة الثقة واستئناف دورات الإنتاج المنتظمة.

إحياء العمالة الماهرة وتعافي قدرة الورش

يمكن لإطلاق برامج تدريب قصيرة الأمد بنظام التدرّب المهني، تديرها الغرف البلدية، أن يربط بين الحرفيين القدامى العائدين والعمال الشباب، مع تقديم مخصصات أو دعم للأجور خلال فترة التدريب. سيساهم ذلك في الحفاظ على المهارات التقليدية، وتوفير فرص العمل للشباب النازحين، وإعادة بناء القاعدة الإنتاجية للحرفة. كما يمكن للمنح المخصصة لإعادة تأهيل الورش، المشروطة بالمشاركة في هذه البرامج، أن تسرع التعافي مع ضمان أن ينعكس الدعم العام على تحسين الإنتاج الفعل

يُتسم سوق التجزئة السوري للمنتجات الجلدية حالياً بدرجة عالية من التقلب، تعكس حالة الهشاشة الاقتصادية الكلية التي تعيشها البلاد. فأسواق الشوارع الشعبية، التي كانت فيما مضى مراكز توزيع نابضة تعتمد على المنتجات الجلدية المحلية عالية الجودة، تعمل الآن ضمن بيئة تتسم بضعف القدرة الشرائية وتغيّر أنماط الطلب.

قبل اندلاع النزاع، كان الزبائن المعتادون يقصدون الأحذية والحقائب والأحزمة المصنوعة محلياً من جلود طبيعية ممتازة، مقدّرين المهارة الحرفية والمتانة. إلا أن هذه الفئة من الزبائن قد تقلصت بشكل كبير، بسبب الهجرة، وتآكل الدخل، وتبدّل أولويات الاستهلاك، وهو ما قوّض استمرارية الورش والمعامل الصغيرة التي كانت ترفد السوق المحلية تاريخياً.

استجابةً لذلك، اتجه العديد من تجار التجزئة نحو المنتجات المستوردة منخفضة السعر من الصين وفيتنام وتركيا، والتي غالباً ما تُصنع من جلود صناعية أو مواد منخفضة الجودة. لقد أصبح السعر هو المعيار الحاكم لقرارات الشراء، متجاوزاً اعتبارات جودة المادة أو عمر المنتج. ونتيجة لهذا التحول، أصبحت مساحات العرض التي كانت مخصصة للمنتجات الجلدية السورية المميزة مشغولة بشكل متزايد ببدائل رخيصة مُنتجة على نطاق واسع.

تجار التجزئة في الأسواق الشعبية يفتقرون عادة إلى رأس المال اللازم للاستيراد المباشر. وبدلاً من ذلك، يحصلون على بضائعهم من تجار الجملة الكبار في دمشق وحلب الذين يستوردون بكميات كبيرة ويعيدون توزيعها على الأسواق الإقليمية. ويحافظ عدد محدود من التجار أيضاً على علاقات توريد مع الورش المحلية التبقية في حلب وحماة؛ حيث لا تزال هذه الورش تنتج أحذية وحقائب ومحافظ جلدية بأسعار معتدلة وبمستويات جودة مقبولة. وتسمح هذه العملية لتجار التجزئة بتلبية تفضيلات شريحتين من المستهلكين: شريحة حساسة للسعر تبحث عن الأرخص، وشريحة أصغر مستعدة لدفع زيادة بسيطة مقابل منتجات محلية ذات جودة أعلى. وبحسب أحد تجار الجلود في ريف دمشق "السوق المحلية الآن تفضّل السعر على الحرفة، مما أدى إلى تراجع الطلب على المنتجات الجلدية السورية التقليدية وإعادة توجيه استراتيجيات البيع نحو المنتجات المستوردة الأقل قيمة".

ومن الجدير بالذكر أنه بعد الرفع التدريجي للعقوبات، بدأ المنتجون المحليون يلاحظون ارتفاعاً حذراً في الثقة. فقد شجعت التحسينات الأولية في قنوات الدفع، والاهتمام الخجول من المشتريين الإقليميين، ومؤشرات استقرار تكاليف المدخلات، الورش على التخطيط لما هو أبعد من المدى القصير. وأشار المنتجون في ريف دمشق إلى أن الطلبات، رغم أنها ما تزال متواضعة، بدأت بالعودة، بينما لاحظ تجار التجزئة في حلب تجدداً في اهتمام الزبائن بالأحزمة والحقائب المحلية الصنع. وتشير هذه المؤشرات مجتمعة إلى احتمال حدوث انتعاش مدروس في سلسلة القيمة الجلدية، بشرط أن يستقر العرض وتبقى الأسعار في حدود ممكنة.

التحديات الرئيسية

انكماش الطلب وتقلب الأسعار

دخل سوق المنتجات الجلدية السوري مرحلة ركود واضحة، تُعزى بشكل رئيسي إلى الانخفاض الحاد في القدرة الشرائية للمستهلكين. فقد أدى تآكل الدخل على نطاق واسع إلى تقليص الإنفاق على السلع الكمالية مثل الأحذية والحقائب والإكسسوارات. ويضاف إلى ذلك التقلب الشديد في سعر الصرف، إذ تجعل التقلبات اليومية في سعر الدولار الأمريكي عملية تحديد الأسعار غير مستقرة بالنسبة لتجار التجزئة والمصنعين، مما يقوض الثقة عبر سلسلة التوريد.

الضغوط التنافسية على المنتجين المحليين

تكافح الورش والمعامل المحلية ضمن هيكل تكلفة يفوق بكثير تكلفة المنتجات المستوردة. فارتفاع أسعار الجلود الخام، والمواد الصناعية، والطاقة، والعمالة، أدى إلى رفع أسعار البيع بالتجزئة، في حين يصر المستهلكون

على اختيار الأرخص. هذا التحول في سلوك المستهلك يهّمش المنتجين الحرفيين ويدفع تجار التجزئة نحو الاعتماد على الواردات الأرخص، مما يقوّض السمعة التاريخية للقطاع في إتقان الحرفة ويحدّ من فرص تعافيه.

وعلى مدى العقد الماضي، واجه المستوردون ارتفاعاً حاداً في تكاليف الاستيراد بسبب تحديات الدفع المرتبطة بالعقوبات، وارتفاع تكاليف الشحن، وزيادة الرسوم الجمركية. وقد أدت هذه العوامل إلى تثبيط استيراد كميات كبيرة والتعقيد في العلاقات مع الموردين.

وفي ظل هذه الظروف، أدى التخفيف التدريجي للعقوبات الدولية إلى زيادة حذرة ولكن ملموسة في الثقة بين المنتجين المحليين. إذ أفاد أصحاب الورش بوجود استفسارات جديدة من مشتريين إقليميين، وتحسن طفيف في قنوات الدفع، وبقوات استقرار في تكاليف المدخلات، مما يعزز توقعات انتعاش مدروس في إنتاج الجلود المدبوغة والمنتجات النهائية. كما عبّر أحد المنتجين في ريف دمشق عن ذلك بقوله "الطلبات ما تزال صغيرة، لكن للمرة الأولى منذ سنوات بدأ الهاتف يرن من خارج منطقتنا، أصبح بإمكاننا التخطيط لما بعد الشهر القادم". وكرر أحد تجار الجلود في حلب هذا التفاؤل الحذر "الزبائن بدأوا يسألون مجدداً عن الأحزمة والحقائب المحلية؛ وإذا استقر العرض وثبتت الأسعار، يمكننا إعادة المنتجات الجلدية السورية إلى واجهة المتاجر".

الفرص والتوصيات

إعادة ربط ممرات التجارة الجلدية بين المدن السورية

يؤكد المنتجون والتجار الذين قابلناهم أن التعافي يعتمد على إعادة ربط حلب ودمشق كسوق موحدة عاملة. وقد دعوا إلى تخصيص أيام جملة منتظمة في سوق الحميدية وفي أسواق مدينة حلب القديمة، بحيث يضع تجار التجزئة طلبات مسبقة ثابتة للأحزمة والحقائب والمنتجات الجلدية الصغيرة. ولجعل هذه الطلبات قابلة للتنفيذ، اقترح أصحاب الورش شراءً موحداً للمدخلات (مثل الملح، الكروم، البطانة)، يتم تنظيمه عبر الغرف أو التعاونيات، بحيث تتمكن الورش الصغيرة من "الشراء كالكبار" وتقليل فجوة التكلفة مع المنتجات المستوردة.

الحوافز المالية والبنوية

يمكن لحزمة محدودة زمنياً من التدابير الضريبية المستهدفة أن تتيح سيولة إضافية للمدخلات والأجور بينما تعيد المصانع تشغيل نفسها. يشمل ذلك:

- تأجيل ضريبة القيمة المضافة على المدخلات الأساسية إلى حين بيع المنتج النهائي.
- إعفاءات جمركية على الآلات الأساسية ومعدات معالجة مياه الصرف، ما يعزز التدفق النقدي فوراً.

وأشار بعض المنتجين في حماة ودمشق إلى أن تطبيق استهلاك معجل للأصول التي تُركب في عامي 2025-2026 سيسمح للشركات بخصم نسبة كبيرة من قيمة الآلات الجديدة خلال السنة الأولى، مثل خصم "مكافأة" بنسبة 50%، ثم استهلاك الباقي وفق جدول سريع. يساعد هذا التقديم في تخفيف العبء الضريبي خلال مرحلة إعادة التشغيل، ما يوفر سيولة لشراء الجلود والمواد الكيميائية ودفع الرواتب، مع خفض التكلفة للوحدة في وقت أسرع.

دعم متكامل لسلسلة القيمة

يمكن تحقيق ذلك من خلال إطلاق منصة مدعومة حكومياً وتدار من قبل القطاع نفسه، تربط بين حلقات السلسلة الجلدية: المنتجون، التجار، مورّدو المدخلات، المختبرات، والخدمات اللوجستية، بحيث تمر الطلبات والمدفوعات عبر قناة موحدة.

وفي هذا السياق، اقترح العديد من الخبراء نشر نطاقات سعرية معيارية نصف شهرية وتكاليف وصول فعلية للحفاظ على شفافية الأسعار، على أن تتولى نشرها الجهات المختصة على المستويين المحلي والوطني.

تدهور الأداء التصديري لصناعة الجلود السورية بشكل ملحوظ منذ عام 2011، ثم تراجع أكثر عندما أدت جائحة COVID-19 إلى تفاقم بيئة اقتصادية كانت هشة أصلاً. فقد بقي النشاط التجاري والصناعي شبه مشلول لمدة تقارب أربع سنوات، مما أعاق كل مرحلة من مراحل الإنتاج والتجارة.

قبل هذا الانكماش، حافظت الجلود الخام السورية، خصوصاً جلود الأغنام، على حضور متواضع في الأسواق الدولية؛ إلا أن القطاع لم يكن قد انتقل بعد انتقالاً كاملاً من الدباغة الحرفية إلى التصنيع الحديث ذي القيمة المضافة. ووفقاً للخبراء، يغادر أكثر من 65% من الجلود البلاد في شكل نصف مُصنَّع، مما يحرم المنتجين المحليين من هوامش ربح أعلى ويحدّ من فرص خلق وظائف وتطوير التكنولوجيا.

تُصدّر جلود الأغنام/الماعز عادة بعد مرحلة الدباغة الأولية بالكروم، بينما تُرسل جلود الأبقار/العجول في مرحلة لاحقة من المعالجة. وقد أنشأ رواد أعمال من أبناء الجاليات السورية في الخارج، أحفاد جيل الدبّاغين قبل الحرب، شركات استيراد تُدخل هذه المواد إلى التجمعات الصناعية في إيطاليا. وتحدد الأسعار فعلياً من خلال هذه الشبكات المرتبطة بالمهجر، بحيث تعكس ديناميكيات العرض والطلب في الأسواق الأوروبية أكثر مما تعكس المنافسة عبر المناقصات. أما الجلود المُنجزة بالكامل (وبكميات صغيرة جداً من الأحذية التقليدية)، فيتم بيعها لتجار في الأردن ولبنان، ممن يتولّون إما عمليات معالجة إضافية أو إعادة تصديرها إلى مشترين عالميين.

وكما هو مبين في المراحل السابقة من سلسلة قيمة المنتجات الجلود، يبدأ النشاط من المسالخ أو من جامعي الجلود المستقلين، وكثير منهم يعمل خارج القنوات الرسمية في المسالخ. تشتري المدابغ الجلود الخام مباشرة من هذه المصادر وتشكّل الحلقة المركزية في سلسلة التصدير.

وتحكم العلاقات طويلة الأمد القائمة على الثقة، خصوصاً في دمشق، التعاملات بين الدبّاغين والموردين، وهو ما يقلل النزاعات المحلية لكنه في الوقت نفسه يحدّ من دخول منافسين جدد ويُضعف المنافسة. وعلى المستوى الدولي، يحدّ الاعتماد على شبكات تجارية صغيرة مرتبطة بعائلات من تنويع الأسواق، ويجعل المصدّرين عرضة لقوة شرائية مركّزة من عدد محدود من الزبائن.

ومع العقوبات التجارية الواسعة، وارتفاع تكاليف الشحن، وضعف القدرة الصناعية المحلية، فإن هذه التحديات البنيوية تحدّ بشكل كبير من قدرة سوريا على استعادة موقعها التصديري قبل الأزمة أو تطوير سلسلة القيمة للمنتجات الجلدية.

وفي ظل الرفع التدريجي للعقوبات، يصف التجار الذين تمت مقابلتهم مؤشرات حذرة على الاستعداد للتصدير، حيث قنوات الدفع تتفعل، عروض الشحن بدأت بالاستقرار، والمشترون يبدون اهتماماً بطلبات تجريبية صغيرة، خصوصاً للأحزمة، والمنتجات الجلدية الصغيرة، والجلود نصف المصنّعة. ويؤكد المصدّرون أن الامتثال والمعاملات الورقية هما ما سيحدّد سرعة التعافي، لكنهم يرون مساراً للعودة إلى الأسواق الإقليمية (العراق، دول الخليج، وشمال أفريقيا)، وإلى فئات مختارة من المشترين ذوي المواصفات الأعلى. وقد قال أحد المصدّرين في حلب "الاستفسارات عادت إلى الطاولة"، وأضاف تاجر من الزبيلطاني في دمشق "مع قنوات مصرفية أوضح ومعاملات ورقية قياسية، نعتقد أننا نستطيع من جديد تقديم عروض أسعار بثقة وبناء الثقة شحنه بعد شحنة".

التحديات الرئيسية

◀ ضعف الدعم السياسي والتنظيمي

إن غياب إطار تشريعي متماسك يوفّر الحوافز للأنشطة التصنيعية والتصديرية، إلى جانب الرسوم الإنتاجية المرتفعة والعقبات الإجرائية، يحدّ من قدرة الشركات على رفع الإنتاج إلى معايير التصدير. ويؤدي ضعف الدعم المالي أو اللوجستي للتحديث الصناعي إلى تقويض الهبة النسبية للقطاع أكثر.

◀ ضعف الترويج التجاري وفرص التواصل الدولي

يؤدي غياب المبادرات الحكومية لتسهيل المشاركة في المعارض التجارية الدولية، أو استضافة فعاليات موجّهة للمشتريين داخل البلاد، إلى تقييد وصول المنتجين المحتمل إلى المستوردين العالميين. وعلى الرغم من أن العقوبات القطاعية على الجلود محدودة، فإن المناخ الاقتصادي الأوسع الذي تخلقه القيود الدولية يضعف ثقة المستثمرين ويعيق إقامة قنوات تصدير جديدة.

الفرص والتوصيات

◀ مبادرات النفاذ إلى الأسواق والترويج التجاري

- إنشاء صندوق حكومي لدعم ترويج الصادرات بهدف تمويل مشاركة الشركات السورية في أبرز المعارض الدولية للجلود مثل APLF، LINEAPELLE
- تنظيم معرض سنوي بعنوان "معرض سوريا للجلود" ودعوة المشترين العالميين إليه.
- تقديم خدمات تأشيرات سريعة ودعم لوجستي للمستوردين الأجانب الذين يحضرون الفعاليات المحلية، بما يعزز فرص التعاقد المباشر ويقلل الاعتماد على شبكات الوساطة.

◀ الإطار الفعّال للسياسة التصديرية من قبل الحكومة السورية

إن وضع إطار سياسي متماسك للتصدير سيقدم الركيزة الاستراتيجية الضرورية لتمكين قطاع الجلود السوري من إعادة الدخول إلى الأسواق العالمية ذات القيمة العالية. يمكن للمرسوم أن يلزم الشركات المستفيدة من استيراد الجلود الخام العفاة من الرسوم الجمركية بإتمام جميع مراحل المعالجة، الدباغة، والتشطيب، والتصنيع، داخل الأراضي السورية، بما يضمن تعظيم القيمة المضافة المحلية وتوفير فرص عمل أكبر.

وبالتوازي، ينبغي إدخال نظام مُدرّج للحوافز التصديرية:

- حافز متواضع للجلود نصف المصنّعة،
- معدل أعلى للجلود المُنجزة بالكامل،
- وأعلى حافز للمنتجات الجلدية المصنّعة مثل الأحذية والحقائب.

هذه الحوافز المتميزة ستعكس بوضوح تفضيلاً سياسياً للتحوّل الصناعي العميق بدلاً من الاستمرار في تصدير المنتجات الوسيطة منخفضة القيمة.

ولتقليل الاحتكاك الإداري، يمكن أن يتم فرض اعتماد منصّة إلكترونية موحّدة للتخليص قادرة على إنجاز الوثائق التصديرية خلال 48 ساعة، بما يسهّل الامتثال ويخفض تكاليف المعاملات.

◀ تحويل انتعاش قطاع الجلود إلى فرص عمل أوسع

يمكن لقطاع الجلود أن يستوعب العمال بسرعة لأنه يعتمد على عمليات معيارية كثيفة العمالة يمكن إعادة تشغيلها برأس مال محدود:

- خطوط الخياطة والتشطيب يمكن توسيعها بإضافة طاولات عمل وليس مصانع كاملة،
- الوحدات المنزلية الإنتاجية قابلة للتفعيل باستخدام آلات بسيطة،
- والمدابغ وغرف القصّ والمشاعل القائمة في دمشق وحلب تمتلك بالفعل المساحات اللازمة وروابط التوريد والخبرة الفنية.

إن هذا المزيج من الأصول الجاهزة، ودورات التعلم القصيرة، ومتطلبات المعدات المحدودة يجعل القطاع مناسباً للتوظيف السريع وزيادة الإنتاج بصورة ملموسة.

◀ تمكين النساء والشباب في سلسلة قيمة الجلود

من الضروري إعطاء الأولوية لوحدة الإنتاج المنزلية للخياطة التي تقودها النساء ولبرامج تدريب الشباب عبر تزويدهم بحزم أدوات أولية تشمل آلة خياطة منزلية، أدوات تشطيب الحواف، سكين رقيق، معدات حماية شخصية أساسي (PPE)، إضافة إلى منح صغيرة للتركيب تُصرف عبر الغرف المهنية أو التعاونيات.

ويمكن تحقيق ذلك بصورة أكثر استدامة من خلال:

- تشجيع الوزارات والمؤسسات المحلية ذات الصلة على تسريع إجراءات اعتماد الورشات المنزلية وبرامج تدريب الشباب،
- إنشاء مكاتب تنسيق على مستوى المناطق لتقييم قوائم الأدوات، والتحقق من جاهزية مكان العمل، وربط كل خلية بورشة مركزية،
- وتقديم إعفاءات ضريبية على مجموعات الأدوات والمواد الاستهلاكية المعتمدة.

الخاتمة

تُظهر هذه الدراسة أن تعزيز سلاسل القيمة العابرة للمناطق يشكّل عنصراً محورياً في آفاق سوريا نحو الاستقرار الاقتصادي والتعافي الاجتماعي. إن الانكماش الطويل في قطاعي الصناعة والخدمات يبرز الحاجة الملحة إلى تحديد قطاعات إنتاجية قادرة على إعادة بناء الروابط الاقتصادية، وتوليد فرص العمل، وتقليل الاعتماد على الواردات.

لقد حدّد استعراض الأدبيات في المرحلة الأولى من هذا البحث مجموعة من معايير الاختيار، تشمل الجدوى الاقتصادية، وإمكانات خلق فرص العمل، والقيمة المضافة وتقليل الاعتماد الخارجي، والقدرة على الربط بين المناطق، وإمكانات التنفيذ ضمن الظروف الراهنة. تشكّل هذه المعايير إطاراً متيناً لتحديد القطاعات القادرة على تقديم مساهمات ملموسة في جهود التعافي المبكر والتنمية الاقتصادية. وهي لا تلحظ الأبعاد الاقتصادية فحسب، بل تعكس أيضاً الديناميات الاجتماعية والجغرافية في سوريا. وتُبرز أن إعادة وصل المناطق، وتعزيز التكامل على المستوى المحلي، وإعادة بناء الثقة بين الفاعلين الاقتصاديين ليست نتائج ثانوية، بل مكونات أساسية لأي عملية تنموية مستدامة.

وتُظهر نتائج العمل الميداني أنه عند تطبيق هذه المعايير بصورة متكاملة، فإنها تساعد على تمييز القطاعات التي ما تزال تعمل، وتعتمد على الموارد المحلية، وتمتلك فعلياً إمكانية للتوسع رغم التحديات المرتبطة بمرحلة ما بعد الأسد. ففي مختلف المقابلات، شدّد الخبراء على أهمية القطاعات القادرة على تحقيق تشغيل واسع، وتعزيز الأمن الغذائي، ودعم سبل العيش الريفية، وإحياء القدرات الصناعية من خلال تحقيق القيمة المضافة، وليس الاكتفاء باستخراج المواد الخام.

كما تُظهر الأدلة أن أكثر سلاسل القيمة قابلية للاستمرار هي تلك التي ما تزال تحافظ على روابط عابرة للمناطق، وترتبط المزارعين بالعمال والمنتجين المحليين بالأسواق الداخلية والخارجية. وتشير هذه القراءة المنهجية في النهاية إلى ثلاث سلاسل قيمة تستوفي بدرجة عالية معايير الاختيار مجتمعة: المنتجات الغذائية المعلّبة، ومنتجات الألبان، والمنتجات الجلدية. وكل منها يمثل قطاعاً ذا جذور تاريخية عميقة، وموارد محلية متاحة، وقدرة على استيعاب اليد العاملة، وإمكانات تنافسية، ومقدرة على استعادة الروابط الاقتصادية بين المناطق.

قطاع الأغذية المعلّبة

تُبيّن التحليلات أنّ قطاع الأغذية المعلّبة ما يزال واحداً من أكثر الأنشطة الإنتاجية القادرة على الاستمرار خلال الأزمات المختلفة في سوريا، إذ حافظ على استدامته عبر المناطق المختلفة رغم سنوات طويلة من النزاع والانكماش الاقتصادي. ترتكز قوة هذا القطاع على شبكة من الورشات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على المنتجات الزراعية المحلية، والعمل الأسري، وروابط تسويقية متجذّرة. وعلى الرغم من تراجع حجم الإنتاج، يستمر القطاع في أداء دور أساسي يربط بين المنتجين الريفيين والمُصنّعين الحضريين والأسواق المحلية وبعض فرص التصدير المحدودة، ما يعكس دوره في أنماط الاستهلاك اليومية وتعزيز الأمن الغذائي للأسر.

في المقابل، تواجه سلسلة القيمة في هذا القطاع مجموعة من التحديات البيئية. فارتفاع تكاليف المدخلات، وعدم استقرار الطاقة، وتراجع قيمة العملة، وغياب معايير جودة قابلة للتنفيذ كلها عوامل تستمر في تقويض القدرة التنافسية. يعمل المُصنّعون بمعدات قديمة، وبوصول محدود إلى التمويل، وضمن رقابة تنظيمية ضعيفة، بينما يعاني المزارعون والتجار من ارتفاع أسعار الوقود، ورياءة البنية التحتية للنقل، وغياب مرافق التخزين. كما يبقى الطلب المحلي هشاً بفعل تآكل القدرة الشرائية، وتساهم المنافسة مع الواردات الأرخص في تقليص الهوامش الربحية. هذه التحديات مجتمعة تضعف التنسيق بين الفاعلين عبر السلسلة وتحدّ من قدرة القطاع على التوجّه نحو أسواق ذات قيمة أعلى.

تشير النتائج إلى أنّ تحقيق تعافٍ فعّال يتطلب تدخّلات مرحلية موجهة تعزّز نقاط القوة القائمة في القطاع وتُعالج في الوقت ذاته نقاط ضعفه الهيكلية. إن تحسين الوصول إلى التمويل الميسّر، وتأهيل البنى التحتية الأساسية، وضمان توافر المدخلات الإنتاجية بشكل مستمر سيساعد في استقرار عمليات التصنيع. كما يُعدّ إنشاء آليات موثوقة للرقابة على الجودة وشهادات الاعتماد خطوة أساسية لتوسيع فرص التصدير وتعزيز الثقة في السوق. إضافة إلى ذلك، فإن دعم التعاونيات، وتمكين وحدات التصنيع التي تديرها النساء، والاستثمار في التعبئة والعلامات التجارية وتطوير المنتجات سيُسهم في تعزيز القدرة التنافسية وتوليد فرص دخل شاملة. ومع توفير دعم متماسك، يُمكن لقطاع الأغذية المعلّبة أن يلعب دوراً مهماً في الإنعاش الاقتصادي الأوسع في سوريا عبر إعادة ربط الزراعة بالصناعة والتجارة في مرحلة ما بعد الصراع.

قطاع منتجات الألبان

تُظهر نتائج هذا التقرير أنّ سلسلة قيمة الألبان ما تزال تُشكّل رابطاً مركزياً بين مناطق الإنتاج الريفية ومراكز الاستهلاك الحضرية، على الرغم من سنوات التدهور الاقتصادي، والضغط المناخية، وتراجع أعداد الثروة الحيوانية. فقد شكّلت تربية الماشية في السابق ركناً أساسياً من الاقتصاد الزراعي السوري، وعلى الرغم من الانخفاض الحاد في حجم الثروة الحيوانية منذ عام 2011، ما يزال قطاع الألبان يوفر دخلاً وفرص عمل وسلعاً غذائية أساسية عبر مناطق واسعة. وتمنح الأنشطة المرتبطة بهذه السلسلة للقطاع قدرة مهمة على دعم سُبل العيش الريفية والمساهمة في إنعاش الاقتصاد المحلي وتعزيز التماسك الاجتماعي بين مختلف المناطق.

في الوقت ذاته، يظهر التحليل أنّ القطاع مُقيّد بمجموعة من العقبات البيئية والمالية والخدمية. فارتفاع تكاليف الأعلاف، وتكرار موجات الجفاف، وضعف خدمات الطب البيطري، ومحدودية المراعي كلها عوامل تزيد الضغط على المنتجين. كما أنّ شبكات النقل وجمع الحليب مُجزّأة وتعتمد بشكل كبير على الوسطاء دون توفر سلاسل تبريد مناسبة، بينما يعمل المُصنّعون بمعدات قديمة ويواجهون انقطاعات كهرباء متكررة وصعوبة في الحصول على التمويل. ومن جهة المستهلكين، يفاقم تراجع القدرة الشرائية، وتقلبات سعر الصرف، والمنافسة مع المنتجات المستوردة الأرخص حالة عدم الاستقرار. هذه الضغوط مجتمعة تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وضعف الجودة وانحسار قدرة القطاع على التوسع خارج الأسواق المحلية.

إن تعزيز سلسلة قيمة الألبان يتطلب مجموعة من التدخلات المترابطة والواقعية لمعالجة التحديات عند كل مرحلة. فإقامة تعاونيات ومراكز تجميع منظمة من شأنه تحسين التنسيق، والتسعير، والرقابة على الجودة. كما سُسهم الاستثمارات في خدمات الطب البيطري، والتقنيات الحديثة للإنتاج، والتبريد، وحلول الطاقة المتجددة في رفع الإنتاجية وخفض التكاليف التشغيلية. كذلك فإن توسيع الوصول إلى التمويل الصغير والمنح المخصّصة سيساعد المنتجين والمعالجين على تحديث المعدات وتنويع منتجاتهم. وبالتوازي، يبقى تحسين البنية التحتية للنقل واستقرار البيئة الاقتصادية الكلية أمراً ضرورياً لتعافي القطاع على المدى الطويل. ومع الدعم المناسب، يمكن لقطاع منتجات الألبان أن يعود ليشكّل محركاً واسع الأثر لتوليد الوظائف، وتعزيز الأمن الغذائي، ودعم الاستقرار الريفي.

قطاع المنتجات الجلدية

كان قطاع الجلود في السابق جزءاً حيوياً من المشهد الصناعي السوري، إلا أنه يعمل اليوم بطاقة منخفضة بشكل ملحوظ. يُظهر التقرير أنّ سلسلة القيمة، من تربية الثروة الحيوانية حتى التصنيع والتصدير، قد تعرّضت لاضطرابات كبيرة بسبب فقدان الحرفيين المهرة، وتدهور المدابغ، وانهيار الروابط السوقية المنظمة. ومع ذلك، فإن استمرار نشاط الذبح، ووجود ورشات صغيرة، وإعادة الفتح التدريجي لقنوات التجارة يشير إلى أن التعافي ما يزال ممكناً. كما يحتفظ القطاع بقاعدة عمالية واسعة وتقاليدها التجارية راسخة يمكن توظيفها لتحقيق نمو جديد.

لكن التحليل يكشف عن تحديات عميقة الجذور ما زالت تؤثر على أداء القطاع. فارتفاع تكاليف المدخلات، وتقدم التكنولوجيا، وعدم انتظام الوصول إلى المياه والكهرباء كلها عوامل تعيق عمليات الدباغة والتشطيب بكفاءة. كما أنّ ضعف الحوكمة السوقية، وغياب معايير الجودة، ومحدودية التمويل تُبقي القطاع في دائرة العمل غير الرسمي وتثبط الاستثمار. أما الطلب المحلي فيبقى محدوداً بسبب تراجع القدرة الشرائية، بينما يعتمد التصدير بشكل كبير على الجلود نصف المصنّعة التي تُباع بهوامش ربح منخفضة. في مثل هذا السياق، تجد الورشات الصغيرة والمدابغ صعوبة في الحفاظ على استمرارية عملها، غير قادرة على منافسة السلع الأجنبية الأرخص أو الوصول إلى أسواق إقليمية أكثر ربحية.

يكن طريق الإنعاش في عمل منسق يقوّي كل مرحلة من السلسلة بدلاً من الاعتماد على تدخلات معزولة. فآليات الشراء المشتركة يمكن أن تُسهّم في استقرار أسعار المدخلات، بينما سيُعيد التدريب المهني بناء القدرات الحرفية ودعم التصنيع المحلي. ويمكن أن تساعد إجراءات تيسير التصدير، بما في ذلك تبسيط الوثائق، والترويج للأسواق، والحوافز المستهدفة، في إعادة فتح قنوات الوصول إلى المشترين في الخليج والمنطقة. كما يمكن أن توفر التدابير المالية المكتملة، مثل تأجيل ضريبة القيمة المضافة، والتخفيضات المؤقتة للرسوم على الآلات الأساسية، السيولة اللازمة لاستعادة القدرة الإنتاجية. ومع دعم مُحكم الأولوية من السلطات المحلية، والجمعيات المهنية، وشركاء التنمية، يمكن لقطاع الجلود أن يستعيد مكانته كصناعة كثيفة العمالة قادرة على الإسهام بفعالية في المرحلة الانتقالية للاقتصاد السوري.

عبر سلاسل القيمة الثلاث التي تناولها التقرير، تظهر أنماط واضحة تُبرز الترابط بين القطاعات الإنتاجية السورية، وأهمية تبني مقاربة سلسلة القيمة بصورة شاملة. تعمل كل سلسلة ضمن قيود متشابهة إلى حد كبير: ضعف مدخلات الزراعة، تدهور البنية التحتية للنقل، عدم استقرار الطاقة، محدودية الوصول إلى التمويل، وتفتت الحوكمة السوقية. وتكشف هذه التحديات المشتركة أنّ تعزيز الزراعة ليس ضرورياً للصناعات الغذائية فحسب، بل للصناعة التحويلية أيضاً. كما أنّ تحسين الطرق والكهرباء ومرافق التخزين وأنظمة الشهادات سيُسهّم بشكل متزامن في رفع الإنتاجية وتوسيع الوصول إلى الأسواق عبر السلاسل الثلاث. وتُظهر الدراسة أيضاً أن أي قطاع لا يمكنه التعافي بمعزل عن الآخرين فالوسطاء يعتمدون على المزارعين، والمصنّعون يعتمدون على شبكات النقل، والمصدرون يعتمدون على وضوح السياسات التنظيمية، وجميع الفاعلين يعتمدون على بيئة اقتصادية كلية مستقرة.

إن معالجة هذه الاختناقات تتطلب تنسيقاً وثيقاً بين القطاع الخاص، والتعاونيات، والسلطات المحلية، والجهات الحكومية الوطنية. وتساعد المقاربة المعتمدة على سلسلة القيمة في الكشف عن هذه الروابط العابرة للقطاعات، مما يتيح لصناع القرار والجهات التنموية تحديد مواقع التدخلات التي يمكن أن تحقق انعكاسات اقتصادية وتنموية أوسع.