

Mona maghraby



# بسم الله الرحمن الرحيم

مركز الشبكات وتكنولوجيا المعلومات

قسم التوثيق الإلكتروني



Mona maghraby



# جامعة عين شمس

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

## قسم

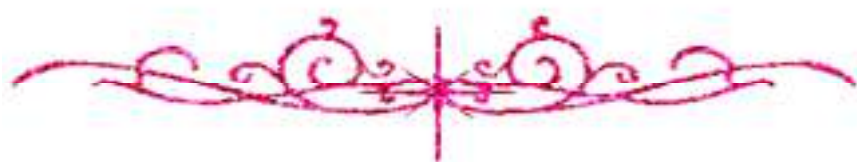
نقسم بالله العظيم أن المادة التي تم توثيقها وتسجيلها  
على هذه الأقراص المدمجة قد أعدت دون أية تغييرات



Mona maghraby



بعض الوثائق الأصلية تالفة  
وبالرسالة صفحات لم ترد بالأصل



B1A11C

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى  
إمكانية تفعيلها في الصناعات السورية  
دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

**إعداد الطالب**

**علي أحمد ديوب**

**إشراف الأستاذ المساعد الدكتور**

**محمد جودت ناصر**

العام الدراسي ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((وقل ربي زدني علماً))

صدق الله العظيم

## شكر

قليلة هي الكلمات التي أستطيع أن استخدمها لأعبر بها عن شكري وامتناني للسيد الدكتور محمد جودت ناصر الذي كان معلماً ومرشداً لي على طريق النجاح ولطالما أنار الدرب أمامي.

كما أتوجه بالشكر الجزيل للسادة أعضاء لجنة الحكم لقبولهم وتفضلهم بالحكم على هذه الرسالة المتواضعة.

وأتوجه بالامتنان والعرفان لكل من ساعدني وشجذ همتي وكان عوناً لي في هذه الدراسة.

## إهداء

تعجز التعبير والمعاني عن إهداء أي كلمة لأي إنسان وخاصة أبي وأمي الأعزاء رمز

التفاني في الحياة .....

# الجزء الأول: القسم النظري

## المحتويات

الجزء الأول: القسم النظري.

الفصل الأول: مقدمة في مشروع البحث من حيث أهمية البحث وأهدافه وفرضياته وحدوده.

- ١- مقدمة ----- ٩
- ٢- أهمية البحث ----- ١٠
- ٣- أهداف البحث ----- ١١
- ٤- فرضيات البحث ----- ١١
- ٥- أسلوب البحث ----- ١٢
- ٦- مجتمع البحث ----- ١٣
- ٧- مشكلة البحث ----- ١٣
- ٨- محددات البحث ----- ١٤

الفصل الثاني: مفهوم القدرة التنافسية وأهميتها .

- ١- مفهوم القدرة التنافسية ١-١ مفهوم التنافسية ----- ١٧
- ١-٢ أنواع المنافسة ----- ١٩
- ١-٣ مستويات المنافسة ----- ٢٠
- ١-٤ الاختلاف بين الميزة النسبية والميزة التنافسية ٢٥
- ٢- أهمية القدرة التنافسية ومحدداتها ----- ٢٦
- ٣- معايير أو متحولات قياس القدرة التنافسية ----- ٢٨
- ٣-١ تطور المنافسة العالمية ----- ٢٨
- ٣-٢ المسائل الضرورية لتحقيق القدرة التنافسية ----- ٣٣
- ٣-٣ الشروط العامة اللازمة لتنظيم القدرة التنافسية ٤٣

الفصل الثالث: استراتيجيات تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والدولية .

- ١- أهم عوامل تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية محلياً ودولياً ----- ٥٣

- ٢ - استراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية ----- ٦٢
- ٣ - بعض عوامل تعزيز القدرة التنافسية ----- ٦٨
- ٣-١ التحالفات الاستراتيجية ----- ٦٨
- ٣-٢ المقارنات التطويرية ----- ٧٢
- ٣-٣ الهدف الاستراتيجي ----- ٧٥
- ٣-٤ العنقود ----- ٧٧
- ٣-٥ إدارة الجودة الشاملة ----- ٧٨
- ٣-٦ الاستثمار في البحوث والتطوير ----- ٨٢
- ٣-٧ تخفيض الأسعار ----- ٨٢
- ٣-٨ عوامل أخرى ----- ٨٥
- ٤ - المنافسة في ظل العولمة ----- ١٠٢
- ٤-١ الاستراتيجيات العامة في التنافس ----- ١٠٤
- ٤-٢ تحديات العولمة و التنافسية للبلدان النامية - ١١٣
- ٥ - الإستجابة للمنافسة العالمية ( تفعيل القدرة التنافسية للصناعات السورية ) ١١٤
- الجزء الثاني: القسم العملي.**

- ١ - توزيع الاستبيان ----- ١٢٧
- ٢ - التأكد من صحة الاستبيان ----- ١٢٩
- ٣ - اختبار الفرضيات ----- ١٢٩
- ٤ - تحليل نتائج الاستبيان ----- ١٣١
- ٥ - النتائج ----- ١٩٠
- ٦ - التوصيات والمقترحات ----- ١٩٣
- الملاحق : ملحق (١) : استبيان الدراسة -- ١٩٦
- ملحق (٢) : فهرس الجداول -- ١٩٩
- ملحق (٣) : فهرس الأشكال -- ٢٠١
- المراجع ----- ٢٠٣

## الفصل الأول :

مقدمة في مشروع البحث من حيث أهمية البحث وأهدافه وفرضياته وحدوده .

- ١ - مقدمة ..... ٩
- ٢ - أهمية البحث ..... ١٠
- ٣ - أهداف البحث ..... ١١
- ٤ - فرضيات البحث ..... ١١
- ٥ - أسلوب البحث ..... ١٢
- ٦ - مجتمع البحث ..... ١٣
- ٧ - مشكلة البحث ..... ١٣
- ٨ - محددات البحث ..... ١٤

## الفصل الأول:

### مقدمة في مشروع البحث من حيث أهمية البحث وأهدافه وفرضياته و حدوده.

#### 1- مقدمة:

انطلاقاً من واقع التحديات الكبيرة التي تواجهها منتجات المنشآت الصناعية السورية نتيجة للمنافسة التي بدأت بواردها تظهر ، و تتنامى في الأسواق المحلية بعد فتح هذه الأسواق أمام المنتجات العربية بتعريفات جمركية مخفضة جعلتها تتدفق على أسواقنا تبعاً بجودة متميزة وأسعار منافسة .

ومما ستواجهه منتجاتنا المحلية قريباً في الأسواق من منافسات أشد ، وأقوى من قبل منتجات السوق الأوروبية المشتركة ، والأسواق الأخرى بموجب اتفاقيات التجارة العالمية ، واتفاقيات الشراكة الأوروبية التي هي على وشك التوقيع ، وما ينتج عن ذلك من ضعف في الطلب على المنتجات المحلية وكسادها ، و قد يؤدي إلى خسارتها، و جواز أو إمكانية التوقف عن الإنتاج .

وكذلك من النمو البطيء للقطاع الصناعي السوري ، وضرورة التركيز على الدور الرائد الذي يجب أن يلعبه هذا القطاع ، وتأثيره الهام على الحياة الاقتصادية والاجتماعية .

نرى أنه لا بد من مواجهة هذه التحديات وتلك الظروف لضمان استمرارية شركاتنا في السوق ، ودرء مخاطر زوالها وفنائها، عن طريق اتخاذ الخطوات الجادة والحازمة من أجل اللحاق بركب التطور بما يتوافق مع متطلبات تطور السوق والعمل بشكل علمي ، وواقعي ضمن نظام إداري سليم يضمن تفعيل العديد من الجوانب ، والعوامل

التي نستطيع من خلالها تحسين وتطوير هذا القطاع بشكل مستمر بهدف الوصول إلى أرقى المستويات من الأداء والإنتاجية والجودة بأقل التكاليف ، ووفقاً لمتطلبات السوق بما يضمن له الدخول إلى الأسواق المحلية والخارجية ، و يعزز دوره وقدرته على المنافسة بالشكل الذي يضمن استمراره ونجاحه بشكل دائم.

كل ذلك يجعلنا نقف أمام معالجة تحليلية لقضايا التنافسية والمنافسة من أجل إمكانية تحديد واختيار الوسائل والأدوات اللازمة للتصدي لها ، وتوفير ضمانات البقاء والنمو والتوسع والانتشار والاستمرار .

### ٣- أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث من أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه المنشآت الصناعية السورية إذا ما استطاعت تعزيز قدرتها التنافسية ، والذي يمكن أن يتمثل في قدرتها على إشباع ، و خلق حاجات و رغبات جديدة ، و في التعرف على الاحتياجات المتغيرة في الأسواق المحلية و الدولية ، و التي من خلالهما تستطيع موازنة سياساتها الإنتاجية و التسويقية مع كافة المتغيرات ، بما يضمن استمرار هذه المنشآت ، و نموها في ظل اقتصاد عالمي تسيطر عليه الشركات العالمية ، التي تتحول يوماً بعد يوم إلى آلات مدمرة ساحقة لكل من يقف عثرة في طريق أهدافها.

و تتبع أهمية البحث من محاولته الجادة في الكشف و التنقيب عن التحديات التي تواجهها الصناعة السورية التي سنتعرض لمعالجتها فيه والمتمثلة في :

■ المستوى المنخفض لدرجة التقدم الفني و التكنولوجي في معظم الصناعات السورية.

■ عدم الاستغلال الأمثل للموارد و سوء استخدامها .

- الديناميكية و التغير المستمر في أذواق و رغبات المستهلكين سواء بالأسواق المحلية ، أو الدولية و التي تستوجب مواعاة الصناعة لها على الدوام.

### ٣- أهداف البحث:

- يمكن أن نلخص أهداف البحث في النقاط التالية :
- ١ - دراسة و تعميم الأسس ، و المعايير النظرية و العلمية لقياس القدرة التنافسية.
  - ٢- دراسة واقع القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية السورية .
  - ٣- المساهمة في وضع الأسس العلمية ، و العملية للقدرة التنافسية في المنشآت الصناعية السورية.
  - ٤- المساهمة في وضع هيكل تنظيمي للإدارة التسويقية في المنشآت الصناعية السورية الذي من شأنه تفعيل قدرتها التنافسية .

### ٤- فرضيات البحث :

- ١- لا تصلح الجودة النسبية المعتمدة من قبل المنشآت الصناعية السورية كمعيار أساسي للمنافسة المحلية لأن تكون عاملاً رئيسياً في تعزيز قدرتها التنافسية المحلية و العالمية.
- ٢- هنالك علاقة بين إمكانية دخول الأسواق الجديدة ، و بين تكامل عوامل تعزيز القدرة التنافسية.

٣- لا تعتمد المنشآت الصناعية السورية على فعالية الدعاية و الترويج كمعيار للمنافسة .

٤- إن الهدف الذي تتوخاه المنشآت الصناعية السورية من المنافسة هو تحقيق الربح السريع دون الاهتمام بزيادة حصتها من السوق على الأمد الطويل .

٥- هنالك علاقة بين ضعف البنية الصناعية المتقدمة ( التجديد التكنولوجي ) والإمكانيات المالية ، و التسويقية للمنشآت الصناعية السورية ، و بين تدني قدرتها التنافسية في الأسواق الدولية.

٦- هنالك علاقة بين عدم قدرة المنشآت الصناعية السورية على المنافسة، وبين عدم اعتمادها على إجراء بحوث تسويقية علمية عند دخولها أسواق جديدة .

٧- هنالك ارتباط وثيق بين تدني القدرة التنافسية لدى المنشآت الصناعية السورية ، و بين عدم وجود إدارة تسويقية متخصصة .

## ٥- أسلوب البحث :

يعتمد البحث على الأسلوب الوصفي التحليلي لدراسة واقع القدرة التنافسية في المنشآت الصناعية السورية من جانبين:

### الجانب الأول :

و هو القسم النظري الذي يتضمن دراسة نظرية وصفية توضح أدبيات البحث نتعرف من خلالها على مفاهيم و معايير القدرة التنافسية و ذلك في إطار ما يتوفر لنا من المراجع والأبحاث المتعلقة في هذا المجال .