

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

جامعة الزقازيق فرع بنها
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

دور طبقة الإدارة العليا في معالجة الإغراق مدخل التحالفات الاستراتيجية

رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال



داد
وليد أحمد السيد
معيد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة بنها - جامعة الزقازيق

دور طبقة الإدارة الع
GN:42
658.835.د س
ماجستير إدارة اعمال

شرف
أ.د / فريد راغب النجار

أستاذ إدارة الأعمال
كلية تجارة بنها - جامعة الزقازيق

الإهداء

إلى أستاذِي العالم الجليل :
الأستاذ الدكتور / فريد النجار
. قطرة من غيمات علمه ...
. وتحية وفاء وتقدير وعرفان .

(الباحث)

لجنة المناقشة والحكم

رئيساً

الأستاذ الدكتور/ مصطفى كامل السعيد

أستاذ الاقتصاد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة
وزير الاقتصاد الأسبق

عضواً

الأستاذة الدكتورة/ أمانى محمد عامر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة بنها - جامعة الزقازيق

مشرفاً وعضوًا

الأستاذ الدكتور/ فريد راغب النجار

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة بنها - جامعة الزقازيق

قرار اللجنة

قرارات لجنة المناقشة والحكم
لأ.د. فريد راغب النجار في إدارة الأعمال

أ.د. فريد راغب النجار

أ.د. أمانى محمد عامر أ.د. مصطفى كامل السعيد

(أ.د. أمانى محمد عامر) (أ.د. مصطفى كامل السعيد)

تاریخ المناقشة:

شكر و تقدير

لله الحمد ، فهو أهل لكل حمد و ثناء . . . و الصلاة و السلام على من شرفه الله خير أمة ببعثه إليها معلماً . . . و بعد . . فاركع و أسجد لله سبحانه و تعالى - ولِ النعم - آناء الليل و أطراف النهار ، حمداً و شكرأً أن يسر لـ إتمام هذا البحث .

و في البداية أتوجه بخالص الشكر و الامتنان إلى الأستاذ الدكتور / فريد النجاري ، و الذي كانت رحابة صدره ، و دماثة خلقه و التي توجها تواضع لا ينكر ؛ خير مشجعاً على إتمام هذا البحث ، وقد كان لي أب في توجيهي ، و معيناً لا يضيّب علمه ، فجزاه الله خير الجزاء و جزيل العطاء .

ثم أتوجه بالشكر و التقدير إلى الأستاذ الدكتور / مصطفى السعيد .. الذي منحني أرفع وسام عندما قبل المشاركة في لجنة المناقشة و الحكم على الرسالة ، و الذي لم تشغله أعباء المسؤولية عن إبداعه العلمي فهو أحد رموز الاقتصاد في مصر و العالم العربي و الذي مازالت قراراته و آراؤه نقطة تحول في مسار الاقتصاد المصري .

هذا . . . و تتقاصر عبارات الشكر و التقدير التي أملكتها تعبيراً عن غبطتي بالأستاذة الدكتورة / أمانى عامر .. صاحبة العلم الغزير و التي تتلمذنا على يديها من خلال مؤلفاتها العلمية التي كانت و ما زالت المرجع الأساسي للطلاب و الباحثين .

كما أتقدم بجزيل الشكر و الاعتزاز لأساتذتي و زملائي من أعضاء هيئة التدريس و معاونיהם بكلية التجارة بينها على تشجيعهم المتواصل لـ طوال مراحل دراستي .

وختاماً . . . أتحنى لأمى قرة عيني و رمز الحنان الفياض دائمًا . . . و إلى أبي الذي يجد رحيق متعته في المعاناة من أجل تقدمي .

"ربنا لا تؤاخذنا أن نسينا أو أخطأنا" . . . و أسلوك اللهم أن تحمل هذا العمل في ميزان حسناتي يوم لا ينفع مال و لا بنون إلا من أتى الله بقلب سليم .
(الباحث)

دور طبقة الإدارة العليا في معالجة الإغراق - مدخل التحالفات الاستراتيجية

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال

إشراف : - أ.د . فريد راغب النجار أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة ببنها

إعداد : - وليد أحمد السيد معيد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة ببنها

ملخص الرسالة An Abstract

تتناول هذه الرسالة أحد المستجدات في بيئة الأعمال الدولية و الذى فرض نفسه بوضوح على الشركات المصرية و هو موضوع الإغراق ، حيث تعرضت الصادرات المصرية للقضايا الإغراق فى الأسواق العالمية ، و كذلك تعرضت المنتجات و الصناعات لتهديات الإغراق من جانب الواردات الأجنبية مما كان له تأثير مباشر على تلك الصناعات ، و قد كان ذلك بمثابة نقطة بحثية جذبت الانتباه .

و تكمن مشكلة الدراسة الرئيسية فى البحث عن آلية جديدة يمكن من خلالها نفاذ الصادرات المصرية للأأسواق العالمية و زيادة القدرات التنافسية للمنتج الوطنى داخليا بما يمكن من مواجهة قضايا الإغراق الداخلية و الخارجية و ذلك من خلال الأخذ بالمداخل الإدارية الحديثة " مدخل التحالفات الاستراتيجية " خاصة فى ظل انخفاض الدور الذى تلعبه طبقة الإدارة العليا فى الشركات المصرية فى التعامل بفاعلية مع قضايا الإغراق .

و تهدف الدراسة إلى التعرف على المستجدات العالمية التى أسهمت فى زيادة قضايا الإغراق عالمياً و محلياً و كذلك دراسة الإطار الفلسفى للإغراق للتعرف على مناهجه و أنواعه و نظرياته ، و تهدف الدراسة إلى قياس إدراك المديرين نحو مفاهيم الإغراق و إشارة الجوانب الإدارية المرتبطة بقضايا الإغراق ، كما تهدف الدراسة إلى اختبار إمكانية استخدام مدخل التحالفات الاستراتيجية كفلسفة إدارية جديدة يمكن من خلالها علاج مشكلات الإغراق الداخلى و الخارجى و التى يمكن استخدامها على المستوى القومى و كذلك على مستوى الشركات .

و يقوم البحث على ثلاثة فروض حيث يشير الفرض الأول إلى أن هناك قصوراً فى إدراك المديرين بالشركات المصرية محل البحث حول مفهوم الإغراق و آثاره و الجوانب الإدارية المرتبطة بقضايا الإغراق ، و يشير الفرض الثانى إلى أن هناك معوقات داخلية بالشركات المصرية و خارجية تؤثر فى مقدرتها فى التعامل بفاعلية مع قضايا الإغراق ، و أخيراً يشير الفرض الثالث إلى إمكانية استخدام مدخل التحالفات الاستراتيجية كفلسفة جديدة لمعالجة الإغراق

و في ضوء مشكلة البحث و أهدافه و فرضه تتكون الدراسة من أربعة أقسام ، حيث يركز
القسم الأول على دراسة المستجدات العالمية المؤثرة في قضايا الإغراق و كذلك التعرف على
الإطار الفلسفى للإغراق و عرض بعض نماذج لقضايا الإغراق العالمية و المحلية ، و استعرض
القسم الثانى السياسات الحكومية فى معالجة الإغراق و النموذج المقترن لمعالجة قضايا الإغراق
و مدخل التحالفات الاستراتيجية ، ثم تناول القسم الثالث الدراسة الميدانية و التى تناولت رؤى طبقة
الإدارة العليا لمفهوم الإغراق و آثاره على الشركات و الجوانب الإدارية المرتبطة به ، كما تناول
هذا القسم تحليل أهم العوامل الداخلية بالشركات المصرية و الخارجية التي تحد من قدرة الشركات
على التعامل بفعالية مع الإغراق ، كما تناول هذا القسم آراء المدرين و الخبراء حول مدخل
التحالفات الاستراتيجية كإطار يتم من خلاله معالجة قضايا الإغراق داخلياً و خارجياً ، كما يتناول
دور طبقة الإدارة العليا فى معالجة الإغراق فى ظل استخدام مدخل التحالفات الاستراتيجية ،
ثم تناول القسم الرابع نتائج الدراسة و التوصيات و التوجهات المستقبلية لموضوع الدراسة .

و في ضوء أهدف البحث و فرضه ، اعتمد الباحث على البيانات الثانوية و هي بيانات
ساهمت فى دراسة المستجدات العالمية المؤثرة في قضايا الإغراق و كذلك ساهمت فى تكوين
الإطار الفلسفى للإغراق بالإضافة إلى توفير بعض النماذج الخاصة بقضايا الإغراق العالمية
و المحلية و المعالجات المختلفة لها و تم الحصول على هذه البيانات من خلال المراجع العلمية
في علوم الإدارة و الاقتصاد و التجارة الخارجية و الأبحاث و الدراسات العلمية و النشرات
الاقتصادية و تقارير الأجهزة المختصة في التعامل مع موضوعات الإغراق .

كما اعتمد الباحث على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال قائمة الاستبيان
و المقابلات الشخصية المعمقة و قد شملت كلًا من مديرى الشركات المصرية التي تعرضت
لقضايا الإغراق داخلياً و خارجياً و الأجهزة المختصة ذات العلاقة بمشكلة البحث و كذلك مجموعة
من الخبراء المهتمين بموضوع الدراسة .

و من خلال تحليل البيانات الأولية ، تأكيد عدم صحة الفرض الأول حيث إن ٥٥ % من
المديرين بالشركات المصرية يدركون مفهوم الإغراق و آثاره على الشركات المصرية و كذلك
للجوانب الإدارية المرتبطة به ، ثم حاولت الدراسة تحرى الأساليب التي تؤثر في أداء الشركات
المصرية عند تعاملها مع قضايا الإغراق ، و في هذا الصدد تم استطلاع آراء الخبراء و المديرين
بغرض التعرف على هذه الأساليب .

و قد تبين من تحليل آرائهم أن هناك معوقات داخلية بالشركات المصرية تؤثر في التعامل
بفعالية مع قضايا الإغراق حيث كانت درجة موافقتهم تفوق قيمة منتصف المدى ، و تبين أن تلك
العوامل هي نقص البيانات و المعلومات حول الإغراق و عدم وجود إدارات مختصة للتعامل مع
قضايا الإغراق و كذلك غياب التخطيط الاستراتيجي و نقص البحث و الدراسات التي تقوم بها

الشركات و نقص الكفاءات الإدارية القادرة على التعامل مع مثل هذه القضايا فضلاً عن محدودية برامج التدريب لرفع المهارات الإدارية للتعامل بفعالية مع قضايا الإغراق .

و بخلاف المشكلات و المعوقات الداخلية ، يرى المديرون و الخبراء أن هناك معوقات بالبيئة المحيطة تؤثر في أداء الشركات المصرية بفعالية مع قضايا الإغراق ، ووفقاً لآراء المديرين و الخبراء فإن هذه العوامل تتمثل في نقص الخبرات القانونية في البيئة المصرية و عدم شفافية المعلومات حول الإغراق داخل السوق المصري و كذلك الحاجة إلى مزيد من الحواجز الضريبية لتدعم القدرة التنافسية للمنتج المصري بالإضافة إلى انخفاض دور الأجهزة و الهيئات المختصة بالإغراق و انخفاض الوعي لدى المستهلك المصري حول أهمية تشجيع الصناعة الوطنية و تعدد الجهات المعنية بقضايا الإغراق في مصر و قصور التنسيق بينها و أخيراً انخفاض خبرة القائمين على الأجهزة و الهيئات المختصة بالإغراق ، حيث كانت درجة موافقة المديرين و الخبراء حول العوامل الداخلية و الخارجية تفوق قيمة منتصف المدى و من خلال ذلك تأكيد صحة الفرض الثاني من الدراسة .

و في ضوء ما سبق حاولت الدراسة استعراض مجموعة من المداخل المقترحة التي يمكن أن تساهم في زيادة التعامل بفعالية مع قضايا الإغراق و العمل على معالجتها داخلياً و خارجياً ، و في هذا الصدد تناولت الدراسة بتطبيق مدخل التحالفات الاستراتيجية كمدخل مقترح تم من خلاله التعامل مع قضايا الإغراق داخلياً و خارجياً و ذلك من خلال ما يوفره من طرق جديدة لتنفيذ الصادرات المصرية إلى الأسواق العالمية و كذلك تدعيم القدرات التنافسية للشركات المصرية بما يمكنها من مواجهة الواردات الأجنبية .

في ضوء ذلك تم استطلاع آراء المديرين و الخبراء حول مدخل التحالفات الاستراتيجية كآلية يتم من خلالها معالجة الإغراق الداخلي و الخارجي و قد أشارت النتائج إلى تأكيد المديرين و الخبراء على إمكانية استخدام مدخل التحالفات الاستراتيجية لمعالجة موضوع الإغراق ، كما تم استقصاء آراء المديرين و الخبراء حول صيغ التحالفات الاستراتيجية التي تساهم في معالجة قضايا الإغراق الداخلي و الخارجي حيث أكد المستقصى منهم على دور تلك الصيغ في معالجة موضوع الإغراق و ترکزت تلك الصيغ في التحالفات التسويقية و الإنتاجية و التعاقد من الباطن و كذلك عقود الإدارة و التحالفات التكنولوجية و المشروعات المشتركة و التراخيص و الامتيازات حيث كانت درجة موافقتهم على هذه الصيغ تفوق قيمة منتصف المدى .

و في ظل مدخل التحالفات الاستراتيجية تم استقصاء آراء المديرين و الخبراء حول دور طبقة الإدارة العليا في معالجة الإغراق حيث أكد المستقصى على أن هناك مجموعة من المهام و التي يجب أن تقوم بها الإدارة في معالجة قضايا الإغراق و ترکزت تلك المهام في تشكيل إدارات مختصة للتعامل مع قضايا الإغراق و التخطيط الإستراتيجي لل الصادرات و كذلك دراسة

استراتيجيات دخول الأسواق و إعداد الدراسات و البحث للسوق العالمي و المحلي بالإضافة إلى دعم نظم المعلومات و اختيار الكفاءات الإدارية المتخصصة في التسويق العالمي و تدعيم برامج التدريب للعاملين في مجال التسويق الدولي، و أخيراً دراسة التجارب الناجحة في معالجة الإغراق و الاتصال و التنسيق بالجهات المختصة بالتعامل مع موضوعات الإغراق و كذلك بالشركات الأخرى .

كمل تم استطلاع آراء المديرين و الخبراء حول المداخل المساعدة لمدخل التحالفات الاستراتيجية في معالجة الإغراق حيث أكد الخبراء و المديرون على دور هذه المداخل في مساندتها لمدخل التحالفات الاستراتيجية حيث كانت درجة موافقتهم على هذه المداخل تفوق قيمة منتصف المدى و تركزت تلك المداخل في إدارة الجودة الشاملة و التجارة الإلكترونية و إدارة المفاوضات التجارية و الأزمات التسويقية و كذلك المقارنات التطويرية المتكافئة و أخيراً الصفقات المتكافئة .

و أخيراً تؤكد الرسالة على مجموعة من النتائج و التوصيات التي تشير إلى ضرورة تدعيم الأجهزة المعنية بقضايا الإغراق خاصة جهاز مكافحة الدعم و الإغراق من خلال برامج التدريب و البعثات الخارجية و زيادة التنسيق بين الجهات المعنية بقضايا الإغراق في مصر و تعزيز دور بعض الجهات التي يمكن أن تساهم في زيادة فعالية التعامل مع الإغراق .

كما تؤكد الرسالة على استخدام مدخل التحالفات الاستراتيجية كفلسفة إدارية يمكن من خلالها معالجة قضايا الإغراق الخارجي من خلال زيادة قدرة الصادرات المصرية للنفاذ إلى الأسواق الخارجية و معالجة قضايا الإغراق الداخلي من خلال تدعيم القدرات التنافسية للشركات المصرية لمواجهة الواردات الأجنبية ، كما تؤكد الرسالة على تعزيز دور طبقة الإدارة العليا بالشركات المصرية عند التعامل مع موضوع الإغراق دون الاعتماد فقط على الأجهزة المركزية المختصة لمعالجة موضوعات الإغراق .