الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

قسم اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية

أهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية خلال مرحلة إعادة الإعمار

دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في محافظة طرطوس السورية

رسالة أعدت في إطار استكمال متطلبات الحصول على ماجستير اقتصاد وإدارة الأعمال الدولية

إعداد الطالبة:

كنده عبد الحميد نده

المشرف الرئيسي: د. محمد سامر الخليل

المشرف المشارك: د. زياد عربش

٢٠٢٢-٢٠٢٣

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

قسم اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية

أهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية خلال مرحلة إعادة الإعمار

دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في محافظة طرطوس السورية

رسالة أعدت في إطار استكمال متطلبات الحصول على ماجستير اقتصاد وإدارة الأعمال الدولية

إعداد الطالبة:

كنده عبد الحميد نده

المشرف الرئيسي:

د. محمد سامر الخليل

المشرف المشارك:

د. زياد عربش

التدقيق اللغوي: علاء الدين محمد إبراهيم

خريج جامعة تشرين_ كلية الآداب والعلوم الإنسانية_ قسم اللغة العربية

رقم الشهادة٧٠٦٩ قرار مجلس الجامعة رقم (١٥٠٦) تاريخ ٢٠٠٩/٧/٢٦

٢٠٢٢-٢٠٢٣

قرار لجنة الحكم

اسم الباحثة: كنده عبد الحميد نده

عنوان الرسالة: أهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية خلال مرحلة إعادة الإعمار "دراسة ميدانية على القطاع الصناعي في مدينة طرطوس السورية".

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في اقتصاد الأعمال وإدارة الأعمال الدولية من المعهد العالي للتنمية الإدارية.

لجنة المناقشة والحكم:

الاسم	الاختصاص	التوقيع
د. سامر المصطفى	إدارة التسويق	
د. محمد العلي	إدارة التسويق	
د. محمد سامر الخليل	اقتصاديات التجارة الخارجية	

تاريخ المناقشة: ٦ /٢٠٢٢/١٢

شكر وتقدير

أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى المشرفين الدكتور محمد سامر الخليل والدكتور زياد أيوب عربش لقبولهما الإشراف على هذا العمل.

وأتقدم بالشكر أيضاً لكل من ساعدني ويسر لي الطريق من أجل إتمام هذه الرسالة.

وأتقدم بشكر خاص لزوجي وابنتي جود وشام لمساندتهم لي في كل خطوة وتشجيعهم لي في كل لحظة.

إهداء

إلى روحي وقلبي أبي وأمي.

إلى زوجي وحبيبي علاء الذي دعمني في كل لحظة.

وإلى وردتي الصغيرتين وأملي في الحياة جود وشام.

إلى كل من ساندني ووقف بجانبي.

إلى كل إنسان حقيقي وشريف ونبيل.

الملخص

تتناول هذه الدراسة أهمية الولوج بسلاسل القيمة المتمثلة بالأبعاد الآتية: (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة، توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة، وأثر الولوج بسلاسل القيمة داخل وخارج المنشأة) وعلاقتها بتحقيق التنمية الصناعية. واستهدفت الدراسة ١٥٠منشأة صناعية في محافظة طرطوس بناءً على تعداد المنشآت الصناعية لعام (٢٠١٩– ٢٠٢٠) (بيانات المكتب المركزي للإحصاء،٢٠٢٠).

وتبين أنه: يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة تبعاً لنوع الصناعة لصالح الهندسية وتبعاً لسنوات الخبرة لصالح الأقل من سنتين، وتبعاً للمستوى التعليمي لصالح دراسات عليا وتبعاً للفئة العمرية لصالح الفئة ٢٥ سنة. ويوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً لنوع الصناعة لصالح الهندسية وتبعاً لسنوات الخبرة لصالح ٩ سنوات فأكثر وتبعاً للمستوى التعليمي لصالح دراسات عليا وتبعاً للفئة العمرية لصالح ٢٥ سنة وتبعاً للمسمى الوظيفي لصالح مدير التخطيط.

يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة تبعاً لنوع الصناعة لصالح الصناعة الغذائية وتبعاً للمستوى التعليمي لصالح دراسات عليا وتبعاً للفئة العمرية لصالح ٤٥–٦٠ سنة، وتبعاً للمسمى الوظيفي لصالح مدير التخطيط. ولا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة تبعاً لسنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: سلاسل القيمة، التنمية الصناعية، مركز التكلفة، سلاسل القيمة العالمية.

Summary

This study deals with the importance of access to value chains represented by the following dimensions: (availability of access to value chains within the enterprise, availability of capabilities to access value chains with the external environment of the enterprise, and the impact of access to value chains inside and outside the enterprise) and its relationship to achieving industrial development. The study targeted 150 industrial establishment in Tartous Governorate, based on the census of industrial establishments for the year (2019-2020) (Central Bureau of Statistics data, 2020).

And it turned out that: There are significant differences in evaluating the availability of capabilities to access value chains with the external environment of the establishment, according to the type of industry in favor of engineering, and according to years of experience in favor of less than two years, and according to the educational level in favor of postgraduate studies, and according to the age group in favor of the 25-year-old category. There are significant differences in evaluating the impact of access to value chains in achieving industrial development, according to the type of industry in favor of engineering, and according to years of experience in favor of 9 years or more, and according to the educational level in favor of postgraduate studies, and according to the age group in favor of 25 years, and according to the job title in favor of the planning manager.

There are significant differences in evaluating the availability of capabilities to enter the value chains within the establishment, according to the type of industry in favor of the food industry, and according to the educational level in favor of postgraduate studies, and according to the age group in favor of 45-60 years, and according to the job title in favor of the planning manager. There are no significant differences in assessing the availability of access to value chains within the establishment according to the years of experience.

Keywords: value chains, industrial development, cost center, global value chains

الفهرس

		الصفحة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي	
١	المقدمة	١٣
٢	الدراسات السابقة	١٤
٣	مشكلة البحث	١٩
٤	أهمية البحث	٢١
٥	أهداف البحث	٢١
٦	متغيرات البحث	٢٢
٧	نموذج البحث	٢٢
٨	فرضيات البحث	٢٢
٩	مصطلحات البحث	٢٣
١٠	حدود البحث	٢٤
١١	منهج البحث	٢٤
١٢	مجتمع وعينة البحث	٢٥
١٣	**الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث** **دور سلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية**	٢٦
١٤	المبحث الأول: مفهوم سلاسل القيمة	٢٧
١٥	مفهوم سلسلة القيمة Value Chain Concept	٢٨
١٦	أهميّة سلسلة القيمة	٢٩
١٧	أهداف سلسلة القيمة	٢٩
١٨	خطوات أسلوب سلسلة القيمة	٢٩
١٩	المكوّنات الأساسية لسلسلة القيمة Basic components of the value chain	٣١
٢٠	تحديد الرّوابط داخل سلسلة القيمة	٣٧
٢١	المبحث الثاني: سلاسل القيمة العالميّة المعتمدة Global Value Chains	٣٩
٢٢	تعريف سلاسل القيمة العالميّة الإقليميّة والمحليّة	٤٠
٢٣	أهم سمات الاقتصاد العالمي في ظل سلاسل القيمة العالميّة	٤٠
٢٤	أهميّة تحليل سلاسل القيمة العالمية	٤١
٢٥	دور السّياسات العامة في تعزيز المشاركة في سلاسل القيمة العالمية	٤٢
٢٦	نهج الاستفادة من سلاسل القيمة العالمية في عملية التنمية	٤٦
٢٧	المبحث الثالث: التنمية الصناعية في الجمهورية العربية السورية	٤٨

٢٨	مكوّنات القطاع الصناعي السوري	٤٨
٢٩	أهميّة القطاع الصناعي	٥٠
٣٠	الصّناعة والتنمية في الجمهورية العربية السورية	٥١
٣١	تطوّر القطاع الصناعي السوري	٥٢
٣٢	نسبة الإنتاج الصناعي من الناتج المحلي الإجمالي	٥٩
٣٣	نسبة العاملين في القطاع الصناعي من عدد المشتغلين في سورية (أكبر من العمر ١٥ سنة)	٦٣
٣٤	نسبة مساهمة صادرات القطاع الصناعي من إجمالي الصادرات	٦٥
٣٥	المجموع التراكمي لرؤوس الأموال المستثمرة في القطاع العام الصناعي	٦٨
٣٦	عوامل النهوض بالقطاع الصناعي باستخدام سلاسل القيمة	٧٠
٣٧	**الفصل الثالث: الدراسة العملية**	٧٥
٣٨	منهج البحث	٧٥
٣٩	مجتمع وعينة البحث	٧٥
٤٠	أداة الدراسة	٧٥
٤١	المعالجة الإحصائية للبيانات	٧٦
٤٢	تحليل فقرات ومحاور الدراسة	٨٣
٤٣	اختبار الفرضيات	٨٣
٤٤	نتائج الدراسة العملية	١٠٢
٤٥	المقترحات	١٠٥
٤٦	المراجع	١٠٧

الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
١	بناء الإطار الإنمائي لسلاسل القيمة العالمية	٤٧
٢	نسبة الإنتاج الصناعي من الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٧ (بملايين ل. س، %) على أساس أسعار عام ٢٠٠٠	٦٠
٣	نسبة العاملين في القطاع الصناعي من عدد المشتغلين في سورية خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٧ (عامل، %)	٦٣
٤	نسبة مساهمة صادرات القطاع الصناعي من إجمالي الصادرات خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٠ (بملايين ل. س، %)	٦٦
٥	المجموع التراكمي لرؤوس الأموال المستثمرة في القطاع العام الصناعي خلال الفترة الواقعة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧	٦٨
٦	محاور الدراسة	٧٦
٧	درجات مقياس ليكرت الخماسي	٧٧
٨	مقياس ليكرت الخماسي القيم المعتمدة في تحديد مستوى التقييم	٧٧
٩	نتائج اختيار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	٧٨
١٠	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الأول (توفر الإمكانات للولوج داخل المنشأة)	٧٨
١١	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الثاني (توفر الإمكانات للولوج خارج المنشأة)	٧٩
١٢	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الثالث أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية)	٨٠
١٣	التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي (مدير، %)	٨١
١٤	التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية (سنة، %)	٨١
١٥	التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	٨٢
١٦	التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة (سنة، %)	٨٢
١٧	التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب نوع الصناعة	٨٣
١٨	الدالات الإحصائية لتقييم عبارات الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة)	٨٤
١٩	الدالات الإحصائية لتقييم عبارات الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة	٨٦

٢٠	الدالات الإحصائية لتقييم عبارات الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية	٨٧
٢١	الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (داخل المنشأة)	٨٩
٢٢	الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (خارج المنشأة)	٩٠
٢٣	الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	٩١
٢٤	الدالات الإحصائية لاختبار الفروق والتباين في تقييم أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً للمسمى الوظيفي	٩٢
٢٥	اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة	٩٢
٢٦	اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة	٩٣
٢٧	اختبار تشيفيه أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية	٩٣
٢٨	الدالات الإحصائية لاختبار الفروق والتباين في تقييم أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً للفئة العمرية	٩٤
٢٩	اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة	٩٤
٣٠	اختبار تشيفيه أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية خارج المنشأة	٩٥
٣١	اختبار تشيفيه التنمية الصناعية	٩٥
٣٢	الدالات الإحصائية لاختبار الفروق والتباين في تقييم أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً للمستوى التعليمي	٩٦
٣٣	اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة	٩٦
٣٤	اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة	٩٧
٣٥	اختبار تشيفيه التنمية الصناعية	٩٧
٣٦	الدالات الإحصائية لاختبار الفروق والتباين في تقييم أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً لسنوات الخبرة	٩٨
٣٧	اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة	٩٨
٣٨	اختبار تشيفيه التنمية الصناعية	٩٩
٣٩	الدالات الإحصائية لاختبار الفروق والتباين في تقييم أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً لنوع الصناعة	٩٩
٤٠	اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة	١٠٠
٤١	اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة	١٠٠
٤٢	اختبار تشيفيه التنمية الصناعية	١٠١

الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
١-١	نموذج البحث	٢٢
١-٢	الترابطات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة	٣٢
١-٣	إنتاج القطاع الصناعي خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٧	٦١
١-٤	نسبة مساهمة القطاع الصناعي من الناتج المحلي خلال الفترة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧	٦٢
١-٥	عدد العاملين في القطاع الصناعي خلال الفترة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧	٦٤
١-٦	نسبة العاملين في القطاع الصناعي من عدد المشتغلين في سورية خلال الفترة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧	٦٥
١-٧	حجم صادرات القطاع الصناعي السوري خلال الفترة الواقعة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧	٦٧
١-٨	نسبة مساهمة صادرات القطاع الصناعي من إجمالي الصادرات في سورية خلال الفترة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧	٦٧
١-٩	المجموع التراكمي لرؤوس الأموال المستثمرة في القطاع العام الصناعي خلال الفترة الواقعة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧	٦٩

الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

الفصل الثاني: سلسلة القيمة

الفصل الثالث: الدراسة العملية

الفصل الأول

الإطار المنهجي

١-مقدمة:

للقطاع الصناعي دورٌ رائدٌ في الاقتصاد الوطني، باعتباره الركيزة الأساسية في تحقيق التنمية الشاملة. وانطلاقاً من هذا الدور يجب العمل على تطوير وتحسين وتنمية هذا القطاع والعمل على إزالة جميع المعوقات التي تؤدي إلى تراجع مستويات الأداء فيه.

ورغم الجهود الكبيرة التي بُذِلت في سورية من حين لآخر، لإصلاح وتطوير المشروعات العامة عموماً والمشروعات الصناعية بشكل خاص باعتبارها تشكل أحد الأسس الموضوعية للتنمية الشاملة، إلّا أنه لا تزال هناك الكثير من الثغرات التي تقف حجر عثرة أمام تطوير هذا القطاع وتنميته وتمنعه من أداء مهامه بالشكل الأمثل. كما لا يمكن إهمال تأثير الأزمة الحالية على واقع هذا القطاع، وما تعرض له من خسائر سواء مادية أو هجرة الاستثمارات إلى الخارج أو صعوبة الحصول على المواد الأولية التي كانت تستورد من الخارج.

لذلك لابد من العمل على إزالة المعوقات التي تحد من نشاط هذا القطاع، والعمل على توفير متطلبات التنمية واستخدام الطرق والأساليب العلمية التي تمكنه من تحقيق قفزات نوعية في مجال التنمية.

ويأتي مفهوم سلاسل القيمة لتحقيق الأهداف السابقة الذكر، باعتباره مجموعة من الخطوات المتعاقبة في عملية الإنتاج التي تضيف القيمة إلى المنتج حتى يصل إلى المستهلكين النهائيين، ومفتاح مفهوم سلاسل القيمة هو أنّ إضافة القيمة تحدث عند كل مرحلة من مراحل الإنتاج، ويمكن قياس إضافة القيمة وتحليلها على طول سلسلة القيمة بالإضافة إلى تحديد مصادر المزايا التنافسية عن طريق تجميع النّشاطات والعمليات في نشاطات القيمة وتحليلها.

وبالتالي يسعى هذا البحث إلى فهم التغير في طبيعة الإنتاج والتبادل التجاري على الصعيد العالمي وآلية نشوء وتشكل سلاسل القيمة، إضافة إلى إبراز أهميتها في رسم استراتيجيات النمو والتنمية، وخاصة في الدول النامية

ومنها سورية، كما يبرز دور السياسات الصناعية وتدخل الدولة في تحديد طبيعة الانخراط في هذه السلاسل ومتطلبات تحقيقه، كتحسين مناخ الاستثمار والسياسات التجارية ودور الشركات الصغيرة والمتوسطة.

فمن خلال تشخيص الوضع الراهن للقطاع الصناعي في سورية والإمكانات المتوفرة للولوج بسلاسل القيمة، يظهر البحث أهمية التدخل الفعال في محاور فعلية محددة من فروع النشاط الصناعي والاستفادة من المزايا النسبية التي تتمتع بها سورية والإمكانات الكامنة التي ستتبلور مع النهوض بالقطاع الصناعي بعد الحرب، وذلك ضمن سياق تطبيق مدخل سلاسل القيمة العالمية ومراحلها وإنشاء العناقيد الصّناعية التي تربط المنتجين في مختلف المراحل وتلتزم باتباع المعايير الدولية لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة التصدير وتخفيض الضغط على استيراد السلع الوسيطة والجاهزة وتعزيز مساهمة الصناعة التحويلية في تحقيق النمو والتنمية المستدامة.

٢-الدراسات السابقة:

٢-١-الدراسات العربية:

١) دراسة (بوغرارة،٢٠١٧) بعنوان: دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة (la mega pizza) ولاية قسنطينة.

هدف البحث إلى معرفة مفهوم سلاسل القيمة ومدى أهمية هذا المفهوم في تحقيق الميزة التنافسية للشركات، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية لسلاسل القيمة والتي تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتمّ التطبيق وتحليل سلسلة القيمة على شركة (la mega pizza) في ولاية قسنطينة، وعينة البحث هي المؤسسة نفسها وهي عبارة عن سلسلة فاست فود بولاية قسنطينة، وتطرّقت الدراسة إلى مؤسستين من نفس مجال النشاط حتى تتم المقارنة بين المؤسسة محل الدراسة والمؤسستين وإحداهما في مدينة الخروب والثانية بولاية أم البواقي.

وقد توصل البحث إلى أن استخدام سلاسل القيمة يمكن الشركة من تحليل تكاليف الأنشطة الرئيسية والفرعية ودراسة التكاليف المرتفعة وبيان الأسباب وتحديد حصة كل نشاط من التكاليف الإجمالية من خلال دراسة المدخلات

والمخرجات لكل نشاط، وتحديد الأنشطة المضيفة للقيمة وبيان نسبة مساهمتها في القيمة المضافة، وتحديد الأنشطة غير المضيفة للقيمة والتي يجب استبعادها.

٢) دراسة (عابدين ورشوان، ٢٠١٧) بعنوان: دور المحاسبة الرشيقة في تخفيض التكاليف وقياس الأداء المالي دراسة حالة تطبيقية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المحاسبة الرشيقة في تخفيض التكاليف وقياس الأداء المالي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإجراء دراسة حالة على شركة الحلقاوي إحدى شركات المقاولات العامة في قطاع غزة مستخدمين الملاحظة والمقابلة الشخصية وحسابات الشركة عينة الدراسة، وأظهرت النتائج أن استخدام أدوات المحاسبة الرشيقة (سلسلة القيمة_ التكلفة المستهدفة) لها دور مباشر في تخفيض التكاليف وتقليل الهدر في الوقت والموارد للشركة عينة الدراسة، كما وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق أدوات المحاسبة الرشيقة بدلاً من نظام التكلفة المعيارية، لأنها تعطي الصورة الواضحة عن الأداء المالي وتوفر المعلومات الفعلية عن تكاليف كل تيار للقيمة اللازمة لاتخاذ قرارات وإعداد التقارير بسهولة ووضوح، وتساعدها في عملية التقويم وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

٣) دراسة (محمد نور، ٢٠١٥) بعنوان: دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلاسل القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

هدف البحث إلى معرفة مدى تأثير استخدام سلاسل القيمة في تحقيق موقع تنافسي للشركات الصناعية الأردنية، ودراسة دور استخدام سلاسل القيمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات محل الدراسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتمثّل مجتمع البحث في الشركات الصناعية الأردنية وعددها (٦٦) شركة، وتمثلت العينة بالعاملين في مجال المحاسبة من ذوي الاختصاصات بموضوع الدراسة حصراً وتم أخذ عينة عشوائية طبقية، وتوزيع ٦٦ استبانة منها ٥٥ صالحة للتحليل الاحصائي واستخدم الباحث برنامج spss لتحليل البيانات. وتمت دراسة تأثير سلاسل القيمة على كل من الربحية والموقع التنافسي واستمرارية الشركة كمتغيرات تابعة، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ استخدام سلاسل القيمة يمكن الشركات من تحليل تكاليف الأنشطة الرئيسية

والأنشطة الفرعية، وتحديد حصّة كل نشاط من التكاليف الإجمالية وتحديد الأنشطة المضيفة للقيمة والأنشطة غير المضيفة للقيمة والتي يجب استبعادها، وبالتالي زيادة ربحيّة هذه الشركات. كما بيّن أهمية استخدام مفهوم سلاسل القيمة في التكيّف مع تطوير الاستراتيجيات التنافسية وتدعيم استراتيجيات النمو والتطوير.

٤) دراسة (الشعباني والحديدي، ٢٠١٠) بعنوان: استخدام سلسلة القيمة كأحد الاستراتيجيات الحديثة في إدارة التكلفة بهدف التخفيض بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى.

هدف هذا البحث إلى عرض كيفية استخدام سلاسل القيمة بوصفها استراتيجية حديثة في إدارة وتخفيض التكاليف، وكيفية اعتماد هذه الاستراتيجية بهدف خفض التكاليف والارتقاء بمستوى جودة المنتجات وتعزيز مكانة الشركة في السوق المحلية. وتم تطبيق البحث على الشركة العامة للصناعات الدوائية والمستلزمات الطبية في مدينة نينوى العراقية، واعتماد استبانة مقسمة إلى عدة محاور تم تحليل محاورها واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وقد كانت أهم نتائج هذا البحث أن استخدام سلاسل القيمة يمكّن الشركة من تحديد حصّة كل نشاط من التكاليف الإجمالية، وتحديد الأنشطة المضيفة للقيمة وبيان نسبة مساهمتها في القيمة المضافة وتحديد الأنشطة غير المضيفة للقيمة والتخلص من تكاليفها وحذفها.

٥) دراسة (عبد الكريم، ٢٠١٠) بعنوان: نمذجة سلاسل القيمة باستخدام الأساليب الكمية كأداة استراتيجية لدعم اتخاذ القرار مع دراسة حالة على شركة أطلس كيمياء بمغنيه.

هدف هذا البحث إلى تحليل سلسلة القيمة في شركة (أطلس كيمياء) للمواد الدسمة، وإعطاء نمذجة كمية لسلاسل القيمة باستخدام الطرق متعددة المعايير حيث يسعى متّخذ القرار إلى تحقيق عدد من الأهداف التي تقاس بمؤشرات الأداء، تتعلق هذه الأهداف بالقيمة التي تنشئها المؤسسة أثناء القيام بنشاطها ويتم تقييم البدائل في إطار هذه الأهداف التي ترتبط بدورها بسلاسل القيمة للمنتجات عند اختيار بديل مناسب أو اتخاذ قرار معين، وتم تطبيق طريقة القيد بالمؤسسة وأظهرت الدراسة أن تحديد الكميات من المنتجات من شأنه أن يعظم القيمة الكلية للمؤسسة من خلال معايير القرار. وقد تمّ استخدام المنهج التجريبي في الدراسة والذي يعتمد على الدراسة الميدانية وتحديد

عناصر نموذج سلسلة القيمة لمنتجات شركة أطلس كيمياء، وتم استخدام نماذج بحوث العمليات كمتغيرات وسيطة، وقد توصل البحث إلى أن استخدام مفهوم سلاسل القيمة له الدور الفعال في تحسين العمليات وتعزيز القدرة التنافسية للشركة وبناء القرارات الاستراتيجية التي تعزز من وضع الشركة في سوق العمل.

٢-٢-الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Papazoglou,et al,٢٠١٥) بعنوان: (سلاسل القيمة المتكاملة وانعكاساتها من وجهة نظر الأعمال والتكنولوجيا)

Integrated Value Chains and their Implications from a Business and Technology stand point.

هدف هذا البحث إلى دراسة دور سلاسل القيمة المتكاملة في منظمات الأعمال وفي تحقيق السيطرة على السوق وتحقيق التكامل في أعمال المنظمات سواء من حيث أنظمة المعلومات والعمليات أو الأنشطة، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة والاستفادة من سلسلة القيمة لبورتر. وبناءً عليه فقد توصل البحث إلى أنّ استخدام سلاسل القيمة المتكاملة يمكّن المنظمات من إنشاء نظرة واضحة عن التنظيم الداخلي.

وبناءً على هذه النظرة العامة يكون المديرون أكثر قدرة على تقييم مكان إنشاء القيمة الحقيقية وأين يمكن إجراء التحسينات وإنتاج المنتجات بطريقة تجعلها ذات قيمة أكبر للعملاء من التكلفة الأصلية لإنشاء هذه المنتجات، حيث يمكن اعتبار القيمة المضافة أرباحاً وغالباً تسمى الهامش، وإن الطريقة المنهجية لفحص الأنشطة الداخلية وكيفية تفاعلها ضرورية عند تحليل مصادر الميزة التنافسية حيث تكتسب الشركة ميزة تنافسية من خلال أداء أنشطة مهمة من الناحية الاستراتيجية بتكلفة أرخص أو أفضل من منافسيها ودراسة المدخلات والمخرجات لكل نشاط أو عملية وتحديد الأنشطة المضيفة للقيمة والأنشطة غير المضيفة للقيمة. ويمكن أيضاً من خلال مفهوم سلاسل القيمة تعزيز نقاط القوة وبناء الاستقلالية للأنشطة والعمليات.

٢. دراسة (Zhou, ٢٠١٣) بعنوان: (بحث في تحليل سلاسل القيمة اللوجستية وبناء القدرة التنافسية لمؤسسات الشحن السريع).

Research on Logistic Value Chains Analysis and Competitiveness Construction for Express Enterprises.

هدف البحث إلى تحديد مفهوم سلاسل القيمة ومدى أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، فمن خلال تحليل قيمة الأنشطة في عملية التسليم السريع يتم إنشاء نموذج تحليل سلسلة القيمة للمؤسسات السريعة. وباستخدام(LVCA) اللّوجستية النموذج، يمكن للمؤسسات السريعة تحديد الأنشطة الرئيسية في عملية التسليم السريع بأكملها من المرسلين إلى المستلمين وتشكل تلك الأنشطة الرئيسية القدرة التنافسية اللوجستية للمؤسسات السريعة، ثم يتم إنشاء نموذج للقدرة التنافسية اللوجستية والذي يتضمن أربعة جوانب: الموقع الاستراتيجي وتحسين الشبكة والخدمات ذات القيمة المضافة ومقاييس الأداء، حيث تشكل هذه الجوانب الأربعة القدرة التنافسية اللوجستية الأساسية للمؤسسات السريعة، وتمّ استخدام المنهج الوصفي في الدراسة وقد توصل البحث إلى أنّ استخدام سلاسل القيمة يمكّن الشركة من تحليل تكاليف الأنشطة والعمليات ودراسة التكاليف المرتفعة وبيان الأسباب من خلال دراسة الإجراءات والأعمال لكل نشاط. وتحديد الأنشطة المضيفة للقيمة وبيان نسبة مساهمتها في تحقيق القيمة المضافة وتحديد الأنشطة غير المضيفة واستبعادها.

٣. دراسة(Fabe,et al , ٢٠٠٩) بعنوان: (منهجيات تحليل سلاسل القيمة في سياق أبحاث البيئة والتجارة)

Value Chains Analysis Methodologies in the context of Environment and Trade Research.

هدف البحث إلى عرض كيفية استخدام سلاسل القيمة بوصفها أحد أهم المنهجيات المستخدمة في إدارة وتخفيض التكاليف وتعزيز مكانة الشركة في السوق المحلية. وتم تحديد أربع مجالات رئيسية للمنهجيات: دراسة تدفق المدخلات والمخرجات ونماذج التوازن العامة والاقتصاد القياسي وتحليل سلسلة السلع العالمية وحساسية

السلسلة لكل سلعة مع إمكانية تطبيقها للتحليل. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم نتائج الدراسة أنّ استخدام سلاسل القيمة يمكّن الشركة من تحليل المعايير المؤثرة في كل نشاط ويؤمن الاستخدام الأمثل للبيانات المتوفرة، ويسهّل الحصول على البيانات المطلوبة كما ويمكّن من تحديد الأنشطة المضيفة للقيمة، وتلك غير المضيفة للقيمة لاستبعادها والتخلص منها.

٢-٣- التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

اهتمت أغلب الدراسات السابقة في إلقاء الضوء على أهمية استخدام سلسلة القيمة في إدارة وتخفيض التكلفة وتعزيز القدرة التنافسية، في حين اهتمت دراسة (Papazoglou,et al،٢٠١٥) في دراسة دور سلاسل القيمة المتكاملة في منظمات الأعمال ودور سلاسل القيمة في تحقيق السيطرة على السوق، بالتالي فإنّ وجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يتمثل بدراسة أهمية استخدام سلسلة القيمة واستثمار الموارد بالشكل الأمثل للوصول إلى المنتج النهائي المنافس والذي يعزز مكانة المنظمة في سوق العمل. في حين أنّ وجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة هو أن الدراسة الحالية قيّمت الإمكانات المتوفرة في القطاع الصناعي السوري للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة وخارجها ودرست تأثير الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية باختلاف المتغيرات الديموغرافية خلال فترة إعادة الإعمار وهي (المسمى الوظيفي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ونوع الصناعة).

٣-مشكلة البحث:

مع التغيرات العالمية على صعيد الإنتاج أصبح لسلاسل القيمة العالمية دورٌ مهمٌ في تشكيل الإنتاج وإعادة تشكيل النسيج الصناعي لكل البلدان، مما يفرض ضرورة فهم هذه التغيرات وكيفية الاستفادة منها في رسم وصياغة السياسات الاقتصادية، كون السياسات الصناعية لم تعد تعني العودة إلى سياسات إحلال الواردات أو النمو الموجه

بالتصدير، فتموضع الشركات والاقتصاد برمته يجب أن يمثل موقعاً ضمن سلاسل القيمة (Baldwin, 2011)* حيث تكمن مشكلة العديد من الاقتصادات في ضرورة الاستفادة من المزايا النسبية الظاهرة والكامنة أيضاً وفي تعظيم عوائد التشابك ضمن وبين الصناعات محلياً وعالمياً. لكن عدد كبير من الدول النامية مازال في المراحل الأولية من الصناعة ومازال مصدّراً للمواد الأولية دون تحقيق القيم المضافة التي تمكنه من التدرج وبلوغ النمو المستدام، لا بل يبقى أسيراً لتقلبات أسعار المواد الخام في السوق الدولية. وبالرغم من تمتع سورية بإرث صناعي وبتوفر العديد من مدخلات الإنتاج فإنّ قطاع الصناعة التحويلية مازال حبيس المراحل الأولية للتصنيع، مقارنةً بدولٍ لم تكن موجودة على خارطة القيم المضافة العالمية فتعتبر سورية هي رابع منتج عالمي للزيتون، وتتوفر لديها مدخلات صناعة الإسمنت والحديد على سبيل التحديد. من خلال دراسة الأرقام الواردة في بيانات المكتب المركزي للإحصاء وعلى اعتبار عام /٢٠١٠/ أساس في حساب مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي وهو آخر عام قبل الأزمة التي بدأت عام ٢٠١١ يتبيّن أنّ مساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي الصّافي هي ٣٤,٦٧٪ في عام /٢٠١٠/، وانخفضت هذه المساهمة في عام /٢٠١٢/ لتصل إلى معدل (٢٥,٦٣٪)، ثم انخفضت أكثر لتكون النسبة الأقل (١٨,٢٤٪) وذلك في عام ٢٠١٣، وفي عام /٢٠١٤/ ارتفعت قليلاً لتصل إلى (١٩,٨٤٪)، وتحقق زيادة طفيفة في عام /٢٠١٥/ لتصل إلى (٢١,٤١٪). (بيانات المكتب المركزي للإحصاء،٢٠٢٠).

وبناءً على ما سبق قامت الباحثة بالدراسة الاستطلاعية على عينة مبدئية مكونة من ١٥ مدير في ٦ منشآت صناعية عاملة في محافظة طرطوس، حيث تمّ إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المديرين ومديري الأقسام وتمحورت أسئلة المقابلة حول مفهوم سلاسل القيمة، والإمكانات المتوفرة لتطبيقها، وما هي أهم معوقات تطبيقها،

ومدى أثرها على تنمية القطاع الصناعي خلال فترة الإعمار في سورية، بالإضافة إلى العديد من الاستفسارات حول إمكانية الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة، وقد تبين للباحثة من خلال المقابلات: تضرر القطاع الصناعي بشكل كبير خلال فترة الأزمة وذلك من ناحية توفر المواد الأولية والمعدات وتصدير المنتجات، وتوجد محاولات للولوج بسلاسل القيمة من قبل بعض المديرين، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة مشكلة البحث بما يأتي:

١) ما مستوى تقييم القائمين على المنشآت الصناعية لتوفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة؟

٢) ما مستوى تقييم القائمين على المنشآت الصناعية لتوفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة؟

٣) ما مستوى تقييم القائمين على المنشآت الصناعية لأثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية؟

٤-أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تتجلّى أهمية البحث النظرية في إبراز أهمية سلاسل القيمة العالمية ودور السياسات الصناعية وبشكل خاص فيما يتعلق ببُنى الإنتاج ودور الشركات الصغيرة والمتوسطة في ذلك، إضافةً لإيضاح سبل الانخراط في السلاسل العالمية وأهمية الاندماج العالمي للاقتصاد السوري.

الأهمية العملية: تتجلّى أهمية البحث العملية في تقييمه لأهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية، من حيث توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة وخارج المنشأة وأثر هذا الولوج في تحقيق تنمية القطاع الصناعي خلال فترة إعادة الإعمار، خاصةً وأن الموضوع اكتسب زخماً كبيراً في السنوات الأخيرة.

٥-أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١) دراسة مستوى تقييم القائمين على المنشآت الصناعية لأهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة.

٢) دراسة مستوى تقييم القائمين على المنشآت الصناعية لأهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة.

٣) دراسة مستوى تقييم القائمين على المنشآت الصناعية لأهمية الولوج بسلاسل القيمة من حيث أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية.

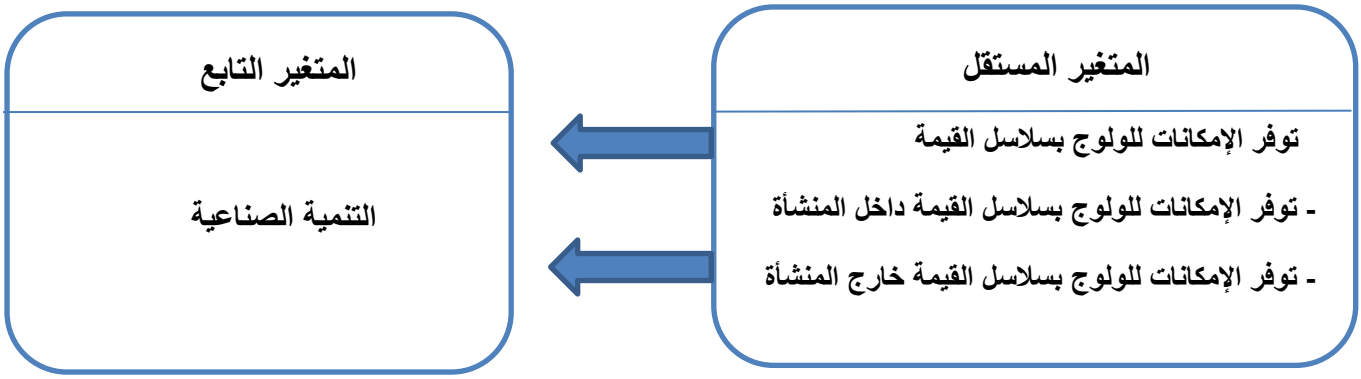
٦-متغيرات البحث

المتغيرات المستقلة: الولوج بسلاسل القيمة.

المتغير التابع: التنمية الصناعية.

٧-نموذج البحث:

الشكل (1) نموذج البحث



من إعداد الباحثة

٨-فرضيات البحث: من خلال مشكلة وأهداف البحث يمكن استنباط الفرضيات الرئيسية الآتية:

<u>الفرضية الأولى:</u> يوجد فرق ذو دلالة إحصائية لتوفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية ويتفرع عنها:

١- يوجد فرق ذو دلالة معنوية لأهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة).

٢- يوجد فرق ذو دلالة معنوية لأهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

ويتفرع عنها:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً للمسمّى الوظيفي.

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً للفئة العمرية.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً للمستوى التعليمي.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً لسنوات الخبرة.

٥- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً لنوع الصناعة.

٩-مصطلحات البحث:

سلاسل القيمة (Value Chains): يشير مصطلح سلاسل القيمة إلى سلسلة مراحل إنتاج سلعة أو خدمة تُباع في الأسواق بحيث تتم إضافة قيمة في كل مرحلة. (OECD, 2017,).

التنمية الصناعية (Industrial Development): تشير التنمية الصناعية إلى عملية التطوير الاقتصادي للبلد واستثمار الموارد الوطنية بغية تطوير الهيكل الاقتصادي بمختلف فروعه، وتجهيز هذه الفروع بتقنيات التكنولوجيا الحديثة وإنتاج وسائل الإنتاج والمنتجات الاستهلاكية مع ضمان معدلات نمو منتظمة ومرتفعة للاقتصاد الوطني تؤدي إلى تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي (بن الزين، ٢٠١٨).

مركز التكلفة (Cost Center): هو أي قسم في المنشأة تصرف عليه المنشأة ويساهم بطريقة غير مباشرة في تحقيق مكاسب للشركة ومن أمثلتها قسم الأبحاث والتطوير وقسم التسويق وقسم خدمة الزبائن.

سلاسل القيمة العالمية (Global Value Chains): وتعني جميع الأنشطة التي تقوم بها الشركات لوضع المنتج في السوق بدءاً من التصميم وصولاً لأسواق المستهلك النهائي، مروراً بالإنتاج والتسويق والخدمات اللوجستية والتوزيع ويتم تصنيع المنتج في عدد من الدول. (OECD,2013)

١٠-حدود البحث:

الحدود الزمانية: أعدّ هذا البحث من العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠ إلى العام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢. وتم اعتماد إحصائيات الفترة الزمنية من عام ٢٠٠٠-٢٠١٧.

الحدود المكانية: يقتصر البحث على المنشآت الصناعية في محافظة طرطوس والبالغ عددها (٥٤٨٨) منشأة.

الحدود البشرية: تتمثل في عينة من مديري المنشآت الصناعية في محافظة طرطوس.

١١-منهج البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في سبيل الوصول إلى فهم أعمق لاقتصاديات سلاسل القيمة ودورها التنموي حيث اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح الإحصائي، وجمعت البيانات الثانوية من خلال الكتب والرسائل والمقالات في ضوء المحاور البحثية وجمعت البيانات الأولية من خلال تطوير استبانة إحصائية تمّ عرضها على المحكمين.

وتم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: حيث تمت معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدارسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث اعتمدت الباحثة على توزيع استبيان خصيصاً لهذا الغرض وتم تطوير هذا الاستبيان بالاعتماد على محددات سلاسل القيمة والتنمية الصناعية، وتمت صياغة فقرات

الاستبيان بما يلائم تساؤلات الدراسة، وتمّ الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان.

١٢-مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بالمنشآت الصناعية في مدينة طرطوس فقد قامت الباحثة بتوزيع (٣٩٠) استبانة على عينة عشوائية من المديرين ورؤساء الأقسام في المنشآت الصناعية المصنّفة بحسب عدد العمال والبالغ عددها (١٥٠) منشأة في مدينة طرطوس وقامت بإجراء تصفية للاستبيانات حيث حصلت على (٣٨٣) استبانة قابلة للتحليل ثمّ تمّ استخدام برنامج spss لتحليل البيانات الإحصائية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

دور سلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية

المبحث الأول: مفهوم سلاسل القيمة

المبحث الثاني: سلاسل القيمة العالمية المعتمدة

المبحث الثالث: التنمية الصناعية في الجمهورية العربية السورية

المبحث الأول:

مفهوم سلاسل القيمة

تمهيد:

تهدف الشركات المحليّة في الوقت الحالي إلى البقاء في السوق، من خلال تنظيم دورة المنتج لتحقيق الربح وتخفيض التكلفة، وبالتالي الاستقرار والنمو وذلك بسبب اشتداد المنافسة العالمية في مجال الصناعة وخاصة بعد عولمة الأسواق، وبسبب انفتاح السوق المحلية إلى الأسواق العالميّة.

وفي ظلّ التنافس بين المنشآت الصناعية، ظهرت العديد من التحديات على رأسها السعي المستمر لتعظيم القيمة للمساهمين والعملاء وجميع الأطراف المرتبطين بنشاطها والمتأثّرين به، بما يضمن بقاءها واستمرارها، ولتحقيق ذلك لا بدّ من الاستثمار الفعّال لمواردها المتاحة، وتحديد الخطوات المتعاقبة في عملية الإنتاج أو الأنشطة التي تضيف القيمة إلى المنتج حتى يصل المنتج إلى المستهلكين النهائيين، حيث إنّ إضافة القيمة تحدث عند كل مرحلة من المراحل.

ولكي تضمن المنشأة تدفّق منتجاتها إلى السوق، توجّب عليها تصميم نظام كلّي للتحكّم في تدفّق المنتجات إلى السوق بما يحقق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، والمنشآت الحديثة لا تنظر إلى الأنشطة التي تخلق القيمة كأنشطة منفصلة عن بعضها البعض، ولكن تنظر إليها كنظام متكامل يهدف إلى تحقيق هدف أساسي ومحدد باستخدام أنشطة المنشأة بأعلى مستوى من الكفاءة، للحصول على منتجات نهائية بتكلفة منخفضة أو مميزة عن منتجات المنافسين.

أمّا على المستوى الوطني، فلا بدّ من تحدّي المنتجات الأجنبية المنافسة من خلال تعزيز الميّزة التنافسية للمنتجات المحلية وإنّ أفضل وسيلةٍ لتحقيق ذلك تقديم منتج ذي جودة أفضل، وسعر أقل واستجابة أسرع للعملاء وإيجاد علاقة بين إمكانات المنشأة وقوى السوق الخارجية، حيث يعد أسلوب سلسلة القيمة مناسباً لفهم هذا التفاعل

والارتباط بين مختلف المراحل والأنشطة انطلاقاً من مرحلة ما قبل الشّراء إلى غاية مرحلة ما بعد البيع، وبذلك تضمن لها الاستمرار في فرض منتجاتها في السوق أمام منتجات الشركات المنافسة، وزيادة حصّتها السّوقية.

إنّ أسلوب سلسلة القيمة من شأنه تحقيق النجاح في خفض التكلفة مع زيادة في الكفاءة والجودة والتوقيت، وبالتالي المحافظة على أسواق المنشأة بل وتعمل على تنميتها وتحقيق ميزة تنافسية للمنشأة.

وبالتالي يتناول هذا الفصل مفهوم سلسلة القيمة وأنشطتها، والترابط بين هذه الأنشطة ومن ثمّ توضيح مفهوم سلسلة القيمة العالميّة ودورها في عملية التنمية.

١-مفهوم سلسلة القيمة Value Chain Concept

إنّ أول من وضع تعريف مصطلح سلسلة القيمة هو (Porter,1985) وعرّفها بأنّها إعادة تجميع المنشأة إلى أنشطتها الملائمة استراتيجيّاً بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوك التكاليف، والمصادر الكامنة للتمييز.

بينما عرّفها (Horngern,2009) بأنها تلك الأنشطة المتتابعة، والمتتالية في منظّمات الأعمال التي يمكنها إضافة قيمةٍ للمنتج (سلعة أو خدمة) المقدم للعملاء، حيث تمثّل سلسلة القيمة أداةً فعّالةً للاستخدام الأمثل للموارد المحدّدة، وتشمل هذه السلسلة الأنشطة من بداية الحصول على المستلزمات من الموردين وحتى الاستخدام النهائي للمنتج من جانب العميل والتخلص منه. كما وضح المفهوم (Chang&Hwang,2002) على أنّها تتابع أنشطة تنظيم الأعمال التي تضيف قيمة أو منفعة إلى السلعة أو الخدمة التي يقدمها المنتج إلى عملائه.

وهي أداة تحليل استراتيجي تستخدم لفهم أفضل من أجل تحقيق ميزة تنافسيّة للمنظّمة، وكذلك لتحديد مدى زيادة القيمة للعميل أو تخفيض التكاليف وفهم العلاقات مع الآخرين.(Blocher et al,2002). وتعرّف أيضاً بأنّها: "مجموعة متتابعة من الأنشطة والعمليات التي تمارسها المنشأة خلال دورة حياة المنتج، إذ يشير هذا التّعريف إلى الترابط الموجود بين سلسلة القيمة ودورة حياة المنتج"(عبد الرحمن, ٢٠٠٨).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن سلسلة القيمة "**مجموعة من الأنشطة المستقلة داخل المنشأة والمحقّقة للقيمة بداية من مصادر الحصول على الموارد الخام وحتّى تسليم المنتج إلى المستهلك النهائيّ**".

وبالتّالي فإنّها تقوم بإضافة قيمة عند كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وقياس هذه الإضافة وتحليل توزيعها على طول السلسلة بهدف معرفة ربحيّة كل مرحلة ومدى إمكانيّة إدخال مراحل إضافية.

٢- أهميّة سلسلة القيمة:

إنّ الأهمية الرئيسية لسلسلة القيمة تتجلى بالنقاط الآتية:

١-مراقبة الأداء عبر كافة الأنشطة والعمليات وذلك ضمن أهداف الجودة والتكلفة المستهدفة، إضافة إلى دورها في تحديد وتحليل الأنشطة ضمن السلسلة وبالتالي التحكم بالتكلفة عبر كل جزء من أجزاء السلسلة.

٢-توفّر للمنشأة طريقة علميّة في تقسيم عملها إلى أنشطة مستقلة تحقق مصلحتها، كأن تقوم بجمع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة، أو قد يكون من مصلحتها تقسيم النشاط إلى مجموعة من النشاطات المختلفة.

٣-تصبح المنشأة قادرة على تحديد الوحدات الأكثر تنسيقاً مع عناصر الميزة التنافسية والتي تحقق كسب المزيد من الزبائن ممّا ينعكس إيجاباً على ربحيّة المنشأة، وهنا تبرز أهميّة سلسلة القيمة للمنشأة في القدرة على مواجهة المنافسين. (عبد الله،٢٠١٦، ٦٦).

٣-أهداف سلسلة القيمة:

من خلال تعاريف سلسلة القيمة يمكن استنتاج أهداف سلسلة القيمة كما يأتي (بوغرارة، ٢٠١٧):

١- تسعى المنشأة عند تطبيق نموذج سلسلة القيمة إلى إعطاء رؤية كاملة عن أسواق السلع والخدمات ضمن فرص النمو المتوفرة على المستوى الصناعي.

٢- تحديد مراكز ضعف الأداء والعوائق وتحديد البدائل واستراتيجيات التدخل عن طريق إدارة وربط نشاطات سلسلة القيمة بدءاً من موردي المواد الأولية وانتهاءً بالمستخدمين النهائيين، بما يضمن تحقيق تطور أداء المؤسسة.

٣- تحقيق أهداف المنشأة الإستراتيجية بالفوز بأكبر حصة سوقية من حيث السعر والجودة ودعم مكانتها التنافسية.

٤-خطوات أسلوب سلسلة القيمة:

١- تحديد جميع أنشطة التكوين المادي للمنتج والتي تمارسها المنشأة بغرض تحويل المواد الأوّلية إلى منتجات نهائيّة.

٢-تحديد الأنشطة المرتبطة بمواصفات المنتج التي تعد قيمة من وجهة نظر العميل الحالي أو تلك المتوقع أن تكون قيمة بالنسبة للعميل المستقبلي.

٣-البحث عن مسببات التكلفة لمساعدة المنشأة على التسعير واتباع أسلوب إدارة متطور وأفضل من المنافسين. (صالح،٢٠٢٠)

ممّا سبق نجد أنّ تحليل الأنشطة يهدف إلى إلغاء أو إبقاء الأنشطة بناء على إضافتها للقيمة أو عدمه، وعلى تكلفتها، ومدى ارتباطها بالأنشطة، بحيث تتكامل جميع الأنشطة بهدف خفض تكاليف المنشأة، بالإضافة إلى ذلك يساعد تحليل الأنشطة على تحديد سعر المنتج، وتحسين جودته ممّا يؤدي إلى تحقيق قدرة تنافسية أعلى للمنشأة، كما أنها تساهم في وضع إستراتيجية للمنشأة تمكّنها من تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق عائد أفضل والاستمرارية وتعزيز الحصّة السوقية.

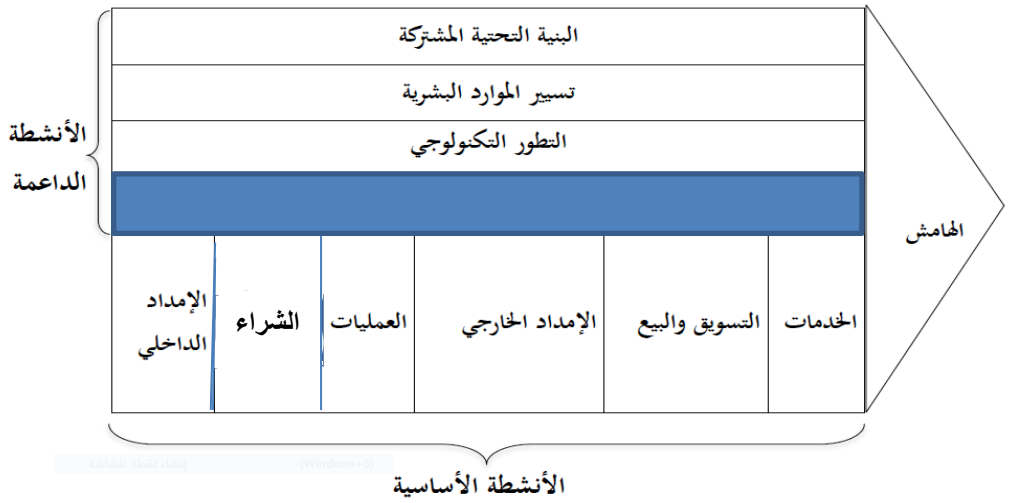
٥- المكوّنات الأساسية لسلسلة القيمة Basic components of the value chain

إنّ المستوى المناسب لبناء سلسلة القيمة هو وحدة الأعمال، ووحدة الأعمال هي جزء أو عنصر في الشركة يمثل وظيفة عمل محدّدة مثل المحاسبة والإنتاج والتسويق وتقع ضمن مسؤوليات المدير. حيث تمرّ المنتجات عبر سلسلة من الأنشطة بالتّرتيب، وفي كلّ نشاط يكتسب المنتج بعض القيمة، وتتشكّل سلسلة القيمة من مجموعتين أساسيّتين –وفق بورتر– تسمّى المجموعة الأولى بالأنشطة الأساسيّة، أمّا المجموعة الثانية فتسمى الأنشطة الدّاعمة (بوغرارة, ٢٠١٧).

وهنا تجدر الإشارة إلى أنّ الدراسات السّابقة اختلفت في تقسيم المكوّنات الأساسية لسلسلة القيمة من خلال الشكل أو من خلال عدد التّقسيمات إلّا أنها اتّفقت من حيث المضمون، فقد اتّفقت الدّراسات السابقة مع تقسيم بورتر للأنشطة من خلال التقسيم إلى الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة وتحديد الروابط بينهما، إلّا أنها اختلفت في تحديد عدد وماهية الأنشطة الأساسية، حيث الدراسات الحديثة طوّرت سلسلة بورتر لتتضمن أنشطة جديدة، وبالتالي سيتم عرض مكوّنات سلسلة القيمة وترابطاتها المختلفة وفق الدراسات الحديثة والتي تتضمّن التقسيمات الأوسع للأنشطة.

يقوم نموذج سلسلة القيمة بتجزئة أنشطة المنشأة إلى مجموعتين من الأنشطة منها الأنشطة الأساسيّة والأنشطة الدّاعمة، ويمكن توضيح التّرابطات الأساسية بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة من خلال الشكل (٢) التّوضيحي الآتي:

الشكل رقم (2): الترابطات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة



المصدر: (بورتر،٢٠٠١) **دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمنشأة**

ويرى Porter أنّ التحليل الموضوعي للنّموذج يظهر النّقاط الآتية (Porter,2001):

١. إنّ الأنشطة الدّاعمة هي أنشطة سابقة، وأحياناً مرافقة للأنشطة الأساسيّة، قسم منها طويل الأمد كالبنى التحتية، والتّطوير التكنولوجي، والقسم الآخر قد يكون قصير الأمد أو طويل الأمد، كإدارة الموارد البشريّة فلها تأثير مشترك.

٢. إنّ نشاط الشراء ليس من الأنشطة الداعمة، وإنّما هو أحد أنشطة السوق الداخل.

٣. إنّ الأنشطة الأساسية تبدأ بالأنشطة السوقية الداخلة التي تسبق وأحياناً ترافق أنشطة تحويل المدخلات، وتضمّ الأنشطة الأساسية تلقي المواد الواردة وتخزينها وتحويلها إلى منتجات وتوصيل الخدمة إلى الزبائن (أنظمة التوزيع والتجميع والتخزين..) وتنتهي بالأنشطة المرتبطة بالحفاظ على قيمة المنتج لدى الزبون.

٤. أنشطة إقناع العملاء بالشراء منك بدلاً من الشراء من منافسيك وهذا يولد الثقة لدى الزبون وكسب الزبون وبالتالي فهو مصدرٌ للقيمة.

٥. إنّ أنشطة الخدمات لا تبدأ بعد أنشطة البيع والتسويق، وإنّما تكون مرافقة لكافّة الأنشطة الأساسية والدّاعمة فضلاً عن خصوصيّتها كونها جزء من أنشطة البيع والتسويق من خلال مخطّط سلسلة القيمة بأنشطته الأساسية، والأنشطة الداعمة نجد أنّ تلك الأنشطة تمكّن المنشأة من التعرف إلى تفاصيل تكاليف المنتجات الأمر الذي يؤدي

إلى السيطرة عليها، حيث أنّ تفصيل التكاليف إلى أجزاء يحدّد مكان الخلل، وبالتالي يمكن للمنشأة معالجة ذلك الخلل ممّا يؤثّر إيجاباً على خفض التكلفة.

يرى Johnson في نشاط الشراء أنّه من الأنشطة الداعمة لما يقدّمه من تخفيض للتكاليف بشكل يدعم كفاءة الأنشطة الأساسيّة (Johnson,et.al,2005) **وفي ذلك تتفق الباحثة مع رأي بورتر، فصحيح أنّ نشاط الشراء كما ذكر جونسون يسهم في خفض التكاليف ويدعم كفاءة العمل، لكنه وقبل كل ذلك يعدّ مهمّةً أساسيّةً مرتبطةً مباشرةً بالخلق الفعلي للقيمة والتي تؤدّيها المنشأة لتوصيل السلعة للعميل.**

إنّ الأنشطة ذات القيمة هي التي تحقّق عوائد كبيرة من الموارد المخصّصة لها، ويتمثّل هدفها في زيادة الميزة التنافسية للمنتج، بينما تعدّ الأنشطة التي لا تضيف إلى القيمة هي تلك التي تحقق عوائد منخفضة من الموارد المخصّصة لها، ويكون هدفها تقديم الخدمات العامّة للأنشطة الأخرى (Chang&Hwang,2002)، وبالتالي العمل على تدعيم كفاءة الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج، وتصحيح أداء الأنشطة الضرورية التي لا تضيف قيمة، والتخلص من الأنشطة غير الضرورية ممّا يؤدي إلى تحقيق أهداف سلسلة القيمة.

٥-١-الأنشطة الأساسية ضمن سلسلة القيمة:

يقصد بالأنشطة الأساسية تلك الأنشطة التي تتولّى مهمّة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة، أو التي ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة، كما أنّها تمثل المهمّة الأساسية التي تؤدّيها المنشأة لإنتاج وتوصيل السلعة للعملاء. قسّم بورتر الأنشطة الأساسية ضمن سلسلة القيمة إلى خمسة أنشطة تم ذكرها مسبقاً (Porter,2001)، في حين قسّمت دراسة (عبيدة, ٢٠١٩)، ودراسة (عبد الله, ٢٠١٦) الأنشطة الأساسية لسلسلة بورتر إلى ستة أنشطة هي أنشطة الإمداد الداخلي والخارجي(التوزيع) وأنشطة العمليّات وأنشطة البيع والخدمات المرتبطة به والتالية له وأنشطة التمويل المالي.

ومن خلال المقارنة نجد أنّ دراسة (عبيدة, ٢٠١٩) تتّفق مع دراسة (Porter,2001) من حيث مضمون الأنشطة إلّا أنّ دراسة (عبيدة, ٢٠١٩) أضافت أنشطة جديدة وتقسيمات جديدة ولذلك لابد من التوسّع في عرضها وهي:

١. **الأنشطة المتعلّقة بالإمداد الداخلي:** إنّ أنشطة الإمداد الداخلي هي تلك الأنشطة المتعلّقة بالإعداد، والتجهيز للإنتاج ممثّلة بترتيب النقل الداخلي للمواد بين الأقسام أو تسليم المواد من المورّدين إلى مصانع التصنيع أو التجميع في المستودعات وإعادة المرتجعات إلى المورّدين، ووظيفة الإمداد تتجلى بتوفير الاحتياجات أو الموارد المادّية اللازمة لسير وانتظام عمليات المنشأة، مثل: المواد الأولية، التجهيزات، المعدّات، وسائل النقل، المستلزمات السلعية والخدمية، وغير ذلك من المواد، وذلك على أساس الضوابط المتعلقة بضمان انسيابها بالشكل الذي يحقّق الكفاءة اللازمة في الإمداد الداخلي (Johnson,et.al,2005).

٢. **الأنشطة المتعلّقة بالعمليات:** هي مجموعة الأنشطة التي تضمن تحويل المدخلات إلى منتجات مصنّعة. فهناك عناصر هامّة تعتمد عليها المنشأة عند اختيارها للعمليّات، تتمثل بالدراسة الكاملة للسوق من أجل التأكّد من أنّ السلعة المنتجة لها مكانتها في السوق، ممّا يجعل المسير يتبع نظام إنتاجي معين، كالاعتماد على التخزين مثلاً، وفي حالة عدم معرفة خصائص السلعة فإنّ المنشأة سوف تختار نظام إنتاجي آخر يتماشى مع رغبات المستهلك ويضاف إليها أيضاً المعرفة الكاملة لخصائص السلعة بحيث يتم دراسة حجم للطلب، وهو عنصر هام يلعب دوراً هاماً في عملية التخطيط للإنتاج على أساس مستمر أو متناوب.

ولا يمكن تجاهل المنشأة لتكاليف الإنتاج، فعادةً ما يقاس نجاح المنشأة بمدى تحقيقها للربح، لكن المؤشر الحقيقي لنجاح المنشأة يتمثّل في تقديم السلعة أو الخدمة المطلوبة في السوق بأقل التكاليف في سوق شديدة المنافسة، لذا أصبح من الضروري تخفيض التكاليف إلى أدنى حدّ ممكن، ليس فقط في الإنتاج وإنّما أيضاً على طول سلسلة القيمة للمنتج للحفاظ على النجاح والاستمرارية والاستقرار والبقاء في السوق.

٣. **الأنشطة المتعلّقة بالإمداد الخارجي (التوزيع):** وهي أنشطة مرتبطة بمعالجة الطلبيات وبتخزين المنتجات النهائية التامّة الصنع، ومن ثم نقلها وتقديمها للزبائن من خلال مراكز البيع، فالهدف الأساسي الذي يسعى إليه الإمداد إلى الخارج هو تحقيق مستويات مطلوبة من خدمة الزبائن وذلك بكفاءة من حيث التكلفة (عبد الله، ٢٠١٦).

٤. **الأنشطة المتعلّقة بالتسويق:** وهي أنشطة متمثّلة بتسويق المنتج في السوق وتشمل الإعلان والترويج ورجال البيع واختيار منافذ التوزيع والعلاقات مع الموزّعين وتهدف هذه الأنشطة إلى اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة،

وتحفيز الزبون على اقتناء المنتج بالسعر والجودة والوقت وبالكمية والمكان الذي يناسبه وتزيد من ثقته به أيضاً بما يضمن استمرار تعامل الزبون مع المنشأة والمحافظة على ولائه وانتمائه لشراء المنتجات، لكون المحافظة على الزبائن الحاليّين أفضل وأقل تكلفة من جذب زبائن جدد. (دودين، ٢٠١١).

٥. الأنشطة المتعلّقة بخدمة ما بعد البيع:

من العوامل التي تجذب الزبون هي إثبات قيمة المنتج أو الخدمة وصلاحيته للاستخدام الموصوف بعد الشراء، ولتحقيق هذا الهدف تقوم المنشأة بإضافة منفعة للمستهلكين تسمّى خدمات ما بعد البيع، والتي تركز على تقديم تسهيلات تتعلّق بالتركيب أو التشغيل أو الضمان أو الصيانة أو تصليح الأعطال الناجمة عن الاستعمال الطبيعي، وربمّا تتضمّن تلك الخدمات أكثر من خدمة واحدة وحسب الشروط المتفّق عليها أثناء البيع. وبالتالي فهي تصب في تحقيق رضا المستهلك الأخير للسلعة أو الخدمة، وزيادة ولاء العملاء القدامى وجذب عملاء جدد وزيادة مبيعات هذه المنشأة وتحقيق قيمة إضافية لها من جهة أخرى.

٦. أنشطة التّمويل المالي:

إنّ أنشطة التّمويل المالي تدرس التمويل الأمثل للمنشأة بهدف حصولها على الأموال بأقل تكلفة ممكنة، وعليه تتخذ القرار الأفضل والأمثل والذي يحقق لها فوائد الوفورات في التكاليف مع الأخذ بعين الاعتبار درجة المخاطرة، وأثرها على المنشأة، وعلى ربحيتها للوصول إلى الهيكل الأمثل لرأس المال. وهناك عدّة مصادر للتّمويل فقد يكون التمويل داخليّاً (أسهم عادية، أسهم ممتازة، أرباح محتجزة) أو خارجي (قروض، سندات، استئجار). (الشرمان، ٢٠١٣).

وهنا يبدأ الدور الفاعل للمنشأة في دراسة هذه الأنشطة التمويلية، وتقسيمها إلى أنشطة ذات تكلفة مرتفعة، وأنشطة ذات تكلفة أقل، وتقدير تلك التكاليف، واتخاذ القرار الأمثل حيث أنّ تكامل أنشطة التمويل المالي مع أنشطة سلسلة القيمة المرتبطة بالعملية الإنتاجية، يؤدّي إلى زيادة قدرة المنشأة التنافسية، كما أنّه يزيد من كفاءة المنشأة في تحقيق أهدافها، وإعطائها القوّة في مواجهة المنشآت المنافسة.

٥-٢-الأنشطة الدّاعمة ضمن سلسلة القيمة:

تعرف الأنشطة الداعمة ضمن مفهوم سلسلة القيمة بأنها مجموعة الأنشطة المحسنة والداعمة لكفاءة الأنشطة الرئيسية. وقد اتفقت أغلب الدراسات السابقة مثل دراسة (Johnson,et.al,2005)، ودراسة (نور،٢٠١٥) ودراسة(بوغرارة، ٢٠١٧)، على تقسيم الأنشطة الداعمة إلى أربع مجموعات أولها مجموعة الأنشطة المتعلّقة بالشراء واقتناء الخدمات وثانيها مجموعة الأنشطة المتعلّقة بالتطور التكنولوجي والبرمجيات وتحويل المدخلات إلى مخرجات، وثالثها مجموعة الأنشطة المتعلّقة بإدارة الموارد البشريّة كالتسريح والتدريب والتطوير والتوظيف ورابعها مجموعة الأنشطة المتعلّقة بالبنية التحتيّة وما يرتبط بها من عمليات المحاسبة والمالية والرقابة والعلاقات العامة، والتي تضمن الجودة وإدارة الاستراتيجية العامة. وفيما يلي عرض موسّع للأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة وهي:

١. **الأنشطة المتعلّقة بالتطوير التكنولوجي:** تتعلّق بكافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طرق الإنتاج الحالية بما ينسجم ومقاييس الجودة الشاملة وأنظمة الآيزو الحديثة التي تستلزم اعتماد التكنولوجيا بما فيها الحاسب الآلي في كافة الأعمال المطلوب إنجازها للوصول إلى أعلى جودة وأقل تكلفة للمنتج. وخاصّة وأنّ المنشآت المعاصرة اليوم لديها مساحة واسعة وواضحة في مجال التنوع باستخدام التكنولوجيا في مجال الإنتاج وما يرافقها من أنشطة أخرى (عبيدة, ٢٠١٩).

ممّا يعني أنّ كافّة أنشطة القيمة تتضمّن استخدام وسائل تكنولوجية وهذه التكنولوجيا قد تتعامل مع المنتج مثل تصميم المنتج والبحث والتطوير وغيرها، وقد تتعامل مع العمليات التشغيلية مثل تطوير العمليات وغيرها وقد ترتبط مع المواد الأولية مثل تطوير المواد الأولية وهذه المجموعة هي أساس الطاقة الإنتاجية للمنظّمة.

٢. **الأنشطة المتعلّقة بتسيير الموارد البشرية:** وتشمل إدارة الموارد البشرية تلك الأنشطة المتعلقة بالتوظيف وإدارة العاملين في المنشأة، وسياسات الأجور والحوافز، وكذلك نظم التكوين والتدريب المستمر وهذه الأنشطة تعتبر عاملاً هاماً في تحديد نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويعد الاهتمام بها وتطويرها بما يلبّي حاجيات المنشأة عنصراً مسانداً للأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة، كونها تولي عناية لأنشطة الاستقطاب وإدارة العاملين في المنظّمة وتطويرهم ومكافأتهم.

٣. **الأنشطة المتعلقة بالبنية التحتية:** ويقصد بها الأنشطة التي تشتمل على الإدارة العامة والتخطيط والمحاسبة والقانون والعلاقات الخارجية وإدارة الجودة، ويمكن أن تكون مصدراً ثريّاً لتعزيز القدرة التنافسية، حيث أنّ لنظم المعلومات الإدارية دوراً داعماً لموقف الشركة من حيث التكاليف، كما أنّ الإدارة العامة تلعب دوراً حيوياً في التفاوض مباشرةً مع العملاء(عبد الله ، ٢٠١٦،ص٢٩٩) وإنّ سلسلة القيمة تسمح للمسيّرين أن يقارنوا أنشطة متعدّدة في منشآتهم، مع نفس الأنشطة التي تؤديها المنشآت الأخرى المتنافسة معهم، ومن ثمّ مقارنة سلسلة قيمة منشأة ما مع تلك الخاصّة بالمنافسين وهذا من شأنه إعطاء نظرة شاملة عن مواطن القوة والضعف لكل منشأة وصولاً إلى تحديد أساس خلق القيمة فيها.

٦- تحديد الروابط داخل سلسلة القيمة:

هناك عدد من الأنشطة الوظيفية التي قد تتعارض فيما بينها ضمن المنشأة، فإذا أرادت المنشأة أن تحقق درجة عالية من النجاح فعليها أن تعمل على إزالة هذا التعارض وخلق تكامل بين الأنشطة المختلفة ضمن سلسلة القيمة. والفكرة الجوهرية التي يجب على المنشأة استيعابها هنا هي أن الأنشطة الفاعلة التي تخلق القيمة تترابط فيما بينها داخل سلسلة القيمة، وكلّ نشاط منها يؤثر في النشاطات الأخرى كما يتأثر بها في نفس الوقت بالشكل الذي ينعكس على الميزة التنافسية التي تطمح إليها المنشأة.

فاستغلال الروابط استغلالاً فعالاً ضمن سلسلة القيمة يتطلّب تدفق كم هائل من المعلومات ومن هنا يظهر دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، كما يجب مراعاة الأسباب التي تخلق العلاقة بين الأنشطة فمثلاً إيلاء الأهمية للنشاطات غير المباشرة يحسن من التكاليف ويوفر الجهود اللازمة للنشاطات اللاحقة، ويحسّن من النتائج التي تحققها النشاطات المباشرة. (حيدر، ٢٠١٠، ١٤٤).

تتضمن علاقات الترابط ضمن سلسلة القيمة داخل المنشأة **تحديد الروابط الخارجية (العمودية)** حيث إنّ لخصائص المنتج بالنسبة للموردين، وتعامل المورّدين مع أنشطة التطوير التكنولوجي للمنشأة دور في تطبيق الخطط بفعالية أكبر والوصول لمنتج متميز، كما وتسهم عمليات المراقبة من طرف الموردين أيضاً بإلغاء عمليات التفتيش التي تقوم بها المنشأة وتوفر الوقت والجهد وبالتالي تحقق قيمة إضافية وتكسب المنشأة موقعاً هاماً في السوق.

وبالمقابل فإنّ كثرة كميات المنتجات غير المطابقة تسبب هدراً للوقت وللجهد وإلغاء للقيمة وتؤدي إلى فقدان الزبائن في حال لم يتم الكشف عنها مبكراً (عربش،٢٠٢٠، ٩٨).

وهنا يمكن القول إن الروابط العمودية تربط بين سلسلة قيمة المنشأة وسلاسل القيمة الأخرى والمؤثرة على التكلفة وعلى تحسين جودة المنتج وعلى الأنشطة المتعددة للمنشأة. فسياسات التعاون مع قنوات التوزيع قد تساهم في تخفيض التكلفة وزيادة قيمة المنتج، ومن جهة أخرى معدّل الهامش على مستوى قنوات التوزيع يؤثر على سعر بيع المنتج، كون هذه القيمة تمثل عنصراً هامّاً ضمن السعر النهائي. كما وإنّ درجة التكامل بين سلسلة قيمة المنشأة وقنوات التوزيع تدعم قوة البيع من خلال الاستقبال الأمثل للطلبيّات وسياسات التوزيع (دودين ،٢٠١١).

ومن خلال ما تقدّم تتّضح أهمية أن تصمم المنشأة نظام كلّي للتحكّم في تدفّق المنتجات إلى السوق بما يحقق أهدافها بأقل تكلفة ممكنة، فلا تنظر إلى الأنشطة التي تخلق القيمة كأنشطة منفصلة عن بعضها البعض، ولكن تنظر إليها كنظام متكامل يهدف إلى تحقيق هدف أساسي ومحدّد باستخدام أنشطة المنشأة بأعلى مستوى من الكفاءة للحصول على منتجات نهائية مميزة عن منتجات المنافسين.

المبحث الثاني

سلاسل القيمة العالميّة المعتمدة Global Value Chains:

تمهيد:

تعود الأصول الأولى لسلاسل القيمة العالمية إلى مفهوم سلسلة القيمة لبورتر، وتمّ توسيع مفهوم سلسلة القيم من طرف جيريفي (Gereffi,1999) والذي صاغ مصطلح سلاسل السلع العالمية ووسّع مفهوم سلسلة القيمة ليأخذ بعداً عالمياً والذي طوّره فيما بعد لما يعرف بسلاسل القيمة العالمية (عبد اللاوي وآخرون, ٢٠١٧).

فمع حلول الثورة الصناعية اتسع نطاق انتشار سلاسل القيمة، وأخذت تزداد وضوحاً وتأخذ مكانتها بشكل أكبر مع بدايات بزوغ العولمة، وتوسّع نشاط الشركات متعدّدة الجنسيات بشكل خاص ونمو التجارة العالمية عدة مرات، وتزامناً مع الثورة الهائلة التي شهدها قطاع النقل وحقل ابتكارات تكنولوجيا الاتصالات، والتي خفّضت تكاليف النقل وأعباء الأخطار والتأمين الدولية إلى مستويات دنيا، وهذا كله ساعد وعزّز تعميق مفهوم عولمة عملية الإنتاج، وتفتيت سلاسل التصنيع دولياً سعياً لخفض التكاليف والاستفادة من المزايا النسبيّة الدولية لصنع منتج دولي واحد. وهكذا أقحمت الكثير من اقتصاديات الدول النامية أو التي في طريق النّمو ضمن سلاسل التصنيع لكبرى الشركات العالمية، فيما أضحى يعرف بسلاسل القيمة العالمية. (OECD,2017,88)

في هذا المبحث سوف يتم تناول المفاهيم الأساسية المتعلّقة بسلاسل القيمة العالمية، والسياسات المؤثّرة التي تصاحب اندماج كبرى الشركات في سلاسل القيمة، ثمّ إسقاط الضوء على دور سلسلة القيمة العالميّة في التنمية.

١-تعريف سلاسل القيمة العالميّة والإقليميّة والمحليّة:

سلاسل القيمة العالمية (GVC): وتعني جميع الأنشطة التي تقوم بها الشركات لوضع المنتج في السوق بدءاً من التصميم ومروراً بالإنتاج والتسويق والخدمات اللوجستية والتوزيع وصولاً إلى أسواق المستهلك النهائي حيث يتم تصنيع المنتج في عدد من الدول (OECD,2013,111).

١. **سلاسل القيمة الإقليميّة:** وتعني تجزئة وتوزيع لمختلف مراحل عمليات الإنتاج على مستوى النطاق الإقليمي. (OECD,2014,107).

٢. **سلاسل القيمة المحليّة:** ويمكن تعريفها بأنّها مجمل المراحل والأنشطة الإنتاجية من مرحلة تصميم المنتج وصولاً إلى المنتج النهائي والتي تتمّ داخل النطاق الجمركي لدولةٍ ما.

٢-أهم سمات الاقتصاد العالمي في ظل سلاسل القيمة العالميّة:

هناك توجّه متنامٍ نحو تجزئة وبعثرة الأنشطة الاقتصادية بين عدّة بلدان، بعدما كانت جميع العمليات الإنتاجية تتمّ داخل اقتصاد إقليم البلد الواحد، وقد ساهمت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما نتج عنها من انخفاض في تكاليف النقل والاتصال في تعزيز هذا التّوجه، إلى جانب الدور الذي لعبته منظّمة التجارة العالمية وسياسات التحرير التجاري في إلغاء القيود على تحرّكات عناصر الإنتاج.

ويمكن القول بأنّ هناك أربع سمات طبعت الاقتصاد العالمي في ظل هذه الظروف، وهي:

١-تخصص الدول والشركات في مهام محدّدة: فالكثير من السلع ونسبة متزايدة من الخدمات أصبحت تصنع في العالم، والكثير من الشركات والدول تتخصّص في وظائف أو مهام محدّدة والتي تشكل مجتمعة سلاسل القيمة العالمية.

٢-ظهور شبكات عالميّة من المورّدين والمشترين: حيث تشرف الشركات على تنسيق الأنشطة داخل شبكات من الموردين والمشترين، وتلعب الشركات متعدّدة الجنسيات دوراً مركزياً في هذا الصدد كما تؤثر السياسات العامة في طريقة تشكيل هذه الشبكات ومواقع أنشطتها.

٣-الترابط المتزايد بين الاقتصاديات: في ظل سلاسل القيمة العالمية فإنّ الأنشطة مجزّأة ومبعثرة بين عدّة بلدان إذ ما يزيد عن نصف واردات العالم المصنّعة هي عبارة عن سلع وسيطة (منتجات أولية، قطع غيار، منتجات نصف مصنعة...)، كما أنّ أكثر من ٧٠٪ من واردات العالم من الخدمات تتعلّق بالخدمات الوسيطة. وأصبح هناك المزيد من القيمة المضافة الأجنبية التي تدمج في الصادرات.(OECD,2013,145).

٤-القوى الجديدة الموجّهة للكفاءة الاقتصادية: في سلاسل القيمة العالمية فإنّ المبادلات والنمو قائم على كفاءة التوريد بالمدخلات من الخارج، وكذلك كفاءة الوصول للمنتجين والمستهلكين النهائيين خارج الحدود الوطنيّة، فتجزئة الإنتاج عبر سلاسل القيمة العالمية وسيلة لزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية، كما تؤثر سلاسل القيمة العالمية على سوق العمل بشكل خاص لأنّها تغيّر من الطلب على فئات مختلفة من العمال.

٣-أهميّة تحليل سلاسل القيمة العالمية:

حدّدت دراسة (Kaplinsky and Morris,2001,76) أهميّة سلاسل القيمة العالمية، والتي يمكن للباحثة إيجازها بالنقط الآتية:

- يسمح تحليل سلسلة القيمة بفهم آلية محددات توزيع الدخل فالولوج بسلاسل القيمة والمنافسة القوية للمنتج في الأسواق العالمية يؤثر بشكل إيجابي على دخل الفرد في حين أنّ اقتصار المنافسة على نقطة واحدة قد لا يحقق المردود المطلوب والنمو المستدام للدخل.
- تتناول سلاسل القيمة العالمية طبيعة ومحدّدات القدرة التنافسية، ويساعد على الانتقال من رؤية شركة منفردة إلى مجموعة شركات مترابطة.

- نتيجة القدرة على معرفة الفروق في العوائد على مستوى مختلف الروابط في السلسلة، يساعد تحليل سلاسل القيمة العالمية صانعي السياسات في صياغة السياسة المناسبة واتّخاذ الخيارات اللازمة.
- تحليل سلسلة القيمة يمكن أن يستخدم أيضاً لفهم آليّة توزيع الدخل داخل البلاد لا سيّما في الاقتصادات الكبرى.
- من خلال التركيز على جميع الرّوابط في السلسلة وعلى جميع الأنشطة في كل حلقة يساعد ذلك على تحديد الأنشطة التي تخضع لزيادة في العوائد وتلك التي تخضع لانخفاض في العوائد.

٤-دور السياسات العامة في تعزيز المشاركة في سلاسل القيمة العالمية

من خلال الاطّلاع على عدّة دراسات مثل دراسة (OMC,2014,81) و(The World Bank,2013) ودراسة (باهي، ٢٠١٧)، يمكن تقسيم السياسات التي تؤثّر على سلاسل القيمة العالمية وتوضيح دورها وفق ما يأتي:

٤-١- السياسات المؤثرة على المشاركة في سلاسل القيمة العالمية:

إنّ المحدّدات المحلية مثل البيئة الاقتصادية، هامة جدّاً للحدّ من تكاليف التجارة، خاصّة في سياق سلاسل القيمة العالمية، كما أنّه من المهمّ جدّاً العمل على أن تبقى الحواجز الجمركية وغيرها من الحواجز التقليدية للتجارة محدودة في عالم أصبحت فيه المدخلات تَعبر الحدود عدة مرات، وأخيراً تنمية سلاسل القيمة العالمية يرافقه تعميق التكامل، التعاون، الشراكة...الخ من خلال الاتفاقيات التجارية التي تتجاوز الأدوات التقليدية.

١- الرسوم الجمركية:

التجارة عبر سلاسل القيمة العالمية تتسبّب في تضخيم تكاليف الحماية الجمركية، حيث تصبح الرسوم الجمركية تراكميّة عندما يتمّ تداول المدخلات الوسيطة عبر الحدود لمرّات عدّة، وتصبح كفاءة السلسلة كاملة في موضع تحدّ إذا كان بلد ما في مرحلة وسيطة من الإنتاج لديه رسوم جمركيّة مرتفعة. بالإضافة إلى ذلك فإنّ زيادة

التعريفة الجمركية يصبح عائقاً مباشراً أمام الاستعانة بمصادر خارجية أو نقل بعض الأنشطة للخارج ويقلّل من طول سلسلة القيمة وآفاق التطوير بالنسبة للدول النامية ضمن سلاسل القيمة العالمية (The World Bank,2013).

٢- وضع إطار ملائم للمشاركة في سلاسل القيمة العالمية:

في دراسة للمنظّمة العالمية للتجارة ومنظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية العام ٢٠١٣ بهدف تحديد أهمّ الحواجز أمام البلدان والشركات للمشاركة في سلاسل القيمة العالمية، فقد كانت النتائج تتمحور حول ثلاث عقبات رئيسيّة، وهي: عدم وجود البنية التحتية اللازمة، ومحدودية فرص الحصول على تمويل التجارة، خصوصاً بالنسبة لصغار الموردين، والامتثال للمعايير بما فيها المعايير الفنية والصحيّة والأمنية.

هذه العقبات تعرقل الشركات عن الوصول إلى الأسواق والمشاركة في سلاسل القيمة العالمية، لذا فإنّ السياسات التي تستهدف المصادر الجديدة للميزة النّسبية مهمّة لزيادة الفرص المتاحة للبلدان النامية لدخول سلاسل القيمة العالمية، وذلك من خلال التركيز على تشجيع الاستثمارات في البنية التحتية (النقل والاتصالات السلكية واللاسلكية مثلاً) وتحسين فعالية المنشآت، كما أنّ وجود يد عاملة جيدة التكوين يحدّد على الأغلب نوع المهام وسلسلة القيمة التي يمكن لشركات البلدان النامية المشاركة فيها.

٣- التكامل العميق وسلاسل القيمة العالمية:

إنّ تطوّر طبيعة المبادلات من تجارة المنتجات النهائية إلى تجارة السلع الوسيطة، ترتبط بالاهتمام المتزايد بالاتفاقيات الأكثر عمقاً. فانتشار اتّفاقيات التجارة التفضيلية تعكس إلى حدّ ما الفائدة المتزايدة لتعميق التكامل والاتفاقيات التجارية ليست تخفيضات جمركية فقط وإنّما تشمل المزيد من القوانين المتعلقة بالإجراءات المتخذة داخل الحدود وعلى الخصوص الأحكام المتعلقة بسياسة المنافسة، الاستثمار، المعايير، وحقوق الملكيّة الفكرية.

٤-٢- سياسات تعزيز النمو في الدول النامية:

هناك عدّة مجالات لتدخّل السياسات العامة من أجل تعزيز النمو في سلاسل القيمة العالمية فالسياسات الأفقية تؤثر على الاقتصاد ككل، مثل البيئة الاقتصادية والسياسية المستقرّة، تنمية رأس المال البشري، البنية التحتية للطرق والموانئ وأنظمة الاتصالات السلكية واللاسلكية. إلّا أنّ هناك اتجاهاً جديداً نحو فكرة أنّه من أجل الانخراط في سلسلة القيمة العالمية يجب على الدول اتخاذ سياسات تتجاوز المبادرات السابقة وتركز على التنافسية والاستثمار.

ويمكن تقسيم السياسات التي تسهل ارتقاء البلدان النامية في سلاسل القيمة العالمية إلى مجموعتين، أولهما السياسات الأفقية والتي تعدّ مهمة لتوفير الشروط الضرورية والأساسية للمشاركة في التجارة الدولية وتلك السياسات التي تهدف إلى دعم الدخول لقطاعات معينة في سلاسل القيمة العالمية، وهذه تتطلّب منها تحديد قدراتها التجارية والصناعية، وتقييم واقعيّة مسارات التنمية ضمن سلاسل القيمة العالمية ثمّ وضع استراتيجية تشمل المجالات الستّة التالية: (OECD,2013).

١. سياسة الاستثمار:

من أجل تعزيز المشاركة في سلاسل القيمة العالمية يتعيّن على صنّاع القرار السّعي لخلق بيئة استثمارية ملائمة، بدءاً من تحسين الإدارة العامة، وزيادة القدرة على التنبؤ في الإطار التنظيمي، وأطر حوكمة الشركات، وتنظيم سوق العمل، والملكية الفكرية، وتسهيل التجارة، وكذلك السياسات التي تعالج القيود المالية للشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة.

٢. سياسة التجارة:

تؤثّر السياسة التجارية على الوقت والتكلفة التي تمكّن الشركات من الحصول على مدخلات من الخارج، وتصدير منتجاتها وبالتالي فإنّ خفض الرسوم الجمركية وإجراءات التصدير غالباً ما تكون خطوة حاسمة للمشاركة التنافسية في سلاسل القيمة العالمية. كما ينبغي أن تكون السياسات التجارية ذات صلة وثيقة مع السياسات والاستراتيجيات الاستثمارية، ولتعزيز الروابط بين الشركات المحلية وسلاسل القيمة العالمية ينبغي للسياسات التجارية ضمان المساواة في الحصول على التخفيض أو الإعفاء من الرسوم الجمركية بين الشركات المحلية والأجنبية.

٣. سياسات تطوير الشركات:

توفّر سلاسل القيمة العالمية فرصاً هامّة للشركات في البلدان النامية، إلّا أنّ هذه الفرص ليست دائماً سهلة المنال، حيث تواجه هذه الشركات إخفاقات واسعة في السوق وعادةً ما تفتقر للتكنولوجيا، والحجم والخبرة التي تتمتّع بها نظيراتها في البلدان المتقدمة لذلك توضع سياسة تطوير الشركات المحلية على رأس استراتيجيات التنمية في إطار سلاسل القيمة العالمية.

ويأخذ بناء القدرات الإنتاجية للشركات المحلية أشكالاً عدّة منها: تسهيل الامتثال للمعايير الدولية، المساهمة في تطوير قاعدة تسويق في أهمّ الأسواق النهائية، وتعزيز فرص الحصول على التمويل...الخ (باهي، ٢٠١٧).

٤. تنمية القوى العاملة:

نظراً لأهميّة رأس المال البشري في المشاركة في سلاسل القيمة العالمية وسرعة تطور تقنيات الإنتاج، إلى جانب المتطلّبات الصارمة لمعايير الجودة والعمليات داخل سلاسل القيمة فإنّ وجود سياسات فعّالة لتدريب وتطوير القوى العاملة هام جداً لتمكينهم من المشاركة المربحة في سلاسل القيمة العالمية، إضافة للجوانب التنظيمية كاللوائح المنظمة للعمالة الأجنبية، تنقل العمل، شهادات إثبات المهارات...الخ.

٥. البنية التحتيّة:

ظهر تطوير البنية التحتية باعتباره عنصراً هامّاً في تمكين البلدان من المشاركة في سلاسل القيمة العالمية. فالبنية التحتية ذات الموثوقيّة والتّنافسية تعزز كلاً من روابط التجارة وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ومع ذلك تفتقر البلدان النامية للموارد والقدرة على توفير بنية تحتية شاملة ذات جودة في جميع أنحاء البلاد. وتعدّ البنية التحتية للاتصالات هامّة في نقل خدمات سلاسل القيمة العالمية للخارج، في حين أنّ النقل والبنية التحتية للطّاقة يلعبان دوراً أكثر أهميّة في التصنيع والصناعات الاستخراجية ضمن سلاسل القيمة العالمية.

٦. التنظيم المؤسّسي:

المشاركة المربحة في سلاسل القيمة العالمية تتطلّب مستوىً عالٍ من التنسيق والتعاون بين الجهات المعنيّة في القطاع العام، والخاص والقطاع غير الربحي بهدف ضمان عدم تضارب المصالح، وسدّ الثغرات في المهارات،

ومعالجة العقبات الهيكلية. ويتمّ تعزيز التفاعل المتواصل بين الجهات المعنية عبر عدّة آليّات منها استراتيجيات المجالس العامة والخاصّة، والاتّحادات الصناعية التي تشمل كلّا من الشركات متعدّدة الجنسيات والشركات المحليّة.

كما أنّ التنسيق على مستوى الحكومة مهمٌّ للغاية وأيضاً لضمان مشاركةٍ مربحة في سلاسل القيمة العالمية، بالتّعاون ما بين الوزارات الذي يساعد على ضمان أنّ البنية، التعليم، سياسات التجارة والاستثمار معاً تساهم في الأهداف الإنمائية المستهدفة. (عبد اللاوي، ٢٠١٧).

٥-نهج الاستفادة من سلاسل القيمة العالمية في عملية التنمية:

ينبغي لواضعي السياسات أن يقوموا في المقام الأول بتحديد درجة تطور الأوضاع التجارية والقدرات الصناعية في بلدانهم وتقييم المسارات الواقعية لتنمية تلك السلاسل من أجل التمركز الاستراتيجي والنفاذ إلى سلاسل القيمة العالمية، والاستفادة من المشاركة فيها والقدرة على الارتقاء بها، وقد حدّدت دراسة (الأونكتاد،٢٠١٣، ٨٤) النهج الواجب اتّباعه بما يأتي:

١- إدماج سلاسل القيمة العالمية في استراتيجيات التنمية الشاملة وسياسات التنمية الصناعية بالشكل الذي يسمح بترجمة الفرص الكامنة واستثمار المواد الأولية المتوفرة بما يحقق منافع كلية تفيد المنتجين كافة

٢- تهيئة بيئة مواتية للاستثمار والتجارة والحفاظ عليها، وتوفير الهياكل الأساسية الداعمة بما يحقق النمو ذاتي الدفع مما ييسر المشاركة ونمو سلاسل القيمة العالمية.

٣- بناء القدرات الإنتاجية في الشركات المحلّية ودعم تنمية المنشآت وتعزيز القدرة التفاوضية للشركات المحلية وتعزيز مهارات القوى العاملة ضمن خارطة متكاملة تسمح بترجمة الفرص الكامنة واستثمارها بما يحفّز المشاركة في سلاسل القيمة العالمية.

٤- وجود إطار بيئي واجتماعي وإداري متين فالسياسات البيئيّة والاجتماعية والإدارية المتينة هي عاملٌ ضروري لزيادة تأثير أنشطة سلاسل القيمة العالمية إلى أقصى حدّ في التنمية المستدامة، والتخفيف من مخاطرها إلى أدنى حدٍّ من خلال التنظيم والمعايير العامة والخاصة ودعم المنشآت المحلية في الامتثال للمعايير الدولية ويجب أن تضمن البلدان المضيفة احترام الشركاء في سلسلة القيمة العالمية معايير العمل الأساسية الدولية.

٥- تحقيق التآزر بين سياسات الدولة ومنشآت التجارة والاستثمار وضمان الاتساق بين سياسات التجارة والاستثمار وتحقيق التآزر في مجال ترويج وتيسير التجارة والاستثمار وإبرام الاتفاقات الإقليمية للتنمية الصناعية. ويوضح الجدول (١) بناء الإطار الإنمائي لسلاسل القيمة العالمية:

الجدول (1) بناء الإطار الإنمائي لسلاسل القيمة العالمية

العناصر الرئيسية	الإجراءات الرئيسية
إدماج سلاسل القيمة العالمية في استراتيجية التنمية	دمج سلاسل القيمة العالمية في سياسات التنمية الصناعية، ووضع أهداف سياساتية على طول مسارات تنمية سلاسل القيمة العالمية
تيسير المشاركة في سلاسل القيمة العالمية	تهيئة بيئة مواتية للتجارة والاستثمار والحفاظ عليها وضع الهياكل الأساسية اللازمة للمشاركة في سلاسل القيمة العالمية
بناء القدرات الإنتاجية المحلية	دعم تنمية المنشآت وتعزيز القدرة التفاوضية للشركات المحلية تعزيز مهارات القوى العاملة
توفير إطار بيئي واجتماعي وإداري متين	التقليل إلى أدنى حد من المخاطر المرتبطة بالمشاركة في سلاسل القيمة العالمية من خلال التنظيم والمعايير العامة والخاصة دعم المنشآت المحلية في الامتثال للمعايير الدولية
تحقيق التآزر بين سياسات الدولة ومنشآت التجارة والاستثمار	ضمان الاتساق بين سياسات التجارة والاستثمار تحقيق التآزر في مجال ترويج وتيسير التجارة والاستثمار إبرام الاتفاقات الإقليمية للتنمية الصناعية

المصدر: الأونكتاد، تقرير الاستثمار العالمي، ٢٠١٣

يمكننا القول إن لسلاسل القيمة العالمية دور في عملية التنمية ووضع وتعزيز معايير السلامة والصحة المهنية والمعايير البيئية في مواقع الإنتاج، ويمكن أن يسهم مشترو منتجات سلاسل القيمة العالمية وتسهم بلدانهم إسهاماً هاماً في زيادة سلامة عملية الإنتاج بالعمل مع الموردين على تعزيز قدرتهم على الامتثال للأنظمة السارية في البلد المضيف وللمعايير الدولية، واجتناب العمل مع الموردين الذين لا يحترمون تلك القواعد.

المبحث الثالث

التنمية الصناعية في الجمهورية العربية السورية

تمهيد:

يعد القطاع الصناعي واحد من أهم القطاعات الإنتاجية في الاقتصاد السوري إذ يمثل حوالي ٢٥٪ من الناتج المحلي الإجمالي (المكتب المركزي للإحصاء،٢٠٢٠، ١٢١)، وهو يمتلك قاعدة متنوعة من الصناعات الاستخراجية والتحويلية ويرتبط بالزراعة والنقل والتأمين والمال والتجارة، ويعقد علاقات وتشابكات أمامية وخلفية مع قطاعات متنوعة، محقّقاً بذلك غلّة متزايدة بشكل ديناميكي مستمر وتنوّعاً في مصادر الدّخل القومي، مما يلبي الاحتياجات المتجدّدة للسوق الداخلية ويزيد حصيلة الصادرات وينوّعها. وتعتبر الصناعة هي قاطرة التنمية للاقتصاد الوطني حيث يضمن القطاع الصناعي زيادة القيمة المضافة فالقمح والنفط والقطن...الخ، عندما يصدّر بشكل مصنّع يحقق عائدات مالية أعلى مقارنةً بالعائدات التي يتم تحقيقها عند تصديرها كمواد خام وبالتالي يتم تحقيق موارد أعلى لخزينة الدولة ويضمن تشغيل المزيد من اليد العاملة. وبالتالي يتضمّن هذا المبحث مكوّنات القطاع الصناعي السوري وأهميّته في التنمية ودوره في تحقيق التنمية الشاملة.

١- مكوّنات القطاع الصناعي السوري

من الأمور الهامة أثناء دراسة قطّاع الصناعة العمل على تبويب الأنشطة الصناعيّة، وعادةً يعتمد التّصنيف الصناعي القياسي ISIC (International Standard Industrial Classification)، وهذا التصنيف معتمد في الأمم المتحدة، وفي سورية فإنّ النشاط الصناعي يتضمّن النشاطات التّالية: (المكتب المركزي للإحصاء، المجموعات الإحصائية، الإحصاءات الصناعية، ٢٠١٨).

١. **الصناعة الاستخراجية:** وتهتم هذه الصناعة بإنتاج النفط والغاز والرمل والبحص والملح والجصّ والجير الأسفلتي والفوسفات. الخ، وفي سورية تهتمّ بهذه الأنشطة الجهات والمؤسسات الحكومية الآتية:

- الشركة السورية للنفط.
- الشركة العامة للفوسفات والمناجم.
- الشركة العامة للرّخام والإسفلت.
- دائرة المقالع والمحاجر في المؤسّسة العامة للجيولوجيا والثروة المعدنية.
- الشركة السورية للغاز.

٢. **الصناعة التّحويلية:** كالمواد الغذائية والمشروبات والغزل والنسيج والملابس والخشب والورق والفحم والمنتجات الكيماوية والمطّاط واللّدائن والمنتجات المعدنية والآلات والأجهزة الكهربائية والتلفزيونات.. الخ، ويمكن تصنيف المؤسّسات حسب المنتجات كما يلي:

- الصناعات الغذائية والتبغ.
- الصناعات النسيجية والملابس.
- الصناعات الهندسية والمعدنية.
- الصناعات الإسمنتية ومعدات البناء.
- صناعة الجرّارات والمعدات الميكانيكية.
- الصناعات الكيميائية.
- الصناعات الأخرى غير المصنّفة سابقاً.

٣. **صناعة الماء والكهرباء:** وتشمل كل الصناعات المتخصّصة في إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية والمياه، سواء

كانت من قبل القطاع العام أو الخاص، ولكن يجب الإشارة إلى أنّ مساهمة القطاع الخاص تكاد لا تذكر في هذا القطاع، ويضمّ هذا النشاط عدد كبير من المؤسّسات نذكر منها:

- المؤسسة العامة لنقل وتوزيع الكهرباء والمؤسسة العامة لتوليد الكهرباء.
- مؤسسات المياه.

٢- أهميّة القطاع الصناعي:

يعتبر القطّاع الصناعي من أهم القطاعات، وذلك للأسباب الآتية:

١. يرفع قطاع الصناعة نسبة الإسهام في الناتج المحلي الإجمالي والصادرات، وبالتالي يقل الاعتماد على تصدير المواد الأولية، لأنّ الاعتماد على تصديرها فقط يعرض الدول النامية لحدوث التقلّبات الاقتصادية فيها بسبب تقلّب الطّلب الخارجي على المواد الأولية، كما يتجه معدّل نمو الطلب الخارجي على بعض المواد الأولية (باستثناء البترول) نحو الانخفاض بسبب تطور هيكل الصناعة في الدول المتقدمة صناعياً، حيث أصبحت تعتمد أساساً على الصناعات الإلكترونية والتي لا تحتاج إلى استخدام مواد أولية كثيرة. وأيضاً تتّجه الدول الصناعية المتقدمة إلى إحلال بدائل محل المواد الأولية الطبيعيّة التي تصدرها الدول النامية مما يتطلب الاهتمام بعملية التصنيع لتنويع هيكل الاقتصاد القومي (صالح، ٢٠٢٠، ٨٦).

٢. يعتبر قطاع الصناعة أكثر قطاع قادر على تطبيق استخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث يصبح قادر وبسهولة على تغيير الكميات المستخدمة لعنصر العمل ورأس المال بما يرفع من مستوى الإنتاجية.

٣. يرفع القطّاع الصناعي من معدّل نمو الاقتصاد الوطني، لأنّ تطور هذا القطاع يدعم القطاعات الأخرى مثل قطاع الزراعة والخدمات، كما ويشجع على قيام صناعات مرتبطة بها أمامياً أو خلفياً، وابتكار منتجات وسلع صناعية جديدة وهذا يرفع من معدّل النمو الاقتصادي.

٤. يسهم نمو قطّاع الصناعة في علاج مشكلات البطالة ويؤدي إلى زيادة فرص العمل بصورة غير مباشرة، لأنّ زيادة الدخل وارتفاع مستوى المعيشة يقودان إلى زيادة الطلب على الخدمات. إضافة إلى توفير موارد النقد الأجنبي وعلاج مشاكل عجز ميزان المدفوعات، وذلك من خلال تصنيع سلع تحلّ محل الواردات أو تصنيع سلع للتصدير للخارج. (الصفار، ٢٠١٦، ٢٧٦).

٥. تحول الصناعة المواد الخام أو نصف المصنّعة إلى منتجات مصنعة فيزداد محتواها التكنولوجي، وقيمتها المضافة مما يسهم في نمو الصناعة فلم يعد مجدياً إنتاج وتصدير المواد الأولية خاصّة وأنّ الدول الصناعية المتقدّمة قد قامت بإنتاج بدائل للمواد الخام المستوردة نظراً لإخفاق الدول النامية في إنقاص كلف صادراتها الأوليّة.

٦. النمو الصناعي يقود إلى زيادة الدّخل القومي وزيادة متوسط الدخل الفردي، مما يزيد كتلة الادخارات وبالتالي الاستثمارات. فزيادة نصيب الصناعة من هذه الاستثمارات يؤدي إلى رفع مستوى معيشة السكان، وزيادة الطلب باطّراد على السلع الصناعية وتحسين جودتها ممّا يجعل إنتاجها أكثر ربحية. (العسكري، ٢٠٠٥).

٣- الصناعة والتنمية في الجمهورية العربية السورية:

تأتي التنمية الصناعية على رأس الأولويات لبناء اقتصاد قومي قادر على المنافسة في ظل المتغيرات الدولية وتشكيل عدد من التكتلات الاقتصادية بين الدول الصناعية، وتتحقق هذه التنمية من خلال وجود قطاع صناعي قادر على الخروج بمنتجاته إلى الأسواق العالمية مما يدفع عجلة الإنتاج ويرتقي بجودته. ويجب اعتماد سياسات تساعد على جذب رؤوس الأموال السورية وغير السورية وتشجّع إقامة صناعات أخرى مغذية لها تسمح بخلق فرص عمل جديدة وإحداث انطلاقة صناعية عن طريق زيادة حجم الاستثمار الصناعي في مختلف مجالاته، والاستفادة من الخبرات المتوفرة التي تجعل سورية من أفضل مناطق جذب الاستثمار. وإذا كانت التنمية الزراعية أمراً ضرورياً في كثير من المناطق، فالتنمية الصناعيّة أكثر ضرورة في مناطق معينة وخاصة في المناطق ضيقة

الأراضي الزراعية. لذلك فإنّ التنمية الصناعية أمرٌ ملحٌّ، فعائدها أكبر بالنسبة للعمّال والعمل ورأس المال، وامتصاصها من الفائض لليد العاملة أكثر.

وتهدف استراتيجية التنمية إلى تعميق دور النشاط الصناعي السوري في مهمات التنمية الشاملة وتطوير الهيكل الصناعي وتوسيع قاعدته التشابكية لأنّ الصناعة هي المسؤولة عن تزويد فروع الاقتصاد بمتطلّبات إنتاجه، خاصة المعدات الضخمة التي تخدم قطاع الزراعة والنقل وقطاع البناء والإعمار. (الحمصي، ٢٠٠٢).

فالتنمية الصناعية في سورية يجب أن تستند إلى توجه اقتصادي اجتماعي يمثل رؤية السلطة للمصالح القائمة ويقوده تساؤل ماذا ننتج؟ ولمن ننتج؟ وكيف ننتج؟ فهذا يساعد على تحديد اتجاهات النمو العامة لفروع الصناعة الأساسية وارتباطها بالقطاعات الأخرى، وكذلك تحديد طبيعة وحجم المردود الاجتماعي للتصنيع وتوزيع العائد الصناعي بين التنمية المحلية والتصدير، وتوزيع الناتج الصناعي بين العمل ورأس المال. فتلعب التنمية بذلك دوراً حاسماً في التطور ودوراً قياديّاً في تأمين الاستهلاك وضمان استقلال البلاد الاقتصادي وتعزيز القوة الدفاعية لسورية والتي تكفل حماية هذا الاستقلال.

٤-تطوّر القطاع الصناعي السوري:

يتضمّن هذا المبحث عرض لمراحل تطور القطاع الصناعي السوري وإلقاء الضوء على مواطن القوى والضعف للقطاع الصناعي في كل مرحلة.

٤-١-واقع القطّاع الصناعي السوري قبل عام (١٩٧٠):

بعد الاستقلال عن فرنسا عانت سورية من أزمات اقتصادية من أكبرها توقف الاستيراد بسبب الحرب العالمية الثانية حيث أن توقف الاستيراد جعل سورية تستند إلى بدائل محلية فتعززت فيها الزراعة والصناعة، وقي الوقت ذاته أنفق جيوش الحلفاء المال على البضائع والخدمات من أجل تموين قواتهم وعناصرهم في سورية مما أفاد سورية بشكل كبير. وكانت الفترة التي تلت الاستقلال مفصلية لبناء اقتصاد حر غير مرتبط بالخارج وعملت سورية على إنجاب

عقول اقتصادية حاولت العمل على خدمة البلاد والشعب، وازداد الدخل الوطني وتصدرت سورية البلدان في منطقة الشرق الأوسط من حيث مستوى المعيشة من عام ١٩٥٠– ١٩٥٧وكان قطاع الزراعة اللبنة الأساسية في تكوين الدخل الوطني وقطاع التجارة والمالية حلّ ثانياً في حين احتلّ قطاع الصناعة التحويلية المرتبة الثالثة وقطاع المواصلات المرتبة الرابعة.

إنّ الانقلابات المتتالية والوضع السياسي غير المستقر لم يؤثر على الوضع الاقتصادي بل كان النمو الاقتصادي بازدياد والتوسع في الاستثمار مستمر بحكم أن كل الحكومات العسكرية المتعاقبة لم يكن في برنامجها طرح أي بديل اقتصادي وكان يوجد اطمئنان بين الاقتصاديين السوريين أنّ الحياة الديمقراطية ستعود بعد كل انقلاب. (اللحام، ٢٠١٠).

٤-٢-واقع القطّاع الصناعي السوري من عام (١٩٧٠ – ٢٠١٠)

لقد عمد الكثير من الباحثين إلى تقسيم المراحل التي مرّ بها الاقتصاد السوري منذ عام ١٩٧٠ حيث لكل مرحلة من هذه المراحل خصوصيّتها (الحمصي، ٢٠٠٢، ٣٠٢).

ففي مطلع السبعينات كما هو معروف تمّ اعتماد سياسة التأميم لمعظم الصناعات التحويلية والاستخراجية والمواد الطبيعية والتجارة الخارجية وشركات النقل والكهرباء، وحتى القطاع الخاص أصبح لا يملك أكثر من ٢٥٪ من الصناعة المحلية، ومعظم هذه الصناعات عبارة عن ورش ومشاغل صغيرة.

ولكن مع بداية السبعينات وخاصة بعد حرب تشرين التحريرية ١٩٧٣ التي أنتجت الثورة النفطية، اهتمت الدولة بدعم القطاعات المنتجة، ولاسيما قطاع الصناعة حيث وجهت الدولة الأموال للاستثمار في الصناعات التحويلية، وكان للقطاع العام الدور الأهم في تكوين القيمة المضافة الإجمالية لهذا القطاع، وخاصةً بإدخال صناعات جديدة هندسية إلكترونية وبترو كيميائية، وبتحدّيه أيضاً لمجموعة من الاستثمارات بقصد استخدام المواد المحلية والنهوض بالصناعة الوطنية وتأمين حاجات الطلب المحلي بشكل أفضل، وتم إنشاء المنطقة الحرة عام ١٩٧١ تشجيعاً للصناعات التصديرية. واتبعت الحكومة شراء المصانع بطريقة المفتاح باليد فتمخض عن ذلك حوالي ١٠ مصانع

إسمنت و٣ مصانع أسمدة و٤ مصانع سكر ومصنع ورق ومصنع لإنتاج الطاقة ومصانع الألمنيوم ومواد البناء والزجاج ومصفاة بترول والعديد من معامل النسيج والصناعات الغذائية تمّ شراؤها بهذه الطريقة. في حين أن القطاع الخاص قد ساهم بمصانع صغيرة لصناعة الأدوات الكهربائية والميكانيكية، أي يمكن القول إن الحكومة السورية تمكنت في تلك الفترة من نقل الاقتصاد السوري من اقتصاد زراعي إلى صناعي يعتمد على قطاعات متنوعة كالصناعة والتجارة والخدمات، وبذلك تكون الصناعة قد شكلت حوالي ٤٥٪ من تكوينها لرأس المال الثابت خلال تلك الفترة وساهمت الدولة بالاستثمار الصناعي بنسبة حوالي ٨٠٪. (الحمصي، ٢٠٠٢).

ثم بدأت قصة معاناة الاقتصاد السوري بين عامي (١٩٨١– ١٩٨٩) والتي تمثّلت بارتفاع معدل التضخم وارتفاع العجز في الميزان التجاري وميزان المدفوعات، وانخفاض معدّل الانتفاع من الطاقة المتاحة وتوقف بعض المنشآت عن العمل كلياً أو جزئياً بسبب اعتمادها على مدخلات إنتاج مستوردة من الخارج.

وعليه اتخذت الدولة مجموعة من الإجراءات المساعدة في النصف الثاني من الثمانينيات، كخفض الاستيراد وجذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع القطاع الخاص، وهذا حسن من وضع القطاع الصناعي. أما المساهمة الأكثر فاعلية في تحسين أداء القطاع فقد جاءت نتيجة الاكتشافات النفطية الجديدة في البلاد، والتي زادت حجم الصادرات السورية إلى الاتحاد السوفييتي ودول أوروبا الشرقية، ليشكل القطاع الصناعي في نهاية الثمانينات النسبة الأكبر من الناتج المحلي الإجمالي بعد أن كان يحتل المركز الثالث بعد قطاع الزراعة والتجارة، ثمّ جاءت المرحلة بين عامي (١٩٩٠– ١٩٩٩) والتي صدر فيها قانون الاستثمار رقم ١٠ لعام ١٩٩١ الذي حسّن من وضع الاقتصاد الكلي، وساهم في تراجع معدل التضخم من جهة وشجع الاستثمار الصناعي المحلي والأجنبي في المنطقة من جهة ثانية، وخفّض الإنفاق الاستثماري العام في المجالات التي توجه القطاع الخاص للاستثمار فيها وتحويله إلى مجالات أخرى من جهة ثالثة. وقد لعبت الظروف السياسية في تلك الفترة دورها في تحسين ظروف الاستثمار، كبدء مفاوضات السلام مع إسرائيل بعد مؤتمر مدريد ١٩٩١ وتحسين العلاقات مع أمريكا وأوروبا وبعض الدول العربية، ممّا جعل من سورية أكثر جاذبية للاستثمارات وساهم في دعم الإنتاج الصناعي الذي عاد إلى الانخفاض عام

٢٠٠٠م بسبب انخفاض حجم الإنتاج الزراعي وكمية النفط المستخرجة وعدم التوصل إلى اتّفاق سلام مع إسرائيل فتراجعت الاستثمارات وهربت رؤوس الأموال إلى الخارج وانعكس هذا سلباً على الإنتاج الصناعي.

انخفضت نسبة مساهمة قطاع الصناعات التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي التي بلغت في عام ٢٠٠٧ م حسب المكتب المركزي للإحصاء ٧,٩٪ بالأسعار الثابتة و٦,٩٪ بالأسعار الجارية في حين بلغت في عام ٢٠٠٨ م حسب التّقرير الاقتصادي العربي الموحد عن عام ٢٠٠٩ م الصّادر عن صندوق النقد العربي٦,٤٪ مقارنةً بحوالي ١٨,١٪ في الأردن، و١٧,٩٪ في تونس و١٥,٦٪ في مصر و١٣,٨٪ في البحرين و١١,٤٪ في المغرب و ١٢,٦٪ في الإمارات و١٠,٢٪ في عمان و٩,١٪ في لبنان و٨,٣٪ في السعودية و٨,١٪ في اليمن و٧,٦٪ في السودان و٧٪ في موريتانيا و٦,٨٪ في قطر (صندوق النقد العربي،٢٠١٩م). كما واعتمد عمل المنشآت الصناعية في هذه الفترة الزمنية على الموارد المحلية الأمر الذي اضطر المستهلك لدفع سعر أعلى مقابل نوعيّةٍ أدنى من المنتجات الأخرى، وكان هذا سبباً لانتشار ظاهرة التهريب والسوق السوداء، وإغلاق منشآت صناعية عديدة وتحوّل رؤوس الأموال للاستثمار في بلدان أخرى (الصايغ، ٢٠١٣م).

لقد بلغت نسبة الصادرات السورية من المواد الأولية إلى إجمالي الصادرات في عام ٢٠٠٨ م حوالي ٦١٪, في حين تنحصر معظم المستوردات بالمنتجات الجاهزة ونصف المصنعة بلغت نسبتها في عام ٢٠٠٨ م حوالي ٩١٪. مما أدى إلى وجود عجز واضح في الميزان التجاري بلغ في عام ٢٠٠٨ م حوالي ١٣١ مليار ليرة سورية. (بيانات المكتب المركزي للإحصاء، ٢٠٠٨م).

ورافق ذلك ضعف تأمين مستلزمات القطاعات الاقتصادية والخدمية وتحقيق مصالحها وضعف البحث والابتكار لضعف التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية بذلك، ويرجع سبب ذلك إلى ضعف التشابك ضمن مختلف أنشطة قطاع الصّناعات التحويلية من ناحية، وبينها وبين القطاعات الأخرى فقد لا تتوفر الموارد المالية اللازمة، أو قد تفتقد إلى إستراتيجية واضحة تحدّد أولويات البحث العلمي في المجال الصناعي بالنسبة لسورية. كما كان لانعدام الاهتمام بأشكال الملكية الأخرى، كالقطاع المشترك والقطاع التعاوني اللذين يلعبان دوراً مهماً في جذب الاستثمارات

الخارجية ونقل التكنولوجيا، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في حال تشجيعهما دوراً سلبياً لتراجع ما هو قائم منهما وتصفية عدد غير قليل من الشركات المشتركة ومن الجمعيات التعاونية الإنتاجية (جقموق، ٢٠١٤).

وكان لافتقار سورية إلى العديد من الهيئات الداعمة والضرورية لتعزيز القدرة التّنافسية للمنشآت الصناعية أثراً سلبياً على القطاع الصناعي من خلال توفير البيئة المشجعة (مادياً وعلمياً ومعنوياً) وكذلك ضعف التمويل الصناعي قد اضطر الصناعيين إلى الاعتماد على مواردهم الذاتية بالرغم من إعلان المصارف العامة والخاصة عن وجود إيداعاتٍ كبيرةٍ لديها بحاجة إلى استثمار، إلا أنّ هذه الإيداعات لا تتوجّه إلى التمويل الصناعي بل إلى العقارات والسيارات والتجارة، مما زاد من أعباء استمرار العمل الصناعي، حيث يشير تقرير مديرية دعم القرار في رئاسة مجلس الوزراء إلى أنّ حصّة قطاع الصناعة والتعدين والمرافق من التسليف المصرفي العام والخاص في عام ٢٠٠٧ كانت فقط ٤,٩٪، بينما كانت في النشاط التجاري ٤٨,٤٪ والعقاري١٤٪ والزراعي ١٣,٥٪.(بيانات المكتب المركزي للإحصاء، ٢٠٢٠). وإنّ ضعف بيئة العمل الإدارية والتنظيمية والمالية التي يعمل ضمنها القطاع الصناعي قد حدّ من حجم وعدد المشاريع الصناعية العربية والأجنبية المنفذة في سورية (الصايغ، ٢٠١٤)، حيث تركزت الاستثمارات حتى الآن في القطاعات الخدمية (السياحة والمال والتأمين والعقارات والتجارة) في حين لم تتجاوز الاستثمارات الصناعية حسب تقرير لهيئة تخطيط الدولة نسبة ١٣٪ من مجمل الاستثمارات الخاصة والأجنبية (تقرير هيئة تخطيط الدولة، ٢٠٠٨). ومن خلال ما تقدم يتضح أنّ الصناعة السورية خلال السنوات قبل الأزمة السورية قد عانت وواجهت مجموعة مهمة من الأحداث والظروف الصعبة يمكن إيجازها بما يأتي: (جقموق، ٢٠١٤)

١) تحرير التبادل التجاري نتيجة استكمال تنفيذ الاتفاقيات الجماعية والثنائية مع عدد من البلدان العربية وما رافق هذه العملية من تلاعب في تقديم الأسعار الحقيقية للمستوردات الصناعية، وعدم التدقيق في مواصفات السلع المستوردة.

٢) ارتفاع أسعار العديد من مدخلات الإنتاج عالمياً نتيجة ارتفاع أسعار النفط ثم انخفاضها بشكل سريع مما ألحق ضرراً كبيراً بالصناعة السورية في المرحلتين.

٣) رفع أسعار المحروقات داخلياً وانعكاس ذلك على مختلف أسعار السلع والخدمات ما أدى إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج.

٤) محدودية نتائج تنفيذ الخطة الخمسية العاشرة لقطاع الصناعات التحويلية في معالجة مشاكل هذا القطاع من ناحية وتحقيق الأهداف المحددة له من ناحية أخرى.

٥) انخفاض الطلب الداخلي نتيجة ضعف القوة الشرائية للمواطن السوري من ناحية، وبروز حالة الترقب والانتظار لنتائج ومنعكسات الأزمة الاقتصادية العالمية من ناحية أخرى.

ثم قررت الدولة فيما بعد إعطاء فرصة أكبر للقطاع الصناعي الخاص للاستثمار في الصناعات التحويلية، وأشركت القطاع الخاص في الأنشطة الاقتصادية المختلفة وحاربت الدولة الفساد والعقبات الإدارية ورفعت مستوى الإنتاج وانتقل الاقتصاد السوري من اقتصاد يعتمد على الزراعة والنفط إلى اقتصاد صناعي.

ويجدر بالذكر أنّ الصناعة السورية في فترات سابقة قد أضاعت فرصاً هامة لاستغلال المزايا المتعددة التي يتمتع بها بلدنا، فعلى سبيل المثال – الدول التي تنافس صناعة النسيج السورية هي الدول التي تستورد القطن المحلوج والغزل القطني من سورية مثل تركيا ومصر والصين. وإن اتجاه معظم الصادرات السورية وانحصارها بالمواد الأولية ونصف المصنّعة يؤدي إلى خسارة القيمة المضافة.

إلا أنّه خلال العقد الثاني من القرن ٢١ ونتيجة الحرب على سورية أفلست الكثير من المشاريع الصناعية وتضررت القطاعات الإنتاجية، ودُمّرت المصانع والمعامل وسرقت، وهربت رؤوس الأموال إلى الخارج وتم خطف العمال والمديرين وتضرّرت إلى حد كبير الشركات الخاصة الواقعة في المدن الصناعية، كما وأغلق أكثر من ٩٠٪ من منشآت حلب عام ٢٠١٣ و٤٠٪ في عدرا و٢٠٪ في حسيا الصناعية والعديد من المنشآت في دير الزور، ونقلت كثير من المنشآت نشاطها إلى أماكن أكثر أمناً كاللاذقية وطرطوس ودمشق، والبعض نقل منشآته إلى خارج سورية أيضاً، كما وانخفض إنتاج المؤسسات الصناعية العامة بشكل حادّ كالمؤسسة النسيجية والإسمنتية والغذائية والسكر والتبغ عام ٢٠١٣ وانخفضت كمية النفط والغاز المستخرجة أيضاً (عربش، ٢٠٢٠، ٥٥).

٤-٣ -القطاع الصناعي خلال فترة الأزمة السورية (٢٠١١-٢٠١٧):

على الرغم من الأزمة السورية والأداء الضعيف للقطاع العام الصناعي وعدم إيلاء الاهتمام بدور القطاع الخاص الصناعي في هذه الفترة، فقد بلغ عدد المنشآت الصناعية الخاصة المنفذة في المحافظات السورية ٩٩٠ منشأة صناعية منذ عام ٢٠١١ لغاية عام ٢٠١٦, منها /٣٥٤/ منشأة في الصناعات الغذائية و/٣٧١/ منشأة في الصناعات الكيميائية و/١٦٧/ منشأة في الصناعات الهندسية و/٩٨/ منشأة في الصناعات النسيجية مرخصة وفق قانون الاستثمار رقم /٨/ وقانون ٢١ لعام ١٩٥٨ (تقرير الأمم المتحدة، ٢٠١٨).

أي إنها تشمل المنشآت الصغيرة والمتناهية الصغر، فقد بلغت قيمة التجهيزات الخاصة بهذه المنشآت ما قيمته/١٦,٨/ مليون دولار وبرأس مال/٣٢/ مليون دولار, وقد بلغ عدد العمال المسجل رسمياً في هذه المنشآت حوالي/٧٩٣٤/ عامل (وسطياً ٨ عمال لكل منشأة)، إلا أنه في عام ٢٠١٧ تم تنفيذ ٣٠٧ منشأة صغيرة ومتناهية الصغر في المحافظات السورية برأس مال يعادل/٤/ مليون دولار تركزت معظمها في المحافظات التي استقرت أمنياً بشكل نسبي، كما تم إشادة /٤٦١/ منشأة صناعية من التصنيف المتوسط برأسمال يعادل /٢٣/ مليون دولار، كما تم تنفيذ /٣/ منشآت وفق قانون الاستثمار في محافظات ريف دمشق وطرطوس برأس مال يعادل ٢٥ مليون دولار، وهذا المؤشر يؤكد فكرة بقاء الصناعة السورية في سعيها لتكون موجودة على الأقل في الوقت الراهن وذلك في ظل سياسة الدولة في ترشيد الاستيراد من السلع الجاهزة والسماح باستيراد مستلزمات الإنتاج فقط من مواد وتجهيزات حفاظاً على مخزون القطع الأجنبي (تقرير الأمم المتحدة، ٢٠١٨).

ورغم دخول منشآت جديدة إلى ساحة الإنتاج الصناعي فقد تراجعت إنتاجية هذا القطاع خلال فترة الأزمة السورية ويعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب منها (مركز دمشق للأبحاث والدراسات، ٢٠١٨):

١-خروج معظم المنشآت الصناعية عن الإنتاجية، بسبب أعمال النهب والتخريب وانقطاع الطرقات الذي أدّى إلى عدم إمكانية وصول العمال للمصانع.

٢-توقف العمل بالمشاريع المباشر بها، بسبب مغادرة الخبراء الأجانب مواقع العمل (مثل حديد حماة، زجاج الفلوت، معمل الإطارات) وعدم متابعة المستثمرين المحليين.

٣-فقدان الكثير من المواد الأولية ونصف المصنعة التي كانت تنتج محلياً، بسبب وجود المصانع المنتجة لهذه المواد في مناطق ساخنة.

٤-النقص الكبير في مصادر الطاقة وانقطاعها بأوقات غير منتظمة.

٥-تحميل تكاليف مادية للصناعيين نتيجة اضطرارهم لنقل منشآتهم إلى مناطق جديدة آمنة.

٦-صعوبات في التمويل.

٧-العقوبات الاقتصادية التي فرضتها الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي، وكذلك بعض الدول العربية على سورية، وقيام بعض الشركات العالمية بقطع علاقاتها مع الشركات السورية، الأمر الذي انعكس سلباً على أسواق التصدير.

حقق القطاع الصناعي أدنى مستوى إنتاج له خلال فترة الأزمة، وذلك بعد أن كانت نسبته من الناتج المحلي الإجمالي٣٤,٦٧٪ في العام ٢٠١٠، وانعكس هذا التراجع على عدد العاملين في القطاع، إذ تم تسريح حوالي ٥٥٨١٥٩ عامل خلال الأزمة السورية، كما انعكس ذلك على حجم الصادرات حيث انخفض حجم الصادرات إلى أكثر من النصف خلال فترة الأزمة السورية (بيانات المكتب المركزي للإحصاء، ٢٠١٩).

٥- نسبة الإنتاج الصناعي من الناتج المحلي الإجمالي (ل.س، %):

حقق قطاع الصناعة التحويلية خلال فترة الأزمة السورية (٢٠١١-٢٠١٧) إنتاج كلي بكلفة عوامل الإنتاج ما قيمته /١٤/مليار دولار بما فيها الإنتاج من المشتقات النفطية بالأسعار الجارية، وقد بلغ صافي الناتج المحلي بكلفة عوامل الإنتاج خلال نفس الفترة ما قيمته /٢.٥/مليار دولار (الأمم المتحدة، ٢٠١٨).

وحقق القطاع العام الصناعي الكلي بما فيه الأنشطة الصناعية الأخرى التي لا تتبع لوزارة الصناعة خلال فترة الأزمة السورية إنتاج كلي بكلفة عوامل الانتاج ما قيمته /٦.٨/مليار دولار بما فيها الإنتاج من المشتقات النفطية بالأسعار الجارية، وقد بلغ صافي الناتج المحلي بكلفة عوامل الانتاج خلال نفس الفترة ما قيمته /١٨٤/مليون دولار (الأمم المتحدة, ٢٠١٨). وكان الانتاج المحلي الإجمالي لمؤسسات وزارة الصناعة لعام ٢٠١٧ ما قيمته /٢٥٠/مليار ل.س أي ما يعادل /٥٠٠/مليون دولار تركزت معظمها في الأنشطة التالية: التبغ –الأسمدة – تعبئة المياه كما حققت هذه المؤسسات أرباحاً إجمالية بحوالي /٤٤.٥/مليار ل.س أي ما يعادل /٨٩/مليون دولار (مركز دمشق للأبحاث والدراسات، ٢٠١٨ ،٥٩).

أما القطاع الخاص الصناعي فقد كان إنتاجه الكلي بكلفة عوامل الإنتاج ما قيمته /٧.٥/مليار دولار بالأسعار الجارية، وقد بلغ صافي الناتج المحلي بكلفة عوامل الإنتاج خلال نفس الفترة ما قيمته /٢.٣/مليار دولار (مركز دمشق للأبحاث والدراسات، ٢٠١٨)

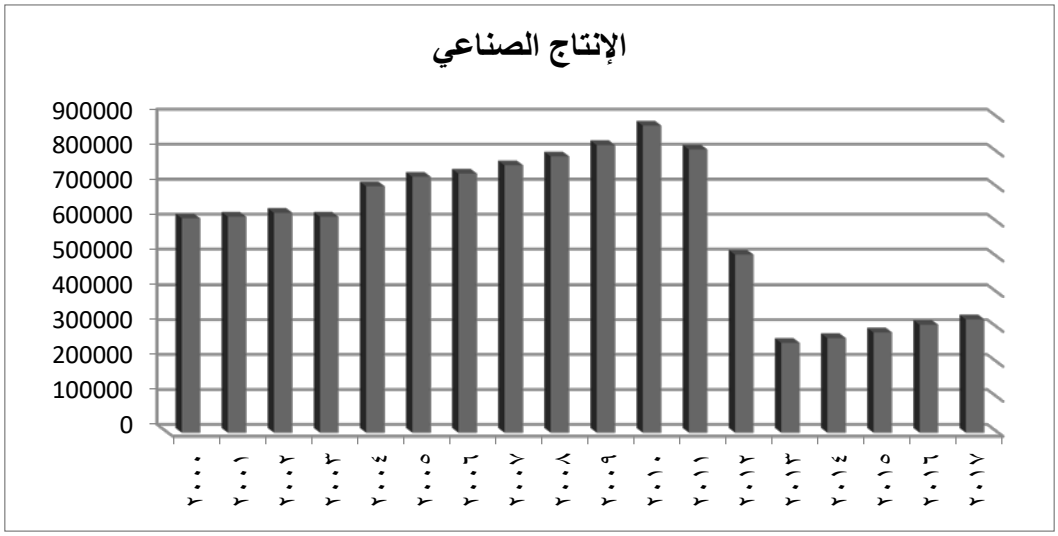
الجدول (2) نسبة الإنتاج الصناعي من الناتج المحلي الإجمالي في سورية خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٧ على أساس أسعار عام ٢٠٠٠

الوحدة: (بملايين ل. س، %)

العام	الناتج المحلي الإجمالي	الإنتاج الصناعي	مساهمة الإنتاج الصناعي في الناتج المحلي
2000	1557800	611948	%39.28
2001	1630614	616686	%37.82
2002	1709769	627560	%36.70
2003	1745442	616595	%35.33
2004	1862045	703544	%37.78
2005	2010390	730676	%36.34
2006	2097884	739831	%35.27
2007	2206821	763596	%34.60
2008	2285910	788973	%34.51
2009	2423486	821241	%33.89
2010	2529715	877059	%34.67
2011	2531868	808791	%31.94
2012	1982607	508104	%25.63
2013	1409141	257095	%18.24
2014	1364503	270781	%19.84
2015	1340491	287004	%21.41
2016	1345810	309097	%22.97
2017	1346722	324614	%24.10

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببيانات المكتب المركزي للإحصاء في سورية

الشكل (3) إنتاج القطاع الصناعي خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٧.



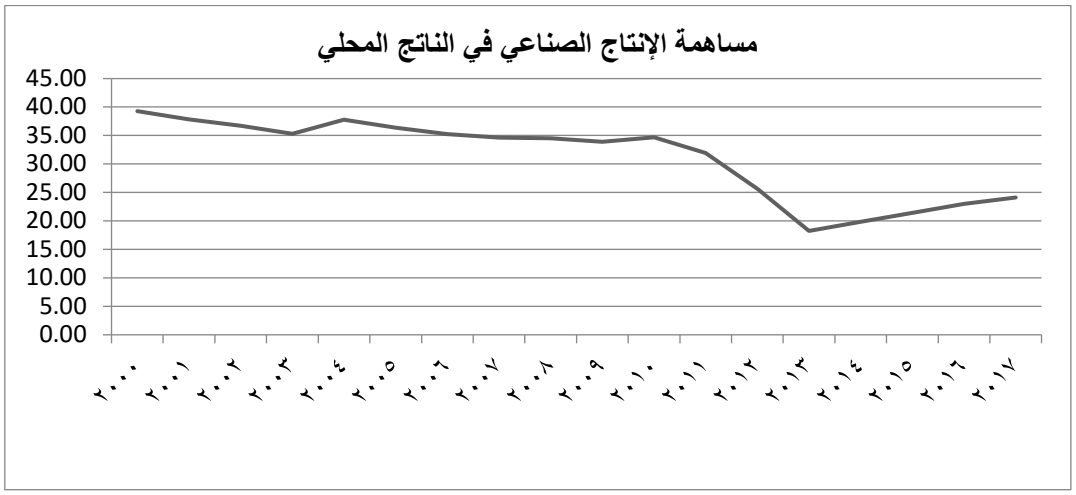
مركز دمشق للأبحاث والدراسات، ٢٠١٨

نلاحظ من الجدول (٢) أن إنتاج القطاع الصناعي ارتفع بشكل تدريجي من ٣٩,٢٨٪ في عام ٢٠٠٠ إلى ٣٤,٦٧٪ في عام ٢٠١٠ بمعدل نمو وسطي بلغ ٣.٣٣٪ سنوياً وهي السنوات التي سبقت الأزمة. ومن ثم انخفض إلى ٣١,٩٤٪ في عام ٢٠١١، ومن ثم انخفض بشكل كبير إلى ٢٥,٦٣٪ في عام ٢٠١٢ وتابع انخفاضه ليصل إلى أقل قيمة له خلال سلسلة الدراسة البالغة ١٨,٢٤٪ في عام ٢٠١٣ بمعدل نمو سلبي ٤٩.٤٪، ومن ثم بدأ يرتفع قليلاً منذ عام ٢٠١٤ ليصل إلى ٢٤,١٠٪ في عام٢٠١٧ بمعدل نمو وسطي بلغ ٤.٦٤٪ سنوياً. كما نلاحظ من الجدول (٢) أن نسبة مساهمة القطاع الصناعي من الناتج المحلي انخفضت من ٣٩.٢٨٪ في عام ٢٠٠٠ إلى ٣٥.٣٣٪ في عام ٢٠٠٣، ومن ثم ارتفعت إلى ٣٧.٧٨٪ في عام ٢٠٠٤، ومن ثم انخفضت بشكل تدريجي ليصل إلى ٣٣.٨٩٪ في عام ٢٠٠٩ بمعدل نمو -١.٣٩٪، ومن ثم ارتفعت قليلاً إلى ٣٤.٦٧٪ في عام ٢٠١٠، إلا أنها انخفضت بشكل كبير خلال السنوات الثلاث الأولى من الأزمة ليصل إلى ١٨.٢٤٪ في عام٢٠١٣، ومن ثم ارتفعت تدريجياً لتصل إلى ٢٤.١٪ في عام ٢٠١٧ بمعدل نمو وسطي بلغ ٤.٩٨٪ سنوياً كما يوضح الشكل٣

ويعد حقلا الرميلان والسويدية من أهم حقول النفط في سورية حيث يشكلان ١٢٪ من عدد حقول النفط السورية، إذ يبلغ عدد الآبار النفطية التابعة لحقول الرميلان (١٣٢٢ بئراً)، و(٢٥ بئراً) من الغاز. ويصل الإنتاج الفعلي لهذه الحقول إلى ٩٠ ألف برميل يومياً وفقاً لتقديرات عام ٢٠١٠ (موقع وزارة النفط السورية, ٢٠١٧)، وهذا ما أدى

لانخفاض إنتاج النفط والغاز بشكل كبير، وحالياً ينتج حقل جزل النفطي (٣٠٠٠ برميل نفط يومياً) وكذلك حقول شاعر للنفط والغاز تنتج حوالي ٢٥٠٠ برميل من المكثفات و٣ ملايين متر مكعب من الغاز يومياً الواقعة في بادية تدمر هي الحقول النفطية التي تعمل فقط، بالإضافة إلى مجموعة من الحقول النفطية الصغيرة، وتنتج هذه الحقول حالياً حوالي ١٠ آلاف برميل من النفط و٩.٥ مليون متر مكعب من الغاز يومياً وهو ما يعادل أقل من ٥٪ مما كان ينتج في سورية قبل الأزمة. وقد تجاوزت خسائر قطاع النفط والغاز ٦٠ مليار دولار أمريكي، متضمنة الخسائر المباشرة وغير المباشرة، بسبب انخفاض الإنتاج من ٣٨٠ ألف برميل يومياً قبل الأزمة إلى حوالي ٩.٥ ألف برميل حالياً. وذلك وفقاً لتقديرات وزارة النفط والثروة المعدنية السورية (مركز دمشق للأبحاث والدراسات, ٢٠١٨).

الشكل (4) نسبة مساهمة القطاع الصناعي من الناتج المحلي خلال الفترة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧.



مركز دمشق للأبحاث والدراسات, ٢٠١٨.

حقق القطاع الصناعي أدنى مستوى إنتاج له خلال فترة الأزمة بعد أن كانت نسبته من الناتج المحلي الإجمالي٣٤.٦٧٪ في العام ٢٠١٠ وبالتالي انعكس هذا التراجع على عدد العاملين في القطاع إذ تم تسريح حوالي ٥٥٨١٥٩ عامل خلال الأزمة السورية (بيانات المكتب المركزي للإحصاء،٢٠١٩).

٦- نسبة العاملين في القطاع الصناعي من عدد المشتغلين في سورية (أكبر من ١٥ سنة) (عامل، %):

ويوضح الجدول (٣) نسبة العاملين في القطاع الصناعي من عدد المشتغلين في سورية (أكبر من العمر ١٥ سنة) خلال الفترة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧.

الجدول (3) نسبة العاملين في القطاع الصناعي من عدد المشتغلين في سورية خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٧

الوحدة: (عامل، %)

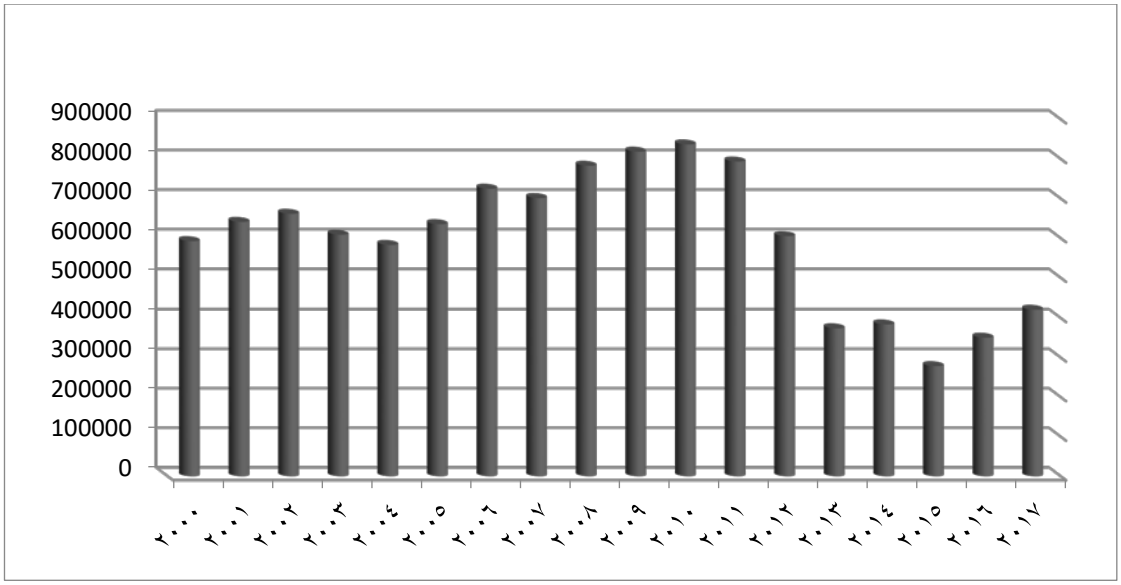
العام	عدد المشتغلين في سورية	عدد العاملين في القطاع الصناعي	نسبة عدد المشتغلين في القطاع الصناعي
2000	4690000	592412	%12.63
2001	4730000	641000	%13.55
2002	4760617	661446	%13.89
2003	4339287	608705	%14.03
2004	4633494	582819	%12.58
2005	4693494	635258	%13.53
2006	4859949	724814	%14.91
2007	4945977	701240	%14.18
2008	4847899	782715	%16.15
2009	4999231	818208	%16.37
2010	4921581	836496	%17.00
2011	4949237	793389	%16.03
2012	4182933	605295	%14.47
2013	3804552	373936	%9.83
2014	3219726	383751	%11.92
2015	2611195	278337	%10.66
2016	3257461	350189	%10.75
2017	3689861	420827	%11.40

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببيانات المكتب المركزي للإحصاء في سورية

نلاحظ من الجدول (٣) أن نسبة المشتغلين في القطاع الصناعي ارتفعت من ١٢,٦٣٪ عامل في عام ٢٠٠٠ إلى ١٤,٠٣٪عامل في عام ٢٠٠٣ ومن ثم انخفضت إلى ١٢,٥٨٪ عامل في عام ٢٠٠٤، ومن ثم عاودت إلى الارتفاع إلى ١٣,٥٣٪ عامل في عام ٢٠٠٥، واستمرت في الارتفاع بشكل تدريجي خلال السنوات التالية ما عدا عام ٢٠٠٧ انخفضت نسبة عدد المشتغلين في القطاع الصناعي قليلاً، ومن ثم ارتفعت لتصل إلى ١٧,٠٠٪ عامل في عام ٢٠١٠ إلا أنها انخفضت خلال فترة الأزمة ووصلت إلى ١٠,٦٦٪عامل في عام ٢٠١٥، **ويعود ذلك إلى**

تسريح العمال ثم ارتفعت قليلاً خلال السنتين الآخرتين من سلسلة الدراسة لتصل إلى ١١,٤٠ عامل في عام ٢٠١٧، ويوضح الشكل (٥) عدد العاملين في القطاع الصناعي خلال الفترة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧.

الشكل (5) عدد العاملين في القطاع الصناعي خلال الفترة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧



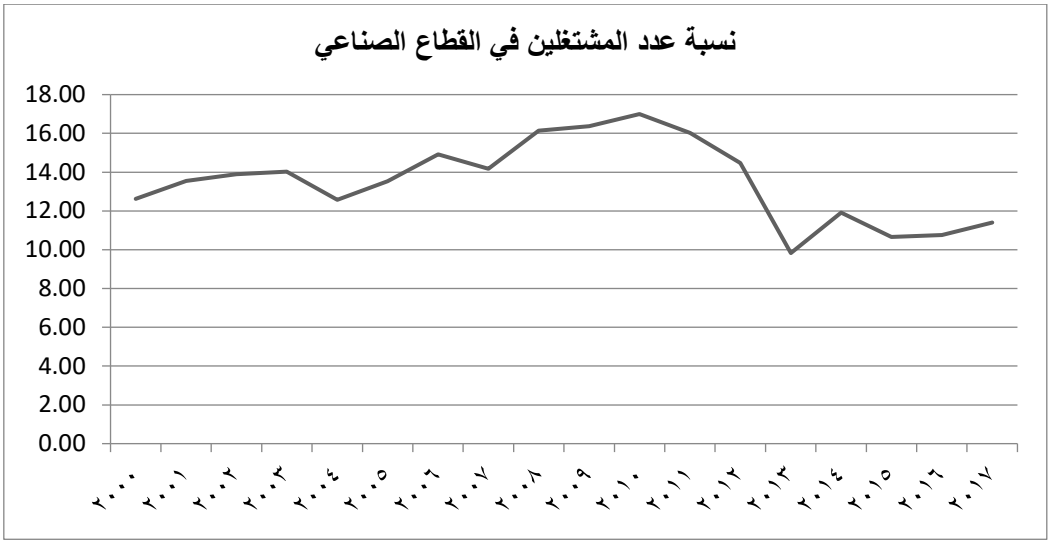
من إعداد الباحثة بالاستعانة ببيانات المكتب المركزي للإحصاء في سورية

كما نلاحظ من الجدول (٣) أن نسبة العاملين في القطاع الصناعي من عدد المشتغلين في سورية تراوحت بين ١٢.٥٨٪ في عام ٢٠٠٤و١٧٪ في عام ٢٠٠٨ بمتوسط ١٤.٤٤٪ خلال فترة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٠, وتجدر الإشارة إلى أن نسبة العاملين في القطاع الصناعي من عدد المشتغلين في سورية لم تتبع نهج معين حيث أنها كانت ترتفع خلال فترة زمنية وتنخفض في فترة زمنية أخرى حيث ارتفعت من١٢.٦٣٪ في عام ٢٠٠٠ إلى ١٤.٠٣٪ في عام ٢٠٠٣, ومن ثم انخفضت إلى ١٢.٥٨٪ في عام٢٠٠٤ لترتفع مرة ثانية إلى ١٧٪ في عام ٢٠١٠. إلا أنها في بداية الأزمة السورية انخفضت بشكل كبير حيث بلغت ٩.٨٣٪ في عام ٢٠١٣ ومن ثم ارتفعت قليلاً لتصبح ١١.٤٪ في عام ٢٠١٧. **ويعود ذلك إلى** تسريح حوالي ٥٥٨١٥٩ عامل خلال الأزمة السورية، (بيانات المكتب المركزي للإحصاء, ٢٠١٩). وهجرة العمالة، وتوقف الكثير من شركات القطاع الخاص عن العمل وتسرب كبير للعمالة الفنية الماهرة المتبقية من القطاع العام إلى شركات القطاع الخاص العاملة خلال فترة الأزمة

لأسباب عديدة أهمها عدم قدرة العامل السوري في شركات القطاع العام على تلبية متطلباته في الحياة المعيشية نظراً لتراجع القدرة الشرائية في رواتب العاملين بالدولة لتصل إلى حوالي/٥٠/دولار شهرياً.

ويوضح الشكل (٦) نسبة العاملين في القطاع الصناعي من عدد المشتغلين في سورية خلال الفترة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧.

الشكل (6) نسبة العاملين في القطاع الصناعي من عدد المشتغلين في سورية خلال الفترة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧



من إعداد الباحثة بالاستعانة ببيانات المكتب المركزي للإحصاء في سورية

٧- نسبة مساهمة صادرات القطاع الصناعي من إجمالي الصادرات (ل.س، %):

إنّ بنية الإنتاج وتنوعه تؤثران في هيكل الصادرات، فيما إذا كانت السلع المنتجة صناعيةً أو زراعيةً أو مواد خامٍ، وتكون الفائدة من الصادرات أكبر مع تزايد القيمة المضافة في السلع المصدرة، ونجد ذلك في السلع الصناعية التي تعتمد بشكلٍ كبيرٍ على المواد الأولية المحلية والتي تتمتع بجودةٍ عاليةٍ وقدرةٍ على المنافسة في الأسواق العالمية.

ومن هنا فإنّ الصناعة تقوم بدورٍ أساسي في زيادة الصادرات وإيجاد فائضٍ في الميزان التجاري وإدخال القطع الأجنبي إلى البلد، يوضح الجدول (4) نسبة مساهمة صادرات القطاع الصناعي من إجمالي الصادرات خلال الفترة (٢٠٠٠-٢٠١٠).

الجدول (4) نسبة مساهمة صادرات القطاع الصناعي من إجمالي الصادرات خلال الفترة ٢٠٠٠-٢٠١٠

الوحدة: (بملايين ل. س، %)

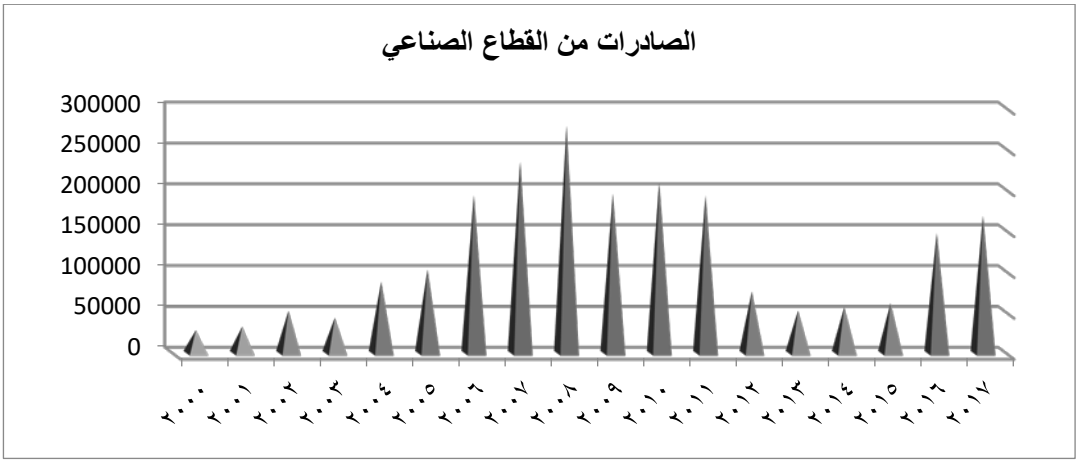
العام	الصادرات	الصادرات من القطاع الصناعي	نسبة مساهمة صادرات القطاع الصناعي من إجمالي الصادرات
2000	216190	28210	%13.05
2001	243149	32482	%13.36
2002	301553	52014	%17.25
2003	265039	43571	%16.44
2004	346166	87700	%25.33
2005	424300	102476	%24.15
2006	505012	193530	%38.32
2007	579034	234839	%40.56
2008	707798	279126	%39.44
2009	488330	195605	%40.06
2010	569064	209690	%36.85
2011	505107	193394	%38.29
2012	196452	75428	%38.40
2013	174933	52298	%29.90
2014	175795	56723	%32.27
2015	210065	61396	%29.23
2016	328519	146969	%44.74
2017	351018	168474	%48.00

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببيانات المكتب المركزي للإحصاء في سورية

نلاحظ من الجدول (٤) أنّ حجم صادرات القطاع الصناعي ارتفع بشكل تدريجي من ١٣,٠٥٪ في عام ٢٠٠٠ إلى ٣٩,٤٤٪ في عام ٢٠٠٨ ثم ارتفع إلى ٤٠,٠٦٪ في عام ٢٠٠٩، لينخفض في عام ٢٠١٠ إلى ٣٦,٨٥٪ ومن ثم انخفض انخفاضاً كبيراً في بداية الأزمة السورية ليصل إلى ٢٩,٩٠٪ في عام ٢٠١٣، ليظهر تحسن ملحوظ خلال السنوات التالية، حيث أصبح ٤٨٪ في عام ٢٠١٧، ويوضح الشكل (٧) حجم صادرات القطاع الصناعي السوري خلال الفترة الواقعة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧. كما نلاحظ من الجدول (٤) أن نسبة مساهمة صادرات القطاع الصناعي من إجمالي الصادرات تراوحت بين ١٣.٠٥٪ في عام ٢٠٠٠و٤٠.٠٦٪ في عام ٢٠٠٩. لقد ارتفعت نسبة مساهمة صادرات القطاع الصناعي من إجمالي الصادرات إلا أنه عانى من بعض الانكسارات الطفيفة خلال الفترة الواقعة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠٠٩ في حين شكل قفزات نوعية في الأعوام ٢٠٠٢،٢٠٠٤، ٢٠٠٦ حيث بلغت المساهمة في إجمالي الصادرات خلال هذه الأعوام١٧.٢٥٪،

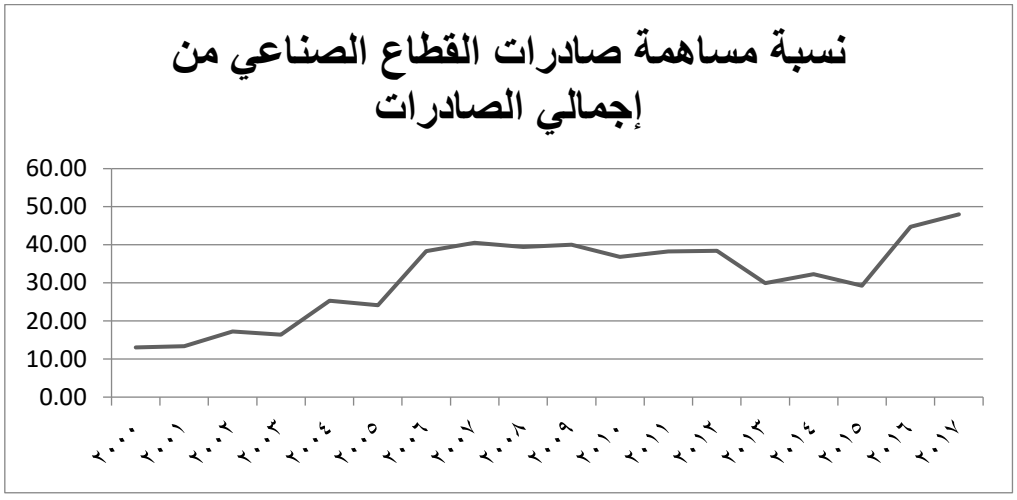
٢٥.٣٣٪،٣٨.٣٢٪على التوالي وانخفضت نسبة مساهمة صادرات القطاع الصناعي من إجمالي الصادرات لتصل إلى ٢٩.٩٪ في عام ٢٠١٣، بسبب الأزمة السورية لتعاود الارتفاع بشكل كبير لتصل إلى ٤٨٪ في عام ٢٠١٧. (بيانات المكتب المركزي للإحصاء، ٢٠٢٠).

الشكل (7) حجم صادرات القطاع الصناعي السوري خلال الفترة الواقعة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧



من إعداد الباحثة بالاستعانة ببيانات المكتب المركزي للإحصاء ومصرف سورية المركزي

الشكل (8) نسبة مساهمة صادرات القطاع الصناعي من إجمالي الصادرات في سورية خلال الفترة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧



من إعداد الباحثة بالاستعانة ببيانات المكتب المركزي للإحصاء في سورية

٨-المجموع التراكمي لرؤوس الأموال المستثمرة في القطاع العام الصناعي (ل.س، %):

بلغ حجم الاستثمارات الموظفة في مؤسسات وزارة الصناعة لعام ٢٠١٧ حوالي /٦/مليار ل.س تركزت معظمها في عمليات الاستبدال والتجديد البسيطة لبعض التجهيزات في الشركات العامة الصناعية التي ما زالت تعمل في ظل هذه الظروف وتراجع حجم الاستثمار العام في قطاع الصناعة التحويلية من مجمل الاستثمار العام من حوالي ٤٪ في عام ٢٠١٠ إلى ٢.٧٪ خلال المرحلة ثم ارتفع إلى أكثر من ٦٪ في عام ٢٠١٦، إلا أن قياس حجم الاستثمار بالأسعار الثابتة يشير إلى أن الاستثمار العام في الصناعة التحويلية تراجع بمعدل وسطي بلغ أكثر من ١٥٪ سنويا خلال كامل المرحلة، ويوضح الجدول (٥) المجموع التراكمي لرؤوس الأموال المستثمرة في القطاع العام الصناعي خلال الفترة الواقعة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧.

الجدول (5) المجموع التراكمي لرؤوس الأموال المستثمرة في القطاع العام الصناعي خلال الفترة الواقعة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧

الوحدة: (ملايين ل. س، %)

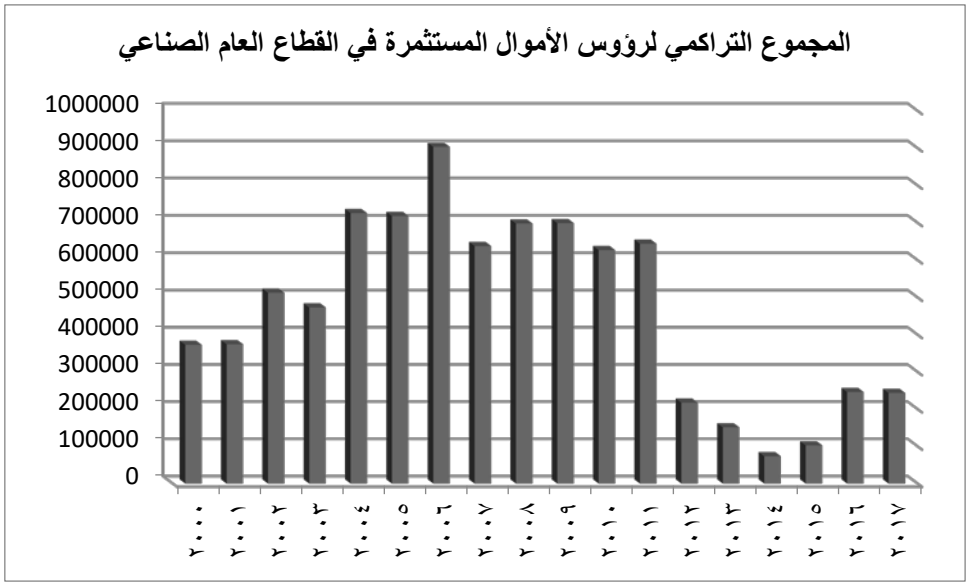
العام	المجموع التراكمي لرؤوس الأموال المستثمرة في القطاع العام الصناعي	معدل النمو*
2000	372823	-
2001	374319	0.40
2002	512841	37.01
2003	473111	-7.75
2004	725933	53.44
2005	718286	-1.05
2006	903486	25.78
2007	637807	-29.41
2008	698208	9.47
2009	699266	0.15
2010	626990	-10.34
2011	643926	2.70
2012	217277	-66.26
2013	151047	-30.48
2014	73413	-51.40
2015	102741	39.95
2016	245953	139 .39
2017	243583	-0.96

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببيانات المكتب المركزي للإحصاء وبنك سورية المركزي

*Growth rate =($\frac{x^n - x^{n-1}}{x^{n-1}}$) $\times 100$

نلاحظ من الجدول (٥) أن المجموع التراكمي لرؤوس الأموال المستثمرة في القطاع العام الصناعي لم يتبع نهجاً معيناً حيث كان يرتفع في سنة وينخفض في السنة التالية، حيث ارتفع من٣٧٢٨٢٣ مليون ل. س في عام ٢٠٠٠ إلى٥١٢٨٤١ مليون ل. س في عام ٢٠٠٢ بمعدل نمو ملحوظ ٣٧.٥٥٪ بين العامين٢٠٠٠ و ٢٠٠٢ ومن ثم انخفض قليلاً ليعاود الارتفاع إلى٧٢٥٩٣٣ مليون ل. س بمعدل نمو ٥٣.٤٤٪ في عام ٢٠٠٤ ، ومن ثم انخفض قليلاً ليعاود الارتفاع في عام ٢٠٠٦ ليعاود الانخفاض ليصل إلى أدنى قيمة له ٧٣٤١٣ مليون ل. س في عام ٢٠١٤ ليظهر تحسن ملحوظ خلال السنوات الأخيرة من سلسلة الدراسة، حيث أصبح ٢٤٥٩٥٣مليون ل. س في عام ٢٠١٦ بمعدل نمو بلغ ١٣٩.٣٩٪ في عام ٢٠١٦. **ويعزى هذا الانخفاض في معدل النمو وفي رؤوس الأموال المستثمرة إلى نواتج الحرب والحصار الاقتصادي واكتناز التجار الأموال في بيوتهم ومقاطعة المصارف في الخارج للعمليات التجارية مع سورية، البلد الذي كان يعد حتى عام ٢٠١١ من البلدان المكتفية ذاتياً في معظم ما يحتاجه السكان، وانخفاض قيمة العملة السورية وتصاعد معدلات التضخم وزيادة الاعتماد على الدولار في التعامل التجاري تذمر رجال الأعمال بسبب خطوات البنك المركزي التي قيدت حركة الأموال والتحويلات الداخلية وفرضت قيود على سحب الأموال من البنوك.**

الشكل (9) المجموع التراكمي لرؤوس الأموال المستثمرة في القطاع العام الصناعي خلال الفترة الواقعة بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠١٧



من إعداد الباحثة بالاستعانة ببيانات المكتب المركزي للإحصاء ومصرف سورية المركزي

٩- عوامل النهوض بالقطاع الصناعي باستخدام سلاسل القيمة:

لعلّ الأذى الأكبر الذي تعرّضت له سورية بسبب الحصار الاقتصادي الذي فرض عليها خلال. سنوات الحرب الظالمة هو مقاطعة المصارف في الخارج للعمليات التجارية مع سورية، البلد الذي كان يعد حتى عام ٢٠١١ من البلدان المكتفية ذاتياً في معظم ما يحتاجه السكان بالرغم من أن مقومات وركائز هذا الاقتصاد لم تكن قائمة على حوامل خارجية، باستثناء بعض عمليات التصدير، فبعد خمس سنوات من الحرب تحولت سورية من بلد مصدّر إلى بلد مستورد (ابراهيم، ٢٠١٤).

وتأثرت الصناعة بشكل مباشر بسبب تقطع الأوصال بين المحافظات والمدن، ما يعني أيضاً خسارة المواد الأولية التي يؤمنها قطاع الزراعة لتلك الصناعات. وكانت سورية تمتلك مخزوناً استراتيجياً من القمح والدقيق (نوعية جيدة جداً) يكفيها لسنتين حتى لو توقف الإنتاج الزراعي بالكامل، إلا أن حرق المحاصيل والسيطرة على صوامع الحبوب التابعة للدولة في ادلب ودير الزور، من قبل الميليشيات المسلحة، حوّل سورية إلى مستورد للقمح من روسيا ورومانيا ومصر (نوعية متوسطة) (ابراهيم، ٢٠١٤).

ولم يكن محصول القطن السوري أفضل حظاً، فبالرغم من الاكتفاء المحلي من المحصول، إلّا أن خسارة معامل حلب وصعوبة نقل القطن من المناطق المنتجة إلى معامل التصنيع، كلّف الدولة والفلاحين خسارة مضاعفة، حيث ارتفعت تكلفة النقل حوالي ٢٠٠ في المئة حتى على الطرقات الآمنة نسبياً. وتسبب الخراب في القطاع الصناعي بخنق الحركة التجارية، وشل الاقتصاد نتيجة العقوبات على التحويلات المالية ونقل الحسابات المصرفية لتسديد ثمن البضائع، لتنحصر العملية التجارية بعدة دول متعاونة، كالعراق وإيران والصين وروسيا.

وبناء على ذلك يمكن إجمال أهم مقومات الصناعات السورية الواعدة بما يأتي (الكفري، ٢٠١٨، ١٠٤):

١. توفر المواد الأولية اللازمة للصناعة: حيث تمتلك سورية أغلب المواد الأولية اللازمة لتنمية القطاع الصناعي، حيث يمكن بناء قطاع صناعي يعتمد على سلاسل القيمة بدءاً من المواد الأولية مروراً بالمواد نصف المصنعة انتهاءً بالمواد المصنعة، ونذكر على سبيل المثال ما يلي:

–الصناعات الغذائية تملك سورية مزايا نسبية ومقارنة مع الدول المتقدمة في مجال الصناعات الغذائية، وفي منتجات الألبان وزيت الزيتون سواء من حيث توافر الإنتاج الزراعي المناسب أو من حيث توافر أسواق التصدير ولكن هذا الإنتاج لم يعد كافياً بعد سرقة رؤوس الماشية خلال فترة الأزمة وهذه الخسائر لا تعوض إلا باستيراد أعداد جديدة من الماشية.

–صناعة الغزل والنسيج والألبسة: توافر القطن على وجه الخصوص كمادة أولية، فإن سورية لم تستفد من الموجة العارمة لانتقال هذه الصناعة من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، ولا شك أن الأولوية الاستراتيجية تعطى لذلك الجزء من الصناعة القائم على القطن، حيث تتكامل السلسلة التكنولوجية حتى آخرها بمعنى تصنيع كل القطن المتوافر لتصديره ألبسة وهذا يستوجب تصنيع القطن المحلوج الذي يصدر الآن غزولاً والسماح للقطاع الخاص بذلك وتم ذلك بموجب القرار رقم ١٩٢ الصادر لعام ٢٠١٤ والذي يحفز على تحويل هذه الغزول إلى أقمشة قطنية مما يسهم في تطوير صناعة الألبسة إلى أعلى حد ممكن.

–صناعة الزجاج: بحكم موقع بلدنا الجغرافي تتوفر المادة الأولية لهذه الصناعة وهي الرمل وبمواصفات رفيعة الجودة، وبالتالي آفاق نموها كبيرة جداً. غير أن المنتجات الوسيطة الثقيلة، بحاجة ماسة إلى التكنولوجيا الحديثة، وليس فقط إلى الرمل وبحاجة رأس المال أيضاً لإنتاج الزجاج المصبوب، أي المسحوب أفقياً، وهذا يتطلب استثمارات ضخمة تستدعي إقامة مشروع مشترك مع إحدى الشركات العالمية.

–صناعة الأسمدة: ظلت سورية مستوردة للأسمدة الجاهزة على الرغم من توافر الفوسفات والغاز، في الوقت الذي يمكن تصنيع أكثر الأسمدة محلياً، وخصوصاً الأسمدة المركبة (الفوسفاتية الآزوتية) التي كنا نستوردها من الاتحاد الأوروبي، إلا أن تكنولوجيا هذه الأسمدة معقدة وتحتاج إلى استثمارات كبيرة مما يستدعي التعاون مع إحدى الشركات الدولية في هذا السبيل كما فعلت الأردن وتفعل مصر الآن.

–صناعة التعبئة والتغليف: تعد صناعة التعبئة والتغليف صناعة هامة، تضم طائفة من المواد كالزجاج والورق والبلاستيك والمعادن، ومن شأنها تعميق التشابك داخل قطاع الصناعة، إلى جانب الدور الذي تلعبه في ترويج المنتجات السورية وآفاق نموها واسعة جداً لتغطية احتياجات السوق المحلية وأسواق المنطقة.

٢. تشجيع الاستثمارات والتسهيلات الائتمانية الممنوحة للقطاع الصناعي وصدور مجموعة من المراسيم بهذا الخصوص مثل (المرسوم التشريعي رقم/ ٥٧ / لعام ٢٠٠٤ الخاص بإحداث المدن الصناعية، مرسوم الاستثمار رقم ٨ لعام ٢٠٠٧، والمرسوم رقم ٥٤ لعام ٢٠٠٩، والمرسوم رقم ١٨ لعام ٢٠٢١.... إلخ)، بالإضافة إلى بعض القوانين والتي كان أهمها قانون الاستثمار رقم ١٨ لعام ٢٠٢١ وتبني السياسات الاقتصادية الكلية والفرعية التجارية والاستثمارية والصناعية والابتكارية.. الهادفة لمؤازرة القطاع الصناعي، وتحديداً دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة في النفاذ إلى الأسواق من تدريب وتمويل وتقنيات المعلومات والتعاقد وخدمات الأعمال إلى حوافز التنسيق والتشبيك فيما بينها (عربش،٢٠٢٠) لزيادة كفاءتها وتخفيض التكاليف وزيادة المرونة في أعمالها وزيادة حجم السوق.

فالمشروعات الصغيرة والمتوسطة تشكل حوالي (٩٠–٩٧٪) من المشاريع عبر العالم، وتوظف تقريباً نصف قوة العمل في معظم دول العالم، ولكن مساهمتها في خلق القيمة المضافة محدودة، حيث تعاني من مشاكل الحجم الصغير وضعف إمكانية النفاذ إلى الموارد، وتعد سلاسل القيمة العالمية مدخلاً متكاملاً لتجاوز هذه العقبات.

ويشير تقرير سلاسل القيمة العالمية الشاملة ٢٠١٥ إلى تباين مشاركة الدول في سلاسل القيمة العالمية (UNCTAD, 2015)، حيث تعمل الشركات الصغيرة والمتوسطة في الدول الأقل نمواً في القطاع غير المنظم وتتركز أعمالها في القطاع الزراعي والقطاعات كثيفة العمالة والقطاعات التي تتسم بضعف القيم المضافة، مقارنةً بشركات الدول المتوسطة التي تمكنت من الدخول في القطاعات ذات القيم المضافة العالية بفعل تمويل بحوث وتطوير تقنيات الانتاج الجديدة، خاصةً وأن مشاركة هذه الشركات في سلاسل القيمة يتم بالاعتماد على مصادر محلية بشكل كبير للحصول على المدخلات وعبر تزويد المصدرين المحليين بالمعلومات والمهارات اللازمة لذلك (صالح & عربش, ٢٠١٩). وهذا يتطلب مراعاة سياسات تحديد قيمة المكونات المحلية في الصادرات(Sydor, 2011)، في هذا السياق شكلت المدن الصناعية، في كل من حلب وحمص وريف دمشق، أهدافاً استراتيجية

لعمليات التخريب المباشرة أو غير المباشرة من قبل الإرهابيين وتعرضت إمّا للسرقة والنهب والحرق بشكل كامل كما حصل في حلب أو أنها عانت من الحصار وانقطاع الطرقات ومخاطر العمل فتوقفت أو أنها كانت متاخمة لمواقع اشتباك مع المسلحين ما اضطرها أيضاً للتوقف، فاتجهت الصناعة بعدها إلى استراتيجية المشاغل والورشات الصغيرة، لكن هذه المشاغل بطاقتها الإنتاجية الصغيرة لا تستطيع خفض التكاليف بتوزيع أجور عمالها على حجم العمل ما يؤدي لارتفاع الأسعار تلقائياً، كما أنها لا تغطي حاجة السوق من المنتجات كافة التي تحتاج إلى مصانع حقيقية كبيرة لتوفيرها.

٣. العمالة: تمتلك سورية من الصناعيين والكوادر المؤهلة صناعياً العدد الكافي لتنمية القطاع الصناعي وإعادة تأهيله ولكن بسبب الحرب أدى إلى خروجها مع رأس مالها من الإنتاج وذلك من خلال الهجرة الخارجية أو النزوح أو بسبب الخسائر المادية التي تكبدتها معاملهم، وبالتالي لا بد من تشجيعهم وتسهيل عودتهم (الأسكو, ٢٠١٨).

كما تمتلك سورية عدد كبير من العمالة والتي تأثرت بسبب الحرب، ويقدر عدد العاملين الذين فقدوا عملهم في قطاع الصناعة بين ١٩٠–٢٥٠ ألف عامل (الأسكو، ٢٠١٨). وتمتاز الصناعة بقدرتها على توظيف عمالة مباشرة ضمن ذات القطاع وخلق فرص عمل إضافية في القطاعات الاقتصادية والخدمية الأخرى بشكل مباشر وبما يساهم في تخفيف العبء الاقتصادي والاجتماعي على الحكومة، وتحقيق أهداف التنمية بما ينعكس إيجاباً على واقع المواطن ومستوى معيشته، وتسهيل عودة اللاجئين من حيث خلق فرص عمل جديدة وفق تشريعات وإجراءات قانونية إدارية تتيح لأصحاب رؤوس الأموال إعادة تموضع استثماراتهم في أنشطة صناعية في الداخل السوري بما يحقق الترابطات الأمامية والخلفية والتشابكات بين كافة القطاعات ويخلق تنمية صناعية جغرافية متوازنة على المستوى الوطني.

ملخّص الفصل:

في هذا الفصل حاولت الباحثة الإحاطة بمختلف المفاهيم المتعلّقة بسلسلة القيمة وتحليلاتها، وأنشطتها ومواطن القوّة والضعف ومن ثمّ تحديد التّرابط فيما بينها داخل المنشأة لما لها من دور في المحافظة على استمرارية المنشأة وكذلك على مركزها التنافسي، حيث لا يمكن التّوقف عند النّتائج الجيدة والمريحة للمنشأة والتي تحقّق رغبات العميل وإنّما لابدّ من البحث المستمرّ عن التحسينات ومواكبة التّطورات الحاصلة في الميدان، والتي ترتكز على العمليات المتمثّلة في نشاطات سلسلة القيمة. ومن ثمّ عرض مفهوم سلاسل القيمة العالمية، حيث أنّ سلاسل القيمة العالمية تشبه سلسلة القيمة داخل المنشأة إلّا أن عمليات التجزئة والتوزيع وعمليات الإنتاج تكون دولية، وتكتسب الميزة النسبية دوراً مهماً في عملية التوزيع الجغرافي للإنتاج، ويمثّل كل اقتصاد أو صناعة حلقة في سلسلة إنتاج دولية تقوم على التّبادل في السلع والمنتجات الوسيطة.

الفصل الثالث

الدراسة العملية

تمهيد:

يتناول هذا المبحث وصفاً تفصيلياً للإجراءات التي اتبعت كأهداف للدراسة، من خلال وصف لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف لأداة القياس للإجراءات التي اتبعت للتحقق من صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات إحصائياً.

١-مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بالمنشآت الصناعية في مدينة طرطوس المصنفة بحسب عدد العمال والبالغ عددها ١٥٠منشأة من مدراء عامين ومدراء تخطيط ومدراء ماليين ومدراء إداريين، (بيانات المكتب المركزي للإحصاء, ٢٠١٩). وقد (تم اختيارها لأنها منطقة آمنة ولأن الحكومة قامت بتشجيع تمكين سلاسل القيمة في العديد من المناطق الآمنة) وقامت بإجراء تصفية للاستبيانات القابلة للتحليل حيث حصلت على (٣٨٣) استبانة قابلة للتحليل.

فقد قامت الباحثة بتوزيع (٣٩٠) استبانة على عينة عشوائية من المنشآت الصناعية في مدينة طرطوس

٢-أداة الدراسة:

وهي وسيلة لاختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج المرجوة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وعرضها على محكمين من أصحاب الكفاءة والخبرة. تمت الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبيان حول " **أهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية خلال مرحلة إعادة الإعمار**"، وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان والفقرات التي تقع ضمن كل محور، وتم تقسيم الاستبيان كالآتي:

-**الجزء الأول:** واشتمل على الخصائص الديموغرافية وسمات مالئ الاستبيان عينة الدراسة وهي (السمة الوظيفية، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، ونوع الصناعة).

-**الجزء الثاني:** وهو عبارة عن مجالات ومحاور الدراسة:

الجدول (6) يوضح محاور الدراسة

المحور	عدد عباراته
توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة (متغير مستقل)	١٦
توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة (متغير مستقل)	٧
التنمية الصناعية (متغير تابع)	١٢

من إعداد الباحثة

٣-المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات حيث قامت بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة وتم إعطاء الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب تجميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة ومن ثم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يلي:

اختبارات الصدق والثبات (عن طريق معامل ألفا كرونباخ)، واختبار العينة الأحادية One sample t test (لدراسة الفرق بين متوسطات عبارات الاستبانة ومتوسط المقياس الخماسي الذي يعبر عن الحياد)، وأيضاً اختبار ONE WAY ANOVA للفروق، والإحصاءات الوصفية لوصف العينة وخصائصها ومعرفة النسب المئوية والتكرارات والوزن النسبي للمتغيرات الديموغرافية ومعرفة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات الداخلة في الاختبارات.

الجدول (7) يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

من إعداد الباحثة

تمّ تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس وهو (٤)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية وهو (٠.٨٠)، وبعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى قيمة البداية في المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (8) مقياس ليكرت الخماسي _القيم المعتمدة في تحديد مستوى التقييم

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	مدى الأهمية والتقييم
من ١-١.٨٠	من ٢٠ % -٣٦ %	متدنية جداً
أكبر من ١.٨٠ – ٢.٦٠	أكبر من ٣٦ %-٥٢ %	متدنية
أكبر من ٢.٦٠ -٣.٤٠	أكبر من ٥٢ % -٦٨ %	متوسطة
أكبر من ٣.٤٠ – ٤.٢٠	أكبر من ٦٨ % – ٨٤ %	عالية
أكبر من ٤.٢٠ -٥	أكبر من ٨٤ -١٠٠ %	عالية جداً

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ: Cronbach's Alpha Coefficient):

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة وعرضها على المشرف وتم تزويد الباحثة بالتوجيهات، ومن ثمّ تم عرضها على محكمين وقامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدّمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثم استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (٠ – ١) وتعتبر القيمة المقبولة له ٠,٦٠ فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

جدول (9) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ

توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة	١٦	٠.٨٢٥
توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة	٧	٠.٦٤٩
أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية	١٢	٠.٧٢٤

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من النتائج الموضحة أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت بين (٠.٦٤٩ – ٠.٨٢٥) وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من ثبات استجابات المبحوثين مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الصدق: ويقصد بصدق الاتساق الداخلي اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

المحور الأول: توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة.

جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة)

		توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة
يعد مفهوم سلسلة القيمة من المفاهيم المعروفة بشكل جيد في منشأتكم	Correlation Coefficient	.384*
	Sig. (2-tailed)	0.036
تتوفر لدى المنشأة معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجية	Correlation Coefficient	.429*
	Sig. (2-tailed)	0.018
تقوم المنشأة بتحديد التكلفة على أساس الأنشطة بداية من التعامل مع الموردين وصولا إلى تسليم المنتج للعميل	Correlation Coefficient	0.380
	Sig. (2-tailed)	0.011
تتوفر لدى المنشأة معلومات دقيقة عن الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المنتج والأنشطة التي لا تضيف قيمة	Correlation Coefficient	.821**
	Sig. (2-tailed)	0.000
تهدف المنشأة إلى تحقيق ميزة تنافسية لكسب حصة مبيعات أكبر في السوق	Correlation Coefficient	.751**
	Sig. (2-tailed)	0.000
يتم احتساب تكلفة المنتج بشكل دقيق	Correlation Coefficient	.670**
	Sig. (2-tailed)	0.000
تهدف المنشأة إلى تخفيض التكاليف	Correlation Coefficient	.659**
	Sig. (2-tailed)	0.000
يتم إدارة الأنشطة بكفاءة بهدف تحقيق الوفر في التكاليف	Correlation Coefficient	.633**
	Sig. (2-tailed)	0.000
تتوافر في المنشأة قاعدة بيانات عن تكاليف الأنشطة	Correlation Coefficient	.521**
	Sig. (2-tailed)	0.003
تهدف إدارة المنشأة إلى تطوير منتجاتها لمواجهة المنتجات البديلة والمنافسة	Correlation Coefficient	.536**
	Sig. (2-tailed)	0.002
تقوم الإدارة بتقسيم المنشأة إلى أنشطة مستقلة	Correlation Coefficient	0.552
	Sig. (2-tailed)	0.023
تقدم المنشأة خدمات ما بعد البيع لكسب رضا العملاء وانتمائهم	Correlation Coefficient	.615**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	Correlation Coefficient	.494**

تقوم المنشأة بتنمية روح الفريق من خلال تعاون الأفراد من مختلف الإدارات التنظيمية	Sig. (2-tailed)	0.006
يتم في المنشأة التحليل المستقل لكل نشاط من أنشطة الإنتاج	Correlation Coefficient	.717**
	Sig. (2-tailed)	0.000
تقوم إدارة المنشأة بتغيرات هيكلية للأنشطة بشكل دوري	Correlation Coefficient	0.490
	Sig. (2-tailed)	0.010
يتم الكشف عن الأنشطة التي لا تضيف جزئيا، أو كليا إلى قيمة المنتج	Correlation Coefficient	.739**
	Sig. (2-tailed)	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد الى نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول (١٠) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين٠.٣٨٠ و٠.٨٢١ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

المحور الثاني: توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة.

جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة)

	يتم وضع آلية للتنسيق وتحسين الاتصال مع قنوات التوزيع	تتوفر المواد الأولية في السوق المحلية	يتوفر التقدم التقني في المنشآت الموردة للولوج بسلاسل القيمة	يوجد تطوير للمنتجات نصف المصنعة ودعم وتشجيع قيام منشآت متممة لها للوصول للمنتج النهائي داخل البلد	توجد مؤسسات حكومية تنظم سلاسل القيمة بين المنشآت	توجد هيئات اقتصادية تنظم سلاسل القيمة بين المنشآت	توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة
Correlation Coefficient	.945**	0.326	0.248	0.464	0.443	0.508	٠.408*
Sig. (2-tailed)	0.000	0.02	0.01	0.01	0.026	0.020	0.025

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول (٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين ٠.٢٤ و٠.٩٤ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

المحور الثالث: التنمية الصناعية.

جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية)

		التنمية الصناعية
أن الحواجز الجمركية وغيرها من الحواجز التقليدية عائق أمام تصدير المنتجات واستيراد الآلات والمواد الأولية	Correlation Coefficient	0.580
	Sig. (2-tailed)	0.010
تواجد البنية التحتية اللازمة، لإنشاء وتطوير المنشآت لتضاهي المنتجات المستوردة تسهم في تحقيق التنمية الصناعية	Correlation Coefficient	0.651
	Sig. (2-tailed)	0.000
توافر التمويل اللازم والدعم المالي من خلال منح القروض الصناعية أو القروض الخاصة تسهم في تحقيق التنمية الصناعية	Correlation Coefficient	0.440
	Sig. (2-tailed)	0.023
إن التعريفة الجمركية تعد عائقا مباشرا أمام الاستعانة بمصادر خارجية أو نقل بعض الأنشطة للخارج وتزيد من طول. سلسلة القيمة وآفاق التطوير	Correlation Coefficient	.532**
	Sig. (2-tailed)	0.002
اتفاقيات التجارة التفضيلية تعكس إلى حد ما الفائدة المتزايدة لتعميق التكامل وتنمية الصناعة	Correlation Coefficient	.368*
	Sig. (2-tailed)	0.045
إن خلق بيئة استثمارية ملائمة، تؤدي إلى تنمية القطاع الصناعي	Correlation Coefficient	0.322
	Sig. (2-tailed)	0.003
أن توفر التكنولوجيا، والحجم والخبرة في المنشآت الصناعية يسهم في تحقيق التنمية الصناعية	Correlation Coefficient	0.436
	Sig. (2-tailed)	0.035
إن وضع سياسة تطوير للمنشآت المحلية يعتبر عامل مهم في تحسين الصناعة المحلية	Correlation Coefficient	.745**
	Sig. (2-tailed)	0.000
إن وجود سياسات فعالة لتدريب وتطوير القوى العاملة هام جدا لتمكينهم من المشاركة في الصناعة بشكل فعال	Correlation Coefficient	.635**
	Sig. (2-tailed)	0.000
إن تطوير البنية التحتية الصناعية يسهم في تحقيق التنمية الصناعية.	Correlation Coefficient	.915**
	Sig. (2-tailed)	0.000
إن توفر الكهرباء والماء والمواصلات يسهم في تحقيق التنمية الصناعية.	Correlation Coefficient	.705**
	Sig. (2-tailed)	0.000
إن توفير مستوى عال من التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية في القطاع العام، الخاص والقطاع غير الربحي يسهم في تحقيق التنمية الصناعية.	Correlation Coefficient	.814**
	Sig. (2-tailed)	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول (١٢) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (٠.٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين ٠.٣٢٢ و٠.٩١ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة:

- **من حيث المسمى الوظيفي:**

جدول (13) التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب المسمّى الوظيفي (مدير، %)

المسمّى الوظيفي	العدد	النسبة %
المدير العام أو رب العمل	125	32.6
المدير المالي	129	33.7
مدير التخطيط	73	19.1
مدير اداري	56	14.6
Total	383	100.0

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول توزع عينة الدراسة وفقاً للمسمّى الوظيفي حيث نجد أنّ ٣٢.٦٪ هم أرباب عمل / مدير عام، ٣٣.٧٪ مديرين ماليين ١٩,١٪ مديري تخطيط ١٤.٦٪ مديرين إداريين.

- **من حيث الفئة العمرية:**

جدول (14) التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب الفئة العمرية (سنة، %)

العمر	العدد	النسبة %
اقل من ٢٥ سنة	19	5.0
من ٢٥-٣٥ سنة	113	29.5
من ٣٥-٤٥ سنة	152	39.7
(٤٥-٦٠) سنة	78	20.4
أكبر من ٦٠ سنة	21	5.5
Total	383	100.0

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول توزع عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية إلى ٥٪ للفئة (الأقل من ٢٥ سنة)، ٢٩.٥٪ للفئة من (٢٥–٣٥ سنة)، ٣٩.٧٪ للفئة من (٣٥–٤٥) سنة و٢٠,٤٪ للفئة من (٤٥–٦٠) سنة ٥.٥٪ للأكبر من (٦٠) سنة.

- **من حيث المستوى التعليمي:**

جدول (15) التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

مستوى التعليم	العدد	النسبة %
اعدادية أو اقل	20	5.2
ثانوية	115	30.0
معهد	118	30.8
جامعة	108	28.2
دراسات عليا	22	5.7
Total	383	100.0

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول توزع عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي إلى ٣٠.٠٪ ثانوي، ٣٠.٨٪ معهد، ٢٨,٢٪جامعي، ٥.٧٪ دراسات عليا و٥,٢٪ إعدادية.

- **من حيث عدد سنوات الخبرة**

جدول (16) التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة (سنة، %)

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
اقل من سنتين	16	4.2
من ٢-٥ سنوات	72	18.8
من ٦-٩ سنوات	169	44.1
أكثر من ٩ سنوات	126	32.9
Total	383	100.0

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول توزع عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة وهي ٤.٢٪ للفئة الأقل من سنتين و١٨.٨٪ للفئة من ٢–٥ سنوات ٤٤,١٪ للفئة من ٦–٩ سنوات ٣٢.٩٪ للفئة الأكثر من ٩ سنوات.

- **نوعية الصناعة:**

جدول (17) التوزع النسبي لعينة الدراسة حسب نوع الصناعة

نوع الصناعة	العدد	النسبة %
غذائية	140	36.6
نسيجية	99	25.8
كيميائية	136	35.5
هندسية	8	2.1
Total	383	100.0

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول توزع عينة الدراسة حسب نوعية الصناعة إلى ٣٦.٦٪ غذائية ٢٥.٨٪ نسيجية و٣٥,٥٪ كيميائية ومنظّفات، و٢.١٪ هندسية.

٥-تحليل فقرات ومحاور الدراسة واختبار الفرضيات:

تمّ استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة الوسطى وهي 3، أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، وتتوضح كما يلي:

إذا كانت sig>0,05، أي إن (قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت Sig<0,05 أي إنّ (قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه في هذه الحالة يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأنّ متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة تزيد أو تنقص بصورة جوهرية عن القيمة المتوسطة، وذلك من خلال إشارة قيمة متوسط الاختبار فإذا كانت موجبة فإنّ المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

التساؤل الأول: ما مستوى تقييم أهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة)؟

تم قياس هذا المفهوم من خلال عبارات تبرز هذا التقييم وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية، كما يلي:

جدول (18) الدالات الإحصائية لتقييم عبارات الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة)

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية	مدى الأهمية
يعد مفهوم سلسلة القيمة من المفاهيم المعروفة بشكل جيد في منشأتكم	2.44	1.40	2.90-	49	0.038	**ضعيفة**
تتوفر لدى المنشأة معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجية	3.90	0.63	27.77	78	0.000	**عالية**
تقوم المنشأة بتحديد التكلفة على أساس الأنشطة بداية من التعامل مع الموردين وصولا إلى تسليم المنتج للعميل	4.16	0.41	54.88	83	0.000	**عالية**
تتوفر لدى المنشأة معلومات دقيقة عن الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المنتج والأنشطة التي لا تضيف قيمة	4.14	0.55	40.42	83	0.000	**عالية**
تهدف المنشأة إلى تحقيق ميزة تنافسية لكسب حصة مبيعات أكبر في السوق	4.26	0.51	48.25	85	0.000	**عالية**
يتم احتساب تكلفة المنتج بشكل دقيق	4.14	0.64	34.90	83	0.000	**عالية**
تهدف المنشأة إلى تخفيض التكاليف	4.21	0.48	48.99	84	0.000	**عالية**
يتم إدارة الأنشطة بكفاءة بهدف تحقيق الوفر في التكاليف	4.17	0.46	49.94	83	0.000	**عالية**
تتوافر في المنشأة قاعدة بيانات عن تكاليف الأنشطة	3.62	0.67	18.31	72	0.000	**عالية**
تهدف إدارة المنشأة إلى تطوير منتجاتها لمواجهة المنتجات البديلة والمنافسة	3.72	0.68	20.51	74	0.000	**عالية**
تقوم الإدارة بتقسيم المنشأة إلى أنشطة مستقلة	3.39	0.56	13.45	68	0.000	**عالية**
تقدم المنشأة خدمات ما بعد البيع لكسب رضا العملاء وانتمائهم	3.78	0.62	24.71	76	0.000	**عالية**
تقوم المنشأة بتنمية روح الفريق من خلال تعاون الأفراد من مختلف الإدارات التنظيمية	3.86	0.48	34.80	77	0.000	**عالية**
يتم في المنشأة التحليل المستقل لكل نشاط من أنشطة الإنتاج	3.49	0.67	14.32	70	0.000	**عالية**
تقوم إدارة المنشأة بتغيرات هيكلية للأنشطة بشكل دوري	3.22	0.67	6.54	64	0.000	**متوسطة**
يتم الكشف عن الأنشطة التي لا تضيف جزئيا، أو كليا إلى قيمة المنتج	3.51	0.71	14.06	70	0.000	**عالية**
توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة	3.78	0.35	43.14	76	0.000	**عالية**

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج spss

إنّ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة **بتقييم أهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة)** قد بلغ(٣.٧٨) درجة من أصل ٥ درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ ٣ درجات

وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٧٦٪) والذي يقابل مستوى توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة بدرجة عالية، وهي أعلى من نسبة الوزن النسبي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠)، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠.٣٥) ممّا يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم لمستوى مدى توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة هو بدرجة (عالية) ودال إحصائياً.

احتلّت المراتب الأولى في تقييم توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة العبارة (تهدف المنشأة إلى تحقيق ميزة تنافسية لكسب حصة مبيعات أكبر في السوق) ومتوسط الإجابات عليها هو (٤.٢٦) وإن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٥٪) ومستوى الدلالة الحسابية (٠.٠٠٠) أصغر من مستوى الدلالة المفترض(٠.٠٥) مما يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ وتقييم درجة العبارة كأحد عبارات توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة (عالٍ) ودال إحصائياً يليها العبارة (تهدف المنشأة إلى تخفيض التكاليف) ذات تقييم عالٍ حيث درجة التقييم ٨٤٪ ودال إحصائياً وفي المرتبة الثالثة العبارة (يتم إدارة الأنشطة بكفاءة بهدف تحقيق الوفر في التكاليف) بوزن نسبي ٨٣٪ بتقييم عالٍ أيضاً، أما المراتب الأخيرة فقد احتلتها العبارة (تقوم إدارة المنشأة بتغيرات هيكلية للأنشطة بشكل دوري) بمتوسط ٣.٢٢ بتقييم وسط دال إحصائياً، وأخيراً بتقييم منخفض العبارة (يعد مفهوم سلسلة القيمة من المفاهيم المعروفة بشكل جيد في منشأتكم) بوزن نسبي ٤٩٪ دال احصائياً.

التساؤل الثاني: ما مستوى تقييم أهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة)؟

لمعرفة مستوى **أهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة)**، فقد تم قياس هذا المفهوم من خلال عبارات تبرز هذا التقييم وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية، كما يلي:

جدول (19) الدالات الإحصائية لتقييم الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة)

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية	مدى الأهمية
يوجد تكامل بين عمل الموردين وأنشطة التصنيع للمنشأة	3.92	0.82	21.87	78	0.000	عالية
يتم وضع آلية للتنسيق وتحسين الاتصال مع قنوات التوزيع	4.12	0.80	27.42	82	0.000	عالية
تتوفر المواد الأولية في السوق المحلية	3.39	1.47	5.41	67	0.000	متوسطة
يتوفر التقدم التقني في المنشآت الموردة للولوج بسلاسل القيمة	3.24	1.26	3.77	65	0.000	متوسطة
يوجد تطوير للمنتجات نصف المصنعة ودعم وتشجيع قيام منشآت متممة لها للوصول للمنتج النهائي داخل البلد	3.31	1.24	4.86	66	0.000	متوسطة
توجد مؤسسات حكومية تنظم سلاسل القيمة بين المنشآت	2,55	1.23	0.37-	51	0.009	ضعيفة
توجد هيئات اقتصادية تنظم سلاسل القيمة بين المنشآت	3.04	0.42	2.09	61	0.038	متوسطة
توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة	3.43	0.62	13.63	69	0.000	عالية

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج spss

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة **بتقييم أهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة)** قد بلغ(٣.٤٣) درجة من أصل ٥ درجات، وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ ٣ درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٦٩٪) والذي يقابل مستوى توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة بدرجة عالية، وهي أعلى من نسبة الوزن النسبي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠.٦٢) ممّا يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأنّ هذا التقييم لمستوى توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة عالٍ ودال إحصائياً.

احتلت المراتب الأولى في تقييم توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة العبارة (يتم وضع آلية للتنسيق وتحسين الاتصال مع قنوات التوزيع) ومتوسط الإجابات عليها(٤.١٢) و أن الوزن النسبي للإجابات هو (٨٢٪) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠.٠٥ مما يدل

على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ وتقييم درجة العبارة كإحدى عبارات توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة (عالٍ) دال إحصائياً يليها العبارة (يوجد تكامل بين عمل الموردين وأنشطة التصنيع للمنشأة) ذات تقييم عالٍ حيث درجة التقييم ٧٨٪ ودال إحصائياً وفي المرتبة الثالثة نجد (تتوفر المواد الأولية في السوق المحلية) بوزن نسبي ٦٧٪ وبتقييم عالٍ أيضاً، أما المراتب الأخيرة فقد احتلتها العبارة (توجد هيئات اقتصادية تنظم سلاسل القيمة بين المنشآت) بمتوسط ٣.٠٤ وبتقييم وسط دال إحصائياً، وأخيراً وبتقييم ضعيف العبارة (توجد مؤسسات حكومية تنظم سلاسل القيمة بين المنشآت) بوزن نسبي ٥١ % دال إحصائياً.

التساؤل الثالث: ما مستوى تقييم أهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية؟

لمعرفة **مستوى أهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث اعتماد (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية)**، فقد تم قياس هذا المفهوم من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأهمية، كما يلي:

جدول (20) الدالات الإحصائية لتقييم عبارات الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية)

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة الإحصائية	مدى الأهمية
أن الحواجز الجمركية وغيرها من الحواجز التقليدية عائق أمام تصدير المنتجات واستيراد الآلات والمواد الأولية	3.21	0.74	5.58	64	0.000	متوسطة
تواجد البنية التحتية اللازمة، لإنشاء وتطوير المنشآت لتضاهي المنتجات المستوردة تسهم في تحقيق التنمية الصناعية	3.83	0.51	31.88	77	0.000	عالية
توافر التمويل اللازم والدعم المالي من خلال منح القروض الصناعية أو القروض الخاصة تسهم في تحقيق التنمية الصناعية	3.85	0.43	39.01	77	0.000	عالية
إن التعريفة الجمركية تعد عائقا مباشرا أمام الاستعانة بمصادر خارجية أو نقل بعض الأنشطة للخارج وتزيد من طول. سلسلة القيمة وآفاق التطوير	3.37	0.84	8.58	67	0.000	متوسطة
اتفاقيات التجارة التفضيلية تعكس إلى حد ما الفائدة المتزايدة لتعميق التكامل وتنمية الصناعة	3.69	0.74	18.28	74	0.000	عالية
إن خلق بيئة استثمارية ملائمة، تؤدي إلى تنمية القطاع الصناعي	3.85	0.62	26.86	77	0.000	عالية

أن توفر التكنولوجيا، والحجم والخبرة في المنشآت الصناعية يسهم في تحقيق التنمية الصناعية	4.16	0.53	42.45	83	0.000	عالية
إن وضع سياسة تطوير للمنشآت المحلية يعتبر عامل مهم في تحسين الصناعة المحلية	4.21	0.67	35.14	84	0.000	عالية
إن وجود سياسات فعالة لتدريب وتطوير القوى العاملة هام جدا لتمكينهم من المشاركة في الصناعة بشكل فعال	4.36	0.67	39.69	87	0.000	عالية
إن تطوير البنية التحتية الصناعية يسهم في تحقيق التنمية الصناعية.	4.33	0.72	36.12	87	0.000	عالية
إن توفر الكهرباء والماء والمواصلات يسهم في تحقيق التنمية الصناعية.	4.65	0.54	59.35	93	0.000	عالية
إن توفير مستوى عال من التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية في القطاع العام، الخاص والقطاع غير الربحي يسهم في تحقيق التنمية الصناعية.	4.33	0.97	26.88	87	0.000	عالية
التنمية الصناعية	3.99	0.37	52.07	80	0.000	عالية

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج spss

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة **بتقييم أهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث اعتماد (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية)** بلغ(٣.٩٩) درجة من أصل ٥ درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ ٣ درجات وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٠٪) والذي يقابل مستوى أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية بدرجة عالية، وهي أعلى من نسبة الوزن النسبي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠.٣٧) مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية عالٍ ودال إحصائياً.

احتلت المراتب الأولى في تقييم اعتماد أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية العبارة (إن توفر الكهرباء والماء والمواصلات يسهم في تحقيق التنمية الصناعية) وكان متوسط الإجابات عليها(٤.٦٥) والوزن النسبي للإجابات هو (٩٣٪) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ٠.٠٥ مما يدل على وجود فارق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض ٣ وتقييم العبارة كأحد عبارات أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية (عالٍ جداً) ودال إحصائياً يليها العبارة (إن وجود سياسات فعالة لتدريب وتطوير القوى العاملة هام جداً لتمكينهم من المشاركة في الصناعة بشكل فعال) ذات تقييم عالٍ ٨٧٪ ودال إحصائياً و كذلك العبارة (إن تطوير البنية التحتية الصناعية يسهم في تحقيق التنمية

الصناعية) و(إن توفير مستوى عال من التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية في القطاع العام، الخاص والقطاع غير الربحي يسهم في تحقيق التنمية الصناعية) بوزن نسبي ٨٧ % وبتقييم عالٍ أيضاً.

أما المراتب الأخيرة فقد احتلتها العبارة (إنّ التعريفة الجمركية تعد عائقاً مباشراً أمام الاستعانة بمصادر خارجية أو نقل بعض الأنشطة للخارج وتزيد من طول. سلسلة القيمة وآفاق التطوير) بمتوسط ٣.٣٧ ووزن نسبي ٦٧٪ بتقييم وسط ودال إحصائياً، وأخيراً العبارة (إن الحواجز الجمركية وغيرها من الحواجز التقليدية عائق أمام تصدير المنتجات واستيراد الآلات والمواد الأولية) بوزن نسبي ٦٤٪ بتقييم وسط ودال إحصائياً.

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد فرق ذو دلالة معنوية لأهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة).

تم إجراء اختبار One sample t test لِمُقارنة الفروق في التقييم بين المتوسط الحسابي للتقييم والمتوسط المعياري في القياس المعتمد (٣) كما يلي:

جدول (21): الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الأولى (داخل المنشأة)

	Test Value = 3						Mean	Std.
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference			
					Lower	Upper		
توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة	**43.136**	**382**	**0.000**	**0.77790**	**0.7424**	**0.8134**	**3.78**	**0.35**

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج spss

إن المتوسط الحسابي في تقييم **تحقيق التنمية الصناعية داخل المنشأة** حسب آراء عينة الدراسة هو (٣.٧٨) والمستوى عالي (إيجابي) والدلالة الإحصائية لاختبار هذا التقييم (Sig=0.000) أصغر من (٠.٠٥) وبالتالي (يوجد دلالة معنوية لأهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة).

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد فرق ذو دلالة معنوية لأهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة).

تم إجراء اختبار One sample t test لِمُقارنة الفروق بين المتوسط الحسابي للتقييم والمتوسط المعياري في القياس المعتمد (٣) كما يلي:

جدول (22): الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الفرعية الثانية (خارج المنشأة)

Std.	Mean	Test Value = 3						
		95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	T	
		Upper	Lower					
0.62	**3.43**	**0.4938**	**0.3693**	**0.43156**	**0.000**	**382**	**13.633**	توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج spss

إن المتوسط الحسابي في تقييم **تحقيق التنمية الصناعية خارج المنشأة** حسب آراء عينة الدراسة هو (٣.٤٣) والمستوى عالي (إيجابي) والدلالة الإحصائية لاختبار هذا التقييم (Sig=0.000) أصغر من (٠.٠٥) وبالتالي يوجد دلالة معنوية لأهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة خارج المنشأة).

اختبار الفرضية الأولى:

يوجد فرق ذو دلالة إحصائية لأهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث اعتماد (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية).

تم إجراء اختبار One sample t test لِمُقارنة الفروق بين المتوسط الحسابي للتقييم والمتوسط المعياري المعتمد (٣) كما يلي:

جدول (23): الدالات الإحصائية لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

	Test Value = 3						Mean	Std.
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference			
					Lower	Upper		
التنمية الصناعية	**52.071**	**382**	**0.000**	**0.986**	**0.949**	**1.023**	**3.99**	**0.37**

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج spss

إن المتوسط الحسابي في تقييم **تحقيق التنمية الصناعية داخل وخارج** المنشأة حسب آراء عينة الدراسة (٣.٩٩) بمستوى عالٍ وإيجابي والدلالة الإحصائية لاختبار هذا التقييم (Sig=0.000) أصغر من (٠.٠٥) وبالتالي (يوجد دلالة معنوية لأهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (تحقيق التنمية الصناعية داخل وخارج المنشأة).

اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية. ويتفرّع عنها:

١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً للمسمى الوظيفي.

٢_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً للفئة العمرية.

٣_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً للمستوى التعليمي.

٤_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً لسنوات الخبرة.

٥_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً لنوع الصناعة.

تم إجراء الاختبارات كما يلي:

- **حسب المسمى الوظيفي:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً للمسمى الوظيفي. تم إجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق تبعاً للمسمى الوظيفي لصاحب أو مدير المنشأة:

جدول (24) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق والتباين في تقييم (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) تبعاً للمسمى الوظيفي.

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
0.000	22.368	2.386	3	7.157	Between Groups	توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة
		0.107	379	40.424	Within Groups	
			382	47.581	Total	
0.000	26.613	8.503	3	25.510	Between Groups	توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة
		0.320	379	121.099	Within Groups	
			382	146.609	Total	
0.000	9.064	1.172	3	3.515	Between Groups	أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية
		0.129	379	48.998	Within Groups	
			382	52.514	Total	

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج spss

يبين الجدول (٢٥) أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق لمحور **(توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة)** تبعاً للمسمى الوظيفي Sig **أصغر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم المحور (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة) وهي لصالح مدير التخطيط حسب اختبار تشيفيه الآتي:**

الجدول (25) يوضح اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة

توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة				
Scheffe[a,b]				
Subset for alpha = 0.05			N	المسمى الوظيفي
3	2	1		
		3.5391	56	مدير اداري
	3.7130		125	المدير العام أو رب العمل
	3.8275		129	المدير المالي
3.9846			73	مدير التخطيط

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

ويبين الجدول (٢٦) أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق لمحور **(توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة)** تبعاً للمسمى الوظيفي Sig **أصغر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم المحور (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة) وهي لصالح مدير التخطيط حسب اختبار تشيفيه الآتي:**

الجدول (26) يوضح اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة

Scheffe[a,b]

Subset for alpha = 0.05			N	المسمى الوظيفي
3	2	1		
		3.2137	125	المدير العام أو رب العمل
	3.3278	3.3278	129	المدير المالي
	3.5128		56	مدير اداري
3.9256			73	مدير التخطيط

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

ويبين الجدول (٢٧) أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق لمحور **(أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية)** تبعاً للمسمى الوظيفي Sig **أصغر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم المحور (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) وهي لصالح مدير التخطيط حسب اختبار تشيفيه الآتي:**

الجدول (27) يوضح اختبار تشيفيه أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية

التنمية الصناعية			
Scheffe[a,b]			
Subset for alpha = 0.05		N	المسمى الوظيفي
2	1		
	3.7946	56	مدير اداري
3.9800		125	المدير العام أو رب العمل
3.9968		129	المدير المالي
4.1267		73	مدير التخطيط

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

- **حسب الفئة العمرية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً للفئة العمرية. تمّ إجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق تبعاً للفئة العمرية:

الجدول (28) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق والتباين في تقييم (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) تبعاً للفئة العمرية

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
0.000	17.054	1.819	4	7.274	Between Groups	توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة
		0.107	378	40.307	Within Groups	
			382	47.581	Total	
0.000	36.412	10.195	4	40.778	Between Groups	توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة
		0.280	378	105.831	Within Groups	
			382	146.609	Total	
0.000	14.756	1.773	4	7.093	Between Groups	أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية
		0.120	378	45.421	Within Groups	
			382	52.514	Total	

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج spss

يبين الجدول (٢٩) أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق للمحور **(توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة)** تبعاً للفئة العمرية Sig **أصغر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة) تبعاً للفئة العمرية وهي لصالح الفئة ٤٥-٦٠ سنة حسب تشيفيه الآتي:**

الجدول (29) اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة

توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة				
Scheffe[a,b]				
Subset for alpha = 0.05			N	العمر
3	2	1		
		3.2917	21	أكبر من ٦٠ سنة
	3.6382		19	اقل من ٢٥ سنة
3.7751	3.7751		152	من ٣٥-٤٥ سنة
3.7871	3.7871		113	من ٢٥-٣٥ سنة
3.9351			78	من (٤٥-٦٠) سنة

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج sps

يبين الجدول (٣٠) أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق للمحور **(أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية خارج المنشأة)** تبعاً للفئة العمرية Sig **أصغر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(يوجد فروق ذات دلالة**

معنوية في تقييم المحور (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية خارج المنشأة) تبعاً للفئة العمرية وهي لصالح الفئة الأقل من٢٥ سنة حسب تشيفيه الآتي:

الجدول (30) اختبار تشيفيه أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية خارج المنشأة

توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة				
Scheffe[a,b]				
Subset for alpha = 0.05			N	العمر
3	2	1		
		2.9924	113	من ٢٥-٣٥ سنة
	3.4542		78	من ٤٥-٦٠ سنة
	3.5714		21	أكبر من ٦٠ سنة
	3.6241		152	من ٣٥-٤٥ سنة
4.2556			19	اقل من ٢٥ سنة

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول (٣١) أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق للمحور **(أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية)** تبعاً للفئة العمرية Sig **أصغر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم المحور (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) تبعاً للفئة العمرية وهي لصالح الفئة الأقل من٢٥ سنة.**

الجدول (31) يوضح اختبار تشيفيه التنمية الصناعية

Scheffe[a,b]

Subset for alpha = 0.05			N	العمر
3	2	1		
		3.7222	21	أكبرمن ٦٠ سنة
	3.8679	3.8679	152	من ٣٥-٤٥ سنة
4.0716	4.0716		78	سنة 45-60
4.0841	4.0841		113	من ٢٥-٣٥ سنة
4.2982			19	اقل من ٢٥ سنة

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج spss

- **حسب المستوى التعليمي:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً للمستوى التعليمي. وتم إجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق تبعاً للمستوى التعليمي:

جدول (32) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق والتباين في تقييم (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) تبعاً للمستوى التعليمي.

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة	Between Groups	13.289	4	3.322	36.622	0.000
	Within Groups	34.292	378	0.091		
	Total	47.581	382			
توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة	Between Groups	12.015	4	3.004	8.436	0.000
	Within Groups	134.593	378	0.356		
	Total	146.609	382			
أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية	Between Groups	10.122	4	2.531	22.565	0.000
	Within Groups	42.391	378	0.112		
	Total	52.514	382			

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج spss

يبين الجدول (٣٣) أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق للمحور **(توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة)** تبعاً لمستوى التعليم Sig **أصغر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة) تبعاً للمستوى التعليمي لصالح دراسات عليا حسب تشيفيه الآتي:**

الجدول (33) اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة

Scheffe[a,b]

مستوى التعليم	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
معهد	118	3.5365		
ثانوية	115		3.7603	
اعدادية أو اقل	20		3.9500	3.9500
جامعة	108			3.9705
دراسات عليا	22			4.0625

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول (٣٤) أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق للمحور **(توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة)** تبعاً لمستوى التعليم Sig **أصغر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(يوجد فروق ذات دلالة**

معنوية في تقييم (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة) تبعاً للمستوى التعليمي لصالح دراسات عليا حسب تشيفيه الآتي:

يبين الجدول (34) اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة

Scheffe[a,b]

مستوى التعليم	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
اعدادية أو اقل	20	2.8857		
ثانوية	115		3.3528	
جامعة	108		3.4140	
معهد	118		3.5375	3.5375
دراسات عليا	22			3.8571

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول (٣٥) أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق للمحور **(أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية)** تبعاً لمستوى التعليم Sig **أصغر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) تبعاً للمستوى التعليمي لصالح دراسات عليا حسب تشيفيه الآتي:**

الجدول (35) اختبار تشيفيه التنمية الصناعية

Scheffe[a,b]

مستوى التعليم	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
اعدادية أو اقل	20	3.7167	
معهد	118	3.7853	
جامعة	108		4.0633
ثانوية	22		4.0833
دراسات عليا	115		4.1493

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

- **حسب سنوات الخبرة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً لسنوات الخبرة. تم إجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق تبعاً لسنوات الخبرة:

جدول(36) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق والتباين في تقييم (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) تبعاً لسنوات الخبرة.

ANOVA						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
0.244	1.396	0.173	3	0.520	Between Groups	توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة
		0.124	379	47.061	Within Groups	
			382	47.581	Total	
0.000	23.309	7.612	3	22.836	Between Groups	توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة
		0.327	379	123.773	Within Groups	
			382	146.609	Total	
0.000	20.174	2.410	3	7.231	Between Groups	أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية
		0.119	379	45.282	Within Groups	
			382	52.514	Total	

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج spss

يبين الجدول أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية Sig لاختبار الفروق **توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة** تبعاً لسنوات الخبرة **أكبر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم المحور توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة) تبعاً لسنوات الخبرة.**

يبين الجدول (٣٧) أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية Sig لاختبار الفروق للمحور **توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة** تبعاً لسنوات الخبرة **أصغر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم المحور (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة) تبعاً لسنوات الخبرة لصالح أقل من سنتين حسب تشيفيه:**

الجدول (37) اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة

توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة			
Scheffe[a,b]			
Subset for alpha = 0.05		N	سنوات الخبرة
2	1		
	3.1230	72	من ٢-٥ سنوات
	3.2528	126	أكثر من ٩ سنوات
3.6492		169	من ٦-٩ سنوات
3.9286		16	اقل من سنتين

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول (٣٨) أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية Sig لاختبار الفروق للمحور **أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية** تبعاً لسنوات الخبرة **أصغر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم المحور (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) تبعاً لسنوات الخبرة لصالح ٩ سنوات فأكثر.**

الجدول (38) اختبار تشيفيه التنمية الصناعية

Scheffe[a,b]

Subset for alpha = 0.05		N	سنوات الخبرة
2	1		
	3.7130	72	من ٢-٥ سنوات
3.8646	3.8646	16	اقل من سنتين
4.0533		169	من ٦-٩ سنوات
4.0688		126	أكثر من ٩ سنوات

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

- **حسب نوع الصناعة:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية تبعاً لنوع الصناعة. تم إجراء اختبار ONE WAY ANOVA لمقارنة الفروق تبعاً لنوع الصناعة:

جدول (39) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق والتباين في تقييم (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) تبعاً لنوع الصناعة.

Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares		
0.000	16.696	1.851	3	5.554	Between Groups	توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة
		0.111	379	42.027	Within Groups	
			382	47.581	Total	
0.000	30.671	9.547	3	28.640	Between Groups	توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة
		0.311	379	117.969	Within Groups	
			382	146.609	Total	
0.040	2.798	0.379	3	1.138	Between Groups	أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية
		0.136	379	51.376	Within Groups	
			382	52.514	Total	

من إعداد الباحثة بالاستعانة ببرنامج spss

يبين الجدول (٤٠) أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية Sig لاختبار الفروق للمحور **(توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة)** تبعاً لنوع الصناعة **أصغر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم المحاور (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة) تبعاً لنوع الصناعة لصالح الصناعة الغذائية حسب اختبار تشيفيه الآتي:**

الجدول (40) اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة

توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة			
Scheffe[a,b]			
Subset for alpha = 0.05		N	نوع الصناعة
2	1		
	3.6351	99	نسيجية
3.6797	3.6797	8	هندسية
3.7325	3.7325	136	كيميائية
3.9286		140	غذائية

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول (٤١) أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية Sig لاختبار الفروق للمحور **توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة** تبعاً لنوع الصناعة **أصغر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة) تبعاً لنوع الصناعة لصالح الهندسية حسب تشيفيه الآتي:**

الجدول (41) اختبار تشيفيه توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة

توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة			
Scheffe[a,b]			
Subset for alpha = 0.05		N	نوع الصناعة
2	1		
	2.9812	99	نسيجية
3.5137		136	كيميائية
3.6510		140	غذائية
3.7679		8	هندسية

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول (٤٢) أن قيمة معنوية الدلالة الإحصائية Sig لاختبار الفروق **أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية** تبعاً لنوع الصناعة **أصغر** من ٠.٠٥ وبالتالي **(يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم المحور (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) تبعاً لنوع الصناعة لصالح الهندسية.**

الجدول(42) اختبار تشيفيه التنمية الصناعية

Scheffe[a,b]

نوع الصناعة	N	Subset for alpha = 0.05 1
كيميائية	136	3.9277
نسيجية	99	3.9697
غذائية	140	4.0500
هندسية	8	4.0833

من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

٧- نتائج الدراسة العملية:

١-يوجد دلالة معنوية لأهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (تحقيق التنمية الصناعية داخل وخارج المنشأة).

٢-يوجد دلالة معنوية لأهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة خارج المنشأة).

٣-يوجد دلالة معنوية لأهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية من حيث (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة).

٤-يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) تبعاً لنوع الصناعة لصالح الهندسية.

٥-يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة) تبعاً لنوع الصناعة لصالح الهندسية.

٦-يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة) تبعاً لنوع الصناعة لصالح الصناعة الغذائية.

٧-يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) تبعاً لسنوات الخبرة لصالح ٩سنوات خبرة فأكثر.

٨-يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة) تبعاً لسنوات الخبرة لصالح الأقل من سنتين.

٩-لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة) تبعاً لسنوات الخبرة.

١٠-يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) تبعاً للمستوى التعليمي لصالح دراسات عليا.

١١-يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة) تبعاً للمستوى التعليمي لصالح دراسات عليا.

١٢-يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة) تبعاً للمستوى التعليمي لصالح دراسات عليا.

١٣-يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) تبعاً للفئة العمرية وهي لصالح الفئة العمرية ٢٥ سنة.

١٤-يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية) تبعاً للفئة العمرية وهي لصالح الفئة ٢٥ سنة.

١٥-يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة) تبعاً للفئة العمرية وهي لصالح الفئة (٤٥-٦٠) سنة.

١٦-يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية) وهي لصالح مدير التخطيط.

١٧-يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة) وهي لصالح مدير التخطيط.

١٨-يوجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم (توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة) وهي لصالح مدير التخطيط.

١٩-يوجد مستوى عالٍ لتوفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة في تحقيق التنمية الصناعية.

٢٠-يوجد مستوى عالٍ لتوفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة في تحقيق التنمية الصناعية.

٢١-يوجد مستوى عالٍ لأثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية.

٢٢-يوجد مستوى منخفض لمعرفة المديرين في المنشآت الصناعية لمفهوم سلسلة القيمة.

٢٣-يوجد مستوى متوسط لقيام إدارة المنشأة بشكل دوري بتغييرات هيكلية.

٢٤-يوجد مستوى منخفض لقيام مؤسسات حكومية بتنظيم سلاسل القيمة بين المنشآت.

٢٥-يوجد مستوى متوسط لقيام هيئات اقتصادية بتنظيم سلاسل القيمة بين المنشآت.

٢٦-يوجد مستوى متوسط لتوفر المواد الأولية في السوق المحلية.

٢٧-يوجد مستوى متوسط لوقوف الحواجز الجمركية وغيرها من الحواجز التقليدية عائقاً أمام تصدير المنتجات واستيراد الآلات والمواد الأولية.

٢٨- يوجد مستوى متوسط لتوفر التقدم التقني في المنشآت الموردة للولوج بسلاسل القيمة.

٢٩- يوجد مستوى متوسط لتوفر تطوير المنتجات نصف المصنعة ودعم قيام منشآت متممة لها للوصول إلى المنتج النهائي داخل البلد.

٣٠- يوجد مستوى متوسط لوقوف التعرفة الجمركية عائقاً مباشراً أمام الاستعانة بمصادر خارجية أو نقل بعض الأنشطة إلى الخارج لزيادة طول سلسلة القيمة وآفاق التطوير.

المقترحات:

١-إعادة صياغة الهيكل الصناعي واستثمار الموارد والطاقات الكامنة لفي فروع النشاط الصناعي، إذ تتمتع سورية بميزات نسبية كبيرة في عدة فروع من الأنشطة الصناعية (من الصناعات الغذائية إلى صناعة الإسمنت والحديد والأسمدة وقطع التبديل مروراً بصناعة التعبئة والتغليف وتقانات المعلومات.

٢-تبني السياسات الاقتصادية والصناعية التي تسهم في تسهيل النفاذ إلى الأسواق وخاصة بالنسبة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

٣-إدماج قوة العمل في أعمال غير إنتاجية أو في أنشطة مبعثرة وبورشات متناثرة إلى مجالات إنتاج ضمن خارطة استثمار ومنظومة صناعية متكاملة تسمح بترجمة الفرص الكامنة واستغلال المواد الأولية المتوفرة وتلائم مكونات النسيج الصناعي وتحقيق النمو ذاتي الدفع وبمنافع كلية تفيد المنتجين كافة في تحقيق التنمية الصناعية المطلوبة بإلحاح وخاصة مع توسع عملية إعادة البناء والإعمار في سورية.

٤-التوفير المستمر للمواد الأولية في السوق المحلية لأن التعرفة الجمركية تعد عائقاً مباشراً أمام الاستعانة بمصادر خارجية وترفع سعر المنتج في السوق المحلية الأمر الذي يؤدي إلى حذف القيمة أو يزيد من طول سلسلة القيمة وآفاق التطوير.

٥-حماية كل منتج نهائي مصنع محلياً مهما كانت قيمته المضافة عبر رفع التعرفة الجمركية على المستوردات الأجنبية المشابهة لتنشيط الصناعة الوطنية.

٦-إعادة تجهيز البنى التحتية في المناطق والتجمعات الصناعية بعد إعادة الأمن إليها وخاصة الكهرباء.

٧-إيقاف الإجراءات القانونية ضد المتخلفين عن سداد القروض لحماية منشآتهم من البيع بالمزادات لأصحاب الأموال المشبوهة والذين يعملون لصالح الدول المعادية من أجل شراء الاقتصاد الوطني بعد تدميره.

٨-ضرورة منح قروض تشغيلية لأصحاب المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

٩-التركيز على بناء الاقتصاد المعرفي الذي تكون فيه المعلومات والتقنيات مادة أولية يسهل تنقلها.

١٠-تخصيص أراضٍ في كافة المحافظات السورية الرئيسية لتقام عليها معارض دولية تنافس بعضها بعضاً في الترويج واستقدام العارضين.

١١-إعادة النظر في الرسوم الجمركية للمواد الأولية التي لا يمكن أن تصنّع في سورية.

١٢-إعطاء محفزات للمعامل الواقعة ضمن المناطق غير آمنة للانتقال إلى المدن الصناعية كالإعفاءات الجمركية أو سعر خاص للمتر ضمن المدن الصناعية المرخصة.

١٣-توفير التدريب والتمويل وتقنيات المعلومات اللازمة لزيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف وزيادة حجم السوق.

١٤- إلغاء الرسوم على المواد الأولية الداخلة في الصناعات الغذائية.

المراجع العربية:

١. ابراهيم، علا (٢٠١٤) **الصناعات الدوائية وتفعيل دورها في الاقتصاد الوطني في سورية**، رسالة ماجستير في قسم الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، اللاذقية.

٢. بن الزين، حمزة (٢٠١٨) **دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية**، رسالة دكتوراه في قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

٣. بوغرارة، نادية (٢٠١٧) **دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.

٤. جقموق، كفاح (٢٠١٤) **الصناعة السورية والاتفاقيات الدولية**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٣٦) العدد (٤).

٥. الحمصي، عبده (٢٠٠٢) **الصناعات التحويلية السورية ومتطلبات الشراكة الأوربية المتوسطية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ١٨ عدد ٢

٦. حيدر، يونس (٢٠١٠) **الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، التحليل الاستراتيجي، أساليبه ونماذجه، سلسلة الرضا للمعلومات**، دار النشر دمشق، ط ١، سوريا.

٧. دودين، احمد (٢٠١١) **إدارة التسويق المعاصر**، الأكاديميون للنشر والتوزيع.

٨. الشرمان، زياد محمد (٢٠١٣)، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة المالية**، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

٩. الشعباني والحديدي، زياد أحمد (٢٠١٠)، **انعكاسات سلاسل القيمة كاستراتيجية حديثة**، دار العلم، نينوى

١٠.صالح، أحمد & عربش، زياد (٢٠٢٠) **سلاسل القيمة العالمية والسياسات الصناعية: محاور تعظيم القيمة المضافة في قطاع الصناعة التحويلية في سورية،** مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٣٦)، العدد١

١١.الصايغ، كارول (٢٠١٤) **دراسة تحليلية لواقع القطاع الصناعي السوري ومساهمته في الاقتصاد الوطني،** مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٣٦) العدد ٢.

١٢.الصفار، عماد صبيح (٢٠١٦) **دور تحليلات سلسلة القيمة في إدارة وتخفيض التكلفة،** كلية الإدارة والاقتصاد، العدد ١٠٨

١٣.عبد الاوي، عقبة & باهي، عبد الملك & باهي، وفاء (٢٠١٧) **أثر المشاركة في سلاسل القيمة العالمية على الدول العربية،** رسالة ماجستير في تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر

١٤.عبد الرحمن، عاطف عبد المجيد (٢٠٠٨) **إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من المنظور الاستراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة،** مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد ١٢، كلية التجارة، جنوب. الوادي، سوهاج، الجزائر

١٥.عبد الله، أنيس (٢٠١٦) **إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون،** دار الجنان للنشر والتوزيع

١٦.عبيدة، شلباب (٢٠٠٩) **سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة،** رسالة ماجستير في علم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر.

١٧.العسكري، أحمد شاكر (٢٠٠٥) **التسويق الصناعي،** دار وائل للنشر والتوزيع، ط ٢، الاردن.

١٨.علاء، عبد الكريم (٢٠١٠) **نمذجة سلاسل القيمة،** كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر

١٩.الكفري، صالح (٢٠١٨) **الميزة التنافسية،** دار القلم، كلية الاقتصاد

٢٠.اللحام، فؤاد (٢٠١٠) **الصناعة السورية وتحديات المستقبل، ندوة الاقتصادية الثالثة والعشرون**، جمعية العلوم الاقتصادية السورية.

٢١.محمد، عابدين ورشوان (٢٠١٧) **المحاسبة الرشيقة وقياس الأداء المالي، دار أمل**

٢٢.نور، محمد (٢٠١٥) **دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات**، عمان

٢٣.الأونكتاد، تقرير الاستثمار العالمي, ٢٠١٣

٢٤.تقرير الأمم المتحدة،٢٠١٩

٢٥.مركز دمشق للأبحاث والدراسات،٢٠١٨

٢٦.الأسكو،٢٠١٨

٢٧.الأونكتاد،٢٠١٥

٢٨.المكتب المركزي للإحصاء (٢٠٠٠-٢٠٢٠)

المراجع الاجنبية:

1.Blocher et al, (2002)," **organizations compete and sources of excellence and success**", val. 211

2.chang.c.j. and hwang.n.r.(2002), **"the effects of country and industry on implementing value chain cost analysis", the international journal of accounting**, val.37.

3.Fabe et al (2009), **methodologies for analyzing valuechains and strengthening the position of companies,** val 68

3. gereffi, g, « **international trade & industrial up grading in the apparel commodity chain »**, journal of international economies, vol, 48, no, 1, 1999.

4.horngren t. c, "**cost accounting: a managerial emphasis 13th edition**", Pearson education limited, 2009.

5.johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard, (2005) "**exploring corporate strategy "**, 7 th ed., ft printice hall, USA.

6.Papazogluo et al (2015), **integrated value chains in business organizations**,

7.porter, mikel, (1985), **strategy and the internet, Harvard business review**, vol (79), issue (3).

8.raphael Kaplinsky and mike Morris, (2001) **a handbook for value chain reserch,institute of development studies**,

9.https://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/valuechainhbrkmmnov2001.pdf

10.oecd (2017) **measuring and analyzing the impact of gvcs on economic development, global value chain development report,** international bank for reconstruction and development/the world bank, isbn 978-92-870-4125-8

11.oecd (2013), **economies interconnect: comment tirer parti des chains de velour Mondial's**, 2013.

12.oecd (2014), **connecting local producers in developing countries to regional and global value chains**, Bamber penny et al, OECD trade policy papers, n 160, 2014.

13.Zhou, (2013), **express enterprise logistics competitiveness,**

14.*http://unctadstat.unctad.org/countryprofile/generalprofile/fr-fr/012/index.html*.

15.http://www.cbssyr.sy/

الملاحق

الملحق (١): الاستبيان

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
جامعة دمشق
المعهد العالي للتنمية الإدارية
قسم اقتصاد وإدارة الأعمال الدولية

السيدة المحترمة/ السيد المحترم.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

(أهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية خلال مرحلة إعادة الإعمار).

وتأتي هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد وإدارة الأعمال الدولية.

فإن الباحثة تأمل منكم التكرم بالإجابة بدقة وموضوعية على فقرات الاستبانة لما يمثله رأيكم من إضافة نوعية لإتمام هذه الدراسة على أكمل وجه، علماً أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتعامل معها بسرية تامة، أتمنى أن تحظى هذه الاستبانة بعنايتكم واهتمامكم.

ولكم جزيل الشكر وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم في تعبئة الاستبانة.

الباحثة:	بإشراف:	المشرف المشارك:
كنده عبد الحميد نده	**د. محمد سامر الخليل**	**د. زياد عريش**

الاستبيان:

أولاَ: يرجى التعاون في وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

١. المسمى الوظيفي: المدير العام ☐ مدير مالي ☐ مدير تخطيط ☐ مدير إداري ☐

٢. العمر:

أقل من ٢٥ ☐ من (٢٥-٣٥) سنة ☐ من (٣٥-٤٥) سنة ☐ (٤٥-٦٠) سنة ☐ أكبر من ٦٠ سنة ☐

٣. مستوى التعليم: إعدادية ☐ ثانوية ☐ معهد ☐ جامعة ☐

دراسات عليا ☐

٤. سنوات الخبرة: أقل من سنتين ☐ من {٢-٥} سنوات ☐ من{٦-٩} سنوات ☐

أكثرمن ٩سنوات ☐

٥. نوع الصناعة:

غذائية ☐ نسيجية ☐ كيميائية ☐ هندسية ☐

ثانياَ: أهمية الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية: الرجاء وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

رقم	المؤشر	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القسم الأول	**مدى توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة داخل المنشأة:**					
1	يعد مفهوم سلسلة القيمة من المفاهيم المعروفة بشكل جيد في منشأتكم.					
2	تتوفر لدى المنشأة معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات.					
3	تقوم المنشأة بتحديد التكلفة على أساس الأنشطة بداية من التعامل مع الموردين وصولا إلى تسليم المنتج للعميل.					
4	تتوفر لدى المنشأة معلومات دقيقة عن الأنشطة التي تضيف قيمة إلى المنتج.					
5	تهدف المنشأة إلى تحقيق ميزة تنافسية لكسب حصة مبيعات أكبر في السوق.					
6	يتم احتساب تكلفة المنتج بشكل دقيق.					
7	تهدف المنشأة إلى تخفيض التكاليف.					
8	يتم إدارة الأنشطة بكفاءة.					
9	تتوافر في المنشأة قاعدة بيانات عن تكاليف الأنشطة.					

10	تهدف إدارة المنشأة إلى تطوير منتجاتها لمواجهة المنتجات البديلة والمنافسة.					
11	تقوم الإدارة بتقسيم المنشأة إلى أنشطة مستقلة.					
12	تقدم المنشأة خدمات ما بعد البيع لكسب رضا العملاء وانتمائهم.					
13	تقوم المنشأة بتنمية روح الفريق من خلال تعاون الأفراد من مختلف الإدارات التنظيمية.					
14	يتم في المنشأة التحليل المستقل لكل نشاط من أنشطة الإنتاج.					
15	تقوم إدارة المنشأة بتغيرات هيكلية للأنشطة بشكل دوري.					
16	يتم الكشف عن الأنشطة التي لا تضيف إلى قيمة المنتج.					
القسم الثاني	**مدى توفر الإمكانات للولوج بسلاسل القيمة مع البيئة الخارجية للمنشأة:**					
17	يوجد تكامل بين عمل الموردين وأنشطة التصنيع للمنشأة.					
18	يتم وضع آلية للتنسيق وتحسين الاتصال مع قنوات التوزيع.					
19	تتوفر المواد الأولية في السوق المحلية.					
20	يتوفر التقدم التقني في المنشآت الموردة للولوج بسلاسل القيمة.					
21	يوجد تطوير للمنتجات وتشجيع قيام منشآت متممة لها للوصول للمنتج النهائي داخل البلد.					
22	توجد مؤسسات حكومية تنظم سلاسل القيمة بين المنشآت.					
23	توجد هيئات اقتصادية تنظم سلاسل القيمة بين المنشآت.					
القسم الثالث	**أثر الولوج بسلاسل القيمة في تحقيق التنمية الصناعية:**					
24	توافر الدعم المالي من خلال منح القروض الصناعية أو القروض الخاصة تسهم في تحقيق التنمية الصناعية.					
25	إن التعرفة الجمركية تعد عائق مباشر أمام الاستعانة بمصادر خارجية أو نقل بعض الأنشطة للخارج وتزيد من طول. سلسلة القيمة وآفاق التطوير					
26	اتفاقيات التجارة التفضيلية تعكس إلى حد ما الفائدة المتزايدة لتعميق التكامل وتنمية الصناعة.					
27	إن خلق بيئة استثمارية ملائمة تؤدي إلى تنمية القطاع الصناعي.					
28	إن توفر التكنولوجيا والحجم والخبرة في المنشآت الصناعية يسهم في تحقيق التنمية الصناعية.					
29	إن وضع سياسة تطوير للمنشآت المحلية يعتبر عامل مهم في تحسين الصناعة المحلية.					
30	إن وجود سياسات فعالة لتدريب وتطوير القوى العاملة هام جدا لتمكينهم من المشاركة في الصناعة بشكل فعال.					
31	إن تطوير البنية التحتية الصناعية يسهم في تحقيق التنمية الصناعية.					

32	إن توفر الماء الكهرباء والمواصلات يسهم في تحقيق التنمية الصناعية.					
33	إن توفر مستوى عال من التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية في القطاع العام والخاص والقطاع غير الربحي يسهم في تحقيق التنمية الصناعية.					
34	إن الحواجز الجمركية وغيرها من الحواجز التقليدية عائق أمام تصدير المنتجات واستيراد الآلات والمواد الأولية.					
35	تواجد البنية التحتية اللازمة لإنشاء وتطوير المنشآت لتضاهي المنتجات المستوردة تسهم في تحقيق التنمية الصناعية.					

الملحق (٢): أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان:

الدكتور محمد علي العلي	مدرس في المعهد العالي للتنمية الإدارية
الدكتور معاذ الشرفاوي الجزائرلي	مدرس في الجامعة العربية الدولية
الدكتور عمار سهيل ابراهيم	مدرس في كلية الاقتصاد في جامعة تشرين

Syrian Arab Republic

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Damascus University

Higher Institute for Administrative Development

Department of Business Economics and International Business Administration

The importance of accessing value chains in achieving industrial development during the reconstruction phase

A field study on the industrial sector in the Syrian governorate of Tartous

Thesis prepared in the context of completing the requirements for obtaining a master's degree in economics and international business administration

Prepared by the student:

Kinda Abdel Hamid Nadeh

Principal supervisor:

Dr. Muhammad Samer Al-Khalil

Co-supervisor:

Dr. Ziad Arabish

٢٠٢٣-٢٠٢٢