



الملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك سعود
كلية العلوم الإدارية
مركز البحوث

**مفهوم مدير الإدارة العليا لأثر العوامل
البيئية على أهداف المنشآت
الصناعية السعودية واستراتيجياتها**

دكتوره ناديا أيوب
أستاذ إدارة الأعمال المشارك
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

١٤١٧ - ١٩٩٧ م

١٥/ ~~الستون~~
الستون





جامعة الملك سعود
كلية العلوم الإدارية
مركز البحوث

**مفهوم مدير الإدارة العليا لأنواع العوامل
البيئية على أهداف المنشآت
الصناعية السعودية واستراتيجياتها**

دكتوره ناديا أيوب
أستاذ إدارة الأعمال المشارك
كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود

١٤١٧ - ١٩٩٧ م

يغطي هذا البحث عن رأي كاتبه ولا يعبر بالضرورة عن رأي المركز

جامعة الملك سعود ، ١٤١٨ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
أيوب ، ناديا

مفهوم مدير الإدارة العليا لأثر العوامل البيئية على أهداف المنشآت . . .
الرياض .

ص؛ ٠٠٠ سم (إصدارات مركز البحث بكلية العلوم الإدارية؛)
ردمك ٩٩٦٠.٠٥.٥٨٢.٥

ردمد ١٣١٩ - ٢٩٠٦
١- المصانع-تنظيم وإدارة. السعودية أ. العنوان ب. السلسلة

١٨/٠٩٥٣

ديوي ٦٥٨ ، ٢

رقم الإيداع: ١٨/٠٩٥٣:

ردمك : ٩٩٦٠.٠٥.٥٨٢.٥

ردمد : ١٣١٩ - ٢٩٠٦

جامعة الملك سعود - كلية العلوم الادارية - مركز البحوث

ص.ب (٢٤٥٩) الرياض ١١٤٥١ تلفون ٤٦٧٤٣١٧ فاكس ٤٦٧٤٣٢١

المحتويات

الصفحة	الموضوع
١	أولاً : مشكلة البحث
٣	ثانياً : أهداف البحث
٤	ثالثاً : أهمية البحث الإطار النظري
٧	أولاً : أهداف المنشأة
٩	العوامل التي تساهم في تحديد الأهداف وتعديلها ..
١٠	أنواع الأهداف
١٦	ثانياً : العوامل البيئية الخارجية
٢١	بعض المؤشرات الخاصة بالبيئة السعودية
٢٥	ثالثاً : الاستراتيجيات على مستوى المنشأة أو وحدة الأعمال.
٣٢	منهج البحث
٤٤	عرض وتحليل نتائج الدراسة
٤٤	أولاً : خصائص عينة الدراسة
٤٧	ثانياً : تحليل النتائج
٧١	عرض النتائج والتوصيات
٧١	أولاً : مناقشة نتائج الدراسة
٧٦	ثانياً : الإستنتاجات
٧٨	ثالثاً : التوصيات
٨٤	المراجع العلمية
٩١	الملحق
٩١	أولاً : نموذج قائمة الاستقصاء
	ثانياً : قائمة بأسماء المنشآت الصناعية المثلثة
٩٨	للعينة

ملخص الدراسة :

هافت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأهداف المستقبلية التي يضعها أفراد الإدارة العليا لمنشآتهم الصناعية، وأهميتها النسبية، ومدى تغير هذه الأهمية مع تغير العوامل البيئية العامة والخاصة ببيئة الصناعة، وكذلك نوع الاستراتيجيات التي تستخدمها الإدارة العليا للتكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق أهداف منشآتها وتحسين أدائها.

وقد تم سحب عينة عشوائية من الشركات الصناعية العاملة في مدينة الرياض، وتم توزيع قوائم الإستقصاء على أحد أفراد الإدارة العليا في كل منها، وقد بلغ عدد الإجابات النهائية ٤٨ إجابة.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن الإدارة العليا تهتم بوضع أهداف منشآتها وتعطيها أولويات مختلفة لتحقيقها، تدرج بشكل هرمي يبدأ بالأهداف الاقتصادية وتنتهي بأهداف رفاهية العاملين والأهداف الاجتماعية. كما بينت النتائج أن الإدارة العليا ترى وجود تأثير واضح للعوامل البيئية على قدرة المنشآة في تحقيق أهدافها، وأكثر هذه العوامل تأثيراً هي العوامل الاقتصادية ثم التنافسية ثم نقص العمالة السعودية ثم العوامل الحكومية. ولذلك فإن الأهمية النسبية لتحقيق تلك الأهداف قد اختلفت عن السابق نتيجة التأثير بهذه العوامل.

كما بينت الدراسة أن أداء المنشآت قد تأثر نتيجة تغيرات العوامل البيئية وأدى ذلك إلى استقرار المبيعات والإيرادات والأرباح والاستثمارات والمحصلة السوقية أو تراجعها قليلاً، ولهذا جات المنشآت إلى إتباع استراتيجية القيادة في التكلفة بالدرجة الأولى ثم استراتيجية التمايز وكذلك مزيجاً من استراتيجية التركيز لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنشآة.

مفهوم مدير الادارة العليا لأثر العوامل البيئية على أهداف

النّشّات الصناعيّة السّعوديّة واستراتيجياتها

**Top Management Perception of the Impact of
Environmental**

**Factors on the Objectives and Strategies of Saudi Industrial
Firms**

أولاً : مشكلة البحث :

اتبعت المملكة العربية السعودية في خططها التنموية استراتيجيات متوازنة تهدف إلى تنمية جمع القطاعات في المملكة وأكملت خطة التنمية السادسة بزيادة الاهتمام بالتغييرات التي تحدث في بنية الاقتصاد القومي من خلال التركيز على زيادة توجيه الجانب الأكبر من رؤوس الأموال والموارد المادية والبشرية إلى القطاعات الإنتاجية كالصناعة والزراعة والتعدّين لتحقيق التنوع المتكامل في القاعدة الاقتصادية.

وبالنسبة لأهداف التنمية الصناعية فتشير الإنجازات التي تحققت [١، ١٩٩٥، ٣٦] خلال الفترة ١٩٦٩ حتى ١٩٩١ إلى أن القطاع الصناعي بالملكة قد شهد تطويراً كبيراً نتيجة ما أولنته الدولة من دعم كبير لهذا القطاع وما تميز به المستثمرون من نشاط وحيوية تجاوباً مع هذا الدعم. إذ بلغ إجمالي القيمة المضافة للقطاع الصناعي (لا يشمل تكرير النفط) ١٩,١ بليون ريال بالأسعار الجارية حتى عام ١٩٩١، وساهم في تكون الناتج المحلي الإجمالي في عام ١٩٩١ بنسبة ٤,٥٪ بالمقارنة إلى ٢,٥٪.

في عام ١٩٦٩. كما سجل القطاع الصناعي معدل نمو سنوي مقداره ١١,٢٪. وبلغت جملة القروض المنصرفة للمشاريع الصناعية عام ١٩٦٩ {٣٥} مليون ريال، ارتفعت إلى حوالي ١٥,١٢ مليون ريال تراكمي حتى عام ١٩٩٢، ويمثل نمو سنوي مقداره (٤٠,١٪). وإنعكس هذا الارتفاع على نسبة الاكتفاء الذاتي من المواد الزراعية والغذائية والزيادة المستمرة في عدد المصانع في المملكة.

وبما أن القطاع الصناعي أحد الركائز الأساسية لمواكبة مرحلة التطور الاقتصادي وتحقيق النمو والتقدم المستمر باعتباره يمثل إنتاجاً حقيقياً، لذلك جاءت جهود التنمية المتتالية لتؤكد أهداف تطوير هذا القطاع وتنميته من خلال إستغلال الموارد المتاحة إستغلاً أمثلاً. وجاءت المنظمات الصناعية لظهور بصورة أو بأخرى لتحقيق هذه الأهداف التنموية وتقين هذه الركيزة من الوصول إلى معدلات النمو المرغوبة، ولا شك أن الأهداف الخاصة بكل مجال من مجالات عمل المنشآت الصناعية يختلف من منشأة إلى أخرى، كما يختلف باختلاف نوع المنشآت، والأولويات التي تضعها لتحقيق تلك الأهداف ودرجة تعرضاً لها لعوامل البيئة الخارجية والداخلية ذات التأثير الإيجابي أو السلبي عليها. لهذا فإن دراسة الأهداف في منشآت معينة ثم مقارنة الأهداف عبر المنشآت المختلفة قد يكون مفيداً في تحديد نوع الأهداف التي تهتم بها المنشآت، ودرجة التركيز على كل هدف منها، وكيف تؤثر تلك الأهداف على بعض أوجه النشاط في المنشآة. ونظراً لأهمية التغيرات البيئية التي تحدث على المستوى المحلي والعالمي والتي تميز العقد الحالي عن أي وقت مضى، وزيادة درجة عدم التأكيد في بيئة الأعمال وإرتفاع حدة المنافسة على الصعيد الإقليمي والعالمي التي شهدتها اليوم. فقد أثبتت هذه الدراسة لاستطاع آراء وأفكار مديرى الإدارة العليا في القطاع

الصناعي في مدينة الرياض حول أهم الأهداف التي تسعى المنشآت الصناعية إلى تحقيقها، آخذة بعين الاعتبار أثر التغيرات البيئية العامة وبيئة الصناعة على قدرة المنشآة في تحقيق تلك الأهداف، ودرجة التغير التي تراها الإدارة في أهمية تلك الأهداف نتيجة هذه التبدلات البيئية. كما تحاول الدراسة التعرف على آراء مديرفي الإدارة العليا حول أثر التغيرات البيئية الحالية على أداء المنظمة والبدائل الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها لتحسين مستوى الأداء.

وتتألف هذه الدراسة من أربعة أجزاء، يتناول الجزء الأول الإطار العام للدراسة وأهميتها وأهدافها. ويعرض الجزء الثاني إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة وعرض للشخص الأدبيات حول هذا الموضوع. ويتطرق الجزء الثالث إلى المنهج الذي تم إتباعه في إجراء الدراسة. أما الجزء الرابع فيتناول تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الدراسة الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة وعرض لأهم الاستنتاجات والتوصيات.

ثانياً . أهداف البحث :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- التعرف على عادات التفكير المستقبلي الموجودة لدى المديرين على مستوى الإدارة العليا، وتوضيح التوجه العام الذي يضعونه لمستقبل المنشآة ككل، من خلال تحديد الأهداف طويلة الأجل وأولويات تحقيق تلك الأهداف.
- ٢- التعرف على مدى الوعي الموجود لدى المديرين بأهمية العوامل البيئية العامة والخاصة بالصناعة وتغيراتها، ونظرة الإدارة إلى تلك التغيرات وأثرها على تحقيق أهدافها.

- ٣- التعرف على الأولويات التي تضعها الإدارة في الوقت الحالي للأهداف التي ترحب في تحقيقها بالنسبة للأولويات التي إعتمدتها سابقاً لتحقيق نفس الأهداف، حيث أن أهمية الأهداف تتغير من فترة لأخرى لمواجهة التحديات البيئية والمطالب والتوقعات المتفاوتة للمتعاملين مع المنشأة.
- ٤- التعرف على نظرة المديرين لدى تأثير التغيرات البيئية المخارجية Macro Environment وتأثيرات بيئة الصناعة Industry Environment على حجم النشاط والأرباح الحقيقة في المنشأة التي تهم أصحاب المصلحة المتعاملين مع المنشأة.
- ٥- التعرف على مدى إستجابة الإدارة للتغيرات البيئية باستخدامها بدائل استراتيجية تنافسية معينة كوسيلة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها، باعتبارها أحد المؤشرات الهامة التي تعكس قدرة المنشأة في الوصول إلى أهدافها النهائية.

ثالثاً . أهمية البحث :

تعتبر دراسة البيئة أحد العناصر الأساسية في عملية الإدارة الاستراتيجية التي تتطلب التحليل والتشخيص المستمر لأنها غالباً ما تكون المصدر الأساسي للتغيير. والمنشآت التي تهمل دور العوامل البيئية وأثرها في تحقيق أهدافها، غالباً ما تكون أحد ضحايا التغيير البيئي لعدم قدرتها على التكيف مع التغير أو التبؤ به. فقد بينت نتائج إحدى الدراسات الحديثة [٢، ١٩٩٢، ٣٩] أن التهديد الحقيقي لنشاطات الأعمال لا يأتي بصورة مباشرة أو غير مباشرة من البيئة التنافسية أو بيئه الصناعة فقط، بل غالباً ما يكون مصدره البيئة الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها وعلى نوع الاستراتيجيات التي تتبعها. كما حدث في

صناعة الألمنيوم في اليابان الذي تراجع إنتاجها من مليون طن في منتصف السبعينيات إلى ٣٠٠،٠٠٠ طن في منتصف الثمانينيات بسبب تغير أسعار البترول وإرتفاعها.

وعلى الرغم من أن المملكة العربية السعودية تعتبر من الدول النامية التي تعيش هموم العالم الثالث، لكنها تعمل جاهدة على مواكبة التطور الاقتصادي الذي تعيشه من كل جانب في ظل عالم يتميز بالتغيير المستمر، مما يجعل عملية التخطيط أمراً أكثر تعقيداً وصعوبة. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم الإدارة العليا في المنشآت الصناعية لدور العوامل البيئية وأثرها على تحديد أهدافها وتحقيق تلك الأهداف. وتظهر هذه الأهمية من جانبي :

١ - الأهمية العلمية :

بما أن الأهداف هي "ما تريد المنظمة تحقيقه" {٦، ٣، ١٩٨٩} وما ت يريد المنظمة تحقيقه يتم ترجمته إلى تصرفات ونشاطات متراكبة ومتعددة تصاغ في استراتيجيات متكاملة وشاملة. فإن الاستراتيجيات تصبح دالة الأهداف وأداة ترجمتها إلى الواقع الفعلي. وفي ذلك فإن هذه الدراسة تقدم إطاراً نظرياً تبين فيه كيف تحدد المنشآت الصناعية أهمية تحقيق أهدافها وغاياتها، وكيف تنظر إلى علاقتها مع البيئة التي تعمل فيها وتسعى إلى تنمية هذه العلاقة من خلال تعديل مستوى الأهداف المطلوب تحقيقها والبدائل الاستراتيجية التنافسية الالزامية تبعاً لذلك. خاصة وأن المنشآت الصناعية لا تزال حديثة العهد في المملكة وتجربتها في مجال التخطيط الإستراتيجي سواه في صياغة الأهداف أو وضع البدائل الاستراتيجية أكثر حداثة مقارنة بالدول المتقدمة صناعياً.

بـ- الأهمية التطبيقية :

**يتوقع أن يكون لنتائج هذا البحث فوائد تطبيقية عديدة يهتم بها
وأضعوا الاستراتيجيات والمارسون من حيث النواحي التالية :**

- ١ -** با أن الأهداف تعكس طبيعة منشآت الأعمال وتساهم في تعريفها وتحديد إتجاهها، لذلك فإن تحديد المدراة لهذه الأهداف وأولوياتها بين الإتجاه الذي تسير عليه منشآت الأعمال الصناعية حالياً، والإتجاه الذي كانت تتبعه سابقاً، ويشير إلى الأهداف الرئيسية التي تلقى إهتمام الإدارة حتى يتم التركيز عليها وفق ظروف البيئة الحالية.
- ٢ -** تبدو أهمية هذه الدراسة أيضاً في تحديد العوامل البيئية العامة والخاصة بالصناعة التي تثل تهديداً لقدرة المنشآت الصناعية في تحقيق أهدافها في الوقت الحالي، وتلك العوامل التي تقدم فرصة أفضل لتحقيق أهداف النمو أو الاستقرار أو الأرباح حتى يمكنأخذها بعين الاعتبار عند وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات من قبل مديري الإدارة العليا.
- ٣ -** إن التعرف على التغيرات التي حدثت في مستويات الأداء الخاصة ببعض نشاطات المنشأة يعطي مؤشراً لمدى التغيرات التي تحدث في البيئة العامة والخاصة بالصناعة وأثر تلك التغيرات على مؤشرات الأداء ويشير انتباه الإدارة العليا لكيفية التعامل معها.
- ٤ -** با أن العوامل البيئية ذات طبيعة متغيرة، فإن هذا يجعل عملية وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجية تتصف بالдинاميكية التي تتطلب متابعة البيئة باستمرار والاعتماد على المعلومات الواردة منها لإعادة النظر في الأهداف والاستراتيجيات. لذلك فإن تحديد مدى التغير الذي حدث في أهداف المنشآت في الوقت الحالي عما كان عليه سابقاً،

يعطي مؤشراً لطبيعة الاستراتيجية المتبعة في المنشآت الصناعية السعودية ضمن إعتبارات التغيرات البيئية المحيطة.

الإطار النظري

يتضمن الإطار النظري لهذه الدراسة ثلاثة أقسام رئيسية، يتناول القسم الأول أهداف المنشآت بشكل عام. أما القسم الثاني فيشير إلى العوامل البيئية وأثرها على وضع الأهداف والاستراتيجيات المطلوبة لتحقيقها. بينما يختص القسم الثالث بالبدائل الاستراتيجية التنافسية الممكن إتباعها كوسيلة لتحقيق أهداف المنشآت.

أولاً ، أهداف المنشأة :

تقوم رسالة المنشأة Mission على تحديد إتجاه أو مسار المنشأة في المستقبل ومحال النشاط والنتائج والخرجات أو المنتجات التي تسعى لتحقيقها [٤، ١٩٩٢، ١٧٣]. وهي تعرف الهدف الأساسي لوجود المنظمة وشرعية وظيفتها في المجتمع، كما توضح طبيعة المنتجات الحالية التي تقدمها والوظائف التي تقوم بها حالياً والأسوق الخاصة بها [٥، ١٩٨٨، ٧٧]، وبالتالي فهي تعكس القيم الأساسية للمنشأة وفلسفتها تبعاً لرؤى المدراء الاستراتيجيين لها. وبصفة عامة تبين الرسالة أسباب وجود المنشأة وأهدافها وأغراضها الأساسية وتعكس توقعات أصحاب المصلحة الذين تعمل على خدمتهم.

يتم ترجمة رسالة المنشأة إلى معايير تستطيع الإدارة استخدامها لتوجيه المنشأة نحو الأداء المرغوب وينتزع عن هذه الترجمة أهداف

المنشأة. ويكون الفرض من وضع الأهداف هو تعريف بعض النتائج النهائية الطويلة الأجل التي تسعى المنشأة للوصول إليها لتحقيق رسالتها، وقلل مستوى الطموح الذي يتم العمل لأجله في المستقبل. ومقياس الكفاءة في تحقيق الأهداف يعتمد على مدى قدرة المنشأة في الوصول إلى تلك النتائج النهائية {٨، ١٩٧٦}.

ويعتبر تحديد الأهداف ذات أهمية خاصة للمنشآت والإدارة الاستراتيجية لأنها تساعد على تعريف المنشأة في البيئة التي تعمل بها، وتحدد الوجود القانوني لها، كما تبين الوضع المستقبلي للمنشأة، وتضع الخطوط المرشدة التي يجب أن تتبعها، أي تشكل دعامة التخطيط. وتقوم بوضع المعايير التي تستخدم لتقدير مستوى آداء المنشأة ووحدات الأعمال ومبدان الأعمال الذي تنتهي إليه وتقوم مدى كفاءتها وفاعليتها {٦، ١٩٧٩، ١٩٨٠}.

وعلى الرغم من أن بعض كتاب الإدارة قد أجمعوا على أن الأهداف لا تكون جيدة إلا إذا تم التعبير عنها بصورة كمية قابلة للتحقيق، إلا أن بعض الكتاب الآخرين قد أشاروا إلى أن الكثير من المنشآت الناجحة لا تعمل على تحديد أهدافها بصورة دقيقة محددة وواضحة. فقد تكون بعض الأهداف هامة للمنشأة لكن يصعب التعبير عنها بصورة كمية قابلة للقياس. كما في تحديد هدف أن تكون المنشأة القائدة في التطور التقني بالنسبة للصناعة {٧، ١٩٩١، ١٥} حيث يكون من الصعوبة التعبير عن هذا الهدف بصورة كمية دقيقة. يضاف لذلك أن أفراد الإدارة العليا قد لا يرغبون في التعبير عن أهداف منشآتهم بصورة دقيقة ومحددة خوفاً من تحركات المنافسين وردود فعلهم عندما تصبح الأهداف معروفة ومحددة بصورة واضحة.

كما أن العوامل البيئية تكون في تغير مستمر ومتعدد مما يتطلب إعادة النظر في الأهداف والاستراتيجية وتعديلها للتلاحم مع تلك التغيرات، وتصبح عملية التعديل هذه صعبة حين توضع الأهداف والاستراتيجية بشكل محدد مما يجعل عملية إقناع المنشأة بتحفيز الأهداف أو تعديلها تبعاً للتغيرات البيئية مهمة غير سهلة. لذلك يفضل مدراء الإدارة العليا استخدام أهداف معرفة بصورة عامة غير محددة بدلاً من التعبير عن تفاصيل الأهداف بصورة معلنة {٧، ١٩٩١، ١٩٨٨، ٥، ١٥، ٧٥، ١٩٨٨، ٨، ١٩٩٥، ٤٥}.

وبكل الأحوال فإن الأهداف التي تحدد بدقة تجعل المنشأة ووحدات الأعمال الموجودة فيها تعمل بسهولة نحو نتائج محددة وبالتالي تؤدي إلى الانتظام في أسلوب الإدارة في المنشأة ككل. وقد أشار Jauch and Glueck {٥، ١٩٨٨، ٧٥} إلى أن وضع أهداف المنشآت يمر بعدة مراحل، حيث توضع الأهداف بصورة عامة غير مكتوبة، ثم تنتقل إلى أهداف عامة مكتوبة، وتتميز المرحلة الثالثة بوجود أهداف محددة وعبر عنها بصورة مكتوبة، وأخيراً توضع الأهداف بصورة محددة وتترتيب حسب أولويات تحقيقها بالنسبة للإدارة.

العوامل التي تسهم في تحديد الأهداف وتعديلها:
إن الأهداف الاستراتيجية كما ذكرنا يتم وضعها من قبل مدراء الإدارة العليا، وهؤلاء لا يملكون من فراغ حين تحديد الأهداف. بل إن اختيارهم لها وتحديدها يتوقف على عدة عوامل. {٦٦-٦٨، ٥، ١٩٨٨، ٦٦-٦٨، ١٢٦-١٢٧، ٩، ١٩٩٠} منها :

- ١- القوى الموجودة في البيئة التي تعمل بها المنشأة وحدوث الأزمات المفاجئة التي تؤثر على قدرة المنشأة في تحقيق أهدافها وتعديلها تبعاً للتغيرات.
- ٢- أصحاب المصلحة الذين تعامل معهم المنشأة مثل دخول موردين جدد أو عاملين جدد، أو تغيير القيادات، مما يؤثر على أهداف المنشأة وتوجهاتها ويطلب ذلك إجراء التغيير والتعديلات فيها وإعادة ترتيب أولوياتها.
- ٣- مقدار الموارد المستقبلية المتاحة للمنشأة والامكانيات الموجودة لديها حالياً التي تضع قيوداً على قدرة المنشأة في تحقيق أهدافها. والمعروف أن المنشآت الكبيرة والرابعة تكون لديها موارد أكثر تمكناً من الإستجابة للتغيرات العوامل البيئية بصورة أكثر من المنشآت الصغيرة.
- ٤- علاقات القوة والنفوذ التي يتمتع بها المدراء الاستراتيجيون ومدى التغيير في مستوى الطموح والتوقعات لديهم عن المستوى الذي تحقق في الماضي ونوع القيم والأفكار الموجودة لدى الإدارة.
- ٥- مراحل النمو والتطور التي تمر بها المنشآت ودورة حياتها التي تجعل الأهداف والاستراتيجيات تتغير تبعاً للتغير تلك المراحل.

أنواع الأهداف :

توضح الأهداف المركز التنافسي الذي تسعى المنشأة لتحقيقه في السوق كذلك أهداف الأداء التي تعتمد عليها الإدارة لتحقيق رسالة المنشأة. وقد كان الرأي السائد يرتكز على النظرية الاقتصادية التي ترى أن الهدف الأساسي لأي مشروع هو العمل على تعظيم الأرباح. إلا أن التقدم التقني والتغير الذي حصل في وسائل الإنتاج وظهور المنافسة والاهتمام بالتحفيظ

طويل الأجل أدى إلى ظهور أهداف أكثر واقعية. وقد لاحظ دركر {١٠، ١٩٧٤} أن القليل من المدراة تتكون لديهم فكرة واضحة عن أهداف المنشأة التي يسعون لتحقيقها، ويؤدي عدم اهتمامهم هذا إلى ارتكاب أهم الأخطاء التي يقع فيها المدراة، حيث يشغل كل منهم بالأعمال والمشاكل اليومية الخاصة بالمنشأة ويفقدون الاهتمام بأهدافها الرئيسية الطويلة الأجل. وكان دركر من الرواد الذين نادوا بتنوع الأهداف التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها ووضع ثمانية مجالات للأهداف على أنها تمثل مجالات أهداف معظم منشآت الأعمال. هذه المجالات هي {١١، ١٩٥٤، ٦٣ - ٦٤} :

- ١- هدف المركز السوقي : الذي يعكس المركز السوقي للمنشأة بالنسبة للمنافسين.
- ٢- هدف الابتكار : الذي يحدد مدى مساهمة الأهداف في تطوير وسائل وأساليب الإنتاج.
- ٣- هدف الإنتاجية : الذي يحدد الإنتاجية المستهدفة.
- ٤- هدف الموارد المادية والمالية: الذي يحدد استخدامات الأموال والموارد.
- ٥- هدف الربحية : الذي يبين مقدار الربح المطلوب تحقيقه.
- ٦- هدف أداء الإدارة وتطويرها: الذي يبين معدلات ومستويات الكفاءة الإدارية والنمو.
- ٧- هدف إنتاجية العاملين وإتجاهاتهم : الذي يبين معدلات الإنتاجية المستهدفة.
- ٨- هدف المسؤولية الاجتماعية : الذي يعكس الالتزامات الرئيسية للمنشأة تجاه المجتمع.

وقد أضاف أن الاقتصاديين والماليين يعتبرون أن الأهداف الثلاثة الأخيرة غير عملية لأنها لا تتعامل مع الأموال. لكنها في الحقيقة تتعامل مع المبادئ والقيم وليس مع الأموال بتصورتها المطلقة، وهذا ما يجعل هذه الأهداف هامة للمنشأة ملموسة وذات قيمة ويمكن قياسها مثل الأموال. ذكرى درى {٨٦، ١٩٥٤، ١١} أن على الإدارة أن تعمل على تحديد نوع من التوازن بين الأهداف، أي تحديد الأهداف الأكثر أهمية (هل التوسيع في السوق وزيادة المبيعات أكثر أهمية من زيادة العائد على الاستثمار)، والحقيقة أن القرار يعتمد على رأي وحكمة الإدارة المبني على التحليل الجيد للعوامل الخاصة ببيئة النشأة وأوضاعها.

كما قدم سيرت ومارش خمسة أنواع للأهداف التي تسعى المنشآت إلى تحقيقها ونظراً إليها على أنها عملية تتم بالتفاوض بين المنشأة وأصحاب المصالح التي تتعامل معهم {٤٧-٤٩، ١٩٩٢، ١٢}، هذه الأهداف هي :

- ١ - هدف الإنتاجية ويتعلق بتحديد مستوى الإنتاج المطلوب سواء بالزيادة أو النقصان والمدى المسموح به أن يتغير من فترة لأخرى. ويعكس هذا الهدف الضغوط الخاصة مثل استقرار العمالة، سهولة جدولة الإنتاج، تكاليف أداء مقبولة والنمو.
- ٢ - هدف المخزون الذي يحدد طموح الوصول إلى مستوى مخزون معين للمنتجات منتهية الصنع.
- ٣ - هدف المبيعات ويحدد الطموح المطلوب لتحقيق مستوى مبيعات معين بشكل نقدي أو كمي أو الاثنين معاً.
- ٤ - هدف الحصة السوقية وهو بديل لهدف المبيعات يحكم بقياس مدى كفاءة المبيعات.

٥- هدف الربحية حيث يحدد مدى القدرة على تراكم الموارد من أجل توزيعها على شكل استثمارات رأسالية أو أرباح للمساهمين، أو مدفوعات للممولين، أو زيادة ميزانية وحدات الأعمال.

كذلك قدم Jauch and Glueck مجموعة من الأهداف التي تسعى المنشآت لتحقيقها {٥، ٦، ١٩٨٨} وعبرًا عنها بهدف استمرار الربحية، الكفاءة، إشباع رغبات العاملين وتطويرهم، جودة السلعة، المسؤولية الاجتماعية، القيادة في السوق، زيادة العائد على الاستثمار وسعر الأسهم، البقاء والاستمرار، المرونة والتكيف وخدمة المجتمع ورفاهيته. كما أضافا أن المنشآت تسعى لتحقيق بعض الأهداف في الأجل القصير كهدف الكفاءة وإشباع رغبات العاملين وتطويرهم، والبعض الآخر في الأجل الطويل كاستمرار الربحية وخدمة المجتمع، كما تحقق بعضها في الأجل المتوسط مثل هدف المرونة والتكيف وزيادة العائد على الأسهم. فيما أن هناك تعدد في الأهداف التي تسعى لتحقيقها فلابد أن تعطي وزناً لبعض الأهداف أعلى من الأهداف الأخرى. بمعنى أن المدراء الاستراتيجيين تقع عليهم مسؤولية وضع أولويات لتحقيق كل هدف من الأهداف المتعددة، وتصبح هذه الأولويات ضرورية عندما تكون الموارد وعنصر الوقت محدودين. وقد أجريت عدة دراسات حول أهداف المنشآت وأهميتها بالنسبة للإدارة كدراسة England {١٢، ١٣} التي أجريت على عينة من مديرى الإدارات العليا في بعض المنشآت الأمريكية بلغ أفرادها ١٠٧٢ مديرًا بهدف التعرف على كيفية تحديد المدراء لأهمية بعض الأهداف ونظرتهم لدى مساهمتها في تحقيق نجاح المنشأة. وقد أكدت الدراسة أن الاهتمام ينصب على مجموعة من الأهداف أكثر من هدف واحد، كما أن المدراء أعطوا المرتبة الأولى للكفاءة التنظيمية ثم الإنتاجية المرتفعة ثم تعظيم الأرباح تلتها بقية الأهداف

الأخرى من حيث أهميتها النسبية ومساهمتها في نجاح المنشآت. كما بينت وجود تشابه كبير في الأهداف بين المنشآت ذات الأشكال والأحجام المختلفة من وجهة نظر المديرين، وجاءت رفاهية العاملين والرفاهية الاجتماعية في آخر القائمة على التوالي.

أما Seashore and Yuchtman [١٤، ١٩٦٧] فقد أشارا إلى أن أهداف المنشآت ليست كلها بسيطة، وليس كلها ذات أجل قصير، ولا يعبر عنها دوماً بصورة كمية، لذلك فإن الأهداف تتسلسل في شكل هرمي لتحدد بشكل أفضل ما تسعى المنشآة لتحقيقه. لذلك اقتراحاً في دراستهما نوذجاً هرمياً للأهداف يحتوي مستويات لمتغيرات الأهداف ومعايير نهاية تسعى المنشآة لتحقيقها، وهذا يعكس وجهة نظر الباحثين بأن الأهداف ذات تسلسل هرمي تبدأ بالأهداف الهامة بالنسبة للإدارة ثم الأهداف الأقل أهمية.

يفترض أن تمثل الأهداف التي تضعها الإدارة العليا السعي لزيادة أرباح المستثمرين في المنشآت وتحقيق رضاهم بنفس الوقت، على افتراض أن المستثمرين يريدون من الإدارة العليا أن تزيد من أرباح المنشآة لتمكن من دفع العوائد المناسبة لهم وتزيد من سعر الأسهم في السوق. وقد قام العديد من الدارسين [١٥، ١٩٩٤، ٥٥] بإجراء أبحاث حول هذا الافتراض مستخدمين الفلسفة المعروفة بأن الإدارة العليا تعمل بشكل رئيسي من خلال مصلحتها الخاصة لتحصل على مكافآت أعلى - سواء عن طريق زيادة الأرباح أو زيادة حجم المنشآة التي تزود إلى زيادة الأرباح - وما يبقى موضع التساؤل هو إذا ما كانت الإدارة العليا تحقق من خلال مصلحتها الخاصة المصلحة المثلث للمستثمرين بالوقت نفسه. وقد بينت نتائج بعض الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين أداء المنشآت ومكافآت الإدارة العليا،

وان الأرباح هي التي تحدد مكافآت الإدارة العليا {١٦، ١٧٠، ١٩٧٠}، وبالتالي فإن تحقيق الأرباح يكون أحد الأهداف الهامة لدى الإدارة العليا.

كما أجريت دراسة على عينة تتكون من ٦٠٠٠ إداري وتنفيذي في بعض المنشآت الأمريكية لتقدير أهمية مجموعة من الأهداف الخاصة في المنشآت المختلفة. وقد بينت النتائج أن فعالية المنشآت جاءت في المرتبة الأولى والإنتاجية في المرتبة الثانية ثم ارتفاع معنويات العاملين في المرتبة الثالثة، وكانت آخر الأهداف بالترتيب هي الأهداف الخاصة بخدمة المجتمع وخدمة الجمهور على التوالي {١٧، ١٨٤، ١٩٨٤}.

وكذلك أجريت دراسة لتحديد مدى العلاقة الموجودة بين درجة صعوبة الأهداف التي تضعها المنشآت وبين استراتيجيات الأعمال التي تتبعها ومستوى أدائها {١٨، ١٩٩١} ووجدت أن الأهداف والاستراتيجيات كان لها تأثيراً مشتركاً على أداء المنشآت. لكن تأثير الاستراتيجية على الأداء كان أعلى من تأثير الأهداف. كما وجدت أن الأهداف تؤثر في وضع استراتيجية الأعمال، وأن استراتيجية الأعمال قد أثرت في مقدمة العلاقة الموجودة بين الأهداف والأداء.

كما قام راشد بدراسة على مجموعة من مديرى الأعمال السعوديين للتعرف على بعض خصائص مدير الأعمال السعودي ومدى انعكاساتها على قراراته الحيوية وتحديد توجه شركته في المستقبل. وقد أشارت الدراسة أنه في مجال تحديد التوجه المستقبلي للشركات السعودية فقد بين المديرون الأهمية النسبية للأهداف التي يسعون لتحقيقها مبتدئاً بهدفبقاء واستمرار الشركة في السوق ثم رضا العملاء والمستهلكين ثم زيادة الأرباح وحصل كل من رضا العاملين ورفاهية المجتمع على الترتيب الأخير {١٩، ١٩٩٣، ١٩٩٣}.

ثانياً ، العوامل البيئية الخارجية :

تعتبر كل منشأة من منشآت الأعمال عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة بها [٢٠، ١٩٨٤، ٣٨] ويتأثر بتغيراتها. لذلك لابد لكل مدير استراتيجي من أن يحدد تلك العوامل البيئية المتعلقة بالصناعة أو بالبيئة الإقليمية أو العالمية التي تؤثر على القرارات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد رسالة المنشأة وأهدافها واستراتيجياتها. وتعرض تلك العوامل لتغيرات متغيرة الشدة والتأثير قد تكون سريعة كما في العوامل التكنولوجية أو أقل سرعة كما في العوامل السياسية. كما تختلف خصائص تغيراتها بين الاستقرار والديناميكية، بين الأمان وشدة الخطورة، بين البساطة والتعقيد أو بين انتشارها على متغيرات محددة أو متعددة [٢١، ١٩٩٢، ٢٥]. هذه التغيرات تتطلب بالضرورة متابعة المنشأة بصورة مستمرة لرسالتها وأهدافها واستراتيجيتها لتحديد مدى ملائمتها أو تقادمها وال الحاجة إلى تعديلها وفق الظروف البيئية السائدة.

وما أن وضع الأهداف الاستراتيجية يرتبط بالمستقبل فهذا يحتم أن يكون المدير الذي يشارك في التخطيط الاستراتيجي مدركاً لأهمية التغيرات التي تحصل في العوامل البيئية والتي تؤثر على مستقبل المنشأة ويحاول التنبؤ بها، فإذا لم يجد أي اختلاف، فإن الاستراتيجية الحالية يمكن أن تستمر في الاستخدام مستقبلاً بنجاح، أما إذا أظهرت المتابعة وجود اختلافات، فلابد للمدير من أن يقوم أثر تلك الاختلافات على الاستراتيجية الحالية و يصل إلى بدائل استراتيجية جديدة مناسبة للتطبيق مستقبلاً [٨، ٦٩، ١٩٩٥]. وتكون مهمة الإدارة في ذلك أن توجد نوعاً من التوازن بين الرؤى المستقبلية الخاصة ببيئة المنشأة وبين الأهداف والغايات والاستراتيجية

التي تؤدي إلى التحقيق الأمثل للأهداف التي تعتبر الإدارة مسؤولة عنها تجاه أصحاب المصلحة المعاملين مع المنشأة [٩، ١٩٩٠، ١٢٧].

وتتميز بيئه الأعمال الحالية بوجود التغيرات التقنية السريعة التي أدت إلى تغيير كل صناعة وكل منشأة أعمال، كذلك بالمنافسة المتزايدة التي تسود العالم اليوم والتي أثرت حتى على الأسواق الصغيرة نتيجة الإنتاج بكثارات كبيرة. بالإضافة إلى زيادة كفاءة أداء الأسواق المالية التي ساهمت في زيادة أهمية العائدات في الأجل القصير أكثر من الاستثمار في الأجل الطويل [٢٢، ١٩٩٠، ٣٥].

ويجب أن تهتم الإدارة بمتابعة العوامل البيئية الاستراتيجية التي ترى أنها تؤثر بشكل كبير على نشاط المنشأة. وهي في الغالب تلك العوامل التي أثرت بقوة على المنشأة في الماضي ولا تزال تؤثر عليها حتى الآن. إلا أن قيم الإدارة قد تؤدي إلى تحيزها في إدراك العوامل الهامة أو غير الهامة التي تحتاج إلى المتابعة كما تؤثر في تفسيرها لأهمية تلك العوامل [٢٣، ١٩٩٠، ١٤٩].

تقسم دراسة العوامل البيئية إلى قسمين، يرتبط القسم الأول بمتابعة التغيرات التي تحدث في البيئة الكلية للمنشأة أو البيئة العامة التي لا تخص منظمة بعينها Macro environment كالتغيرات السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية الضاربة والتكنولوجية وعوامل المناخ الموجودة فيها [٢٤، ١٩٨٠، ١١٤-١٢٠]. عادة لا تستطيع المنشأة تغيير تلك العوامل أو التحكم فيها وإنما يمكنها التنبؤ ببعضها والتأثير النسبي في بعضها الآخر في محاولة للتقليل من القيود التي تضعها على المنشأة أو

الاستفادة من الفرص المتاحة، وتمثل في التالي :

- ١- التغيرات الاقتصادية : التي تشير إلى توجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنشأة وخصائص هذا النظام وتشمل تأثير دورات الأعمال، حالة ميزان المدفوعات والدخل القومي ومعدلات نموه، والناتج القومي ومعدلات نموه، والدخل المتاح للأفراد، ومعدل التضخم وأثره على التكاليف والأسعار والسياسات المالية والنقدية التي تتبعها الدولة لعلاج أوضاع التضخم، وكذلك الضرائب على الدخل والأرباح والرسوم الجمركية وأسعار الفائدة.
- ٢- التغيرات التقنية : تعتبر الابتكارات التقنية سواء في المنتج نفسه أو طريقة إنتاجه هي المحرك الأساسي لكل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية. وقد أثرت الابتكارات التقنية منذ مرحلة الثورة الصناعية ومرحلة الاعتماد على النفط والسيارات والطائرات ومرحلة تقنية المعلومات والالكترونيات على أسعار الخدمات والمنتجات التي أصبحت أقل سعراً وأكثر كفاءة ومرنة وأشد تعقيداً وفعالية، كما أدت إلى تغيير طبيعة العمل والمؤهلات المطلوبة لأداءه [٦٤، ٢٢، ١٩٩٠].
- ٣- التغيرات السياسية القانونية وتمثل مدى الاستقرار السياسي ومساهمة الدولة في مبادرات الأعمال والدعم الذي تقدمه للمنشآت القائمة والقوانين السائدة الخاصة بالعمل والأجور والضرائب واستخدام الموارد الطبيعية [١١٦، ٢٥، ١٩٩٢] وقوانين حماية المستهلك والبيئة والصناعة المحلية.
- ٤- التغيرات الاجتماعية الحضارية: وتمثل الأعراف الاجتماعية والعادات والتقاليد والقيم والاتجاهات وأنماط حياة الأفراد وسبلهم للإنفاق،

ومعدلات النمو السكاني والتركيب العمري للسكان، ودور المرأة في المجتمع وطرق قضاء أوقات الفراغ.

أما القسم الثاني في دراسة العوامل البيئية فيرتبط بمتابعة البيئة التنافسية للمنشأة أو بيئة الصناعة Industry Environment الذي قدم بوتر نوذاجاً لتحليلها في كتابة الاستراتيجيات التنافسية [٢٦، ١٩٨٠، ١٠٥] وحدد فيه خمسة عوامل رئيسية تتطلب الدراسة والمتابعة، وقد أضاف البعض إليها عاملاً سادساً يتعلق بأصحاب المصالح والجماعات الأخرى الموجودة في بيئة الصناعة Stake Holders [٢٧، ١٩٨٤، ١٤٠-١٤٢]. ويمكن إيجاز تلك العوامل في التالي [٢٨، ١٩٩٢، ٩٤-٩٦].

١- المنافسة بين المنشآت القائمة في صناعة معينة : وترتبط المنافسة غالباً بتعديل نمو السوق، ومستوى التكاليف الثابتة، ومدى الاختلاف بين المنتجات وقوة تمييز المنتج، وتكاليف الانسحاب من الصناعة. كما تهتم المنشآت المنافسة بالتعرف على قدرة المنافسين في النمو والاستجابة للتغيرات البيئية ونقطة القوة لديهم، والاستراتيجيات الحالية التي يتبعونها وقدراتهم التنافسية والتغيرات التي تتبع في الاستراتيجيات الحالية.

٢- مخاطر المنافسين الجدد في الصناعة : يشكل المنافسون الجدد في الصناعة تهديداً بالنسبة للحصة السوقية والحصول على الموارد وقدرة المنشآت في تحقيق أهدافها، إلا إذا اتفقت مع المنشآت الجديدة على زيادة الطلب الأولى. وتسوق قدرة المنظمات الجديدة الدخول في الأسواق على العوانق الموجودة أمامها وردود فعل المنافسين.

٣- القوة التفاوضية للموردين : التي تمكن الموردين من فرض أي أسعار للمواد الخام أو تخفيض نوعية السلع والخدمات التي يبيعونها، مما

- يؤثر على ربحية الصناعة ويندوي إلى انخفاضها إذا لم يستطع المنتجون تحويل هذه الزيادة في الأسعار على المستهلكين.
- ٤- القوة التفاوضية للمشترين : التي تمكن المشترين في تخفيض الأسعار وشراء نوعية أفضل من السلع والخدمات وكمية أكثر منها. وترتبط بعوامل عديدة منها مقدار حجم مشترياتهم من السلع والخدمات ومدى توافر السلع البديلة ودرجة حساسية السعر للتغير في الطلب ودرجة تمييز المنتجات والخدمات.
- ٥- تهديد بداول السلعة أو الخدمة التي تؤثر على الصناعة بصورة واضحة حين لا تستطيع المنشأة تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين البديلة وتكون حرية الاختيار متاحة أمام المستهلك ولا يشعر بالولاء لعلامة معينة، مما يؤثر على العائدات المحتملة في الصناعة. وعلى قدرة المنشأة في الاستمرار في المنافسة وشدة حدة المنافسة. ويرتبط تهديد بداول السلعة بالسعر النسبي لتلك البذائل ودرجة التقنية الموجودة فيها وسرعة تطور التقنية الخاصة بصناعة تلك البذائل.
- ٦- القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين: التي تمثل جماعات مختلفة من بيئنة الصناعة التي تتعامل مع المنشأة كالنقابات والمجتمع المحلي والمقرضين والممولين والغرف التجارية والحكومة وحملة الأسهم. وتختلف القوة النسبية لتلك الجماعات من صناعة إلى أخرى.

ويشير البعض [٥، ١٠٢، ١٩٨٨] أن المدراء الاستراتيجيين غالباً ما يهتمون عند دراسة البيئة بالعوامل الاقتصادية أكثر من أي عامل آخر، ثم العوامل التنافسية التي يعتبرونها هامة أيضاً، كما أنهم يقضون جزءاً هاماً من وقتهم اليومي في تحليل ودراسة البيئة بطريقة أو بأخرى، ويختلف هذا الوقت من منشأة إلى أخرى.

بعض المؤشرات الخاصة بالبيئة السعودية :

إن الشركة المانة الأولى في المملكة قد قامت على أيدي رجال أعمال سعوديين تقليديين، غير أن تطور الحياة قد استلزم استخدام أساليب جديدة في إدارة تلك الشركات تهتم بالإيكار الخالق والتطوير والتجدد مما يؤدي إلى إنشاء أقسام أو شركات تابعة جديدة، تحتاج إلى توجيه جهودها للاستفادة من مواردها البشرية والمادية في استغلال الفرص الجديدة الموجودة أمامها {١٩٩٤، ٢٩}. وهذا يؤكد دور القطاع الخاص الحيوي والأساسي في المساهمة في عملية التنمية الاقتصادية.

وقد هدفت عملية التنمية في المملكة {١٩٩٥، ٣٠} إلى "تحقيق أهداف استراتيجية تمثل في تنوع مصادر الدخل وتنوع القاعدة الإنتاجية، وتنمية مصادر الدخل غير النفطي وتحقيق درجة أعلى من الاكتفاء الذاتي، ونقل التقنية الحديثة لرفع كفاءة الإنتاج، وتوفير فرص العمل والمساهمة في بناء اقتصاد متوازن قادر على الصمود أمام التقلبات الاقتصادية العالمية". وتعكس الموازنة العامة نهاية سنوات الخطة الخمسية الخامسة عدة مؤشرات لإرتقاء الناتج الإجمالي. حيث حقق قطاع البناء والتشيد نمواً بنسبة ٣٪٧، والقطاع الزراعي بنسبة ٣٪٥، وقطاع تجارة الجملة والتجزئة والاتصالات والنقل والتخزين بنسبة ٥٪. وإرتفعت القيمة المضافة لقطاع الصناعات التحويلية ٩٪، وقطاع المرافق الخاص بالغاز والمياه والكهرباء بنسبة ٣٪٧، كما يتوقع أن يحقق قطاع الصناعة خلال عام ١٩٩٥ نمواً في حدود ٦٪ وأن تحقق صادراته نمواً بنسبة ٢٨٪.

كذلك فإن مؤشر تكاليف المعيشة قد انخفضت من ٨٪ إلى ٦٪، كما حافظت الأسعار على المستوى العام لها، كما أن الاقتصاد السعودي

قد خلا من أي ضغوط تضخمية، مما يعطي مؤشراً لدرجة الثقة في الاقتصاد السعودي ومتانته وحسن التخطيط الذي يتمتع فيه.

وتتمثل الخصائص البيئية السعودية وانعكاساتها على منشآت الأعمال بالتالي {٤٧، ٤٤، ١٩٨٥} بالنسبة للخصائص التعليمية تتميز بمجانية التعليم والاقبال المتزايد عليه من جانب الفتيات السعوديات. وبطبيعة تطور التعليم المهني والفنى وميل الطلاب للدراسات النظرية وتقدير وإعجاب المجتمع للمتعلمين، وتعدد وسائل الثقافة. أما الخصائص الاجتماعية فتظهر بالاعتزاز بالتراث الوطنى والحضارى وإحترام التجارة ورجال الأعمال، ونظرة التقدير والاحترام للمديرين، وإعجاب بمنجزات التكنولوجيا، والتردد في حل المشاكل بالبحث العلمي. وتتميز الخصائص الاقتصادية في العجز في القوى البشرية المحلية، والنقص في وسائل المواصلات العامة، والاعتماد على الاستيراد وتطبيق مبدأ الحرية الاقتصادية، والاعتماد على البترول كمصدر أساسى للدخل وعلى الدولة كأكبر جهاز للتوظيف. أما الخصائص السياسية التشريعية فتتمثل في إنتشار الأمن والاستقرار وانخفاض معدلات الجريمة، والبعد عن المهاجرات السياسية، ودعم التضامن العربي والإسلامي وحرية العمل الاقتصادي في إطار العديد من التشريعات والأنظمة الحكومية.

أما انعكاسات هذه الخصائص على منظمات الأعمال السعودية فيمكن أن نعدد أهمها بصفة حجم منظمات الأعمال، والاعتماد على الخبرة الأجنبية، عدم وضوح العلاقات الوظيفية ومحدودية تفويض السلطة، والمركزية في تحديد الأهداف، واستخدام الاتصالات الشرفية، والميل للتخطيط القصير الأجل، وإتخاذ القرارات على أسس تقديرية، وإرتفاع

نسبة التغيب عن العمل، وتطبيق مبدأ الرقابة بعد حدوث الأخطاء، والميل للاستثمارات قصيرة الأجل، والابتعاد عن المجازفة، والافتقار إلى التنسيق بين منظمات الأعمال، والتعامل مع المستهلك على أن البائع هو سيد السوق.

إن الدارسين والباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية قد صوروا البيئة على أنها البُنيان الأساسي لتفسير وفهم سلوك المنشآت وأدائها. وقد اقترح Rockert في دراسته {١٩٧٩، ٣٢} أن خصائص كل صناعة تحدد العوامل المهمة التي تؤثر على نجاح استراتيجية الأعمال فيها، وأن كلاً من العوامل البيئية الفعلية وتلك التي تدركها الإدارة لصناعة ما تعدل من العلاقة بين استراتيجية المنشأة وأدائها. وهذا يعني أن العوامل البيئية المختلفة يكون لها تأثير مختلف على عوامل النجاح الحرجية في المنشأة.

لقد أجريت دراسة {١٩٨٠، ٣٣} لمعرفة التأثير التفاعلي لتسعة تغيرات بيئية على ثمانية قرارات استراتيجية وعلى أداء المنشآة باستخدام معيارين لقياس هذا الأداء. وقد بينت النتائج أن التغيرات البيئية كان لها علاقة ضعيفة بأداء المنظمات. لكن القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتغيرات المالية والكفاءة الإنتاجية كان لها علاقة إحصائية معنوية بالأداء. أما بالنسبة لعلاقة التغيرات البيئية بالقرارات الاستراتيجية فلم تكن ذات علاقة معنوية إحصائية.

كما أجريت دراسة على أكبر خمسمائة شركة أمريكية الواردة في Fortune {١٩٨٣، ٣٤} للتتعرف على رأي هذه المنشآت بالنسبة للفوائد الرئيسية الناتجة عن نشاط مسح البيئة الخارجية. وقد أشارت نتائج الدراسة أن دراسة البيئة ومتابعتها قد أدى إلى زيادة اهتمام الإدارة بالتغيرات

البيئية. وإلى تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي وإتخاذ القرارات الاستراتيجية ، ورفع مستوى الكفاءة بالنسبة للنواحي المتعلقة بالحكومة، وزيادة القدرة على تحليل الصناعة والسوق، ونجاح قرارات التوزيع وتخصيص الموارد. وكذلك بينت النتائج أن دراسة البيئة كانت غالباً دراسة ذات توجه عام وغير محدد في تقديم بعض التفسيرات المعينة.

بينت أيضاً الدراسات التي أجريت على مديرى بعض منشآت الاقراض والادخار الأمريكية [٣٥، ١٩٨٤]. أن متابعة المديرين للبيئة كان له أثر قوي على التخطيط الاستراتيجي. فالمديرون الذين لم يهتموا ببيئة المنشأة الحالية التي تتصف بعدم التأكيد ونظروا إليها على أنها مرحلة مؤقتة، لم يهتموا بوضع الخطط طويلة الأجل أو الاستعانة بلجان التخطيط. على عكس المديرون الذين أدركوا أن البيئة المستقرة قد تغيرت ولم تعد في حالة التأكيد كما في السابق، فقد اهتموا بالخطط الاستراتيجي طويل الأجل والاستعانة بلجان التخطيط.

وقد أكد Jain في دراسته [٣٦، ١٩٨٤] التي اهتمت بالتعرف على مدى تطور اهتمام المنظمات بدراسة البيئة الخارجية ومدى قيامها بذلك، أن المنظمات كانت تهتم بالعوامل الاقتصادية بالدرجة الأولى والسبب في ذلك أن التنبؤ للمستقبل ودراسة البيئة قد تم تطويره بصورة تقليدية من خلال استخدام النماذج الاقتصادية. كذلك فقد أعطت المنظمات الاهتمام الثاني بالعوامل التكنولوجية ثم أتت العوامل السياسية ثم الاجتماعية التي أعطيت الترتيب الأخير.

أما دراسة غراب [١٩٨٧، ٣٧، ٥٣] التي اهتمت بالتعرف على رؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمعنى الإدارة الاستراتيجية، فقد أشارت إلى أن الإدارة لا تأخذ عند تطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي بعوامل البيئة الداخلية والخارجية. ويدل هذا على ضعف اعتقاد المديرين على المستوى الاستراتيجي بأهمية دراسة البيئة الداخلية والخارجية.

بالإضافة إلى أن إحدى الدراسات [١٩٩٢، ٣٨] قد أشارت إلى أن أفراد الإدارة العليا غالباً ما يتأثرون عند دراسة البيئة والتعرف على متغيراتها باستراتيجية المنشأة المتبعة . إذ وجدت الدراسة أن مدراء النشأت المالية الذين يتبعون استراتيجية تخفيض تكاليف المنتجات والخدمات (القيادة في التكلفة)، يهتمون بالتعرف على متغيرات البيئة الخاصة بالنشاطات التنافسية والتشريعية، بينما تهتم النشأت المالية التي تستخدم استراتيجية تمييز المنتج أو الخدمة بمتابعة فرص النمو الموجودة في البيئة وطرق ارضاً وإشباع احتياجات العملاء.

ثالثاً ، الاستراتيجيات على مستوى المنشأة أو وحدة الأعمال،
ت تكون استراتيجية المنشأة من خطة شاملة تبين كيف تعمل المنشأة على تحقيق رسالتها وأهدافها. وقد تم تعريفها [١٩٧٨، ٣٩، ٢٥] على أنها "النمط الأساسي لاستخدام الموارد الحالية والمخططة والتفاعل مع البيئة بحيث تشير إلى كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها". وهناك مجموعة من الأراء ترى أن الاستراتيجية هي العملية التي يتم الإعداد لها باستخدام النمذج الرشيد في إتخاذ القرار الخاص بها [٤٣، ١٩٨٠، ٩]، بينما يرى رأي آخر أنها تمثل ناتج عمليات إجتماعية وسياسية معقدة تتعلق بإتخاذ القرار في المنظمة [٤١، ١٩٨٠، ٩]. وقد عرفها Glueck [١٩٨٧، ٤٠] بأنها "عبارة

عن خطة شاملة ومتكاملة تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة وبين تحديات البيئة، ويتم تصميمها لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة"

ومهما تعددت التعريفات التي تطلق على الاستراتيجية إلا أنه يجب التأكيد على أن الاستراتيجية تهتم بكيفية إنجاز الأهداف Ends وتحقيقها، وبالتالي فهي تعتبر الوسيلة Means المطلوبة للوصول إلى الأهداف. ويتطلب وضع الاستراتيجية أن تؤخذ الظروف الداخلية والخارجية للمنشأة بعين الاعتبار حتى يمكن وضع خطة مناسبة لتحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل. لذلك فإن الاستراتيجية تعبر عن {٤٢، ١٩٩٢، ٦٦} "مجموعة التصرفات على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية الالزامية لإنجاز أهداف المنظمة بنجاح". وبالتالي فهي تهدف {٢٢، ١٩٩٠، ٢٢} إلى تحديد إتجاه المنظمة، أين هي وأين ستكون، وكيف ستصل، ومتى ستراقب تقدم المنشأة وتعيد التخطيط عند الضرورة.

وذلك فإن هدف الاستراتيجية هو إيجاد التوازن بين التزام المنشأة بتحديد الإتجاه الصحيح الناجح لها وبين قدرتها على تغيير هذا الإتجاه عند الضرورة. وقد كان الإتجاه السائد سابقاً أن لا يتم التصرّع بالاستراتيجية لأنها تمثل ميزة تنافسية و يجب أن تبقى خاصة. ومنذ منتصف الخمسينيات بدأت الكتابات الخاصة ب مجال الأعمال في أمريكا تعكس بصورة متزايدة و مهمة وجهة نظر معارضة لصالح أن يتم وضع الاستراتيجية بصورة دقيقة و صريحة يشارك بها جميع المديرين في المنشأة وبعض الأفراد الأساسيين العاملين فيها، خاصة في مجال التسويق والبحوث والتطوير، لأنهم يصنعون اسهامات هامة في صياغتها ولأنهم الجهة الأساسية في تطبيقها.

وتنقسم الاستراتيجيات إلى الاستراتيجيات على مستوى النشأة
وتشمل : {٢٨، ١٩٩٢، ١٩٩٦ - ٩٩}

- ١- استراتيجية الاستقرار Stability Strategy
- ٢- استراتيجية النمو Growth Strategy
 - بالتركيز Concentration
 - بالتنوع المرتبط Diversification
 - الداخلي Internal
- ٣- استراتيجية الانكماش Retrenchment
 - بالتشذيب Turnaround
 - بالتخليص من بعض النشاط Divestment
 - التصفية Liquidation
- ٤- الاستراتيجيات المختلفة Combination Strategy

الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال وتشمل الاستراتيجيات العامة التي قدمها بورتر وهي :

- ١- القيادة في التكلفة Cost Leadership
- ٢- التمييز Product Differentiation
- ٣- التركيز Specialization By Focus

ويجب الإشارة {٨، ١٩٩٥، ٤٩ - ٥٠} أن الغالبية العظمى من المنشآت التي تعمل في بيئه تنافسية واحدة أو مجال أعمال ونشاط واحد، أو تركز على مجال محدد من المنتجات والأسواق فإن تطبيق الاستراتيجية

على مستوى المنشأة فيها يتحقق عن طريق الاستراتيجيات التي تم إعدادها على المستوى الوظيفي. وهذا يعني أن الاستراتيجيات على مستوى المنشأة تصبح نفسها الاستراتيجيات على مستوى الأعمال دون الحاجة إلى إيجاد تمايز بينها، ويعا أن أغلبية المنشآت السعودية تعمل في بيئة تنافسية واحدة. فإن التمييز بين مستويات الاستراتيجية يصبح صحيحاً فقط بالنسبة للمنشآت متعددة ومتنوعة النشاطات .

وهذا يشير إلى أهمية الاستراتيجية على مستوى الأعمال أو الاستراتيجية التنافسية التي قدمها بورتر وبين أنها تعتمد بالدرجة الأولى على نوع العلاقة الموجودة بين المنشأة والبيئة التي تعمل بها. وافتراض أن أهم عامل من عوامل البيئة الخاصة بالمنشأة هي الصناعة التي تتنافس بها {٢٦، ١٩٨٠، ٣٠}، وقد حدد خمسة عوامل بيئية تتطلب الدراسة والمتابعة كما ذكر سابقاً، وتبعاً لدراسة هذه العوامل يمكن تحديد بيئة الصناعة التي تعمل بها المنشآت والتي يمكن تصنيفها إلى صناعات عالمية Global أو مجزأة Fragmented أو ناشئة Emerging أو منحدرة (متراجعة) Declining أو ناجحة . Mature

وقد أوصى بورتر تبعاً لذلك بإمكانية اتباع ثلث استراتيجيات نوعية يمكن استخدامها للتتفوق على الشركات المنافسة في صناعة معينة وهي القيادة في قلة التكلفة والتميز بين المنتجات والتركيز {٢٦، ١٩٨٠، ٤٦-٣٦}، مع ضرورة الإشارة إلى أن تطبيق كل استراتيجية يتطلب توافر مهارات وموارد ومناخ تنظيمي مختلف. وتشير استراتيجية القيادة في قلة التكلفة إلى إمكانية المنشأة من تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الكفاءة العالية في الإنتاج وتغفيض التكاليف بالنسبة

للمنافسين باستخدام مجموعة من السياسات الوظيفية أساسها استخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف بشكل عام وتأمين مستلزمات الإنتاج المناسبة من حيث الجودة والسعر، حيث تتمكن المنشأة بالاعتماد على التكلفة المنخفضة من الاستمرار في تحقيق الأرباح خلال فترة المنافسة الحادة.

أما استراتيجية التمييز فتنتطوي على قدرة المنشأة في تقديم منتجات للأسوق ذات درجة عالية من التمايز بالنسبة لمنتجات المنافسين في الصناعة، مما يحقق لها مركزاً تنافسياً متميزاً أو فريداً يمكنها من تحقيق عوائد أعلى من المتوسط لإمكانية فرض السعر الذي تراه مناسباً بسبب ولاع العمالء للمنتج وعدم حساسيتهم للسعر. ويمكن تحقيق التمييز عن طريق العلامة التجارية أو التصميم أو شبكة الموزعين أو التقنية أو خدمات العمالء وغيرها.

وتعتمد استراتيجية التركيز على التمركز في قطاع سوقي محدد، أو خط منتجات معين أو فريق من العمالء بذاته مستخدمة استراتيجية التركيز على التكاليف للحصول على ميزة تكاليفية في القطاع السوقى المستهدف، أو استراتيجية التركيز التمييزي لتحقيق القدرة في تمييز منتجاتها في القطاع السوقى المستهدف مستخدمة في ذلك عدد من السياسات الوظيفية كمتابعة معدلات النمو في القطاع السوقى المستهدف والتغيرات المختلفة التي تحدث فيه. وقد أكد بورتر ضرورة قيام المنشأة باتباع أحد هذه الاستراتيجيات التنافسية النوعية لتحقيق النجاح، وإلا فإنها سوف تجد نفسها دون أي ميزة في سوق تنافسية مما يضعف أداؤها وينؤدي إلى تحقيق معدلات أداء أقل من المتوسط {١٦، ١٩٨٥، ٤٣}.

وقد تطرق العديد من الدراسات إلى استراتيجيات المنشآت بشكل أو باخر حيث بين Chakravarthy أن الاختلاف في البيئة بالنسبة لكل صناعة هو السبب في اختلاف الاستراتيجيات، باعتبار أن الاستراتيجية مثل نظر إتخاذ القرار الخاص بتحقيق أفضل تطابق ممكن بين البيئة الخارجية والمنظمة [٤٤، ٤٥، ١٩٨٢].

كذلك أجريت بعض الدراسات حول أثر الاستراتيجية المستخدمة على أداء المنشآت [٤٥، ٤٦، ١٩٨٤]، [٤٦، ١٩٨٤]، وقامت بدراسة الاستراتيجيات المتعددة دون النظر إلى هيكل المنشأة في محاولة للبحث والتدليل أن الاستراتيجية المتعددة يمكن أن تؤثر على الأداء الجيد للمنشأة إذا كانت تلك الاستراتيجية تنسجم مع البيئة المحيطة بالمنشأة. إلا أن دراسة Miller [٤٧، ١٩٨٨] حاولت البحث والتدليل أن الاستراتيجية ترتبط بالبيئة وهيكل المنشأة معاً، وأن هذه العلاقة لها آثارها على أداء المنشآت. كما اعترض Miller [٤٨، ١٩٩٢] على قيام المنشأة بالاعتماد على ثلاث استراتيجيات تنافسية فقط لتحقيق التفوق على منافسيها. وبين أن الأخذ بهذه الاستراتيجيات الثلاث فقط قد يؤدي إلى حدوث فجوة كبيرة بالنسبة لمدى المنتجات التي تقدمها المنشأة إلى السوق أو بالنسبة لبعض الاحتياجات الهامة للمستهلكين، كما قد يساهم ذلك في عدم مرنة التنظيم في المدى الطويل ويزيد من قدرة المنافسين على مواجهة هذه الاستراتيجية وتقليلها.

أما روينسون وبيرس [٤٩، ١٩٨٥] فقد قاما بدراسة لمعرفة العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية المطبقة في ٩٧ منشأة صناعية في الولايات المتحدة تنتهي إلى ٦ صناعات محددة، وبين أداء وحدات الأعمال الاستراتيجية فيها، وقد استطاعوا تحديد أربعة أنواع للإستراتيجيات

التنافسية التي تم إتباعها في تلك المنشآت. ووُجِدَ أن أكثر المنشآت كفاءة في الأداء تلك التي لم تتبع استراتيجية تنافسية واضحة أو ثابتة. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معقولة بين الاستراتيجية والأداء في المنشآت التي كانت تتبع التخطيط عالي المستوى.

كذلك فقد قام ديس وديفيس Dess and Davis {١٩٨٢، ٥٠} بدراسة على عينة مُؤلفة من ٢٢ منشأة من الحجم الصغير والمتوسط من المنشآت وحيدة الأعمال التي تعمل في صناعة واحدة، وذلك لضمان تشابه نشاط المنشآت، ومقابل الاستراتيجية المطبقة على مستوى المنشأة مع استراتيجية الأعمال، ولتجنب تأثير حجم المنشأة على التطبيق الاستراتيجي. وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق هذه المنشآت لعدد من الاستراتيجيات التنافسية التي قدمها بورتر المتعلقة بالنواحي المالية والتسويقية والإنتاجية. وقد أشارت النتائج إلى وجود هذه الاستراتيجيات التنافسية في الواقع العملي بشكل يطابق ما قدمه الأكاديميون في هذا المجال.

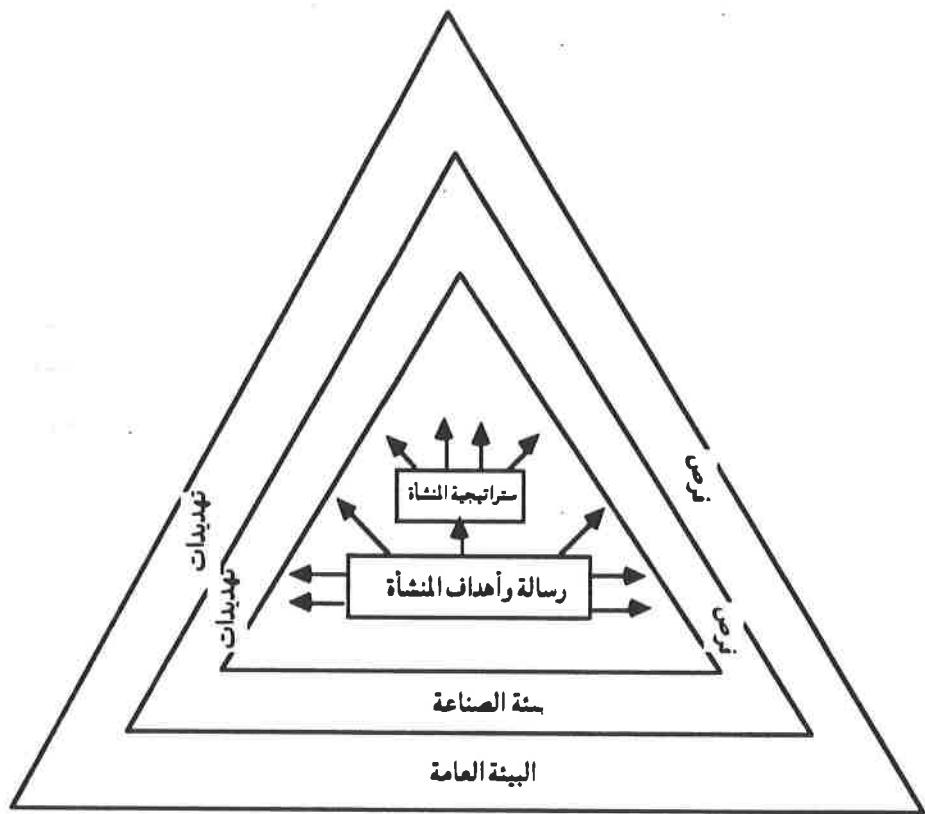
أما بريسكوت Prescott {١٩٨٦، ٥١} فقد أجرى دراسة لدراسة التأثير المعدل للبيئة على العلاقة بين الاستراتيجية والأداء في المنشآت. وقد وجد أن العوامل البيئية تعدل من قوة العلاقة بين الاستراتيجية والأداء وليس من شكل هذه العلاقة ، لأن مجموعة التغيرات الاستراتيجية التي كانت ذات علاقة معنوية بالأداء قد اختلفت باختلاف العوامل البيئية الفرعية. وهذه النتائج لم تقتصر بالطبع أن البيئة ليست هامة بالنسبة لأداء المنشآت المرتفع، لكنها تقترح أن الأبحاث الخاصة بهذا المجال يجب أن تركز على تحديد العوامل البيئية الفرعية الهامة وعلى دراسة العلاقة بين الاستراتيجية والأداء من خلال تلك العوامل البيئية. كما أشارت الدراسة

إلى أن البيئة تعتبر هامة وحاسمة في تحديد المحيط الذي يتم من خلاله تقييم أهمية العلاقة المختلفة بين الاستراتيجية والأداء.

منهج البحث

أولاً :

إن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات السابقة، تعمل على التبسيط والتركيز على مجال محدد من متغيرات الأهداف وعوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة بالصناعة والبدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تخضع للتفسير والتحليل، محاولة تقديم وصفاً تحليلياً مقترناً بعلاقة البيئة الخارجية بالأهداف والاستراتيجية وأثرها على نشاط المنشآة. معبراً عن هذه العلاقة بالنموذج التالي :



شكل (١١) علاقة الأهداف بالبيئة والاستراتيجية

ثانياً : متغيرات البحث :

استخدمت المتغيرات في هذه الدراسة تبعاً لأهميتها في المستوى الاستراتيجي، حيث تم اعتماد متغيرات الأهداف العامة للمنشأة، ومتغيرات عوامل البيئة الخارجية وبيئة الصناعة بالإضافة إلى استخدام متغيرات البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، باعتبار أن عينة المنشآت التي شملتها الدراسة تمثل في غالبيتها منشآت تعمل في مجال أعمال ونشاط واحد، أو ترتكز على مجال محدد من المنتجات والأسواق. وحتى بالنسبة للمنشآت متعددة المنتجات والأسواق فإن النجاح النهائي لاستراتيجية المنشأة يعتمد بلا شك على استراتيجيات وحدات الأعمال فيها.

لتتعرف على أنواع الأهداف التي تستخدمها المنشآت في تحديد النتائج النهائية التي تسعى إلى تحقيقها، ثم اختيار خمسة عشر متغيراً من الأهداف التي تتكرر بشكل مستمر في أدبيات أهداف المنشآت وأدبيات الإدارة الاستراتيجية. جمعت هذه المتغيرات بين آراء كل من أنسوف وماكدونالد {٩، ١٩٩٠، ٣٧٤} وآراء دركر {١٢، ١٩٥٤، ٦٣} وآراء England [١٣، ١٩٦٧] بالإضافة إلى بعض الأهداف التي تم وضعها لتتنمشى مع أهداف التنمية في المملكة.

أما بالنسبة للعوامل البيئية فقد جمعت بين المتغيرات التي قدمها دنكن {٥٢، ١٩٧٢} حول البيئة الخارجية وبيئة الصناعة للمنشأة والمتغيرات التي قدمها ديل {٥٣، ١٩٥٨}، وشملت ثمانية عشر متغيراً، تتعلق بالعملاء والموردين والمنافسين وعوامل تتعلق بالبيئة الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والاقتصادية.

وبالنسبة للمتغيرات الخاصة بنشاط المنشأة فقد كان الهدف من توجيهها يعتمد على آراء كل من انسوف {٩، ١٩٩٠، ١٢٦} ولو فمان {٥٤، ١٩٩١، ٢٧} وغيرهما بأن الأداء الاقتصادي الناجع يعتبر الهدف الأساسي لأي منشأة، وإن أهداف الربحية هي أكثر الأهداف التي تؤخذ بعين الاعتبار وتتأثر غالباً بالنواحي الاقتصادية والتنافسية والتكنولوجية، كما أن مصلحة المستثمرين والإدارة واحدة تتحقق من خلال زيادة حجم المنشأة ونشاطها والأرباح التي تعظم من عائدات المستثمرين ومكافآت الإدارة العليا.

تم استخدام المتغيرات الاستراتيجية في هذه الدراسة لعكس الطبيعة المتعددة للبدائل الاستراتيجية المستخدمة سواء ما تعلق منها بنموذج بورتر أو بالاستراتيجيات البديلة الأخرى. وقد تم اختيار ستة عشر متغيراً من المتغيرات التي حددتها بورتر {٢٦، ١٩٨٠، ٤٦-٣٤} للتعرف على الاستراتيجيات التنافسية النوعية التي تتبعها المنشآت موضع الدراسة، كما قم إضافة متغيرين لتحديد مدى الأخذ بإستراتيجيات أخرى تبدو من وجهة نظر الباحث مناسبة. وقد تم التطرق إلى معظم متغيرات الدراسة في الإطار النظري.

ثالثاً : فروض الدراسة :

لتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم وضع الفرضيات التالية :

- ١- من المتوقع أن يزداد اهتمام الإدارة العليا بعملية وضع أهداف المنشآت الصناعية بإزدياد الخبرة الإدارية لأفرادها.

- ٢ من المتوقع أن تختلف الأهمية النسبية التي تحدها الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنشآت الصناعية باختلاف نوع الصناعة التي تعمل بها تلك المنشآت.
- ٣ من المتوقع أن تزداد متابعة الإدارة العليا للتغيرات في العوامل البيئية بإزدياد الخبرة الإدارية لأفرادها.
- ٤ من المتوقع أن ترى الإدارة العليا في المنشآت الصناعية أن العوامل الاقتصادية ذات تأثير نسبي أقوى على تحقيق أهداف المنشأة من العوامل الأخرى بليها العوامل التنافسية ثم التكنولوجية.
- ٥ من المتوقع أن تباين الأهمية النسبية التي تحدها الإدارة العليا لتحقيق الأهداف في الوقت الحالي عن الأهمية التي كانت قد حددتها سابقاً نظراً لتأثير العوامل البيئية المحيطة عليها.
- ٦ من المتوقع أن تختلف رؤية الإدارة العليا لأثر العوامل البيئية على مستوى أدائها باختلاف الصناعة التي تعمل بها.
- ٧ من المتوقع أن تكون الإدارة العليا لقد جأت إلى إتباع استراتيجية القيادة في التكلفة بشكل نسبي أعلى من الاستراتيجيات الأخرى لتحقيق أهداف المنشأة والتعامل مع التغيرات البيئية، بليها استراتيجية التمييز ثم استراتيجية التركيز.

رابعاً : افتراضات الدراسة :

- لا يغرض هذه الدراسة يفترض أن الأهداف الاستراتيجية التي توضع على مستوى المنشأة ككل هي نفس الأهداف التي توضع على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنشآت التي تعمل في مجال محدد من المنتجات والأسواق.

٢ - حيث أن العوامل البيئية التي استخدمت في هذه الدراسة يقع الكثير منها خارج سيطرة الإدارة، فسوف يفترض في هذه الدراسة أن الاستراتيجية المتبعة في منشآت الأعمال الصناعية السعودية سوف تتم صياغتها كاستجابة ضرورية للبيئة Reactive Strategy وكذلك مؤثراً في البيئة Proactive Strategy.

٣ - إن بعض الكتاب في الإدارة يشيرون إلى الأهداف بأنها الوسيلة لتحقيق الغايات {١٥، ١٩٨٤، ٥٢} بينما يرى البعض العكس في ذلك {٥٥، ٦٥، ١٩٧٧، ٥٥}، لأغراض هذه الدراسة سوف يتم استخدام مصطلح الأهداف دون التمييز بين الأهداف والغايات تبعاً لآراء كل من جليك {٢١، ١٩٨٠، ٧٦} ومنتزيرج {٨، ١٩٩٥، ٧}.

٤ - لأغراض هذه الدراسة يفترض أن الأهداف العامة يتم وضعها في المنشآت مع التركيز على عوامل البيئة الخارجية بالنسبة للمنشأة أكثر من عوامل البيئة الداخلية {٥٥، ١٩٧٧، ٦}.

خامساً : حدود الدراسة :

إن هذه الدراسة محدودة بنوعية البيانات التي أمكن الحصول عليها وكيفيتها ومدى دقتها. وقد تم إجراء أكثر من محاولة للحصول على تعاون مدراء الإدارة العليا في المساعدة بأرائهم والاستجابة للدراسة بما عندهم من معلومات وخبرات، مع التأكيد بالحفاظ على سرية المعلومات واستخدامها بشكل كلي يحافظ على خصوصيتها. وقد يمثل هذا العامل قيداً كبيراً بالنسبة لهذا البحث، إلا أنه لن يقلل من أهمية النتائج التي تم التوصل إليها في حدود البيانات التي أمكن الحصول عليها.

كما تم اختيار عينة الدراسة ضمن إطار دقيق محدد، اقتصر على المنشآت الصناعية الموجودة في مدينة الرياض من بين المنشآت الصناعية الموجودة في المملكة بسبب تمركز معظم النشاط الاقتصادي في مدينة الرياض حيث يبلغ عدد المصنع الموجودة فيها ما يعادل ٢٤٪ من إجمالي عدد المصنع الموجودة في المملكة. وبالتالي فإنه من المتوقع أن لا يختلف مفهوم الإدارة العليا لأهداف منشآتهم ومدى تأثيرها بالعوامل البيئية كثيراً في المنشآت الصناعية الموجودة في المناطق الأخرى بالملكة.

سادساً : أسلوب البحث :

أعتمد إجراء البحث على استخدام إسلوبين من أساليب البحث :

- ١- الأسلوب المكتبي ويقوم على مراجعة ودراسة الكتب والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك من أجل التوصل إلى رسم الإطار النظري العام للدراسة وتصميم قائمة الاستقصاء التي استخدمت في جمع البيانات ميدانياً لتحقيق أغراض الدراسة.
- ٢- الأسلوب الميداني الذي يقوم على جمع البيانات الأولية ميدانياً من أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم بصورة عشوائية وتحليل تلك البيانات لتحقيق أهداف البحث .

سابعاً : قائمة الاستقصاء :

اعتمد هذا البحث على استخدام قائمة إستقصاء تحتوي على ثمانية أسئلة تم ترتيبها في خمسة أقسام بالإضافة إلى قسم خاص يتضمن البيانات الخاصة بخصائص أفراد الإدارة العليا بهدف تصنيفهم تبعاً لهذه الخصائص. وكانت الأسئلة من النوع المغلق التي تعطي إجابة محددة حتى

يسهل على أفراد العينة الاستجابة للأسئلة وعلى الباحث تنميط إجابات البحث لتحليلها إحصائياً.

القسم الأول : يحتوى على سؤالين يتعلق الأول بتحديد مدى أهمية وضع الأهداف في المنشآت الصناعية، والثانى بتحديد درجة الأهمية التي تعطى لها الإدارة لتحقيق كل هدف من بين مجموعة من الأهداف.

القسم الثاني : يتضمن ثلاثة أسئلة يتعلق الأول بمدى متابعة الإدارة العليا للتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة بمنشآتهم، ويرتبط الثاني بنظرة الإدارة إلى أثر العوامل البيئية على قدرتها في تحقيق أهدافها، والثالث بتحديد الأثر النسبي لكل عامل من مجموعة العوامل البيئية على قدرة المنشأة في تحقيق أهدافها.

القسم الثالث : يحتوى سؤالاً يتعلق بنظرية الإدارة إلى مدى التغير الذي حدث في أولوية تحقيق أهداف المنشأة في الوقت الحالى نتيجة تأثيرها بالعوامل البيئية بما كان عليه قبل ثلاث سنوات حتى الوقت الحالى.

القسم الرابع : يتضمن سؤالاً يتعلق بنظرية الإدارة إلى مدى التغير الذي حدث في بعض مؤشرات الأداء في المنشأة منذ ثلاث سنوات حتى الوقت الحالى نتيجة التأثير بالعوامل البيئية.

أما القسم الخامس: فيحتوى على سؤال يتعلق بنوع الاستراتيجيات التي تم استخدامها منذ ثلاث سنوات حتى الوقت الحالى لتحقيق أهداف المنشأة.

وقد تم عرض القائمة الأولية بعد إعدادها على بعض أعضاء هيئة التدريس في قسم إدارة الأعمال في كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود. وعلى بعض أفراد الإدارة العليا في المنشآت الصناعية في مدينة الرياض بهدف مناقشتها للتعرف على نواحي القصور فيها من حيث سهولة الأسئلة ووضوحها وشموليتها ومدى الالتباس الموجود فيها. وقد أجريت بعض التعديلات على القائمة من حيث صياغتها وترتيبها وذلك لاستبعاد المفاهيم التي تؤدي إلى التضارب أو الغموض أو الإبهاء وبالتالي إلى التميز غير المعتمد في الإجابات.

وللتعرف على نظرة المديرين لأهداف المنشآت والعوامل البيئية المؤثرة عليها وبعض البدائل الاستراتيجية التي تم إتباعها، فقد استخدم مقياس Likert Scale الخماسي لمعرفة مدى درجات الأهمية، أو درجات التأثير، أو درجات التغير سواء في الأهمية أو بعض مؤشرات الأداء، أو درجات الاستخدام لعامل معين لدى مفردات العينة. حيث تشير كل مفردة من مفردات العينة إلى درجة أهمية كل عامل باستخدام خمس نقاط تدرج من الهام جداً (٥) إلى غير هام على الإطلاق (١). وقد تم تحويل البيانات الوصفية Non-Parametric إلى بيانات كمية لسهولة معالجتها وتحليلها بصورة أكثر دقة باستخدام أدوات التحليل الاحصائي الكمي، وذلك بتعديل مقياس Likert للحصول على قيم الأوساط الحسابية على شكل نسب مئوية مع تقريب خطى تبعاً لقياس المدى الذي يتراوح بين الواحد إلى الخمسة. وبالتالي فإن المسافة بين كل نقطة وأخرى في مقياس Likert تم تعديلها إلى قيم ذات خصائص مئوية ليضم المقياس أبعاداً متساوية ومتصلة كما في المثال التالي :



ثاماً : عينة الدراسة :

تم تحديد إطار مجتمع البحث بالمنشآت الصناعية العاملة في مدينة الرياض، أولاً بسبب أهمية القطاع الصناعي في الاقتصاد السعودي الذي يحقق نمواً متسارعاً بشكل ملموس بمعدل سنوي مقداره ١١,٢٪ [٣٦، ١٩٩٥]، وسبب تمركز نسبة كبيرة من المنشآت الصناعية في مدينة الرياض حيث بلغت نسبة المنشآت الصناعية الموجودة فيها ما يعادل ٢٤,٢٪ {٥٦، ٨، ١٩٩٥} من إجمالي عدد المنشآت في المملكة، ولسهولة جمع البيانات وتوفير الوقت والمجهد المطلوب لذلك ثالثاً.

وقد تم استخدام أحدث دليل لصانع الرياض الصادر عام ١٩٩٦ عن الغرفة التجارية الصناعية لحصر المنشآت الصناعية التي تثلج مجتمع البحث. حيث بلغ العدد الإجمالي للمنشآت الصناعية ٧٥٦ منشأة {٥٧، ١٩٩٤، ج} مقسمة إلى ٩ قطاعات صناعية، باستثناء قطاع المعادن الثمينة والأحجار الكريمة.

كما تم تحديد وحدة البحث في هذه الدراسة بمنشأة الأعمال السعودية الموجودة في مدينة الرياض التي يبلغ حجم أموالها المستثمرة ٥ ملايين ريال سعودي على الأقل سواه، كانت مركزاً رئيسياً أو فرعاً لمنشأة يقع مركزها خارج مدينة الرياض، حيث يعتبر رأس المال المستثمر مؤشراً لدى كبر حجم النشاط في المنشأة مما يدفع الإدارة إلى الاهتمام بتطبيق أساليب الإدارة الاستراتيجية بدءاً من وضع الأهداف طويلة الأجل إلى دراسة البيئة إلى وضع الاستراتيجية المناسبة للتكيف مع البيئة وتحقيق الأهداف.

تم سحب عينة عشوائية قطاعية من التصنيف المشار إليه بلغ حجمها ٦٠ منشأة صناعية، بحيث تمثل القطاعات الصناعية المختلفة بنسبة ١٢،٥٪ من إجمالي المنشآت الصناعية في مدينة الرياض التي تتوفر فيها صفات وحدة البحث والبالغ عددها حوالي ٤٨١ منشأة، وهذا يمثل الحد الأدنى المناسب في دراسات المسح الميداني بصورة عامة (٥٨، ٢٩٩٢، ١٤٠). وقد تم مراعاة حجم العينة المحسوبة من كل قطاع صناعي تسهيلاً للتحليل والمقارنة.

ولتأكد الدقة في تحديد حجم العينة، فقد تم إفتراض توفر صفة تأييد أفراد العينة لأهمية الأهداف أو تأثير العوامل البيئية أو التغير في مؤشرات الأداء أو درجة استخدام الاستراتيجيات بنسبة (٥٠٪) أي (٥٠.P.). وهذه النسبة تضمن الحصول على أكبر قيمة لحجم العينة في حدود خطأ تقدير معين (B). وباستخدام خطأ للتقدير يعادل ١٣،٥٪ فإن حجم العينة يمكن معدلاً ٤٩ مفردة. وبما أن نسبة الردود الصالحة للاستخدام يجب أن تعادل هذا الحجم، فقد تم افتراض أن نسبة الردود المقبولة ستكون في حدود ٨٠٪ من عدد استمرارات الاستقصاء التي تم توزيعها، وبالتالي تم رفع حجم العينة ليصبح (٦٠) مفردة لضمان الحصول على نسبة الردود المفترضة وهي (٤٩).

بلغ عدد المنشآت المتعاونة ٥٣ منشأة بنسبة ٨٨٪ من المنشآت التي تم اختيارها. استبعد منها خمس قوائم بسبب نقص المعلومات الواردة في بعضها وعدم الدقة في بعضها الآخر بحيث أصبح عدد القوائم الصحيحة ٤٨ قائمة استقصاء أي بنسبة ٨٪، وهي تمثل نسبة ردود مقبولة في دراسات المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء تعادل ١٠٪ من المجتمع الكلي للدراسة.

وقد تم دمج بعض القطاعات الصناعية لتسهيل عمليات المعالجة والتحليل الاحصائي بحيث أصبح تصنيف القطاعات الصناعية في هذه الدراسة كالتالي :

- ١- المنتجات الغذائية .
- ٢- منتجات مواد البناء والزجاج .
- ٣- المنسوجات والمنتجات الجلدية والأثاث .

٤- الصناعات الكيماوية والبلاستيكية والورق.

٥- الصناعات المعدنية والألمنيوم والكهربائية.

تم توزيع قوائم الاستقصاء على مفردات العينة باستخدام الفاكس أو المناولة المباشرة حين توفرت إمكانية المساعدة للقيام بذلك. وقد سبق توزيع قوائم الاستقصاء التمهيد لذلك باستخدام الإتصال الهاتفي لشرح أهداف الدراسة وأغراضها وكيفية ملء قوائم الاستقصاء والتعهد بسرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض هذا البحث. مما شجع في الحصول على نسبة ردود معقولة إلى حد ما. وكانت مفردة العينة التي تم اختيارها تمثل في المدير الاستراتيجي المسؤول عن إتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى المنشأة أو على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية أو نائب كل منها، حيث تكون صياغة الأهداف العامة طويلة الأجل للمنشأة من المهام الأساسية لهذه المستويات من الإدارة بالإضافة إلى ضرورة المتابعة للتغيرات البيئية.

تاسعاً : تحليل البيانات :

تم مراجعة قوائم الاستقصاء وتدقيقها للتأكد من صلاحيتها للستخدام ومن صحة الفهرسة Coding للأسئلة المقلقة الموجودة في القائمة. ثم تم معالجة وتحليل البيانات التي جمعت من أفراد العينة عن طريق الحاسوب الآلي IBM Operating System VM/CMS في مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود بالرياض.

وقد استخدمت عدة أدوات للتحليل الإحصائي لاختبار فروض البحث

كالتالي :

- ١- استخدمت الجداول المتقطعة Cross Tabulation للأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لاستجابات المديرين من أجل المقارنة بين استجابات المديرين في القطاعات الصناعية المختلفة.
- ٢- تم ترتيب الأهداف وتحديد درجة أهميتها كذلك العوامل البيئية والبدائل الاستراتيجية باستخدام المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين في القطاعات الصناعية المختلفة.
- ٣- تم إجراء تحليل التباين Analysis of Variance (ANOVA) بين المتوسطات المختلفة لتقديرات المديرين في كل قطاع صناعي من القطاعات المختلفة
- ٤- تم إجراء بعض الاختبارات الإحصائية الإضافية مثل اختبار R^2 واختبار F وذلك لقياس معنوية الفروق بين الصناعات المختلفة في العينة لإثبات الفروض المدرجة في البحث.

عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً : خصائص عينة الدراسة :

احتوت قائمة الاستقصاء على مجموعة من أسئلة التبوب الموجودة في الجزء الأخير منها، والتي أمكن من خلالها توزيع أفراد العينة من المديرين تبعاً لنوع القطاع الصناعي والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة السابقة.

ويوضح الجدول رقم (٤ - ١) أن التوزيع التكراري لفردات العينة من المديرين الذين تم الحصول على استجابتهم، موزعين على جميع القطاعات الصناعية بشكل متقارب ما عدا قطاع النسوجات الذي كانت نسبة الردود فيه أقل من القطاعات الأخرى.

**جدول (٤-١) توزيع مفردات العينة من المديرين
حسب قطاعات الصناعة (*)**

قطاعات الصناعة					
النسبة	النكرار التراكمي	%	النكرار	النكرار التراكمي	معدنية / المنيوم / كهربائية
٢٠,٨٣	١٠	٢٠,٨٣	١٠		١
٤١,٦٦	٢٠	٢٠,٨٣	١٠		٢ مواد البناء والزجاج
٦٢,٤٩	٣٠	٢٠,٨٣	١٠		٣ المنتجات الغذائية
٨٣,٣٢	٤٠	٢٠,٨٣	١٠		٤ الكيماوية / البلاستيكية / الورق
١٠٠	٤٨	١٦,٦٨	٨		٥ النسوجات / الجلدية / الأثاث
-	-	١٠٠	٤٨		المجموع

(*) تم دمج بعض القطاعات الصناعية لأغراض التحليل الإحصائي.

كما يبين الجدول رقم (٤-٢) توزيع مفردات العينة حسب المركز الوظيفي للمديرين الذين استجابوا لاستماراة الاستقصاء، ويدل هذا الجدول على أن غالبية مفردات العينة ٧٧٪ تقريباً كانوا في منصب نائب مدير عام فأعلى، وحوالي ٢٣٪ في منصب مدير وحدة أعمال استراتيجية، بمعنى أن معظم مفردات العينة تمثل المديرين الذين هم على إتصال بكل إدارة في المنشأة وعلى معرفة بجميع النشاطات والذين يتحملون مسؤولية وضع الاستراتيجيات وإتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**جدول (٤ - ٢) توزيع مفردات العينة
من المديرين حسب المركز الوظيفي**

المركز الوظيفي	النكرار	%	النكرار التراكمي	النسبة
رئيس مجلس الإدارة	٣	٦,٣	٣	٦,٣
نائب رئيس مجلس الإدارة	٤	٨,٣	٧	١٤,٦
مدي عام	١٦	٣٣,٣	٢٣	٤٧,٩
نائب مدير عام	١٤	٢٩,٢	٣٧	٧٧,١
مدير وحدة أعمال استراتيجية	١١	٢٢,٩	٤٨	١٠٠,٠
المجموع	٤٨	١٠٠,٠	-	-

أما الجدول (٤ - ٣) فيشير إلى توزيع أفراد العينة من المديرين الاستراتيجيين الذين استجابوا لاستمارة الاستقصاء، تبعاً لسنوات الخبرة السابقة. ويوضح هذا الجدول أن حوالي ٤,٨٥٪ من أفراد العينة ذوي خبرات كافية تزيد عن الخمس سنوات، أما النسبة الباقية التي تبلغ حوالي ١٤,٦٪ فإن خبرتها لا تتجاوز الخمس سنوات.

**جدول (٤-٣) توزيع أفراد العينة من المديرين
تبعاً لسنوات الخبرة السابقة**

سنوات الخبرة السابقة	النكرار	%	النكرار التراكمي	النسبة
أقل من ٥ سنوات	٧	١٤,٦	٧	٧
من ٥ إلى أقل من ١٠	١٥	٣١,٢	٢٢	٤٥,٨
من ١٠ إلى ١٥	١٤	٢٩,٢	٣٦	٧٥,٠
أكثر من ١٥	١٢	٢٥,٠	٤٨	١٠٠,٠
المجموع	٤٨	١٠٠,٠	-	-

ثانياً : تحليل النتائج :

١ - أهمية وضع الأهداف في المنشآت الصناعية :

للتعرف على اتجاهات أفراد الإدارة العليا نحو أهمية عملية وضع الأهداف في المنشآت الصناعية وضرورتها ، ثم تحليل إجابات أفراد العينة لتحديد درجة الأهمية التي يعطونها لعملية وضع الأهداف تبعاً للصناعات المختلفة. وقد تبين كما هو واضح في الجدول (٤-١) أن جميع المنشآت الصناعية تعتبر أن وضع الأهداف المستقبلية للمنشأة ورسم مسارها هي عملية واضحة الأهمية باعتبار أنها تثلل الأمل والنتائج التي تسعى المنشآت إلى تحقيقها ، ويظهر ذلك جلياً في جميع القطاعات الصناعية حيث تأرجح المتوسط لها حول (٤,٣) فما فوق.

جدول (٤-١) رأي العينة في أهمية وضع الأهداف المستقبلية للمنشآت

متوسط عام ٤٨	\bar{X}					
	منسوجات	كماوية	غذائية	مواد بناء	معدنية	١٠
٤,٦٤	٤,٦٢٥	٤,٣	٤,٦	٤,٨	٤,٩	

ولربط درجة هذه الأهمية التي يعطيها أفراد الإدارة العليا لعملية وضع الأهداف في المنشآت الصناعية بمستوى الخبرة السابقة لديهم، فقد تم إجراء تحليل إجابات أفراد العينة لمعرفة مدى العلاقة الموجودة بين الخبرة السابقة وبين إتجاه الإدارة نحو أهمية وضع الأهداف لمنشآتهم.

وقد تبين من الجدول (٤ب-٢) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية هامة، وإن الارتباط موجب لكنه ضعيف وغير جوهري. وعلى ضوء ذلك لا يمكن قبول الفرض الأول لهذه الدراسة. ولعل السبب في ذلك يعود إلى أن معظم أفراد العينة بنسبة ٨٥٪ تبلغ خبرته الإدارية أكثر من خمس سنوات. مما قد يقلل من أثر فروق خبرتهم الإدارية في وضع أهداف منشآتهم.

جدول (٤ب-٢) أثر الخبرة السابقة على إتجاه الإدارة نحو وضع أهداف المنشآت

متوسط عام ٤٨	\bar{X}					مستوى المعنوية ٢	قيمة ٠٠٠٢٩
	أقل من ١٥ ١٢	١٥-١٠ ١٤	من ١٠-٥ ١٥	٥ إلى أقل من ٥ ٧	أقل من ٥ سنوات ٤,٦		
٤,٦٤	٤,٧	٤,٨	٤,٦	٤,٥	٤,٥	٪٥	

ب - درجة الأهمية النسبية التي تعطيها الإدارة العليا لتحقيق كل هدف في المنشأة :

لدى سؤال مفردات العينة عن تحديد درجة الأهمية التي يعطونها في الوقت الحاضر لتحقيق الأهداف التي يضعونها لمنشآتهم، وبعد فرز الإجابات وتحليلها، كانت النتائج التي تم الحصول عليها والموضحة في الجدول رقم (٤ب-٣) تشير إلى التالي :

يبين تحليل المتوسطات لكل من الصناعات المختلفة والمتوسط العام للعينة وانحرافها المعياري أن هدف تحقيق جودة السلعة أو الخدمة قد احتل الأهمية الكبرى إذ حاز على أعلى متوسط بين الأهداف المختلفة، وقد تقارب هذا الاقتناع تقرباً بين مختلف الصناعات. بلي ذلك في المرتبة

الثانية هدف تحقيق الكفاءة رغم اختلافه عبر الصناعات المختلفة ثم هدف بقاء المنشأة واستمرارها، ويأتي بعدها هدف زيادة الحصة السوقية ثم هدف زيادة الربحية. ويشير هذا الترتيب إلى مدى إهتمام الإدارة العليا وتركيزها على الأهداف الاقتصادية التي تعتبر محور اهتمامها وانتباها حيث أعطت تلك المجموعة من الأهداف الأهمية الأكبر في تحقيقها.

أما المجموعة الثانية من الأهداف فيأتي في مقدمتها هدف الريادة في السوق والقيادة في تسويق السلع الجديدة في المرتبة السادسة والسبعين، وقد يكون هذا الترتيب نتيجة طبيعية لترتيب تحقيق الأهداف السابقة، إذ أن تحقيق الأهداف الاقتصادية يمكن المنشأة من التفوق في الصناعة والسبق في تقديم السلع الجديدة والنمو والتلوّح الذي مثل الترتيب الشامن. ثم الإنتاجية المرتفعة التي إحتلت الترتيب التاسع بليها المرونة والتكييف مع الأوضاع المحيطة سواء كانت اقتصادية أو تنافسية أو تكنولوجية أو غيرها. أما الأهداف الاجتماعية المتعلقة بحماية البيئة وخدمة المجتمع والاكتفاء الذاتي فقد احتلت الأهمية الأخيرة في اهتمامات أفراد الإدارة العليا بتحقيق أهداف منشآتهم.

ونرى أن الاهتمام بالعنصر البشري سواء على مستوى الإدارة وضرورة تطويرها وتنميتها أم على مستوى العاملين ورضاهم ورفاههم جاء أيضاً في المراتب قبل الأخيرة، إذ إحتل المرتبة الحادية عشر والمرتبة الثالثة عشر على التوالي.

جدول (٤ب-٣) الميارات أفراد العينة من الدبرون نحو الأهمية النسبية لتحقيق أهداف النشأت

الترتيب	X						الأهداف
	R ²	F _p	F _v	ANOVA	SD	\bar{X}	
١	.٠٧٨	٠٠٦٧	٠٠٥٧	٠٠٨٢	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٤٠
٢	.٠٧٣	٠٠٥٣	٠٠٤٧	٠٠٨٦	٠٠٩٢	٤.٣٧	٤.٣٣
٣	.٠٨٦	٠٠٦٦	٠٠٥٩	٠٠٨٣	٠٠٩١	٤.٣٤	٤.٣٧
٤	.٠٧٧	٠٠٥٦	٠٠٤٩	٠٠٨٢	٠٠٩٣	٤.٣٣	٤.٣٢
٥	.٠٩٦	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٥
٦	.٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٥٩	٠٠٨٣	٠٠٩٢	٤.٣٣	٤.٣٤
٧	.٠٧٣	٠٠٦٣	٠٠٥٧	٠٠٨٣	٠٠٩٣	٤.٣٣	٤.٣٣
٨	.٠٧٣	٠٠٦٣	٠٠٥٧	٠٠٨٣	٠٠٩٣	٤.٣٣	٤.٣٣
٩	.٠٨٣	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٦
١٠	.٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٥٧	٠٠٨٢	٠٠٩٣	٤.٣٣	٤.٣٣
١١	.٠٧٣	٠٠٦٣	٠٠٥٧	٠٠٨٢	٠٠٩٣	٤.٣٣	٤.٣٣
١٢	.٠٧٣	٠٠٦٣	٠٠٥٧	٠٠٨٢	٠٠٩٣	٤.٣٣	٤.٣٣
١٣	.٠٧٦	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٦
١٤	.٠٧٦	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٦
١٥	.٠٧٦	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٦
١٦	.٠٧٦	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٦
١٧	.٠٧٦	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٦
١٨	.٠٧٦	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٦
١٩	.٠٧٦	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٦
٢٠	.٠٧٦	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٦
٢١	.٠٧٦	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٦
٢٢	.٠٧٦	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٦
٢٣	.٠٧٦	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٦
٢٤	.٠٧٦	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٦
٢٥	.٠٧٦	٠٠٧٦	٠٠٦٦	٠٠٩٣	٠٠٩٣	٤.٣٦	٤.٣٦

* Significant at .10 Level

** Significant at .05 Level

*** Significant at .01 Level

كما أضاف أفراد عينة الدراسة بعض الأهداف الأخرى التي تم إيجازها في التالي :

- ١- هدف عدم الخسارة.
- ٢- هدف تحقيق السمعة الجيدة للمنشأة.
- ٣- هدف تحقيق المركز الأفضل بين المنافسين (الريادة).
- ٤- هدف التطوير الآلي والتقني.
- ٥- هدف إحلال المؤهلات الوطنية مكان العمالة الأجنبية.
- ٦- هدف إيجاد فرص عمل لل سعوديين.
- ٧- هدف التصدير خارج المملكة.

وقد أظهرت النتائج أيضاً أن هناك اختلافاً جوهرياً بين إتجاهات أفراد الإداره العليا بالمنظمات الصناعية السعودية بالنسبة لألوية تحقيق أربعة من الأهداف في التدرج الهرمي السابق، هذه الأهداف هي على التوالي هدف الكفاءة، ثم هدف الريادة، يلي ذلك هدف مرونة وتكيف المنشأة مع الأوضاع المحيطة وأخيراً هدف رضا العاملين ورفاههم. إذ بینت قيمة F معنوية هذه الفروق ورؤکدها في ذلك قيمة R^2 . وبالتالي يمكن قبول الفرض الثاني في هذه الدراسة بالنسبة لهذه الأهداف الأربع، ولكن لا يمكن قبوله بالنسبة لبقية الأهداف وذلك لعدم معنوية الفروق. ولعل السبب في ذلك يعود إلى انخفاض قيمة الوسط الحسابي للأهمية التي أعطتها صناعة النسوجات لتحقيق أهداف منشآتها. إذ أعطت الإداره أهمية معتدلة تقرباً لتحقيق معظم الأهداف، عدا أهداف البقاء والاستمرار التي حصلت على المرتبة الأولى، يليها في ذلك أهداف زيادة الحصة السوقية ثم أهداف الربحية والقيادة في تسويق السلع الجديدة.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة [١٦، ١٩٦٧] من حيث عدم تأثير خبرة الإدارة على الأهمية التي تعطيها لوضع أهداف النشآت عدا هدف القيادة في الصناعة. كذلك تشابه أهمية تحقيق معظم الأهداف عبر الصناعات المختلفة وتسلسلها في غرفة هرمي تبدأ بالأهداف الهامة بالنسبة للإدارة ثم الأهداف الأقل أهمية [١٧، ١٩٦٧] وتركيز الإدارة على تحقيق الأرباح وزيادتها وإعتبارها أحد الأهداف الهامة لديها [١٩، ١٩٧٠] التي تحقق من خلالها مصلحتها الخاصة بزيادة مكافآتها ومصلحة المستثمرين المثلث. بالإضافة إلى إعطاء الأهداف الخاصة بخدمة المجتمع والجمهور الترتيب الأخير [٢٠، ١٩٨٤]. كما تشابهت هذه النتائج مع نتائج دراسة لطفي [٢٢، ١٩٣٣] من حيث إهتمام الإدارة العليا عند رسم التوجه المستقبلي للشركات السعودية بالأهداف الاقتصادية بالدرجة الأولى والاهتمام بالعاملين وخدمة المجتمع بالدرجة الأخيرة.

جـ- مدى متابعة الإدارة العليا لتغيرات العوامل البيئية :

تشير النتائج الاحصائية في الجدول رقم (٤ - ٤) أن الإدارة العليا في معظم النشآت الصناعية السعودية تقوم غالباً بمتابعة التغيرات في العوامل البيئية المحيطة، حيث تأرجح المتوسط الحسابي لها حول (٤، ١) بما فوق، عدا الصناعات الغذائية الذي بلغ متوسطها (٣، ٨) وقد يعود ذلك إلى خصائص البيئة المتعلقة بذلك الصناعة والتي غالباً ما تتصف بالاستقرار النسبي.

**جدول (٤ب-٤) مدى قيام أفراد الإدارة العليا
بتتابعة التغيرات البيئية**

متوسط عام ٤٨	\bar{X}					معدنية ١٠
	منسوجات ٨	كيماوية ١٠	غذائية ١٠	مواد بناء ١٠		
٤,١٢	٤,٢٥	٤,١	٣,٨	٤,٢	٤,٣	

ولربط درجة متابعة الإدارة العليا للتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة بمستوى الخبرة السابقة لأفراد الإدارة العليا، فقد تم إجراء التحليل الاحصائي لعرفة مدى وجود تلك العلاقة. وبين الجدول (٤ب-٥) عند مستوى معنوية .١٠ ، بوجود ارتباط طردي ضعيف بين مستوى الخبرة لدى أفراد الإدارة العليا ودرجة متابعتهم للتغيرات في العوامل البيئية. ونتيجة لذلك يتم قبول الفرض الثالث بتمخض في هذه الدراسة لوجود ارتباط طردي ضعيف بين درجة متابعة الإدارة العليا للتغيرات البيئية وبين خبرتها الإدارية. وقد يعود السبب في ذلك كما أشرنا سابقاً إلى أن معظم أفراد الإدارة العليا في عينة الدراسة تزيد خبرتهم الإدارية عنخمس سنوات.

**جدول (٤ب-٥) أثر الخبرة السابقة على إتجاه الإدارة
نحو متابعة تغيرات البيئة**

متوسط عام ٤٨	\bar{X}					مستوى المعنوية ٢	قيمة ٢
	أقل من ٥ سنوات ١٥	٥ إلى أقل من ١٠ ١٥-١٠	من ١٠ ١٠	أقل من ٥ سنوات ٧			
٤,١٢	٤,٣	٤,١٦	٤,١	٣,٩٢		.١٠	.٢٧٨

d- اثر العوامل البيئية على تحقيق اهداف المنشآة :

تشير المتوسطات الحسابية الموضحة في الجدول رقم (٤ب-٦) أن الكثير من أفراد العينة يرون أن التغيرات في البيئة كان لها أثر ملموس على تحقيق أهداف منشآتهم. وينطبق ذلك على جميع المنشآت الصناعية في عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي ٣,٩ لصناعة المنسوجات وتجاوز ذلك بالنسبة لبقية الصناعات.

**جدول (٤ب-٦) رأي أفراد الإدارة العليا بأثر العوامل
البيئية على تحقيق أهداف المنشأة**

متوسط عام ٤٨	\bar{X}					معدنية ١٠
	منسوجات ٨	كيماوية ١٠	غذائية ١٠	مواد بناء ١٠		
٤,٠٨	٣,٩	٤	٤,١	٤,١	٤,٣	

وللتعرف على رأي الإدارة العليا حول التأثير النسبي للعوامل البيئية على تحقيق أهداف منشآتهم الصناعية، تم إجراء التحليل لإجابات أفراد العينة حول درجة التأثير التي يعطونها لكل عامل من العوامل البيئية موضع الدراسة. وبين تحليل الوسط الحسابي لكل من الصناعات المختلفة ومتوسط العينة ككل وانحرافها المعياري الموضح في الجدول رقم (٤ب-٧) أن جميع العوامل البيئية كان لها تأثير معتدلاً تقريراً بالنسبة لتحقيق أهداف المنشآت باستثناء العوامل الاقتصادية التي وجدت الإدارة العليا أن لها تأثيراً واضحاً على تحقيق أهداف منشآتها، إذ إحتلت المراتب الأربع الأولى من حيث أهمية التأثير. وكان انخفاض الإنفاق الحكومي له التأثير الأكبر عليه في ذلك انخفاض القوة الشرائية لدى الأفراد ثم انخفاض الطلب على المنتج وبعده الركود الاقتصادي العام في السوق.

جدول (٤ب-٧) نظرة الإدارية إلى درجة التأثير النسبي للمعاملات على تحقيق أهداف المشا

الرتب	SD	الموارد المالية								
		الصناعات	البنية	مواد البناء	البنية	الصناعات الكيماوية	النitrrogene	الصناعات	النitrrogene	النitrrogene
١		٣,٩	٣,٩	٣,٩	٣,٨	٣,٨	٤,٢٥	٤,٤٦٨	٣,٩١٦	٣,٩١٦
٢		٤,٠١	٤,٠١	٤,٠١	٣,٨	٣,٨	٣,٨	٣,٨٦٦	٣,٨٧٦	٣,٨٦٦
٣		٤,٤٤	٤,٤٤	٤,٤٤	٣,٦٢	٣,٦٢	٣,٦٢	٣,٦٢	٣,٦٢	٣,٦٢
٤		٣,٨	٣,٨	٣,٨	٣,٦١	٣,٦١	٣,٦١	٣,٦١	٣,٦١	٣,٦١
٥		٣,٨	٣,٨	٣,٨	٣,٦	٣,٦	٣,٦	٣,٦	٣,٦	٣,٦
٦		٢,٧	٢,٧	٢,٧	٢,٦	٢,٦	٢,٦	٢,٦	٢,٦	٢,٦
٧		٢,٧	٢,٧	٢,٧	٢,٦	٢,٦	٢,٦	٢,٦	٢,٦	٢,٦
٨		٣,٦	٣,٦	٣,٦	٣,٥	٣,٥	٣,٥	٣,٥	٣,٥	٣,٥
٩		٣,٥	٣,٥	٣,٥	٣,٤	٣,٤	٣,٤	٣,٤	٣,٤	٣,٤
١٠		٤,٠	٤,٠	٤,٠	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣
١١		٣,٦	٣,٦	٣,٦	٣,٤	٣,٤	٣,٤	٣,٤	٣,٤	٣,٤
١٢		٣,٦	٣,٦	٣,٦	٣,٤	٣,٤	٣,٤	٣,٤	٣,٤	٣,٤
١٣		٣,٦	٣,٦	٣,٦	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣
١٤		٣,٦	٣,٦	٣,٦	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣
١٥		٣,٦	٣,٦	٣,٦	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣
١٦		٣,٦	٣,٦	٣,٦	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣
١٧		٣,٦	٣,٦	٣,٦	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣
١٨		٣,٦	٣,٦	٣,٦	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣	٣,٣

إن دراسة العوامل التنافسية تشير إلى أن عامل المنافسة بين المنشآت لkses العملاء قد احتل الترتيب الخامس معبراً عن الدرجة الثانية من الأهمية لتأثير هذا العامل على تحقيق أهداف المنشآت الصناعية، واحتلت العوامل التنافسية الأخرى كزيادة عدد الشركات العاملة بنفس الصناعة المرتبة العاشرة، وصعوبة التوسيع جغرافياً بالتصدير للخارج المرتبة الحادية عشر. أما المنافسة بين المنشآت لشراء مستلزمات الإنتاج فقد احتل المرتبة السابعة من حيث درجة التأثير.

احتل نقص الأيدي العاملة السعودية المدرية تقنياً الدرجة الثالثة من حيث أهمية التأثير على أهداف المنشآت الصناعية إذ حصل على الترتيب السادس، أما بقية العوامل التقنية فقد كانت متوسطاتها العامة تشير إلى إحتلالها المراتب الأخيرة تقربياً، وقد يكون السبب في ذلك هو اتساف البيئة التقنية للصناعات السعودية موضع الدراسة بعدم التغير الشديد فيها.

إن دراسة الجدول السابق تشير أيضاً أن أحد العوامل الحكومية قد احتل الدرجة الرابعة من حيث أهمية التأثير على تحقيق أهداف المنشآت الصناعية. إذ احتل عدم وجود الحماية الكافية للمنتجات الوطنية الترتيب الثامن، أما عدم وجود التسهيلات المالية في النظام المالي السعودي فقد احتل الترتيب الأخير. وهذا يعني أن تأثير العوامل الاقتصادية قد حصل على الترتيب الأول، يليها العوامل التنافسية لkses العملاء وشراء مستلزمات الإنتاج، ثم العوامل التكنولوجيا الحديثة ثم عدم كفاية الحماية السعودية المدرية على استخدام التكنولوجيا الحديثة ثم عدم كفاية الحماية الجمركية للمنتجات الوطنية، وهو من العوامل الحكومية.

وقد حدد أفراد الإدارة العليا بعض المعوقات الأخرى من واقع تجربتهم وممارساتهم الإدارية اليومية في النشأت الصناعية يمكن إيجازها والتعبير عنها في التالي :

- ١- كثرة العوائق الجمركية عند تصدير المنتجات للخارج.
- ٢- كثرة الروتين الحكومي عند استخراج أوامر الإستيراد والتتصدير.
- ٣- تعدد الجهات الحكومية صاحبة العلاقة.
- ٤- عدم تشجيع القطاع العام للمنشآت التي تمثل شركات مصنعة في الخارج والتجوء إلى أقل الأسعار.
- ٥- عدم وجود حماية كافية للمنتجات الوطنية من منتجات ذات مستوى أقل من حيث المواصفات وتحمل نفس العلامة التجارية للمنتجات الوطنية (تقليد).
- ٦- حجم الإنتاج في الصناعة يفوق حجم الطلب.
- ٧- اهتمام المستهلك بالسعر على حساب النوعية.
- ٨- تغير عادات الشراء لدى المستهلكين.
- ٩- عدم رغبة المواطن السعودي القيام بالعمل المهني في الصناعة.
- ١٠- عدم توجه العمالة السعودية للعمل بالقطاع الخاص.
- ١١- عدم الثقة بالنفس والتجوء إلى الخبرات الأجنبية لإنجاز الأعمال المهمة.
- ١٢- الترهل الإداري ووجود لسات الإبعاد عن المسؤولية.
- ١٣- التروي كثيراً في إتخاذ القرار مما يؤثر على مسار الشركة.
- ١٤- معوقات النقل البحري ومشاكله.
- ١٥- ارتفاع أسعار المواد الأولية الالزمة للإنتاج.

وللربط بين العوامل البيئية الثلاث الأولى موضع الفرض وبين أثرها على تحقيق الأهداف، تم إجراء التحليل الإحصائي لمعرفة رأي أفراد الإدارة العليا ب مدى وجود هذا التأثير على تحقيق أهداف منشآتهم. وبين الجدول (٤-٨) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ضعيفة نوعاً ما بين أثر العوامل الاقتصادية وبين تحقيق جمع أهداف المنشآت الصناعية المذكورة في الجدول. كذلك بالنسبة للعوامل التنافسية فقد ظهر أثراً لها بشكل محدد على معظم أهداف المنشآت الصناعية عدا هدف الريادة في السوق، والاكتفاء الذاتي ونمو المنشأة. أما العوامل التنافسية فلم يظهر أثراً لها إلا على أهداف بناء واستمرار المنشأة في السوق والمرونة والتكيف مع الأوضاع المحيطة.

بالإعتماد على النتائج السابقة يمكن قبول الفرض الرابع في الدراسة بالنسبة لتأثير العوامل الاقتصادية بشكل نسبي أقوى من غيرها على تحقيق أهداف المنشآت ثم العوامل التنافسية وبعدها العوامل التكنولوجية. مع التأكيد أن العوامل التنافسية قد اقتصرت على المنافسة بين المنشآت لkses العملاء وشراء مستلزمات الإنتاج، وإقتصرت العوامل التكنولوجية على الأيدي العاملة المدرية على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة Jain (٤، ١٩٨٤) في بعض النقاط من حيث إهتمام الإدارة بدراسة عوامل البيئة الخارجية وقيامتها بذلك. كذلك إهتمامها بدراسة العوامل الاقتصادية بالدرجة الأولى والتعرف على آثارها، بالإضافة إلى تركيزها على العوامل التكنولوجية بالدرجة الثانية، والتي احتلت في هذه الدراسة المرتبة الثالثة. وأخيراً إهتمامها بدراسة العوامل السياسية والاجتماعية في الترتيب الأخير.

جدول (٨-١) نظرة الإدارية العليا إلى العلاقة بين المعايير التكولوجية والتكتولوجية وبين تحقيق أهداف النساء

الأهداف	المعابر الاقتصادية		المعابر التنافسية		المعابر التكنولوجية	
	١	٢	٣	٤	٥	٦
١ عدل زراعة الريبة	٤٤٢	٣٧٢	٠٠٠٠٩١	٠٠٠٠١٦	٠٠٠٠٢٥١	٤٦
٢ عدل الكفالة (تحقيق أقل التكاليف مثلاً)	٣٦٩	٣٦٩	٠٠٠٠٩٧	٠٠٠٠٣٢	٠٠٠٠٢٣	١٧٧
٣ عدل بورقة السلطة أو المعدة	٣٣٤	٣٣٤	٠٠٠٢٤	٠٠٠٢٦	٠٠٠٠٧٨	٢٧٦
٤ القيادة في السوق (من الأدائل في الصناعة)	٣٨٤	٣٨٤	٠٠٠٠٦٩	٠٠٠٠١٣	٠٠٠٠٣٥١	١٠٧
٥ المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع	٤٦٢	٤٦٢	٠٠٠٣٧٥	٠٠٠٣٧٥	٠٠٠٠٨٥	٢٣٦
٦ عدل الأخلاق، الالات	٣٥٢	٣٥٢	٠٠٠٣٠٤	٠٠٠٣٠٤	٠٠٠٢٦٧	١
٧ يقاوم استمرار انتشاره في السوق	٥٤٦	٥٤٦	٠٠٠٠١٥	٠٠٠٠١٥	٠٠٠٠٦٨	١٠
٨ القيادة والتخطيط مع الأدوات الحالية (التناسبية الصناعية للبيئة...)	٥٩٣	٥٩٣	٠٠٠٠١	٠٠٠٠١	٠٠٠٣١٣	٣
٩ عدل كفاءة الإدارة وتطورها	٣٢	٣٢	٠٠٠٣٢٨	٠٠٠٣٢٨	٠٠٠٣٢٥	١٥٩
١٠ عدل القيادة في تسيير السبل الممدوحة	٣٧٦	٣٧٦	٠٠٠٣٣٦	٠٠٠٣٣٦	٠٠٠٣٣٣	١٣٦
١١ عدل تحقيق صافية البيضة	٣٧	٣٧	٠٠٠٣٥٧	٠٠٠٣٥٧	٠٠٠٣٥٦	٧٦
١٢ عدل زراعة السوق (من لسوق جديداً، زراعة البيانات	٣٨٨	٣٨٨	٠٠٠٣٧٦	٠٠٠٣٧٦	٠٠٠٣٧٦	٥٩
١٣ عدل تحقيق رضاهم، المسؤولين ودورائهم	٣٧٨	٣٧٨	٠٠٠٤٦١	٠٠٠٤٦١	٠٠٠٤٦١	٤٦
١٤ عدل تحقيق إيجابية الرغبة (العاملين، الآلات)	٣٧٨	٣٧٨	٠٠٠٧٨	٠٠٠٧٨	٠٠٠٧٨	٧٨
١٥ عدل غر المرأة وقوتها	٣٣٨	٣٣٨	٠٠٠١٨	٠٠٠١٨	٠٠٠١٨	٧٧

* لا توجد علامة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية .٥٥

هـ - مدى تباين الأهمية النسبية لتحقيق الأهداف في الوقت الحالي عن أهمية تحقيقها في السابق:

تم سؤال مفردات العينة عن مدى الاختلاف في أهمية تحقيق الأهداف في الوقت الحالي عن أهمية تحقيقها قبل ثلاث سنوات سابقة بسبب تأثير العوامل البيئية. وبين الجدول (٤-٩) المتosteles الحسابية للصناعات المختلفة ومتوسط العينة وإنحرافها المعياري وتحليل التباين لآراء مفردات العينة. ومنه يتضح أن بعض الأهداف قد احتلت أهمية أعلى من الأهمية التي أعطيت لها في السابق نتيجة التأثر بتغيرات العوامل البيئية، هذه الأهداف تمثل على التوالي هدف بقاء واستمرار المنشأة في السوق ثم هدف جودة السلعة أو الخدمة يليها هدف زيادة الحصة السوقية ثم هدف القيادة في تسويق السلع الجديدة وبعدها هدف نمو المنشأة وتوسيعها يتبعها هدف زيادة الربحية. وقد لعبت الأهداف الاقتصادية وهدف القيادة في تسويق السلع الجديدة محور اهتمام الإدارة الأول مع اختلاف الأول مع فيما بينها. أما بقية الأهداف فقد أصبحت ذات أهمية أعلى قليلاً من السابق مع اختلاف درجة أهميتها إذ تراوح متوسطها العام بين ٣٠,٢٩ إلى ٣٠,٦٥.

ويشير تحليل التباين وقيمة R^2 أنه لا يوجد اختلاف جوهري بين آراء مفردات عينة الدراسة بالنسبة لإختلاف أهمية تحقيق أهداف المنشآت في الوقت الحالي بالمقارنة مع أهمية تحقيقها في السابق. إذ تأثرت آراء مفردات العينة كلها بالنسبة لجميع الأهداف واتفقت بأن تحقيقها أصبح أكثر أهمية من السابق وهي الأهداف ذات الترتيب الأول حتى السادس بالنسبة لمتوسطها العام. كما أن بعضها أصبح أكثر أهمية نوعاً ما من السابق، إذ تجاوز متوسطها العام القيمة ٣. وقد حافظت بعض الأهداف على نفس أهميتها السابقة تقريراً إذ تأرجح متوسطها العام حول القيمة ٣، وهي هدف

جدول (١٢-٩) رأي أفراد الإدارة العليا في مدى تغير أصوات متحفتها في السابق

رتبة المربي	R ²	ANOVA		SD	\bar{X}	الأدلة				
		F _p	F _v				المناجات	الكتابات	مساحة المساربات	المواد الخام
١- مدرب زراعة الرياحنة	٠.٦١	٣٠.٦	٤٠.٦	٤٦	٣٠.٦	١-	١.	١.	٣٠.٨٩٦	٤٦
٢- مدرب الكفاية (المعلمات متلا)	٣.٦	٣.٣	٣.٧	٤٧٥	٤٧٥	١-	١.	١.	٣.٦٣٦	٤٦
٣- مدرب الرياحنة أو المعلمة	٤.٦	٤.٣	٤.٣	٣٠٦	٣٠٦	٢-	٢.	٢.	٣.٦١٣	٤٦
٤- مدرب المساحة (من الأرائك في المساجدة)	٣.٦	٣.٣	٣.٨	٣٧٩	٣٧٩	٣-	٣.	٣.	٣.٥	٤٦
٥- مدرب في المساحة (من وضمه للجنس)	٣.٦	٣.٣	٣.٨	٣٧٦	٣٧٦	٤-	٤.	٤.	٣.٥٧٦	٤٦
٦- المسجلة الاجتماعية وضمه للجنس	٣.٦	٣.٣	٣.٨	٣٧٩	٣٧٩	٥-	٥.	٥.	٣.٥٧٦	٤٦
٧- مدرب الافتخار، اللاتي	٣.٦	٣.٣	٣.٧	٣٧٦	٣٧٦	٦-	٦.	٦.	٣.٣٧٦	٤٦
٨- شاعر المساجدة في المساجدة	٣.٦	٣.٣	٣.٧	٣٧٦	٣٧٦	٧-	٧.	٧.	٣.٣٧٦	٤٦
٩- الورقة والتذكرة مع الأدلة للجنة	٣.٦	٣.٣	٣.٧	٣٧٦	٣٧٦	٨-	٨.	٨.	٣.٣٧٦	٤٦
١٠- مدرب كتابة الإذاعة وطريقها	٣.٦	٣.٣	٣.٧	٣٧٦	٣٧٦	٩-	٩.	٩.	٣.٣٧٦	٤٦
١١- مدرب القيادة في تنسيق السبل المديدة	٣.٦	٣.٣	٣.٧	٣٧٦	٣٧٦	١٠-	١٠.	١٠.	٣.٣٧٦	٤٦
١٢- مدرب تحفيظ حسابة اليهود	٣.٦	٣.٣	٣.٧	٣٧٦	٣٧٦	١١-	١١.	١١.	٣.٣٧٦	٤٦
١٣- مدرب زيارة المساجدة	٣.٦	٣.٣	٣.٧	٣٧٦	٣٧٦	١٢-	١٢.	١٢.	٣.٣٧٦	٤٦
١٤- مدرب تحفيظ ورثة، المسلمين ورثة لهم	٣.٦	٣.٣	٣.٧	٣٧٦	٣٧٦	١٣-	١٣.	١٣.	٣.٣٧٦	٤٦
١٥- مدرب تحفيظ الأذان	٣.٦	٣.٣	٣.٧	٣٧٦	٣٧٦	١٤-	١٤.	١٤.	٣.٣٧٦	٤٦
١٦- مدرب المساجدة ونحوها	٣.٦	٣.٣	٣.٧	٣٧٦	٣٧٦	١٥-	١٥.	١٥.	٣.٣٧٦	٤٦
١٧- مدرب المساجدة ونحوها	٣.٦	٣.٣	٣.٧	٣٧٦	٣٧٦	١٦-	١٦.	١٦.	٣.٣٧٦	٤٦

المؤهلة الاجتماعية وخدمة المجتمع وهدف المرونة والتكيف مع الأوضاع البيئية، وهدف الاكتفاء الذاتي وهدف تحقيق رضا العاملين ورفاههم. ونتيجة لذلك يمكن قبول الفرض الخامس من فروض البحث.

و - اثر العوامل البيئية على بعض مؤشرات الأداء في المنشآت الصناعية :

لتتعرف على رأي مفردات العينة بالنسبة لتأثير العوامل البيئية على بعض مؤشرات الأداء في المنشآت الصناعية ثم توجيه السؤال السادس بقائمة الاستقصاء وتحليل الإجابات الخاصة به والمدرجة في الجدول (٤-١٠). وبين هذا الجدول أن معظم الصناعات تميل إلى حالة الاستقرار في نمو حجم مبيعاتها وإيراداتها وأرباحها وإستثماراتها وحصتها السوقية، إذ تأرجح متوسطها العام حول القيمة ٣ تقربياً باختلاف إيجابي بسيط في حجم الحصة السوقية بلغ ٣،٢٧ وحجم الإيرادات والإستثمارات الذي بلغ ٣،٢٥ لكل منها وهذا يعني أن العوامل البيئية لها أثر ضعيف سواء سلبي أو إيجابي على بعض مؤشرات الأداء في المنشآت الصناعية موضع الدراسة. وهذا الأثر قد تباين بصورة جوهرية بين الصناعات المختلفة بالنسبة لحجم المبيعات والإيرادات والاستثمارات والحصة السوقية.

وبالاستناد إلى تحليل النتائج السابقة يمكن قبول الفرض السادس في الدراسة بالنسبة لإختلاف رؤية الإدارة لأثر العوامل البيئية على مؤشرات الأداء الخاصة بحجم المبيعات، والإيرادات، والاستثمارات وحجم الحصة السوقية باستثناء حجم الأرباح التي لم تختلف رؤية الإدارة بالنسبة لتأثير هذا المؤشر بالعوامل البيئية بين صناعة وأخرى بصورة جوهرية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة Jauch {١٩٨٠، ٣٧} التي أظهرت وجود علاقة ضعيفة بين تغيرات العوامل البيئية وبين أداء المنظمات .

جدول (عاب- ١٠) رأي أفراد الإدراة العليا بالنسبة لأثر العوامل البيئية على بعض مؤشرات الأداء.

الرتب	ANOVA		SD	\bar{X}	مؤشرات الأداء						
	R ²	F _p			البيانات	متغيرات	متغيرات	متغيرات	متغيرات	متغيرات	متغيرات
٦			٣٠,٦٧	٣٠,٩٣	٢,٩	٤,٦	٤,٦	٤,٦	٤,٦	٤,٦	٤,٦
٥			٣٠,٦١	٣٠,٦١	١,١	١,١	١,١	١,١	١,١	١,١	١,١
٤			٣٠,٦٧	٣٠,٦٧	٣,١٧	٣,١٧	٣,١٧	٣,١٧	٣,١٧	٣,١٧	٣,١٧
٣			٣٠,٦٨	٣٠,٦٨	٣,١٨	٣,١٨	٣,١٨	٣,١٨	٣,١٨	٣,١٨	٣,١٨
٢			٣٠,٦٣	٣٠,٦٣	٣,٢٣	٣,٢٣	٣,٢٣	٣,٢٣	٣,٢٣	٣,٢٣	٣,٢٣
١			٣٠,٦٧	٣٠,٦٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧
٠			٣٠,٦٩	٣٠,٦٩	٣,٢٩	٣,٢٩	٣,٢٩	٣,٢٩	٣,٢٩	٣,٢٩	٣,٢٩
١			٣٠,٦٧	٣٠,٦٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧
٢			٣٠,٦٨	٣٠,٦٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨
٣			٣٠,٦٧	٣٠,٦٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧
٤			٣٠,٦٧	٣٠,٦٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧	٣,٢٧
٥			٣٠,٦٨	٣٠,٦٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨
٦			٣٠,٦٨	٣٠,٦٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨	٣,٢٨

*** Significant at .01 Level

** Significant at .05 Level

* Significant at .10 Level

وللریط بين تأثير مؤشرات الأداء السابقة على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها فقد تم إجراء التحليل الإحصائي لمعرفة مدى العلاقة بين مؤشرات الأداء، موضع الدراسة وبين تحقيق أهداف المنشآت. وبين الجدول (٤-١١) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية فيها محدودة بين بعض مؤشرات الأداء، وبين القدرة على تحقيق بعض الأهداف وليس جميعها، إذ دلت النتائج أن التغير في حجم المبيعات له أثر على تحقيق أهداف المنشآت باستثناء أهداف الكفاءة، والاكتفاء الذاتي، والمرؤنة والتكيف مع الأوضاع المحيطة. كذلك فإن التغير في حجم الإيرادات له أثر على تحقيق معظم أهداف المنشأة باستثناء هدف الكفاءة، أما التغير في حجم الاستثمارات فله أثر على تحقيق أهداف المنشأة عدا أهداف الكفاءة، وبقاء وإستمرار المنشأة، وهدف القيادة، وزيادة الحصة السوقية. كذلك فإن التغير في حجم الحصة السوقية قد أظهر وجود علاقة طردية محدودة بالنسبة لتحقيق أهداف الريعية، وجودة السلعة، والمسؤولية الاجتماعية، والاكتفاء الذاتي والمرؤنة والتكيف، وحماية البيئة، ورضاء العاملين، والإنتاجية المرتفعة، ونمو المنشأة وتوسيعها. بمعنى أن التغير في حجم مؤشرات الأداء الأربع السابقة كان له علاقة طردية لكنها محدودة على الكثير من أهداف المنشآت. لم تظهر النتائج أي أثر لتغير حجم الأرباح على تحقيق أهداف المنشآت عدا هدف الاكتفاء الذاتي وحماية البيئة ونمو المنشأة وتوسيعها، وقد يعود السبب إلى استقرار حجم الأرباح تقرباً وبالتالي استقرار تأثيرها على تحقيق أهداف المنشأة.

جدول (٤-١) آخر في بعض متغيرات الأداة في المنشآت الصناعية على تعيين أصنافها

الأصناف	حجم المنشآت الصناعية على تعيين أصنافها	حجم الإيدادات	حجم الأدوات	حجم الاستثمارات	حجم المصانع	رقم									
١ ملطف زباده الريحية	٣٥٧	١٠١	٣٩٦	٣٣٥	٢٨٩	٣٧٩	٣٧٥	١٩٨	٣٦٠	٣٣٥	٣٧٥	٣٧٥	٣٦٣	٣٧٣	٣٧٣
٢ عطف إكليلية (العنقين أول الكالبيت مثلاً)	١٩٩	١٦٦	٦٧٣	٦٧٢	٦٧٣	٦٧٣	٦٧٣	٦٧٣	٦٧٣	٦٧٣	٦٧٣	٦٧٣	٦٧٣	٦٧٣	٦٧٣
٣ عطف جزء السلفة أو المقدمة	٦٥٦	٦٦٣	٦٧٢	٦٧٢	٦٧٢	٦٧٢	٦٧٢	٦٧٢	٦٧٢	٦٧٢	٦٧٢	٦٧٢	٦٧٢	٦٧٢	٦٧٢
٤ الرطبة في السلفة (من الأدائل في الصناعة)	٦٤٦	٦١٩	٦١٩	٦١٩	٦١٩	٦١٩	٦١٩	٦١٩	٦١٩	٦١٩	٦١٩	٦١٩	٦١٩	٦١٩	٦١٩
٥ المسندية الاجتماعية وتحفة المجتمع	٣١٢	٣٦٦	٣٦٦	٣٦٦	٣٦٦	٣٦٦	٣٦٦	٣٦٦	٣٦٦	٣٦٦	٣٦٦	٣٦٦	٣٦٦	٣٦٦	٣٦٦
٦ عطف العكنا، اللاتي	١٧٣	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦
٧ بطاو، إسبريل، اشتافت في السوق	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦	٣٣٦
٨ ليرنة، والشكك مع الأدوات المصانعة للصلبة البلاستيكية ...	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١	٣٦١
٩ عطف كلامة الإدراك وتطورها	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦
١٠ عطف العباقة في تسريح السطح المدينة	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦
١١ عطف لحقين حمالية البينة	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦
١٢ عطف زنادة المصانع الرفيعة (أول لزان جبليدة، زنادة المصانع...)	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦
١٣ عطف لحقين رحابة، العاملين درناتهم	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦
١٤ عطف لحقين الإذابية الرقيقة (العاملين، الآلات...)	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦
١٥ عطف غر المنشآت ورؤسها	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦	٣٧٦

* لا تربط علاقه ذات دلالة إحصائية عند مستوي معيديه ٥٥.

ز - طبيعة الاستراتيجيات التي اتبعتها الادارة لتحقيق الأهداف والتعامل مع التغيرات البيئية :

لتمييز أنواع الإستراتيجيات التي قامت الادارة العليا باستخدامها لتحقيق أهداف المنشآت والتعامل مع التغيرات البيئية تم توجيهه السؤال الشامن لفردات العينة وتحليل الإجابات المرتبطة به والمعبر عنها في الجدول (٤-ب-١٢). وقد بينت نتائج التحليل الخاصة بالوسط الحسابي لكل من الصناعات المختلفة ومتوسط العينة ككل وانعراضاً المعناري أن المنشآت الصناعية موضع الدراسة قد جأت إلى استخدام المتغيرات الاستراتيجية الخاصة بتطوير وتحسين المنتجات الحالية كبدائل أول دائم الاستخدام وذلك لكي تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها والحصول على نصيب أكبر في السوق، يلي ذلك في الترتيب الاهتمام بسمعة المنشأة وتوظيف الأفراد أصحاب الكفاءات وتغفيض التكاليف الصناعية ثم تأمين مستلزمات الإنتاج بأسعار مناسبة. وبيدو ذلك واضحاً في جميع القطاعات الصناعية حيث تراوح المتوسط لها والمتوسط العام حول القيم (٤) فما فوق، ويشير استخدام تلك المتغيرات الاستراتيجية إلى إتباع استراتيجية القيادة في قلة التكلفة كاستراتيجية تنافسية أولية حيث حصلت بذاتها على الترتيب الثاني حتى الخامس.

تشير النتائج أيضاً أن المنشآت الصناعية موضع الدراسة التي أعطت لمبدل تطوير وتحسين المنتجات الحالي الترتيب الأول كأحد بذائف استراتيجيات التمييز فل جداً إلى تقديم المنتجات الجديدة التي حققت الترتيب السادس ثم تطوير الأساليب الجديدة في التسويق التي أتت في الترتيب الشامن يليها في ذلك تطوير طرق جديدة في الإنتاج التي كان لها الترتيب التاسع، بإستثناء متغيرات الحصول على رضا العملاء، وولاتهم التي حققت الترتيب السابع، ويمكن القول أن المنظمات الصناعية موضع الدراسة قد جأت إلى استخدام استراتيجية التمييز بالدرجة الثانية بعد استراتيجية القيادة في قلة التكلفة كبدائل مناسب للتكيف مع الأوضاع البيئية. حيث حققت بذائفها الترتيب الأول ثم السادس يليه الشامن ثم التاسع.

بالنظر إلى بقية النتائج في الجدول (١٢-٤) نرى أن المنشآت الصناعية موضع الدراسة قد استخدمت مزيجاً من التغيرات الخاصة باستراتيجية التركيز تنوّعت في ترتيبها وأولوياتها حيث اهتمت المنشآت بتقديم الخدمات المميزة للعملاء بالترتيب العاشر وتأمين منافذ التوزيع الملائمة في الترتيب الثالث عشر وذلك ضمن استراتيجية التركيز التوزيعي. يلي ذلك في درجات الاستخدام الإنتاج والبيع بأسعار مناسبة إذ احتلت الترتيب الحادي عشر وذلك تشيّاً مع الرغبة في تحقيق ميزة تنافسية وزيادة المبيعات. أما التوسيع للوصول إلى أسواق جديدة فقد احتل الترتيب الثاني عشر، وقد يرتبط استخدام هذه الاستراتيجية بشعور الإدارة بمحدودية الأسواق والرغبة في تسويق المنتجات الحالية والمطورة والجديدة وبالتالي زيادة المبيعات.

وقد تدرج ترتيب بقية التغيرات الاستراتيجية بين الترتيب الثالث عشر لـ تأمين منافذ التوزيع الملائمة، إلى الترتيب الثامن عشر لتغيير إلقاء بعض المنتجات أو النشاطات التي تدل على أن استراتيجية التخلص من بعض الأنشطة هي آخر الاستراتيجيات التي تفكّر الإدارة باستخدامها. وتشير هذه النتائج إلى أن الإدارة العليا في المنشآت الصناعية موضع الدراسة تستخدم استراتيجية القيادة في التكلفة بالدرجة الأولى للتكييف مع الأوضاع البيئية الحالية ثم استراتيجية التمييز ثم مزيج من استراتيجيات التركيز وذلك بدرجات متباينة من الترتيب. وتشمل تلك الاستراتيجيات استراتيجية التركيز التوزيعي، والتركيز السعري - الإنتاج والبيع بأسعار مناسبة - ، والتركيز الترويجي خاصة ما يتعلق منها بالمحصول على رضا العملاء ورفاههم ثم التركيز القطاعي. مع الإشارة إلى أن الإدارة قد

استخدمت أيضاً استراتيجية التوسيع للوصول إلى أسواق جديدة، وكانت آخر الاستراتيجيات استخداماً هي استراتيجية التجدد.

وقد دل تحليل التباين في الجدول (٤-ب-١٢) وقيمة R^2 أنه لا يوجد اختلاف جوهري بين آراء جميع مفردات العينة بالنسبة لترتيب استخدام هذه الاستراتيجيات، فيما عدا المتغيرات الخاصة بانتاج المنتجات مرتفعة الشمن والتتجدد. حيث أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود اختلاف جوهري في المشآت الصناعية بالنسبة لإتباع هذين المتغيرين، حيث كانت الصناعات الغذائية أقل الصناعات استخداماً لاستراتيجية إنتاج المنتجات مرتفعة الشمن، فيما كانت الصناعات الكيماوية ثم الغذائية ثم المعدنية أقل الصناعات استخداماً لاستراتيجية التجدد، وبهذا يمكن قبول الفرض السابع في الدراسة.

كما بين التحليل الإحصائي المبين في الجدول (٤-ب-١٣) وجود ارتباط معنوي طردي بين إتباع استراتيجية القيادة في التكلفة واستراتيجية التمييز والتركيز وبين القدرة على تحقيق معظم أهداف المنظمات الصناعية موضوع الدراسة.

وقد أضاف أفراد عينة الدراسة بعض الاستراتيجيات التي يقومون باستخدامها والتي تم إيجازها وفق التالي :

- ١- إيجاد قنوات مبيعات (توزيع) عن طريق الموزعين والوكلا، والبيع المباشر.
- ٢- التنويع في خطوط الإنتاج وإضافة ما هو جديد.
- ٣- التوسيع عن طريق زيادة نسبة التصدير للخارج.

جدول (٤-٣) أثر الاستراتيجية المنبعة على تحقيق أهداف النشاط الصناعي

الآهداف	المعامل الاقتصادية			المعامل التنافسية			المعامل التكنولوجية		
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١. هدف زيادة الربحية	٦٧٦٠	٦٨٦٠	٦٩٦٠	٦٧٦٠	٦٨٦٠	٦٩٦٠	٦٧٦٠	٦٨٦٠	٦٩٦٠
٢. هدف الكفاءة (تحقيق أقل الكلف مثلاً)	٦٥٦٠	٦٦٦٠	٦٧٦٠	٦٤٦٠	٦٥٦٠	٦٦٦٠	٦٣٦٠	٦٤٦٠	٦٥٦٠
٣. هدف جودة السلعة أو الخدمة	٦٥٦٠	٦٦٦٠	٦٧٦٠	٦٤٦٠	٦٥٦٠	٦٦٦٠	٦٣٦٠	٦٤٦٠	٦٥٦٠
٤. الريادة في السوق (من الأول في الصناعة)	٦٣٦٠	٦٤٦٠	٦٥٦٠	٦٢٦٠	٦٣٦٠	٦٤٦٠	٦١٦٠	٦٢٦٠	٦٣٦٠
٥. المسؤلية الاجتماعية وخدمة المجتمع	٦١٦٠	٦٢٦٠	٦٣٦٠	٦٠٦٠	٦١٦٠	٦٢٦٠	٥٩٦٠	٦٠٦٠	٦١٦٠
٦. هدف الابتكار، الثاني	٦٠٦٠	٦١٦٠	٦٢٦٠	٥٩٦٠	٦٠٦٠	٦١٦٠	٥٨٦٠	٦٠٦٠	٦١٦٠
٧. بناء اقتصادياتها في السوق	٥٩٦٠	٦٠٦٠	٦١٦٠	٥٨٦٠	٥٩٦٠	٦٠٦٠	٥٧٦٠	٥٨٦٠	٥٩٦٠
٨. هدف التكامل والتعاونية	٥٧٦٠	٥٨٦٠	٥٩٦٠	٥٦٦٠	٥٧٦٠	٥٨٦٠	٥٥٦٠	٥٦٦٠	٥٧٦٠
٩. هدف تحقيق حماية البيئة	٥٦٦٠	٥٧٦٠	٥٨٦٠	٥٤٦٠	٥٦٦٠	٥٧٦٠	٥٣٦٠	٥٤٦٠	٥٥٦٠
١٠. هدف زياده الموارد (المياه، نفط، الطاقة...)	٥٤٦٠	٥٥٦٠	٥٦٦٠	٥٣٦٠	٥٤٦٠	٥٥٦٠	٥٢٦٠	٥٣٦٠	٥٤٦٠
١١. هدف تحقيق رضا العاملين ورفاههم	٥٢٦٠	٥٣٦٠	٥٤٦٠	٥١٦٠	٥٢٦٠	٥٣٦٠	٥٠٦٠	٥١٦٠	٥٢٦٠
١٢. هدف تحقيق الإنتاجية (العاملين، الآلات...)	٥٠٦٠	٥١٦٠	٥٢٦٠	٤٩٦٠	٥٠٦٠	٥١٦٠	٤٧٦٠	٥٠٦٠	٥١٦٠
١٣. هدف تحقيق الاتجاهية (العاملين، الآلات...)	٤٩٦٠	٤٧٦٠	٤٦٦٠	٤٤٦٠	٤٩٦٠	٤٧٦٠	٤٢٦٠	٤٥٦٠	٤٩٦٠
١٤. هدف تحقيق الإنتاجية (العاملين، الآلات...)	٤٤٦٠	٤٦٦٠	٤٧٦٠	٤٣٦٠	٤٤٦٠	٤٦٦٠	٤٠٦٠	٤٣٦٠	٤٤٦٠
١٥. هدف تحسين الانتاجية وتوسيعها	٤٠٦٠	٤٣٦٠	٤٤٦٠	٣٩٦٠	٤٠٦٠	٤٣٦٠	٣٧٦٠	٤٠٦٠	٤٣٦٠

عرض النتائج والتوصيات :

بعد الإنتهاء من عملية التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها ميدانياً وال المتعلقة برأي مديرى الإدارة العليا في المنشآت الصناعية حول التوجه العام الذي يضعونه لمستقبل المنشآة ككل من خلال تحديد أهدافها طويلة الأجل، ومتابعة مدى تأثير تحقيق تلك الأهداف بتغيرات العوامل البيئية المحيطة ومدى التغير في أهمية تلك الأهداف نتيجة التغيرات البيئية، وأثر ذلك على بعض مؤشرات الأداء الخاصة بالمنشآت، ثم نوع الاستراتيجية التنافسية التي يتم إتباعها للتكيف مع تلك التغيرات وتحقيق أهداف المنشأة ورفع مستويات أدائها، فإن هذه الدراسة تكون قد حققت أهدافها المنشودة. ويمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها على النحو التالي :

أولاً : مناقشة نتائج الدراسة :

كانت العينة المعتمدة لإجراء هذه الدراسة تتألف من ٤٨ منشأة صناعية تم سحبها عشوائياً من جميع القطاعات الصناعية التي يبلغ حجم أموالها المستثمرة ٥ ملايين ريال سعودي فما فوق، والتي تعادل ١٠٪ من إجمالي المنشآت الصناعية الموجودة في مدينة الرياض التي تتوفر فيها هذه الصفة. وقد توزعت على أربعة قطاعات صناعية بشكل متساوي عدا قطاع المنسوجات الذي كان حجم العينة فيه أقل من القطاعات الأخرى.

وبعد تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها ميدانياً من خلال إجراء المقارنات بين المتوسطات الحسابية واختبارات الفروق المعنوية F ومرربع

معاملات الارتباط R^2 ومعامل الارتباط α ، تم التوصل إلى النتائج المعنوية التالية التي أمكن من خلالها اختبار مدى قبول فروض البحث أو عدم قبولها .

١) بينت النتائج أن أفراد الإدارة العليا يهتمون إهتماماً واضحاً بوضع الأهداف المستقبلية لنشاطهم ويعتبرون ذلك جزءاً أساسياً من مهامهم التخطيطية الاستراتيجية التي لابد من القيام بها كمتطلب أولي نحو التقدم والنجاح. دون أن يكون للخبرة السابقة لديهم أثر جوهري في ذلك، وقد يكون لهذه النتيجة دلالتها بالنسبة لخصائص الإدارة العليا في المنشآت الصناعية السعودية التي قد تمتلك الثقافة الإدارية الكافية للاهتمام مبدأ المجال، وتدرك أهمية تحديد الإتجاه المستقبلي لنشاطها .

٢) أشارت النتائج الإحصائية أن الإدارة العليا في المنشآت الصناعية السعودية تعطي أهمية مختلفة لتحقيق مجموعة من الأهداف في منشآتها. هذه الأهداف يمكن التعبير عن أهمية تحقيقها بشكل هرمي يبدأ بالأهداف الاقتصادية الم عبر عنها بتحقيق الكفاءة وبقاء المنشأة وزيادة الحصة السوقية وزيادة الربحية. يلي هذا في التدرج الهرمي أهداف الريادة في السوق والقيادة بتقديم السلع الجديدة وغزو المنشأة وتحقيق الإناتاجية المرتفعة والتكيف مع الأوضاع المحيطة. ويأتي في نهاية التدرج الهرمي تحقيق الأهداف الإنسانية الخاصة بالعنصر البشري العامل على مستوى الإدارة والعاملين الذي يشير إلى ضعف اهتمام الإدارة بالجانب البشري، رغم أهميته كعنصر أساسي في نجاح أداء المنشآت وتفوقها، كذلك الأهداف الاجتماعية المتعلقة بحماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية والاكتفاء الذاتي. ولعل ذلك يعود إلى الشعور الذي قد يسود لدى الكثيرين من أفراد الإدارة

العليا بأن الأهداف الاجتماعية هي إحدى المسؤوليات الأساسية التي يقع على عاتق الدولة القيام بها.

كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إنجازات أفراد الإدارة العليا نحو أولوية تحقيق أربعة من الأهداف العامة لنشأتهم، وهي أهداف الكفاءة، والريادة، وهدف المرونة والتكيف مع الأوضاع المحيطة، وهدف رضا العاملين ورفاههم، إذ اختلفت رؤية الإدارة العليا في كل قطاع صناعي حول أولوية تحقيق هذه الأهداف. بينما لم تظهر النتائج أي فروق ذات دلالة إحصائية هامة بالنسبة لأولويات تحقيق بقية الأهداف.

٣) أظهرت النتائج الإحصائية أن معظم أفراد الإدارة العليا في المنشآت الصناعية السعودية يقومون بمتابعة التغيرات في العوامل البيئية المحيطة وتزداد تلك المتابعة بصورة قليلة بإزدياد مستوى الخبرة لديهم. ولعل هذا يشير إلى أن عامل الخبرة له تأثير ولو كان محدوداً في زيادة الوعي والإدراك لدى أفراد الإدارة العليا بأن التغيرات في العوامل البيئية لها أثر على أداء المنشآت مما يزيد من دوافعهم لمتابعتها خاصة وأن الكثير منها يقع خارج سيطرة الإدارة، ولابد للتعرف عليها والتعامل معها بنجاح من وجود الإدارة ذات الكفاءة والخبرة العالية.

٤) أثبت التحليل الإحصائي أن أفراد الإدارة العليا في عينة الدراسة يرون وجود تأثير واضح للعوامل البيئية على قدرة المنشآة في تحقيق أهدافها. وكان أكثر هذه العوامل تأثيراً هي العوامل الاقتصادية المتعلقة بإنخفاض الإنفاق الحكومي ثم إنخفاض القوة الشرائية لدى الأفراد بليه إنخفاض الطلب على المنتج ثم الركود الاقتصادي العام في السوق، وقد

يكون السبب في ذلك ببطء التسارع المعهود في الدخل العام وإرتفاع أسعار المنتجات. ولعل تأثير هذه العوامل هو الذي يبرر أسباب تركيز معظم المنشآت على تحقيق الأهداف الاقتصادية بشكل رئيسي في ظل الأوضاع الاقتصادية المتغيرة على مستوى المملكة والعالم، وبيع المنتجات في أسواق يزداد فيها العرض عن الطلب تقريباً. فقد ترى الإدارة أن تحقيق الكفاءة والتكاليف القليلة يعتبر أحد المداخل الهامة لتحقيق الأرباح والسيطرة على الأسعار من الإرتفاع إستجابة لانخفاض القوة الشرائية لدى الأفراد، كذلك فإن تحقيق هدف البقاء والإستمرار يعتبر إستجابة للركود الاقتصادي العام الموجود في السوق، كما أن هدف زيادة الحصة السوقية وهدف تحسين جودة المنتج أو الخدمة قد يكون نتيجة طبيعية لانخفاض الطلب على المنتج ومحاولة الحصول على أكبر حصة من هذا الطلب. أما هدف زيادة الربحية فيظهر بتحقيق الكفاءة في الأجل القصير والبقاء في الأجل الطويل.

وقد تلى العوامل الاقتصادية من حيث درجة التأثير على قدرة المنشآت في تحقيق أهدافها، عامل المنافسة بين المنشآت لكسب العملاء، ومستلزمات الإنتاج، وعامل نقص الأيدي العاملة السعودية المدرية تقنياً، وعدم وجود الحماية الكافية للمتاجعات الوطنية. ولعل عدم كفاية الحماية المناسبة للصناعات الوطنية كان له أثر على الإهتمام بهدف زيادة جودة السلعة المنتجة محلياً والقيادة في تسويق السلع الجديدة حتى تستطيع المنشآت البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الموجدة في السوق.

٥) أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن بعض الأهداف قد احتلت من وجهة نظر الإدارة العليا أهمية أعلى من الأهمية التي أعطيت لها في السابق نتيجة تأثير العوامل البيئية المحيطة. وقد احتلت الأهداف

الاقتصادية وهدف القيادة في تسويق السلع الجديدة المركز الأول بالنسبة لاهتمامات الإدارة مع اختلاف درجة أهميتها فيما بينها، كما ارتفعت أهمية الأهداف الأخرى قليلاً عن السابق. كذلك بين التحليل الإحصائي عدم وجود إختلاف جوهري بين آراء مفردات العينة، حيث اتفقت تلك الآراء بأن تحقيق بعض أهداف المنشآت أصبح أكثر أهمية من السابق، وأن بعضها قد حافظ على نفس درجة الأهمية التي أعطيت لها سابقاً. وقد يعود السبب في تغير أهمية تحقيق أهداف المنشآت الصناعية إلى اختلاف الأوضاع البيئية الراهنة بشكل نسبي عن الأوضاع السابقة والتي كان لها الأثر الواضح على قدرة المنشآة في البقاء والاستمرار كهدف أصبح له أهمية ملموسة يليه الأهداف الأخرى.

٦) بينت المقارنة بين المتوسطات العامة أن معظم الصناعات في عينة الدراسة تميل إلى حالة الإستقرار تقرباً في نمو حجم مبيعاتها وإيراداتها وأرباحها واستثماراتها وحصتها السوقية. وقد كانت أكثر الصناعات تأثراً بالعوامل البيئية في أدائها صناعة مواد البناء، ولعل ذلك ناتج عن ازدياد حدة المنافسة بين المنشآت العاملة في الصناعة بالإضافة إلى الركود النسبي في حركة البناء عن الفترات السابقة، كما تراجعت مبيعات الصناعات المعدنية والكيماوية وكذلك حجم الاستثمارات والمحصلة السوقية في صناعة النسوجات، كما دلت نتائج التحليل الإحصائي على وجود تباين جوهري في تأثير العوامل البيئية على مؤشرات الأداء بالنسبة للصناعات المختلفة عدا مؤشر الربحية، ولعل ذلك يعود إلى إستقرار هذا المؤشر بشكل عام.

٧) دلت نتائج المقارنة بين المتوسطات العامة للصناعات المختلفة، أن جميع هذه المنشآت قد اتبعت استراتيجية القيادة في التكلفة كاستراتيجية

تنافسية أولى، ولعل السبب في ذلك يعود إلى رغبة الإدارة في دفع مؤشرات الأداء السابقة من حالة الإستقرار أو الانخفاض قليلاً إلى حالة الإرتفاع وتحقيق معدلات أداء أعلى، يدفعها في ذلك الرغبة في زيادة حصتها السوقية ومواجهة التراجع في الطلب على المنتجات وإنخفاض القوة الشرائية لدى الأفراد والركود العام في السوق. كذلك بينت النتائج إتباع المنشآت لاستراتيجية التمييز كبديل له الأولوية الثانية في التطبيق يدفعها في ذلك الرغبة في التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها والم الحصول على نصيب أكبر في سوق يتسم بوضوح المنافسة. كما اتبعت بالدرجة الثالثة مزاجاً من استراتيجيات التركيز وذلك بدرجات متباينة في الترتيب.

وأخيراً بينت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود اختلاف جوهري بين المنشآت الصناعية بالنسبة لأولويات استخدام هذه الاستراتيجيات، عدا استراتيجية إنتاج المنتجات مرتفعة الشمن واستراتيجية التجدد التي ظهر وجود إختلاف جوهري بين المنشآت الصناعية بالنسبة لإتباع كل منها. كما أشارت النتائج إلى وجود إرتباط طردي بين إتباع تلك الاستراتيجيات المختلفة وبين قدرة المنشآت على تحقيق أهدافها.

ثانياً : الاستنتاجات :

- من خلال مراجعة نتائج هذه الدراسة يمكن إستنتاج ما يلى :
- ١ - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين خبرة أفراد الإدارة العليا وتجربتهم الإدارية وبين درجة اهتمامهم بصياغة الأهداف المستقبلية لمنشآتهم، وقد يكون السبب في ذلك إرتفاع الخبرة الإدارية لدى الكثير منهم مما يقلل من فروق اهتمامهم بوضع أهداف منشآتهم.

- ٢- يختلف أفراد الإدارة العليا في المنشآت الصناعية في ترتيب أولويات تحقيق أهداف منشآتهم، ويأتي في سلم الأولويات تحقيق الأهداف الاقتصادية وذلك بسبب الأوضاع الاقتصادية المتغيرة على مستوى العالم والملكة.
- ٣- هناك ضعف في إهتمام أفراد الإدارة العليا في المنشآت الصناعية بالعنصر البشري العامل لديها وفي الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية بالشكل المتوقع.
- ٤- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية محدودة بين درجة إهتمام أفراد الإدارة العليا في عينة البحث بتتابع التطورات والتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية وبين سنوات الخبرة والتجربة لديهم.
- ٥- يتفق أفراد الإدارة العليا بأهمية تأثير العوامل البيئية على قدرتهم في تحقيق أهداف منشآتهم، ويرون أن أكثر تلك العوامل تأثيراً هي العوامل الاقتصادية.
- ٦- إن الاختلاف النسبي في الأوضاع البيئية الراهنة عن الأوضاع السابقة قد جعل أفراد الإدارة العليا يعطون اهتماماً متزايداً لهدف المنشأة في البقاء والإستمرار، كما أدى تغير تلك الأوضاع إلى اختلاف أولويات تحقيق أهداف المنشآت بما كان عليه سابقاً.
- ٧- تميل معظم المنشآت في عينة الدراسة إلى حالة الاستقرار تقرباً بالنسبة لمؤشرات الأداء الخاصة بحجم المبيعات والإيرادات والاستثمارات والمحصلة السوقية بصورة عامة، وبالنسبة لمؤشر الأرباح بصورة خاصة، مع تغير سلبي محدود بالنسبة لصناعة مواد البناء، وتراجع قليل في مبيعات الصناعات المعدنية والكيماوية، وفي المحصلة السوقية وحجم الاستثمارات لصناعة المنسوجات.
- ٨- هناك علاقة معنوية واضحة بين قدرة المنشأة على النمو والتتوسيع وبين

مؤشرات الأداء المحققة والمتعلقة بحجم المبيعات والإيرادات والاستثمارات والخطة السوقية.

٩- للتكيف مع التغيرات التي تحدث في الأوضاع البيئية، لجأت الإدارة العليا إلى إتباع استراتيجية القيادة في التكلفة كبديل أساسي لرفع مؤشرات الأداء الخاصة بالنشأت الصناعية من حالة الاستقرار أو الانخفاض قليلاً إلى حالة الإرتفاع، كما استخدمت استراتيجية التمييز للحصول على نصيب أكبر في السوق من خلال إعطاء ميزة تنافسية لمنتجاتها.

١٠- كانت استراتيجية إنتاج المنتجات مرتفعة الشمن واستراتيجية التجرد أقل الاستراتيجيات التي فكرت الإدارة العليا في استخدامها للتكيف مع الأوضاع البيئية وتحقيق أهدافها.

ثالثاً : التوصيات :

إستناداً إلى المراجعة النظرية للدراسة ونتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها ميدانياً من أفراد العينة المختارة، فقد تم التوصل إلى التوصيات التالية :

١- على الرغم من عدم وجود علاقة معنوية بين خبرة أفراد الإدارة العليا واهتمامهم بصياغة أهداف منشآتهم المستقبلية، إلا أن هذا لا يعفي إدارة تلك النشأت حين إتخاذ قراراتها الاستراتيجية وتحديد أهداف منشآتها المستقبلية من إتباع منهاجية علمية سليمة تلتزم بها لضمان سلامة رسم أهدافها بطريقة صحيحة من حيث الكم والنوع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لحسن تنفيذ تلك الأهداف. ويتطلب هذا إعداد برامج للتنمية الإدارية بهدف تدريب أفراد الإدارة العليا في مجال الإدارة الاستراتيجية، سواء على مستوى المنشأة نفسها أو أجهزة

التدريب الحكومي التي يساندها في ذلك معهد الإدارة العامة الذي يمكن أن يساهم بشكل فعال في هذا المجال.

-٢- على الرغم من شعور الإدارة العليا بأهمية توافر الأيدي العاملة المدرية في تحقيق أهدافها، إلا أن هذا الشعور لم يدفعها إلى إعطاء هدف تطوير العنصر البشري سواه على مستوى الإدارة أو العاملين الاهتمام الكافي. مما يتطلب إعادة النظر في شكل ومضمون أساليب تطوير العنصر البشري العامل لديها وإعطائه العناية المطلوبة، كإقامة مراكز للتدريب الفني والإداري لتفهم أعمال القطاع الصناعي الذي تعمل به و تستطيع النهوض به. على أن لا تعتمد بشكل أساسى على الدولة كجهة مسؤولة عن تأهيل المواطن السعودي وتدريبه، أو على العمالة الأجنبية الوافدة بالكم والنوع المطلوب.

-٣- على المنشآت الصناعية في المملكة أن تعزز إهتمامها في رفع جودة منتجاتها والريادة في تطوير وتحسين منتجاتها وتقديم المنتجات الجديدة لكي تتمكن من الوقوف أمام المنتجات المنافسة لها سواه المصنعة محلياً أو المستوردة من الخارج، وبالتالي تزيد من قدرتها على التصدير وزيادة حصتها السوقية والوصول إلى العملاء واجتذابهم في صناعة تتسم بالمنافسة الواضحة.

-٤- على الرغم من الجهد التي تبذلها حكومة المملكة في توفير الخدمات الاجتماعية المختلفة. وحماية البيئة ودعم الصناعة المحلية لتحقيق الاكتفاء الذاتي، إلا أن هذا لا يعفي القطاع الخاص من أن يكون جانباً مسؤولاً عن الوفاء بالتزاماته الاجتماعية وساند الدولة في مسيرتها الرائدة نحو المزيد من النمو والرفاه الاجتماعي. لذلك لابد من ترسیخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة والتعریف به عبر المؤشرات والندوات العلمية والمنشورات والدورات التدريبية

والتأكيد على دور المنشآت الصناعية في تحقيق هذه المسؤولية كأحد أهدافها الرئيسية.

- ٥ إن شعور أفراد الإدارة العليا بعدم وجود الحماية الكافية لمنتجاتها الوطنية قد ينبع عنه آثاراً إيجابية كالاهتمام بجودة المنتج وتحسينه ورفع كفاءة العمل. لكن لابد أن تؤكد الدولة توفير هذه الحماية لصناعاتها الوطنية حتى تستطيع النهوض والوقوف أمام المنافسة التي تواجهها من المنتجات المستوردة التي قد تقل عنها جودة وأداء، وذلك من خلال الاستمرار في تقديم تسهيلات القروض والإعانات، وزيادة نسبة الرسوم على البضاعة المستوردة المائلة، وتقديم الدعم والحفاظ لتشجيع التصدير، ومساندة تلك المنشآت بتدريب القوى العاملة السعودية، والأقلال من الروتين الحكومي وحصر الجهات الحكومية ذات العلاقة قدر المستطاع.
- ٦ لابد للإدارة العليا في المنشآت الصناعية من التركيز على أهمية الفرص المتاحة في أسواق الدول الأخرى. سواء في دول الخليج أو الدول العربية أو غيرها، وذلك لتوسيع نطاق أسواقها الحالية والتغلغل في أسواق جديدة للترويج لمنتجاتها وبيعها وزيادة حصتها السوقية وأرباحها. حيث تتتوفر جميع الإمكانيات المطلوبة لها سواء كانت إعلامية أو ترويجية أو اقتصادية أو مواصلات.
- ٧ إن المنافسة بين المنشآت الصناعية لكسب العملاء أو شراء مستلزمات الإنتاج يتطلب من أفراد الإدارة العليا فيها الحرص على توفير مناخ أفضل للتعاون فيما بينها سواء للوقوف في وجه المنتجات الأجنبية المنافسة لها، أو في شراء مستلزمات الإنتاج، مما يعطيها القدرة على التفاوض بشكل أكبر ويوفر لها فرصاً أكثر للنجاح والتميز.
- ٨ على الرغم من وجود علاقة معنوية بين خبرة أفراد الإدارة العليا

ودرجة متابعتها للتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية، إلا أن هذا يتطلب أيضاً أن تعمل الإدارة العليا في النشأت الصناعية على وجود نظام فعال مستمر لدراسة كافة العوامل البيئية المحيطة وتغيراتها، وتحديد العوامل ذات الآثار الإيجابية على كفاءة أدانها والاستفادة منها، ثم العوامل ذات الآثار السلبية للحد منها، وذلك من خلال وجود نظام معلومات استراتيجي مصمم بطريقة فعالة ليخدم أغراض الإدارة الاستراتيجية بشكل ناجح، حتى لا تكون خبرة الإدارة وحدها هي الأساس في إتخاذ جميع قراراتها الاستراتيجية الحيوية.

- ٩- ان تحرص النشأت الصناعية في المملكة على القيام بدراسات الجدوى الموضوعية من الناحية الاقتصادية والمالية والاجتماعية والتشغيلية والفنية قبل التفكير بدخول الصناعة أو التوسع فيها أو التنويع في خطوط الإنتاج، وذلك للحفاظ على فائض العرض في حدوده الدنيا، ولضمان الإنتاج والبيع وفق رغبات المستهلكين وإحتياجاتهم من حيث السعر والجودة.
- ١٠- القيام بالدراسات والبحوث الميدانية في قطاع الخدمات والقطاع التجاري للتعرف على رؤية الإدارة لأهداف منشآتها ونظرتها إلى أثر التغيرات في العوامل البيئية على قدرتها في تحقيق أهدافها، وأسباب ذلك، وتحديد سبل مواجهتها وعلاجها.
- ١١- إجراء المزيد من الدراسات حول الإدارة الاستراتيجية في المشروعات الصناعية الموجودة في المملكة، وكيفية ممارسة التخطيط الاستراتيجي فيها، وعلاقة ذلك بمذشرات الأداء الأساسية فيها ودرجة الارتباط بينها.
- ١٢- الاعتماد على نتائج هذه الدراسة في تصميم برامج تدريبية للتنمية

الإدارية لأفراد الإدارة العليا في مجال الإدارة الاستراتيجية ونظم المعلومات الاستراتيجية وذلك لتنمية الموارب الإدارية وصقلها سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام على حد سواء.

وقد قدم أفراد العينة في الدراسة بعض التوصيات التي تم جمعها وتلخيصها في التالي :

على الصعيد القومي :

- ١ - أن يتم القيام بالدراسات الميدانية لتحديد احتياجات الشركات من الخبراء النادرة في المجتمع.
- ٢ - تشجيع الشباب لدراسة هذه التخصصات المتعلقة بالخبراء النادرة وتوجيههم عن طريق الإعلام والمحاضرات.
- ٣ - تعزيز الثقة والتعاون بين القطاع العام والخاص.

على الصعيد الاجتماعي :

- ١ - تنمية روح الاعتماد على النفس لدى الطلاب بتسو吉ه الأسرة والمؤسسات التعليمية، وتشجيعهم على استغلال أوقات فراغهم في العمل لدى المؤسسات العامة والخاصة. وكما قال عمر بن الخطاب «اخشو شنوا فإن النعمة لا تدوم».
- ٢ - تشجيع الطلاب على دراسة التخصصات التي ييلون إليها، وهذا يقود إلى الإبداع، إذ ليس بالضرورة أن يكون كل شخص طبيب أو مهندس أو مدير، بعض الناس ولدوا ليقودوا، وبعض الناس ولدوا ليتبعوا.

على نطاق المنشأة :

- ١ - ضرورة مواكبة كل ما هو جديد في تقنية الصناعة، وما يتافق مع احتياجات السوق المحلي ودراسة الجذور الاقتصادية لها.

- ٢- تشجيع فكرة العمل الجماعي في المنشآت وتنمية الوعي بهذا المجال سواء على مستوى الإدارة أو العاملين.
- ٣- الاستثمار المدروس والناجح وبدأ من :
 - أ - رأس المال .
- ب- الأفراد العاملين: بالتدريب والرعاية وإيجاد جو العمل المناسب.
- ج- العميل : عن طريق تلبية طلباته بالجودة والخدمة الملائمة قبل البيع وبعده .
- د - المورد : ترويج وبيع سلعته بالطريقة المثلث.
- ٤- السعي للوفاء باحتياجات العملاء المتغيرة الحالية والمستقبلية.
- ٥- العمل على خلق أسواق جديدة محلياً وخارجياً.
- ٦- العمل على إيجاد قنوات إتصال مباشر مع العملاء المستهدفين.
- ٧- العمل على تقديم الدراسات والاستشارات للعملاء تفيدهم في عملية الاختيار.
- ٨- البحث المستمر عن المواد المطلوبة ومستلزمات الإنتاج الأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة.

المراجع العلمية

- {١} وزارة التخطيط. منجزات خطط التنمية، حقائق وأرقام. ١٩٩٣-١٩٧٠، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٤.
- Taylor, James W., *Developing Winning Strategic Plans.* {٢} Maywood, N.J., Alexander Hamilton Institutions, Inc., 1990.
- Rue, L., and Holland Ph. *Strategic Management Concepts and Experiences.* Singapore, McGraw-Hill Book Company, 1989. {٣}
- Kaufman, Roger. *Strategic Planning Plus: An Organizational Guide.* Newbury Park, CA., SAGE Publications, Inc. 1992. {٤}
- Jauch, Lawrence R., and Glueck, William F. *Strategic Management and Business Policy.* New York, McGraw-Hill Book Company, 1988. {٥}
- Lorange, Peter. *Corporate Planning: An Executive Viewpoint.* {٦} Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1980.
- Clark, Hill, Colin and Keith Claister. *Cases in Strategic Management.* London, Pitman Publishing, 1991. {٧}
- Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian, and Joyes, John. {٨} *The Strategy Process,* Collegiate Edition, New Jersey, Prentice-Hall, 1995.
- Ansoff, Ignor H., and Edward J. McDonnell. *Implementing Strategic Management.* London, Prentice-Hall, 1990. {٩}
- Drucker, P.F., "New Compendium of Management". {١٠} Business Week, February (1974); 49 - 55.

- Drucker, Peter F., *The Practice of Management*. New {11} York, Harper and Row Publishers, 1954.
- Cyert, Richard M. and James G. March. *A Behavioral {12} Theory of the Firm*. Cambridge, Mass., Blackwell Publishers, 1992.
- England, George W. "Organizational Goals and Expected {13} Behavior of American Managers". Academy of Management Journal, 10 (1967); 107 - 117.
- Seashore, S. E. and Yuchtman, E. "Factorial Analysis of {14} Organizational Performance". Administrative Science Quarterly, 12 (1967): 372 - 395.
- Wright, Peter; Pringle, Charles D. and Kroll, Mark J. {15} *Strategic Management Text and Cases*. Boston, Allyn and Bacon, 1994.
- Lewellen, W. G. and Huntsman, B. "Managerial Pay and {16} Corporate Performance". American Economic Review, 60, (1970): 710 - 720.
- Ponser, B. Z. and Schmidt, W.H. "Values and the {17} American Manager: An Update". California Management Review. (Spring 1984); 202 - 216.
- Chesney, Amelia A., and Locke, Edwin A. "Relationships {18} Among Goal Difficulty, Business Strategy, and Performance on A Complex Management Simulation Task". Academy of Management Journal, 34(2), (1991): 400 - 424.

- {١٩} محمد، لطفي راشد، دراسة ميدانية للقيادة الإدارية في بعض شركات قطاع الأعمال السعودي، مجلة الإدارة العامة (١٩٩٣) (٧٨) : ٧٩ - ١١٣.
- Hrebiniak, Lawrence G., and Joyce, William F. {٢٠} *Implementing Strategy*. New York, McMillan Publishing Company, 1984.
- Richardson, Bill and Richardson, Roy. *Business Planning: An Approach to Strategic Management*. (2nd Edition), London, Pitman Publishing, 1992.
- Pearson, Gordon J. *Strategic Thinking*. New York, {٢٢} Hambrick Prentice-Hall, 1990.
- Wheelen, Thomas and Hunger, David. *Strategic Management*. {٢٣} (ترجمة محمود عبدالحميد مرسى، و وهير نعيم الصباغ)، الرياض، معهد الإدارة العامة، ١٩٩٠.
- Andrews, K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Illinois, {٢٤} Irwin, Homewood, 1980.
- {٢٥} أبو تحف، عبدالسلام، *أسسیات الإدارة الاستراتيجية*، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٢.
- Porter, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors*. New York, The Free Press, 1980.
- Freeman, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman Publishing, 1984.
- Burns, Bernard. *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Development and Renewal*. London, Pitman

- Publishing, 1992.
- {٢٩} كباريان، باركيف، "الدور الحيوى لرجال الأعمال". الاقتصاد ١٩٩٤ : ٢٥٥ - ٢٩.
- {٣٠} زهان، عبدالسلام زهان، "الانضباط المالي وإعادة التوازن في الموازنة العامة". الاقتصاد، ٢٦٢ (١٩٩٥) : ٢٦-٢٧.
- {٣١} علاقى، عبدالقادر مدنى، العيسوى، ابراهيم فؤاد و الدباغ، حسين طاهر، الادارة والبيئة : دراسة ميدانية عن منظمات الأعمال السعودية. جامعة الملك عبدالعزيز، مركز البحوث والتنمية، ١٩٨٥.
- Rockert, J.F."Chief Executives Define Their Own Data {٣٢} Needs". Harvard Business Review. 57(2), (1979): 81 - 93.
- Jauch, L.R., Osborn, R.W. and Glueck, W.F. "Short Term {٣٣} Financial Success in Large Business Organizations: The Environmental Strategy Connection". Strategic Management Journal, 1(1979): 49-63.
- Diffenbach, J. "Corporate Environmental Analysis in Large {٣٤} U.S.Organizations". Long Range Planning, 16(3), (June,1983): 109, 112-113.
- Javidan M. "The Impact of Environmental Uncertainty on {٣٥} Long Range Planning and Practices of the U.S. Savings and Loan Industry". Strategic Management Journal (October-December, 1984): 381- 392.
- Jain, Subhash C."Environmental Scanning in U.S. {٣٦} Corporations". Long Range Planning. 17(2): (1984):117-128.

{٣٧} غراب، كامل السيد. القيادة ورؤيه مدير الادارة العليا لمحنوي الادارة الاستراتيجية. جامعة الملك سعود، كلية العلوم الادارية، مركز الأبحاث، ١٩٨٧.

Jennings, D.F. and Lumpkin, J.R. "Insights Between {٣٨} Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies. An Empirical Analysis". Journal of Management. 8(1992): 791-803.

Hofer, Charles and Schendel, Dan. Stratgegy Formulation: {٣٩} Analytical Concepts. St. Paul, West Publishing Company, 1978.

Mintzberg, H. "Crafting Strategy". Harvard Business Review, {٤٠} 19(2), (1987): 66-75.

Glueck, William F. Business Policy and Strategic Management. {٤١} New York, McGraw-Hill Book Company, 1980.

{٤٢} أبو ناعم، عبدالحميد مصطفى، تصميم وتطبيق استراتيجية النظمة. القاهرة، دار الثقافة العربية، ١٩٩٢.

Porter, Michael E. Competitive Advantage. New York, Free {٤٣} Press, 1985.

Chakravarthy, B.S. "Adaptation: A Promising Metaphore for {٤٤} Strategic Management". Academy of Management Review, 7, (1982): 35-44.

Hambrick, D.C. "Some Tests of the Effectiveness and {٤٥} Formulation Attributes of Miles and Snow's Strategic Types". Academy of Management Journal, 26 (1985), 687-707.

Dess, G. and Davis, P. "Porter's Generic Strategies as {£¶} Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance". Academy of Management Journal, 27(1984): 467-488.

Miller, Danny. "Relating Business Strategies to Environment {£¥} and Structure: Analysis and Performance Implications". Academy of Management Journal 31(2), (1988): 280-308.

Miller, D. "The Generic Trap". Journal of Business {£¤} Strategy, Vol. 13 (January-February, 1992) 1, 37-41.

Robinson, R., Jr. and Pearce, J.A. "The Structure of {£¶} Generic Stratgegies and Their Impact on Business Unit Performance." Academy of Management Proceedings. (1985): 35-39.

Dess, G.G. and Davis, P.S. "An Examination of Porter's {¤.} (1980) Generic Strategies". Academy of Management Proceedings. 1982, New York. (August 15-18, 1982): 7 - 11.

Prescott, John E. "Environments as Moderators of the {¤\} Relationship Between Strategy and Performance". Academy of Management Journal, 29(2), (1986): 329-346.

Duncan, Herbert B. "Characteristics of Organizational {¤¥} Environments and Perceived Environmental Uncertainty". Administrative Science Quarterly, 17 (2), (1972): 313-327.

- Dill, W.R. "Environment as an Influence on Managerial [٥٣] Autonomy". *Administrative Science Quarterly*, 2 (1958): 409 - 443.
- Luffman, George, Stuart Sanderson, Edward Lea and Brian [٥٤] Kenny. *Business Policy: An Analytical Introduction* (2nd Edition). Oxford, Blackwell Ltd. 1991.
- Lorance, Peter, and Vancil, Richard F. *Strategic Planning [٥٥] Systems*. New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1977.
- [٥٦] وزارة الصناعة والكهرباء، النشرة الإحصائية الصناعية، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٥.
- [٥٧] الإدارة الصناعية. دليل مصانع الرياض. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ١٩٩٦.
- Gay, L.R. and Diebl. P.L. *Research Methods for Business [٥٨] and Management*. New York, Macmillan Publishing Company, 1992.

الملاحة

أولاً ، نموذج قائمة الاستقصاء

مفهوم مدير الإلدارة العليا لأثر العوامل

البيئية على أهداف المنشآت الصناعية السعودية واستراتيجياتها
 يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (✓) أمام الإجابات التي تتفق ورأيك الشخصي مستخدماً خمس خيارات مرتبة طبقاً للمقياس الرقمي التالي:



- ١ - تعتبر عملية وضع الأهداف في المنشآة الصناعية ذات أهمية واضحة لأنها تبين ما تريده المنشآة تحقيقه في المستقبل.
 أوافق تماماً أوافق بعض الشئ لا أستطيع التعديل لا أافق بعض الشئ لا أافق تماماً.
- ٢ - فيما يلي بعض الأهداف التي قد تكون محور اهتمام منشآتكم لتحقيقها في الوقت الحاضر، ما هي درجة الأهمية التي تعطونها لتحقيق كل هدف من هذه الأهداف في المنشآة ؟

الرقم	الأهداف				
	١ غير هام على الإطلاق	٢ قليل	٣ معدل	٤ هام	٥ للغاية
١ هدف زيادة الربحية					
٢ هدف الكفاءة (تحقيق أقل التكاليف مثلاً)					
٣ جودة السلعة أو الخدمة					
٤ الريادة في السوق (من الأوائل في الصناعة)					
٥ المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع					
٦ هدف الابتكاء الثاني					
٧ بقاء واستمرار المنشآة في السوق					

الرقم	الأهداف	لغاية	هام	معتدل	قليل	غير هام على الإطلاق	الأهمية	١
٨	المرونة والتكيف مع الأوضاع المحيطة (تناسبية، اقتصادية، قانونية، الخ)							
٩	هدف كفالة الإدارة وتطورها							
١٠	هدف القيادة في تسويق السلع الجديدة							
١١	هدف تحقيق حماية البيئة							
١٢	هدف زيادة الحصة السوقية(في أسواق جديدة، زيادة المبيعات...)							
١٣	هدف تحقيق رضا العاملين ورفاههم							
١٤	هدف تحقيق الإنتاجية المرتفعة (العاملين، الآلات.....)							
١٥	هدف فو المنشأة وتوسيعها							
	اهداف أخرى يرجى ذكرها :							
-								
-								
- جـ								

٣- هل تقومون بمتابعة التغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحطية بمنشأتكم مثل العوامل الاقتصادية والتناسبية والقانونية...)

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

٤- تعرضت منشأتكم إلى بعض العوامل في البيئة المحيطة بها التي أثرت على تحقيق أهدافها خلال الثلاث سنوات الماضية إلى حينه.

أوافق تماما أوافق بعض الشئ لا أستطيع التحديد لا أوافق بعض الشئ لا أوافق تماما

٥- إذا أردنا أن نعبر عن التأثير النسبي للعوامل التالية على تحقيق الأهداف التي حدتها منشأتك بما هي درجة التأثير التي تعطونها لكل عامل من التالي على تحقيق أهداف المنشأة.

الرقم	العامل البيئية	مؤثر جداً	مؤثر متوسط	تأثير معتدل	قليل التأثير	غير مؤثر أبداً
١	انخفاض القراءة الشرائية لدى الأفراد					
٢	انخفاض الطلب على المنتج					
٣	انخفاض الإنفاق الحكومي					
٤	الركود الاقتصادي العام في السوق					
٥	التغيرات الكبيرة في تقنيات الإنتاج في الصناعة					
٦	ظهور منتجات منافسة لمنتجاتكم باستخدام تقنيات الإنتاج الجديدة					
٧	ندرة اليد العاملة السعودية المدرية تقنياً					
٨	صعوبة تأمين مستلزمات الإنتاج بصورة مناسبة (التجهيزات، المواد...)					
٩	تحكم الموردون بشروط تسليم مستلزمات الإنتاج					
١٠	فقدان بعض العمال الهامين					
١١	زيادة قدرة العمال على المساومة					
١٢	صعوبة التوسيع جغرافياً بالتصدير للخارج					
١٣	زيادة عدد الشركات العاملة بنفس الصناعة					
١٤	المنافسة بين المنشآت لكسب العمال					
١٥	المنافسة بين المنشآت لشراء مستلزمات الإنتاج					
١٦	عدم وجود حماية كافية للمجتمعات الوطنية					
١٧	عدم وجود تسهيلات مالية في النظام المالي السعودي					
١٨	نظرة المجتمع المتدينة تجاه احتراف المواطن للأعمال المهنية					
	عوامل أخرى يرجى ذكرها :					
	أ -					
	ب -					
	ج -					

٦ - هل ترون إختلافاً في أهمية تحقيق الأهداف في منشآتكم في الوقت الحالي عن أهمية تحقيقها قبل ثلاث سنوات سابقة نتيجة تأثير منشآتكم بالعوامل البيئية المحيطة. الرجاء تحديد درجة الأخلاف في أهمية تحقيقها.

الرقم	الأهداف	أصبحت معدومة أهمية	أصبحت أهم بنفس الأهمية	أصبحت أقل أهمية الأهمية	أصبحت أهم من السابق	أصبحت أهم بكثير من السابق	أصبحت أقل أهمية
١	هدف زيادة الربحية						
٢	هدف الكفاءة (تحقيق أقل التكاليف مثلاً)						
٣	جودة السلعة أو الخدمة						
٤	الريادة في السوق (من الأوائل في الصناعة)						
٥	المسؤولية الاجتماعية وخدمة المجتمع						
٦	هدف الاكتفاء الذاتي						
٧	بقاء واستمرار المنشأة في السوق						
٨	المرونة والتكيف مع الأوضاع المحيطة (تقاضية، اقتصادية، قانونية، الخ)						
٩	هدف كفالة الإدارة وتطورها						
١٠	هدف القيادة في تسويق السلع الجديدة						
١١	هدف تحقيق حماية البيئة						
١٢	هدف زيادة الحصة السوقية (في أسواق جديدة، زيادة المبيعات...)						
١٣	هدف تحقيق رضا العاملين ورفاههم						
١٤	هدف تحقيق الإنتاجية المرتفعة (العاملين، الآلات.....)						
١٥	هدف توسيعها ونمو المنشآة						
	أهداف أخرى يرجى ذكرها :						
أ -							
ب -							
ج -							

٧- ما رأيكم بنسبة التغير التي حدثت في كل من مؤشرات الأداء التالية نتيجة تأثير العوامل البيئية على منشآتكم منذ ثلاث سنوات حتى الآن ؟

نسبة التغير	زيادة أكثر من٪ ١٥-١	استقرار	انخفاض من٪ ١٥-١	انخفاض أكثر من٪ ١٥
مؤشرات الأداء	٥	٤	٣	١
حجم المبيعات				
حجم الإيرادات				
مقدار الأرباح				
حجم الاستثمارات				
حجم المخزون				

استقرار : تعني تحقيق نفس معدلات الأداء التي تحفظت في السنوات السابقة.

-٨ ما هي درجة الاستخدام التي تعطونها لكل من الاستراتيجيات التالية التي بلجأت الإدارة إلى استخدامها في الثلاث سنوات السابقة حتى الآن للتكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق أهداف المنشأة ؟

الرقم	الاستراتيجيات التي استخدمت خلال الثلاث سنوات السابقة حتى الآن					
	لم يستخدم أبداً ١	نادرة الاستخدام ٢	متوسطة الاستخدام ٣	غالبة الاستخدام ٤	دائنة الاستخدام ٥	
١						تطوير طرق جديدة في الإنتاج
٢						تقديم منتجات جديدة
٣						تطوير وتحسين المنتجات الحالية
٤						تطوير أساليب جديدة في التسويق
٥						تخفيض التكاليف الصناعية
٦						تأمين مستلزمات الإنتاج بأسعار مناسبة
٧						الاهتمام بسمعة المنشأة
٨						توظيف الأفراد أصحاب الكفاءات
٩						زيادة المخصصات المالية للاتفاق على الإعلان والترويج
١٠						الحصول على رضا العملاء ولائهم
١١						التركيز على قطاعات سوقية محددة
١٢						التبني بمعدلات نمو القطاع السوفي
١٣						إنتاج المنتجات مرتفعة الفن
١٤						الإنتاج والبيع بأسعار مناسبة
١٥						تقديم خدمات متميزة للعملاء
١٦						تأمين منافذ التوزيع الملائمة
١٧						التوسيع بالوصول إلى أسواق جديدة
١٨						إلغاء بعض المنتجات أو النشاطات
١٩						استراتيجيات أخرى يرجى ذكرها : - - - -

بيانات عامة : يرجى الإشارة إلى الإجابة المناسبة من التالي:

أ - منصبكم الإداري :

- ١- رئيس مجلس الإدارة
- ٢- نائب رئيس مجلس الإدارة
- ٣- مدير عام
- ٤- نائب مدير عام
- ٥- مدير وحدة أعمال استراتيجية

ب - عدد سنوات خبرتكم الإدارية :

- ١- أقل من ٥ سنوات
- ٢- من ٥ إلى أقل من ١٠
- ٣- من ١٠ إلى ١٥
- ٤- أكثر من ١٥ سنة

ج- نوع القطاع الصناعي :

- ١- المنتجات الغذائية.
- ٢- المنسوجات والمنتجات الجلدية
- ٣- منتجات الورق والطباعة
- ٤- الأثاث الخشبي والمعدني
- ٥- الصناعات البلاستيكية والمعدنية
- ٦- منتجات مواد البناء والزجاج
- ٧- منتجات الألمنيوم
- ٨- الأجهزة والمعدات الكهربائية
- ٩- الصناعات المعدنية

**ثانياً : قائمة باسماء المنشآت الصناعية الممثلة للعينة
(حسب القطاعات الصناعية)**

الرقم	اسم المنشأة
١	(١) المتعجلات المعدنية / الألمنيوم/ الكهربائية مصنع اليمامة للصناعات الحديدية
٢	المصنع السعودي لإنتاج اسطوانات الغاز
٣	مصنع آليات النظافة
٤	شركة المهدب للصناعات الحديدية
٥	الشركة الصناعية للألمنيوم والرخام (ارشيتال)
٦	الشركة السعودية لصناعة الألمنيوم (سلمكو)
٧	شركة العريضة للصناعات
٨	مصنع الجميع للأوتوبصات
٩	شركة أي. بي. بي للصناعات الكهربائية
١٠	شركة مضخات ناشيونال السعودية
١١	(٢) منتجات مواد البناء والزجاج الشركة العربية للصناعات
١٢	شركة البلاد الاسمنتية
١٣	المصنع السعودي الأمريكي للزجاج
١٤	مصنع جي آرسى لتصنيع الخرسانة
١٥	شركة الدهامي للتجارة والمقاولات
١٦	شركة الخزف السعودية
١٧	مصنع بلوك الوطنية
١٨	مصنع نيو فاب للمباني الجاهزة
١٩	مصنع راشد بن دايل

الرقم	اسم المنشأة
٢٠	شركة المباني الخفيفة (سيبوركس)
٢١	(٣) المنتجات الغذائية
٢٢	شركة الريص للألبان ومشتقاتها
٢٣	مصنع تمور وادي حنيفة
٢٤	المصنع الوطني للمواد الغذائية (الواحة)
٢٥	شركة حائل للتنمية الزراعية
٢٦	شركة الماعي المحدودة
٢٧	شركة الآخرين للأعلاف
٢٨	شركة العزيزية للمنتجات الغذائية
٢٩	مصنع أعلاف الشركة العربية للخدمات الزراعية
٣٠	الشركة الدافرية السعودية للألبان
٣١	شركة سنابل للتجارة والصناعات الزراعية
٣٢	(٤) المنتجات الكيماوية / البلاستيكية/ الورق
٣٣	مصنع بترولين لزيوت التشحيم
٣٤	شركة صناعة العزل العربية (عوازل)
٣٥	الشركة الوطنية لصناعة الأسمدة الكيماوية
٣٦	شركة السبع للأخبار
٣٧	الشركة العربية للمنظفات الكيماوية (داك)
٣٨	مصنع الآخرين للمواد البلاستيكية
٣٩	مصنع بلاستيك الرياض
٤٠	مصنع الراجحي للبلاستيك والأسفنج
٤١	مصنع البابطين للكرتون

ردمک : ۹۹۶۰_۰۵_۰۸۲_۵