

## " خصائص الشركات الصناعية السعودية الخاصة ومدى ملاءمتها لمتطلبات الانفتاح " " دراسة وصفية تحليلية لشركات منطقة الرياض "

هدى بن محمد السماعيل \* محمد بن مصطفى الخشروم \*\*  
" الأستاذ المساعد في إدارة الأعمال، " الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال،  
كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود  
(قُدّم للنشر في ١٢/١/١٤٢٠هـ ؛ وقيل للنشر في ٨/١٩/١٤٢١هـ)

ملخص البحث. تلعب خصائص الشركة ، سواءً الهيكلية أو العملياتية ( ما يتعلق بالنمط الإداري والإنتاجي) دوراً هاماً في تحديد مستقبلها .

ولما كانت الشركات الصناعية السعودية مقبلة على مرحلة جديدة تتمثل في الانفتاح ودخول منظمة التجارة العالمية . وجد الباحثان أهمية تحليل الخصائص الهيكلية والتكوينية والعملياتية لهذه الشركات ، ومدى توافرها وملاءمتها للمرحلة المقبلة .

تعد منطقة الرياض المركز الصناعي الأول في المملكة ، وقد اختيرت لدراسة خصائص شركاتها الصناعية الخاصة ، باعتبارها صورة مصغرة " لواقع الشركات الصناعية الخاصة في المملكة ككل " .

تعاني هذه الشركات من مشكلات كثيرة ، منها ما هو داخلي ، ومنها ما هو خارجي ، تحد من تطورها وفعاليتها وقدرتها على المنافسة .

تؤكد نتائج البحث ضرورة التغيير في هذه الهياكل ، وضرورة التحديث والتحرر من الآليات الإدارية المعمول بها ، والاتجاه نحو الاندماج والشفافية وكذلك الاستعداد الجماعي للانفتاح وللعولمة .

### مقدمة

فرضت العولمة والانفتاح على الاقتصاديات العالمية أسلوباً جديداً في العمل ، وتغيرات هيكلية جوهرية ، ومتطلبات خاصة للتأقلم مع موقف جديد قوامه المنافسة والابتكار . ولا خلاف حول صعوبة الموقف بالنسبة للاقتصاديات النامية وشركاتها وخاصة الصناعية منها من واقع أن القسم الأكبر من هذه الشركات ترعرعت في أحضان الحماية والدعم . تسير المملكة العربية السعودية بخطى متسارعة لدخول منظمة التجارة العالمية ، ولا شك في أن لهذا الدخول ، كجانب من جوانب العولمة ، نتائج مختلفة على مستوى الاقتصاد الوطني . تبدو الشركات الصناعية السعودية الخاصة من أكثر القطاعات تأثيراً بهذا الدخول ، مما يستدعي البحث في خصائص هذه الشركات ومقومات قوتها ، وجوانب ضعفها ، ودرجة استعدادها لهذه المرحلة . تمثل منطقة الرياض المركز الصناعي الأهم في المملكة ( سواء من حيث عدد الشركات أو من حيث عدد العاملين ) ، وقد اختيرت من قبل الباحثين كمعبر عن الشركات الصناعية في المملكة . بحيث يمكن الاستفادة من نتائج البحث على مستوى القطاع الصناعي في المملكة ككل وبمصادقية كبيرة .

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الآتي :

- ١- التعرف على الخصائص الهيكلية والتكوينية للشركات الصناعية الخاصة بمنطقة الرياض.
- ٢ - التعرف على نقاط القوة في هذه الخصائص.
- ٣- التعرف على نقاط الضعف في هذه الخصائص.
- ٤- التعرف على مدى ملاءمة هذه الخصائص للانفتاح وللعولمة.
- ٥- استخلاص نتائج هامة على مستوى القطاع الصناعي والاقتصاد الوطني ككل ، سواء من حيث كيفية تطوير القطاع الصناعي الخاص تبعاً للخصائص والمعطيات التي ستستخلص من نتائج البحث ، أو من حيث مدى تأثير هذا القطاع على قطاعات الاقتصاد الوطني الأخرى . إذ سيتفاوت هذا التأثير تبعاً للخصائص الهيكلية والتكوينية لهذا القطاع .

### أهمية الدراسة

تزايد حدة الجدل بين المتفائلين والمتخوفين من الانفتاح ، وتزداد أهمية هذا الموضوع طالما أنه يمس قطاعاً هاماً من قطاعات الاقتصاد الوطني ( الصناعة في القطاع الخاص ) وطالما أن المستفيدين ( أو المتضررين لا سمح الله ) تزداد أعدادهم يوماً بعد يوم .

يلعب القطاع الخاص الصناعي دوراً محورياً في عملية التنمية ، وستزداد أهمية هذا الدور في المراحل المقبلة ، لقد استطاع هذا القطاع بفضل " الدعم " تارة " والجهد الذاتي " تارة " أخرى أن يحقق نتائج هامة رغم ظروف المنافسة العشوائية التي لازمته من بداية تأسيسه . يعتقد الباحثان بأن لاختلاف ( في هذه المرحلة المتقدمة على الأقل ) ، حول ضرورة وأهمية الانفتاح ، ولكن حول كيفية إيجاد فرص ومواقع تنافسيه لهذا القطاع في عالم دخلته مبكراً شركات أكثر استعداداً للمنافسة .

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على نقاط القوة والضعف في خصائص الشركات الصناعية السعودية الخاصة والمتعلقة بهيكلتها وأشكال تنظيمها وشكل الملكية وغيرها من المتغيرات ، واستخلاص كيفية التعامل معها لإيجاد فرص ومواقع تنافسية تضمن لهذه الشركات الربح والاستمرارية .

ولا تقتصر نتائج الدراسة على الصناعة وحدها ، ولكن تمتد لتشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني على اعتبار أن تأثير الصناعة على القطاعات الأخرى سيكون أكبر في ظل الانفتاح والمنافسة .

وكذلك تحتاج الشركات بين فترة وأخرى لمعرفة التغييرات الحادثة في بنيتها وخصائصها ومدى ملاءمتها لمرحلة النمو التي تمر بها هذه الشركات ، بحيث يمكن الحكم على الإيجابي لتعزيزه وعلى السلبي لتحاويه .

إن الكثير من الشركات تنمو نمواً غير متوازن سواء في إدارتها أو في فروعها أو حتى في سياساتها ، وهذا الوضع يشكل ، وعلى عكس ما يعتقد أصحاب النمو من أجل النمو ، عائقاً حقيقياً لها .

إن من الجوانب الهامة في هذه الدراسة أيضاً متابعة نتائج الانفتاح ( قبل ، وأثناء ، وبعد ) ، لما لذلك من أهمية بالنسبة للشركات موضوع الدراسة .  
تهتم هذه الدراسة بمرحلة " قبل " على أمل متابعتها لاحقاً إن شاء الله .

### فروض الدراسة

توافقاً مع المنهج الوصفي التحليلي فإن فروض الدراسة هي على النحو التالي :

- ١- يغلب الطابع الفردي والتضامني على الشركات موضوع الدراسة .
- ٢- إن السمة المميزة لهذه الشركات هي أنها شركات عائلية.
- ٣- هذه الشركات حديثة التكوين وتفتقد للخبرة.
- ٤- تتميز هذه الشركات بصغرها بالنسبة لرأسمالها وبالنسبة لعدد العاملين .
- ٥- لا فصل بين الملكية والإدارة في هذه الشركات.
- ٦- تتمتع الإدارة العليا لهذه الشركات بالمؤهلات المطلوبة وسنوات الخبرة الكافية.
- ٧- تمثل التعددية الثقافية سمة من سمات هذه الشركات .
- ٨- تتميز هذه الشركات بانتشارها داخل وخارج المملكة.
- ٩- تستخدم هذه الشركات مزيجاً من تقنيات مختلفة.
- ١٠- إن مواصفات منتجات هذه الشركات عالمية.
- ١١- تتضمن سياسات هذه الشركات خططاً للتوسع ولإنشاء مشروعات جديدة .
- ١٢- إن المنافسة التي تعاني منها هذه الشركات خارجية وليست داخلية .
- ١٣- تتمتع هذه الشركات بمصادر تمويل داخلية وخارجية.
- ١٤- تعتبر الحكومة المصدر الأهم في تمويل هذه الشركات.
- ١٥- تعتمد هذه الشركات استراتيجيات تسويقية محددة.
- ١٦- تعتمد هذه الشركات استراتيجيات خاصة بالموارد البشرية.
- ١٧- تعتمد هذه الشركات استراتيجيات تمويل محددة.
- ١٨- تعتمد هذه الشركات استراتيجيات إنتاج محددة .

### أسلوب الدراسة

كان التركيز على الدراسة الميدانية التي تمت باستخدام قائمة استبيان موجهة لعينة عشوائية من الشركات الصناعية الخاصة المسجلة في منطقة الرياض ، وعلى استخلاص النتائج من هذه الدراسة لاستخدامها في تحليل مقومات القوة والضعف في خصائص هذه الشركات ، ومدى توافرها مع متطلبات المرحلة المقبلة من الانفتاح الاقتصادي .

اقتصر البحث على المتطلبات التي تتعلق بالشركة نفسها وتكوينها وهيكلها وسياساتها المطبقة ، وبغض النظر عن المتطلبات العامة لهذا الانفتاح ، ذات الطابع القانوني والسياسي والبيئي . بمعنى أن التحليل سيستخدم للإجابة على السؤال التالي :

" هل الشركات الصناعية السعودية الخاصة بتكوينها الحالي وبسياساتها المتبعة ، وبغض النظر عن التطبيق الجيد أو غير الجيد لهذه السياسات ( لأن هذه المسألة تختلف من رأي لآخر ومن معيار لآخر ) على استعداد لمرحلة الانفتاح ؟ " .

### مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل الشركات الصناعية السعودية المسجلة في قوائم الغرفة التجارية الصناعية لمنطقة الرياض حتى نهاية أبريل ١٩٩٩ م مجتمعاً للدراسة . وقد بلغ عددها ٧٦٠ شركة . تم سحب عينه عشوائية من ١٨٣ شركة ، وتم استبعاد ( ٧ ) شركات نظراً لعدم استيفائها للمتطلبات بشكل كامل أو جزئي ، وبالتالي يصبح عدد شركات العينة الصالحة للدراسة ١٧٦ شركة . أجريت الدراسة الميدانية في الفترة الواقعة بين ٨/١٠/١٩٩٩ م و ١٢/١٢/١٩٩٩ م .

### الدراسات السابقة

كثيرة تلك الدراسات التي عالجت موضوع الشركات الصناعية في دول مجلس التعاون بشكل عام والشركات الصناعية السعودية بشكل خاص . مصطفى [ص ص ٢٧-٤٩] ، تعرض لأهم الاتجاهات الفكرية السائدة بالنسبة للتخطيط الإنتاجي الاستراتيجي وكيفية تأثره بقيم واتجاهات طاقم الإدارة العليا وبالمتغيرات البيئية المؤثرة ، ولأهمية المعلومات في عملية التخطيط

الإنتاجي الاستراتيجي. كما تعرض أيضاً لأهم العوامل المساعدة وغير المساعدة للصناعة الخليجية، ثم اقترح منهجاً لتصميم استراتيجيات إنتاجية تنافسية تتبناها كل صناعة خليجية على حده .

بين المعجل [٢]، ص ص ٨-٢٢ دور التكنولوجيا في التنمية ، ولقنونات نقل التكنولوجيا والمعرفة التكنولوجية ، ولتطلبات هذا النقل ، ولخصوصية نقل التكنولوجيا وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون : ناقش جاد [٣]، ص ص ٧٣-١٠٣ العلاقة بين تقنية العمليات وحجم المنشأة ونوعية الصناعة من جهة والعمالة في بنية الصناعة السعودية من جهة أخرى. كما قارن هذه العلاقة بنظيراتها في البيئة الأمريكية . قداما حسن وجاد [٤]، ص ص ١١-٥٣ نموذجاً لممارسة نشاط البحوث والتطوير في الصناعة السعودية ، كما قاما بإظهار الدلالات الأكاديمية والعلمية لهذا النموذج ، وخلصا إلى نتائج منها : أن معظم منشآت القطاع الصناعي السعودي يوجد به نشاط ما للبحوث والتطوير ، تزاوُل أغلبية المنشآت السعودية أنشطة متعددة للبحوث والتطوير ، مشاركة العاملين في نشاط البحوث والتطوير ، وأخيراً يختلف حجم المشكلات التي تواجه إدارة البحوث والتطوير باختلاف نوع الصناعة .

استعرضت دراسة لغرفة تجارة وصناعة عمان [٥]، ص ص ٨-٢٢ لأهم معوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم المشكلات التي تواجهها سواء التمويلية أو الإدارية ، أو التسويقية ، أو الفنية ، أو المؤسسية . وتعرضت كذلك للأساليب المتبعة لتنمية هذه المؤسسات ، وخلصت إلى مجموعة من التوصيات لتنمية هذا النوع من المؤسسات . ناقش السلطان [٦]، ص ص ٢-١٢ خصائص الصناعات الصغيرة والمتوسطة ، وتعرض لأنواع هذه الصناعات والمشكلات التي تعاني منها سواء على مستوى الإنتاج أو التسويق أو التصدير .

كما تعرضت دراسة لمجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية [٧]، ص ص ٤-١٣ لمعايير تحديد الصناعات الصغيرة والمتوسطة وطبيعة هذا النوع من الصناعات في دول مجلس التعاون ، والمشكلات التي تعاني منها ، واهتمامات مجلس التعاون بنتيجة هذه الصناعات . من جانب آخر هدفت دراسة لمنظمة الخليج للاستثمارات الصناعية [٨]، ص ص ٣-١٨ إلى الوصول إلى تعريف كلي لتصنيف المنشآت الصناعية في دول مجلس التعاون ، بالإضافة إلى التعرف على واقع المنشآت الصغيرة والمتوسطة في دول مجلس التعاون . وخلصت هذه الدراسة

إلى نتائج منها أن المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة تتسم بأنها شركات خاصة محلية ، تقنيات الإنتاج المتبعة آليّة ومتطورة في الغالب ، لا تعاني هذه المنشآت من ضغوط تمويلية طويلة أو قصيرة الأجل ، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بهذا النوع من الصناعات .

البنك الإسلامي للتنمية [٩] ، ص ص ٤-١٤ بين أهمية دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة ، كما استعرض أهم الأساليب المتبعة لتمويل هذه الصناعات ، وكذلك المعوقات التي تواجه هذا النوع من الصناعات .

### نتائج الدراسة الميدانية

#### ١ - حول ملكية الشركة وشكلها القانوني

شكلت الشركات الخاصة نسبة ٨٩,٤٪ و المشتركة نسبة ١٠,٦٪ ، وهي تتوزع بين : خاص سعودي / حكومي بنسبه ٣,٣٪ ، وخاص سعودي - خاص أجنبي بنسبه ٧,٣٪ (جدول رقم ١) .

#### جدول رقم (١) ملكية الشركة وشكلها القانوني

النسبة المئوية	البيان
٨٩,٤	خاصة
صفر	حكومية
١٠,٦	مشتركة

تعكس النسب أهمية الطابع الخاص لملكية الشركات الصناعية السعودية على حساب المشترك . أن الدور الهام للخاص يتفق مع الاتجاه العام للانفتاح ، ولكن الاتجاه العالمي نحو الطابع المشترك وخاصة بين الخاص الوطني والخاص الأجنبي ، وهو ما لم يُعط الأهمية بعد ، على الأقل في تفكير الصناعي الوطني .

والجدول رقم (٢) يبين أن الشركات الفردية شكلت نسبة ٦٦,٩٪ مقابل ٢١,٢٪ للتضامنية و ١١,٩٪ للمساهمة . وهي نتائج تؤكد الطابع الفردي للصناعة السعودية الذي لا يزال يطغى على الطابع التضامني والمساهم .

## جدول رقم (٢) نسب الشركات الفردية والتضامنية والمساهمة

النسبة المئوية	البيان
٦٦,٩	شركة فردية
٢١,٢	شركة تضامنية
١١,٩	شركة مساهمة

يعتقد الباحثان أن هذا الاتجاه الفردي لا يتفق مع الاتجاه الحديث للملكية ، وخاصة على مستوى الصناعات المتقدمة ، حيث تنمو الشركات المساهمة على حساب التضامنية والفردية . يتطلب الانفتاح استثمارات ضخمة ، وإمكانات إدارية وفنية كبيرة يصعب على الشركات الفردية تحقيقها . إضافة إلى المخاطر الناجمة عن المنافسة .

غلب الطابع الخاص للملكية أيضا من خلال غلبة الطابع العائلي للملكية على الطابع غير العائلي ، ٧٠٪ من العينة موضوع البحث تمثل شركات عائلية ، مقابل ٢٨,٢٪ غير عائلية و ١,٧٪ مختلطة . طبيعي أن تتعرض الشركات العائلية لمشكلات أكثر بخصوص نقل الملكية والإرث وأيضاً بخصوص التمويل والإدارة ، وهي بمجملها مشكلات لا تساعد على الانفتاح .

## ٢ - حول حجم الشركة وعمرها

في الواقع تختلف الآراء حول تحديد معايير متفق عليها لتصنيف الشركات الصناعية : صغيرة ، متوسطة أم كبيرة ، وتزداد المسألة صعوبة إذا أخذنا بالاعتبار الاختلاف بين شركة صناعية في بلد نام وأخرى في بلد متقدم .

هل [١٠] أوضح أنه في اليابان تصنف الشركة الصناعية صغيرة إذا قل عدد العاملين فيها عن ٣٠٠ عامل ، وفي أوروبا تصنف صغيرة إذا قل عدد عاملاتها عن ١٠٠ عامل ، ومتوسطة إذا كان عدد عاملاتها بين ١٠٠ و ٤٩٩ ، وكبيرة إذا تجاوز العدد ٥٠٠ عامل . في الولايات المتحدة الأمريكية تعتبر المنشأة صغيرة إذا قل عدد عاملاتها عن ٢٥٠ عاملا ، وفي



الهند تعتبر المنشأة صغيرة إذا قل عدد عامليها عن ١٠٠ عامل ، وفي المملكة العربية السعودية تعد المنشأة التي يعمل بها أقل من ٥٠ عاملاً منشأة صغيرة وهو ما اعتمده الباحثان كأساس للتصنيف .

لو أخذنا معيار رأس المال للتصنيف لبدا الاختلاف أكثر وضوحاً ، في اليابان يقل رأسمال الشركة الصناعية الصغيرة عن ٧٠٠ ألف دولار ، وحسب معايير البنك الدولي فإن رأسمال الصغيرة يتراوح بين ٣٥٠٠ و ٣٥٠٠٠ دولار والمتوسطة نحو ١٥٠ ألف دولار ، وإذا تجاوزت ذلك صنفت كبيرة ، وفي الكويت تصنف الشركة الصناعية صغيرة إذا لم يتجاوز رأسمالها ٦٧٥ ألف دولار وفي المملكة العربية السعودية تصنف صغيرة إذا لم يتجاوز رأسمالها ٥ ملايين ريال .

من الطبيعي أن يتوافق العمر الأطول للشركة مع اكتساب خبرات أكبر وقدره أكبر على البقاء والاستمرارية ، وطبيعي أيضاً أن تواجه الشركات حديثة التأسيس صعوبات أكبر في استمراريتهما والتأقلم مع بيئتها من خلال إيجاد شروط ملائمة للانفتاح. الجدول رقم (٣) يبين أن الشركات ذات العمر الأقل من ٥ سنوات تمثل نسبة ٥,٧٪ فقط ، مقابل ١٢٪ للشركات التي يقع عمرها بين ٥ و ١٠ سنوات و ٨٢,٣٪ للشركات التي يزيد عمرها على ١٠ سنوات. وهي نتائج إيجابية من واقع أنها تعكس خبره هذه الشركات وقدرتها على الاستمرارية والتأقلم مع بيئتها ، وسلبية من واقع أن نسبة الشركات المؤسسة في السنوات العشر الأخيرة قليلة بالنسبة للشركات المؤسسة في سنوات الطفرة الاقتصادية .

جدول رقم (٣) التوزيع العمري للشركات .

النسبة المئوية	البيان
٥,٧	أقل من ٥ سنوات
١٢	٥ - ١٠ سنوات
٨٢,٣	أكثر من ١٠ سنوات

أما ما يتعلق برأسمال الشركة ، فطبيعي أن لا تواجه الشركات العملاقة صعوبة في الانفتاح والمنافسة والتحديث ، خلافاً للشركات الصغيرة والمتوسطة ، بحيث أصبحت العولمة ملازمة لنمو الكبير. مثلت الشركات الصناعية موضوع الدراسة والتي يقل رأسمالها عن ٥ ملايين ريال نسبة ٤٤,٣ % ، والتي يقع رأسمالها بين ٥ و ٢٥ مليوناً نسبة ٣٤,١ % ، وأكثر من ٢٥ مليون ريال نسبة ٢١,٦ % (جدول رقم ٤) وهي نتيجة تعكس سمة عامة لهذه الشركات ، وهي أنها صغيرة ومتوسطة وينسبة تصل إلى ٧٨,٤ % وفقاً للمعايير التي طرحت في ندوة أساليب تنمية الصناعات - مسقط - عمان [١١].

جدول رقم (٤) توزيع الشركات حسب رأسمالها .

النسبة المئوية	البيان
٤٤,٣	أقل من ٥ ملايين ريال
٣٤,١	٥ - ٢٥ مليون ريال
٢١,٦	أكثر من ٢٥ مليون ريال

يوضح الجدول رقم (٥) أن الشركات الصناعية التي يعمل فيها أقل من ٥٠ عاملاً تمثل نسبة ٢٨,٢ % والتي يعمل فيها بين ٥٠ و ٢٥٠ عاملاً نسبة ٤٠,٨ % وتلك التي يعمل فيها أكثر من ٢٥٠ عاملاً نسبة ٣١ % ، أي أن الصغيرة والمتوسطة تشكل وفقاً للمعايير التي اعتمدها الباحثان نسبة ٦٩ % في حين بلغت هذه النسبة ٧٢ % حسب نتائج ندوة تنمية الصناعات [١١] ، وكلها تؤكد السمة العامة لهذه الشركات بأنها صغيرة ومتوسطة .

جدول رقم (٥) توزيع الشركات حسب عدد عاملها .

النسبة المئوية	البيان
٢٨,٢	أقل من ٥٠ عاملاً
٤٠,٨	٥١ - ٢٥٠ عاملاً
٣١	أكثر من ٢٥٠ عاملاً

## ٣ - حول الإدارة ومؤهلها :

إن المالك هو المدير في ٦٦,١٪ من الشركات موضوع البحث و ٣٣,٩٪ منها مديرها معين إما من قبل المالك نفسه أو من قبل مجلس الإدارة ( جدول رقم ٦ ) .  
 هذه النتيجة تعكس أنه لا يوجد فصل بين الملكية والإدارة وهي مسألة ينظر إليها على أنها تحدّ من فرص الاستفادة من الخبرات الفنية المتوافرة سواء في الشركة نفسها أو في سوق العمل ، كما أنها لا تساعد على التخصص الذي يعتبر سمه من سمات الانفتاح والمنافسة .

جدول رقم (٦) شكل الإدارة .

النسبة المئوية	البيان
٦٦,١	المالك هو المدير
٣٣,٩	مدير معين

يعد عدد سنوات الخبرة لدى المدير مؤشراً يعكس خبراته وقدراته على إدارة الشركة . أشارت النتائج إلى أن ٨٧,٤٪ من المدراء يملكون سنوات خبرة قيادية في الإدارة تتجاوز ١٠ سنوات ، مقابل ١٢٪ لمن يملكون خبره ٥ - ١٠ سنوات و ٠,٦٪ لمن يملكون خبره تقل عن ٥ سنوات . تعكس هذه النسب الخبرات القيادية للمدير الصناعي السعودي ( مقاسة بعدد السنوات) التي يفترض أن تساعد في قيادة الشركة في المرحلة المقبلة .

إن مؤهلات الإدارة العليا تعد مؤشراً يعكس مدى استفادة الشركات من المؤهلات الإدارية والفنية المتوافرة في البلد . أشارت نتائج الدراسة إلى أن ٨,٥٪ من الشركات يتوافر في إدارتها العليا من يحمل درجة الدكتوراه ، و ٣٩,٨٪ من الشركات يتوافر في إدارتها العليا من يحمل درجة الماجستير ، و ٧٩٪ من الشركات تتوفر في إدارتها العليا من يحمل درجة البكالوريوس ، و ٣٧,٥٪ من الشركات يتوافر في إدارتها العليا من يحمل درجة الثانوية ، و ٢٠,٥٪ من الشركات تتوافر في إدارتها العليا من يحمل درجة المتوسطة . تشير هذه النتائج إلى قربها من التوزيع التكراري الطبيعي لهذه المؤهلات الخمسة مع نسبة عالية نسبياً لحملة المتوسطة

وبغض النظر عن درجة الاستفادة من المؤهل وعن الفروقات الفردية بين أفراد المؤهل الواحد ، فإن هذه النسب تعكس توفر المؤهلات العلمية اللازمة في هذه الإدارات .

إن مدى استعانة الشركة بخبراء لحل مشكلاتها يعكس من جهة استعداد الإدارة العليا للانفتاح على بيئتها ، ومن جهة ثانية حاجة الشركة للخبرات الخارجية ، وفي كلتا الحالتين فإن ذلك يعني استعدادا من جانب الإدارة للانفتاح . أشارت نتائج الدراسة إلى أن ٥٧,٩٪ من هذه الشركات تستعين بخبراء للاستشارة ولمعالجة مشكلاتها مقابل ٤٢,١٪ وهي نسب مقبولة إذا أخذنا بعين الاعتبار الطابع العام لهذه الشركات ( صغيرة ومتوسطة ، عائلية ، فردية .. ) .

حول مدى توافر العمالة الفنية في الشركات موضوع الدراسة ، تركت هذه المسألة للإدارة نفسها لتحديد مواصفات العمالة فنية أو غير فنية على اعتبار أنها الأقدر على التمييز بين الفني وغير الفني وفقا لمتطلباتها وللمهام الموكلة لهذه العمالة وكذلك وفقا لمستوى التقنيه . أشارت النتائج إلى أن ٤١,١٪ صنفت عمالتها بأنها فنية ، ٤,١٪ بأنها غير فنية ، و ٥٤,٤٪ بأنها مزيج من عمالة فنية وغير فنية. ( جدول رقم ٧ ) .

جدول رقم (٧) نسبة العمالة الفنية وغير الفنية .

النسبة المئوية	البيان
٤١,٥	عمالة فنية
٤,١	عمالة غير فنية
٥٤,٤	عمالة فنية وغير فنية

#### ٤ - التعددية الثقافية في الشركات موضوع الدراسة

ترمز التعددية الثقافية إلى وجود أكثر من جنسية في الشركة . ومعروف أن المملكة تعتمد بشكل كبير على العمالة الأجنبية ، والقوانين الخاصة بالسعودة تهدف تصحيح هذا الخلل . والجدول رقم (٨) يبين أن ٣,٩٪ من الشركات تعتمد على العمالة السعودية ، مقابل ١٩,٦٪ على العمالة الأجنبية و ٧٦,٥٪ على مزيج من العمالة السعودية والأجنبية . وحتى إن بدت هذه

النتيجة لصالح المزيح فإن دراسات عدة تؤكد أن الشركات الصناعية الخاصة تلتزم بالحد الأدنى لقوانين السعودية ، أي ١٢٪ كحد أدنى للعمالة السعودية مقابل ٨٨٪ للعمالة الأجنبية .

جدول رقم (٨) التعددية الثقافية والسعودة .

النسبة المئوية	البيان
٣,٩	سعوديون
١٩,٦	غير سعوديين
٧٦,٥	سعوديون + غير سعوديين

تجدر الإشارة إلى أن التعددية الثقافية ميزة بحد ذاتها ، على اعتبار أنها تسمح بالتبادل المعرفي والفني والثقافي وتسمح بالاستفادة من خبرات الآخرين . خاصة في ظروف الانفتاح ودخول أسواق جديدة . تمثل الشركة الأمريكية نموذجاً لهذه التعددية ولنتائجها الإيجابية على مستوى الكفاءة والتطوير .

##### ٥ - فروع الشركة وانتشارها داخل المملكة وخارجها:

يفترض أن انتشار الشركة وزيادة عدد فروعها داخل وخارج البلد يمنحها مزية تنافسية إضافية ، أشارت النتائج إلى أن ٧٣,٨٪ من الشركات موضوع الدراسة لها أقل من ( ٥ ) فروع ، و ١٣,٤٪ لها بين ٥ و ١٠ فروع ، و ١٢,٨٪ لها أكثر من ( ١٠ ) فروع . وهي نتائج تعكس حاجة الشركات إلى انتشار أكبر سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي (جدول رقم ٩). بالتمييز بين الفروع داخل المملكة وخارجها نجد أن ٨٠,٢٪ من الشركات تقتصر فروعها على داخل المملكة فقط ، مقابل ٤,٧٪ فروعها خارج المملكة ، و ١٥,١٪ تملك فروع داخل وخارج المملكة . وهي نتائج تعكس تركيزاً عاماً على الأولويات الداخلية بدلاً من الخارجية .

## جدول رقم (٩) عدد فروع الشركة

النسبة المئوية	البيان
٧٣,٨	أقل من ٥ فروع
١٣,٤	من ٥ - ١٠ فروع
١٢,٨	أكثر من ١٠ فروع

## جدول رقم (١٠) فروع الشركة الداخلية والخارجية .

النسبة المئوية	البيان
٨٠,٢	داخل المملكة
٤,٧	خارج المملكة
١٥,١	داخل وخارج المملكة

## ٦ - المشروعات الحالية والمقترحة

تعكس زيادة عدد المشروعات الحالية والمقترحة قوة الشركة وقدرتها على التوسع والانتشار . أشارت النتائج إلى أن ٣١,٩٪ لا تملك سوى مشروعاً واحداً ، مقابل ٣٦,٣٪ تملك بين ٢ و ٥ مشروعات و ٣١,٨٪ تملك أكثر من ٥ مشروعات (جدول رقم ١١) هذا يعني أن التعددية في المشروعات سمة عامة لهذه الشركات ، ويعني قدرة أكبر ورغبة أكثر في التوسع والانتشار .

تعززت هذه النتيجة لدى السؤال عن وجود مشروعات مقترحة في الخطط المستقبلية لهذه الشركات ، ٧٠,٣٪ لديها مشروعات مستقبلية في خططها مقابل ٢٩,٧٪ .

جدول رقم (١١) مشروعات حالية .

النسبة المئوية	البيان
٣١,٩	مشروع واحد
٣٦,٢	من ٢ - ٥ مشروعات
٣١,٩	أكثر من ٥ مشروعات

جدول رقم (١٢) مشروعات مقترحة .

النسبة المئوية	البيان
٧٠,٣	توجد مشروعات مقترحة
٢٩,٧	لا توجد مشروعات مقترحة

## ٧ - الطاقة المستغلة

يبين الجدول رقم (١٣) أن ١٣,٧٪ من العينة تنتج بطاقة ٥٠٪ وأقل ، و ٣٧,٧٪ تنتج بطاقة ٧٠٪ وأقل و ٤٨,٦٪ تنتج بطاقة تتجاوز ٧٠٪ . وبالمقارنة مع دراسات سابقة [١١] نلاحظ الآتي :

انخفضت شريحة ٥٠٪ وأقل من ٤٥٪ إلى ١٣,٧٪ ، وارتفعت شريحة ٧٠٪ وأقل من ١١٪ إلى ٣٧٪ ، وارتفعت شريحة ٧١٪ وأكثر من ٤٤٪ إلى ٤٩,٣٪ .

جدول رقم (١٣) الطاقة المستغلة في الشركة

النسبة المئوية	البيان
١٣,٧	٥٠٪ أقل من الطاقة
٣٧,٧	٧٠٪ وأقل من الطاقة
٤٨,٦	أكثر من ٧٠٪ من الطاقة

وهي نتائج إيجابية تعزز اتجاهها عاما للاستغلال الأفضل لطاقة المشروع ، ومع ذلك يتوجب إعادة النظر في نظام الاستغلال الحالي لطاقة الشركة ، ودراسة مختلف الأسباب الداخلية والخارجية لذلك ، واعتماد نظم جديدة للاستغلال لتحقيق التكلفة الأقل والمنافسة الأفضل .

#### ٨ - المنتجات والتخصص

يمثل التخصص سمة عامه من سمات التطور التقني والصناعي ، سواء كان هذا التخصص في القطاع الصناعي نفسه أو في المنتج الذي تنتجه الشركة ، وطبيعي أن يمثل هذا التخصص أحد متطلبات المنافسة والانفتاح .

أر ٤٠٪ من العينة تنتج عددا من المنتجات يتراوح بين ١ و ٥ منتجات ، و ١٦,٢٪ تنتج عددا يتراوح بين ٦ و ١٠ منتجات ، و ٤٣,٧٪ تنتج أكثر من ١٠ منتجات (جدول رقم ١٤) . وبالمقارنة مع دراسات سابقة [١١] نلاحظ الآتي : انخفاض عدد الشركات التي تنتج من ١ - ٥ منتجات من ٥٨٪ إلى ٤٠,١٪ ، وانخفاض عدد الشركات التي تنتج من ٦ - ١٠ منتجات من ١٨٪ إلى ١٦,٢٪ ، وارتفع عدد الشركات التي تنتج أكثر من ١٠ منتجات من ٢٤٪ إلى ٤٣,٧٪ .

جدول رقم (١٤) درجة التخصص

النسبة المئوية	البيان
٤٠,١	١ - ٥ منتجات
١٦,٢	من ٦ - ١٠ منتجات
٤٣,٧	أكثر من ١٠ منتجات

عكست النتائج ضعف التخصص في الإنتاج ، وهذا الضعف ناجم في رأي الباحثين عن طبيعة الصناعة التي يعمل فيها القطاع الخاص ، حيث إن القسم الأكبر من الشركات الصناعية السعودية الخاصة تصنف تحت قائمة الشركات الصناعية التحويلية والخفيفة والغذائية ،



وهي شركات يصعب فيها التخصص . صحيح أن تعدد المنتجات يقلل من حجم المخاطرة ، ولكنه لا يساعد على الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير .

#### ٩- مواصفات المنتج

٢٧,٦٪ تنتج بمواصفات وطنية ، و ٥٧,٩٪ بمواصفات عالمية ، و ١٤,٥٪ بمواصفات وطنية وعالمية ، وبالمقارنة بالدراسة التي أعدت من قبل منظمة الخليج [٨] (جدول رقم ١٥) نلاحظ تطوراً في مواصفات المنتج لصالح المواصفات العالمية ، حيث كانت نسبة المواصفات الوطنية ٥٧٪ .

جدول رقم ( ١٥ ) مواصفات المنتجات .

النسبة المئوية	البيان
٢٧,٦	وطنية
٥٧,٩	عالمية
١٤,٥	وطنية وعالمية

يرجع هذا التحسن في المواصفات إلى أن الجزء الأكبر من هذه الشركات نفذ من قبل شركات عالمية وفق مبدأ " مفتاح باليد " يضاف إلى ذلك أن الكثير منها حصل أو يسعى ليحصل على امتيازات من شركات عالمية كبيرة ملتزمة بمعايير ومواصفات جودة عالمية .

#### ١٠ - حول البيئة المباشرة للشركة ، ومدى ملاءمتها للانفتاح

اقتصرت بيئة الشركة ، من قبل الباحثين ، على الجوانب التالية :

( أ ) عملاء الشركة .

( ب ) منافسو الشركة .

( ج ) موردو الشركة .

## (أ) عملاء الشركة

استفادت الشركات السعودية من الدولة في مرحلة الطفرة باعتبارها عميلا قويا بإمكاناته وبدعمه لهذه الشركات. ولكن المرحلة الحالية تستوجب البحث عن عملاء جدد سواء على مستوى الداخل أو الخارج. جدول رقم (١٦) يبين أن ١,٨٪ من الشركات يتعامل مع الحكومة فقط كعميل، مقابل ٢٨,٨٪ يتعامل مع الخاص كعميل، ٦٩,٤٪ مع الحكومة والخاص.

## جدول رقم (١٦) عملاء الشركة

النسبة المئوية	البيان
١,٨	قطاع حكومي
٢٨,٨	قطاع خاص
٦٩,٤	قطاع حكومي وخاص "مشترك"

من جانب آخر نجد أن ٤٧,٨٪ من الشركات تتعامل مع عملاء داخل المملكة، مقابل ٣,١٪ خارج المملكة و ٤٩,١٪ داخل وخارج المملكة، مما يعني أن "التوجه التصديري" لهذه الشركات لا يزال ضعيفا وبحاجة إلى تنشيط (جدول رقم ١٧).

## جدول رقم (١٧) توزيع العملاء داخليا وخارجيا.

النسبة المئوية	البيان
٤٧,٨	داخل المملكة
٣,١	خارج المملكة
٤٩,١	داخل وخارج المملكة

وبالنسبة للعملاء داخل المملكة وجد أن ٣,٧٪ يتوزعون في منطقة واحدة وهي منطقة الشركة نفسها ، مقابل ٩٦,٣٪ يتوزعون في أكثر من منطقة ، مما يعني أن انتشار هذه الشركات على مستوى مناطق المملكة جيد . وهذا أمر طبيعي بالنسبة لشركات منطقة الرياض التي لا تنتج فقط لمنطقة الرياض ولكن للمناطق الأخرى في المملكة .

عندما تتعامل الشركة مع عدد كبير من العملاء ، فهذا ينعكس على قوة الشركة من خلال عدم خضوعها لعدد محدود منهم ، ولشروط محددة أيضا ، لذا نجد أن ٩,٤٪ من الشركات موضوع الدراسة تتعامل مع أقل من ١٠ عملاء و ١٨,٤٪ تتعامل مع عملاء يتراوح عددهم بين ١٠ و ٣٠ ، و ٧٦,٧٪ تتعامل مع أكثر من ٣٠ عميلا ( جدول رقم ١٨ ) ، يعود ذلك باعتقاد الباحثين إلى طبيعة الصناعة ونوعية منتجاتها ، حيث إن القسم الأكبر منها خفيف ، وتحويلي ، واستهلاكي.

جدول رقم ( ١٨ ) توزيع العملاء

النسبة المئوية	البيان
٤,٩	أقل من ١٠ عملاء
١٨,٤	١٠ - ٣٠ عميلا
٧٦,٧	أكثر من ٣٠ عميلا

#### (ب) منافسو الشركة

بينت النتائج أن ٢٥,١٪ من الشركات موضوع الدراسة ينافسها بشكل رئيسي من ١ - ٤ شركات ، و ٢٢٪ ينافسها من ٥ - ١٠ شركات ، و ٥٢,٧٪ ينافسها أكثر من ١٠ شركات وهي نتائج تعكس افتقاد الميزة الاحتكارية بالنسبة للعدد الأكبر منها ، وبالتالي فهي تعيش في ظروف المنافسة حتى قبل الانفتاح بشكله الموسع ( جدول رقم ١٩ ) .

## جدول رقم ( ١٩ ) عدد المنافسين.

النسبة المئوية	البيان
٢٥,١	من ١ - ٤ منافسين
٢٢,٢	٥ - ١٠ منافسين
٥٢,٧	أكثر من ١٠ منافسين

ويمكن تقسيم هؤلاء المنافسين الى ٥٩,٥٪ منافسين داخليين ، ٤,٤٪ منافسين خارجيين و ٣٦,١٪ داخليين وخارجيين مما يعني أن المنافسة بالنسبة لهذه الشركات هي منافسة داخلية وليست - كما يعتقد البعض - خارجية ، وأنه مطلوب من هذه الشركات مستقبلا أن تتعامل مع منافسين خارجيين ، كما تتعامل الآن مع منافسين خارجيين ولكن بصعوبة أكبر ( جدول رقم ٢٠ ) .

## جدول رقم (٢٠) نوعية المنافسين.

النسبة المئوية	البيان
٥٩,٥	داخليون
٤,٤	خارجيون
٣٦,١	داخليون وخارجيون

كما وجد أن ٩١,٢٪ من الشركات تعاني من منافسة في نفس النشاط ، مقابل ٢,٧٪ للأنشطة البديلة ، و ٦,١٪ للثلاثين معا ، وهي نتائج تعكس ، في رأي الباحثين ، فهما تقليديا للمنافسة يقوم على أن المنافس هو من ينتج سلعا مماثلة ، دون إعطاء أهمية للشركات التي تنتج سلعا بديلة .

## ( ج ) موردو الشركة :

يلعب عدد الموردين ، وانتشارهم ، وشروط تعاملهم دورا هاما بالنسبة للشركة ، ١٤,١٪ من الشركات تتعامل مع موردين يقل عددهم عن ١٠ مقابل ٢٩,٤٪ من الشركات تتعامل مع عدد يتراوح بين ١٠ و ٣٠ موردا ، و ٥٦,٥٪ من الشركات تتعامل مع عدد يتجاوز ٣٠ موردا (جدول رقم ٢١) .

جدول رقم (٢١) عدد موردي الشركة .

النسبة المئوية	البيان
١٤,١	أقل من ١٠ موردين
٢٩,٤	١٠ - ٣٠ موردا
٥٦,٥	أكثر من ٣٠ موردا

وهذا يعني أن بيئة الموردين بشكل عام بيئة تنافسية ، ولا تمثل قيودا بالنسبة للشركة ، ولكن بالمقابل فإن التعامل مع عدد كبير منهم يتطلب جهودا خاصة وسياسات مختلفة باختلاف الموردين أنفسهم .

ويمكن تقسيم هؤلاء الموردين إلى ٢٨,٨٪ منهم داخليين ، مقابل ١٣,٨٪ خارجيين ، و ٥٧,٤٪ داخليين وخارجيين ( جدول رقم ٢٢ ) . إن للتوريد من مصادر داخلية مزايا كثيرة تتعلق بفترة التسليم ، وبالتحقق من المواصفات ، وثبات الأسعار في الفترة القصيرة ، وبالتحرر من إجراءات وتعقيدات التخليص الجمركي .. ولكن من الصعب في الانفتاح الفصل بين ما هو داخلي وما هو خارجي .

## جدول رقم (٢٢) توزيع موردي الشركة .

النسبة المئوية	البيان
٢٨,٨	موردون داخليون
١٣,٨	موردون خارجيون
٥٧,٤	داخليون خارجيون

### ١١- مشكلة التمويل في هذه الشركات :

يعد التمويل من أهم المشكلات التي تواجه الشركات عادة وخاصة في فترات توسعها، كما يبين الجدول رقم (٢٣) نجد أن ٢٠,٨٪ من الشركات موضوع الدراسة تعاني من صعوبات تمويلية ، مقابل ٧٩,٢٪ لا تعاني وهذا يعني أن القسم الأكبر منها لا يعاني من صعوبات لتمويل أنشطتها. يعتقد الباحثان إن نسبة الصعوبات مرشحة للارتفاع في السنوات المقبلة بسبب الجمود الاقتصادي وبسبب نهاية الطفرة ونتائجها الإيجابية على هذه الشركات . في الواقع يستلزم الانفتاح الاقتصادي دعماً مالياً لهذه الشركات ، وإن كانت الجهات الخاصة (بنوك ، مؤسسات ، ..) هي المرشحة للقيام بذلك أكثر من الجهات الحكومية .

### جدول رقم (٢٣) مشكلة التمويل

هل تعاني الشركة من صعوبات لتمويل أنشطتها؟	النسبة المئوية
نعم	٢٠,٨
لا	٧٩,٢

### ١٢ - مصادر التمويل في هذه الشركات :

اعتماد الشركات على مصدر تمويلي واحد أو على عدة مصادر تعتبر من الأمور الهامة في الجانب المالي ، لذا نجد أن ٤٤,٤٪ من الشركات موضوع الدراسة تعتمد على مصدر تمويلي واحد ، مقابل ٥٥,٦٪ تعتمد على أكثر من مصدر ( الجدول رقم ٢٤ ) يلاحظ أن نسبة من يعتمد على مصدر واحد مرتفعة نسبياً ، خاصة إذا علمنا بتعدد هذه المصادر وتنوعها في الفترات الأخيرة من النمو الاقتصادي ، بحيث ساهم الحكومي والخاص والمشارك بعمليات التمويل . من المفترض أن يخفف القطاع البنكي ، وخاصة بعد انتشاره الواسع في السنوات الأخيرة ، من عبء اعتماد الشركات على مصدر واحد .

## جدول رقم (٢٤) عدد مصادر تمويل الشركة .

النسبة المئوية	البيان
٤٤,٤	مصدر واحد
٥٥,٦	أكثر من مصدر

من جانب آخر نجد أن الجدول رقم (٢٥) يبين أن ٨٩٪ من الشركات تعتمد على مصادر من داخل المملكة لتمويل أنشطتها ، مقابل ٣,٤٪ فقط من خارج المملكة و ٧,٦٪ من داخل وخارج المملكة ، مما يعني أن المصادر الداخلية هي الأساس للتمويل ، وهذا يبدو طبيعياً بالنسبة لبلد كالمملكة العربية السعودية بما تملك من ثروات كافية لتمويل شركاتها . لا بد من الإشارة في هذا المجال إلى أن للانفتاح انعكاساته على مستوى تكلفه وشروط الإقراض ، وعلى الشركات الصناعية أخذ ذلك بالاعتبار .

## جدول رقم (٢٥) مصادر التمويل الداخلية والخارجية.

النسبة المئوية	البيان
٨٩	مصادر تمويل داخلي
٣,٤	مصادر تمويل خارجية
٧,٦	مصادر تمويل داخلية وخارجية

ويمكن تقسيم هذه المصادر إلى ٩٠,٦٪ مصادر خاصة ، مقابل ١,٧٪ حكومية و ٧,٧٪ مشتركة (الجدول رقم ٢٦) ، وهي نتائج متوقعة ومنسجمة مع التوجهات الاقتصادية الحالية بإعطاء القطاع الخاص الأولوية في الإنتاج والتمويل . إن الاعتماد على المصادر الخاصة يعني القبول بشروط التمويل التي تعتمدها ، وهي خاضعة بشكل مباشر أو غير مباشر للانفتاح ولنتائجه .

## جدول رقم (٢٦) مصادر التمويل الخاصة والحكومية .

النسبة المئوية	البيان
٩٠,٦	مصادر خاصة
١,٧	مصادر حكومية
٧,٧	مصادر خاصة وحكومية

## ١٣- الاستراتيجيات المعتمدة من قبل الشركات موضع الدراسة

افترض الباحثان أن اعتماد استراتيجيات محددة في إطار عمل هذه الشركات يعتبر شرطاً لا بد منه لتفعيل عمل هذه الشركات ونجاحها ، وأيضاً للاستجابة للمتغيرات المحيطة . ويغض النظر عن درجة الالتزام بهذه الاستراتيجيات ، أو عن كيفية تنفيذها ، وهي مسألة تختلف من شركة لأخرى ومن مدير لآخر . افترض الباحثان أن وجود هذه الاستراتيجيات وبما تضمنه من استراتيجيات فرعية يعكس مؤشراً لمدى اهتمام هذه الشركات بمستقبلها وبمستجداته وبقدرتها على التأقلم مع بيئتها ، أو كحد أدنى معرفة متطلبات هذه البيئة وكيفية التفاعل معها . افترض الباحثان أولوية أربع استراتيجيات بالنسبة للشركة وهي :

( أ ) الاستراتيجية التسويقية .

( ب ) استراتيجية خاصة بتنمية الموارد البشرية .

( ج ) استراتيجية تمويل محددة .

( د ) استراتيجية خاصة بالإنتاج .

( أ ) الاستراتيجية التسويقية

من الجدول رقم (٢٧) يتضح أن ٦١,٤٪ من الشركات موضوع الدراسة تعتمد استراتيجية تسويقية خاصة ، مقابل ٢,٣٪ وامتناع ٣٦,٤٪ عن الإجابة وهذا الأمر يتطلب الإجابة عن العديد من الأسئلة :



## جدول رقم (٢٧) الإستراتيجية التسويقية

هل تعتمد الشركة استراتيجية تسويقية خاصة بها	النسبة المئوية
نعم	٩٦,٤
لا	٣,٦

- ١- هل تتضمن هذه الاستراتيجية جوانب خاصة بالتسعير ؟ وجد أن ٩٥,٢٪ من العينة تضمن جوانب التسعير في استراتيجيتها التسويقية ، مقابل ٤,٨٪ .
- ٢- هل تتضمن هذه الاستراتيجية جوانب خاصة بالمنتج ؟ وجد أن ٩٤,٦٪ تضمن هذه الجوانب مقابل ٥,٤٪ .
- ٣- هل تتضمن هذه الاستراتيجية جوانب ترويجية ؟ وجد أن ٥٨٪ تضمن هذه الجوانب مقابل ٢٩,٥٪ ، وامتناع ١٣,٥٪ عن الإجابة وعدم الإجابة قد يفهم هنا على أنه عدم معرفة بهذه الجوانب وبما تتضمنه، وهي نتائج تستوجب إعادة النظر بالنسبة للشركات التي لا تعتمد سياسات ترويجية لأن الانفتاح والمنافسة يقومان على وجود هذه السياسات .
- ٤- هل تتضمن هذه الاستراتيجية جوانب خاصة بالتوزيع ؟ وجد أن ٧٦,١٪ من العينة تضمن هذه الجوانب في استراتيجيتها التسويقية ، مقابل ١٥,٩٪ وامتناع ٨٪ عن الإجابة .
- ٥- هل تضمن هذه الاستراتيجية جوانب تخص دراسة السوق ؟ وجد أن ٨٧,٥٪ تضمن هذه الجوانب ، مقابل ٥,٧٪ لا تضمن ، وامتناع ٦,٨٪ عن الإجابة .
- ٦- هل تضمن هذه الاستراتيجية جوانب تتعلق بالخدمات المساندة (خدمات ما بعد البيع)؟ وجد أن ٦٦,٥٪ تضمن هذه الجوانب ، مقابل ٢٣,٩٪ وامتناع ٩,٦٪ عن الإجابة .

ما الذي يمكن استخلاصه من هذه البيانات ؟

يستخلص أن معظم الشركات تعتمد استراتيجية تسويقية محددة ، وبما تتضمنه من جوانب مختلفة ، وبغض النظر عن فاعلية تطبيق هذه الاستراتيجية فإن النتائج تعكس استعدادا من جانب هذه الشركات لمعالجة المشكلة التسويقية بما تتضمنه من جوانب مختلفة .

## (ب) الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية

٥٨,٥٪ من الشركات موضوع الدراسة تعتمد استراتيجية خاصة بالموارد البشرية مقابل ٢,٩٪ وامتناع ٣٨,٦٪ عن الإجابة ( جدول رقم ٢٨ ) يرى الباحثان أن عدم الإجابة يعبر عن عدم معرفة تامة بمضمون محتوى هذه الاستراتيجية . تعكس النتيجة اهتماما أقل من جانب الشركات بالموارد البشرية مقارنة بالتسويق على الرغم من أهمية العنصر الإنساني بالنسبة للشركة باعتباره الأساس الذي يحدد نجاح أو فشل الاستراتيجيات المختلفة الأخرى .

## جدول رقم (٢٨) استراتيجية الموارد البشرية

هل تعتمد الشركة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية	النسبة المئوية
نعم	٩٥,٤
لا	٤,٦

في الواقع لم تحظ الموارد البشرية في الشركات النامية بالاهتمام الذي تحظىه في الشركات المتقدمة وهي تمثل الأولوية في رأي الباحثين وخاصة في الانفتاح والعمولة.

هذا الأمر يتطلب الإجابة عن العديد من الأسئلة من ضمنها :

- ١- هل تتضمن هذه الاستراتيجية جوانب خاصة بالتدريب والتنمية البشرية ؟ وجد أن ٧٢,١٪ تضمن هذه الجوانب في استراتيجيات مقابل ١٨,٢٪ وامتناع ٩,٧٪ .
- ٢- هل تتضمن هذه الاستراتيجيات جوانب خاصة بالاختيار والتعيين ؟ وجد أن ٨٦,٩٪ تضمن هذه الجوانب في استراتيجيتها مقابل ٤٪ وامتناع ٩,١٪ عن الإجابة . يستوجب الانفتاح في الواقع إعادة النظر في أنظمة الاختيار والتوظيف ، وأنظمة العمل والتعويضات وغيرها وعلى الإدارة أخذ ذلك بعين الاعتبار .
- ٣- هل تتضمن هذه الاستراتيجية جوانب خاصة بإعادة التنظيم ؟ وجد أن ٧٤,٤٪ من الشركات تضمن هذه الجوانب في استراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية مقابل ١٣,١٪ ،

وامتناع ١٢,٥٪ عن الإجابة . إن عملية إعادة التنظيم والتنظيم المستمر من المسائل الهامة التي يتوجب على الشركات القيام بها وخاصة في بيئة معاصرة تتمثل بالتغيير السريع والمفاجيء ، وعملية الانفتاح تتطلب ، برأي الباحثين ، إعادة تنظيم للشركات الصناعية السعودية بحيث تركز على المزيد من التفويض واللامركزية ، وعلى نظم للمعلومات الإدارية وبحيث نضمن الاتصال الفعال بين إداراتها وبينها وبينها .

٤- هل تتضمن هذه الاستراتيجية جوانب خاصة بالخوافز ؟ وجد أن ٨٣,٥٪ من الشركات تضمن الخوافز في استراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية ، مقابل ٨٪ وامتناع ٨,٥٪ عن الإجابة . لا شك بأن الانفتاح سيفرض على هذه الشركات إعادة النظر في نظام الأجور والخوافز والتعويضات بشكل عام ، ويسمح لها بالاختيار بين عماله من ثقافات أكثر تعددية .

٥- هل تتضمن هذه الاستراتيجية جوانب خاصة بالاستقطاب ؟ وجد أن ٥٧,٤٪ من الشركات تضمن الاستقطاب في استراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية مقابل ٢٧,٣٪ ، وامتناع ١٥,٣٪ عن الإجابة ( جدول رقم ٢٩ ) إن شروط الاستقطاب المعمول بها حتى الآن لن تصبح ملائمة للانفتاح لأنه ستركز الحاجة لعمالة بمواصفات وكفاءات أفضل من العمالة الحالية . وعلى الشركات أيضا أن تدخل في سياسات الاستقطاب التي تبعتها كيفية التعامل مع أعداد كبيرة من المهارات الفنية السعودية التي تمثل مخرجات الجامعات السعودية والتي ستشكل أمرا واقعا بالنسبة لهذه الشركات .

جدول رقم (٢٩) الاستراتيجية الخاصة بالاستقطاب

النسبة المئوية	هل تعتمد الشركة استراتيجية خاصة بالاستقطاب
٦٧,٨	نعم
٣٢,٢	لا

(ج) الاستراتيجية التمويلية

تعتمد ٦٠,٢٪ من الشركات موضوع البحث استراتيجية تمويل محددة ، مقابل ١,٧٪ وامتناع ٣٨,١٪ عن الإجابة ( جدول رقم ٣٠ ) يعتقد الباحثان أن النسبة المرتفعة لعدم الإجابة تعكس تصوراً سلبياً لدى إدارات الشركات الخاصة مبيناً على اعتبار أن كل ما يتعلق بالجانب المالي يمثل خصوصية من خصوصيات الشركة . وهو تصور خاطيء ولا يتفق مع الانفتاح .

إن الشفافية وخاصة في الجوانب المالية تمثل مطلباً حقيقياً للانفتاح . وهذا يتطلب الإجابة عن العديد من الأسئلة منها :

- ١- هل تعتمد الشركة استراتيجية خاصة بتقدير الاحتياجات المالية ؟ وجد أن ٨٤,٧٪ من الشركات تعتمد استراتيجية خاصة بتقدير الاحتياجات المالية ، مقابل ٥,١٪ وامتناع ١٠,٢٪ عن الإجابة .
- ٢- هل تعتمد الشركة استراتيجية خاصة بالموازانات التقديرية النقدية ؟ وجد أن ٨١,٨٪ من الشركات تعتمد استراتيجية خاصة بالموازانات التقديرية النقدية ، مقابل ٨٪ وامتناع ١٠,٢٪ عن الإجابة .
- ٣- هل تعتمد الشركة استراتيجية خاصة بالتحليل المالي ؟ وجد أن ٨١,٨٪ من الشركات تعتمد استراتيجية خاصة بالتحليل المالي ، مقابل ٨٪ وامتناع ١٠,٢٪ عن الإجابة ، وهي نفس نسب السؤال السابق .
- ٤- هل تعتمد الشركة استراتيجية خاصة بتخطيط الأرباح ؟ وجد أن ٨٠,١٪ من الشركات تعتمد استراتيجية خاصة بتخطيط الأرباح ، مقابل ١٠,٢٪ وامتناع ٩,٧٪ عن الإجابة .  
يخلص الباحثان إلى أن الشركات ملتزمة باستراتيجيات تخص التمويل بنسبة أكبر من الاستراتيجيات التي تخص الموارد البشرية ، ولكن بنسبة أقل من الاستراتيجيات التي تخص التسويق .

جدول رقم (٣٠) الاستراتيجية الخاصة بالتمويل.

النسبة المئوية	البيان
٩٧,٢	نعم
٢,٨	لا

## (د) الاستراتيجية الإنتاجية

تعتمد ٥٦,٣٪ من الشركات موضوع الدراسة استراتيجية خاصة بالإنتاج ، مقابل ٢,٢٪ ، وامتناع ٤١,٥٪ عن الإجابة ( جدول رقم ٣١ ) في الواقع ، ينظر في الكثير من الشركات الصناعية التي تدار بشكل تقليدي ، على أن الاستراتيجية الخاصة بالإنتاج تقتصر على تركيب الآلات والخط الإنتاجي ، وضمان استمرارية العمل عليه من خلال الصيانة وبالتالي فإن الاهتمام الأكبر باستراتيجية الإنتاج يتم في مرحلة التركيب والإقلاع . إن هذا التصور الخاطيء يكمن ، برأي الباحثين ، وراء هذه النسبة المرتفعة من عدم الإجابة . يضاف إلى ذلك ، نظرة البعض إلى خطة الإنتاج على أنها خطة ما يجب أن تنتج ككمية وكنوعية ، وهو تصور يعكس مفهوما قاصراً لاستراتيجية الإنتاج ولما تتضمنه من استراتيجيات فرعية .

جدول رقم (٣١) استراتيجية خاصة بالإنتاج

النسبة المئوية	هل تعتمد الشركة استراتيجية خاصة بالإنتاج
٩٦,١	نعم
٣,٩	لا

- ١- هل تعتمد الشركة استراتيجية خاصة بالإنتاج لمواجهة الطلب ؟ وجد أن ٨٤,٧٪ تعتمد استراتيجية لمواجهة الطلب ، مقابل ٥,١٪ وامتناع ١٠,٢٪ عن الإجابة .
- ٢- هل تعتمد الشركة استراتيجية خاص بالمخزون ؟ وجد أن ٧٧,٣٪ تعتمد استراتيجية خاصة بالمخزون ، مقابل ١١,٩٪ ، وامتناع ١٠,٨٪ عن الإجابة .

- ٣- هل تعتمد الشركة استراتيجية خاصة بتميز المنتج ؟ وجد أن ٨٣,٥٪ تعتمد استراتيجية خاصة بتميز المنتج ، مقابل ٦,٨ ، وامتناع ٩,٧٪ عن الإجابة .
- ٤- هل تعتمد الشركة استراتيجية للتركيز على منتج محدد ؟ وجد أن ٢٩٪ معتمد على استراتيجية التركيز على منتج محدد ، مقابل ٥٨,٥٪ وامتناع ١٢,٥٪ عن الإجابة ( الجدول رقم ٣٢ ) وهي نتيجة تعكس ضعف التخصص في الشركات موضوع الدراسة نظرا لأن القسم الأكبر منها شركات صناعية خفيفة أو تحويلية أو غذائية أو تعبئة وتغليف ، وهي لا تقوم على التخصص أو التركيز على منتج محدد . إن هذا النوع من الصناعات يلبي عادة احتياجات داخلية محلية ، نظرا لما يملكه من مرونة لتلبية احتياجات السوق ، ولكن التخصص يبقى السمة الرئيسية من سمات الانفتاح والعولمة .

جدول رقم (٣٢) استراتيجية خاصة بالتركيز على منتج محدد .

هل تعتمد الشركة استراتيجية خاصة بالتركيز على منتج محدد	النسبة المئوية
نعم	٣٣,١
لا	٦٦,٩

- ٥- هل تعتمد الشركة استراتيجية خاصة بتطوير المنتج ؟ وجد أن ٨٤,٧٪ تعتمد على استراتيجية خاصة بتطوير المنتج ، مقابل ٥,١٪ وامتناع ١٠,٢٪ عن الإجابة . وهي نتائج تتفق مع ضرورة التطوير المستمر للمنتج لخدمة أذواق واحتياجات المستهلك وتتفق مع التطوير الذي تلجأ إليه الشركات المنافسة سواء داخليا أو خارجيا .
- ٦- هل تعتمد الشركة استراتيجية خاصة لتطوير منتجات جديدة ؟ وجد أن ٧٧,٣٪ تعتمد استراتيجية خاصة لتطوير منتجات جديدة مقابل ١٣,١٪ وامتناع ٩,٦٪ عن الإجابة . وهي نتائج تتفق مع الاتجاه العام للشركات العالمية ولطبيعة الصناعة في هذه الشركات .

- ٧- هل تعتمد الشركة استراتيجية خاصة لضبط جودة المنتج ؟ وجد أن ٨٨,١٪ تعتمد استراتيجية خاصة لضبط جودة المنتج ، مقابل ٢,٨٪ وامتناع ٩,١٪ عن الإجابة . في الواقع شهدت الفترة الأخيرة تسابقا من قبل الشركات الصناعية السعودية للحصول على شهادة الأيزو بمختلف درجاتها ، وهو مؤشر إيجابي يعكس استعداد هذه الشركات للمراحل المقبلة .
- ٨- هل تعتمد الشركة استراتيجية خاصة بالصيانة ؟ وجد أن ٨٤,١٪ تعتمد استراتيجية خاصة بالصيانة ، مقابل ٦,٣٪ وامتناع ٩,٦٪ عن الإجابة .
- ٩- ما هي أنواع الصيانة المعتمدة في هذه الشركات ؟ وجد أن ٤,٣٪ من الشركات تعتمد الصيانة الوقائية ، مقابل ١٤,١٪ للصيانة الإصلاحية و ٨١,٦٪ تعتمد الصيانة الوقائية والإصلاحية .
- ١٠- هل يوجد ورشه خاصة للصيانة ؟ وجد أن ٨٢,١٪ من الشركات يوجد فيها ورشة صيانة خاصة ، مقابل ١٨,٨٪ .

#### ١٤- المشكلات التي تعاني منها الشركات موضوع الدراسة

صنف الباحثان هذه المشكلات إلى مشكلات إنتاجية ، مشكلات تسويقية ، مشكلات تنظيمية ، مشكلات أخرى ( مالية ، معلوماتية .. ) تأتي المشكلات التسويقية في مقدمة هذه المشكلات ( ١١٩ شركة من أصل ١٧٦ شركة أقرت بوجود مشكلات ) ، يلي ذلك المشكلات الإنتاجية ، ثم المشكلات الأخرى وأخيرا المشكلات التنظيمية . ٦٠,٣٪ منها تعاني من مشكلات تسويقية ، مقابل ٣٤٪ تعاني من مشكلات إنتاجية ، و ٢٣,٢٪ من مشكلات أخرى ، و ١٣,٢٪ من مشكلات تنظيمية .

يعتقد الباحثان أن الانفتاح يمثل مخرجا حقيقيا لهذه الشركات لتسويق منتجاتها ، خاصة وأنها تتعامل داخليا مع شروط مماثلة لشروط الانفتاح ، حيث إنها تخضع لمنافسة المنتجات المستوردة في داخل المملكة .

المشكلات التسويقية التي تعاني منها الشركات موضوع البحث متنوعة ، تتصدر المنافسة الداخلية هذه المشكلات ، تليها المنافسة الخارجية ، ثم صعوبات التحصيل ، ثم ارتفاع سعر المنتج ، ثم الغش التجاري ، ثم عدم التمييز بين المنتج الجيد والمنتج الرديء . من جانب آخر ، إن المشكلات الإنتاجية التي تعاني منها هذه الشركات كثيرة ومتنوعة أيضا . أن مشكلة المواد الخام تتصدر هذه المشكلات ، سواء من حيث عدم توافر المواد الخام ، أو تأخر وصولها ، أو ارتفاع تكلفتها ، أو عدم مطابقتها للمواصفات المطلوبة ، تليها مشكلة العمالة من حيث عدم توافر الفنيين ، وعدم استقرارهم ، تليها مشكلات أخرى مثل انقطاع التيار الكهربائي ، والتوقفات الناجمة عن أعطال ، والتخليص الجمركي ، وعدم توفر قطع الغيار للإصلاح .

أما ما يخص المشكلات التنظيمية التي تعاني منها هذه الشركات فيتصدرها التنظيم العام للإدارات ، وعدم قدرته على تلبية المتطلبات الرئيسية لهذه المشكلات ، يلي ذلك مشكلة تنظيم العلاقة مع الجهات الحكومية والروتين الناجم عن ذلك ، ثم عدم القدرة على مواكبة التطور المستمر ، ثم مشكلة عدم وضوح الأنظمة وعدم توافر المعلومات وغيرها . وأخيرا يمكن طرح العديد من المشكلات الأخرى التي تعاني منها هذه المشكلات والتي تتصدرها مشكلة التعامل مع البنوك ، ثم مشكلة دفع مستحقات الشركة لدى الوزارات ، ثم مشكلة التراخيص وإجراءاتها ، ثم هبوط الأسعار وغيرها .

### خلاصة الدراسة

- يمكن اعتبار الشركات الفردية سمة من سمات الشركات الصناعية السعودية ، والطابع الخاص فيها هو الطابع العائلي . وهذه الشركات تصنف صغيرة ومتوسطة سواء من حيث رأسمالها أو عدد عامليها .
- لا تنقص هذه الشركات الخبرات والمؤهلات الفنية والإدارية اللازمة .
- تعد التعددية الثقافية سمة من سمات هذه الشركات .
- إن انتشار هذه الشركات داخليا وخارجيا محدود نسبيا .



- العملاء الحقيقيون لهذه الشركات داخليون ، والتوجهات التصديرية محدودة .
- لا تقل المنافسة الداخلية أهمية عن المنافسة الخارجية ، لا بل على العكس .
- إن التخصص في هذه الشركات ضعيف .
- إن معظم مصادر التمويل خاصة ، ولا تعاني الشركات من مشكلات تمويلية حادة .
- تعتمد هذه الشركات استراتيجيات محددة في مجال التسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية ، بغض النظر عن درجة الالتزام بها ، وبغض النظر عن تأثيرها في صنع القرار .

### التوصيات

- ١- يوصي الباحثان بدراسة موقع صناعي هام آخر في المملكة ( منطقة جده ) للتأكد من توافق النتائج وبالتالي استخلاص النتائج والتوجهات على مستوى القطاع الصناعي ككل .
- ٢- يوصي الباحثان بمتابعة التغيرات الهيكلية في هذه الشركات وخاصة بعد دخول المملكة منظمة التجارة العالمية .
- ٣- يوصي الباحثان بالتفكير بجدية بموضوع الاندماجات الممكنة والمحتملة داخل هذا القطاع ، باعتبارها تمثل ، من وجهة نظر الباحثين ، حلاً مناسباً للتأقلم مع متطلبات الانفتاح .
- ٤- يوصي الباحثان بدراسة أهمية هذا النوع من الشركات الصناعية على مستوى دول مجلس التعاون ككل ، لاستخلاص التوجهات على مستوى المجلس ككيان اقتصادي موحد .

## المراجع

- [١] مصطفى ، أحمد سيد . " استراتيجيات الإنتاج الصناعي كمدخل المقدره التنافسية بالصناعات الخليجية " . مجلة التعاون الصناعي ، العدد ٤٥ ، ( يوليو ١٩٩١ ) .
- [٢] المعجل ، عبدالله أحمد . " المتطلبات التقنية والقواعد التكنولوجية اللازمة للصناعة الصغيرة والمتوسطة " . ندوة أساليب تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدول مجلس التعاون ، ( يناير ١٩٩٤ ) .
- [٣] جاد ، رمضان عبد العظيم " . أثر بعض العوامل في تكوين العمالة في المنشآت الصناعية " . مجلة الإدارة العامة ، العدد الأول ، ( يونية ١٩٩٥ ) .
- [٤] حسن ، السيد متولي وجاد ، رمضان عبد العظيم " بعض جوانب ممارسة نشاط البحوث والتطوير في المنشآت الصناعية السعودية " المجلة العربية للإدارة ، العدد الأول ، (١٩٩٤م) .
- [٥] غرفة تجاره وصناعة عمان ، " ندوة أساليب تنمية الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة " . مسقط ( ديسمبر ، ١٩٩٣م ) .
- [٦] السلطان ، يوسف يعقوب . " تسويق منتجات الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدول المجلس " معهد الكويت للأبحاث العلمية ، ( ١٩٩٤ م ) .
- [٧] مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية . " ندوة واقع اقتصاديات الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدول مجلس التعاون " . الرياض ، ( نوفمبر ١٩٩٣م ) .
- [٨] منظمة الخليج للاستثمارات الصناعية . " ندوة نحو استراتيجية خليجية موحدة لتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة " ، ( يناير ١٩٩٤ ) .
- [٩] البنك الإسلامي للتنمية . " ندوة تمويل وضمان مخاطر الائتمان في الصناعات الصغيرة في المنشآت الصناعية السعودية " ، ( ١٩٩٤ ) .

- [١٠] هل ، جالن سبنسر . " منشآت الأعمال الصغيرة : اتجاهات في الاقتصاد الكلي " .  
ترجمة د. صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٨٩ .
- [١١] ندوة : أساليب تنمية الصناعات " ، مسقط ، عمان ، ١٩٩٤ .

## **Saudi Industrial Companies Needing Characteristics and Free Market Requirements An Analytical Descriptive Study for Riyadh Region Companies**

**Hamad Mohammed Al-Ismail\* and Mohammed Mustafa Al-Khashroum\*\***

*\*Assistant Professor, Department of Business Administration and*

*\*\*Associate Professor, Department of Business Administration  
College of Administrative Sciences, King Saud University,*

*Riyadh, Saudi Arabia*

(Received 1/12/1420 H.; accepted for publication on 19/8/1421 H)

**Abstract.** The company characteristics, either infrastructural or operational, play a vital role in its future determination. Since the Saudi industrial companies are in the way for new stage representation in free market and participation in the world trade organization, the study found the significance of conducting analysis for operational and infrastructural aspects of these companies and the extent of their readiness to cope with the future stage .

Riyadh region is considered the first industrial center in the Kingdom, so it has been selected for studying the characteristics of its companies as an overall example for all companies in the Kingdom. These companies face many problems. Some are related to infra structure and others to external ones. These problems hinder the progress of the companies, their efficiency and competition capabilities. The findings of the present research emphasize on the change of organizational structures , and the necessity for modernization, adopting new mechanisms, proceeding towards constricton and group readiness in globalization .