

**نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية
اتخاذ القرارات
الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى**

الدكتورة: ناديا حبيب أيوب

نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى

د. ناديا حبيب أيوب*

ملخص الدراسة**:

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على عدد من القرارات الاستراتيجية ذات الطبيعة الاستثمارية التي تتخذ في المنشآت السعودية الكبرى، والتي تؤثر على أدائها في الأجل القصير والطويل معاً ثم تحديد العلاقة الموجودة بين عملية اتخاذ هذه القرارات الاستراتيجية وبين بعض العوامل التي قد ترتبط بهذه العملية.

وقد تم - أولاً - تحديد عملية اتخاذ هذه القرارات في خمسة أبعاد تتعلق ببعد الرشد / الشمول، السلوك السياسي، التعارض في اتخاذ القرارات، الاتصالات الجانبية، واللامركزية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ثانياً: تم دراسة العلاقة بين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ونوع النشاط الاقتصادي للمنشأة، وعمر أفراد الإدارة العليا ومستواهم التعليمي، ومستوى الخبرة لديهم في العمل الإداري. ثالثاً: دراسة العلاقة بين هذه الأبعاد ومجموعة من العوامل تشمل خصائص البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة، خصائص البيئة الداخلية في المنشأة، حجم المنشأة، خصائص متخذي القرارات الاستراتيجية وخصائص القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها.

تم جمع معلومات هذه الدراسة باستخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض وتم توزيعها بشكل عشوائي عن طريق المناولة أو الإرسال ب (الفاكس) على ثلاثة مديرين في مستوى الإدارة العليا وأفراد الصف الثاني لها، في ١٠٠ منشأة من المنشآت السعودية الكبرى في المنطقة الوسطى في المملكة. بلغ عدد أفراد العينة الذين أجابوا على قائمة الاستقصاء (١٠٦) مدير في (٥١) منشأة من منشآت العينة. وقد بينت نتائج الدراسة الآتي:

* أستاذ إدارة الأعمال المشارك - كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود - الرياض.

** يتوجه الباحث بالشكر إلى مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية لتقديمها كثيراً من المراجع المهمة التي استند إليها البحث، وكذلك الشكر لمركز البحوث - كلية التربية في جامعة الملك سعود للمساعدة في تحليل بيانات هذه الدراسة، والشكر ممتد إلى كل من ساعد في جميع البيانات الميدانية لهذه الدراسة وإلى هيئة المحكمين الذين أغنوا هذه الدراسة بملاحظاتهم القيمة.

- ١ - أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تختلف باختلاف نوع النشاط الاقتصادي للمنشآت العينة، كذلك باختلاف عمر أفراد الإدارة العليا ومستواهم التعليمي وخبرتهم في مجال العمل الإداري.
 - ٢ - أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تشمل كثيراً من الأبعاد، تمثل المحصلة النهائية لتأثير مجموعة من العوامل المختلفة عليها.
 - ٣ - أن خصائص القرارات الاستراتيجية كانت أكثر العوامل شدة في علاقتها بعملية صنع القرارات الاستراتيجية.
 - ٤ - كانت خصائص البيئة الداخلية للمنشأة المتمثلة في استخدام النظام الرسمي للتخطيط والأداء الاقتصادي للمنشأة ثاني المتغيرات علاقة بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - ٥ - كان ثالث المتغيرات أهمية من حيث الارتباط بعملية صنع القرارات الاستراتيجية يتعلق بعدم تجانس البيئة الخارجية المحيطة بمنشآت العينة.
 - ٦ - كذلك تبين أن خصائص أفراد الإدارة العليا المتمثلة بالحاجة للإنجاز والتوجه نحو المخاطرة كان لها علاقة معنوية بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة إلى علاقة حجم المنشأة مقياساً بمتوسط قيمة مبيعاتها السنوية.
- وفي نهاية الدراسة تم عرض بعض التوصيات العامة والتوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية.

المقدمة:

يُعَدُّ موضوع اتخاذ القرارات من الموضوعات التي شغلت اهتمام كتاب الإدارة لعدة عقود مضت عند دراسة المنظمات. وكان أحد الرواد الأوائل في هذا المجال سايمون (1947) Simon الذي اهتم بعملية اتخاذ القرارات الإدارية وقبولها كأساس للعمل الإداري في المنشآت. كما عمل مع مارش (1958) March & Simon على تحليل عمل المنظمات ضمن إطار يعتمد على نظرية تنظيمية إدارية، ترى أن عملية اتخاذ القرار الإداري هي محور العملية الإدارية وأساسها. وعلى الرغم من الأهمية التي نالتها عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت بشكل عام، فإن كتاب الإدارة والباحثين فيها قد ركزوا اهتمامهم في البداية على القرارات الروتينية التشغيلية أي القرارات المرتبة "Structured" التي تتم في مستويات الإدارة الدنيا والوسطى، والتي يمكن أن تخضع خطواتها إلى وصف تفصيلي وتحليل كمي مناسب. بينما لم تنل القرارات الإدارية على مستويات الإدارة العليا، والتي تمثل

القرارات الاستراتيجية غير المرتبة "Unstructured" الاهتمام المناسب في تلك البدايات (Mintzberg et al 1976).

هذه القرارات الاستراتيجية غير المرتبة ترتبط بمتغيرات متعددة. ولها تأثير بعيد المدى على أداء المنظمة ككل، وعلى بقائها ونجاحها. وتعدُّ أكثر تعقيداً وأشد صعوبة عند إخضاعها للوصف التفصيلي والتحليل الكمي، لافتقارها إلى أسلوب محدد الخطوات يساعد على صياغتها وحلها.

إن التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة المنشآت في الوقت الحالي قد أثارت اهتمام كتاب الإدارة إلى أهمية متابعة هذه التغيرات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة للتكيف معها والتخفيف من آثارها على المنشأة. هذه القرارات الاستراتيجية تمثل عملية تنظيمية إدارية تهتم بجعل المنشأة قادرة على تحديد مشاكلها الأكثر أهمية والتعامل معها لضمان فاعلية المنظمة واستمرارها.

مشكلة الدراسة:

نظراً لتزايد أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في منشآت الأعمال في الوقت الحالي لأثرها الواضح على نمو وتطور المنشآت وتقدمها، فقد ظهرت كثير من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة. اهتمت بعض هذه الدراسات بتحديد نموذج وصفي معياري لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مثل دراسة (Mintzberg et al, 1976)، ودراسة (Mazzolini, 1981). واهتمت دراسات أخرى بوضع نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية كدراسة (غراب ١٩٨٧). أو الاهتمام بتطوير الإطار العام لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتضمن العوامل البيئية والتنظيمية والخصائص عملية اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار كدراسة (Rajagopalan et al, 1993). كما تناولت دراسات أخرى تأثير السلوك السياسي للإدارة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية مثل دراسة (Eisenhardt & Bourgeois, 1984)، أو تأثير خصائص أفراد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية كدراسة (Haley & Stumpf, 1989)، أو أشكال القرارات الاستراتيجية مثل دراسة (Cray et al, 1988). كذلك تناولت بعض الدراسات علاقة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بأداء المنشآت، كدراسة (Fredrickson, 1984)، ودراسة (Papadakis, 1998). ولجأت دراسات أخرى

إلى ربط عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ببعض العوامل التي تؤثر على هذه العملية، وتناولتها كل دراسة من محتوى ومنظور مختلف، كدراسة (Dean & Sharafman, 1993)، ودراسة (Wally & Baum, 1994)، ودراسة (Papadakis et al, 1998). ولقد كان لهذه الدراسات إسهامات واسعة في التعريف بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وبعض العوامل التي تؤثر بها بصورة إيجابية أو سلبية.

وعند التحدث عن القرار الاستراتيجي لا بد من الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تعد من الدراسات التي أعطاها كتاب الإدارة اهتماماً كبيراً في الوقت الحالي. حيث استند هذا المجال من المعرفة إلى الأدبيات والدراسات التي ارتبطت بالنظرية السلوكية في اتخاذ القرارات، كالسوك السياسي في المنظمة، وثقافة متخذي القرار وقيمهم، والعوامل التنظيمية الداخلية، والعوامل البيئية الخارجية أو خصائص أفراد الإدارة صانعي القرارات، وغيرها من العوامل. أو ارتبطت بالمفاهيم الاقتصادية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كنتائج الأداء الاقتصادي للمنظمات. وعلى الرغم من تزايد أهمية دراسة اتخاذ القرار الاستراتيجي، فإن الدراسات التي تناولت موضوع عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي لا تزال قليلة، وتعتمد على افتراضات أكثر من اعتمادها على الدراسات العملية (Langley, 1990). كما أن هذه الدراسات لم تقدم إطاراً متكاملًا لدراسة عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة عليها. فقد تساءل البعض عن دور القرار الاستراتيجي في التأثير على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (Pettigrew, 1990) أو دور العوامل التنظيمية أو البيئية أو خصائص القرار الاستراتيجي، أو خصائص أفراد الإدارة العليا في التأثير على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (Rajagopalan, 1993).

ومن المهم أيضاً الإشارة إلى أهمية عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت المعاصرة، لتمييز هذه القرارات بالتعقيد، وغموض البيئة التي تتخذ بها، وشدة تأثيرها على نجاح المنشآت واستمرارها. وهذا يستدعي ضرورة النظر إلى العلاقة الموجودة بين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وبين العوامل التي تحدد هذه العملية وتساهم في إنجازها. حيث يُعد القرار الاستراتيجي وفق هذا المنظور عبارة عن محصلة للتفاعل الموجود بين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وبين كل من

خصائص متخذي القرار بما يملكون من خبرة وثقافة ودوافع وقيم وتوقعات، والأوضاع التنظيمية الداخلية، والبيئة المحيطة، التي تؤثر على أبعاد هذه العملية وتفرض القيود عليها. بالإضافة إلى التفاعل الموجود بين عملية اتخاذ القرار وخصائص القرار الاستراتيجي نفسه ودرجة تأثيره على المنظمة.

لذلك تحاول هذه الدراسة التركيز على عدد من القرارات الاستراتيجية المهمة بالنسبة للمنشآت السعودية الكبرى والتي غالباً ما تكون ذات طبيعة استثمارية، باعتبارها تؤثر على أداء المنشأة ككل في الأجل القصير والطويل معاً، كما تتطلب التزام الإدارة بتخصيص الموارد المطلوبة لها. ثم تحاول هذه الدراسة تحديد أبعاد عملية اتخاذ هذه القرارات الاستراتيجية، معتمدة على الأدبيات المنشورة في هذا المجال. وبعد ذلك تعمل على ربط هذه العملية بمجموعة من العوامل التي يفترض أن تساهم في الوصول إلى القرار الاستراتيجي.

أهمية الدراسة:

بالرغم من تزايد الاهتمام في الوقت الحالي بموضوع القرارات الاستراتيجية وعملية اتخاذها والعوامل المؤثرة في هذه العملية، فإن القليل منها قد تناول عملية اتخاذ هذه القرارات والعوامل المؤثرة بها على المستوى العربي بشكل عام، وعلى مستوى المملكة العربية السعودية بشكل خاص. فقد اهتمت دراسة (غراب ١٩٨٧) بوضع نموذج تحليلي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية يوضح جوانب الاختلاف بين اتخاذ القرارات على المستوى الاستراتيجي، واتخاذ القرارات على المستويات الإدارية الأخرى، والعوامل المؤثرة في هذا الاختلاف. لذلك تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال إسهامها في النواحي الآتية:

١ - محاولة دراسة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من منظور متكامل قدر الإمكان، يربط بين هذه العملية وبعض العوامل التي تساهم إيجابياً أو سلبياً في اتخاذ القرار الاستراتيجي، خاصة مع قلة الدراسات الميدانية التي تطرقت إلى تأثير هذه العوامل مجتمعة على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٢ - على الرغم من وجود كثير من الدراسات في المكتبة العربية حول اتخاذ القرارات الإدارية بشكل عام، والعوامل المؤثرة في اتخاذها. فإن موضوع اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل خاص لم يأخذ الاهتمام المطلوب والنصيب الملائم من

هذه الدراسة. لذلك فقد تساهم هذه الدراسة بشكل متواضع في رفد هذا المجال من المعرفة، بدراسة إضافية تسلط الضوء على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والعلاقة التي تربطها مع بعض العوامل الأخرى.

٣ - قد تساهم هذه الدراسة في لفت اهتمام القائمين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى إلى أبعاد عملية اتخاذ هذه القرارات، والتعرف على العوامل التي تساهم في تدعيم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. مما قد يزيد من معرفتهم بأهمية تأثير هذه العوامل، وكيفية توظيفها بصورة مناسبة، لضمان نجاح اتخاذ القرار الاستراتيجي، ودفعه نحو الاتجاه الصحيح.

أهداف الدراسة:

يمكن الإشارة إلى أهداف الدراسة في الآتي:

١ - دراسة أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، خاصة الاستثمارية منها من قبل أفراد الإدارة العليا في المنشآت السعودية الكبرى، وتحديد مدى علاقة عملية اتخاذ هذه القرارات بكل من العوامل المرتبطة بخصائص أفراد الإدارة العليا، وخصائص عوامل البيئة الداخلية في المنشأة والبيئة الخارجية المحيطة، وخصائص القرار الاستراتيجي، بالإضافة إلى حجم المنشأة المتمثل في متوسط قيمة مبيعاتها السنوية. ثم تحديد أكثر العوامل التي تساهم في تفسير الاختلافات الموجودة في أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لدى أفراد الإدارة العليا.

٢ - التعرف على مدى الاختلافات الموجودة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية باختلاف نوع النشاط الإقتصادي للمنشأة السعودية، وثقافة أفراد الإدارة العليا وطول فترة خبرتهم من خلال العمل في المنشأة، وعمر أفراد الإدارة العليا.

المراجعة النظرية لأدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري:

أبعاد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي Dimensions of Strategic Decision Making Process (DSDMP).

تعرف عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بأنها عبارة عن مجموعة من النشاطات الشاملة التي يتم القيام بها في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الاستراتيجية وتشمل تحديد المشكلة، وتحديد كيفية حل المشكلة، والاتصالات ضمن المنظمة، وبينها وبين الأطراف المتأثرة بالمشكلة، والاتصالات المتعلقة بالاختيار الاستراتيجي (Bryson & Bromily, 1993: 321). ويشار إليها أيضاً (Weick, 1979: 41) بأنها عبارة عن نموذج من السلوك الذي يظهر في المنظمات خاصة على مستوى أفراد الإدارة العليا، والذي يميز أسلوب اتخاذ القرار الاستراتيجي في هذا المستوى. كما يراها البعض (Schwenk, 1984: 113) بأنها نوع من عملية اتخاذ القرارات التي تتم في ظروف عدم التأكد. وتتضمن هذه العملية النشاطات الخاصة بصياغة الأهداف، وتحديد المشكلة، وتوليد البدائل، وتقييم البديل المناسب واختياره. كما يعرفها البعض بأنها عملية ربط القرارات الاستراتيجية بكل من استخدام الموارد المحدودة والفرص المحتملة والمخاطر، والتهديدات الموجودة في بيئة متغيرة وغير مؤكدة، مع الأخذ بعين الاعتبار القيم الشخصية والمصالح الذاتية لأفراد الإدارة العليا والأفراد أصحاب التأثير في المنظمة (Paine & Naumes, 1982:5).

وتتميز القرارات الاستراتيجية بأنها قرارات غير مرتبة، ذات درجة عالية من التعقيد، وتتطلب الالتزام بتأمين الموارد المطلوبة على مستوى المنظمة ككل. وحين تتم دراسة القرارات الاستراتيجية، غالباً ما تؤخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات التي تسعى المنظمة لاتباعها، حيث يمكن النظر إلى تلك الاستراتيجيات على أنها تمثل مجموعة من القرارات المتصلة (Mintzberg & Water, 1982)؛ ولهذا فإن الطريقة التي تتخذ بها القرارات الاستراتيجية، وهيكل عملية اتخاذ القرارات نفسها قد تحدد نتائج تلك القرارات، ومن ثم الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة. ويرى البعض أن القرارات الاستراتيجية تشمل مجالات متعددة من نشاطات المنظمة، وتتطلب الحصول على الموارد الكافية (البشرية، والمالية، والمادية، وموارد المعلومات) وتخصيص تلك الموارد. كما تغطي فترة زمنية طويلة تمتد لعدة سنوات، وبالتالي فهي قرارات لها أبعاد مستقبلية، ونتائج بعيدة المدى، وتتطلب التزام المنظمة تجاهها في الأجل الطويل، (Wright et al, 1994: 10).

وقد أشار بعض كتاب الإدارة (Mason & Mintroff, 1981: 10-13) أن الافتقار إلى الترتيب في القرارات الاستراتيجية يعود إلى تعقيد المشكلات الاستراتيجية التي ترتبط بها، والتي يصعب وصفها بدقة، ووضع الصياغة الواضحة لها، أو تحديد المعايير التي يمكن استخدامها للحكم على الحلول المقترحة لها. لذلك فهي تتضمن درجة من الغموض وعدم الرؤيا المستقبلية بالنسبة لمتخذ القرار.

ومن الآراء السابقة يمكن أن نستخلص أن القرارات الاستراتيجية هي بطبيعتها قرارات يقوم بها أفراد الإدارة العليا، وترتبط بتحديد الأهداف، والتزام المنظمة بتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف. وتتميز بأنها قرارات معقدة، تحمل درجة عالية من المخاطرة، وتغطي فترة زمنية طويلة الأجل، وتأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الداخلية في المنظمة، والتغيرات البيئية الخارجية ودرجة عدم التأكد كما تعتمد على المعلومات المتاحة غير المؤكدة مستخدمة خبرات ومعارف واتصالات وتوجهات أفراد الإدارة العليا المتنوعة لتفسير تلك المعلومات، والاستفادة منها للوصول إلى القرار الاستراتيجي المناسب.

أما بالنسبة لأبعاد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي فقد نظر إليها كُتَّابُ الإدارة كلٌّ من منظور مختلف تبعاً لمجال اهتمامه ودراساته الخاصة. فقد ركز البعض منهم على وصف الخطوات المتسلسلة والمراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مثل دراسة منتزبرج وزملائه (Mintzberg et al, 1978)، وجليوك (Gluek, 1976)، وهوفر وشيندل (Hofer & Schendel, 1978) ومازولينى (Mazzolini, 1981)، وشوينك (Schwenk, 1984)، ودراسة فريديريكسون (Fredrickson, 1984). بينما اهتم آخرون بأبعاد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وعبروا عنها بأبعاد مختلفة. فقد أشار (Dean & Sharfman, 1993) إلى أبعاد الرشد الإجرائي والسلوك السياسي في المنظمة كأجزاء مهمة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. بيّن (Eisenhardt & Bourgeois, 1988) أن القرار الاستراتيجي يتضمن بعد السلوك السياسي لحل المشكلة الاستراتيجية عند تباين واختلاف وجهات النظر بين متخذي القرارات.

وأضاف (Cray et al, 1988) أن أبعاد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تتضمن الفحص والتدقيق للمعلومات التي يتم جمعها حول المشكلة الاستراتيجية

والبدائل الخاصة بها، ثم التفاعل والاتصالات الموجودة بين متخذي القرار الاستراتيجي، ثم سير عملية اتخاذ القرار التي قد تتعرض للتأخير أو المقاطعة، أو إعادة النظر بسبب التفاوض والمساومة، ثم المدى الزمني الذي يستغرقه اتخاذ القرار، وأخيراً المركزية في اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يشير إلى المستوى الإداري الذي يتم فيه اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما قدم (Bryson & Bromiley, 1993) بعد الإلزام الذي يشير إلى قيام المنظمة بفرض الأهداف، والوسائل والقيم، والقواعد المطلوبة على الأفراد المشاركين في عملية حل المشكلة الاستراتيجية، ثم بعد المدى الزمني الذي يستغرقه اتخاذ القرار الخاص بمشروع معين، ثم مدى تكرار الاتصالات ضمن المنظمة ذات العلاقة، وبين المنظمة والجماعات التي تتأثر بالقرار، وأخيراً مدى الاختلاف والجهد الذي يبذل في تحديد المشكلة وإيجاد الحلول لها، ومشاركة الأفراد الذين يتأثرون بالمشكلة في تحديدها ورسم الحلول لها.

ويمكن الإشارة إلى بعد الرسمية الذي أضافه (Grinyer et al, 1986) بأنه يتعلق بمدى اتباع إجراءات مكتوبة، ووثائق معينة، وقواعد مرسومة للوصول إلى خطط رسمية محددة. أما بالنسبة للأبعاد التي قدمها بابا داكس (Papadakis, 1998) فقد شملت تسعة أبعاد وهي الرشد والشمول (Rationality/Comprehensiveness)، إعداد التقارير المالية (Financial Reporting)، رسمية القواعد (Rule Formalization)، ووسائل التنسيق (Coordination Devices)، اللامركزية في اتخاذ القرار، أي السلطة اللامركزية (Hierarchical Decentralization)، الاتصالات الجانبية (Lateral Communication)، السلوك السياسي (Politicization)، مدى التعارض في حل المشكلة (Problem-Solving Dissension)، والمدى الزمني الذي يتم استغراقه منذ تصور المشكلة حتى الوصول إلى القرار النهائي (Gestation and process Duration time). وقد عمد (Papadakis et al, 1998) إلى اختصار هذه الأبعاد إلى سبعة أبعاد في دراستهم، حيث تم إلغاء بُعد وسائل التنسيق، والمدى الزمني المطلوب لتصور المشكلة والوصول إلى القرار النهائي.

وقد تم الاستناد إلى الدراسات السابقة في تحديد أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لأغراض هذه الدراسة حيث تمثلت في أبعاد الرشد والشمول،

والسلطة اللامركزية، والاتصالات الجانبية، والسلوك السياسي، ومدى التعارض في حل المشكلة.

العوامل ذات العلاقة بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي:

لقد تعددت آراء الكتاب في تحديد نوع العوامل التي تساهم في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وترتبط بها. فقد رأى (Hitt & Tyler, 1991) أن النموذج المعياري لاتخاذ القرار الإستراتيجي يرى أن المدير يعمل على دراسة البيئة الخارجية للمنظمة، وأوضاعها الداخلية، ثم يستخدم مجموعة من المعايير التي يتم تحديدها بناء على تحليل البيئة السابق، ليبني عليها القرار الاستراتيجي أو الاستراتيجية. وأضاف البعض (Schwenk, 1995)، (Schneider & DeMeyer, 1991) أن المتغيرات البيئية الخارجية والأوضاع الداخلية للمنظمة قد تكون أحد المؤثرات المهمة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما اقترح (Pettigrew, 1990) كون خصائص القرار الاستراتيجي أو المشكلة التي يتعلق بها اتخاذ القرار الاستراتيجي قد تؤثر على عملية القرار الاستراتيجي أكثر من تأثير متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وأشار (Rajagopalan, 1998) إلى نفس الآراء حين بين أن من أولويات مجالات البحث في اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو فحص المدى الذي تتأثر به عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بتغيرات العوامل المتعلقة بالمنظمة، والبيئة، وخصائص القرار المتخذ، وخصائص الإدارة العليا.

كما اقترح (Montanari, 1978) نموذجاً للتغير الاستراتيجي يعتمد على النموذج الرشيد لاتخاذ القرار، أكد فيه أهمية تأثير مدير الإدارة العليا في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وأشار إلى أن هذا التأثير يسمى بالاختيار الاستراتيجي. وقد ركز مؤيدو هذا الاتجاه على أهمية التأثير المحتمل لأفراد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث إن المديرين هم الذين يصنعون القرارات وليس المنظمات، وإن هذه القرارات تعتمد على العملية الإدراكية والفكرية التي تشكلت لدى المدير والتقييم الذي يضعه لعناصر القرار الاستراتيجي (Child, 1972).

كما أكدت الدراسات في هذا المجال أن شخصية مدير الإدارة العليا هي من المتغيرات ذات العلاقة الوثيقة بوضع الاستراتيجية وهيكل المنظمات (Miller et al,

1982). وظهرت آراء أخرى ترى أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية قد تكون عبارة عن انعكاس لمجموعة من العلاقات الموجودة بين تلك العملية وبين بعض المتغيرات التي أشير إليها سابقاً. وهي تلك المتعلقة بأوضاع المنظمة الداخلية، أو عوامل البيئة المحيطة، أو خصائص أفراد الإدارة العليا أو خصائص القرار الاستراتيجي أو حجم المنظمة، أو جميع هذه المتغيرات (Papadakis et al, 1998). وكما نرى فإن العوامل التي أشارت إليها الآراء السابقة واتفقت على إمكانية ارتباطها بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي هي العوامل المتعلقة بخصائص البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والأوضاع الداخلية المرتبطة بخصائص المنظمة والموارد المتاحة من خلال الأداء الاقتصادي لها، والاختيار الاستراتيجي الذي يرتبط بخصائص أفراد الإدارة العليا التي تقوم بهذا الاختيار، ثم طبيعة أو خصائص القرار الاستراتيجي الذي يتم اتخاذه وحجم المنظمة. هذه العوامل مجتمعة هي التي يدور حولها إطار هذه الدراسة، وسوف يتم تناول كل عامل منها بشكل مستقل.

دور البيئة الخارجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي:

تُعَدُّ كل منظمة عبارة عن نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة، ويتحدد هذا التفاعل بمدى التبادلات التي تحدث بين المنظمة والعناصر الموجودة في البيئة، والمنافسة التي تدخل فيها مع المنظمات الأخرى. وهذا ما يجعل البيئة مصدراً للفرص أو للتهديدات (Jacobs, 1974:48) ويكون للقرار الاستراتيجي دوراً مهماً في تكييف المنظمة مع تلك الفرص أو التهديدات.

وتشير التأثيرات البيئية إلى أن نجاح عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية يعتمد بشكل كبير على الخصائص المتعلقة بالبيئة المحيطة. فقد نظر أصحاب نظريات التنظيم الأوائل إلى البيئة على أنها المصدر الأساسي للاضطرابات أو الحوادث غير المتوقعة (Emory & Trist, 1965)، وأشار (Duncan, 1972) إلى أن عدم التأكد وسرعة التغير في البيئة الخارجية لها تأثير كبير على قدرة المنظمة في أداء وظائفها. كما أضاف (Bourgeois, 1984) أن تصميم المنظمة والاختيارات التي تقوم بها تعتمد على درجة التعقيد والتغير الموجود في البيئة. وقد قدم أصحاب نظريات التنظيم عدة أبعاد لخصائص بيئة المنظمة (Tung, 1979)، (Ford & Slocum, 1977) شملت عدم التأكد، الاستقرار، الديناميكية، تجانس عوامل البيئة،

وتعقيد البيئة، ويشير استقرار العوامل البيئية إلى الدرجة التي تبقى فيها تلك العوامل نفسها دون تغير على مدى من الزمن، أما ديناميكية العوامل البيئية فتشير إلى الدرجة التي تتغير فيها تلك العوامل بصورة مستمرة (Chakravarthy, 1982)، وبالنسبة لتجانس عوامل البيئة فتشير إلى مدى التشابه في تلك العوامل. ويدل عدم تجانسها على عدم تشابه تلك العوامل التي تؤدي إلى اختلاف الاستراتيجيات المتمثلة في مجموعة من القرارات التي تحقق الربط بصورة ملائمة بين العوامل البيئية والمنظمة (Mintzberg, 1978). وأشار دانكن (Duncan, 1973) إلى أن درجة الاستقرار أو الديناميكية تكون أكثر تلك الأبعاد تأثيراً على اتخاذ القرارات في المنظمة. كما وصف (Eisenhardt & Bourgeois, 1988) سرعة تغير البيئة بأنها تلك التغيرات التي تحدث في الطلب، والمنافسة، والتقنية التي تكون سريعة وغير مستقرة بحيث تصبح المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار غير دقيقة، وغير متاحة، ومتفاوتة.

وقد تناولت دراسات قليلة مدى تأثير البيئة على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتوصل كل منها إلى نتائج متناقضة في بعض الأحيان. فقد أكد (Fredrickson & Iaquinto, 1989) بأن الشركات التي تعمل في بيئة مستقرة غالباً ما تتبع الأسلوب الرشيد الشامل في اتخاذ القرار الاستراتيجي، بينما استنتج (Bourgeois III & Eisenhardt, 1988) أن المنظمات الفعالة تتبع الأسلوب الرشيد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية عندما تعمل في بيئة سريعة التغير. وأشار (Dean & Sharfman, 1993) إلى أهمية الربط بين عدم تجانس عناصر البيئة وبين استخدام أسلوب معياري في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما أضاف (Rajagopalan et al, 1997) أنه على الرغم من قلة الدراسات في مجال تأثير البيئة على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فإن معظمها قد اهتم بصورة أساسية بأحد خصائص البيئة وهو بعد عدم التأكد.

دور خصائص المنشأة والموارد المتاحة في اتخاذ القرار الاستراتيجي:

يمكن تحديد خصائص المنشأة بتلك العوامل المتعلقة بالنظم الداخلية في المنظمة وحجمها ومستوى أدائها؛ فقد أشار البعض (Romanelli & Tushman, 1986) إلى أن النظم الداخلية في المنشآت، التي تلعب الإدارة والعوامل البيئية دوراً

مهماً في تحديدها مثل الهيكل التنظيمي، ونظم العمليات، والموارد المتاحة، يمكن أن تضع قيوداً ذات تأثير واضح على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

وتشير النظم الداخلية إلى نظم التخطيط الرسمية الموجودة في المنظمة ومدى الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث إن هذه النظم لا تؤثر على انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة فقط، لكنها تحدد طبيعة التفاعل الموجود بين الأفراد، الذي يؤثر على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (Miller, 1987). ويدل تأثير نظام التخطيط الرسمي إلى كثافة استخدام هذا النظام من قبل متخذي القرار للوصول إلى الاختيار الاستراتيجي الملائم. حيث إن وجود نظام التخطيط الرسمي الذي يتصف بالفعالية يشجع مديري الإدارة العليا على استخدام هذا النظام بصورة أكثر تركيزاً، أما في حال عدم فعالية هذا النظام، فإن مديري الإدارة سوف يتجاوزون استخدام هذا النظام عند اتخاذهم للقرارات الاستراتيجية الهامة (Sinha, 1990)؛ لذلك فإن أحد مقاييس فعالية نظام التخطيط الرسمي يرتبط بمدى مساهمته في اتخاذ القرارات أو الاختيارات التي تقوم بها المنظمة. فقد أيدت بعض الدراسات (Langley, 1988) أهمية نظام التخطيط الرسمي كأداة فعالة للعمل الإداري، بسبب الاعتماد على هذا النظام في تحسين عملية اتخاذ القرارات. بينمات دراسة (Sinha, 1990) ودراسة (King, 1983) أن كثيراً من القرارات التي تتخذ غالباً ما يتم اتخاذها بتجاوز نظام التخطيط الرسمي وخارج أبعاده.

وبما أن جميع القرارات الاستراتيجية تحتاج إلى الموارد المطلوبة لتنفيذها، لذلك تعد الموارد المتاحة المتعلقة بالأداء الاقتصادي للمنظمة أحد المؤثرات المهمة في اتخاذ القرار الاستراتيجي (Bourgeois III, 1981). وتعد الدراسات التي اهتمت بتأثير أداء المنظمة على اتخاذ القرار الاستراتيجي محدودة وقليلة، فقد قام (Fredrickson, 1985) بدراسة في هذا المجال، وتوصل إلى وجود علاقة سلبية بين أداء المنظمة وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الشاملة. بينما توصلت دراسة أخرى (Smith et al, 1988) إلى وجود علاقة إيجابية بين أداء المنظمة واتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث كان أداء المنظمات الكبيرة والصغيرة التي اعتمدت عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الشاملة أفضل من أداء المنظمات التي لم تعتمد العملية الشاملة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وينظر البعض إلى حجم المنظمة على أنه مؤثر مهم في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. حيث بينت دراسة (Fredrickson & Iaquinto, 1989) أن حجم المنظمة له علاقة بالعملية الشاملة لاتخاذ القرار الاستراتيجي، بينما أشارت دراسة (Dean & Sharfman, 1993) إلى أن حجم المنظمة لم يكن له علاقة بالعملية الشاملة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.

دور الخصائص الشخصية لأفراد الإدارة العليا في اتخاذ القرار الاستراتيجي:

يقترح (Child, 1972) أن أفراد الإدارة العليا هم الذين يقومون بالاختيار الاستراتيجي في المنظمة، عن طريق صنع القرارات المتعلقة بالأهداف، ومجال العمل، والتقنية، وهيكل المنظمة. وأن العملية الإدراكية لديهم وعملية التقييم التي يقومون بها تلعب دوراً مهماً في اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما قام آخرون بدراسة العلاقة بين خصائص الإدارة العليا وبين القدرات الإدراكية لديهم، ومعايير اختيار القرار الموضوعية وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (Schwenk, 1986). وتم التأكيد على أن تأثير متخذ القرار يتعلق بأبعاد السلوك التي يمارسها عند اتخاذ القرار الاستراتيجي والتي تعكس الصفات السلوكية الخاصة التي يتصف بها. حيث أكدت بعض الدراسات هذا المفهوم عندما بينت أهمية الدور الذي يقوم به أفراد الإدارة العليا أو القيادة الاستراتيجية في التنظيم في تحديد عملية وضع الاستراتيجية ومحتواها (Fredrickson Iaquinto, 1989), (Hambrick & Mason). وعلى الرغم من وجود عدة أبعاد للخصائص الشخصية لأفراد الإدارة العليا، مثل أبعاد المرونة (Wis sema et al, 1980) والحاجة للإنجاز (Wainer & Rubin, 1969)، بالإضافة إلى بعد درجة تعقيد الإدراك واستخدام البديهية، والتوجه نحو المخاطرة والخصائص الأخرى الملموسة (كالعمر والثقافة والخبرة) (Fiegenbaum & Thomas, 1988) فإن هذه الدراسة تركز على أبعاد الحاجة للإنجاز، والتوجه نحو المخاطرة في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

إن أفراد الإدارة العليا الذين لديهم الحاجة الكبيرة للإنجاز يضعون أمامهم التحديات التي تتطلب بذل مجهود كبير، ويفضلون العمل على حل المشكلة من أن

يتركوا النتائج تعتمد على الصدفة وحدها أو على الآخرين. لذلك فهم يفضلون ظروف العمل المرتبة (المقننة) حيث يستطيعون الإنجاز بسرعة والحصول على التغذية المرتدة لجودة ما يقومون بإنجازه، ويقضون الوقت يفكرون بإنجاز الأشياء بصورة أفضل (Atkinson, 1986). وقد وجدت بعد الدراسات (Wainer & Rubin, 1969) أن مدير الإدارة العليا الذي يمتلك الحاجة العالية للإنجاز يدير المنظمة بشكل يسارع في نموها أكثر من نمو الشركات الذي يديرها مدير لديه حاجة معتدلة أو منخفضة للإنجاز، وقد يكون ذلك بسبب اتباعه الاستراتيجيات الهجومية أو التي تحمل درجة عالية من المخاطرة.

أما بالنسبة للتوجه نحو المخاطرة فقد بين (Baird & Thomas, 1985) أن الأداء الضعيف للمنظمات يقود المديرين للتوجه نحو تحمل المخاطرة بدرجة أكبر. كما أن العلاقة بين تحمل المخاطرة عند اتخاذ القرار الاستراتيجي وبين أداء المنظمة هي علاقة معقدة، وذلك يعود إلى أن القرارات الاستراتيجية يتم اتخاذها وفحصها بدقة من قبل أفراد الإدارة العليا. وكنتيجة لذلك فهناك احتمال لتأثر هذه القرارات بميل المدير نحو تحمل المخاطرة. ويؤكد (William, 1965) أن المديرين الذين لديهم ميل أكثر نحو تحمل المخاطرة قد يختارون البدائل التي تتصف بعدم التأكد حين اتخاذ القرار. كما يضيف (Gupta, 1984) أن مديري الإدارة العليا يظهرون ميلاً لتحمل المخاطرة أكثر من بقية الأفراد العاملين. كما أن الميل نحو المخاطرة وليس البحث عن المخاطرة يبدو أنه مرتبط بالمرونة النفسية لدى المدير حيث إن الأفراد المرنين يظهرون ميلاً نحو عدم الرسمية، والقدرة على التكيف، والتفائل، وحب المغامرة، خاصة حين يكون الهيكل التنظيمي مصمماً بحيث يشجع عدم الرسمية (Fiegenbaum & Thomas, 1988) باستثناء الأفراد المرنين الذين يتحملون المخاطرة قد يستطيعون تصميم وتنفيذ النشاطات بدرجة عالية من الذكاء والسرعة، ويتخذون القرارات بثبات وتصميم أكبر من الأفراد غير المرنين.

وقد توصلت الدراسات القليلة التي ربطت بين خصائص أفراد الإدارة واتخاذ القرار الاستراتيجي، إلى نتائج متناقضة. فقد وجدت دراسة (Hitt & Tyler, 1991) أن خصائص أفراد الإدارة العليا تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. بينما أكدت دراسة أخرى نتائج متعارضة (Lyles & Mitroff,

1980) حيث توصلت إلى أن خصائص أفراد الإدارة العليا لا تؤثر على عملية صياغة المشكلة التي يتخذ القرار بشأنها.

دور خصائص القرار في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي:

تشير بعض آراء كتاب الإدارة إلى أن الطريقة التي يعتمد فيها المديرون إلى تصنيف وتسمية القرار في المراحل الأولى من اتخاذ القرار الاستراتيجي تؤثر بشدة على استجابة المنظمة اللاحقة تجاه هذا القرار (Wally & Baum, 1994)، فإذا ما تم النظر إلى القرار على أنه يمثل التعامل مع أزمة أو تهديد ما، فإن التصرفات التي تقوم بها المنظمة تختلف عن تلك التصرفات فيما لو تم النظر إلى القرار على أنه يمثل فرصة أمام المنظمة (Jackson & Dutton 1988). إذ وجد (Fredrickson, 1985) أنه عندما يتم النظر إلى القرار على أنه يمثل تهديداً وليس فرصة للمنظمة، فإن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تتصف بأنها تتبع الأسلوب الشامل بصورة أكبر. وأضاف (Papadakis & Lioukas, 1996) أن المعرفة المتعلقة بمجال تأثير خصائص القرار الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار في المنظمات لازالت محدودة، وأن أكثر الدراسات التي تمت قد ركزت على مجال تأثير خاصة واحدة على خطوات عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وهي المتعلقة بالفرص أو التهديدات، أو تأثيرها على المراحل المتعلقة بتشخيص المشكلة (Dutton et al, 1989)، (Fredrickson, 1985). ولم تظهر الدراسات الحالية أي اهتمام بكيفية تأثير خصائص القرار الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار الكلية.

وتركز الدراسة الحالية على خصائص القرار الاستراتيجي المتعلقة بمدى تأثيره المحتمل على الموارد الناتجة عن الأداء الاقتصادي للمنشأة (Bryson & Bromiley 1993) واتخاذ القرار تحت تأثير ضغط الوقت الذي تواجهه المنظمة أو متخذي القرار الاستراتيجي، بالإضافة إلى تأثير عدم التأكد بالنسبة للتصرفات المطلوب القيام بها أو المعلومات المطلوب جمعها (Dutton, 1986). أما الخاصة الأخيرة التي قدمها (Milburn et al, 1983) فتتعلق بمدى تعامل القرار مع الأزمات التي تواجهها المنظمة التي تتطلب الاستجابة السريعة والقيام بالتصرفات الملائمة. وأخيراً لا بد من الإشارة في نهاية المراجعة الخاصة بالإطار النظري إلى أهمية متغير العمر بالنسبة لمتخذ القرار الاستراتيجي، حيث اقترح (Hambrick &

(Mason, 1984) أن عمر المدير يؤثر على اتخاذ القرار الاستراتيجي. حيث إن المديرين الأصغر سناً يميلون لتبني استراتيجيات أكثر مخاطرة، كما أن المنظمة التي يعمل بها مديرون أصغر سناً قد تحقق نمواً على وأداء متبايناً. وقد أيد البعض (Schuman & Scott, 1989) أن المديرين الأصغر سناً لا يظهرون رغبة في تحمل درجة عالية من المخاطرة فقط، بل يضعون معايير لاختيار القرار الاستراتيجي بصورة مختلفة عن تقييم المديرين الأكبر سناً (مثل معايير النمو وتقييم نوع القدرات الإدارية المطلوبة).

كما أضافا أن الخلفية الثقافية للمديرين تؤثر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث إن نوع ومقدار التعليم الذي يمتلكه الفرد يمكن أن يعمل كمؤشر لقيمه وتفضيلاته الإدراكية، حيث يلجأ المدير الذي تلقى تعليماً متخصصاً في مجال معين إلى اختيار نماذج إدراكية عند اتخاذ القرار تختلف عن تلك التي يختارها المدير المتخصص في مجال آخر. كما أن المنظمات التي يكون فيها مديرو الإدارة العليا ذوي مستويات تعليمية أقل قد تحقق أداء أكثر تبايناً. وقد وجدت دراسة (Hitt & Bar, 1989) أن المديرين الذين لديهم مستوى تعليمي أعلى من غيرهم يتخذون القرارات المتعلقة بتعويضات أفراد الإدارة بشكل يختلف عن تلك القرارات التي يتخذها المديرون الذين لديهم مستويات تعليمية أقل.

أما بالنسبة لخبرة المدير فقد يكون لها تأثير على الاختيار الاستراتيجي وعلى عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. حيث وجد (Hitt & Bar, 1989) في دراستهما أن المديرين أصحاب الخبرة العليا يختلفون عن المديرين الأقل خبرة في صنع القرارات، بخاصة تلك المتعلقة بتعويضات أفراد الإدارة. كذلك وجد (Fredrickson, 1985) أن عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها المديرون الأعلى خبرة تختلف بشكل ملحوظ عن تلك العملية التي يقوم بها المديرون الأقل خبرة عند اتخاذ القرار نفسه. حيث إن المديرين الأقل خبرة أكثر بساطة، ولا يملكون فوائد المعرفة المبنية على نتائج القرارات المتعددة التي تم اتخاذها في السابق.

ويمكن النظر إلى نوع النشاط الاقتصادي الذي تمارسه المنظمة كأحد المؤثرات في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. حيث أشار (Bourgeois, 1984) إلى أن أفراد الإدارة العليا الذين يعملون في صناعات مختلفة قد يضعون أوزاناً مختلفة

للمعايير التي يستخدمونها عند اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهذا يشير إلى وجود علاقة متبادلة بين الصناعة واتخاذ القرار الاستراتيجي. فالقرار الاستراتيجي يحدد الصناعات التي تساهم بها المنظمة، وهذه الصناعات تؤثر بدورها على المعايير الموضوعية التي يتم وضعها عند اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ثانياً: الدراسات السابقة:

هناك قليل من الدراسات العربية التي تناولت موضوع اتخاذ القرار الاستراتيجي وأبعاده والعوامل المؤثرة على اتخاذه. إحدى هذه الدراسات النظرية تلك التي قام بها غراب (١٩٨٧) والتي وضع فيها نموذجاً تحليلياً للعلاقات بين العوامل المرتبطة باتخاذ القرار الاستراتيجي. حيث وضع في هذا النموذج كثيراً من المتغيرات المتعلقة بنتائج الأداء أو الموقف، والفروق الفردية لمتخذ القرار (وتتضمن نمطه الفكري)، ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية لاتخاذ القرار، ثم مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي (وهي مراحل صياغة الهدف، وتحديد المشكلة، والتحليل وتكوين البدائل، وبعدها التقييم والاختيار). بالإضافة إلى القرار الاستراتيجي، وتفسير واستخدام المعلومات، وعمليات التبسيط الفكرية. وأكد في وصف العلاقات بين متغيرات النموذج أن نتائج الأداء تؤثر على متخذي القرار الذين يؤثرون في استخدام نظم المعلومات، والتي تؤثر بدورها على نتائج الأداء. وبالتالي تظهر أهمية عملية الملاءمة الداخلية التي يتضمنها النموذج بين نظم المعلومات الإدارية ومتخذي القرارات ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية ونتائج الأداء والقرار الاستراتيجي. تعد دراسة (Mintzberg et al 1976) من أوائل الدراسات التي عمدت إلى دراسة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات، واقتُرحت أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المعقدة وغير المرتبة، يمكن أن تخضع إلى نموذج أساسي مرتب. هذا النموذج المرتب عبر عنه باستخدام (١٢) عنصراً. تمثل العناصر الثلاثة الأولى عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتشمل مرحلة التعريف، ومرحلة التطوير، ومرحلة الاختيار. أما العناصر الثلاث التالية فتمثل تلك الإجراءات التي تدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وهي الإجراءات المتعلقة بوضع خطط التنفيذ وتخصيص الموارد، وإجراءات الاتصالات للحصول على المعلومات ونقلها إلى الجهات العليا، ثم الإجراءات السياسية التي تعكس سلوك متخذ القرار الذي يسعى

من خلال اتخاذ القرار إلى إشباع الحاجات الخاصة به وبالمنظمة. بالإضافة إلى العناصر الستة الأخيرة التي تمثل العوامل المتغيرة التي تؤثر بشكل متباين على عملية اتخاذ القرار وهي تلك التي تعيق إصدار القرار، أو التأخير في جدول الأعمال، أو التأخير في إصدار القرار، أو التأخير في الحصول على التغذية المرتدة، ثم تكرار الدورة المغلقة التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، أو تكرار الفشل في الوصول إلى القرار بعد تقييم البدائل، أو بسبب بعض القيود.

قدم Fredrickson (1984) دراسة حول عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الشامل في المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة وأثرها على أداء تلك المنظمات، وذلك في ٣٨ منشأة صناعية شملت ١٥٢ مديراً تنفيذياً، وربط دراسته هذه بدراسة سابقة قام بها مع زميل له (Fredrickson & Mitchell, 1984) تبحث في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الشامل في المنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة وأثرها على أداء تلك المنظمات. وقد توصل إلى أنه لا توجد طريقة مثلى لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل متكامل إلا أن اتخاذ القرار الاستراتيجي الشامل (Synoptic)، على اعتبار أن الشمول يمثل إحدى الخصائص الأساسية للنموذج الرشيد في اتخاذ القرارات، يناسب المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة، وأن له علاقة إيجابية مع أداء المنظمة الاقتصادي المتعلق بالعائد على الاستثمار، ولكن ليس على معدل نمو المبيعات. وأن المنظمات ذات الأداء الجيد التي تعمل في بيئة مستقرة غالباً ما تتخذ قراراتها الاستراتيجية بحيث تعكس الاستراتيجية التي تتبناها. أما بالنسبة للمنظمات التي تعمل في بيئة متغيرة فإن أسلوب اتخاذ القرار الاستراتيجي التراكمي (Incremental) هو الأنسب لها، حيث تقوم هذه المنظمات باتخاذ قراراتها بسرعة ودون الحاجة لإيجاد التكامل بينها وبين بعض الاستراتيجيات الشاملة؛ إذ دلت النتائج على وجود علاقة سلبية بين الأداء الاقتصادي لتلك المنظمات وبين أسلوب اتخاذ القرار الشامل.

كما قام (Miller & Toulous, 1986) بدراسة لمعرفة العلاقة الموجودة بين خصائص أفراد الإدارة العليا، (المرونة، والحاجة إلى الإنجاز، والتحكم الذاتي)، وبين خصائص المنظمة (نوع الاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، وأساليب اتخاذ القرار، والأداء) وذلك في ٩٧ منشأة متنوعة النشاط الاقتصادي، وقد توصلوا إلى أن العلاقة

بين خصائص أفراد الإدارة العليا وبين خصائص المنظمة كانت أكثر شدة في المنظمات الصغيرة، وأكثر أهمية في البيئة الديناميكية للمنظمات. كما أن خاصية المرونة والتحكم الذاتي كان لها علاقة بأداء المنظمة تحت ظروف معينة، أما الحاجة للإنجاز فلم يكن لها علاقة بأداء المنظمات.

وقد عمد Eisenhardt & Bourgeois (1988) إلى إجراء دراسة لمعرفة أثر السلوك السياسي لأفراد الإدارة العليا على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في منظمات صناعة الحواسيب الميكروية التي تعمل في بيئة سريعة التغير. وقد توصلا إلى أن السلوك السياسي الذي يقوم به أفراد الإدارة العليا لتعزيز قوة السلطة لديهم والتأثير في اتخاذ القرارات الاستراتيجية غالباً ما يكون مصدره قوة السلطة المركزية. كما أن السلوك السياسي يتم القيام به حين وجود تحالف مؤقت في اتخاذ القرار يبنى على الخصائص الفردية للمديرين مثل العمر والمركز الوظيفي. بالإضافة إلى السلوك السياسي بين أفراد الإدارة العليا كان له علاقة سلبية على أداء المنظمات.

وقدم (Sinha, 1990) مساهمة إضافية في مجال تأثير نظم التخطيط الاستراتيجي الرسمي في (١٢٩) منظمة من أكبر (٥٠٠) شركة في الولايات المتحدة على عملية وخصائص القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها، والتي تتعلق بمدى أهمية القرار، ودرجة المخاطرة المرتبطة به، ومدى علاقته بالمنتجات ومجال عمل المنظمة الحالي أو عدم علاقته بذلك. وقد تم التوصل إلى أن نظم التخطيط الاستراتيجي الرسمي تساهم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة معتدلة في مراحل صياغة القرار الاستراتيجي وتطبيقه. كذلك تؤثر على خصائص القرار الاستراتيجي المتعلقة بأهمية القرار ودرجة المخاطرة المرتبطة به، حيث إن القرارات التي لها أهمية خاصة في نمو المنظمة وربحياتها في المستقبل، أو تلك التي تهدد مستقبل المنظمة لا يتكرر اتخاذها، لذلك عندما تقوم المنظمة باتخاذ تلك القرارات، فإن نظام التخطيط الاستراتيجي الرسمي يكون له مساهمة واضحة في اتخاذها. كذلك يساهم نظام التخطيط الرسمي في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بمنتجات ومجال عمل المنظمة الحالي، لكنه لا يساهم في اتخاذ القرارات التي لا

ترتبط بمنتجات ومجال العمل الحالي للمنظمة مثل (تطوير منتجات ومجالات أعمال جديدة).

كما هدفت دراسة (Hitt & Tyler 1991) إلى دراسة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى الإدارة العليا لعينة مؤلفة من ٦٥ مديراً، وذلك في محاولة لفهم مدى تأثر هذه العملية بالنموذج المعياري الرشيد لاتخاذ القرار، وعوامل البيئة المحيطة، وخصائص أفراد الإدارة العليا الديمغرافية، والشخصية، والنمط الإدراكي لديهم. وقد تم دراسة القرارات المتعلقة بالتنوع الخارجي المحتمل عن طريق الشراء لمعرفة المدى الذي تستخدم فيه المعايير الموضوعية في تقييم القرار، والمدى الذي يتأثر به القرار، والمعايير التي تم اختيارها في بيئة الصناعة وخصائص الإدارة العليا. وقد بينت النتائج أن المعايير الموضوعية لها دور بارز في نموذج اتخاذ القرار الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا مما يؤكد استخدام النموذج المعياري الرشيد في اتخاذ القرار. كما أن بيئة الصناعة وخصائص الإدارة العليا لها تأثير معتدل معنوي على القرارات الاستراتيجية وعلى المعايير المستخدمة في اتخاذ تلك القرارات.

أما الدراسة التي قام بها (Dean & Sharfman 1993) فقد اهتمت بالتعرف على اعتماد أفراد الإدارة العليا في ٢٥ منشأة صناعية متنوعة النشاط على استخدام الأسلوب الرشيد أو الأسلوب السياسي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أو كليهما معاً، وما علاقة كل منهما باتخاذ القرار الاستراتيجي. وقد دلت النتائج على أن الأسلوب الرشيد والأسلوب السياسي تمثل أبعاداً منفصلة ومستقلة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. وهذا يعني أن القرار الاستراتيجي يمكن أن يتبع الأسلوب الرشيد دون اتباع الأسلوب السياسي، أو العكس تماماً، بسبب عدم وجود علاقة تربط بين الأسلوبين في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

كما استخدم (Papadakis 1998) اتجاهاً جديداً في دراسته التي اهتمت بمعرفة مدى العلاقة الموجودة بين أداء المنظمة التي عبر عنها بمقاييس موضوعية وشخصية، وبين أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية الاستثمارية التي عبر عنها بإطار عام يشمل تسعة أبعاد لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وذلك في ٢٨ منشأة صناعية متنوعة النشاط. وقد توصل إلى نتائج تشير إلى أن الأداء المتميز

للمنظمات يرتبط بعلاقة قوية بالأسلوب الرشيد في اتخاذ القرار الاستراتيجي، والنشاطات الخاصة بإعداد التقارير المالية، والمشاركة الواضحة في اتخاذ القرار على مستوى الأقسام والمستويات الإدارية. كما دلت النتائج على أن الأداء في الأجل الطويل يتعلق بشكل واضح بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي أكثر من الأداء في الأجل القصير. بالإضافة إلى أن الأبعاد المرتبة لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (بعد الرشد وإعداد التقارير) ترتبط بأهداف الأداء في الأجل الطويل، بينما تكون الأبعاد السلوكية لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي (الخلاف والتعارض في حل المشكلات) ذات علاقة بأهداف الأداء في الأجل القصير.

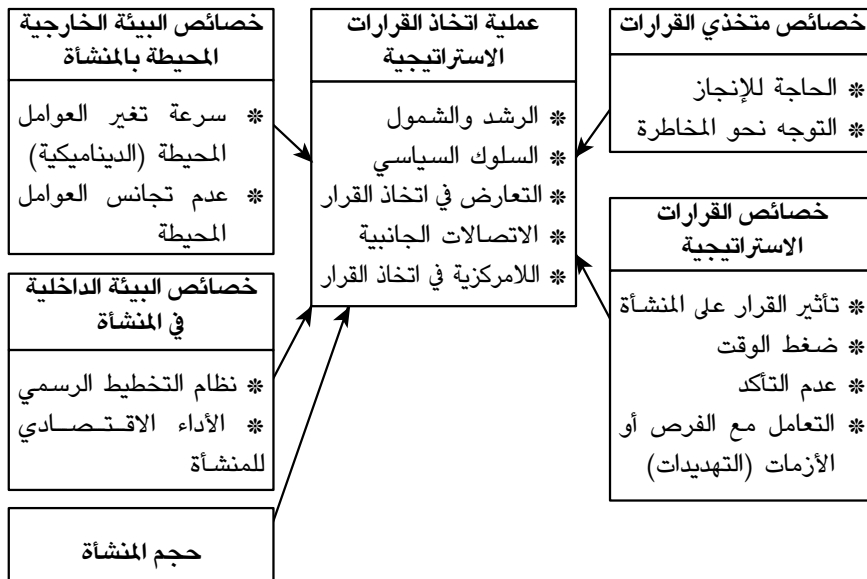
وتناولت دراسة Papadakis et al (1998) العلاقة الموجودة بين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي التي تم تحديدها في سبعة أبعاد وبين كل من المتغيرات الخاصة ببيئة المنظمة، والخصائص الداخلية للمنظمة، وخصائص أفراد الإدارة العليا، وخصائص القرار الاستراتيجي، وذلك في ٣٨ منشأة متنوعة النشاط الاقتصادي، وقد أكدت النتائج أن عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يتم تحديدها من خلال مجموعة من العوامل التي تنتمي إلى المتغيرات السابقة. لكن أكثر النتائج وضوحاً كانت قوة علاقة خصائص القرار الاستراتيجي بعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث إن القرارات التي لها خصائص مختلفة يتم معالجتها من خلال عمليات مختلفة.

ومن استعراض الدراسات السابقة نجد أنها استطاعت تسليط الضوء على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وأبعادها، وتأثيرها على أداء المنظمات، وعلى العوامل ذات التأثير السلبي أو الإيجابي عليها. وقد تركزت معظم هذه العوامل حول خصائص أفراد الإدارة العليا، وعوامل البيئة المحيطة، وخصائص المنظمة الداخلية كنظام التخطيط الرسمي، بالإضافة إلى خصائص القرار الاستراتيجي التي عبرت عنها دراسة Sinha (1990) ودراسة Papadakis et al (1998).

منهج البحث:

عملت هذه الدراسة على استخدام ستة متغيرات أساسية، وذلك في محاولة لتقديم وصف لمدى العلاقة الموجودة بين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

والمغيرات المستقلة الخمسة التي تعرضت إليها هذه الدراسة، والتي يوضحها النموذج الآتي:



قياس متغيرات الدارسة:

١ - متغير عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

وتشير إلى تلك العوامل التي تتضمنها عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي قد يتم توافرها جميعاً أو توافر بعضها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. ومن أجل تحديد أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فقد استعانت هذه الدراسة بعدة مقاييس لتحقيق هذا الغرض وفق الآتي:

أ - بُعد الرشد والشمول: الذي أشار إليه كل من (Fredrickson (1984، (Dean & Sharfman (1993، (Hitt & Tyler (1991، (Cary et al (1988، (Papadakis (1998. وقد تم الاعتماد على مقياس (Fredrickson (1984 لقياس بُعد الرشد والشمول مع استخدام تسمية (Schwenk (1984 للمراحل الموجودة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وهي مرحلة صياغة الهدف وتعريف المشكلة، مرحلة تطوير بدائل الحل، ومرحلة التقييم والاختيار، أما مرحلة التطبيق فهي لا

تدخل في مراحل صياغة القرار. وقد تم قياس كل مرحلة من هذه المراحل من خلال الاعتماد على عناصر الرشد الثمانية التي استخدمها (1984) Fredrickson لكل مرحلة والمعبر عنها في مقياس ليكرت الخماسي.

ب- **بُعد الاتصالات الجانبية:** التي أشار إليها (1988) Bryson, Cray et al (1993) و Papadakis (1998). وقد تم استخدام مقياس برايسون وبروميلي الذي يشير إلى مدى تكرار الاتصالات التي تتم بين الأطراف المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المعبر عنها في المراحل الثلاث السابقة، بعد إجراء تعديل عليه بحيث أصبح يضم أربعة عناصر.

ج- **بُعد التعارض في اتخاذ القرارات:** التي أشار إليها كل من Cray et al (1988)، Bryson & Bromiley (1993)، و Papadakis (1998). وقد تم استخدام مقياس Eisenhardt & Bourgeois لقياس هذا البعد، حيث شمل ثلاثة عناصر. د- **بُعد اللامركزية في اتخاذ القرار:** الذي أشار إليه (1986) Grinyer et al (1988) و Cray et al (1998) و Papadakis et al (1998). وقد تم استخدام مقياس Grinyer ومقياس Cray et al بعد إجراء بعض التعديلات عليه بحيث أصبح المقياس يضم سبعة عناصر تم التعبير عنها في مقياس ليكرت.

هـ- **بُعد السلوك السياسي:** الذي أشار إليه كل من (1993) Bryson & Bromiley (1988) و Eisenhardt & Bourgeois، وقد تم الرجوع إلى دراسة Mintzberg وزملائه ودراسة كل من Dean & Sharfman، Eisenhardt & Bourgeois لوضع مقياس لبعـد السلوك السياسي في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، الذي ضم (خمسة) عناصر. ويعطي مجموع القيم الخاصة بجميع المتغيرات السابقة مقياساً كلياً لأبعاد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

٢ - متغير خصائص البيئة الخارجية:

تم استخدام بعدين لخصائص البيئة الخارجية، وهي تلك المتعلقة بسرعة تغير العوامل البيئية وعدم تجانسها. وقد تمت الإشارة إلى هاتين الخاصيتين في (1972) Duncan (1976) Mintzberg et al (1983) Grinyer, Miller & Friesen (1986) et al (1991) Hitt & Tyler (1991) Judge & Miller (1991) Bryson & Bromiley (1993) بالإضافة (1998) Papadakis et al. وقد تم الاعتماد على هذه

الدراسات لتطوير مقياس يتعلق بسرعة تغير العوامل البيئية الذي احتوى على ستة عناصر كذلك للوصول إلى مقياس يتعلق بعدم تجانس العوامل البيئية الذي شمل أربعة عناصر.

٣ - متغير خصائص المنشأة:

تعتبر خصائص المنشأة عن مدى وجود نظام رسمي للتخطيط يؤثر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والأداء المالي للمنشأة. كما استخدم حجم المنشأة كأحد المؤثرات على اتخاذ القرار الاستراتيجي. وقد تم استخدام نموذج التخطيط الرسمي الذي قدمه Sinha (1990) بالإضافة إلى متغيرات التخطيط الشامل الذي قدمته بعض الدراسات (Wood & LaForge, 1981)، (Lindsay & Rue 1980)، لوضع مقياس للتخطيط الرسمي احتوى على (سبعة) عناصر. أما بالنسبة لأداء الشركة فقد استخدم مقياس شخصي يعبر عن الأداء المالي من وجهة نظر المدير الشخصية التي قدمها (Robinson & Pearce, 1988)، حيث يقوم المدير بتقييم الشركة مع الشركات المنافسة العاملة بنفس الصناعة فيما يتعلق ببعض عناصر الأداء ونجاح الأداء الكلي في المدى الطويل (مدة خمس سنوات) والتي تم تحديدها في (أربعة) عناصر. كما أن حجم المنظمة قد تم تحديده بالاعتماد على متوسط مبيعات الشركة السنوية التي قدمها (Judge & Miller (1991).

٤ - متغير خصائص متخذ القرار:

لقد تم استخدام خاصيتين أساسيتين للتعبير عن شخصية متخذ القرار وهي الحاجة للإنجاز، والتوجه نحو المخاطرة (Steers & Branstein, 1976) وقد استخدمت دراسة (Miller & Toulouse (1986، ودراسة Papadakis et al (1998) لوضع مقياس للحاجة إلى الإنجاز شمل على (سبعة) عناصر. أما بالنسبة لمقياس التوجه نحو المخاطرة فقد استخدمت دراسة (Hitt & Tyler (1991 ودراسة (Wally & Baum (1994 للوصول إلى المقياس المطلوب الذي ضم (ثمانية) عناصر.

٥ - متغير خصائص القرار الاستراتيجي:

لقياس خصائص القرار الاستراتيجي في هذه الدراسة، تم استخدام مقياس يحتوي على أربع خصائص أساسية تعتمد على المقياس الذي قدمه Papadakis et

al (1998). هذه الخصائص هي، تأثير القرار على المنشأة الذي احتوى على (ثمانية) عناصر، وضغط الوقت الذي احتوى على (أربعة) عناصر، ثم عدم التأكد الذي احتوى على (ثلاثة) عناصر، وأخيراً خاصة التعامل مع الأزمات الذي احتوى على (ثلاثة) عناصر.

أما بالنسبة للعوامل التي تساهم في اختلاف عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي التي يقوم بها أفراد الإدارة العليا فقد تم الإشارة إليها بالآتي:

١ - متغير نوع النشاط الاقتصادي للمنشأة السعودية: الذي شمل النشاط الصناعي، النشاط الزراعي، النشاط الخدمي والتجاري، النشاط المالي، ونشاط المقاولات.

٢ - متغير طول فترة الخبرة في المنشأة: الذي عبرت عنه كل مفردة من مفردات العينة بقيمة تراوحت بين الواحد والأربع حيث إنه كلما كانت القيمة التي أعطتها المفردة أعلى كانت تمثل فترة أطول لخبرة المدير في المنشأة.

٣ - متغير المستوى التعليمي: حيث أشارت إليه مفردات العينة بقيمة تراوحت بين الواحد والأربع، وكلما كانت القيمة التي أشارت إليها المفردة أعلى دل ذلك على ارتفاع المستوى التعليمي.

٤ - متغير العمر: الذي أعطته مفردات العينة قيمة تراوحت أيضاً بين الواحد والأربع، بحيث إن القيمة العليا لمتغير العمر تشير إلى ارتفاع عمر المدير.

٥ - متغير المنصب الإداري: الذي استخدم للتأكد من انطباق خصائص المفردات المطلوبة على عينة البحث، وقد تراوحت قيمته من الواحد (رئيس مجلس الإدارة)، إلى ستة مدراء إدارة وظيفية.

٦ - متغير حجم المنشأة: الذي اعتمد على استخدام متوسط قيمة المبيعات السنوية كمؤشر للتفاوت في حجم المنشأة. (Judge & Miller 1991).

قائمة الاستقصاء:

استخدمت قائمة الاستقصاء في هذه الدراسة كأداة لجمع المعلومات، رغبة في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من مفردات العينة التي تم توجيه القائمة إليها، والتي بلغ عددها (ثلاثمائة) مفردة، حيث يصعب في هذه الحالة استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لجمع المعلومات على مستوى أفراد الإدارة العليا.

احتوت قائمة الاستقصاء التي تم استخدامها في هذا البحث على سبعة أجزاء، استخدمت فيها الأسئلة المغلقة المحددة الإجابة، وذلك لتسهيل الحصول على تقديرات أفراد العينة بدقة، وتحليلها إحصائياً.

تطرق الجزء الأول إلى القرارات الاستراتيجية التي قد يتم اتخاذها في منشآت العينة، وقد تم تحديد القرار الاستراتيجي في هذه الدراسة في أربعة تصنيفات استثمارية أساسية؛ وذلك لأن مثل هذه القرارات تتطلب التزام الإدارة العليا بتأمين الموارد المطلوبة لها، بالإضافة إلى تأثيرها البعيد المدى على المنشأة وأدائها (Papadakis (1998). شمل التصنيف الأول الاستثمار في المعدات الرأسمالية (مثل التوسع في آلات الإنتاج، تسهيلات التخزين، وتحديث الأجهزة والمعدات). وارتبط التصنيف الثاني بقرارات الاستثمار في مشروعات جديدة (مثل شراء الشركات الأخرى، الاندماج، الاستثمار المشترك، أو إنشاء فروع جديدة للمنشأة)، أما التصنيف الثالث فقد تحدد بقرارات الاستثمار في المجال التسويقي (مثل تقديم منتج جديد، قنوات توزيع جديدة، أو الدخول في أسواق جديدة). وأخيراً فقد شمل التصنيف الرابع قرارات الاستثمار في إعادة تنظيم المنشأة (مثل الاستثمار في نظم المعلومات، تعديل الهيكل التنظيمي، أو إعادة تصميم الوظائف).

وقد طلب من أفراد العينة تحديد أهم قرارين من تلك القرارات الاستراتيجية التي شاركوا في اتخاذها في الفترة القريبة الماضية (Papadakis (1998 وذلك لتجنب عدم الدقة في إعطاء المعلومات وتداعيات الذاكرة لدى المدير بالنسبة للقرارات التي مضى على اتخاذها فترة طويلة. كذلك طلب من مفردات العينة تحديد الفترة الزمنية التي مضت على اتخاذ هذه القرارات الاستراتيجية.

يرتبط الجزء الثاني من قائمة الاستقصاء بتحديد أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي قد تتواجد جميعها أو بعضها في منشآت العينة، ويتعلق الجزء الثالث بخصائص البيئة الخارجية المحيطة بمنشآت العينة. ويرتبط الجزء الرابع بخصائص البيئة الداخلية للمنشأة نفسها المتعلقة بنظام التخطيط الرسمي ومعايير الأداء، أما الجزء الخامس فيهتم بخصائص متخذي القرارات الاستراتيجية (أفراد الإدارة العليا)، ويشير الجزء السادس إلى خصائص القرار الاستراتيجي نفسه الذي يتم اتخاذها من قبل أفراد الإدارة العليا. وأخيراً فإن الجزء السابع، يحدد

البيانات المتعلقة بخصائص المنشأة، وخصائص أفراد الإدارة العليا؛ ليتم التصنيف تبعاً لهذه الخصائص وكذلك حجم المنشأة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس قيم جميع متغيرات الدراسة، كما تم تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية لسهولة تحليلها ومعالجتها بصورة دقيقة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة.

صدق وثبات أداة القياس:

لتحديد مدى صدق أداة القياس تم توزيع قائمة الاستقصاء على بعض مديري الإدارة العليا في أحد الشركات الصناعية، والخدمية، والتجارية، والمالية، والزراعية، والمقاولات وذلك بهدف التعرف على مدى وضوح الأسئلة، وسهولة فهمها، ودرجة شموليتها. كما تم عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختصين، وذلك لمعرفة رأيهم حول مدى انسجام العبارات التي تحويها مقاييس الدراسة، وتطابقها مع أهداف البحث. وقد تم الأخذ ببعض المقترحات التي أدلى بها المديرون والمختصون، من حيث إعادة الترتيب والصيغة، وذلك بهدف استبعاد المفاهيم أو المصطلحات التي توحى بالغموض أو التضارب، ولزيادة مصداقية قائمة الاستقصاء. كما تم حساب درجة ثبات المقاييس المستخدمة (Cronbach Alpha) بالاعتماد على عينة الدراسة الحالية، حيث تراوحت قيمها بين ٠,٨٠٢ إلى ٠,٩٢٤. كما هو موضح في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

قيم معامل كرونباخ ألفا للمقاييس المستخدمة في الدراسة

٠,٩٢٤	أبعاد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي
٠,٨٥٤	خصائص البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة
٠,٨٠٢	خصائص البيئة الداخلية في المنشأة
٠,٨١٩	خصائص متخذي القرارات الاستراتيجية
٠,٨٣٠	خصائص القرار الاستراتيجي المتخذ

عينة الدراسة:

تم تحديد إطار مجتمع البحث بالمنشآت السعودية الكبرى الموجودة في المنطقة الوسطى في المملكة والتي بلغ عددها (٣٦٨) منشأة (مجموعة دلة البركة ١٩٩٨)، بسبب أهمية هذه المنشآت للنشاط الاقتصادي في المملكة، ولضخامة رأس المال الذي تتمتع به وأهمية القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من حيث نتائجها على الأداء الكلي للمنشأة وعلى مصالح الأفراد ومصالح المجتمع بشكل عام.

تم اختيار أكبر مائة منشأة من المنشآت السعودية الكبرى الموجودة في المنطقة الوسطى في المملكة كعينة لهذه الدراسة حيث تعمل هذه المنشآت في مجالات مختلفة من النشاط الاقتصادي، مما يساعد على إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة. وقد تم توزيع (٣) قوائم استقصاء على مديري الإدارة العليا في كل منشأة من منشآت العينة عن طريق المناولة أو الإرسال بـ (الفاكس)، وذلك بهدف زيادة صدق وثبات المعلومات التي يمكن الحصول عليها من كل منشأة (Kumar et al, 1993). وقد بلغ عدد ردود أفراد الإدارة العليا (١١٩) قائمة استقصاء في (٥١) منشأة من منشآت العينة، وقد استبعد منها (١٣) قائمة استقصاء بسبب نقص المعلومات الواردة فيها، أو عدم التزام الدقة في الإجابة، وبذلك أصبح عدد القوائم الصحيحة (١٠٦) قوائم بنسبة ٣٥,٤٪. وهذا يمثل نسبة ردود تنسجم مع نسب الاستجابة التي يتم الحصول عليها عادة في مثل هذا النوع من الدراسات عن طريق توزيع قوائم الاستقصاء والتي تقل عن ٣٠٪ (Ramanujam & Venkatraman, 1987)، وتكون مقبولة إذا تجاوزت نسبة ٢٠٪ (Hitt et al (1982)؛ وبهذا فإن وحدة التحليل المعتمدة في هذه الدراسة هي مدير الإدارة العليا الذي استجاب لقائمة الاستقصاء.

محددات الدراسة:

١ - تم تحديد عينة الدراسة بأكبر مائة منشأة من المنشآت السعودية الكبرى الموجودة في المنطقة الوسطى في المملكة، بسبب وجود معظم الإدارات الرئيسية لهذه المنشآت في مدينة الرياض، مما يخفف من الوقت والتكلفة المطلوبة لجمع البيانات، ويسهل إمكانية الوصول أو الاتصال بالإدارات الرئيسية لهذه المنشآت.

٢ - إن هذه الدراسة محدودة بنوعية البيانات التي أمكن الحصول عليها ومدى دقتها، حيث اعتمدت على الدقة التي تبناها المديرون في الاستجابة لأسئلة قائمة الاستقصاء، والقيمة التي أعطاها كل منهم لبنود هذه القائمة، والتي قد تتأثر بالتحيز غير المقصود، أو مدى وضوح أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعوامل المؤثرة عليها تبعاً لتقديرهم الشخصي. لكن هذا لن يقلل من أهمية النتائج التي تم التوصل إليها.

المعالجة الإحصائية:

تم عكس بعض قيم المقياس الخاصة بالجزء الخامس والمتعلقة بالفقرة (٧) في الحاجة للإنجاز، لتصبح في الاتجاه الإيجابي للفقرات، وكذلك جميع الفقرات المتعلقة بالتوجه نحو المخاطرة. كما تم استخدام أدوات مختلفة في التحليل الإحصائي وهي:

١ - استخدام تحليل التباين (ANOVA) لتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات المختلفة لتقديرات المديرين لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يتم اتباعها وبين كل من نوع النشاط الاقتصادي للمنشأة، والمستوى التعليمي لمتخذي القرارات الاستراتيجية وخبرتهم وأعمارهم.

٢ - استخدم معامل ارتباط بيرسون (r) لتحديد إذا كان الارتباط ذا دلالة إحصائية بين متغير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وبين كل من المتغيرات الخمسة المتعلقة بخصائص البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة، وخصائص البيئة الداخلية، وحجم المنشأة، وخصائص متخذي القرارات الاستراتيجية، وخصائص القرارات الاستراتيجية، ثم بين كل متغير من متغيرات عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي والمتغيرات الخمسة السابقة. كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعددة لمعرفة شدة الترابط بين المتغيرات السابقة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة:

١ - تبويب البيانات العامة:

تم عرض التوزيعات الأساسية لخصائص منشآت العينة في الجدول (٢)، حيث تم الاعتماد على إجابة واحدة في كل منشأة وهي الإجابة التي أعطاها نائب المدير العام فما فوق. ثم خصائص أفراد الإدارة العليا في الجدول (٣).

جدول رقم (٢)
توزيع منشآت العينة تبعاً لمجال النشاط
ومتوسط قيمة المبيعات السنوية

النسبة %	العدد	البيان
١٠٠	٥١	مجال النشاط الذي تعمل به المنشأة
٢٧,٥	١٤	١ المجال الصناعي
٧,٨	٤	٢ المجال الزراعي
١٥,٧	٨	٣ المجال المالي
٣١,٤	١٦	٤ المجال الخدمي والتجاري
١٧,٦	٩	٥ مجال المقاولات
١٠٠	٥١	متوسط قيمة المبيعات السنوية
١,٩٦	١	١ أقل من ١٠ ملايين ريال
٥,٩	٣	٢ ١٠ إلى أقل من ٣٠
١٣,٧٤	٧	٣ ٣٠ إلى أقل من ٥٠
٢٩,٤	١٥	٤ ٥٠ إلى أقل من ٧٠
٤٩	٢٥	٥ ٧٠ مليون فأكثر

جدول رقم (٣)
توزيع مفردات العينة تبعاً للمنصب الإداري،
المستوى التعليمي، الخبرة والعمر

النسبة %	العدد	البيان
١٠٠	١٠٦	المنصب الإداري
٢,٨	٣	١ رئيس مجلس الإدارة
٣,٨	٤	٢ نائب رئيس مجلس الإدارة
١٧,٩	١٩	٣ مدير عام
٢٤,٥	٢٦	٤ نائب مدير عام
٣٠,٢٥	٣٢	٥ مدير وحدة أعمال استراتيجية
٢٠,٧٥	٢٢	٦ مدير وحدة وظيفية (إنتاج، تمويل، تسويق)

تابع جدول رقم (٣)
توزيع مفردات العينة تبعاً للمنصب الإداري،
المستوى التعليمي، الخبرة والعمر

النسبة %	العدد	البيان
١٠٠	١٠٦	المستوى التعليمي
١,٩	٢	١ شهادة ثانوية
٨,٥	٩	٢ الدبلوم
٦١,٣	٦٥	٣ شهادة البكالوريوس
٢٣,٦	٢٥	٤ شهادة الماجستير
٤,٧	٥	٥ شهادة الدكتوراة
١٠٠	١٠٦	عدد سنوات الخبرة الإدارية للمديرين
١٦	١٧	١ أقل من ٥ سنوات
٣٢,١	٣٤	٢ ٥ إلى أقل من ١٠
٢٦,٤	٢٨	٣ ١٠ إلى أقل من ١٥
٢٥,٥	٢٧	٤ ١٥ سنة فأكثر
١٠٠	١٠٦	عمر المديرين
٩,٤	١٠	١ أقل من ٣٠ سنة
٣٨,٧	٤١	٢ ٣٠ إلى أقل من ٤٠
٤٨,٢	٥١	٣ ٤٠ إلى أقل من ٥٠
٣,٧	٤	٤ ٥٠ سنة فأكثر

تشير النتائج في الجدول (٢) إلى أن المنشآت الأكثر تمثيلاً في العينة كانت المنشآت الخدمية والتجارية بنسبة ٣١,٤٪، يليها المنشآت الصناعية بنسبة ٢٧,٥٪، وأقلها تمثيلاً كان المنشآت الزراعية بنسبة ٧,٨٪. كذلك فإن المنشآت التي بلغ متوسط قيمة مبيعاتها السنوية أكثر من ٧٠ مليون ريالاً كانت تمثل النسبة

الكبرى من منشآت العينة ٤٩٪، بينما بلغت نسبة المنشآت التي تقل مبيعاتها عن ١٠ ملايين ريال سنوياً ١,٩٦٪.

أما بالنسبة للجدول (٣) فإن النتائج تبين أن مدير وحدة الأعمال الاستراتيجية ونائب المدير العام كانوا الأكثر تمثيلاً في مفردات العينة حيث بلغت النسبة ٣٠,٢٥٪ ثم ٢٤,٥٪ على التوالي. كذلك فإن من كان يشغل منصب رئيس مجلس إدارة كان الأقل تمثيلاً إذ بلغت النسبة ٢,٨٪. وبالنسبة للمستوى التعليمي فكان حملة شهادة البكالوريوس يمثلون النسبة العليا ٦١,٣٪، يليهم حملة شهادة الماجستير بنسبة ٢٣,٦٪ وكانت نسبة من يحملون الشهادة الثانوية الأقل تمثيلاً إذ بلغت النسبة ١,٩٪.

كذلك بالنسبة لعدد سنوات الخبرة فقد كانت نسبة من خبرتهم تتراوح بين ٥ إلى ١٠ سنوات الأكثر تمثيلاً في العينة ٣٢,١٪ يليها من بلغت مدة خبرتهم بين ١٠ إلى ١٥ سنة ٢٦,٤٪، وأقل نسبة كانت تتعلق بهؤلاء المديرين الذين لم تتجاوز خبرتهم الخمس سنوات ١٦٪. أما بالنسبة لعمر المديرين فقد كانت الفئة الأكثر تمثيلاً لمفردات العينة تلك التي تراوح عمرها بين ٤٠ إلى ٥٠ سنة ٤٨,٢٪، يليها في ذلك الفئة التي كان عمرها يتراوح بين ٣٠ - ٤٠ سنة، وكانت نسبة من كانت أعمارهم ٥٠ سنة فما فوق الأقل تمثيلاً إذ بلغت ٣,٧٪.

٢ - تبويب البيانات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية الاستثمارية المتخذة:

تضمنت قائمة الاستقصاء في الجزء الأول منها مجموعة من القرارات الاستراتيجية ذات الطبيعة الاستثمارية وطلب من أفراد العينة تحديد أهم قرارين شاركوا في اتخاذها في الفترة القريبة الماضية، والفترة التي انقضت على اتخاذ مثل هذه القرارات، وذلك بهدف تحديد عناصر عملية اتخاذ القرارات التي قام بها أفراد الإدارة العليا، ثم العوامل المؤثرة على اتخاذها، وبين الجدول رقم (٤) نوع القرارات الاستراتيجية والفترة التي انقضت على اتخاذها.

جدول رقم (٤)
نوع القرارات الاستراتيجية التي قامت مفردات العينة
باتخاذها والفترة التي مضت على ذلك

النسبة %	العدد	البيان	
	٢٠٣	نوع القرارات الاستراتيجية الإستثمارية	
٢٠,٧	٤٢	١	الاستثمار في المعدات الرأسمالية
٢٢,٢	٤٥	٢	الاستثمار في مشروعات أو توسعات جديدة
٢٧,١	٥٥	٣	الاستثمار في مجال التسويق
٣٠	٦١	٤	الاستثمار في مجال إعادة تنظيم المنشأة
الفترة الزمنية التي مضت على اتخاذ القرارات			
٣٢,١	٣٤	١	أقل من ٦ أشهر
٢٥,٥	٢٧	٢	٦ إلى أقل من سنة
٢٥,٥	٢٧	٣	١ إلى أقل من سنتين
١٦,٩	١٨	٤	٢ سنة فأكثر

تشير النتائج المبينة في الجدول (٤) أن نسبة القرارات التي قام المديرين باتخاذها والمتعلقة بالقرارات الاستثمارية الخاصة بإعادة تنظيم المنشأة كتطوير نظم المعلومات أو تعديل هيكلها التنظيمي أو إعادة تصميم الوظائف فيها من حيث الواجبات والسلطات وغيرها كانت تمثل أعلى نسبة ٣٠٪، يليها في ذلك القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالاستثمار في تقديم المنتجات الجديدة أو إيجاد قنوات توزيع جديدة أو الدخول في أسواق جديدة، حيث بلغت نسبتها ٢٧,١٪. أما أقل نسبة من القرارات التي قام المديرين باتخاذها ٢٠,٧٪ فكانت تلك المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية ذات الطبيعة الاستثمارية في المعدات الرأسمالية كالتوسع في آلات الإنتاج وتحديثها، وتحديث المخازن أو التوسع فيها. وقد كانت نسبة القرارات التي مضى على اتخاذها أقل من سنة ٢٠,٧٪، ومن مضى على اتخاذها أقل من ستة أشهر بنسبة ٣٢,١٪، وهذا يدل على حداثة فترة اتخاذ هذه القرارات الاستراتيجية، وبالتالي قدرة مفردات العينة على تحديد العناصر التي شملتها عملية اتخاذ هذه

القرارات، والعوامل التي أخذت بعين الاعتبار عند اتخاذها. كما تشير النتائج إلى أن غالبية مفردات العينة قد شاركوا في صنع اثنين من القرارات الاستراتيجية فيما عدا تسع مفردات حيث شاركت في اتخاذ قرار استراتيجي واحد، وبمراجعة البيانات تبين أنها تتعلق بمديري الوحدات الوظيفية.

٣ - نتائج الدراسة:

١ - علاقة النشاط الاقتصادي لمنشآت الداسة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

جدول رقم (٥)
اختلاف عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
باختلاف نوع النشاط الاقتصادي للمنشأة

ANOVA		$\bar{X}$ العام	$\bar{X}$					مجال النشاط الاقتصادي القرارات الاستراتيجية
Fp.	Fv.		مجال المقاولات	مجال الخدمات والتجارة	المجال المالي	المجال الزراعي	المجال الصناعي	
٠,٠٥	٢,٨٢	٤,٠٩	٣,٨٤	٤,١٦	٤,٢٣	٤,٠١	٤,٢٥	عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية SD
		٠,٧٨	١,٠٤	٠,٨	٠,٦٧	٠,٧٤	٠,٨٣	

تبين نتائج اختبار F أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يقوم بها أفراد الإدارة العليا تختلف بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪ باختلاف نوع النشاط الاقتصادي لمنشآت العينة. مما يشير إلى أن اختلاف مجال النشاط يعد أحد المؤثرات في عملية صنع القرارات الاستراتيجية في منشآت العينة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Bourgeois, (1984) ونتائج دراسة Hitt & Tyler (1991). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن نوع النشاط الاقتصادي للمنشآت غالباً ما يتأثر بخصائص الصناعة التي تعمل بها المنشأة من تغير واستقرار، وبالربحية السائدة في تلك الصناعة، وبالتالي تصبح أحد المؤثرات المهمة في عملية صياغة القرارات الاستراتيجية، وفي المعايير الموضوعية التي يضعها أفراد الإدارة العليا حين الاختيار الاستراتيجي والتي قد تختلف من صناعة لأخرى.

٢ - دور المستوى التعليمي لأفراد الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

جدول رقم (٦)

اختلاف عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية باختلاف المستوى التعليمي لأفراد الإدارة العليا

ANOVA		$\bar{X}$ العام	$\bar{X}$					المستوى التعليمي القرارات الاستراتيجية
Fp.	Fv.		الدكتوراه	المجستير	البكالوريوس	الدبلوم	الثانوية	
٠,٠٠٠٥	٥,٤٧٣	٤,١٩	٤,٤٦	٤,٣٤	٤,٢١	٣,٩٨	٣,٦٩	عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
		٠,٨١	٠,٧	٠,٦٥	٠,٧٦	٠,٩٣	١,٠٦	SD

تشير قيمة F في الجدول (٦) إلى اختلاف عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي يقوم بها أفراد الإدارة العليا باختلاف المستوى التعليمي لهم بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪، كما تدل قيم الأوساط الحسابية لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية أنها تتجه للتزايد مع ازدياد المستوى التعليمي لمفردات العينة، وتتفق هذه النتيجة مع الافتراضات التي وضعها Hambrick & Mason (1984)، وكذلك دراسة Papadakis et al (1998). ويمكن تحليل هذه النتيجة بأن الخلفية العلمية لأفراد الإدارة العليا غالباً ما تشكل القاعدة المعرفية لديهم ونوع المهارات التي يملكونها، وبالتالي كلما ازداد مستوى تلك الخلفية العلمية ارتفع مستوى المعرفة والمهارة لدى الأفراد، وزادت قدرتهم على اتخاذ الأحكام الصائبة والتصرفات الملائمة من خلال توظيف نماذج إدراكية وسلوكية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية تعكس المستوى التعليمي لهم والتي قد تختلف عن تلك النماذج التي يستخدمها أفراد الإدارة العليا الأقل من حيث المستوى التعليمي.

٣ - دور مستوى الخبرة لأفراد الإدارة العليا في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

جدول رقم (٧)

اختلاف عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية باختلاف مستوى الخبرة لأفراد الإدارة العليا

ANOVA		$\bar{X}$ العام	$\bar{X}$				سنوات الخبرة القرارات الاستراتيجية
Fp.	Fv.		١٥ فأكثر	١٠ إلى أقل من ١٥	٥ إلى أقل من ١٠	أقل من ٥ سنوات	
٠,٠٠٠٢	٥,٨٤٤	٤,٢٤	٤,٥	٤,٣٨	٤,١٧	٣,٩٢	عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
		٠,٨٣	٠,٧٥	٠,٦٨	٠,٨١	٠,٩١	SD

تدل قيمة F في الجدول السابق على أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية تختلف باختلاف مستوى الخبرة لدى أفراد الإدارة العليا بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪، كما تشير الأوساط الحسابية إلى تميزها بالتزايد مع ازدياد مستوى الخبرة، وتتماثل هذه النتائج مع ما توصل إليه كل من (Fredrickson, 1985), Papadakis et al, Hitt & Tyler (1991), Finkelstein & Hambrick (1990) (1998), Smith & White (1987). ويمكن تعليل هذه النتيجة بأن أفراد الإدارة العليا الذين أمضوا فترة طويلة في مجال العمل ونجحوا في الوصول إلى المراكز العليا في المنشأة، قد يملكون فوائد المعرفة التي بنوها على كثير من الخبرات والنتائج السابقة، وبالتالي قد يصبحون أكثر التزاماً بقراراتهم وتصرفاتهم السابقة خاصة تلك القرارات الاستراتيجية الناجحة، كما قد يؤثر هذا الالتزام نحو اتجاهات المخاطرة لديهم، حيث قد يصبحون أكثر حرصاً في تقييم التكلفة والمنافع لكل قرار يحمل بعض أبعاد المخاطرة، مما يدفعهم للإبتعاد عن تبني القرارات الاستراتيجية غير العادية، والميل نحو تبني الاستراتيجيات التي تتلاءم مع الاتجاهات الموجودة في الصناعة. بالإضافة إلى أن تراكم الخبرات واتساعها قد يؤثر على النموذج الإدراكي والسلوكي الذي يستخدمه أفراد الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٤ - علاقة العمر في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

جدول رقم (٨)

اختلاف عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
باختلاف العمر لدى أفراد الإدارة العليا

ANOVA		$\bar{X}$ العمر	$\bar{X}$				القرارات الاستراتيجية
FP.	Fv.	العام	٥٠ فأكثر	٤٠ إلى أقل من ٥٠	٣٠ إلى أقل من ٤٠	أقل من ٣٠ سنة	
٠,٠٥	٢,٦٨٢	٤,١٥ ٠,٧٢	٤,٣٠	٤,١٧	٤,١٠	٣,٨٩	عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية SD
			٠,٧٧	٠,٧٦	٠,٨٨	٠,٨٩	

تبين النتائج المعروضة في الجدول (٨) أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل أفراد الإدارة العليا تختلف باختلاف فئات العمر لهم

بدلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪، كما تشير قيم الأوساط الحسابية إلى اتجاه تزايد هذه القيم بصورة بسيطة مع تزايد فئات العمر للمديرين، وتتفق هذه النتائج مع كل من نتائج (1984) Hambrick & Mason، وكذلك نتائج دراسة Hitt (1991) & Tyler. ويمكن التعقيب على تلك النتيجة بأن المديرين المتقاربين في السن قد تكون لهم تجارب متشابهة في صنع القرارات الاستراتيجية، كذلك قد يتشابهون في القيم والمعايير التي يستخدمونها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية عن هؤلاء المديرين الذين يختلفون في تلك القيم والمعايير باختلاف فئات العمر.

٥ - العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة وبين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل أفراد الإدارة العليا:

يبين الجدول (٩) مصفوفة الارتباط بين متغير عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل أفراد الإدارة العليا وبين المتغيرات التي تساهم في تحقيق هذه العملية:

جدول رقم (٩)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعوامل الدراسة الأخرى.

المتغيرات		١	٢	٣	٤	٥	٦
١	عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	١					
٢	خصائص البيئة الخارجية للمنشآت	٠,٥٢٦ ^{**}	١				
المتغيرات		١	٢	٣	٤	٥	٦
٣	خصائص البيئة الداخلية للمنشآت	٠,٧١٢ ^{**}	٠,٢٣٩ [*]	١			
٤	حجم المنشأة	٠,٣٤٨ ^{**}	٠,٣١٢ [*]	٠,٣٠٣ [*]	١		
٥	خصائص متخذي القرارات الاستراتيجية	٠,٤٣٤ ^{**}	٠,٢٣٠ [*]	٠,٢١٨ [*]	٠,٣١٦ [*]	١	
٦	خصائص القرارات الاستراتيجية	٠,٧٧٦ [*]	٠,٢٤١ [*]	٠,٢١١ [*]	٠,١٦٦ [*]	٠,٢٢٦ [*]	١

* علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥٪

** علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪

تشير النتائج المعروضة في الجدول (٩) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبين كل من خصائص البيئة الخارجية المحيطة بالمنشآت، وخصائص البيئة الداخلية للمنشآت، وحجم المنشأة، وخصائص

متخذي القرارات الاستراتيجية، وخصائص القرارات الاستراتيجية المتخذة. وهذا يدل على أن خصائص القرارات الاستراتيجية من حيث تأثيرها على المنشأة، واتخاذها تحت ضغط الوقت وعدم التأكد، وتعاملها مع الفرص أو التهديدات التي تواجه المنشآت كان ينظر إليها متخذو القرارات على أنها ذات علاقة واضحة مع عملية اتخاذ القرارات التي يقومون بها، يليها في ذلك العلاقة بين خصائص البيئة الداخلية للمنشآت وبين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية. أما خصائص البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة وخصائص متخذي القرارات الاستراتيجية فقد بينت وجود علاقة معتدلة مع عملية اتخاذ القرارات، يليها في ذلك حجم المنشأة.

وللتعرف على المتغيرات التي لها ارتباط أكبر في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل أفراد الإدارة العليا، فقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد. وتظهر نتائج تحليل الانحدار في الجدول (١٠).

جدول رقم (١٠)

تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى ارتباط تأثير متغيرات الدراسة المستقلة بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

المتغيرات	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	بيتا	t	معامل التحديد الجزئي
١ خصائص البيئة المحيطة بالمنشآت	١,٣٠٣	٠,٧٥٣	٠,٣٧١	١٧,٢٩*	٠,٤٢٤
٢ خصائص بيئة المنشآت الداخلية	١,٢٠٥	٠,٠٤٨	٠,٧١١	٢٥,٠٧*	٠,٥٦٣
٣ حجم المنشأة	١,٠٥٩	٠,١٠٨	٠,٢٣١	٩,٧٨*	٠,٣٢٢
٤ خصائص متخذي القرارات الاستراتيجية	١,٥٠٦	٠,١٢٢٧	٠,٣٢١	١٢,٢٧*	٠,٣٨٤
٥ خصائص القرارات الاستراتيجية	١,٠١٣	٠,٢٩٤	٠,٧٥٨	٣٤,٤٥*	٠,٦٥٨
	$F^* ٥٧,٥٠١٢$	$R^* ٠,٨٦٧$		$R^2 ٠,٧٥١$	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠,٠١٪

تبين النتائج المعروضة في الجدول (١٠) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة بشكل إجمالي بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية كما تظهر قيمة F ذلك، بالإضافة إلى معامل الارتباط المتعدد، وقيمة R^2 التي تبين أن نسبة

التباين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل أفراد الإدارة العليا التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة قد بلغت ٧٥,١٪. أما بالنسبة إلى قيم t في الجدول فتشير إلى أن المتغيرات المستقلة تختلف في درجة ارتباطها بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل عام. ويمكن الدلالة على ذلك في الآتي:

١ - خصائص القرارات الاستراتيجية:

يبين الجدول (١٠) أن خصائص القرارات الاستراتيجية هي أكثر المتغيرات علاقة بعملية اتخاذ القرارات، حيث بلغت قيمة t ما يعادل ٤٥,٣٤٪، كما أن نسبة ترابط هذا المتغير بلغت ٦٥,٨٪. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من Fredrickson (1985)، Papadakis & Lioukas (1996)، وكذلك Papadakis et al (1998). حيث أكدت هذه الدراسات أهمية خصائص القرارات الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل عام.

٢ - خصائص بيئة المنشأة:

تعتبر خصائص البيئة الداخلية في المنشآت ثانياً أكثر المتغيرات علاقة بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بلغت قيمة t ما يعادل ٥٧,٢٥، كما كانت شدة العلاقة مساوية إلى ٥٦,٣٪. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من Miller (1987)، Sinha (1990)، Bourgeois (1981)، Langel (1988) وكذلك Papadakis et al (1998).

٣ - خصائص البيئة المحيطة بالمنشآت:

تعتبر خصائص البيئة الخارجية لمنشآت الدراسة ثالث المتغيرات أهمية من حيث علاقتها بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل أفراد الإدارة العليا في هذه المنشآت؛ إذ بلغت قيمة t ما يعادل ٢٩,١٧، كما بلغت شدة العلاقة ٤٢,٤٪. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كل من Hitt & Tyler (1991)، Duncan (1972)، Bourgeois & Eisenhardt (1988).

٤ - خصائص متخذي القرارات الاستراتيجية:

تعتبر خصائص أفراد الإدارة العليا في منشآت الدراسة الذين يقومون باتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها رابع المتغيرات أهمية من حيث علاقتها بعملية اتخاذ

القرارات الاستراتيجية. حيث كانت قيمة t تساوي ١٢,٢٧، وكما بلغت شدة العلاقة ٣٨,٤٪. وتتوافق هذه النتائج مع ما توصل إليه كل من (Wainer & Rubin (1969، (Miller & Toulouse (1986، (Wally & Baum (1994، (Gupta (1984 وكذلك (Papadakis et al (1998.

٥ - حجم المنشأة:

يُعدُّ حجم منشآت الدراسة مقاساً بقيمة متوسط مبيعاتها خامس المتغيرات علاقة بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث كانت قيمة t تعادل ٩,٧٨، وبلغت شدة الارتباط ٣٢,٢٪، وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه (Fredrickson (1989، وكذلك (Papadakis et al (1998.

وللتأكيد على شدة علاقة كل عنصر من عناصر المتغيرات المستقلة على كل بعد من أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل أفراد الإدارة العليا في منشآت الدراسة، فقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد الموضح في الجدول (١١). تشير النتائج الموجودة في الجدول (١١) إلى أن جميع عناصر المتغيرات المستقلة ترتبط بشكل عام بكل بعد من أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث تشير قيم F إلى ذلك، وتتراوح بين ١١,٨٦ إلى ٧,٧٢. كما أن شدة العلاقة تختلف من بعد لآخر وتتراوح بين ٥٤,٧٪ بالنسبة لبعد الرشد والشمول إلى ٤٢٪ بالنسبة لبعد السلوك السياسي. كما يمكن الإشارة إلى هذه العلاقة وفق الآتي:

١ - درجة ارتباط كل عنصر من عناصر المتغيرات المستقلة ببعد الرشد والشمول:

تبين النتائج في الجدول (١١) أن علاقة القرارات الاستراتيجية بدرجة الربحية والتكاليف ومبيعات المنشأة وحصتها السوقية كان أكثر العوامل ارتباطاً ببعد الرشد والشمول في عملية اتخاذ هذه القرارات. وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الإدارة العليا غالباً ما تعطي اهتماماً أكبر لاتباع الأسلوب الرشيد الشامل في تحديد أهداف القرارات التي تسعى لتحقيقها وتعريف المشكلة التي تتعامل معها وتطوير الحلول المناسبة لها، وتقييم واختيار الحل الأنسب لعلاجها، عندما تترك نتائج هذه القرارات أثراً واضحاً بعيدة المدى على أداء المنشأة ونجاحها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Dean & Sharfman (1993 في دراستهما.

يأتي بعد ذلك علاقة نظام التخطيط الرسمي (من خصائص بيئة المنشأة الداخلية) ببعد الرشد والشمول في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتتماشى هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Langely (1988). إذ أن استخدام المنشأة لنظام شامل للتخطيط يعتمد على تحديد الأهداف والخطط المطلوبة بصورة كتابية، ويحدد الجهات التي سوف تشارك في وضعها والسياسات والبرامج الزمنية اللازمة لتنفيذها، لا بد أن يعمل على تشكيل دعامة أساسية لاعتماد الأسلوب الرشيد الشامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل أفراد الإدارة العليا. أما متغير الأداء الاقتصادي للمنشأة فيظهر ارتباطه واضحاً باتباع الأسلوب الرشيد الشامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في منشآت الدراسة، وتتماشى هذه النتيجة مع نتائج (Smith et al (1988. يلي ذلك علاقة حجم المنشأة بعملية صنع القرار الاستراتيجي بصورة رشيدة وشاملة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من Fredrickson (1984)، (Fredrickson & Iaquirto (1989). ويمكن تعليل ذلك بأن حجم المنشآت الكبيرة والأداء الاقتصادي الناجح قد يوفر الموارد المادية والبشرية المطلوبة لجمع المعلومات المناسبة والقيام بالتحليل الاستراتيجي المتعمق لها سواء ما تعلق منها بعوامل البيئة الداخلية أو الخارجية وتحديد آثارها على أداء المنشأة، مما يمكنها من الوصول إلى القرارات الاستراتيجية الملائمة بأسلوب رشيد شامل ومتكامل.

كذلك نرى أن متغير الحاجة للإنجاز لدى أفراد الإدارة العليا يرتبط ببعد الرشد والشمول أيضاً، وهذا ما يتفق مع ما توصل إليه (Hambrick & Mason (1984. حيث إن أفراد الإدارة العليا الذي يتصفون بالحاجة للإنجاز غالباً ما يفضلون العمل على اتخاذ القرارات وحل المشكلات فور حدوثها، وقد يكون ذلك باتباع الأساليب المرتبة المنظمة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة، والوصول إلى النتائج المطلوبة بصورة مناسبة، والحصول على التغذية المرتدة حول مدى صلاحية تلك النتائج وسلامة الإنجازات التي حققوها.

أما متغيرات البيئة الخارجية فقد تمثلت بعلاقة متغير عدم تجانس العوامل الموجودة في بيئة المنشآت المحيطة بها (أي درجة الاختلافات الموجودة في البيئة بالنسبة للمنتجات والخدمات التي تقدمها منشآت العينة) ببعد الرشد والشمول في عملية صنع القرارات الاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه

(Bourgeois & Eisenhardt (1988). حيث إن المديرين الذين يرون أن العوامل البيئية تتصف بالاختلاف والتغير المستمر غالباً ما يستخدمون الأسلوب الرشيد الشامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتكاملة لجعل منشأتهم أكثر فاعلية وقدرة على البقاء، معتمدين على متابعة الأوضاع البيئية باستمرار وجمع المعلومات حولها وتفسيرها لتكييف قراراتهم الاستراتيجية وفق درجات التغير والاختلاف الموجودة فيها.

٢ - درجة ارتباط كل عنصر من عناصر المتغيرات المستقلة ببعدي السلوك السياسي والتعارض في اتخاذ القرارات:

تشير النتائج في الجدول (١١) إلى أن متغير عدم التأكد ومتغير ضغط الوقت في خصائص القرار الاستراتيجي كان لهما ارتباط واضح ببعدي السلوك السياسي والتعارض في اتخاذ القرارات. وهذا يتفق مع ما توصل إليه Dutton (1986). حيث يمكن تعليل هذه النتيجة بأن عدم وضوح الرؤيا أمام متخذي القرارات في الإدارة العليا بالنسبة لبعض أبعاد القرارات الاستراتيجية، من حيث الظروف الملائمة لتطبيقها، والتصرفات المطلوبة لتحقيقها، ونوع المعلومات المطلوب جمعها وإمكانية توافرها، يؤثر على درجة التباين والاختلاف في آراء أفراد الإدارة العليا عند تحديد المشكلة وصياغتها، كما يؤثر على مدى التحالف والتعارض الموجود بينهم للوصول إلى القرار الأنسب. وينطبق هذا على عامل ضغط الوقت الذي قد يؤدي إلى ظهور التعارض والاختلاف بين أفراد الإدارة العليا بالنسبة للأهداف المطلوب تحقيقها من القرار، والأسلوب الأنسب لاتخاذها. كما يظهر التباين بين الآراء بالنسبة للتصرفات والحلول المناسبة للتعامل مع المشكلة موضع القرار.

إن استخدام نظام التخطيط الرسمي في منشآت العينة والأداء الاقتصادي لها كان له ارتباط موجب على بعد السلوك السياسي وبعد التعارض في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Langely (1988)، وكذلك مع نتائج Papadakis et al (1998) بالنسبة لبعدي التخطيط الرسمي فقط. حيث إن نظام التخطيط الرسمي قد يمثل الأداة التي تستخدمها الإدارة للقيام بالإتصالات وتبادل المعلومات وتقريب وجهات النظر، مما يؤثر على نشوء

التحالفات والمفاوضات للوصول إلى القرار الاستراتيجي. أما الأداء الاقتصادي فقد يعود تأثيره إلى تدخل وحدات الأعمال الاستراتيجية والوحدات الوظيفية المختلفة لجعل نتائج القرار الاستراتيجي تتفق مع رغباتها وتوجهاتها، وطموحاتها الخاصة التي قد تتعارض مع رغبات الآخرين، مما يشجع على ظهور التفاوض والتحالفات بشأن النتائج للأداء الاقتصادي المرغوب تحقيقها من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

يظهر ارتباط عدم تجانس العوامل البيئية واضحاً بالنسبة لبعد السلوك السياسي والتعارض في حل المشكلة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Lyles & Mintroff 1980). حيث إن تعقد البيئة، وعدم تجانس العوامل الموجودة فيها، واختلاف درجة تأثيرها على المنشآت، قد يثير مجالاً للمعارضة والاختلاف في وجهات النظر، والتضارب بين آراء أفراد الإدارة العليا، مما يؤدي إلى صعوبة الاتفاق فيما بينهم وعدم الوصول إلى القرار الاستراتيجي المرغوب. ولهذا قد يلجأ أفراد الإدارة العليا إلى السلوك السياسي واستخدام قوة المركز الوظيفي، وإيجاد نوع من التحالفات والمفاوضات للاتفاق حول القرار الاستراتيجي الذي قد يشكل حلاً وسطاً، أو قد يعكس مراكز القوة والنفوذ في اتخاذ مثل هذه القرارات.

لم تظهر النتائج أي علاقة لحجم المنشأة أو خصائص متخذي القرارات الاستراتيجية على بعد السلوك السياسي والتعارض في اتخاذ القرارات وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Papadakis et al 1998). وهذا يدل على أن خصائص القرارات استراتيجية، وخصائص البيئة الداخلية للمنشأة، والبيئة المحيطة بها كانت أكثر المتغيرات ارتباطاً ببعد السلوك السياسي والتعارض الموجود في اتخاذ تلك القرارات لحل المشاكل المختلفة.

٣ - درجة ارتباط كل عنصر من عناصر المتغيرات المستقلة ببعدي اللامركزية والاتصالات الجانبية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

تدل النتائج المعروضة في الجدول (١١) على أن خصائص القرار الاستراتيجي المتعلقة بتأثير القرار على المنشأة، وضغط الوقت، والتعامل مع

الفرص أو الأزمات قد أظهرت ارتباطاً بالنسبة لأبعاد المركزية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والاتصالات الجانبية. وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه كل من (Papadakis et al (1998؛ (Milburn et al (1983؛ (Dutton et al (1989 حيث إن القرارات الاستراتيجية ذات التأثير الكبير سواء على التكاليف والربحية أو مبيعات المنشأة وحصتها السوقية أو منتجاتها تؤدي إلى التركيز على المزيد من الآراء والجهود الجماعية، وبالتالي التوجه نحو درجات أعلى من اللامركزية في اتخاذ القرارات والاتصالات الجانبية المتبادلة بين الأطراف التي يتعلق بها القرار.

كذلك فإن بعد الضغط في إيجاد الوقت الكافي لتحليل المشكلة، والحصول على المعلومات المطلوبة لتحديد البدائل وتقييمها واختيار أنسبها، يقلل من إمكانية تبادل المعلومات وتحليلها عن طريق الاتصالات الجانبية مع الإدارات الأخرى، أو إشراك أكثر من مستوى إداري في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وبالتالي الاتجاه نحو المركزية، وهذا ما يفسر وجود الارتباط السلبي لهذا المتغير. وتنطبق هذه النتيجة على متغير التعامل مع الفرص أو الأزمات ذات الارتباط السلبي أيضاً؛ والسبب في ذلك أن القرارات التي تتعامل مع الفرص المتاحة للمنشأة لا بد أن يتم اتخاذها بسرعة لاستغلال تلك الفرصة وإلا فقدت صفتها كفرصة مناسبة للمنشأة. كذلك القرارات التي تتعامل مع التهديدات والأزمات تتطلب من الإدارة العليا المبادرة السريعة في الاستجابة لهذه التهديدات والحد من آثارها، وإلا فقدت السيطرة عليها والقدرة على التكيف معها، مما يقلل من إمكانية مشاركة أكثر من مستوى إداري في اتخاذ تلك القرارات، وتبادل الاتصالات بينها.

أما بالنسبة لعلاقة خصائص المنشأة، فقد تبين أن متغيرات نظام التخطيط الرسمي المتعلق بوضع الأهداف المكتوبة على مستوى المنشأة ووحداتها الوظيفية أو الاستراتيجية، ومشاركة إدارة التخطيط والإدارات التنفيذية في وضع الخطط الرسمية وكذلك التشغيلية، بالإضافة إلى السياسات والبرامج الزمنية الخاصة بتنفيذها، يتطلب كما هو متوقع التركيز على اللامركزية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمشاركة أكثر من جهة في الحصول على المعلومات وتحليلها وتفسيرها وتبادلها بين جميع الإدارات التي تتأثر بمحتوى القرار الاستراتيجي ونتائجه. كما نرى ارتباط الأداء الاقتصادي وحجم المنشأة باللامركزية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتتفق هذه النتيجة مع ما

توصل إليه Eisenhardt & Bourgeois (1988). حيث إنه كلما ازداد تفويض السلطات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى مديري الوحدات الوظيفية والاستراتيجية، كان أداء المنشآت الاقتصادي أفضل وأنجح. ولعل هذا يعود إلى أن مشاركة أكثر من مستوى إداري في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، خاصة من مستوى الإدارة الوسطى، يمكن من وضوح الرؤيا أمام المديرين حول أهمية الأهداف وأساليب تحقيقها، والوصول إلى اتفاق وجهود مشتركة حول إيجاد الوسائل اللازمة لتطبيقها. مما يسهل إمكانية نجاح تلك القرارات وقدرتها على تحقيق نتائج أفضل في المدى القصير والبعيد معاً. خاصة أن مستوى الإدارة الوسطى يعد مصدراً مهماً للمعلومات الداخلية، مما يساعد على الربط بين نقاط القوة والضعف في المنشأة وبين الفرص والتهديدات التي تواجهها. كما يمكن النظر إلى حجم المنشأة على أنه مؤشر منطقي لزيادة الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

إن متغيرات البيئة الخارجية يظهر ارتباطها باللامركزية والاتصالات الجانبية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالنسبة لمتغير الاختلاف وعدم تجانس العوامل البيئية المرتبطة بمنتجات وخدمات منشآت الدراسة. وتتفق هذه النتائج مع دراسة Lindsay & Rue (1980) ودراسة Miller & Freisen (1983). حيث إن عدم تجانس عوامل البيئة الخارجية بالنسبة للمنشأة قد يساهم في زيادة التوجه نحو اللامركزية ومشاركة المستويات الإدارية الأخرى في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للتعامل مع هذه الاختلافات والتكيف معها تبعاً لدرجات تأثيرها على أداء المنشأة الإنتاجي أو الخدمي.

وأخيراً فقد كان لمتغير التوجه نحو المخاطرة المتعلق بخصائص متخذي القرارات الاستراتيجية علاقة بدرجات الاتصالات الجانبية، وقد يكون السبب في ذلك أن مديري الإدارة العليا يُعدّون المسؤولين الرئيسيين عن نجاح المنشأة وقدرتها على البقاء والنمو. لذلك فهم قد يفضلون المخاطرة المحسوبة التي تكون نتائجها السلبية أقل ما يمكن، وذلك عن طريق الحصول على المعلومات من الجهات المختلفة وتحليلها لضمان الوصول لأنسب القرارات، حيث قد تمتلك تلك الجهات المعلومات المطلوبة لتطبيق القرار الاستراتيجي وضمان نجاحه في الواقع العملي.

جدول رقم (۱۱)

تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة درجة ارتباط المتغيرات المستقلة بكل بُعد من أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

[illegible]

a تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١، ٠٪
b تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١، ٠٪
c تشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥، ٠٪

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: عرض نتائج الدراسة:

أظهرت هذه الدراسة النتائج الآتية:

١ - أن الفترة التي انقضت على اتخاذ القرارات الاستراتيجية موضع الدراسة في منشآت العينة من قبل أفراد الإدارة العليا لا تتجاوز الستة أشهر بالسنة إلى ٣٢,١٪ من تلك القرارات، ولا تزيد عن السنة بالنسبة إلى ٢٥,٥٪ من هذه القرارات. كما تمثلت النسبة الأكبر من هذه القرارات في الاستثمار في إعادة تنظيم المنشأة بنسبة ٥٧,٥٪، والاستثمار في مجال التسويق بنسبة ٥١,٩٪. أما الاستثمار في التوسعات الجديدة أو المعدات الرأسمالية فكانت نسبتها أقل.

٢ - أن ازدياد عمر أفراد الإدارة العليا، ومستواهم التعليمي وخبرتهم في مجال العمل الإداري له ارتباط واضح بأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في منشآت الدراسة. بالإضافة إلى أن زيادة الأخذ بأبعاد هذه العملية كان يرتفع مع ازدياد متغيرات العمر والتعليم والخبرة.

٣ - أن نوع النشاط الاقتصادي لمنشآت العينة يرتبط بعملية صنع القرارات الاستراتيجية التي حددتها هذه الدراسة من قبل أفراد الإدارة العليا.

٤ - أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية هي محصلة لعدد من الأبعاد التي شملتها هذه العملية والتي ترتبط بكثير من العوامل أثناء اتخاذها وليس بعامل واحد.

٥ - إن خصائص القرارات الاستراتيجية كانت أكثر المتغيرات ارتباطاً بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل أفراد الإدارة العليا، وتمثلت هذه الخصائص في تأثير القرار الاستراتيجي بأداء المنشآت، وضغط الوقت في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وعنصر عدم التأكد في القرار، بالإضافة إلى تعامل القرار مع الفرص أو التهديدات.

٦ - كانت خصائص البيئة الداخلية في المنشآت ثاني المتغيرات أهمية من حيث درجة ارتباطها بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل أفراد العليا، وقد تمثلت في مدى اتباع النظام الرسمي في التخطيط، والأداء الاقتصادي للمنشأة.

٧ - إن خصائص البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة كانت ثالث المتغيرات أهمية من حيث علاقتها بعملية صنع القرارات الاستراتيجية من قبل أفراد الإدارة العليا في منشآت الدراسة. وقد تمثلت بشكل رئيسي في متغير عدم تجانس عوامل البيئة المحيطة.

٨ - إن خصائص أفراد الإدارة العليا متخذي القرارات الاستراتيجية كان رابع المتغيرات ارتباطاً بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتتمثل بمتغير الحاجة للإنجاز، والتوجه نحو المخاطرة.

٩ - أما المتغير المستقل الأخير الذي كان له ارتباطاً بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية فهو متغير حجم المنشآت مقاساً بمتوسط قيمة مبيعاتها السنوية.

ثانياً: توصيات الدراسة:

استناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١ - بما أن نتائج الدراسة أظهرت علاقة عمر أفراد الإدارة العليا ومستوى التعليم والخبرة لديهم بعملية صنع القرارات الاستراتيجية الاستثمارية في منشآت العينة، فإن هذا يتطلب أن تهتم المنشآت السعودية في شغل المناصب القيادية العليا لديها من قبل الأفراد ذوي الأعمار المتقدمة نسبياً، الذين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي فما فوق، والذين مروا بتجارب وخبرات طويلة في مجال العمل الإداري. مما يساعد على صقل المهارات ورفع قدراتهم التحليلية الموضوعية لأبعاد القرار الاستراتيجي والمؤثرات المختلفة التي تساهم في صنعه، وبالتالي زيادة نجاح القرارات الاستراتيجية المتخذة. مع مراعاة ضرورة تنمية القيادات الأصغر سناً والأقل خبرة، والتي قد تكون ذات إعداد جامعي مناسب، وتتمتع بمهارات التحليل الإستراتيجي العالمي في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

٢ - إن نوع النشاط الاقتصادي لمنشآت العينة يرتبط بعملية صنع القرارات الاستراتيجية من قبل أفراد الإدارة العليا، حيث إن اختلاف الأداء الاقتصادي تبعاً لنوع الصناعة قد يكون أحد المؤثرات الأساسية في عملية صنع هذه القرارات، وفي اختلاف المعايير المستخدمة من قبل أفراد الإدارة العليا. لذلك لا بد للإدارة العليا في المنشآت السعودية التي تعمل في مجالات مختلفة من النشاط الاقتصادي أن تركز

على استخدام المعايير التي تساعد على إمكانية الاستفادة من المعلومات الممكن الحصول عليها حول أداء الصناعة التي تعمل بها والعوامل المؤثرة فيها، بالإضافة إلى المعلومات الموضوعية الخاصة بأداء المنشأة نفسها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن التكيف مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية، والمتغيرات الأخرى المؤثرة في الصناعة، وتضمن نظاماً مناسباً للاتصالات والمشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية لضمان نجاح تطبيقها.

٣ - لا بد أن تدرك الإدارة العليا في المنشآت السعودية أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية هي عبارة عن عملية متعددة الأبعاد والعوامل، لا تشمل فقط قدرة الإدارة العليا في تحديد الأهداف الخاصة بالقرارات الاستراتيجية التي تحاول العمل على تحقيقها، وتوليد بدائل التصرف الممكنة وتحليلها واختيار أنسبها، لكنها عملية أكثر تعقيداً وشمولاً تتضمن كثيراً من الأبعاد. لذلك لا بد أن تعطي الإدارة العليا انتباهها إلى مضمون كل بعد من هذه الأبعاد الخاصة بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحدد مدى مساهمة كل منها في صنع القرار الاستراتيجي لتضمن شمول كل هذه الأبعاد والوصول إلى القرار الأنسب.

٤ - لا بد أن تدرك الإدارة العليا أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية هي متغير تابع لمجموعة من العوامل المتعددة المتعلقة بخصائص، كل من البيئة الخارجية والداخلية، والإدارة العليا والقرار الاستراتيجي، والتي لا بد من النظر إليها مجتمعة لمعرفة مدى علاقتها بعملية اتخاذ هذه القرارات. وهذا ما يتطلب من الإدارة العليا تحديد هذه العوامل بدقة، وجمع المعلومات حولها وتنظيمها، وتحليلها بعمق لتحديد مدى تأثيرها الكلي أو الجزئي على عملية صنع القرارات الاستراتيجية، ليتم أخذها بعين الاعتبار عند صياغة واختيار القرار الاستراتيجي الملائم.

٥ - بالنسبة لدور خصائص القرار الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي نرى:

أ - أن القرار الاستراتيجي الذي يتم اتخاذه من قبل أفراد الإدارة العليا في منشآت العينة، كان له علاقة واضحة بكثير من أبعاد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وهذا يتطلب من القيادات السعودية المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات التأثير الواضح على أداء المنشأة، أن تستخدم أسلوباً رشيداً

شاملاً لتحليل أبعاد هذه القرارات، وإشراك أكثر من إدارة في اتخاذها، لضمان الحصول على المعلومات الخاصة بالتقييم الموضوعي لنتائج القرارات المتوقعة من مختلف النواحي، ثم مقارنة نتائج الأداء المتوقع بالأداء السابق الذي حققته المنشأة أو بالأداء المخطط الوصول إليه، أو بأداء المنافسين. مما يمكن المنشأة من توجيه الموارد المتاحة لديها نحو القرارات الأكثر فاعلية والأكثر نجاحاً في تحقيق الأثر الإيجابي المرغوب على أدائها وبخاصة أن القرارات الاستراتيجية تتعلق بالأجل الطويل وتحتاج إلى استثمارات كبيرة، وجهود مستمرة لمتابعة تطبيقها وتقييم هذا التطبيق.

ب - إن صفة عدم التأكد في القرار الاستراتيجي كان له ارتباط واضح بالسلوك السياسي والتعارض في الوصول إلى القرار الاستراتيجي المناسب. وهذا يتطلب من أفراد الإدارة العليا إدراك أن القرارات الاستراتيجية غالباً ما تتميز بصفة عدم التأكد، وعدم توفر المعلومات المطلوبة. لذلك لا بد أن تشارك جميع الخبرات الموجودة في المنشأة التي تتأثر بالقرار بدراسة المعلومات المتاحة حول القرار الاستراتيجي وتحليلها، للوصول إلى تحديد دقيق لما يمكن أن يستخدم منها، مما يمكن من تقريب وجهات النظر ويسهل عملية تعريف الأهداف المتوقعة، والعدد الملازم من بدائل التصرف لتحقيق تلك الأهداف، ثم الاختيار المناسب من تلك البدائل.

ج - تظهر صفة ضغط الوقت للقرار الاستراتيجي ارتباطها السلبي ببعدي الاتصالات الجانبية واللامركزية في صنع القرار. كما يظهر الارتباط السلبي للقرار الاستراتيجي مع الفرص والتحديات، وهذا ما يؤكد ضرورة انتباه الإدارة العليا لقيود الوقت في صنع القرار الاستراتيجي، التي لا تمكنها من التعرف بدقة على أهداف القرارات والخطط اللازمة لتنفيذها، والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة على أعمالها ونشاطها، خاصة إذا كانت تلك القرارات تتطلب الاستجابة السريعة لأحد التهديدات في البيئة المحيطة كالعامل التنافسي، أو الاستفادة من أحد الفرص المتاحة أمامها، وهذا يتطلب من الإدارة العليا الاستجابة السريعة بالإعتماد على المعرفة والخبرة المتوفرة لديها، والمعلومات الكيفية التي تقوم باستخدامها لصنع القرار الاستراتيجي، والتقدير الشخصي الموضوعي لتحديد النتائج المتوقعة من القرار.

٦ - بالنسبة لدور خصائص البيئة الداخلية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي نرى:

أ - أن نظام التخطيط الرسمي له ارتباط واضح بمجموعة من أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا يتطلب أن تأخذ الإدارة العليا بعين الاعتبار وضع نظام للتخطيط الرسمي يشمل جميع الجهات التي لها علاقة بالقرارات الاستراتيجية، يتم من خلالها التنبؤ بالأوضاع أو الظروف المستقبلية المحيطة بالمنشأة، وتحديد الأهداف الممكن تحقيقها ضمن هذه الأوضاع، ورسم الخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتنفيذها، بحيث يصبح هذا النظام إحدى الأدوات الأساسية التي تمكن الإدارة العليا من اتخاذ القرارات الفعالة التي تترك أثرها البعيد الإيجابي على نشاط المنشأة. مثل قرارات الاستثمار في المنتجات والأسواق وقنوات التوزيع الجديدة، أو التوسعات المرغوبة في المنشأة، أو إعادة تنظيم المنشأة وتحديث وسائل الإنتاج فيها. حيث إن زيادة فاعلية هذه القرارات قد تعكس آثارها الإيجابية على نتائج الأداء لمختلف نشاطات المنشأة المالية والسوقية والتوسعية.

ب - أن الأداء الاقتصادي طويل الأجل (لمدة خمس سنوات) بالمقارنة مع أداء المنافسين في الصناعة كان له ارتباط إيجابي بأبعاد متعددة لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في هذه الدراسة؛ لذلك لا بد للإدارة العليا من تحديد كيفية الاستفادة من الموارد التي يؤمنها الأداء الاقتصادي الناجح للمنشآت، وذلك بتوظيفها في نظم رشيدة وشاملة لعملية تحليل القرار الاستراتيجي واتخاذها، بحيث تؤمن درجات المشاركة المطلوبة لجميع الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتبادل المعلومات والاقتراحات لضمان الوصول إلى القرارات التي تحقق النتائج النهائية المطلوبة.

ج - أن ارتباط حجم المنشأة مقاساً بمبيعاتها السنوية بعملية صنع القرارات الاستراتيجية يتطلب من الإدارة العليا في المنشآت السعودية الاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديها؛ لترشيد عملية صنع القرارات الاستراتيجية، كما أن هذه النتيجة يجب أن تكون حافزاً للمنشآت ذات المبيعات الأقل حجماً بتخصيص الموارد المطلوبة لإيجاد نظام رشيد شامل لاتخاذ القرارات

الاستراتيجية يمكن استخدامه في ظروف المنشأة العادية، وأثناء تعرضها للتهديدات والأزمات.

٧ - أن علاقة عدم التجانس بين عوامل البيئة الخارجية وأبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تتطلب من أفراد الإدارة العليا متابعة هذه العوامل لتحديد مدى التجانس أو الاختلاف الموجود بين ما تقدمه المنشأة من منتجات وخدمات وبين خدمات ومنتجات المنافسين لها، ومدى تقبل السوق والعملاء لهذه المنتجات والخدمات. تمكن هذه المتابعة المستمرة الإدارة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لإجراء التعديلات والتغييرات في المنتجات والخدمات وتطويرها أو تقديم الجديد منها تبعاً لما يقدمه المنافسون، وما يتطلبه السوق والعملاء، وذلك بهدف تحقيق رضا العملاء والحصة السوقية المناسبة.

٨ - بالنسبة لدور الخصائص الشخصية لمتخذي القرارات الاستراتيجية

نجد:

أ - أن علاقة الحاجة للإنجاز لدى أفراد الإدارة العليا مع استخدام الأسلوب الرشيد الشامل في صنع القرارات الاستراتيجية، يشير إلى أن توفر هذه الصفة لدى القيادات السعودية التي تصنع القرارات الاستراتيجية يتطلب منها الاعتماد على استخدام معايير موضوعية في صنع تلك القرارات، بالاعتماد على أسلوب تحليل شامل للمعلومات الداخلية والخارجية الخاصة بالمنشأة، بالإضافة إلى ضرورة تسخير قدراتهم التحليلية في وضع الأهداف المطلوب تحقيقها من اتخاذ القرار الاستراتيجي، والنشاطات والموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيقها، وبرامج التنفيذ ومسؤوليات القائمين بإنجازها، لضمان نجاح القرار وتحقيق النتائج المثلى.

ب - أن العلاقة بين التوجه نحو المخاطرة ودرجة الاتصالات في صنع القرار الاستراتيجي، يتطلب من أفراد الإدارة العليا الذين يميلون نحو المخاطرة في صنع القرارات، ويظهرون الاهتمام في الاستفادة من الفرص البيئية المناسبة، نتيجة رؤيتهم الخاصة للتحديات الكثيرة التي تتعرض لها منشأتهم في الصناعة التي تعمل بها، أن يعملوا عند اختيار تلك القرارات على استخدام الاتصالات والحصول على المعلومات من المديرين التنفيذيين الذين يمثلون مصدر المعلومات المهم المتعلق بإمكانيات التنفيذ، ويحللونها ويقدمونها إلى الإدارة العليا، لتبني عليها القرارات

الاستراتيجية، بحيث تقلل من مخاطر عدم التأكد التي تصاحب تلك القرارات وعدم وضوح الرؤيا لنتائج التنفيذ المتوقعة.

٩ - إجراء دراسة مستقبلية تختلف في أسلوبها عن النموذج الشامل الذي تم استخدامه في هذه الدراسة، حيث يمكن أن يعكس النموذج المقترح علاقة السبب والنتيجة لتأثير كل متغير مستقل على أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية كل على حده. وبالتالي تكون النتائج الخاصة بهذا التأثير أكثر تفصيلاً وتحديداً، وقد تعطي الإدارة العليا دلالات جديدة لهذا التأثير في عملية صياغة واختيار القرار الاستراتيجي الناجح.

١٠ - إجراء دراسة تبحث في رؤية الإدارة العليا لمدى التفاعل الموجود بين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبين خصائص البيئة الخارجية والداخلية، ومتخذي القرارات، وخصائص القرار الاستراتيجي. وتحديد ما إذا كان هذا التفاعل يؤثر على الأداء الاقتصادي للمنشآت السعودية، معبراً عنها بمقاييس موضوعية ملموسة، كالعائد على الاستثمار، وربحية السهم، ومعدل النمو في المبيعات والأرباح والحصة السوقية.

١١ - إجراء دراسة تأخذ بعين الاعتبار مدى تأثير نظام التخطيط الرسمي في المنشآت السعودية على نجاح أو فشل القرارات الاستراتيجية الاستثمارية التي استخدمت في هذه الدراسة، خاصة قرارات الاستثمار في مجال التسويق أو مجال إعادة تنظيم المنشأة التي حصلت على أكبر عدد من القرارات المتخذة في منشآت الدراسة، والتي ارتبطت الغالبية منها بالاستثمار في مجال نظم المعلومات الإدارية.

١٢ - إجراء دراسة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الحالية لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبعض الأبعاد الأخرى التي قد تتضمنها هذه العملية، مثل بعد وسائل التنسيق المستخدمة في اتخاذ القرار الاستراتيجي، والتقارير المالية المستخدمة في صياغة القرار واختياره، والوقت الذي تستغرقه عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، منذ تحديد الأهداف والمشكلة موضوع القرار إلى الوصول إلى اختيار بديل التطبيق المناسب لوضع القرار موضع التنفيذ.

المراجع

المراجع العربية:

- (١) غراب، كامل السيد «نمو نموذج متكامل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تحليلية: مجلة الإدارة العامة، العدد (٥٦)، ١٩٨٧، ٧ - ٤٠.
- (٢) مجموعة دلة البركة

Top 1000 Saudi Companies, Fifth Edition. Riyadh, Published by ITT, 1998.

المراجع الأجنبية:

- (3) Atkinson, J. W. Motives in Fantasy, Action and Society, N. J. Van Nostrand, Princeton, 1958. In Danny Miller and Jean-Marie Toulouse. "Chief Executive personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms". *Management Science*, 32, 1986:1391.
- (4) Baird, I. S. and H. Thomas. "Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking". *Academy of Management Review*, 10, 1985: 230-243.
- (5) Bateman T. S. and C.P. Zeithaml. "The Psychologic Context of Strategic Decisions: A Model and Convergent Experimental Findings". *Strategic Management Journal*, 10 (1), 1989:59-74.
- (6) Bourgeois, L. J. "Strategic Management and Determinism". *Academy of Management Review*, 9, 1984: 586-596.
- (7) Bourgeois III, L. J. and K. M. Eisenhardt. "Strategic Decision Processes in High velocity Environments: Four cases in Micro-computer Industry". *Management Science*, 34 (7) 1988: 816-835.
- (8) Bourgeois III, L. J. "On the Measurement of Organization Slack". *Academy of Management Review*, 6, 1981:29-39.
- (9) Bryson John M. and Philip Bromiley. "Critical Factors Affecting The Planning and Implementation of Major Projects". *Strategic Management Journal*, 14 (5), 1993: 319-337.
- (10) Chakravarthy, B. S. "Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management". *Academy of Management Review*, 7, 1982: 35-44.

- (11) Child, J. "Organization Structure, Environment and performance: The - *Role of Strategic Choice*" *Sociology*, 6, 1972: 2-22.
- (12) Cray, David; Geoffrey R. Mallory; Richard J. Butler; David J. Hickson; and David C. Wilson. "Spordic, Fluid, and Constricted Processes: Three Types of Strategic Decision Making in Organizations". *Journal of Management Studies*, 25 (1) 1988: 1-12.
- (13) Dean, James W. and Mark P. Sharfman. "The Relationship Between Procedural Rationality and Political Behavior in Strategic Decision Making". *Decision Sciences*, 24 (6) 1993: 1069-1083.
- (14) Duncan, R. B. "Characteristics of Organizational Environments and. Perceived Environmental, Uncertainty". *Administrative Science Quarterly*, 17, 1972: 313-327.
- (15) Dutton, J. E. "Interpretations on Automatic: A Different View of Strategic Issue Diagnosis". *Journal of Management Studies* 30(2): 1993: 339-357.
- (16) Dutton, J. E. The Processing of Crisis and Non-Crisis Strategic Issue Diagnosis. *Journal of Management Studies*, 30 (3), 1986: 337-357.
- (17) Dutton, J. E., E. J. Walton and E. Abrahamson. "Important Dimensions of Strategic Issues: Separating the Wheat from the Chaff". *Journal of Management Studies*, 26(4), 1989: 379-396.
- (18) Eisenhardt, Kathleen M. and L. J. Bourgeois III. "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory". *Academy of Management Journal*, 31(4), 1988: 737-770.
- (19) Emory, F. E. and E. L. Trist. "The Causal Texture of Organizational Environments". *Human Relations*, 18, 1965: 21-32.
- (20) Fiegenbaum, A. and H. Thomas. "Attitudes Towards Risk and the Risk Return Paradox: Prospect Theory Explanations". *Academy of Management Journal*, 31, 1988: 85-106.
- (21) Finkelstein, Henry; and Donald Hambrick. "Top Manage-

- ment-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion". 35(3), 1990: 484-503.
- (22) Ford, J. D. and J. W. Slocum, Jr. "Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations". *Academy of Management Review*, 2, 1977: 561-575.
- (23) Fredrickson, J. W. and A. L. Iaquinto. "Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes". *Academy of Management Journal*, 32 (4) 1989: 516-542.
- (24) Fredrickson, J. W. "Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes". *Academy of Management Journal*, 28 (4), 1985: 821-843.
- (25) Fredrickson, J. w. and T. R. Mitchell. "Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment. *Academy of Management Journal*, 27, 1984: 399-423.
- (26) Grinyer, Peter; Shawki Al-Bazzazj and Masoud Yasai-Ardekani. "Towards a Coutingency Theory of Corporate Planning: Findings in 48 U. K. Companies". *Strategic Management Journal*, 7 (1), 1986: 3-28.
- (27) Gupta, A. K. "Contingency Linkages between Strategy and General Manager Characteristic: A Conceptual Examination". *Academy of Management Review*, 9, 1984: 399-412.
- (28) Hambrick, D. C. and P. Mason. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers". *Academy of Management Review*, 9, 1984: 193-206.
- (29) Hitt, Michael A. and Beverly B. Tyler. "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspective". *Strategic Management Journal*, 12 (5), 1991: 327-351.
- (30) Hitt, M. A. and S. H. Bar. "Managerial Selection Decision Models: Examination of Configural Cue Processing". *Journal of Applied pshychology*, 74, 1989: 56-61.
- (31) Jackson, S. E. and J. E. Dutton, "Discerning Threats and Opportunities". *Administrative Science Quarterly*, 33, 1988: 370-386.
- (32) Judge, Q. William and Alex Miller. "Antecedents and out-

- comes of Decision Speed in Different Environmental Contexts". 34 (2), 1991: 449-463.
- (33) King, W. R. "Evaluating Strategic Planning Systems". *Strategic Management Journal*, 4 (3), 1983: 263-277.
- (34) Kuma., Nirmalya; Louis W. Stern, and James C. Anderson. "Conducting Interoorganizational Research Using Key Informants. *Academy of Management Journal*, 36 (6): 1993: 1633-1651.
- (35) Langley, A. "Patterns in the Use of Formal Analysis in Strategic Decisions". *Organization Studies*, 11 (1), 1990: 17-45.
- (36) Langley, A. "The Roles of Formal Strategic planning *Long Range planning*". 21 (3), 1988: 40-50.
- (37) Lindsay, William M. and Leslie W. Rue. "Impact of the Organization Environment on the Long-Range planning Process: A Contingency View. *Academy of Management Journal*, 23(3): 1980: 385-404.
- (38) Lyles, M. A. and J. I. Mitroff. "Organizational Problem Formulation: An Empirical Study. *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980: 102-119.
- (39) Milburn, T. W., R. S. Schuler and K. H. Watman. Organizational Crisis, Part II: Strategies and Responses. *Human Relations*, 36 (12), 1983: 1161-1180.
- (40) Miller, D. "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy". *Strategic Management Journal*, 8 (1), 1987: 55-76.
- (41) Miller, D. M. F. R. Kets De Vries and J. M. Toulouse. "Top Executive Locus of Control and its Relationship to Strategy Making, Structure and Environment". *Academy of Management Journal*, 25, 1982: 237-253.
- (42) Miller, D. and P. H. Friesen. "Strategy Making and Environment: The Third Link". *Strategic Management Journal*, 4 (3): 1983: 221-235.
- (43) Miller, D. and J. M. Toulouse. "Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms". *Management Science*, 32(11), 1986: 1389 - 1409.

- (44) Mintzberg, Henry: Duru Raisinghani, and Andre Theorêt. "The Structure of "Unstructured" Decision Process" *Administrative Science Quarterly*. 21 (2): 1976: 246-275.
- (45) Mintzberg, H. and J. A. Water. "Tracking Strategy in Entrepreneurial Firm". *Academy of Management Journal*, 25, 1982: 465-499.
- (46) Mintzberg, H. "Patterns in Strategy Formation". *Management Science*, 24:1978: 934-948.
- (47) Montanari, J. R. "Managerial Discretion: An Expanded Model of Organization Choice". *Academy of Management Review*, 3, 1970: 231-241.
- (48) Papadakis, Vassilis M. "Strategic Investment Decision Processes and Organizational Performance: An Empirical Examination". *British Journal of Management*, 9, 1998: 115-132.
- (49) Papadakis, Vassilis M; Spyros Lioukas; and David Chambers. "Strategic Decision - Making Processes: The Role of Management and Context". *Strategic Management Journal*, 19 (2), 1998: 115-147.
- (50) Papadakis, v. and s. Lioukas. "Do Early Perceptions of strategic Decisions influence strategic processes? An Empirical Investigation". *Academy of Management Best Paper Proceeding*. 1996: pp. 46-50.
- (51) Pettigrew, A. M. "Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice". *Organization Science*, 1 (3), 1991: 267-292.
- (52) Pfeffer, Jeffry and Gerald R. Salancik. "Organizational Decision Making as a Political Process: The Case of University Budget". *Administrative Science Quarterly*, 19 (1): 1974: 135-151.
- (53) Rajagopalan, Nandidi; Abdul M. Rasheed; and Deepak K. Datta. "Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Direction". *Journal of Management*, 19 (2): 1993: 349-384.
- (54) Rajagopalan, N. A. M. A. Rasheed; D. K. Datta and G. M.

- Spreitzer. "A Multi - Theoretic Model of Strategic Decision Making". 1997. In V. Papadakis et al. 1998: p.116.
- (55) Ramanujam, V. and N. Venkatraman. Planning System Characteristics and Planning Effectiveness. *Strategic Management Journal*, 8, 1987: 453-468.
- (56) Robinson, R. B. and J. A. Pearce II. "Planned Patterns of Strategic Behavior and their Relationship to Business-Unit Performance". *Strategic Management Journal*". 9 (1): 1988: 43-60.
- (57) Romanelli, E. and L. Tushman. "Inertia, Environments & Strategic Choice: A Quasi-Experimental Design for Comparative-Longitudinal Research". *Management Science*, 32, 1986: 608-621.
- (58) Schneider, S. C. and A. De Meyer. Interpreting and Responding to Strategic Issues: The Impact of National Culture". *Strategic Management Journal*, 12 (4), 1991: 307-320.
- (59) Schwenk, Charles R. "Strategic Decision Making". *Journal of Management*: 21 (3): 1995: 471-493.
- (60) Schwenk, C. R. "Information Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action". *Academy of Management Review*, 11, 1986: 239-310.
- (61) Schwenk, Charles R. "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making". *Strategic Management Journal*, 5(2): 1984: 111-128.
- (62) Schuman, H. and J. Scott. "Generation and Collective Memories". *America Sociology Review*, 54, 1989: 359-381.
- (63) Sinha, Deepak K. "The Contribution of Formal Planning to Decisions". *Strategic Management Journal*, 11 (6): 1990: 479-492.
- (64) Smith, M. and M. C. White. "Strategy, CEO Specialization and Succession". *Administrative Science Quarterly*, 32, 1987:263-280.
- (65) Smith, K. G; M. J. Gannon; C. Grimm and T. R. Mitchell. "Decision Making Behavior in Samller Entrepreneurial and

- Larger Professionally Managed Firms". *Journal of Business Venturing*, 3, 1988:223-232.
- (66) Steers, Richard M. and Daniel N. Branstein. "A Behaviorally - Based Measure of Manifest Needs in Work Settings". *Journal of Vocational Behavior*, 9, 1976: 251-266.
- (67) Tung, R. L. "Dimension of Organizational Environment: An Exploratory Study of their Impact on Organization Structure". *Academy of Management Journal*, 22: 1979: 672-693.
- (68) Wainer, H. A. and L. M. Rubin. "Motivation of Research and Development Entrepreneurs: Determinants of Company Success". *Journal of Applied Pshychology*, 53 (3): 1969: 178-190.
- (69) Wally, S. and R. J. Baum. "Personal and structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making" *Academy of Management Journal*, 37(4): 1994: 932-956.
- (70) William, L. K. "Some Correlates of Risk Taking". *Personal Psychology*, 18, 1965: 297-310.
- (71) Wissema J. H; Van Der Pol and H. Messer "Strategic Management Archetypes" *Strategic Management Journal*, 1:1980: 37-47.
- (72) Wood, R. D. and L. R. LaForge. "Toward the Development of a Planning Scale: An Example from the Banking Industry". *Strategic Management Journal*, 2 (2): 1981: 209-216.

الملاحق

أولاً: قائمة الاستقصاء:

نظرة أفراد الإدارة العليا لخصائص عملية اتخاذ القرارات
الاستراتيجية في المنشآت السعودية الكبرى

الجزء الأول:

- أ - يرجى تحديد أهم قرارين من القرارات الاستراتيجية الاستثمارية الآتية التي قمتم أو شاركتهم في اتخاذها في الفترة القريبة الماضية.
- ١ - في المعدات الرأسمالية (التوسع في آلات الإنتاج، التخزين، تحديث المعدات...).
- ٢ - في مشروعات أو توسعات جديدة (شراء منشآت أخرى، الاندماج، الاستثمار المشترك، إنشاء فروع للمنشأة...).
- ٣ - في مجال التسويق (تقديم منتج جديد، قنوات توزيع جديدة، الدخول في سوق جديدة...).
- ٤ - في إعادة تنظيم المنشأة (نظم المعلومات الإدارية، تعديل الهيكل التنظيمي، إعادة تصميم الوظائف...).
- ب - يرجى الإشارة إلى الفترة الزمنية التي انقضت على اتخاذ مثل هذه القرارات.

- ١ - أقل من ٦ أشهر.
- ٢ - من ٦ أشهر إلى أقل من سنة.
- ٣ - من سنة إلى أقل من ٢ سنة.
- ٤ - ٢ سنة فأكثر.

الجزء الثاني:

يرجى الإشارة إلى درجة اعتمادك على العناصر الآتية عند اتخاذك القرارات الاستراتيجية المذكورة أعلاه.

درجة الرشد والشمول في اتخاذ القرار الاستراتيجي					معدومة ١	ضعيفة ٢	متوسطة ٣	عالية ٤	عالية جدا ٥
عند صياغة الهدف وتحديد المشكلة يتم:									
١	تحديد مسؤوليات الأفراد المساهمين في تعريف المشكلة أو تحديد الهدف.								
٢	تحديد جداول الاجتماعات بالأفراد.								
٣	تحديد النشاطات المطلوبة لجمع المعلومات.								
٤	تحديد درجة الاعتماد المنتظم على المصادر الخارجية للحصول على المعلومات.								
٥	تحديد عدد الأشخاص المسؤولين عن تحليل المشكلة.								
٦	تحديد درجة الحاجة للاستعانة بالاستشاريين المتخصصين لتحليل المشكلة.								
٧	تحديد بيانات السنوات السابقة المطلوب مراجعتها لتحديد المشكلة.								
٨	تحديد الخبرات الوظيفية المطلوبة في الأفراد المشاركين.								
عند تطوير الحلول المناسبة لعلاج المشكلة يتم:									
٩	تحديد مسؤوليات الأفراد المساهمين في وضع الحلول.								
١٠	تحديد جداول الاجتماعات بالأفراد.								
١١	تحديد النشاطات المطلوبة لجمع المعلومات.								
١٢	تحديد درجة الاعتماد المنتظم على المصادر الخارجية للحصول على المعلومات.								
١٣	تحديد عدد الأشخاص المسؤولين عن وضع الحلول.								
١٤	تحديد درجة الحاجة للاستعانة بالاستشاريين المتخصصين لوضع الحلول.								
١٥	تحديد بيانات السنوات السابقة المطلوب مراجعتها.								
١٦	تحديد الخبرات الوظيفية المطلوبة في الأفراد المشاركين.								
عند تقييم واختيار الحل المطلوب لعلاج المشكلة (اتخاذ القرار) يتم:									
١٧	تحديد مسؤوليات الأفراد المساهمين في تقييم الحلول والاختيار.								
١٨	تحديد جداول الاجتماعات بالأفراد.								
١٩	تحديد النشاطات المطلوبة لجمع المعلومات.								
٢٠	تحديد درجة الاعتماد المنتظم على المصادر الخارجية للحصول على المعلومات.								
٢١	تحديد عدد الأشخاص المسؤولين عن تقييم البدائل واختيار الحل.								
٢٢	تحديد درجة الحاجة للاستعانة بالاستشاريين المتخصصين.								
٢٣	تحديد بيانات السنوات السابقة المطلوب مراجعتها.								
٢٤	تحديد الخبرات الوظيفية المطلوبة في الأفراد المشاركين.								
درجة السلوك السياسي في اتخاذ القرار:									
عند اتخاذ القرار لحل المشكلة الموجودة في المنشأة يتم:									
١	التحالف بينك وبين بعض الزملاء للتأثير عليهم في تأييد وجهة نظرك.								

٢	التفاوض مع المديرين الآخرين للوصول إلى القرار الذي تؤيده.				
٣	استخدام قوة مركز الوظيفي وسلطتك للتأثير في الوصول إلى القرار.				
٤	المقاطعة والمعارضة من قبلك للتأثير في توجيه عملية اتخاذ القرار.				
٥	عدم الإشارة الصريحة أثناء مناقشاتك مع بقية المديرين إلى القرار الذي تفضله.				
درجة الاتصال الجانبية:					
عند تعريف المشكلة وتطوير الحلول واختيار أنسبها يتم تبادل الاتصالات بين:					
١	جميع الأقسام التي لها علاقة بالمشكلة.				
٢	جميع الأقسام الرئيسية في المنشأة.				
٣	جميع الأفراد الذين يتأثرون بالمشكلة.				
٤	جميع الأفراد الذين يمكن أن يساهموا في حل المشكلة.				
درجة التعارض في حل المشكلة:					
عند حل المشكلة يظهر تعارض في آراء المديرين المشاركين في اتخاذ القرار بالنسبة إلى:					
١	الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها.				
٢	الأسلوب المناسب الذي يجب اتباعه لاتخاذ القرار.				
٣	الحل المناسب الذي يجب اختياره لحل المشكلة.				
٤	اقتراحات المديرين التي تطرح لحل المشكلة.				
درجة اللامركزية في اتخاذ القرار					
يشارك في تعريف المشكلة وتطوير الحلول واختيار أنسبها:					
١	أعضاء مجلس الإدارة.				
٢	العضو المنتدب في مجلس الإدارة.				
٣	المساهمين الرئيسيين في المنشأة.				
٤	المدير التنفيذي الأعلى.				
٥	نواب المدير التنفيذي.				
٦	مديري الإدارات الوسطى.				
٧	مديري الإدارات الدنيا.				

الجزء الثالث:

١ - ما درجة تكرار التغيرات التي تحدث في العوامل البيئية الآتية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

العوامل البيئية	عالية جداً ٥	عالية ٤	متوسطة ٣	ضعيفة ٢	معدومة ١
١ مستوى الطلب على منتجات وخدمات المنشأة من قبل العملاء.					
٢ أنواق العملاء بالنسبة لمنتجات وخدمات المنشأة.					
٣ إمكانية الحصول على الموارد المادية بالشروط المناسبة.					
٤ إمكانية الحصول على الموارد البشرية بالشروط المناسبة.					
٥ المنافسة من قبل المنتجات الجديدة في السوق.					
٦ المنافسة السعرية في السوق.					
٧ المنافسة الترويجية في السوق.					

٢ - ما درجة الاختلافات أو التغيرات الموجودة بين المنتجات والخدمات التي تقدمها المنشأة وبين؟

	عالية جداً ٥	عالية ٤	متوسطة ٣	ضعيفة ٢	معدومة ١
١ عادات الشراء لدى العملاء.					
٢ منتجات وخدمات المنافسين.					
٣ تقبل السوق لمنتجات المنشأة.					
٤ أوضاع السوق العامة.					

الجزء الرابع:

١ - إلى أي درجة تؤخذ العوامل الآتية في المنشأة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

درجة تطبيق التخطيط الرسمي	عالية جداً ٥	عالية ٤	متوسطة ٣	ضعيفة ٢	معدومة ١
١ الأهداف المكتوبة التي توضع على مستوى المنشأة.					
٢ الأهداف المكتوبة المعبر عنها كمياً التي توضع على مستوى الوحدات الوظيفية.					
٣ المشاركة التي تقوم بها إدارة التخطيط أو اللجان المسؤولة عن وضع الخطط المكتوبة.					

٤	المشاركة التي تقوم بها الإدارات التنفيذية في عملية التخطيط.				
٥	الخطة التشغيلية السنوية مع الميزانية الخاصة بها.				
٦	الخطط الرسمية السنوية التي توضع لجميع المجالات الوظيفية (إنتاج، تمويل، تسويق...).				
٧	السياسيات والبرامج الزمنية التي توضع لتنفيذ الخطط.				

٢ - كيف تحدد موقع المنشأة التي تعمل بها بالمقارنة مع المنشآت الأخرى العاملة بنفس مجال الصناعة بالنسبة لمعايير الأداء الآتية خلال الخمس سنوات الماضية؟

معايير الأداء		تقع ضمن أفضل أداء للمنشآت من ٢٠٪	تقع ضمن أفضل أداء للمنشآت من ٤٠٪	أدائها يماثل أداء المنشآت العاملة بنفس المجال	تقع ضمن أسوأ أداء للمنشآت من ٢٠٪	تقع ضمن أسوأ أداء للمنشآت من ٤٠٪
١	معدل نمو المبيعات.					
٢	معدل نمو الأرباح.					
٣	معدل نمو الحصة السوقية.					
٤	معدل العائد على الاستثمار.					
٥	معدل نجاح الأداء الكلي للشركة.					

الجزء الخامس:

كيف تصف درجة تطابق العبارات الآتية مع شخصيتك الإدارية عند اتخاذك القرارات الاستراتيجية؟

الحاجة للإنجاز		عالية جداً ٥	عالية ٤	متوسطة ٣	ضعيفة ٢	معدومة ١
١	أعمل على وضع أهداف طموحة وعالية لما أريد إنجازه.					
٢	أعمل على التغلب على الصعوبات للوصول إلى الأهداف التي أريدها.					
٣	أعمل دوماً على مراجعة نتائج عملي لأتأكد من سلامة إنجازها.					
٤	أحاول حل المشكلات المهمة بنفسني بون انتظار الآخرين لتقديم الحلول.					
٥	أحاول حل المشاكل المهمة فور حدوثها متجنباً النتائج التي من الممكن حدوثها نتيجة التأخير في الحل.					
٦	أعمل دوماً على إيجاد الحلول الأفضل للمشاكل المهمة.					
٧	أتجنب تحمل أي مسؤوليات إضافية في عملي الحالي.					

التوجه نحو المخاطر	عالية جداً ٥	عالية ٤	متوسطة ٣	ضعيفة ٢	معدومة ١
١ أفضل التعامل مع الحقائق الواضحة من التعامل مع احتمالات حدوث تلك الحقائق.					
٢ تجنب الحلول غير المؤكدة أو التي لا يمكن تقدير نتائجها.					
٣ أعمل على إيجاد حلول للمشاكل المهمة لكنني لا أتخذ قراراً نهائياً بشأنها.					
٤ حين أقوم بعمل ما لا أجد مبرراً للتخطيط الدقيق له.					
٥ أشعر أنني أكثر تقيداً بالخطأ والصواب من الآخرين.					
٦ أقترح الحلول للمشاكل المهمة مركزاً على النتائج المالية.					
٧ أفضل الحلول المقتنعة حتى لو كانت نتائجها غير معروفة.					

الجزء السادس:

ما درجة تقييمك لمدى تطابق العبارات الآتية مع خصائص القرارات الاستراتيجية التي تعمل على اتخاذها؟

تؤثر القرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها على كل من الآتي في منشأتكم	عالية جداً ٥	عالية ٤	متوسطة ٣	ضعيفة ٢	معدومة ١
١ درجة الربحية.					
٢ نوعية المنتج أو الخدمة.					
٣ حجم الإنتاج الفعلي.					
٤ التكاليف الكلية.					
٥ مبيعات المنشأة.					
٦ الحصة السوقية للمنشأة.					
٧ الحاجة إلى تعديل برامج العمل الحالية.					
٨ الحاجة إلى إجراء بعض التغييرات في أوضاع المنشأة لتناسب مع القرار المتخذ.					
يؤدي ضغط الوقت في اتخاذ القرار الاستراتيجي إلى:					
١ صعوبة إيجاد الوقت الكافي لتحليل المشكلة.					
٢ عدم القدرة في الحصول على المعلومات المطلوبة.					
٣ عدم القدرة في تقييم بدائل بالعمل ونتائجها.					
٤ عدم القدرة في اختيار بديل العمل المناسب.					
تؤدي عدم الرؤيا المستقبلية إلى:					
١ اتخاذ القرارات الاستراتيجية على الرغم من عدم وضوح التصرفات المطلوبة لتحقيقها.					

					٢	اتخاذ القرارات الاستراتيجية على الرغم من عدم وضوح الظروف المناسبة لتحقيقها.
					٣	اتخاذ القرارات الاستراتيجية على الرغم من عدم توفر المعلومات السابقة.
الفرص والتحديات						
					١	يتركز محور القرار الذي يتم اتخاذه على قدرته في الاستفادة من الفرص الموجودة أمام المنشأة (مجالات العمل أو النشاطات الجديدة).
					٢	يتركز محور القرار الذي يتم اتخاذه على مدى قدرته في التعامل مع الأزمات التي تواجهها الشركة.
					٣	يتركز محور القرارات الذي يتم اتخاذه حول قدرته في التخلص من تهديدات الخسارة المالية.

الجزء السابع: معلومات عامة:

أ - اسم المنشأة.

ب - مجال النشاط الذي تعمل به المنشأة:

- ☐ ١ - المجال الصناعي.
- ☐ ٢ - المجال الزراعي.
- ☐ ٣ - المجال المالي.
- ☐ ٤ - مجال الخدمات / التجارة.
- ☐ ٥ - مجال المقاولات والإنشاءات.

ج - عدد سنوات الخبرة الإدارية في المنشأة:

- ☐ ١ - أقل من ٥ سنوات.
- ☐ ٢ - ٥ إلى أقل من ١٠
- ☐ ٣ - ١٠ إلى أقل من ١٥
- ☐ ٤ - ١٥ سنة فأكثر

د - المستوى التعليمي:

- ☐ ١ - الشهادة الثانوية
- ☐ ٢ - الدبلوم

- ☐ ٣ - شهادة البكالوريوس
☐ ٤ - شهادة الماجستير
☐ ٥ - شهادة الدكتوراة

هـ - العمر:

- ☐ ١ - أقل من ٣٠ سنة
☐ ٢ - ٣٠ إلى أقل من ٤٠
☐ ٣ - ٤٠ إلى أقل من ٥٠
☐ ٤ - ٥٠ سنة فأكثر

و - ما قيمة متوسط المبيعات السنوية في منشآتكم؟

- ☐ ١ - أقل من ١٠ ملايين
☐ ٢ - من ١٠ إلى أقل من ٣٠
☐ ٣ - من ٣٠ إلى أقل من ٥٠
☐ ٤ - من ٥٠ إلى أقل من ٧٠
☐ ٥ - ٧٠ مليون فأكثر

ز - ما المنصب الإداري الذي تشغله؟

- ☐ ١ - رئيس مجلس الإدارة
☐ ٢ - نائب رئيس مجلس الإدارة
☐ ٣ - مدير عام
☐ ٤ - نائب مدير عام
☐ ٥ - مدير وحدة استراتيجية
☐ ٦ - مدير وحدة وظيفية (إنتاج، تمويل، تسويق....).

ثانياً: أسماء شركات منشآت العينة

١ -	شركة الكهرباء السعودية المتحدة في المنطقة الوسطى.	٢٧ -	البنك العربي الوطني.
٢ -	شركة اسمنت اليمامة السعودية.	٢٨ -	شركة الاستثمار والتسويق السعودية
٣ -	الشركة السعودية للنقل الجماعي.	٢٩ -	مجموعة شركات الخريف وأولاده
٤ -	بنك الرياض.	٣٠ -	شركة الشرق للمنتجات البلاستيكية والورقية
٥ -	شركة المجموعة السعودية للمواد الإنشائية.	٣١ -	شركة الراجحي المصرفية للاستثمار.
٦ -	البنك السعودي الهولندي.	٣٢ -	مجموعة خدمات الطيار للسفريات.
٧ -	مؤسسة الهوشان للتجارة والمقاولات.	٣٣ -	مجموعة شركات الكابلات السعودية.
٨ -	الشركة السعودية للصناعات الدوائية والأجهزة الطبية.	٣٤ -	الشركة السعودية للفنادق والمناطق السياحية.
٩ -	تبككو الجريسي المحدودة.	٣٥ -	شركة الراشد للتجارة والمقاولات.
١٠ -	شركة العزيزية - بنده.	٣٦ -	مؤسسة الفيحاء للتجارة العامة والمقاولات
١١ -	الشركة العربية لنظم الكمبيوتر.	٣٧ -	شركة الشرق الأوسط للهندسة والإنشاءات.
١٢ -	شركة الإلكترونيات المتطورة (AEC).	٣٨ -	الشركة العربية لمكيفات الهواء.
١٣ -	الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك).	٣٩ -	شركة منتجات الصلب المحدودة.
١٤ -	شركة الأخوين المتحدة.	٤٠ -	شركة التشغيل والصيانة السعودية.
١٥ -	الشركة العربية المتحدة للسيارات.	٤١ -	الشركة السعودية للشيكات السياحية.
١٦ -	مجموعة الأبحاث والتسويق السعودي.	٤٢ -	شركة أريكسون السعودية للاتصالات.
١٧ -	شركة تبوك للصناعات الدوائية.	٤٣ -	الشركة السعودية العقارية.
١٨ -	مجموعة عبدالغني العجو.	٤٤ -	شركة المشاريع التجارية العربية.
١٩ -	شركة التنمية الزراعية الوطنية (نادك).	٤٥ -	مؤسسة السيف للهندسة والمقاولات.
٢٠ -	شركة الصافي للألبان.	٤٦ -	شركة الشرق الأوسط المحدودة للهندسة والتطوير.
٢١ -	شركة الفرسان للسفر والسياحة.	٤٧ -	البنك السعودي الأمريكي.
٢٢ -	شركة الغاز والتصنيع الوطنية.	٤٨ -	البنك السعودي البريطاني.
٢٣ -	الشركة الوطنية للاتصالات.	٤٩ -	بنك الاستثمار السعودي.
٢٤ -	الشركة الوطنية للتأمين التعاوني.	٥٠ -	الشركة العربية للخدمات الزراعية.
٢٥ -	شركة جنرال الكتريك السعودية الأمريكية.	٥١ -	شركة الخزف السعودية.
٢٦ -	البنك السعودي الفرنسي.		