

دور الإدارة العليا في وضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية في الشركات المساهمة القطرية

واثق شاكر محمود رامز

قسم التسويق، الجامعة الأردنية

(تاريخ تقديم البحث ١٩/١٢/١٤١٩هـ، تاريخ قبول البحث ٨/١/١٤٢١هـ)

ملخص البحث. تتناول هذه الدراسة دور الإدارة العليا في وضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية في الشركات المساهمة القطرية، إذ إنها تحاول التعرف على نوع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية، سواء كان ذلك من حيث طبيعتها أو مداها الزمني، التي تتبناها الإدارة العليا أو من ينوب عنها عند وضعها استراتيجية الشركة الشاملة، والخطط التنفيذية لوحدها الإدارية المختلفة. إضافة إلى ذلك، تهدف هذه الدراسة للتعرف على النمط القيادي، المركزي أو اللامركزي، الذي تمارسه الإدارة العليا في وضع أهداف الشركات المساهمة القطرية.

ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال تصميم استمارة استبانة وتوزيعها على المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، الدنيا) بالشركات المساهمة القطرية وباستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية ومربع كاي لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، جاءت النتائج تدعم الفرضيات التي قامت عليها، إذ تبين أن الإدارات العليا للشركات المساهمة القطرية تولي أهمية كبيرة للأهداف الاستراتيجية ذات الطبيعة المالية، في حين أن الإدارات الدنيا تتجه إلى تبني أهداف المبيعات وتبني الشركات الأسلوب اللامركزي في وضع الأهداف التنفيذية.

المقدمة

تزايد اهتمام الإدارات العليا لمؤسسات الأعمال بوضع الأهداف وتطويرها خلال العقود الزمنية الماضية نتيجة للتغيرات والتطورات التي استجذت في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة . وأدى هذا الاهتمام المتزايد للإدارة إلى تعدد الأهداف وتنوعها فضلاً عن تطور أساليب وضعها في المؤسسة ، فقد اتجهت الإدارة العليا إلى زيادة عدد الأهداف التي تتبناها في إداراتها للمؤسسة بدلاً من اقتصرها على هدف واحد ، إضافة إلى ذلك ، تبنت الإدارة الأهداف ذات الطبيعة المختلفة بعدما أصبحت المؤسسة مسئولة عن تحقيق أهداف ومصالح كافة الجهات ذات العلاقة بها بدلاً من اقتصر مسؤوليتها على تحقيق أهداف المالكين فقط . كما تبنت الإدارة العليا الأهداف الاستراتيجية ذات المدى الزمني البعيد بدلاً من الأهداف القصيرة الأمد ، وذلك في محاولة منها لتكييف المؤسسة مع بيئتها الخارجية المتغيرة والمتطورة باستمرار .

إن التوجهات الحديثة نسبياً في وضع الأهداف وتطويرها لا يمكن تعميم تطبيقها في جميع المؤسسات على حد سواء ، إذ إن الواقع الفعلي يظهر أن وضع الأهداف وتطويرها يختلف باختلاف المجتمعات والمؤسسات والأنماط القيادية للإدارة العليا ذاتها .

مشكلة البحث

جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة التعرف على مدى تطبيق الإدارات العليا في الشركات المساهمة القطرية للتوجهات الحديثة في عملية وضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية ، وهي كذلك محاولة من الباحث للإجابة عن التساؤلات التالية :

١- هل تقوم الإدارات العليا في الشركات المساهمة القطرية بممارسة التخطيط الاستراتيجي ؟

٢- ما طبيعة الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية التي تضعها الإدارات العليا أو من ينوب عنها في الشركات المساهمة القطرية ؟

٣- ما طبيعة النمط القيادي الذي تمارسه الإدارة العليا في وضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية ؟

هدف البحث

- يهدف هذا البحث إلى التعرف على الدور الذي تمارسه الإدارة العليا في وضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية في الشركات المساهمة القطرية ، وذلك من حيث :
- ١ - نوع الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها الإدارات العليا للشركات المساهمة القطرية في حالة ممارستها لعملية التخطيط الاستراتيجي .
 - ٢ - نوع الأهداف التنفيذية التي تحددها الإدارة العليا أو الإدارات الأدنى في الشركات المساهمة القطرية .
 - ٣ - النمط القيادي الذي تمارسه الإدارة العليا في وضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية في الشركات المساهمة القطرية .
 - ٤ - التعرف على وجهات نظر المديرين في المستويات الإدارية المختلفة - العليا والوسطى والدنيا - تجاه المحاور الثلاثة السابقة في الشركات المساهمة القطرية .
 - ٥ - التوصل إلى النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تكون ذات فائدة للباحثين الأكاديميين والمديرين التنفيذيين بموضوع هذا البحث في دولة قطر .

أهمية البحث

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال وجود النقص الكبير في أدبيات التخطيط الاستراتيجي على مستوى الوطن العربي عموماً ، ودولة قطر بشكل خاص . فإن البحث في أدبيات هذا الموضوع ، يظهر للباحث ندرة الدراسات العلمية الخاصة به ، إذ يمكن اعتبار هذه الدراسة الأولى من نوعها في دولة قطر ، لهذا فإنها سوف تسد جزءاً من النقص في أدبيات التخطيط الاستراتيجي للمكتبة الإدارية العربية .

إضافة إلى ذلك ، فإن هذا البحث سيكون له فائدة في مؤسسات الأعمال العربية بشكل عام ، والقطرية بشكل خاص ، فمن خلاله يستطيع مدبرو هذه المؤسسات التعرف على الأنماط الحديثة لوضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية ، وطبيعة كل منها . وهذا سيوفر فهماً عميقاً وواضحاً لعملية وضع الأهداف في المؤسسات ، مما سيؤدي بدوره إلى زياده فاعلية التخطيط في المستقبل . كما يمكن لهذا البحث أن تكون له فائدة للمؤسسات

الأكاديمية والبحثية . وذلك من خلال تطوير البرامج التدريسية والقيام بالأبحاث العملية بما ينسجم ومتطلبات مؤسسات الأعمال ، وتزويدها بالكوادر الإدارية المؤهلة والملمة بالتطورات الحديثة في المفاهيم الإدارية وتطبيقها في مؤسسات الأعمال .

أدبيات البحث

١ - ما الإدارة العليا ؟

اتجه الكتاب الإداريون إلى تحديد ثلاثة مستويات إدارية في المنظمة المعاصرة ، بغض النظر عن عائلية ملكيتها أو طبيعة نشاطها ، التي هي :

(أ) المستوى الإداري الأعلى : ويتمثل بمجلس الإدارة ، الرئيس التنفيذي ، نواب الرئيس ، رؤساء الوحدات التنفيذية (وحدات العمل الاستراتيجية) .

(ب) المستوى الإداري الأوسط : ويتمثل بمدراء الوحدات الوظيفية ، كمدير قسم التسويق ، الإنتاج ... إلخ .

(ج) المستوى الإداري الأدنى : ويتمثل بمدير المنتج أو العلامة التجارية ، ومدراء الوحدات التشغيلية كالمراقبين على العمال ومدير خدمات المستهلك ، [١ ، ص ص ٤٠] .

طبقاً لذلك ، تمتاز الإدارة العليا ، وبموجب موقعها الإداري الذي يقع في قمة الهيكل التنظيمي للمنظمة ، عن غيرها من المستويات الإدارية بامتلاكها القدرة على توجيه وتنسيق جهود المنظمة كوحدة متكاملة . وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار ، الهيكل التنظيمي للمنظمات المعاصرة ، الذي يتصف بسعته وتعقيدته من حيث تعدد وحدات العمل الاستراتيجية والأقسام الوظيفية والوحدات التشغيلية المتخصصة ، فإن السؤال الذي يطرح نفسه ، هو : « هل أن واجب الإدارة العليا ، والرئيس التنفيذي خاصة ، في توجيه وتنسيق جهود المنظمة أصبح مقتصراً على مدير واحد أو أكثر من المديرين التنفيذيين في المنظمة » ؟ .

إن الإجابة عن هذا السؤال تتطلب مقدماً تعريف الرئيس التنفيذي في المنظمة ، الذي هو : « ذلك المدير ذو المسؤولية التنفيذية الذي يكون مسؤولاً عن كافة أنشطة المنظمة أو جزء رئيسي منها » ، [٢] . طبقاً لذلك ، أن تحديد الإدارة العليا يرتبط بحجم المنظمة ذاتها وهيكلها التنظيمي ، ففي المنظمات الكبيرة الحجم ، التي تتصف بسعة هيكلها

التنظيمي وتعقيده ، أصبح واجب الإدارة العليا موزعاً على العديد من المديرين التنفيذيين في المنظمة ، فهناك الرئيس التنفيذي للمنظمة بأكملها ، وهناك أيضاً الرئيس التنفيذي لكل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجية ما دام مسئولاً عن توجيه وتنسيق العديد من وظائف المنشأة ، كالتسويق والإنتاج ... إلخ . إضافة إلى ذلك ، لابد في مثل هذا النوع من المنظمات من استحداث منصب نائب الرئيس التنفيذي للمنظمة ، الذي يكون مسئولاً عن أكثر من وحدة عمل استراتيجية ، والذي يكون همزة الوصل أو الارتباط بين الرئيس التنفيذي للمنظمة والرؤساء التنفيذيين لوحدات العمل الاستراتيجية . طبقاً لذلك ، فإن الإدارة العليا في المنظمات الكبيرة الحجم لا تقتصر على شخص واحد فقط ، بل أنها تمتد إلى أكثر من شخص ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ما دام كل منهم مسئولاً عن توجيه وتنسيق مختلف وظائف المنشأة . إلا أن هؤلاء الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث مدى صلاحية ومسئولية كل منهم طبقاً لموقعه الوظيفي في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، إذ إن صلاحية ومسئولية الرئيس التنفيذي للمنظمة تشمل كافة الوحدات الإدارية التي تتألف منها المنظمة بأكملها ، في حين تنحصر وظيفة الرئيس التنفيذي لوحدة العمل الاستراتيجية في نطاق الوحدة الخاصة به ، [٢] .

ومن الجدير بالذكر ، أن هذه الحالة غير موجودة في المنظمات الصغيرة الحجم ذات خط المنتج الواحد ، كما هو الحال في معظم شركاتنا العربية ، إذ يوجد مدير عام واحد فقط ، يحتل مركز الصدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، يكون مسئولاً أمام مجلس الإدارة عن توجيه وتنسيق جهود المنظمة .

٢ - الدور الوظيفي للإدارة العليا

يمارس المدير وبغض النظر عن موقعه الإداري في الهيكل التنظيمي للمنظمة كافة الوظائف الإدارية وقد منح بعض الكتاب الإداريين أهمية كبيرة للوظائف الإدارية للإدارة العليا ، إذ حدد الكاتب (Urwick) وظائف الإدارة العليا ب : التنبؤ ، التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق ، الرقابة والقيام بالاتصالات [٣ ، ص ٥] وأشار (Newman and Logan) إلى الوظائف الإدارية التي يضطلع بها الرئيس التنفيذي وفقاً للمجموعات الثلاث الآتية :

تابع - جدول رقم (١).

الأهداف	تحقيق الهدف	مجلس الإدارة	مدراء الإدارة	رؤساء وحدات	مدراء الوحدات	الوسائل (كيفية)	متخذو القرار الاستراتيجي
			العليا	العمل	الوظيفية		
الأهداف قصيرة	الاستراتيجيات القصيرة	√	√√	√√	√√		
المدى (سنوية)	المدى والسياسات						
أهداف الوحدات	الخطط التنفيذية				√	√√	
الوظيفية							

※ تشير العلامتين (√√) إلى المسؤولية الرئيسية للإدارة ، في حين تشير العلامة الواحدة (√) إلى المسؤولية الثانوية .

٣ - كيفية ممارسة الإدارة لدورها الريادي

إذا كانت آراء الكتاب الإداريين ، التي سبق ذكرها في المبحث السابق ، ركزت على بيان طبيعة الدور الوظيفي ، سواء كان ريادياً أم تنفيذياً ، للإدارة العليا ، والرئيس التنفيذي خاصة ، فإن بعض الكتاب أعطوا أهمية كبيرة لتوضيح كيفية أداء الإدارة العليا لدورها الريادي ، الذي يتمثل ابتداءً بتحديد مهمة المنظمة وأهدافها الأساسية وانتهاءً باختيار البديل الاستراتيجي الأمثل . وفي هذا المجال ، أشار بعض الكتاب الإداريين ، مثل (Drucker) ، [٩ ، ص ٦] ، و (Ansoff) ، [١٠ > ص ٢٠] ، إلى المسؤولية الكاملة للرئيس التنفيذي في وضع الاستراتيجية الشاملة وإقرارها . من جهة ثانية ، أكد كتاب آخرون مثل (Foster) على المسؤولية المشتركة للإدارة العليا ، بما فيها مجلس الإدارة ، والرئيس التنفيذي ورؤساء الوحدات التنفيذية للمنظمة في وضع الاستراتيجية ، [١ ، ٤٠] . إضافة إلى ذلك ، أن مسؤولية الإدارة العليا ، سواء كانت منفردة أم مشتركة ، في وضع الاستراتيجية الشاملة تختلف من منظمة إلى أخرى ، ففي بعض المنظمات تنحصر مسؤولية وضع الاستراتيجية في مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي ، وفي البعض منها تكون من مسؤولية الرئيس التنفيذي لوحده ، وفي البعض الآخر تكون من مسؤولية الرئيس التنفيذي ومساعديه ، [٦ ، ص ١٥٢] .

إلا أن السؤال الذي يطرح نفسه هو : ما مدى مساهمة الإدارة العليا ، والرئيس التنفيذي خاصة ، في تحديد إجراءات الاستراتيجية الشاملة والخوض في تفاصيل إعدادها؟

إن الإجابة عن هذا السؤال تتوقف على عدد من العوامل ، هي :

(أ) مدى حداثة ممارسة المنظمة للتخطيط الاستراتيجي : في حالة كون المنظمة حديثة العهد في تبني عملية التخطيط الاستراتيجي وتطبيقها عملياً ، فإن مساهمة الإدارة العليا في وضع الاستراتيجية تكون كبيرة وشاملة لكافة مراحلها .

(ب) حجم المنظمة : في المنظمات الصغيرة الحجم التي تتصف بقلّة مواردها المالية والبشرية ، خاصة الكفاءة منها ، فإن الرئيس التنفيذي يجد نفسه مسئولاً مسئولية كاملة عن وضع الاستراتيجية وبكافة تفاصيلها . وفي حالة نمو المنظمة وتوسع نشاطها وتعدد هيكلها التنظيمي ، فلا بد للرئيس التنفيذي أن يستعين بمساعدة المديرين التنفيذيين للمنظمة في وضع الاستراتيجية . وفي الشركات الكبيرة الحجم ، التي تتمكن من إنشاء قسم التخطيط الاستراتيجي ذي الصلاحية الاستشارية ، فإن الإدارة العليا تحتفظ لنفسها بصلاحية تحديد مهمة المنظمة وأهدافها البعيدة المدى وإقرار الاستراتيجية ، وفي الوقت ذاته تترك هذه الإدارة للكادر الاستشاري وضع تفاصيل الخطة ، بما فيها من جمع البيانات وتحليلها ، وتطوير البدائل الاستراتيجية وتقييمها ، [٦ ، ص ١٥٠] .

ومن الجدير بالذكر أن مساهمة مجلس الإدارة في صياغة المهمة والأهداف البعيدة الأمد واختيار البديل الاستراتيجي الأمثل . تختلف من منظمة إلى أخرى ، ففي بعض الحالات يكون دوره فعالاً في وضع الاستراتيجية وفي البعض الآخر يكون دوره صورياً ولا يتعدى الاطلاع على الخطة الموضوعة بصيغتها النهائية وإقرارها . وبغض النظر عن تباين مساهمة المجلس في وضع الاستراتيجية ، إلا أنه يحتفظ بصلاحيته في مراجعة الاستراتيجية وإقرارها ، إذ لابد للمجلس من التأكد من انسجام بنود الاستراتيجية مع مهمة المنظمة وأهدافها الأساسية المحددة لها مستقبلاً ، [١١ ، ص ٥١٢] .

(ج) النمط القيادي للإدارة العليا : عموماً ، تؤمن الإدارة العليا بنوعين من النمط القيادي ، اللذين يتحدد بموجبهما مدى مساهمة الإدارة العليا والإدارات الأخرى في وضع الأهداف والاستراتيجية في المنظمة ، وهما :

(١) النمط المركزي لوضع الأهداف : تتولى الإدارة العليا ، والرئيس التنفيذي خاصة ، المسؤولية الكاملة عن وضع أهداف المنظمة ولكافة وحداتها الإدارية ، سواء

كانت أهدافاً استراتيجية أم تنفيذية . وهذا يعني أن الإدارات الدنيا في المنظمة لا تمارس أي دور في وضع الأهداف والاستراتيجية ، بل ينحصر دورها في تنفيذ الاستراتيجية وأهدافها .

(٢) النمط اللامركزي لوضع الأهداف : في المنظمات التي تؤمن إدارتها العليا

بالنمط الديمقراطي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، يمتلك الأفراد في المنظمة ، سواء كانوا مديرين في المستويات الوسطى أو الدنيا أم العاملين ، الصلاحية اللازمة لوضع الأهداف ومن ثم رفعها إلى الإدارة العليا لمراجعتها وإقرارها . طبقاً لذلك ، إن مساهمة الإدارة العليا في تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجية تكون محدودة ، وذلك لأن هذه المسؤولية وزعت على عدد كبير من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة . وتلجأ الإدارة العليا إلى هذا النمط في التخطيط ، الذي يطلق عليه من أسفل إلى أعلى (Bottom- Top planning Approach) ، من أجل زيادة فاعلية عملية التخطيط التنفيذي والاستراتيجي ، خاصة وأن الإدارات الدنيا في المنظمة تكون في موقع التماس المباشر مع الفرص السوقية والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية للمنظمة ، ولهذا تتوفر لهذه الإدارات المعلومات الدقيقة والمفيدة اللازمة لتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجية مقارنة بالإدارة العليا .

ومن الجديد بالذكر ، أن الكاتب الاستراتيجي (Chandler) أشار في كتابه الاستراتيجية والهيكل (Strategy and Structure) ، الذي أصدره في سنة ١٩٦٢ م ، إلى أن النمط المركزي لوضع الأهداف يوجد بكثرة في المنظمات التي تختص كل منها بخط منتج واحد ، في حين أن النمط اللامركزي يصلح للتطبيق في المنظمات ذات الأسواق/المنتجات المتعددة ، [١٢ ، ص ٣٨٣-٣٩٦] .

إضافة إلى ذلك ، وإلى جانب هذين النمطين لوضع الأهداف ، يوجد نمط ثالث يجمع بين النمطين السابقين ، الذي يطلق عليه نمط التخطيط من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى (Top-Down/Bottom-Up Planning Approach) . ويركز هذا النمط في التخطيط على أخذ الإدارة العليا زمام المبادرة في وضع الاستراتيجية من خلال صياغة مهمة المنظمة وأهدافها العامة ، ومن ثم إبلاغها إلى المستويات الإدارية الأدنى ، التي

تتولى تحديد الأهداف الخاصة بوحدها الإدارية ، ومن ثم رفعها إلى الإدارة العليا لمراجعتها وإقرارها . وتفادياً لصعوبة إيصال المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة والوصول إلى فهم مشترك بين هذه الإدارات ، قد تنشأ لجنة التخطيط ، التي يمثل أعضاؤها مختلف المستويات الإدارية في المنظمة فضلاً عن العاملين فيها ، والتي تتولى بدورها وضع الخطط في المنظمة ، [١٣ ، ص ص ٦٨ ، ٦٩] .

عموماً ، ينبغي التأكيد هنا ، أنه وبغض النظر عن مدى مساهمة الإدارة العليا ، والرئيس التنفيذي خاصة ، في تحديد الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمنظمة ، فإن هذه الإدارة تبقى مسئولة مسئولية كاملة عن مدى فاعلية عملية التخطيط ، وخاصة التخطيط الاستراتيجي ، ولا يجوز لها التنصل من هذه المسئولية ومنحها لأي جهة أخرى في المنظمة .

٤ - أنواع الأهداف

لم يعد هدف تعظيم الربح في المدى القصير ، الذي أقرته النظرية الاقتصادية التقليدية ، مقبولاً في مؤسسات الأعمال المعاصرة ، خاصة بعدما أصبحت هذه المؤسسات أداة لتحقيق مصالح كافة الجهات ذات العلاقة بها ، سواء كانوا في داخل المؤسسة أو خارجها ، بما فيها من المالكين والأفراد العاملين فيها والعلماء إضافة إلى المجتمع ، وصولاً إلى ضمان بقاء المؤسسة ونموها مستقبلاً . طبقاً لذلك ، دعى الكاتب دركر (Drucker) إدارات المؤسسات إلى تبني العديد من الأهداف بدلاً من الهدف الواحد ، كالإنتاجية ، والموقع التنافسي ، وتطوير العاملين والمسئولية الاجتماعية إضافة إلى تحقيق الربح الأمثل ، [١٤] .

إضافة إلى ذلك ، حدد الكاتبان (Pearce and Robinson) الأهداف الاستراتيجية لمؤسسات الأعمال بالآتي :

- (أ) الربحية التي يعبر عنها بنسبة العائد لكل سهم أو العائد على رأس المال المستثمر .
- (ب) الإنتاجية .
- (ج) الموقع التنافسي الذي يقاس عادة بإجمالي المبيعات أو الحصة السوقية .
- (د) تطوير العاملين من أجل توفير فرص الترقية لهم وتقديمهم في العمل .

(هـ) العلاقات العمالية ، سواء كانت مع نقابات العمال أو العاملين أنفسهم ، وذلك من خلال تلبية مصالح العاملين وتحقيق أهدافهم الشخصية .

(و) التميز التقني : الذي يتطلب تبني المؤسسة للابتكارات التقنية الجديدة ، سواء كان ذلك في المنتج أو وسائل الإنتاج ، مقارنة بالمؤسسات المنافسة ، وصولاً إلى احتلال الموقع القيادي في تبني التقنية الحديثة . والمسئولية العامة Public Responsibility التي تماثل المسئولية الاجتماعية والتي تنصب في خدمة مصالح العملاء والمجتمع عموماً ، [١٥] ، ص ٢١١-٢١٤] .

إذا كانت هذه المجموعة من الأهداف تمثل بحد ذاتها الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، فإنها تمثل في الوقت نفسه القاعدة التي يستند عليها الإداريون في المستويات الإدارية الأدنى للمؤسسة ، في وضع الأهداف الخاصة بوحداتهم الإدارية ، وذلك طبقاً لما اعتاد عليه الإداريون الأكاديميون تسميته بهرم الأهداف ، [١٦] . طبقاً لذلك حدد الكاتب (Jain) الأهداف الخاصة بوحدة العمل الاستراتيجية بمجموعتين من الأهداف اللتين أطلق عليهما الأهداف الطموحة والمقيدة ، إذ تشتمل المجموعة الأولى من الأهداف على :

- مجموعة الأهداف المالية التي تشتمل على كل من هدف الربحية والتدفق النقدي .
- مجموعة أهداف البقاء/ النمو التي تتضمن أهداف الحصة السوقية ، الإنتاجية ، والابتكار .

أما مجموعة الأهداف المقيدة فتشمل أهداف المسئولية الاجتماعية ، وتركيز البحوث في مجالات تقنية معينة ، وتجنب الأنشطة ذات النمط المتذبذب فصلياً وتجنب قوانين حماية المنافسة ، [١٧] ، ص ٢٢٤] .

إن هاتين المجموعتين من الأهداف تغطي أهداف كافة الوحدات الوظيفية كالإنتاج والتسويق ... إلخ ، التي تتألف منها وحدة العمل الاستراتيجية . وبطبيعة الحال ، تشتق الإدارات الدنيا في الوحدات الوظيفية الأهداف الخاصة بوحداتهم الإدارية ، التي عادة ما تكون قصيرة المدى .

وأوضح الكاتبان (Chevalier and Catry) أن الإدارة العليا للمؤسسة تميل إلى تبني الأهداف المالية كالربح في المدى البعيد بدرجة أعلى من تبنيها الأهداف الأخرى كالحصة

السوقية ، في حين أن هذا التوجه في تبني الأهداف يتبدل في الإدارات الدنيا في المؤسسات ، خاصة وأن الإدارات الأخيرة تتجه إلى تحقيق أهدافها ، كزيادة الحصة السوقية والمبيعات ، بغض النظر عن التكلفة المالية التي تتحملها المؤسسة ، [١٨] .

٥ - الدراسات السابقة

قام الباحثون الإداريون بالعديد من الدراسات العلمية للدور الوظيفي للإدارة العليا ، والرئيس التنفيذي خاصة ، سواء كان ريادياً أم تنفيذياً . وفي هذا المجال ، أشار الكاتب (McNichols) إلى العديد من الدراسات المهمة التي أجريت خلال العقود الزمنية الماضية ، إذ أظهرت دراسة كل من (March and Simon, 1958) و (Lindblom, 1968) و (Wrapp, 1967) أن الرئيس التنفيذي ، وبسبب جسامته العمل الوظيفي الذي يضطلع به ، فضلاً عن تجنبه حالة عدم التأكد في ممارسة العمل ، وجد نفسه مضطراً إلى تخصيص الجزء الأكبر من وقته وجهده نحو اتخاذ القرارات التنفيذية القصيرة الأمد على حساب القرارات الاستراتيجية البعيدة الأمد ، بل أن أكثر هؤلاء الرؤساء لا يضعون أهدافاً عامة لمنظمتهم . من جهة ثانية ، استنتج (Quinn, 1980) أنه بالرغم من عدم ممارسة الرؤساء وظيفتهم ضمن إطار شامل ودقيق للأهداف الاستراتيجية ، إلا أن أغلبهم يعلن القليل من الأهداف العامة للمنظمة ، التي نادراً ما تكون كمية بطبيعتها ، [١٩ ، ص ١٠ ، ١١] .

وأشار (Taylor) إلى دراسات كلية هارفرد لإدارة الأعمال التي أجريت في سنة ١٩٧١م ، والتي شملت المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية ، والتي أكدت على صحة رأي الكاتب (Chandler, 1962) الذي ينص على أن الإدارة العليا في المنظمات ذات نمط المنتج الواحد تتبنى النمط المركزي لصياغة الأهداف ووضع الخطط ، في حين تفضل هذه الإدارات النمط اللامركزي في المنظمات ذات خطوط المنتج المتعددة ، [٢٠] .

وفي ضوء المقابلات الشخصية المنتظمة للرؤساء التنفيذيين ومدراء التسويق في الشركات التابعة التي تعمل في البرازيل استنتج (Hulbert, et al) أن هذه الشركات تحظى بمسؤولية وضع خطط التسويق السنوية ، في حين يختلف دور الإدارة العليا في مراجعة

هذه الخطط وإقرارها طبقاً لجنسية المؤسسة الأم ، حيث يكون دور الإدارة العليا محدوداً في المؤسسات ذات الجنسية الأوروبية ، والعكس صحيح بالنسبة للمؤسسات الأمريكية . أما في المؤسسات اليابانية ، فإن دور الإدارة العليا في مراجعة خطة التسويق السنوية وإقرارها يكون غير واضح المعالم ، [٢١] . إضافة إلى ذلك ، استنتج (Picard) من خلال المقابلات الشخصية ، التي أجراها لسته وخمسين رئيساً تنفيذياً للشركات الأوروبية التابعة والعاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ، أن هذه الشركات تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات ، [٢٢] .

وفي مجال تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسات الأعمال ، قام (Miller and Friesen) بدراسة لإحدى وثمانين مؤسسة أعمال ، واستنتجوا أن معظم المؤسسات تحاول تكيف ذاتها للتغيرات والتطورات البيئية ، وذلك من خلال تحليل الظروف البيئية ، ومن ثم تطوير الاستراتيجية المناسبة . إضافة إلى ذلك ، توصل هذان الباحثان إلى أن البيئة المتغيرة باستمرار تفرض على المؤسسة تبني الأساليب التقنية الحديثة ، سواء كانت في المنتج أو أساليب الإنتاج ، [٢٣] . وحدد (Hofer) العوامل التي تؤثر في تطوير الاستراتيجية طبقاً لدرجة أهميتها ، والتي هي بالترتيب العوامل البيئية ، ونمط المنتجات ، وحجم المنظمة ، وطبيعة الأسواق ، والعوامل التقنية والمؤهلات العلمية والتدريبية للأفراد العاملين في المنظمة ، وأشار إلى أن المنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة ، تفضل اختيار الاستراتيجية الأكثر مرونة من أجل ضمان الاستغلال الأمثل لمواردها الذاتية ، فضلاً عن أن المنظمة ذات الموقع التنافسي المتميز في السوق غالباً ما تفضل اختيار استراتيجية الإبداع والتطوير ، [٢٤] .

واستنتج (McKelvey, et al) أن الإدارة الفعالة لعلاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية تمثل وسيلة بقاء المنظمة واستمرارها في العمل ، وأن توفر المدراء الكفؤين يمثل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمة ، لهذا تتباين المنظمات في مدى نجاحها في العمل رغم تواجدها في بيئة واحدة ، [٢٥] .

وفي دراسة استمرت ست سنوات وشملت الرؤساء التنفيذيين لعدد كبير من الشركات المتميزة عالمياً (مثل : HB, 3M, Sony, Motorola procter and Gamble, Johnson and Johnson) ،

وجد (Collins and Porras) أن سر تميز هذه الشركات يكمن في تمسكها بفلسفتها العامة من دون تغيير خلال الزمن ، في حين أنها تحاول تكيف أهدافها البعيدة الأمد وخططها الاستراتيجية والتنفيذية طبقاً للتغيرات والتطورات البيئية .

وتشمل الفلسفة العامة عنصرين أساسيين وهما : القيم الأساسية (Core Values) التي تمثل نظام المبادئ الموجه والعقيدة التي يؤمن بها أفراد المنظمة (مثال ذلك : شركة Sony لنصبح من الرواد ولا نتبع الآخرين ونعمل المستحيل) ، وأما العنصر الثاني فهو الغرض الأساسي (Core Purpose) الذي يعبر عن سبب وجود المنظمة وروحها (مثال ذلك : شركة Sony لتجربة بهجة التقدم واستخدام التقنية من أجل مصلحة الجمهور) ، [٢٦] .

فيما يتعلق بالدراسات العربية الخاصة بموضوع الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في المنظمات العربية ، قام حمامي والشيخ (١٩٩٥) بدراسة آراء مديري الشركات الأردنية المساهمة (العامة والخاصة) تجاه مفهوم التخطيط الاستراتيجي والنمط الإداري الذي يتبع في وضع هذا النوع من الخطط ، وقد استنتج الباحثان أن مديري شركات الأعمال الأردنية يميلون إلى تبني النمط القيادي المركزي في وضع الاستراتيجية ، حيث وجد في ٥٦٪ من هذه الشركات انفراد المدير العام بوضع الخطة ، في حين تنخفض نسبة مساهمة مدراء الوحدات الوظيفية إلى ٢٩٪ من الشركات ، [٢٧] . ومن خلال دراسة شملت الإدارات العليا للمنشآت الصناعية السعودية في مدينة الرياض ، استنتج أيوب (١٩٩٧) أن ٢٥٪ من المنشآت تمارس مفهوم الإدارة الاستراتيجية بصورة شاملة أو كثيفة ، وأن ٥٨٫٣٪ منها تمارسه بصورة جزئية او متوسطة ، في حين أن ١٦٫٧٪ من هذه المنشآت تمارسه بصورة ضعيفة ، إضافة إلى ذلك ، استنتج الباحث ان الإدارة العليا تمثل الممارس الرئيسي لمفهوم الإدارة الاستراتيجية في المنشآت السعودية ذات الممارسة المكثفة أو المتوسطة لهذا المفهوم ، وان نسبة استعانتها بالإدارة التخطيطية تبلغ ٢١٫٢٪ في حين ان استعانتها بالاستشاريين كانت قليلة جداً [٢٨] .

٦ - فروض البحث

يستند هذا البحث على الفرضيات الآتية :

- (أ) تتبنى الإدارات العليا في الشركات المساهمة القطرية الأهداف المالية (كالعائد على رأسمال المستثمر) عند وضعها الأهداف الاستراتيجية .
- (ب) تتبنى الإدارات الأدنى في الشركات المساهمة القطرية أهداف البقاء/ النمو (كالمبيعات والحصة السوقية) عند وضعها الأهداف التنفيذية لوحداتها الإدارية .
- (ج) تتبنى الإدارات العليا في الشركات المساهمة القطرية النمط المركزي عند وضعها الأهداف الاستراتيجية .
- (د) تتبنى الإدارات العليا في الشركات المساهمة القطرية النمط اللامركزي عند وضعها الأهداف التنفيذية .

منهج البحث

١- أساليب جمع البيانات وتحليلها

اعتمد البحث على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال تصميم استمارة استبانة وتوزيعها على المديرين في شركات المساهمة القطرية ، وقد أخذ بعين الاعتبار عند تصميم الاستبانة تغطيتها لكافة المتغيرات ذات العلاقة بفروض البحث ، إضافة إلى المحاور الخاصة بتطوير الاستراتيجية وأهدافها .

ونظراً لطبيعة البحث ونوعية البيانات التي تم الحصول عليها والتي هي من النوع الاسمي أو الترتيبي لهذا ارتأى الباحث اختيار أساليب التحليل غير المعلمي لتحليل البيانات واختبار فرضياته وتحديداً ، فإن تحليل مربع كاي يمثل أفضل أسلوب لاختبار الفرضيات ، إضافة إلى أسلوب التوزيعات التكرارية والنسب المئوية .

٢- مجتمع البحث وعيته

يشمل هذا البحث شركات المساهمة القطرية التي يبلغ عددها ٣٣ شركة ، والتي وردت في سجل الشركات المساهمة القطرية لدى وزارة المالية والاقتصاد والتجارة . ونظراً لقلّة عدد الشركات وللحصول على نتائج دقيقة ، فقد شمل البحث الإدارات الثلاث -

العليا ، والوسطى والدنيا - في هذه الشركات ، وبذلك فإن مجتمع البحث يتكون من ٩٩ مديراً . وتم تحديد الإدارة العليا برئيس مجلس الإدارة وأعضائه ، المدير العام (أو الرئيس التنفيذي) ومساعديه ، في حين عُرفت الإدارة الوسطى برؤساء الوحدات الوظيفية الرئيسية أو من ينوب عنهم ، أما الإدارة الدنيا فشملت رؤساء الوحدات الإدارية الصغيرة . وبعد توزيع استمارات الاستبانة على مجتمع البحث ، استجاب للباحث مديرو ٢٢ شركة فقط ، كما لم يقم عدد من المديرين ، خاصة الإدارة العليا ، في هذه الشركات بملء الاستمارة ، أو أن بعض من الاستثمارات المستردة تم استبعادها لعدم اكتمالها . طبقاً لذلك ، بلغ العدد الفعلي للمديرين الذين ساهموا بصور كاملة في البحث ، والذين يألّفون عينة البحث ٥٨ مديراً ، أي ما نسبته ٦ , ٥٨٪ من مجتمع البحث .

٣ - خصائص عينة البحث

بلغ عدد المديرين من الذكور ٥٧ فرداً ، وبنسبة ٣ , ٩٨٪ من مجموع عينة البحث ، في حين شكلت نسبة الإناث ٧ , ١٪ ، وهذا يدل على انخفاض نسبة مساهمة المرأة في تولي المناصب الإدارية في الشركات المساهمة القطرية .

وطبقاً لطبيعة عمل الشركة ، بلغت نسبة أفراد العينة الذين يعملون في الشركات التي تنتج وتسوق السلع ، ٨ , ٤٤٪ ، في حين أن ما نسبته ٢ , ٥٥٪ من المدراء يعملون في الشركات ذات الطبيعة الخدمية .

ويشير الجدول رقم (١) إلى أن ما نسبته ٩ , ٣٧٪ من المدراء يحملون الجنسية القطرية ، في حين شكل المديرين الذين ينتمون إلى الأقطار العربية الأخرى ما نسبته ٦ , ٥٨٪ ، ولم تتجاوز نسبة المدراء الأجانب ٥ , ٣٪ من مجموع أفراد العينة .

الجدول رقم (١). توزيع عينة البحث طبقاً للجنسية.

الجنسية	العدد	النسبة المئوية
القطرية	٢٢	٩ , ٣٧٪
العربية	٣٤	٦ , ٥٨٪
الأجنبية	٢	٥ , ٣٪
المجموع	٥٨	١٠٠٪

ويبين الجدول رقم (٢) أن ما نسبته ٦, ٢٧٪ من المديرين هم من الإدارات العليا ، بينما شكل المديرون في الإدارة الوسطى ما نسبته ٥, ٣٤٪ ، وبلغت نسبة المديرين في الإدارة الدنيا ٩, ٣٧٪ من عينة البحث . وهذا يدل على أن نتائج البحث سوف تكون أكثر تعبيراً عن آراء المدراء في الإدارتين الوسطى والدنيا .

الجدول رقم (٢). توزيع عينة البحث طبقاً للمستوى الإداري .		
المستوى الإداري	العدد	النسبة المئوية
الإدارة العليا	١٦	٦, ٢٧٪
الإدارة الوسطى	٢٠	٥, ٣٤٪
الإدارة الدنيا	٢٢	٩, ٣٧٪
المجموع	٥٨	١٠٠٪

يظهر الجدول رقم (٣) أن ما نسبته ٦٩٪ من المديرين تجاوزت خبرتهم العملية أكثر من ١٠ سنوات ، وأن ما نسبته ١, ٢٤٪ منهم تراوحت خبرتهم من ٥-١٠ سنوات ، بينما بلغت نسبة المديرين ذوي الخبرة التي تقل عن ٥ سنوات بحدود ٢, ٥٪ ، ولم يحدد أحد أفراد العينة خبرته العملية . أن الخبرة الطويلة لمعظم أفراد العينة سوف تمكنهم من توفير بيانات موضوعية ومعبرة عن الواقع الفعلي لشركاتهم ، وهذا بدوره سوف ينعكس على نوعية نتائج البحث .

الجدول (٣). توزيع عينة البحث طبقاً لسنوات الخبرة .		
سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	٣	٢, ٥٪
٥ - ١٠ سنوات	١٤	١, ٢٤٪
أكثر من ١٠ سنوات	٤٠	٦٩٪
لم يجاب	١	١, ٧٪
المجموع	٥٨	١٠٠٪

ويشير الجدول رقم (٤) إلى أن ما نسبته ٦٧٪ من المديرين هم من حملة شهادة البكالوريوس ، بينما بلغت نسبة من حصلوا على شهادة الدراسات العليا ١٥,٥ ٪ ، وشكل حملة الدبلوم ١٣,٨ ٪ ، ولم تتجاوز نسبة حملة الثانوية العامة فأقل ٣,٥ ٪ من عينة البحث . إن ذلك يدل على حرص الشركات المساهمة القطرية على توظيف الأفراد ذوي المؤهلات العلمية العالية في المناصب الإدارية المختلفة .

الجدول رقم (٤) . توزيع عينة البحث طبقاً للمؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	٢	٣,٥ ٪
دبلوم	٨	١٣,٨ ٪
بكالوريوس	٣٩	٦٧,٢ ٪
دراسات عليا	٩	١٥,٥ ٪
المجموع	٥٨	١٠٠ ٪

٤ - التحليل الإحصائي للنتائج

قبل البدء بمناقشة نتائج تحليل البيانات لاختبار فرضيات البحث ، لابد لنا من التعرف مقدماً على مدى قيام الشركات المساهمة القطرية بوضع الاستراتيجيات المكتوبة لتحقيق أهدافها المستقبلية ، وماهية عناصرها ، فضلاً عن تحليلها لعناصر البيئة الداخلية والخارجية التي هي ضرورية لوضع الاستراتيجية . إذ يبين الجدول رقم (٥) أن ٥١ مديراً ، أي ما نسبته ٨٧,٩ ٪ من مجموع أفراد العينة ، أجابوا بنعم لوضع الشركات المساهمة القطرية استراتيجية مكتوبة لتحقيق أهدافها ، في حين أن ٥ مديرين ، أو ما نسبته ٨,٦ ٪ من مجموع المديرين ، ذكروا عدم وضع شركاتهم لمثل هذه الخطة وإن مديرين أو ما نسبته ٣,٥ ٪ امتنعا عن الإجابة . إن هذه النتائج تشير إلى أن معظم الشركات المساهمة القطرية تتجه إلى وضع استراتيجيات مكتوبة لتحقيق أهدافها المستقبلية .

الجدول رقم (٥). وضع الشركات القطرية استراتيجية مكتوبة وعناصرها.

الاستراتيجية وعناصرها	نعم	النسبة المئوية	لا	النسبة عدم المثوية	النسبة المثوية
تضع الشركة خطة استراتيجية مكتوبة لتحقيق أهدافها .	٥١	٪٨٧,٩	٥	٪٨,٦	٢ ٪٣,٥
تحتوي على تحديد للغايات والأهداف	٤٩	٪٨٤,٥	-	-	٩ ٪١٥,٥
تغطي فترة زمنية بعيدة المدى (سنة على الأقل)	٤١	٪٧٠,٧	٤	٪٦,٩	١٣ ٪٢٢,٤
تحتوي على اختيار البديل/ البدائل الاستراتيجية	٢٦	٪٤٤,٨	١٠	٪١٧,٣	٢٢ ٪٣٧,٩
تحتوي على تحديد للموارد الذاتية للشركة مستقبلاً .	٤٠	٪٦٩	٤	٪٧	١٤ ٪٢٤,١
تحتوي على توقع التغيرات البيئية في المجتمع	٢٩	٪٥٠	١١	٪١٩	١٨ ٪٣١

وفيما يتعلق بما تتضمنه هذه الاستراتيجيات المكتوبة من عناصر ، تبين ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة أن ما نسبته ٨٤,٥ ٪ منهم يقرون باحتواء هذه الاستراتيجيات على تحديد لغايات الشركة وأهدافها ، وأن ما نسبته ٧٠,٧ ٪ من مجموع المديرين أظهروا أن هذه الاستراتيجيات ذات مدى زمني بعيد (سنة على الأقل) ، وأن ما نسبته ٦٩ ٪ من مجموع المديرين أكدوا احتواء هذه الاستراتيجيات على تحديد لموارد الشركات الذاتية في المستقبل . من ناحية ثانية ، ومن خلال الاستعانة بالجدول رقم (٥) ذاته يتبين لنا أن ما نسبته ٤٤,٨ ٪ من المديرين أجابوا بـ « نعم » على احتواء الاستراتيجيات المكتوبة التي تضعها الشركات المساهمة القطرية لاختيار البديل/ البدائل الاستراتيجية ، في حين أن ما نسبته ١٧,٣ ٪ أجابوا بـ « لا » ، وأن ما نسبته ٣٧,٩ ٪ من مجموع المدراء امتنعوا عن الإجابة . إضافة إلى ذلك ، ومن خلال مراجعة الجدول رقم (١) في الملحق ، يتبين لنا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة استجابوا للسؤال الخاص بتفضيل الشركات المساهمة القطرية للبدائل الاستراتيجية ، إذ تمل هذه الشركات بالدرجة الأولى لتبني البديل الخاص بتطوير المنتجات

الجديدة في الأسواق الحالية ، (٥ ، ٣٤٪ دائماً ، ٥ ، ٣٤٪ غالباً ، ٦ ، ٨٪ أحياناً ، ٩ ، ٦٪ نادراً و ٤ ، ٣٪ لا تفضل على الإطلاق) ، ثم يأتي بالمرتبة الثانية البديل الخاص بالإبقاء على المنتجات الحالية وضمن الأسواق الحالية ، (٥ ، ٣٤٪ دائماً ، ١ ، ٢٤٪ غالباً ، ٥ ، ١٥٪ أحياناً و ١ ، ١٢٪ لا تفضل إطلاقاً) .

ويأتي تقديم المنتجات الحالية في أسواق جديدة في المرتبة الثالثة ، في حين لا يفضل كثير من الشركات المساهمة القطرية البديل الخاص بحذف منتج أو بعض منتجات الشركات الحالية ، (٦ ، ٨٪ دائماً ، ٦ ، ٨٪ غالباً ، ٨ ، ٣٢٪ أحياناً و ١٩٪ نادراً و ٧ ، ٢٠٪ لا تفضل إطلاقاً) . طبقاً لذلك ، يستدل الباحث على أن الاستراتيجيات التي تضعها الشركات المساهمة القطرية ، تتضمن اختياراً للبديل / البدائل الاستراتيجية ، وأن انخفاض نسبة استجابة المديرين للفقرة الخاصة باحتواء الاستراتيجية على اختيار البديل / البدائل الاستراتيجية في الجدول رقم (٥) قد يكون ناتجاً عن تردد بعض أفراد العينة في الإجابة عن السؤال أصلاً ، أو أن إجاباتهم لتفضيل شركاتهم للبدائل الاستراتيجية قد تكون معبرة عن التوجه العام لشركاتهم من دون ذكره في الاستراتيجية المكتوبة للشركة .

ويوضح الجدول رقم (٦) أن الشركات المساهمة القطرية تقوم بتشخيص العوامل البيئية الخارجية وتحليلها لغرض وضع أهدافها وخططها الاستراتيجية ، إلا أنه يلاحظ تفاوت العوامل البيئية من حيث مدى تشخيصها وتحليلها ، إذ إن الشركات المساهمة القطرية تهتم بدرجة أكبر بتشخيص العوامل الاقتصادية ، تليها المنافسة السوقية ، فحاجات العملاء ورغباتهم ، ثم تجهيز المواد الأولية ، في حين أن هذه الشركات تمنح أقل درجة من الأهمية للعوامل الاجتماعية . ويلاحظ من الجدول المذكور أنفاً أن ٤٨ مديراً من أصل ٥٨ مديراً ، أي ما نسبته ٨٢ ، ٨٪ أفادوا أن شركاتهم تشخص دائماً العوامل الاقتصادية وتحللها ، في حين أن ٩ مدراء أجابوا بأن شركاتهم غالباً ما تشخص هذه العوامل وتحللها . من ناحية ثانية ، تراوحت إجابات أفراد العينة بالنسبة لتشخيص المنافسة السوقية وتحليلها ما بين دائماً (٩ ، ٧٥٪) ، وغالباً (٩ ، ٦٪) ، والتي لا تقوم على الإطلاق (٤ ، ٣٪) ، أما تشخيص حاجات ورغبات العملاء وتحليلها فتتراوح ما بين دائماً (٢ ، ٦٧٪) وغالباً (٩ ، ٢٥٪) ، إلى نادراً (٧ ، ١٪) من مجموع أفراد العينة . إضافة إلى ذلك ، تراوح

اهتمام مدراء الشركات المساهمة القطرية في تشخيص عامل تجهيز المواد الأولية وتحليلها ما بين دائماً (٦, ٤٦٪) ولا تقوم على الإطلاق (٧, ١٪) ، وبالنسبة للعوامل القانونية والتقنية فإنه تراوح ما بين دائماً ونادراً ، وفي حين أن درجة تشخيص العوامل السياسية والاجتماعية وتحليلها كانت منخفضة مقارنة ببقية العوامل البيئية الأخرى .

كما يلاحظ أن عدداً من أفراد العينة لم يقدموا أي إجابة بالنسبة لبعض العوامل ، وخاصة تجهيز المواد الأولية (١, ٢٤٪) والسياسة (١, ١٢٪) والقانونية (٣, ١٠٪) من مجموع العينة ، وهذا يدل على قلة الأهمية التي تبديها الشركات القطرية لتشخيص هذه العوامل وتحليلها .

وفي مجال تشخيص العوامل الداخلية وتحليلها لأغراض وضع أهداف الشركة وخططها الاستراتيجية ، يبين الجدول رقم (٧) أن الشركات المساهمة القطرية تعطي الأولوية في عملية التحليل إلى كفاية الموارد المالية ، فمستوى مهارات العاملين ، فكفاية عدد العاملين وكفاية التخصصات المطلوبة ، في حين أن حداثة المكاثن والمعدات ، وملاءمة نظام الاتصالات الداخلية تأتيا في المرتبتين الأخيرتين ، إذ إنه يلاحظ أن ٤٠ مديراً ، أي ما نسبته ٦٩٪ ، أفادوا بأن شركاتهم دائماً تقوم بتحليل كفاية الموارد المالية ، وأن نسبة المديرين الذين أجابوا بالتحليل الدائم للعوامل الخاصة بالعاملين ، سواء كان ذلك من حيث مستوى مهاراتهم أو كفاية عددهم وتخصصاتهم ، تراوحت ما بين ٣, ٦٠٪ و ٧, ٥١٪ ، في حين أن هذه النسبة أخذت بالانخفاض حتى بلغت ٩, ٣٧٪ بالنسبة لملاءمة نظام الاتصالات الداخلية .

اختبار الفرضية الأولى

تشير نتائج البحث إلى أن الشركات المساهمة القطرية تتبنى العديد من الأهداف الاستراتيجية بدلاً من تبنيها لهدف واحد ، ويظهر ذلك بوضوح من خلال مقارنة مجموع الإجابات التي بلغت ١٥٨ إجابة ، مع عدد أفراد العينة الذي يبلغ ٥٨ مديراً ، (الجدول رقم ٨) . إلا أن هذه الأهداف تتباين فيما بينها من حيث مدى سعي هذه الشركات إلى تحقيقها ، حيث جاء هدف العائد على رأس المال المستثمر بالمرتبة الأولى وحصل على ما نسبته ٢٩٧٪.

دور الإدارة العليا في وضع الأهداف الاستراتيجية والتنفيذية . . .

ملاحظة نظام الاتصالات الداخلية	ملاحظة نظام		حالة المالكين والمعدات		ملاحظة نظام تسويق المنتجات		كفاية التخصصات المطلوبة		كفاية عدد العاملين		مستوى مهارات العاملين		كفاية الموارد المالية		ملاحظة النظام
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
٣٠,٤	٢														١ لا تقوم بإطلاقا
١٠,٧	١	٥,٢	٣		١٠,٧	١									٢ نادرا
١٢,١	٧	١٠,٣	٦	٦,٩	٤	٨,٦	٥	٦,٩	٤	١٠,٧	١	١٠,٧	١	٣	أحيانا
٣٦,٢	٢١	١٣,٠	١٨	٤١,٤	٢٤	٣٦,٢	٢١	١٣,٠	١٨	٣٦,٢	٢١	٢٢,٤	١٣	٤	غالبًا
٣٧,٩	٢٢	٤١,٤	٢٤	٤١,٤	٢٤	٥١,٧	٣٠	٥٨,٦	٣٤	٦٠,٣	٣٥	٦٩,٠	٤٠	٥	دائما
٨,٦	٥	١٢,١	٧	٨,٦	٥	٣,٤	٢	٣,٤	٢	١٠,٧	١	٦,٩	٤		عدم الإجابة

الجدول رقم (٧). العوامل الداخلية مرتبة طبقا لمدى التشخيص الإجابات.

من مجموع الإجابات ، ثم جاء هدف المسؤولية الاجتماعية بالمرتبة الثانية وحصل على ما نسبته ٤ , ٢٣٪ ، ثم هدف البقاء ونسبة ٥ , ١٦٪ ، يليه هدف الحصة السوقية ونسبة ٢ , ١٥٪ من مجموع إجابات أفراد العينة . من جهة ثانية ، نلاحظ من الجدول ذاته أن الشركات المساهمة القطرية لا تعطي أهمية كبيرة لتحقيق هدف الربح في المدى القصير ، إذ حصل على ما نسبته ٧ , ٥٪ من مجموع الإجابات ، وذكر ستة مستجيبين من أفراد العينة أهدافاً أخرى كزيادة الإنتاج ، وتحقيق الأمن الغذائي ونشر فكرة الصيرفة الإسلامية ، التي استبعدت من عملية التحليل الإحصائية لقلّة عددها وأهميتها . وطبقاً لذلك ، فإن نتائج البحث هذه جاءت منسجمة مع آراء الكتاب الإداريين مثل [١٤] Pearce and Drucker Ivdndk [١٥] Robinson ، التي تنص على ضرورة سعي الشركات لتحقيق العديد من الأهداف ذات الأمد البعيد ، بدلاً من اعتمادها على هدف وحيد ذي أمد قصير . إضافة إلى ذلك يشير الجدول رقم (٨) ذاته إلى أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية للمديرين والأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركات المساهمة القطرية لتحقيقها ، إذ بلغت قيمة مربع كاي على درجة حرية مقدارها ٨ درجات ولمستوى دلالة ٥ , ٠ ، ما مقداره ٥٧٢ , ٣ . من جهة ثانية ، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين مجموع إجابات أفراد العينة بالنسبة لكل هدف من الأهداف الاستراتيجية للشركات ، إذ بلغت قيمة مربع كاي الكلية ٨٥ , ٣٧ على درجة حرية مقدارها ٥ درجات ولمستوى دلالة ٥ , ٠ . وهذا يعني أن جميع المديرين يتفقون فيما بينهم على أن الشركات المساهمة القطرية تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ذات المدى البعيد ، وبالتالي تم قبول هذه الفرضية .

الفرضية الثانية

تظهر نتائج البحث أن الشركات المساهمة القطرية تتوجه إلى زيادة عدد الأهداف التنفيذية مقارنة بالأهداف الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل ، إذ بلغ مجموع إجابات أفراد العينة الخاصة بالأهداف التنفيذية ما مقداره ١٩٣ إجابة ، (الجدول رقم ٩) . واحتل هدف تطوير العاملين المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، إذ حصل على ما نسبته

الجدول رقم (٨) . المستوى الإداري للمستجيبين والأهداف الاستراتيجية للشركة .

المستوى الإداري	رأسمال ^(١)	الأمد القصير	الحصة السوقية	زيادة	البقاء	المسئولية	أهداف المجموع
المستوى الإداري	رأسمال ^(١)	الأمد القصير	الحصة السوقية	زيادة	البقاء	المسئولية	أهداف المجموع
المستوى الإداري	١٣	٥	٨	٣	٦	١٢	٤٧
الأعلى	٢٧,٧٪	١٠,٦٪	١٧٪	٦,٤٪	١٢,٨٪	٢٥,٥٪	١٠٠٪
المستوى الإداري	١٨	٣	٧	٦	١٣	١٤	٦١
الأوسط	٢٩,٥٪	٤,٩٪	١١,٥٪	٩,٨٪	٢١,٣٪	٢٣٪	١٠٠٪
المستوى الإداري	١٦	١	٩	٦	٧	١١	٥٠
الأدنى	٣٢٪	٢٪	١٨٪	١٢٪	١٤٪	٢٢٪	١٠٠٪
المجموع	٤٧	٩	٢٤	١٥	٢٦	٣٧	١٥٨
	٢٩,٧٪	٥,٧٪	١٥,٢٪	٩,٥٪	١٦,٥٪	٢٣,٤٪	١٠٠٪
مربع كاي = ٣٥٧٢ درجة الحرية = ٨ مستوى الدلالة = ٠,٠٥ مربع كاي الكلي = ٣٧٠٨٥ درجة الحرية = ٥ مستوى الدلالة = ٠,٠٥							

(١) تم دمج العائد على رأسمال المستثمر مع الربح في الأمد القصير عند احتساب مربع كاي بين المجموعات .

(٢) الأهداف الأخرى لم تأخذ في التحليل الإحصائي .

٢٠,٧٪ من مجموع الإجابات ، يليه هدف زيادة حجم المبيعات ونسبة ١٩,٧٪ ، ثم جاءت زيادة إجمالي الربح وزيادة حجم الإنتاج بالمرتبة الثالثة وحصل كل منهما على ما نسبته ١٨,١٪ من مجموع الإجابات ، ثم هدف زيادة الحصة السوقية ونسبة ١٥,٦٪ ، وأخيراً حصل هدف زيادة حجم الودائع على ما نسبته ٧,٨٪ من مجموع إجابات أفراد العينة . إضافة إلى ذلك ، وردت سبع إجابات كأهداف أخرى ، التي تركزت على تحسين نوعية السلع والخدمات وتقليل كلف الإنتاج ، والتي استبعدت من عمليات التحليل الإحصائي اللاحقة لقلة عددها .

إضافة إلى ذلك ، يبين الجدول رقم (٩) ذاته إلى أن المديرين في المستويات الإدارية المختلفة لم يبدوا اختلافاً ذا أهمية في آرائهم تجاه الأهداف التنفيذية التي تسعى الشركات المساهمة القطرية إلى تحقيقها في المستقبل ، إذ بلغت قيمة مربع كاي بين المستويات الإدارية

والأهداف التنفيذية ما مقداره ١٠٦, ٤ عند درجة حرية ١٠ درجات وبمستوى دلالة إحصائية ٠, ٠٥ ، في حين بلغت قيمة مربع كاي لمجموع الإجابات ١٢, ٧٧١ وعلى درجة حرية ٥ درجات وبمستوى دلالة ٠, ٠٥ .

طبقاً لذلك ، أن وجود العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين مجموع إجابات أفراد العينة والأهداف التنفيذية ، فضلاً عن أولوية ترتيبها طبقاً للأهمية ، تؤكد على أن الشركات المساهمة القطرية تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف التنفيذية التي تتصف بطبيعتها القصيرة المدى ، وبالتالي تم قبول هذه الفرضية . إن هذه النتائج جاءت مطابقة لآراء الكتاب الإداريين ، مثل [١٨] Chevalier and Catry التي تنص على ضرورة تبني الشركات أهداف البقاء/ النمو كالمبيعات ... إلخ في مستوى الخطط التنفيذية للشركات .

الجدول رقم (٩) المستوى الإداري للمستجيبين والأهداف التنفيذية للشركة

الأهداف	زيادة	زيادة	زيادة	زيادة	تطوير	زيادة	أهداف المجموع
حجم	إجمالي حجم	حجم	حجم	حجم	حجم	حجم	أهداف المجموع
المبيعات	الربح	الانتاج	الدائع	العاملين	السوقية	أخرى ^(١)	أهداف المجموع
١٣	١٠	١٢	٣	١١	٦	٤	٥٥
٢٣ر٦٪	١٨ر٢٪	٢١ر٨٪	٥ر٥٪	٢٠٪	١٠ر٩٪	١٠٠٪	الأعلى
١١	١٢	١٣	٧	١٥	١١	١	٦٩
١٥ر٩٪	١٧ر٥٪	١٨ر٨٪	١٠ر٢٪	٢١ر٧٪	١٥ر٩٪	١٠٠٪	الأوسط
١٤	١٣	١٠	٥	١٤	١٣	٢	٦٩
٢٠ر٣٪	١٨ر٨٪	١٤ر٥٪	٧ر٣٪	٢٠ر٣٪	١٨ر٨٪	١٠٠٪	الأدنى
٣٨	٣٥	٣٥	١٥	٤٠	٣٠	٧	١٩٣
١٩ر٧٪	١٨ر١٪	١٨ر١٪	٧ر٨٪	٢٠ر٧٪	١٥ر٦٪	١٠٠٪	المجموع

مربع كاي = ١٠٦, ٤ درجة الحرية = ١٠ مستوى الدلالة = ٠, ٠٥

مربع كاي الكلي = ١٢, ٧٧١ درجة الحرية = ٥ مستوى الدلالة = ٠, ٠٥

(١) الأهداف الأخرى لم تأخذ في التحليل الإحصائي .

الفرضية الثالثة

أجمع أفراد عينة البحث على المسؤولية المشتركة للإدارة العليا في وضع الاستراتيجية في الشركات المساهمة القطرية ، ويظهر ذلك بوضوح من خلال مقارنة مجموع الإجابات التي بلغت ١٠٩ إجابات مقارنة بعدد أفراد عينة البحث الذي بلغ ٥٨ فرداً ، الجدول رقم (١٠) . من جهة ثانية ، تتباين مسؤولية عناصر الإدارة العليا في وضع استراتيجيات الشركات ، إذ احتل مجلس الإدارة الأولوية في سلم المسؤولية وحصل على ما نسبته ٣٤٪ من مجموع الإجابات ، يليه المدير العام ومساعدوه ونسبة ٢٥٪ ، ثم المدير العام بمفرده ونسبة ١٩,٣٪ ، فرؤساء الدوائر ونسبة ١٦,٥٪ ، في حين كانت مسؤولية قسم الدراسات والأبحاث في وضع الاستراتيجية منخفضة وجاء ترتيبه الأخير في سلم المسؤولية ونسبة قدرها ٤,٥٪ من مجموع الإجابات . وقد بلغت قيمة مربع كاي بين المستويات الإدارية المختلفة ٩٠٩,٠ عند درجة حرية ٦ درجات وبمستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ، وهذا يدل على ضالة الفروق في آراء أفراد العينة تجاه مسؤولية الإدارة العليا في وضع الاستراتيجية . من جهة ثانية ، تدل نتائج البحث على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموع الإجابات ومسؤولية الإدارة العليا في وضع الاستراتيجية ولصالح مجلس الإدارة ، المدير العام ومساعديه ، إذ بلغت قيمة مربع كاي الكلي ما مقداره ٩٩٩,٢٥ ولدرجة حرية ٤ درجات ولمستوى دلالة ٠,٠٥ . إن هذه النتائج جاءت متطابقة مع آراء بعض الكتاب الاستراتيجيين مثل [١] Foster و [٥] Pearce and Robinson الذين أكدوا على المسؤولية المشتركة للإدارة العليا في وضع استراتيجية الشركة .

الجدول رقم (١٠) . العلاقة بين المستوى الإداري للمستجيبين ومسؤولية الإدارة العليا في وضع الاستراتيجية .

المستوى الإداري	مجلس المدير العام ومساعدوه	رؤساء الدوائر ^(١)	قسم الدراسات والبحوث	المجموع
المستوى الإداري	١١	٨	٦	٢٥
الأعلى	٣١,٣٪	٢٢,٩٪	١٧,٢٪	٥,٧٪
المستوى الإداري	١٢	٦	٦	٣٦

تابع - الجدول رقم (١٠) .

المستوى الإداري	مجلس المدير العام ومساعدوه	رؤساء الدوائر ^(١)	قسم الدراسات والبحوث	المجموع
المستوى الإداري	١٢	٦	١٠	٣٦
الأوسط	٣٣,٣ %	١٦,٧ %	٢٧,٨ %	٥,٥ %
المستوى الإداري	١٤	٧	١٠	٣٨
الأدنى	٣٦,٨ %	١٨,٤ %	٢٦,٤ %	٢,٦ %
المجموع	٣٧	٢١	٢٨	١٠٩
	٣٤ %	١٩,٣ %	٢٥,٧ %	٤,٥ %
مربع كاي = ٠,٩٠٩ درجة الحرية = ٦ مستوى الدلالة = ٠,٠٥				
مربع كاي الكلي = ٢٥,٩٩٩ درجة الحرية = ٤ مستوى الدلالة = ٠,٠٥				

(١) تم دمج رؤساء الدوائر مع قسم الدراسات والبحوث عند احتساب مربع كاي بين المجموعات .

من جهة ثانية ، يشير الجدول رقم (١١) إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية للمستجيبين ومساهمة العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية في الشركات المساهمة القطرية ، إذ بلغت قيمة مربع كاي بين المجموعات ما مقداره ٣,٢٤٧ عند درجة حرية ٤ درجات ومستوى دلالة ٠,٠٥ . إضافة إلى ذلك ، أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموع الإجابات ومساهمة العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية . وبالرغم من هذه النتائج ، فإنه يلاحظ تشتت إجابات أفراد العينة لمساهمة العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية بين دائماً ونسبة ١٢,٣ % ، وغالباً ونسبة ٢٦,٣ % ، وأحياناً ونسبة ٢٩,٨ % ، ونادراً ونسبة ١٧,٥ % ولا يساهمون إطلاقاً ونسبة ١,١٤ % من مجموع الإجابات ، مما يدل على عدم وجود نمط قيادي موحد يطبق من قبل الإدارة العليا في الشركات المساهمة القطرية . إضافة إلى ذلك ، أن حصول فئة أحياناً على أعلى نسبة من مجموع الإجابات التي بلغت ٢٩,٨ % ، وتليها فئة غالباً ونسبة ٢٦,٣ % يدل على أن الإدارة العليا تستفيد من خبرات المدراء في المستويات الإدارية الأدنى عند وضع الاستراتيجية وأهدافها أما في أغلب الأحوال أو حسب الحاجة لذلك (أحياناً) .

طبقاً لذلك ، تم قبول هذه الفرضية التي تنص على تبني الإدارة العليا في الشركات المساهمة القطرية للأسلوب المركزي في وضع الأهداف الاستراتيجية ، والتي جاءت منسجمة مع آراء بعض الكتاب الاستراتيجيين مثل [١٢] Chandler و [٢٠] Taylor .

الجدول رقم (١١) . العلاقة بين المستوى الإداري للمستجيبين ومساهمة العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية .

المستوى الإداري ^(١) دائماً غالباً أحياناً نادراً لا يساهمون عدم الإجابة ^(٢) المجموع						
إطلاقاً						
المستوى الإداري	٤	٤	٤	٢	٢	١٦
الأعلى	٪٢٥	٪٢٥	٪٢٥	٪١٢,٥	٪١٢,٥	٪١٠٠
المستوى الإداري	٣	٣	٨	١	٤	١٩
الأوسط	٪١٥,٨	٪١٥,٨	٪٤٢,١	٪٥,٣	٪٢١	٪١٠٠
المستوى الإداري	-	٨	٥	٧	٢	٢٢
الأدنى	-	٪٣٦,٤	٪٢٢,٧	٪٣١,٨	٪٩,١	٪١٠٠
المجموع	٧	١٥	١٧	١٠	٨	٥٧
	٪١٢,٣	٪٢٦,٣	٪٢٩,٨	٪١٧,٥	٪١٤,١	٪١٠٠
مربع كاي = ٣,٢٤٧	درجة الحرية = ٤			مستوى الدلالة = ٠,٠٥		
مربع كاي الكلي = ٦,٧٧٢	درجة الحرية = ٤			مستوى الدلالة = ٠,٠٥		

(١) تم دمج نادراً مع لا يساهمون إطلاقاً وكذلك دائماً مع غالباً عند احتساب مربع كاي بين المجموعات .

(٢) لم تدخل في التحليل الإحصائي .

الفرضية الرابعة

يستدل من الجدول رقم (١٢) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية للمستجيبين ومساهمة العاملين في وضع الأهداف التنفيذية في الشركات المساهمة

القطرية ، إذ بلغت قيمة مربع كاي بين المجموعات ولدرجة حرية ٤ درجات ولمستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ ما مقداره ٦,٣٥٩ . إلا أنه قد وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية عالية بين مجموع الإجابات ومساهمة العاملين في وضع الأهداف التنفيذية ، إذ بلغت قيمة مربع كاي الكلي ما مقداره ١٧٣,٢٢ عند درجة حرية ٤ درجات ولمستوى دلالة ٠,٠٥ ، وذلك لصالح المساهمة المستمرة (دائماً وبنسبة ٨,٣٢٪ ، وغالباً وبنسبة ٤,٣٤٪) للعاملين في وضع الأهداف التنفيذية للشركات . طبقاً لذلك ، تم قبول هذه الفرضية التي تنص على أن الإدارة العليا للشركات المساهمة القطرية تتبنى الأسلوب اللامركزي في وضع الأهداف التنفيذية ، والتي جاءت متطابقة مع آراء بعض الكتاب الإداريين مثل [٢] Steiner .

الجدول رقم (١٢) . العلاقة بين المستوى الإداري للمستجيبين ومساهمة العاملين في وضع الأهداف التنفيذية .

المستوى الإداري ^(١)	دائماً	غالباً	أحياناً	نادر ^(٢)	لا يساهمون إطلاقاً	المجموع
المستوى الإداري الأعلى	٧	٧	١	١	-	١٦
	٤٣,٧٥٪	٤٣,٧٥٪	٦,٢٥٪	١٦,٢٥٪		١٠٠٪
المستوى الإداري الأوسط	٦	٨	٣	١	٢	٢٠
	٣٠٪	٤٠٪	١٥٪	١٥٪	١٠٪	١٠٠٪
المستوى الإداري الأدنى	٦	٥	٨	٢	١	٢٢
	٢٧,٣٪	٢٢,٧٪	٣٦,٤٪	٩,١٪	٤,٥٪	١٠٠٪
المجموع	١٩	٢٠	١٢	٤	٣	٥٨
	٣٢,٨٪	٣٤,٤٪	٢٠,٧٪	٦,٩٪	٥,٢٪	١٠٠٪

مربع كاي = ٦,٣٥٩ درجة الحرية = ٤ مستوى الدلالة = ٠,٠٥
مربع كاي الكلي = ١٧٣,٢٢ درجة الحرية = ٤ مستوى الدلالة = ٠,٠٥

(١) تم دمج أحياناً ونادراً مع لا يساهمون إطلاقاً عند احتساب مربع كاي بين المجموعات .

الخلاصة والاستنتاجات

أظهرت هذه الدراسة أن نسبة كبيرة من الشركات المساهمة القطرية (٩٠, ٨٧٪) تقوم بوضع استراتيجيات مكتوبة لتحقيق أهدافها المستقبلية ، وأن هذه الاستراتيجيات تتضمن تحديداً لغايات الشركات وأهدافها ، وأنها ذات مدى زمني بعيد (سنة على الأقل) ، ٧٠, ٧٪. وتتجه الشركات القطرية إلى تفضيل البديل الاستراتيجي الخاص بتطوير المنتجات الجديدة في الأسواق الحالية بالدرجة الأولى ، ثم يأتي البديل الخاص بالإبقاء على المنتجات الحالية في الأسواق الحالية بالدرجة الثانية ، فتقديم المنتجات الحالية في الأسواق الجديدة ، وأخيراً تفضل هذه الشركات البديل الخاص بحذف المنتجات الحالية . وفي سبيل وضع الاستراتيجيات وتطويرها ، تقوم الشركات المساهمة القطرية بتحليل العوامل البيئية الخارجية ، إلا أنها تمنح أهمية متفاوتة لتحليل هذه العوامل ، إذ جاءت العوامل الاقتصادية بالمرتبة الأولى ، فالمنافسة السوقية ، فحاجات ورغبات العملاء ثم تجهيز المواد الأولية ، في حين يحظى تحليل العوامل السياسية والقانونية والاجتماعية بأهمية قليلة . وفي مجال تشخيص العوامل الداخلية وتحليلها ، فإن الشركات المساهمة القطرية تعطي الأولوية في تحليل هذه العوامل إلى كفاية الموارد المالية ، فمستوى مهارات العاملين ، فكفاية عدد العاملين وكفاية تخصصاتهم ، وتأتي حادثة المكائن والمعدات وملاءمة نظام الاتصالات الداخلية بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية .

وفيما يتعلق باختبار فرضيات البحث ، تظهر النتائج أن الشركات المساهمة القطرية تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية ، حيث جاء هدف العائد على رأس المال المستثمر بالمرتبة الأولى ونسبة ٢٩, ٧٪ ، فهدف المسؤولية الاجتماعية ونسبة ٢٣, ٤٪ ، فهدف البقاء ونسبة ١٦, ٥٪ ، ثم هدف الحصة السوقية ونسبة ١٥, ٢٪ ، في حين جاء تحقيق هدف الربح في المدى القصير بالمرتبة الأخيرة ونسبة ٥, ٧٪ . إضافة إلى ذلك ، تظهر نتائج تحليل مربع كاي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات أفراد العينة والأهداف الاستراتيجية للشركات المساهمة القطرية ، وهذا يدل على أن معظم المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يتفقون فيما بينهم على أن الإدارات العليا لشركاتهم تعطي أهمية كبيرة للأهداف الاستراتيجية ذات الطبيعة المالية .

وتتجه الشركات المساهمة القطرية إلى تبني العديد من الأهداف التنفيذية بدرجة أكبر من الأهداف الاستراتيجية ، واحتل هدف تطوير العاملين المرتبة الأولى وبنسبة ٢٠,٧٪ ، فهدف زيادة المبيعات وبنسبة ١٩,٧٪ ، فهدف زيادة إجمالي الربح وزيادة حجم الإنتاج وحصل كل منهما على ما نسبته ١٨,١٪ من مجموع الإجابات ، ثم هدف الحصة السوقية وبنسبة ١٥,٦٪ . إضافة إلى ذلك ، أظهرت نتائج تحليل مربع كاي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات أفراد العينة والأهداف التنفيذية للشركات المساهمة القطرية وفقاً لأولوية ترتيبها من حيث الأهمية .

إضافة إلى ذلك ، أجمع أفراد العينة على المسؤولية المشتركة للإدارات العليا في وضع استراتيجيات الشركات المساهمة القطرية ، إلا أنه وجد تباين في مسؤوليات عناصر الإدارة العليا في وضع الاستراتيجية ، إذ احتل مجلس الإدارة المرتبة الأولى في سلم المسؤولية وبنسبة ٣٤٪ ، فالمدیر العام ومساعدوه وبنسبة ٢٥,٧٪ ، فالمدیر العام بمفرده وبنسبة ١٩,٣٪ ، ثم رؤساء الدوائر وبنسبة ١٦,٥٪ ، في حين جاء قسم الدراسات والأبحاث بالمرتبة الأخيرة في سلم المسؤولية وبنسبة ٤,٥٪ . وتشير نتائج تحليل مربع كاي إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات أفراد العينة ومسؤولية الإدارة العليا في وضع الاستراتيجية ولصالح مجلس الإدارة والمدیر العام ومساعديه .

ومن جهة ثانية ، تظهر نتائج تحليل مربع كاي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ، سواء كان ذلك بين المستويات الإدارية للمستجيبين أو مجموع الإجابات ، ومساهمة العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية للشركات . إلا أنه يلاحظ تشتت إجابات أفراد العينة لمساهمة العاملين في وضع الأهداف الاستراتيجية بين دائماً وبنسبة ١٢,٣٪ ، وغالباً وبنسبة ٢٦,٣٪ ، وأحياناً وبنسبة ٢٩,٨٪ ونادراً وبنسبة ١٧,٥٪ ولا يساهمون إطلاقاً وبنسبة ١٤,١٪ ، وهذا يدل على وجود بعض الاختلاف في النمط القيادي الذي تتبعه الإدارات العليا في الشركات المساهمة القطرية . عموماً ، يتضح لنا أن الإدارات العليا تتبنى الأسلوب المركزي عند وضعها الأهداف الاستراتيجية .

وتظهر نتائج تحليل مربع كاي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجموع إجابات أفراد العينة ومساهمة العاملين في وضع الأهداف التنفيذية ، وذلك لصالح المساهمة

المستمرة للعاملين (دائماً وبنسبة ٨, ٣٢٪ ، وغالباً وبنسبة ٤, ٣٤٪) . طبقاً لذلك ، يستدل من نتائج البحث على تبني الإدارات العليا في الشركات المساهمة القطرية للأسلوب اللامركزي عن وضعها الأهداف التنفيذية .

وبناءً على هذه النتائج توصي الدراسة بالآتي :

- ١- لضمان زيادة فاعلية عملية التخطيط الاستراتيجي فلا بد من زيادة مشاركة المديرين في المستويات الإدارية الدنيا في عملية وضع الأهداف الاستراتيجية ، إذ إن ذلك من شأنه وضع مستويات دقيقة للأهداف وأكثر قبولاً للتنفيذ من قبل مديري هذه الشركات .
- ٢- من أجل تحقيق الموقع التنافسي للشركات القطرية أمام المنافسة الأجنبية في السوق القطري ، ينبغي على المديرين في مختلف المستويات الإدارية زيادة الاهتمام بهدف الحصة السوقية سواء كان ذلك ضمن الأهداف الاستراتيجية للشركة أو التنفيذية منها .
- ٣- إجراء المزيد من الدراسات في مجال التخطيط الاستراتيجي والأنماط القيادية التي تتبعها الإدارة العليا في وضع الأهداف الاستراتيجية في مختلف المؤسسات في دولة قطر والدول العربية الأخرى ، خاصة وأن منطقتنا العربية سوف تواجه الكثير من التغيرات البيئية في القرن القادم التي تتطلب من مؤسساتنا مواجهتها من خلال الخطط الاستراتيجية الكفوءة .

الهوامش

- [١] ظهر مصطلح الرئيس التنفيذي "Chief Executive" للمنظمة بين المصطلحات الإدارية في أعقاب الحرب العالمية الثانية ، إذ انتخبت مجالس الإدارات في الشركات من بين أعضائها ، وعادة رئيس المجلس ذاته ، رئيساً تنفيذياً للشركة بكاملها ، هذا مع العلم أن هذا المصطلح الإداري غير متعارف عليه عادة في المنظمات الصغيرة الحجم .
- [٢] تبرز استراتيجية المنظمة الشاملة واستراتيجية وحدة العمل الاستراتيجية بوضوح في المنظمات الكبيرة الحجم ، ذات خطوط المنتج المتعددة ، في حين تتطابق هاتان الاستراتيجيتان في المنظمات الصغيرة الحجم ذات خط المنتج الواحد .
- [٣] استخدم هذان الكاتبان مصطلح الفلسفة العامة (Core Ideology) الذي يماثل ما اعتاد الكتاب الاستراتيجيون تسميته مهمة المؤسسة (Corporate Mission) ، خاصة وأن المصطلحين يشيران إلى قيم المؤسسة وغرضها الأساسي .

المراجع

- Foster, D.W., *Managing for Profit*. London: Longman, 1972. [١]
- Steiner, G.A., "Top Management's Role in Planning". *Long Range Planning*, 1, [٢]
No. 4, (June 1969), 2-9 .
- Hussey, D.E. *Corporate Planning Theory and Practice*, 2nd ed., Oxford: Pergamon [٣]
Press, 1982.
- Newman, W.H. and Logan, J.P. *Management of Expanding Interprises*. New York: [٤]
Columbia University Press, 1955.
- Thompson, A. and Strickland, J.A. *Strategic Management: Concepts and Cases*, [٥]
3rd ed., Texas: Business Publications Inc., 1984.
- DuBrin, A., *et al. Management Organization*, Ohio: South-Western Publishing Co., [٦]
1989.
- Rogers, D.C. *Essentials of Business Policy*. New York: Harper and Row, 1975. [٧]
- Pearce, J.A. and Robinson, R.B. Jr. *Formulation, Implementation and Control of* [٨]
Competitive Strategy, 4th ed., Boston: Richard P. Irwin, Inc, 1991.
- Drucker, P.F. *Managing for Results*. London: Heineman, 1964. [٩]
- Ansoff, H.I. *Corporate Strategy*. London: Penguin, 1968. [١٠]
- Andrews, K.R. "Directors' Responsibility for Corporate Strategy" In: R.G. [١١]
Hamermesh (Ed), *Strategic Management*. Toronto: John Wiley and Sons, Inc, 1983.
- Chandler, A.D., Jr., *Strategy and Structure*, Massachusetts: The M.I.T. Press, 1962. [١٢]
- Smith, G.D. *Business Strategy and Policy*. 3rd ed., Boston: Houghton Mifflin Co., [١٣]
1991.
- Drucker, P.F. "Business Objectives and Survival Needs: Notes on a Discipline of [١٤]
Business Enterprise." *The Journal of Business*, (April 1958), 81-90.
- Pearce, J.A. and Robinson, R.B. Jr. *Strategic Management, Formulation, Imple-* [١٥]
mentation, and Control. 6th ed., Boston: Richard P. Irwin, Inc., 1997.
- Granger, C.H. "The Hierarchy of Objectives" *Harverd Business Review*, May- [١٦]
June (1964), 63-74.
- Jain, S.C. *Marketing Planning and Strategy* 3rd ed., Ohio: South Western Pub- [١٧]
lishing Co., 1990.

- Chevalier, M. and Catty, B. "Don't Misuse Your Market Share Goal." *European Business*, Winter/Spring (1974), 43-51. [١٨]
- McNichols, T.J. *Executive Policy and Strategic Planning*. 6th ed., New York: McGraw-Hill Inc., 1983. [١٩]
- Taylor, B. "Managing the Process of Corporate Development". *Long Range Planning*, 9,3, (June 1976), 81-100. [٢٠]
- Hulbert, J.M., et al., "Marketing Planning in the Multinational Subsidiary: Practices and Problems". *Journal of Marketing*, 44, 3 (Summer 1980), 7-15. [٢١]
- Picard, J. "Organizational Structures and Integrative Devices in European Multinational Corporation". *Columbia Journal of World Business*, 15, 1 (Spring 1980), 30-35. [٢٢]
- Miller, D. and Friesen. "Archetypes of Strategy Formulation". *Management Science*, 24, 9 (1978), 921-933. [٢٣]
- Hofer, C.W. "Toward a Contingency Theory of Business Strategy." *Academy of Management Journal*, 18, 4, (1975), 784-808. [٢٤]
- Mckelvey, B. and Aldrich, H.E. "Populations, Natural Selection and Applied Organizational Science". *Administrative Science Quarterly*, March (1983), 101-128. [٢٥]
- Collins, J.C. and Porras, J.I. "Building Your Company's Vision". *Harvard Business Review*, September-October (1996), 65-77. [٢٦]
- [٢٧] حمامي يوسف والشيخ فؤاد نجيب . «التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري شركات الاعمال الاردنية» ، مؤتة للبحوث والنشر ، العدد ٦ ، (١٩٩٥م) ، ١٢٣ - ١٤٢ .
- [٢٨] أيوب ناديا حبيب ، « ممارسة الادارة الاستراتيجية في المنشآت الصناعية السعودية وعلاقتها بقدره المنشأة . » الادارة العامة ، العدد ٣ ، (نوفمبر ١٩٩٧م) ، ص ٤٢٣ .

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة قطر

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

**استمارة استبانة ميدانية
دراسة الخطة الاستراتيجية في
الشركات المساهمة القطرية**

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة / المدراء المحترمون . .

أضع بين أيديكم الكريمة استثمارة استبيان تتضمن مجموعة أسئلة من أجل التعرف على الواقع الفعلي لعملية تكوين الخطة الاستراتيجية في شركتكم .

إن البيانات التي ستقدمونها في الاستثمارة سيكون لها الثقل المباشر في الوصول إلى النتائج في تقييم عملية تكوين الخطة الاستراتيجية ، لهذا أمل أن أحظى بتعاونكم في الإجابة الموضوعية عن جميع الأسئلة ، علماً أن البيانات سوف تعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .

* ملاحظات عامة :

- ١ - يرجى وضع علامة (√) في المربع الذي تعتقدون بأنه يعبر عن الواقع الفعلي .
- ٢ - لا حاجة لذكر الاسم في استثمارة الاستبيان .

شاكراً تعاونكم مسبقاً وأرجو لكم التوفيق ، ، ، ،

الباحث

أولا : المعلومات العامة :

١ - اسم الشركة :

٢ - المنصب الوظيفي :

٣ - الدائرة أو القسم :

٤ - الجنس :

أنثى

ذكر

٥ - الجنسية :

قطري

عربي

أجنبي

٦ - المؤهل العلمي :

ثانوية عامة فأقل

دبلوم

بكالوريوس

دراسات عليا

٧ - التخصص العلمي :

إدارة

تسويق

محاسبة ومالية

اقتصاد

هندسة

أخرى (يرجى ذكرها)

٨ - عدد سنوات الخبرة (بما فيها الخبرات السابقة) :

أقل من خمس سنوات

٥ - ١٠ سنوات

أكثر من ١٠ سنوات

ثانياً: المعلومات الخاصة بتكوين الخطة الاستراتيجية :

١ - هل لديك تصور واضح عن مهمة الشركة (*) في المجتمع؟

نعم ☐لا ☐

٢ - في حالة الإجابة بنعم عن السؤال السابق ، ما رأيك بما يلي :

أ) تحدد المهمة نوع المنتجات (سلع أو خدمات) التي تقدمها الشركة بشكل واضح

ومفهوم :

أتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

ب) تحدد المهمة نوع العملاء الذين تتعامل معهم الشركة بشكل واضح ومفهوم :

أتفق تماماً أتفق غير متأكد لا أتفق لا أتفق تماماً

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

٣ - هل لديك تصور واضح عن الأهداف الاستراتيجية للشركة :

لا ☐نعم ☐

(*) مهمة الشركة : هي عبارة عن الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله الشركة والذي يميزها عن الشركات الأخرى ويضفي الصفة الشرعية لنشاطها في المجتمع .

٤ - في حالة الإجابة بنعم عن السؤال السابق ، أي من الأهداف الاستراتيجية التالية تسعى الشركة إلى تحقيقها؟

العائد على رأسمال المستثمر

الحصة السوقية

زيادة الودائع (بالنسبة للمصارف)

الربح في المدى القصير

البقاء (التكيف ، النمو)

مسؤولية الشركة الاجتماعية (تجاه العاملين وأفراد المجتمع)

أهداف أخرى (يرجى ذكرها)

٥ - ما هي الفترة الزمنية المحددة لأهداف الشركة الاستراتيجية؟

فصلية

سنوية

٢ - ٥ سنوات

٥ سنوات فأكثر

٦ - هل تضع الشركة خطة استراتيجية مكتوبة لتحقيق أهدافها؟

لا

نعم

٧ - من خلال إطلاعك على الخطة الاستراتيجية المكتوبة للشركة، أي من العناصر التالية يظهر فيها بوضوح؟

لا

نعم

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

(أ) تحتوي على تحديد للغايات والأهداف .

(ب) تغطي فترة زمنية بعيدة المدى (سنة واحدة على الأقل) .

(ج) تحتوي على اختيار البديل / البدائل الاستراتيجية .

(د) تحتوي على تحديد للموارد الذاتية للشركة مستقبلاً .

(هـ) تحتوي على توقع التغيرات البيئية في المجتمع .

٨ - أي من الجهات التالية مسؤولة عن وضع الخطة الاستراتيجية للشركة؟

مجلس الإدارة

☐

المدير العام

☐

المدير العام ومساعدوه

☐

رؤساء الدوائر في الشركة

☐

قسم الدراسات والأبحاث

☐

جهات أخرى (يرجى ذكرها) :

٩ - هل تضع الإدارة العليا في الشركة أهدافاً تنفيذية (*) لوحداتها الإدارية؟

لا

نعم

١٠ - في حالة الإجابة بنعم عن السؤال السابق ، أي من الأهداف التنفيذية التالية تحدد ها الإدارة العليا في الشركة ؟

زيادة حجم المبيعات

زيادة إجمالي الربح

زيادة حجم الإنتاج

زيادة حجم الودائع (بالنسبة للمصارف)

تطوير العاملين

زيادة الحصة السوقية

أهداف أخرى (يرجى ذكرها) :

(*) الأهداف التنفيذية : هي الأهداف التي تحددها عادة إدارة الشركة لتغطي أنشطة وحداتها الإدارية (الدوائر ، الأقسام ، الشعب . . . إلخ) وتكون قصيرة المدى نسبياً .

١١ - ما مدى مساهمة العاملين في الشركة في وضع الأهداف التالية :

(أ) الأهداف الاستراتيجية :

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا يساهمون إطلاقاً

(ب) الأهداف التنفيذية :

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا يساهمون إطلاقاً

١٢ - تتصف أهداف الشركة الاستراتيجية بأنها :

(أ) سهلة الفهم :

أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً

(ب) منسجمة مع إمكانيات الشركة (المالية، البشرية، المادية . . . إلخ) :

أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً

(ج) قابلة للقياس الكمي :

أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً

(د) منسجمة مع التغيرات البيئية الخارجية (اقتصادية، سياسية، تقنية، اجتماعية . . . إلخ) :

أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً

١٣ - إلى أى مدى تشخص الشركة العوامل البيئية الخارجية التالية وتحللها لأغراض وضع أهدافها وخططها الاستراتيجية؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً لا تقوم
إطلاقاً

--	--	--	--	--

(أ) العوامل الاقتصادية

--	--	--	--	--

(ب) العوامل السياسية

--	--	--	--	--

(ج) العوامل القانونية

--	--	--	--	--

(د) العوامل التقنية

--	--	--	--	--

(هـ) العوامل الاجتماعية

--	--	--	--	--

(و) ظروف تجهيز المواد الأولية

--	--	--	--	--

(ز) حاجات العملاء ورغباتهم

--	--	--	--	--

(ح) درجة المنافسة السوقية

١٣ - إلى أي مدى تشخص الشركة إمكاناته الذاتية (المالية، المادية، البشرية، . . . إلخ) وتقيمها عند وضع أهدافها وخططها الاستراتيجية؟

دائماً غالباً أحياناً نادراً لا تقوم إطلاقاً

--	--	--	--	--

(أ) كفاية عدد العاملين .

--	--	--	--	--

(ب) مستوى مهارات العاملين .

--	--	--	--	--

(ج) كفاية التخصصات المطلوبة .

--	--	--	--	--

(د) كفاية الموارد المالية .

--	--	--	--	--

(هـ) حداثة المكنائ والمعدات .

--	--	--	--	--

(و) ملاءمة نظام تسويق المنتجات

--	--	--	--	--

(ز) ملاءمة نظام الاتصالات الداخلية

١٥ - إلى أي حد تفضل الشركة البدائل الاستراتيجية التالية؟

(أ) الإبقاء على المنتجات الحالية وضمن الأسواق الحالية :

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا تفضل إطلاقاً

(ب) تطوير منتجات جديدة في الأسواق الحالية :

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا تفضل إطلاقاً

(ج) تقديم المنتجات الحالية في أسواق جديدة :

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا تفضل إطلاقاً

(د) حذف منتج أو بعض منتجات الشركة الحالية :

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا تفضل إطلاقاً

١٦ - ما هي مقترحاتك لتطوير الإجراءات الخاصة بوضع الخطة الاستراتيجية للشركة والمتعلقة بما يأتي :

(أ) تحديد مهمة الشركة :

(ب) وضع الأهداف :

(ج) تقييم البيئة الخارجية للشركة :

(د) تقييم الإمكانيات الذاتية :

(هـ) تحديد واختيار البديل / البدائل الاستراتيجية :

The Role of Senior Managers in Setting Strategic and Tactical Objectives of Qatari Shareholding Companies

Wathek Shaker Ramez

Marketing Department, University of Jordan

(Received on 19/12/1419H; accepted for publication on 8/1/1421H.

Abstract. This research deals with the role of senior managers in setting strategic and tactical objectives of Qatari shareholding companies. This study investigates the nature and length-time of strategic and tactical objectives that are adopted by senior or other managers when formulating corporate strategy and other tactical plans. This study also aims to identify the leadership patterns of senior managers for setting strategic and tactical objectives in Qatari shareholding companies.

The study depends mainly on primary data that is collected through questionnaire survey, covered different levels of managers in Qatari shareholding companies. By applying percentage, frequencies and Chi-square tests to analyze the data, the results support the study hypotheses. It has been concluded that senior managers in Qatari companies give great attention to strategic financial objectives, While lower management levels tend to adopt sales objectives. In addition, it has been concluded that Qatari companies apply centralized/ decentralized approach for setting strategic / tactical objectives respectively.