

# تطور مراحل نمو شركات القطاع الخاص الصناعي المصري : « دراسة تطبيقية »

إعداد

دكتور/ حسنين السيد طه

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنوفية

## ملخص البحث

يهتم هذا البحث بدراسة تطور مراحل نمو شركات القطاع الخاص الصناعي المصري وذلك بهدف التعرف على أهم المؤشرات والعوامل التنظيمية التي تحدد مراحل نمو هذه الشركات، والتوصل إلى مرحل النمو التنظيمي التي تمر بها شركات القطاع الخاص الصناعي المصري، بالإضافة إلى تحديد الخصائص البيئية المميزة لكل مرحلة من مراحل نمو هذه الشركات.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها ٦٠ شركة من بين شركات القطاع الخاص الصناعي المصري، روعى فيها تنوع المجالات والأنشطة الصناعية التي تمارسها هذه الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج مفادها أن شركات القطاع الخاص الصناعي المصري تمر بمرحلتين فقط من مراحل النمو هي : مرحلة التكوين، مرحلة النمو، وقد تبين من الدراسة أن هناك ٤١ شركة من شركات العينة تقع في مرحلة التكوين بنسبة ٧٦ % ، في حين تمر ١٣ شركة من شركات العينة بمرحلة النمو بنسبة ٢٤ %.

كما توصلت الدراسة إلى أن هذه المنظمات تتعرض للعديد من المشاكل والأزمات التنظيمية الطبيعية المصاحبة لمراحل نموها، وفي هذا الصدد فقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كحلول للتصدي لهذه المشكلات لمساعدة أصحاب هذه الشركات على عبور تلك المشاكل والأزمات.

شغلت قضية النمو التنظيمي **Organizational Growth** إهتمام الباحثين والكتاب في مجال دراسة المنظمات خلال السنوات الأخيرة. فقد شهدت السنوات الأخيرة زيادة مطردة في الدراسات التي تناولت مفاهيم التطور، والنمو، والتجديد، والتغيير في المنظمات الإنسانية (e.g. Adizes, 1989; Cameron and Whetten, 1983; Chandler, 1962; Greiner, 1972; Kanter, Stein, and Jick, 1992; Kimberly and Miles, 1980; Lippitt, 1982; Macdonald, 1998; Miller and Friesen, 1983; Mintzberg, 1984).

وقد ساعد ذلك على إثارة الإهتمام مرة أخرى بمفهوم دورة حياة المنظمات. ذلك أن الإهتمام بالقوى المؤثرة على ميلاد، ونمو، وإنحدار المنظمات لم يتبلور بشكل جيد إلا من خلال الدراسة التي قام بها Chandler (1962) لتحليل تاريخ نمو ٧٠ من كبريات الشركات الأمريكية. واستطاع Chandler في هذه الدراسة أن يحدد المراحل التطويرية المميزة لهذه الشركات، وأن يصيغ نموذجاً للنمو التنظيمي يقوم على متغيرين أساسيين هما: الإستراتيجية والهيكل التنظيمي (Bedeian, 1984).

ومنذ ذلك الحين، تعددت نماذج دورة حياة المنظمة، وترتب على ذلك إختلاف عدد المراحل التي إقترحها كل نموذج من هذه النماذج. وعلى الرغم من هذا التباين الواضح في عدد المراحل المميزة لنماذج دورة حياة المنظمة، فإن المقارنة بين محتوى هذه المراحل يشكف عن وجود نمط متناسق لتطور المنظمات عبر هذه المراحل (Hanks, et al, 1993). ذلك أن دورة حياة المنظمة تتكون من عدة مراحل متتالية، إلا أن المسار الذي تمر به المنظمة عبر هذه الدورة يختلف بإختلاف طبيعة المنظمة أو الظروف التي تعمل في ظلها. ويؤثر ذلك - بالطبع - على طول كل مرحلة من هذه المراحل التنظيمية، فبتفاوت من منظمة إلى أخرى، كما تختلف أطوال المراحل وبعضها البعض لنفس المنظمة.

من ناحية أخرى، قد تختلف المدة التي تمكثها المنظمة في كل مرحلة من هذه المراحل، كما لا يشترط أن تمر المنظمة بكل مراحل النمو المفترضة من الناحية النظرية. فقد تقفز منظمة ما من مرحلة تنظيمية إلى مرحلة أكثر تقدماً متخطية بذلك مرحلة أو أكثر. وبنفس المنطق قد تتعرض منظمة أخرى للموت التنظيمي **Organizational Death** وهي لم تتخط مرحلة الميلاد بعد.

وعلى الرغم من تعدد النماذج التي تناولت مراحل نمو المنظمات ، وإختلاف عدد المراحل المقترحة للنمو تبعاً لذلك، إلا أن معظم النماذج اتفقت على مرور المنظمات بأربعة مراحل للنمو هي : مرحلة الميلاد (التكوين)، ومرحلة النمو (الإنطلاق)، ومرحلة النضج (التعد)، ومرحل الإنحدار.

وبناءً على تصنيف المنظمات طبقاً للمراحل التنظيمية التي تمر بها خلال دورات حياتها التنظيمية، فمن المتوقع أن تتمتع هذه المراحل بصفات وخصائص تنظيمية مختلفة ومميزة تتناسب مع متطلبات النمو التي تحتاج إليها المنظمة في كل مرحلة من هذه المراحل. ولاشك أن التعرف على هذه الخصائص يتيح للمديرين التنبؤ بالإحتياجات التنظيمية المناسبة للمرحلة التنظيمية التي تمر بها المنظمة، والعمل على توفيرها حتى تستطيع المنظمة التغلب على الأزمات والمشاكل الطبيعية المصاحبة لآلام النمو.

## ٢ - الدراسات السابقة :

يستعرض الباحث في هذا القسم أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دورة حياة المنظمات، وذلك لإعطاء خلفية علمية عن المتغيرات الحاكمة لمراحل نمو المنظمات. فقد تعددت المتغيرات التي إستخدمها الباحثون في صياغة نماذج دورة حياة المنظمة بشكل ملحوظ أدى إلى تناول هذه المراحل من زوايا فكرية مختلفة، كما أدى إلى إثراء دراسة الموضوع.

ويمكن التعرض للدراسات السابقة التي تناولت مفهوم دورات حياة التنظيم في العقود الثلاثة السابقة من خلال الأبعاد التالية :

البعد الأول - المتغيرات الهيكلية التي استخدمت في تصنيف مراحل نمو المنظمات.

البعد الثانى - المتغيرات التصنيفية (التجميعية) Clustering التي استخدمت في تصنيف مراحل نمو المنظمات.

البعد الثالث - أهم القضايا الإدارية التي ركزت عليها هذه الدراسات.

ويتضمن الجدول التالى أهم هذه الدراسات والمتغيرات التي اعتمدت عليها.

الأنماط الهيكلية	الأيام التأسيسية	النموذج/طبيعة المراحل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شكل الهيكل .</li> <li>- مدى رسمية السياسات والإجراءات.</li> <li>- الخصائص القيادية المطلوبة.</li> <li>- مدى عمق الإدارة.</li> <li>- درجة التنوع.</li> <li>- درجة التعقيد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمر التنظيمي.</li> <li>- الحجم.</li> <li>- مشاكل وتحولات طبيعية.</li> </ul>	<p style="text-align: right;"><b>Adizes, 1989</b></p> <p>تمر المنظمات بدورة حياة مماثلة لدورة حياة الكائنات الحية. فالمنظمات خلال كل مرحلة من مراحل دورة حياتها تواجه صعوبات وتحديات طبيعية تصاحب هذه المراحل كما تواجه بمشاكل مرحلية ناتجة عن الانتقال إلى المراحل التالية في عملية التطور. ولذلك، تتعلم المنظمات كيف تتعامل مع هذه المشاكل بنفسها، وإلا فإنها تصبح في موقف حرج نتيجة لظهور أمراض تنظيمية غير عادية تعوق مراحل النمو وتحتاج إلى تدخل من المتخصصين الخارجيين.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- النمط الإداري.</li> <li>- التنظيم (شكل + مستويات).</li> <li>- مدى رسمية النظم.</li> <li>- العلاقة بين الإدارة والملاك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمر التنظيمي.</li> <li>- الحجم.</li> <li>- معدلات النمو.</li> <li>- الإستراتيجيات الرئيسية.</li> </ul>	<p style="text-align: right;"><b>Churchill &amp; Lewis, 1983</b></p> <p>يتضمن الإطار المقدم من خمس مراحل للتطور. كل مرحلة يتم وصفها من خلال : الحجم - درجات التنوع - درجة التعقيد، كما يتم وصفها باستخدام خمس عوامل إدارية : النمط الإداري - الهيكل التنظيمي - مدى رسمية النظم - الأهداف الاستراتيجية الرئيسية - مدى تدخل الملاك في الإدارة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم.</li> <li>- مدى رسمية التخطيط والرقابة والموازنات، ونظم التشغيل والإدارة.</li> <li>- القيادة.</li> <li>- صنع القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمر التنظيمي.</li> <li>- الحجم.</li> <li>- معدل النمو.</li> <li>- مهام تطويرية هامة.</li> </ul>	<p style="text-align: right;"><b>Flamholtz, 1986</b></p> <p>يتضمن الإطار العام للتطور التنظيمي ستة مجالات أو مهمات تنظيمية تطويرية تعتبر مجالات هامة في تحديد ما إذا كانت منظمة معينة توجد في مرحلة معينة من مراحل النمو أم لا. فالمنظمة سوف تواجه مشاكل معينة إذا كانت تطورها الداخلي يتعارض مع</p>

Source : Hanks, et al., 1993

المصدر :

(تابع) جدول رقم (1)

الأبعاد الوصفية لبعض نماذج دورة حياة المنظمة

البيانات الهيكلية	البيانات الوصفية	النموذج / طبيعة المراحل
		حجمها. فكلما كانت درجة عدم التوافق بين حجم المنظمة وبين تطور نظمها التشغيلية كبيرة، كلما ازداد احتمال تعرض المنظمة لبدايات حدوث آلام عملية التوسع.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شكل الهيكل.</li> <li>- الأفراد (التخصص).</li> <li>- نظام الحوافز.</li> <li>- العمليات (الرسمية).</li> <li>- المركزية.</li> <li>- نمط القيادة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمر التنظيمي.</li> <li>- الحجم.</li> <li>- معدل النمو.</li> <li>- المهمة.</li> </ul>	<p><b>Galbraith, 1982</b></p> <p>تقوم مرحلة التطور والفكرة التي يقوم عليها مجال الأعمال، بتحديد المهمة الرئيسية التي يجب أدائها. وعلى ذلك، فبناء على وجود مهمات مختلفة، يجب وجود هياكل مختلفة، وعمليات مختلفة، ونظم حوافز مختلفة، وكذلك أفراد مختلفون، لكي يتم القيام بهذه المهمة ... (كل بعد من هذه الأبعاد مرتبط بالأبعاد الأخرى).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل التنظيمي.</li> <li>- درجة الرسمية.</li> <li>- نمط الإدارة العليا.</li> <li>- نظام الرقابة.</li> <li>- محور اهتمام حوافز الإدارة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمر التنظيمي.</li> <li>- الحجم.</li> <li>- معدل نمو الصناعة.</li> <li>- محور تركيز الإدارة.</li> </ul>	<p><b>Greiner, 1972</b></p> <p>تتحرك المنظمات عبر خمسة مراحل مختلفة للتطور، كل منها تتضمن مرحلة هادئة نسبياً للنمو تنتهي بأزمة إدارية .. وتتصف كل مرحلة تطورية بوجود نمط إداري غالباً يستخدم في تحقيق النمو، في حين أن كل مرحلة تطور تحدث تطورات جذرية تتصف بوجود مشكلة إدارية غالباً يجب حلها قبل الاستمرار في النمو.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شكل الهيكل .</li> <li>- درجة الرسمية.</li> <li>- درجة المركزية.</li> <li>- تكوين الإدارة العليا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمر التنظيمي.</li> <li>- الحجم.</li> <li>- معدل النمو.</li> <li>- مشاكل إدارية</li> <li>- مسيطرة.</li> </ul>	<p><b>Kaznajian, 1988</b></p> <p>يواجه المديرين في الشركات القائمة على استخدام التكنولوجيا بمشاكل استراتيجية تشغيلية منذ مرحلة فكرة المنتج وحتى مرحلة النضوج التنظيمي وأكثر من ذلك، فإن بعض هذه المشاكل تتخذ شكلاً أكثر</p>

الأبعاد الهيكلية	الأبعاد التصنيفية	التنمؤج / طبيعة المراحل
		<p>وضوحاً عن غيرها من المشاكل فى أوقات معينة، كما يوجد نمط تتابعى لهذه السيطرة. ويصاحب بعض المشاكل التى تواجهها المنظمة فى وقت معين، وقوع المنظمة فى مرحلة معينة للنمو.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أسس التنظيم.</li> <li>- الإدارة التعاونية.</li> <li>- درجة تعقد نظم المعلومات.</li> <li>- رقابة الأداء.</li> <li>- <b>Action planning</b></li> <li>- الاستشعار البيئى.</li> <li>- الرقابة الرسمية.</li> <li>- الإتصالات الداخلية.</li> <li>- تركيز السلطة.</li> <li>- تفويض القرارات الروتينية.</li> <li>- الاستعانة بالفنيين.</li> <li>- درجة توافر الموارد.</li> <li>- درجة الاختلاف.</li> <li>- نمط صناعة القرارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمر التنظيمى.</li> <li>- عدد العاملين.</li> <li>- نمو المبيعات.</li> <li>- الحجم (مقارنة بالمنافسين).</li> <li>- مدى تركيز الملكية.</li> <li>- تأثير الأطراف المختلفة.</li> <li>- الديناميكية البيئية : العداء / عدم التجانس.</li> <li>- المتغيرات الاستراتيجية التى تعكس : × درجة وتكرار الإبتكار فى المنتج. × درجة التنوع. × التوسع الجغرافى. × التوجيه بالتسويق.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Miller &amp; Friesen, 1984 b</b></p> <p>إن مراجعة الدراسات الأخيرة تكشف عن وجود خمسة مراحل عامة لدورة حياة المنظمة، وهى : مرحلة الميلاد - مرحلة النمو - مرحلة النضوج - مرحلة إعادة البعث - مرحلة الإنحدار. وقد تنبأ الباحثون بأن كل مرحلة يجب أن تثبت وجود تكامل تام بين المتغيرات البيئية (الموقفية)، والاستراتيجية، والهيكل، وطرق صنع القرارات، ذلك أن نمو المنظمة وازدياد درجة التعقد البيئى يجب أن يسبباً اختلاف كل مرحلة عن غيرها من المراحل الأخرى بالنسبة لهذه المجموعات الأربعة من المتغيرات.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شكل الهيكل.</li> <li>- درجة الرسمية.</li> <li>- درجة المركزية.</li> <li>- القيادة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمر التنظيمى.</li> <li>- الحجم.</li> <li>- معايير الضمالية التنظيمية.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Quinn &amp; Cameron, 1983</b></p> <p>إن التغييرات التى تحدث فى المنظمات تتبع نمطاً يمكن التنبؤ به، ويمكن أن يتم توصيف هذا النمط من خلال مراحل التطور. وهذه المراحل تتميز بأنها :</p>

(تابع) جدول رقم (١)

الأبعاد الوصفية لبعض نماذج دورة حياة المنظمة

الأبعاد الهيكلية	الأبعاد الوصفية	المفروض/منطقة المراحل
- الثقافة التنظيمية.		<p>١ - ذات طبيعة تنبؤية.</p> <p>٢ - تحدث في تنابع هرمي، لا لاينتسك بسهولة.</p> <p>٣ - تتضمن نطاقاً واسعاً من الأنشطة والهيكل التنظيمية.</p> <p>وهناك عدد كبير من الأسس التي يمكن من خلالها توصيف الخصائص المتغيرة للمنظمات .. وتمتد هذه الأسس من التوجيهات المدركة لأعضاء المنظمات وحتى الهياكل التنظيمية والعلاقات البيئية.</p>
<p>- شكل الهيكل.</p> <p>- مدى رسمية النظم والرقابة.</p> <p>- دور/نمط الإدارة العليا (درجة المركزية).</p>	<p>- العمر التنظيمي.</p> <p>- الحجم.</p> <p>- معدل النمو.</p> <p>- المرحلة التي تمر بها الصناعة.</p> <p>- القضايا الرئيسية :</p> <p>× مصدر التمويل.</p> <p>× خلق النقدية.</p> <p>× الإستثمارات الرئيسية.</p> <p>× نطاق المنتجات/ الأسواق.</p>	<p>Scott &amp; Bruce, 1987</p> <p>كلما تطورت الشركات الصغيرة، فإنها تمر بخمسة مراحل للنمو كل منها تتضمن خصائصها التي تميزها عن غيرها من المراحل. ونظراً لأن الانتقال من مرحلة إلى المرحلة التي تليها يتطلب تغييراً، فإن هذا الانتقال يجب أن يصاحبه بأزمة معينة أو بأخرى. وتميل الأزمات إلى أن تكون ذات طبيعة تمزيقية، ويمكن تدنية مشاكل التغيير إذا تصرف المديرين بطريقة مبادرة بدلاً من أسلوب رد الفعل.</p>
<p>- شكل الهيكل.</p> <p>- نظم الحوافز (درجة الرسمية).</p> <p>-- درجة المركزية.</p> <p>- تكوين الإدارة العليا.</p>	<p>- العمر التنظيمي.</p> <p>- الحجم (المبيعات).</p> <p>- الحجم (عدد العاملين).</p> <p>- معدل النمو.</p> <p>- أولويات الإدارة العليا.</p>	<p>Smith, Mitchell, and Summer, 1985.</p> <p>تفترض نماذج مراحل دورة الحياة أن هناك درجة من الإنتظام في التطور التنظيمي، وأن هذا الإنتظام يحدث بطريقة تؤدي إلى تقسيم عمليات تطور المنظمات إلى مراحل أو فترات زمنية.</p>

الأنواع الهيكلية	الأنواع التنظيمية	التدرج/تخطيط المراحل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهيكل التنظيمي (الخريطة).</li> <li>- الإلتزام بالهيكل التنظيمي.</li> <li>- درجة الرسمية.</li> <li>- درجة التخصص.</li> <li>- درجة المركزية.</li> <li>- التمييز الرأسى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمر التنظيمي.</li> <li>- معدل نمو المبيعات.</li> <li>- معدل نمو العاملين.</li> <li>- نوع الهيكل التنظيمي.</li> <li>- حصة السوق.</li> <li>- المدى الزمنى لخطط الشركة.</li> <li>- عدد المنتجات التى تنتجها الشركة.</li> </ul>	<p>زيدان، ٢٠٠٠</p> <p>تمر شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى بمرحلتين رئيسيتين للنمو هما : مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو المبكر. ويعتبر الشكل العائلى والصبغة الأسرية المسيطرة على هذه الشركات السبب فى عدم مرورها بأكثر من هاتين المرحلتين. وقد أبرزت الدراسة وجود إختلاف جوهري بين هاتين المرحلتين من حيث نمط صناعة القرارات فى هذه الشركات، ودرجة العداة البيئى المعرضة لها.</p>

### ٣ - مشكلة البحث :

تفترض نماذج دورة حياة المنظمة وجود درجة من التدرج والانتظام فى عملية تطور ونمو المنظمات. ويحدث ذلك بطريقة تؤدي إلى تقسيم عملية التطور (النمو) التنظيمى إلى مراحل أو فترات زمنية. ويترتب على ذلك إختلاف طبيعة وسلوك العديد من المتغيرات المحددة لهذه المراحل التنظيمية (Adizes, 1989, Chandler, 1962; Grainer, 1972).

ونظراً لأن الدراسات الميدانية التى تناولت تصنيف المنظمات من حيث مراحل النمو التى تمر بها عبر دورة حياتها مازالت محدودة (Gupta and Chin, 1991, 1993; Hanks, et al, 1993; Smith, et al, 1985 ؛ زيدان ٢٠٠٠) ، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى ملاحظة وتدعيم مفهوم دورة حياة المنظمة فى بيئة الأعمال المصرية من خلال محاولة شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى.

بناءً على ما تقدم، تسعى الدراسة إلى الإجابة على عدد من التساؤلات التى نحاول من خلالها التوصل إلى المراحل التنظيمية التى تمر بها شركات القطاع الخاص



الصناعى المصرى خلال دورة حياتها، وتوصيف هذه المراحل ، والتعرف على ما إذا كانت الخصائص التنظيمية التى تتمتع بها هذه الشركات تختلف من مرحلة إلى أخرى أم لا .

وعلى وجه التحديد يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية :

١ - ماهى المؤشرات التى يمكن الاعتماد عليها للتوصل إلى مراحل نمو شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى ؟

٢ - هل تعكس المراحل التنظيمية التى تمر بها الشركات محل الدراسة وجود نمط واضح لنمو هذه الشركات ؟

٣ - ماهى الخصائص البيئية التى تميز كل مرحلة من مراحل نمو الشركات محل الدراسة ؟

٤ - أهمية البحث :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب التالية :

١/٤ - الحاجة إلى التوصل إلى نموذج يعبر عن نمط نمو شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى ، والخصائص التنظيمية المميزة لهذه المراحل . حيث يفيد ذلك فى التعرف على المتغيرات التى تسهم بشكل مؤثر فى نمو هذه الشركات، والمتغيرات التى تمثل عقبة فى طريق نمو هذه الشركات ، وبالتالي إرشاد القائمين على إدارة هذه الشركات إلى العوامل التى يجب الإهتمام بها من أجل تحقيق النمو التنظيمى لهذه الشركات.

٢/٤ - إن التوصل إلى تعريف وتحديد وتوصيف مراحل نمو شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى يمكن أن يجنب هذه الشركات المرور بمراحل تنظيمية حرجة، وكذلك الوقوع فى أخطاء تنظيمية فى أثناء عملية النمو أو التعرض لمشاكل تنظيمية تعوق عملية النمو، وخصوصاً فى ظل تعثر هياكل شركات القطاع الخاص المصرى فى الأونة الأخيرة بشكل أثار إهتمام المسؤولين والباحثين على السواء.

نمو شركات هذا القطاع خصوصا فى ظل الإتجاه العالمى نحو عملاقة الشركات العالمية والذى يأخذ شكل التحالفات والاندماجات التى إنتشرت بين شركات كنا لا نراها فى حاجة إلى مثل هذه الأساليب الإدارية الجديدة.

فقد أوضح دليل مؤسسة فريدرش إيبرت للمنظمات الحكومية وغير الحكومية العاملة فى جمهورية مصر العربية، أن مشروعات القطاع الخاص الصناعى فى مصر تقدم فرص عمل لأكثر من ثلثى القوى العاملة فى مصر، كما أن هذه المشروعات تساهم بما قيمته ٦٧ ٪ من خطة التنمية الإقتصادية للدولة (مؤسسة فريدرش إيبرت ، ١٩٩٨).

#### ٥ - أهداف البحث :

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلى :

١/٥ - التعرف على أهم المؤشرات والعوامل التنظيمية التى تحدد مراحل نمو شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى.

٢/٥ - التوصل إلى مراحل النمو التنظيمى التى تمر بها شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى.

٣/٥ - تحديد الخصائص البيئية المميزة لكل مرحلة من مراحل نمو شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى.

#### ٦ - فروض البحث :

الفرض الأول : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مراحل النمو التنظيمى التى تمر بها شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى طبقا للمتغيرات الهيكلية والمتغيرات التجميعية، مأخوذة بصورة إجمالية ، ولكل متغير منها على حده.

الفرض الثانى : توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مراحل نمو شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى من حيث الخصائص البيئية التى تتصف بها هذه الشركات، مأخوذة بصورة إجمالية، ولكل متغير منها على حده.

## ٧ - تصميم البحث

### ١/٧ - مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث الذى تناولته هذه الدراسة فى جميع شركات القطاع الخاص المصرى المنتشرة فى جمهورية مصر العربية. ويرجع اختيار شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى إلى الدور الذى أصبح يساهم فيه هذا القطاع بنصيب كبير فى مجال التنمية الإقتصادية،..

وقد قام الباحث بسحب عينة تحكيمية من بين شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى روعى فيها تنوع المجالات والأنشطة الصناعية التى تمارسها هذه الشركات، وذلك حتى لا تقتصر نتائج الدراسة على قطاع محدود من شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى.

ومن ناحية أخرى فقد روعى عند سحب عينة الدراسة ضرورة وجود تباين واضح بين شركات العينة من حيث العمر التنظيمى. وقد بلغ حجم العينة ٦٠ شركة . وقد قام الباحث بالإتصال بالمسؤولين فى هذه الشركات لجمع البيانات اللازمة للدراسة حيث تم اجراء مقابلات مع المسؤولين فى الشركات - وقد إستجاب منهم ٥٨ شركة ، وبعد مراجعة البيانات التى تم الحصول عليها تبين عدم اكتمل أربعة قوائم استقصاء، لذلك تم استبعاد هذه القوائم وبذلك فقد وصل عدد الشركات إلى ٥٤ شركة بنسبة إستجابة تبلغ ٩٠ %.

### ٢/٧ - وحدة المعاينة :

تمثلت وحدة المعاينة فى هذه الدراسة فى فريق الادارة العليا والمديرين التنفيذيين فى شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى حيث بلغ عدد المستقصى منهم ٥٤ مفردة.

### ٣/٧ - بيانات الدراسة :

إعتمدت الدراسة بصفة أساسية على نوعين من البيانات :

- ١ - عدد شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى فى عام ١٩٩٨ .
- ٢ - حجم مبيعات شركات الدراسة بالجنية فى عامى ١٩٩٨ ، ١٩٩٩ .
- ٣ - عدد العاملين فى شركات الدراسة فى عامى ١٩٩٨ ، ١٩٩٩ .
- ٤ - تاريخ تأسيس شركات الدراسة .
- ٥ - أسماء وعناوين شركات مجتمع وعينة الدراسة .

وقد تم الحصول على هذه البيانات من الجهات الحكومية ذات الصلة، وأدلة الشركات، والدراسات السابقة.

٢/٣/٧ - البيانات الأولية :

تضمنت البيانات الأولية التى إعتمدت عليها الدراسة البيانات الخاصة بتحديد مراحل نمو شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى، وكذلك البيانات اللازمة لتوصيف الخصائص التى تتمتع بها هذه المراحل. وقد تم الحصول على هذه البيانات بإستخدام قائمة استقصاء مكونة من ثلاثة عشر سؤالاً متنوعاً . وتم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى قسمين أساسيين يتعلق القسم الأول بالبيانات الخاصة بالتوصل إلى مراحل نمو الشركات محل الدراسة، فى حين تعلق القسم الثانى بالبيانات اللازمة لتوصيف هذه المراحل. ويتضمن الملحق رقم (١) نموذجاً لقائمة الإستقصاء التى تم استخدامها وقد تم قياس المتغيرات التى تضمنتها البيانات الأولية من خلال المقاييس التالية :

( أ ) مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط لقياس متغيرات تحديد مراحل نمو الشركات محل الدراسة وكذلك التعرف على خصائص هذه المراحل حيث أشار رقم (١) إلى الاجابة «غير موافق على الاطلاق» ، فى حين أشار الرقم (٥) إلى الاجابة «موافق تماماً» .

(ب) أسئلة مغلقة ذات إجابة واحدة « نعم » أو « لا » للتعرف على وجود خريطة تنظيمية فى الشركات محل الدراسة، وكذلك الوظائف التى تمارس داخل هذه الشركات والوحدات الإدارية المسئولة عن ممارسة هذه الوظائف.

- (ج) سؤال مفتوح للتعرف على عدد المستويات التنظيمية للشركات محل الدراسة.
- (د) أسئلة مغلقة متعددة الاجابات لتحديد الحصة السوقية للشركات محل الدراسة وعدد المنتجات التى تقوم بانتاجها والمدى الزمنى لخططها.
- (هـ) سؤال يتعلق بالتعرف على تاريخ بدء نشاط الشركات محل الدراسة.
- (و) سؤال يتعلق بالحصول على رقم المبيعات وعدد العاملين فى الشركات محل الدراسة فى عامى ١٩٩٨، ١٩٩٩.

#### ٤/٧ - طريقة جمع البيانات :

قام الباحث بجمع بيانات الدراسة باتباع أسلوب المقابلات الشخصية مع مفردات وعينة البحث وقد استغرق ذلك من الباحث مدة أربعة شهور.

#### ٥/٧ - ترميز واعداد البيانات للتحليل :

قام الباحث بترقيم قوائم الاستقصاء التى تم استيفائها من قبل المستقصى منهم، وذلك قبل القيام بإدخال جميع البيانات فى الحاسب الألى الشخصى وباستخدام برنامج SPSS، والذى يتضمن الأساليب والإختبارات الإحصائية المستخدمة فى تحليل بيانات الدراسة.

وقد اتخذت بيانات الدراسة على الحاسب الألى شكل مصفوفة تعبر صفوفها عن بيانات الشركات محل الدراسة فى حين تمثل اعمدتها المتغيرات الخاضعة للتحليل.

#### ٦/٧ - متغيرات الدراسة :

تمثلت المتغيرات الرئيسية للبحث فيما يلى :

١/٦/٧ - متغيرات تحديد مراحل نمو شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى. لتحديد مراحل نمو الشركات محل الدراسة، طبقا لما جاء بالدراسات السابقة، تم استخدام المتغيرات التالية :

#### أ - المتغيرات الهيكلية وتضمنت :

- الهيكل التنظيمى (وجود خريطة تنظيمية).
- درجة الرسمية.
- درجة التخصص.
- التمييز الرأسى (عدد المستويات التنظيمية).
- طبيعة الهيكل التنظيمى.

- معدل نمو المبيعات عام ١٩٩٩\*.
- معدل نمو العاملين عام ١٩٩٩\*\*.
- حصة السوق.
- المدى الزمني لخطط الشركة.
- عدد المنتجات التي تنتجها الشركة.

٢/٦/٧ - متغيرات توصيف مراحل نمو شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى.

٧/٧ - أساليب تحليل البيانات :

اعتمد تحليل بيانات الدراسة على استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التى تنتمى إلى أساليب التحليل متعددة المتغيرات والموجودة فى برنامج SPSS على الحاسب الآلى. وقد ارتبطت هذه الأساليب بتحقيق أهداف الدراسة على النحو التالى :

١/٧/٧ - أساليب تحديد مراحل نمو شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى :

- تحليل الارتباط المتعدد.
- إختبار كرونباخ ألفا.
- أسلوب تحليل العناقيد.
- أسلوب تحليل التباين المتعدد (إختبار F).
- أسلوب تحليل التباين البسيط (إختبار F).
- أسلوب تحليل التمايز المتعدد.

٢/٧/٧ - أساليب توصيف خصائص مراحل نمو شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى

- إختبار كرونباخ ألفا.
- تحليل الارتباط المتعدد.
- أسلوب تحليل التباين المتعدد (إختبار F).
- أسلوب تحليل التباين البسيط (إختبار F).

---


$$* \text{ معدل نمو المبيعات} = \frac{\text{مبيعات عام ١٩٩٩} - \text{مبيعات ١٩٩٨}}{\text{مبيعات ١٩٩٨}}$$

$$** \text{ معدل نمو العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين ١٩٩٩} - \text{عدد العاملين ١٩٩٨}}{\text{عدد العاملين ١٩٩٨}}$$

## ٨ - مناقشة النتائج واختبار الفروض :

يتناول هذا الجزء الإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحليل بيانات الدراسة واختبار فروضها.

### ١/٨ - إجراءات تحديد مراحل نمو شركات القطاع الخاص الصناعي المصري،

بدأت إجراءات تحليل البيانات بإجراء تحليل الارتباط المتعدد للمتغيرات الهيكلية وهى : طبيعة الهيكل التنظيمى، درجة الرسمية، والتي تم قياسها من خلال إجابات المستقصى منهم على السؤال الأول فى قائمة الاستقصاء والذى تضمن ٢١ عبارة. وقد أدى أسلوب تحليل الارتباط المتعدد إلى الحصول على خمسة متغيرات على النحو التالى:

- ( أ ) رسمية الاتصالات .
- (ب) درجة المركزية.
- (ج) الوضوح الإستراتيجى.
- ( د ) الإلتزام بسياسات وإجراءات العمل.
- (هـ) رسمية النظم واللوائح.

وللتحقق من درجة الاعتمادية التى تتمتع هذه المتغيرات قبل إستخدامها فى التوصل إلى مراحل النمو التى تتميز بها الشركات محل الدراسة فقد استخدم الباحث اختبار كرونباخ الفا للتحقق من وجود درجة مناسبة من الإتساق الداخلى فى المتغيرات محل الدراسة وبالتالي العمل على تقليل أخطاء القياس من خلال استبعاد المتغيرات التى لا يتحقق فيها هذا الشرط.

وبين الجدول رقم (٢) هذه المتغيرات ومعاملات الاعتمادية ألفا لكل منها وكذلك عدد العبارات التى تم إستخدامها لقياس كل متغير ومدى إجابات المستقصى منهم والمتوسط والانحراف المعيارى لكل متغير.

## متغيرات تحديد مراحل نمو شركات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	المدى	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل ارتباط ألفا
١ - رسمية الاتصالات.	٤	٤ - ٢٠	١٥٦	٢٥٦	٠,٥٨
٢ - درجة المركزية.	٢	٢ - ١٠	٧٦	١٨	٠,٣٢
٣ - الوضوح الإستراتيجي.	٤	٤ - ٢٠	١٦٩	٢٦	٠,٧١
٤ - الإلتزام بسياسات وإجراءات العمل.	٦	٦ - ٣٠	٢٥٥	٢٩	٠,٦٤
٥ - رسمية النظم واللوائح.	٤	٤ - ٢٠	١٦٨	٢٣	٠,٥٧

ويتضح من الجدول رقم (٢) ارتفاع معاملات الاعتمادية ألفا لجميع المتغيرات محل الدراسة، حيث تراوحت هذه المعاملات بين (٣٢) و (٧١) وهو مدى مناسب لمثل هذا النوع من الأبحاث. ويتضح أيضا أن الوضوح الاستراتيجي قد حقق أعلى معامل ارتباط بين المتغيرات الخمسة يليه متغير الإلتزام بسياسات وإجراءات العمل، ثم متغير رسمية الاتصالات، يليه متغير رسمية النظم واللوائح، وأخيراً متغير درجة المركزية وهذا يعني أن درجة الإتساق الداخلي بين العبارات التي يتكون منها متغير الوضوح الاستراتيجي تعتبر الأعلى بين المتغيرات الخمسة.

وبناءً على ماتقدم، فإن المتغيرات التي سيتم استخدامها في التوصل إلى مراحل نمو شركات القطاع الخاص الصناعي المصري تتمثل فيما يلي:

١ - العمر التنظيمي.

٢ - رسمية الاتصالات.

٣ - درجة المركزية.



- ٤ - الوضوح الإستراتيجى.
- ٥ - الإلتزام بسياسات وإجراءات العمل.
- ٦ - رسمية النظم واللوائح.
- ٧ - الهيكل التنظيمى للشركة.
- ٨ - عدد الوظائف الموجودة بالشركة.
- ٩ - عدد الادارات الموجودة بالشركة.
- ١٠- المستويات التنظيمية الموجودة فى الهيكل التنظيمى للشركة.
- ١١- معدل نمو العاملين.
- ١٢- معدل نمو المبيعات.
- ١٣- عدد منتجات الشركة.
- ١٤- الحصة السوقية للشركة.
- ١٥- المدى الزمنى لخطط الشركة.

وقد تم إجراء تحليل الارتباط المتعدد لهذه المتغيرات الخمسة عشرة وذلك للتعرف على نمط العلاقات السائدة بين متغيرات الدراسة بشكل عام من خلال مصفوفة الارتباط. ويبين الجدول رقم (٣) مخرجات تحليل الارتباط المتعدد لمتغيرات تحديد مراحل نمو الشركات محل الدراسة ومعاملات الإعتمادية ألفا لكل منها.

ويتضح من جدول رقم (٣) والخاص بقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال تحليل الارتباط المتعدد ومعاملات الإعتمادية ألفا مايلى :

١ - أن متغير عدد الإدارات يرتبط ارتباطاً موجباً وقوياً إلى حد ما (٥٤ر) مع متغير عدد الوظائف الموجودة فى الشركة، كما أن هذا الارتباط يتمتع بمستوى معنوية إحصائية مرتفع (٠٠١ < P) وهذا يعكس بوضوح تمثيل هذين المتغيرين لمتغير درجة التخصص، وقياسه بشكل جيد.

٢ - أن متغير عدد الوظائف الموجودة بالشركة حقق ارتباطاً قوياً ومعنوياً مع عدد كبير من متغيرات الدراسة مثل العمر التنظيمى، وعدد المستويات التنظيمية، ورسمية

### جدول رقم (٣)

مخرجات تحليل الارتباط المتعدد ومعاملات الارتباطية ألفا لتغيرات تحديد مراحل نمو شركات الدراسة

المتغيرات	الفرق النسبي	الدرجة الزمنية	رسمية الإحصائيات	عدد العلاقات الزائفة	عدد العلاقات	عدد الإدارات	مقايير	المتغيرات التفسيرية	المدى الأصلي للمخطط	رسمية السياسات والإجراءات	عدد المنتجات	مقايير	مقايير	مقايير	مقايير	مقايير	مقايير
العمل التنظيمي	-																
درجة المركزية	٠٠٩	(٢٣٣)															
رسميه الاتصالات	١١٤-	٠٠٩	(٥٥٨)														
عدد الوظائف	١١٩*	١١٧-	١١٦	-													
عدد الإدارات	١٠٩	**٢٣-	١١٧	****٥٤													
معدل نمو العاملين	١١٦-	**٢٣-	٠٠٥-	٠٠١	٠٠٩												
المستويات التنظيمية	١١١	١١٣	٤٤٧-	*٢١-	٠١٢	٠٠٩	-										
المدى الزمني للمخطط	٠١٢-	٠١٦	١١٧	٠٠٤	٠١٥-	٠١٥-	٠٠٤-										
رسمية السياسات والإجراءات	٠١٠-	١١٧	٠٠٨	*٢٧	٠٠٧	٢٣٦	(٦٤)										
عدد المنتجات	١١٦	٠١٢	٠٠٨-	٠١٢-	٠١٢	١١٧	٠١٢-										
معدل نمو المبيعات	١١٧	٠٠٩	٢٢٦-	*٢٣-	٢٢٩-	٠١٦	٠١٥-										
حصلة السوق	١٠٧	٠٠٤-	٠١٥	*٢٧	٠١٦	٠١٧	٠١٠										
الهيكل التنظيمي	١	**٢٢-	١٥٨	****٥١	٠١٦	٠١٧	٠١٠										
الوضوح الاستراتيجي	١٢-	٠١٧-	٢٣٩	**٢٢	٢٣٢	٢٣٩	٢٣٩										
نظم العمل	١٣٣-	٠١٦-	٤٤٨	***٢٩	٢٣٩	٤٤٨	٢٣٩										

\*\*\*\* مستوى متفوية إحصائية > ٠.٠١

\*\*\* مستوى متفوية إحصائية > ٠.٠١

\*\* مستوى متفوية إحصائية > ٠.٠٥

\* مستوى متفوية إحصائية > ٠.١

السياسات والإجراءات، وحصصة السوق، ومعدل نمو المبيعات، والهيكل التنظيمي، والوضوح الاستراتيجي، ورسمية نظم العمل. وهذا الارتباط يعتبر ارتباطاً منطقياً نظراً للارتباط الفعلي بين زيادة عدد الوظائف في الشركة وبين وجود هيكل تنظيمي يعبر عن هذه الوظائف، وكذلك تأثير وجود وظائف متخصصة وإدارة محترفة على ارتفاع معدل نمو المبيعات، وارتفاع حصصة السوق بالشركة.

٣ - أن متغير عدد الإدارات المسؤولة عن ممارسة الوظائف داخل الشركة قد حقق أيضاً ارتباطاً معنوياً مع عدد من متغيرات الدراسة وهي : درجة المركزية (-٢٣ر) وهو ارتباط منطقي نظراً لأنه كلما ازداد عدد الوحدات التنظيمية الموجودة بالشركة كلما انخفضت درجة المركزية. كذلك حقق هذا المتغير ارتباطاً قوياً (٥٨ر) ومعنوياً (٠٠١ < P) مع متغير الهيكل التنظيمي وهذا أيضاً ارتباط منطقي. كما حقق ارتباطاً قوياً ومعنوياً مع متغير الوضوح الاستراتيجي ومتغير رسمية نظم العمل.

تلى إجراء تحليل الارتباط المتعدد، وتحليل الاعتمادية - الذي ذكره الباحث فيما سبق - القيام بتطبيق أسلوب تحليل العناقيد Cluster Analysis وذلك بهدف التوصل إلى مراحل النمو التي تمر بها شركات القطاع الخاص الصناعي المصري. وقد تم ذلك عن طريق عزل وتصنيف مفردات (شركات) عينة الدراسة عن بعضها البعض باستخدام المتغيرات الخاضعة للدراسة ثم تجميع هذه المفردات في شكل مجموعات (عناقيد) منفصلة تمثل - مبدئياً - المراحل التي تمر بها شركات الدراسة خلال عملية نموها.

وبناءً على ذلك، فقد تم استخدام المتغيرات الخمسة عشرة الخاضعة للدراسة في تصنيف الشركات محل الدراسة وذلك من خلال تشغيل البيانات باستخدام « طريقة وارد « Word's method، حيث تعمل هذه الطريقة على تقليل الاختلافات الموجودة داخل كل عنقود، وتساعد على تجنب مشاكل التسلسل التي تعاني منها طرق الإلتحاق بالعناقيد.

وقد حدث عند إدخال متغير العمر التنظيمي ضمن المتغيرات الخمسة عشرة الخاضعة للتحليل أن اتضح وجود سلوك مسيطر لهذا المتغير على بقية المتغيرات مما أدى إلى تحييد تأثير المتغيرات الأربعة عشرة الأخرى، لذلك فقد تم استبعاد متغير العمر التنظيمي من التحليل والاعتماد على المتغيرات الأربعة عشرة الأخرى.

مربعات المسافات داخل العناقيد حيث تم استخدام هذه المعاملات في حساب نسبة التغير في معاملات التجميع لعدد يتراوح بين ستة عناقيد وعنقودين، ثم اختيار الحل الذى يتضمن أكبر نسبة تغير. وبين الجدول رقم (٤) نسبة التغير في معاملات التجميع للحلول المقترحة .

#### جدول رقم (٤)

تحديد عدد العناقيد باستخدام نسبة

التغير في معاملات التجميع

نسبة التغير	معاملات التجميع	عدد العناقيد
—	٢٦٢٣ر٤٧	١
% ٤٣٫٧	١٨٢٥ر٨٨	٢
% ٢٦٫٣	١٤٤٦ر١١	٣
% ٢٠٫٥	١٩٩٩ر٨٢	٤
% ١٣٫٧	١٠٥٥ر٤٣	٥
% ١٢٫٢	٩٤٠ر٦٤	٦

وبلاحظ من الجدول السابق أن أكبر نسبة تغير في معاملات التجميع حدثت عند الانتقال من حل يتضمن عنقود إلى حل يتضمن عنقودين، لذلك تم إختيار الحل الذى يتضمن عنقودين، كما يتضح من الشكل رقم (١) وبذلك يكون أسلوب تحليل العناقيد قد أدى إلى الحصول على نتيجتين رئيسيتين :

الأولى : مجموعتان (عنقودان) متميزتان تتكون كل منهما من مجموعة متجانسة من الشركات محل الدراسة ، طبقا للمتغيرات المستخدمة في تحديد مراحل نمو الشركات. ويوضح الجدول رقم (٥) هاتين المجموعتين وعدد ونسبة الشركات في كل منهما.

## جدول رقم (٥)

عدد ونسبة الشركات المكونة للمجموعتين اللتين  
أسفر عنهما أسلوب تحليل العناقيد

عدد العناقيد	معاملات التجميع	نسبة التصير
١	٤١	٧٦ %
٢	١٣	٢٤ %
المجموع	٥٤	١٠٠ %

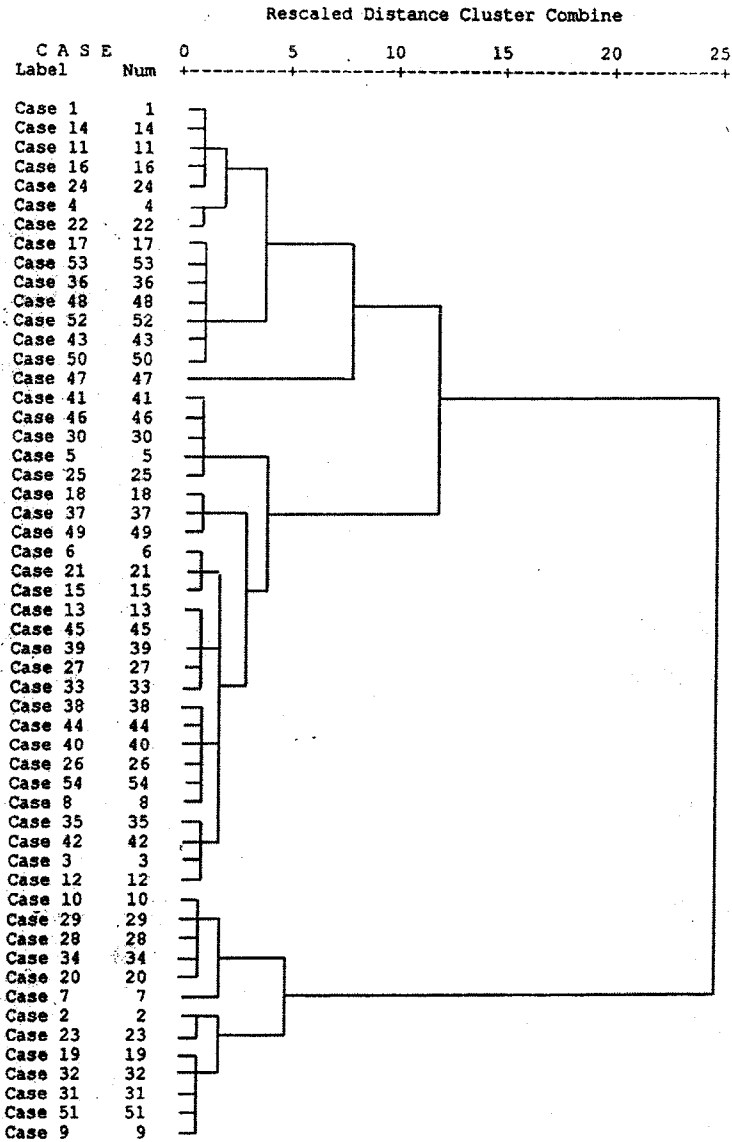
الثانية: دندروجرام Dendrogram يبين جميع العناقيد التي أمكن تكوينها وتجميعها في شكل هرمي يبدأ بالعناقيد الأصغر وينتهي بعنقود واحد كبير في أعلى الشكل. ويظهر بالشكل أيضاً أرقام مفردات العينة (الشركات) التي استخدمت في تكوين وتجميع العناقيد.

وللتأكد من أن التباين بين المجموعتين اللتين أسفر عنهما أسلوب تحليل العناقيد يعتبر تبايناً حقيقياً، تم إجراء تحليل التباين المتعدد، وذلك للتأكد من وجود اختلاف حقيقي بين متوسطى هاتين المجموعتين. وقد تم استخدام أسلوب تحليل التباين المتعدد MANOVA لاختبار المعنوية الإحصائية للتباين بين المجموعات.

وقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين المتعدد بإدخال المجموعتين اللتين أسفر عنهما تحليل العناقيد كمتغير وهي في قائمة المتغيرات المستقلة وذلك بإعطاء المجموعة الأولى الرقم (١)، والمجموعة الثانية الرقم (٢)، في حين تم إدخال المتغيرات الأربعة عشرة معاً في قائمة المتغيرات التابعة.

وقد أسفر تحليل التباين المتعدد عن الحصول على قيمة إختبار F حيث بلغت قيمته عند درجات حرية ١٤ و ٣٩ = ١٠٨٢٠ (  $P < ٠.٠١$  ) وهي تزيد كثيراً عن قيمة F الجدولية. وعلى ذلك فإن متوسطى المجموعتين اللتين توصل إليهما أسلوب تحليل العناقيد يختلفان عن بعضهما البعض اختلافاً جوهرياً، الأمر الذي يوضح وجود تباين واضح بين المجموعتين يعكس إستقلالهما عن بعضهما البعض.

Dendrogram using Ward Method



شكل رقم (1)

دليل وجرام تجميع وتصنيف شركات الدراسة طبقا للمتغيرات التنظيمية الأربعة عشرة

وبناءً على ذلك تم تطبيق أسلوب تحليل التباين البسيط، وذلك بهدف اختبار الإختلافات الموجودة بين متوسطى المجموعتين طبقاً للمتغيرات الأربعة عشرة - كل على حدة - حيث تم إستخدام نموذج تحليل التباين أحادى الإتجاه One - Way ANOVA . ويهدف أسلوب تحليل التباين البسيط إلى تقييم المعنوية الإحصائية للاختلافات الموجودة بين المجموعات محل الدراسة ، حيث يفترض فرض العدم فى هذه الحالة تساوى متوسطات المتغير التابع بين المجموعات.

وقد تم تطبيق أسلوب تحليل التباين البسيط بإدخال المجموعتين اللتين اسفر عنهما أسلوب تحليل العناقيد كمتغير وهمى، كما سبق بيانه فى قائمة المتغيرات المستقلة، كما تم إدخال المتغيرات الأربعة عشرة فى قائمة المتغيرات التابعة كل متغير على حدة. ويبين الجدول رقم (٦) نتائج تحليل التباين البسيط، ويتضح منه مايلى :

١ - أن متغيرات عدد الإدارات، والهيكـل التنظيمى، ومعدل نمو المبيعات، عدد الوظائف والمستويات التنظيمية قد حققت أكبر قيم لـ F المحسوبة الأمر الذى يعكس مدى أهمية هذه المتغيرات وقدرتها على التمييز بين الشركات التى تنتمى لكل مجموعة من المجموعتين.

٢ - أن متغيرات درجة المركزية، ورسمية الاتصالات، ومعدل نمو العاملين، والمدى الزمنى للخطط ورسمية السياسات والإجراءات وعدد المنتجات وحصة السوق، والوضوح الاستراتيجى، ورسمية نظم العمل لم تحقق درجة المعنوية المطلوبة حيث جاءت قيمة F المحسوبة لها أقل من قيم F الجدولية.

أخيراً، فقد تم استخدام أسلوب تحليل التمايز المتعدد Discriminant Analysis بهدف إختبار الاختلافات الموجودة بين المجموعتين اللتين توصل إليهما أسلوب تحليل العناقيد ، وإكتشاف المتغيرات المميزة التى تساعد على التنبؤ بدقة التصنيف الذى تم التوصل إليه بناءً على نتائج تحليل التباين المتعدد.

وقد تم تطبيق أسلوب تحليل التمايز من خلال طريقة الخطوات المتتالية Step wise method وذلك حتى تتمكن من إجراء التحليل على كل متغير مستقل على حدة بجانب إجراء التحليل مرة واحدة على جميع المتغيرات الأمر الذى ساعد الباحث على التعرف على مدى مساهمة كل متغير مستقل فى تحقيق التمايز بين المجموعات، بالإضافة إلى مساهمة جميع المتغيرات معاً فى تحقيق نفس الغرض.

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين البسيط ANOVA

نتائج تحليل التباين ANOVA	F <sub>الحساب</sub> (٥ درجات)	الاحتمال الفائق	المجموعة الثانية (١٣=٥)		المجموعة الاولى (١١=٥)		المجموعة (٥=٥)		ملاحظات الدراسة
			المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	
P <									
٤١٣٣	٦١٣	٩١٦	٤	٩١٣	٣٧٨	٩١٢	٣٨٢	١ - درجة المركزية	
٣٣٢٢	٩١١	٧٧٢	٤٠٦	٦١١	٣٧٥	٦١٤	٣٩٩	٢ - رسمية الاتصالات.	
٣٠١٤	**٣٥٢	٣٢٣	١٠٤٦	٢٤	١٢٤٦	٣٧٥	١٢٧	٣ - عدد الوظائف.	
٧٧٨	١٠٨	٢٢٢	٢٢	٢٤٢	٤٤١	١١١	٣٦	٤ - معدل نمو العاملين.	
١٠٩٩	*٢٨٢	٢٠٨	٧٥٥	١٩٨	٣٧٨	٢٠٦	٣١٧	٥ - المستويات التنظيمية.	
٩٦٤	١٠٠٢	١٥٦	٢٥٤	١٥٣	٧٥٦	١٥٣	٧٥٦	٦ - المدى الزمني للخطيط	
٤٥٦	٥٦	٤٤	٤٣٥	٥١	٤٢٣	٤٤٩	٤٢٢	٧ - رسمية السياسات والإجراءات.	
١٤٠	٢٢٥	١٧٤	٢٧٧	١٥٧	٣٥٤	١٦٣	٢٣٥	٨ - عدد المنتجات.	
٣٣٨	**٤٥٤	٢١	٢١	٢٤	١٠٦	٢٣	١٠٩	٩ - معدل نمو المبيعات.	
٣٠٩	١٠٥	١٨	٢٩٢	١٨٧	٣٤٤	١٨٨	٣٢٩	١٠ - حصة السوق.	
٣٠١	****١٢٧٤	٥١	٣٨	٣٦	٦٨٥	٤٤٣	٧٦	١١ - الهيكل التنظيمي.	
٦١٧	٢٥	٧١	٤١٣	٦٢	٤٢	٦٤	٤٢١	١٢ - الوضوح الاستراتيجي.	
٣٥١	٨٨	٧٢	٤١٦	٥٣	٤٢١	٥٨	٤١٩	١٣ - رسمية نظم العمل.	
٣٠١	****٨٣٣٤	٢٢٤	٢	٣٥٢	١٠٢٧	٤٧٢	٨٥٢	١٤ - عدد الإدارات.	

\* مستوى معنوية إحصائية > ٠.١    \*\* مستوى معنوية إحصائية > ٠.٠٥    \*\*\*\* مستوى معنوية إحصائية > ٠.٠٠١



وقد تمثلت المتغيرات المستقلة فى المتغيرات الأربعة عشرة المستخدمة فى التوصل إلى مراحل نمو الشركات محل الدراسة وفقاً لأسلوب تحليل العناقيد، فى حين تمثلت المتغيرات التابعة فى المجموعتين اللتين أسفر عنهما أسلوب تحليل العناقيد.

ترتب على إتباع هذه الطريقة دخول متغير « عدد الإدارات » فى التحليل فى الخطوة الأولى حيث حقق هذا المتغير أقل قيمة لإختبار ويلكس لمدا Wilk's Lambda وبلغت (٣٨٤٢٢). وفى الخطوة الثانية للتحليل تم إدخال متغير « رسمية الإتصالات » حيث حقق ثانياً أقل قيمة لإختبار ويلكس لمدا وبلغت (٣١٠٣٨)، وبذلك تكونت دالة التمايز التى أسفر عنها التحليل من هذين المتغيرين فقط . ويبين الجدول رقم (٧) ملخصاً لخطوات التحليل .

#### جدول رقم (٧)

ملخص نتائج تحليل التمايز المتعدد لمجموعتين  
باستخدام طريقة الخطوات المتتالية

ويلكس لمدا		المتغيرات	الخطوات
مستوى المعنوية	القيمة		
٠٠١	٣٨٤٢٢	عدد الإدارات	١
٠٠١	٣١٠٣٨	رسمية الإتصالات	٢

وقد أسفر تطبيق أسلوب تحليل التمايز المتعدد عن الحصول على النتائج التالية :

١ - دالة تمايز وحيدة : ويرجع السبب فى ذلك إلى أن تحليل التمايز تم لمجموعتين فقط من الشركات، حيث يتحدد عدد دوال التمايز بناءً على عدد المجموعات محل الدراسة. وتتكون هذه الدالة من متغيرين اثنين هما عدد الإدارات ورسمية الإتصالات.

٢ - قيمة إيغن Eigen Value : وتشير إلى درجة قوة التمييز بين المجموعات فى نموذج التحليل.

٣ - معامل الارتباط : ويشير إلى درجة العلاقة بين المتغيرات المستقلة الأربعة عشرة وبين المتغير التابع (عضوية المجموعات).

إليه من حصر نتائج الاختبارات الإحصائية السابقة .

- نتائج اختبار ويلكس لمدا - نتائج اختبار كا<sup>٢</sup> .

ويعرض الجدول رقم (٨) ملخصاً للنتائج السابقة.

### جدول رقم (٨)

#### نتائج الاختبارات الإحصائية لأسلوب

#### تحليل التمايز المتعدد لمجموعتين

الدالة	قيمة الاجن	% التباين	معامل الارتباط	وذلك لمدا	كا <sup>٢</sup>	درجات الحرية	مستوى المعنوية
١	٢٠٢٢٢	١٠٠	٨٣	٣١٠٣٨	٥٩٦٦٧	٢	٠٠١

ويلاحظ من الجدول السابق مايلي :

أ - أن دالة التمايز تتمتع بمستوى مرتفع من المعنوية الإحصائية بلغت (٠٠١) عند التمييز بين المجموعتين محل الدراسة.

ب - وجود علاقة ارتباطية قوية (٨٣) بين الشركات التي تنتمي إلى كل مجموعة من المجموعتين محل الدراسة ، وبين متغير "عدد الإدارات" ، ومتغير "رسمية الاتصالات" ، اللذين تضمنهما هذا النموذج. ويمكن تفسير هذا الارتباط من خلال الحصول على معامل التحديد ( $R^2$ ) وذلك بتربيع قيمة (ر) فتكون (٨٣)<sup>٢</sup> = ٦٨٩. وعلى ذلك يمكن القول أن هذه الدالة يمكنها تفسير حوالي ٦٩ % من التباين الموجود بين المجموعتين محل الدراسة.

ج - أن قيمة كا<sup>٢</sup> والتي بلغت (٥٩٦٦٧) بدرجات حرية = ٢ تفوق قيمة نظيرتها الجدولية، الأمر الذي يؤكد وجود تمايز بين الشركات الواقعة في كل مجموعة.

د - أن قيمة ويلكس لمدا بلغت (٣١) وهي قيمة منخفضة وتعكس وجود دليل إحصائي على درجة التمايز المرتفع والإختلاف الواضح بين المجموعتين محل الدراسة.

## ٥ - المصفوفة الهيكلية :

وتتضمن معاملات تحميل دالة التمايز التي أسفر عنها التحليل. وتعتبر هذه المعاملات عن معاملات الإرتباط بين المتغيرات المستقلة وبين دالة التمايز. وتفيد هذه المعاملات في توصيف طبيعة دوال التمايز، كما تعتبر مؤشرات على القوة التمييزية للمتغيرات المستقلة بين المجموعات محل الدراسة، ويبين الجدول رقم (٩) المصفوفة الهيكلية متضمنة المتغيرات المستقلة ومعاملات التحميل . ويلاحظ أن ترتيب المتغيرات في المصفوفة قد جاء تنازليا طبقا لقيم معاملات التحميل. كما يلاحظ من الجدول مايلي :

أ - أن المتغيرات التي حققت أعلى معدلات تحميل ومطلقة هي : عدد الإدارات (٨٥)، عدد الوظائف (٤٠)، ودرجة المركزية (٣١) ، الهيكل التنظيمي (٢٥)، والوضوح الإستراتيجي (٢١) على الترتيب. لذلك يمكن ان نطلق على دالة التمايز التي أسفر عنها التحليل اسم : درجة الاحتراف الإداري.

ب - عند المقارنة بين معاملات التحميل الخاصة بالمتغيرين اللذين تكونت منهما دالة التمايز، يلاحظ أن متغير عدد الإدارات كان أكثرها قدرة على التمييز، في حين ان متغير « رسمية الاتصالات » أقلهما قدرة على التمييز، على الرغم من أن هناك العديد من المتغيرات التي تضمنها النموذج وتتمتع بمعاملات تحميل أعلى من معامل تحميل متغير « رسمية الاتصالات ». وقد يعنى ذلك أن المتغيرات التي لم تشملها دالة التمايز تتمتع بدرجة عالية من الارتباط المشترك  $Co. Linearity$  مع المتغيرات الموجودة بالفعل في النموذج، الأمر الذي أدى إلى تخفيض القدرات الإضافية للتمايز التي يمكن لهذه المتغيرات أن تقدمها وعلى ذلك، وعلى الرغم من أن متغير « رسمية الاتصالات » يتمتع بمعامل تحميل منخفض إلا أنه يمدنا بمصدر ذاتي ذي دلالة إحصائية للتمايز لا يوجد في غيره من المتغيرات.

معاملات التحميل	المتغيرات المستقلة
٨٤٩٣١ر	١ - عدد الإدارات.
٣٩٥٠١ر	٢ - عدد الوظائف.
٣٠٦١١ر	٣ - درجة المركزية .
٢٤٩٢١ر	٤ - الهيكل التنظيمي.
٢٠٦٨٠ر	٥ - الوضوح الإستراتيجي.
١٩١٦٢ر	٦ - المدى الزمني للخطط.
١٤٣٨٢ر	٧ - رسمية نظم العمل.
١٤٣٦٦ر	٨ - عدد المنتجات.
١٣٩٩٠ر	٩ - رسمية السياسات والإجراءات.
١٢٩٤١ر	١٠- معدل نمو العاملين.
٩٨٧٩ر	١١- عدد المستويات التنظيمية.
٩٢٩٨ر	١٢- رسمية الإتصالات.
٦٣٤٣ر	١٣- معدل نمو المبيعات.
٥٨٧٨ر	١٤- حصة السوق.

## ٦ - متجهات متوسطات المجموعات :

يشير متجه متوسطات المجموعة إلى مجموع متوسطات المتغيرات لكل مجموعة من المجموعات داخل دالة التمايز. ويبين الجدول رقم (١٠) قيم هذه المتجات طبقا لما أسفر عنه التحليل.

## جدول رقم (١٠)

### متجها متوسطى المجموعتين

#### داخل دالة التمايز

دالة التمايز	المجموعة
٨٢٣٦٤	١
- ٢٥٩٧٦٤	٢

ويلاحظ من الجدول السابق أنه بضرب قيمة متجه المجموعة الأولى  $\times$  عدد شركات المجموعة (٤١ شركة) وبضرب قيمة متجه المجموعة الثانية  $\times$  عدد شركات المجموعة (١٣ شركة) وجمع حاصل ضرب القيمتين، فإن ناتج الجمع يجب أن يساوى الصفر وهذا يعنى أن التمايز بين المجموعتين أكبر ما يمكن .

### ٧ - مصفوفة التصنيف :

وتبين هذه المصفوفة التصنيف الدقيق للمجموعات الخاضعة للتحليل، وذلك بعد أن تم التحقق من وجود تمايز فيما بينهما . وتتضمن هذه المصفوفة عدد المفردات التى تنتسب إلى كل مجموعة، والنسب المئوية لدرجة الدقة فى التصنيف، والتنبؤ بعضوية كل مجموعة. ويعرض الجدول رقم (١١) مصفوفة تصنيف للمجموعتين اللتين تناولهما التحليل. ويتبين من الجدول ارتفاع درجة التمايز بين المجموعتين محل الدراسة.

وقد امكن التنبؤ بعضوية ٩٢٧٪ من الشركات للمجموعة الأولى (٢٨ شركة). فى حين أمكن التنبؤ بعضوية ١٠٠٪ من الشركات للمجموعة الثانية (١٣ شركة). وعلى الجانب الآخر بلغت نسبة التشتت فى شركات المجموعة الأولى التى تحولت إلى المجموعة الثانية ٧٣٪ (٣ شركات) . وبذلك بلغت نسبة الشركات التى تم تصنيفها بطريقة صحيحة ٩٤ر٤٤٪ . (٥١ شركة).

تعتبر هذه الخريطة عن التمثيل البياني للمفردات التي خضعت للتحليل وتبين  
 عضوية هذه المفردات في كل مجموعة من المجموعات التي تنتمي إليها ويبين الشكل  
 رقم (٢) الخريطة التي اسفر عنها التحليل.

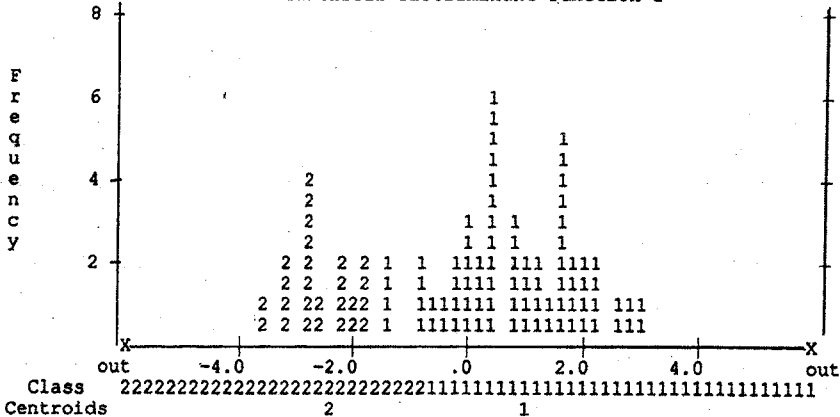
جدول رقم (١١)  
 مصفوفة التصنيف

التنوي بعضوية المجموعات		عدد الشركات	المجموعات الفعلية
٢	١		
٣ (%٧٣)	٣٨ (%٩٢٧)	٤١	المجموعة (١)
١٣ (%١٠٠)	صفر	١٣	المجموعة (٢)
١٦ (%٢٩٦)	٣٨ (%٧٠)	٥٤	الإجمالي

نسبة الشركات التي تم تصنيفها بطريقة صحيحة = ٩٤,٤٤%

All-groups Stacked Histogram

Canonical Discriminant Function 1



شكل رقم (٢)  
 الخريطة البيانية لتصنيف شركات الدراسة  
 إلى مجموعتين مستقلتين متميزتين

وتوضح هذه الخريطة حجم التداخل بين المجموعتين اللتين أسفر عنهما تحليل العناقيد للشركات محل الدراسة، كما تبين توزيع درجات التمايز من خلال التمثيل البياني لدالة التمايز التي أسفر عنها التحليل. وتحليل الخريطة البيانية المبينة في الشكل رقم (٢) يتضح انخفاض حجم التداخل بين المجموعتين المعبرتين عن شركات مرحلة الميلاد وشركات مرحلة النمو الممثلتين لشركات القطاع الخاص الصناعى المصرى، حيث لم يحدث أى تداخل بين شركات المجموعتين اللهم إلا اقتراب بعض شركات المجموعة الأولى (٣ شركات) من شركات المجموعة الثانية. ولاشك أن هذه النتيجة تعكس مدى فعالية دالة التميز التي أسفر عنها التحليل فى تصنيف الشركات محل الدراسة.

تبين من النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أساليب تحليل البيانات والاختبارات الإحصائية ، مرور شركات القطاع الخاص الصناعي المصرى بمرحلتين تنظيميتين للنمو هما : مرحلة التكوين، ومرحلة النمو ، وبناءً على ذلك. فقد تقرر قبول الفرض الأول فى صورته الإجمالية (نتائج تحليل العناقيد وتحليل التباين المتعدد). ويترتب على ذلك، التأكيد على تمتع شركات القطاع الخاص الصناعي المصرى بنمط تطورى Developmental pattern من الناحية التنظيمية يودى إلى وقوع هذه الشركات فى مراحل تنظيمية مختلفة تتطلب قواعد وممارسات تنظيمية مختلفة من مرحلة إلى أخرى.

وبناءً على اختبار معنوية الفروق بين متوسطات المتغيرات المستخدمة فى تحديد مراحل نمو شركات الدراسة - كل على حدة - وكذلك بناء على اختبار التباين الموجود بين المجموعتين اللتين توصل إليهما تحليل العناقيد ، واكتشاف المتغيرات المميزة التى تساعد على التنبؤ بدقة التصنيف الذى تم التوصل إليه من قبل (نتائج تحليل التباين البسيط، ونتائج تحليل التمايز المتعدد)، فقد تقرر قبول الفرض الأول جزئياً نظراً لتحقيق بعض متغيرات الدراسة لفروق معنوية بين المرحلتين التنظيميتين اللتين تمر بهما شركات الدراسة.

فقد أوضحت النتائج معنوية الفروق بين متوسطات متغيرات درجة التخصص (عدد الإدارات + عدد الوظائف)، والهيكل التنظيمى، ومعدل نمو المبيعات، والمستويات التنظيمية، كلما إنتقلت شركات الدراسة من مرحلة التكوين وشرعت فى دخول مرحلة النمو. وتعكس هذه النتائج تزايد اعتماد هذه الشركات على الإدارة المحترفة، وتبين هذه النتائج أيضاً تزايد حجم نشاط هذه الشركات مما يتطلب المزيد من التخصص ورسمية التعامل بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل الشركة وزيادة درجة التعقيد فى التكوين التنظيمى وأساليب العمل.

ومن ناحية أخرى لم تحقق متغيرات درجة المركزية ، ورسمية الإتصالات، ومعدل نمو العاملين، والمدى الزمنى للخطط، ورسمية السياسات والإجراءات، وعدد المنتجات، وحصص السوق ، والوضوح الاستراتيجى، ورسمية نظم العمل أية فروق معنوية بين



المرحلتين اللتين تمر بهما شركات الدراسة حيث لم تثبت معنوية الفروق بين متوسطات هذه المتغيرات بين المرحلتين اللتين تمر بهما شركات الدراسة. وقد يرجع ذلك إلى وجود اعتبارات إدارية وتنظيمية وعوامل بيئية تحد من الحركة الطبيعية لهذه المتغيرات وتقيّد دورها في إنتقال المنظمة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النمو.

وعلى ذلك ، فإن الجدول رقم (١٢) يوضح لنا الشركات التي تنتمي إلى مرحلة التكوين ، في حين يبين الجدول رقم (١٣) الشركات التي تنتمي إلى مرحلة النمو، في القطاع الخاص الصناعي المصري في عام ١٩٩٩ .

٢٢- شركة اكرو مصر للشدات والسقالات المعدنية (اكرومصر).	١- شركة النصر لصناعة المحولات والمنتجات الكهربائية (الماكو).
٢٣- شركة أرجى انفسمنت (غبور).	٢- شركة أوتيس للمصاعد.
٢٤- الشركة المصرية للخلاطات (جراند).	٣- شركة مصر للمشروعات الميكانيكية والكهربائية.
٢٥- الشركة الدولية للتبريد والأجهزة (ايرنا).	٤- الاهلية للمعدات والأجهزة الكهربائية.
٢٦- شركة مان كرو للمبانى.	٥- ميلكومك إيجبت (ميتسوبيشى).
٢٧- الشركة المصرية لصناعة الأدوات الصحية (جرافينا).	٦- شركة إيمانتكو.
٢٨- شركة باقاريا - مصر.	٧- شركة الطاقة المصرية (ساس).
٢٩- الشركة العالمية للثلاجات (الاسكا).	٨- الشركة المصرية لصناعة البوليستر والألياف.
٣٠- شركة الكتروستار الهندسية.	٩- شركة الموردون المتحدون.
٣١- الشرق الأوسط مصطفى على للاضاءة.	١٠- شركة إيديال.
٣٢- شركة العز لصناعة الحديد.	١١- شركة الشروق للبلستيك.
٣٣- شركة الأهرام لصناعة الالومنيوم.	١٢- شركة أوليمبيك ستورز.
٣٤- الشركة المصرية الألمانية للسيارات (مرسيدس بنز).	١٣- شركة النصر للتليفزيون والالكترونيات.
٣٥- شركة سوزوكى إيجبت.	١٤- العربى للتجارة والصناعة.
٣٦- شركة محمد احمد داود للصناعات الكهربائية والميكانيكية (ماديكو).	١٥- شركة النيل لحليج الاقطان.
٣٧- الشركة الاسلامية للتصنيع (سليताल).	١٦- شركة فان ليذا ايجبت.
٣٨- الشركة الشرقية لصناعة الأجهزة المنزلية (تكنوجاز).	١٧- الشركة العربية للكابلات (السويدى).
٣٩- شركة استاندرد الصناعية (نوبا).	١٨- شركة ثرى براززز لتصنيع وحدات الاضاءة.
٤٠- الشركة الأهلية للصناعات الهندسية (فريش).	١٩- مصانع التقدم الصناعى.
٤١- شركة إيديتا للصناعات الغذائية.	٢٠- الشركة المصرية لأدوات المنزلية والكهربائية (زهران).
	٢١- الشركة العالمية للصناعات التكميلية.

جدول رقم (١٣)

شركات القطاع الخاص الصناعي المصري الواقعة

في مرحلة النمو في عام ١٩٩٩

- ١ - شركة الباندة الحديثة لتصنيع الأغذية.
- ٢ - مجموعة شركات بهجت.
- ٣ - شركة ترين.
- ٤ - المكتب الفني الهندسي.
- ٥ - الشركة الدولية للبلاستيك.
- ٦ - شركة مصر الخضراء للبلاستيك.
- ٧ - شركة الفاتح للخدمات العلمية والتطبيقية والاستشارية.
- ٨ - شركة الجيزة للكابلات التليفونية.
- ٩ - الشركة الدولية لصناعة المواسير الحديثة وثوآزمها (ريجو).
- ١٠ - الشركة المصرية الاسبانية لتصنيع المعادن.
- ١١ - الشركة المصرية للصناعات الهندسية والكهربائية (باورشارج).
- ١٢ - شركة ماريات أند سكوت للمصاعد.
- ١٣ - شركة مصانع الاتحاد الصناعي.

بعد أن توصلنا فى القسم السابق إلى مرور شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى بمرحلتين تنظيميتين للنمو، نحاول فى هذا القسم توصيف هاتين المرحلتين التنظيميتين من حيث تأثير المتغيرات البيئية على كل منهما.

ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث ثلاث متغيرات بيئية فرعية هى :

- ١ - متغير ديناميكية البيئة.
- ٢ - متغير درجة العداء البيئى.
- ٣ - متغير عدم التجانس البيئى.

وللتحقق من وجود درجة مرتفعة من الالتصاق الداخلى بين المتغيرات الثلاثة، تم إجراء تحليل الإعتماضية بإستخدام إختبار كرونباخ ألفا، كما تم حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات الثلاثة المذكورة، ويوضح الجدول رقم (١٤) نتائج تحليل الإعتماضية وعدد العبارات المكونة لكل متغير ومدى الإجابة وكذلك المتوسط والانحراف المعيارى لكل متغير من المتغيرات الثلاثة.

#### جدول رقم (١٤)

#### مخرجات تحليل الإعتماضية للمتغيرات البيئية المستخدمة

#### فى توصيف مراحل نمو شركات الدراسة

الانحراف المعيارى	المتوسط	المدى	عدد العبارات	المتغيرات	معامل ارتباط الفا
٤٦	٣٧٥	١٠ - ١٠٠	١٠	١ - ديناميكية البيئة.	٠,٦٣
٣٢	١٨٦	٥ - ٢٥	٥	٢ - درجة العداء البيئى.	٠,٥٧
٢٤	٩٥	٣ - ١٥	٣	٣ - عدم التجانس البيئى.	٠,٤٧

ويلاحظ من الجدول السابق إرتفاع معاملات الاعتمادية ألفا إلى حد ما للمتغيرات الثلاثة حيث بلغت (٦٣ر)، (٥٧ر)، (٤٧ر) على التوالي ، الأمر الذى يبين ارتفاع درجة الإتساق الداخلى من العناصر المكونة لهذه المتغيرات ، وقد تمت المقارنة بين شركات كل مرحلة من المرحلتين المذكورتين طبقاً لهذه المتغيرات الثلاثة، وذلك لتحديد ما إذا كان سلوك هذه المتغيرات سيختلف من مرحلة إلى أخرى أم لا .

وللقيام بهذه المقارنة تم حساب قيم متوسطات المتغيرات الثلاثة المذكورة لشركات كل مرحلة على حدة، ثم إجراء تحليل التباين المتعدد وكذلك سلسلة من تحليل التباين البسيط، حيث تم إختبار مدى معنوية الفروق من بين شركات كل مرحلة. وقد تم استخدام هذين الأسلوبين بإعتبار المرحلتين اللتين تمر بهما شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى تمثلان المتغيرات المستقلة ، بينما عبرت المتغيرات الثلاثة التى تمثل الخصائص البيئية عن المتغيرات التابعة.

وقد اسفر تحليل التباين المتعدد عن الحصول على قيمة إختبار F عند درجات حرية ١، ٥٢، حيث بلغت ١٢٩ر (P < ٢٨٨ر) وهى تقل عن قيمة F الجدولية، الأمر الذى يثبت عدم وجود إختلاف معنوى بين متوسطات المتغيرات البيئية الثلاثة فى مرحلتى النمو. ويبين الجدول رقم (٥) نتائج تحليل التباين البسيط والذى يتعلق باختبار ما إذا كانت متوسطات المتغيرات الثلاثة - كل على حدة - تختلف إختلافا جوهريا بين المرحلتين التظيميتين اللتين تمر بهما شركات الدراسة.

### جدول رقم (١٥)

#### نتائج تحليل التباين البسيط

#### للمتغيرات فى مرحلتى نمو شركات الدراسة

النتائج تحليل ANOVA التباين	المرحلة الثانية (١٢=ن)		المرحلة الأولى (٤١=ن)		البيئة (٥٤=ن)		المتغيرات	
	قيمة F (٥٢/١)	الانحراف للتوسط للعيارى	الانحراف للتوسط للعيارى	التوسط	الانحراف للعيارى	التوسط		
P <								
٠.٤٢٠	٠.٦٦	٤٩٩٢	٣٨٣٣٨	٤٥	٣٧٢	٤٥٨	٣٧٥	١ - ديناميكية البيئة.
٠.٥٢	٣٩٧	٣٩٩٣	٢٠٠٧	٢٥	١٨٠٧	٣٢٥	١٨٦	٢ - درجة العداء البيئى.
٠.٤٥٥	٠.٥٧	٢٢٩	٩٩٢	٢٩	٩٣٤	٢٤٢	٩٥	٣ - عدم التجانس البيئى.

١ - أن عدم وجود إختلاف جوهري بين متوسط متغير ديناميكية البيئة فى مرحلة النمو مقارنة بمرحلة الميلاد يدل على أن عدم تأثير التغير فى بيئة أعمال شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى على إدارة هذه الشركات والأساليب التى تستخدمها فى التعامل مع هذه المتغيرات ، كما قد يعكس ببطء التغير فى العوامل البيئية واستقرارها النسبى بدرجة تجعلها لا تؤثر على الطرق التى تستخدمها الشركات فى مواجهة هذا التغير.

٢ - أن متغير درجة العداء البيئى أثبت وجود إنخفاض معنى (  $P < \alpha$  ) فى متوسطه فى مرحلة النمو مقارنة بمرحلة الميلاد وتدعم هذه النتيجة أحد الافتراضات الرئيسية لنظرية دورة حياة المنظمة، حيث تفترض ارتفاع درجة العداء البيئى من مرحلة إلى أخرى عبر دورة حياة الشركات. ومن ناحية أخرى فقد تعكس هذه النتيجة ظاهرة الركود وأزمة السيولة التى يمر بها السوق المصرى فى الأونة الأخيرة من حيث عدم قدرة المستهلك المصرى على تغيير السلع والخدمات التى يستخدمها بشكل سريع يوضح درجة العداء البيئى بين الشركات.

٣ - على الرغم من أن نظرية دورة حياة المنظمة تفترض أيضا تزايد عدم التجانس البيئى مع إنتقال المنظمة من مرحلة تنظيمية إلى مرحلة أخرى أكثر تقدما فى أثناء عملية النمو التنظيمى إلا أن التزايد الطفيف فى متوسط متغير عدم التجانس البيئى خلال مرحلة النمو (١٩٩٢) مقارنة بمتوسطه فى مرحلة التكوين (١٩٣٤) لم تثبت معنويته، الأمر الذى يدل أيضا على عدم تأثير شركات القطاع الخاص الصناعى بالتغيرات التى تحدث فى بيئة أعمالها تأثراً ملحوظاً.

## إختبار الفرض الثانى للدراسة :

بناء على توصيف المرحلتين التنظيميتين اللتين تمر بهما شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى من حيث المتغيرات البيئية التى تواجهها هذه الشركات، وبناء على نتائج أسلوب تحليل التباين المتعدد، فقد تقرر رفض الفرض الثانى للدراسة فى صورته الإجمالية . ويترتب على ذلك عدم وجود إختلاف فى الخصائص البيئية التى تواجهها شركات الدراسة عند مرورها بمراحل النمو المختلفة خلال دورة حياتها .

ومن ناحية أخرى، وبناء على نتائج تحليل التباين البسيط، فقد تقرر أيضا رفض الفرض الثانى للدراسة جزئيا نظراً لعدم تحقيق كل من متغير ديناميكية البيئة، ومتغير عدم التجانس البيئى لمستوى المعنوية الإحصائية المطلوبة، بمعنى وجود فروق جوهرية بين متوسط كل متغير من هذين المتغيرين بين المرحلتين التنظيميتين اللتين تمر بهما شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى . ولم يحقق مستوى المعنوية المطلوب سوف يتغير درجة العداء البيئى ( $P < \alpha$ ) . حيث إنخفاض متوسط هذا المتغير فى مرحلة النمو إنخفاضا جوهريا مقارنة بمرحلة الميلاد خلافاً لما هو متوقع، الأمر الذى قد يعكس التوجه الداخلى لإدارة هذه الشركات وإهتمامها بمشاكلها الداخلية مقارنة باهتمامها بالمشاكل الخارجية والمتغيرات البيئية المحيطة بها .

سعت هذه الدراسة إلى إختبار مدى تعرض شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى لظاهرة دورة حياة المنظمات. وطبقاً لهذا المفهوم من المتوقع أن تمر المنظمات بمراحل نمو مختلفة عبر دورة حياتها تعكس الظروف والتاريخ الذى مرت به هذه المنظمات. فمن الطبيعى أن تتعرض المنظمات الإنسانية للعديد من المشاكل والأزمات التنظيمية الطبيعية المصاحبة لآلام النمو. ومن هنا تبرز أهمية مفهوم دورة حياة المنظمة، حيث أنه يساعد الإدارة العليا فى المنظمات على توقع والتنبؤ بمثل هذه المشكلات والأزمات، كما أنه يساعد الإدارة على التصدى لهذه المشكلات والأزمات بما يناسبها من أدوات وأساليب إدارية تعمل على إختيار المنظمة لهذا المراحل بأقل قدر ممكن من الأزمات والمشاكل التنظيمية.

ولتحقيق هدف الدراسة إعتد الباحث بشكل أساسى على أساليب تحليل البيانات متعددة المتغيرات، حيث تطلبت طبيعة الدراسة ذلك.

وقد توصلت الدراسة على عدة نتائج على النحو التالى :

١ - تمر شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى بمرحلتين فقط للنمو هى : مرحلة التكوين - مرحلة النمو. وقد تبين من الدراسة أن هناك ٤١ شركة من شركات العينة تقع فى مرحلة التكوين بنسبة ٧٦ ٪ ، فى حين تمر ١٣ شركة من شركات العينة بمرحلة النمو بنسبة ٢٤ ٪.

٢ - من بين المتغيرات الأربعة عشرة التى إعتد عليها الباحث فى تصنيف شركات الدراسة طبقاً لمراحل النمو التى تمر بها أثبتت خمس متغيرات فقط وجود فروق معنوية بين متوسطاتها عبر مرحلتى النمو اللتين تمر بهما شركات الدراسة، وهى : متغير عدد الإدارات ، متغير الهيكل التنظيمى، متغير عدد الوظائف، متغير معدل نمو المبيعات، متغير المستويات التنظيمية، فى حين لم تحقق المتغيرات التسعة الباقية أية فروق جوهرية بين شركات المرحلتين، ولعل هذه النتيجة تفسر عدم مرور شركات الدراسة بأكثر من مرحلتين للنمو.



٣ - إن عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات المتغيرات التسعة عبر مرحلتى النمو المذكورتين يبين عدم أهمية هذه المتغيرات لدى إدارة هذه الشركات، الأمر الذى أعاق هذه الشركات من المرور بأكثر من مرحلتين تنظيميتين رغم العمر التنظيمى الممتد لمعظم هذه الشركات . فعلى سبيل المثال يتضح من نتائج الدراسة ان متوسط متغير درجة المركزية ارتفع من (٣٨) فى شركات مرحلة التكوين إلى (٤) فى شركات مرحلة النمو . وعلى الرغم من عدم معنوية هذا الارتفاع إلا أنه يعكس تركيز السلطة فى يد صاحب/مدير الشركة فقط دون غيره من المستويات التنظيمية الأدنى. هذا فى الوقت الذى تفترض فيه نظرية دورة حياة المنظمة إنخفاض درجة المركزية كلما إنتقلت المنظمة إلى مراحل أكثر تقدماً عبر دورة حياتها. الأمر الذى يؤكد لنا أحد الأسباب الرئيسية لعدم مرور شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى بأكثر من مرحلتين تنظيميتين للنمو، وتشابه هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات الحديثة فى البيئة المصرية (زيدان ٢٠٠٠). وبالمثل يمكن ملاحظة ذلك السلوك مع بقية المتغيرات التى لم تثبت معنوياتها بين المرحلتين.

٤ - على الرغم من أن متغير « عدد الإدارات » كان أكثر متغيرات الدراسة تمييزاً لشركات مرحلة التكوين عن شركات مرحلة النمو، وأن متغير « رسمية الإتصالات » كان من أقل المتغيرات تمييزاً لشركات المرحلتين، فإن دالة التمايز التى أسفر عنها تحليل التمايز المتعدد تكونت من هذين المتغيرين فقط، الأمر الذى يعنى أن المتغيرات التى لم تشملها دالة التمايز تتمتع بدرجة عالية من الارتباط المشترك مع المتغيرات الموجودة بالفعل فى النموذج. وهذا يعنى أيضاً أن متغير رسمية الإتصالات الذى يتمتع بمعامل تحميل منخفضه يمدنا بمصدر ذاتى ذى دلالة إحصائية لا يوجد فى غيره من المتغيرات.

٥ - أن دالة التمايز التى أسفر عنها تحليل التمايز المتعدد يمكنها تفسير حوالى ٦٩ ٪ من التباين الموجود بين المجموعتين محل الدراسة، وهذا يعنى أن التصنيف الذى توصلت إليه الدراسة يتمتع بدرجة دقة مقبولة ويعكس التمايز الموجود بين شركات المرحلتين . ومما يؤكد تلك النتيجة أن تحليل التمايز المتعدد قد أسفر أيضاً عن أن نسبة الشركات التى تم تصنيفها بطريقة صحيحة تبلغ ٩٤ر٤٤ ٪ (٥١ شركة).

اللتين تمر بهما شركات الدراسة (خمس متغيرات فقط من بين اربعة عشر متغيراً) قد يعكس عدم إدراك الإدارة العليا لهذه الشركات لأهمية هذه المتغيرات فى تطور ونمو شركاتهم . وقد يعكس أيضاً عدم إدراك الإدارة العليا لهذه الشركات لمفهوم دورة حياة المنظمة وهو ما قد يعكس إنخفاض الثقافة التنظيمية لهؤلاء المديرين .

٧ - على الرغم من أن الدراسات السابقة التى أجريت فى الدول المتقدمة أثبتت أن متغير العمر التنظيمى يعتبر من المتغيرات الهامة فى تصنيف المنظمات طبقاً لمراحل نموها، إلا أن الدراسة الحالية أثبتت عكس ذلك. فقد تميز هذا المتغير بسلوك عكسى حيث تناقص مع تقدم شركات الدراسة نحو مراحل نمو أكثر تقدماً الأمر الذى أدى إلى استبعاده من التحليل. ومن ناحية أخرى فقد كان لهذا المتغير تأثيراً مسيطراً على بقية متغيرات الدراسة بحيث أدى إلى تحييد هذه المتغيرات عند التحليل. فما هو السبب فى هذا السلوك غير المتوقع لهذا المتغير ؟ قد يكون من أهم الأسباب التى أدت إلى هذا السلوك غير المتوقع لمتغير السلوك التنظيمى عدم إنتقال العديد من الشركات التى تتمتع بعمر تنظيمى كبير إلى مرحلة النمو نتيجة لعدم إدراكها لضرورة التطور التنظيمى. ومن ناحية أخرى فإن عدم تمتع معظم متغيرات الدراسة - كما إتضح من التحليل - بحركتها الطبيعية التى تسمح لها بالتطور مع مرور الوقت أدى أيضاً إلى هذا السلوك غير المتوقع لمتغير العمر التنظيمى، وتتماثل هذه النتيجة مع ما توصلت إليه إحدى الدراسات الهامة التى أجريت فى البيئة المصرية مؤخراً (زيدان ٢٠٠٠)، ويمكن تشبيه ذلك فى حالة الأفراد بالشخص الذى لا يتناسب نموه العقلى مع عمره.

٨ - على الرغم من أن نظرية دورة حياة المنظمة تفترض تزايد ديناميكية البيئة، ودرجة العداء البيئى، ودرجة عدم التجانس البيئى الذى يواجه المنظمات خلال مراحل نموها، فقد أثبتت الدراسة عدم وجود إختلاف معنوى بين متوسطات هذه المتغيرات البيئية الثلاثة مجتمع بين مرحلتى التكوين، النمو اللتين تمر بهما شركات الدراسة، وهذا إن دل فإنما يدل على عدم إختلاف الخصائص البيئية التى تدركها

الإدارة العليا لشركات الدراسة بإختلاف المراحل التنظيمية التي تمر بها هذه الشركات . حيث أن التغيير فى بيئة أعمال شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى لا يؤثر بدرجة كبيرة على إدارة هذه الشركات والأساليب الإدارية التي تستخدمها فى مواجهة البيئة المحيطة .

وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (زيدان ٢٠٠٠) حيث توصلت تلك الدراسة إلى وجود إختلاف جوهري فى الخصائص البيئية التي تؤثر على شركات مرحلة النمو مقارنة بتلك التي تؤثر على شركات مرحلة الميلاد، ومن ناحية أخرى فقد أثبتت الدراسة أيضا وجود إختلاف معنوي فى درجة العداء البيئي التي تواجه شركات الدراسة فى مرحلة النمو مقارنة بمرحلة التكوين (  $P < ٠٠١$  ) فى حين لم يثبت ذلك بالنسبة للديناميكية البيئية، ودرجة عدم التجانس البيئي .

#### ١٠ - توصيات الدراسة

فى ضوء النتائج السابقة أمكن التوصل إلى عدد من التوصيات على النحو التالي:

١ - تشجيع شركات القطاع الخاص الصناعى المصرى على الإندماج خاصة بين الشركات القوية، وذلك عند وصولها إلى مستوى النمو والنجاح التنظيمى المناسب، حيث أن بقاء هذه الشركات فى صورتها العائلية يعرضها للكثير من المخاطر ومنها على سبيل المثال تعرض هذه الشركات لمخاطر التوقف بعد إختفاء الجيل الأول المؤسس لها، وكذلك تعرضها لمخاطر «الابتلاع»، عن طريق الشركات العالمية التي تمارس نشاطها فى مصر .

ويلاحظ أن الإتجاه نحو إندماج الشركات يعتبر الآن ظاهرة عالمية حيث نجد أن الكثير من الشركات العالمية تحاول الاستفادة من مزايا الإندماج لحل مشكلاتها المزمنة . ومن أبرز وأحدث عمليات الاندماج التي حدثت مؤخراً بين الشركات العالمية، إندماج شركة ناشيونال اليابانية العملاقة مع شركة باناسونيك وهما من كبار الشركات العالمية فى مجال الإلكترونيات .

وبعضها البعض، بل يجب تشجيع الاندماج مع شهادات اوروبييه من اجل السعيب على القيود التي تفرضها السوق الأوروبية المشتركة على المنتجات المصرية. وكذلك من أجل إكتساب الخبرات الإدارية المتقدمة من هذه الشركات.

٢ - حتى تستطيع شركات القطاع الخاص الصناعي المصري أن تؤدي دورها في خدمة الاقتصاد القومي بكفاءة وفاعلية فإنه يجب تشجيع هذه الشركات وخاصة التي تتخذ شكل شركات المساهمة المغلقة على التحول إلى شكل الشركات المساهمة « إكتتاب عام » حيث يساعد ذلك على توفير الإدارة المدربة والمؤهلة علمياً وعملياً، بدلاً من النمط العائلي في الإدارة المسيطر على تلك الشركات، حيث سيتولى إدارة الشركات في هذه الحالة مجلس إدارة تختاره الجمعية العمومية للشركة، الأمر الذي ينعكس بدوره على ارتفاع مستوى أداء تلك الشركات، وزيادة قدرتها على تدبير الأموال اللازمة للنمو والتوسع .

٢ - ضرورة العمل على تدريب وتأهيل طبقة الإدارة العليا بشركات القطاع الخاص الصناعي المصري، حيث يعتمد الكثير من أصحاب هذه الشركات في إدارتهم لها على الفطرة والخبرة العملية أكثر من إعتمادهم على الجوانب العلمية، ويتم ذلك من خلال إقناعهم بأهمية برامج التنمية الإدارية، ودورها في تنمية قدراتهم الإدارية وتطوير سلوكهم الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم كفاءة وفعالية هذه الشركات ، ومن الممكن أن يتحقق هذا الهدف من خلال عقد المؤتمرات والندوات التي تلقى الضوء على جوانب العمل الإداري والتنظيمي في شركات الأعمال، وعلاقته بنجاح ونمو وازدهار هذه الشركات، كما يمكن أن يتحقق أيضا من خلال إحداث نوع من المشاركة الفعالة بين الجامعات المصرية وشركات الأعمال أيضا .

٤ - ضرورة العمل على زيادة الوعي التنظيمي والثقافة الإدارية لدى المسؤولين في هذه الشركات، ففي الوقت الذي يجب أن تتوسع فيه هذه الشركات وتزيد من حجم أعمالها ، نجد أن أصحاب معظم هذه الشركات مازالوا غير مدركين لأهمية التطوير التنظيمي لشركاتهم، الأمر الذي يسبب لهذه الشركات العديد من الأزمات الإدارية التي

قد تهدد نجاحها، ويرتبط بذلك عدم إدراك الإدارة العليا فى شركات الدراسة لضرورة إختلاف معايير تقييم الأداء التنظيمى بإختلاف المرحلة التنظيمية التى تمر بها هذه الشركات ، ومن هنا فإنه يمكن للجهات التالية أن تضطلع بهذه المهمة من أجل إحداث التطوير الإدارى فى هذه الشركات :

- الجامعات ومراكز البحث العلمى.
- جمعيات المستثمرين بالمدن الجديدة.
- جمعيات رجال الأعمال.
- المكاتب الاستشارية المتخصصة.

- ١ - أحمد صقر عاشور وعلى الشرفاوى، (١٩٩١)، الإدارة، النظم، والعمليات والممارسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- ٢ - سيد الهوارى (١٩٩٧)، التنظيم، الهياكل والسلوكيات والنظم، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ٣ - على السلمى، (١٩٩٥)، السياسات الإدارية فى عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٤ - على عبد الهادى مسلم، (١٩٩٦)، مذكرات فى تحليل وتصميم المنظمات، مركز التنمية الإدارية بكلية التجارة جامعة الاسكندرية، الإسكندرية.

(ب) الدوريات:

- ١ - ثابت عبد الرحمن إدريس، (١٩٩١)، « إستراتيجية تقسيم السوق إلى قطاعات باستخدام تحليل المتغيرات المتعددة : دراسة تطبيقية لتقسيم سوق بعض منتجات الأكل السريع باستخدام أسلوب تحليل التمايز المتعددة » ، مجلة أفاق جديدة، جامعة المنوفية، كلية التجارة، السنة الثالثة، العدد الثالث، ص ١٩٤ - ٢٥٤.
- ٢ - \_\_\_\_\_، (١٩٩٢)، « تحليل المحددات الرئيسية لسلوك الإستهلاك للخدمات المنزلية الخاصة بتوفير الوقت : تطبيق خاص لأسلوب تحليل العناقيد Cluster Analysis فى بحوث التسويق » ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، السنة السادسة، العدد الثانى، ص ٢٩٥ - ٣٥٥.
- ٣ - عبد العزيز الشريبنى، (١٩٩٨)، « حول قدرة المنشأة على البقاء » ، مجلة أخبار الإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد الثالث والعشرون ، يونيو.

(ج) الرسائل العلمية:

- ١ - عبد الحميد مصطفى بكر أبو ناعم، (١٩٨٣) ، تقييم فاعلية التنظيم بشركات الإنشاء والتشييد بالتطبيق على قطاع البناء والتشييد، رسالة ماجستير غير منشورة، بكلية التجارة، جامعة القاهرة.
- ٢ - نبيل محمد مرسى خليل، (١٩٨٦)، معايير الفعالية التنظيمية : دراسة لتأثير بعض المتغيرات الموقفية على الفعالية، رسالة ماجستير غير منشورة، بكلية التجارة، جامعة أسيوط.

٢ - نهال فريد مصطفى، (١٩٨٧)، استخدام مؤشر الفعالية لقياس أداء إدارة المنظمات الصناعية في مصر رسالة دكتوراه غير منشورة، بكلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

٤ - عمرو علاء الدين زيدان (٢٠٠٠)، تأثير مراحل دورة حياة المنظمة على نموذج قياس الفعالية التنظيمية، دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص الصناعي المصري، رسالة دكتوراه منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

## ثانياً: المراجع الأجنبية :

### A) Books :

1. Adizes, I. (1989), *Corporate Life Cycles : How and Why Corporations Grow and Die and What to do about it*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
2. Aldenderfer, M.S. and R.K. Blashfield (1984). *Cluster Analysis*, Stage Publications, INC., London.
3. Cornwall. J. R. and B. Perlman. (1990) *Organizational Entrepreneurship*, Richard D. IRWIN, INC, U.S.A.
4. Kanter, R.M., B. A. Stein, and T.D. Jick. (1992). *The Challenge of Organizational Change : How Companies Experience It and Leaders Guide it*, The Free Press, New York.
5. Kimberly, J.R. and R.E. Quinn. (1984). *Managing Organizational Transitions*, Dow Jones-IRWIN, U.S.A.
6. Miller, L.M. (1989). *Barbarians To Bureaucrats : Corporate Life Cycle Strategies*, Clarkson N. Portter, INC. / publishers, New York.
7. SPSS/PC+. (1988). *Advanced Statistics*, V.2.0 SPSS Inc., Chicago.

### B) Periodicals :

1. Baker, D.D. and J.B. Cullen. (1993). "Administrative Reorganization and Configuration Context : The Contingent Effects of Age, Size, and Change in Size" *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1251 - 1277.
2. Cameron, K. (1987). "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, December, pp. 604 - 632.

4. Cameron, K.S and D.A. Whetten. (1983), Models of The Organizational Life Cycle : Applications To Higher Educations”, *In Readings In Organizational Decline : Frameworks, Research, and Prescription*, (ed:) K.S. Cameron, P.I. Sutton, and D.A. Whetten, 2:45-61, Ballinger Publishing Company, Massachusetts.
5. Cameron, K.S., D.A. Whetten, and M.U.Kim. (1987). “Organizational Dysfunctions of Decline”, *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 126 - 138.
6. Connolly, T., and E.J. Conlon, and S.J. Deutsch. (1980). “Organizational Effectiveness : A Multiple-Constituency Approach”, *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 211 - 217.
7. Crandall, R.E. (1987). “ Company Life Cycles : The Effects of Growth on Structure and Personnel”, *Personnel*, Vol. 64, No. 9, pp. 28 - 36.
8. Dodge, H.R., S. Fullerton, and J.E. Robbins. (1994). “Stage of The Organizational Life Cycle and Competition As Mediators of Perception For Small Business, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 121 - 134.
9. Flamholtz, E. (1995). “Managing Organizational Transitions : Implications For Corporate and Human Resource Management”, *European Management Journal*, Vol. 13, No. 1, pp. 39 - 50.
10. Gupta, Y.P., and D.C.W. Chin. (1993). “Strategy Making and Environment : An Organizational Life Cycle Perspective”, *Technovation*, Vol. 13, No. 1, pp. 27 - 44.
11. Kanter, R.M. (1999). “Change Is Everyone’s Job : Managing The Extended Enterprise In A Globally Connected World”, *Organizational Dynamics*, Vol. 27, Summer, pp. 7 - 23.
12. Kimberly J.R. (1979). “Issues In Creatian of Organiaations : Initiation, Innovation, and Institutionalization”, *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 437 - 457.



حسنين السيد طه (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة أسيوط، كلية التجارة بسوهاج، ١٩٩٣)، مدرس، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية. له إهتمامات بحثية في مجالات السلوك التنظيمي، التنظيم، وإدارة الموارد البشرية.

**Industrial Private Sector Companies  
(Applied Study)**

**Submitted by  
Dr. Hasanine Elsyed Taha  
Lecturer of Business Administration  
Faculty of Commerce  
Menofia University**

**The main purpose of this research is to find the growth stages that the companies under study go through and the characteristics of these stage.**

**The variables of the study are as follows :**

- The independent variable is the organizational life cycle stage.**
- The descriptive variables of the growth stages.**

**Data were collected by questionnaire from 60 industrial companies in Egypt. Respondents were company CEOs or their designee. Multivariate analysis techniques were used to analyze the data collected.**

**The main contribution of this study is that the Egyptian industrial private sector companies go through two distinct stages of growth. These stages differ significantly in :Decision - Making style - Hostility - Normalization - Specialization -Strategy - making.**