



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
قسم إدارة الموارد البشرية

بناء استراتيجي إداري لمجموعة زرقاء اليمامة

Strategic Management Construction of Zarqa Al Yamama's Group

إعداد الطالب: وسيم هاني أبو فخر

إشراف الدكتور: عبد الحميد الخليل

مشروع أعدّ لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال "اختصاص الموارد البشرية"

العام الدراسي 2021-2022

لا يُعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر مُعدّه، ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى إيضاح خطوات البناء الاستراتيجي والإداري لمجموعة زرقاء اليمامة. وطُبقت الدراسة في هذه المجموعة، واستخدم الباحث طريقة الحصر الشامل، حيث ضمت العينة إحدى وأربعون استبياناً، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). ومن أهم نتائج الدراسة:

- تجهيز بناء استراتيجي . إداري لمجموعة زرقاء اليمامة.
- وضع الرؤية والرسالة والقيم والغايات لمجموعة زرقاء اليمامة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية من عام (2022- 2026).
- يرى فريق العمل أن الرؤية واضحة وهناك انسجام بين الرؤية والرسالة، والقيم يتم مراعاتها لتحقيق الأهداف. وأهمية وجود موارد بشرية مؤهلة وملتزمة.

التوصيات:

- اعتماد البناء الاستراتيجي للمجموعة والسعي لتطويره.
- إقامة دورات تدريبية لفريق العمل في مجموعة زرقاء اليمامة والاستفادة من آرائهم ومشاركتهم ومساهماتهم لتطوير الخطة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية:

الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية، الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات، الأهداف، فريق العمل، تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

Abstract

The study aimed to clarify the steps of the strategic and administrative construction of the Zarqa Al-Yamama's Group. The study was applied in this group, and the researcher used the comprehensive inventory method, where the sample included forty-one questionnaires, and the statistical analysis program (SPSS) was used. Among the most important results of the study:

- Equipping a strategic-administrative building for Zarqa Al Yamama's Group.
- Setting the vision, mission, values and goals of the Zarqa Al Yamama's Group.
- Defining strategic goals for the year (2022-2026).
- The work team sees that the vision is clear and there is harmony between the vision and the mission, and the values are taken into account to achieve the goals. And the importance of having qualified and committed human resources.

Recommendations:

- Adopting the group's strategic building and seeking to develop it.
- Holding training courses for the work team in Zarqa Al-Yamama's Group and benefiting from their opinions, participation and contribution to develop the strategic plan.

key words:

Strategy, strategic planning, strategic management, vision, mission, values, goals, objectives, work team, internal and external environment analysis .

الإهداء

إلى الذي أُنارَ لي الطريق، والذي لا يفارقني..

روح أ. جهاد الجرمانى

إلى مَنْ وقفًا بجانبى وكانا السند والدعم ومصدر المحبة والأمان..

أبي وأمي

إلى روحي ونبضي وكياني..

أخي وأخواتي

إلى أجمل حكاية بحياتي.. إلى منبع قوتي للاستمرار بالحياة..

زوجتي وابني

إلى قدوتي وعزوتي..

عمي نايف & د. ربيع

إلى معلمي وأصدقاء دربي الأعزاء في هذه الحياة..

الباحث: وسيم أبو فخر

الشكر والتقدير

من بعد شكر الله عز وجل..

أتوجه بالشكر الجزيل إلى إدارة المعهد العالي لإدارة الأعمال والدكاترة الأفاضل

على جهودهم المتواصلة لتعليمنا ومساعدتنا وتقديم خبراتهم لنا خلال مرحلة التعليم والشكر موصول للزملاء في معهد هبة حيث تميّزت هذه المرحلة بوجودهم..

الشكر والتقدير والعرفان

للدكتور عبد الحميد الخليل

لإشرافه على إعداد الرسالة، وعلى دعمه المستمر لي وعلى ما أحاطني به من علم وخبرة ومعرفة وأفكار نيّرة وتوجيه طيلة إعداد هذه الدراسة..

الشكر والتقدير لإدارة وكادر مجموعة زرقاء اليمامة المحترمين على مساندتهم ودعمهم لي..

الشكر والتقدير إلى الأستاذ يزن أبو زيدان، والأستاذ عمار الكردي، والأستاذ عصام بشور، والأنسة راميا حمزة لمساندتهم ودعمهم لي..

الباحث: وسيم أبو فخر

فهرس المحتويات

أ.....	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ABSTRACT
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
ه	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
1.....	الفصل الأول
1.....	الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 المقدمة
12.....	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
13.....	أهمية الدراسة وأهدافها
14.....	الفصل الثاني الدراسة النظرية
16.....	1.2 تمهيد
17.....	2.2 مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية
17.....	1.2.2 الاستراتيجية:
17.....	2.2.2 التخطيط الاستراتيجي:
18.....	3.2.2 الإدارة الاستراتيجية:
18.....	4.2.2 الأهداف العامة للإدارة الاستراتيجية
19.....	3.2 فلسفة المنظمة
20.....	1.3.2 الرؤية
21.....	2.3.2 الرسالة:
21.....	1.2.3.2 شروط الرسالة:
21.....	2.2.3.2 فوائد وجود الرسالة:
22.....	3.2.3.2 عناصر الرسالة:
23.....	3.3.2 القيم:
24.....	4.3.2 الغايات:
24.....	5.3.2 تحليل البيئة الداخلية والخارجية:
25.....	1.5.3.2 تحليل وتقييم البيئة الخارجية:
25.....	1.1.5.3.2 النوع الأول PESTL:

26	 Swot النوع الثاني: تحليل Swot
27	 تحليل وتقييم البيئة الداخلية
27	 تحليل SWOT
29	 7S Mckinsey تحليل الشركات:
32	 4.2 تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة STRATEGIC OBJECTIVES DETERMINING:
33	 5.2 بناء استراتيجية المنظمة FORMULATION OF THE ORGANIZATION STRATEGIES:
34	 1.5.2 الاستراتيجية العليا للمنظمة
35	 1.1.5.2 الاستراتيجية الاتجاهية:
36	 2.1.5.2 تحليل المحفظة Port polio Analysis
37	 1.2.1.5.2 مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group Model (BCG):
39	 3.1.5.2 استراتيجية الوالدية المؤسسية Corporate Parenting Strategy
40	 2.5.2 استراتيجيات الأعمال The Business Strategy
41	 3.5.2 استراتيجيات الوظائف في المنظمة Formulation the Functional Strategies
42	 القسم العملي
43	 1.3 تمهيد
45	 2.3 مجتمع الدراسة والعينة
46	 3.3 أدوات جمع البيانات
47	 4.3 وضع الخطة الاستراتيجية لمجموعة زرقاء اليمامة
60	 5.3 وضع الأهداف الاستراتيجية لمجموعة زرقاء اليمامة:
60	 1.5.3 زرقاء اليمامة قسم القرطاسية:
61	 2.5.3 نادي مدد للشطرنج:
62	 3.5.3 شركة رؤيا الإبداع:
63	 4.5.3 زرقاء اليمامة وكيل برنامج المنارة لحلول الأعمال والخدمات المحاسبية:
64	 5.5.3 زرقاء اليمامة قسم الخدمات والطباعة والتسويق:
64	 6.5.3 زرقاء اليمامة قسم معرض الكتاب وخدمات الروضات:
65	 6.3 وضع الاستراتيجية لمجموعة زرقاء اليمامة:
65	 1.6.3 تطبيق مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية على مجموعة زرقاء اليمامة:
69	 2.6.3 الخطة الاستراتيجية
71	 نتائج البحث
72	 توصيات ومقترحات البحث
73	 المراجع باللغة العربية
74	 المراجع باللغة الإنكليزية
76	 الملاحق

قائمة الجداول

22	جدول (1): عناصر رسالة المنظمة.....
26	جدول 2: مصفوفة تحليل (SWOT).....
40	جدول (3): مصفوفة (TOWS).....
58	جدول (4) : تحليل (SWOT).....
69	جدول (5): مصفوفة (TOWS).....
70	جدول (6): الخطة الاستراتيجية.....

قائمة الأشكال

- رسم توضيحي (1): دور وقوة وجود رؤية ممكنة التحقيق للمنظمة 21
- رسم توضيحي (2): تحليل البيئات 29
- رسم توضيحي (3): مستويات الاستراتيجيات الثلاث في المنظمة 33
- رسم توضيحي (4): خريطة فكرية للقضايا الأساسية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة 34
- رسم توضيحي (5): الاستراتيجية الاتجاهية 35
- رسم توضيحي (6): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية 38
- رسم توضيحي (7): الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي 41
- رسم توضيحي (8): الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي 52
- رسم توضيحي (9): مصفوفة مجموعة بوسطن الخاصة بزرقاء اليمامة 66

قائمة الملاحق

ملحق (1): استبيان آراء موظفي مجموعة زرقاء اليمامة 78

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

2.1 الدراسات السابقة

3.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 مجتمع الدراسة وعينتها

1.1 المقدمة

تتميز بيئة الأعمال بأنها سريعة التغير والتطور، وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير، وتواجه منظمات اليوم تحدياً مزدوجاً من بيئة لا تعرف الوفرة ومن المنافسة التي تنتشر على نطاق واسع.

والكثير من المديرين سواء كانوا يعملون في مشروعات صغيرة أو منظمات غير هادفة للربح أو شركات كبيرة يسعون جميعهم إلى معرفة كيفية وضع استراتيجية لمشروعاتهم.

فالاستراتيجية التي تتبناها أي منظمة لها تأثير كبير ورئيسي على أدائها مقارنة بمنافسيها ولتحقق المنظمة النجاح ينبغي عليها أن تحدّد وتدرّك وضعها الحالي. وعليها أن تحيىب على مجموعة من الأسئلة وأهمها:

1. أين هي المنظمة الآن وما هو وضعها الحالي؟

2. أين تريد أن تكون في المستقبل؟

3. كيف يمكن أن تصل إلى هناك؟

4. تنفيذ الاستراتيجيات؟

ولما لهذا الموضوع من أهمية، من جهة المؤسسة، ولتحقيق أعلى مستوى من الأداء والوصول إلى الرؤية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسرون في اتجاه نفس الأهداف، وليأخذوا دورهم بالشكل الأمثل وبما يحقق طموحاتهم وذواتهم.. فإن هذه الدراسة تُعنى بدراسة كيفية بناء استراتيجي وإداري للمؤسسة، ومدى فعالية وأثر هذا البناء في حياة المؤسسة، من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ووضع الرؤية والرسالة والقيم والغايات والأهداف والاستراتيجيات للوصول للنجاح.

مصطلحات الدراسة:

الاستراتيجية Strategy: مجموعة الأهداف والغايات والقرارات والنظم الإدارية طويلة الأجل، والتي تحدد رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها، في ضوء ما تمتلكه المنظمة من مزايا تنافسية، وفي إطار تقييم الفرص والتهديدات البيئية، ونقاط القوة والضعف الداخلية. (درة، وجرادات، 2014، ص235)

التخطيط الاستراتيجي Strategic planning: هو عملية رسم الأهداف التي يراد التوصل إليها خلال فترة زمنية معينة. (الكرخي، 2014، ص17)

الإدارة الاستراتيجية Strategic management: سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة. (عواد، وآخرون، 2015، ص20)

الرؤية Vision: صورة ذهنية للمستقبل المرغوب والمفضل للمنظمة. (رشيد، وجلاب، 2015، ص175)

الرسالة Mission: تصف الحاضر وتصف المنظمة اليوم وما الذي تفعله قيادة المنظمة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل. (رضوان، 2012، ص35)

الغايات الاستراتيجية Goals Strategic: هي النتائج النهائية التي ترغب المنظمة تحقيقها على المدى البعيد، وينبغي أن تكون متوافقة مع رسالة المؤسسة، وقابلة للتحقق، ومتقدمة على الأهداف، وواضحة ومفهومة، ومقبولة ومرنة. (درة، وجرادات، 2014، ص243)

2.1 الدراسات السابقة

سيتم عرض الدراسات السابقة وفق تسلسل تاريخي وعرض مستقل لكل من الدراسات العربية والأجنبية.

1.2.1 الدراسات العربية

في البحث الحالي تم الاعتماد على دراسات سابقة وذلك لإغناء البحث العلمي والعمل على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة.

1. دراسة (بشور، 2022) بعنوان "تقييم الأداء المالي والاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC):

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء المالي والاستراتيجي للشركات بطريقة متطورة ومتوازنة عن طريق بطاقة الأداء المتوازن، وبيان أهمية هذا الأسلوب بالتقييم للوصول إلى حل مشكلات الشركة وتلافيها، وتطوير أدائها للوصول إلى رؤية الشركة، وارتقائها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن أبرز نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها:

تم معرفة أماكن ضعف وقوة الشركة بدقة، واستطاعت الإدارة بوضع أولويات جديدة، وتعديل خطتها للعام القادم، وتحديد خطوات عملية للوصول إلى أهدافها للسنة القادمة.

ومن التوصيات: متابعة البحث العلمي في الشركات، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين وتقييم أداء العمل وصولاً للأهداف.

2. دراسة (العقيل، 2019) بعنوان الخطة الاستراتيجية لمكتبة جرير:

هدفت الدراسة إلى بناء استراتيجي للمكتبة بحيث شملت الدراسة الأقسام والمنتجات ونماذج معرض البيع بالتجزئة وهيكل الشركة والرؤية والرسالة والأهداف وخطط النمو الاستراتيجي. وطبقت هذه الاستراتيجية في جميع فروع مكتبة جرير وحصلت المكتبة على الكثير من الجوائز والشهادات.

وتوصلت الدراسة إلى استراتيجية مكتبية متكاملة، وحقت نتائج إيجابية بعد تطبيق الخطة الاستراتيجية على جميع المستويات.

3. دراسة (ملاح خطة دبي الاستراتيجية، 2015): بعنوان "دبي حيث يبدأ المستقبل".

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم الإطار المرجعي والتوجهات العامة لخطة دبي الاستراتيجية وستشكل قاعدة تُبنى عليها البرامج الاستراتيجية انطلاقاً من الغايات والمحاور الاستراتيجية المبيّنة ضمن هذه الوثيقة. وطُبقت هذه الاستراتيجية في دبي، وأهم ما جاء فيها: ضمان تلبية التنمية المستدامة واحتياجات البنية التحتية، المحافظة على الموارد وتلبية الاحتياجات المستقبلية وتأمين الاحتياطات المطلوبة كالطاقة والكهرباء والماء، توفير نظام طرق ونقل متكامل، جعل دبي بيئة آمنة ونظيفة وجذابة ومستدامة، تحقيق الأمن والعدل والسلامة والتنمية. حيث سعت خطة دبي الاستراتيجية لتحقيق رؤية دبي عبر تضافر جهود مختلف المؤسسات الحكومية، وضمان وجود إطار مشترك لعملها بما يلبي الغايات والأهداف المنشودة.

وكان المبدأ الأساسي لعملية التخطيط هو تحديد الأولويات، أي التركيز في كل مرحلة من مراحل الخطة، على المجالات ذات الأولوية القصوى والفرص المتاحة للتطوير.

4. دراسة (الكبيسي، 2012): بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية في شركات البرمجيات المُتبناة للتجارة الإلكترونية في الأردن. وطُبقت الدراسة على شركات البرمجيات البالغ عددها 204 شركة من خلال تصميم استبانة شملت سبعة وثلاثون فقرة تُجمع معلوماتها الأولية من مديري هذه الشركات وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج تحليل المسار AMOS. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي على الحصة السوقية في شركات البرمجيات للتجارة الإلكترونية في الأردن، وإن الابتكارات الجديدة للمنتجات والخدمات في الشركة أدت إلى زيادة حصتها السوقية، وهناك زيادة في نمو مبيعات الشركة مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، وتوفر الشركة المعلومات بشكل فوري.

وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها: التوسع في التعامل الإلكتروني، وتحوي عمليات الشركات التي تعمل تقليدياً إلى العمل بشكل إلكتروني، وأن تضع الشركة خطة استراتيجية قبل المباشرة في المشاريع الإلكترونية.

5. دراسة (الزعبي، 2004): بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجياً"

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على عوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجياً في منظمات صناعة الأدوية الأردنية، وذلك من خلال التعرف على مستوى تطبيق التخطيط الاستراتيجي للتكنولوجية المتبعة في تلك المنظمات، ومستوى العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعوامل بناء المنظمة، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تبني خطة استراتيجية للتكنولوجية. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع منظمات صناعة الأدوية والمستحضرات الطبية الأردنية، حيث بلغت سبعة وثلاثون مصنعاً أما عينة الدراسة شكّلت ما يقارب (58 في المائة) من المجتمع الكلي حيث تمثّل بعشر منظمات.

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي بجميع عناصره وعوامل بناء المنظمة المتميزة تكنولوجياً. وأكبر المعوقات نحو الوصول للتميز التكنولوجي هو ضعف وقلة الموارد والتنظيم المختلفة، وضعف فاعلية نظم المعلومات.

وخلصت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

العمل على تقوية الارتباط ما بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية التكنولوجيا، وضرورة وضع استراتيجية تكنولوجيا واضحة الأهداف متوائمة مع استراتيجيات الوظائف الأخرى.

2.2.1 الدراسات الأجنبية

1. (Gweh, 2018): " The impact of strategic management on the growth of SMEs"

دراسة بعنوان "تأثير الإدارة الاستراتيجية على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة": تهدف الدراسة إلى تحديد تأثير الإدارة الاستراتيجية على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأجريت هذه الدراسة من خلال مراجعة بعض النظريات والبيانات الإحصائية للشركة وبعض الشركات المنافسة.

حللت هذه الأطروحة الرؤية النظرية لأخلاقيات العمل والتنمية المستدامة، والجوانب المالية وغير المالية للدوافع في المنظمة. كانت النقطة المحورية في هذه الأطروحة هي معرفة ما إذا كانت العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة بسبب الموارد غير المحدودة والمنافسة تحتاج إلى إدارة استراتيجية. وقد تم استخدام أساليب البحث الكمي والنوعي في هذه الأطروحة، واعتمد البحث التجريبي على جمع البيانات من أربعين موظفاً في الشركة.

الهدف الرئيسي من هذا العمل البحثي هو دراسة تأثير الإدارة الاستراتيجية على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة. لفهم وإجراء بحث حول هذا الموضوع بشكل أفضل، استند سؤال البحث إلى النظر في "تأثير إدارة التأثير على العوامل الداخلية والخارجية للشركات الصغيرة والمتوسطة للتأثير استراتيجياً على النمو". كان الهدف هو معرفة ما إذا كانت العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة تحتاج إلى إدارة استراتيجية بسبب الموارد غير المحدودة والبيئة التنافسية. تم اكتشاف أن كل مؤسسة تهدف إلى خلق قيمة والحصول على ميزة تنافسية. في هذا العمل البحثي، تم استخدام التقنيات الكمية والنوعية.

2. (OXFORD, 2018): " University of OXFORD strategic plan 2018-23"

دراسة بعنوان: "استراتيجية التخطيط الثالثة والعشرون في جامعة أكسفورد لعام 2013": هدفت الدراسة لتحديد أولويات الجامعة، وتم استشارة مؤتمر الكليات أثناء صياغة الخطة باعتبارهم شركاء حيويين في تنفيذها. سيكون العمل موحداً يجمع كلاً من الموظفين والطلاب والخريجين للنهوض بجامعة أكسفورد. تعمل جامعة أكسفورد على تقديم أبحاث تفيد المجتمع على المستوى الوطني والعالمي، وتعزيز ثقافة الابتكار والتعاون.

3. (MURIMBIKA, 2012): "Influence of strategic management practices on the entrepreneurial orientation of South African firms in the financial and business services sector".

دراسة بعنوان: "تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية التوجه نحو ريادة الأعمال، في الشركات الجنوب أفريقية في قطاع الخدمات المالية والتجارية".

هدفت الدراسة إلى الإضاءة على الإدارة الاستراتيجية وريادة الأعمال للشركات في بحث تجريبي واحد يبحث في تأثير استراتيجية العمل والممارسات الإدارية في التوجيه التنظيمي لريادة الأعمال. إن العلاقة في بيئة الشركات أصبحت تدريجياً حاسمة في عالم شديد التنافسية، بغض النظر عن الموقع والحجم والعمر والصناعة، وأن هذه العلاقة تواجه تغييراً مستمراً وديناميكياً. وعلى وجه التحديد، تأثير الاستراتيجية والممارسات الإدارية في ريادة الأعمال للشركات المتوسطة والكبيرة في قطاع الخدمات المالية والتجارية في جنوب أفريقيا.

ويتم تحليلها عن طريق الاختبار ووضع الفرضيات التي تتنبأ بالعلاقة بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية لموضع التخطيط ومرونة التخطيط وأفق التخطيط والاستراتيجية وسمات التحكم، والتوجه الريادي. من خلال تطبيق عامل الكتلة والتحليلات الإحصائية المتعددة توصلت الدراسة إلى أربع نتائج رئيسية. لأول مرة تؤكد النتائج:

أن الأبعاد المختارة لممارسات الإدارة الاستراتيجية تؤثر في التوجه الريادي للشركات. وهذا بدوره يؤثر على الموقع الذي تشغله الشركة على طول سلسلة متصلة مفاهيمية - تنظيمية. والدراسة تشير إلى أن الشركات ذات التوجه الريادي المرتفع تبدو أفضل في مقاييس الأداء. تدعم هذه النتيجة الأطروحة القائلة بأن التوجه نحو ريادة الأعمال هو جزء لا يتجزأ من أداء الأعمال في تحقيق تنافسية مستدامة. وميزة تحقيق أرباح أعلى من المتوسط وخلق ثروة.

وعلاوة على ذلك، توصل البحث إلى نتيجة مؤقتة مفادها أن هناك أربع مجموعات ممكنة متميزة من مجموعات الأعمال على طول سلسلة متصلة بين تنظيم المشاريع وريادة الأعمال في تحديد ريادة الأعمال في الشركات والمنظمات.

4. (SPETZ, Emma, 2010): "Coping with strategic changes in a turbulent market", Umeå School of Business.

دراسة بعنوان: "التعامل مع التغييرات الاستراتيجية في سوق مضطرب":

تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في فهم كيفية وجود نظريات استراتيجية، ويمكن تطبيق التغييرات الاستراتيجية في سياق بطاقة الأداء المتوازن في العالم الحقيقي. بكلمات أخرى كيف ترتبط الاستراتيجية بطاقة الأداء المتوازن الحالي في بيئة العالم الحقيقي.

ما يجعل هذه الدراسة مثيرة للاهتمام وذات صلة هي الحالة المضطربة الحالية للاقتصاد العالمي، من المرجح أن يؤدي إلى تعديلات وتغييرات استراتيجية إلى حد أكبر، وهو ما ينبغي أن ينعكس في أداة استراتيجية مثل BSC (بطاقة الأداء المتوازن). وعند الخوض في هذا البحث، يتضح أن الاستراتيجيين هم كذلك مشغولون بشكل غير عادي بتعديل الاستراتيجيات في الشركات رغم جميع الاضطرابات اليوم في العالم. علاوة على ذلك، يكون التغيير أكثر كفاءة عند بدئه وتقديمه، من خلال التواصل في جميع الاتجاهات وعلى جميع مستويات الشركة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنه يمكن تطبيق التغييرات الاستراتيجية في سياق الأداء المتوازن في الواقع الحقيقي. من خلال إيجاد كيف تكون التغييرات ومعرفة ما إذا كان يتم استخدام الأداء المتوازن بالفعل. ويجب إبلاغ هذه التغييرات إلى جميع مستويات الشركة، نظراً لأن من يتوقع منهم تنفيذ التغيير يجب أن يعلموا به وأن يعملوا عليه بالفعل.

5. (ZARA - 2010): "Strategic Planning for Zara":

دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي لزارا":

هدفت الدراسة لشركة ZARA في التهيئة المتعددة في جميع أنحاء العالم. لقد وجدت ZARA طريقة لتطوير منطقة متاجرها حول العالم، حيث فتحت ZARA متاجر في خمس وأربعين دولة حول العالم.

كان هدف التخطيط الاستراتيجي لـ ZARA زيادة رضا المستهلك، وزيادة عدد مرات الشراء، وزيادة الوعي بالعلامة التجارية والمواقف الواعدة بين المستهلكين. إن الاستراتيجية الجديدة الموصى بها تتوافق مع رؤية الشركة وبيان مهمتها وستفيد المنظمة في تحقيق أهدافها.

6. (JELENC, 2009): "The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of croatian entrepreneurial practice doctoral dissertation".

دراسة بعنوان: "تأثير مدارس الإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي على أداء أطروحة الدكتوراه في ممارسة الأعمال الحرة الكرواتية".

تتعامل هذه الدراسة مع مفاهيم للاستراتيجية: التفكير الاستراتيجي ومدارس الإدارة الاستراتيجية وأثرها على النتائج المالية في الشركات الكرواتية الكبيرة. مدرسة الإدارة الاستراتيجية هي مفهوم يمثل النموذج السائد لوجهة نظر صفوة المديرين في عملية الإدارة الاستراتيجية.

التفكير الاستراتيجي هو مفهوم قيد البحث موجود في صميم قلب الإدارة الاستراتيجية. بغض النظر عن عدد الأساليب والأدوات والتقنيات الأعلى التي يستخدمها المدراء، لا يمكن لأي منهم أن يحل محل التفكير الاستراتيجي. بسبب الصعوبات في توضيح الطابع المعرفي للتفكير الاستراتيجي، من الصعب للغاية تحديد وقياس تدريب أو تعلم كيفية التفكير بشكل استراتيجي.

من نتائج الدراسة إعطاء لمحة عامة عن الخلفية النظرية للتفكير الاستراتيجي، وكذلك نظرة عامة على المساهمات المختارة. واقتراح تعريف قائم على العملية الاستراتيجية للتفكير من أجل فتح طرق جديدة لفهم التفكير الاستراتيجي خارج استراتيجية إطار الإدارة. والتفكير الاستراتيجي يعمل على ثلاثة مستويات: الفرد والمجموعة والفريق وعلى مستوى الشركة. والسؤال الحقيقي هو عدد ميزات التفكير الاستراتيجي التي يطورها كبار المديرين.

7. (RAMOVHA, 2009): "The effectiveness of strategic management in the public service: a case study on the department of local government and housing in limpopo provincial administration".

دراسة بعنوان: "فعالية الإدارة الاستراتيجية في الخدمة العامة: دراسة حالة على قسم الحكومة المحلية والإسكان في إدارة مقاطعات ليمبوبو".

تهدف الدراسة إلى الخيار الاستراتيجي الذي حددته الحكومة ونهج خطي للإدارة الاستراتيجية التي لا تأخذ في الاعتبار التعقيد وعدم اليقين في بيئة القسم ووجهات نظر أصحاب المصلحة؛ وقدرة الإدارة لأداء وظيفة الإدارة الاستراتيجية المشكوك فيها، وعدم وجود نهج التفكير المنظومي في القسم، والرقابة الاستراتيجية غير الفعالة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة، التي أجريت لتقييم فعالية الاستراتيجية الإدارية في الخدمة العامة، أنها استخدمت نهجاً نوعياً في طريقة بحث دراسة الحالة، التي تستهدف دائرة الحكم المحلي والإسكان في إدارة مقاطعة لمببوبو.

يتضح من النتائج أن القسم يتكون من عدد من العناصر أو المنظمات ضمن بيئتها التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها. وتوصي الدراسة بنموذج إدارة استراتيجي للخدمة العامة يشجع الإدارة لرؤية القسم كنظام يتأثر بالآخرين ويؤثر عليهم أيضاً أنظمة ضمن بيئتها لتحقيق أهدافها. هذا سوف يسهل التفاعلات بين القسم وأصحاب المصلحة أثناء صياغة الاستراتيجيات وتنفيذ ذلك.

3.2.1 مناقشة الدراسات السابقة

- ◆ تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة والإطار النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة، بالإضافة للاستفادة العملية من نماذج الخطط الاستراتيجية لشركات عالمية ومحلية.
- ◆ من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المرتبطة بأهمية البناء الاستراتيجي للمنظمات والشركات وجدنا أنّ النتائج أظهرت أهمية وجود خطة استراتيجية وبناء استراتيجي لتعزيز العمل وتنفيذها بالصورة الأمثل تحقيقاً للرؤية حيث تشابهت الدراسات بآلية النماذج التي تبنى عليها الخطة الاستراتيجية باعتمادها وجود رؤية ورسالة وقيم وغايات وأهداف ودراسة البيئة الداخلية والخارجية.
- ◆ بعض الدراسات ركزت على الأقسام والفروع والمنتجات وهيكل الشركة، وبعضها الآخر على الخطط التوسعية والتنموية. إن البناء الاستراتيجي هو أساس النجاح الذي قد وصلت إليه.
- ◆ القسم الأكبر من الدراسات السابقة خارج الجمهورية العربية السورية.
- ◆ تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الهامة على مستوى المنظمات العاملة في سورية. إن ما يميز الدراسة الحالية هو تطبيقها العملي بحيث أن الباحث لهذه الدراسة هو المؤسس والمدير التنفيذي لمجموعة زرقاء اليمامة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن بيئة الأعمال الحالية معقدة وسريعة التغير، إذ تتداخل القوى الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية والتنافسية وتتغير بشكل سريع وتواجه منظمات اليوم تحدياً مزدوجاً من بيئة لا تعرف الوفرة ومن المنافسة التي تنتشر على نطاق عالي ويبدو أن المنظمات تتعرض لخطر افتقاد السيطرة على اتجاهاتها ولعدم اعتماد الكثير من المؤسسات في سوريا على البناء الاستراتيجي كمنهج لعملها للوصول إلى أهدافها

ستحاول هذه الدراسة وضع بناء استراتيجي وخطة استراتيجية لمجموعة زرقاء اليمامة، وضمن هذا السياق طُرح موضوع البحث الحالي الذي يهدف لدراسة حالة مجموعة زرقاء اليمامة. وضمن هذا الإطار سنحاول في هذا البحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما مدى تطبيق الخطوات والمعايير العلمية الصحيحة في تطبيق بناء استراتيجي إداري للمجموعة؟
2. ما هي اتجاهات أفراد العينة حول البناء الاستراتيجي لزرقاء اليمامة والتزامهم به؟

أهمية الدراسة وأهدافها

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقطتين التاليتين:

الأهمية العلمية "النظرية":

تبرز أهمية هذا البحث من الناحية العلمية من أهمية الموضوع المدروس، ووضع آليات ومنهجيات علمية لبناء الاستراتيجيات من خلال:

أ. التأكيد على أهمية بناء استراتيجي للمؤسسة وإدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطبيق الرسالة وصولاً للرؤية.

ب. معرفة أنّ بناء الاستراتيجية عمل أساسي علمي وأكاديمي والقيام بالإجراءات اللازمة والاعتماد على المفاهيم.

الأهمية العملية للتطبيق:

يسعى البحث إلى محاولة التعرف على البناء الاستراتيجي الإداري في مجموعة زرقاء اليمامة وآلية ربط الرؤيا بالرسالة بالأهداف الاستراتيجية ومحاولة تسليط الضوء على أهمية البناء الذي تنعكس نتائجه على الموظفين وعلى المؤسسة بأكملها.

إمكانية الاستفادة من نتائج البحث من قبل المؤسسات والشركات ذات الصلة لتطبيق وتطوير البناء الاستراتيجي لديها.

الفصل الثاني الدراسة النظرية

1.2 تمهيد

2.2 مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

1.2.2 الاستراتيجية

2.2.2 التخطيط الاستراتيجي

3.2.2 الإدارة الاستراتيجية

4.2.2 الأهداف العامة للإدارة الاستراتيجية

3.2 فلسفة المنظمة

1.3.2 الرؤية

2.3.2 الرسالة

1.2.3.2 شروط الرسالة

2.2.3.2 فوائد وجود الرسالة

3.2.3.2 عناصر الرسالة

3.3.2 القيم

4.3.2 الغايات

5.3.2 تحليل البيئة الداخلية والخارجية

1.5.3.2 تحليل البيئة الخارجية

1.1.5.3.2 النوع الأول PESTL

2.1.5.3.2 النوع الثاني SWOT

2.5.3.2 تحليل البيئة الداخلية

1.2.5.3.2 تحليل SWOT

2.2.5.3.2 نموذج ماكينزي

4.2 بناء استراتيجية المنظمة

1.4.2 الاستراتيجية العليا للمنظمة

2.4.2 استراتيجيات الأعمال

3.4.2 استراتيجيات الوظائف

1.2 تمهيد

أصبحت منظمات الأعمال حقيقة العصر الذي نعيش فيه باعتبارها المصدر الرئيسي لتقدم البلدان وتنافسيتها كما أصبحت علاقة هذه المنظمات مع بيئتها كعلاقة استباقية أو استجابية محط أنظار الكثير من الباحثين والمهتمين بميدان الإدارة في محاولة منهم للتعاطي مع أبعاد هذه الحقيقة وبغض النظر عن انعكاسات المعرفة الإدارية في التعاطي العلمي والمنهجي المنظم لواقع العمل الإداري أو انعكاسات الخبرة العملية في سلوكيات المدراء وقراراتهم ولكن ليس من المقبول منطقياً أو أكاديمياً القول أن المعرفة العلمية لوحدها كافية لبلوغ النجاح بل يجب إلقاء الضوء على أبرز المفاهيم التي تتناول علاقة منظمات الأعمال مع بيئتها ويتم ذلك عن طريق الإدارة الاستراتيجية.

(رشيد، جلاب، 2015، ص13)

لم يكن مفهوم استراتيجية العمل معروفاً على نحو واضح قبل فترة السبعينيات، ولم يكن محل اهتمام بشكل عام. لكننا نجد هذه الأيام أن الكثير من المديرين سواء كانوا يعملون في مشروعات صغيرة أو منظمات غير هادفة للربح أو شركات كبيرة يسعون جميعهم إلى معرفة كيفية وضع استراتيجية لمشروعاتهم. (جوايتهيد، 2013، ص7)

2.2 مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

قبل التكلم عن الإدارة الاستراتيجية لنبدأ بالاستراتيجية ومن ثم التخطيط الاستراتيجي لنصل للإدارة الاستراتيجية

1.2.2 الاستراتيجية:

اشتقت من الكلمة اليونانية استراتيجيوس Strategos وهي تعني فن القيادة أو فن الحرب. في ميدان منظمات الأعمال فهي تهدف إلى تحقيق مجارة مواتية بين الكفاءة المتميزة للمنظمة والبيئة الخارجية التي تتنافس في إطارها مع غيرها. والاستراتيجية حسب بورتر Porter: عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون. (صقور، والصرن، 2018، ص9)

2.2.2 التخطيط الاستراتيجي:

ويأتي تعريف التخطيط بما أنه مرتبط بعملية وضع الاستراتيجية، بأنه عملية عقلية يقوم عن طريقها الفرد بوضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة باستطلاع ما يرغب في تحقيقه في المستقبل، ووضع الأساليب والوسائل المتاحة للوصول إلى الأهداف المطلوبة. والتخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة على أن تركز نظرتها وأولوياتها في الاستجابة للتغيرات الحادثة في البيئة من حولها وأن يضمن أن أفراد المؤسسة يعملون باتجاه تحقيق نفس الأهداف. وبالطبع فالمقصود بكلمة "استراتيجي" هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط.

يمكن القول: إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية توجيه لأنشطة المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، ووضع خطط إجرائية لردم الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه، ويوجه بتنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المؤسسة عبر بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المؤسسة ككل. والجدير بالذكر أن التخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الاستراتيجية وليس الإدارة الاستراتيجية بعينها لأن الإدارة الاستراتيجية تعني أيضاً إدارة المخاطر وإدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت. فالإدارة الاستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معاً، في حين أن

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد. (الشميلي، 2017، ص25)

3.2.2 الإدارة الاستراتيجية:

تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها. (عواد، وآخرون، 2015، ص22)

4.2.2 الأهداف العامة للإدارة الاستراتيجية

النقاط التالية هي ملخص الهدف من وجود الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة:

- يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
- يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
- يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
- يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
- يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
- تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
- زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
- المساعدة في إدارة الأزمات.
- تهيئة المؤسسة داخليًا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.

- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
 - التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
 - تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرًا وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
 - وجود نظام للإدارة الاستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معنية يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
 - تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة حيث يوجد المعيار الذي يوضع الرسائل الغامضة.
 - وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
 - الاستخدام الأمثل للموارد المالية من تخفيض التكاليف ورفع الأرباح من خلال مراقبة الأداء المالي.
 - تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها في حال الأزمات. (الشميلي، 2017، ص31)
- فالهدف من الإدارة الاستراتيجية استثمار وخلق فرص جديدة ومختلفة للغد، للتخطيط طويل الأجل بشكل واضح ومحاولات لتطوير أو تحسين متداولات اليوم من أجل الغد.
- (David & David, 2015, p39)

3.2 فلسفة المنظمة

إن منظمة الأعمال لا يحددها اسمها أو نصوصها القانونية إنما الرسالة هي التي تحددها. إن تحديد الرسالة والغرض من وجودها يمكن من تحديد أهداف واضحة وواقعية. لذلك من واجبات الإدارة أن ترعى عملية تحقيق الرؤية ورسالة المنظمة والقيم الرئيسية والغايات والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.

1.3.2 الرؤية

وهي صورة تخيلية وتنافسية للحُكم المستقبلي وأهداف المنظمة والتي تصبو إلى ما بعد بيئتها الحالية ووضعتها التنافسي. (Lynch, 2015, p201)

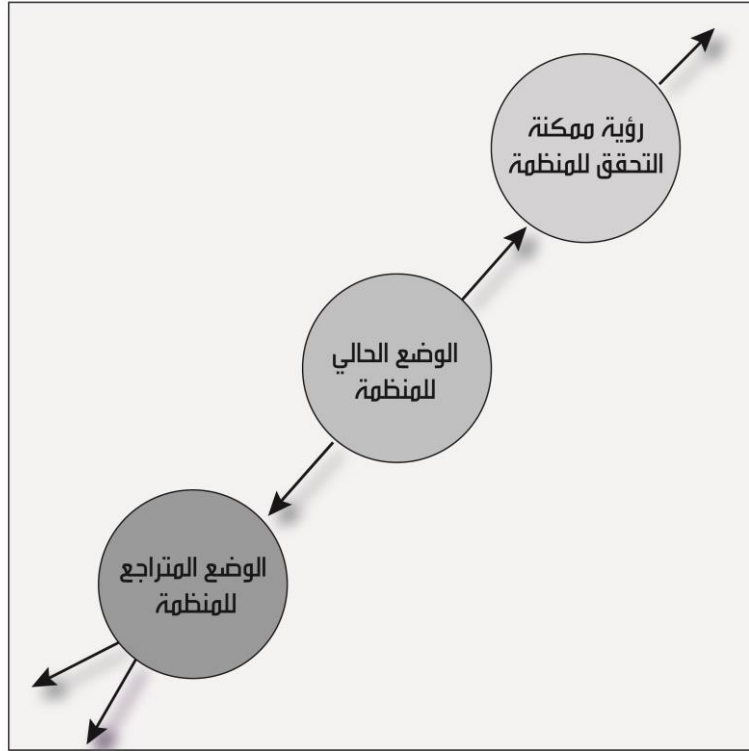
عند صياغة الرؤية يجب التفكير بالنقاط التالية:

- كيف تريد للمنظمة أن تبدو بعد عشر سنوات من الآن؟ وما هي صورتها بعد عشر سنوات؟ هذه الصورة ينبغي أن تكون مختلفة عما هي عليه الآن.
- هل الاتجاه الذي رسمته هذه الصورة هو الاتجاه الصحيح؟
- هل هناك شيء ينقصك في هذا التوجه؟
- هل هذا الاتجاه وهذا التوجه يقوي التزامك ويحفرك؟
- هل تثير فيك هذه الصورة تجاوبا في مشاعرك وعواطفك تجاه المنظمة؟
- هل هذه الرؤية ممكنة وقابلة للتحقيق؟
- هل هذه الرؤية مفهومة ويمكن استيعابها من الفرد العادي وتثير دافعيتهم للعمل؟

ولصياغة الرؤية ينبغي الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما هو شكل النجاح المطلوب أن تحققه المنظمة؟
2. ما هي الفرص المتاحة أمام المنظمة والتي لم تأخذ بها بعد؟
3. ما الذي يمكن أن تفعله المنظمة إذا توافرت لها موارد أكبر؟
4. الذي تريد المنظمة أن تُعرف به في مجتمع الأعمال في الواقع والمستقبل؟
5. ما هي ثقافة المنظمة واستراتيجياتها؟ (رضوان، 2012، ص34)

رسم توضيحي (1): دور وقوة وجود رؤية ممكنة التحقيق للمنظمة



(درة، وجرادات، 2014، ص92)

2.3.2 الرسالة:

تسعى المنظمات عادة إلى ترجمة رؤيتها في شكل وثيقة أو بيان يحدد الاتجاهات العامة للمنظمة وفلسفتها في استغلال مواردها المالية والبشرية. فإذا كانت الرؤية تصف ما ترغب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل فالرسالة تصف واقع المنظمة في الوقت الراهن وهي سبب وجود المنظمة.

(رشيد، وجلاب، 2015، ص185)

1.2.3.2 شروط الرسالة:

الرسالة مستمرة، تأتي كفعل، مثل: تأمين، أو تقوية، أو تعليم، أو مساعدة، أو رفع، أو تحقيق... الرسالة في المضارع وليست في الماضي، ولا في المستقبل، بل هي الآن وكل زمان. الرسالة مختصرة ولكن تشتمل على عدة معاني.

2.2.3.2 فوائد وجود الرسالة:

- توحيد الجهود داخل المنظمة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة.

- تحدد المعيار الذي يستخدم في تخصيص الموارد بين الاستخدامات البديلة.
- تسهل تعامل الأهداف الخارجية والداخلية مع المنظمة.
- تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشد واضح لها.
- تحدد اتجاهات التوسع والنمو.
- تساعد على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة.
- تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة. (رضوان، 2012، ص36)

3.2.3.2 عناصر الرسالة:

أُجريت بحوث عديدة لدراسة العناصر التي يجب أن تشملها رسالة المنظمة من بينها الدراسة التي أجراها Darid ومن خلالها يجب الإجابة على التساؤلات المقرونة لكل منها، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول(1): عناصر رسالة المنظمة

العنصر	التساؤلات
العملاء	من هم عملاء المنظمة؟
المنتجات	ما هي السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة؟
الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها؟
التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها الشركة؟
البقاء - النمو - الربحية	ما هي التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
الفلسفة والإيديولوجية	ما هي قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها؟
المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة الشركة ومزاياها التنافسية؟
الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
العاملين	ما هي اتجاهات الشركة نحو العاملين بها؟

(المغربي، 2014، ص82)

3.3.2 القيم:

وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.

وضع القيم الجوهرية (Core Values) للمنظمة:

تحرص المنظمات التي تضع خططاً استراتيجية مرموقة أن تضمن وثيقة الاستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هادياً لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها. والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضاً محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم. إذاً فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجّهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر، أو حسن أو قبيح، أو ما يجوز وما لا يجوز، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبياً ويشارك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات. وعندما تحرص منظمة على وضع قيم جوهرية فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجّهات لها ولتفكير العاملين فيها وعملية اتخاذهم للقرارات وسلوكهم. وفي الواقع أن هذه القيم تحدد علاقات الأفراد بعضهم بعضاً في المنظمة، وكيفية اتخاذ القرارات، والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن وكيف يسلك العاملون سلوكاً أخلاقياً في المنظمة. وتتمو هذه القيم في المنظمة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبياً عبر الزمن بفعل قادة المنظمة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة (Culture) وسلوك الأفراد.

ومن ناحية رسمية، وفي إطار الإدارة الاستراتيجية، فإن هذه القيم تعتبر جزءاً من عملية صياغة الاستراتيجية للتأثير على سلوك العاملين تحقيقاً لرؤية المنظمة ورسالتها. ولكي يأخذ وضع القيم الجوهرية في المنظمة شكلاً فعالاً فإنه يجب مراعاة ما يلي:

1. اختيار معتقدات (Beliefs) العاملين الذين ارتضوا أن يعملوا في المنظمة. ويمكن أن تتعلق هذه المعتقدات بالزبائن، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتحسين المستمر في العمل والإبداع، وما يتصل بذلك من اعتقادات يحملها العاملون معهم إلى العمل.
2. مخاطبة ما هو صحيح وأخلاقي ونزيه ومستقيم.

3. تمكين كل فرد من أن يحدد كيف يمكن للقيم الجوهرية في المنظمة أن تؤثر مباشرة على عمله، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتفاعله مع الآخرين.
4. تجاوز موضوع تحقيق مصلحة المنظمة إلى مراعاة اهتمامات الزبائن والعاملين وأصحاب المصالح الآخرين (Stakeholders) في الداخل والخارج والمجتمع المحلي والبيئة الخارجية بشكل عام.
5. تمكين أصحاب المصالح من أن يتخذوا قرارات مستقلة عند تطبيقهم للقيم الجوهرية على قضايا أو تحديات أو أزمات بذاتها.
6. تمكين العاملين من أن يقيموا القرارات التي اتخذوها في ضوء اتساقها مع القيم الجوهرية للمنظمة.
7. تمكين المديرين وأعضاء مجالس الإدارة من اتخاذ قرارات وأن يسلوكوا سلوكاً ما ينسجم مع رؤية المنظمة وقضاياها الاستراتيجية.
8. صياغة القيم الجوهرية بصيغة الفعل المضارع لتصف ماذا يمكن أن تفعل في الحاضر والمستقبل القريب. (درة، وجرادات، 2014، ص102)

4.3.2 الغايات:

هي الخاصية النهائية طويلة الأجل المطلقة التي ترجو المنظمة تحقيقها. فالغايات غير ممكنة التحقيق لكونها مطلقة "أي لا توجد نهاية أو حد أعلى نهائي لها" مقارنة مع الهدف الذي يمكن تحقيقه لكونه محدداً.

فتعظيم الربح كغاية غير ممكن التحقيق لأن هناك دائماً خيارات بديلة لتحقيق ربح أكبر من المحقق في أي حالة. ومن الواضح أنَّ غايات المنظمة وأهدافها التي تعمل على تحقيق الأرباح تختلف عن غايات المنظمة التي لا تعمل على تحقيق الأرباح وأهدافها. (عواد، وآخرون، 2015، ص97)

5.3.2 تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

إنَّ أية مؤسسة لا تعمل في فراغ لذا ينبغي على أي استراتيجية أن تتلاءم مع خصائص بيئتها الخارجية والداخلية من تحليل للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية بالإضافة إلى تحليل العملاء والمنافسون والموردون والأسواق والإمكانات والعاملون والثقافة ويتم ذلك عن طريق:

1.5.3.2 تحليل وتقييم البيئة الخارجية:

تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المؤسسة بالإضافة إلى العوامل الكامنة خارج نطاق المؤسسة ولكن ضمن النطاق المحيط بها والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته.

وسنستعرض أشهر متغيرات أساسية تتكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية والتي تعرف بتحليل PESTL أو STEP. (الشميلي، 2017، ص 68)

1.1.5.3.2 النوع الأول PESTL:

- العوامل السياسية (P (political).
- العوامل الاقتصادية (E (Economic).
- العوامل الاجتماعية (S (Social).
- العوامل التكنولوجية (T (Technical).
- العوامل القانونية (L (Legal).

وما يهم في هذا التحليل هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي: المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات:

العوامل السياسية: وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.

العوامل الاقتصادية: تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية، ومعدلات تضخم ومعدلات بطالة وخصائص الاستثمار في المجتمع ومعدلات فائدة.

العوامل الاجتماعية: وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المؤسسة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم.

العوامل التكنولوجية: وتشمل كلّ من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية، ودرجة تطوير المعرفة وتطبيقها.

العوامل القانونية: مثل الاتفاقيات الدولية والإقليمية أو قانون التوظيف أو قوانين الصحة والسلامة أو التشريعات الداخلية أو الحكومية وقوانين الضرائب والتراخيص وهكذا.

هناك عوامل أخرى قد تكون مهمة بحسب تطلعات المؤسسة ونشاطها ويمكن أن تضاف للتحليل وهي:

البيئة الطبيعية: وهي تعبر عن الطبيعة بمناخها وأحوالها ومواردها المختلفة.

البيئة الثقافية: وتضم القيم المميزة للمجتمع العُرف والعادات والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمجتمع وأيضاً شعور واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم.

الهيكل الديموغرافي: ويعبر عن طبيعة القوى البشرية المتاحة بالمجتمع من حيث إعدادها وتوزيعها وعمرها وجنسها وتركزها ومستوى تحضرها.

الهيكل التعليمي: ويتضمن مستوى تعليم السكان ودرجة التخصص والتقدم في النظام التعليمي وأيضاً معدلات المهن ومستوى التدريب للسكان.

2.1.5.3.2 النوع الثاني: تحليل Swot

أداة مهمة وضرورية لكل أنواع المنظمات لأنها تمكّن إدارة تلك المنظمات من تحديد الاتجاهات الضرورية لصياغة الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها. فتحليل البيئة الخارجية "الفرص والتهديدات" الذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي والحقيقي، حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلّل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى. (عواد، وآخرون، 2015، ص152)

جدول 2: مصفوفة تحليل (SWOT)

	مؤثرة إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة	مؤثرة سلباً على تحقيق أهداف المنظمة
مصدر داخلي "المنظمة"	نقاط القوة Strength	نقاط الضعف Weak ness
مصدر خارجي "البيئة المحيطة"	الفرص Opportunities	التهديدات Threats

2.5.3.2 تحليل وتقييم البيئة الداخلية

هناك جوانب متعددة خاصة بالوضع الداخلي يمكن تقييمها:

المنتجات، الخدمات، العلامة التجارية، التكاليف التقنية، الأشخاص، المهارات، النظم، الهيكل التنظيمي، الثقافة وقيادة، الرؤية والأداء والقوة المالية. (جوايتهيد، 2013، ص74)

1.2.5.3.2 تحليل SWOT

أيضاً عن طريق التحليل الرباعي أو المسح البيئي (SWOT). والهدف الرئيسي من دراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المؤسسة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المؤسسة، بالإضافة إلى عوامل الفرص والتي يمكن استغلالها لمصلحة المؤسسة والمخاطر أو التهديدات التي تؤثر سلباً على سير الاستراتيجية واستدامة المؤسسة. ومن الممكن تصنيف محاور البحث عند تطبيق التحليل أو بيئة الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها.

الهيكل التنظيمي Structure: ويتضمن الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والشؤون القانونية والتحويل والمحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى من الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية Culture: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المؤسسة. **الموارد Resources:** وتشمل أصول الشركة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية، وأدوات تكنولوجية وعلاقات.

ومن المهم هنا إدراك حقيقة أساسية وهي البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية والتي تعتمد على تحديد العوامل الاستراتيجية في البيئة الداخلية والخارجية. ويعتبر تحليل SWOT من الأساليب الشائعة في

تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities أمام المؤسسة، والتهديدات Threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

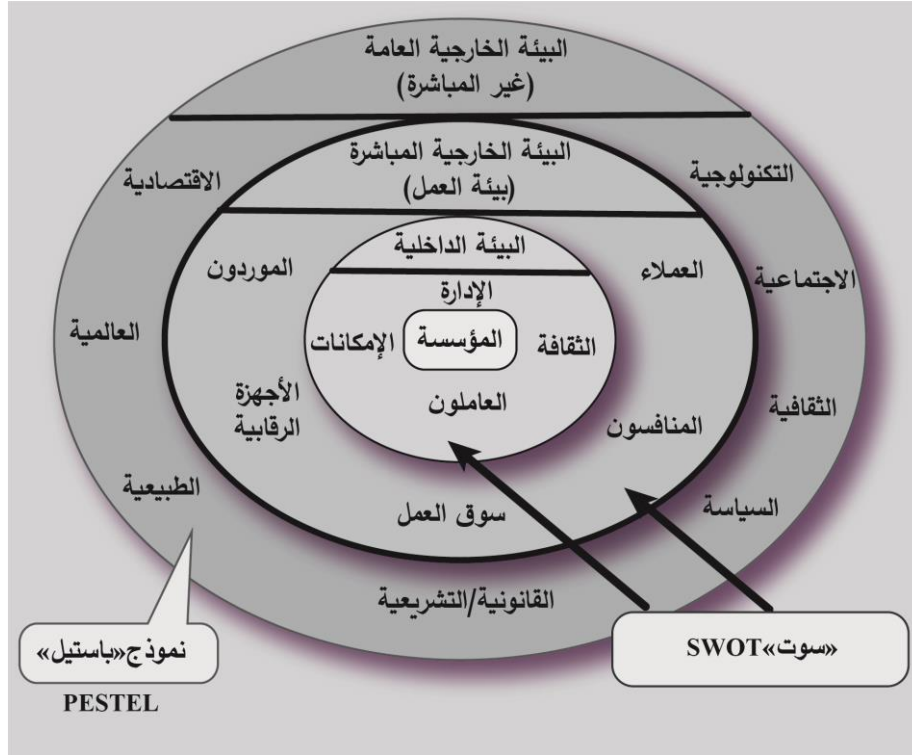
وتحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها. أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة.

أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافي خطرها والاستعداد لمواجهةها حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها، وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهةها.

عناصر القوة: هي عبارة عن الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية.

عناصر الضعف: تتمثل في النقاط التي تؤثر إلى نقص أو فقر في إمكانيات المؤسسة وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها. أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية. (شميلي، 2017، ص71)

رسم توضيحي (2) : تحليل البيئات



(Wheelen, et al., 2004, p48)

2.2.5.3.2 تحليل ماكينزي لتحليل الشركات: 7S Mckinsey

وهو أكثر النماذج فعاليةً لتحليل أداء الشركات ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة. ويعتمد هذا النموذج على تحليل 7 عناصر أساسية يجب أن تتوافر في أي منظمة ولا يمكن لأي شركة النجاح دون أن تكون جميع هذه العناصر منسجمة معاً.

ويمكن الاستفادة من تطبيق هذا النموذج في تحسين أداء الشركة، دراسة التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل الشركة، تحقيق الانسجام بين الأقسام المختلفة، وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات المقترحة.

حيث ينقسم نموذج ماكينزي إلى:

3 عناصر ملموسة: الاستراتيجية والهيكل والأنظمة.

و4 عناصر غير ملموسة: القيم المشتركة والمهارات ونمط الإدارة وفريق العمل.

(Saudi, 2010, تحليل ماكينزي, Seven S)

1.2.2.5.3.2 الاستراتيجية: حيث تم وضع خطة لبناء ميزة تنافسية تساهم في تفوق المجموعة على

المنافسين:

1. ما هي استراتيجية الشركة؟
 2. كيف تعتزم الشركة تحقيق أهدافها؟
 3. كيف تتعامل مع الضغوط التنافسية؟
 4. كيف يتم التعامل مع تغير طلبات العملاء؟
 5. كيف يتم وضع استراتيجية تتناسب مع القضايا البيئية؟
- ### 2.2.2.5.3.2 الهيكل: هي العلاقة التنظيمية التي توضح مسؤوليات ومهام كل شخص في المنظمة
- ومن يقدم التقارير لمن.

1. كيف يتم تقسيم هيكل الشركة؟
 2. ما هو التسلسل الهرمي الوظيفي؟
 3. كيف تنسق الإدارات المختلفة الأنشطة فيما بينها؟
 4. كيف ينسجم أعضاء الفريق مع بعضهم البعض؟
 5. هل صناعة القرار يتم بشكل مركزي أم لا مركزي؟
 6. ما هي طرق التواصل؟ هل هي مباشرة أم غير مباشرة؟
- ### 3.2.2.5.3.2 الأنظمة: وهي مجموعة الأنشطة والأعمال اليومية التي يشارك الموظفون في تنفيذها
- من أجل إنجاز مهام العمل.

1. ما الأنظمة الرئيسية التي تدير المؤسسة "نقيم النظم المالية والموارد البشرية والاتصالات وتخزين الوثائق"؟

2. ما هي معايير العمل وكيف يمكن تقييمها؟
 3. ما هي العمليات والقواعد الداخلية التي يتبعها الفريق للحفاظ على المسار الصحيح؟
- ### 4.2.2.5.3.2 القيم المشتركة: هي مجموعة من القيم الأساسية والطموحات التي يشترك فيها أفراد
- المنظمة.

1. ما هي ثقافة الشركة؟

2. ما مدى قوة هذه القيم؟

3. ما هي القيم الأساسية التي شُيِّدَتْ عليها الشركة؟

5.2.2.5.3.2 نمط الإدارة: الطريق التي تُدار بها المنظمة وفلسفتها التنظيمية التي تعكس القيم التي تعمل وفقها:

1. إلى أي مدى يتشارك الموظفون في إدارة الشركة؟

2. ما مدى فعالية الإدارة؟

3. هل يميل الموظفون إلى التنافس أو التعاون؟

4. هل هناك فرقٌ تعمل داخل المنظمة بشكل حقيقي أم أنها مجرد مجموعات تحمل أسماء مختلفة فقط؟

6.2.2.5.3.2 فريق العمل: دراسة كل ما يتعلق بالموظفين وقدراتهم بما يفيد تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية:

1. ما هي المناصب الشاغرة التي تحتاج الشركة إلى ملئها؟

2. هل هناك نقص في الكفاءات المطلوبة؟

7.2.2.5.3.2 المهارات: كفاءات ومهارات الموظفين التي تساعد المؤسسة على المنافسة وزيادة الإنتاجية والأرباح.

1. ما هي المهارات لدى فريق العمل؟

2. هل هناك أي نقص في المهارات؟

3. ما هي الأشياء التي يشتهر فريق العمل بقدرته على فعلها؟

4. هل الموظفون الحاليون قادرون على تنفيذ مهام العمل؟

5. كيف يتم تقييم المهارات؟

(Saudi, 2010, تحليل ماكينزي , Seven S)

4.2 تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة Strategic Objectives Determining:

هناك حاجة في الوقت الراهن لإنجاز أهداف متفق عليها، تلك التي تقوم على إدراك الغاية وتوجهات المنظمة التي تتماشى مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية الراهنة، وتدرج المنافسة مع المنظمات الأخرى تحت مسمى (المنظمات الخصوم). (Riston, 2011, p17)

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المنظمة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة، ويعرف الهدف Objective بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتمتع بها الهدف الجيد، منها:

1. أن يكون مرتبطاً بالرسالة والرؤية المستقبلية للمنظمة.
2. أن يكون عملياً، وواقعياً، أي يمكن تحقيقه وفقاً للظروف والمعطيات الواقعية وليس الخيالية.
3. أن يتصف بالتحدي، أي ليس سهل المنال بحيث يفقد قيمته كهدف.
4. أن يكون قابلاً للقياس.
5. أن يكون هناك جدولة زمنية لتحقيقه. (رشيد، وجلاب، 2008، 222)

وتتمثل فوائد تحديد الأهداف الاستراتيجية فيما يأتي:

1. تساهم في توجيه قدرات المنظمة وتحديد أولوياتها.
2. تساعد في صياغة الأهداف التشغيلية والفرعية للمنظمة، لأنها تنبثق منها.
3. تساعد على ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى مستويات محددة للأداء.
4. تضع معايير لتقييم الأداء لأنها تلزم الإدارة بتحقيق نتائج معينة من الإنجازات.
5. تساهم في تحقيق الاتصال والتنسيق بين مختلف المستويات، كما أنها تلعب دوراً تحفيزياً هاماً.

وهناك أنواع مختلفة من الأهداف، والتي يمكن للمنظمة تحديدها، منها:

1. أهداف الربحية، ويمكن قياسها من خلال: الربح، والعائد على الاستثمار.

2. أهداف المرونة، وتقاس من خلال: التنويع، والاستثمار في الأصول غير المستغلة، وتقليل درجة الارتباط المالي.

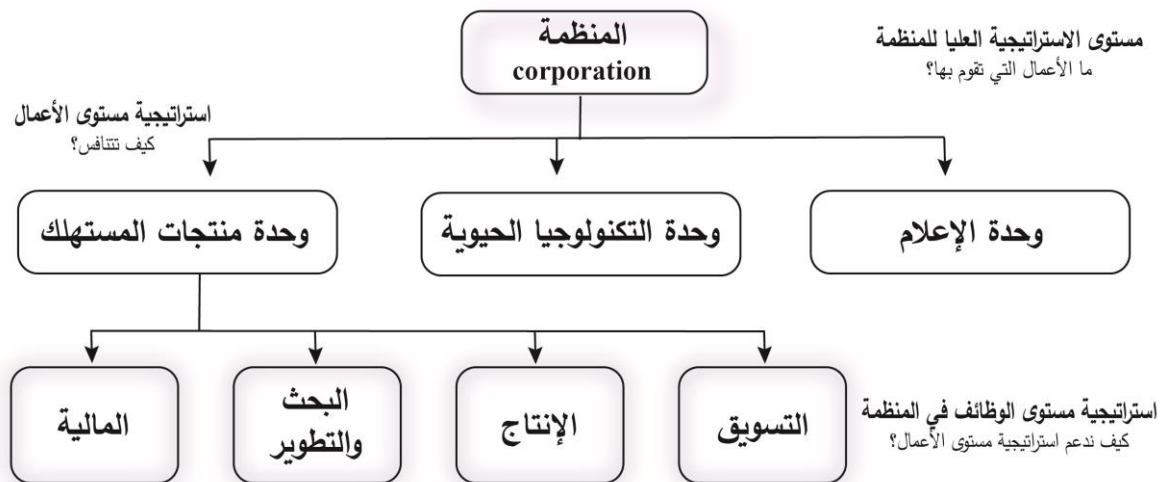
3. أهداف النمو، ومن مؤشراتها: حجم المبيعات، والحصة السوقية. (درة، وجرادات، 2014، ص101)

5.2 بناء استراتيجيات المنظمة Formulation of the Organization Strategies:

بعدما يتم رسم فلسفة المنظمة، من خلال تحديد رؤيتها ورسالتها وبيان أهدافها وغاياتها وقيمتها الأساسية، وكذلك بعد إجراء عملية التحليل للبيئتين الداخلية والخارجية تأتي مرحلة بناء استراتيجيات المنظمة، إذ تعتبر هذه العملية هي بداية التحول الفعلي من التوجه العام للمنظمة إلى الفعل الاستراتيجي، وتعني عملية بناء استراتيجيات المنظمة تطوير الخطط الرئيسية للمنظمة، وغالباً تتم عملية بناء الاستراتيجيات على ثلاثة مستويات، وهي:

1. على مستوى المنظمة ككل، وتسمى الاستراتيجية في هذه الحالة بالاستراتيجية العليا للمنظمة.
2. على مستوى وحدات الأعمال المختلفة في المنظمة، وتسمى الاستراتيجية عند هذا المستوى باستراتيجية وحدة العمل.
3. على مستوى الوظائف المختلفة التي تمارسها المنظمة، وتسمى الاستراتيجية عند هذا المستوى باستراتيجية الوظيفة. (درة، وجرادات، 2014، ص164)

رسم توضيحي (3): مستويات الاستراتيجيات الثلاث في المنظمة



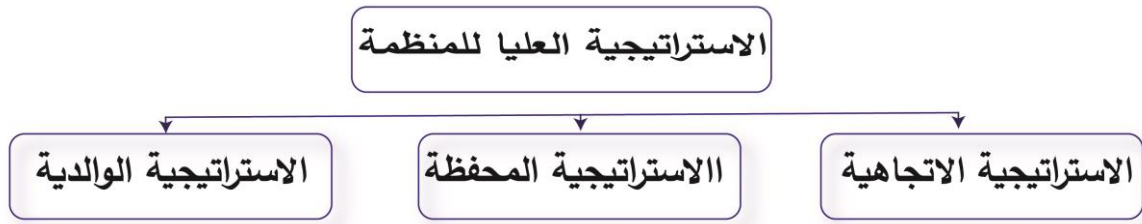
(درة، وجرادات، 2014، ص168)

1.5.2 الاستراتيجية العليا للمنظمة

تصف الاستراتيجية العليا للمنظمة توجهات المنظمة الكلية، الأمر الذي يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية تسهم بشكل أساسي في تحديد نوع العمل الذي ترغب المنشأة في ممارسته والقيام به وتخصيص الموارد اللازمة سواء أكانت موارد مادية أم بشرية أم تنظيمية والخاصة بتنفيذ ذلك العمل لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. (درة، وجرادات، 2014، ص169)

هناك مجموعة من القضايا الأساسية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة حيث تركز بشكل أساسي على ثلاث قضايا هي:

رسم توضيحي (4): خريطة فكرية للقضايا الأساسية التي تهتم بها الاستراتيجية العليا للمنظمة

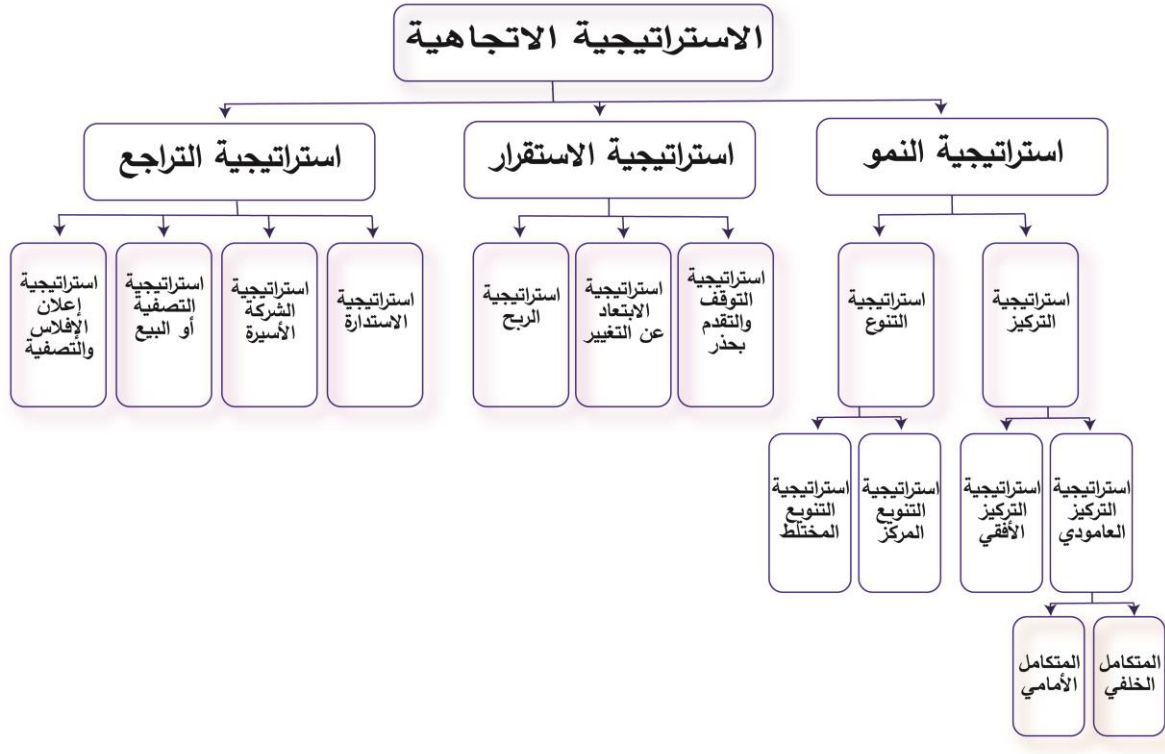


(درة، وجرادات، 2014، ص171)

1. الاستراتيجية الاتجاهية: التوجه العام للشركة نحو النمو، وهل هو توجه نمو متسارع، أو استقرار أو تراجع وانكماش.
2. استراتيجية المحفظة: القطاعات أو الأسواق التي تعمل بها الشركة عن طريق منتجاتها ووحداتها للعمل.
3. الاستراتيجية الوالدية: طريقة تنسيق الإدارة للفعاليات، وتحول الموارد، وتنمية القدرات ضمن خطط الإنتاج ووحدات العمل.

1.1.5.2 الاستراتيجية الاتجاهية:

رسم توضيحي (5): الاستراتيجية الاتجاهية



(درة، وجرادات، 2014، ص172)

استراتيجيات النمو: تلخص قرار المنظمة لأن تنمو وتوسع فعاليتها الرأسمالية وهو أحد الشروط المهمة للبقاء.

استراتيجية التركيز: تعني أن تنمو المنظمة وتوسع أنشطتها في نفس القطاعات الحالية التي تعمل بها.

التركيز العمودي: التوسع في نشاط مرتبط بالمنظمة ويمكن أن يكون خلفي "باتجاه المواد الأولية" أو أمامي باتجاه "إقامة معارض خاصة بالمنظمة".

التركيز الأفقي: ويكون من خلال دخول أسواق جديدة لتسويق منتجات المنظمة.

استراتيجية التنوع: دخول المنظمة إلى قطاعات اقتصادية أخرى.

استراتيجيات التنوع المركز: في القطاعات ذات الصلة بأنشطتها الرأسمالية كأن تتولى شركة طباعة فتدخل سوق صناعة الورق.

استراتيجيات التنوع المختلط: التنوع لقطاعات ليس لها صلة فتهدف إلى التنوع من قطاعات مختلفة كلياً كأن تدخل شركة طباعة إلى صناعة المنتجات الغذائية.

استراتيجيات الاستقرار: هي الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة التي تقرر أن تبقى على الوضع الحالي.

استراتيجيات التوقف والتقدم بحذر: استراتيجية مؤقتة لحين ما تتضح طبيعة البيئة الخارجية. استراتيجية الابتعاد عن التغيير: استراتيجية عدم إجراء أي تغيير على الوضع الراهن، البيئة مستقرة ولا تتضمن أي فرص أو تهديدات تُذكر كما أن أرباح المنظمة مقبولة.

استراتيجية الربح: استراتيجية منظمة تعاني من مشاكل وتهديدات إلا أن إدارتها لا ترغب بالإعلان عن ذلك وتقرر أن تستخدم الموارد المتاحة لتحسين أرباحها لتبدو وكأنها ناجحة. استراتيجية التراجع والانكماش: هي الاستراتيجيات التي تتبعها المنظمة عندما تجد بأنها بحاجة إلى تقليص عملها وحجمها.

استراتيجية الاستدارة: التركيز على تحسين العمليات والوضع الراهن ويتطلب تنفيذ عمليتين أساسيتين: التقلص ثم الدمج. وهذه الاستراتيجية جذابة لشركة ناجحة وكبيرة تعمل في سوق متردية ومتراجعة فتسمح لها بإعادة النظر في أنشطتها وحجمها لتلائم الحالة الجديدة للسوق.

استراتيجية الشركة الأسيرة: وتعني موافقة المنظمة على جعل نفسها أسيرة من خلال التنازل عن استقلاليتها لجهة أخرى تنقذها من وضعها السلبي.

استراتيجية تصفية الاستثمار أو البيع: أن يصفى أصحاب الشركة استثماراتهم من خلال بيعها.

استراتيجية إعلان الإفلاس والتصفية: من خلال إشهار الإفلاس رسمياً. (درة، وجرادات، 2014)

2.1.5.2 تحليل المحفظة Port polio Analysis

وهي أداة تحليل لمساعدة المنظمة الأم في تحديد استراتيجياتها المختلفة الخاصة بوحدة العمل.

من أدوات تحليل المحفظة مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group Model (BCG)

1.2.1.5.2 مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group Model:

طور هذه المصفوفة مكتب بوسطن للاستشارات، وهي أول محاولة لتحليل المحفظة، كما أنها أكثر أدوات تحليل المحفظة بساطة وجاذبية وشهرة؛ ويقوم هذا النموذج على افتراض وبعدين، أما الافتراض فيتمثل في أثر منحني الخبرة على الأداء، فيما يتمثل البعدان بمعدل النمو والحصة السوقية، وعند استخدام هذه الأداة، يتم جمع بين متغيرين اثنين لكل وحدة عمل، هم حصة المنظمة من السوق التي تعمل فيها ومعدل نمو القطاع الذي تعمل فيه وحدة العمل، وهي كما يلي:

أ. المكانة التنافسية النسبية للشركة Relative Competitive Position، والتي تعكس الحصة من السوق Market Share نسبة إلى المنافس الأكبر.

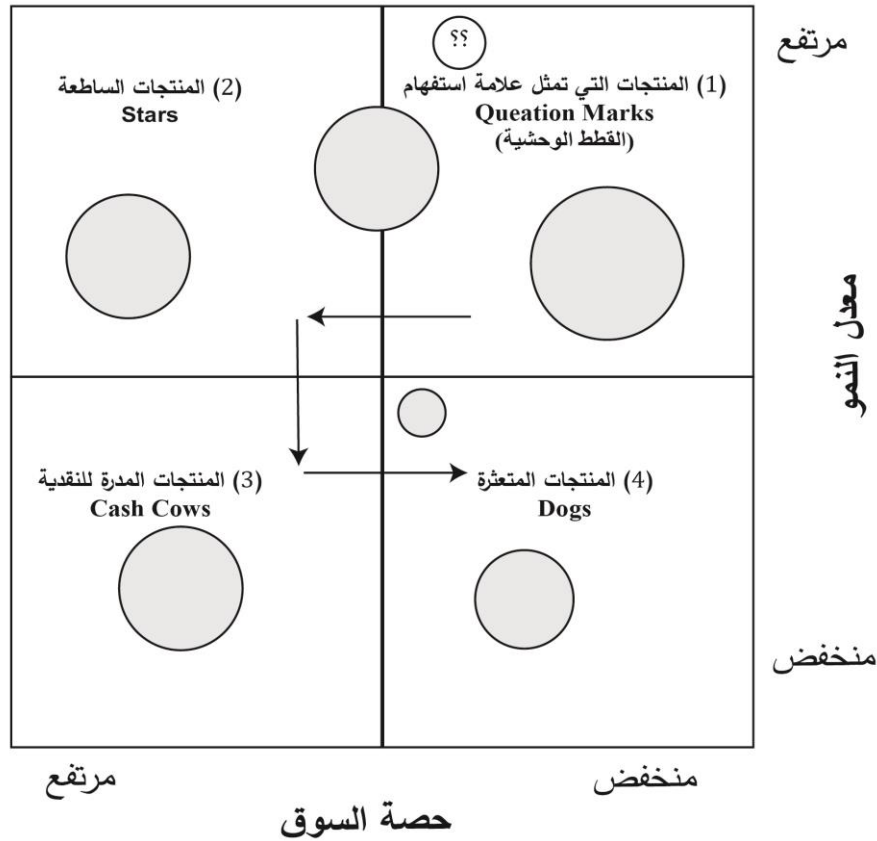
ب. معدل نمو القطاع Business Growth Rate الذي تعمل فيه وحدة العمل.

ج. الاستثمار في وحدة العمل نسبة إلى مجموع استثمارات الشركة، فالوحدة التي تمثل نصف استثمارات الشركة الأم مثلاً تختلف عن تلك التي لا تحظى إلا باستثمار طفيف.

وتتمثل الخطوة التالية في إعداد مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية في توضيح موقع كل من هذه الوحدات؛ حيث يتم رسم دائرة لكل وحدة عمل حسب مكانتها التنافسية ومعدل نمو القطاع، ويعكس قطر الدائرة حجم الاستثمار فيها؛ والدائرة التي تشير إلى وحدة العمل التي استثمرت فيها المنظمة الأم مبلغ مليون دينار مثلاً تكون بحجم يزيد عن تلك التي يبلغ حجم الاستثمار فيها نصف مليون دينار.

وكما يتبين من الشكل (8) فإن وحدات الأعمال توزع على محورين أساسيين هما: معدل النمو والحصة السوقية، وتم تقسيم كل بعد من هذين البعدين إلى مستوى مرتفع وآخر منخفض، ويمثل المحور الرأسي (ص) معدل النمو، فيما يمثل المحور الأفقي (س) حصة السوق، وعندما يتم رسم المصفوفة، فإنه يمكن تشخيص أربعة خلايا cells أو مربعات أساسية، وقد تقع في كل خلية عدد من وحدات العمل، وإذا ما تم دراسة خصائص وحدات العمل في هذه الخلايا الأربعة، سنجد بأنها توفر وسيلة مبسطة لتحديد حالة وحدات العمل التي تقع فيها، وتطلق مصفوفة بوسطن أسماء جذابة ومثيرة لهذه المواقع تعكس الاستراتيجية المناسبة لها، وهي كما يلي:

رسم توضيحي (6): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية



(عواد، وآخرون، 2015، ص261)

الوحدات التي تمثل علامات استفهام Question Marks:

يطلق على هذه الوحدات أو الأنشطة القطط الوحشية أو الأطفال أصحاب المشاكل، وهي تلك الوحدات التي يكون لها معدل نمو كبير وحصة سوقية صغيرة أو منخفضة، وتوجد وحدات العمل هذه في سوق واعدة؛ أي أنها تمثل منتجات جديدة، إلا أنها تستدعي استثمارات كبيرة؛ وكل منها يتطلب قرارات خاصة به وينطوي على مشاكل ومجازفة.

النجوم Stars:

هي وحدات عمل ذات حصة سوقية كبيرة في سوق ذات معدلات نمو عالية، ووحدات العمل هذه جذابة لأنها تتمتع بحصة سوقية كبيرة في قمة دورة حياة منتجها، وقد تتوفر لها الفرصة لنمو وتوسيع حصتها من السوق، وإذا فعلت ذلك، يمكن أن تصبح لاحقاً مصدراً لتوفير نقد مهم لأن سيطرتها على السوق تجعلها غير جذابة لمنافسين جدد.

الوحدات المدرة للنقد Cash Cows:

ويطلق عليها البقرات المدرة للنقد، وهي وحدات عمل ذات حصة سوقية كبيرة في سوق ذات معدلات نمو منخفضة، وتشمل وحدات عمل تملك حصصاً كبيرة في أسواقها، وقد استقر نمو هذه الأسواق، لذلك فسوقها مضمونة ومحمية من المنافسين الجدد، إضافة إلى أن المنظمة تجني في هذه المرحلة ثمار منحى الخبرة، وبذات الوقت، لا تتطلب استثماراً إضافياً لذلك تصبح مصدر تدفق نقد مهم.

الوحدات أو الأنشطة المتعثرة، ويطلق عليها كلاب Dogs:

وهي وحدات عمل أو أنشطة بحصة سوقية صغيرة في سوق ذات معدلات نمو قليلة، لذلك فإن فرصها للتوسع وتحقيق أرباح وعوائد تغطي تكاليفها محدودة جداً، وبذلك تصبح عبئاً على المنظمة الأم، لذا يقترح نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية لجوء المنظمة لإحدى استراتيجيات التراجع أو الانكماش للتعامل مع هذه الوحدات أو الأنشطة، فإما أن تتخلص المنظمة من تلك الوحدات أو أن تقوم بتصفيتها.

توفر هذه المصفوفة وسيلة إيضاحية مبسطة لتحديد الاستراتيجية المناسبة لكل مجموعة من الأعمال: دعم النجوم، أو المحافظة على وضع البقرات المدرة للدخل، أو التخلص من الكلاب، أو مراجعة علامات الاستفهام، وذلك لتحديد الاستراتيجية المناسبة لكل منها على حدة حسب المشكلات التي تثيرها.

تتميز مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية بسهولة فهمها واستخدامها؛ غير أنه يعاب عليها التبسيط الكبير لأبعاد التقييم. (عواد، وآخرون، 2015، ص263)

3.1.5.2 استراتيجية الوالدية المؤسسية Corporate Parenting Strategy

تهدف إلى تحقيق التكامل بين وحدات الأعمال المختلفة عن طريق الاستراتيجية الأفقية وفيها تختار المنظمة الأم أن تعمل لتعزيز مكانتها التنافسية في سوق معينة من خلال تعزيز المكانة التنافسية لبعض الوحدات أو تعزيز المكانة التنافسية لكل وحداتها العاملة في تلك السوق.

واستراتيجية تنافس متعدد النقاط: هنا تقرر الشركة الأم التنافس مع شركة أخرى في أكثر من نقطة أو سوق أو موقع. (درة، وجرادات، 2014، ص192)

2.5.2 استراتيجيات الأعمال The Business Strategy

يتطلب تقسيم المنظمة إلى وحدات أعمال استراتيجية فتركز بشكل أساسي على كيفية المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية لوحدة العمل ويطلق عليها الاستراتيجية التنافسية. ويحاول هذا المستوى من خلال صنع الاستراتيجية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الاستراتيجية التي تسعى المنظمة للحصول على إجابات حولها. ومن أهم هذه الأسئلة:

1. ما المنتج أو الخدمة التي ستقوم وحدة العمل بتقديمها إلى السوق؟
 2. من المستهلكون المحتملون لهذا المنتج؟
 3. كيف يمكن لوحدة العمل أن تنافس في القطاع التسويقي الذي تنتمي إليه.
 4. كيف يمكن لوحدة العمل المساهمة في تحقيق أغراض المنظمة؟
- ويتم بلورة الاستراتيجية بإجراء تحليل للمواقف أي إيجاد نقاط الالتقاء والتوافق بين الفرص التي تتوفر في البيئة الخارجية ونقاط قوة المنظمة وبذات الوقت مراعاة أثر التهديدات ونقاط الضعف ويتطلب هذا استخدام تحليل SWOT وقد سبق لنا الحديث عن هذا الموضوع. ومنه تم إعداد مصفوفة التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف ويطلق عليها مصفوفة (TOWS).

جدول (3): مصفوفة (TOWS)

العوامل الاستراتيجية الداخلية	العوامل الاستراتيجية الخارجية	
	مجالات القوة	مجالات الضعف
الفرص	استخدام مجالات القوة بالمنظمة للاستفادة من الفرص الخارجية	الاستفادة من الفرص الخارجية للتغلب على مجالات الضعف
التهديدات	استخدام مجالات القوة بالمنظمة لتجنب التهديدات الخارجية	التغلب على مجالات الضعف وتجنب التهديدات الخارجية

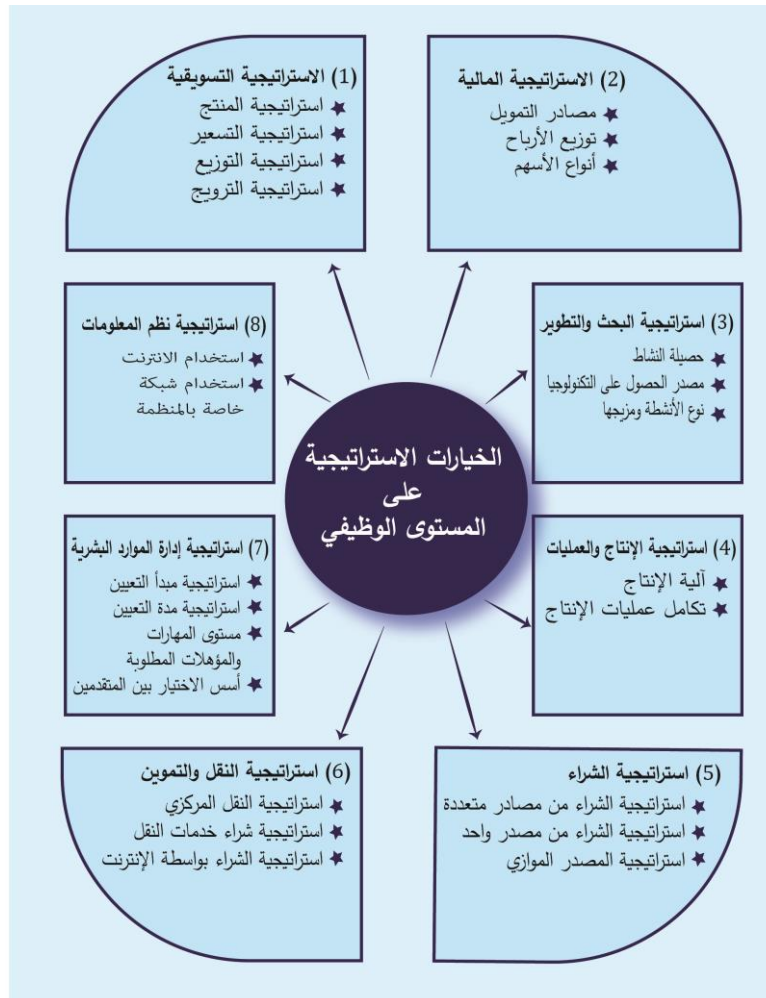
(درة، وجرادات، 2014، ص206)

3.5.2 Formulation the Functional Strategies المنظمة في الوظائف

بعد أن تحدد المنظمة استراتيجياتها العليا وعلى مستوى وحدات الأعمال فإنها تحتاج أن تحدد استراتيجيات الوظائف فيها مثل التسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية حيث يعرف بأنه المنهج الذي تتخذه كل وحدة وظيفية لتحقيق أهداف المنظمة الأم.

وهناك العديد من الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي وتزداد الخيارات وتتنقص تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وتتبنى المنظمات عادة أكثر من استراتيجية من الاستراتيجيات كما هو وارد في الشكل (9).

رسم توضيحي (7): الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي



(درة، وجرادات، 2014، ص221)

القسم العملي

1.3 تمهيد.

2.3 مجتمع الدراسة والعينة.

3.3 أدوات جمع البيانات.

4.3 وضع الخطة الاستراتيجية لمجموعة زرقاء الإمامة.

5.3 النتائج والتوصيات.

6.3 المراجع

1.3 تمهيد

سيتم في هذا الفصل عرض الحالة العملية وسيتضمن أهم خطوات البناء الاستراتيجي في مجموعة زرقاء اليمامة وكيف تم وضعها ومقارنتها بالقسم النظري وبنائج الاستبيان والمقابلات التي تمت مع موظفي زرقاء اليمامة.

لمحة عن مجموعة زرقاء اليمامة:

أنشئت المجموعة عام 2005م باسم زرقاء اليمامة لتقديم خدمات جامعية وطبوعية مقابل كلية الآداب في محافظة السويداء. حيث كانت المكتبة الأولى والوحيدة بتقديم الخدمات الجامعية التي تساعد وتعزز الطلبة الأعزاء. ومن ثم فرع ضمن كلية الآداب 2006م، وبعدها كلية التربية 2007م، وبعدها كلية الهندسة الزراعية والعلوم والرياضيات 2008م، ومن ثم فرع رئيس 2009م، وهو الأهم في مركز المحافظة "الشارع المحوري"، وبعدها فرع خاص لتقديم كافة الخدمات الجامعية في مركز المدينة 2010م، وبعدها فرع لمعرض الكتاب وخدمات الروضات 2010م، وبعدها مكتب وكلاء برنامج المنارة لحلول الأعمال والخدمات المحاسبية والإدارية 2012م، وفرع خاص بالجملة 2017م، مستفيدة بذلك من خبراتها المتراكمة واستمرت المجموعة في التوسع وعملت على زيادة الحصة السوقية ومحاولة تكامل الخدمات المقدمة فأُسست نادي مدد الرياضي للشطرنج 2019م، ومن ثم شركة رؤية الإبداع محدودة المسؤولية 2020م، وفرع خاص لكلية الفنون وهندسة العمارة 2021م، وفرع مكتبة زرقاء اليمامة في جرمانا 2022م، وحديثاً شركة زرقاء اليمامة في دولة الإمارات العربية المتحدة للخدمات المحاسبية ومسك الدفاتر التجارية م 2022م ووكلاء برنامج المنارة في عُمان.

حالياً **مجموعة زرقاء اليمامة** واحدة من أكبر وأهم المراكز المُخدِّمة لكافة شرائح المجتمع في سورية والدول المجاورة. ومنذ نشأتها تطورت مجموعة زرقاء اليمامة بشكل كبير وتوسعت في مراكزها وفروعها وتعددت الخدمات المقدمة. وتضم المجموعة حالياً:

1. مكتبة زرقاء اليمامة قسم القرطاسية.
2. مكتبة زرقاء اليمامة قسم معرض الكتاب وخدمات الروضات.
3. مكتبة زرقاء اليمامة للخدمات الجامعية والطباعة.

4. مكتب محاسبي وكلاء برنامج المنارة لحلول الأعمال.
 5. مكتبة الأسعد وكيل زرقاء اليمامة.
 6. مكتبة زرقاء اليمامة قسم الجملة.
 7. نادي مدد الرياضي للشطرنج.
 8. شركة رؤيا الإبداع للاستشارات الاقتصادية والإدارية تدريب وتأهيل كوادر بشرية.
 9. مكتبة زرقاء اليمامة فرع جرمانا.
 10. شركة زرقاء اليمامة للخدمات المحاسبية ومسك الدفاتر التجارية في دبي.
 11. شركة زرقاء اليمامة وكلاء برنامج المنارة في عُمان.
- يبلغ عدد الموظفين والإداريين في المجموعة سبعة وأربعون موظفاً.

2.3 مجتمع الدراسة والعينة

مجموعة زرقاء اليمامة ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجموعة زرقاء اليمامة عام 2022م في سوريا، والبالغ عددهم سبعة وأربعون موظفاً. أي تم استخدام طريقة الحصر الشامل لجميع العاملين بكافة مستوياتهم الإدارية. حيث تم توزيع سبعة وأربعون استبياناً، وتم استرداد إحدى وأربعون منها.

3.3 أدوات جمع البيانات

تم استخدام استبيان، تم توزيعه بشكل ورقي وفقاً للمقاييس المناسبة لتحقيق أهداف البحث، موجهة لكافة العاملين في مجموعة زرقاء الإمامة، وذلك بغية أخذ المعلومات المطلوبة الخاصة لإجراء تحليل وتوصيف البناء الاستراتيجي.

بالإضافة إلى تسع مقابلات ميدانية مع مدراء المجموعة.

4.3 وضع الخطة الاستراتيجية لمجموعة زرقاء اليمامة

تعتبر هذه الدراسة عن الخطة الاستراتيجية لمجموعة زرقاء اليمامة من حيث واقع وتطلعات المجموعة المستقبلية وتشكل الاتجاه المستقبلي لعمل الشركة خلال الأعوام (2022-2026) حيث تم إعداد هذه الخطة بأسلوب تشاركي وبمشاركة واسعة من العاملين في المجموعة في كافة المراكز والأقسام.

إن إدارة المجموعة ترى أن هذه الخطة تشكل خطوة رائدة لتطوير الأداء المؤسسي في مجال التخطيط الاستراتيجي وتطوير أعمال المجموعة حيث تأخذ بعين الاعتبار تحليل العوامل المؤثرة في كل المجموعة "الداخلية والخارجية" بالإضافة إلى المتغيرات التي تؤثر على ديمومة عملها وأدائها بحيث يتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمجموعة في ظل الظروف المنافسة الكبيرة والتحديات الاقتصادية الجمة وذلك انطلاقاً من قناعة إدارة المجموعة أن المجموعة ليست موجودة في فراغ بل تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تؤثر وتتأثر في المحيط الذي تعمل به.

إن المجموعة ممثلة بإدارتها تود أن تتقدم بالشكر الجزيل لكل من موظفيها وشركائها وكافة المتعاملين معها على دورهم البارز في إعداد وتطوير هذه الوثيقة التي من المتأمل أن تمثل التوجه وخارطة الطريق المستقبلية في عمل المجموعة واستمراريتها.

1.4.3 الرؤية:

تعزيز دورنا في رفع ثقافة المجتمع وبناء جيل متوازن مسلح بالعلم والمعرفة وتعزيز دورنا الريادي المتميز في دعم قطاع الأعمال.

بالمقارنة ما بين الخطوات في صياغة الرؤية التي تم ذكرها في القسم النظري وبين ما تم تطبيقه في مجموعة زرقاء اليمامة وبالاستناد على الدراسة والاستبيان حول الرؤية نجد أن الرؤية طموحة وواضحة وتصف مستقبلاً أفضل ليكون للمجموعة لها بصمة وتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير في صناعة هذا المستقبل.

2.4.3 الرسالة:

دعم المسار التربوي والتعليمي مع توفير التجربة الممتعة والقيمة المضافة للطلاب، ودعم قطاع الأعمال من خلال تقديم التدريب والاستشارات الاقتصادية وتأهيل الكوادر البشرية في سورية والدول المجاورة، وتنمية المواهب والإبداع للجيل الصاعد من خلال تكريس ثقافة القراءة ورفع مستوى المهارات من خلال النشاطات الذهنية وفيها جوانب أخلاقية، سلوكية وإدارية.

الرسالة هل جاوبت على خمسة أسئلة: ماذا، لماذا، كيف، متى، أين.

من خلال ما تم ذكره في الرسالة نجد أن المجموعة حققت ما هي تعمل به ولماذا تقوم بهذا العمل وأين تقوم به خلال مدة زمنية خمس سنوات.

لكن ما لم تحققه هو عدم ذكر كيف يتم تقديم التدريب والاستشارات الاقتصادية وتأهيل الكوادر البشرية فتحتاج الرسالة إلى تطوير يتم إضافته على أيدي خبراء مختصين.

3.4.3 القيم الأساسية:

1. المصداقية.
2. الريادة بالأفكار والأعمال.
3. التواصل والمحبة.
4. خدمة العملاء.
5. العمل الجاد وتحسين الذات.
6. العمل الجماعي.
7. اللباس اللائق واللباقة والاحترام.
8. بيئة إيجابية.
9. المرونة والشفافية.
10. أخلاقيات العمل والمصداقية والنزاهة.
11. الألفة والتواصل ضمن أسرة العمل.

نجد من القيم المذكورة بأن مجموعة زرقاء الإمامة ركزت على القيم التي تشمل الجوانب الأخلاقية والسلوكية والإدارية واحترام العمل وتقدير العملاء ولتكون مؤثرة إيجابياً في البيئة الموجودة بها.

4.4.3 الغايات:

1. أن تحافظ مجموعة زرقاء الإمامة على مكانتها، وأن تزيد من خدماتها وإسهاماتها الثقافية والفكرية التي تقدمها داخل سورية وخارجها وذلك من خلال الابتكار والأفكار الإبداعية والتطوير.

2. أن تحقق المجموعة رسالتها في الرقي بالمجتمع عبر تميز خدمي وعلمي وثقافي وتعمل على تحقيق رؤيتها المستقبلية.

3. أن تحقق المجموعة هويتها ليس كمراكز بيع بل كمراكز نور وعلم وثقافة.

4. أن تعمل المجموعة على رفع كفاءة الموظفين ورفع سوية الخدمات المقدمة للعملاء وتأكيد جودة أدائها إلى جانب المتابعة والتطوير والتحديث.

5. أن تعمل على بناء القدرات وتحقيق التوازن مع العمل على زيادة الموارد عن طريق موارد التمويل الذاتي وحسن إدارة تلك الموارد.

6. تحسن الصورة الذهنية للمجموعة وترسيخ دورها في خدمة المجتمع لتكون المجموعة الخيار الأفضل للمجتمع وذلك من خلال تقديم الخدمات بشكل أفضل من خلال التواصل الإعلامي مع المجتمع وعن طريق تدعيم مختلف النشاطات والبرامج لشريحة الطلاب.

7. الارتقاء بجودة أداء كافة فئات الموارد البشرية ومع التشجيع على الإبداع والابتكار في إطار متطلبات التطور.

8. أن يكون العميل في أولويات اهتمام المجموعة وحرصها على توفير بيئة إيجابية داعمة ومحفزة.

9. أن نصل للعالمية وأن يكون للمجموعة حضور ومشاركات إيجابية متنوعة.

بالمقارنة ما بين الغايات والأهداف والرؤية والرسالة نجد أن المجموعة سعت ليكون هناك ترابط بين الغايات والأهداف وتم وضعها للوصول للرؤية وتحقيق الرسالة.

حيث وجدنا مما تم ذكره بأن المجموعة ركزت على المحافظة على مكانتها وزيادة خدماتها بالاعتماد على الابتكار والأفكار الإبداعية لتكون مركز نور وعلم ومعرفة ودعم الموظفين لديها ورفع سوية الخدمات المقدمة للعملاء وأن يكون لها دور في خدمة المجتمع والوصول للعالمية.

5.4.3 تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئة الخارجية والداخلية من الموضوعات الهامة عند اختيار الاستراتيجية المناسبة حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل كامل من البيئة الخارجية والداخلية ولقد تم في مجموعة زرقاء اليمامة استخدام تحليل PESTL وتحليل ماكينزي وتحليل SOWT.

1.5.4.3 تحليل PESTL:

1.1.5.4.3 العوامل الاجتماعية:

- ترابط بالعلاقات.
- عادات وتقاليـد وقيم اجتماعية.
- قلة عدد السكان.
- التوزيع الجغرافي في المدينة.
- التوزيع السكاني القسم الأكبر من فئة الطلاب.
- الثقافة الاجتماعية حسب العلم والتعليم.

2.1.5.4.3 العوامل الاقتصادية:

- الدخل متدني.
- صعوبة بالغة بالادخار.
- معدل الإنفاق قليل.
- أسعار متزايدة ومرهقة وتضخم.
- التقيد بعملية الاستيراد والتصدير.
- عدم وجود مواد أولية وبضاعة.
- مستويات البطالة عالية.

3.1.5.4.3 العوامل السياسية:

- عدم الاستقرار.
- حرب كونية.
- مستويات الفساد الإداري.

4.1.5.4.3 العوامل التشريعية والقانونية:

- للأسف لا قانون.
- زيادة الضرائب والجمارك.

5.1.5.4.3 العوامل الثقافية والتعليمية:

- لا أمية.
- نظام تعليم رسمي ولكن جودة غير جيدة.
- مراكز تدريب كثيرة ولكن غير مؤهلة بالقسم الأكبر منها.
- نشر الثقافة والعلم وهو الأساس عند القسم الأكبر من العائلات.

6.1.5.4.3 العوامل التكنولوجية:

- أسعار عالية جداً قلل من متابعة التطور التكنولوجي.
- لا يوجد مهارات بشرية واجب توافرها.

7.1.5.4.3 العملاء :

- جميع شرائح المجتمع.

8.1.5.4.3 الموردون:

- الشام.
- حلب.
- حمص.

نأخذ أفضل الأسعار . هناك دعم من التجار ..

2.5.4.3 تحليل ماكينزي:

1.2.5.4.3 الاستراتيجية:

تم ذكرها سابقاً.

2.2.5.4.3 الهيكل التنظيمي:

رسم توضيحي (8): الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

المدير العام ↓ المدير التنفيذي								
	HR	إدارة البحث والتطوير	إدارة التسويق	إنتاج	المستودعات	إدارة المبيعات	إدارة المشتريات	الإدارة المالية
قسم زرقاء اليمامة قرطاسية "مدير"			موظفين عدد ٣		مسؤول مستودع	مسؤول مبيعات عدد ٣	مسؤول مشتريات عدد ١	موظفين عدد ٣
قسم زرقاء اليمامة معرض الكتاب وخدمات الروضات "مدير"				مسؤول طباعة مسؤول تنضيد مسؤول تصوير		مسؤول مبيعات عدد ٣	مسؤول مشتريات عدد ١	موظفين عدد ٢
قسم زرقاء اليمامة خدمات جامعية "مدير"					مسؤول مستودع		مسؤول مشتريات عدد ١	موظفين عدد ٢
قسم زرقاء اليمامة وكلاء برنامج المنارة "مدير"						مسؤول مبيعات عدد ٢ مندوبي مبيعات عدد ١	مسؤول مشتريات عدد ١	موظفين عدد ٢
قسم زرقاء اليمامة مكتبة الأسعد "مدير"								موظفين عدد ٢
قسم زرقاء اليمامة فرع جرمانا «مدير»						مسؤول مبيعات عدد ١	مسؤول مشتريات عدد ١	موظفين عدد ١
قسم زرقاء اليمامة جملة "مدير"						مسؤول مبيعات عدد ٢	مسؤول مشتريات عدد ١	موظفين عدد ٢
شركة رؤيا الإبداع "مدير"							مسؤول مشتريات عدد ١	موظفين عدد ٢
نادي مدد الرياضي "مدير"							مسؤول مشتريات عدد ١	موظفين عدد ٢

(الشكل من إعداد الباحث)

3.2.5.4.3 الأنظمة:

سوف يتم عرض الأنظمة الخاصة بمجموعة زرقاء اليمامة عن طريق الآليات المتبعة في:

1.3.2.5.4.3 قسم المشتريات:

1. دراسة السوق وأخذ عروض الأسعار من الموردين والمفاضلة لشراء البضاعة المطلوبة.
2. اختيار البضاعة المُشترَاة بناءً على أمر الشراء من الإدارة بعد تدقيق طلب الشراء المقدم من مسؤول المخازن.
3. تنفيذ عملية الشراء ومتابعة البضائع للوصول إلى المخازن.
4. استلام المشتريات م قبل لجنة "مسؤول مشتريات، محاسب، فني، وتسليمها لقسم المخازن.
5. دفع قيمة الفواتير المُشترَاة بعد اقتطاعها من الخزينة في قسم المالية.
6. التواصل مع الموردين ودراسة أسواق جديدة ومنتجات جديدة تتناسب مع أذواق الزبائن.
7. الالتزام بنظام وخطة إدارة العمل.
8. الالتزام بالدوام والتقيد بالمواعيد.
9. تقديم تقارير أسبوعية للإدارة.
10. العمل ضمن فريق.

2.3.2.5.4.3 قسم المخازن:

1. استلام وتسليم جميع البضائع أصولاً.
2. إرفاق وتسليم جميع البضائع أصولاً.
3. تجهيز طلب شراء ورفعهِ للإدارة.
4. الاهتمام بنظافة المستودع وترتيب البضاعة.
5. إخراج بضاعة استناداً إلى طلب المبيع أو أمر المبيع والمنفذة من صالات بيع المفرق والجملة والسيارات الجواله.
6. تحمل مسؤولية المستودع وإجراء جرد نصف سنوي وإجراء جرد مستمر على عينات من البضاعة.
7. الالتزام بالدوام والتقيد بالمواعيد.

8. الالتزام بنظام وخطة إدارة العمل.

9. العمل ضمن فريق.

10. تقديم تقارير أسبوعية.

3.3.2.5.4.3 قسم المالية:

1. تأمين السيولة اللازمة.

2. إجراء الموازنات الأسبوعية.

3. تجهيز قاعدة البيانات المحاسبية والمالية.

4. تجهيز ومتابعة الصناديق والنقد.

5. تأمين إكسسوارات البرنامج المحاسبي كاملةً "صناديق، طابعات، شبكة".

6. متابعة أرصدة الزبائن والموردين وإرسال كشوف أسبوعية أو شهرية للزبائن وطلب كشوف أسبوعية أو شهرية من الموردين.

7. متابعة الرواتب والأجور.

8. متابعة المصاريف والإيرادات.

9. تقديم تقارير أسبوعية.

10. تحليل Swot مالياً.

11. تنظيم الحسابات وتقديم ميزانية نصف سنوية.

12. متابعة فواتير البيع والشراء والمخازن.

13. الالتزام بنظام وخطة إدارة العمل.

14. الالتزام بالدوام والتقيد بالمواعيد.

15. العمل ضمن فريق.

4.3.2.5.4.3 قسم المبيعات:

1. التعامل باحترام وأدب ولباقة مع الزبائن.

2. معرفة خصائص وجودة المنتجات المباعة.

3. القدرة على تلبية الزبون وخدمته.

4. مساعدة الزبون في اختيار طلباته ومحاولة رفع القيمة البيعية.

5. إجراء عمليات البيع.

6. تجهيز طلب البيع وأوامر البيع وإرساله لقسم المخازن.

7. الالتزام بدوام العمل والتقييد بالمواعيد.
8. الالتزام بنظام خطة وإدارة العمل.
9. العمل ضمن فريق.
10. ترتيب البضاعة بشكل احترافي وحسب المناسبات والمواسم.
11. تقديم تقارير أسبوعية للإدارة.
12. تقديم مقترحات للإدارة بدراسة رغبة الزبائن واحتياجاتهم.
13. إرضاء الزبائن وتلبيتهم بطريقة احترافية وسريعة إن لزم الأمر.
14. الأناقة بالمظهر والنظافة.

5.3.2.5.4.3 قسم التسويق:

1. دراسة السوق والبحث عن أسواق جديدة.
2. إقامة حملات إعلانية تسويقية وترويجية.
3. تحديد الأسعار ودراستها بناءً على دراسة السوق.
4. استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
5. الاعتماد على التوزيع المباشر وغير المباشر للمنتجات.
6. العمل على بناء اسم علامة تجارية وترك انطباع جيد عن السلعة، الخدمة، السمعة، الجودة.
7. العمل ضمن فريق.

8. الالتزام بنظام وخطة إدارة العمل.
9. الالتزام بدوام العمل والتقييد بالمواعيد.
10. المعرفة بحاجات المستهلك.

6.3.2.5.4.3 قسم البحث والتطوير:

1. إجراء بحوث نظرية.
2. إجراء بحوث تطويرية.
3. إجراء بحوث تطبيقية.

4. الابتكار والأفكار الإبداعية "خارج الصندوق".

7.3.2.5.4.3 قسم الإنتاج:

1. تصوير وطباعة المشاريع والمحاضرات وطلبات الزبائن.
2. تجهيز النوط المطلوبة.
3. الالتزام بتسليم الطلبات على موعدها.
4. تجهيز طلب شراء مواد أولية.
5. الترتيب والتخطيط الداخلي لآلية العمل.
6. رقابة الجودة.

8.3.2.5.4.3 قسم HR:

1. التوظيف والتعيين.
2. إعداد الموازنات.
3. التدريب وتأهيل الموارد البشرية.
4. تقييم الأداء.
5. إعداد التقارير ورفعها.
6. متابعة الرواتب وصرفها.
7. متابعة شؤون الموظفين.

4.2.5.4.3 القيم المشتركة:

تم ذكرهم سابقاً

5.2.5.4.3 نمط الإدارة:

القيادة أسلوب وسلوك للتأثير لتحقيق الهدف. حسب نتائج الاستبيان فإن نمط الإدارة في مجموعة زرقاء اليمامة ديمقراطي يتم استشارة الفريق والاهتمام بأرائهم وإعطاء الاهتمام اللازم بهم وتقديم المعلومات والإرشادات اللازمة وتنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة والتفويض.

ويتم الاعتماد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرار والقيام بإشباع حاجات الفريق وإيجاد روح التعاون بين الأفراد بما يتوافق مع الاتجاه العام للمجموعة وأهدافها.

6.2.5.4.3 فريق العمل:

1. فريق متفاهم منسجم.
2. الشخص المناسب في المكان المناسب.
3. تأمين الكفاءات المطلوبة.
4. أن لا يكون هناك شواغر في العمل.
5. يتميز عمل الفريق كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك.
6. يتم العمل على تسهيل عمل الفريق.
7. يتم إعداد الأهداف من قبل فريق العمل.
8. يتم إعداد الأهداف من قبل فريق العمل.
9. اجتماعات ومناقشات وتفاعل بين الأعضاء.
10. اتخاذ القرارات بناءً على رأي أعضاء الفريق.
11. تقدير وتحفيز فريق العمل.
12. قياس الأداء.
13. تنمية مهارات الأفراد وزيادة مداركهم.
14. توضيح الأدوار والتوصيف الوظيفي وتحديد المهام بدقة.
15. تحديد آليات وأساليب التفاعل ما بين الأعضاء.
16. استخدام معايير صحيحة وسليمة تتوافق مع أهداف الفريق.

6.2.5.4.3 المهارات:

1. مهارات التواصل.
2. مهارات البيع.
3. لغة الجسد.

4. مهارات الطباعة والتصوير.

5. مهارات العمل على الحاسب.

6. مهارات خدمة الزبائن.

7. مهارات التسويق.

8. مهارات ضرورية للتخصصات الموجودة.

3.5.4.3 تحليل (SWOT):

من خلال الدراسة والاستبيان حول عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات وحول المقابلات التي تمت مع مدراء المجموعة وحول الاستناد إلى دراسة السوق التي قامت بها المجموعة وجدنا بأن:

جدول (4) : تحليل (SWOT)

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
1. قنوات اتصال فعالة مع العملاء والموردين.	1. تكاليف مرتفعة للإعلان والمبيعات.
2. منتجات ذات جودة عالية ومتنوعة.	2. نقص في السيولة وتدفق نقدي متذبذب.
3. سمعة جيدة وشهرة طيبة.	
4. محاكاة التطور التكنولوجي.	
5. موارد بشرية مؤهلة وملتزمة ونظام عمل الفريق.	
6. مواقع مميزة.	
7. التشاركية وعلاقات عمل مميزة.	
8. أنظمة ولوائح.	
9. حصة سوقية جيدة.	
10. عمر اسم زرقاء اليمامة 17 سنة.	
11. توفر المعدات والأدوات والتجهيزات المكتبية.	
12. نظام عمل محاسبي احترافي.	
13. وكلاء برنامج المنارة في السويداء والشارقة.	

	14. تكامل في الأعمال المقدمة. 15. خبرة في مجال العمل. 16. علاقة تجارية واسعة الانتشار.
التحديات	الفرص:
1. تذبذب في أسعار صرف العملات. 2. نقص المواد الأولية والمواد المصنعة. 3. تكنولوجيا سريعة التغير ومكلفة. 4. اضطراب في الأسواق. 5. دخول منافسين جدد إلى السوق في بعض قطاعات العمل. 6. تغير عادات وأذواق الزبائن. 7. الوضع الاقتصادي الصعب. 8. بعض الأنظمة والقوانين غير داعمة للتجار. 9. حالة الحرب التي نعيشها. 10. المزاجية بقرارات صاحبي القرار. 11. التضخم. 12. الآثار السياسية.	1. توفر زبائن جدد. 2. التنوع في المنتجات والخدمات. 3. إزالة العوائق أمام النمو. 4. عدم نضج لدى القسم الأكبر من المنافسين. 5. تكنولوجيا جديدة تساعد في العمل. 6. علاقة الموردين المميزة. 7. سوق يتناقل الأخبار بسرعة بسبب تركيبته الفريدة. 8. لا يوجد أمية. 9. القيم الثقافية السائدة. 10. علاقات عامة مميزة مع كثير من المنظمات والهيئات ومؤسسات الدولة. 11. دعم التجار لنا مادياً وبسقف غير محدود. 12. أسواق واحدة. 13. جيل صاعد يحتاج للتطوير والمتابعة. 14. تدني الرواتب.

(الشكل من إعداد الباحث)

5.3 وضع الأهداف الاستراتيجية لمجموعة زرقاء اليمامة:

في مجموعة زرقاء اليمامة يتم تقسيم الأهداف الاستراتيجية حسب الأقسام الموجودة بحيث شملت ستة أقسام مع مراعاة انسجام أهداف القسم مع الأقسام الأولى:

1. قسم القرطاسية.

2. قسم الخدمات.

3. قسم معرض الكتاب.

4. الخدمات المحاسبية.

5. نادي مدد.

6. رؤيا الإبداع.

حيث تم وضع الأهداف لمدة خمس سنوات (2016-2022)

1.5.3 زرقاء اليمامة قسم القرطاسية:

1. زيادة المبيعات الكمية بنسبة (25 في المائة) زيادة عن العام الماضي، بناءً على قيمة مبيعات العام الماضي ونتائج دراسة السوق الداخلية والخارجية. بالإضافة لافتتاح قسمين جديدين وقد تم تحديد قيمة للمبيعات لهذا العام لدى الإدارة.

2. تخديم عدد من الزبائن 40000 زبون: بالاستناد على الفواتير المباعة العام الماضي وعدد الزبائن الداخلة إلى فروع المجموعة وزيادة وتنوع الخدمات المقدمة التي تساهم بجذب شرائح جديدة للمجموعة للوصول لتخديم 40000 خلال خمس سنوات.

3. زيادة مخزون البضاعة بنسبة (25 في المائة) عن العام الماضي: بالاستناد على قيمة بضاعة أول المدة وعلى عمليات الشراء والبيع وحجز جزء من الأرباح لزيادة قيمة المخزون للوصول إلى المبلغ المحدد خلال خمس سنوات.

4. عدد زبائن الجملة 100 زبون منهم ثلاثون زبوناً بمرحلة الولاء، بالاستناد إلى عدد الزبائن في أول المدة واعتماداً على أنظمة تكنولوجية حديثة ومتابعة الأسواق ووجود فريق مختص لخدمة زبائن الجملة لزيادة الثقة بالمجموعة للوصول إلى مرحلة الولاء.

5. سقف جاري الحساب مع التجار الموردين بنسبة (20 في المائة) من قيمة المخزون خلال العام وبنسبة 500% خلال الموسم. بالاستناد إلى ما تم ذكره من الإدارة بالمقابلات حيث تسعى لعدم إغراق نفسها بالدين ومحاولة إيجاد توازن ما بين حركة السوق وتوفير البضاعة وتخديم الزبائن وحجم أعمال قسم القرطاسية.

6. مبيعات آجلة للزبائن بنسبة (35 في المائة) من قيمة المخزون المدفوع ثمنه: بالاستناد إلى أنظمة المجموعة مع مراعاة فترة الموسم والتضخم وتغيرات الأسعار تفادياً لنقص السيولة وعدم القدرة على الالتزام مع التجار بالتسديد بالمواعيد المحددة وبهذا يكون الدين في السوق رأس مال الشركة وليس التجار.

7. المشاركة بعشر مهرجانات أو أسواق تسوق: حيث يتم المشاركة سنوياً بمهرجان وسوق تسوق.

8. دعم خمسة وعشرون نشاط تنموي ثقافي: ويتم التركيز على نشاطات القراءة ومعارض الكتاب وبطولات الشطرنج.

9. استيراد بضاعة لاسمنا: ضمن الأنظمة والقوانين يسعى القسم لاستيراد قرطاسية لسوريا سيتم تحقيقه خلال خمس سنوات.

2.5.3 نادي مدد للشطرنج:

1. إقامة خمسة مهرجانات أو بطولات دولية في الشطرنج: بالاستناد لوجود مدربين دوليين في النادي وإشراف ودعم اللجنة الفنية للشطرنج في المحافظة. وفي حال لم يتمكن النادي من الحصول على موافقة لإقامة بطولة دولية يأخذ موافقة لإقامة مهرجان شطرنجي لكافة الفئات العمرية.

2. إقامة خمس بطولات لفئة الخمس سنوات في الشطرنج: يسعى النادي لنشر ثقافة الشطرنج فكل سنة هناك بطولة شطرنجية لفئة الروضات.

3. إقامة بطولات تنشيطية أسبوعية في الشطرنج: يتم تحديد مواعيد صيفية ومواعيد شتوية وتشمل كافة الفئات العمرية.

4. تأهيل وتدريب 2000 لاعب شطرنج: بالتعاون مع مدربين دوليين وبدعم من الاتحاد الرياضي واللجنة الفنية للشطرنج ووجود قاعدة شعبية لهذه الثقافة.

5. إقامة عشر دورات إعداد مدربي شطرنج موجهة لمبتدئين مخضرمين.
6. تأهيل وتدريب 200 مدرب شطرنج: استناداً إلى عدد دورات إعداد مدربي الشطرنج.
7. دعم أبطال المحافظة وأبطال الجمهورية من لاعبي النادي:
 راتب شهري وقدره 5000 لثاني محافظة.
 راتب شهري وقدره 15000 لبطل محافظة.
 راتب شهري وقدره 10000 لثالث جمهورية.
 راتب شهري وقدره 15000 لثاني جمهورية.
 راتب شهري وقدره 25000 لبطل الجمهورية.
8. حوافز للاعبين المشاركين ببطولات عربية ودولية: تم اعتماد الحوافز لدى الإدارة بالتناسب مع أهمية البطولات.
9. إقامة ندوات تثقيفية شطرنجية عدد 10 ندوات: يتم إقامتها بالتعاون مع الاتحاد الرياضي واللجنة الفنية للشطرنج.
10. بيع 200 وسيلة تعليمية شطرنجية: تم تصنيع عدد من الوسائل لرديف المراكز لتدريب الشطرنج.
11. طباعة كتاب شطرنج باسم النادي وبيع عدد نسخ منه بـ 2500 نسخة وتم تجهيز وأخذ الموافقة على نشر كتاب شطرنج للمبتدئين.

3.5.3 شركة رؤيا الإبداع:

- تقديم دورات مواد كلية التجارة والاقتصاد وكلية التربية وكلية الهندسة الزراعية وكلية الآداب وكلية العلوم وكلية الهندسة الميكانيكية والكهربائية والمعهد المصرفي والثانوية التجارية بمعدل يتناسب مع أعداد الطلاب وحاجتهم لهذه الدورات ويتم تقديمها في الفصل الأول والثاني للكلية مع مراعاة وضع الطلاب في كل كلية. الدورات هي:
- التجارة والاقتصاد: مبادئ المحاسبة 1، مبادئ المحاسبة 2، محاسبة الشركات، رياضيات اقتصادية وتحليل كلي، محاسبة ضريبية، محاسبة متقدمة 2، محاسبة متخصصة 2، محاسبة متوسطة 2، مبادئ التمويل، بحوث عمليات أساليب كمية، محاسبة إدارية، تحليل قوائم مالية متخصصة 1.

- كلية التربية: إحصاء تحليلي، إحصاء وصفي، رياضيات قياس، مفاهيم هندسية، إحصاء في علم النفس.
 - دورات محاسبة عملية على برنامج المنارة: عددها ستون دورة (خمسون دورة مستوى أول بالإضافة إلى عشر دورات مستوى احترافي)
 - دورات كمبيوتر lcdl، أتوكاد 3D MAX: حسب الطلب وتقديم كمجموعات خاصة.
 - دورات تدريب مخبري، دورة PCR، دورة الفيروسات والجراثيم: تقدم مرة في السنة وتشمل طلاب كلية العلوم ويتم تقسيمها لفئات:
 - إعلام بمعدل عشر دورات تخصصية وعشر دورات للأطفال.
 - دورة علمية بمعدل خمس دورات موجهة للمتفوقين والمبدعين من الصف السابع ويتم إجراء اختبار قبلي للمقبولين بهذه الدورة.
 - إقامة خمس دورات سبر المتفوقين للدخول لمدارس المتفوقين صف سابع وعاشر.
- 4.5.3 زرقاء اليمامة وكيل برنامج المنارة لحلول الأعمال والخدمات المحاسبية:**
1. بيع عدد من الدارات وقدرها 1000 إدارة، وذلك استناداً إلى مبيعات السنوات الماضية وبالإضافة لخطة عمل ووجود تخديم ما بعد البيع.
 2. إقامة دورات في المحاسبة العملية عددها خمسون دورة بالتعاون مع شركة رؤيا الإبداع.
 3. إقامة دورات في المحاسبة العملية الاحترافية عددها 10 دورة.
 4. استلام وكالة المنارة في خمس مناطق بالاستناد إلى خطة الإدارة وإجراء مقابلات مع المعنيين حيث استلمت مجموعة زرقاء اليمامة وكالة البرنامج عام 2015 في محافظة السويداء وحالياً تم استلام وكالة الشارقة وعُمان.

5.5.3 زرقاء اليمامة قسم الخدمات والطباعة والتسويق:

1. تخدم 40000 طالب جامعي: يتم ذلك من خلال المركز الرئيسي بالإضافة للمراكز ضمن الجامعات.
2. مبيعات بقيمة تم تحديدها استناداً على مبيعات السنوات الماضية بالإضافة إلى آلية العمل لتحقيق القيمة.
3. تخدم عدد من الروضات والمراكز التعليمية 130 مركز استناداً إلى بيان عدد الروضات والمراكز التعليمية الموجودة في المحافظة والتي تتعامل مع القسم.
4. تسويق لعدد من الشركات عددها عشر شركات في سوريا والدول المجاورة لمجموعتنا.

6.5.3 زرقاء اليمامة قسم معرض الكتاب وخدمات الروضات:

1. مبيعات بقيمة (25 في المائة) زيادة عن العام الماضي مع مراعاة التضخم.
2. تخدم عدد من الروضات 100 روضة، وذلك استناداً إلى عدد الروضات المخدّمة في السنوات السابقة وإلى فريق العمل المختص الموجود للمتابعة.
3. إقامة خمس مسابقات قارئ صغير للأطفال سورية، وذلك بالموافقة من مديرية التربية.
4. توزيع 30000 قصة للأطفال مجاناً، يتم توزيعها على هامش المسابقة وقسم خلال العام.
5. إقامة خمس معارض خارجية للكتاب، يتم التعاقد فيها مع الجامعة ومع اتحاد الطلبة.
6. وكلاء مناهج روضات عدد خمس روضات، بالاستناد إلى اعتماد القسم وكيلاً لمنهاجين حالياً ولتلبية الروضات بشكل أفضل.

6.3 وضع الاستراتيجية لمجموعة زرقاء اليمامة:

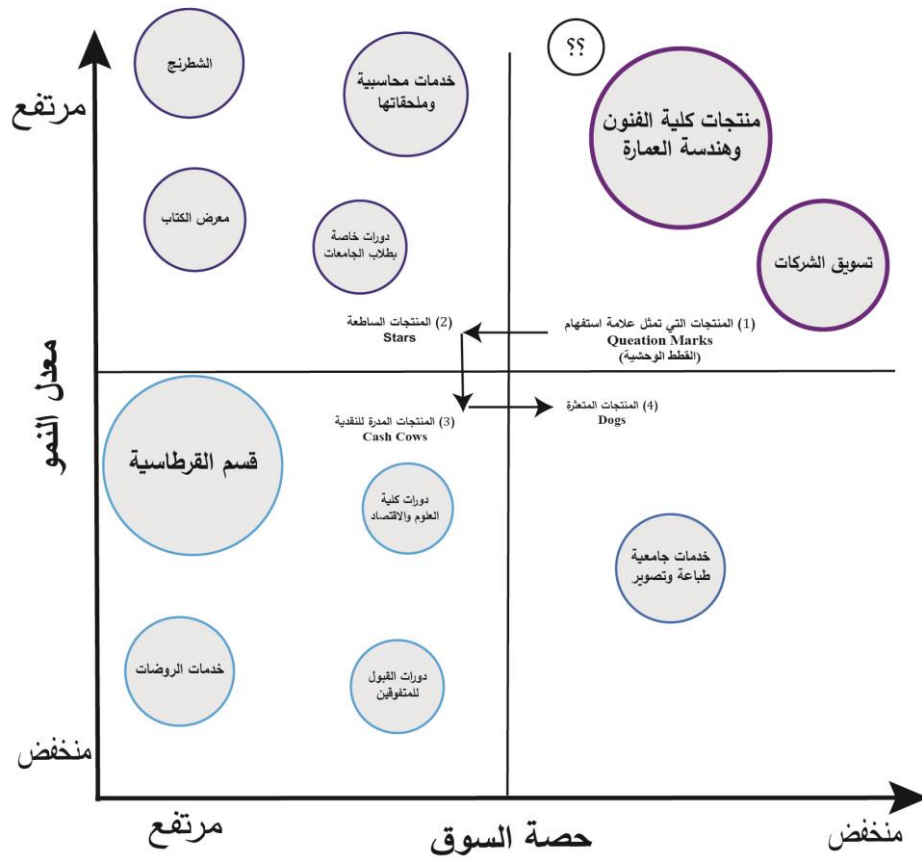
في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية والإمكانات المتوفرة للمجموعة وتوسعها وتنوعها في أعمالها وأنشطتها ومحاولة النمو بشكل متواصل محلياً ودولياً فنجد أن الاستراتيجية المتبعة في المجموعة هي استراتيجية نمو بحيث تنمو المجموعة وتوسع أنشطتها في نفس القطاعات الحالية التي تعمل بها عن طريق دخول أسواق جديدة وإدخال خدمات متنوعة جديدة تُخَدَم باقي الأقسام وتدعمها. ووجدنا أن المجموعة تستخدم مواردها الداخلية لتوسع أنشطتها بالإضافة لتحالفات استراتيجية وهذا يضمن النمو بشكل تدريجي حتى إن استغرق وقتاً من الزمن، وتم القيام بتحليل لوحدات العمل الاستراتيجية عن طريق مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

1.6.3 تطبيق مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية على مجموعة زرقاء اليمامة:

في ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي الذي يحدد الفرص والإمكانات المتوفرة للمجموعة تم اعتماد استراتيجية النمو والتوسع في أنشطة المجموعة باعتماد استراتيجية التنوع المركز في القطاعات ذات الصلة بأنشطتنا الراهنة وعن طريق تكامل الخدمات والمنتجات المقدمة والدخول إلى أسواق جديدة. ووجدنا بأن المجموعة تستخدم مواردها الداخلية لتوسع أنشطتها بالإضافة لتحالفات استراتيجية وهذا ما يضمن نمو بشكل تدريجي ولو أخذ وقتاً من الزمن.

وتم اعتماد الاستراتيجية البديلة استراتيجية التوقف والتقدم بحذر حتى تتضح طبيعة البيئة الخارجية ومعرفة ملائمة تلك البيئة للعمل، وتم التحليل لوحدات العمل الاستراتيجية عن طريق مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية لتحديد ما يجب فعله اتجاه كل نشاط.

رسم توضيحي (9): مصفوفة مجموعة بوسطن الخاصة بزرقاء اليمامة



(الشكل من إعداد الباحث)

1. من التحليل وجدنا أن منتجات كلية الفنون وهندسة العمارة وتسويق الشركات تمثل علامات استفهام، أي أنّ هذه الأنشطة يكون لها معدل نمو كبير وحصة سوقية منخفضة. وهنا يتطلب استثمارات كبيرة وقرارات خاصة لنقلها إلى Stars. فبالنسبة لمنتجات كلية الفنون وهندسة العمارة يتم ذلك عن طريق كسب ثقة العملاء، وتوفير جميع المنتجات، والتنوع في البضاعة، وتأهيل كوادر متخصصة لديها خبرة في هذا المجال ومعرفة البضاعة واستخداماتها ولديها القدرة على نصح الزبون وبيعه، واعتماد أسلوب الأسعار المناسبة أي قيادة الكلفة لجذب جميع طلاب كلية الفنون الجميلة وهندسة العمارة وتلبية أي طلب يتم طلبه. أما بالنسبة للتسويق للشركات فقد تم تأهيل كادر مختص لتقديم محتوى احترافي من إعلامي وكاتب محتوى ومصمم ومصور ومساعدين لهم، والقيام بزيارة الشركات الهامة، والقيام بالتسويق لهذا الفريق، وعملية ربط هذا العمل مع ما يُقدّم للشركات من خدمات في باقي الأقسام.

2. النجوم: وجدنا أنَّ الأنشطة "الشطرنج، الخدمات المحاسبية وملحقاتها، دورات خاصة بطلاب الجامعات، ومعرض الكتاب" ذات حصة سوقية كبيرة في سوق ذات معدلات نمو عالية. وقد تتوفر الفرص للنمو وتوسيع حصتها من السوق، ويمكن أن تصبح لاحقاً مصدراً لتوفير نقد مهم لأن سيطرتها على السوق تجعلها غير جذابة لمنافسين جدد.

وبالنسبة للشطرنج: تبني آلية نشر هذه الثقافة في المجتمع، وتم استقطاب الأعمار الصغيرة من عمر الخمس سنوات. حيث تم تدريب وتأهيل مدربي شطرنج وبعدها إقامة بطولات شطرنجية وخاصة لفئة الخمس سنوات، ومتابعتهم بالتدريب والتأهيل والصقل للوصول للمنصات العربية والدولية مما يفسح المجال لجذب عدد كبير من اللاعبين وخاصةً أنَّ لثقافة الشطرنج شعبية كبيرة. وبالنسبة للخدمات المحاسبية وملحقاتها: تأهيل كادر مدرب، ومجهز، ولديه الخبرات الكافية للخدمات المحاسبية ما بعد البيع وتلبية الزبائن بشكل احترافي. إضافة إلى جذب الخريجين من كلية الاقتصاد باستقطاب المميزين، وإقامة دورات لهم وتدريبهم واستضافتهم في مكاتبنا لاختصار زمن التعلم لديهم، وإعطائهم خبرات في فترة زمنية قصيرة، ومن ثم رفدهم بكوادرنإقامة دورات على برامج المثابرة في كافة الاختصاصات تجاري، خدمي، مصارف، تمويل صيرفي، مشافي، مقاولات، فنادق... إلخ.

وبالنسبة للدورات الخاصة بطلاب الجامعات: تأهيل قاعات مجهزة لخدمة طلابنا، واستقطاب مدربين ذو خبرة ولهم سمعة طيبة وأسعار مدروسة تناسب الطلبة الأعزاء، وربط هذه الدورات بالخدمات المقدمة بالأقسام الأخرى " محاضرات، مشاريع تخرج، دورات عملية، استاجات...". أما معرض الكتاب: تأمين جميع الكتب والروايات ومحاولة تأمينها بأسرع وقت، وإقامة نافذة للإعارة ونافذة لتبديل الكتب. ويتم التركيز على الروايات والكتب التخصصية وقصص الأطفال وخطة تسويقية لهذه الأفكار ومحاولة إقامة مسابقات ومعارض لنشر ثقافة القراءة للوصول لجعل القراءة عادة.

3. الأنشطة المدرة للنقد: حيث يطلق عليها البقرات المدرة للنقد. وهنا الأنشطة لها حصة سوقية كبيرة في سوق ذات معدلات نمو منخفضة. لذلك فسوقها مضمونة ومحمية من المنافسين الجدد. وفي

هذه المرحلة يتم جني ثمار الخبرة وبذات الوقت لا تتطلب استثماراً إضافياً لذلك تصبح مصدر تدفق نقد مهم.

فقسم القرطاسية: لوجود خبرات متراكمة وسمعة طيبة وثقة الموردين والزبائن والقدرة على شراء البضاعة بشكل احترافي ووجود فريق عمل مهياً ومدرب ولديه القدرة على خدمة الزبائن وتقديم المنتجات بأسعار توفيرية للزبون وخدمات الروضات عن طريق استقطابهم بتوفير الخدمات لهم ومناهج الروضات حيث نحن وكلاء ثلاث مناهج وتوفير جميع ما يحتاجونه وتوصيلها للروضة مجاناً وبأسعار منافسة.

دورات القبول للمتفوقين: عن طريق تسويق صح وبالوقت المناسب واستقطاب أساتذة مميزة. ولهم سمعة وثقة بين الطلاب، وتحديد عدد المقاعد للدورات بخمسة عشر طالباً فقط. ما تم إعطاءنا سمعة جيدة ومصداقية، ونجاح الطلاب بأعداد كبيرة، ودخول الجزء الأكبر لمدارس المتفوقين من طلابنا. ودورات كلية العلوم والاقتصاد بالتعاقد مع مخبر مشهور وله سمعته استطعنا استقطاب تقريباً كامل طلاب كلية العلوم بإقامة دورات لهم وربطها بالجانب العملي. وبالنسبة لطلاب الاقتصاد إذا أردت النجاح يجب عليك أن تقوم بدورة في شركة رؤيا الإبداع ثم تحقيق نتائج مميزة للطلاب.

4. الأنشطة المتعثرة: ويطلق عليها كلاب Dogs وهي أنشطة بحصة سوقية صغيرة في سوق ذات معدلات نمو قليلة. لذلك فإن فرصتها للتوسع وتحقيق أرباح وعوائد تغطي تكاليفها محدودة جداً وتصبح عبئاً على المنظمة لذلك تم تسليم المقرات التابعة للمجموعة لشركات شقيقة ومتابعتهم بتجهيز الطباعة والمحاضرات عن طريقتنا. وتدعيم مقر في مركز المدينة لخدمة جميع الطلاب بتوفير آلات احترافية ومعدات حديثة وفريق عمل مجهز ذو خبرة واستقطاب خدمات للزبائن دون كلف حقيقية للخروج من هذا الجزء ودعم الأنشطة للوصول لمرحلة إشارات الاستفهام وبعدها النجوم.

ولتتمكن المجموعة من تحديد السوق التي ستدخلها وتحاول السيطرة عليها لمحاولة منع المنافسين من دخولها تم إعداد مصفوفة التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف "سوق محافظة السويداء".

جدول (5): مصفوفة (TOWS)

العوامل الاستراتيجية الداخلية	العوامل الاستراتيجية الخارجية	مجالات القوة	مجالات الضعف
الفرص		١. لتكامل الأعمال وتنويع المنتجات وتأمينها بوقتها المناسب هذا يساهم في استقطاب زبائن جدد. ٢. تأمين الدعم اللازم من التجار وخاصة أثناء الموسم لوجود الثقة والمصادقية. ٣. لاستلامنا عدد من الوكالات وتنوع الخدمات وتقديمها للأعمار كافة هذا ما يميزنا بمتابعة الجيل الصاعد من الروضة حتى ما بعد الجامعة والسعي ليكون لنا دور في بناءه. ٤. نتيجة العمل الجيد والعمر الطويل ما يمكننا من إعطاء رواتب مميزة للكادر مقارنة بالسوق.	١. نتيجة استقطاب زبائن جدد يساهم في التخفيف من الأعباء المرتفعة للإعلان والمبيعات. ٢. نتيجة العلاقة الطيبة والثقة مع الموردين يساعدنا في تجاوز نقص السيولة.
		١. الخبرة في مجال العمل والتجارب ولوجود كادر مختص لمتابعة الأعمال هذا ما يساعدنا من التخفيف من وطئة تذبذب أسعار صرف العملات. ٢. إخبارنا من قبل التجار بوصول البضاعة لديهم أو الانتهاء من تصفيتها بإعطائنا أفضلية التثبيت قبل باقي التجار مما يساعدنا لتجاوز نقص البضاعة من السوق. ٣. الانتهاء من تأسيس البنية التحتية ووجود الآلات والمعدات والأثاث ووجود علامة تجارية تساعد المجموعة من تجاوز صعوبات الوضع الاقتصادي.	١. اعتبار رأس المال كمي (عدد القطع) وليس بسعرها. ٢. دراسة السوق ومتابعته لتأمين مواد بديلة عن المواد غير الموجودة. ٣. المحافظة على السمعة والمتابعة بالعمل للقدرة على المنافسة والاستمرارية. ٤. متابعة دراسة أذواق وعادات الزبائن وتأمين متطلباتهم.
التحديات			

(من إعداد الباحث)

2.6.3 الخطة الاستراتيجية

سنأخذ مثال عما يمكن إنجازه من خطط ومن دورة مستديمة لأحد الأقسام ألا وهو قسم القرطاسية ولتحقيق هدف من الأهداف الاستراتيجية تم الاعتماد على الخطة السابقة وقرار الاجتماع في بناء الخطة الاستراتيجية.

جدول (6): الخطة الاستراتيجية

مقياس الأداء	الخطة على مستوى الوظائف "للسنة الأولى"	الخطة على مستوى الإدارات "للسنة الأولى"
قسم المالية:		
- وجود تقرير مناسب للخطة. - يكون واقعي وشامل. - القدرة على تنفيذ ١٠٠ فاتورة بالساعة. - الانتهاء من الفواتير المشتراة بقيمة حوالي ١٠,٠٠٠,٠٠٠ المتضمنة حوالي ٢٠ بند خلال ساعتين للفريق الواحد. - عدم وجود أخطاء للبركة والتسعير عند المبيع. - مطابقة الصندوق. - الحصول على نتائج صحيحة، وجود خطة كاملة.	- تقرير الموازنة للسنة الأولى. - تقديم تقرير تحليل swot. - تجهيز لابتوب وطابعة وشبكة لكل فرع وموظف مدرب لديه القدرة على تنفيذ عمله. - تدقيق فواتير المشتريات والجرد والبركة ووضع التسعير المقترح من الإدارة. - تدقيق فواتير المبيعات وتنفيذها مالياً. - دفع كامل المصاريف المطلوبة وتوثيقها. - قبض جميع الإيرادات المحصلة وتوثيقها. - القيام بأعمال المحاسبة كاملة من القيود اليومية حتى النتائج الختامية. - دورة مستندية.	- تأمين السيولة النقدية. - تجهيز قاعدة البيانات الحسابية. - تجهيز الصناديق. - تجهيز الطابعات والشبكة. - الإشراف على: - متابعة التجار. - متابعة الزبائن. - نظام الرواتب والأجور. - متابعة المصاريف والإيرادات. - تقارير أسبوعية. - تحليل swot.
قسم المشتريات:		
- التواجد بالسوق يومي السبت والأحد. - مطابقة عمليات الشراء والكميات. - اتصال أو زيارة الموردين كل أسبوعين	- تخصيص يومي السبت والأحد في السوق. - تنفيذ عمليات الشراء المطلوبة. - استلام البضاعة والتأكد منها. - التواصل الدائم مع التجار.	- دراسة الأسواق جيداً. - العلاقات مع الموردين ومتابعتهم. - متابعة عمليات الشراء المطلوبة. - دراسة طلب الشراء.
قسم المخازن:		
- البيع على مدار الشهر مع وجود عطلة أسبوعية يوم الجمعة. - التعامل باحترام ولباقة مع الزبائن وخدمتهم. - التعرف الجيد بالبضاعة المباعة. - التمكن من خدمة الزبائن. - تسليم البضاعة المباعة للزبائن.	- استلام وتسليم كافة البضائع أصولاً. - تنفيذ طلبات الشراء ورفعها للإدارة. - تنظيف المستودع وترتيب البضائع. - إخراج البضائع حسب طلب المبيع أو أمر المبيع.	- متابعة استلام وتسليم كافة البضائع أصولاً. - متابعة طلبات الشراء ورفعها للإدارة. - متابعة نظافة المستودع وترتيب البضائع. - متابعة إخراج البضائع حسب طلب المبيع أو أمر المبيع. - تحمل مسؤولية إدارة المكان
١ - قسم المبيعات:		
- تحقيق الهدف المطلوب للشهر. - رضا الزبائن بعد خروجهم من المقر بنسبة تتجاوز ٩٩٪.	- البيع على مدار الشهر مع وجود عطلة أسبوعية يوم الجمعة. - التعامل باحترام ولباقة مع الزبائن وخدمتهم. - التعرف الجيد بالبضاعة المباعة. - التمكن من خدمة الزبائن. - تسليم البضاعة المباعة للزبائن.	- دراسة السوق جيداً. - متابعة الزبائن وأخذ التقارير المطلوبة. - متابعة عمليات البيع الجملة والمفرق. - دراسة طلب المبيع وأوامر المبيع
٢ - قسم التسويق:		
- زيادة عدد الزبائن بالنسبة المقررة ضمن الخطة. - المشاركة بمعارض ومهرجانات حسب الخطة. - معرفة نوع المنتجات المراد بيعها بنسبة تفوق ٩٠٪.	- زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات. - تنفيذ الخطة التسويقية. - دعاية وإعلان. - التسعير بناء على وضع السوق. - إقامة معارض ومهرجانات. - تطوير اسم المجموعة المشاركة وخلق وعي به.	- متابعة المنتج. - متابعة التسعير. - متابعة التوزيع. - متابعة الترويج.

مبيعات كمية بنسبة زيادة ٢٥٪ عن العام الماضي

(الشكل من إعداد الباحث)

نتائج البحث

1. تجهيز بناء استراتيجي إداري لمجموعة زرقاء اليمامة، تستطيع إدارة المجموعة الاعتماد عليه، للوصول لأهدافها بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمجموعة.
 2. وضع الرؤية والرسالة والقيم والغايات لمجموعة زرقاء اليمامة.
 3. تحديد الأهداف الاستراتيجية لكل قسم من أقسام مجموعة زرقاء اليمامة من عام 2022 حتى عام 2026.
 4. يرى فريق العمل في المجموعة أن الرؤية واضحة ويمكن الوصول إليها، وتحقيقها عن طريق الرسالة، وهناك انسجام بين الرؤية والرسالة.
 5. يرى فريق العمل في المجموعة أن القيم يتم مراعاتها وتوجد أهداف معلنه للجميع، والأهداف المحددة للأقسام تلبي تحقيق الرسالة والوصول للرؤية.
 6. بينت الدراسة أهمية وجود موارد بشرية مؤهلة وملتزمة، وفريق عمل متفاهم ومنسجم يملك مهارات لإنجاح العمل.
 7. وجود بناء استراتيجي مكن الإدارة من تحديد خطوات عملية للوصول إلى أهدافها للسنة القادمة بآليات لم تكن متاحة سابقاً.
- وبالنتيجة:
- يمكن القول أنّ العمل بالبحث الحالي مكن من الإجابة على سؤال الدراسة بمدى تطبيق الخطوات والمعايير العلمية الصحيحة في تطبيق بناء استراتيجي إداري للمجموعة، واتجاهات أفراد العينة حول البناء الاستراتيجي والتزامهم به.

توصيات ومقترحات البحث

بناءً على النتائج المعلنة للدراسة، تم وضع مجموعة من التوصيات للمجموعة:

1. اعتماد البناء الاستراتيجي للمجموعة لتحقيق الأهداف.
2. السعي لتطوير البناء الاستراتيجي المقترح واعتباره اللبنة الأولى. ومن الأفضل الاعتماد عليه والاهتمام به للوصول لإدارة استراتيجية ناجحة والأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية سواءً بأهداف المجموعة أو بيئة عملها الداخلية والخارجية.
3. إقامة دورات تدريبية لفريق العمل في المجموعة لمعرفة وفهم عناصر البناء الاستراتيجي وتوضيح أهمية اعتماده وآليات تطبيقه للوصول للأهداف.
4. عقد اجتماع استراتيجي دوري يتم من خلاله تحليل ومناقشة الخطة الاستراتيجية مع فريق العمل، ومشاركتهم والاستفادة من آرائهم ومساهماتهم بتطويرها.

المراجع باللغة العربية

1. الشميلي، عائشة يوسف (2017). الإدارة الاستراتيجية الحديثة، ط1. مصر، القاهرة: دار الفجر.
2. الكرخي، مجيد (2014)، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، قطر، وزارة الثقافة والفنون والتراث.
3. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2014). الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، ط7. مصر: جامعة المنصورة، كلية التجارة.
4. درة، عبد الباري، وجرادات، ناصر (2014). الإدارة الاستراتيجية الحديثة في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، ط1. الأردن، عمان: دار وائل.
5. رشيد، صالح عبد الرضا، وجلاب، إحسان دهش (2015). الإدارة الاستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، ط1. الأردن، عمان: دار المناهج.
6. رضوان، محمود عبد الفتاح (2012). البرنامج العملي لكتابة الخطة الاستراتيجية. مصر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
7. صقور، مجد، والصرن، رعد (2018)، الإدارة الاستراتيجية، سوريا، دمشق، الجامعة الافتراضية السورية.
8. عواد، يونس، والصرن، رعد، وصقور، مجد (2015)، الإدارة الاستراتيجية، سوريا، دمشق، منشورات جامعة دمشق.

المراجع باللغة الإنكليزية

1. GWEH, Bonekeh Belidus (2018). "The impact of strategic management on the growth of SMEs". Unpublished ph. D. thesis. International Business Administration, Centria University of applied sciences.
2. JELENC, Lara (2009). "*The impact of strategic management schools and strategic thinking on the performance of croatian entrepreneurial practice doctoral dissertation*". University of Ljubljana, Faculty of Economics.
3. L. WHLEELEN, Thomas & Hunger, J. David & N. Hoffman, Alan & E. Bamford, Charles (2004). "Strategic Management and Business Policy", fifteenth edition. Global Edition.
4. LYNCH, Richard (2015). Strategic Management, seventh edition. Pearson.
5. MURIMBIKA, McEdward. 2011. "Influence of strategic management practices on the entrepreneurial orientation of South African firms in the financial and business services sector", unpublished ph. D. thesis. Faculty of commerce, university of Witwatersrand, Johannesburg.
6. MURIMBIKA, McEdward, (2012). "*Influence of strategic management practices on the entrepreneurial orientation of South African firms in the financial and business services sector*". University of the Witwatersrand, Johannesburg.
7. R. DAVID, Fred & R. DAVID, Forest (2015). "Strategic Management", fifteenth edition. Global Edition.
8. RAMOVHA, Ntshengedzeni Thomas (2009). "*The effectiveness of strategic management in the public service: a case study on the department of local government and housing in limpopo provincial administration*". Leadership Centre, University of Kwazulu-natal. Faculty of Management Studies.
9. RITSON, Neil (2011). "Strategic management". Ventus Publishing Aps.
10. SPETZ, Emma, (2010). "*Coping with strategic changes in a turbulent market*", Umeå School of Business.

المواقع الإلكترونية

1. (OXFORD, 2018). "University of OXFORD strategic plan 2018-23"
https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Strategic%20Plan%202018-23.pdf.
2. Strategic, Saudi (2010). Seven S. Retrieved 10/09/2019. From:
<http://strategicsaudi.com/2019/09/10/seven-s-model/>
3. ZARA (2010). "Strategic Planning for Zara". From:
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1368&context=honorstheses>.

الملاحق

أداة البحث الاستبيان

لقد تم تصميم هذا الاستبيان لمعرفة آراء موظفي مجموعة زرقاء الإمامة تجاه البناء الاستراتيجي والإداري في مجموعة زرقاء الإمامة.

لذلك الرجاء أن تخصصوا جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على أسئلة الاستبيان "حوالي 15 دقيقة" لما لهذا الموضوع من أهمية، آملاً منكم توخي الدقة والموضوعية فتعاونكم سيكون سبباً في نجاح الدراسة الحالية والوصول إلى نتائج مفيدة علمياً وإدارياً، علماً أن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي وسيراعى فيها السرية التامة.

شاكراً حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث

وسيم هاني أبو فخر

يرجى وضع إشارة ☒ في الفراغ المقابل للإجابة التي تراها مناسبة:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المؤهل التعليمي: ☐ معهد فأقل ☐ إجازة جامعية ☐ دراسات عليا
3. الخبرة في مجال العمل:
☐ أقل من سنتين ☐ (2-5) سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات
4. العمر: ☐ أقل من (22) سنة ☐ (22-27) سنة ☐ (28-34) سنة ☐ (35) سنة فأكثر
5. عدد سنوات العمل في هذه المؤسسة:
☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3-5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

- ما هي رؤية مجموعة زرقاء الإمامة؟

.....
.....

- ماهي رسالة مجموعة زرقاء الإمامة؟

.....
.....

- اذكر القيم الخاصة بمجموعة زرقاء الإمامة؟

.....
.....
.....

- اذكر الأهداف الخاصة بك في مجموعة زرقاء الإمامة؟

.....
.....
.....

ملحق (1): استبيان آراء موظفي مجموعة زرقاء اليمامة

رقم	البند	موافق بشدة	موافق	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الرؤية						
1.	الرؤية واضحة في مجموعة زرقاء اليمامة.					
2.	وفق الآلية المتبعة، يمكن الوصول للرؤية خلال خمس سنوات.					
3.	هناك انسجام ما بين الرؤية والرسالة.					
المحور الثاني: الرسالة						
1.	هل الرسالة معلنة وواضحة للجميع.					
2.	تم التدريب على كيفية تحقيقها.					
3.	الرسالة يمكن تحقيقها.					
4.	الرسالة تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة					
5.	تحقق المجموعة هويتها ليس كمراكز بيع بل كمراكز نور وعلم وثقافة.					
المحور الثالث: القيم						
1.	توجد مجموعة قيم واضحة.					
2.	يمكن برأيي تحقيق القيم المعلنة.					
3.	توجد صعوبات حقيقية في تطبيقها.					
4.	لا أرى أن العاملين مقتنعون بتلك القيم.					
5.	القيم يتم مراعاتها من أعضاء الفريق في مجموعة زرقاء اليمامة					
6.	اتخاذ القرارات والسلوكيات لدى الإدارة العليا تتناسب مع قيم المجموعة					
المحور الرابع: الغايات والأهداف الاستراتيجية						

					1. توجد أهداف عامة معلنة للجميع.
					2. توجد أهداف تخصصية على مستوى كل قسم.
					3. الأهداف المحددة للقسم تلبي تحقيق الرسالة والرؤيا.
					4. تعمل المجموعة على زيادة الحصة السوقية.
المحور الخامس: البيئة الداخلية والخارجية					
					1. المعدات والأدوات والتجهيزات الخاصة بالعمل غير متوفرة.
					2. يوجد موارد بشرية مؤهلة وملتزمة.
					3. فريق العمل متفاهم ومنسجم.
					4. لدى فريق العمل مهارات التواصل.
					5. يتم استشارة الفريق والاهتمام بأرائهم.
					6. هناك علامة تجارية واسعة لمجموعة زرقاء اليمامة.
					7. لدى مجموعة زرقاء اليمامة حصة سوقية جيدة.
					8. تعتبر بأن لمجموعة زرقاء اليمامة سمعة جيدة وشهرة طيبة.
					9. الخدمات المقدمة من قبل المجموعة متوجهة نحو جميع شرائح المجتمع
					10. تجد أن هناك عمليات نمو وتوسع في المجموعة.
					11. تعمل المجموعة ضمن سوق عمل ضيق.
					12. المنتجات المقدمة ذات جودة جيدة.
					13. في عملي أشعر بأنني مفعم بالطاقة الإيجابية ومتحمس لعملي.
					14. هناك انسجام بين عمل الإدارات في مجموعة زرقاء اليمامة.
					15. تجد من وجهة نظرك أن هناك منافسة قوية من شركات أخرى في السوق
					16. لا يوجد تأثير للتضخم الحاصل في السوق على العمل والموظفين.

المحور السادس: الاستراتيجية

					1. يتم تنفيذ العمل بناء على خطة استراتيجية واضحة.
					2. نمط الإدارة المتبع في المجموعة إدارة ديمقراطية.
					3. لا يوجد تسلسل واضح في المجموعة.
					4. صناعة القرار يتم بشكل مركزي.
					5. من وجهة نظرك، تتبع الشركة استراتيجية توسع ونمو.