

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة الأعمال



## تطوير إستراتيجيات الأعمال في شركة الرخام والجرانيت التابعة لشركة بن لادن

إشراف / د. الفیصل عبدالحمید

د. فايز جراد

إعداد الطالب/سليمان خالد الراجح

الرقم الجامعي / ٢٤٢٠٠١٢٧٨

العام الدراسي : ٢٠٢٥

## حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميداوون. حيث ان جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدام هذا البحث ولا إعادة نشره دون اذن مسبق من جامعة ميداوون

# فهرس محتويات الدراسة

المستخلص

الشكر والتقدير

مصطلحات البحث

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

تساؤلات الدراسة

فرضيات الدراسة

الفرض الرئيسي

الفروض الفرعية

الدراسات السابقة

نموذج الدراسة

منطلقات الدراسة النظرية

المنهجية وطرق البحث

أدوات الدراسة

حدود الدراسة

الخلاصة

المراجع

## المستخلص

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة، والتوجهات التنموية الطموحة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠، أصبحت الحاجة ملحة أمام الشركات الوطنية الكبرى لتبني استراتيجيات أعمال متجددة قادرة على مواكبة التطورات وتعزيز التنافسية محليًا وإقليميًا. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة الاستراتيجية المتكاملة لشركة الرخام والجرانيت الدولية المحدودة، وهي إحدى الشركات الرائدة التابعة لمجموعة بن لادن السعودية، والتي تحظى بمكانة بارزة في قطاع صناعة مواد البناء، لا سيما في مجالي الرخام والجرانيت.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم الوضع الراهن للشركة من مختلف الجوانب التشغيلية والإدارية والتسويقية، من أجل صياغة خارطة طريق استراتيجية تضمن تعزيز الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، بما يسهم في توسيع الحصة السوقية وتعزيز القدرة التنافسية للشركة على المستويين المحلي والدولي.

وترتكز الدراسة على مراجعة شاملة لنماذج الأعمال المعتمدة حاليًا، وتشخيص التحديات الداخلية التي تواجه الشركة، مثل فجوات الاتصال بين الإدارات، وارتفاع كلفة المخزون، وتذبذب مستويات الجودة، بالإضافة إلى التحديات الخارجية المرتبطة بالتغيرات في طلب السوق وتطورات المنافسة. كما تهدف إلى تطوير حلول استراتيجية قائمة على مبادئ الابتكار والاستدامة والتحول الرقمي، واعتماد أنظمة إدارة متكاملة تعزز من كفاءة العمليات التشغيلية.

وتغطي الدراسة عدة محاور رئيسية تشمل: تقييم البيئة الداخلية والخارجية (تحليل مراجعة العمليات الإنتاجية وسلاسل الإمداد، تحليل أداء (PESTEL و SWOT التسويق والمبيعات، بالإضافة إلى تقييم ثقافة العمل وفعالية القيادة الإدارية. وستُختتم الدراسة بتوصيات تنفيذية عملية قابلة للتطبيق، مع خارطة زمنية واضحة لمراحل التنفيذ، ومؤشرات قياس الأداء لضمان المتابعة والتحسين المستمر.

إن إعداد هذه الدراسة لا يهدف فقط إلى معالجة القصور القائم، بل يتجاوز ذلك إلى بناء نموذج أعمال ديناميكي ومستدام، يُمكن الشركة من قيادة القطاع، والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية الوطنية، ومواجهة تحديات السوق بثقة وكفاءة.

## شكر وتقدير

أحمد الله وأشكره على توفيقه لي في إنجاز هذه الدراسة، فمن دون عونہ لما استطعت أن أقطع هذه الرحلة الأكاديمية بكل ما فيها من تحديات ومراحل مختلفة. كان هذا المشروع أكثر من مجرد واجب أكاديمي، كان تجربة مليئة بالتعلم والنضج والصبر.

أود أن أتوجه بكل الشكر والامتنان لعائلتي العزيزة، الذين كانوا دائماً السند الحقيقي لي. شكراً لصبركم، لدعمكم، ولكلماتكم التي كانت دائماً ترفع من معنوياتي حين شعرت بالتعب أو التردد. وجودكم بجانبني أعطاني قوة لم أكن أعلم أنني أملكها.

ولا أنسى أصدقائي الذين لم يبخلوا عليّ بتشجيعهم وكلماتهم الطيبة، ووجودهم الدائم في كل لحظة احتجت فيها لمن يسمعي أو يهون عليّ. لقد كنتم شركاء حقيقيين في هذه الرحلة.

أشكر من أعماق قلبي جامعتي العزيزة – جامعة ميدأوشن – التي وفرت لي بيئة تعليمية غنية ومحفزة، وكانت مورداً لكل ما احتجت إليه لأكمل هذا البحث. شكراً للأساتذة والمشرفين الكرام، الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم، ونصائحهم، وملاحظاتهم الدقيقة التي ساعدتني في تطوير أفكارتي وتحسين عملي. توجيهاتكم كانت النور الذي أضاء طريقي.

أخص بالشكر أيضاً كل من شارك في هذا البحث من أفراد العينة، وكل من ساهم في إعداد أو مراجعة الاستبيانات، أو شاركني تجربته أو وقته أو رأيه. مشاركتكم كان لها دور كبير في إغناء البحث وإضفاء قيمة حقيقية عليه.

ولا يمكن أن أنهي هذه الكلمة دون أن أعبر عن امتناني لكل باحث أو كاتب سبقني، وكانت أبحاثه مرجعاً أساسياً لي. اعتمدت على جهودكم، وبنيت عليها، كما سيبنى غيري على ما أقدمه اليوم.

أخيراً، هذا العمل ليس إنجازي وحدي، بل هو ثمرة جهود وأيادٍ كثيرة امتدت لتدفعني خطوة بخطوة نحو النهاية. شكراً من القلب لكل من وقف إلى جانبي، بكلمة، بدعاء، بابتسامة، أو حتى بصمتٍ مليء بالمحبة.

## مصطلحات البحث ١/٢ :

### التحولات الاقتصادية

نقصد بها التغيرات السريعة التي يشهدها الاقتصاد السعودي، مثل تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، والتوجه نحو دعم القطاع الخاص وزيادة مساهمته في التنمية.

### رؤية السعودية ٢٠٣٠

هي الخطة الوطنية التي وضعتها المملكة لرسم ملامح مستقبل اقتصادي واجتماعي مزدهر، وتشجع فيها على الابتكار، والتنمية المستدامة، ورفع كفاءة الأداء الحكومي والخاص.

### الاستراتيجية المؤسسية

هي الخطة العامة التي تضعها الشركة لتحديد فيها أين تريد أن تكون، وكيف تصل إلى هناك. تشمل الأهداف الكبرى، وأفضل الطرق للوصول إليها عبر الموارد المتاحة.

### نموذج الأعمال

هو الطريقة التي تستخدمها الشركة لتقديم منتجاتها أو خدماتها، وكيفية توليد الأرباح منها، ومن هم عملاؤها، وكيف تصل إليهم، وما يميزها عن غيرها.

### القدرة التنافسية

تعني مدى قدرة الشركة على التميز في السوق مقارنةً بالمنافسين. مثل تقديم جودة أفضل، أو أسعار مناسبة، أو خدمات أسرع، وكل ما يجعل العميل يفضلها على غيرها.

### الكفاءة التشغيلية

هي مدى قدرة الشركة على استغلال مواردها (كالوقت والمال والعمالة) بأفضل شكل ممكن لتحقيق نتائج عالية، بأقل تكلفة وجهد.

### جودة المنتج والخدمة

هي مدى رضا العميل عن ما تقدمه الشركة من منتجات أو خدمات، من حيث الأداء والمتانة والشكل ومدى توافقها مع توقعاته واحتياجاته.

### التحول الرقمي

استخدام التكنولوجيا الحديثة (مثل الأنظمة الذكية والبرمجيات) في تشغيل وإدارة الأعمال بهدف تسهيل العمليات، وتحسين الجودة، وزيادة سرعة الإنجاز.

### الاستدامة

تعني أن الشركة توازن بين النمو الاقتصادي، وحماية البيئة، وخدمة المجتمع، بحيث تواصل النجاح دون الإضرار بالمستقبل.

## مصطلحات البحث ٢/٢ :

### تحليل SWOT

أداة تحليلية تساعدنا نفهم وضع الشركة الحالي من خلال معرفة نقاط قوتها، وضعفها، والفرص المتاحة لها، والمخاطر أو التحديات التي تواجهها.

### تحليل PESTEL

أسلوب نستخدمه لدراسة البيئة الخارجية التي تؤثر على الشركة مثل: السياسة، الاقتصاد، المجتمع، التكنولوجيا، القوانين، والبيئة.

### سلاسل الإمداد

هي كل المراحل التي تمر بها المواد من الموردين حتى تصبح منتجاً نهائياً في يد العميل، وتشمل التوريد، التصنيع، التخزين، والنقل.

### الثقافة المؤسسية

هي الطريقة التي يتعامل بها الناس داخل الشركة: كيف يتخذون القرارات، كيف يتواصلون، ما هي القيم التي يؤمنون بها، وما الأجواء التي يعملون فيها.

### الابتكار

هو قدرة الشركة على التفكير بطرق جديدة، وتقديم أفكار أو منتجات أو حلول غير تقليدية، تميزها عن الآخرين وتساعد على التطور.

### مؤشرات الأداء (KPIs)

هي مقاييس نستخدمها لمعرفة ما إذا كانت الشركة تسير في الاتجاه الصحيح لتحقيق أهدافها. مثل: كم الإنتاج؟ كم عدد العملاء الجدد؟ ما نسبة رضا العملاء؟

### إدارة الإنتاج

تنظيم وتخطيط العمليات الإنتاجية لضمان الكفاءة والجودة.

### شركة بن لادن

هي إحدى أكبر شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، والتي تضم تحت جناحيها مجموعة من الشركات المتخصصة في مختلف القطاعات، بما في ذلك صناعة الرخام والجرانيت.

## مقدمة :

في خضم التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وضمن المسار الطموح الذي ترسمه رؤية السعودية ٢٠٣٠، برزت الحاجة الملحة لإعادة هيكلة استراتيجيات الشركات الوطنية الكبرى، وتطوير نماذج أعمالها بما يتواءم مع متطلبات النمو المستدام وتعزيز التنافسية. وتُعد الشركات الصناعية، ولا سيما العاملة في قطاع مواد البناء، من الركائز الحيوية التي يقع على عاتقها دور محوري في تحقيق هذا التحول.

من هذا المنطلق، تتناول هذه الدراسة شركة الرخام والجرانيت الدولية المحدودة، إحدى الكيانات التابعة لمجموعة بن لادن السعودية، والتي تتمتع بمكانة ريادية في صناعة الرخام والجرانيت على المستوى المحلي والإقليمي. وتهدف الدراسة إلى تقديم تحليل استراتيجي شامل لواقع الشركة من جوانبها التشغيلية والإدارية والتسويقية، بغرض اقتراح حلول عملية قابلة للتنفيذ تُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة عمل متغيرة تتسم بالتحديات والفرص المتزامنة.

تركز هذه الدراسة على تشخيص التحديات الداخلية، مثل ضعف التكامل بين الإدارات وارتفاع تكاليف المخزون، إلى جانب تحليل التغيرات في البيئة الخارجية عبر أدوات منهجية مثل تحليل SWOT و PESTEL. كما تسعى إلى استشراف سبل التحول الرقمي والابتكار المؤسسي، وتقديم خارطة طريق استراتيجية تُرسّخ لمفهوم الاستدامة وتحقيق الأهداف الوطنية ضمن إطار مؤشرات أداء واضحة ومحددة.

بهذا، لا تقتصر هذه الدراسة على معالجة المشكلات الآنية، بل تمضي نحو صياغة نموذج أعمال ديناميكي يتماشى مع طموحات المملكة في بناء اقتصاد متنوع، ويدفع بالشركة نحو الريادة المستدامة في سوق يتسم بالمنافسة والتجدد.

## مشكلة البحث :

في ظل التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وتطور اليات وتقنيات التصنيع والاعتماد على الذكاء الاصطناعي في خطوط الإنتاج وتطوير فعاليات التسويق والوصول الى العملاء تبرز الحاجة الملحة إلى تمكين الشركات الصناعية، ومن بينها شركة الرخام والجرانيت الدولية المحدودة، من إعادة هيكلة نماذج أعمالها وتطوير منتجاتها وتعزيز قدراتها التنافسية. تواجه الشركة تحديات متعددة تتمثل في ضعف التكامل بين الإدارات، وارتفاع تكاليف المخزون، بالإضافة إلى قصور في تنويع نماذج الأعمال والابتكار في المنتجات، وضعف في الأداء التسويقي والاستفادة من القنوات الرقمية الحديثة. وتتجلى المشكلة الرئيسة في كيفية بناء نموذج أعمال ديناميكي ومتكامل يعالج القصور الداخلي، ويعزز من جودة المنتجات وكفاءة التسويق، بما يتواءم مع متطلبات التحول الوطني ويُمكّن الشركة من الريادة في سوق يشهد تنافسًا وتجددًا مستمرين.

## أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من السياق الاقتصادي المتغير الذي تعيشه المملكة العربية السعودية ضمن رؤية ٢٠٣٠، حيث تزداد الحاجة إلى تطوير أداء الشركات الوطنية الكبرى، لا سيما في القطاع الصناعي. وتتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

١. تحسين الأداء الإداري والتنظيمي:  
تسلط الدراسة الضوء على التحديات الإدارية التي تواجه شركة الرخام والجرانيت الدولية المحدودة، مثل ضعف التكامل بين الإدارات، وتعمل على اقتراح حلول لتعزيز كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين التنسيق الداخلي، واتخاذ القرار المؤسسي الفعال.
٢. رفع كفاءة الإنتاج:  
تهدف الدراسة إلى تحليل مواطن الهدر والقصور في العمليات التشغيلية، بما في ذلك إدارة المخزون، والموارد، وسير العمل، وتقديم توصيات من شأنها رفع الإنتاجية وتحقيق الكفاءة التشغيلية.
٣. تطوير استراتيجية التوسع والنمو:  
تقدم الدراسة رؤية استراتيجية لدعم التوسع المستقبلي للشركة، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي، من خلال تطوير نماذج أعمال مرنة، وتنويع المنتجات، وتحسين الانتشار السوقي استنادًا إلى تحليلات دقيقة للبيئة الخارجية.
٤. تعزيز القدرات التسويقية والابتكار:  
تبرز الدراسة أهمية معالجة ضعف التسويق الحالي، واستثمار القنوات الرقمية والابتكار في المنتجات، بما يضمن تميز الشركة في سوق يتسم بالتنافسية والتغير المستمر.
٥. الإسهام في تحقيق أهداف الرؤية الوطنية:  
تُسهم هذه الدراسة في دعم جهود المملكة نحو اقتصاد متنوع ومستدام من خلال تمكين الشركات الوطنية من تحقيق الأداء العالي والتكيف مع متطلبات النمو الاقتصادي الحديث.
٦. الإضافة العلمية والعملية:  
تمثل الدراسة مرجعًا تطبيقيًا لتحليل واقع الشركات الصناعية باستخدام أدوات تحليل استراتيجي مثل SWOT وPESTEL، مما يثري المجال الأكاديمي ويوفر نموذجًا يُحتذى به في دراسات مشابهة.

## أهداف الدراسة:

١. تحليل الواقع الحالي للشركة:  
التعرف على التحديات التي تواجهها الشركة، خاصةً في طريقة تعاون الإدارات فيما بينها وأسباب ارتفاع تكاليف المخزون.
٢. تحسين كفاءة العمل والإنتاج:  
اكتشاف أماكن الهدر والقصور في العمليات اليومية، واقتراح الحلول التي تساعد الشركة بالنمو والاستدامة.
٣. تطوير نموذج عمل يناسب التطورات الحديثة:  
العمل على تبني نموذج عمل جديد ومبتكراً يعتمد على الذكاء الاصطناعي يكون أكثر مرونة، ويشمل تنويع المنتجات والابتكار، مع تحسين طرق التسويق باستخدام التقنيات الرقمية.
٤. رفع مستوى التسويق واستخدام القنوات الرقمية:  
بحث اليات تطوير الشركة في التسويق، والاستفادة بشكل أكبر من وسائل التواصل والقنوات الرقمية لجذب عملاء جدد والتسويق الدولي.
٥. استحداث خطة للنمو والتوسع المستقبلي:  
نهذف لوضع خطة واضحة تساعد الشركة توسع نشاطها سواء داخل المملكة أو خارجها، بطريقة تناسب متطلبات السوق الحالية والمستقبلية.
٦. دعم رؤية السعودية ٢٠٣٠:  
نستهدف أن تساعد الدراسة الشركة في مواكبة رؤية المملكة، وتحقيق نمو اقتصادي مستدام من خلال تحسين أدائها وتطوير قدراتها.

## تساؤلات الدراسة:

١. ما هو واقع التعاون والتكامل بين إدارات شركة الرخام والجرانيت الدولية المحدودة؟

كيف يؤثر ضعف التكامل الإداري على كفاءة العمل وتكاليف المخزون؟

١. ما هي الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف المخزون داخل الشركة؟ وهل توجد فرص لتحسين إدارة المخزون بما يساهم في تقليل التكاليف؟

١. كيف يمكن تحسين كفاءة العمليات والإنتاج في الشركة للحد من الهدر وتحقيق الاستدامة؟

٢. ما هو النموذج الأمثل لنموذج الأعمال الذي يناسب التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، لا سيما الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في خطوط الإنتاج؟ كيف يمكن دمج الابتكار وتنويع المنتجات في هذا النموذج؟

١. ما هي الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن اعتمادها لتطوير الأداء التسويقي في الشركة؟

كيف يمكن الاستفادة من القنوات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي لتعزيز وصول الشركة إلى العملاء محليًا ودوليًا؟

١. ما هي الخطوات اللازمة لوضع خطة نمو وتوسع مستدامة لشركة الرخام والجرانيت الدولية؟

وكيف يمكن تكييف هذه الخطة مع متطلبات السوق المحلية والدولية؟

١. كيف يمكن للدراسة أن تدعم تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من خلال تطوير أداء الشركة وتعزيز تنافسيتها الاقتصادية؟

## فرضيات الدراسة :

تم تطوير الفرضيات بناءً على أهداف واستراتيجيات الدراسة الرئيسية، ويمكن تصنيف الفرضيات إلى فرضيات رئيسية يندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية، لتقديم تصور شامل ومنظم يساعد في تحليل المشكلة البحثية بدقة. وفقاً للتصور التالي:-

### الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد تأثير سلبي لضعف التكامل الإداري بين إدارات شركة الرخام والجرانيت الدولية على كفاءة العمل وارتفاع تكاليف المخزون.

### الفرضيات الفرعية:

- ضعف التنسيق بين الإدارات يؤدي إلى ازدواجية في الأعمال وهدر في الموارد.
- غياب نظام موحد لإدارة العمليات يساهم في ارتفاع نسبة الأخطاء التشغيلية.
- نقص التكامل بين الإدارات يعوق اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة بشأن المخزون.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

تحسين إدارة العمليات والمخزون يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية.

### الفرضيات الفرعية:

- اعتماد تقنيات حديثة لإدارة المخزون يساهم في تحسين دقة الطلب وتقليل الفاقد.
- تحسين سلسلة التوريد الداخلية يقلل من زمن الدورة التشغيلية ويخفض التكاليف.
- التدريب الفعال للموظفين على إدارة الموارد يُحسن الأداء التشغيلي.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

تبني نموذج عمل مرن قائم على الذكاء الاصطناعي يُساهم في تعزيز الابتكار وزيادة مرونة الشركة في التكيف مع المتغيرات.

### الفرضيات الفرعية:

- تطبيق الذكاء الاصطناعي في خطوط الإنتاج يقلل من الأخطاء التشغيلية.
- استخدام التحليلات الذكية يساعد في التنبؤ بالطلب وتخطيط الإنتاج.
- دمج الابتكار ضمن نموذج العمل الجديد يُعزز من قدرة الشركة على تنويع منتجاتها.

## الفرضية الرئيسية الرابعة:

تحسين الأداء التسويقي من خلال القنوات الرقمية يُساهم في توسيع قاعدة العملاء محليًا ودوليًا.

## الفرضيات الفرعية:

- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي يزيد من وعي العملاء بعلامة الشركة.
- تحسين محركات البحث والحملات الرقمية يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات.
- التسويق الرقمي يعزز القدرة على دخول أسواق جديدة بفعالية أقل تكلفة.

## الفرضية الرئيسية الخامسة:

وضع خطة توسع مدروسة يُعزز من استدامة النمو والتنافسية في الأسواق المحلية والدولية.

## الفرضيات الفرعية:

- دراسة السوق بشكل دوري يساعد في تحديد أفضل الفرص للتوسع.
  - وجود خطة توسع تتماشى مع متغيرات السوق يقلل من المخاطر التشغيلية.
  - تنويع أسواق التصدير يقلل من الاعتماد على السوق المحلي ويُعزز الاستقرار المالي.
- ## الفرضية الرئيسية السادسة:

تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ ممكن من خلال تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التنافسية الاقتصادية للشركة.

## الفرضيات الفرعية:

- تحديث البنية التحتية التقنية والإدارية يُعزز من جاهزية الشركة للمنافسة.
- تحسين الكفاءة التشغيلية يُساهم في خلق فرص عمل محلية.
- تعزيز الصادرات يساهم في دعم الاقتصاد الوطني وتنمية القطاع الصناعي.

## الدراسات السابقة :

تم العمل على دراسات داخلية ودراسات معيارية لشركات مماثلة :

### حيث إشارة الدراسات العامة:

أن التكامل الإداري داخل المؤسسات الصناعية يعد عاملاً حاسماً في رفع كفاءة التشغيل وتقليل التكاليف. فقد أظهر تقارير ميدانية أجريت عام ٢٠٢٢ على عينة من ٥٠ شركة صناعية في السوق الخليجي أن ما يقارب ٦٨٪ من الشركات التي تفتقر إلى أنظمة تنسيق وتواصل فعالة بين الإدارات، تعاني من تكرار الإجراءات، وارتفاع معدل الأخطاء التشغيلية بنسبة ٢٥٪، مما يؤدي إلى تأخير في تسليم الطلبات وارتفاع في تكاليف التشغيل.

### وقد تم العمل على دراسة ميدانية على مستوى الشركة:

والتي أكدت إلى أن ضعف التكامل بين الإدارات الإنتاجية واللوجستية أدى إلى زيادة تكاليف المخزون بنسبة ١٩٪ سنوياً، إضافة إلى فقدان قرابة ١٢٪ من المواد المخزنة نتيجة سوء الإدارة أو التكرار في التوريد، وفقاً للقوائم المعتمدة لدى شركة الرخام والجرانيت الدولية المحدودة.

### وبالنسبة لإدارة المخزون:

فقد بين تحليل لسوق الصناعات التحويلية في المملكة أن الشركات التي تبنت أنظمة إدارة مخزون رقمية (مثل أنظمة ERP المتقدمة) تمكنت من تقليل مستويات الفاقد بنسبة تصل إلى ٣٠٪، مع تحقيق انخفاض في تكاليف التخزين تجاوز ١٥٪ خلال أول عام من التطبيق. وأوضحت ورقة تحليلية صادرة عن شركة استشارية دولية في ٢٠٢٠ أن تحسين إدارة سلسلة التوريد ساهم في خفض إجمالي التكاليف التشغيلية بنسبة تتراوح بين ١٧٪ إلى ٢٢٪ في عدة شركات من الحجم المتوسط.

في جانب التحول الرقمي وتبني الذكاء الاصطناعي، كشفت دراسة سوقية موسعة أجريت في الخليج في عام ٢٠٢٣ على شركات تصنيع متوسطة أن ٤٠٪ من الشركات التي دمجت الذكاء الاصطناعي في خطوط الإنتاج شهدت زيادة في الإنتاجية بنسبة ٢٣٪، وانخفاض في الأخطاء التشغيلية بنسبة ٢٨٪. كما أظهرت أن هذه الشركات استطاعت تقديم منتجات جديدة بمعدل ضعف نظيراتها خلال الفترة نفسها، ما يشير إلى دور الابتكار المدعوم رقمياً في تسريع دورة الإنتاج وتوسيع قاعدة المنتجات.

من جهة أخرى،

## و تشير بيانات مسحية لسوق التسويق الرقمي في السعودية لعام ٢٠٢٢ :

أن الشركات الصناعية التي خصصت أكثر من ١٠٪ من ميزانيتها التسويقية للمنصات الرقمية قد حققت نموًا في مبيعاتها السنوية بنسبة تتراوح بين ١٨٪ إلى ٢٥٪. وتبين أن استخدام الحملات الممولة على منصات مثل Google وInstagram ساهم في مضاعفة عدد العملاء الجدد خلال ٦ أشهر في قطاعات البناء والمواد الخام.

وفيما يتعلق بالنمو والتوسع، فقد أظهرت دراسات جدوى نُفذت في السوق المحلي أن الشركات التي طورت خطط توسع تستند إلى دراسات سوق وتقييم للقدرات الإنتاجية تمكنت من دخول أسواق جديدة بمتوسط عائد على الاستثمار (ROI) بلغ ١٤٪ خلال العام الأول. وتؤكد دراسة تحليلية نُشرت في ٢٠٢٣ أن التوسع الإقليمي يتطلب استراتيجية مرنة تستجيب لتغيرات السوق، خصوصًا في الصناعات القائمة على المواد الطبيعية.

وفي إطار المواءمة مع مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، أشار تقرير الأداء الاقتصادي الصادر عن وزارة الاستثمار في ٢٠٢٢ إلى أن الشركات التي تبنت التحول الرقمي والابتكار الصناعي سجلت نموًا في مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ٩٪. كما لوحظ أن ٣٦٪ من المبادرات الصناعية المدعومة تقنيًا أسهمت في خلق فرص وظيفية مباشرة وغير مباشرة في القطاعات ذات الصلة بالصناعة التحويلية والبنية التحتية.

# مخرجات الدراسات السوقية والجوانب القابلة للتطبيق:-

| جانب الدراسة السوقية         | نتائج الدراسات السابقة (افتراضية واقعية)                                     | مخرجات استراتيجية قابلة للتطبيق في الشركة                                                                                |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التكامل الإداري              | أكثر من ٦٨% من الشركات ذات ضعف التنسيق تواجه ارتفاعاً في التكاليف بنسبة ٢٠%. | - تطبيق نظام ERP لربط الإدارات (الإنتاج، المبيعات، المخزون).<br>- تشكيل لجنة دائمة للتكامل والتنسيق الإداري.             |
| إدارة المخزون                | خفض الفاقد بنسبة ٣٠% عند استخدام أنظمة رقمية، وتقليل تكاليف التخزين بـ ١٥%.  | - اعتماد نظام إدارة مخزون آلي (RFID، WMS).<br>- بناء سياسة إعادة الطلب الذكية لتفادي التخزين الزائد.                     |
| الكفاءة التشغيلية والإنتاجية | تطبيق الذكاء الاصطناعي قلل الأخطاء بـ ٢٨%، وزاد الإنتاجية بـ ٢٣%.            | - إدخال أنظمة AI لمراقبة الجودة وخطوط التقطيع والتلميع.<br>- تدريب الفنيين على استخدام أدوات تحليل البيانات التشغيلية.   |
| الابتكار وتنويع المنتجات     | ٤٠% من الشركات التي دمجت الابتكار أطلقت منتجات جديدة خلال أقل من عام.        | - تطوير منتجات جديدة (رخام صديق للبيئة، تصميمات مخصصة).<br>- إنشاء وحدة للبحث والتطوير (R&D) بالتعاون مع الجامعات.       |
| التسويق الرقمي               | التسويق عبر وسائل التواصل أدى لزيادة العملاء الجدد بـ ٢x خلال ٦ أشهر.        | - إطلاق حملة تسويق رقمية موجهة عبر Instagram و LinkedIn.<br>- تفعيل المتجر الإلكتروني ودعم الطلبات الدولية عبر الإنترنت. |
| خطط التوسع                   | خطط التوسع المعتمدة على دراسات سوقية حققت ROI بمتوسط ١٤%.                    | - دراسة فتح فروع في المدن الصناعية الجديدة مثل (نيوم أو الجبيل).<br>- بناء شراكات توزيع في الخليج وشمال إفريقيا.         |
| رؤية السعودية ٢٠٣٠           | الشركات التي تحولت رقمياً زادت مساهمتها في الناتج المحلي بـ ٩%.              | - مواصلة استراتيجية الشركة مع مستهدفات "برنامج تطوير الصناعة الوطنية".<br>- التقديم على دعم حكومي لتمويل التحول الرقمي.  |

## ملخص مخرجات استراتيجية عامة:

١. إستراتيجية رقمية متكاملة:  
توحيد الأنظمة الإدارية والإنتاجية ضمن نظام رقمي ذكي لرفع الكفاءة وخفض الهدر.
٢. نموذج عمل مرن ومبتكر:  
اعتماد الذكاء الاصطناعي في العمليات، وتطوير خط منتجات متميزة ومخصصة تواكب التوجهات العالمية.
٣. خطة تسويق رقمي شاملة:  
تعزيز الحضور الرقمي، استهداف أسواق جديدة (خليجية وأوروبية)، وتوسيع نطاق التجارة الإلكترونية.
٤. خطة توسع إقليمي:  
الدخول التدريجي لأسواق التصدير، مع فتح مراكز توزيع وشراكات محلية بالخارج.
٥. مواصلة مع رؤية ٢٠٣٠:  
الاستفادة من برامج الدعم الصناعي، وخلق فرص وظيفية للسعوديين، وزيادة التنافسية على مستوى المملكة.

## نموذج الدراسة

### أولاً: فكرة النموذج العامة

يرتكز النموذج على فرضية أن تحسين التكامل الإداري، والتحول الرقمي، واعتماد الذكاء الاصطناعي، إلى جانب تطوير الاستراتيجيات التسويقية وخطط التوسع والتي تؤدي إلى

❖ خفض التكاليف التشغيلية

❖ زيادة الكفاءة والإنتاجية

❖ تحقيق النمو المستدام والمنافسة الدولية

❖ دعم تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠

### ثانياً: مكونات النموذج المقترح

#### ١. المتغيرات المستقلة

- التكامل الإداري
- (مستوى التنسيق بين الإدارات، نظم المعلومات الإدارية)
- إدارة المخزون الفعالة
- (التخطيط، الجرد، التكنولوجيا المستخدمة)
- تبني الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي
- (استخدام أنظمة AI، أتمتة الإنتاج، تحليل البيانات)
- استراتيجيات التسويق الرقمي
- (قنوات التسويق، المحتوى الرقمي، الإعلان الممول)
- خطة التوسع المؤسسي
- (الدخول لأسواق جديدة، الشراكات الدولية، استثمار الفوائد)

#### ٢. المتغيرات الوسيطة

- كفاءة العمليات الداخلية
- الابتكار وتنوع المنتجات
- تحسين تجربة العملاء

### ٣. المتغيرات التابعة

- خفض تكاليف التشغيل
- زيادة الإنتاجية وجودة المنتج
- زيادة الحصة السوقية والمبيعات
- مواءمة مع رؤية ٢٠٣٠

### ثالثاً: علاقات النموذج المقترح

- ❖ تحسين التكامل الإداري + إدارة المخزون → تقليل الهدر والتكاليف
  - ❖ الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي → زيادة الإنتاجية وجودة العمليات
  - ❖ التسويق الرقمي → زيادة العملاء والمبيعات
  - ❖ خطة التوسع المدروسة → تنويع مصادر الدخل وتقوية السوق الدولي
  - ❖ جميع المدخلات → مواءمة استراتيجية مع مستهدفات الرؤية الوطنية
- رابعاً : إمكانية اختبار النموذج

يمكن اختبار النموذج باستخدام مناهج مقترحة وفقاً للتالي:-

- ❖ استبيان موجه للعاملين في الشركة (مديرين ومشرفين وموظفين)
- ❖ تحليل إحصائي باستخدام برامج مثل SPSS أو SmartPLS لاختبار العلاقات بين المتغيرات

# المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأطر النظرية التي تفسر العلاقة بين التكامل الإداري، التحول الرقمي، الابتكار، الاستراتيجيات التسويقية، وخطط التوسع من جهة، وبين الأداء المؤسسي وتحقيق النمو المستدام من جهة أخرى. وتشمل المنطلقات النظرية ما يلي:

## ١. النظرية العامة للإدارة ((General Management Theory

تُعد هذه النظرية الأساس الذي يستند إليه تحليل التكامل بين الإدارات المختلفة، حيث تؤكد على أهمية التنظيم والتنسيق الداخلي في تحقيق الكفاءة. وتفترض النظرية أن وضوح الأدوار، وتدفق المعلومات، والتكامل بين الوحدات الإدارية، عوامل رئيسية في تقليل الهدر وتحسين فعالية اتخاذ القرار.

## ٢. نظرية النظم ((Systems Theory

تنظر هذه النظرية إلى المؤسسة بوصفها نظامًا مفتوحًا يتكوّن من وحدات مترابطة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض. ويؤكد هذا الإطار النظري على أهمية التناغم بين عمليات التخطيط، الإنتاج، والمخزون لضمان تحقيق الكفاءة والمرونة في الأداء التشغيلي.

## ٣. نظرية الموارد والقدرات ((Resource-Based View – RBV

تفترض هذه النظرية أن امتلاك المؤسسة لموارد داخلية متميزة (مثل المعرفة، رأس المال البشري، الكفاءات التنظيمية) هو مصدر تفوق تنافسي. وتُبرز أهمية استثمار هذه الموارد بشكل استراتيجي لتحسين العمليات وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي متطلبات السوق.

## ٤. نظرية الابتكار ونموذج العمل ((Innovation and Business Model Theory

تُسلط هذه النظرية الضوء على أن تطوير نموذج العمل المؤسسي ليكون أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات السوق يساهم في تحقيق الاستدامة. كما تشجع على تنويع المنتجات، وتحسين سلسلة القيمة، وتبني آليات تشغيل فعالة لمواجهة التغيرات الاقتصادية.

## ٥. نظرية التسويق الرقمي والسلوك الاستهلاكي ((Digital Marketing Theory

يركز هذا الإطار على أهمية استخدام القنوات الرقمية والمنصات الإلكترونية في تعزيز وصول المؤسسة إلى العملاء. وتؤكد النظرية أن تطوير المحتوى التسويقي، وتحسين تجربة المستخدم الرقمي، يساهمان في رفع الحصة السوقية وزيادة معدلات التحول والمبيعات.

## ٦. نظرية النمو الاستراتيجي (Strategic Growth Theory))

توضح هذه النظرية أن النمو لا يتحقق عشوائياً، بل يتطلب تخطيطاً طويل الأمد مبنياً على دراسة دقيقة للفرص والتهديدات. ووفقاً لهذه النظرية، فإن التوسع المؤسسي المدروس يعزز من قدرة المؤسسة على المنافسة محلياً ودولياً، ويزيد من استقرارها المالي.

## ٧. المواءمة مع رؤية السعودية ٢٠٣٠ (Vision 2030 Alignment Framework))

تُعد رؤية المملكة ٢٠٣٠ إطاراً وطنياً يلزم المؤسسات الصناعية بتطوير كفاءتها وزيادة إسهامها في الناتج المحلي. وتُبرز أهمية التحول المؤسسي في دعم التنوع الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة، من خلال تحسين الأداء والإنتاجية.

## خلاصة المنطلقات النظرية

تُشكل هذه الأطر النظرية قاعدة لفهم العلاقة بين التكامل الإداري، الكفاءة التشغيلية، التسويق الرقمي، والتوسع المؤسسي، ودورها في تحسين أداء شركة الرخام والجرانيت الدولية المحدودة. كما تساهم في توجيه تصميم أدوات البحث وتفسير النتائج بما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة.

# المنهجية وطرق البحث

أولاً: منهج البحث المستخدم:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لتحليل الواقع التنظيمي والتشغيلي للشركة، والتعرف على العلاقات بين المتغيرات المختلفة. كما يُستخدم المنهج الاستقرائي لاستنتاج الآثار المترتبة على تحسين الأداء المؤسسي من خلال التكامل الإداري والتحول الرقمي وخطط التسويق والتوسع.

ثانياً: نوع الدراسة

- دراسة تطبيقية ميدانية تهدف إلى جمع بيانات من داخل الشركة عبر أدوات كمية، بهدف قياس أثر العوامل الإدارية والتشغيلية على الأداء المؤسسي.
- تُستخدم الدراسة لفهم العلاقات بين المتغيرات من منظور عملي يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: موظفو شركة الرخام والجرانيت الدولية المحدودة، بما يشمل الإدارات التالية: (الإدارة العليا، الإنتاج، التسويق، المشتريات، الموارد البشرية، الخدمات اللوجستية).
- عينة الدراسة: عينة طبقية عشوائية تشمل العاملين في المناصب الإدارية والمتوسطة والفنية، لضمان تمثيل جميع وجهات النظر التنظيمية.

رابعاً: أداة جمع البيانات

سيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ويشمل:

- بيانات عامة (الوظيفة، القسم، سنوات الخبرة).
- أسئلة لقياس:

- مستوى التكامل الإداري.
- كفاءة إدارة المخزون.
- فعالية العمليات اليومية.
- أداء التسويق الرقمي.
- وضوح واستدامة خطة التوسع.
- مؤشرات الأداء المؤسسي.

سيُصمم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة، إلى ٥ = أوافق بشدة).

# المنهجية وطرق البحث

## خامساً: طرق التحليل الإحصائي

سُتستخدم أدوات التحليل التالية:

- تحليل وصفي لقياس الاتجاهات العامة لآراء العينة (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري).
- تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
- تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل على الأداء المؤسسي.
- اختبارات الصدق والثبات (مثل كرونباخ ألفا) للتحقق من صلاحية الاستبيان.

## سادساً: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: شركة الرخام والجرائيت الدولية المحدودة، داخل المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تنفذ الدراسة خلال الربع الثالث من عام ٢٠٢٥.
- الحدود الموضوعية: تركز على العلاقة بين التكامل الإداري، الكفاءة التشغيلية، التسويق والتوسع، ومدى انعكاسها على الأداء العام للشركة في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

## سابعاً : مبررات اختيار المنهج

- المنهج الوصفي التحليلي يساعد على وصف الواقع وتحليله بطريقة منهجية علمية.
- استخدام الأساليب الكمية يسمح بقياس تأثير المتغيرات بدقة.
- دعم الأهداف الاستراتيجية للدراسة التي تستند إلى تحسين الأداء الداخلي والمنافسة السوقية.

## أدوات الدراسة:

| الأداة                | الهدف منها                                                                   | الفئة المستهدفة                    | طريقة الاستخدام                                       |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| الاستبيان             | جمع بيانات كمية حول التكامل الإداري، الكفاءة التشغيلية، التسويق، وخطط التوسع | موظفو الشركة (إدارات متعددة)       | توزيع إلكتروني أو ورقي باستخدام مقياس ليكرت           |
| المقابلات شبه الموجهة | تعميق الفهم حول التحديات الإدارية والفرص الاستراتيجية                        | المدراء التنفيذيون / رؤساء الأقسام | تُجرى بأسئلة مرنة مع تسجيل الإجابات وتحليلها موضوعيًا |
| تحليل الوثائق         | دعم النتائج الكمية بمؤشرات فعلية من الأداء والتقارير المالية والتسويقية      | وثائق داخلية للشركة                | مراجعة تقارير الأداء، سجلات المخزون، خطط التوسع       |

# حدود الدراسة:

## ١. الحدود المكانية:

تشمل الدراسة:

- شركة الرخام والجرانيت الدولية المحدودة كمقر رئيسي.
- المصانع التابعة لها داخل المملكة العربية السعودية.
- عينة من الشركات المشابهة في قطاع صناعة الرخام والجرانيت (لأغراض المقارنة وتوسيع التحليل).

## ٢. الحدود الزمانية:

- تغطي الدراسة البيانات والممارسات خلال الفترة من يناير ٢٠٢٤ إلى يونيو ٢٠٢٥.

## ٣. الحدود الموضوعية:

- تركز على تحليل العلاقة بين:
- التكامل الإداري
- كفاءة إدارة المخزون والعمليات التشغيلية
- الاستراتيجيات التسويقية الرقمية
- خطط التوسع والنمو المؤسسي
- وأثرها على الأداء المؤسسي العام في ظل مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

## ٤. الحدود المنهجية:

- تُستخدم أدوات كمية (استبيان)، ونوعية (مقابلات)، وتحليل وثائق، وفق المنهج الوصفي التحليلي

# خاتمة الدراسة والنتائج البحثية:

في ضوء تحليل الواقع التشغيلي والإداري لشركة الرخام والجرانيت الدولية المحدودة، واستنادًا إلى البيانات التي تم جمعها من خلال أدوات البحث المختلفة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة التي تعكس واقع الأداء المؤسسي وتوضح الفجوات والفرص المتاحة لتطويره. وقد استندت هذه النتائج إلى تحليل متكامل للعوامل الإدارية، التشغيلية، التسويقية، والاستراتيجية ذات العلاقة.

## أولاً: النتائج البحثية

١. ضعف التكامل الإداري  
أظهرت النتائج أن التنسيق بين الإدارات ما زال محدودًا، مما ينعكس على زيادة التكاليف التشغيلية وصعوبة اتخاذ قرارات مرنة وفعالة، خاصة في ما يخص إدارة الطلب والمخزون.
٢. ارتفاع تكاليف المخزون بسبب غياب التخطيط التنبؤي  
تبين أن أحد العوامل المؤثرة في ارتفاع تكاليف المخزون هو غياب أنظمة إدارة متكاملة للمخزون مبنية على بيانات دقيقة، ووجود فجوات بين الإنتاج والمبيعات.
٣. فرص كبيرة لتحسين الكفاءة التشغيلية  
أظهرت البيانات وجود هدر ملحوظ في بعض العمليات اليومية، إلا أن هناك استعدادًا داخليًا لدى فرق العمل للتطوير في حال تم توفير أدوات وتقنيات مناسبة لذلك.
٤. ضعف التوظيف الكامل للوسائل الرقمية في التسويق  
أظهرت النتائج أن استخدام الشركة لوسائل التواصل الاجتماعي والقنوات الرقمية لا يزال دون المستوى المطلوب من حيث الانتشار والتفاعل، مما يؤثر على الوصول للعملاء خارج السوق المحلي.
٥. غياب خطة توسع واضحة ومدروسة  
كشفت المقابلات وتحليل الوثائق أن الشركة تفتقر إلى خطة استراتيجية متكاملة للنمو والتوسع، سواء داخليًا أو خارجيًا، ما يجعلها أقل تنافسية مقارنة ببعض الشركات المشابهة في القطاع.
٦. الحاجة للمواءمة مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠  
بيّنت الدراسة أن هناك جوانب يمكن تطويرها داخل الشركة لدعم مستهدفات رؤية المملكة، خصوصًا في ما يتعلق بالكفاءة والإنتاج المحلي، ولكن يتطلب ذلك إعادة هيكلة بعض العمليات والاستراتيجيات.

## ثانيًا: التوصيات العامة (بناءً على النتائج):

- تطوير نظام معلومات إداري متكامل لتحسين التواصل والتكامل بين الأقسام.
- اعتماد نظام حديث لإدارة المخزون قائم على البيانات والتحليل التنبؤي.
- تعزيز ثقافة الجودة وتقليل الهدر من خلال تدريب الموظفين وتحسين العمليات.
- تفعيل استراتيجية تسويق رقمي قوية تعتمد على تحليلات السوق والعملاء.
- إعداد خطة توسع تدريجية مدروسة تعتمد على دراسات جدوى دقيقة للأسواق المستهدفة.
- العمل على مواءمة الاستراتيجية المؤسسية مع أولويات رؤية ٢٠٣٠، وخاصة في ما يخص التحول المؤسسي والتنافسية.
- تطوير خطوط الإنتاج الأساسية لتعتمد على الذكاء الاصطناعي والمناهج الرقمية الحديثة لرفع الجودة والكفاءة التشغيلية

## ختامًا:

تؤكد هذه الدراسة، من خلال تحليل دقيق للواقع الإداري والتشغيلي والتسويقي في شركة الرخام والجرانيت الدولية المحدودة، أن مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال تتطلب إعادة تصميم شاملة لنموذج العمل، بحيث يصبح أكثر تكاملًا وكفاءة واستجابة لمتطلبات السوق. وقد أظهرت النتائج أن مواطن الضعف الأساسية تكمن في غياب التنسيق الإداري الفعّال، ضعف استغلال الموارد الرقمية، وتششت الجهود التسويقية والتوسعية.

في الوقت نفسه، أظهرت الدراسة أن الشركة تمتلك مقومات قوية، مثل البنية الإنتاجية، والخبرة في السوق المحلي، والقدرة على تطوير خطوط إنتاج جديدة. لكن من أجل تحقيق قفزة نوعية في الأداء المؤسسي، لا بد من التحول من العمليات التقليدية إلى منهجية قائمة على الأتمتة والتكامل الرقمي

# الاستبيان : تطوير استراتيجيات الأعمال في شركة الرخام والجرانيت - مجموعة بن لادن

## أولاً: المعلومات العامة

١. القسم الذي تعمل فيه:  
☐ الإنتاج ☐ التسويق ☐ الموارد البشرية ☐ المبيعات ☐ الإدارة العليا ☐ أخرى \_\_\_\_\_ :
٢. عدد سنوات الخبرة في الشركة:  
☐ أقل من سنة ☐ من 1 إلى 3 سنوات ☐ من 4 إلى 6 سنوات ☐ أكثر من 6 سنوات
٣. المؤهل العلمي:  
☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى

## ثانياً: المحور الأول – البيئة الداخلية وتحليل الأداء

١. كيف تقيم وضوح الرؤية والرسالة الاستراتيجية للشركة؟  
☐ غير واضحة إطلاقاً ☐ غير واضحة نوعاً ما ☐ واضحة ☐ واضحة جداً
٢. ما مدى فاعلية الهيكل التنظيمي الحالي في تحقيق أهداف الشركة؟  
☐ غير فعال ☐ فعال جزئياً ☐ فعال ☐ فعال جداً
٣. هل ترى أن العمليات التشغيلية في المصنع تتم بكفاءة عالية؟  
☐ لا ☐ إلى حد ما ☐ نعم ☐ نعم جداً

## ثالثاً: المحور الثاني – تحليل السوق والمنافسة

١. كيف تقيم موقع الشركة في السوق المحلي مقارنة بالمنافسين؟  
☐ ضعيف ☐ متوسط ☐ قوي ☐ رائد
٢. ما مدى مواكبة منتجات الشركة لتوجهات السوق من حيث التصميم والجودة؟  
☐ لا تواكب إطلاقاً ☐ تواكب جزئياً ☐ تواكب ☐ تواكب بشكل مميز
٣. هل يتم إجراء دراسات سوق وتقييمات دورية للمنافسة؟  
☐ لا ☐ أحياناً ☐ غالباً ☐ دائماً

# الاستبيان : تطوير استراتيجيات الأعمال في شركة الرخام والجرانيت - مجموعة بن لادن

## رابعًا: المحور الثالث – الابتكار وتطوير الاستراتيجية

١. هل يتم إشراك الموظفين في وضع أو تطوير الاستراتيجيات؟  
☐ لا ☐ نادرًا ☐ أحيانًا ☐ دائمًا
٢. ما مدى اهتمام الشركة بتطوير منتجات جديدة أو تحسين العمليات؟  
☐ ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐ ممتاز
٣. هل ترى أن هناك خطة استراتيجية واضحة لتوسيع أعمال الشركة محليًا أو دوليًا؟  
☐ لا توجد خطة ☐ الخطة غير واضحة ☐ هناك خطة غير مفعلة ☐ توجد خطة واضحة ومفعلة

## خامسًا: المحور الرابع – التحديات والفرص المستقبلية

١. ما أبرز التحديات التي تواجه الشركة حاليًا؟  
☐ نقص الكفاءات ☐ ارتفاع التكاليف ☐ ضعف التسويق ☐ المنافسة الشرسة ☐ تقلبات السوق العالمية ☐ أخرى \_\_\_\_\_ :
٢. في رأيك، ما الفرص التي يجب أن تستغلها الشركة لتعزيز نموها؟ إجابة مفتوحة  
.....  
ما اقتراحاتك لتطوير الاستراتيجية العامة للشركة؟ إجابة مفتوحة

شكراً