

أثر جودة العمل الاداري على نسبة مبيعات شركة المراعي بمنطقة الرياض

The effect of quality of administrative work on the
percentage of sales of Almarai Company
in Riyadh region

أعداد الطلاب

ريما مشرف الغامدي

فيصل الحارثي

زهراء آل نمر

المشرف:

د/ وليد عبدالجواد

2023

الاهداء

نهدي هذا البحث لأسرنا اللاتي كانت خير داعم لنا

في إنهاء هذا البحث العلمي

الشكر والتقدير

نشكر الدكتور/ وليد عبدالجواد

لوافر عطاءه وصبره لإخراج هذا البحث العلمي بهذه الصورة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وتقدير
ج	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ح	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها
2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	أسئلة الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
8	حدود الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	أولاً: الإطار النظري العمل الإداري والمفاهيم المتعلقة به
10	مقدمة
11	نشأة وتطور الفكر الإداري
12	1. حركة الإدارة العلمية
14	2. المدرسة البيروقراطية
15	3. مدرسة مبادئ الإدارة

19	4. مدرسة حركة العلاقات الإنسانية
20	5. منهجية النظم
21	6. نظرية الموقف
22	ماهية الإدارة
22	مفهوم الإدارة
23	تعريف الإدارة
25	خصائص الإدارة
26	مبادئ الإدارة
27	أهداف الإدارة في العالم المعاصر
28	الإدارة علم وفن
28	ماهية ومفهوم الجودة
32	مفهوم وفلسفة حلقات الجودة
35	أهداف الجودة
35	أبعاد الجودة
38	تكاليف الجودة
39	إدارة الجودة كنظام إداري
40	العمل الإداري
40	مكونات العملية الإدارية
42	هندسة العمليات الإدارية
43	أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية
45	معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
46	التميز والإبداع والتفوق الإداري
47	خصائص الإبداع الإداري
48	وسائل الإبداع والتفكير الإبداعي

50	نبذة عن شركة المراعي
55	ثانياً: الدراسات السابقة
63	الفصل الثالث: منهج وإجراءات الدراسة
64	منهج الدراسة
64	مجتمع الدراسة
64	عينة الدراسة
66	أداة الدراسة
70	أساليب تحليل البيانات
70	إجراءات الدراسة
72	الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتفسيرها
73	إجابة السؤال الأول
81	إجابة السؤال الثاني
84	إجابة السؤال الثالث
90	إجابة السؤال الرابع
95	الفصل الخامس: تحليل النتائج والتوصيات والمقترحات
96	تحليل نتائج الدراسة
98	توصيات الدراسة
99	مقترحات الدراسة
100	المراجع
104	الملاحق
109	مستخلص الدراسة باللغة العربية
110	Study summary

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
67	مدى وطول الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي	1
69	معاملات ارتباط فقرات المقياس الموجه لعينة الدراسة بالدرجة الكلية للمقياس	2
70	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأدوات الدراسة	3
85	المقارنة بين المسار القديم والمسار الجديد لشاحنات التوزيع	4
90	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة من أصحاب ومديري نقاط البيع فيما يتعلق بمنتجات المراعي (مرتبة تنازلياً)	5
92	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة من أصحاب ومديري نقاط البيع فيما يتعلق بخدمة العملاء بشركة المراعي (مرتبة تنازلياً)	6

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	أثر تحسين الجودة على الأرباح	1
38	يوضح العلاقة بين تحسين الجودة والتكاليف	2
66	خريطة حي العزيزية – مدينة الرياض – المملكة العربية السعودية	3
80	أهم الإنجازات لعام (2022)، وركائز استراتيجية المراعي	4
83	خريطة حي العزيزية – مدينة الرياض – المملكة العربية السعودية	5
86	يوضح المسار القديم والجديد لشاحنات التوزيع	6
89	خريطة رحلة انتقال الشاحنة من المستودع إلى نقاط البيع قبل وبعد التحسين	7

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	بيان بأسماء المحكمين	105
2	الاستبانة في صورتها الأولى	107
3	الاستبانة في صورتها النهائية	109

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

- مقدمة
- مشكلة الدِّراسة
- أهمية الدِّراسة
- أهداف الدِّراسة
- أسئلة الدِّراسة
- مصطلحات الدِّراسة
- حدود الدِّراسة

الفصل الأول

إشكالية الدراسة وأهميتها

مقدمة

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة التي فرضتها العولمة بمظاهرها المختلفة في كل الميادين، والتدفق الحر للسلع والخدمات ورؤوس الأموال، وكذلك الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة كما أدت إلى إحداث تعديلات على مستوى القوانين والنظم وعلى أنماط تنظيم وإدارة المنظمات، وأصبحت تهدد بقاء واستمرار العديد منها بسبب الديناميكية والتعقيد وعدم الاستقرار الذي أفرزته على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، الأمر الذي جعل المنظمات تتسابق من أجل الحصول على مصادر التفوق على المنافسين، هذا ما دفع بها إلى ضرورة انتهاج أسلوب حديث من أجل مواكبة هذه التغيرات، وتعد جودة العمل الإداري أحد المداخل لذلك وأهمها، والتي تركز على ضرورة خلق بيئة متناغمة بين كافة عوامل العملية الإنتاجية لتحقيق رضا الزبون، وتقديم منتجات وخدمات تلي رغباته لأنه أصبح يمثل معياراً أساسياً لتقييم المؤسسات وتفوقها.

لهذا فجودة الإدارة كمدخل إداري يدعو لضرورة الاهتمام بالعاملين وإشراكهم في تلبية احتياجات الزبائن، ومن ثم زيادة نسبة المبيعات في المنظمات البيعية، وبالعامل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة تصبح المؤسسة قادرة على تحقيق أداء في مستوى تطلعاتهم. وبإتباع هذا المنهج الحديث تكتسب ميزة تنافسية عالية، تمكنها من تحسين أدائها المقدم، هذا الأخير يمثل مستوى عال من الإتقان والعمل دون ترك خطأ بالاعتماد على تقنيات التحسين المستمر، والتركيز على العملاء والاهتمام بجودة المنتجات أو الخدمة المقدمة. (شاكوت، 2020)

وأضاف (أبو النصر 2015، عبد الرحمن 2018) أنه تتجسد أهمية جودة العمل الإداري في أنها أتباع أسلوب شامل ومتكامل يتسم بالمرونة والقابلية للتغير، كما أن تطبيق هذا المفهوم من قبل المنظمة يرفع اهتمام الموظفين بالعمل بروح الفريق المترابط والداعم للعمل الجماعي مرسخاً الثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة ككل، بما

ينعكس بدوره على التنسيق بين الإدارات بما يمكن المنظمة من تغيير سلوك أفرادها نحو الجودة فيزيد من انتمائهم وارتباطهم بالعمل بالمنظمة، ويمكن الإدارة من تحسين وتطوير جودة المنتجات وزيادة الإنتاجية والأرباح وخفض التكاليف، وبالتالي خلق بيئة عمل قادرة التغلب على العقبات والمشاكل بيسر وسهولة وذلك بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تعزيز ثقة العملاء بالمنظمة بتحقيق احتياجاتهم وزيادة تفضلهم لها عن سواها من المنظمات المشابهة لها والعاملة في نفس المجال

ويرى عدد من الباحثين أن جودة الإدارة انعكاس لإدارة الجودة وهي فلسفة إدارية تطورت إلى نهج أكثر شمولية تحت مصطلح الجودة الشاملة، وقد انتشرت إدارة الجودة الشاملة على مستوى العالم عبر الصناعات المختلفة والجودة الشاملة مناسبة لتطبيقها في صناعة تزويد وتوزيع المواد الغذائية، Corredor and (Goni,2010)، ويتمثل النجاح لأي منظمة بيعية في تنفيذ إدارة مبيعاتها بشكل علمي وكفؤ المهام المنوطة لها بتحقيق المبيعات المستهدفة من خلال تنفيذ خطط وأليات تسويقية تضعها هذه الإدارة بالتنسيق مع الإدارة العليا لتنفيذها بأداء عالي وصولاً إلى تحقيق المنظمة لأهدافها (الصرن وصقور، 2020)، وسوف يتم تطبيق الجانب النظري للدراسة للتعرف على أثر جودة العمل الإداري على نسبة مبيعات شركة المراعي بمنطقة الرياض، كأحد النماذج للمؤسسات الاقتصادية السعودية الحاصلة على شهادة الأيزو والرائدة في نشاطها وطنياً، ومن أجل التعرف على مدى تأثير جودة العمل الإداري على نسبة المبيعات وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية والبحث عن طريق لتحقيق أرباح مرتفعة تمكّنها من التوسع في مجال أنشطتها مما له من إيجابيات في خلق استثمارات جديدة وزيادة فرص العمل بالشكل الذي يؤدي إلى نمو وتقديم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك المنظمات.

مشكلة الدراسة

كثير من المنظمات تقوم بتطبيق منهج يعمل على رفع جودة الإدارة باتباع أسلوب إداري حديث، وذلك لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها جراء التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها تلك المنظمات وكذلك المنافسة الشديدة للحصول على حصة سوقية مقدره. ولذلك أصبح الاهتمام بجودة العمل الإداري وتنظيمه وتطوره بمواكبة أساليب التقدم العلمي والتكنولوجي على كافة المستويات الإدارية بمثابة

المرأة التي تظهر الصورة الجالية لكفاءة الإدارة في كل صناعة حديثة على مدى السنوات القليلة الماضية. وأظهرت الدراسات أن محتويات الدراسات المتعلقة بالعمل الإداري أنها تختلف إلى درجة كبيرة، إذ إن تركيز هذه الدراسات يختلف عن القضايا المفاهيمية لجودة العمل الإداري عن القضايا العملية والتطبيقية لأثر جودة العمل الإداري على المنظمة (حداد، 2019)، حيث يرتبط العمل الإداري ارتباطاً وثيقاً بالتنظيم والتخطيط، حيث يشكل التنظيم والتخطيط المحور الرئيسي والأساسي للعملية الإدارية، ومن أهم فوائد التخطيط في العملية الإدارية هي إظهار الأهداف بوضوح وتصور المستقبل بشكل واضح، وتعد العملية الإدارية سلسلة من بعض الخطوات المتصلة والتي تشمل على العديد من الخطوات المترابطة والمتكاملة، ويهدف العمل الإداري في المقام الأول إلى تبسيط إجراءات العمل وتنظيم احتياجات المنظمة أو المؤسسة بصورة منظمة (العتيبي، 2019)، وهناك إجماع على أن من خلال تطبيق العمل الإداري الجيد يعمل على تحسين فعالية وأداء المنظمة ويهدف إلى توفير منتجات أو خدمات ذات جودة عالية للعملاء، والتي بدورها تعمل على رفع الإنتاجية وانخفاض التكاليف، وبالتالي يتم تعزيز القدرة التنافسية للشركة ورضا العملاء في السوق (Kumar et al., 2011) وبعبارة أخرى إذا تم تطبيق خطة جيدة لإدارة شاملة بشكل صحيح فإنها تؤثر بشكل إيجابي على مجموعة واسعة من المجالات فيما يتعلق بيئة الأعمال الداخلية والخارجية.

وقد أجرى الباحثون لهذه الدراسة، دراسة استطلاعية على عدد من نقاط البيع التي يتم من خلالها بيع لمنتجات شركة المراعي بمنطقة الرياض تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة للتعرف على إن كان هناك نقلة نوعية في نسبة مبيعات الشركة خلال أياً من الفترات السابقة سواء بالسلب أو الإيجاب، حيث تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر جودة العمل الإداري على نسبة مبيعات شركة المراعي بمنطقة الرياض، والتعرف على القرارات التي اتخذتها الشركة والأليات التي تبنتها لتنفيذ قراراتها والكشف عن شركاء التنفيذ إن وجدوا أم كان التنفيذ من خلال الشركة منفردة دون الاستعانة بخبرات خارجية.

وتأسيساً على ما سبق توضح الدراسة الحالية جانباً محدداً وهو التعرف على أثر جودة العمل الإداري على نسبة مبيعات شركة المراعي بمنطقة الرياض، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي: ما أثر جودة العمل الإداري على نسبة مبيعات شركة المراعي بمنطقة الرياض؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعاً مهماً متمثلاً في أثر جودة العمل الإداري في إحدى الشركات الغذائية (المراعي) في المملكة العربية السعودية وتأثيره على نسبة المبيعات بمنطقة الرياض تحديداً من حيث تسليط الضوء على أبعاد العمل الإداري وبالتالي تتضح أهمية الدراسة في جانبين:

الأهمية النظرية

1. قد تفيد الدراسة النظرية من خلال ما تضيفه من مفاهيم نظرية حول جودة العمل الإداري، متضمنة كافة أبعاد العمل الإداري وأهميته، وتوفير إطار نظري حوله يؤمل منه أن يثري المكتبة العربية.
2. استكمالاً للدراسات التي تناولت موضوع العمل الإداري والتي استهدفت إبراز الدور والأساليب الإدارية التي اتبعت في الإدارات المختلفة، سواء من خلال عمل إداري جيد أو باتباع الإدارة الشاملة، والتي لا زالت محدودة وتحتاج إلى دراسات أكثر عمقاً، واستخلاص وسائل علاجية مناسبة تساعد على توظيف هذا النمط بأفضل السبل؛ لتوفير الوقت والجهد والتكلفة المادية، ومن ثم تطبيق هذا النمط من الإدارة على الصعيد المحلي والإقليمي.
3. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية قطاع الصناعة بشكل عام، وصناعة الأغذية بشكل خاص، ودوره في الاقتصاد الوطني، ومساهمته الرئيسة في استقطاب وتوظيف القوى العاملة.
4. ازدياد الاهتمام بالجودة الإدارية لما تواجهه المنظمات من تحديات وتغيرات متمثلة في زيادة حدة المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، مما يتطلب من هذه المنظمات مواجهة تلك التحديات والتغلب عليها.
5. يؤمل أن تقدم هذه الدراسة نتائج للباحثين والمهتمين بميادين العلم المختلفة وبصفة خاصة الإدارة والمبيعات، برؤية واضحة وأكثر واقعية عن العمل الإداري وأن تكون مرجعاً مفيداً لهم.

الأهمية التطبيقية

1. تساهم نتائج الدراسة في التعرف أهمية جودة العمل الإداري، وإبراز أهم القرارات الإدارية التي أثرت على نسبة مبيعات شركة المراعي بمنطقة الرياض.
2. يؤمل من نتائج الدراسة الحالية الكشف عن المعوقات التي تواجه الإدارة لزيادة نسبة مبيعات الشركات.
3. التعرف على القرارات التي اتخذتها الشركة محل الدراسة (المراعي) لتطوير وزيادة نسبة المبيعات بمنطقة الرياض، والكشف عن أليات تنفيذها.
4. قد تزود نتائج الدراسة صناع القرار في المنظمات الاقتصادية العاملة في المحلي والإقليمي والشركات المماثلة للشركة محل الدراسة (المراعي) في اتخاذ قرارات من شأنها تحسين جودة العمل الإداري بما ينعكس بدوره على تقليل التكاليف وزيادة ربحية المنظمة.
5. تقديم المقترحات والتوصيات لاتخاذ القرارات المناسبة لتطوير العمل الإداري في المنظمة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد أبعاد جودة العمل الإداري وتبان أثره على زيادة نسبة المبيعات لدى شركات الصناعات الغذائية بصفة عامة وشركة المراعي بصفة خاصة وتحديدًا بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال:

1. الكشف عن الإجراءات التي تتخذها شركة المراعي لرفع مستوى جودة العمل الإداري بالشركة.
2. التعرف على القرارات التي اتخذتها شركة المراعي لزيادة نسبة المبيعات بمنطقة الرياض.
3. تبيان الأليات التي نفذتها شركة المراعي لزيادة نسبة المبيعات بمنطقة الرياض.
4. استطلاع رأي لعينة من نقاط البيع الصغيرة والمتوسطة في خدمة العملاء المقدمة من شركة المراعي وأثرها على نسبة المبيعات.

أسئلة الدراسة:

للمساهمة في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الإدارة للقيام بعمل إداري ذو جودة عالية بما يؤثر على نسبة مبيعات الشركات يمكن صياغة أسئلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر جودة العمل الإداري على نسبة مبيعات شركة المراعي بمنطقة الرياض؟

والذي يتفرع منه أربعة أسئلة، هي:

1. ما هي الإجراءات التي اتخذتها شركة المراعي لرفع مستوى جودة العمل الإداري بالشركة؟
2. ما القرارات التي اتخذتها شركة المراعي لزيادة نسبة المبيعات بمنطقة الرياض؟
3. ما هي الآليات التي نفذتها شركة المراعي لزيادة نسبة المبيعات بمنطقة الرياض؟
4. ما رأي عينة من نقاط البيع الصغيرة والمتوسطة في خدمة العملاء المقدمة من شركة المراعي وأثرها على نسبة المبيعات سواء بالسلب أو الإيجاب؟

مصطلحات الدراسة:

الجودة

يعتبر مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين وعلى اختلاف تخصصاتهم، لذا فإن النظرة إلى هذا المفهوم تختلف باختلاف تخصص الباحث.

يعرف إدوارد ديمينج E.Deming, 1986 الجودة بأنها المطابقة للمواصفات مع الاستمرار في تخفيض التكلفة. (جبلاق، 2020)

الإدارة

تعرف الإدارة على أنها عملية تخطيط منظمة تهدف إلى اتخاذ قرار بشكل صحيح، كما أن الإدارة هي التنظيم والتحفيز والقيادة والرقابة التي يتم ممارستها من أجل حصول المنظمة على كل من الموارد البشرية والمادية والمالية ومن ثم مزجها والعمل على توحيدها وتحويلها إلى مخرجات ذات كفاءات عالية. (الشماع، ٢٠٠٢).

كما يتم تعريف الإدارة على أنها تلك العملية الاجتماعية المستمرة التي تعمل على توظيف الموارد البشرية والمادية وذلك من خلال التنظيم والتخطيط والقيادة والرقابة وذلك من أجل الوصول إلى أهداف مدروسة ومحددة. (الشعار، ٢٠٠٠)

العمل الإداري

يشير مفهوم العمل الإداري إلى العملية التي يتم فيها تسيير وتنسيق وتنظيم كافة الأنشطة المؤسسية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة، كما أن العمل الإداري يعني المسؤولية عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وجمع الموارد المختلفة والسير بها إلى الطريق المراد عبر عمليات التخطيط والتقويم والإشراف والقيادة والدعم. (أحمد، 2022)

وإجرائيا يعرف العمل الإداري بأنه القرارات والأعمال التنفيذية في كافة المناصب الإدارية، والتي يكون لها أثر فعال في زيادة نسبة المبيعات، مع الحفاظ على هدوء واستمرار العمل في ظل المنافسة القوية بين الشركات المماثلة.

حدود الدِّراسة:

تقتصر الدِّراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: أثر جودة العمل الإداري على نسبة مبيعات شركة المراعي بمنطقة الرياض.
- الحدود البشرية: مديري ومسؤولي نقاط البيع.
- الحدود المكانية: نقاط البيع بالتجزئة بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدِّراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام 2022 - 2023 م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري العمل الإداري والمفاهيم المتعلقة به

نشأة وتطور الفكر الإداري

ماهية الإدارة

ماهية ومفهوم الجودة

العمل الإداري

ثانياً: الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا الإطار النظري: العمل الإداري والمفاهيم المتعلقة به

يتناول هذا الجزء عرضاً للأدب النظري المتعلق بالجودة والإدارة والعمل الإداري والمبيعات من خلال عدة محاور؛ بداية من المفهوم وفلسفته، ونشأته وتطوره ومبررات ظهوره، وخصائصه، ومستوياته، وأنماطه ومكوناته وأهميته، والأهداف وإيجابيات وسلبياته، بالإضافة إلى نبذة عن شركة المراعي وعرض لأهم مشاريعها وإنجازاتها وتطور للعملية التسويقية والبيعية لها، بالإضافة إلى الدراسات السابقة -العربية والأجنبية- ذات الصلة بالدراسة الحالية.

مقدمة

حقل الإدارة كبير وممتد ويصعب علينا أن نصل لنهايتها، وكل من تناول إدارة الأعمال بالبحث والدراسة لا يستطيع أن يجزم أنه قدم تغطية شاملة لكل أبعاد العملية الإدارية، أو ألف مرجعا فريدا يحوي بين طياته كل جوانب الإدارة. فالجهود التي قدمها رواد الفكر الإداري وكذلك الجهود التي يقدمها العديد من الباحثين والممارسين للعمل الإداري تعد جهودا مكملة لبعضها البعض، حيث يشهد العالم الآن تغيرات جذرية سريعة ومتلاحقة أصبحت السمة الغالبة على بيئة الأعمال التقلب والديناميكية والتغير السريع، وأصبح المديرون يعملون في ظل العديد من المتناقضات وحالات عدم التأكد المرتفع، ولقد أصبح التغير منذ مطلع التسعينات أسلوب حياة للبشر وللمنظمات على حد سواء، فمنذ بداية التسعينات والعالم يشهد تحولات عميقة وغير مسبوقة. ومع تزايد أهمية الدور الذي تلعبه المعلومات في حياتنا، تغيرت محددات النجاح في عالم الأعمال كما تغيرت قواعد العمل والقيم وعوامل البقاء.

ومن هنا بدأت المنظمات تركز على مفاهيم جديدة كانت مهملة حتى وقت قريب، وهي مفاهيم غير ملموسة، أو غير قابلة للقياس رغم أهميتها. من هذه المفاهيم على سبيل المثال لا الحصر (الاعتماد على فرق

العمل ذاتية الإدارة، وتبني المخاطرة مع اجتثاث الخوف، وتقليل الفاقد وتحسين العمليات الإدارية وتشجيع التعليم والتدريب المستمرين، وفتح قنوات الاتصال في مناخ يتسم بالانفتاح والصراحة، وتوطيد الثقة بين العاملين، وتعزيز العلاقات بين الموردين والعملاء، والاهتمام بصورة المنظمة، وتوجيه مواردها لتحقيق رسالة معلنة، والإدارة القائمة على المبادئ الأخلاقية السامية. (البحيري، 2020)

هذه التغيرات في الرؤى والتوجهات والمفاهيم تفرض على كافة المديرين والموظفين في كافة أنواع المنظمات أن يطوروا من أنفسهم وأساليبهم في العمل من أجل التكيف مع عالم الأعمال الجديد، ومحاولة التصدي لموجات التغيير المتلاحقة. ومفاد ما تقدم أن منظمات الأعمال المعاصرة تحتاج إلى مدير جديد، لا يشترط أن يكون هذا المدير عبقرياً، لكن من الضروري أن يكون قادراً على التفكير الخلاق بأسلوب غير مقيد أو غير محدد النهاية، وأن يعيد رسم الحدود التي يعمل في نطاقها، وأن ينظم صفوفه في إطار المكان والزمان والهيكل، والبنى المؤسسية المتاحة، ثم ينطلق بعد ذلك لمكانه الجديد وزمانه الخاص ويسعى لتغيير منظمته، ومن يعمل معه.

إن المدير الجديد يجب أن يكون إيجابياً، قادراً على التفاعل مع كافة المتغيرات، وسباقاً في اغتنام الفرص التي تتاح أمامه أو خلق فرص جديدة لا يراها منافسوه. كما ينبغي عليه أن يسعى لتطوير مهارات وقدرات مرمّوسيه، وأن يشجعهم على الابتكار والمبادأة أكثر من ترهيبهم للانصياع للأوامر وتقليد الآخرين. إن المنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها خلال القرن الواحد والعشرين يجب أن تدار من منظور العالمية، وبالرغم من الأهمية المطلقة للإدارة وارتفاع قدرها المذهل إلا أن الإدارة كما يقول عميد فلاسفة الإدارة الحديثة (بيتر دراكر) هي أقل الأنماط والمفاهيم الأساسية في حياتنا فهما ومعرفة.

وانطلاقاً من مقولة (بيتر دراكر) وسعياً لتوضيح بعضاً من المفاهيم الأساسية المتعلقة بالعمل الإداري نستعرض تلك المفاهيم بداية من نشأة وتطور الفكر الإداري وصولاً إلى التميز والإبداع والتفوق الإداري

نشأة وتطور الفكر الإداري

لم تبدأ دراسة الإدارة بصورة منهجية إلا مؤخراً، لكن الإنسان عرف الإدارة تطبيقاً وممارسة منذ زمن قديم، وبالتحديد منذ إنشاء المنظمات الأولى – أي عندما اكتشف الإنسان أن ليس باستطاعته أن يؤدي بعض الأعمال بجهد فردي وأن التعاون مع آخرين ضروري لإنجازها – فالإمبراطوريات المترامية الأطراف ومشاريع الري

الضخمة والمباني التي لا تزال شواهدا قائمة، لم تكن لتوجد بدون إدارة، وإذا كان القدماء قد أدركوا أهمية الإدارة واستطاعوا تطبيق وسائل إدارية بسيطة، فإن الإدارة بمفاهيمها وتطبيقاتها الحديثة لم تعرف إلا بعد ظهور الدولة الحديثة ونشؤ المنظمات الكبيرة ، كما أن ما كتبه القدماء عن الإدارة ليس أكثر من نصائح موجهة إلى الحكام والإداريين ولم يبدأ تدوين المعرفة عن الإدارة كفكر وممارسات إلا في النصف الثاني من القرن الماضي منذ ذلك الوقت وحتى الآن .

وقد تطور الفكر الإداري عبر ست مدارس واتجاهات فكرية رئيسية هي: حركة الادارة العلمية، مدرسة البيروقراطية، مدرسة مبادئ الادارة، حركة العلاقات الانسانية، منهجية النظم، ونظرية الموقف، ويتضمن هذا الجزء عرضا لأهم هم أفكار هذه المدارس.

1. حركة الادارة العلمية

لم يكن فردريك تايلور أول من استعمل أو دعا إلى استعمال أسلوب الادارة العلمية الا أنه قام بالدور الرئيسي في توضيح الأسس الفكرية لهذه الحركة وتنشيطها وتوسيع دائرة الاهتمام بها، وقد توصل تايلور الى الاقتناع بهذه الأفكار نتيجة تجربته العملية في مجال الصناعة. تدعو حركة الادارة العلمية الى أن يكون هدف الادارة الرشيدة هو تقليل تكاليف الانتاج وزيادة الانتاجية، وهذا بالطبع ما يصبو اليه أصحاب الشركات الخاصة والمساهمون فيها، ولكنهم لن يكونوا المستفيدين الوحيدين من تقليل التكاليف إذا أن هذا سيتيح أيضاً دفع أجور أعلى للعاملين في هذه الشركات. ويرى تايلور أن هذه الفوائد لن تتحقق اذا لم تقم الادارة بدورها كاملا من تخطيط وتنظيم ورقابة ، فعندما يترك للعامل اختيار طريقة أداء عمله ، فإنه على الأغلب سيقلد زملاءه في ذلك كما أنه لن يستغل كل وقت العمل بالإنتاج لأنه بالطبيعة لا يريد ارهاق نفسه ، والنتيجة هي أن كفاءة أدائه ستكون متدنية ، والحل هو أن تتبنى الادارة الطريقة العلمية التي تبدأ من تقسيم العمل الإداري والتنفيذي بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين ، بينما يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسئولاً عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة ، أما الخطوة التالية فهي تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل أو مهمة وهذا يتطلب دراسة الطريقة التي يتم فيها أداء كل خطوة أو عملية ، وتقسيم هذه العمليات الى مكوناتها الأساسية من حركات وتوقفات ، ثم تحليل الحركات التي يقوم بها العاملون وقياس الوقت الذي يستغرقه اداء كل منها ، وستتيح المعلومات التي ستنتج عن هذه الدراسة (باستعمال طريقة الملاحظة المباشرة) تحديد

الحركات الزائدة والبطيئة والتوقفات غير الضرورية ، عندها تستطيع الادارة الغاء الحركات الزائدة والتوقفات غير الضرورية وتحديد الخطوات الضرورية وفترات الاستراحة اللازمة، وكذلك الوقت المناسب لكل منها وهذه ستكون الطريقة المثلى لأداء كل عملية، وعلى أساس هذه المعلومات تستطيع الادارة تقرير كمية انتاج العامل الواحد الذي يستعمل الطريقة المثلى، وهكذا تتحقق للإدارة سيطرة على الانتاج وعلى أداء العاملين لم تكن ممكنة في السابق باستعمال الطرق التقليدية في الإدارة والاشراف .(عطية، بدون تاريخ) وفي سبيل بلوغ هذه الأهداف، نادى تايلور بضرورة تطبيق المبادئ التالية: (بدر والصباغ، 2020)

1. تحليل العمل والعمليات الإنتاجية إلى عناصرها الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة وتحقيق الوفرة في المواد.

2. تقسيم عادل للمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث يتم فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، فتتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ.

3. تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.

4. تعيين العمال والفنيين في الأمكنة التي تتلاءم واختصاصاتهم وكذلك ميولهم الشخصية.

5. استخدام معايير ومقاييس دقيقة لأداء العمال.

6. الاختيار العلمي السليم للعمال على أسس دقيقة من المهارة والقدرة، ومن ثم تدريبهم بما ينسجم والطرق الإنتاجية والأساليب التنظيمية والإدارية المتبعة، وذلك بهدف إتقانهم لأعمالهم وتنمية قدراتهم.

وقد أضاف تايلور الى هذه «المبادئ» فكرة ايجاد تخصص وظيفي بين المشرفين على العمال عند خط الانتاج، فبدلاً من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الاشرافية يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل، يتخصصون في جوانب مختلفة من العملية الاشرافية ، كما يراعى في توزيع العمل بينهم ، الفصل بين الجوانب التخطيطية والإدارية والجوانب التنفيذية، فأربعة منهم يعملون في مكتب الادارة بينما يقوم الأربعة الآخرون بالإشراف على انجاز الأعمال التنفيذية ، ولم تجد هذه الفكرة قبولاً واسعاً على مستوى التطبيق لصعوبة الفصل بين واجبات المشرفين وتحديد مسؤولية كل واحد منهم، كما أن الاضطراب بسبب تلقي العامل أوامر وتوجيهات من عدة مصادر.

2. المدرسة البيروقراطية

رغم ظهور الأنموذج البيروقراطي للتنظيم لأول مرة في مطلع القرن العشرين اذ قدم ماكس فيبر Max Weber عالم الاجتماع الألماني ما يسمى بالأنموذج المثالي Ideal Model للتنظيم البيروقراطي، فإنه لا زال بحاجة الى المزيد من البحث والدراسة لتسليط الضوء على مضامينه وسماته وأبعاده النظرية وما آل اليه في التطبيق من مزايا وعيوب بالمقارنة مع النماذج التنظيمية المعاصرة. ورغم كون التنظيم البيروقراطي يعد مفهوما اداريا تقليديا بوصفه نظرية وممارسة كان لها الريادة في الفكر الإداري وتقادمت بعد التطور الذي حصل في المجال الإداري فكرا وممارسة، فإنه لا زال عمليا سائدا في العديد من المنظمات ولاسيما الاجهزة الإدارية رغم التغيرات الحاصلة في البيئة المعاصرة (دهام، 2008).

ومن خلال تحليل ماكس فيبر للهيئات والمؤسسات الحكومية البيروقراطية التي يجب أن تعتمد على مجموعة من السمات كالرشد والعقلانية والموضوعية التي تضمن العمل بكفاءة عالية، استطاع أن يتوصل إلى نمطه المثالي وهو ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي، الذي ينطبق تماماً على المنظمات العامة الحكومية. يمكن تلخيص خصائص هذا التنظيم في السمات الآتية لهذا الانموذج: (بلية، والمسعود، 2019).

1. تقسيم مطلق للعمل مع تحديد الصلاحيات والحقوق والواجبات.
2. تسلسل هرمي للوظائف تحدد فيه آليات الهيمنة والخضوع بحيث يجد كل مستوى نفسه تحت سيطرة مستوى أعلى منه.
3. قواعد قانونية وفنية موضوعية وعمومية (لا شخصية) تحدد السلوك الواجب إتباعه والتي يتطلب تطبيقها تشكيلات متخصصة يتمتع موظفوها بمؤهلات محددة ويتم تعيينهم بعد اجتياز اختبارات معينة.
4. الفصل بين الموقع الإداري وشاغله لإلغاء حالة التملك للمركز الإداري وادواته من قبل شاغله، أي الفصل بين الحياة الشخصية والوظيفة لمنع تورث الوظائف.
5. احتساب رواتب نقدية للموظفين تتدرج بحسب المرتبة والموقع في السلم الإداري وبحسب طبيعة المهنة.
6. الترقية التدريجية حسب القدم وعلى أساس معايير موضوعية.

7. الاستمرارية والثبات للوظيفة العامة بحيث يتم ممارستها بشكل دائم في مأمن من التقلبات السياسية.

هذه هي أهم عناصر مفهوم التنظيم البيروقراطي بالنسبة لفيير والتي يمكن قراءتها على أنها الانموذج البديل للرد على الممارسات الإدارية في ظل النظام الإقطاعي والنظام الاستبدادي اذ عد التنظيم البيروقراطي انموذجا للهيمنة الشرعية- العقلانية.

3. مدرسة مبادئ الإدارة

دعت مدرسة مبادئ الادارة الى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة، وتمثل هذه المبادئ، خلاصة تجارب ناجحة لمديرين حصلوا على فوائدها من تطبيقها، ومن أبرز مفكري هذه المدرسة هنري فايول، حيث عبر فايول الادارة نشاطاً أساسياً من نشاطات المنظمة الصناعية، وركز على كونها وظيفة مهنية تجب دراستها وتدريسها، ولاحظ أن العمل الإداري موجود في كل مستويات التنظيم وحتى العمال لهم دور فيه (البطراوي، 2018)، الا أن نسبة العمل الإداري تزداد كلما صعدنا على الهيكل ومهمة الادارة هي الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، ثم انتقل فايول الى تحليل هذا النشاط الى عناصره أو وظائفه الخمسة التالية : (قوال، 2021)

1. التخطيط

لقد تعددت تعاريف التخطيط وعليه سوف نقتصر على ذكر أهمها وهي كالآتي

عرف " هنري فايول " التخطيط بالآتي التخطيط يمثل الواقع ويشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل والاستعداد لهذا المستقبل.

ويعرف " همشري " التخطيط : بأنه تدبير مسبق لعمل مستقبلي، بوضع الخطط المستندة على أنسب الأساليب، لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة، في ضوء الظروف الحالية، والتي يمكن أن تكون مستقبلا بأفضل صورة ممكنة.(همشري، 2000)

2. التنظيم

يمكن استعراض أهم التعاريف التي توضح موضوع التنظيم، مبتدئين بما ذكره أبرز رواد الإدارة الكلاسيكيين وهو المهندس الفرنسي "هنري فايول" الذي عرف التنظيم على أنه "إمداد المشروع بك ما يساعد على تأدية وظائفه من الموارد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتقتضي وظيفة التنظيم من المدراء إقامة العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض". (العبيدي، 1997)

كما يعرف "روبرت أتلبي" التنظيم باعتباره "عنصر من عناصر الإدارة، بأنه تجميع الأنشطة بشكل يحقق أهداف المنظمة وإسناد هذه الأنشطة لوحدة مناسبة، ومنح السلطة، والتفويض والتنسيق". (حريم، 1998)

ويقترح الكاتبان "كونتز" و"أردبيل" تعريفاً أكثر شمولية وتفصيلاً فيقولان بأن التنظيم هو: "تحديد وتأسيس علاقات السلطة مع إيجاد تنسيق هيكلي رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت إليها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق أهداف المشروع". (العبيدي، 1997)

3. القيادة

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين

أما الجيوسي يعرف القيادة بأنها: "هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق المنظمة". (الجيوسي، 2000).

4. التنسيق

التنسيق الإداري هو: تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي رأسياً وتساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية أفقياً بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري في تداعي إيجابي بالبيئة الخارجية. (ماضي، 1995)

ويعرف التنسيق على أنه: الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد. (الخطيب، 2000)

5. الرقابة

عرف "كونتز" و"أدونيل" الرقابة بأنها: "قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت"، أما "هنري فايول" فعرف الرقابة على أنها: "الإشراف

والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة المرسومة ."(زواقة،2010)

وقال "جويتز" بأن الرقابة الإدارية: "تسعى إلى جعل الأحداث والأفعال تتوافق والخطط".(القيوتي ومبارك، 2006).

وكان فايول سابقا في دعوته الى الاهتمام بالتخطيط والتنيز ووضع الخطط طويلة المدى والسنوية. وقد وضع فايول قائمة بالمبادئ الإدارية التي يمكن أن تحقق للإدارة النجاح في عملها وهي: (العتيبي،2020)

1. التوازن بين السلطة والمسؤولية

كان هنري يرى أن صاحب العمل يمتلك السلطة التي تعني القدرة على اتخاذ القرار وتحمل العواقب، وإصدار التعليمات التي يحب أن تطاع، لكنها لا يجب أن تكون مطلقة، بل يصاحبها أيضا المسؤولية التي تدرس نتائج تلك التعليمات والأوامر الصادرة، وكيف يمكن أن تؤثر على الموظف أو العامل. وأوضح أن وجود توازن بين السلطة والمسؤولية يمكن أن يساعد في نجاح الإدارة والمؤسسة.

2. الانضباط

واحدة من أهم مبادئ هنري في الإدارة هي الانضباط وهي التي تعني تطبيق الأنظمة العادلة في الثواب والعقاب للعاملين على حد السواء، وهذا الأمر من شأنه أن يزيد من دوافع الموظفين نحو الإنتاج بشكل أفضل للحصول على المكافآت وتجنب العقاب. (عبد السلام،2003)

3. وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

وهو يعني أن التسلسل الواضح للهيكل التنظيم تجعل فرد يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط، وبالتالي تقل الأخطاء ويمكن تفاديها قدر الإمكان.

4. الخروج من مصلحة الفرد إلى المصلحة العامة

انطلاقا من مبدأ أن الدوافع البشرية يمكن تقويمها، يعتمد هذا المبدأ على فكرة تغليب المصلحة العامة على الفرد، ويجب إشراك الأفراد في هذا الأمر، حتى يمكنهم التغلب على الخسارة الوقتية والاستفادة من المنافع على المدى البعيد.

5. التسلسل التنظيمي للإدارة

ويقصد بها التدرج في الهيكل التنظيمي، وتحديد مهام وعمل كل رئيس بما يتفق مع المسؤوليات التي يتحملها الموظفون في الإدارة.

6. المركزية

وتجدر هنا الإشارة إلى أن هذا الأمر لا يتعارض مع فكرة التسلسل الوظيفي لكنه يدعمه، فوجود السلطة متمركزة لشخص معين، يقوم بتفويض آخرين حسبما تقتضي الظروف، من شأنه أن يقضي على تشتت الموظفين عندما يتلقون التعليمات من أكثر من رئيس.

7. إرضاء العمالة

من أهم مبادئ هنري الإدارية، هي اختيار العمالة وتدريبها على أكمل وجه وتوفير مصادر الرضا، حتى يمكن الحفاظ على العمال ذوي الإنتاجية المرتفعة في المؤسسة لأطول فترة ممكنة، ويمكن تحقيق هذا من خلال التقدير المعنوي وتوجيه الشكر لمن يقوم بمهامه في الوقت المطلوب، والتقدير المادي والذي يختص بوضع المكافآت والامتيازات للعمالة المهارة.

8. تشجيع العمالة على المبادرة

من أهم ملامح حسن الإدارة، هي فتح باب المبادرة للعاملين لتطوير منظومة العمل وزيادة الإنتاجية، وذلك من خلال تشجيع روح الابتكار لدى الموظفين حتى يمكنهم تطوير المشروعات التي يعملون بها. وهذه النقطة من شأنها أن تخلق نوع من التحديات للعاملين، والمنافسة الشريفة فيما بينهم، وتساعدهم على الابتكار.

9. العدل والمساواة

تحقيق العدالة بين جميع العاملين في الأجور، وقواعد المكافآت والعقاب من شأنها أن تزيد من انتماء الموظفين لشركاتهم، وتجعلهم أكثر سعادة ورضي.

10. الهدف ووحدة التوجه

من أهم مهام الإدارة هي الاستفادة من الموارد البشرية الموجودة داخل العمل، لتحقيق الأهداف المطلوبة، لذلك ينصح هنري بضرورة تحديد تلك الأهداف وتحديد الأنشطة التي تحققها ويجب أن تكون تابعة لرئيس واحد فقط.

11. نظام المكافآت

يجب أن توضع بند للمكافآت خاص بالعاملين على تأدية الأعمال المطلوبة منهم، وتم الانتهاء منها بطريقة مناسبة، تتناسب مع الجهد المبذول، خاصة إذا تطلب هذا البقاء في العمل لفترات طويلة، ويجب أن تكون المكافآت مناسبة للجهد المبذول، وعادل سواء في الأجور أو الحصول على نسبة من الأرباح.

12. النظام

ينصح هنري بضرورة النظام في تطبيق القواعد التي تضعها كل مؤسسة حسبما يناسبها، حتى في الخدمات التي يتم تقديمها للأفراد والأدوات المستخدمة.

13. العمل الجماعي

بيئة العمل يجب أن تكون اجتماعية مناسبة للموظفين، مع تشجيع روح العمل ضمن فريق واحد، مع شعور العامل أنه جزء من نجاح المؤسسة التي ينتهي إليها، فهو جزء منها لا عامل فيها.

14. روح التعاون

"الاتحاد قوة" هو من أهم عناصر الإدارة الناجحة والتي يمكن أن تحقق الأهداف المرجو منها، ويمكن أن يتم منح مكافآت للمجموعات التي تحقق هذا المبدأ.

4. مدرسة حركة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لإهمال النواحي النفسية والاجتماعية من قبل فردريك تايلور وهنري فايول، ويعد "ألتون مايو" رائد من رواد هذه المدرسة التي ركزت على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة وأن العوامل النفسية والاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في زيادة الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالعوامل المادية، وعليه ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة أثر التصميم المادي لمكان العمل كالإضاءة، التهوية واستخدام الألوان على إنتاجية العاملين. (الصباب وآخرون، 2015).

وعليه فمدرسة العلاقات الإنسانية ركز أنصارها على الحوافز وعلى القيادة وعلى الاتصالات وأكدت أن كفاءة وفاعلية المنظمات تتحدد في كفاءة وفعالية إدارة أفرادها. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسات ألتون مايو وزملائه ما يلي: (حيدر، 2006).

- الإنسان هو محور العملية الإنتاجية وأهم عناصر الإنتاج.
- الحوافز المادية وحدها لا تكفي لزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بل يجب استخدام الحوافز المعنوية.

- القيادة الديمقراطية هي القيادة الناجحة وهي القيادة التي تسمح بالمشاركة والمبادأة وتخلق مناخاً صحياً للعمل.
- إن المنظمة نظام اجتماعي وهذا النظام الاجتماعي يلعب أدواراً هامة في تحديد سلوك الفرد وهذه الأدوار تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للمنظمة.
- يحتاج المدراء إلى مهارات سلوكية وخلفية اجتماعية كافية إلى جانب مهاراتهم الفنية والإدارية.
- يجب التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي ومعرفة أسباب نشوءه وأهدافه ومعالجتها.

5. منهجية النظم

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند أفكار مدرسة العلاقات الانسانية، فقد واصل دارسو المنظمة بحثهم عن أطر ونماذج فكرية جديدة توفر شروحات أفضل لظاهرة المنظمة، وقد طرأ تحول جذري آخر في الفكر الإداري، عندما تبنا منهجية النظم في تحليل وفهم المنظمة (عطية) ويعرف كارليل (١٩٧٨) النظام بأنه «كيان يتكون من أجزاء أو عناصر تعتمد الواحدة منها على الأخرى». ان تعريف المنظمة كنظام يؤكد على تكوينها من أجزاء مترابطة متعاونة ولها أهداف مشتركة، بالإضافة الى ذلك تعتبر المنظمات نظاماً مفتوحة، أي أنها منفتحة على البيئة، وهذه الخاصية تتيح للمنظمة الحصول على الموارد (أو كما يسميها أصحاب منهجية النظم: المدخلات) من البيئة وكذلك تصريف منتجاتها وخدماتها الى البيئة، فالموارد التي تشمل المواد الأولية والقوى العاملة والأموال والمعلومات ضرورية، حيث تقوم المنظمة بتحويلها من خلال عمليات الى انتاج أو خدمات، ومن جهة أخرى فان المنظمة تحصل مقابل منتجاتها وخدماتها على موارد جديدة، وهكذا تبدأ حلقة جديدة من النشاط وتحافظ على استمرار عملياتها ووجودها، (البحري، 2021)

وفقاً لمنهجية النظم، فان المنظمة تكون فعالة (أي ناجحة) إذا استطاعت الحصول على الموارد اللازمة من البيئة، لتشغيل عملياتها وانتاج المخرجات، وكذلك موارد وطاقة احتياطية تلجأ اليها في الأزمات لضمان استمرار عملياتها، وهذا لا يتحقق بالطبع الا إذا اعتبرت البيئة (أفراد، منظمات أخرى، المجتمع) منتجات أو خدمات المنظمة ذات قيمة، وهكذا يصبح التعامل مع البيئة شرطاً أساسياً لنجاح المنظمة، وعلى عكس الاتجاهات السابقة تؤكد منهجية النظم على ضرورة التوصل أولاً إلى فهم المنظمة ككل قبل محاولة فهم أجزائها أو عملياتها

الفرعية (عطية) كما أنها اختلفت عن الاتجاهات السابقة في تصويرها للمنظمة كنظام مفتوح ، و يقدم كاتز وكاهن (١٩٦٦) شرحا وافيا لهذه المنهجية وخواص النظم المفتوحة .

بالرغم من أن منهجية النظم لم تهمل ما يحدث داخل المنظمة من علاقات وتفاعلات إلا إنها بدون شك حولت الانظار الى العلاقة بين المنظمة وبيئتها، وإذا كان البعض قد بالغ في الاهتمام بعوامل البيئة ولم يعط العوامل الداخلية اهمية مناسبة، فان السبب ليس في منهجية النظم، وعلى أية حال فقد كانت أفكار هذه المنهجية الأساس الذي بنيت عليه النظرية الحديثة في الادارة والتنظيم، أي نظرية الموقف.

6. نظرية الموقف

تعتبر نظرية الموقف امتداداً فكرياً لمنهجية النظم المفتوحة في الادارة، وتتلخص أفكار هذه النظرية في عبارة «ان كل شيء يعتمد» ويعني هذا أن الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات لا يمكن إدراك كلها وفهمها بدون الأخذ في الاعتبار عوامل وظروف الموقف داخل وخارج المنظمة، فان أردنا دراسة تنظيم احدى المنظمات مثلاً فإننا لا نكتفي بملاحظة وتحليل العلاقات بين عناصر التنظيم وانما يجب أن نتقصى أيضاً ارتباطات التنظيم بما حوله من عوامل تتفاعل معه وتؤثر فيه. على هذا الأساس، فان ما توصلت اليه المدارس والاتجاهات الفكرية السابقة (الادارة العلمية، مبادئ الادارة، العلاقات الانسانية) من نتائج لا يمكن اعتبارها عالمية (أي تصلح لكل مكان) أو ثابتة (أي تصلح لكل زمان)، ولكنها قد تكون صحيحة ومفيدة في تحليل وفهم الظواهر التنظيمية أو السلوكية تحت ظروف معينة وهكذا فان نموذج البيروقراطية ليفير الذي يتصف بالثبات والاستقرار لا يعمل بنجاح تحت كل الظروف، كما أنه لا توجد مبادئ عالمية للإدارة أو طريقة مثلى واحدة لأداء كل مهمة أو وظيفة.

إذن فقد تميزت نظرية الموقف برفض النظرات الضيقة التي كانت من أبرز سلبيات المدارس والمنهجيات السابقة، وهي أكثر تكاملاً منها لأنها اخذت في الاعتبار كافة عوامل الموقف من عوامل تكنولوجية وبيئة اقتصادية وظواهر سلوكية وغيرها. تطورت نظرية الموقف عبر مرحلتين: بدأت المرحلة الأولى منذ ظهور البحث الذي أجرته جوان ودورد في انكلترا وتتميز هذه المرحلة بالاهتمام بدراسة تأثيرات عوامل موقفه محددة على التنظيم والسلوك في المنظمة، واعتبرت تأثيرات هذه العوامل حتمية والرامية على المنظمة، فهي مثلاً تحتم صفات التركيب التنظيمي من خلال القيود الاقتصادية التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا التنظيم. وفي المرحلة الثانية تحول الاهتمام إلى دور الإدارة واستجاباتها لتأثيرات العوامل المختلفة من خلال الاستراتيجية التي تضعها للمنظمة.

ماهية الإدارة

إن تقدم الشعوب وتطورها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى معيشة أفرادها، وما يحصلون عليه من سلع وخدمات يقدمها الجهاز الإنتاجي. إلا أن الإنتاج المطلوب لرفع مستوى المعيشة لا يتحقق بمجرد إقامة المنظمات المنتجة أو التوسع فيها فقط، بل يتحقق بتشغيل هذه المنظمات وإدارتها بكفاية، تضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج وبأقل تكلفة ممكنة من خلال الاستثمار الأمثل لمواردها. أي يتحقق بإدارة هذه المنظمات إدارة علمية سليمة، تعتمد على وضع الأهداف ورسم السياسات وسلوك السبل العلمية لتحقيق هذه الأهداف. ومن ثم فإن تتعلق تتعلق بكافة الأعمال والأنشطة الإنسانية إلا أنه لا يوجد اتفاق واضح وأكد بين الباحثين في مجال الإدارة على تعريف موحد وشامل ومتفق عليه، وهذا راجع إلى عدم وجود نظرية شاملة وعامة متفق عليها للإدارة، وعليه جاء هذا المحور ليرصد لنا ماهية الإدارة من خلال التطرق إلى تعريفها وخصائصها وكذا علاقتها بالعلوم الأخرى وطبيعتها ومختلف مجالاتها وغير ذلك.

مفهوم الإدارة

عندما تبحث في الكتب والدوريات المتخصصة في إدارة الأعمال ستلاحظ أنه لا يوجد تعريف واحد للإدارة متفق عليه بين الكتاب والباحثين والممارسين للعمل الإداري، وهذه الظاهرة يمكن إيعازها إلى اختلاف الخلفية العلمية والعملية، كما أن تعدد الأنشطة التي تغطيها العملية الإدارية يعد سبباً جديداً لاختلاف علماء الإدارة في المسميات وبعض المفاهيم الإدارية.

ويرى (بدر، والصباغ، 2020) أن الإدارة تهدف إلى استغلال الإمكانيات البشرية والطبيعية واستخدامها وتسخيرها لخدمة الفرد والمجموعات الإنسانية عن طريق ابتكار أساليب إنسانية جديدة وتطويرها وخلق السلع الضرورية للأفراد وضمان استمرارية تطور الاقتصاد الوطني وتحسين نوعية السلع والمنتجات وتقديم الخدمات الضرورية بشكلها المطلوب للمواطنين كافة. وهذا بدوره يتطلب أن تكون هناك إدارة علمية تعتمد على مجموعة من القواعد والنظريات والمبادئ الإدارية العلمية بالاستناد إلى التجارب والأبحاث والدراسات الأكاديمية والتطبيقية، التي تعطي إمكانية تحقيق الأهداف المرسومة بأقل التكاليف الممكنة. وبالتالي فإن الأساس والقصد

من تحديد مفهوم علم إدارة الأعمال هو معرفة مجموعة القواعد التي يركز عليها وتبيان المبادئ العلمية التي يستند إليها والتعرف على النظريات الإدارية المختلفة التي يشتمل عليها.

تعريف الإدارة

رغم التعاريف الكثيرة والاجتهادات المتعددة لعلماء مختلفين في مجال الإدارة والعلوم الإنسانية، لا يوجد تعريف واحد متكامل يشتمل على جوهر الإدارة. حيث أن مفهوم علم الإدارة كان يعرف باستمرار وفقاً لطبيعة الحاجة لهذا العلم وتفسيراته، فعلى سبيل المثال لا الحصر:

عرفها (تيلور)، على أنها: فن المعرفة الدقيقة لما يجب أن يعمل به الأفراد، والتحقق من أن القائمين بتنفيذ الأعمال قد أدوا أعمالهم بأفضل الطرق وأقلها تكلفة. وعرفها (فايول) على أنها: التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة. وعرفها (شستر برنارد) على أنها: فن اتخاذ القرارات. وعرفها (شيلدون) على أنها: نشاط يسعى لتحديد السياسات والتنسيق بين الإنتاج والتوزيع والتمويل والرقابة على تنفيذ الأعمال، وعرفها (بيتر دراكر) على أنها: العضو Organ متعدد الأغراض والذي يقوم بإدارة المشروع، وإدارة العمال والعمل. وعرفها (عبدالمجيد) على أنها: النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد ومواد وآلات وعدد ومعدات وأموال وأسواق لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف. وعرفها (السلي) أنها: ظاهرة مجتمعية تكون جزءاً من نسيج المجتمع، وهي نظام فرعي في إطار مجتمعي كلى والعلاقة بين الإدارة والمجتمع تبادلية، كل يأخذ من الآخر ويعطيه ويؤثر فيه ويتأثر به. وعرفها (حسين) على أنها: العنصر المنشط الذي يرمي إلى تنسيق الجهود الفردي والجماعي في سبيل تحقيق أهداف المجموعة. وعرفها (فهي) على أنها: عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربعة وظائف أساسية هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة باستخدام الموارد البشرية. (الدرادكة، 2005؛ العتيبي، 2020؛ راضي والعربي، 2016)

وبعد استعراضنا لبعض التعريفات للإدارة والتي ذكرت على سبيل المثال لا الحصر.. نخلص إلى وجود اختلافات بين الكتاب والباحثين حول مفهوم الإدارة، فلكل منهم مدخل ورؤية مختلفة لما يجب أن تكون عليه العملية الإدارية. فالبعض يرى أن الإدارة فن، والبعض الآخر يرى أنها علم والبعض يرى أنها نشاط أو عملية

تنطوي على أربع وظائف محددة، والبعض يرى أن الإدارة هي اتخاذ القرارات. كما ينظر آخرون للإدارة على أنها نظام فرعي داخل نظام أكبر وهو المجتمع، كما ينظر البعض للإدارة على أنها نشاط إنساني ينسق بين الجهود الفردية لتحقيق أهداف الجماعة.

ويميل الباحثون إلى تبني تعريف البحيري للإدارة على أنها:

"أنشطة إنسانية مستمرة تمنح العلم والفن والصناعة لاستغلال الموارد المتاحة للمنظمة استغلالاً رشيداً لتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المحيطة" (البحيري، 2020).

يتضح من التعاريف السابقة ما يلي:

1. أنها انطلقت من نقطة هي تحليل العمل الإداري للمدير إلى وظائف (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، رقابة).
2. تبين أن الإدارة هي التي ترسم الخطط وتضع السياسات والإجراءات وتنظم وتراقب وتوجه الأفراد العاملين الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف.
3. الإدارة لها علاقة بالجماعة أي أن الإدارة تستعمل في الجماعة وتطلق عليها وليس على الأفراد.
4. الإدارة عملية اجتماعية ومتكاملة ومستمرة تستغل الموارد المتاحة وتسعى إلى تحقيق الأهداف.
5. الإدارة ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري، وإنما هي أيضاً جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.
6. الإدارة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تستخدم أو نظام يطبق للوصول إلى هدف محدد.

خصائص الإدارة

في ضوء التعريفات السابقة للإدارة، ومن واقع إسهامات الكتاب والباحثين والممارسين يمكن استعراض بعض الخصائص المميزة للإدارة باختصار على النحو التالي: (قحف، 2003)

- أن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال، بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين، فبمجرد كون أحد الأفراد يرأس عددا من المرؤوسين لا يجعل منه مديراً، كما أن وجود عدد من الأتباع المخلصين لا يعني بالضرورة وجود الإدارة. فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود

المؤوسين ولكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب نحو أداء الأعمال بنفسه ويجعل الأنشطة تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة.

- إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريته هو استمرارية بقاء منظمات تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع، خاصة وأن حاجات الإنسان دائما مستمرة ومتجددة وأن إشباعه لحاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلا عن تعدد حاجاته وطموحاته في المستقبل.

- إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام أو الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة واتخاذ القرارات.

- إن الإدارة نشاط إنساني هادف فهي تتعامل منذ تطبيقها مع الجماعة بما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات، وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف أو المهام والأدوار في ضوء قواعد وأعراف معينة. أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل المؤوسين، والمهام، الوظائف الإدارية، والقواعد المنظمة للعمل هي من بين أهم العوامل الموجهة أو الحاكمة للأداء الإداري.

- تتصف الإدارة بالشمولية، حيث أن الإدارة تمارس وتطبق في جميع المستويات الإدارية وليست محصورة على الإدارة العليا فقط وإنما يتم تطبيقها من قبل جميع أعضاء المنظمة باختلاف مستوياتهم الإدارية بدرجة تفاوت نسبي في التطبيق بمعنى أنه من المؤكد أن يكون هناك درجة اختلاف من حيث الأهمية النسبية لوظائف الإدارة وطبيعة الأنشطة الممارسة في كل مستوى.

- إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات، فالإدارة كعملية مهارة تتطلب من القائمين عليها مجموعة من المهارات كالمهارات الفكرية تتمثل في القدرة على التخطيط والاطلاع والإدراك والتقييم السليم، ومهارات إنسانية تتطلب القدرة على التعامل والإلتقان مع مجموعة من الأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومهارات فنية وعقلية كالقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات وأجهزة الاتصال والانترنت وغيرها من الوسائل التقنية الحديثة.

- تتصف الإدارة أيضا بالتغير، فبيئة الأعمال متغيرة، والعنصر البشري متغير بطبعه وحاجاته وطموحاته أكثر تغيرا، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة تتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.
- تتصف الإدارة كذلك بالمرونة، وهي ضرورة الاستجابة لمعطيات البيئة والتكيف معها بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها.

مبادئ الإدارة

تتلخص أهم المبادئ الإدارية فيما يلي : (عبدالمقصود، وآخرون، بدون تاريخ)

- مبدأ تحديد السياسات: السياسات المحددة والواضحة في المنظمة منذ إنشائها ضرورية للإدارة الفاعلة.
- مبدأ التوازن: جميع الوظائف ذات أهمية متوازنة في المنظمة لتحقيق النمو المناسب والكفاية في الإدارة.
- مبدأ التبسيط: يجب تخفيض عناصر الإدارة إلى أبسط شكل ممكن.
- مبدأ التخصيص: يجب تقسيم العمل على أسس علمية سليمة وحسب التخصص.
- مبدأ التنميط: يجب تحديد أفضل طريقة تعبر عنها بأنماط تستخدم كنموذج في العمليات والرقابة.
- مبدأ الحوافز المالية: يجب أن تتناسب المكافآت المالية مع قيمة العمل المنجز.
- مبدأ العلاقات الإنسانية: يجب معالجة مظاهر التوتر بين العاملين بسرعة، وإزالة أسبابها والعمل على تسويتها.

أهداف الإدارة في العالم المعاصر

تهدف الإدارة إلى استغلال الإمكانيات البشرية والطبيعية واستخدامها وتسخيرها لخدمة الفرد والمجموعات الإنسانية عن طريق ابتكار أساليب إنسانية جديدة وتطويرها وخلق السلع الضرورية للأفراد وضمان استمرارية تطور الاقتصاد الوطني وتحسين نوعية السلع والمنتجات وتقديم الخدمات الضرورية بشكلها المطلوب للمواطنين كافة. إن هذا يؤكد على أن الإدارة من خلال رجالها، أساليبها ووسائلها تسعى إلى:

1. زيادة المستوى المعاشي للأفراد وتحسينه وتحقيق التقدم الاجتماعي وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته ورفع الكفاية الإنتاجية للعاملين مما يتيح لهم إمكانية الحصول على أكبر أجر ممكن.
2. خلق الكفاءات القادرة على تسيير شؤون المنظمات ورفدها دائماً بالدم الجديد والعناصر الشابة القادرة على تحمل مسؤولياتها والمسلحة بالعلوم التطبيقية والإدارية الحديثة والجهازية لاستخدامها في المجالات العملية.
3. بما أن الإدارة جهد جماعي منظم ومنسق داخل المنظمة وخارجها للفعاليات والأنشطة كافة فهي من خلال عناصرها تعمل على تحديد الطاقات الإنتاجية ووضع البرامج الزمنية لتشغيل الآلات والخطوط الإنتاجية وكذلك وضع الخطط الإنتاجية الموضوعية ثم تتابع وتراقب تنفيذ هذه الخطط.
4. الاستخدام الرشيد للموارد الوطنية المتاحة يساهم في زيادة الدخل القومي ويضيف إلى ثرواته المادية والبشرية من خلال تنظيم وتخطيط ومتابعة عمليات اكتشاف الموارد الطبيعية ورفع مستوى التأهيل والتدريب للعاملين في الحقول الإدارية.
5. تساهم الإدارة الحديثة المعاصرة في الدول النامية في تقليص الهوة الكبيرة بينها وبين الدول المتقدمة وذلك من خلال الاعتماد على الذات واستخدام منجزات العلم والتكنولوجيا وتسخيرها لأغراض التنمية الاقتصادية الطموحة ورفع معدلات النمو الاقتصادي من خلال خطة طويلة الأمد.
6. لا يمكن للإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي أمام التطورات الاقتصادية الراهنة والأزمات الغذائية الخائفة التي تكتنف العديد من الدول المتخلفة منها والنامية، ولهذا فمسؤولية الأجهزة الإدارية هنا تكمن في إيجاد الطرق والأساليب والوسائل الكفيلة بتجاوز هذه العقبات والأزمات بالتعاون مع الجهات الأخرى المعنية معتمدة على العلوم الأخرى ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالمشاكل الإنتاجية الصناعية منها والزراعية.
7. الاعتماد على الطرق الحديثة والمتقدمة في اتخاذ القرارات الإدارية وتسيير شؤون المنظمات مثل بحوث العمليات والبرمجة الرياضية والإحصاء الرياضي ومنظومات الحواسيب وغير ذلك.

الإدارة علم وفن

لمعرفة فيما إذا كانت الإدارة علم أم فن فيجب علينا تعريف كل من هذين المفهومين أولاً. العلم هو "معرفة منظمة يتم الوصول إليها بأساليب علمية مثل الملاحظة، والتجريب، والاستقصاء، كما أن العلم يفرز قوانين ونظريات ومفاهيم". وهذا يدلنا على أن الإدارة هي علم لأنه نتيجة الدراسات والأبحاث العلمية المنهجية في مجال الإدارة عبر عقود طويلة، وبفضل ما أسهمت به العلوم الأخرى، ولاسيما السلوكية، تراكمت قاعدة معرفية راسخة من النظريات والأسس والمبادئ والقواعد التي تحكم العملية الإدارية ويمكن التنبؤ بنتائجها بنسبة كبيرة. الفن هو "القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة وذكية". والعملية الإدارية معقدة وديناميكية وتتطلب من المدير البراعة، والبصيرة والإبداع والاجتهاد والقدرات التحليلية والمقدرة على الاتصال الناجح من أجل تطبيق الأسس والنظريات والمبادئ بكفاءة وفاعلية في ظروف متغيرة. وبالتالي فإنه يمكننا أن نستنتج أن الإدارة هي علم وفن معاً. (بدر والصباغ، 2020)

ماهية ومفهوم الجودة

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين وعلى اختلاف تخصصاتهم، لذا فإن النظرة إلى هذا المفهوم تختلف باختلاف تخصص الباحث، فالمهندس له نظرة تختلف عن نظرة الإداري عن نظرة العميل عن نظرة الحرفي وهكذا، لذا فإنه غالباً ما يجد الباحثون صعوبة في تحديد معنى الجودة بدقة وهذا يعود إلى إمكانية استخدامها بصفة عامة مطلقة أو نسبية متخصصة، كما أنها عبر التاريخ كانت تعني الدقة والالتقان والالتزام بمعايير معينة، نتيجة لما سبق فإنه هناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم الجودة،

يعرف إدوارد ديمينج E.Deming, 1986 الجودة بأنها المطابقة للمواصفات مع الاستمرار في تخفيض التكلفة، في حين عرفها جوزيف جوران J.Juran, 1964 بأنها الملاءمة للاستعمال (Fitness for use) وفي مؤتمر للجودة عقد في نيويورك عام 2000 وكان جوران حاضراً فسأله أحد الحاضرين ما هو تعريفك للجودة؟ مع العلم أن جوران أمضى زمناً طويلاً في توصيف هذا المفهوم عبر مؤلفاته العديدة، لذا توقف برهة من الزمن ومن ثم أجابه Quality is Love وقصد من ذلك أن الجودة هي أن تعمل ما تحب حتى تبذل وتقدمه خالياً من الأخطاء، أما فيليب كروسبي Philip Crosby فعرف الجودة بأنها المطابقة للمواصفات وإنتاج السلع وتقديم الخدمات بدون أية أخطاء. (النجار، 2008)

ولقد جمع ديفيد جارفن David Garvin, 1988 تعريفات الجودة في خمسة مداخل وهي: (دهام، 2008)

1. مدخل التفوق (التميز أو المثالي)

يرى بأن الفرد يمكنه التمييز بين الجودة العالية والجودة المنخفضة دون إعطاء تعريف محدد للجودة، وينظر من خلال هذا المدخل إلى الجودة على أنها مرادف لـ "التميز الفطري"، وهي عبارة مطلقة وعلامة دالة على معايير صارمة وأداء عالي، حيث لا يمكن تعريفها بشكل دقيق، على غرار كلمة الجمال، ولكن يمكن التعرف عليها والاحساس بها بمجرد رؤيتها أو من خلال التجربة، فالجودة حسب هذا المفهوم يصعب كثيرا تعريفها، لأنها لا تحظى بنفس المعنى لدى الجميع.

2. المدخل المعتمد على المنتج

الجودة يمكن تعريفها على أنها "صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها" وقد تتمثل هذه الصفات مثلا في درجة الصلابة والتحمل ودرجة الاعتمادية، فمثلا تقاس جودة الأثاث بنوع الخشب المصنوع منه، فهذه الصفات يمكن قياسها والاعتماد عليها في عمليات الرقابة على الجودة، إذ أن هذا التعريف محدد أكثر مقارنة مع التعريف السابق إلا أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التفضيلات الشخصية للأفراد.

3. المدخل المعتمد على العميل

هذا المدخل يركز على التأكد من أن المنتج أو الخدمة ملائم للاستعمال أو للغرض الذي صنع من أجله، ويواجه هذا المدخل صعوبتين، الصعوبة الأولى ذات طبيعة عملية تتمثل في كيفية الجمع بين تفضيلات فردية متباينة حتى تؤدي إلى إعطاء تعريف جاد للجودة، أما الصعوبة الثانية فهي جوهرية أكثر وتتمثل في كيفية التمييز بين خصائص المنتج التي تتضمن الجودة وتلك التي تحقق فقط أقصى قدر من رضا المستهلك.

4. المدخل المعتمد على التصنيع

الجودة تعني المطابقة مع المواصفات التي يتم تحديدها في مرحلة التصميم ثم العمل على ترجمتها في المنتج بأقل انحراف ممكن، لكن في حدود تكلفة معقولة، أي ألا تزيد التكاليف الإضافية لتحقيق الجودة على تلك التكاليف الناتجة عن رداءتها.

5. المدخل المعتمد على القيمة

عرف الجودة على أساس السعر والتكلفة، حيث أن المستهلك لا يعتمد في قرار شرائه على الجودة فقط وإنما على السعر أيضا.

هناك محاولة أخرى قام بها ساليس Sallis,2003 للتمييز بين مختلف التعاريف التي أعطيت للجودة، حيث يرى بأن هناك مفهومين للجودة هما:

• المفهوم المطلق للجودة: توظف الجودة وفقا لهذا المفهوم باعتبارها مفهوماً مطلقاً ومثالياً مشابهاً لمفاهيم الخير، والجمال، والحقيقة، لوصف شيء ما كالمطاعم الفاخرة والسيارات الفارهة على سبيل المثال، حيث تضيفي تبعاً لذلك على مرتادي هذا النوع من المطاعم وأصحاب هذا الصنف من السيارات قيمة وهيبة. فالجودة بهذا المعنى تتميز بخصيستي الندرة والتكلفة، وهي مرادفة في هذه الحالة للجودة العالية أو الجودة الأعلى.

• المفهوم النسبي للجودة: يمكن أن يأخذ المفهوم النسبي للجودة أحد المعنيين: المعنى الأول هو المعنى الإجرائي للجودة الذي يهتم بقياس وضمان المطابقة لمواصفات محددة سلفاً، أي هل تم إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة وفقاً لما هو مطلوب أو ما هو متوقع؟، وهذا ما يسمى بالملاءمة للغرض، ويتم تحقيق الجودة بمعناها الإجرائي من خلال تبني ما يعرف بنظام ضمان الجودة، الذي يسمح بإنتاج منتج أو تقديم خدمة مطابقة لمعايير أو مواصفات خاصة، ويقابل هذا المعنى المدخل القائم على التصنيع. أما المعنى الثاني هو المعنى التحويلي للجودة، الذي يتعلق أكثر بالتحسين المستمر والتغيير التنظيمي، ويركز على الجوانب غير الملموسة للجودة، مثل رعاية وخدمة العملاء لتحقيق رضاهم وسعادتهم، وبالتالي الحفاظ على ولائهم، ويتطابق هذا المعنى مع المدخل القائم على المستخدم عند جارفن، كما يعتمد هذا المعنى على التحسين الذي يعبر عن فعل الأمور بشكل صحيح، وليس مجرد القيام بالأشياء الصحيحة. (الخطيب، 2000)

هناك العديد من الجهات والهيئات المختصة التي تناولت مفهوم الجودة بالتعريف والتوضيح، فقد عرفتھا الجمعية الأمريكية للجودة بأنها الخصائص الكلية للمنتج سواء كان سلعة أم خدمة التي تعكس قدرته على إشباع الحاجات الصريحة والضمنية كما تعرفھا منظمة الأيزو في المواصفة ISO 9000:2000 بأنها درجة تلبية مجموع الخصائص المتضمنة في المنتج لمتطلبات العميل، أما المكتب القومي للتنمية الاقتصادية في بريطانيا NEDO فقد

عرف الجودة بأنها تحقيق متطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع، كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها: أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء.

من خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم الجودة فإنه يمكن النظر إليها وفق أربعة مفاهيم اثنتين من وجهة نظر المصنِّع واثنين من وجهة نظر العميل هي:

- جودة التصميم: والتي تعني مواصفات الجودة عند تصميم المنتج.
- جودة الإنتاج: التي تتحقق من خلال العملية الإنتاجية نفسها.
- جودة الأداء: والتي تظهر للمستهلك عند الاستخدام الفعلي للمنتج.
- جودة خدمة العملاء: والتي تظهر أثناء تقديم السلعة أو الخدمة للعملاء

مفهوم وفلسفة حلقات الجودة

في الفكر الإداري المعاصر أصبح ينظر إلى الجودة على أنها وظيفة مستقلة شأنها شأن باقي الوظائف في المنظمة، ولقد تطور هذا المفهوم بشكل مستقر وثابت، حيث ظهرت العديد من الممارسات والمداخل التي رسخت مفاهيم الجودة مثل حلقات الجودة التي انطلقت من اليابان 1962 وانتقلت إلى الولايات المتحدة في نهاية السبعينيات، وكذلك ظهور مفاهيم وأدوات مثل التصنيع الرشيق Lean Manufacturing المشتق من نظام تويوتا الياباني والتصنيع الفائق Agile Manufacturing ، ومنهجية بوكا يوكي (تفادي الأخطاء المهمة) ، وجيدوكا Jidoka (الأتمتة مع لمسة بشرية)، وأسلوب بطاقات كانبان Kanban ، والرقابة البصرية Visual control ، وغيرها من المداخل والأدوات التي نقلت مفهوم الجودة من المفهوم القديم القائم على التفتيش والفحص والذي لا يمنع حدوث الأخطاء، إلى المفهوم الحديث للجودة والذي يرسخ فكرة أن العميل هو من يوجه المنظمة ويقود الجودة في السوق، وذلك من خلال أداء الأعمال الصحيحة بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة وتحديد أسباب المشكلات

التي قد تحدث ومتابعتها قبل وقوعها، والشكل التالي يلخص مراحل تطور مفهوم الجودة من المفهوم القديم للمفهوم الحديث. (جبلاق، 2021).

تعددت التعريفات التي أوردتها الكتاب والباحثون لبيان مفهوم حلقات الجودة، ونخلص منها إلى أنها، بشكل عام:

وحدات عمل ذاتية من مجموعات صغيرة من العاملين من 4 إلى 10 أعضاء - يؤدون نفس العمل أو يشتركون في عمل واحد، أو منتج معين، ويجتمعون على أساس التطوع وفقاً لجدول منتظم أسبوعياً لمناقشة المشكلات التي يطرحونها للنقاش والمرتبطة بأعمالهم ويدير الحلقة ويوجهها مشرف أو ملاحظ لهؤلاء العاملين عند مستوى خط الإشراف الأول، وهو الذي يتولى تدريب أعضاء الحلقة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات؛ بما فيها الوسائل الإحصائية، أو على أسلوب العمل الاجتماعي كفريق. ومهمة تلك الحلقة تحديد المشكلات التي تعرقل سير العمل، واقتراح الحلول المناسبة لها، ثم تطبيقها بعد الموافقة عليها وإقرارها من قبل الإدارة. كما أن حلقات الجودة هي إحدى الأساليب التي ساهمت في تطوير العديد من المنظمات باعتبار أن مهمتها الأساسية هي إيجاد الحلول للمشكلات التي تصادف المنظمات، فكانت في البداية تعرف بـ "فرق حل المشكلات" (راضي، والعربي، 2016)، وقد أعطيت لحلقات الجودة عدة تعاريف أكثر دقة نذكر منها:

كما يرى البعض أن حلقات الجودة هي "عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصها الإنتاجي أو الخدمة، يلتقون أسبوعياً لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة مشكلات الجودة في مجالات أعمالهم المختلفة كما يستعينون بالخبرات الإدارية والتقنية بالمؤسسات لمساعدتهم بوضع الإستراتيجية الشاملة لمعالجة المشكلات الحاصلة وفقاً لأولويات المشاكل المتعلقة بالجودة، كما أنهم يمارسون في الوقت ذاته دورهم في تقييم المجالات التي حققها جهدهم" (حمود، 2000)

هي عبارة عن «صيغة من صيغ العمل التعاوني لأداء الأعمال يعتمد على الإمكانيات المتاحة وتوحيد الجهود لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل مجموعة من الأفراد الذين ينتمون في الغالب إلى مجموعات عمل عادية» أو هي عبارة عن ويتقابلون معاً على أساس اختياري ويجتمعون مع المشرف لمناقشة التحسينات بما يمكنهم من مناقشة تحسين الإنتاجية أو اقتراح طرق جديدة وأفضل لإنجاز الأعمال

ويمكن أن نستخلص محاور مفهوم حلقات الجودة كما يلي:

- تتطلب مساندة الإدارة لرفع الروح المعنوية للعاملين.
- لا تعمل باستقلالية بعيداً عن التنظيم الإداري القائم.
- أحد أساليب الإدارة بالمشاركة مع تطوير شخصية العاملين بالحلقة.
- أسلوب لتنمية الموارد البشرية والتشجيع على الابتكار والتجديد.
- منتدى لحل المشكلات.

ويمكن أن نستخلص الفلسفة التي تقوم عليها حلقات الجودة فيما يلي:

- إيجاد صيغة مناسبة للعمل التعاوني والذي يصل دوماً إلى حل أفضل من ذلك الذي يصل إليه شخص واحد يعمل بمفرده.
- الشخص الذي يتولى وظيفة ما، هو أفضل صانع قرارات بشأنها.
- المتخصصون والفنيون ورجال الإدارة العليا ليسوا هم الوحيدين القادرين على الإبداع، بل إن هؤلاء الذين هم أقرب إلى المشكلات يكونون على حد سواء وبنفس القدر قادرين على التفكير والإبداع في حل المشكلات.

ووفقاً لهذه التعريفات السابقة فإن حلقات الجودة تتوفر على عدة نقاط هي:

1. قيام مجموعة صغيرة من العاملين يعملون في صناعة جزء من المنتج أو تقديم خدمة معينة، هذه المجموعة تخضع إلى إشراف وتوجيه رئيس القسم والذي يعتبر مشرفاً وليس مسؤول عنها.
2. يلتقي العمال بصفة طوعية وإرادية وليس بصفة إجبارية.
3. المدة التي تستغرقها حلقة الجودة تتراوح ما بين ساعة إلى ساعتين مرة في الأسبوع، يمكن أن تكون هذه المدة خارج أو أثناء أوقات العمل لكنها تكون مدفوعة الأجر.
4. تتم اللقاءات بصفة منتظمة وليس عند بروز مشاكل فقط، بل يجب أن يكون التفكير دائم حول المشاكل حتى قبل حدوثها.
5. اختيار موضوع النقاش يتم بالاتفاق بين كل عناصر المجموعة للتمكن من معرفة المشكل المطروح

وبالتالي محاولة فهمه وإيجاد حل له.

6. - حلقات الجودة ليس لها مدة حياة معينة فهي لم تنشأ من أجل وضعية معينة بل هي إرادة مستمرة لتحسين الجودة والواقع أنه لا تنتظر أن تكون حلقات الجودة ذات فعالية سريعة، وأن تحقق لنا نتائج إيجابية في أسرع وقت، حيث أن هذه النتائج الإيجابية السريعة تلاحظ عادة في مجال الأهداف المركزة على العمال فهم الذين يركز عليهم نجاح العمل في حلقات الجودة، نظرا لحماس العمال وطبيعة المشاكل المتطرق إليها والتي عادة ما تكون مشاكل بسيطة ومستعجلة، وبذلك تنتقل المجموعة تدريجيا إلى حل المشاكل العويصة.

7. الهدف الأول من حلقات الجودة هو تحسين القدرة على الاقتراح لدى العمال فهم الذين لديهم القدرة على حل المشاكل التي تعترضهم أثناء عملهم.

يتطلب نجاح حلقات الجودة مساهمة فعالة من طرف إدارة المؤسسة ويتم هذا عن طريق إدخال هذا المفهوم إلى كافة هياكل المؤسسة، لذا يجب على الإدارة أن تساند بوضوح هذه الطريقة وتشارك فيها بصفة إيجابية.

أهداف الجودة

إن الهدف من تطبيق الجودة يتركز على المنتج أيا كان نوعه (سلعة أو خدمة)، فالمنظمة بمختلف مكوناتها تسعى لإخراج منتج مميز يكسب رضا المستفيد، ويحقق الأهداف الربحية بالنسبة للقطاعات التجارية، والأهداف الاجتماعية للقطاعات غير ربحية ومنها المؤسسات الحكومية الخدمية والجمعيات الخيرية، ومن هذا الهدف الأساس تتحقق أهداف أخرى منها: (أبو النصر، 2015)

1. خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
2. اختصار وقت إنجاز المهمات: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على الانجاز.

3. رفع مستوى العاملين بالمؤسسة: بما ينعكس إيجاباً على انجازهم، بإشاعة ثقافة الجِد والحزم واحترام

العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.

4. تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

5. تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.

أبعاد الجودة

أصبحت إدارة الجودة سواء جودة المنتجات أو جودة الإدارة مجال اهتمام واسع على جميع المستويات في المنظمة، خصوصاً بعد النجاح الكبير لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية، إذ يُنظر إليها على أنها فلسفة متكاملة وليست أدوات أو مبادئ تُطبق هنا أو هناك، هناك تعاريف عديدة للجودة جميعها يتمحور حول الالتزام بالمتطلبات التي تلي توقعات الزبون والمطابقة للمواصفات أو للاستعمال، ولا تقتصر مسؤولية تحسين الجودة على إدارة المنظمة أو إدارة العمليات، بل أضحت مسؤولية جميع العاملين دون استثناء في المنظمة، وتقسم مراحل تطور الجودة إلى: (إدارة العمليات، بدون مؤلف- الجامعة السورية)

1. مرحلة التدقيق الحرفي ما قبل وخلال الثورة الصناعية أي حتى نهاية القرن التاسع العاشر

2. مرحلة ضبط الجودة بالفحص والاختبارات خلال الفترة بين الحربين العالميتين

3. مرحلة الضبط الإحصائي للجودة حتى السبعينات من القرن الماضي

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة منذ ثمانينات القرن الماضي وحتى الآن

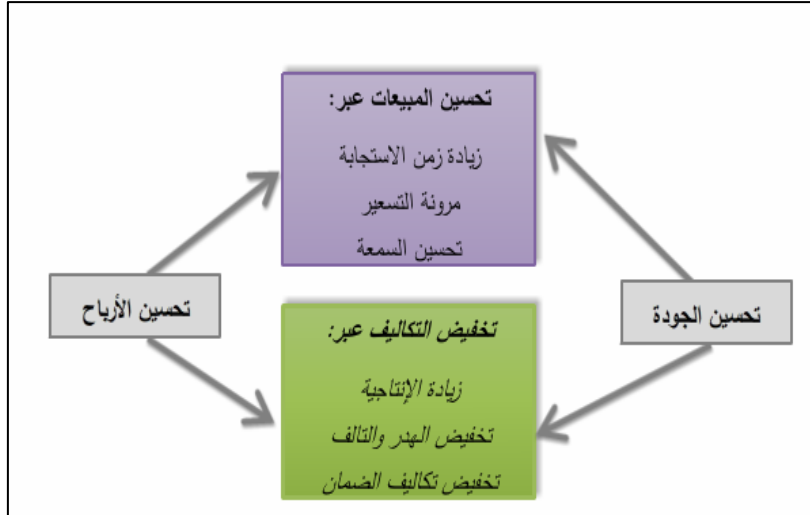
5. المرحلة الحالية: يمكن تلمس ملامح مرحلة جديدة تسعى إلى رفاهية الزبون.

تشمل إدارة وضبط الجودة جميع نشاطات وفعاليات المنظمة وهي مسؤولية جميع العاملين فيها أيضاً،

وتساهم الجودة في تحسين المبيعات وتخفيض التكاليف مما يؤدي إلى زيادة الأرباح، وبالتالي تعتبر من أهم

القرارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة كما يوضح الشكل (1)

شكل (1) أثر تحسين الجودة على الأرباح



تعرف أبعاد الجودة من خلال درجة تلبيتها أو إشباع لحاجات الزبون، كما يلي:

1. مواصفات أداء المنتج لوظائفه
 2. شكل أو هيئة المنتج
 3. الموثوقية: احتمال أداء المنتج لوظائفه وفق توصيف المنتج
 4. إمكانية الصيانة: مدى سهولة إصلاح الخلل خلال فترة معقولة
 5. الاستقرار خلال العمر التشغيلي للمنتج
 6. مدى مطابقة المنتج للمواصفات المحددة
 7. الخصائص الجمالية والمظهر الخارجي والتغليف
 8. الجودة المدركة: الشعور بالثقة في جودة المنتج وفق ما يتوقعه
- يعود ضعف ضبط الجودة في المنظمات إلى أسباب عديدة يأتي في مقدمتها:

1. عيوب في المواد الأولية وفي مواصفاتها.
2. تنوع مصادر التوريد أو مصادر التشغيل.

3. عيوب فنية أو بشرية في عملية الإنتاج.
 4. سوء التخزين والنقل من وإلى المستودعات والأسواق.
 5. ضعف مستوى التقييس في مراحل الإنتاج.
 6. انخفاض كفاءة العاملين في ضبط الجودة والتفتيش والاختبارات.
 7. عدم التطبيق السليم للمواصفات القياسية الوطنية والعالمية.
- لذلك يعتبر ضبط الجودة وسيلة مهمة للغاية لتجاوز نقاط الضعف السابقة ويوفر عدد من المزايا أهمها:

1. وسيلة لاكتشاف الأخطاء والعيوب
2. توفير أسس للمواصفات الممكن تحقيقها وانتظام أكبر لجودة المنتج
3. تخفيض تكاليف التفتيش
4. تخفيض حجم المرفوض والمرتجع
5. تحسين العلاقة مع الزبون والمورد
6. تحديد مقدرة العمليات
7. تشخيص مواطن الضعف في العملية الإنتاجية.

تكاليف الجودة

يُقصد بتكاليف الجودة النفقات اللازمة لتثبيت مستوى معين لجودة المنتج أو الخدمة، وهناك أنواع عديدة لهذه التكاليف، نستعرض أهمها: (عبدالرحمن، 2018).

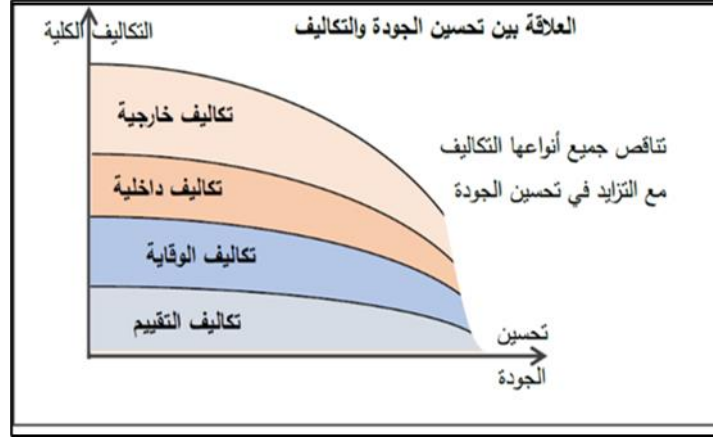
1. تكاليف الوقاية: وتشمل تكاليف تخطيط الجودة، ومراجعة التصميم، والتدريب والتأهيل، ضبط العمليات، تحليل البيانات، وتقارير الجودة.
2. تكاليف التقييم: وتشمل تكاليف فحص المواد، تفتيش واختبار المنتجات، معايرة التجهيزات، تقييم جاهزية مواد المخزون.
3. تكاليف الفشل: وتشمل تكاليف الفشل الداخلي مثل تزايد عدد العيوب أو كميات التالف والهدر، وإعادة الفحص أو الاختبارات، التوقف عن العمل، فقدان، التنسيق بين العاملين، وتكاليف الفشل

الخارجي وهي الأخطر مثل تصليح المنتجات، المنتجات المرتجعة، نفقات التأمين، الحسومات.

4. تكاليف غير مباشرة وهي تكاليف لخسارات غير ملموسة يصعب تقديرها مالياً، مثل تشوه سمعة

المنظمة، عدم رضا الزبون وتدمره، وغيرها.

شكل (2) يوضح العلاقة بين تحسين الجودة والتكاليف



إدارة الجودة كنظام إداري

أزداد وعي المؤسسات في السنوات الأخيرة بضرورة تطبيق مفاهيم إدارة الجودة، إذ سعت العديد من المؤسسات والشركات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمية والإنتاجية حتى تستطيع مجابهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي بعد أن تم التركيز على حرية التجارة، والسماح للسلع بالتدفق الحريين الدول وإلغاء الحواجز الجمركية ويعني. هذا الأمر ضرورة سعي هذه الشركات والمؤسسات إلى الوصول إلى أعلى مستويات الجودة في سلعها وخدماتها حتى تستطيع أن تثبت نفسها على الصعيد المحلي والدولي. (الدرادكة، 2005)

ويعتبر العالم (إدوارد ديمينج) هو الأب الحقيقي لحركة الجودة كمفهوم شامل وكجزء أساسي من عمل الإدارة اليومي ويعتبر (Darning) أول من أوضح أهمية التركيز على الأمور التالية، وهي: (ماضي، 1995).

1. أن الإدارة مسؤولة بشكل دائم عن جودة الأداء كجزء أساسي من أعمالهم اليومية وكجزء من وظيفة

الإدارة.

2. ضرورة تعليم وتدريب الأفراد على كيفية التحسين الدائم والعمل الجماعي في المنظمة.

3. ضرورة توفر الدوافع الداخلية لدى جميع العاملين لتحسين الجودة وتدريبهم على استخدام الأساليب

الاحصائية للرقابة على الجودة.

4. أن النظم التي يسير عليها العمل تعتبر مسؤولة عن حوالي ٨٥٪ من الأخطاء والعيوب التي تحدث في

العملية الإنتاجية والإدارة هي وحدها القادرة على تغيير هذه النظم بينما الأفراد العاملين مقيدون بهذه

النظم، وهذا الأمر يعني كما أوضح (Deming) أن الفكر التقليدي الذي يرى أن عمال الإنتاج هم

المسؤولون بشكل دائم عن كل المشاكل التي تحدث في الإنتاج هو غير صحيح وأن ١٥٪ فقط من

الأخطاء والعيوب يمكن إرجاعها إلى عامل بذاته أو آلة بذاتها، وهذا يتطلب بالضرورة التركيز في عملية

الرقابة على عيوب تصميم النظام الإنتاجي أكثر من العيوب التي ترجع إلى عامل بعينه أو آلة بعينها

5. يؤمن ديمينج (Deming) بنظرية (Y) في السلوك التنظيمي القائمة على كفاءة الأفراد ورغبتهم في العمل

وميلهم للمعرفة وحسهم للعمل وإمكانية حفزهم من خلال الحاجات المعنوية.

في حين يرى جوران. وهو من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد العالم (Deming). الذي قدم في عام

١٩٨٦ طريقة شاملة للتفكير في موضوع الجودة أطلق عليها اصطلاح (Quality Trilogy) أو ما يعرف بثلاثية

الجودة وهي تعالج موضوع الجودة من خلال ثلاث عمليات:

1. التخطيط للجودة وهي تصميم وإنشاء العملية التي تحقق الأهداف الموضوعية وبعدها يأتي التنفيذ

الفعلي والذي يعمل على تشغيل العملية بأفضل مستوى فعالية ممكن حسب المقاييس المحددة.

2. الرقابة على الجودة. وفي هذه الخطوة يتم تحديد المقاييس التي تقيم من خلالها عملية التنفيذ.

3. عملية تحسين الجودة وهي الإجراءات التي يمكن اتباعها لتحقيق تغييرات جوهرية في الأداء من خلال

مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا لتقديم نظم وأساليب إدارية جديدة يكون لها هدف

محدد وهو تحسين الجودة.

العمل الإداري

يسعى العمل الإداري إلى تحقيق العديد من الأهداف من أبرزها تنمية القدرات الخاصة بالموظفين داخل

المنظمة وذلك من أجل تنفيذ الخطط التي تم رسمها من قبل المنظمة، كما يهدف العمل الإداري الجيد إلى

الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة وذلك من أجل الإنتاج بشكل أكبر ومن خلال أقل التكاليف

الممكنة، كما تسعى الإدارة الجيدة إلى تحقيق مطالب الموظفين وتحقيق الرفاهية لهم وذلك من خلال تلبية مطالبهم مما يؤدي إلى ارتياح الموظفين داخل أعمالهم.

مكونات العملية الإدارية

العملية الإدارية (Management Process) هي عبارة عن مجموعة من الوظائف والأنشطة التي يقوم بتنفيذها أي شخص إداري، من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها أية مؤسسة أو شركة من الشركات، وتضم العملية الإدارية عمليات مرتبطة مع بعضها البعض، يتم تجزئتها لتسهيل دراستها وتطبيقها على أرض الواقع، كما وتتأثر هذه العملية بعدة عوامل مختلفة منها العوامل الإنسانية كالقدرات، والمهارات الشخصية في تأدية نشاط معين، والعوامل الفنية والتي تشمل الأسس، والقواعد، والإمكانات المادية التي يلجأ إليها الإداري من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والتي يمكن تحليلها ووصفها من خلال عناصرها، وفي علم الإدارة فهي تتكون من عدة وظائف إدارية متداخلة تتكون من: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وكل مدير يختص بالقيام بهذه الوظائف بالشكل الأمثل الذي يتيح لمؤسسته أن تكون بالشكل الأفضل.

وهناك بعض من مبادئ العمل الإداري يمكن إيجازها فيما يلي: (العتيبي، 2019)

1. العمومية

تعد المكونات الإدارية متحدة في معظم المنظمات مهما اختلفت الأهداف والأنشطة، وحتى وإن تفاوتت درجات وجودها وذلك باختلاف المستويات الإدارية.

2. القابلية للتحويل

هناك مرونة في العمليات الإدارية، وكلما زاد وارتفع المستوى الإداري كلما زادت المرونة.

3. الترابط والتشابك:

لا يتم النظر إلى العمل الإداري كوحدات منفصلة عن بعضها البعض، حيث إن العمليات الإدارية عمليات مجتمعة ديناميكية تؤثر على العمل ككل.

4. التكرار

إن أي وظيفة إدارية تشمل في داخلها العديد من النسب المتفاوتة من الوظائف الأخرى، فعندما نأتي لخطط إلى أي نشاط نجد أن المرحلة الإدارية بحاجة إلى التخطيط والتنظيم

وتأسيساً على ما سبق يتضح أن العملية الإدارية في المؤسسات العصرية الحالية تنسم بالتغيير السريع والمفاجئ والمستمر، وهو ما جعل تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية مدخلاً مهماً؛ لملاءمته لاستيعاب التغييرات الجذرية التي تحدث بالمنظمات ولا سيما المنظمات الاقتصادية. وتستعرض الدراسة في هذا الجزء أهم معلومات وحقائق حول إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحقيق الاستفادة القصوى منها كمدخل تطويري من أجل التغيير والإصلاح الإداري، وتعزيز أداء المنظمات، وتقليل الوقت والتكلفة، وزيادة الجودة، ورضا المستفيدين والموظفين.

هندسة العمليات الإدارية

الهندرة أو إعادة هندسة العمليات الإدارية من النظريات الإدارية تعمل على إعادة هندسة العملية الإدارية أو الهندسة الإدارية أو هندسة الإدارة وهي إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة، فهي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري طموح في أداء المنظمة بما يكفل سرعة الأداء وتخفيض تكلفة وجودة المنتج. وتعرف عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية بعملية إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهريّة في معايير قياس الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة، كما تعرف بأنها منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً.

وهي وسيلة تستند إلى عدد من المعارف تستخدم لإحداث تغييرات جوهريّة داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات أساسية جذرية في تطوير الأداء التنظيمي للشركة ورفع أسهمها وهي إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدين (العملاء)، وهي تحليل وتصميم تدفق الأعمال والإجراءات في المنظمة وبين المنظمات (العلاقات الخارجية) وتغيير المنهج الأساسي للعمل لتحقيق تطوير جوهري في الأداء في مجالات السرعة والتكلفة والجودة، وهي إعادة تصميم العمليات، والتنظيم ونظم المعلومات

المساعدة لتحقيق تحسين جذري في الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء عن منتجات وخدمات الشركة، فالهندسة هي إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، الجودة ومستوى الخدمة. (الزطمة، 2011).

وتتم الهندسة من خلال دراسة الوضع الحالي للعمليات، الاستماع لصوت العميل، الاقتداء بالنماذج الناجحة، وضع التصميم الجديد للعمليات، التطبيق والتحسين المستمر، بحيث يتلاءم المنتج والعمليات والتوزيع وكافة عناصر المزيج التسويقي مع متطلبات العميل ومع الأهداف الجديدة للمؤسسة، والتحدي الأساسي الذي يواجه المسئولين عن إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات يتمثل في حقيقة حدوث تغيرات نتيجة - لعمليات إعادة هندسة المؤسسة في الهيكل التنظيمي والأساليب في جميع المستويات - والتي يجب على الموظفين إستيعابها ضمن وقت قصير، حيث تتطلب التغيرات التي تنتج عن تنفيذ عمليات إعادة الهندسة المذكورة أعلاه تغيرات في متطلبات التوظيف في مختلف المجالات في المؤسسة. وتؤدي التحديثات التقنية غالباً إلى تخفيض في عدد الموظفين المطلوب وفي نفس الوقت تتطلب التحديثات التقنية قدراً أعلى من المهارة الفنية وعلى نفس المنوال، تحدث تغيرات في نظام الإدارة (مثل الهيكل التنظيمي وطرق أداء العمل والنظم والمهام) والتي بدورها تتطلب تغيرات في الصفات الواجب توافرها في الموارد البشرية المطلوبة (من حيث العدد والتوزيع والتدريب المطلوب، وهكذا يتضح أنه من الضروري إيجاد التناغم بين التغيرات التنظيمية كنتيجة لعمليات إعادة الهندسة والصفات الواجب توافرها في العنصر البشري الذي تعتمد عليه المؤسسة في تنفيذ هذه التغيرات.

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية: (البطراوي، 2018)

إعادة هندسة العمليات الإدارية بشكل علمي وسليم سوف تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف التالية، التي من أجلها تتم إعادة هندسة العمليات الإدارية في المنظمات:

1. تحقيق تغيير جذري في الأداء تهدف جهود إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات العملاء وأهداف المنظمة.
2. التركيز على العملاء تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى توجيه المنظمة إلى التركيز على العملاء

من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم إعادة بناء العمليات لتحقيق هذا الغرض.

3. السرعة تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تمكين المنظمة من القيام بأعمالها بسرعة عالية

من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.

4. الجودة تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها

للتناسب احتياجات ورغبات العملاء. تخفيض التكلفة تهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى

تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات الغير ضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

يتضح مما سبق أن الهندرة تتصف بعدد من العناصر والتي تميزها عن غيرها من مفاهيم ونماذج التحسين

والتطوير الإداري وأهم هذه العناصر التالي:

أولاً: أن يكون التغيير أساسي حيث أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تطرح أسئلة أساسية لا تشمل فقط

الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة، بل تتجاوزها إلى الأعمال نفسها، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال،

مثل: لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها؟ ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل؟ مثل هذه الأسئلة الأساسية تضع

الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل، وتدفع العاملين إلى إعادة النظر في هذه الفرضيات.

ثانياً: أن يكون التغيير جذري يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية، جذرياً وله معنى وقيمة،

وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود (أي ترميم الوضع الحالي) إن التغيير الجذري يعني

اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.

ثالثاً: أن تكون النتائج جوهرية وضخمة تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة،

أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجياً.

رابعاً: أن يكون التغيير في العمليات تركيز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات

الإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسؤوليات والوظيفية. فالعمليات الإدارية نفسها هي

محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات.

خامسا: أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

سادسا: أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير، وترفض إعادة هندسة العمليات الإدارية التفكير الاستنتاجي والمتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

معوقات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعرض عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية مجموعة من العقبات والقيود التي تحد من فاعليتها، أو قد تكون سبباً في فشلها، ومن هذه المعوقات:

- غياب الصورة الواضحة والكاملة لمفهوم تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية عند العاملين.
- تجاهل القيم والمفاهيم السائدة في بيئة المؤسسة، وضعف الاهتمام بتغيير السلوكيات التي تتعارض مع قيم العمل الجديدة الناجمة عن عدم التشخيص السليم (عساف، 2017، ص 108).
- ضعف تأهيل وإعداد القوى البشرية.
- إغفال حاجات وسلوكيات وقيم القائمين بالعمل.
- العجز في توضيح مهام وأدوار بعض الموظفين.
- تقبل نتائج بدون طموح (عبدالخالق، 2013).
- غياب مؤشرات الأداء.
- الخوف والتهديد والجزاءات.
- الصراع وانخفاض الدافعية.

- إهمال عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمة من قِبَل الإدارة العليا قبل البدء بإعادة هندسة العمليات.
- التعجُّل في عملية التطبيق لإعادة هندسة العمليات الإدارية دون توفر المقومات الأساسية للبنية التحتية الملائمة؛ من موارد مادية، ومعنوية، ومعلومات كافية (الجمالي والليثي والشمري، 2018، ص 138، ص 139).

عوامل فشل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية

وفيما يلي أبرز عوامل فشل تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- 1- تعقيد الهيكل التنظيمي.
- 2- عدم وجود دافع نحو التطوير المستمر.
- 3- ضعف توفر تكنولوجيا المعلومات لدى المنظمة.
- 4- استغراق وقت وجهد كبيرين لتحليل العملية الموجودة.
- 5- السعي لإصلاح العمليات، وعدم التفكير في تغييرها جذريًا.
- 6- عدم توفر موارد مادية كافية لتطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- 7- البدء بإعادة هندسة العمليات الإدارية من غير إجراء تعديلات تنظيمية للعملية.
- 8- قصور تدريب العاملين في المنظمة وتأهيلهم لإعادة هندسة العمليات الإدارية.
- 9- عدم وجود إدارة سليمة وقوية لتنفيذ إجراءات عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- 10- مقاومة التغيير من قِبَل الموظفين؛ لعدم تعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسات.
- 11- عدم تحديد خطة أساسية وشروط معينة لإعادة هندسة العمليات؛ بل يتم تنفيذها عشوائي.
- 12- عدم توضيح وتوزيع الأدوار والمسؤوليات للموظفين العاملين على إعادة هندسة العمليات الإدارية.
- 13- عدم قناعة الإدارة العليا للمنظمة بإعادة هندسة العمليات الإدارية، والفائدة التي تعود بها على المؤسسات.
- 14- عدم الاستمرار في إعادة هندسة العمليات عند الشعور بالنجاح البسيط، أو عند مواجهة بعض المشكلات (الخوالدة، خشمانه، 2021، 50).

التميز والإبداع والتفوق الإداري

الإبداع هو جوهر التميز الإداري، والتجديد هو جوهر الإبداع الإداري، التجديد يبدأ من الموظف وينتهي بالإدارة العليا، فالإبداع الإداري عملية متكاملة تهدف إلى خلق حلول جديدة أكثر كفاءة وفاعلية بتشارك جميع العاملين بالمنظمة، الإبداع في المعجم الوسيط من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال وبدع صار غاية في صنعته، والابتداعية تتسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة، وقد عرفه هيجن (1999) بأنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، المرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (البطراوي، 2018).

وعرفه السويديان والعدلوني (2004) ويعتبر الإبداع وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة يساهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج، كما يعرف بأنه: "عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين، وعرفه الشبيني (1997) بأنه الذات في استجابتها عندما تُستثار بعمق وبصورة فعلية أو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفع بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها، وعرفه سو وآخرون (2002) بأنه العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفع لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة. (علي و الحاكم، 2015)

خصائص الإبداع الإداري

- الانفتاح نحو التغيير.
- الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
- الأخذ بأسلوب التخطيط من أجل مواجهة المواقف المختلفة.
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.

• الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية.

• احترام اختيارات الغير.

• الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة.

• تقدير إنجازات الآخرين.

• التوجه نحو المستقبل

وسائل الإبداع والتفكير الإبداعي

• التدريب على وسيلة أو أكثر من وسائل تعزيز الإبداع.

• محاولة تغيير الاتجاهات والأساليب السلبية في حل المشاكل ليكون الفرد أكثر مرونة وانفتاحا وتقبلا للمناهج الأخرى. في حل المشكلات.

• بناء القدرة لدى الفرد للتأثير على واقع الآخرين لحل المشكلات بطريقة إبداعية.

• تنمية روح المثابرة لدى الفرد في حل المشكلات وذلك من خلال النظر إلى المشاكل على أنها تحديات إيجابية بدلا من النظر إليها باعتبارها عقبات تحول دون التفكير الإبداعي.

• بناء صورة الذات ويقصد من هذا: ثقة الفرد بنفسه وقابليته للتغير وتأكيد أن للفرد قدرات عقلية كامنة أكثر مما يعتقد حين يساعده التدريب على الإبداع في التغلب على المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته في التغيير.

وسائل الرقابة الإدارية

أهم هذه الوسائل هي:

1. التقارير الإدارية

وتمثل الوسيلة الأكثر رسمية في الحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد. وهي عبارة عن عرض كتابي للبيانات والمعلومات التي توضح مستوى أداء العاملين أو الكيفية التي تنجز بها الأعمال. وقد تقتصر على مجرد العرض دون تحليل أو تقديم توصيات، أو قد تشمل دراسة الحقائق والبيانات الموجودة واستخلاص

النتائج منها ثم اقتراح الحلول. والتقارير الإدارية على عدة أنواع منها: التقارير الدورية، تقارير سير الأعمال الإدارية، تقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية والمقترحات...الخ.

تعد وسيلة التقارير من أقدم الطرق المستخدمة في الرقابة الإدارية وأكثرها أهمية، إذ أنها توفر المعلومات الشاملة والملائمة عن سير العمل وتنفيذه بشكل دقيق ومفصل من أسفل الهيكل التنظيمي لأعلى، ومنها يتاح للمسؤولين التعرف على تفاصيل العمل ومدى مطابقته للمعايير الموضوعية، وكذلك كفاءة المنفذين.

2. الإشراف الإداري أو الملاحظة

وهو أسلوب يعتمد على الاتصال المباشر بين القائم على الرقابة الإدارية والقائمين بالعمل وذلك بهدف رؤية ومشاهدة ما يفعله المرؤوسون، الأمر الذي يتيح للمراقبين الحصول على صورة قريبة من الواقع عن ظروف تنفيذ العمل وتوجيهها الوجهة السليمة بما يتلاءم والخطط الموضوعية، وذلك عن طريق الإرشادات الشفهية أو الكتابية، والأوامر والتعليمات. أي أن الإشراف الإداري يقوم على التوجيه واستخدام السلطة والاتصال الداعم والمستمر، مع القدرة على تقديم الثناء أو توقيع الجزاء عند الاقتضاء. ويمكن أن ينعكس استخدام هذا الأسلوب إيجاباً على معنويات العاملين نتيجة الاحتكاك المباشر بينهم وبين رؤسائهم والتشجيع الذي يتلقونه، كما يمكن أن يساعد الرؤساء على فهم أعمق للتقارير التي تصلهم عن سير العمل نتيجة ملاحظتهم على هذه الأعمال كما هي على أرض الواقع.

يجب التنويه إلى ضرورة عدم المغالاة في استخدام هذه الوسيلة كي لا تنعكس في آثارها السلبية بسبب المضايقات التي ربما تسببها للمرؤوسين نتيجة تقييد حريتهم، واحساسهم أنهم محاصرون في أداء كل صغيرة وكبيرة في جزئيات عملهم، أو أن هناك ضعفاً في الثقة بقدراتهم وامكانياتهم. كما أنه يعاب على هذه الطريقة في الرقابة بأنها لا تسفر عن بيانات كمية دقيقة يمكن الوثوق بها أو الاعتماد عليها في التقييم لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للفرد.

3. المتابعة

هي التعرف الدائم المستمر على كيفية سير العمل حسب الخطط الموضوعية، وهذا يفرض على الجهة المسؤولة عن المتابعة الحصول على البيانات والمعلومات بصورة دورية ومنظمة، كي يتم اكتشاف الأخطاء

ومعالجة الانحرافات في حينها والسعي إلى عدم تكرارها. ولكن يتوجب الانتباه إلى عدم المبالغة فيها كي لا تتحول هذه الإجراءات إلى عملية متابعة شخصية للأفراد وتصيد لأخطائهم من أجل محاسبتهم، وتنعكس سلباً على نفسية العامل وأدائه.

4. الشكاوى

وهي مجمل التظلمات التي يتقدم بها العاملون على رؤسائهم عن مخالفات تقع في مجال عمل المنظمة. أو تلك التي يتقدم بها أصحاب المصالح على الإدارة لرفع الضرر الذي لحق بهم. ويجب أن تتم دراستها والتحقق بمضمونها، لأنها تبرز الخلل والانحراف وتساعد في تلافيه وتعطي هامشاً واسعاً من امتداد المشاركة في عملية الرقابة نتيجة إفساح المجال لمختلف الجهات للإسهام فيها.

نبذة عن شركة المراعي

تأسست شركة المراعي في عام 1977 م، وتُعد اليوم أكبر شركة ألبان متكاملة رأسياً في العالم، وكذلك أكبر شركة لإنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات على مستوى المنطقة. يقع المقر الرئيسي لشركة المراعي في المملكة العربية السعودية، وقد تم تصنيفها على أنها العلامة التجارية رقم واحد في مجال السلع الاستهلاكية سريعة الحركة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وهي رائدة السوق الخليجية في معظم أصناف وفئات منتجاتها. بعد ما يزيد على 40 عاماً من النمو المستدام، تواصل شركة المراعي الوفاء بتوفير منتجات صحية ومغذية للمستهلكين من جميع الأعمار، مع نجاح قائم على مبدأ "جودة تستحق الثقة". وقد اتجهت شركة المراعي إلى تنويع منتجاتها بالإضافة إلى منتجات الألبان عالية الجودة، لتشمل العصائر والمخبوزات والدواجن، والتي تندرج تحت علامات تجارية رئيسية هي: "المراعي"، و"لوزين"، و"سفن دايز"، و"البشائر"، و"اليوم". في 31 ديسمبر 2022 م، بلغ رأس مال الشركة المدفوع 10 مليارات ريال سعودي، موزعة على مليار سهم مصدّر ومدفوع بالكامل بواقع 10 ريالات سعودية للسهم الواحد.

مع بدء عملياتها في منتصف السبعينات في المملكة العربية السعودية في تصنيع الحليب الطازج ومشتقات الألبان كأعمال أساسية، قامت شركة المراعي بتوسيع نطاق عملياتها خلال فترة من الزمن إلى منتجات أخرى ذات صلة بأعمالها بإجراء إعادة هيكلة تشغيلية واستثمارية، وساهم هذا في أن تصبح الشركة رائدة في تصنيع

المنتجات الغذائية في المملكة، حصلت العلامة التجارية للشركة على مراكز متقدمة في نشرات دولية كثيرة منها إدراج الشركة ضمن العلامات التجارية الخمس الناشئة والتي من المرجح أن تكون على قمة العلامات التجارية للأطعمة/ والمشروبات في العالم ، على المديين المتوسط وطويل الأجل، لا نزال نتحلى بالإيجابية في توقعات النمو الخاصة بشركة المراعي وقلك اعتمادا على تزايد اعداد السكان وتغير العادات الغذائية والتوسعات الكبيرة وباعتبارها علامة تجارية قوية وثابتة، مما يمنح الشركة ميزة على منافسيها ، ومن المتوقع أيضا أن العلامة التجارية لشركة المراعي ستواصل النمو والحفاظ على مركز رياد في أسواق المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي وأن تحقق تواجداً قوياً في السوق المصرية

نموذج العمل التجاري

تم تصميم وتطوير نموذج الأعمال لدى شركة المراعي بحيث تتمكن الشركة من تحقيق وعدها للعملاء، والمتمثل في توفير "جودة تستحق الثقة". وهو مصمم بحيث ينسجم مع التزامها بالتحسين المستمر، ويمثل في الوقت نفسه أداة توجيه لعمليات الشركة على جميع المستويات. ويتيح نموذج الأعمال لإدارة شركة المراعي وموظفيها تنفيذ مهامهم وفقاً لإطار عمل تشغيلي واضح ومحدد، كما يسهل التطبيق العملي لمبادئ الثقافة المؤسسية وبيئة العمل، والتي تقوم بشكل أساسي على عوامل الكفاءة والإدارة الفعالة للعمليات.

المدخلات المواد الخام

- أكثر من 1,718 مورداً
- توريد 48,673 منتجاً
- إنفاق 8.7 مليار ريال سعودي على المواد في العام 2022 م

التصنيع المتطور

- أربعة مرافق متطورة لتصنيع الألبان والعصائر
- مصنع متطور لتصنيع أغذية الأطفال
- ثلاثة مخابز

- مزرعة ومنشأة لتصنيع الدواجن

قيادة الابتكار

- أنظمة وعمليات مبتكرة
- تطوير منتجات مبتكرة تحقق رضا المستهلك

العلامات التجارية

- الأكثر شعبية إحدى عشرة علامة تجارية رائدة

موظفون مبتكرون

- 43,104 موظف ملهم يستمد دافعه من الابتكار
- برنامج عالمي للتدريب والتطوير 62 جنسية

منظومة مالية داعمة قوية

- إدارة مالية قوية، ومستوى دين منخفض
- فرص تمويل متاحة في أسواق رأس المال العالمية
- رأس مال عامل قوي وتحكم متميز بالنفقات الرأسمالية

خطوط إنتاج وتصنيع

- خطوط إنتاج وتصنيع وفق أعلى المعايير
- استقطاب أفضل التقنيات الحديثة لإنتاج مواد غذائية عالية الجودة مع الحد من النفقات التشغيلية

(التصنيع 4.0)

- توسعة المنشآت والعمل على تجديدها بشكل مستمر لتلبية الطلب المتزايد

خدمات النقل والخدمات اللوجستية

- مستوى استثنائي لخدمات النقل والخدمات اللوجستية

- وحدة النقل والخدمات اللوجستية هي الأكبر في منطقة الشرق الأوسط
- 8475 شاحنة نقل لتوصيل اثنين مليار كيلوجرام من المنتجات في الوقت المحدد وبحالة ممتازة

هيكل وحدة الأعمال

- انتقلت شركة المراعي من نموذج الهيكل الوظيفي التقليدي إلى نموذج وحدة الأعمال.
- تركيز كافة طاقات الإدارة على تكامل عناصر المبيعات والأرباح وعائدات صافي الأصول التشغيلية لكافة وحدات الأعمال

الالتزام بالجودة

- "جودة تستحق الثقة" هي هوية المراعي
- يغطي برنامج شركة المراعي للجودة 4.0 العمليات والموظفين والتكنولوجيا، مما يساهم في توحيد مقومات الجودة عبر وحدات المجموعة
- ترتبط القيم الأساسية لشركة المراعي المعروفة اختصاراً باسم (ASPIRE) مباشرة بنظام إدارة الجودة المتميز الذي تتبناه الشركة وفق معايير عالمية
- تحظى جميع وحدات الأعمال في المراعي بدعم من قسم المبيعات والتوزيع والخدمات اللوجستية وقسم المشتريات وغيرها من الأقسام
- يعمل فريق الصادات في شركة المراعي على خلق فرص النمو الواعدة في مجال المبيعات، خارج نطاق أسواق دول مجلس التعاون الخليجي (عالمياً)

إدارة الابتكار

- تبني رؤية متقدمة لإدارة الابتكار بهدف بلورة الأفكار، وتحويلها إلى منتجات، حتى مرحلة إطلاقها في السوق
- أكثر من 140 مشروع قيد التطوير لتلبية توجهات المستهلكين الجديدة وتعزيز الكفاءة التشغيلية

الاستراتيجية: المراعي 2025 م

تواصل شركة المراعي تطبيق استراتيجية النمو الفعالة التي صاغتها، مما يؤكد قوة ومرونة ركانزها. كما تواصل الشركة تنفيذ استثمارات بمستويات قياسية في القطاع، مؤكدة التزامها بمضاعفة العرض من خلال تنفيذ استثمارات موجهة على مدار خمس سنوات. وفيما يلي العوامل الأساسية الداعمة لتحقيق استراتيجية شركة المراعي:

1. التركيز القوي على خفض التكاليف التشغيلية وتحسين كفاءة الأصول ومراقبة التكلفة
2. زيادة الاستثمار في مجالات الابتكار والتسويق
3. التوسع لدخول مناطق نمو جديدة، ويشمل ذلك التوسع المباشر والتوسع عن طريق الاستحواذ
4. التحسينات التقنية، والتركيز على التحول الرقمي

الاهتمام بالمجتمع

سقطت شركة المراعي إستراتيجية تهتم بتقديم خدمات للمجتمع الذي تنشط فيه، وقد سمت ذلك بالالتزام المجتمعي، ركزت فيه على العلوم والتدريب، الدعم الخيري، البيئة، الرياضة. ويظهر اهتمام الشركة بالمجتمع الذي تعمل فيه من خلال القيام بالأعمال الآتية:

تأسس المعهد التقني للألبان والتغذية الذي يقوم بالإضافة إلى تدريب وتطوير الموظفين بتدريب أكثر من (400) طالب سنويا، وجاءت فكرة تأسيس هذا المعهد سنة (2009) أين تم توقيع اتفاقية تفاهم بين المراعي والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ليتم بعد ذلك الاتفاق مع سينوب CINOP الهولندية لتتولى مهمة تدريب المدربين وتم تقديم الدعم المادي له من طرف صندوق تنمية الموارد البشرية.

● دعم التعليم والتميز من خلال عدة مبادرات منها:

1. جوائز المراعي للإبداع العلمي التي أطلقت سنة (2001) إذ تم التعاون مع مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية وينصب اهتمام هذه الجائزة برعاية الباحثين في تخصصات العلوم التطبيقية والتطويرية والابتكار.

2. جائزة المراعي للتفوق الدراسي لطلبة التعليم العام بدول مجلس التعاون الخليجي إذ اعتمدت هذه الجائزة سنة 2006 بهدف تشجيع الطلبة المتفوقين في دراساتهم، ومن ثم العمل على تنمية قدراتهم ومواهبهم فتم خلال 2019 تكريم أكثر من 40 طالبا.

3. جائزة المراعي للطبيب البيطري حيث تبلورت هذه الجائزة سنة 2010 بهدف تكريم الطبيب البيطري وبيان دوره الفعال في مساهمته في حماية صحة الثروة الحيوانية، لتين بذلك الوجه المشرف لمهنة الطبيب البيطري.

4. إطلاق برنامج مديرو المستقبل وهو برنامج رائد في مجال صنع القادة في المستقبل بدأ حيز العمل سنة 2001 وكان هدفه الأساسي هو تنمية القدرات القيادية لدى الأفراد السعوديين لتولي مناصب قيادية في الشركة في المستقبل، اذ تم في بداية مسيرته بتدريب 50 متدربا سنويا بالتعاون مع مختلف الجامعات وتستغرق خطة التدريب 12 شهرا تتضمن تقييما ربع سنويا يعامل فيها المتدرب كأحد الأفراد العاملين.

ثانيا: الدراسات السابقة

تعد الدِّراسات السَّابقة من بين عناصر البحث الأساسية والمنهجية لطرق باب البحث علما أنها تزود الباحث بالعديد من المعطيات والنتائج وتمهد له الطرق المنهجية سواء على الصعيد النظري أم على الصعيد الميداني، وقد تم الاستعانة بالدراسات السابقة التي تناولت نطاق الدِّراسة الحالية واستهدفت العمل الإداري والجودة وشركة المراعي، من خلال توضيح المنهج البحثي وعيِّنة ومجتمع وأداة الدِّراسة وأهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها الدِّراسات السَّابقة، وتم ترتيبها من الأحدث للأقدم كما يلي:

1. دراسة (إبراهيم ومنصور، 2010)

هدفت الدراسة إلى دراسة النظام الإداري المستخدم حاليا في دائرة الشؤون الهندسية في جامعة تكريت، والتي جاءت بعنوان تطوير الأداء الإداري لدوائر المشاريع الهندسية بالاعتماد على متطلبات إدارة الجودة (الأيزو 9001/2000) (دائرة المشاريع الهندسية في جامعة تكريت حالة دراسية)، حيث تعتبر الدوائر الهندسية في الجامعات من الدوائر ذات الأهمية العالية لما تقوم به من مشاريع تساهم في ازدهار وتطور العمران، وبالنظر لأهمية إدارة الجودة ولما يمثل تطبيق مبادئها من آثار ايجابية ينعكس على أداء هذه الدوائر لذلك أصبح من

الضروري لها أن تكون سباقة في دخول هذا المجال. ومستخدم المنهج الوصفي التحليلي لغرض تقييم التوافق بين النظام الإداري للدائرة مع نظام إدارة الجودة (الايزو 9001/2000) تم الاعتماد على قوائم الفحص التي حددتها متطلبات الايزو 9001 (وهي قوائم المراجعة العامة لأداء الشركات والدوائر الخاصة بالتشديد للتحكم في الجودة) وزيارة دائرة المشاريع الهندسية في جامعة تكريت لدراسة النظام الإداري بها، وأعد الباحثين استمارة استبيان مكونة من (81) فقرة مقسمة على (4) محاور للإجابة على أسئلة قوائم الفحص وتوزيعها على مجموعة من منتسبي الدائرة الهندسية وبعض الأكاديميين والمهندسين الذين سبق وأن عملوا في هذه الدائرة، وتم مناقشة نتائج الاستبيان التي تبين من خلالها إن الدائرة تعاني من خلل وقصور واضح في النظام الإداري. وعلى ضوء نتائج الاستبيان تم بناء نظام إداري مقترح يمكن أن يكون أكثر تفاعلاً واستجابة مع متطلبات إدارة الجودة.

2. دراسة (الرشدي، 2014)

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر استخدام طريقة الادارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت. والتي جاءت بعنوان أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين (دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت) وقد تكونت عينة الدراسة من (380) موظفاً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ وتم استخدام عدداً من المعالجات الإحصائية منها الانحدار المتعدد والمتدرج والمتوسطات الحسابية واختبار التوزيع الطبيعي. ومستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد أشارت النتائج إلى أن مستوى استخدام طريقة الإدارة بالأهداف من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً. وكان مستوى أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت متوسطاً. وأشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الادارة بالأهداف بأبعادها الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف، والالتزام من العاملين في تحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين)، في أداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05)،. وأشارت النتائج إلى أن بعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيراً في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يأتي: التركيز على تفعيل استخدام طريقة الادارة بالأهداف بإبعادها مجتمعة (الثقة والالتزام والمشاركة، والتغذية الراجعة) في مؤسسي البترول الوطنية في الكويت، وتشجيع العاملين على ابداء آراءهم وتعزيز الثقافة التنظيمية في مناخ المؤسسة الوطنية للبترول في الكويت.

3. دراسة (إلياس، 2017)

هدفت الدراسة إلى بحث أثر تدريب رجال البيع في زيادة حجم المبيعات بالتطبيق على مصنع فابي لمنتجات الألبان وجاءت الدراسة بعنوان أثر تدريب رجال البيع في زيادة حجم المبيعات (دراسة ميدانية – مصنع فابي لمنتجات الألبان) وتمثلت مشكلة الدراسة في أن المنشآت تعاني من انخفاض مبيعاتها وذلك لعدم معرفتها معرفة تامة بأساليب تدريب رجال البيع ويرجع ذلك للعديد من الأسباب يتمثل ذلك في عدم إتباع الأساليب التدريبية الذي بدوره يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات نصت الدراسة على أربعة فرضيات هي : توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تدريب رجال البيع وزيادة حجم المبيعات ، و توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أسلوب التدريب المستخدم وزيادة حجم المبيعات ، وتوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين صفات رجل البيع الناجح وزيادة حجم المبيعات. تم اختبار صحتها واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وهو الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة. والمنهج التاريخي وهو الذي يقوم بالتقصي الناقد للحقائق التاريخية، والمنهج التحليلي الذي يقوم بتحليل العوامل المؤثرة، والمنهج الإحصائي حيث يقوم بجمع البيانات والمعلومات تجميعاً كمياً ثم يعكس نتائج الدراسة في صورة رياضية بالأرقام والرسوم البيانية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يسهم تدريب رجال البيع في تزويدهم بالعديد من المهارات التي تمكنهم من القيام بعملهم بكفاءة، والتدريب عملية أساسية لكافة الوظائف الإدارية بالمؤسسة. والقدرة على الإقناع تعتبر من أهم صفات رجل البيع الناجح.

كما أوصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: يجب على المؤسسات استخدام الأساليب العلمية وفق التطورات والتقنيات الحديثة عند إعداد البرامج التدريبية لتدريب منادبي البيع، وتخصيص نسبة معينة من مبالغ الإيرادات تكون كافية لإقامة الدورات التدريبية، ويمكن لإدارة المؤسسة إعطاء أهمية أكبر لموضوع تدريب منادبي البيع وإنشاء قسم خاص به وإدراجه ضمن الهيكل الإداري للمؤسسة

4. دراسة (عثمان، 2017)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور بحوث التسويق في زيادة المبيعات بالتطبيق على شركة سور العالمية مصنع نسيج شندي وجاءت الدراسة بعنوان دور بحوث التسويق في زيادة المبيعات (دراسة ميدانية – شركة سور العالمية مصنع نسيج شندي) حيث تمثلت مشكلة البحث في أنه لا تزال العديد من المنظمات السودانية لا تدرك

أهمية استخدام بحوث التسويق ودورها في زيادة المبيعات، وزيادة المبيعات يتطلب ملائمة منتجات المنظمات لاحتياجات ورغبات المستهلكين الحالية والكامنة وقدرتها على تلبية واشباع تلك الحاجات والرغبات وتفوقها على منتجات المنافسين. نص البحث على ثلاث فرضيات هي: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بحوث التسويق وزيادة المبيعات في المنظمات،، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع ومجالات بحوث التسويق وزيادة المبيعات في المنظمات، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخطوات العلمية المستخدمة في بحوث التسويق وزيادة المبيعات. تم استخدام المنهج الوصفي وهو الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، والمنهج التاريخي الذي يقوم بالتقصي الناقد للحقائق التاريخية المنهج التحليلي الذي يقوم بتحليل العوامل المؤثرة ويتبع الباحث المنهج الإحصائي حيث يقوم بجمع المعلومات والبيانات تجميعاً كمياً ثم يعكس نتائج الدراسة في صورة رياضية بالأرقام والرسوم البيانية. توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: اهتمام إدارة المنشأة بجهاز بحوث التسويق يزيد من المبيعات، وتلعب بحوث التسويق دوراً هاماً في البيئة الخارجية للمنشأة، وتساعد بحوث التسويق على معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنشأة. وأصى الباحث إلى العديد من التوصيات أهمها: ضرورة وجود جهاز تسويقي فعال يقوم بالبحوث التسويقية بشكل مستمر، ويجب الاهتمام بجهاز بحوث التسويق لأنه يزيد من المبيعات، ولمعرفة نقاط القوة والضعف لدى المنشأة لا بد من الاعتماد على بحوث التسويق.

5. دراسة (النويران، 2017)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على القدرة التنافسية، ومدى تطبيق شركات الأسمدة الأردنية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى أن شركات عينة الدراسة تهتم بشكل عام بأبعاد إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها طبقت هذه الأبعاد بدرجات ومستويات متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مستوى تطبيق بدعم والتزام الإدارة العليا، يليه التركيز على الزبون، ثم مفهوم التحسين المستمر للعمليات، في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق بالاهتمام بالعاملين كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة، ومؤشرات القدرة التنافسية ووجود علاقة معنوية بين كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة منفرداً ومؤشرات القدرة التنافسية. وتوصي الدراسة بزيادة التركيز على تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة،

والاهتمام بدراسات إستراتيجية متعلقة بالأسواق، والمتغيرات الاقتصادية، والتعرف على أوضاع المنافسين بشكل مستمر.

6. دراسة (سفيان وكمال، 2019)

هدفت الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، من أجل تقييم وتحديد إستراتيجية الشركة، وتوصلت الدراسة إلى أن شركة المرعي تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات تنطوي تحت إستراتيجية كلية تتمثل في إستراتيجية النمو والتي تشمل ثلاث أضلع هي: التنوع من خلال الابتكار والتوسع الجغرافي، والنمو الغير عضوي، وأوصت الدراسة في الأخير بضرورة أن تواصل المراعي في استثمارات بشكل مكثف في مرافق الإنتاج عالية التقنية جنباً إلى جنب مع توظيف الكفاءات ذوي المهارة والخبرة العالية، ومن خلال تركيزها الدائم المنصب على الالتزام بأعلى معايير الجودة، كي تصبح الخيار المفضل لدى المستهلكين وهو ما يتوافق مع رسالتها ورؤيتها المستقبلية.

7. دراسة (رشوان، 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدي تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في: القيادة الإدارية، التدريب، وإدارة العاملين، إدارة المورد، والتركيز على العملاء، إدارة العملية، والتحسين المستمر. وأثرها على الأداء التنظيمي في ظل كلٍ من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة. وجاءت الدراسة بعنوان تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في ظل كلٍ من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة واجريت الدراسة على عدد من المنظمات الصناعية العاملة في قطاعات صناعية مختلفة مثل صناعة الأغذية، الصناعات الدوائية، الملابس الجاهزة، الأثاث. وفي سبيل الوصول لهذا الهدف تم تطوير سبعة فروض، وتم الاعتماد على قائمة استقصاء طورها الباحث لجمع البيانات الأولية التي تخدم غرض الدراسة مكونة من (32) فقرة مقسمة على (2) محور ، ومن خلال مقياس كرونباخ الفا تم التأكد من ثبات مقاييس متغيرات الدراسة، ومستخدم المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي، أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار فروض ونموذج الدراسة ، توصلت الدراسة إلي وجود تأثير ايجابي لممارسات إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية محل الدراسة ، كما يوجد تأثير لمتغير الأداء الابتكاري، وأداء العاملين

كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة علي الأداء التنظيمي ، بالتالي تم التحقق من صحة ونموذج الدراسة وقبوله.

8. دراسة (علي، 2020)

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير جودة بيئة العمل ومتغير الإبداع الإداري بجامعة الملك خالد في السعودية. والتي جاءت بعنوان أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة، وفق المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم تطبيق أسلوب المسح الشامل، وتم توزيع (144) استبانة على جميع أفراد المجتمع، وتم استبعاد (64) استبانة منها لعدم صلاحيتها للتحليل، لتتكون عينة الدراسة من (80)، تم استرداد (55.56) من إجمالي الاستبانات الموزعة تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقيق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط (person) وتحليل الانحدار البسيط. وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج أهمها اتضح أن لدى القادة الإداريون اهتمام في تنمية الإبداع لدى موظفيهم. وقد يُعزى ذلك إلى إدراك المديرين أن الإبداع هو أساس النجاح والتفوق في المنظمات الحديثة. ثم ختمت الدراسة بتوصيات أهمها: استحداث إدارة للإبداع في كليات الجامعة كافة تعني بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت دراسة (إبراهيم ومنصور، 2010)، ودراسة (الرشيدي، 2014)، ودراسة (إلياس، 2017)، ودراسة (عثمان، 2017)، ودراسة (النويران، 2017)، ودراسة (سفيان وكمال، 2019)، ودراسة (رشوان، 2019)، ودراسة (علي، 2020) في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، فحين أضافت ودراسة (عثمان، 2017) المنهج التاريخي جنباً إلى جنب مع المنهج الوصفي التحليلي.

ومن حيث الهدف اتفقت دراسة (إبراهيم ومنصور، 2010)، ودراسة (الرشيدي، 2014) في كونهما اختصت بدراسة النظام الإداري والإدارة، في حين اتفقت دراسة (إلياس، 2017)، ودراسة (عثمان، 2017) بدراسة العوامل المؤثرة على المبيعات من حيث التدريب وبحوث التسويق، بينما اتفقت دراسة (النويران، 2017)، ودراسة

(رشوان، 2019) بإدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على القيادة الإدارية، وفي الأخير تفردت دراسة (سفيان وكمال، 2019) بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركة المراعي.

من حيث أداة الدراسة اتفقت جميع الدراسات السابقة في أداة الاستبانة كأداة للدراسة.

أوجه الشبه والاختلاف مع الدِّراسات السَّابقة:

تتفق الدِّراسة الحالية مع دراسة (إبراهيم ومنصور، 2010)، ودراسة (الرشيدي، 2014)، ودراسة (إلياس، 2017)، ودراسة (عثمان، 2017)، ودراسة (النويران، 2017)، ودراسة (سفيان وكمال، 2019)، ودراسة (رشوان، 2019)، ودراسة (علي، 2020) في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وفي اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتتفق مع دراسة (سفيان وكمال، 2019) في اختيار شركة المراعي كحالة للدراسة، وتتفق مع دراسة (إبراهيم ومنصور، 2010)، ودراسة (الرشيدي، 2014) في كونهما اختصت بدراسة النظام الإداري والإدارة.

أوجه الاستفادة من الدِّراسات السَّابقة في الدِّراسة الحالية:

- ساعدت الدِّراسات السَّابقة في تكوين تصور شامل لدى الباحثين في كيفية بناء أدوات الدِّراسة الحالية وطرائق استخدامها.
- الاستفادة من الدِّراسات السَّابقة في دعم الإطار النظري للدِّراسة الحالية.
- ساهمت الدِّراسات السَّابقة في اختيار منهجية ملائمة للدِّراسة الحالية.
- ساعدت الدِّراسات السَّابقة في معرفة أنسب الأساليب الإحصائية لاستقراء نتائج الدِّراسة الحالية.

وتميزت الدِّراسة الحالية عن الدِّراسات السَّابقة بتخصيصها في دراسة أثر جودة العمل الإداري على نسبة مبيعات شركة المراعي بمنطقة الرياض؛ من حيث الإجراءات التي تتخذها شركة المراعي لرفع مستوى جودة العمل الإداري بالشركة، وعرض للقرارات التي اتخذتها شركة المراعي لزيادة نسبة المبيعات بمنطقة الرياض، والتعرف على الأليات التي نفذتها شركة المراعي لزيادة نسبة المبيعات بمنطقة الرياض، طرح رأي عينة من نقاط

البيع الصغيرة والمتوسطة في خدمة العملاء المقدمة من شركة المراعي وأثرها على نسبة المبيعات سواء بالسلب أو الإيجاب، كما تميزت بتخصيص عيّنة الدّراسة بعدد من نقاط البيع بمنطقة الرياض، وتخصيص مجتمع الدّراسة بنقاط البيع في أحد الأحيان بمنطقة الرياض ليكون نموذج ممثلاً لمنطقة الرياض.

الفصل الثالث

منهج وإجراءات الدِّراسة

- منهج الدِّراسة
- مجتمع الدِّراسة
- عيّنة الدِّراسة
- أداة الدِّراسة
- أساليب تحليل البيانات
- إجراءات الدِّراسة

الفصل الثالث

منهج وإجراءات الدِّراسة

يتناول هذا الفصل شرحاً مفصلاً عن الإجراءات المنهجية للدِّراسة، بدءاً من المنهج الذي تم اتبعه، إضافة إلى مجتمعها المستهدف، وكيفية تحديد عدد العيّنة والعيّنة الاستطلاعية لمجتمع الدِّراسة، وبناء أدواتها، والتحقق من الخصائص السيكمترية لأداة الدِّراسة من صدق وثبات، وانتهاءً بذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة مخرجات تطبيق أداة الدِّراسة وتحليلها وتفسيرها، وفيما يلي توضيح لذلك:

منهج الدِّراسة

نظراً لطبيعة الدِّراسة، وانطلاقاً من مشكلتها وأهدافها وتساؤلاتها، فقد رأى الباحثين اتباع المنهج الاستقرائي؛ لموافقته لطبيعة السؤال الأول والمنهج النوعي للسؤالين الثاني والثالث، والمنهج الوصفي التحليلي للسؤال الرابع من الدِّراسة لعرض وتحليل البيانات للمساهمة في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الإدارة للقيام بعمل إداري ذو جودة عالية بما يؤثر على نسبة مبيعات شركة المراعي بمدينة الرياض"، والذي يعرف بأنه "طريقة تقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين، بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية محددة؛ من أجل التعرف إلى الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره،" (الفارس، 2018، ص 117)

مجتمع الدِّراسة

يعرف مجتمع الدِّراسة بأنه المجتمع الإحصائي الذي تجرى عليه الدِّراسة ويشمل كل أنواع المفردات مثل الأشخاص، السيارات، الشوارع، الخ. (المحمودي، 2019)

ويتكون مجتمع الدِّراسة الحالية من نقاط البيع الكبيرة والصغيرة والمتوسطة بحي العزيزية بمنطقة الرياض وقد بلغ عددهم (162) نقطة بيع في عام حسب بيانات مستودع الساحلي للتوزيع بشركة المراعي لعام (2022).

عيّنة الدِّراسة

تعرف عيّنة الدِّراسة بأنها: "مجموعه جزئية من مجتمع الدِّراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدِّراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدِّراسة الأصلي". (المحمودي، 2019، ص160)

أولاً: العيّنة الاستطلاعية (Pilot sample) : قام الباحثين بتطبيق الاستبانة على عيّنة استطلاعية مقدارها (17) نقطة بيع بواقع (10 %) تقريباً من العيّنة المستهدفة للدِّراسة من نقاط البيع مجتمع الدِّراسة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث وزعت عليهم الاستبانة بصورة ورقية من أجل حساب صدق الاتساق الداخلي والثبات لأداة الدِّراسة (الاستبانة)، وبعد التأكد من وجود اتساق داخلي لجميع فقرات الاستبانة وبين الدرجة الكلية عند مستوى دلالة (0.01) ووجود ثبات عال باستخدام معادلة ألفا كرونباخ يساوي (0.01) قام الباحثين بعدها بتطبيق العيّنة الفعلية التالية.

ثانياً: العيّنة الفعلية:

اختيرت عيّنة عشوائية باستخدام أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عيّنة الدِّراسة وفقاً للمعادلة التالية: (الحمود، 2021)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث:

n = عدد العيّنة

N = حجم المجتمع

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

d = نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P = نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

ليكون ناتج المعادلة = 114.15

وقام الباحثين بتوزيع الاستبانة ورقياً على عدد (130) مدير وصاحب نقطة بيع ودعوة أفراد مجتمع الدِّراسة لإبداء رأيهم والتصويت على أسئلة الاستبانة وذلك بالطريقة العشوائية البسيطة، واستقبلت منهم عدد (115) استبانة صالحة للدِّراسة وهي تمثل ما نسبته (70.9 %) من المجتمع الأصلي للدِّراسة.

ثالثاً: خصائص عيّنة الدِّراسة:

البشرية: أصحاب ومديري نقاط البيع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة

المكانية: حي العزيزية – مدينة الرياض – المملكة العربية السعودية

عدد نقاط البيع: 162 (محلات صغيرة ومتوسطة وكبيرة)

شكل (3) خريطة حي العزيزية – مدينة الرياض – المملكة العربية السعودية



أداة الدِّراسة:

تتمثل أداة للدِّراسة في استبانة أعدها الباحثين والتي تعرف بأنها "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة ببعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه" (المحمودي، 2019، ص 126)، لذا صممت الاستبانة خصيصاً لموضوع

الدِّراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الاستبانة التي تناولت استطلاع الآراء حول خدمة العملاء ونسبة المبيعات وكذلك الدِّراسات السَّابقة المشار إليها في الإطار النظري، وتتكون الاستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: ويتضمن المتغيرات الضابطة الآتية: سنوات الخبرة. والتي تم الحصول عليها من خلال البيانات الأولية.

القسم الثاني: يتضمن محورين يتكونا من (10) فقرة تمثل التعرف على مستوى خدمة العملاء المقدم من شركة المراعي، وأثرها على نسبة المبيعات سواء بالسلب أو الإيجاب، والتعرف من عينة الدراسة على التغير في نسبة المبيعات وكذلك قدرة الشركة على توفير المنتجات الخاصة بها بصفة مستمرة وفي الأوقات المناسبة في الفترة الأخيرة. بحي العزيزية –بمدينة الرياض، وهي كما يلي:

المحور الأول: الفقرات التي تتعلق جودة المنتجات والطلب عليها ونسبة المبيعات وأوقات توفير المنتجات وعددها (5) فقرات.

المحور الثاني: مستوى خدمة العملاء المقدم من شركة المراعي وعددها (5) فقرات.

وصيغت هذه الفقرات وعدلت بحيث يجب عليها المفحوص باختيار أحد البدائل الخمسة التالية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: (أوافق بشدة) وأعطيت له القيمة (5)، (أوافق) وأعطيت له القيمة (4)، (محايد) وأعطيت له القيمة (3)، (غير موافق) وأعطيت له القيمة (2)، (غير موافق بشدة) وأعطيت له القيمة (1)، وتصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div (\text{عدد بدائل الأداة} - 1) = 5 \div (5 - 1) = 1.25$$

لنحصل على التصنيف التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود أداة الدِّراسة كما يلي:

جدول (1) مدى وطول الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي

الوصف	مدى المتوسطات
موافق جداً	5 – 4.21

4.20 – 3.41	موافق
3.40 – 2.61	محايد
2.60 – 1.81	غير موافق
1.80 – 1	غير موافق جدا

الخصائص السيكمترية لأداة الدِّراسة:

صدق أداة الدِّراسة: تم حساب الصدق بالطريقتين الآتيتين:

أ- الصدق الظاهري:

ويقصد بالصدق الظاهري: أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه والمقصود هو تأكيد الباحث أن الأداة التي يزعم استخدامها في بحثه تعد ملائمة لأغراض الدِّراسة، وأن المصطلحات المستخدمة تؤدي إلى نفس المعنى في كل مرة ترد في الأداة. (المحمودي، 2019، ص 13)

وللتعرف على مدى صدق أداة الدِّراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد (...) من المحكمين من منسوبي إدارة الأعمال والمختصين في إدارة المبيعات بكبرى الشركات، في التخصصات الآتية إدارة أعمال (2)، وتخطيط لوجستي (...)، مدير مبيعات (1)، ولغة عربية (1) وفي ضوء آرائهم تم إعداد أداة هذه الدِّراسة بصورتها النهائية.

صدق المحكمين:

قدر مدى صلاحية أداة الدِّراسة (الاستبانة) التي تقيس مستوى خدمة العملاء المقدم من شركة المراعي، وأثرها على نسبة المبيعات سواء بالسلب أو الإيجاب، والتعرف من عينة الدراسة على التغير في نسبة المبيعات وكذلك قدرة الشركة على توفير المنتجات الخاصة بها بصفة مستمرة وفي الأوقات المناسبة في الفترة الأخيرة، من خلال عرضها بصورتها الأولية على عدد (5) من المحكمين، وكان عدد فقرات الاستبانة (12) فقرة، وقد طلب من المحكمين تقييمها بإبداء آرائهم حول مدى انتماء الفقرات لمجالاتها ومدى انتماء المجالات لموضوع الدِّراسة ومدى

دقة صياغة الفقرات، ثم عدلت بعض الفقرات من حيث الصياغة بناءً على آراء وتوجيهات المحكمين، وتم إعداد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية التي وزعت على عينة الدراسة (10) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها على العينة الاستطلاعية وحساب معامل الارتباط لبيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة بإيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة وبين متوسط المحور الذي تنتهي إليه وقد كانت جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وتراوحت القيم بين (0.536) إلى (0.895) مما يدل على الاتساق الداخلي للاستبانة، ولحساب الاتساق الداخلي تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية (16) و درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 16 - 1 = 15 وتم حساب الصدق والثبات على أساس قيمة (r) الجدولية: (0.498) عند مستوى الدلالة (0.01) وكون (r) المحسوبة أكبر من (r) الجدولية فإنه يوجد ارتباط، حيث تم حساب معامل ارتباط بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، وهذا يتضح من خلال النتائج التالية:

جدول (2) معاملات ارتباط فقرات المقياس الموجه لعينة الدراسة بالدرجة الكلية للمقياس

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	**, ٨.٥١	6	**, ٧.٥١
2	**, ٥٩٥٣	7	**, ٦٢١٣
3	**, ٦٢١٦	8	**, ٧١١٩
4	*, 5363	9	**, ٧٣٦٠
5	**, ٧.١٥	10	**, ٨9٥6

*دالة عند مستوى 0.05، **دالة عند مستوى 0.01

ثبات الاستبانة

تم حساب معامل ثبات المقياس باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) فكانت النتائج على

النحو التالي :

جدول (3) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأدوات الدراسة

حجم العينة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
16	10	0.911

وبلغت قيمة الثبات العام للاستبانة (0.911) وهي قيمة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة

أساليب تحليل البيانات

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي جمعت؛ تم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب

الإحصائية باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Statistical Package for Social Sciences

(Spss) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسوب، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في هذه

الدراسة هي:

1. لحساب الخصائص السيكومترية تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون)، وألفا كرونباخ.
2. الإحصاء الوصفي؛ وذلك من خلال المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي؛ وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

إجراءات الدراسة

1. دراسة تحليلية للأدبيات والأبحاث في العمل الإداري والإدارة والجودة الشاملة
2. إعداد صورة مبدئية لاستبانة
3. عرض الاستبانة في صورتها الأولية على الأساتذة المحكمين المتخصصين للاطلاع عليها وابداء آرائهم فيها سواء بالتعديل أو الحذف أو الإضافة.
4. إجراء تعديلات الأساتذة المحكمين للتوصل إلى الاستبانة في صورتها النهائية، وتتكون من عدد (2) محاور تتضمن عدد (10) فقرة.

5. التجربة الاستطلاعية للاستبانة على عيّنة استطلاعية خارج عيّنة الدّراسة للحكم على مدى ثباتها ومدى وضوحها من حيث اللغة والصياغة المناسبة والصحيحة لغويًا ومن حيث مدى مناسبتها للفئة المستهدفة. وإيجاد (r) الجدولية.
6. اختيار عيّنة الدّراسة بالطريقة العشوائية البسيطة والتي تكونت من (115) نقطة بيع.
7. توزيع الاستبانة ورقيا لتطبق الاستبانة على عيّنة الدّراسة.
8. رصد البيانات ومعالجتها إحصائيًا، والتوصل للنتائج، وتفسيرها، ومناقشتها.
9. تحليل محاور وفقرات الاستبانة وإبراز متوسطها والانحراف المعياري والرتبة لكل فقرة.
10. التوصل لنتائج الدّراسة وتفسيرها ومناقشتها.
11. تقديم التوصيات المقترحات واقتراح بعض البحوث المستقبلية في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدّراسة الحالية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

- إجابة السؤال الأول
- إجابة السؤال الثاني
- إجابة السؤال الثالث
- إجابة السؤال الرابع

الفصل الرابع

نتائج الدراسة وتفسيرها

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة؛ من خلال المسح النوعي للأسئلة الثلاثة الأولى وعن طريق عرض إجابات مفردات عينة الدراسة عن تساؤلاتها، ومناقشتها وفقاً للمنهجية العلمية؛ وفي ضوء الإطار النظري، والدراسات السابقة، عن طريق قراءة التحليل الإحصائي للقيم من المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونتائج الاختبارات، وفيما يأتي عرض نتائج الدراسة، وتفسيرها، ومناقشتها؛ مرتبةً وفقاً للأسئلة الفرعية للدراسة:

1. إجابة السؤال الأول

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والذي ينص على "ما هي الإجراءات التي اتخذتها شركة المراعي لرفع مستوى جودة العمل الإداري بالشركة؟

أوردت شركة المراعي من خلال تقريرها السنوي لعام (2022) أنه "تمثل قدرة شركة المراعي على توفير منتجات متميزة وتحقيق أداء فعال ونتائج مالية قوية مؤشراً واضحاً على رعاية الشركة وتبنيها لأبرز الكفاءات في جميع مستويات الشركة. وعلى مدار العام، واصلت الشركة تركيزها نحو دعم جميع موظفيها المتفانين وتفعيل مشاركتهم لتعزيز ثقافة العمل لديها وتمكين صناع الجودة من تحقيق أداء متميز من خلال إطلاق كامل إمكاناتهم"

حيث توفر استراتيجية "نحن المراعي" القيمة المضافة الأفضل على مستوى السوق للموظفين، والتي تُميز الشركة وتعزز من مكانتها باعتبارها مكان العمل الرائد والمفضل في قطاع الأغذية بالمملكة، كما تمثل الاستراتيجية المشار إليها "نحن المراعي" جوهر ثقافة العمل داخل شركة المراعي، وهي البيئة الخصبة التي ينطلق منها صناع الجودة ليرسموا ملامح طريقهم نحو التقدم والتطور، ويساعدتهم على ذلك إدراك الشركة لأهمية تفعيل مشاركتهم والحفاظ على رضاهم من أجل دعم التميز التشغيلي والتقدم الاستراتيجي. وفي عام (2022م)، واصلت شركة المراعي التزامها الراسخ تجاه صناع الجودة من خلال دعم تقدمهم وتطوير مهاراتهم ضمن بيئة عمل حيوية تدعم الابتكار، وهو ما سيثمر عن تحقيق قيمة متنامية لصالح الموظفين والشركة على حد سواء.

ركائز استراتيجية "نحن المراعي"

تقوم استراتيجية "نحن المراعي" على أربع ركائز أساسية مشتقة من القيم المؤسسية التي تتبناها المراعي، وتهدف إلى استقطاب المواهب وتعزيز ثقافة العمل في الشركة وتفعيل مشاركة صناع الجودة عبر مختلف مستويات الشركة. وهو ما يؤكد ما أورده دراسة (سفيان وكمال، 2019) التي أشارت إلى أن شركة المراعي تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات



1. بيئة عمل مثالية تدعم التنوع والشمولية

- حازت شركة المراعي على شهادة العضوية الذهبية في برنامج اعتماد "مواءمة"، اعترافاً بتبنيها أفضل المعايير والممارسات فيما يتعلق بتوفير بيئة عمل ملائمة وداعمة للموظفين من ذوي الإعاقة. كما حازت الشركة على شهادة العضوية الذهبية والعضوية التأسيسية في شبكة "قادرون"، التي تهدف لتعزيز دمج ذوي الإعاقة في مكان العمل.
- حافظت شركة المراعي على التزامها بدعم أهداف تنمية الكفاءات والمواهب الوطنية في المملكة في عام 2022 م بإطلاق مجموعة من المبادرات المستمرة. عيّنت الشركة حوالي (1000) موظف سعودي جديد في هذا العام، بما فيهم (234) متدرباً انضموا إلى معهد الصناعات الغذائية.
- كما حافظت الشركة على تصنيفاتها ضمن النطاق البلاتيني ونطاق الأخضر المرتفع في برنامج تحفيز المنتجات لتوطين الوظائف "نطاقات"، مع تحقيقها أهداف المهن التي حددها البرنامج. علاوة على ذلك،

- واصلت الشركة تنفيذ جميع برامج التنمية الوطنية، حيث التحق 71 مواطناً سعودياً ببرنامج تمهير، في حين التحق 44 آخرين ببرنامج التدريب التعاوني هذا العام. كما عيّنت الشركة أكثر من 100 موظفة جديدة هذا العام، مع التركيز بشكل خاص على تعزيز الشمولية في المناصب التنفيذية والإدارية.

2. تدريب وتطوير الموظفين

تتيح برامج شركة المراعي الخاصة بالتطوير والعمليات والفرص الازدهار لجميع الموظفين، سواء كانوا موظفين جدد أو قدامى أو من أصحاب الخبرة، إذ يتمحور نهج الشركة "التطوير من الداخل" لتنمية المواهب حول تعزيز روح التعلم وتحقيق الإمكانيات، ليس فقط على صعيد قطاعات الأعمال ولكن أيضاً على صعيد الموظفين. ترى الشركة ضرورة منح كل موظف إمكانية الوصول إلى مجموعة من فرص التطوير الشخصي والتنمية المهنية المستمرة لتلبية تطلعاته المهنية. كما تنسجم استراتيجية التعلم والتطوير مع رؤية المراعي لعام (2025م) التي تهدف إلى الارتقاء بالشركة لتصبح مستدامة وناجحة، وتتماشى أيضاً مع برنامج تطوير قدرات الموارد البشرية الأوسع نطاقاً في رؤية السعودية (2030م)، لضمان تمكين المواطنين السعوديين بالقدرات والمهارات والكفاءات المطلوبة لتعزيز القدرة التنافسية الحالية والمستقبلية للمملكة على مستوى العالم.

3. أكاديمية المراعي

تُعد أكاديمية المراعي إحدى الركائز الرئيسية في تقديم برامج القيادة العامة والتدريبات التي تركز على موضوعات متخصصة وتدخلات سلوكية مخصصة، فضلاً عن برامج التدريب المتبادل بين أقسام الشركة. وتوفر الأكاديمية باقةً شاملة من الدورات التدريبية المتميزة التي ينظمها متخصصون متمرسون في مجموعة واسعة من المجالات التخصصية المدروسة جيداً والتنافسية والموجهة نحو المستقبل، مثل دورات النمو من خلال الابتكار، والتفكير الاستراتيجي والتخطيط، والقدرة على الصمود والمرونة، وإدارة التغيير والأزمات، والتحول الرقمي، والذكاء المالي لغير المتخصصين. وفي العام الماضي، استفاد 1,475 موظفاً من 43,740 ساعة من تجربة التعلم الغنية كجزء من رحلات التطوير الخاصة بهم. ويحظى الموظفون في جميع أقسام الشركة وعبر مختلف المستويات الوظيفية بفرص التدريب أثناء العمل بهدف تعزيز قدراتهم بما يتماشى مع التغيرات في الفرص الوظيفية وسير العمل بشكل خاص، وثقافة الشركة بشكل عام. كما تساعد منصة التعلم الإلكتروني التابعة للأكاديمية على تقديم محتوى فعال وجذاب وملئم من خلال اعتماد أفضل ممارسات التعلم بالاستفادة من التكنولوجيا. وكان

لبيئة التعلم الافتراضية دور مهم في إطلاع الموظفين باستمرار على أحدث التوجهات المتغيرة في عالم التكنولوجيا وأفضل الممارسات المتبعة في القطاع، مع استمرارها في توفير محتوى التعلم المطلوب بطريقة فعالة من حيث التكلفة وجذابة لجميع المتعلمين، بغض النظر عن موقعهم.

4. معهد الصناعات الغذائية

أطلقت شركة المراعي مبادرة وطنية في إطار شراكة مع القطاع العام في عام 2011 م بهدف تعزيز تنمية المجتمع من خلال تطوير مهارات الشباب السعودي ذي الكفاءات العالية وتهيئته للعمل في قطاع الصناعات الغذائية. وكانت هذه الشراكة مع معهد الصناعات الغذائية الذي يُعد مؤسسة تدريبية رائدة تُقدم عددًا من البرامج المتنوعة المتعلقة بسلسلة التوريد الغذائي، وذلك لتدريب الشباب السعودي وردهم بالمعرفة والمهارات الأساسية لبناء مسارات مهنية واعدة في قطاع الصناعات الغذائية. يُنظم معهد الصناعات الغذائية أربعة برامج دبلوم رئيسية، وهي: تقنيات المزارع وتقنية الإنتاج الغذائي وصيانة معدات الإنتاج والمحاسبة التقنية. تشمل برامج الدبلوم هذه تدريبًا أثناء العمل لمدة ستة أشهر يتنقل خلالها المتدربون بين مختلف أقسام الشركة لتعريفهم على قدر أكبر من الأدوار الوظيفية، بما يتيح توسيع آفاق الفرص المتاحة للموظف وتشجيع نقل المعرفة بين الزملاء وفرق العمل. كما يُقدم معهد الصناعات الغذائية عددًا من الدورات التدريبية القصيرة لتطوير المهارات وإعادة تأهيلها للموظفين الحاليين في الصناعات الشريكة.

حاز معهد الصناعات الغذائية وجميع برامج التدريبية اعتماد هيئات اعتماد وطنية ودولية، مثل اعتماد هيئة تقويم التعليم والتدريب (ETEC) وشهادة آيزو (ISO 29993:2017) لخدمات التعلم خارج نظام التعليم الرسمي. ويُعد المعهد مركزًا معتمدًا لبرنامج تدريب كوادر السامة والصحة المهنية التابع لوزارة الموارد البشرية والتنمية، ويحافظ في الوقت نفسه على شراكة فاعلة مع وزارة الصناعة والثروة المعدنية من خلال المركز الصناعي.

حصل معهد الصناعات الغذائية شهادات عضوية مؤسسية في مؤسسات أغذية دولية، بما فيها المعهد الأمريكي للمخبوزات (AIB) والمنظمة الدولية للعلوم وتكنولوجيا الحبوب (ICC) ورابطة إيسيكو الغذائية.

وَقَرَّ معهد الصناعات الغذائية منذ عام 2011 م وحتى الآن فرص التدريب لما مجموعه 1,934 موظفًا

سعوديًا في شركة المراعي، وسجل نسبة 92% لرضا المشاركين عن الدورات التدريبية منذ عام (2019م)

5. تخطيط التعاقب الوظيفي

توفر شركة المراعي برنامجًا منظمًا ومنهجيًا لتخطيط التعاقب الوظيفي من أجل تحديد الموظفين المرشحين لشغل أدوار العمل المهمة داخل الشركة وتطوير قدراتهم. ويضمن تخطيط التعاقب الوظيفي الاستمرارية في المناصب الرئيسية وتطوير رأس المال الفكري اللازم للمستقبل. وكان لتخطيط التعاقب الوظيفي في شركة المراعي أثر كبير في تخطي الفترات التي شهدت تغيرات أو تحديات كبيرة، إذ ضمن وجود مجموعة قوية من الموظفين المتاحين ذوي الكفاءات العالية ممن يتحلون بالقيم والسلوكيات المؤسسية اللازمة لقيادة الشركة نحو المستقبل.

جرى وضع برنامج تخطيط التعاقب للمستوى الإداري الأول في الهيكل التنظيمي للشركة (الموظفون الذين يتبعون إداريًا للرئيس التنفيذي مباشرة) وهو برنامج مستمر. وفي عام 2022 م، امتد البرنامج ليشمل المناصب الحيوية في القطاعات، والتي تندرج ضمن المستوى الإداري الذي ينخفض مستويين إداريين عن الرئيس التنفيذي. إضافةً إلى ذلك، لقد استكملت الشركة بنجاح تقييمات الأداء لمجموعة الكفاءات الكاملة المكونة من 1,450 مديرًا من المستوى الإداري في جميع أقسام الشركة وقطاعاتها. وتتيح الرؤى المكتسبة من تقييم الكفاءات لشركة المراعي اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن ما لديها من كفاءات والتخطيط بشكل أكثر فعالية لمستقبل الشركة.

6. بناء القدرات الرقمية

واصلت شركة المراعي خلال عام 2022 م إجراءات تطوير القدرات ورفع الكفاءة من خلال القنوات الرقمية المحسنة وتفعيل مشاركة الموظفين. نفذت الشركة عددًا من التحسينات في نموذج SuccessFactors (لرفع مستوى الكفاءة وضمان الالتزام القانوني، وقامت بترقية نموذج التوظيف (SuccessFactors Recruiting) ، إلى جانب إطلاق صفحة رئيسية جديدة في نموذج SuccessFactors لتحسين تجربة المستخدم.

وأجرت الشركة أيضًا عمليات تطوير لنموذج إدارة الأداء الجديد الخاص بها ونفذته، وأطلقت منصة (SAP Jam) الجديدة لزيادة معدلات المشاركة بين موظفيها، كما نجحت الشركة في إعادة اعتماد إدارة الموارد البشرية بحصولها على شهادة (ISO 9001:2015)

7. الاهتمام برأس المال البشري

تهتم شركة المراعي اهتماماً كبيراً بمواردها البشرية، إذ تعتبرها أحد عناصر القوة الدافعة لنموها إذ بلغ عددهم 43104 عامل سنة 2022، مما دفع بها إلى توفير بيئة عمل تنافسية ودعم وتمكين موظفيها إذ أن جهود المراعي المستمرة لتحسين بيئة العمل لموظفيها قد أثمرت عن تحسن معدل احتفاظها بالموظفين الذي ارتفع إلى 90% خلال العام 2022 م مقارنة بنسبة 88% في العام السابق، مما يثبت جدوى الإجراءات المتخذة خلال العام في تعزيز التزامها بأن تكون جهة العمل المفضلة. واختتمت العام بقوة عاملة إجمالية مؤلفة من 43,104 موظف، بارتفاع جزئي مدفوع بعمليات الاستحواذ التي نفذناها خارج المملكة.

ونفذت مجدداً استثمارات كبيرة في مجال التطوير والتدريب، حيث قامت أكاديمية المراعي بتنظيم وتقديم 76,855 ساعة تعلم وتدريب لإجمالي 3,250 موظفًا.

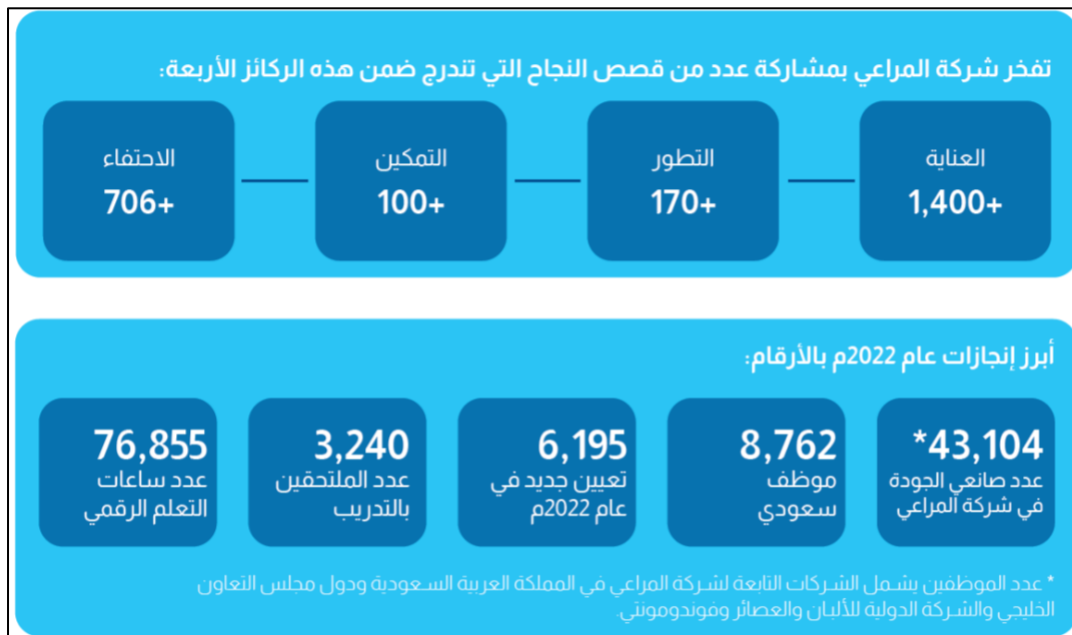
8. تفعيل مشاركة الموظفين

نظمت شركة المراعي عددًا كبيرًا من الفعاليات والمبادرات داخل منشآتها في المجتمعات التي تخدمها خلال عام 2022 م بهدف توفير نمط حياة صحية لقواها العاملة وتشجيعها على المشاركة وتعزيز إنتاجيتها. وتهدف الشركة إلى إلهام الموظفين وتشجيعهم من خلال تفعيل مشاركتهم في مجموعة من الحملات وأنشطة الاتصالات والفعاليات، بما في ذلك:

- ماراثون المراعي - يهدف إلى تشجيع الموظفين على ممارسة الرياضة، بما يتماشى مع أهداف ركيزة "العناية" في استراتيجية "نحن المراعي".
- حملة التوعية بالصحة النفسية - تعزيز بيئة عمل تحمي الصحة النفسية لجميع الموظفين، بما يتماشى مع أهداف ركيزة "العناية" في استراتيجية "نحن المراعي".
- الاحتفال بالمناسبات الخاصة للموظفين - تفعيل مشاركة صناعات الجودة مع المراعي من خلال الاحتفال بأهم مناسبات وإنجازات الموظفين.
- الاحتفال بالأيام الوطنية والعالمية - لتعزيز العلاقة بين المراعي وصناعة الجودة.
- مبادرات الرفاهية - 150 نشاطًا صحيًا بمشاركة جميع صناعات الجودة لتحسين الصحة العقلية والبدنية والغذائية.

وإجمالاً تعمل شركة المراعي على التركيز على:

- التركيز على توظيف الكفاءات والمهارات ووضعها في مكانها المناسب.
 - إتاحة فرص التدريب المستمر لكافة العاملين حيث تعتقد الشركة أن الموارد البشرية هي أساس تحقيق الميزة التنافسية.
 - تشجيع الكفاءات على تولي مناصب قيادية في الشركة.
 - الاهتمام الكبير بقضايا الصحة والسلامة المهنية من خلال إتباع المعايير العالمية.
 - العمل على دعم التواصل الإيجابي بين العاملين وأيضاً بين العاملين مع الإدارة.
 - الدعم المستمر للدور الوظيفي للعمال وتأمين مسار وظيفي مستقر.
 - التقييم العادل للأداء ومن ثمة تقديم مكافآت للمتميزين وتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً ومراجعة الأجور بشكل دوري.
 - استطلاع آراء العمال فيما يخص الرضا الوظيفي للعمل على بلورته عملياً.
 - كما قامت الشركة بمنح الموظفين المؤهلون الخيار لامتلاك أسهم سواء كانت مقيدة أو خزينة وحوافز تحسب على أساس الأداء لينتج توافق بين مصالح المستثمرين ومصالح العاملين
- شكل (4) أهم الإنجازات لعام (2022)، وركائز استراتيجية المراعي



وإجمالاً تعد الإجراءات المتخذة في شركة المراعي المشار إليها سابقاً متفق مع ما أوردته دراسة (سفيان وكمال، 2019) التي أشارت إلى أن شركة المراعي تهتم بتدريب العاملين بها جنباً إلى جنب مع توظيف الكفاءات ذوي المهارة والخبرة العالية، ودراسة (إلياس، 2017) التي أشارت نتائجها إلى أهمية تدريب العاملين والموظفين وإن اقتصت في الأخير برجال البيع كما ذكرت الدراسة، دراسة (الرشيدي، 2014) التي أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذو دلالة بأبعادها الثقة بين الرئيس والمرؤوس، والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف، والالتزام من العاملين في تحقيق الأهداف، والتغذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين)، في أداء العاملين عند مستوى الدلالة (0.05)، وأشارت النتائج إلى أن بعد التزام العاملين في تحقيق الأهداف كان الأكثر تأثيراً في أداء العاملين في المؤسسة، ودراسة (رشوان، 2019) حيث أكدت الدراسة على مدي تأثير لقيادة الإدارية، التدريب، وإدارة العاملين، إدارة المورد إدارة العملية، والتحسين المستمر. وأثرها على الأداء التنظيمي في ظل كلٍ من الأداء الابتكاري وأداء العاملين كمتغيرات وسيطة. ودراسة (علي، 2020) التي أوضحت وجود علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير جودة بيئة العمل ومتغير الإبداع الإداري

2. إجابة السؤال الثاني

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على "ما القرارات التي اتخذتها شركة المراعي لزيادة نسبة المبيعات بمنطقة الرياض؟ نستعرض ما قامت به الشركة لتوفير المنتجات بصفة دورية وسريعة، حيث عملت على توفير الوقت اللازم لتوزيع المنتجات والذي تستغرقه الشاحنات في توصيل نفس الكمية من المنتجات لنقاط البيع بمدينة الرياض، وذلك بالاستعانة بإحدى الشركات المتخصصة في مجال النقل والخدمات اللوجستية العاملة بالملكة العربية السعودية، لدراسة طريقة عمل الشاحنات في التوزيع وخط سير الشاحنات الناقلة لمنتجات الشركة من مستودعات التوزيع الرئيسية ووصولاً لنقاط البيع النهائية، وآلية عمل الموزعين واقتراح التعديلات اللازمة طريقة عمل الشاحنات في التوزيع وآلية عمل الموزعين وعلى خط سير الشاحنات الحالي وذلك تمهيداً لإجراء التعديلات اللازمة عليه. حيث تعتبر التكلفة التشغيلية من أجل توزيع المنتجات على نقاط البيع مكلفة جداً، وتعمل الشركات على تقليل نسبة التكلفة قدر المستطاع من خلال اتباع آليات وخطط معينة نستطيع التقليل من التكلفة التشغيلية وهذا ما فعلته شركة المراعي، حيث قامت بتحسين مسار شاحنات النقل التي توزع المنتجات على نقاط البيع في مدينة الرياض وتحديداً في حي العزيزية.

شركة المراعي تعتبر أكبر شركة في الشرق الأوسط تمتلك أسطول نقل مكون من 8475 شاحنة نقل لتوصيل ملياري كيلوغرام من المنتجات، بلغت مصاريف البيع والتوزيع التشغيلية لشركة المراعي عام 2022 لتوزيع منتجاتها 2.709 مليار ريال وتمثل 14.7% من حجم الإيرادات الكلي (18.722 مليار ريال) وتشكل التكاليف التشغيلية ضغط كبير على إيرادات الشركة وعلى عملية التسعير، بالتالي تسعى شركة المراعي التقليل من هذه التكاليف. فالهدف هو تقليل التكلفة التشغيلية المتوقعة في حال تحسين مسار الشاحنات منذ انطلاقتها من المستودع إلى تغذية كامل نقاط البيع الموجودة في المنطقة المستهدفة.

التحديات التي تواجه الشركة

- إجراءات حكومة المملكة العربية السعودية تزداد كل فترة زمنية مثل: القوانين البيئية وارتفاع تكلفة الوقود والضرائب وغيرها يؤدي إلى ارتفاع في تكلفة التوزيع
 - تحسين المسار للرحلة سوف يوفر مبالغ ضخمة على الشركة ويرفع جودة التوزيع ويحقق أهداف الشركة.
- ومن خلال دراسة شركة الخدمات اللوجستية أوضحت آلية العمل في شركة المراعي لتوزيع منتجاتها على نقاط البيع في حي العزيزة وذلك من خلال النقاط التالية:

طريقة عمل الشاحنات في التوزيع:

- يقوم مسؤول المبيعات كل يوم بتحديد نقاط البيع لإيصال منتجات الشركة لها، ويقوم بتسجيلها في جهاز Intermec CN70 ,ومندوب التوصيل يقوم بإيصالها لنقطة البيع، من دون استخدام جهاز الـ GPS لأن السائق اعتاد على معرفة المنطقة جيداً
- للوصول لنقاط البيع يقوم مسؤول المبيعات بتحديد قائمة نقاط البيع التي يجب على مندوب التوصيل إيصالها يومياً والسائق يقوم بشكل اجتاهي بإيصال المنتجات لنقاط البيع بشكل عشوائي، وهذا يؤدي لقطع مسار أطول من ناحية المسافة والوقت وهذا مكلف جداً؛ لهذا حاولت الشركة هنا تحسين المسار ومساعدة مسؤول المبيعات لجدولة الرحلات حتى تقل التكلفة.
- شركة المراعي تستخدم شاحنات (ايسوزو دينا يابانية 4 طن)

- شركة المراعي تستخدم جهاز Intermecc CN70 من شركة honeywell لأجل تسجيل قائمة نقاط البيع التي يتم الوصول لها لكل سائق، وأيضاً من خلال نفس الجهاز يتم إصدار فواتير وبوجود طابعة داخل شاحنة التوزيع لتسليمها لمسؤول نقطة البيع.
- كل شاحنة تأخذ 240 صندوق كحد أقصى للرحلة الواحدة يتم وضع فيه عدة أصناف، وأبعاد الصندوق (29.5 * 32.5 * 48) CM :
- أيضاً، هناك صناديق خاصة بالمخبوزات، كل 3 صناديق توازي 4 صناديق من النوع السابق.
- من خلال المسح الميداني والالتقاء بموظفي التوصيل والبقالات، ظهر لنا أن كل بقالة تشتري بمتوسط 10 صناديق متنوعة من المنتجات والمحلات الكبيرة تأخذ لحد 20 صندوق

آلية عمل الموزعين:

- يقوم مسؤول المبيعات كل يوم بتحديد نقاط البيع التي تحتاج منتجات الشركة، ويقوم بتسجيلها في جهاز , Intermecc CN70 ومندوب التوصيل يقوم بإيصالها لنقطة البيع، من دون استخدام جهاز الـ GPS لأن السائق اعتاد على معرفة المنطقة جيداً
- تنطلق الشاحنة من المستودع باتجاه نقاط البيع
- تقف الشاحنة عند البقالة (نقطة البيع)
- التفاوض مع مسؤول المتجر لأجل الاستفسار منه عن حاجته عن عدد الصناديق
- يبدأ الموزع ترتيب المنتجات الموجودة في الثلاجة فيأخذ المنتجات المسترجعة ويدخل المنتجات الجديدة
- يوقع على الفواتير مع صاحب المتجر
- يرتب الصناديق داخل الشاحنة ومن ثم يغادر لنقطة البيع القادمة.
- كل نقطة بيع تأخذ عادةً ما بين 15-45 دقيقة للبقالة الصغيرة ويزيد مع المتاجر الكبيرة. الوقت المتاح أمام هؤلاء الموزعين 12 ساعة يومياً لو افترضنا أن كل بقالة تأخذ نصف ساعة فهذه 24 بقالة تستطيع الوصول لها كل شاحنة يومياً من غير احتساب تنقل الشاحنة من المستودع إلى كل نقطة بيع

شكل (5) خريطة لحي العزيزية – مدينة الرياض – المملكة العربية السعودية



وإجمالاً فقد اتخذت شركة المراعي قراراً بالاستعانة بشركة متخصصة في مجال الخدمات اللوجستية والنقل لدراسة طريقة عمل الشاحنات في التوزيع وآلية عمل الموزعين وخط سير الشاحنات الحالي بمدينة الرياض بهدف زيادة نسبة المبيعات بمنطقة الرياض، وذلك فور تلقي شكوى من بعض العملاء بتأخير وصول المنتجات لبعض نقاط البيع وأيضاً نقص لبعض المنتجات - التي تورد لنقاط البيع طازجة يومياً - كما توفرت لدى الشركة معلومات عن طريق إدارة المبيعات بها أن بعض الشركات الأخرى العاملة في نفس المجال استطاعت الوصول لـ 36 نقطة بيع خلال الرحلة الواحدة. وبعد اطلاع الإدارة المختصة على التقرير المقدم من شركة الخدمات اللوجستية والذي تم توضيحه في العرض السابق، اتخذت الإدارة قرارات لاحقة لعلاج القصور لديها في طريقة عمل الشاحنات في التوزيع وآلية عمل الموزعين وخط سير الشاحنات الحالي بمدينة الرياض وهو ما سوف يتم توضيحه من خلال الإجابة عن السؤال الثالث المتعلق بما هي الآليات التي نفذتها شركة المراعي لزيادة نسبة المبيعات بمنطقة الرياض؟

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية لم يجد الباحثين أوجه للشبه أو الاختلاف للتأكيد أو التعارض على الترتيب مع ما توصلت له الدراسة الحالية من أن علم الإدارة بوجود قصور في طريقة عمل الشاحنات في التوزيع وآلية عمل الموزعين وخط سير الشاحنات وما تبعه من اتخاذ الإدارة قراراً بالاستعانة بشركة متخصصة في مجال الخدمات اللوجستية والنقل لدراسة الوضع الحالي لمنظومة التوزيع لديها وإعداد تقرير عن أوجه القصور وإبداء المقترحات المناسبة

لحل تلك المشكلة دون تحميل الشركة أعباء إضافية تلقى بعاتها على تكلفة المبيعات، وهنا يشير الباحثين إلى أن هذا القرار يعد من القرارات التي توصف بأنها مبتكرة وغير تقليدية، إذ أن أي إدارة أخرى كانت سوف تأخذ القرار التقليدي وهو زيادة عدد الشاحنات التي تقوم بتوزيع المنتجات أو زيادة عدد الرحلات يومياً أو زيادة حمولة الشاحنات وهو ما يتبعه زيادة عدد ساعات العمل وكلا من الحلول التقليدية السابقة كانت ستؤدي إلى زيادة تكلفة التشغيل وبالتالي زيادة تكلفة المبيعات وتحميل الشركة مصروفات إضافية.

3. إجابة السؤال الثالث

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على "ما هي الآليات التي نفذتها شركة المراعي لزيادة نسبة المبيعات بمنطقة الرياض؟ وللإجابة على السؤال السابق نستعرض الآليات التي نفذتها شركة المراعي مستعينة بالتقرير الوارد إليها من شركة الخدمات اللوجستية، حيث قامت بتعديل نمط طريقة التوزيع وشكل وتغليف المنتجات الموزعة كما أنها عدلت طريقة تسجيل الفواتير وعملت أيضاً على سرعة الوصول لنقاط البيع من خلال التخطيط المسبق لكل رحلة بيع تقوم بها الشاحنة قبل أن تتحرك من مستودع التوزيع وهو ما نوضحه تفصيلاً من خلال عرض الإجراءات التي تمت في حي العزيزية كنموذج لأنه يعتبر من الأحياء المكتظة بالسكان ويقع في منطقة رئيسية في مدينة الرياض ويتواجد فيها أكثر من 162 نقطة بيع، وأيضاً قربها من الطرق الرئيسية.

تعديل نمط طريقة التوزيع

• تحسين خط سير الشاحنات

تم تعديل خط سير الشاحنات عن طريق أخذ كامل إحداثيات نقاط البيع (البقالات والسيور ماركت الكبيرة) التي تباع مواد غذائية وتتعامل معها شركة المراعي، ومن ثم محاكاة تنقل الشاحنة من مستودع الشركة إلى نقاط البيع

النقطة الأولى: مستودع شركة المراعي في حي السلي (JRWG+MX) السلي، الرياض، والذي تنطلق منه

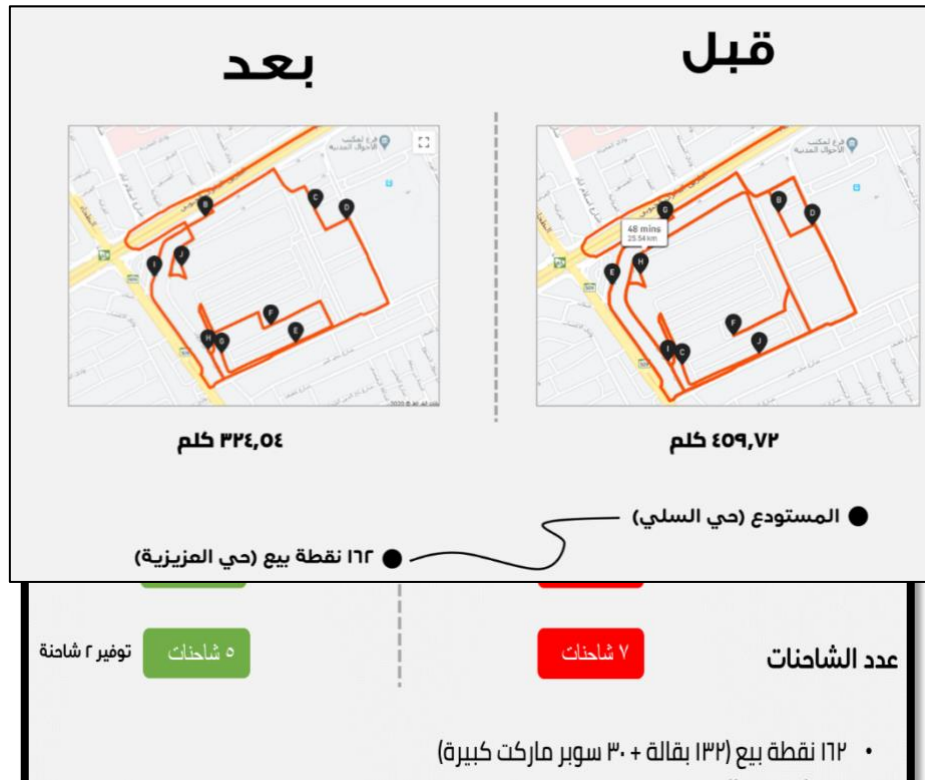
الشاحنات لتغذي حي العزيزية.

النقطة الثانية: قمنا باختيار 9 بقاتل في التصميم لأجل أن يتضح تأثير تحسين المسار في هذا المقال، والتصميم الكامل يشمل جميع نقاط البيع في حي العزيزية البالغة 162 نقطة بيع (بقاتل صغيرة ومتوسطة + محلات كبيرة) وهو ما يتضح من خلال المقارنة بين المسارين في القديم والجديد، والجدول رقم (4) والذي يتضح به مقدار توفير في المسافة والوقت لتغطية نفس العدد من نقاط البيع وهو ما يوضحه فعليا أيضا الشكل رقم (6).

جدول رقم (4) المقارنة بين المسار القديم والمسار الجديد لشاحنات التوزيع

المقارنة	قبل تحسين المسار	بعد تحسين المسار
المسافة	25.54 كيلو متر	18.03 كيلو متر
الوقت	48 دقيقة	30 دقيقة
بعد تحسين المسار تم توفير	29% من المسافة المقطوعة	37.5% من الوقت

الشكل رقم (6) يوضح المسار القديم والجديد لشاحنات التوزيع



وإجمالاً فقد تم بذلك تحسين المسار وجدولة الرحلات لكل شاحنة بشكل دقيق ومسبق، كما تم استخدام أجهزة إدارة الأسطول والـ GPS وربطها مع أجهزة Intermec CN70 وهو ما يساعد على تقليل التكلفة التشغيلية.

طريقة عمل الشاحنات في التوزيع

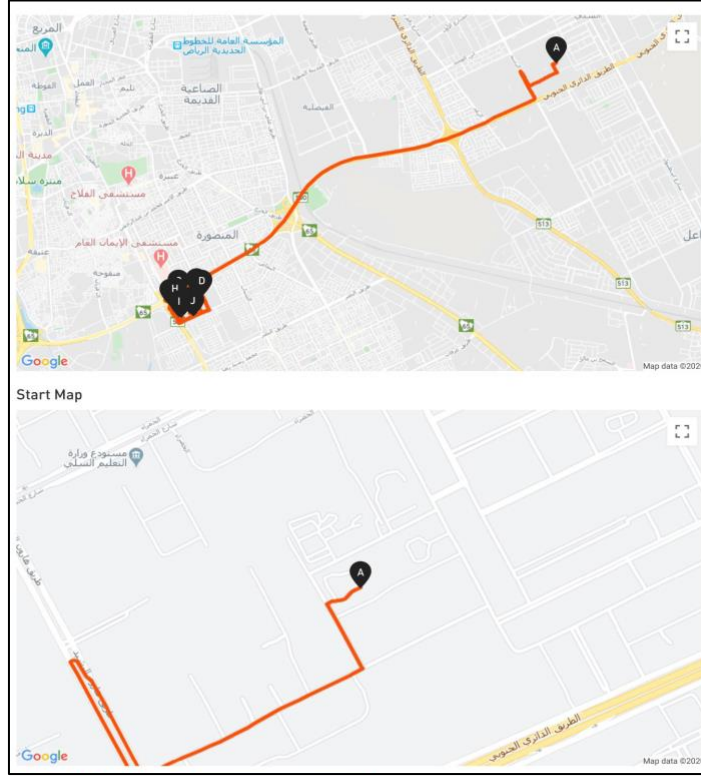
التحديات التي تواجهها الشركة لتقليل التكلفة، تحتاج توصيل المنتجات لأكبر قدر من نقاط البيع لأنها ملزمة بالعمل وفق وقت محدد لا يتجاوز 12 ساعة يومياً، لهذا يجب تقليل الوقت المستقطع أثناء التوزيع عند كل نقطة بيع لذلك وضعت الشركة نقاط القصور في طريقة عمل الشاحنات وهي كما يلي:

- بعض الشاحنات لا تقوم بتعبئة الثلاجة بالحد الأقصى لأنها غير قادرة على توزيعها لجميع نقاط البيع، فالوقت والمسافة المقطوعة وحاجة كل نقطة بيع بكمية محدد يجعل الشركة تضطر لتعبئة نصف ثلاجة الشاحنة أو أقل من ذلك.
- مسؤول المبيعات لا يقوم باختيار نقاط البيع بشكل متقارب ويديرها في قائمة جهاز Intermec CN70 ليقوم السائق بتنفيذها
- المنطقة المشار إليها محل الدراسة تحتاج إلى عدد (7) شاحنات لتغذية حي العزيرية بمنتجات الشركة ومن ثم يكلف الشركة دون شك مبالغ كبيرة متمثلة في التكاليف البيعية (رواتب الوقود والصيانة ورواتب العمالة والتكاليف الأخرى)
- وللتغلب على المشكلات السابق الإشارة إليها في النقاط السابقة قامت الشركة بوضع حل لكل مشكلة على حدى كما يلي:

- تعبئة ثلاجة الشاحنات بالحد الأقصى الذي معه تكون الشاحنة ومندوب التوزيع قادر على توزيعها لجميع نقاط البيع، في الوقت والمسافة المقطوعة بعد إجراء التعديلات السابق الإشارة إليها في تحسين خط السير.
- إلزام مسؤول المبيعات بأن يقوم باختيار نقاط البيع بشكل متقارب ويديرها في قائمة جهاز Intermec CN70 ليقوم السائق بتنفيذها حسب خط السير المعد له وعدم ترك حرية تحديد المسار للسائقين.

- وضع معايير قياس لمعرفة الحد الأعلى والأدنى لقدرة مندوبي التوصيل على الوصول لـ: نقاط البيع والمسافة المقطوعة لكل رحلة واحدة والوقت المستغرق
- إلزام السائقين باستخدام التقنية في عملية التوزيع لتقليل وقت بقاء موظف التوصيل داخل نقطة البيع.
- عدد الموظفين في كل شاحنة مؤثر.
- بعض الصناديق تتسبب في أخذ وقت أكبر عند كل نقطة بيع، بالإمكان تحسينها.
- تدريب الموظفين على أفضل آلية للوصول لنقطة البيع والتعامل معها ومن ثم الخروج منها بعد تحقيق الهدف بأقل وقت ممكن.
- استخدام التقنية سوف يساعد على التنقل وإدارة المخزون وتقليل الوقت المستقطع عند كل نقطة بيع.
- طريقة التجانس: هناك في أسطول الشركة مندوبي توصيل يحققون أرقام جيدة في الوصول لنقاط البيع، نقوم بالتعرف على تجربتهم وتعميمها على بقية مندوبي التوصيل
- المنطقة المشار إليها محل الدراسة بعد إجراء التحسينات السابقة فبعد أن كانت تحتاج إلى عدد (7) شاحنات لتغذية حي العزيزية بمنتجات الشركة أصبحت تحتاج إلى عدد (5) شاحنات لتغذية حي العزيزية بمنتجات الشركة وهذا الإجراء سوف يقلل من الحاجة لعدد (2) شاحنة، فنحن بحاجة لـ 5 شاحنات بدلاً من 7، ومن دون شك سوف يوفر مبالغ كبيرة متمثلة في رواتب الوقود والصيانة ورواتب العمالة والتكاليف الأخرى لتشغيل شاحنتين تستطيع الشركة توجيهها لمناطق أخرى بحاجة إلى مزيد من الشاحنات لتغطيتها بمنتجاتها.

شكل رقم (7) خريطة رحلة انتقال الشاحنة من المستودع إلى نقاط البيع قبل وبعد التحسين



وبذلك تكون الإجابة على السؤال الثالث "ما هي الأليات التي نفذتها شركة المراعي لزيادة نسبة المبيعات بمنطقة الرياض؟" قد اتضحت من خلال الإجراءات التي اتخذتها شركة المراعي بتعديل نمط طريقة التوزيع عن طريق تحسين خط سير الشاحنات حيث تقوم شركة المراعي تقوم بتغذية نقاط بيع ثابتة وهذا ساعدها على تصميم مسار لكل شاحنة بحيث تصل لأكبر عدد من نقاط البيع خلال الرحلة الواحدة، وهذا سوف يوفر الوقت والمسافة المقطوعة ويوفر في التكلفة بالإضافة إلى طريقة عمل الشاحنات في التوزيع والذي تم بتعبئة ثلاثة الشاحنات بالحد الأقصى والذي معه يكون مندوب التوزيع قادر على توزيعها لجميع نقاط البيع، في الوقت والمسافة المقطوعة بعد إجراء التعديلات السابق الإشارة إليها في تحسين خط السير، وإلزام مسؤول المبيعات بتحديد نقاط البيع بشكل متقارب ويديرها في قائمة جهاز Intermec CN70 ليقوم السائق بتنفيذها حسب خط السير المعد له ، وضعا معايير قياس لمعرفة الحد الأعلى والأدنى لقدرة مندوبي التوصيل على الوصول لـ نقاط البيع والمسافة المقطوعة لكل رحلة واحدة والوقت المستغرق. وبالإطلاع على الأدبيات ذات الصلة بالدراسة الحالية والدراسات السابقة لم يجد الباحثين دراسات مشابهة للدراسة الحالية وإن كانت دراسة (إلياس، 2017)،

والتي توصلت إلى أن أثر تدريب رجال البيع فيؤدي إلى زيادة حجم المبيعات في مصنع قابي لمنتجات الألبان، وفي دراستنا الحالية توجيه رجال البيع أدى إلى توفير المنتجات بصفة منتظمة ومستمر كما أنه قلل من التكاليف البيعية، ودراسة (عثمان، 2017) التي توصلت إلى أن لبحوث التسويق دور في زيادة المبيعات وهو ما يتشابه مع الدراسة الحالية في تبين بعض الإجراءات التي ينبغي اتباعها بعد إجراء البحث اللازم لزيادة نسبة المبيعات

4. إجابة السؤال الرابع

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على "ما رأي عينة من نقاط البيع الصغيرة والمتوسطة في خدمة العملاء المقدمة من شركة المراعي وأثرها على نسبة المبيعات سواء بالسلب أو الإيجاب؟" من خلال الاستبيان الذي تم إعداده لاستبيان رأي واتجاه العملاء في خدمة العملاء المقدمة من شركة المراعي، وفي المحور الأول المتعلق بالمنتجات وتم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (5) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة من أصحاب ومديري نقاط البيع فيما يتعلق بمنتجات المراعي (مرتبة تنازلياً)

م	الفقرة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الوزن النسبي	اتجاه العينة	الترتيب
4	إجراء عروض على الأسعار (الأعياد، المناسبات، المعارض)	4.52	0.74	90.4	موافق جدا	1
1	المراعي لديها منتجات تنفرد بها	4.43	0.87	88.6	موافق جدا	2
5	شركة المراعي تقدم عينات مجانية من منتجات الشركة كحافز لك .	4.17	1.25	83.4	موافق	3
3	الزبائن تفضل منتجات المراعي عن المنتجات المماثلة من شركات أخرى	3.77	1.48	75.4	موافق	4
2	تمتاز منتجات المراعي بأنها ذات أسعار منافسة مع المنتجات المشابهة لها من شركات أخرى	2.79	1.4	55.8	محايد	5
	المتوسط العام لفقرات المحور الأول	3.936	1.148	78.72	موافق	

وبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.79-4.52)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "إجراء عروض على الأسعار (الأعياد، المناسبات، المعارض) "، في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.52)، وانحراف معياري (0.74) ووزن نسبي (90.4%) وبدرجة موافق جداً، ويمكن تفسير هذا إلى أن شركة المراعي تسعى إلى أن تكون متواجدة بقوة مع المستهلكين في احتفالاتهم والمناسبات والمعارض مما يزيد من الإقبال على منتجاتها سواء في المناسبات أو فيما بعد، وهي بذلك تتبع إحدى أهم الخطط التسويقية، وهي التواجد المستمر بعروض مناسبة لاجتذاب أكبر قد ممكن من المستهلكين، وتلتها الفقرة رقم (1) والتي تنص على "المراعي لديها منتجات تنفرد بها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، وانحراف معياري (0.87) ووزن نسبي (88.6%) وبدرجة موافق جداً، ويمكن تفسير هذه النتيجة والتي تشير إلى شركة المراعي ليس فقط تمتاز بجودة منتجاتها وإنما أيضاً تمتاز بتفرداها بمنتجات خاصة بها لا تنتجها شركات أخرى منافسة وقد يرجع ذلك إلى قدرة المراعي على تنوع المنتجات لديها (ألبان عصائر، مخبوزات، دواجن،...) لقدرتها على توفير الاستثمارات اللازمة للإنتاج كل هذه المنتجات، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تمتاز منتجات المراعي بأنها ذات أسعار منافسة مع المنتجات المشابهة لها من شركات أخرى " في المرتبة الأخيرة وبدرجة المحايد، وبمتوسط حسابي (2.79)، وانحراف معياري (1.4)، ووزن نسبي (55.8%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أسعار المنتجات الخاصة بالمراعي ليست ذات تنافسية مع المنتجات المماثلة من الشركات الأخرى، وقد يرجع ذلك لحفاظ المراعي على الجودة في المقام الأول قبل السعر المنافس.

وإجمالاً بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات المحور الأول (3.93)، وانحراف معياري (1.14)، ووزن نسبي (78.72%)، وبدرجة موافق وهي درجة مرتفعة تقع في الفئة الرابعة على مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى اتجاه أفراد العينة الموافق، حيث أسفرت نتائج فقرات المحور الأول من الدراسة عن أن شركة المراعي متواجدة مع المستهلكين بمنتجات تنفرد بها وأيضاً في الأعياد والمناسبات كمان أن منتجات المراعي تمتاز بالجودة التي يفضلها المستهلك السعودي وإن كانت تحتاج إلى أن يكون لها تنافسية من حيث الأسعار.

واستكمالاً للإجابة على السؤال السابق نستعرض رأي عينة الدراسة فيما يتعلق بفقرات المحور الثاني المتعلق بخدمة العملاء تم حساب التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (6) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة من أصحاب ومديري نقاط البيع فيما

يتعلق بخدمة العملاء بشركة المراعي (مرتبة تنازلياً)

م	الفقرة	متوسط حسابي	انحراف معياري	الوزن النسبي	اتجاه العينة	الترتيب
3	مندوب المراعي أصبح يأتي في موعد مبكر عن مواعيد السابق	4.61	0.67	92.2	موافق جدا	1
1	أجدرد سريع من خدمة العملاء في حالة وجود شكوى	4.26	0.96	85.2	موافق جدا	2
2	تطوير أداء مندوبي التوزيع بالمراعي من حيث عرضهم للمنتجات	4.17	1.25	83.4	موافق	3
4	في الفترة الأخير تحافظ شركة المراعي على عدم نفاذ إما من منتجاتها المعروضة	4.04	1.3	80.8	موافق	4
5	هل تتواصل خدمة العملاء معك للاستفسار عن وجود أي شكوى لديك (من المندوب - المنتجات - التغليف)	2.3	1	46	غير موافق	5
	المتوسط العام لفقرات المحور الثاني	3.87	1.03	77.52	موافق	

ويبين الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (2.3- 4.61)، حيث جاءت الفقرة رقم (3)

والتي تنص على " مندوب المراعي أصبح يأتي في موعد مبكر عن مواعيد السابق" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.61)، وانحراف معياري (0.67) ووزن نسبي (92.2%) وبدرجة موافق جدا، ويمكن تفسير هذا إلى أن الإجراءات التي اتخذتها الشركة والمتمثلة في تحسين خط السير ورفع كفاءة الشاحنات من حيث الحمولة وتدريب المندوبين على سرعة إنجاز عملية البيع في كل نقطة بيع وهو ما قد أتى بثماره وأنعكس على موعد وصول مندوب المراعي لنقاط البيع وهو ما أكدته مدير وأصحاب المتاجر عبر الاستبيان بدرجة موافق جدا. ، وتلتها الفقرة رقم (1) والتي تنص على " أجدرد سريع من خدمة العملاء في حالة وجود شكوى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، وانحراف معياري (0.96) ووزن نسبي (85.2%) وبدرجة موافق جداً، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنه انطلاقاً من المسؤولية التي تتحملها المراعي تجاه عملائها (نقاط البيع) فهي تعمل دائماً على سرعة الرد على شكاوى العملاء وذلك بتوفير قدر كافي من موظفي خدمة الرد على العملاء بسرعة متناهية لبحث الشكاوى وتذليلها إن وجدت وهو ما أوضحتته الشركة من خلال التقرير السنوي الأخير لها (2022) وجاءت الفقرة رقم (2)

والتي تنص على " هل تتواصل خدمة العملاء معك للاستفسار عن وجود أي شكوى لديك (من المندوب – المنتجات – التغليف)" في المرتبة الأخيرة وبدرجة غير موافق، وبمتوسط حسابي (2.3)، وانحراف معياري (1.00)، ووزن نسبي (46.00%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هنا بعض نقاط القصور من شركة المراعي في عمل استبيان أو استطلاع لرأي العملاء حول أي من النقاط الواردة في الاستبيان، وكان بالأحرى من الشركة متابعة العملاء بصفة دورية بعيد عن وجود شكاوى منهم.

وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات المحور الثاني (3.87)، وانحراف معياري (1.03)، ووزن نسبي (77.52%)، وبدرجة موافق وهي درجة مرتفعة تقع في الفئة الرابعة على مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى اتجاه أفراد العينة موافق، حيث أسفرت نتائج فقرات المحور الثاني من الدراسة عن أن شركة المراعي تمتاز بتقديم خدمة لعملائها في سرعة الرد عليهم في حال وجود شكاوى منهم، وإن كان من المفترض بشركة في حجم المراعي أن تكون متواجدة بدرجة أكبر مع عملائها بعيدا عن وجود الشكاوى ولكن بغرض التطوير والتميز

وإجمالاً حول رأي عينة من نقاط البيع الصغيرة والمتوسطة في خدمة العملاء المقدمة من شركة المراعي وأثرها على نسبة المبيعات سواء بالسلب أو الإيجاب فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات الاستبيان (3.90)، وانحراف معياري (1.092)، ووزن نسبي (78.08%)، وبدرجة موافق وهي درجة مرتفعة تقع في الفئة الرابعة على مقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى اتجاه أفراد العينة موافق، وهو ما يشير إلى تميز المراعي بمنتجات يفضلها المستهلكين لذا يفضلها العملاء (نقاط البيع) بما يعود عليهم من أرباح مناسبة، وخدمة العملاء المقدمة من شركة المراعي وكانت ذات أثر إيجابي على زيادة نسبة المبيعات من حيث سرعة الرد على شكاوى العملاء وتذليل وحل الشكاوى إن وجدت وهو ما انعكس على ردود عينة الدراسة بالاتجاه موافق على أسئلة الاستبيان.

ونظرا لتفرد الدراسة الحالية بهذه الجزئية وهي دور خدمة العملاء المقدمة من أيّاً من الشركات وأثرها على نسبة المبيعات، وبعد الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بالدراسة الحالية والدراسات السابقة لم يجد الباحثين أوجه للاتفاق أو الاختلاف مع أيّاً من الدراسات السابقة.

الفصل الخامس

تحليل النتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الخامس

تحليل النتائج والتوصيات والمقترحات

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة؛ من خلال تحليل لنتائج الأسئلة الثلاثة الأولى وعرض الإجراءات التي تمت من قبل شركة المراعي، بالإضافة إلى تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة في السؤال الرابع، ومناقشتها وفقًا للمنهجية العلمية؛ وفي ضوء الإطار النظري، والدراسات السابقة، وفيما يأتي عرض نتائج الدراسة، وتفسيرها، ومناقشتها؛ مرتبةً وفقًا لأسئلة الدراسة

تحليل نتائج الدراسة

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسة؛ في الفصل الرابع يتضح أن شركة المراعي اتخذت من الإجراءات مل يعمل على رفع مستوى جودة العمل الإداري بالشركة بما ينعكس بدوره على زيادة نسبة مبيعات الشركة، ومن خلال تحليل الإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على "ما هي الإجراءات التي اتخذتها شركة المراعي لرفع مستوى جودة العمل الإداري بالشركة؟ يتضح أن المراعي تمتاز بالآتي:

- قدرة شركة المراعي على تحقيق أداء فعال وعلى رعاية الشركة وتبنيها لأبرز الكفاءات في جميع مستويات الشركة، وذلك بدعم جميع موظفيها المتفانين وتفعيل مشاركتهم لتعزيز ثقافة العمل لديها وتمكين صناع الجودة من تحقيق أداء متميز من خلال إطلاق كامل إمكاناتهم
- توفير بيئة عمل مثالية تدعم التنوع والشمولية بحصول شركة المراعي على العديد من شهادات العضوية في برامج مختلفة (مواطنة، قادرون، نطاقات) بما يعود على العاملين لديها بمستويات متميزة من الأداء الوظيفي.
- واصلت الشركة تنفيذ جميع برامج التنمية الوطنية وبرنامج التدريب التعاوني لتدريب وتطوير الموظفين لتنمية المواهب وتعزيز روح التعلم وتحقيق الإمكانات، حيث ترى الشركة ضرورة منح كل موظف إمكانية الوصول إلى مجموعة من فرص التطوير الشخصي والتنمية المهنية المستمرة لتلبية تطلعاته المهنية
- ركزت بشكل خاص على تعزيز الشمولية في المناصب التنفيذية والإدارية
- اهتمام الشركة بأكاديمية المراعي كونها إحدى الركائز في تقديم برامج القيادة العامة والتدريبات التي تركز على موضوعات متخصصة، فضلًا عن برامج التدريب المتبادل بين أقسام الشركة. وتوفر العديد

من الدورات التدريبية المتميزة التي ينظمها متخصصون متمرسون في مجموعة واسعة من المجالات التخصصية المدروسة جيدًا والتنافسية والموجهة نحو المستقبل، مثل دورات النمو من خلال الابتكار، والتفكير الاستراتيجي والتخطيط.

- الشراكة مع معهد الصناعات الغذائية الذي يُعد مؤسسة تدريبية رائدة في البرامج المتنوعة المتعلقة بسلسلة التوريد الغذائي، لرفع الكفاءة والمهارات الأساسية لبناء مسارات مهنية واعدة في قطاع الصناعات الغذائية.

- تهتم شركة المراعي اهتمامًا كبيرًا بمواردها البشرية وتوفير بيئة عمل تنافسية ودعم وتمكين موظفيها وتحسين بيئة العمل لموظفيها بما عكس على معدل احتفاظها بالموظفين الذي ارتفع إلى 90% خلال العام 2022م مقارنة بنسبة 88% في العام السابق، مما يثبت جدوى الإجراءات المتخذة خلال العام في تعزيز التزامها بأن تكون جهة العمل المفضلة.

تحليل الإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على "ما القرارات التي اتخذتها شركة المراعي لزيادة نسبة المبيعات بمنطقة الرياض؟ اتفقت شركة المراعي مع شركة خدمات لوجستية، للعمل على تحسين طريقة عمل الشاحنات في التوزيع وخط سير الشاحنات الناقلة لمنتجات الشركة من مستودعات التوزيع الرئيسية ووصولاً لنقاط البيع النهائية، لتطوير آلية عمل الموزعين لتجري التعديلات المناسبة على طريقة عمل الشاحنات في التوزيع وآلية عمل الموزعين وعلى خط سير الشاحنات، وذلك للتغلب على التحديات التي تواجه الشركة والمتمثلة بالقوانين البيئية وارتفاع تكلفة الوقود والضرائب وغيرها للحد من ارتفاع في تكلفة التوزيع، لتوفر مبالغ ضخمة على الشركة متمثلة في زيادة المصاريف البيعية، كل هذا بهدف ورفع جودة التوزيع لتحقيق أهداف الشركة كما قامت بدراسة نمط وطريقة التوزيع وشكل وتغليف المنتجات الموزعة وطريقة تسجيل الفواتير لسرعة الوصول لنقاط البيع من خلال التخطيط المسبق لرحلات الشاحنات. وهي بذلك أتبع أسلوب العلي لتطور من أدائها للحفاظ على المكانة التي وصلت لها في السوق السعودي.

تحليل الإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على "ما هي الآليات التي نفذتها شركة المراعي لزيادة نسبة المبيعات بمنطقة الرياض؟" قامت شركة المراعي بتنفيذ مجموعة من الآليات التي مستعينة بتقرير شركة الخدمات اللوجستية، حيث قامت بتعديل نمط طريقة التوزيع برفع كفاءة تحميل الشاحنات كما عملت على

تحسين شكل وتغليف المنتجات الموزعة، علاوة على أنها عدلت طريقة تسجيل الفواتير وعملت أيضا على سرعة الوصول لنقاط البيع من خلال التخطيط المسبق لكل رحلة بيع تقوم بها الشاحنة قبل أن تتحرك من مستودع التوزيع ووضعت إطار لعمل مسؤولي المبيعات والمندوبين مستعينة بأحدث التقنيات والأجهزة الرقمية، وخضع موظفي البيع لديها على تدريب نوعي بهدف تحقيق أفضل آلية للوصول لنقطة البيع والتعامل معها ومن ثم الخروج منها بأقل وقت ممكن، واتباع طريقة التجانس: بين مندوبي توصيل الذين يحققون أرقام جيدة في الوصول لنقاط البيع، عرضت تجربتهم لتعميمها على بقية مندوبي التوصيل

تحليل إجابة الدّراسة الرابع والذي ينص على "ما رأي عينة من نقاط البيع الصغيرة والمتوسطة في خدمة العملاء المقدمة من شركة المراعي وأثرها على نسبة المبيعات سواء بالسلب أو الإيجاب؟" فقد بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات الاستبيان (3.90)، وانحراف معياري (1.092)، ووزن نسبي (78.08%)، وبدرجة موافق وهو ما يشير إلى تميز شركة المراعي بمنتجات يفضلها المستهلكين لذا يفضلها العملاء (نقاط البيع) بما يعود عليهم من أرباح مناسبة، وخدمة العملاء المقدمة من شركة المراعي كانت ذات أثر إيجابي على زيادة نسبة المبيعات من حيث سرعة الرد على شكاوى العملاء وتذليل وحل الشكاوى إن وجدت وهو ما انعكس على ردود عينة الدراسة بالاتجاه الموافق، وإن كان هنا بعضا من نقاط القصور لدى شركة المراعي في عدم عمل استطلاع لرأي العملاء حول أي من النقاط الواردة في الاستبيان، وكان بالأحرى من الشركة متابعة العملاء بصفة دورية بعيد عن وجود شكاوى منهم بنفس الطريقة التي تقوم بها مع المستهلكين حتى ولو بطريقة غير مباشرة.

توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة توصي بما يلي:

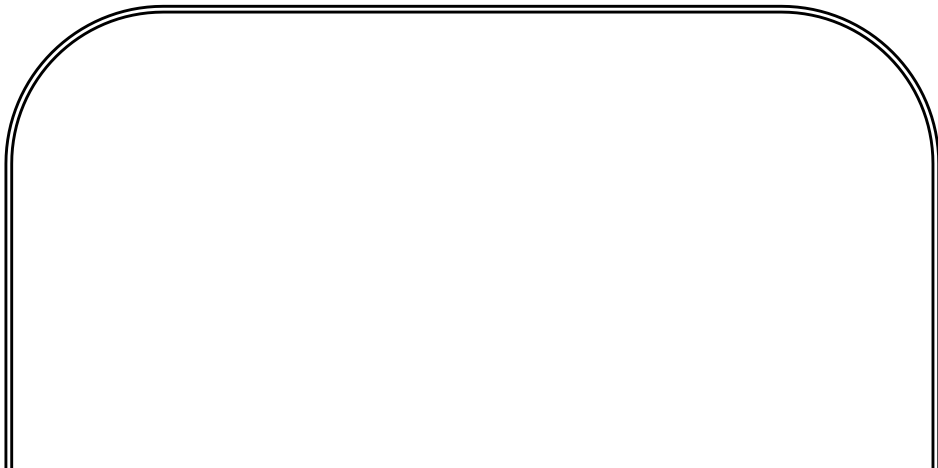
1. اتخاذ القرارات الإدارية التي من شأنها رفع مستوى جودة العمل الإداري بالشركات يجب أن يكون على أسس علمية وبعد دراسة مسبقة للوضع الحالي وتحديد الهدف من القرارات بشكل مسبق
2. استعانة مجالس إدارات الشركات بالمختصين لتطوير عمل إي من الإدارات لديها وإن كانوا من خارج شركاتهم.
3. تحديد آليات تنفيذ إي قرار إداري تقدم الشركة على تنفيذه.

4. التطوير المستمر لإدارة خدمة العملاء بالشركات كونها تعد مرآة تعكس مدى اهتمام الشركة بعملائها
5. الاهتمام بالتدريب وتطوير الموظفين لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع في كافة المجالات.
6. توفير بيئة عمل مثالية تدعم التنوع والشمولية بما ينعكس على الإداء الوظيفي للعاملين.
7. وضع تخطيط مسبق بالشركات بهدف التعاقب الوظيفي يضمن التعاقب الوظيفي الاستمرارية في المناصب الرئيسية وإعداد كوادر جديدة.
8. زيادة الاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري والعمل على تفعيل مشاركة الموظفين في الفاعليات التي تنظمها الشركة.

مقترحات الدراسة

في ضوء النتائج، واستكمالاً للتوصيات السابقة؛ يمكن اقتراح عناوين لبحوث ودراسات تستكمل ما بدأته الدراسة الحالية كما يلي:

1. إجراء دراسة مشابهة على شركات مختلفة ومناطق أخرى.
2. أثر التدريب النوعي في تطوير أداء الموظفين لتحقيق أهداف الإدارة
3. تطوير الأداء الإداري بالاعتماد على متطلبات إدارة الجودة الشاملة
4. دور بحوث التسويق في زيادة المبيعات
5. أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل الإداري
6. بحث آليات التعرف على أماكن توزيع المنتجات الأكثر تحقيقاً لزيادة المبيعات.
7. أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في تطوير أداء العاملين



المراجع العربية

البحيري، هشام صبري. (2020). أساسيات إدارة الأعمال. دار الكتب الجامعية، القاهرة.

بدر، فاطمة؛ الصباغ، معاذ. (2000) أساسيات الإدارة. من منشورات الجامعة الافتراضية السورية الجمهورية العربية السورية.

بليّة، لحبيب؛ المسعود، معمري. (2019). نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر: الخلفيات والحدود، مجلة جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجزائر.

البطراوي، تامر. (2018). مبادئ إدارة الأعمال. دار بيبول، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية..

حيدر، يونس إبراهيم. (2006). أساسيات الإدارة: المدخل إلى الإدارة الإستراتيجية، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.

حمود، خضير كاظم. (2000). إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، عمان، الأردن.

حريم، حسين. (1998). أساسيات الإدارة، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الجيوسي، محمد رسلان. (2000). علم تطبيق الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن.

الخطيب، محمود أحمد. (2000). الإدارة الحديثة (إدارة المؤسسات في الموجة الرابعة)، مطبعة الإسراء، القاهرة، مصر.

الدرادكة، مؤمن سليمان. (2005). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. (ط2)، دار صنعاء، اليمن.

دره، عمر محمد. (2009). مدخل إلى الإدارة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، مجلة /إبلا للعلوم السياحية والفندقية

دهام، عبد الستار إبراهيم. (2008). التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر: إطار نظري، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (ج2).

راضي، بهجت؛ العربي، هشام يوسف. (2016). إدارة الجودة الشاملة (TOM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات. شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات. القاهرة، مصر.

عبدالرحمن، معالي عباس الشريف. (2018). إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي – الدور المعدل للثقافة التنظيمية (دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم) [رسالة دكتوراه غير منشورة] جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

زواقة، بدر الدين. (2010). وظائف الإدارة وتطبيقاتها على العمل الإسلامي المعاصر، دار قرطبة، الجزائر.
الزطمة، نضال محمد عبد الجليل. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة] الجامعة الإسلامية - غزة.

العبيدي، قيس محمد. (1997). التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا.

العتيبي، صبيح. (2020). تطور الفكر والأنشطة الإدارية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عليان، راجي مصطفى. (2006). أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء، عمان، الأردن.

العتيبي، سهير فايق بن ناصر. (2019). معوقات تنظيم العمل الإداري. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة* لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (ع10) شباط 2019.

عبد السلام أبو قحف. (2003). أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.

الصباغ، أحمد عبد الله (2015)،، أساسيات الإدارة الحديثة. (ط5)، دار خوارزم العلمية، جدة، المملكة العربية السعودية.

القريوتي، موسى قاسم؛ مبارك، علي خضر. (2006). أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

قوال، فاطمة. مدخل لعلم الإدارة. (د ت)، (د ط)، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر

ماضي، محمد توفيق. (1995). إدارة الجودة، مدخل النظام المتكامل. دار المعارف، القاهرة، مصر.

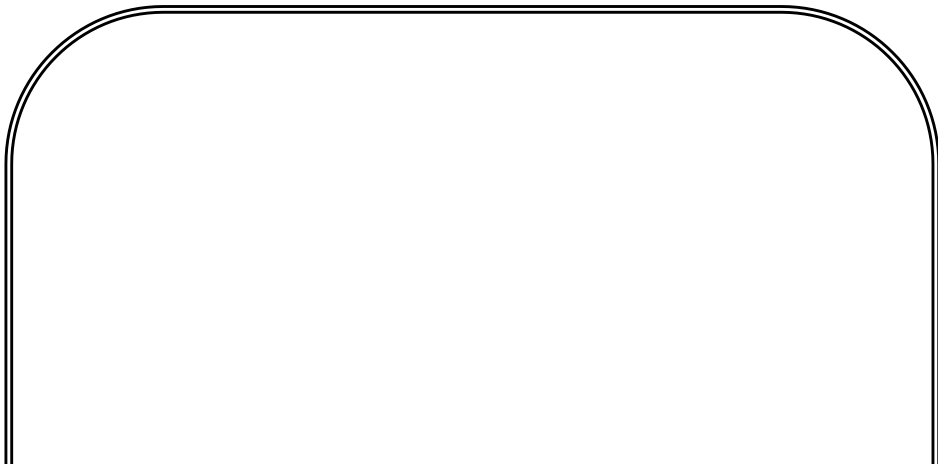
عبدالمقصود، كامل. وظائف الإدارة، (د ت). منشورات جامعة دمشق، سوريا.

ملحم، سامي محمد. (2005م). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. (ط3)، دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

النجار، عبدالعزيز. (2008). *الإدارة الذكية التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات*، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر

أبوالنصر، مدحت محمد محمود. (2015). *إدارة الجودة الشاملة: إستراتيجية كايزن اليابانية لتطوير المنظمات*. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.

همشري، عمر (2000). *الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات*، مؤسسة الرؤى العصرية، عمان، الأردن.



ملاحق رقم (1)
بيان بأسماء المحكمين

بيان بأسماء المحكمين

م	الاسم	التخصص	الرتبة العلمية	مقر العمل
1	أ.د. جمعان بن عبدالقادر الزهراني	إدارة أعمال	أستاذ	جامعة أم القرى

2	أ.د عثمان بن إبراهيم السلوم	إدارة أعمال	أستاذ	جامعة الملك سعود
3	خالد بن عبدالرحمن البسام	الاقتصاد والإدارة	أستاذ	جامعة الملك عبدالعزيز
4	عبدالسلام السيف	لغة عربية	دكتوراه	وزارة التعليم
5	علي بن سالم الحربي	مدير مبيعات	مدير مبيعات	صافولا

ملاحق رقم (2)
الاستبانة في صورتها الأولى

	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
	المنتجات					
1	إنتاج منتجات متميزة تنفرد المراعي بها					
2	تمتاز منتجات المراعي بأنها ذات أسعار منافسة مع المنتجات المشابهة لها من شركات أخرى					
3	من خلال متابعتك لتعليقات الزبائن على منتجات المراعي "تمتاز بمراعاة ذوق المستهلك المحلي"					
4	الجمع في تصميم عبوات المنتجات بين التراث المحلي والأذواق المعاصرة					
5	إجراء عروض على الأسعار (الأعياد، المناسبات، المعارض) ...					
6	تقديم عينات مجانية من منتجات الشركة					
	خدمة العملاء					
7	أجدر سريع من خدمة العملاء عند وجود شكوى					
8	تطوير أداء مندوبي التوزيع بالمراعي من حيث عرضهم للمنتجات					
9	هل لاحظت تغير في موعد وصول مندوب المراعي بالمنتجات إليك					
10	في الفترة الأخير تحافظ شركة المراعي على عدم نفاذ إيا من منتجاتها المعروضة					
11	هل تتواصل خدمة العملاء معك للاستفسار عن وجود أي شكوى لديك (من المندوب - المنتجات - التغليف)					
12	المراعي تسألك عن رأيك لتطوير الخدمة المقدمة لك					

ملحق رقم (3)

الاستبانة في صورتها النهائية

الاستبانة في صورتها النهائية

	الفقرات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
	المنتجات					
1	المراعي لديها منتجات تنفرد بها					
2	تمتاز منتجات المراعي بأنها ذات أسعار منافسة مع المنتجات المشابهة لها من شركات أخرى					
3	الزبائن تفضل منتجات المراعي عن المنتجات المماثلة من شركات أخرى					
4	إجراء عروض على الأسعار (الأعياد، المناسبات، المعارض)					
5	شركة المراعي تقدم عينات مجانية من منتجات الشركة كحافز لك.					
	خدمة العملاء					
6	أجد رد سريع من خدمة العملاء في حالة وجود شكوى					
7	تطوير أداء مندوبي التوزيع بالمراعي من حيث عرضهم للمنتجات					
8	مندوب المراعي أصبح يأتي في موعد مبكر عن مواعده السابق					
9	في الفترة الأخير تحافظ شركة المراعي على عدم نفاذ إيا من منتجاتها المعروضة					
10	هل تتواصل خدمة العملاء معك للاستفسار عن وجود أي شكوى لديك (من المندوب – المنتجات – التغليف)					

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر جودة العمل الإداري على نسبة مبيعات شركة المراعي بمنطقة الرياض، من خلال الكشف عن القرارات الإدارية التي اتخذتها الشركة، وتبيان ما إذا كانت اتبعت المنهج العلمي في قراراتها والذي بدوره يعمل على رفع جودة العمل الإداري، وذلك لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجهها جراء التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها وكذلك المنافسة الشديدة للحصول على حصة سوقية مقدرة، وطرحت الدراسة الحالية سؤالاً رئيسياً وهو ما أثر جودة العمل الإداري على نسبة مبيعات شركة المراعي بمنطقة الرياض؟، وتفرع منه أربع أسئلة فرعية، وأتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي في إجابة على سؤال الدراسة الأول، والنوعي في السؤالين الثاني والثالث، واستخدمت المنهج الوصفي التحليل في السؤال الرابع، وأعد الباحثين استبانة مكونة من عدد (10) فقرات مقسمة على عدد (2) محور مستهدفة عينة قوماً (115) من مديري وأصحاب نقاط البيع بحي العزيزية أحد أحياء مدينة الرياض وأكثرها عدد للسكان كنموذج للمدينة ككل. وجاءت نتائج الاستبيان عن خدمة العملاء المقدمة من شركة المراعي وأثرها على نسبة المبيعات، وبلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لفقرات الاستبيان (3.90)، وانحراف معياري (1.092)، ووزن نسبي (78.08%)، وبدرجة موافق، وتصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الاهتمام بالعنصر البشري من تدريب وتطوير وتعاقب وظيفي، بالإضافة الاهتمام بالقدرات الرقمية ساهم في رفع جودة العمل الإداري، كما عكست إدارة الشركة نموذجاً لإتباع النهج العلمي في الاستعانة بالمتخصصين في الخدمات اللوجستية من خارج الشركة قبل اتخاذ قرارات التطوير لمنظومة البيع لديها، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات من أهمها أن اتخاذ القرارات الإدارية يجب أن يكون على أسس علمية وبعد دراسة مسبقة

Study summary

The current study aimed to identify the impact of the quality of administrative work on the percentage of sales of Almarai Company in Riyadh, by revealing the administrative decisions taken by the company, and indicating whether it followed the scientific method in its decisions, which in turn works to raise the quality of administrative work, in order to face the challenges and difficulties Which it faces as a result of the rapid transformations and changes that occur in the environment in which it operates, as well as the fierce competition to obtain an estimated market share. The inductive approach in answering the first study question, and the qualitative approach in the second and third questions, and the descriptive analysis method was used in the fourth question. Selling in Al-Azizia district, one of the most populous neighborhoods in Riyadh, as a model for the city as a whole. The results of the questionnaire were about the customer service provided by Almarai Company and its impact on the percentage of sales. The arithmetic mean of the total score of the questionnaire items was (3.90), standard deviation (1.092), relative weight (78.08%), and an agreement degree. The study reached several results, the most important of which is that Attention to the human element of training, development and job succession, in addition to interest in digital capabilities contributed to raising the quality of administrative work. Recommendations and proposals, the most important of which is that administrative decision-making must be based on scientific bases and after prior study.

The effect of quality of administrative work on the
percentage of sales of Almarai Company
in Riyadh region

2022_ 2023

Student's:

Rima Musharraf Al-Ghamdi

Faisal Al Harthi

Zahra Al Nemer

Advisor:

Dr.Waleed abdelgawwad