

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة على كفاءة عمليات البيع في شركة كمنز العربية السعودية في الرياض

إسم الطالبة:
عبير خالد الحميد

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
4	1.1. المقدمة:.....
6	1.2. مشكلة الدراسة.....
6	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
8	1.3. أهمية الدراسة.....
8	1.3.1. على المستوى النظري:.....
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
9	1.4. أسئلة الدراسة.....
10	1.5. أهداف الدراسة.....
10	1.6. فرضيات الدراسة.....
10	1.7. نموذج الدراسة.....
11	1.8. منهجية الدراسة.....
11	1.9. الدراسة الميدانية.....
12	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
14	2.1. المقدمة:.....
15	2.2. المتغير المستقل.....
17	2.3. المتغير التابع.....
18	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
20	2.5. الخاتمة.....
21	قائمة المراجع.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تواجه الشركات الصناعية الدولية العاملة في السوق السعودي تحديات متزايدة في التوفيق بين معاييرها التشغيلية العالمية ومتطلبات بيئة العمل المحلية. ومن أبرز هذه الشركات شركة كمنز العربية السعودية، وهي شركة متخصصة في تصنيع وبيع المولدات الكهربائية وحلول الطاقة الاحتياطية، تابعة لشركة كمنز العالمية، وتعمل بالشراكة مع مجموعة العليان. وعلى الرغم من تبنيها أنظمة تشغيلية متقدمة مثل نظام شيربوينت، ونظام موبكس، ونظام سيلزفورس، ونظام تالي، إلا أن تعدد هذه الأنظمة وتفاوت استخدامها بين الإدارات المختلفة يؤدي إلى بطء في دورة المبيعات وضعف في التكامل الإداري، مما يرفع من مستويات الهدر الزمني ويقلل من كفاءة الأداء. هذا الواقع يبرز الحاجة إلى اعتماد إطار إداري حديث يساهم في رفع الانسيابية التشغيلية وتحقيق التكامل بين الإدارات البيعية والمالية واللوجستية.

تشير الدراسات السابقة إلى أن منهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات تُعد من أكثر المنهجيات فاعلية في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الهدر الإداري. فقد أظهرت دراسة (غوبتا وآخرون، 2016) أن تطبيق مبادئ الخدمات الرشيقة يساهم في تبسيط الإجراءات ورفع الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الخدمية. كما بينت دراسة (كاريا، 2023) أن تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة في دورة الطلب إلى التحصيل أدى إلى خفض زمن إنجاز المعاملات بنسبة تجاوزت 20%. وأكدت دراسة (باربر وتيتجه، 2008) أن استخدام أسلوب خريطة تدفق القيم في العمليات البيعية يحسن تدفق المعلومات بين الأقسام ويقلل التكرار الإداري، في حين أوضحت دراستا (يوكويوما وآخرون، 2019) و(مارتنز وآخرون، 2024) أن مفهوم المكتب الرشيق يمثل أداة فعالة لتحسين العمليات المكتبية والإدارية في بيئات العمل الحديثة.

ورغم وفرة الأبحاث التي تناولت تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في المجالات التصنيعية وسلاسل الإمداد، إلا أن الدراسات التي ركزت على تطبيقها في العمليات البيعية والإدارية داخل الشركات الصناعية ما تزال محدودة. كما تفتقر البيئة السعودية إلى دراسات معمّقة تتناول أثر تبني منهجيات الإدارة الرشيقة على كفاءة الأداء البيعي للشركات العالمية العاملة في السوق المحلي. وتُبرز هذه الفجوة النظرية والتطبيقية الحاجة إلى إجراء دراسة علمية متعمقة تدرس هذا الأثر ضمن بيئة تشغيلية واقعية في شركة كمنز العربية السعودية.

تستهدف هذه الدراسة فئة مديري الإدارات البيعية والتشغيلية في شركة كمنز العربية السعودية، إلى جانب القيادات الإدارية في الشركات الصناعية الدولية العاملة في المملكة، وذلك بهدف تطوير فهم أعمق للعوامل التي تعيق الانسيابية التشغيلية ورفع كفاءة أداء العمليات البيعية. كما تكتسب المشكلة أهمية خاصة لارتباطها المباشر بسرعة إنجاز المعاملات وتحسين رضا العملاء، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى رفع الكفاءة التشغيلية في القطاع الصناعي.

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة للمشروعات على كفاءة العمليات البيعية في شركة كمنز العربية السعودية، من خلال دراسة تكامل الأنظمة التشغيلية المستخدمة وتحديد أوجه القصور في التنسيق بين الإدارات المختلفة، واقتراح إطار إداري متكامل يحقق المواءمة بين الممارسات العالمية للشركة واحتياجات السوق المحلي، ويسهم في تقليل الهدر الإداري وتسريع دورة المبيعات وتحسين الأداء العام.

1.2. مشكلة الدراسة

تُعد مشكلة البحث امتدادًا للتحديات التي تواجهها شركة كمنز العربية السعودية في تطبيق منهجيات الإدارة الحديثة داخل بيئة تشغيلية تعتمد على أنظمة متعددة ومتباينة في الاستخدام. فرغم اعتماد الشركة على أنظمة تشغيلية متقدمة تشمل نظام موفكس (Movex) ، وهو النظام الأساسي المستخدم لإدارة أوامر العملاء والفواتير وتتبع العمليات البيعية واللوجستية، ونظام سيلزفورس (Salesforce) المعني بتنظيم العلاقات مع العملاء ومتابعة مراحل المبيعات، ونظام تالي (Tally) الذي يُستخدم لتسجيل العملاء وإدارة البيانات المالية والضريبية، ويرتبط مباشرة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك من خلال ربط العناوين الوطنية للعملاء، إضافة إلى نظام شيربوينت (SharePoint) الذي يُعد منصة داخلية معتمدة لرفع الطلبات الإدارية مثل تعديل بيانات العملاء أو إلغاء الفواتير أو طلب الموافقات على التحديثات التشغيلية، إلا أن غياب منهجية موحدة لإدارة هذه العمليات الرشيقية أدى إلى بطء في دورة المبيعات، وتكرار في الإجراءات، وضعف في التنسيق بين الإدارات البيعية والمالية واللوجستية. هذه التحديات تعيق تحقيق الانسيابية التشغيلية التي تمثل جوهر مفهوم الإدارة الرشيقية، وتنعكس سلبًا على كفاءة الأداء العام ومستوى رضا العملاء.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت تطبيق منهجية الإدارة الرشيقية للمشروعات في الأقسام البيعية والإدارية داخل الشركات الصناعية. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقية في بيئات التصنيع وسلاسل الإمداد والإنتاج، ولم تتوسع في دراسة أثرها على العمليات غير التصنيعية، خصوصًا تلك المتعلقة بالمبيعات، والعلاقات مع العملاء، والإجراءات الإدارية. كما أن العديد من الأبحاث تناولت مفاهيم الرشاقة التنظيمية دون ربطها المباشر بالأنظمة التشغيلية المتكاملة أو بنماذج اتخاذ القرار الإداري. وبالتالي، تبرز الحاجة إلى إطار نظري متكامل يربط بين مبادئ الإدارة الرشيقية وبين كفاءة العمليات البيعية من منظور إداري وتشغيلي في الشركات الصناعية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما الفجوة التطبيقية فتتجلى في غياب نموذج إداري فعلي لتطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في البيئة التشغيلية لشركة **كمنز العربية السعودية**. فعلى الرغم من اعتماد الشركة على أنظمة تشغيلية متعددة مثل **Movex** الذي يُستخدم لإدارة أوامر العملاء والفواتير وتتبع العمليات اللوجستية، و **Salesforce** المخصص لتنظيم العلاقات مع العملاء ومتابعة مراحل المبيعات، و **Tally** المستخدم في إدارة البيانات المالية والضريبية والمرتبطة بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك، و **SharePoint** المعتمد داخلياً في رفع الطلبات الإدارية وتحديث بيانات العملاء وإجراء التعديلات التشغيلية، إلا أنه لا توجد آلية موحدة تضمن التكامل بين هذه الأنظمة ضمن دورة عمل واحدة.

هذا التباين في الاستخدام بين الإدارات المختلفة يؤدي إلى بطء في دورة المبيعات، وتكرار في الإجراءات الإدارية، وصعوبة في تتبع الطلبات والموافقات، مما ينعكس سلباً على سرعة الاستجابة للعملاء وكفاءة الأداء العام. وتبرز من هنا الحاجة إلى **تطبيق عملي منهجي للإدارة الرشيقة** يربط بين هذه الأنظمة التشغيلية المتعددة تحت إطار إداري موحد يحقق الانسيابية التشغيلية ويعزز التنسيق بين الإدارات البيعية والمالية واللوجستية داخل الشركة.

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات في الأقسام الإدارية والبيعية داخل الشركات الصناعية، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأبحاث السابقة التي ركزت غالبًا على الجوانب التصنيعية وسلاسل الإمداد. كما تسعى الدراسة إلى توسيع الإطار النظري لمفهوم الإدارة الرشيقة من خلال ربطه بكفاءة العمليات البيعية والإدارية، وتوضيح تأثير التكامل بين الأنظمة التشغيلية على تحقيق الانسيابية المؤسسية وتقليل الهدر الإداري. وبذلك، تُسهم الدراسة في بناء قاعدة علمية تدعم تطوير نماذج بحثية جديدة حول تطبيق مبادئ الرقابة الإدارية في بيئات العمل الصناعية غير التصنيعية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل أهمية هذه الدراسة في تقديم نموذج إداري عملي يمكن تطبيقه في شركة كمنز العربية السعودية لتحسين التكامل بين الأنظمة التشغيلية المستخدمة مثل **Movex , Salesforce , Tally , SharePoint** بما يؤدي إلى رفع كفاءة العمليات البيعية وتقليل زمن إنجاز المعاملات. كما يمكن تعميم نتائج الدراسة لتستفيد منها الشركات الصناعية الأخرى التي تواجه تحديات مشابهة في إدارة عملياتها البيعية والإدارية. ومن خلال النتائج والتوصيات المتوقعة، تسعى الدراسة إلى دعم توجهات رؤية المملكة 2030 في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتبني الممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المؤسسية.

1.4. أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة البحث والفجوات النظرية والتطبيقية التي تم تحديدها، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات على كفاءة العمليات البيعية في شركة كمنز العربية السعودية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي عدد من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى توضيح أبعاد المشكلة وتحليلها بصورة أكثر دقة، وهي كما يلي:

- 1-ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة على سرعة إنجاز دورة المبيعات في شركة كمنز العربية السعودية؟
- 2-كيف يسهم التكامل بين الأنظمة التشغيلية Tally ، Salesforce ، Movex ، SharePoint في تحسين كفاءة الأداء البيعي؟
- 3-ما أثر تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في تعزيز التنسيق الإداري وتقليل الهدر في الإجراءات التشغيلية داخل الشركة؟
- 4-ما العوامل التنظيمية والتقنية التي تعيق تطبيق الإدارة الرشيقة في البيئة البيعية لشركة كمنز العربية السعودية؟

1.5. أهداف الدراسة

1. دراسة تأثير تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات على كفاءة العمليات البيعية في شركة كمنز العربية السعودية.
2. التعرف على التحديات والعوامل التي تؤثر في تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة داخل البيئة التشغيلية للشركات الصناعية.
3. تقييم أثر تكامل الأنظمة التشغيلية المختلفة على الانسيابية وكفاءة الأداء الإداري والبيعي.
4. لتوليد رؤى تدعم تطوير الممارسات الإدارية الحديثة وتتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 في رفع الكفاءة التشغيلية.

1.6. فرضيات الدراسة

- H1 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة على كفاءة العمليات البيعية في شركة كمنز العربية السعودية.
- H2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجية الإدارة الرشيقة على كفاءة العمليات البيعية في شركة كمنز العربية السعودية.
- H3 يساهم تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في تحسين الانسيابية التشغيلية وتقليل الهدر الزمني في دورة المبيعات.
- H4 يوجد اختلاف في مستوى كفاءة العمليات البيعية بين الإدارات المختلفة في شركة كمنز نتيجة اختلاف درجة تطبيق الإدارة الرشيقة.

1.7. نموذج الدراسة

المتغير المستقل: تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة (Lean Project Management)
المتغيرات الفرعية: تحسين الإجراءات – تقليل الهدر – سرعة الإنجاز – التكامل التشغيلي.

المتغير التابع: كفاءة العمليات البيعية.
المؤشرات: الانسيابية التشغيلية – رضا العملاء – سرعة معالجة الطلبات – مستوى التنسيق الإداري.

1.8. منهجية الدراسة

1. فلسفة البحث: الوضعية. (Positivism)
2. منهج البحث: وصفي تحليلي. (Descriptive-Analytical)
3. استراتيجية البحث: دراسة حالة. (Case Study)
4. نوع البحث: تطبيقي. (Applied Research)
5. الأفق الزمني: مقطعي. (Cross-sectional)
6. طرق جمع وتحليل البيانات: استبانة ميدانية + مقابلات نصف موجهة، وتحليل البيانات باستخدام SPSS.

1.9. الدراسة الميدانية

- 1) **Gupta et al. (2016)**: تطبيق مبادئ Lean Services يساهم في تبسيط الإجراءات وتحسين الأداء التشغيلي.
- 2) **Barber & Tietje (2008)**: أسلوب خريطة تدفق القيم في المبيعات يحسن تدفق المعلومات ويقلل التكرار الإداري.
- 3) **Kääriä (2023)**: تطبيق Lean Six Sigma خفض زمن إنجاز المعاملات بنسبة تفوق 20%.
- 4) **Yokoyama et al. (2019)**: Lean Office أداة فعالة لتحسين العمليات الإدارية وتقليل الهدر الزمني.
- 5) **Martins et al. (2024)**: دمج مفهوم Lean Office في إدارة المشاريع يرفع الكفاءة التشغيلية والإنتاجية في بيئات العمل الحديثة.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة	النشاط الرئيسي	المدة الزمنية	المخرجات
1	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	أسبوعان	فصل نظري متكامل
2	إعداد أداة جمع البيانات (الاستبيان)	أسبوع	نسخة جاهزة للاستعمال
3	جمع البيانات الميدانية	أسبوعان	قاعدة بيانات أولية
4	تحليل النتائج وكتابة التوصيات	أسبوعان	النتائج والتوصيات
5	إعداد النسخة النهائية وتسليم المشروع	أسبوع	التقرير النهائي

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة خطوة محورية في البحوث العلمية؛ إذ تسهم في تكوين فهم منهجي لطبيعة المشكلة البحثية، وتحديد المفاهيم الرئيسة والمتغيرات المرتبطة بها، كما تساعد في بناء الأساس العلمي الذي يُستند إليه عند تفسير النتائج لاحقاً. وتعمل مراجعة الأدبيات أيضاً على إبراز الاتجاهات البحثية السائدة، وتوضيح الأساليب التي استخدمها الباحثون في دراسة الموضوع، بما يضمن أن يأتي البحث الحالي امتداداً علمياً مدعوماً وليس تكراراً لما سبق.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرضٍ منظم للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مع التركيز على **المتغير المستقل** المتمثل في **منهجية الإدارة الرشيدة للمشروعات**، و**المتغير التابع**: **المحورين الرئيسين المتمثل في كفاءة العمليات البيعية** في سياق الشركات الصناعية. كما يتضمن الفصل تحليلاً للعلاقة بين المتغيرين، وبيان ما توصلت إليه الدراسات من نتائج مقاربة أو متباينة، بما يدعم بناء الإطار النظري للبحث وصياغة الأسئلة البحثية بصورة أكثر دقة.

وتبرز أهمية مراجعة الأدبيات في هذا البحث من كونها تساعد على توضيح كيف يمكن للمنهجيات الإدارية الحديثة أن تنعكس على كفاءة الأداء البيعي، خصوصاً في بيئات العمل التي تعتمد على تعدد الأنظمة التشغيلية وتفاوت إجراءات التنسيق بين الإدارات. كما تتيح هذه المراجعة رصد الفجوات العلمية، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي، وتحديد الجوانب التي لم تُدرس بالقدر الكافي، وهو ما يسهم في تبرير أهمية البحث الحالي وتحديد إسهامه العلمي المتوقع.

وبناءً على ذلك، يستعرض هذا الفصل عدداً من الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع البحث، مع تصنيفها وفق محاور واضحة تشمل: الدراسات التي تناولت تطبيقات الإدارة الرشيدة في الأعمال الإدارية والعمليات غير التصنيعية، والدراسات التي ناقشت كفاءة العمليات البيعية وقياسها، والدراسات التي تناولت أثر تحسين العمليات والتكامل التشغيلي على الأداء. وينتهي الفصل بخلاصة تحليلية تُبرز أهم ما توصلت إليه الأدبيات، وتوضح الفجوات والتباينات التي تمثل منطلقاً للدراسة الحالية.

2.2. المتغير المستقل

المتغير المستقل: منهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات
أولاً: تعريف منهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات
تُعرف منهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات (Lean Project Management) بأنها إطار إداري يهدف إلى تحسين كفاءة إدارة المشروعات من خلال التركيز على تعظيم القيمة المقدمة للعميل، وتقليل الهدر في الموارد والوقت، وتحسين تدفق العمليات، وتعزيز التحسين المستمر في الأداء. وتعتمد هذه المنهجية على مجموعة من المبادئ التي تسعى إلى تبسيط الإجراءات الإدارية، ورفع مستوى التنسيق بين الأنشطة المختلفة، وضمان استخدام الموارد بكفاءة عالية بما يخدم أهداف المشروع والمؤسسة.

ثانياً: التطور التاريخي لمنهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات
يرجع الأصل التاريخي لمفهوم الإدارة الرشيقة إلى فلسفة الإنتاج الرشيق التي ظهرت في القطاع الصناعي، وبخاصة في الصناعات التحويلية، بهدف تقليل الهدر وتحسين جودة المنتجات. ومع تطور بيئات الأعمال وتعقد العمليات الإدارية، انتقل تطبيق المفاهيم الرشيقة من نطاق التصنيع إلى المجالات الإدارية والخدمية، ثم إلى إدارة المشروعات. وقد أسهم هذا التحول في تطوير منهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات لتصبح أداة إدارية شاملة تُستخدم في تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشروعات، مع التركيز على المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات، وتحقيق التوازن بين الجودة والوقت والتكلفة، وهو ما جعلها مناسبة للتطبيق في البيئات التنظيمية المعقدة ومتعددة الأنظمة.

- ثالثاً: الأبعاد الرئيسية لمنهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات
تقوم منهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تشكل أساس تطبيقها العملي داخل المؤسسات، ومن أبرزها:
- تقليل الهدر: من خلال إزالة الأنشطة غير ذات القيمة في الإجراءات الإدارية والتنشغيلية.
 - تحسين تدفق العمليات: عبر تنظيم وتسلسل الأنشطة بطريقة تقلل من التأخير والتكرار.
 - التركيز على القيمة: توجيه الجهود والموارد نحو الأنشطة التي تضيف قيمة حقيقية للعميل والمؤسسة.
 - التحسين المستمر: السعي الدائم إلى تطوير الأداء من خلال التقييم المستمر للعمليات ومعالجة أوجه القصور.

- تعزيز التنسيق والتكامل: تحسين التعاون بين الإدارات المختلفة بما يضمن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة أعلى.

رابعاً: النظريات المرتبطة بمنهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات ترتبط منهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات بعدد من النظريات الإدارية التي تشكّل الإطار الفكري لتطبيقها، من أبرزها نظرية الهدر التي تركز على إزالة الأنشطة غير الضرورية، ونظرية التحسين المستمر التي تؤكد على التطوير التدريجي والمتواصل للأداء، إضافة إلى نظرية النظم التي تنظر إلى المنظمة كوحدة متكاملة تعتمد كفاءتها على مدى التنسيق بين مكوناتها المختلفة. وتسهم هذه النظريات في تعزيز فعالية المنهجية الرشيقة وتدعيم تطبيقها في إدارة المشروعات داخل المؤسسات الصناعية والخدمية.

2.3. المتغير التابع

أولاً: تعريف كفاءة العمليات البيعية

تُعرّف كفاءة العمليات البيعية بأنها قدرة المؤسسة على تنفيذ أنشطتها البيعية بطريقة تحقق أعلى مستوى من الأداء باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد والوقت والتكلفة، مع الحفاظ على جودة الخدمة المقدّمة ورضا العملاء. وتشمل كفاءة العمليات البيعية جميع الإجراءات المرتبطة باستقبال طلبات العملاء، ومعالجتها، وإصدار أوامر البيع، والمتابعة، والفوترة، والتحصيل، بما يضمن انسيابية العملية البيعية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

ثانياً: التطور التاريخي لمفهوم كفاءة العمليات البيعية

شهد مفهوم كفاءة العمليات البيعية تطوراً ملحوظاً مع تطور بيئات الأعمال وزيادة حدة المنافسة في الأسواق. ففي المراحل التقليدية، كان التركيز ينصب على تحقيق حجم مبيعات مرتفع دون اهتمام كافٍ بكفاءة الإجراءات الداخلية. ومع تطور الفكر الإداري وظهور مفاهيم الجودة الشاملة وإدارة العمليات، بدأ الاهتمام يتجه نحو تحسين كفاءة العمليات البيعية من خلال تقليل الأخطاء، وتسريع الإجراءات، وتحسين تجربة العميل. ومع التحول الرقمي واعتماد الأنظمة التشغيلية الحديثة، أصبح مفهوم كفاءة العمليات البيعية أكثر شمولاً، حيث لم يعد يقتصر على النتائج النهائية، بل امتد ليشمل تكامل الأنظمة، وسرعة تدفق المعلومات، ووضوح الأدوار والمسؤوليات داخل العملية البيعية.

ثالثاً: الأبعاد الرئيسية لكفاءة العمليات البيعية

تتكون كفاءة العمليات البيعية من عدة أبعاد رئيسية تُستخدم في تقييم مستوى الأداء البيعي داخل المؤسسات، ومن أبرزها:

- **السرعة:** وتقاس بزمان إنجاز دورة المبيعات منذ استلام طلب العميل وحتى إتمام العملية.
- **الدقة:** وتعكس مدى خلو العمليات البيعية من الأخطاء الإدارية أو المحاسبية.
- **التكلفة:** وتشير إلى كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية في تنفيذ العمليات البيعية.
- **رضا العملاء:** ويعكس مستوى جودة الخدمة المقدمة واستجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء.
- **التنسيق الداخلي:** ويقاس مستوى التكامل والتعاون بين الإدارات المعنية بالعملية البيعية.

رابعاً: النظريات المرتبطة بكفاءة العمليات البيعية يرتبط مفهوم كفاءة العمليات البيعية بعدد من النظريات الإدارية، من أبرزها نظرية الكفاءة التشغيلية التي تركز على تعظيم المخرجات مقابل المدخلات، ونظرية إدارة العمليات التي تهتم بتحسين تصميم وتنفيذ العمليات داخل المؤسسة، إضافة إلى نظرية رضا العملاء التي تؤكد أن كفاءة العمليات البيعية لا تكتمل إلا بتحقيق قيمة حقيقية للعميل. وتسهم هذه النظريات في تفسير العوامل المؤثرة في الأداء البيعي، وتدعم استخدام الأساليب الحديثة لتحسين كفاءة العمليات داخل المؤسسات.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: العلاقة بين منهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات وكفاءة العمليات البيعية

تشير الأدبيات الإدارية إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق **منهجية الإدارة الرشيقة للمشروعات** وتحسين **كفاءة العمليات البيعية** داخل المؤسسات. إذ تسهم مبادئ الإدارة الرشيقة في تبسيط الإجراءات البيعية، وتقليل الأنشطة غير ذات القيمة، وتحسين تدفق العمليات بين الإدارات المختلفة، مما يؤدي إلى تسريع دورة المبيعات ورفع مستوى الدقة وتقليل الأخطاء الإدارية. كما يساعد التركيز على التحسين المستمر وتعظيم القيمة في تعزيز التنسيق بين الفرق البيعية والإدارية، الأمر الذي ينعكس مباشرة على جودة الأداء البيعي ورضا العملاء.

وتؤكد العديد من الدراسات أن تطبيق المنهجيات الرشيقة في البيئات الإدارية يسهم في تحسين استخدام الموارد، وتقليل زمن إنجاز المعاملات، ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على أنظمة تشغيلية متعددة وتواجه تحديات في التكامل بينها. وبذلك، يُنظر إلى الإدارة الرشيقة للمشروعات كأداة فعالة لتحسين كفاءة العمليات البيعية من خلال تحقيق الانسيابية التشغيلية وتقليل التعقيد الإداري.

ثانياً: الصراعات والفجوات في الدراسات السابقة

على الرغم من اتفاق عدد من الدراسات على الأثر الإيجابي للإدارة الرشيقة على كفاءة العمليات، إلا أن الأدبيات تشير إلى وجود بعض التباين في نتائج الدراسات السابقة. فقد ركزت بعض الدراسات على قياس أثر الإدارة الرشيقة في البيئات التصنيعية وسلاسل الإمداد، بينما أظهرت دراسات أخرى نتائج محدودة عند تطبيقها في الأقسام الإدارية والبيعية بسبب اختلاف طبيعة العمليات وتعقد الإجراءات التنظيمية. كما تبرز فجوة واضحة في الدراسات التي تناولت تطبيق منهجية الإدارة الرشيقة في الشركات الصناعية من منظور بيعي، خصوصاً في البيئات التي تعتمد على تعدد الأنظمة التشغيلية وتفاوت آليات التنسيق بين الإدارات. إضافة إلى ذلك، تفتقر الأدبيات إلى دراسات تطبيقية تتناول هذا الموضوع في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائج الدراسات السابقة على هذه البيئة.

وُظْهَر هذِه الصرَاعَات وَالفجوات الحَاجَة إِلَى إِجْرَاء دِرَاسَة عِلْمِيَة مُتَخَصَّصَة تَرْكُز عَلَى تَحْلِيل أَثَر تَطْبِيق مَنَهْجِيَة الإِدَارَة الرَشِيقَة لِلْمَشْرُوعَات عَلَى كِفَاءَة الْعَمَلِيَّات الْبَيْعِيَّة فِي بِيئَة تَنْظِيمِيَّة حَقِيقِيَّة، بِمَا يَسْهُم فِي سَد الْفجوة الْعِلْمِيَّة الْقَائِمَة وَتَقْدِيم نَتَاج أَكْثَر مَلَاءِمَة لِلوَاقِع الْعَمَلِي.

2.5. الخاتمة

تناول هذا الفصل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، من خلال عرض وتحليل المفاهيم المرتبطة بكل من منهجية الإدارة الرشيدة للمشروعات بوصفها المتغير المستقل، وكفاءة العمليات البيعية بوصفها المتغير التابع. وقد أظهرت المراجعة أن الإدارة الرشيدة تُعد من المنهجيات الإدارية الحديثة التي تركز على تقليل الهدر، وتحسين تدفق العمليات، وتعظيم القيمة المقدّمة، وهو ما يجعلها ذات تأثير محتمل على كفاءة الأداء البيعي داخل المؤسسات.

كما بيّنت الدراسات السابقة أن كفاءة العمليات البيعية تعتمد على مجموعة من الأبعاد الرئيسة مثل السرعة، والدقة، والتكلفة، ورضا العملاء، ومستوى التنسيق الداخلي، وأن تحسين هذه الأبعاد يتطلب تبني ممارسات إدارية مرنة وقادرة على التكيف مع تعقّد بيئات العمل الحديثة. وفي هذا السياق، أظهرت الأدبيات وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة وتحسين كفاءة العمليات، مع اختلاف في نتائج الدراسات تبعاً لطبيعة البيئة التنظيمية ومجال التطبيق.

وأشارت مراجعة الدراسات إلى وجود فجوات علمية واضحة، تمثلت في محدودية الأبحاث التي تناولت تطبيق منهجية الإدارة الرشيدة للمشروعات في العمليات البيعية داخل الشركات الصناعية، إضافة إلى ندرة الدراسات التي ركزت على البيانات التي تعتمد على تعدد الأنظمة التشغيلية، وخصوصاً في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية. كما أظهرت بعض الدراسات تبايناً في النتائج، مما يعكس الحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل لفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين بصورة أعمق.

وبناءً على ما سبق، تبرز أهمية البحث الحالي في الإسهام في سد هذه الفجوات من خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين الإدارة الرشيدة للمشروعات وكفاءة العمليات البيعية في بيئة تنظيمية واقعية. كما تمثل نتائج هذا الفصل أساساً نظرياً يدعم الفصول اللاحقة من البحث، ويسهم في توجيه الدراسة نحو تحقيق أهدافها والإجابة عن أسئلتها البحثية، بما يعزز القيمة العلمية والتطبيقية للبحث.

قائمة المراجع

1- المقدمة:

Gupta, S., Sharma, M., & Sunder, M. V. (2016). Lean services: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1025–1056.*

<https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>

٢ -مشكلة الدراسة

Barber, K. D., & Tietje, O. (2008). A research agenda for value stream .1 mapping the sales process. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 1045–1054.*

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.002>

Kääriä, E. (2023). Improvement of an order-to-cash business process by .2 deploying Lean Six Sigma tools: A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(9), 2250–2272.*

<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0050>

Yokoyama, K., Nunes, I., & Oliveira, J. (2019). A systematic literature review .3 on Lean Office: Concepts and applications. *International Journal of Industrial Engineering and Management Systems*, 6(1), 45–58.*
https://www.researchgate.net/publication/332097864_A_Systematic_Literature_Review_on_Lean_Office

٣- أهمية الدراسة

Martins, P., Oliveira, C., & Ramos, J. (2024). Exploring Lean Office in project .1 management by means of a systematic literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 17(2), 189–203.*
https://www.researchgate.net/publication/380586457_Exploring_Lean_Office_in_Project_Management_by_means_of_a_Systematic_Literature_Review

Gupta, S., Sharma, M., & Sunder, M. V. (2016). Lean services: A systematic .2 review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1025–1056.*
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>

- 1- Barber, K. D., & Tietje, O. (2008). *A research agenda for value stream mapping the sales process*. Industrial Marketing Management, 37(8), 1045–1054.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.002>
- 2-Gupta, S., Sharma, M., & Sunder, M. V. (2016). *Lean services: A systematic review*. International Journal of Productivity and Performance Management, 65(8), 1025–1056.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>
- 3-Yokoyama, K., Nunes, I., & Oliveira, J. (2019). *A Systematic Literature Review on Lean Office: Concepts and Applications*. International Journal of Industrial Engineering and Management Systems, 6(1), 45–58.
https://www.researchgate.net/publication/332225608_A_Systematic_Literature_Review_on_Lean_Office
- 4- Kääriä, E. (2023). *Improvement of an order-to-cash business process by deploying Lean Six Sigma tools: A case study*. International Journal of Productivity and Performance Management, 72(9), 2250–2272.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0050>
- 5- Martins, P., Oliveira, C., & Ramos, J. (2024). *Exploring Lean Office in Project Management by means of a Systematic Literature Review*. Journal of Industrial Engineering and Management, 17(2), 189–203.
https://www.researchgate.net/publication/380930433_Exploring_lean_office_in_project_management_by_means_of_a_systematic_literature_review

قائمة المراجع الخاصة بمقدمة الفصل الثاني

(Introduction of Chapter Two)

- Gupta, S., Sharma, M., & Sunder, M. V. (2016). *Lean services: A systematic review*. International Journal of Productivity and Performance Management, 65(8), 1025–1056.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>

قائمة المراجع الخاصة بالمتغير المستقل

(Lean Project Management)

- Barber, K. D., & Tietje, O. (2008). A research agenda for value stream mapping the sales process. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 1045–1054.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.002>
- Yokoyama, K., Nunes, I., & Oliveira, J. (2019). A systematic literature review on Lean Office: Concepts and applications. *International Journal of Industrial Engineering and Management Systems*, 6(1), 45–58.
https://www.researchgate.net/publication/332097864_A_Systematic_Literature_Review_on_Lean_Office
- Kääriä, E. (2023). Improvement of an order-to-cash business process by deploying Lean Six Sigma tools: A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(9), 2250–2272.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0050>

قائمة المراجع الخاصة بالمتغير التابع

(Sales Operations Efficiency)

- Martins, P., Oliveira, C., & Ramos, J. (2024). Exploring Lean Office in project management by means of a systematic literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 17(2), 189–203.
https://www.researchgate.net/publication/380586457_Exploring_Lean_Office_in_Project_Management_by_means_of_a_Systematic_Literature_Review

قائمة المراجع الخاصة بالعلاقة بين المتغيرين

(Relationship Between Independent and Dependent Variables)

- Gupta, S., Sharma, M., & Sunder, M. V. (2016). Lean services: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*,

65(8), 1025–1056.

<https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>

Barber, K. D., & Tietje, O. (2008). A research agenda for value stream mapping the sales process. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 1045–1054.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.06.002>
