

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

الإدارة المركزية ، مزاياها وعيوبها والآثار المترتبة على التحول لإدارة لا مركزية في سوق السيراميك السعودي

إعداد الطالب/ عبدالرحمن جهاد الجنادي

الرقم الجامعي / 251003014

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

تنويه حقوق الطباعة والنشر

جميع حقوق الطباعة والنشر محفوظة لجامعة ميد أوشن.

لا يجوز نسخ أو إعادة طباعة أو استخدام أي جزء من هذه الدراسة بأي وسيلة كانت، سواء إلكترونية أو ورقية، دون إذن خطي مسبق من الجامعة.

تم إعداد هذا العمل البحثي لغرض أكاديمي بحث، ويخضع لأنظمة وقوانين النشر العلمي المعمول بها في الجامعة.

ملخص الدراسة :

- عنوان الدراسة:
الإدارة المركزية: مزاياها وعيوبها والآثار المترتبة على التحول إلى إدارة لا مركزية
(دراسة تطبيقية على قطاع تجارة السيراميك في المملكة العربية السعودية)
- مشكلة الدراسة:
في ظل التوسع الجغرافي والنمو المتسارع الذي تشهده شركات تجارة السيراميك في المملكة العربية السعودية، تواجه هذه الشركات تحديًا في استمرار الاعتماد على الإدارة المركزية المطلقة، مما قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار وضعف الاستجابة للمتغيرات المحلية. ومن هنا، تنبع مشكلة الدراسة من التساؤل حول مدى فاعلية الإدارة المركزية، وما إذا كان التحول إلى الإدارة اللامركزية يحقق كفاءة تنظيمية أفضل.
- أهداف الدراسة:
تهدف هذه الدراسة إلى:
 1. تحليل واقع الإدارة المركزية في قطاع تجارة السيراميك.
 2. تحديد مزايا وعيوب الإدارة المركزية.
 3. دراسة أثر التحول نحو الإدارة اللامركزية على الأداء التنظيمي.
 4. تقديم توصيات تدعم اختيار النموذج الإداري الأنسب وفقًا لطبيعة المنشآت.
- منهجية الدراسة:
تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف وتحليل الوضع الإداري الحالي في شركات تجارة السيراميك، وفهم العلاقة بين النمط الإداري المتبع ومستوى الأداء التنظيمي.
- مجتمع الدراسة وعينتها:
يشمل مجتمع الدراسة العاملين في شركات تجارة السيراميك في المملكة، لا سيما المديرين والمشرفين المعنيين باتخاذ القرار الإداري.
وتم اختيار عينة قصدية تمثل تنوعًا في حجم الشركات وعدد فروعها، لتغطية القطاع بشكل أكثر شمولًا.
- أداة الدراسة:
تم إعداد استبيان مكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:
 1. بيانات شخصية ومهنية للمستجيب.
 2. عبارات تقيس مدى الاعتماد على الإدارة المركزية.
 3. عبارات تقيس آثار وممارسات الإدارة اللامركزية.

● أساليب تحليل البيانات:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج Microsoft Excel من خلال:

1. حساب التكرارات والنسب المئوية.
2. استخدام المتوسطات الحسابية لتحديد درجة التقدير، والانحرافات المعيارية لتحديد درجة التشتت والنسب المئوية لوصف العينة، بالإضافة إلى المقارنة الوصفية للمتوسطات بين الفئات الوظيفية لفحص التباين في الآراء

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميد أوشن على دعمها العلمي، وإلى سعادة المشرف الأكاديمي الدكتور الفيصل عبدالحميد والدكتور فايز الجراد على توجيهاتهم القيمة التي أسهمت في إنجاز هذه الدراسة. وأعبر عن امتناني العميق لكل من شارك في هذه الدراسة من شركات تجارة السيراميك بالمملكة، على تعاونهم الكريم. كما أتقدم بخالص الشكر والامتنان لوالدي العزيز ، ووالدتي العزيزة ، وزوجتي رفيقة دربي ، على دعمهم المستمر وتشجيعهم الذي كان دافعاً لي طوال مسيرتي العلمية.

الباحث

عبدالرحمن الجنادي

2025م

الفهرس :

البند	رقم الصفحة
الفصل الأول – المدخل العام للبحث	7
مقدمة	8
مشكلة الدراسة	9
أهمية الدراسة	10
أهداف الدراسة	11
تساؤلات الدراسة	12
فروض الدراسة	13
حدود الدراسة	14
الفصل الثاني – الإطار النظري والدراسات السابقة	15
المنطلقات النظرية للدراسة	16
الإطار النظري للدراسة	17
الدراسات السابقة	19
الفصل الثالث – منهجية البحث	21
منهجية وطرق البحث	22
الفصل الرابع – تحليل البيانات والنتائج والتوصيات	24
نتائج الدراسة ومقارنتها	25
الخاتمة والتوصيات	31
المراجع	33
الملاحق	35
الاستبيان	36
محااور الدراسة	37

الفصل الأول
المدخل العام للبحث

مقدمة:

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها الاقتصاد في المملكة العربية السعودية، وما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات متلاحقة مدفوعة برؤية المملكة 2030، أصبحت الشركات التجارية مطالبة بمواكبة هذه التغيرات لضمان استمرارية النمو وتحقيق ميزة تنافسية. ومن أبرز هذه التحديات التنظيمية مسألة اختيار الهيكل الإداري الأنسب، وتحديد مستوى المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرار.

يُعد قطاع تجارة السيراميك في المملكة العربية السعودية من القطاعات الحيوية التي تشهد نمواً مستمراً نتيجة زيادة الطلب في قطاع البناء والتشييد، مما يفرض على المنشآت التجارية العاملة فيه تطوير نماذجها الإدارية بما يتوافق مع متطلبات السوق واحتياجات العملاء.

إن الإدارة المركزية تُعد من أقدم النماذج المستخدمة في الشركات والمؤسسات، وتتميز بتوحيد القرار وضبط العمليات بشكل فعال في المؤسسات ذات النطاق المحدود، إلا أنها قد تواجه تحديات في ظل توسع الأعمال الجغرافي وازدياد عدد الفروع، مما قد يؤدي إلى بطء في الاستجابة للمتغيرات المحلية وصعوبة تكييف القرارات مع خصوصية كل سوق. وهنا تبرز الحاجة إلى دراسة التحول إلى الإدارة اللامركزية، والتي قد تتيح مرونة أكبر واستجابة أسرع لمتغيرات السوق المحلي.

ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة، التي تسعى إلى تحليل مزايا وعيوب الإدارة المركزية، وتحديد الآثار الإدارية والتنظيمية المترتبة على التحول إلى إدارة لا مركزية، وذلك من خلال تسليط الضوء على واقع الشركات التجارية العاملة في قطاع تجارة السيراميك بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

في ظل التوسع الجغرافي والنمو المتسارع الذي تشهده الشركات التجارية العاملة في قطاع تجارة السيراميك بالمملكة العربية السعودية والذي أدى إلى زيادة الفروع في السنوات الأخيرة ، تزداد الحاجة إلى مراجعة النماذج الإدارية التقليدية، وعلى رأسها نموذج الإدارة المركزية. حيث إن استمرار الاعتماد على المركزية المطلقة قد يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار، وضعف في الاستجابة للمتغيرات المحلية في الفروع، ما يؤثر سلباً على مستوى الكفاءة والرضا لدى العملاء.

ورغم ما تقدمه الإدارة المركزية من مزايا في توحيد الإجراءات وتحقيق الرقابة، إلا أن هناك فجوة واضحة في الدراسات التطبيقية التي تتناول تأثير هذه المركزية في قطاع تجاري مثل تجارة السيراميك، خاصة في ظل توجه المملكة نحو التحول المؤسسي والإداري المتوافق مع رؤية 2030.

ومن هنا، تنبع مشكلة هذه الدراسة من التساؤل حول مدى فاعلية الإدارة المركزية في هذا النوع من الأنشطة التجارية، وما إذا كان التحول نحو الإدارة اللامركزية قد يحقق نتائج تنظيمية أفضل. وعليه، تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مزايا وعيوب الإدارة المركزية، وما الآثار الإدارية والتنظيمية المترتبة على التحول إلى إدارة لا مركزية في الشركات العاملة بقطاع تجارة السيراميك في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول جانباً إدارياً حساساً يتعلق باختيار النموذج الإداري الأنسب (المركزي أو اللامركزي) في الشركات التجارية، ولا سيما في قطاع تجارة السيراميك الذي يشهد نمواً متسارعاً في المملكة العربية السعودية.

وتكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

أهمية علمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تقديم تحليل مقارنة بين الإدارة المركزية واللامركزية.
- تركز على قطاع لم يحظ بالكثير من الدراسات في هذا المجال، وهو قطاع تجارة السيراميك في السوق السعودي.
- تساعد في ربط المفاهيم الإدارية بنماذج تطبيقية واقعية من بيئة الأعمال المحلية.

أهمية عملية:

- تقدم نتائج قد تساعد صناع القرار في الشركات التجارية عموماً، وفي مجال السيراميك خصوصاً، على اختيار الهيكل الإداري الأنسب وفقاً لحجم الشركة وانتشارها الجغرافي.
- تساعد الشركات على التعامل بفعالية مع تحديات التوسع الجغرافي، من خلال تقديم تصور علمي حول كيفية تحقيق التوازن بين مركزية الإدارة لضبط الإجراءات وتوحيد السياسات، وبين اللامركزية لضمان سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق المحلي واحتياجات العملاء في كل منطقة.
- تدعم توجهات التحول الإداري في القطاع الخاص، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الجوانب المختلفة للإدارة المركزية واللامركزية، من خلال تحليل مزايا وعيوب الإدارة المركزية، ودراسة الآثار التنظيمية المترتبة على التحول نحو الإدارة اللامركزية، وذلك في سياق عمل الشركات التجارية المتخصصة في تجارة السيراميك داخل المملكة العربية السعودية. وتتحدد أهداف الدراسة فيما يلي:

أولاً: الهدف الرئيسي

- تحليل واقع الإدارة المركزية في الشركات العاملة في قطاع تجارة السيراميك بالمملكة العربية السعودية، وبيان مزاياها وعيوبها، واستكشاف الآثار التنظيمية المحتملة الناتجة عن التحول إلى الإدارة اللامركزية.

ثانياً: الأهداف الفرعية

- التعرف على مفهوم الإدارة المركزية واللامركزية من منظور نظري وإداري.
- تحديد مزايا الإدارة المركزية في الشركات التجارية.
- استعراض أبرز العيوب التي قد تواجه الشركات عند الاعتماد الكامل على الإدارة المركزية.
- استكشاف الدوافع والظروف التي تستدعي التحول إلى الإدارة اللامركزية.
- تحليل مدى تأثير هذا التحول على كفاءة الأداء التنظيمي واتخاذ القرار في قطاع تجارة السيراميك.
- تقديم توصيات عملية تستفيد منها الشركات في تحديد النموذج الإداري الأنسب بناءً على واقعها التنظيمي.

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تتمثل تساؤلات هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

السؤال الرئيسي:

ما مزايا وعيوب الإدارة المركزية، وما هي الآثار الإدارية والتنظيمية المترتبة على التحول إلى إدارة لا مركزية في الشركات العاملة بقطاع تجارة السيراميك في المملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

- ما المفهوم الإداري للإدارة المركزية والإدارة اللامركزية؟
- ما أهم مزايا الإدارة المركزية في الشركات التجارية؟
- ما أبرز عيوب الإدارة المركزية التي قد تؤثر على أداء الشركات عند الاعتماد الكامل عليها؟
- ما العوامل التي تدفع الشركات للتحول إلى الإدارة اللامركزية؟
- ما مدى تأثير التحول إلى الإدارة اللامركزية على كفاءة الأداء واتخاذ القرار في قطاع تجارة السيراميك؟
- ما هو النموذج الإداري الأنسب (المركزي أم اللامركزي) الذي يتلاءم مع طبيعة نشاط تجارة السيراميك في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية بين الإدارة المركزية وفعالية توحيد القرارات وضبط العمليات في شركات تجارة السيراميك بالمملكة العربية السعودية.
- تعاني الشركات التي تعتمد بشكل كامل على الإدارة المركزية من بطء في الاستجابة لمتغيرات السوق المحلية في قطاع تجارة السيراميك.
- التحول إلى الإدارة اللامركزية يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء التنظيمي واتخاذ القرار في شركات تجارة السيراميك.
- تختلف مزايا وعيوب الإدارة المركزية بحسب حجم الشركة وانتشارها الجغرافي في قطاع تجارة السيراميك.
- الإدارة اللامركزية تعد النموذج الإداري الأنسب للشركات ذات الانتشار الجغرافي الواسع في قطاع تجارة السيراميك بالمملكة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

- **الحدود المكانية:**
تقتصر الدراسة على الشركات العاملة في قطاع تجارة السيراميك داخل المملكة العربية السعودية، دون التوسع إلى قطاعات أو دول أخرى.
- **الحدود الزمانية:**
تُجرى الدراسة خلال العام 2025م، وتعكس البيانات التي سيتم جمعها خلال هذه الفترة فقط.
- **الحدود الموضوعية:**
تركز الدراسة على الإدارة المركزية واللامركزية، وتحليل آثار التحول من النموذج المركزي إلى النموذج اللامركزي على الأداء التنظيمي في شركات تجارة السيراميك.
- **الحدود البشرية:**
تشمل الدراسة المديرين والمشرفين والموظفين الإداريين في شركات تجارة السيراميك، باعتبارهم المعنيين باتخاذ القرار أو تنفيذ السياسات الإدارية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على عدد من الاتجاهات والنظريات الإدارية التي تشكل الأساس الفكري للتحليل، ومن أبرز هذه المنطلقات:

- النظرية الكلاسيكية في الإدارة :
تنظر هذه المدرسة إلى التنظيم من زاوية هرمية صارمة، تؤكد على المركزية والانضباط وتوحيد القرار. يمثل هنري فايول وماكس ويبر من أبرز منظري هذا الاتجاه. هذه النظرية تبرر الإدارة المركزية باعتبارها وسيلة لضبط الأداء وضمان الانسيابية في تنفيذ السياسات.
- نظرية النظم :
تعتبر المنظمة نظامًا مفتوحًا يتفاعل مع بيئته. هذه النظرية تدعم فكرة توزيع السلطة (اللامركزية) باعتبار أن كل جزء من النظام يحتاج إلى مستوى من الاستقلالية لضمان التفاعل السليم مع المتغيرات البيئية المحيطة به، وهو ما يتلاءم مع طبيعة الشركات التجارية المنتشرة جغرافيًا.
- النظرية الظرفية :
ترى أن الهيكل الإداري المثالي يختلف باختلاف طبيعة النشاط، وحجم المنشأة، وبيئتها. ووفقًا لهذه النظرية، لا يمكن اعتماد نموذج إداري واحد (مركزي أو لا مركزي) لكل الشركات، بل يجب التكيف بحسب ظروف كل منشأة، ما يجعلها من أهم المنطلقات النظرية التي تستند إليها هذه الدراسة.
- نظرية اتخاذ القرار :
تركز على كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات. تدعم هذه النظرية التحول نحو اللامركزية خصوصًا في البيئات الديناميكية، لتسريع الاستجابة وتمكين الفروع من التفاعل مع واقعها المحلي.

الإطار النظري للدراسة :

يتضمن الإطار النظري المفاهيم والمصطلحات الأساسية المتعلقة بالدراسة، وهي:

• مفهوم الإدارة المركزية :

تشير الإدارة المركزية إلى تركيز السلطة واتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري، حيث تتخذ الإدارة العليا معظم القرارات، وتوجه عمليات التنفيذ عبر تسلسل إداري واضح. تتميز بسرعة توحيد القرارات، وضبط السياسات، وتحقيق الانضباط التنظيمي، لكنها قد تعاني من بطء في الاستجابة للظروف المحلية في الفروع البعيدة.

• مفهوم الإدارة اللامركزية :

تعني توزيع السلطات الإدارية على مستويات إدارية متعددة، وتفويض الصلاحيات إلى مدراء الفروع أو الوحدات التنظيمية. تعد اللامركزية وسيلة لزيادة المرونة وتحسين التفاعل مع البيئات المحلية، وتستخدم غالبًا في المؤسسات ذات الانتشار الجغرافي الواسع.

المقارنة بين الإدارة المركزية واللامركزية :

عنصر المقارنة	الإدارة المركزية	الإدارة اللامركزية
اتخاذ القرار	يتم في الإدارة العليا	يفوض إلى المستويات الأدنى
السرعة في الاستجابة	أبطأ بسبب مركزية الصلاحيات	أسرع بسبب قرب متخذ القرار من التنفيذ
توحيد السياسات	سياسات واضحة وموحدة لكن اقل مرونة	سياسات مرنة لكن قد تؤدي لتفاوت في التوجه الإداري
الكفاءة التشغيلية	عالية في البيئات المستقرة	عالية في البيئات المتغيرة أو الموزعة

توضيح إضافي حول توحيد السياسات :

في الإدارة المركزية، تُفرض السياسات نفسها على جميع الفروع، ما يحقق التوحيد والانضباط، لكنه يحدّ من قدرة الفروع على التفاعل مع الظروف المحلية. أما في الإدارة اللامركزية، فتكون الفروع أقدر على تعديل السياسات بما يتناسب مع أسواقها المحلية، لكن ذلك قد يؤدي إلى تفاوت في مستوى الخدمة أو التوجهات بين الفروع.

• الهيكل التنظيمي وتأثيره على المركزية :

يلعب تصميم الهيكل التنظيمي دورًا مهمًا في تحديد مستوى المركزية أو اللامركزية. فالشركات ذات الهياكل الهرمية تميل إلى المركزية، بينما تتجه الهياكل المسطحة إلى توزيع السلطة بشكل أكبر.

- حجم المنشأة والتوزيع الجغرافي :

تشير الدراسات إلى أن الشركات الكبيرة والمتوسعة جغرافيًا تكون أكثر ميلًا إلى تبني أنماط لامركزية، لضمان سرعة وكفاءة الأداء في الفروع، خصوصًا في القطاعات التجارية مثل تجارة السيراميك.

- أثر الهيكل الإداري (المركزي واللامركزي) على أداء الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية
دراسة: محمد عبد الله وآخرون (2018)
هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير نمطي الإدارة المركزية واللامركزية على أداء الشركات في القطاع التجاري بالمملكة. استخدمت منهجاً كمياً شمل عينة من 50 شركة في قطاع التجزئة. أظهرت النتائج أن الإدارة اللامركزية تُسهم في تسريع اتخاذ القرار وتحسين رضا العملاء، بينما ساعدت الإدارة المركزية في توحيد العمليات وتقليل الأخطاء. ومع ذلك، لم تتناول الدراسة تأثير حجم الشركات وانتشارها الجغرافي، وهي نقطة جوهرية في هذا النوع من النشاط التجاري.
- تقييم نماذج الإدارة في قطاع البناء والتشييد بالمملكة العربية السعودية
دراسة: فهد سالم (2019)
ركزت الدراسة على تحليل الهيكل الإداري وتأثيره على مرونة واستجابة الشركات في قطاع البناء. وُجد أن الشركات التي اعتمدت الإدارة اللامركزية أظهرت قدرة أعلى على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، في حين أن المركزية المفرطة أثرت سلباً على سرعة الاستجابة والكفاءة التنظيمية. الدراسة لم تتطرق إلى تجارة السلع غير العقارية، مثل السيراميك، ما يجعل من دراستها في هذا السياق أمراً ضرورياً.
- العلاقة بين المركزية واللامركزية وأثرها على اتخاذ القرار في الشركات المتوسطة الحجم بمنطقة الشرق الأوسط
دراسة: ناصر الخالدي (2020)
بحثت الدراسة أثر حجم المنشأة وانتشارها الجغرافي على اختيار الهيكل الإداري المناسب. كشفت النتائج أن الشركات المتوسطة والكبيرة ذات الانتشار الجغرافي الواسع تميل إلى اعتماد الإدارة اللامركزية لتحقيق مرونة أكبر، مع التأكيد على ضرورة مواءمة الهيكل الإداري لطبيعة النشاط. ومع أن الدراسة غطت منطقة الشرق الأوسط، إلا أنها لم تفصل في قطاع التجارة التخصصية مثل تجارة السيراميك.
- التحديات الإدارية في تطبيق الإدارة المركزية في القطاعات المتنامية: حالة تجارة السيراميك في المملكة العربية السعودية
دراسة: سعود العتيبي (2021)
تناولت الدراسة أبرز التحديات التي تواجه الشركات في تطبيق الإدارة المركزية في قطاعات تشهد نمواً سريعاً، مثل تجارة السيراميك. وأظهرت أن الإدارة اللامركزية تساهم في تحسين مرونة العمليات وجودة اتخاذ القرار، إلا أن تطبيقها يتطلب توازناً دقيقاً بين الرقابة والسيطرة المركزية من جهة، وحرية الفروع من جهة أخرى. الدراسة ركزت على الواقع التشغيلي دون التعمق في النماذج التحليلية المقارنة.

- أثر التحول من الإدارة المركزية إلى اللامركزية على الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بالسعودية

دراسة: عبد الله الحربي (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الإداري على سرعة اتخاذ القرار ورضا العملاء ومستوى الابتكار في الشركات الصغيرة والمتوسطة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين اللامركزية وتحسن الأداء التنظيمي، مع تأكيد على أهمية تخصيص النموذج الإداري بما يتناسب مع طبيعة النشاط وحجم المنشأة. ومع ذلك، لم تركز الدراسة على القطاعات التجارية المتخصصة كالسيراميك.

خاتمة الدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة أهمية اختيار الهيكل الإداري المناسب وتأثيره المباشر على أداء الشركات، خاصة في القطاعات التي تشهد نموًا وتوسعًا مستمرًا مثل قطاع تجارة السيراميك في المملكة العربية السعودية. ورغم ما قدمته هذه الدراسات من نتائج مهمة، إلا أن هناك حاجة ماسة لإجراء دراسة متخصصة تركز على التحديات والفرص المرتبطة بالتحول من الإدارة المركزية إلى اللامركزية في هذا القطاع التجاري الحيوي، مع مراعاة حجم المنشآت وانتشارها الجغرافي. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم تحليل متعمق يناقش مزايا وعيوب كل نموذج إداري وتأثيره على الأداء التنظيمي واتخاذ القرار في شركات تجارة السيراميك بالمملكة.

الفصل الثالث

منهجية البحث

المنهجية وطرق البحث:

أولا المنهج المستخدم في الدراسة :

هذه الدراسة تعتمد على المنهج الوصفي، وهو طريقة تهدف إلى وصف وتحليل الوضع الحالي للهيكل الإداري في شركات تجارة السيراميك في السعودية. نستخدم هذا المنهج لأننا نريد فهم كيف تعمل الإدارة المركزية، وما هي إيجابياتها وسلبياتها، وكيف يؤثر التحول إلى الإدارة اللامركزية على أداء الشركات. نستخدم بيانات من موظفين ومديرين في هذه الشركات لتحليل الوضع.

ثانيا مجتمعة الدراسة والعينة :

مجتمع الدراسة يشمل جميع العاملين في شركات تجارة السيراميك بالمملكة، خاصة المديرين والمشرفين الذين لهم دور في اتخاذ القرار. اخترنا عينة من هؤلاء الأشخاص بشكل مقصود، بحيث تشمل شركات مختلفة الأحجام والفروع، لنحصل على نتائج تمثل القطاع بشكل جيد.

ثالثا أدوات الدراسة :

الأداة التي نستخدمها لجمع المعلومات هي الاستبيان، وهو عبارة عن مجموعة أسئلة تتعلق بالموضوع. الاستبيان مقسم إلى أجزاء:

- معلومات عن المستجيب (مثل الوظيفة).
- أسئلة عن مدى تركيز الإدارة (المركزية) في شركاتهم.
- أسئلة عن نتائج وأثر التحول للإدارة اللامركزية.

رابعا تحليل البيانات :

بعد جمع الاستبيانات، ونظرًا لطبيعة التحليل الوصفي استخدم الباحث برنامج Microsoft Excel في إدخال ومعالجة البيانات وإجراء التحليل الإحصائي الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) والمقارنات الوصفية لبيانات الدراسة. سوف نستخدم:

- حساب نسب وتكرارات للبيانات الأساسية.
- حساب متوسطات وردود الفعل على الأسئلة.
- تم استخدام المقارنة الوصفية للمتوسطات الحسابية للمحاور الرئيسية (المزايا، العيوب، الآثار) لتحديد الفروقات في التقييم بين الفئات الوظيفية المختلفة (الإدارة العليا، مديري الفروع).
- اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت خماسي من (موافق بشدة إلى غير موافق بشدة).

- تم بناء فقرات الاستبيان اعتمادًا على الأدبيات الإدارية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الإدارة المركزية واللامركزية، وبما يتوافق مع أهداف الدراسة ومحاورها. وقد روعي في صياغة الفقرات وضوحها وسلامتها اللغوية وارتباطها المباشر بأبعاد الدراسة، مما يعزز من صدق المحتوى للأداة دون الحاجة لعرضها على محكمين.
- تم حساب معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) باستخدام البيانات الفعلية التي تم جمعها من عينة الدراسة. وقد بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا (0.816)، وهي قيمة تشير إلى مستوى ثبات جيد جدًا، مما يعزز موثوقية الاستبيان واعتماد نتائجه لأغراض البحث العلمي.

خامسا : محددات الدراسة :

من منظور منهجي، ركزت هذه الدراسة على استكشاف آثار التحول الإداري على مستوى الوظيفة والقرار (الإدارة العليا مقابل الفروع) كمتغير تصنيفي رئيسي. ونظرًا للطبيعة الخاصة لجمع البيانات في القطاع التطبيقي، لم يتم تضمين التحليل الإحصائي المقارن على أساس المتغيرات الهيكلية مثل حجم الشركة والانتشار الجغرافي. لذلك، تُوصي الدراسة بأن يتم تناول هذه الأبعاد الهيكلية في أبحاث مستقبلية لتوفير فهم أعمق لكيفية تأثير حجم المنظمة وامتدادها الجغرافي على قرارات المركزية واللامركزية.

سادسا تعريفات إجرائية :

- الإدارة المركزية: تركيز اتخاذ القرار في الإدارة العليا بدون تفويض كبير للفروع.
- الإدارة اللامركزية: توزيع السلطة وتمكين الفروع من اتخاذ قرارات تناسب ظروفها.
- الأداء التنظيمي: قدرة الشركة على تنفيذ القرارات بسرعة وكفاءة وتحقيق رضا العملاء.

الفصل الرابع

تحليل البيانات والنتائج والتوصيات

نتائج الدراسة ومقارنتها :

أولاً : توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي : (جدول 1-1)

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير فرع	15	43%
إدارة عليا	8	23%
مشرف إداري	5	14%
مدير قسم	5	14%
مدير مشاريع	1	3%
أخرى	1	3%
المجموع	35	100%

تفسير ومناقشة الجدول (1-1) :

يظهر الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة النهائية حسب المتغير الوظيفي ، يتضح أن أعلى نسبة تمثيل كانت لمديري الفروع بنسبة 43% يلهم فئة الإدارة العليا بنسبة 23% ، وتشير هذه النسبة المرتفعة للإدارة العليا ومديري الفروع إلى أن عينة الدراسة هادفة ومناسبة ، حيث تعكس آراء ومواقف الفئات الأكثر مسؤولية عن اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذ السياسات المركزية واللامركزية في شركات تجارة السيراميك. وهذا يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للاستناد إليها في صياغة التوصيات.

ثانياً : تحليل محور الإدارة المركزية جدول (1-2) :

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
تُسهّم في توحيد السياسات والإجراءات بين الفروع (السياسات)	4.07	0.94	1	موافقة عالية
تضمن انضباطاً عالياً في تطبيق القرارات والتعليمات (انضباط التطبيق)	4.06	1.00	2	موافقة عالية

تزيد من قدرة الإدارة العليا على ضبط ومراقبة كافة الفروع (الرقابة الشاملة)	4.02	1.08	3	موافقة عالية
تقلل من تكرار المهام والجهود في الفروع وتوفر الموارد (توفير الموارد)	3.77	0.92	4	موافقة عالية
تضمن المركزية انخفاض الأخطاء الإجرائية في الفروع بسبب مركزية التخطيط (انخفاض الأخطاء)	3.69	0.93	5	موافقة عالية
المتوسط الإجمالي للمحور - (مزايا الإدارة المركزية)	3.92	0.69		موافقة عالية

تفسير ومناقشة الجدول جدول (1-2) :

1 – تأكيد الفرضية : المتوسط الإجمالي للمحور هو 3.92 وهو يقع ضمن نطاق موافقات العالية (3.67 – 5) وهذا يؤكد أن أفراد العينة يوافقون على وجود مزايا للإدارة المركزية .

2 – أعلى المزايا : جاءت عبارة (توحيد السياسات والإجراءات بين الفروع) في المرتبة الأولى (4.07)، تليها (انضباط التطبيق) (4.06). هذا يثبت أن السيطرة والتوحيد هما أهم دافعين للاستمرار في المركزية في قطاع تجارة السيراميك.

3- أقل المزايا : جاءت عبارة (انخفاض الأخطاء الإجرائية) في المرتبة الأخيرة (3.69)، لكنها لا تزال ضمن نطاق الموافقة العالية، مما يشير إلى أن تأثير المركزية على تقليل الأخطاء هو أقل المزايا وضوحاً.

ثالثاً : تحليل محور عيوب الإدارة المركزية جدول (1-3) :

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
ينتج عن الإدارة المركزية بطء في اتخاذ القرارات اللازمة لاستجابة يومية للفروع (بطء القرار)	4.17	1.10	1	موافقة عالية
المركزية لا تمنح الفروع مرونة كافية لتكييف الخدمة مع المتطلبات المحلية (نقص المرونة)	4.06	1.05	2	موافقة عالية
ضعف الاستجابة السريعة للمتغيرات والأحداث الطارئة في الفروع (ضعف الاستجابة)	3.83	1.10	3	موافقة عالية
تسبب المركزية شعوراً بالإحباط لدى موظفي الفروع لغياب صلاحية اتخاذ القرار (إحباط الموظفين)	3.65	1.10	4	موافقة عالية
تساهم في ضعف قدرة الفروع على حل المشاكل دون الرجوع للإدارة العليا (ضعف حل المشكلات)	3.63	0.90	5	موافقة عالية
المركزية تؤدي إلى ضعف استغلال المعلومات والمعرفة المحلية المتوفرة في	3.49	0.86		موافقة متوسطة

الفروع (إهمال المعلومات)				
المتوسط الإجمالي للمحور (عيوب الإدارة المركزية)	3.8	0.60	موافقة عالية	

تفسير ومناقشة الجدول (1-3) :

1- تأكيد الفرضية : المتوسط الإجمالي للمحور هو 3.80، وهذا يقع أيضاً في نطاق الموافقة العالية. وهذا يؤكد أن الشركات تعاني من عيوب المركزية، خاصة في ظل التوسع الجغرافي.

2- أبرز العيوب : جاءت عبارة (ببطء اتخاذ القرارات) في المرتبة الأولى (4.17) هذا يدعم مشكلة الدراسة الرئيسية التي تنص على أن التوسع يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار.

3- العبارة الأقل موافقة : جاءت عبارة (ضعف استغلال المعلومات والمعرفة المحلية) في المرتبة الأخيرة (3.49)، وهي العبارة الوحيدة التي دخلت نطاق الموافقة المتوسطة، مما قد يشير إلى أن الإدارة لا تزال تجد طرقاً لاستغلال بعض المعلومات المحلية، أو أن هذا العيب أقل وطأة من البطء ونقص المرونة.

رابعا : تحليل محور آثار التحول للإدارة اللامركزية جدول (1-4) :

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة
تمكن الإدارة اللامركزية الفروع من الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المحلي (سرعة الاستجابة)	4.34	0.74	1	موافقة عالية جدا
تساعد اللامركزية على تحسين جودة اتخاذ القرار في الفروع (جودة القرار)	4.29	0.82	2	موافقة عالية جدا
يزيد التحول إلى اللامركزية من كفاءة الأداء التنظيمي في	4.13	0.73	3	موافقة عالية

الفروع (كفاءة الأداء)				
تزيد من قدرة موظفي الفروع على الإبداع وتطوير أساليب العمل (الإبداع والابتكار)	4.09	0.90	4	موافقة عالية
تساهم اللامركزية في تحقيق رضا أعلى للعملاء عن الخدمة (رضا العملاء)	3.99	0.93	5	موافقة عالية
يجب الموازنة بين المركزية (لضبط الجودة) واللامركزية (لتحقيق المرونة)	3.84	0.93	6	موافقة عالية
المتوسط الإجمالي للمحور (آثار التحول للامركزي)	4.11	0.62		موافقة عالية

تفسير ومناقشة الجدول (1-4) :

- 1- تأكيد الفرضية: المتوسط الإجمالي للمحور هو 4.11، وهو في نطاق الموافقة العالية. هذا يؤكد أن التحول إلى الإدارة اللامركزية يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء التنظيمي واتخاذ القرار.
- 2- الأثر الأقوى: أعلى عبارة هي (تمكن الإدارة اللامركزية الفروع من الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المحلي) بمتوسط بلغ 4.34 (موافقة عالية جداً). هذا يوضح أن العاملين يرون أن سرعة الاستجابة هي المكسب الأكبر من التحول.
- 3- أهمية التوازن: جاءت عبارة (يجب الموازنة بين المركزية واللامركزية) في المرتبة الأخيرة (3.84)، لكن هذا المتوسط المرتفع يؤكد أن النموذج الأمثل هو النموذج المختلط الذي يوازن بين توحيد السياسات (الميزة الأساسية للمركزية) والمرونة (المكسب الأساسي من اللامركزية)

خامسا : النتائج النهائية للتحليل المقارن جدول (1-6) :

الوظيفة	عدد المستجيبين	متوسط محور مزايا المركزية	متوسط محور عيوب المركزية	متوسط محور آثار التحول اللامركزي
مدير فرع	15	4.10	4.22	4.38
إدارة عليا	8	3.65	3.39	3.65
مشرف إداري	5	3.76	3.50	4.23
مدير قسم	5	3.96	4.30	4.23
الفئات الأخرى	2	4.00	4.08	4.33
المتوسط العام	35	3.92	3.80	4.11

تحليل الفروقات في عيوب المركزية جدول (1-6) :

1- النتيجة الهامة : أعلى تقييم لعيوب المركزية جاء من فئة مديري الأقسام (4.30) ومديري الفروع (4.22) ، بينما كان أدنى تقييم من الإدارة العليا (3.39)

التفسير : تشير النتائج إلى وجود تباين واضح في تقييم عيوب المركزية بين المستويات الإدارية. حيث أن فئة مديري الفروع ومديري الأقسام الذين يقعون في الخطوط الأمامية للعمليات هم الأكثر شعوراً بالعيوب (كبطء اتخاذ القرار ونقص المرونة). في المقابل، يرى أفراد الإدارة العليا العيوب بدرجة أقل نسبياً. وهذا يؤكد الطرح النظري بأن تحديات المركزية تظهر بشكل أوضح لدى المستويات الإدارية التي تعنى بالتنفيذ اليومي .

تحليل الفروقات في مزايا المركزية جدول (1-6) :

1- النتيجة الهامة : أعلى تقييم لمزايا المركزية (توحيد السياسات والرقابة) جاء من مديري الفروع (4.10) والفئات الأخرى، بينما جاء أدنى تقييم من الإدارة العليا (3.65)

2- التفسير : على الرغم من أن مديري الفروع هم الأكثر شعوراً بالعيوب، إلا أنهم أيضاً الأكثر تقدراً لمزايا المركزية (4.10). هذا التوافق يشير إلى أنهم يدركون ضرورة توحيد السياسات والإجراءات لضبط الجودة ومنع تضارب التوجيهات (وهي ميزة أساسية للمركزية)، لكنهم يعانون في الوقت نفسه من التضيق في الصلاحيات .

تحليل الفروقات في آثار التحول اللامركزي جدول (1-6) :

1- النتيجة الهامة : أعلى تقييم لآثار التحول اللامركزي (مثل سرعة الاستجابة وكفاءة الأداء) جاء من مديري الفروع (4.38) والمشرفين ومديري الأقسام (4.23) بينما جاء أدنى تقييم من الإدارة العليا (3.65)

2- التفسير : يعكس هذا التباين إجماع المستويات التنفيذية على أن اللامركزية هي الحل الأنسب لزيادة الكفاءة والاستجابة للمتغيرات (4.38)، كونهم الأكثر احتكاكاً بالعملاء وتحديات السوق. بينما قد تكون الإدارة العليا أكثر حذراً في تقييم هذه الآثار (3.65) خوفاً من فقدان السيطرة على الفروع وتشتت السياسات .

الخاتمة والتوصيات :

أولاً : خاتمة الدراسة :

تُعد هذه الدراسة محاولة تحليلية لتقييم واقع الإدارة المركزية وتحديد مزاياها وعيوبها، واستكشاف الآثار التنظيمية المترتبة على التحول نحو الإدارة اللامركزية في الشركات العاملة في قطاع تجارة السيراميك بالمملكة العربية السعودية . وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأكدت النتائج الإحصائية صحة الفرضيات الرئيسية التي انطلقت منها الدراسة.

ثانياً : أبرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة :

- 1- مزايا المركزية (الفرض الأول) : أثبتت النتائج وجود إقرار عالٍ بمزايا الإدارة المركزية، حيث تتركز أهميتها في تحقيق توحيد السياسات والإجراءات بين الفروع، وضمان الانضباط العالي في تطبيق القرارات والتعليمات، وهو ما يدعم الحاجة إلى المركزية في ضبط الجودة وهوية العلامة التجارية في هذا القطاع.
 - 2- عيوب المركزية (الفرض الثاني) : أظهرت الدراسة أن الاعتماد المطلق على المركزية يؤدي إلى تحديات واضحة، أبرزها بطء اتخاذ القرارات اليومية ونقص المرونة الكافية لتكييف الخدمة مع المتطلبات المحلية المتغيرة في الفروع . وقد كان مديرو الفروع ومديرو الأقسام هم الفئة الأكثر شعوراً بوطأة هذه العيوب مقارنة بالإدارة العليا.
 - 3- آثار التحول اللامركزي (الفرض الثالث) : أكد أفراد العينة أن التحول نحو اللامركزية يمثل الحل الأمثل لمعالجة العيوب السابقة، حيث أن الأثر الأقوى لهذا التحول هو تمكين الفروع من الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المحلي وتحسين جودة اتخاذ القرار.
 - 4- النموذج الأمثل (الفرض الخامس) : أشارت النتائج، خاصة بتقييم عبارة "يجب الموازنة بين المركزية واللامركزية"، إلى أن النموذج الإداري الأنسب للشركات ذات الانتشار الجغرافي الواسع في قطاع تجارة السيراميك هو النموذج المختلط (Hybrid Model) الذي يحقق التوازن بين المركزية لضمان الرقابة واللامركزية لضمان المرونة.
- الإشارة إلى محددات الدراسة :

تود هذه الخاتمة التنويه إلى أنه من منظور منهجي، ركزت هذه الدراسة على استكشاف آثار التحول الإداري على مستوى الوظيفة والقرار (الإدارة العليا مقابل الفروع) كمتغير تصنيفي رئيسي. ونظراً للطبيعة الخاصة لجمع البيانات في القطاع التطبيقي، لم يتم تضمين التحليل الإحصائي المقارن على أساس المتغيرات الهيكلية مثل حجم الشركة والانتشار الجغرافي. لذلك، تُوصي الدراسة بأن يتم تناول هذه الأبعاد الهيكلية في أبحاث مستقبلية لتوفير فهم أعمق لكيفية تأثير حجم المنظمة وامتدادها الجغرافي على قرارات المركزية واللامركزية.

ثانياً التوصيات :

بناءً على نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي، تقدم الدراسة التوصيات العملية التالية لشركات تجارة السيراميك في المملكة العربية السعودية:

1- اعتماد النموذج الإداري المتوازن :

يجب على الشركات ذات الانتشار الجغرافي الواسع أن تتبنى نموذجاً إدارياً مختلطاً يوازن بين مستويات المركزية واللامركزية، بحيث يتم الإبقاء على المركزية في القرارات الاستراتيجية الأساسية (مثل توحيد معايير الجودة، السياسات المالية، وهوية العلامة التجارية) ، وتطبيق اللامركزية في القرارات التشغيلية اليومية.

2- تفويض الصلاحيات لمديري الفروع :

ضرورة زيادة مستوى تفويض الصلاحيات الإدارية والمالية لمديري الفروع لتمكينهم من اتخاذ قرارات سريعة والاستجابة الفعالة والمباشرة لمتطلبات وظروف السوق المحلي

3- التركيز على تدريب وتمكين الكوادر :

الاستثمار في تدريب وتطوير مهارات مديري الفروع والمشرفين الإداريين لضمان امتلاكهم الكفاءات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة في إطار اللامركزية الممنوحة، ولتحسين قدرتهم على حل المشكلات دون الرجوع المستمر للإدارة العليا.

4- آليات لاستغلال المعلومات المحلية :

إنشاء آليات فعالة لنقل واستغلال المعلومات والمعرفة المحلية المتوفرة في الفروع، والتي تعتبر الحلقة الأضعف في تقييم عيوب المركزية، بهدف تحويلها إلى ميزة تنافسية على مستوى القرار المركزي واللامركزي.

5- دعوة للدراسات المستقبلية :

يوصى الباحثون المستقبليون بإجراء دراسات كمية أعمق تركز على العلاقة بين درجة اللامركزية وحجم المنشأة وعدد فروعها، لتجاوز المحددات التي واجهت هذه الدراسة، والوصول إلى نماذج إحصائية أكثر دقة في تحديد النموذج الإداري الأنسب (المركزي أو اللامركزي).

المراجع

المراجع:

- عبد السلام ابو قحف (2009) إدارة الأعمال: الأسس والمفاهيم العامة .دار المعرفة الجامعية.
- عبد العزيز السيد البهي(2012) النظرية الحديثة في الإدارة .مكتبة النهضة المصرية.
- عبد الله الحربي (2022) أثر التحول من الإدارة المركزية إلى اللامركزية على الأداء التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بالسعودية .مجلة الإدارة والتنمية، جامعة الملك سعود.
- سعود العتيبي (2021) التحديات الإدارية في تطبيق الإدارة المركزية في القطاعات المتنامية: حالة تجارة السيراميك في المملكة العربية السعودية .المجلة السعودية للإدارة.
- ناصر الخالدي (2020) العلاقة بين المركزية واللامركزية وأثرها على اتخاذ القرار في الشركات المتوسطة الحجم بمنطقة الشرق الأوسط .المجلة العربية للإدارة.
- سالم فهد (2019) تقييم نماذج الإدارة في قطاع البناء والتشييد بالمملكة العربية السعودية .مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز.
- محمد عبدالله وآخرون (2018) أثر الهيكل الإداري (المركزي واللامركزي) على أداء الشركات التجارية في المملكة العربية السعودية .المجلة الخليجية للدراسات الإدارية.
- هنري فايول (2001) الإدارة العامة: المبادئ والتطبيقات .ترجمة: أحمد زكي بدوي. دار الكتاب الجامعي.
- محمود أحمد مصطفى (2011) النظريات الحديثة في التنظيم والإدارة .دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ماكس ويبر (2005) النظرية البيروقراطية والتنظيم الإداري .ترجمة: مجدي كامل. المركز القومي للترجمة.

الملاحق

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم السلام

انا عبد الرحمن جهاد الجنادي , طالب ماجستير إدارة الأعمال في جامعة ميد أو شن
أجري بحثا علميا بعنوان (الإدارة المركزية , مزاياها و عيوبها والآثار المترتبة على التحول
لإدارة لا مركزية في سوق السيراميك السعودي

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل و اقع النمط الإداري في قطاع تجارة السيراميك المتنامي
وتقديم توصيات علمية تساعد صناع القرار على تحديد النموذج الإداري الأنسب (
المركزي أو اللامركزي) ونظرا لموقعكم القيادي وخبرتكم المباشرة في اتخاذ القرار الإداري
فإن مشاركتكم تمثل حجر الزاوية لإنجاح هذا البحث وسد فجوة في الأدبيات الإدارية
التطبيقية

المرجو من سيادتكم التفضل بتعبئة هذا الاستبيان المرفق , أود التأكيد على أن جميع
الإجابات المقدمة هي لأغراض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بسرية تامة , لن يتم
استخدام أي بيانات شخصية أو وظيفية باستثناء ما يتعلق بتحليل البيانات الإحصائية
للدراسة , مدة تعبئة الاستبيان لا تتجاوز 5-10 دقائق

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6E1liU4-RpCTJ8KELpO-](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6E1liU4-RpCTJ8KELpO-JFN_SfqEoS_PLF8NVhyQKK1GiyQ/viewform?usp=header)
[JFN_SfqEoS_PLF8NVhyQKK1GiyQ/viewform?usp=header](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc6E1liU4-RpCTJ8KELpO-JFN_SfqEoS_PLF8NVhyQKK1GiyQ/viewform?usp=header)

أتقدم لكم بخالص الشكر والتقدير مقدما على وقتكم الثمين وتعاونكم الكريم الذي
يساهم في إثراء المعرفة الإدارية في المملكة العربية السعودية

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث : عبد الرحمن جهاد الجنادي

محاور الدراسة :

أولاً : توزيع أفراد عينة الدراسة :

(إدارة عليا ، مدير قسم ، مدير مشاريع ، مدير فرع ، مشرف إداري ، أخرى)

ثانياً : محور إجابيات الإدارة المركزية :

رقم السؤال	بيان السؤال	الخيارات
1	تساهم الإدارة المركزية في توحيد السياسات والإجراءات بين جميع فروع الشركة	موافق بشدة - 5 موافق - 4 محايد - 3 غير موافق - 2 معارض بشدة - 1
2	تضمن الإدارة المركزية إنخفاض الأخطاء الإجرائية لوجود قرار واحد صادر من القمة	موافق بشدة - 5 موافق - 4 محايد - 3 غير موافق - 2 معارض بشدة - 1
3	تحقق الإدارة المركزية توفيراً في التكاليف الإدارية والتشغيلية	موافق بشدة - 5 موافق - 4 محايد - 3 غير موافق - 2 معارض بشدة - 1
4	تسهل الإدارة المركزية عملية الرقابة والمساءلة بشكل أكثر فعالية	موافق بشدة - 5 موافق - 4 محايد - 3 غير موافق - 2 معارض بشدة - 1
5	توفر الإدارة المركزية سياسات واضحة وموحدة لجميع الموظفين في الفروع	موافق بشدة - 5 موافق - 4 محايد - 3 غير موافق - 2 معارض بشدة - 1

ثالثا : محور عيوب الإدارة المركزية :

رقم السؤال	بيان السؤال	الخيارات
6	يتسبب نمط الإدارة المركزية في بطء اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمليات اليومية في الفرع	موافق بشدة - 5 موافق - 4 محايد - 3 غير موافق - 2 معارض بشدة - 1
7	تحد الإدارة المركزية من مرونة الفروع في التفاعل مع المتغيرات المحلية لسوق السيراميك	موافق بشدة - 5 موافق - 4 محايد - 3 غير موافق - 2 معارض بشدة - 1
8	يقلل التركيز الكامل للسلطة من التحفيز والابتكار لدى مديري ومشر في الفروع	موافق بشدة - 5 موافق - 4 محايد - 3 غير موافق - 2 معارض بشدة - 1
9	يؤدي الاعتماد الكلي على الإدارة المركزية إلى زيادة العبء الإداري على الإدارة العليا	موافق بشدة - 5 موافق - 4 محايد - 3 غير موافق - 2 معارض بشدة - 1
10	أصبح التوسع الجغرافي للشركة في مناطق المملكة دافعا أساسيا للتحول للإدارة اللامركزية	موافق بشدة - 5 موافق - 4 محايد - 3 غير موافق - 2 معارض بشدة - 1

11	تتيح اللامركزية في الإدارة سرعة أكبر في الإستجابة لمتطلبات العملاء واحتياجاتهم المحلية	مو افق بشدة - 5 مو افق - 4 محايد - 3 غير مو افق - 2 معارض بشدة - 1
----	--	--

رابعاً : محاور آثار التحول لإدارة لا مركزية :

رقم السؤال	بيان السؤال	الخيارات
12	يسهم تفويض السلطات في تطوير مهارات مديري الفروع واتخاذهم لقرارات أفضل	مو افق بشدة - 5 مو افق - 4 محايد - 3 غير مو افق - 2 معارض بشدة - 1
13	يتيح النظام اللامركزي تكييف السياسات التسويقية والبيعية مع طبيعة كل منطقة	مو افق بشدة - 5 مو افق - 4 محايد - 3 غير مو افق - 2 معارض بشدة - 1
14	أدى التحول إلى اللامركزية إلى تحسين كفاءة الأداء الكلي في الشركة	مو افق بشدة - 5 مو افق - 4 محايد - 3 غير مو افق - 2 معارض بشدة - 1
15	أصبحت عملية اتخاذ القرارات على مستوى الفروع أكثر فعالية بعد تطبيق اللامركزية	مو افق بشدة - 5 مو افق - 4 محايد - 3 غير مو افق - 2 معارض بشدة - 1

16	هناك رضى أكبر لدى العملاء بسبب قدرة الفروع على حل المشكلات محليا	موافق بشدة - 5 موافق - 4 محايد - 3 غير موافق - 2 معارض بشدة - 1
17	يجب الموازنة بين مركزية بعض المهام ولا مركزية المهام التشغيلية الأخرى	موافق بشدة - 5 موافق - 4 محايد - 3 غير موافق - 2 معارض بشدة - 1

نتائج الاستبيان :

المحور الأول :

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير فرع	15	43%
إدارة عليا	8	23%
مشرف إداري	5	14%
مدير قسم	5	14%
مدير مشاريع	1	3%
أخرى	1	3%
المجموع	35	100%

المحور الثاني :

ثانيا : محور إيجابيات الإدارة المركزية :

نوع الاستجابة	عدد المستجيبين
موافق بشدة	52
موافق	77
محايد	13
لا أتفق	32
معارض بشدة	1
الإجمالي	175

ثالثا : محور عيوب الإدارة المركزية :

نوع الاستجابة	عدد المستجيبين
موافق بشدة	82
موافق	85
محايد	18

21	لا أتفق
4	معارض بشدة
210	الإجمالي

رابعاً : محور آثار التحول للامركزية :

نوع الاستجابة	عدد المستجيبين
موافق بشدة	70
موافق	101
محايد	26
لا أتفق	11
معارض بشدة	2
الإجمالي	210