

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

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	7
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	8
1.3. أهمية الدراسة.....	9
1.3.1. على المستوى النظري:	9
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	9
1.4. أسئلة الدراسة.....	10
1.5. أهداف الدراسة.....	11
1.6. فرضيات الدراسة.....	11
1.7. نموذج الدراسة.....	11
1.8. منهجية الدراسة.....	12
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.....	15
2.3. المتغير التابع.....	15
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	16
2.5. الخاتمة.....	16
قائمة المراجع.....	17

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 بيّنت 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): Lean Services تطبيق مبادئ وتسهم 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): Lean Six Sigma تطبيق خفّض زمن إنجاز المعاملات بنسبة تفوق 20%.
- 4) Yokoyama et al. (2019): Lean Office يُعد أداة فعالة لتحسين العمليات الإدارية وتقليل الهدر الزمني.
- 5) Martins et al. (2024): Lean Office دمج مفهوم 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

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>

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>

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

٣ - أهمية الدراسة

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

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>

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