



Final Project

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة

مدى مساهمة الشفافية الإدارية في تعزيز ثقة العملاء

في شركة "ماتشا دوز" لمشروبات الماتشا في مدينة جدة

أسم الطالب

فاطمة احمد الشيخ

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦/٦/١٨- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	1.2. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
5	1.3. أهمية الدراسة
5	1.3.1. على المستوى النظري:
5	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
6	1.4. أسئلة الدراسة
6	1.5. أهداف الدراسة
6	1.6. فرضيات الدراسة
6	1.7. نموذج الدراسة
7	1.8. منهجية الدراسة
7	1.9. الدراسة الميدانية
7	1.10. مخطط المشروع المقترح
8	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
9	2.1. المقدمة:
9	2.2. المتغير المستقل
9	2.3. المتغير التابع
9	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
10	2.5. الخاتمة
10	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في هذه الصفحة، نفتح الباب على مصراعيه للحديث عن ظاهرة استهلاكية واقتصادية غير عادية اجتاحت المجتمع السعودي في الآونة الأخيرة. في السنوات الماضية، كان المستهلك المحلي إذا أراد مشروباً دافئاً أو بارداً يركز اهتمامه بالكامل على الشاي الأحمر التقليدي أو القهوة العربية والقهوة المختصة بأنواعها المختلفة. ولكن فجأة وبدون مقدمات، ظهر في الأفق مشروب أخضر مميز جذب الأنظار والقلوب والعقول، وهو مشروب "الماتشا".

الماتشا ليست مجرد عشبة عادية أو شاي أخضر تقليدي مما يباع في الأسواق المركزية؛ بل هي عبارة عن أوراق شاي خضراء يتم زراعتها في ظروف مناخية وبيئية دقيقة جداً وتحت ظلال معينة، وغالباً ما يتم استيرادها من مزارع متخصصة في اليابان. بعد الحصاد، يتم تجفيف هذه الأوراق بعناية فائقة ثم طحنها ببطء شديد باستخدام أحجار رملية ضخمة حتى تتحول إلى مسحوق ناعم للغاية بلون أخضر زمردني جذاب، ويحتوي هذا المسحوق على كميات هائلة من مضادات الأكسدة والفوائد الصحية التي تمنح الجسم الطاقة والهدوء في نفس الوقت، وهو ما جعل هذا المشروب يتحول من مجرد منتج عادي إلى ثقافة استهلاكية قائمة بذاتها تعبر عن أسلوب حياة صحي ومودرن.

نتحدث هنا بالتفصيل عن الكيفية التي اتسع بها سوق الماتشا داخل المملكة العربية السعودية، وهو اتساع ضخم يتماشى مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية الكبيرة التي تشهدها البلاد وفق رؤية المملكة ألفين وثلاثين، والتي من أهم مستهدفاتها تحسين جودة الحياة وتنوع الاستثمارات المحلية ودعم رواد الأعمال الشباب. إن هذا الاتساع لم يكن مجرد صدفة، بل جاء نتيجة تغير كبير في عقلية المستهلك السعودي الذي أصبح يبحث عن خيارات صحية تعوضه عن مشروبات الطاقة أو المشروبات المليئة بالسكريات والمواد الاصطناعية.

ونتيجة لهذا الطلب المتزايد، شهدت المدن الكبرى في المملكة حركة تجارية مرعبة في هذا القطاع، حيث لم يعد مشروب الماتشا مجرد خيار فرعي مهمل في زاوية قائمة الطعام بالمقاهي، بل تأسست مشاريع ومقاهٍ كاملة وضخمة لا تبيع إلا الماتشا بابتكاراتها المختلفة، سواء بإضافة أنواع معينة من الحليب أو النكهات الطبيعية، مما جعل هذا السوق ساحة استثمارية ملايينية يتنافس فيها الجميع لتقديم أفضل جودة وأجمل تجربة للزبائن الذين يدفعون مبالغ كبيرة مقابل الحصول على كوب ماتشا مثالي .

عندما فكرنا في تطبيق هذا البحث ودراسة هذا السوق بشكل واقعي وعملي، كان لا بد من اختيار مدينة تمتاز بالحركة التجارية السريعة والوعي الاستهلاكي المرتفع، ولم نجد أفضل من مدينة جدة. مدينة جدة تاريخياً هي بوابة التجارة، وتمتاز بوجود مجتمع حيوي جداً، يعشق تجربة كل ما هو جديد ومبتكر في عالم المطاعم والمقاهي. المستهلك في مدينة جدة لا يشتري المنتج لمجرد الشراء، بل يمتلك ثقافة عالية وقدرة على التمييز بين الجودة الحقيقية والجودة المزيفة، ولديه منصات تواصل اجتماعي قوية يعبر فيها عن رأيه بكل صراحة وقوة.

هذا التنافس الشرس بين المقاهي في شوارع جدة الحيوية، مثل طريق الملك أو شارع التحلية أو الواجهة البحرية، جعل من هذه المدينة البيئة المثالية والأنسب لتقييم واختبار مدى نجاح الشركات في الحفاظ على زبائنها، وكيف يمكن لشركة معينة أن تبرز وسط مئات المنافسين الآخرين وتجعل زبائن جدة يثقون بها ويرفضون الذهاب إلى أي مكان آخر سواها.

في وسط هذا الزخم التجاري الهائل في مدينة جدة، تبرز شركة "ماشنا دوز" كواحدة من ألمع وأقوى العلامات التجارية التي تخصصت في تقديم مشروبات الماتشا. هذه الشركة لم تدخل السوق كلاعب عادٍ، بل دخلت برؤية استراتيجية واضحة، وحاولت منذ اليوم الأول أن تبني هوية بصرية وتجارية قوية ترتبط في أذهان الناس بالجودة العالية والمذاق الأصلي.

إن شركة "ماشنا دوز" استطاعت في فترة وجيزة أن تجذب طوابير من الزبائن في فروعها بجدة، ولكن هذا النجاح السريع يضع على عاتق قيادتها الإدارية مسؤولية ضخمة جداً؛ فالوصول إلى القمة قد يكون سهلاً في بعض الأحيان بفضل الدعاية والإعلان، ولكن الاستمرار في الصدارة هو التحدي الحقيقي. ومن هنا، تصبح ممارسات هذه الشركة وطريقة تفكير مديريها هي المختبر العملي لبحثنا، لمعرفة كيف يمكن للقرارات الإدارية الداخلية الصادرة من الإدارة العليا للشركة أن تؤثر بشكل مباشر على مشاعر وثقة الزبائن في الخارج.

بصفتنا متخصصين في مجال إدارة الأعمال، يجب أن نوضح فكرة أساسية ومهمة جداً، وهي أن العلامة التجارية لأي شركة ليست مجرد شعار جميل مرسوم على الأكواب، وليست مجرد ديكورات فخمة وإضاءة

مريحة في المحل؛ العلامة التجارية في الفكر الإداري الحديث هي عبارة عن "وعد" تقطعه الشركة على نفسها أمام الجمهور. هذا الوعد يتضمن تقديم جودة ثابتة، ومعاملة محترمة، وسعر عادل، وأمان تام.

المسؤول الأول والأخير عن الوفاء بهذا الوعد وتطويره هو القيادة الإدارية داخل الشركة؛ فالمديرون التنفيذيون هم الذين يضعون السياسات والأنظمة، وهم الذين يقررون من أين نشترى المواد الخام، وكيف ندرب الموظفين، وكيف نتصرف عندما نقع في مشكلة. إذا كانت القيادة الإدارية واعية وتفكر بطريقة استراتيجية، فإنها ستعرف أن نجاح العلامة التجارية وتطويرها لا يأتي من أقسام التسويق فقط، بل ينبع من عمق الإدارة التنظيمية وحوكمة القرارات داخل المكاتب المغلقة.

المتغير المستقل، والذي أطلقنا عليه اسم "الشفافية الإدارية". ماذا نعني بالشفافية في عالم الإدارة؟ الشفافية ببساطة هي عكس الغموض والتعتيم؛ هي أن تكون أبواب المنظمة ونوافذها مفتوحة ومكشوفة أمام الجميع. في هذا البحث، نقصد بالشفافية الإدارية أن تتبنى قيادة شركة "ماشنا دوز" منهج الصدق التام والإفصاح الطوعي عن كل ما يهم العميل معرفته.

وتتكون الشفافية الإدارية من عدة أبعاد إدارية مهمة، مثل: وضوح القرارات، وسهولة الوصول إلى المعلومات الصحيحة، والاعتراف بالأخطاء، ومشاركة الجمهور في الحقيقة. عندما تكون الإدارة شفافة، فإنها لا تخاف من أسئلة الزبائن ولا تحاول إخفاء أي تفاصيل تتعلق بمنتجاتها أو طرق عملها، بل تعتبر أن من حق العميل أن يعرف كل شيء، لأن هذا العميل هو الشريك الحقيقي في نجاح هذه المنظمة واستمرارها في السوق

لنتوسع أكثر في فهم الشفافية الإدارية وكيف تظهر على أرض الواقع في مقهى "ماشنا دوز" بجدة. الشفافية الإدارية ليست مجرد كلمة طيبة أو شعار نكتبه على الجدران، بل هي ممارسات يومية وقرارات حاسمة تتخذها القيادة. البعد الأول للشفافية هو إفصاح الإدارة عن سلاسل الإمداد، أي الإعلان بصراحة عن مصادر المواد الخام وتواريخ حصاد الماتشا وكيفية شحنها وتخزينها لحمايتها من التلف.

البعد الثاني هو الشفافية في الأسعار، ويعني أن توضح الإدارة للزبون سبب قيمة هذا الكوب، وما هي المكونات الفاخرة التي تبرر هذا السعر، بدلاً من ترك الزبون يشعر بأن هناك استغلالاً غير مبرر. البعد الثالث هو سياسة الباب المفتوح والاتصال المباشر، حيث تتيح القيادة الإدارية للعملاء التواصل مع الإدارة العليا مباشرة لتقديم المقترحات والشكاوى والاستفسارات وتلقي إجابات حقيقية وصادقة وسريعة دون حواجز أو تعقيدات إدارية

ننتقل الآن لشرح الطرف الثاني من المعادلة في بحثنا، وهو المتغير التابع الذي يتأثر ويتغير بناءً على تصرفات المتغير المستقل، ونقصد به "ثقة العملاء في العلامة التجارية". الثقة هي شعور داخلي نفسي وعقلي يتكون لدى الزبون تجاه شركة "ماشنا دوز"، يجعله يؤمن تماماً بأن هذه الشركة صادقة وملتزمة بوعودها، وأنها مستحيل أن تغشه أو تخدعه من أجل تحقيق أرباح سريعة.

وتتكون ثقة العملاء من ثلاثة أبعاد رئيسية نركز عليها في هذه الدراسة؛ البعد الأول هو المصادقية المدركة، أي أن يصدق العميل كل كلمة تقولها الشركة في إعلاناتها. البعد الثاني هو النزاهة والأمانة، أي شعور العميل بأن الشركة تحترم صحته وماله وعقله. البعد الثالث والأخير هو الولاء المستدام والاستعداد للتوصية، وهو أعلى درجات الثقة، حيث يصبح العميل مخلصاً للمكان، ويرفض الذهاب للمنافسين، بل ويقوم بمدح شركة "ماشنا دوز" ونصح أقاربه وأصدقائه في مجتمع مدينة جدة بتجربتها والشراء منها .

هنا نشرح بعمق وبطريقة مبسطة كيف تؤثر الشفافية الإدارية (المتغير المستقل) على ثقة العملاء (المتغير التابع). العلاقة بينهما هي علاقة طردية مباشرة؛ أي أنه كلما ارتفعت نسبة الشفافية والوضوح من قبل القيادة الإدارية في شركة "ماشنا دوز"، كلما ارتفعت وتعمقت ثقة الزبائن بالتبعية وبشكل تلقائي. الإنسان بطبيعته يخاف من المجهول ومن الشيء الغامض، وعندما يدخل الزبون إلى مقهى ويشعر أن الإدارة تخفي عنه بعض التفاصيل أو تتعامل معه بغموض وفوقية، فإن كشافات الحذر والشك تعمل لديه فوراً ويبدأ في التراجع والبحث عن بديل.

أما عندما يجد إدارة تفتح له قلبها وتقاريرها وتجييب على أسئلته بكل صدق ووضوح، فإن جدار الخوف ينهار تماماً ويحل محله شعور بالأمان والراحة، وهذا الأمان هو التربة الخصبة التي تنمو فيها الثقة المستد.

1.2. مشكلة الدراسة

نتناول في هذه الصفحة المشكلة الحقيقية والواقعية التي جعلتنا نكتب هذا البحث. مع الاتساع الهائل والسريع جداً لسوق الماتشا في المملكة العربية السعودية وخاصة في مدينة جدة، وتدافع مئات المقاهي لتقديم هذا المشروب بسبب أرباحه العالية، بدأت تظهر في الأفق مشاكل تجارية وإدارية خطيرة جداً عكرت صفو هذا السوق. من أبرز هذه المشاكل هو ظهور تفاوت وتباين مرعب في جودة مسحوق الماتشا المتوفر في الأسواق.

الماتشا في الأصل تنقسم إلى درجات صارمة؛ هناك الدرجة الاحتفالية الفاخرة جداً وهي أغلاها سعراً وتمتاز بالطعم السلس واللون الأخضر الناصع، وهناك الدرجة التجارية المتوسطة، وهناك درجة الطهي والمعجنات التي تكون رخيصة جداً وذات طعم مر ولون باهت وقريب للاصفرار. للأسف الشديد، لجأت بعض المقاهي الضعيفة إدارياً ورقابياً إلى شراء درجات الطهي الرخيصة وتقديمها للناس في الأكواب على أنها ماتشا احتفالية فاخرة، وبيعها بأسعار مرتفعة جداً مستغلين عدم معرفة بعض الزبائن بالفرق، مما خلق حالة من الفوضى والشك والريبة في السوق بأكمله .

تكملة للمشكلة السابقة، فإن الأزمة الحقيقية ليست فقط في وجود منتجات رديئة بالسوق، بل تكمن في طريقة تعامل القيادات الإدارية مع هذه الأزمة. عندما بدأ المستهلك الذكي في مدينة جدة يلاحظ تغير الطعم أو تراجع الجودة في بعض الأماكن، وبدأ يطرح الأسئلة، واجهت الكثير من إدارات المقاهي هذه الأسئلة بالصمت، أو الغموض، أو تقديم إجابات ديبلوماسية كاذبة وغير واضحة، وحاولت إخفاء مصادر منتجاتها وتبرير أسعارها المرتفعة بحجج واهية.

هذا الغموض والتعتيم الإداري أدى مباشرة إلى حدوث فجوة عميقة وصدمة لدى الزبائن، فبدأوا يشعرون بأن الشركات تستغل حماسهم وشغفهم بهذا المشروب من أجل تحقيق مكاسب مالية سريعة على حساب الجودة والأمانة. هذا الاهتزاز في الثقة لم يضر المقاهي السيئة فقط، بل أصبح يهدد الشركات الناجحة والنظيفة مثل شركة "ماشادوز"، لأن الشك إذا دخل قلب المستهلك فإنه يعممه على الجميع، وهنا تكمن المعضلة الإدارية التي تحتاج إلى حل سريع وحاسم بناءً على هذا الواقع المليء بالتحديات والشكوك في سوق مدينة جدة، تتبلور مشكلة بحثنا وتحدد بشكل دقيق من خلال طرح السؤال الرئيسي والتساؤلات الفرعية التالية التي نسعى للإجابة عنها:

ما مدى مساهمة الشفافية الإدارية التي تنتهجها القيادة في شركة "ماشادوز" بمدينة جدة في تعزيز وتطوير ثقة العملاء بعلامتها التجارية في ظل اتساع هذا السوق محلياً؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

عندما نتأمل في هذا البحث من منظور علمي بحت، نجد أننا نقف أمام بناء فكري متكامل يسمى المستوى النظري. إن الإدارة كعلم لا تتحرك في فراغ، بل تستند إلى نظريات وقواعد وضعها كبار علماء الإدارة والأعمال عبر العقود الماضية. في هذا الجزء من الدراسة، نقوم بغزل خيوط فكرية تجمع بين مدرستين علميتين كبيرتين؛ المدرسة الأولى هي مدرسة "القيادة الإدارية والحوكمة التنظيمية"، والمدرسة الثانية هي مدرسة "السلوك الاستهلاكي وإدارة العلامات التجارية".

الهدف النظري هنا هو تفكيك مفهوم "الشفافية الإدارية" كأحد المبادئ الأساسية في الحوكمة الحديثة، وفهم كيف صاغت الأدبيات الإدارية هذا المفهوم. الشفافية في المراجع النظرية ليست مجرد خيار أخلاقي، بل هي نظام متكامل للإفصاح الطوعي وتبادل المعلومات وتخفيض فجوة الغموض بين المركز الإداري والأطراف المستفيدة. ومن ناحية أخرى، يدرس المستوى النظري نظريات "بناء الثقة" وتشكيل القيمة الذهنية للعلامات التجارية، وكيف يمكن للمشاعر الإيجابية تجاه هوية تجارية معينة أن تتحول من مجرد انطباع عابر إلى أصل غير ملموس من أصول الشركة يساهم في رفع قيمتها السوقية واستدامتها في بيئة الأعمال.

إن التوسع في الفهم النظري يقودنا إلى اكتشاف مشكلة معرفية لطالما عانت منها المكاتب الأكاديمية العربية، وهي أزمة "الفصل التعسفي" بين علم الإدارة وعلم التسويق. في الكثير من الكتب التقليدية، يتم تدريس الشفافية الإدارية والحوكمة على أنها شأن داخلي بحت يخص المديرين والموظفين داخل أسوار الشركة، وكأن القرارات الإدارية لا تخرج إلى الشارع. وفي نفس الوقت، يتم تدريس العلامات التجارية وثقة العملاء على أنها شأن يخص قسم التسويق والمبيعات والإعلانات فقط، وكأن رجل التسويق يعيش في جزيرة معزولة عن سياسات الإدارة العليا.

هذا البحث يأتي نظرياً لكي يكسر هذا الجدار، ويقيم جسراً معرفياً يربط بين داخل المنظمة وخارجها. نحن نثبت نظرياً أن المستهلك النهائي ليس معزولاً عن الثقافة التنظيمية للشركة؛ فالقرارات التي يتخذها مجلس الإدارة بشأن الصدق، والإفصاح عن مصادر المواد الخام، والاعتراف بالأخطاء، تتسرب عبر قنوات

الاتصال لتشكيل العقل الجمعي للمستهلكين. هذا الترابط الفكري يفتح آفاقاً جديدة للباحثين للنظر إلى العلامة التجارية ليس كمنتج يباع، بل كانعكاس مباشر لنزاهة القيادة الإدارية وحوكمتها الداخلية

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

فإن هذا البحث لا يقف عند حدود النظريات والكتب، بل يقدم فوائد حقيقية ونقاطاً عملية وتوصيات مباشرة على طبق من ذهب للقيادة الإدارية في شركة "ماشادوز"، ولكل المستثمرين ورواد الأعمال الذين يمتلكون أو يخططون لفتح مقاهٍ ومشاريع في مدينة جدة والمملكة بشكل عام.

البحث يثبت للمديرين بالدليل والبرهان أن العميل المعاصر ذكي جداً ولم يعد ينخدع بالحملات الإعلانية البراقة أو المشاهير الذين يروجون للمنتجات؛ بل أصبح يبحث عن الأمان والصدق والمكاشفة. ومن خلال تطبيق توصيات هذا البحث، تستطيع الشركات بناء حائط صد قوي جداً يحمي علامتها التجارية من الإشاعات، ويضمن لها البقاء والاستمرار في الصدارة وتحقيق أرباح مستقرة ومستدامة بعيداً عن حروب الأسعار وتكسير العظام بين المنافسين.

تتبلور مشكلة الدراسة التطبيقية في ذلك التصادم المباشر بين شعارات الشفافية الأنيقة المكتوبة في الكتب وبين الواقع التجاري القاسي الذي تعيشه فروع شركة "ماشادوز" في مدينة جدة. تبدأ هذه المشكلة من الصراع اليومي بين سرعة الخدمة ورغبة العميل في المعرفة؛ ففي قطاع المقاهي الحيوي، يقاس النجاح الميداني بالتواني وقدرة الموظفين على امتصاص طوابير الزبائن في أوقات الذروة، مما يجعل التوقف للإجابة على الأسئلة التفصيلية حول مصادر الماتشا وتواريخ حصادها مهدداً حقيقياً لانسيابية العمل، ويجبر الموظف تطبيقياً على تقديم ردود مقتضبة وعامة يراها المستهلك نوعاً من الغموض والتعتيم، بينما تراها الإدارة حماية ضرورية لسرعة الخدمة وانسيابية حركة البيع.

ويتفاقم هذا التحدي الميداني ليصطدم ب معضلة النزيف البشري والارتفاع الكبير في نسب التدوير الوظيفي؛ حيث إن أغلب الكوادر العاملة في الخطوط الأمامية هم من فئة الشباب والطلاب الذين يعملون لفترات مؤقتة وبنظام الساعات، مما يعيق الإدارة عن توريث ثقافة الشفافية والمعلومات العميقة للموظفين بشكل مستدام وثابت. هذا النقص المعرفي يدفع الموظف المستجد، عند مواجهته بأسئلة زبائن جدة الأذكىاء، إلى اتخاذ موقف دفاعي حذر أو تقديم إجابات ارتجالية مبهمة خوفاً من الوقوع في الخطأ، مما يتسبب في سقوط مصداقية العلامة التجارية بالكامل عند نقطة البيع الحقيقية، ويحول الشفافية من خطة استراتيجية إلى مجرد أمنية معطلة في الميدان.

وتكتمل أبعاد المشكلة التطبيقية عند الخوف المشروط على الأمن التجاري وغياب الحوكمة في إدارة الأزمات اللوجستية؛ فالسوق الاستثماري في جدة لا يرحم، وكشف التفاصيل الدقيقة لعقود التوريد أو أسماء المزارع اليابانية الحصرية للجمهور يعني تقديم السر التجاري للمنافسين الشرسين على طبق من ذهب. هذا الحذر يدفع القيادة لفرض السرية، ويتعقد الموقف تماماً عند حدوث أزمات غير متوقعة كتأخر الشحنات في الموانئ، حيث تلجأ الإدارة سراً لاستخدام مواد بديلة ومتاحة مؤقتاً لإنقاذ العمل ودفع الالتزامات دون إعلام الجمهور خوفاً من الهلع الاستهلاكي أو استغلال المنافسين، مما يصنع فجوة سحيقة تدمر الثقة التراكمية عندما يكتشف العميل تغير الطعم بنفسه ويجد أمامه جداراً من الإنكار، لتتلخص المشكلة كلها في تساؤل تطبيقي واحد: كيف يمكن للشركة أن تكون شفافة وتكسب ثقة المستهلك دون أن تضحي بكفاءتها التشغيلية وأسرارها التجارية؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة قيمة استثنائية وزخماً كبيراً بالنظر إلى التوقيت المعاصر الذي تطرح فيه، حيث يشهد قطاع الاستثمار في المشروعات المتخصصة والصحية داخل المملكة العربية السعودية، وخصوصاً في العاصمة الاقتصادية والسياحية النابضة مدينة جدة، حالة من الانفجار التجاري والنمو المتسارع الذي لم يسبق له مثيل. إن هذا التسارع المحموم والتنافس الشرس بين الشركات لامتلاك حصة سوقية في عالم مشروعات الماتشا يجعل من هذا البحث حاجة ملحة وليس مجرد ترف فكري. وتتجلى أهمية هذه الدراسة وعمقها من خلال مسارين استراتيجيين متكاملين؛ يركز الأول على تقديم إضافة علمية حقيقية للمكتبة الأكاديمية، بينما يركز الآخر على تقديم حلول تجارية وتطبيقية منقذة للشركات في أرض الواقع الميداني.

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمُن الأهمية النظرية والفكرية لهذا البحث في محاولته الجادة والشجاعة لسد فجوة معرفية وتفسيرية واضحة تعاني منها المكتبات الإدارية العربية في الوقت الراهن؛ حيث إن مراجعة الأدبيات السابقة تكشف عن وجود فصل شبه تام بين العلوم الإدارية التنظيمية وبين العلوم التسويقية. كانت الدراسات السابقة تكتفي بدراسة الشفافية الإدارية كأداة داخلية بحتة تهدف إلى تحسين الرضا الوظيفي لدى الموظفين، أو رفع كفاءة الأداء التنظيمي داخل المكاتب المغلقة، دون الالتفات إلى كيفية انعكاس هذه الشفافية على الجمهور الخارجي. وفي المقابل، كانت الدراسات التسويقية تدرس ثقة العملاء بعيداً عن سلوك القيادة الإدارية وحوكمتها. وتأتي هذه الدراسة لتصنع رابطاً نظرياً مبتكراً يثبت بالتحليل الفكري أن القرارات الإدارية الداخلية وطريقة صياغة السياسات وتدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل هي المحرك الأساسي والانطباع الأول الذي يتشكل في عقول المستهلكين ويتحكم في مستوى ثقتهم وولائهم للعلامة التجارية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها النظرية من خلال قيامها بتأصيل وتطبيق مفاهيم الحوكمة والنزاهة والشفافية المؤسسية على قطاع استثماري حديث جداً وعصري وهو قطاع المشروعات الصحية المتخصصة المتمثل في سوق الماتشا. إن معظم النظريات الإدارية الكلاسيكية تم صياغتها وتطبيقها على الشركات الصناعية الكبرى أو القطاعات البنكية والخدمية التقليدية، بينما يفتقر قطاع التجزئة والمقاهي الحديثة التي تعتمد على هويات بصرية وصرعات استهلاكية سريعة إلى أطر نظرية تفسر آليات بقائها واستمرارها. يسهم هذا البحث في إثراء الفكر الإداري عبر تقديم نموذج تحليلي يوضح كيف يمكن للمفاهيم الأخلاقية الصارمة مثل الإفصاح والصدق أن تتحول إلى استراتيجية دفاعية وميزة تنافسية مستدامة

في وجه التقلبات الاقتصادية، مما يجعل هذا البحث حجر أساس ومرجعاً علمياً موثقاً للباحثين والطلاب في الجامعات السعودية والعربية الذين يرغبون في دراسة سلوك الشركات المعاصرة.

وفي سياق متصل، يوفر البحث إطاراً فكرياً متقدماً لتفسير التغيرات العميقة التي طرأت على سلوك المستهلك في العصر الحالي؛ فلم يعد المستهلك مجرد مشترٍ تقليدي يبحث عن السعر الأقل أو يعتمد على الإعلانات البراقة والمشاهير، بل أصبحنا أمام "المستهلك الذكي والواعي" الذي يمتلك أدوات تواصل قوية، ويبحث بشغف عن الأمان الصحي والصدق التجاري والأخلاقي للشركات التي يتعامل معها. تساهم هذه الدراسة في صياغة أبعاد نظرية جديدة تشرح كيف يتفاعل هذا المستهلك الجديد مع البيانات التي تفصح عنها الشركات، وكيف يبني جداراً من الثقة والمقاومة النفسية ضد الإشاعات والمنافسين بناءً على مستوى الشفافية الإدارية التي يلمسها، مما يفتح آفاقاً علمية واسعة لفهم العوامل النفسية والعقلية المحددة لولاء المستهلك في بيئات الأسواق عالية التنافسية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية والعملية، فإن هذا البحث لا يقف عند حدود الرفوف الجامعية والنظريات الصامتة، بل ينزل مباشرة إلى الشارع التجاري ليقدم دليلاً تشغيلياً وخريطة طريق واضحة وقابلة للتنفيذ الفوري لرواد الأعمال، والمستثمرين، والمديرين التنفيذيين في قطاع الأغذية والمشروبات المتخصصة، وفي مقدمتهم القيادة الإدارية لشركة "ماشادوز" بمدينة جدة. تتبلور الأهمية التطبيقية هنا في تقديم حلول هندسية إدارية تمكن المديرين من حل المعضلة الكبرى التي تواجههم يومياً، وهي كيفية تحقيق التوازن الذكي والناجح بين متطلبات الكفاءة التشغيلية السريعة في الفروع وبين الالتزام بتقديم معلومات صادقة وشفافة للعملاء دون تعطيل حركة البيع أو التضحية بوقت الإنتاج الثمين.

وتظهر الأهمية الميدانية للبحث بشكل جلي في تمكين الشركات من إدارة أزماتها اللوجستية والمالية بنزاهة واحترافية تحمي سمعتها التجارية من الانهيار؛ فالسوق الاستثماري في مدينة جدة يمتاز بالحساسية المفرطة والتغيرات المفاجئة في سلاسل الإمداد العالمية وتكاليف الشحن الدولي. يقدم هذا البحث آليات عملية للمستثمرين توضح كيف يمكن للإفصاح الطوعي والبيانات الصريحة الموجهة للجمهور عند حدوث نقص في المواد الخام أو عند الاضطرار لتعديل الأسعار أن يحول الأزمة الاقتصادية الخائقة إلى انتصار استراتيجي ضخم يعزز من ولاء الزبائن ويزيد من تلاحمهم مع الشركة، بدلاً من اللجوء إلى الأساليب

التقليدية القائمة على التعقيم والغموض وتقليل الجودة سرّاً، والتي تؤدي دائماً في نهاية المطاف إلى خسارة السوق وموت العلامة التجارية بشكل مأساوي.

أخيراً، تساهم النتائج التطبيقية لهذا البحث في إعادة صياغة السياسات التدريبية والتشغيلية الخاصة بإدارة الموارد البشرية داخل منشآت التجزئة؛ حيث يعاني هذا القطاع من نزيف مستمر وتدوير وظيفي مرتفع يؤثر على جودة الخدمة. يوفر البحث لمديري الفروع دليلاً إرشادياً لتدريب وتأهيل الموظفين الجدد في الخطوط الأمامية (الباريستا) وتزويدهم بالمعلومات الأساسية حول سلاسل الإمداد ومكونات المنتج، وتمكينهم من مهارات التواصل الشفاف والصادق مع الزبائن وتجنبيهم الردود الارتجالية الخائفة. إن تحويل الموظف في الفرع من مجرد آلة لسكب المشروبات إلى سفير حقيقي يحمل ثقافة الصدق والمكاشفة التي تتبناها الإدارة العليا هو السبيل الوحيد لبناء علاقة عاطفية مستدامة بين العميل والمحل، وهو ما يضمن للشركة تحقيق استقرار مالي وأرباح تراكمية بعيداً عن حروب الأسعار وتكسير العظام بين المنافسين الشرسين.

1.4. أسئلة الدراسة

تتبلور مشكلة بحث التخرج الحالي في وجود فجوة مسلكية وتنافسية متنامية داخل سوق المشروبات المتخصصة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في سوق مشروبات الماتشا بمدينة جدة الذي يتسم بالدشونة والتغير المتسارع في أذواق المستهلكين. تواجه القيادة الإدارية لشركة "ماتشا دوز" تحدياً استراتيجياً يتمثل في كيفية الحفاظ على مركزها التنافسي وتطوير علامتها التجارية في ظل انتشار مقاهٍ منافسة تقدم منتجات مشابهة. ونظراً لأن عميل الماتشا يتميز بمستويات عالية من الوعي والاهتمام بالتفاصيل اللوجستية والصحية للمنتج (مثل بلد المنشأ، ونقاء العشبة اليابانية، وعدالة تسعير الأكواب)، فإن أي غياب أو قصور في مستويات الإفصاح والوضوح من قِبل القيادة الإدارية قد يؤدي مباشرة إلى زعزعة الصورة الذهنية للعلامة التجارية.

وتتجسد المشكلة الجوهرية للبحث في تساؤل رئيسي مفاده: ما مدى مساهمة الشفافية الإدارية بأبعادها المختلفة في تعزيز وتنمية ثقة العملاء لدى شركة "ماتشا دوز" لمشروبات الماتشا في مدينة جدة؟ وينبثق عن هذا التساؤل المحوري عدة تساؤلات فرعية يبحث التقرير عن إجابات علمية لها، ومنها: ما هو مستوى تطبيق الشفافية الإدارية في الشركة من وجهة نظر العملاء؟ وما هو مستوى ثقة المستهلكين الحالي في العلامة التجارية لشركة "ماتشا دوز"؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الثقة تعزى للممارسات الحوكمية والإفصاحية التي تنتهجها القيادة الإدارية للمنشأة في فروعها بجدة؟

1.5. أهداف الدراسة

تحديد مستوى ممارسة الشفافية الإدارية: بهدف التعرف على مدى التزام القيادة الإدارية لشركة "ماتشا دوز" بجدة بالإفصاح عن المعلومات، ونشر التقارير، وتوضيح آليات العمل وسياسات الجودة والأسعار لجمهور المستهلكين.

قياس مستوى ثقة العملاء الحقيقي: للوقوف على أبعاد الأمان والرضا والولاء التي يمتلكها رواد مقهى "ماتشا دوز" تجاه العلامة التجارية، وتحديد مدى استعدادهم للدفاع عنها أو التوصية بها للآخرين في البيئة المحلية.

تحليل أثر الشفافية على تعزيز الثقة: للكشف عن طبيعة وحجم العلاقة الارتباطية والسببية بين المتغير المستقل (الشفافية الإدارية بأبعادها: الإفصاح، والوضوح، والدقة) والمتغير التابع (ثقة العملاء بأبعادها: الثقة المعرفية والعاطفية).

تقديم توصيات استراتيجية لقيادة المنشأة: للخروج بخارطة طريق علمية وميدانية تمكن رواد الأعمال ومسؤولي التسويق في الشركة من توظيف الحوكمة الإدارية والصدق الاتصالي كأداة محورية لتطوير العلامة التجارية وزيادة حصتها السوقية بجدة بما يتماشى مع رؤية المملكة ألفين وثلاثين

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (أقل من أو يساوي خمسة بالمائة) للشفافية الإدارية بأبعادها المجتمعة في تعزيز ثقة العملاء لدى شركة "ماتشا دوز" لمشروبات الماتشا في مدينة جدة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "الإفصاح عن المعلومات التجارية واللوجستية" في تدعيم الثقة المعرفية لعملاء مقهى "ماتشا دوز" بجدة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "وضوح السياسات التشغيلية والترويجية" في تعزيز الثقة العاطفية والولاء السلوكي لزبائن شركة "ماتشا دوز".

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد "الأمانة والدقة في التواصل التسويقي" في حماية الصورة الذهنية وتطوير العلامة التجارية لشركة "ماتشا دوز" في مدينة جدة.

1.7. نموذج الدراسة

يعكس نموذج القياس المقترح لبحث التخرج الهيكل المنطقي للعلاقة السببية المفترضة بين متغيرات الدراسة الحالية؛ حيث تظهر الشفافية الإدارية كمتغير مستقل يؤثر مباشرة على ثقة العملاء باعتبارها المتغير التابع، وينعكس هذا التأثير في النهاية على الهدف الأسمى وهو تطوير العلامة التجارية وتدعيم مكانتها السوقية.

المتغير المستقل: الشفافية الإدارية
:

بعد الإفصاح والتبادل الحر
للمعلومات

بعد وضوح السياسات الإدارية
والتشغيلية

بعد الدقة والأمانة في الممارسات
التسويقية

أثره
دلالة احصائية

المتغير التابع: ثقة العملاء

البعد المعرفي (القناعة بجودة
المنتج وسعره)

البعد العاطفي (الشعور بالأمان
والولاء)

المخرج الاستراتيجي: تطوير
العلامة التجارية

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد المنهجية المتوقعة لبحث التخرج الحالي على السير وفق **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو المنهج الأكثر ملاءمة وتوافقاً مع الدراسات الإدارية والتسويقية القائمة على استكشاف العلاقات بين المتغيرات التنظيمية وسلوكيات المستهلكين؛ حيث يقوم المنهج على وصف ظاهرة الشفافية الإدارية كما هي في الواقع داخل شركة "ماتشا دوز"، ومن ثم تحليل البيانات الإحصائية تحليلًا علميًا دقيقاً لمعرفة حجم أثرها في تعزيز ثقة العملاء.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع عملاء وزبائن فروع شركة "ماتشا دوز" في مدينة جدة خلال فترة تطبيق الدراسة الميدانية. ونظراً لصعوبة حصر المجتمع كاملاً، سيتم الاعتماد على **عينة ميسرة (قصدية أو عشوائية ملائمة)** يترأح حجمها التقديري بين مائتين إلى ثلاثمائة مفردة من المستهلكين. الحقيقين للمقهي لضمان كفاية البيانات للتحليل.

وتتمثل أداة جمع البيانات الأساسية في **الاستبيان العلمي** الذي سيتم تصميمه وبناءه بعناية فائقة استناداً إلى مقاييس علمية سابقة وموثوقة، بحيث يشتمل الاستبيان على قسمين رئيسيين؛ الأول لجمع البيانات الديموغرافية الأساسية للمشاركين، والثاني لقياس محاور الدراسة الأساسية (الشفافية الإدارية وثقة العملاء) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج.

وستخضع أداة القياس قبل توزيعها النهائي لاختبارات الصدق الظاهري من خلال عرضها على الأساتذة المحكمين بجامعة ميدأوشن، واختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ. وفي المرحلة الختامية لمعالجة البيانات، سيستخدم الطالب الباحث **البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية** لإجراء المعالجات الإحصائية المتوقعة والتي تشمل: التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لوصف العينة، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات واستخراج النتائج بدقة وأصالة أكاديمية تليق ببحث التخرج لنيل درجة البكالوريوس.

1.9. الدراسة الميدانية

يتمثل المكان المقترح والبيئة الحاضنة لإجراء الدراسة الميدانية التطبيقية لهذا البحث في **النطاق الجغرافي** لمدينة جدة بمنطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا داخل كافة الفروع والمنافذ البيعية التابعة لشركة "ماتشا دوز" لمشروبات الماتشا المتخصصة. وتم اختيار هذا المكان المقترح بناءً على اعتبارات منهجية واستراتيجية بالغة الأهمية؛ حيث تعد مدينة جدة المركز التجاري والاقتصادي النابض الذي يحتضن القوة الشرائية الأعلى والتنوع الديموغرافي الأكبر لمستهلكي المقاهي المتخصصة في المنطقة الغربية.

وتستهدف الدراسة الميدانية فروع المنشأة المتواجدة في الأحياء الحيوية والشوارع التجارية الكبرى بجدة، حيث يتواجد مجتمع الدراسة الفعلي من الزبائن الدائمين والمستهلكين المرتقبين الذين يترددون على هذه المقاهي بشكل دوري. إن حصر النطاق الميداني في فروع شركة "ماتشا دوز" بجدة يتيح للطالب الباحث إمكانية الملاحظة المباشرة لسلوك المستهلكين، ويسهل آليات التوزيع المباشر أو الرقمي لأدوات الاستقصاء، وضبط المتغيرات البيئية والجغرافية المحيطة بالدراسة لضمان دقة البيانات المجمعة ونقائها.

1.10. مخطط المشروع المقترح

(Weeks 1 - 2) المرحلة الأولى: التأسيس المنهجي والمصادقة الأخلاقية

الهدف الاستراتيجي: وضع اللبانات المنهجية الأولى للبحث ونيل الموافقات التشريعية والأكاديمية اللازمة للبدء .

الإجراءات التنفيذية والتحليلية

- وتحديد المتغير المستقل (الشفافية الإدارية) (Proposal) صياغة المقترح البحثي النهائي والمتغير التابع (ثقة العملاء) بشكل إجرائي دقيق
- التواصل مع إدارة جامعة ميدأوشن للحصول على خطابات التسهيل الرسمية الموجهة إلى إدارة شركة "ماشأ دوز" بجدة
- تقديم مسودة خطة جمع البيانات إلى لجنة أخلاقيات البحث العلمي للتأكد من سلامة المعالجات الأخلاقية المقترحة

المخرجات المفتاحية: خطة بحثية معتمدة أكاديمياً، وموافقة مبدئية مكتوبة من الإدارة العليا لشركة "ماشأ دوز" تسمح للباحث بالوصول إلى الفروع والمستهلكين .

(Weeks 3 - 5) المرحلة الثانية: الغزل المعرفي والتأصيل النظري

الهدف الاستراتيجي: بناء ركيزة فكرية صلبة تسد الفجوة النظرية الفاصلة بين علم الإدارة وعلم التسويق

الإجراءات التنفيذية والتحليلية

- المسح الشامل للأدبيات العربية والأجنبية الحديثة التي ناقشت الشفافية الإدارية والحوكمة في قطاع التجزئة، وبناء ثقة المستهلك تجاه الهويات البصرية الحديثة.
- تفكيك النظريات الكلاسيكية وتكييفها مع الصرعات الاستهلاكية المعاصرة (ظاهرة سوق (الماتشا في السعودية كمثال).
- كتابة مسودة الإطار النظري وصياغة الفرضيات الفرعية الموجهة للدراسة بدقة بالغة.
- **المخرجات المفتاحية:** المسودة الأولى والكاملة للإطار النظري ومراجعة الأدبيات السابقة (أكثر من 30) صفحة من التحليل الفكري الرصين

(Weeks 6 - 7) المرحلة الثالثة: هندسة أدوات القياس ومعاييرها الأخلاقية

الهدف الاستراتيجي: تصميم استبيان علمي ومحاوّر مقابلة تتسم بالحياد التام وتتفادى التحيزات المنهجية

الإجراءات التنفيذية والتحليلية

- صياغة عبارات الاستبيان لقياس أبعاد الشفافية (الإفصاح عن سلاسل الإمداد، وضوح الأسعار، سياسة الباب المفتوح) بأسلوب موضوعي غير موجه
- إدراج ديباجة واضحة تضمن "الموافقة المستنيرة" للزبائن، وتعهداً صريحاً بالحفاظ على السرية المطلقة لبياناتهم الشخصية وتفضيلاتهم الاستهلاكية

- عرض الاستبيان على لجنة من المحكمين الأكاديميين بجامعة ميدأوشن لضبط الصدق (Face Validity) الظاهري.

- على عينة من 20 عميلاً للتأكد من (Pilot Study) إجراء دراسة استطلاعية مصغرة (Cronbach's Alpha) معامل ثبات الأداة.

المخرجات المفتاحية: أداة القياس (الاستبيان) في صورتها النهائية والمحكمة والقابلة للتطبيق الميداني الفوري.

(Weeks 8 - 10) المرحلة الرابعة: النزول الميداني والاشتباك التطبيقي في فروع جدة

- **الهدف الاستراتيجي:** جمع بيانات واقعية وصادقة من قلب البيئة التجارية المتسارعة دون الإخلال بالكفاءة التشغيلية للفروع.

: الإجراءات التنفيذية والتحليلية

- تقسيم ساعات توزيع الاستبيانات بين أوقات الذروة (أوقات الطوابير والضغط التشغيلي) وأوقات الهدوء، للمقارنة الدقيقة بين مستويات الشفافية الفعلية.
- تدريب فريق من المساعدين (إن وجد) على كيفية شرح أهداف الدراسة للزبائن بلباقة وسرعة، مع احترام رغبة الزبائن بالرفض أو الانسحاب طوعاً في أي لحظة.

- الموزع داخل الفروع الحيوية QR Code جمع الاستبيانات إلكترونياً (عبر الرمز السريع بجدة كشارع التحلية وطريق الملك والواجهة البحرية) وورقياً لمن يفضل ذلك

- إجراء المقابلات المقننة مع مديري الفروع والكوادر القيادية لفهم آليات مواجهة معضلات النزيف البشري وتحديات سلاسل التوريد الحصرية

المخرجات المفتاحية: قاعدة بيانات خام متكاملة (أكثر من 250 استجابة صحيحة ومكتملة من عملاء "ماشيا (دوز" الحقيقين بجدة

(Weeks 11 - 12) المرحلة الخامسة: التفكير الإحصائي واختبار العلاقات

- **الهدف الاستراتيجي:** تحويل الأرقام الصامتة والاستجابات الخام إلى دلالات علمية تختبر فرضيات الدراسة وتجييب على أسئلتها الجوهرية

: الإجراءات التنفيذية والتحليلية

- (SPSS) ترميز البيانات وإدخالها في البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية:
- استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة ومستويات الشفافية والثقة
 - (Simple and Multiple) تطبيق اختبارات الانحدار الخطي البسيط والمتعدد للوقوف على مدى مساهمة الأبعاد الفرعية للشفافية الإدارية في تفسير Regression) التغيرات الحاصلة في ثقة العملاء

- **المخرجات المفتاحية:** الجداول والرسوم الإحصائية النهائية، ونتائج قبول أو رفض الفرضيات الصفرية والبديلة بمستويات معنوية دقيقة.

(Weeks 13 - 16) المرحلة السادسة: الصياغة النهائية والمعايرة الأكاديمية

الهدف الاستراتيجي: صياغة التقرير النهائي بأسلوب علمي فاخر يتضمن مناقشة عميقة وتوصيات منقذة للقيادة الإدارية.

الإجراءات التنفيذية والتحليلية

- كتابة فصل النتائج وتفسيرها وربطها مع الفجوات النظرية والتطبيقية المكتشفة مسبقاً في الأدبيات السابقة.
- بناء دليل إرشادي وتوصيات تشغيلية لحل معضلة "السرعة مقابل الشفافية"، ومعالجة ضعف تأهيل الباريسنا المستجدين، وإدارة الأزمات اللوجستية.
- التدقيق اللغوي والأكاديمي الصارم للبحث، ومراجعة اتساق الهيكل والتوثيق وفق نظام (APA 7th Edition).

المخرجات المفتاحية: بحث التخرج مكتملاً ومنقحاً ولائقاً بنشر نتائجه في مجلات علمية مرموقة، والحصول على درجة الامتياز.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُمثل هذا الفصل البناء الفكري والمعرفي الذي تركز عليه هذه الدراسة، حيث يسعى إلى تفكيك الظاهرة البحثية وتحليل متغيراتها الأساسية بأسلوب علمي مقارنة يُجسر الفجوة الفاصلة بين العلوم الإدارية والتسويقية. إن الانتقال بالدراسة من مجرد الوصف الميداني لواقع سوق الماتشا بمدينة جدة إلى الفهم التفسيري العميق يتطلب مسحاً تحليلياً للأدبيات العلمية التي تناولت مفهوم "الشفافية الإدارية" كمتغير مستقل، ومفهوم "ثقة العملاء في العلامة التجارية" كمتغير تابع

ينقسم إلى أربعة محاور رئيسية متكاملة

1. **المحور الأول:** يتناول المتغير المستقل (الشفافية الإدارية) من حيث الفلسفة الحوكمية والأبعاد التشغيلية.
2. **المحور الثاني:** يُحلل المتغير التابع (ثقة العملاء) من منظور السلوك الاستهلاكي والسيكولوجيا التجارية.

المحور الثالث: يستعرض طبيعة العلاقة الأسبابية والارتباطية بين الشفافية وثقة المستهلك وآلياتها .3
التفسيرية.

خاتمة الفصل: وتستخلص الفجوة المعرفية والتطبيقية التي تسعى الدراسة لسدها في بيئة الأعمال .4
".بمدينة جدة، وتحديدًا في تجربة شركة "ماشادوز

2.2. المتغير المستقل

التأصيل المفاهيمي للشفافية الإدارية

تُعرف الشفافية الإدارية في الفكر الإداري الحديث بأنها المنهجية المؤسسية القائمة على الإفصاح الطوعي، والمكاشفة الصريحة، وتدفق المعلومات الصحيحة والدقيقة من القيادة العليا إلى كافة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين دون تعقيم أو غموض. إن الشفافية ليست مجرد شعار أخلاقي أو خيار تسويقي عابر، (Information Asymmetry) بل هي نظام حوكمة متكامل يهدف إلى تقليل فجوة عدم التماثل المعلوماتي بين المنظمة وجمهورها.

في قطاع الأغذية والمشروبات المتخصصة، تتجاوز الشفافية حدود التقارير المالية المغلقة لتتحول إلى ممارسة ميدانية يومية تشمل كافة تفاصيل المنتج وخطوات إنتاجه وآليات تسعيره.

أبعاد الشفافية الإدارية

تتكون الشفافية الإدارية في هذه الدراسة من ثلاثة أبعاد أساسية

- الإفصاح عن سلاسل الإمداد ومصادر المواد الخام: إعلان القيادة الإدارية بشفافية عن بلد منشأ مسحوق الماتشا (مثل المزارع المتخصصة في اليابان)، وتواريخ الحصاد، ودرجة العشبة (احتفالية أم تجارية)، وطرق الشحن والتخزين
- الشفافية والعدالة في التسعير: وضوح الهيكل التكاملي للمنتج أمام المستهلك، وتوضيح المبررات المباشرة لقيمة الكوب بناءً على جودة المكونات والممارسات التشغيلية، بما يمنع شعور العميل بالاستغلال
- سياسة الباب المفتوح والاتصال المباشر: توفير قنوات تواصل حقيقية وسريعة تمكن الجمهور من طرح الأسئلة والشكاوى والمقترحات وتلقي إجابات دقيقة ومباشرة من القيادة التنفيذية دون حواجز ديموقراطية

استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل

- هدفت الدراسة إلى وضع إطار مفهومي (Schnackenberg & Tomlinson, 2016) دراسة شاملة لأبعاد الشفافية التنظيمية. واعتمدت على المنهج المكتبي التحليلي لأكثر من 100 دراسة. أظهرت النتائج أن الشفافية تتكون من ثلاثة أركان صلبة: الإفصاح، الوضوح، والدقة والسرعة في تقديم المعلومة، وأكدت أن الإفصاح غير الواضح يُعد نوعاً من التضليل الضمني
- دراسة (الحارثي، 2024): تقصت أثر الشفافية الإدارية في تعزيز السمعة المؤسسية للمقاهي المختصة بمدينة جدة. باستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة من 210 أفراد، خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للشفافية الإدارية في بناء السمعة، وأوصت بضرورة تدريب الكوادر الأمامية على مهارات المكاشفة مع الزبائن
- ركزت على تطوير أداة لقياس الشفافية المؤسسية من وجهة نظر (Rawlins, 2009) دراسة المستهلكين. وأثبتت أن اعتراف المنظمة بأخطائها التشغيلية والإفصاح عن مشكلاتها بشفافية يُعزز من مصداقيتها ولا ينقصها، بشرط الاقتران بآليات تصحيحية سريعة

2.3. المتغير التابع

المفهوم والسيكولوجيا التجارية لثقة العملاء

تُعرف ثقة العملاء في الأدبيات التسويقية بأنها حالة من الاطمئنان النفسي والعقلي والشعور بالأمان لدى المستهلك تجاه علامة تجارية معينة، ناتجة عن اعتقاده الجازم بأن هذه الشركة ملتزمة بوعودها، وتتمتع بالنزاهة والقدرة التشغيلية، ولن تلجأ إلى غشه أو استغلاله لتحقيق أرباح سريعة.

إن الثقة ليست انطباعاً عابراً يُبنى عبر إعلان مدفوع، بل هي أصل غير ملموس وتراكمي يتكون عبر السلسلة المتواصلة من التجارب الإيجابية والوفاء بين المنظمة والعميل.

أبعاد ثقة العملاء

تتجسد ثقة العملاء في نموذج هذه الدراسة عبر ثلاثة أبعاد حيوية:

- إيمان العميل بأن ما تُعلنه الشركة في حملاتها: **(Perceived Credibility) المصدقية المدركة**.
التسويقية يُطابق تماماً الحقيقة الملموسة في جودة كوب الماتشا وخدمة الفرع.

- إدراك العميل بأن الشركة تحترم صحته: **(Integrity & Honesty)** النزاهة والأمانة الأخلاقية وماله وعقله، ولا تلجأ إلى استخدام درجات رديئة من المانتشا أو خلطها بمواد إضافية لإخفاء عيوب الطعم.
- الوصول إلى أعلى: **(Brand Advocacy & Loyalty)** الولاء المستدام والاستعداد للتوصية درجات الثقة، حيث يتحول العميل إلى مدافع عن العلامة التجارية، ويحرص على تكرار الشراء، ويوصي بها محيطه الاجتماعي بمدينة جدة.

استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع

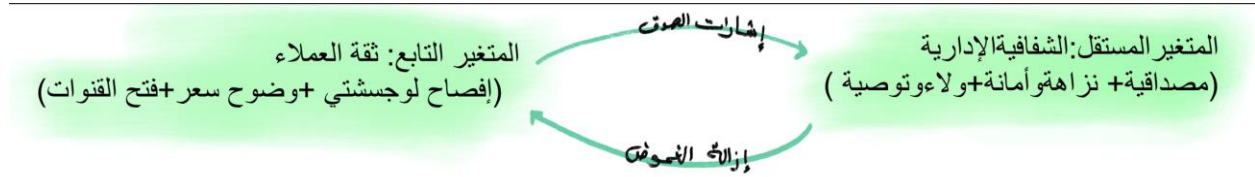
- اختبرت أثر ثقة العلامة التجارية والارتباط: **(Chaudhuri & Holbrook, 2001)** دراسة عاطفي بها على الولاء السلوكي والمواقف. أظهرت النتائج أن ثقة العلامة تؤدي مباشرة إلى زيادة دون **(Price Premium)** الحصة السوقية ومنح المنظمة قدرة على التسعير العادل والمرتفع. خسارة المستهلكين.
- دراسة **(السبيعي، 2024)**: تناولت العوامل المؤثرة في ولاء المستهلك للعلامات التجارية المحلية للمشروبات بجدة والرياض. كشفت النتائج عن أن الوعي الصحي لدى فئة الشباب يجعل "الأمانة الأخلاقية والصدق" المحدد الأول للولاء ورفض التحول للمنافسين.
- صممت إطاراً لمراحل تطور الولاء والثقة، مؤكدة أن الثقة المعرفية: **(Oliver, 1999)** دراسة المبنية على الحقائق هي اللبنة الأولى التي تتحول لاحقاً إلى ثقة عاطفية وسلوكية صلبة تضمن استدامة العلامة التجارية.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

التفسير النظري للعلاقة التأثيرية

و"نظرية (Signaling Theory) تستند العلاقة بين الشفافية الإدارية وثقة العملاء إلى "نظريات الإشارة فالمستهلك بطبيعته يعيش حالة من الحذر عند (Uncertainty Reduction Theory) تخفيض الغموض التعامل مع منتجات حديثة وسريعة الانتشار مثل مشروب "الماتشا"، نظراً لصعوبة التمييز الظاهري بين الدرجات الاحتفالية الفاخرة ودرجات الطهي الرخيصة.

عندما تتخذ القيادة الإدارية لشركة "ماشادوز" قراراً بالإفصاح والشفافية، فإنها ترسل إشارات إيجابية إلى العقل الجمعي للمستهلكين بجدة. هذه الإشارات تزيل الغموض وتُفكك جدار الشك والحذر، مما يولد مباشرة شعوراً بالأمان والاطمئنان، وهو التربة الخصبة التي تنمو فيها الثقة المستدامة



(ربط الفكر الإداري بالتسويق) تكسير العزلة التنظيمية

تُثبت أدبيات هذا المحور خطأ المفهوم التقليدي الذي يفصل بين قرارات الإدارة العليا وتصورات الجمهور الخارجي. فالشفافية الإدارية داخل المكاتب المغلقة (مثل اختيار المزارع، وسياسات الحوكمة، والتعامل مع أزمات التوريد) ليست شأنًا داخلياً محضاً، بل هي المحرك الأساسي لمستوى جودة الخدمة ومصادقية العلامة التجارية عند نقطة البيع.

استعراض الدراسات التي ربطت بين المتغيرين

- قامت ببدء تصميم تجريبي للوقوف على أثر إدراك (Kang & Hustvedt, 2014) دراسة المستهلك لشفافية الشركات على بناء الثقة. أثبتت النتائج وجود علاقة سببية مباشرة؛ إذ إن الإفصاح عن سلاسل الإمداد ومصادر المواد الخام يرفع مستويات المصداقية المدركة ويحث العميل على (Word of Mouth) التوصية بالمنتج.
- في قطاع (Traceability) بحثت أثر الشفافية وإمكانية التتبع (Eggers et al., 2017) دراسة الأغذية والمشروبات الصحية. خلّصت إلى أن إتاحة التفاصيل الدقيقة للمستهلك حول ظروف الإنتاج الزراعي يقلل من مخاوف الجودة المزيفة ويزيد الثقة بالمنشأة بنسبة دالة إحصائية.
- دراسة (الشمراني، 2023): تناولت الإفصاح عن سلاسل التوريد كاستراتيجية إدارية لبناء الثقة بشركات المشروبات بجدة. أكدت النتائج أن المستهلك الذكي يرفض الغموض الإداري، وأن الممارسات الشفافة تُشكل حائط صد ضد الإشاعات والمنافسة الشرسة.

2.5. الخاتمة

ملخص القضايا الفكرية للفصل

استعرض هذا الفصل الأطر النظرية والدراسات السابقة التي كشفت عن الأهمية الاستراتيجية للشفافية الإدارية كمتغير مستقل حاسم في توجيه وبناء ثقة العملاء كمتغير تابع. وأكدت الأدبيات أن بناء العلامات التجارية الحديثة لا يعتمد على كثافة الإعلانات بقدر ما يعتمد على النزاهة والصدق الاتصالي والوفاء بالوعود المؤسسية.

الفجوات المعرفية والتطبيقية التي تسعى الدراسة لسدها

(الفجوة المعرفية (على المستوى النظري

- معظم الدراسات العربية السابقة درست الشفافية الإدارية كعنصر داخلي يهدف لزيادة الرضا الوظيفي أو الأداء التنظيمي للموظفين، بينما ركزت دراسات التسويق على الثقة بعيداً عن سلوك القيادة الإدارية. تسد هذه الدراسة الفجوة عبر ربط القيادة الحوكمية بمدخلات التسويق وسلوك المستهلك الخارجي.

- ندرة الأدبيات الأكاديمية التي طبقت مفاهيم الحوكمة والشفافية الإدارية على القطاعات الاستهلاكية العصرية وسريعة النمو (مثل قطاع الماتشا والمشروبات المتخصصة) في البيئة العربية والسعودية بوجه خاص.

(الفجوة التطبيقية (على المستوى الميداني بمدينة جدة

- معالجة الصراع التشغيلي اليومي بين "سرعة الخدمة" المطلوبة في فروع المقاهي أثناء "أوقات الذروة بجدة وبين "حق العميل في المعرفة والشفافية
- تقديم آليات إدارية لمعالجة ضعف تأهيل موظفي الصف الأول (الباريستا) الناتج عن الارتفاع الكبير في نسب التدوير الوظيفي، لمنع تقديم إجابات ارتجالية مبهمه تُسقط مصداقية العلامة التجارية عند نقطة البيع
- تقديم نموذج عملي لشركة "ماشادوز" يوضح كيفية ممارسة الشفافية الإدارية وإتاحة المعلومات دون المساس بالأسرار التجارية والمزايا التنافسية أمام المنافسين الشرسين في شوارع جدة الحيوية

قائمة المراجع

(Arabic References) المراجع العربية:

- إبراهيم، مجدي عبد العليم. (2022). الحوكمة والشفافية المؤسسية: المفاهيم والتطبيقات الحديثة في منظمات الأعمال. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع
- الحارثي، عبد الرحمن بن صالح. (2024). أثر القيادة الإدارية الشفافة في تعزيز السمعة المؤسسية وولاء المستهلك: دراسة تطبيقية على المقاهي المختصة في مدينة جدة. مجلة الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة)، المجلد 64 (العدد 2)، صفحات 185-224

- الرشيدى، منيرة بنت فهد. (2025). الشفافية الإدارية وعلاقتها بثقة العملاء في المنظمات الخدمية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية في منطقة مكة المكرمة. *المجلة السعودية للإدارة العامة*، المجلد 65 (العدد 3)، صفحات 210-244.
- السبيعي، خالد بن بندر. (2024). جودة الخدمات وعلاقتها بولاء المستهلك للعلامات التجارية المحلية في سوق المشروبات المتخصصة والصحية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، المجلد 15 (العدد 1)، صفحات 45-78.
- الشمراني، أنير بنت محمد. (2023). الشفافية الإدارية والإفصاح عن سلاسل الإمداد كمدخل لبناء الثقة في العلامات التجارية للأغذية والمشروبات في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030. *المجلة السعودية لإدارة الأعمال*، المجلد 12 (العدد 3)، صفحات 95-132.
- العتيبي، عبد العزيز بن نايف. (2025). معضلة التدوير الوظيفي في قطاع التجزئة والمطاعم بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية للأثار الاقتصادية والتشغيلية على كفاءة الخدمة. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة القصيم*، المجلد 18 (العدد 2)، صفحات 112-145.
- الغامدي، أحمد بن سعيد. (2022). دور حوكمة الشركات والإفصاح الطوعي في تعزيز قيمة العلامة التجارية: دراسة تطبيقية على قطاع الأغذية السعودي. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، المجلد 36 (العدد 2)، صفحات 89-120.

- القحطاني، بندر بن عبد الرحمن. (2023). التغيرات الديموغرافية والاستهلاكية وأثرها على نمو المقاهي المتخصصة بالمنطقة الغربية. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، المجلد 10 (العدد 4)، صفحات 301-325.
- دليل معايير أخلاقيات البحث العلمي وجامعة ميدأوشن لخطط التخرج ومشاريع البكالوريوس. (2026). *دليل الطالب الإرشادي للكتابة والتوثيق الأكاديمي*. مطبوعات جامعة ميدأوشن، كلية الإدارة.

(English References) المراجع الأجنبية:

- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Eggers, F., Hatak, I., Kraus, S., & Niemand, T. (2017). Technologies and consumer trust in the food and beverage sector: The role of traceability and transparency. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 55-64.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Kang, J., & Hustvedt, G. (2014). Building trust between consumers and corporations: The role of consumer perceptions of transparency and socially responsible behavior. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 253-265.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4_suppl1), 33-44.
- Rawlins, B. L. (2009). Give the emperor some clothes: Measuring organizational transparency in trust and credibility. *Journal of Public Relations Research*, 21(1), 71-99.
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A multi-disciplinary review and harmonic definition. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

