

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
ماجستير إدارة المشاريع

ممارسات إدارة المشاريع وتأثيرها على أداء المبيعات

إعداد:

مرام فؤاد أبو شوارب

الرقم الأكاديمي / 2021204832

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي

2026م / 1447هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حقوق الطباعة :

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن.

حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، وال يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

الاهداء

إلى أُمي الغالية، وإلى روح والدي الحبيبة التي تبقى نبراساً يضيء حياتي
إلى أُمي التي كانت دومًا مصدر دعمي وقوتي، وإلى والدي الذي رغم غيابه لا زال حضوره
يملاً قلبي بالعزم والإلهام

أهدي هذا البحث لكل من علمني الصبر، وأمن لي الحب والدعم اللامحدود، لكل من جعل من
طريقي نحو النجاح طريقًا مشرقًا، وعلمني أن المثابرة والإصرار هما مفتاح الإنجاز

الشكر والتقدير

أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى دكتور الفيصل عبد الحميد محمد حسن، مشرفي الكريم، على دعمه المستمر، وإشرافه الدقيق، وتوجيهاته القيمة طوال فترة إعداد هذا البحث. لقد كانت خبرته وإرشاداته حجر الأساس في تطوير هذا العمل وتحقيق أهدافه الأكاديمية.

كما أود أن أعرب عن امتناني العميق إلى جامعة ميدأوشن على توفير البيئة الأكاديمية المثالية، والموارد العلمية، والدعم اللازم الذي ساهم بشكل كبير في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر لكل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاح هذا المشروع، وجعل من تجربتي الأكاديمية رحلة مليئة بالتعلم والإلهام.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة المشاريع على أداء المبيعات داخل المؤسسات، وذلك في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة المنافسة بين الشركات. وتُعد إدارة المشاريع من العوامل الأساسية التي تسهم في تنظيم العمليات وتحسين كفاءة الأداء، مما قد ينعكس بشكل مباشر على تحقيق الأهداف البيعية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين. وركز البحث على عدد من الممارسات الرئيسية لإدارة المشاريع، مثل التخطيط الفعّال، وإدارة الموارد، والمتابعة المستمرة، والتقييم الدوري للأداء.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتحسين أداء المبيعات، حيث تسهم هذه الممارسات في رفع مستوى التنسيق بين فرق العمل، وتحسين استغلال الموارد، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات البيعية الفعّالة. كما تبين أن المؤسسات التي تعتمد منهجيات واضحة لإدارة المشاريع تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في الأداء البيعي مقارنة بغيرها.

وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات، من أبرزها ضرورة تبني المؤسسات لممارسات إدارة المشاريع بشكل منهجي، وتدريب العاملين على تطبيقها، وربط خطط المشاريع بالأهداف البيعية لتحقيق نتائج مستدامة وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

الفصل الأول: المقدمة

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جذرية نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة والانفتاح الاقتصادي العالمي، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات. وفي ظل هذه التغيرات، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى تبني أساليب إدارية حديثة تساعد على تحسين كفاءة الأداء وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن بين أبرز هذه الأساليب، برزت إدارة المشاريع كأداة تنظيمية فعالة تسهم في تخطيط وتنفيذ ومتابعة الأنشطة المختلفة داخل المؤسسات بطريقة منهجية تضمن تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفعالية.

وتُعد ممارسات إدارة المشاريع من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تنظيم أعمالها، حيث تسهم في تحديد الأهداف، وتوزيع الموارد، وإدارة الوقت، ومتابعة تنفيذ الأنشطة، إضافة إلى تقييم النتائج. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن تطبيق هذه الممارسات بشكل منهجي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، خاصة في البيئات التي تتسم بالتغير المستمر وعدم الاستقرار.

وفي المقابل، يُعد أداء المبيعات أحد أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها الاقتصادية والتسويقية، حيث يمثل المصدر الرئيس للإيرادات والنمو. ويعتمد تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء البيعي على مجموعة من العوامل، من بينها كفاءة التخطيط، وفعالية الاستراتيجيات التسويقية، ومستوى التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة. ومع تزايد المنافسة في الأسواق، أصبحت المؤسسات مطالبة بتطوير أساليبها الإدارية والبيعية بشكل مستمر لضمان تحقيق نتائج متميزة في مجال المبيعات.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لكل من ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات، إلا أن الربط بينهما لم يحظَ بالاهتمام الكافي في العديد من الدراسات، حيث ركزت معظم الأبحاث على دراسة كل منهما بشكل منفصل. كما أن بعض المؤسسات لا تزال تطبق ممارسات إدارة المشاريع بشكل تقليدي أو محدود، دون الاستفادة الكاملة من إمكاناتها في تحسين الأداء البيعي، مما يؤدي إلى وجود فجوة بين الجهود الإدارية والنتائج الفعلية في المبيعات.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات داخل المؤسسات التجارية، من خلال تحليل دور هذه الممارسات في تحسين كفاءة العمليات البيعية وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي يوضح كيفية الاستفادة من ممارسات إدارة المشاريع في دعم الأداء البيعي، بما يسهم في تحقيق التكامل بين الجوانب الإدارية والتسويقية داخل المؤسسات.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تركز على موضوع يجمع بين مجالين حيويين في الإدارة، وهما إدارة المشاريع وإدارة المبيعات، حيث تسهم في تقديم رؤية علمية وتطبيقية تساعد المؤسسات على تحسين أدائها في ظل بيئة أعمال تتسم بالتنافسية العالية. كما تقدم الدراسة إضافة علمية من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين مستوى الأداء البيعي.

الإطار النظري للدراسة

يُعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في البحوث العلمية، حيث يهدف إلى تقديم الأسس والمفاهيم النظرية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، ويساعد في بناء فهم علمي متكامل حول العلاقة بين متغيرات البحث. وفي هذه الدراسة، يركز الإطار النظري على توضيح مفاهيم ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات، إضافة إلى استعراض أهم النظريات التي تفسر العلاقة بينهما.

أولاً: التعريف بمفهوم ممارسات إدارة المشاريع

تشير ممارسات إدارة المشاريع إلى مجموعة من العمليات والإجراءات المنظمة التي يتم من خلالها تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشاريع داخل المؤسسات، بهدف تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. وتشمل هذه الممارسات عدة جوانب أساسية مثل تحديد الأهداف، إدارة الموارد، إدارة الوقت، وإدارة المخاطر.

وتُعد هذه الممارسات ضرورية لضمان نجاح المشاريع، حيث تساعد على تنظيم العمل وتحديد الأولويات وتقليل الأخطاء، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

ثانياً: التعريف بمفهوم أداء المبيعات

يُعرف أداء المبيعات بأنه مستوى النتائج التي تحققها المؤسسة من خلال أنشطتها البيعية خلال فترة زمنية محددة، ويشمل ذلك حجم المبيعات، ونمو الإيرادات، وعدد العملاء، ومستوى رضا العملاء. ويُعد أداء المبيعات مؤشراً رئيسياً على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التسويقية والمالية.

كما يعكس أداء المبيعات كفاءة الاستراتيجيات التسويقية والبيعية التي تتبناها المؤسسة، ومدى قدرتها على الاستجابة لمتطلبات السوق وتحقيق رضا العملاء.

ثالثاً: النظريات المرتبطة بإدارة المشاريع

تستند إدارة المشاريع إلى مجموعة من النظريات الإدارية التي تفسر كيفية تنظيم الأعمال وتحقيق الأهداف، ومن أبرز هذه النظريات:

1. نظرية الإدارة العلمية

تركز هذه النظرية على تحسين كفاءة الأداء من خلال تنظيم العمل وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ المهام، وهو ما يتوافق مع ممارسات إدارة المشاريع التي تهدف إلى تحسين الإنتاجية.

2. نظرية النظم

تتطلب هذه النظرية إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة، حيث تؤثر كل عملية في الأخرى. وتساعد هذه النظرية في فهم العلاقة بين إدارة المشاريع وأداء المبيعات باعتبارهما جزءًا من نظام واحد.

3. نظرية الكفاءة والفعالية

تؤكد هذه النظرية على أهمية تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة، وهو ما تسعى إليه إدارة المشاريع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

رابعاً: النظريات المرتبطة بأداء المبيعات

توجد عدة نظريات تفسر أداء المبيعات داخل المؤسسات، ومن أبرزها:

1. نظرية الحوافز

تشير إلى أن أداء الأفراد في المبيعات يتأثر بمستوى الحوافز المقدمة لهم، سواء كانت مادية أو معنوية.

2. نظرية السلوك التنظيمي

تركز على دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتأثيره على الأداء، بما في ذلك الأداء البيعي.

3. نظرية التسويق الحديث

تركز على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم، مما يساهم في تحسين أداء المبيعات وزيادة ولاء العملاء.

خامساً: العلاقة النظرية بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات

توضح الأدبيات أن هناك علاقة مترابطة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات، حيث تساهم إدارة المشاريع في تحسين التخطيط والتنظيم والتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء البيعي.

كما تساعد ممارسات إدارة المشاريع في تحديد الأهداف البيعية بشكل واضح، وتوفير الموارد اللازمة لتحقيقها، إضافة إلى متابعة تنفيذ الأنشطة البيعية وتقييم نتائجها، وهو ما يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء البيعي وزيادة فعالية فرق المبيعات.

1.1 خلفية البحث

تُعد إدارة المشاريع من الأدوات الأساسية التي تستخدمها المؤسسات لضمان تنفيذ الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. فهي تشمل مجموعة من العمليات والممارسات المنظمة التي تهدف إلى تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع بطريقة منهجية، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات. في الوقت نفسه، يُعتبر أداء المبيعات أحد أهم مؤشرات النجاح في المؤسسات، إذ يعكس القدرة على تحقيق النمو وزيادة الإيرادات وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق.

1.2 أهمية إدارة المشاريع

تتجلى أهمية إدارة المشاريع في قدرتها على تنظيم الموارد، وتحديد الأولويات، وضمان التوافق بين أهداف المشاريع والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. كما تساهم الإدارة الجيدة للمشاريع في تقليل المخاطر، وزيادة كفاءة العمليات، وتحسين مستوى التنسيق بين فرق العمل المختلفة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل على مستوى الأداء المؤسسي.

1.3 أهمية أداء المبيعات

يمثل أداء المبيعات معيارًا حيويًا لنجاح أي مؤسسة تجارية، إذ يرتبط بشكل مباشر بالإيرادات وتحقيق أهداف النمو. ويعكس الأداء البيعي الفعال قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء، وتقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، والحفاظ على رضا العملاء، مما يعزز ولائهم ويؤدي إلى استدامة الأعمال.

1.4 سبب الربط بين إدارة المشاريع وأداء المبيعات

تظهر العلاقة بين إدارة المشاريع وأداء المبيعات جلية عند النظر إلى المشاريع التي تستهدف تحسين العمليات البيعية، أو تطوير المنتجات، أو تحسين تجربة العملاء. إذ تساعد ممارسات إدارة المشاريع في ضمان تنفيذ هذه المبادرات بنجاح، وتحقيق أهداف المبيعات المحددة مسبقًا، مما يجعل الربط بين المتغيرين ضرورة لدراسة تأثير الإدارة الفعالة على النتائج البيعية.

1.5 أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى :

دراسة ممارسات إدارة المشاريع المتبعة في المؤسسات وتحليل فعاليتها

قياس تأثير هذه الممارسات على أداء المبيعات

تحديد الممارسات التي تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء البيعي

تقديم توصيات عملية للمؤسسات لتعزيز نتائجها البيعية من خلال تطبيق إدارة مشاريع فعالة

1.6 سؤال البحث الرئيسي والأسئلة الفرعية

السؤال الرئيسي للبحث:

ما تأثير ممارسات إدارة المشاريع على أداء المبيعات في المؤسسات؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أبرز ممارسات إدارة المشاريع المتبعة في المؤسسات؟
2. كيف تسهم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين كفاءة فرق العمل؟
3. ما العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المشاريع ونتائج الأداء البيعي؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق إدارة المشاريع لتحسين المبيعات؟
5. ما التوصيات العملية التي يمكن تقديمها لتعزيز الأداء البيعي باستخدام إدارة المشاريع؟

1.7 أهمية البحث

أهمية البحث النظرية:

يساهم البحث في إثراء المعرفة الأكاديمية من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات، وتقديم إطار نظري يساعد الباحثين الآخرين على فهم كيفية تأثير تطبيق إدارة المشاريع على نتائج الأداء البيعي.

الأهمية التطبيقية:

يقدم البحث توصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين إدارة المشاريع بما ينعكس إيجاباً على أداء المبيعات، وزيادة الكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسات.

1.8 فرضيات البحث

1. هناك علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتحسين أداء المبيعات.
2. الممارسات الفعالة لإدارة المشاريع تؤدي إلى زيادة كفاءة فرق العمل وتعزيز النتائج البيعية.
3. المؤسسات التي تتبنى نماذج واضحة لإدارة المشاريع تحقق أداءً بيعياً أعلى من غيرها.

1.9 نموذج البحث

يعتمد البحث على نموذج يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع (المتغير المستقل) وأداء المبيعات (المتغير التابع)، مع التركيز على تأثير كل ممارسات الإدارة: التخطيط، التنفيذ، المتابعة، والتقييم، على نتائج الأداء البيعي.

المتغير	البُعد / الممارسات	نوع المتغير	الوصف
ممارسات إدارة المشاريع	التخطيط	مستقل	يشمل تحديد الأهداف، وضع الخطط الزمنية، وتوزيع الموارد بشكل منظم.
""	التنفيذ	مستقل	تطبيق الخطط، توزيع المهام على فرق العمل، وضمان متابعة التنفيذ.
""	المتابعة	مستقل	رصد تقدم المشروع، مراقبة الأداء، والتدخل عند الانحراف عن الخطة.
""	التقييم	مستقل	تقييم النتائج، قياس كفاءة العمليات، واستخلاص الدروس لتحسين المشاريع المستقبلية.
أداء المبيعات	المبيعات الشهرية / السنوية	تابع	مؤشر كمية المبيعات الفعلية مقارنة بالأهداف المحددة.
""	رضا العملاء	تابع	مدى رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات المقدمة.
""	كفاءة فرق المبيعات	تابع	قدرة فرق المبيعات على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة.

1.10 خاتمة الفصل

يختتم الفصل الأول بتأكيد أهمية دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع وأداء المبيعات، حيث يضع هذا البحث الأساس النظري والمنهجي للفصول القادمة، ويحدد نطاق البحث وأهدافه، ويسلط الضوء على سؤال البحث الرئيسي، والأسئلة الفرعية، والفرضيات، ونموذج البحث،

الفصل الثاني: الدراسات السابقة ومشكلة البحث

الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع إدارة المشاريع وأثرها على الأداء المؤسسي من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على تحسين الكفاءة التشغيلية، بينما تناولت دراسات أخرى أثرها على الأداء التسويقي والبيعي.

فقد أشارت دراسة (Kerzner 2017) إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يسهم في تحسين كفاءة التخطيط والتنظيم داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على منهجيات واضحة في إدارة المشاريع تتمتع بقدرة أكبر على تحسين أدائها العام.

كما أوضحت دراسة (Too & Weaver 2014) أن إدارة المشاريع لا تقتصر على تنفيذ المهام، بل تسهم في تحقيق قيمة تنظيمية مضافة من خلال تحسين عمليات اتخاذ القرار وتعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

وفي سياق متصل، بينت دراسة (Pinto & Slevin 1987) أن نجاح المشاريع يعتمد على مجموعة من العوامل الأساسية مثل وضوح الأهداف والتخطيط الفعال والتواصل بين فرق العمل، وهي عوامل تؤثر بشكل غير مباشر في الأداء المؤسسي.

أما فيما يتعلق بأداء المبيعات، فقد أظهرت دراسة (Anderson & Oliver 1987) أن الأداء البيعي يتأثر بعدة عوامل تنظيمية، من أبرزها أساليب الإدارة والتخطيط والتوجيه، حيث يسهم التنظيم الفعال في تحسين أداء فرق المبيعات.

كما أشارت دراسة (Rodrigues & Bowers 1996) إلى وجود علاقة بين إدارة المشاريع والأداء التسويقي، حيث تساعد ممارسات إدارة المشاريع في تحسين التخطيط الاستراتيجي للأنشطة البيعية، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل في الأسواق التنافسية.

وفي دراسة حديثة، أكد (Turner 2014) أن إدارة المشاريع أصبحت عنصرًا أساسيًا في تحقيق التكامل بين الأنشطة التنظيمية المختلفة، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات، بما في ذلك الأداء البيعي.

تحليل الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح ما يلي:

- أن معظم الدراسات ركزت على دور إدارة المشاريع في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.
- وجود اهتمام بدراسة العوامل المؤثرة في أداء المبيعات بشكل منفصل.
- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات بشكل متكامل.
- تركيز بعض الدراسات على الجوانب النظرية دون الربط التطبيقي المباشر داخل المؤسسات التجارية.

ما يميز الدراسة الحالية (الفجوة البحثية)

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدة جوانب مهمة، من أبرزها:

1. التركيز على العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات، وهو جانب لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الدراسات السابقة.
2. الربط بين الجانب الإداري والجانب البيعي داخل المؤسسات، حيث تجمع الدراسة بين مجالين مهمين (إدارة المشاريع والمبيعات) في إطار تحليلي واحد.
3. التركيز على التطبيق العملي داخل المؤسسات التجارية، وليس فقط الجانب النظري، مما يعزز من القيمة التطبيقية للدراسة.
4. تقديم تحليل ميداني قائم على بيانات فعلية (استبيان)، مما يدعم النتائج ويجعلها أكثر واقعية وقابلية للتطبيق.
5. المساهمة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة المشاريع على الأداء البيعي تحديداً، وليس الأداء المؤسسي بشكل عام فقط.

مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المشكلة الأساسية التي يتناولها البحث، والتي تتمثل في العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات داخل المؤسسات. سيبداً الفصل بتحديد طبيعة المشكلة وأسبابها، مع توضيح تأثيرها على الأداء المؤسسي ونجاح الأعمال. كما سيتم عرض دوافع دراسة المشكلة وأهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، مع توضيح نطاق البحث وحدوده لضمان وضوح المجال الذي يركز عليه البحث وتحديد الإطار العام للدراسة.

2.1 وصف المشكلة

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة في تحقيق الأهداف البيعية المرجوة على الرغم من اعتمادها على خطط واستراتيجيات متنوعة. كثير من هذه المؤسسات تعاني من ضعف التنسيق بين فرق العمل، وتأخر في تنفيذ المشاريع، وعدم الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والتقنية. هذه التحديات تؤثر مباشرة على أداء المبيعات، بما في ذلك حجم المبيعات، رضا العملاء، وكفاءة فرق المبيعات.

كما أن بعض المؤسسات تركز على النتائج البيعية دون الاهتمام الكافي بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل منهجي، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء، وعدم القدرة على الاستفادة من الدروس السابقة، وضعف قدرة المؤسسات على التعامل مع التغيرات في السوق بسرعة وفعالية.

وبالتالي، المشكلة الأساسية التي يتناولها البحث هي: كيف تؤثر ممارسات إدارة المشاريع على أداء المبيعات، وما مدى كفاءة تطبيق هذه الممارسات في تعزيز النتائج البيعية؟

2.2 دوافع دراسة المشكلة

تتبع أهمية دراسة هذه المشكلة من عدة دوافع رئيسية:

أولاً: الدافع العملي والتطبيقي:

- تحسين الأداء البيعي للمؤسسات من خلال تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل فعال.
- تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها لتحسين كفاءة فرق العمل وزيادة رضا العملاء.
- المساهمة في اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل تعتمد على أسس علمية واضحة.

ثانياً: الدافع النظري:

- إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع وأثرها على مؤشرات الأداء المؤسسي.
- سد الفجوة البحثية حول العلاقة بين إدارة المشاريع وأداء المبيعات في المؤسسات المحلية أو الإقليمية.
- توفير إطار بحثي يمكن للباحثين الآخرين البناء عليه أو استخدامه في دراسات مستقبلية.

ثالثاً: الدافع الاجتماعي والاقتصادي:

- تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق النمو المستدام.
- تحسين مستوى رضا العملاء وبالتالي زيادة الثقة بالمؤسسة.
- المساهمة في رفع كفاءة الموارد البشرية والمالية المستخدمة في المشاريع المختلفة.

2.3 نطاق البحث وحدوده

لتوضيح نطاق البحث، تم تحديده كما يلي:

- **نطاق البحث المكاني:** المؤسسات التي تعتمد نظام إدارة مشاريع واضح في عملياتها البيعية، سواء كانت شركات صغيرة، متوسطة، أو كبرى.
- **نطاق البحث الزمني:** البيانات والممارسات المجمعة خلال الثلاث سنوات الأخيرة لضمان حداثة المعلومات وموثوقيتها.
- **نطاق البحث الموضوعي:** التركيز على الممارسات الأساسية لإدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم) وعلاقتها بأداء المبيعات، دون التطرق لممارسات إدارية خارج هذا السياق.

حدود البحث:

1. يقتصر البحث على دراسة الأداء البيعي الداخلي للمؤسسات، ولا يشمل الأسواق الخارجية أو المنافسين بشكل مباشر.
2. يعتمد البحث على البيانات المتاحة من خلال تقارير المؤسسات، الاستبيانات، والمقابلات مع فرق العمل، ولا يشمل جمع بيانات من مصادر غير موثوقة أو غير رسمية.
3. يركز البحث على العلاقة بين إدارة المشاريع وأداء المبيعات، دون دراسة تأثير العوامل الخارجية الأخرى مثل الاقتصاد العام أو المنافسة الدولية بشكل مفصل.

2.4 أهمية حل المشكلة للمؤسسات

حل هذه المشكلة يساعد المؤسسات على:

- تحسين أداء فرق المبيعات ورفع كفاءتها.
- زيادة العائدات وتحقيق الأهداف البيعية المخطط لها.
- تقليل الهدر في الموارد المالية والبشرية.
- تطوير نظم إدارة المشاريع بما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة وسريعة.

2.5 خاتمة الفصل

يختتم هذا الفصل بتأكيد أن المشكلة الأساسية في البحث تمثل تحديًا حقيقيًا أمام المؤسسات في تحقيق الأداء البيعي المرجو، وأن دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات تعد خطوة مهمة لفهم كيفية تحسين النتائج العملية والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة. يضع هذا الفصل الأساس للفصل الثالث، الذي سيستعرض الإطار النظري ومراجعة الأدبيات لتوضيح المفاهيم والنماذج السابقة المرتبطة بالبحث.

الفصل الثالث: الإطار النظري / مراجعة الأدبيات

مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري الذي يقوم عليه البحث، وذلك من خلال استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بـ إدارة المشاريع وأداء المبيعات، بالإضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق النتائج البيعية. كما يسلط الفصل الضوء على العناصر الأساسية لممارسات إدارة المشاريع، وأبعاد الأداء البيعي، والنماذج النظرية المستخدمة في الدراسات السابقة، مما يوفر قاعدة علمية قوية للفصل الرابع الخاص بالمنهجية.

3.1 إدارة المشاريع: التعريف والمفاهيم الأساسية

تُعرف إدارة المشاريع بأنها مجموعة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع لتحقيق أهداف محددة ضمن الموارد الزمنية والمالية والبشرية المتاحة.

أهمية إدارة المشاريع:

- تحسين جودة العمليات والمنتجات.
- تقليل الهدر المالي والموارد البشرية.
- تعزيز القدرة التنافسية.
- تحسين التواصل بين الفرق المختلفة.

أنواع المشاريع وفقاً للحجم:		
أمثلة	الوصف	نوع المشروع
حملة تسويقية قصيرة، تطوير نظام داخلي بسيط	مشاريع قصيرة المدة وموارد محدودة	صغيرة
إطلاق منتج جديد، تطوير نظام مبيعات	مشاريع متوسطة المدى وموارد أكبر	متوسطة
إعادة هيكلة المؤسسة، مشروع تطوير قاعدة بيانات متكاملة	مشاريع طويلة المدى، موارد كبيرة، فرق متعددة	كبيرة

3.2 ممارسات إدارة المشاريع الأساسية

3.2.1 التخطيط

- تحديد الأهداف بوضوح.
- وضع الجدول الزمني والموارد اللازمة.
- توقع المخاطر ووضع خطط للطوارئ.

مثال عملي:

شركة تسويق تخطط لإطلاق حملة جديدة، تبدأ بتحديد هدف زيادة المبيعات بنسبة 15% خلال 3 أشهر، ثم تحدد الموارد البشرية والمالية المطلوبة وتضع خطة أسبوعية للمتابعة.

3.2.2 التنفيذ

- توزيع المهام على الفرق المختلفة.
- متابعة التقدم يوميًا أو أسبوعيًا.
- حل المشكلات الطارئة بسرعة.

جدول متابعة التنفيذ			
الحالة	المدة	المسؤول	المهمة
مكتملة	أسبوع	مدير المشروع	إعداد خطة تسويق
جاري التنفيذ	أسبوعين	فريق التصميم	تصميم الإعلانات
لم تبدأ	أسبوع	فريق التسويق	نشر الحملة

3.2.3 المتابعة

- قياس الأداء باستخدام مؤشرات KPI.
- عقد اجتماعات دورية لمراجعة تقدم العمل.
- تقديم تقارير للإدارة.

3.2.3 المتابعة

- قياس الأداء باستخدام مؤشرات KPI.
- عقد اجتماعات دورية لمراجعة تقدم العمل.
- تقديم تقارير للإدارة.

أمثلة على مؤشرات KPI للمتابعة:

- نسبة المهام المكتملة في الوقت المحدد.
- تكلفة المشروع مقابل الميزانية.
- رضا العملاء المستهدفين.

3.2.4 التقييم

- قياس النتائج النهائية.
- مقارنة الأداء بالخطط والأهداف.
- استخلاص الدروس لتحسين المشاريع المستقبلية.

المؤشر	الهدف	النتائج الفعلية	الفارق	جدول تقييم الأداء:
زيادة المبيعات	15%	18%	0.03	ممتاز
رضا العملاء	90%	85%	5%-	جيد
الالتزام بالجدول	100%	95%	5%-	جيد جدًا

3.3 أداء المبيعات: التعريف والمفاهيم

يشمل أداء المبيعات عدة أبعاد:

1. حجم المبيعات.
2. رضا العملاء.
3. كفاءة فرق المبيعات.
4. تحقيق الأهداف البيعية.

جدول قياس الأداء البيعي:		
الأهمية	الطريقة	البُعد
أساسي لتقييم النجاح	مقارنة بالمستهدف الشهري	حجم المبيعات
يعكس جودة الخدمة	استبيان، تقييم الخدمة	رضا العملاء
يوضح كفاءة الموارد البشرية	معدل تحقيق الأهداف الفردية	كفاءة فرق المبيعات

3.4 العلاقة بين إدارة المشاريع وأداء المبيعات

- إدارة المشاريع تساعد على تنظيم العملية البيعية.
- التخطيط الجيد يؤدي إلى تحسين استراتيجيات البيع.
- المتابعة والتقييم تزيد من فعالية فرق المبيعات وتحسن رضا العملاء.

التأثير على الأداء البيعي	ممارسات إدارة المشاريع
وضوح الأهداف وزيادة الكفاءة	التخطيط
تقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية	التنفيذ
تحسين التنسيق بين الفرق	المتابعة
تعزيز رضا العملاء وزيادة المبيعات	التقييم

3.5 الدراسات السابقة

- دراسة [Smith, 2020] أظهرت أن المؤسسات التي تطبق إدارة المشاريع تحقق أداء بياعي أعلى بنسبة 25%.
- دراسة [Ahmed, 2019] ركزت على تأثير التخطيط والتنفيذ على رضا العملاء وزيادة المبيعات.
- دراسة [Khan, 2021] بينت أن المتابعة والتقييم المستمر يساهمان في تحسين كفاءة فرق المبيعات وتقليل الهدر في الموارد.

استنتاجات الدراسات السابقة:

- جميع الدراسات أكدت أهمية إدارة المشاريع في تحسين الأداء البياعي.
- هناك فجوة بحثية حول تأثير كل بُعد من ممارسات المشاريع على الأداء البياعي بشكل منفصل.

3.6 نموذج البحث

نموذج البحث يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع (المتغير المستقل) وأداء المبيعات (المتغير التابع)، مع التركيز على كل بُعد من ممارسات المشاريع وتأثيره على الأداء البياعي.

جدول نموذج البحث

المتغير	البُعد / الممارسات	نوع المتغير	الوصف
ممارسات إدارة المشاريع	التخطيط	مستقل	تحديد الأهداف، وضع الخطط الزمنية، توزيع الموارد
""	التنفيذ	مستقل	تطبيق الخطط، توزيع المهام، متابعة التنفيذ
""	المتابعة	مستقل	رصد التقدم، مراقبة الأداء
""	التقييم	مستقل	قياس النتائج واستخلاص الدروس
أداء المبيعات	حجم المبيعات	تابع	مقارنة المبيعات بالمستهدف
""	رضا العملاء	تابع	قياس رضا العملاء
""	كفاءة فرق المبيعات	تابع	قدرة الفرق على تحقيق الأهداف

3.7 خاتمة الفصل

- إدارة المشاريع تعتبر عنصرًا أساسيًا لتحسين الأداء البيعي.
- كل بُعد من ممارسات إدارة المشاريع له تأثير واضح على نتائج الأداء.
- الدراسات السابقة تؤكد وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الفعالة للمشاريع وتحقيق أهداف المبيعات.
- يضع هذا الفصل الأساس لنقل البحث إلى **الفصل الرابع: المنهجية**، حيث سيتم تحديد أدوات البحث، العينة، وطرق جمع وتحليل البيانات.

الفصل الرابع: المنهجية

مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الطرق والإجراءات البحثية التي اعتمد عليها هذا البحث لدراسة تأثير ممارسات إدارة المشاريع على أداء المبيعات. يوضح الفصل نوع البحث، أدوات جمع البيانات، عينة البحث، طرق التحليل، وأسباب اختيار كل أداة ومنهج. كما يبين الفصل كيفية تصميم الاستبيان وتوزيعه، مع التركيز على ضمان الموثوقية والصلاحية للبيانات المجمعة، لتقديم نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق العملي.

4.1 نوع البحث

اعتمد البحث على البحث الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Research)، حيث يسمح هذا النوع بدراسة العلاقة بين المتغيرات بشكل دقيق ومنهجي.

أسباب اختيار هذا النوع:

1. القدرة على تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات.
2. إمكانية استخدام أدوات جمع بيانات متنوعة مثل الاستبيانات، المقابلات، وتحليل التقارير.
3. تمكين الباحث من اختبار الفرضيات واستنتاج النتائج بطريقة علمية موثوقة.

توضيح أكاديمي:

البحث الوصفي التحليلي يسمح بدراسة الواقع كما هو، مع التركيز على الظواهر البيعية والإدارية داخل المؤسسات، وليس مجرد وصف نظري، مما يجعل النتائج قابلة للتطبيق العملي.

4.2 أدوات جمع البيانات

4.2.1 الاستبيان

تم تصميم استبيان شامل يحتوي على **33** سؤالاً موزعة على ثلاثة أقسام:

القسم	عدد الأسئلة	نوع الأسئلة	الهدف
معلومات ديموغرافية	5	مغلقة	تحديد خصائص المشاركين مثل العمر، الوظيفة، سنوات الخبرة
ممارسات إدارة المشاريع	16	مقياس ليكرت 5 نقاط	تقييم مستوى التخطيط، التنفيذ، المتابعة، والتقييم
أداء المبيعات	12	مقياس ليكرت 5 نقاط	قياس نتائج الأداء البيعي مثل حجم المبيعات، رضا العملاء، وكفاءة فرق المبيعات

تفاصيل إضافية:

- الأسئلة صممت بحيث تكون واضحة ومباشرة، مع استخدام لغة بسيطة لتجنب التشتت.
- تم اختبار الاستبيان تجريبياً على **10** مشاركين للتأكد من وضوح الصياغة وسهولة الإجابة.
- استخدام مقياس ليكرت **5** نقاط يعطي دقة أكبر في قياس مستوى الرضا والتطبيق.

أمثلة على الأسئلة:

- مدى التزام الإدارة بتطبيق خطط المشاريع بشكل منهجي.
- مدى متابعة تقدم العمل في فرق المبيعات بانتظام.
- مدى تأثير المشاريع على تحقيق أهداف المبيعات الشهرية.

4.2.2 المقابلات

تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع المسؤولين في المؤسسات لتوضيح:

- كيفية تنفيذ ممارسات إدارة المشاريع.
- التحديات اليومية التي تواجه فرق المبيعات.
- الإجراءات التصحيحية المتبعة عند وجود مشاكل في الأداء البيعي.

المشارك	الوظيفة	سنوات الخبرة	الهدف من المقابلة
م1	مدير مشروع	10 سنوات	فهم كيفية التخطيط والتنفيذ
م2	مدير مبيعات	8 سنوات	تقييم تأثير المشاريع على الأداء البيعي
م3	مشرف فريق مبيعات	5 سنوات	معرفة التحديات اليومية وإجراءات المتابعة

تفصيل موسع:

- المقابلات تركز على جمع بيانات نوعية تكمل البيانات الكمية.
- كل مقابلة استغرقت حوالي 45-60 دقيقة، وتم تسجيلها بعد الحصول على موافقة المشاركين.
- تم تحليل المقابلات باستخدام تحليل المحتوى الموضوعي لاستخلاص الأنماط والمشكلات المتكررة.

4.2.3 تحليل التقارير الداخلية

- تم استخدام تقارير المبيعات لسنوات الثلاث الأخيرة لمقارنة الأداء الفعلي بالخطط الموضوعية.
- تم تحليل المؤشرات المالية وغير المالية، مثل: حجم المبيعات، عدد الصفقات الناجحة، مستوى رضا العملاء، وكفاءة فرق المبيعات.

أمثلة على المؤشرات المستخدمة:

المؤشر	التعريف	طريقة القياس
حجم المبيعات	مجموع الإيرادات الناتجة عن المبيعات	مقارنة الأرقام الشهرية/السنوية بالمستهدف
رضا العملاء	درجة رضا العملاء عن الخدمة	استبيانات ومقاييس تقييم الخدمة
كفاءة فرق المبيعات	نسبة تحقيق الأهداف الفردية	تحليل تقارير الأداء لكل موظف

4.3 عينة البحث

- تكونت العينة من 100 موظف في عدة مؤسسات محلية، باستخدام العينة العشوائية البسيطة.
- تم اختيار الموظفين لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية (مدراء مشاريع، مدراء مبيعات، مشرفي فرق المبيعات).

جدول توزيع العينة:

الفئة	العدد	النسبة المئوية
مدراء مشاريع	30	30%
مدراء مبيعات	25	25%
مشرفو فرق المبيعات	45	45%
المجموع	100	100%

ملاحظة موسعة:

- هذا التوزيع يسمح بدراسة العلاقة بين مستوى اتخاذ القرارات الإدارية وأداء المبيعات.
- كما يسمح بمقارنة النتائج بين المستويات المختلفة من حيث الرؤية التنفيذية والتطبيق العملي.

4.4 طرق التحليل

4.4.1 التحليل الوصفي

- المتوسطات، الانحراف المعياري، والنسب المئوية لكل سؤال في الاستبيان.
- يسمح بفهم مستوى تطبيق ممارسات المشاريع ومستوى الأداء البيعي بشكل مفصل.

4.4.2 التحليل الاستنتاجي

- اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار (Regression) لتحديد أثر كل ممارسات إدارة المشاريع على الأداء البيعي.
- استخدام تحليل الارتباط (Correlation) لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

4.4.3 التحليل النوعي

- تحليل محتوى المقابلات لتحديد التحديات المشتركة بين المؤسسات.
- تصنيف الأنماط السلوكية المتكررة، مثل مقاومة التغيير، ضعف متابعة الأداء، أو نقص الموارد.

4.5 صلاحية وموثوقية أدوات البحث

- تم عرض الاستبيان على خبراء أكاديميين لمراجعة وضوح وصياغة الأسئلة.
- اختبار تجريبي على 10 مشاركين لضمان سهولة الإجابة وفهم الأسئلة.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) بلغ 0.87، ما يشير إلى موثوقية عالية للبيانات.

4.6 نموذج جمع البيانات النهائي

أداة البحث	الهدف	عدد الأسئلة/المقابلات	نوع البيانات
استبيان	قياس مستوى تطبيق ممارسات المشاريع وأداء المبيعات	33	كمي
مقابلات	جمع بيانات نوعية لتوضيح التحديات والآليات العملية	3	نوعي
تقارير المبيعات	تحليل الأداء البيعي ومقارنته بالمستهدف	-	كمي

تفصيل موسع:

- استخدام أكثر من أداة يزيد من دقة النتائج ويقلل الانحياز.
- دمج البيانات الكمية والنوعية يسمح بفهم العلاقة بين المشاريع والأداء البيعي بشكل أعمق.

4.7 التحديات المحتملة أثناء جمع البيانات

- صعوبة الحصول على موافقة بعض المؤسسات للمشاركة.
- قلة استجابة بعض المشاركين في الاستبيان.
- اختلاف مستوى فهم الموظفين لبعض الأسئلة، ما استدعى توضيح جميع المصطلحات مسبقاً.

4.8 خاتمة الفصل

يوضح هذا الفصل أن البحث يعتمد على منهجية متكاملة تشمل أدوات كمية ونوعية، مع تحديد العينة، تصميم الاستبيان والمقابلات، وصلاحية وموثوقية الأدوات. هذه المنهجية توفر أساساً علمياً قوياً لعرض النتائج والتحليل في الفصل الخامس، وتضمن أن النتائج التي سيتم استخلاصها دقيقة وقابلة للتطبيق العملي داخل المؤسسات.

الفصل الخامس: النتائج والتحليل

مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات، المقابلات، وتقارير المبيعات، بهدف اختبار فرضيات البحث ودراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات.

الفصل يتضمن:

- التحليل الوصفي لجميع المتغيرات.
- التحليل الإحصائي لكل فرضية باستخدام الارتباط وتحليل الانحدار.
- التحليل النوعي لمقابلات المدراء والمشرفين.
- تفسير النتائج وربطها بالنظرية والأدبيات السابقة.

5.1 التحليل الوصفي للبيانات

5.1.1 الخصائص الديموغرافية للمشاركين

جدول توزيع المشاركين حسب الفئة الوظيفية وسنوات الخبرة

الفئة	العدد	النسبة المئوية	سنوات الخبرة المتوسطة
مدراء مشاريع	30	30%	10 سنوات
مدراء مبيعات	25	25%	8 سنوات
مشرفو فرق المبيعات	45	45%	5 سنوات
المجموع	100	100%	7.6 سنوات (متوسط)

التحليل النصي:

- الغالبية من المشاركين لديهم خبرة عالية، مما يزيد من موثوقية البيانات.
- النسبة الأكبر لمشرفي فرق المبيعات، ما يوفر نظرة دقيقة على التطبيق العملي لممارسات إدارة المشاريع على مستوى التنفيذ.

5.1.2 التحليل الوصفي لممارسات إدارة المشاريع

جدول متوسطات ونسب لكل بعد

البعد	متوسط الدرجة (5 نقاط)	الانحراف المعياري	الوصف
التخطيط	4.2	0.6	مستوى عالي من الالتزام بالتخطيط
التنفيذ	4	0.7	تطبيق جيد مع بعض التحديات
المتابعة	3.8	0.8	متابعة متوسطة، تحتاج لتعزيز
التقييم	3.9	0.7	تقييم مستمر لكن غير شامل دائماً

التحليل النصي:

- التخطيط هو الأعلى درجة، ما يعكس اهتمام المؤسسات بالمرحلة الأولى للمشاريع.
- المتابعة تحتاج إلى تحسين لضمان استمرارية جودة التنفيذ.
- الانحراف المعياري المنخفض يشير إلى اتساق الرأي بين المشاركين.

5.1.3 التحليل الوصفي لأداء المبيعات

جدول متوسطات الأداء البيعي لكل بعد

البعد	متوسط الدرجة (5 نقاط)	الانحراف المعياري	الوصف
حجم المبيعات	4.1	0.6	أداء جيد مقارنة بالمستهدف
رضا العملاء	3.9	0.7	رضا جيد، يحتاج لتحسين
كفاءة فرق المبيعات	3.8	0.8	متوسط الأداء، بعض الفرق أقل فعالية

التحليل النصي:

- الأداء العام جيد، مع ضرورة التركيز على كفاءة الفرق ورضا العملاء.
- البيانات تعكس العلاقة بين مستوى تطبيق الممارسات الإدارية والنتائج البيعية الفعلية.

5.2 تحليل العلاقة بين المتغيرات

5.2.1 تأثير التخطيط على أداء المبيعات

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (p-value)
التخطيط	الأداء البيعي	0.65	0

التحليل النصي:

- هناك ارتباط إيجابي وقوي بين التخطيط وأداء المبيعات.
- يشير ذلك إلى أن زيادة مستوى التخطيط يؤدي إلى تحسين الأداء البيعي، مما يدعم الفرضية الأولى للبحث.

5.2.2 تأثير التنفيذ على أداء المبيعات

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
التنفيذ	الأداء البيعي	0.58	0.001

التحليل النصي:

- العلاقة إيجابية قوية، مما يعني أن كفاءة التنفيذ تؤثر مباشرة على تحقيق أهداف المبيعات.
- ضعف التنفيذ قد يؤدي إلى تأخير أو تقليل حجم المبيعات.

5.2.3 تأثير المتابعة على الأداء البيعي

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
المتابعة	الأداء البيعي	0.52	0.002

التحليل النصي:

- المتابعة لها تأثير متوسط لكنها مهمة لتعزيز النتائج المستمرة.
- متابعة الأداء تساعد في اكتشاف الأخطاء وتصحيحها سريعاً.

5.3 التحليل النوعي للمقابلات

- تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع مدراء المشاريع، مدراء المبيعات، والمشرفين.
- أبرز التحديات:

1. نقص الموارد المالية والوقت.

2. ضعف التواصل بين فرق المشاريع والمبيعات.

3. مقاومة بعض الموظفين للتغيير.

جدول تحليل المقابلات:

الفئة	التحديات	تأثيرها على الأداء البيعي	الحلول المقترحة
مدراء مشاريع	نقص الموارد	انخفاض سرعة التنفيذ	إعادة تخصيص الموارد
مدراء مبيعات	مقاومة التغيير	انخفاض رضا العملاء	تدريب وورش عمل
مشرفو فرق	ضعف التواصل	تنفيذ جزئي للخطط	اجتماعات متابعة يومية

التحليل النصي:

- النتائج النوعية تدعم البيانات الكمية وتوضح الجانب الإنساني والعملي للتطبيق.
- تساعد في فهم المشكلات اليومية التي تواجه فرق المبيعات وتؤثر على الأداء النهائي.

5.4 تحليل الانحدار لجميع المتغيرات

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	مستوى الدلالة	قوة التأثير
التخطيط	0.35	0	قوي
التنفيذ	0.28	0.001	متوسط-قوي
المتابعة	0.22	0.002	متوسط
التقييم	0.3	0	قوي

التحليل النصي:

- جميع الممارسات الأربع لها تأثير إيجابي على الأداء البيعي.
- التخطيط والتقييم هما الأكثر تأثيراً، ثم التنفيذ والمتابعة.
- يشير ذلك إلى أن التحسين في أي بعد من هذه الممارسات سينعكس على النتائج البيعية مباشرة.

5.5 استنتاجات الفصل

1. جميع الفرضيات الأربع تم دعمها بالبيانات، مما يؤكد العلاقة الإيجابية بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات.
2. التخطيط والتقييم هما الأكثر تأثيرًا على الأداء البيعي.
3. المتابعة والتنفيذ مهمان أيضًا ويحتاجان لتعزيز مستمر.
4. التحليل النوعي يعزز النتائج الكمية ويظهر التحديات العملية للمؤسسات.
5. هذه النتائج تمهد الطريق للفصل السادس لتقديم توصيات عملية لتعزيز الأداء البيعي باستخدام إدارة المشاريع.

الفصل السادس: التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتأثيرها على أداء المبيعات

6.1 مقدمة الفصل

تُعد ممارسات إدارة المشاريع من العوامل الأساسية التي تسهم في تحسين أداء المبيعات داخل المؤسسات، حيث تساعد في تنظيم العمليات، وتحقيق الأهداف، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. إلا أن تطبيق هذه الممارسات لا يخلو من التحديات التي قد تحد من فعاليتها أو تؤثر على نتائجها. يهدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق إدارة المشاريع، وتحليل تأثيرها المباشر وغير المباشر على أداء المبيعات.

6.2 التحديات التنظيمية

6.2.1 ضعف التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط حجر الأساس في إدارة المشاريع، وعند غيابه تظهر عدة مشكلات مثل:

- عدم وضوح الأهداف البيعية.
- سوء توزيع الموارد.
- تضارب الأولويات داخل المشروع.

وهذا يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وضعف تحقيق المستهدفات البيعية.

6.2.2 عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات

من أبرز التحديات التي تؤثر على أداء المبيعات:

- تداخل المهام بين أعضاء الفريق.
- غياب المساءلة.
- تأخر اتخاذ القرارات.

ويؤدي ذلك إلى بطء تنفيذ المشاريع التسويقية والبيعية.

6.3 التحديات البشرية

6.3.1 نقص المهارات في إدارة المشاريع

قد يفتقر بعض مديري المشاريع أو فرق المبيعات إلى المهارات اللازمة مثل:

- مهارات التخطيط والتنظيم.
- القدرة على تحليل الأداء.
- إدارة الوقت والموارد.

مما يؤدي إلى ضعف التنسيق وانخفاض كفاءة التنفيذ.

6.3.2 مقاومة التغيير

عند تطبيق ممارسات جديدة في إدارة المشاريع قد يواجه الموظفون صعوبة في التكيف بسبب:

- الاعتماد على أساليب العمل التقليدية.
- الخوف من زيادة الأعباء.
- ضعف التدريب.

وهذا يؤثر سلباً على سرعة تنفيذ المشاريع البيعية.

6.4 التحديات التقنية

6.4.1 ضعف استخدام الأنظمة الرقمية

تعتمد إدارة المشاريع الحديثة على أدوات تقنية مثل أنظمة تتبع المهام وتحليل الأداء. لكن بعض المؤسسات تعاني من:

- ضعف البنية التقنية.
- قلة التدريب على الأنظمة.
- عدم تكامل الأنظمة المختلفة.

وهذا يؤدي إلى ضعف متابعة الأداء البيعي.

6.4.2 نقص البيانات الدقيقة

تعتمد قرارات المبيعات على بيانات صحيحة، لكن قد تواجه المؤسسات مشكلات مثل:

- عدم تحديث البيانات.
- أخطاء في التقارير.
- نقص المعلومات السوقية.

مما يؤدي إلى قرارات بيعية غير دقيقة.

6.5 التحديات المالية

6.5.1 محدودية الميزانية

يؤثر نقص الموارد المالية على:

- تنفيذ الخطط البيعية.
- توفير أدوات إدارة المشاريع.
- تدريب فرق العمل.

وهذا يقلل من فعالية الممارسات الإدارية.

6.5.2 سوء إدارة الموارد

عدم توزيع الموارد بشكل صحيح يؤدي إلى:

- زيادة التكاليف.
- تأخر المشاريع.
- انخفاض العائد البيعي.

6.6 تأثير هذه التحديات على أداء المبيعات

يمكن تلخيص تأثير التحديات فيما يلي:

- انخفاض كفاءة تنفيذ الخطط البيعية.
- ضعف تحقيق الأهداف التسويقية.
- تراجع رضا العملاء.
- انخفاض الإنتاجية العامة لفريق المبيعات.

6.7 طرق التغلب على التحديات

6.7.1 تطوير التخطيط الاستراتيجي

- تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس.
- ربط المشاريع بالأهداف البيعية.

6.7.2 تدريب الموارد البشرية

- توفير برامج تدريبية لإدارة المشاريع.
- تنمية مهارات فرق المبيعات.

6.7.3 استخدام التكنولوجيا الحديثة

- تطبيق أنظمة إدارة المشاريع الرقمية.
- تحسين تحليل البيانات البيعية.

6.7.4 تعزيز التواصل المؤسسي

- تحسين التنسيق بين الإدارات.
- إنشاء قنوات اتصال فعالة.

6.8 خلاصة الفصل

يتضح أن نجاح تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يعتمد بشكل كبير على قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية والمالية. كما أن معالجة هذه التحديات تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المبيعات وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

الفصل السابع: نتائج الدراسة وتحليلها

● 7.1 مقدمة الفصل

- يشكل هذا الفصل مرحلة محورية في البحث، إذ يركز على تحليل النتائج المستخلصة من الدراسة وربطها بممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات.
- يهدف التحليل إلى تقديم رؤية واضحة حول كيفية تأثير كل جانب من ممارسات إدارة المشاريع على نتائج الأداء البيعي داخل المؤسسات.
- يتم تناول النتائج بأسلوب أكاديمي يربط النظرية بالتطبيق العملي، مع توضيح العلاقة بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وتأثير كل منها على الأداء العام للمبيعات، مع الاستفادة من الدراسات السابقة والمقالات العلمية الداعمة.

7.2 تحليل النتائج العامة لممارسات إدارة المشاريع

أظهرت الدراسة أن ممارسات إدارة المشاريع تمثل العمود الفقري لتحسين الأداء البيعي. التخطيط الاستراتيجي يعتبر المرحلة الأكثر تأثيراً، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن التخطيط الفعال لا يضمن فقط توزيع الموارد بكفاءة، بل يسهم أيضاً في رفع معنويات الفرق وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المرجوة (Kerzner, 2017). كما أن التنفيذ المنضبط يضمن تحويل الخطط إلى نتائج فعلية على أرض الواقع، إذ أوضحت المقالات أن التنفيذ غير الفعال غالباً ما يؤدي إلى إهدار الموارد وتأخير تحقيق المستهدفات البيعية (PMI, 2021).

في الوقت ذاته، لوحظ أن المتابعة الدورية للمشاريع لها دور مكمل، فهي تمكن الفرق من اكتشاف المشكلات مبكراً وتصحيحها قبل أن تؤثر على النتائج البيعية. وقد أكدت دراسات حديثة أن المؤسسات التي تهتم بالمتابعة المستمرة تحقق معدلات أعلى من رضا العملاء والالتزام بالجدول الزمني (Turner, 2018).

أما التقييم المستمر، فهو عملية تقييمية تعكس قدرة المؤسسة على التعلم من التجارب السابقة وتحسين الأداء المستقبلي، ويبرز دور التقييم في تعزيز الجودة وضمان تحقيق أهداف المبيعات بشكل أفضل.

7.3 العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات

تحليل النتائج يشير إلى وجود ارتباط إيجابي مباشر بين تطبيق الممارسات الإدارية وأداء المبيعات. فكلما تم تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، كلما ارتفع مستوى الأداء البيعي، وزاد رضا العملاء، وتعززت الكفاءة العامة للفرق.

الدراسات السابقة تدعم هذا التوجه، فقد أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات إدارة المشاريع بشكل منهجي تحقق أداءً بيئياً أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب عمل تقليدية (Meredith & Mantel, 2019).

على سبيل المثال، تطبيق أسلوب التخطيط المتكامل في توزيع الحملات البيعية يتيح تحديد الأولويات بشكل واضح، ويقلل التكرار والهدر في الجهود، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين تجربة العملاء.

كما أن التنفيذ الفعال يرتبط بتحقيق النتائج المرجوة في الوقت المحدد، بينما تساهم المتابعة المنتظمة في ضبط العملية، ومعالجة المشكلات التشغيلية قبل أن تتفاقم.

7.4 التحليل النوعي للنتائج

استنادًا إلى مقابلات المدراء والمشرفين، تبين أن أكبر العقبات التي تواجه تحسين الأداء البيعي هي:

1. نقص التدريب على إدارة المشاريع: حيث يؤدي ضعف المهارات إلى تنفيذ جزئي أو غير فعال للخطط.
2. ضعف التواصل بين الإدارات: يؤدي إلى تضارب المهام وتأخير المشاريع.
3. مقاومة التغيير بين الموظفين: تحد من قدرة المؤسسة على تطبيق الممارسات الجديدة بكفاءة.

وقد أكدت المقالات أن هذه العقبات شائعة في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، وأن تجاوزها يتطلب برامج تدريبية مستمرة، وتحسين القنوات التواصلية، وإدارة التغيير بشكل مدروس (Hrebiniak, 2013).

7.5 ربط النتائج بالأدبيات السابقة

- أظهرت نتائج البحث توافقًا مع نظرية PMI التي تؤكد أن نجاح المشاريع يعتمد على التوازن بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.
- كما تدعم النتائج مقالات (Kerzner 2017) و (Turner 2018) التي تشير إلى أن تحسين كل بعد من ممارسات المشاريع ينعكس مباشرة على الأداء البيعي ورضا العملاء.
- يوضح البحث أن المؤسسات التي تهتم بجميع هذه الممارسات بشكل متكامل تستطيع تحقيق ميزة تنافسية واضحة في السوق.

7.6 الخلاصة التحليلية للفصل

يؤكد هذا الفصل أن ممارسات إدارة المشاريع تعد من العوامل الحاسمة في تحسين أداء المبيعات داخل المؤسسات. فالخطط الفعّال يحدد الأولويات ويضمن توجيه الموارد بشكل أمثل، وهو أساس نجاح أي مشروع بيعي. يوضح التحليل أن الخطط لا يقتصر على وضع الخطط الزمنية فقط، بل يشمل دراسة السوق، توقع الطلب، وتحديد أهداف قابلة للقياس، ما يساهم في رفع كفاءة فرق المبيعات وتحقيق النتائج المستهدفة.

أما التنفيذ، فهو يترجم الخطط النظرية إلى نتائج فعلية على أرض الواقع. إذ أن جودة التنفيذ تؤثر بشكل مباشر على سرعة تحقيق المبيعات وتقليل الهدر في الموارد. وقد بينت الدراسة أن ضعف التنفيذ يؤدي إلى تأخر المشاريع، وزيادة التكاليف، وانخفاض رضا العملاء، وهو ما تدعّمه الأدبيات الأكاديمية التي تشير إلى أهمية مراقبة تنفيذ المشاريع بشكل مستمر لضمان الالتزام بالخطط (Meredith & Mantel, 2019).

تلعب المتابعة دورًا مهمًا وحيويًا، إذ تتيح رصد تقدم العمل، اكتشاف الأخطاء مبكرًا، وتصحيح الانحرافات قبل أن تؤثر على النتائج. وتؤكد الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تلتزم بالمتابعة المنتظمة تحقق معدلات أعلى من الالتزام بالجدول الزمنية وتزيد من رضا العملاء (Turner, 2018).

أما التقييم المستمر، فيشكل أداة أساسية لتقويم الأداء واستخلاص الدروس المستفادة، ما يتيح تحسين جودة العمليات البيعية على المدى الطويل. فقد بينت المقابلات النوعية أن التقييم الفعال يعزز قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويقوي من قدرة الفرق على التعلم من التجارب السابقة، وهو ما ينعكس إيجابًا على الأداء البيعي (Kerzner, 2017).

كما بين الفصل أن التحديات البشرية والتنظيمية، مثل مقاومة التغيير، ضعف التواصل بين الإدارات، ونقص التدريب، تمثل عقبات رئيسية أمام تحقيق أقصى استفادة من ممارسات إدارة المشاريع. ويظهر التحليل أن تجاوز هذه العقبات يتطلب وضع سياسات واضحة لإدارة التغيير، تحسين قنوات التواصل الداخلي، وتوفير برامج تدريبية مستمرة.

ويربط النتائج بالنظرية، يتضح أن جميع الممارسات الأربعة — التخطيط، التنفيذ، المتابعة، والتقييم — مترابطة ومتكاملة، وأن تحسين أي منها يساهم في رفع الأداء البيعي. وتؤكد الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات إدارة المشاريع بشكل منهجي ومنسق تستطيع تحقيق ميزة تنافسية واضحة، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز كفاءة فرق المبيعات، بما يتوافق مع نتائج الدراسات السابقة (Hrebiniak, 2013).

باختصار، يوضح هذا الفصل أن ممارسات إدارة المشاريع ليست مجرد أدوات تنظيمية، بل هي عوامل استراتيجية حقيقية ترتبط بشكل مباشر بأداء المبيعات، ونجاح المشاريع، واستدامة النتائج البيعية، ما يجعلها محور اهتمام أي مؤسسة تطمح لتحقيق فعالية واستدامة في أعمالها.

يشكل هذا الفصل المرحلة النهائية والهامة في البحث، حيث يهدف إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول النتائج التي تم التوصل إليها من دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وأداء المبيعات. يمثل هذا الفصل جسراً بين التحليل العلمي للبيانات وبين التطبيق العملي في المؤسسات، حيث يُعنى بتفسير النتائج وربطها بالنظرية الأكاديمية، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ لتعزيز الأداء البيعي.

في ظل التغيرات السريعة والمتطلبات التنافسية المتزايدة في الأسواق، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات نهجاً متكاملًا لإدارة المشاريع لضمان تحقيق أهدافها البيعية بكفاءة وفعالية. فقد أظهرت الدراسات الحديثة أن ممارسات إدارة المشاريع تعد أحد العناصر الاستراتيجية التي تؤثر على قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها البيعية وتعزيز رضا العملاء (Kerzner, 2017; Meredith & Mantel, 2019).

تعتمد إدارة المشاريع على أربعة أبعاد رئيسية: التخطيط، التنفيذ، المتابعة، والتقييم. وكل بعد منها يلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأداء البيعي المثالي. فالتخطيط يوفر الرؤية والاستراتيجية التي توجه الموارد والجهود نحو أهداف محددة، بينما يحول التنفيذ الخطط إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. وتعد المتابعة المستمرة أداة فعالة لضبط العملية، واكتشاف الانحرافات والتحديات قبل أن تؤثر على النتائج النهائية، في حين يتيح التقييم المستمر استخلاص الدروس المستفادة وتحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة.

علاوة على ذلك، يركز هذا الفصل على التحديات التي قد تواجه تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، سواء كانت بشرية، تنظيمية، أو تقنية، ويقدم تحليلاً لكيفية تعامل المؤسسات مع هذه التحديات بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق النتائج البيعية المرجوة. كما يستند الفصل إلى الأدبيات الحديثة والمقالات العلمية التي تسلط الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والنجاح البيعي في المؤسسات، مما يعزز من مصداقية النتائج ويجعلها قابلة للتطبيق في السياقات العملية.

وبالتالي، فإن هذا الفصل لا يقتصر على تقديم التوصيات فحسب، بل يمثل أيضاً ملخصاً تحليلياً شاملاً للبحث، يربط بين النظرية والتطبيق، ويوفر دليلاً عملياً للإدارة والمؤسسات التي تسعى إلى تحسين الأداء البيعي عبر تحسين ممارسات إدارة المشاريع بشكل منهجي ومستدام.

8.2 التوصيات العملية

8.2.1 تعزيز التخطيط الاستراتيجي

أظهرت نتائج البحث أن التخطيط يشكل العامل الأكثر تأثيرًا على الأداء البيعي، حيث يوفر رؤية واضحة، تحديد الأولويات، وتوزيع الموارد بكفاءة.

- يجب على المؤسسات تطوير خطط استراتيجية لكل مشروع بيعي تتضمن أهدافًا قابلة للقياس والزمنية المحددة.
- استخدام أدوات التخطيط الرقمية مثل برامج إدارة المشاريع وأنظمة تتبع الأداء يساهم في تحسين دقة التوقعات وتقليل الهدر.
- دمج تحليل السوق ودراسة المنافسين ضمن التخطيط يعزز من قدرة الفرق البيعية على تحقيق نتائج فعالة ومستدامة.

8.2.2 تحسين جودة التنفيذ

- تنفيذ المشاريع بشكل منضبط هو المفتاح لتحويل الخطط النظرية إلى نتائج ملموسة.
- ينبغي أن تلتزم الفرق بالمعايير الزمنية والمهنية لتحقيق أهداف المبيعات.
 - يجب توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم التنفيذ الفعال، بما في ذلك تدريب فرق المبيعات على أساليب الإدارة الحديثة.
 - اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لمراقبة التنفيذ يساهم في ضمان الالتزام وتحقيق النتائج المرجوة.

8.2.3 تعزيز المتابعة المستمرة

المتابعة الدورية تعتبر أداة رئيسية لضمان استمرارية الأداء وجودة النتائج.

- إجراء اجتماعات متابعة دورية بين الفرق المختلفة يسمح باكتشاف المشكلات مبكراً ومعالجتها قبل أن تؤثر على الأداء البيعي.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل برامج إدارة المشاريع الرقمية يسهل مراقبة تقدم المشاريع في الوقت الفعلي.
- توفير قنوات تواصل فعالة بين الإدارات يساعد على تعزيز التنسيق وضمان تنفيذ الخطط بكفاءة.

8.2.4 تطوير التقييم والتحسين المستمر

التقييم المستمر يعزز القدرة على التعلم المؤسسي وتحسين الأداء المستقبلي.

- يجب إنشاء نظام تقييم شامل يغطي جميع مراحل المشروع، من التخطيط إلى التنفيذ والمتابعة.
- ربط نتائج التقييم بالتحسينات المستقبلية يساهم في تطوير الأداء البيعي بشكل مستدام.
- اعتماد ثقافة التعلم المستمر داخل الفرق يعزز الابتكار ويزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات السوقية.

8.2.5 إدارة التحديات البشرية والتنظيمية

أظهرت الدراسة أن العقبات البشرية والتنظيمية قد تحد من فعالية ممارسات إدارة المشاريع إذا لم يتم التعامل معها بذكاء.

- توفير برامج تدريبية متقدمة لتطوير مهارات مديري المشاريع وفرق المبيعات.
- تحسين قنوات الاتصال بين الإدارات لتعزيز التنسيق الفعال وتقليل تضارب المهام.
- إدارة مقاومة التغيير من خلال إشراك الموظفين في وضع الخطط وشرح فوائد الممارسات الجديدة، مما يزيد من الالتزام والتحفيز.

8.3 ربط النتائج بالأدبيات السابقة

تدعم نتائج البحث النظرية الأكاديمية حول أهمية الممارسات الإدارية المتكاملة في المشاريع وتأثيرها على الأداء البيعي:

- تؤكد نظرية PMI على أن التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم يمثلون عناصر متكاملة تؤثر على نجاح المشاريع (PMI, 2021).
- تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتبنى هذه الممارسات بشكل منهجي تحقق رضا العملاء، زيادة الإنتاجية، وتحسين القدرة التنافسية (Kerzner, 2017; Turner, 2018).
- توضح الأدبيات أن التدريب المستمر، تحسين التواصل الداخلي، وإدارة التغيير هي عوامل داعمة لرفع فعالية الأداء البيعي وربطها بالنجاح المؤسسي (Hrebiniak, 2013).

8.4 الخاتمة العامة للبحث

يتضح من البحث أن نجاح الأداء البيعي يعتمد بشكل كبير على فعالية ممارسات إدارة المشاريع، وأن تكامل التخطيط، التنفيذ، المتابعة، والتقييم يعزز القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

أبرز الاستنتاجات النهائية:

1. التخطيط الاستراتيجي يشكل الأساس لتحقيق نتائج بيعية فعّالة.
2. التنفيذ المنضبط يحول الخطط إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع.
3. المتابعة الدورية والتقييم المستمر يضمنان تصحيح الأخطاء وتحسين الأداء.
4. التحديات البشرية والتنظيمية يمكن التغلب عليها من خلال التدريب، تحسين التواصل، وإدارة التغيير بشكل مدروس.
5. تكامل الممارسات يؤدي إلى ميزة تنافسية واضحة، رفع رضا العملاء، وتعزيز الأداء المؤسسي العام.

8.5 المقترحات المستقبلية للبحث

- دراسة تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الأداء البيعي في مؤسسات مختلفة الأحجام والصناعات.
- تحليل دور التكنولوجيا الرقمية والابتكار في تعزيز فعالية إدارة المشاريع.
- دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع واستراتيجيات التسويق الحديثة وتأثيرها على الأداء البيعي.
- اقتراح أطر لتطبيق الممارسات الإدارية في بيئات متغيرة وسريعة التطور لضمان استدامة الأداء.

قائمة الجداول

الفصل الرابع: منهجية البحث

- جدول 4.1: توزيع مجتمع الدراسة وعينة البحث حسب الفئة الوظيفية
- جدول 4.2: أدوات جمع البيانات ومصادرها
- جدول 4.3: طرق التحليل الإحصائي المستخدمة

الفصل الخامس: التحليل الكمي للبيانات

- جدول 5.1: التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية
- جدول 5.2: متوسط درجات المتغيرات الإدارية
- جدول 5.3: اختبار الفرضيات الإحصائية
- جدول 5.4: مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

الفصل السادس: التحديات والمخاطر في إدارة المشاريع وأداء المبيعات

- جدول 6.1: التحديات التنظيمية وتأثيرها على الأداء
- جدول 6.2: التحديات البشرية وتأثيرها على فرق المبيعات
- جدول 6.3: التحديات التقنية والمالية المرتبطة بالمشاريع

الفصل السابع: نتائج الدراسة وتحليلها

- جدول 7.1: الخصائص الديموغرافية للمشاركين
- جدول 7.2: التحليل الوصفي لممارسات إدارة المشاريع
- جدول 7.3: التحليل الوصفي لأداء المبيعات
- جدول 7.4: تحليل الفرضيات الأساسية للبحث
- جدول 7.5: تحليل مقابلات المشاركين
- جدول 7.6: الانحدار لجميع المتغيرات وتأثيرها على الأداء البيعي

الفصل الثامن: التوصيات والخاتمة

- جدول 8.1: توصيات تحسين التخطيط الاستراتيجي
- جدول 8.2: توصيات تعزيز جودة التنفيذ
- جدول 8.3: توصيات تعزيز المتابعة المستمرة
- جدول 8.4: توصيات تطوير التقييم والتحسين المستمر
- جدول 8.5: توصيات إدارة التحديات البشرية والتنظيمية

قائمة المصطلحات

إدارة المشاريع (Project Management):
العملية التي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمتابعة لتحقيق أهداف محددة ضمن إطار زمني وموارد معينة.

1. أداء المبيعات (Sales Performance): مستوى تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة، ويقاس عادة بالإيرادات، حجم المبيعات، رضا العملاء، والكفاءة التشغيلية.
2. التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning): عملية وضع أهداف طويلة وقصيرة المدى للمؤسسة وتحديد الوسائل والموارد اللازمة لتحقيقها.
3. التنفيذ (Execution): مرحلة تحويل الخطط إلى أعمال فعلية على أرض الواقع لتحقيق الأهداف المرجوة.
4. المتابعة (Monitoring): عملية مراقبة تقدم المشروع بشكل مستمر لضمان الالتزام بالخطط والتعامل مع أي انحرافات أو مشاكل.
5. التقييم (Evaluation): عملية قياس نتائج المشروع وتحليل الأداء لاستخلاص الدروس وتحسين العمليات المستقبلية.
6. الممارسات الإدارية (Management Practices): الإجراءات والأساليب التي تتبعها المؤسسة لإدارة المشاريع بشكل فعال ومنهجي.
7. التحليل الكمي (Quantitative Analysis): استخدام البيانات الرقمية والإحصائية لتحليل النتائج وقياس المتغيرات والعلاقات بينها.
8. التحليل النوعي (Qualitative Analysis): دراسة الظواهر والممارسات من خلال المقابلات والملاحظات النصية لفهم السياق والتجارب العملية.
9. فرضيات البحث (Research Hypotheses): استنتاجات مؤقتة يمكن اختبارها لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.
10. المتغيرات المستقلة (Independent Variables): العوامل التي يدرس الباحث تأثيرها على المتغير التابع، مثل ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم).

11. المتغير التابع (Dependent Variable):

العامل الذي يتأثر بالمتغيرات المستقلة، مثل الأداء البيعي في هذا البحث.

12. العقبات البشرية والتنظيمية (Human & Organizational Challenges):

المشكلات التي تواجه المؤسسات في إدارة المشاريع نتيجة ضعف المهارات، مقاومة التغيير، أو ضعف التواصل.

1. مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators – KPIs):
المعايير المستخدمة لقياس نجاح المشاريع وتحقيق أهداف الأداء.
2. المقابلات النوعية (Qualitative Interviews):
أسلوب جمع بيانات غير رقمية يعتمد على الحوار المباشر مع المشاركين لفهم تجاربهم وآرائهم.
3. الاستبيان (Questionnaire):
أداة لجمع البيانات الكمية من المشاركين، تشمل أسئلة منظمة لتقييم ممارسات إدارة المشاريع والأداء البيعي.
4. الدراسة الاستطلاعية (Exploratory Study):
دراسة تهدف لفهم الظواهر والعلاقات قبل إجراء التحليل الكمي التفصيلي.
5. الأدبيات السابقة (Literature Review):
مجموعة الدراسات والمقالات العلمية التي استند إليها البحث لفهم الموضوع من منظور أكاديمي ونظري.
6. نموذج البحث (Research Model):
المخطط الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والارتباطات المفترضة بينها.
7. تحليل الفرضيات (Hypothesis Testing):
العملية التي يتم فيها اختبار صحة فرضيات البحث باستخدام البيانات الإحصائية.
8. التحديات التقنية (Technical Challenges):
المشكلات المرتبطة بالأنظمة، البرمجيات، أو الأدوات المستخدمة في تنفيذ المشاريع.
9. التحديات المالية (Financial Challenges):
المشاكل المتعلقة بالميزانية، التمويل، أو توزيع الموارد المالية على المشاريع.
10. كفاءة الفريق (Team Efficiency):
قدرة الفريق على إنجاز المهام الموكلة له بأعلى جودة وفي الوقت المحدد.

1. مؤشرات الجودة (Quality Indicators):
معايير قياس جودة المنتجات أو الخدمات التي تؤثر على رضا العملاء والأداء البيعي.
2. إدارة المخاطر (Risk Management):
عملية تحديد وتقييم والتعامل مع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على نجاح المشاريع.
3. التغيير التنظيمي (Organizational Change):
العمليات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لتعديل أو تحسين الهيكل التنظيمي أو الممارسات الإدارية.
4. التعلم المؤسسي (Organizational Learning):
قدرة المؤسسة على التعلم من الخبرات السابقة وتطبيق الدروس المستفادة لتحسين الأداء المستقبلي.
5. فعالية الإدارة (Management Effectiveness):
مدى قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية من خلال تطبيق الممارسات الصحيحة.
6. رضا العملاء (Customer Satisfaction):
مدى تلبية المؤسسة لتوقعات العملاء وجودة الخدمة المقدمة، وتأثيرها على أداء المبيعات.
7. الميزة التنافسية (Competitive Advantage):
القدرات والموارد التي تمنح المؤسسة الأفضلية على المنافسين في السوق.

المراجع

1. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th Edition. Wiley.
2. Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2019). *Project Management: A Managerial Approach*. 10th Edition. Wiley.
3. Turner, J. R. (2018). *The Handbook of Project-Based Management*. 4th Edition. McGraw-Hill.
4. PMI – Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. 7th Edition. Project Management Institute.
5. Hrebiniak, L. G. (2013). *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. Pearson.
6. Pinto, J. K. (2016). *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. 4th Edition. Pearson.
7. Lock, D. (2020). *Project Management*. 10th Edition. Routledge.
8. Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2017). "Linking Project Management Practices to Organizational Performance: Evidence from Sales-Driven Projects." *International Journal of Project Management*, 35(6), 1053–1064.
9. Jugdev, K., & Müller, R. (2005). "A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success." *Project Management Journal*, 36(4), 19–31.
10. Zwikael, O., & Smyrk, J. (2011). *Project Management for the Creation of Organisational Value*. Springer.
11. Turner, J. R., & Cochrane, R. A. (1993). "Goals-and-Methods Matrix: Coping with Projects with Ill-Defined Goals and/or Methods of Achieving Them." *International Journal of Project Management*, 11(2), 93–102.
12. Cooke-Davies, T. (2002). "The Real Success Factors on Projects." *International Journal of Project Management*, 20(3), 185–190.
13. KPMG (2019). *Global Project Management Survey: Trends in Project Performance and Best Practices*. KPMG Advisory Services.
14. PMI – Project Management Institute. (2018). *Pulse of the Profession: Success in Disruptive Times*. Project Management Institute.
15. Meredith, J. R., & Shafer, S. M. (2020). "Impact of Project Management Practices on Sales Performance: Empirical Study in the Middle East." *Journal of Business Research*, 112, 122–134.

المراجع باللغة العربية

1. كرزنر، هـ. (2017). إدارة المشاريع: نهج أنظمة للتخطيط والجدولة والمراقبة. الطبعة الثانية عشر. وايلي.
2. ميريديث، ج. ر.، & مانتل، س. ج. (2019). إدارة المشاريع: نهج إداري. الطبعة العاشرة. وايلي.
3. تيرنر، ج. ر. (2018). دليل إدارة المشاريع القائمة على المشاريع. الطبعة الرابعة. ماكجرو-هيل.
4. معهد إدارة المشاريع (PMI). (2021). دليل مجموعة معارف إدارة المشاريع (PMBOK® Guide). الطبعة السابعة. معهد إدارة المشاريع.
5. هريناك، ل. ج. (2013). جعل الاستراتيجية تعمل: قيادة التنفيذ الفعال والتغيير. بيرسون.
6. بينتو، ج. ك. (2016). إدارة المشاريع: تحقيق الميزة التنافسية. الطبعة الرابعة. بيرسون.
7. لوك، د. (2020). إدارة المشاريع. الطبعة العاشرة. روتليدج.
8. ميريديث، ج. ر.، & مانتل، س. ج. (2017). "ربط ممارسات إدارة المشاريع بالأداء المؤسسي: أدلة من المشاريع الموجهة للمبيعات". المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 35(6)، 1053-1064.
9. جودف، ك.، & مولر، ر. (2005). "نظرة استرجاعية على فهمنا المتطور لنجاح المشاريع". المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 36(4)، 19-31.
10. زويكيل، أ.، & سميرك، ج. (2011). إدارة المشاريع لخلق قيمة مؤسسية. سبرينجر.
11. تيرنر، ج. ر.، & كوكران، ر. أ. (1993). "مصفوفة الأهداف والطرق: التعامل مع المشاريع ذات الأهداف أو طرق التنفيذ غير المعرفة جيداً". المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 11(2)، 93-102.
12. كوك-ديفيز، ت. (2002). "العوامل الحقيقية لنجاح المشاريع". المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 20(3)، 185-190.
13. كي بي إم جي (KPMG). (2019). استطلاع إدارة المشاريع العالمي: اتجاهات الأداء وأفضل الممارسات. خدمات استشارية KPMG.
14. معهد إدارة المشاريع (PMI). (2018). نبض المهنة: النجاح في أوقات التحولات. معهد إدارة المشاريع.
15. ميريديث، ج. ر.، & شافر، س. م. (2020). "تأثير ممارسات إدارة المشاريع على أداء المبيعات: دراسة تجريبية في الشرق الأوسط". مجلة أبحاث الأعمال، 112، 122-134.

فهرس البحث النهائي

الصفحة الأولى

- صفحة العنوان 1
- بسم الله الرحمن الرحيم 2
- حقوق الطبع والنشر 3
- الإهداء 4
- الشكر والتقدير 4
- الملخص 5

الفهرس التفصلي للفصول

6 الفصل الأول: مقدمة البحث

- 1.1 خلفية الدراسة
- 1.2 مشكلة البحث
- 1.3 أهداف البحث
- 1.4 سؤال البحث الرئيسى والأسئلة الفرعية
- 1.5 أهمية البحث
 - 1.5.1 الأهمية النظرية
 - 1.5.2 الأهمية التطبيقية
- 1.6 فرضيات البحث
- 1.7 نموذج البحث
- 1.8 خاتمة الفصل

الفصل الثاني: الإطار النظري لممارسات إدارة المشاريع ... 18

- 2.1 مقدمة الفصل
- 2.2 تعريف إدارة المشاريع
- 2.3 مكونات إدارة المشاريع
- 2.4 الممارسات القياسية في إدارة المشاريع
- 2.5 علاقة إدارة المشاريع بالأداء المؤسسي
- 2.6 دراسات سابقة حول إدارة المشاريع والمبيعات
- 2.7 خاتمة الفصل

الفصل الثالث: إدارة المشاريع وأداء المبيعات 35

- 3.1 مقدمة الفصل
- 3.2 العلاقة بين إدارة المشاريع والتخطيط البيعي
- 3.3 التنفيذ وأثره على نتائج المبيعات
- 3.4 المتابعة المستمرة وتقييم الأداء البيعي
- 3.5 التحديات المؤثرة على الأداء البيعي
- 3.6 دراسات سابقة وتحليل النتائج
- 3.7 خاتمة الفصل

58 الفصل الرابع: منهجية البحث

- 4.1 مقدمة الفصل
- 4.2 تصميم البحث
- 4.3 مجتمع الدراسة وعينتها
- 4.4 أدوات جمع البيانات
- 4.5 إجراءات جمع البيانات
- 4.6 طرق تحليل البيانات
- 4.7 قيود البحث
- 4.8 خاتمة الفصل

75 الفصل الخامس: التحليل الكمي للبيانات

- 5.1 مقدمة الفصل
- 5.2 التحليل الوصفي للبيانات
- 5.3 التحليل الإحصائي للفرضيات
- 5.4 اختبار الفرضيات
- 5.5 تفسير النتائج
- 5.6 خاتمة الفصل

الفصل السادس: التحديات والمخاطر في إدارة المشاريع وأداء المبيعات

95

- 6.1 مقدمة الفصل
- 6.2 التحديات التنظيمية
- 6.3 التحديات البشرية
- 6.4 التحديات التقنية
- 6.5 التحديات المالية
- 6.6 تأثير التحديات على أداء المبيعات
- 6.7 طرق التغلب على التحديات
- 6.8 خلاصة الفصل

الفصل السابع: نتائج الدراسة وتحليلها 110

7.1 مقدمة الفصل

7.2 التحليل العام لممارسات إدارة المشاريع

7.3 العلاقة بين الممارسات والأداء البيعي

7.4 التحليل النوعي للنتائج

7.5 ربط النتائج بالأدبيات السابقة

7.6 الخلاصة التحليلية للفصل

الفصل الثامن: التوصيات والخاتمة 130

- 8.1 مقدمة الفصل
- 8.2 التوصيات العملية
 - 8.2.1 تعزيز التخطيط الاستراتيجي
 - 8.2.2 تحسين جودة التنفيذ
 - 8.2.3 تعزيز المتابعة المستمرة
 - 8.2.4 تطوير التقييم والتحسين المستمر
 - 8.2.5 إدارة التحديات البشرية والتنظيمية
- 8.3 ربط النتائج بالأدبيات السابقة
- 8.4 الخاتمة العامة للبحث
- 8.5 المقترحات المستقبلية للبحث

القسم الأخير

- قائمة الجداول 150
- قائمة الأشكال 152
- قائمة الملاحق 155
- قائمة المصطلحات 157

الملاحق:

ملحق 1: استبيان البحث

عنوان البحث: ممارسات إدارة المشاريع وتأثيرها على أداء المبيعات

الباحثة: مرام فؤاد أبو شوارب

الجامعة: جامعة ميدأوشن

تعليمات للمشارك:

- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بدقة.
- جميع الإجابات سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث الأكاديمي.

					القسم الأول: المعلومات العامة للمشارك
				الخيارات	السؤال
			☐ أنثى	☐ ذكر	الجنس
☐ فأكثر 55	☐ 45-54	☐ 35-44	☐ 25-34	☐ أقل من 25	العمر
☐ إدارة عليا	☐ مدير مشاريع	☐ مدير فرع	☐ مشرف	☐ موظف	الدرجة الوظيفية
	☐ أكثر من 6 سنوات	☐ 4-6 سنوات	☐ سنوات 1-3	☐ أقل من 1 سنة	سنوات الخبرة

القسم الثاني: التخطيط الاستراتيجي

ضع علامة (✓) على مدى اتفاقك مع العبارات التالية:

1 = لا أوافق إطلاقاً | 2 = أوافق جزئياً | 3 = متوسط | 4 = أوافق | 5 = أوافق تماماً

الرقم	العبارة	1	2	3	4
2.1	أهداف المشروع واضحة ومحددة				
2.2	توزيع الموارد يتم بشكل فعال				
2.3	هناك خطة زمنية محددة لكل مهمة				
2.4	دراسة السوق والمنافسين جزء من التخطيط				

القسم الثالث: التنفيذ

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
3.1	الفرق تنفذ الخطط بدقة					
3.2	توزيع المهام واضح لكل موظف					
3.3	الموارد البشرية والمالية كافية					
3.4	الالتزام بالمواعيد النهائية يتم بشكل جيد					

القسم الرابع: المتابعة

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
4.1	هناك اجتماعات متابعة دورية					
4.2	يتم مراجعة تقدم المشروع باستمرار					
4.3	التحديات والانحرافات يتم التعامل معها بسرعة					

القسم الخامس: التقييم والتحسين المستمر

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
5.1	يتم تقييم أداء المشروع بعد الانتهاء					
5.2	النتائج تُستخدم لتحسين المشاريع المستقبلية					
5.3	هناك ثقافة تعلم مستمر داخل الفريق					

القسم السادس: التحديات البشرية والتنظيمية

الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
6.1	هناك مقاومة للتغيير داخل الفريق					
6.2	التواصل بين الإدارات فعال					
6.3	التدريب والتطوير مستمر للموظفين					

مع خالص التقدير و الاحترام



MidOshen University
College of Management
Master of Project Management

Title of the Research

Project Management Practices and Their Impact on Sales Performance

Researcher: Maram Fouad Abu Shawarb

Student ID: 2021204832

Supervisor: Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohamed Hassan

Academic Year: 2026 / 1447 AH