

Final Project 2

PMG 497

المشروع النهائي ٢

تطوير استراتيجيات إدارة المبيعات في البيئات التنافسية الشديدة

أسم الطالب

عبدالعزیز محمد العمودي

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥

الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى جامعة ميدأوشن، وإلى كلية الإدارة على ما قدموه من دعم وتهيئة البيئة الأكاديمية المناسبة لإتمام هذا العمل. كما أتقدم بجزيل الامتنان إلى المشرف على البحث د. عبدالرحيم نادر، على توجيهاته القيمة ونصائحه الثمينة التي كانت خير عون في إثراء هذا البحث وإخراجه بالصورة المناسبة. ولا أنسى أن أشكر كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إنجاز هذا المشروع، من زملاء وأهل، على دعمهم وصبرهم.

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى والدي رحمه الله و إلى والدتي حفظها الله وإلى زوجتي الغالية و أبنائي،
الذين ضحوا من أجلي وسهروا على تعليمي وتشجيعي حتى وصلت إلى ما أنا عليه. وإلى كل من يسعى
نحو المعرفة و يبحث عن الحقيقة، راجياً أن يكون هذا العمل لبنة صغيرة في بناء المعرفة الإنسانية.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم أثر [المتغير المستقل] على [المتغير التابع] في قطاع [شركة اركوما]، وذلك من أجل تحديد طبيعة العلاقة بينهما وقياس شدتها.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على عينة عشوائية طبقية من [مجتمع الدراسة]. واستخدمت برامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

النتائج:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة ([المتغير المستقل] و [المتغير التابع])، حيث بلغ معامل الارتباط [قيمة معامل الارتباط] وكانت قيمة الدلالة أقل من (٠,٠٥).

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٩	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٠	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٠	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٠	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١١	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١١	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٢	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٢	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٣	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٤	١,٩. مخطط المشروع.....
١٥	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٦	٢,١. المقدمة:.....
١٧	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٩	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٠	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٢	٢,٥. الخاتمة.....
٢٣	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٤	٣,١. المقدمة.....
٢٥	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٢٧	٣,٣. تصميم البحث.....
٢٨	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٢٩	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٣٠	٣,٨. الخاتمة.....

٣١	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٣٢	4.1. المقدمة
٣٣	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٣٨	٤,٦. الخاتمة
٤٠	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٤١	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
٤١	٥,٢. توصيات الدراسة:
٤١	٥,٣. الخاتمة:
٤٢	قائمة المراجع
٤٤	الملاحق

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

يمثل مجال [تطوير استراتيجيات إدارة المبيعات في البيئات التنافسية الشديدة] أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير السريع. وفي خضم هذا المشهد التنافسي، برزت الحاجة إلى دراسة العوامل المحورية التي يمكن أن تؤثر على أداء هذه المنظمات، ومن أبرزها [المتغير المستقل للدراسة].

وتكمن مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين ما هو معروف نظرياً حول تأثير هذا المتغير وبين تطبيقه الفعلي في الميدان، خاصة في سياق [قطاع الشركات في المملكة العربية السعودية]. حيث تشير الملاحظات الأولية إلى وجود تباين في النتائج والتطبيقات، مما يستدعي البحث المتعمق لفهم طبيعة وآلية هذا التأثير بشكل أكثر وضوحاً.

وتعزز أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها المزدوجة على المستويين النظري والتطبيقي. فمن الناحية النظرية، تسعى إلى سد فجوة في الأدب الأكاديمي من خلال تقديم نموذج متكامل يربط بين المتغيرات قيد البحث. أما تطبيقياً، فمن المتوقع أن تقدم مخرجات الدراسة توصيات قيمة لمتخذي القرار في المنظمات لتعزيز [المتغير التابع] ودفع عجلة الأداء التنظيمي.

وعليه، فإن هذه الدراسة تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، من بينها قياس مستوى [المتغير المستقل] و [المتغير التابع]، وتحليل طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينهما، بالإضافة إلى اختبار فرضيات مصممة للإجابة على أسئلة الدراسة الرئيسية.

وأخيراً، يقدم هذا الفصل الإطار العام للدراسة، حيث يتناول مشكلتها وأهميتها وأهدافها وأسئلتها، ليُمهّد الطريق للفصول اللاحقة التي ستتعلم في الأدبيات السابقة والمنهجية والتحليل، مختتماً بنموذج الدراسة الذي يجسد الإطار المفاهيمي للبحث.

١,٢. مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة الأساسية لهذه الدراسة في عدم وضوح طبيعة وأثر العلاقة بين [المتغير المستقل] و [المتغير التابع] ، مثلاً: قطاع الشركات الناشئة]. وقد تم الكشف عن هذه المشكلة من خلال ملاحظة تناقض في النتائج بين الدراسات السابقة، بالإضافة إلى وجود حاجة ملحة لدى الممارسين في الميدان لفهم هذه العلاقة بشكل أفضل لتحسين الأداء. ويمكن تقسيم هذه المشكلة إلى فجوتين رئيسيتين:

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

تكمن الفجوة النظرية في ندرة أو قلة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع، وعدم وجود إجماع في الأدبيات الدولية حول اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين، فضلاً عن عدم وجود نموذج متكامل يشرح طبيعة هذه العلاقة والحدود التي تحكمها.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في عدم وجود أدلة كافية تساعد متخذي القرار في [القطاع المستهدف] على فهم كيفية استثمار [المتغير المستقل] لتعزيز [المتغير التابع]، مما يؤدي إلى تبني استراتيجيات غير مبنية على أدلة واضحة في كثير من الأحيان.

وانطلاقاً من هذه الفجوات، تبرز التساؤل الرئيسي للدراسة: ما طبيعة العلاقة بين [المتغير المستقل] و [المتغير التابع] في [مجتمع الدراسة]؟

١,٣. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في المساهمات المعرفية والتطبيقية المتوقعة منها، والتي يمكن إيجازها على النحو التالي:

١,٣,١. على المستوى النظري:

تقديم إضافة نظرية إلى الأدبيات الموجودة في مجال [المبيعات] من خلال دراسة العلاقة بين متغيرين لم يتم تناولهما بشكل كافٍ في الدراسات السابقة. سد فجوة بحثية من خلال التحقق من نتائج الدراسات السابقة المتناقضة حول طبيعة العلاقة بين [المتغير المستقل] و [المتغير التابع]. تطوير نموذج بحثي متكامل يمكن أن يكون أساساً للدراسات المستقبلية ويفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي في هذا المجال.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

- تزويد مدراء [القطاع المستهدف] برؤى عملية قائمة على الأدلة حول كيفية استغلال وتطوير [المتغير المستقل] لتحسين [المتغير التابع] ورفع كفاءة المنظمة.
- تقديم توصيات وإطار عمل تطبيقي يمكن أن يساعد صانعي القرار في وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الإدارية السليمة لتعزيز القدرة التنافسية.
- تصميم أداة (استبانة) موثوقة يمكن للباحثين والممارسين الاعتماد عليها في قياس [المتغير المستقل] و [المتغير التابع] في سياقات مماثلة.

١,٤ . أسئلة الدراسة

بناءً على البيانات الأولية المُستقاة من النموذج، يمكن صياغة الأسئلة الرئيسية التالية:

١. ما هي درجة توافر متطلبات التحول الرقمي (كالمُتغير المستقل) في المنظمات محل الدراسة؟
٢. ما هو مستوى كفاءة عمليات اتخاذ القرار (كالمُتغير التابع) في هذه المنظمات؟
٣. ما هو تأثير التحول الرقمي على تحسين كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرار؟
٤. ما هي المعوقات الرئيسية التي تحول دون الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي في دعم القرارات الإدارية؟

١,٥ . أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

١. تقييم واقع تبني ممارسات التحول الرقمي في المنظمات المحلية.
٢. قياس مستوى كفاءة وفعالية عمليات اتخاذ القرار الحالية.
٣. تحليل وتحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين التحول الرقمي واتخاذ القرار.
٤. الكشف عن التحديات والعوائق التي تواجه دمج التقنية في دعم القرار.
٥. تقديم توصيات عملية لتعزيز استخدام أدوات التحول الرقمي لتحسين جودة القرارات.

١,٦. فرضيات الدراسة

افتترضت الدراسة الفرضيات الرئيسية التالية بناءً على الإجابات:
الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على كفاءة وفعالية اتخاذ القرار.

١,٧. نموذج الدراسة

١. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين توافر البنية التحتية الرقمية وجودة القرارات.
٢. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين مهارات الموظفين الرقمية وسرعة اتخاذ القرار.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتبني ثقافة الابتكار على تحسين فعالية القرارات الاستراتيجية.

١,٨ . الدراسة الميدانية

ستعتمد الدراسة الميدانية على:

- المجتمع والعينة: ستطبق الدراسة على عينة عشوائية من مديري الإدارات العليا والوسطى في الشركات الخاصة والعامة في [اسم المدينة أو القطاع].
- أداة جمع البيانات: استبانة إلكترونية تم تطويرها بناءً على بيانات النموذج الأولي ومراجعة الأدبيات، لضمان الصدق والثبات.
- الأساليب الإحصائية: سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية) مثل معامل الارتباط، الانحدار الخطي، اختبار.

٩, ١. مخطط المشروع

المرحلة	المهام الرئيسية	المدة الزمنية
المرحلة الأولى: الإعداد والتصميم	-مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة -تحديد الإطار العام والنموذج البحثي -تصميم أداة الدراسة (الاستبانة النهائية) -التأكد من صدق وثبات الأداة	أسبوعان
المرحلة الثانية: جمع البيانات	-تطبيق الاستبانة الإلكترونية على عينة الدراسة -متابعة عملية جمع البيانات -تنظيم البيانات الأولية ومراجعتها	3 أسابيع
المرحلة الثالثة: تحليل البيانات	-تفريغ البيانات وإدخالها في برنامج SPSS -تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية -اختبار الفرضيات باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة	أسبوعان
المرحلة الرابعة: الكتابة والاستنتاجات	-مناقشة النتائج وتفسيرها -صياغة التوصيات والاستنتاجات -إعداد التقرير النهائي للبحث	أسبوعان

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

يُعَدُّ رصد وتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ركيزةً أساسيةً في بناء البحث العلمي، حيث يمهد هذا الفصل الطريقَ لفهم الإطار النظري والمعرفي المحيط بمتغيرات الدراسة الرئيسية، وهي استراتيجيات إدارة المبيعات في مواجهة البيئات التنافسية الشديدة. كما يقوم هذا الفصل بتسليط الضوء على الجهود البحثية السابقة التي تناولت المتغير المستقل (كالتحديات التشغيلية أو اعتماد التقنية) والمتغير التابع (كفاءة فرق المبيعات)، وذلك بهدف تحديد المواضيع التي تمت تغطيتها وتلك التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والاستقصاء.

من خلال هذا الاستعراض، ستعمل الدراسة على ربط الإطار النظري بالواقع التطبيقي في السوق السعودي، والكشف عن الفجوات التي تسعى إلى سدها، سواء على مستوى النظريات أو التطبيقات العملية. وبالتالي، فإن هذا الفصل لا يقتصر على عرض الأدبيات فحسب، بل يسهم في بلورة الإضافة المعرفية للدراسة الحالية وتبريرها في سياقها الأكاديمي والميداني.

٢,٢. المتغير المستقل

يقصد بالمتغير المستقل في هذه الدراسة مجموعة استراتيجيات إدارة المبيعات والتعزيز التنافسي التي يمكن للشركات تبنيها للتكيف مع البيئة التنافسية. وقد تم تعريفه إجرائيًا من خلال خمسة أبعاد رئيسية، استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة:

١. **شدة المنافسة:** وتشير إلى مدى كثافة وقوة الضغوط التنافسية في السوق، والتي تقاس من خلال:

- تواتر تغير سياسات التسعير لدى المنافسين.
 - درجة تباين تفضيلات العملاء وسرعة تغيرها.
 - عدد المنافسين المباشرين وحصة كل منهم في السوق.
- أشارت دراسة العتيبي (٢٠٢٢) إلى أن السوق السعودي يتسم بشدة تنافسية عالية، خاصة في قطاع التجزئة، حيث تدفع حدة المنافسة الشركات إلى مراجعة استراتيجياتها باستمرار.

٢. **اعتماد التقنية:** ويعبر عن درجة استخدام وتوظيف الأدوات التقنية الحديثة في دعم عمليات المبيعات، وتقاس من خلال:

- مستوى استخدام تحليلات البيانات التنبؤية للتنبؤ بسلوك العملاء والاتجاهات.
 - درجة توظيف أنظمة الذكاء الاصطناعي في أتمتة المهام وتحليل البيانات.
 - مدى تطبيق أنظمة التسعير الديناميكي المستجيب لظروف السوق.
- لفت تقرير المركز الوطني للذكاء الاصطناعي (٢٠٢٣) إلى أن تبني هذه التقنيات في القطاع الخاص السعودي لا يزال في مراحل مبكرة مقارنة بإمكاناته الفعلية، مما يشير إلى وجود فرصة كبيرة للبحث.

٣. **التحديات التشغيلية:** وهي المعوقات الداخلية التي تعيق كفاءة فرق المبيعات، وتقاس من خلال:

- مستوى نقص التدريب المتخصص على أدوات المبيعات الحديثة.
 - درجة عدم مواءمة الاستراتيجيات الحالية مع واقع ومتطلبات السوق الفعلية.
 - مستوى ضعف الدعم التقني واللوجستي المقدم لفرق المبيعات.
- وجدت دراسة الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (٢٠٢٢) أن عدم التوافق الاستراتيجي مع السوق هو أحد أبرز التحديات التي تواجه المنشآت في المملكة.

٤. **استراتيجيات التعزيز:** وهي الآليات والاستراتيجيات المستخدمة لتحسين أداء المبيعات، وتقاس من خلال:

- كثافة واستمرارية برامج تطوير المهارات لفرق المبيعات.
- حجم الاستثمار في بنية تحليلات البيانات وتقنياتها.

- مستوى التبني الفعلي لأنظمة الذكاء الاصطناعي في عملية صنع القرار. تؤكد دراسة (Zhang & Li, 2023) على أن استراتيجيات التعزيز القائمة على البيانات، مثل التسعير الديناميكي، لها أثر كبير في تعزيز الميزة التنافسية في الأسواق شديدة التنافسية.

٢,٣. المتغير التابع

يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة كفاءة وفعالية أداء المبيعات، وهو الناتج أو النتيجة التي تسعى الاستراتيجيات (المتغير المستقل) إلى تحسينها. وقد تم تعريفه إجرائيًا من خلال المؤشرات التالية:

١. كفاءة فرق المبيعات: والتي تعبر عن قدرة الفريق على تحقيق الأهداف المطلوبة بأقصى قدر من الموارد المتاحة، وتقاس من خلال:

○ نسبة تحقيق الأهداف الشهرية/الربعية للمبيعات.

○ مستوى الاستجابة والمرونة في التكيف مع تغيرات السوق والمنافسين.

○ جودة التفاعل مع العملاء وعدد الشكاوى المستلمة.

٢. فعالية المبيعات: وتركز على النتائج النوعية والاستراتيجية طويلة المدى، وتقاس من خلال:

○ نمو الحصة السوقية للشركة في السوق المستهدف.

○ معدل الاحتفاظ بالعملاء وزيادة ولائهم.

○ تحسين هوامش الربحية رغم ضغوط المنافسة التسعيرية.

أظهرت العديد من الدراسات، مثل دراسة (PwC Middle East, 2023)، أن هناك علاقة إيجابية بين تبني استراتيجيات مبيعات حديثة قائمة على البيانات وتحسين هذه المؤشرات. ومع ذلك، تشير النتائج الأولية للدراسات السابقة إلى وجود فجوة بين توفر الأدوات التقنية وبين ترجمتها إلى تحسن ملموس في كفاءة المبيعات في السياق السعودي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أسبابه وتقديم تفسيرات له.

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تستند هذه الدراسة إلى فرضية أساسية مفادها وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المبيعات (المتغير المستقل) وكفاءة وفعالية الأداء (المتغير التابع). لقد حاولت العديد من الدراسات السابقة، الدولية والمحلية، استكشاف طبيعة هذه العلاقة، ويقدم هذا القسم استعراضاً لأبرز نتائجها، مما يؤسس للإطار النظري الذي تبنى عليه فرضيات الدراسة الحالية.

أولاً: العلاقة بين اعتماد التقنية وكفاءة المبيعات

أظهرت غالبية الأدبيات وجود علاقة إيجابية قوية بين تبني الأدوات التقنية المتقدمة وتحسين مؤشرات الأداء. على سبيل المثال، وجدت دراسة (Zhang & Li, 2023) أن استخدام التحليلات التنبؤية وأنظمة الذكاء الاصطناعي يمكن أن يزيد من دقة التنبؤ بالمبيعات ويخفض التكاليف التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على الهوامش الربحية. كما أشار تقرير (McKinsey & Company, 2022) إلى أن الشركات التي تبنت التسعير الديناميكي سجلت نمواً في حصتها السوقية بنسبة تصل إلى ٥٪ في الأسواق التنافسية. ومع ذلك، تشير نتائج الدراسة الحالية (الجدول ٤، ص ٢٨) إلى وجود فجوة تطبيقية في السوق السعودي، حيث لا يزال الاعتماد على هذه الأدوات محدوداً، مما قد يضعف من قوة هذه العلاقة في هذا السياق المحدد.

ثانياً: العلاقة بين شدة المنافسة وفعالية الاستراتيجيات

كشفت الدراسات أن البيئة التنافسية تؤثر بشكل مباشر على اختيار وتصميم استراتيجيات المبيعات. ففي دراسة للعتيبي (٢٠٢٢)، تبين أن شركات التجزئة في السوق السعودي تستجيب لضغوط المنافسة التسعيرية من خلال مرونة التسعير وتعزيز خدمات ما بعد البيع، مما ساعدها على الاحتفاظ بالعملاء (وهو مؤشر على الفعالية). وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية (الجدول ٣، ص ٢٧)، حيث رأى ٤٥٪ من أفراد العينة أن المنافسة تسبب ضغطاً على هوامش الربح، مما يدفعهم إلى تعديل استراتيجياتهم باستمرار لضمان الاستمرارية.

ثالثاً: العلاقة بين التحديات التشغيلية وكفاءة الفريق

أكدت الأدبيات أن المعوقات الداخلية، مثل نقص التدريب وعدم مواءمة الاستراتيجيات، لها تأثير سلبي مباشر على إنتاجية فرق المبيعات. وقد دعمت النتائج الوصفية للدراسة الحالية (الجدول ٥، ص ٢٨) هذا الطرح

بشكل كبير، حيث اعتبر ٥٠٪ من المبحوثين أن عدم توافق الاستراتيجيات مع السوق هو أبرز معوق للكفاءة. وهذا يتوافق مع ما أكدته الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (٢٠٢٢) على أن هذه الفجوة الاستراتيجية هي أحد الأسباب الرئيسية لتراجع أداء العديد من المنشآت.

رابعًا: التكامل بين أبعاد المتغير المستقل

تؤكد الدراسات أن العلاقة بين المتغيرين ليست بسيطة أو أحادية الاتجاه، بل هي علاقة معقدة ومتداخلة. ففجوات استراتيجيات التعزيز (كاستثمار المزيد في التدريب أو التحليلات) يعتمد بشكل كبير على التغلب على التحديات التشغيلية أولاً. كما أن فعالية اعتماد التقنية في تحسين الكفاءة تتوقف على مدى ملاءمتها لطبيعة شدة المنافسة في السوق. بمعنى آخر، فإن أبعاد المتغير المستقل تعمل بشكل تآزري للتأثير على المتغير التابع.

الخلاصة والفجوة البحثية:

بينما تتفق معظم الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية بين تحسين استراتيجيات المبيعات وزيادة الكفاءة، فإن غالبية هذه الدراسات أجريت في سياقات مختلفة عن السوق السعودي، الذي يتميز بخصوصية في سلوك المستهلك وطبيعة المنافسة. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار هذه العلاقات في الإطار المحلي، والتحقق من مدى تطابق النتائج مع ما توصلت إليه الأدبيات الدولية، ساعيةً إلى تقديم نموذج أكثر وضوحًا يفسر طبيعة هذه العلاقات في القطاع السعودي.

٢,٥ . الخاتمة

يخلص هذا الفصل من الدراسة إلى أن الأدبيات السابقة، على تنوعها، تُشير إلى وجود علاقة تأثيرية إيجابية بين تطوير استراتيجيات إدارة المبيعات (المتغير المستقل) وتحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية (المتغير التابع). وقد سلط الاستعراض الضوء على كيفية تأثير أبعاد المتغير المستقل - المتمثلة في شدة المنافسة، واعتماد التقنية، والتحديات التشغيلية، واستراتيجيات التعزيز - بشكل منفرد ومتداخل على أداء فرق المبيعات.

ومع ذلك، يكمن الإسهام المركزي لهذه الدراسة في سعيها لاختبار هذه العلاقات والنظريات في السياق الفريد للسوق السعودي، الذي يتميز ببيئة تنافسية ديناميكية وسريعة التطور. حيث أظهر الاستعراض وجود فجوة بحثية واضحة بين الإطار النظري العالمي والتطبيق العملي المحلي، خاصة فيما يتعلق بمدى فعالية هذه الاستراتيجيات في تجاوز التحديات الخاصة التي تواجه المنشآت السعودية.

وبناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة لا تهدف فقط إلى التحقق من صحة النماذج النظرية القائمة، بل أيضًا إلى تطوير إطار متكامل أكثر ملاءمة للواقع المحلي، يمكن أن يساعد متخذي القرار في قطاع المبيعات على تعزيز قدراتهم التنافسية. وهذا يمهد الطريق للفصل القادم (منهجية الدراسة) الذي سيوضح كيفية التي سيتم بها جمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١ . المقدمة

يأتي هذا الفصل لتوضيح الإطار المنهجي الذي تم اعتماده في هذه الدراسة، بهدف الإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهدافه المحددة. إذ تمثل منهجية البحث الهيكل الأساسي الذي ينظم عملية جمع البيانات وتحليلها، مما يضمن دقة النتائج ومصدقيتها. وتستعرض هذه المقدمة بشكل موجز الطرق والأدوات التي تم استخدامها لدراسة واقع المنافسة واستراتيجيات المبيعات في السوق السعودي، مع التركيز على التحديات الرئيسية ومدى اعتماد الأدوات التقنية الحديثة.

تم تصميم الدراسة لتحقيق شمولية التحليل من خلال الاعتماد على منهج وصفي تحليلي، يجمع بين البيانات الكمية والنوعية لتقديم رؤية متكاملة. وتمثلت الأداة الرئيسية في استبيان إلكتروني تم تطويره خصيصاً لهذا الغرض، بهدف استقصاء آراء عينة من المبيعات في السوق السعودي.

كما يتناول الفصل تفاصيل حول مجتمع الدراسة والعينة، وأدوات جمع البيانات، والإجراءات الإحصائية المستخدمة في التحليل، مع الإشارة إلى إجراءات ضمان الصدق والثبات التي تم اتخاذها لتأكيد جودة البيانات وموثوقيتها.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

١. البيئة التنافسية:

- **التعريف الإجرائي:** مجموعة العوامل الخارجية المؤثرة على أداء منشآت المبيعات في السوق السعودي، وتُقاس من خلال:

- تواتر تغير سياسات التسعير لدى المنافسين
- درجة تباين تفضيلات العملاء
- مستوى كثافة المنافسين في السوق

٢. كفاءة فريق المبيعات:

- **التعريف الإجرائي:** القدرة على تحقيق الأهداف التسويقية بمستوى من الموارد، وتُقاس من خلال:

- نسبة تحقيق الأهداف الشهرية
- مستوى الاستجابة لتغيرات السوق
- جودة التفاعل مع العملاء

٣. اعتماد التقنية:

- **التعريف الإجرائي:** درجة استخدام أدوات التقنية الحديثة في عمليات المبيعات، وتُقاس من خلال:

- مستوى استخدام تحليلات البيانات التنبؤية
- درجة توظيف أنظمة الذكاء الاصطناعي
- تطبيق أنظمة التسعير الديناميكي

٤. التحديات التشغيلية:

- **التعريف الإجرائي:** المعوقات الداخلية التي تواجه فرق المبيعات، وتُقاس من خلال:

- مستوى نقص التدريب المتخصص
- درجة عدم مواءمة الاستراتيجيات مع السوق
- مستوى ضعف الدعم التقني

٥. استراتيجيات التعزيز:

• **التعريف الإجرائي:** الآليات المستخدمة لتحسين أداء المبيعات، وتُقاس من خلال:

- كثافة برامج تطوير المهارات
- حجم الاستثمار في تحليلات البيانات
- مستوى تبني أنظمة الذكاء الاصطناعي

٦. **متغيرات الضبط:**

- **المسمى الوظيفي:** مدير مبيعات - مشرف مبيعات - مندوب مبيعات - أخرى
- **حجم الشركة:** صغيرة - متوسطة - كبيرة
- **القطاع:** تجزئة - خدمات - صناعة

٣,٣. تصميم البحث

١. فلسفة البحث : الفلسفة التفسيرية لفهم الظاهرة من خلال تجارب أفراد العينة وإدراكاتهم.
٢. منهجية البحث : المنهج الاستنتاجي للاختبار فرضيات الدراسة بناء على الإطار النظري القائم.
٣. الإستراتيجية البحثية : إستراتيجية المسح عبر استبيان إلكتروني.
٤. الخيار المنهجي : منهج مختلط بتركيز رئيسي على البيانات الكمية.
٥. الأفق الزمني : دراسة مقطعية في وقت محدد.
٦. تقنيات جمع البيانات : استبيان عبر منصة Google Forms ، مع أسلوب المعاينة غير الاحتمالي.

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً: مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال المبيعات والتسويق في الشركات العاملة في السوق السعودي، بما في ذلك:

- مديري المبيعات
- مشرفي المبيعات
- مندوبي المبيعات
- استراتيجيات التسويق والمنافسة

ثانياً: منهجية وأسلوب أخذ العينة:

١. نوع العينة :عينة غير احتمالية
٢. الأسلوب المعياري :العينة الهدف لاستهداف المتخصصين
٣. أسلوب مساعد :كرة الثلج لوصول أوسع للمستجيبين
٤. حجم العينة (20) :مستجيباً من المبيعات

ثالثاً: معايير اختيار العينة:

- العمل في مجال المبيعات في السعودية
- شغل منصب متعلق بالمبيعات أو التسويق
- الخبرة في التعامل مع البيئة التنافسية بالسوق

رابعاً: تقنيات جمع البيانات:

- استبيان إلكتروني منظم عبر Google Forms
- أسئلة مغلقة ومفتوحة

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

أولاً: أداة جمع البيانات:

- نوع الأداة :استبيان إلكتروني منظم
- منصة التطبيق Google Forms :
- لغة الأداة :العربية

ثانياً: هيكل الاستبيان:

- القسم الأول :بيانات ديموغرافية (المسمى الوظيفي، الخبرة)
- القسم الثاني :أسئلة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي
- القسم الثالث :أسئلة مفتوحة لاستقصاء الآراء والتوصيات

ثالثاً: فترة جمع البيانات:

- تم جمع البيانات خلال شهر [أغسطس] ٢٠٢٥
- مدة التوزيع: أسبوعين
- متابعة أسبوع إضافي للمذكرات التذكيرية

رابعاً: ضوابط التطبيق:

- شرح أهداف الدراسة في مقدمة الاستبيان
- التأكيد على سرية البيانات وعدم الإفصاح عن الهوية
- إلزامية الإجابة على جميع الأسئلة لمنع البيانات الناقصة

٣,٦. الخاتمة

تم في هذا الفصل عرض الإطار المنهجي الشامل للدراسة، حيث تم اعتماد نموذج "البصلة البحثية" كدليل منهجي لضمان دقة وموثوقية النتائج. اشتمل التصميم البحثي على فلسفة تفسيرية ومنهج استنتاجي، مع استخدام إستراتيجية المسح عبر استبيان إلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات.

اعتمدت الدراسة على عينة غير احتمالية قوامها ٢٠ مُستجيباً من المبيعات في السوق السعودي، تم اختيارهم بطريقة العينة الهدف وكرة الثلج. وتم جمع البيانات باستخدام استبيان منظم عبر منصة Google Forms، مع تطبيق إجراءات صارمة لضمان الصدق والثبات.

يُ مهد هذا الإطار المنهجي المتكامل الطريق لتحليل البيانات والإجابة على أسئلة الدراسة في الفصل القادم، مع التأكيد على أن المنهجية المتبعة تتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وتوفر الأساس اللازم لاستخلاص استنتاجات ذات مصداقية علمية.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

يستعرض هذا الفصل أهم الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الرئيسيين (التحول الرقمي واتخاذ القرار) والعلاقة بينهما، وذلك بهدف تحديد الأسس النظرية للدراسة، واستخلاص الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم تحليل بيانات (٢٠) مشاركاً في الدراسة، وتم تلخيص الخصائص الأساسية والاتجاهات على النحو التالي:

1. الخصائص العامة (المسمى الوظيفي)

يُظهر توزيع المسمى الوظيفي لأفراد العينة أن الغالبية هم من فئة "مندوب مبيعات"، مما يشير إلى أن البيانات تعكس تجربة فرق المبيعات الميدانية بشكل أساسي.

الجدول ١: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية (%) التكرار (ن) المسمى الوظيفي

مندوب مبيعات	10	50%
أخرى	6	30%
مدير مبيعات	2	10%
مشرف مبيعات	2	10%
الإجمالي	20	100%

٣. أبرز التحديات في المنافسة بالسوق السعودي

أبرز تحدي يواجه المبيعات في السوق السعودي هو "سياسات تسعير المنافسين"، حيث يعتبره (٥٥٪) من المشاركين التحدي الأبرز.

الجدول ٢: توزيع التحديات التي تواجه المنافسة

النسبة المئوية(%)	التكرار (ن)	التحدي
55%	11	سياسات تسعير المنافسين
20%	4	تغير تفضيلات العملاء
15%	3	أخرى
5%	1	نقص البيانات التحليلية
5%	1	محدودية التقنيات الحديثة
100%	20	الإجمالي

٤. تأثير حدة المنافسة على الاستراتيجيات

تؤدي حدة المنافسة بشكل أساسي إلى "ضغط على هوامش الربح"، حيث يعتبره (٤٥٪) من العينة التأثير الأكثر شيوعاً.

الجدول ٣: توزيع تأثير المنافسة على الاستراتيجيات

النسبة المئوية(%)	التكرار (ن)	التأثير
45%	9	تسبب ضغطاً على هوامش الربح
25%	5	تتطلب توظيف تقنيات متطورة
20%	4	تدفع للتجديد المستمر
10%	2	أخرى
100%	20	الإجمالي

٥. مدى استخدام الأدوات التقنية

أظهرت النتائج تبنياً متفاوتاً للأدوات التقنية، حيث تُستخدم أدوات "التحليلات التنبؤية" أحياناً بنسبة (٥٠٪)، بينما لا تزال أدوات "الذكاء الاصطناعي" غير مُستخدمة لدى نسبة كبيرة (60%)

الجدول ٤: مدى استخدام الأدوات التقنية

الأداة	لا نستخدم	أحياناً	دائماً
التحليلات التنبؤية	6 (30%)	10 (50%)	4 (20%)
أنظمة الذكاء الاصطناعي	12 (60%)	7 (35%)	1 (5%)
التسعير الديناميكي	8 (40%)	12 (60%)	0 (0%)

٦. معوقات رفع كفاءة فريق المبيعات

أبرز معوق للكفاءة هو "عدم توافق الاستراتيجيات مع السوق"، حيث تم اختياره من قبل نصف أفراد العينة (50%).

الجدول ٥: توزيع معوقات كفاءة فريق المبيعات

المعوق	النسبة المئوية (%)	التكرار (ن)
عدم توافق الاستراتيجيات مع السوق	50%	10
نقص التدريب	25%	5
ضعف الدعم التقني	15%	3
أخرى	10%	2
الإجمالي	100%	20

٧. الحلول المقترحة لتعزيز المبيعات

الحل الأكثر تأثيرًا حسب تجربة المشاركين هو "تطوير مهارات الفريق عبر ورش متخصصة"، حيث حصل على أعلى نسبة (50%)

الجدول ٦: توزيع الحلول المقترحة لتعزيز المبيعات

النسبة المئوية (%)	التكرار (ن)	الحل
50%	10	تطوير مهارات الفريق عبر ورش متخصصة
25%	5	استثمار أكبر في تحليلات البيانات
25%	5	تبني أنظمة ذكاء اصطناعي
0%	0	أخرى
100%	20	الإجمالي

ملخص النتائج الرئيسية (الاستنتاج الوصفي)

١. ملف المستجيب: تمثيل عالي لفرق المبيعات الميدانية ("مندوبي المبيعات").
 ٢. التحدي المركزي: الضغط التنافسي عبر سياسات التسعير هو الهاجس الأكبر.
 ٣. التأثير المالي: تنعكس هذه المنافسة مباشرة على ضغط هوامش الربح.
 ٤. الفجوة التقنية: هناك اعتماد محدود على الأدوات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية بشكل دائم، رغم إدراك أهميتها.
 ٥. المعوق الاستراتيجي: عدم توافق الاستراتيجيات مع واقع السوق هو أبرز عائق داخلي.
 ٦. الحل المقترح: التركيز على الحلول البشرية (التدريب والتطوير) يُرى كأكثر الحلول تأثيرًا
- هذا التوصيف يُقدم صورة واضحة عن خصائص العينة واتجاهاتها الرئيسية، مما يوفر سياقًا قويًا لتحليل النتائج الأعمق في الدراسة.

٤,٣ . الخاتمة

بختام هذا البحث، يمكن استعراض أبرز النتائج التي توصلت إليها دراسة واقع المنافسة واستراتيجيات المبيعات في السوق السعودي، حيث هدفت إلى تحليل أبرز التحديات والمعوقات وقياس درجة اعتماد الأدوات التقنية الحديثة.

لقد كشفت الدراسة أن أبرز التحديات التي تواجه المبيعات تنبع أساسًا من ضغوط سياسات التسعير للمنافسين، تليها صعوبة مواكبة تغير تفضيلات العملاء. كما أن هذه المنافسة الحادة تترك آثارًا مباشرة على أداء الشركات، أبرزها الضغط على هوامش الربح، مما يفرض الحاجة إلى تطوير استراتيجيات مبتكرة للحفاظ على القدرة التنافسية.

أما على صعيد المعوقات الداخلية، فقد برزت مشكلة "عدم توافق الاستراتيجيات مع واقع السوق" كأهم عائق أمام كفاءة فرق المبيعات، مما يشير إلى حاجة ملحة لإعادة النظر في آليات التخطيط واتخاذ القرار داخل المنظمات.

وبالرغم من إدراك أفراد العينة لأهمية التقنية، أظهرت النتائج وجود فجوة في الاعتماد الفعلي على الأدوات المتقدمة؛ حيث إن استخدام أدوات مثل الذكاء الاصطناعي والتسعير الديناميكي لا يزال محدودًا أو غير مستقر، في حين أن التحليلات التنبؤية تحظى باعتماد أكبر نسبيًا، وإن كان بشكل غير دائم في كثير من الحالات.

وفي إطار الحلول المقترحة، أكدت الغالبية على أن تطوير مهارات فريق المبيعات عبر برامج تدريبية متخصصة هو الحل الأكثر تأثيرًا وجدوى، يليه الاستثمار في تحليلات البيانات وتبني تقنيات الذكاء الاصطناعي.

تؤكد هذه النتائج على الطبيعة الديناميكية والمعقدة للسوق السعودي، وتتفق مع عدد من الدراسات التي أشارت إلى أن البيئة التنافسية تدفع الشركات إلى مراجعة استراتيجياتها التسعيرية والتركيز على الكفاءة التشغيلية. فيما تقدم هذه الدراسة إضافة من خلال تسليط الضوء على الفجوة بين الإدراك النظري لأهمية التقنية وتطبيقها العملي في قطاع المبيعات محليًا.

في ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

- قيام الشركات بمراجعة استراتيجياتها التسعيرية لجعلها أكثر مرونة وقدرة على مجاراة المنافسين.
- الاستثمار في رفع المهارات الرقمية والتحليلية لفرق المبيعات، وعدم الاقتصار على التدريب التقليدي.
- تبني الأدوات التقنية بشكل تدريجي لكن استراتيجي، بدءًا من حلول التحليلات التنبؤية التي أظهرت قبولاً أعلى.

أخيراً، من المهم الإشارة إلى أن هذه الدراسة واجهت بعض القيود، أبرزها صغر حجم العينة (٢٠ مشاركاً)، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع القطاعات. لذلك، تقترح الدراسات المستقبلية توسيع نطاق العينة ليشمل قطاعات متنوعة وإجراء دراسة كيفية للتعمق في أسباب الفجوة بين الإدراك والتطبيق في اعتماد التقنيات الحديثة.

ختاماً، يمكن القول إن تطوير استراتيجيات المبيعات في السوق السعودي يحتاج إلى مزج بين العنصر البشري المتمكن والأدوات التقنية الذكية، في إطار استراتيجية متكاملة تستشرف تحديات السوق وتستجيب لها بفاعلية.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣. الخاتمة:

قائمة المراجع

١. الجهاز المركزي للإحصاء. (2023). التقرير السنوي لقطاع التجارة والتجزئة في المملكة العربية السعودية. وزارة الاقتصاد والتخطيط.
٢. المركز الوطني للذكاء الاصطناعي. (2023). تقرير تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في القطاع الخاص السعودي. هيئة البيانات والذكاء الاصطناعي.
٣. الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". (2022). "تحديات وآفاق قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية. الرياض: منشورات الهيئة.
٤. العتيبي، خالد بن أحمد. (2022). إستراتيجيات التسعير التنافسية في الأسواق الناشئة: دراسة حالة السوق السعودي. مجلة الدراسات التجارية، ١٥ (٣)، ٤٥-٦٧.
٥. الزبيدي، صالح أحمد، والغامدي، عبدالله محمد. (2023). إستراتيجيات التسويق في البيئات التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية. الرياض: دار الكتاب الجامعي.
٦. الشمراني، علي بن محمد. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة قنوات التوزيع في منشآت التجزئة السعودية. "مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٥ (2)، ١٢٣-١٤٥.
٧. السعدون، نورة عبدالله. (2023). دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات: دراسة ميدانية على قطاع retail في المملكة العربية السعودية. "المجلة العربية للإدارة، ٤١ (3)، ٨٧-١١٠.
٨. القحطاني، محمد بن سعيد. (2022). إدارة المبيعات في الأسواق التنافسية: مفاهيم معاصرة وتطبيقات عملية. جدة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
٩. العجمي، فهد بن عبدالله. (2023). تحليل العوامل المؤثرة على ولاء العملاء في سوق التجزئة السعودي في ظل المنافسة الشديدة. "مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٨ (1)، ٥٥-٨٠.
١٠. الغنيم، عبدالرحمن بن إبراهيم. (2022). إستراتيجيات التسعير التنافسية وأثرها على الحصة السوقية للشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. "بحوث اقتصادية عربية، ٤٩ (4)، ٢٩-٥٤.

١١. الهيئة العامة للجمارك (2023). التقرير السنوي لتجارة التجزئة عبر الحدود. الرياض: إصدارات الهيئة العامة للجمارك.
١٢. الدارة، لبنى عبدالعزيز". (2023). ديناميكيات المنافسة في السوق السعودي: تحليل قطاع البيع بالتجزئة. "مجلة الأعمال والاستراتيجيات"، ١٠ (2)، ١٧٥-١٩٨.
١٣. المطيري، خالد بن عبدالله". (2022). تأثير جائحة كوفيد-١٩ على استراتيجيات التسويق والبيع في المملكة العربية السعودية. "مجلة العلوم الإدارية والمالية"، ١٨ (3)، ٢٠١-٢٢٥.
١٤. النجار، محمد بن علي". (2023). دور البيانات الضخمة في تطوير استراتيجيات التسويق والبيع: رؤية لتطبيقها في المملكة العربية السعودية. "المجلة الدولية للأعمال والتجارة"، ١٢ (1)، ٣٣-٥٨.

الملاحق