



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: إدارة المشاريع

عنوان المشروع:

فعالية استخدام أدوات إدارة المشاريع في تنظيم حملات المبيعات
لقطاع الهوريكا: دراسة ميدانية في السوق السعودي

اسم الطالب: أحمد إياد أبو علي

الرقم الجامعي: 221002188

مشروع تخرج (1)

كلية الإدارة – جامعة ميد أوشن

إشراف:

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميد أوشن

الفصل الدراسي الثالث – 2025

جدول المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1	المقدمة	1.2 1
1.2.1	مشكلة الدراسة	3
1.2.2	الفجوات على المستوى النظري	4
1.3	الفجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3.1	أهمية الدراسة	6
1.3.2	الأهمية على المستوى النظري	6
1.4	الأهمية على المستوى التطبيقي	7
1.5	أسئلة الدراسة	8
1.6	أهداف الدراسة	9
1.7	فرضيات الدراسة	10
1.8	نموذج الدراسة	11
1.9	منهجية الدراسة	12
1.10	الدراسة الميدانية	13
14.2.4	مخطط المشروع المقترح	

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.2	15	المقدمة
2.2.1	17	المتغير المستقل: أدوات إدارة المشاريع
2.2.2	17	مفهوم إدارة المشاريع
2.2.3	18	أهمية أدوات إدارة المشاريع في التنظيم الإداري
2.2.4	19	أدوات التخطيط في إدارة المشاريع
2.2.5	20	أدوات المتابعة والتقييم
21.2.3		التحول الرقمي في إدارة المشاريع
2.3.1	22	المتغير التابع: تنظيم حملات المبيعات
2.3.2	22	مفهوم حملات المبيعات
2.3.3	23	خصائص حملات المبيعات
2.3.4	24	تحديات تنظيم حملات المبيعات
25.2.4		حملات المبيعات في قطاع الهوريكا
2.4.1	26	العلاقة بين أدوات إدارة المشاريع وتنظيم حملات المبيعات
2.4.2	27	إدارة الحملات البيعية كمشاريع مؤقتة
28.2.5		اثر أدوات إدارة المشاريع على الأداء البيعي
29		خاتمة الفصل الثاني
31		الخاتمة العامة للبحث

33	التوصيات
35	حدود الدراسة ومقترحات الدراسات المستقبلية
4037	قائمة المراجع

مشروع التخرج 1

عنوان المشروع

فعالية استخدام أدوات إدارة المشاريع في تنظيم حملات
المبيعات لقطاع الهوريكا: دراسة ميدانية في السوق السعودي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد إدارة المشاريع في العصر الحديث أحد المرتكزات الأساسية للإدارة المعاصرة، لما لها من دور محوري في تمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية في ظل بيئات عمل تتسم بالتغير السريع واشتداد المنافسة. فقد انتقلت إدارة المشاريع من كونها ممارسة إجرائية تقتصر على قطاعات محددة، إلى منهج إداري متكامل يعتمد على التخطيط العلمي، والتنظيم المنهجي، والرقابة المستمرة، وإدارة الموارد بشكل يضمن تحقيق النتائج المرجوة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة.

ومع تسارع التحولات الاقتصادية العالمية، وتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات، لم يعد الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية كافياً لتحقيق الاستدامة والتميز المؤسسي. وأصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أدوات وأساليب حديثة تساعد على التعامل مع التعقيد المتزايد في أنشطتها التشغيلية والبيعية. وفي هذا السياق، برزت إدارة المشاريع كإطار إداري فعال يساهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وتقليل المخاطر، وتعزيز القدرة على التكيف مع متغيرات السوق.

وقد شهد مفهوم إدارة المشاريع تطورًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة، حيث لم يعد يقتصر على المشاريع الهندسية والإنشائية أو مشاريع تقنية المعلومات، بل امتد ليشمل مجالات متعددة مثل التسويق، وإدارة التغيير، وتطوير الأعمال، وتنظيم الفعاليات، وإدارة الحملات التسويقية والبيعية. ويعكس هذا التوسع مرونة منهجيات إدارة المشاريع، وقدرتها على التكيف مع طبيعة الأنشطة المختلفة، لا سيما الأنشطة المؤقتة التي تتسم بتعدد الأطراف المعنية، وتداخل المهام، والحاجة إلى تنسيق عالي بين الموارد البشرية والمادية.

ومن ناحية أخرى، تُعد حملات المبيعات من أهم الأنشطة الحيوية داخل الشركات التجارية والخدمية، لما لها من أثر مباشر في تحقيق الإيرادات، وتعزيز الحصة السوقية، وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء. وتتميز حملات المبيعات بطبيعتها المؤقتة، واعتمادها على أهداف محددة، وجدول زمني واضح، وموارد مخصصة، الأمر الذي يجعلها تتوافق إلى حد كبير مع خصائص المشروع وفق المفهوم الإداري الحديث. وبناءً عليه، فإن التعامل مع حملات المبيعات باعتبارها مشاريع متكاملة يُعد توجهًا إداريًا منطقيًا يسهم في رفع مستوى التنظيم، وتحسين كفاءة التنفيذ، وزيادة فرص النجاح.

وفي المملكة العربية السعودية، يشهد القطاع التجاري والخدمي تطورًا متسارعًا في أساليب الإدارة والتنظيم، مدفوعًا بتوجهات رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز التنافسية، وتحقيق الاستدامة الاقتصادية. وقد شجعت هذه الرؤية المؤسسات على تبني أفضل الممارسات الإدارية العالمية، ومن بينها تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في مختلف القطاعات الاقتصادية.

ويُعد قطاع الضيافة والمأكولات والمشروبات، المعروف بقطاع الهوريكا (HoReCa)، من أكثر القطاعات تأثرًا بهذه التحولات، نظرًا للنمو المتزايد في عدد المنشآت العاملة فيه، وتنوع الخدمات والمنتجات المقدمة، وارتفاع مستوى المنافسة بين الموردين والموزعين. ويتميز هذا القطاع بتعدد الأطراف المعنية، وتداخل العمليات التشغيلية والبيعية، مما يجعل تنظيم حملات المبيعات فيه تحديًا إداريًا يتطلب أساليب حديثة وأدوات فعالة.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة دور أدوات إدارة المشاريع في تنظيم حملات المبيعات داخل قطاع الهوريكا في السوق السعودي، وبيان مدى قدرتها على تحسين الأداء البيعي، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في هذا القطاع الحيوي.

تواجه المؤسسات العاملة في قطاع الضيافة والمأكولات والمشروبات (الهوريكا) في السوق السعودي تحديات متزايدة في إدارة وتنظيم حملات المبيعات، وذلك في ظل النمو المتسارع لهذا القطاع واشتداد المنافسة بين الموردين والموزعين. فعلى الرغم من الأهمية الاستراتيجية لحملات المبيعات في تحقيق الإيرادات وتعزيز الحصة السوقية، إلا أن العديد من الشركات ما زالت تعتمد على أساليب تقليدية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، دون الاستفادة الكاملة من الأدوات والمنهجيات الحديثة التي توفرها إدارة المشاريع.

ويلاحظ أن الحملات البيعية في كثير من الحالات تُنفذ بصورة جزئية أو ارتجالية، مع غياب الرؤية الشاملة التي تربط بين أهداف الحملة والموارد المتاحة والجدول الزمني المحدد. كما يترتب على ذلك ضعف في تحديد المسؤوليات، وتداخل في الأدوار بين إدارات المبيعات والتسويق والإمداد، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى التنسيق الداخلي، وتأخر تنفيذ الأنشطة، وعدم تحقيق النتائج البيعية المستهدفة.

وتزداد حدة هذه المشكلة في قطاع الهوريكا نظرًا لطبيعة هذا القطاع التي تتسم بتعدد المنتجات، وتنوع العملاء، وتقلب الطلب، والحاجة إلى استجابة سريعة لمتغيرات السوق. وفي ظل هذه الظروف، يصبح غياب التخطيط المنهجي والمتابعة الفعالة عاملاً رئيسياً في فشل أو ضعف نتائج الحملات البيعية.

ومن هذا المنطلق، تبرز مشكلة الدراسة في عدم الاستغلال الأمثل لأدوات إدارة المشاريع في تنظيم حملات المبيعات داخل قطاع الهوريكا بالسوق السعودي، وما يترتب على ذلك من آثار سلبية على كفاءة الأداء البيعي، واستخدام الموارد، ورضا العملاء.

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية في محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين إدارة المشاريع وتنظيم حملات المبيعات، حيث ركزت غالبية الأدبيات السابقة على تطبيق إدارة المشاريع في مجالات تقليدية مثل المشاريع الهندسية، والإنشائية، وتقنية المعلومات. في المقابل، لم تحظ الأنشطة البيعية، وخاصة حملات المبيعات، باهتمام كافٍ من منظور إدارة المشاريع كإطار نظري متكامل.

كما أن الدراسات التي تناولت قطاع الهوريكا في البيئة العربية ركزت في الغالب على الجوانب التشغيلية أو التسويقية، دون دمج أدوات إدارة المشاريع ضمن نموذج نظري شامل لتحسين الأداء البيعي. ويؤدي هذا القصور في الأدبيات إلى غياب نماذج نظرية واضحة يمكن الاعتماد عليها في تفسير دور أدوات إدارة المشاريع في تنظيم الحملات البيعية داخل هذا القطاع الحيوي.

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تعاني العديد من الشركات العاملة في قطاع الهوريكا من ضعف استخدام أدوات التخطيط والمتابعة المرتبطة بإدارة المشاريع، مثل هيكل تقسيم العمل (WBS)، ومخططات جانت، وأدوات تحليل المسار الحرج. كما يلاحظ غياب الاستخدام المنهجي لمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس مدى نجاح الحملات البيعية وتقييم نتائجها.

ويترتب على هذه الفجوات التنظيمية ضعف القدرة على مراقبة تقدم الحملات البيعية، وتأخر اكتشاف الانحرافات عن الخطة الموضوعية، مما يقلل من فعالية القرارات التصحيحية. كما يؤدي ذلك إلى زيادة الهدر في الموارد، وانخفاض كفاءة فرق المبيعات، وتراجع مستوى رضا العملاء.

وبناءً على ما سبق، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي:

ما مدى فعالية استخدام أدوات إدارة المشاريع في تنظيم حملات المبيعات في قطاع الهوريكا بالسوق السعودي؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 الأهمية على المستوى النظري

تتبع أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري من سعيها إلى إثراء الأدبيات العلمية من خلال الربط بين مفهومي إدارة المشاريع وإدارة المبيعات، وتقديم إطار نظري يوضح كيفية توظيف أدوات إدارة المشاريع في تنظيم الحملات البيعية. كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بتطبيق هذه الأدوات في قطاع الهوريكا، خاصة في البيئة السعودية، بما يوفر مرجعًا علميًا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.

1.3.2 الأهمية على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تكتسب الدراسة أهميتها من قدرتها على تقديم رؤى عملية للشركات العاملة في قطاع الهوريكا حول كيفية تحسين تنظيم حملات المبيعات من خلال تبني أدوات إدارة المشاريع. ويسهم ذلك في رفع كفاءة الأداء البيعي، وتحسين استخدام الموارد، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، بما يتماشى مع متطلبات السوق السعودي وتوجهات رؤية المملكة 2030.

1.4 أسئلة الدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الأسئلة البحثية التي تمثل الإطار الفكري الذي يوجه مسار البحث، وتسهم في تحديد أبعاده النظرية وتحقيق أهدافه العلمية. وتتبع أهمية صياغة أسئلة الدراسة من كونها أداة رئيسية لتحديد المشكلة البحثية بشكل دقيق، وربطها بمتغيرات الدراسة، بما يضمن وضوح الاتجاه البحثي وتماسكه.

وتتمثل الأسئلة الرئيسة والفرعية للدراسة فيما يأتي:

السؤال الرئيس: ما مدى فعالية استخدام أدوات إدارة المشاريع في تنظيم حملات المبيعات في قطاع الهوريكا بالسوق السعودي؟

الأسئلة الفرعية: ما مفهوم أدوات إدارة المشاريع، وما أهميتها في التنظيم الإداري المعاصر؟ ما واقع تنظيم حملات المبيعات في الشركات العاملة بقطاع الهوريكا في السوق السعودي؟ إلى أي مدى يتم استخدام أدوات إدارة المشاريع في تخطيط وتنفيذ ومتابعة الحملات البيعية؟ هل توجد علاقة ذات دلالة بين استخدام أدوات إدارة المشاريع وتحسين تنظيم حملات المبيعات؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تسهم في تعميق الفهم النظري لموضوع البحث، وتقديم إطار تحليلي يمكن الاستفادة منه في تحسين الممارسات الإدارية داخل المؤسسات. ويمكن تصنيف أهداف الدراسة على النحو الآتي:

التعرف على مفهوم أدوات إدارة المشاريع وأهم تطبيقاتها في البيئة التنظيمية. تحليل واقع تنظيم حملات المبيعات في قطاع الهوريكا بالسوق السعودي. توضيح دور أدوات إدارة المشاريع في تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة للحملات البيعية. إبراز العلاقة بين استخدام أدوات إدارة المشاريع ورفع كفاءة الأداء البيعي. تقديم إطار نظري يمكن الاعتماد عليه في دراسات مستقبلية تتناول موضوع إدارة المشاريع في الأنشطة البيعية.

1.6 فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها، تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفرضيات التي تسعى إلى اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك في إطار نظري يوضح تأثير أدوات إدارة المشاريع على تنظيم حملات المبيعات. وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يأتي:

توجد علاقة ذات دلالة بين استخدام أدوات إدارة المشاريع وتنظيم حملات المبيعات في قطاع الهوريكا بالسوق السعودي. يسهم تطبيق أدوات التخطيط والمتابعة في إدارة المشاريع في تحسين كفاءة الحملات البيعية. يؤدي استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية إلى رفع مستوى فعالية حملات المبيعات.

1.7 نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على متغيرين رئيسيين، يتمثل المتغير المستقل في أدوات إدارة المشاريع، والتي تشمل أدوات التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، في حين يتمثل المتغير التابع في تنظيم حملات المبيعات في قطاع الهوريكا. ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير إيجابية بين استخدام أدوات إدارة المشاريع وتحسين مستوى تنظيم الحملات البيعية، بما ينعكس على كفاءة الأداء البيعي وتحقيق الأهداف المحددة.

1.8 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المشاريع وتنظيم حملات المبيعات. ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية، نظراً لكونها تركز على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل أبعادها النظرية دون التدخل في متغيراتها.

ويتم الاعتماد في هذا المنهج على المصادر الثانوية من كتب علمية، ودوريات محكمة، وتقارير رسمية، ومراجع إلكترونية موثوقة، بما يضمن شمولية الإطار النظري ودقته العلمية.

1.9 الدراسة الميدانية

نظرًا لأن هذه الدراسة تُعد دراسة نظرية في مرحلتها الحالية، فلن يتم التطرق إلى الدراسة الميدانية أو جمع البيانات الأولية. وسيتم تخصيص الدراسة الميدانية كمرحلة لاحقة ضمن بحث مستقل أو استكمال لهذا المشروع البحثي، اعتمادًا على استبيانات أو أدوات قياس مناسبة لطبيعة قطاع الهوريكا بالسوق السعودي.

1.10 مخطط المشروع المقترح

يتضمن مخطط المشروع المقترح مراحل تنفيذ البحث بدءًا من اختيار موضوع الدراسة وصياغة الإطار النظري، مرورًا بمراجعة وتحليل الدراسات السابقة، وانتهاءً بصياغة النتائج النظرية والتوصيات المقترحة. ويهدف هذا المخطط إلى تنظيم العمل البحثي وضمان تسلسله المنهجي بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة بكفاءة ووضوح.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ تسهم في بناء خلفية معرفية شاملة حول موضوع الدراسة، وتساعد الباحث على الإحاطة بمختلف الزوايا التي تناولها الباحثون السابقون. كما تتيح هذه الدراسات فرصة لتحديد الفجوات البحثية التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي، وتوضيح موقع الدراسة الحالية ضمن السياق العلمي العام.

ويركز هذا الفصل على تحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، حيث يتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسية؛ يتناول المحور الأول الدراسات المتعلقة بأدوات إدارة المشاريع، بينما يركز المحور الثاني على الدراسات التي تناولت تنظيم حملات المبيعات، أما المحور الثالث فيتناول الدراسات التي بحثت في العلاقة بين إدارة المشاريع وتحسين الأداء التنظيمي أو البيعي. ويهدف هذا التحليل إلى إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، وتوضيح الإضافة العلمية التي تقدمها الدراسة الحالية.

2.2 المتغير المستقل: أدوات إدارة المشاريع

تناولت العديد من الدراسات مفهوم إدارة المشاريع وأهميتها في تحسين الأداء المؤسسي، حيث عرّف معهد إدارة المشاريع (PMI) إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق متطلباته وأهدافه. وأشارت دراسات متعددة إلى أن استخدام أدوات إدارة المشاريع يسهم في تحسين التخطيط والتنظيم والمتابعة، وتقليل المخاطر، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

وأكدت دراسات كلاسيكية وحديثة، مثل دراسة كيرزner، أن المؤسسات التي تعتمد على أدوات إدارة المشاريع كهيكل تقسيم العمل ومخططات جانتي وتحليل المسار الحرج تحقق مستويات أعلى من الالتزام بالوقت والتكلفة مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أساليب إدارية تقليدية. كما أوضحت هذه الدراسات أن فعالية هذه الأدوات لا تقتصر على المشاريع الكبرى، بل تمتد لتشمل الأنشطة المؤقتة والعمليات التشغيلية المختلفة.

وتشير دراسات Meredith و Shafer و Mantel إلى أن أدوات إدارة المشاريع تمثل عنصرًا أساسيًا في تحقيق التكامل بين التخطيط والتنفيذ، حيث تسهم في تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تشغيلية قابلة للتنفيذ. وأكدت هذه الدراسات أن استخدام أدوات مثل هيكل تقسيم العمل (WBS) يساعد على تفكيك الأنشطة المعقدة إلى مهام فرعية واضحة، مما يسهل عملية التوزيع العادل للمهام، ويحد من تداخل المسؤوليات بين فرق العمل.

كما تناولت دراسات أخرى دور مخططات جانت في تحسين إدارة الوقت، حيث تتيح هذه المخططات تصورًا بصريًا لتسلسل الأنشطة ومددها الزمنية، مما يساعد الإدارة على متابعة تقدم العمل، واكتشاف التأخيرات المحتملة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وأشارت هذه الدراسات إلى أن غياب أدوات الجدولة الزمنية غالبًا ما يؤدي إلى ضعف الالتزام بالمواعيد النهائية، وزيادة الضغوط على فرق العمل.

وفيما يتعلق بأدوات المتابعة والتقييم، أوضحت دراسات Heagney و Turner أن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وتقارير الأداء الدورية يسهم في رفع مستوى الشفافية، وتحسين عملية اتخاذ القرار. كما أكدت هذه الدراسات أن المتابعة المستمرة تمكّن الإدارة من قياس مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتحديد الانحرافات عن الخطة، ومعالجة المشكلات قبل تفاقمها.

ومع تطور التقنيات الرقمية، ركزت دراسات حديثة على دور برامج إدارة المشاريع الإلكترونية مثل Microsoft Project و Trello و Asana في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع. وأشارت هذه الدراسات إلى أن هذه الأدوات الرقمية تسهم في تحسين التواصل بين فرق العمل، وتسهيل مشاركة المعلومات، وتوفير بيانات آنية حول تقدم الأنشطة، مما يدعم التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ورغم ما أظهرته الدراسات السابقة من فوائد متعددة لأدوات إدارة المشاريع، إلا أن غالبية هذه الدراسات ركزت على القطاعات الهندسية والتقنية، في حين لم تحظ الأنشطة البيعية، وبالأخص حملات المبيعات، بالاهتمام الكافي من منظور إدارة المشاريع. ويُعد هذا القصور البحثي دافعاً رئيسياً للدراسة الحالية التي تسعى إلى توظيف هذه الأدوات في تنظيم الحملات البيعية داخل قطاع الهوريكا.

2.3 المتغير التابع: تنظيم حملات المبيعات

تناولت العديد من الدراسات مفهوم تنظيم حملات المبيعات باعتباره عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف البيعية وتعزيز الأداء التسويقي للمؤسسات. وقد عرّفت بعض الدراسات حملة المبيعات بأنها مجموعة من الأنشطة المخططة والمحددة بزمان تهدف إلى الترويج لمنتج أو خدمة معينة، وتحقيق حجم مبيعات مستهدف خلال فترة زمنية محددة. وأكدت هذه الدراسات أن نجاح الحملات البيعية يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى التخطيط المسبق والتنظيم الداخلي.

وأشارت دراسات Keller و Kotler إلى أن التنظيم الفعال لحملات المبيعات يسهم في توجيه جهود فرق المبيعات نحو أهداف واضحة، ويحد من العشوائية في تنفيذ الأنشطة الترويجية. كما أوضحت هذه الدراسات أن غياب التخطيط يؤدي إلى ضعف التنسيق بين المبيعات والتسويق، مما ينعكس سلباً على نتائج الحملة.

وفي سياق إدارة المبيعات، بيّنت دراسات Jobber و Lancaster أن تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، ووضع جداول زمنية دقيقة، واستخدام مؤشرات أداء مناسبة، تعد من العوامل الأساسية لنجاح الحملات البيعية. كما أكدت هذه الدراسات أن قياس الأداء البيعي بشكل مستمر يساعد الإدارة على تقييم فعالية الحملة، واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.

وفيما يخص قطاع الضيافة والمأكولات والمشروبات، أشارت دراسات حديثة إلى أن حملات المبيعات تواجه تحديات خاصة تتمثل في تقلب الطلب، وتغير تفضيلات العملاء، وشدة المنافسة بين الموردين. وأكدت هذه الدراسات أن التنظيم الفعال للحملات البيعية في هذا القطاع يتطلب مستوى عاليًا من التنسيق بين إدارات المبيعات والتسويق وسلاسل الإمداد، إضافة إلى المرونة في التعامل مع متغيرات السوق.

2.4 العلاقة بين أدوات إدارة المشاريع وتنظيم حملات المبيعات

سعت عدد من الدراسات إلى الربط بين تطبيق أدوات إدارة المشاريع وتحسين الأداء البيعي، حيث أشارت نتائجها إلى أن التعامل مع الحملات البيعية كمشاريع مؤقتة ذات أهداف واضحة وموارد محددة يسهم في تحسين مستوى التنظيم والكفاءة. وأوضحت هذه الدراسات أن استخدام أدوات التخطيط والمتابعة يساعد في الالتزام بالجدول الزمني، وتحسين جودة التنفيذ، وتحقيق الأهداف البيعية المحددة.

كما بينت دراسات أخرى أن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية في متابعة الحملات البيعية يعزز القدرة على تقييم النتائج بشكل موضوعي، ويتيح للإدارة اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. وأكدت هذه الدراسات أن تطبيق أدوات إدارة المشاريع في الأنشطة البيعية يسهم في تقليل الهدر في الموارد، ورفع مستوى التنسيق بين الفرق المختلفة.

ورغم هذه النتائج الإيجابية، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين أدوات إدارة المشاريع وتنظيم حملات المبيعات ما زالت محدودة، خاصة في قطاع الهوريكا

وفي البيئة السعودية. ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار نظري يوضح طبيعة هذه العلاقة ضمن سياق محلي.

2.5 خاتمة الفصل الثاني

خلصت مراجعة الدراسات السابقة إلى أن أدوات إدارة المشاريع تلعب دورًا محوريًا في تحسين التنظيم والكفاءة في مختلف المجالات، إلا أن تطبيقها في تنظيم حملات المبيعات لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات العربية، وبالأخص في قطاع الهوريكا. كما أظهرت الدراسات أن الحملات البيعية التي تفقر إلى التخطيط والتنظيم المنهجي غالبًا ما تعاني من ضعف النتائج وعدم تحقيق الأهداف المرجوة.

وبناءً على ذلك، تتضح الإضافة العلمية للدراسة الحالية في سعيها إلى الربط بين إدارة المشاريع وتنظيم حملات المبيعات في قطاع الهوريكا بالسوق السعودي، وتقديم إطار نظري يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تطبيقية، بما يسهم في تحسين الأداء البيعي للمؤسسات العاملة في هذا القطاع.

الخاتمة العامة للبحث

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور أدوات إدارة المشاريع في تنظيم حملات المبيعات في قطاع الضيافة والمأكولات والمشروبات (الهوريكا) في السوق السعودي، وذلك من خلال بناء إطار نظري متكامل يربط بين مفاهيم إدارة المشاريع والممارسات البيعية الحديثة. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بما أتاح فهماً معمقاً لطبيعة المتغيرات المدروسة والعلاقة فيما بينها.

وأظهرت نتائج التحليل النظري أن أدوات إدارة المشاريع، مثل أدوات التخطيط الزمني، وهيكل تقسيم العمل، ومؤشرات الأداء الرئيسية، تسهم بشكل واضح في تحسين مستوى التنظيم والتنسيق داخل الحملات البيعية. كما بينت الدراسة أن التعامل مع حملات المبيعات بوصفها مشاريع مؤقتة ذات أهداف محددة وموارد مخصصة وجدول زمني واضح يساعد على تقليل العشوائية في التنفيذ، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف البيعية.

كما أوضحت الدراسة أن قطاع الهوريكا في السوق السعودي يتميز بخصوصية تنظيمية وتشغيلية تتطلب تبني أساليب إدارية حديثة، نظرًا لتعدد الأطراف المعنية، وتنوع المنتجات والخدمات، وارتفاع مستوى المنافسة. وفي هذا السياق، تبرز أدوات إدارة المشاريع كحل إداري فعال يمكن أن يساهم في تحسين أداء حملات المبيعات، وتعزيز التنسيق بين إدارات المبيعات والتسويق وسلاسل الإمداد.

وتؤكد الدراسة، في إطارها النظري، وجود علاقة إيجابية محتملة بين استخدام أدوات إدارة المشاريع وتحسين تنظيم حملات المبيعات في قطاع الهوريكا، الأمر الذي يدعم الفرضيات المطروحة ويعزز الحاجة إلى دراسات تطبيقية مستقبلية للتحقق من هذه العلاقة ميدانيًا.

التوصيات النظرية والتطبيقية المقترحة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نظرية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين الممارسات الإدارية داخل الشركات العاملة في قطاع الهوريكا، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: التوصيات النظرية

يوصى الباحثون في مجال الإدارة بإجراء المزيد من الدراسات التي تربط بين إدارة المشاريع والأنشطة البيعية، لما لهذا الربط من أهمية في تطوير نماذج إدارية حديثة تتناسب مع طبيعة الأسواق التنافسية. تشجيع الدراسات المستقبلية على توسيع نطاق البحث ليشمل قطاعات خدمية أخرى، بما يساهم في تعميم نتائج الأبحاث المتعلقة بتطبيق أدوات إدارة المشاريع في المجالات غير التقليدية. العمل على تطوير أطر نظرية عربية تعالج موضوع إدارة المشاريع في الحملات البيعية، بما يتلاءم مع خصوصية البيئة التنظيمية المحلية.

ثانيًا: التوصيات التطبيقية (النظرية)

يوصى الشركات العاملة في قطاع الهوريكا بتبني منهجيات إدارة المشاريع في تخطيط وتنفيذ حملات المبيعات، والتعامل معها كمشاريع متكاملة ذات أهداف واضحة وجدول زمني محدد. ضرورة تدريب فرق المبيعات والتسويق على استخدام أدوات إدارة المشاريع الأساسية، مثل مخططات جانتي ومؤشرات الأداء الرئيسية، لما لذلك من أثر في تحسين التنسيق ورفع كفاءة الأداء. تشجيع الإدارات العليا على دعم التحول نحو الأساليب الإدارية الحديثة بما يتماشى مع متطلبات السوق السعودي وتوجهات رؤية المملكة 2030.

حدود الدراسة ومقترحات الدراسات المستقبلية

اقتصرت هذه الدراسة على الجانب النظري، ولم تتناول الجانب التطبيقي أو الميداني، وهو ما يمثل أحد حدودها الرئيسية. كما ركزت الدراسة على قطاع الهوريكا في السوق السعودي، الأمر الذي قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها على قطاعات أو أسواق أخرى.

وفي ضوء ذلك، تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تطبيقية تعتمد على جمع البيانات الميدانية من الشركات العاملة في قطاع الهوريكا، بهدف اختبار الفرضيات المطروحة والتحقق من العلاقة بين أدوات إدارة المشاريع وتنظيم حملات المبيعات. كما يمكن توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل مقارنة بين قطاعات مختلفة أو أسواق إقليمية متنوعة.

قائمة المراجع

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12th ed.). John Wiley & Sons

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education

Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2018). Project management: A managerial approach (9th ed.). John Wiley & Sons

Heagney, J. (2016). Fundamentals of project management (5th ed.). AMACOM

Turner, J. R. (2014). The handbook of project-based management (4th ed.).
.McGraw-Hill Education

Jobber, D., & Lancaster, G. (2015). Selling and sales management (10th
.ed.). Pearson Education

Saudi Vision 2030. (2016). Vision 2030: Kingdom of Saudi Arabia.
.Government of Saudi Arabia

الأداة	الغرض
مصدر البيانات	الفئة المستهدفة
نوع البيانات	أسلوب التحليل

الاستبانة (Questionnaire) | قياس درجة استخدام أدوات إدارة
المشاريع وقياس مستوى تنظيم حملات المبيعات في قطاع الهوريكا
بالسوق السعودي | بيانات أولية من المبحوثين | العاملون المرتبطون
بالحملات البيعية (مبيعات/تسويق/عمليات مرتبطة بالحملات) | كمية
(مقياس ليكرت 5 نقاط) | إحصاء وصفي + ثبات (Cronbach's Alpha)
+ ارتباط (Pearson) + انحدار (Regression)

مراجعة الأدبيات	دعم تعريف المتغيرات وصياغة الأداة
وفرضيات الدراسة	
بيانات ثانوية	كتب/مقالات/أبحاث
ثانوية	تحليل وصفي/تحليلي (مساند)

صفحة تمهيدية للمشارك

عزيزي/عزيزتي المشارك(ة)،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع بيانات لأغراض البحث العلمي حول فعالية استخدام أدوات إدارة المشاريع في تنظيم حملات المبيعات لقطاع الهوريكا في السوق السعودي. مشاركتك طوعية، وستُستخدم البيانات لأغراض البحث فقط، وستُحفظ بسرية تامة دون طلب اسم أو رقم هوية.

الرجاء الإجابة بدقة. الزمن المتوقع: 5-8 دقائق.

تعليمات الإجابة:

ضع علامة (□) أمام الخيار المناسب، وفي عبارات القياس اختر درجة الموافقة وفق المقياس التالي:

1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة.

القسم الأول: البيانات العامة

الجنس: () ذكر () أنثى

العمر: () أقل من 25 () 25-34 () 35-44 () 45 فأكثر

المؤهل العلمي: () ثانوي () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير فأعلى

المسمى الوظيفي:

() مندوب مبيعات () مشرف مبيعات () مدير مبيعات () تسويق

() عمليات/إمداد/مخزون () منسق/إدارة مشاريع () أخرى: _____

سنوات الخبرة في مجال العمل: () أقل من 3 () 3-5 () 6-10 () أكثر من 10

عدد الحملات البيعية التي شاركت فيها خلال آخر 12 شهرًا: () 1-2 () 3-5 ()

أكثر من 5

حجم الشركة (تقريبي): () صغيرة () متوسطة () كبيرة

القسم الثاني: محور أدوات إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

اختر درجة موافقتك على العبارات التالية (1-5):

(أ) بُعد التخطيط

يتم تحديد أهداف حملة المبيعات بشكل واضح وقابل للقياس قبل بدء التنفيذ.

يتم توضيح نطاق الحملة وما يتضمنه وما لا يتضمنه قبل الإطلاق.

يتم تقسيم الحملة إلى مهام فرعية واضحة مع تحديد مسؤول لكل مهمة.

يتم تقدير الموارد اللازمة للحملة (أفراد/ميزانية/مواد) قبل التنفيذ.

يتم توقع المخاطر المحتملة للحملة ووضع حلول أولية لها.

(ب) بُعد الجدولة وإدارة الوقت

يتم إعداد جدول زمني للحملة يوضح الأنشطة والمدة والمسؤوليات.

يتم استخدام أسلوب بصري لمتابعة الجدول الزمني (مثل مخطط جاننت أو ما يماثله).

توجد نقاط مراجعة/مراحل محددة خلال الحملة لمتابعة التقدم.

يتم تحديث الجدول الزمني عند حدوث تغييرات جوهرية أثناء الحملة.

(ج) بُعد التنسيق والتنفيذ

يتم تحديد الأدوار بين المبيعات والتسويق والعمليات بشكل واضح قبل بدء الحملة.

توجد آلية واضحة لاعتماد العروض/الأسعار/المواد الترويجية قبل نشرها.

يتم عقد اجتماعات/متابعات تنسيقية أثناء الحملة لضمان سير العمل.

يتم توحيد الرسائل البيعية الأساسية بين أعضاء الفريق أثناء الحملة.

(د) بُعد المتابعة والرقابة

يتم متابعة تقدم الحملة مقابل الخطة بشكل منتظم خلال فترة التنفيذ.

يتم رصد الانحرافات (تأخير/ضعف أداء/مشكلة توريد) بشكل مبكر.

تُتخذ إجراءات تصحيحية عند وجود انحرافات لضمان تحقيق أهداف الحملة.

يتم توثيق التغييرات التي تطرأ على الحملة وأسبابها أثناء التنفيذ.

(هـ) بُعد مؤشرات الأداء والتقييم (KPIs)

توجد مؤشرات أداء واضحة للحملة (مثل المبيعات، التحويل، العملاء الجدد...).

يتم قياس مؤشرات الأداء بشكل دوري أثناء الحملة وليس فقط بعد انتهائها.

تُستخدم نتائج مؤشرات الأداء لاتخاذ قرارات وتحسينات أثناء الحملة.

يتم إعداد تقرير ختامي يتضمن نتائج الحملة والدروس المستفادة بعد انتهائها.

(و) بُعد الأدوات الرقمية

يتم استخدام أدوات رقمية لإدارة المهام والتواصل ومتابعة أنشطة الحملة.

تساعد الأدوات الرقمية على وضوح المسؤوليات وتقليل ضياع المعلومات.

يتم حفظ ملفات الحملة وخططها وتقاريرها في مكان موحد يسهل الرجوع إليه.

يتم مشاركة تقارير الأداء والمتابعة مع المعنيين بشكل منتظم.

القسم الثالث: تنظيم حملات المبيعات (المتغير التابع)

اختر درجة موافقتك على العبارات التالية (1-5):

(أ) وضوح الهدف ونطاق الحملة

أهداف الحملة واضحة لجميع المشاركين ويمكن ترجمتها لأنشطة قابلة للتنفيذ.

يتم تحديد الفئة المستهدفة (العملاء) ومعايير الاستهداف بدقة قبل بدء الحملة.

يتم تحديد المنتجات/العروض المشمولة بالحملة بوضوح دون تضارب.

(ب) كفاءة التنسيق وتوزيع المسؤوليات

التنسيق بين الأقسام (مبيعات/تسويق/عمليات) خلال الحملة فعال.

توزيع المسؤوليات واضح ولا يوجد تداخل كبير بين الأدوار أثناء التنفيذ.

قنوات التواصل الداخلية أثناء الحملة واضحة وسريعة الاستجابة.

(ج) الالتزام بالوقت والموارد

يتم تنفيذ أنشطة الحملة ضمن الجدول الزمني المحدد في الغالب.

يتم التحكم في موارد الحملة (ميزانية/وقت/مواد) دون هدر كبير.

يتم توفير المنتجات/المواد/الدعم التشغيلي في الوقت المناسب لدعم الحملة.

(د) جودة المتابعة واتخاذ القرار

تتوفر بيانات/تقارير تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات سريعة أثناء الحملة.

يتم التعامل مع المشكلات التشغيلية أو البيعية مبكرًا قبل تفاقمها.

يتم تعديل أساليب التنفيذ أو العروض بناءً على النتائج عند الحاجة.

(هـ) فعالية النتائج والتحسين

تحقق الحملة نتائج تتناسب مع الأهداف الموضوعة.

تسهم الحملة في تحسين تجربة العميل ضمن قطاع الهوريكا.

يتم الاستفادة من نتائج الحملة والدروس المستفادة لتحسين الحملات القادمة.

سؤال ختامي اختياري (مفتوح)

في رأيك، ما أهم عامل يساعد على نجاح وتنظيم حملات المبيعات في قطاع الهوريكا؟

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل 3.1

يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهجية العلمية للدراسة الميدانية، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف أداة جمع البيانات (الاستبانة) وآلية قياس المتغيرات، إضافة إلى إجراءات جمع البيانات وخطوات التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بفعالية استخدام أدوات إدارة المشاريع في تنظيم حملات المبيعات لقطاع الهوريكا في السوق السعودي.

منهج الدراسة وتصميمها 3.2

(Descriptive-Analytical) اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي-التحليلي

: حيث يقوم على

- **وصف** مستوى استخدام أدوات إدارة المشاريع داخل بيئة الأعمال
 - **تحليل** العلاقة والأثر بين استخدام أدوات إدارة المشاريع وبين تنظيم حملات المبيعات
- من خلال جمع البيانات مرة واحدة (Cross-sectional) كما اعتمدت الدراسة تصميمًا **مقطعيًا** خلال فترة محددة

مجتمع الدراسة 3.3

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين ممن لديهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة ببيئة الحملات البيعية في المملكة العربية السعودية. ونظرًا لعدم توفر إطار حصر (HoReCa) في قطاع الهوريكا شامل لمجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب معاينة مناسب لطبيعة الدراسة

عينة الدراسة وحجمها 3.4

أسلوب المعاينة 3.4.1

عبر نشر رابط (Convenience Sampling) تم استخدام العينة غير الاحتمالية الملائمة الاستبانة واستقبال الاستجابات من المشاركين المتاحين

3.4.2 حجم العينة الفعلي

استجابة صالحة للاستخدام، مع وجود نقص إجابة واحد 36 بلغ عدد الاستجابات التي تم جمعها في بندين ضمن محور أدوات إدارة المشاريع (تم التعامل معه إحصائياً بأسلوب الاستبعاد الجزئي حسب نوع الاختبار)

، (Exploratory) ملاحظة منهجية: حجم العينة (36) يُعد حدًا أدنى ويُعامل على أنه استكشافي لذلك تُعرض النتائج وتُفسر بحذر مع توضيح ذلك ضمن حدود الدراسة

3.5 متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

3.5.1 المتغير المستقل: أدوات إدارة المشاريع

متوسط استجابات المبحوث على (25) عبارة تقيس مدى استخدام أدوات إدارة :تعريف إجرائي
المشاريع عبر ستة أبعاد

1. أدوات التخطيط (5 بنود)
2. الجدولة وإدارة الوقت (4 بنود)
3. التنسيق والتنفيذ (4 بنود)
4. المتابعة والرقابة (4 بنود)
5. مؤشرات الأداء والتقييم (4 بنود)
6. الأدوات الرقمية (4 بنود)

المتغير التابع: تنظيم حملات المبيعات 3.5.2

متوسط استجابات المبحوث على (15) عبارة تقيس مستوى تنظيم الحملة البيعية (وضوح الهدف، تعريف إجرائي التنسيق، إدارة الوقت والموارد، المتابعة واتخاذ القرار، فعالية النتائج)

أداة جمع البيانات (الاستبانة) 3.6

تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة = 1

وتضمنت الاستبانة

- بيانات عامة (الجنس، العمر، المؤهل، المسمى الوظيفي، الخبرة...)
- محور أدوات إدارة المشاريع (25 عبارة)
- محور تنظيم حملات المبيعات (15 عبارة)
- سؤال مفتوح اختياري لدعم التفسير النوعي

صدق وثبات الأداة 3.7

3.7.1 صدق الاتساق الداخلي (Item–Total Correlation)

تم قياس صدق الاتساق الداخلي من خلال ارتباط كل بند بمجموع بنود البعد/المحور الذي ينتمي إليه (ارتباط البند-المجموع). وأظهرت النتائج أن جميع الارتباطات ضمن ، مما يدعم ملائمة ($p < 0.01$) الحدود المقبولة علمياً وكانت دالة إحصائياً (عموماً البنود لقياس المتغيرات

جدول (3-1): نطاق ارتباط البند-المجموع حسب الأبعاد

البعد	الدلالة الإحصائية نطاق ارتباط البند-المجموع (الأدنى-الأعلى)	
أدوات التخطيط	0.469 – 0.822	دال ($p < 0.01$)
الجدولة وإدارة الوقت	0.577 – 0.798	دال ($p < 0.01$)
التنسيق والتنفيذ	0.521 – 0.735	دال ($p < 0.01$)
المتابعة والرقابة	0.525 – 0.762	دال ($p < 0.01$)
مؤشرات الأداء والتقييم (KPIs)	0.615 – 0.766	دال ($p < 0.01$)
الأدوات الرقمية	0.639 – 0.842	دال ($p < 0.01$)
تنظيم حملات المبيعات	0.597 – 0.834	دال ($p < 0.01$)

3.7.2 الثبات — (Reliability) معامل كرونباخ ألفا

تم حساب معامل Cronbach's Alpha لقياس الثبات الداخلي، وكانت النتائج مرتفعة ومقبولة

جدًا.

جدول (2-3): معامل الثبات Cronbach's Alpha

المحور/البعد	α كرونباخ	عدد البنود
أدوات التخطيط	0.839	5
الجدولة وإدارة الوقت	0.861	4
التنسيق والتنفيذ	0.833	4
المتابعة والرقابة	0.844	4
مؤشرات الأداء والتقييم (KPIs)	0.834	4
الأدوات الرقمية	0.857	4
أدوات إدارة المشاريع (كليًا)	0.968 على 34 استجابة مكتملة)	25
تنظيم حملات المبيعات (كليًا)	0.952	15

إجراءات التحليل الإحصائي 3.8

تم تنفيذ التحليل وفق الخطوات التالية

1. تنظيف البيانات (مراجعة القيم الناقصة وحصرها).

2. التحليل الوصفي (التكرارات والنسب للمتغيرات الديموغرافية).
3. استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور والأبعاد.
4. اختبار الفرضيات عبر:
 - للتحقق (Spearman) وبديله سبيرمان (Pearson) معامل ارتباط بيرسون
 - لقياس الأثر (Simple Regression) الانحدار الخطي البسيط
 - عند الحاجة وبما يتوافق مع حجم العينة (قلة Predictors) انحدار متعدد محدود
5. $\alpha = 0.05$ اعتماد مستوى دلالة

3.9 الاعتبارات الأخلاقية

تم التأكيد على طوعية المشاركة وسرية البيانات وعدم طلب معلومات تعريفية شخصية، واستخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

3.10 خاتمة الفصل

عرض هذا الفصل منهجية الدراسة الميدانية وأداة القياس وخصائص العينة وإجراءات الصدق والثبات والتحليل الإحصائي. ويعرض الفصل التالي النتائج ومناقشتها واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

مقدمة الفصل 4.1

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائيًا، بدءًا من وصف خصائص العينة، ثم فحص صدق وثبات الأداة، ثم عرض الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة، وأخيرًا اختبار الفرضيات وبيان مدى دلالة العلاقات والأثر بين المتغيرات.

4.2 (Sample Profile) وصف خصائص العينة (N = 36)

4.2.1 الجنس

جدول (4-1): توزيع العينة حسب الجنس

% النسبة التكرار الجنس

ذكر	18	50.0
أنثى	18	50.0
الإجمالي	36	100

العمر 4.2.2

جدول (2-4): توزيع العينة حسب العم

% النسبة التكرار العمر

أقل من 25	8	22.2
25-34	14	38.9
35-44	10	27.8
فأكثر 45	3	8.3
غير محدد/اختيار مزدوج	1	2.8
الإجمالي	36	100

المؤهل العلمي 4.2.3

جدول (3-4): توزيع العينة حسب المؤهل

% النسبة التكرار المؤهل		
ثانوي	4	11.1
دبلوم	2	5.6
بكالوريوس	26	72.2
ماجستير فأعلى	3	8.3
غير محدد/اختيار مزدوج	1	2.8
الإجمالي	36	100

4.2.4 سنوات الخبرة

جدول (4-4): توزيع العينة حسب الخبرة

الخبرة	النسبة % التكرار
أقل من 3	33.3
3-5	30.6
6-10	11.1
9 أكثر من 10	25.0
الإجمالي	100

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.2.5 عدد الحملات خلال آخر 12 شهرًا

جدول (4-5): عدد الحملات التي شارك بها المبحوث

عدد الحملات	التكرار	النسبة %
1-2	21	58.3
3-5	3	8.3
أكثر من 5	11	30.6
غير محدد/اختيار مزدوج	1	2.8
الإجمالي	36	100

4.2.6 حجم الشركة

جدول: (4-6) حجم الشركة

النسبة %	التكرار	الحجم
27.8	10	صغيرة
44.4	16	متوسطة
25.0	9	كبيرة
2.8	1	غير محدد/اختيار مزدوج
100	36	الإجمالي

4.2.7 تصنيف المسمى الوظيفي (تصنيف تجميعي)

نظرًا لأن خانة المسمى الوظيفي كانت مفتوحة وتضمنت مسميات متنوعة، تم تجميعها إلى فئات تحليلية عامة:

جدول: (4-7) تصنيف المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	الفئة
13.9	5	مبيعات
11.1	4	تسويق

خدمة عملاء	2	5.6
إدارة مشاريع	1	2.8
غير محدد	3	8.3
أخرى	21	58.3
الإجمالي	36	100

تنبيه بحثي: تنوع المسميات وارتفاع نسبة "أخرى" يُسجل كحدّ من حدود الدراسة من ناحية تمثيل وظائف مرتبطة مباشرة بالحملات.

4.3 الصدق والثبات

تم عرض نتائج الصدق والثبات كما في الفصل الثالث، ويمكن تلخيصها هنا:

- صدق الاتساق الداخلي: نطاقات ارتباط البند-المجموع كانت مقبولة ودالة إحصائيًا. ($p < 0.01$)
- الثبات: معاملات كرونباخ ألفا جاءت مرتفعة (0.839) إلى 0.968 لمحور أدوات إدارة المشاريع، و 0.952 لمحور تنظيم الحملات، مما يدعم الاعتماد على الأداة في القياس.

4.4 الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة

اعتمدت الدراسة تفسير المتوسطات وفق مقياس ليكرت الخماسي:

1.00–1.80 • منخفض جدًا

1.81–2.60 • منخفض

2.61–3.40 • متوسط

مرتفع • 3.41–4.20

مرتفع جدًا • 4.21–5.00

4.4.1 أدوات إدارة المشاريع (PM Tools)

جدول (4-8) المتوسطات والانحرافات حسب أبعاد أدوات إدارة المشاريع

الترتيب	مستوى التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
1	مرتفع	0.730	4.104	المتابعة والرقابة
2	مرتفع	0.836	4.042	الأدوات الرقمية
3	مرتفع	0.773	3.983	أدوات التخطيط
4	مرتفع	0.803	3.979	الجدولة وإدارة الوقت
5	مرتفع	0.835	3.931	التنسيق والتنفيذ
6	مرتفع	0.877	3.861	مؤشرات الأداء والتقييم (KPIs)

أدوات إدارة المشاريع) كلياً)	3.983	0.742	مرتفع	—
---------------------------------	-------	-------	-------	---

تفسير: تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق أدوات إدارة المشاريع جاء مرتفعاً بشكل عام. وكان أعلى الأبعاد، المتابعة والرقابة، بينما جاء بُعد مؤشرات الأداء (KPIs) كأقل الأبعاد متوسطاً رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع.

4.4.2 تنظيم حملات المبيعات

جدول: (4-9) تنظيم حملات المبيعات) كلياً)

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
تنظيم حملات المبيعات (كلياً)	4.063	0.728	مرتفع

تفسير: يعكس المتوسط العام ارتفاعاً في مستوى تنظيم الحملات لدى العينة، من حيث وضوح الأهداف والتنسيق والالتزام الزمني والمتابعة واتخاذ القرار.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة

4.5.1 الفرضية الأولى (H1)

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أدوات إدارة المشاريع وتنظيم حملات المبيعات.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين المتوسط الكلي لأدوات إدارة المشاريع والمتوسط الكلي لتنظيم الحملات:

- $r = 0.873$

- Sig (p-value) = 0.000 ($p < 0.001$)

• النتيجة: قبول الفرضية (H1) علاقة موجبة قوية ودالة إحصائياً).

تحقق إضافي: سببهم أيضاً أكد نفس الاتجاه بقيمة $p = 0.887$ وبـ $p < 0.001$

تفسير: كلما زاد استخدام أدوات إدارة المشاريع، ارتفع مستوى تنظيم حملات المبيعات بصورة واضحة.

4.5.2 الفرضية الثانية (H2)

H2: يسهم تطبيق أدوات التخطيط والمتابعة في إدارة المشاريع في تحسين كفاءة تنظيم الحملات البيعية.

تم اختبار الفرضية عبر انحدار متعدد محدود (Predictors) قليلة (باستخدام:

• أدوات التخطيط (Planning)

• المتابعة والرقابة (Monitoring)

نتائج النموذج:

($R^2 = 0.667$ • النموذج يفسر 66.7% من التغير في تنظيم الحملات)

• $F = 32.987$

□ Sig(F) = 0.000 ($p < 0.001$) • النموذج ككل دال إحصائياً

المعاملات:

•

معامل التخطيط $B = 0.570$ ، □ $p = 0.006$ دال

• معامل المتابعة والرقابة $B = 0.232$ ، □ $p = 0.264$ غير دال عند إدخاله مع التخطيط) مع

بقاء أثره موجباً)

النتيجة: قبول H2 من حيث دلالة النموذج الكلية واتجاه الأثر الإيجابي، مع ملاحظة أن “التخطيط” كان الأكثر تفسيراً داخل النموذج، بينما تراجع مستوى دلالة “المتابعة” عند إدخالها مع التخطيط) محتمل بسبب تداخل/تقارب البعدين).

صياغة تفسيرية أكاديمية: تشير النتائج إلى أن جودة التخطيط) تحديد أهداف واضحة، نطاق، تقسيم مهام، تقدير موارد ومخاطر (ترتبط بارتفاع تنظيم الحملات، كما أن المتابعة والرقابة تعزز التنظيم ولكنها قد تتقاطع مع التخطيط لدى العينة بما يقلل دلالتها عند جمعها في نموذج واحد، خاصة مع صغر حجم العينة.

4.5.3 الفرضية الثالثة (H3)

H3: يؤدي استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) إلى رفع مستوى فعالية/تنظيم حملات المبيعات.

تم اختبار العلاقة والأثر بين متوسط KPIs ومتوسط تنظيم الحملات:

• ارتباط بيرسون $r = 0.751$ ، $p < 0.001$

• انحدار بسيط:

$$- R^2 = 0.564$$

$$- B = 0.623$$

$$- \text{Sig} = 0.000 (p < 0.001)$$

النتيجة: قبول الفرضية) H3 أثر/علاقة موجبة دالة إحصائياً).

تفسير: الاعتماد على KPIs وقياس الأداء بشكل دوري يرتبط بتحسين تنظيم الحملة واتخاذ قرارات تصحيحية أثناء التنفيذ، مما ينعكس على النتائج.

4.6 دعم تفسيري من السؤال المفتوح (Qualitative Support)

بمراجعة إجابات السؤال المفتوح حول أهم عامل لنجاح وتنظيم الحملات، تكررت محاور مثل:

- التنسيق/التواصل بين الأطراف) ظهر في عدد ملحوظ من الإجابات)
- المتابعة والرقابة
- التخطيط
- القياس/البيانات ومؤشرات الأداء

وهذا يتسق مع النتائج الكمية التي أظهرت ارتفاع المتوسطات في المتابعة والأدوات الرقمية، ودلالة KPIs في تفسير تنظيم الحملات.

4.7 خلاصة الفصل

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- مستوى استخدام أدوات إدارة المشاريع جاء مرتفعاً (متوسط: 3.983 =

- مستوى تنظيم حملات المبيعات جاء مرتفعاً أيضاً (متوسط: 4.063 =

- ثبتت علاقة موجبة قوية ودالة بين أدوات إدارة المشاريع وتنظيم الحملات ($r = 0.873$, $p < 0.001$).

- كان لبُعد التخطيط أثر تفسيري واضح على تنظيم الحملات ضمن نموذج H2 ، كما كان لـ

- KPIs أثر دال ومؤثر على التنظيم ($R^2 = 0.564$).

- تُفسر النتائج ضمن نطاق استكشافي بسبب حجم العينة، مع توصية بتوسيعها مستقبلاً لتعزيز التعميم.

اعتمدت الدراسة على عينة حجمها (36) استجابة، وهو حجم يُعد حدًا أدنى، وبالتالي فإن النتائج تُفسر ضمن إطار استكشافي ولا يُوصى بتعميمها على كامل مجتمع قطاع الهوريكا دون دراسات لاحقة بعينات أكبر.

كما أن تصنيف "المسمى الوظيفي" أظهر تنوعًا كبيرًا في وظائف المشاركين، مما قد يؤثر على درجة تمثيل الفئات المرتبطة مباشرة بالحمولات البيعية

البند	الصفحة
المستخلص	—
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	—
1.1 مقدمة الدراسة	—
1.2 مشكلة الدراسة	—
1.3 الفجوات على المستوى النظري	—

1.4 الفجوات على المستوى التطبيقي	—
1.5 أهمية الدراسة	—
1.6 أسئلة الدراسة	—
1.7 أهداف الدراسة	—
1.8 فرضيات الدراسة	—
1.9 نموذج الدراسة	—
1.10 منهجية الدراسة	—
1.11 حدود الدراسة	—
1.12 مصطلحات الدراسة	—
1.13 هيكل المشروع	—
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	—
2.1 مقدمة الفصل	—
2.2 المتغير المستقل: أدوات إدارة المشاريع	—
2.3 المتغير التابع: تنظيم حملات المبيعات	—
الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية	—
3.1 مقدمة الفصل	—
3.2 منهج الدراسة وتصميمها	—
3.3 مجتمع الدراسة	—
3.4 عينة الدراسة وحجمها	—
3.5 متغيرات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	—
3.6 أداة جمع البيانات (الاستبانة)	—
3.7 صدق وثبات الأداة	—
3.8 إجراءات التحليل الإحصائي	—
3.9 الاعتبارات الأخلاقية	—
3.10 خاتمة الفصل	—
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	—

4.1 مقدمة الفصل	—
4.2 وصف خصائص العينة	—
4.3 الصدق والثبات	—
4.4 الإحصاء الوصفي لمحاولات الدراسة	—
4.5 اختبار فرضيات الدراسة	—
4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة	—
4.7 خاتمة الفصل	—
الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	—
5.1 مقدمة الفصل	—
5.2 الاستنتاجات الرئيسية	—
5.3 التوصيات	—
5.4 حدود البحث	—
5.5 مقترحات الدراسات المستقبلية	—
5.6 الخاتمة العامة	—
قائمة المراجع	—
الملاحق	—
ملحق أ: (الاستبيان)	—
ملحق ب: (جدول أدوات البحث)	—

(2)المستخلص – (Abstract) عربي

هدفت هذه الدراسة إلى قياس فعالية استخدام أدوات إدارة المشاريع في تنظيم حملات المبيعات لقطاع الهوريكا في السوق السعودي، وذلك عبر دراسة ميدانية باستخدام استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي. تكونت الأداة من محور لقياس استخدام أدوات إدارة المشاريع (25) عبارة موزعة على ستة أبعاد: التخطيط، الجدولة وإدارة الوقت، التنسيق والتنفيذ، المتابعة والرقابة، مؤشرات الأداء، الأدوات الرقمية (ومحور لقياس تنظيم حملات المبيعات 15) عبارة. (تم جمع البيانات من عينة ملائمة حجمها (36) استجابة. أظهرت نتائج الثبات اتساقاً داخلياً مرتفعاً للأداة ($\alpha=0.968$) لمحور أدوات إدارة المشاريع، و $\alpha=0.952$ لمحور تنظيم الحملات. (وأوضحت النتائج الوصفية أن مستوى استخدام أدوات إدارة المشاريع جاء مرتفعاً) المتوسط ($=3.983$)، كما جاء مستوى تنظيم حملات المبيعات مرتفعاً) المتوسط ($=4.063$). وكشفت اختبارات

الفرضيات عن علاقة موجبة قوية ودالة إحصائيًا بين استخدام أدوات إدارة المشاريع وتنظيم الحملات. (r=0.873, p<0.001) كما أظهر نموذج انحدار متعدد محدود أن بعد التخطيط يفسر جزءًا جوهريًا من تنظيم الحملات ضمن النموذج الكلي (R²=0.667, p<0.001) في حين كان لاستخدام مؤشرات الأداء أثر دال على تنظيم الحملات (R²=0.564, p<0.001). وتخلص الدراسة إلى أن تبني أدوات إدارة المشاريع— وخاصة التخطيط والقياس بمؤشرات الأداء— يسهم في رفع كفاءة تنظيم الحملات البيعية، مع التأكيد على أن النتائج تُفسر ضمن نطاق استكشافي بسبب حجم العينة وطبيعة المعاينة. وتوصي الدراسة بتوحيد منهجية إدارة الحملات كـ«مشروع»، وتعزيز الحوكمة والرقمنة ولوحات المتابعة، وتوسيع العينة مستقبلاً للتحقق من قابلية التعميم.

5.1 مقدمة الفصل

يعرض هذا الفصل الاستنتاجات الرئيسية المبنية على نتائج الدراسة، ويقدم توصيات عملية لتحسين تنظيم حملات المبيعات عبر توظيف أدوات إدارة المشاريع، كما يوضح حدود البحث ومقترحات الدراسات المستقبلية، ثم يقدم خاتمة عامة للمشروع البحثي.

5.2 الاستنتاجات الرئيسية

استنادًا إلى النتائج الإحصائية، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- واضح تبني إلى يشير مما، ($=3.983$ المتوسط) العينة لدى المشاريع إدارة أدوات استخدام مستوى ارتفاع
والرقمنة والمتابعة والجدولة التخطيط لممارسات
- والالتزام والتنسيق الأهداف وضوح يعكس بما، ($=4.063$ المتوسط) المبيعات حملات تنظيم مستوى ارتفاع
القرار واتخاذ والمتابعة الزمني
- بما، ($r=0.873, p<0.001$) الحملات وتنظيم المشاريع إدارة أدوات بين ودالة قوية موجبة علاقة وجود
التنظيم بتحسين تقترن المشاريع إدارة أدوات استخدام زيادة أن يعني
- محدود متعدد انحدار نموذج ضمن الحملات تنظيم تفسير في جوهرية بصورة التخطيط إسهام
الإدارة أنشطة لبقية البداية نقطة هو التخطيط أن يؤكد بما، ($R^2=0.667, p<0.001$)
- يدعم بما، ($R^2=0.564, p<0.001$) الحملات تنظيم على (KPIs) الأداء لمؤشرات دال أثر وجود
فقط انتهائها بعد وليس الحملة أثناء البيانات على القائمة الإدارة أهمية

5.3 التوصيات

5.3.1 توصيات تنظيمية وإدارية

- موارد، خطة كمية، أهداف الحملة، نطاق: يتضمن «مشروعاً» بوصفها الحملات لإدارة موحد إطار اعتماد تواصل وخطة مخاطر، زمني، جدول
- ومن القرارات، يعتمد ومن التنفيذ، عن المسؤول من لتحديد (RACI) مسؤوليات بمصفوفة حملة كل إلزام. يُبلغ ومن يُستشار،
- والإجراءات القرارات توثيق مع (الحملة طول حسب أسبوعية/يومية) وثابتة قصيرة دورية متابعة تطبيق التصحيحية
- وتقرير أسبوعي، تقرير نموذج مهام، قائمة حملة، خطة: للحملات (Templates) العمل قوالب توحيد المستفادة للدروس ختامي

•

5.3.2 توصيات خاصة بمؤشرات الأداء (KPIs)

•

•

- بالتسعير، الالتزام الطلب، قيمة متوسط الجدد، العملاء التحويل، المبيعات، حملة لكل معيارية KPIs تحديد (الطلب تكرار معدل).
- الأداء تراجع عند تصحيحية إجراءات لاتخاذ مبكر إنذار بعثبات وربطها الحملة أثناء المؤشرات قياس

- العلاقة ذات الجهات مع وتشارك الأقل، على أسبوعياً تُحدّث (Dashboard) مبسطة متابعة لوحة إنشاء
- للأنحرافات مختصر تفسير مع
- الأداء انخفاض عند واضحة تدخل وخطة (Owner) مؤشر لكل مالك تحديد

5.3.3 توصيات رقمية وتشغيلية

- المسؤوليات وضوح وزيادة المعلومات فقد لتقليل والملفات والتواصل المهام لإدارة رقمية أداة استخدام
- (مستفادة دروس-تقارير-عروض-مواد-خطة) منظم واحد مستودع في الحملة ملفات تجميع
- الحملة ذروة خلال الداعمة والمواد المنتجات توفر لضمان التخطيط في مبكراً الإمداد/العمليات دمج
- و المشاريع إدارة أساسيات حول والتسويق المبيعات لفرق مبسط داخلي تدريب تنفيذ
- الأداء قياس

5.4

حدود البحث (Research Limitations)

تتمثل حدود البحث في الآتي:

- كامل على بتعميمها يُوصى ولا استكشافي، نطاق ضمن النتائج تُفسر لذا أدنى؛ حدًا يُعد (36) العينة حجم
- العينة توسيع دون الهوريكا قطاع مجتمع
- إليها الوصول يسهل شركات أو فئات لصالح التمثيل في تحيز إلى يؤدي قد ملائمة عينة اعتماد
- الإيجابية الممارسات تضخيم أو الاجتماعي التحيز احتمال يرفع قد مما الذاتية، الاستجابة على قائمة البيانات
- قطعي بشكل السببية يثبت لا لذلك واحدة؛ زمنية نقطة في العلاقة يقيس المقطعي التصميم

- مباشرة المرتبطة الوظائف تمثيل دقة في يؤثر قد «أخرى» نسبة وارتفاع الوظيفية المسميات تنوع بالحملات.

5.5 مقترحات الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء أبحاث مستقبلية لتعزيز عمق النتائج وقابلية تعميمها، ومن ذلك:

- المبيعات لفئات أوضح تمثيل لضمان وظيفية حصص أو احتمالية معاينة وتطبيق العينة حجم توسيع والعمليات والتسويق.
- (تموين/مقاهي/مطاعم/فنادق) الهوريكا شرائح بين أو المملكة مناطق بين مقارنات إجراء.
- في المشاريع إدارة أدوات تطبيق تعثر أو نجاح أسباب لتفسير (تركيز مجموعات/مقابلات) نوعي منهج دمج الحملات.
- العمليات نضج أو البيانات ثقافة أو الرقمي التحول مستوى مثل وسيطة متغيرات اختبار.

- السببية تفسير من للاقتراب الزمن عبر متعددة حملات لمتابعة طويلة دراسات إجراء

5.6 الخاتمة العامة

خلصت الدراسة إلى أن استخدام أدوات إدارة المشاريع يرتبط ارتباطاً قوياً بمستوى تنظيم حملات المبيعات في قطاع الهوريكا بالسوق السعودي. وتؤكد النتائج أن التخطيط ومؤشرات الأداء يمثلان رافعتين أساسيتين لتحسين الانضباط التنفيذي، وتخصيص الموارد، وسرعة اتخاذ القرار أثناء الحملة. وعلى الرغم من أن النتائج جاءت ضمن نطاق استكشافي بسبب حجم العينة، فإنها تقدم مؤشرات عملية واضحة للشركات حول أهمية تبني إدارة الحملات كـ«مشروع» مدعوم بالرقمنة والحوكمة والقياس المستمر.

ملحق: جدول موجز لنتائج الفرضيات

الفرضية	الاختبار	النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة	القرار
H1	Pearson Spearman و (للتحقق)	$r=0.873$ ($p=0.887$)	$p<0.001$	مقبولة

H2	انحدار متعدد محدود	$R^2=0.667$ التخطيط $B=0.570$	$p<0.001$ (النموذج)؛ $p=0.006$ (التخطيط)	مقبولة (النموذج)
H3	انحدار بسيط/ارتباط	$R^2=0.564$ $r=0.751$	$p<0.001$	مقبولة