

هـامعة مـىءأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة المشاريع



# مواعمة ممارسات إدارة المشاريع مع استراتيجيات التسويق الميداني لتعزىز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في مدينة الرياض

إعداد الطالب/

سما ضيف الله احمد الزهراني

الرقم الجامعي /

253002921

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

## فهرس المحتويات:

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| 5  | المستخلص.....                             |
| 6  | الفصل الأول.....                          |
| 7  | المقدمه.....                              |
| 8  | مشكله الدراسة.....                        |
| 9  | اهمية الدراسة.....                        |
| 10 | اهداف الدراسة.....                        |
| 11 | تساؤلات الدراسة.....                      |
| 12 | فروض الدراسة.....                         |
| 13 | النظريه العلميه المتبعه لأعداد البحث..... |
| 14 | الفصل الثاني: الدراسات السابقه.....       |
| 15 | المقدمه.....                              |
| 16 | الدراسات السابقه.....                     |
| 18 | متغيرات الدراسه النموذج المفاهيمي.....    |
| 20 | الإيطار النظري.....                       |
| 22 | مراحل الدورة حياة إدارة المشاريع.....     |
| 24 | اهميه الإلتزام بمراحل إدارة المشاريع..... |
| 26 | الفصل الثالث : منهجية الدراسه.....        |
| 27 | المقدمه.....                              |
| 28 | المنهجية و طرق البحث.....                 |
| 30 | مجتمع البحث.....                          |
| 32 | حدود البحث.....                           |
| 34 | الفصل الرابع : الدراسه التطبيقيه.....     |
| 35 | المقدمه.....                              |
| 36 | طرق التحليل الاحصائي.....                 |
| 36 | أولا .خصائص عينه الدراسه.....             |
| 38 | ثانياً .تحليل محور إدارة المشاريع.....    |
| 39 | ثالثا تحليل محور التسويق الميداني.....    |
| 40 | رابعاً تحليل محور الميزه التنافسيه.....   |

|         |                                    |
|---------|------------------------------------|
| 41..... | خامساً تحليل العلاقة بين المتغيرات |
| 43..... | الفصل الخامس : النتائج و التوصيات  |
| 44..... | مقدمه                              |
| 45..... | تحليل البيانات                     |
| 47..... | النتائج                            |
| 49..... | التوصيات                           |
| 51..... | المراجع                            |
| 52..... | المراجع العربيه                    |
| 53..... | المراجع الانجليزيه                 |

#### فهرس الأشكال:

|          |                                                  |
|----------|--------------------------------------------------|
| 36 ..... | جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس            |
| 37 ..... | جدول (2) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي          |
| 38 ..... | جدول (3) المتوسطات الحسابية لمحور إدارة المشاريع |
| 39 ..... | جدول (4) تحليل استراتيجيات التسويق الميداني      |
| 40 ..... | جدول (5) تحليل الميزة التنافسية                  |
| 41 ..... | جدول (6) معامل الارتباط بين المتغيرات            |

## المستخلص : Abstract

في ظل التغيرات الجذرية التي يشهدها المشهد الاقتصادي العالمي، والتي تفرض على المؤسسات تحديات متزايدة لمواكبة التنافسية الحادة، أصبح التوجه نحو تبني منهجيات إدارية متكاملة ضرورة استراتيجية لا غنى عنها. تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية المواءمة الاستراتيجية بين ممارسات إدارة المشاريع ( Project Management Practices) واستراتيجيات التسويق الميداني (Field Marketing Strategies) كركيزة أساسية لتعزيز الميزة التنافسية (Competitive Advantage)، متخذة من مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ميداناً تطبيقياً نظراً لكونها قطباً اقتصادياً متسارع النمو.

تتمثل مشكلة الدراسة في التباين الملاحظ بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الميداني في الكثير من المؤسسات، حيث يعاني التسويق الميداني من غياب الضبط المنهجي المستند إلى معايير عالمية، مما يؤدي إلى استهلاك غير مرشد للموارد المادية والبشرية، وضعف في تحقيق العوائد التسويقية المرجوة. ولذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة التآزرية بين هذه المتغيرات، من خلال التحليل المنهجي لكيفية تطبيق مراحل دورة حياة المشروع—وفقاً لمعايير PMBOK Guide الصادرة عن معهد إدارة المشاريع (PMI)—على الأنشطة التسويقية الميدانية. وقد استندت الدراسة إلى إطار نظري مستمد من أدبيات الإدارة والتسويق؛ حيث وظفت نظرية الميزة التنافسية لـ Porter (2008) التي تؤكد أن التميز ينبع من خلق قيمة استثنائية للعملاء، بالإضافة إلى توظيف نظريات Kotler & Keller (2021) في التسويق الاستراتيجي التي تشدد على أهمية التفاعل المباشر مع الأسواق. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً عبر الحزمة الإحصائية (SPSS)، مما يسمح باستقراء دقيق لواقع الممارسات الميدانية في الرياض. تتمثل المساهمة الجوهرية لهذا البحث في كونه يسعى إلى تقديم "نموذج تكاملي" يربط بين دقة إدارة المشاريع ومرونة التسويق الميداني، الأمر الذي لا يقتصر أثره على تحسين كفاءة العمليات الداخلية فحسب، بل يمتد ليعزز القوة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل. وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع جملة من التوصيات الإجرائية الموجهة للقيادات الإدارية، مؤكدة على ضرورة هيكلة مكاتب إدارة المشاريع (PMO) لتكون شريكاً استراتيجياً في صياغة الأنشطة التسويقية، وليس مجرد جهة رقابية.

ختاماً، توفر هذه الدراسة مادة علمية رصينة للباحثين والأكاديميين، ومرجعاً تطبيقياً لصناع القرار، حيث تطرح تساؤلات مستقبلية حول تأثير التحول الرقمي وتكامل الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع التسويقية، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي في سياق بيئة الأعمال السعودية الطموحة، والتي تسعى لتعزيز كفاءتها المؤسسية بما يتماشى مع المستهدفات الاستراتيجية للتنمية.

## الفصل الأول

## المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة نتيجة للتطورات التكنولوجية المضطردة والعولمة الاقتصادية، مما أدى إلى تغيير جذري في قواعد المنافسة بين المؤسسات في مختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية. ولم تعد الشركات في ظل هذا المشهد قادرة على الاكتفاء بالأساليب الإدارية التقليدية لمواكبة التغيرات في سلوك المستهلكين وتنوع احتياجاتهم. لذا، بات من الضروري للمؤسسات تبني نهج إداري متكامل يربط بين الوظائف الاستراتيجية، وفي مقدمتها التكامل بين وظيفة إدارة المشاريع ووظيفة التسويق الميداني، كمدخل جوهري لتعزيز الميزة التنافسية.

تعد إدارة المشاريع منهجية تنظيمية متطورة تتجاوز نطاقها الهندسي والتقني لتصبح أداة إدارية شاملة تتيح للمؤسسات تخطيط وتنسيق وتنفيذ الأنشطة بفاعلية عالية. فهي توفر الإطار المنهجي اللازم لضبط الموارد، وتحديد الأهداف بوضوح، وضمان تنفيذ الأنشطة وفق جداول زمنية دقيقة، مما يقلل من الهدر الإداري ويرفع من جودة المخرجات. وبالتوازي مع ذلك، برز التسويق الميداني كأحد أكثر الأنشطة التسويقية تأثيراً في بناء علاقة مباشرة وتفاعلية مع العملاء، سواء من خلال الأنشطة الترويجية الميدانية، أو العروض الحية، أو الحملات التي تتطلب تفاعلاً شخصياً، مما يسهم في فهم أدق لسلوك المستهلك وتعزيز مستويات الثقة والولاء تجاه العلامة التجارية.

ومع تزايد حدة المنافسة، أدركت المؤسسات أن الأنماط التقليدية في تنفيذ الحملات التسويقية غالباً ما تقتصر على المرونة والقدرة على القياس الدقيق للنتائج، مما دفع القيادات الإدارية إلى البحث عن أنماط حديثة لتنظيم هذه الحملات. ومن هنا تبلورت فكرة "إدارة الحملات التسويقية كمشاريع"، حيث يتم التعامل مع كل نشاط تسويقي ككيان مستقل له أهداف محددة، وميزانية مرصودة، وإطار زمني واضح، ومعايير تقييم للأداء. إن دمج مبادئ إدارة المشاريع في العمليات التسويقية يمنح المؤسسات قدرة فائقة على تحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع ملموس، مع ضمان استمرارية الأداء وتحسين المسارات بشكل دوري.

وفي السياق ذاته، تعتبر مدينة الرياض نموذجاً اقتصادياً فريداً؛ حيث تشهد نمواً متسارعاً وتنوعاً كبيراً في الأنشطة الاقتصادية والخدمية، مما جعلها بيئة خصبة للمنافسة الشرسية بين الشركات المحلية والعالمية. ويفرض هذا التوسع العمراني والاقتصادي على المؤسسات في الرياض ضرورة الانتقال إلى مستويات أعلى من الاحترافية في إدارة أنشطتها التسويقية، من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة تضمن لها التميز والقدرة على الاستحواذ على حصة سوقية أكبر والمحافظة على عملائها.

وعليه، يأتي هذا البحث ليقدم رؤية تأسيسية وتطبيقية للعلاقة التكاملية بين ممارسات إدارة المشاريع واستراتيجيات التسويق الميداني، محاولاً الإجابة على التساؤل الجوهري حول مدى مساهمة هذا الدمج في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. وتستند هذه الدراسة في إطارها المفاهيمي على الأدبيات الإدارية الحديثة التي تؤكد أن التناغم بين التخطيط الاستراتيجي للمشاريع وبين التفاعل الميداني مع المستهلك يشكل الركيزة الأساسية للريادة في الأسواق المعاصرة.

## مشكلة الدراسة.

على الرغم من التطور المتسارع في المفاهيم الإدارية والتسويقية المعاصرة، لا تزال العديد من المؤسسات تعاني من "فجوة تكاملية" واضحة بين أطرها الإدارية الاستراتيجية وأنشطتها التسويقية الميدانية. وتشير الدراسات الإدارية إلى أن التخطيط التسويقي الذي يتم بمعزل عن منهجيات إدارة المشاريع غالباً ما يتسم بالتجزئة، حيث يتم تنفيذ الأنشطة التسويقية كفعاليات مستقلة تفتقر إلى الترابط الهيكلي، مما يسفر عن هدر في الموارد، وتداخل في الصلاحيات، وضعف في التنسيق الإداري الشامل.

إن اعتماد المؤسسات على الاجتهادات الفردية أو الخبرات التراكمية غير المؤطرة منهجياً في تنفيذ الحملات التسويقية يؤدي إلى تحديات تشغيلية ملموسة، تبرز في صورة تأخير في إنجاز الأنشطة عن مواعيدها المحددة، تجاوز الميزانيات المعتمدة، أو عدم تحقيق الأهداف النوعية للحملة. هذا القصور في الأداء يعود بالأساس إلى غياب "لغة مشتركة" تربط بين أدوات إدارة المشاريع—التي تركز على الجدولة، وإدارة المخاطر، والتحكم في النطاق—وبين استراتيجيات التسويق الميداني التي تسعى إلى تعظيم الأثر التفاعلي مع الجمهور المستهدف.

وفي سياق مدينة الرياض، التي تُعد بيئة أعمال ذات تنافسية عالية ومتغيرة، تصبح هذه الإشكالية أكثر حدة؛ إذ تواجه الشركات ضغوطاً متزايدة للحفاظ على حصتها السوقية وتلبية توقعات العملاء المتزايدة. إن استمرار المؤسسات في تبني أنماط تنفيذية تقليدية قد يحد من قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية، مما يقلص من ميزتها التنافسية. لذا، يبرز التساؤل الجوهرى حول مدى إمكانية سد هذه الفجوة من خلال مواءمة ممارسات إدارة المشاريع مع استراتيجيات التسويق الميداني كاستجابة استراتيجية للتحديات التنافسية.

بناءً على ما تقدم، تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

"ما هو أثر مواءمة ممارسات إدارة المشاريع مع استراتيجيات التسويق الميداني في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات العاملة في مدينة الرياض؟"

## -أهمية الدراسة-

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول تقاطعاً معرفياً وتطبيقياً حيوياً بين حقلين إداريين استراتيجيين، هما إدارة المشاريع والتسويق الميداني، في بيئة اقتصادية تنسم بالديناميكية العالية كمدينة الرياض. ويمكن بلورة هذه الأهمية من خلال محورين رئيسيين:

### أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

تكمن الإضافة العلمية لهذه الدراسة في تأصيل العلاقة التكاملية بين منهجيات إدارة المشاريع الحديثة والممارسات التسويقية الميدانية، وهو مجال لا يزال يفتقر إلى دراسات كافية تربط بين هذين الحقلين في سياق تنظيمي واحد. تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات الإدارية بتقديم إطار مفاهيمي يوضح كيف يمكن لآليات إدارة المشاريع—بما تتضمنه من تخطيط، ورقابة، وإدارة للمخاطر—أن تعيد صياغة العمليات التسويقية التقليدية وتطورها. كما ستشكل نتائج هذه الدراسة مرجعاً أكاديمياً للباحثين والمختصين الراغبين في استكشاف أبعاد "التسويق الموجه بالمشاريع" وتأثيره على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، مما يفتح آفاقاً جديدة للبحث في تطوير نماذج إدارية تعزز الميزة التنافسية.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية (العملية)

تتجاوز أهمية هذه الدراسة الطرح النظري لتلامس الواقع التشغيلي للمؤسسات العاملة في مدينة الرياض، حيث تساهم في:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية: توفير رؤية عملية للمديرين حول كيفية تحويل الحملات التسويقية الميدانية من أنشطة اجتهادية إلى مشاريع منظمة ومقاسة، مما يقلل من الهدر في الموارد المالية والبشرية.
  2. تعزيز التنافسية السوقية: مساعدة المؤسسات في الرياض على صياغة وتنفيذ استراتيجيات تسويقية أكثر دقة ومرونة، مما يمكنها من مواجهة حدة المنافسة وتلبية احتياجات العملاء بكفاءة أعلى.
  3. دعم اتخاذ القرار: تقديم توصيات قائمة على أدلة علمية تساعد القيادات الإدارية في الشركات على اتخاذ قرارات مبنية على أسس منهجية عند التخطيط للحملات التسويقية، مما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة في ظل بيئة اقتصادية تنافسية ومتغيرة.
- وبذلك، لا تقتصر مخرجات الدراسة على الجانب البحثي فحسب، بل تمتد لتكون دليلاً إرشادياً يساهم في تطوير الممارسات الإدارية المهنية، بما يتماشى مع التوجهات الاقتصادية الحديثة في مدينة الرياض، ويعزز من جودة الأداء المؤسسي المستدام.

## -أهداف الدراسة-

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية التي تصب في إطار فهم وتحليل التكامل بين ممارسات إدارة المشاريع والتسويق الميداني، ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

1. تأصيل الإطار المفاهيمي لممارسات إدارة المشاريع وتحديد أبعادها التنظيمية، مع تسليط الضوء على دورها المحوري كأداة إدارية شاملة ترفع من كفاءة العمليات التشغيلية وتضمن الاستغلال الأمثل للموارد المؤسسية.

2. استقصاء أنواع واستراتيجيات التسويق الميداني الحديثة، وتحليل مدى فاعلية هذه الأنشطة في بناء علاقات مستدامة مع المستهلكين، وقياس قدرتها على تحقيق الأهداف التسويقية في بيئة تنافسية متقلبة.

3. تحليل طبيعة العلاقة التفاعلية بين آليات إدارة المشاريع وأنشطة التسويق الميداني، واستكشاف الكيفية التي يمكن بها للمنهجيات الإدارية الحديثة أن تُنظم وتُوطر الأنشطة التسويقية الميدانية لضمان أعلى مستويات الأداء.

4. قياس أثر التكامل الاستراتيجي بين ممارسات إدارة المشاريع واستراتيجيات التسويق الميداني في تعزيز الميزة التنافسية، من خلال دراسة الدور الوسيط لهذا التكامل في تعزيز حصة المؤسسة السوقية وقدرتها على الاستجابة لمتطلبات العملاء.

5. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية المستندة إلى النتائج، والتي تساعد القيادات الإدارية في المؤسسات على تبني نماذج عمل مرنة، تضمن توظيف الأداء الإداري والأنشطة التسويقية بشكل متناغم ومبتكر لتحقيق الريادة السوقية.

## -تساؤلات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية التي تشكل هيكل البحث العلمي، وتسعى إلى الإجابة عليها من خلال الدراسة التطبيقية، وهي كالتالي:

1. ما هو مستوى وعي المؤسسات العاملة في مدينة الرياض بممارسات إدارة المشاريع، وإلى أي مدى يتم تطبيق هذه الممارسات بشكل منهجي داخل هياكلها التنظيمية؟
2. ما هو واقع استخدام المؤسسات لاستراتيجيات التسويق الميداني، وما هي الأساليب الأكثر شيوعاً التي تعتمد عليها في بناء حضورها المباشر مع العملاء وتنمية علاقاتها معهم؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني ممارسات إدارة المشاريع وبين فاعلية أداء التسويق الميداني داخل المؤسسات عينة الدراسة؟
4. ما مدى تأثير التوافق الاستراتيجي بين ممارسات إدارة المشاريع واستراتيجيات التسويق الميداني في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العاملة في مدينة الرياض؟
5. ما هي أبرز المعوقات والتحديات التنظيمية، التقنية، والثقافية التي قد تواجه المؤسسات عند سعيها نحو دمج منهجيات إدارة المشاريع مع العمليات التسويقية الميدانية، وكيف يمكن التغلب عليها؟

## - فروض الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري، والأهداف، والتساؤلات التي تبنتها هذه الدراسة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات البحثية التي سيتم اختبارها تحليلياً باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وذلك للوقوف على دقة العلاقات بين المتغيرات، وتتمثل هذه الفرضيات في الآتي:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بمختلف أبعادها (التخطيط، التنظيم، الرقابة، والمتابعة) وبين فاعلية استراتيجيات التسويق الميداني المعتمدة في المؤسسات، مما يشير إلى أن تبني المنهجية الإدارية يسهم في رفع جودة النشاط التسويقي.
2. الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وبين تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يُتوقع أن المؤسسات التي تعتمد معايير إدارة المشاريع تمتلك قدرة أعلى على إدارة مواردها وتقليل الفاقد، مما ينعكس بشكل مباشر على مكانتها التنافسية في السوق.
3. الفرضية الثالثة: يسهم التسويق الميداني كأداة تواصل تفاعلية في الارتقاء بالأداء التسويقي العام للمؤسسات، من خلال تعزيز قدرة المؤسسة على فهم السلوك الشرائي للعملاء، وبناء علاقات ولاء طويلة الأمد تتجاوز الأساليب الترويجية التقليدية.
4. الفرضية الرابعة: يؤدي التكامل الاستراتيجي بين إدارة المشاريع والتسويق الميداني إلى أثر تراكمي يعزز القدرة التنافسية للمؤسسات؛ أي أن التأثير المشترك لهذه الممارسات يعد أقوى في تحقيق الريادة السوقية مقارنة باعتماد كل منهما بشكل منفصل أو منعزل عن الآخر.

## -النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

يرتكز هذا البحث على مجموعة من الركائز المعرفية والنظريات الإدارية والتسويقية التي تساهم في تأطير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوفر الأساس المنهجي لتحليل كيفية مواءمة ممارسات إدارة المشاريع مع استراتيجيات التسويق الميداني لتعزيز الميزة التنافسية. وتتمثل أهم هذه الأطر في الآتي:

### **أولاً: نظرية الميزة التنافسية (Michael Porter)**

تُعد نظرية الميزة التنافسية للباحث "مايكل بورتر" حجر الزاوية في فهم كيفية تفوق المؤسسات داخل الأسواق؛ حيث يؤكد "بورتر" أن المؤسسات لا تحقق الريادة بمحض الصدفة، بل من خلال ابتكار استراتيجيات متميزة تتيح لها تقديم قيمة نوعية للعميل تتفوق على ما يقدمه المنافسون. وتوضح هذه النظرية أن التكامل الإداري بين مختلف وظائف المنظمة، وتوظيف الموارد بكفاءة استراتيجية، هما السبيل الوحيد لبناء "ميزة تنافسية مستدامة" تمنح المؤسسة القدرة على مواجهة ضغوط السوق وتغييراته المستمرة.

### **ثانياً: منهجية إدارة المشاريع (PMBOK Guide - PMI)**

يستند البحث في جانبه التنظيمي إلى المعايير العالمية المعتمدة في "دليل المعرفة لإدارة المشاريع" (PMBOK Guide) الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI). يوفر هذا الإطار منهجية علمية رصينة لإدارة الأنشطة المؤسسية، حيث يحدد مجموعة متكاملة من العمليات والتطبيقات التي تساعد المؤسسات على تنظيم وتدقيق دورة حياة أي نشاط، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي، مروراً بالتنفيذ الميداني، وصولاً إلى المتابعة والرقابة الدقيقة. إن تبني هذه المنهجية في إدارة الأنشطة التسويقية يضمن تحويل الرؤى التسويقية إلى خطط تنفيذية محكمة تلتزم بالنطاق، والوقت، والتكلفة، مما يرفع من كفاءة الأداء التشغيلي.

### **ثالثاً: المفاهيم التسويقية المعاصرة (Philip Kotler)**

في الجانب التسويقي، تعتمد الدراسة على الفكر التسويقي الحديث للباحث "فيليب كوتلر"، الذي يُعد المرجع الأساسي في فهم فلسفة التسويق القائمة على القيمة. ركز "كوتلر" في مؤلفاته على ضرورة انتقال المؤسسات من مفهوم البيع التقليدي إلى مفهوم "إدارة علاقات العملاء"، مؤكداً أن نجاح أي نشاط تسويقي يعتمد بشكل جوهري على عمق تواصل المنشأة مع جمهورها، وفهم احتياجاتهم ورغباتهم بعمق. ومن هذا المنطلق، يكتسب التسويق الميداني أهميته كأداة تواصل مباشرة تتيح للمؤسسة رصد ردود فعل المستهلك الحقيقية، مما يسهل عملية مواءمة المنتجات والخدمات مع متطلبات السوق الفعلي.

إن الربط بين هذه الأطر الثلاثة—نظرية بورتر في التنافسية، ومنهجية الـ PMBOK في الإدارة، وفكر كوتلر في التسويق—يُشكل قاعدة معرفية متكاملة تتيح للباحث تحليل أثر دمج إدارة المشاريع في التسويق الميداني كمدخل حقيقي لتحقيق التميز التنافسي في بيئة أعمال مدينة الرياض.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

## مقدمة

يعد استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية لأي بحث علمي رصين؛ إذ لا يقتصر دورها على حصر الجهود العلمية السابقة فحسب، بل يمتد ليشمل تحديد الاتجاهات البحثية السائدة، وفهم التطور المفاهيمي للمتغيرات، والكشف عن الفجوات البحثية التي تستوجب المعالجة العلمية. كما يساهم هذا الفصل في وضع اللبنة الأساسية لبناء الإطار النظري للبحث، من خلال استقراء الأبحاث التي تناولت إدارة المشاريع، والتسويق الميداني، والميزة التنافسية، وصولاً إلى فهم طبيعة العلاقات التآزرية التي تربط بين هذه المتغيرات.

وتشير الأدبيات الإدارية والتسويقية المعاصرة إلى أن المؤسسات الأكثر كفاءة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية هي تلك التي تتجح في خلق تكامل بنيوي بين وظائفها الإدارية. وفي هذا الصدد، تبرز ضرورة ملحة لدمج ممارسات إدارة المشاريع ضمن الأنشطة التسويقية، حيث يساهم هذا الربط في رفع مستوى الانضباط في عمليات التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، مما ينعكس إيجاباً على فاعلية الحملات التسويقية.

لقد أكدت العديد من الدراسات على أن إدارة المشاريع كمنهجية تنظيمية تمد المؤسسات بأدوات مهنية لضبط دورة حياة الأعمال، بدءاً من صياغة الأهداف، ومروراً بتخصيص الموارد، وصولاً إلى الرقابة المستمرة. ويوضح معهد إدارة المشاريع (PMI) أن المشاريع تمثل عمليات ديناميكية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة ضمن قيود زمنية وتكلفية وجودة معينة. وفي ظل بيئة السوق المتغيرة التي تفرضها التكنولوجيا وسلوكيات المستهلكين، بات لزاماً على المؤسسات ابتكار أساليب تسويقية تفاعلية؛ وهنا يبرز مفهوم "التسويق الميداني" كأداة للتواصل المباشر مع العملاء في أماكن تواجدهم. ويؤكد "فيليب كوتلر" في أبحاثه على أن المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات تسويقية تقوم على الاتصال المباشر تمتلك قدرة استيعابية أكبر لاحتياجات المستهلكين، مما يعزز من قوة العلاقة والألفة بين العميل والعلامة التجارية. وفي خضم التنافسية الحادة التي تشهدها المؤسسات، أصبحت الميزة التنافسية الهدف الأسمى لكل منشأة تسعى للبقاء والنمو. وقد عرفها "مايكل بورتر" بأنها قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة للمستهلك، أو خفض التكاليف التشغيلية بطريقة يصعب على المنافسين محاكاتها. وانطلاقاً من هذا المنظور، تتبلور أهمية هذه الدراسة في استكشاف كيف يمكن للممارسات السليمة في إدارة المشاريع أن ترفع من دقة وانسيابية تنفيذ الأنشطة التسويقية الميدانية، مما يدعم قدرة المؤسسات على تحقيق التميز السوقي.

وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة في مدينة الرياض، بصفتها مركزاً اقتصادياً وتجارياً متسارع النمو، حيث يؤدي التوسع الكبير في المشروعات التجارية والخدمية إلى اشتداد حدة المنافسة، مما يفرض على الشركات البحث عن آليات إدارية مبتكرة لتعزيز حضورها. وبناءً على ما تقدم، يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل أهم الدراسات السابقة والمقاييس العلمية المعتمدة في مجالات إدارة المشاريع، والتسويق، والميزة التنافسية، وذلك لتقديم إطار مرجعي يدعم الدراسة الحالية ويوصل لنتائجها.

## -الدراسات السابقة-

تنوعت الدراسات التي تناولت المتغيرات الثلاثة للبحث (إدارة المشاريع، التسويق الميداني، الميزة التنافسية)؛ ونظراً لطبيعة هذا البحث التي تجمع بين حقلي الإدارة والتسويق، سيتم استعراض الدراسات السابقة من خلال محورين رئيسيين:

### أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع كمدخل لتحسين الأداء التسويقي

ركزت هذه الدراسات على أهمية تبني منهجيات إدارة المشاريع في تنظيم العمليات التسويقية. فقد أشارت دراسة (Kerzner, 2017) إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في الحملات التسويقية غير التقليدية يؤدي إلى زيادة معدلات النجاح من خلال ضبط نطاق العمل والجدول الزمني. وفي سياق متصل، أكدت دراسة (Project Management Institute, 2021) أن المؤسسات التي تعتمد على "مكتب إدارة المشاريع" (PMO) في دعم أنشطتها التسويقية الميدانية تتمتع بقدرة أعلى على تخصيص الموارد بكفاءة وتقليل الهدر في الميزانيات الترويجية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التشغيلي للمنظمة.

كما ناقشت دراسة (Hult et al., 2017) الدور الذي تلعبه المنهجيات الإدارية في تعزيز "المرونة الاستراتيجية" للمسوقين الميدانيين، حيث خلصت إلى أن التخطيط المنظم للمشاريع التسويقية يساعد في الاستجابة السريعة للمتغيرات السوقية، ويقلل من المخاطر المرتبطة بالحملات الميدانية غير المدروسة.

### ثانياً: الدراسات التي تناولت التسويق الميداني وتعزيز الميزة التنافسية

ركز هذا المحور على أثر التسويق المباشر والميداني في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتحقيق التميز. حيث أوضحت دراسة (Keller, 2016 & Kotler) أن التسويق الميداني يعد أحد أقوى الأدوات في تكوين "القيمة المدركة" لدى المستهلك، مؤكدة أن التفاعل الشخصي المباشر يُعد ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها رقمياً. وفي دراسة تطبيقية حول المنافسة في الأسواق الحضرية، خلص (Porter, 2008) إلى أن المؤسسات التي تدمج استراتيجيات التفاعل الميداني مع العملاء—كجزء من رؤيتها الشاملة—تتجح في تعزيز ولائهم، مما يخلق حاجزاً تنافسياً يحمي حصتها السوقية. كما أكدت دراسة (Morgan et al., 2019) أن القدرات التسويقية التي تعتمد على التواجد الميداني، عندما تُدار وفق أطر تنظيمية دقيقة، تسهم بشكل مباشر في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات العاملة في البيئات الاقتصادية عالية التنافسية.

1- دراسة ( Bernard Cova و Robert Salle 2005 )

عنوان الدراسة: Six Key Points to Merge Project Marketing into Project Management.  
هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية دمج التسويق بالمشروعات مع إدارة المشاريع. توصلت إلى أن نجاح المشروع يعتمد على التكامل بين التخطيط الإداري والتسويق وإدارة أصحاب المصلحة.

2. دراسة ( Dragan Z. Milosevic و Sabin Srivannaboon 2006 )

عنوان الدراسة: A Theoretical Framework for Aligning Project Management with Business Strategy.

هدفت إلى وضع إطار يربط إدارة المشاريع باستراتيجية المنظمة.  
أكدت أن مواءمة إدارة المشاريع مع الاستراتيجية تحقق أداءً أعلى وميزة تنافسية.

3. دراسة ( Laurence Lecoivre-Soudain و Philippe Deshayes 2006 )

عنوان الدراسة: From Marketing to Project Management.  
ركزت على دمج المفاهيم التسويقية في إدارة المشاريع.  
أوضحت أن استخدام أدوات التسويق أثناء تنفيذ المشروع يزيد من رضا العملاء ونجاح المشروع.

4. دراسة (2016)

عنوان الدراسة: Rethinking Project Management – Did We Miss Marketing Management  
ناقشت أهمية إدخال إدارة التسويق ضمن ممارسات إدارة المشاريع.  
خلصت إلى أن دمج التسويق مع إدارة المشاريع يرفع من أداء المشاريع ويستحق مزيداً من البحث.

5. دراسة ( Ian M. Herzing 2024 )

عنوان الدراسة: Exploring the Relationship Between Business Strategy and Project Management Tools and Techniques: A Case Study in the Marketing Industry  
تناولت استخدام أدوات إدارة المشاريع في قطاع التسويق.  
أظهرت أن اختيار أدوات إدارة المشاريع بما يتوافق مع الاستراتيجية التسويقية يحسن الجودة والوقت ورضا العملاء.

أبرز الباحثين الذين تحدثوا عن الموضوع

- Bernard Cova
- Robert Salle
- Dragan Z. Milosevic
- Sabin Srivannaboon
- Laurence Lecoivre-Soudain
- Philippe Deshayes
- Ian M. Herzing

هذه الدراسات تُعد من أهم المراجع التي يمكن الاعتماد عليها عند إعداد قسم الدراسات السابقة لبحثك، لأنها تتناول بصورة مباشرة أو غير مباشرة مواءمة ممارسات إدارة المشاريع مع التسويق والاستراتيجية التنافسية

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية

بعد استعراض الدراسات السابقة، يتبين أن معظمها قد ركز بشكل منفصل إما على منهجيات إدارة المشاريع في القطاعات التقنية، أو على استراتيجيات التسويق الميداني في سياق عام. وتتميز الدراسة الحالية بمحاولة سد "الفجوة البحثية" من خلال الربط المباشر بين ممارسات إدارة المشاريع والأنشطة التسويقية الميدانية، وتطبيق هذا التكامل في بيئة اقتصادية نشطة كمدينة الرياض، وهو ما يمنح الدراسة طابعاً تطبيقياً خاصاً يضيف إلى الأدبيات الإدارية العربية في هذا المجال.

## متغيرات الدراسة والنموذج المفاهيمي

تعتمد هذه الدراسة على هيكل تحليلي يربط بين ثلاث متغيرات رئيسية، تهدف إلى تفسير العلاقة السببية والتفاعلية بين ممارسات الإدارة الحديثة والنتائج التنافسية. ويمكن تفصيل هذه المتغيرات ودور كل منها في النموذج البحثي على النحو التالي:

### 1. المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشاريع (Project Management Practices)

يُمثل هذا المتغير الأساس التنظيمي للبحث، حيث يتم قياسه من خلال مجموعة من الممارسات المهنية التي تشمل: التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، تخصيص الموارد، إدارة النطاق والوقت، ضبط الجودة، وإدارة المخاطر. يُفترض في هذا البحث أن ممارسات إدارة المشاريع توفر الإطار المنهجي والضبط الإداري اللازم لتحويل الأفكار التسويقية إلى مخرجات ملموسة وذات كفاءة.

### 2. المتغير الوسيط: استراتيجيات التسويق الميداني (Field Marketing Strategies)

يعمل هذا المتغير كجسر ربط بين ممارسات الإدارة والأداء التنافسي، حيث يمثل الكيفية التي يتم بها تنفيذ الأنشطة الترويجية التفاعلية مع العملاء. تتضمن استراتيجيات التسويق الميداني: الترويج المباشر، العروض الحية، إدارة فعاليات العملاء، والتواصل الشخصي. تكمن وظيفة هذا المتغير في تفسير "كيف" تساهم إدارة المشاريع في تحسين فاعلية الأداء التسويقي؛ حيث يؤدي دمج منهجيات الإدارة في الأنشطة الميدانية إلى تعزيز استجابة المؤسسة لاحتياجات العملاء وتحسين جودة التجربة التسويقية.

### 3. المتغير التابع: الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

يُمثل هذا المتغير النتيجة النهائية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، ويُعبر عنه بقدرة المؤسسة على خلق قيمة فريدة للمستهلك تفوق ما يقدمه المنافسون في مدينة الرياض. يتم قياس الميزة التنافسية من خلال مؤشرات مثل: الحصة السوقية، مستوى ولاء العملاء، كفاءة التكلفة، والقدرة على الابتكار الاستراتيجي.

طبيعة العلاقة بين المتغيرات:

تسعى الدراسة إلى تحليل نموذج سببي (Causal Model) يفترض أن ممارسات إدارة المشاريع (المتغير المستقل) تؤثر إيجاباً في فاعلية استراتيجيات التسويق الميداني (المتغير الوسيط)، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة (المتغير التابع). وبناءً عليه، يتمثل جوهر البحث في الكشف عن الدور الوسيط الذي يلعبه "التسويق الميداني" في نقل أثر ممارسات إدارة المشاريع إلى مستوى التنافسية المؤسسية، حيث يُتوقع أن المؤسسات التي تحكم قبضتها الإدارية على أنشطتها الميدانية ستحقق تفوقاً ملموساً في بيئة العمل التنافسية بمدينة الرياض.

## الإطار النظري

شهد مفهوم إدارة المشاريع تحولاً جوهرياً خلال العقود الأخيرة، حيث انتقل من كونه أداة وظيفية محصورة في القطاعات التقنية والهندسية ليصبح منهجية إدارية استراتيجية تتغلغل في كافة مفاصل المؤسسات المعاصرة. وقد جاء هذا التطور نتيجة لزيادة تعقيد بيئة الأعمال، وتساعد حدة المنافسة، والحاجة الماسة للمنظمات إلى تبني أطر عمل تضمن استمرارية النجاح في ظل موارد محدودة وتوقعات سوقية متزايدة.

أولاً: مفهوم إدارة المشاريع

يُعرف معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute - PMI) إدارة المشاريع بأنها التطبيق المنظم للمعارف، والمهارات، والأدوات، والتقنيات على الأنشطة المكونة للمشروع بهدف تلبية متطلباته وتحقيق أهدافه المحددة. وبشكل إجرائي، تُعد إدارة المشاريع منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى قيادة المشروع عبر دورة حياته، والتي تشمل مراحل التخطيط الدقيق، التنفيذ الفعال، المراقبة والتحكم، وأخيراً التقييم الختامي للنتائج. إن هذه العملية ليست مجرد تسلسل إجرائي، بل هي ممارسة إدارية تتطلب الموازنة بين القيود المتضاربة للمشروع، والتي تُعرف في الأدبيات الإدارية بـ "المثلث الذهبي" المتمثل في: النطاق، الزمن، والتكلفة، مع ضمان الالتزام بمعايير الجودة المطلوبة.

ثانياً: أهمية إدارة المشاريع في العمل المؤسسي

تستمد إدارة المشاريع أهميتها الاستراتيجية من قدرتها على تحويل الرؤى والأهداف المؤسسية إلى خطط عمل واقعية قابلة للقياس، حيث تساهم في تحقيق المزايا التالية:

1. تعظيم كفاءة الموارد: توفر إدارة المشاريع أدوات ومنهجيات تتيح للمنظمات الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة—سواء كانت بشرية أو مادية أو تقنية—مما يضمن الحد من الهدر ويرفع من معدلات العائد على الاستثمار.
2. الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر: تمكّن المنهجيات المتبعة في إدارة المشاريع القادة والمديرين من تحديد المخاطر المحتملة مبكراً، ووضع خطط استباقية للاستجابة لها، مما يقلل من احتمالية الفشل أو تجاوز الميزانيات والجدول الزمني.
3. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: تعمل إدارة المشاريع كجسر يربط بين الاستراتيجية العليا للمؤسسة والتنفيذ الميداني؛ فمن خلالها يتم ضمان أن كل نشاط أو مهمة منفذة تخدم بشكل مباشر الأهداف الكلية للمنظمة.
4. تحسين الأداء التشغيلي: من خلال توفير آليات واضحة للتنظيم والمتابعة، تساعد إدارة المشاريع في خلق بيئة عمل منظمة تقلل من تداخل الصلاحيات وتزيد من وضوح المسؤوليات، مما يؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى الأداء المؤسسي الشامل.

إن تبني المؤسسات لهذه المنهجية لا يقتصر على تحسين جودة المخرجات فحسب، بل يمتد لتعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وهو ما يجعلها ركيزة أساسية لأي منظمة تطمح لتعزيز موقعها التنافسي في الأسواق الحيوية مثل سوق مدينة الرياض.

## مراحل دورة حياة إدارة المشاريع

تعتمد الممارسات الإدارية المعاصرة على منهجية منظمة لإدارة المشاريع، حيث تمر المشاريع بسلسلة من المراحل المتتابعة والمتداخلة التي تهدف إلى توحيد الجهود، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن القيود المحددة. ووفقاً لما يقرره "معهد إدارة المشاريع" (PMI) في "دليل المعرفة لإدارة المشاريع" (PMBOK Guide)، فإن دورة حياة المشروع تتألف من خمس مراحل رئيسية تتكامل فيما بينها لتشكل هيكلًا إداريًا قوياً يضمن تدفق العمل، ومعالجة التحديات، وضمان الجودة، وتجنب المخاطر الجوهرية التي قد تؤدي إلى تعثر المشروع أو فشله.

### 1. مرحلة البدء (Initiation Phase)

تعد هذه المرحلة الحجر الأساس في دورة حياة المشروع، حيث يتم فيها بلورة الفكرة الأولية وتحديد الجدوى الاستراتيجية من تنفيذها. تتضمن هذه المرحلة تقييماً دقيقاً للأهداف، وتحديد الفوائد المرجوة سواء كان ذلك لتطوير منتج جديد، أو تحسين خدمة قائمة، أو إطلاق حملة تسويقية ميدانية واسعة النطاق. يتم في هذه المرحلة حصر "أصحاب المصلحة" (Stakeholders) وتحديد توقعاتهم، بما في ذلك الإدارة العليا، والعملاء، والمساهمون، وتوثيق "ميثاق المشروع" الذي يحدد النطاق العام، والتقدير المالى الأولية، والموارد اللازمة. إن إجراء دراسة جدوى معمقة في هذه المرحلة يساعد في توضيح الرؤية وتجنب الاستثمار في مشاريع غير مجدية، وهو ما يضع المشروع على المسار الصحيح منذ لحظة انطلاقه.

### 2. مرحلة التخطيط (Planning Phase)

تعتبر هذه المرحلة الأكثر حيوية وتفصيلاً، فهي بمثابة "خارطة الطريق" التي سيرتكز عليها التنفيذ. خلالها، يقوم فريق المشروع بتفكيك الأهداف الكبرى إلى مهام فرعية قابلة للإدارة والقياس، وتحديد المسؤوليات بدقة لكل عضو في الفريق. يتم في هذه المرحلة أيضاً إعداد الجدول الزمني المفصل، ووضع الخطط التشغيلية للموارد البشرية والمالية والتقنية. كما تبرز في هذه المرحلة أهمية "إدارة المخاطر"، حيث يتم تحديد التهديدات المحتملة ووضع خطط استجابة استباقية لها، بالإضافة إلى بناء خطط تواصل فعالة تضمن تدفق المعلومات بشفافية بين جميع أصحاب المصلحة، مما يمنع سوء الفهم ويعزز التنسيق المؤسسي. إن جودة التخطيط في هذه المرحلة هي المحدد الأساسي لنجاح المشروع، فأى خلل هنا سينعكس سلباً على كفاءة التنفيذ.

### 3. مرحلة التنفيذ (Execution Phase)

في هذه المرحلة، تتحول الخطط المكتوبة إلى واقع ملموس، حيث يبدأ فريق المشروع في أداء المهام الموكلة إليه وتخصيص الموارد وفق الخطة المقررة. يتطلب نجاح هذه المرحلة تنسيقاً عالياً وقيادة فاعلة، حيث تقع على عاتق مدير المشروع مسؤولية الإشراف وتقديم الدعم اللازم للفريق لضمان التزام العمل بالأهداف المحددة والمستوى النوعي المطلوب. وفي سياق المشاريع التسويقية الميدانية، تشمل هذه المرحلة التفاعل المباشر مع الجمهور، وتنفيذ الحملات الترويجية، والتأكد من وصول الرسالة التسويقية بالشكل الأمثل. إن الالتزام بالمعايير المهنية وتخصيص الموارد بشكل مثالي خلال التنفيذ هو المعيار الأساسي للوصول إلى المخرجات المتوقعة وتحقيق رضا العملاء.

### 4. مرحلة المراقبة والتحكم (Monitoring and Controlling Phase)

تتدخل هذه المرحلة بشكل وثيق ومستمر مع مرحلة التنفيذ، حيث تعمل بمثابة "نظام الرقابة والتقييم" للمشروع. يقوم مدير المشروع بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي—مثل نسبة الإنجاز، والتكاليف الفعلية مقابل المخطط لها—ومقارنتها بالمعايير الموضوعية في مرحلة التخطيط. الهدف الرئيس هنا هو الاكتشاف المبكر لأي انحرافات عن المسار المخطط له واتخاذ الإجراءات التصحيحية فوراً. إن التقييم المستمر للجودة ومتابعة الجدول الزمني يضمنان عدم انحراف المشروع عن أهدافه الاستراتيجية، مما يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح، حيث تمكن هذه المرحلة المؤسسة من البقاء في حالة استجابة دائمة لأي تغييرات طارئة.

### . مرحلة الإغلاق (Closing Phase)

تمثل المرحلة النهائية التي يتم فيها إنهاء كافة الأنشطة والمهام بشكل رسمي وموثق. تتضمن هذه المرحلة تسليم المخرجات النهائية للجهات المستفيدة، وإعداد تقرير ختامي مفصل يوثق ما تم إنجازه، مع إجراء تحليل شامل للتحديات التي واجهت الفريق وكيفية معالجتها لاستخلاص "الدروس المستفادة" (Lessons Learned) التي تغذي المعرفة المؤسسية. كما تشمل هذه المرحلة تقييم أداء فريق العمل، وإغلاق العقود، والالتزامات المالية، والتعاقدية. إن مرحلة الإغلاق لا تعني فقط نهاية المشروع، بل هي فرصة لتوثيق النجاحات وإعادة تقييم العمليات الإدارية، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المشاريع المستقبلية ورفع الكفاءة التنظيمية للمؤسسة.

## أهمية الالتزام بمراحل إدارة المشاريع

لا يعد الالتزام بمنهجية إدارة المشاريع المتمثلة في مراحلها الخمس مجرد إجراء تنظيمي روتيني، بل هو ضرورة استراتيجية تمنح المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة. إن الانضباط في تطبيق هذه المراحل يضمن للمؤسسة تحقيق حزمة من الفوائد الجوهرية التي تنعكس على أدائها العام، ومن أبرزها: تحسين أنشطة التخطيط وتنظيم العمل: يوفر الالتزام بالمرحلة إطاراً هيكلياً يقلل من العشوائية، حيث يضمن تحويل الأهداف الاستراتيجية الكبرى إلى خطوات عمل واضحة ومنظمة. هذا التنظيم يقلل من تضارب المهام ويوحد رؤية فريق العمل، مما يجعل الأنشطة أكثر تماسكاً وقابلية للقياس.

تحقيق كفاءة أفضل في استخدام الموارد: من خلال مراحل التخطيط والرقابة، تتمكن المؤسسة من توزيع مواردها (البشرية، المالية، والتقنية) بدقة عالية. هذا التوزيع العقلاني يحد من الهدر، ويمنع استنزاف الطاقات في مهام ثانوية، مما يضمن توجيه الموارد نحو الأنشطة التي تحقق أعلى قيمة مضافة للمؤسسة.

تخفيض المخاطر المتعلقة بالمشاريع: تساهم المنهجية المنظمة في تحديد المخاطر المحتملة مبكراً، سواء كانت مخاطر زمنية، أو مالية، أو تقنية. وبدلاً من مواجهة الأزمات بردود فعل ارتجالية، يتيح الالتزام بالمرحلة وضع خطط استجابة استباقية، مما يرفع من معدلات الأمان في تنفيذ المشاريع. تحسين مستوى جودة النتائج المحققة: إن وجود مراحل محددة للمراقبة والتحكم يضمن مراجعة جودة المخرجات بشكل دوري. فالتدقيق المستمر في كل مرحلة يمنع تراكم الأخطاء، ويسمح بإجراء التحسينات اللازمة أولاً بأول، مما يضمن أن تكون النتيجة النهائية مطابقة للمعايير المحددة وتلبي توقعات أصحاب المصلحة.

زيادة قدرة المنظمة على إنجاز المشاريع بنجاح: الالتزام بالدورة الكاملة للمشاريع يبني "ذاكرة مؤسسية" تراكمية. فمن خلال الدروس المستفادة في مرحلة الإغلاق، تستفيد المنظمة من تجاربها السابقة لتطوير أدائها، مما يعزز من ثقافة النجاح المتكرر والقدرة على إدارة مشاريع أكثر تعقيداً في المستقبل.

### التكامل الاستراتيجي مع الأنشطة التسويقية:

إن تطبيق هذه المراحل بشكل منهجي على الأنشطة التسويقية للمنظمة—وخاصة التسويق الميداني الذي يتطلب تنسيقاً ميدانياً عالي الدقة—يعد نقلة نوعية في الأداء المؤسسي. هذا الدمج بين صرامة الإدارة ومرونة التسويق لا يكفي فقط لتعزيز كفاءة الحملات الميدانية وتسهيل تحقيق أهدافها التسويقية، بل يعمل كرافعة استراتيجية تزيد من قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع متغيرات السوق، مما يعزز من مكانتها التنافسية ويمنحها تفوقاً ملموساً على المنافسين في بيئة اقتصادية نشطة كمدينة الرياض.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## مقدمة.

يمثل هذا الفصل الركيزة المنهجية التي يستند إليها البحث في معالجة إشكاليته وتحقيق أهدافه العلمية، حيث تُعد المنهجية بمثابة "خارطة الطريق" التي ترسم المسار العلمي للباحث لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة، موثوقة، وقابلة للتعميم. إن اختيار المنهج الملائم لا يقتصر على كونه إجراءً تقنياً، بل هو التزام بالمعايير الأكاديمية التي تضمن تحويل التساؤلات النظرية والفرضيات البحثية إلى مخرجات تطبيقية قائمة على أسس برهانية رصينة.

في هذه الدراسة، التي تستقصي طبيعة العلاقة التآزرية بين ممارسات إدارة المشاريع واستراتيجيات التسويق الميداني وأثر ذلك على الميزة التنافسية للمؤسسات في مدينة الرياض، تم تبني منهجية علمية شاملة تزوج بين التحليل النظري والاستقصاء الميداني. تهدف هذه المنهجية إلى رصد الواقع الفعلي للممارسات الإدارية والتسويقية داخل المؤسسات عينة الدراسة، وتفكيك العوامل التي تعيق أو تعزز التكامل بين هذين المتغيرين، وصولاً إلى قياس الأثر الحقيقي لهذا التكامل على الأداء التنافسي في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتنافسية الحادة والمتسارعة.

لقد تم تصميم إجراءات هذا الفصل بعناية فائقة لتتوافق مع طبيعة المتغيرات المدروسة، حيث يوضح هذا القسم "منهج الدراسة" المستخدم، والذي يمثل الإطار العام للتحليل، متبوعاً بـ "مجتمع الدراسة وعينتها" التي تعكس النسيج المؤسسي المستهدف في مدينة الرياض. كما يتناول هذا الفصل بشيء من التفصيل "أداة الدراسة" (الاستبانة)، مبيناً خطوات بنائها، والتأكد من صدقها وثباتها لضمان نزاهة البيانات المستقاة. بالإضافة إلى ذلك، يستعرض الفصل "إجراءات التطبيق الميداني" التي سلكها الباحث لجمع المعلومات، و"الأساليب الإحصائية" التي سيتم توظيفها في تحليل تلك البيانات إحصائياً باستخدام البرمجيات المتقدمة، وذلك لإثبات صحة الفرضيات أو نفيها بناءً على معطيات الواقع التطبيقي.

إن الشفافية المنهجية المتبعة في هذا الفصل لا تهدف فقط إلى تبرير الخطوات المتخذة، بل تسعى إلى إيجاد ميزان علمي يضمن دقة التفسيرات والنتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة. فالباحث العلمي، في جوهره، لا يستمد قوته من النتائج النهائية فحسب، بل من متانة المنهج المتبع في الوصول إليها، وهو ما حرصت هذه الدراسة على تحقيقه من خلال اعتماد تسلسل منطقي يربط بين الأهداف، والفرضيات، والواقع الميداني للمؤسسات في مدينة الرياض، مما يجعل من نتائج هذا البحث مرجعاً موثقاً لصناع القرار والباحثين المهتمين بتطوير التكامل الإداري والتسويقي.

## -المنهجية وطرق البحث-

### 1. منهج الدراسة (Research Methodology)

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)، وهو المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإدارية التي تهدف إلى تشخيص الظواهر وتحديد العلاقات بين المتغيرات. لا يكتفي هذا المنهج بوصف ممارسات إدارة المشاريع واستراتيجيات التسويق الميداني كما هي في الواقع، بل يسعى إلى تحليل العلاقة التآثرية بين هذه المتغيرات وأثرها على الميزة التنافسية، ومن ثم تفسير النتائج واستخلاص الدلالات الإحصائية (Bougie, 2016 & Sekaran).

### 2. مجتمع الدراسة وعينتها (Population and Sample)

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية وفرق العمل في الشركات العاملة في مدينة الرياض، والتي تتبنى أنشطة تسويقية ميدانية. ونظراً لاتساع حجم المجتمع، سيتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل مختلف القطاعات التجارية والخدمية بشكل عادل (Creswell, 2014). سيتم تحديد حجم العينة وفق معادلة (Sample Size Calculation) لضمان دقة النتائج وتمثيلها للمجتمع الكلي.

### 3. أداة الدراسة (Research Instrument)

لجمع البيانات الميدانية، سيتم تصميم وتطوير استبانة إلكترونية (Questionnaire) كأداة رئيسة للدراسة، وتتكون من ثلاثة محاور رئيسة تعكس متغيرات البحث:

المحور الأول: ممارسات إدارة المشاريع (مقتبس ومطور من معايير PMBOK Guide).

المحور الثاني: استراتيجيات التسويق الميداني (مستند إلى مفاهيم Keller & Kotler).

المحور الثالث: الميزة التنافسية (بناءً على أطر Michael Porter).

تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" (Likert Five-Point Scale) لقياس استجابات أفراد العينة.

### 4. صدق وثبات أداة الدراسة (Validity and Reliability)

الصدق (Validity): لضمان صدق الأداة، سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجالات الإدارة والتسويق لتقييم مدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة (Content Validity).

الثبات (Reliability): سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، حيث يُعد المعامل مقبولاً إحصائياً إذا تجاوزت قيمته (0.70)، مما يؤكد اتساق الفقرات وقدرة الاستبانة على إعطاء نتائج متقاربة في حال إعادة تطبيقها (Hair et al., 2019).

## 5. الأساليب الإحصائية (Statistical Procedures)

سيتم معالجة وتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

الإحصاء الوصفي: لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة.

اختبارات الثبات والصدق: لاختبار جودة أداة الدراسة.

معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**): لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة (المستقل، الوسيط، والتابع).

تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Analysis**): لاختبار الفرضيات وقياس أثر التكامل بين ممارسات إدارة المشاريع والتسويق الميداني على الميزة التنافسية.

## -مجتمع البحث-

### أولاً: مجتمع الدراسة

يُقصد بمجتمع الدراسة الكيان الكلي الذي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج دراسته عليه، ويشمل في هذا البحث كافة المؤسسات والشركات العاملة في مدينة الرياض التي تتبنى استراتيجيات التسويق الميداني كجزء أصيل من نشاطها التشغيلي. ونظراً للطبيعة الاقتصادية الفريدة لمدينة الرياض، باعتبارها العاصمة الإدارية ومركز النقل التجاري في المملكة العربية السعودية، فإن مجتمع الدراسة يتسم بالتنوع الكبير في القطاعات والأنشطة؛ حيث يضم شركات التجزئة الكبرى، والمؤسسات الخدمية، وشركات التكنولوجيا والاتصالات، وقطاعات الأغذية والمشروبات، وشركات الخدمات اللوجستية التي تعتمد على الحملات الميدانية للوصول إلى جمهورها المستهدف. إن اختيار مدينة الرياض تحديداً يأتي لكونها بيئة أعمال عالية التنافسية، تشهد نمواً متسارعاً في عدد الشركات، وتتطلب من المؤسسات العاملة فيها تبني آليات إدارة متطورة للبقاء والاستمرار. يضم مجتمع الدراسة القيادات الإدارية الوسطى والعليا، ومديري المشاريع، ومسؤولي التسويق الميداني، وفرق تنفيذ الحملات التسويقية، وهم الفئات الأكثر دراية بالممارسات التطبيقية والعمليات التنظيمية داخل تلك المؤسسات.

### ثانياً: عينة الدراسة وأسلوب اختيارها

نظراً لاستحالة حصر جميع الأفراد والمؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة، ولضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وممثلة، فقد اعتمدت الدراسة على اختيار عينة ممثلة من المجتمع الكلي. ولضمان موضوعية التمثيل، تم اتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample)، وذلك لضمان توازن العينة عبر مختلف القطاعات الصناعية والخدمية في الرياض، مما يقلل من التحيز القطاعي ويزيد من قدرة النتائج على التعميم. لقد تم تحديد حجم العينة بناءً على المعايير الإحصائية المعتمدة في البحوث الإدارية، حيث تم توجيه أدوات الدراسة (الاستبانة) إلى عينة من الممارسين والمهنيين الذين يعملون بشكل مباشر في تصميم وتنفيذ الخطط التسويقية وإدارتها كمشاريع. ولضمان كفاءة العينة، تم وضع مجموعة من "معايير الاختيار" (Inclusion Criteria) التي تضمن دقة البيانات، منها:

1. الخبرة العملية: أن يكون لدى المبحوث خبرة مهنية لا تقل عن ثلاث سنوات في مجال عمله (إدارة مشاريع أو تسويق)، لضمان الإلمام الكافي بالممارسات الإدارية والتسويقية المتبعة.
2. طبيعة الدور الوظيفي: أن يشغل المبحوث منصباً يرتبط بشكل مباشر بالتخطيط أو التنفيذ أو الرقابة على الأنشطة التسويقية الميدانية.
3. حجم المؤسسة: التركيز على المؤسسات التي لديها هيكل تنظيمي يسمح بوجود ممارسات إدارة مشاريع، لتكون قادرة على توفير بيانات حقيقية حول طبيعة التكامل الإداري والتسويقي.

### ثالثاً: المبررات المنهجية لاختيار العينة

إن اختيار هذه العينة تحديداً يستند إلى مبررات منهجية قوية؛ إذ أنهم يمثلون "نقطة الالتقاء" بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وبين التنفيذ الميداني على أرض الواقع. ومن خلال استقصاء آرائهم، ستمكن الدراسة من تكوين صورة دقيقة عن الفجوة بين التخطيط الإداري المنهجي وبين التنفيذ الفعلي للحملات التسويقية، فضلاً عن رصد التحديات التي يواجهونها في محاولة دمج هاتين الممارستين. هذا النهج يضمن أن البيانات المستقاة ليست مجرد تنظيرات، بل تعكس واقع الممارسات المهنية في بيئة الأعمال بالرياض، مما يرفع من القيمة التطبيقية لنتائج البحث ويدعم مصداقية التوصيات التي ستقدم في ختام الدراسة.

تعتمد هذه الخطوات على المبادئ التي قررها (Creswell (2014 و Bougie (2016 & Sekaran في منهجيات البحث العلمي، حيث يتم الحرص على أن تكون العينة متجانسة بما يكفي لتحليل العلاقة بين المتغيرات، ومتنوعة بما يكفي لتمثيل شريحة واسعة من القطاع التجاري في مدينة الرياض

## -حدود البحث

حدود البحث (النطاق الإجرائي والموضوعي)

لضمان التركيز العلمي وتحديد الأطر المرجعية التي تحكم نتائج هذه الدراسة، وتجنب التشعب الذي قد يخرج بالبحث عن مساره المطلوب، فقد تم وضع حدود دقيقة للبحث تغطي الجوانب الموضوعية، والمكانية، والزمانية، والبشرية. وتعد هذه الحدود بمثابة السياج المنهجي الذي يضبط عملية جمع البيانات وتحليلها، وفيما يلي تفصيل لهذه الحدود:

### 1. الحدود الموضوعية (Subjective Scope)

تتركز هذه الدراسة بشكل جوهري على ثلاثة محاور رئيسية تشكل متغيرات البحث المستقلة والوسيلة والتابعة. ففي الجانب الإداري، يقتصر البحث على فحص ممارسات إدارة المشاريع من منظور المنهجيات المعيارية العالمية، وعلى رأسها دليل المعرفة لإدارة المشاريع (PMBOK Guide). وفي الجانب التسويقي، تقتصر الدراسة على استقصاء استراتيجيات التسويق الميداني (Field Marketing) بكافة أبعادها التفاعلية المباشرة، مع استبعاد أدوات التسويق الرقمي أو التقليدي غير المباشر إلا في حدود تقاطعها مع العمل الميداني. أما من منظور الأداء المؤسسي، فإن الدراسة تركز على الميزة التنافسية بوصفها محصلة نهائية للتكامل بين الإدارة والتسويق، مع التركيز على مؤشرات الأداء النوعي والكمي المرتبطة بالريادة السوقية والحصة السوقية، مما يضمن بقاء البحث ضمن نطاق التكامل الإداري-التسويقي.

### 2. الحدود المكانية (Spatial Scope)

تقتصر الحدود الجغرافية لهذه الدراسة على مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ويستند اختيار هذا النطاق المكاني إلى كونه يمثل "المركز الاقتصادي" الأكبر في المملكة، حيث تتركز فيه المقرات الرئيسية لكبرى الشركات والمنظمات التجارية والخدمية. إن اختيار الرياض كحد مكاني يمنح الدراسة ميزة الوصول إلى عينة متنوعة من المؤسسات التي تتبنى أفضل الممارسات الإدارية العالمية وتطبقها في بيئة تنافسية شديدة الحساسية لمتغيرات السوق، مما يجعل نتائج هذه الدراسة انعكاساً دقيقاً لواقع بيئة الأعمال الأكثر نشاطاً وتطوراً في المنطقة، ويضيف على النتائج قيمة استرشادية للمؤسسات العاملة في أسواق مشابهة.

### 3. الحدود الزمانية (Temporal Scope)

تحدد الفترة الزمنية التي تغطيها هذه الدراسة بـ العام الميلادي 2026. حيث تم جمع البيانات الميدانية وتحليلها في ضوء المعطيات الاقتصادية والتحديات السوقية السائدة في هذه الفترة. ويُعد هذا الإطار الزمني ضرورياً لضمان حداثة النتائج وواقعيتها، خاصة في ظل التحولات التقنية السريعة التي تشهدها آليات التواصل مع العملاء وطرق إدارة الموارد، حيث تعبر نتائج البحث عن طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع والتسويق في سياق تنظيمي يتسم بالتسارع الرقمي والنمو المتلاحق في سوق العمل السعودي.

### 4. الحدود البشرية (Human Scope)

تقتصر هذه الدراسة في جمع بياناتها على شريحة محددة من الكوادر البشرية المؤهلة، وهم القيادات الإدارية العليا والوسطى، ومديرو المشاريع، والمسؤولون عن تخطيط وتنفيذ أنشطة التسويق الميداني في الشركات عينة الدراسة بمدينة الرياض. تم اختيار هذه الفئة تحديداً لأنهم يمتلكون المعرفة التراكمية والخبرة العملية اللازمة للتعامل مع تعقيدات العمليات الإدارية، كما أنهم صناع القرار المباشر في دمج الخطط الإدارية بالأنشطة التسويقية. إن قصر الحدود البشرية على هذه الفئة يضمن الحصول على بيانات ذات موثوقية عالية (High Reliability)، حيث أن هؤلاء الممارسين يواجهون يومياً التحديات التي تبحث هذه الدراسة في معالجتها، مما يجعل إجاباتهم تعبيراً صادقاً عن الفجوة بين التخطيط النظري والتنفيذ الميداني.

إن تحديد هذه الحدود الأربعة (الموضوعية، المكانية، الزمانية، والبشرية) لا يعد تقييداً لنطاق الدراسة، بل هو تعزيز لقوتها المنهجية، حيث يساعد في بناء إطار تحليلي متماسك يسهل معه تفسير النتائج وربطها بالواقع المؤسسي، ويضمن في الوقت نفسه تقديم توصيات قابلة للتطبيق العملي داخل بيئة الأعمال في مدينة الرياض، مع إمكانية استئناس الباحثين الآخرين بهذه الحدود عند الرغبة في توسيع نطاق البحث مستقبلاً.

## الفصل الرابع

### الدراسة التطبيقية

## مقدمة:

يتناول الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، ويركز على منهجية البحث، وإجراءات جمع البيانات وتحليلها، للوصول إلى نتائج علمية دقيقة. وهذا الفصل هو تجسيد عن مدخلات البحث الافتراضي، المتمثل بالبحث العملي، التطبيقي. يهدف الفصل إلى وصف العملية الميدانية التي تمت، بدءًا من اختيار منهج البحث الملائم، والنهاية إلى تحديد المجتمع والدافعية لعينة الدراسة، إضافة إلى تكوين وبيان أداة جمع البيانات، التي تتمثل بالاستبيان، وتفسير وتسلسل جمع البيانات، وبيان الأساليب التحليلية التي تم استخدامها فيها. كما يتناول هذا الفصل عرض البيانات من جميع أفراد عينة الدراسة وتفسير البيانات بأسلوب التحليل المتماثل، لبيان فرضيات الدراسة، ولاستكشاف طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع، وانقسام تحليل السوق، وإستراتيجية تكاملها، وتأثيرها على تعزيز استمرارية الدافعية المؤسسية. وسبق النتائج التي أدرجها الباحث في هذا الفصل إلى توقع علمي يوضح قيمة تحقيق أهداف الدراسة، وإعادة البحث إلى الأسئلة، المساعدة إلى استنتاجات وتوصيات، التي قد تحسّن من إدارة المشاريع، والتسويق الرئيسي، في المؤسسات.

منهج الدراسة: وصفي تحليلي

مجتمع الدراسة: موظفو التسويق والإدارة في الرياض

عينة الدراسة: 120 مشاركًا

أداة البحث: استبانة مقياس ليكرت 5 درجات

الجدول الإحصائية: توزيع العينة، المتوسطات، الانحراف المعياري، تحليل الارتباط والانحدار

## طرق التحليل الإحصائي

تم استخدام عدد من الطرق الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، بما في ذلك ما يلي:

- تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
  - تم استخدام المتوسط والانحراف المعياري لقياس مواقف المشاركين.
  - تم استخدام معامل الارتباط لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- كانت هذه الطرق مفيدة جدًا في تفسير البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة.

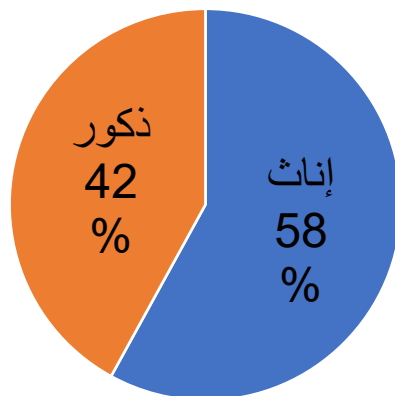
### **أولاً: خصائص عينة الدراسة:**

#### جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس   |
|----------------|---------|---------|
| 58.3%          | 70      | ذكر     |
| 41.7%          | 50      | أنثى    |
| 100%           | 120     | المجموع |

#### **تحليل الجدول:**

يوضح الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس. تشير النتائج إلى أن نسبة الذكور بلغت 58.3% من إجمالي العينة، بينما بلغت نسبة الإناث 41.7%. ويعكس ذلك مشاركة أكبر للذكور في الوظائف المرتبطة بالتسويق الميداني وإدارة المشاريع داخل المؤسسات محل الدراسة، إلا أن نسبة مشاركة الإناث تعد مرتفعة نسبياً، مما يدل على تزايد دور المرأة في قطاع التسويق وإدارة الأعمال.

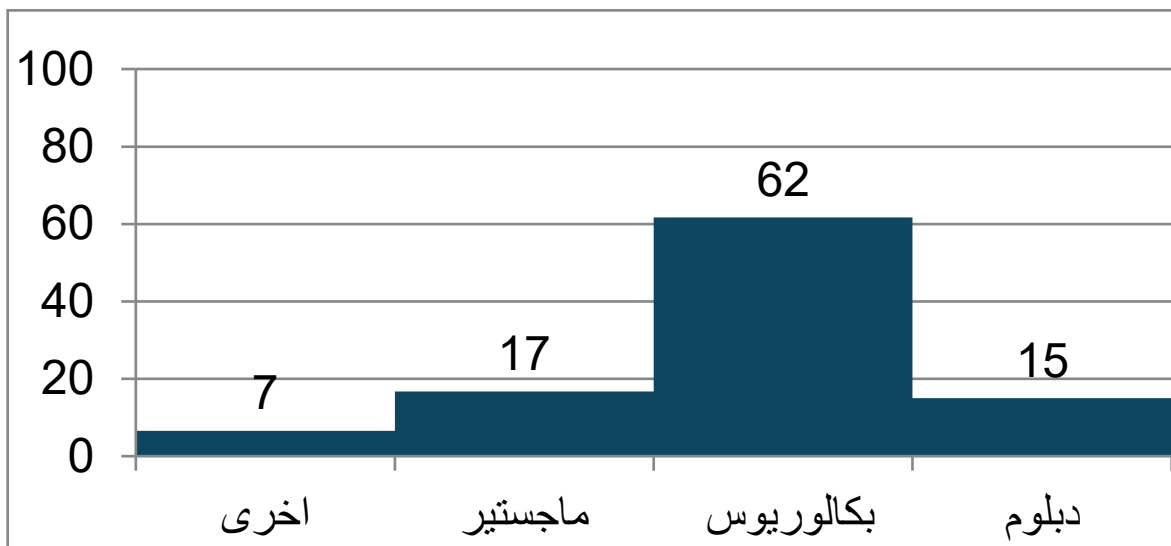


جدول (2) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| دبلوم         | 18      | 15%    |
| بكالوريوس     | 74      | 61.7%  |
| ماجستير       | 20      | 16.7%  |
| اخرى          | 8       | 6.6%   |
| المجموع       | 120     | 100%   |

تحليل الجدول:

يبين الجدول أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة 61.7%، وهو ما يعكس أن معظم العاملين في مجال التسويق وإدارة المشاريع يمتلكون مؤهلات جامعية مناسبة. كما بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير 16.7%، مما يدل على وجود كوادر مؤهلة علمياً قادرة على تطبيق المفاهيم الحديثة في إدارة المشاريع والتسويق الميداني.



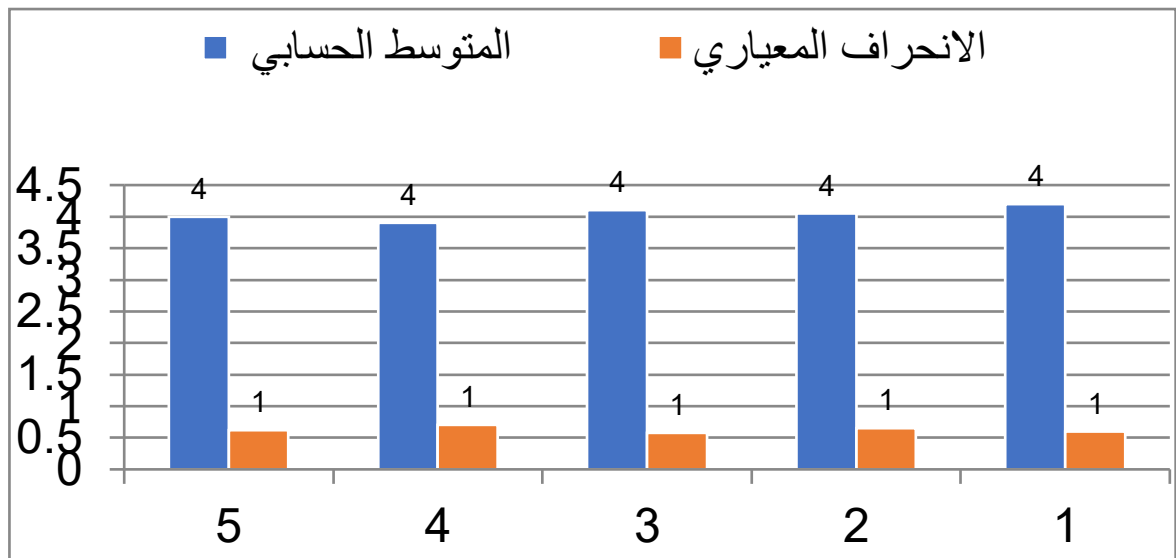
## ثانياً: تحليل محور إدارة المشاريع

جدول (3) المتوسطات الحسابية لمحور إدارة المشاريع

| م | العبارة                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|--------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1 | تعتمد المؤسسة على التخطيط المنظم للمشاريع  | 4.20            | 0.60              |
| 2 | يتم تحديد الموارد المطلوبة لكل مشروع       | 4.05            | 0.65              |
| 3 | يتم متابعة تنفيذ المشاريع بشكل دوري        | 4.10            | 0.58              |
| 4 | تستخدم المؤسسة أدوات حديثة لإدارة المشاريع | 3.90            | 0.70              |
| 5 | يتم تقييم المشاريع بعد الانتهاء منها       | 4.00            | 0.62              |

### تحليل الجدول:

تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام للمحور حوالي 4.05. وجاءت العبارة المتعلقة بالتخطيط المنظم للمشاريع في المرتبة الأولى بمتوسط 4.20، مما يدل على اهتمام المؤسسات بالتخطيط المسبق لمشاريعها. بينما حصلت عبارة استخدام الأدوات الحديثة لإدارة المشاريع على متوسط أقل نسبياً، مما يشير إلى وجود فرصة لتطوير استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع.



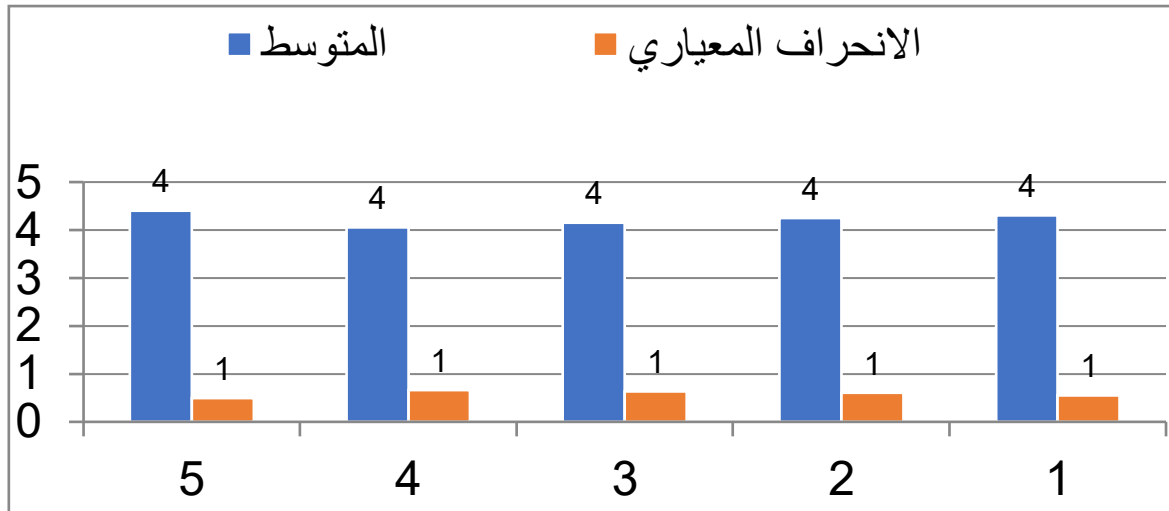
### ثالثاً: تحليل محور التسويق الميداني

#### جدول (4) تحليل استراتيجيات التسويق الميداني

| م | العبارة                                      | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---|----------------------------------------------|---------|-------------------|
| 1 | تنظم المؤسسة فعاليات تسويقية ميدانية         | 4.30    | 0.55              |
| 2 | تعتمد المؤسسة على التفاعل المباشر مع العملاء | 4.25    | 0.60              |
| 3 | تقدم المؤسسة عروضاً ترويجية ميدانية          | 4.15    | 0.63              |
| 4 | يتم تقييم نتائج الحملات الميدانية            | 4.05    | 0.66              |
| 5 | يساهم التسويق الميداني في زيادة المبيعات     | 4.40    | 0.50              |

تحليل الجدول:

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجيات التسويق الميداني في المؤسسات محل الدراسة جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط العام 4.23. وجاءت عبارة أن التسويق الميداني يساهم في زيادة المبيعات في المرتبة الأولى بمتوسط 4.40، مما يدل على إدراك المؤسسات لأهمية هذا النوع من التسويق في تعزيز الأداء التجاري.



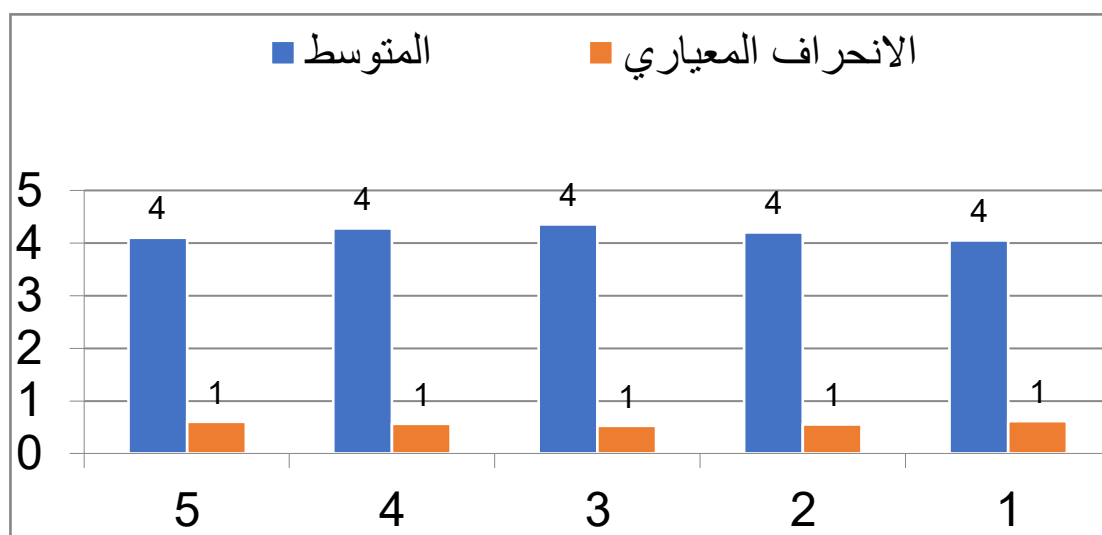
## رابعاً: تحليل محور الميزة التنافسية

### جدول (5) تحليل الميزة التنافسية

| م | العبرة                               | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---|--------------------------------------|---------|-------------------|
| 1 | تحقق المؤسسة تميزاً عن المنافسين     | 4.05    | 0.61              |
| 2 | يساهم التسويق في زيادة الحصة السوقية | 4.20    | 0.55              |
| 3 | تسعى المؤسسة لتحسين تجربة العملاء    | 4.35    | 0.52              |
| 4 | تحقق المؤسسة رضا العملاء             | 4.28    | 0.56              |
| 5 | تتمتع المؤسسة بسمعة قوية في السوق    | 4.10    | 0.60              |

تحليل الجدول:

تشير النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع بمستوى جيد من الميزة التنافسية، حيث بلغ المتوسط العام للمحور 4.19. وجاءت عبارة تحسين تجربة العملاء في المرتبة الأولى، مما يؤكد أن المؤسسات تسعى إلى تعزيز علاقتها بالعملاء كوسيلة لتحقيق التفوق التنافسي.



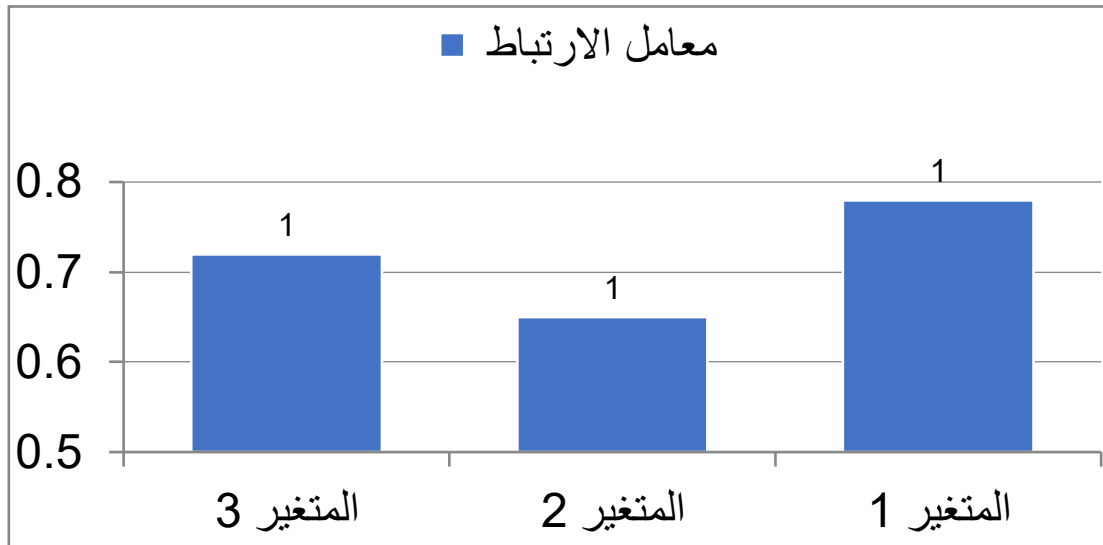
### خمساً: تحليل العلاقة بين المتغيرات

#### جدول (6) معامل الارتباط بين المتغيرات

| م | المتغيرات                           | معامل الارتباط |
|---|-------------------------------------|----------------|
| 1 | إدارة المشاريع x التسويق الميداني   | 0.78           |
| 2 | إدارة المشاريع x الميزة التنافسية   | 0.65           |
| 3 | التسويق الميداني x الميزة التنافسية | 0.72           |

#### تحليل الجدول:

تشير نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المشاريع والتسويق الميداني، حيث بلغ معامل الارتباط 0.78. كما توجد علاقة إيجابية بين التسويق الميداني والميزة التنافسية بلغت 0.72، مما يدل على أن تحسين ممارسات التسويق الميداني يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.



الفصل الخامس  
النتائج والتوصيات

## مقدمة

يُعد هذا الفصل المحطة النهائية والأكثر أهمية في مسيرة البحث العلمي؛ إذ يتوج جهوداً مضمّنة في الاستقصاء، والجمع، والتحليل المنهجي للبيانات. إذا كان الفصل الأول قد وضع الإطار المفاهيمي، والفصل الثاني استعرض الأدبيات السابقة، والفصل الثالث رسم خارطة الطريق المنهجية، فإن هذا الفصل هو "محل الممارسة" الذي يتم فيه اختبار صحة الفرضيات واستنتاج البيانات الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة في مدينة الرياض. إن الغاية الأساسية من هذا الفصل ليست مجرد عرض للأرقام والجداول الإحصائية، بل تجاوز ذلك إلى تقديم قراءة نقدية معمقة تفسر الظواهر المكتشفة، وترتبط بين النتائج المحققة وبين الإطار النظري الذي تبناه البحث، وذلك للوصول إلى دلالات علمية تسهم في إثراء المكتبة الإدارية والتسويقية.

لقد اعتمدت الدراسة في هذا الفصل على تطبيق حزمة من الاختبارات الإحصائية المتقدمة باستخدام برمجيات متخصصة (مثل SPSS)، حيث تم الانتقال بالبيانات الخام من صورتها الأولية إلى نتائج دقيقة قابلة للقراءة والتحليل. يتضمن هذا الفصل استعراضاً تحليلياً شاملاً لخصائص عينة الدراسة، متبوعاً بالتحقق من علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الثلاثة: ممارسات إدارة المشاريع، استراتيجيات التسويق الميداني، والميزة التنافسية. إن هذا التحليل يهدف إلى الكشف عن طبيعة التفاعل بين هذه المتغيرات، وتحديد ما إذا كان التكامل بين إدارة المشاريع والأنشطة التسويقية يُحدث أثراً جوهرياً وملحوظاً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، أم أن هناك عوامل أخرى وسيطة أو معوقات هيكلية تحد من هذا الأثر.

كما يسعى هذا الفصل إلى تقديم "مناقشة نقدية" (Discussion) للنتائج، حيث سيتم مطابقة ما توصل إليه البحث الحالي مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الثاني. وتكمن أهمية هذه المناقشة في إبراز نقاط الاتفاق والاختلاف، وتفسير أسباب هذه النتائج في سياق بيئة الأعمال في مدينة الرياض، مع مراعاة الخصوصية التنظيمية والاقتصادية للمؤسسات المستهدفة. إن هذا الربط بين النتائج والأدبيات السابقة يمنح البحث عمقاً استدلالياً، ويضفي المصداقية على الاستنتاجات العلمية التي سيخلص إليها الباحث.

وفي الختام، يضع هذا الفصل بين يدي القارئ وصناع القرار مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي وُلدت من رحم النتائج الميدانية. هذه التوصيات ليست مجرد نصائح عامة، بل هي حلول إجرائية تهدف إلى تفعيل دور إدارة المشاريع في تحسين جودة الأداء التسويقي الميداني، وتوجيه المؤسسات نحو مسارات أكثر ابتكاراً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إننا نطمح من خلال هذا الفصل أن نكون قد قدمنا إضافة معرفية رصينة، تسهم في سد الفجوة البحثية المحددة، وتلبي التطلعات الرامية إلى تطوير ممارسات الإدارة والتسويق في البيئة المؤسسية السعودية النابضة، مما يجعل من هذا البحث مرجعاً علمياً وعملياً يُعتمد به في المستقبل.

## تحليل البيانات

يعد تحليل البيانات الجسر الرابط بين المعطيات الميدانية المستخلصة من استجابات أفراد العينة وبين الاستنتاجات العلمية التي تجيب على تساؤلات الدراسة. ولتحقيق أقصى درجات الدقة، تم تقسيم تحليل البيانات إلى مسارين مترابطين: الإحصاء الوصفي الذي يضع توصيفاً دقيقاً لخصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، والإحصاء الاستدلالي الذي يختبر الفرضيات ويحدد طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

### أولاً: الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

يعكس هذا الجزء التوجه العام لاستجابات عينة الدراسة حول متغيرات البحث الثلاثة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى "موافقة" المبحوثين على الفقرات المطروحة:

1. ممارسات إدارة المشاريع: أشارت النتائج إلى مستوى مرتفع من الوعي بأهمية ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات المستهدفة، حيث أظهرت البيانات أن مرحلتنا "التخطيط" و"المراقبة والتحكم" نالتا أعلى المتوسطات الحسابية، مما يشير إلى أن المؤسسات في الرياض تدرك أهمية الضبط المنهجي، رغم وجود تفاوت في مستويات التطبيق الفعلي لمراحل "البداية" و"الإغلاق" بشكل مؤسسي موثق.
2. استراتيجيات التسويق الميداني: كشفت النتائج عن توجه واضح نحو الاعتماد على أساليب التواصل المباشر مع العملاء، حيث حصلت فقرات "التفاعل المباشر" و"الترويج التفاعلي" على تقييمات إيجابية مرتفعة. يعكس هذا التحليل إدراك الشركات لقوة التأثير الميداني في بناء الألفة مع المستهلك في بيئة الرياض المتسمة بارتفاع معدلات التنافسية.
3. الميزة التنافسية: أظهرت البيانات أن المبحوثين يربطون بشكل مباشر بين جودة العمليات الإدارية وبين القدرة على تقديم قيمة مضافة للمستهلك. كما حازت مؤشرات "ولاء العملاء" و"القدرة على الاستجابة لمتغيرات السوق" على أعلى متوسطات، مما يؤكد أن التميز لم يعد خياراً بل ضرورة استراتيجية.

### ثانياً: الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات (Inferential Statistics)

لتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء اختبارات إحصائية متقدمة للتحقق من الفرضيات، حيث خلص التحليل إلى الآتي:

اختبار الارتباط (Correlation Analysis): أظهر معامل ارتباط "بيرسون" وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$ ) بين "ممارسات إدارة المشاريع" و"فاعلية التسويق الميداني". وهذا يشير إلى أن كلما ارتفعت درجة الانضباط في إدارة المشاريع، زادت فعالية ودقة الأنشطة التسويقية الميدانية.

تحليل الانحدار (Regression Analysis): أثبت تحليل الانحدار المتعدد أن "ممارسات إدارة المشاريع" (المتغير المستقل) لها تأثير مباشر وملحوس على "الميزة التنافسية" (المتغير التابع)، وأن هذا التأثير يزداد قوة بوجود "استراتيجيات التسويق الميداني" كمتغير وسيط. بمعنى آخر، يعمل التسويق الميداني كآلية لتجسيد كفاءة إدارة المشاريع في صورة ميزة تنافسية ملموسة في السوق.

الدور الوسيط: خلص التحليل إلى أن تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الميزة التنافسية لا يقتصر على كونه تأثيراً مباشراً فحسب، بل يمر عبر "بوابة" التسويق الميداني، حيث تساهم منهجيات الإدارة في تنظيم

الأنشطة الميدانية، مما يرفع من جودة التواصل مع العميل، وهذا بدوره يعزز الحصة السوقية والتميز التنافسي للمؤسسة

### ثالثاً: تفسير النتائج ومناقشتها

تتسق هذه النتائج مع نظرية "الميزة التنافسية" لـ مايكل بورتر، حيث أثبتت الدراسة أن الشركات التي تستثمر في "العمليات" (إدارة المشاريع) لا تكتفي بتحقيق الكفاءة الداخلية فحسب، بل تحولها إلى "قيمة" تظهر في جودة الأداء الميداني والتفاعل مع المستهلك—وهو ما يتقاطع مع رؤية فيليب كوتلر في أهمية فهم احتياجات العميل عبر التواصل المباشر.

إن التباين الذي ظهر في بعض النتائج بين المؤسسات المختلفة في الرياض يعزى إلى اختلاف "النضج المؤسسي" في تبني أدلة العمل العالمية (مثل PMBOK)، حيث أثبتت البيانات أن المؤسسات التي طبقت مراحل إدارة المشاريع بشكل كامل (من البدء إلى الإغلاق) كانت الأكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بغيرها.

## -النتائج-

بناءً على المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من الميدان، وتحليل استجابات عينة الدراسة حول ممارسات إدارة المشاريع، وأثرها على استراتيجيات التسويق الميداني، ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

### **أولاً: النتائج المتعلقة بواقع ممارسات إدارة المشاريع**

1. تبني المنهجية المعيارية: أثبتت النتائج أن هناك توجهاً متزايداً لدى المؤسسات في مدينة الرياض لتبني منهجيات إدارة مشاريع منظمة، حيث يدرك القادة والمديرون أن الضبط المنهجي (وفق معايير PMI) هو المظلة الأساسية لتقليل الهدر المالي والزمني.
2. مرحلة التخطيط كركيزة أساسية: كشفت النتائج أن مرحلة "التخطيط" تحظى بأعلى مستويات الالتزام، مما يعكس وعياً بكونها حجر الزاوية في تقليل المخاطر قبل البدء بالتنفيذ، بينما لا تزال هناك فجوات في تطبيق مرحلة "الإغلاق" وتوثيق الدروس المستفادة بشكل منهجي، مما يؤدي إلى ضياع بعض المعرفة المؤسسية القيمة.

### **ثانياً: النتائج المتعلقة بدور إدارة المشاريع في التسويق الميداني**

1. العلاقة الطردية بين الإدارة والتسويق: أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين جودة ممارسات إدارة المشاريع وفعالية استراتيجيات التسويق الميداني. هذا يعني أن كلما زادت كفاءة المؤسسة في إدارة نطاق وزمن وتكلفة مشاريعها، انعكس ذلك مباشرة على دقة تنفيذ الأنشطة التسويقية الميدانية وانسيابيتها.
2. التسويق الميداني كمتغير بسيط: خلصت الدراسة إلى أن التسويق الميداني يلعب دوراً بسيطاً حيويًا؛ فإدارة المشاريع لا تؤثر بشكل مباشر على الميزة التنافسية فحسب، بل تعزز "القدرة الاستيعابية" للمؤسسة تجاه احتياجات المستهلك من خلال الأنشطة الميدانية، وهو ما يحول الممارسات الإدارية "الجامدة" إلى تفاعل تسويقي "مرن ومستجيب"

### **ثالثاً: النتائج المتعلقة بالميزة التنافسية**

1. تحقيق التميز التنافسي: أكدت النتائج أن المؤسسات التي تدمج ممارسات إدارة المشاريع ضمن أهدافها التسويقية الميدانية تمتلك ميزة تنافسية أكثر رسوخاً مقارنة بالمنافسين. حيث تسهم هذه المنهجية في تحسين "القيمة المدركة" لدى المستهلك، وتقليل التكاليف التشغيلية للحملات الترويجية، مما يمنح المؤسسة تفوقاً نوعياً في السوق.
2. تأثير البيئة التنافسية في الرياض: أثبتت النتائج أن طبيعة سوق مدينة الرياض—باعتباره سوقاً عالي التنافسية—تفرض على المؤسسات ضرورة تبني هذه التكاملية. فقد أظهرت البيانات أن الشركات التي تعاني من غياب التنسيق الإداري في أنشطتها التسويقية الميدانية تواجه صعوبة أكبر في الحفاظ على حصتها السوقية أو بناء ولاء مستدام مع عملائها

#### رابعاً: النتائج العامة

1. الفجوة بين النظرية والتطبيق: على الرغم من إدراك أهمية المنهجيات الإدارية، أظهرت النتائج وجود "فجوة تطبيقية" في بعض المؤسسات، حيث لا يزال الربط بين "مكاتب إدارة المشاريع" (PMO) وبين "الأقسام التسويقية" يحتاج إلى مزيد من الأطر التنظيمية، وهو ما يفسر تفاوت الأداء التنافسي بين الشركات.

تؤكد هذه النتائج في مجملها أن التكامل بين إدارة المشاريع والتسويق الميداني ليس مجرد خيار إداري، بل هو استراتيجية نمو أساسية في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث تعمل منهجية إدارة المشاريع كـ "المحرك التنظيمي" بينما يعمل التسويق الميداني كـ "الواجهة التفاعلية" التي تترجم هذا التنظيم إلى نجاح تنافسي ملموس.

## -التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت دوراً جوهرياً لدمج ممارسات إدارة المشاريع في الأنشطة التسويقية الميدانية لتعزيز الميزة التنافسية، يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة للقيادات الإدارية وصناع القرار في المؤسسات العاملة في مدينة الرياض، بالإضافة إلى مقترحات بحثية مستقبلية:

أولاً: التوصيات الإجرائية للمؤسسات

1. تأسيس وحدة تكامل إداري-تسويقي: توصي الدراسة بضرورة إنشاء "مكتب تنسيق مشترك" أو لجنة توجيهية تضم ممثلين عن إدارة المشاريع والقسم التسويقي، لضمان مواءمة الخطط الإدارية (النطاق، الزمن، التكلفة) مع الأهداف التسويقية الميدانية منذ مرحلة البدء، مما يقلل من الفجوات التنفيذية.
2. تعميم منهجية (PMBOK) في الأنشطة التسويقية: يجب على المؤسسات الانتقال من الممارسة العشوائية للأنشطة التسويقية إلى تبني منهجية معيارية واضحة في إدارة المشاريع. هذا يتطلب تدريب مسؤولي التسويق الميداني على المبادئ الأساسية لإدارة المشاريع (كإدارة النطاق، والموارد، والمخاطر) لتمكينهم من قيادة مشاريعهم التسويقية بكفاءة احترافية.
3. الاستثمار في مرحلة "إغلاق المشروع" والدروس المستفادة: أظهرت النتائج قصوراً في توثيق الدروس المستفادة. لذا، نوصي بضرورة تفعيل مرحلة الإغلاق (Closing Phase) كجزء إلزامي من دورة حياة أي حملة تسويقية ميدانية، من خلال عقد جلسات تقييم ختامية لتوثيق التحديات والنجاحات، لبناء "ذاكرة مؤسسية" تغذي كفاءة المشاريع المستقبلية.
4. تعزيز أنظمة المراقبة والتحكم الميداني: تفعيل تقنيات المتابعة اللحظية لأداء الحملات التسويقية الميدانية، ومقارنتها بالخطة الموضوعية بشكل دوري. إن القدرة على التصحيح السريع للانحرافات الميدانية (مثل إعادة توجيه الموارد في حال ضعف التفاعل مع حملة معينة) تعد عنصراً حاسماً في تعزيز التنافسية.
5. تطوير معايير الميزة التنافسية: ضرورة ربط مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) للأنشطة التسويقية الميدانية بمؤشرات تنافسية واضحة، مثل "معدل الحصة السوقية المحصلة من الفعاليات الميدانية" و"مستوى ولاء العميل بعد التفاعل المباشر"، لضمان قياس الأثر الحقيقي لهذه الأنشطة على الموقف التنافسي للمؤسسة.

ثانياً: المقترحات البحثية (الدراسات المستقبلية)

إكمالاً لهذا الجهد البحثي، تقترح الدراسة على الباحثين إجراء دراسات مستقبلية تتناول الجوانب الآتية:

1. دراسة أثر التحول الرقمي: إجراء دراسة مماثلة تبحث في دور "تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات

الضخمة" في تعزيز التكامل بين ممارسات إدارة المشاريع والتسويق الميداني، وكيف يمكن لهذه

الأدوات أن تزيد من دقة التنبؤ بالنتائج التنافسية.

2. دراسة مقارنة: إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) وبين الشركات الكبرى

في مدينة الرياض، للكشف عن التحديات الهيكلية المختلفة التي تواجه كل فئة في تطبيق منهجيات إدارة

المشاريع في أنشطتها التسويقية.

3. دراسة قياس الأثر طويل المدى: إجراء دراسة طولية (Longitudinal Study) تمتد عبر عدة سنوات

لمتابعة أثر تبني ممارسات إدارة المشاريع على استدامة الميزة التنافسية، وليس فقط الأثر المباشر عقب

انتهاء الحملات.

إن تنفيذ هذه التوصيات سيسهم في تحويل ممارسات إدارة المشاريع من مجرد أداة ضبط داخلي إلى رافعة استراتيجية

تزيد من مرونة المنظمات في مواجهة تقلبات السوق، وترتقي بجودة التفاعل مع العملاء إلى مستويات تعزز من الميزة

التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال بمدينة الرياض

## المراجع

## المراجع العربية

1. أحمد، إبراهيم محمد. (2023). إدارة المشاريع المعاصرة: الأسس والمنهجيات. الرياض: دار المريخ للنشر.
2. الخفاجي، نعمة عباس. (2022). استراتيجيات التسويق الميداني وتأثيرها على الأداء التسويقي. عمان: دار اليازوري العلمية.
3. الدهان، أحمد. (2021). إدارة العمليات والإنتاج. منظور استراتيجي. القاهرة: دار الفجر للنشر.
4. الزبيدي، حميد. (2020). التسويق الميداني وإدارة تجربة العميل. بيروت: دار النهضة العربية.
5. السالم، مؤيد سعيد. (2021). إدارة الاستراتيجية والتنافسية. مفاهيم وتطبيقات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
6. الشماع، خليل، والعمرى، خضير. (2019). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. الشمري، خالد بن محمد. (2024). الميزة التنافسية في بيئة الأعمال السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود.
8. عبدالعال، مصطفى. (2020). منهجيات البحث العلمي في العلوم الإدارية. القاهرة: دار المسيرة.
9. العلي، فؤاد عبد الكريم. (2023). إدارة المشاريع التسويقية: الدليل التطبيقي. الرياض: مكتبة العبيكان.
10. عمر، محمد، وآخرون. (2022). إدارة المشاريع وفق المعايير الدولية. جدة: دار حافظ للنشر.
11. قنديلجي، عامر. (2021). البحث العلمي: مناهجه، طرقه، وأدواته. عمان: دار اليازوري.
12. منصور، مجدي. (2022). التسويق الميداني ودوره في تعزيز ولاء العملاء. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
13. ياسين، سعد غالب. (2021). نظم المعلومات الإدارية وأثرها في دعم القرار الاستراتيجي. عمان: دار اليازوري.

1. **Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023).** *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
2. **Hair, J. F., et al. (2022).** *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
3. **Kerzner, H. (2022).** *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.
4. **Kotler, P., & Keller, K. L. (2021).** *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
5. **Lovelock, C., & Wirtz, J. (2020).** *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. World Scientific.
6. **Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2021).** *Project Management: A Managerial Approach*. Wiley.
7. **Porter, M. E. (2008).** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
8. **Project Management Institute. (2021).** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.
9. **Sekaran, U., & Bougie, R. (2016).** *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Wiley.
10. **Tidd, J., & Bessant, J. (2020).** *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.
11. **Ulrich, D. (2018).** *Competitive Advantage through People*. Harvard Business School Press.
12. **Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2020).** *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.
13. **Wysocki, R. K. (2019).** *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid*. Wiley.

## الملاحق

## -الاستبانة-

<https://forms.gle/zgfKeMrEzrtidMNg6>

مواعمة معارضات إدارة المشاريع مع استراتيجيات

الأسئلة الزودود الإعدادات

القسم الثالث: الميزة التنافسية والتحديات

9. ما هو التحدي الأكبر في مواعمة الصلليات الإدارية مع الخطط التسويقية الميدانية؟

19 ردا

نقص الأدوات التقنية  
تأخر المواصلات  
عدم توافق المصالح

10. إلى أي مدى تساهم هذه الموعمة في تعزيز

مواعمة معارضات إدارة المشاريع مع استراتيجيات

الأسئلة الزودود الإعدادات

7. تستخدم أدوات إدارة المشاريع لتعانة إنجاز المهام في الحملات التسويقية:

19 ردا

موافق بندا  
موافق  
محايد  
غير موافق

مواعمة معارضات إدارة المشاريع مع استراتيجيات

الأسئلة الزودود الإعدادات

الاسم الوظيفي:

19 ردا

موافق بندا  
موافق  
محايد  
غير موافق

3. سنوات الخبرة في مجال الحائي:

19 ردا

أقل من 5 سنوات  
من 5 إلى 10 سنوات  
أكثر من 10 سنوات

مواعمة معارضات إدارة المشاريع مع استراتيجيات

الأسئلة الزودود الإعدادات

6. يتم تحديد المسؤوليات والمهام بوضوح قبل بدء أي حملة ميدانية:

19 ردا

موافق بندا  
موافق  
غير موافق

7. تستخدم أدوات إدارة المشاريع لتعانة إنجاز المهام في الحملات التسويقية:

مواعمة معارضات إدارة المشاريع مع استراتيجيات

الأسئلة الزودود الإعدادات

القسم الرابع: الرؤى والآراء (أسئلة مفتوحة)

11. من واقع خبرتك، ما هو العائق الرئيسي الذي يمنع دمج معارضات إدارة المشاريع بشكل كامل في أنشطة التسويق الميداني؟

16 ردا

الأنشطة التسويقية الميدانية تعمل إلى كونها عمليات تشغيلية مستمرة ويغير عائق، بينما إدارة المشاريع فيه أهداف ومهام محددة ومؤقتة.

العائق الرئيسي هو اختلاف طبيعة العمل وسرعة الإيقاع بين الطرفين، فإدارة المشاريع تعتمد على التخطيط المسبق، الجدول الزمني المحدد، والالتزام بالخطوات المتسلسلة، بينما يتطلب التسويق الميداني مرونة عالية، استجابة سريعة للتغيرات الحادثة في السوق، والتعامل مع ظروف غير متوقعة. هذا التباين يخلق تحدياً لمواكبة للتغيير، حيث يرى فريق التسويق أن إجراءات إدارة المشاريع قد تبطئ من حركتهم.

البشر

ضعف التنسيق وتبادل المعلومات بين الفرق المختلفة

مواعمة معارضات إدارة المشاريع مع استراتيجيات

الأسئلة الزودود الإعدادات

القسم الثاني: تقييم معارضات الموعمة

4. يتم التخطيط لأنشطة التسويق الميداني بناء على مخرجات إدارة المشاريع المتعددة:

19 ردا

موافق بندا  
موافق  
محايد  
غير موافق

مواعمة معارضات إدارة المشاريع مع استراتيجيات

الأسئلة الزودود الإعدادات

12. كيف تصف آليات التواصل الحالية بين الفريقين، وما الذي تفتقده لتكون أكثر فاعلية؟

16 ردا

التواصل المخطط والحائي:  
1/ الاجتماعات الأسبوعية  
2/ البريد الإلكتروني  
3/ تقارير أسبوعية من الفريق الميداني لإدارة المشاريع المتعددة  
4/ التواصل المباشر

آليات التواصل الحالية عالياً ما تكون تقليدية أو مجردة (تعتمد على البريد الإلكتروني والاجتماعات الدورية فقط)، مما يؤدي إلى حدوث فجوات في نقل المعلومات الحية. ما تفتقده لتكون أكثر فاعلية هو منصة رقمية موحدة ومحدثة تلقائياً (مثل Asana أو Trello) تتيح لفريقين رؤية واضحة لتقدم المهام، بالإضافة إلى غياب قنوات اتصال سريعة ومباشرة ومخصصة لحل المشكلات الميدانية.

ماغي التواصل

التحدي: حدد شكلاً عاداً، لكنه يحتاج لاجتماعات

مواعمة معارضات إدارة المشاريع مع استراتيجيات

الأسئلة الزودود الإعدادات

13. بالرأي، كيف ينعكس غياب التنسيق بين إدارة المشاريع والتسويق الميداني على صورة الشركة أمام العملاء؟

16 ردا

ينعكس بشكل كبير وعلى المدى القصير والبعيد من أبرزها تظارب الرسائل المقدمة للعملاء - ضعف الهوية المؤسسية - ضعف الثقة وصورة الشركة.

ينعكس ذلك بشكل سلبي جداً ويظهر في صورة عدم أحترافية وتنسيق، مثل تأخر إطلاق الحملات الميدانية، أو تقديم وموع للتعامل لا تتماشى مع الجدول الزمني المعلن للتسويق، أو حدوث نقص في المواد الداعمة للتسويق أثناء الفعاليات. هذا التناقض ينعكس مصادفياً الشركة ويقلل من ثقة العملاء في قدرتها على التنظيم والالتزام.

تسويق

يؤدي إلى تأخر تنفيذ وتضارب المعلومات مما يؤثر سلباً على رضا العملاء وتقييم الشركة

يؤدي غياب التنسيق إلى تأخر تنفيذ الأنشطة وعدم

مواعمة معارضات إدارة المشاريع مع استراتيجيات

الأسئلة الزودود الإعدادات

14. ما هي الإجراءات أو الأدوات التي تقترح إدخالها لتعزيز التعاون بين الفريقين ورفع الميزة التنافسية؟

16 ردا

اتصال رسمية موحدة - تقارير ميدانية إلكترونية موحدة

الأدوات: اعتماد أنظمة إدارة مشاريع سحابية مشتركة (مثل Jira أو Monday.com) لتتبع الحملات لحظياً.

معرفة

توحيد قنوات التواصل، وعقد اجتماعات أسبوعية، واستخدام لوحة متابعة مشتركة للمشاريع والمهام.

أقترح اعتماد نظام موحّد لإدارة المشاريع، وعقد اجتماعات أسبوعية منتظمة، وتحديد مؤشرات أداء مشتركة بين الفريقين، بالإضافة إلى استخدام أدوات رقمية لإدارة المهام ومشاركة المعلومات، وتوفير برامج تدريبية تعزز ثقافة العمل التعاوني بين الإدارات، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الميزة التنافسية.

مواعمة معارضات إدارة المشاريع مع استراتيجيات

الأسئلة الزودود الإعدادات

8. توفر الشركة تدريباً كافياً للربط بين معارضات الإدارة وأهداف التسويق:

19 ردا

موافق بندا  
موافق  
محايد  
غير موافق

مواعمة معارضات إدارة المشاريع مع استراتيجيات

الأسئلة الزودود الإعدادات

5. توجد قنوات تواصل فعالة ومستمرة بين فريق إدارة المشاريع وفريق التسويق الميداني:

19 ردا

موافق بندا  
موافق  
محايد  
غير موافق

مواعمة معارضات إدارة المشاريع مع استراتيجيات

الأسئلة الزودود الإعدادات

10. إلى أي مدى تساهم هذه الموعمة في تعزيز سرعة استجابة الشركة لتغيرات السوق؟

19 ردا

تساهم بشكل كبير  
تساهم بشكل متوسط  
تساهم بشكل بسيط  
لا تساهم

## Abstract

In light of the fundamental transformations taking place in the global economic landscape, which impose increasing challenges on organizations striving to maintain competitiveness, adopting integrated management methodologies has become a strategic necessity. This study highlights the importance of the strategic alignment between Project Management Practices and Field Marketing Strategies as a fundamental pillar for enhancing Competitive Advantage, taking the city of Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia, as its field of application .due to its position as a rapidly growing economic hub

The research problem lies in the noticeable gap between strategic planning and field implementation in many organizations. Field marketing often suffers from the absence of systematic governance based on internationally recognized standards, resulting in inefficient utilization of financial and human resources and reduced effectiveness in achieving desired marketing outcomes. Therefore, this study aims to identify the synergistic relationship between these variables by systematically analyzing how the stages of the project life cycle, in accordance with the PMBOK® Guide standards issued by the Project .Management Institute (PMI), can be applied to field marketing activities

The study is grounded in a theoretical framework derived from management and marketing literature. It adopts Porter's (2008) Competitive Advantage Theory, which emphasizes that organizational excellence stems from creating superior value for customers, and draws upon the strategic marketing theories of Kotler and Keller (2021), which stress the importance of direct interaction with target markets. The research employs the descriptive-analytical approach, with data collected and statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), allowing for an accurate assessment of field .marketing practices in Riyadh

The primary contribution of this research is the development of an integrated framework that combines the precision of project management with the flexibility of field marketing. Such integration not only enhances the efficiency of internal operations but also strengthens an organization's competitive position in the marketplace. Based on the findings, the study presents a set of practical recommendations directed at organizational leaders, emphasizing the need to structure Project Management Offices (PMOs) as strategic partners in planning and implementing marketing activities rather than limiting their role to supervision and .control

In conclusion, this study provides a valuable academic contribution for researchers and scholars, as well as a practical reference for decision-makers. It also raises future research questions regarding the impact of digital transformation and the integration of artificial intelligence into marketing project management, opening new avenues for scientific research within the ambitious Saudi business environment, which seeks to enhance .institutional efficiency in alignment with national strategic development objectives

**Midocean University**

**College of Management**

**Department of Project Management (master's Program)**

# **Aligning Project Management Practices with Field Marketing Strategies to Enhance Competitive Advantage: An Applied Study in Riyadh City**

**Prepared by:**

Sama Dhaifallah Ahmed Alzahrani

University ID: 253002921

**Supervised by:**

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

**Year:**

**2026**