

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

أثر ممارسات تطوير الأعمال على نجاح المشاريع التنموية بالتطبيق على

شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

سلطان سعد الحربي

241001839

إشراف/

أ.د. / الفصيل عبد الحميد

العام الدراسي:

1447 – 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هَلَاءَ

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا
اختتم بحث تخرجي بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد
الله عند البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من منحاني روح الحياة وضاء لي عتمة الدنيا، إلى من كانا
سببا في وجودي بعد الله وسببا في إشعال وقود همتي ويغمراني
بدعواتهم الصادقة، إلى من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم
يعلو فوق كل حب، إلى من ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح
إلى والدي حفظهم الله .

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل
القلوب التي ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور...

د / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أثر ممارسات تطوير الأعمال بأبعاده (استكشاف الفرص- تطوير المنتجات والخدمات- بناء العلاقات والشراكات- التخطيط الاستراتيجي) على نجاح المشاريع التنموية بالتطبيق على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طُبقت على عينة عشوائية من العاملين في شركات التوظيف بمدينة الرياض بلغ عددها (350) مشاركاً، وقد شملت الاستبانة (30) فقرة موزعة على المحاور الأربعة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تطوير الأعمال بأبعادها (استكشاف الفرص ، تطوير المنتجات والخدمات، بناء العلاقات والشراكات، التخطيط الاستراتيجي) دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 بناء على هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تعزيز عمليات استكشاف الفرص داخل شركات المقاولات من خلال وحدات متخصصة تتابع اتجاهات السوق والتحولت العمرانية والاقتصادية في المملكة ، ربط تطوير المنتجات والخدمات الإنشائية باحتياجات المشاريع التنموية الوطنية وخاصة تلك المرتبطة برؤية السعودية 2030 مثل مشاريع الإسكان والبنية التحتية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات تطوير الأعمال – المشاريع التنموية – شركات المقاولات

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
2	2.1 مشكلة الدراسة:.....
3	3.1 أهمية الدراسة:.....
3	1.3.1 الأهمية العلمية:.....
4	2.3.1 الأهمية العملية:.....
4	4.1 أهداف الدراسة:.....
5	5.1 تساؤلات الدراسة.....
5	6.1 فروض الدراسة:.....
6	7.1 الدراسات السابقة:.....
13	8.1 الفجوة البحثية.....
14	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
15	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....

11.1	مصادر جمع البيانات.....	15
12.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	15
13.1	أداة الدراسة.....	16
14.1	حدود الدراسة:.....	17
18	الفصل الثاني: الإطار النظري.....	18
18	المبحث الأول: ممارسات تطوير الأعمال.....	18
1.1.2	تمهيد.....	18
2.1.2	مفهوم ممارسات تطوير الأعمال.....	19
3.1.2	تطوير الأعمال.....	21
4.1.2	تطوير الأعمال الاجتماعية:.....	24
5.1.2	الأدوار الرئيسية لتطوير الأعمال تجاه المجتمع:.....	25
6.1.2	أهمية تطوير الأعمال:.....	25
7.1.2	خصائص ريادي الأعمال:.....	27
8.1.2	التحديات والعوائق التي تواجهها تطوير الأعمال:.....	29
32	المبحث الثاني: نجاح المشروع:.....	32
1.2.2	المقدمة.....	32
2.2.2	عوامل نجاح المشروع:.....	33
3.2.2	أبعاد نجاح المشاريع:.....	36
4.2.2	طرق نجاح المشاريع:.....	36
5.2.2	دور مدير المشروع خلال المرحلة الأولى:.....	39

42	6.2.2 واجبات مالك المشروع:
43	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
43	1.3 مقدمة
43	2.3 منهجية البحث:
43	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
43	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
44	5.3 الأساليب الإحصائية:
44	6.3 أداة الدراسة
45	7.3 صدق أداة الدراسة
49	8.3 ثبات أداة الدراسة:
50	الفصل الرابع: تحليل النتائج
50	1.4 مقدمة
50	2.4 خصائص عينة الدراسة
51	3.4 تحليل استمارة الاستبيان
57	4.4 اختبار فروض الدراسة
62	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
62	1.5 مقدمة
62	2.5 نتائج الدراسة
64	3.5 التوصيات
65	4.5 المقترحات

67	Abstract
68	قائمة المراجع
68	أولا: المراجع العربية
68	ثانيا: المراجع الأجنبية
74	الملاحق
75	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
46	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
47	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
49	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
50	جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	(4)
51	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	(5)
52	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استكشاف الفرص	(6)
53	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تطوير المنتجات والخدمات	(7)
54	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات بناء العلاقات والشراكات	(8)
56	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التخطيط الاستراتيجي	(9)
57	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نجاح المشاريع التنموية	(10)

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
59	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات تطوير الأعمال في دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية	(11)
60	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استكشاف الفرص دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية	(12)
60	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تطوير المنتجات والخدمات دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية	(13)
61	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر بناء العلاقات والشراكات دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية	(14)
62	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية	(15)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد ممارسات تطوير الأعمال من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق النمو والاستمرارية في بيئات تنافسية معقدة وسريعة التغير، حيث تسهم هذه الممارسات في تمكين الشركات من استشراف المستقبل وتحديد الفرص التجارية المحتملة من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأسواق والعملاء والمنافسين، مما يُعزز من قدرتها على التوسع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Johnson & Elliott, 2019).

تعتمد المؤسسات على تنفيذ ممارسات تطوير الأعمال عبر أبعاد متعددة تشمل استكشاف الفرص، تطوير المنتجات والخدمات، بناء الشراكات، والتخطيط الاستراتيجي، وتُنقذ هذه الأبعاد بشكل تكاملي من أجل تعظيم القيمة السوقية، وتحقيق التميز التشغيلي، وزيادة رضا العملاء، وهو ما يعكس فهمًا عميقًا لطبيعة العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة (الشهري وخان، 2021).

وتُعزز ممارسات تطوير الأعمال كفاءة اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وتسهم في خلق بيئة ديناميكية محفزة للابتكار والاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة، كما تُعد هذه الممارسات وسيلة فعالة لتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة، مما يدعم رفع كفاءة الأداء العام وتحقيق الريادة المؤسسية، خصوصًا في القطاعات عالية التنافس مثل المقاولات والتقنية (الغامدي، 2020).

يمثل نجاح المشاريع التنموية أحد الأهداف الجوهرية للقطاعات العامة والخاصة على حد سواء، نظرًا لما تمثله هذه المشاريع من أدوات فعالة لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين البنية التحتية والخدمات المجتمعية، تسعى المشاريع التنموية إلى إحداث تغييرات ملموسة في الواقع الاقتصادي والاجتماعي، وغالبًا ما تكون مدعومة برؤى حكومية أو مؤسسية استراتيجية طويلة الأمد (Volpi, 2018).

يقاس نجاح المشروع التنموي بمجموعة من المؤشرات المعترف بها دوليًا، مثل الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق الجودة، إلى جانب رضا أصحاب المصلحة والمستفيدين النهائيين، وقد تطور مفهوم النجاح من مجرد الالتزام بثلاثية "الوقت – التكلفة – النطاق" إلى التركيز على تحقيق الأثر طويل المدى والاستجابة للاحتياجات الفعلية للمجتمعات المحلية. (Alzahrani & Emsley, 2013)

تواجه المشاريع التنموية تحديات خاصة تتمثل في تعدد الجهات المنفذة، وتداخل السياسات، وصعوبة التنبؤ بالمتغيرات البيئية، ما يتطلب أساليب إدارة حديثة ومتكاملة لضمان نجاحها. لذلك، يُعد وجود منهجية احترافية واضحة لإدارة المشاريع وتوجيهها نحو أهداف تنموية قابلة للقياس أمرًا بالغ الأهمية لضمان تحقيق النتائج المرجوة ورفع كفاءة الاستثمارات العامة والخاصة. (Weber, 2021)

وتُعد ممارسات تطوير الأعمال من العوامل التنظيمية ذات التأثير المباشر وغير المباشر على كفاءة تنفيذ المشاريع، لاسيما في البيئات التي تتطلب قدرًا عاليًا من التنسيق والتخطيط المسبق، كما هو الحال في المشاريع التنموية، فحين تنجح المؤسسة في استكشاف الفرص بشكل فعال، وتطوير حلول وخدمات تناسب الاحتياج التنموي، فإنها بذلك تضع حجر الأساس لتحقيق نتائج مشاريع أكثر جودة واستدامة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تُعد شركات المقاولات من القطاعات الحيوية التي تلعب دورًا محوريًا في تنفيذ المشاريع التنموية وتحقيق مستهدفات الخطط الاستراتيجية الوطنية، لاسيما في ظل رؤية السعودية 2030 التي تركز على تحسين البنية التحتية، وتوسيع النشاط العمراني، وتحقيق الاستدامة، وعلى الرغم من تعدد المشاريع التنموية التي تنفذها شركات المقاولات، إلا أن العديد منها لا يحقق النتائج المرجوة من حيث الجودة، والوقت، والتكلفة، مما يُثير التساؤل حول العوامل المؤثرة في مستوى نجاح هذه المشاريع.

من بين هذه العوامل، تبرز ممارسات تطوير الأعمال كأحد المحددات الأساسية التي قد تؤثر إيجابًا أو سلبًا على أداء المشاريع، حيث تشمل هذه الممارسات أنشطة استراتيجية مثل استكشاف الفرص، وتطوير المنتجات والخدمات، وبناء العلاقات، والتخطيط الاستراتيجي. وتشير دراسات سابقة إلى أن غياب

الممارسات التطويرية المنظمة يؤدي إلى تراجع الكفاءة وفقدان التنافسية في قطاع المقاولات (Alzahrani & Emsley, 2013).

كما أظهرت دراسة (الشهري وخان، 2021) أن ممارسات تطوير الأعمال تسهم في رفع جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق الالتزام الزمني والمالي، في حين بيّنت دراسة (الغامدي، 2020) أن ضعف تطبيق هذه الممارسات في شركات المقاولات يؤدي إلى انخفاض الأداء المؤسسي وتراجع القدرة على الابتكار والمنافسة.

ومع أن ممارسات تطوير الأعمال باتت تُطبّق في العديد من القطاعات، إلا أن تطبيقها في قطاع المقاولات السعودي لا يزال بحاجة إلى دراسة أعمق لتحديد مدى تأثيرها على نجاح المشاريع التنموية، خاصة في ظل تعقيدات المشاريع الحكومية ومتطلبات البيئة التنظيمية المحلية.

وعليه، تنطلق هذه الدراسة من مشكلة بحثية تتمثل في الحاجة إلى فهم أثر ممارسات تطوير الأعمال بأبعادها المختلفة على نجاح المشاريع التنموية في شركات المقاولات العاملة في المملكة العربية السعودية، من خلال بناء نموذج يربط بين هذه الممارسات ومستوى نجاح المشاريع وفقًا لمعايير الجودة، والوقت، والتكلفة، ورضا أصحاب المصلحة، والأثر التنموي.

3.1 أهمية الدراسة:

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى عدة محاور رئيسية على النحو التالي:

1.3.1 الأهمية العلمية:

- تُسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في مجال الربط بين ممارسات تطوير الأعمال ونجاح المشاريع التنموية.
- تقدم نموذجًا تحليليًا يدمج بين مفاهيم من مجالي إدارة الأعمال وإدارة المشاريع في بيئة تطبيقية حقيقية.

- تُثري الأدبيات العلمية العربية في موضوع تطوير الأعمال، خاصة في قطاع المقاولات داخل السياق السعودي.
- تتيح إمكانية التوسع في بحوث مستقبلية أكثر عمقًا تناول أبعاد تأثير تطوير الأعمال على مشاريع التنمية في قطاعات أخرى.
- تعتمد على قياس علمي دقيق للعلاقة بين المتغيرات، ما يعزز موثوقية نتائجها في بيئة البحث الأكاديمي.

2.3.1 الأهمية العملية:

- توفر أداة عملية لتقييم أداء شركات المقاولات في المملكة فيما يتعلق بتطبيق ممارسات تطوير الأعمال.
- تُساعد الإدارات العليا في اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة لتحسين فعالية تنفيذ المشاريع التنموية.
- تدعم توجهات رؤية السعودية 2030 في رفع كفاءة المشاريع وتحقيق التنمية المستدامة.
- توضح الأبعاد الأكثر تأثيرًا في نجاح المشاريع، مما يُساهم في توجيه الاستثمارات والموارد البشرية بفعالية.
- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريب وتطوير موجهة لفرق تطوير الأعمال وإدارة المشاريع.

4.1 أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أثر ممارسات تطوير الأعمال بأبعاده (استكشاف الفرص- تطوير المنتجات والخدمات- بناء العلاقات والشراكات- التخطيط الاستراتيجي) على نجاح المشاريع التنموية بالتطبيق على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية ، وتنبتق العديد من الاهداف فرعية :
- ✓ التعرف على أثر استكشاف الفرص كمكوّن من ممارسات تطوير الأعمال في تحسين جودة تنفيذ المشاريع التنموية في شركات المقاولات السعودية.
- ✓ تحليل دور تطوير المنتجات والخدمات في تعزيز كفاءة الأداء وتحقيق نتائج إيجابية للمشاريع التنموية.

- ✓ دراسة تأثير بناء العلاقات والشراكات الاستراتيجية على قدرة شركات المقاولات على إدارة المشاريع التنموية بفعالية.
- ✓ قياس أثر التخطيط الاستراتيجي في ضمان استدامة المشاريع التنموية وتحقيق أهدافها في الوقت المحدد وبالميزانية المخططة.
- ✓ تحليل العلاقة بين ممارسات تطوير الأعمال ونجاح المشاريع التنموية بشكل عام وبيان مدى قوة وتأثير هذه العلاقة.
- ✓ تقديم توصيات عملية تساعد شركات المقاولات على تحسين ممارسات تطوير الأعمال بما يدعم نجاح المشاريع التنموية ويحقق أهداف رؤية المملكة 2030.

5.1 تساؤلات الدراسة

- السؤال الرئيسي: ما أثر ممارسات تطوير الأعمال بأبعادها (استكشاف الفرص، تطوير المنتجات والخدمات، بناء العلاقات والشراكات، التخطيط الاستراتيجي) على نجاح المشاريع التنموية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية؟ وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:
- ✓ إلى أي مدى يؤثر استكشاف الفرص كممارسة من ممارسات تطوير الأعمال على نجاح المشاريع التنموية في شركات المقاولات؟
 - ✓ ما مدى تأثير تطوير المنتجات والخدمات على مستوى جودة وكفاءة تنفيذ المشاريع التنموية؟
 - ✓ كيف يساهم بناء العلاقات والشراكات في تعزيز قدرة شركات المقاولات على تنفيذ المشاريع التنموية بفعالية؟
 - ✓ ما أثر التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع التنموية من حيث الوقت والتكلفة وتحقيق الأهداف؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تطوير الأعمال بأبعادها (استكشاف الفرص، تطوير المنتجات والخدمات، بناء العلاقات والشراكات، التخطيط الاستراتيجي) على نجاح المشاريع التنموية في شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية، وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

➤ H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد استكشاف الفرص على نجاح المشاريع التنموية في شركات المقاولات.

➤ H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تطوير المنتجات والخدمات على نجاح المشاريع التنموية في شركات المقاولات.

➤ H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد بناء العلاقات والشراكات على نجاح المشاريع التنموية في شركات المقاولات.

➤ H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع التنموية في شركات المقاولات.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات حول تطوير الأعمال

☑ دراسة (الشهري وخان، 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات تطوير الأعمال بأبعادها المختلفة، والتي تشمل: استكشاف الفرص، وتطوير المنتجات، وبناء العلاقات، والابتكار، على نجاح المشاريع في قطاع البناء بالمملكة العربية السعودية. وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقات السببية بين المتغيرات، وذلك باستخدام أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة مكونة من (180) موظفًا من العاملين في شركات مقاولات سعودية. وركزت الدراسة على تحليل مدى تأثير ممارسات تطوير الأعمال في تحقيق نتائج مشاريع ناجحة من حيث جودة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمني، والرضا العام عن

المخرجات. أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيًا بين كافة أبعاد تطوير الأعمال ونجاح المشاريع، حيث تبين أن بُعد الابتكار كان الأكثر تأثيرًا على جودة الإنجاز. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني خطط تدريبية تعزز من قدرة العاملين على الابتكار، وتطوير آليات داخلية تُمكن فرق تطوير الأعمال من رصد الفرص وتحويلها إلى مشروعات قابلة للتنفيذ بكفاءة.

❑ دراسة (الغامدي، 2020)

تناولت هذه الدراسة أثر استراتيجيات تطوير الأعمال على الأداء المؤسسي في شركات المقاولات السعودية، حيث ركزت على ثلاثة أبعاد رئيسية لتطوير الأعمال وهي: التخطيط الاستراتيجي، وإدارة العلاقات، وتحسين الكفاءة التشغيلية. استخدمت الدراسة المنهج الكمي الوصفي من خلال تطوير استبانة وزّعت على عينة مكونة من (150) موظفًا إداريًا يمثلون عشر شركات مقاولات كبرى تعمل في مدن سعودية رئيسية. وقد سعت الدراسة إلى استكشاف كيف تسهم الممارسات الاستراتيجية في تطوير الأعمال في رفع كفاءة الشركات وتحقيق أداء مؤسسي أفضل على مستوى الإنتاجية والربحية والاستدامة. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك تأثيرًا مباشرًا ومعتدًا به إحصائيًا لاستراتيجيات تطوير الأعمال على الأداء المؤسسي، حيث كان التخطيط الاستراتيجي الأكثر تأثيرًا. وأوصت الدراسة بأهمية بناء آلية داخلية لتقييم هذه الاستراتيجيات بشكل دوري، ومواءمتها مع الأهداف العامة للشركة، بالإضافة إلى تحسين مهارات مديري الأقسام في وضع خطط تطوير واقعية وقابلة للقياس.

❑ دراسة (جونسون وإليوت، 2019)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القدرات التنافسية في تطوير الأعمال على فرص نجاح المشاريع في قطاع المقاولات البريطاني، من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية: القيادة السوقية، والتميز التشغيلي، والتركيز على العملاء. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم توزيع استبيان إلكتروني على عينة مكونة من (220) موظفًا من شركات بناء وتطوير متعددة داخل المملكة المتحدة. هدفت الدراسة إلى استقصاء ما إذا كانت القدرات المؤسسية لتطوير الأعمال تساهم فعليًا في زيادة فرص الفوز بعطاءات المشاريع الكبرى، وتعزيز مكانة الشركة في السوق. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية بين القدرات

التنافسية ومستوى النجاح في المشاريع، وكان للتميز التشغيلي النصيب الأكبر في التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الشركات بتطوير أنظمة دعم القرار، وتحسين عمليات تحليل البيانات السوقية لاتخاذ قرارات تطويرية مبنية على معلومات دقيقة، بما يضمن البقاء في بيئة تنافسية عالية التغير.

✓ دراسة (Alzahrani & Emsley, 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر خصائص الشركات المقاوله، مثل الخبرة، وحجم الشركة، والمهارات الإدارية، على نجاح مشاريع التطوير في المملكة العربية السعودية. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل بيانات (160) مشروعًا إنشائيًا تم تنفيذها والانتفاء منها. وقد تم التركيز على خصائص الشركة المنفذة كمحددات محتملة لنجاح المشروع من حيث الالتزام بالميزانية، والجودة، والوقت. أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التي تمتلك خبرات تراكمية طويلة، وهيكل تنظيمي واضح، وتمارس أساليب إدارية فعالة، تحقق نجاحًا أعلى مقارنة بالشركات الأقل خبرة أو الأصغر حجمًا. وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات الإدارية كانت العامل الأبرز الذي أسهم في تحقيق نتائج إيجابية للمشاريع. وأوصت بتطوير برامج تدريب إداري مستمر، وتبني نماذج حوكمة داخلية تعزز من كفاءة اتخاذ القرار في شركات المقاولات السعودية.

✓ دراسة (الدليهي، 2021)

ركزت هذه الدراسة على قياس أثر ممارسات التطوير الإداري في تعزيز فعالية الأداء المؤسسي داخل شركات الإنشاءات العربية، من خلال تحليل أربعة أبعاد رئيسية: التحفيز، والتقييم، وتطوير المهارات، والقيادة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وُزع على عينة مكونة من (132) موظفًا في مستويات وظيفية مختلفة داخل شركات إنشائية موزعة في عدة دول عربية. سعت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت جهود التطوير الإداري تنعكس بشكل ملموس على جودة اتخاذ القرار وسرعة الإنجاز ومعدلات رضا العملاء. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الأبعاد كان لها تأثير إيجابي دال على مؤشرات الأداء، وكان "تطوير المهارات" هو العامل الأكثر أهمية. وأوصت الدراسة بتبني

سياسة مؤسسية تعزز من ثقافة التعلم المستمر، ووضع برامج تقييم أداء شاملة تربط بين مخرجات الأداء وخطط التطوير الإداري، بما يضمن رفع الكفاءة وتحسين جودة العمل المؤسسي على المدى الطويل.

ثانيًا: دراسات حول المشاريع التنموية

☑ دراسة (العتيبي، 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع التنموية بأبعادها (الجدولة الزمنية، ضبط التكاليف، مراقبة الجودة، التحكم بالمخاطر) على فعالية تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي من خلال بناء أداة استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (200) موظف يمثلون عددًا من الوزارات والهيئات الحكومية المعنية بتنفيذ المشاريع. سعت الدراسة إلى فهم مدى تأثير تبني الأساليب الإدارية الحديثة في تحسين معدلات الإنجاز وتحقيق أهداف المشاريع التنموية ضمن الجداول الزمنية والخطط المعتمدة. كشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وفعالية التنفيذ، كما أظهرت أن أكثر الجوانب تأثيرًا كان الالتزام الزمني وضبط التكلفة. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد نماذج إدارة احترافية مثل PMBOK و PRINCE2 في المؤسسات الحكومية، بالإضافة إلى توفير برامج تدريبية دورية في مجال إدارة المشاريع التنموية لضمان الكفاءة والاستدامة.

☑ دراسة (سالم وعبدالرحمن، 2021)

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمويل الحكومي بأبعاده (التمويل المباشر، الشراكة مع القطاع الخاص، الدعم اللوجستي) في تعزيز استدامة المشاريع التنموية في دول مجلس التعاون الخليجي. وقد اعتمد الباحثان المنهج الكمي التحليلي باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة شملت (185) مشروعًا تنمويًا تم تنفيذه خلال السنوات الخمس الماضية في دول الخليج، وتم تحليل البيانات باستخدام نماذج تحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن التمويل المستدام يعد العامل الأساسي في نجاح واستمرارية المشاريع التنموية، خصوصًا عند وجود تنسيق فعال بين القطاعين العام والخاص. كما تبين أن غياب رؤية

تمويلية واضحة غالبًا ما يؤدي إلى تأخر أو تعثر المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء صناديق وطنية متخصصة لتمويل المشاريع التنموية الكبرى، وتشجيع نماذج التمويل المشترك كوسيلة لتقليل الأعباء المالية على الحكومات وتحفيز استثمار القطاع الخاص في التنمية.

☑ دراسة (الماجد، 2020)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية الحضرية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على أدوات مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، الذكاء الاصطناعي، والأتمتة في البناء. وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من (95) موظفًا يعملون في مشاريع البنية التحتية والتنمية العمرانية. أظهرت النتائج أن إدخال أدوات التكنولوجيا الحديثة يسهم بشكل مباشر في تقليل نسبة الخطأ البشري، وتقصير مدة تنفيذ المشاريع، ورفع كفاءة استخدام الموارد. كما بيّنت النتائج أن نظم المعلومات الجغرافية كان لها الدور الأكبر في تحسين دقة التخطيط الحضري. وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص ميزانيات مستقلة لتبني التقنيات الحديثة في المشاريع الحكومية، بالإضافة إلى تدريب الكوادر الوطنية على استخدامها بما يعزز من فاعلية التنمية الحضرية ويقلل من الهدر المالي والزمني.

☑ دراسة (Volpi, 2018)

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق معايير الحوكمة الجيدة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، الكفاءة الإدارية) على نجاح المشاريع التنموية في البلدان النامية. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي المقارن من خلال دراسة (14) مشروعًا تنمويًا في (6) دول ذات دخل منخفض ومتوسط، وتم استخدام أدوات تحليل الوثائق والمقابلات مع الجهات المنفذة. أظهرت النتائج أن المشاريع التي تميزت بتطبيق ممارسات حوكمة صارمة كانت أكثر نجاحًا من حيث تحقيق أهدافها، والالتزام بالمواعيد، وكسب ثقة المجتمع. في المقابل، عانت المشاريع ذات الحوكمة الضعيفة من نسب عالية في التأخير والتكلفة الزائدة. وأوصت الدراسة بتطوير أطر مؤسسية تعزز من استقلالية اللجان الرقابية، وفرض معايير واضحة

للإفصاح المالي، بالإضافة إلى ضرورة إشراك أصحاب المصلحة في مراحل اتخاذ القرار بما يعزز من فعالية الحوكمة ويحد من الفساد الإداري في المشاريع التنموية.

✓ دراسة (Weber, 2021)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر المشاركة المجتمعية بأبعادها (التمكين، التشاور، الرقابة الشعبية) على نجاح المشاريع التنموية في السياق المحلي، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عددًا من المجتمعات التي تم فيها تنفيذ مشاريع خدمية وتنموية في مناطق ريفية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبانة وزعت على (300) مستفيد من خدمات المشاريع، بالإضافة إلى مقابلات مع مسؤولي الإدارة المحلية. أظهرت النتائج أن إشراك المجتمع المحلي في مراحل التصميم والتنفيذ والمتابعة يساهم في رفع مستويات الرضا، ويقلل من مقاومة التغيير أو التخريب، كما يعزز من استدامة المشروع بعد تسليمه. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل نماذج التخطيط التشاركي، وإنشاء منصات رقمية لتلقي آراء السكان واقتراحاتهم أثناء تصميم المشاريع، بما يساهم في تعزيز الشفافية والملكية المجتمعية ويضمن استدامة الأثر التنموي.

✓ دراسة (Kyharyk et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أنشطة إدارة المشاريع بأبعادها (المنهجيات المستخدمة، فعالية التخطيط، سرعة اتخاذ القرار، إدارة التكاليف) على تطوير الأعمال الدولية في الشركات متعددة الجنسيات، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي من خلال نماذج الاقتصاد القياسي، والتحليل الإحصائي، وتقنيات الإكستريبوليشن (النبؤ)، وتكونت العينة من بيانات وتجارب شركات دولية، مع التركيز على حالة دولة أذربيجان وتطور اعتمادها على منهجيات Agile و PMBOK في إدارة المشاريع، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أنشطة إدارة المشاريع لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على تطوير الأعمال الدولية، حيث ساهمت في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف بنسبة ملحوظة، كما ارتفع استخدام منهجيات Agile و PMBOK بنسبة 20٪ خلال عام 2023 مقارنة بعام 2022، مدعومًا بتمويل مصرفي فعال، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الإدارة الاستراتيجية للمشاريع وتوسيع استخدام المنهجيات المرنة (Agile) لتسريع

اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة التنظيمية، بالإضافة إلى مواصلة البحث في أساليب إدارة المشاريع بما يتوافق مع تحديات العولمة وتغيرات السوق الدولية.

❑ دراسة (Hasyim & Bakri, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مبادرات التطوير التنظيمي بأبعاده (التدريب، تطوير القيادات، إدارة التغيير) على الأداء المؤسسي في منظمات الأعمال، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال مراجعة أدبيات شاملة وتحليل موضوعي باستخدام تقنيات التحليل الموضوعي والتوليف السردى، وتكونت العينة من مجموعة دراسات وممارسات تطبيقية في بيئات تنظيمية متنوعة، تم اختيارها بناءً على معايير المنهج النوعي في تحليل التأثيرات قصيرة وطويلة المدى لمبادرات التطوير التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مبادرات التطوير التنظيمي تحقق فوائد قصيرة المدى متمثلة في تعزيز اندماج الموظفين، ورفع الإنتاجية، وتحسين الروح المعنوية، بينما تظهر الفوائد طويلة المدى في تحسين الأداء المالي، وتعزيز تموضع السوق، وزيادة مرونة المنظمة في مواجهة التغيرات،

وأوصت الدراسة بضرورة تصميم استراتيجيات تطوير تنظيمي متكاملة تراعي الثقافة المؤسسية والخصوصيات القطاعية وحجم المنظمة، مع التأكيد على أهمية مواءمة تلك المبادرات مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لضمان تحقيق النمو المستدام والميزة التنافسية.

❑ دراسة (Sukaik, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المشاريع بأبعادها (تخطيط الابتكار، إدارة الموارد، التعاون المؤسسي، إدارة المخاطر) على الأداء الابتكاري في بيئة التقنية السعودية، وذلك في ظل التغيرات الديناميكية التي تشهدها الصناعة التقنية محليًا وعالميًا، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال التحليل التجريبي لعينة مكونة من (372) استجابة، باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) لفحص مدى توافق أهداف الابتكار مع ممارسات إدارة المشاريع، وتكونت العينة من شركات ناشئة ومؤسسات تقنية عاملة في المملكة العربية السعودية ضمن النظام البيئي للابتكار، وتوصلت نتائج الدراسة

إلى أن تطبيق ممارسات فعالة في إدارة المشاريع يسهم بشكل كبير في تعزيز القدرة الابتكارية لدى الشركات التقنية، مما يسمح بتحويل الأفكار إلى منتجات قابلة للتسويق وزيادة فرص النجاح في بيئات الأسواق التنافسية. كما أظهرت النتائج أن الإدارة الجيدة للمشاريع تساهم في تحسين إدارة الموارد، وتعزيز ثقافة التعاون، وتقليل الهدر، وهي عوامل تؤثر بشكل مباشر على الأداء الابتكاري، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الناشئة والمؤسسات التقنية لأفضل ممارسات إدارة المشاريع، وربطها بأهداف استراتيجية في مجال الابتكار، مع تعزيز العمل الجماعي، وتحسين إدارة الوقت والموارد، بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة في السوق المحلي والعالمي. كما دعت الدراسة صانعي السياسات إلى دعم البيئة التنظيمية التي تسهل هذا التكامل بين الإدارة والابتكار.

8.1 الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت كلاً من ممارسات تطوير الأعمال ونجاح المشاريع التنموية كلٌّ على حدة، إلا أن معظمها ركز إما على السياق العام لتأثير التطوير الإداري والمؤسسي (مثل: الدليبي، 2021؛ Hasyim & Bakri, 2023)، أو على عناصر إدارة المشاريع التقنية أو الحكومية بمعزل عن إطار تطوير الأعمال (العتيبي، 2022؛ Sukaik, 2024)، كما أن عددًا من الدراسات التي أجرت تحليلات في قطاع المقاولات السعودية (الشهري وخان، 2021؛ الغامدي، 2020؛ Alzahrani & Emsley, 2013) ركزت على الأداء المؤسسي أو خصائص الشركات دون أن تربط بشكل مباشر وواضح بين أبعاد تطوير الأعمال الأربعة (استكشاف الفرص، تطوير المنتجات والخدمات، بناء العلاقات، التخطيط الاستراتيجي) وبين أبعاد نجاح المشاريع التنموية (الجودة، الوقت، التكلفة، رضا المستفيدين، والأثر التنموي).

ومن جهة أخرى، لم تُعالج الدراسات السابقة العلاقة السببية بين هذين المتغيرين في سياق شركات المقاولات السعودية باعتبارها الفاعل الرئيسي في تنفيذ المشاريع التنموية الحيوية التي تندسق مع رؤية المملكة 2030. كذلك، غابت عن العديد من الدراسات الإشارة إلى التكامل المنهجي بين الأبعاد الاستراتيجية لتطوير الأعمال وأدوات التنفيذ العملي للمشاريع.

وبناءً عليه، تأتي هذه الدراسة لسدّ هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة المباشرة بين ممارسات تطوير الأعمال ونجاح المشاريع التنموية في شركات المقاولات السعودية، مستخدمة نموذجاً متكاملًا يربط بين الأبعاد النظرية والتطبيقية، ويُسهّم في تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق تخدم صناع القرار والممارسين في هذا القطاع الحيوي.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: ممارسات تطوير الأعمال

- **التعريف الاصطلاحي:** تُعرّف ممارسات تطوير الأعمال بأنها مجموعة من الأنشطة الاستراتيجية والمنهجية التي تهدف إلى توسيع نطاق عمل المؤسسة وتحقيق النمو المستدام من خلال استكشاف الفرص، وتطوير المنتجات والخدمات، وبناء العلاقات والشراكات، وتحسين التخطيط الاستراتيجي بما يتماشى مع أهداف السوق والتغيرات البيئية (Johnson & Elliott, 2019).
- **التعريف الإجرائي:** يقصد بممارسات تطوير الأعمال في هذه الدراسة: الدرجة التي تُمارس بها شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية أربعة أبعاد رئيسية (استكشاف الفرص – تطوير المنتجات والخدمات – بناء العلاقات والشراكات – التخطيط الاستراتيجي).

ثانياً: نجاح المشاريع التنموية

- **التعريف الاصطلاحي:** يشير مفهوم نجاح المشاريع التنموية إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه التنموية المحددة مسبقاً من حيث الجودة، الالتزام بالجدول الزمني، ضبط التكاليف، تحقيق رضا المستفيدين، وإحداث أثر اجتماعي واقتصادي مستدام. ويُعد النجاح في هذا السياق متعدد الأبعاد ويتجاوز المفهوم التقليدي للنجاح الفني أو المالي فقط (Volpi, 2018؛ العتيبي، 2022).
- **التعريف الإجرائي:** يُقصد بنجاح المشاريع التنموية في هذه الدراسة: الدرجة التي تحققت فيها نتائج المشاريع التي تنفذها شركات المقاولات السعودية من حيث خمسة أبعاد رئيسية (الجودة – الوقت – التكلفة – رضا المستفيدين – الأثر التنموي).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يساهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

11.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

— معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة

الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

13.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.
- القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

المتغير المستقل – ممارسات تطوير الأعمال: يُقاس من خلال (20) فقرة موزعة على أربعة

أبعاد رئيسية:

- استكشاف الفرص (5 فقرات)
- تطوير المنتجات والخدمات (5 فقرات)
- بناء العلاقات والشراكات (5 فقرات)
- التخطيط الاستراتيجي (5 فقرات).

المتغير التابع – نجاح المشاريع التنموية: يُقاس من خلال (25) فقرة موزعة.

14.1 حدود الدراسة:

- ← حدود موضوعية: تركز الدراسة على تحليل أثر ممارسات تطوير الأعمال بأبعادها المحددة (استكشاف الفرص، تطوير المنتجات والخدمات، بناء العلاقات والشراكات، التخطيط الاستراتيجي) على نجاح المشاريع التنموية.
- ← حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة عام 2025م.
- ← حدود مكانية: تقتصر الدراسة على شركات المقاولات العاملة في المملكة العربية السعودية.
- ← الحدود البشرية: تتكون العينة من العاملين في الإدارات التنفيذية والتطويرية وشؤون المشاريع في شركات المقاولات السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: ممارسات تطوير الأعمال

1.1.2 تمهيد

تُعد ممارسات تطوير الأعمال من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية المتسارعة والتنافسية الشديدة التي تواجهها المؤسسات على المستويين المحلي والدولي. وتشير هذه الممارسات إلى مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات التي تنفذها المؤسسات بهدف تحسين موقعها في السوق، واستكشاف فرص جديدة للنمو، وبناء علاقات استراتيجية مستدامة، وتطوير منتجات أو خدمات أكثر ملاءمة لاحتياجات العملاء والمستفيدين. وتُعد هذه الممارسات امتدادًا للتفكير الاستراتيجي داخل المؤسسة، حيث لم يعد النمو مجرد نتيجة طبيعية للأداء التشغيلي، بل بات يتطلب جهودًا موجهة ومنهجية تسعى إلى خلق القيمة وتعزيز الاستمرارية.

من أبرز مكونات ممارسات تطوير الأعمال يأتي "استكشاف الفرص"، والذي يُمثل جوهر الابتكار المؤسسي، حيث تُركز الشركات على تحليل البيئة الخارجية، ومراقبة تغيرات السوق، وتتبع تحولات سلوك المستهلكين، إضافة إلى التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. وتُمارس هذه الأنشطة من خلال أدوات متنوعة مثل تحليل SWOT، ودراسات الجدوى، والذكاء السوقي، مما يُمكن الشركات من التحرك المبكر نحو المبادرات الواعدة وتفادي المخاطر المحتملة. يُعد هذا البعد بمثابة المحرك الأساسي لتمكين المؤسسة من الانتقال من الوضع التفاعلي إلى المبادرة والريادة.

أما "تطوير المنتجات والخدمات" فهو يشمل عمليات التصميم والتحسين المستمر لما تقدمه المؤسسة، بهدف تلبية توقعات العملاء أو مواكبة متطلبات الأسواق الجديدة. ويعتمد هذا الجانب على توظيف نتائج البحوث والتغذية الراجعة، واستخدام التقنيات الحديثة كأدوات التحليل التنبؤي، والنماذج الأولية السريعة، مما يسمح بتحقيق ميزة تنافسية تستند إلى الابتكار والمرونة. وتبرز هنا أهمية فرق العمل

متعددة التخصصات، التي تُسهم في تحويل الأفكار الابتكارية إلى خدمات أو منتجات قابلة للتسويق، وذات قيمة مضافة.

فيما يرتبط "بناء العلاقات والشراكات" بقدرة المؤسسة على الانخراط في شبكة من التعاونات مع الأطراف الفاعلة، مثل الموردين، والشركات الأخرى، والحكومات، والجهات التمويلية، وحتى المجتمع المدني. وتُعد هذه العلاقات من أهم أصول المؤسسة غير الملموسة، حيث تُمكنها من الاستفادة من الموارد المشتركة، وتبادل المعرفة، والدخول في مشروعات تحالفية تسهم في توسيع الأثر وزيادة الفرص الاستثمارية. كما يُعزز هذا الجانب من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات الخارجية، من خلال الدعم المؤسسي أو التيسيرات القانونية أو التقنية التي توفرها العلاقات التعاونية.

وأخيراً، فإن "التخطيط الاستراتيجي" يشكل الإطار العام الذي يحتضن جميع ممارسات تطوير الأعمال، ويوجهها نحو تحقيق أهداف محددة تتماشى مع الرؤية المؤسسية الكبرى. ويعني ذلك أن المؤسسة لا تكتفي بالمبادرات الآنية أو التحركات الفرعية، بل تعتمد على خطط واضحة وطويلة الأمد، تحدد فيها أولويات النمو، واستراتيجيات التوسع، ومؤشرات الأداء، وآليات المتابعة والتقييم. ويُسهم هذا النوع من التخطيط في تقليص الفجوة بين الرؤية والطموح من جهة، وبين الإمكانيات الواقعية من جهة أخرى، كما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف الاستراتيجي مع التحولات البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

إن ممارسات تطوير الأعمال، حين تُنفذ وفق أسس علمية ومنهجية، تصبح حجر الأساس في تعزيز التنافسية المؤسسية، ورفع مستوى المرونة، وتكريس ثقافة الابتكار، كما تسهم في زيادة قدرة المؤسسات، لا سيما في القطاعات الحيوية كالمقاولات، على إنجاح المشاريع ذات الطابع التنموي، وقيادة التغيير في البيئات الديناميكية التي تتطلب استجابة ذكية وسريعة لمتغيرات العصر.

2.1.2 مفهوم ممارسات تطوير الأعمال

يشير مفهوم ممارسات تطوير الأعمال (Business Development Practices) إلى مجموعة من الأنشطة المنهجية والاستراتيجية التي تقوم بها المؤسسات بهدف تعزيز نموها، وتحقيق ميزة تنافسية

مستدامة، وتوسيع نطاق عملياتها سواء من حيث الأسواق أو المنتجات أو الشراكات. ويُنظر إلى تطوير الأعمال ليس كمجرد وظيفة تنفيذية أو دور محدد في الهيكل التنظيمي، بل كنهج متكامل يتقاطع مع جميع وحدات المؤسسة من تسويق ومبيعات واستراتيجية وابتكار، ويرتكز على رؤية مستقبلية وقدرة تحليلية لفهم البيئة الداخلية والخارجية. ويمثل هذا المفهوم أحد أهم مركبات الإدارة الحديثة، حيث لم يعد البقاء في السوق وتحقيق الأرباح مقتصرًا على الكفاءة التشغيلية فقط، بل بات مرهونًا بقدرة المؤسسة على اكتشاف الفرص غير المستغلة، والتكيف المستمر مع المتغيرات البيئية.

في جوهره، يُعنى تطوير الأعمال برصد وتحليل التوجهات السوقية، وتحديد احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، ثم العمل على تلبية هذه الاحتياجات من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة، أو تحسين ما هو قائم بالفعل. ويشمل ذلك استخدام أدوات مثل أبحاث السوق، ودراسات الجدوى، وتحليل سلاسل القيمة، إضافة إلى استراتيجيات التوسع الجغرافي أو القطاعي. وبذلك يصبح تطوير الأعمال عملية استباقية تسعى إلى صناعة الفرص بدلاً من انتظارها، وتتطلب مهارات في التفكير النقدي، والاتصال الفعال، والتخطيط الاستراتيجي.

يرتبط المفهوم كذلك بتعزيز العلاقات المؤسسية، حيث لا يمكن تحقيق النمو بمعزل عن البيئة المحيطة. فممارسات تطوير الأعمال تعزز بناء شراكات استراتيجية مع مختلف الأطراف الفاعلة مثل الموردين، والجهات الحكومية، والقطاع الخاص، وحتى المؤسسات الأكاديمية. وتهدف هذه الشراكات إلى تبادل الموارد والمعرفة والخبرات، وتحقيق التكامل في العمليات بما يعود بالنفع على الطرفين ويقود إلى تحقيق أهداف تنموية أوسع. وهنا يتجلى الطابع الشبكي لتطوير الأعمال، الذي يعتمد على خلق قيمة مضافة من خلال التعاون والتكامل بدلاً من التنافس التقليدي.

ومن الأبعاد المهمة في تعريف ممارسات تطوير الأعمال أيضًا، التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد، حيث لا يُنظر إلى هذه الممارسات بوصفها إجراءات مؤقتة لحل الأزمات أو زيادة المبيعات فقط، بل كمسار دائم للابتكار المؤسسي وتحقيق النمو المستدام. ولهذا، تعتمد المؤسسات الرائدة على خطط تطوير أعمال واضحة تتضمن أهدافًا كمية ونوعية، ومؤشرات أداء، واستراتيجيات تنويع، وآليات لمراقبة وتقييم التقدم

نحو هذه الأهداف. كما تهتم هذه المؤسسات ببناء القدرات الداخلية، سواء من خلال تطوير مهارات فرق العمل أو تعزيز البنية التحتية التنظيمية والتقنية.

وعليه، فإن ممارسات تطوير الأعمال ليست فقط عملية لتحسين الأداء الاقتصادي، بل هي فلسفة إدارية شاملة تعكس مدى جاهزية المؤسسة لمواجهة تحديات المستقبل، واستعدادها للتحول من كيان تقليدي إلى منظمة ديناميكية قادرة على الابتكار والتجديد. وهذا المفهوم يكتسب أهمية خاصة في القطاعات التنموية، مثل مشاريع المقاولات العامة في المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولات نوعية في ظل رؤية 2030، مما يستوجب تفعيل ممارسات تطوير الأعمال كأداة استراتيجية لتحقيق الأثر التنموي المستهدف وتعزيز كفاءة التنفيذ وضمان الاستدامة المؤسسية.

3.1.2 تطوير الأعمال

مفهوم تطوير الأعمال:

ظهرت تطوير الأعمال كمجال نشط للممارسة والبحث خلال العقود الثلاثة الماضية، بحيث تعمل المؤسسات الرائدة في هذا المجال على تعزيز مفهوم تطوير الأعمال من خلال تسليط الضوء على إنجازات رواد الأعمال الاجتماعيين الفرديين كما بدأت الحكومات في دعم تطوير الأعمال الاجتماعية من خلال إنشاء أطر تنظيمية جديدة من أجل تشجيع تشكيل مبادرات ريادية اجتماعية جديدة، ومن خلال توفير التمويل لهذه المبادرات، وخلال العقد الماضي تم إنشاء عدد متزايد من مراكز تطوير الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها في جميع أنحاء العالم، وتم إطلاق مجالات علمية جديدة حول تطوير الأعمال والمشاريع الاجتماعية، والابتكار الاجتماعي، كما زاد عدد المؤتمرات والأعداد الخاصة في المجالات العلمية المخصصة لهذا الموضوع بشكل ملحوظ (عياد، 2022).

على الرغم من هذه التطورات لا يزال العلماء والممارسون بعيدين عن التوصل إلى توافق في الآراء بشأن ما تعنيه تطوير الأعمال، وفي الواقع فقد أقر العديد من الباحثين بأن مصطلح تطوير الأعمال يستخدم بشكل غير متسق، وأنه يفتقر إلى تعريف موحد، حيث توجد حتى الآن العديد من التعريفات

والمعاني المتنافسة لتطوير الأعمال، على سبيل المثال بالنسبة لبعض الباحثين، تشير تطوير الأعمال الاجتماعية إلى المنظمات غير الهادفة للربح في البحث عن استراتيجيات تمويل جديدة من خلال الأنشطة التجارية.(Chraa, 2022)

أشار إلى مفهوم تطوير الأعمال بأنها العملية التي تعنى بخلق تنظيمات جديدة، أو تطوير كيانات موجودة بالأصل، بحيث يترتب على ذلك القيام بأعمال جديدة في محاولة لاستثمار الفرص من أجل الوصول إلى معدلات أرباح تضمن نجاح وتفوق العمل الرياد، كما وتزامن العملية الريادية بتأثر كبير ومصاحب لها يتمثل في نسبة عالية من المخاطر يعتمد على مبدأ المبادأة (المبادرة)؛ للاستفادة من الفرص والموارد المتاحة بشكل منقطع النظير.(بسود، 2023)

ويشار إلى مفهوم تطوير الأعمال على أنها الأسلوب الذي يضمن خلق إطار يتم بموجبه تحويل الأفكار ذات الفائدة إلى أعمال تجارية مربحة، حيث تشمل عملية التحويل المرور بجميع مراحل التمويل والتأسيس والنمو، وتتصف بأنها تتم ضمن إطار غير تقليدي (مبتكر) مع الحرص على تبني الاستمرارية لضمان تنمية المنظمات الناشئة.(Akachat, 2024)

ويعتبر ريادي الأعمال من وجهة نظر الباحثة بأنه الشخص الذي يكرس نفسه للبحث عن شيء جديد من خلال محاولة لاستغلال الأفكار والرؤى الجديدة في فرص مربحة يصاحبها تحمل كبير للمخاطر التي تنطوي عليها العملية.(عرقاوي، 2020)

تطوير الأعمال هي عملية الانطلاق بمفردك؛ لبدء عمل تجاري بدلاً من العمل الحساب شخص آخر في عمله، في حين أن رواد الأعمال يجب أن يتعاملوا مع عدد أكبر من العقبات والخوف من الموظفين بالساعة، أو الذين يتقاضون رواتباً، فقد تكون العوائد أكبر أيضاً.(الهادي، 2019)

وتعرف تطوير الأعمال أيضاً بأنها الأنشطة التي تركز على إيجاد أعمال حرة وذات فعالية، وتعمل على تقديم فعالية اقتصادية واجتماعية ضمن أطر قانونية وثقافية اجتماعية واقتصادية، بحيث تضمن

تقديم مخرجات ملموسة أو غير ملموسة بشكل مبتكر وجديد أو ممارسة مبتكرة لأنظمة إدارية أو تجارية جديدة تتسم بمعدلات عالية من المخاطرة. (Benzidane, 2021)

وتشير تطوير الأعمال أيضا إلى مجموعة من السلوكيات والخصائص ترتبط بعملية الشروع بعمل ما من خلال التخطيط له وتنظيمه، وإدراك كافة متطلباته، بحيث ينطوي على ذلك تحمل أخطاره والقدرة على إدارته

وتعرف تطوير الأعمال أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة الهادفة والفاعلة التي تقوم بممارستها تنظيمات فردية أو جماعية، من خلال ممارستها وأدائها لجهود إدارية وتنظيمية تسعى من خلالها إلى الإبداع والتفرد في عمليات إشباع حاجات الأفراد والمجتمعات، وتحثهم على العطاء المنفرد والمتفوق وتحقيق سبل النمو في كافة المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية. (Chraa, 2022)

ويشار إلى تطوير الأعمال أيضا بأنها العملية التي تهدف إلى خلق وتقديم شيء جديد يتصف بالتطور والابتكار، من خلال العمل والتكريس للوقت والجهد الذي يستوجب تقديم وخلق القيمة التي تنبثق عن مخرجات العملية الريادية، والقدرة على تحمل الأخطار النفسية والمادية التي تنبثق عن عملية الريادة، حيث يتضمن هذا التعريف من وجهة نظر أربعة أبعاد رئيسية كما يأتي:

1. تتطلب العملية الريادية تكريس الأوقات والجهود اللازمة للقيام بها.
2. تتمحور مخرجات العمل الريادي بالعديد من المزايا المادية والمعنوية.
3. تتضمن العملية الريادية خلق وإيجاد شيء جديد بطرق مبتكرة.
4. تنطوي العملية الريادية على كثير من المخاطر المالية والمعنوية.

ينظر آخرون إلى تطوير الأعمال الاجتماعية على أنها إنشاء أعمال الخدمة الفقراء، ومرة أخرى ترى مجموعة أخرى من الباحثين الريادة الاجتماعية على أنها استخدام للابتكارات الاجتماعية لحل المشكلات الاجتماعية وإحداث التغيير الاجتماعي، بغض النظر عما إذا كانت الأنشطة التجارية متضمنة أم لا. (بسود، 2023)

إنّ الوضع الحالي للارتباك المفاهيمي حول إيجاد مفهوم موحد لتطوير الأعمال يعيق التقدم القائم على إيجاد نظرية ثابتة ومحددة في مجال تطوير الأعمال الاجتماعية وبالتالي ليس من المستغرب وبناء على التقييم والبحث المستمر في تطوير الأعمال الاجتماعية يتميز بالتقدم في تطوير النظرية على الرغم من أكثر من عقدين من البحث، ومع ذلك يعد هذا تطوراً مؤسّساً؛ لأن تطوير الأعمال الاجتماعية أثبتت أنها ظاهرة عالمية واعدة ومهمة تستحق بالتأكيد اهتماماً أكاديمياً صارماً. (عرقاوي، 2020)

عالج العديد من الباحثين الفوارق القائمة بين المفاهيم المختلفة لتطوير الأعمال الاجتماعية، ورسوموا المعاني المختلفة الموجودة في الأدب، وحددوا مدارس فكرية وممارسات مختلفة، وخطابات مختلفة ومنطق سردي لتطوير الأعمال الاجتماعية، ومع ذلك لا يزال هناك نقص في حل مشكلة التعريف، والذي سيمكن الباحثين من تطوير مجال تطوير الأعمال الاجتماعية بشكل جماعي. (سليمان، 2023)

4.1.2 تطوير الأعمال الاجتماعية:

في مجال الشؤون الاجتماعية تظهر أهمية رواد الأعمال الاجتماعيين في حل المشكلات الاجتماعية بالدولة، حيث يكون لهم دور في دعم تطوير الأعمال الاجتماعية المشاريع الاجتماعية المنظمات غير الحكومية ذات القضايا الاجتماعية)، وتعرف تطوير الأعمال الاجتماعية بأنها طريقة استخدام الموارد لتحقيق منافع للمجتمع، ورائد الأعمال الاجتماعي هو الشخص الذي يسعى إلى إفادة المجتمع من خلال الاستثمار والمخاطرة، مما يجعله موضوعاً متعلقاً بحل القضايا الاجتماعية بطريقة مستدامة. (Chraa, 2022)

تؤكد مناهج تطوير الأعمال الاجتماعية أن التركيز في الواقع على الفرد أكثر من التركيز على النموذج الشامل، وقد يبدأ التغيير في المجتمع، ويحاولون بشكل منهجي التغيير على المجتمعات بطرق مختلفة، دون الاستسلام قبل تحقيق الهدف الذي أساسه تقديم المنفعة للمجتمع. (الهادي، 2019)

في حين أكد أن مفهوم تطوير الأعمال الاجتماعية هي عملية يقوم بها الأفراد أو المنظمات من خلال المبادرة بشأن حل المشكلات الاجتماعية تهدف إلى تطوير طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات الاجتماعية،

من هذا المنظور تحدد تطوير الأعمال المشتركة مع المجتمع طبيعة التعاون والعمل المشترك للشركات وتكييفات العمل لحل القضايا الاجتماعية، على سبيل المثال في رومانيا تستخدم وزارة العمل والأسرة والحماية الاجتماعية مفهوم الأعمال الاجتماعية كمفهوم للاقتصاد الاجتماعي الذي نشرته ليمثل التجارة الاجتماعية، ونشط ذلك في مجال التسويق الاجتماعي في المنظمات غير الحكومية المؤسسات والجمعيات غير الربحية)، وغيرها من المنظمات غير الحكومية التي لها دور مهم في خلق القيمة الاجتماعية، وبالتالي فإن تطوير الأعمال الاجتماعية بشكل أساسي هي تفاعل بين المنظمات والمجتمع، من خلال أنشطة مستدامة تعمل باستمرار على تغيير إيجابي للإطار القانوني والثقافي والاجتماعي داخل البلد.(عياد، 2022)

5.1.2 الأدوار الرئيسية لتطوير الأعمال تجاه المجتمع:

وفقا ل تلعب تطوير الأعمال دور وكيل التغيير للأفضل في المجتمعات، من خلال عدة أمور

كالآتي:

- 1) تبني مهمة الخلق والحفاظ على القيمة الاجتماعية وليس فقط القيمة الخاصة / الأرباح).
- 2) الاعتراف بالفرص الجديدة لخدمة تلك المهمة، والسعي إلى تطبيقها بلا هوادة.
- 3) الانخراط في عملية الابتكار والتكيف والتعلم المستمر.
- 4) التصرف بجرأة دون التقيد بالموارد المتاحة.
- 5) إبداء إحساس قوي بالمساءلة أمام الجهات المستهدفة التي تخدمها ولأجل النتائج التي تم تحقيقها.

6.1.2 أهمية تطوير الأعمال:

أشار إلى العديد من النقاط التي تضيف الأهمية الكبيرة والمساهمة المتعددة لتطوير الأعمال

بالنسبة لكل من الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل، هي:

1. نمو تطوير الأعمال: تطوير الأعمال ظهور مشروع جديد خاصة المشاريع الصغيرة لتجسيد الأفكار المبتكرة لرواد الأعمال، وبالتالي فإن نمو أو إنشاء المشاريع الصغيرة هو المساهمة المحددة لتطوير الأعمال في كل اقتصاد في العالم.
2. خلق فرص عمل: ساهمت شركات تطوير الأعمال بنصيب كبير من الوظائف الجديدة، إذ إنها توفر وظائف على مستوى المبتدئين الذين لا يمتلكون الخبرة التي تؤهلهم للعمل في منظمات كبرى المؤسسات الصغيرة (الريادية) هي القطاع الوحيد الذي يولد جزءا كبيرا من إجمالي العمالة كل عام، علاوة على ذلك تقوم المشاريع الريادية بإعداد وتزويد العمالة المتمرسه للصناعات الكبيرة..(عرقاوي، 2020)
3. الابتكار: تطوير الأعمال هي حاضنة الابتكار، ويخلق الابتكار عدم توازن في حالة النظام الحالية، إنه يتجاوز الاكتشاف ويقوم بالتنفيذ والتسويق للابتكارات وتساهم تطوير الأعمال في الابتكار والبحث والتطوير، وإن تطوير الأعمال أساس الابتكار الذي يوفر مشاريع جديدة، ومنتجات وتكنولوجيا، وسوق، وجودة جيدة، وما إلى ذلك للاقتصاد الذي يزيد من الناتج المحلي الإجمالي ومستوى معيشة الناس.(Chraa, 2022)
4. التأثير على تنمية المجتمع: يكون المجتمع أفضل حالا إذا كانت قاعدة التوظيف الخاصة به متنوعة بين العديد من الشركات الريادية الصغيرة، إنه يعزز مرافق البيع بالتجزئة الوفيرة، ومستوى أعلى من ملكية المنازل، وعدد أقل من الأحياء الفقيرة، وتحسين معايير الصرف الصحي وزيادة الإنفاق على التعليم والترفيه والأنشطة الدينية، وبالتالي تؤدي تطوير الأعمال إلى مزيد من الاستقرار وتنوعية حياة مجتمعية أعلى.(Benzidane, 2021)
5. نتيجة فشل العمل: يكاد انهيار الصناعة الكبيرة أن يلحق ضررا لا يقاوم بتطور الدولة وحالة الاقتصاد، والوضع المالي للأشخاص المعنيين، ولا يمكن أن يحدث هذا في حالة نجاح تطوير الأعمال، فلن يكون هناك أي تأثير ملموس على الاقتصاد، ولا تداعيات سياسية أيضا.
6. التكامل السياسي والاقتصادي للغرباء: تطوير الأعمال هي الطريقة الأكثر فاعلية لإدماج أولئك الذين يشعرون بالاستبعاد والعزلة في المجتمعات، حيث يتم دمج الأقليات والمهاجرين والنساء بأمان في تطوير الأعمال التي ستساعد على تطوير مجتمع تعددي جيد التكوين.

7. إيجاد ريادي الأعمال: تطوير الأعمال هي أرض الإيجاد للمغامرين الجدد عديدي الخبرة، إنه المجال الذي يمكن لأي شخص أن يبدأ فيه فكرته عن المشروع، والتي قد تنتهي في مشروع عملاق، بدأت جميع المشاريع الصناعية الكبيرة كمشروع ريادي صغير لذلك، توفر تطوير الأعمال مجموعة واسعة من المشاريع، ورجال الأعمال في كل اقتصاد، وبالتالي فإن الساحة الشاسعة المفتوحة لتطوير الأعمال تعمل كحاضنة لأصحاب المشاريع. (Akachat, 2024)
8. رفع مستوى المعيشة: مستوى المعيشة هو مفهوم مبني على زيادة كمية استهلاك مجموعة متنوعة من السلع والخدمات خلال فترة معينة من قبل الأسرة، لذلك يعتمد الأمر على مدى توفر منتجات متنوعة في السوق، توفر تطوير الأعمال أنواعًا هائلة من المنتجات ذات الطبيعة المختلفة من خلال ابتكاراتهم، إلى جانب ذلك يزيد دخل الأشخاص الذين يعملون في مؤسسات تطوير الأعمال، هذا أيضا قادر على تمكين الأشخاص العاملين لاستهلاك المزيد من السلع والخدمات، في الواقع تعمل تطوير الأعمال على تحسين مستوى معيشة الناس في أي بلد.. (بسود، 2023)
9. يعزز البحث والتطوير: تطوير الأعمال هي ابتكار، وبالتالي يجب اختبار الأفكار المبتكرة للسلع والخدمات عن طريق التجريب، لذلك توفر تطوير الأعمال الأموال للبحث والتطوير مع الجامعات والمؤسسات البحثية، وهذا يعزز التنمية العامة والبحث والتطوير في الاقتصاد، وتطوير الأعمال هي الحماس الرائد الذي يوفر الأحداث في حضارتنا، نحن مدينون لها على الازدهار في كل مجالات الحياة البشرية - الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والقانونية. (Sulaiman, 2021)

7.1.2 خصائص ريادي الأعمال:

تركز عقلية الشركات أو الأفراد التقليدية على الأنظمة والعمليات، في حين أن أسلوب تنظيم المشاريع الريادية أكثر توجهاً نحو المخاطر.

فيما يلي بعض الخصائص الريادية المشتركة لكل من الأفراد والمنظمات الريادية.

1. مهارات الاتصال: الريادي قادر على التعبير بوضوح عن أفكاره، وعن الخطة لتحقيق الأهداف المشتركة، ويشجع على التواصل بين الإدارات وعبر المستويات التنظيمية المختلفة، إنه يتجنب الالتباسات والتعميمات، وهو قادر على تجنب الصراع، وسوء الفهم بسبب ضعف التواصل.
2. الرؤية: يتمتع الريادي الناجح برؤية واضحة، إنه يعرف بالضبط أين يريد أن يذهب، وكيف يصل إلى هناك، وينقل رؤيته إلى الفريق، ويعمل معهم لجعل الرؤية حقيقة واقعة.(عرقاوي، 2020)
3. داعم/ة: يدرك الريادي أهمية المبادرة والتفاعل، ويبدل قصارى جهده لتقديم كل الدعم الذي يحتاجه الفريق لتحقيق أهدافه، عادة لا يعاقب القائد الموظفين عندما يأخذون مخاطرة محسوبة تؤدي إلى الإخفاق، بدلاً من ذلك يجلسون مع الموظفين لتحليل الخطأ الذي حدث، والعمل معهم لتصحيح الأخطاء.(Benzidane, 2021)
4. الإيمان بالنفس: لدى الريادي إيمان كبير بنفسه، وقد اكتسب الثقة من سنوات التجربة، وأحياناً الفشل، والتعلم، إنهم يدركون نقاط قوتهم وضعفهم، ويظهرون مهاراتهم دون غطرسة، إن الريادي واثق للغاية من نفسه.
5. تشارك النجاح: عندما ينجح الفريق أو المنظمة في شيء ما، فإن الريادي لا يستحوذ على الأضواء أو يسند كل الفضل لنفسه، يعترفون بمساهمة الآخرين ويشاركونهم الأوسمة.
6. التشارك: لن تجد ريادياً منظماً محبوساً في المكتب، يحب الريادي قضاء الوقت بين الموظفين، والتجول في المصنع أو القسم، والتفاعل مع الجميع ورؤيتهم يقومون بعملهم، عادة ما يستغرق هذا الريادي بعض الوقت للتحدث بشكل غير رسمي مع الموظفين، وفهم عملهم وتحدياتهم الشخصية.
7. خلق مناخ يساعد على النمو: من خلال الفهم العميق لأهمية مساهمة الآخرين في النجاح التنظيمي، يخلق القائد الريادي جواً يشجع الجميع على مشاركة الأفكار والنمو والازدهار، يبحثون بنشاط عن آراء الآخرين ويشجعونهم على التوصل إلى حلول للمشاكل التي يواجهونها، يقدم الريادي أيضاً ملاحظات إيجابية عندما يتقدم الموظفون برأيهم.(سليمان، 2023)
8. الصدق: الصدق هو أهم صفة للريادي الاستثنائي، القادة الرياديون الصادقون قادرون على كسب ثقة موظفيهم بسرعة، يحترم الناس القادة لكونهم صادقين ومن المرجح أن يقبلوا ردود الفعل الإيجابية أو السلبية، ويعملون بجد أيضاً.

9. المثابرة: عندما تصبح الأمور صعبة، يثابر قائد تطوير الأعمال، رواد الأعمال الحقيقيون ببساطة لا ينسحبون، بل يستمرون في العمل حتى يجدون ما يبحثون عنه.

10. التعلم: لا يستثمر الزيادي بشكل كبير في التعلم وتحديث معارفه فحسب، بل يخلق أيضا بيئة تعليمية في المنظمة تشجع الآخرين على تحسين معارفهم، وتوسيع خبراتهم، ومعالجة تحديات متعددة، يشجعون الموظفين على التفكير خارج الصندوق، والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشاكل.

8.1.2 التحديات والعوائق التي تواجهها تطوير الأعمال:

تواجه تطوير الأعمال مجموعة من التحديات والعوائق، يتعين على رواد الأعمال ذوي الخبرة التعامل مع هذا الأمر بغض النظر عن المدة التي قضوها في العمل حيث إن محاولة إنشاء علامة تجارية والتكيف مع المنافسة أو تجاوزها والحفاظ على ربح عملك يمثل تحديا بغض النظر عن عدد السنوات التي قضيتها في مجالات العمل المختلفة، ولكن بالنسبة لرواد الأعمال الجدد والشباب، هناك بعض التحديات الفريدة التي يصعب التغلب عليها بشكل خاص، حيث هناك عدد من العوائق والتحديات التي تواجه تطوير الأعمال وفقا لـ هي: (Sulaiman, 2021)

1. التخلي عن مهنة أخرى: إذا كنت ستكرس نفسك لبدء نشاط تجاري ورعايته لتحقيق النجاح، فسيكون من المستحيل تقريبا إدارة مهنة أخرى في نفس الوقت، فقد تكون قادرا على إدارة بداية عملك على الجانب، خلال ليالي نهاية الأسبوع وعطلات نهاية الأسبوع، ولكن إذا كنت تريد فرصة للنمو بشكل كبير فسيتعين عليك دائما ترك وظيفتك اليومية، حيث يعد الابتعاد عن فرصة واحدة وثابتة طويلة الأجل لشيء لا يمكن التنبؤ به أمرا مخيفا خاصة إذا لم تكن تدير نشاطا تجاريا من قبل.

2. التمويل: لا يتمتع رواد الأعمال ذوو الخبرة بالأمر السهل عندما يتعلق الأمر بتمويل نشاط تجاري جديد، لكن لديهم بعض المزايا مقارنة بالرياديين الجدد، قد يكون لديهم مجموعة من رأس المال من شركة قاموا ببيعها سابقا أو تدفق ثابت من الإيرادات يمكنهم استخدامها لتمويل التدفق النقدي للأعمال الجديدة، حتى لو تعرض نشاطهم التجاري الأول للانهيار، فمن المحتمل أن يكونوا قد أجروا اتصالات استثمارية واتصالات مع العملاء ضرورية لمنحهم خطوة في مشروع جديد، بصفتك رائد

أعمال جديد ستبدأ من الصفر، مما يعني أنك ستحتاج إلى بدء التواصل كالمجانين والتفكير في جميع خيارات التمويل الممكنة قبل البدء في أحدها. (Sulaiman, 2021)

3. بناء الفريق: هذا صعب بشكل خاص إذا لم تكن قد قمت بتشغيل فريق أو إدارته من قبل، ولكن حتى إذا كانت لديك خبرة إدارية، فإن اختيار الفريق المناسب لبدء التشغيل أمر مرهق وصعب، حيث إنه لا يكفي العثور على مرشحين يشغلون مناصب معينة، فأنت بحاجة أيضاً إلى التفكير في تكلفتهم بالنسبة إلى النشاط التجاري، وملاءمة ثقافتهم، وكيف سيعملون كجزء من فريقك العام.

4. أن تكون صاحب رؤية بصفتك مؤسس شركتك الناشئة، يتوقع منك طرح الأفكار عندما يظهر منافس، وستكون مسؤوليتك أن تضع خطة استجابة، عندما يواجه فريقك عقبة لا يمكن اختراقها، وستكون مهمتك هي وضع خطة بديلة للمضي قدماً، وهذا يتطلب تفكيراً إبداعياً فوراً والذي يجب أن يكون تناقضاً لفظياً، لكن رواد الأعمال نادراً ما يتمتعون برفاهية الوقت. (Boubakeur, 2024)

5. التعامل مع المجهول: كم من الوقت سوف يستمر عملك؟ ما مدى ربحية عملك؟ هل سيحب العملاء منتجك؟ هل ستكون قادراً على منح نفسك راتباً ثابتاً؟ لا توجد إجابة قوية وموثوقة لأي من هذه الأسئلة، حتى في الشركات الناشئة القائمة على أفكار رائعة مع جميع الموارد التي يحتاجونها نظرياً، هذا العامل غير المعروف يعني أن استقرار وظيفتك سينخفض، وستظل العديد من خططك طويلة الأجل في حالة تغير مستمر مع ظهور تطورات جديدة، يعد التعامل مع هذا التقلب أحد أصعب أجزاء الظهور كريادي. (Benzidane, 2021)

6. الوحدة: نادراً ما تذكر مشكلة تطوير الأعمال، والعديد من أصحاب الأعمال الجدد ليسوا مستعدين لها إلا بعد حدوثها، كونك رجل أعمال هو أمر وحيد، إنه موقف فريد؛ لذا لن يكون لديك زملاء في الفريق تعتمد عليهم (بالكامل) وستعمل لساعات طويلة؛ لذلك لن ترى عائلتك كثيراً، وسيضطر موظفوك إلى البقاء على مسافة قصيرة. (بسود، 2023)

7. صنع القواعد: من الممتع أن تكون الرئيس حتى تضطر إلى فرض شيء ما، عاجلاً أم آجلاً سيتعين عليك وضع القواعد التي يتبعها عملك، بدءاً من عدد أيام الإجازة التي يحصل عليها العاملون لديك إلى ماهية البروتوكول المناسب عند تقديم شكوى بشأن زميل في العمل، هذه التفاصيل ليست ممتعة في الإنشاء، وليس من الممتع التفكير فيها، لكنها ضرورية لكل نشاط تجاري. (سليمان، 2023)

8. صنع القرار: ربما يكون هذا هو التحدي الأكثر إرهاقا في هذه القائمة، حيث يضطر رواد الأعمال الجدد إلى اتخاذ مئات القرارات يوميا، بدءًا من القرارات الكبيرة التي تؤثر على الشركة، وحتى القرارات الصغيرة التي لا تستغرق وقتا طويلاً، يعتبر إجهاد القرار ظاهرة حقيقية، وسيختبرها معظم رواد الأعمال الجدد إذا لم يكونوا مستعدين لمستوى جديد من التوتر. (Boubakeur, 2024)

المبحث الثاني: نجاح المشروع

1.2.2 المقدمة

تزايد الاهتمام منذ السبعينات حول فهم ماهية نجاح المشروع والعوامل التي تسهم في تحقيقه (Joslin & Miller, 2015) فنجاح المشاريع يلعب دوراً رئيساً في تحقيق نمو وتطور المنظمة (Kamau, 2015) (& Mohamed

وتتفاوت التعريفات التي قدمها الباحثون لنجاح المشروع بتفاوت المعايير المستخدمة لقياسه. منذ تلك الفترة والعديد من التطورات طرأت على مفهوم نجاح المشروع، فبعد أن كان قياس نجاح المشروع يقوم على ابعاد الوقت والتكلفة والأداء في السبعينات من القرن الماضي اتسع أكثر ليتم التركيز بشكل أكبر على الجودة في الثمانينات والتسعينات ، وبقيت مكونات المثلث الحديدي المتمثلة في التكلفة والجودة والوقت تعتبر كمؤشرات قياس أداء المشروع الأساسية (KPIs) لفترة طويلة (Güngör & Gözli, 2016) لينتقل بعد ذلك مفهوم نجاح المشروع إلى نطاق أوسع ويتجاوز تلك القيود الثلاث فقد تم تضمين توقعات أصحاب المصلحة ضمن تعريف نجاح المشروع، يفيد بأن نجاح المشروع يعني تلبية توقعات معينة للمشاركين في المشروع سواء كان المالك المخطط المهندس المقاول أو المشغل غيرهم مع الأخذ بالاعتبار وجود اختلاف بين توقعات هذه الأطراف المشاركة.

أما الدراسات الحديثة فتقوم على اعتبار نجاح المشروع كبنية متعددة الأبعاد تتضمن كلا من نجاح إدارة المشروع على الأجل القصير (الكفاءة)، وتحقيق النتائج (Joslin & Müller, 2015) المرغوبة للمشروع على الأجل الطويل الفعالية والأثر وأصبح العديد من الباحثين يضمون كلا من نجاح إدارة المشروع ونجاح منتج المشروع في قياس نجاح المشروع (Almajed & Mayhew, 2015) وإن كانت مؤشرات الوقت والموازنة والنطاق جزءاً هاماً من نجاح المشروع وشروطاً هامة له، إلا أنها ليست شروطاً كافية (2014 Serrador & Turner) وأصبح نجاح المشروع اليوم يأخذ بالاعتبار كلا من رضا أصحاب المصلحة، ونجاح

المنتج والمنافع للمنظمة والأعمال، وتنمية الفريق والالتزام بالحد الأدنى من التغييرات في النطاق والصحة والسلامة باعتبارها مقاييس نجاح المشاريع.

2.2.2 عوامل نجاح المشروع:

هناك العديد من العوامل التي تساهم بشكل مباشر في نجاح أي مشروع، بما في ذلك:

(Handzic , 2016)

1. خبرة مديري وقادة المشاريع

تعتبر الخبرة التي يمتلكها مدير المشروع وقائده من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المشروع مهما كان مجاله. كلما زادت خبرة مدير أو قائد المشروع، زادت قدرته على مواجهة التحديات المرتبطة بالمشروع والتغلب عليها.

لذلك، عند اختيار مدير المشروع؛ يجب أن يتم اختياره بناءً على مهاراته القيادية وخبرته الفنية. ويجب أن يمتلك المهارات اللازمة، مثل الاتصال والتخطيط والتفويض، وكذلك تحديد النطاق والمخاطر مبكرًا، ومراقبة التغييرات فور حدوثها.

إن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على خبرة قائده؛ بل من الضروري أن يمتلك أعضاء الفريق المهارات المطلوبة التي تمكنهم من تحقيق أفضل النتائج، وهو ما يتطلب من قائد الفريق اختيار الأعضاء المتحمسين والعمل معًا لتحقيق الأهداف المشتركة.

2. منهجية إدارة المشاريع

من أجل ضمان وضوح وفعالية عمليات المشروع؛ من الضروري اختيار منهجيات إدارة المشروع التي تناسب المشروع المراد تنفيذه، وتتضمن اتباع تقنيات واتجاهات مجال المشروع.

يجب على أصحاب المصلحة تحديد هدف واضح للمشروع، من خلال الاتفاق فيما بينهم على استثمار الوقت فيه.

3. التخطيط الصحيح

لن ينجح أي مشروع دون أن يكون لدى مديره الوقت الكافي للتخطيط له بشكل سليم، وهي المرحلة التي تسبق بداية المشروع.

لذلك، يجب على مدير المشروع تنظيم جدول زمني دقيق، يتضمن استثمار الوقت والموارد اللازمة، من أجل إنجاز المشروع في المواعيد المحددة وحسب الحاجة.

يُظهر تطوير خطة المشروع أيضًا للفريق وأصحاب المصلحة في المشروع منذ البداية الاتجاه الذي يتجه إليه المشروع، بالإضافة إلى توفير وقت دقيق لإعداد تقديرات التكلفة والمساعدة في توثيق المعالم والتسليمات بوضوح.

4. الالتزام بأفضل الممارسات

ويتضمن هذا العامل استخدام التجارب والنجاحات السابقة لبناء استراتيجيات لأفضل الممارسات التي يمكن اتباعها أثناء تنفيذ عمليات المشروع.

وتكمن أهمية هذه الخطوة في أنها تتيح تركيز جميع الموارد على أفضل عناصر المشروع، مما يساهم في إحداث فرق واضح فيه.

5. الرصد والمراقبة

يجب على مدير المشروع تقييم ما إذا كان المشروع المنفذ يسير على المسار الصحيح، من خلال التحقق من التقدم وتقييم النتائج على أساس منتظم.

يستخدم مدير المشروع التقارير ومؤشرات الأداء الرئيسية، وبالتالي يكون قادرًا على اتخاذ الإجراءات اللازمة قبل تصاعد أخطاء المشروع والأضرار. (Araujo & Pedron, 2015)

6. استخدام البرامج الاحترافية

من العوامل التي تساهم في نجاح المشروع هو اختيار الأدوات الجيدة في المشروع والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة إدارته، وذلك لتقليل مخاطر سوء التقدير والأخطاء المرتكبة في المشروع. من الضروري استخدام البرامج الاحترافية، لأنه من خلالها يمكن الحصول على صورة كاملة لجميع مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة، بالإضافة إلى دورها في عرض أهم البيانات على جميع الأجهزة.

كما تفيد البرامج الاحترافية جميع أعضاء الفريق، حيث تتيح لهم الوصول إلى كافة المعلومات التي يحتاجونها، مما يعزز تعاون الفريق ويؤمن العمل.

7. التواصل الفعال

تعد قنوات الاتصال المفتوحة والفعالة أمراً أساسياً لنجاح المشروع، لأنها تتيح لجميع أعضاء الفريق أن يكونوا على اطلاع جيد بكل جانب من جوانب المشروع، وتمكن مدير المشروع من أن يكون واضحاً بشأن ما يمكن تسليمه ومتى يمكن تسليمه.

يضمن التواصل الفعال بين مدير المشروع وأعضاء فريق المشروع، وبين الأعضاء وبعضهم البعض، اكتشاف التطورات غير المرغوب فيها في المشروع مبكراً، أو منعها في المقام الأول.

يمكن تحقيق التواصل الفعال بين فريق المشروع من خلال عمليات الاتصال الرسمية مثل الاجتماعات، بالإضافة إلى العمليات غير الرسمية مثل اجتماع الموظفين خارج نطاق الاجتماعات الرسمية.

8. اختيار الموظفين الملتزمين

من أكثر ما يساهم في نجاح المشروع هو اختيار الفريق المناسب له، والذي يتكون من أعضاء مناسبين لكل جانب من جوانب المشروع وملتزمين بتنفيذ جميع عملياته على أفضل وجه، والتأكد من أنهم يعملون بشكل جيد معاً، بالإضافة إلى ضرورة أن يكون أعضاء الفريق على دراية بأهداف المشروع للتأكد من أنهم يعملون على تحقيقها.

9. الإدارة السليمة للمخاطر

من المعروف أن هناك العديد من المخاطر التي قد تنشأ أثناء تنفيذ المشروع، ولا يمكن إكمال المشروع بنجاح دون إدارة سليمة للمخاطر. لذلك، أثناء عملية تخطيط المشروع، يجب على مدير المشروع إنشاء سجل مخاطر المشروع مع خطة عمل له، ومشاركته مع جميع أصحاب المصلحة، حيث أن الرجوع إلى هذا السجل عند مواجهة مخاطر المشروع تمكن من حلها بسرعة، وبالتالي الفريق اكتساب الأعضاء الثقة التي تمكنهم من إكمال المشروع.

3.2.2 أبعاد نجاح المشاريع:

قد تختلف الدراسات والأبحاث في تحديد نوع محدد لأبعاد نجاح المشاريع ونذكر منها: (Abiodun, 2016)

1. كفاءة المشروع:

إن المقاييس الثلاثة لكفاءة أي مشروع هي الوقت، الكلفة والجودة، وغالباً ما يكون الهدف العام للمشروع هو تنفيذ المشروع في أقصر وقت وأقل كلفة وأعلى جودة. بشكل واقعي فإن هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، حيث في معظم الحالات يتطلب إنهاء المشروع في وقت أقصر استثمارات أكبر وبالتالي كلفة أعلى وكذلك الأمر في حال طلب جودة تنفيذ عالية. لذلك يكون على المدير إيجاد حل عام مناسب عن طريق الموازنة بين تحقيق الأهداف الثلاثة..

2. التأثير على الزبون.

3. نجاح العمل.

4. الاستعداد للمستقبل.

4.2.2 طرق نجاح المشاريع:

تنوع وتتعدد طرق نجاح المشاريع ونذكر منها (Shahsiah, 2016) :

- 1- التخطيط يوعي ويبنى الثقة: التخطيط الجيد للمشروع لا يبطل فقط المشاعر السلبية أثناء عمل المشروع، إنه يوفر تعزيزاً إيجابياً للثقة لجميع المشاركين والعاملين في المشروع، لذلك لا داعي للتساؤل

عما إذا كان التقدم يواكب الموعد النهائي أو لا ، ولا يتعين على فريقك تخمين ما يجب أن يتعامل معه بعد ذلك ، ولا يتعين على القادة والعاملين القلق بشأن ما إذا كان لديك استراتيجية لتقديم ما يحتاجون إليه في الوقت المحدد والميزانية المطلوبة.

2- التخطيط الجيد للمشروع يقلل من التوتر

فكر في خطة المشروع على أنها دليل للتعليمات الذي تُوجه للجميع بسلسلة خلال خطوات النجاح دون الحاجة إلى تخمينات غامضة ، هذا النوع من الوضوح والتخطيط الجيد يرسل حشواً مشوشاً ويفسح المجال لاستقرار و سلام المشروع.

3- التخطيط يقود الى التواصل الجيد والفعّال:

يعلم الجميع أن التواصل مهم جداً في إدارة ونجاح المشروع ، وتعد الخطة المدروسة بشكل صحيح واحدة من أكثر أدوات الاتصال فعالية التي يمكنك استخدامها لاطلاع الجميع على مشروعك ، هذا لأنه يوثق ويربط كل التفاصيل المهمة حول مشروعك ، حتى عندما تتغير الأشياء وتتبدل!

لذلك مع استخدام العديد من البرامج والتطبيقات التي تساعد في التخطيط الجيد والتواصل مع العاملين في المشروع لست مضطراً لأن تكون الوسيط الوحيد لدفع المشاريع إلى الأمام ، كل شخص لديه حق الوصول إلى الخطة ويمكنه التحقق من التقدم والتعاون في العمل في الوقت الفعلي.

يؤدي تبسيط جميع طرق التواصل في مشروعك حول خطة مركزية مدروسة إلى كفاءة أفضل وأخطاء أقل.

4- التخطيط الجيد يمكن ان يوحد الفريق:

تميل تدفقات العمل السلسلة إلى تخطي الخطة لصالح الوصول إلى المهام المطروحة ، لكن ليس من الضروري أن تقف الخطة في طريق عمل المشروع ، في الواقع ، تعمل الخطة على حشد وتكوين فريقك حول رؤية مشروع واحد حتى يتمكنوا من تنفيذ المهام بشكل أسرع ، حيث تكون الأولويات واضحة ،

والتوقعات متوافقة، والجميع يعرف بالضبط ما يجب أن يحدث لعبور خط النهاية للمشروع في الوقت المحدد.

من خلال الخطة، يمكن لفريقك بسهولة رؤية كيف يؤثر عملهم على الآخرين ويؤثر على الموعد النهائي، ويوفر هذا أيضاً دفعة إضافية من الدافع والتحفيز للبقاء على المسار الصحيح ويمنع الارتباك من تعثر مشروعك.

5- التخطيط يحافظ على الوصول على المواعيد النهائية في وقتها: (Jassmy & Bhaya, 2016)

إذا كنت ترغب في كسب النوايا الحسنة والثقة، فأنت بحاجة إلى تسليم المشاريع في الوقت المحدد، تحديدك للأوقات النهائية هو المكان الذي يأتي فيه التخطيط الجيد!

تقسم الخطة الجدول الزمني للمشروع إلى خطوات قابلة للقياس حتى تتمكن من تتبع التقدم في الموعد النهائي، حتى إذا بدأت الأمور في الركض للخلف أو التراجع، يمكنك التدخل مبكراً وتحديد ما يجب تغييره حتى تعود الأمور إلى المسار الصحيح.

6- التخطيط والربح:

يمكن للعديد من العوامل أن تستنزف أرباح المشاريع، لذلك بتحديد واستخدام خطة جيدة، من المرجح أن تحقق أهداف مشروعك في الوقت المحدد و بالميزانية المطلوبة، حيث يؤدي تقليل الوقت والمال المهدر إلى توفير مساحة أكبر لنمو عملك فعلياً.

7- التخطيط وتقليل المخاطر:

تماماً مثل التغيير! تعد المخاطر جزءاً لا يتجزأ من عمل أي مشروع، بينما لا يمكنك التحكم في كل المخاطر المحتملة التي قد تحدث، يمكنك إدارتها من خلال عمل خطة صحيحة للمشروع.

يجب ان تفكر في خطتك باعتبارها مستنداً حياً يتيح لك الحفاظ على هدفك في مشروعك أثناء تقدمه، حيث يمكنك التطلع إلى الأمام في مشروعك ومعالجة المشكلات قبل أن تصبح مشكلة كبيرة.

8- التخطيط يقلل من جهد وعمل الفريق:

يمكنك تخطيط مشروعك من ناحية وضع جدول زمني حيث يأخذ في الاعتبار عبء وجهد العمل الكامل لأعضاء فريقك، فهذه الطريقة لا تحمّل أي شخص الكثير من المهام أو تحدد مواعيد نهائية لا يمكنه تحديدها.

5.2.2 دور مدير المشروع خلال المرحلة الأولى:

فيما يتعلق بالمشاركات الصغيرة، قد لا يكون مدير المشروع متاحاً خلال هذه المرحلة. ويجوز للجهة الراعية إجراء التقييم. أما بالنسبة للفرص الرئيسية، فينبغي المدير المشروع العمل مع المالك لتحديد الحل المناسب واستخلاص نطاق دقيق للمشروع. هذا وهناك بعض المهام على رئيس المشروع تأديتها خلال المرحلة الأولى وهي:

1. مقابلة العملاء

إجراء مقابلات مع العملاء، فهم الرؤية الاستراتيجية للعميل وأهدافه لتحقيق الرؤية. تحديد المشكلة الأساسية أو الحاجة عن طريق طرح أسئلة مفتوحة التي تحقق من تجاوز الأعراض إلى المشكلة الحقيقية أو الحاجة مراجعة الحل المقترح وتحديد الحلول الأخرى التي ينبغي النظر فيها مراجعة الوسيلة التي يستخدمها العميل لتقييم المشكلة وتحديد الحلول الممكنة والسبب الذي حدده العميل للحل المطلوب. ا طرح أسئلة للتحقق من النطاق الأساسي لما يطلبه العميل. الحصول من العميل على أي وثائق قد تكون ذات صلة بالطلب. (باقر، 2020)

2. إجراء البحوث الداخلية

مقابلة أفراد آخرين من مجموعة الشركة ومجموعة العملاء مراجعة الوثائق تطوير المخططات العملية لدراسة الحالة الراهنة للمنظمة. (تقدة، 2023)

3. تطوير الحلول والمتطلبات

المساعدة في تطوير المشروع، والتشاور عن المشروع مع الخبراء التقنيين حسب الحاجة. وخلال هذه المرحلة، ينبغي أن يركز مدير المشروع في المقام الأول على فهم ما يحاول مالك المشروع تحقيقه. إذا كان المشروع عالي التقنية، يوصى باستخدام خبراء متخصصين.

4. مراجعة الدروس المستفادة

يجب إنشاء مستودع معلوماتي للمشروع للدروس المستفادة لكي يستخدمه مديرو المشاريع كمرجع للمشاريع الحالية والمقبلة. مستودع المشروع هو قاعدة بيانات مركزية أو ملف يحتوي على معلومات المشروع ذات الصلة. وهذا يشمل دفتر المشروع بالإضافة إلى معلومات إضافية عن نجاحات المشروع والعوائق. وينبغي المدير المشروع أن يستعرض الدروس المستفادة من المشاريع السابقة للمساعدة في تقييم مخاطر المشروع، والحفاظ على الجداول الزمنية للمشاريع، وفهم مجالات الاهتمام المحتملة التي سبق أن عانت منها مشاريع أخرى. (الظفيري، 2021)

5. مراجعة متطلبات العملاء

مدير المشروع هو المسؤول عن تحديد وفهم متطلبات العملاء من المشروع من خلال مراجعة أي متطلبات موجودة، أو حالة الأعمال أو وثائق الاقتراح، يجب أن يكون مدير المشروع قادراً على تحديد الغرض من المشروع والتوقعات وتحديد جميع المتطلبات غير الواضحة أو غير المكتملة أو المتناقضة، أو التي قد تمنع بطريقة ما من إتمام المشروع بنجاح. ويجب أيضاً الاجتماع مع صاحب المشروع لمناقشة المتطلبات وأي عناصر غامضة مطلوب الاستفسار عنها. كذلك يجب على مدير المشروع جدولة الوقت مع صاحب المشروع بمجرد تعيين مدير المشروع المراجعة المشروع وفهم التوقعات. وينبغي أن تستخدم نسخة من قائمة مراجع مالك المشروع كنقطة انطلاق وينبغي إبلاغ جميع مخرجات المشروع والموافقة عليها وتوثيقها. وسيقدم مدير المشروع نسخة من محضر الاجتماع الذي يوثق النواتج المتفق عليها. وينبغي توزيع

محضر الاجتماع على صاحب المشروع خلال 24 ساعة من الاجتماع. ويتيح ذلك للطرفين الاطلاع على نتائج الاجتماع ومعالجة أي خلافات على الفور. (بودالي، 2021)

6. تحديد أدوار المشروع

مستوى السلطة التي ينبغي أن يمتلكها مدير المشروع أمر طبيعي عند النظر في العدد الكبير من الأشخاص الذين يجب الاعتماد عليهم لتحقيق النتائج، ولكنهم لا يخضعون للمراقبة المباشرة من مدير المشروع. ويصبح السؤال أكثر أهمية بالنظر إلى الاختلافات في مسؤوليات مدير المشروع والمديرين الفنيين مدير المشروع هو المسؤول في نهاية المطاف عن تطوير فريق متماسك لديه القدرة لدفع المشروع نحو النجاح، ولذلك يجب أن يتمتع مديرو المشاريع بالصفات القيادية، ومهارات التعامل مع الآخرين، والمصادقية هي أكثر أهمية بكثير من السلطة الرسمية. ويمكن لمدير المشروع الذي يمتلك هذه الصفات أن يجد عادة وسيلة لتحقيق أهدافه مع أو بدون سلطة رسمية، ولكن يجب على مالك المشروع أن يعطي مدير المشروع مستوى السلطة الذي يمكن مدير المشروع من إنجاز المسؤوليات المسندة بنجاح. يجب على صاحب المشروع أن يزود مدير المشروع ببيان رسمي أو عقد تفصيلي يحدد نطاق السلطة الممنوحة. وينبغي أن يتناسب مستوى السلطة بشكل مباشر مع التوقعات والمسؤوليات. عندما يكون مدير المشروع غير قادر على حل القضايا أو التفاوض على حلول في المستويات الدنيا للمنظمة، يكون مالك المشروع مسؤولاً عن تصعيد تلك القضايا إلى مستويات أعلى. ولكي يكون هناك مشروع ناجح، يجب على جميع أصحاب المصلحة في المشروع معرفة وفهم دورهم في المشروع. وتقع على عاتق مدير المشروع مسؤولية توصيل هذه الأدوار إلى أصحاب المصلحة في المشروع. ومدير المشروع هو المسؤول عن إدارة نطاق المشروع، والجدول الزمني، والتكلفة لدعم توقعات المالك لإنجاز المشروع بنجاح. وتشمل واجباته: (الشهري، 2024)

- إدارة تطوير تعريف النطاق وخطط المشروع.
- حل المشاكل من خلال العمل مع أدنى المستويات التنظيمية الممكنة وتتصاعد حسب الضرورة.
- رصد الجدول الزمني والتكاليف مقابل التقدم المحرز في المشروع لتحديد المشاكل التي من المحتمل أن تمتد الجدول الزمني أو تجاوز التكاليف.

- اتخاذ أو توجيه أو التوصية بإجراءات تصحيحية عندما يهدد نطاق المشروع أو جدول زمني أو فروق التكلفة.
- العمل كنقطة اتصال مركزية للمشروع وتوصيل حالة المشروع إلى مالك المشروع.
- تقديم مدخلات لاستعراض الأداء لأعضاء فريق المشروع. التفاوض على حل للنزاعات في موارد أعضاء الفريق مع مديريهم والموظفين الآخرين.

6.2.2 واجبات مالك المشروع:

يجب أن يكون صاحب المشروع أو المالك مديراً أو عضو أعلى مستوى في القسم ذلك لأنه هو أكبر أصحاب المصلحة في المشروع أو الذين سيحصلون على أكبر فائدة من إنجاز المشروع بنجاح يتحمل المالك المسؤولية الكاملة للمشروع بأكمله. وسيعين مالك المشروع مدير المشروع لإدارة المشروع والتحكم فيه. يجوز لمالك المشروع تزويد مدير المشروع بتوقعات المنتج النهائي أو النتائج، ومعايير النجاح الدنيا، ومستوى الواجهة المتوقع خلال دورة حياة المشروع. ويتحمل مالك المشروع ما يلي

- (أ) توقف المشروع
- (ب) الحفاظ على مشاركة كافية مع المشروع لضمان تحقيق النتيجة المرجوة.
- (ت) منح مستوى كاف من السلطة لمدير المشروع المطلوب لنجاح المشروع.
- (ث) تقديم الدعم أو التفاوض عندما يكون مدير المشروع غير قادر على حل المشكلات.
- (ج) توفير التغذية الراجعة للأداء المستمر لمدير المشروع، فضلاً عن تقديم مدخلات المراجعة أداء مدير المشروع.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في قسم إدارة الأزمات بوزارة الصحة دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

■ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوى ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات تطوير الأعمال) وتضمن أربع ابعاد (استكشاف الفرص ، تطوير المنتجات والخدمات ، بناء العلاقات والشراكات، التخطيط الاستراتيجي)

واشتملت على 20 عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (نجاح المشاريع التنموية) دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

- مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4
- مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: ممارسات تطوير الأعمال

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
استكشاف الفرص			
1	تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى استكشاف فرص جديدة للنمو والتوسع.	0.588**	0.000
2	يتم تحليل السوق والاتجاهات بشكل دوري للكشف عن فرص جديدة.	0.687**	0.000
3	تتابع الإدارة التغيرات التقنية والاجتماعية لتحديد فرص العمل المستقبلية.	0.481**	0.000
4	تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة لفرص جديدة.	0.607**	0.000
5	يتم توجيه الموارد لدراسة الجدوى الخاصة بالفرص المحتملة.	0.646**	0.000
تطوير المنتجات والخدمات			
6	تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات المستفيدين.	0.778**	0.000
7	يتم استخدام ملاحظات العملاء في تطوير الخدمات والمنتجات.	0.590**	0.000
8	تواكب المؤسسة الابتكارات في تطوير منتجات تنافسية.	0.782**	0.000
9	توجد فرق عمل مختصة بتحديث وتطوير العروض المقدمة.	0.795**	0.000
10	تتبع المؤسسة نهجاً ممنهجاً لتجريب الأفكار وتحسين المنتجات قبل إطلاقها	0.488**	0.000

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
بناء العلاقات والشراكات			
11	تسعى المؤسسة لتوسيع شبكتها من الشراكات المحلية والدولية.	0.721**	0.000
12	تقيم علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى لتحقيق أهداف تنموية مشتركة.	0.730**	0.000
13	تدعم الإدارة بناء علاقات مع القطاعين العام والخاص لتعزيز فرص النجاح.	0.529**	0.000
14	تعتمد المؤسسة على الشراكات الاستراتيجية في تنفيذ مبادراتها.	0.634**	0.000
15	تتضمن خطط المؤسسة مبادرات للتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة.	0.671**	0.000
التخطيط الاستراتيجي			
16	توجد خطة استراتيجية واضحة توجه مسار تطوير الأعمال في المؤسسة.	0.778**	0.000
17	يتم ربط خطط تطوير الأعمال بالأهداف التنموية العامة للمؤسسة.	0.590**	0.000
18	يُراجع التخطيط الاستراتيجي دورياً وفق التغيرات في البيئة الخارجية.	0.782**	0.000
19	تشارك جميع الإدارات في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.	0.795**	0.000
20	ترتكز الخطط الاستراتيجية على بيانات وتحليلات دقيقة من السوق والميدان.	0.488**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور ممارسات تطوير الأعمال كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور ممارسات تطوير الأعمال تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: نجاح المشاريع التنموية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبرة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	تحقق المشاريع التنموية أهدافها ضمن الجداول الزمنية المحددة.	0.694**	0.000
2	يتم استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المشاريع.	0.709**	0.000
3	تتم متابعة المشاريع التنموية عبر مؤشرات أداء واضحة ومحددة.	0.649**	0.000
4	تحقق المشاريع أثراً اجتماعياً واقتصادياً ملموساً على المجتمع.	0.725**	0.000
5	تتم إدارة المخاطر في المشاريع التنموية بشكل فعال.	0.652**	0.000
6	تتسم المشاريع بالاستدامة والقدرة على التوسع بعد انتهاء التمويل.	0.750**	0.000
7	يشارك المستفيدون والمجتمع المحلي في مراحل المشروع المختلفة.	0.448**	0.000
8	تحصل المشاريع على دعم مستمر من أصحاب العلاقة والشركاء.	0.649**	0.000
9	تستفيد المؤسسة من تجارب المشاريع السابقة لتحسين الأداء الحالي.	0.630**	0.000

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
10	تعكس نتائج المشاريع التنموية الالتزام برؤية المؤسسة وأهدافها العامة.	0.673**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور نجاح المشاريع التنموية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور نجاح المشاريع التنموية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
ممارسات تطوير الأعمال	0.850	20
نجاح المشاريع التنموية	0.898	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من 25 سنة	60	17.1
	من 25 الى أقل من 35 سنة	100	28.5
	من 35 الى اقل من 45 سنة	100	28.5
	45 سنة فأكثر	90	25.7
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2
	رئيس قسم	80	22.8

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: ممارسات تطوير الأعمال

1- استكشاف الفرص

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استكشاف

الفرص

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى استكشاف فرص جديدة للنمو والتوسع.	4.253	0.683	4	مرتفع جدا
يتم تحليل السوق والاتجاهات بشكل دوري للكشف عن فرص جديدة.	4.276	0.766	2	مرتفع جدا
تتابع الإدارة التغيرات التقنية والاجتماعية لتحديد فرص العمل المستقبلية.	4.198	0.773	5	مرتفع
تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة لفرص جديدة.	4.372	0.564	1	مرتفع جدا
يتم توجيه الموارد لدراسة الجدوى الخاصة بالفرص المحتملة.	4.273	0.775	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

تم ترتيب عبارات استكشاف الفرص من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي

الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة

لفرص جديدة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.372 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا

بينما كانت العبارة (تتابع الإدارة التغيرات التقنية والاجتماعية لتحديد فرص العمل المستقبلية) هي أقل العبارات اهمية بقيمة 4.198 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تحديد ممارسات تطوير الأعمال تبين أن اربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من استكشاف الفرص كأحد ابعاد ممارسات تطوير الأعمال حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

2- تطوير المنتجات والخدمات

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تطوير

المنتجات والخدمات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات المستفيدين.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
يتم استخدام ملاحظات العملاء في تطوير الخدمات والمنتجات.	4.161	0.758	5	مرتفع
تواكب المؤسسة الابتكارات في تطوير منتجات تنافسية.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
توجد فرق عمل مختصة بتحديث وتطوير العروض المقدمة.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
تتبع المؤسسة نهجاً ممنهجاً لتجريب الأفكار وتحسين المنتجات قبل إطلاقها.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات تطوير المنتجات والخدمات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبيان أن عبارة (توجد فرق عمل مختصة بتحديث وتطوير العروض المقدمة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم استخدام ملاحظات العملاء في تطوير الخدمات والمنتجات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تطوير المنتجات والخدمات تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تطوير المنتجات والخدمات كأحد ابعاد ممارسات تطوير الأعمال حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

3- بناء العلاقات والشراكات

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات بناء

العلاقات والشراكات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تسعى المؤسسة لتوسيع شبكتها من الشراكات المحلية والدولية.	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
تُقيم علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى لتحقيق أهداف تنموية مشتركة.	4.453	0.539	1	مرتفع جدا
تدعم الإدارة بناء علاقات مع القطاعين العام والخاص لتعزيز فرص النجاح.	4.391	0.633	2	مرتفع جدا
تعتمد المؤسسة على الشراكات الاستراتيجية في تنفيذ مبادراتها.	4.266	0.731	4	مرتفع جدا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تتضمن خطط المؤسسة مبادرات للتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة.	4.216	0.773	5	مرتفع جدا
المتوسط	4.340	0.648		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات بناء العلاقات والشراكات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تقيم علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى لتحقيق أهداف تنموية مشتركة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.453 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تتضمن خطط المؤسسة مبادرات للتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.216 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات بناء العلاقات والشراكات تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من بناء العلاقات والشراكات كأحد أبعاد ممارسات تطوير الأعمال حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

4- التخطيط الاستراتيجي

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التخطيط

الاستراتيجي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توجد خطة استراتيجية واضحة توجه مسار تطوير الأعمال في المؤسسة.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
يتم ربط خطط تطوير الأعمال بالأهداف التنموية العامة للمؤسسة.	4.161	0.758	5	مرتفع

مرتفع جدا	4	0.659	4.253	يُراجع التخطيط الاستراتيجي دورياً وفق التغيرات في البيئة الخارجية.
مرتفع جدا	1	0.634	4.396	تشارك جميع الإدارات في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
مرتفع جدا	3	0.615	4.315	ترتكز الخطط الاستراتيجية على بيانات وتحليلات دقيقة من السوق والميدان.
مرتفع جدا		0.675	4.297	المتوسط

تم ترتيب عبارات التخطيط الاستراتيجي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تشارك جميع الإدارات في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم ربط خطط تطوير الأعمال بالأهداف التنموية العامة للمؤسسة) هي أقل العبارات اهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التخطيط الاستراتيجي تبين أن اربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من التخطيط الاستراتيجي كأحد ابعاد ممارسات تطوير الأعمال حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

المحور الثاني: نجاح المشاريع التنموية

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات نجاح

المشاريع التنموية

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تحقق المشاريع التنموية أهدافها ضمن الجداول الزمنية المحددة.	4.169	0.953	3	مرتفع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المشاريع.	4.076	0.796	7	مرتفع
تتم متابعة المشاريع التنموية عبر مؤشرات أداء واضحة ومحددة.	4.091	0.855	5	مرتفع
تحقق المشاريع أثرًا اجتماعيًا واقتصاديًا ملموسًا على المجتمع.	4.154	0.678	4	مرتفع
تتم إدارة المخاطر في المشاريع التنموية بشكل فعال.	4.010	0.754	8	مرتفع
تتسم المشاريع بالاستدامة والقدرة على التوسع بعد انتهاء التمويل.	3.982	0.780	9	مرتفع
يشارك المستفيدون والمجتمع المحلي في مراحل المشروع المختلفة.	4.078	0.764	6	مرتفع
تحصل المشاريع على دعم مستمر من أصحاب العلاقة والشركاء.	3.917	0.907	10	مرتفع
تستفيد المؤسسة من تجارب المشاريع السابقة لتحسين الأداء الحالي.	4.221	0.667	2	مرتفع جدا
تعكس نتائج المشاريع التنموية الالتزام برؤية المؤسسة وأهدافها العامة.	4.250	0.596	1	مرتفع جدا
المتوسط	4.095	0.775		مرتفع

تم ترتيب عبارات نجاح المشاريع التنموية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط

الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعكس نتائج المشاريع التنموية الالتزام برؤية

المؤسسة وأهدافها العامة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تحصل المشاريع على دعم مستمر من أصحاب العلاقة والشركاء) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات نجاح المشاريع التنموية تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى نجاح المشاريع التنموية في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.

4.4 اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات تطوير الأعمال بأبعادها (استكشاف الفرص ، تطوير المنتجات والخدمات ، بناء العلاقات والشراكات، التخطيط الاستراتيجي) دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات تطوير الأعمال في دراسة تطبيقية

على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى ممارسات تطوير الأعمال بأبعادها (استكشاف الفرص ، تطوير المنتجات والخدمات ، بناء العلاقات والشراكات، التخطيط الاستراتيجي) دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تطوير الأعمال بأبعادها

(استكشاف الفرص ، تطوير المنتجات والخدمات ، بناء العلاقات والشراكات، التخطيط الاستراتيجي)
دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان
المتغير المستقل (ممارسات تطوير الأعمال) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح
المشاريع التنموية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى
ممارسات تطوير الأعمال بمقدار 1 % ازداد مستوى ممارسات تطوير الأعمال بأبعادها (استكشاف الفرص
، تطوير المنتجات والخدمات ، بناء العلاقات والشراكات، التخطيط الاستراتيجي) دراسة تطبيقية على
شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية
للدراسة.

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستكشاف

الفرص دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استكشاف الفرص دراسة تطبيقية على

شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستكشاف الفرص دراسة تطبيقية

على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000

وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط

طردي قوية ذات دلالة إحصائية بين استكشاف الفرص دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة

العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استكشاف الفرص) يفسر 55.7

% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع التنموية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى

لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استكشاف الفرص بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المنتجات والخدمات دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تطوير المنتجات والخدمات دراسة تطبيقية

على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تطوير المنتجات والخدمات دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة ($\text{Sig F} = 0.000$) وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المنتجات والخدمات دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (تطوير المنتجات والخدمات) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع التنموية) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطوير المنتجات والخدمات بمقدار 1 % ازدادت نجاح المشاريع التنموية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لبناء العلاقات

والشراكات دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر بناء العلاقات والشراكات دراسة تطبيقية على

شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى بناء العلاقات والشراكات دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة ($\text{Sig F} = 0.000$) وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بناء العلاقات والشراكات دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (بناء العلاقات والشراكات) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع التنموية) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى بناء العلاقات والشراكات دراسة 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع التنموية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لالتخطيط

الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات

المقاولات في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع التنموية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التخطيط الاستراتيجي بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع التنموية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من استكشاف الفرص كأحد ابعاد ممارسات تطوير الأعمال حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من تطوير المنتجات والخدمات كأحد ابعاد ممارسات تطوير الأعمال حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من بناء العلاقات والشراكات كأحد ابعاد ممارسات تطوير الأعمال حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648
- ✓ وجود مستوي مرتفع جدا من التخطيط الاستراتيجي كأحد ابعاد ممارسات تطوير الأعمال حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ ارتفاع مستوى نجاح المشاريع التنموية في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات تطوير الأعمال بأبعادها (استكشاف الفرص ، تطوير المنتجات والخدمات ، بناء العلاقات والشراكات، التخطيط الاستراتيجي) دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (ممارسات تطوير الأعمال) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع

(نجاح المشاريع التنموية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى ممارسات تطوير الأعمال بمقدار 1 % ازداد مستوى ممارسات تطوير الأعمال بأبعادها (استكشاف الفرص ، تطوير المنتجات والخدمات ، بناء العلاقات والشراكات، التخطيط الاستراتيجي) دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استكشاف الفرص دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استكشاف الفرص) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع التنموية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استكشاف الفرص بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطوير المنتجات والخدمات دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تطوير المنتجات والخدمات) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع التنموية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تطوير المنتجات والخدمات بمقدار 1 % ازدادت نجاح المشاريع التنموية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بناء العلاقات والشراكات دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (بناء العلاقات والشراكات) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع التنموية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى بناء العلاقات والشراكات بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع التنموية دراسة تطبيقية

على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (نجاح المشاريع التنموية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التخطيط الاستراتيجي بمقدار 1 % ازداد مستوى نجاح المشاريع التنموية دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

3.5 التوصيات

- ✓ تعزيز عمليات استكشاف الفرص داخل شركات المقاولات من خلال وحدات متخصصة تتابع اتجاهات السوق والتحولات العمرانية والاقتصادية في المملكة.
- ✓ ربط تطوير المنتجات والخدمات الإنشائية باحتياجات المشاريع التنموية الوطنية وخاصة تلك المرتبطة برؤية السعودية 2030 مثل مشاريع الإسكان والبنية التحتية المستدامة.
- ✓ بناء شراكات استراتيجية فاعلة مع القطاعين الحكومي والخاص، بما يعزز فرص الفوز بالمناقصات الكبرى وتحقيق التوسع المؤسسي.
- ✓ تبني نهج التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد المرتبط بمؤشرات أداء واضحة لضمان توافق النمو المؤسسي مع أهداف التنمية الوطنية.
- ✓ تفعيل إدارة تنفيذ البرنامج التدريبي داخل شركات المقاولات للاستفادة من المشاريع السابقة وتحويل الخبرات إلى أدوات عملية في تطوير الأعمال المستقبلية.
- ✓ تحفيز ثقافة استكشاف الفرص الداخلي لتقديم حلول إنشائية مستدامة ومتميزة تتماشى مع معايير البناء الأخضر والبيئة الذكية.

- ✓ تعزيز قدرات العاملين في مجال تطوير الأعمال عبر التدريب المتخصص على مهارات تحليل السوق وإدارة علاقات الشراكة والمفاوضات.
- ✓ الاعتماد على تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في استشراف الفرص المستقبلية وتقدير المخاطر المرتبطة بالمشاريع التنموية.
- ✓ ضمان تكامل ممارسات تطوير الأعمال مع باقي الإدارات التشغيلية بما يخلق بيئة داخلية منسجمة تسهّل تنفيذ المشاريع بكفاءة.
- ✓ تطبيق نظام متابعة وتقييم لقياس أثر ممارسات تطوير الأعمال بشكل دوري على نتائج المشاريع التنموية وجودتها واستدامتها.

4.5 المقترحات

- إجراء دراسة مقارنة بين شركات المقاولات المحلية والدولية العاملة في المملكة لقياس اختلاف ممارسات تطوير الأعمال وأثرها على المشاريع.
- دراسة أثر استخدام التكنولوجيا الرقمية (BIM، نظم ERP، الذكاء الاصطناعي) في دعم ممارسات تطوير الأعمال وتحسين نجاح المشاريع.
- بحث العلاقة بين تمكين فرق تطوير الأعمال وفعالية تنفيذ المشاريع في مناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة (الرياض، الشرقية، الغربية...).
- دراسة تأثير ممارسات تطوير الأعمال على جودة المشاريع العامة مقابل المشاريع الخاصة في قطاع المقاولات.
- تحليل دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل ممارسات تطوير الأعمال ودعم المشاريع التنموية.
- دراسة أثر البيئة التنظيمية الداخلية (الثقافة المؤسسية – الهيكل الإداري) على كفاءة تطبيق استراتيجيات تطوير الأعمال.
- اقتراح نموذج وطني لتطوير الأعمال في قطاع المقاولات يتوافق مع متطلبات التحول الاقتصادي لرؤية 2030.

- قياس العائد الاستثماري لممارسات تطوير الأعمال على المدى الطويل في شركات المقاولات الكبرى.
- بحث العلاقة بين ممارسات التطوير التجاري ورضا العملاء والمستفيدين من المشاريع التنموية.
- دراسة تأثير استقرار العلاقات مع الموردين والمقاولين الفرعيين كجزء من ممارسات بناء الشراكات على نجاح المشاريع.

Abstract

The study aimed to identify the role and impact of business development practices, with its dimensions (opportunity exploration – product and service development – relationship and partnership building – strategic planning), on the success of developmental projects, with application to contracting companies in the Kingdom of Saudi Arabia. Data was collected through a questionnaire distributed to a random sample of employees working in recruitment companies in Riyadh, totaling 350 participants. The questionnaire consisted of 30 items distributed across the four dimensions.

The results showed a strong, statistically significant positive correlation between business development practices and their dimensions (opportunity exploration, product and service development, relationship and partnership building, strategic planning) and the success of developmental projects. This was based on an applied study on contracting companies in the Kingdom of Saudi Arabia at a significance level of 0.05.

Based on these results, the study recommends enhancing opportunity exploration processes within contracting companies through specialized units that monitor market trends and urban and economic shifts in the Kingdom. It also recommends aligning the development of construction-related products and services with the needs of national developmental projects, particularly those associated with Saudi Vision 2030, such as housing and sustainable infrastructure projects.

Keywords: Business development practices – Developmental projects – Contracting companies

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الدليهي، ك. (2021). تأثير ممارسات التطوير الإداري على الأداء المؤسسي في شركات الإنشاء العربية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 34(4)، 121-140.
- سالم، ن.، & عبدالرحمن، ه. (2021). أثر التمويل الحكومي في استدامة المشاريع التنموية الخليجية. مجلة أبحاث الاقتصاد والتنمية، 22(3)، 210-238.
- الشهري، ف.، & خان، م. (2021). الممارسات الاستراتيجية لتطوير الأعمال وأثرها في نجاح المشاريع في قطاع البناء بالمملكة العربية السعودية. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 39(2)، 102-116.
- العتيبي، م. (2022). أثر تطبيق منهجيات إدارة المشاريع التنموية على فعالية التنفيذ في القطاعات الحكومية السعودية. مجلة التنمية والإدارة الحكومية، 14(1)، 55-83.
- الغامدي، ع. (2020). استراتيجيات تطوير الأعمال في شركات المقاولات السعودية: دراسة حالة. مجلة إدارة المشاريع والإنشاء، 12(3)، 45-59.
- الماجد، س. (2020). التكنولوجيا الحديثة ودورها في كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية الحضرية. المجلة السعودية للتقنية والإدارة، 8(2)، 97-123.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S., & Bin Mahmoud, A. A. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. Systems, 12(9), 367 .
- Alshabragi, A. M., Almohsen, A. S., & Bin Mahmoud, A. A. (2024). Developing a Maturity Rating System for Project Management Offices. Systems, 12(9), 367. <https://doi.org/10.3390/systems12090367>

- Altaefi, M. A. (2022). Role of a Project Management Office (PMO) in improving Project Success Factor in Saudi Arabia: Case Study of ZATCA. *International Journal of Advanced Engineering Research and Applications*, 7(10), 123–150. <https://doi.org/10.46593/ijaera.2022.v07i10.001>
- Alzahrani, J. I., & Emsley, M. W. (2013). The impact of contractors' attributes on construction project success: A post construction evaluation. *International Journal of Project Management*, 31(2), 313–322. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.06.006>
- Giri, O. P. (2019). Study on the Role of Project Manager in Improving the Project Performance. *Technical Journal*, 1(1), 133-139
- Handzic, M., Durmic, N., Kraljic, A., & Kraljic, T. (2016). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and project success. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 471-483.
- Harter, H., Singh, M. M., Schneider-Marin, P., Lang, W., & Geyer, P. (2020). Uncertainty Analysis of Life Cycle Energy Assessment in Early Stages of Design. *Energy and Buildings*, 208, 109635
- Hassan, H. M., Mohamed, M., & Younes, D. M. (2024). Impact of projects management office on improving projects results. *Journal of Commercial and Environmental Studies*, 15 (2), 669-726. <https://doi.org/10.21608/jces.2024.362036>
- Hasyim, H., & Bakri, M. (2023). The Impact of Organizational Development Initiatives on Business Performance. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, 6(4), 248–263. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v6i4.848>
- Haughey, D. (2018). The role of the project manager. Project Smart, faculty. northseattle, edu.

- Henkel, T. G., Marion Jr. J. W., & Bourdeau, D. T. (2019). Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented Versus Relationship-Oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 1.
- Hermano, V., & Martín-Cruz, N. (2019). Expanding the Knowledge on Project Management Standards: A Look into the PMBOK® with Dynamic Lenses. In *Project Management and Engineering Research* (pp. 19-34).
- Holzmann, V., & Mazzini, L. (2020). Applying Project Management to Creative Industries: The Relationship between Leadership Style and Project Success. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 24(1), 1-17.
- Jassmy, B., & Bhaya, Z. (2016, November). Strategic orientation and effects on organizational performance analytical study in real estate banks in Al- Dewaniya Province. Paper presented at Proceedings of the 10th International Management, Bucharest, Romania, 200-212.
- Johnson, P., & Elliott, D. (2019). *Competitive capabilities of business development in the UK construction sector*. *Journal of Strategic Business Development*, 15(1), 75–93.
- Mari, D. A., Raza, A., & Lahbar, G. M. (2023). The Role of a Project Management Office (PMO) In Ensuring Human Resource (HR) Sustainable Operations. *Global Economics Review*, VIII (II), 162-171. [https://doi.org/10.31703/ger.2023\(VIII-II\).12](https://doi.org/10.31703/ger.2023(VIII-II).12)
- Memari, A., Panjehfouladgaran, H. R., Rahim, A. R. A., & Ahmad, R. (2022). The impact of lean production on operational performance: a case study. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2022-0190>

- Monteiro, A. S., Varajão, J., & Santos, V. (2024). Project Management Office Typologies, Types, and Functions: A Systematic Analysis of the Literature and Directions for Research. *Project Management Journal*. <https://doi.org/10.1177/87569728241297899>
- Monteiro, A., Varajão, J., & Santos, V. (2024). Project Management Office Typologies, Types, and Functions: A Systematic Analysis of the Literature and Directions for Research. *Project Management Journal*, 87569728241297899.
- Nuchprasop, K., & Intarakamhang, U. (2018). A causal relationship model of students' participatory behaviour towards university social responsibility. *The Journal of Behavioural Science*. 13(1). 15-26
- Routledge. Englund, R., & Bucero, A. (2019). *The complete project manager: Integrating people, organizational, and technical skills*
- Shahsiah, N., & Sepahvand, R. (2016). Studying the mediating role of knowledge sharing and market orientation to enhance the intellectual capital effect on the organizational innovation (supervision of insurance companies in Lorestan province). *International Business Management*, 10(20), 4776-4782.
- Sonai Aguilar, Edward, (2019), Driving or anization in novalion as from of in trapeneur ship with in the context of small Business, *Journal of strategiwinnovation and sustainability*.
- Springer, Cham Cleveland, S., & Cleveland, M. (2020). Leadership Competencies for Sustained Project Success. *International Journal of Applied Management Theory and Research (IJAMTR)*, 2(1), 35-47.

- Springer, Cham Hilali, A., Charoenngam, C., & Barman, A. (2019). Barriers in contractual scope management of international development projects in Afghanistan. *Engineering. Construction and Architectural Management*.
- Springer, Cham. Dobie, C. (2020), *Handbook of project management: A complete guide for beginners to professionals*.
- Sukaik, A. N. (2024). Economic impact of project management practices on innovation performance: an empirical study in tech startup ecosystem. *International Journal of Professional Business Review*, 9(10), e04923.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i10.4923>
- Syalevi, R., Raharjo, T., & Wibowo, W. S. (2024). The impact of Project Management Offices on organizational performance: a comprehensive review of the literature. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 12(3), 5
- Umasekar, V. (2024). Evaluating the Role of Project Management Offices (PMOs) in Large-Scale Construction Projects: Insights from Construction Industry Professionals. *International Journal of Multidisciplinary*, 5(1), 302–310.
<https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.01.27>
- Volpi, E. (2018). Good governance and project success: Evidence from developing countries. *Development Policy Review*, 36(6), 711–732.
<https://doi.org/10.1111/dpr.12274>
- Weber, L. (2021). Community participation and development project outcomes: Local insights. *Journal of Community Development*, 52(1), 34–52.
<https://doi.org/10.1080/15575330.2020.1798224>

- **Кухарук, А.**, NAGIYEVA SADRADDIN, R., Anisimovych-Shevchuk, O., Marukhlenko, O., & KAPYRULYA, M. (2024). The Impact of Project Activities on the International Business Development. Theoretical and Practical Research in Economic Fields, 15(3), 579.
[https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).06](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).06)

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات تطوير الأعمال على نجاح المشاريع
التنموية بالتطبيق على شركات المقاولات في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل
الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء
رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن
جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا
البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة
☐ 35 – 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتورة

4- الوضع المهني ☐ مدير ☐ نائب مدير
☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: ممارسات تطوير الأعمال ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
استكشاف الفرص					
					تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى استكشاف فرص جديدة للنمو والتوسع.
					يتم تحليل السوق والاتجاهات بشكل دوري للكشف عن فرص جديدة.
					تتابع الإدارة التغيرات التقنية والاجتماعية لتحديد فرص العمل المستقبلية.
					تشجع المؤسسة الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة لفرص جديدة.
					يتم توجيه الموارد لدراسة الجدوى الخاصة بالفرص المحتملة.
تطوير المنتجات والخدمات					
					تعمل المؤسسة باستمرار على تحسين منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات المستفيدين.
					يتم استخدام ملاحظات العملاء في تطوير الخدمات والمنتجات.
					تواكب المؤسسة الابتكارات في تطوير منتجات تنافسية.

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					توجد فرق عمل مختصة بتحديث وتطوير العروض المقدمة.
					تتبع المؤسسة نهجًا ممنهجًا لتجريب الأفكار وتحسين المنتجات قبل إطلاقها.
بناء العلاقات والشراكات					
					تسعى المؤسسة لتوسيع شبكتها من الشراكات المحلية والدولية.
					تقيم علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى لتحقيق أهداف تنموية مشتركة.
					تدعم الإدارة بناء علاقات مع القطاعين العام والخاص لتعزيز فرص النجاح.
					تعتمد المؤسسة على الشراكات الاستراتيجية في تنفيذ مبادراتها.
					تتضمن خطط المؤسسة مبادرات للتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة.
التخطيط الاستراتيجي					
					توجد خطة استراتيجية واضحة توجه مسار تطوير الأعمال في المؤسسة.
					يتم ربط خطط تطوير الأعمال بالأهداف التنموية العامة للمؤسسة.

المعترض بشدّة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدّة	البعد
					يُراجع التخطيط الاستراتيجي دورياً وفق التغيرات في البيئة الخارجية.
					تشارك جميع الإدارات في إعداد وتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
					تركز الخطط الاستراتيجية على بيانات وتحليلات دقيقة من السوق والميدان.

✿ المحور الثاني: نجاح المشاريع التنموية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تحقق المشاريع التنموية أهدافها ضمن الجداول الزمنية المحددة.
					يتم استخدام الموارد بكفاءة لتحقيق أهداف المشاريع.
					تتم متابعة المشاريع التنموية عبر مؤشرات أداء واضحة ومحددة.
					تحقق المشاريع أثرًا اجتماعيًا واقتصاديًا ملموسًا على المجتمع.
					تتم إدارة المخاطر في المشاريع التنموية بشكل فعال.
					تتسم المشاريع بالاستدامة والقدرة على التوسع بعد انتهاء التمويل.
					يشارك المستفيدون والمجتمع المحلي في مراحل المشروع المختلفة.
					تحصل المشاريع على دعم مستمر من أصحاب العلاقة والشركاء.
					تستفيد المؤسسة من تجارب المشاريع السابقة لتحسين الأداء الحالي.

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تعكس نتائج المشاريع التنموية الالتزام برؤية المؤسسة وأهدافها العامة.

Mid-Ocean University

College of Management



Specialization Business Administration

**The Impact of Business Development Practices on the
Success of Development Projects as Applied to Contracting
Companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Sultan Saad Al-Harbi

241001839

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

1447 – 2025