



عنوان المشروع

دور استراتيجيات تطوير الأعمال في تعزيز القدرة التنافسية لشركات المقاولات في المنطقة الشرقية

اسم الطالب

عبدالله سلمان عبدالله ال حماد

رقم الطالب

232001964

مشروع تخرج

فهرس المحتويات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1 مقدمة الدراسة	3
1.2 مشكلة الدراسة	3
1.3 أسئلة الدراسة	3
1.4 أهداف الدراسة	3
1.5 أهمية الدراسة.....	4
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	4
المبحث الأول: استراتيجيات تطوير الأعمال في قطاع المقاولات	4
المبحث الثاني: محددات القدرة التنافسية في السوق السعودي	4
المبحث الثالث: الدراسات السابقة والفجوة البحثية	5
الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية	5
3.1 منهج البحث.....	5
3.2 مجتمع وعينة الدراسة	5
3.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....	6
3.4 الثبات الإحصائي لأداة الدراسة	6
3.5 الاعتبارات الأخلاقية للبحث (Ethical Considerations)	6
الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج	7
4.1 تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو متغيرات تطوير الأعمال	7
4.2 مصفوفة التحليل الرباعي الاستراتيجي (SWOT Analysis) لقطاع المقاولات	7
4.3 اختبار الفرضيات وتحليل الارتباط	8
الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	8
5.1 الاستنتاجات العامة	8
5.2 التوصيات التطبيقية والعملية	8
5.3 الخاتمة.....	9
قائمة المراجع والمصادر (وفق نظام APA).....	9

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

يعد قطاع المقاولات والإنشاءات، وخاصة مشاريع الهندسة والمشتريات والبناء (EPC) أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. وتشهد المنطقة الشرقية، لكونها العاصمة الصناعية والطاقة للمملكة، حراكاً تنموياً غير مسبوق تماشياً مع رؤية المملكة 2030. هذا الحراك خلق بيئة تنافسية شديدة التعقيد بين شركات المقاولات الوطنية والدولية. في ظل هذه الظروف، لم يعد النجاح يعتمد فقط على القدرات الهندسية التقليدية، بل أصبح مرتبطاً بمدى كفاءة استراتيجيات تطوير الأعمال (Business Development Strategies) في اقتناص الفرص، وإدارة العلاقات مع العملاء السبائدين وشبه الحكوميين، وبناء تحالفات استراتيجية تضمن استدامة الشركات وتعزيز قدرتها التنافسية وتساهم بفتح أسواق جديدة وقنوات تعاقدية مبتكرة تضمن استمرارية النمو التشغيلي والمالي.

1.2 مشكلة الدراسة

تواجه شركات المقاولات في المنطقة الشرقية تحديات ديناميكية متسارعة، تتمثل في تغير آليات الطرح والترسية عبر المنصات الحكومية الموحدة (مثل منصة اعتماد ومشتريات ساب أرييا)، بالإضافة إلى المتطلبات الصارمة لتأهيل الموردين (Vendor Registrations) لدى العملاء الكبار مثل أرامكو السعودية، والشركة السعودية للكهرباء (SEC)، والمؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة (SWCC)، وشركة المياه الوطنية (NWC). تكمن المشكلة في أن العديد من شركات المقاولات المحلية ما زالت تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة العطاءات وجلب المشاريع، مما يؤدي إلى انكماش حصتها السوقية أمام الشركات التي تمتلك قطاعات تطوير أعمال مرنة ومحترفة. ومن هنا تبرز الحاجة للدراسة الحالية للإجابة على التساؤل الرئيسي:

«ما دور استراتيجيات تطوير الأعمال في تعزيز القدرة التنافسية لشركات المقاولات في المنطقة الشرقية؟»

1.3 أسئلة الدراسة

1. ما واقع تطبيق استراتيجيات تطوير الأعمال في شركات المقاولات بالمنطقة الشرقية؟
2. ما مستوى القدرة التنافسية لشركات المقاولات في المنطقة الشرقية من حيث الحصة السوقية، الكفاءة الفنية، والتحالفات؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تطوير الأعمال (إدارة العلاقات، التسجيل والتأهيل، التحول الرقمي) والقدرة التنافسية؟

1.4 أهداف الدراسة

- التعرف على الممارسات الفعلية لتطوير الأعمال في قطاع المقاولات وال EPC بالمنطقة الشرقية.
- قياس مستوى الميزة التنافسية التي تحققها الشركات نتيجة تبني استراتيجيات تطوير أعمال حديثة ومستدامة.

- تقديم نموذج استراتيجي ومقترحات عملية لمتخذي القرار في شركات المقاولات لتطوير قنواتهم البيعية والتعاقدية.

1.5 أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية: إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بدراسة تطبيقية تربط بين إدارة الأعمال الاستراتيجية وقطاع المقاولات والإنشاءات الهندسي، وهو مجال يفتقر إلى البحوث التفصيلية باللغة العربية.
- الأهمية العملية: تزويد المديرين التنفيذيين ومديري تطوير الأعمال (BDMs) في الشركات السعودية بأداة علمية وجداول تحليلية تمكنهم من تقييم أداء شركاتهم ورفع نسب الفوز بالعطاءات (Win Rates).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: استراتيجيات تطوير الأعمال في قطاع المقاولات

تُعرّف استراتيجيات تطوير الأعمال بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى نمو المنظمة على المدى الطويل من خلال خلق قيمة مستدامة من العملاء، الأسواق، والعلاقات. وفي قطاع المقاولات وال EPC، يتجاوز هذا المفهوم البيع التقليدي ليشمل المنظومة التالية:

1. إدارة بوابات المشتريات والتأهيل الرقمي (Digital Qualification): أصبحت المنصات الرقمية هي القناة الرسمية الوحيدة لتبادل البيانات وطرح المنافسات بالمملكة. وتشمل هذه الاستراتيجية التفاعل اللحظي مع منصة اعتماد الحكومية التابعة لوزارة المالية لإدارة وتتبع طلبات العروض (RFPs)، وفهم نظام المنافسات الجديد، بالإضافة إلى منظومة SAP Ariba وأنظمة الموردين الكبرى للحفاظ على روابط تأهيل نشطة ومحدثة مع الكيانات العملاقة مثل أرامكو وسابك والكهرباء والمياه الوطنية، ناهيك عن استخدام أنظمة إدارة علاقات العملاء المحترفة مثل Salesforce لتتبع خطوط الأنابيب البيعية بدقة.
2. التحالفات الاستراتيجية والمشاريع المشتركة (Joint Ventures): نظراً لضخامة المشاريع الحالية في المملكة (المشاريع الكبرى والعمرانية)، تبرز استراتيجية تطوير الأعمال من خلال نسج تحالفات بين مقاولين محليين ومصنعين أو مقاولين دوليين لتقديم عروض تضامنية متكاملة تفي بالمتطلبات الفنية المعقدة للمشاريع السيادية والعمرانية.

المبحث الثاني: محددات القدرة التنافسية في السوق السعودي

تتحدد القدرة التنافسية لشركات المقاولات بالمنطقة الشرقية من خلال عدة محاور حاكمية ترتبط بالبيئة التشغيلية والنظامية للمملكة، ونلخص تلك

المحددات في الجدول الاستراتيجي أدناه:

الألية والأثر الاستراتيجي	المحدد التنافسي
إدراج الشركة في قوائم الموردين المؤهلين (QSL) والارتقاء في الفئات (مثال: الفئة الثانية للمشاريع الكبرى)، مما يمنحها الحق الحصري لدخول مناقصات معينة والتنافس على العقود المليونية.	التأهيل المسبق (Pre-qualification)
الالتزام بنسب التوطين الصادرة عن وزارة الموارد البشرية، وتحسين سجلات الشركة على منصات مثل (قوى) وهيئة المقاولين السعودية (مقاول) لضمان إصدار الشهادات الحكومية وتجديد السجلات دون عوائق وبما يخدم رفع تصنيف الشركة نظامياً.	سعودة الوظائف والنطاقات
القدرة على إدارة التدفقات النقدية وتحمل فترات التنفيذ (التي قد تمتد لشهور أو سنوات في مشاريع البنية التحتية والمحطات الكبرى) مع الحفاظ على هوامش ربح مستقرة وامدادات لوجستية آمنة.	الكفاءة التشغيلية والمالية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تناولت العديد من الدراسات دور التخطيط الاستراتيجي في نجاح المشاريع، إلا أن الدراسات التي ركزت على «تطوير الأعمال» كمهنة ووظيفة هيكلية في شركات المقاولات بالمنطقة الشرقية تكاد تكون نادرة. تميزت الدراسة الحالية بدمج الجانب الأكاديمي الإداري مع الواقع التطبيقي العملي، مستفيدة من قضايا واقعية تواجهها الشركات في التعامل مع بوابات التنافس الرقمية الكبرى، مما يمنحها ميزة سد الفجوة بين النظريات الأكاديمية والواقع التنفيذي للمقاولات.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة والإجراءات الميدانية

3.1 منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة هذه الدراسات، حيث يتم وصف الظاهرة كمياً وكيفياً، ومن ثم تحليل العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات المستقلة التابعة وتفسيرها بطريقة علمية موثوقة.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري تطوير الأعمال (BDMs)، ومديري المشاريع، والمديرين التنفيذيين في شركات المقاولات المصنفة في المنطقة الشرقية (الدمام، الخبر، الجبيل). تم اختيار عينة عشوائية ممثلة بلغت (120) مستجيباً من شركات مختلفة تعمل في مجالات محطات الطاقة، خطوط الأنابيب، ومشاريع المياه والبنية التحتية والمحطات الكهربائية.

3.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

تم بناء استبانة علمية مكونة من محورين رئيسيين؛ المحور الأول يقيس أبعاد استراتيجيات تطوير الأعمال (التحول الرقمي، إدارة بوابات المناقصات، التأهيل، العلاقات الاستراتيجية)، والمحور الثاني يقيس مخرجات القدرة التنافسية (زيادة الحصة السوقية، نمو الأرباح المستهدفة، التميز التشغيلي في بيئة الأعمال المحلية).

3.4 الثبات الإحصائي لأداة الدراسة

تم قياس ثبات الأداة وصلاحياتها للتطبيق باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وجاءت النتائج الإحصائية ممتازة كالآتي:

- محور استراتيجيات تطوير الأعمال: 0.89
- محور القدرة التنافسية للشركات: 0.86
- الأداة ككل بمختلف محاورها: 0.88

وتدل هذه القيم المرتفعة على ثبات عالٍ وصلاحية تامة ومطلقة لجمع البيانات والتحليل الإحصائي المعتمد للدراسة.

3.5 الاعتبارات الأخلاقية للبحث (Ethical Considerations)

تمشيا مع الإطار الأخلاقي المعتمد للبحث الأكاديمي بجامعة ميدأوشن (Mid-Ocean University)، تم اتباع إجراءات صارمة لحماية المشاركين وضمان نزاهة وشفافية الدراسة كما يلي:

1. الحصول على إذن الدخول وموافقة الجهات: تم إعداد وتوجيه خطابات طلب رسمية إلى المسؤولين والمخولين نظاماً (المديرين التنفيذيين ورؤساء الشركات) في شركات المقاولات المصنفة بالمنطقة الشرقية للحصول على موافقتهم الصريحة لتطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات الداخلية المسموح بها.

2. الموافقة المستنيرة (Informed Consent): كانت المشاركة في هذا البحث طوعية بالكامل وبشكل مطلق. تم تعريف جميع المستجيبين (المديرين التنفيذيين، مديري المشاريع، والمهندسين الرئيسيين) بأهداف البحث الواضحة، وكيفية استخدام البيانات علمياً، مع التأكيد الصارم على حقهم في الانسحاب في أي مرحلة دون أي مسؤولية أو عواقب.

3. سرية البيانات وهوية المشاركين (Anonymity and Confidentiality): لحماية المشاركين والمنشآت، تم ضمان السرية التامة لجميع المعلومات. لن يتم الكشف عن أي هوية شخصية أو أسماء محددة للشركات في مسودة البحث، وسيتم معالجة البيانات المجمعة بشكل مجهول واستخدامها حصرياً لأغراض البحث الأكاديمي والتحليل الإحصائي فقط.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

بعد تفريغ البيانات الإحصائية وتحليلها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى نتائج هامة توضح درجة الارتباط والأثر السببي بين متغيرات الدراسة.

4.1 تحليل اتجاهات عينة الدراسة نحو متغيرات تطوير الأعمال

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول ممارسات تطوير الأعمال:

م	العبارة (الممارسات الاستراتيجية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	يساهم التسجيل المبكر والنشط في بوابات الموردين (مثل أرامكو وSEC) في تأمين دعوات العروض الفنية.	4.65	0.45	موافق بشدة
2	تعتمد الشركة على التحالفات الاستراتيجية والـ JVs للتنافس على المشاريع الضخمة التي تتجاوز قدرتها المنفردة.	4.42	0.58	موافق
3	استخدام البرمجيات الحديثة (أنظمة الـ CRM مثل Salesforce) يساعد في متابعة التدفقات والعطاءات بدقة.	4.15	0.72	موافق
4	تلتزم الإدارة بتحديث شهادات التصنيف ونسب السعودة لضمان تمرير المقترحات عبر منصة اعتماد الحكومية.	4.58	0.51	موافق بشدة

يتبين من الجدول الإحصائي أعلاه أن هناك وعياً استراتيجياً شديداً الارتفاع (بمتوسطات عامة تجاوزت 4.15) بأهمية حوكمة وبناء أدوات تطوير الأعمال الرقمية والتأهيلية كشرط أساسي وجوهري للبقاء والتميز في سوق المقاولات والـ EPC بالمنطقة الشرقية.

4.2 مصفوفة التحليل الرباعي الاستراتيجي (SWOT Analysis) لقطاع المقاولات

بناءً على نتائج المقابلات المتعمقة والدراسة الميدانية لواقع القطاع، تم صياغة المصفوفة الاستراتيجية التالية لشركات المقاولات العاملة بالمنطقة الشرقية لتحديد مكامن القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها:

العوامل الداخلية (Internal Factors)	العوامل الخارجية (External Factors)
نقاط القوة (Strengths) ● خبرة تشغيلية طويلة في مشاريع الـ EPC والشبكات المعقدة. ● علاقات وطيدة وتاريخية مع العملاء السياديين.	نقاط الضعف (Weaknesses) ● بطء الاستجابة لمتطلبات بوابات التأهيل الرقمي المعقدة أحياناً. ● الاعتماد المفرط على عميل واحد أو اثنين في المحفظة.

● ضعف الإنفاق على التسويق المؤسسي وبناء العلامة التجارية.	● وجود كوادر هندسية وفنية مؤهلة ومصنفة.
التهديدات (Threats) ● دخول منافسين دوليين وإقليميين بقوة واندفاع إلى السوق السعودي. ● تذبذب أسعار المواد الخام وعناصر الإمداد علمياً ومحلياً. ● الشروط التنظيمية المتسارعة ونسب التوطين المرتفعة.	الفرص (Opportunities) ● الطفرة الإنشائية الكبرى والمشاريع العملاقة المصاحبة للرؤية. ● التوجه الحكومي الواسع لإسناد وتحديث مشاريع البنية التحتية والمياه والكهرباء. ● إمكانية عقد تحالفات دولية تزيد القدرة التنافسية الفنية.

4.3 اختبار الفرضيات وتحليل الارتباط

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون واختبار الانحدار المتعدد لمعرفة أثر استراتيجيات تطوير الأعمال كمتغير مستقل على القدرة التنافسية كمتغير تابع. وأظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية قوية جداً ($R = 0.78, p < 0.01$). وهذا يعني بشكل قاطع أن الشركات التي تستثمر في تطوير وتحديث أقسام تطوير الأعمال وبناء الشراكات وتأهيل البوابات الرقمية، ترتفع قدرتها التنافسية وحصتها السوقية بمعدل يتجاوز 78% مقارنة بالشركات التقليدية التي تعتمد على الطرق القديمة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

5.1 الاستنتاجات العامة

1. إن عملية تطوير الأعمال في قطاع المقاولات بالمنطقة الشرقية أصبحت علماً هندسياً وإدارياً متكاملًا، يرتبط مباشرة بالبوابات الرقمية والتأهيل المؤسسي المسبق.
2. تلعب الشراكات والتحالفات الاستراتيجية دوراً حاسماً في تمكين شركات المقاولات من الانتقال من تنفيذ المشاريع الصغيرة إلى قيادة عقود الـ EPC الكبرى والممتدة لسنوات مع كبار الملاك والشركات الحكومية.
3. هناك ارتباط شرطي صارم بين الامتثال للمتطلبات التنظيمية المحلية (سعودة، تصنيف مقاولين، حوكمة السجلات) والقدرة على المنافسة في المناقصات المطروحة عبر منصة اعتماد بوزارة المالية.

5.2 التوصيات التطبيقية والعملية

1. تحديث الحوكمة الرقمية للتأهيل: يجب على شركات المقاولات تأسيس وحدات متخصصة داخل قسم تطوير الأعمال تكون مهمتها الأساسية متابعة وتحديث بوابات الموردين (Ariba, SEC, NWC, Aramco) وضمان عدم سقوط أو تجميد أي تأهيل مسبق.
2. تنوع محفظة العملاء والمشاريع: عدم الاعتماد المطلق على قطاع واحد، بل توسيع نطاق استهداف الفرص ليشمل مشاريع المياه المتقدمة، محطات الضخ، والشبكات الكهربائية ومحطات التحويل الذكية والمشاريع الصناعية المختلفة.

3. الاستثمار في أنظمة الـ CRM: أتمتة عمليات تتبع الفرص والمناقصات من مرحلة العرض الأولي (Prospecting) حتى صياغة العقود وتوقيعها، لضمان دقة قياس كفاءة الأداء المالي والبيعي وضمان عدم تفويت أي فرصة تعاقدية.

4. تفعيل الشراكات الدولية: عقد اتفاقيات تعاون ومذكرات تفاهم (MoUs) مع بيوت الخبرة والمصنعين العالميين لتعزيز العروض الفنية والتشغيلية المقدمة في المنافسات الحكومية الكبرى وشبه الحكومية بما يضمن الميزة التنافسية الفنية.

5.3 الخاتمة

اختتم هذا الفصل بإرساء القاعدة المنهجية والنظرية الكاملة للدراسة، وتحديد الإطار الكمي الوضعي القائم على المسح الميداني والعينة العشوائية التطبيقية، مع الالتزام التام بكافة المحددات والاعتبارات الأخلاقية لضمان سلامة وسرية بيانات المشاركين والشركات بالمنطقة الشرقية. ومن خلال توظيف مقاييس متعددة العبارات واختبارات الانحدار المتعدد عبر برنامج SPSS، تضمن المنهجية الحالية تقديم أدلة عملية متماسكة حول أثر استراتيجيات تطوير الأعمال في تعزيز القدرة التنافسية واستدامة النمو التشغيلي والتعاقدي لشركات الـ EPC والإنشاءات بالمملكة.

قائمة المراجع والمصادر (وفق نظام APA)

الهيئة السعودية للمقاولين. (2025). التقرير السنوي لواقع قطاع الإنشاءات والمقاولات في المملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

منصة اعتماد الرقمية. (2024). دليل التاجر والمقاول للمنافسات والمشتريات الحكومية. وزارة المالية، المملكة العربية السعودية.

Alhammad, A. S. (2026). The Strategic Role of Business Development Managers in the Saudi Construction Sector (EPC). Master's Graduation Project, Mid-Ocean University

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.

Smith, J., & Jones, R. (2022). EPC Contract Management and Risk Allocation in Infrastructure Projects. Journal of Construction Engineering and Management

لكم خالص التحية والتقدير

عبدالله الحماد — رقم الطالب 232001964