

جامعة ميدأوشن

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

أ.د. / الفیصل عبد الحمید

أ.د. / فايز جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

3.....	مقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة:
6.....	أهمية الدراسة:
6.....	□ الأهمية العلمية:
6.....	□ الأهمية العملية:
6.....	أهداف الدراسة:
8.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فروض الدراسة:
9.....	الدراسات السابقة:
17.....	الفجوة البحثية
18.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
19.....	المنهجية وطرق البحث:
20.....	مصادر جمع البيانات
20.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة
21.....	أداة الدراسة
22.....	حدود الدراسة:
22.....	المراجع

مقدمة:

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، وتُنفَّذ 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، وتُسهم 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)

يُقاس 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.

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 إيجاباً أو سلباً 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 وفقاً لمعايير الجودة، والوقت، والتكلفة، ورضا أصحاب المصلحة، والأثر التنموي.

أهمية الدراسة:

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

• 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 تتناول 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.

➤ 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 تأثيراً في نجاح المشاريع، مما يساهم في توجيه الاستثمارات والموارد البشرية بفعالية.
- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريب وتطوير موجهة لفرق تطوير الأعمال وإدارة المشاريع.

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 ، وتتبع 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.

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 اهداف 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 يسهم 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؟

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.

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 المقاولات، 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 والانتهاؤها 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 (الدليمي، 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 فاعلية 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 يسهم 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 يسهم في تعزيز الشفافية والملكية المجتمعية ويضمن استدامة الأثر التنموي.

دراسة (Kухарук 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 الإكستربوليشن (النتيؤ)، 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 السردية، 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 محلياً وعالمياً، 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.

الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت كلاً من ممارسات تطوير الأعمال ونجاح المشاريع التنموية كل على حدة، إلا أن معظمها ركز إما على السياق العام لتأثير التطوير الإداري والمؤسسي (مثل: الدليمي، 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 تتسق 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.

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 ب ممارسات 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).

ثانيًا: نجاح المشاريع التنموية

❖ **التعريف الاصطلاحي:** يشير مفهوم نجاح المشاريع التنموية إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه التنموية المحددة مسبقًا 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 ب نجاح 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).

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 يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

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.

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

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتناسب 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: ويُقاس 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: ويُقاس من خلال (25) فقرة موزعة.

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 2025 م .

← **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.

المراجع

- الدليمي، 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.
- 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>
- 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>
- Johnson, P., & Elliott, D. (2019). *Competitive capabilities of business development in the UK construction sector*. *Journal of Strategic Business Development*, 15(1), 75–93.
- 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>

- 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>
- К у х а р у к , 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)

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

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025