

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

دور تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في تحسين أداء شركات المقاولات
الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب

جعفر محمد علي عبدالمجيد الشيخ جعفر

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ 2025/08/01 - الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
4	1.2. مشكلة الدراسة:
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
6	1.3. أهمية الدراسة:
6	1.3.1. على المستوى النظري:
6	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
7	1.4. أسئلة الدراسة:
7	1.5. أهداف الدراسة:
8	1.6. فرضيات الدراسة:
9	1.7. نموذج الدراسة:
10	1.8. منهجية الدراسة:
10	1.9. الدراسة الميدانية:
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
14	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة:
15	2.2. المتغير المستقل
15	2.3. المتغير التابع
16	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
16	2.5. الخاتمة
17	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة من الركائز الأساسية في قطاع البناء والتشييد بالمملكة العربية السعودية، حيث تُسهم بشكل فعّال في تنفيذ المشاريع العامة والخاصة، وتوفر فرصًا واسعة للنمو ضمن رؤية المملكة 2030، التي أولت أهمية كبرى لهذا القطاع الحيوي كجزء من تحفيز القطاع الخاص وتحقيق التنمية المستدامة.

ومن خلال عملي اليومي كصاحب مؤسسة مقاولات مصنفة رسميًا، تلمست عن قرب التحديات التي تواجهها هذه الفئة من الشركات، والتي تتمثل في غياب الحوكمة الداخلية وضعف الهياكل الإدارية والتنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى تكرار التعثرات التشغيلية والمالية. وقد أشارت الأدبيات الإدارية إلى أن غياب آليات الحوكمة الرشيدة يُضعف من قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على الامتثال للأنظمة ومواجهة التغيرات البيئية والرقابية.

في المقابل؛ تبين لي من خلال تطبيق بعض مبادئ الحوكمة داخل مؤسستي، مثل: فصل المهام، وتوثيق الإجراءات، وتفعيل الرقابة، أن هذه الممارسات تؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر وتعزيز التوافق مع متطلبات وزارة الشؤون البلدية والإسكان وهيئة الزكاة والضريبة والجمارك. وهذه التجربة تتوافق مع ما طرحته النماذج الإدارية الحديثة في إدارة المشاريع، والتي تؤكد على أهمية التنظيم الداخلي والرقابة المستمرة كشرط لنجاح تنفيذ المشاريع ورفع مستوى رضا العملاء.

وبناءً عليه؛ تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات الحوكمة الإدارية ومستوى الأداء التشغيلي في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة، مع الاستفادة من تجربة واقعية في هذا المجال لتقديم نموذج تطبيقي يُسهم في سد الفجوة بين النظرية والممارسة.

1.2. مشكلة الدراسة

تُمثل شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة إحدى الركائز المحورية في قطاع البناء والتشييد بالمملكة العربية السعودية، لما لها من دور فعّال في تنفيذ المشاريع التنموية الحكومية والخاصة، والمساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. إلا أن هذه الشركات تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتحقيق كفاءة الأداء المؤسسي، والقدرة على الاستمرارية في بيئة تنظيمية تشهد تطورات متسارعة، لا سيما في ظل الأنظمة الحديثة مثل "نظام تصنيف المقاولين" الذي يُلزم المؤسسات بمعايير واضحة في الجوانب الفنية، والمالية، والإدارية (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، 2022).

وقد أظهرت الخبرات الميدانية، وكذلك بعض الدراسات المعاصرة (الحوكمة الرشيدة، 2021؛ إدارة المشاريع، 2017)، أن العديد من المشكلات التشغيلية في هذه الفئة من الشركات ترتبط بضعف تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، والتي تشمل غياب الهياكل التنظيمية الواضحة، وضعف تحديد المسؤوليات، وغياب الشفافية والمساءلة في صنع القرار. ويُعزز هذا الطرح ما أشارت إليه بعض التحليلات الحديثة التي تؤكد أن غياب الممارسات الحوكمائية يؤدي إلى انخفاض مستوى الكفاءة وتعثر الالتزام بالأنظمة النظامية والمالية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة (IJPPE, 2024).

ورغم كثافة الأدبيات التي تناولت الحوكمة في المؤسسات الكبرى والقطاعات المالية، لا تزال الفجوة قائمة في فهم وتطبيق الحوكمة الإدارية في قطاع المقاولات الصغيرة والمتوسطة، خصوصاً في السياق السعودي الذي يتطلب مرونة تنظيمية وتوافقاً صارماً مع الجهات الرقابية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- نقص في الدراسات التي تربط بين مبادئ الحوكمة الإدارية (مثل: الشفافية، والمساءلة، وفصل الصلاحيات) وبين مؤشرات الأداء الإداري والتشغيلي لشركات المقاولات.
- تركيز معظم الدراسات على الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية، دون تخصيص كافٍ للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في قطاع المقاولات.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- غياب الأدلة التطبيقية والنماذج المحلية التي تُظهر كيفية تطبيق الحوكمة فعلياً في مؤسسات المقاولات الصغيرة.
- قلة التوثيق لممارسات وتجارب ناجحة لشركات سعودية اعتمدت الحوكمة كأداة لتحسين أدائها، خاصةً من واقع رواد الأعمال في هذا القطاع.

سؤال البحث:

ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية على تحسين الأداء التشغيلي والإداري في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية من كونها تسعى إلى سد فجوة واضحة في الأدبيات الإدارية المتعلقة بمفهوم الحوكمة الإدارية في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتحديدًا في قطاع المقاولات. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على المؤسسات الكبيرة أو القطاعات المالية، بينما لم تحظ شركات المقاولات الصغيرة بقدر كافٍ من البحث والتحليل في هذا المجال.

كما تسهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة – مثل الشفافية، وتوزيع الصلاحيات، والرقابة الداخلية – وبين الأداء المؤسسي، مما يدعم تطور النظريات الإدارية ويُسهم في صياغة نماذج بحثية قابلة للاختبار في بيئات مشابهة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تنطلق الأهمية التطبيقية للدراسة من واقع عملي ملموس في السوق السعودي، حيث تواجه شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة تحديات حقيقية تتعلق بالامتثال، وضعف البنية الإدارية، وغياب الأنظمة المؤسسية. ومن خلال هذه الدراسة، سيتم تسليط الضوء على أثر تطبيق الحوكمة الإدارية في تحسين كفاءة العمل، وتقليل المخاطر، ورفع مستوى الأداء الإداري.

كما أن نتائج الدراسة وتوصياتها ستفيد أصحاب الأعمال ومديري شركات المقاولات في تبني ممارسات إدارية أكثر نضجًا وتنظيمًا، مما يُمكنهم من التكيف مع المتطلبات النظامية الجديدة، وزيادة فرص النجاح في المنافسة، خصوصًا في المشاريع الحكومية والمناقصات الكبرى.

1.4. أسئلة الدراسة

ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية على تحسين الأداء التشغيلي والإداري في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية؟
ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى تغطية مختلف جوانب الدراسة، وهي:

1. ما مدى وعي شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة بمبادئ الحوكمة الإدارية؟
2. ما درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية (مثل الشفافية، وفصل الصلاحيات، والرقابة الداخلية) في هذه الشركات؟
3. ما هي التحديات التي تواجه شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق الحوكمة الإدارية؟
4. إلى أي مدى تُسهم ممارسات الحوكمة الإدارية في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التعثرات المالية؟
5. ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية ومستوى الأداء المؤسسي في شركات المقاولات؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء بين الشركات التي تطبق الحوكمة وتلك التي لا تطبقها؟

1.5. أهداف الدراسة

■ الهدف العام:

تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية على تحسين الأداء التشغيلي والإداري في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

■ الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى وعي شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة بمبادئ الحوكمة الإدارية.
2. قياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية داخل هذه الشركات.
3. تحليل أبرز التحديات التي تواجه الشركات في تنفيذ ممارسات الحوكمة الإدارية بشكل فعال.

4. دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومستوى الكفاءة التشغيلية والمالية في الشركات محل الدراسة.
5. تقديم نموذج تطبيقي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المؤسسي استنادًا إلى ممارسات الحوكمة.
6. تقديم توصيات عملية لأصحاب الأعمال وصناع القرار لتعزيز تبني الحوكمة في قطاع المقاولات.

1.6. فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها ميدانيًا، وهي:

■ الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية ومستوى الأداء التشغيلي والإداري في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

■ الفرضيات الفرعية:

- ✓ توجد علاقة إيجابية بين تطبيق مبدأ الشفافية وتحسين الأداء الإداري في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ تؤدي الرقابة الداخلية الفعالة إلى رفع كفاءة الأداء التشغيلي في هذه الشركات.
- ✓ يساهم وضوح الهياكل التنظيمية وتوزيع الصلاحيات في تقليل التعثرات التشغيلية والمالية.
- ✓ تواجه الشركات التي لا تطبق الحوكمة الإدارية صعوبات أكبر في الامتثال للأنظمة واللوائح مقارنة بالشركات التي تطبقها.
- ✓ تختلف مستويات الأداء الإداري باختلاف درجة الالتزام بمبادئ الحوكمة الإدارية.

1.7. نموذج الدراسة

■ المتغير المستقل:

مبادئ الحوكمة الإدارية، والتي تشمل:

1. الشفافية.
2. توزيع الصلاحيات وفصل المهام.
3. الرقابة الداخلية.
4. المساءلة.
5. وضوح الهيكل التنظيمي.

■ المتغير التابع:

الأداء التشغيلي والإداري في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة، ويُقاس من خلال:

1. كفاءة العمليات التشغيلية.
2. القدرة على الامتثال للأنظمة واللوائح.
3. جودة اتخاذ القرار الإداري.
4. الاستقرار المالي والإداري.
5. رضا العملاء والملاك.

■ العلاقة المفترضة:

- ✓ كلما زادت درجة التزام الشركة بمبادئ الحوكمة، تحسّن أدائها الإداري والتشغيلي.
- ✓ وجود ممارسات حوكمة يُسهم في تقليل الأخطاء، وتحسين جودة العمل، ورفع القدرة التنافسية.

1.8. منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتحليل العلاقة بين الحوكمة الرشيدة ومؤشرات التنمية الاقتصادية والبشرية في قطاع المقاولات، مع الإشارة إلى كيفية توافق هذه الحوكمة مع الأنظمة الحديثة مثل نظام تصنيف المقاولين الجديد في المملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الاختيار انسجاماً مع الدراسات التطبيقية السابقة التي تناولت الحوكمة والتنمية الاقتصادية، مثل دراسة فهمي وهاشم (2024) ، والتي استخدمت المنهج نفسه لتحليل العلاقة بين مؤشرات الحوكمة الدولية والنمو الاقتصادي في التجربة المصرية.

1.9. الدراسة الميدانية

نظراً لكون الباحث يمتلك خبرة عملية مباشرة في إدارة شركة مقاولات مُصنَّفة رسمياً في المملكة العربية السعودية، فقد تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي الميداني غير الكمي، بالاستناد إلى الملاحظة المباشرة للممارسات الإدارية والتنظيمية في عينة من شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة التي تم التعامل معها أو الاطلاع على نماذجها التشغيلية بحكم العمل والتواصل الميداني المستمر.

وقد تركزت الدراسة الميدانية حول عدد من المحاور الرئيسة، بهدف قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية على الأداء المؤسسي والتشغيلي، وهي كما يلي:

1.9.1. مدى وضوح الهيكل الإداري والتنظيمي

أظهرت الملاحظة أن العديد من شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة تعاني من غياب الهيكل الإداري الرسمي، أو الاكتفاء بهيكل صوري غير مُفعّل، مما ينعكس سلباً على توزيع المهام والمسؤوليات ويؤدي إلى تداخل الصلاحيات.

1.9.2. الشفافية والمساءلة

في معظم الشركات التي تم رصدها، لا توجد آليات واضحة للمساءلة، أو تقارير دورية داخلية للرقابة، وتُغيبُ الشفافية في الإجراءات المالية والإدارية. هذا القصور غالباً ما يُفضي إلى تأخر في اتخاذ القرار وزيادة فرص التعثر المالي.

1.9.3. توزيع الصلاحيات وفصل المهام

من خلال تجربة الباحث؛ تبين أن الشركات التي تفصل بين الإدارة التنفيذية والإدارة المالية تُظهر أداءً أكثر استقراراً وقدرة أكبر على الامتثال للأنظمة. بينما تعاني الشركات التي تدمج المهام في يد شخص واحد من ضعف في الحوكمة وارتباك تشغيلي.

1.9.4. الرقابة الداخلية وجودة اتخاذ القرار

الشركات التي تعتمد على مراجعة دورية داخلية (حتى وإن كانت بسيطة) تتمتع بمستوى أعلى من الانضباط التشغيلي. وقد لاحظ الباحث أن وجود مراقب مالي داخلي أو مسؤول رقابة، ولو بشكل جزئي، يُسهم في تحسين القرارات وتقليل المخاطر المالية.

1.9.5. التأثير على الأداء التشغيلي والامتثال

من خلال المقارنة بين شركات تُطبق عناصر من الحوكمة وأخرى لا تُطبقها، تبين أن الأولى تتمتع بكفاءة تشغيلية أعلى، وقدرة أكبر على الحصول على مشاريع حكومية، في حين أن الثانية تواجه صعوبات في التأهيل والتصنيف والمنافسة.

خلاصة الدراسة الميدانية

تكشف الدراسة الميدانية عن وجود فجوة واضحة بين الإطار النظري للحوكمة الإدارية وممارسات شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في السوق السعودي. ويتضح أن تطبيق مبادئ الحوكمة –حتى لو بشكل تدريجي – يسهم في تحسين الأداء الإداري، وزيادة فرص النمو، وتعزيز القدرة على الامتثال والتنظيم الداخلي.

وتُبرز نتائج الملاحظة أن الشركات التي استثمرت في بناء هياكل تنظيمية واضحة، وتوزيع المهام، وتفعيل الرقابة، تحقق أداءً أفضل على كافة المستويات مقارنةً بالشركات التي لا تتبنى هذه المبادئ.

قائمة المراجع

1. البسام، ب. ب. ع. (2016) *الحوكمة في القطاع العام*. الرياض: معهد الإدارة العامة. [الحوكمة في القطاع العام.pdf](#)
2. أبو النصر، م. م. (2021) *الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة*. القاهرة: دار الكتب العلمية. [الحوكمة الرشيدة.pdf](#)
3. فهمي، ه. ع، وهاشم، ه. ي. (2024). *الحوكمة الرشيدة والتنمية الاقتصادية: الفرص والتحديات (دراسة حالة للتجربة المصرية خلال الفترة 2002-2022)*. المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر. [الحوكمة الرشيدة والتنمية الاقتصادية.pdf](#)
4. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2021) *نظام تصنيف المقاولين*. الرياض: وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. [نظام تصنيف المقاولين الجديد النسخة المعتمدة.pdf](#)
5. المحميد، ن. ب. إ. ب. س. (2017) *إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI* (الطبعة الثانية). الرياض: مكتبة العبيكان. [إدارة المشاريع الاحترافية المحميد.pdf](#)
6. مجمع الفقه الإسلامي الدولي. (2020) *الحوكمة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية المعاصرة* (الموضوع السابع). الدوحة: مؤتمر مجلس مجمع الفقه الإسلامي الدولي – الدورة السادسة والعشرون. [الحوكمة الشرعية.pdf](#)