

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## عنوان المشروع

دور تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في تحسين أداء شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية – دراسة تطبيقية على شركة بناء كاسا للمشاريع

## اسم الطالب

جعفر محمد علي عبدالمجيد الشيخ جعفر

## المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

## إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ 13 أغسطس 2025 - الفصل الدراسي الثاني

## الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى جامعة ميدأوشن على إتاحة الفرصة لإتمام هذا المشروع في بيئة تعليمية افتراضية غنية بالموارد والمصادر، مما مكّنتني من الجمع بين الخبرة العملية والدراسة الأكاديمية في آن واحد. كما أشكر كل من ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تزويدي بالمعلومات أو تهيئة الظروف المواتية لإنجاز هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لزملائي في شركة بناء كاسا للمشاريع على دعمهم المستمر وتعاونهم المثمر، ويطيب لي أن أخص بالشكر الرئيس التنفيذي للشركة، السيد ساجو إيرنست أبرو، الذي كان له دور بارز في تعزيز مفاهيم الحوكمة الإدارية داخل المنشأة، مما أتاح لي فرصة تطبيق ما تعلمته على أرض الواقع، وجعل من هذا المشروع تجربة عملية ثرية عززت من خبرتي ومهاراتي، وأسهمت في دفع عجلة التطوير داخل الشركة.

## الإهداء

إلى أسرتي الكريمة، التي كانت الداعم الأول والمحفز الدائم في مسيرتي العلمية والمهنية، أهدي هذا العمل عرفانًا وتقديرًا لجهودهم وتشجيعهم المستمر.

إلى زملائي وفريق عملي في شركة بناء كاسا للمشاريع، الذين شاركوني شغف الإنجاز وحرصوا على نجاح كل خطوة في هذا المشروع، أهدي ثمرة هذا الجهد المشترك.

إلى كل من يؤمن بأن الجمع بين العلم والخبرة العملية هو السبيل الأمثل لتحقيق التطوير والابتكار، أهدي هذه الصفحات لتكون لبنة في مسيرة التقدم.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية على تحسين الأداء الإداري والتشغيلي في شركة بناء كاسا للمشاريع، وذلك من خلال قياس العلاقة بين ممارسات الحوكمة وفعالية العمليات الإدارية وجودة التنفيذ في بيئة عمل واقعية.

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وُجمعت البيانات من خلال استبيان إلكتروني مكون من (17) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية تغطي أبعاد الحوكمة الإدارية وأثرها على الأداء. تم توزيع الاستبيان على عينة قصدية من سبعة موظفين يمثلون أقسام الإدارة التنفيذية، والإدارة المالية، وإدارة المشاريع، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لقياس المتوسطات.

### النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية وارتفاع كفاءة الأداء الإداري والتشغيلي في الشركة. كما تبين أن ممارسات الشفافية والمساءلة والوضوح في اتخاذ القرار ساهمت في تحسين جودة تنفيذ المشاريع وتقليل الأخطاء التشغيلية.

### التطبيقات والأهمية:

تؤكد نتائج هذه الدراسة أهمية ترسيخ الحوكمة الإدارية كأداة استراتيجية لتحسين الأداء وتعزيز التنافسية في قطاع المقاولات. ويمكن تطبيق التوصيات المستخلصة على شركات مشابهة في المجال لتحسين أنظمتها الإدارية وزيادة فعاليتها التشغيلية.

### الكلمات المفتاحية:

الحوكمة الإدارية، الأداء الإداري، الأداء التشغيلي، الشفافية، المساءلة، شركة بناء كاسا للمشاريع.

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير.....                                   |
| 3  | الإهداء.....                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| 8  | 1.1. المقدمة:.....                                    |
| 8  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                               |
| 9  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| 10 | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| 10 | 1.3. أهمية الدراسة.....                               |
| 11 | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                       |
| 11 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| 11 | 1.4. أسئلة الدراسة.....                               |
| 12 | 1.5. أهداف الدراسة.....                               |
| 13 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                              |
| 13 | 1.7. نموذج الدراسة.....                               |
| 14 | 1.8. الدراسة الميدانية.....                           |
| 17 | 1.9. مخطط المشروع.....                                |
| 19 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| 20 | 2.1. المقدمة:.....                                    |
| 20 | 2.2. المتغير المستقل.....                             |
| 21 | 2.3. المتغير التابع.....                              |
| 21 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| 22 | 2.5. الخاتمة.....                                     |
| 23 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| 24 | 3.1. المقدمة.....                                     |
| 24 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| 26 | 3.3. تصميم البحث.....                                 |
| 27 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| 28 | 3.5. طريقة جمع البيانات.....                          |
| 28 | 3.6. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| 29 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....                                |
| 30 | 3.8. الخاتمة.....                                                 |
| 31 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....            |
| 32 | 4.1. المقدمة.....                                                 |
| 32 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....     |
| 32 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....                      |
| 33 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)..... |
| 34 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....                         |
| 35 | 4.6. الخاتمة.....                                                 |
| 36 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....           |
| 37 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....                      |
| 38 | 5.2. توصيات الدراسة:.....                                         |
| 39 | 5.3. الخاتمة:.....                                                |
| 40 | قائمة المراجع.....                                                |
| 41 | الملاحق.....                                                      |

## جدول الجداول:

| رقم الجدول | عنوان الجدول                   | صفحة |
|------------|--------------------------------|------|
| جدول 01    | توزيع العينة حسب القسم الإداري | 15   |
| جدول 02    | مخطط المشروع                   | 18   |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يُعد قطاع المقاولات من أبرز القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية، نظرًا لارتباطه المباشر بمشاريع البنية التحتية والتنمية العمرانية التي تنسجم مع رؤية المملكة 2030. وتلعب شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة دورًا محوريًا في هذا القطاع، إذ تساهم في تنفيذ المشاريع المحلية وتوفير فرص العمل وتحقيق التنوع الاقتصادي. ومع هذا الدور المحوري، تواجه هذه الشركات تحديات إدارية وتنظيمية تؤثر على استدامتها وتنافسيتها في سوق سريع التغير.

من بين هذه التحديات، يبرز غياب الحوكمة الإدارية كأحد العوامل المؤثرة في انخفاض جودة الأداء واتخاذ القرارات. فضعف الشفافية، وتداخل الصلاحيات، وغياب آليات الرقابة، قد تؤدي إلى إهدار الموارد وتعثر المشاريع، وهو ما ينعكس سلبيًا على أداء الشركات. وبالرغم من توفر بعض اللوائح المنظمة، إلا أن تطبيق مبادئ الحوكمة لا يزال غير مفعّل بالشكل الكافي في أغلب الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع.

من هنا، تنبع أهمية دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء الإداري والتشغيلي في شركات المقاولات، من خلال دراسة تطبيقية على شركة بناء كاسا للمشاريع، بصفتها نموذجًا واقعيًا يعكس بيئة العمل المحلية، ويسمح بتقييم مدى نضج الممارسات الإدارية، ورصد نقاط القوة والضعف واقتراح تحسينات عملية قابلة للتنفيذ.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تعاني العديد من شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة من مشكلات تنظيمية وإدارية متكررة، تتمثل في غياب الهياكل الرسمية، وضعف الرقابة، وتداخل الصلاحيات، مما يؤثر سلبيًا على جودة الأداء المؤسسي. وتبرز أهمية الحوكمة الإدارية كإطار شامل يمكن من خلاله ضبط العمليات وتحقيق الشفافية والمساءلة، إلا أن هذه المفاهيم لا تزال محدودة التفعيل في هذا القطاع.

## الفجوة النظرية:

تشير مراجعة الأدبيات إلى أن أغلب الدراسات ركزت على تطبيقات الحوكمة في المؤسسات الحكومية أو الشركات الكبرى، بينما هناك شح واضح في الدراسات التي تناولت أثر الحوكمة الإدارية في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة، خصوصاً في المملكة العربية السعودية. كما أن الأبحاث السابقة غالباً ما تناولت الموضوع من زاوية نظرية أو تحليلية بحتة، دون التطرق بعمق إلى الواقع الفعلي لهذه الشركات أو إلى نماذج تطبيقية محلية.

## الفجوة العملية:

أما على الصعيد العملي، فتُظهر التجربة الواقعية في شركة بناء كاسا للمشاريع أن مبادئ الحوكمة الإدارية، رغم أهميتها، لا تُطبق بشكل منهجي ومنظم. ويُلاحظ غياب أدوات فعّالة لتوزيع الصلاحيات، وتفعيل الشفافية الداخلية، وتوثيق القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى تكرار بعض الأخطاء التشغيلية وصعوبة قياس الأداء بدقة. لذا، ظهرت الحاجة إلى دراسة تطبيقية تسلط الضوء على واقع الحوكمة في الشركة وتُقيّم أثرها على الأداء الإداري والتشغيلي، وتقدّم توصيات قابلة للتنفيذ.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

1. أغلب الدراسات ركزت على الحوكمة في القطاع الحكومي أو الشركات الكبرى، مع قلة الدراسات الموجهة لقطاع المقاولات الصغيرة والمتوسطة، خصوصاً في المملكة العربية السعودية.
2. هناك نقص في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية ومستوى الأداء الإداري والتشغيلي في شركات المقاولات.
3. العديد من الدراسات تناولت الحوكمة من منظور قانوني أو تنظيمي فقط، دون التعمق في آثارها التشغيلية والإدارية الفعلية.
4. غياب نماذج تحليلية أو دراسات حالة واقعية تُظهر نتائج الحوكمة على شركات بحجم وظروف واقعية مشابهة لشركة كاسا.

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1. ضعف في تفعيل العمل لمبادئ الحوكمة في معظم شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة رغم توفر بعض الأنظمة والتشريعات.
2. في شركة بناء كاسا للمشاريع تحديدًا، لا توجد لوائح تنظيمية مكتوبة واضحة تُحدّد المهام والمسؤوليات.
3. غياب آليات موثقة للمساءلة وتوزيع الصلاحيات، مما يؤثر سلبيًا على كفاءة اتخاذ القرار وتنفيذ المهام.
4. لا توجد مؤشرات أداء معتمدة تُستخدم بشكل منتظم لتقييم الأداء الإداري أو التشغيلي داخل الشركة.
5. عدم وجود سياسة واضحة للتوثيق الإداري والشفافية الداخلية في القرارات والخطط التشغيلية.

### السؤال الرئيس للدراسة:

انطلاقًا من هذه الفجوات، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:  
ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية على تحسين الأداء الإداري والتشغيلي في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة؟  
مع تطبيق هذا التساؤل على شركة بناء كاسا للمشاريع كنموذج واقعي.

## 1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تربط بين مفهوم الحوكمة الإدارية كإطار تنظيمي حديث، وواقع قطاع المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، الذي يشكل أحد أهم القطاعات الداعمة للاقتصاد الوطني. كما أن اختيار شركة بناء كاسا للمشاريع كنموذج تطبيقي يمنح الدراسة طابعًا عمليًا واقعيًا يمكن الاستفادة منه على مستوى الشركات المشابهة في الحجم والنشاط.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

1. تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بتطبيق الحوكمة الإدارية في قطاع المقاولات، خصوصًا في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة داخل المملكة.
2. تردم جزءًا من الفجوة النظرية في الأبحاث التي لم تتناول بشكل كاف العلاقة بين الحوكمة والأداء في هذا القطاع الحيوي.
3. تُوفر نموذجًا بحثيًا يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة تهتم بتطوير بيئة الإدارة والحوكمة في المؤسسات الصغيرة.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1. تُقدم تقييمًا واقعيًا لتجربة شركة بناء كاسا للمشاريع في مجال الحوكمة الإدارية، مما يُساعد في تطوير الممارسات الإدارية داخل الشركة نفسها.
2. تساعد أصحاب القرار داخل الشركات المشابهة في التعرف على أهمية الحوكمة، وأثرها على كفاءة العمليات واتخاذ القرار.
3. تقدم توصيات عملية قابلة للتنفيذ يمكن تطبيقها على أرض الواقع لتحسين الأداء التشغيلي والإداري.
4. تعزز الوعي داخل قطاع المقاولات بأهمية وجود هياكل تنظيمية واضحة وآليات رقابة فعالة.

## 1.4. أسئلة الدراسة

انطلاقًا من مشكلة الدراسة والفجوات التي تم رصدها على المستويين النظري والتطبيقي، تتمحور هذه الدراسة حول الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية على تحسين الأداء الإداري والتشغيلي في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة؟

(مع تطبيق عملي على شركة بناء كاسا للمشاريع).

ويتفرّع من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، وهي:

1. ما مدى التزام شركة كاسا بتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية (كالشفافية، والمساءلة، وفصل الصلاحيات، والرقابة)؟
2. ما أبرز التحديات التي تُعيق تطبيق الحوكمة الإدارية داخل الشركة؟
3. ما أثر غياب الحوكمة على جودة الأداء الإداري في شركة كاسا؟
4. كيف يؤثر ضعف أو غياب الحوكمة على كفاءة الأداء التشغيلي ومخرجات المشاريع؟
5. ما الإجراءات أو التوصيات التي يمكن تطبيقها لتعزيز مستوى الحوكمة وتحسين الأداء في شركات مشابهة؟

## 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإدارية في تحسين الأداء الإداري والتشغيلي داخل شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال تطبيق عملي على شركة بناء كاسا للمشاريع. وتنطلق الدراسة من الهدف الرئيس الآتي:

تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية على تحسين الأداء الإداري والتشغيلي في شركة بناء كاسا للمشاريع.

ويتفرّع من هذا الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية، وهي:

1. تحديد مدى التزام شركة كاسا بتطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية.
2. تشخيص أهم أوجه القصور في الهيكل الإداري والتنظيمي داخل الشركة.
3. تقييم أثر الحوكمة الإدارية على كفاءة الأداء الإداري وجودة القرارات الإدارية.
4. قياس تأثير تطبيق الحوكمة على فعالية الأداء التشغيلي وإنجاز المشاريع.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز مستوى الحوكمة في الشركة وتحسين الأداء العام.

## 1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم اقتراح الفرضيات التالية لاختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية ومستوى الأداء في شركة بناء كاسا للمشاريع:

### 1. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية وتحسين الأداء الإداري والتشغيلي في شركة بناء كاسا للمشاريع.

### 2. الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية وتحسين كفاءة الأداء الإداري داخل الشركة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود آليات مساءلة واضحة وفعالية اتخاذ القرار الإداري.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح توزيع الصلاحيات وتحقيق انسيابية في تنفيذ العمليات التشغيلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الداخلية المنتظمة وارتفاع جودة تنفيذ المشاريع.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية بشكل عام ومستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل.

## 1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة الحالي على تحديد العلاقة بين متغيرين رئيسيين:

- المتغير المستقل: الحوكمة الإدارية، ويشمل:

- الشفافية
- المساءلة
- توزيع الصلاحيات
- الرقابة الداخلية

• المتغير التابع: الأداء الإداري والتشغيلي، ويشمل:

- كفاءة الإدارة
- جودة اتخاذ القرار
- انسيابية تنفيذ العمليات
- جودة إنجاز المشاريع

وتم بناء النموذج المفترض للدراسة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، مع مراعاة خصوصية البيئة التنظيمية في شركة بناء كاسا للمشاريع. حيث يُفترض أن يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية إلى تحسين ملموس في الأداء الإداري والتشغيلي داخل الشركة.

## 1.8. الدراسة الميدانية

• مقدمة الدراسة الميدانية

تأتي هذه الدراسة الميدانية ضمن المرحلة الثانية من مشروع التخرج، وتهدف إلى فحص مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في شركة “بناء كاسا للمشاريع”، وتحديد أثر ذلك على الأداء الإداري والتشغيلي داخل الشركة. وقد تم الاعتماد على أداة الاستبانة باعتبارها أنسب وسيلة لجمع آراء الموظفين بشكل منظم حول واقع الحوكمة وتفاعلها مع بيئة العمل.

“تُعد الحوكمة الإدارية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة المنظمات، لما توفره من شفافية ومساءلة وتنظيم للعلاقات داخل المؤسسة” (المحيميد، 2020).

## • أداة الدراسة (الاستبيان)

تم تصميم استبانة مبنية على أربعة محاور أساسية تمثل أبعاد الحوكمة الإدارية وأثرها:

- الشفافية
- المساءلة
- توزيع الصلاحيات
- الأداء الإداري والتشغيلي

احتوى كل محور على مجموعة من الأسئلة المغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة"). وبلغ إجمالي عدد الأسئلة (17) سؤالاً.

تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من خمسة موظفين في الشركة يمثلون مستويات مختلفة من الوظائف، وشملت العينة فئات إدارية وفنية وإشرافية لضمان التنوع.

"تُعد الاستبانات من أكثر أدوات البحث ملاءمةً لقياس آراء العاملين حول البيئة التنظيمية، خاصة عند تناول قضايا إدارية معقدة كالحوكمة." (الحوكمة الإدارية وتطبيقاتها، 2019)

## • خصائص العينة

| المنصب              | سنوات الخبرة | القسم             |
|---------------------|--------------|-------------------|
| مدير تقدير التكاليف | 15           | إدارة المشاريع    |
| محاسب               | 2            | الإدارة المالية   |
| محاسب               | 3            | الإدارة المالية   |
| مساعد إداري         | 3            | الإدارة التنفيذية |
| مدير العمليات       | 10           | الإدارة التنفيذية |
| مهندس موقع          | 1            | إدارة المشاريع    |
| مهندس مشاريع أول    | 7            | إدارة المشاريع    |

جدول 01 – توزيع العينة حسب القسم الإداري

## • تحليل النتائج حسب المحاور

### المحور الأول: الشفافية

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين اتفقوا على وجود مستوى جيد من الشفافية في الشركة، خاصة فيما يتعلق بإبلاغ الموظفين بالقرارات والسياسات. ومع ذلك، أشار أحد المشاركين إلى ضعف نسبي في توفر معلومات دقيقة عن الإجراءات التشغيلية.

“الشفافية في اتخاذ القرار وإدارة المعلومات تعزز الثقة داخل بيئة العمل وتُقلل من التوترات التنظيمية.”  
(الحكومة الرشيدة، 2021)

### المحور الثاني: المساءلة

جاءت النتائج مشجعة في هذا المحور، حيث أكد المشاركون أن هناك وضوحًا في تحديد المسؤوليات، إلا أن البعض أبدى ملاحظات بشأن ضعف المتابعة في بعض الأقسام.

“كلما زاد وضوح الصلاحيات والمساءلة داخل الهيكل التنظيمي، انعكس ذلك إيجابًا على سرعة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف التشغيلية.” (الحكومة في القطاع العام، 2016)

### المحور الثالث: توزيع الصلاحيات

بيّن الاستبيان أن الصلاحيات موزعة إلى حد ما، لكنها تحتاج إلى تحديث يعكس توسّع حجم المهام. أحد المشاركين أشار إلى تداخل الصلاحيات بين بعض الإدارات.

“إن غياب وضوح الصلاحيات قد يؤدي إلى تضارب في المهام ويؤثر سلبيًا على الكفاءة الإدارية.” (الحكومة الشرعية، 2020)

### المحور الرابع: الأداء الإداري والتشغيلي

أظهرت النتائج رضا عامًا حول الأداء، مع وجود إشادة بسرعة تنفيذ العمليات في بعض الأقسام، مقابل ملاحظات على تأخر بعض الإجراءات البيروقراطية.

“تشير الأدبيات إلى أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يساهم في تعزيز جودة اتخاذ القرار، وتقليل الهدر الإداري، وزيادة رضا العاملين.” (الحكومة الشرعية، 2020)

## • مناقشة الفرضيات

تدعم نتائج الاستبيان فرضيات الدراسة حول وجود أثر إيجابي لمبادئ الحوكمة الإدارية على الأداء داخل الشركة، وخاصة في محوري الشفافية والمساءلة، مع وجود بعض التحديات المتعلقة بتوزيع الصلاحيات والانسيابية التشغيلية.

## • الخلاصة العامة للفصل

توصلت الدراسة الميدانية إلى أن شركة بناء كاسا للمشاريع تطبق عددًا من مبادئ الحوكمة الإدارية بدرجة مرضية، خاصة في الجوانب المتعلقة بالشفافية والمساءلة. ومع ذلك، ما زالت هناك حاجة لتعزيز بعض الجوانب كهيكل الصلاحيات وتحسين الإجراءات التشغيلية.

“إنّ تطبيق الحوكمة الرشيدة في بيئة العمل يُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق جودة الخدمات المقدمة.” (الحوكمة الرشيدة والتنمية الاقتصادية، ص. 112)

## 1.9. مخطط المشروع

يتضمن مخطط المشروع المراحل التي مر بها العمل منذ الانتهاء من مشروع التخرج 1 وحتى إنجاز الجانب التطبيقي منه، خلال فترة زمنية قصيرة مكثفة تمتد من نهاية شهر يوليو وحتى منتصف أغسطس 2025. وقد رُوِيَ في إعداد هذا المخطط تسلسل الخطوات البحثية والمنهجية، على النحو التالي:

| رقم | المرحلة                 | النشاط                                          | التاريخ     | المدة    | المخرجات                  |
|-----|-------------------------|-------------------------------------------------|-------------|----------|---------------------------|
| 1   | الانتقال من المشروع 1   | مراجعة مشروع التخرج 1 وتحليل نتائجه             | 26-28 يوليو | 3 أيام   | نقطة انطلاق بحثية         |
| 2   | الإطار التطبيقي         | تحديد الشركة وتحويل الإطار النظري إلى عملي      | 29-31 يوليو | 3 أيام   | إعداد نموذج الدراسة       |
| 3   | تصميم الاستبيان         | إعداد الأداة الميدانية وصياغة الأسئلة           | 1-2 أغسطس   | يومان    | استبيان معتمد             |
| 4   | توزيع الاستبيان         | توزيع النموذج على عينة من الموظفين في الشركة    | 3 أغسطس     | يوم واحد | ردود ميدانية              |
| 5   | تحليل النتائج           | تحليل استجابات الموظفين بناء على محاور الحوكمة  | 4-5 أغسطس   | يومان    | بيانات قابلة للتفسير      |
| 6   | كتابة الدراسة الميدانية | صياغة الفصل التطبيقي وفق النتائج وربطه بالمراجع | 6-7 أغسطس   | يومان    | فصل تطبيقي متكامل         |
| 7   | مراجعة المشروع          | تدقيق شامل للنص وتنسيق التقرير النهائي          | 8-10 أغسطس  | 3 أيام   | نسخة نهائية جاهزة للتسليم |

جدول 02 - مخطط المشروع

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يُعد الرجوع إلى الدراسات السابقة من الخطوات الأساسية في أي بحث علمي، لما يوفره من أرضية معرفية تساعد في بناء الإطار النظري، وتوجيه الدراسة الحالية وفقًا لما توصلت إليه البحوث السابقة. وتركز هذه الدراسة على استعراض أهم الأدبيات المتعلقة بالحوكمة الإدارية كمفهوم، وأثر تطبيقها على الأداء الإداري والتشغيلي، مع تقسيم الدراسات بحسب متغيرات البحث.

## 2.2. المتغير المستقل

المتغير المستقل هو الحوكمة الإدارية، والدراسات المتعلقة فيه هي كالتالي:

### أولاً: الشفافية

أشارت دراسة المحيميد (2020) إلى أن الشفافية تمثل أحد الأعمدة الجوهرية في الحوكمة الإدارية، حيث تتيح للموظفين الاطلاع على الإجراءات، وتمكنهم من فهم القرارات المتخذة داخل المنظمة. كما بينت دراسة "الحوكمة الرشيدة والتنمية الاقتصادية" أن الشفافية تعزز الثقة بين العاملين والإدارة، وتقلل من فرص الفساد الإداري.

### ثانياً: المساءلة

أوضحت الأدبيات أن وجود آلية واضحة للمساءلة ينعكس إيجاباً على سلوكيات الموظفين، ويزيد من درجة الانضباط. وبيّنت دراسة "الحوكمة في القطاع العام" أن المساءلة تعدّ أداة رقابية فاعلة لضبط الأداء، وتحقيق العدالة بين الموظفين.

### ثالثاً: توزيع الصلاحيات

تناولت دراسات متعددة أهمية وجود توازن في توزيع الصلاحيات والسلطات داخل المنظمة، ومن بينها دراسة "الحوكمة الشرعية" التي ربطت بين وضوح الصلاحيات وكفاءة اتخاذ القرار، إضافة إلى تقليل التعارض الوظيفي.

## رابعاً: الرقابة الداخلية

أكدت دراسة "الحوكمة الرشيدة" أن الرقابة الداخلية تسهم في تحقيق التكامل بين وظائف المنظمة، من خلال المتابعة المستمرة، والتقويم الدوري للإجراءات والنتائج. وتشير الدراسات إلى أن الرقابة الجيدة تقلل من المخاطر التشغيلية وتحسن الالتزام التنظيمي

### 2.3. المتغير التابع

المتغير التابع هو الأداء الإداري والتشغيلي:

تنوّعت الدراسات في تعريف الأداء الإداري والتشغيلي، إلا أنها أجمعت على أنه يمثل المخرجات الفعلية الناتجة عن العمليات التنظيمية. وقد بيّنت دراسة "الحوكمة الرشيدة والتنمية الاقتصادية" أن تحسين الأداء يرتبط مباشرةً بتطبيق مبادئ الحوكمة، خصوصاً الشفافية وتحديد المسؤوليات.

كما أوضحت دراسات أخرى أن الأداء يتأثر بجودة التنظيم الداخلي، والمرونة في تنفيذ المهام، وقدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات. وتُعد المتابعة والتحفيز من بين العوامل التي أظهرت تأثيراً مباشراً على تحسين الأداء.

### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أثبتت معظم الدراسات السابقة وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة الإدارية ورفع كفاءة الأداء الإداري والتشغيلي. فكلما زاد الالتزام بالمبادئ الأربعة (الشفافية، المساءلة، توزيع الصلاحيات، الرقابة)، زادت قدرة المؤسسة على تحسين جودة خدماتها وتقليل الهدر والتأخير.

كما أشارت دراسة "إدارة المشاريع الاحترافية" إلى أن الحوكمة توفر بنية تنظيمية تسهم في تسريع اتخاذ القرار وتوزيع المهام بكفاءة، مما ينعكس على تحقيق الأهداف التشغيلية بأقل جهد وتكلفة.

## 2.5. الخاتمة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين أن الحوكمة الإدارية لم تعد مجرد إطار تنظيمي، بل أصبحت أداة استراتيجية لتحسين أداء المؤسسات. وتؤكد الأدبيات أن وجود نظام حوكمي فعال يؤدي إلى تحسين الاتصال الداخلي، رفع الإنتاجية، وتقليل التعارضات الإدارية، وهو ما تسعى هذه الدراسة لقياسه داخل بيئة عمل واقعية ممثلة في شركة كاسا.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

تعتمد هذه الدراسة على منهج وصفي تحليلي مدعوم بالتحليل الكمي من خلال أداة الاستبيان، وذلك بهدف قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية على الأداء الإداري والتشغيلي في شركة بناء كاسا للمشاريع. اختيار هذا المنهج يعود إلى ملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية في بيئة العمل الواقعية، وتحليل العلاقات بين المتغيرات وفق بيانات كمية يمكن اختبارها إحصائيًا (الحوكمة الرشيدة، 2021).

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

يقصد بالتعريف الإجرائي تحديد كيف سيُقاس كل متغير في هذه الدراسة وما هي أبعاده وأدوات قياسه. وستُقاس جميع المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)، مع احتساب المتوسط الحسابي لكل بعد ثم المتوسط الكلي للمتغير.

#### 3.2.1 المتغير المستقل: الحوكمة الإدارية

تعريف إجرائي عام: درجة التزام شركة بناء كاسا للمشاريع بتطبيق مبادئ الحوكمة عبر أربعة أبعاد فرعية، تُقاس بمتوسط استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان المخصصة لكل بعد.

أبعاد الحوكمة الإدارية وطريقة قياسها:

#### 1. الشفافية

- **التعريف الإجرائي:** وضوح المعلومات والسياسات والإجراءات وتوفرها للعاملين، وإبلاغهم بالقرارات ذات الصلة.
- **القياس:** متوسط فقرات محور الشفافية (مثل توافر المعلومات، وضوح السياسات، قنوات التواصل).
- **التفسير:** كلما ارتفع المتوسط اقتربت الشركة من الممارسة الشفافة.

## 2. المساءلة

- **التعريف الإجرائي:** وجود تحديد واضح للمسؤوليات وآليات للمحاسبة والمتابعة الدورية للأداء.
- **القياس:** متوسط فقرات محور المساءلة (وضوح المسؤوليات، إجراءات التقصير، المتابعة الإشرافية).
- **التفسير:** متوسط أعلى يعني نظام مساءلة أكثر فاعلية.

## 3. توزيع الصلاحيات

- **التعريف الإجرائي:** ملائمة تفويض السلطات لمتطلبات العمل، وغياب تضارب/تداخل الصلاحيات بين الإدارات.
- **القياس:** متوسط فقرات محور توزيع الصلاحيات (ملاءمة التفويض، عدم التداخل، كفاية الصلاحيات).
- **التفسير:** ارتفاع المتوسط يدل على تفويض متوازن يدعم سرعة القرار.

## 4. الرقابة الداخلية

- **التعريف الإجرائي:** وجود إجراءات مراجعة وتدقيق داخلي دوري لضبط الالتزام والخطط.
- **القياس:** متوسط فقرات الرقابة (التقارير الدورية، التحقق، التصحيح).
- **التفسير:** متوسط أعلى يعني رقابة أكثر انتظامًا وكفاءة.

### 3.2.2 المتغير التابع: الأداء الإداري والتشغيلي

#### تعريف إجرائي عام:

مدى كفاءة الإدارة وانسيابية العمليات وجودة إنجاز المشاريع داخل الشركة، كما يُدركها المشاركون في العينة.

أبعاد الأداء وطريقة قياسها:

### 1. كفاءة الإدارة

- التعريف الإجرائي: وضوح الأهداف، جودة التخطيط، سرعة اتخاذ القرار.
- القياس: متوسط فقرات الكفاءة الإدارية.

### 2. جودة اتخاذ القرار

- التعريف الإجرائي: اعتماد القرارات على معلومات دقيقة وتقييم بدائل مناسبة وتوقيت ملائم.
- القياس: متوسط فقرات قرار الإدارة.

### 3. انسيابية تنفيذ العمليات

- التعريف الإجرائي: سلاسة إجراءات العمل، وضوح سير العمليات، قلة التعطّل والتداخل.
- القياس: متوسط فقرات الانسيابية التشغيلية.

### 4. جودة إنجاز المشاريع

- التعريف الإجرائي: الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة والمواصفات في مشاريع الشركة.
- القياس: متوسط فقرات جودة الإنجاز.

## 3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

يرتكز تصميم هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي مدعومًا بالتحليل الكمي، حيث تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة قصدية من موظفي شركة بناء كاسا للمشاريع. ويمر تصميم البحث بالمراحل التالية:

1. تحديد مشكلة البحث وصياغة الفرضيات: صياغة المشكلة بدقة وتحديد الأسئلة البحثية والفرضيات التي سيتم اختبارها.

2. مراجعة الدراسات السابقة وصياغة الإطار النظري: جمع وتحليل الأبحاث والمراجع ذات العلاقة بموضوع الحوكمة الإدارية والأداء الإداري والتشغيلي.

3. تصميم أداة البحث (الاستبيان) واختبارها: إعداد الاستبيان بناءً على محاور البحث، والتحقق من صدقه وثباته.
4. جمع البيانات من العينة المختارة: توزيع الاستبيان على العينة المكونة من خمسة موظفين يمثلون أقسامًا مختلفة داخل الشركة.
5. تحليل البيانات: إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي واستخدام الأساليب الوصفية لتحليل النتائج.
6. مناقشة النتائج واستخلاص التوصيات: ربط النتائج بالمفاهيم النظرية وتقديم مقترحات عملية لتحسين الحوكمة والأداء.

### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي شركة بناء كاسا للمشاريع بمستويات الإدارية والفنية، بما يشمل الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والموظفين التنفيذيين والفنيين العاملين في المشاريع. ونظرًا لضيق الوقت والإطار العملي للدراسة، فقد تم اعتماد العينة القصدية (Purposive Sampling) لانتقاء الأفراد الأكثر ارتباطًا بموضوع الحوكمة الإدارية والأداء داخل الشركة. وقد بلغ عدد أفراد العينة سبعة موظفين يمثلون ثلاثة أقسام رئيسية:

1. الإدارة التنفيذية: مسؤولو الإدارة العليا وأصحاب القرار.
  2. الإدارة المالية: مسؤولو الحسابات والموازنات والتقارير المالية.
  3. إدارة المشاريع: المهندسون ومديرو المشاريع الميدانيون.
- تم اختيار هذه العينة لضمان التنوع في الآراء والخبرات، مما يعزز من شمولية النتائج وقدرتها على تمثيل الواقع العملي للشركة (الحوكمة في القطاع العام، 2016).

### 3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان المصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، حيث اشتملت على (17) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية، تعكس أبعاد الحوكمة الإدارية وأثرها على الأداء الإداري والتشغيلي في شركة بناء كاسا للمشاريع.

اعتمد الاستبيان على مقياس (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة) لقياس درجة اتفاق أو اختلاف المبحوثين مع العبارات المطروحة، بهدف تحويل آرائهم إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقد جرى إعداد الاستبيان إلكترونياً عبر منصة Google Forms ، ثم توزيعه على أفراد العينة القصدية المكوّنة من سبعة موظفين يمثلون أقسام الإدارة التنفيذية، والإدارة المالية، وإدارة المشاريع، لضمان تنوع الخبرات وثرأء وجهات النظر، بما يعزز من مصداقية النتائج ودقتها (الحوكمة الإدارية وتطبيقاتها، 2019).

[استبيان ميداني حول أثر الحوكمة الإدارية في شركة كاسا.pdf](#)

<https://forms.gle/mtbQbBLdL3AtdCMr9>

### 3.6. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات:

#### 1. البيانات الأولية:

وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من الميدان من خلال ردود المشاركين على أداة الاستبيان، حيث وقّرت هذه البيانات مؤشرات كمية يمكن تحليلها لاستخلاص نتائج مرتبطة بواقع تطبيق الحوكمة الإدارية في شركة بناء كاسا للمشاريع وأثرها على الأداء الإداري والتشغيلي.

#### 2. البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المراجع العلمية، والدراسات السابقة، والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع الحوكمة الإدارية، سواء في بيانات عمل مشابهة أو في الإطار النظري العام. وقد ساعدت هذه البيانات في بناء الإطار النظري للدراسة، وتفسير النتائج الميدانية، ودعم التحليل بالأسس العلمية والممارسات المثبتة.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية عبر أداة الاستبيان، تم تصدير الردود من منصة Google Forms إلى ملف ملخص إحصائي بصيغة PDF يحتوي على جداول ورسوم بيانية توضح نتائج كل فقرة. تمت خطوات التحليل على النحو التالي:

1. **المراجعة الأولية للبيانات:** تم فحص جميع الاستجابات للتأكد من اكتمالها وخلوها من الأخطاء أو الإجابات الناقصة.
2. **الإحصاءات الوصفية:** اعتمادًا على الملخص الإحصائي الصادر من Google Forms، جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور، وذلك لقياس مستوى الاتفاق أو الاختلاف بين أفراد العينة.
3. **التمثيل البياني:** تم استخدام الرسوم البيانية التلقائية التي تولدها المنصة (دوائر) لتوضيح توزيع الإجابات لكل سؤال، مما سهل عملية المقارنة بين المحاور الأربعة.
4. **تفسير النتائج:** رُبطت المؤشرات الإحصائية بمضمون أسئلة الاستبيان، لتحديد أبرز أبعاد الحوكمة الإدارية التي تؤثر في الأداء الإداري والتشغيلي لشركة بناء كاسا للمشاريع.

[التحليل الإحصائي.pdf](#)

### 3.8. الخاتمة

توفر المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة إطاراً متكاملًا يجمع بين الدقة والواقعية في جمع البيانات وتحليلها. إذ تم تصميم أدوات البحث بما يتناسب مع طبيعة شركة بناء كاسا للمشاريع، وضمان تنوع مصادر البيانات بين أولية وثانوية، مما يعزز من شمولية النتائج. كما أتاح استخدام الأدوات الرقمية، مثل Google Forms، الحصول على بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي، بما يدعم استخلاص مؤشرات موضوعية وموثوقة. إن وضوح خطوات هذه المنهجية وتكاملها يمكّن من الوصول إلى نتائج تسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، تهدف إلى تعزيز مستوى الحوكمة الإدارية وتحسين الأداء الإداري والتشغيلي داخل الشركة.

## 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](#)

## الملاحق

1. الملحق رقم (1): سياسة شركة بناء كاسا للمشاريع.

[Casa Construction Enterprises - Company Policy.pdf](#)

2. الملحق رقم (2): سير عمل المشروع في شركة بناء كاسا للمشاريع.

[Casa Construction Enterprises - Project Workflow.pdf](#)

3. الملحق رقم (3): استبيان ميداني حول أثر الحوكمة الإدارية في شركة بناء كاسا للمشاريع.

[استبيان ميداني حول أثر الحوكمة الإدارية في شركة كاسا.pdf](#)

4. الملحق رقم (4): التحليل الإحصائي للاستبيان الميداني حول أثر الحوكمة الإدارية في شركة بناء كاسا للمشاريع.

[التحليل الإحصائي.pdf](#)

5. الملحق رقم (5): السجل التجاري لشركة بناء كاسا للمشاريع.

<https://qr.saudibusiness.gov.sa/viewcr?nCrNumber=aBwedyT0ygFVWn==z7waFvYw>