

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص بكالوريوس الإدارة العامة



التكليف الثاني لمشروع التخرج

عنوان البحث

أثر الحوكمة التعاقدية في تعزيز الامتثال التنظيمي لإسكانات العاملين بالشركات في السعودية

إعداد الطالب/ محمد عدنان إبراهيم الجهني

إشراف/ د. عبدالرحيم نادر

العام الدراسي:

2026

تمهيد التكليف

يبني هذا التكليف الإطار المنهجي المقترح لمشروع التخرج على العنوان المعتمد في التكليف الأول. ويحافظ نموذج البحث على علاقة مباشرة وبسيطة بين الحوكمة التعاقدية بوصفها المتغير المستقل، والامتثال التنظيمي لإسكانات العاملين بوصفه المتغير التابع. أما الاستعانة بمقاول تشغيل أو التأجير من الباطن لمشغل متخصص يقدم خدمة الإيواء بسعر الفرد، فتدرس بوصفها بدائل تشغيلية وحلولاً محتملة لمعالجة المخاطر، ولا تدخل كمتغيرات في النموذج الإحصائي الرئيس.

يراعي التكليف أن نقل بعض الأعمال إلى طرف ثالث لا يؤدي تلقائيًا إلى انتقال جميع المسؤوليات القانونية والتنظيمية، إذ يظل توزيع المسؤولية مرتبطًا بالعقد الأساسي، وصلاحيات التأجير من الباطن، وصفة طالب الترخيص، وطبيعة المخالفة، ومدى السيطرة الفعلية لكل طرف على مصدر الخطر. وتتيح شبكة إيجار تحديد صلاحيات التأجير من الباطن ضمن شروط العقد الأساسي، كما تتيح منصة بلدي لأصحاب ومستأجري العقارات التقدم لإصدار رخص السكن الجماعي وفق الاشتراطات النظامية ذات العلاقة (إيجار، 2026، وزارة البلديات والإسكان، 2022).

أولاً: أسئلة البحث

السؤال الرئيس

ما أثر الحوكمة التعاقدية في تعزيز الامتثال التنظيمي لإسكانات العاملين بالشركات في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى تطبيق الحوكمة التعاقدية في عقود إسكانات العاملين بالشركات؟
2. ما مستوى الامتثال التنظيمي في إسكانات العاملين بالشركات؟
3. ما أثر الفحص والتحقق المسبق من حالة العقار وتراخيصه قبل التعاقد في تعزيز الامتثال التنظيمي؟
4. ما أثر وضوح الحقوق والالتزامات وتوزيع المسؤوليات بين أطراف العقد في تعزيز الامتثال التنظيمي؟
5. ما أثر الإفصاح والتوثيق عن حالة العقار والمخالفات القائمة في الحد من النزاعات وعدم الامتثال؟
6. ما أثر توزيع المخاطر والتكاليف التصحيحية تعاقدياً في تعزيز الامتثال التنظيمي؟
7. ما أثر المتابعة والرقابة على تنفيذ العقد في استمرار التراخيص ومعالجة المخالفات؟
8. ما أبرز المخالفات التي قد تنشأ بسبب مالك العقار أو الشركة المستأجرة أو مشغل السكن؟
9. ما الفروق بين الاستئجار والتشغيل المباشر، والاستئجار مع مقاول تشغيل، والتأجير من الباطن لمشغل متخصص من حيث المسؤوليات والمخاطر والتكلفة والامتثال؟
10. ما الأدوات التعاقدية والإدارية التي يمكن أن تساعد الشركات على تقليل المخالفات والتكاليف التصحيحية في إسكانات العاملين؟

ثانياً: أهداف البحث

الهدف الرئيس

التعرف على أثر الحوكمة التعاقدية في تعزيز الامتثال التنظيمي لإسكانات العاملين بالشركات في المملكة العربية السعودية.

1. الأهداف الفرعية
1. قياس مستوى تطبيق الحوكمة التعاقدية في عقود إسكانات العاملين.
2. التعرف على مستوى الامتثال التنظيمي في إسكانات العاملين بالشركات.
3. تحديد أثر الفحص والتحقق المسبق من حالة العقار وتراخيصه قبل التعاقد.
4. تحليل أثر وضوح الحقوق والالتزامات وتوزيع المسؤوليات بين المالك والشركة والأطراف المشغلة.
5. دراسة أثر الإفصاح والتوثيق في تقليل فجوة المعلومات والنزاعات التعاقدية.
6. التعرف على أثر توزيع المخاطر والتكاليف التصحيحية في رفع كفاءة الامتثال.
7. تحليل دور المتابعة والرقابة التعاقدية في المحافظة على سريان التراخيص واستمرار الالتزام.
8. تحديد أبرز المخالفات التي يمكن أن تنشأ عن المالك أو الشركة المستأجرة أو مشغل السكن.
9. مقارنة النماذج التعاقدية والتشغيلية المستخدمة في إدارة إسكانات العاملين.
10. تقديم إطار تطبيقي يضم نموذجاً تعاقدياً، ومصفوفة مسؤوليات، وقائمة فحص امتثالي، ونموذجاً لتقييم المخاطر والتكاليف، وأداة للمقارنة بين البدائل.

ثالثاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الصفرية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة التعاقدية في تعزيز الامتثال التنظيمي لإسكانات العاملين بالشركات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسة البديلة

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوكمة التعاقدية في تعزيز الامتثال التنظيمي لإسكانات العاملين بالشركات في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للفحص والتحقق المسبق قبل التعاقد في تعزيز الامتثال التنظيمي.

2. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوضوح الحقوق والالتزامات وتوزيع المسؤوليات في تعزيز الامتثال التنظيمي.
3. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للإفصاح والتوثيق في تعزيز الامتثال التنظيمي.
4. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوزيع الواضح للمخاطر والتكاليف التصحيحية في تعزيز الامتثال التنظيمي.
5. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتابعة والرقابة التعاقدية في تعزيز الامتثال التنظيمي.
- ملاحظة منهجية: نظرًا لأن العينة المتوقعة تقل عن ثلاثين مشاركًا، ستُفسر نتائج الاختبارات الإحصائية بحذر، مع إعطاء وزن أساسي للتحليل الوصفي. ويمكن استخدام معامل ارتباط سبيرمان إذا تحققت جودة البيانات وكفاية الاستجابات.

رابعًا: نموذج البحث

يعتمد البحث نموذجًا مباشرًا يختبر أثر الحوكمة التعاقدية بأبعادها المقترحة في الامتثال التنظيمي لإسكانات العاملين. ولا تُعامل النماذج التشغيلية البديلة كمتغيرات إحصائية، بل تُستخدم في التحليل التطبيقي والتوصيات

المتغير التابع الامتثال التنظيمي	أثر ←	المتغير المستقل الحوكمة التعاقدية
• اكتمال التراخيص وسريتها • الالتزام بالصحة والسلامة • الاستخدام النظامي والطاقة الاستيعابية • انخفاض المخالفات والغرامات • سرعة الإجراءات التصحيحية • استمرارية المتابعة والتجديد		• الفحص والتحقق المسبق • وضوح الحقوق والالتزامات • توزيع المسؤوليات • الإفصاح والتوثيق • توزيع المخاطر والتكاليف • المتابعة والرقابة • إدارة المخالفات والتصحيح

التعريف الإجرائي للمتغير المستقل

الحوكمة التعاقدية هي مستوى تطبيق الشركة للضوابط التي تحكم دورة عقد إسكان العاملين، بدءًا من العناية الواجبة والفحص قبل التعاقد، مرورًا بتحديد الحقوق والمسؤوليات والإفصاح والتوثيق وتوزيع المخاطر والتكاليف، وانتهاءً بمتابعة التنفيذ ومعالجة المخالفات والنزاعات.

التعريف الإجرائي للمتغير التابع

الامتثال التنظيمي هو درجة التزام سكن العاملين بالأنظمة واللوائح والاشتراطات المرتبطة بالتراخيص، والسلامة، والحماية من الحريق، والصحة العامة، والطاقة الاستيعابية، والاستخدام النظامي، والتجديد ومعالجة الملاحظات.

النماذج التشغيلية محل المقارنة التطبيقية

النموذج	الوصف	أبرز الأثر التعاقدية
الاستئجار والتشغيل المباشر	تستأجر الشركة العقار وتتولى التجهيز والتشغيل والمتابعة والتعاقد مع موردي الصيانة والخدمات.	سيطرة مباشرة مرتفعة، يقابلها تحمل أكبر للمخاطر والتكاليف التشغيلية والامتثالية.
الاستئجار مع مقاول تشغيل	يبقى عقد الإيجار باسم الشركة، بينما يتولى المقاول التشغيل اليومي والصيانة والخدمات وفق نطاق عمل.	ينقل جزءًا من مخاطر التشغيل، مع بقاء التزامات العقد الأساسي والرقابة على الشركة.
التأجير من الباطن لمشغل متخصص	تؤجر الشركة العقار القائم من الباطن - بعد الإذن النظامي والتعاقد - لمشغل يهوى السكن ويقدم خدمة الإيواء بسعر الفرد.	قد ينقل جانبًا أكبر من مخاطر التجهيز والتشغيل، لكنه يتطلب موافقة المالك وتوزيعًا دقيقًا للمسؤوليات والضمانات.

خامساً: مكان التطبيق المقترح للبحث

يقترح تطبيق الدراسة ميدانياً في مدينة الرياض، نظراً لما تضمه من عدد كبير من الشركات والأنشطة الاقتصادية والعقارية، وما يرتبط بها من عقود استئجار وتشغيل إسكانات العاملين. ويظل نطاق الدراسة النظري والتنظيمي متعلقاً بالمملكة العربية السعودية، بينما يمثل اختيار الرياض حداً مكانيًا لجمع البيانات خلال الفصل الدراسي.

تستهدف الدراسة الفئات الآتية:

- مسؤولو العقود والمشتريات.
- المختصون في الشؤون القانونية.
- الوسطاء العقاريون المرخصون.
- ملاك العقارات المستخدمة أو القابلة للاستخدام في إسكان العاملين.

ويمكن الاستفادة من حالة واقعية سابقة شهدت مخالفات إنشائية وتشغيلية وتكاليف تصحيحية ونزاعاً حول مسؤولية المالك والشركة، وذلك بوصفها خلفية عملية لتصميم الاستبانة وصياغة السيناريوهات، مع عدم ذكر اسم الشركة أو العقار أو أي بيانات تسمح بالتعرف على الأطراف.

سادساً: منهجية البحث المتوقعة

1. منهج الدراسة

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لوصف مستوى الحوكمة التعاقدية والامتثال التنظيمي، وقياس اتجاهات ذوي العلاقة، وتحليل العلاقة بين المتغيرين دون تدخل تجريبي.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المختصين والأطراف ذوي الخبرة بالعقود العقارية وإسكانات العاملين في مدينة الرياض وبصفة خاصة مسؤولي العقود والمشتريات، والمختصين القانونيين، والوسطاء العقاريين، وملاك العقارات.

3. عينة الدراسة

ستستخدم الدراسة عينة قصدية غير احتمالية، تُختار وفق صلة المشارك المباشرة بالموضوع. ومن المتوقع أن يقل عدد المشاركين عن ثلاثين مشاركاً بسبب تخصص الموضوع وصعوبة الوصول إلى عدد كبير من أصحاب الخبرة. ولهذا ستعرض النتائج ضمن حدود العينة، ولن يُبالغ في تعميمها على جميع الشركات.

4. أداة الدراسة

ستستخدم الاستبانة الإلكترونية أو الورقية أداة رئيسة لجمع البيانات، وتقسم إلى ثلاثة أجزاء:

البيانات العامة: طبيعة عمل المشارك، سنوات الخبرة، علاقته بالعقود أو العقارات، ومدى خبرته بالمخالفات والتصحيح.

الحوكمة التعاقدية: عبارات تقيس الفحص المسبق، وضوح الالتزامات، توزيع المسؤوليات، الإفصاح والتوثيق، توزيع المخاطر والتكاليف، والمتابعة.

الامتثال التنظيمي: عبارات تقيس التراخيص والسلامة والاستخدام النظامي والطاقة الاستيعابية، وانخفاض المخالفات وسرعة التصحيح والمتابعة.

تستخدم الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي: لا أوافق بشدة، لا أوافق، محايد، أوافق، أوافق بشدة.

5. صدق الأداة وثباتها

تعرض الأداة على محكمين أكاديميين أو مختصين في الإدارة والعقود والامتثال للتأكد من وضوح العبارات ومناسبتها لمتغيرات الدراسة. ويمكن حساب معامل ألفا كرونباخ لتقدير الاتساق الداخلي إذا كانت الاستجابات كافية ومناسبة للتحليل.

6. أساليب تحليل البيانات

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المشاركين.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات الإجابات.
3. ترتيب أبعاد الحوكمة التعاقدية بحسب مستوى التطبيق والأهمية المدركة.
4. استخدام معامل ارتباط سيرمان لتحليل العلاقة بين الحوكمة التعاقدية والامتثال التنظيمي عند ملاءمة البيانات.
5. إجراء مقارنة وصفية بين النماذج التشغيلية الثلاثة من حيث المسؤوليات والمخاطر والتكاليف.

7. الاعتبارات الأخلاقية

1. الحصول على موافقة المشاركين قبل الإجابة عن الاستبانة.
2. عدم جمع أسماء المشاركين أو بيانات تعريفية غير ضرورية.
3. الحفاظ على سرية أسماء الشركات والعقارات والعقود والمخالفات.
4. استخدام البيانات لأغراض البحث الأكاديمي فقط.
5. عرض النتائج بصورة مجمعة وعدم نسبة أي إجابة إلى شخص أو جهة محددة.
6. الالتزام بالأمانة العلمية والتوثيق الدقيق وعدم تعديل البيانات أو انتقاء النتائج.

8. حدود المنهجية المتوقعة

1. صغر حجم العينة واستخدام العينة القصدية.
2. اقتصر الدراسة الميدانية على مدينة الرياض.
3. عدم إجراء مقابلات، مما يقلل التفسير النوعي العميق لبعض القضايا القانونية.
4. اعتماد جزء من البيانات على إدراك المشاركين وخبراتهم الشخصية.
5. عدم توفر عقود وتقارير مخالفات فعلية للتحليل في الوقت الحالي.

سابعًا: المخطط المقترح للمشروع

ينفذ المشروع وفق المراحل المتتابعة الآتية:

المرحلة الأولى: تأسيس الدراسة اعتماد العنوان، وكتابة المقدمة والمشكلة والأهمية وتجميع المراجع الأولية.
↓
المرحلة الثانية: بناء الإطار المنهجي صياغة الأسئلة والأهداف والفرضيات والنموذج والمنهجية ومكان التطبيق.
↓
المرحلة الثالثة: الإطار النظري والدراسات السابقة تعريف المتغيرات، وتحليل التنظيمات، واستعراض الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية.
↓
المرحلة الرابعة: إعداد أداة الدراسة صياغة الاستبانة، وتحكيمها، وتجربتها مبدئيًا، ثم اعتماد النسخة النهائية.
↓
المرحلة الخامسة: جمع البيانات توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة، ومتابعة الاستجابات، وتنظيم البيانات.
↓
المرحلة السادسة: التحليل والمناقشة تحليل البيانات، واختبار الفرضيات بقدر ما تسمح به العينة، ومناقشة النتائج.
↓
المرحلة السابعة: الحلول والمخرجات إعداد قائمة الفحص، ومصفوفة المسؤوليات، ونموذج تقييم المخاطر، ومقارنة النماذج التشغيلية.
↓
المرحلة الثامنة: التقرير النهائي كتابة الخاتمة والتوصيات، ومراجعة التوثيق، والتدقيق اللغوي والتنسيق النهائي.

ثامناً: جدول المحتويات المقترح للمشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهمية الدراسة
- نموذج الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

- مفهوم الحوكمة والحوكمة التعاقدية
- دورة العقد والعناية الواجبة
- الإفصاح والتوثيق
- توزيع الحقوق والمسؤوليات
- إدارة المخاطر والتكاليف التصحيحية
- مفهوم الامتثال التنظيمي
- متطلبات إسكانات العاملين
- مسؤوليات المالك والشركة والوسيط والمشغل
- دور المنصات الرسمية
- النماذج التشغيلية البديلة

الفصل الثالث: الدراسات السابقة

- دراسات الحوكمة التعاقدية
- دراسات الامتثال التنظيمي
- دراسات إدارة المرافق والإسكان
- دراسات الوساطة والعقود
- التعليق على الدراسات السابقة
- الفجوة البحثية

الفصل الرابع: منهجية الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق الأداة وثباتها
- إجراءات جمع البيانات

- أساليب التحليل
- الاعتبارات الأخلاقية

الفصل الخامس: النتائج والمناقشة

- خصائص العينة
- نتائج الحوكمة التعاقدية
- نتائج الامتثال التنظيمي
- نتائج اختبار الفرضيات
- مناقشة النتائج
- المقارنة بين النماذج التشغيلية

الفصل السادس: الخاتمة والتوصيات

- ملخص النتائج
- الاستنتاجات
- التوصيات
- قائمة الفحص
- مصفوفة المسؤوليات
- نموذج تقييم المخاطر والتكاليف
- ضوابط التعاقد من الباطن
- مقترحات الدراسات المستقبلية

المراجع والملاحق

- قائمة المراجع
- الاستبانة
- نموذج الموافقة على المشاركة
- قائمة الفحص
- مصفوفة المسؤوليات
- نموذج المقارنة بين البدائل

تاسعًا: قائمة المراجع

المراجع السعودية

الرسمية، المديرية العامة للدفاع المدني. (دون تاريخ). بوابة سلامة: إصدار رخصة السلامة للمنشآت

<https://www.998.gov.sa/Salamah/Page/Services/1/>

الهيئة العامة للعقار. (2022). نظام الوساطة العقارية

<https://rega.gov.sa/الأنظمة-والقرارات/الأنظمة-واللوائح-والأدلة/الأنظمة-نظام-الوساطة-العقارية>

الهيئة العامة للعقار. (2023). اللائحة التنفيذية لنظام الوساطة العقارية

<https://rega.gov.sa/الأنظمة-والقرارات/الأنظمة-واللوائح-والأدلة/اللائحة-التنفيذية-لنظام-الوساطة-العقارية>

إيجار. (2026). ما خطوات إتاحة التأجير من الباطن في عقد أساس في شبكة إيجار المطورة؟

<https://www.ejar.sa/ar/faq/47910>

إيجار. (دون تاريخ). عقد إيجار تجاري

<https://www.ejar.sa/ar/page/1394>

هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2023). نظام المعاملات المدنية

<https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/655fdb42-8c96-422b-b8c4-b04f0095c94c/1>

(SBC 801) المركز السعودي لكود البناء. (2024). الكود السعودي للحماية من الحرائق

<https://sbc.gov.sa/ar/BC/Pages/BuildingCode/BCDetails.aspx?codeId=801&year=2024>

وزارة البلديات والإسكان. (2022). إصدار رخصة سكن جماعي للأفراد. منصة بلدي

<https://balady.gov.sa/ar/services/إصدار-رخصة-سكن-جماعي-لأفراد>

وزارة البلديات والإسكان. خدمات السكن الجماعي للأفراد. منصة بلدي

<https://balady.gov.sa/ar/all-products/10543>

المواصفات الدولية ذات العلاقة

International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines.

<https://www.iso.org/standard/65694.html>

International Organization for Standardization. (2018). ISO 41001:2018 Facility management — Management systems — Requirements with guidance for use.

<https://www.iso.org/standard/68021.html>

International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301:2021 Compliance management systems — Requirements with guidance for use.

<https://www.iso.org/standard/75080.html>

ملحق: قاعدة مقترحة لتوزيع المسؤوليات

تستخدم المصفوفة الآتية لاحقاً في بناء التوصيات وأداة المقارنة، ولا تعد حكماً قانونياً نهائياً على عقد معين. وتقوم القاعدة العامة على إسناد المسؤولية إلى الطرف الذي يملك السيطرة الفعلية على مصدر الخطر، مع عدم إعفاء الشركة من واجب الرقابة لمجرد إسناد التشغيل إلى طرف ثالث.

نوع المسؤولية	المالك	الشركة المستأجرة	المشغل المتخصص
سلامة الهيكل والعيوب الخفية	المالك	الإبلاغ والمتابعة	تدابير السلامة والإبلاغ
المخالفات السابقة للتعاقد	المالك ما لم يفصح ويُتفق خلاف ذلك	التحقق قبل التعاقد	لا يتحملها إلا باتفاق وتسعير واضح
رخصة السكن الجماعي	وفق صفة مالك المنفعة	التحقق والرقابة	الإصدار والتجديد إذا كان مفوضاً ومؤهلاً
السلامة والحماية من الحريق	البنية والتعديلات الإنشائية	التحقق والرقابة التعاقدية	التشغيل والصيانة والتجديد وفق العقد
الاستخدام والطاقة الاستيعابية	عدم تمكين استخدام مخالف	تحديد الأعداد والرقابة	إدارة الإشغال والسجلات
التعديلات غير النظامية	ما نفذه أو وافق عليه	ما أمر به أو سمح به	ما نفذه دون اعتماد
الغرامات	بحسب سبب المخالفة	بحسب سبب المخالفة أو ضعف الرقابة	مخالفات التشغيل والإهمال
السكن البديل	إذا تعذر الانتفاع بسبب عيب أصيل وفق العقد	مسؤولية نهائية أمام العاملين ما لم ينظم خلافها	التزام تشغيلي وفق اتفاقية مستوى الخدمة