

دور جودة الإدارة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية

اسم الطالب  
سعود سلطان محمد

الرقم الجامعي  
251002923

مشروع تخرج - 1  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|        |                                        |    |
|--------|----------------------------------------|----|
| 1.     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... | 3  |
| 1.1.   | المقدمة.....                           | 4  |
| 1.2.   | مشكلة الدراسة.....                     | 6  |
| 1.2.1. | فجوات على المستوى النظري:.....         | 7  |
| 1.2.2. | فجوات على المستوى التطبيقي:.....       | 8  |
| 1.3.   | أهمية الدراسة.....                     | 9  |
| 1.3.1. | على المستوى النظري:.....               | 9  |
| 1.3.2. | على المستوى التطبيقي:.....             | 9  |
| 10.    | المراجع:.....                          | 10 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة أحد أهم المحركات الرئيسة للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة في مختلف دول العالم، إذ تسهم بصورة مباشرة في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، وخلق فرص العمل، وتعزيز الابتكار، وتنويع القاعدة الاقتصادية. وفي المملكة العربية السعودية، حظي هذا القطاع باهتمام متزايد في إطار رؤية المملكة 2030، التي أولت المشاريع الصغيرة والمتوسطة مكانة استراتيجية باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق التنوع الاقتصادي وتقليل الاعتماد على النفط، فضلاً عن تعزيز مساهمة القطاع الخاص في التنمية الوطنية. وقد انعكس هذا الاهتمام من خلال إنشاء الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، وإطلاق العديد من المبادرات والبرامج التمويلية والتدريبية والتنظيمية التي تستهدف رفع كفاءة هذا القطاع وزيادة مساهمته في الاقتصاد الوطني. ومع ذلك، فإن تحقيق النجاح والاستدامة لهذه المشاريع لا يعتمد فقط على توفر الدعم المالي أو التشريعي، وإنما يرتبط بدرجة كبيرة بجودة الإدارة التي تتولى قيادة هذه المشاريع وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتعد جودة الإدارة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعكس قدرة الإدارة على توظيف الموارد البشرية والمالية والتقنية بكفاءة، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والتخطيط الاستراتيجي السليم، وإدارة المخاطر، وتعزيز الابتكار، ورفع مستوى الأداء المؤسسي. فالإدارة ذات الجودة العالية لا تقتصر على تنفيذ المهام التشغيلية، وإنما تمتد إلى بناء رؤية مستقبلية واضحة، ووضع سياسات تنظيمية فعالة، وتطوير بيئة عمل محفزة، وتبني ثقافة التحسين المستمر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرة المشروع في تحقيق أهدافه والمحافظة على استدامته في ظل بيئة الأعمال المتغيرة. ومن هذا المنطلق أصبحت جودة الإدارة أحد العوامل الجوهرية التي تحدد قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على المنافسة والاستمرار وتحقيق النمو في الأسواق المحلية والإقليمية.

وتشهد بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية تغيرات متسارعة نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتحول الرقمي والانفتاح الاستثماري، وهو ما يفرض على المشاريع الصغيرة والمتوسطة تحديات متزايدة تتطلب وجود إدارات تمتلك الكفاءة والمرونة والقدرة على التكيف مع هذه المتغيرات. فنجاح المشروع في الوقت الحالي لم يعد يعتمد على جودة المنتج أو الخدمة فقط، وإنما أصبح مرتبطاً بمدى كفاءة الإدارة في استثمار الفرص، وإدارة الموارد، وتحليل البيانات، وفهم احتياجات

العملاء، وبناء المزايا التنافسية المستدامة. كما أن الإدارة ذات الجودة المرتفعة تستطيع مواجهة المخاطر المحتملة، والتعامل مع الأزمات الاقتصادية والتقلبات السوقية بكفاءة، مما يعزز من فرص بقاء المشروع واستمراره على المدى الطويل.

تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة العديد من التحديات الإدارية التي قد تؤثر في مستويات نجاحها، مثل ضعف التخطيط الاستراتيجي، وقلة الخبرات الإدارية، وعدم وضوح الهيكل التنظيمي، وضعف أنظمة الرقابة والتقييم، بالإضافة إلى محدودية الموارد المالية والبشرية. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن نسبة كبيرة من تعثر المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا تعود إلى نقص التمويل فحسب، بل إلى وجود قصور في الممارسات الإدارية، وعدم القدرة على اتخاذ قرارات فعالة، وضعف مهارات القيادة والتنظيم والتخطيط. لذلك أصبحت جودة الإدارة تمثل العامل الأكثر تأثيراً في تحويل الموارد المتاحة إلى نتائج فعلية تحقق النمو والربحية والاستدامة، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة والانفتاح الاقتصادي الذي تشهده المملكة.

كما أن جودة الإدارة ترتبط بمجموعة من الأبعاد الإدارية المتكاملة، من أبرزها جودة التخطيط، وكفاءة التنظيم، وفاعلية القيادة، وكفاءة الرقابة، وجودة اتخاذ القرار، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة المعرفة، والقدرة على الابتكار المؤسسي. وتمثل هذه الأبعاد منظومة مترابطة تسهم في رفع كفاءة الأداء الداخلي للمشروع، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة، وتعزيز رضا العملاء، وزيادة القدرة على التوسع والنمو. وعندما تتوافر هذه الممارسات الإدارية بصورة متكاملة، تصبح المشاريع أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، واستغلال الفرص الاستثمارية، والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية.

وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، أصبحت جودة الإدارة عاملاً محورياً لتحقيق مستهدفات التنمية الاقتصادية، حيث تستهدف الرؤية رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي، وزيادة قدرتها التنافسية، وتعزيز بيئة ريادة الأعمال، وتحفيز الابتكار والاستثمار. ويتطلب تحقيق هذه الأهداف وجود إدارات تمتلك المهارات القيادية والإدارية اللازمة لإدارة المشاريع بكفاءة، والاستفادة من التقنيات الحديثة، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في التخطيط والتنظيم والرقابة وإدارة الجودة. كما أن التحول الرقمي الذي تشهده المملكة يفرض على إدارات هذه المشاريع تطوير قدراتها في استخدام الأنظمة الرقمية وتحليل البيانات واتخاذ القرارات المبنيّة على المعلومات، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

وتبرز أهمية جودة الإدارة أيضاً في قدرتها على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث تؤدي الإدارة الفعالة دوراً رئيساً في تعزيز التعاون بين العاملين، وتنمية روح الابتكار، وتحفيز الأداء، ورفع مستويات الالتزام الوظيفي، وتحقيق الرضا الوظيفي، وهي جميعها عوامل تنعكس بصورة مباشرة على جودة الأداء المؤسسي والإنتاجية والقدرة على تقديم قيمة مضافة للعملاء. كما أن الإدارة ذات الجودة العالية تعمل على بناء علاقات قوية مع الموردين والعملاء والشركاء الاستراتيجيين، مما يساهم في توسيع قاعدة الأعمال وزيادة فرص النمو والاستثمار.

إن نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة أصبح يقاس بمجموعة من المؤشرات المتنوعة، مثل النمو المالي، والربحية، والحصة السوقية، والقدرة على الابتكار، واستدامة العمليات، ورضا العملاء، والكفاءة التشغيلية، والقدرة على التوسع. وترتبط هذه المؤشرات بصورة مباشرة بمستوى جودة الإدارة، إذ إن الإدارة الفعالة تمتلك القدرة على توجيه الموارد نحو تحقيق أفضل النتائج، ومراقبة الأداء بصورة مستمرة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة عند الحاجة، بما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور جودة الإدارة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في السعودية، من خلال تحليل طبيعة العلاقة بين جودة الممارسات الإدارية ومستوى نجاح هذه المشاريع، وقياس مدى تأثير عناصر الإدارة المختلفة في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز والاستدامة والنمو. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي يوضح أهمية تطوير القدرات الإدارية داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بما يدعم صناع القرار ورواد الأعمال في تبني ممارسات إدارية حديثة تساهم في تعزيز كفاءة الأداء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وزيادة القدرة التنافسية، والإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى بناء اقتصاد مزدهر قائم على المعرفة والابتكار وريادة الأعمال.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة من أهم القطاعات الاقتصادية التي تعتمد عليها المملكة العربية السعودية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، لما لها من دور محوري في تعزيز النمو الاقتصادي، وتنويع مصادر الدخل، وزيادة فرص التوظيف، وتحفيز الابتكار وريادة الأعمال. وعلى الرغم من المبادرات الحكومية المتعددة التي تهدف إلى دعم هذا القطاع، سواء من خلال

توفير التمويل، أو تطوير البيئة التشريعية، أو تقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية، إلا أن العديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة لا تزال تواجه تحديات إدارية تؤثر بصورة مباشرة في قدرتها على تحقيق النجاح والاستمرار والنمو. وتتمثل هذه التحديات في ضعف جودة الإدارة، وقصور عمليات التخطيط والتنظيم، ومحدودية الخبرات القيادية، وضعف نظم الرقابة والتقييم، بالإضافة إلى محدودية القدرة على إدارة الموارد بكفاءة في ظل بيئة أعمال تتسم بسرعة التغير والمنافسة الشديدة. وتزداد أهمية هذه الإشكالية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تشهدها المملكة، والتي تتطلب من إدارات المشاريع الصغيرة والمتوسطة امتلاك مهارات إدارية متقدمة وقدرات عالية على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإدارة المخاطر والاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي. ورغم توافر فرص النمو والدعم المؤسسي، فإن تفاوت مستويات النجاح بين المشاريع يشير إلى أن جودة الإدارة تمثل أحد المحددات الرئيسة التي تفسر هذا التباين، حيث تنجح بعض المشاريع في تحقيق الاستدامة والتوسع، بينما تتعثر مشاريع أخرى رغم تشابه الظروف والموارد المتاحة. ومن ثم تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف بصورة علمية على مدى إسهام جودة الإدارة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتحديد طبيعة العلاقة بين جودة الممارسات الإدارية ومستويات النجاح المؤسسي، بما يساعد على بناء نموذج علمي يمكن الاستفادة منه في تطوير الأداء الإداري لهذا القطاع الحيوي.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الرغم من تزايد الأدبيات العلمية التي تناولت موضوع المشاريع الصغيرة والمتوسطة أو موضوع جودة الإدارة بصورة منفصلة، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين جودة الإدارة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة ضمن السياق السعودي، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما أن العديد من الدراسات السابقة ركزت على متغيرات منفردة مثل القيادة، أو التخطيط، أو جودة اتخاذ القرار، دون تقديم إطار نظري شامل يدمج مختلف أبعاد جودة الإدارة وتأثيرها المتكامل في نجاح المشاريع. إضافة إلى ذلك، اعتمدت بعض الدراسات على بيانات اقتصادية تختلف في طبيعتها التنظيمية والثقافية عن البيئة السعودية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على المشاريع المحلية، ويبرز الحاجة إلى بناء إطار معرفي يتناسب مع الخصائص الاقتصادية والتنظيمية للمملكة.

وتتمثل فجوة نظرية أخرى في محدودية الدراسات التي تناولت نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة باعتباره مفهوماً متعدد الأبعاد، يجمع بين الأداء المالي، والاستدامة، والقدرة التنافسية، والنمو، والابتكار، ورضا العملاء، وربط هذه الأبعاد بمستوى جودة الإدارة داخل المشروع. كما أن التطورات الحديثة في الإدارة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، لم تحظ بالاهتمام الكافي عند تفسير نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الأمر الذي يجعل من الضروري إجراء دراسة حديثة تساهم في تطوير المعرفة العلمية المتعلقة بهذا الموضوع، وإثراء الأدبيات العربية والسعودية بنموذج علمي متكامل يفسر طبيعة هذه العلاقة.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تشير الممارسات الواقعية إلى أن عدداً كبيراً من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية لا يزال يواجه تحديات إدارية تحد من فرص نجاحه واستدامته، على الرغم من وجود برامج دعم وتمويل متنوعة. ويعود ذلك إلى تفاوت مستويات الكفاءة الإدارية بين القائمين على هذه المشاريع، وضعف تطبيق أساليب الإدارة الحديثة، ومحدودية الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود نظم واضحة لقياس الأداء المؤسسي، إضافة إلى ضعف استثمار التقنيات الرقمية في دعم العمليات الإدارية واتخاذ القرارات. كما أن العديد من أصحاب المشاريع يعتمدون على الخبرات الشخصية أكثر من اعتمادهم على الأساليب العلمية في الإدارة، وهو ما يؤدي إلى انخفاض كفاءة استخدام الموارد وارتفاع احتمالات التعثر.

لا تتوافر دراسات تطبيقية حديثة تقدم أدلة ميدانية واضحة حول أكثر أبعاد جودة الإدارة تأثيراً في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة داخل البيئة السعودية، وهو ما يحد من قدرة الجهات الحكومية والمؤسسات الداعمة ورواد الأعمال على تصميم برامج تطوير إداري تستند إلى نتائج علمية دقيقة. كما توجد حاجة عملية إلى تحديد الجوانب الإدارية التي تستوجب التحسين، سواء في التخطيط أو القيادة أو التنظيم أو الرقابة أو اتخاذ القرار أو إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في رفع معدلات نجاح المشاريع وزيادة قدرتها على المنافسة والاستدامة، وتعزيز مساهمتها في تحقيق مستهدفات التنمية الاقتصادية ورؤية المملكة 2030.

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسهم في إثراء الأدبيات العلمية العربية والسعودية المتعلقة بجودة الإدارة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال تقديم إطار معرفي يربط بين مفاهيم الإدارة الحديثة وأبعاد نجاح المشاريع في بيئة الأعمال السعودية. كما تعمل الدراسة على توضيح الأسس النظرية التي تفسر تأثير جودة الإدارة في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، واستدامة المشروعات، وتعزيز قدرتها على النمو والابتكار، مع دمج مفاهيم التخطيط الاستراتيجي، والقيادة الفعالة، والتنظيم الإداري، والرقابة، واتخاذ القرار ضمن نموذج علمي متكامل. كذلك تمثل الدراسة مرجعاً علمياً يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية، من خلال سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بالعلاقة بين جودة الإدارة ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتوفير قاعدة معرفية يمكن البناء عليها في إجراء بحوث أكثر تخصصاً في مجالات الإدارة وريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية كبيرة لما يمكن أن تقدمه من نتائج وتوصيات عملية تسهم في تطوير أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، من خلال تحديد الممارسات الإدارية الأكثر تأثيراً في نجاح هذه المشاريع، وتوجيه أصحاب المشاريع نحو تبني أساليب إدارية حديثة قائمة على التخطيط الفعال، والقيادة الرشيدة، وإدارة الموارد بكفاءة، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، والتحسين المستمر. كما توفر الدراسة معلومات يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية، والهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت)، والمؤسسات التمويلية، والجهات التدريبية، عند تصميم برامج بناء القدرات الإدارية وتطوير الكفاءات القيادية لرواد الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، تسهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار عند وضع السياسات والاستراتيجيات الرامية إلى تعزيز استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وزيادة قدرتها التنافسية، ورفع مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في بناء اقتصاد متنوع ومستدام قائم على الابتكار وريادة الأعمال.

## المراجع:

### - المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد. (2021). *إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
2. السلي، علي. (2020). *إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي*. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر .
3. العامري، صالح مهدي، والغالي، طاهر محسن. (2022). *الإدارة والأعمال* (ط 6). عمان، الأردن: دار وائل للنشر .

### - المراجع الأجنبية

1. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.
3. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
4. Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.
5. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
6. Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
7. OECD. (2023). *Financing SMEs and entrepreneurs 2023: An OECD scoreboard*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69018ced-en>