

حوكمة أعمال شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية: التحديات والفرص وفق رؤية ٢٠٣٠

إعداد الطالب/

مازن مساعد باجوه

الرقم الجامعي/

٢٤٣٠٠١٧٤٥

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي

٢٠٢٥

وَقَدْ عَلِمْنَا مَا تَنْقُذُ بِهِ
النَّاسَ مِنَ الْغَرَقِ وَمَا
تَسْفِكُ بِهِ السَّيْفَ وَمَا
تَقْضِي بِهِ الْحُلُومَ وَلَوْ
كَانَ مِنْ عِنْدِ غَيْرِ اللَّهِ
لَاجْتَرَسْنَا آلِهَهُ الْغَالِبِينَ

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين رحمهم الله و إلى زوجتي وأولادي و إخوتي وأصدقائي أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا

وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفينا الكرام د الفيصل عبد الحميد محمد /د. فايز علي

جراد الذي كان

لدعمه العلمي، وتوجيهاته السديدة، وملاحظاته القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد

كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم

وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

٣	إهداء
٤	شكر وتقدير
٧	قائمة الجداول
٨	فهرس الأشكال
٩	المستخلص
١٠	الفصل الأول
١١	المقدمة
١٢	مشكلة الدراسة
١٤	تساؤلات الدراسة
١٤	أهمية الدراسة
١٦	أهداف الدراسة
١٧	فرضيات الدراسة
١٧	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٢١	الفصل الثاني
٢١	الدراسات السابقة
٢٢	المقدمة
٢٤	المتغير التابع والمستقل
٢٦	الدراسات السابقة
٣١	الإطار النظري للدراسة
٣٥	الفصل الثالث
٣٥	منهجية الدراسة
٣٦	المقدمة
٣٨	المنهجية وطرق البحث
٤١	أدوات الدراسة
٤٣	مجتمع البحث

٤٥.....	خطوات جمع البيانات.....
٤٦.....	حدود البحث.....
٤٨.....	الفصل الرابع.....
٤٨.....	نتائج الدراسة.....
٤٩.....	المقدمة.....
٥١.....	تحليل البيانات.....
٨٣.....	المناقشة.....
٨٤.....	الخاتمة.....
٨٥.....	التوصيات.....
٨٧.....	المراجع.....
٩١.....	الملاحق.....
٩٤.....	Abstract.....

قائمة الجداول

٥٢	جدول ١: الوصف الإحصائي للبيانات.
٥٣	جدول ٢: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين بالتجربة.
٥٤	جدول ٣: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين بالتجربة.
٥٥	جدول ٤: الوصف الإحصائي لأعمار المشاركين بالتجربة.
٥٧	جدول ٥: الوصف الإحصائي للدي الشركة لوائح داخلية واضحة تُنظم العلاقة بين الإدارة والمساهمين.
٥٨	جدول ٦: الوصف الإحصائي ليطم اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة وفق مبادئ الشفافية والمساءلة.
٥٩	جدول ٧: الوصف الإحصائي لتعتمد الشركة على هيكل تنظيمي يضمن توزيع السلطات والمسؤوليات بوضوح.
٦٠	جدول ٨: الوصف الإحصائي ليطم نشر تقارير الأداء والإفصاح المالي بشكل دوري وعلني.
٦١	جدول ٩: الوصف الإحصائي لتلتزم الشركة بمبادئ الحوكمة المعتمدة في المملكة العربية السعودية.
٦١	جدول ١٠: الوصف الإحصائي لتواجه الشركة صعوبات في تطبيق الحوكمة بسبب مقاومة التغيير من بعض الأطراف.
٦٢	
٦٤	جدول ١١: الوصف الإحصائي لنقص الوعي بمفاهيم الحوكمة يمثل عائقاً في تطبيقها بشكل فعال.
٦٥	جدول ١٢: الوصف الإحصائي لنقص الوعي بمفاهيم الحوكمة يمثل عائقاً في تطبيقها بشكل فعال.
٦٦	جدول ١٣: الوصف الإحصائي لضعف الكفاءات الإدارية يعوق تفعيل ممارسات الحوكمة.
٦٧	جدول ١٤: الوصف الإحصائي لتوجد تحديات تقنية في توثيق ومتابعة تنفيذ قواعد الحوكمة.
٦٨	جدول ١٥: الوصف الإحصائي لتساهم رؤية ٢٠٣٠ في تحفيز شركات الطوافة على تحسين ممارسات الحوكمة.
٧٠	جدول ١٦: الوصف الإحصائي للتحوّل الرقمي في المملكة يتيح فرصاً أكبر للشفافية والمساءلة.
٧١	جدول ١٧: الوصف الإحصائي للتحوّل الرقمي في المملكة يتيح فرصاً أكبر للشفافية والمساءلة.
٧٢	جدول ١٨: الوصف الإحصائي لفتح المجال للاستثمار والشراكات يعزز من التزام الشركات بمبادئ الحوكمة.
٧٣	جدول ١٩: الوصف الإحصائي لوجود إطار تشريعي متكامل يساعد في التغلب على تحديات الحوكمة.
٧٥	جدول ٢٠: ملخص تحليل البيانات.
٧٥	جدول ٢١: مصداقية وموثوقية البيانات.
٧٧	جدول ٢٢: اختبار كاي اسكوير لدور الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية.
٧٧	
٧٩	جدول ٢٣: اختبار كاي اسكوير لدور الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية.
٧٩	
٨٠	جدول ٢٤: اختبار كاي اسكوير لدور الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية.
٨٠	
٨٢	جدول ٢٥: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة.
٨٢	جدول ٢٦: ملخص نموذج عامل بايز ^{أ.ب} .

فهرس الأشكال

رسم توضيحي ١: الإطار النظري للدراسة.....	٣٢
رسم توضيحي ٢: التمثيل البياني لجنس المشاركين بالتجربة.....	٥٣
رسم توضيحي ٣: التمثيل البياني لعمر المشاركين بالتجربة.....	٥٤
رسم توضيحي ٤: التمثيل البياني لأعمار المشاركين بالتجربة.....	٥٦
رسم توضيحي ٥: التمثيل البياني للدى الشركة لوائح داخلية واضحة تُنظم العلاقة بين الإدارة والمساهمين.....	٥٧
رسم توضيحي ٦: التمثيل البياني ليتم اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة وفق مبادئ الشفافية والمساءلة.....	٥٨
رسم توضيحي ٧: التمثيل البياني لتعتمد الشركة على هيكل تنظيمي يضمن توزيع السلطات والمسؤوليات بوضوح.....	٥٩
رسم توضيحي ٨: التمثيل البياني ليتم نشر تقارير الأداء والإفصاح المالي بشكل دوري وعلني.....	٦٠
رسم توضيحي ٩: التمثيل البياني لتلتزم الشركة بمبادئ الحوكمة المعتمدة في المملكة العربية السعودية.....	٦١
رسم توضيحي ١٠: التمثيل البياني لتواجه الشركة صعوبات في تطبيق الحوكمة بسبب مقاومة التغيير من بعض الأطراف.....	٦٣
رسم توضيحي ١١: التمثيل البياني لنقص الوعي بمفاهيم الحوكمة يمثل عائقاً في تطبيقها بشكل فعال.....	٦٤
رسم توضيحي ١٢: التمثيل البياني لنقص الوعي بمفاهيم الحوكمة يمثل عائقاً في تطبيقها بشكل فعال.....	٦٥
رسم توضيحي ١٣: التمثيل البياني لضعف الكفاءات الإدارية يعوق تفعيل ممارسات الحوكمة.....	٦٦
رسم توضيحي ١٤: التمثيل البياني لتوجد تحديات تقنية في توثيق ومتابعة تنفيذ قواعد الحوكمة.....	٦٧
رسم توضيحي ١٥: التمثيل البياني لتساهم رؤية ٢٠٣٠ في تحفيز شركات الطوافة على تحسين ممارسات الحوكمة.....	٦٩
رسم توضيحي ١٦: التمثيل البياني للتحويل الرقمي في المملكة يتيح فرصاً أكبر للشفافية والمساءلة.....	٧٠
رسم توضيحي ١٧: التمثيل البياني للتحويل الرقمي في المملكة يتيح فرصاً أكبر للشفافية والمساءلة.....	٧١
رسم توضيحي ١٨: التمثيل البياني لفتح المجال للاستثمار والشراكات يعزز من التزام الشركات بمبادئ الحوكمة.....	٧٢
رسم توضيحي ١٩: التمثيل البياني لوجود إطار تشريعي متكامل يساعد في التغلب على تحديات الحوكمة.....	٧٣
رسم توضيحي ٢٠: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.....	٧٦
رسم توضيحي ٢١: التمثيل البياني لدور الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية.....	٧٨
رسم توضيحي ٢٢: التمثيل البياني لدور الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية.....	٧٩
رسم توضيحي ٢٣: التمثيل البياني لدور الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية.....	٨١

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع حوكمة أعمال شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على التحديات التي تواجه هذه الشركات والفرص المتاحة لها في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم اتباع المنهجية الكمية باستخدام الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شملت العينة ١٦٠ مشاركاً من العاملين في شركات الطوافة، يمثلون مختلف المستويات الوظيفية والأعمار والخبرات العلمية. أظهرت النتائج أن هناك وعياً متزايداً بأهمية الحوكمة، مع وجود بعض التحديات مثل ضعف الكفاءات الإدارية، نقص الوعي بمفاهيم الحوكمة، والفجوات في الالتزام بالقوانين والأنظمة. كما أكدت النتائج على دور رؤية ٢٠٣٠ والتحول الرقمي والدعم الحكومي كعوامل محفزة لتحسين ممارسات الحوكمة في هذا القطاع. بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز البرامج التدريبية لرفع الوعي الإداري والوظيفي، تطوير الأطر التشريعية والتنظيمية، والاهتمام بتطوير البنية التقنية والتقارير المالية لتعزيز الشفافية والمساءلة، بالإضافة إلى تشجيع الاستثمار والشراكات الاستراتيجية. إن تبني هذه التوصيات يساهم بشكل فعال في تعزيز حوكمة شركات الطوافة، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي واستدامة النمو في إطار رؤية ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، شركات الطوافة، المملكة العربية السعودية، رؤية ٢٠٣٠، التحول الرقمي، الشفافية، الاستدامة.

الفصل الأول

المقدمة

تُعدّ شركات الطواف في المملكة العربية السعودية من الركائز الأساسية في قطاع خدمات الحج والعمرة، الذي يعتبر من أبرز الأنشطة الاقتصادية والدينية في المملكة. وهي تشارك في تنظيم وترتيب كافة العمليات المتعلقة بالحج، بداية من استقبال الحجاج في المملكة وحتى تأديتهم مناسك الحج بيسر وسهولة. تقدم هذه الشركات خدمات متعددة تشمل الإقامة والنقل والإرشاد الديني، فضلاً عن تقديم الدعم والرعاية الصحية والإدارية للحجاج. وتعتبر شركات الطواف الرابط الحيوي بين الحجاج ومختلف الجهات الحكومية المسؤولة عن تنظيم هذا الحدث الديني العظيم. ونظراً للأعداد المتزايدة من الحجاج والعمرة، حيث تزايدت أعدادهم بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، أصبح من الضروري تحسين مستوى الجودة والكفاءة في هذه الخدمات بما يتماشى مع الاحتياجات المتزايدة والمتغيرة (Showail، ٢٠٢٢).

إن قطاع الطواف في المملكة يواجه في الوقت الراهن تحديات كبيرة تتطلب إعادة النظر في طرق تنظيمه وإدارته. هذه التحديات ليست فقط مرتبطة بالجوانب اللوجستية والتشغيلية، بل تمتد أيضاً إلى ضرورة تحسين آليات الحوكمة التي تحكم عمل هذه الشركات. وتأتي أهمية الحوكمة في هذا السياق من كونها تؤثر بشكل مباشر على الشفافية والكفاءة التشغيلية، مما يساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة. في هذا الإطار، تسعى المملكة من خلال رؤية ٢٠٣٠ إلى إعادة هيكلة الكثير من القطاعات بما يتوافق مع تطلعاتها المستقبلية، وفي مقدمتها قطاع الحج والعمرة الذي يشكل جزءاً مهماً في السياحة الدينية. تهدف رؤية ٢٠٣٠ إلى أن تصبح المملكة مركزاً إقليمياً ودولياً متقدماً في تقديم خدمات الحج والعمرة، ويعني ذلك ضرورة رفع مستوى الكفاءة في تقديم الخدمات اللوجستية وتحسين الأنظمة والتشريعات المرتبطة بعمل شركات الطواف (Abalkhail، ٢٠٢٢).

يتزامن هذا التحول مع خطوات جادة من قبل الحكومة السعودية لتطوير بنية القطاع، ورفع مستوى الخدمات المقدمة في إطار تحسين تجارب الحجاج والمُعتمرين. لكن هذه التطورات تتطلب من شركات الطواف تجاوز مجموعة من التحديات الكبيرة، حيث يجب عليها التكيف مع الأنظمة الجديدة، والاستثمار في التكنولوجيا، وتحسين مهارات العاملين بها. وفي هذا السياق، تعتبر حوكمة الأعمال في هذه الشركات عنصراً مهماً لتحقيق النجاح المرجو، فهي تمثل أحد أبرز عناصر تعزيز الكفاءة والشفافية التي يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠ (Shah، ٢٠٢٤).

إن تحديات شركات الطواف متعددة، بدءاً من الحاجة إلى تحسين البنية التحتية في مناطق الحج والعمرة، وصولاً إلى ضرورة تبني نظم تكنولوجية متقدمة في إدارة العمليات. فالتوسع في عدد الحجاج والمُعتمرين يتطلب تحديثاً في

أساليب إدارة الشركات ورفع مستوى التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية. على الرغم من ذلك، يواجه قطاع الطوافة أيضاً

مجموعة من الفرص التي يمكن أن تساهم في تحسين الخدمات المقدمة وتعزيز قدرات هذه الشركات، حيث يمكنها الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتطوير شراكات مع الجهات الحكومية والقطاع الخاص. تلك الفرص توفر سبيلاً لتحسين الأداء، وتحقيق التكامل بين مكونات القطاع المختلفة، وزيادة فعالية الخدمات المقدمة (Shambour، ٢٠٢١).

إن رؤية المملكة ٢٠٣٠ تلعب دوراً مهماً في تحديد ملامح المستقبل لهذا القطاع، حيث أن المملكة تسعى إلى زيادة قدرة استيعاب الحجاج والمعتمرين بشكل كبير، وهو ما يفرض على شركات الطوافة تطوير آليات عملها وتحديث استراتيجياتها لتلبية هذا النمو المتسارع. وفي إطار ذلك، فإن تحقيق الحوكمة الجيدة سيكون له تأثير مباشر في تحسين الأداء العام لهذه الشركات وزيادة رضا الحجاج والمعتمرين (Gazzawe، ٢٠٢٤).

إحدى القضايا الأساسية التي تتطلب اهتماماً بالغاً هي تحسين إدارة هذه الشركات لتتواءم مع تطورات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومن خلال تسليط الضوء على هذه التحديات والفرص، يمكن أن نساهم في تقديم مقترحات وحلول عملية تساهم في تحسين قطاع الطوافة. الحوكمة الجيدة تؤدي إلى تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركات، وتساهم في توجيه الموارد نحو الأهداف الاستراتيجية، بما يضمن تقديم خدمات عالية الجودة للحجاج. وبهذا الشكل، تصبح شركات الطوافة جزءاً فاعلاً في نجاح رؤية ٢٠٣٠ وتطوير القطاع السياحي الديني في المملكة، وتصبح أكثر قدرة على مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق النجاح المستدام في إطار هذا التوجه (Abdullah، ٢٠٢٢).

مشكلة الدراسة

- المشكلة الرئيسية للدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التحديات التي تواجهها شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بتطبيق أسس الحوكمة الفعالة، وتواكب هذه الشركات المتطلبات التنظيمية والتشريعية في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠. تواجه هذه الشركات العديد من المعوقات التي تعوق قدرتها على تقديم خدمات حج وعمرة ذات جودة عالية ومتوافقة مع تطلعات الحجاج والمعتمرين في ظل النمو الكبير في أعدادهم. إن شركات الطوافة التي تعتبر جزءاً أساسياً من تقديم خدمات

الحج والعمرة لا تزال تعمل في بعض الأحيان باستخدام أساليب تقليدية في الإدارة، مما يؤدي إلى قصور في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وانخفاض مستوى الكفاءة في تقديم الخدمات، بالإضافة إلى ضعف الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية والمالية. هذا الوضع يجعل هذه الشركات غير قادرة على التكيف مع التحولات المتسارعة التي تشهدها المملكة في مختلف القطاعات، لا سيما في القطاع السياحي والديني، الأمر الذي يضع ضغوطاً على هذه الشركات لتحقيق التطلعات المطلوبة.

- المشاكل المترتبة على المشكلة الرئيسية

من خلال فهم المشكلة الرئيسية التي تتعلق بصعوبة تطبيق معايير الحوكمة الفعالة، فإن مجموعة من المشاكل تنبع منها، أبرزها:

١. بسبب الاعتماد على الأساليب الإدارية التقليدية، تزداد احتمالية وقوع أخطاء في تنظيم وتقديم خدمات الحج، مثل تأخير في مواعيد الرحلات أو نقص في تجهيزات الإقامة والنقل. هذا ينعكس بشكل سلبي على تجربة الحجاج والمعتزمين، مما يقلل من مستوى رضاهم ويؤثر على سمعة المملكة.
٢. الحوكمة الفعالة تتطلب وجود آليات واضحة للرقابة والمساءلة في العمليات المالية والإدارية. ومع غياب هذه الآليات في بعض شركات الطوافة، تزداد احتمالية الفساد المالي والإداري، مما ينعكس سلباً على مستوى الخدمة ويؤدي إلى فقدان الثقة بين الحجاج والشركات المعنية.
٣. تطور الأنظمة والقوانين المتعلقة بالحج والعمرة، في ظل رؤية ٢٠٣٠، يفرض على الشركات مواكبة هذه التغييرات. ولكن بما أن العديد من شركات الطوافة لم تواكب هذا التطور، فإنها تصبح غير قادرة على الامتثال للمعايير الجديدة، مما يعرضها للعديد من الصعوبات القانونية والتنظيمية.
٤. بسبب البنية التحتية المحدودة واستخدام الأنظمة التقليدية، تجد الشركات نفسها في وضع غير قادر على التنافس مع الشركات الأخرى التي بدأت في تبني تقنيات حديثة وابتكارات جديدة في تقديم خدمات الحج. كما أن هذا القصور في الحوكمة يؤثر على قدرتها على جذب استثمارات جديدة تساهم في تطوير هذا القطاع الحيوي.
٥. إن الاستثمار في تدريب وتطوير المهارات البشرية في شركات الطوافة لا يزال ضعيفاً، وهو ما يؤدي إلى افتقار بعض العاملين إلى المهارات الضرورية في مجال الحوكمة والإدارة الحديثة. هذا الأمر يعوق تحسين الجودة ويقلل من قدرة الشركات على توفير خدمة مهنية واحترافية (Ramadan، ٢٠١٦).

بناءً على المشاكل التي تم عرضها، فإن السؤال الرئيسي الذي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليه هو: كيف يمكن لشركات الطوافة في المملكة العربية السعودية تحسين حوكمة أعمالها لتلبية متطلبات رؤية ٢٠٣٠ وتجاوز التحديات الحالية في ظل التطورات الاقتصادية والتنظيمية؟

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة

- كيف يمكن لشركات الطوافة في المملكة العربية السعودية تحسين حوكمة أعمالها لتلبية متطلبات رؤية ٢٠٣٠ وتجاوز التحديات الحالية في ظل التطورات الاقتصادية والتنظيمية؟

الأسئلة الفرعية للدراسة

١. ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه شركات الطوافة في تطبيق مبادئ الحوكمة الفعالة؟
٢. كيف يتم تطبيق الحوكمة الحالية في شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية؟
٣. ما هي الفرص المتاحة لشركات الطوافة لتحسين مستوى حوكمة أعمالها بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠؟
٤. ما هي الآليات والأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها شركات الطوافة لتحسين حوكمة أعمالها؟
٥. ما هو تأثير تحسين الحوكمة على جودة الخدمات المقدمة من قبل شركات الطوافة؟

أهمية الدراسة

- أهمية الدراسة العلمية

تعتبر الدراسة العلمية حول حوكمة أعمال شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية ذات أهمية كبيرة نظراً لأهمية القطاع الديني في المملكة وتزايد الأعداد الكبيرة من الحجاج والمعتمرين سنوياً. تتمثل أهمية هذه الدراسة في توفير فهم عميق حول كيفية تحسين وتطوير آليات الحوكمة في هذا القطاع الحيوي، بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة في جميع القطاعات. إن تطوير الحوكمة في شركات الطوافة يعد عنصراً أساسياً في تحسين أداء هذه الشركات وضمان تقديم خدمات عالية الجودة ومتوافقة مع المعايير العالمية.

إضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في ملء الفجوة البحثية التي قد تكون موجودة في الأدبيات العلمية المتعلقة بشركات الطواف في المملكة. وعلى الرغم من أن الحوكمة تمثل موضوعاً ذا اهتمام عالمي، فإن التركيز على قطاع الطواف بصفة خاصة في إطار المملكة العربية السعودية يعد مجالاً غير مستكشف بما فيه الكفاية. من خلال هذه الدراسة، يمكن تقديم رؤى علمية حول التحديات الفريدة التي تواجه شركات الطواف، بما في ذلك البنية التحتية المحدودة، وأساليب الإدارة التقليدية، وأهمية تبني التكنولوجيا الحديثة. كما يمكن أن تساعد الدراسة في تحديد المعوقات والفرص التي تواجه الحوكمة في هذا القطاع، وبالتالي توفير قاعدة علمية تساعد في تحسين الإدارة داخل هذه الشركات.

علاوة على ذلك، فإن تحليل الأطر التنظيمية المتعلقة بالحج والعمرة وقياس مدى توافق شركات الطواف مع هذه الأطر في ضوء رؤية ٢٠٣٠ يساهم في إثراء الأدبيات البحثية. كما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتعلق بتطوير الحوكمة في قطاع الخدمات الدينية في المملكة. من خلال توفير إجابات علمية على الأسئلة المتعلقة بحوكمة الشركات في هذا القطاع، تساهم هذه الدراسة في تقديم حلول وطرق يمكن تطبيقها في سياقات مشابهة، سواء في المملكة أو في دول أخرى ذات خصائص مشابهة في مجال السياحة الدينية (Almuhzzi، ٢٠١٧).

- أهمية الدراسة العملية

من الناحية العملية، تتمثل أهمية الدراسة في تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ لتحسين حوكمة أعمال شركات الطواف في المملكة العربية السعودية. في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على تطوير القطاع السياحي، بما في ذلك السياحة الدينية، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تحسين الإدارة والتشغيل داخل شركات الطواف، مما يساهم في تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها هذه الشركات للحجاج والمعتمرين. تعد الشركات التي تقدم خدمات الحج والعمرة جزءاً حيوياً في تحسين تجربة الحجاج، وبالتالي فإن تحسين مستوى الحوكمة يعني تحسين مستوى الخدمة بشكل مباشر.

تستفيد شركات الطواف من هذه الدراسة في التعرف على التحديات التي قد تواجهها في تطبيق مبادئ الحوكمة الحديثة، مثل الرقابة المالية والإدارية، وضمان الشفافية، وكيفية تقليل المخاطر المحتملة مثل الفساد أو الإدارة غير الكفؤة. يمكن أن تساعد الدراسة شركات الطواف في تطوير استراتيجيات واضحة لتحسين الإدارة العامة، وزيادة الفعالية التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية في السوق. إضافة إلى ذلك، تقدم هذه الدراسة فرصاً لتطوير مهارات العاملين في القطاع، بما في ذلك تدريب الكوادر البشرية على مهارات الحوكمة وإدارة الأزمات، مما يساهم في رفع كفاءة العمل داخل الشركات.

بالإضافة إلى ذلك، تكتسب الدراسة أهمية عملية كبيرة من خلال تقديم استراتيجيات لتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص في المملكة. من خلال تحليل دور وزارة الحج والعمرة والجهات الحكومية الأخرى في تحسين حوكمة شركات الطوافة، يمكن تقديم حلول مبتكرة لتعزيز التعاون المشترك وتنظيم الخدمات بشكل أكثر فاعلية. وفي ظل رؤية ٢٠٣٠، فإن تحسين الحوكمة في هذا القطاع يعزز قدرة المملكة على تقديم خدمات حج وعمرة تتماشى مع المعايير العالمية وتواكب النمو المتزايد في أعداد الحجاج والمعتمرين.

وتكمن أهمية الدراسة العملية أيضًا في قدرتها على توجيه الشركات نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين الحوكمة. يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في التعرف على الفرص المتاحة لتبني الأنظمة الرقمية المتطورة التي يمكنها تسهيل مراقبة العمليات، إدارة البيانات بشكل أفضل، وتقليل التكاليف التشغيلية. من خلال تطبيق هذه الحلول التقنية، يمكن لشركات الطوافة تحسين مستوى الكفاءة في توفير خدماتها، مما يساهم في تحسين تجربة الحجاج بشكل عام (Shayan، ٢٠٢٢).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحليل وتقييم مدى فعالية الحوكمة في شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية وكيفية تحسينها بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. تسعى الدراسة إلى تقديم حلول عملية وقابلة للتطبيق لتعزيز مستوى الحوكمة في هذه الشركات، بهدف رفع كفاءتها التشغيلية، وضمان تحسين الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال السياحة الدينية.

الأهداف الفرعية للدراسة

١. استكشاف التحديات التي تواجه شركات الطوافة في تطبيق مبادئ الحوكمة الفعالة
٢. تحليل الوضع الحالي للحوكمة في شركات الطوافة في المملكة
٣. دراسة الفرص المتاحة لتحسين حوكمة شركات الطوافة بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠
٤. اقتراح آليات وأساليب جديدة لتطبيق حوكمة فعالة في شركات الطوافة
٥. تحليل تأثير الحوكمة الجيدة على جودة الخدمات المقدمة في شركات الطوافة

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة

- وجود علاقة إيجابية بين تحسين حوكمة أعمال شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية وتحقيق التوافق مع متطلبات رؤية ٢٠٣٠، مما يساهم في تحسين أداء الشركات وجودة الخدمات المقدمة.

الفرضيات الفرعية للدراسة

١. توجد تحديات كبيرة تواجه شركات الطوافة في تطبيق مبادئ الحوكمة الفعالة في المملكة العربية السعودية.
٢. تطبيق الحوكمة الحالية في شركات الطوافة لا يتماشى بشكل كامل مع المتطلبات التنظيمية والتشريعية لرؤية المملكة ٢٠٣٠.
٣. تتوفر فرص لتحسين مستوى حوكمة شركات الطوافة بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠.
٤. تحسين الحوكمة في شركات الطوافة يؤدي إلى تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة في العمليات الإدارية والمالية.
٥. تحسين الحوكمة في شركات الطوافة يساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين ويعزز من رضاهم العام.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

- أولاً: الإطار النظري العام للدراسة – نظرية الحوكمة المؤسسية

تُعد نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory) الركيزة الأساسية التي بُنيت عليها هذه الدراسة، حيث تُعنى هذه النظرية بتنظيم العلاقات بين أصحاب المصالح المختلفين داخل المؤسسة، وبخاصة العلاقة بين الملاك (المساهمين) والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة. تقوم هذه النظرية على فرضية أن وجود هيكل واضح للحوكمة يساهم في تقليل التعارضات المحتملة بين الأطراف المعنية، ويزيد من الشفافية والكفاءة في اتخاذ القرار. وفي سياق شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية، والتي شهدت تحولات جوهرية من مؤسسات أهلية تقليدية إلى شركات مساهمة تعمل ضمن منظومة اقتصادية حديثة، فإن تطبيق هذه النظرية يُعد أمراً جوهرياً لفهم مدى قدرة هذه الشركات على التكيف مع التحولات النظامية والتنظيمية التي فرضتها رؤية ٢٠٣٠.

تُستخدم هذه النظرية لتقييم فعالية الأطر التنظيمية والسياسات الداخلية التي تحكم أداء الشركات، بما في ذلك ممارسات الإفصاح، وآليات الرقابة الداخلية، ودور مجالس الإدارة، ومدى استقلالية لجان المراجعة. كما تتيح النظرية تحليل مدى الالتزام بالقوانين واللوائح التي تنظم سوق الحج والعمرة، وتحديد مدى انسجام هذه القواعد مع مبادئ الحوكمة الرشيدة. ويُعد هذا التحليل مهمًا لفهم ما إذا كانت هذه الشركات تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق كفاءة التشغيل وتحسين تجربة الحاج بما يتماشى مع مستهدفات الرؤية (Younas، ٢٠٢٢).

- ثانيًا: المنهج المؤسسي الحديث – فهم السياق التنظيمي والتحولي

اعتمدت الدراسة كذلك على المنهج المؤسسي الحديث (New Institutionalism)، الذي يُعد أحد المناهج المتقدمة في تحليل سلوك المنظمات ضمن أطر تنظيمية واجتماعية وسياسية معقدة. يفترض هذا المنهج أن المؤسسات لا تعمل في فراغ، بل تتأثر بالبنية المؤسسية المحيطة بها، من قوانين وتشريعات، ومعايير اجتماعية، وأطر ثقافية. وفي سياق شركات الطوافة، فإن التحولات التي طرأت على شكلها القانوني، وعمليات إعادة الهيكلة التي فرضتها الدولة، تدخل في صلب هذا المنهج، الذي يهتم بتحليل كيف تتجاوب المنظمات مع الضغوط المؤسسية من الجهات التنظيمية، مثل وزارة الحج والعمرة، وهيئة الزكاة والضرائب، وهيئة السوق المالية.

هذا المنهج يساعد على فهم دوافع التحول في نماذج عمل شركات الطوافة، وما إذا كانت هذه التحولات جاءت نتيجة ضغوط خارجية (مثل متطلبات الرؤية الوطنية)، أو نتيجة مبادرات ذاتية للتطوير. كما يساهم في تحليل التحديات الثقافية والإدارية التي قد تعيق تبني ممارسات الحوكمة بشكل فعال، خاصة في ظل وجود إرث طويل من الممارسات التقليدية في إدارة هذه المؤسسات قبل تحويلها إلى شركات (Farrell، ٢٠١٨).

- ثالثًا: نظرية أصحاب المصالح – تعدد الجهات المؤثرة

في إطار السعي لفهم المنظومة المعقدة التي تعمل فيها شركات الطوافة، اعتمدت الدراسة أيضًا على نظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory)، التي تُعد مكملًا لنظرية الحوكمة المؤسسية. تفترض هذه النظرية أن الشركات لا يمكن أن تُدار فقط بمنطق تعظيم أرباح المساهمين، بل يجب أن تُراعى في قراراتها مصالح جميع الجهات ذات العلاقة، مثل العملاء (الحجاج والمعتمرين)، والجهات الحكومية، والمجتمع المحلي، والموظفين، والمستثمرين، وغيرهم.

وتتجلى أهمية هذه النظرية بوضوح في حالة شركات الطوافة، حيث إن خدماتها لا تنحصر في الجانب التجاري فقط، بل ترتبط بأبعاد دينية وإنسانية وتنظيمية تجعل من مراعاة مصالح الحجاج أمراً محورياً. فالحوكمة هنا لا تعني فقط الالتزام بالإفصاح أو التقارير المالية، بل تشمل أيضاً جودة الخدمة، واحترام حقوق الحجاج، والتقيد بالمعايير الشرعية والتنظيمية، والتفاعل مع السياسات الحكومية ذات الصلة. وتوفر هذه النظرية أداة لفهم مدى استجابة الشركات للضغوط المجتمعية والتنظيمية، وقدرتها على التوازن بين تحقيق الربح وتقديم خدمة عامة راقية وفعالة (Abu، ٢٠٢١).

- رابعاً: البعد الاستراتيجي – التفاعل مع رؤية السعودية ٢٠٣٠

تُعد رؤية المملكة ٢٠٣٠ الإطار الاستراتيجي الأشمل الذي تنطلق منه هذه الدراسة، إذ أن أحد المحاور الأساسية في الرؤية يتمثل في تحسين جودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين، وتوسيع الطاقة الاستيعابية للمشاعر المقدسة، وتطوير البيئة التنظيمية لشركات تقديم الخدمة. ومن هذا المنطلق، فإن الدراسة تحلل حوكمة شركات الطوافة من خلال عدسة التوافق مع أهداف الرؤية، خصوصاً تلك المتعلقة بمحور "برامج التحول الوطني"، و"برنامج ضيوف الرحمن"، و"برنامج التخصيص".

ويتيح دمج الرؤية ضمن الإطار النظري تحليل مدى استعداد هذه الشركات لتبني ممارسات الحوكمة كجزء من خطتها الاستراتيجية، وليس فقط كاستجابة للوائح تنظيمية مفروضة. كما يوفر إطاراً لتقييم ما إذا كانت الشركات قد تبنت أدوات الحوكمة في دعم الابتكار، والتحول الرقمي، وتحسين الكفاءة التشغيلية، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة للحجاج والمعتمرين (Alqahtany، ٢٠٢٠).

- خامساً: الإطار التحليلي والمنهجي – منهج وصفي تحليلي

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين وصف الواقع القائم لحوكمة شركات الطوافة، وتحليل الأسباب والعوامل المؤثرة فيه، ثم استنتاج التحديات والفرص الممكنة. ويُعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الموضوع، حيث إنه لا يقتصر على جمع المعلومات بل يتعمق في تحليلها وربطها بسياقها المؤسسي والتشريعي.

كما تم الاستعانة بمقارنة مرجعية (Benchmarking) لممارسات الحوكمة في شركات تقدم خدمات دينية مماثلة في دول إسلامية رائدة، مثل تركيا، وماليزيا، وإندونيسيا، بهدف استخلاص أفضل الممارسات التي يمكن الاستفادة منها في السياق السعودي، خاصة مع الفروقات في التنظيم، والتشريعات، والثقافة المؤسسية (Mohammed، ٢٠٢٤).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يمثل الفصل الثاني من هذه الدراسة الإطار العلمي والنظري الذي تُبنى عليه المباحث التحليلية اللاحقة، ويشكّل الأساس المنهجي لفهم وتحليل الظاهرة موضوع البحث من جوانبها المختلفة. ويأتي هذا الفصل ليركّز على توضيح المفاهيم المركزية التي تنظم موضوع الدراسة، وما يرتبط بها من عناصر تؤثر فيها أو تتأثر بها، وذلك في سبيل بناء فهم معمّق ومنهجي يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة وواقعية.

يسعى هذا الفصل إلى استعراض الركائز النظرية التي تقوم عليها الدراسة، حيث يتم فيه مناقشة الخلفية المفاهيمية المتعلقة بسياق الحوكمة في البيئة المؤسسية، خاصة في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها قطاع الحج والعمرة في المملكة العربية السعودية. وسيُعرض في هذا الفصل كذلك الأطر التحليلية التي يمكن من خلالها تفسير سلوك الشركات، والتغيرات التنظيمية والإدارية التي طرأت عليها، بما يتماشى مع متطلبات التحديث والتطوير وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما سيتم ربط تلك الأطر بسياق عمل شركات الطوافة باعتبارها كيانات خدمية ذات طابع ديني، وتنظيمي، وتجاري.

يأخذ الفصل بعين الاعتبار التركيب المؤسسي والاقتصادي والاجتماعي الخاص بهذه الشركات، وكذلك ديناميكية العلاقة بينها وبين الأطراف ذات الصلة، سواء كانت جهات تنظيمية، أو أفراد الحجاج الذين يتلقون الخدمة، أو العاملين داخل هذه الكيانات. ولهذا، يُعنى هذا الجزء من الدراسة بتحليل مجموعة من المفاهيم التي تُعد أساسية في فهم طبيعة العمل المؤسسي لهذه الشركات، إلى جانب توضيح كيفية تأثير التغيرات الخارجية – مثل السياسات الحكومية، أو الأنظمة الجديدة – على نمط الإدارة واتخاذ القرار داخلها.

كذلك، يولي الفصل أهمية خاصة لاستعراض الجهود البحثية السابقة ذات الصلة، والتي تناولت موضوعات مشابهة في بيئات محلية أو دولية. ويأتي هذا الاستعراض بهدف إبراز ما أُنجِز في هذا المجال، وتحديد الفجوات المعرفية التي ما تزال قائمة، والتي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها. ويساعد ذلك في تعزيز مكانة هذه الدراسة ضمن الجهد الأكاديمي العام، كما يسهم في إغناء فهمنا للموضوع من خلال استحضار نماذج وتطبيقات مقارنة.

يسعى هذا الفصل إلى توطئ الإطار الفكري الذي تستند إليه الدراسة، وذلك من خلال عرض المرجعيات النظرية الأكثر صلة بمضمون البحث وأهدافه. ويتم ذلك عبر توضيح الاتجاهات الفكرية التي أسهمت في تفسير سلوك المنظمات، ودور الحوكمة، والعلاقات بين الجهات المؤسسية المختلفة. كما يُسلط الضوء على الأسس النظرية التي تتيح

للباحث معالجة الأسئلة البحثية من منظور علمي متماسك، يسمح ببناء تصور واضح للعوامل المؤثرة في واقع شركات الطوافة وآفاق تطويرها.

إن هذا الفصل، بما يحتويه من طرح مفاهيمي وتحليلي موسّع، يوفّر قاعدة معرفية صلبة تُعين على فهم الإشكالية الأساسية للدراسة بعمق، وتُمهّد لانتقال مدروس نحو المراحل التطبيقية اللاحقة، التي ستركز على اختبار ما تم عرضه نظريًا على أرض الواقع. وبهذا، يُعد هذا الفصل حلقة وصل مهمة بين الإطار العام للدراسة، والجزء العملي التطبيقي الذي يتبعه.

المتغير التابع والمستقل

- أولاً: المتغير التابع – دور الحوكمة

يُعد "دور الحوكمة" هو المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو ما يعني أن البحث يهدف إلى قياس مدى تأثير مجموعة من العوامل عليه، وتحليل ما إذا كانت بعض العناصر التنظيمية والإدارية تسهم في تعزيزه أو تعيقه. ويُقصد بدور الحوكمة في هذا السياق مستوى تطبيق المبادئ الأساسية للحوكمة داخل شركات الطوافة، بما يشمل الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والكفاءة في اتخاذ القرار، والتوزيع الواضح للمسؤوليات، ومراقبة الأداء المؤسسي. الحوكمة هنا ليست مجرد نظام تنظيمي شكلي، بل إطار عملي يُحدد طبيعة العلاقة بين الجهات المسؤولة داخل الشركة (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين)، ويُظهر مدى التزام هذه الشركات بتطبيق ممارسات إدارية رشيدة تحقق التوازن بين الربحية وتحقيق أهداف الخدمة العامة، لا سيما في ظل البيئة الخاصة التي تعمل فيها هذه الشركات، وهي خدمة ضيوف الرحمن. وتبرز أهمية هذا المتغير التابع لكونه مؤشراً حيوياً على قدرة شركات الطوافة على التكيف مع متطلبات التحول المؤسسي والاقتصادي الذي تفرضه رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي جعلت من الحوكمة أحد الأركان الرئيسة في تطوير القطاعين العام والخاص، وضمان كفاءة الأداء المؤسسي (Abdulaziz، ٢٠١٩).

- ثانياً: المتغيرات المستقلة

في هذه الدراسة، تم تحديد ثلاثة متغيرات مستقلة يُفترض أنها تؤثر في المتغير التابع (دور الحوكمة)، وهذه المتغيرات هي:

١. القرارات الإدارية

يُشير هذا المتغير إلى جودة ونوعية القرارات التي تُتخذ داخل شركات الطوافة، سواء على المستوى الاستراتيجي أو التنفيذي. ويتضمن ذلك مدى التزام الإدارة بالشفافية في اتخاذ القرار، ووجود سياسات واضحة لصنع القرارات، وآليات لضمان مشاركة أصحاب المصلحة، وقدرة تلك القرارات على تحقيق التوازن بين الربح والخدمة. تؤثر القرارات الإدارية بشكل مباشر على تطبيق الحوكمة؛ فكلما كانت القرارات مبنية على أسس علمية، ومدعومة بمعلومات دقيقة، وتخضع للمساءلة، انعكس ذلك إيجاباً على مستوى الحوكمة داخل المؤسسة. أما إذا كانت القرارات فردية أو ارتجالية أو تخضع لمصالح خاصة، فإن ذلك يضعف من دور الحوكمة ويؤدي إلى اختلال في النظام المؤسسي (Zhou، ٢٠٢٢).

٢. الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو النظام الذي يحدد كيفية توزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات داخل الشركة. ويشمل تحديد من يملك الصلاحية لاتخاذ القرارات، وكيف يتم التنسيق بين الوحدات الإدارية، ومدى وضوح خطوط الاتصال والمساءلة. ويُعتبر هذا المتغير من العوامل المحورية في دعم أو إضعاف الحوكمة، إذ أن وجود هيكل تنظيمي واضح ومرن يتيح ممارسات حوكمة فعالة، حيث تكون المهام والمسؤوليات محددة، وتسهل عملية الرقابة والمتابعة. أما غياب الهيكل التنظيمي الواضح أو وجود ازدواجية في الصلاحيات أو عدم التوازن في السلطات، فقد يؤدي إلى ارتباك إداري ويُضعف من قدرة الشركة على تطبيق الحوكمة بكفاءة (Joseph، ٢٠١٩).

٣. تقارير الإفصاح

يعبر هذا المتغير عن مدى التزام الشركة بالإفصاح عن بياناتها المالية والإدارية والتشغيلية، سواء أمام المساهمين أو الجهات الرقابية أو أصحاب المصلحة. ويشمل ذلك شفافية التقارير السنوية، ووضوح القوائم المالية، وإعلان القرارات الجوهرية، والالتزام بمعايير المحاسبة والرقابة. الإفصاح الجيد هو أحد الأعمدة الأساسية للحوكمة، إذ يعزز من الشفافية والمساءلة، ويُمكن الجهات المعنية من تقييم أداء الشركة بشكل موضوعي. كما أن التقارير الدقيقة والواضحة تعزز من ثقة المستثمرين، وتُظهر التزام الشركة بالقوانين والأنظمة، مما يُسهم في تحسين صورتها المؤسسية ويزيد من مصداقيتها (Mohammadi، ٢٠٢٠).

- ثالثاً: العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

ترتبط المتغيرات الثلاثة المستقلة بعلاقة سببية مع المتغير التابع "دور الحوكمة"، حيث يُفترض أن كل واحد منها يُسهم بدرجات متفاوتة في تعزيز أو إضعاف مستوى الحوكمة في شركات الطوافة. ويمكن تفسير العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال الآتي:

- كلما كانت القرارات الإدارية أكثر علمية، وأكثر التزاماً بمبادئ الشفافية والعدالة، كلما زاد ذلك من فاعلية الحوكمة داخل الشركة، حيث يُنظر إلى الحوكمة هنا كإطار ينظم كيفية اتخاذ تلك القرارات ويحكمها.
- أما الهيكل التنظيمي، فكلما اتسم بالوضوح والمرونة، وساهم في تقليل التداخل في الصلاحيات، كان ذلك محفزاً لتطبيق أفضل لمبادئ الحوكمة، من خلال إرساء قواعد واضحة للمساءلة، وتسهيل عملية الرقابة الداخلية.

- وفيما يخص تقارير الإفصاح، فإن درجة الإفصاح ومدى شمولية المعلومات المنشورة يُعدان من أهم مؤشرات الالتزام بممارسات الحوكمة، حيث أن الحوكمة لا تكتمل دون شفافية كاملة في أداء المؤسسة وسير أعمالها.

إذًا، تتجسد العلاقة بين هذه المتغيرات في أن الحوكمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الإدارية والتنظيمية، بل تتأثر بها بشكل مباشر. ويمكن القول إن تعزيز الحوكمة في شركات الطوافة يتطلب تكامل هذه العوامل الثلاثة، بحيث تترابط فيما بينها لتُنتج بيئة تنظيمية قائمة على الشفافية، والكفاءة، والانضباط الإداري. وفي ضوء هذا التحليل، يُمكن الاستفادة من نتائج هذه العلاقة في صياغة سياسات تطويرية تُركز على ضبط القرارات الإدارية، وإعادة هيكلة المنظومات الإدارية إن لزم، وتكثيف الإفصاح المالي والتنظيمي، بما يُسهم في بناء نموذج متكامل لحوكمة شركات الطوافة يتماشى مع تطلعات رؤية المملكة ٢٠٣٠ (McGeoch، ٢٠٢٣).

الدراسات السابقة

إن وجود العولمة يشجع على الوصول إلى التنمية الاقتصادية العالمية التي لا تعتمد فقط على قطاع واحد، وخاصة في قطاع السياحة. يُنظر إلى رؤية السعودية ٢٠٣٠، في نظرية السياسة الخارجية، على أنها استراتيجية المملكة العربية السعودية لتنويع اقتصاد البلاد. أدى انخفاض أسعار النفط العالمية إلى تضخم عجز الدولة. تحت قيادة الأمير محمد بن سلمان، بذلت الحكومة السعودية جهودًا لتنويع قطاع الإيرادات، بهدف تقليل اعتماد البلاد الاقتصادي على صادرات النفط الخام. من خلال رؤية ٢٠٣٠، يتم إعطاء الأولوية للسياحة كمساهم كبير في إيرادات الدولة. يعد تطوير مكونات السياحة وفتح وجهات سياحية جديدة أشكالًا من التنفيذ التي بدأتها الحكومة بناءً على الرؤية السعودية. يجمع هذا البحث بين نظرية السياسة الخارجية ومفاهيم السياحة التي تستخدمها حكومة المملكة العربية السعودية. تستخدم طريقة البحث النوعي البيانات الثانوية من دراسات الأدب، بما في ذلك المجلات والكتب والمواقع الرسمية والمقالات. وتشير النتائج إلى أن تحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ في صناعة السياحة يتم من خلال تطوير المكونات السياحية في الفنادق والمواصلات والمطاعم وفتح وجهات سياحية جديدة وتحديدًا في السياحة الثقافية وسياحة المغامرات (Pratiwi، ٢٠٢٤).

عصر جديد لصناعة السياحة يؤدي إلى تحول جديد داخل المملكة العربية السعودية. هذه هي المرة الأولى التي تفتح فيها المملكة العربية السعودية أبوابها لجميع الأجانب الدوليين. تشتهر المملكة العربية السعودية في جميع أنحاء

العالم بـسياحة الحج لأن المملكة العربية السعودية لديها مكانان مقدسان للإسلام، مكة والمدينة. جاء ما يقرب من ١٢ مليون حاج لتقديم الحج والعمرة في جميع أنحاء العالم. في الوقت الحاضر، يتغير السيناريو في صناعة السياحة في المملكة العربية السعودية، والسبب وراء رؤية السعودية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تنويع اقتصادها النفطي إلى اقتصاد غير نفطي. أعلن ولي العهد محمد بن سلمان عن رؤية السعودية ٢٠٣٠ في ٢٥ أبريل ٢٠١٦. تهدف رؤية السعودية ٢٠٣٠ إلى تنويع اقتصادها النفطي في قطاعات مختلفة. في هذه الرؤية هناك ثلاثة موضوعات رئيسية هي: ١. الموضوع الأول، المجتمع النابض بالحياة، أمر حيوي لتحقيق الرؤية وأساس قوي للازدهار الاقتصادي. ٢. يوفر الاقتصاد المزدهر فرصاً للجميع، من خلال بناء نظام تعليمي يتماشى مع احتياجات السوق وخلق فرص اقتصادية لرواد الأعمال والمؤسسات الصغيرة وكذلك الشركات الكبيرة. ٣. تُبنى الأمة الطموحة على حكومة فعّالة وشفافة وخاضعة للمساءلة وممكنة وعالية الأداء. كما ستعمل المملكة العربية السعودية على إعداد البيئة المناسبة للمواطنين والقطاع الخاص والمنظمات غير الربحية للوفاء بمسؤولياتها في مواجهة التحديات واغتنام الفرص. ٤. ستدرس هذه الورقة التحديات التي تواجه صناعة السياحة السعودية الحديثة، وكيف تروج للسياحة من خلال تحسين تصور القواعد في البلاد. هذه الورقة عبارة عن تحليل للعملية السابقة لصناعة السياحة والأخرى الحديثة. افحص ما هي الخطوة السابقة لوضع صناعة السياحة في ظل رؤية السعودية ٢٠٣٠؟ كيف يروجون لصناعة السياحة غير الحجاجية في البلاد؟ ما هي التأثيرات على الدول المجاورة؟ تحليل الورقة من خلال البيانات المتوفرة في الأدبيات والمصادر الثانوية المختلفة مثل المنشورات الحكومية والمقالات والمقالات الصحفية والكتب (Khan، ٢٠١٩).

تهدف دراسة (Almalki، ٢٠٢٤) إلى إجراء تحليل مقارنة للأطر القانونية المتعلقة بشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة الأمريكية، مع التركيز على تطورات قانون الشركات في المملكة العربية السعودية المتوافقة مع رؤية ٢٠٣٠. الإطار النظري: يستخدم الإطار النظري للدراسة العديد من النظريات، والنظرية المؤسسية، والنظرية الثقافية، ونظرية الوكالة، لدراسة كيفية تطور قوانين الشركات في سياقات قانونية وثقافية مختلفة مع الحفاظ على فعاليتها في تعزيز التنمية الاقتصادية. المنهجية: تعتمد منهجية هذه المقالة على تحليل مقارنة للمصادر القانونية الأولية والأدبيات الثانوية من المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة، مع التركيز على التطورات بين عامي ٢٠١٥ و ٢٠٢٤، بما في ذلك إصلاحات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. النتائج والمناقشة: تشير نتائج الدراسة إلى أن المملكة العربية السعودية والولايات المتحدة متشابهتان من حيث تنظيم الشركات وحماية المساهمين ومجلس الإدارة

والشفافية. من خلال دراسة الإجراءات التنظيمية وحقوق المساهمين ومتطلبات شركات المساهمة في قانون الشركات السعودي، تجد هذه الدراسة مؤشراً على نجاح قانون الشركات السعودي مع القانون الدولي وتميزه في الشريعة الإسلامية. أثار البحث: كشفت النتائج التي تم الحصول عليها عن بعض التطورات المعاصرة في أنظمة شركات المساهمة في المملكة العربية السعودية، وخاصة تلك الناشئة عن إصلاحات رؤية ٢٠٣٠، والتي تشير إلى استعداد المملكة لتطوير مجال استثماري أكثر فعالية وشفافية وجاذبية للمستثمرين الخارجيين. الأصالة / القيمة: تساهم هذه الدراسة في صنع السياسات في كلا البلدين وتساعد في عملية صنع القرار فيما يتعلق بالاستثمار عبر الحدود، مع العلم أن الأطر القانونية المختلفة يمكن أن تنظم بكفاءة الشكل المعاصر للكيانات التجارية. بالإضافة إلى ذلك، سيساعد هذا التحليل في فهم إصلاحات قانون الشركات السعودي في الأسواق الناشئة بما يتماشى مع الثقافة والتصميم القانوني المحلي.

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ هي خارطة طريق تحويلية تهدف إلى تنويع اقتصادها وتقليل اعتمادها على عائدات النفط. تسعى هذه الرؤية إلى تعزيز قطاع سياحي نابض بالحياة ومستدام كمحرك نمو اقتصادي حاسم ومحرك للتبادل الثقافي. أجرت هذه الدراسة تحليلاً شاملاً للتحقيق في العلاقة بين صناعة السياحة المزدهرة وتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠. ومن بين هذه الأهداف الأساسية الاهتمام بقطاع السياحة وتحسينه وحل مشاكل القيادة التي تواجه عدم قدرة المملكة والمؤسسات العامة على تحقيق النمو في هذا المجال. يمثل نهج القيادة التشاركية المتغير المستقل للدراسة: يشير تحسين الأداء ورفع الوعي إلى الجمع بين المهارات السلوكية الصحيحة لتحقيق أهداف الرؤية وتطوير قطاع السياحة. تم استخدام أسلوب البحث الكمي في هذه الدراسة. يتكون المجتمع المستهدف لهذا البحث من المواطنين السعوديين الذين يعملون في مجال مرتبط بصناعة السياحة في المملكة العربية السعودية، والذين قدموا مدخلات قيمة لهذه الدراسة. علاوة على ذلك، بحثت الدراسة التحديات والحواجز التي تواجه صناعة السياحة في المملكة العربية السعودية، والتي تتراوح من القيود التنظيمية إلى مخاوف الاستدامة البيئية. اعتمد اختيار هؤلاء الأفراد على قدرتهم على تقديم رؤى وخبرات قيمة في صناعة السياحة في المملكة العربية السعودية. وشمل ذلك التنوع الاقتصادي، وخلق فرص العمل، وتطوير البنية التحتية، والتبادل الثقافي. كان العدد الإجمالي ٨ مشاركين، وكان جميعهم من ذوي الخبرة وعملوا لمدة ١٠ سنوات على الأقل في وقت الدراسة. وبصفتي باحثاً، كان الاستطلاع عبر الإنترنت أحد الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الأولية في هذه الدراسة. تم الاحتفاظ ببيانات الدراسة ومعلومات المشاركين التي تم جمعها بسرية تامة. بعد تحليل النتائج، سلط البحث الضوء على الدور المحوري لقطاع السياحة في تحقيق الأهداف الطموحة لرؤية ٢٠٣٠.

هدفت الدراسة إلى تقديم رؤى وتوصيات قيمة لصناع السياسات وأصحاب المصلحة في الصناعة والمستثمرين الدوليين لتسخير الإمكانيات الكاملة لقطاع السياحة في المملكة العربية السعودية، وضمان توافقه مع الرؤية الشاملة لمستقبل مزدهر ومثري ثقافيًا (AlNemer، ٢٠٢٤).

تهدف دراسة (Aziz، ٢٠٢٣) إلى استكشاف وتدقيق دور الحوكمة في تحقيق النمو الاقتصادي المستدام والتلاعب به وتعديله في المملكة العربية السعودية. كما تسلط الضوء على دور تدابير الحوكمة قبل وبعد رؤية ٢٠٣٠، باستخدام ARDL وأساليب القياس الاقتصادي المحاكية ARDL الديناميكية. وعلى عكس الأدبيات الحالية، أفادت التقديرات التجريبية بالتأثير السلبي لفعالية الحوكمة على النمو الاقتصادي. وعلاوة على ذلك، أيدت النتائج التأثير الكبير والإيجابي لصوت المساءلة وسيادة القانون ومكافحة الفساد. وعلاوة على ذلك، أوضحت نتائج ما بعد رؤية ٢٠٣٠ أن البعد المؤسسي للحوكمة له معاملات كبيرة وإيجابية، في حين يجب معالجة الاستقرار السياسي وفعالية الحوكمة للقيام بالنمو الاقتصادي المستدام في المملكة العربية السعودية. وفي مقابل التوصيات السياسية، تعمل هذه الدراسة على تمكين الإدارة من مراقبة الاستراتيجيات الحالية واتخاذ القرارات لاحقًا.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الحوكمة، ورؤية المملكة ٢٠٣٠، وقطاع السياحة بشكل عام، يتبين أن هناك اهتمامًا متناميًا بدراسة التغيرات التي يشهدها الاقتصاد السعودي في ضوء التحولات الكبرى التي تفرضها الرؤية الوطنية. وقد تناولت تلك الدراسات موضوعات مختلفة تتصل بالسياحة، والقوانين التنظيمية، ومفاهيم الحوكمة، إلى جانب الأساليب والسياسات التي تتبناها المملكة في سعيها إلى تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة وتنوع مصادر الدخل بعيدًا عن النفط. وتُمثل هذه الدراسات خلفية معرفية مهمة ساعدت في بناء تصور شامل حول واقع المؤسسات السعودية في المرحلة الانتقالية، إلا أنها في الوقت ذاته كشفت عن عدد من الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها.

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تشترك معظم الدراسات السابقة في تأكيدها على أهمية رؤية المملكة ٢٠٣٠ كمظلة شاملة لإعادة هيكلة القطاعات الحيوية في المملكة، بما في ذلك السياحة والخدمات والتنظيم المؤسسي. كما تتفق هذه الدراسات على أن التحول

الاقتصادي والإداري في المملكة يتطلب تعزيز الحوكمة والشفافية، وتحسين كفاءة المؤسسات. عدد من الدراسات أيضًا اعتمد على تحليل السياسات العامة وتأثيراتها على قطاعات مثل السياحة أو الشركات المساهمة، وبيّنت كيف أن الحوكمة أصبحت عنصرًا أساسيًا في جذب الاستثمارات وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام.

كذلك، لوحظ أن هناك اتفاقًا واسعًا على أن التنظيم المؤسسي الجيد، والقيادة الفعالة، والهيكل القانوني الشفاف كلها من العوامل الجوهرية التي تُسهم في تحسين بيئة العمل داخل الشركات، سواء كانت سياحية أو تجارية، بما يدعم أهداف الرؤية. كما ركزت عدة دراسات على استخدام منهجيات تحليلية مثل التحليل الكمي أو النوعي لفهم التحولات في الأداء المؤسسي، ما يعكس تقاربًا في الأطر المنهجية رغم اختلاف سياقات التطبيق.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

رغم وجود هذا التشابه، فإن الدراسات السابقة تختلف في زاوية المعالجة والسياق المؤسسي محل الدراسة. بعض الدراسات ركزت على صناعة السياحة بشكل عام كمحرك للتنمية، وأخرى تناولت القوانين التجارية وبيئة الشركات المساهمة في إطار المقارنات القانونية، بينما عدد محدود منها فقط تناول موضوع الحوكمة بصفته متغيرًا رئيسيًا لتحليل الواقع المؤسسي في ضوء رؤية ٢٠٣٠. كما أن بعض الدراسات كانت موجهة نحو التحليل النظري والسياسي للسياسات العامة، في حين أن دراسات أخرى ركزت على التحليل الميداني المرتبط بمواقف الأفراد أو العاملين في القطاعات المختلفة. كما، تفاوتت الدراسات في المنهجيات المستخدمة؛ فبعضها اعتمد كليًا على التحليل النوعي من خلال مراجعة الأدبيات، بينما أخرى لجأت إلى التحليل الكمي باستخدام أدوات إحصائية متقدمة. هذا التباين في المنهج قد يعكس اختلاف الأهداف، لكنه يُظهر أيضًا تعدد وجهات النظر في تحليل التطورات التنظيمية والمؤسسية في المملكة.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

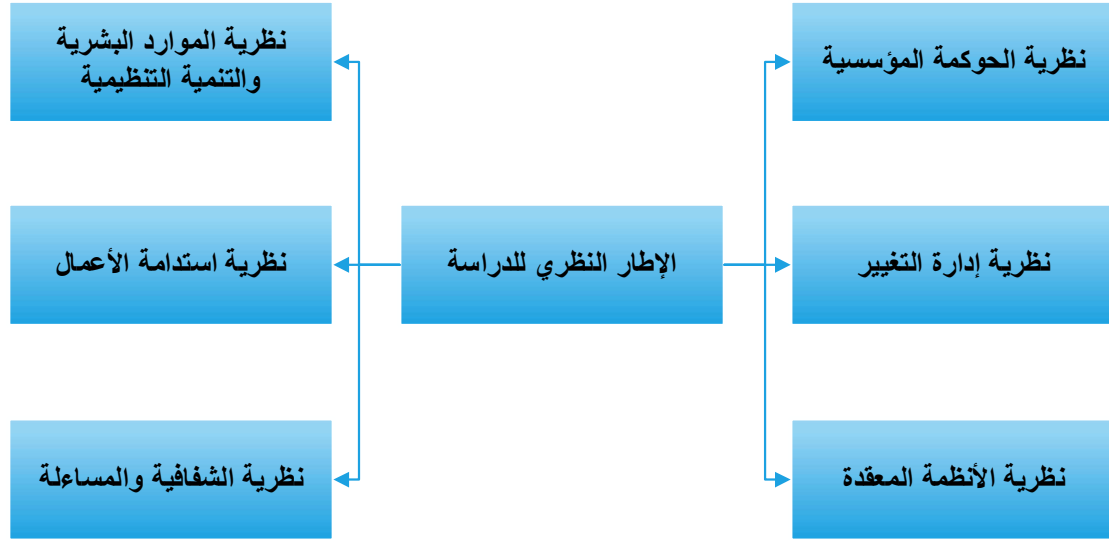
رغم إسهام الدراسات السابقة في توضيح الصورة العامة للإصلاحات الاقتصادية والإدارية في السعودية، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتعلق بتحليل واقع الحوكمة داخل شركات الطوافة تحديدًا، وهي شركات فريدة من نوعها من حيث طبيعتها الخدمية والتنظيمية والدينية. لم تُول الأدبيات السابقة اهتمامًا كافيًا بهذا القطاع المتخصص، الذي يُمثل مزيجًا بين العمل المؤسسي والخدمة الدينية، ويخضع لتحولات هيكلية كبيرة في ظل الخصخصة وإعادة التنظيم.

كما أن الدراسات السابقة لم تتناول بعمق كيف تؤثر عناصر مثل القرارات الإدارية، والهيكل التنظيمي، والإفصاح المؤسسي، على مستوى تطبيق الحوكمة في بيئة عمل شركات الطوافة، وهي بيئة تحمل خصوصية ثقافية وتنظيمية تختلف عن القطاعات السياحية أو التجارية الأخرى. من هنا، يتميز البحث الحالي بأنه يقدم تحليلاً تركيبياً يجمع بين الأبعاد التنظيمية والإدارية والتشريعية، ويُطبق ذلك على قطاع محدد له تأثير كبير على صورة المملكة أمام العالم الإسلامي.

أُضيف إلى ذلك أن البحث الحالي يُحاول الربط بين الواقع التنظيمي الداخلي لشركات الطوافة ومتطلبات الحوكمة المعاصرة، مما يُساهم في سد فجوة معرفية مهمة تتعلق بكيفية تكيف هذه الشركات مع التحولات الهيكلية التي تفرضها الرؤية الوطنية، وهو ما لم يُتناول بوضوح في البحوث السابقة. كما يُقدم هذا البحث رؤى تطبيقية مبنية على أدوات تحليل منهجية، تُمكن من استنباط نتائج قابلة للتنفيذ فيما يخص تحسين الحوكمة في هذا القطاع الحيوي.

الإطار النظري للدراسة

تعتمد المنطلقات النظرية لهذه الدراسة على مجموعة من المفاهيم والنظريات الأساسية التي تسهم في فهم وتحليل موضوع الحوكمة في شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية، في إطار التحديات والفرص التي تطرحها رؤية المملكة ٢٠٣٠. هذه المنطلقات تشكل الإطار المرجعي الذي يساعد في تفسير واقع شركات الطوافة، وتسهم في بناء الأسس التي يمكن من خلالها تحسين حوكمة هذه الشركات بما يتناسب مع تطلعات الرؤية الوطنية.



رسم توضيحي ١: الإطار النظري للدراسة

- نظرية الحوكمة المؤسسية

تعتبر نظرية الحوكمة المؤسسية من أبرز المنطلقات النظرية التي تستند إليها هذه الدراسة، حيث تهدف إلى توجيه الشركات نحو تبني ممارسات إدارية تتميز بالشفافية والمساءلة والمشاركة. تركز هذه النظرية على كيفية وضع إطار تنظيمي وقانوني داخل المؤسسات يضمن تحسين أداء الشركات وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل فعال. تُعنى هذه النظرية أيضًا بتوضيح أهمية وجود هيكل تنظيمي واضح وآليات رقابة قوية تساهم في الحد من الفساد الإداري والمالي، وتعزيز الانضباط الداخلي والخارجي. وفي حالة شركات الطوافة، تمثل الحوكمة الفعالة ضرورة قصوى لضمان تقديم خدمات عالية الجودة للحجاج والمعتمرين، وضمان سير العمليات بشكل صحيح (Singh، ٢٠٢١).

- نظرية إدارة التغيير

نظرية إدارة التغيير هي نظرية أساسية في فهم كيفية التكيف مع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسات. في سياق هذه الدراسة، تتعلق هذه النظرية بكيفية تكيف شركات الطوافة مع التغيرات الهيكلية والتنظيمية والاقتصادية التي تطرأ في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية ٢٠٣٠ التي تتطلب تحديثًا مستمرًا وتطويرًا للبنية التنظيمية والإدارية. تركز هذه النظرية على فهم آلية استجابة الشركات لهذه التغيرات وكيفية تطبيق استراتيجيات جديدة تساعد على التطوير والنمو، مثل تبني الأنظمة الرقمية، وإعادة هيكلة العمليات الداخلية، وتحسين أساليب الإدارة. ويعد فهم هذه الديناميكيات أمرًا حيويًا لتحسين حوكمة الشركات في قطاع الطوافة (Phillips، ٢٠٢٢).

- نظرية الأنظمة المعقدة

تستند هذه الدراسة أيضًا إلى نظرية الأنظمة المعقدة التي تفترض أن المؤسسات مثل شركات الطوافة لا تعمل في بيئات مستقرة، بل في بيئات متغيرة ومعقدة. في ظل التحديات التي تواجهها المملكة العربية السعودية في سياق تنظيم قطاع الحج والعمرة، يجب على الشركات أن تتعامل مع عدة عوامل معقدة، مثل السياسات الحكومية المتغيرة، والتطورات التقنية، والضغوط الاقتصادية. نظرية الأنظمة المعقدة توضح أن تحسين حوكمة هذه الشركات يتطلب منظورًا شاملاً، يركز على التنسيق بين مختلف الأطراف (الحكومة، القطاع الخاص، العاملين، الحجاج) لضمان تقديم خدمات متميزة، وتفادي الأخطاء الناتجة عن عدم التنسيق بين هذه العناصر المعقدة (Samoilenko، ٢٠١٧).

- نظرية الموارد البشرية والتنمية التنظيمية

تلعب نظرية الموارد البشرية والتنمية التنظيمية دورًا رئيسيًا في هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على أهمية تحسين مهارات وقدرات العاملين في شركات الطوافة. على الرغم من أن الحوكمة الجيدة تتطلب بنية تنظيمية قوية، فإن نجاح تطبيق الحوكمة في شركات الطوافة يعتمد أيضًا على الكوادر البشرية وقدرتها على تطبيق السياسات والإجراءات المعتمدة. من خلال هذه النظرية، يمكن فهم أهمية تدريب الموظفين على كيفية تطبيق الحوكمة المؤسسية بشكل فعال، وكيفية تحسين بيئة العمل لتشجيع الشفافية والمساءلة داخل الشركات (Mahmood، ٢٠٢٢).

- نظرية استدامة الأعمال

في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تحقيق تنمية مستدامة في مختلف القطاعات، تأتي نظرية استدامة الأعمال كإطار تحليلي آخر يساهم في فهم كيف يمكن لشركات الطوافة أن تتبنى ممارسات استدامة ترتبط بالحوكمة. تتعلق هذه النظرية بكيفية ضمان استمرار الشركات في تقديم خدمات عالية الجودة على المدى الطويل من خلال اعتماد ممارسات إدارية مستدامة تعزز القدرة التنافسية وتحسن الأداء العام. الحوكمة الجيدة تساهم في جعل شركات الطوافة أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق وتعزيز استدامتها المالية من خلال تطبيق استراتيجيات منسقة وفعالة في كافة جوانب العمل (Garrido-Ruso، ٢٠٢٢).

- نظرية الشفافية والمساءلة

تعد نظرية الشفافية والمساءلة من النظريات الأساسية التي تركز عليها هذه الدراسة، حيث تضع هذه النظرية أساساً متيناً لفهم أهمية الشفافية في تعزيز الثقة بين الشركات والمستفيدين (الحجاج والمعتمرين). في مجال شركات الطوافة، يؤدي غياب الشفافية إلى تهديد مصداقية الشركات، مما قد يؤثر سلباً على سمعة المملكة كوجهة دينية عالمية. كما أن المساءلة تساهم في ضمان محاسبة الشركات على قراراتها، مما يعزز فعالية عملها ويحسن قدرتها على تقديم خدمات متميزة (Mabillard، ٢٠١٦).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

في إطار هذه الدراسة يأتي الفصل الثالث كركيزة أساسية في بناء الجانب التطبيقي من البحث، حيث يسلط الضوء على الجانب الإجرائي الذي يُترجم الإطارين النظري والمفاهيمي إلى خطوات علمية واقعية ومحددة. ويُعد هذا الفصل نقطة التحول من البناء النظري التحليلي إلى العمل الميداني الذي يُمكن الباحث من جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية دقيقة تفضي إلى نتائج موثوقة وذات دلالة علمية.

في هذا الفصل، يتم التركيز على كيفية تنظيم الدراسة من الناحية العملية، إذ يُبنى على أسس البحث العلمي من حيث اختيار المنهج الملائم لطبيعة المشكلة، وتحديد أساليب جمع المعلومات، وتصميم أدوات القياس المناسبة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة والاقتراب من واقع شركات الطوافة بشكل موضوعي. كما يعكس هذا الفصل وعي الباحث بأهمية اختيار المسار المنهجي الدقيق، والقدرة على توظيف أدوات علمية تُعزز من فاعلية الدراسة، وتضمن الحصول على نتائج دقيقة يمكن تحليلها واستخدامها لصياغة التوصيات والاستنتاجات.

إن الفصل الثالث لا يقتصر على عرض آليات التطبيق الميداني، بل يمثل تفصيلاً متكاملًا لكيفية تحديد الأطر التي تتحرك ضمنها الدراسة، سواء من حيث المجال الذي جرى فيه البحث، أو الخصائص العامة للجهات المعنية، أو المدى الزمني الذي تم خلاله تنفيذ الإجراءات. ومن خلال هذا التحديد الدقيق، يُصبح بالإمكان فهم الإطار الذي تنتمي إليه البيانات، ومعرفة الخلفية التي استُقيت منها النتائج، وبالتالي التمييز بين ما يمكن تعميمه وما هو محصور في سياق معين.

يتناول هذا الفصل كذلك الخطوات العملية التي اتبعتها الباحثة في التعامل مع الواقع البحثي، ويشمل ذلك الإجراءات المرتبطة بعملية الوصول إلى المعلومات، والتعامل مع الجهات أو الأفراد المستهدفين، وآليات التواصل معهم، ومدى التفاعل الذي حدث خلال مراحل جمع البيانات. كما يُبرز الفصل الحرص على تطبيق المعايير الأخلاقية للبحث العلمي، من احترام لخصوصية المشاركين، وضمان سرية المعلومات، وتجنب أي شكل من أشكال التأثير أو التحيز، الأمر الذي يعكس التزامًا منهجيًا وموضوعيًا يعزز من مصداقية الدراسة.

يتطرق الفصل إلى المسائل المتعلقة بتحديد حدود الدراسة، سواء كانت هذه الحدود زمنية أو مكانية أو موضوعية، وذلك بهدف وضع إطار مرجعي لفهم ما تنطبق عليه نتائج البحث وما قد لا يشملها. ويساعد هذا التحديد

على ضبط التوقعات، ويُتيح المجال لتفسير النتائج ضمن إطارها الطبيعي، بما يحافظ على الصدق الداخلي والخارجي للدراسة.

كما يسهم هذا الفصل في توضيح كيفية الربط بين الإشكالية المطروحة في البحث، والطرق العملية المستخدمة للوصول إلى بيانات ذات صلة، حيث تُعد هذه المرحلة من أكثر مراحل البحث حساسية، كونها الأساس الذي تُبنى عليه النتائج والاستنتاجات النهائية. ومن هنا، فإن هذا الجزء من الدراسة لا يُعد مجرد استعراض للإجراءات، بل يُشكل مرحلة حيوية تُبرز كفاءة التصميم البحثي وقدرته على معالجة الإشكالية بكفاءة علمية.

يُعد الفصل الثالث بمثابة العمود الفقري للجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تتجلى فيه دقة الباحث في اختيار المنهج، وحُسن توظيفه للأدوات والأساليب البحثية، وقدرته على تنظيم الميدان وتفسير البيانات في ضوء الأهداف الموضوعية. ويمهد هذا الفصل الطريق للفصل التالي، الذي سيُعنى بتحليل النتائج التي تم التوصل إليها، وتفسيرها في ضوء المعطيات النظرية والواقعية.

المنهجية وطرق البحث

- المنهجية المتبعة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية كأسلوب رئيسي لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بحوكمة أعمال شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية. تُعتبر المنهجية الكمية واحدة من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات التي تتعلق بجمع بيانات قابلة للقياس الكمي وتحليلها بطريقة إحصائية، ما يسمح بتقديم استنتاجات دقيقة ومدعومة بالأرقام حول الظواهر المستهدفة. في هذا السياق، تهدف الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات الحوكمة في شركات الطوافة والتحسينات التي يمكن أن تتحقق في هذه الشركات، لا سيما في ما يتعلق بالأداء العام وجودة الخدمات المقدمة. من خلال استخدام هذه المنهجية، فإن الدراسة تسعى إلى توفير تحليل دقيق للبيانات يساعد في تقديم توصيات عملية تهدف إلى تحسين ممارسات الحوكمة في قطاع الطوافة بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. المنهجية الكمية تتيح أيضًا إمكانية جمع بيانات واسعة من عينات متعددة، ما يساعد في ضمان شمولية النتائج وقابليتها للتطبيق في سياقات مختلفة.

- أداة الدراسة المستخدمة: الاستبيان المغلق

تم اختيار الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. يتميز هذا النوع من الاستبيانات بكونه يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تتضمن إجابات محددة مسبقًا، مما يسهل جمع البيانات من المشاركين وتحليلها بشكل كمي. كما أن الاستبيان المغلق يتيح للمشاركين في الدراسة اختيار الإجابات من بين مجموعة من الخيارات المحددة، مثل "نعم" أو "لا"، أو اختيار الإجابة التي تعكس وجهة نظرهم من بين عدة اختيارات متاحة. هذه الأداة تمثل وسيلة فعالة للحصول على إجابات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي، وهي ملائمة للدراسات التي تتطلب جمع معلومات من عدد كبير من المشاركين. في هذه الدراسة، تم تصميم الاستبيان بحيث يغطي مختلف جوانب الحوكمة في شركات الطوافة، بداية من التحديات التي تواجهها هذه الشركات وصولًا إلى الفرص المتاحة لتحسين ممارسات الحوكمة. كما يتناول الاستبيان أيضًا تأثير هذه الممارسات على أداء الشركات وجودة الخدمات المقدمة للحجاج والمعتمرين. من خلال استخدام الاستبيان المغلق، يمكن تحليل البيانات بشكل موضوعي ودقيق، مما يساعد في التوصل إلى نتائج واضحة تدعم اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تحسين ممارسات الحوكمة في القطاع.

- تصميم الاستبيان

تم تصميم الاستبيان في هذه الدراسة ليغطي جميع جوانب موضوع الحوكمة في شركات الطوافة بشكل شامل. يتكون الاستبيان من عدة أقسام رئيسية تهدف إلى جمع بيانات دقيقة عن التحديات التي تواجهها الشركات، الفرص المتاحة لتحسين الحوكمة، ومدى تأثير الحوكمة على أداء الشركات وجودة الخدمات المقدمة. في البداية، يتضمن الاستبيان جزءاً يتعلق بالمعلومات الشخصية للمستجيبين، مثل الدور الوظيفي والخبرة في المجال، وذلك بهدف تصنيف الإجابات وتحليلها بناءً على الفئات المختلفة للمشاركين. بعد ذلك، يتناول الاستبيان التحديات التي تواجه شركات الطوافة في تطبيق مبادئ الحوكمة الفعالة. يشمل هذا القسم أسئلة حول القضايا التنظيمية، القانونية، والمالية التي قد تعيق تطبيق الحوكمة بشكل مثالي. كما يشتمل الاستبيان على أسئلة تهدف إلى استكشاف الفرص المتاحة لشركات الطوافة لتحسين ممارسات الحوكمة، مثل استخدام تقنيات جديدة، تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص، وتطوير القدرات البشرية. أخيراً، يتناول الاستبيان تأثير تطبيق ممارسات الحوكمة على الأداء العام لشركات الطوافة وجودة الخدمات المقدمة. من خلال هذا التصميم، يهدف الاستبيان إلى تقديم صورة شاملة وموضوعية حول كيفية تأثير الحوكمة على الأداء والفرص المتاحة لتحسين هذه الممارسات.

- عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي من موظفي شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية. تم الحرص على تمثيل مختلف الفئات الوظيفية في الشركات، حيث تضم العينة موظفين من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والعاملين في العمليات اليومية، مما يضمن الحصول على بيانات متنوعة وشاملة. يعد هذا التنوع في العينة أمراً بالغ الأهمية لفهم تأثير ممارسات الحوكمة في جميع مستويات الشركة، وليس فقط في الطبقات الإدارية العليا. كما يساهم ذلك في تقديم رؤى متعددة حول التحديات والفرص في تطبيق الحوكمة في القطاع. تم اختيار هذه العينة بناءً على معايير محددة لضمان تمثيل دقيق للواقع الميداني في شركات الطوافة، وبالتالي تقديم نتائج قابلة للتعميم على شركات أخرى تعمل في نفس القطاع.

- أسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب التي تتيح الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين. تم توزيع الاستبيانات باستخدام أسلوب التوزيع الإلكتروني عبر البريد الإلكتروني أو منصات الإنترنت، بالإضافة إلى التوزيع الورقي لبعض المشاركين الذين قد لا يتمكنون من الوصول إلى الأدوات الرقمية. يتيح هذا الأسلوب جمع البيانات من جميع المشاركين في وقت قصير وبتكلفة منخفضة. كما تم التأكيد على أن تكون البيانات سرية، وأن تتم حماية خصوصية المشاركين في الدراسة، مما يساهم في ضمان عدم التحيز في إجابات المشاركين ويشجعهم على تقديم إجابات دقيقة وواقعية. تعتبر هذه الجوانب أساسية لضمان مصداقية البيانات وجودتها.

- تحليل البيانات

بعد جمع البيانات من الاستبيانات، سيتم استخدام أساليب التحليل الإحصائي لتحليل النتائج. يتم استخدام برامج مثل SPSS أو Excel لتحليل البيانات بشكل دقيق وموضوعي. يشمل التحليل الإحصائي التحليل الوصفي مثل حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى التحليل الاستنتاجي الذي يتضمن استخدام اختبارات الفرضيات مثل اختبار t أو تحليل التباين (ANOVA) لدراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة. يهدف التحليل إلى فحص كيفية تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء العام لشركات الطوافة وجودة الخدمات المقدمة، وما إذا كانت هذه الممارسات تتماشى مع المتطلبات الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

- مصداقية وموثوقية الدراسة

تم التأكد من مصداقية الاستبيان من خلال اختبار الصدق الداخلي عن طريق مراجعة الأسئلة وتصميم الاستبيان للتأكد من أنها تقيس فعلاً المتغيرات المقصودة. كما تم تنفيذ اختبار تجريبي على عينة صغيرة من المشاركين لضمان أن الأسئلة واضحة ومفهومة. أما الاستقرار الزمني، فقد تم اختباره من خلال إعادة تطبيق الاستبيان على نفس العينة بعد فترة زمنية معينة للتأكد من أن الاستجابات ستظل ثابتة. جميع هذه الإجراءات تساهم في ضمان أن النتائج التي سيتم التوصل إليها في الدراسة ستكون دقيقة وموثوقة.

أدوات الدراسة

تعتبر أدوات الدراسة من العناصر الأساسية التي تساهم في جمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق، وهي تلعب دورًا محوريًا في تحقيق أهداف الدراسة الإجمالية. في هذه الدراسة المعنية بـ "حوكمة أعمال شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية: التحديات والفرص وفق رؤية ٢٠٣٠"، تم استخدام مجموعة من الأدوات المنهجية التي تتيح جمع البيانات من المصادر المختلفة وتحليلها بشكل يساهم في الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم وتقديم توصيات استراتيجية.

- الاستبيان المغلق كأداة أساسية

من أبرز الأدوات التي استخدمتها هذه الدراسة هو الاستبيان المغلق. يعتبر الاستبيان من الأدوات الفعالة في جمع البيانات من المشاركين بشكل منظم. يتميز الاستبيان المغلق بكونه يحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تتضمن إجابات محددة مسبقًا، بحيث يختار المشارك الإجابة الأنسب له من بين مجموعة من الإجابات المقدمة، مما يسهل عملية التحليل الكمي للبيانات. الهدف من استخدام الاستبيان المغلق في هذه الدراسة هو الحصول على إجابات دقيقة ومحددة تتعلق بممارسات الحوكمة في شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة تتعلق بالهيكل التنظيمي، والممارسات المالية، والرقابة، وكذلك التحديات والفرص التي تواجه الشركات في تطبيق هذه المبادئ. تتمثل أهمية الاستبيان المغلق في توفير إجابات قياسية يمكن تحليلها باستخدام الأدوات الإحصائية المختلفة، وهو ما يساعد على تحليل البيانات بشكل موضوعي. كما يمكن من خلاله الحصول على رؤى متعددة حول ممارسات الحوكمة في قطاع الطوافة، بما يساهم في تقديم إجابات دقيقة لتساؤلات الدراسة.

- المقابلات الشخصية

إلى جانب الاستبيان المغلق، تم استخدام المقابلات الشخصية كأداة إضافية لجمع البيانات النوعية. في بعض الحالات، قد تكون المقابلات أكثر قدرة على استخراج معلومات معمقة تتعلق بتجارب المشاركين الشخصية وآرائهم حول الحوكمة في شركات الطوافة. تُتيح المقابلات الشخصية استكشاف رؤى المشاركين حول التحديات التي يواجهونها في تطبيق الحوكمة، بالإضافة إلى استكشاف الفرص المتاحة لتحسين الممارسات. يمكن من خلال المقابلات الحصول على معلومات أكثر تفصيلًا، وقد تكشف عن وجهات نظر لم تكن متوقعة أو لم يتم تضمينها في الاستبيانات المغلقة.

تلعب هذه المقابلات دورًا مهمًا في تعزيز الفهم النوعي للممارسات المتعلقة بالحوكمة، وتساعد الباحثين في تحديد أوجه القصور في التطبيقات الحالية للممارسات. يساهم ذلك في إعطاء الصورة الكاملة حول الوضع الراهن وكيفية تحسينه بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- المراجعة الوثائقية

أداة أخرى تم استخدامها في هذه الدراسة هي المراجعة الوثائقية. تعتمد هذه الأداة على فحص وتحليل الوثائق الداخلية الخاصة بشركات الطوافة، مثل التقارير السنوية، والسياسات التنظيمية، والسجلات المالية، التي تقدم معلومات غنية حول الهيكل الإداري، آليات اتخاذ القرارات، وطرق تنفيذ الرقابة الداخلية في الشركات. من خلال تحليل هذه الوثائق، يمكن التوصل إلى فهم أعمق حول كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات، وهل تتماشى مع المعايير المطلوبة أم لا. المراجعة الوثائقية تسمح بتحديد الأنماط والإجراءات المعتمدة في الشركات، وتوفير أساسًا لتقييم فعالية الحوكمة. كما أنها تساهم في مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير والتوجهات الإستراتيجية التي تتبناها المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠.

- الاستبيانات الإلكترونية والورقية

تم استخدام الاستبيانات الإلكترونية والورقية كوسيلة لجمع البيانات من عينات واسعة ومتنوعة من المشاركين في الدراسة. تعتبر الاستبيانات الإلكترونية وسيلة فعالة للوصول إلى الموظفين في الشركات عبر الإنترنت وتوفير الوقت والجهد في جمع البيانات. في المقابل، تم استخدام الاستبيانات الورقية للمشاركين الذين قد لا يمتلكون القدرة على استخدام الوسائل الإلكترونية، مما يضمن شمولية العينة وعدم تحيز البيانات المجمعة. إضافة إلى ذلك، فإن استخدام الاستبيانات الإلكترونية يمكن الباحثين من جمع البيانات بشكل أسرع وأكثر دقة، كما أنه يتيح معالجة البيانات إلكترونيًا وتحليلها باستخدام البرمجيات الإحصائية المتطورة. هذا يساهم في توفير نتائج دقيقة وموثوقة، ويجعل من السهل تتبع الإجابات ومعالجتها بفعالية.

- التحليل الإحصائي للبيانات

أداة أخرى رئيسية في الدراسة هي التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها. يتضمن التحليل الإحصائي العديد من الأساليب الإحصائية المتقدمة مثل تحليل الانحدار، واختبارات الفرضيات، وتحليل التباين (ANOVA)، والتي تساهم في

تفسير العلاقة بين المتغيرات المختلفة في الدراسة. من خلال استخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل برنامج SPSS أو Excel، يمكن تحويل البيانات الخام إلى نتائج قابلة للتحليل الكمي، مما يسمح بالتوصل إلى استنتاجات دقيقة حول تأثير ممارسات الحوكمة على أداء شركات الطوافة وجودة الخدمات المقدمة.

- الملاحظات الميدانية

من الأدوات المهمة الأخرى التي تم استخدامها هي الملاحظات الميدانية. تم إجراء ملاحظات على الأرض من قبل الباحثين في بعض شركات الطوافة، بهدف فهم أفضل للبيئة العملية وممارسات الحوكمة في الواقع العملي. من خلال الملاحظات المباشرة، يمكن للباحثين جمع معلومات حول كيفية تنفيذ الأنشطة اليومية في الشركات، وكيفية تطبيق السياسات والإجراءات المتعلقة بالحوكمة.

تساعد هذه الملاحظات في رصد التحديات العملية التي قد لا تظهر بوضوح في الاستبيانات أو المقابلات، مثل المعوقات التي يواجهها الموظفون في تنفيذ السياسات، وكيفية تعاملهم مع الضغوط والمشكلات اليومية.

مجتمع البحث

- تعريف مجتمع البحث وأهميته

يشكل مجتمع البحث الركيزة الأساسية التي تُبنى عليها نتائج الدراسة، فهو يشمل مجموعة الأفراد أو الجهات التي ترتبط بشكل مباشر بموضوع البحث وتوفر البيانات والمعلومات الضرورية لفهم الظاهرة محل الدراسة. في هذه الدراسة، يتناول مجتمع البحث الجهات المعنية بحوكمة شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية، والتي تعد من الكيانات الحيوية في تنظيم خدمات ضيوف الرحمن. تعكس هذه الفئة المختارة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة داخل هذه الشركات، وبالتالي تمثل المصدر الأساسي الذي يمكن من خلاله جمع بيانات دقيقة وموثوقة تساهم في تحقيق أهداف البحث. إن دراسة هذا المجتمع تتيح فهمًا شاملاً للتحديات التي تواجه الحوكمة والفرص التي يمكن استثمارها في ضوء التوجهات الجديدة التي تضعها رؤية ٢٠٣٠، وهو ما يجعل من اختيار هذا المجتمع خطوة حاسمة لضمان جودة البحث ومصداقيته.

- مكونات مجتمع البحث

يتضمن مجتمع البحث في هذه الدراسة مجموعة من الفئات التي تلعب أدوارًا مختلفة في منظومة شركات الطوافة. تشمل هذه الفئات أعضاء مجالس الإدارات الذين يتحملون مسؤولية وضع السياسات العليا ورسم الاستراتيجيات المؤسسية، كما تضم المديرين التنفيذيين والقائمين على إدارة العمليات اليومية، الذين ينفذون الخطط ويشرفون على سير العمل داخل الشركات. إلى جانب ذلك، يتضمن المجتمع العاملين في الأقسام المالية والتنظيمية، حيث يلعب هؤلاء دورًا مهمًا في إعداد التقارير المالية وتقارير الإفصاح التي تُعد من أهم عناصر الحوكمة، إذ تعزز الشفافية والمساءلة داخل الشركات. كما يشمل مجتمع البحث مسؤولين من الجهات الرقابية والإشرافية مثل وزارة الحج والعمرة، وهيئة السوق المالية، لما لهم من دور في ضمان التزام شركات الطوافة بالأنظمة والقوانين المنظمة لعملها. هذا التنوع في المجتمع البحثي يساعد في رسم صورة متكاملة حول واقع الحوكمة ومستوى تطبيقها في القطاع.

- معايير اختيار مجتمع البحث

تم اختيار أفراد مجتمع البحث بناءً على معايير واضحة تضمن أن تكون البيانات التي تُجمع ذات جودة عالية وموثوقة. من أهم هذه المعايير الخبرة العملية التي يمتلكها الأفراد في مجال عملهم، حيث يفضل أن يكون لديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات داخل شركات الطوافة أو ضمن الجهات المرتبطة بإشرافها، ما يضمن تمتعهم بفهم عميق ودقيق لتفاصيل العمل وواقع الحوكمة في هذا المجال. كما يُراعى تنوع المواقع الإدارية بين المستويات العليا والتنفيذية والتشغيلية، لكي يشمل البحث وجهات نظر مختلفة تعكس تنوع التجارب والمهام. بالإضافة إلى ذلك، يركز الاختيار على أولئك الذين يشاركون مباشرة في عمليات اتخاذ القرار أو في إعداد التقارير التي تعكس الأداء المؤسسي، بما يساعد في تقييم شامل لممارسات الحوكمة. كما يُراعى اختيار المشاركين من مناطق جغرافية مختلفة داخل المملكة، خصوصًا في مكة المكرمة والمناطق المحيطة بها، نظرًا لأهمية هذه المناطق في نشاط شركات الطوافة. تعكس هذه المعايير حرص البحث على بناء مجتمع بحثي متوازن، قادر على تقديم بيانات دقيقة ومفصلة.

- أهمية مجتمع البحث في إنجاح الدراسة

يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة المحور الذي تدور حوله كل البيانات والمعلومات التي يحتاجها الباحث لتحليل موضوع الحوكمة في شركات الطوافة. من خلال هذا المجتمع، يمكن التعرف على العقبات الإدارية والتنظيمية التي تواجه

الشركات، وكذلك الفرص التي يمكن استثمارها لدعم تنفيذ رؤية ٢٠٣٠ وتحقيق أهدافها التنموية. تتيح مشاركة هذا المجتمع للباحث الحصول على رؤى متعمقة ومتنوعة من مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، مما يُمكنه من بناء صورة واضحة وشاملة حول واقع الحوكمة. كما يساعد هذا المجتمع في توفير بيانات نوعية وكمية تمكن من تحليل العلاقة بين متغيرات البحث الأساسية، مثل تأثير القرارات الإدارية، والهيكل التنظيمي، ومستوى الإفصاح على أداء الحوكمة داخل شركات الطوافة. ولهذا، فإن اختيار مجتمع البحث بدقة ومراعاة خصائصه تعد من الركائز التي تدعم موثوقية النتائج وسلامة الاستنتاجات.

خطوات جمع البيانات

تعد مرحلة جمع البيانات من أهم المراحل في أي بحث علمي، حيث تقوم على توفير المادة الخام التي يُبنى عليها التحليل والتفسير والاستنتاجات. في هذه الدراسة التي تعتمد المنهجية الكمية، تم التركيز على استخدام الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما توفره من تنظيم ووضوح في نوعية المعلومات التي يتم الحصول عليها، إضافة إلى سهولة تحليلها إحصائيًا.

بدأت عملية جمع البيانات بتصميم الاستبانة بناءً على الأهداف البحثية والمتغيرات المحددة، مع مراعاة صياغة الأسئلة بطريقة دقيقة ومباشرة، تضمن وضوح المعنى وتجنب أي لبس أو غموض قد يؤثر على جودة الإجابات. تم تقسيم الاستبانة إلى عدة محاور تتناول الجوانب المختلفة لموضوع الحوكمة في شركات الطوافة، بدءًا من القرارات الإدارية، مرورًا بالهيكل التنظيمي، ووصولًا إلى تقارير الإفصاح، وذلك لتغطية جميع المتغيرات المستقلة التي يفترض أن تؤثر على المتغير التابع وهو دور الحوكمة. واعتمدت صياغة الأسئلة على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم مدى اتفاق أو اختلاف المجيبين مع عبارات الاستبانة، مما أتاح فرصة قياس آراء المشاركين بشكل كمي دقيق.

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة، تم تنفيذ مرحلة التوزيع على مجتمع البحث المستهدف الذي تم تحديده بعناية، واشتمل على أعضاء مجالس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والمسؤولين عن الأقسام المالية والتنظيمية في شركات الطوافة. وحرص الباحث على ضمان وصول الاستبانة إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد ضمن هذا المجتمع، مع مراعاة اختيار عينة تمثل جميع المستويات الإدارية والمناطق الجغرافية ذات العلاقة. كما تم استخدام وسائل الاتصال

الإلكتروني، مثل البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية، لتسهيل عملية التوزيع وجمع الردود، خصوصًا في ظل الظروف التي قد تعيق التواصل المباشر، مع ضمان الحفاظ على سرية وأمان البيانات الشخصية للمشاركين.

عقب جمع الاستبانات، خضعت البيانات المجمعة لعملية تدقيق وتنقية للتأكد من اكتمالها وخلوها من الإجابات غير الصالحة أو غير المكتملة التي قد تؤثر على نتائج الدراسة. وبعد ذلك، تم ترميز البيانات بطريقة منظمة لتسهيل إدخالها في برامج التحليل الإحصائي، مما يتيح إجراء عمليات حسابية متعددة مثل التحليل الوصفي، واختبارات الفرضيات، وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

تعد هذه الخطوات المنهجية في جمع البيانات ذات أهمية بالغة لأنها تضمن جودة المعلومات المقدمة، وتقلل من احتمالية حدوث تحيز أو أخطاء في جمع المعلومات، وهو ما ينعكس إيجابيًا على صحة نتائج الدراسة ومدى دقتها في تحليل دور الحوكمة في شركات الطوافة في ظل رؤية ٢٠٣٠، مما يمكن الباحث من تقديم توصيات عملية مدعومة بأدلة كمية واضحة.

حدود البحث

- الحدود البشرية

تحدد الحدود البشرية للدراسة في الفئة المستهدفة من المشاركين الذين يمثلون العاملين في شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية. تتنوع هذه الفئة بين مستويات إدارية وفنية مختلفة، حيث تضم الإدارة العليا، والمديرين المتوسطين، والعاملين المباشرين في تقديم خدمات الطوافة للحجاج والمعتمرين. هذا التنوع البشري يتيح للباحثين دراسة ممارسات الحوكمة من زوايا متعددة، مع التركيز على تصورات كل فئة من المشاركين حول التحديات والفرص المتعلقة بالحوكمة في قطاع الطوافة.

تم اختيار هذه الفئة البشرية بشكل دقيق لكي تعكس التحديات الحقيقية التي تواجه القطاع من منظور العاملين في مختلف المستويات. فالإدارة العليا قد يكون لديها رؤية شاملة للحوكمة والسياسات التنفيذية، في حين أن المديرين المتوسطين والعاملين في الخطوط الأمامية لديهم معرفة عن كيفية تطبيق تلك السياسات على أرض الواقع ومدى تأثيرها

على سير العمل وجودة الخدمات المقدمة. ومن خلال هذه العينة المتنوعة، تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين ممارسات الحوكمة والتحديات التي تواجه تنفيذها في الشركات.

- الحدود الزمانية

أما الحدود الزمانية للدراسة فتتمثل في الفترة الزمنية التي يتم خلالها جمع وتحليل البيانات. يتمثل الإطار الزمني لهذه الدراسة في العام ٢٠٢٥، حيث يتم التركيز على الوضع الحالي لشركات الطواف في المملكة، مع أخذ تأثيرات رؤية المملكة ٢٠٣٠ بعين الاعتبار. تتيح هذه الفترة الزمنية المحددة للباحثين دراسة الأثر المباشر للتوجهات والتغيرات التي بدأت تأخذ شكلاً ملموساً في قطاع الطواف منذ الإعلان عن رؤية ٢٠٣٠ في عام ٢٠١٦.

ترتكز الدراسة بشكل أساسي على ممارسات الحوكمة الحالية في شركات الطواف، ويعتبر عام ٢٠٢٥ نقطة حاسمة لفهم مدى تطور هذه الممارسات مقارنة بالوضع السابق، وكيفية تأثير السياسات والإصلاحات الاقتصادية والإدارية المرتبطة برؤية ٢٠٣٠ على قطاع الطواف. يتم جمع البيانات وتحليلها في هذا العام لتسليط الضوء على التحديات الراهنة التي تواجه شركات الطواف، مع التركيز على الفرص التي قد تنشأ مع تحول القطاع وفقاً للخطة الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠.

- الحدود المكانية

أما الحدود المكانية لهذه الدراسة فهي تقتصر على المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص على شركات الطواف العاملة في هذا البلد. تُركز الدراسة على الشركات التي تقدم خدمات الطواف بشكل رئيسي للحجاج والمعتمرين، والتي تلعب دوراً حيوياً في موسم الحج والعمرة. قد تختلف ممارسات الحوكمة في هذه الشركات بناءً على الموقع الجغرافي، حيث تتمركز بعض الشركات في مكة المكرمة والمدينة المنورة، في حين أن البعض الآخر قد يواكب عمله مع مشاريع أخرى في مناطق مختلفة من المملكة.

نظراً لأن قطاع الطواف في المملكة يواجه تحديات جغرافية وتنظيمية معقدة، فإن هذه الدراسة تركز على تطبيق ممارسات الحوكمة داخل هذا الإطار المكاني المحدد. تختلف التحديات والفرص بين المناطق المختلفة داخل المملكة بناءً على البنية التحتية، حجم الشركات، والموارد المتاحة لها. وبالتالي، فإن فهم ممارسات الحوكمة يتطلب دراسة تلك الشركات في سياقها الجغرافي المحلي، حيث تتواجد مجتمعات مختلفة من الحجاج والمعتمرين الذين قد يؤثر في طرق تنفيذ خدمات الطواف.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يُعد الفصل الرابع من هذه الدراسة المرحلة الأكثر حسماً وتأثيراً في مسار البحث العلمي، إذ يُمثّل النقطة التي تتكامل فيها المراحل السابقة من إعداد نظري وتخطيط منهجي، ليتم من خلالها الوصول إلى الرؤية التحليلية المتعمقة حول موضوع الدراسة. ففي هذا الفصل، تنتقل الدراسة من إطارها الإجرائي إلى مستوى أعلى من التركيز على استخلاص المؤشرات والدلالات الفعلية، بالاعتماد على ما تم جمعه من بيانات وما تم توظيفه من أدوات بحثية، مما يتيح للباحث الوقوف على الحقائق الميدانية المرتبطة بواقع حوكمة شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية، لا سيما في ظل مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

يُمثل هذا الفصل تنويعاً للجهد التراكمي الذي بُذل في الفصول السابقة، حيث تتم قراءة مخرجات البحث قراءة علمية منهجية تتسم بالعمق والدقة، بعيداً عن التوصيف السطحي أو الانطباعي. ويُعنى هذا الفصل باستعراض الواقع كما أظهرته البيانات، مع تسليط الضوء على المؤشرات البارزة والأنماط المتكررة، وكذلك الظواهر التي قد تحمل دلالات خاصة، وهو ما يسمح بإعادة فهم الظاهرة المدروسة في ضوء نتائج واقعية ملموسة.

لا يتوقف هذا الفصل عند حدود عرض المعطيات، بل يتجاوزها إلى مرحلة أكثر أهمية تتمثل في التأمل في النتائج وربطها بالإشكالية المحورية للدراسة. وفي هذه المرحلة، يبدأ التفاعل الحقيقي بين ما أفرزته البيانات وما تم تقديمه في الإطارين النظري والمنهجي، حيث تُطرح الأسئلة الكبرى: ما الذي تعنيه هذه النتائج؟ كيف تتسق أو تتناقض مع ما كان متوقعاً؟ وما دلالتها في السياق المؤسسي والاجتماعي الذي تنتهي إليه شركات الطوافة؟

كما يُتيح هذا الفصل للباحث مساحة علمية لتقديم تفسير منطقي وموضوعي لما تم التوصل إليه، بحيث لا تظل الأرقام أو المؤشرات مجردة، بل تُربط بسياقاتها التنظيمية والإدارية والتنموية. ويُعد ذلك ضرورياً لفهم الأسباب العميقة وراء الظواهر التي كُشفت، والبحث في الخلفيات التي قد تكون أثّرت على سلوك الشركات أو على أدائها في ما يتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً لمتطلبات العصر.

ومن الجدير بالذكر أن هذا الفصل لا يُقدم النتائج بمعزل عن الرؤية النقدية، بل يُشجع على التفكير التحليلي الذي يعيد تقييم الفرضيات، ويختبر مدى صحتها أو محدوديتها. كما يفسح المجال للتأمل في مدى تحقق أهداف الدراسة، وما إذا كانت البيانات قد دعمت الافتراضات التي انطلقت منها، أو كشفت عن زوايا جديدة لم تكن واضحة

عند بداية البحث. إن هذه المساحة التحليلية تُمكن من استخلاص المعاني الأعمق لما تم التوصل إليه، وتضع الأساس العلمي لصياغة استنتاجات ناضجة وواعية.

يمثل هذا الفصل مرحلة مهمة لتحديد الفجوات العملية والتطبيقية التي كشفتها الدراسة، مما يُعد مدخلاً لتقديم تصورات عملية مستقبلية يمكن أن تساعد أصحاب القرار، ومجالس إدارات شركات الطوافة، والجهات التنظيمية، في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وتطوير بيئة الحوكمة بما يتواءم مع طموحات الرؤية الوطنية. وبهذا، لا يقتصر دور هذا الفصل على التحليل فقط، بل يُمهّد الطريق لتقديم مقترحات بناءة تُمكن من استثمار الفرص وتجاوز التحديات.

إن هذا الفصل، بطبيعته التركيبية، يُعد الخاتمة العلمية المنطقية للجهد البحثي، حيث تتبلور فيه صورة شاملة وواضحة عن واقع حوكمة شركات الطوافة، كما يُشكّل الجسر الذي يصل بين النظرية والتطبيق، بين الواقع والمأمول، وبين التحديات القائمة والفرص الممكنة. ويمهّد بدوره للمرحلة الأخيرة من الدراسة، والتي يُعاد فيها تقديم أبرز ملامح البحث ضمن رؤية متكاملة تسهم في تعميق الفهم، وتوسيع نطاق الاستفادة من النتائج في الحقلين الأكاديمي والميداني.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

يُعدّ الوصف الإحصائي للبيانات خطوةً حاسمةً في تقييم النتائج وبناء فهمٍ أوليٍّ شاملٍ لخصائص العينة التي خضعت للتحليل في دراسةٍ تبحث في تأثير حاضنات الأعمال على نجاح المشاريع الريادية في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا الوصف إلى توضيح الاتجاهات والأنماط السائدة بين رواد الأعمال والمشاركين في الحاضنات، مما يُرسي أساسًا كمّيًا للتحليل الاستدلالي المستقبلي (Ali، ٢٠١٩).

تتضمن الأوصاف الإحصائية سلسلةً من المقاييس، بما في ذلك المتوسط الحسابي لتقدير مدى رضا المشاركين عن خدمات الحاضنات، والانحراف المعياري لتقييم تنوع تقييماتهم. ويتم تحليل العوامل الديموغرافية للعينة، بما في ذلك الفئة العمرية، والمستوى التعليمي، ونوع المشروع (تجاري، فني، اجتماعي)، ونوع الجهة الراعية (حكومي، خاص، جامعي)، من خلال التكرارات والنسب المئوية.

قد يكشف التحليل الوصفي، على سبيل المثال، أن نسبة كبيرة من رواد الأعمال يرون أن الحاضنات تُقدم مساعدة فعّالة في الاستشارات الإدارية والتمويل والتسويق، أو أن المشاريع التي تُرعى في حاضنات جامعية تُحقق نجاحًا أكبر في الاستدامة أو التوسع مقارنةً بغيرها. كما قد يكشف عن اختلافات في تأثير الحاضنات عبر المناطق الجغرافية، أو يُحدد تفاوتًا في تقييمات الدعم بين رواد الأعمال ورواد الأعمال.

يُعدّ الوصف الإحصائي مرحلة تحضيرية أساسية تسبق إجراء التحليل الاستدلالي، والذي يهدف إلى اختبار الفرضيات وتحديد الارتباطات بين المتغيرات المختلفة. وهذا يُساعد في التوصل إلى نتائج علمية دقيقة تُثبت تحليل تأثير حاضنات الأعمال على نجاح المشاريع الريادية في المملكة (Johar، ٢٠٢٤).

Statistics								
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Std. Error of Mean	Mean	N	
							Valid	
0.381	-1.750	0.192	-0.521	0.486	0.038	1.63	160	الجنس
0.381	-1.162	0.192	0.151	1.034	0.082	2.31	160	العمر
0.381	-1.350	0.192	0.117	1.447	0.114	2.81	160	الدرجة العلمية
0.381	-1.219	0.192	-0.080	1.346	0.106	3.07	160	لدى الشركة لوائح داخلية واضحة تُنظم العلاقة بين الإدارة والمساهمين.

0.381	-1.106	0.192	-0.356	1.367	0.108	3.19	160	يتم اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة وفق مبادئ الشفافية والمساءلة.
0.381	-1.239	0.192	-0.188	1.354	0.107	3.14	160	تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي يضمن توزيع السلطات والمسؤوليات بوضوح.
0.381	-1.196	0.192	-0.137	1.328	0.105	3.06	160	يتم نشر تقارير الأداء والإفصاح المالي بشكل دوري وعلني.
0.381	-1.156	0.192	-0.223	1.369	0.108	3.16	160	تلتزم الشركة بمبادئ الحوكمة المعتمدة في المملكة العربية السعودية.
0.381	-1.434	0.192	-0.016	1.453	0.115	2.88	160	تواجه الشركة صعوبات في تطبيق الحوكمة بسبب مقاومة التغيير من بعض الأطراف.
0.381	-1.371	0.192	-0.076	1.424	0.113	2.93	160	نقص الوعي بمفاهيم الحوكمة يمثل عائقاً في تطبيقها بشكل فعال.
0.381	-1.227	0.192	-0.257	1.353	0.107	3.11	160	توجد فجوات في الالتزام بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالحوكمة.
0.381	-1.013	0.192	-0.345	1.282	0.101	3.22	160	ضعف الكفاءات الإدارية يعوق تفعيل ممارسات الحوكمة.
0.381	-1.242	0.192	-0.167	1.380	0.109	3.04	160	توجد تحديات تقنية في توثيق ومتابعة تنفيذ قواعد الحوكمة.
0.381	-1.164	0.192	-0.144	1.317	0.104	2.99	160	تساهم رؤية ٢٠٣٠ في تحفيز شركات الطوافة على تحسين ممارسات الحوكمة.
0.381	-1.266	0.192	-0.222	1.397	0.110	3.17	160	التحول الرقمي في المملكة يتيح فرصاً أكبر للشفافية والمساءلة.
0.381	-1.326	0.192	-0.150	1.392	0.110	3.01	160	الدعم الحكومي يشكل عاملاً مساعداً لتطبيق الحوكمة بشكل فعال.
0.381	-1.188	0.192	-0.162	1.338	0.106	3.09	160	فتح المجال للاستثمار والشراكات يعزز من التزام الشركات بمبادئ الحوكمة.
0.381	-1.057	0.192	-0.310	1.321	0.104	3.24	160	وجود إطار تشريعي متكامل يساعد في التغلب على تحديات الحوكمة.

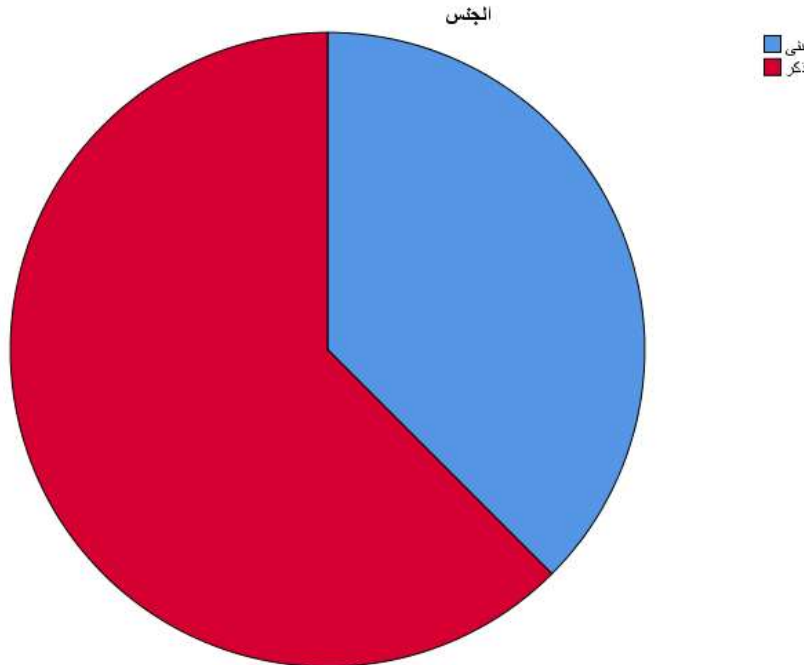
جدول ١: الوصف الإحصائي للبيانات.

- جنس المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة، حيث بلغت نسبتهم ٦٢,٥٪، مما يدل على أن هناك تمثيلاً قوياً للفئة الذكورية في مجتمع البحث. هذا التفاوت في التوزيع يمكن أن يعكس واقع التركيبة الوظيفية في شركات الطوافة بالمملكة، حيث يحتل الذكور غالبية المناصب الإدارية والتنفيذية، وهو ما قد يؤثر على وجهات النظر والتوجهات المتعلقة بتطبيق الحوكمة داخل هذه الشركات. كما يشير هذا إلى أهمية أخذ الفروق بين الجنسين في الاعتبار عند تفسير النتائج، خاصة فيما يتعلق بالدور الفعلي لكل فئة في صنع القرارات والتأثير على ممارسات الحوكمة، مما قد يفتح المجال لمزيد من الدراسات التي تستكشف مساهمة النساء في هذا القطاع الحيوي في المستقبل.

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	انثى	60	37.5	37.5	37.5
	ذكر	100	62.5	62.5	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ٢: الوصف الإحصائي لجنس المشاركين بالتجربة



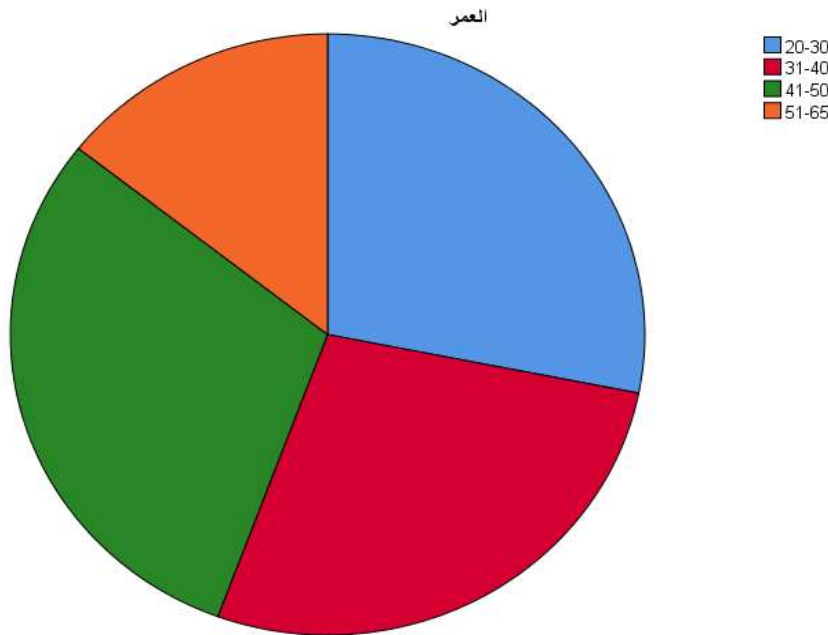
رسم توضيحي ٢: التمثيل البياني لجنس المشاركين بالتجربة

- عمر المشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الفئة العمرية الأكثر مشاركة في الدراسة كانت من عمر ٤١ إلى ٥٠ عامًا، حيث شكلت هذه الفئة نسبة ٣٠,٠٪ من المشاركين، مما يدل على أن أصحاب هذه الفئة العمرية يمثلون شريحة مهمة داخل مجتمع البحث ويتمتعون بخبرة ومعرفة كافية في مجال حوكمة شركات الطوافة. هذه الفئة العمرية عادةً ما تكون في مراحل متقدمة من مسيرتهم المهنية، مما يتيح لهم فهماً أعمق للتحديات والفرص المرتبطة بتطبيق مبادئ الحوكمة، بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ قرارات إدارية استراتيجية تساهم في تطوير القطاع. كما يعكس هذا التركيز العمري أهمية الاعتماد على الخبرات المكتسبة والقيادات الناضجة لضمان نجاح تنفيذ رؤية ٢٠٣٠ وتحقيق أهدافها التنموية في مجال حوكمة أعمال شركات الطوافة.

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	45	28.1	28.1	28.1
	31-40	44	27.5	27.5	55.6
	41-50	48	30.0	30.0	85.6
	51-65	23	14.4	14.4	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ٣: الوصف الإحصائي لعمر المشاركين بالتجربة.



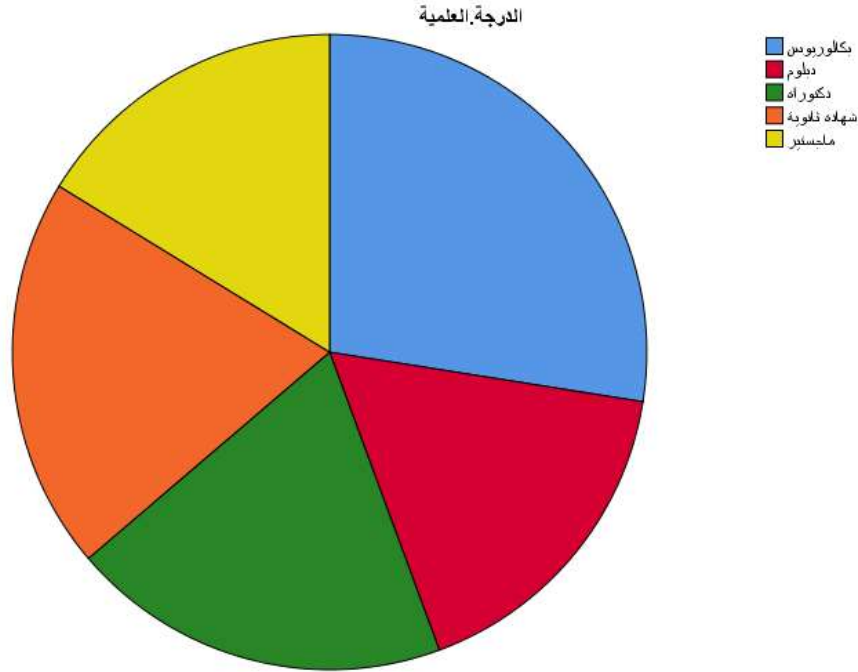
رسم توضيحي ٣: التمثيل البياني لعمر المشاركين بالتجربة

- الدرجة العلمية لمشاركين في التجربة

اتضح من النتائج أن الحاصلين على درجة البكالوريوس هم الفئة الأكثر مشاركة في الدراسة بنسبة ٢٧,٥٪، مما يدل على أن هذه الشريحة تمثل العمود الفقري للقوى العاملة في شركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية. ويشير هذا إلى أن مستوى التعليم الجامعي يلعب دورًا مهمًا في إعداد الكوادر القادرة على التعامل مع متطلبات الحوكمة الحديثة وتطبيق مبادئها بفعالية داخل هذه الشركات. كما يعكس هذا التوزيع العلمي أن غالبية المشاركين يمتلكون أساسًا معرفيًا قويًا يؤهلهم لفهم التحديات والفرص التي تواجه قطاع الطوافة في ظل رؤية ٢٠٣٠، بالإضافة إلى قدرتهم على المشاركة في تطوير الإجراءات الإدارية وتحسين جودة التقارير المالية والإفصاح، ما يساهم في تعزيز شفافية وأداء الحوكمة بشكل عام.

		الدرجة العلمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	بكالوريوس	44	27.5	27.5	27.5
	دبلوم	27	16.9	16.9	44.4
	دكتورة	31	19.4	19.4	63.7
	شهادة ثانوية	32	20.0	20.0	83.8
	ماجستير	26	16.3	16.3	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ٤: الوصف الإحصائي لأعمار المشاركين بالتجربة.



رسم توضيحي ٤: التمثيل البياني لأعمار المشاركين بالتجربة

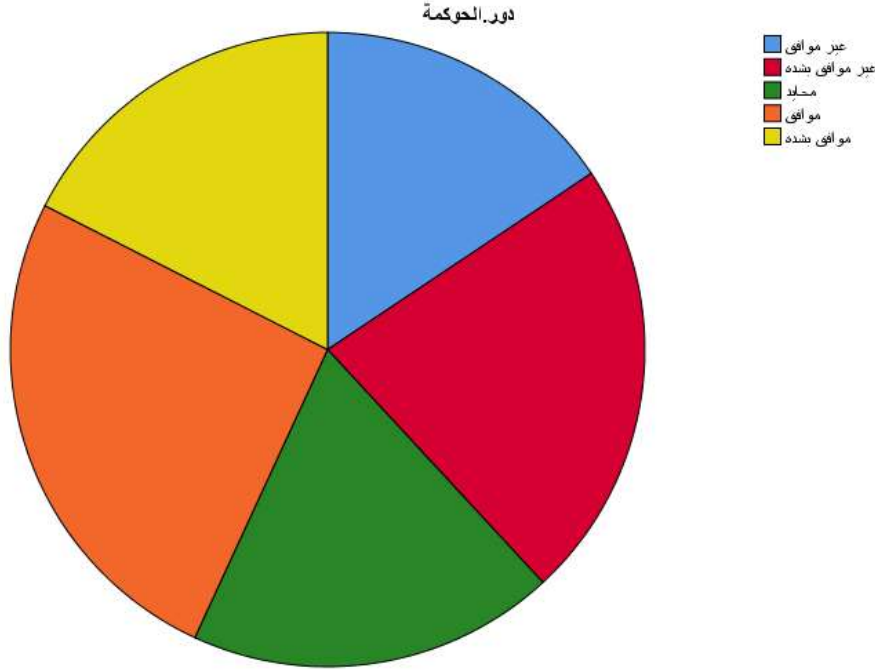
- لدى الشركة لوائح داخلية واضحة تُنظم العلاقة بين الإدارة والمساهمين.

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على وجود لوائح داخلية واضحة تُنظم العلاقة بين الإدارة والمساهمين في شركات الطوافة، حيث بلغت هذه النسبة ٢٥,٦٪، وهي الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على أن هذه اللوائح تمثل ركيزة أساسية في هيكل الحوكمة داخل هذه الشركات. يعكس هذا التوافق الواسع إدراكاً بأهمية وجود أطر تنظيمية واضحة تسهم في تعزيز الشفافية وتحديد المسؤوليات بدقة، مما يساعد على تقليل النزاعات وتحسين التعاون بين الإدارة والمساهمين. كما يشير ذلك إلى أن الشركات تولي اهتماماً متزايداً لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بما يتماشى مع متطلبات رؤية ٢٠٣٠، ويبرز الدور الحيوي لهذه اللوائح في دعم بيئة عمل مستقرة وقادرة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التنمية المستدامة.

لدى الشركة لوائح داخلية واضحة تُنظم العلاقة بين الإدارة والمساهمين					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	25	15.6	15.6	15.6
	غير موافق بشدة	36	22.5	22.5	38.1
	محايد	30	18.8	18.8	56.9
	موافق	41	25.6	25.6	82.5

موافق بشدة	28	17.5	17.5	100.0
Total	160	100.0	100.0	

جدول ٥: الوصف الإحصائي لدى الشركة لوائح داخلية واضحة تُنظم العلاقة بين الإدارة والمساهمين.



رسم توضيحي ٥: التمثيل البياني لدى الشركة لوائح داخلية واضحة تُنظم العلاقة بين الإدارة والمساهمين

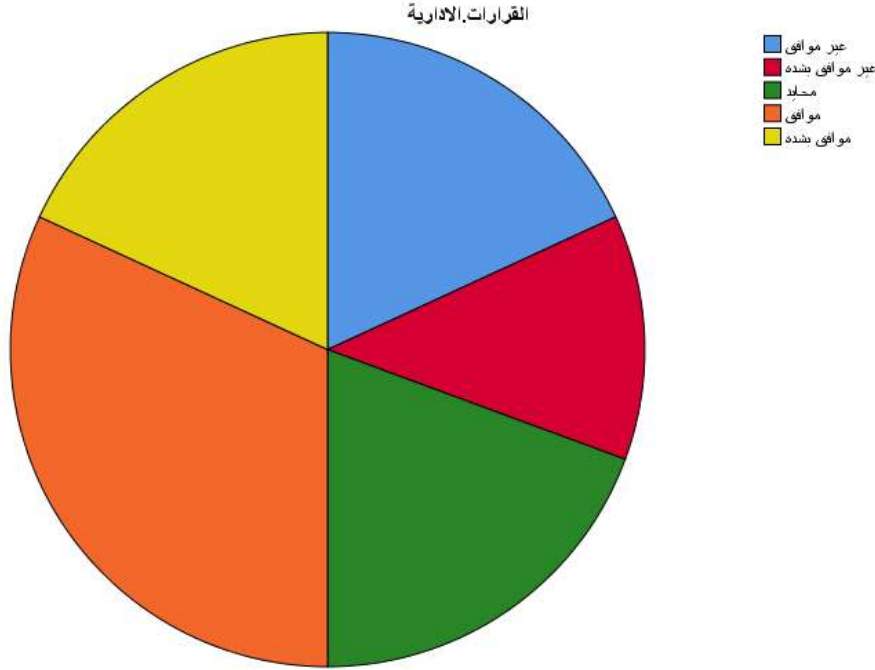
- يتم اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة وفق مبادئ الشفافية والمساءلة.

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على أن القرارات الإدارية في الشركة تُتخذ وفق مبادئ الشفافية والمساءلة، وذلك بنسبة ٣١,٩٪، وهي النسبة الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على وجود وعي مؤسسي متنامٍ بأهمية تطبيق مفاهيم الحوكمة السليمة داخل شركات الطوافة. ويعكس ذلك التزام هذه الشركات، بدرجات متفاوتة، بتبني ممارسات إدارية رشيدة تُعزز من ثقة المساهمين والعاملين وأصحاب العلاقة، وتساهم في تقوية البنية التنظيمية وتوجيه الأداء نحو تحقيق الكفاءة والعدالة. كما يُشير هذا إلى أن توجهات شركات الطوافة بدأت تنسجم مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز الحوكمة، وتحسين بيئة العمل المؤسسي، وتقوية آليات اتخاذ القرار القائم على الشفافية والمساءلة، بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

يتم اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة وفق مبادئ الشفافية والمساءلة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	غير موافق	29	18.1	18.1	18.1
	غير موافق بشدة	20	12.5	12.5	30.6
	محايد	31	19.4	19.4	50.0
	موافق	51	31.9	31.9	81.9
	موافق بشدة	29	18.1	18.1	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ٦: الوصف الإحصائي ليتم اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة وفق مبادئ الشفافية والمساءلة.



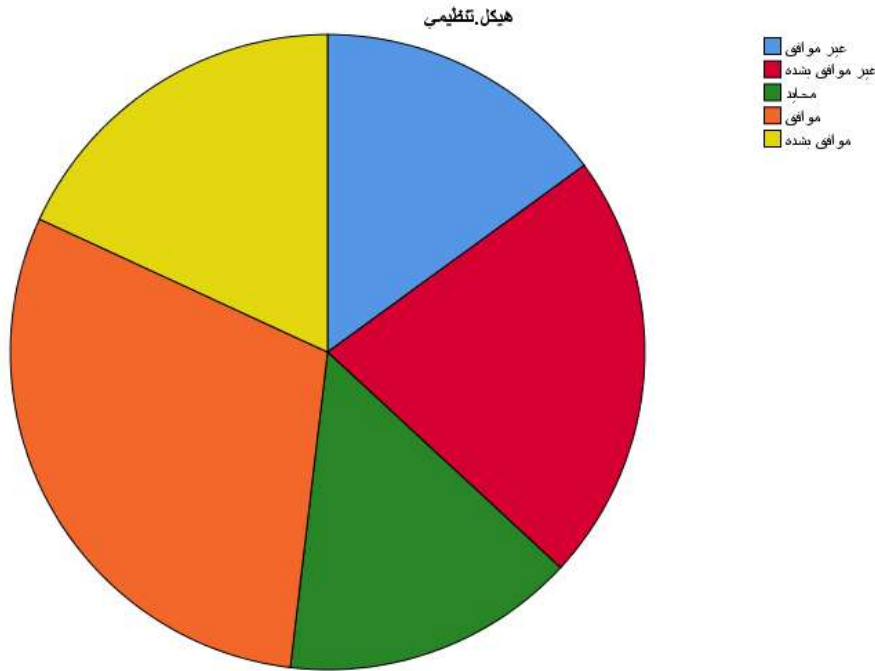
رسم توضيحي ٦: التمثيل البياني ليتم اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة وفق مبادئ الشفافية والمساءلة.

- تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي يضمن توزيع السلطات والمسؤوليات بوضوح.

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على أن الشركة تعتمد على هيكل تنظيمي يضمن توزيع السلطات والمسؤوليات بوضوح، وذلك بنسبة ٣٠,٠٪، وهي النسبة الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على أن شركات الطوافة تسير نحو ترسيخ أسس تنظيمية واضحة تدعم مبادئ الحوكمة الرشيدة. إن وضوح الهيكل التنظيمي يُعد مؤشرًا على النضج الإداري داخل هذه الشركات، حيث يساهم في تقليل التداخل في الصلاحيات، وتعزيز المساءلة، وتحقيق الانسيابية في اتخاذ القرارات وتنفيذها. كما يعكس هذا التوجه وعيًا متزايدًا بأهمية بناء أطر تنظيمية فعالة تتماشى مع متطلبات التطوير المؤسسي الذي تنشده رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويؤكد أن وجود هيكل تنظيمي واضح هو خطوة أساسية نحو تعزيز الكفاءة والشفافية والحوكمة في قطاع حيوي يرتبط بشكل مباشر بخدمة ضيوف الرحمن.

تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي يضمن توزيع السلطات والمسؤوليات بوضوح					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	24	15.0	15.0	15.0
	غير موافق بشدة	35	21.9	21.9	36.9
	محايد	24	15.0	15.0	51.9
	موافق	48	30.0	30.0	81.9
	موافق بشدة	29	18.1	18.1	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ٧: الوصف الإحصائي لتعتمد الشركة على هيكل تنظيمي يضمن توزيع السلطات والمسؤوليات بوضوح.



رسم توضيحي ٧: التمثيل البياني لتعتمد الشركة على هيكل تنظيمي يضمن توزيع السلطات والمسؤوليات بوضوح

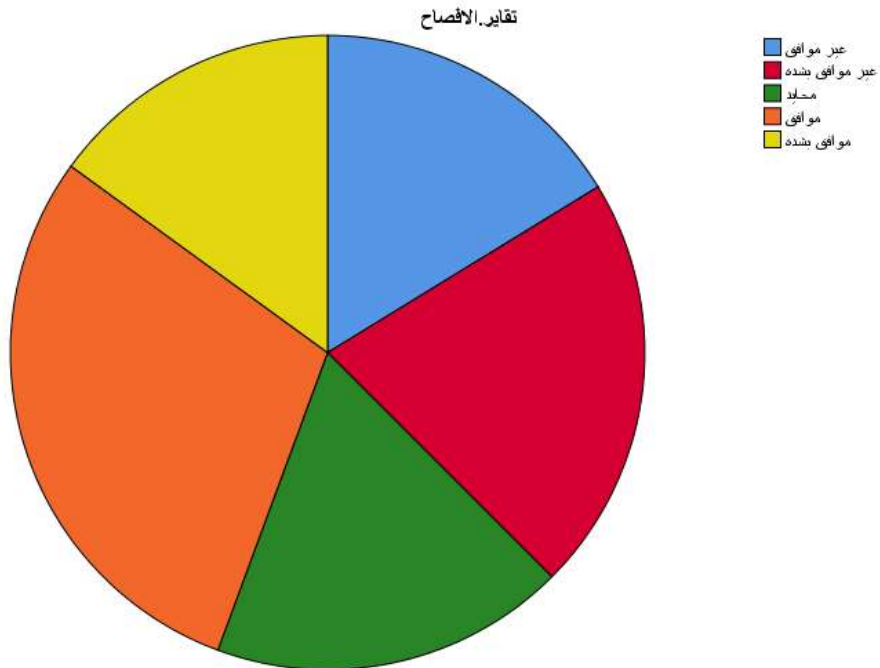
- يتم نشر تقارير الأداء والإفصاح المالي بشكل دوري وعلني.

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على أن الشركة تقوم بنشر تقارير الأداء والإفصاح المالي بشكل دوري وعلني، وذلك بنسبة ٢٩,٤٪، وهي النسبة الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على التزام ملحوظ من قبل شركات الطوافة بممارسات الشفافية والإفصاح، التي تُعد من الركائز الأساسية في نظم الحوكمة الحديثة. إن النشر الدوري والعلني للتقارير المالية يعكس بيئة عمل تتسم بالوضوح والمساءلة، ويعزز من ثقة المساهمين وأصحاب العلاقة في أداء الشركة واستقرارها المالي والإداري. كما يشير هذا الاتجاه إلى توافق متزايد مع متطلبات الحوكمة التي تروّج لها رؤية المملكة ٢٠٣٠،

والتي تدعو إلى بناء كيانات اقتصادية فعالة وشفافة تعتمد على تقديم المعلومات بدقة وموضوعية، بما يدعم اتخاذ القرارات الرشيدة ويُسهّم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

يتم نشر تقارير الأداء والإفصاح المالي بشكل دوري وعلني					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	26	16.3	16.3	16.3
	غير موافق بشدة	34	21.3	21.3	37.5
	محايد	29	18.1	18.1	55.6
	موافق	47	29.4	29.4	85.0
	موافق بشدة	24	15.0	15.0	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ٨: الوصف الإحصائي لبيانات نشر تقارير الأداء والإفصاح المالي بشكل دوري وعلني.



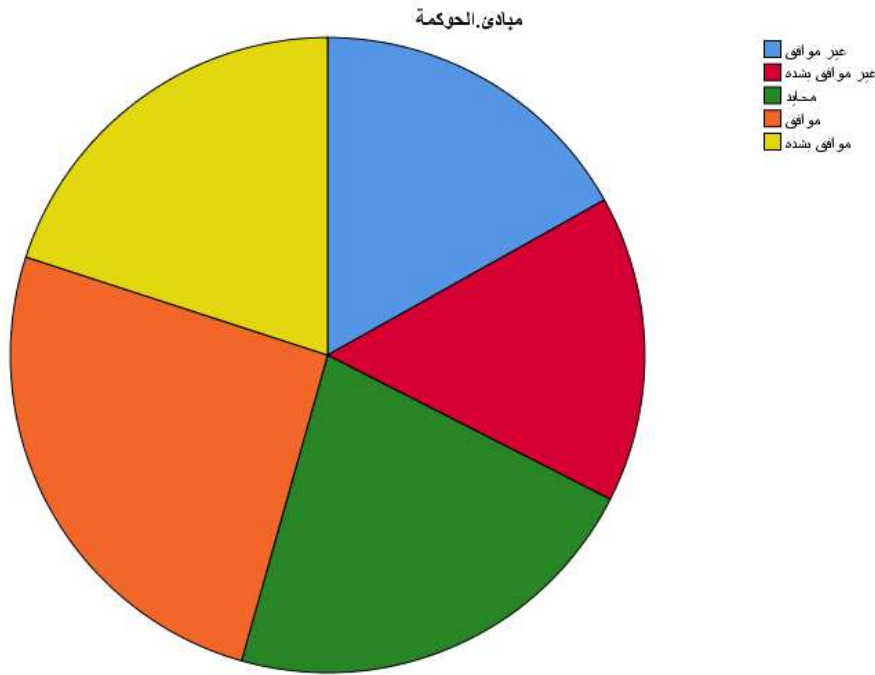
رسم توضيحي ٨: التمثيل البياني لبيانات نشر تقارير الأداء والإفصاح المالي بشكل دوري وعلني

- تلتزم الشركة بمبادئ الحوكمة المعتمدة في المملكة العربية السعودية.

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على أن الشركة تلتزم بمبادئ الحوكمة المعتمدة في المملكة العربية السعودية، وذلك بنسبة ٢٥,٦٪، وهي النسبة الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على أن هناك التزامًا فعليًا ومنتاميًا داخل شركات الطوافة بتطبيق الإطار الوطني للحوكمة الذي أقرته الجهات التنظيمية في المملكة. ويُعد هذا مؤشرًا إيجابيًا على وجود وعي مؤسسي بأهمية الحوكمة كأداة لتحقيق الاستقرار، وضبط الأداء، وتعزيز الشفافية والمسؤولية داخل المنظمات. كما يعكس هذا الالتزام اتساق توجهات شركات الطوافة مع أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تشدد على تعزيز الحوكمة في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية، بما في ذلك القطاع الذي يخدم الحجاج والمعتمرين، وذلك لضمان كفاءة التشغيل وجودة الخدمات واستدامة النمو المؤسسي.

تلتزم الشركة بمبادئ الحوكمة المعتمدة في المملكة العربية السعودية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	27	16.9	16.9	16.9
	غير موافق بشدة	25	15.6	15.6	32.5
	محايد	35	21.9	21.9	54.4
	موافق	41	25.6	25.6	80.0
	موافق بشدة	32	20.0	20.0	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ٩: الوصف الإحصائي لتلتزم الشركة بمبادئ الحوكمة المعتمدة في المملكة العربية السعودية.



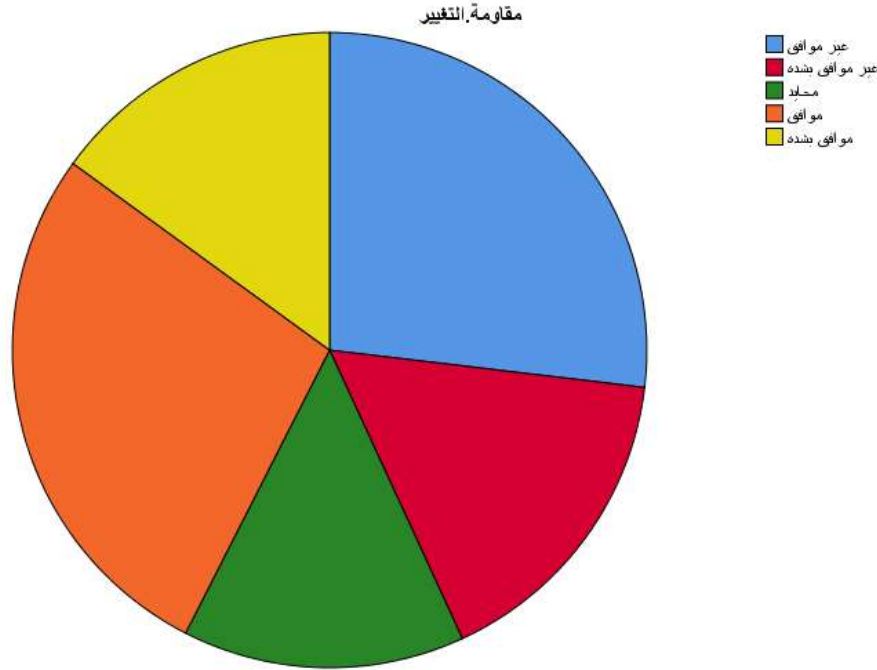
رسم توضيحي ٩: التمثيل البياني لتلتزم الشركة بمبادئ الحوكمة المعتمدة في المملكة العربية السعودية.

- تواجه الشركة صعوبات في تطبيق الحوكمة بسبب مقاومة التغيير من بعض الأطراف.

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على أن الشركة تواجه صعوبات في تطبيق الحوكمة بسبب مقاومة التغيير من بعض الأطراف، وذلك بنسبة ٢٧,٥٪، وهي النسبة الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على أن أحد أبرز التحديات التي تعيق تنفيذ مبادئ الحوكمة في شركات الطوافة هو الرفض أو التحفظ من بعض الأفراد أو الجهات داخل المنظومة التنظيمية تجاه التحولات الإدارية والمؤسسية المطلوبة. هذا النوع من المقاومة يُعد سلوكًا شائعًا في بيئات العمل التقليدية عند إدخال مفاهيم جديدة تتطلب تغييرًا في أساليب الإدارة أو توزيع الصلاحيات أو آليات الرقابة، ما يشير إلى ضرورة تكثيف جهود التوعية والتدريب وبناء ثقافة تنظيمية تدعم التحول وتبني الحوكمة كأداة للنمو والتطوير. كما يُبرز هذا التحدي أهمية دور القيادة في تهيئة المناخ الداخلي الملائم لتقبل التغيير، خاصة في ظل التوجه الوطني نحو ترسيخ مبادئ الحوكمة ضمن إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى بناء مؤسسات فعالة وشفافة تستجيب للمعايير العالمية.

تواجه الشركة صعوبات في تطبيق الحوكمة بسبب مقاومة التغيير من بعض الأطراف.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	43	26.9	26.9	26.9
	غير موافق بشدة	26	16.3	16.3	43.1
	محايد	23	14.4	14.4	57.5
	موافق	44	27.5	27.5	85.0
	موافق بشدة	24	15.0	15.0	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ١٠: الوصف الإحصائي لتواجه الشركة صعوبات في تطبيق الحوكمة بسبب مقاومة التغيير من بعض الأطراف.



رسم توضيحي ١٠: التمثيل البياني لتواجه الشركة صعوبات في تطبيق الحوكمة بسبب مقاومة التغيير من بعض الأطراف

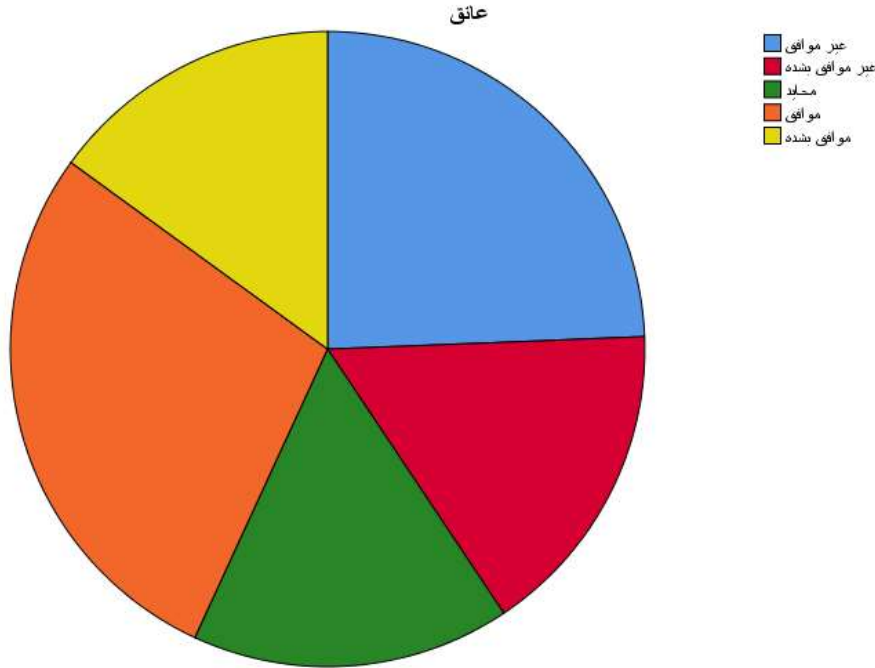
- نقص الوعي بمفاهيم الحوكمة يمثل عائقًا في تطبيقها بشكل فعال.

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على أن نقص الوعي بمفاهيم الحوكمة يمثل عائقًا في تطبيقها بشكل فعال، وذلك بنسبة ٢٨,١٪، وهي النسبة الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على أن غياب الإدراك الكافي لمبادئ الحوكمة وأهدافها ما زال يشكل تحديًا حقيقيًا أمام تطبيقها في شركات الطوافة. ويشير هذا إلى أن الكثير من العاملين أو القيادات داخل هذه الشركات قد لا يمتلكون الخلفية المعرفية أو التدريب اللازم لفهم أهمية الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق الكفاءة المؤسسية. كما يعكس هذا النقص في الوعي ضعف التكامل بين التوجهات النظرية للحوكمة وتطبيقها العملي، مما يستدعي الحاجة إلى برامج تأهيلية وتدريبية تستهدف بناء ثقافة حوكمة مؤسسية شاملة. ويُبرز ذلك أهمية الدعم الحكومي والمؤسسي في نشر الوعي وتفعيل دور الجهات الرقابية والتشريعية لضمان التطبيق السليم لممارسات الحوكمة بما يتماشى مع متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو بناء مؤسسات أكثر احترافية وشفافية واستدامة.

نقص الوعي بمفاهيم الحوكمة يمثل عائقًا في تطبيقها بشكل فعال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	39	24.4	24.4	24.4
	غير موافق بشدة	26	16.3	16.3	40.6

محاييد	26	16.3	16.3	56.9
موافق	45	28.1	28.1	85.0
موافق بشدة	24	15.0	15.0	100.0
Total	160	100.0	100.0	

جدول ١١: الوصف الإحصائي لنقص الوعي بمفاهيم الحوكمة يمثل عائقًا في تطبيقها بشكل فعال.



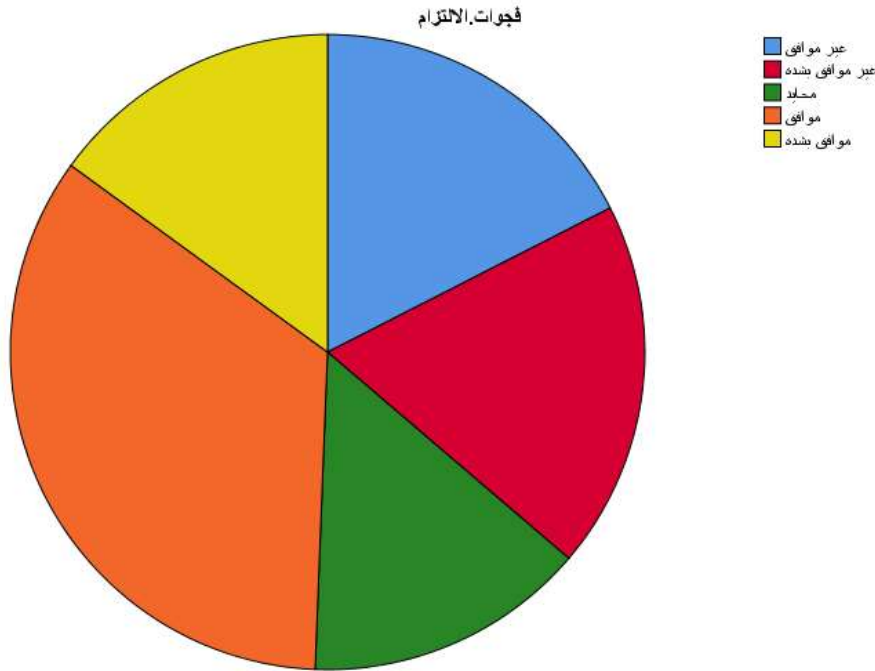
رسم توضيحي ١١: التمثيل البياني لنقص الوعي بمفاهيم الحوكمة يمثل عائقًا في تطبيقها بشكل فعال

- توجد فجوات في الالتزام بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالحوكمة.

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على أن هناك فجوات في الالتزام بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالحوكمة، وذلك بنسبة ٣٤,٤٪، وهي النسبة الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على أن هناك تحديات ملموسة تواجه شركات الطوافة في ترجمة الأطر النظامية والتشريعية الخاصة بالحوكمة إلى ممارسات فعلية داخل بيئتها المؤسسية. ويعكس هذا القصور وجود ضعف في آليات الرقابة والمتابعة أو في فهم متطلبات الالتزام القانوني، مما قد يؤدي إلى قصور في الشفافية والمساءلة ويفتح المجال لخلل إداري أو سوء استخدام للسلطة. كما يشير ذلك إلى ضرورة تعزيز ثقافة الالتزام المؤسسي من خلال نشر الوعي بالقوانين ذات العلاقة، وتطوير النظم الداخلية التي تضمن الامتثال، وتفعيل دور الأجهزة الرقابية. وتُعد معالجة هذه الفجوات أمرًا حيويًا لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المملكة ٢٠٣٠، والتي تؤكد على بناء قطاع خاص منضبط ومؤسسي، قائم على الحوكمة الفعالة والمساءلة المستمرة.

نقص الوعي بمفاهيم الحوكمة يمثل عائقاً في تطبيقها بشكل فعال					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	28	17.5	17.5	17.5
	غير موافق بشدة	30	18.8	18.8	36.3
	محايد	23	14.4	14.4	50.6
	موافق	55	34.4	34.4	85.0
	موافق بشدة	24	15.0	15.0	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ١٢: الوصف الإحصائي لنقص الوعي بمفاهيم الحوكمة يمثل عائقاً في تطبيقها بشكل فعال.



رسم توضيحي ١٢: التمثيل البياني لنقص الوعي بمفاهيم الحوكمة يمثل عائقاً في تطبيقها بشكل فعال

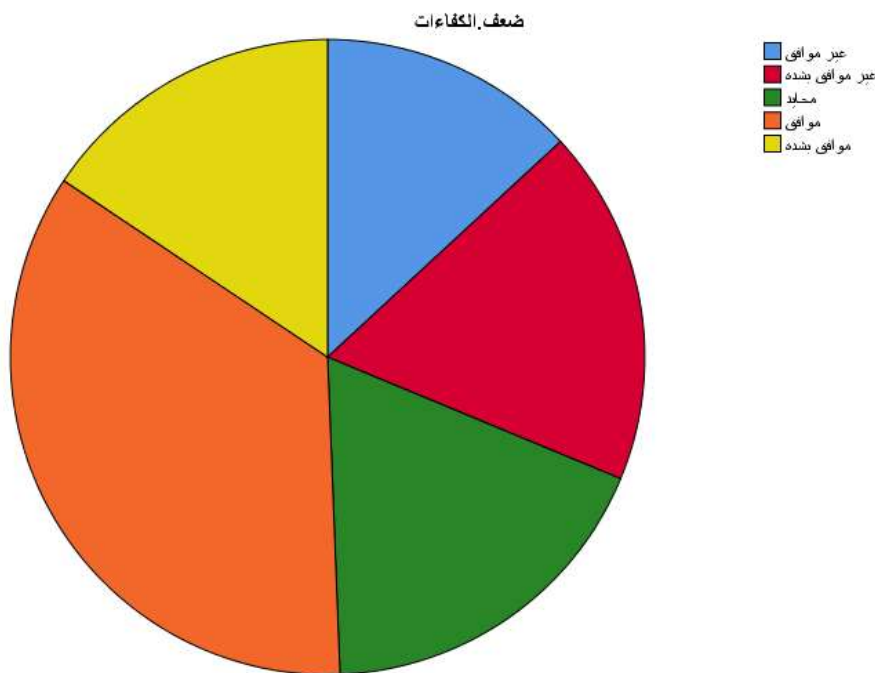
- ضعف الكفاءات الإدارية يعوق تفعيل ممارسات الحوكمة.

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على أن ضعف الكفاءات الإدارية يعوق تفعيل ممارسات الحوكمة، وذلك بنسبة ٣٥,٠٪، وهي النسبة الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على أن القدرات الإدارية المتوفرة في بعض شركات الطوافة لا تزال دون المستوى المطلوب لتحقيق تطبيق فعال لمبادئ الحوكمة. ويشير هذا إلى أن نقص المهارات القيادية، وسوء إدارة الموارد، وضعف القدرة على التخطيط والتنفيذ، قد يُشكل عائقاً كبيراً أمام بناء بيئة تنظيمية تتسم بالشفافية والمساءلة والانضباط المؤسسي. كما يُبرز ذلك الحاجة الماسة إلى تطوير القيادات الإدارية عبر برامج تدريب متخصصة،

واستقطاب كفاءات مؤهلة تمتلك فهماً عميقاً لمتطلبات الحوكمة. ويمثل هذا الضعف تحدياً رئيسياً أمام تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تركز على رفع كفاءة القطاع الخاص وتعزيز قدراته التنافسية من خلال ممارسات حوكمة متقدمة قائمة على الكفاءة والمساءلة والشفافية.

ضعف الكفاءات الإدارية يعوق تفعيل ممارسات الحوكمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	21	13.1	13.1	13.1
	غير موافق بشدة	29	18.1	18.1	31.3
	محايد	29	18.1	18.1	49.4
	موافق	56	35.0	35.0	84.4
	موافق بشدة	25	15.6	15.6	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ١٣: الوصف الإحصائي لضعف الكفاءات الإدارية يعوق تفعيل ممارسات الحوكمة.



رسم توضيحي ١٣: التمثيل البياني لضعف الكفاءات الإدارية يعوق تفعيل ممارسات الحوكمة

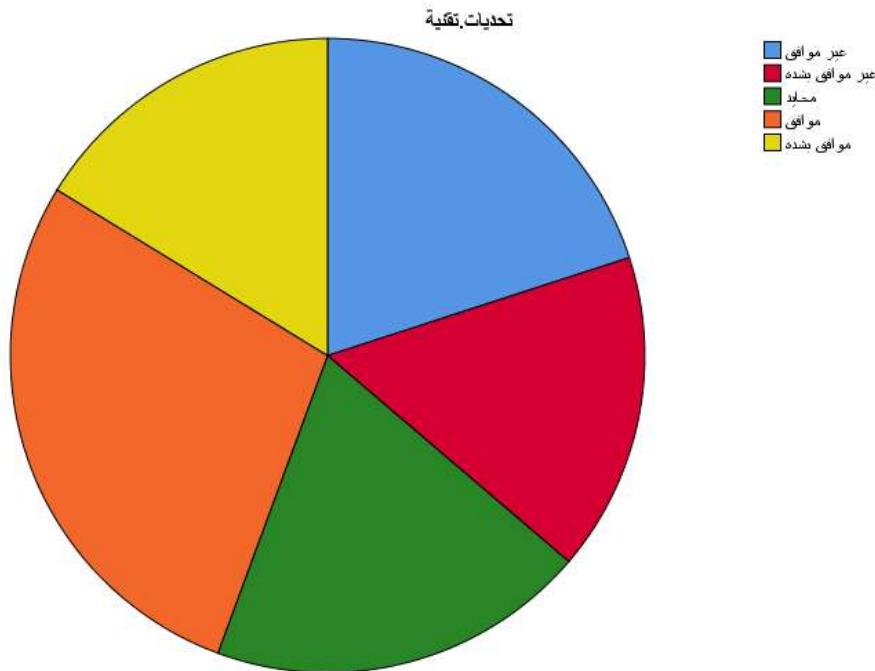
- توجد تحديات تقنية في توثيق ومتابعة تنفيذ قواعد الحوكمة.

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على أن هناك تحديات تقنية في توثيق ومتابعة تنفيذ قواعد الحوكمة، وذلك بنسبة ٢٨,١٪، وهي النسبة الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على أن البنية التحتية التقنية في بعض شركات

الطوافة لا تزال غير كافية لدعم تطبيق الحوكمة بشكل فعال. ويعكس ذلك قصورًا في استخدام الأنظمة الرقمية المتقدمة التي تتيح توثيق العمليات الإدارية، وتسجيل القرارات، ومتابعة مؤشرات الأداء والامتثال، وهي عناصر أساسية لضمان الشفافية والمساءلة. كما يشير إلى أن ضعف الاستثمار في الحلول التقنية والتقارير الإلكترونية قد يعرقل جهود الرقابة الداخلية ويُضعف قدرة الجهات الإشرافية على تتبع الالتزام بالقوانين والأنظمة. وتؤكد هذه النتيجة على أهمية تطوير المنظومة التقنية ضمن شركات الطوافة، بما يتوافق مع التحول الرقمي الذي تدعو إليه رؤية المملكة ٢٠٣٠، لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي وتسهيل تطبيق الحوكمة وفق أفضل الممارسات العالمية.

توجد تحديات تقنية في توثيق ومتابعة تنفيذ قواعد الحوكمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	32	20.0	20.0	20.0
	غير موافق بشدة	26	16.3	16.3	36.3
	محايد	31	19.4	19.4	55.6
	موافق	45	28.1	28.1	83.8
	موافق بشدة	26	16.3	16.3	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ٤ أ: الوصف الإحصائي لتوجد تحديات تقنية في توثيق ومتابعة تنفيذ قواعد الحوكمة.



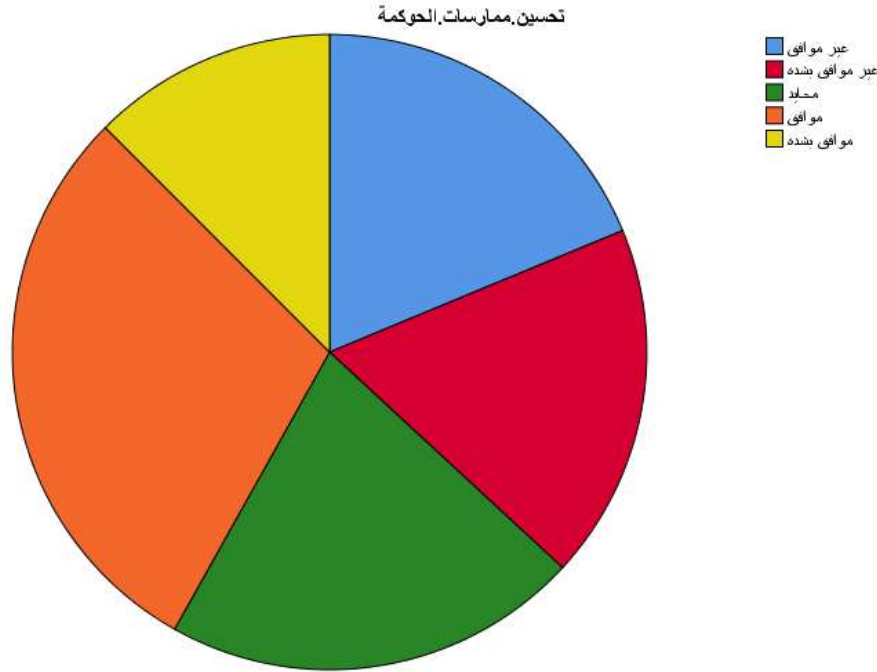
رسم توضيحي ٤ أ: التمثيل البياني لتوجد تحديات تقنية في توثيق ومتابعة تنفيذ قواعد الحوكمة

- تساهم رؤية ٢٠٣٠ في تحفيز شركات الطوافة على تحسين ممارسات الحوكمة.

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على أن رؤية ٢٠٣٠ تساهم في تحفيز شركات الطوافة على تحسين ممارسات الحوكمة، وذلك بنسبة ٢٩,٤٪، وهي النسبة الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على وجود إدراك متزايد لدى العاملين في هذا القطاع بأثر رؤية المملكة في توجيه السياسات والتنظيمات نحو تبني حوكمة فعّالة. ويُظهر هذا التوجه أن رؤية ٢٠٣٠ لم تقتصر على الأطر التنموية العامة، بل امتدت إلى التأثير بشكل مباشر على البنية الإدارية والتنظيمية في مؤسسات خدمية تقليدية، مثل شركات الطوافة، عبر التشجيع على اعتماد معايير الشفافية والمساءلة والكفاءة. كما يعكس ذلك أن البيئة التنظيمية في المملكة باتت أكثر دعمًا لتطبيق الحوكمة، من خلال التحديثات التشريعية، والتحول الرقمي، وتوسيع مشاركة القطاع الخاص، وهو ما يدفع شركات الطوافة إلى مواكبة هذا التحول وضمان التوافق مع المستهدفات الوطنية نحو بناء قطاع أكثر احترافية واستدامة.

تساهم رؤية ٢٠٣٠ في تحفيز شركات الطوافة على تحسين ممارسات الحوكمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	30	18.8	18.8	18.8
	غير موافق بشدة	29	18.1	18.1	36.9
	محايد	34	21.3	21.3	58.1
	موافق	47	29.4	29.4	87.5
	موافق بشدة	20	12.5	12.5	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ١٥: الوصف الإحصائي لتساهم رؤية ٢٠٣٠ في تحفيز شركات الطوافة على تحسين ممارسات الحوكمة.



رسم توضيحي ١٥: التمثيل البياني لتساهم رؤية ٢٠٣٠ في تحفيز شركات الطوافة على تحسين ممارسات الحوكمة

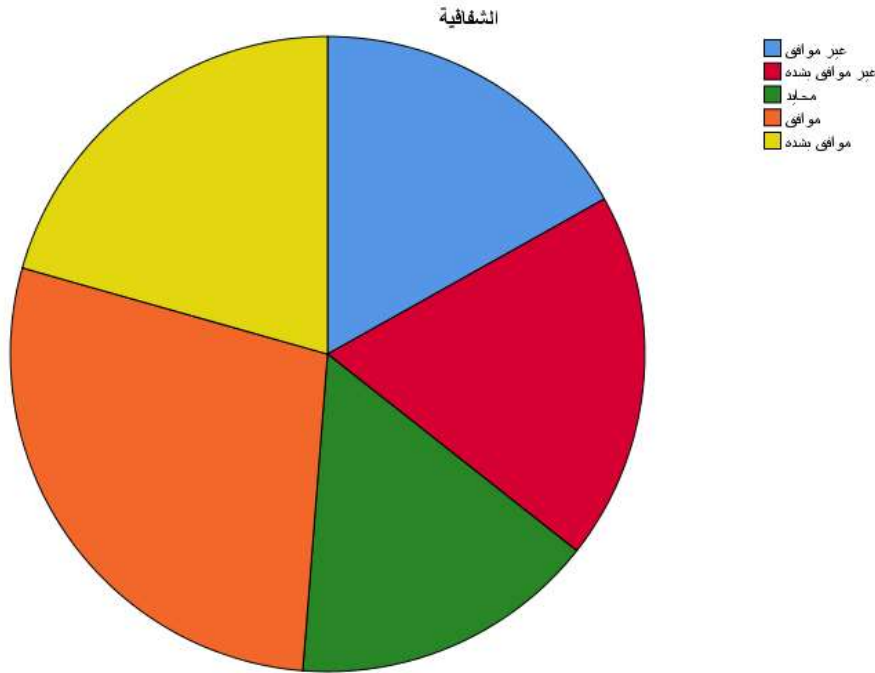
- التحول الرقمي في المملكة يتيح فرصًا أكبر للشفافية والمساءلة.

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على أن التحول الرقمي في المملكة يتيح فرصًا أكبر للشفافية والمساءلة، وذلك بنسبة ٢٨,١٪، وهي النسبة الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على الاعتراف المتزايد بالدور الحاسم الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الحوكمة داخل شركات الطوافة. ويشير ذلك إلى أن تبني التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات الإدارية يساهم في تحسين قدرة الشركات على توثيق العمليات، متابعة الأداء، وضمان نشر المعلومات بشكل شفاف ودقيق، مما يعزز ثقة المساهمين وأصحاب المصلحة في إدارة الشركات. كما يعكس هذا التوجه الاستفادة من رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تضع التحول الرقمي في صلب استراتيجياتها، مع التأكيد على ضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية لتكون ركيزة أساسية في تطبيق الحوكمة، وتحقيق مستويات أعلى من الفعالية المؤسسية والمساءلة التنظيمية في ظل بيئة عمل متطورة ومستدامة.

التحول الرقمي في المملكة يتيح فرصًا أكبر للشفافية والمساءلة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	27	16.9	16.9	16.9
	غير موافق بشدة	30	18.8	18.8	35.6

محاييد	25	15.6	15.6	51.2
موافق	45	28.1	28.1	79.4
موافق بشدة	33	20.6	20.6	100.0
Total	160	100.0	100.0	

جدول ١٦: الوصف الإحصائي للتحول الرقمي في المملكة يتيح فرصاً أكبر للشفافية والمساءلة.



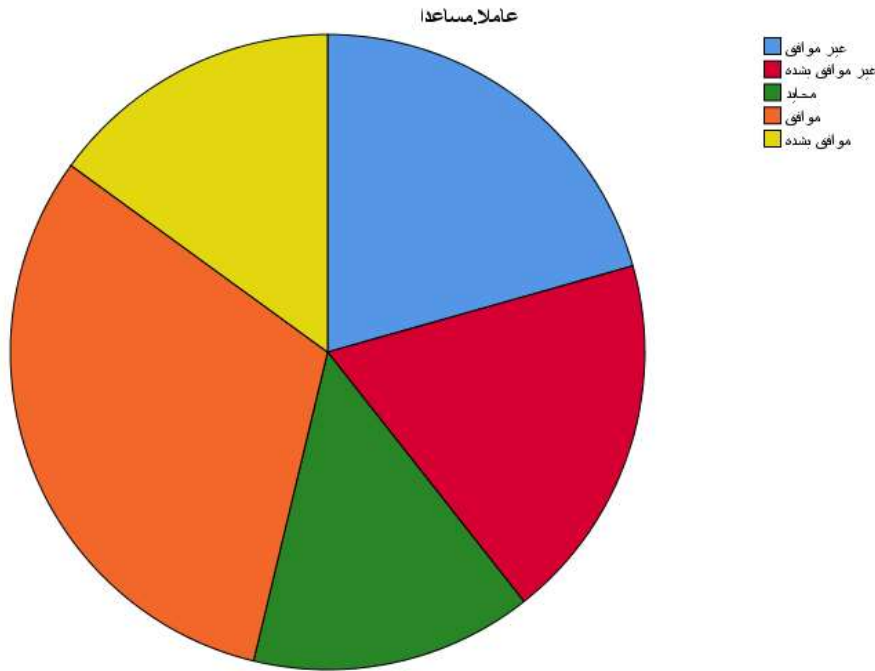
رسم توضيحي ١٦: التمثيل البياني للتحول الرقمي في المملكة يتيح فرصاً أكبر للشفافية والمساءلة

- الدعم الحكومي يُشكل عاملاً مساعداً لتطبيق الحوكمة بشكل فعال.

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على أن الدعم الحكومي يُشكل عاملاً مساعداً لتطبيق الحوكمة بشكل فعال، وذلك بنسبة ٣١,٣٪، وهي النسبة الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على الاعتراف بأهمية الدور المحوري الذي تلعبه الجهات الحكومية في تمكين شركات الطوافة من تبني وتنفيذ ممارسات الحوكمة. ويعكس هذا الأمر مدى تأثير السياسات الحكومية، والتشريعات المنظمة، والبرامج التحفيزية التي تقدمها الدولة في تعزيز الوعي المؤسسي، وتوفير الموارد اللازمة، وتسهيل بيئة العمل بما يتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما يشير إلى أن الدعم الحكومي لا يقتصر على الجانب التشريعي فقط، بل يتعداه إلى توفير البنية التحتية، والتدريب، والرقابة المستمرة، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وضمان الالتزام بمعايير الحوكمة، وبالتالي تعزيز الشفافية والمساءلة داخل شركات الطوافة وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة.

التحول الرقمي في المملكة يتيح فرصاً أكبر للشفافية والمساءلة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	33	20.6	20.6	20.6
	غير موافق بشدة	30	18.8	18.8	39.4
	محايد	23	14.4	14.4	53.8
	موافق	50	31.3	31.3	85.0
	موافق بشدة	24	15.0	15.0	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ١٧: الوصف الإحصائي للتحول الرقمي في المملكة يتيح فرصاً أكبر للشفافية والمساءلة.



رسم توضيحي ١٧: التمثيل البياني للتحول الرقمي في المملكة يتيح فرصاً أكبر للشفافية والمساءلة

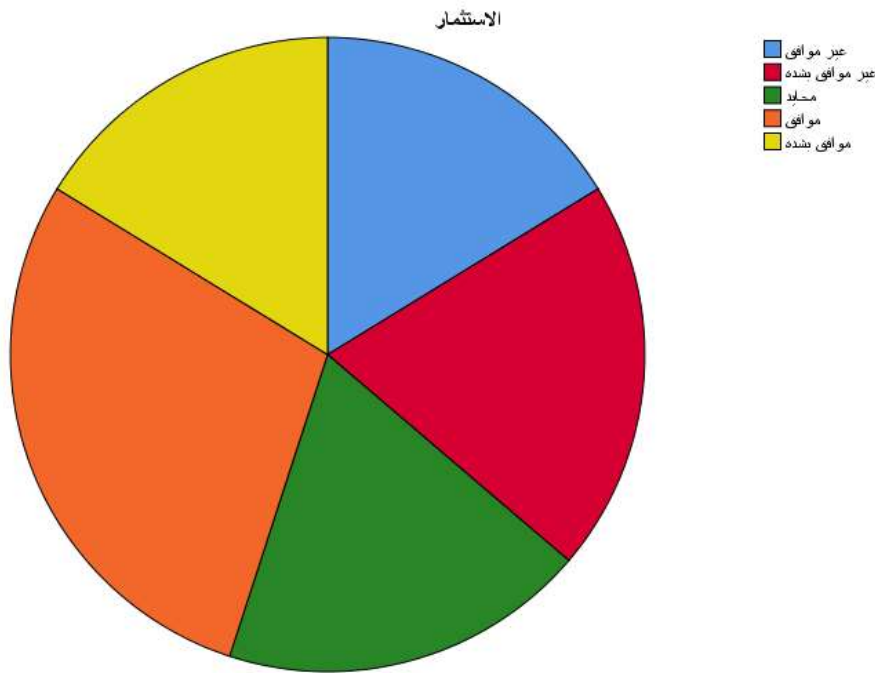
- فتح المجال للاستثمار والشراكات يعزز من التزام الشركات بمبادئ الحوكمة.

أكدت استجابات المشاركين موافقتهم على أن فتح المجال للاستثمار والشراكات يعزز من التزام الشركات بمبادئ الحوكمة، وذلك بنسبة ٢٨,٧٪، وهي النسبة الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على إدراك واضح بأن توسيع فرص الاستثمار والدخول في شراكات استراتيجية يمثل حافزاً قوياً لشركات الطوافة للالتزام بمعايير الحوكمة بشكل أكثر صرامة وشفافية. ويشير ذلك إلى أن الانفتاح على الاستثمارات المحلية والدولية يخلق بيئة تنافسية تحث الشركات على تحسين ممارساتها الإدارية والتنظيمية لضمان جذب المستثمرين والحفاظ على ثقتهم. كما يعكس هذا الاتجاه تأثير رؤية

المملكة ٢٠٣٠ في تشجيع التنوع الاقتصادي وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، مما يدعم تطبيق الحوكمة كعنصر أساسي لنجاح هذه الاستثمارات وتحقيق التنمية المستدامة في قطاع خدمات الطوافة.

فتح المجال للاستثمار والشراكات يعزز من التزام الشركات بمبادئ الحوكمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	26	16.3	16.3	16.3
	غير موافق بشدة	32	20.0	20.0	36.3
	محايد	30	18.8	18.8	55.0
	موافق	46	28.7	28.7	83.8
	موافق بشدة	26	16.3	16.3	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ١٨: الوصف الإحصائي لفتح المجال للاستثمار والشراكات يعزز من التزام الشركات بمبادئ الحوكمة.



رسم توضيحي ١٨: التمثيل البياني لفتح المجال للاستثمار والشراكات يعزز من التزام الشركات بمبادئ الحوكمة

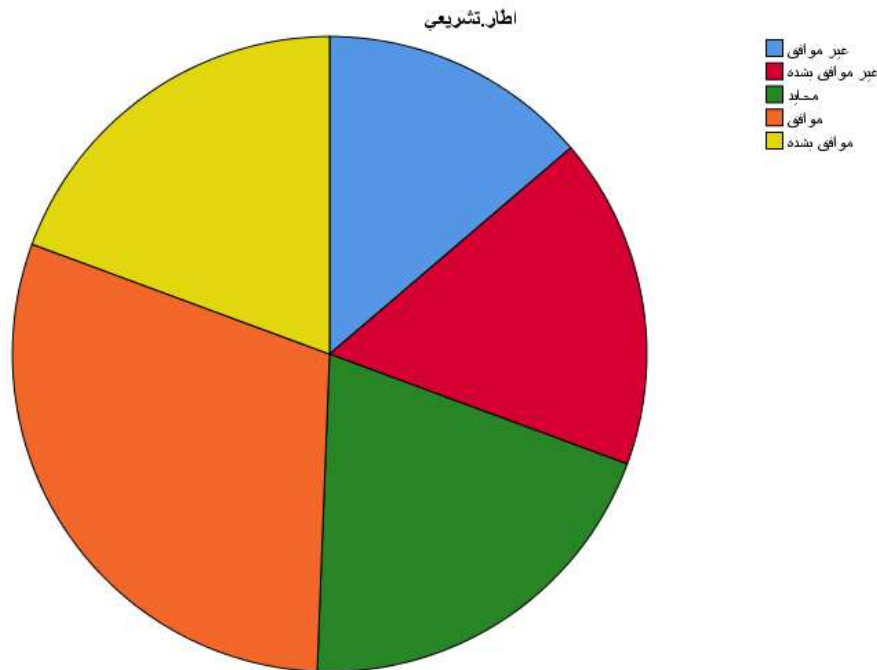
- وجود إطار تشريعي متكامل يساعد في التغلب على تحديات الحوكمة.

أكدت استجابات المشاركين بالموافقة على وجود إطار تشريعي متكامل يساعد في التغلب على تحديات الحوكمة، وذلك بنسبة ٣٠.٠٪، وهي النسبة الأعلى بين إجابات المشاركين، مما يدل على إدراك أهمية الأطر القانونية والتنظيمية كعامل

رئيسي يدعم تطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية داخل شركات الطوافة. ويبرز هذا القبول الواسع للإطار التشريعي المتكامل مدى ثقة المشاركين في قدرة القوانين واللوائح المنظمة على معالجة العقبات والصعوبات التي تواجه الشركات في ممارسات الحوكمة، بما يشمل تنظيم العلاقات بين الإدارة والمساهمين، وضمان الشفافية والمساءلة، وتعزيز المسارات الرقابية. كما يعكس هذا التأكيد التزام المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠ بتطوير التشريعات والأنظمة التي تسهم في خلق بيئة مؤسسية سليمة، تحفز على الالتزام بالقواعد والمعايير الدولية، وتدعم النمو المستدام والشفاف لشركات الطوافة ضمن سوق تنافسي وفعال.

وجود إطار تشريعي متكامل يساعد في التغلب على تحديات الحوكمة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	22	13.8	13.8	13.8
	غير موافق بشدة	27	16.9	16.9	30.6
	محايد	32	20.0	20.0	50.6
	موافق	48	30.0	30.0	80.6
	موافق بشدة	31	19.4	19.4	100.0
	Total	160	100.0	100.0	

جدول ١٩: الوصف الإحصائي لوجود إطار تشريعي متكامل يساعد في التغلب على تحديات الحوكمة.



رسم توضيحي ١٩: التمثيل البياني لوجود إطار تشريعي متكامل يساعد في التغلب على تحديات الحوكمة

- تحليل الموثوقية والمصدقية

تحليل الموثوقية والمصدقية في هذه الدراسة يعكس جودة عالية لأداة جمع البيانات المستخدمة، والتي كانت الاستبانة المغلقة المكونة من ١٨ بنداً. فقد شملت العينة ١٦٠ مشاركا، ولم يكن هناك أي حالة مستبعدة، مما يشير إلى اكتمال البيانات وعدم وجود مشكلات في الاستجابة أو الفراغات. هذا الأمر يمنح الدراسة قوة تحليلية متينة ويقلل من احتمالية حدوث تحيزات ناجمة عن فقدان البيانات. استخدام اختبار ألفا كرونباخ كمعيار لقياس الاتساق الداخلي بين عناصر الاستبانة هو الأسلوب الأكثر شيوعاً في البحوث الكمية، وتبين من خلاله أن قيمة ألفا بلغت ٠,٨٧٧، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن البنود التي تتألف منها الاستبانة مترابطة بشكل جيد وتقيس المفهوم الواحد بموثوقية عالية. كما أن القيمة المحسوبة بناءً على العناصر المعيارية وصلت إلى ٠,٨٩٢، ما يعزز ثقة الباحثين في أن جميع البنود تعمل بشكل متناغم في توصيل المعنى المقصود دون وجود تباين كبير بين العناصر.

هذه النتائج توضح أن الأداة المستخدمة في الدراسة ليست فقط موثوقة، بل تتمتع بمستوى عالٍ من المصدقية، مما يؤكد أن البيانات التي جُمعت تعكس بدقة الآراء والمواقف المتعلقة بحوكمة شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية وفق رؤية ٢٠٣٠. الموثوقية العالية تعني أن النتائج التي تم التوصل إليها قابلة للتكرار ويمكن الاعتماد عليها في دعم التحليلات والتوصيات التي تهدف إلى تطوير أداء الحوكمة في هذا القطاع الحيوي. علاوة على ذلك، فإن الاتساق الداخلي القوي بين البنود يعزز قدرة الدراسة على تقديم استنتاجات دقيقة حول متغيرات البحث وعلاقاتها، مما يضفي على البحث قيمة علمية ومنهجية تُمكن من تطبيق نتائجه في السياق العملي والسياسي الخاص بحوكمة الشركات السعودية.

وبذلك، فإن هذه الموثوقية العالية تؤسس قاعدة صلبة لتفسير نتائج البحث وفهم التحديات والفرص التي تواجه

شركات الطوافة في ضوء رؤية المملكة الطموحة ٢٠٣٠.

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	160	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	160	100.0

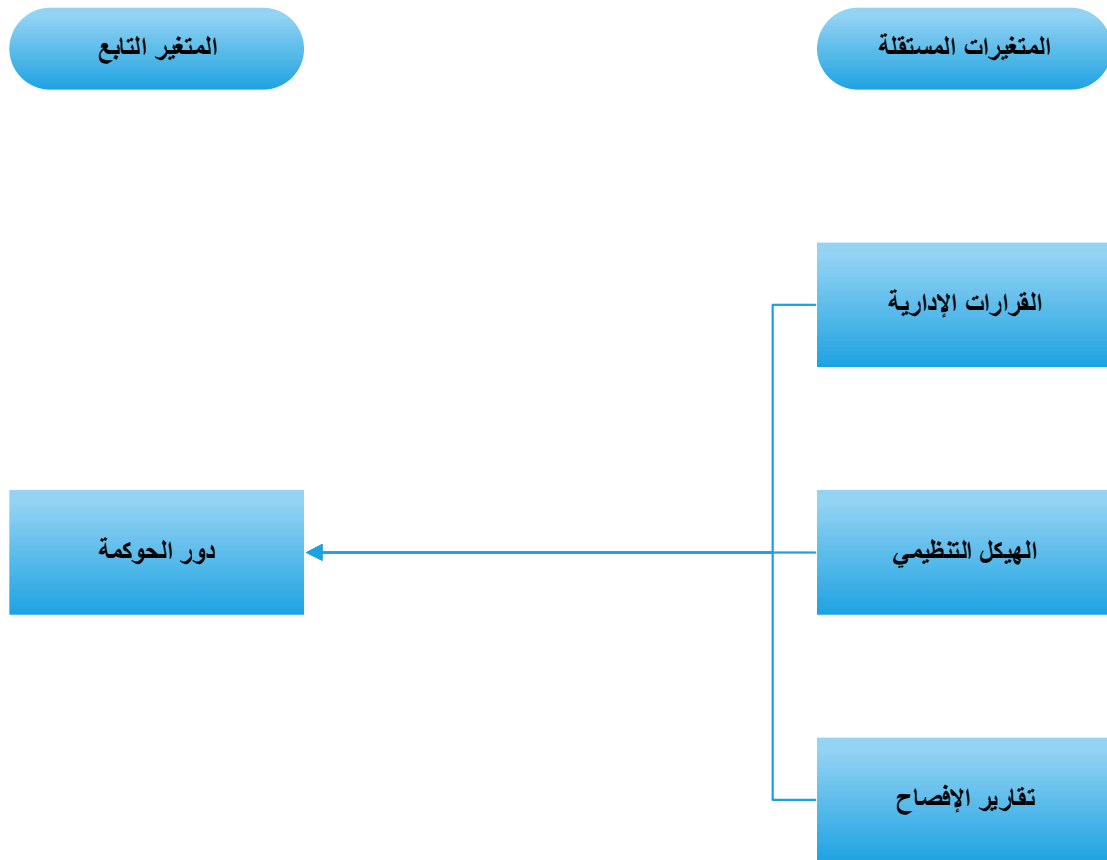
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

جدول ٢٠: ملخص تحليل البيانات.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.877	.892	18

جدول ٢١: مصداقية وموثوقية البيانات.

- متغيرات الدراسة



رسم توضيحي ٢٠: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

- تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة

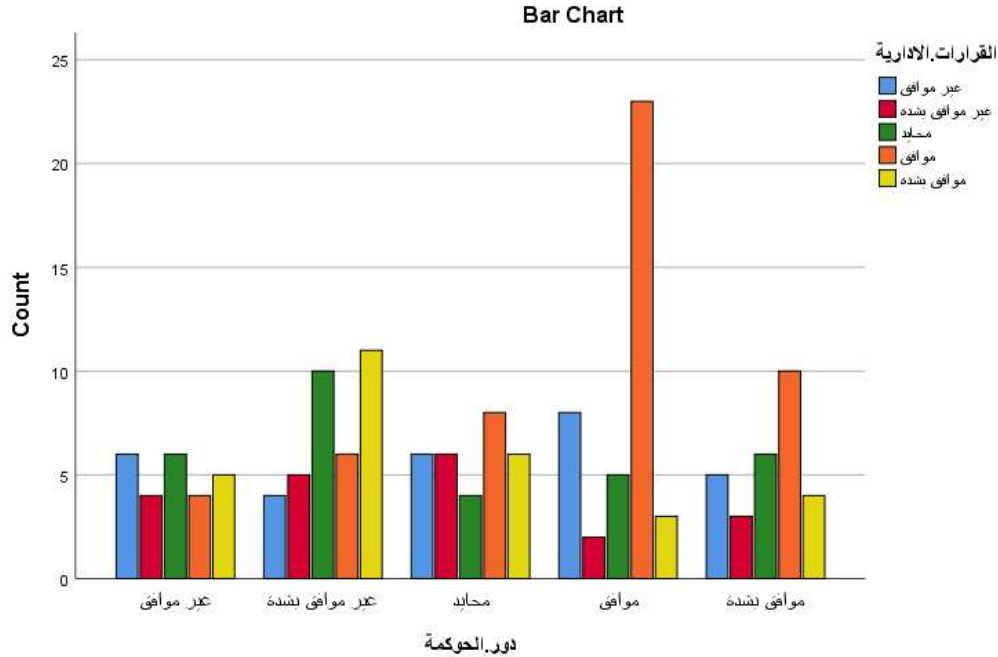
١. دور الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية

تشير نتائج تحليل الجداول المتقاطعة لاختبار كاي-تربيع إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الحوكمة وتطوير القرارات الإدارية في شركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة اختبار Pearson Chi-Square 27.055 مع درجة حرية ٣ ومستوى دلالة ٠,٠٠٤١، ما يعني وجود تأثير حقيقي للحوكمة على عمليات اتخاذ القرار الإداري، ويعكس ذلك أهمية تبني مبادئ الحوكمة لتعزيز فعالية وشفافية القرارات داخل هذه الشركات. كما يدعم اختبار

النسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) هذا الاستنتاج من خلال قيمته ٢٧,٤٤٦ ومستوى دلالة ٠,٠٣٧, مما يؤكد ثبات العلاقة بين المتغيرين. ومع ذلك، يشير وجود ٧ خلايا من أصل ٢٥ تحتوي على أعداد متوقعة أقل من ٥، إلى وجود بعض التحديات في توزيع البيانات قد تؤثر على قوة الاختبار، مما يحث على تفسير النتائج بحذر وعدم الاعتماد عليها بشكل مطلق دون تدعيمها بتحليلات إضافية. كما أن اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرين أظهر عدم وجود ارتباط خطي قوي (مستوى دلالة ٠,٧٣٥)، مما يشير إلى أن العلاقة بين الحوكمة والقرارات الإدارية قد تكون معقدة وغير خطية، وربما تتأثر بعوامل أخرى غير مدرجة في التحليل الحالي. بناءً على ذلك، يمكن القول إن الحوكمة تلعب دورًا مهمًا في تطوير القرارات الإدارية، إلا أن فهم طبيعة هذه العلاقة يتطلب دراسات أعمق وتحليلات أكثر تفصيلاً، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها شركات الطوافة في بيئة متغيرة تتطلب تطبيقًا مرناً وفعالاً لمبادئ الحوكمة بما يتماشى مع أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ نحو تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وتعزيز الشفافية والحوكمة الرشيدة.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	27.055 ^a	3	.041
Likelihood Ratio	27.446	3	.037
Linear-by-Linear Association	.115	1	.735
N of Valid Cases	160		
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.13.			

جدول ٢٢: اختبار كاي اسكوير لدور الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي ٢١: التمثيل البياني لدور الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية

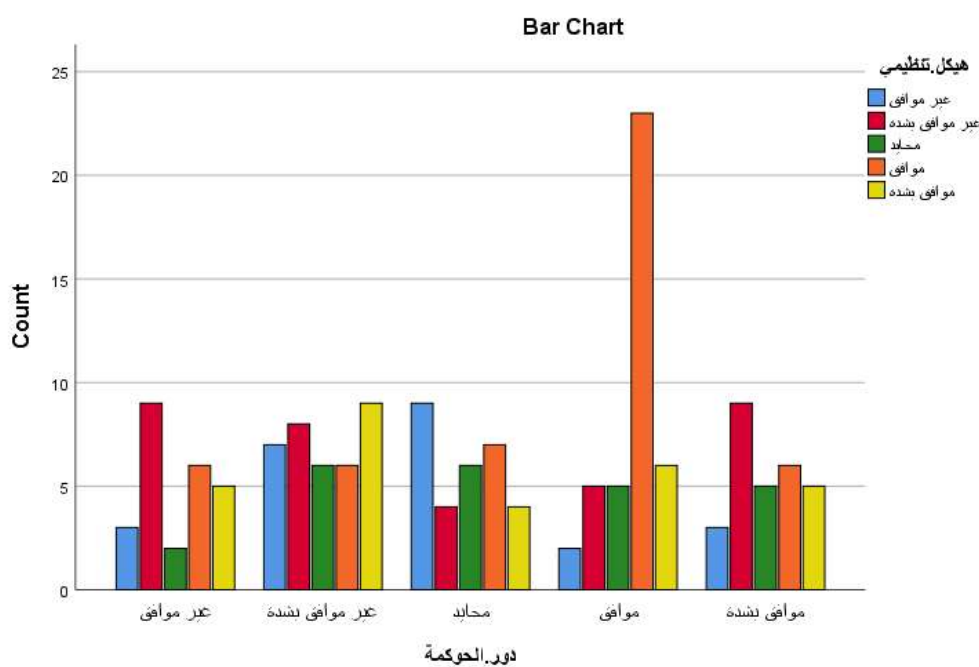
٢. دور الحوكمة في تطوير الهيكل التنظيمي بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية

تشير نتائج اختبار كاي-تربيع إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الحوكمة وتطوير الهيكل التنظيمي في شركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية، حيث بلغت قيمة اختبار Pearson Chi-Square 30.922 مع ٤ درجات حرية ومستوى دلالة ٠.٠١٤، ما يعكس وجود تأثير واضح وملحوس لممارسات الحوكمة على كيفية تصميم وتنظيم الهيكل الإداري في هذه الشركات. ويعزز هذا الاستنتاج أيضاً اختبار النسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) الذي حقق قيمة ٢٩,٥٨٢ ومستوى دلالة ٠.٠٢٠، ما يدل على ثبات وقوة العلاقة بين المتغيرين. رغم ذلك، فإن وجود ٧ خلايا بنسبة ٢٨٪ تحتوي على أعداد متوقعة أقل من ٥ يشير إلى بعض القيود في توزيع البيانات، مما يتطلب الحذر في تفسير النتائج ويقترح إمكانية الحاجة إلى عينات أكبر أو تحليلات إضافية لتأكيد هذه العلاقة بدقة. من ناحية أخرى، أظهر اختبار الارتباط الخطي أن العلاقة بين الحوكمة وتطوير الهيكل التنظيمي ليست بالضرورة خطية، حيث جاء مستوى الدلالة ٠.٣٣٠، ما يشير إلى تعقيد العلاقة وتأثرها بعوامل أخرى قد تلعب دوراً في كيفية تطبيق الحوكمة على الهيكل التنظيمي. في المجمل، تؤكد هذه النتائج أن تبني مبادئ الحوكمة يعزز من تطوير هيكل تنظيمي واضح وفعال، يدعم توزيع السلطات

والمسؤوليات بشكل يحقق الشفافية والفعالية الإدارية، وهو أمر بالغ الأهمية لشركات الطوافة التي تسعى إلى تحسين أدائها والمساهمة في تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والتنظيم الإداري الرشيد.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	30.922 ^a	4	.014
Likelihood Ratio	29.582	4	.020
Linear-by-Linear Association	.950	1	.330
N of Valid Cases	160		
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.75.			

جدول ٢٣: اختبار كاي اسكوير لدور اسكوير الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية.



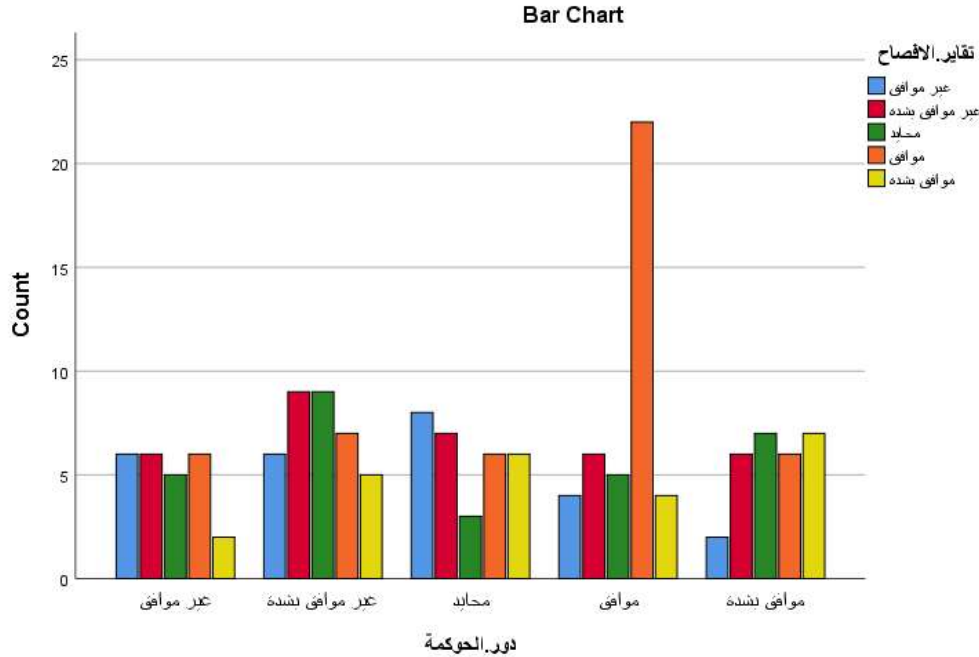
رسم توضيحي ٢٢: التمثيل البياني لدور الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية

٣. دور الحوكمة في تقارير الإفصاح بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية

تشير نتائج اختبار كاي-تربيع إلى وجود مؤشرات متفاوتة فيما يتعلق بدور الحوكمة في تقارير الإفصاح بشركات الطوافة في المملكة العربية السعودية. حيث بلغ اختبار Pearson Chi-Square قيمة ٢٥,٤١٢ مع ٤ درجات حرية ومستوى دلالة يبلغ ٠,٠٦٣، وهو مستوى دلالة يفوق الحد التقليدي ٠,٠٥، مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية قوية تؤكد العلاقة بين الحوكمة وتقارير الإفصاح عند النظر إلى هذا الاختبار فقط. هذا الموقف يتعزز أيضاً باختبار النسبة الاحتمالية (Likelihood Ratio) الذي سجل قيمة ٢٤,٣٩٢ ومستوى دلالة ٠,٠٨١، وهو أيضاً لا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية واضحة. ومع ذلك، يكشف اختبار الارتباط الخطي (Linear-by-Linear Association) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١٤، مما يشير إلى وجود ارتباط خطي بين متغير الحوكمة وتقارير الإفصاح. هذا يدل على أن التحسن في ممارسات الحوكمة قد يكون مرتبطاً بتحسين مستمر في مستوى الإفصاح والتقارير، وإن لم تكن العلاقة قوية بما يكفي لتكون دالة إحصائية على مستوى الاختبارات الأخرى. تجدر الإشارة إلى أن وجود ٧ خلايا بنسبة ٢٨٪ تحتوي على أعداد متوقعة أقل من ٥ يشير إلى أن توزيع البيانات قد لا يكون مثالياً، مما يفرض الحذر في تفسير النتائج ويشير إلى ضرورة إجراء دراسات أو تحليلات إضافية باستخدام عينات أكبر أو أدوات بحثية مختلفة. في المجمل، يمكن القول إن هناك مؤشرات على أن الحوكمة تلعب دوراً إيجابياً في تحسين جودة وشفافية تقارير الإفصاح في شركات الطوافة، وهو ما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات الاقتصادية السعودية.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.412 ^a	4	.063
Likelihood Ratio	24.392	4	.081
Linear-by-Linear Association	6.032	1	.014
N of Valid Cases	160		
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.75.			

جدول ٢٤: اختبار كاي اسكوير لدور الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية.



رسم توضيحي ٢٣: التمثيل البياني لدور الحوكمة في تطوير القرارات الإدارية بشركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية

- تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تعكس نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) المتعلقة بدور الحوكمة وتأثير المتغيرات المستقلة الثلاثة (القرارات الإدارية، الهيكل التنظيمي، وتقارير الإفصاح) في شركات الطوافة بالمملكة العربية السعودية مدى العلاقة بين هذه المتغيرات. حيث تظهر قيمة F المحسوبة بمقدار ١,٤٨٨ مع درجة حرية ٣ و ١٤٧,٠٠، ومستوى دلالة (Sig.) بقيمة ٠,٠٠١٣٥، ما يشير إلى أن النموذج الذي يضم هذه المتغيرات المستقلة لا يفسر بشكل إحصائي دال تغيرات دور الحوكمة في العينة المدروسة. بمعنى آخر، لا توجد علاقة معنوية إحصائية بين القرارات الإدارية، الهيكل التنظيمي، وتقارير الإفصاح مع دور الحوكمة عند مستوى الثقة التقليدي ٩٥٪. كما يشير مجموع مربعات الانحدار (٣١,٢١٤) مقارنة بمجموع مربعات البواقي (٢٥٧,٠٢٩) إلى أن جزءاً صغيراً من التباين في دور الحوكمة يمكن تفسيره من خلال هذه المتغيرات الثلاثة، مما يعكس محدودية تأثيرها بشكل مباشر في العينة التي تم تحليلها.

أما فيما يتعلق بتحليل Bayes Factor، فيُظهر النموذج قيمة R تساوي ٠,٣٢٩، وقيمة R مربع ٠,١٠٨، مع قيمة R مربع المعدلة ٠,٠٣٥، ما يدل على أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي ١٠,٨٪ فقط من التباين في دور الحوكمة، وهو تفسير ضعيف نسبياً. كما أن عامل بايز (Bayes Factor) يشير إلى اختبار النموذج مقابل نموذج العدم، حيث سجل قيمة

...، مما يعني أن الأدلة لا تدعم بقوة فرضية النموذج مع المتغيرات المستقلة مقارنة بالنموذج الفارغ (الذي يحتوي فقط على التقاطع). يشير هذا إلى أن النموذج المقترح لا يقدم تحسناً ملحوظاً في تفسير دور الحوكمة استناداً إلى القرارات الإدارية والهيكل التنظيمي وتقارير الإفصاح. قد يعكس هذا الحاجة إلى دراسة متغيرات أخرى أو عوامل إضافية ذات تأثير أكبر في فهم ديناميات الحوكمة بشركات الطوافة، أو ربما يشير إلى أن العلاقة بين هذه المتغيرات ليست خطية أو تتأثر بعوامل خارجية لم يتم تضمينها في النموذج الحالي. في المجمل، تعكس النتائج أن هناك فرصاً لتحسين النموذج البحثي من خلال استكشاف متغيرات أخرى أو استخدام نماذج تحليلية أكثر تعقيداً للحصول على فهم أعمق لدور الحوكمة في هذا القطاع الحيوي في إطار رؤية ٢٠٣٠.

ANOVA ^{a,b}					
Source	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	31.214	3	2.601	1.488	.135
Residual	257.029	147	1.748		
Total	288.244	150			

جدول ٢٥: تحليل التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة.

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Bayes Factor ^c	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.000	.329	.108	.035	1.32

جدول ٢٦: ملخص نموذج عامل بايز^{اب}.

المناقشة

تُظهر النتائج التي تم الحصول عليها أن حوكمة شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية تشهد تقدماً ملحوظاً في جوانب عدة، حيث يتضح وجود لوائح داخلية واضحة وهياكل تنظيمية تضمن توزيع السلطات والمسؤوليات بوضوح. هذا يعكس اهتماماً متزايداً بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تركز على الشفافية والمساءلة، مما يعزز من كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية ويساعد في بناء ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة. إلى جانب ذلك، تشير البيانات إلى أن نشر تقارير الأداء والإفصاح المالي بشكل دوري وعلني يمثل أحد العوامل التي تعكس التزام الشركات بمعايير الإفصاح المالي التي تواكب المعايير المحلية والدولية. هذا المستوى من التنظيم والانضباط المؤسسي يضع شركات الطوافة على مسار إيجابي يتماشى مع أهداف رؤية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تطوير القطاع الاقتصادي عبر تعزيز مبادئ الحوكمة في كافة المؤسسات.

تواجه شركات الطوافة مجموعة من التحديات التي تؤثر على مدى فعالية تطبيق الحوكمة، من بينها مقاومة التغيير ونقص الوعي بمفاهيم الحوكمة بين بعض العاملين، وهو ما يشير إلى أهمية العمل على رفع مستوى المعرفة والتدريب المستمر لتعزيز فهم هذه المبادئ. كما لوحظ أن ضعف الكفاءات الإدارية يمثل عائقاً مهماً أمام تفعيل الكامل لممارسات الحوكمة، إضافة إلى وجود فجوات في الالتزام بالقوانين والأنظمة ذات الصلة، مما ينعكس سلباً على تحقيق مستويات متقدمة من الشفافية والامتثال. علاوة على ذلك، هناك تحديات تقنية مرتبطة بتوثيق ومتابعة تنفيذ قواعد الحوكمة، مما يبرز الحاجة إلى تبني الحلول الرقمية والتقنيات الحديثة لدعم هذه العمليات بشكل أكثر دقة وفعالية. في المقابل، يوفر التحول الرقمي والدعم الحكومي فرصاً كبيرة لتحسين ممارسات الحوكمة، حيث يساهمان في تعزيز الشفافية والمساءلة، وفتح آفاق أوسع للاستثمار والشراكات، بما يتوافق مع توجهات التنمية المستدامة لرؤية ٢٠٣٠. من هذا المنطلق، يمكن اعتبار هذه المرحلة فرصة مهمة لشركات الطوافة لتطوير بنيتها التنظيمية والرقابية بما

يضمن استدامة الأداء ورفع القدرة التنافسية.

الخاتمة

تُعد الحوكمة من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة وأداء شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية، خصوصًا في ظل التوجهات الوطنية الطموحة لرؤية ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تطوير القطاع الاقتصادي وتعزيز الشفافية والمساءلة في المؤسسات المختلفة. لقد أظهرت النتائج أن هناك تطورًا ملموسًا في تبني ممارسات الحوكمة، خاصة من خلال وجود لوائح داخلية واضحة وهيكل تنظيمي منظم يضمن توزيعًا دقيقًا للسلطات والمسؤوليات، مما يعكس التزام الشركات بمبادئ الشفافية والإفصاح المالي الدوري. هذا المستوى من التنظيم والتطبيق يعزز من ثقة المساهمين والمستثمرين، ويسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية التي تتخذها هذه الشركات، الأمر الذي يدعم نموها واستدامتها في بيئة تنافسية متغيرة.

على الرغم من هذه التطورات الإيجابية، لا يمكن إغفال التحديات التي تواجه شركات الطوافة، والتي قد تعرقل استكمال مسيرة التحسين والتطوير، مثل مقاومة التغيير بين بعض الأطراف داخل الشركة، ونقص الوعي بمفاهيم الحوكمة، بالإضافة إلى ضعف الكفاءات الإدارية والفجوات في الالتزام بالقوانين والأنظمة. كذلك، يبرز تحدي تقني مرتبط بمتابعة وتنفيذ قواعد الحوكمة، ما يؤكد ضرورة الاستفادة من التحول الرقمي والدعم الحكومي المستمر لتحسين هذه الجوانب. إن هذه التحديات تشكل نقاطًا مهمة ينبغي معالجتها من خلال برامج تدريبية مكثفة، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتعزيز الأطر التنظيمية والتشريعية. في النهاية، تظل رؤية ٢٠٣٠ دافعًا قويًا نحو تبني ممارسات حوكمة متطورة، قادرة على تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي وتحقيق متطلبات الاستدامة، مما يضع شركات الطوافة في موقع قوي يمكنها من المنافسة محليًا وعالميًا، ويعزز دورها في التنمية الاقتصادية الشاملة في المملكة.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة حول حوكمة أعمال شركات الطوافة في المملكة العربية السعودية، يمكن تقديم عدد من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة وتحقيق الأهداف المرجوة في ظل رؤية ٢٠٣٠:

- يجب التركيز بشكل كبير على رفع مستوى الوعي بمفاهيم الحوكمة بين كافة العاملين في هذه الشركات، بدءاً من الإدارة العليا وحتى المستويات التنفيذية. إذ إن نقص الوعي يمثل أحد أبرز المعوقات التي تعيق تنفيذ ممارسات الحوكمة بشكل فعال، ومن ثم فإن إطلاق برامج تدريبية وتوعوية مستمرة ومتخصصة يمكن أن يساهم بشكل مباشر في تحسين فهم الأدوار والمسؤوليات المرتبطة بالحوكمة، مما يخفف من مقاومة التغيير ويعزز من ثقافة الشفافية والمساءلة داخل الشركات.
- لا بد من تعزيز الدور التشريعي والتنظيمي عبر تحديث وتطوير الأطر القانونية التي تحكم عمل شركات الطوافة، بما يضمن وضوح القوانين واللوائح المتعلقة بالحوكمة والالتزام بها. ويُعتبر وجود إطار تشريعي متكامل وداعم من العوامل الأساسية التي تساعد الشركات على تجاوز التحديات المرتبطة بالحوكمة، خاصة في مواجهة الفجوات القانونية وسوء التطبيق. بالإضافة إلى ذلك، يجب الاستثمار في البنية التقنية الحديثة التي تتيح توثيق ومتابعة عمليات الحوكمة بكفاءة، حيث إن التحول الرقمي يمثل فرصة كبيرة لتعزيز الشفافية وتسهيل الإفصاح المالي والتقارير الدورية، مما يرفع من مستوى الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة.
- يُنصح بالتركيز على تطوير الكفاءات الإدارية من خلال استقطاب وتدريب الكوادر المؤهلة التي تمتلك المهارات اللازمة لتطبيق مبادئ الحوكمة بكفاءة عالية. ضعف الكفاءات الإدارية كان من أبرز التحديات التي ظهرت في نتائج الدراسة، لذلك فإن تحسين القدرات الإدارية والقيادية من شأنه أن يدعم اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية، ويضمن توزيع السلطات والمسؤوليات بوضوح داخل الهيكل التنظيمي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي العام. كذلك، من الضروري تشجيع تبني ممارسات الشفافية والإفصاح التي تعزز من قدرة الشركة على تقديم تقارير مالية دقيقة ومتاحة بشكل دوري، لتعزيز ثقة المساهمين وأصحاب العلاقة.
- يشكل فتح المجال للاستثمار والشراكات الاستراتيجية أحد العوامل المحفزة لتعزيز ممارسات الحوكمة. إذ إن توافر بيئة استثمارية محفزة يرفع من التزام الشركات بمبادئ الحوكمة ويشجعها على تحسين أدائها بما يتماشى

مع معايير الحوكمة العالمية. كما أن الدعم الحكومي المستمر، سواء من خلال السياسات أو الحوافز، يلعب دوراً محورياً في دفع شركات الطوافة نحو تبني أفضل الممارسات، مما يتيح لها مواجهة التحديات المختلفة وتحقيق الاستدامة والنمو المتوازن في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها المملكة. لذا فإن تطبيق هذه التوصيات بصورة متكاملة وفعالة سيكون له أثر كبير في تعزيز دور الحوكمة كشريك استراتيجي في تطوير قطاع الطوافة وتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠.

المراجع

- Abalkhail, A. A. (2022). Saudi Arabia's Management of the Hajj Season through Artificial Intelligence and Sustainability. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/21/14142>
- Abdulaziz, H. (2019). Role of Governance in Management of Conservation Areas. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/338478539_Role_of_Governance_in_Management_of_Conservation_Areas
- Abdullah, A. A. (2022). Saudi Arabia's Management of the Hajj Season through Artificial Intelligence and Sustainability. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/364974103_Saudi_Arabia's_Management_of_the_Hajj_Season_through_Artificial_Intelligence_and_Sustainability
- Abu, M. (2021). Shareholder and Stakeholder Theories. Understanding Corporate Governance Practice. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351359211_Shareholder_and_Stakeholder_Theories_Understanding_Corporate_Governance_Practice
- Ali, I. (2019). Symmetric and asymmetric modeling of entrepreneurial ecosystem in developing entrepreneurial intentions among female university students in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/336422022_Symmetric_and_asymmetric_modeling_of_entrepreneurial_ecosystem_in_developing_entrepreneurial_intentions_among_female_university_students_in_Saudi_Arabia
- Almalki, A. (2024). Comparative Analysis of the Kingdom of Saudi Arabia and the United States Legal Framework of Joint Stock Companies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387022494_COMPARATIVE_ANALYSIS_OF_THE_KINGDOM_OF_SAUDI_ARABIA_AND_THE_UNITED_STATES_LEGAL_FRAMEWORK_OF_JOINT_STOCK_COMPANIES
- Almhrzi, H. M. (2017). Muslim perspectives on spiritual and religious travel beyond Hajj: Toward understanding motivations for Umrah travel in Oman. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/318501255_Muslim_perspectives_on_spiritual_and_religious_travel_beyond_Hajj_Toward_understanding_motivations_for_Umrah_travel_in_Oman
- AlNemer, A. M. (2024). Examining the Kingdom of Saudi Arabia's Tourism Sector and Assessing Its Potential Contributions in Achieving the Kingdom's Vision 2030. Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/74b33515b81431419be19685746c14b7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Alqahtany, A. M. (2020). Affordable housing in Saudi Arabia's vision 2030: new developments and new challenges. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/342125373_Affordable_housing_in_Saudi_Arabia's_vision_2030_new_developments_and_new_challenges
- Aziz, G. (2023). Revisit the role of governance indicators to achieve sustainable economic growth of Saudi Arabia – pre and post implementation of 2030 Vision. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0954349X23000541>

- Farrell, H. (2018). The Shared Challenges of Institutional Theories: Rational Choice, Historical Institutionalism, and Sociological Institutionalism. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-75328-7_2
- Garrido-Ruso, M. (2022). Businesses' Role in the Fulfillment of the 2030 Agenda: A Bibliometric Analysis. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/14/8754>
- Gazzawe, F. (2024). Reducing traffic congestion in makkah during Hajj through the use of AI technology. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023105123>
- Johar, D. (2024). Factors Affecting Employee Engagement And Its Impact On Employee Performance And Innovation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381679270_Factors_Affecting_Employee_Engagement_And_Its_Impact_On_Employee_Performance_And_Innovation
- Joseph, J. (2019). Organizational Structure, Information Processing, and Decision-Making: A Retrospective and Road Map for Research. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/337122220_Organizational_Structure_Information_Processing_and_Decision-Making_A_Retrospective_and_Road_Map_for_Research
- Khan, S. (2019). Saudi Vision 2030: New Avenue of Tourism in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/366190816_Saudi_Vision_2030_New_Avenue_of_Tourism_in_Saudi_Arabia
- Mabillard, V. (2016). The complex relationship between transparency and accountability: A synthesis and contribution to existing frameworks. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/304070388_The_complex_relationship_between_transparency_and_accountability_A_synthesis_and_contribution_to_existing_frameworks
- Mahmood, R. (2022). Importance of Human Resources for Development of Employees. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/366177647_Importance_of_Human_Resources_for_Development_of_Employees
- McGeoch, M. A. (2023). Governance and policy options for the management and control of biological invasions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376028404_Chapter_6-_Governance_and_policy_options_for_the_management_and_control_of_biological_invasions
- Mohammadi, S. (2020). The role of disclosure and transparency in financial reporting. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/276164984_The_role_of_disclosure_and_transparency_in_financial_reporting
- Mohammed, S. S. (2024). deductive and inductive research. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384971734_deductive_and_inductive_research
- Phillips, J. (2022). Change Management: From Theory to Practice. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/363424646_Change_Management_From_Theory_to_Practice

- Pratiwi, A. (2024). Implementation of Saudi Vision 2030 Towards Saudi Arabia's Internationally Open Tourism Industry. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378295066_Implementation_of_Saudi_Vision_2030_Towards_Saudi_Arabia's_Internationally_Open_Tourism_Industry
- Ramadan, E. N. (2016). Pilgrims' Awareness regarding Health Hazards during Hajj. 7(3). Retrieved from https://ejhc.journals.ekb.eg/article_68479_767e7593f719bc6936bb352c39ff8e21.pdf
- Samoilenko, S. (2017). Overview on Complex Systems Theory and Chaos Theory. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/345660117_Overview_on_Complex_Systems_Theory_and_Chaos_Theory
- Shah, A. (2024). Enhancing Hajj and Umrah Rituals and Crowd Management Through AI Technologies: A Comprehensive Survey of Applications and Future Directions. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385366827_Enhancing_Hajj_and_Umrah_Rituals_and_Crowd_Management_through_AI_Technologies_A_Comprehensive_Survey_of_Applications_and_Future_Directions
- Shambour, M. K. (2021). Progress of IoT Research Technologies and Applications Serving Hajj and Umrah. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8238031/>
- Shayan, N. F. (2022). Sustainable Development Goals (SDGs) as a Framework for Corporate Social Responsibility (CSR). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1222>
- Showail, A. J. (2022). Solving Hajj and Umrah Challenges Using Information and Communication Technology: A Survey. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/362010499_Solving_Hajj_and_Umrah_Challenges_Using_Information_and_Communication_Technology_A_Survey
- Singh, S. M. (2021). CORPORATE GOVERNANCE THEORY AND MODEL : A CONCEPTUAL OBSERVATION. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/357686597_CORPORATE_GOVERNANCE_THEORY_AND_MODEL_A_CONCEPTUAL_OBSERVATION
- Younas, A. (2022). Review of Corporate Governance Theories. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/365311196_Review_of_Corporate_Governance_Theories
- Zhou, K. (2022). Dynamics of short-term and long-term decision-making in English housing associations: A study of using systems thinking to inform policy design. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2193943822000061>

الملاحق

الاستبانة

الأسئلة					الإجابة
١- الأسئلة العامة					
العمر	20-30	30-40	40-50	50-60	60+
الجنس	ذكر	أنثى			
الدرجة	شهادة الدراسة الثانوية	درجة البكالوريوس	شهادة عليا	ماجستير	دكتوراه
٢- أسئلة الاستبيان					
لدى الشركة لوائح داخلية واضحة تُنظم العلاقة بين الإدارة والمساهمين.	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يتم اتخاذ القرارات الإدارية في الشركة وفق مبادئ الشفافية والمساءلة.	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي يضمن توزيع السلطات والمسؤوليات بوضوح.	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
يتم نشر تقارير الأداء والإفصاح المالي بشكل دوري وعلني.	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تلتزم الشركة بمبادئ الحوكمة المعتمدة في المملكة العربية السعودية.	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تواجه الشركة صعوبات في تطبيق الحوكمة بسبب مقاومة التغيير من بعض الأطراف.	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
نقص الوعي بمفاهيم الحوكمة يمثل عائقاً في تطبيقها بشكل فعال.	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
توجد فجوات في الالتزام بالقوانين والأنظمة المتعلقة بالحوكمة.	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
ضعف الكفاءات الإدارية يعوق تفعيل ممارسات الحوكمة.	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
توجد تحديات تقنية في توثيق ومتابعة تنفيذ قواعد الحوكمة.	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تساهم رؤية ٢٠٣٠ في تحفيز شركات الطوافة على تحسين ممارسات الحوكمة.	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
التحول الرقمي في المملكة يتيح فرصاً أكبر للشفافية والمساءلة.	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
الدعم الحكومي يُشكل عاملاً مساعداً لتطبيق الحوكمة بشكل فعال.	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	فتح المجال للاستثمار والشراكات يعزز من التزام الشركات بمبادئ الحوكمة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	وجود إطار تشريعي متكامل يساعد في التغلب على تحديات الحوكمة.

✓ <https://docs.google.com/forms/d/169FVxtcNiGeDxuK5XJOrU0kaC-hDz8g9rb03B7TX8RY/edit>

Abstract

This study aims to explore the reality of business governance in tourism companies in the Kingdom of Saudi Arabia, focusing on the challenges they face and the opportunities available to them in light of Saudi Vision 2030. To achieve this goal, a quantitative approach was adopted, using a closed-ended questionnaire as the primary data collection tool. The sample included 160 participants working in tourism companies, representing various job levels, ages, and academic experience. The results revealed a growing awareness of the importance of governance, despite some challenges such as weak administrative competencies, a lack of awareness of governance concepts, and gaps in compliance with laws and regulations. The results also emphasized the role of Vision 2030, digital transformation, and government support as motivating factors for improving governance practices in this sector. Based on these findings, the study recommends the need to enhance training programs to raise administrative and functional awareness, develop legislative and regulatory frameworks, and focus on developing the technical infrastructure and financial reporting to enhance transparency and accountability. Furthermore, it recommends encouraging investment and strategic partnerships. Adopting these recommendations effectively contributes to enhancing the governance of aviation companies, positively impacting institutional performance and sustainable growth within the framework of Vision 2030.

Keywords: Corporate Governance, Aviation Companies, Saudi Arabia, Vision 2030, Digital Transformation, Transparency, Sustainability.

Midocean University
College of Management
Master's degree in Business Administration



**Governance of the business of tourism companies in the Kingdom of Saudi Arabia:
Challenges and opportunities in accordance with Vision 2030**

**Prepared by/
Mazen Masad Bajouh**

**University ID:
243001745**

**Supervised by/
Dr. Faisal Abdul Hamid Muhammad
Dr. Fayez Ali Jarad**

**Year
٢٠٢٥**