

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر الحوكمة في نجاح المشاريع السياحية دراسة تطبيقية على

مشاريع العلاء في السعودية

إعداد الطالب/

فاطمة عطيه عبدالله الزهراني

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2024



إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام لا ينضب. إلى والدتي الحنون، التي لطالما كانت لي العون والسند، وإلى والدي الكريم، الذي علّمني معنى الجد والاجتهاد.

إلى زوجتي الحبيبة، التي تحملت معي عناء هذه الرحلة الأكاديمية بصبرٍ ومحبة، والتي كان دعمها وتشجيعها المستمرين من أهم أسباب نجاحي.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم، وكانوا لي خير مرشدين ومعلمين.

إلى زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي رفقاء درب، وتشاركنا معًا لحظات الفرح والتحدي.

وأخيرًا، إلى كل من آمن بقدراتي وشجعني على المضي قدمًا، أهدي هذا العمل كتقدير وامتنان لكل دعم ومساندة تلقيتها. أسأل الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والنجاح.



الصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في تشجيعي ودعمي طوال مسيرتي الأكاديمية. إن تضحياتهما ودعمهما اللامحدود كان لهما الأثر العميق في وصولي إلى هذا الإنجاز.

أعبر عن امتناني العميق لزوجتي الغالية، التي كانت لي السند والعون، متحملةً معي كل صعوبات هذه الرحلة بتفانٍ وصبر. دعمها الدائم وتشجيعها المستمر كانا مصدر قوة وإلهام لي، أتوجه بشكر خاص لأساتذتي الكرام، وعلى رأسهم مشرف رسالتي.

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جرّاد

الذين لم يبخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم القيمة، وكان لخبرتهم وإرشادهم الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث.

أشكر زملائي وأصدقائي الذين كانوا لي العون والدعم، والذين شاركوني تحديات هذه الرحلة وساهموا بنصائحهم ومساعدتهم في إتمام هذا العمل.

أخيراً، أود أن أعبر عن شكري وامتناني لكل من ساهم بدعمه وتشجيعه، سائلاً الله أن يوفقنا جميعاً لكل خير، وأن يجعل هذا العمل خطوة نحو مستقبل مشرق.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة في نجاح المشاريع السياحية بالتطبيق على مشاريع العلاء في السعودية ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. تم اختيارها من العاملين في مشاريع العلاء ، وتم توزيع ٣٦٠ استبانة واسترجاع ٢٠ منها غير صالحة للتحليل ونوع العينة العشوائية البسيطة. ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة بأبعادها المشاركة، المساءلة، الشفافية على نجاح المشاريع السياحية ،وأوصت الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها : ضرورة تركيز المشاريع السياحية على تحسين التفاعل بين العاملين من خلال تفعيل الأنشطة غير الرسمية لتحسين التواصل بينها وبين العاملين،وتبني المشاريع السياحية السياسة الباب المفتوح لضمان أكبر قدر ممكن من إشراك العاملين بصناعة القرارات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة - نجاح المشاريع السياحية - مشاريع العلاء في السعودية.

قائمة المحتويات

ب	بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
ج	إهداء
د	شكرو وتقدير
هـ	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
١	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١	١.١ مقدمة:
٢	٢.١ مشكلة الدراسة:
٤	٣.١ أهمية الدراسة:
٤	٤.١ الأهمية العلمية:
٤	٥.١ الأهمية العملية:
٥	٦.١ أهداف الدراسة:
٥	٧.١ تساؤلات الدراسة
٦	٨.١ فروض الدراسة:
٦	٩.١ نموذج الدراسة:
٧	١٠.١ الدراسات السابقة:

١٨	١١.١ المنطلقات النظرية للدراسة:
١٨	١٢.١ المنهجية وطرق البحث:
١٩	١٣.١ مصادر البيانات :
١٩	١٤.١ أدوات الدراسة:
٢٠	١٥.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٢٠	١٦.١ حدود الدراسة :
٢٢	الفصل الثاني: الإطار النظري
٢٢	المبحث الأول الحوكمة
٢٢	١.١.٢ تمهيد:
٢٢	٢.١.٢ تعريف الحوكمة:
٢٤	٣.١.٢ أهمية الحوكمة:
٢٦	٤.١.٢ أهداف الحوكمة:
٢٧	٥.١.٢ أبعاد الحوكمة:
٢٨	٦.١.٢ معايير حوكمة الشركات:
٢٩	٧.١.٢ مقومات الحوكمة:
٢٩	٨.١.٢ الأطراف المشاركون في حوكمة الشركات:
٣١	المبحث الثاني : نجاح المشاريع السياحية
٣١	١.٢.٢ مقدمة
٣٢	٢.٢.٢ نجاح المشاريع
٣٣	٣.٢.٢ خصائص المشروع

٣٤	٤.٢.٢ مفهوم نجاح المشروع.....
٣٥	٥.٢.٢ نجاح المشاريع السياحية.....
٣٦	٦.٢.٢ خصائص نجاح المشاريع السياحية.....
٣٨	٧.٢.٢ أهمية المشاريع السياحية.....
٤٠	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والجراءات).....
٤٠	١.٣ تمهيد.....
٤٠	٢.٣ منهجية الدراسة.....
٤٠	٣.٣ مصادر جمع البيانات.....
٤١	٤.٣ مجتمع وعينة الدراسة.....
٤١	5.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....
٤٣	٦.٣ صدق الاستبانة وثباتها:.....
٤٤	٧.٣ المعالجة الاحصائية.....
٤٦	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة.....
٤٦	١.٤ تمهيد.....
٤٦	٢.٤ خصائص أفراد العينة الديموغرافية والوظيفية.....
٥١	٣.٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
٥٧	٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٦٢	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....
٦٢	١.٥ مقدمة.....
٦٢	٢.٥ مناقشة النتائج.....

٦٣	٣.٥ التوصيات والمقترحات
٦٤	Abstract
٦٥	المراجع
٦٥	أولاً: المراجع العربية
٦٩	ثانياً: المراجع الأجنبية:
	الملاحق خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
	استمارة استبيان خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
40	الجدول (١) توزيع فقرات الاستبانة
40	جدول (٢) مقياس ليكرت الخماسي (Bongie, Sekaran, 2016)
41	الجدول (٣) معالجة مقياس ليكرت الخماسي
42	الجدول (٤) ثبات الاستبانة وقيم كرونباخ ألفا وماكونالد أوميجا
44	الجدول (٥) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس
45	الجدول (٦) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر
45	الجدول (٧) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي
46	الجدول (٨) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة
47	الجدول (٩) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي
49	الجدول (١٠) الاحصاء الوصفي لبعد متغير المشاركة
50	الجدول (١١) الاحصاء الوصفي لفقرات متغير المساءلة
52	الجدول (١٢) الاحصاء الوصفي لفقرات متغير الشفافية
53	الجدول (١٣) الاحصاء الوصفي لفقرات متغير نجاح المشاريع السياحية
55	الجدول (١٤) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
56	جدول (١٥): اختبار التعددية الخطية المشتركة بين متغيرات الدراسة

	المستقلة والوسيط
57	الجدول (١٦) اختبار فرضية الدراسة الأولى

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول
٧	شكل (١): متغيرات الدراسة
٤٥	شكل (٢): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس
٤٦	شكل (٣): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر
٤٧	شكل (٤): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي
٤٧	شكل (٥): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة
٤٨	شكل (٦): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ مقدمة:

زادت أهمية المشاريع الاقتصادية في عالمنا المعاصر عموماً في الدول النامية وخصوصاً في الدول العربية حيث تعاني من أزمات اقتصادية وسياسية واجتماعية تتمثل في انخفاض دخولها الوطنية والفردية وانخفاض الإنتاجية في ميادين الأنشطة المختلفة، بالإضافة إلى سوء استغلال الموارد المتاحة وضعف مستوى المعرفة التقنية والتكنولوجية، وانتشار البطالة، والتبعية الاقتصادية الخارجية، وارتفاع المديونية وغيرها من الأزمات الأخرى، ولهذا لازلت تحتل قضية الاهتمام بالنمو الاقتصادي الأهمية الكبرى باعتبارها الخيار الرئيسي والأمثل للتخلص من هذه الأزمات المختلفة، ورغم هذه الجهود المبذولة من طرف الدول العربية لتحقيق نمو المشاريع الاقتصادية إلا أنه لم ينعكس بصفة ملموسة في تحسن المؤشرات الاقتصادية وفقاً لتطلعاتها، بل بقيت معظم الدول العربية تعاني من مستويات معيشة متدنية ومعدلات نمو منخفضة فتطلب الأمر البحث في طبيعة النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وكيفية عمله فأصبحت طريقة وأسلوب الحكم في قفص الاتهام نظراً لما أنت إليه نتائج السياسات الاقتصادية في هذه الدول. (بورالس، ٢٠٢١)

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة نتيجة توجه العديد من الدول إلى تبني النظم الاقتصادية الرأسمالية، أي الاعتماد على المشاريع السياحية في تنمية اقتصادها المحلي الأمر الذي أدى إلى نتيجة كبر حجم تلك الشركات وإلى انفصال الملكية عن الإدارة وأخذت الشركات بالبحث عن تمويل مشروعاتها بمصادر أقل تكلفة من القروض المصرفية، وذلك دفع الشركات إلى الاتجاه نحو الأسواق المالية وطرح أوراقها المالية للتداول، فازداد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود. (الزايع، ٢٠٢١)

كل هذه التطورات أدت إلى ضعف آليات الرقابة على أداء المشاريع وعمل المديرين فيها، مما تسبب بحدوث أزمات مالية كبيرة أدت إلى انهيار العديد من المصارف دفعت تلك المشاكل المالية إلى ضرورة إيجاد مجموعة من المعايير والضوابط الأخلاقية والمهنية التي تعمل على تعزيز الثقة والمصداقية في

البيانات والمعلومات التي تطرحها المشاريع ، وتعمل على ضبط آلية عملها ، ويتم تحقيق ذلك من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحد من كافة الممارسات الرديئة التي قد تقوم بها الإدارة، وتحدد القيم الأخلاقية للممارسات السليمة، وتحافظ على حقوق المساهمين وتحقيق العدالة فيما بينهم، وتعمل على زيادة الثقة في أداء الشركات السياحية ومعالجة أوجه القصور في معاملاتها. (الحري، ٢٠٢٢)

تبنت الحوكمة تلك القواعد حيث عدت بمثابة عملية إدارية تمارسها الإدارة والهيئات الإشرافية سواء أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمراجعين الداخليين والخارجيين والعاملين في أنظمة الرقابة والتفتيش والمحاسبة من أجل تحقيق سلامة الشركة وضمان حقوق المساهمين وتحقيق الثقة والمصادقية بالبيانات المالية المنشورة. (الزايع، ٢٠٢١)

محافظ التمويل التي عدت من الوسائل الحديثة في الشركات السياحية التي تقوم بتجميع المدخرات من عدد كبير من المستثمرين لتعيد استثمارها في شراء وبيع الأوراق المالية باستخدام إدارة ذات خبرة عالية ويهدف تحقيق الأرباح للمستثمرين، قد انتشرت صناعتها بشكل كبير في الأسواق لما تقدمه من مزايا عديدة لمستثمريها.

ومن هنا جاءت فكرة الدراسة بعنوان أثر الحوكمة في نجاح المشاريع السياحية بالتطبيق على مشاريع العلاء في السعودية.

٢.١ مشكلة الدراسة:

يعد القطاع السياحي أحد أهم ركائز تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، للإسهام في تنويع قاعدة الاقتصاد الوطني وخفض الاعتماد على النفط، وتضم منظومة السياحة كل من وزارة السياحة، وصندوق التنمية السياحي، والهيئة السعودية للسياحة، والهيئة السعودية للبحر الأحمر، وبرنامج الربط الجوي، ومجلس التنمية السياحي والتي أسست كل منها وفقاً لأفضل المعايير العالمية، لتتكامل أدوارها لتحقيق طموحات ومستهدفات هذا القطاع الهام ومساندته في النمو والازدهار.

يعد القطاع السياحي ركيزة أساسية ضمن الركائز التي تعتمد عليها استراتيجية التنويع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، في وقت ظفرت فيه بتنظيم عديد من الفعاليات العالمية الكبرى (آخرها الفوز بتنظيم إكسبو الرياض ٢٠٣٠)، وبما يدفع لرفع مستهدفات القطاع للعام ٢٠٣٠. (الحربي، ٢٠٢٢)

يعد القطاع السياحي ركيزة أساسية ضمن الركائز التي تعتمد عليها استراتيجية التنويع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، يسهم القطاع السياحي بنسبة تصل إلى ٨% من حجم الناتج المحلي الإجمالي في السعودية بنهاية العام الجاري، طبقاً للبيانات التي كشف عنها الخطيب لدى مشاركته في منتدى مبادرة السعودية الخضراء أخيراً، واصفاً تلك الزيادة التي شهدتها نسبة مساهمة القطاع بـ "الزيادة المضطردة" في سبيل الوصول لمستهدفات ٢٠٣٠.

يأتي ذلك في وقت ركزت فيه رؤية السعودية ٢٠٣٠ على رفع مساهمة القطاع في الناتج من نسبة ٣% إلى ما يصل إلى ١٠%.

وحققت السعودية المركز الثاني عالمياً في نمو عدد السياح الوافدين منذ بداية العام الحالي وحتى شهر يوليو (تموز) بنسبة ٥٨% مقارنة للفترة نفسها من العام ٢٠١٩م وفقاً لتقرير السياحة العالمي، وبحسب ما ورد في بيان موازنة ٢٠٢٤، والذي لفت إلى أن "الاستراتيجية الوطنية للسياحة"، والتي تسهم في تنمية القطاع من خلال خلق مليون وظيفة جديدة في القطاع.

ونظراً لما لقطاع السياحة من أهمية كبرى في الاقتصاد السعودي كان لابد من مجموعة من القواعد والقوانين التي تساعد على تنظيم آليات عمل هذا القطاع وتمثلت هذه القوانين في الحوكمة تماشياً مع تطورات هذا العصر وتحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

ونظراً لما سبق فقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع مجموعة من العاملين في قطاع السياحة وكان عددهم ما يقارب (١٠٠) عامل وقد قام باستطلاع آرائهم حول أهمية الحوكمة ومدى تأثيرها في نجاح المشاريع من خلال اقتراح مجموعة من الأسئلة والاستماع إلى آراء العاملين وفي نهاية المقابلة قد توصل

الباحث إلى وجود قصور وندرة في الدراسات التي تضمنت علاقة الحوكمة بنجاح المشاريع السياحية ومن ثم تمكن الباحث من صياغة مشكلة دراسته للتعرف على مدى تأثير الحوكمة على نجاح المشاريع السياحية " بالتطبيق على مشاريع العلاء في السعودية.

٣.١ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر الحوكمة في نجاح المشاريع السياحية " دراسة تطبيقية على مشاريع العلاء في السعودية"، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للحوكمة ونجاح المشاريع السياحية.

٤.١ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم الحوكمة، نجاح المشاريع السياحية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر الحوكمة في نجاح المشاريع السياحية " دراسة تطبيقية على مشاريع العلاء في السعودية".

٥.١ الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر الحوكمة في نجاح المشاريع السياحية " دراسة تطبيقية على مشاريع العلاء في السعودية، مما يساعد صناع القرار في الشركات في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الشركات على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالحوكمة، نجاح المشاريع، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

٦.١ أهداف الدراسة:

- يكمن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (المشاركة – المسألة – الشفافية) في نجاح المشاريع السياحية" دراسة تطبيقية على مشاريع العلاء في السعودية"
- ويتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:
- التعرف على مدى تأثير المشاركة على نجاح المشاريع السياحية بالتطبيق على مشاريع العلاء في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على درجة تأثير المسألة على نجاح المشاريع السياحية بالتطبيق على مشاريع العلاء في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير الشفافية في نجاح المشاريع السياحية بالتطبيق على مشاريع العلاء بالمملكة العربية السعودية.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المرتبطة بعنوان الدراسة والاستفادة منها مستقبلا في المجال العلمي والعملية.

٧.١ تساؤلات الدراسة

من خلال مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها يمكننا صياغة مجموعة من الأسئلة تتمثل فيما يلي:

- السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة بأبعادها (المشاركة – المسألة – الشفافية) في نجاح المشاريع السياحية" دراسة تطبيقية على مشاريع العلاء في السعودية؟

وينتق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- السؤال الفرعي الأول: ما مدى تأثير المشاركة على نجاح المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟

• السؤال الفرعي الثاني: إلى أي مدى تؤثر المسألة في نجاح المشاريع السياحية بالمملكة العربية السعودية؟

• السؤال الفرعي الثالث: إلى أي مدى تؤثر الشفافية إدارة المشاريع في نجاح المشاريع السياحية بالتطبيق على مشاريع العلاء بالمملكة العربية السعودية؟

٨.١ فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للحكومة بأبعادها (المشاركة – المسألة – الشفافية) في نجاح المشاريع السياحية" دراسة تطبيقية على مشاريع العلاء في السعودية.

ويندرج من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمشاركة في نجاح المشاريع السياحية بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للمسألة في نجاح المشاريع السياحية بالتطبيق على مشاريع العلاء بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية في نجاح المشاريع السياحية بالمملكة العربية السعودية.

٩.١ نموذج الدراسة:

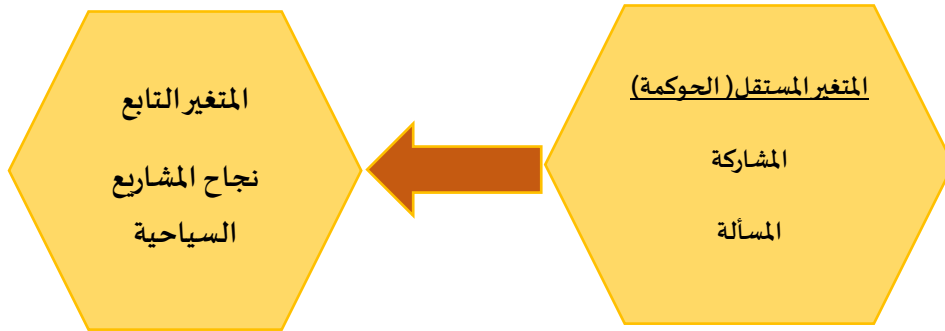
يستهدف هذا النموذج التعرف على أثر الحكومة بأبعادها (المشاركة – المسألة – الشفافية) في

نجاح المشاريع السياحية" دراسة تطبيقية على مشاريع العلاء في السعودية.

⊖ المتغير المستقل: الحكومة بأبعادها (المشاركة – المسألة – الشفافية)

⊖ المتغير التابع: نجاح المشاريع السياحية.

شكل (١): متغيرات الدراسة



من إعداد الباحث

١٠.١ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

دراسة (بوراس، ٢٠٢١)، أثر الحوكمة على النمو الاقتصادي: دراسة حالة دول شمال إفريقيا:

الجزائر، تونس، المغرب ٢٠١٧-٢٠٠٠

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة التي تربط الحوكمة والنمو الاقتصادي في دول شمال إفريقيا (الجزائر، تونس، المغرب).

التي اعتمدت على بيانات إجمالي الناتج المحلي بالأسعار الثابتة للدولار الأمريكي كمتغير تابع ومقياس للنمو الاقتصادي لدول العينة، وعلى بعض مؤشرات الحوكمة كمتغيرات مستقلة وذلك باستخدام Panel-VECM،

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي على المدى البعيد بالنسبة لمؤشرات الحوكمة المدروسة على النمو الاقتصادي، حيث استندت الدراسة على أن النمو الاقتصادي يزيد ويتطور كلما تحسنت مؤشرات الحوكمة، وخلص البحث أن مؤشرات الحوكمة المدروسة لا تسبب في النمو الاقتصادي بالمدى القصير وإنما فقط بالمدى الطويل.

دراسة (الزاينغ، ٢٠٢١)، أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي "دراسة تطبيقية على أكبر الجامعات العاملة في قطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر واقع حوكمة اكبر الجامعات في قطاع غزة على الالتزام التنظيمي وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي.

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المستويات الإشرافية أكاديميا و إداريا العاملة بأكبر الجامعات في قطاع غزة (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) و البالغ عددهم ٣٢٤ ، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من ١٥٨ وهو عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي، وتشكل ٧٩% من إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها واستردادها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة تتراوح ما بين كبيرة ومتوسطة من قبل أفراد العينة على أبعاد حوكمة الجامعات محل الدراسة وفقا لبطاقة حوكمة مركز التكامل المتوسطي (السياق والرسالة والأهداف، التوجه الإداري، الاستقلالية، المحاسبة والمسائلة (في حين إن البعد الخامس وهو المشاركة لم يحظى على موافقة أفراد العينة، كما انه ال توجد موافقة من قبل أفراد العينة على واقع الالتزام التنظيمي بأبعاده (الشعوري، المعياري، المستمر)، وتوصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع حوكمة الجامعات بقطاع غزة قياسا على (بطاقة المركز التكامل المتوسطي) والالتزام التنظيمي بأبعاده، وتوصلت أيضا الدراسة إلى انه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي في أكبر الجامعات بقطاع غزة (وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي) عزت ي إلى كل من متغير (الجنس – التصنيف الوظيفي - سنوات الخدمة- المؤسسة التعليمية).

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها تخصص لوائح وقرارات تنظيمية من قبل مجلس التعليم العالي فيما يخص تطبيق الجامعات نظام حوكمة موحد وفعال وطني يخص الجامعات الفلسطينية يلزم جامعات قطاع غزة به، ضرورة دعم الجامعات بشكل عام والرئيسية غير الربحية بشكل خاص من قبل وزارة التربية والتعليم لتغطي احتياجاتها لكي تحافظ على استمراريتها مع مراقبة الوزارة

لضبط الجودة، تحديد أي تيارات سياسية عن التأثير على عمل أنظمة حكم الجامعات حتى لا تتأثر جودة الخدمات التعليمية فيها بذلك، فصل النزاعات السياسية والحزبية في جميع مجالات عمل وزارة التربية والتعليم وتوحيد قراراتها تجنباً للازدواجية بين رام الله وغزة حتى ينصلح حال العمل فيها.

دراسة (الحربي، ٢٠٢١)، أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول"

هدف البحث إلى دراسة أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول".

ولأغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أداة تحليل المحتوى، لمعرفة مدى الالتزام بتطبيق آليات حوكمة الشركات.

وقد طبقت الدراسة على جميع البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول" والبالغ عددهم (١٠) وقد تم استبعاد البنك الأهلي التجاري لكون إدراجه كان في عام ٢٠١٣ م، وأجريت الدراسة خلال الفترة (٢٠١٠-٢٠١٩).

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول" مرتفع، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بتطبيق بعض آليات حوكمة الشركات وهي (تركز الملكية، حجم مجلس الإدارة، استقلالية لجنة التدقيق) على جودة التقارير المالية للبنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول" حيث أن هذه الآليات فسرت ٤٩.٦% من التغير في جودة التقارير المالية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، ولم تؤثر آليات حوكمة الشركات الأخرى وهي (استقلال مجلس الإدارة، ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة، دورية اجتماعات مجلس الإدارة، حجم لجنة التدقيق، ودورية اجتماعات لجنة التدقيق) على جودة التقارير المالية وقد تم استبعاد المتغيرين (الخبرة المالية للجنة التدقيق، وجودة التدقيق) لأنهما متغيرين ثابتين.

– دراسة (السنوسي، ٢٠٢٠)، أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية

لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان.

تكون مجتمع الدراسة من سبع (٧) مشافي خاصة من أصل (٤٠) مشفى، وتكونت وحدة التحليل من مختلف المستويات الإدارية (مدير عام، نائب مدير عام، رؤساء الأقسام، الموظفين) حيث بلغ عددهم (٢٤٠) موظفاً، وكانت عينة وحدة التحليل (١٥٠) وقد تم توزيع (١٥٠) استبانة، وتم استرداد (١٢٥) وكان الصالح منها للاستخدام (١٢١) استبانة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المشافي الخاصة في مدينة عمان.

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها ضرورة استمرار المشافي الخاصة في تطبيق أبعاد الحوكمة، وكذلك ضرورة تدريب موظفي هذه المشافي على كيفية الاستفادة من أبعاد الحوكمة.

دراسة (غربي، ٢٠١٩)، أثر نظم المعلومات في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة شركات الاسمنت

الغرب الجزائري

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر نظم المعلومات بأبعاد فعاليتها (جودة نظام المعلومات، جودة المعلومات، جودة خدمات نظم المعلومات، الاستخدام، رضا المستخدم) في تفعيل حوكمة الشركات بمبادئها (الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، العدالة، المسؤولية الاجتماعية، احترام أصحاب المصالح المعنية، الانضباط) لدى شركات الإسمنت الغرب الجزائري.

حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، على عينة قصدية قوامها ١٢١ من المستخدمين النهائيين لنظم المعلومات، ولاختبار نموذج الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالاعتماد على البرنامج الإحصائي أموس (AMOS version.22).

وقد توصلت الدراسة إلى أن نظم المعلومات تؤثر في تفعيل حوكمة الشركات بوجود مسؤوليات مجلس الإدارة والعدالة والمسؤولية الاجتماعية وعليه سارت تقييمات الأثر في اتجاهين الأول أثر مباشر ومع باقي المبادئ أثر غير مباشر.

دراسة (بقيلة، ٢٠٢٠)، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على استمرارية الشركات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على استمرارية الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان، عن الفترة الممتدة للأعوام (٢٠١١-٢٠١٦). حيث تفترض الدراسة أن تطبيق قواعد الحوكمة يؤدي إلى استمرارية الشركات وعدم تعثرها، من خلال ارتفاع مؤشري العائد على الأصول، وصافي التدفق النقدي من عمليات التشغيل.

ولتحقيق أهداف الدراسة قدرت العلاقة من خلال اختبار تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتنبؤ باستمرارية الشركات من خلال أبعاد الحوكمة كمتغيرات مستقلة، من خلال الاعتماد على البيانات المالية ل (٥١) شركة صناعية أردنية خلال سلسلة زمنية (Time Series Data)

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لأبعاد حوكمة الشركات (عدد الأعضاء المستقلين في مجلس لإدارة، حجم المجلس، ازدواجية دور المدير التنفيذي، تركيز الملكية) على استمرارية الشركات، كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لأبعاد حوكمة الشركات على كل من العائد على الأصول، وصافي التدفق النقدي من عمليات التشغيل كأبعاد متغير استمرارية الشركات.

وقد أوصت الدراسة ضرورة قيام سوق عمان المالي بإصدار معيار حول استمرارية الشركة أو التعثر المالي فيها والتنبؤ به، حتى تقوم الشركات بأخذ الاحتياطات والإجراءات اللازمة تجنباً لحدوث التعثر المالي الذي سيؤثر سلباً على استمرارية هذه الشركات.

دراسة (جبريل، ٢٠١٨)، أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، والترتيب الداخلي، والصيانة الوقائية) على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية بأبعادها (النمو، وتخفيض التكاليف، وتوليد القيمة المضافة)، وهدفت الدراسة إلى توضيح الفروق في مستوى تطبيق الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، والترتيب الداخلي، والصيانة الوقائية)، التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الشخصية (المستوى التعليمي، والتخصص، والخبرة العملية).

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية وعددها (٤٥٠) مشروعاً. أما عينة الدراسة فشملت المشاريع الصغيرة الصناعية التي تعمل في العاصمة عمان، وقد مضى على تأسيسها (٣) سنوات فأكثر، وتطبق عناصر الإنتاج الرشيق، فبلغ عددها (٩٣) مشروعاً، أما وحدة المعاينة فتكونت من المدير العام ومدير العمليات في كل مشروع.

ولغايات جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وبعد تحليل البيانات من خلال الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

تم التوصل إلى النتائج الآتية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الترتيب الداخلي، والصيانة الوقائية) على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الإنتاج في الوقت المحدد، والترتيب الداخلي، والصيانة الوقائية) على نمو المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الترتيب الداخلي، والصيانة الوقائية) على تخفيض التكاليف في المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للترتيب الداخلي على توليد القيمة المضافة في المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية، لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق

الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، والترتيب الداخلي، والصيانة الوقائية) تعزى للمتغيرات الديمغرافية الشخصية (المستوى التعليمي، والتخصص، والخبرة العملية).

وفي ضوء النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها زيادة اهتمام المشاريع الصغيرة الصناعية بتطبيق الإنتاج الرشيق بجميع أبعاده، وتوفير كافة مستلزمات تطبيقه، لا سيما الموارد البشرية المؤهلة، وتطويرها من خلال إلحاقها بالدورات التدريبية المتخصصة.

دراسة (علي، ٢٠١٨)، أثر تكامل سلسلة التوريد على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة

إدارة المشاريع

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تكامل سلسلة التوريد وأثرها على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع في الأردن.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات المجمعة وتصنيفها، وذلك لوصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، والجزء التحليلي منها للحصول على نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من ١١٨ مدير مشروع في هذه الشركات، واستخدم الباحث برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لتكامل سلسلة التوريد بأبعادها (العلاقات مع الموردين، هيكل شبكة التوريد، تكامل الإمداد، التخزين) على نجاح المشاريع (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة عمليات المشروع، تكلفة المشروع) في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع.

وبناء على نتائج الدراسة فقد أوصى الباحث عدة توصيات أهمها ضرورة الاستمرار في التشارك والتنسيق والتعاون بين الشركة ومورديها في مجالات اتخاذ القرارات المختلفة، كقرارات تصميم المنتجات، وقرارات تطوير مواصفات المواد، وقرارات تحسين طرق الإنتاج.

دراسة (جبريل، ٢٠١٧)، أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية بأبعادها (النمو، تخفيض التكاليف، توليد القيمة المضافة).

كما هدفت الدراسة إلى توضيح الفروق في مستوى تطبيق الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية الشخصية (المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة العملية).

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية وعددها (٤٥٠) مشروعاً.

أما عينة الدراسة فشملت المشاريع الصغيرة الصناعية التي تعمل في العاصمة عمان وقد مضى على تأسيسها (٣) سنوات فأكثر، وتطبق عناصر الإنتاج الرشيق، حيث بلغ عددها (٩٣) مشروعاً، أما وحدة المعاينة فتكونت من المدير العام ومدير العمليات في كل مشروع. ولغايات جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وبعد تحليل البيانات من خلال الاستبانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

تم التوصل إلى النتائج الآتية: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على نمو المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من (الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) على تخفيض التكاليف في المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للترتيب الداخلي على توليد القيمة المضافة في المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. ٥-لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى

تطبيق الإنتاج الرشيق بأبعاده (الإنتاج في الوقت المحدد، الترتيب الداخلي، الصيانة الوقائية) تعزى للمتغيرات الديمغرافية الشخصية (المستوى التعليمي، التخصص، الخبرة العملية).

وفي ضوء النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها زيادة اهتمام المشاريع الصغيرة الصناعية بتطبيق الإنتاج الرشيق بجميع أبعاده، وتوفير كافة مستلزمات تطبيقه لا سيما الموارد البشرية المؤهلة وتطويرها من خلال إلحاقها بالدورات التدريبية المتخصصة.

دراسة، (الربيع، ٢٠٢٢)، أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة: دراسة ميدانية في البنوك

التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك التجارية العاملة في الجمهورية اليمنية.

باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل لاختيار العينة، كما قسمت الدراسة إلى مقدمة ومبحثين هما الإطار النظري والإطار الميداني.

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للمراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة؛ كما أن هناك متغيرات أساسية يتحدد على أساسها الأثر الإيجابي للمراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة تمثل أهمها في: توفير المراجعة الداخلية للمعلومات؛ وكذا توافر البنية المؤسسية للمراجعة الداخلية.

كما توصلت الدراسة إلى أن متغيرات المراجعة الداخلية وتطبيق مبادئ الحوكمة متوافرة بدرجة مرتفعة بشكل عام؛ مع وجود انخفاض في تنفيذ بعض مهام المراجعة الداخلية، وكذا انخفاض مستوى تطبيق بعض مبادئ الحوكمة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة (Almasria, 2022)

"Corporate Governance and the Quality of Audit Process: An Exploratory Analysis
Considering Internal Audit, Audit Committee and Board of Directors"

هدفت دراسة إلى تقديم فهم أفضل للعلاقات بين آليات حوكمة الشركات وجودة عملية التدقيق. ركزت الدراسة على ثلاث آليات رئيسية لحوكمة الشركات: المراجعة الداخلية، ولجنة التدقيق، ومجلس الإدارة. استخدمت الدراسة تحليلاً استكشافياً يعتمد على جمع البيانات من شركات متعددة، ثم تحليل هذه البيانات لتحديد العلاقات بين آليات الحوكمة وجودة عملية التدقيق.

توصلت الدراسة إلى أن كفاءة الاتصال بين آليات الحوكمة المختلفة، مثل تبادل نتائج تقارير التدقيق بين المراجعة الداخلية ولجنة التدقيق ومجلس الإدارة، تحسن من فعالية وجودة عملية التدقيق. كما أشارت النتائج إلى أن التنسيق الجيد بين هذه الآليات يؤدي إلى تحسين الالتزام بالمعايير والقوانين، مما يعزز الثقة في عملية التدقيق. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تحسين قنوات الاتصال والتنسيق بين مختلف آليات الحوكمة لتعزيز جودة عملية التدقيق. كما نوهت بأهمية تدريب أعضاء لجنة التدقيق والمراجعين الداخليين على أفضل الممارسات في التواصل وتبادل المعلومات، مما يساهم في تعزيز فعالية عملية التدقيق وجودتها.

دراسة (Christopher, 2018)

"The Failure of Internal Audit: Monitoring Gaps and a Case for a New Focus" Christopher

هدفت إلى اكتشاف دور المراجعة الداخلية في حوكمة الشركات، وتحديد الفجوات في عملية المراجعة الداخلية التي قد تؤدي إلى فشلها. ركزت الدراسة على الفجوات في مراقبة المراجعة الداخلية والحاجة إلى تركيز جديد في المراجعة الداخلية لتحسين الحوكمة. استخدمت الدراسة منهجية نوعية

تعتمد على مقابلات مع متخصصين في مجال المراجعة الداخلية وحوكمة الشركات، بالإضافة إلى تحليل وثائق وتقارير ذات صلة.

توصلت الدراسة إلى أن المراجعة الداخلية تؤثر إيجاباً في تطبيق مبادئ الحوكمة. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن وجود فجوات في مراقبة المراجعة الداخلية التي قد تؤدي إلى فشلها في بعض الأحيان. ومن أهم هذه الفجوات: عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، نقص التنسيق بين المراجعين الداخليين والإدارة العليا، وقلة التدريب والتطوير المهني للمراجعين الداخليين. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة إعادة التركيز على تطوير وتحسين نظام المراجعة الداخلية من خلال تعزيز التدريب والتطوير المهني، وتحسين التنسيق والتواصل بين المراجعين الداخليين والإدارة العليا، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات لضمان فعالية المراجعة الداخلية وتعزيز حوكمة الشركات.

دراسة (2013, Gabrin)

"The Effect Of Internal Audit On Governance"

هدفت إلى التعرف على إمكانية استخدام نتائج المراجعة الخارجية كمقياس موضوعي لنشاط المراجعة الداخلية لكي تؤثر على الحوكمة. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات من شركات متعددة لتحديد تأثير نتائج المراجعة الخارجية على فعالية المراجعة الداخلية ومدى تأثيرها على حوكمة الشركات.

توصلت الدراسة إلى أن الاعتماد على نتائج المراجعة الخارجية فقط لتقييم فعالية المراجعة الداخلية غير كافٍ لتحسين حوكمة الشركات. حيث أظهرت النتائج أن المراجعة الداخلية المبنية على نتائج المراجعة الخارجية لا توفر بالضرورة التقييم الكامل والشامل لفعالية المراجعة الداخلية. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات تقييم داخلية مستقلة وقوية للمراجعة الداخلية، بالإضافة إلى الاعتماد على نتائج المراجعة الخارجية كمؤشر إضافي وليس أساساً. كما نوهت بأهمية تعزيز استقلالية المراجعين الداخليين وتوفير التدريب المستمر لهم لضمان تطبيق أفضل الممارسات وتحسين حوكمة الشركات بشكل فعال.

١١.١ المنطلقات النظرية للدراسة:

ينطلق من موضوع الدراسة مجموعة من المصطلحات النظرية التي تتمثل فيما يلي:

- **الحوكمة:** الحوكمة هي مجموعة السياسات أو القواعد أو الأطر التي تستخدمها الشركة لتحقيق أهداف أعمالها. وهي تحدد مسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل مجلس الإدارة والإدارة العليا. كما تعرف على أنها هي الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية والمشاركة والمساءلة وسيادة القانون ومكافحة الفساد والسعي لتحقيق العدالة وعدم التمييز بين المواطنين والاستجابة للاحتياجات وتحري الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات لأعلى مستوى من الفعالية والجودة بما يرضي المواطنين.
- **نجاح المشاريع:** نجاح إدارة المشروع، وهو في الأساس تقديم أشياء عالية الجودة في الوقت المناسب مع تحقيق جميع المتطلبات أي بمعنى آخر (كفاءة المشروع)، أما بالنسبة لنجاح المشروع، وهو أمر أوسع بكثير فهو فن تحقيق الأهداف والغايات، وتقديم الجودة الموعودة في الوقت المناسب، دون خلق أي تكاليف إضافية إن مفاتيح النجاح هما: التخطيط، والاستعداد الجيد للمشروع، فعليك أن تستعد جيداً للمشروع، كما تخطط جيداً له، وذلك من خلال إعداد خطة مناسبة للمشروع، ودراسة المشروع دراسةً جيدةً؛ تمكّن الإدارة من إعداد خطة كل مرحلة.
- المشاريع السياحية في السعودية، هي المشاريع الاستثمارية في القطاع السياحي، التي تُسهم في تطوير السياحة الداخلية وجذب السياح من أنحاء العالم لاستكشاف تراث وطبيعة المملكة العربية السعودية.
- يعد القطاع السياحي في المملكة العربية السعودية محوريًا في خطط رؤية ٢٠٣٠ لتحويل وتنويع اقتصادها. ومع وجود المناظر الطبيعية المتنوعة

١٢.١ المنهجية وطرق البحث:

نظرا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على للحوكمة بأبعادها (المشاركة – المسألة – الشفافية) في نجاح المشاريع السياحية" دراسة تطبيقية على مشاريع العلاء في السعودية، وعلى هذا

الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

١٣.١ مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على للحكومة في نجاح المشاريع السياحية" دراسة تطبيقية على مشاريع العلاء في السعودية.

١٤.١ أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٥.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

✎ أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures**: والتي تم استخدامها لوصف

الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

✎ ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

١٦.١ حدود الدراسة :

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس للحكومة بأبعادها (المشاركة – المسألة – الشفافية) في نجاح المشاريع السياحية.
- حدود مكانية: مشاريع العلاء في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمانية: العام الدراسي ٢٠٢٤.
- حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين في مشاريع العلاء في المملكة العربية السعودية..

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول الحوكمة

١.١.٢ تمهيد:

ظهر مفهوم الحوكمة بعد مشكلة نظرية الوكالة والتي تتضمن فهم العلاقة المعقدة بين الإدارة العليا في الشركات الكبيرة ومجلس الإدارة. وكان هذا هو السبب وراء فشل شركات القطاع العام والخاص في مختلف أنحاء العالم، وبسبب الأزمات المالية وانهيار الاقتصاد في كثير من دول العالم، تم اللجوء إلى النظام الإداري بهدف حل المشكلة. هذه المشكلة وتوطيد العلاقة المتوترة. وقد سعي هذا النظام بالحوكمة، وتم تطبيقه في كل من الدول المتقدمة والنامية. للحماية من انهيار الشركات بسبب الأزمات الإدارية (عبدالقادر، ٢٠١٨).

لقد تزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بشكل ملحوظ من قبل المؤسسات والمنظمات الدولية والإقليمية، وأبرزها البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت في عام ١٩٩٩ مبادئ حوكمة الشركات كرد فعل على انهيار المؤسسات الدولية الشهيرة المؤسسات الشركات وحدوث الأزمات المالية العالمية الكبرى لقد تزايد الاهتمام بقضايا الفساد المالي الإداري لدى العديد من الشركات العالمية، وعليه أدركت المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية أن حوكمة الشركات لا تساعد فقط على تجنب المشاكل المالية والإدارية للشركة، بل تساهم أيضاً في تحقيق التنمية الاقتصادية. وتعزيز الرفاه الاجتماعي. (الحيارى، ٢٠١٧).

٢.١.٢ تعريف الحوكمة:

الحوكمة بالمعنى العام هي قواعد وقوانين للتحكم ومراقبة العاملين في الشركات حتى لا تحدث الانهيارات والأزمات. هناك عدة تعريفات لمصطلح الحوكمة، منها:

وتعرف على أنها الإجراءات التي تتخذها المنظمات لتحسين العلاقة والتفاعل مع الآخرين، بما في ذلك العملاء وأصحاب المصلحة والشركاء، مثل المشاركة في الأنشطة المتعلقة بتحسين الممارسات البيئية تتضمن الحوكمة مجموعة من القواعد والإجراءات التي توجه أعمال الشركات على المدى القصير والطويل؛ مثل سن قوانين للتعامل الجيد مع الموظفين وإيجاد التوازن بين المصالح المرتبطة بالمنشأة (ميخائيل، ٢٠١٥).

يتم تعريف الحوكمة من وجهة نظر جمعه على أنها مجموعة الإجراءات والأنظمة الإدارية والقانونية والمحاسبية والاقتصادية والأخلاقية التي توجه سلوك المنظمة وتحكم العلاقة بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصلحة. وفي إطار حوكمة الشركات يتم تحديد الهيكلية التي يتم من خلالها إنشاء المؤسسة ووسائل تحقيقها ومراقبة الأداء. ويجب توفير نظام جيد لحوكمة الشركات يوفر الحوافز المناسبة للإدارة لتحقيق الأهداف، وهو ما يحقق بدوره مصلحة المنظمة والمساهمين ويسهل عملية الرقابة. (جمعه، ٢٠١٥).

وعرفها دليل حوكمة الشركات في مصر على أنها مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها (الحايك، ٢٠١٦، ص ٢٤).

تعرف أيضاً بأنها مجموعة القواعد والحوافز التي يتم من خلالها توجيه قيادة المنظمة والتحكم فيها؛ الحد من المخالفات الأخلاقية التي يمكن أن يرتكبها مديروها، من أجل الحفاظ على كفاءة عالية تساعد في الاستثمار طويل الأجل وتحسين الربحية. (Nkwagu، ٢٠١٧).

أما مؤسسة التمويل الدولية فقد عرفت الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم بجميع أعمالها (الجبالي والمحاميد، ٢٠١٨).

بينما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها "النظام الذي يتم من خلاله توجيه ومراقبة منظمات الأعمال بناء على هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة

المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من أصحاب المصلحة، استناداً إلى القواعد والأحكام اللازمة لترشيد القرارات الإدارية. (جبير، ٢٠١٨).

(المناصير، ٢٠١٣) عرفه بأنه النظام الذي يتم من خلاله إدارة ومراقبة الشركات مجلس الإدارة هو المسؤول عن حوكمة الشركة، ودور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والتأكد من وجود هيكل حوكمة مناسب تشمل مسؤولية مجلس الإدارة تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة، وتوفير القيادة التي تحقق هذه الأهداف، ومراقبة العمل، وتقديم التقارير إلى المساهمين خلال فترة خدمتهم، والتأكد من التزام مجلس الإدارة بالقوانين واللوائح، و يعمل لصالح المساهمين. (المناصير، ٢٠١٣).

ويرى آخرون أن الحوكمة نظاماً واسعاً لتطبيق آليات واجراءات حاكمة لعمل الشركات والمنظمات الحكومية، وفي إطار هذه الآليات والإجراءات يتم التركيز على تعزيز الثقة بين مختلف الفئات، وتبنى الشفافية والنزاهة والعدالة والمساءلة والرقابة والموضوعية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى (خريس، ٢٠٢٠).

وبناء على ما سبق يرى أن الحوكمة عبارة عن مجموعة الإجراءات والقواعد الإدارية والمالية التي تهدف إلى ضبط عمليات الرقابة على الأداء في المؤسسات والمشاريع التجارية، بحيث تضمن هذه الإجراءات التفاعل الإيجابي بين كافة الأطراف، من خلال تحديد واضح للواجبات والمسؤوليات، والعمل ضمن معايير الشفافية والإفصاح والنزاهة والعدالة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المؤسسات والمشاريع التجارية.

٣.١.٢ أهمية الحوكمة:

يعتبر تطبيق نظام الحوكمة في الشركات والمشاريع التجارية عملية بالغة الأهمية، خاصة في الظروف الحالية، حيث يساعد الشركات على تحقيق أفضل أداء. كما أنه يساعد الشركة على الوصول إلى

الأسواق المالية العالمية، وبناء الثقة بين المستثمرين وأصحاب المصلحة، ويحيي الشركات من الإفلاس والخسائر، ويظهر أهمية حوكمة الشركات في الجوانب التالية (الحيارى، ٢٠١٧):

- ١- محاربة الفساد الإداري والمالي في الشركات وإنهاء وجوده والقضاء عليه نهائياً.
- ٢- تحقيق النزاهة والعدالة وضمن الحياد والنزاهة لجميع الأطراف العاملة في الشركة من أعلى مستوى إداري إلى أدنى مستوى من الموظفين.
- ٣- الاستفادة القصوى من الأنظمة المحاسبية والرقابية الداخلية، بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال تحقيق الإنفاق الفعال، وربط عمليات الإنفاق بالإنتاج، وخفض تكلفة رأس المال.
- ٤- تحقيق أقصى قدر من الإفصاح والشفافية في التقارير المالية المقدمة من الشركة.
- ٥- التأكد من درجة كافية من فعالية المدققين الداخليين والخارجيين، والتأكد من تمتعهم بدرجة عالية من الاستقلالية وعدم تعرضهم لضغوط مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

وأبرز الحايك (٢٠١٦) أهمية الحوكمة لكل من المساهمين والشركات والمؤسسات كما يلي:

- أهمية الحوكمة للمساهمين: تتبلور هذه الأهمية في جانبين:
 - مساعدة المساهمين على التعرف على المخاطر الناتجة عن الاستثمار في هذه المرافق، انطلاقاً من مبادئ الإفصاح والشفافية التي تقوم عليها الحوكمة.
 - يحتفظ جميع المساهمين بحقوقهم المختلفة في التصويت والمشاركة في اتخاذ القرارات الأساسية والخاصة تتعلق بمستقبل المشاريع والشركات.
 - أهمية حوكمة الشركات. وتتلخص هذه الأهمية فيما يلي:
 - وضع إطار تنظيمي يتم من خلاله تحديد أهداف المنظمة وسبل تحقيقها من خلال تحفيز أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين.
 - زيادة ثقة المستثمرين في الشركة التي تطبق قواعد الحوكمة لأنها تحمي حقوقهم.
 - رفع درجة الكفاءة الاقتصادية للشركات والمشاريع التي تنفذها من خلال تحديد أسس العلاقة بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين.

○ الانفتاح على الأسواق العالمية وجذب المستثمرين لتمويل مشاريع التوسع.

٤.١.٢ أهداف الحوكمة:

الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله تشغيل المنظمة وإدارتها، والأخلاقيات التي تنظمها وتتبعها، والمخاطر التي تواجهها. تخضع جميع الشركات لحوكمة الشركات. وهي أيضاً مجموعة العلاقات بين مديري الشركة ومجلس الإدارة وأصحاب الأعمال والمساهمين، وتتضمن أيضاً وسائل تحقيق هذه الأهداف. هناك مجموعة من الأهداف التي تعمل حوكمة الشركات على تحقيقها، منها: (نسمان، ٢٠١٩):

- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة ومراقبة الأداء. مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات.
- عدم الخلط بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين ومهام ومسؤوليات مجلس الإدارة وأعضائه.
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة، وتفعيل التواصل معهم.
- رفع المعايير ودفع إصلاح نظم الإدارة المؤسسية.
- إنشاء هياكل إدارية يمكنها مساءلة الإدارة أمام المساهمين.

واضاف (خليل ٢٠١٩) مجموعة اخرى من الأهداف التي تسعى الحوكمة المؤسسية إلى

تحقيقها وهي:

- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين ولعب دور مراقبي أداء الشركات
- تعزيز عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركات وعملياتها وإجراءاتها المحاسبية والمراجعة المالية، بما يسمح بضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- حماية أصول الشركة ومساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين.

كما أضاف الحيارى (٢٠١٧)، مجموعة من الأهداف والفوائد التى تسعى الحكم إلى تحقيقها، وهى:

- تحقيق العدالة والشفافية والمساواة ورفع مستوى التنمية الاجتماعية والاقتصادية فى المجتمع.
- تشكيل لجان التدقيق من الأعضاء المستقلين وغير الأعضاء فى مجلس الإدارة، بهدف تجنب التضليل والتلاعب والاحتياى.
- زيادة الاهتمام بمصالح المساهمين وضمان حمايتهم من خلال الحد من تعارض السلطة الإدارية وتضارب الأهداف.
- التقليل من استخدام السلطة والإدارة ضد المصلحة العامة والقضاء على الوساطة والمحسوبية إلى حد كبير.
- المحافظة على مصالح العمل والموظفين وتحديد المسؤوليات والصلاحيات بما يضمن تعزيز الرقابة والرقابة الداخلية.
- تشجيع الاستثمار المحلى والأجنى وخلق فرص عمل جديدة وتعظيم الربحية.
- تفعيل عمليات الرقابة على الأداء المالى من خلال الالتزام بالقانون ومنع الفساد المالى والإدارى وزيادة الثقة لدى المستثمرين بهدف خفض تكلفة رأس المال.

٥.١.٢ أبعاد الحوكمة:

يوجد العديد من المبادئ والأبعاد التى تحكم نظام الحوكمة المؤسسية وهى (الراعى، 2021)

- ١- المساءلة: وتمثل جميع الصلاحيات الممنوحة لمجلس الإدارة، وهم المسؤولون عن مراقبة شؤون الشركة وعملها.
- ٢- الشفافية: هى التزام المنظمة بتقديم أى معلومات يطلبها المساهمين فى أى وقت، على أن تكون هذه المعلومات واضحة وواقعية.
- ٣- العدالة: وتعنى المساواة فى المعاملة بين المساهمين وحماية أكبر لحقوقهم، خاصة لمن يملكون أسهماً قليلة.

- ٤- الانضباط: هو مفهوم يرتبط مباشرة بالحكم الرشيد، بحيث يكون السلوك المتبع في العمل أخلاقياً وسليماً.
- ٥- المشاركة: العمل على تجسيد المشاركة المجتمعية في عملية اتخاذ القرار، وإشراك الأفراد في تحديد الاحتياجات والأولويات وإعداد الخطط.
- ٦- سيادة القانون: في حال مخالفة قواعد السلوك المهني، يمكن اتخاذ الإجراءات القانونية ضد المخالفين، كما أنها تمكن جهات إنفاذ القانون من القيام بدورها في منع الفساد، من خلال استقلاليتها.
- ٧- مكافحة الفساد: للفساد جوانب عديدة، بعضها إداري ومنها مالي وآخر، وتعتبر مكافحة الفساد من أولويات الحكم الرشيد. إن إساءة استعمال السلطة والرشوة وتغليب المصلحة الشخصية واستخدام المسميات الوظيفية واستغلال النفوذ كلها مظاهر للفساد، ومكافحتها تتطلب قدرات مؤسسية كافية، بالإضافة إلى تعزيز مشاركة وسائل الإعلام والمجتمع المدني. المنظمات في مكافحتها.
- ٨- المسؤولية الاجتماعية: هي نوع من الالتزام الأخلاقي تجاه المجتمع، وتجاه الموظفين، ومساهمتهم في تنمية المجتمع.

٦١.٢ معايير حوكمة الشركات:

وقد وضعت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية OECD معايير أساسية لحوكمة الشركات يمكن تلخيصها بما يلي (الحيارى، ٢٠١٧):

- ١- وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يؤكد هذا المبدأ على أهمية وجود إطار فعال يتضمن القواعد والقوانين التي تضمن تطبيق الحوكمة. ولتعزيز الشفافية وضمان الاتساق مع القواعد القانونية، يتطلب هذا وجود نظام مؤسسي فعال يشجع الأسواق الشفافة والفعالة.
- ٢- حقوق المساهمين والمهام الرئيسية للمساهمين: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود إطار حوكمة فعال يضمن الحفاظ على حقوق المساهمين المختلفة سواء الحقوق المالية أو الحقوق المتعلقة

بالحصول على المعلومات بشفافية وفي الوقت المطلوب وكذلك الحق في الاطلاع على القرارات التي تتخذها الإدارة إلى الحد الذي لا يؤثر على نجاح المشروع.

٣- المساواة في المعاملة بين المساهمين: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود إطار حوكمة فعال يضمن المعاملة المتساوية والعادلة بين جميع المساهمين، بغض النظر عن حجم المساهمة، ويمنح الجميع نفس الفرصة للحصول على حقوقهم.

٤- دور أصحاب المصلحة الآخرين: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود إطار حوكمة فعال يحافظ على حقوق أصحاب المصلحة التي يحددها القانون ويحميها من التجاوزات والانتهاكات.

٥- الإفصاح والشفافية: يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود إطار حوكمة فعال يضمن الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن مختلف الأمور الرئيسية والأساسية المتعلقة بالشركة ضمن إطار عالٍ من الشفافية والمصداقية المطلوبة.

٦- مسؤوليات مجلس الإدارة: ويؤكد هذا المبدأ على ضرورة وجود إطار فعال للحوكمة يشمل واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة في التوجيه والتخطيط الاستراتيجي للشركة، والرقابة والإشراف على أعمال الإدارة التنفيذية، وتشكيل اللجان، واختيار الأعضاء.

٧.١.٢ مقومات الحوكمة:

يتطلب تطبيق نظام الحوكمة في الشركات والمشاريع التجارية توفر مجموعة المقومات والتي

تشمل ما يلي (الدهشان، ٢٠١٨):

١. تدريب وتمكين القوى البشرية وتنمية مهاراتهم.
٢. تحفيز السكان على المشاركة في صياغة السياسات واتخاذ القرارات.
٣. دعم وتوفير البنية الأساسية المناسبة لها.

٨.١.٢ الأطراف المشاركون في حوكمة الشركات:

هنالك مجموعة من الاطراف اللذين يتشاركون في تطبيق نظام الحوكمة وهم (حمد، ٢٠٢٠):

١. المساهمون: وهم اللذين لهم حصة بالشركة على شكل أسهم.
٢. الادارة: وهي مسؤولة عن قرارات الشركة والأرباح وترفع التقارير الى مجلس الادارة لاتخاذ الاجراء المناسب.
٣. أصحاب المصالح: وهم الأشخاص اللذين لديهم مصلحة في الشركة وهنا نتكلم عن أصحاب المصلحة الداخليين وهم المساهمون والمديرون والموارد البشرية.

المبحث الثاني : نجاح المشاريع السياحية

١.٢.٢ مقدمة

يعرّف المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة بمهام محددة، ذات بداية ونهاية، يتم تنفيذها بهدف تقديم خدمة أو منتج معين من نوعه (العلي، ٢٠١٦).

ويستخدم مصطلح مشروع لوصف مهمة معينة أو نشاط غير روتيني، ويتطلب إنجازه وقت محدد (الطبيلي، ٢٠١٠).

يعتبر المشروع مجموعة من الأنشطة المترابطة غير الروتينية، والتي لها بدايات زمنية محددة، وكذلك نهايات محددة يتم تنفيذها من قبل فريق عمل أو منظمة بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف في إطار معايير التكلفة والوقت والجودة (Point، ٢٠١٥).

إن التحدي الأساسي لإدارة المشروع هو تحقيق أهداف المشروع مع مراعاة قيود المشروع من حيث الوقت، الميزانية، الجودة، والاستفادة المثلى من تخصيص وتكامل المدخلات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والتقليل من أي مخاطر محتملة للمشروع (Dahie et al., 2017).

يعرف المشروع بأنه نشاط موجه منظم بهدف إنجاز هدف محدد خلال فترة زمنية محددة (بداية ونهاية) وباستخدام موارد متنوعة من العاملين، المستلزمات الفنية، التقنية، المواد الأولية، الموارد المالية، البيانات، والمعلومات اللازمة لاتمام العملية (Dhawan.Etal,2022).

لقد عرف Elmezain .Etal (2021) المشروع بأنه مجموعة من المهام والأنشطة المترابطة بعضها مع بعض المحددة سلفاً ذو مدة وتكلفة (ميزانية) محددين وله بداية ونهاية محددتان أيضاً.

كما يعرف المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المترابطة هدفها إنتاج منتج (سلعة أو خدمة) وحيد وفريد في خصائصه، وكل مشروع له بداية ونهاية محددين (Ktaish & Hajdu ,2022).

كما عرّفه roslon (2022) على أنه الجهد المبذول في تحديد الموارد اللازمة لتنفيذه حسب الوقت، التكلفة، والمواصفات التي يرغبها المستهلكون.

ويعرّف الدليل المعرفي لإدارة المشاريع في إصداره السابع لعام ٢٠٢١ المشروع بأنه "نشاط مؤقت يتم البدء فيه لإنتاج منتج، أو خدمة، أو نتيجة فريدة من نوعها" حيث يتم القيام به لإنشاء منتج أو خدمة

فريدة من نوعها، حيث أنه مجموعة من الأنشطة المترابطة تهدف الى تحقيق هدف معين في فترة زمنية محددة البداية والنهاية من خلال موارد بشرية ومادية ومالية (Project Management Institute, 2021).

وعرفها sun.Etal (2022) مفهوم المشروع من خلال انه نظام يتضمن العناصر التالية (المدخلات، القيود، المخرجات، آليات عمل، ويعتبر هذا النموذج وسيلة لفهم المشروع من خلال نموذج النظام والذي يحلل المشروع وعملياته في ظل مجموعة من القيود باستخدام البيانات متنوعة والعناصر هي (servari.Etal,2021) :

- المدخلات: يعبر عن المدخلات وفق النموذج بالطلبات والحاجات في تطوير الوضع الحالي وهي المحرك الأول لظهور المشروع باعتبارها أداة تنظيمية ووسيلة لإلية عملية تغيير في طريق العمل.
- القيود: تتركز تلك القيود على (الوقت، الكلفة، الجودة، البيئة) حيث أن المشاريع تنفذ بزمان معين وبكلفة معينة للوصول الى المخرجات النهائية التي يرغبها العميل.
- المخرجات: وهي المنتجات النهائية التي تكون متطابقة مع معايير الجودة والتي تحقق رضا المستهلك وتحقيق اهداف المشروع.
- الآليات: هي كافة الوسائل التي يتم من خلالها تحقيق المخرجات، مثل الموارد البشرية، العاملة، المعرفة، الموارد المالية، والتكنولوجيا المستخدمة.

٢.٢.٢ نجاح المشاريع

إن عملية النمو والتطوير وولادة المنظمات المختلفة أصبحت من مميزات القرن الحالي ولا بد لأي حالة من حالات النمو والتطوير هذه من وجود قاعدة معينة تحمل كل أو بعض طموحات متخذي القرار المستقبلي في المنظمة، ولكن الواقع العملي أن هذه الفكرة في واقع الحال تدل على أن نشاطات الحياة المختلفة، وبالأذات الاقتصادية منها في شكل خاص في حالة تجدد وتطور وهو ما يطلق عليه مسمى المشروع، أي أن المشروع في ذاك الوليد الجديد الذي يعد بمثابة نواة لأي منشأة أو منظمة، وهو توسع وتطوير للوضع الحالي يمكن رعاية وتنمية هذا الوليد دون أن يكون هناك هذه العملية، فمشروع مهما

بلغت أهميته وأبعاده يحتاج إلى إدارة وتوجيه من جهة عليا مركبة تأخذ على عاتقها عملية الرعاية والإشراف والتطوير (العبيدي والفصل، ٢٠١٠، ٩).

بحثت العديد من الدراسات في نجاح المشروع وتراكت عوامل نجاحه وطرق قياسه وكيفية تحديد اعتبار المشروع ناجحاً، وارتبط نجاح المشروع بعدة من المحددات أطلق عليها قيود المشروع وهي (الالتزام بالتكلفة، الوقت، الجودة، رضا الزبائن) (Sarvari.Etal, 2021).

يشير صقر (٢٠٢٠، ٣٠) إلى أن المشروع الناجح قد يتطلب قوى بشرية على مستوى مميز من الكفاءة، وكذلك يتطلب التدريب الجيد والتواصل مع الآخرين، حيث تبين أن هناك علاقة قوية بين المشروع والعاملين والزبائن ونجاح المشروع، فكلما قويت العلاقة أدى ذلك لنجاح المشروع.

٣.٢.٢ خصائص المشروع

يتميز كل مشروع بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنشطة الروتينية ومن أهم هذه الخصائص:

- الغرض: يحدث المشروع لمرة واحدة فقط لتحقيق النتائج النهائية المخطط لها، ويكون المشروع معقداً مما يتطلب تقسيمه إلى مهام جزئية يجب أن تنفذها لتحقيق أهداف المشروع (العبيدي، الفصل، ٢٠١٠، ٣).
- دورة حياة المشروع: المشروع عبارة عن مجموعة أعمال توجه نحو تحقيق هدف معين، وخلال هذه العملية يمر المشروع من خلال العديد من المراحل الأساسية، والتي تسمى بدورة حياة المشروع من خلال هذه المراحل الزمنية، وتتغير وظائف الأفراد وفريق العمل وكذلك تتغير الموارد كلما تحرك المشروع من مرحلة إلى أخرى ويزداد انفاق الموارد بدءاً مع كل مرحلة ناجحة ومع الاقتراب من النهاية تبدأ بالانخفاض (Radujkovic& sje kavica,2017).
- الفريدة: لكل مشروع طبيعة معينة، ولكل مشروع نتائج ومنتجات فريدة غير متكررة ولكنها قابلة للتكرار. وإذا كان يمكن تنفيذها أكثر من مرة تختلف بطبيعتها من المشروع، وأطرافه المعنيين وخصائصه للمشروع يختلف بطيته عن المشروع البرمجي، وبالتالي فإن المنتج في المشروعين مختلف،

وفريد ان التفرد من الخصائص الأساسية للمشاريع حتى وإن تكررت هذه العناصرها (Mccarty&skibniewski,2017).

- **الصراعات:** يواجه مدير أي مشروع مجموعة مواقف تتميز بالصراع، ومن هذه المواقف هو تنافس المشروعات مع الأقسام الوظيفية داخل المنظمة نفسها على الموارد البشرية، والمالية المتاحة، وكما ينشأ الصراع بين أطراف أخرى وهم (أصحاب المصلحة، العميل، المنظمة، فريق المشروع والجمهور) ولكل طرف من هذه الأطراف أهداف قد تتعارض مع أي طرف آخر (Meredith & Mantel, 2012, 13).

- **التدخلات:** يتضمن عمل المشروع تدخلات مستمرة مع التدخلات الأخرى وينبغي على مدير المشروع أن يمتلك صورة واضحة من هذه التدخلات في كل مرحلة من مراحل المشروع.

٤.٢.٢ مفهوم نجاح المشروع

المشروع الناجح هو الذي تتوفر فيه ثلاثة معايير دولية لنجاح المشروع وهي: تنفيذ المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد، وتحقيق أهداف الجودة التي يسعى إليها فريق المشروع والمتعاملين مع فريق المشروع، وإنجاز المشروع في إطار عمل المشروع، والخطوط العريضة للميزانية المقررة للمشروع (العلي، ٢٠١٦، ٤٧٠).

يتم قياس نجاح المشروع بتحقيق أهداف المشروع في الوقت المناسب، ضمن التكلفة، وضمن مستوى الأداء/ التكنولوجيا المطلوبة، باستخدام الموارد المخصصة بكفاءة وفاعلية، وتحقيق رضا العميل (Kerzner, 2015, 3).

لقد تم الاتفاق على المعايير الدولية لنجاح المشروع، هناك على الأقل أربعة أسباب فعلية وراء فشل أي مشروع قبل التطبيق، وهي عدم توفر الموارد الكافية لإكمال المشروع، وعدم الاتفاق على الوقت الكافي لإنجاز المشروع، وعدم فهم الحاجة للتغيير في خطة المشروع من قبل أولئك الذين تعاملوا مع المشروع، مما أدى إلى اختلاف في الرأي حول الجودة، والإطار الزمني المتوقع للمشروع (بلاسم وحسن ، ٢٠٢٠).

يتميز المشروع الناجح عن غيره في ترابط مقدماته وعناصره الأساسية، وأن نجاح المشروع يعتمد على عدة عناصر أساسية وهي (المجال، التكلفة، الجدولة، رضا المستهلك) (الجنيدى، ٢٠١٨). ويمكن قياس نجاح المشاريع بعدد من المعايير وكما أشار (حسن ويعقوب، ٢٠١٨) من خلال إنهاء المشروع في الوقت المحدد، والتكلفة المحددة، والمواصفات المحددة. وقد ذكر (Dasani et al., 2015) أن نجاح المشاريع يمكن قياسه بأبعاد مختلفة ولكن من أكثر هذه الأبعاد توافقة ومجربة هي الوقت، التكلفة، والجودة.

٥.٢.٢ نجاح المشاريع السياحية

تعتبر المشاريع السياحية من العناصر الرئيسية التي تساهم في تنمية الاقتصاد المحلي وزيادة الإيرادات السياحية. إن نجاح هذه المشاريع يعتمد على مجموعة من العوامل والمحددات التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها.

تُعرف إدارة المشاريع السياحية بأنها "مجموعة من الأنشطة والعمليات المنسقة والموجهة لتحقيق أهداف محددة في قطاع السياحة، مع الالتزام بالميزانية المحددة والجدول الزمني ومعايير الجودة" (Project Management Institute, 2021). يشمل هذا التعريف التخطيط والتنظيم والإشراف على جميع جوانب المشروع لضمان تحقيق النتائج المرجوة. الإدارة الفعالة تعتبر ضرورية لتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة، كما يُعتبر المشروع السياحي ناجحاً إذا "تمكن من تحقيق أهدافه المحددة ضمن الجدول الزمني والميزانية المقررة، وحقق رضا العملاء والجودة المطلوبة" (Kerzner, 2015).

وتعرف المشاريع السياحية الناجحة بأنها "تلك المشاريع التي تحقق الأهداف المالية والجودة المحددة في البداية، مع القدرة على تلبية توقعات واحتياجات السياح والمستفيدين الآخرين" (servari.Etal,2021)، كما تُعتبر المشاريع السياحية ناجحة عندما "تتمكن من إتمام الأعمال ضمن الوقت المحدد والتكلفة المقررة، مع الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية المتفق عليها" (Dasani et al., 2015).

يحدد النجاح في المشاريع السياحية بأنه "القدرة على تقديم تجربة سياحية متميزة تلبى احتياجات وتوقعات السياح، مما يؤدي إلى تحقيق عائد استثماري إيجابي وزيادة الإيرادات السياحية" (Kerzner, 2015).

تعد هذه التعريفات إطاراً شاملاً لفهم نجاح المشاريع السياحية من خلال التركيز على الأهداف المالية، الجودة، رضا العملاء، الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية، وتجربة السائح. تحقيق هذه المعايير يضمن نجاح المشاريع السياحية واستدامتها على المدى الطويل.

٦.٢.٢ خصائص نجاح المشاريع السياحية

إن نجاح المشاريع السياحية يعتمد على توافر مجموعة من الخصائص والعوامل التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها. التخطيط الجيد، إدارة الموارد بفعالية، الالتزام بالجودة، الاستدامة البيئية والاجتماعية، والتقييم والمتابعة المستمرة تشكل مجتمعة الأساس الذي يضمن نجاح المشاريع السياحية. من خلال التركيز على هذه الخصائص، يمكن للمشاريع السياحية أن تحقق نتائج إيجابية تسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتطوير القطاع السياحي بشكل مستدام (دهليز وعنبر، ٢٠١٧).

١. التخطيط الجيد

يعتبر التخطيط الجيد أحد أهم الخصائص الأساسية لنجاح المشاريع السياحية. يتضمن التخطيط تحديد الأهداف بوضوح، ووضع استراتيجيات تنفيذ فعالة، وتقدير التكاليف بدقة، وتحديد الجداول الزمنية المناسبة. يجب أن يشمل التخطيط أيضاً تحليل المخاطر ووضع خطط الطوارئ للتعامل مع أي تحديات غير متوقعة. التخطيط الجيد يوفر رؤية شاملة للمشروع ويسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

٢. إدارة الموارد بفعالية

تشمل إدارة الموارد بفعالية استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية بكفاءة لتحقيق أقصى استفادة منها. تتطلب المشاريع السياحية تنسيقاً عالياً بين جميع الجهات المعنية وضمان توافر الموارد في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة. إدارة الموارد بفعالية تضمن تنفيذ المشروع في إطار الميزانية المحددة وتحقيق الأهداف المرجوة دون هدر للموارد (أبورمان، ٢٠١٨).

٣. الالتزام بالجودة

الالتزام بمعايير الجودة هو عامل أساسي لنجاح المشاريع السياحية. يجب أن تلتزم المشاريع بتقديم خدمات ومنتجات سياحية عالية الجودة تلبي توقعات السياح وتحقق رضاهم. يشمل ذلك الاهتمام بالتفاصيل وتقديم تجربة سياحية مميزة تسهم في جذب المزيد من الزوار وتعزيز سمعة الوجهة السياحية. الجودة تعتبر معياراً حاسماً في المنافسة السياحية وتحديد مدى نجاح المشروع.

٤. الاستدامة البيئية والاجتماعية

تشكل الاستدامة البيئية والاجتماعية جزءاً مهماً من خصائص نجاح المشاريع السياحية. يجب أن تراعي المشاريع السياحية الحفاظ على البيئة وتجنب التأثيرات السلبية على الموارد الطبيعية والمجتمعات المحلية. تبني ممارسات مستدامة يعزز من قبول المشروع لدى المجتمعات المحلية ويزيد من جاذبيته للسياح الذين يفضلون الوجهات السياحية المسؤولة بيئياً واجتماعياً.

٥. التقييم والمتابعة المستمرة

تعد عملية التقييم والمتابعة المستمرة من الخصائص الضرورية لضمان نجاح المشاريع السياحية. يجب أن تشمل هذه العملية مراقبة تقدم المشروع بانتظام وتقييم الأداء مقابل الأهداف المحددة. التقييم المستمر يساعد في تحديد أي انحرافات عن الخطة ومعالجة المشكلات بشكل فوري. المتابعة الدقيقة تمكن من تحسين الأداء وضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة.

٧.٢.٢ أهمية المشاريع السياحية

تلعب المشاريع السياحية دوراً محورياً في تنمية الاقتصادات المحلية والعالمية على حد سواء. مع تزايد الاهتمام بالسياحة كقطاع اقتصادي رئيسي، تتضح أهمية المشاريع السياحية في العديد من الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية. ومن أهم الأسباب التي تجعل من المشاريع السياحية عنصراً ضرورياً للتنمية المستدامة (الشوابكة وآخرون، ٢٠٢٠).

١. تعزيز النمو الاقتصادي

تساهم المشاريع السياحية بشكل مباشر في تعزيز النمو الاقتصادي من خلال خلق فرص عمل جديدة وزيادة الإيرادات الحكومية عبر الضرائب والرسوم المفروضة على الأنشطة السياحية. إن تطوير البنية التحتية السياحية مثل الفنادق، المطاعم، والمرافق الترفيهية يؤدي إلى زيادة الطلب على العمالة المحلية، مما يسهم في خفض معدلات البطالة ورفع مستوى المعيشة.

٢. تطوير البنية التحتية

تتطلب المشاريع السياحية تحسين وتطوير البنية التحتية مثل الطرق، المطارات، وشبكات النقل العام. هذه التحسينات لا تخدم فقط السياح، بل تفيد المجتمع المحلي بشكل عام من خلال تحسين جودة الحياة وتسهيل التنقل والوصول إلى الخدمات الأساسية. تعزيز البنية التحتية يسهم أيضاً في جذب المزيد من الاستثمارات إلى المنطقة، مما يزيد من الفرص الاقتصادية.

٣. تعزيز الثقافة والمحافظة على التراث

تلعب المشاريع السياحية دوراً هاماً في تعزيز الثقافة والمحافظة على التراث المحلي. السياحة الثقافية تساهم في زيادة الوعي بأهمية التراث الثقافي والتاريخي، وتشجع على المحافظة عليه من خلال ترميم المواقع الأثرية وتطوير المتاحف والمراكز الثقافية. كما أن تبادل الثقافات بين السياح والمجتمعات المحلية يعزز من التفاهم والاحترام المتبادل.

٤. دعم التنمية المستدامة

تشكل المشاريع السياحية المستدامة عنصراً رئيسياً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة وتقليل التأثيرات السلبية على الموارد الطبيعية، تسهم المشاريع السياحية في الحفاظ على البيئة وتحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال القادمة. المشاريع السياحية المستدامة تعزز من استخدام الطاقة المتجددة وإدارة النفايات بطرق فعالة.

٥. تنوع الاقتصاد

تسهم المشاريع السياحية في تنوع الاقتصاد المحلي وتقليل الاعتماد على القطاعات التقليدية مثل الزراعة والصناعة. السياحة توفر مصدراً مستقراً ومستداماً للإيرادات، مما يجعل الاقتصاد أكثر مرونة في مواجهة التقلبات الاقتصادية العالمية. التنوع الاقتصادي يعزز من الاستقرار المالي والاقتصادي للمجتمعات المحلية (العثمان، ٢٠١٧).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والاجراءات)

١.٣ تمهيد

يتضمن هذا الفصل تفصيلاً حول إجراءات الدراسة المتبعة كالمنهجية العلمية ومجتمع وعينة الدراسة وأداة قياس متغيرات الدراسة (الاستبانة)، وأيضاً أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة والخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشاركين في الدراسة.

٢.٣ منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تندرج تحت مجال البحث العلمي.

يقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

٣.٣ مصادر جمع البيانات

تمت الاستعانة بمصدرين لجمع بيانات الدراسة:

١. المصادر الثانوية: وتتضمن هذه المصادر الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

وتشمل الكتب والأوراق العلمية المنشورة والغير منشورة.

٢. المصادر الأولية: وتتضمن البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة والتي تم توزيعها على المشاركين

في الدراسة.

٤.٣ مجتمع وعينة الدراسة

تضمن مجتمع الدراسة العاملين في المشاريع العلاء في السعودية ، و تم استخدام طريقة المعاينة العشوائية البسيطة حيث تمت مراعاة الوصول الى اكبر قدر ممكن من العاملين في هذه الشركات بشكل متكافئ وعددهم ٣٦٠ عامل في المشاريع العلاء في السعودية اما عينة الدراسة والتي تم اختيارها من العاملين في المشاريع العلاء في السعودية حيث بلغ عدد الاستبانات المستردة على المشاركين في الدراسة (٣٤٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

5.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

لتحقيق أهداف الدراسة أجرت الباحثة مراجعة للدراسات والادبيات المنشورة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ومن ثم قامت الباحثة بتطوير أداة للدراسة وهي إستبانة تستطيع من خلالها جمع البيانات عن متغيرات الدراسة المستقلة والوسيطلة والتابعة وذلك لقياس أثر الحوكمة بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية) على نجاح المشاريع المتوسطة والصغيرة الحجم في مشاريع العلاء في السعودية وتم تقسيم الاستبانة الى ثلاث اقسام اساسية وهي:

- أولاً: القسم الاول والذي يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية وبيانات المشاركين الوظيفية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- ثانياً: القسم الثاني والذي يتضمن فقرات ابعاد المتغير المستقل الحوكمة (المشاركة، المساءلة، الشفافية) ويتكون هذا القسم من (١٦) فقرة.
- ثالثاً: القسم الثالث : والذي يتضمن فقرات المتغير التابع نجاح المشاريع ويتكون من (٧) فقرات.
- والجدول (١) يوضح تقسيم فقرات الاستبانة على الابعاد والمتغيرات في هذه الدراسة.

الجدول (١) توزيع فقرات الاستبانة

عدد الفقرات	المتغير	
٥	المشاركة	مستقل
٥	المساءلة	
٦	الشفافية	
٧	نجاح المشاريع السياحية	تابع
٢٨	المجموع	

تم استخدام المقياس الخماسي لتقييم العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتم الاعتماد على مسؤوليات التقييم كما يلي:

جدول (٢) مقياس ليكرت الخماسي (Bongie, Sekaran, 2016)

لا أو افق بشدة	لا أو افق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

تمت معالجة مقياس ليكرت رياضياً وفق المعادلة الرياضية التالية $1.33 = 3/(1 - 5)$

وبالتالي فإن درجات الأهمية تكون كما يلي:

$$١.٣٣ + ٢.٣٣ = ٢.٣٣ \text{ المستوى المتدني (١ - ٢.٣٣)}$$

$$٢.٣٣ + ٣.٦٦ = ٣.٦٦ \text{ المستوى المتوسط (٢.٣٤ - ٣.٦٦)}$$

$$٣.٦٦ + ١.٣٣ = ٥ \text{ المستوى المرتفع (٣.٦٧ - ٥)}$$

الجدول (٣) معالجة مقياس ليكرت الخماسي

معالجة مقياس ليكرت	
المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
١٠٠ - ٢.٣٣	متدنية
٢.٣٤ - ٣.٦٦	متوسطة
٣.٦٧ - ٥.٠٠	مرتفعة

٦.٣ صدق الاستبانة وثباتها:

تم التأكد من صدق الاداة وثباتها من خلال الاجراءات التالية:

[١] صدق المحتوى (Content Validity)

[٢] الصدق البنائي Construct validity

[٣] معاملات الثبات (كرونباخ الفا والثبات المركب CR)

أولاً: ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

يمكن تعريف الثبات بأنه مدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة ، حيث ان الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس يفيد بوجود استقراره في استجاباتهم عبر الزمن فالاختبار الثابت من المنطقي أن تكون نتائجه مستقرة عند تطبيق نفس الاختبارات على نفس المجموعة مرة أخرى.

تم التحقق والتأكد من الاتساق الداخلي بين فقرات أبعاد متغيرات الدراسة من خلال اختبار كرونباخ الفا واختبار الثبات المركب (ماكدونالد أوميجا) حيث تكون النتيجة مقبولة من الناحية الاحصائية إذا كانت قيمة معامل كرونباخ الفا أكبر من (٠.٧٠) وكذلك قيمة معامل ماكدونالد أوميجا يجب ان تكون أكبر من (٠.٧٠) وفقاً لتوصية (Hair et al., ٢٠١٩) وكلما كانت قيمة معاملات كرونباخ الفا أقرب إلى ١ فإن ذلك يبين أن ثبات الاستبانة يتسم بالموثوقية.

يوضح الجدول (٤) نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (٤) ثبات الاستبانة وقيم كرونباخ ألفا وماكونالد أوميجا

المتغير	معامل كرونباخ ألفا	معامل ماكونالد أوميجا
المشاركة	٠.٩٣٦	٠.٩٥٢
المساءلة	٠.٨٩٣	٠.٩٢٦
الشفافية	٠.٩٢٧	٠.٩٤٣
نجاح المشاريع السياحية	٠.٩٣١	٠.٩٤٦

الجدول (٤) قيم معامل كرونباخ ألفا وقيم معاملات ماكونالد أوميجا حيث يتبين من النتائج الوارد في الجدول (٤) ان جميع هذه القيم أكبر من (٠.٧٠) إذا تراوحت قيم معاملات كرونباخ ألفا (٠.٨٩٣ – ٠.٩٣٩) وتراوحت قيم معاملات الثبات المركب ماكونالد أوميجا (٠.٩٢٦ – ٠.٩٤٦) وبالتالي يمكن الحكم بوجود ثبات مرتفع وان النتائج مستقرة من الناحية الإحصائية

٧.٣ المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة ولإجراء اختبار الفرضيات بالطريقة السليمة تم اللجوء إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث تم استخدام برمجية SPSS لترميز البيانات حسب مقياس ليكرت الخماسي وتم اختبار الفرضيات الإحصائية والتأكد من فعالية النموذج من الناحية القياسية من خلال برمجية Smart-PLS

وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية وذلك لتحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وعرض خصائص الدراسة.
- المتوسطات الحسابية لقياس مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.

- الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.
- اختبار معامل الثبات كرونباخ الفا والثبات المركب CR لقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات
- اختبار معامل الالتواء والتفرطح للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة

١.٤ تمهيد

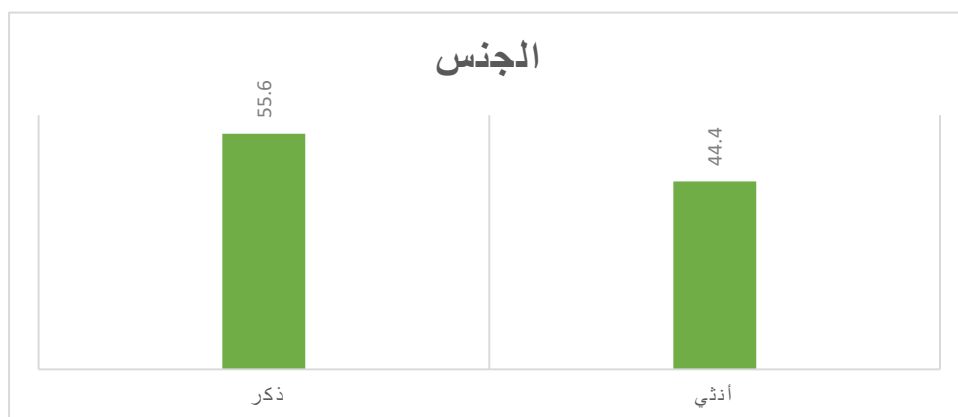
يقدم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة من حيث الإحصاء الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة وأيضاً اختبار الفرضيات والاختبارات الملائمة لإحصائية القبليّة.

٢.٤ خصائص أفراد العينة الديموغرافية والوظيفية

تشير الجداول (٥، ٦، ٧، ٨، ٩) إلى الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (٣٤٠) مشاركاً من عينة الدراسة.

الجدول (٥) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

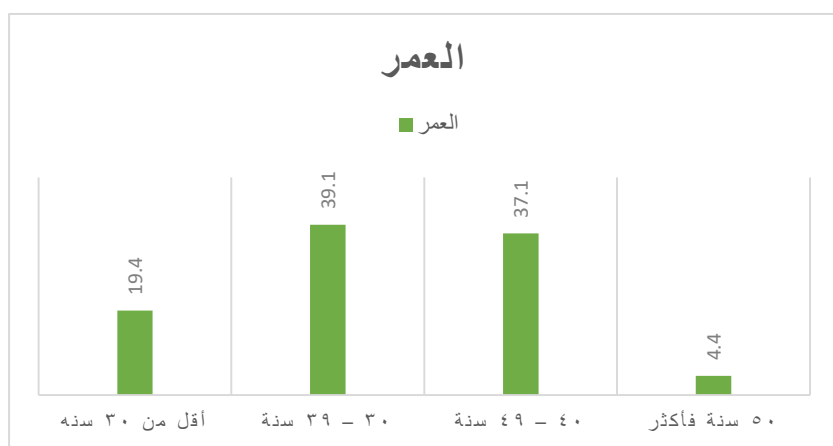
النسبة المئوية	التكرار	المتغير	الجنس
%٥٥.٦	١٨٩	ذكر	
%٤٤.٤	١٥١	أنثى	



شكل (٢): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول (٦) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٦٦	١٩.٤ %
	٣٠ - ٣٩ سنة	١٣٣	٣٩.١ %
	٤٠ - ٤٩ سنة	١٢٦	٣٧.١ %
	٥٠ سنة فأكثر	١٥	٤.٤ %



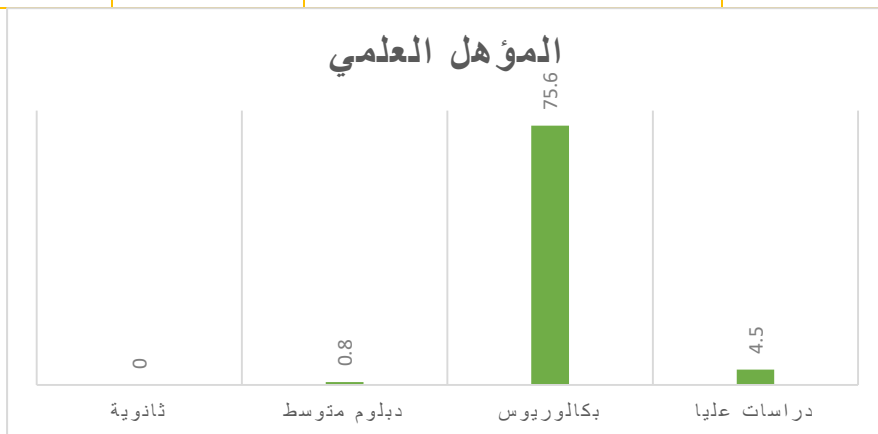
المجموع	١٠٠ %	٣٤٠	المجموع
---------	-------	-----	---------

شكل (٣): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الجدول (٧) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير
المؤهل العلمي	ثانوية	٠	٠ %
	دبلوم متوسط	٣	٠.٨ %

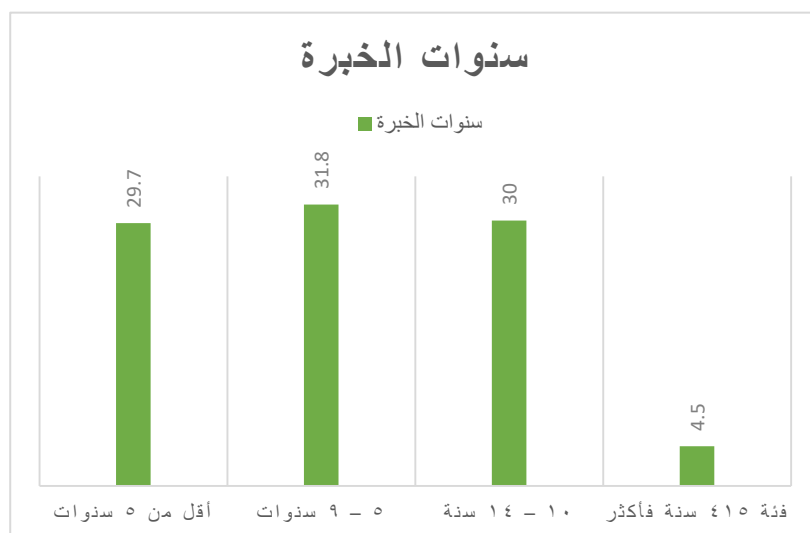
بكالوريوس	٢٥٧	٧٥.٦%
دراسات عليا	٨٠	٢٣.٥%
المجموع	٣٤٠	١٠٠%



شكل (٤): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الجدول (٨) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

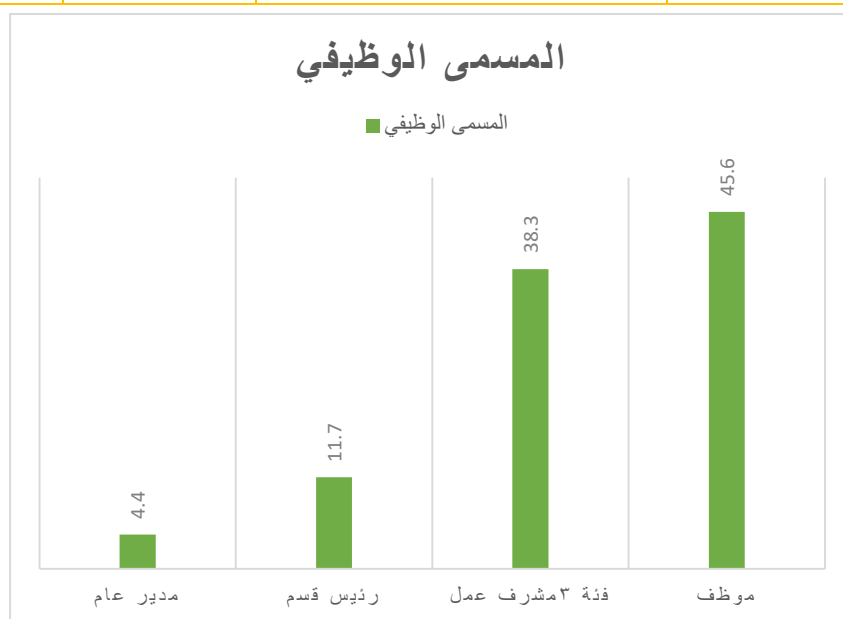
المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير
أقل من ٥ سنوات	١٠١	٢٩.٧%	سنوات الخبرة
٥ - ٩ سنوات	١٠٨	٣١.٨%	
١٠ - ١٤ سنة	١٠٢	٣٠%	
١٥ سنة فأكثر	٢٩	٨.٥%	
المجموع	٣٤٠	١٠٠%	المجموع



شكل (٥): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الجدول (٩) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير
مدير عام	١٥	٤.٤%	المسمى الوظيفي
رئيس قسم	٤٠	١١.٧%	
مشرف عمل	١٣٠	٣٨.٣%	
موظف	١٥٥	٤٥.٦%	
المجموع	٣٤٠	١٠٠%	المجموع



شكل (٦): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

تشير الجدول (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (٩) وكذلك الاشكال (٢)، (٣)، (٤)، (٥)، (٦) للخصائص الديموغرافية

لأفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (٣٤٠) مشاركا حيث كان توزيعهم النسبي على المتغيرات الديموغرافية

كما يلي:

١. الجنس: كان عدد الأفراد المشاركين في الدراسة من الذكور (١٨٩) فردا وبنسبة مئوية قدرها (٥٥.٦%) واما عدد الاناث فقد بلغ (١٥١) فردا وبنسبة مئوية (٤٤.٤%).

٢. العمر: كان أكثر المشاركين في الدراسة من الشباب حيث كان أكثر المشاركين وبعدهم (١٣٣) فردا وبنسبة (٣٩.١%) ممن كانت اعمارهم تتراوح ما بين ٣٠ - ٣٩ سنة واما عدد الافراد الذين تراوحت اعمارهم ما بين (٤٠ - ٤٩) سنة فقد بلغ عددهم (١٢٦) فردا وبنسبة مئوية (٣٧.١%)، واما عدد الافراد المشاركين في الدراسة ممن كانت اعمارهم اقل من ٣٠ سنة (٦٦) فردا وبنسبة (١٩.٤%) واخيرا فقد بلغ عدد الافراد الذين كانت اعمارهم ٥٠ سنة فأكثر (١٥) مشاركا وبنسبة مئوية (٤.٤%)

٣. المستوى الوظيفي: كان أكثر العاملين في هذه الدراسة ممن كانت اعمالهم داخل هذه المشاريع من الموظفين وبعدهم (١٥٥) فردا وبنسبة مئوية (٤٥.٦%) واما عدد المشاركين العاملين كمشرفين عمل فقد بلغ عددهم (١٣٠) فردا وبنسبة مئوية (٣٨.٣%) واما عدد المشاركين والعاملين كرئيس قسم وبعدهم (٤٠) فردا وبنسبة مئوية (١١.٧%) واخيرا فقد كان عدد الافراد المشاركين في الدراسة والمصنفين كـ "مدير عام" بعدد (١٥) فردا وبنسبة مئوية (٤.٤%).

٤. سنوات الخبرة: بلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة ممن كانت سنوات خبرتهم من ٥ الى ٩ سنوات (١٠٨) مشاركا وبنسبة مئوية (٣١.٨%) واما عدد الافراد المشاركين ممن تراوحت سنوات خبرتهم ١٠ - ١٤ سنوات (١٠٢) مشاركا وبنسبة مئوية (٣٠%) واما عدد الافراد المشاركين أقل من ٥ سنوات (١٠١) فردا وبنسبة مئوية (٢٩.٧%) واخيرا فقد عدد الافراد الذين كانت خبرتهم ١٥ سنة فأكثر (٢٩) مشاركا وبنسبة مئوية (٨.٥%).

٥. المؤهل العلمي: بلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة من حاملي الشهادة الجامعية الأولى البكالوريوس (٢٥٧) فردا وبنسبة مئوية (٧٥.٦%) واما عدد الافراد المشاركين في هذه الدراسة من حملة شهادات الدراسات العليا (٨٠) فردا وبنسبة مئوية (٢٣.٥%) واما عدد الافراد الحاصلين فقط على شهادة الدبلوم المتوسط (٣) افراد وبنسبة مئوية (٠.٨%) واخيرا فلم يكن هناك اي فردا في عينة الدراسة من الحاصلين على شهادة الثانوية العامة او اقل.

٣.٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

أولاً: الإحصاء الوصفي لمتغير الدراسة المستقل 

في هذا القسم تم حساب المقاييس الوصفية كمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) للمتغير المستقل.

١.١ الإحصاء الوصفي لمبدأ المشاركة.

حسب الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات المستجوبين على مبدأ المشاركة والذي تم قياسه اعتماداً على (٥) فقرات.

الجدول (١٠) الإحصاء الوصفي لبعده متغير المشاركة

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
تتبنى إدارة الشركة سياسة الباب المفتوح والتواصل الديمقراطي مع العاملين عند اتخاذ قرارات إستراتيجية هامة	٣.٣٤	١.٠٩	٤	متوسط
يتم تنظيم العلاقات الأفقية والرأسية بين العاملين في الشركة بصورة مستمرة	٣.٥٣	١.٠١	١	متوسط
يعمل مدير الشركة على تفعيل الشراكات مع المجتمع المحلي بما يحقق المصلحة العامة	٣.٣٩	٠.٩٩١	٣	متوسط
يتم صياغة رؤية ورسالة الشركة من خلال التواصل والمناقشة بين الادارة	٣.٤٠	٠.٩٨٩	٢	متوسط

والعاملين في الشركة				
متوسط	٥	١.٠٠	٣.٣٢	تسعى ادارة الشركة الى تفعيل الانشطة غير الرسمية لتحسين التواصل بينها وبين العاملين
		٠.٩٠٩	٣.٤٠	المجموع

يشير الجدول (١٠) الى الاحصاء الوصفي لفقرات متغير المشاركة إذ تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ومن ثم حساب الدرجة الكلية او المتوسط العام لهذه الفقرات إذ بلغ المتوسط العام (٣.٤٠) بانحراف معياري (٠.٩٠٩) وتشير هذه القيمة الى وجود مستوى متوسط للمشاركة عند مشاريع العلاء في السعودية وفقا لعينة الدراسة.

وكانت الفقرة الاعلى من حيث المتوسط الحسابي الفقرة (PAR) والتي تنص "يتم تنظيم العلاقات الأفقية والرأسية بين العاملين في الشركة بصورة مستمرة" اذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٣) بانحراف معياري (1.01) ومستوى اهمية متوسط بينما كانت الفقرة (PARS) والتي تنص " تسعى ادارة الشركة الى تفعيل الانشطة غير الرسمية لتحسين التواصل بينها وبين العاملين" هي الاقل بمتوسط (٣.٣٢) وانحراف معياري (١.٠٠) ومستوى اهمية متوسط.

٢- الاحصاء الوصفي لمبدأ المساءلة

الجدول (١١) الاحصاء الوصفي لفقرات متغير المساءلة

مستوى الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
مرتفع	١	١.٠٨	٣.٧٦	يتم مساءلة العاملين في الشركة عند عدم التزامهم بالأنظمة والقوانين
متوسط	٤	٠.٩٩٢	٣.٤٠	يتم مشاركة العاملين في الشركة بالمعلومات حول القوانين والأنظمة الواجب إتباعها في العمل.
متوسط	٢	٠.٩٦١	٣.٥٧	تتبنى الشركة أساليب مساءلة تضمن تفعيل القانون والتعليمات دون المساس بحقوق العاملين وكرامتهم
متوسط	٣	١.٠٧	٣.٥٦	ان ثقافة الشركة مبنية على روح الفريق والتشاركية فيما يتعلق بالمكافآت والعقوبات ان وجدت
متوسط		٠.٨٩٤	٣.٥٧	المتوسط العام

يشير الجدول (١١) الى الاحصاء الوصفي لفقرات متغير المساءلة حيث تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة ومن ثم المتوسط العام لهذه الفقرات.

بلغ المتوسط العام (٣.٥٧) بانحراف معياري (٠.٨٩٤) وتشير هذه القيمة الى وجود مستوى متوسط للمساءلة عند مشاريع العلاء في السعودية وفقاً لعينة الدراسة.

وكانت الفقرة الاعلى من حيث المتوسط الحسابي الفقرة (ACC2) والتي تنص "يتم مساءلة العاملين في الشركة عند عدم التزامهم بالأنظمة والقوانين" اذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٧٦) بانحراف معياري (١.٠٨) ومستوى اهمية مرتفع بينما كانت الفقرة (ACC3) والتي تنص " يتم مشاركة العاملين في

الشركة بالمعلومات حول القوانين والأنظمة الواجب إتباعها في العمل". هي الاقل بمتوسط (٣.٤٠)

وانحراف معياري (٠.٩٩٢) ومستوى اهمية متوسط.

٣- الاحصاء الوصفي لمبدأ الشفافية

الجدول (١٢) الاحصاء الوصفي لفقرات متغير الشفافية

مستوى الأهمية	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
متوسط	١	٠.٨٧٥	٣.٥٦	تلتزم ادارة الشركة بالشفافية التامة مع العاملين كافة من خلال إعلامهم بالمعلومات المهمة كافة.
متوسط	٦	١.٠٣	٣.٠٦	يتم التعامل بين مدير الشركة والعاملين وفق قواعد مبنية على المصداقية والشفافية
متوسط	٣	٠.٩٤١	٣.٤٦	تسعى ادارة الشركة لتطوير الأداء في حال وجود قصور في العمل.
متوسط	٤	٠.٩٩٤	٣.٤٣	يعمل مدير الشركة على تبني أساليب إبداعية لحل المشكلات التي تواجه العاملين.
متوسط	٢	١.١٠	٣.٥١	يلتزم مدير الشركة بالمرونة في العمل المساءلة العاملين عند تقصير احدهم في العمل.

متوسط	٥	١.٠٨	٣.٣٧	تحرص الشركة على تبني نهج الموضوعية عند التعامل مع العاملين فيها
متوسط	-	٠.٨٦١	٣.٤٠	المتوسط العام

يشير الجدول (١٢) الى الإحصاء الوصفي لفقرات متغير الشفافية حيث يتضح ان المتوسط العام لهذه الفقرات قد بلغ (٣.٤٠) بانحراف معياري (٠.٨٦١) ومستوى متوسط من الأهمية وتشير هذه النتيجة الى ان أفراد عينة الدراسة يرون بأن مشاريع العلاء في السعودية تطبق معايير الشفافية بمستوى متوسط.

كانت الفقرة الاعلى من حيث المتوسط الحسابي الفقرة (TRANS1) والتي تنص "تلتزم ادارة الشركة بالشفافية التامة مع العاملين كافة من خلال إعلامهم بالمعلومات المهمة كافة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥٦) بانحراف معياري (٠.٨٧٥) ومستوى اهمية متوسط بينما كانت الفقرة (TRANS2) والتي تنص "يتم التعامل بين مدير الشركة والعاملين وفق قواعد مبنية على المصادقية والشفافية" هي الأقل من حيث المتوسطات الحسابية اذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٠٦) بانحراف معياري (١.٠٣) ومستوى اهمية متوسط.

✍️ ثالثاً: الإحصاء الوصفي لمتغير الدراسة التابع

في هذا القسم تم حساب المقاييس الوصفية كمقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) للمتغير التابع.

الجدول (١٣) الاحصاء الوصفي لفقرات متغير نجاح المشاريع السياحية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
حققت مشاريع الشركة في السنوات الثلاثة الاخيرة انجازها ضمن التكاليف المخطط لها.	٣.٤٩	١.٠٣	٤	متوسط
حققت الشركة في السنوات الثلاث الاخيرة خفضا في التكاليف المخطط لها في مشاريعها.	٣.٤١	١.٠٣	٥	متوسط
تقوم الشركة بتحديد الموازانات بناءا على هيكله حجم المشروع	٣.٦١	١.٠٥	٣	متوسط
تقوم الشركة بأعداد جدول منظم زمني للمشروع	٣.٢٥	١.٠٥	٦	متوسط
تقوم الشركة بتحسين مستوى الجودة ومطابقة معايير الجودة المحددة مسبقا للمشروع	٣.٨٧	١.٠٤	١	مرتفع
تلتزم الشركة بمطابقة مقاييس مخرجات المشروع المخطط لها مسبقا.	٣.٧١	١.٠٤	٢	مرتفع
المتوسط العام	٣.٥٦	٠.٩٠١	-	متوسط

يشير الجدول (١٣) الى الاحصاء الوصفي لفقرات متغير نجاح المشاريع السياحية حيث يتضح أن

المتوسط العام لهذه الفقرات قد بلغ (٣.٥٦) بانحراف معياري (٠.٩٠١) ومستوى متوسط من الأهمية

وتشير هذه النتيجة الى ان افراد عينة الدراسة يرون بأن نجاح مشاريع العلاج في السعودية قد كان متوسطا.

كانت الفقرة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي الفقرة (PROJ6) والتي تنص "تقوم الشركة بتحسين مستوى الجودة ومطابقة معايير الجودة المحددة مسبقا للمشروع" حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٨٧) بانحراف معياري (١.٠٤) ومستوى اهمية مرتفع بينما كانت الفقرة (PROJ5) والتي تنص "تقوم الشركة بأعداد جدول منظم زمني للمشروع" هي الاقل من حيث المتوسطات الحسابية اذ بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٥) بانحراف معياري (١.٠٥) ومستوى اهمية متوسط.

٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة تم التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة والتأكد من خلو المتغيرات المستقلة من مشكلة التعددية الخطية المشتركة Multicollinearity.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة من خلال حساب قيم معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لجميع متغيرات الدراسة و يمكن اعتبار البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً إن كانت قيم معامل الالتواء المطلقة اقل من (١) وقيم معامل التفرطح المطلقة أقل من (٣). يوضح الجدول (٤ - ٧) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الجدول (١٤) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المشاركة	-٠.٦٦٨	-٠.٠٢٨
المساءلة	-٠.٧١٧	٠.٣٦٦
الشفافية	-٠.٩٥٣	٠.٦٥٢

١.٠٠	-٠.٩٥٥	نجاح المشاريع السياحية
------	--------	------------------------

يظهر الجدول (١٤) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي إذ تم حساب قيم معاملات الالتواء ومعاملات التفرطح والتي تعتبر من المقاييس الاحصائية الاساسية والشائعة لفحص والتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ويتبين من خلال النتائج الواردة ان جميع المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيطه تتبع التوزيع الطبيعي اذ كانت جميع قيم معاملات الالتواء المطلقة أقل من (١) وقيم معاملات التفرطح المطلقة أقل من (٣) وبالتالي فإنه يمكن اجراء الاختبارات الاحصائية التي تشترط التوزيع الطبيعي مثل الاختبارات المعلمية (البارومترية) واختبار الانحدار الخطي ونمذجة المعادلات البنائية.

ثانياً: اختبار التعددية الخطية المشتركة Multicollinearity

يعتبر هذا الاختبار من الاختبارات المهمة والاساسية التي يجب التأكد منها قبل استخدام الانحدار الخطي المتعدد أو اختبار فرضيات الدراسة من خلال نمذجة المعادلات البنائية SEM حيث أن وجود هذه المشكلة في المتغيرات المستقلة يؤدي إلى مشاكل في تقدير معادلة الانحدار وأيضاً خلق مشكلة الانحدار الزائف. وان القاعدة الاحصائية في هذا الاختبار أن تكون قيمة VIF أقل من (٥) والسماحية أكبر من (٠.٢٠) حتى يتم الحكم على عدم وجود هذه المشكلة في المتغيرات المستقلة. والجدول (١٢) يلخص نتائج اختبار التعددية الخطية المشتركة.

جدول (١٥): اختبار التعددية الخطية المشتركة بين متغيرات الدراسة المستقلة والوسيطه

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	معامل التباين المسموح به Tolerance
المشاركة	٣.٨٠١	٠.٢٦٣
المساءلة	٤.٠٠٨	٠.٢٥٠
الشفافية	٢.٤٩٨	٠.٤٠٠
الابتكار المالي	٤.٢٥١	٠.٢٣٥

يوضح الجدول (١٥) نتائج اختبار التعددية الخطية المشتركة Multicollinearity إذ تم حساب قيم معامل تضخم التباين VIF وقيم التباين المسموح به، وبالرجوع للنتائج يمكن القول بأنه لا توجد مشاكل تعددية خطية مشتركة كبيرة حيث كانت القيم ضمن النطاق المسموح به احصائيا إذ كانت قيم معامل VIF أقل من (٥) حيث تراوحت (٢.٤٩٨ – ٤.٢٥١) وكانت قيم التباين المسموح به أكبر من (٠.٢٠) حيث تراوحت القيم (٠.٢٣٥ – ٠.٤٠٠).

✍ اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال تقنية PLS حيث توفر هذه التقنية خيار Bootstrapping والذي يؤدي الى استخدام توليد عينات من نفس العينة الاصلية بمقدار ٥٠٠٠ مرة، وهذا يوفر تقدير أكثر مرونة من الطرق التقليدية وكانت نتائج اختبار فرضيات (Streukens and Leroi Werelds, 2016) وكانت نتائج اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى Ho.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية) على نجاح مشاريع العلاء في السعودية.

الجدول (١٦) اختبار فرضية الدراسة الأولى

نوع العلاقة	الحكم على فرضية الدراسة	P Value	T المحسوبة	الخطأ المعياري	B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المتغير المستقل
إيجابية	قبول الفرضية الصفرية وعدم قبول الفرضية البديلة	٠.٨٠٩	٠.٢٤٢	٠.٠٦٩	٠.١٧	٠.٨٦٣	٠.٧٤٥	المشاركة
	عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	٠.٠٠٠	٧.٠٦٣	٠.٠٦٧	٠.٤٧٤			المساءلة

الشفافية			$\frac{t}{n}$	$\frac{r}{n}$	٧.٣١٨	:	عدم قبول الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة	$\frac{t}{n}$
----------	--	--	---------------	---------------	-------	---	---	---------------

يشير الجدول (١٦) نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية حيث يتبين ان قيمة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع قد بلغت (٠.٨٦٣) وتشير هذه القيمة الى وجود علاقة قوية بين متغيرات الدراسة. ولتقييم القدرة التفسيرية لنموذج الدراسة تم حساب قيمة معامل التحديد R^2 حيث بلغت (٠.٧٤٥) وتشير هذه القيمة الى وجود قوة تفسيرية مرتفعة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع وهذا يعني أن (٧٤.٥%) من التغير الحاصل في المتغير التابع سببه المتغيرات المستقلة مجتمعة.

من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على قيمة t المحسوبة والقيمة الاحتمالية P -value لقبول أو رفض الفرضيات حيث إن كانت القيمة المحسوبة لاختبار t أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (١.٩٦) أو كانت القيمة الاحتمالية أقل من (٠.٠٥) فإنه يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، بينما إن كانت قيمة t المحسوبة اصغر من القيمة الجدولية البالغة (١.٩٦) او كانت القيمة الاحتمالية أكبر من (٠.٠٥) فإنه يمكن قبول الفرضية الصفرية.

وكان اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

١. المشاركة

بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا (٠.٠١٧) وتشير هذه القيمة الى أن تأثير المشاركة على نجاح مشاريع العلاء في السعودية قد كان إيجابيا ولكنه ضعيف للغاية، وكانت القيمة المحسوبة لاختبار t (٠.٢٤٢) أي أن القيمة المحسوبة اصغر من القيمة الجدولية والبالغة (١.٩٦) وكانت القيمة الاحتمالية P -Value (809) أي أن هذه القيمة أكبر من (٠.٠٥) وبالتالي يمكن الحكم بقبول الفرضية الصفرية بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على نجاح مشاريع العلاء في السعودية.

٢. المساءلة:

كانت قيمة معامل الانحدار بيتا (٠.٤٧٤) وتشير هذه القيمة الى أن تأثير المساءلة على نجاح المشاريع السياحية قد كان إيجابيا وقويا، وكانت القيمة المحسوبة لاختبار t (٧.٠٦٣) أي أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (١.٩٦) وكانت القيمة الاحتمالية P-value (٠.٠٠٠) أي أن هذه القيمة أصغر من (٠.٠٥) وبالتالي يمكن الحكم برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للمساءلة على نجاح مشاريع العلاء في السعودية.

٣. الشفافية:

كانت قيمة معامل الانحدار بيتا (٠.٤١٣) وتشير هذه القيمة الى أن تأثير الشفافية على نجاح المشاريع السياحية قد كان إيجابيا وقويا، وكانت القيمة المحسوبة لاختبار t (٧.٣١٨) أي أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية والبالغة (١.٩٦) وكانت القيمة الاحتمالية P-value (٠.٠٠٠) أي أن هذه القيمة أصغر من (٠.٠٥) وبالتالي يمكن الحكم برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للشفافية على نجاح مشاريع العلاء في السعودية.

ويتبين من خلال نتائج اختبار الفرضيات ان اكثر متغيرات الحوكمة تأثيرا على نجاح مشاريع العلاء في السعودية قد كان المساءلة ومن ثم الشفافية بينما لم يكن للمشاركة اي تأثير دال احصائيا.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

١.٥ مقدمة

يستعرض هذا الفصل مناقشة اهم النتائج على ضوء نتائج التحليل الاحصائي وتبرير النتائج من خلال الاستناد على الادبيات والدراسات السابقة وأيضا تقديم التوصيات والاقتراحات التي تم التوصل اليها من خلال نتائج الدراسة وفقا لوجهة نظر افراد عينة الدراسة.

٢.٥ مناقشة النتائج

- أولا: أكدت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة احصائية للحكومة بأبعادها (المشاركة، المساءلة، الشفافية) على مشاريع العلاء في السعودية، وتشير هذه النتيجة الى ان تطبيق المشاريع السياحية لمبادئ الحوكمة خصوصا المبادئ الثلاثة (المشاركة، المساءلة، الشفافية) سيحسن من أداء المشاريع السياحية وبالتالي نجاح هذه المشروعات من خلال تطبيق افضل الممارسات الفعالة للحكومة والتي تلعب دورا في زيادة كفاءة القرارات التنظيمية والإدارية وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي والمالي وخلق مزايا تنافسية لهذه المشروعات.
- ثانيا: أكدت نتائج الدراسة الى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على نجاح المشاريع السياحية. مع ان الدراسات السابقة أكدت وجود اهمية كبيرة للمشاركة في تحسين الأداء التنظيمي للشركات والمنظمات باختلاف أنشطتها وأحجامها وان المشاركة تلعب دورا أساسيا في تعزيز الابتكار إلا ان هذه الدراسة لم تتوصل الى وجود تأثير للمشاركة على نجاح المشاريع السياحية.
- ثالثا: أشارت نتائج الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة على نجاح المشاريع السياحية حيث أن استخدام الادارة في هذه الشركات لمبادئ المساءلة مثل تفعيل القانون على الجميع واستخدام نظام مكافآت وعقوبات سيعزز من تحسين إنتاجية واداء الافراد وهذا سينعكس على الأداء التنظيمي ومن ثم نجاح مشاريع العلاء في السعودية.

- رابعاً: بينت نتائج الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية على نجاح المشاريع السياحية، حيث يمكن القول بأن الشفافية احد اهم العناصر الأساسية في تعزيز النجاح التنظيمي لأي منظمة او شركة اذ تعمل الشفافية على تبادل المعلومات بين العاملين وإدارتهم بشكل فعال وان الشفافية ستؤدي الى تعزيز رضا العاملين عن أعمالهم وهذا يؤدي الى تحسين الأداء التنظيمي وبالتالي زيادة نجاح المشاريع السياحية.

٣.٥ التوصيات والمقترحات

على ضوء نتائج التحليل الاحصائي فإن الباحث قدم التوصيات والمقترحات التالية:

١. ضرورة تركيز المشاريع السياحية على تحسين التفاعل بين العاملين من خلال تفعيل الأنشطة غير الرسمية لتحسين التواصل بينها وبين العاملين.
٢. ضرورة تبني المشاريع السياحية السياسة الباب المفتوح لضمان أكبر قدر ممكن من إشراك العاملين بصناعة القرارات المختلفة.
٣. ضرورة زيادة وعي العاملين لأهمية العمل كفريق لتحسين أنشطة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية.
٤. ضرورة قيام ادارة المشاريع السياحية بمشاركة العاملين بالمعلومات حول القوانين والأنظمة الواجب إتباعها في العمل
٥. على المديرين في المشاريع السياحية العمل على الالتزام بالمصداقية والشفافية التامة مع العاملين من خلال إعلامهم بالمعلومات المهمة.
٦. على الإدارة في المشاريع السياحية مكافأة العاملين الذين يقومون بإدخال ابتكارات ذات منفعة اقتصادية على الشركة.

Abstract

The study aimed to understand the role of governance in the success of tourism projects, specifically applied to Al-Ula projects in Saudi Arabia. To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical method was employed. A sample of employees working on Al-Ula projects was selected, and 360 questionnaires were distributed, with 20 of them returned as invalid for analysis. The sample type was simple random sampling. The study followed the descriptive-analytical method to achieve its goals.

The results of the study indicated a statistically significant impact of governance in its dimensions of participation, accountability, and transparency on the success of tourism projects. The study made several recommendations, the most important of which were: the need for tourism projects to focus on improving interaction among employees by activating informal activities to enhance communication, and adopting an open-door policy to ensure the greatest possible involvement of employees in decision-making processes.

Keywords :Governance - Success of Tourism Projects - Al-Ula Projects in Saudi Arabia

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ١- ابورمان، امانى (٢٠١٨). المجالات المعرفية لإدارة المشاريع وأثرها على جودة المشروع، الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والمعدل للوعي المنظمي دراسة تطبيقية في شركات الاتصالات الأردنية . [أطروحة دكتوراه. غير منشورة] . جامعة العلوم الإسلامية، عمان الأردن.
- ٢- بقليلة، بسام خليل عطا الله. (٢٠٢١). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على استمرارية الشركات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز - الإقتصاد والإدارة، مج ٣٥، ع ٢٤، ١١٥ - ١٤٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1187975>
- ٣- بلاسم، شفاء حسن، وحسن، علي حمزة (٢٠٢٠) اثر تحقيق متطلبات التصنيع الأخضر في نجاح المشروع دراسة استطلاعية في شركة المشاريع النفطية / حقل شرقي بغداد - مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٢(٢). ٤٥٤-٤١٦
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-976217>
- ٤- بوراس، بودالية، و قدودو، جميلة. (٢٠٢١). أثر الحوكمة على النمو الاقتصادي: دراسة حالة دول شمال إفريقيا: الجزائر، تونس، المغرب ٢٠٠٠-٢٠١٧. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج ٥، ع ٢٤، ١٦٩ - ١٨٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/12280>
- ٥- الجبالي، سمير والمحاميد، اسعود. (٢٠١٨). أثر حوكمة الجامعات في الاحتفاظ بالعاملين: اختبار الدور الوسيط لرضا العاملين-دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة الاتحاد الجامعة العربية.
- ٦- جبريل، وسام محمد موسى، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (٢٠١٧). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1015563>

٧- جبريل، وسام محمد موسى، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (٢٠١٨). أثر الإنتاج الرشيق على نجاح

المشاريع الصغيرة الصناعية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية،

مج ٢، ١٤، ١٣٧ - ١٦٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1091947>

٨- جمعة، أحمد. (٢٠١٥). أخلاقيات مهنة المحاسبة والتحكيم المؤسسي، الأردن: دار الصفاء للنشر

والتوزيع.

٩- الجنيدى، آلاء (٢٠١٨). أثر إدارة المواهب في نجاح المشاريع الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد

البشرية، دراسة في شركات الاتصالات الأردنية [اطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة العلوم

الاسلامية العالمية، عمان، الأردن.

١٠- الحايك، نهى. (٢٠١٦). أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة

المديرية العامة للجمارك السورية). رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية،

دمشق، سوريا.

١١- الحربي، آلاء واصل. (٢٠٢١). أثر حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية: دراسة تطبيقية على

البنوك المدرجة في السوق المالية السعودية "تداول". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات

الاقتصادية والإدارية، مج ٢٩، ٣٤، ٢٢٣ - ٢٥٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1166525>

١٢- حسن عمر صفوت، ويعقوب، فيحاء عبد الله (٢٠١٨) توظيف ادوات إدارة الكلفة في أسلوب

التنفيذ المتسارع للمشاريع الانشائية لغرض ترشيد الكلف. مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٣(١٣)

٢٧-٤٤

١٣- خريس، يوسف. (٢٠٢٠). أثر تطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في

إقليم الشمال رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

١٤- خليل، هاني، (٢٠١٩): مدى تأثير حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في

فلسطين (دراسة تحليلية لآراء المراجعين الخارجيين والمستثمرين)، رسالة ماجستير غير منشورة،

الجامعة الإسلامية، غزة.

١٥- الدهشان، جمال (٢٠٢٠). تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة

ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية.

١٦- دهليز، خالد عبد السلام، وعنبر، هشام محمود (٢٠١٧) اثر المجالات المعرفية لادارة المشاريع على

جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية

والادارية، ٢٥ (٢)، ٢١-١

١٧- الراعي، أسماء. (٢٠٢١). واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها

بالتمكن الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

١٨- الربيعي، عبدالله حسن محمد علي. (٢٠٢٢). أثر المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة: دراسة

ميدانية في البنوك التجارية العاملة بالجمهورية اليمنية. مجلة الآداب، ع ٢٤٦، ٦٤٦ - ٦٩٨. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1311863>

١٩- الزايغ، إياد رمضان عمر، و عاشور، يوسف حسين محمود. (٢٠٢١). أثر الحوكمة على الالتزام

التنظيمي: دراسة تطبيقية على أكبر الجامعات العاملة في قطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل

المتوسطي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1359130>

٢٠- السنوسي، إدريس وائل، و حجازي، هيثم علي. (٢٠٢٠). أثر الحوكمة المؤسسية في تحقيق الميزة

التنافسية: دراسة ميدانية لدى المشافي الخاصة في مدينة عمان. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال،

مج ٩، ع ٢٤، ٣٥١ - ٣٦٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1090283>

٢١- شعبان، محمد حسن (٢٠١٢) الإدارة الحديثة للمشاريع باستخدام القيم المكتسبة. الإدارة العامة

للطباعة والنشر للتوزيع.

٢٢- الشوابكة، روان عودة خلف العبادي، عيبر فوزان عارف، وارتيمة، هاني جزاع عبد الكريم (٢٠٢٠)

التوجهات الاستراتيجية وأثرها في نجاح المشاريع الدور الوسيط لرأس المال الفكري دراسة ميدانية في

مركز الملك عبد الله الثاني للتصميم والتطوير "كأدي". مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٤١ ، (٦٧)

١٠٨ - ٦٧

- ٢٣- صقر، احمد محي خلف (٢٠٢٠) المشروعات الصغيرة وآلية التنفيذ. دار التعليم الجامعي.
- ٢٤- الطائي، محمد (٢٠١٥). المدخل في نظم المعلومات الاستراتيجية دار الثقافة للنشر والتوزيع. الطحان، جاسم محمد (٢٠١٨) تكنولوجيا المعلومات للاعمال. دار الكتاب الجامعي الطيبي، خضر (٢٠١٠).
- اساسيات إدارة المشاريع وتكنولوجيا المعلومات. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ٢٥- عبد القادر، عمر. (٢٠١٨) . الابتكار المالي للخدمات المصرفية وأثرها على أداء البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- ٢٦- العبيدي محمود والفضل مؤيد (٢٠١٠) إدارة المشاريع منهج كمي مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ٢٧- العثمان، عبير عبد الله محمد (٢٠١٧) اثر ادارة مخاطر المشاريع الانشائية على الاداء: دراسة ميدانية في الأمانة العامة للأوقاف - وزارة الأوقاف - دولة الكويت. اطروحة دكتوراه. غير منشورة . جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- ٢٨- علي، أحمد علي عطية، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (٢٠١٨). أثر تكامل سلسلة التوريد على نجاح المشاريع في الشركات الهندسية المتخصصة بإدارة المشاريع (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/101524>
- ٢٩- غربي، صباح، رومي، إسماعيل موسى، و قندوسي، طاوش. (٢٠١٩). أثر نظم المعلومات في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة حالة شركات الاسمنت الغرب الجزائري. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٥، ١٤ ، ٥٤٠ - ٥٥٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1005129>
- ٣٠- المناصير، عمر. (٢٠١٣). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.
- ٣١- ميخائيل، أشرف. (٢٠١٥). تدقيق الحسابات في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر الأول حول التدقيق الداخلي في إقطاع حوكمة الشركات، القاهرة.
- ٣٢- نسمان، إبراهيم. (٢٠١٩). دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة: دراسة تطبيقية على قطاعات المصارف العامة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة غزة، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Almasria, N. A. Corporate Governance and the Quality of Audit Process: An Exploratory Analysis Considering Internal Audit, Audit Committee and Board of Directors. *European Journal of Business and Management Research*, 7(1), 2022
- 2- Al-Siyabi, M. Alnuaimi, A. Khadem, & Alzebdeh, K. (2019). Cost
- 3- Christopher, J. The Failure of Internal Audit: Monitoring Gaps and a Case for a New Focus. *Journal of Management Inquiry*, issue 12, 2018.
- 4- Dahie, A., Osman, A., & Omar, A. (2017). The Role of Project Management in achieving project success: Empirical study from Local NGOs in Mogadishu-Somalia *Australian Journal of Science and Technology*, 1(2), 29-45.
- 5- Dasani, R. M., Patel, V., & Soni, N. (2015). Sustainable Tourism Development: A Critique of the South African Approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(1), 18-37.
- 6- Dhawan, A., Sharma, K., & Trivedi, M. K. (2022). Simulated Annealing- Based Time-Cost Trade-Off Model for Construction Projects. In *Artificial Intelligence and Sustainable Computing* (pp. 33-43). Springer, Singapore. *Artificial Intelligence and Sustainable Computing Algorithms for Intelligent Systems* https://doi.org/10.1007/978-981-16-1220-6_4
- 7- Elmezain, M., Baduruzzaman, W. H. W., & Khoiry, M. A. (2021). The impact of project manager's skills and age on project success, *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 18(4), 1-16.<https://doi.org/10.14488/BJOPM.2021.017>

- 8- estimation practices prevalent in construction projects in Oman. The Journal of Engineering Research, 16(2), 115-129.DOI: 10.24200/tjer. Vol16iss2pp115-129
- 9- Gabrinl, C. J. The Effect Of Internal Audit on Governance: Maintaining Legitimacy of Local Government (Doctoral Dissertation, Reubin O'D. Askew School of Public Administration and Policy, 2013, Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Carl Gabrini/publication/](https://www.researchgate.net/profile/Carl%20Gabrini/publication/)
- 10- Kerzner, H. (2015). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (11th ed.). Wiley.
- 11- Kerzner, H.R. (2013). Projectmanagement: asystems approachto Planning, Scheduling, and controlling (10th ed.). John Wiley & Sons.
- 12- Klein, G. (2023). The Entwinement of Project and Information Technology Research Editorial. Project Management Journal, <https://doi.org/10.1177/87569728231169415>
- 13- Ktaish, B., & Hajdu, M. (2022). Success Factors in Projects. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 1218, (1), P012034). IOP Publishing.
- 14- McCarty, A., & Skibniewski, M. (2017). The Impact of PMIS Training Patterns of benefit realization in project management information systems training Journal of Engineering, Project & Production Management, 7(1).
- 15- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2012). Project Management: A Managerial Approach (8th ed.). Wiley
- 16- Pines, J. M., Pilgrim, R. L., & Seabury, S. A. (2009). Travel and Tourism: An Industry Primer. McGraw-Hill Education.
- 17- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

- 18- Radujković, M., & Sjekavica, M. (2017). Project management success factors. *Procedia engineering*, 196, 607-615. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.08.048>
- 19- Roślon, J. (2022). Materials and Technology Selection for Construction Projects Supported with the Use of Artificial Intelligence. *Materials*, 15(4), 1282. <https://doi.org/10.3390/ma15041282>
- 20- Sarvari, H., Chan, D. W., Alaeos, A. K. F., Olawumi, T. O., & Aldaud, A A. A. (2021). Critical success factors for managing construction small and medium-sized enterprises in developing countries of Middle East: Evidence from Iranian construction enterprises. *Journal of Building Engineering*, 43, 103152. <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2021.103152>.
- 21- Sun, H., Tang, W., Duffield, C. F., Zhang, L., & Hui, F. K. P. (2022). How to get international construction projects delivered on time: from Chinese contractors' perspective. *Journal of Civil Engineering and Management*, 28(2), 134-149. <https://doi.org/10.3846/jcem.2022.16381>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر الحوكمة في نجاح المشاريع السياحية دراسة تطبيقية

على مشاريع العلاء في السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم

على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠-٣٩ سنة ☐ من ٤٠-٤٩ سنة ☐ من ٥٠ سنة فأكثر
- ٣- المؤهل العلمي ☐ ثانوية ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- ٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥-٩ سنوات ☐ من ١٠-١٤ سنة ☐ من ١٥ سنة فأكثر
- ٥- المسمى الوظيفي ☐ مدير عام ☐ رئيس قسم ☐ مشرف عمل ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: الحوكمة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المحور	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
المشاركة					
تتبنى إدارة الشركة سياسة الباب المفتوح والتواصل الديموقراطي مع العاملين عند اتخاذ قرارات إستراتيجية هامة					
يتم تنظيم العلاقات الأفقية والرأسية بين العاملين في الشركة بصورة مستمرة					
يعمل مدير الشركة على تفعيل الشراكات مع المجتمع المحلي بما يحقق المصلحة العامة					
يتم صياغة رؤية ورسالة الشركة من خلال التواصل والمناقشة بين الادارة والعاملين في الشركة					
تسعى ادارة الشركة الى تفعيل الانشطة غير الرسمية لتحسين التواصل بينها وبين العاملين					
المساءلة					
يتم مساءلة العاملين في الشركة عند عدم التزامهم بالأنظمة والقوانين					
يتم مشاركة العاملين في الشركة بالمعلومات					

					حول القوانين والأنظمة الواجب إتباعها في العمل.
					تتبنى الشركة أساليب مساءلة تضمن تفعيل القانون والتعليمات دون المساس بحقوق العاملين وكرامتهم
					ان ثقافة الشركة مبنية على روح الفريق و التشاركية فيما يتعلق بالمكافآت والعقوبات ان وجدت
الشفافية					
					تلتزم ادارة الشركة بالشفافية التامة مع العاملين كافة من خلال إعلامهم بالمعلومات المهمة كافة.
					يتم التعامل بين مدير الشركة والعاملين وفق قواعد مبنية على المصداقية والشفافية
					تسعى ادارة الشركة لتطوير الأداء في حال وجود قصور في العمل.
					يعمل مدير الشركة على تبني أساليب إبداعية لحل المشكلات التي تواجه العاملين.
					يلتزم مدير الشركة بالمرونة في العمل المساءلة العاملين عند تقصير احدهم في العمل.
					تحرص الشركة على تبني نهج الموضوعية عند التعامل مع العاملين فيها

المحور الثاني: نجاح المشاريع السياحية ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
حققت مشاريع الشركة في السنوات الثلاثة الاخيرة انجازها ضمن التكاليف المخطط لها.					
حققت الشركة في السنوات الثلاث الاخيرة خفضا في التكاليف المخطط لها في مشاريعها.					
تقوم الشركة بتحديد الموازانات بناءا على هيكله حجم المشروع					
تقوم الشركة بأعداد جدول منظم زمني للمشروع					
تقوم الشركة بتحسين مستوى الجودة ومطابقة معايير الجودة المحددة مسبقا للمشروع					
تلتزم الشركة بمطابقة مقاييس مخرجات المشروع المخطط لها مسبقا.					

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of project Management

**The Impact of Governance on the Success of Tourism
Projects: An Applied Study on AlUla Projects in Saudi
Arabia**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Garad

٢٠٢٤