



جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي- الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

بعنوان:

العلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات وأبعاد التنمية المستدامة لدعم

بيئة الأعمال في الجزائر (دراسة تطبيقية على Starlight، condor، iris)

من إعداد الطالب:

مبروكي فاتح

إشراف:

د. بن عيسى ريم

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مسغوني منى	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	رئيسا
بن عيسى ريم	أستاذ محاضراً	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	مشرفا ومقررا
عيشوش محمد الحافظ	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	مناقشا
حملاوي سكينه	أستاذ محاضراً	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	مناقشا
بن صغير فاطمة الزهراء	أستاذ محاضراً	جامعة العربي التبسي - تبسة	مناقشا
مهري عبد المالك	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي - تبسة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي- الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الطور الثالث

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

بعنوان:

العلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات وأبعاد التنمية المستدامة لدعم
بيئة الأعمال في الجزائر (دراسة تطبيقية على Starlight، condor، iris)

إشراف:

د. بن عيسى ريم

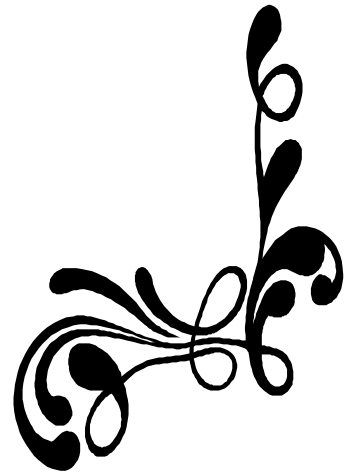
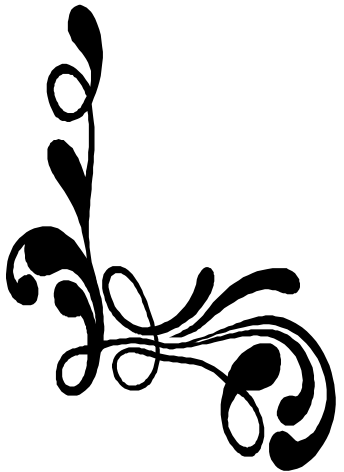
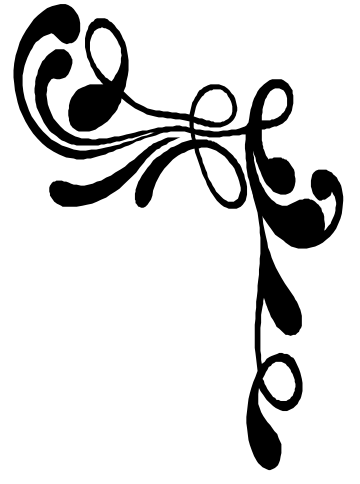
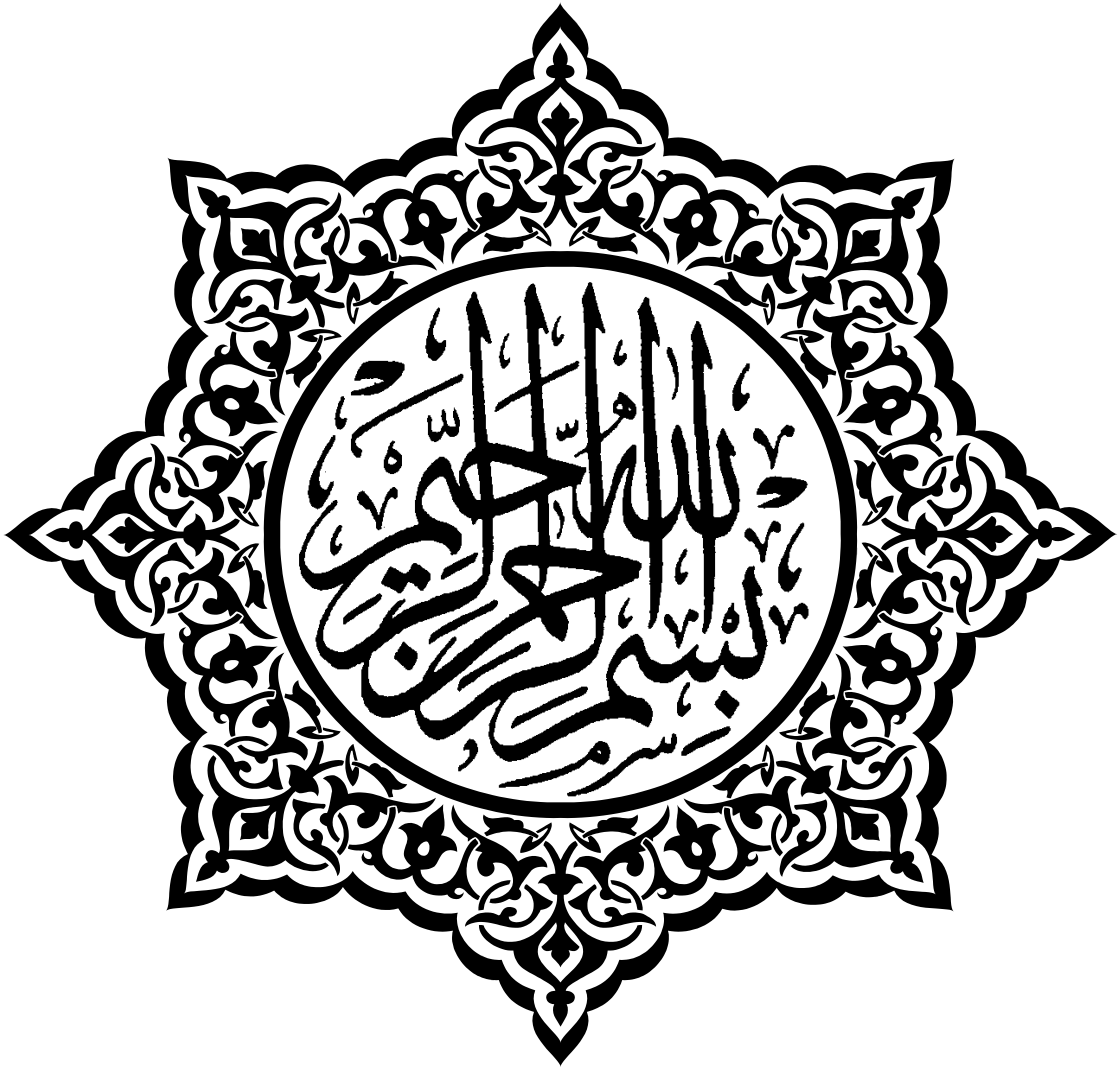
من إعداد الطالب:

مبروكي فاتح

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مسغوني منى	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	رئيسا
بن عيسى ريم	أستاذ محاضراً	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	مشرفا ومقررا
عيشوش محمد الحافظ	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	مناقشا
حملوي سكيينة	أستاذ محاضراً	جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي	مناقشا
بن صغير فاطمة الزهراء	أستاذ محاضراً	جامعة العربي التبسي - تبسة	مناقشا
مهري عبد المالك	أستاذ التعليم العالي	جامعة العربي التبسي - تبسة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



الإهداء ...

إلى من رباني ورعاني الوالد الكريم حفظه الله وبرك في عمره...

إلى روح امي الطاهرة رحمة الله عليهما...

إلى كل عائلتي الكريمة ...

إلى ابنتي قرة عيني جوري حفظها الله ...

إلى من لم يدخلوا على بعلمهم ...

إلى كل أساتذتي الكرام وكل من علمني حرفا ...

اهدي هذا العمل المتواضع ...

فاتح

كلمة شكر....

الشكر لله عز وجل اولاً واخيراً الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع جداً، سائلاً إياه أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

خالص تشكراتي أتقدم بها إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة: بن عيسى ريم، بداية على جميل تواضعها معنا، ثم على تفضلها بالإشراف على متابعة إنجاز هذه الأطروحة والسهر على التصويب والتصحيح وكذا على جهدها وتوجيهاتها القيمة، فجزاها الله عنا خير الجزاء.

شكرنا موصولاً لأساتذتنا الكرام في قسم علوم التسيير وإلى كل طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، وأخص بالذكر الزميلة كلثوم فرحات والتسهيلات التي قدمتها لنا طيلة مشوارنا في جامعة الوادي.

شكراً لكل من قدم لنا المساعدة ... شكراً لكل من دعمنا وشجعنا طيلة مشوارنا في هذه المرحلة ولو

بالكلمة الطيبة ...

مبروكي فاتح

الملخص:

تهدف الدراسة الى معرفة تأثير الدور التكاملي بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية (دور مجلس الإدارة، دور اللجان، آلية المراجعة الداخلية، آلية منافسة السوق، آلية المراجعة الخارجية، التشريعات والقوانين) على ابعاد التنمية المستدامة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم بناء نموذج الدراسة انطلاقا من الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، والاستعانة بدراسة حالة في الجانب الميداني باختيار ثلاث مؤسسات اقتصادية (مؤسسة كوندور، مؤسسة ستارلايت، مؤسسة اريس سات) عن طريق استبيان اعد خصيصا لهذا الغرض وزع على عينة مكونة من 166 عامل تم تحليل ومعالجة بياناته إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, v27).

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها وجود أثر فعال للعلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات على ابعاد التنمية المستدامة مجتمعة، كما أوصت الدراسة بضرورة إدراك أهمية تطبيق آليات الحوكمة الداخلية والخارجية التي من شأنها ان تؤثر على تحقيق ابعاد التنمية المستدامة وتدعم بيئة الاعمال الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: آليات داخلية لحوكمة المؤسسات، آليات خارجية لحوكمة المؤسسات، حوكمة مؤسسات، تنمية مستدامة، ابعاد تنمية مستدامة.

Abstract:

The study aims to know the impact of the complementary role between internal and external mechanisms (the role of the board of directors, the role of committees, the internal review mechanism, the market competition mechanism, the external review mechanism, legislation and laws) on the dimensions of sustainable development, where the descriptive analytical approach was relied upon and the study model was built based on Arab and foreign theoretical and field studies related to the subject of the study, and using a case study in the field aspect by choosing three economic institutions (Condor Corporation, Starlight Corporation, Ares Sat Corporation) through a questionnaire prepared specifically for this purpose and distributed to a sample of 166 workers whose data were analyzed and processed statistically using the statistical program (SPSS, v27).

The study reached a set of results, the most prominent of which is the existence of an effective impact of the complementary relationship between the internal and external mechanisms of corporate governance on the dimensions of sustainable development combined. The study also recommended the necessity of realizing the importance of applying internal and external governance mechanisms that would affect the achievement of the dimensions of sustainable development and support the Algerian business environment.

Keywords: Internal mechanisms of corporate governance , external mechanisms of corporate governance , corporate governance, sustainable development , dimensions of sustainable development.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
V	الإهداء
VI	شكر وعرقان
VII	ملخص الدراسة
X	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ - ف	مقدمة
الفصل الأول: الخلفية النظرية والأطر الأساسية لحوكمة المؤسسات	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: : ماهية حوكمة المؤسسات
3	المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات
8	المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة
10	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
13	المبحث الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات
14	المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات.
20	المطلب الثاني: محددات حوكمة المؤسسات
23	المطلب الثالث: خصائص حوكمة المؤسسات
25	المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات
25	المطلب الأول: مفهوم آليات حوكمة المؤسسات
27	المطلب الثاني: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات
31	المطلب الثالث: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات
33	المبحث الرابع: تجارب حوكمة المؤسسات في بيئة الأعمال الدولية والعربية: نماذج مختارة
33	المطلب الأول: تجارب دول أجنبية في تطبيق حوكمة المؤسسات
35	المطلب الثاني: تجارب دول عربية في تطبيق حوكمة المؤسسات
39	المطلب الثالث: تجربة الجزائر في تطبيق حوكمة المؤسسات

42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مضامين التنمية المستدامة وعلاقتها بحوكمة المؤسسات	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: التأصيل النظري لمفهوم التنمية المستدامة
45	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة
48	المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة وخصائصها
51	المطلب الثالث: اهداف التنمية المستدامة
54	المبحث الثاني: أبعاد التنمية المستدامة
54	المطلب الأول: الابعاد الأساسية للتنمية المستدامة
58	المطلب الثاني: الابعاد الثانوية للتنمية المستدامة
60	المطلب الثالث: تداخل أبعاد التنمية المستدامة
62	المبحث الثالث: التنمية المستدامة في الجزائر: قراءة في الواقع والتحديات والتوجهات
62	المطلب الأول: وضعية التنمية المستدامة في الجزائر
65	المطلب الثاني: تحديات التنمية المستدامة في الجزائر
67	المطلب الثالث: التوجهات الجديدة للجزائر لتكريس التنمية المستدامة
72	المبحث الرابع: العلاقة بين حوكمة المؤسسات وأبعاد التنمية المستدامة
73	المطلب الأول: علاقة الحوكمة والتنمية المستدامة
74	المطلب الثاني: الحوكمة والبعاد الاقتصادي للتنمية المستدامة
76	المطلب الثالث: الحوكمة والبعاد الاجتماعي للتنمية المستدامة
77	المطلب الرابع: الحوكمة والبعاد البيئي للتنمية المستدامة
79	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات على أبعاد التنمية المستدامة	
81	تمهيد
82	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
82	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
93	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
96	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة

108	المبحث الثاني: معالجة وتحليل نتائج الاستبيان
108	المطلب الأول: تحليل خصائص العينة
113	المطلب الثاني: تحليل نتائج محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية
119	المطلب الثالث: تحليل نتائج محور أبعاد التنمية المستدامة
124	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
125	المطلب الأول: التهيئة الإحصائية لاختبار الفرضيات
126	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
143	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج
151	خلاصة الفصل
153	خاتمة
159	المصادر والمراجع
169	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
94	تصنيف عبارات المحور الثاني الاليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات.	(1-3)
95	تصنيف عبارات المحور الثالث أبعاد التنمية المستدامة	(2-3)
95	اوزان عبارات الاستبيان حسب مقياس ليكرت (Likert) الخماسي	(3-3)
95	قيم المتوسطات الحسابية ودرجة التوفر حسب مقياس ليكرت الخماسي	(4-3)
97	اختبار الصدق البنائي للاستبيان.	(5-3)
98	اختبار صدق الاتساق الداخلي لبعده آلية دور مجلس الادارة.	(6-3)
99	اختبار صدق الاتساق الداخلي لبعده آلية دور اللجان.	(7-3)
100	اختبار صدق الاتساق الداخلي لبعده آلية دور المراجعة الداخلية.	(8-3)
101	اختبار صدق الاتساق الداخلي لبعده آلية منافسة السوق.	(9-3)
101	اختبار صدق الاتساق الداخلي لبعده آلية المراجعة الخارجية.	(10-3)
102	اختبار صدق الاتساق الداخلي لبعده التشريعات والقوانين.	(11-3)
103	اختبار صدق الاتساق الداخلي للبعده الاقتصادي.	(12-3)
104	اختبار صدق الاتساق الداخلي للبعده الاجتماعي.	(13-3)
104	اختبار صدق الاتساق الداخلي للبعده البيئي.	(14-3)
105	اختبار صدق الاتساق الداخلي للبعده التكنولوجي.	(15-3)
107	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.	(16-3)
108	ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية.	(17-3)
108	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(18-3)
109	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(19-3)
110	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	(20-3)
111	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.	(21-3)
112	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	(22-3)
113	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعده آلية دور مجلس الادارة.	(23-3)
114	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعده آلية دور اللجان.	(24-3)
115	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعده آلية دور المراجعة الداخلية.	(25-3)
116	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعده آلية منافسة السوق.	(26-3)
117	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعده آلية المراجعة الخارجية.	(27-3)
118	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعده التشريعات والقوانين.	(28-3)

قائمة الجداول

119	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الاقتصادي.	(29-3)
120	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الاجتماعي.	(30-3)
121	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد البيئي.	(31-3)
122	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد التكنولوجي.	(32-3)
123	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بأبعاد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية.	(33-3)
124	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بأبعاد محور أبعاد التنمية المستدامة.	(34-3)
125	اختبار الاستقلالية (VIF و Tolérance)	(35-3)
127	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبعدي آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد الاقتصادي.	(36-3)
128	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد الاقتصادي.	(37-3)
130	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبعدي آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد الاجتماعي.	(38-3)
132	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد الاجتماعي.	(39-3)
134	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبعدي آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد البيئي.	(40-3)
135	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد البيئي.	(41-3)
137	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبعدي آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد التكنولوجي.	(42-3)
138	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات على البعد التكنولوجي.	(43-3)
140	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبعدي الآليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على بعد أبعاد التنمية المستدامة.	(44-3)
142	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الآليات الداخلية والخارجية حوكمة المؤسسات على بعد أبعاد التنمية المستدامة.	(45-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات	(1-1)
12	أهمية حوكمة المؤسسات	(2-1)
17	مبادئ حوكمة المؤسسات	(3-1)
22	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات	(4-1)
25	خصائص حوكمة المؤسسات	(5-1)
26	ليات حوكمة المؤسسة الداخلية والخارجية	(6-1)
53	الأهداف السبع عشر للتنمية المستدامة	(1-2)
60	ابعاد التنمية المستدامة	(2-2)
61	تداخل ابعاد التنمية المستدامة	(3-2)
84	تعداد مؤسسة كوندور حسب المناصب الوظيفية	(1-3)
85	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	(2-3)
86	تعداد مؤسسة اريس حسب المناصب الوظيفية	(3-3)
87	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اريس	(4-3)
88	تعداد مؤسسة ستارلايت حسب المناصب الوظيفية	(5-3)
89	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ستارلايت	(6-3)
93	نموذج متغيرات الدراسة	(7-3)
109	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(8-3)
110	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(9-3)
111	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	(10-3)
112	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.	(11-3)
113	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	(12-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
170	استمارة الاستبيان	01
175	قائمة المحكمين للاستبيان	02
176	مخرجات SPSS	03

مقدمة

تمهيد

في ظل الأزمات الاقتصادية والمالية المتعددة والمتسلسلة التي مست أثقل الاقتصاديات عالمياً ، وما ترتب عليها من فضائح مالية وحالات افلاس وانهيارات لكبرى المؤسسات، مثل شركة انرون ENRON والتي وقعت في تجاوزات خاطئة وممارسات لأخلاقية بالإضافة إلى انهيار شركة وورلد كوم وفرانس تليكوم وغيرهم لقي مفهوم حوكمة المؤسسات قدر عالٍ من الاهتمام من مختلف الباحثين والمحللين والهيئات الرقابية و المنظمات الاقتصادية والمالية الدولية ، وكذلك قطاعات المؤسسات والمصارف سواء إقليمياً أو دولياً، باعتباره حجر الزاوية لتحقيق التنمية والقاعدة التي يبني عليها تطوير العمل المؤسسي ، خاصة لما تواجهه تلك المؤسسات على اختلاف أنواعها من تحديات ومخاطر قد تعصف بعملها، وتحول دون قيامها بدورها وتحقيق أهدافها والمهام المناطة بها.

اضحى الوصول الى اقتصاد قوي متعاف مستقر ليس ريعي يتطلب توفر بيئة أعمال سليمة لا تشوبها الضبابية وتتسم بالشفافية والمصداقية، ولتحقيق ذلك استوجب تضافر جهود عديدة من أجل تحقيق التنمية المستدامة و تحسين بيئة الأعمال الجزائرية وفق المعايير العالمية والتي اعتبرت حوكمة المؤسسات هي الإطار القانوني والإداري لها وأحد أهم مرتكزاتها، وقد اثبتت العديد من الدراسات على وجود علاقة قوية بين الاقتصاديات المتقدمة و التنمية المستدامة وبيئة الأعمال السليمة وهذا ما يظهر جلياً في ملامح اقتصاد تلك الدول ، فهي تسعى دائماً لتوفير بيئة أعمال ذات درجة عالية من الكفاءة مما يجعلها تحتل المراتب الأولى في التقرير السنوي الصادر عن البنك الدولي، بينما تتذلل الجزائر هذا التقرير مما يؤكد ضرورة إدخال العديد من الإصلاحات والإجراءات التي من شأنها تحسين بيئة أعمالها من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

كما أكدت العديد من الدراسات أن الممارسة السليمة للحوكمة في بيئة ما، ماهي الا دليل على نزاهتها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها ورغبتها في تحقيق الاستمرارية موضحة بذلك أن مستويات تطبيق الحوكمة ليس هو الهدف الرئيسي الذي تطمح اليه المؤسسات الاقتصادية انما هو الإضافة المطلوبة للمحافظة على التوازن بين الأهداف المرجوة والاستراتيجية الموضوعية.

وفي هذا الإطار، قامت العديد من المنظمات والهيئات الدولية بوضع مبادئ وقواعد مرجعية لحوكمة المؤسسات حيث صدرت عدة مبادئ من أهمها مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) ، ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية الخاصة بالحوكمة في البنوك والمؤسسات المالية، ومبادئ صندوق النقد الدولي،

والتي اتفقت جميعها على أهمية تطبيق واحترام آلياتها من أجل الحفاظ على حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وخاصة المساهمين فيها ، كما أصدرت عدة توجيهات وتوصيات لتحسين نوعية التسيير والرقابة التي من شأنها ان ترفع من أداء المؤسسات وزيادة قيمتها وضمان استمراريته، في مجال تعزيز الحوكمة ،و الدولة الجزائرية كغيرها من الدول التي تحاول أن تحقق اهداف وأبعاد التنمية المستدامة للوصول الى بيئة أعمال سليمة مستقطبة وجذابة للاستثمارات ،ظهرت بوادر الاهتمام بهذا المفهوم وذلك بعقد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات في سنة 2007 حيث كانت فرصة مساعدة لتلاقي جميع الأطراف المؤسساتية الفاعلة، لتتبلور فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، ويعتبر هذا الميثاق الذي صدر سنة 2009 كإطار ودليل توجيهي يسمح بفهم المبادئ الأساسية للحوكمة بالجزائر، ويوفر بيئة اعمال مناسبة للمؤسسات وتحسين المناخ الاستثماري .

الحوكمة في جوهرها تعني تحديد كيفية اتخاذ القرارات وإدارة الشؤون في المؤسسة، ويتعلق الأمر بضمان أن تكون القرارات عادلة وفعالة وتحقق أهداف المؤسسة، فهي الاجراءات والعمليات التي تسهم في إدارة الأعمال بشكل يحقق التوازن والشفافية، مما يساهم في بناء أساس قائم على النزاهة والتحفيز لتحقيق الأهداف المرجوة فالحوكمة لم تعد مجرد مسألة نظرية فحسب ، وإنما هي ركيزة أساسية للتنمية المستدامة، حيث تشكل قضايا الحوكمة الرشيدة في الوقت الراهن أساس معظم تحديات التنمية المستدامة "خطة 2030" إضافةً لتحديات التكيف مع التحولات المستمرة والمتنامية، وتبرز أهميتها كإطار يساهم في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان استمرارية العمل وتحقيق الاستدامة ،كما يمكن عند تطبيقها من خلال آلياتها الداخلية والخارجية بشكل فعال أن تكون قوة دافعة نحو مستقبل أكثر تطوراً وازدهاراً، وباختصار الحوكمة والاستدامة لا تشكلان مجرد مفاهيم ،بل هي نهج عملي يُحسن من أداء المؤسسات ويحمي حقوق المساهمين ويعزز الاستدامة، وبفضل الحوكمة الفعالة يُمكن للمؤسسات أن تقدم دوراً بارزاً في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحقيق التوازن بين الاقتصاد والمجتمع والبيئة.

1- إشكالية الدراسة:

إن تحقيق التنمية المستدامة بكل ابعادها يتطلب وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات والتطبيق الجيد لآلياته الداخلية والخارجية، لتتلاءم وتتماشى مع الظروف والتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية وفق بيئة الاعمال الجزائرية، وانطلاقاً مما سبق ولتحقيق الهدف المنشود من الدراسة نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يساهم التكامل بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة لدعم بيئة الأعمال في الجزائر؟

وتتدرج تحت هذه الإشكالية العديد من التساؤلات:

- ما هو مستوى تبني آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية وابعاد التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة؟.

- هل يوجد أثر للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة؟.

- هل يوجد أثر للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة؟.

- هل يوجد أثر للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية في تحقيق البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة؟.

- هل يوجد أثر للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة لدعم بيئة الاعمال الجزائرية؟

2-فرضيات الدراسة:

للإجابة عن مجمل هذه التساؤلات ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على تحقيق ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على تحقيق البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي يحظى بالاهتمام والمتابعة من مختلف الباحثين والمحليلين والهيئات الرقابية و المنظمات الدولية على الصعيد المحلي والدولي ، و اكثر المواضيع الواجب تطبيقها في أوساط الأسواق المالية والمؤسسات الاقتصادية و المستثمرين ، لما له من ايجابيات في تحسين سيرورة المؤسسات الاقتصادية فقد أكدت هذه المنظمات والهيئات على أن الحوكمة تمثل العمود الفقري للمؤسسة فهي توجه عملياتها وتحمي مصالح أصحاب المصلحة ،وتقدم هيكله تسمح للمؤسسة بالتطور وتعزز الثقة بين المساهمين والعملاء والموظفين وجميع الأطراف الفاعلة في المجتمع، كما انها تدفع بعجلة النمو المستدام، وهذا ما تطمح اليه المؤسسات في الجزائر مثلها مثل بقية الدول التي تطبق آليات الحوكمة باعتبارها نظام وأسلوب للإدارة الرشيدة، وتأثيرها على تحقيق التنمية المستدامة.

4- اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة أساسا الى ابراز مساهمة العلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة لدعم بيئة الاعمال في الجزائر من خلال اثبات او نفي هذه العلاقة وتأثيرها.

ويتفرع من هذا الهدف الأساسي اهداف فرعية نذكر منها:

- تقديم إطار نظري يحدد مفهوم حوكمة المؤسسات، مبادئها ومحدداتها
- التعرف على الآليات الداخلية والآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات
- الإشارة إلى تجارب بعض الدول في تطبيق الحوكمة مع التطرق إلى تجربة الجزائر.
- التعرف على مفهوم التنمية المستدامة وأبعادها
- محاولة التعرف على أثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات لتحقيق ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة.
- توضيح العلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية في ابعاد التنمية المستدامة بالمؤسسات محل الدراسة.
- محاولة تقديم بعض التوصيات والاقتراحات للاستفادة منها في ضوء نتائج الدراسة والتي تساهم في ابراز العلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة لدعم بيئة الاعمال الجزائرية.

5- الدراسات السابقة:

نشير فيما يلي إلى بعض وأهم الدراسات والأبحاث التي تناولت بشكل أو بآخر موضوع الحوكمة والتنمية المستدامة:

الدراسات المتعلقة بمتغير حوكمة آليات حوكمة المؤسسات:

دراسة بلال نصيرة (2023/2022):

فعالية آليات حوكمة المؤسسات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية-دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة الوادي الجزائر

هدفت إلى توضيح فعالية آليات حوكمة المؤسسات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم، وعلاقة الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات بإدارة المخاطر، شملت عينة الدراسة عينة من 145 فرد مكونة من أعضاء مجلس الإدارة، لجان المراجعة، أساتذة جامعيين متخصصين وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر فعال لآليات حوكمة المؤسسات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية. وخلصت إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لآليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى معنوية 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور مجلس الادارة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى معنوية 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور لجان المراجعة في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى معنوية 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور لجنة المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى معنوية 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور لجنة المراجعة الخارجية في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية عند مستوى معنوية 0.05.

دراسة جوادي سميرة (2020):

أثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي لشركات التأمين التكافلي أطروحة دكتوراه غير منشورة، فرع العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك وتأمينات، جامعة ورقلة، الجزائر

جاءت هذه الدراسة لتتناول ابراز العلاقة بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي من خلال اجراء الدراسة على شركات التأمين التكافلي، عن طريق اخذ عينة ل 40 شركة عاملة في سوق التأمين لكل من المملكة العربية السعودية، الامارات العربية المتحدة، الأردن والجزائر خلال الفترة 2010-2017.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود تأثير ايجابي لتركيبية مجلس الإدارة على العائد على الأصول، وتأثير إيجابي لحجم واستقلالية مجلس الإدارة، إضافة الى تأثير سلبي لعدد اجتماعات مجلس الإدارة على العائد على السهم العادي، وتأثير سلبي لملكية أكبر مساهم على العائد على حقوق المساهمين والعائد على الأصول

كما توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص حوكمة الشركات ككل والأداء المالي لشركات التأمين التكافلي ممثلا في مؤشر العائد على الأصول.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص حوكمة الشركات ككل والأداء المالي لشركات التأمين التكافلي ممثلا في مؤشر العائد على حقوق الملكية بالرغم ان التأثير ضعيف.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص حوكمة الشركات ككل والأداء المالي لشركات التأمين التكافلي ممثلا في مؤشر العائد على السهم العادي.

دراسة بن عيسى ريم (2018-2019):

دراسة تحليلية لأثر آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المصرفي (دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الجزائرية) - أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق البنوك التجارية لآليات الحوكمة المصرفية وذلك من خلال المسح المستندي للدراسات السابقة وتدعيمها باستخدام برنامج SPSS 16 من أجل إجراء التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، كما حاولت هذه الدراسة إبراز تأثير آليات الحوكمة الداخلية والخارجية على الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال تحليل بياناتها المالية باستخدام المؤشرات التالية - معدل العائد على الأصول - معدل العائد على حقوق الملكية - معدل العائد على الاستثمار، وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

- تطبق البنوك التجارية الجزائرية الحوكمة ولكن بنسب متفاوتة الأهمية؛ إضافة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة والمؤشرات المذكورة سابقا.
- تطبق البنوك الجزائرية آليات حوكمة المصارف والمتمثلة في الية مجلس الإدارة، الية المراجعة الداخلية، الية الإفصاح والشفافية، التشريعات والقوانين، الية أصحاب المصالح عند مستوى معنوية 0.05.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لكل من الية السوق والية المراجعة الخارجية.
- وجود أثر لآليات حوكمة المصارف على كل من معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حق الملكية، معدل العائد على الاستثمار

دراسة (2019) Abdullah A Aljughaiman

Effects of Corporate Governance Mechanisms on Financial Flexibility, Risk-taking - Behaviour and Risk Management Effectiveness: A Comparison Study between Conventional and Islamic Banking Systems, (Thesis submitted for obtaining a doctoral degree, newcastle university

ترتكز هذه الدراسة على أربع موضوعات رئيسية في العمل المصرفي: آليات حوكمة المؤسسات، المرونة المالية، المخاطرة، وفعالية إدارة المخاطر في البنوك، بحيث تعزز فهم كيفية تأثير الاختلافات في هياكل حوكمة المؤسسات بين البنوك الإسلامية والتقليدية على عملية صنع القرار فيما يتعلق بسياساتهم المالية وإدارة المخاطر، وعليه أجريت الدراسة على عينة مكونة من 12 بنكا إسلاميا و 37 بنكا تقليديا خلال الفترة 2009-2015، تم اجراء دراسة مشتركة بين المصارف الإسلامية والمصارف التقليدية للتحقق من تأثير هيكل مجلس الإدارة ولجنة المخاطر، وهيئة الرقابة الشرعية على المرونة المالية للبنوك.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- مؤشر حوكمة المخاطر يرتبط ارتباطا سلبيا بجميع أنواع المخاطر (السوق، الائتمان، السيولة، الاعسار)
- ضرورة تعيين هيكل مجلس إدارة مثالي لضمان أدوار الرقابة والإدارة الفعالة.
- وجود علاقة إيجابية بين حجم مجلس الإدارة والمرونة المالية للبنوك التقليدية، عكس البنوك الإسلامية.
- يجب ان يركز بشكل أكبر مجلس الإدارة على إدارة ومراقبة المخاطر والاحتياطات المالية للبنوك، ويعمل بشكل فعال.
- يجب ان تطور وتحسن المؤسسات الإسلامية الأدوات المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، لجعل نظام إدارة المخاطر أكثر نجاعة وفعالية.

دراسة (2018) Idrissi N, Loulid A

Effet de mécanismes de gouvernance sur la performance des sociétés marocaines cotées en bourses ,revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit , N° 04,Morocco , 2018

الهدف من هذا البحث هو دراسة تأثير الآليات المختلفة لحوكمة المؤسسات على أداء الشركات وخاصة الشركات المدرجة في البورصة، حيث تم الاعتماد على ثلاث (03) شركات مغربية من بين 74 شركة مغربية مدرجة في البورصة بالدار البيضاء المغربية، خلال الفترة الممتدة بين 2013-2015 وهي شركة كوسومار،

شركة صوناسيد، وشركة الوفاء للتأمينات وهذا لإبراز مدى التقارب الموجود بين الآليات وأداء الشركات محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يؤثر حجم مجلس الإدارة بنسبة 10.4 % في أداء الشركات محل الدراسة، والباقي يعود لمتغيرات تفسيرية أخرى.
- تؤثر سياسة توزيع الأرباح بنسبة 7.2 % في أداء الشركات محل الدراسة، والباقي يعود لمتغيرات تفسيرية أخرى.
- آليات حوكمة المؤسسات لا تؤثر بشكل كبير على أداء الشركات محل الدراسة.

الدراسات المتعلقة بمتغير التنمية المستدامة:

دراسة قروف صالح (2021/2020)

دور تطبيق نظام الإدارة المتكامل في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تبسة الجزائر.

هدفت الدراسة لمعرفة وتشخيص الدور الذي يلعبه تطبيق نظام الإدارة المتكامل في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد البيئي والبعد الاجتماعي) بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال التعرف على واقع كل من التنمية المستدامة ونظام الإدارة المتكامل والعلاقة بينهما، شملت هذه الدراسة آراء عينة مكونة من 160 إطار موزعين على أربع مؤسسات اقتصادية جزائرية طبقت نظام الإدارة المتكامل، من خلال استخدام أساليب إحصائية متنوعة لتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الى النتائج التالية:

- أوضحت النتائج عن توفر مستوى تطبيق عالي لنظام الإدارة المتكامل في المؤسسات محل الدراسة، وهذا ما دلت عليه مستويات توفر متطلباته: السياسة، التخطيط، التنفيذ والتشغيل، إجراءات الفحص والتصحيح، المراجعة الإدارية.

- أظهرت النتائج عن توفر مستوى عالي للتنمية المستدامة بأبعادها الثلاث (البعد الاقتصادي، البعد البيئي والبعد الاجتماعي) في المؤسسات محل الدراسة .

- كشفت الدراسة عن وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظام الإدارة المتكامل على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى معنوية 0.05.

- بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول تطبيق متطلبات نظام الإدارة المتكامل تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي والأقدمية) عند مستوى معنوية 0.05.

- أظهرت نتائج الدراسة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي والأقدمية) عند مستوى معنوية 0.05.

دراسة قطوش مريم (2018/2017):

التوجه نحو تحقيق أبعاد الاستدامة كمخل لتعزيز المؤسسات المستدامة- دراسة مقارنة بين مؤسسة ENPEC سطيف ومؤسسة SANIAK بعين الكبيرة -أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف الجزائر

الهدف الأساسي من الدراسة هي الوقوف على مدى توجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تحقيق مختلف أبعاد التنمية المستدامة، باعتباره المدخل الذي يدعم ويعزز المؤسسات المستدامة، مع اجراء دراسة ميدانية بين كل من مؤسسة ENPEC سطيف، ومؤسسة SANIAK بعين الكبيرة، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- من خلال نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، اتضح بأن هناك رغبة كبيرة في التوجه نحو تحقيق كل من البعد البيئي والبعد الاجتماعي، على الرغم من ضعف وهشاشة المؤسستين في تحقيقهما للبعد الاقتصادي فالمؤسستين يشهدان انخفاض وتدهور كبير في مكونات البعد الاقتصادي.

- بالنسبة للبعد البيئي والاجتماعي فالمؤسستين تهتمان اهتمام كبير بكل منهما ويظهر ذلك من خلال نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضية الفرعية الأولى، إذ يتجسد ذلك باهتمامهما وبالخصوص مؤسسة SANIAK بجوانب التكوين والتدريب.

- على الرغم من إدراك إدارة المؤسستين SANIAK و ENPEC أهمية الحصول على شهادات المنظمة العالمية للتقييس ISO باعتبارها أدوات مهمة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة ، ومن ثمة التحول إلى مؤسسات مستدامة، غير أن نتائج التحليل الإحصائي وتحليل سجلات ووثائق المؤسسة تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مؤسسة SANIAK على حساب مؤسسة ENPEC ،حيث سجل بأن مؤسسة SANIAK لديها اهتمام كبير بالتنمية المستدامة كقضية راهنة، وقطعت أشواط كبيرة في تجسيدها على أرض الواقع من خلال حصولها على كل من ISO 9001 و ISO 14001 و ISO 17025 .

- من خلال نتائج التحليل الإحصائي لمحاور وبنود الاستبيان، واختبار الفرضيات وأيضا المقابلات التي أجريناها مع مسؤولي المؤسستين، ومن خلال تحليل سجلات ووثائق المؤسستين، تم استنتاج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح مؤسسة SANIAK فيما يخص اهتمام المؤسسة بمختلف الأطراف ذات المصلحة، إذ تعمل إدارة المؤسسة جاهدة على الأخذ بعين الاعتبار جميع رهانات وتطلعات واحتياجات مختلف الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة ،وتولي لها أهمية كبيرة عكس مؤسسة ENPEC .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى إدارة المؤسستين محل الدراسة لتحقيق مختلف أبعاد التنمية المستدامة، والتوجه نحو المؤسسات المستدامة لصالح مؤسسة SANIAK مقابل مؤسسة ENPEC سطيف، لمحاولة دمج ممارسات الاستدامة في مختلف وظائفها ونشاطاتها خاصة منها وظيفة الشراء، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية... الخ.

- اهتمام المؤسسة الاقتصادية SANIAK بالسعي الجاد للحصول على مقاييس ومواصفات الجودة التي تحسن من أدائها، وتعزز من صورتها، كما أنها تسعى دوما للحصول على مختلف المعايير والمواصفات الأخرى ذات البعد البيئي والاجتماعي، في حين لا تجد مثل هذا الاهتمام وهذه الرغبة لدى إدارة مؤسسة ENPEC حيال هذه الجوانب.

- ضعف التدريب والتكوين نوعا ما، المتعلق بأبعاد وممارسات التنمية المستدامة لدى إدارات مؤسسة SANIAK بعين الكبيرة ، وانعدامه تقريبا لدى إدارات مؤسسة ENPEC سطيف.

دراسة (Benfedda Ouissam et Autres) (2019):

Les progrès réalisés dans la mise en vigueur des objectifs du développement durable des Nations Unies 2030 : l'expérience canadienne comme un modèle, Revue scientifique Avenir économique, vol 07, N° 01, université Boumerdes Alger.

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى التجربة الكندية من خلال عرض استراتيجية التنمية المستدامة والتي تعتمد على اهداف التنمية المستدامة"SDGS ، وكذلك التقدم المحرز في تنفيذها من أجل تسليط الضوء على أهمية تبني الجزائر أجندة الأمم المتحدة الانمائي والمساهمة فيها، وأظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن كندا تسير على الطريق الصحيح في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، اين تمكنت الأخيرة من تحقيق الرؤية التي بموجبها تكون كندا واحدة من أكثر الدول البيئية في العالم، حيث تستمر نوعية حياة الانسان في التحسن، وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- في مواجهة الاختلالات البيئية والاجتماعية المتزايدة في العالم الذي نعيش فيه، توفر التنمية المستدامة تفكيراً عميقاً حول الأسباب التي تؤدي إلى هذه الحالة واتخاذ إجراءات مسؤولة وواسعة النطاق.

- اصبحت الدول الأعضاء في الأمم المتحدة تدرك الحاجة الملحة إلى فهم الإجراءات اللازمة لصالح التنمية المستدامة، ولهذا السبب اعتمدوا أجندة التنمية المستدامة لعام 2030، التي تأخذ في الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، فضلاً عن العوامل المتعلقة بالسلام والشراكات، ويجب تطبيق أهداف هذا البرنامج في جميع البلدان.

- تلتزم حكومة كندا بدعم تنفيذ خطة عام 2030 وأهداف التنمية المستدامة الخاصة بها، سواء في كندا أو على المستوى الدولي، وتظهر الاستراتيجية الاتحادية للتنمية المستدامة 2016-2019 هذا الالتزام من خلال تقديم الأهداف التي تعكس أهداف التنمية المستدامة، والتي تركز على البيئة والمبادرات العديدة التي تتماشى مع خطة 2030.

- وفقاً للتحليل، نستنتج أنه بعد عامين من تنفيذ استراتيجية "2016-2019" حققت حكومة كندا هذه الأهداف ولا يزال هناك عمل يتعين القيام به.

- من أجل مواصلة عملية التقدم في أهداف التنمية المستدامة، التي تحققت في الإطار الاجتماعي للتنمية المستدامة "2016 - 2019" ودعم أهداف التنمية المستدامة التي تركز على البيئة، تم على مدى السنوات الثلاث المقبلة اعتماد استراتيجية اتحادية جديدة للتنمية المستدامة "2019 - 2022"، من أجل تعزيز النمو النظيف والحفاظ على النظم البيئية الصحية وإنشاء مجتمعات آمنة ومستدامة.

- أما بالنسبة للجزائر فبالرغم من كل الجهود المبذولة لا يزال هناك الكثير مما يتعين القيام به، وإن الحاجة إلى تنفيذ إجراءات التخطيط متوسطة المدى أمر بالغ الأهمية للمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة،

وبالتالي فإن التجربة الكندية يمكن أن تشكل إطارا للجزائر، لكن بشرط أن تؤخذ الاختلافات القائمة بين الحكومتين بعين الاعتبار.

دراسة Justice Mensah (2019):

Sustainable development: meaning, history, principles, pillars and implications for human action: Literature review, journal cogent social sciences,vol 05,N°01,spain.

الغرض الرئيسي من هذه الورقة البحثية هو المساهمة في الخطاب حول التنمية المستدامة من خلال زيادة شرح النموذج وآثاره على التفكير البشري والأفعال في السعي لتحقيق التنمية المستدامة، ويتم ذلك من خلال مراجعة واسعة النطاق للأدبيات، والجمع بين جوانب عناصر إعداد التقارير المفضلة للمراجعات المنهجية والتحليلات الوصفية (PRISMA) والمبادئ التوجيهية للمنهج التحليلي، تجد هذه الورقة وتجادل بأن قضية التنمية المستدامة برمتها تتمحور حول العدالة بين الأجيال وداخلها والتي تركز بشكل أساسي على ركائز ثلاثية الأبعاد متميزة ولكنها مترابطة، وهي البيئة والاقتصاد والمجتمع، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- لقت التنمية المستدامة الكثير من الاهتمام في المجال الأكاديمي، حيث مجموعة واسعة من الكيانات الحكومية وغير الحكومية قد تبنته باعتباره نموذجا مناسباً للتنمية، وذلك لأن معظم مؤيدي هذا النموذج والمدافعين عنه إن لم يكن جميعهم يبدو انهم متفقين تقريبا على أن التحديات التي تواجه البشرية اليوم مثل تغير المناخ، واستنفاد طبقة الأوزون ونذرة المياه، وعدم المساواة، وانعدام الأمن، الفقر، يمكن معالجتها من خلال الالتزام بمبادئ واهداف التنمية المستدامة.

- الهدف النهائي للتنمية المستدامة هو تحقيق التوازن بين الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية، مما يجعلها الركائز التي تقوم عليها التنمية المستدامة، ويمكن القول أن استدامة المجتمع تعتمد على توافر النظم الصحية المناسبة والسلام واحترام حقوق الإنسان، والعمل اللائق والمساواة بين الجنسين، والتعليم الجيد وسيادة القانون.

- لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة من خلال مبادرات فردية، بل من خلال جهود متكاملة على مختلف المستويات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وسيتمتع التنفيذ الناجح لأهداف التنمية المستدامة على تفكيك التفاعلات المعقدة بين الأهداف وغاياتها، ويتطلب النهج المتكامل نحو الاستدامة تحقيق ركائز الأبعاد الرئيسية في وقت واحد.

- التنمية المستدامة تزدهر على أساس التزام الناس، ومن أجل ترجمة المفهوم إلى عمل ينبغي زيادة التشاركية المجتمعية، حيث يجب على جميع الناس أن يعوا ويعترفوا بأن بقائهم وبقاء جيل المستقبل يعتمد على سلوكهم المسؤول فيما يتعلق بالاستهلاك والإنتاج والبيئة والقيم الاجتماعية المتقدمة.

- القيادة والمواطنة والتعاون من أهم العناصر التي تحقق أهداف التنمية المستدامة.

وما يميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة ركزت الدراسة الحالية على ابعاد التنمية المستدامة كمتغير تابع يمكن أن يتأثر بالمتغير المستقل ممثلاً في الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات، ومن خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها تعتبر من أوائل الدراسات التي تحاول أن تجمع بين المتغيرين (متغير الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات و متغير ابعاد التنمية المستدامة) وتحليل العلاقة بينهما، في حين أن الدراسات السابقة تناولت آلية أو آليتين وحاولت ربطها بمتغيرات أخرى مختلفة، وليس كل الآليات بما فيها الداخلية والخارجية.

كما ان اغلب الدراسات تطرقت في تناولها للآليات الداخلية في الدراسة التطبيقية الى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة وآلية المراجعة الداخلية، لكنها اهملت اللجان الأخرى التابعة للآليات الداخلية كلجنة التعيينات ولجنة المكافآت والتي تعتبر لجان مهمة ضمن مجلس الإدارة ولها أدوار أساسية.

اما الدراسات التي تناولت موضوع ابعاد التنمية المستدامة تطرقت الى ثلاث ابعاد للتنمية المستدامة ولم تتطرق الى البعد التكنولوجي الذي يعتبر في الوقت الراهن من اهم الابعاد كونه يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي صار تطبيقها امر حتمي من اجل مواكبة التطور والتقدم الذي تشهده الدول والمؤسسات، حيث يجب دراسة البعد التكنولوجي نظرا لارتباطه الوثيق بالأبعاد الثلاث الأخرى.

6- دوافع اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة مبررات كانت بمثابة الدافع الذي شجع الباحث على دراسته، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- مكانة واهمية هذا الموضوع على الصعيد المحلي والدولي، خاصة بعد الانهيارات التي مست كبريات المؤسسات في العالم، بالإضافة الى انتشار الفساد المالي والإداري.

- أهمية موضوع الحوكمة والتنمية المستدامة فهما يمثلان وجهان لعملة واحدة، حيث هذه الأخيرة أصبحت هدف استراتيجي تحمل رؤية استشرافية تهتم بالحاضر وتفكر في المستقبل.
- الميول الشخصي للباحث لهذا الموضوع، إضافة الى رغبة منه في اثراء الدراسة وتوسيع المعارف والمكتسبات السابقة.
- معرفة تأثير حوكمة المؤسسات من خلال آلياتها الداخلية والخارجية في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة في الجزائر استنادا على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة.

7- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: استكمالاً للجانب النظري لدراستنا، ستقتصر دراستنا التطبيقية على ثلاث مؤسسات اقتصادية تتمثل في مؤسسة condor، مؤسسة Iris، مؤسسة Starlight، في كل من ولايات برج بوعرييج، سطيف والجزائر العاصمة على الترتيب.

الحدود الزمنية: استغرق إنجاز هذه الدراسة اكثر من 3 سنوات، وذلك منذ افريل 2021 كتاريخ أول تسجيل في الدكتوراه إلى غاية إنهاؤها في جوان 2024، في حين تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة ما بين شهر سبتمبر 2023 إلى غاية شهر افريل 2024 وهي الفترة التي تم فيها تطبيق الدراسة الميدانية.

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على تحديد العلاقة التكاملية لآليات حوكمة المؤسسات في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة، وهذا من خلال دراسة طبيعة العلاقة وتأثير المتغير المستقل " الآليات الداخلية والآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات، على المتغير التابع " ابعاد التنمية المستدامة " والذي يشمل البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي والبعد التكنولوجي.

8- منهج الدراسة:

وقصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع النظرية والتطبيقية والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي لمعالجة وتحديد مختلف الأبعاد الفكرية والمفاهيمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، قصد الاحاطة بمختلف جوانبه وتحليل مكوناته التي يركز عليها، فيما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة ولتحليلها احصائياً تم الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

9- صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات والتحديات التي جعلتها لا تخلو من النقائص والهفوات، كغيرها من الدراسات الاكاديمية والبحوث العلمية ومن اهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

1- قلة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بجميع متغيراته، وخاصة أطروحات الدكتوراه فيما يخص دراسة حالة الجزائر.

2- حداثة الموضوع على مستوى الجزائر، مما يصعب فهم وإدراك هذا المفهوم.

3- صعوبات كبيرة في استقبالنا من طرف مسؤولي المؤسسات المعنية للدراسة، وصعوبة منحنا الموافقة على اجراء الدراسة بها وتوزيع الاستبيان لم يكن الا بعد محاولات عديدة.

4- طول فترة الإجابة على الاستبيان واسترداده، وكذا صعوبة إقناع أفراد عينة الدراسة بالإجابة على جميع فقراته نظرا لطوله بعض الشيء وهو ما فرضته ضرورة الإحاطة بكل آليات وأبعاد متغيرات الدراسة.

10- تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم هذا الدراسة إلى أربعة فصول كما يلي:

الفصل الأول: (الإطار النظري للمتغير المستقل) يتمحور حول الخلفية النظرية والأطر الأساسية لحوكمة المؤسسات.

الفصل الثاني: (الإطار المفاهيمي للمتغير التابع) تم التطرق الى تحليل لأهم مضامين التنمية المستدامة وعلاقتها بحوكمة المؤسسات.

الفصل الثالث: (الطريقة والأدوات) هذا الفصل يتناول الدراسة التطبيقية للعلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات في ابعاد التنمية المستدامة حيث تم تحديد مجتمع وعينة وتحديد المتغيرات وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات وصدق أداة الدراسة والمنهج والأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة والبرامج الإحصائية المستخدمة.

خاتمة: تضمنت الخاتمة خلاصة لما تم التوصل إليه من النتائج النظرية والتطبيقية وتقديم توصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد

في عالم يتسم بالتغير المستمر والتقدم السريع برز مصطلح الحوكمة كعامل أساسي في تنمية وتطوير أداء المؤسسات، جاء ليعكس حاجة المجتمعات والمؤسسات الى مفاهيم مبتكرة، بدأ استخدامه في أوائل تسعينيات القرن العشرين وقد زادت الحاجة اليه بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، ليصبح مألوفاً وشائعاً بين الخبراء والمستشارين وقد حاز على قدر كبير من الاهتمام والعناية من العاملين في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية، ولاسيما السلطات العليا والإشرافية والرقابية؛ نتيجة لما تواجه المؤسسات من تحديات وأزمات تعصف بعملها، وتحول دون قيامها بدورها وتحقيق أهدافها والمهام المنوطة بها، مما يستدعي وجود آليات وبرامج تنظم هذه العمليات والإجراءات، والحوكمة بمفهومها العام ودورها الاستراتيجي تقوم بهاته المهام.

لذا سنتناول في هذا الفصل الخلفية النظرية والأطر الأساسية لحوكمة المؤسسات من خلال المفهوم

والنشأة والأهداف والآليات والأبعاد للحوكمة وتم تقسيمه إلى أربع مباحث هي كالاتي:

- المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.
- المبحث الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات
- المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات
- المبحث الرابع: تجارب دول أجنبية وعربية في تطبيق حوكمة المؤسسات

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

لقد نال موضوع حوكمة المؤسسات حيزاً كبيراً على المستوى المحلي و الدولي، واتضح ذلك جلياً في العديد من الدول المتقدمة والناشئة مصاحباً للتحوّل الرأسمالي إلى جانب التطورات السريعة في مجال الأعمال وكبر حجم المؤسسات و نموها و تضاعف مسؤولياتها، فكانت حرية التجارة والتطور التكنولوجي والتكتلات الاقتصادية الكبرى وسلسلة الأحداث المتتالية التي وقعت في العقدين الأخيرين وما صاحبها من أزمات دافعا للبحث عن منهجية أو فلسفة جديدة لإعادة التوازن وضبط أداء هذه المؤسسات، وعلى الجانب الآخر ظهور مبدأ الفصل بين ملكية المؤسسات و إدارتها، ونفوذ كبار المساهمين على الصغار منهم وتضارب المصالح بين جمهور المتعاملين مع المؤسسات سواء في الداخل أو الخارج¹، لذا كان من اللازم البحث عن نظام رقابة لمواجهة المخاطر الإدارية والمالية وحماية أصحاب المصالح جميعاً، ما يتولد عنه الالتزام بالشفافية والمصادقية والسلوك الأخلاقي والعدالة بين جميع الأطراف فهي بهذا تمنع إساءة استخدام السلطة وتعزز سيادة القانون والحكم الديمقراطي مما يوجب على الدول التوجه إلى ما يسمى بمفهوم حوكمة المؤسسات.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم حوكمة المؤسسات

أولاً: نشأة حوكمة المؤسسات

الحوكمة كمفهوم هو حديث التطبيق قديم الجذور والمنطلقات، وقد أسهمت عدة عوامل في نشوء فكرته وتطورها، مما جعله نتاجاً للحاجة، تعود فكرة حوكمة المؤسسات إلى نظرية الوكالة التي طورها Berle و Means في عام 1932، وهما أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة في كتابهما "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة"، الذي يركز على أداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد، فضلاً عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة. نتج عن هذا تضارب في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من جهة، والمساهمين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، وتبحث نظرية الوكالة في علاقات الوكالة ومشاكلها وتمثل العلاقة بين الموكل أو ما يسمى بالملاك و أصحاب المصلحة و الوكيل ممثلاً في الإدارة أبرز علاقات الوكالة وفي ظل افتراض المنفعة الذاتية فإن الإدارة قد تتخذ قرارات وتقوم بأفعال تسعى من وراءها إلى تعظيم منافعها الخاصة على حساب مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى في المؤسسة ومن هنا تنشأ مشكلة الوكالة نتيجة عدم قدرة الموكل على رقابة أداء الوكيل (الإدارة)².

1- سامح عبد المطلب، ياسمين جودة السنطيل، حوكمة المؤسسات في ضوء الفكر المعاصر، دار الفكر، الأردن، 2020، ص15.

2- بن عيسى ريم، تطبيق النيات حوكمة المؤسسات واثرا على الأداء، مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص3.

وفي عام 1976 قام كل من Jenson & Meckling بالإهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ بين الملكية والإدارة. أما عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية المعروفة باسم تريديواي Treadway والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية عن طريق الإهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات¹.

وفي أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات، أصبحت قضايا حوكمة المؤسسات محط تركيز كبير في المملكة المتحدة بعد انهيار مؤسسات أمريكية وأوروبية كبرى، أدى ذلك إلى شعور المساهمين والمستثمرين في قطاعي المؤسسات والمصارف بالقلق بشأن استثماراتهم، وإدراك الحكومات أن القوانين والتشريعات والنظم القائمة آنذاك كانت تعاني من خلل، نتيجة لذلك قامت بورصة لندن بتشكيل لجنة Cadbury في عام 1991، والتي ضمت ممثلين عن الصناعة البريطانية. تمثلت مهمة اللجنة في وضع الممارسات التي تسمح للمؤسسات على تعزيز وتطبيق الرقابة الداخلية، بهدف تجنب الخسائر، وفي سنة 1992 تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات" ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين، ودور المستثمرين في تعزيز التدقيق في المؤسسات ودور كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية².

كانت أولى الأزمات تلك الازمة المالية الآسيوية التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا، وكوريا، واليابان عام 1997 بسبب انهيار سعر صرف العملات، فقد نجم عنها تعرض العديد من الشركات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها؛ وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة اتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي الذي يعتمد فيه بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وما ينجم عن انتهاج هذه النظام من مخاطر، حيث تزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في الشركة، ومن ثم صدور دليل حوكمة المؤسسات

1- مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، ايمان بوربيع، الحوكمة المؤسسية، الفا للوثائق، الجزائر، 2018، ص22.

2- علاء فرحان طالب، ايمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص28-29.

لمنظمة التعاون الاقتصادي للتنمية OECD سنة 1999، هذا الدليل ساهم بشكل كبير في تقارب بين الدول والعديد من الهيئات حيث كان بمثابة المصدر الذي تستقي منه مبادئها ومعاييرها لحوكمة المؤسسات¹.

وفي بداية الألفية كانت القطرة التي أفاضت الكأس، وهي فضيحة شركة ENRON سنة 2001 التي كانت تتلاعب بالحسابات بتواطؤ مع شركة المحاسبة الدولية Arthur Anderson من أجل تضخيم الأرباح وزيادة قيم الأسهم ومن ثمة تمكين المدراء من الحصول على مكافآت و علاوات عالية، هذه الفضيحة دفعت بالسلطات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى تبني قانون مستحدث سمي بـ: Sarbanes-oxley واختصارا Sox الذي يهدف لجعل المعلومات المالية أكثر شفافية ومصداقية للحد من السلوكيات غير القانونية وبموجبه يفرض على المدير المالي ومراجع الحسابات التصديق على التقارير المالية التي يجب أن تتضمن بالإضافة إلى المعلومات المالية داخل الميزانية الحسابات خارج ميزانية².

ومن هنا بدأ الاهتمام بالحوكمة كعامل يجب تفعيله لتجنب قضايا الفساد التي يمكن أن ترتكب من مختلف أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف أخرى عديدة.

ثانياً: مفهوم حوكمة المؤسسات

1 - المفهوم اللغوي³:

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في اللغة العربية وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معاني وعليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:

- **الحكمة:** وما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- **التحاكم:** طبعا للعدالة خاصة من انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

1- مركز أبو ظبي للحكومة، أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم .، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحكومة، متوفر على الرابط: <http://www.arado.org/MediaFiles/News/uploads/f7b9e5f2.pdf> اطلع عليه يوم: 03-10-2023.

2- لزهرة عابد، حوكمة الشركات، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022، ص30.

3- علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، مرجع سبق ذكره، ص24.

وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث تحت لفظ «حكم» نجد أن العرب تقول: حكمت واحتكمت وحكمت؛ بمعنى: منعت ورددت؛ ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم؛ ومن المعاني لكلمة «حكّم»: حَكَمَ الشيء وأحكمه كلاهما: منعه من الفساد.¹

2 - المفهوم الاصطلاحي:

رصدت عدة تراجم لهذا المصطلح من بينها نجد: الحكم، الحكمانية، الحاكمية، المحكومية، إدارة الحكم، الحكم الراشد، الإدارة النزيهة، وأسلوب ممارسة سلطة الإدارة، الإدارة في المجتمع، القواعد الحاكمة. وفي اللغة الانجليزية تداول المختصون لفظ الحاكمية إذ جاء ترجمة للكلمة الإنجليزية "Governance" والتي تم تعريبها فيما بعد إلى كلمة الحوكمة، وقد ارتبطت الحوكمة مع المؤسسات "Corporates" لتصبح وكأنها لفظ واحد من جزأين "Corporate Governance" أي بمعنى حوكمة المؤسسات. أما الترجمة العلمية المنطق عليها هي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة².

وفيما يلي أهم التعاريف المرادفة لمصطلح حوكمة المؤسسات:

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP):

يعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنها: "ممارسة السلطة السياسية، الاقتصادية والإدارية في إطار إدارة شؤون الدولة على كافة المستويات، فالحوكمة تمثل الآليات، العمليات، العلاقات والمؤسسات التي يمكن للأفراد والجماعات من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم³.

تعريف لجنة تدقيق الشؤون المالية (Cadbury Comitée):

في تقريرها الصادر في عام 1992، عرفت اللجنة الحوكمة على أنها النظام الذي يهدف إلى توجيه ومراقبة أداء المؤسسات، وذلك من خلال وجود مجالس الإدارة والمساهمين والمدققين، يتمثل دور المساهمين في الحوكمة في تعيين المديرين والمدققين وضمان وجود هيكل حوكمة فعال، وتشمل مسؤوليات مجلس الإدارة

1 - حسين عبد المطلب الاسرج، دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف، حث مقدم الى المؤتمر العام الثاني عشر بعنوان: "الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 8-10 سبتمبر 2012.

2 - مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 14.

3- Aboubacar yenikoye Ismail, comment analyser la gouvernance ? maison d'l'harmattan.paris,France,2007,p7.

تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والإشراف على سير الأعمال وتقديم التقارير للمساهمين بشكل دوري حول قيادتهم كما تلتزم تصرفات مجلس الإدارة للقوانين واللوائح ضمن الإطار العام¹.

تعريف مؤسسة التمويل الدولية (IFC):

عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) حوكمة المؤسسات على أنها "ذلك النظام الذي من خلاله يتم إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها"².

تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):*

حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for economic cooperation and Développement) تعريفاً لحوكمة المؤسسات بأنها ذلك النظام الذي يتم بواسطتها توجيه وإدارة منظمات الأعمال حيث تحدد إطار توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرها من أصحاب المصالح. وبهذا الإجراء فإن حوكمة المؤسسات تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله وضع أهداف الشركة والوسائل اللازمة لتحقيقها والعمل على رقابة الأداء³.

كذلك عرفت بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة المؤسسة ومساهميها وأصحاب المصالح فيها وذلك من خلال الإجراءات والهيكل التي تستخدم لتسيير مصالحها وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تحسين الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالمؤسسة وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة⁴.

تعرف أيضاً: بأنها الوسيلة التي يمكن من خلالها تحديد الهياكل والإجراءات التي توفر لمواطني الدولة الاستقرار والامن والإطار الأخلاقي الذي يمكنهم من الاندماج في حياة هادفة وذات معنى⁵.

1-Cadbury Committee, report of the committee on the financial aspects of corporate governance, "code of the best practice", England, 1992, p14

2-Alamgir M, "corporate governance A Risk perspective", paper presented to: corporate Governance and Reform: Paving the way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7-8 2007, Cairo, Egypt, p03.

3- صديقي خضرة، رهانات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2021، ص42.

4- محمد الفاتح محمود البشير المغربي، حوكمة الشركات، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2020، ص4.

5- Leslie Spiers, corporate governance and its contribution to risk and crisis management in small companies, A thesis degree of doctor philosophy, Bournemouth University, England, March 2018, p32.

وهناك من يعرفها انها: هي جميع الآليات التنظيمية التي لها تأثير على تحديد السلطات والتأثير على العلاقات المتعلقة بالمديرين والتي تحكم سلوكهم وتحدد مجالهم¹.

من خلال المفاهيم السابقة يمكن أن استخلاص التعريف العام حيث نقول أن الحوكمة هي عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات التي تؤدي إلى تنظيم الممارسات السليمة داخل المؤسسات ما يساهم في الرقابة والتوجيه وتحسين أداء واهداف المؤسسة لهدف إرضاء جميع الأطراف التعاقدية الفاعلة في المؤسسة وتحقيق المصلحة العامة، وفق الضوابط الأخلاقية والمهنية والقانونية.

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات

لأجل تقييم مدى كفاءة تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات لا بد من تضافر جهود مجموعة من الأطراف في معادلة الحكم على فشل أو نجاح تطبيق تلك القواعد من أهم هذه الأطراف ما يلي:

1- المساهمون:

المساهمون هم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة المؤسسة على المدى البعيد، وهذا ما يحدد مدى استمرارية المؤسسة من عدمها ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة المؤسسة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة².

2- مجلس الإدارة:

تشكيلة مجلس الإدارة هي من تمثل المساهمين، وأيضاً أصحاب المصالح، حيث تلعب دوراً مهماً في تقليل المشكلات الملازمة لفصل الملكية عن الرقابة، ومجلس الإدارة في الواقع مسؤول عن تعيين وتقييم المديرين التنفيذيين وأحياناً اللجوء إلى فصلهم كما يشرف المجلس على مراجعي الحسابات ورسم السياسات العامة، ويضع أهم القرارات الاستراتيجية، وبذلك يقدم صورة للحكم على أداء الأنشطة بهدف حماية حقوق المساهمين³.

1- Jacqueline Dionne, Proulx Gilbert Larochelle, ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE, revue managment et Avenir, N°02, 2010, France, p38.

2- عبدالعظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية، اليمن، 2020، ص42.

3- محمد عبدالفتاح العشماوي، غريب جبر غنام، حوكمة الشركة الأطراف الراصدة والمشاركة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2010،

3- الإدارة:

الإدارة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة، وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها وتقدمها للمساهمين، فالإدارة هي وسيلة ربط بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، فهي التي تنفذ توصيات المجلس والاستراتيجيات و السياسات، لذا يتحتم على المجلس أن يجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أداءهم ومقارنته بالأهداف المسطرة، إضافة إلى تعديل الخطط وفق إمكانيات ومتطلبات المؤسسة كلما كان ذلك ضرورياً، وعليه يمكن القول أن المدير يلعب دوراً حيوياً وأساسياً باعتباره شخصاً مسؤولاً عن مصلحة المؤسسة وبالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين¹.

4- أصحاب المصالح:

وتشمل جميع الفئات التي لها مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والموظفين، المجتمع، وتجدر الإشارة إلى أن هؤلاء الفئات قد تكون لديهم مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة المؤسسة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين بقدرتهم على الاستمرار². فكل هذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة بالمؤسسة، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون من تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة فهم الأداة التي تحرك المؤسسة لذا وجب التعامل معهم بمنتهى الحرص والدقة.

1- سفير محمد، بوبكر مصطفى، حوكمة الشركات، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018، ص42.

2- عبد المجيد كموش، واقع ممارسات الحوكمة في المؤسسات الجزائرية-الشركات المدرجة في بورصة الجزائر نموذجاً، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد7، العدد1، الجزائر، مارس، 2019، ص92.

الشكل رقم (1-1): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: خالد محمد الشريعة، الحوكمة، من الموقع الإلكتروني: <https://kwana.net/2-2>، اطلع عليه يوم: 2023-10-04

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات:

لقت حوكمة المؤسسات اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة نتيجة حالات الفشل الإداري والمالي المتتالية التي عصفت بالعديد من المؤسسات الكبرى ما جعل العالم ينظر إلى حوكمة المؤسسات بنظرة جديدة، ومن أهم المخرجات التي برزت إلى المقدمة أثناء هذا الفشل هي أزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات المعمول بها، وسلوكيات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين المؤسسات والحكومة، وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات التلاعب بالقوائم المالية. وقد اكتسبت الحوكمة أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لهشاشة النظام القانوني بها، كما أدى ضعف نوعية وجودة ودقة المعلومات إلى انتشار الفساد، وعليه فإن اتباع المنهج السليم لحوكمة المؤسسات يعزز فرص الإفصاح والشفافية ما يجعل نقشي الفساد المالي والإداري يضعف ويتلاشى، كما توفر الهيكل الذي من خلاله يتم وضع أهداف المؤسسة والوسائل التي تعظم هذه الأهداف وتسهل عملية الرقابة الفعالة¹.

كما تتبع أهمية حوكمة المؤسسات في جوانب متعددة لعل من أهمها ما يلي:

1- الأمير عبدالقادر حفوطة، البشير زيبيدي بن طاهر، حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، الجزائر،

1- الاقتصاد:

تلعب حوكمة المؤسسات دورًا مهمًا في تعزيز نمو وتنوع المؤسسات التي تعمل في قطاعات حيوية، وتساهم في إضافة قيمة للاقتصاد الوطني، كما تعتبر ذات أهمية كبيرة في تعزيز استقرار الأسواق المالية، وزيادة مستوى الشفافية، وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، بالإضافة إلى تقليص حجم المخاطر التي تواجه التحديات الاقتصادية¹.

2- المؤسسات:

يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم المؤسسات لمحاربة الفساد المالي والإداري والقضاء عليه، وذلك من خلال ترسيخ أسس الإدارة الرشيدة، وعليه يتم خلق بيئة عمل سليمة تمكن المؤسسة من تجنب الوقوع في مشاكل محاسبية ومالية واستخدام نظام وقائي يمنع حدوث الأخطاء، بالإضافة إلى ذلك، تعزز الحوكمة الجيدة قدرة المؤسسات على الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة أقل للتوسع في نشاطها وتقليل المخاطر وبناء الثقة مع أصحاب المصالح².

3- المستثمرون وحملة الأسهم:

تساهم حوكمة المؤسسات في حماية الاستثمارات من المخاطر المرتبطة بسوء استخدام السلطة بما لا يخدم مصالح المستثمرين، كما تضمن الحوكمة حقوق كافة المساهمين، مثل حق التصويت والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأي تعديلات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة مستقبلاً، وتهدف أيضًا إلى تعظيم عوائد الاستثمار، وزيادة القيمة الاستثمارية، وتحقيق أرباح أعلى للمساهمين، مع الحفاظ على مصالح المستثمرين وحملة الأسهم هذا ما يعزز الثقة ويضعف تضارب المصالح لديهم، إضافة إلى أداء المؤسسة والوضع المالي لها يساعد المساهمين على تحديد المخاطر الناجمة عن الاستثمار في هذه المؤسسات³.

1- جوادي سميرة، اثر تطبيق النيات الحوكمة على الأداء المالي لشركات التأمين التكافلي، رسالة دكتوراه علوم اقتصادية تخصص بنوك وتأمينات، جامعة ورقلة الجزائر، 17-06-2020، ص09.

2- هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، ص05، اطلع عليه يوم 04-10-2023، متوفرة على الموقع:

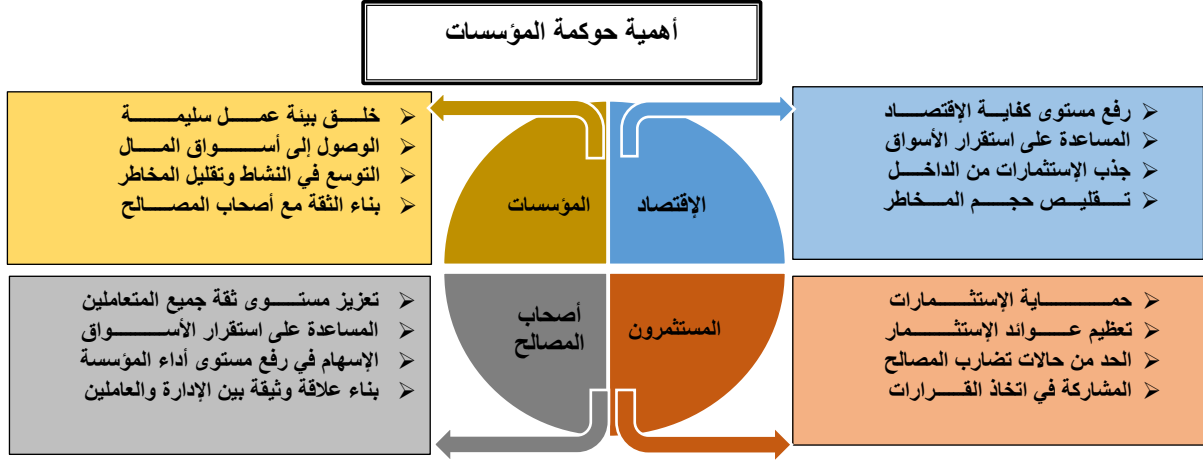
https://cma.org.sa/Awareness/Publications/booklets/Booklet_13.pdf

3- نصر على عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص25.

4- أصحاب المصالح الآخرين:

تهدف الحوكمة إلى إقامة علاقة متينة وقوية بين إدارة المؤسسة والعمالين فيها، وكذلك مع الموردين والدائنين وغيرهم من الأطراف ذات الصلة، فحوكمة المؤسسات يزيد من مستوى ثقة جميع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية¹.

الشكل رقم (1-2): أهمية حوكمة المؤسسات



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مجموعة من مراجع سابقة

ثانيا: أهداف حوكمة المؤسسات:

- تساعد الحوكمة السليمة للمؤسسات في دعم الأداء، وزيادة العلاقات التنافسية وجذب الاستثمارات، وتحسين الاقتصاد بشكل عام، كما أنها تدعم استقرار الأسواق المالية والأجهزة المصرفية وذلك من خلال²:
- تعزيز مبدأ الشفافية في جميع معاملات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي، بما يتيح السيطرة على عناصر الفساد في أي مرحلة.
- تحسين إدارة المؤسسة وتطويرها، ودعم المديرين ومجلس الإدارة في بناء استراتيجيات مدروسة ومحكمة، وضمان أن تكون قرارات الدمج والاستحواذ مبنية على أسس متينة مما يسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.
- تفادي حدوث أزمات مصرفية نظرا لتأثيرها الكبير على الاقتصاد المحلي.
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عمليات الخوصصة، مع ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، ما يتيح المزيد من فرص العمل وزيادة التنمية الاقتصادية.

1- سامح عبد المطلب، ياسمين جودة السنطيل، مرجع سابق، ص28.

2-عدنان قباجة، وآخرون، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية، فلسطين، 2008، ص32.

- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصالح، وخصوصاً في حالة تعرض المؤسسات للإفلاس.
 - رفع الأداء المالي للمؤسسات، وتقليص فرص وقوعها في العسر المالي أو الإفلاس أو استيلاء المؤسسات الأخرى عليها.
 - خفض كلفة رأس المال للمؤسسات وضمان استمراريتها في أداء أعمالها، حيث تساعد الحوكمة على الحد من هروب رأس المال ومكافحة الفساد المالي والإداري.
- كما تسعى الحوكمة إلى تحقيق أعلى مستويات الأخلاق في ممارسة الأعمال، مع الالتزام بمبادئ النزاهة والشفافية وحق المساءلة، حيث تؤدي هذه المبادئ إلى منح الحق لجميع الأفراد أو ممثليهم لمساءلة الإدارة العليا وإتاحة الفرص المثلى للتنمية، مما يضمن لجميع الأطراف حقوقهم ويحسن جودة الحياة داخل مجتمع ديمقراطي يتبنى مبدأ احترام الحقوق، كما تهدف قواعد الحوكمة إلى توفير العدالة وضمان حماية الأفراد ومنع استغلال السلطة لغير الصالح العام، تؤكد هذه القواعد أيضاً على أهمية الالتزام بأحكام القانون واللوائح والتشريعات المعمول بها¹.

المبحث الثاني: أساسيات حوكمة المؤسسات

الحوكمة ليست هدفاً في حد ذاته، ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير، الركائز، والقوانين المنظمة للأداء والسلوك والممارسات العملية بالنسبة للمنظمات والمؤسسات أو الجمعيات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن مخرجات الحوكمة تركز على مجموعة من الآليات والمحددات والمقومات والمبادئ التي يتم مناقشتها من خلال العناصر الآتية:

1 - مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015،

المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسات

تتمثل مبادئ حوكمة المؤسسات في مجموعة من الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على المؤسسات وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسة، وقد صدرت العديد من القواعد والمبادئ عن مجموعة من الهيئات والمنظمات الدولية بهدف تطبيق حوكمة جيدة ومن بينها نذكر:

أولاً: مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD/G20:

تعتبر مبادئ حوكمة المؤسسات التي تم وضعها من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الأكثر قبولاً وإجماعاً وانتشاراً على مستوى العالم، صدرت هذه المبادئ لأول مرة في عام 1999 وتم تعديلها في عام 2004 وكان آخرها عام 2015، خلال هذا التعديل الأخير، تمت مناقشة مسودة المبادئ من قبل منتدى حوكمة المؤسسات لمجموعة العشرين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ونتيجة لهذا الاجتماع اعتمد مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المبادئ المُحدثة بتاريخ 8 جويلية 2015، ليقدمها إلى قمة قادة مجموعة العشرين في 15 نوفمبر حيث تمت الموافقة عليها واعتمادها باعتبارها مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية¹ وتضمنت الآتي:

1- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات:

نص هذا المبدأ على أهمية أن يشجع إطار حوكمة المؤسسات على تعزيز شفافية وكفاءة الأسواق، بالإضافة إلى ضمان توافقه مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، فإن من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعال يعتمد عليه كل المشاركين في السوق لإنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة متمشيا مع أحكام القانون، بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الكلي ونزاهة السوق وعلى الحوافز التي يخلقها المنافسين فيه².

2- المعاملة المتكافئة للمساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

يجب أن يحمي إطار حوكمة المؤسسات كل المساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم من خلال المعامل المتكافئة لجميع المساهمين الأقلية منهم أو الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لهم الفرصة للحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وأن تتضمن الحقوق الرئيسية للمساهمين الحق في طرق مضمونة لتسجيل الملكية، إرسال ونقل الأسهم، الحصول على المعلومات المهمة وذات الصلة بالمؤسسة في الوقت المناسب

1-Organisation for Economic Co-operation and Development, G20/OECD principles of corporate governance, paris France, 2015, p3.

2- يسرى ليعلاوي وآخرون، مساهمة آليات حوكمة الشركات في تحسين وتعزيز مستوى الإفصاح المحاسبي الإلكتروني، مجلة التنمية

والاستشراف للبحوث والدراسات المجلد 08، العدد02، الجزائر، ديسمبر 2023، ص38.

وعلى أساس منتظم، مع المشاركة والتصويت لجميع المساهمين وحقهم في انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة، ونصيبهم من أرباح المؤسسة¹.

3- المستثمرون من المؤسسات وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء²:

يجب أن يقدم إطار حوكمة المؤسسات الحوافز الملائمة على امتداد سلسلة الاستثمار، بما يمكن حملة الأسهم من العمل بطرق تسهم في تحقيق الحوكمة الرشيدة للمؤسسات وضمن هذا الإطار:

- من المهم للمستثمرين الذين يعملون بصفة ائتمانية أن يفصحوا عن سياسات الحوكمة التي يتبعونها عند التعامل مع المؤسسات التي يستثمرون فيها، بما في ذلك الإجراءات المعمول بها لاتخاذ قرارات بشأن استخدام حقوق التصويت الخاصة بهم.
- يجب على المؤسسات المدرجة في نطاق اختصاص خارج نطاق تأسيسها الإفصاح بوضوح عن قوانين ولوائح حوكمة المؤسسات المعمول بها.
- يجب حظر التداول الداخلي والتلاعب بالسوق، حيث يُعدّان من الأشياء التي تنتهك نظام الأسواق المالية، هذه الممارسات ممنوعة بموجب اللوائح والقوانين السارية في معظم البلدان، إذ تعتبر إخلالاً بمعايير الحوكمة الرشيدة.
- يتعين على المستشارين بالوكالة، والمحللين، والوسطاء، ووكالات التقييم وغيرها من الجهات المعنية بتقديم التحليلات والنصائح ذات الصلة بقرارات المستثمرين، الإفصاح عن أي تضارب مصالح محتمل قد يؤثر سلباً على نزاهة تحليلاتهم أو نصائحهم.
- يجب على أسواق الأوراق المالية أن توفر معلومات دقيقة عن الأسعار، لتمكين المساهمين من مراقبة وتقييم استثماراتهم في المؤسسات، يتم ذلك عبر مقارنة المعلومات المتاحة من السوق مع تلك المقدمة من المؤسسات حول توقعاتها وأدائها، مما يساهم في تعزيز ممارسات الحوكمة الرشيدة.

4- دور مختلف أصحاب المصالح:

ينبغي لإطار الحوكمة أن يعترف بالحقوق القانونية لأصحاب المصالح ويحرص على احترامها، وأن يشجع على التعاون بين المؤسسات وأصحاب المصالح بهدف خلق فرص عمل وضمن الاستدامة المالية للمؤسسات، كما ينبغي توفير الفرص للجميع للحصول على تعويض مناسب عند انتهاك حقوقهم، بالإضافة إلى ذلك يجب

1-بن عيسى ريم، دراسة تحليلية لأثر النيات حوكمة الشركات على الأداء المصرفي-دراسة تطبيقية على البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة الجزائر، 2018-2019، ص 25.

2-Organisation for Economic Co-operation and Development, op cit,p 29-33

أن تحت آليات الحوكمة على تعزيز المشاركة في تحسين الأداء، مع ضمان تقديم المعلومات المناسبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة¹.

5- الشفافية في الإفصاح عن المعلومات²:

يعد هذا المبدأ من أهم مبادئ حوكمة المؤسسات، نظراً لما يقدمه من شفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين مع المؤسسات والأسواق المالية، حيث اهتم بضمن توافر الإفصاح المتساوي وفي الوقت المناسب عن جميع المعلومات ومسؤولية المراجع الداخلي والخارجي عن المعلومات المفصح عنها ، وينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة، ولا يقتصر على المعلومات التالية فقط بل يشمل أيضا:

- أهداف المؤسسة، النتائج المالية والوضع المالي للمؤسسة، عوامل المخاطرة المتوقعة
- المعلومات المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة ومؤهلاتهم وكيفية اختيارهم وعضويتهم في مجالس الإدارة
- المعلومات غير المالية للمؤسسة ونتائجها في مجالات مثل أخلاقيات العمل، والبيئة، والقضايا الاجتماعية،
- سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، والتنفيذيين الرئيسيين
- معلومات تخص ملكية رأس المال الرئيسية ولاسيما التي يملكها المستفيدون الحقيقيون، فالاطلاع على هيكل المساهمين في المؤسسة وحقوقهم بالنسبة لحقوق المساهمين الآخرين هو حق من الحقوق الأساسية للمساهمين.
- الإفصاح جاء نتيجة لفصل الإدارة عن الملكية، ولهذا تكمن أهميته فيما يلي³:
- تقليل مخاطر المستثمرين حتى يتمكنوا من تقييم عائد الفرص الاستثمارية مقابل المخاطر المرتبطة بتلك الفرص.
- يساعد في تحديد أسعار الأسهم المناسبة في الأسواق المالية، حيث يؤدي الإفصاح الى التقليل من حالة عدم اليقين واستعداد المدخرين لعرض أموالهم على المستثمرين، كون ان المعلومات متاحة للجميع دون تحيز.

1-Fawzy s, Assessment of Corporate Governance in Egypt, Working Paper No. 82,The Egyptian Center for Economic Studies, Egypt, april2003, pp27-28

2 - أحمد الحوامة، حوكمة الشركات، دارابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص48.

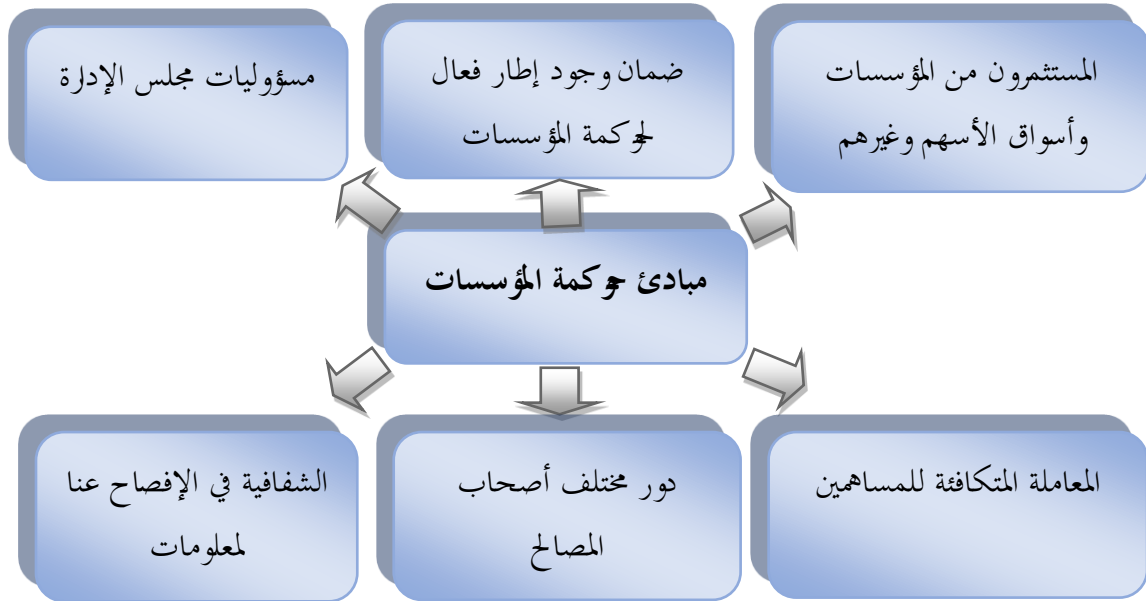
3- Qassem M Al-Baaj, Shaima M Kh Al-Husseini, ACCOUNTING MEASUREMENT AND DISCLOSURE IN ACCORDANCE WITH THE REQUIREMENTS OF (IFRS9) TO ACTIVATE THE MECHANISMS OF CORPORATE GOVERNANCE /AN APPLIED STUDY, Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences.vol25,Iss03,Iraq.2023,p208

- الإفصاح عن المعلومات بشكل منتظم يعمل على تقليل عدم تماثل المعلومات والذي يتم استغلاله من قبل الأطراف داخل الشركة لتحقيق مكاسب غير عادية.
- يعمل على مساعدة مستخدمي المعلومات المحاسبية في الاستغلال الأمثل للموارد من خلال اتخاذ القرار المناسب.

6- مسؤوليات مجلس الإدارة¹:

ينبغي أن توفر ممارسات حوكمة المؤسسات إرشادات استراتيجية لتوجيه المؤسسة مع الإشراف الفعال على الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وضمان مساءلته تجاه المساهمين، وعليه يجب على الأعضاء التحلي بالنزاهة وحسن النية، وبذل الجهود لتحقيق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين، إضافة إلى ضمان المعاملة العادلة بين جميع المساهمين للحماية من التصرفات التعسفية لبعض كبار المساهمين ضمن إطار تطبيق مبدأ سيادة القانون والمعايير الأخلاقية، مع مراعاة مصالح واهتمامات أصحاب المصلحة الآخرين، كما يتعين على مجلس الإدارة أن تتوفر لديه القدرة على ممارسة الحكم الموضوعي الخالي من أي تحيز، يحتكم إلى العقل والحقيقة و المستقل في إدارة المؤسسة.

الشكل (1-3): مبادئ حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مبادئ مجموعة العشرين/منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فرنسا، 2015

ثانيا: مبادئ الحوكمة وفق توصيات لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999 تلتها عدة تعديلات ، ومع تقادم

¹- Hichem boussadia, la gouvernance d'entreprise et la contrôle du dirigeant, these de doctorat Audit et contrôle de Gestion, universite aboubekr belkaid Tlemcen, 2013-2014, pp 55-56

المخاطر المصرفية أصدرت اللجنة عام 2015 وثيقة تبين فيها التعديلات النهائية لمبادئ الحوكمة تمثلت

في¹:

1- المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة

يتولى مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن البنك، بما في ذلك الموافقة والإشراف على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للبنك وإطار الحوكمة وثقافة المؤسسة، ويتحمل أيضا مجلس الإدارة مسؤولية توفير الإشراف على الإدارة العليا.

2- مؤهلات مجلس الإدارة وتكوينه:

يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يبقوا مؤهلين باستمرار، فرديًا وجماعيًا، لتولي مناصبهم، حيث يتعين على الأعضاء امتلاك الخبرة المناسبة والنزاهة والصفات الشخصية وأن يفهموا دورهم الرقابي فيما يتعلق بحوكمة المؤسسات، وأن يكونوا قادرين على ممارسة الحكم السليم والموضوعي حول إدارة المصرف.

3- هيكل مجلس الإدارة وممارساته:

يتعين على مجلس الإدارة وضع هياكل وممارسات حوكمة ملائمة لأعماله ونشاطاته، وضمان توافر الآليات الضرورية لمتابعة هذه الممارسات ومراجعتها بصفة دورية لضمان فعاليتها المستمرة.

4- الإدارة العليا:

تحت إشراف وتوجيه مجلس الإدارة، يتعين على الإدارة العليا تنفيذ وإدارة أنشطة البنك بما يتوافق مع استراتيجية الأعمال، ووضع نظم ملائمة لإدارة المخاطر، ونظم الاجور والتحفيز والسياسات الأخرى التي يقرها مجلس الإدارة.

5- حوكمة هياكل المجموعة:

1- تم الاعتماد في تحديد مبادئ الحوكمة على :

Basel committee on banking supervision, corporate governance principles of bank, 2015, suisse, p 8-40

- محمد اقبال غناية، حكيمة حلمي، فهم مبادئ الحوكمة المصرفية بين الواقع والمأمول، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سوق اهراس الجزائر، المجلد 04، العدد 04، 2021، ص ص 131-133.

-اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية ورقة محدثة، صندوق النقد العربي، أبوظبي الامارات، 2017، ص

ص 7-46

-Abdullah A Aljughaiman, Effects of Corporate Governance Mechanisms on Financial Flexibility, Risk-taking Behaviour and Risk Management Effectiveness: A Comparison Study between Conventional and Islamic Banking Systems, (Thesis submitted for obtaining a doctoral degree, newcastle university, 2019, p34-37

يتحمل مجلس إدارة المؤسسة الأم المسؤولية الشاملة عن المجموعة، مع ضمان وجود إطار حوكمة واضح مناسب لهيكل وإعمال ومخاطر المجموعة والمؤسسات التابعة لها، كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة وفهم الهيكل التنظيمي للبنك والمخاطر التي يشكلها.

6- وظيفة إدارة المخاطر:

ينبغي أن تتمتع البنوك بوظيفة مستقلة وفعالة لإدارة المخاطر، تحت إشراف رئيس إدارة المخاطر chief Risk officer (CRO)، يتميز طاقم إدارة المخاطر بكفاءة عالية واستقلالية مع توفر موارد كافية وإمكانية التواصل مع المجلس.

7- تحديد المخاطر ومراقبتها والتحكم فيها:

يجب تحديد المخاطر ومراقبتها وإدارتها على مستوى البنك ككل أو على المستوى الفردي للكيانات التابعة بشكل خاص، كما ينبغي أن يواكب تطور إدارة مخاطر البنك والبنية التحتية للرقابة الداخلية، التغييرات التي تطرأ على مستوى ملف مخاطر البنك والمخاطر المحيطة وممارسات القطاع المصرفي.

8- الإبلاغ عن المخاطر:

يتطلب الإطار الفعال لحوكمة المخاطر تواصلًا قويًا داخل البنك حول المخاطر، سواء عبر المنظمة أو من خلال تقديم التقارير إلى مجلس الإدارة والإدارة العليا.

9- الامتثال:

مجلس إدارة البنك هو المسؤول عن الإشراف على إدارة مخاطر الامتثال للبنك، يجب على مجلس الإدارة إنشاء وظيفة الامتثال والموافقة على سياسات البنك وعملياته لتحديد، مراقبة وتقييم مخاطر الامتثال وإعداد التقارير عنها.

10- التدقيق الداخلي:

يجب أن توفر وظيفة التدقيق الداخلي تأكيدًا مستقلًا لمجلس الإدارة ويجب أن تدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا في تعزيز عملية حوكمة فعالة وسليمة للبنك على المدى الطويل.

11- التعويضات والمكافآت:

يتعين على مجلس إدارة المصرف تنفيذ اعتماد ومتابعة حسن تنفيذ سياسة منح المكافآت الموصي بها من قبل لجنة المكافآت، مع ضمان مراجعة سياسة منح الأجور والمكافآت سنويًا وفق معايير تتلاءم مع استراتيجية المصرف.

12- الإفصاح والشفافية:

يجب أن يقوم البنك بالإفصاح عن حوكمته بشفافية كافية للمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين ذوي العلاقة والمشاركين في السوق.

ثالثا: مبادئ الحوكمة حسب مؤسسة التمويل الدولية IFC:

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في سنة 2003 توجيهات، قواعد ومعايير مالية وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات تقوم على مستويات أربع هي¹:

- يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة.
- إيجاد خطوات إضافية تضمن الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجديد محليا
- التركيز على عنصر القيادة كمحور لعملية الحوكمة

المطلب الثاني: محددات حوكمة المؤسسات:

هناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن التطبيق الناجع لحوكمة المؤسسات من عدمه، يتوقف على مدى على توافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية ومدى جودتها، وتشمل المحددات مجموعتين، محددات داخلية وأخرى خارجية نذكرها فيما يلي:

أولا: المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة بمختلف مكوناتها والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وترجع أهميتها إلى أن وجودها يضمن حسن سير المؤسسة وهي عبارة عن²:

1- القوانين واللوائح:

هي القوانين التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين المؤسسات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

1- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007، ص06.

2- لعروس لخضر، دور اليات حوكمة الشركات في مكافحة الغش المالي والمحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، فرع علوم تجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة المسيلة الجزائر، 2017، ص10.

2- وجود نظام مالي جيد:

بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية، وعليه يجب الاهتمام بالطرق والكيفيات التي تمكن من الحصول على الموارد المالية بأقل التكاليف الممكنة.

3- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية:

تشمل هذه الإجراءات هيئات سوق المال والبورصات، حيث تفرض رقابة دقيقة على المؤسسات للتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، ويتم ذلك مع فرض العقوبات المناسبة وتطبيقها بفعالية عند مخالفة القواعد والقوانين السارية أو في حالات عدم التزام المؤسسات بالشروط المطلوبة.

4- دور المؤسسات الغير حكومية:

يتمثل دورها في ضمان التزام أعضائها بالجوانب السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ونزاهة وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في مكاتب المحاسبة والمراجعة ومكاتب المحامين على سبيل المثال.

وتعود أهمية المحددات الخارجية إلى وجودها يضمن تنفيذ القواعد والقوانين التي تضمن حسن إدارة المؤسسات، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ثانياً: المحددات الداخلية:

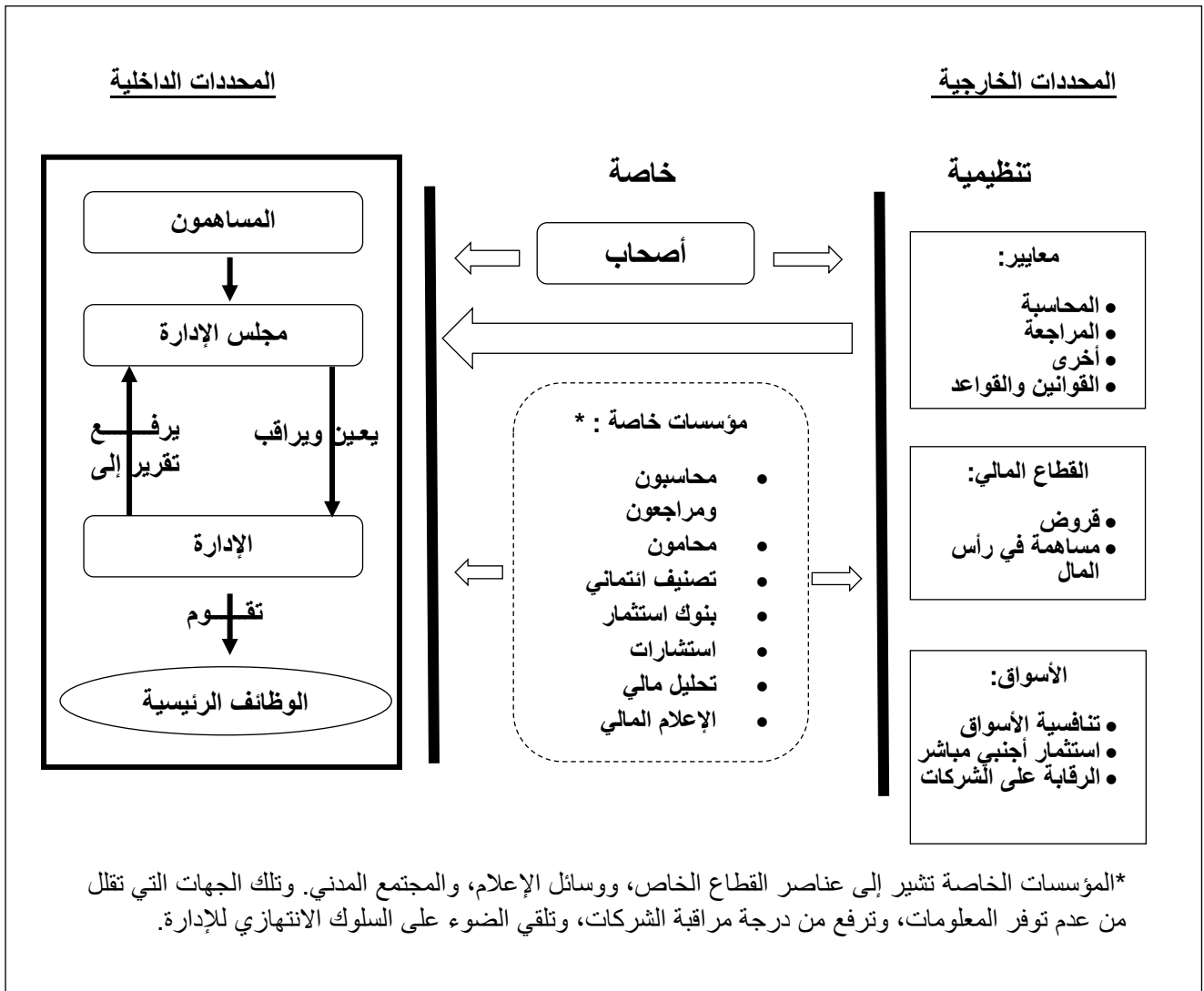
تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية إلى تحد مسؤولية كل طرف، وما يترتب عنها من مساءلة وتطبيقها، من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وتشمل:

- آلية توزيع السلطة داخل الشركة.
- الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.
- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة من خلال هيكل تنظيمي جيد يحدد تقسيم الأدوار ويخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح.

▪ النظام المحاسبي والمالي حيث يمثل القاعدة الأساسية للمعلومات من خلال تلخيص وتجميع البيانات بكفاءة، مما يتيح لصانعي القرارات الإستراتيجية والتشغيلية اتخاذ قرارات مدروسة، بالإضافة إلى ذلك تؤثر هذه النظم تأثيراً مباشراً على عملية التحكم المؤسسي، حيث تسهم بشكل إيجابي في تحسين عمليات التحكم داخل المؤسسة.

▪ قيمة المؤسسة وهي تعتمد على السلوك الأخلاقي الرفيع، متبينة أعلى معايير احترام أخلاقيات المهنة وشروطها التي تشمل النزاهة والموضوعية والأمانة والسر المهني في تنفيذ عمليات المؤسسة، بهدف كسب العملاء وإرضاءهم وتوفير لهم أحسن الخدمات واستقطاب كبير للمستثمرين¹.

الشكل رقم(1-4): المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات



المصدر: مصطفى يوسف كافي وآخرون، الحوكمة المؤسسية، منشورات الفا للوثائق، الجزائر، 2018، ص 94 .

1- مها محمود رمزي ربحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات -دراسة حالة للشركات المساهمة العامة-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، سوريا، 2008، ص 100.

المطلب الثالث: خصائص حوكمة المؤسسات

إن خصائص حوكمة المؤسسات عديدة ومتنوعة، وقد تختلف حسب أولوية التطبيق من بلد إلى آخر، ومن بين هذه الخصائص نجد¹:

1- الإفصاح والشفافية:

تُعد هذه الخاصية الركيزة الأساسية لضمان نقل معلومات دقيقة، واضحة، وشاملة حول أداء المؤسسة من خلال توفر نظام معلوماتي فعال يمتاز بالشفافية، وذلك ليس فقط للإدارة والمساهمين، بل لجميع الأطراف المعنية باستخدام المعلومات والبيانات المالية المنشورة من قبل المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة، يشمل ذلك المستثمرين الحاليين والمحتملين، المقرضين، العملاء الموظفين والجهات الحكومية ذات العلاقة.

2- المساءلة:

تقضي هذه القاعدة بمحاسبة المسؤولين وصناع القرار داخل المؤسسة عن تبعات أفعالهم ونتائج قراراتهم، لذا يتوجب على مجلس الإدارة تحديد الهرم الإداري بدقة وتوضيح مسؤوليات وصلاحيات كل فرد في منصبه، هذا الإجراء يسهل على جميع العاملين في المؤسسة تحديد نطاق عملهم بوضوح وحدود تصرفاتهم.

3- الاستقلالية:

وهي القدرة على ممارسة الحكم أو السلطة التقديرية بشكل مستقل وبعيدا عن الضغوطات الخارجية، حيث تعد استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له إضافة إلى مراقب الحسابات الخارجي عنصرا أساسيا في حوكمة المؤسسات هذه الآلية تهدف إلى تقليل أو إلغاء تضارب المصالح، كهيمنة رئيس ذي نفوذ على المؤسسة أو مساهم كبير على مجلس الإدارة، وتبدأ من كيفية تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مدقق الحسابات وفق الحيادية والاستقلالية بحيث لا تسمح بتأثير أي أطراف على قرارات مجلس الإدارة وأعمال المؤسسة².

4- الانضباط:

الانضباط يساعد في الحفاظ على استقرار المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ويعزز ثقة الأطراف المعنية في إدارة المؤسسة، يتم الانضباط عن طريق احترام التشريعات والقوانين والتعليمات التي تحدد الحقوق والواجبات

1- الشبكة العربية للتميز والاستدامة، مفهوم الحوكمة المؤسسية، اطلع عليه بتاريخ 15-10-2023، متوفر على الموقع الإلكتروني:

<https://2u.pw/pKAehFD>

2- نصيرة بلال، فعالية اليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية-دراسة ميدانية-، رسالة دكتوراه، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة الوادي الجزائر، 2022-2023، ص 06.

والعمل على تطبيق السياسات والإجراءات بشكل فعال وصحيح.¹

4- المسؤولية:

ان مجلس الإدارة عليه مسؤولية اتجاه المساهمين، وبناء على ذلك فان مجلس الإدارة منوط بحماية حقوق المساهمين وعليه ان يعمل على زيادة قيمتها والتأكد من ان المؤسسة تقوم بالوفاء بارتباطاتها ومسؤولياتها اتجاه كافة الأطراف المتعامل معها.²

5- العدالة والإنصاف:

تتم عن طريق ضمان معاملة متساوية للمساهمين كافة بمن فيهم مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب وإدراج نصوص خاصة بحماية مساهمي الأقلية في النظام الأساسي للشركة، مع الاعتراف بحقوق كل الأطراف ذات المصالح التي ينشئها القانون بما يكفل المساواة بينها، حيث اهتمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بحماية حقوق مصالح أقلية المساهمين، عن طريق وضع نظم تمنع العاملين داخل المؤسسة بما فيهم المديرون وأعضاء مجلس الإدارة من استغلال منصبهم لأغراض شخصية.

6- النزاهة والسلوك الأخلاقي:

أي ضمان الالتزام السلوكي وأخلاقيات وقواعد الالتزام عن طريق تعميق الحس الأخلاقي اللازم من خلال الخصائص والقواعد التي يتحدد من خلالها قيم وأخلاقيات وسلوكيات وممارسات الجميع، لأن الأخلاق هي أساس التحكم في تطبيق القوانين والالتزام بها، فالمشكلة ليست قانون أو تشريع وإنما مدى الالتزام به.

7- المسؤولية الاجتماعية:

هي الالتزام الأخلاقي والتصرف المسؤول اتجاه أصحاب المصلحة والنظر الى الشركة كمواطن جيد، ومن أهم الأطراف المستفيدة من برامج المسؤولية الاجتماعية نجد كلا من المجتمع والبيئة³.

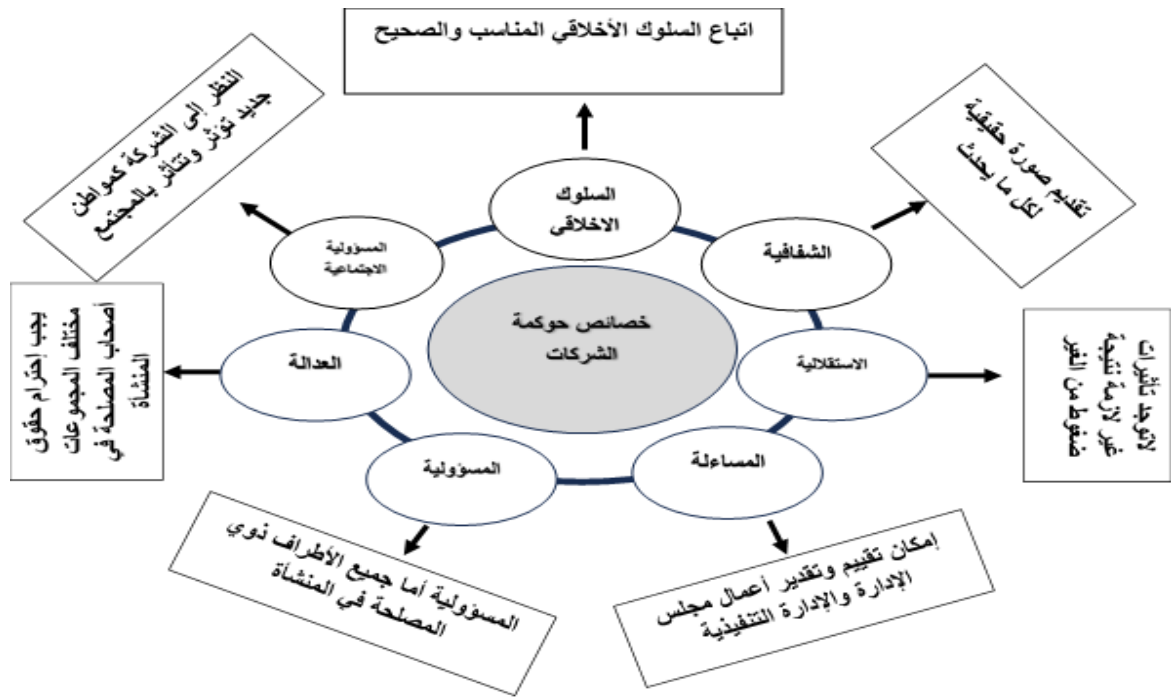
وفيما يلي شكل يوضح خصائص الحوكمة

1- ريم محمد نصور، دور خصائص حوكمة الشركات في تحسين سيولة وربحية المصارف من خلال إعادة الاعمار، مجلة جامعة تشرين، المجلد 42، العدد 01، سوريا، 2020، ص 446.

2- نصيرة بلال، مرجع سابق، ص 6

3- مدحت محمد ابو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015 ،

الشكل رقم (1-5): خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: سامح عبد المطلب، ياسمين السنطيل، حوكمة المؤسسات في ضوء الفكر المعاصر، دار الفكر، الأردن، 2020، ص 37.

المبحث الثالث: آليات حوكمة المؤسسات:

تستند حوكمة المؤسسات على آليات داخلية وأخرى خارجية ولكل آلية مجموعة من العناصر الأساسية المؤثرة على المؤسسات، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا المطلب.

المطلب الأول: مفهوم آليات حوكمة المؤسسات

تعرف آليات الحوكمة على انها الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموماً، وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة من حملة الأسهم، وتطبق أيضاً على مستوى الشركة، لحل مشاكل حوكمة المؤسسات والتي يتوقف استخدامها على نظام الحوكمة المطبق في البلد محل الدراسة.¹

وتعرف أيضاً على انها إطار يتكون من مجموعة من الإجراءات والممارسات التي تضمن توجيه الإدارة العليا لاتخاذ القرارات التي من شأنها تحقي منافع الملاك، والأطراف الأخرى المهمة بالشركة.²

¹ - سالم صلاح الحسيناوي، الإدارة المالية الشاملة، دار الرضون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص 22

² - دينا محمد طه، دراسة أثر البات حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي الاختياري للشركات عبر الانترنت- دراسة تطبيقية - مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 20، العدد 02، جامعة بورسعيد، مصر، 2019، ص 147

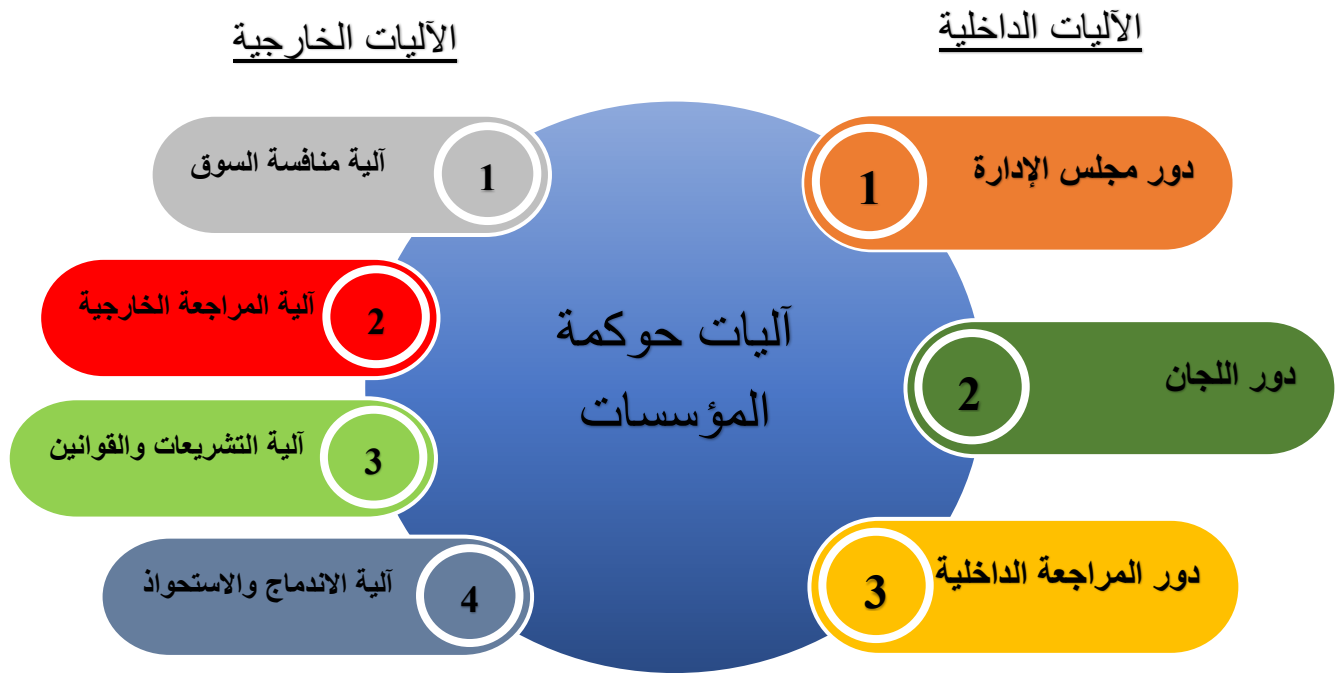
الهدف من وضع عدد معين من الآليات هو الحد من الاختلافات والتضاربات المحتملة داخل المصالح، ومواجهة السلوك الانتهازي للمسؤولين مع التشجيع على بذل قصارى جهودهم لتحقيق اهداف الشركة وفق نظام حوكمة سليم ومناسب لبيئة العمل.¹

كما هناك العديد من المزايا لآليات الحوكمة منها: التأكد من عدم انتهاك حقوق الأقلية من حملة السهم ومراقبة أداء المدراء واستبدالهم في حالة عدم أدائهم بشكل جيد، كما تؤثر آليات حوكمة المؤسسات على مستوى إفصاح الإدارة عن المعلومات لحملة الأسهم، فهذه الآليات تكفل عدم الإفصاح عن أي بيانات أو معلومات غير صحيحة، وأخيرا تكفل آليات حوكمة المؤسسات حصول المستثمرين على عوائد مناسبة لاستثماراتهم.²

ويمكن القول بان هناك شبه اجماع بين الكتاب والباحثين في مجال حوكمة المؤسسات على تصنيف الآليات الى فئتين: آليات داخلية للحوكمة وأخرى خارجية.

والشكل التالي يوضح آليات حوكمة المؤسسة الداخلية والخارجية

الشكل رقم(1-6): آليات حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مجموعة من المراجع السابقة

¹-Idrissi N, Loulid A ,effet de mecanismes de gouvernance sur la performance des societes marocaines cotees en bourses ,revue du contrôle de la comptabilite et de l'audit , N° 04,Morocco , 2018,p101

² - سالم صلاح الحسيناوي ،مرجع سابق ،ص 22

المطلب الثاني: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات:

تتصب الآليات الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها ويمكن تصنيف هذه الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات إلى ما يأتي:

1- دور مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة يشكل الأداة الأمثل لمراقبة وتوجيه سلوك الإدارة، حيث يساهم في حماية رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستغلال، وذلك من خلال الصلاحيات القانونية التي يتمتع بها المجلس في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما ان مجلس الإدارة القوي يساهم بفاعلية في وضع استراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقيم أدائها من اجل تعظيم قيمة المؤسسة، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة، اخذا بعين الاعتبار الأهداف الاجتماعية للمؤسسة، وعليه يجب أن تمتلك السلطة الكاملة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها ، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك¹.

لكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في الإشراف والتوجيه والمراقبة يلجا إلى تأسيس مجموعة من اللجان من بين أعضائه من الغير تنفيذيين أبرزها:

1-1- لجنة المراجعة:

تعنى لجنة المراجعة في الوقت الراهن باهتمام بالغ من قبل الهيئات الدولية والمحلية، المختصين والباحثين، خاصة بعد الانتكاسات والاختراقات المالية التي عصفت بالمؤسسات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة المراجعة كأداة من أدوات الحوكمة في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسة.

1 - سامح عبد المطلب، ياسمين جودة السنطيل، مرجع سابق، ص44.

✓ تعريف لجنة المراجعة:

قد عرفت لجنة المراجعة من قبل المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين (CICA) بأنها لجنة مكونة من مدراء المؤسسة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، حيث تعتبر اللجنة حلق وصل بين المراجعين ومجلس الإدارة¹.

كما تعرف على أنها هيئة تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل ينتمون إلى مجلس الإدارة مستقلين وغير تنفيذيين، بحيث لا بد أن يتمتع على الأقل أحد فيهم بالخبرة المالية والمحاسبية، وتقوم هذه اللجنة بعملها وفقاً لدليل مكتوب يحدد مهامها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، من بينها ترشيح المراجع الخارجي لمجلس الإدارة، وفحص خطته ونتائج المراجعة ودراسة نظام الرقابة الداخلية، كما أنها تعمل كحلقة وصل بين المراجع الخارجي ومجلس الإدارة².

✓ وظائف (مسؤوليات) لجنة المراجعة:

الدور الأساسي للجان المراجعة يكمن في التزامها بالإشراف على الجوانب المهنية وضمان نزاهة عمليات تدقيق الحسابات، وإدارة المخاطر، ونظم الرقابة الداخلية، كما تشمل مسؤولياتها ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها لغرض تقديم قوائم مالية دقيقة تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة، وهذا من خلال الحد من الممارسات الغير مرغوب فيها عن طريق ازالة كل العوائق التي تؤثر على استقلالية المراجع ومراقبة السياسات المحاسبية مع إدارة المؤسسة والمراجعين، حيث تعد لجنة المراجعة بمثابة المراقب النهائي لعملية إعداد التقارير المالية للتحقق من خلوها من الأخطاء والانحرافات، وقد حددت وظائفها فيما يلي³:

- فحص ومراجعة الكشوفات والقوائم المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.
- الرقابة على المدير المالي للشركة والأفراد العاملين في الإدارة المالية والتأكد من كفاءتهم.
- تقييم مؤهلات وكفاءة أداء واستقلالية المراجع الخارجي واقتراح تعيينه أو عزله وتحديد أتعابه.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية المراجعة.
- دراسة تقارير المراجع الداخلي وتقييم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها.

1- كربوعة أسماء، لجان التدقيق كأحد متطلبات تقييل حوكمة المؤسسات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018، ص245.

2- سامح محمد رياض احمد، دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية مع دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجد 07، العدد الأول، الأردن، 2011، ص51.

3- عناني عبد الله، دور لجان التدقيق في دعم وتعزيز الحوكمة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2017، ص247.

- فحص السياسات والنظم المحاسبية المتبعة في المؤسسة والتأكد من تماشيها مع المعايير المحددة.
- مناقشة مدى الالتزام بالقوانين والأنظمة مع كل من الإدارة والمراجع الداخلي والخارجي، وإن دعت الحاجة الاتصال بالمستشار القانوني للمؤسسة.
- الإشراف على وظيفة المراجع الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها مع تقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال المراجعة والرقابة

1-2- لجنة المكافآت:

هي لجنة مكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، لا يقل عددهم عن ثلاثة ولا يزيد عن ستة أعضاء، على أن يكون من بينهم عضو مستقل على الأقل، تقوم بوضع المكافآت للإدارة العليا ومجلس الإدارة، وتمثل اختصاصات ومهام هذه اللجنة في:

- إعداد سياسة واضحة لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عن المجلس والإدارة التنفيذية، ورفعها إلى مجلس الإدارة للنظر فيها تمهيدا لاعتمادها من الجمعية العامة، على أن يراعى في تلك السياسة إتباع معايير ترتبط بالأداء والنتائج، والإفصاح عنها، والتحقق من تنفيذها.
- توضيح العلاقة بين المكافآت الممنوحة وسياسة المكافآت المعمول بها، وبيان أي انحراف جوهري عن هذه السياسة.
- المراجعة الدورية لسياسة المكافآت، وتقييم مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها وإعداد التصحيحات الضرورية.
- التوصية لمجلس الإدارة بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة واللجان المنبثقة منه وكبار التنفيذيين بالشركة وفقا للسياسة المعتمدة.

1-3- لجنة التعيينات:

هي إحدى لجان مجلس الإدارة وتتكون لجنة التعيينات من أعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة أعضاء من أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين المستقلين، حيث يتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة، تتولى هذه اللجنة القيام بمجموعة من الواجبات من بينها دراسة وتحديد الأشخاص المتوقع ترشيحهم لمنصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب العضو المنتدب وبقية الموظفين وذلك في ضوء المتطلبات التي تم وضعها من قبل مجلس الإدارة ،

1- الزامل للصناعة، لائحة عمل لجنة الترشيحات والمكافآت، الاطلاع بتاريخ 10 أكتوبر 2023، متوفرة على الموقع الالكتروني

<https://argaamplus.s3.amazonaws.com/4ad31846-1b86-4488-9bc1-c5a2a6af06dc>

بالإضافة إلى ذلك تقوم لجنة التعيينات بمراجعة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكمة المؤسسات وإمداد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطوير وتحديث تلك الإرشادات، كما يجب على لجنة التعيينات أن توضح في تقريرها السنوي طبيعة عملها والأسس التي تم على أساسها اختيار مجلس الإدارة¹.

ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضع اتحاد حوكمة شركات القطاع الخاص (PSCGT) Private Sector Corporate Governance Trust مجموعة من الواجبات لهذه اللجنة، وهي²:

- اقتراح سياسات ومعايير واضحة للعضوية في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- تحديد المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة ولدى كل وظيفة مطلوبة بالشركة وتقييمها بشكل دوري.
- التوصية لمجلس الإدارة بترشيح أعضاء فيه وإعادة ترشيحهم وفقاً لسياسات ومعايير معتمدة مع مراعاة عدم ترشيح أي شخص سبق إدانته بجريمة مخلة بالأمانة.
- إعداد وصف وظيفي للقدرات والمؤهلات المطلوبة لعضوية مجلس الإدارة وشغل وظائف الإدارة التنفيذية .
- المراجعة السنوية للاحتياجات اللازمة من المهارات أو الخبرات المناسبة لعضوية مجلس الإدارة ووظائف الإدارة التنفيذية.
- مراجعة هيكل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتقديم التوصيات في شأن التغييرات التي يمكن إجراؤها .
- التحقق من استقلال الأعضاء المستقلين، وعدم وجود أي تعارض مصالح وضع آليات شفافة للتعيين بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- الإعلان عن الوظيفة المطلوب شغلها عن طريق رسم بيان شامل عن المؤهلات والمهارات والخبرات المطلوبة لها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين خلال فترة زمنية معلنة، متوخياً الموضوعية والشفافية والسرية عند فحص مؤهلات ومهارات وخبرات المتقدمين بطلباتهم.

2- المراجعة الداخلية:

حسب معهد المدققين الداخليين IIA، الصادر في سنة 2016، ووفقاً للمعايير والممارسات الدولية الرائدة يشمل نطاق وظيفة المراجعة الداخلية الحديثة فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية داخل المؤسسات

1 - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 113-115.

2- ماهر جابر محمد، حوكمة الجامعات العالمية والعربية، وكالة الصحافة العربية ناشرون، مصر، 2023، ص 56-57.

العامّة وإجراءات العمل وترتيبات الحوكمة وعمليات إدارة المخاطر وأداء العمليات، كما تدعم عملية المراجعة الداخلية الموظفين السياسيين والمديرين العامين في تعزيز وظيفة إدارة المخاطر وضمان فعالية وكفاءة أنشطة الرقابة، يقوم المراجعون الداخليون بتقييم عملية تصميم أنشطة الرقابة المالية والإدارية وإدارة المخاطر وتنفيذها، مع الحفاظ على استقلاليتهم من خلال عدم القيام بأي من أنشطة الرقابة تلك.

تعتبر إدارة المخاطر واحدة من المهام الأساسية لنظام الرقابة الداخلية السليمة التي تهدف إلى تعزيز المساءلة والحوكمة الرشيدة ووضع حد للفساد والغش والتزوير. وعليه يجب أن يبقى المراجع الداخلي على اتصال فعال ومنظم مع مهمة إدارة المخاطر في المؤسسة العامة؛ وذلك لتنسيق الجهود وتبادل المعلومات والتقارير عن عملية تحديد المخاطر وتقييمها، حيث قد يستخدم المراجعون الداخليون هذه المعلومات في تخطيط المراجعة الداخلية للمخاطر الخاص بهم وهذا من شأنه أيضا تعزيز كفاءة أنشطة المراجعة الداخلية من خلال تقليل ازدواجية الجهود وخفض التكاليف ومع ذلك ومن أجل الحفاظ على استقلال المراجعة الداخلية والموضوعية يجب على المراجعين الداخليين عدم تحمل أي مسؤوليات بشأن إدارة مخاطر من الدرجة الأولى أو الثانية أو تنفيذ مهام تتعلق بإدارة المخاطر التي قد تؤثر على استقلالهم عند تقديم فعالية ترتيبات إدارة المخاطر¹.

وتعرف المراجعة الداخلية على انها وظيفة تقييم مستقلة تمارس في المؤسسة من قبل أحد اداراتها لفحص وتقييم أنشطتها، والهدف من المراجعة الداخلية هو مساعدة أعضاء المؤسسة على ممارسة مهامهم بشكل فعال ومسؤولية من خلال تزويدهم بالتحليلات والتقييمات والتوصيات والمعلومات حول الأنشطة التي تم فحصها².

المطلب الثالث: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات:

آليات حوكمة المؤسسات الخارجية هي عبارة عن ضغوط تمارسها المنظمات الدولية المهمة بهذا الموضوع ووسيلة رقابة لأصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، بهدف تطبيق قواعد حوكمة المؤسسات ومن هذه الآليات تذكر ما يلي:

1- منافسة سوق المنتجات أو الخدمات وسوق العمل الإداري:

تنافسية سوق المنتجات أو الخدمات تعتبر من أهم الآليات التي تسهم في حوكمة المؤسسات بفعالية، عندما تكون الإدارة غير كفؤة أو لا تقوم بواجباتها بالشكل المطلوب، فإنها ستواجه صعوبة في المنافسة مع المؤسسات الأخرى في نفس حقل الصناعة، هذا يؤدي في النهاية إلى تدهور أداء المؤسسة، وقد يصل الأمر

1 - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر من أجل النزاهة العامة في الشرق الأوسط، 2019، ص

2 - Ziani Abdelhak , le Rôle de l'Audit Interne dans l'Amelioration de la Gouvernance d'entreprise : Cas entreprises Algeriennes, these de doctorat en sciences économiques, université tlemcen, alger, 2013-2014, p17

إلى الإفلاس، الآليات التنافسية في السوق تُجبر الإدارة على تحسين أدائها باستمرار، حيث يكون لديها حافز قوي لتجنب الفشل والإفلاس، و تسعى جاهدة لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والابتكار لضمان بقاء المؤسسة في السوق، وعليه فإن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تَهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري، و عادة ما تحدد اختيارات الملائمة للتعيين أو لتولي المسؤولية ومناصب قيادية دور كبير في كفاءة السوق، مما يستوجب عدم توظيف مسؤولين من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا مؤسساتهم إلى الإفلاس أو التصفية¹.

2- الاندماج والاستحواذ:

تعتبر عمليات الاندماج والاستحواذ من المفاهيم الاقتصادية العالمية التي تحمل دلالات متميزة لكل منهما، تنتمي هذه العمليات إلى مجال اقتصاديات المؤسسات في مجال الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بشراء أو الانضمام إلى مؤسسات أخرى، فالاندماج يكون إما بطريق الضم بحل المؤسسة ونقل أموالها إلى مؤسسة أخرى قائمة، أو عملية تُدمج فيها مؤسستان أو أكثر لتشكيل كيان جديد أو لتمكين إحدى المؤسسات من الاستحواذ على الأخرى، هذه العملية².

لا شك في أن الاندماجات والاستحواذات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، يمكن أن تحدث لأسباب متعددة، منها تعزيز القوة التنافسية، توسيع الحصة السوقية، تحقيق وفورات مالية أو تحسين الكفاءة التشغيلية، وكل اندماج هو في جوهره استحواذ بهدف تحقيق الربحية سواء عن طريق خفض التكاليف، أو التخلص من الأعباء غير الضرورية أو من خلال الدعم المالي من طرف المؤسسة المستحوذة³.

3- المراجعة الخارجية

يلعب المراجع الخارجي دوراً بالغ الأهمية في تحسين جودة التقارير المالية، نظراً لحاجة ملاك المؤسسة إلى رأي مهني مستقل حول مدى كفاءة الإدارة في استخدام الموارد المتاحة. ولتحقيق ذلك يجب عليه مناقشة لجنة المراجعة بشأن جودة هذه التقارير والقوائم المالية وليس مقبوليتها فقط. وتشكل المراجعة الخارجية حجر الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات، إذ يساهم المراجعون الخارجيون على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمتعاملون بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات

1- الأمير عبد القادر حفوطة، البشير زبيدي بن طاهر، مرجع سابق، ص66.

2- رشا رضوان عبد الحي، الحوكمة في قواعد وإجراءات الاندماج والاستحواذ، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، العدد1، الكويت، 2016، ص478.

3- طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات والازمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص ص 432-433.

المتحدة الأمريكية (Institute of Internal Auditions) على أن دور المراجعة الخارجية يتحقق من خلال تعزيز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف والتبصر والحكمة، حيث ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت المؤسسات تعمل وفقاً للنظم والاسس التي يجب أن تعمل ضمنها، كما ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات من خلال تزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والخطط والعمليات والنتائج، وأخيراً تحدد الحوكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها المؤسسة، ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، ومراقبة الأداء، التحقق والخدمات الاستشارية¹.

4- التشريع والقوانين:

التشريعات والقوانين تلعب دوراً أساسياً في تعزيز وتنظيم حوكمة المؤسسة، حيث توفر الإطار القانوني والتنظيمي اللازم لتوجيه سلوك المؤسسة وحماية مصالح جميع أصحاب المصلحة، مثل قوانين حماية المستثمرين، التشريعات المالية والضريبية، قوانين الفساد....، فعلى سبيل المثال قد صدر القانون الأمريكي سنة 2002 نتيجة للفضائح والفساد، المسمى بقانون Sarbanes-oxley حيث فرض متطلبات جديدة على المؤسسات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية التوثيق على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة².

المبحث الرابع: تجارب دولية في تطبيق حوكمة المؤسسات - نماذج مختارة

نتيجة للعديد من المشاكل المالية التي تعرضت لها عدة شركات في معظم الدول حاولت المنظمات والهيئات التنظيمية وبورصات الأوراق المالية لهذه الدول وضع قواعد يمكن من خلالها الالتزام بتطبيق الحوكمة. واختلفت هذه المحاولات من دولة إلى أخرى بحيث يمكن استعراضها كما يلي:

المطلب الأول: تجارب دول أجنبية في تطبيق حوكمة المؤسسات

أدرجت بعض الدول الأجنبية مبادئ الحوكمة في تسيير مؤسساتها واقتصادياتها وهي كالاتي:

1- تجربة المملكة المتحدة:

1- بوراس بودالية، اليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، مالية وإدارة اعمال، جامعة عين تموشنت، 2021-2022، ص30.

2- سامح عبد المطلب عامر، ياسمين جودة السنطيل، مرجع سابق، ص45.

إن أول اهتمام حقيقي من مجتمع الأعمال بموضوع حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة، وما تبعه من حوار جدي ومفتوح حول هذا الموضوع كان نتيجة لتفاقم المشاكل المالية الناتجة عن قيام بعض الشركات بإخفاء معلومات وبيانات مالية مهمة، هذا الاهتمام بدأ في مايو 1991 حينما بادرت بورصة الأوراق المالية في لندن، بالتعاون مع مجلس التقارير المالية وبعض الجهات المحاسبية الأخرى ابتداء من أعضاء لجنة كادبيري (Cadbury) إلى البدء بدراسة كيفية إعادة الثقة مرة أخرى في التقارير المالية التي تصدرها الشركات واعتبر تقرير كادبيري (Cadbury) كجسر احتجاج حيث شعر مجتمع الأعمال بأنه قد هوجم من جانب الكم الهائل من اللوائح الجديدة، وقد أسفر هذا عن صدور أهم تقرير الذي تناول مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث يضم هذا التقرير 19 بند وهي عبارة عن توجيهات الممارسات السليمة لمفهوم الحوكمة.

وفي أكتوبر 1993 ظهر تقرير روتمان (Rutteman) الذي يوصى المؤسسات المقيمة في البورصة أن يكون في محتوى تقريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم المؤسسة بتطبيقها للمحافظة على أصولها، ولكنه أقتصر على الرقابة المالية الداخلية فقط. وظهر بعد ذلك في 1995 تقرير Greenbury والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة الشركات وأوصى التقرير بضرورة إنشاء لجنة المكافآت وتكون من ضمن مسؤولياتها مراجعة وتقييم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد تلك المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء الخاص بهم، وفي نفس العام صدر تحت إشراف بورصة الأوراق المالية بلندن تقرير هامبيل Hampel Report والذي ركز مرة أخرى على دور الرقابة الداخلية في حوكمة المؤسسات، حيث أوصى التقرير بمسؤولية مجلس الإدارة عن نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسات وخاصة المالية منها¹. وفي عام 1998، تم تجميع التوصيات والمبادئ التوجيهية المقدمة من لجنة كادبيري والمراجعات اللاحقة لحوكمة المؤسسات فيما يعرف بالكود الموحد (Combined Code)، والذي أصبح من ضمن متطلبات القيد في بورصة الأوراق المالية بلندن، تم تعديل هذا الكود في عام 2003 ليشتمل على أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات في ضوء الانهيارات المالية التي حدثت في الولايات المتحدة. في نفس العام، ظهرت تقريران مهمان يتعلقان بحوكمة المؤسسات بهدف تعزيز دور مجالس الإدارة، وأنظمة الرقابة الداخلية، واللجان التابعة لمجلس الإدارة مع ضرورة وجود أعضاء مستقلين وغير تنفيذيين، وتقييم وإدارة المخاطر هما تقرير Higgs and Smith Reports².

1- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 78.

2- صديقي خضرة، مرجع سابق، ص 89.

2- تجربة الولايات المتحدة:

برز مفهوم حوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية في ظروف مماثلة لظروف ظهوره في المملكة المتحدة، نظرا لارتباط اقتصاد البلدين، وتعد التجربة الأمريكية في مجال حوكمة المؤسسات من التجارب المهمة حيث كانت السباقة في تطبيق وإصدار قوانين خاصة بحوكمة المؤسسات، وقد بدأت بشكل بارز في مكاتب مجالس إدارة شركات المساهمة في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم أصبح يتردد كثيرا في اجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين في العديد من المؤسسات لكن الاهتمام الأمريكي الحقيقي بالحوكمة بدأ بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة في كاليفورنيا بإلقاء الضوء على تعريف الحوكمة وأهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، وأصدر الصندوق مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية لتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات وقد وافقت أغلبية المؤسسات الأمريكية على التوصيات والمبادئ التي وردت في تقرير صندوق المعاشات عام 1987 حيث قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية بإصدار تقاريرها المعنون treadway commission، والتي تنص على منع الغش والتلاعب والاهتمام بنظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجلس إدارة المؤسسات¹.

وفي سنة 1999، أصدرت بورصة نيويورك ولندن وجمعية حماية الوسطاء تقريرها الشهير المعروف بـ: "تقرير الشريط الأزرق (Blue Ribbon Report)"، الذي ناقش القصور في الأسس والقواعد المنظمة لعمل شركات المساهمة وأدوار المراجعين ومسؤوليات مجلس الإدارة، تضمن التقرير عشر توصيات يجب توافرها في عضو لجنة المراجعة بهدف الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات.

أما في سنة 2002 نتيجة اتخاذ قرارات غير سليمة، مثل غياب الشفافية وضعف المعلومات، والتغاضي عن حقوق حملة الأسهم والتزوير في البيانات والميزانيات والأرباح والحسابات وغياب رقابة ومتابعة أصحاب الشركات والمساهمين، مما أدى إلى وقوع الانهيارات المالية الكبرى للشركات الأمريكية خاصة شركة أنرون الأمريكية العملاقة، فدفع بالسلطات الأمريكية إلى إصدار قانون Sarbanes - Oxley Act الذي ركز على دور حوكمة المؤسسات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من المؤسسات².

المطلب الثاني: تجارب دول عربية في تطبيق حوكمة المؤسسات

وتنقسم بدورها إلى عدة تجارب تذكر من بينها:

1- الأمير عبد القادر حفوطة، البشير زبيدي بن طاهر، مرجع سابق، ص ص 162-163.

2- بوراس بودالية، مرجع سابق، ص 52.

1- تجربة مصر في تطبيق حوكمة المؤسسات:

تم توجيه الاهتمام نحو حوكمة المؤسسات في جمهورية مصر العربية من قبل العديد من الباحثين، والأكاديميين وممارسي المنظمات المهنية المصرية، والدولية منها مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والبنك الدولي، ومركز المشروعات الدولية الخاصة، ففي عام 2001 نظمت الجمعية المصرية للإدارة المالية، بالتعاون مع المركز المصري للدراسات الاقتصادية وبدعم من البنك الدولي ووزارة التجارة الخارجية، مؤتمراً وطنياً بعنوان "مستقبل الاقتصاد المصري في ظل ممارسات حوكمة المؤسسات"، وقد أدى هذا المؤتمر إلى إصدار توصيات هامة نذكر منها:

■ تأسيس معهد إقليمي للمديرين في مصر بهدف التدريب على نشر الوعي حول مبادئ حوكمة المؤسسات.

■ وضع هيكل تنظيمي لمعهد أو مركز للحوكمة في مصر على أن تنظم المؤسسات المسجلة في بورصتي القاهرة والإسكندرية لهذا الإطار الهيكلي الجديد .

وفي عام (2001) أيضاً قام البنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإجراء دراسة التقييم مدى التزام جمهورية مصر العربية بتطبيق قواعد حوكمة (OECD) الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999، حيث قامت هيئة سوق المال في مصر بإنشاء إدارة لحوكمة المؤسسات المتابعة لتنفيذ توصيات البنك الدولي الخاصة بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات الستة.

وفي سنة (2005) قامت إدارة حوكمة المؤسسات التابعة لهيئة سوق المال في مصر بإصدار دليل قواعد ومعايير حوكمة المؤسسات بجمهورية مصر العربية، حيث يعتبر متما لعدد من القوانين ولوائحها التنفيذية ومن أهمها قانون سوق رأس المال (95/1992) وقانون المؤسسات (159/1981) وقانون الاستثمار (1997/08) وغيرها من القوانين التي ترتبط بحوكمة المؤسسات المصرية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وفي نوفمبر (2006) أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بياناً تعهدت فيه بالالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات الصادرة عن وزارة الاستثمار في أكتوبر (2005) والعمل على إدخالها حيز التنفيذ اعتباراً من أول جانفي (2007)¹.

1 - سامح عبد المطلب عامر، ياسمين جودة السنطيل، مرجع سابق، ص 99.

في سنة 2011 قام مركز المديرين المصري بتحديث دليل حوكمة المؤسسات المقيدة لها في أوراق مالية بالبورصة، حيث أن القواعد المشار إليها في دليل حوكمة المؤسسات بجمهورية مصر العربية لسنة 2011 لا تمثل نصوصاً قانونية أمرة ولا يوجد إلزام قانوني بها، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة الشركات وفقاً لأفضل الممارسات العالمية بما يحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة، لذلك فإن القواعد المشار إليها في دليل 2011 قد تم صياغتها بما يؤكد طبيعتها الاسترشادية، وبما يؤدي إلى شرح أحكامها شرحاً وافياً دون التقيد بأسلوب الصياغة التشريعية الذي يعتمد على الاختصار وتناول الأحكام العامة والمجردة¹.

في عام 2016، تم إصدار الدليل المصري لحوكمة المؤسسات في نسخة محدثة جديدة، بعد تحديث كامل للنسخة السابقة التي تم إصدارها في عام 2005، يهدف الدليل إلى توفير أفضل الممارسات في مجالات الحوكمة والشفافية والإدارة الرشيدة، ويستهدف جميع الأطراف المعنية بتطبيقه في المؤسسات، حيث قام مركز المديرين المصري بتطوير وتحسين جميع الإرشادات السابقة ودعمها في هذا الدليل الجديد المسمى "الدليل المصري لحوكمة المؤسسات"، والذي سنلخص أهم التحديثات والتطورات التي تمت في هذا الإصدار فيما يلي²:

- إرساء منهجية عامة في تقديم دليل الحوكمة، توضح ضرورة وجود دليل متطور لحوكمة المؤسسات في مصر وأهمية دور الدولة وحكومتها ومؤسساتها في دعم فكر وتطبيقات الحوكمة.
- توضيح أهمية الحوكمة بشكل متفرد وتأكيد المزايا التي تعود على المؤسسات من تطبيقها؛
- التحديد بشكل واضح لنطاق تطبيق تلك القواعد ودرجة تماشيها مع طبيعة وحجم كل شركة.
- التوسيع في التعريف بالمفاهيم والمصطلحات المستخدمة في الدليل بما يعزز من زيادة استيعاب المستخدمين لمحتوياته.
- التأكيد على دور الجمعية العامة للمساهمين في اختيار مجلس إدارة كفاء لتحقيق أهداف الشركة
- التركيز بشكل أكبر على مكونات البيئة الرقابية وما لها من أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة بداية من نظام الرقابة الداخلية مروراً بإدارة المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر وإدارة الالتزام والتوصية بوجود إدارة لحوكمة المؤسسات داخل كل شركة
- تناول سبل وأدوات الإفصاح المختلفة، وعزز من أهمية الإفصاح غير المالي موضحاً المعلومات الجوهرية الواجب الإفصاح عنها عبر التقارير الدورية المختلفة.

1- مركز المديرين المصري، "دليل قواعد حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية"، وزارة الاستثمار، فيفري 2011، ص 02.

2- الهيئة العامة للرقابة المالية، "الدليل المصري لحوكمة الشركات"، الإصدار الثالث، أوت 2017، ص ص 06-07.

2- تجربة الأردن في تطبيق حوكمة المؤسسات¹:

تزايد الاهتمام بقواعد وتطبيقات حوكمة المؤسسات في الأردن مؤخرًا، وفي هذا السياق قام البنك الدولي بتشكيل فريق وطني من المستشارين لإجراء دراسة لتقييم البيئة التشريعية في الأردن، ومدى التزام الأطر القانونية والتنظيمية والرقابية للقوانين المتعلقة بحوكمة المؤسسات وفقًا للمعايير الدولية، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم القواعد الموجودة التي تضمن تطبيق الحوكمة بشكل سليم في الأردن، واستنتجت الدراسة أهم نقاط القوة والضعف في مناخ حوكمة المؤسسات في قطاع المال والشركات في الأردن.

أظهرت الدراسة أن مبادئ ومفهوم حوكمة المؤسسات في الأردن مدرجة في العديد من القوانين، ومن أبرزها قانون الشركات رقم (22) لعام 1997 وتعديلاته، وقانون الأوراق المالية رقم (76) لعام 2002، وقانون البنوك رقم (28) لعام 2000، وقانون تنظيم مهنة المحاسبة القانونية رقم (73) لعام 2003، بالإضافة إلى غيرها من القوانين والأنظمة التي ترتبط بحوكمة المؤسسات في الأردن سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

وقد أشار قانون الشركات الأردني المعدل رقم (30) لسنة 2018 والذي حل محل قانون الشركات المؤقت المعدل رقم (74) لسنة 2002 ولا سيما في المادة (151) التي تنص على ما يلي:

مع مراعاة التشريعات النافذة:

أ- تلتزم الشركات المساهمة العامة بتطبيق تعليمات قواعد الحوكمة الصادرة عن الوزير بناء على تنصيب المراقب.

ب- تنظم الأمور المالية والمحاسبية والإدارية للشركة المساهمة العامة بموجب أنظمة خاصة يعدها مجلس إدارة الشركة ويحدد فيها بصورة مفصلة واجبات المجلس وصلاحياته ومسؤولياته وعلاقته بالإدارة التنفيذية ويبين اللجان الواجب تأليفها وبما يتماشى ودليل قواعد حوكمة المؤسسات المشار إليه في الفقرة (أ) من هذه المادة .

ج- ترسل نسخة من الأنظمة الداخلية للمراقب وللوزير بناء على تنصيب المراقب إدخال أي تعديل يراه ضروريا عليها وبما يحقق مصلحة الشركة والمساهمين فيها.

د- لا تكون الأنظمة الداخلية الخاصة نافذة ما لم يوافق عليها الوزير خلال ثلاثين يوما من تاريخ تقديمها للمراقب وفي حال عدم الرد من قبل الوزير أو المراقب تعتبر هذه الأنظمة سارية المفعول، ويحق لمجلس الإدارة مباشرة العمل.

1- خالد الطراونة، حوكمة الشركات في الأردن، غرفة تجارة عمان، اطلع عليه يوم 16-10-2023 على الموقع الالكتروني:

<https://www.ammanchamber.org.jo/UploadedFiles/201881695933.pdf>

بالرغم من وجود العديد من الجوانب الإيجابية في هذه القوانين والتي تتماشى مع مفهوم حوكمة المؤسسات في الأردن، إلا أن هناك عددًا من المسائل التي تحتاج إلى التطوير أو التعديل لمنع أي ممارسات سلبية¹.

فمن **المظاهر الإيجابية** لحوكمة المؤسسات يكفل القانون الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح، والتصويت في الجمعيات العمومية، والاطلاع على المعلومات الخاصة بالمؤسسة وغيرها إضافة إلى اتفاق معايير المحاسبة والتدقيق مع المعايير الدولية .

أما **المظاهر السلبية** لحوكمة المؤسسات عدم وجود أي نوع من الفصل القانوني بين مسؤوليات المدراء التنفيذيين داخل مجلس الإدارة والمدراء غير التنفيذيين وعدم توفر مفهوم المدراء المستقلين في التشريعات الأردنية ذات العلاقة، إضافة إلى افتقار الإجراءات المتبعة في تعيين أعضاء اللجان المختلفة في الشركة كأعضاء لجنة التدقيق وأعضاء اللجان التنفيذية الأخرى للشفافية والمصادقية .

بعض اقتراحات لرفع كفاءة تطبيق معايير حوكمة المؤسسات:

- اشتراط موافقة الهيئة العامة على مشتريات الأصول التي تتجاوز قيمتها مبالغ معينة ومحددة.
- الفصل فيما بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي
- الالتزام بتطبيق المعايير الدولية لمنظمة التجارة العالمية (World Trade Organization) لحوكمة المؤسسات .

وأخيرا فإن حوكمة المؤسسات تعتمد في ترسيخها على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام سوق تنافسي في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس دولة القانون والمؤسسات.

المطلب الثالث: تجربة الجزائر في تطبيق الحوكمة

بهدف تحقيق التكامل الاقتصادي وتنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، وإلحاق المؤسسات المالية الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، أصبح من الضرورة تبني مبادئ حوكمة المؤسسات على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد وعلى المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات. ونتيجة لذلك، قامت الدولة بتشكيل لجنة تسمى "لجنة الحكم الراشد"، كجزء من الجهود المبذولة لوضع إطار مؤسسي لحوكمة المؤسسات.

ومن بين الجهود التي قامت بها الدولة الجزائرية ومؤسساتها في هذا الصدد، نذكر ما يلي:

1 - سامح عبد المطلب عامر، ياسمين جودة السنطيل، مرجع سابق، ص 104.

1- تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:

تأسست هذه الهيئة بموجب المرسوم الرئاسي 06-413 الصادر في 22 نوفمبر 2006 الذي يحدد تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد بهدف اقتراح سياسات وتوجيهات وإعداد برامج التوعية للوقاية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه، حيث تعتبر الهيئة سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالي توضع لدى رئاسة الجمهورية من أهم مهامها¹:

- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد تجسد مبادئ دولة القانون وتعكس النزاهة والشفافية والمسؤولية في تسيير الشؤون والأموال العمومية.
- تقديم توجيهات تخص الوقاية من الفساد، لكل شخص أو هيئة عمومية أو خاصة، واقتراح تدابير خاصة منها ذات الطابع التشريعي والتنظيمي للوقاية من الفساد، وكذا التعاون مع القطاعات المعنية العمومية والخاصة في إعداد قواعد أخلاقيات المهنة.
- وضع برامج تسمح بتوعية وتحسيس المواطنين بالآثار السلبية الناجمة عن الفساد.
- جمع ومركزة واستغلال كل المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منها، لاسيما البحث في التشريع والتنظيم والإجراءات الإدارية عن عوامل الفساد لأجل تقديم توصيات لإزالتها.
- التقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته، والنظر في مدى فعاليتها.
- تلقي التصريحات بالامتلاكات الخاصة بالموظفين العموميين بصفة دورية ودراسة واستغلال المعلومات الواردة فيها والسهر على حفظها.

2- انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الرشيد للمؤسسات 2007:

تم عقد أول مؤتمر دولي حول "الحكم الرشيد للمؤسسات" وقدّم هذا الحدث فرصة للأطراف المعنية في مجال المؤسسات للتواجد وتحقيق الغرض الأساسي للمؤتمر، وهو توعية المشاركين بفهم مصطلح ومشكلة حوكمة المؤسسات من خلال الممارسة العلمية، وكذلك تعزيز الأداء من خلال نشر الوعي بأهمية حوكمة المؤسسات في تعزيز قدرة المؤسسات الجزائرية على المنافسة، والاستفادة من التجارب الدولية، تجسدت هذه الفكرة في إعداد "ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة" وتفاعلت مع هذه الفكرة كل من جمعية حلقة العمل

¹ - القانون 06-01 المؤرخ في 21 محرم 1427 الموافق 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، لاسيما المواد

والتفكير حول المؤسسة، ومنتدى رؤساء المؤسسات، وكذلك السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية من خلال رعايتها للمشروع ودعمه ماليا والتكفل بتحرير الميثاق، كما شارك في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر مثل: مؤسسة التمويل الدولية، وفي الفترة نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008 أجرى فريق العمل سلسلة من المشاورات مع الأطراف الفاعلة وبالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية فيما يتعلق بإعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر¹.

3- إصدار دليل حوكمة المؤسسات:

في 11 مارس 2009 عقد مؤتمر وطني أعلنت فيه كل من جمعية كير (CARE) وهي مؤسسة فكرية حول المؤسسات والسياسة الاقتصادية واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات في الجزائر، وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات ومؤسسة التمويل الدولية بالتعاون مع وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية².

4- إنشاء مركز حوكمة الجزائر

بعد النتائج التي خلفها دليل حوكمة المؤسسات الجزائري في سنة 2009، قامت مجموعة عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية بإطلاق مركز "حوكمة" Hawkamat El-Djazair في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية، بما فيها المساءلة والشفافية³.

1- زعرور نعيمة وآخرون، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، المركز

الجامعي تيسمسيلت، مارس 2017، ص ص 210-211

2- بوراس بوالنية، مرجع سابق، ص 64

3- الأمير عبدالقادر حفوظة، البشير زيبيدي بن طاهر، مرجع سابق، ص 175.

خلاصة الفصل:

مما سبق عرضه في هذا الفصل يمكن أن نقول أن حوكمة المؤسسات هو مفهوم ديناميكي يتطور باستمرار وفقا للظروف والإمكانيات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية، فهو عبارة عن عملية منظمة تضبط العلاقات بين مختلف الأطراف الفاعلة لضمان الحقوق وتجنب الأزمات والفضائح والصراعات التي عصفت بالدول في الآونة الأخيرة سعيا منها إلى تحقيق الاستقرار والتوازن في منظمات الاعمال وفق أطر قانونية وأخلاقية من شأنها تعزيز ثقة المواطن بمؤسساته ودولته.

ونستقري أيضا أن ثقافة الحوكمة تتطلب تفعيل دور ومسؤوليات المالك وأعضاء مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية وكل منها يشكل عنصر مهم وفعال من عناصر الحوكمة، لتعزيز ثقة المساهمين والمستثمرين ورفع مستوى الشفافية وأداء المؤسسات، وتقليل المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها، مما يساعدها على زيادة قدرتها التنافسية ورفع معدلات الكفاية الأمر الذي ينعكس على قوة الاقتصاد وعافيته.

هذا ما جعل معظم الدول والمؤسسات الحكومية والخاصة تسعى جاهدة إلى تطبيق الحوكمة من خلال الالتزام بمبادئها وآلياتها، واضعة حدا للفساد المالي والإداري الذي تغلغل لا سيما الدول العربية ومن بينها الدولة الجزائرية التي تنادي كذلك بالالتزام بهذا المفهوم الجديد وترسيخ مبادئه التي من شأنها ان تدعم بيئة العمل الجزائرية وتساعد على تشجيع الاستثمار، ومن هذا المنطلق يمكن أن نقول إن التوجه إلى الحوكمة أصبح ضرورة حتمية لتعزيز الأثر الإنمائي المستدام للدول.

الفصل الثاني

تمهيد:

برز لدى العالم خلال العقود الثلاثة الماضية إدراكا متزايدا بأن نموذج التنمية الحالي لم يعد مستداما، بعد أن ارتبط نمط الحياة الاستهلاكي المنبثق عنه بأزمات بيئية خطيرة مثل فقدان التنوع البيئي وتقلص مساحات الغابات، وتلوث الماء والهواء، والاحتباس الحراري، واستنفاد الموارد غير المتجددة، مما دفع بعدد من منتقدي ذلك النموذج التنموي إلى الدعوة إلى نموذج تنموي بديل مستدام يعمل على تحقيق الانسجام بين تحقيق الأهداف التنموية من جهة وحماية البيئة واستدامتها من جهة أخرى.

ومما لا شك فيه أن التنمية باتت هدفا منشودا في جميع مناحي الحياة اقتصادياً، واجتماعياً، وبيئياً، وسياسياً وتكنولوجياً وفي كل مجال من شأنه أن يرتقي بالفرد ورفاهيته وحفظ كرامته، وأصبحت كذلك مقصد كل الدول والحكومات فوضعت لها الخطط وجندت لها الأموال والطاقات والوسائل. بل تعدى الأمر للتجديد في مفهوم التنمية وصولاً إلى الاعتراف بحق الأجيال القادمة من الاستفادة من موارد وطاقات البلد دون التأثير على البيئة، وهو ما عرف لاحقاً بالتنمية المستدامة، فالجزائر كغيرها من دول العالم تسعى جاهدة لتحقيق التنمية المستدامة من خلال دمجها في استراتيجياتها الوطنية وخططها التنموية، ويأتي هذا الالتزام في سياق سعي الجزائر لتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع التركيز على تحقيق العدالة الاجتماعية.

ومن بين السبل أو الحلول التي اقترحتها ووضعتها المنظمات العالمية والهيئات الدولية كشرط لتحقيق أهداف التنمية المستدامة والوصول إليها، ضرورة تبني المؤسسات للحوكمة من خلال المبادئ والآليات المتفق عليها بالإجماع نظراً لوجود علاقة وثيقة بينها وبين عملية التنمية المستدامة، حيث أصبحت الحوكمة بمختلف أبعادها شرطاً رئيسياً لتحقيق التنمية المستدامة من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة لتحرير هذه القدرات البشرية وبالتالي تعزيز رفاهية الإنسان من خلال التقليل من نسبة الفقر وإيجاد فرص للعمل وحماية البيئة.

وعليه سنتطرق بالتفصيل في هذا الفصل إلى تحليل لأهم مضامين التنمية المستدامة وعلاقتها بحوكمة المؤسسات. الذي قسمناه إلى أربع مباحث:

المبحث الأول: التأسيس النظري لمفهوم التنمية المستدامة

المبحث الثاني: أبعاد التنمية المستدامة

المبحث الثالث: التنمية المستدامة في الجزائر: قراءة في الجهود المبذولة والتوجهات الحديثة

المبحث الرابع: العلاقة بين حوكمة المؤسسات وأبعاد التنمية المستدامة

المبحث الأول: التأصيل النظري لمفهوم التنمية المستدامة

شهد القرن الحادي والعشرون ميلاد حقبة جديدة تمهدا التطورات الشاملة والمتسارعة التي شهدناها طوال القرن الماضي، لا سيما في عقود الألفية، هذه الفترات توجت بإنجازات إنسانية مذهلة في مجالات التكنولوجيا والثورة العلمية والمعلوماتية والاتصالات وغيرها، وفي ظل هذه التحولات تبرز الحاجة الملحة لطرح ومناقشة التحديات التي تواجه المجتمعات الحديثة، بما يشمل الثورة العلمية والتقدم والنمو الاقتصادي من جهة، والأوضاع الاجتماعية والتعليمية والصحية والمعيشية للأفراد من جهة أخرى.

ورغم أن هذا العصر قد جلب تحديات عديدة وصعوبات إضافية إلى مشكلات الدول النامية الحالية حيث تعاني تلك الدول من نقص ملحوظ في القدرة على مواكبة الثورة العلمية والتكنولوجية والاستفادة الكاملة منها، فإن طموحات وآمال هذه الدول تظل موجهة نحو تحقيق نمو اقتصادي دائم وتنمية مستدامة شاملة، وتعد المشاركة في التنمية من أهم العناصر الأساسية في إحداث التطور في المجتمع فهي تعني اشتراك الناس عن كثب في العمليات التي تؤثر على حياتهم سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو اجتماعية، وتمتاز هذه المشاركة بأنها تساهم في توليد المسؤولية الاجتماعية والجماعية نحو القرارات والتشريعات المتخذة في المجتمع، فضلاً عن صياغة التنمية من القاعدة إلى القمة¹، وعلى اعتبار أن التنمية المستدامة تتطلب تغييراً جوهرياً في السياسات والممارسات المعتمدة لذلك سعت الدول إلى إدراج مفهوم التنمية المستدامة ضمن مشاريعها التنموية بغية تحسين الأوضاع.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة:

تبلور هذا المفهوم خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي، خاصة مع مطلع عقد السبعينيات، والذي شهد زيادة في مستوى الوعي البيئي وارتقاعاً نسبياً لروح الالتزام بتطبيق السياسات والتوجهات البيئية نحو المحافظة على الموارد ومحاربة التلوث وعدم الإخلال بالنظام البيئي، وبالتالي فقد أدى زيادة الاهتمام بالبيئة وبالآثار السلبية التي تحل بها نتيجة للأنشطة البشرية بشكل عام والاقتصادية على وجه الخصوص إلى تنامي إدراك الحكومات والمؤسسات الدولية لاستحالة فصل قضايا التنمية الاقتصادية عن قضايا البيئة والمجتمع. وقد شهد مصطلح التنمية المستدامة عدة تطورات نذكر:

1- جامع الكتب الإسلامية، مدخل إلى التنمية المستدامة، اطلع عليه يوم 25-10-2023، على الموقع الإلكتروني:
<https://ketabonline.com/ar/books/98298/read?part=1&page=1&index=5345022>

1- مؤتمر ستوكهولم لعام 1972:

انعقدت بمدينة ستوكهولم قمة الأمم المتحدة حول البيئة البشرية، حيث ناقش هذا المؤتمر للمرة الأولى القضايا البيئية وعلاقتها بواقع الفقر كقضية رئيسية، وكذا فيما يتعلق بحالة استنفاد الموارد الطبيعية للكوكب، وانتقاد الأسلوب الحالي في التنمية لما له من آثار بيئية (الحد من التنوع البيولوجي، والتلوث العالمي،....) وكذلك آثار اجتماعية (زيادة الفقر، وعمالة الأطفال، وعدم المساواة،....)، ولذلك فمن الضروري خلق توازن جديد بين الإنسان وبيئته، تم خلال هذا المؤتمر إصدار أول وثيقة دولية تحتوي على مبادئ العلاقات بين الدول، والتوصيات التي تدعو جميع الحكومات والمنظمات الدولية إلى اتخاذ التدابير الضرورية والمناسبة لحماية البيئة، وهذا ما أكدته المبدأ الأول من إعلان ستوكهولم بالسويد، على حق الإنسان في الحرية والمساواة تحت ظروف معيشية مناسبة في بيئة تسمح نوعيتها بالحياة في ظل الكرامة وتحقيق الرفاه.

2- تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (برونتلاند) 1987:

أصدرت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية تقريرا بعنوان "مستقبلنا المشترك" Our Future Common " تحت إشراف رئيسة الوزراء النرويجية BRUNDTLAN HARLEM أين تم طرح التنمية المستدامة كنموذج بديل يراعي شروط تحقيق التنمية الاقتصادية بمراعاة الجانب البيئي، وأنه لا يمكن مواصلة التنمية ما لم تكن قابلة للاستمرار من دون أضرار بيئية، في هذا الاجتماع ظهرت فكرة التنمية المستدامة كمصطلح يهتم بالتوازن البيئي².

3- قمة الأرض والإعلان الرسمي لمفهوم التنمية المستدامة (إعلان ريو):

يعتبر إعلان ريو دي جانيرو بالبرازيل عام 1992 والذي شاركت فيه 178 دولة، والمنتهي بإعلان "ريو" بمثابة التزكية الرسمية لمفهوم التنمية المستدامة، حيث عرضوا رؤيتهم الخاصة لمستقبل العالم فيما يتعلق بالبيئة والتنمية الاجتماعية والاقتصادية، اعترف المؤتمر علنا على نطاق واسع بأن جودة البيئة وسلامة الاقتصاد يرتبطان ببعضهما البعض على نحو لا ينفصم، وقد كانت التنمية المستدامة هي الموضوع الأساس

1- Benfedda Ouissam et autres, **Les progrès réalisés dans la mise en vigueur des objectifs du développement durable** des Nations Unies 2030 : l'expérience canadienne comme un modèle, Revue scientifique Avenir économique, vol 07, N° 01, universite Boumerdes, Alger, 2019, p03

2- Paul claval, **Le développement durable : stratégies descendantes et stratégies ascendantes**, revue Géographie Économie Société, Paris-France, 2006, Vol08, N04, p417.

في كافة الوثائق الصادرة عن "مؤتمر ريو"، إذ أن اثني عشر مبدأ من المبادئ السبعة والعشرين الأولى كانت تركز على مفهوم التنمية المستدامة باعتبارها محور الإهتمام الأساسي، ويعتبر المؤتمر بمثابة الخطوة الأولى نحو طريق التعاون البيئي لحماية البيئة، وأصبح هذا المفهوم منذ انعقاد تلك القمة مرجعا لكل المؤتمرات الدولية المنظمة تحت رعاية الأمم المتحدة، مثل مؤتمر السكان في القاهرة، مؤتمر كوبنهاجن 1995 حول التنمية الاجتماعية ومؤتمر بكين حول المرأة¹.

4- مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة بجوهانسبيرج 2002 م:

في عام 2002 عُقدت القمة العالمية للتنمية المستدامة، في جوهانسبيرج بجنوب افريقيا لمراجعة التقدم المحرز في تنفيذ نتائج قمة الأرض في ريو وقد وضع مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة خطة تنفيذ للإجراءات المنصوص عليها في جدول أعمال القرن 21 والمعروفة باسم خطة جوهانسبيرج.

اعتمد المؤتمر كإعلان سياسي وخطة عمل تضمنت أحكامًا تغطي مجموعة من الأنشطة والتدابير التي يتعين اتخاذها من أجل تحقيق التنمية، وفي أولها القضاء على الفقر مع احترام البيئة، ونتج عن هذه القمة التي شهدت مشاركة أكثر من مائة رئيس دولة وحكومة وعشرات الآلاف من ممثلي الحكومات والمنظمات غير الحكومية، بعد عدة أيام من المداولات، قرارات تتعلق بالمياه والطاقة، الصحة والزراعة والتنوع البيولوجي ومجالات أخرى².

5- مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (20+RIO) 2012:

حيث ركز هذا المؤتمر على موضوع الاقتصاد الأخضر في سياق التنمية المستدامة، من خلال تعزيز النمو الاقتصادي الذي لا يضر بالبيئة واستخدام الموارد الطبيعية بشكل فعال وآمن، فالاقتصاد الأخضر لا يعتبر بديلا للتنمية المستدامة ولكنه أداة أساسية من أدواتها، حيث اعتمد المؤتمر مبادئ توجيهية مبتكرة بشأن سياسات الاقتصاد الأخضر، ووضع استراتيجية لتمويل الجهود المبذولة بشأن التنمية المستدامة³.

1- تقرير الأمم المتحدة، مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية، المجلد 01، لعدد 01 المنعقد ب ريو دي جانيرو البرازيل، بتاريخ 03-14 جوان 1992، الصادر نيويورك 1993، ص ص 03-06 .

2- الأمم المتحدة، البيئة والتنمية المستدامة، اطلع عليه يوم 26-10-2023، على الموقع الالكتروني الاتي:
<https://www.un.org/ar/conferences/environment/johannesburg2002>

3- بايزيد علي، التنمية المستدامة -مفهومها، ابعادها، مؤشرات حالة مؤشر الأداء البيئي العالمي». مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2022، ص 273 .

المطلب الثاني: مفهوم التنمية المستدامة وخصائصها

أولاً: مفهوم التنمية المستدامة

بات مصطلح التنمية المستدامة من أكثر المصطلحات شيوعاً في هذه الفترة كون أن الأمر يتعلق بمستقبل الإنسان على هذه الأرض والوصول إلى تلبية حاجياته، وقبل التطرق إلى التعريف بمصطلح التنمية المستدامة وفهمه يجب أولاً التعرف على مفهوم التنمية.

1- تعريف التنمية:

التنمية هي عبارة عن تنفيذ مخططات ذات أهداف متوسطة وبعيدة المدى يقوم بها الإنسان للانتقال بالمجتمع والظروف الإنسانية والاقتصادية والبيئية المحيطة به إلى وضع جيد¹.

ولقد أعطت كذلك الأمم المتحدة تعريفاً للتنمية بأنها: "جملة الطرق والوسائل المستخدمة لتوحيد جهود الأهالي والسلطات العامة من أجل تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في المجتمعات القومية والمحلية، وإخراج هذه المجتمعات من عزلتها لتشارك إيجابياً في الحياة القومية، وبالتالي تساهم في تقدم البلاد"².

كما عرف الاقتصادي الفرنسي François Perroux: التنمية أنها هي مجموعة التحولات الحاصلة في الهياكل الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية والديمقراطية التي تصاحب النمو، وبشكل عام تعمل على تحسين الظروف المعيشية للسكان³.

وعرف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (1990) التنمية على أنها: "عملية توسيع نطاق الخيارات المتاحة أمام الفرد، وأهم هذه الخيارات المتشعبة هي أن يحيا الناس حياة طويلة وخالية من العلل وأن يتعلموا، وأن يكون بوسعهم الحصول على المواد التي تكفل مستوى معيشة كريمة"⁴.

من خلال التعاريف السابقة للتنمية يمكن أن نستخلص مفهوم التنمية بأنها عبارة عن التغيير الإرادي الذي يحدث في المجتمع سواءً اجتماعياً، اقتصادياً، سياسياً. حيث ينتقل من خلاله من الوضع الحالي الذي هو عليه إلى الوضع الذي ينبغي أن يكون عليه، بهدف تطوير وتحسين أحوال الناس من خلال استغلال الموارد والطاقات المتاحة.

1- مدحت ابو النصر، ياسين مدحت محمد، التنمية المستدامة مفهومها - ابعادها - مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017، ص 68.

2- سهير حامد، إشكالية التنمية في الوطن العربي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 22.

3- Abbas Hirzallah et Autres, *De la croissance économique au développement durable*, revue les cahiers du POIDEX, Vol 06,N°10, université Mostaganem Alger,2018 ,p14

4- PNUD, *defining and measuring of development*, new York,1992 ,p22.

2- تعريف التنمية المستدامة:

2-1- التعريف اللغوي:

اللغة العربية وبالرجوع إلى المعنى اللغوي الذي هو المدخل الرئيس الذي يساعد على سير أغوار هذا المفهوم ويساعد في تحديد المعنى الاصطلاحي الدقيق الذي على أساسه يتم فهم المصطلح. وجاءت كلمة الاستدامة في قاموس العربي¹

مصدر استدام-: استدامة العيش الرغيد: -: دوامه، استمراره.

اما في معجم اللغة العربية المعاصر العرب فجاءت:

- استدام الشيء: استمر، وثبت ودام، وكذلك طلب استمراره: استدام له الخير.
- استدام الشخص الأمر: تأتى فيه: - فلا تعجل بأمرك واستمه ...

2-2- التعريف الاصطلاحي:

التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبى احتياجات الأجيال الحاضرة والحفاظ على المستقبل والأجيال القادمة مع مراعاة الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية².

وتعرف ايضا التنمية المستدامة: هي التنمية التي توازن بين التنمية البيئية والاقتصادية والاجتماعية فتتساوى دائرة صالحة بين هذه الأقطاب الثلاثة، فعالة من الناحية الاقتصادية، عادلة من الناحية الاجتماعية وممكنة من الناحية البيئية، تحترم الموارد الطبيعية والنظم البيئية وتدعم الحياة على الأرض وتضمن الناحية الاقتصادية دون اهمال الهدف الاجتماعي الذي يتجلى في مكافحة الفقر والبطالة وعدم المساواة والبحث عن العدالة³.

2 - قاموس نور، اطلع عليه يوم 26-10-2023، على الموقع: <https://2u.pw/1r4AHYQy>

2- Patrick Widloecher, Isabelle Querne, le guide du développement durable en entreprise, Echos Editions, Groupes Eyrolles. France, 2009, p13.

3 - ريدة ديب، سليمان مهنا، التخطيط من أجل التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، سوريا، العدد 01، 2009،

بينما تعريف البنك الدولي للتنمية المستدامة على أنها العملية التي تهتم بتحقيق التكافؤ المتصل الذي يضمن إتاحة الفرص التنموية الحالية نفسها للأجيال القادمة وذلك بضمان ثبات رأس المال الشامل أو زيادته المستمرة عبر الزمن¹.

وتعرف كذلك على أنها تحسين نوعية حياة الإنسان والحفاظ عليها مع العيش ضمن القدرة الاستيعابية للأنظمة البيئية الداعمة².

وبالنظر إلى عدة تعاريف يظهر لنا أن التنمية المستدامة ترتبط بعدة مجالات مختلفة، لذلك فقد تضمن التقرير الصادر عن معهد الموارد العالمية (WRI)، الأمريكي الذي يهتم بقضايا تعزيز الاستدامة، حصر عشر تعريفات واسعة التداول للتنمية المستدامة، وقد قسم التقرير هذه التعريفات إلى أربع مجموعات: اقتصادية، اجتماعية، بيئية وتكنولوجية نذكرها باختصار كما يلي³:

من الناحية الاقتصادية تعني التنمية المستدامة للدول المتقدمة إجراء خفض في استهلاك الطاقة، والموارد أما بالنسبة للدول المتخلفة فهي تعني توظيف الموارد من أجل رفع مستوى المعيشة والحد من الفقر.

وعلى الصعيد الاجتماعي والإنساني فإنها تعني السعي من أجل استقرار النمو السكاني ورفع مستوى الخدمات الصحية والتعليمية خاصة في الريف.

أما من الجانب البيئي: فهي تعني حماية الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائية.

وأخير على الصعيد التكنولوجي: نقل المجتمع إلى عصر الصناعات النظيفة التي تستخدم تكنولوجيا منظمة للبيئة، وتنتج الحد الأدنى من الغازات الملوثة والحابسة للحرارة والضارة بالأوزون.

ثانياً: خصائص التنمية المستدامة

من خلال التعاريف السابقة التي تطرقت إلى مفهوم التنمية المستدامة يمكن أن نقول أن أفضل خاصية لمفهوم التنمية المستدامة هي تلك الخيارات التي من المرجح أن تلبي احتياجات المجتمع، وتكون قابلة للحياة اقتصادياً وبيئياً، وعادلة اقتصادياً واجتماعياً، وقابلة للتعايش اجتماعياً وبيئياً، ويؤدي هذا إلى ثلاث مجالات

1 - عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، مدخل تكاملي لمفاهيم للتنمية المستدامة وتطبيقاتها، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، السعودية، 2015، ص52.

2- Ozili Peterson K , **Sustainability and sustainable development research around the world**, Munich Personal RePEc Archive, university library of munich,Germany,2022,p04.

4 - حسونة عبد الغني، الحماية القانونية للبيئة في إطار التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه حقوق تخصص قانون الأعمال، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص ص22-23.

مترابطة للاستدامة تصف العلاقات بين الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية للتنمية المستدامة تسعى إلى تحقيق التوازن بينها¹.

وبناء عليها يمكن استخلاص الخصائص الأتية:

- تختلف عن التنمية بشكل عام في كونها أشد تدخلا وأكثر تعقيدا وخاصة فيما يتعلق بما هو طبيعي وما هو اجتماعي في التنمية، بالإضافة إلى أن لها بعدا روحيا وثقافيا يرتبط بالإبقاء على الخصوصية الحضارية للمجتمعات.
- تتوجه أساساً إلى تلبية متطلبات واحتياجات أكثر الشرائح فقرا في المجتمع وتسعى إلى الحد من تفاقم الفقر في العالم من خلال تحقيق التوازن بين النظام البيئي والاقتصادي والاجتماعي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية.
- لا يمكن فصل عناصرها وقياس مؤشراتها نتيجة لتداخل الأبعاد الكمية والنوعية التي تضمنها .
- تقوم على فكرة العدالة بين الأفراد وبين الأجيال وبين الشعوب إلى جانب الاهتمام بدور المجتمع المدني ومنظماته وجميع فئات المجتمع خاصة تمكين النساء والأطفال في الأنشطة التنموية بما يسهم في رفع مستوى معيشة أفراد المجتمع.
- تهتم بالموارد سواء كانت بشرية أو بيئية وتعمل جاهدة من خلال أنشطتها على التوعية بالمحافظة عليها واستثمارها خاصة في ارتباطها بالتنمية البشرية، حيث أن استمرار التنمية يتوقف على قرارات الإنسان لذا فإن العمل على تمكين البشر وتعليمهم وتنظيمهم هو الأولي.
- تعتبر البعد الزمني بعدا أساسياً حيث أنها تنمية طويلة المدى تعتمد على تقدير إمكانات الحاضر مع مراعاتها حق الأجيال القادمة في الموارد المجتمعية المتاحة أو التي يمكن إتاحتها بالإضافة إلى قيامها على التنسيق والتكامل بين استخدامات الموارد واتجاهات الاستثمار والشكل المؤسسي².

المطلب الثالث: أهداف التنمية المستدامة:

➤ **الأهداف التقليدية للتنمية المستدامة:**

تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها وأبعادها ومضمونها إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها³:

- **الناس:** ضمان التمتع بموفور الصحة وتوفير المعرفة وإدماج المرأة والاطفال.

1- Justice Mensah, **Sustainable development: meaning, history, principles, pillars, implications for human action:** Literature review, journal cogent social sciences, vol 05,N°01,2019,spain, p10.

2- ماهر أبو المعاطي علي، الاتجاهات الحديثة في التنمية الشاملة-معالجة محلية و دولية و عالمية لقضايا التنمية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2012، ص ص 231-232.

3- مدحت ابوالنصر، ياسين مدحت محمد، مرجع سابق، ص 88 .

- العيش بكرامة: من خلال القضاء على الفقر ومكافحة غياب المساواة.
- الرخاء: بناء اقتصاد قوي يشمل الجميع ويفضي للتحويل إلى اقتصاد منتج ومتقدم.
- العدل: تحقيق العدالة وإشاعة الأمن والأمان والسلام في المجتمعات وتقوية المؤسسات والجمعيات في المجتمع
- الشراكة: التحفيز على التنسيق والتعاون والتضامن العالمي من أجل التنمية المستدامة
- الكوكب: حماية النظم الأيكولوجية البرية والمائية مثل الغابات المحيطات والبحار لصالح مجتمعاتنا وأطفالنا .

➤ اهداف التنمية المستدامة حسب منظمة الأمم المتحدة-افاق 2030-

تم اعتماد خطة التنمية المستدامة لعام 2030 في الدورة السبعين للجمعية العامة للأمم المتحدة، في عام 2015 بقرار تحت اسم "تحويل عالمنا": خطة التنمية المستدامة لعام 2030"، تعد أجندة 2030 بمثابة الاتفاق العالمي الأكثر طموحا الذي توصلت إليه الأمم المتحدة على الإطلاق، لأنها تحمل خطة عمل من أجل الناس والأرض والازدهار¹.

وسميت هذه الأهداف الإنمائية أو التحديات بـ:(17) **سبعة عشر هدفا لإنقاذ العالم** ونذكرها باختصار²:

- الهدف 1 - القضاء على الفقر** بجميع أشكاله في كل مكان.
- الهدف 2 - القضاء على الجوع** وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة.
- الهدف 3 - ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار.**
- الهدف 4 - ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.**
- الهدف 5 - تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين لجميع النساء والفتيات.**
- الهدف 6 - ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتهما إدارة مستدامة.**
- الهدف 7 - ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة.**
- الهدف 8 - تعزيز النمو الاقتصادي الشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق.**

1- Patricia I Mazza, **Concepts of Sustainable Development**; a Literature Review and a Systematic Framework for Connecting the Role of Education with (SDGs) ,International Journal of Humanities Social Sciences and Education,vol 08,issue 08,India,2021,p107

2- منظمة الأمم المتحدة، اهداف التنمية لمستدامة، اطلع عليه بتاريخ 27-10-2023، على الموقع الالكتروني:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/sustainable-development-goals/>

الفصل الثاني: مضامين التنمية المستدامة وعلاقتها بحوكمة المؤسسات

الهدف 9 – إقامة بُنى أساسية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع، وتشجيع الابتكار.

الهدف 10 – الحد من التباين داخل البلدان وفيما بينها.

الهدف 11 – جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة.

الهدف 12 – ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.

الهدف 13 – اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغيّر المناخ وآثاره (مع الإحاطة علماً بالاتفاقات التي أبرمها منتدى اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيّر المناخ).

الهدف 14 – حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.

الهدف 15 – حماية النظم الإيكولوجية البرية وإعادتها إلى حالتها وتعزيز استخدامها على نحو مستدام، وإدارة الغابات على نحو مستدام، ومكافحة التصحر وتدهور الأراضي وعكس مساره، ووقف فقدان التنوع البيولوجي.

الهدف 16 – التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يُهمّش فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية لجوء الجميع إلى القضاء، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات.

الهدف 17 – تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

الشكل رقم (2-1): الأهداف السبع عشر للتنمية المستدامة



المصدر: منظمة الأمم المتحدة، على الموقع الإلكتروني <https://news.un.org/ar/story/2015/09/236642>، اطّلع عليه

يوم 28-10-2023

المبحث الثاني: أبعاد التنمية المستدامة

تستند التنمية المستدامة الى عدة ابعاد منها أساسية ومنها ثانوية نذكر أهمها كما يلي:

المطلب الأول: الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة:

1- البعد الاقتصادي¹:

يتمثل هذا البعد في النظام المستدام اقتصادياً. إذا كان مفهوم التنمية المستدامة بالنسبة للدول المتقدمة يتمحور حول تحقيق انخفاض كبير ومستمر في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وإحداث تحولات جذرية في أنماط الاستهلاك والإنتاج السائدة، فإن وجهة نظر الدول الفقيرة تجاه التنمية المستدامة تركز على توظيف الموارد لرفع المستوى المعيشي للفئات الأشد فقراً، بناءً عليه يتطلب البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة وقف تبديد الموارد الاقتصادية بكل أنواعها سواء كانت باطنية أو سطحية وتقليل التفاوت في الدخل والثروة، بالإضافة إلى استخدام هذه الموارد بشكل عقلاني ومدروس، ووفق هذا البعد تعتمد التنمية المستدامة اعتماداً كبيراً على مشاركة جميع أفراد المجتمع فيها، ومن ثم فهي تقوم على تنمية الناس من أجل الناس بواسطة الناس، تنمية الناس معناها الاستثمار في قدرات البشر وتوسيع نطاق الخبرات المتاحة لهم سواء في التعليم أو الصحة وغيرها حتى يتمكنوا من العمل على نحو منتج و خلاق، وتتضمن التنمية من أجل الناس كفاءة توزيع ثمار النمو الاقتصادي الذي يحققونه توزيعاً واسع النطاق، أما التنمية بواسطة الناس فتتضمن إعطاء كل فرد فرصة للمشاركة فيها.

وتمثل العناصر التالية محور البعد الاقتصادي²:

- خفض معدل استهلاك الفرد في الدول المتقدمة من الموارد الطبيعية: ذلك كون سكان الدول الصناعية يستهلكون أضعاف ما يستهلكه سكان الدول النامية، ولهذا يجب خفض معدل الاستهلاك وتحقيق التوازن.
- إيقاف تبديد الموارد الطبيعية: بضرورة تخفيض مستويات استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية في الدول الغنية بشكل متواصل، وإحداث تغيير جذري في أسلوب الحياة وأنماط الاستهلاك، وجعلها أكثر استدامة.
- تحمل البلدان المتقدمة مسؤوليتها عن التلوث وعن معالجته: نظراً لغنى الدول الصناعية بالموارد المالية والتقنية والبشرية القادرة على إنتاج تكنولوجيا أنظف، ونظراً لتحملها مسؤولية زيادة مشكلة التلوث

1 - زهرة روايقية، تحسين كفاءة استخدام الطاقة من أجل تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاديات العربية، أطروحة لنيل شهادة

الدكتوراه، تخصص تجارة دولية وتنمية مستدامة، جامعة قالمة الجزائر، 2018-2019، ص ص 42-43.

2 - عبير شعبان عبده، سحر عبدالرؤف القفاش، التنمية الاقتصادية ومشكلاتها، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر، 2013، ص

ص 107-108 .

العالمي، فإنه يتوجب عليها توفير الامكانيات التقنية والمالية لتعزيز التنمية المستدامة في باقي الدول الأخرى .

- **المساواة في توزيع الموارد والحد من التفاوت في الدخل:** للتخفيف من حدة الفقر وتحسين مستويات المعيشة في الدول الغنية والفقيرة خاصة، وكذا لتنشيط عملية التنمية والنمو تحقيق التنمية المستدامة، لابد من إعادة النظر في توزيع الموارد والحد من التفاوت في الدخل .
- **خفض الإنفاق العسكري:** يستوجب تحقيق التنمية المستدامة توفر الموارد المالية اللازمة، وكون جزء كبير منها يوجه لنفقات عسكرية لضمان أمن الدولة فلا بد من تخفيض حصتها وتوجيهها للتنمية.
- **التجارة العادلة دولياً:** رفع حصة دول الجنوب في التجارة الدولية.

2- البعد الاجتماعي:

تستهدف التنمية المستدامة تحقيق تقدم ملموس في تنظيم نمو السكان، نظراً لأن الزيادة السريعة للسكان تفرض ضغوطاً كبيرة على الموارد الطبيعية وقدرة الحكومات على تقديم الخدمات، ويترتب على توسع التحضر آثار بيئية جادة؛ فمع التقدم التكنولوجي واستخدام التكنولوجيا الحالية تتسبب المدن في تركيز النفايات والمواد الملوثة التي تشكل خطراً على السكان والنظم البيئية المحيطة، وبالتالي تسعى التنمية المستدامة الى تباطؤ حركة الهجرة إلى المدن والتركيز على تنمية المناطق الريفية من خلال التعليم والتدريب وزيادة مستوى الدخل. كما يؤكد تقرير مستقبلنا المشترك الصادر عن اللجنة العالمية للتنمية والبيئة على دور السكان في عملية التنمية المستدامة، وان اعتبار السكان مجرد أعداد فحسب هذا يعني تجاهل قضية مهمة هي أن الناس أنفسهم مورد ابداعي، وهذه القدرة على الإبداع نخر ومصدر قوة على المجتمعات أن تحافظ عليها، ومن اجل دعم هذا المصدر يجب تحسين الحياة المادية للناس عبر تغذية أفضل ، ورعاية صحية وغير ذلك ،ويجب تقديم تعليم لهم يساعدهم على أن يصبحوا اكبر قدرة وابداع ومهارة وانتاجاً وأفضل استعداد على معالجة المشكلات، وان التواصل لهذا يجري عبر الانخراط في عملية التنمية المستدامة والمساهمة فيها¹.

يتحدد البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في²:

- **الإنصاف بين الأفراد والأمم والأجيال** إلى جانب تقليص الفجوة بين الشمال والجنوب عن طريق التعاون الدولي لمحاربة الفقر والمجاعة.

1- عبد الله حسون م واخرون، التنمية المستدامة، المفهوم والعناصر والابعاد، مجلة ديالي للبحوث الانسانية، العدد67، العراق،2015، صص350-351.

2- مصطفى يوسف كافي، التنمية المستدامة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2017، ص79 .

■ التوازن بين النمو الاقتصادي والنمو الديمغرافي بمعنى تحقيق تقدم كبير في سبيل تثبيت أو توازن نمو السكان لان النمو السريع له ضغوطاً حادة على الموارد الطبيعية وعلى قدرة الحكومات على توفير الخدمات، بالإضافة الى ذلك فإن النمو السريع في بلد ما يحد من التنمية ويقلص قاعدة الموارد الطبيعية المتاحة لإعالة كل ساكن.

■ الاستخدام الكامل للموارد البشرية، بمعنى إعادة توجيه الموارد أو إعادة تخصيصها لضمان الوفاء اولاً بالاحتياجات البشرية الأساسية مثل التعليم، التوظيف والقضاء على البطالة، الرعاية الصحية وتوفير المياه لأن هذه التنمية تهدف الى تحسين الرفاه الاجتماعي والاستثمار في رأس المال البشري.

3- البعد البيئي:

يشمل هذا المجال الجوانب البيئية للإنتاج، حيث يتم منع الأنشطة الموجهة من التدهور والتلوث البيئي، مثل الهواء والماء والحفاظ على الموارد الطبيعية، وإدامتها دون استنزافها أو تلوثها وضياعتها، والتقليل من انبعاث الغازات الضارة واعتماد تقنيات أكثر كفاءة لتطوير استخدام الموارد وإعادة التدوير للنفايات¹.

ونظراً للأهمية القصوى للبعد البيئي الذي يعتبر ركيزة التنمية المستدامة، عقدت الأمم المتحدة عدة مؤتمرات بخصوص تأثير البيئة على التنمية المستدامة وخاصة قضية تغير المناخ ومواجهة هذا التغير وآثاره السلبية كان اخرها قمة او مؤتمر باريس، وقد تبنت 197 دولة **اتفاق باريس** في مؤتمر الأطراف 21، في 12 ديسمبر 2015 دخل الاتفاق حيز التنفيذ بعد أقل من عام.

اتفاق باريس لتغير المناخ 2015²:

يهدف هذا الاتفاق إلى تقليص انبعاثات غازات الاحتباس الحراري العالمية بصورة كبيرة، والحد من ارتفاع درجة الحرارة العالمية في هذا القرن إلى درجتين مئويتين مع السعي لتحقيق هدف طموح يتمثل في الحد من الزيادة إلى 1.5 درجة مئوية، حيث يجسد الاتفاق التزامات جميع الدول بخفض الانبعاثات والتعاون المشترك للتكيف مع تأثيرات تغير المناخ كما يدعو الدول لزيادة تعزيز تعهداتها بمرور الوقت، ويشكل الاتفاق آلية للدول المتقدمة لدعم جهود تخفيف وتكييف البلدان النامية إزاء أزمة المناخ، بالإضافة إلى إنشاء إطار شفاف للرصد والإبلاغ عن الأهداف المناخية لكل دولة، هذا ويمثل اتفاق باريس إطاراً دائماً يرشد الجهود العالمية على مدى العقود

1- Shreya M. Oza, Corporate Social Responsibility- An Overview, collective book- CSR: "A Way for Sustainable Development", Emperyal publishing house, India, 2020, p60

2- الأمم المتحدة، العمل المناخي، اطلع عليه يوم 27-10-2023، على الموقع الالكتروني:

<https://www.un.org/ar/climatechange/paris-agreement>

المقبلة بهدف رفع مستوى طموحات الدول بشأن المناخ بمرور الوقت. ولتحقيق ذلك نصّ الاتفاق على إجراء عمليتي مراجعة كل واحدة على مدى خمس سنوات خمس سنوات.

كما يمثل اتفاق باريس بداية تحول نحو عالم منخفض الكربون، ولا زال هناك الكثير مما يتعين القيام به، بات تنفيذ الاتفاق أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، لأنه يوفر خارطة طريق للإجراءات المناخية التي من شأنها تقليل الانبعاثات وبناء القدرة على الصمود مع تغير المناخ.

واهم النقاط التي تم الإشارة إليها في هذه القمة نلخصها فيما يلي¹:

وقف ارتفاع درجة حرارة الأرض:

تعهد المجتمع الدولي بحصر ارتفاع درجة حرارة الأرض وإبقائها "دون درجتين مؤويتين"، قياساً بعصر ما قبل الثورة الصناعية، وبمتابعة الجهود لوقف ارتفاع الحرارة عند 1,5 درجة مئوية، وهذا يفرض تقليصاً شديداً لانبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري باتخاذ إجراءات للحد من استهلاك الطاقة، والاستثمار في الطاقات البديلة وإعادة التشجير.

مراجعة التعهدات المتعلقة بالانبعاثات مع رفعها:

وتتمثل أهم إجراءات الاتفاق في وضع آلية مراجعة كل خمس سنوات للتعهدات الوطنية التي تبقى اختيارية، والتي تتعلق بمسائل التزامات الدول بخفض الانبعاثات، وستجري أول مراجعة إجبارية في 2025 حيث يتعين أن تشهد المراجعات إحراز تقدم، وعليه يتعين أن تكون الدول المتقدمة في الطليعة في مستوى اعتماد أهداف خفض الانبعاثات، في حين يتعين على الدول النامية مواصلة تحسين جهودها في التصدي للاحتباس الحراري في ضوء أوضاعها الوطنية.

المساعدة المالية لدول الجنوب لتمويل الطاقة النظيفة:

وعدت الدول الغنية في 2009، بتقديم مئة مليار دولار سنوياً بدءاً من 2020 لمساعدة الدول النامية على تمويل انتقالها إلى الطاقات النظيفة، ولتتلاءم مع انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري التي تعتبر هي أولى ضحاياها.

الخسائر والتعويضات:

ويعني ذلك مساعدة الدول التي تتأثر بالاحتباس الحراري، حين تصبح المواءمة غير ممكنة وتشمل الخسائر التي لا يمكن تعويضها المرتبطة بذوبان كتل الجليد أو ارتفاع مستوى المياه مثلاً.

1 - موقع الجزيرة، تم الاطلاع يوم 29-10-2023، على الموقع الإلكتروني: <https://n9.cl/21441>

وتتلخص أهم الأبعاد البيئية للتنمية المستدامة فيما يلي¹:

- **الحفاظ على الموارد الطبيعية:** إذ تحتاج التنمية المستدامة إلى حماية الموارد الطبيعية كحماية التربة والغابات ومصائد الأسماك، ويواكب ذلك التوسع في الإنتاج لتلبية الحاجة الاستهلاكية المتزايدة، ويقصد بالحماية هنا الاستخدام الأكثر كفاءة، مثل استحداث وتبني تكنولوجيات زراعية محسنة تزيد من المحاصيل، مع تجنب الإسراف في استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات التي تهدد الحياة البرية والمائية وتلوث الأغذية البشرية.
- **الحفاظ على المحيط المائي:** فالتنمية المستدامة تعتنى بصيانة المياه عن طريق وضع حد للاستخدامات المبددة لها، كتحسين كفاءة شبكة المياه واستخدام المياه السطحية بمعدل لا يحدث اضطرابات في النظم الايكولوجية التي تعتمد على هذه المياه لبقائها، وتجنب تلويث المحيط المائي بمختلف أنواع النفايات وبخاصة الصناعية منها، وضمان وصول المياه للسكان بصفة مستمرة وكافية.
- **صيانة ثراء الأرض في التنوع البيولوجية:** وذلك بإبطاء عمليات الانقراض والحد من تدمير الملاجئ والنظم الايكولوجية بدرجة كبيرة.
- **حماية المناخ من الاحتباس الحراري:** إن للتصنيع والتكنولوجيا الحديثة آثار سيئة في البيئة، فانطلاق الأبخرة والغازات يؤدي إلى إجراء تغييرات كبيرة في البيئة العالمية منها تغيير في أنماط سقوط الأمطار، أو زيادة الأشعة فوق البنفسجية، ويعني ذلك عدم استقرار المناخ أو النظم الايكولوجية أو تدمير طبقة الأوزون التي تحمي الأرض، لذا التنمية المستدامة تجنب هذه الأخطار التي تؤدي إلى تغييرات تضر بالكائنات الحية دون استثناء.

المطلب الثاني: الأبعاد الثانوية للتنمية المستدامة:

1- البعد التكنولوجي:

يتحدد هذا البعد من خلال استعمال تكنولوجيات الإنتاج أنظف في المرافق الصناعية، هذه الأخيرة تؤدي إلى تلويث ما يحيط بها من هواء ومياه وأرض، في البلدان المتقدمة تعمل على الحد من تدفق النفايات والقضاء على التلوث بنفقات كبيرة، أما في البلدان النامية فإن النفايات المتدفقة في كثير منها لا يخضع للرقابة، وتعني التنمية المستدامة هنا التحول إلى تكنولوجيات أنظف وأكفأ تقلص من استهلاك الطاقة وغيرها من الموارد

1 - لطرش فيروز، البيئة والتنمية المستدامة -دراسة نظرية في المفهوم والمحتوى، مجلة ابعاد، المجلد10، العدد01، جامعة تبسة، الجزائر، 2023، ص568.

الطبيعية إلى أدنى حد وينبغي ان يتمثل الهدف في عمليات أو نظم تكنولوجية تقلل من التلوث البيئي وتعيد تدوير النفايات داخليا¹.

وقد ترسخت قناعة لدى منظمة الأمم المتحدة في الدورة 70 للجمعية العامة التي أصدرت قرار بتاريخ 25 سبتمبر 2015 أعلنت فيه كل الدول على ضرورة نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز الترابط العالمي والتعجيل بارتقاء البشرية نحو التقدم والازدهار والرفاهية وسد الفجوة الرقمية في جميع المجالات، و التي تنشئ لنا مجتمعات تقوم على المعرفة والملاحظ في الجمعية العامة للأمم المتحدة أدرجت في قرارها المذكور اعلاه الذي حدد سبعة عشر هدفا ضمن خطة التنمية المستدامة افاق 2030 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الهدف التاسع المتعلق بإقامة بنى تحتية قادرة على الصمود وتحفيز التصنيع المستدام الشامل للجميع، وتشجيع الابتكار، وربطت التكنولوجيا بالبنى التحتية وهذا ما يدل على الأثر الإيجابي للتكنولوجيا على التنمية الشاملة بأبعادها الثلاث².

2- البعد السياسي:

هذا البعد يؤكد على أن يتعهد النظام السياسي في المجتمع بتبني سياسات التنمية المستدامة ووضع استراتيجيات تحقيقها والالتزام بتنفيذ برامجها، كما يتضمن هذا البعد توسيع فرص الاختيار أمام سكان المجتمع لجعل التنمية أكثر ديمقراطية، والتي تسمح بتحقيق المساواة والعدالة في التوزيع بين الافراد القدرات الفعلية للنسق السياسي، بالإضافة لذلك ضرورة ضمان المشاركة الحقيقية للأفراد والمؤسسات المجتمعية بطريقة كاملة في اتخاذ القرار المجتمعي وتمتعهم بالحرية الإنسانية والسياسية³.

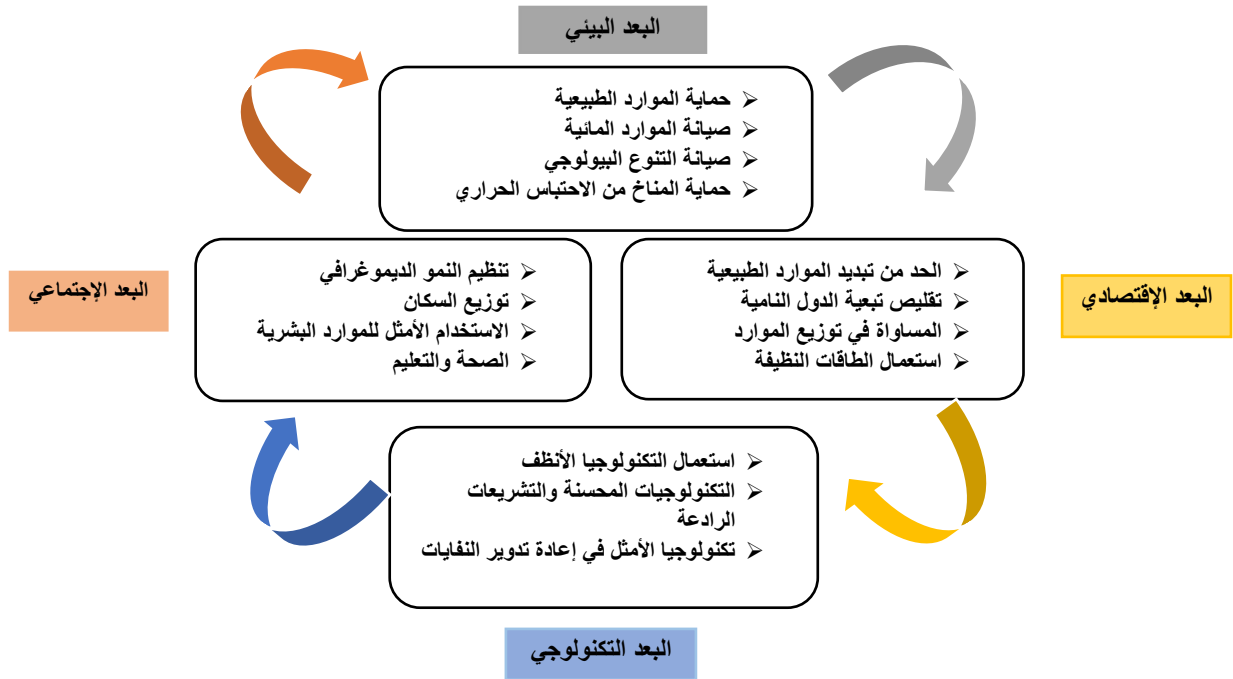
ويمكن توضيح ترابط أبعاد التنمية المستدامة من خلال الشكل التالي:

1- مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 89 .

2- بن زحاف فيصل، صخري نجية، دور الثورة المعلوماتية في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة القانون، المجتمع والسلطة، المجلد 09، العدد 02 ، جامعة وهران الجزائر، 2020، ص ص 45-46.

3- مدحت ابوالنصر، ياسمين مدحت محمد، مرجع سابق، ص 105.

الشكل رقم (2-2): ابعاد التنمية المستدامة

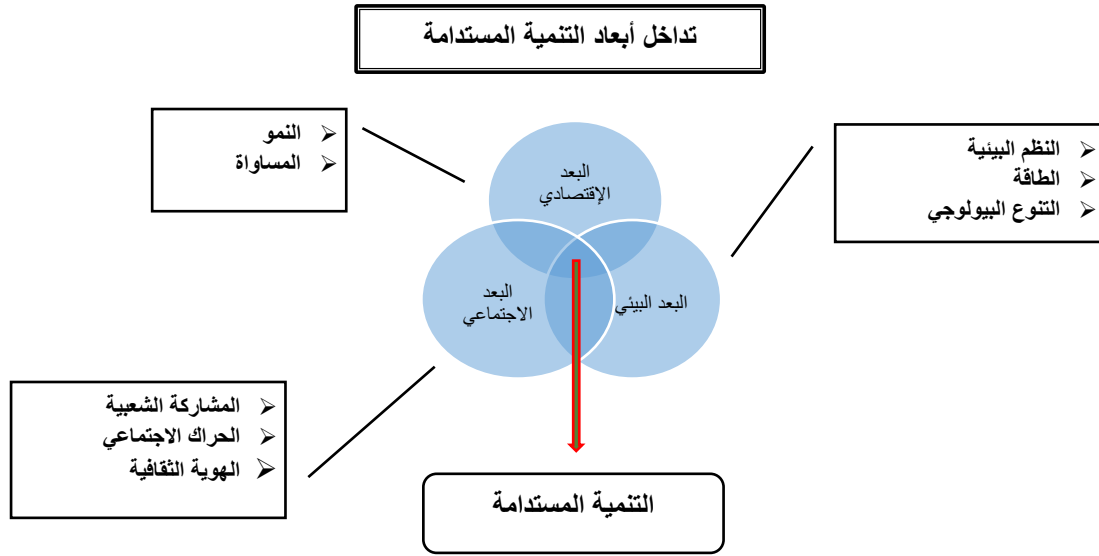


المصدر: عثمان سلامة علاوي، دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 41، الاردن، 2022، ص 594.

المطلب الثالث: تداخل ابعاد التنمية المستدامة:

تتميز أبعاد التنمية المستدامة بعلاقة متداخلة ومتراصة ومعقدة فيما بينها ويتجلى هذا من خلال العلاقة بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض فكل واحد من هذه الثلاثة يؤثر ويتأثر، واي خلل أو قصور يقع في أي بعد من هذه الأبعاد يخرج التنمية من إطار الاستدامة، فمن الضروري تحقيق توازن بين هذه الأبعاد لتجنب التوترات المحتملة. وفيما يلي شكل يوضح تداخل ابعاد التنمية المستدامة

الشكل رقم (2-3): تداخل أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو الزنط، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 39 .

نلاحظ من خلال الشكل رقم (2-3) أن التنمية المستدامة تتحقق في ظل توفر الأبعاد الثلاث أي منطقة التقاطع، وينجم عن تقاطع كلاً من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي تحقق مبدأ الرفاه في ظل المساواة والعدالة الاجتماعية، فمن ناحية يعتبر النمو الاقتصادي وسيلة لتحقيق غاية الوفاء بحاجات الإنسان، ويتوقف مدى توفير هذه الحاجات على توزيع واستخدام الموارد بين الناس، وكذلك توزيع الفرص للجميع ذلك من خلال توفير لهم فرص العمل والتنمية الاقتصادية خاصة في المجتمعات المهمشة أو المناطق الفقيرة ، فالتنمية البشرية تتطلب جملة من الأمور كالتعليم والصحة والتغذية مما ينتج عنه كفاءة الأفراد من الناحية الاقتصادية وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو.¹

في حين نجد أن تقاطع البعد الاقتصادي والبيئي فهو يبحث في إيجاد الطرق والأساليب المعرفية من أجل توفير الطرق السليمة لعمليات الإنتاج والتوزيع، حيث يتطلب حماية البيئة الحفاظ على الموارد الطبيعية، تقليل التلوث، ومواجهة التغيرات المناخية. فالبعد البيئي يهدف إلى ضمان أن الأنشطة الاقتصادية لا تؤدي إلى تدهور النظم البيئية.²

¹ محمد مسعودي وآخرون، العلاقة بين أبعاد التنمية المستدامة اطار تحليلي،الملتقى الدولي الثامن حول التجارة الدولية والتنمية المستدامة، جامعة الوادي الجزائر، المنعقد بتاريخ 01-12-2019، ص 08.

³ - البعد البيئي في خطة التنمية المستدامة 2030 في المنطقة العربية،اطلع عليه يوم 29-10-2023 على الموقع الالكتروني:

<https://linksshortcut.com/wimeH>

أما تقاطع البعد الاجتماعي والبيئي مدى نشر التوعية والثقافة البيئية بهدف الحفاظ على البيئة لضمان العيش¹، فالمجتمعات تعتمد بشكل كبير على الموارد البيئية من أجل البقاء والنمو، لذلك حدوث أي تدهور في البيئة يؤثر بشكل مباشر على رفاهية المجتمعات فعلى سبيل المثال تلوث المياه يؤثر على الصحة العامة، وفقدان التنوع البيولوجي يمكن أن يؤثر على سبل العيش التقليدية التي تعتمد على الزراعة والصيد ما يؤثر سلبا على الوصول الى الغذاء.

المبحث الثالث: التنمية المستدامة في الجزائر؛ قراءة في الجهود المبذولة والتوجهات الحديثة

إن تحقيق غايات التنمية المستدامة يشكل أحد اهم التحديات التي تواجه مختلف دول العالم ومنها الجزائر، خاصة ما تعلق بمؤشرات الرفاهية للإنسان كالفقر والبطالة و تحسين المستوى المعيشي والصحي للفرد، ولتجسيد أبعاد التنمية المستدامة واهدافها انتهجت الجزائر العديد من السياسات الاقتصادية والمالية تتعلق بتحسين مستوى النمو الاقتصادي خارج قطاع المحروقات، تدعيم الجانب الاجتماعي، وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على وضعية التنمية المستدامة في الجزائر من خلال الجهود المبذولة والمعوقات التي تعترض تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الأول: وضعية التنمية المستدامة في الجزائر

تبذل الجزائر مجهودات جبارة من خلال تسخير كل الإمكانيات في سبيل تحقيق التنمية المستدامة وهذا ضمن الاستراتيجية التي تتمثل أهدافها الرئيسية في تحسين الصحة ونوعية الحياة؛ والحفاظ على إنتاجية رأس المال الطبيعي وتحسينه، والحد من الخسائر الاقتصادية وتحسين القدرة التنافسية، وأخيراً حماية البيئة، إضافة إلى وضع إطار تشريعي وتنظيمي ملائم، وتعزيز القدرات المؤسسية، مع السعي الى وضع البرامج التنموية وعليه نلخص وضعية التنمية في الجزائر من خلال:

1- برنامج الإنعاش الاقتصادي للفترة 2001-2004:

امتد برنامج الإنعاش الاقتصادي خلال الفترة من 2001 إلى 2004، بهدف خلق فرص عمل وتحسين القدرة الشرائية. يندرج هذا البرنامج ضمن جهود مكافحة الفقر وسياسات التهيئة العمرانية التي تهدف إلى تقليص التوازن الداخلي، كما يسعى لإعادة إحياء المناطق الريفية والهضاب العليا والواحات لتحسين جودة حياة سكان المناطق النائية والمعزولة، حيث تم تخصيص له مبلغ إجمالي يقدر ب 525 مليار دج أي ما يعادل 07 مليار دولار.

¹ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 75

وبرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي وجه أساسا للعمليات والمشاريع الخاصة بدعم المؤسسات والنشاطات الإنتاجية الفلاحية، وتقوية الخدمات العمومية في مجالات كبرى مثل: الري، النقل، الهياكل القاعدية، تحسين الإطار المعيشي للسكان، التنمية المحلية وتنمية الموارد البشرية¹.

2- البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009:

جاء هذا البرنامج في إطار مواصلة وتيرة البرامج والمشاريع التي سبق إقرارها وتنفيذها، في إطار مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي 2001-2004 وذلك بعد ارتفاع سعر النفط الجزائري إلى حدود 38.5 دولار في سنة 2004، مما نتج عنه تراكم احتياطي الصرف إلى ما يقارب 1.43 مليار دج في السنة ذاتها، ومع تزايد التفاؤل بخصوص المداخل المتوقعة تحصيلها أقرت الدولة هذا البرنامج الخماسي الذي من شأنه تحريك عجلة الاقتصاد، حيث خصصت له الحكومة ما يقارب 4202.7 مليار دينار وهي ميزانية ضخمة مقارنة بالبرنامج السابق التي وجهته في هذه المرحلة لتحسين مستويات المعيشة بالدرجة الأولى حيث رصدت لها غلاف مالي قدر بـ 1908.5 مليار دينار، ثم واصلت دعمها للمنشآت الأساسية بمبلغ 1703.1 مليار دينار، وخصصت للتنمية الاقتصادية 337.2 مليار دينار والخدمة العمومية 203.9 مليار دينار وفي الأخير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذي بدأ يطفو على الساحة الوطنية بقوة في هذه المرحلة بـ 50 مليار دينار²:

3- البرنامج الخماسي: 2010-2014

يندرج هذا البرنامج ضمن ديناميكية إعادة الإعمار الوطني التي انطلقت أول ما انطلقت قبل عشر سنوات ببرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي الذي تمت مباشرته سنة 2001، يستلزم برنامج الاستثمارات العمومية الذي وضع للفترة الممتدة ما بين 2010 و2014 من النفقات 1214 مليار دج أو ما يعادل 286 مليار دولار، وهو يشمل شقين اثنين هما³:

▪ **استكمال المشاريع الكبرى الجارية:** فمن أجل إتمام إنجاز المشاريع الكبرى والتي تم الانطلاق فيها في البرنامج التكميلي لدعم الإنعاش الاقتصادي فقد خصص مبلغ 9700 مليار دينار أي ما تعادل 130 مليار دولار، والذي ارتكز على قطاعات السكة الحديدية والطرق والمياه.

1- كافي فريدة، هماش لمين، استراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر بين فعالية الجهود والاستجابة لأهداف الالفية الثالثة، مجلة الحقيقة، العدد42، جامعة ادرار الجزائر، 2018، ص ص606-607 .

2- رحايلية سيف الدين، دراسة تحليلية لواقع التنمية المستدامة في الجزائر خلال الفترة 2005-2016، مجلة دراسات وابحاث، المجلد 11، العدد04، جامعة سوق اهراس الجزائر، أكتوبر 2019، ص191 .

3- بيان اجتماع مجلس الوزراء 2010، اطلع عليه يوم 29-10-2023، على الموقع الالكتروني

<https://algerianembassy-saudi.com/PDF/quint.pdf>

▪ **إطلاق المشاريع الجديدة:** لأجل هذه العملية خصص مبلغ 11534 مليار دينار أي ما تعادل 156 مليار دولار، وهو مبلغ معتبر، والتي تهدف الى تحسين أداء وتنافسية الاقتصاد الجزائري، ورفع المستوى المعيشي للفرد الجزائري ومواجهة الجبهة الاجتماعية التي عرفت زيادة معتبرة في أجور الموظفين.

وعليه تم تخصيص أكثر من 40% من موارد البرنامج الخماسي لتطوير التنمية البشرية، وذلك من خلال تحسين التعليم في مختلف أطواره، وتحسين ظروف السكن، والتزويد بالمياه الصالحة للشرب، والموارد الطاقوية من كهرباء وغاز، إضافة إلى القطاعات الأخرى المتمثلة على الخصوص في قطاع الشبيبة والرياضة، والاتصال، التضامن الوطني، والتي تأتي كلها كامتداد للتحسين الاجتماعي والاقتصادي الذي باشرته الجزائر منذ العقدين السابقين؛ كما خصص أزيد من 40% من موارد البرنامج الخماسي لمواصلة بناء المنشآت القاعدية الأساسية وتحسين الخدمة العمومية.

4- برنامج توطيد النمو الاقتصادي 2015-2019: ¹

يعتبر هذا البرنامج تكملة للبرامج التنموية السابقة حيث يغطي هذا البرنامج عمليات الاستثمارات العمومية المسجلة خلال فترة 2015-2019، حيث تم إنشاء صندوق تسيير عمليات الاستثمارات العمومية المسجلة بعنوان برنامج توطيد النمو الاقتصادي 2015-2019 والذي جاء ضمن حساب التخصيص الخاص رقم 143-302 ويفتح في سجلات الخزينة ويقيد في الحساب:

- **باب الإيرادات:** مخصصات الخزينة الممنوحة سنويا في إطار برنامج توطيد النمو الاقتصادي 2015 - 2019.

- **باب النفقات:** النفقات المتعلقة بتنفيذ مشاريع مسجلة بعنوان برنامج توطيد النمو الاقتصادي. 2015 - 2019.

وقد خصص مبلغ قدر بـ 4079.6 مليار دج في خلال سنة 2015، حيث نالت فيه المنشآت القاعدية الاقتصادية والإدارية الحصة الأكبر.

ويهدف هذا البرنامج إلى الحفاظ على المكاسب الاجتماعية من خلال منح الأولوية لتحسين الظروف المعيشية للمواطن في قطاعات السكن، التربية، التكوين، والصحة العمومية، وربط البيوت بشبكات الماء والكهرباء والغاز... الخ؛ وترشيد التحويلات الاجتماعية ودعم الطبقات المحرومة العاملة، خاصة برامج التنمية

1 - هدى محمد، عرض وتحليل البرامج التنموية في الجزائر خلال الفترة 2001-2019، مجلة السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، العدد 05، مصر، جانفي 2020، ص51.

والتي تتجلى في مخططات البلدية للتنمية PCD والذي يعتبر أداة فعالية للتنمية المحلية، مع ايلاء الاهتمام أكثر بالتنوع الاقتصادي وتحقيق نمو الصادرات خارج قطاع المحروقات؛ والاهتمام بالتنمية الفلاحية والريفية، بسبب مساهمتها في الأمن الغذائي وتنويعه، اضافة الى استحداث مناصب الشغل؛ ومواصلة الجهود لمكافحة البطالة وتشجيع الاستثمار المنتج المحدث للثروة ومناصب العمل.

المطلب الثاني: تحديات التنمية المستدامة في الجزائر

توجد عدة تحديات أو عقبات تعرقل أو تعيق عملية التنمية المستدامة في الجزائر يمكن توضيحها في مجموعة من المؤشرات كما يلي:

1- معدل النمو الاقتصادي:

حافظت الجزائر على نمو اقتصادي ديناميكي في عام 2023، حيث سجل الناتج المحلي الإجمالي زيادة بنسبة 4.1٪، بعدما كان 3.6٪ سنة 2022، بفضل الأداء القوي في قطاعات المحروقات وخارج المحروقات والارتفاع الحاصل في أسعار المحروقات وفق اخر تقرير للبنك الدولي، وهذا يرجع إلى ديناميكية الاستهلاك الخاص وزيادة قوية في الاستثمار، مما أدى إلى زيادة ملحوظة في الواردات.¹

2- معدل التضخم:

ما نستطيع قوله ان معدل التضخم خلال السنوات الأخيرة عرف تذبذبا بين الارتفاع والانخفاض، حيث سجل خلال سنتي 2021 و2022، معدل 7.2 و9.3% على التوالي 2022، لاسيما بسبب الارتفاع العالمي في أسعار المواد الغذائية(زادت بنسبة 13.6% في الجزائر)، وكانت الأسر الأفقر هي الأكثر تضرراً، واستجابت السلطات الجزائرية لهذا الأمر حيث قامت بتكثيف التدابير الموجهة لحماية القوة الشرائية، كان على رأسها زيادة رواتب موظفي الخدمة المدنية، واستحداث إعانات بطالة للشباب من طالبي الشغل لأول مرة، فضلاً عن تعزيز دعم المواد الغذائية الأساسية هذه الزيادات اثرت سلبا على ارتفاع معدل التضخم.²

وللتقليل من معدلات التضخم والتحكم فيها، ينبغي على الدولة التحكم في الأسعار المسببة للتضخم، لاسيما أسعار مواد البناء والصناعة الغذائية وقطاع الصناعات المعدنية والالكترونية، إضافة الى ترشيد النفقات واعتماد المعيار الاقتصادي في قبول أو رفض المشاريع وتشجيع الإنتاج المحلي.

1- البنك الدولي ، البنك الدولي في الجزائر، اطلع عليه يوم29-10-2023 على الموقع: <https://n9.cl/qxc3p>

2- البنك الدولي، الاقتصاد الجزائري: مواصلة المسيرة نحو التحول المنشود، اطلع عليه يوم29-10-2023 على الموقع: <https://n9.cl/wqg8u>

3- مستوى البطالة:

رغم الإجراءات والصيغ والحلول التي اتخذتها الجزائر في مجال التشغيل والحد من تفشي البطالة، لا سيما في أوساط الشباب، إلا أنها حول يغلب عليها الطابع الظرفي، وبالرغم من تسجيل انخفاض محسوس في معدلاتها إلا أنها تبقى مرتفعة، وهذا راجع الى عدم التوازن بين طالبي العمل وعدد الوظائف المعروضة، وارتفاع في معدل النمو السكاني الذي يقابله انخفاض في مستوى معدل النمو الاقتصادي، مما يؤدي الى خفض الانفاق العام دون ان ننسى الظروف الأمنية والسياسية والصحية التي شهدتها البلاد، والتي اثرت على الاقتصاد العام، إضافة الى ضعف الاستثمارات.

4- الفقر:

يعتبر الفقر من أبرز المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي تهدد استقرار الجزائر، و ساهم تنفيذ الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية في الثمانينات، و برنامج التعديل الهيكلي في التسعينات في تفاقم ظاهرة الفقر وتدهور الأوضاع الاجتماعية للفئات الضعيفة، في ظل التحول من نظام اقتصادي اشتراكي إلى نظام اقتصادي تحكمه قواعد السوق، و يضبطه قانون المنافسة و مع وجود جهاز إنتاجي ضعيف أثر سلبا على مستوى معيشة المواطنين، كما أن سياسة تخفيض قيمة الدينار، و تحرير الأسعار أدت إلى تخفيض القدرة الشرائية و تدهور مستوى معيشة الأفراد وانتشار الفقر¹.

5- التلوث البيئي:

رغم إدراك الحكومة بأهمية المحافظة على البيئة إلا أن تفاقم حدة التلوث البيئي هو الغالب نتيجة اهمال الاعتبارات البيئية في المخططات التنموية السابقة ويرجع هذا التدهور الى أسباب نذكر منها²:

- قيام صناعة تعتمد على الاستهلاك المكثف للطاقة نتيجة امتلاك الجزائر لثروة نفطية وغاز طبيعي.
- ضعف مستويات جمع وتسيير النفايات، وبرامج إعادة التطهير واستغلال مياه الصرف.
- سوء استغلال موارد الطاقة والتأخر في تبني مشاريع الطاقات البديلة خاصة الطاقة الشمسية.
- النمو الديموغرافي وسوء التهئية العمرانية المنجزة ما يخلق فوضى عمرانية.

ولمواجهة كل ما سبق أصدرت الحكومة الجزائرية العديد من التشريعات الخاصة بالبيئة بدءا من القانون 03-10 الصادر في 19 يوليو 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، بالإضافة إلى اتخاذ التدابير

1- فاطنة بوخاري، التنمية المستدامة في الجزائر بين النظرية والتطبيق-المعيقات والتحديات-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مجلد 05، العدد 01، جامعة المسيلة الجزائر، 2020، ص ص 96-115.

2- مراد ناصر، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة التواصل، العدد 26، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة البليدة، الجزائر، 2010، ص ص 20-21 .

الجبائية في قوانين المالية المتعاقبة، والتي تهدف إلى إرساء ثقافة بيئية والاهتمام بنشر الوعي البيئي لدى فئات المجتمع، وكذا تكثيف الرقابة على الأنشطة الملوثة قصد حماية البيئة وفق مقتضيات التنمية المستدامة.

6-التكنولوجيا:

إن وجود فاصل علمي وتكنولوجي بين الدول المتقدمة والجزائر، يجعل هذه الأخيرة بعيدة نوعا ما عن مواكبة الثورة العلمية والتقنية التي تعتبر في وقتنا الحاضر مفتاح التقدم والتنمية، وان الدراسات تشير على ان الاقتصاد الجزائري سيبقى مستهلكا لمنجزات الثورة العلمية والتكنولوجية، خلال سنوات قادمة مما يخلق التبعية التكنولوجية لهذا وجب على الجزائر في اطار فتح اقتصادها وتحرير تجارتها الاستفادة قدر الإمكان من تطوير نظمها العلمية والمصرفية والمعلوماتية، مع الدقة في الاختيار التكنولوجي والتأقلم مع التكنولوجيا المستوردة، وعليه فان معالجة المشكلة تكمن في تعميق عمليات البحث والتطوير الذي مازال لا يرقى الى المستويات المطلوبة في بلادنا¹.

المطلب الثالث: التوجهات الجديدة للجزائر لتكريس التنمية المستدامة:

سطرت الجزائر برنامج في إطار مواصلة التنمية هو اولوية ووجب التقيد بالأولويات واهمها حوكمة المؤسسات العمومية محاربة الفساد، محاربة الرشوة، مجابهة التهرب الضريبي واصلاح النظام الجبائي، فك العزلة وإطلاق المشاريع الاستثمارية، إعادة بعث النسيج الاقتصادي الوطني، واستعادة ثقة المواطن أولوية الأولويات.

ومن أهم المحاور الكبرى التي سطرته الحكومة الجزائرية لتحقيق التنمية نذكر أهمها²:

أولا -عصرنة العدالة وتعزيز الحريات:

1- رايح بلقاسم، سفير محمد، تخطيط وتحقيق التنمية المستدامة في ظل العولمة دراسة وضع الجزائر، اعمال المؤتمر السنوي الخامس

عشر: الاجندة التنموية لما بعد 2015 في الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2017، ص39.

2- تم الاعتماد في تحديد التوجهات الجديدة لتكريس التنمية المستدامة على:

- مصالح الوزير الأول، مخطط عمل الحكومة من اجل تنفيذ برنامج رئيس الجمهورية، سبتمبر 2021، ص ص 10-70.

- قلوب عبد الحكيم، بن إبراهيم الغالي، تنمية الاقتصاد الجزائري بين الواقع والمأمول-دراسة للنموذج الجديد للنمو، 2016/ 2030، مجلة الاقتصاديات

المالية البنكية وإدارة الاعمال، المجلد 09، العدد 01، جامعة بسكرة الجزائر، 2020، ص ص 50-66.

- موقع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الجزائر اطلع عليه يوم 02-02-2024 على الموقع:

<https://www.undp.org/fr/algeria/publications/initiatives-et-projets-en-algerie-pour-la-periode-2023-2027>

إن الدولة تولي عناية بالغة للمرفق العام للعدالة، قد اعتمدت في برنامجها سياسة تقوم على إجراء الإصلاحات العميقة المنبثقة عن الدستور، بغرض ترسيخ دولة القانون وإرساء اسس عدالة حديثة، ومستقلة وقوية مؤسسة على معايير الجودة والفعالية.

ثانيا-تسيير فعال وشفاف الاموال العمومية:

من اجل شفافية وترشيد وعقلنة تسيير المال العام وضعت الدولة مجموعة من الإجراءات نذكر منها:

1- إصلاح الجباية والميزانية والمحاسبة :

في إطار مواصلة تكييف المنظومة المالية العمومية مع التحولات الاقتصادية التي شهدتها بلادنا، وقصد تحقيق المزيد من الشفافية والصرامة في الميزانية، والاستعمال الأمثل لموارد الميزانية، وهذا من خلال:

- وضع الإطار التنظيمي والأدلة العملية والعملياتية، التي تحدد كفاءات تطبيق مبادئ الميزانية المتعددة السنوات، وكذا عصنة نماذج التقديرات بهدف ترشيد النفقات العمومية.
- تنفيذ المخطط المحاسبي الجديد للدولة والانتقال إلى المحاسبة القانونية الواردة في إطار إصلاح الخزينة والمحاسبة العمومية.
- ترقية الحس بالالتزام الضريبي وتحسين مناخ الأعمال، وتحسين قدرات تعبئة الموارد والبحث عن المعلومات الضريبية .
- توزيع منصف للعبء الضريبي بين الأعوان الاقتصاديين (الأسر والمتعاملين الاقتصاديين)، لضمان إعادة توزيع عادل للثروة الوطنية في سياق جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- استكمال مسار إضفاء الطابع المادي على الإدارة الجبائية وتعميم نشر النظام المعلوماتي "جبايتك".

2- إصلاح عمليات الدعم من أجل استهداف أفضل

إن إصلاح عمليات الدعم يتطلب الانتقال إلى نظام دعم جديد مع استهداف أفضل، مما سيمكن من التحكم في الاعتمادات، التي يتم حشدها سنويا وترشيدها بعنوان مختلف أشكال الإعانات والتعويض، ولذلك لا بد من الانتقال من نظام المساعدات الشاملة إلى نظام المساعدات الاستهدافية لفائدة الأسر المحرومة، بما يسمح بضمان العدالة الاجتماعية.

3- أخلقة الحياة العامة :

ستواصل الحكومة أعمالها من أجل مكافحة الفساد بجميع أشكاله، ومحاربة المحاباة والمحسوبية من خلال إصلاح مصالح الدولة، وأخلقة عمل السلطات العمومية مع تشديد العقوبات فيما يخص جرائم قضايا

الفساد، وهذا لهدف ترسيخ القيم الأخلاقية من خلال الالتزام بميثاق الاخلاقيات والأداب، لضمان الشفافية وتقليص تضارب المصالح.

4- عصنة الإدارة وإصلاح تنظيمها

إن هذا الإجراء الذي يقتضي إصلاح تنظيم الإدارة العمومية ومراجعة أنماط تسييرها، يظل يشكل محور يحظى بالأولوية في مخطط عمل الحكومة، الذي يهدف إلى تحقيق فعالية عمل الإدارة العمومية وتجديد الخدمة العمومية.

أما فيما يتعلق بإصلاح طرق تسيير الإدارة، ستعكف الحكومة على ضمان تأطير مسار عصنة الإدارة العمومية والإشراف عليه، من خلال توجيه ومتابعة وتقييم الأعمال التي شرع فيها فيما يخص طرق وأساليب تسيير الإدارة وفروعها والتسيير العقلاني للموارد.

5- التحول الرقمي للإدارة العمومية :

يشكل التحول الرقمي للإدارة العمومية ضرورة حتمية، لتحسين جودة خدماتها وعلاقتها مع المرتفقين، وفي هذا الإطار واستنادا إلى المكاسب المسجلة أصلا في هذا المجال، ستعمل الحكومة على بروز حوكمة الكترونية حقيقية، ومركز البيانات الحكومي، بالإضافة إلى إنشاء بوابة حكومية تسمح بولوج موحد وأسرع إلى الخدمات العمومية التي تقدمها مختلف الإدارات.

6- تعزيز دعائم الإنعاش الاقتصادي:

في سياق الإنعاش الاقتصادي، هناك جملة من الأعمال التي يتمثل هدفها الرئيسي، في تعزيز المالية العامة وتمويل فرص الإنعاش الاقتصادي ضمن منظور الاستثمار والتنوع، ومن أجل الحفاظ على توازن المالية العمومية وتشجيع النمو الاقتصادي، ستمحور الاهداف الرئيسية حول النقاط الآتي ذكرها:

- **عصنة النظام المالي والمصرفي** يتمثل الهدف العام للإصلاح في التوفر على قطاع مصرفي ومالي ناجع ومعاصر وفي متناول الجميع، بما يسمح بتحسين جاذبيته وترقية مساهمته في تطوير الاقتصاد الوطني من جهة، وتحقيق احترافية مختلف الفاعلين، وتحسين حوكمته من جهة أخرى.
- **إصلاح القطاع العمومي التجاري وحوكمة المؤسسات العمومية:** بهدف وضع مقاربة جديدة في مجال تسيير مساهمات الدولة في إطار تحسين الحوكمة.
- **تحسين جاذبية مناخ الاستثمار:** في إطار تحسين جاذبية مناخ الاستثمار، تلتزم الحكومة بإزالة كل العراقيل التي تعيق الاستثمار بفضل اتخاذ جملة من التدابير التنظيمية والمالية.

- ترقية إطار تطوير المؤسسة والمقاولاتية ودعم المؤسسات الناشئة: يستوجب تطوير المؤسسة والمقاولاتية توفير بيئة أعمال مناسبة ومحفزة، تركز على محيط يضمن الشفافية وترقية التشغيل والابتكار والإنتاجية وتنويع الاقتصاد مع دعم وتشجيع أصحاب المؤسسات الناشئة وحاضنات الاعمال.
- تعزيز اندماج القطاع الموازي ضمن القنوات الرسمية: تلتزم الدولة في مواجهة ظاهرة استفحال القطاع غير الرسمي وآثاره السلبية على الاقتصاد الوطني، بوضع الآليات والأدوات الضرورية، بما يسمح بتسخير كل موارد هذا القطاع وإدماجها ضمن القنوات المشروعة للاقتصاد.
- تعزيز اقتصاد المعرفة والبحث والتطوير والابتكار: تلتزم الدولة في سياق الإصلاحات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية العميقة، بتوفير بيئة ملائمة للابتكار، لذا يجب على المؤسسات الناشئة الجزائرية أن تندمج مستقبلا في هذا المسار الهام، لانتقال بلادنا إلى نموذج اقتصادي جديد أكثر طموحا، يمكنه أن ينأى تدريجيا عن الربيع النفطي، بفضل تهمين مورد لا ينفد، يتمثل في المعرفة.
- الإسراع في تحقيق الانتقال الرقمي وتطوير المؤسسات الناشئة: يمثل الانتقال الرقمي أحد الرهانات الكبرى، التي يجب مواجهتها في سياق دولي تطبعه هوة رقمية ما انفكت تتزايد حداثتها يوما بعد يوم، والتي تضع الزائر أمام تحد كبير، يتمثل في الاعتماد على شبابها الذي يزخر بغنى الأفكار والبراعة من أجل تطوير القطاع الرقمي.

7- تطوير القطاعات المساهمة في التنمية والنمو الاقتصادي:

▪ التطوير الاستراتيجي لقطاع الطاقة والمناجم :

يتمثل الهدف المنشود من باب الأولوية، في ضمان الأمن الطاقوي للدولة من خلال تلبية الطلب الوطني على المدى البعيد، ووضع المواد المعدنية تحت تصرف القطاعات الاقتصادية، وكذا المساهمة في تمويل الاقتصاد الوطني من خلال الحفاظ على مستوى معتبر من الإيرادات لصالح الدولة.

▪ الانتقال الطاقوي نحو الطاقات المتجددة

إن البعد المتعلق بالانتقال الطاقوي نحو الطاقات الجديدة والمتجددة في إطار مخطط الإنعاش الاقتصادي للحكومة، يرمي الى تحقيق النمو "الأخضر" من خلال اللجوء إلى التكنولوجيات الطاقوية الابتكارية والرقمية من أجل إعداد هندسة جديدة للتنمية، مما يجعل ربيع الطاقات الأحفورية (طاقات غير متجددة) يفسح المجال أمام نماذج مستدامة تثنى الرابط الاجتماعي والمناصب المستدامة للشغل، مع توفير ظروف معيشية أفضل ومقاومة مختلف الأزمات.

■ الاهتمام بالفلاحة والصيد البحري:

فيما يخص الفلاحة ستسخر الحكومة كل الأدوات اللازمة من خلال سياسة تسمح بتعزيز الأمن الغذائي للبلاد وترقية فلاحية عصرية وعالية الأداء وخالقة للثروة ومناصب الشغل، من شأنها أن تساهم في تنويع الاقتصاد الوطني وتقليص اختلال الميزان التجاري، وعليه تم تصور سياسة لتطوير القطاع الفلاحي والريفي، من خلال مسعى مهيكّل واندماجي قائم على بنية متأسفة مع السياسات القطاعية الأخرى، ومن شأن هذه المقاربة أن تسمح بتطوير الفلاحة مما يجعلها رافدا من روافد التنوع والنمو الاقتصاديين.

أما في مجال الصيد البحري تتمثل أهم الأهداف المتوخاة في مجال التنمية المستدامة لنشاطات الصيد البحري وتربية المائيات في رفع حجم العرض الوطني من المنتجات الصيدية، من خلال ترقية وتطوير نشاط تربية المائيات على نطاق واسع وتطوير الصيد البحري في أعالي البحار، وكذا الحفاظ على مناصب الشغل الموجودة واستحداث مناصب عمل جديدة.

■ سياسة تجارية لصالح الصادرات خارج المحروقات.

ترتكز ترقية الإنتاج الوطني على مطلب ملح وحيوي يتمثل في استعادة توازن الميزان التجاري على أسس مستدامة، من خلال تقليص الصادرات غير المنتجة وترقية الصادرات خارج المحروقات، وتهتم بتثمين الإنتاج المحلي وستنتهج مسعا طموحا لضبط وتقليص وترشيد الواردات عن طريق حماية المنتوجات التي يلبي فيها الإنتاج المحلي الطلب، وتعزيز قدرات التصدير من خلال وضع استراتيجية وطنية للتصدير، ومرافقة وتشجيع الصادرات خارج المحروقات ومنح الدعم الضروري للمتعاملين الاقتصاديين لتحسين تنافسيتهم.

■ ترقية التشغيل ومكافحة البطالة.

يعتبر النمو الاقتصادي التشاركي إحدى الدعائم التي يجب تفضيلها في استراتيجية ترقية وديمومة التشغيل، في ظل محيط اقتصادي غير مستقر ومعرض لعوامل انكماش دورية ومتكررة مع تركيز أكثر حدة على قابلية تماسك النسيج الاقتصادي والصناعي، وفي هذا الإطار تلتزم الحكومة بتعزيز وتنفيذ برامج دعم المورد البشري وتمميته.

■ قطاع الموارد المائية من أجل أمن مائي أفضل:

تتعهد الدولة بإنهاء انقطاعات الماء وضمان المساواة بين المواطنين في الاستفادة من مختلف خدمات الماء عبر كامل التراب الوطني وهذا من أولويات الحكومة للسنوات القادمة، ويشمل مخطط الحكومة الجمع بين تحلية مياه البحر شمال البلاد في عمق 150 كلم، انطلاقا من الشريط الساحلي والربط بين السدود وأنظمة

تحويل الماء واستعمالها بشكل منتظم وكذلك تصفية الأوحال للأغراض الصناعية والزراعية، وفي الأخير استغلال الموارد المائية الباطنية النائمة شمال الصحراء.

8- تطوير الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص:

تبدو اليوم الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، باعتبارها نمطا من أنماط تمويل الاستثمار وإنجازه في مجال منشآت الدعم الأساسية كأداة مفضلة في توفير الخدمة العمومية وإدارتها، وهذا بالنظر الى الامتيازات العديدة التي توفرها هذه الشراكة وذلك من خلال:

- وضع إطار قانوني من خلال إصدار قانون خاص بالشراكة بين القطاع الخاص والقطاع العام وإصدار النصوص التطبيقية ذات الصلة.
- وضع إطار مؤسسي من خلال إنشاء هيئة متخصصة لمتابعة الاستثمارات المنجزة أو المقرر إنجازها في إطار الشراكة.

9- البيئة والتنمية المستدامة:

سينصب عمل الحكومة في المجال على حماية تهمين الطبيعة والتنوع البيئي والتكنولوجيات الخضراء وكذا على مكافحة الاحتباس الحراري والتلوث بجميع أشكاله، وهكذا يسجل الحفاظ على البيئة والتنمية المستدامة في قلب سياسة الحكومة كمحاور استراتيجية تساهم في بروز رؤية جديدة للحكومة تركز على إعادة التوازن الإقليمي بين الشمال والجنوب وتضع البيئة الصحراوية من بين الأولويات.

المبحث الرابع: العلاقة بين حوكمة المؤسسات وأبعاد التنمية المستدامة

فيما يخص علاقة الحوكمة بالتنمية والتنمية المستدامة، لا بد من ذكر بأن الحوكمة هي أحد أساليب تحقيق التنمية والاستمرار في تحقيق النتائج الإيجابية، والتي بدورها تعمل على تحقيق التنمية المستدامة، وهذا الأمر بدوره يساعد على نمو القطاعات المختلفة سواء العمومية أو التجارية أو الصناعية، وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية وازدهار اقتصادي، وهذا ما سوف نعالجه في هذا المبحث من خلال توضيح العلاقة بين الحوكمة والتنمية والمستدامة وخاصة مع ابعادها.

المطلب الأول: علاقة الحوكمة بالتنمية المستدامة¹:

هناك ارتباط وثيق بين الحوكمة والتنمية المستدامة، حيث أصبحت الحوكمة بجميع أبعادها شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية المستدامة. ويتم ذلك من خلال توفير الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة لتحرير الإمكانيات البشرية، ومن ثم تعزيز رفاهية الإنسان عبر القضاء على الفقر، وتوفير فرص العمل وحماية البيئة والنهوض بدور المرأة، والتنمية المستدامة تهدف إلى بناء نظام اجتماعي عادل يعزز القدرات البشرية، عن طريق زيادة المشاركة للمواطنين في العملية التنموية والسياسية "المشاركة"، وتوسيع خياراتهم وإمكاناتهم في الوصول إلى مستوى رفيع من الحياة "التمكين"، إضافة إلى حصول المواطنين على حقوقهم بالتساوي كالدخل والتعليم والخدمات الصحية "التوزيع العادل"، ناهيك عن القدرة على تلبية حاجيات الأجيال الحالية مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة "الاستدامة"، وضمان الحق في الحياة، وبذلك تتحقق التنمية المستدامة العادلة، وهذه الشروط لا يمكن تحقيقها إلا في ظل وجود حكم قائم على الرشادة وضمان حقوق المواطنين، والاستدامة هنا لا تعني الاستمرارية بل تعني نتائج الاستمرارية المتطورة، ففي دراسة أعدها البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNPD سنة 1997 والأمم المتحدة 2003، اعتبرت الاستدامة عنصراً من مميزات الحوكمة وإدامة التنمية الشاملة، وأن الحوكمة هي طريق لتحقيق التنمية المستدامة، وإن علاقة التنمية الشاملة بالحوكمة يمكن قراءتها من خلال ثلاث زوايا هي:

- **وطنية:** تشمل الحضر والريف وجميع الطبقات الاجتماعية والفئات بما فيها المرأة والرجل.
 - **عالمية:** أي التوزيع العادل للثروة بين الدول الغنية والدول الفقيرة، وعلاقات دولية تتسم بقدر من الاحترام الإنساني والقواعد القانونية.
 - **زمنية:** صالحة للأزمنة القادمة أي مراعاة مصالح الأجيال اللاحقة
- ومن أجل ان تساهم مبادئ الحوكمة وتتوافق مع أبعاد وأهداف التنمية المستدامة يجب القيام بالآتي²:
- **المساءلة:** وفيها يخضع جميع المسؤولين والحكام وصناع القرار في جميع القطاعات في الدولة لمبدأ المساءلة والمحاسبة امام الرأي العام وأصحاب المصلحة المؤسسية.
 - **الشفافية:** يجب ان تكون المعلومات متاحة بصورة مباشرة لأولئك المهتمين بها ويجب توفير المعلومات الكافية لفهم تلك العمليات والمؤسسات ورصدها.

1- عبدالله بن سليمان الحسيني، موقع مقال، اطلع عليه يوم 10-02-2024، على الموقع الالكتروني: <https://2u.pw/iPpbL3K3>

2- بدرية صالح عبد الله، جدلية العلاقة بين التنمية المستدامة والحكم الرشيد لتحقيق الأمن المجتمعي، المجلة السياسية الدولية، العدد 55، العراق، 2023، ص ص 217-218.

- **المساواة:** ان الناس جميعهم متساوون في الحقوق والواجبات، ولا فرق بينهم من حيث اللون والتشكيل أو الطائفة أو القومية والطبقة لا حاكم ولا محكوم.
 - **التشاركية:** يكون لكل الرجال والنساء صوت في عملية صنع القرار.
 - **التجاوب المسؤول:** سعي المؤسسات المجتمعية لتوجيه العمليات وتفعيلها لخدمة أصحاب المصلحة.
 - **الفعالية والكفاءة:** وجوب أن تسفر العمليات والمؤسسات عن نتائج تلبي الاحتياجات مع تحقيق أفضل استخدام للموارد، والفعالية تمثل القدرة على تنفيذ السياسات والمشاريع والخدمات بجودة عالية من خلال ادارات مختصة كفؤة.
 - **اتباع حكم القانون:** ضرورة أن تتسم الأطر القانونية بالعدالة ولا بد من توشي الحياذ في تنفيذها خاصة القوانين المتعلقة بحقوق الانسان.
 - **الاتجاه نحو بناء التوافق والاندماج:** يمثل توسيط الحكم الرشيد للمصالح المختلفة للوصول الى توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق مصلحة المجموع كأفضل ما يكون.
- ووفقاً لما ذكر اعلاه، تعد المفاهيم الحديثة للحوكمة الرشيدة ومبادئها ضرورية لتحقيق **أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة**، ويعد **الهدف 16** من بين أهداف التنمية المستدامة ذات الأهمية الخاصة والذي يحمل عنوان "السلام والعدالة والمؤسسات القوية" حيث يتضمن هذا الهدف **12** غاية نذكر منها: "التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يُهمّش فيها أحد" ، "تعزيز سيادة القانون وتكافؤ الفرص للجميع" ، "إتاحة إمكانية وصول الجميع إلى العدالة"، "بناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات" ، "توسيع وتعزيز المشاركة للجميع" هذه الغايات التي تنطوي تحت الهدف 16 كلها تعتبر من المبادئ الأساسية للحوكمة أو الحكم الرشيد وترتبط به وعلى سبيل المثال ايضاً يشير **الهدف 10** من أهداف التنمية المستدامة إلى الحد من عدم المساواة وتعزيز الاندماج الاجتماعي والاقتصادي والسياسي لجميع الناس وهذا الهدف بمثابة نقطة تقاطع مع مبادئ الحوكمة. وبشكل عام يعتمد الوصول الى التنمية المستدامة على الحوكمة الرشيدة، كما ترتبط أهداف التنمية المستدامة الأخرى ارتباطاً وثيقاً بالتطبيق الجيد للحوكمة¹.

المطلب الثاني: الحوكمة والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة:

تلعب مبادئ الحوكمة كالمشاركة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون دوراً حيوياً في ازدهار قطاع الاستثمار مع العلم أن النمو الاقتصادي يتطلب حجماً كبيراً من الاستثمارات التي تعتمد بدورها على وجود

1- مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة، الحوكمة الرشيدة للتنمية المستدامة؟ اطلع عليه يوم 11-02-2024 على الموقع الإلكتروني:

<https://www.unodc.org/e4j/ar/anti-corruption/module-2/key-issues/what-is-good-governance.html#:~:>

حجم كاف من المدخرات وهو ما يتطلب وجود مؤسسات تشجع الادخار، وعليه في تكريس مبادئ الحوكمة السالفة الذكر يمثل تعزيزا لثقة المواطن في مصداقية المؤسسات السياسية والدستورية وهو ما يساهم في تشجيع وتحفيز الخواص على الاستثمار، ما ينعكس على نمو وزيادة العرض والانتاج، وبالتالي زيادة وتيرة فاعلية الاقتصاد وتحريك عجلة النمو التي ستساهم في زيادة الدخل وتحسن مستوى التوظيف والعمالة، وهذا يساعد في جذب الاستثمارات الخارجية ورؤوس الأموال ما ينجم عنه زيادة في معدل المدخرات من العملة الصعبة التي تصب كلها في صالح التنمية المستدامة في شقها الاقتصادي¹.

إن تطبيق آليات الحوكمة في القطاع الاقتصادي، باعتبار هذا الأخير في مرحلة معينة من تاريخ تطور العلاقات الدولية العصب المحرك للتفاعلات الدولية، وعلى الرغم من بروز عدة محددات أخرى للسياسة العامة الدولية إلا أن المتغير الاقتصادي لا يزال يشكل حلقة هامة ومحورية من حلقات التنمية المتسلسلة والمترابطة وظيفيا، وعليه توظيف مبادئ الحوكمة في الميدان الاقتصادي سوف يتمخض عنه².

■ تحسين المستوى المعيشي وتحقيق الرفاه الاقتصادي وتراجع معدلات البطالة والخروج من دائرة الفقر.

■ تعظيم أرباح الوحدات الاقتصادية وزيادة قدرتها التنافسية محليا ودوليا.

■ زيادة حجم الاستثمارات يؤدي بطبيعة الحال الى خلق فرص عمل، ما ينجم عنه تحسين المستوى المعيشي للفرد ورفع القدرة الشرائية للمواطن.

■ محاربة الفساد المالي وكذا الإداري.

يمكن القول إن الاستخدام العقلاني والأمثل للموارد الاقتصادية في إطار الحوكمة يساهم في رفع الكفاءة والفعالية الاقتصادية في عمليات تنفيذ التنمية المستدامة وذلك من خلال ما يلي³:

■ الرقابة التي تعمل على تعزيز الشفافية والمساءلة، وتساهم أيضا في توفير المعلومات الدقيقة عن الوضع الاقتصادي، مما يؤدي إلى خلق بيئة استثمارية مستقرة، وتشجع على تفعيل الاستثمارات المحلية والاجنبية مما ينعكس على حجم الموارد المتوفرة للاقتصاد، وبالتالي توظيفها واستثمارها بالشكل الذي يخدم التنمية المستدامة.

1- محمد يدو وآخرون، حوكمة المؤسسات كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة و دور مراقبة التسيير في تعزيز مبادئها، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع، جامعة البليدة الجزائر، 25 افريل 2017، ص 20 .

2- نوال بن فلوش، الحوكمة والتنمية تكامل ام تقاطع، ملتقى وطني افتراضي حول حوكمة التنمية في افريقيا تحديات الراهن وصعوبات النهوض، جامعة بومرداس الجزائر، 10 فيفري 2021، ص 83.

3- عبدالله محمد، تحليل جوانب استدامة النمو الاقتصادي وعلاقتها بأساليب الحوكمة السليمة في تجربة شركة بترول ابوظبي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الحوكمة والسياسة العامة، جامعة الامارات العربية، 2019-2020، ص 49.

- **المساءلة وضبط الفساد** لهما دور كبير في دعم وزيادة حجم الإيرادات الحكومية وترشيد النفقات العامة، بالإضافة إلى الرفع من كفاءتها الاستخدامية من خلال تعزيز دور المحاسبة والعدالة في مجال الخدمات الاجتماعية الأساسية، ومختلف القطاعات الاقتصادية التي يعتبر فيها الفساد أهم عائق أمام استدامتها.
- **إصلاح وحوكمة القطاع الضريبي** الذي يعد من أكثر القطاعات التي تتعرض للفساد، بالشكل الذي يسمح ضمان أكبر قدر من الشفافية في فرض الضريبة ويسهم بتبسيط إجراءات التحصيل وبالتالي يؤدي إلى تنشيط الاقتصاد وتفعيل مشاريع التنمية واستدامتها.

المطلب الثالث: الحوكمة والبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

تساهم الحوكمة الجيدة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والحد من الفقر والبطالة وتحقيق العدالة في التوزيع للدخل والثروة وكلها مؤشرات مرتبطة بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة وذلك من خلال ما يلي:¹

- التخفيض من تكلفة الخدمات الاجتماعية الأساسية كالصحة، التعليم والسكن... الخ، والرفع من جودتها مما يخفف من معاناة الفئات الفقيرة والتحسين من ظروفها المعيشية.
- تحقيق العدالة والمساواة في دفع الضريبة، مما يساعد على تقليص الفجوة بين الأغنياء والفقراء.
- الحوكمة الجيدة لقطاع التعليم تعتبر الاستراتيجية الأنسب لمكافحة الفساد من أجل ضمان العدالة والمساواة في التعليم خاصة بالنسبة للأطفال الفقراء وبالتالي تحقيق تنمية مستدامة قوامها رأس المال الفكري (البشري).
- وضع استراتيجية شاملة وواضحة لحوكمة قطاع الصحة لمنع مختلف ممارسات الفساد، يسمح بتوفير الرعاية الصحية الجيدة، والمناسبة كما يسهل من قدرة الفئات الفقيرة والمنخفضة الدخل من الحصول على خدمات صحية ذات جودة عالية تستجيب لاحتياجاتهم في الوقت المناسب.
- إن الحوكمة الجيدة لقطاع السكن تسمح بالقضاء على سوء إدارة وتسيير هذا القطاع الحساس، ومنع مختلف الاختلالات والنقائص التي يعرفها كما تضمن نمط منسجم ومتناسق للمدن باعتبارها مراكز أساسية لإنتاج الثروة وتحقيق النمو والتنمية المستدامة.

وعليه فيما يتعلق بعلاقة الحوكمة بالتنمية الاجتماعية المستدامة، هذه العلاقة تتجسد عبر الانعكاسات الإيجابية الناتجة عن توطين الحوكمة بمفاهيمها وممارساتها على التنمية المستدامة على مستوى الأفراد.

1- قطوش بشرى، جنوحات فضيلة، دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 01، جامعة أم البواقي الجزائر، جوان 2018، ص ص 99-100

المطلب الرابع: الحوكمة والبعد البيئي للتنمية المستدامة

يعد البعد البيئي أحد الأبعاد الرئيسية المحورية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، حيث تعتبر البيئة مصدراً لمختلف الثروات الطبيعية، يأتي ذلك ضمن إطار استراتيجية مشتركة ومتكاملة بين مختلف الأطراف الفاعلة، وقد أصبحت التنمية المستدامة مطلباً محلياً وعالمياً في آن واحد، ولذلك يرتبط تحقيقها بعدد من المتطلبات الأساسية التي تصدرها الحوكمة البيئية. وذلك نظراً للعلاقة الوثيقة بين البيئة والتنمية والتي تتوسطها الحوكمة كمفهوم للإدارة الجيدة لترشيد هذه العلاقة، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال النقاط الأساسية التالية:

- أن السياسات البيئية يجب أن تعكس المحافظة على تنمية الحاجات المجتمعية مع الأخذ بعين الاعتبار التنوع الثقافي، العدالة بين الأجيال وتمكين النوع الاجتماعي.
- تنظيم الوصول إلى الموارد الطبيعية واستخدامها من خلال تبني نظام للتنمية المستدامة يفعل آليات الحد من الاستخدام المفرط للموارد غير المتجددة وتدهورها.
- يجب أن تضمن الرشادة البيئية أن يكون البشر محور التنمية المستدامة، وأن تتم إدارة هذه الأخيرة بشكل يمكن حياة صحية ومنتجة في ظل انسجام كامل مع البيئة¹.

الحوكمة البيئية وتأثيرها على الاستدامة البيئية

لا شك أن الحوكمة البيئية تتطلب التركيز على البعد البيئي للتنمية المستدامة، وتعتبر كمشروع لضبط الأداء البيئي، إنه من المؤكد عملياً أن الإدارة البيئية المتطورة تلعب دوراً فعالاً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من أجل الوصول إلى استدامة بيئية من شأنها مراعاة الحق البيئي للأفراد، فثمة علاقة بني الحوكمة البيئية والتنمية المستدامة، فتعد الحوكمة البيئية أو الضبط البيئي كأحد أبعاد التنمية المستدامة الرئيسية، ذلك أن التنمية في شقها البيئي تشكل مصدر القلق المتعلق بالحاجة إلى إدارة الموارد الطبيعية النادرة بطريقة حكيمة لتحقيق رفاهية الإنسان التي تعتمد على الخدمات البيئية، من خلال الجدوى الشاملة والأداء الطبيعي للنظم الطبيعية، ومدى قدرة النظم البيئية على أن تستمر على الرغم من الصدمات الخارجية، والتي تعبر عن الاضطرابات التي من شأنها أن تتسبب في تبديل النظم الإيكولوجية من حالة إلى أخرى².

1-رضا موسى ، جمال الدين بكيري، دور الحوكمة البيئية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة على ضوء تجارب بعض الشركات، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02، جامعة غليزان الجزائر، 2021، ص ص 171-172.

2-رحماني حسيبة، الحوكمة في مواجهة المشكلات البيئية وإدارة التنمية المستدامة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، 2023، ص 212.

وفي القضايا البيئية، تعد الحوكمة متعددة الفواعل الحل للعديد من المشاكل البيئية من خلال خلق تنوع في السياسات عبر وحدات تنظيمية متنوعة ذات مسؤوليات كبيرة متعددة المستويات في تنفيذها لحلول الاستدامة البيئية، فتعدد المشاركين يضمن التغيير في النهج التنظيمي التقليدي بابتكار لأدوات سياسية جديدة أكثر تشاركية ومساءلة.

وحيث تحتاج الأنظمة البيئية الناجحة إلى سياسات بيئية فعالة على المستويات الوطنية وعليه، فإن ما يضمن نجاح الدول في تفعيل الحوكمة البيئية هو اعتمادها على صياغة سياسات بيئية بشأن القضايا البيئية الراهنة وذات التأثير سواء على المستوى الوطني أو العابرة للحدود، من أجل خلق نموذج تنموي بيئي مستدام مع دمج الاعتبارات البيئية ضمن باقي القطاعات.

وفي الجانب التنفيذي للسياسات والبرامج البيئية، تعد المراقبة المنتظمة للجودة البيئية وفي باقي أنظمة المراقبة البيئية المتكاملة أحد المتطلبات الضرورية لضمان التنفيذ الفعال للسياسات البيئية؛ كما أن توافر المعلومات عن الواقع البيئي بطريقة دورية حول واقع التلوث والتنوع البيولوجي ومختلف القضايا تجعل هي الأخرى من الممكن إجراء مراقبة بيئية مستمرة طويلة الأجل¹.

وبالتالي هناك علاقة وثيقة بني الحوكمة البيئية والتنمية المستدامة، ذلك أن المصالح البيئية لا يجب أن تتعارض مع أهداف التنمية والبيئة، وأن رفع مستوى المعيشة للبشر وتحسينها وما يشمل عليه التحسين المستمر بنوعية الحياة وتحقيق الرفاهية لا يجب أن يتعارض أو يتصادم مع المحافظة على مصادر البيئة وترشيدها وتميئتها.

1- رضا دمدوم، مرزاقه قراس، السياسات البيئية كآلية لتفعيل الحوكمة البيئية - الاتحاد الأوروبي نموذجاً-، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 06، العدد 01، جامعة بسكرة الجزائر، 2022، ص 413 .

خلاصة الفصل

إن الوصول لتحقيق التنمية المستدامة الشاملة هو وليد التفاعل بين مجموعة أبعاد أساسية اقتصادية واجتماعية وبيئية وتكنولوجية تراعي فيها الظروف السياسية والثقافية، تنطلق من واقع المجتمع وتصل إلى أهداف الرؤية الاستراتيجية التي لا يمكن بنائها على فشل المجتمع، ولكن على طموحاته وآماله، فالعنصر البشري هو المحقق للتنمية، معيشته ورفاهيته تشكل الهدف الأساسي من وراء التنمية، هذا ما جعل دول العالم تولي أهمية بالغة للتنمية المستدامة التي تعتبر تحدي يواجه الحكومات كونها تتعلق بالإنسان وحياته وبيئته، وذلك من خلال تبنيتها لبرامج وسياسات واستراتيجيات وخطط تنموية في لهدف بلوغ تنمية مستدامة تلبي رغبات الأجيال الحالية وتحفظ حقوق الأجيال القادمة.

والجزائر كغيرها من دول العالم تدرك أهمية التنمية المستدامة وتوليها اهتماما كبيرا يتجلى من خلال، الجهود والمسعاي التي تبذلها والتحديات التي تواجهها في سبيل تحقيق ذلك من عن طريق وضعها للبرامج الإنمائية التي تسهر على تطبيقها والإجراءات التنموية والقاعدية، بغية تلبية متطلبات الفرد الضرورية وتحسين معيشته.

كما تطرقنا في هذا الفصل الى علاقة التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة بمفهوم الحوكمة، حيث إن الحوكمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية التنمية وخصوصا التنمية المستدامة، وأن تعزيز مبادئ الحوكمة سوف يساهم في زيادة تعظيم أرباح الوحدات الاقتصادية وتحسين قدراتها التنافسية، وتساهم وبشكل كبير في تعزيز وبناء التنمية الاجتماعية المستدامة، وتعمل كذلك على تعزيز نظام دولة القانون ومؤسساتها المبنية على المحافظة على موارد الدولة وطريقة استثمارها وتوزيعها بصورة شفافة وواضحة وتخضع لمفهوم المحاسبة والمسؤولية ولأي تقصير تجاه الوطن والمواطن

الفصل الثالث

تمهيد:

بعد تقديمنا في الفصلين السابقين اهم ومختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة المتغير المستقل الآليات الداخلية والآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات، والمتغير التابع ابعاد التنمية المستدامة، ومراجعة الدراسات السابقة، ننتقل في هذا الفصل الثالث إلى اسقاط هذه المفاهيم على الواقع من خلال اجراء دراسة ميدانية لثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية، وذلك من خلال توزيع استبيان واجراء التحليل الاحصائي من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة باستخدام برنامج SPSS V27 ،من اجل اختبار فرضيات الدراسة، وعليه تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: معالجة وتحليل نتائج الاستبيان

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

لكل بحث دراسي منهج محدد يتم التقيد به من أجل تحقيق أهداف الدراسة النهائية، كما يتطلب تحقيق تلك الأهداف خطوات ومراحل يتم اتباعها، تستخدم الدراسة أساليب وطرق إحصائية لاختبار فرضياتها، بهدف الوصول إلى نتائج ودلالات تعزز تحليل وتفسير العلاقة بين المتغيرات

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على منهجية بحث محددة تتضمن تعيين مجتمع الدراسة، اختيار العينة، وتحديد متغيرات الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة:

ويضم جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة المدروسة ويعرف بأنه " جميع الحالات والافراد والاشياء المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات والتي يتجه الباحث لدراستها¹.

ومن اجل معرفة العلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في ابعاد التنمية المستدامة لدعم بيئة الاعمال في الجزائر تم اختيار ثلاث مؤسسات اقتصادية جزائرية لإنجاز هذه الدراسة وهي مؤسسة CONDOR الكائن مقرها ببرج بوعريريج، مؤسسة IRIS الكائن مقرها بسطيف، ومؤسسة STARLIGHT الكائن مقرها الاجتماعي بباب الزوار - الجزائر العاصمة، حيث تم اختيار مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة التي يمكنها الإجابة الى أسئلة الاستبيان، ووقع اختيارنا لهاته المؤسسات حيث رأينا انها قد تكون ممثلاً حقيقياً للواقع الذي ترغب الدراسة في استكشافه، هذا يضمن أن النتائج والتوصيات التي ستخرج بها الدراسة يمكن تعميمها على نطاق أوسع من المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر هاته المؤسسات رائدة في مجالها و مستحوذة على الأسواق المحلية ومنافسة للمنتجات الأجنبية ، هذا يمكن ان يعطي للدراسة أهمية و يمنح إضافة علمية واضحة.

ثانياً- عينة الدراسة:

ان انتقاء واختيار عينة دراسة مناسبة له أهمية كبيرة في البحث العلمي، خاصة في التأثير على الدراسة و نتائجها هذه الأهمية يمكنها ان تمثل المجتمع بشكل جيد، استهدفت الدراسة الأفراد المتواجدين تقريبا بصفة دائمة ضمن الوحدات الرئيسية بالمؤسسات وهيكلها الإدارية، وبالضبط إدارات وموظفي ذوي خبرة ومستوى

¹ العزاوي رحيم بونس كرو، مقدمة في منهجية البحث العلمي، دار دلجة، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 181

،لهم دراية واسعة عن معلومات ومعطيات تخص المؤسسة ، وقد تم التركيز على هذه الفئة لأن أفرادها متواجدين دائما ضمن بيئة المؤسسة ، فالعمال المتواجدين دائما قد يؤثر عليهم طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك نمط القيادة، أو طريقة الاتصال الإداري، وغيرها من المتغيرات التنظيمية، وأيضا نظرا لإمكانية فهمهم لمحتوى الاستبيان والإجابة على الأسئلة مما يعطينا النتائج المرغوبة.

ثالثا-تقديم المؤسسات محل الدراسة:

1- مؤسسة CONDOR:

1-1- تعريف بالمؤسسة:

مؤسسة كوندور هي مؤسسة جزائرية متخصصة في صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهربائية، وتعد إحدى المؤسسات البارزة في هذا المجال في الجزائر والمنطقة، تأسست مؤسسة كوندور في عام 2002 وتعمل تحت مجموعة بن حمادي، رأس مالها الاجتماعي يقدر ب: 4 277 000 000 دج، بالإضافة الى انها تنتج مجموعة واسعة من المنتجات الإلكترونية، تحتوي أيضا على 06 وحدات اعمال انتاجية نذكرها كما يلي:

- وحدة اعمال الثلجات.

- وحدة اعمال الآلات الطبخ وتحويل المعادن.

- وحدة اعمال تكييف الهواء والتدفئة والغسيل.

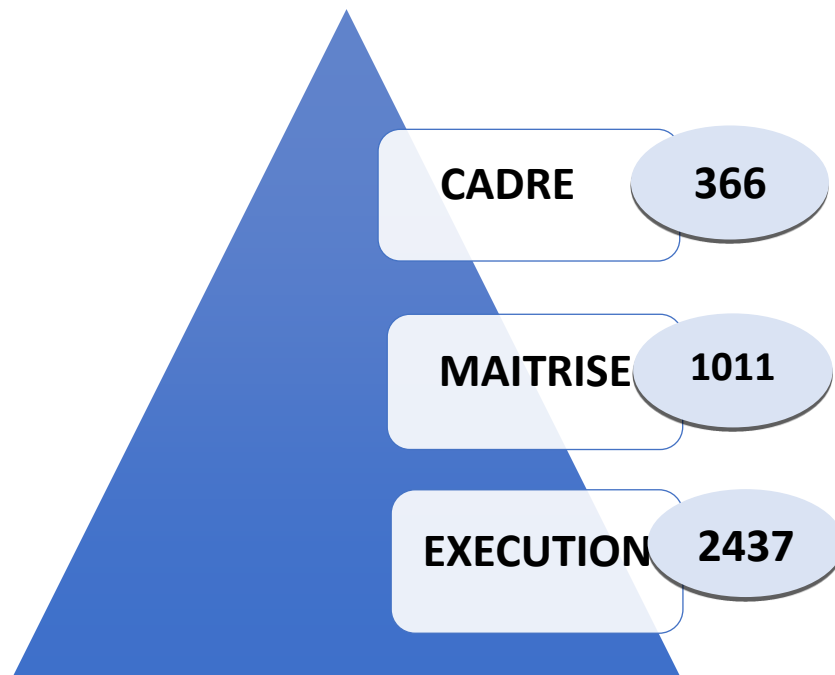
- وحدة اعمال تحويل البلاستيك.

- وحدة اعمال البولسترين.

- وحدة اعمال الطاقة الشمسية والاضاءة.

ويبلغ عدد عمال المؤسسة الى غاية تاريخ 31-12-2022 حوالي 3814 عامل منهم 3544 من جنس الذكور والباقي 270 من جنس الاناث، موزعين على جميع الوحدات الإنتاجية للمؤسسة حسب احتياجات كل مديرية

الشكل رقم (3-1):تعداد مؤسسة كوندور حسب المناصب الوظيفية



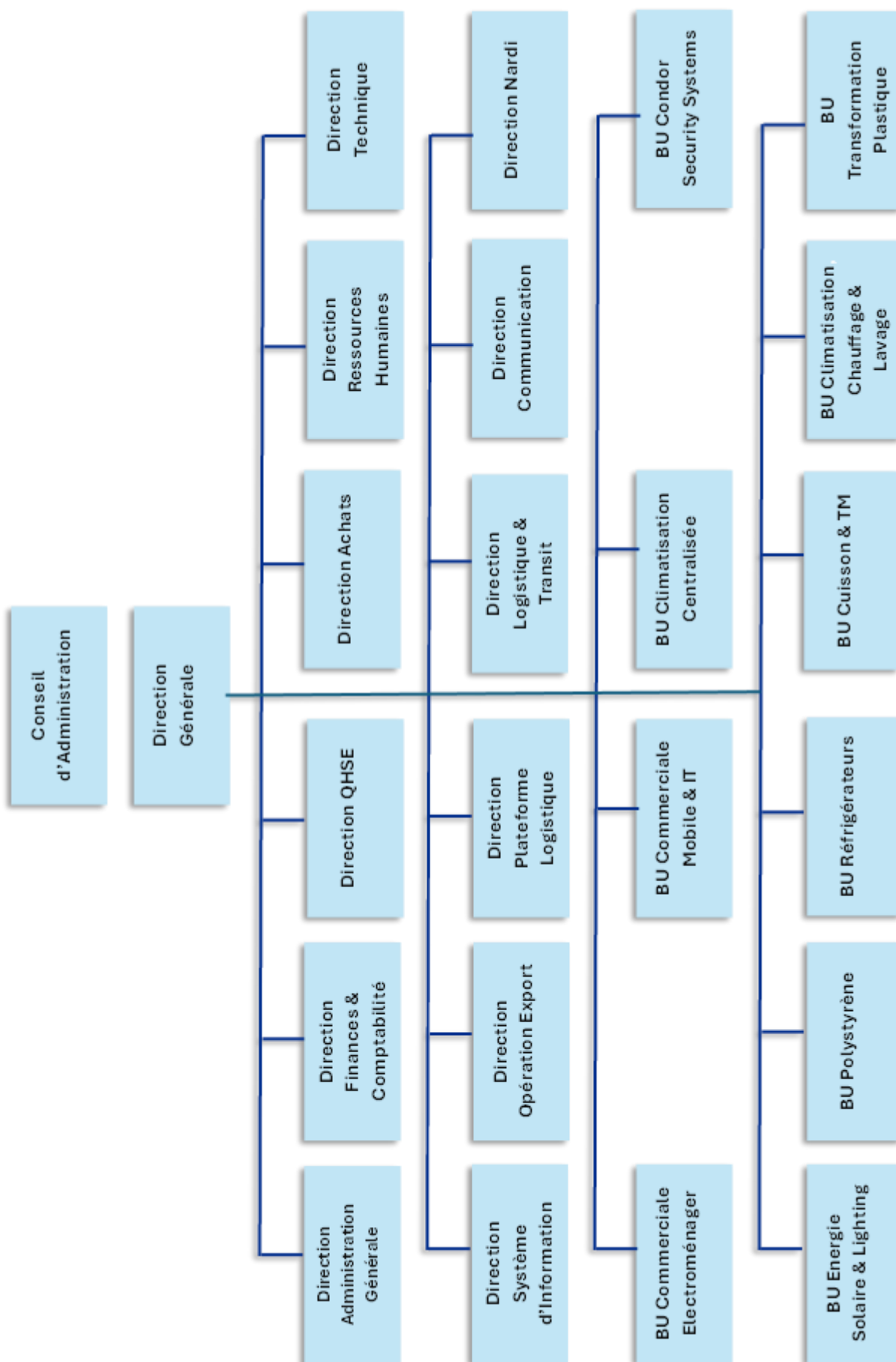
من اعداد الطالب بناءا على معلومات مقدمة من المؤسسة

حيث من خلال الشكل أعلاه وحسب هيكل تعداد المؤسسة يوجد بها 366 اطارا، وهناك 1011 عون متحكم، إضافة الى 2437 عون تنفيذ موزعين على مختلف المديریات والمصالح حسب مخطط الموارد البشرية للمؤسسة.

2-1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعكس كيفية تنظيم وتوزيع الأدوار والمهام بين الموظفين والإدارات المختلفة لضمان تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة ويتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(3-2):يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: من اعداد الباحث بناء على معلومات المؤسسة

2: مؤسسة IRIS:

2-1- تعريف المؤسسة:

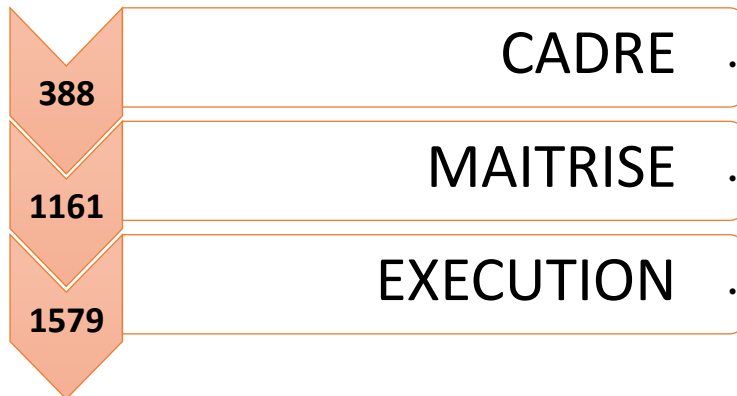
مجموعة اريس سات (IRIS SAT) هي مؤسسة اقتصادية جزائرية تتواجد بمدينة سطيف مختصة في إنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية، والمنتجات السلكية واللاسلكية، تم تأسيسها في 28 جانفي 2004، وأنشأ المقر الرئيسي لها على مساحة تقدر بـ 1642م²، برأس مال يقدر بـ 500000000.00 دينار جزائري، وهي مؤسسة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة، وتمتلك مجموعة إريس سات حالياً أربعة مراكز كبرى للبيع على مستوى الوطن، تقع أساساً في العلمة، سيدي بلعباس، ورقلة وواد سوف ولديها العديد من نقاط البيع.

إضافة إلى إنتاجها الرئيسي توجد بها وحدات أعمال إنتاجية تابعة للمؤسسة وهي:

- وحدة أعمال تصنيع التلفاز.
- وحدة أعمال الآلات الطبخ والافران.
- وحدات أعمال تصنيع الثلاجات ومكيفات الهواء، تجميع الغسالات
- وحدة أعمال تحويل البلاستيك.
- وحدة أعمال تصنيع العجلات.

يبلغ عدد العمال بالمؤسسة حالياً 3128 عامل، موزعين على جميع الوحدات الإنتاجية والفروع التابعة للمؤسسة حسب المناصب النوعية المختلفة والتقسيم الإداري للمؤسسة.

الشكل رقم (3-3): تعداد مؤسسة اريس حسب المناصب الوظيفية

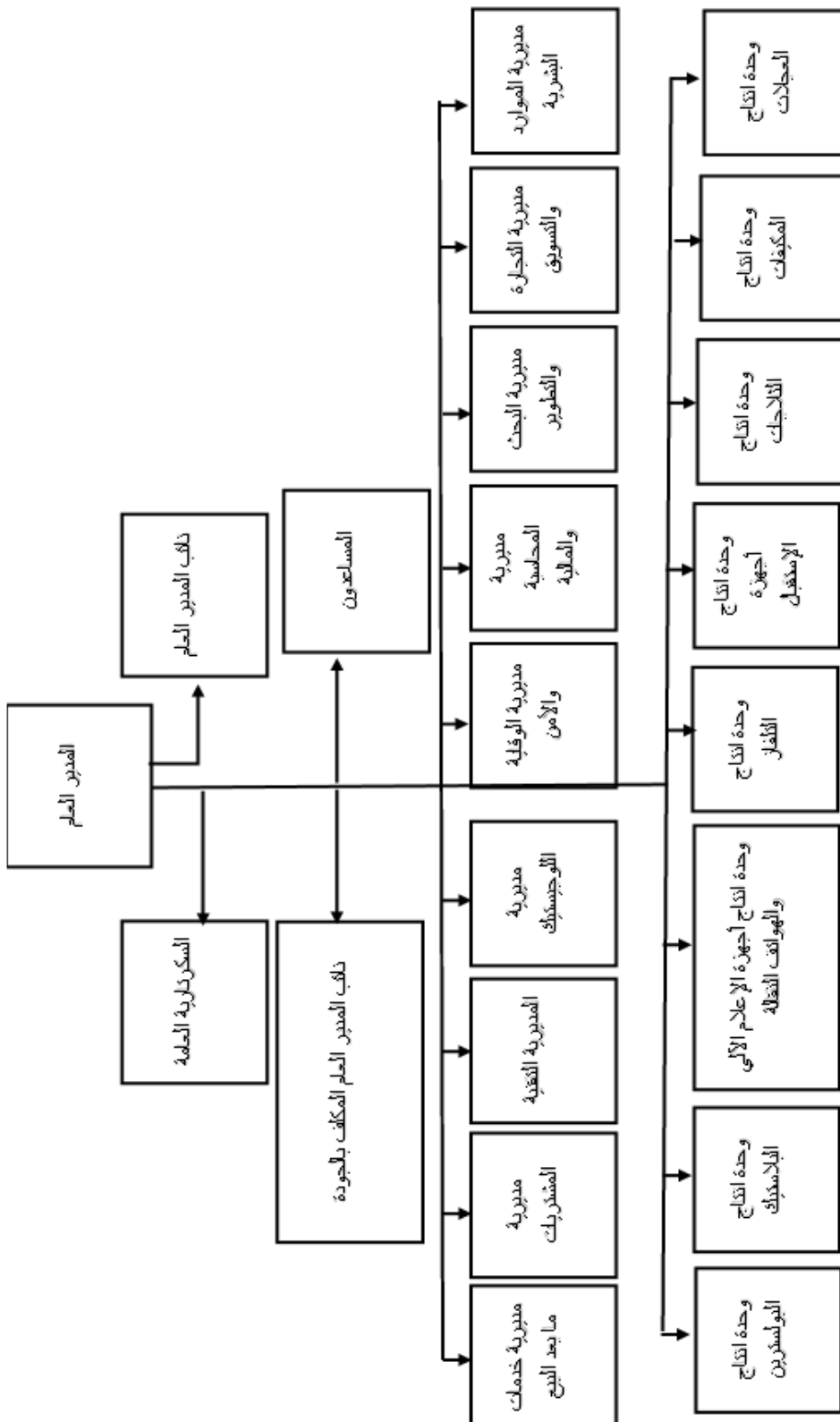


المصدر: من اعداد الباحث بناء على معلومات المؤسسة

2-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يبين كيفية تنظيم المصالح وتقسيم المهام بين الموظفين الأقسام والمكاتب المختلفة المختلفة ويتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اريس وفق الشكل التالي:

الشكل رقم(3-4):يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اريس



المصدر: من اعداد الباحث بناء على معلومات المؤسسة

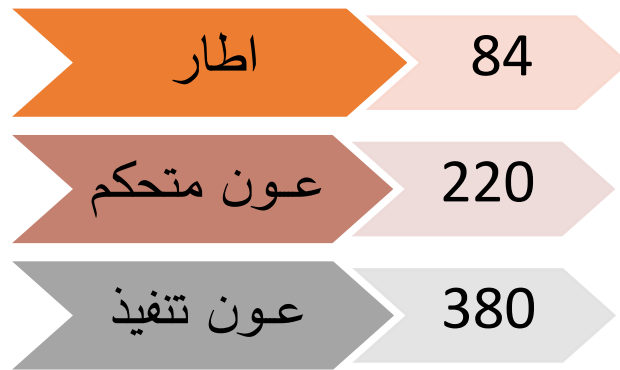
3- مؤسسة السلام الكترونيكس - ستارلايت

3-1- تعريف المؤسسة:

مؤسسة السلام الكترونيكس - هي شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة أنشأت بمقتضى القرار رقم 69561 المؤرخ في 06 أكتوبر 1999 والصادر في الجريدة الرسمية، وهي مختصة في صناعة وتسويق المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية، يقع مقرها الاجتماعي ب: منطقة الصناعات العالية باب الزوار - الجزائر، بينما يقع مصنع إنتاج الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية ب الطريق الوطني رقم 16 لاروكاد تبسة، ويقدر رأسمال الشركة بـ 42400000.00 دج.

يبلغ التعداد الحالي للمؤسسة حوالي 684 عاملا يتوزعون على المديريات والاقسام والفروع حسب المخطط السنوي لتعداد الموارد البشرية المحرر من الإدارة العامة، حيث تنقسم و تتوزع كما يلي:

الشكل رقم (3-5):تعداد مؤسسة ستارلايت حسب المناصب الوظيفية



المصدر: من اعداد الباحث بناءا على معلومات مقدمة من المؤسسة

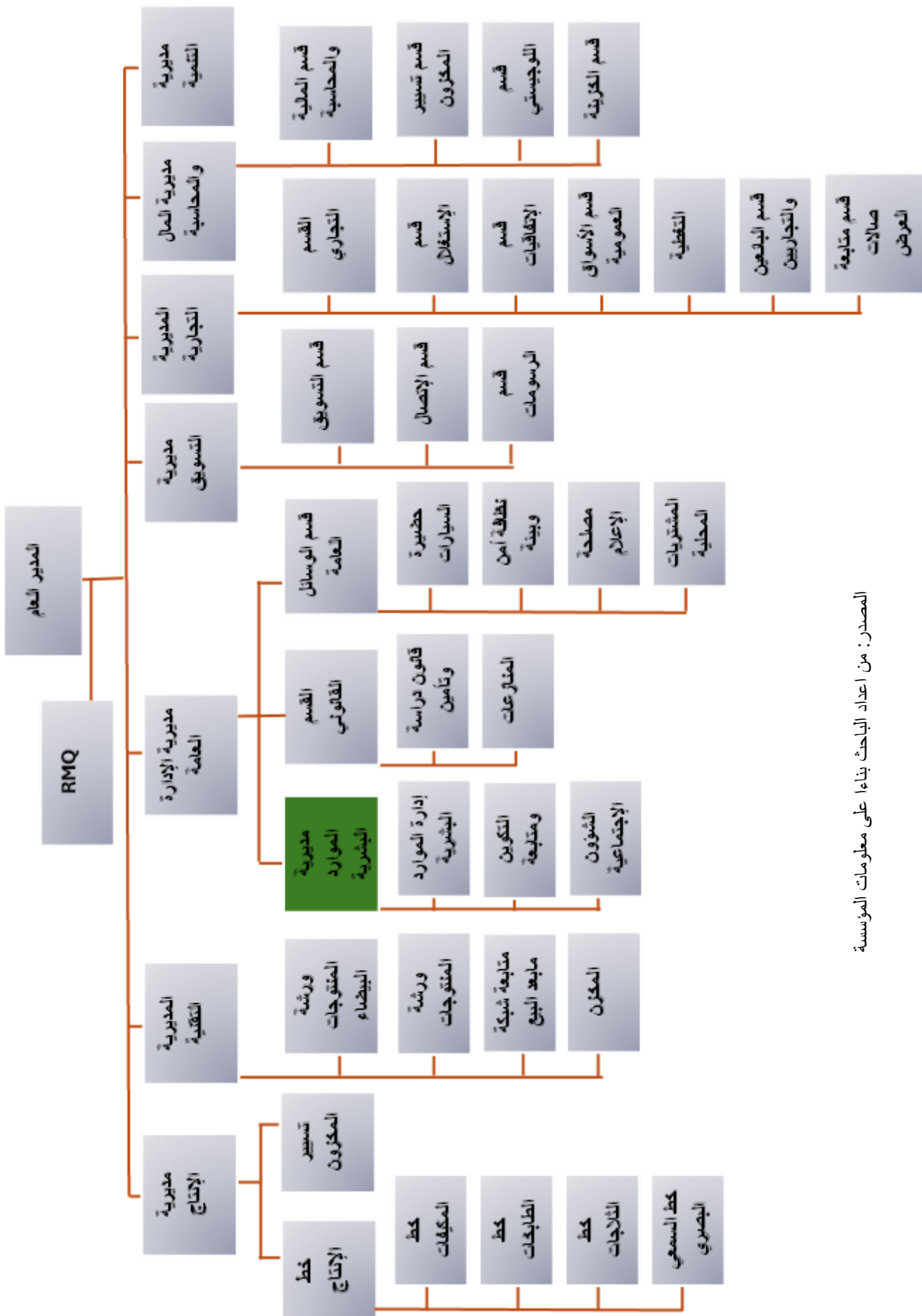
3-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

من خلال نموذج الهيكل التنظيمي العام الشركة " السلام الكترونيكس" يتوضح لنا خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقات بين وحداتها أن التسلسل الهرمي يبدأ من الإدارة العليا وتتمثل في المدير العام كأعلى درجة وتندرج تحتها 7 مديريات ، كل مديرية تنقسم الى مجموعة أقسام .

والشكل ادناه يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم(3-6):يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ستارلايت

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات في أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: من اعداد الباحث بناء على معلومات المؤسسة

تم توزيع 216 استبيان في هذه المؤسسات، استرجع الباحث منها 183 وكان عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية 166 استبيان ما يعادل نسبة 76.85%، من إجمالي عدد الاستبيانات.

رابعاً- نموذج متغيرات الدراسة:

التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل:

اعتمدنا في هذه الدراسة من خلال المتغير المستقل على الآليات الداخلية و الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات والمتعارف عليها والتي تطبقها جميع المؤسسات والهيئات الإقليمية والدولية وتتمثل هذه في:

1-1- الآليات الداخلية:

- آلية دور مجلس الإدارة:

يمكن تقييم دور مجلس الإدارة من خلال تركيبة المجلس ما اذا كان يتوفر على أعضاء غير تنفيذيين ومستقلين بغية تعزيز الشفافية والموضوعية، وكذلك من خلال تقييم أدائه ومدى تأثيره في اتخاذ قرارات استراتيجية هامة في تحقيق نتائج المؤسسة المرجوة وتنفيذ الخطط المسطرة، إضافة الى أهمية تواصله مع أصحاب المصلحة لمناقشة ومعالجة قضايا المؤسسة.

- آلية دور اللجان:

يظهر دور اللجان والتمثلة في لجنة المراجعة ولجنتي التعينات والمكافئات، من خلال مدى الالتزام التام بالمسؤوليات والمهام المنوطة إليهم، إضافة تواصلهم الفعال مع مجلس الادارة من شأنه ان يساهم في تعزيز الشفافية والعدالة.

- آلية المراجعة الداخلية:

تقييم المراجعة الداخلية في المؤسسة هو جزء حيوي من عملية الحوكمة الفعالة، حيث تلعب المراجعة الداخلية دوراً محورياً في ضمان الامتثال، إدارة المخاطر، وتحسين العمليات، قياس وتقويم نظم الرقابة، ويتجسد هذا من خلال مجموعة من المعايير المهنية والأدوات العملية التي يعمل المراجع الداخلي على تنفيذها واحترامها ومتابعتها التي من شأنها تؤثر على النتائج دون ممارسات او ضغوط.

1-2- الآليات الخارجية:

- آلية منافسة السوق:

قياس وتقييم آلية منافسة السوق كأحد الآليات الخارجية للحوكمة يتطلب النظر في عدة جوانب لضمان شمولية ودقة التقييم تتضمن هذه الجوانب مؤشرات مثل مؤشر أداء السوق الذي يقاس بواسطة الحصة السوقية والاسعار، مؤشر الكفاءة يعبر عنه برفع الكفاءة الإنتاجية وتقديم منتجات ذات جودة عالية، إضافة الى مؤشرات أخرى كالشفافية والمصادقية في التعامل مع الزبائن، الاهتمام بالبحوث والتطوير والابتكار.

- آلية المراجعة الخارجية:

يعطي المراجع الخارجي تصور دقيق عن أداء المؤسسة حيث تلعب المراجعة دور أساسي في اكتشاف الفجوات وتقليل المخاطر، ويتجسد هذا من خلال التأكد من استقلال المراجع الخارجي وتوفره على خبرات ومهارات مهنية وسلوكيات أخلاقية عالية تحد من استغلال الوظيفة وتمنح الثقة لجميع الأطراف.

- آلية التشريعات القوانين:

تقاس هذه الآلية من خلال الالتزام الفعلي بالقوانين واللوائح المعمول بها، ومدى تطبيق القانون داخل المؤسسة الذي من شأنه ان يعزز الحماية ويحقق العدالة والمساواة.

2- المتغير التابع:

يتمثل المتغير التابع في دراستنا هاته في ابعاد التنمية المستدامة الأربعة وهي:

- البعد الاقتصادي:

قياس البعد الاقتصادي كأحد أبعاد التنمية المستدامة يتطلب النظر في مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تعكس الأداء الاقتصادي والتقدم نحو التنمية المستدامة، يتضمن ذلك التركيز على النمو الاقتصادي، توزيع الثروة، العدالة الاقتصادية، وكفاءة استخدام الموارد.

- البعد الاجتماعي:

يعتبر البعد الاجتماعي من اهم ابعاد التنمية المستدامة لارتباطها المباشر مع العنصر البشري ، ويمكن قياس هذا البعد من خلال النظر في مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء الاجتماعي والتقدم نحو تحقيق العدالة

الاجتماعية، تحسين جودة الحياة، وتعزيز التكامل الاجتماعي، يتضمن ذلك التركيز على البطالة، التعليم، العدالة، والمشاركة الاجتماعية والعمل الخيري.

- **البعد البيئي:**

ترتبط البيئة ارتباط وثيق بصحة الانسان، لهذا وجب الاهتمام بالجانب البيئي من خلال الدور الاستراتيجي الذي يجب ان تلعبه المؤسسة لمواجهة المخاطر البيئية وتحكمها في تسيير النفايات والمخرجات الغير صالحة لضمان الرشادة البيئية.

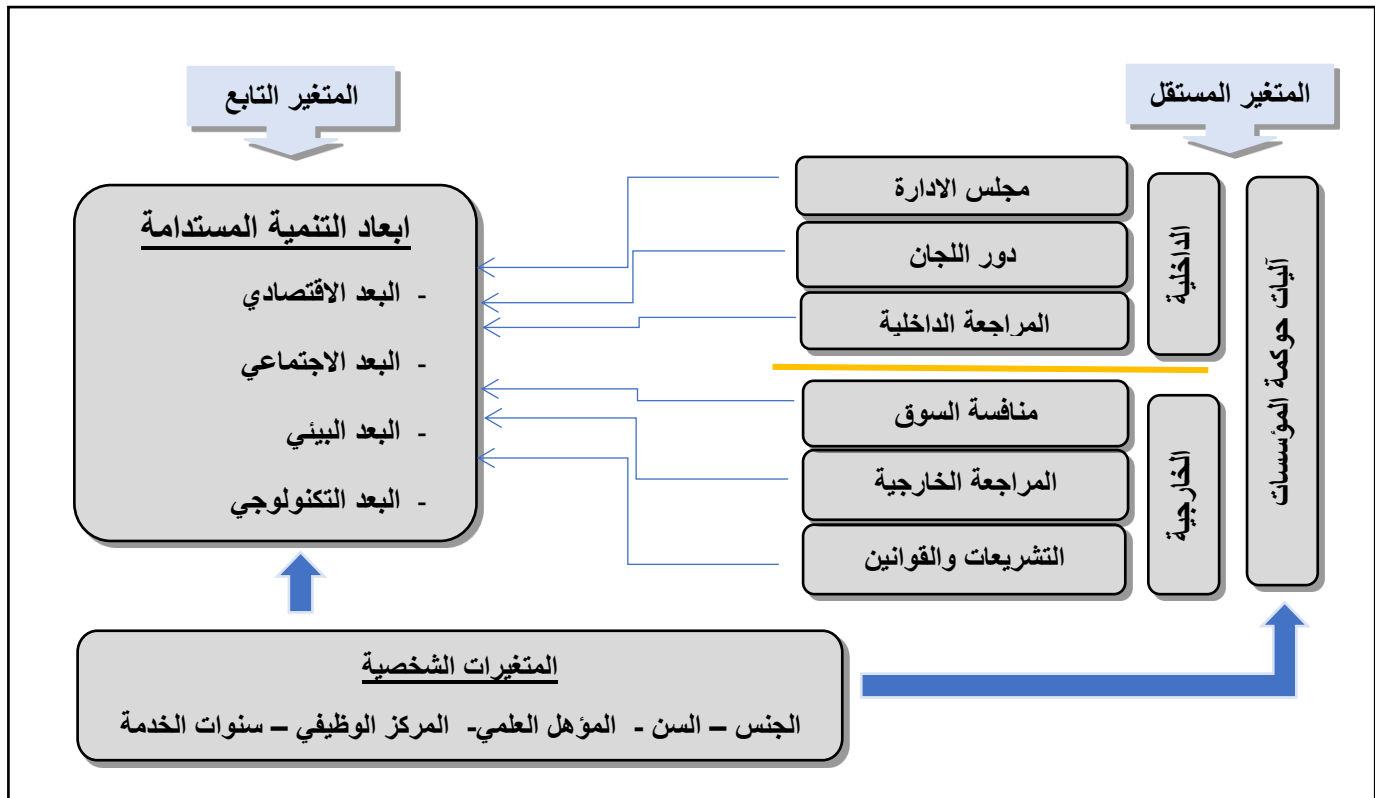
- **البعد التكنولوجي:**

يمكن ان نقيس البعد التكنولوجي كبعد مهم من أبعاد التنمية المستدامة يتوجب الاخذ بعين الاعتبار بعض من المؤشرات التي تعكس التقدم التكنولوجي، الابتكار، وتبني التكنولوجيا في مختلف القطاعات. يشمل ذلك تقييم مدى انتشار التكنولوجيا وتأثيرها التكنولوجيا على الإنتاجية والجودة البيئية، الاستثمار في البحث والتطوير.

خامسا: نموذج الدراسة

من خلال الاطلاع على العديد من المراجع والأدبيات النظرية، وكذلك من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة في هذا المجال، وعلى ضوء كل ذلك تم اختيار الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات وأبعاد التنمية المستدامة التي اعتمدت عليهم هذه الدراسة. والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم (3-7) : نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على دراسات سابقة

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أولاً: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة التي صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث يعتبر الاستبيان من أنسب الأدوات وأكثرها ملاءمة لطبيعة الدراسة الحالية، تم تصميمه بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية مع الاعتماد على استشارة الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة من أهل الاختصاص، كما حددت صياغة الأسئلة انطلاقاً من المعلومات المراد الحصول عليها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث تم وضع أسئلة بسيطة ومفهومة لدى الجميع مع محاولة تفادي الأسئلة المركبة والغامضة، وتجنب الأسئلة الطويلة التي تشتت ذهن المستجوبين، ومن جهة أخرى تم تحديد عدد الأسئلة بمراعاة أن لا يكون عددها كبير بالنسبة للمستجوبين وفي نفس الوقت محاولة الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات .

بعد تقديم الاستبيان للأستاذ المشرف من أجل إجراء التعديلات والتغييرات التي يراها مناسبة وانتقاء العبارات وإضافة عبارات أخرى أكثر ملاءمة وأهمية لدراستنا، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (انظر الملحق رقم 02) الذي يبين أسماء المحكمين.

وعلى ضوء ما أشار إليه الأستاذ المشرف بالتشاور مع الأساتذة المحكمين تم تحرير الاستبيان في شكله النهائي (انظر الملحق رقم 01)

وفي الأخير قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي وإطارات المؤسسات محل الدراسة للإجابة على كل أسئلته تم تقسيم الاستبيان إلى المحاور الآتية:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، وتتمثل هذه البيانات في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)

✓ **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل في الدراسة وهو الآليات الداخلية والآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات ويشمل هذا المحور ست آليات ثلاثة منها داخلية والأخرى خارجية كل بعد يتضمن عدة أسئلة ويحتوي هذا المحور على 50 عبارة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-1): تصنيف عبارات المحور الثاني الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات.

آليات حوكمة المؤسسات	آلية دور مجلس الإدارة	آلية دور اللجان	آلية المراجعة الداخلية	آلية منافسة السوق	آلية المراجعة الخارجية	آلية التشريعات والقوانين
عدد العبارات	08	08	09	08	09	08
ارقام العبارات	08-01	16-09	25-17	33-26	42-34	50-43

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معلومات الاستبيان

✓ **المحور الثالث:** يتعلق بالمتغير التابع في الدراسة وهو ابعاد التنمية المستدامة ويشمل هذا المحور اربعة ابعاد، كل بعد يتضمن عدة أسئلة ويحتوي هذا المحور على 34 عبارة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (3-2): تصنيف عبارات المحور الثالث أبعاد التنمية المستدامة

أبعاد التنمية المستدامة	البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي	البعد التكنولوجي
عدد العبارات	08	08	09	09
ارقام العبارات	58-51	66-59	75-67	84-76

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معلومات الاستبيان

تم إعداد أسئلة الاستبيان على أساس مقياس " ليكارت الخماسي" والذي يحتمل خمس إجابات، وهذا حتى يتسنى للباحث تحديد آراء أفراد العينة ل فقرات الاستبيان وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-3) اوزان عبارات الاستبيان حسب مقياس ليكارت (Likert) الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على دراسات سابقة

كما تم تحديد طول الفئة لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) من خلال ما يلي:

- حساب المدى: يمثل الفرق بين اعلى قيمة وأصغر قيمة = $(1-5) = 4$
- حساب طول الفئة: تقسيم المدى على عدد الفئات = $0.8 = 5/4$ (طول الفئة)
- إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج لدرجة التوفر او الممارسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3-4): قيم المتوسطات الحسابية ودرجة التوفر حسب مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
الاوزان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التقييم	منخفض		متوسط	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على دراسات سابقة

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحليل البيانات المحصل عليها والتي تم تجميعها من الاستبيان وبالاستعانة ببرنامح الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 27. تم الاعتماد في دراستنا الحالية على مجموعة من الأساليب الإحصائية ممثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك من اجل وصف أفراد العينة وتحليلها.
- المتوسط الحسابي: الذي يمثل مجموع القيم على عددها، يستخدم لمعرفة متوسط اجابات أفراد العينة نحو كل عبارة وكذا درجة موافقتهم على محاور الدراسة.
- الانحراف المعياري: يعبر عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وانخفاض تشتتها، فالانحراف المعياري يبين درجة تباعد البيانات وتشتتها حول وسطها الحسابي.
- معامل الثبات: Alpha Cronbach يستخدم هذا المعامل لاختبار مدى ثبات إجابات مفردات عينة الدراسة الميدانية على محتوى الاستبيان، والمتفق عليه في الدراسات ان تكون قيمته اكبر او تساوي 0.6 لكي يكون ثبات أداة الدراسة مقبول.
- معامل الارتباط: Pearson لقياس قوة العلاقة بين متغيرين وارتباطهما ببعضهما البعض العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة، وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات كل عبارة والبعد الذي تنتمي اليه، وبين البعد والمتغير ككل، وإثبات ان المقياس يقيس ما وضع لقياسه.
- حساب معامل تضخم البيان (VIF) ، واختبار التبيان المسوح به (TOLERANCE) للتأكد من استقلالية المتغيرات المستقلة وعدم وجود التعدد الخطي .
- تحليل الانحدار المتعدد Multiple linear regression: يستخدم لتحليل العلاقة بين متغير تابع وعدد من المتغيرات المستقلة، ويهدف إلى استخدام المتغيرات المستقلة للتنبؤ بقيمة المتغير التابع، مما يعكس مدى مساهمتها في التنبؤ الكلي، كما يستخدم لاختبار الفرضيات ومحاولة صياغة نموذج.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة:

اولا- صدق أداة الدراسة:

1-الصدق الظاهري :

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين الاكفاء ذوي الخبرة في المجال، (الملحق رقم 02 يبين قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان) لتحكيمها وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحاور الرئيسية، ومن حيث شموليتها، سهولة فهمها ،وتنوع محتواها، وكذلك تقديم أية ملاحظة يرونها مناسبة، وقد تركزت ملاحظاتهم حول اختصار، دمج، نقل، تعديل وحذف بعض العبارات، وقد تم بالفعل

الأخذ بعين الاعتبار جل الملاحظات عند التصميم النهائي لأداة الدراسة ل يتم إعداد الاستبيان في صورته النهائية مكون من 84 عبارة مع الحرص على أن تكون مختصرة ومفهومة ومناسبة للموضوع (الملحق رقم 01 يبين الاستبيان في صورته النهائية)، كما حرص الباحث أن يوزع الاستبيان على الأفراد الذين يمكنهم الإجابة عليه.

2-الصدق البنائي:

قام الباحث بإجراء اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل، فإذا كان معامل الارتباط قوي ومعنوي نقول بأن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3-5): اختبار الصدق البنائي للاستبيان.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (r)	علاقة الارتباط		درجة الاستبيان الكلية
0.000	0,86	بعد آلية دور مجلس الإدارة	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	
0.000	0.92	بعد آلية دور اللجان		
0.000	0.90	بعد آلية المراجعة الداخلية		
0.000	0.94	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية		
0.000	0.87	بعد آلية منافسة السوق	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	
0.000	0.89	بعد آلية المراجعة الخارجية		
0.000	0.89	بعد التشريعات والقوانين		
0.000	0.96	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية		
0.000	0.98	المحور 1: آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية		
0.000	0.90	البعد الاقتصادي	ابعاد التنمية المستدامة	
0.000	0.87	البعد الاجتماعي		
0.000	0.92	البعد البيئي		
0.000	0.87	البعد التكنولوجي		
0.000	0.98	المحور 2: أبعاد التنمية المستدامة		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يتضح من الجدول (3-5) بأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وتراوح قيمتها ما بين (0,86) و(0,98)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جداً بين كل من محوري (آليات حوكمة المؤسسات

الداخلية والخارجية، وأبعاد التنمية المستدامة) ، وكذا بين كل من بعدي آليات حوكمة المؤسسات الداخلية (بعد آلية دور مجلس الإدارة، بعد آلية دور اللجان، بعد آلية دور المراجعة الداخلية) و آليات حوكمة المؤسسات الخارجية (بعد آلية منافسة السوق، بعد آلية المراجعة الخارجية، بعد التشريعات والقوانين) مع الدرجة الكلية للمحور رقم 01، وأخيرا بين الأبعاد الأربعة لمحور أبعاد التنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد التكنولوجي) مع الدرجة الكلية للمحور رقم 02 ابعاد التنمية المستدامة، وبالتالي يتمتع الاستبيان بصدق بنائي عالي وهو بالفعل مناسب لقياس ما وضع لقياسه في الأصل.

3-صدق الاتساق الداخلي :

قام الباحث بإجراء اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل عبارة من عبارات البعد مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه، فإذا كان معامل الارتباط قوي ومعنوي نقول بأن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق الاتساق الداخلي والجداول التالية وضح ذلك:

أ- صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات

قمنا بحساب الاتساق الداخلي لكل مبدأ من مبادئ المتغير المستقل آليات حوكمة المؤسسات، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمبدأ التابعة له، وهي موضحة في الجداول الموالية:
جدول (3-6): اختبار صدق الاتساق الداخلي لبعد آلية دور مجلس الإدارة.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
1	يتصف مجلس الإدارة بالاستقلالية والموضوعية في التسيير والمراقبة وعملية اتخاذ القرارات	0.829	0.000
2	يوجد بمجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين لتفادي تعارض المصالح	0.725	0.000
3	يسعى أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.	0.804	0.000
4	التأكد من توفر أنظمة الرقابة الداخلية، التدقيق داخلي والخارجي، يتسم بالفعالية لتقييم أداء المؤسسة	0.853	0.000
5	يحصل مجلس الإدارة على المعلومات والبيانات الدقيقة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.	0.863	0.000
6	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة ومعالجة قضايا المؤسسة من اجل اتخاذ قرارات تصحيحية.	0.862	0.000
7	يضمن مجلس الإدارة سلامة التقارير المالية والمحاسبية ومدى مطابقتها للمعايير المحاسبية.	0.72	0.000
8	يقوم مجلس الإدارة بإعداد التقرير السنوي المفصل ويتم نشره.	0.834	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يتضح من الجدول (3-6) بأن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجات العبارات ومتوسط درجات بعد آلية دور مجلس الإدارة كان عالية بحيث تراوحت قيمها ما بين (0.72) و(0.863) وكانت كلها دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، مما يدل على أن جميع الفقرات متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي تتمتع بالصدق وهي بالفعل تقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (3-7): اختبار صدق الاتساق الداخلي لبعد آلية دور اللجان.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
9	تعتبر لجنة المراجعة حلقة وصل بين مجلس الإدارة والمراجعين	0.838	0.000
10	تعمل لجنة المراجعة على زيادة موثوقية ومصداقية القوائم المالية والتأكد من جودة المعلومات المفصح عنها.	0.69	0.000
11	يدعم استقلال وظيفة المراجعة ويزيد من جودتها من خلال تكفل اللجنة بتعيين المراجعين الخارجيين.	0.753	0.000
12	تعمل لجنة المراجعة على التنسيق بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في إطار الشفافية والاستقلالية	0.806	0.000
13	تحدد لجنة المكافآت معايير وانظمة لمنح الرواتب والأجور والمكافآت والية الإفصاح عنها	0.898	0.000
14	ترتبط معايير تحديد العلاوات والمكافآت بالأداء المطبق ومدى تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة	0.77	0.000
15	تقوم لجنة التعيينات بوضع وتحديد الأدوار والمسؤوليات لجميع الأعضاء والموظفين.	0.808	0.000
16	تقوم لجنة التعيينات بتحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة، واقتراح الحلول بناء على التقييم المستمر للأعضاء	0.666	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يتضح من الجدول (3-7) بأن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجات العبارات ومتوسط درجات بعد آلية دور اللجان كان عالية بحيث تراوحت قيمها ما بين (0.666) و(0.898) وكانت كلها دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، مما يدل على أن جميع فقرات البعد متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي تتمتع بالصدق وهي بالفعل تقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (3-8): اختبار صدق الاتساق الداخلي لبعدها المراجعة الداخلية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
17	يلتزم المراجع الداخلي بتطبيق المعايير المهنية الدولية للمراجعة المعمول بها.	0.87	0.000
18	ادارة المراجعة الداخلية مستقلة عن باقي الادارات داخل المؤسسة.	0.835	0.000
19	تعمل وظيفة المراجعة الداخلية على قياس وتقويم فعالية نظم الرقابة الداخلية واجراءاتها في المؤسسة.	0.867	0.000
20	تسعى المراجعة الداخلية الى إدارة وتسيير المخاطر من خلال متابعتها وتقييمها بشكل دوري	0.756	0.000
21	يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم باتخاذ القرارات بدون أي ضغوط أو ممارسات أو تأثير من جهة معينة.	0.849	0.000
22	يحصل المراجع الداخلي على تكوين مستمر من اجل تنمية وتحديث المعارف في مجال المراجعة الداخلية	0.887	0.000
23	تؤدي استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي الى زيادة فعالية المراجعة الداخلية للمؤسسة وتأثيرها على النتائج.	0.775	0.000
24	يرفع المراجع الداخلي تقرير إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة يبين مدى التزام المؤسسة بتطبيق السياسات والخطط المرسومة.	0.724	0.000
25	تساهم المراجعة الداخلية في تقديم المعلومات والتوصيات الملائمة لمجلس الإدارة والتي تساعده في التخطيط، الرقابة تقييم الأداء، واتخاذ القرار.	0.833	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يتضح من الجدول (3-8) بأن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجات العبارات ومتوسط درجات بعد آلية المراجعة الداخلية كان عالية بحيث تراوحت قيمها ما بين (0.724) و(0.887) وكانت كلها دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، مما يدل على أن جميع فقرات البعد متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي تتمتع بالصدق وهي بالفعل تقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (3-9): اختبار صدق الاتساق الداخلي لبعد آلية منافسة السوق.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
26	تعمل المؤسسة على رفع الكفاءة الإنتاجية لضمان أكبر حصة سوقية لها.	0.863	0.000
27	تهتم المؤسسة بجودة المنتجات ونوعية الخدمات لتحقيق رضا الزبائن والمنافسة في الاسواق	0.815	0.000
28	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للإبداع والابتكار للحفاظ على تنافسيتها في الأسواق	0.841	0.000
29	تطبق المؤسسة الشفافية والمصداقية في تعاملاتها مع الزبائن.	0.868	0.000
30	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا ببحوث التسويق لتحليل السوق والمنافسين.	0.705	0.000
31	تهتم المؤسسة باستراتيجية الترويج والتوزيع من اجل الوصول الى السوق المستهدف.	0.739	0.000
32	تقدم المؤسسة منتجاتها في الأسواق بأسعار جد تنافسية لزيادة حجم المبيعات.	0.79	0.000
33	تصميم وتطوير المنتجات الجديدة بأحدث التقنيات لخلق منتجات ذات خصائص فريدة وتحقيق التمييز.	0.818	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يتضح من الجدول (3-9) بأن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجات العبارات ومتوسط درجات بعد آلية منافسة السوق كان عالية بحيث تراوحت قيمها ما بين (0.705) و(0.868) وكانت كلها دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، مما يدل على أن جميع فقرات البعد متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي تتمتع بالصدق وهي بالفعل تقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (3-10): اختبار صدق الاتساق الداخلي لبعد آلية المراجعة الخارجية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
34	استقلالية المراجع الخارجي و عدم تعرضه لضغوطات أثناء تأدية عمله تنعكس على مصداقية المعلومات ونتائج المراجعة.	0.779	0.000
35	يعطي المراجع الخارجي صورة واضحة و دقيقة عن أداء المؤسسة بطريقة سليمة	0.789	0.000
36	تعيب المراجعة الخارجية دور أساسي في تحديد وتقييم مخاطر المؤسسة وتقديم النصائح والتوصيات للحد منها	0.85	0.000
37	يساعد المراجع الخارجي على كشف الفجوات والمشاكل في النظام المالي واقتراح الحلول اللازمة.	0.832	0.000
38	المراجعة الخارجية تساعد في التقويم والتأكد من مدى فعالية الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية المطبقة بالمؤسسة	0.76	0.000

0.000	0.691	يجنب المراجع الخارجي سوء استخدام الإدارة لسلطاتها في تحقيق المنافع الشخصية للحد من الفساد .	39
0.000	0.716	تمنح المراجعة الخارجية درجة كبيرة من الثقة بين جميع الأطراف ذات المصلحة مما يضمن حرص الإدارة على مصالحهم.	40
0.000	0.778	يتميز المراجع الخارجي بمستوى جيد من الكفاءة والخبرة والمهارة في مجال المراجعة والرقابة.	41
0.000	0.697	يقوم المراجع الخارجي بمناقشة نتائج المراجعة الداخلية مع اعضاء لجنة المراجعة	42

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يتضح من الجدول (3-10) بأن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجات العبارات ومتوسط درجات بعد آلية المراجعة الخارجية كان عالية بحيث تراوحت قيمها ما بين (0.691) و(0.85) وكانت كلها دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.05، مما يدل على أن جميع فقرات البعد متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي تتمتع بالصدق وهي بالفعل تقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (3-11): اختبار صدق الاتساق الداخلي لبعد آلية التشريعات والقوانين.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
43	المؤسسة على دراية كاملة بالقوانين والتشريعات التي تحكم سير وتنظيم المؤسسة وعملها.	0.819	0.000
44	تطبيق وتنفيذ القواعد والقوانين داخل المؤسسة يضمن حسن سير إدارة المؤسسة ونجاحها.	0.82	0.000
45	توفر القوانين الحماية الكاملة لحقوق جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة	0.903	0.000
46	يتم مراجعة وتعيين اللوائح والتعليمات بشكل دوري لتتناسب مع بيئة عمل العمال بالمؤسسة وتعزز اداءهم	0.823	0.000
47	يوفر القانون آليات وإجراءات للتحقيق في الانتهاكات الإدارية والفساد والتجاوزات المرتكبة.	0.804	0.000
48	تعزز سيادة القانون المساواة والعدالة بين العمال في الحقوق والواجبات ويحسن من اداءهم	0.801	0.000
49	تتوفر المؤسسة على قسم الشؤون القانونية والمنازعات وتشرف عليه إدارات ذات كفاءة وفعالية.	0.758	0.000
50	تفرض المؤسسة عقوبات صارمة في إطار القانون على مرتكبي الأخطاء او المخالفات	0.758	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يتضح من الجدول (3-11) بأن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجات العبارات ومتوسط درجات بعد آلية التشريعات والقوانين كان عالية بحيث تراوحت قيمها ما بين (0.758) و(0.903) وكانت كلها دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، مما يدل على أن جميع فقرات البعد متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي تتمتع بالصدق وهي بالفعل تقيس ما وضعت لقياسه.

ب - صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: ابعاد التنمية المستدامة

قمنا بحساب الاتساق الداخلي لكل مبدأ من مبادئ المتغير التابع ابعاد التنمية المستدامة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمبدأ التابعة له، وهي موضحة في الجداول الموالية:

جدول (3-12): اختبار صدق الاتساق الداخلي للبعد الاقتصادي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
51	تسعى المؤسسة الى دعم النمو الاقتصادي الوطني وتعزيز التنمية الاقتصادية.	0.812	0.000
52	تعمل على خلق القيمة المضافة وزيادة حجم الاستثمار.	0.859	0.000
53	المؤسسة تساهم في تنوع مصادر الدخل	0.833	0.000
54	تسعى المؤسسة الى ترشيد مستويات استهلاك الطاقة	0.703	0.000
55	تستغل المؤسسة مواردها الطبيعية بعقلانية من اجل المحافظة عليها	0.859	0.000
56	تتحكم المؤسسة جيدا في استخدام المواد الأولية لهدف استدامتها	0.76	0.000
57	المؤسسة تقوم بدراسة احتياجات ومتطلبات السوق باستمرار لهدف تلبية رغبات جميع المستهلكين بشكل مستدام.	0.675	0.000
58	تطمح المؤسسة الى الزيادة في معدلات النمو في مجالات الإنتاج لزيادة معدلات الدخل الفردي	0.739	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يتضح من الجدول (3-12) بأن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجات العبارات ومتوسط درجات البعد الاقتصادي كانت عالية بحيث تراوحت قيمها ما بين (0.675) و(0.859) وكانت كلها دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، مما يدل على أن جميع فقرات البعد متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي تتمتع بالصدق وهي بالفعل تقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (3-13): اختبار صدق الاتساق الداخلي للبعد الاجتماعي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
59	تطبق المؤسسة مبدأ العدالة في توزيع الدخل	0.767	0.000
60	تسعى المؤسسة الى توسيع نشاطاتها وزيادة انتاجها لأجل خلق مناصب عمل جديدة وتقليص البطالة.	0.575	0.000
61	تهتم المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعمال من خلال الخدمات والامتيازات الاجتماعية المقدمة.	0.834	0.000
62	تعمل المؤسسة على الزيادة في الأجور بهدف تحسين نوعية الحياة للعمال وتحسين القدرة الشرائية.	0.777	0.000
63	تعمل المؤسسة على تمكين المرأة من المشاركة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية	0.727	0.000
64	تمارس المؤسسة المسؤولية الاجتماعية من خلال اهتمامها والتزامها وتأثيرها على المجتمع الذي تعمل فيه.	0.868	0.000
65	تولي المؤسسة اهتمام كبير للبعد الخيري التشاركي من خلال اقامتها لأعمال خيرية وانشطة تطوعية وخدمات إنسانية.	0.723	0.000
66	تقوم المؤسسة بدورات التدريب والتكوين لتنمية الكفاءات وتحسين الأداء.	0.717	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يتضح من الجدول (3-13) بأن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجات العبارات ومتوسط درجات البعد الاجتماعي كانت عالية بحيث تراوحت قيمها ما بين (0.575) و(0.868) وكانت كلها دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، مما يدل على أن جميع فقرات البعد متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي تتمتع بالصدق وهي بالفعل تقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (3-14): اختبار صدق الاتساق الداخلي للبعد البيئي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
67	تعمل المؤسسة على تقليل مستوى انبعاثات الغازات السامة التي تسبب الاحتباس الحراري	0.799	0.000
68	تهدف المؤسسة الى تطوير منتجات وخدمات مراعية وصديقة للبيئة	0.87	0.000
69	تضمن المؤسسة الرشادة البيئية لضمان حياة صحية للإنسان وبيئية صحية ملائمة للعمل.	0.849	0.000
70	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن الأنشطة البيئية والأداء البيئي في القوائم المالية للمؤسسة	0.886	0.000

0.000	0.885	71	تراعي المؤسسة الاعتبارات البيئية خلال العملية الإنتاجية للمؤسسة.
0.000	0.817	72	تلتزم المؤسسة بالقوانين واللوائح المتعلقة بحماية البيئة والامن والصحة
0.000	0.851	73	تتحكم المؤسسة في تسيير النفايات والمخرجات غير الصالحة للاستعمال الناجمة عن جميع انشطتها
0.000	0.829	74	تسعى المؤسسة الى مواجهة وإدارة المخاطر البيئية من خلال التقييم البيئي المستمر.
0.000	0.897	75	يتمتع الموظفون بروح المسؤولية و الوعي نحو البعد البيئي لتحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا والحفاظ على سمعتها.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يتضح من الجدول (3-14) بأن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجات العبارات ومتوسط درجات البعد البيئي كان عالية بحيث تراوحت قيمها ما بين (0.799) و(0.897) وكانت كلها دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، مما يدل على أن جميع فقرات البعد متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي تتمتع بالصدق وهي بالفعل تقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (3-15): اختبار صدق الاتساق الداخلي للبعد التكنولوجي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة
76	تتجه المؤسسة الى الانتقال والتوجه الى الاقتصاد الرقمي باعتباره اقتصاد المستقبل	0.856	0.000
77	تسعى المؤسسة الى توفير نظام معلومات دقيق وحديث يساعد في اتخاذ القرار	0.807	0.000
78	تسعى المؤسسة الى انشاء المنصات الرقمية والتطبيقات الذكية لرفع الكفاءة والسهولة في الوصول الى الخدمات	0.807	0.000
78	تستخدم المؤسسة انظمة برمجية متطورة لإدارة المصالح والعمليات	0.882	0.000
80	تمتلك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة و متطورة	0.776	0.000
81	تشجع المؤسسة على الابتكار التكنولوجي من اجل تحقيق المزايا التنافسية	0.805	0.000
82	تمتلك المؤسسة قسم مخصص للبحث والتطوير التكنولوجي	0.764	0.000
83	تستخدم المؤسسة تقنيات الذكاء الاصطناعي لتقييم الأداء وتحديد وإدارة المخاطر.	0.771	0.000
84	توظف المؤسسة أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام التكنولوجيا الحديثة.	0.799	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يتضح من الجدول (3-15) بأن جميع قيم معامل الارتباط بيرسون بين درجات العبارات ومتوسط درجات البعد التكنولوجي كانت عالية بحيث تراوحت قيمها ما بين (0.764) و(0.882) وكانت كلها دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.05، مما يدل على أن جميع فقرات البعد متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، وبالتالي تتمتع بالصدق وهي بالفعل تقيس ما وضعت لقياسه.

من خلال ما سبق يتبين بأن جميع فقرات الاستبيان متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بالصدق وهي تقيس ما وضعت لقياسه.

ثانيا- ثبات الأداة:

حيث قام الباحث بحساب ثبات الاستبيان والذي يقصد به استقرار المقياس وعدم تناقضه، أي أنه يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة في نفس الشروط والظروف، ولقياس ثبات الاستبيان استخدمنا طريقتين، بحيث اعتمدنا في الطريقة الأولى على معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، أما في الطريقة الثانية فقد تم الاعتماد على طريقة التجزئة النصفية لحساب الثبات، أي تجزئة الاستبيان إلى نصفين ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين نصفي الاستبيان بطريقة (بيرسون ٢)، وبعد ذلك قمنا بتصحيحه معامل الارتباط بواسطة معامل الثبات جيتمان للتجزئة النصفية ، مثل ما يوضحه الجدولان التاليان:

جدول (4-16): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	
محور: آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	بعد آلية دور مجلس الإدارة	0.924	
		بعد آلية دور اللجان	0.907	
		بعد آلية المراجعة الداخلية	0.940	
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية		25	0.970
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	بعد آلية منافسة السوق	08	0.921
		بعد آلية المراجعة الخارجية	09	0.910
		بعد آلية التشريعات والقوانين	08	0.923
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية		25	0.963
	محور: آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية			0.981
محور: أبعاد التنمية المستدامة	/	البعد الاقتصادي	0.904	
		البعد الاجتماعي	0.887	
		البعد البيئي	0.953	
		البعد التكنولوجي	0.928	
محور: أبعاد التنمية المستدامة			0.972	
الاستبيان ككل			0.988	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

بناء على النتائج المبينة في الجدول (3-16) يتضح بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل هي (0,988) وهي قيمة مرتفعة جداً، كما نلاحظ بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحوري الاستبيان الأول والثاني هي (0,981) و (0,972) على التوالي، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للبعدين الأساسيين للمحور الأول آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية هي (0,970) و(0,963) على التوالي، أما الأبعاد الستة لمحور الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات فقد انحصرت قيم ألفا كرونباخ لديها بين (0,907) و(0,940) ، وكذلك تراوحت قيم ألفا كرونباخ للأبعاد الأربعة لمحور التنمية المستدامة بين (0,887) و(0,953).

مما سبق نلاحظ بأن جميع قيم ألفا كرونباخ محصورة بين (0,887) و(0,988) وهي قيم مرتفعة جداً، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول (3-17): ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية.

معامل الارتباط	تصحیح المعامل بمعادلة جيثمان للتجزئة النصفية	حجم العينة
0,977	0,988	50

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يتضح من الجدول (3-17) بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغ (0,977)، وبعد تصحيح معامل الارتباط بواسطة معامل جيثمان للتجزئة النصفية، وذلك لأن التباين ومعامل الثبات ألفا كرونباخ غير متساوي بين جزئي الاستبيان، حيث بلغت قيمة معامل جيثمان (0,988)، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثاني: معالجة وتحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تحليل خصائص العينة:

يمكن وصف خصائص وسمات مفردات الدراسة على النحو الآتي:

أولاً- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

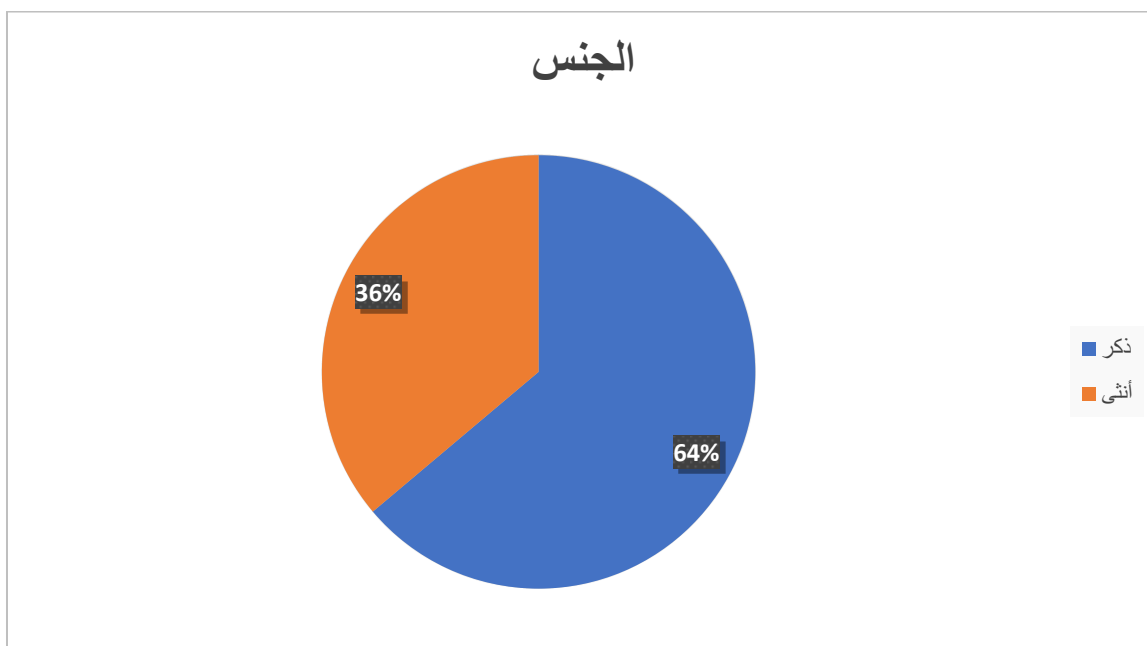
الجدول (3-18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	106	63.9%
	أنثى	60	36.1%
	المجموع	166	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يوضح الشكل التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الشكل (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معلومات المؤسسات

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة من ذكور بنسبة تمثيل بلغت (63.9%)، في حين ما نسبته (36.1%) من العينة هم من الإناث، وهذا ما يدل تنوع في أفراد عينة الدراسة.

ثانياً- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

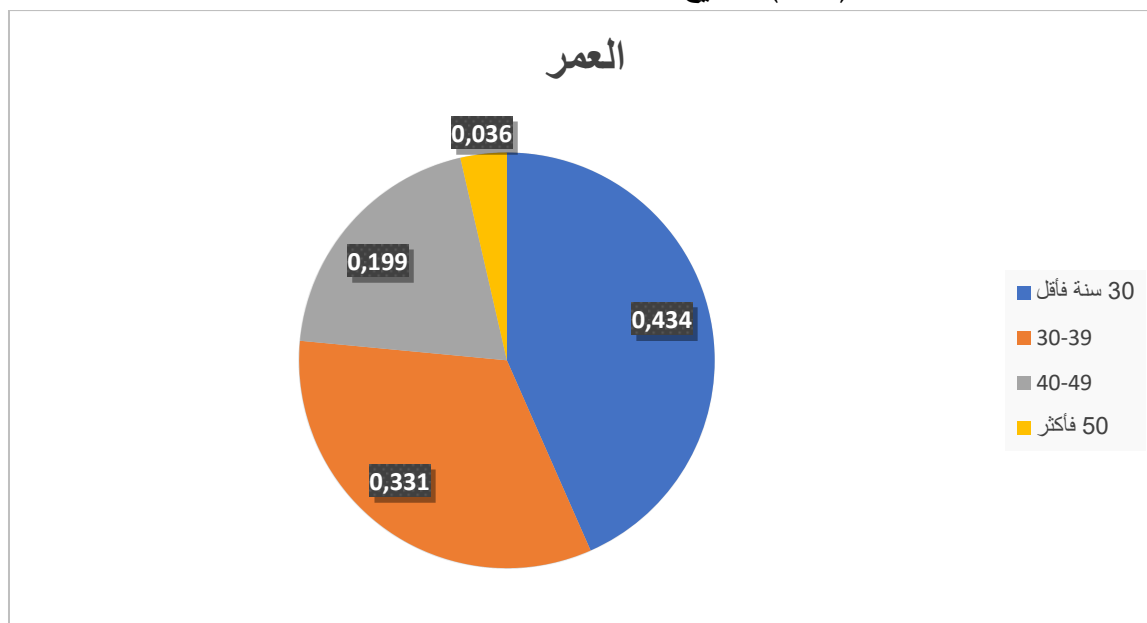
الجدول (3-19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسب المئوية	التكرار	المتغير	البيان
43.4%	72	30 سنة فأقل	العمر
33.1%	55	30-39	
19.9%	33	40-49	
3.6%	6	50 فأكثر	
100%	166	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يوضح الشكل التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الشكل (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معلومات المؤسسات

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة أعمارهم تقل عن 30 سنة بنسبة تمثيل بلغت (43.4%)، وتليهم الفئة العمرية ما بين 30 سنة و 39 سنة بنسبة تمثيل بلغت (33.1%)، وفي المركز الثالث الفئة العمرية ما بين 40 سنة و 49 سنة بنسبة تمثيل بلغت (19.9%)، وفي ذيل الترتيب فئة الأكثر من 50 سنة بنسبة تمثيل بلغت (3.6%)، وهو ما يدل على أن أغلب العمال من شباب.

ثالثاً- توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

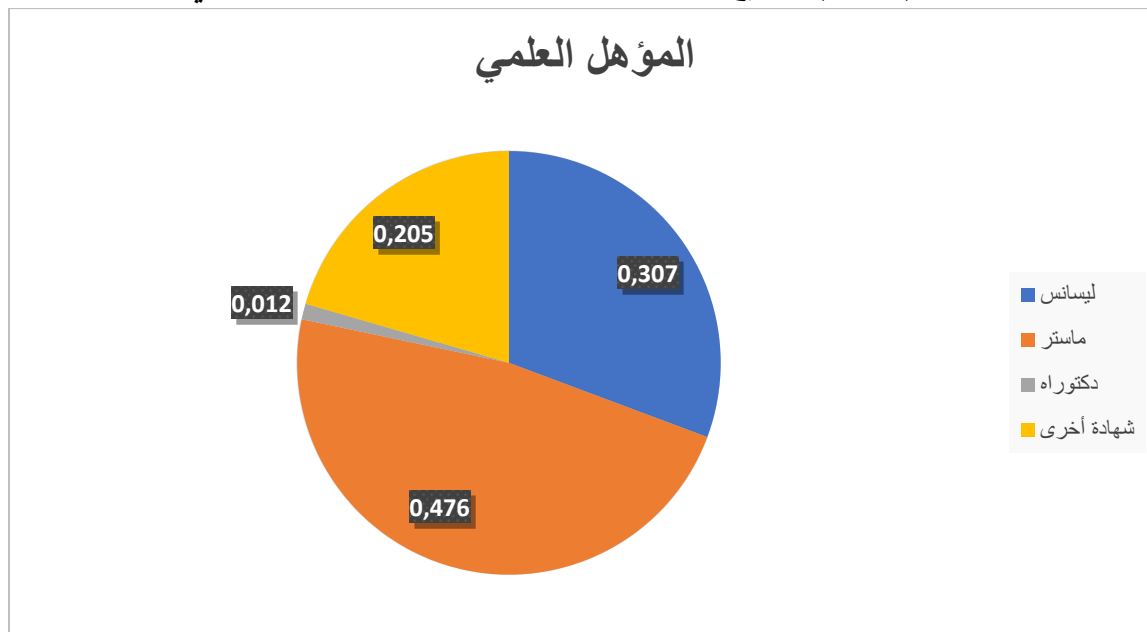
الجدول (3-20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسب المئوية	التكرار	المتغير	البيان
30.7%	51	ليسانس	المؤهل العلمي
47.6%	79	ماستر	
1.2%	2	دكتوراه	
20.5%	34	شهادة أخرى	
100%	166	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يوضح الشكل التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الشكل (3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معلومات المؤسسات

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة هم الفئة الحاصلون على شهادة الماجستير بنسبة تمثيل بلغت (47.6%)، ويليهم الفئة الحاصلون على شهادة الليسانس بنسبة تمثيل بلغت (30.7%)، وفي أدنى الترتيب الفئة الحاصلون على شهادة الدكتوراه بنسبة تمثيل بلغت (1.2%)، أما ما نسبته (20.5%) من أفراد العينة فهم حاصلون على شهادات أخرى.

رابعاً- توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي:

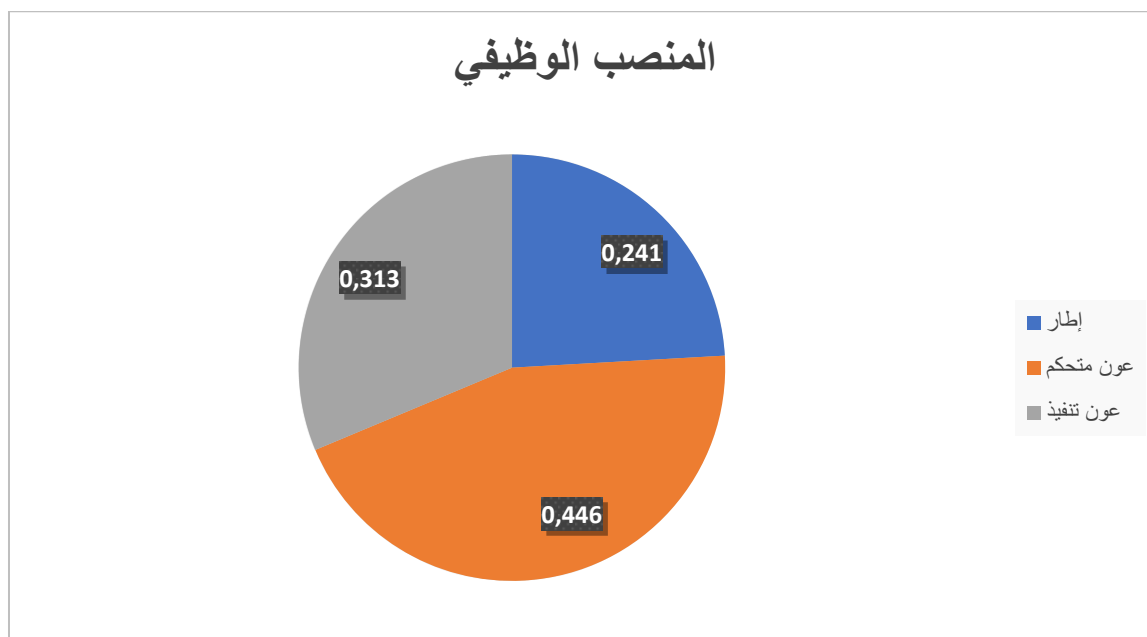
الجدول (3-21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.

النسب المئوية	التكرار	المتغير	البيان
24.1%	40	إطار	المركز الوظيفي
44.6%	74	عون متحكم	
31.3%	52	عون تنفيذ	
100%	166	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يوضح الشكل التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي:

الشكل (3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معلومات المؤسسات

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة هم عمال من فئة عون متحكم بنسبة تمثيل بلغت (44.6%)، يليهم عمال من فئة عون تنفيذ بنسبة تمثيل بلغت (31.3%)، وأخيرا عمال من فئة إطار بنسبة تمثيل بلغت (24.1%).

خامسا- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

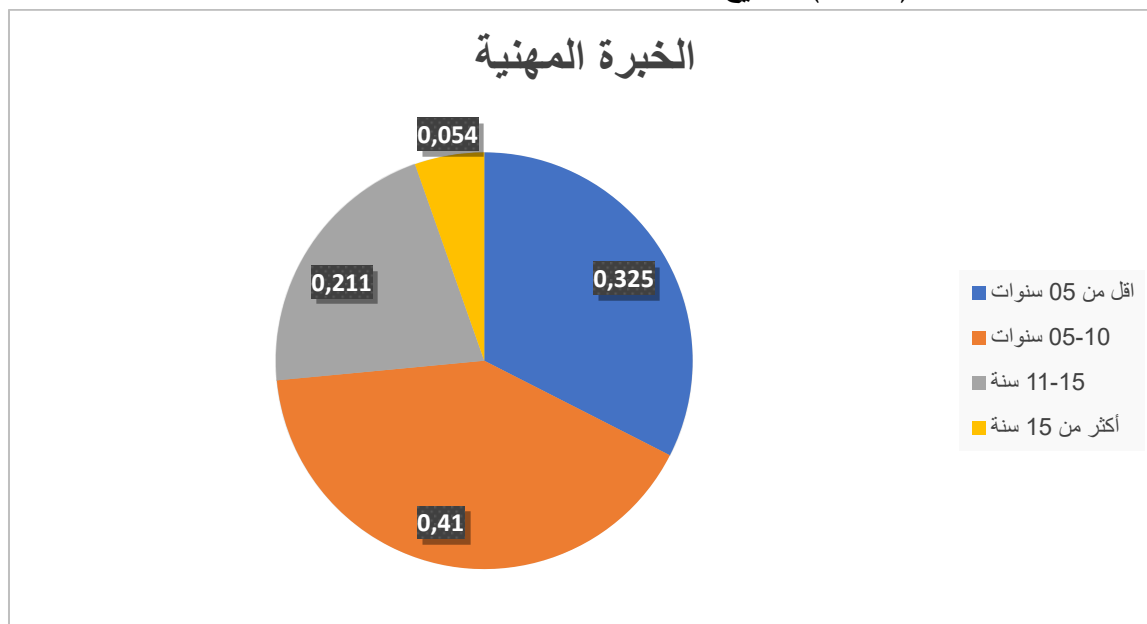
الجدول (3-22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسب المئوية	التكرار	المتغير	البيان
32.5%	54	اقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
41.0%	68	05-10 سنوات	
21.1%	35	15-11 سنة	
5.4%	9	أكثر من 15 سنة	
100%	166	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

يوضح الشكل التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الشكل (3-12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معلومات المؤسسات

نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد العينة هم من العمال ذوي خبرة مهنية تتراوح ما بين 5 سنوات و 10 سنوات بنسبة تمثيل بلغت (41%)، يليهم العمال من ذوي الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات بنسبة تمثيل بلغت (32.5%)، ثم العمال من ذوي خبرة مهنية تتراوح ما بين 11 سنة و 15 سنة بنسبة تمثيل بلغت (21.1%)، وفي أدنى الترتيب العمال من ذوي الخبرة المهنية أكثر من 15 سنة بنسبة تمثيل بلغت (5.4%).

المطلب الثاني: تحليل نتائج محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية:

أولاً: تحليل نتائج محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية:

1- تحليل نتائج بعد آلية دور مجلس الإدارة :

يمثل الجدول التالي تلخيصاً للنتائج المتعلقة بالبعد آلية دور مجلس الإدارة:

جدول (3-23): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد آلية دور مجلس الإدارة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى العام
01	يتصف مجلس الإدارة بالاستقلالية والموضوعية في التسيير والمراقبة وعملية اتخاذ القرارات	3.90	0.82	موافق	مرتفع
02	يوجد بمجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين لتقادي تعارض المصالح	3.92	0.70	موافق	مرتفع
03	يسعى أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.	4.11	0.74	موافق	مرتفع

04	يحصل مجلس الإدارة على المعلومات والبيانات الدقيقة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.	4.25	0.67	موافق بشدة	مرتفع
05	التأكد من توفر أنظمة الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي والخارجي، يتسم بالفعالية لتقييم أداء المؤسسة	4.06	0.64	موافق	مرتفع
06	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة ومعالجة قضايا المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات تصحيحية.	4.13	0.86	موافق	مرتفع
07	يضمن مجلس الإدارة سلامة التقارير المالية والمحاسبية ومدى مطابقتها للمعايير المحاسبية.	4.12	0.71	موافق	مرتفع
08	يقوم مجلس الإدارة بإعداد التقرير السنوي المفصل ويتم نشره.	3.95	0.71	موافق	مرتفع
	بعد آلية دور مجلس الادارة	4.06	0.54	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

بناء على إجابات الباحثين عن أسئلة البعد والمبينة في الجدول أعلاه، تبين لنا بوجود عبارة واحدة (العبارة 04) " يحصل مجلس الإدارة على المعلومات والبيانات الدقيقة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة" تحصلت على اتجاه " موافق بشدة" بمتوسط حسابي كان قدره (4.25) وانحراف معياري (0.67)، أما باقي عبارات البعد فقد تحصلت على اتجاه "موافق" بحيث كانت متوسطاتهم الحسابية محصورة ما بين (3.90) و(4.13) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.64) و(0.86)، وعموما سجل بعد آلية دور مجلس الادارة متوسط حسابي قدره (4.06) بانحراف معياري (0,54) بحيث تحصل على اتجاه "موافق"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر بعد آلية دور مجلس الادارة،

2- تحليل نتائج بعد آلية دور اللجان :

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بالبعد آلية دور اللجان:

جدول (3-24): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد آلية دور اللجان.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى العام
09	تعتبر لجنة المراجعة حلقة وصل بين مجلس الإدارة والمراجعين	4.01	0.79	موافق	مرتفع
10	تعمل لجنة المراجعة على زيادة موثوقية ومصداقية القوائم المالية والتأكد من جودة المعلومات المفصح عنها.	4.07	0.65	موافق	مرتفع
11	يدعم استقلال وظيفة المراجعة ويزيد من جودتها من خلال تكفل اللجنة بتعيين المراجعين الخارجيين.	3.99	0.66	موافق	مرتفع
12	تعمل لجنة المراجعة على التنسيق بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في إطار الشفافية والاستقلالية	4.07	0.73	موافق	مرتفع
13	تحدد لجنة المكافآت معايير وانظمة لمنح الرواتب والأجور و المكافآت والية الإفصاح عنها	4.03	0.87	موافق	مرتفع

مرتفع	موافق	0.77	4.09	ترتبط معايير تحديد العلاوات والمكافآت بالأداء المطبق ومدى تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة	14
مرتفع	موافق	0.87	4.14	تقوم لجنة التعيينات بوضع وتحديد الأدوار والمسؤوليات لجميع الأعضاء والموظفين.	15
مرتفع	موافق بشدة	0.87	4.21	تقوم لجنة التعيينات بتحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة، واقتراح الحلول بناء على التقييم المستمر للأعضاء	16
مرتفع	موافق	0.59	4.08	بعد آلية دور اللجان	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

بناء على إجابات المبحوثين عن أسئلة البعد والمبينة في الجدول أعلاه، تبين لنا بوجود عبارة واحدة (العبارة 16): "تقوم لجنة التعيينات بتحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة، واقتراح الحلول بناء على التقييم المستمر للأعضاء"، تحصلت على اتجاه "موافق بشدة" بمتوسط حسابي كان قدره (4.21) وانحراف معياري (0.87)، أما باقي عبارات البعد فقد تحصلت على اتجاه "موافق" بحيث كانت متوسطاتهم الحسابية محصورة ما بين (3.99) و(4.14) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.65) و(0.87)، وعموما سجل بعد آلية دور اللجان متوسط حسابي قدره (4.08) بانحراف معياري (0.59) بحيث تحصل على اتجاه "موافق"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر بعد آلية دور اللجان.

3- تحليل نتائج بعد آلية دور المراجعة الداخلية :

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بالبعد آلية المراجعة الداخلية:

جدول (3-25): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد آلية دور المراجعة الداخلية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى العام
17	يلتزم المراجع الداخلي بتطبيق المعايير المهنية الدولية للمراجعة المعمول بها.	4.06	0.66	موافق	مرتفع
18	ادارة المراجعة الداخلية مستقلة عن باقي الادارات داخل المؤسسة.	4.01	0.76	موافق	مرتفع
19	تعمل وظيفة المراجعة الداخلية على قياس وتقويم فعالية نظم الرقابة الداخلية واجراءاتها في المؤسسة.	4.11	0.75	موافق	مرتفع
20	تسعى المراجعة الداخلية الى إدارة وتسيير المخاطر من خلال متابعتها وتقييمها بشكل دوري	4.17	0.67	موافق	مرتفع
21	يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم باتخاذ القرارات بدون أي ضغوط أو ممارسات او تأثير من جهة معينة.	4.02	0.78	موافق	مرتفع
22	يحصل المراجع الداخلي على تكوين مستمر من اجل تنمية وتحديث المعارف في مجال المراجعة الداخلية	3.94	0.74	موافق	مرتفع

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات في أبعاد التنمية المستدامة

مرتفع	موافق	0.67	4.03	تؤدي استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي الى زيادة فعالية المراجعة الداخلية للمؤسسة وتأثيرها على النتائج.	23
مرتفع	موافق	0.67	4.16	يرفع المراجع الداخلي تقرير إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة يبين مدى التزام المؤسسة بتطبيق السياسات والخطط المرسومة.	24
مرتفع	موافق	0.70	4.13	تساهم إدارة المراجعة الداخلية بتقديم المعلومات الكافية والتوصيات الملزمة لمجلس الإدارة والتي تساعد في التخطيط، الرقابة، تقييم الأداء، واتخاذ القرار.	25
مرتفع	موافق	0.54	4.07	بعد آلية دور المراجعة الداخلية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

بناء على إجابات المبحوثين عن أسئلة البعد والمبينة في الجدول أعلاه، تبين لنا بأن جميع عبارات البعد قد تحصلت على اتجاه "موافق" بحيث كانت متوسطاتهم الحسابية محصورة ما بين (3.94) و(4.17) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.66) و(0.78)، وعموما سجل بعد آلية دور المراجعة الداخلية متوسط حسابي قدره (4.07) بانحراف معياري (0,54) بحيث تحصل على اتجاه "موافق"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر بعد آلية المراجعة الداخلية.

ثانيا- تحليل نتائج محور آليات حوكمة المؤسسات الخارجية:

1- تحليل نتائج بعد آلية منافسة السوق :

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بالبعد آلية منافسة السوق:

جدول (3-26): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد آلية منافسة السوق.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى العام
26	تعمل المؤسسة على رفع الكفاءة الإنتاجية لضمان أكبر حصة سوقية لها.	4.30	0.66	موافق بشدة	مرتفع
27	تهتم المؤسسة بجودة المنتجات ونوعية الخدمات لتحقيق رضا الزبائن والمنافسة في الاسواق	4.26	0.64	موافق بشدة	مرتفع
28	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للإبداع والابتكار للحفاظ على تنافسيتها في الأسواق	4.37	0.65	موافق بشدة	مرتفع
29	تطبق المؤسسة الشفافية والمصادقية في تعاملاتها مع الزبائن.	4.28	0.69	موافق بشدة	مرتفع
30	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا ببحوث التسويق لتحليل السوق والمنافسين.	4.21	0.74	موافق بشدة	مرتفع
31	تهتم المؤسسة باستراتيجية الترويج والتوزيع من اجل الوصول الى السوق المستهدف.	4.35	0.68	موافق بشدة	مرتفع

مرتفع	موافق بشدة	0.74	4.31	تقدم المؤسسة منتجاتها في الأسواق بأسعار جد تنافسية لزيادة حجم المبيعات.	32
مرتفع	موافق بشدة	0.73	4.34	تصميم وتطوير المنتجات الجديدة بأحدث التقنيات لخلق منتجات ذات خصائص فريدة وتحقيق التميز.	33
مرتفع	موافق بشدة	0.54	4.30	بعد آلية منافسة السوق.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

بناء على إجابات المبحوثين عن أسئلة البعد والمبينة في الجدول أعلاه، تبين لنا بأن جميع عبارات البعد قد تحصلت على اتجاه "موافق بشدة" بحيث كانت متوسطاتهم الحسابية محصورة ما بين (4.21) و(4.37) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.64) و(0.74)، وعموما سجل بعد آلية منافسة السوق متوسط حسابي قدره (4.30) بانحراف معياري (0.54) بحيث تحصل على اتجاه "موافق بشدة"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر بعد آلية منافسة السوق.

2- تحليل نتائج بعد آلية المراجعة الخارجية:

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بالبعد آلية المراجعة الخارجية:

جدول (3-27): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد آلية المراجعة الخارجية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى العام
34	استقلالية المراجع الخارجي وعدم تعرضه لضغوطات أثناء تأدية عمله تنعكس على مصداقية المعلومات ونتائج المراجعة.	4.04	0.63	موافق	مرتفع
35	يعطي المراجع الخارجي صورة واضحة ودقيقة عن أداء المؤسسة بطريقة سليمة	4.10	0.64	موافق	مرتفع
36	تلعب المراجعة الخارجية دور أساسي في تحديد وتقييم مخاطر المؤسسة وتقديم النصائح والتوصيات للحد منها	4.17	0.68	موافق	مرتفع
37	يساعد المراجع الخارجي على كشف الفجوات والمشاكل في النظام المالي واقتراح الحلول اللازمة.	4.25	0.70	موافق بشدة	مرتفع
38	المراجعة الخارجية تساعد في التقييم والتأكد من مدى فعالية الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية المطبقة بالمؤسسة	4.21	0.68	موافق بشدة	مرتفع
39	يجنب المراجع الخارجي سوء استخدام الإدارة لسلطاتها في تحقيق المنافع الشخصية للحد من الفساد.	3.99	0.84	موافق	مرتفع
40	تمنح المراجعة الخارجية درجة كبيرة من الثقة بين جميع الأطراف ذات المصلحة مما يضمن حرص الإدارة على مصالحهم.	4.00	0.59	موافق	مرتفع
41	يتميز المراجع الخارجي بمستوى جيد من الكفاءة والخبرة والمهارة في مجال المراجعة والرقابة.	4.16	0.70	موافق	مرتفع

مرتفع	موافق	0.72	4.05	يقوم المراجع الخارجي بمناقشة نتائج المراجعة الداخلية مع اعضاء لجنة المراجعة	42
مرتفع	موافق	0.52	4.11	بعد آلية المراجعة الخارجية	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

بناء على إجابات المبحوثين عن أسئلة البعد والمبينة في الجدول أعلاه، تبين لنا بوجود عبارتين (العبرة 38,37) تحصلتا على اتجاه " موافق بشدة" بمتوسط حسابي كان قدره (4.25 و 4.21) وانحراف معياري (0.70 و 0.68) على التوالي، أما باقي عبارات البعد فقد تحصلت على اتجاه "موافق" كانت متوسطاتهم الحسابية محصورة ما بين (3.99) و(4.17) بانحرافات معيارية تتراوح بين (0.59) و(0.84)، وعموما سجل بعد آلية المراجعة الخارجية ككل متوسط حسابي قدره (4.11) بانحراف معياري (0,52) بحيث تحصل على اتجاه "موافق"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديها إجماع على توفر بعد آلية المراجعة الخارجية.

3- تحليل نتائج بعد التشريعات والقوانين :

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بالبعد التشريعات والقوانين:

جدول (3-28): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد آلية التشريعات والقوانين.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى العام
43	المؤسسة على دراية كاملة بالقوانين والتشريعات التي تحكم سير وتنظيم المؤسسة وعملها.	4.41	0.63	موافق بشدة	مرتفع
44	تطبيق وتنفيذ القواعد والقوانين داخل المؤسسة يضمن حسن سير إدارة المؤسسة ونجاحها.	4.37	0.67	موافق بشدة	مرتفع
45	توفر القوانين الحماية الكاملة لحقوق جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة	4.23	0.70	موافق بشدة	مرتفع
46	يتم مراجعة وتحيين اللوائح والتعليمات بشكل دوري لتتناسب مع بيئة عمل العمال بالمؤسسة وتعزز اداءهم	4.28	0.71	موافق بشدة	مرتفع
47	يوفر القانون آليات وإجراءات للتحقيق في الانتهاكات الإدارية والفساد والتجاوزات المرتكبة.	4.22	0.73	موافق بشدة	مرتفع
48	تعزز سيادة القانون المساواة والعدالة بين العمال في الحقوق والواجبات ويحسن من اداءهم	4.19	0.63	موافق	مرتفع
49	تتوفر المؤسسة على قسم الشؤون القانونية والمنازعات وتشرف عليه إدارات ذات كفاءة وفعالية.	4.17	0.71	موافق	مرتفع

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات في أبعاد التنمية المستدامة

مرتفع	موافق بشدة	0.65	4.25	تقرض المؤسسة عقوبات صارمة في إطار القانون على مرتكبي الأخطاء او المخالفات	50
مرتفع	موافق بشدة	0.52	4.26	بعد التشريعات والقوانين	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

بناء على إجابات المبحوثين عن أسئلة البعد والمبينة في الجدول أعلاه، تبين لنا بوجود عبارتين (العبرة 48 ، 49) تحصلتا على اتجاه "موافق" بمتوسط حسابي كان قدره (4.19 و 4.17) وانحراف معياري (0.63 و 0.71) على التوالي، أما باقي عبارات البعد فقد تحصلت على اتجاه "موافق بشدة" بحيث كانت متوسطاتهم الحسابية محصورة ما بين (4.22) و(4.41) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.63) و(0.73)، وعموما سجل بعد التشريعات والقوانين متوسط حسابي قدره (4.26) بانحراف معياري (0,52) بحيث تحصل على اتجاه "موافق بشدة"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر بعد آلية التشريعات والقوانين.

المطلب الثالث: تحليل نتائج محور أبعاد التنمية المستدامة:

1- تحليل نتائج البعد الاقتصادي :

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بالبعد الاقتصادي:

جدول (3-29): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الاقتصادي.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى العام
51	تسعى المؤسسة الى دعم النمو الاقتصادي الوطني وتعزيز التنمية الاقتصادية.	4.16	0.70	موافق	مرتفع
52	تعمل على خلق القيمة المضافة وزيادة حجم الاستثمار.	4.29	0.57	موافق بشدة	مرتفع
53	المؤسسة تساهم في تنويع مصادر الدخل	4.38	0.60	موافق بشدة	مرتفع
54	تسعى المؤسسة الى ترشيد مستويات استهلاك الطاقة	4.04	0.72	موافق	مرتفع
55	تستغل المؤسسة مواردها الطبيعية بعقلانية من اجل المحافظة عليها	4.36	0.62	موافق بشدة	مرتفع
56	تتحكم المؤسسة جيدا في استخدام المواد الأولية لهدف استدامتها	4.27	0.56	موافق بشدة	مرتفع
57	المؤسسة تقوم بدراسة احتياجات ومتطلبات السوق باستمرار لهدف تلبية رغبات جميع المستهلكين بشكل مستدام.	4.42	0.58	موافق بشدة	مرتفع
58	تطمح المؤسسة الى الزيادة في معدلات النمو في مجالات الإنتاج لزيادة معدلات الدخل الفردي	4.30	0.59	موافق بشدة	مرتفع
	البعد الاقتصادي	4.28	0.46	موافق بشدة	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

بناء على إجابات المبحوثين عن أسئلة البعد والمبينة في الجدول أعلاه، تبين لنا بوجود عبارتين (العبارة 51، 54) تحصلت على اتجاه "موافق" بمتوسط حسابي كان قدره (4.16 و 4.04) وانحراف معياري (0.70 و 0.72) على التوالي، أما باقي عبارات البعد فقد تحصلت على اتجاه "موافق بشدة" بحيث كانت متوسطاتهم الحسابية محصورة ما بين (4.27) و (4.42) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.56) و (0.62)، وعموما سجل البعد الاقتصادي متوسط حسابي قدره (4.28) بانحراف معياري (0.46) بحيث تحصل على اتجاه "موافق بشدة"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر البعد الاقتصادي،

2- تحليل نتائج البعد الاجتماعي:

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بالبعد الاجتماعي:

جدول (3-30): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد الاجتماعي.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى العام
59	تطبق المؤسسة مبدأ العدالة في توزيع الدخل	3.89	0.75	موافق	مرتفع
60	تسعى المؤسسة الى توسيع نشاطاتها وزيادة انتاجها لأجل خلق مناصب عمل جديدة وتقليص البطالة.	4.21	0.55	موافق بشدة	مرتفع
61	تهتم المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعمال من خلال الخدمات والامتيازات الاجتماعية المقدمة.	4.28	0.64	موافق بشدة	مرتفع
62	تعمل المؤسسة على الزيادة في الأجور بهدف تحسين نوعية الحياة للعمال وتحسين القدرة الشرائية.	4.21	0.71	موافق بشدة	مرتفع
63	تعمل المؤسسة على تمكين المرأة من المشاركة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية	4.30	0.64	موافق بشدة	مرتفع
64	تمارس المؤسسة المسؤولية الاجتماعية من خلال اهتمامها والتزامها وتأثيرها على المجتمع الذي تعمل فيه.	4.20	0.63	موافق	مرتفع
65	تولي المؤسسة اهتمام كبير للبعد الخيري التشاركي من خلال اقامتها لأعمال خيرية وانشطة تطوعية وخدمات إنسانية.	4.16	0.71	موافق	مرتفع
66	تقوم المؤسسة بدورات التدريب والتكوين لتنمية الكفاءات وتحسين الأداء.	4.36	0.64	موافق بشدة	مرتفع
	البعد الاجتماعي	4.20	0.46	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

بناء على إجابات المبحوثين عن أسئلة البعد والمبينة في الجدول أعلاه، تبين لنا بوجود ثلاثة عبارات (العبارات 59، 64، 65) تحصلت على اتجاه "موافق" بمتوسط حسابي كان قدره (3.89 و 4.20 و 4.16) وانحراف معياري (0.75 و 0.63 و 0.71) على التوالي، أما باقي عبارات البعد فقد تحصلت على اتجاه "موافق بشدة" بحيث كانت متوسطاتهم الحسابية محصورة ما بين (4.21) و (4.36) بانحرافات معيارية محصورة بين

(0.55) و(0.71)، وعموما سجل البعد الاجتماعي متوسط حسابي قدره (4.20) بانحراف معياري (0,46) بحيث تحصل على اتجاه "موافق"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر البعد الاجتماعي.

3- تحليل نتائج البعد البيئي:

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بالبعد البيئي:

جدول (3-31): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد البيئي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى العام
67	تعمل المؤسسة على تقليل مستوى انبعاثات الغازات السامة التي تسبب الاحتباس الحراري	3.93	0.78	موافق	مرتفع
68	تهدف المؤسسة الى تطوير منتجات وخدمات مراعية وصديقة للبيئة.	4.10	0.63	موافق	مرتفع
69	تضمن المؤسسة الرشادة البيئية لضمان حياة صحية للإنسان وبيئية صحية ملائمة للعمل.	4.07	0.66	موافق	مرتفع
70	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن الأنشطة البيئية والأداء البيئي في القوائم المالية للمؤسسة	4.09	0.80	موافق	مرتفع
71	تراعي المؤسسة الاعتبارات البيئية خلال العملية الإنتاجية للمؤسسة.	4.14	0.75	موافق	مرتفع
72	تلتزم المؤسسة بالقوانين واللوائح المتعلقة بحماية البيئة والامن والصحة	4.21	0.75	موافق بشدة	مرتفع
73	تتحكم المؤسسة في تسيير النفايات والمخرجات غير الصالحة للاستعمال الناجمة عن جميع انشطتها	4.27	0.68	موافق بشدة	مرتفع
74	تسعى المؤسسة الى مواجهة وإدارة المخاطر البيئية من خلال التقييم البيئي المستمر.	4.14	0.77	موافق	مرتفع
75	يتمتع الموظفون بروح المسؤولية والوعي نحو البعد البيئي لتحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا والحفاظ على سمعتها.	4.22	0.70	موافق بشدة	مرتفع
	البعد البيئي	4.13	0.55	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

بناء على إجابات المبحوثين عن أسئلة البعد والمبينة في الجدول أعلاه، تبين لنا بوجود ثلاثة عبارات (العبارات 72، 73، 75) حصلت على اتجاه "موافق بشدة" بمتوسط حسابي كان قدره (4.21 و 4.27 و 4.22) وانحراف معياري (0.75 و 0.68 و 0.70) على التوالي، أما باقي عبارات البعد فقد حصلت على اتجاه "موافق" بحيث كانت متوسطاتهم الحسابية محصورة ما بين (3.93) و(4.14) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.63) و(0.80)، وعموما سجل البعد البيئي متوسط حسابي قدره (4.13) بانحراف معياري (0,55) بحيث تحصل على اتجاه "موافق"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر البعد البيئي.

4- تحليل نتائج البعد التكنولوجي:

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بالبعد التكنولوجي:

جدول (3-32): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالبعد التكنولوجي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى العام
76	تتجه المؤسسة الى الانتقال والتوجه الى الاقتصاد الرقمي باعتباره اقتصاد المستقبل	4.39	0.62	موافق بشدة	مرتفع
77	تسعى المؤسسة الى توفير نظام معلومات دقيق وحديث يساعد في اتخاذ القرار	4.37	0.62	موافق بشدة	مرتفع
78	تسعى المؤسسة الى انشاء المنصات الرقمية والتطبيقات الذكية لرفع الكفاءة والسهولة في الوصول الى الخدمات	4.40	0.62	موافق بشدة	مرتفع
79	تستخدم المؤسسة أنظمة برمجية متطورة لإدارة المصالح والعمليات	4.41	0.64	موافق بشدة	مرتفع
80	تمتلك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة ومتطورة	4.05	0.89	موافق	مرتفع
81	تشجع المؤسسة على الابتكار التكنولوجي من اجل تحقيق المزايا التنافسية	4.09	0.74	موافق	مرتفع
82	تمتلك المؤسسة قسم مخصص للبحث والتطوير التكنولوجي	4.25	0.60	موافق بشدة	مرتفع
83	تستخدم المؤسسة تقنيات الذكاء الاصطناعي لتقييم الأداء وتحديد وإدارة المخاطر.	4.31	0.65	موافق بشدة	مرتفع
84	توظف المؤسسة أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام التكنولوجيا الحديثة.	4.42	0.66	موافق بشدة	مرتفع
	البعد التكنولوجي	4.30	0.51	موافق بشدة	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

بناء على إجابات الباحثين عن أسئلة البعد والمبينة في الجدول أعلاه، تبين لنا بوجود عبارتين (العبارة 80، 81) تحصلت على اتجاه "موافق" بمتوسط حسابي كان قدره (4.05 و 4.09) وانحراف معياري (0.89 و 0.74) على التوالي، أما باقي عبارات البعد فقد تحصلت على اتجاه "موافق بشدة" بحيث كانت متوسطاتهم الحسابية محصورة ما بين (4.25) و(4.42) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.62) و(0.66)، وعموما سجل البعد التكنولوجي متوسط حسابي قدره (4.30) بانحراف معياري (0,51) بحيث تحصل على اتجاه "موافق بشدة"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر البعد التكنولوجي.

تحليل نتائج محاور وأبعاد الاستبيان:

- تحليل نتائج أبعاد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية:

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بأبعاد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية:

جدول (3-33): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بأبعاد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية.

المستوى العام	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد	المحور
مرتفع	موافق	0.54	4.06	بعد آلية دور مجلس الإدارة	الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات
مرتفع	موافق	0.59	4.08	بعد آلية دور اللجان	
مرتفع	موافق	0.54	4.07	بعد آلية المراجعة الداخلية	
مرتفع	موافق	0.51	4.07	أبعاد الآليات الداخلية حوكمة المؤسسات	
مرتفع	موافق بشدة	0.54	4.30	بعد آلية منافسة السوق	الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات
مرتفع	موافق	0.52	4.11	بعد آلية المراجعة الخارجية	
مرتفع	موافق بشدة	0.52	4.26	بعد آلية التشريعات والقوانين	
مرتفع	موافق بشدة	0.46	4.22	أبعاد الآليات الخارجية حوكمة المؤسسات	
مرتفع	موافق	0.46	4.15	محور الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

بناء على إجابات المبحوثين عن أسئلة المحور والمبينة في الجدول اعلاه، تبين لنا بأن بعد آليات حوكمة المؤسسات الداخلية تحصل على اتجاه "موافق" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.51)، كما تحصلت الأبعاد الثلاثة (بعد آلية دور مجلس الإدارة، وبعد آلية دور اللجان، وبعد آلية المراجعة الداخلية) التابعة إليه على اتجاه "موافق" بمتوسطات حسابية (4.06، و4.08، و4.07) بانحرافات معيارية (0.54، و0.59، و0.54) على التوالي.

بينما تحصل بعد آليات حوكمة المؤسسات الخارجية على اتجاه "موافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.46)، أما الأبعاد التابعة إليه فقد تحصل كل من بعد آلية منافسة السوق وبعد آلية التشريعات والقوانين على اتجاه "موافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.30، و4.26) بانحراف معياري (0.54، و0.52) على التوالي، أما بعد آلية المراجعة الخارجية فقد تحصل على اتجاه "موافق" بمتوسط حسابي (4.11) بانحراف معياري (0.52).

وعموما سجل محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية متوسط حسابي قدره (4.15) بانحراف معياري (0,46) بحيث تحصل على اتجاه "موافق"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية داخل المؤسسة.

- تحليل نتائج أبعاد محور أبعاد التنمية المستدامة:

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بأبعاد محور أبعاد التنمية المستدامة:

جدول (3-34): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بأبعاد محور أبعاد التنمية المستدامة.

المحور	أبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	المستوى العام
محور أبعاد التنمية المستدامة	البعد الاقتصادي	4.28	0.46	موافق بشدة	مرتفع
	البعد الاجتماعي	4.20	0.46	موافق	مرتفع
	البعد البيئي	4.13	0.55	موافق	مرتفع
	البعد التكنولوجي	4.30	0.51	موافق بشدة	مرتفع
محور أبعاد التنمية المستدامة					
		4.23	0.44	موافق بشدة	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

بناء على إجابات المبحوثين عن أسئلة المحور والمبينة في الجدول أعلاه رقم (3-34)، تبين لنا بأن كلا من بعدي البعد الاقتصادي والبعد التكنولوجي قد تحسلا تحصل على اتجاه "موافق بشدة" بمتوسط حسابي (4.28، و 4.30) وانحراف معياري (0.46، و 0.51) على التوالي، في حين تحصل كل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي على اتجاه "موافق" بمتوسط حسابي (4.20، و 4.13) وانحراف معياري (0.46، و 0.55) تواليا. وعموما سجل محور أبعاد التنمية المستدامة متوسط حسابي قدره (4.23) بانحراف معياري (0,44) بحيث تحصل على اتجاه "موافق بشدة"، وهذا يعني أن العينة المستهدفة لديهم إجماع على توفر محور أبعاد التنمية المستدامة داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها:

قبل اجراء اختبار الفرضيات يجب القيام ببعض الخطوات المهمة والمساعدة في اختيار النماذج الإحصائية التي تلائم الدراسة:

المطلب الأول: التهيئة الإحصائية لاختبار الفرضيات

قبل الشروع في اختبار الفرضيات، هناك سلسلة من المراحل والخطوات الأساسية التي يجب اتباعها لضمان توفر المعايير الضرورية واستقرار البيانات، تعتبر هذه الخطوات قاعدة إحصائية ضرورية لضمان أن تؤدي الفرضيات التي سيتم اختبارها لاحقاً إلى نتائج ثابتة ومعنوية عالية.

أولاً: التوزيع الطبيعي (Test Normality)

وفقاً لنظرية النهاية المركزية التي تنص على أن مهما كان شكل التوزيع الاحتمالي للمجتمع فإن متوسط المعاينة يؤول إلى التوزيع الطبيعي وسطه μ وتباينه σ^2 ، شرط أن يكون حجم العينة كبيراً ويفوق 30 ($N > 30$) مع متوسط حسابي وانحراف معياري معلومين، وبما أن حجم العينة لدراستنا يساوي 166 مفردة وهو عدد كبير، ما يعني خضوع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي.

ثانياً: التحقق من عدم وجود تداخل خطي متعدد:

خلال هذه المرحلة نتأكد من عدم وجود علاقة خطية قوية أو ارتباط عال جداً بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة، حيث يمكن أن يؤدي التعدد الخطي إلى صعوبة في تقدير معاملات الانحدار بدقة وفهم تأثير كل متغير مستقل على المتغير، وذلك من خلال الاعتماد على حساب معامل تضخم البيان (VIF)، واختبار التباين المسموح به (TOLERANCE).

أما من الناحية الإحصائية فإذا كان معامل تضخم التباين أقل من (5)، وكانت قيمة التباين المسموح به أكبر من (0.1)، فهذا يدل على عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة المدروسة، وفي هذه الحالة سيكون اللجوء لتحليل الانحدار الخطي المتعدد ملائماً للاستخدام.

الجدول (3-35) اختبار الاستقلالية (VIF و Tolérance)

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
آلية دور مجلس الإدارة	3.944	0.254
آلية دور اللجان	4.706	0.213
آلية المراجعة الداخلية	3.076	0.325
آلية منافسة السوق	2.447	0.409
آلية المراجعة الخارجية	2.431	0.411
آلية التشريعات والقوانين	2.893	0.346

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (3-35) نجد أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolérance) تراوحت بين (0.213) في حده الأدنى و (0.411) في حده الأعلى لجميع المتغيرات وهو أكبر من الحد المسموح به (0.1)، في حين تراوحت قيم معامل تضخم التباين (VIF) بين (2.431) كحد أدنى و (4.706) كحد أعلى لجميع متغيرات الدراسة أي أنها أقل من (5) ، وهذا ما يدل على عدم وجود تعددية خطية بين متغيرات الدراسة، أي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي يمكن القول بأن بيانات الدراسة صالحة لإجراء تحليل الانحدار.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

سيتم من خلالها اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية إضافة للفرضيات الأربع الفرعية، حيث سيكون بوسعنا الحكم عليها من ناحية إثبات صحتها أو نفيها، ولتحليل الفرضيات استخدمنا نموذج الانحدار المتعدد وهو المناسب للدراسة ويمثل هذا النموذج

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + u_i$$

حيث :

Y_i ← يمثل المتغير التابع

X_1, \dots, X_k ← قيم المتغيرات المستقلة

β_0 ← الحد الثابت (يمثل الحد الأدنى للمتغير التابع Y في حالة ما اذا كانت المتغيرات

المستقلة X تساوي الصفر، لكن في دراستنا اقل قيمة هي 1 والتي تقابل غير موافق بشدة) .

β_1, \dots, β_k ← معاملات انحدار النموذج

β_1 = معامل X_1 ، وهو عبارة عن ميل العلاقة بين X_1 و Y .

u_i = الخطأ العشوائي ويعبر عن الفرق بين القيم الفعلية للمتغير التابع والقيم المتوقعة بواسطة النموذج

اولا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$)،

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في

البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$)

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين العلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث سنختبر أثر كل من بعد محور الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات وبعد محور الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات مجتمعين مع بعضهما البعض على البعد الاقتصادي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-36): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبعدي آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد الاقتصادي.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)	معاملات الانحدار	قيمة (T)	دلالة (T)
البعد الاقتصادي	بعد الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات	0.689	0.474	73.565	0.000	0.187	2.141	0.034
	بعد الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات					0.503	5.114	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

من الجدول رقم (3-36) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.689)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية وبعد محور آليات حوكمة المؤسسات الخارجية مجتمعين مع بعضهما البعض مع البعد الاقتصادي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.474) وهو يدل على أن ما نسبته (47.4%) من التغيرات الطارئة والتفسيرية على البعد الاقتصادي كانت نتيجة لتأثير لكل من بعدي محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية ومحور آليات حوكمة المؤسسات والخارجية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وكانت قيمة (F) المحسوبة (73.565) بمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يؤكد معنوية الأثر، كما يؤدي تحسن بعد الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات بوحدة واحدة الى الزيادة او التحسن في البعد الاقتصادي ب 0.187 وحدة، و يؤدي تحسن او زيادة بعد الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات بوحدة واحدة الى الزيادة او التحسن في البعد الاقتصادي ب 0.503 وحدة.

كما يتضح من الجدول أن مستوى دلالة تأثير بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على البعد الاقتصادي قد بلغت (0.034) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد الاقتصادي بصفة مجتمعة مع المتغير التفسيري الآخر، وبلغ مستوى دلالة أثر بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على البعد الاقتصادي قيمة (0.000) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد الاقتصادي بصفة مجتمعة مع المتغير التفسيري الآخر، وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y_1 = 0.187 A_1 + 0.503 A_2 + 1.390$$

حيث: $\beta_0 = 1.390$ قيمة الثابت

$Y_1 =$ البعد الاقتصادي $A_1 =$ بعد الآليات الداخلية $A_2 =$ بعد الآليات الخارجية

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لمعرفة أثر الأبعاد الفرعية الستة لمحور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد الاقتصادي قمنا باختباره من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-37): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد الاقتصادي.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)	معاملات الانحدار	قيمة (T)	دلالة (T)
البعد الاقتصادي	بعد آلية دور مجلس الإدارة	0.699	0.489	25.348	0.000	-	0.291-	0.771
	بعد آلية دور اللجان					0.116	0.225	
	بعد آلية المراجعة الداخلية					0.114	0.174	
	بعد آلية منافسة السوق					0.270	0.000	

0.448	0.761	0.059					بعد آلية المراجعة الخارجية
0.095	1.681	0.143					بعد آلية التشريعات والقوانين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

من الجدول السابق رقم (3-37) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.699)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الأبعاد الفرعية الستة لمحور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية مجتمعين مع بعضهم البعض مع البعد الاقتصادي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.489) وهو يدل على أن ما نسبته (48.9 %) من التغيرات الطارئة والتفسيرية على البعد الاقتصادي كانت نتيجة لتأثير الأبعاد الفرعية الستة لمحور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وكانت قيمة (F) المحسوبة (25.348) بمستوى دلالة (0.000)، وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يؤكد معنوية الأثر.

كما يتضح من الجدول أن مستوى دلالة تأثير بعد آلية دور مجلس الإدارة على البعد الاقتصادي قد بلغت (0.771) وهي غير دالة إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في البعد الاقتصادي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وبلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية دور اللجان على البعد الاقتصادي قيمة (0.225) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في البعد الاقتصادي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، كما بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية المراجعة الداخلية على البعد الاقتصادي قيمة (0.174) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في البعد الاقتصادي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، في حين بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية منافسة السوق على البعد الاقتصادي قيمة (0.000) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد الاقتصادي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وأيضاً بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية المراجعة الخارجية على البعد الاقتصادي قيمة (0.448) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في البعد الاقتصادي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وأخيراً بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية التشريعات والقوانين على البعد الاقتصادي قيمة (0.095) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في البعد الاقتصادي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y_1 = 0.270 X_4 + 1.435$$

حيث: $\beta_0 = 1.435$ قيمة الثابت

$Y_1 =$ البعد الاقتصادي $X_4 =$ آلية منافسة السوق

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الأولى على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)
 H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث سنختبر أثر كل من بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية وبعد محور آليات حوكمة المؤسسات والخارجية مجتمعين مع بعضهما البعض على البعد الاجتماعي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-38): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبعدي آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد الاجتماعي.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)	معاملات الانحدار	قيمة (T)	دلالة (T)
البعد الاجتماعي	بعد الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات	0.674	0.455	67.912	0.000	0.360	4.016	0.000
	بعد الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات					0.303	3.005	0.003

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

من الجدول السابق رقم (3-38) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.674)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية وبعد محور آليات حوكمة المؤسسات والخارجية مجتمعين مع بعضهما البعض مع البعد الاجتماعي ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.455) وهو يدل على أن ما نسبته (45.5 %) من التغيرات الطارئة والتفسيرية على البعد الاجتماعي كانت نتيجة لتأثير لكل من بعدي محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية ومحور آليات حوكمة المؤسسات والخارجية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وكانت قيمة (F) المحسوبة (67.912) بمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 ، مما يؤكد معنوية الأثر. كما يؤدي تحسن بعد الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات بوحدة واحدة الى الزيادة او التحسن في البعد الاجتماعي ب 0.360 وحدة، ويؤدي تحسن او زيادة بعد الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات بوحدة واحدة الى الزيادة او التحسن في البعد الاجتماعي ب 0.303 وحدة.

كما يتضح من الجدول أن مستوى دلالة تأثير بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على البعد الاجتماعي قد بلغت (0.000) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد الاجتماعي بصفة مجتمعة مع المتغير التفسيري الآخر، وبلغ مستوى دلالة أثر بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على البعد الاجتماعي قيمة (0.003) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد الاجتماعي بصفة مجتمعة مع المتغير التفسيري الآخر، وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y_2 = 0.360 A_1 + 0.303 A_2 + 1.456$$

حيث: 1.456 = قيمة الثابت β_0

$$Y_2 = \text{البعد الاجتماعي} \quad A_1 = \text{بعد الآليات الداخلية} \quad A_2 = \text{بعد الآليات الخارجية}$$

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية في البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لمعرفة أثر الأبعاد الفرعية الستة لمحور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد الاجتماعي قمنا باختباره من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-39): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد الاجتماعي.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)	الانحدار معاملات	قيمة (T)	دلالة (T)
البعد الاجتماعي	بعد آلية دور مجلس الإدارة	0.72	0.518	28.571	0.000	-0.165	-1.794	0.075
	بعد آلية دور اللجان					0.438	4.694	0.000
	بعد آلية المراجعة الداخلية					0.150	1.833	0.069
	بعد آلية منافسة السوق					0.029	0.394	0.694
	بعد آلية المراجعة الخارجية					-0.090	-1.185	0.238
	بعد آلية التشريعات والقوانين					0.245	2.950	0.004

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

من الجدول السابق رقم (3-39) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.72)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الأبعاد الفرعية الستة لمحور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية مجتمعين مع بعضهم البعض مع البعد الاجتماعي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.518) وهو يدل على أن ما نسبته (51.8%) من التغيرات الطارئة والتفسيرية على البعد الاجتماعي كانت نتيجة لتأثير الأبعاد الفرعية الستة لمحور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وكانت قيمة (F) المحسوبة (28.571) بمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد معنوية الأثر.

كما يتضح من الجدول أن مستوى دلالة تأثير بعد آلية دور مجلس الإدارة على البعد الاجتماعي قد بلغت (0.075) وهي غير دالة إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في البعد الاجتماعي بصفة

مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وبلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية دور اللجان على البعد الاجتماعي قيمة (0.000) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد الاجتماعي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، كما بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية المراجعة الداخلية على البعد الاجتماعي قيمة (0.069) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في البعد الاجتماعي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، في حين بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية منافسة السوق على البعد الاجتماعي قيمة (0.694) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في البعد الاجتماعي مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وأيضاً بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية المراجعة الخارجية على البعد الاجتماعي قيمة (0.238) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في البعد الاجتماعي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وأخيراً بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية التشريعات والقوانين على البعد الاجتماعي قيمة (0.004) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد الاجتماعي مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y_2 = 0.438 X_2 + 0.245 X_6 + 1.677$$

حيث: $\beta_0 = 1.677$ قيمة الثابت

Y_2 = البعد الاجتماعي X_2 = بعد آلية دور اللجان X_6 = بعد آلية التشريعات والقوانين

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتص الفرضية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في

البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في

البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث سنختبر أثر كل من بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية وبعد محور آليات حوكمة المؤسسات والخارجية مجتمعين مع بعضهما البعض على البعد البيئي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-40): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبعدي آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد البيئي.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)	الانحدار معاملات	قيمة (T)	دلالة (T)
البعد البيئي	بعد الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات	0.863	0.745	238.00	0.000	0.303	4.090	0.000
	بعد الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات					0.747	8.978	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

من الجدول السابق رقم (3-40) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.863)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية وبعد محور آليات حوكمة المؤسسات والخارجية مجتمعين مع بعضهما البعض مع البعد البيئي ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.745) وهو يدل على أن ما نسبته (74.5 %) من التغيرات الطارئة والتفسيرية على البعد البيئي كانت نتيجة لتأثير لكل من بعدي محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية ومحور آليات حوكمة المؤسسات والخارجية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وكانت قيمة (F) المحسوبة (238.00) بمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد معنوية الأثر. كما يؤدي زيادة او تحسن بعد الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات بوحدة واحدة الى الزيادة او التحسن في البعد البيئي ب 0.303 وحدة، ويؤدي تحسن او زيادة بعد الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات بوحدة واحدة الى الزيادة او التحسن في البعد البيئي ب 0.747 وحدة.

كما يتضح من الجدول أن مستوى دلالة تأثير بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على البعد البيئي قد بلغت (0.000) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد البيئي بصفة مجتمعة مع المتغير التفسيري الآخر، وبلغ مستوى دلالة أثر بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على البعد البيئي قيمة (0.000) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد البيئي بصفة مجتمعة مع المتغير التفسيري الآخر، وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y_3 = 0.303 A_1 + 0.747 A_2 + (-0.262).$$

حيث: $\beta_0 = -0.262$ = قيمة الثابت

$$Y_3 = \text{البعد البيئي} \quad A_1 = \text{بعد الآليات الداخلية} \quad A_2 = \text{بعد الآليات الخارجية}$$

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لمعرفة أثر الأبعاد الفرعية الستة لمحور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد البيئي قمنا باختباره من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-41): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد البيئي.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)	الانحدار معاملات	قيمة (T)	دلالة (T)
البعد البيئي	بعد آلية دور مجلس الإدارة	0.87	0.757	82.557	0.000	0.004	0.048	0.962
	بعد آلية دور اللجان					0.225	2.808	0.006
	بعد آلية المراجعة الداخلية					0.103	1.469	0.144
	بعد آلية منافسة السوق					0.139	2.220	0.028
	بعد آلية المراجعة الخارجية					0.192	2.941	0.004
	بعد آلية التشريعات والقوانين					0.367	5.147	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

من الجدول السابق رقم (3-41) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.87)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الأبعاد الفرعية الستة لمحور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية مجتمعين مع بعضهم البعض مع البعد البيئي ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.757) وهو يدل على أن

ما نسبته (75.7 %) من التغيرات الطارئة والتفسيرية على البعد البيئي كانت نتيجة لتأثير الأبعاد الفرعية الستة لمحور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وكانت قيمة (F) المحسوبة (82.557) بمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يؤكد معنوية الأثر.

كما يتضح من الجدول أن مستوى دلالة تأثير بعد آلية دور مجلس الإدارة على البعد البيئي قد بلغت (0.962) وهي غير دالة إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في البعد البيئي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وبلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية دور اللجان على البعد البيئي قيمة (0.006) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد البيئي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، كما بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية المراجعة الداخلية على البعد البيئي قيمة (0.144) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في البعد البيئي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، في حين بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية منافسة السوق على البعد البيئي قيمة (0.028) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد البيئي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وأيضاً بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية المراجعة الخارجية على البعد البيئي قيمة (0.004) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد البيئي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وأخيراً بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية التشريعات والقوانين على البعد البيئي قيمة (0.000) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد البيئي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y_3 = 0.225 X_2 + 0.139 X_4 + 0.192 X_5 + 0.367 X_6 + (-0.176).$$

حيث: $-0.176 =$ قيمة الثابت β_0

$Y_3 =$ البعد البيئي $X_2 =$ بعد آلية دور اللجان $X_4 =$ بعد آلية منافسة السوق

$X_5 =$ بعد آلية المراجعة الخارجية $X_6 =$ بعد آلية التشريعات والقوانين

رابعاً- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في البعد

التكنولوجي للتنمية المستدامة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في

البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث سنختبر أثر كل من بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية وبعد محور آليات حوكمة المؤسسات الخارجية مجتمعين مع بعضهما البعض على البعد التكنولوجي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-42): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبعدي آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد التكنولوجي.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)	الانحدار معاملات	قيمة (T)	دلالة (T)
البعد التكنولوجي	بعد الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات	0.771	0.595	119.65	0.000	0.215	2.496	0.014
	بعد الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات					0.651	6.737	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

من الجدول السابق رقم (3-42) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.771)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية وبعد محور آليات حوكمة المؤسسات الخارجية مجتمعين مع بعضهما البعض مع البعد التكنولوجي ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.595) وهو يدل على أن ما نسبته (59.5%) من التغيرات الطارئة والتفسيرية على البعد التكنولوجي كانت نتيجة لتأثير لكل من بعدي محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية ومحور آليات حوكمة المؤسسات الخارجية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وكانت قيمة (F) المحسوبة (119.65) بمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد معنوية الأثر. كما يؤدي زيادة أو تحسن بعد الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات بوحدة واحدة الى الزيادة أو التحسن في البعد التكنولوجي ب 0.215 وحدة، و يؤدي تحسن أو زيادة بعد الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات بوحدة واحدة الى الزيادة أو التحسن في البعد التكنولوجي ب 0.651 وحدة.

كما يتضح من الجدول أن مستوى دلالة تأثير بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على البعد التكنولوجي قد بلغت (0.014) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد التكنولوجي بصفة مجتمعة مع المتغير التفسيري الآخر، وبلغ مستوى دلالة أثر بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على البعد التكنولوجي قيمة (0.000) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد التكنولوجي بصفة مجتمعة مع المتغير التفسيري الآخر، وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y_4 = 0.215 A_1 + 0.651 A_2 + 0.674$$

حيث: $\beta_0 = 0.674$ قيمة الثابت

$Y_4 =$ البعد التكنولوجي $A_1 =$ بعد الآليات الداخلية $A_2 =$ بعد الآليات الخارجية

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على تحقيق البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

لمعرفة أثر الأبعاد الفرعية الستة لمحور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على البعد التكنولوجي قمنا باختباره من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-43): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات على البعد التكنولوجي.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)	الانحدار معاملات	قيمة (T)	دلالة (T)
البعد التكنولوجي	بعد آلية دور مجلس الإدارة	0.779	0.607	40.995	0.000	0.171	1.844	0.067
	بعد آلية دور اللجان					-0.081	-0.865	0.388
	بعد آلية المراجعة الداخلية					0.116	1.411	0.160
	بعد آلية منافسة السوق					0.296	4.029	0.000

0.027	2.237	0.171				بعد آلية المراجعة الخارجية
0.012	2.549	0.213				بعد آلية التشريعات والقوانين

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

من الجدول السابق رقم (3-43) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.779)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الأبعاد الفرعية الستة لمحور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية مجتمعين مع بعضهم البعض مع البعد التكنولوجي ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.607) وهو يدل على أن ما نسبته (60.7 %) من التغيرات الطارئة والتفسيرية على البعد التكنولوجي كانت نتيجة لتأثير الأبعاد الفرعية الستة لمحور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وكانت قيمة (F) المحسوبة (40.995) بمستوى دلالة (0.000) مما يؤكد معنوية الأثر.

كما يتضح من الجدول أن مستوى دلالة تأثير بعد آلية دور مجلس الإدارة على البعد التكنولوجي قد بلغت (0.067) وهي غير دالة إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير على مدى في البعد التكنولوجي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وبلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية دور اللجان على البعد التكنولوجي قيمة (0.388) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في البعد التكنولوجي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، كما بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية المراجعة الداخلية على البعد التكنولوجي قيمة (0.160) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في البعد التكنولوجي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، في حين بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية منافسة السوق على البعد التكنولوجي قيمة (0.000) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد التكنولوجي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وأيضاً بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية المراجعة الخارجية على البعد التكنولوجي قيمة (0.027) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد التكنولوجي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وأخيراً بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية التشريعات والقوانين على البعد التكنولوجي قيمة (0.012) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في البعد التكنولوجي بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y_4=0.296 X_4+ 0.171 X_5+ 0.213 X_6+0.581$$

حيث: 0.581 = قيمة الثابت β_0

Y_4 = البعد التكنولوجي X_5 = بعد آلية المراجعة الخارجية X_4 = بعد آلية منافسة السوق

X_6 = بعد آلية التشريعات والقوانين

خامسا- اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الأولى على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

ولاختبار هذه الفرضية تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في

ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية في

ابعاد التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث سنختبر أثر كل من بعد محور آليات

حوكمة المؤسسات الداخلية وبعد محور آليات حوكمة المؤسسات الخارجية مجتمعين مع بعضهما البعض على

بعد أبعاد التنمية المستدامة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-44): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لبعدي الآليات حوكمة المؤسسات الداخلية

والخارجية على بعد أبعاد التنمية المستدامة.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)	معاملات الانحدار	قيمة (T)	دلالة (T)
بعد أبعاد التنمية المستدامة	بعد الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات	0.856	0.732	222.71	0.000	0.266	4.460	0.000
	بعد الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات					0.551	8.213	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

من الجدول السابق رقم (3-44) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.856)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية وبعد محور آليات حوكمة المؤسسات والخارجية مجتمعين مع بعضهما البعض مع بعد أبعاد التنمية المستدامة ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.732) وهو يدل على أن ما نسبته (73.2 %) من التغيرات الطارئة والتفسيرية على بعد أبعاد التنمية المستدامة كانت نتيجة لتأثير لكل من بعدي محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية ومحور آليات حوكمة المؤسسات الخارجية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وكانت قيمة (F) المحسوبة (222.71) بمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 ، مما يؤكد معنوية الأثر.

كما يتضح من الجدول أن مستوى دلالة تأثير بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على بعد أبعاد التنمية المستدامة قد بلغت (0.000) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في بعد أبعاد التنمية المستدامة بصفة مجتمعة مع المتغير التفسيري الآخر، وبلغ مستوى دلالة أثر بعد محور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية على البعد التكنولوجي قيمة (0.000) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في بعد أبعاد التنمية المستدامة بصفة مجتمعة مع المتغير التفسيري الآخر، وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y=0.266 A_1+0.551 A_2+ 0.815$$

حيث: 0.815 = قيمة الثابت β_0

Y = ابعاد التنمية المستدامة A_1 = بعد الآليات الداخلية A_2 = بعد الآليات الخارجية

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$).

لمعرفة أثر الأبعاد الفرعية الستة لمحور الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات على محور أبعاد التنمية المستدامة قمنا باختباره من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-45): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات على بعد أبعاد التنمية المستدامة.

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	دلالة (F)	الانحدار	معاملات	قيمة (T)	دلالة (T)
----------------	--------------------	----------------	---------------	----------	-----------	----------	---------	----------	-----------

0.943	0.071-	0.005-	0.000	76.157	0.742	0.861	بعد آلية دور مجلس الإدارة	بعد أبعاد التنمية المستدامة
0.008	2.688	0.174					بعد آلية دور اللجان	
0.035	2.124	0.121					بعد آلية المراجعة الداخلية	
0.000	3.608	0.183					بعد آلية منافسة السوق	
0.119	1.569	0.083					بعد آلية المراجعة الخارجية	
0.000	4.187	0.242					بعد آلية التشريعات والقوانين	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات (spss v27)

من الجدول السابق رقم (3-45) نلاحظ بأن قيمة معامل الارتباط قد بلغت (0.861)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الأبعاد الفرعية الستة لمحور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية مجتمعين مع بعضهم البعض مع محور أبعاد التنمية المستدامة ، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.742) وهو يدل على أن ما نسبته (74.2 %) من التغيرات الطارئة والتفسيرية على بعد أبعاد التنمية المستدامة كانت نتيجة لتأثير الأبعاد الفرعية الستة لمحور آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية أما النسبة الباقية فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وكانت قيمة (F) المحسوبة (76.157) بمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد معنوية الأثر.

كما يتضح من الجدول أن مستوى دلالة تأثير بعد آلية دور مجلس الإدارة على بعد أبعاد التنمية المستدامة قد بلغت (0.943) وهي غير دالة إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في بعد أبعاد التنمية المستدامة بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وبلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية دور اللجان على بعد أبعاد التنمية المستدامة قيمة (0.008) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في بعد أبعاد التنمية المستدامة بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، كما بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية المراجعة الداخلية على بعد أبعاد التنمية المستدامة قيمة (0.035) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في بعد أبعاد التنمية المستدامة بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، في حين بلغ

مستوى دلالة أثر بعد آلية منافسة السوق على بعد أبعاد التنمية المستدامة قيمة (0.000) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في بعد أبعاد التنمية المستدامة بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وأيضاً بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية المراجعة الخارجية على بعد أبعاد التنمية المستدامة قيمة (0.119) وهو غير دال إحصائياً، مما يدل على أنه غير قادر على التأثير في بعد أبعاد التنمية المستدامة بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وأخيراً بلغ مستوى دلالة أثر بعد آلية التشريعات والقوانين على بعد أبعاد التنمية المستدامة قيمة (0.000) وهو دال إحصائياً، مما يدل على أنه قادر على التأثير في بعد أبعاد التنمية المستدامة بصفة مجتمعة مع المتغيرات التفسيرية الأخرى، وعليه تكون معادلة الانحدار الخطي المتعدد كالتالي:

$$Y=0.174 X_2+ 0.121 X_3+ 0.183 X_4+0.242 X_6+ 0.879$$

حيث: 0.879 تمثل قيمة الثابت β_0

$Y =$ ابعاد التنمية المستدامة $X_2 =$ بعد آلية اللجان $X_3 =$ بعد آلية المراجعة الداخلية

$X_4 =$ بعد آلية منافسة السوق $X_6 =$ بعد آلية التشريعات والقوانين

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة النتائج:

أولاً: تحليل ومناقشة النتائج الوصفية المتعلقة بالخصائص الشخصية للعينة

1- الجنس: من خلال نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وجدنا أن الذكور يمثلون ما نسبته 63.9 % من أفراد عينة الدراسة بينما بلغت نسبة الإناث 36.1 %، وهذا مؤشر على أن معظم العاملين في المؤسسات محل الدراسة هم من الذكور ويمكن تفسير ذلك لطبيعة أنشطة المؤسسات والتي تتمثل أساساً في إنتاج وتركيب الأجهزة الكهرومنزلية والالكترونية ، فهي أنشطة تمتاز أحياناً بالصعوبة وطول مدة العمل وتتضمن وظائف مهنية وخدمائية وفنية تتناسب بشكل أكبر مع الذكور وتحتاج الى جهد بدني على عكس الإناث، أضف إلى ذلك أن بعض المهام الإدارية غالباً ما ترتبط بجانب ميداني يتطلب معاينة ميدانية في جل الأوقات والظروف إلى وحدات ومقرات العمل التي في معظمها تتمركز خارج محيط المدينة مثل إدارة التخزين، التوزيع، التدقيق او الجودة، كما يمكن اعتبار نسبة 36.1% من الإناث مقارنة بطبيعة النشاط مقبولة الى حد بعيد اذا ما قورنت بمؤسسات أخرى لا تتجاوز فيها النسبة 15 % وإغلبها قد تكون في وظائف إدارية كالموارد البشرية، المحاسبة، التكوين، المالية..... وهذا ما يتوافق مع مبادئ الحوكمة وما نصت عليه خطة التنمية المستدامة افاق 2030 التي تطرقت الى تمكين المرأة من خلال زيادة مشاركتها في سوق العمل لضمان تكافؤ الفرص بين الجنسين من جهة وتعزيز مكانتها في المجتمع وفي صنع القرارات في من جهة اخرى.

2- الفئة العمرية: من خلال الجدول (3-19) المذكور سابقا نلاحظ أن ما نسبة 43.4% من العاملين من فئة اقل من 30 سنة ، بينما بلغت فئة من 30-39 سنة نسبة تساوي 33.1% ، أي بمجموع يقدر ب 76.5% من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة في المؤسسات محل الدراسة وهذا راجع أساسا إلى التوجه الاقتصادي العام اليوم نحو التركيز والاستثمار في الطاقات الشابة القادرة على تقديم الإضافات للمؤسسات والعمل على الاستفادة من الكفاءات الشابة التي تتميز بالديناميكية والإبداع والتطوير بشكل أكبر، إضافة الى تكيفها مع التكنولوجيا حيث الجيل الأصغر يكون عادة أكثر دراية واستخدامًا للتكنولوجيا الحديثة ، كذلك القدرة على تحمل ضغوط ومخاطر العمل. في حين أن النسب الباقية التي تعبر عن العاملين ما فوق 40 سنة والتي تمثل نسبة 23.5% ، فهي تعكس الطاقم القيادي في المؤسسات الذي دائما ما يكون من ذوي الخبرة والمعرفة إضافة الى الاستقرار الوظيفي حيث هذه الفئة العمرية عادة ما تميل الى الاستقرار في وظائفها، كما يمكن أن تفسر هذه النتائج أيضا من أن المؤسسات تعمل على المزج بين عنصري الشباب والخبرة معا، أي التجديد مع التأكيد على الاحتكاك بين الفئات وهو ما ينعكس بالإيجاب على الأداء المتوازن وتناقل الخبرات وتكوين جيل قادر على المسك بزمام الأمور مستقبلا.

3- المؤهل العلمي: تدل النتائج على أن معظم العاملين في المؤسسات محل الدراسة هم من حاملي الشهادات الجامعية حيث بلغت نسبة 79.5% من الحاصلين على شهادة ليسانس والماستر والدكتوراه، وهذا يشير إلى السياسة المنتهجة التي تستهدف استقطاب وتوظيف الطاقات ذات المستوى الجامعي التي تتمتع بمستوى عال من المعرفة والقدرة على التعلم والتطور المستمر، ما يتوافق مع الأعمال والوظائف في المؤسسات محل الدراسة خاصة انها مرتبطة ارتباط وثيق بالتكنولوجيا الحديثة والتحول الرقمي.

هذه النسبة الكبيرة تعد مؤشرا إيجابيا ومؤثرا في بيئة عمل المؤسسات، وتعكس التزامها بتوظيف أفراد ذوي كفاءة عالية وقادرة على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

4- المركز الوظيفي: نسبة الإطارات المسيرة بلغت 24.1% وهو أمر منطقي كون هذه الفئة في الغالب يتمتعون بمهارات وخبرات جد عالية في التخطيط والتوجيه والابتكار، يتولون المهام الرئيسية المهمة ومسؤولون عن رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الرئيسية كرؤساء الأقسام و مدراء المديریات و المصالح ، ونسبة 44.6% تمثل أعوان التحكم الذين يقومون بأدوار الرقابة والإشراف على العمليات يتمتعون بخبرة ميدانية مقبولة، بينما بلغت نسبة أعوان التنفيذ 31.3% هؤلاء العمال يتولون تنفيذ المهام اليومية والعمليات الميدانية مع متابعتهم و الاشراف عليهم من طرف عمال اكثر خبرة وتجربة لكسب خبرات ومعارف جديدة تساعدهم في تطوير الأداء مستقبلا بحكم نقصهم للخبرة والتجربة الميدانية ومعظمهم يفتقرون الى الخبرة، هذه النسب تعكس الهيكل التنظيمي المتوازن للمؤسسات في تقسيم المهام و الأدوار.

5- سنوات الخبرة: من خلال النتائج تبين أن ما نسبته 32.5% خبرتهم اقل من 5 سنوات و 41% يملكون خبرة بين 05 و 10 سنوات و الباقي يملكون خبرة تفوق 10 سنوات بنسبة تساوي 26.5% هذا التوزيع يعكس

مزيجًا جيدًا من الخبرات المختلفة يدل على اهتمام المؤسسة بإطاراتها ويعكس أيضا الاستقرار الوظيفي لعمال المؤسسة ومدى مسؤوليتهم تجاه المؤسسة وخبرتهم وهو ما ينعكس على حسن التسيير. تعبر نسبة العمال الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات من أفراد العينة المدروسة على فئة حديثة التعيين والتوظيف هؤلاء يكونون في بداية مسيرتهم المهنية، وهم عادةً في أمس الحاجة الى التوظيف ودخول عالم الشغل أكثر استعدادًا وحماسًا لتعلم مهارات جديدة وتطوير أنفسهم بسرعة، وهذا أيضا يعزز سعي المؤسسة الدائم إلى توظيف الطاقات الشابة باستمرار من اجل الاستفادة منهم وبناء قاعدة بشرية مستقبلية مسؤولة ذات كفاءة قادرة على تعويض الفئة التي أصبحت غير قادرة على العطاء بشكل جيد او التي هي على أبواب التقاعد.

بينما تمثل النسبة الأعلى ب 41 % الفئة التي تملك خبرة بين 05 الى 10 سنوات هذه الفئة تمثل العمود الفقري للمؤسسات، تجمع بين الخبرة الكافية لفهم خصوصيات ومتطلبات العمل والقدرة على التكيف مع التغيرات، لديهم معرفة عميقة بمجالهم ويمكنهم تقديم أداء مستقر وموثوق.

اما الفئة التي تفوق خبرتها 10 سنوات هذا قد يدل على انخفاض نسبي في معدل دوران الموظفين (العمل) مع وجود بيئة عمل إيجابية تجذب الموظفين وتُشجعهم على البقاء، كما يمتلك هؤلاء الموظفين ثروة من المعرفة والمهارات المكتسبة من خلال سنوات الخبرة الطويلة في المجال يُمكن أن تفيد المؤسسة في حل المشكلات بشكل إبداعي، وتقديم الاقتراحات القيّمة، وتعزيز كفاءة العمليات، وتطوير وتدريب الموظفين الجدد، هذا ما يساهم في تعزيز ثقافة المؤسسة، ونقل المعرفة للأجيال القادمة.

ثانيا: تحليل ومناقشة نتائج الفرضيات

1- الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)،

من خلال النتائج المتوصل اليها تبين لنا وجود علاقة ارتباطية طردية بين محوري الآليات الداخلية والخارجية مع البعد الاقتصادي، كما ظهرت نسبة تأثير محوري الآليات الداخلية مجتمعة مع والآليات الخارجية مجتمعة معا بنسبة 47.4 % على البعد الاقتصادي والباقي يعود لمتغيرات تفسيرية أخرى ، والملاحظ كذلك ان ميل الانحدار لكل من بعد الآليات الداخلية وبعد الآليات الخارجية كانا موجبين بقيمة 0.187 و0.503 على التوالي مما يدل على وجود علاقة موجبة بين محوري الآليات والبعد الاقتصادي أي كلما تغير محوري الآليات تغير البعد الاقتصادي في نفس الاتجاه.

ومن خلال قيمتي ميل الانحدار نستنتج ان الآليات الخارجية لها تأثير أكبر من الآليات الداخلية بالنسبة للبعد الاقتصادي كأحد ابعاد التنمية المستدامة ومؤشرات قياسه ، هذا ما يفسر تطبيق الآليات الخارجية في

المؤسسة كان بمعدلات أكبر نسبيا من الآليات الداخلية مما يدل على ان التزام المؤسسات محل الدراسة واهتمامها كبير بالتشريعات والقوانين من خلال احترام سيادة القانون وتنفيذ التعليمات واللوائح المنصوص عليها والتي تحكم وتضبط سير عمل المؤسسات ،إضافة الى الوعي والفهم الكبير لعمال المؤسسات بالقوانين كونها توفر لهم الحماية الكاملة وتعزز من مبادئ المساواة والعدالة ،أيضا اهتمام المؤسسة بألية منافسة السوق وهذا امر منطقي كون ان أي مؤسسة قائمة هدفها خلق قيمة مضافة وضمان تحقيق اكبر حصة سوقية ممكنة مع المنافسة في الأسواق لتعظيم الأرباح التي تعود نتائجها بالإيجاب على جميع المشاركين والفاعلين في المؤسسات محل الدراسة هذا ما يجعل المؤسسات تولي لها اهتمام زائد، دون ان ننسى وعي وإدراك المؤسسة على أهمية المراجعة الخارجية حيث يعلمون ان المراجعة الخارجية واستقلالية المراجع الخارجي تعطي صورة واضحة ودقيقة عن أداء المؤسسة إضافة الى كشف الفجوات المالية الموجودة وإعطاء الحلول مما يقلل المخاطر في المؤسسة خاصة فهم العاملين ان المراجع الخارجي من شأنه ان يعطي الثقة بين جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة. بينما تأثير الآليات الداخلية كان بنسبة متوسطة بالمقارنة بين الميلين وهذا ما يفسر نقص اهتمام والالتزام المؤسسات بالآليات الداخلية المتمثلة في مجلس الإدارة، دور اللجان، المراجعة الداخلية في تأثيرها على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة راجع لثقافة وذهنية العمال وشعورهم انها لا تحمل وزن كبير في نظرهم ولا تؤثر كثيرا على اهداف المؤسسة، و ما تم استنتاجه من خلال معادلة الانحدار الخطي المتعدد التي تظهر كل المتغيرات المستقلة على حدى المتعلقة بالآليات الداخلية والآليات الخارجية على المتغير التابع المتمثل في البعد الاقتصادي الذي رأينا فيها تأثير ألية منافسة السوق على حدى كان قوي على البعد الاقتصادي ، الا ان الآليات الأخرى الخمس المتبقية لم يظهر تأثيرها على حدى عكس تأثيرها مجتمعة . ما يبين وجود تأثير جزئي لبعض الابعاد وليس تأثير كلي، وهذا ما اتفق مع دراسة (جوادي سميرة،2020).

2- الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الأولى على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha < 0.05$).

من خلال النتائج المتوصل اليها والمتعلقة بتأثير التكامل بين الآليات الداخلية والخارجية على البعد الاجتماعي كأحد ابعاد التنمية المستدامة ومؤشرات قياسه يتضح ان توجد علاقة ارتباطية طردية بين محوري الآليات الداخلية مجتمعة والآليات الخارجية مجتمعة مع محور البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، كما تظهر نسبة التأثير والتي تقدر ب 45.5% وهي نسبة متوسطة يعود للآليات الداخلية والآليات الخارجية مجتمعة ومتكاملة مع بعضها على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، بينما 54.5% يعود لمتغيرات تفسيرية أخرى. وهذا ما يتفق مع دراسة (بركات فرج محمد ،2021).

والملاحظ أيضا من خلال ميل الانحدار ان تأثير الآليات الداخلية مجتمعة والآليات الخارجية مجتمعة على البعد الاجتماعي كان 0.360 و0.303 على الترتيب، هذا ما يوضح التوازن والتقارب في درجات التأثير للآليات الداخلية والآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات على التغير في البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، هذا ما يفسر ان التزام المؤسسات بتطبيق الآليات الداخلية والآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات متقارب جدا ويكاد يكون متساوي، لما يتعلق الامر بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، و بالعودة الى معادلة الانحدار الخطي المتعدد التي تظهر كل المتغيرات الستة المستقلة المتعلقة بالآليات الداخلية والآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات وتأثيرها منفردة على المتغير التابع المتمثل في البعد الاجتماعي نرى ان وجود تأثير لدور اللجان على حدى المندرجة ضمن الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات على البعد الاجتماعي، وتأثير آلية التشريعات والقوانين على حدى التي تدرج ضمن الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات من خلال ميلي التأثير او الانحدار مما يفسر تأثيرهما على حدى، بينما الآليات الأخرى الأربعة المتبقية ليس لها تأثير جوهري منفردة، عكس التأثير وهي مجتمعة. وهذا ما يختلف مع دراسة (صديقي خضرة، 2021)

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الأولى على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية على تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال نتائج الفرضية المتوصل اليها والمتعلقة بتأثير التكامل بين الآليات الداخلية والخارجية على البعد البيئي كأحد ابعاد التنمية المستدامة ومؤشرات قياسه يتضح ان توجد علاقة ارتباطية طردية بين محوري الآليات الداخلية مجتمعة والآليات الخارجية مجتمعة مع محور البعد البيئي للتنمية المستدامة، كما تظهر نسبة التأثير والتي تقدر ب 74.5% وهي نسبة عالية ومقبولة جدا تعود للآليات الداخلية والآليات الخارجية مجتمعة ومتكاملة مع بعضها على البعد البيئي للتنمية المستدامة، بينما 25.5% يعود لمتغيرات تفسيرية أخرى هذا يبرهن ان للآليات الداخلية والخارجية مجتمعة دور كبير في التأثير على البعد البيئي للتنمية المستدامة،

وبالنظر الى ميلي الانحدار لكل من الآليات الداخلية مجتمعة مع بعضها والآليات الخارجية مجتمعة مع بعضها بمعاملات تقدر ب، 0.303 و 0.747 على الترتيب، وهي معاملات موجبة مما يدل على علاقة طردية موجبة بين محوري الآليات والبعد البيئي والتغير سيكون بنفس الاتجاه، ومن خلال المعاملات كذلك نستنتج ان تأثير الآليات الخارجية كان اكبر من تأثير الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات، و يعني التزام المؤسسات بتطبيق الآليات الخارجية للحوكمة والاهتمام بها يبدو بنسبة اكثر من تطبيق الآليات الداخلية لما يتعلق الامر بالبعد البيئي للتنمية المستدامة، ربما هذا راجع الى التزام المؤسسات بالقوانين واللوائح المتعلقة بحماية البيئة والامن وصحة الانسان، إضافة الى دور المراجعة الخارجية في التقليل من المخاطر البيئية و دوره الرقابي عن الأنشطة البيئية والأداء البيئي التي تدرج في القوائم المالية للمؤسسة ، اما من ناحية منافسة

السوق فالمؤسسات تسعى للحفاظ على تنافسيتها و استمرارها في الأسواق وتحقيق اهداف المؤسسة كل هذا يجعلها تهتم بالإنتاج والتسويق لمنتجات تراعي الاعتبارات البيئية من جهة و يحسن صورة المؤسسة خارجيا من جهة أخرى لاهتمامها بالجوانب البيئية، اما الالتزام بالآليات الداخلية فكان متوسط الى حد ما يرجع الى نظرة وأسلوب تفكير الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة ، و هذا ما رأيناه سابقا في معادلة الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات الستة المستقلة مجتمعة وتأثيرها على البعد البيئي للتنمية المستدامة من خلال معاملات التأثير لها حيث نلاحظ ان كل من دور اللجان، آلية منافسة السوق، آلية المراجعة الخارجية، آلية التشريعات والقوانين قادرة على التأثير منفردة مع تأثير متغيرات تفسيرية أخرى، بينما الآليات الأخرى لم يظهر تأثيرها منفردة عكس التأثير مجتمعة وبالتالي نستنتج ان التأثير الموجود هو تأثير لبعض المتغيرات وليس كل المتغيرات المستقلة. وهذا ما يتفق مع دراسة (بن عيسى ريم، 2019).

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الأولى على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية والآليات الخارجية على تحقيق البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال نتائج الفرضية والمتعلقة بتأثير التكامل بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية على البعد التكنولوجي كأحد ابعاد التنمية المستدامة ومؤشرات قياسه يتضح انه توجد علاقة ارتباطية طردية بين محوري الآليات الداخلية مجتمعة والآليات الخارجية مجتمعة مع محور البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة، كما تظهر نسبة التأثير والتي تقدر ب 59.5% من المتغيرات الطارئة على البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة يعود للآليات الداخلية والآليات الخارجية مجتمعة مع بعضها، بينما 41.5% يعود لمتغيرات تفسيرية أخرى.

وبالنظر الى ميلي الانحدار لكل من الآليات الداخلية مجتمعة مع بعضها والآليات الخارجية مجتمعة مع بعضها بمعاملات تقدر ب 0.215 و 0.651 على الترتيب ، ومن خلالها نستنتج ان تأثير الآليات الخارجية كان اكبر بمعدل عالي من تأثير الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات في تأثيرها على البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة، وهذا يعني التزام المؤسسات بتطبيق الآليات الخارجية للحوكمة والاهتمام بها يبدو بأكثر جدية وصرامة مقارنة بتطبيق الآليات الداخلية لما يتعلق الامر بالبعد التكنولوجي للتنمية المستدامة، ربما راجع الى اهتمام المؤسسة بالمنافسة والربحية و الحصول على اكبر حصة سوقية يجعلها تهتم بتطوير منتجات مواكبة للتكنولوجيا الحديثة، إضافة الى اهتمامها بالابتكار و الابداع التي ترتبط ايضا بالتطور التكنولوجي من اجل تصميم منتجات جديدة متطورة تحقق لها التمييز ،دون ان ننسى عمل المراجع الخارجي وفق برامج وطرق وأساليب تكنولوجية حديثة تسهل عليه العمل بأريحية و تعطي نتائج جد دقيقة ومضمونة عند تأدية مهامه المتمثلة في الرقابة والتدقيق و اكتشاف الفجوات والثغرات تحت اطار احترام وتطبيق القوانين والتنظيمات المعمول بها مما يوفر الحماية والعدالة للجميع في الحقوق والواجبات وتحمل المسؤوليات، و هذا ما رأيناه من

خلال معادلة الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات الستة المستقلة مجتمعة وتأثيرها على البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة حيث ان التأثير على حدى لكل من آلية منافسة السوق، آلية المراجعة الخارجية، آلية التشريعات والقوانين، من خلال معاملات التأثير مما يبين ان الآليات الخارجية قادرة على التأثير على البعد التكنولوجي مع تأثير متغيرات تفسيرية أخرى، بينما الآليات الأخرى لم يظهر تأثيرها على حدى، عكس تأثيرها وهي مجتمعة وهذا ما اتفق مع دراسة (بريار صافية، معراجي عبدالمالك، 2017)

5- الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)،

من خلال نتائج الفرضية الرئيسية والمتعلقة بأثر العلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات في ابعاد للتنمية المستدامة، يتضح انه توجد علاقة ارتباطية طردية بين محوري الآليات الداخلية مجتمعة والآليات الخارجية مجتمعة مع محور ابعاد للتنمية المستدامة، كما تظهر نسبة التأثير والتي تقدر ب 73.2% من المتغيرات الطارئة على ابعاد للتنمية المستدامة يعود للآليات الداخلية والآليات الخارجية مجتمعة ومتكاملة مع بعضها وهي نسبة مرتفعة جدا، بينما 26.8% يعود لمتغيرات تفسيرية أخرى وهذا ما يتفق مع دراسة (عوادي عبد القادر، 2022)

وبالنظر الى ميلي الانحدار لكل من الآليات الداخلية مجتمعة مع بعضها والآليات الخارجية مجتمعة مع بعضها بمعاملات تأثير تقدر ب 0.266 و 0.551 على الترتيب ،و هي معاملات موجبة مما يدل على علاقة طردية موجبة بين محور آليات الحوكمة ومحور ابعاد التنمية المستدامة والتغير الحاصل سيكون بنفس الاتجاه، ومن خلال المعاملات كذلك نستنتج ان تأثير الآليات الخارجية كان اكبر من تأثير الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات في تأثيرها على محور ابعاد للتنمية المستدامة، ما يعني التزام المؤسسات بتطبيق الآليات الخارجية للحوكمة والاهتمام بها يبدو بنسبة اعلى من نسبة تطبيق والاهتمام بالآليات الداخلية لما يتعلق الامر بأبعاد للتنمية المستدامة، هذا الفرق قد نفسره بالدور والتأثير الذي تلعبه الآليات او الابعاد او حتى العوامل الخارجية التي تؤثر في بيئة عمل المؤسسات الذي يعود الى :

- العوامل الخارجية مثل القوانين الحكومية، واللوائح التنظيمية، والمعايير الدولية تكون عادة مدعومة بقوة تنفيذية كبيرة. هذا يجعل الالتزام بها إلزامياً ومعرضاً لعقوبات في حال عدم الامتثال، مما يزيد من درجة العمل بها مقارنة بالسياسات الداخلية التي قد تغتفر إلى نفس المستوى من القوة التنفيذية والعقوبات.
- الآليات الخارجية غالباً ما تُعتبر أكثر مصداقية وحيادية لأنها تأتي من جهات مستقلة مثل المراجع الخارجي، دور وسيادة القانون، لهذا العمال في ذهنهم ومن حيث ثقافتهم يرون هذه الآليات على أنها أقل

تأثيراً بالآليات الداخلية التي تفتقر الى المصداقية والعدالة في نظرهم واعتقادهم، مما يزيد من احترامهم والتزامهم بالآليات الخارجية أكثر.

■ الالتزام بالمعايير واللوائح الخارجية يمكن أن يكون له تأثير مباشر على سمعة المؤسسة على المستويين المحلي والدولي، المؤسسات تهتم بسمعتها بين العملاء والمستثمرين والشركاء، لذلك يكون لديها حافز أكبر لضمان الالتزام بالمعايير الخارجية لزيادة تنافسيتها وحصصها السوقية.

■ قد تكون الثقافة المؤسسية غير محفزة بما فيه الكفاية لدعم الآليات الداخلية، بينما تكون القوانين واللوائح الخارجية مدعومة بثقافة أوسع تتجاوز حدود المؤسسة، مما يجعل الالتزام بها أكثر قبولاً من قبل العمال.

■ الآليات الداخلية قد تفتقد نسبياً للموضوعية والشفافية والاستقلالية وتطغى عليها المصالح الشخصية أكثر من المصالح العامة للمؤسسة.

■ الدافع الاقتصادي والاجتماعي حيث قد يشعر العمال بأن الالتزام بالآليات والمعايير الخارجية كمنافسة السوق والتشريعات والقوانين إضافة الى المراجعة الخارجية هي من تساهم وتؤثر في تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية على نطاق أوسع، مثل تحسين بيئة العمل، الحفاظ على حقوق العمال وتحقيق العدالة، تحقيق أرباح كبيرة للمؤسسة من خلال منافسة الأسواق التي من شأنها ان تحسن لهم وضعهم المالي عن طريق زيادة الأجور والمكافآت، هذا الشعور قد يزيد من دافعيتهم للالتزام بالآليات الخارجية.

وهذا ما تأكدنا منه في معادلة الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات الستة المستقلة مجتمعة وتأثيرها على ابعاد التنمية المستدامة حيث نلاحظ ان تأثير على حدا لكل من، دور اللجان، آلية المراجعة الداخلية، آلية منافسة السوق، آلية التشريعات والقوانين، من خلال معاملات التأثير مما يبين انها قادرة على التأثير على ابعاد التنمية المستدامة مع متغيرات تفسيرية أخرى، بينما الآليات الاخرى كان تأثيرها غير واضح على حدى، عكس تأثيرها وهي مجتمعة.

ومما سبق يمكن القول ان العلاقة التكاملية للآليات الداخلية والآليات الخارجية مجتمعة لها تأثير على ابعاد التنمية المستدامة، عكس تأثير كل متغير مستقل على حدى (منفرد)، مما يبين دور التكامل والتداخل ويثبت قوتها وصحتها. وهذا ما يختلف مع دراسة (بالال نصيرة، 2023)

خلاصة الفصل:

استناداً إلى ما تم مناقشته في هذا الفصل، والمتمثل في الدراسة التطبيقية التي تهدف إلى تقييم فعالية آليات حوكمة المؤسسات لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة، بالإضافة إلى اختبار تأثير مختلف هذه الآليات الداخلية والخارجية على ابعاد التنمية المستدامة، و قمنا بوصف خصائص مفردات العينة ومتغيرات الدراسة بالاعتماد على مقاييس التحليل الوصفي ، ثم تناولنا بشكل مفصل فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام أدوات وأساليب التحليل الاحصائي المناسبة للفرضيات ،حيث تمكنا من الإجابة عن الفرضيات الموضوعية سابقا، وتم مناقشة النتائج وتحليلها والتأكد من صحة الفرضيات او عدمها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات في ابعاد التنمية المستدامة، وكذلك أثبتت النتائج:

- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية مجتمعة في البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة.
- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية مجتمعة في البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.
- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية مجتمعة في البعد البيئي للتنمية المستدامة.
- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية مجتمعة في البعد التكنولوجي للتنمية المستدامة.

خاتمة

تعد آليات الحوكمة أساسًا جوهريًا لتحقيق ابعاد التنمية المستدامة، وذلك من خلال توفير إطار تنظيمي ومؤسسي يضمن تحقيق الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية والتكنولوجية بشكل متوازن وفعال عبر تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة وسيادة القانون، إلى جانب إشراك المجتمع ودعم الاستدامة البيئية حيث تساهم آليات الحوكمة الداخلية والخارجية في خلق بيئة مواتية للتنمية المستدامة، كما أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات حوكمة رشيدة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات العالمية المعاصرة وتضمن مستقبلًا مستدامًا للأجيال الحالية والقادمة، هذه الآليات التي اثبتت هشاشتها وتأثيرها الكلي ما إذا تم تطبيق كل آلية على حدى، واطهرت نتائج جد مرضية تحقق المبتغى المطلوب عند تطبيقها مجتمعة.

فالتكامل بين الآليات الداخلية والخارجية يعد أمرًا حيويًا لتحقيق التنمية المستدامة، حيث الجمع بين قوة التنفيذ والمصدقية للآليات الخارجية مع دور واهمية تعزيز الآليات الداخلية وتوفيرها يمكن أن يخلق نظام حوكمة فعال وشامل، هذا التكامل يمكن أن يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية ويواكب القدرات التكنولوجية، ويوفر إطارًا قويًا لتحقيق ابعاد التنمية المستدامة.

وتستعرض هذه الدراسة الإطار النظري لمتغيراتها حيث تطرقنا الى الإطار النظري لحوكمة المؤسسات من خلال التعريف والأهمية والآليات، والإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة من خلال تعريفها، أهدافها ابعادها، كما استخدمت الدراسة أيضا عددا من المقاييس لقياس أثر العلاقة التكاملية للآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في ابعاد التنمية المستدامة. وتم اختبار فرضيات الدراسة والتي ساعدت على استخلاص بعض النتائج وتقديم بعض التوصيات، وكذا آفاق لدراسات وأبحاث مستقبلية

➤ نتائج الدراسة:

بعد معالجة مختلف جوانب الموضوع في فصوله الثلاثة تم التوصل الى عدة نتائج نذكر منها:

1 - الجانب النظري:

- حوكمة المؤسسات ظهرت كاستجابة للعديد من الفضائح المالية والفساد المؤسسي، هذه الفضائح سلطت الضوء على الحاجة الى تعزيز الشفافية والمساءلة، وضرورة تطبيق الممارسات الجيدة في الإدارات والالتزام بالمعايير الأخلاقية.
- تعتبر المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، صندوق النقد الدولي، وكذلك معهد التمويل الدولي من اهم المبادئ المرجعية والنموذجية في مجال الحوكمة، والتي تستمد منها الدول المبادئ التوجيهية لمؤسساتها وهيئاتها وتستند اليها.

- مبادئ الحوكمة المتمثلة في الشفافية، الإفصاح، المسؤولية، العدالة والمساءلة، تشكل الأساس الذي تبنى عليه السياسات والممارسات التي تضمن جودة وفعالية إدارة المؤسسات، يمكن اعتبار هذه المبادئ بمثابة دليل أخلاقيات مهنية للمؤسسات، حيث توفر إطاراً عاماً لتوجيه السلوك واتخاذ القرارات.
- حوكمة المؤسسات عبارة عن مجموعة من الآليات الداخلية وأخرى خارجية، تعمل هذه الآليات بشكل مترابط ومتكامل لتعزيز الحوكمة والرفع من الأداء في المؤسسات بدعم بيئة العمل.
- يتطلب تحقيق التنمية المستدامة تغيير النمط السائد للنشاط التنموي في ترشيد استغلال الموارد الاقتصادية بما يضمن تلبية احتياجات الأجيال الحالية مع مراعاة احتياجات الأجيال المستقبلية، وباستخدام التقنية النظيفة لحماية للبيئة وللمحد من تدهورها.
- تقوم التنمية المستدامة على مجموعة من الأبعاد المتداخلة والمتكاملة فيما بينها ضمن إطار تفاعلي يتسم بالضبط والتنظيم والترشيد للموارد، والتي يجب التركيز عليها جميعها بنفس المستوى من الأهمية.
- التنمية المستدامة هي التفاعل بين عناصر المجتمع والبيئة والاقتصاد بطريقة متوازنة هدفها تحقيق الاستدامة.
- البعد التكنولوجي يلعب دوراً حيوياً في التنمية المستدامة في ظل متطلبات العصر الحالي الذي يتجه الى عالم التحول الرقمي، حيث يمكن أن تسهم التكنولوجيا في حل العديد من التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، بطرق تعزز الاستدامة على المدى الطويل.
- يعتمد الوصول الى التنمية المستدامة على تطبيق الحوكمة الرشيدة، فالحوكمة ليست هدفاً بحد ذاته فقط ولكن شرط من الشروط الضرورية حتى تتحقق التنمية المستدامة.

2- الجانب التطبيقي:

- تولي المؤسسات اهتمام بدرجات متفاوتة لآليات حوكمة المؤسسات وابعاد التنمية المستدامة وهذا ما شهدناه من خلال استجابة افراد العينة ودرجة الموافقة لديهم.
- تسير المؤسسات وفق استراتيجية صحيحة وواضحة تهدف بدرجة اولى الى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، مراعية التغيرات البيئية في بيئة الاعمال، وتسعى الى تحقيق التفوق والتميز بالاعتماد على رأس مالها البشري وكذا مواردها المادية عبر تحسين هيكلها وتطوير أنظمتها الوظيفية من اجل اشباع السوق المحلية بمنتجات ذات جودة عالية.
- هناك تأثير إيجابي لبعده الآليات الداخلية المتمثلة في (مجلس الإدارة، دور اللجان، دور المراجعة الداخلية) مجتمعة على ابعاد التنمية المستدامة.
- هناك تأثير إيجابي لبعده الآليات الخارجية المتمثلة في (آلية منافسة السوق، دور المراجعة الخارجية، التشريعات والقوانين) مجتمعة على ابعاد التنمية المستدامة.

- هناك تأثير جزئي وليس كلي للآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات على مدى في ابعاد التنمية المستدامة.
- هناك تأثير لبعض الابعاد من محور الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات على مدى وهي (آلية منافسة السوق) في البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة.
- هناك تأثير لبعض الابعاد من محور الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات على مدى وهي (دور اللجان، التشريعات والقوانين) في البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.
- هناك تأثير لبعض الابعاد من محور الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات على مدى وهي (دور اللجان، آلية منافسة السوق، دور المراجعة الخارجية، التشريعات والقوانين) في البعد البيئي للتنمية المستدامة.
- هناك تأثير لبعض الابعاد من محور الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات على مدى وهي (دور اللجان، دور المراجعة الخارجية، آلية منافسة السوق، التشريعات والقوانين) في ابعاد التنمية المستدامة.
- تأثير كل من بعدي منافسة السوق والتشريعات والقوانين على حدي كان بارزا في ابعاد التنمية المستدامة.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لأثر العلاقة التكاملية بين الآليات الداخلية والآليات الخارجية على ابعاد التنمية المستدامة.

➤ اقتراحات الدراسة:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم عدد من التوصيات، والتي من شأنها أن تساعد على التطبيق الجيد لآليات الحوكمة داخل المؤسسات التي من شأنها ان تعزز التنمية المستدامة وتدعم وتشجع على الاستثمار في بيئة العمل في الجزائر:
- ضرورة تعزيز الاهتمام والحث على التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة التي لها ارتباط وثيق بالآليات الداخلية والخارجية، فغياب المبادئ كإفصاح والشفافية والمسائلة تضعف دور تلك الآليات.
- تعزيز البعد الأخلاقي في المؤسسات عن طريق مدونة سلوك وأخلاقيات، ودعم تطبيقها باستمرار من خلال التوعية والتدريب على تبني سلوكيات من شأنها أن تنمي روح المسؤولية لدى موارد المؤسسة البشرية وزيادة إحساسهم بالانتماء.
- ضرورة اصدار قانون او لائحة تتضمن المبادئ الأساسية التوجيهية لحوكمة المؤسسات في الجزائر التي تضبط وتنظم سير عمل الإدارات والمؤسسات.

- تدعيم دور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات كأحد أهم الخصائص لحوكمة المؤسسات، من خلال دمج السلوك المسؤول اجتماعيا في المؤسسة للمساهمة في التنمية المستدامة.
- ضرورة تفعيل نظم الرقابة وخاصة الرقابة الداخلية من خلال دور لجنة المراجعة والمراجع الداخلي وهي بمثابة خطوة حيوية لتحسين الإدارة والكفاءة التشغيلية وضمان الامتثال والنزاهة داخل المؤسسة.
- ضرورة توفر ثقافة مؤسسية من خلال التزام وانضباط العمال اتجاه دور مجلس الإدارة واللجان التابعة له باعتبارها آليات مهمة في تحقيق اهداف المؤسسة مثل الآليات الأخرى.
- الاهتمام بالبعد البيئي الذي يعتبر الحلقة الأهم في تحقيق التنمية المستدامة وتدعيم وتشجيع المناخ الاستثماري في بيئة العمل في الجزائر الذي يعكس الصورة والسمعة الجيدة للمؤسسات.
- تعزيز الحوكمة الرشيدة التي تسعى الى تعزيز وخلق التوازن بين البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لتحقيق الاستدامة التي تلبي احتياجات الأجيال الحالية وتحترم احتياجات الأجيال اللاحقة.
- وجوب الاهتمام بالعنصر البشري خاصة من الجانب الاجتماعي لتحفيزه وتشجيعه، فهو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه الوظيفي المتميز على تحقيق اهداف المؤسسة، كما ان الإنسان هو محور قضية التنمية وعنصرها الفعال وهو في الوقت نفسه هدفها فمنه تبدأ التنمية وتتمو بكل اتجاهاتها، وإليه تعود.
- ضرورة خلق الانسجام والتكامل بين الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات من جهة، وابعاد التنمية المستدامة من جهة أخرى فالحوكمة والتنمية المستدامة هي مجموعة من القواعد والآليات والممارسات المتداخلة والمترابطة فيما بينها.
- ضرورة الرقمنة والتحول الرقمي الذي يعزز مبادئ الشفافية والافصاح والمساءلة، ويساهم بشكل كبير في تسهيل عمليات الرقابة والتقليل من الفساد.
- الحوكمة والتنمية المستدامة وجهان لعملة واحدة، فدمج الحوكمة الجيدة مع التنمية المستدامة يعزز القدرة على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن ومستدام.

➤ افاق الدراسة

يعتبر موضوعي حوكمة المؤسسات والتنمية المستدامة من المواضيع الحديثة والهامة التي تشغل الرأي العام المحلي والدولي والتي تمتاز بأهمية كبيرة نظرا لسعي المؤسسات بشكل مستمر لرفع جودة ومستوى أدائها وأداء وسلوك مواردها البشرية، وبحكم أن كل المتغيرين يتميز بالتشعب والانتساع، يبقى أمر إثراء الموضوع من جوانبه المختلفة مفتوح أمام كل الباحثين خاصة على الصعيد المحلي، وعليه يمكننا اقتراح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون افاق بحثية مستقبلية:

- دور الحوكمة البيئية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة في ظل التغير المناخي.

- تأثير التكنولوجيا الرقمية على ممارسات الحوكمة المؤسسية.
- تحديات الحوكمة في إدارة ودعم المؤسسات الناشئة مع دراسة لبعض المؤسسات الناشئة.
- أثر الحوكمة الرقمية وتطبيقات التكنولوجيا النظيفة والمستدامة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة.
- أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تعزيز آليات الحوكمة الرشيدة.

المصادر والمراجع

1. الأمير عبد القادر حفوطة، البشير زبيدي بن طاهر، حوكمة الشركات في بيئة الاعمال الدولية، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022،
2. أحمد الحوامدة، حوكمة الشركات، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، 2021،
3. سامح عبد المطلب، ياسمين جودة السنطيل، حوكمة المؤسسات في ضوء الفكر المعاصر، الأردن، 2020،
4. سفير محمد، بوبكر مصطفى، حوكمة الشركات، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2018،
5. سهير حامد، إشكالية التنمية في الوطن العربي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007،
6. صديقي خضرة، رهانات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2021،
7. طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات والازمة المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009،
8. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، مدخل تكاملي لمفاهيم للتنمية المستدامة وتطبيقاتها، العبيكان للنشر، الطبعة الأولى، السعودية، 2015،
9. عبد العظيم بن محسن الحمدي، حوكمة الشركات، دار الكتب الوطنية، اليمن، 2020،
10. عبير شعبان عبده، سحر عبد الرؤوف القفاش، التنمية الاقتصادية ومشكلاتها، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر، 2013،
11. عدنان قباجة، مهند حامد، إبراهيم الشقاقي، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية، فلسطين، 2008،
12. علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011،
13. لزهرة عابد، حوكمة الشركات، الفا للوثائق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2022،
14. ماهر أبو المعاطي علي، الاتجاهات الحديثة في التنمية الشاملة-معالجة محلية ودولية وعالمية لقضايا التنمية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2012،
15. ماهر جابر محمد، حوكمة الجامعات العالمية والعربية، وكالة الصحافة العربية ناشرون، مصر، 2023،
16. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، حوكمة الشركات، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2020،

17. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007،
18. محمد عبد الفتاح العشماوي، غريب جبر عنان، حوكمة الشركة الأطراف الراصدة والمشاركة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2010،
19. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، مصر، 2008،
20. مدحت ابو النصر، ياسين مدحت محمد، التنمية المستدامة مفهومها - ابعادها - مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017،
21. مدحت محمد ابو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
22. مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008،
23. مصطفى يوسف كافي، التنمية المستدامة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2017،
24. مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، ايمان بوربيع، الحوكمة المؤسسية، الفا للوثائق، الجزائر، 2018،
25. نصر على عبد الوهاب، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007،
26. العزاوي رحيم يونس كرو، مقدمة في منهجية البحث العلمي، دار دجلة، الطبعة الأولى، عمان، 2008،
27. عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو الزنط، التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014،
28. سالم صلاح الحسيناوي، الإدارة المالية الشاملة، دار الرضون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018،
- الأطروحات والرسائل الجامعية:**
29. بن عيسى ريم، دراسة تحليلية لأثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المصرفي-دراسة تطبيقية على البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة الجزائر، 2018-2019،
30. بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات واثرها على الأداء، مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماجيستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012،

31. بوراس بودالية، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، مالية وإدارة اعمال، جامعة عين تموشنت، 2021-2022،
32. جوادي سميرة، اثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي لشركات التأمين التكافلي، رسالة دكتوراه علوم اقتصادية تخصص بنوك وتأمينات، جامعة ورقلة الجزائر، 17-06-2020،
33. حسونة عبد الغني، الحماية القانونية للبيئة في إطار التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه حقوق تخصص قانون الأعمال، جامعة بسكرة، 2012-2013،
34. زهرة روايقية، تحسين كفاءة استخدام الطاقة من اجل تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاديات العربية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تجارة دولية وتنمية مستدامة، جامعة قلمة الجزائر، 2018-2019،
35. عبدالله محمد، تحليل جوانب استدامة النمو الاقتصادي وعلاقتها بأساليب الحوكمة السليمة في تجربة شركة بترول ابوظبي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الحوكمة والسياسة العامة، جامعة الامارات العربية، 2019-2020،
36. لعروس لخضر، دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة الغش المالي والمحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، فرع علوم تجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة، جامعة المسيلة الجزائر، 2017،
37. نصيرة بلال، فعالية آليات حوكمة الشركات في إدارة المخاطر بشركات الأسهم الجزائرية-دراسة ميدانية-، رسالة دكتوراه، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة المسيلة الجزائر، 2022-2023،

المقالات العلمية والملتقيات

38. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية ورقة محدثة، صندوق النقد العربي، أبوظبي الامارات، 2017،
39. بايزيد علي، التنمية المستدامة -مفهومها، ابعادها، مؤشرات حالة مؤشر الأداء البيئي العالمي» . مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2022،
40. بدرية صالح عبد الله، جدلية العلاقة بين التنمية المستدامة والحكم الرشيد لتحقيق الأمن المجتمعي، المجلة السياسية الدولية، العدد 55، العراق، 2023، ص ص 217-218 .
41. بن زحاف فيصل، صخري نجية، دور الثورة المعلوماتية في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة القانون، المجتمع والسلطة، المجلد 09، العدد 02، جامعة وهران الجزائر، 2020،
42. رحايلية سيف الدين، دراسة تحليلية لواقع التنمية المستدامة في الجزائر خلال الفترة 2005-2016، مجلة دراسات وابحاث، المجلد 11، العدد 04، جامعة سوق اهراس الجزائر، أكتوبر 2019،
43. رحمانى حسيبة، الحوكمة في مواجهة المشكلات البيئية وإدارة التنمية المستدامة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، جامعة زيان عاشور الجلفة الجزائر، 2023،

44. رشا رضوان عبد الحي، الحوكمة في قواعد وإجراءات الاندماج والاستحواذ، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، العدد1، الكويت، 2016،
45. رضا دمدوم، مرزاقه قراس، السياسات البيئية كآلية لتفعيل الحوكمة البيئية - الاتحاد الأوروبي نموذجاً- ، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد06، العدد01، جامعة بسكرة الجزائر، 2022،
46. رضا موسى ، جمال الدين بكيري، دور الحوكمة البيئية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة على ضوء تجارب بعض الشركات، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد03، العدد02، جامعة غليزان الجزائر، 2021،
47. ريدة ديب، سليمان مهنا، التخطيط من أجل التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، سوريا، العدد 2009، 01،
48. ريم محمد نصور، دور خصائص حوكمة الشركات في تحسين سيولة وربحية المصارف من خلال إعادة الاعمار، مجلة جامعة تشرين، المجلد 42، العدد01، سوريا، 2020،
49. زعرور نعيمة واخرون، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي تيسمسيلت، مارس 2017،
50. سامح محمد رياض احمد، دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية مع دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 07، العدد الأول، الأردن، 2011،
51. عبد الله حسون م واخرون، التنمية المستدامة، المفهوم والعناصر والابعاد، مجلة ديالي للبحوث الانسانية، العدد67، العراق، 2015،
52. عبد المجيد كموش، واقع ممارسات الحوكمة في المؤسسات الجزائرية-الشركات المدرجة في بورصة الجزائر نموذجاً، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد7، العدد1، الجزائر، مارس، 2019،
53. عناني عبد الله، دور لجان التدقيق في دعم وتعزيز الحوكمة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2017،
54. فاطنة بوخاري، التنمية المستدامة في الجزائر بين النظرية والتطبيق-المعيقات والتحديات-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مجلد05، العدد 01، جامعة المسيلة الجزائر، 2020،
55. قلوب عبد الحكيم، بن إبراهيم الغالي، تنمية الاقتصاد الجزائري بين الواقع والمأمول-دراسة للنموذج الجديد للنمو، 2016 / 2030، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الاعمال، المجلد 09، العدد 01، جامعة بسكرة الجزائر، 2020،
56. كافي فريدة، هماش لمين، استراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر بين فعالية الجهود والاستجابة لأهداف الالفية الثالثة، مجلة الحقيقة، العدد42، جامعة ادرار الجزائر، 2018،

57. كربوعة أسماء، لجان التدقيق كأحد متطلبات تفعيل حوكمة المؤسسات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018،
58. لطرش فيروز، البيئة والتنمية المستدامة -دراسة نظرية في المفهوم والمحتوى، مجلة ابعاد، المجلد 10، العدد 01، جامعة تبسة، الجزائر، 2023،
59. محمد اقبال غناية، حكيمة حلمي، فهم مبادئ الحوكمة المصرفية بين الواقع والمأمول، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سوق اهراس الجزائر، المجلد 04، العدد 04، 2021،
60. مراد ناصر، التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة التواصل، العدد 26، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة البليدة الجزائر، 2010،
61. مها محمود رمزي ربحاوي، الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات -دراسة حالة للشركات المساهمة العامة-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، سوريا، 2008،
62. هدى محمد، عرض وتحليل البرامج التنموية في الجزائر خلال الفترة 2001-2019، مجلة السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، العدد 05، مصر، جانفي 2020،
63. يسرى ليعلاوي واخرون، مساهمة آليات حوكمة الشركات في تحسين وتعزيز مستوى الإفصاح المحاسبي الالكتروني، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2023 الجزائر،
64. حسين عبد المطلب الاسرج، دور أدوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف، بحث مقدم الى المؤتمر العام الثاني عشر بعنوان: "الادارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، 8-10 سبتمبر 2012.
65. رايح بلقاسم، سفير محمد، تخطيط وتحقيق التنمية المستدامة في ظل العولمة دراسة وضع الجزائر، اعمال المؤتمر السنوي الخامس عشر: الاجندة التنموية لما بعد 2015 في الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2017،
66. محمد يدو واخرون، حوكمة المؤسسات كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة و دور مراقبة التسيير في تعزيز مبادئها، الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع، جامعة البليدة الجزائر، 25 افريل 2017،
67. نوال بن قلوب، الحوكمة والتنمية تكامل ام تقاطع، ملتقى وطني افتراضي حول حوكمة التنمية في افريقيا تحديات الراهن وصعوبات النهوض، جامعة بومرداس الجزائر، 10 فيفري 2021،

83. الزامل للصناعة، لائحة عمل لجنة الترشيحات والمكافآت، الاطلاع بتاريخ 10 أكتوبر 2023، متوفرة على الموقع الالكتروني -4488-1b86-4ad31846-argaplus.s3.amazonaws.com/9bc1-c5a2a6af06dc
84. الشبكة العربية للتميز والاستدامة، مفهوم الحوكمة المؤسسية، اطلع عليه بتاريخ 15-10-2023، متوفر على الموقع الالكتروني /https://2u.pw/pKAehFD
85. بيان اجتماع مجلس الوزراء 2010، اطلع عليه يوم 28-10-2023، على الموقع الالكتروني
86. جامع الكتب الإسلامية، مدخل الى التنمية المستدامة، اطلع عليه يوم 25-10-2023، على الموقع الالكتروني، 534502&index=1&page=1&part=1/read?part=1&page=1&index=534502، /ketabonline.com/ar/books/98298/2
87. خالد الطراونة، حوكمة الشركات في الأردن، غرفة تجارة عمان، اطلع عليه يوم 16-10-2023 على الموقع الالكتروني: <https://www.ammanchamber.org.jo/UploadedFiles/201881695933.pdf>
88. مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة... مصطلحات ومفاهيم ..، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة متوفر على الرابط: أطلع عليه <http://www.arado.org/MediaFiles/News/uploads/f7b9e5f2.pdf> اطلع عليه يوم: 03-10-2023.
89. البعد البيئي في خطة التنمية المستدامة 2030 في المنطقة العربية، اطلع عليه يوم 29-10-2023 على الموقع الالكتروني: <https://linksshortcut.com/wimeH>
90. منظمة الأمم المتحدة، اهداف التنمية لمستدامة، اطلع عليه بتاريخ 26-10-2023، على الموقع الالكتروني: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/sustainable-development-goals>
91. موقع الجزيرة، تم الاطلاع يوم 27-10-2023، على الموقع الالكتروني: <https://2u.pw/2n2ruhAZ>
92. موقع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الجزائر اطلع عليه يوم 02-03-2024 على الموقع: <https://www.undp.org/fr/algeria/publications/initiatives-et-projets-en-algerie-pour-la-periode-2023-2027>
93. عبدالله بن سليمان الحسيني موقع مقال، اطلع عليه يوم 30-10-2023، على الموقع الالكتروني: <https://2u.pw/BQq2MR76>
94. هيئة السوق المالية، حوكمة الشركات، المملكة العربية السعودية، ص05، متوفرة على الموقع: https://cma.org.sa/Awareness/Publications/booklets/Booklet_13.pdf

The Books

95. Aboubacar yenikoye Ismail, comment analyser la gouvernance ?maison d'l'harmattan.paris,France,2007,p7.
96. Jacqueline Dionne,Proulx Gilbert Larochelle, ÉTHIQUE ET GOUVERNANCE D'ENTREPRISE,revue managemant et Avenir, N°02,2010,France
97. Organisation for Economic Co-operation and Development, G20/OECD principles of corporate gouvernance, paris France ,2015
98. Patrick Widloecher,Isabelle Querne,le guide du développement durable en entrprise, Echos Editions, Groupes Eyrolles.France,2009
99. Shreya M. Oza, Corporate Social Responsibility- An Overview,colleative book- CSR: “A Way for Sustainable Development”,Emperyal publishing house,India,2020,
- 100.Idrissi N, Loulid A ,effet de mecanismes de gouvernance sur la performance des societes marocaines cotees en bourses ,revue du contrôle de la comptabilite et de l'audit , N° 04,Morocco , 2018,

PhD theses and theses

- 101-Abbas Hirzellah et Autres, De la croissance économique au développement durable, revue les cahiers du POIDEX, Vol 06,N°10, université Mostaganem Alger,2018
- 102- Abdullah A Aljughaiman, Effects of Corporate Governance Mechanisms on Financial Flexibility, Risk-taking Behaviour and Risk Management Effectiveness: A Comparison Study between Conventional and Islamic Banking Systems, (Thesis submitted for obtaining a doctoral degree,newcastle university,2019
- 103.-Hichem boussadia,la gouvernace d'entreprise et la contrôle du dirigeant,these de doctorat Audit et contrôle de Gestion,universite aboubekr belkaid Tlemcen,2013-2014,
- 104.-Leslie spiars ,corporate gouvernanceand its contribution to risk and crisis managementin small companies,A thesis degree of doctor philosiphy,bournemouth university.England,march 2018,
- 105.-Ziani Abdelhak , le Rôle de l'Audit Interne dans l'Amelioration de la Gouvernance d'enterprise : Cas entreprises Algeriennes,these de doctorat en sciences économiques, université tlemcen,alger,2013-2014,

Scientific articles and conferences

- 106.-Benfedda Ouissam et autres, Les progrès réalisés dans la mise en vigueur des objectifs du développement durable des Nations Unies 2030 : l'expérience canadienne comme un modèle, Revue scientifique Avenir économique, vol 07, N° 01,universite Boumerdes, Alger,2019,
- 107.-Fawzy s, Assessment of Corporate Governance in Egypt, Working Paper No. 82,The Egyptian Center for Economic Studies, Egypt, april2003,
- 108.-Ozili Peterson K , Sustainability and sustainable development research around the world, Munich Personal RePEc Archive, university library of munich,Germany,2022,
- 109-.Patricia I Mazza, Concepts of Sustainable Development; a Literature Review and a Systematic Framework for Connecting the Role of Education with (SDGs) ,International Journal of Humanities Social Sciences and Education,vol 08,issue 08,India,2021

- 110.**-Paul claval, Le développement durable : stratégies descendantes et stratégies ascendantes, revue Géographie Économie Société, Paris-France, 2006, Vol08, N04
- 111.**-Qassem M Al-Baaj, Shaima M Kh Al-Husseini, ACCOUNTING MEASUREMENT AND DISCLOSURE IN ACCORDANCE WITH THE REQUIREMENTS OF (IFRS9) TO ACTIVATE THE MECHANISMS OF CORPORATE GOVERNANCE /AN APPLIED STUDY, Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences.vol25,Iss03,Iraq.2023,
- 112.**-Justice Mensah, Sustainable development: meaning, history, principles, pillars, implications for human action: Literature review, journal cogent social sciences, vol 05,N°01,2019,spain,
- 113.**-Alamgir M, "corporate governance A Risk perspective ",paper presented to: corporate Governance and Reform:Paving the way to Financial Stability and Development,a conference organized by the egyptian banking Institute,May 7-8 2007,cairo egypt,

Reports

- 114.**-Basel committee on banking supervision,corprate governance principles of bank,2015,suisse,
- 115.**-Cadbury Committee, report of the committee on the financial aspects of corporate governance,"code of the best practice",England,1992.
- 116.**-PNUD, defining and meIsasuring of development, new York,1992 ,

الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة الإستبيان

بكل احترام وتقدير، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المتعلق بدراسة: العلاقة التكاملية بين اليات حوكمة المؤسسات في ابعاد التنمية المستدامة لدعم بيئة الاعمال في الجزائر دراسة حالة - نأمل من سيادتكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على اسئلة الاستبيان، كما نرجو منكم التفضل بالإجابة على جميع الفقرات الواردة فيه. نشكر لكم مسبقاً كرم تعاونكم ومساهمتم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

البيانات العامة: يرجى وضع علامة (x) أمام الاختيار الذي تراه مناسباً

- الجنس:** ذكر أنثى
- العمر:** 30 سنة فأقل 30-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر
- المزهل العملي:** ليسانس ماستر دكتوراه شهادة أخرى
- المركز الوظيفي:** رئيس مصلحة رئيس مكتب موظف إدارة
- الخبرة:** أقل من 05 سنوات 05 - 10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

محور: حوكمة القطاع العام						
الرقم	العنوان	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
1- البعد الأول: دور مجلس الإدارة						
01	يتصف مجلس الإدارة بالاستقلالية والموضوعية في التسيير والمراقبة وعملية اتخاذ القرارات					
02	يوجد مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين لتفادي تعارض المصالح					
03	يسمى أعضاء مجلس الإدارة على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.					
04	التأكد من توفر أنظمة الرقابة الداخلية، التدقيق الداخلي و الخارجي، يتم بالفعالية لتقييم أداء المؤسسة					
05	يحصل مجلس الإدارة على المعلومات والبيانات الدقيقة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة.					
06	يعقد مجلس الإدارة اجتماعات دورية لمناقشة ومعالجة قضايا المؤسسة من اجل اتخاذ قرارات تصحيحية.					
07	يضمن مجلس الإدارة سلامة التقارير المالية والمحاسبية ومدى مطابقتها للمعايير المحاسبية.					
08	يقوم مجلس الإدارة بإعداد التقرير السنوي المفصل ويتم نشره.					
2- البعد الثاني: دور اللجان						
01	تعتبر لجنة المراجعة حلقة وصل بين مجلس الإدارة والمراجعين					
02	تعمل لجنة المراجعة على زيادة موثوقية ومصداقية القوائم المالية والتأكد من جودة المعلومات المفصح عنها.					
03	يدعم استقلال وظيفة المراجعة ويزيد من جودتها من خلال تكفل اللجنة بتعيين المراجعين الخارجيين.					
04	تعمل لجنة المراجعة على التنسيق بين المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في إطار الشفافية والاستقلالية					

					05	تحدد لجنة المكافآت معايير وانظمة لمنح الرواتب والأجور و المكافآت و الية الإقصاص عنها
					06	ترتبط معايير تحديد العلاوات و المكافآت بالأداء المطبق ومدى تحقيق الأهداف والنتائج المتوقعة
					07	تقوم لجنة التعيينات بوضع وتحديد الأدوار والمسؤوليات لجميع الأعضاء والموظفين.
					08	تقوم لجنة التعيينات بتحديد جوانب الضعف والقوة في مجلس الإدارة، واقتراح الحلول بناء على التقييم المستمر للأعضاء
3- البعد الثالث: دور المراجعة الداخلية						
					01	يلتزم المراجع الداخلي بتطبيق للمعايير المهنية الدولية للمراجعة المعمول بها.
					02	ادارة المراجعة الداخلية مستقلة عن باقي الإدارات داخل المؤسسة.
					03	تعمل وظيفة المراجعة الداخلية على قياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية و اجراءاتها في المؤسسة.
					04	تسمى المراجعة الداخلية الى إدارة وتسيير المخاطر من خلال متابعتها وتقييمها بشكل دوري
					05	يمكن للمراجع الداخلي أن يقوم باتخاذ القرارات بدون أي ضغوط أو ممارسات أو تأثير من جهة معينة.
					06	يحصل المراجع الداخلي على تكوين مستمر من اجل تنمية وتحديث المعارف في مجال المراجعة الداخلية
					07	تؤدي استقلالية وموضوعية المراجع الداخلي الى زيادة فعالية المراجعة الداخلية للمؤسسة وتأثيرها على النتائج.
					08	يرفع المراجع الداخلي تقرير إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة عن مدى التزام المؤسسة بتطبيق السياسات والخطط المرسومة .
					09	تساهم المراجعة الداخلية بتقديم المعلومات الكافية والتوصيات الملائمة لمجلس الإدارة والتي تساعد في التخطيط، الرقابة، تقييم الأداء، واتخاذ القرار.
الرمز	العبارة	تحدد مواثيق تصانها	تتبع مواثيق	محايد	مواثيق تصاد	
4- البعد الأول: الية منافسة السوق						
					01	تعمل المؤسسة على رفع الكفاءة الإنتاجية لضمان أكبر حصة سوقية لها.
					02	تتمتع المؤسسة بجودة المنتجات ونوعية الخدمات لتحقيق رضا الزبائن والمنافسة في الاسواق
					03	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للإبداع والابتكار للحفاظ على تنافسيتها في الأسواق
					04	تطبق المؤسسة الشفافية والمصداقية في تعاملاتها مع الزبائن.
					05	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بحوث التسويق لتحليل السوق والمنافسين
					06	تتمتع المؤسسة باستراتيجية الترويج والتوزيع من اجل الوصول الى السوق المستهدف.
					07	تقدم المؤسسة منتجاتها في الأسواق بأسعار جد تنافسية لزيادة حجم المبيعات.
					08	تصميم وتطوير المنتجات الجديدة بأحدث التقنيات لخلق منتجات ذات نوعية فريدة وتحقيق التمييز.

5- البعد الثاني: آلية المراجعة الخارجية

01	استقلالية المراجع الخارجي و <u>عدم</u> تعرضه لضغوطات أثناء تأدية عمله تنعكس على مصداقية المعلومات ونتائج المراجعة.			
02	يعطي المراجع الخارجي صورة واضحة و <u>دقيقة</u> عن أداء المؤسسة بطريقة سليمة			
03	تلعب المراجعة الخارجية دور أساسي في تحديد وتقييم مخاطر المؤسسة وتقديم النصائح والتوصيات للحد منها			
04	يساعد المراجع الخارجي على كشف الفجوات والمشاكل في النظام المالي واقتراح الحلول اللازمة.			
05	المراجعة الخارجية تساعد في التفويم والتأكد من مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية والمراجعة الداخلية المطبقة بالمؤسسة			
06	يجنب المراجع الخارجي سوء استخدام الإدارة لسلطانها في تحقيق المنافع الشخصية للحد من الفساد.			
07	تمتع المراجعة الخارجية بدرجة كبيرة من الثقة بين جميع الأطراف ذات المصلحة مما يضمن حرص الإدارة على مصالحهم.			
08	يتميز المراجع الخارجي بمستوى جيد من الكفاءة والخبرة والمهارة في مجال المراجعة والرقابة			
09	يقوم المراجع الخارجي بمناقشة نتائج المراجعة الداخلية مع اعضاء لجنة المراجعة			

6- البعد الثالث: التشريعات والقوانين

01	المؤسسة على دراية كاملة بالقوانين والتشريعات التي تحكم سير وتنظيم المؤسسة وعملها.			
02	تطبيق وتنفيذ القواعد والقوانين داخل المؤسسة يضمن حسن سير إدارة المؤسسة ونجاحها.			
03	توفر القوانين الحماية الكاملة لحقوق جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة			
04	يتم مراجعة وتحيين اللوائح والتعليمات بشكل دوري لتناسب مع بيئة عمل العمال بالمؤسسة وتعزيز اداهم			
05	يوفر القانون آليات وإجراءات للتحقيق في الانتهاكات الإدارية والفساد والتجاوزات المرتكبة.			
06	تعزز سيادة القانون المساواة والعدالة بين العمال في الحقوق والواجبات ويحسن من اداهم			
07	توفر المؤسسة على قسم الشؤون القانونية والمنازعات وتشرف عليه إدارات ذات كفاءة وفعالية.			
08	تفرض المؤسسة عقوبات صارمة في إطار القانون على مرتكبي الأخطاء او المخالفات			

7- البعد الأول: البعد الاقتصادي

01	تسعى المؤسسة الى دعم النمو الاقتصادي الوطني وتعزيز التنمية الاقتصادية.			
02	تعمل على خلق القيمة المضافة وزيادة حجم الاستثمار.			
03	المؤسسة تساهم في تنوع مصادر الدخل			
04	تسعى المؤسسة الى ترشيد مستويات استهلاك الطاقة			
05	تستغل المؤسسة مواردها الطبيعية بعقلانية من اجل المحافظة عليها			
06	تتحكم المؤسسة جيدا في استخدام المواد الأولية لهدف استدامتها			

					المؤسسة تقوم بدراسة احتياجات ومتطلبات السوق باستمرار لهدف تلبية رغبات جميع المستهلكين بشكل مستدام.	07
					تطمح المؤسسة الى الزيادة في معدلات النمو في مجالات الإنتاج لزيادة معدلات الدخل الفردي	08
8- البعد الثالث: البعد الاجتماعي						
					تطبق المؤسسة مبدأ العدالة في توزيع الدخل	01
					تسعى المؤسسة الى توسيع نشاطاتها وزيادة انتاجها لأجل خلق مناصب عمل جديدة وتقليص البطالة.	02
					تحمم المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعمال من خلال الخدمات والامتيازات الاجتماعية المقدمة.	03
					تعمل المؤسسة على الزيادة في الأجور بهدف تحسين نوعية الحياة للعمال وتحسين القدرة الشرائية.	04
					تعمل المؤسسة على تمكين المرأة من المشاركة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية	05
					تقارن المؤسسة المسؤولية الاجتماعية من خلال اهتمامها والتزامها وتأثيرها على المجتمع الذي تعمل فيه.	06
					تولي المؤسسة اهتمام كبير للبعد الخيري التشاركي من خلال اقامتها لأعمال خيرية وانشطة تطوعية وخدمات إنسانية.	07
					تقوم المؤسسة بدورات التدريب والتكوين لتتمة الكفاءات وتحسين الأداء.	08
9- البعد الثالث: البعد البيئي						
					تعمل المؤسسة على تقليل مستوى ابعاثات الغازات السامة التي تسبب الاحتباس الحراري	01
					تهدف المؤسسة الى تطوير منتجات وخدمات مراعية وصديقة للبيئة من اجل انتاج أنظف.	02
					تضمن المؤسسة الرشادة البيئية لضمان حياة صحية للإنسان وبيئة صحية ملائمة للعمل.	03
					تقوم المؤسسة بالإفصاح عن الأنشطة البيئية والأداء البيئي في القوائم المالية للمؤسسة	04
					تتبع المؤسسة الاعتبارات البيئية خلال العملية الإنتاجية للمؤسسة.	05
					تلتزم المؤسسة بالقوانين واللوائح المتعلقة بحماية البيئة والأمن والصحة	06
					تتحكم المؤسسة في تسيير النفايات والمخرجات غير الصالحة للاستعمال الناجمة عن جميع انشطتها	07
					تسعى المؤسسة الى مواجهة وإدارة المخاطر البيئية من خلال التقييم البيئي المستمر.	08
					يتمتع الموظفون بروح المسؤولية و <u>الوعي</u> نحو البعد البيئي لتحسين صورة المؤسسة داخليا وخارجيا والحفاظ على سمعتها	09
10- البعد الرابع: البعد التكنولوجي						
					تتجه المؤسسة الى الانتقال والتوجه الى الاقتصاد الرقمي باعتباره اقتصاد المستقبل	01
					تسعى المؤسسة الى توفير نظام معلومات دقيق وحديث يساعد في اتخاذ القرار	02
					تسعى المؤسسة الى انشاء المنصات الرقمية والتطبيقات الذكية لرفع الكفاءة والسهولة في الوصول الى الخدمات	03

					04 تستخدم المؤسسة أنظمة برمجية متطورة لإدارة المصالح والعمليات
					05 تمتلك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة ومتطورة
					06 تشجع المؤسسة على الابتكار التكنولوجي من أجل تحقيق المزايا التنافسية
					07 تمتلك المؤسسة قسم مخصص للبحث والتطوير التكنولوجي
					08 تستخدم المؤسسة تفتيات الذكاء الاصطناعي لتقييم الأداء وتحديد وإدارة المخاطر
					09 توظف المؤسسة أفراد مؤهلين علميا وعمليا في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

مؤسسة الانتماء	الرتبة العلمية	الاسم و اللقب
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ التعليم العالي	د. خليفة عابي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ التعليم العالي	د. بشير بن عمر
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ التعليم العالي	د. فاتح سردوك
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ التعليم العالي	د. عيشوش عواطف
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ التعليم العالي	د. احمد بن خليفة
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ التعليم العالي	د. العبسي علي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	أستاذ التعليم العالي	د. بالي حمزة
مؤسسة كوندور - برج بوعرييج	مدير قسم التكوين	شبيري اسماء

الملحق رقم 03: عرض خصائص العينة

Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل_العلمي	المركز_الوظيفي	الخبرة
N	Valide	166	166	166	166	166
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	106	63.9	63.9	63.9
	أنثى	60	36.1	36.1	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فأقل 30	72	43.4	43.4	43.4
	30-39	55	33.1	33.1	76.5
	40-49	33	19.9	19.9	96.4
	فأكثر 50	6	3.6	3.6	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	51	30.7	30.7	30.7
	ماستر	79	47.6	47.6	78.3
	دكتوراة	2	1.2	1.2	79.5

الملاحق

شهادة أخرى	34	20.5	20.5	100.0
Total	166	100.0	100.0	

المركز_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	40	24.1	24.1	24.1
	عون متحكم	74	44.6	44.6	68.7
	عون تنفيذ	52	31.3	31.3	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 05 سنوات	54	32.5	32.5	32.5
	سنوات 05-10	68	41.0	41.0	73.5
	سنة 11-15	35	21.1	21.1	94.6
	اكثر من 15 سنة	9	5.4	5.4	100.0
	Total	166	100.0	100.0	

الملحق رقم 04: الصدق البنائي والاتساق الداخلي

CORRELATIONS

/VARIABLES=الإستبيان_الكلي_الأليات_الداخلية_الأليات_الخارجية_الإدارة_اللجان_الداخلية_السوق=السوق
 الخارجية_القوانين_إستبيان_الأليات_البعد_الإقتصادي_البعد_الإجتماعي_البعد_البيئي_التكنولوجي
 استبيان_الأبعاد
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
 /MISSING=PAIRWISE.

الصدق

Corrélations

		الإستبيان ككل	الأليات_الداخ لية	الأليات_الخار جية	دور مجلس الإدارة	دور اللجان	دور المراجعة الداخلية
الإستبيان ككل	Corrélacion de Pearson	1	.941**	.955**	.857**	.922**	.900**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
الأليات_الداخلية	Corrélacion de Pearson	.941**	1	.857**	.949**	.965**	.932**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
الأليات_الخارجية	Corrélacion de Pearson	.955**	.857**	1	.760**	.849**	.830**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50

الملاحق

دور مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	.857**	.949**	.760**	1	.893**	.807**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
دور اللجان	Corrélation de Pearson	.922**	.965**	.849**	.893**	1	.852**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
دور المراجعة الداخلية	Corrélation de Pearson	.900**	.932**	.830**	.807**	.852**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50
آلية منافسة السوق	Corrélation de Pearson	.867**	.753**	.929**	.661**	.737**	.746**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
آلية المراجعة الخارجية	Corrélation de Pearson	.890**	.830**	.908**	.762**	.812**	.789**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
التشريعات والقوانين	Corrélation de Pearson	.891**	.796**	.933**	.692**	.805**	.769**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
استبيان آليات الحوكمة	Corrélation de Pearson	.983**	.968**	.958**	.894**	.945**	.918**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
البعد الإقتصادي	Corrélation de Pearson	.898**	.785**	.886**	.699**	.765**	.773**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50

الملاحق

البعد الإجتماعي	Corrélation de Pearson	.870**	.774**	.800**	.656**	.784**	.763**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
البعد البيئي	Corrélation de Pearson	.922**	.857**	.839**	.791**	.854**	.793**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
لبعد التكنولوجي	Corrélation de Pearson	.872**	.770**	.814**	.705**	.729**	.759**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
أستبيان أبعاد التنمية المستدامة	Corrélation de Pearson	.983**	.881**	.919**	.791**	.866**	.852**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50

Corrélations

		آلية منافسة السوق	آلية المراجعة الخارجية	التشريعات والقوانين	استبيان آليات الحوكمة	البعد الإقتصادي	البعد الإجتماعي
الإستبيان ككل	Corrélation de Pearson	.867**	.890**	.891**	.983**	.898**	.870**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
الآليات_الداخلية	Corrélation de Pearson	.753**	.830**	.796**	.968**	.785**	.774**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
الآليات_الخارجية	Corrélation de Pearson	.929**	.908**	.933**	.958**	.886**	.800**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50

	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
دور مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	.661**	.762**	.692**	.894**	.699**	.656**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
دور اللجان	Corrélation de Pearson	.737**	.812**	.805**	.945**	.765**	.784**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
دور المراجعة الداخلية	Corrélation de Pearson	.746**	.789**	.769**	.918**	.773**	.763**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
آلية منافسة السوق	Corrélation de Pearson	1	.769**	.801**	.866**	.863**	.685**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
آلية المراجعة الخارجية	Corrélation de Pearson	.769**	1	.769**	.899**	.800**	.773**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
التشريعات والقوانين	Corrélation de Pearson	.801**	.769**	1	.892**	.793**	.763**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
استبيان آليات الحوكمة	Corrélation de Pearson	.866**	.899**	.892**	1	.864**	.816**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50

الملاحق

البعد الإقتصادي	Corrélacion de Pearson	.863**	.800**	.793**	.864**	1	.749**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
البعد الإجتماعي	Corrélacion de Pearson	.685**	.773**	.763**	.816**	.749**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50
البعد البيئي	Corrélacion de Pearson	.760**	.755**	.807**	.880**	.810**	.785**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
لبعد التكنولوجي	Corrélacion de Pearson	.741**	.766**	.751**	.820**	.738**	.737**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
أستبيان أبعاد التنمية المستدامة	Corrélacion de Pearson	.839**	.851**	.859**	.933**	.903**	.896**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50

Corrélacions

		البعد البيئي	لبعد التكنولوجي	أستبيان أبعاد التنمية المستدامة
الإستبيان ككل	Corrélacion de Pearson	.922**	.872**	.983**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
الآليات_الداخلية	Corrélacion de Pearson	.857**	.770**	.881**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
الآليات_الخارجية	Corrélacion de Pearson	.839**	.814**	.919**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000

	N	50	50	50
دور مجلس الإدارة	Corrélation de Pearson	.791**	.705**	.791**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
دور اللجان	Corrélation de Pearson	.854**	.729**	.866**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
دور المراجعة الداخلية	Corrélation de Pearson	.793**	.759**	.852**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
آلية منافسة السوق	Corrélation de Pearson	.760**	.741**	.839**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
آلية المراجعة الخارجية	Corrélation de Pearson	.755**	.766**	.851**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
التشريعات والقوانين	Corrélation de Pearson	.807**	.751**	.859**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
استبيان آليات الحوكمة	Corrélation de Pearson	.880**	.820**	.933**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
البعد الإقتصادي	Corrélation de Pearson	.810**	.738**	.903**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
البعد الإجتماعي	Corrélation de Pearson	.785**	.737**	.896**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000
	N	50	50	50
البعد البيئي	Corrélation de Pearson	1	.757**	.932**

	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	50	50	50
لبعد التكنولوجي	Corrélation de Pearson	.757**	1	.895**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	50	50	50
أستبيان أبعاد التنمية المستدامة	Corrélation de Pearson	.932**	.895**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 الإدارة

/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL

/MISSING=PAIRWISE.

الملحق رقم 05: الفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.988	84

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 D1 D2 D3 D4

D5 D6 D7 D8 E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8

/SCALE('ALL') الفاكرونباخ محور الحوكمة

/MODEL=ALPHA.

Echelle : الفاكرونباخ محور الحوكمة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.981	50

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8

/SCALE('ALL') الفاكرونباخ مجلس الادارة

/MODEL=ALPHA.

Echelle : الفاكرونباخ مجلس الادارة**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.924	8

RELIABILITY

/VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8

/SCALE('ALL') الفاكرونباخ اللجان

/MODEL=ALPHA.

Echelle : الفاكرونباخ اللجان**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.907	8

RELIABILITY

/VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9

/SCALE('ALL') الفاكرونباخ المراجعة الداخلية

/MODEL=ALPHA.

Echelle : الفاكرونباخ المراجعة الداخلية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.940	9

RELIABILITY

/VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8

/SCALE('ALL') الفاكرونباخ منافسة السوق

/MODEL=ALPHA.

Echelle : الفاكرونباخ منافسة السوق

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.921	8

RELIABILITY

/VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9

/SCALE('ALL') الفاكرونباخ المراجعة الخارجية

/MODEL=ALPHA.

Echelle : الفاكرونباخ المراجعة الخارجية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.910	9

RELIABILITY

/VARIABLES=F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8

/SCALE('ALL') الفاكرونباخ التشريعات والقوانين

/MODEL=ALPHA.

Echelle : الفاكرونباخ التشريعات والقوانين

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.923	8

RELIABILITY

/VARIABLES=G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8 H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7 H8 I1 I2 I3 I4 I5 I6 I7 I8 I9 J1 J2 J3 J4

J5 J6 J7 J8 J9

/SCALE('ALL') الفاكرونباخ محور أبعاد التنمية

/MODEL=ALPHA.

Echelle : الفاكرونباخ محور أبعاد التنمية :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.972	34

RELIABILITY

/VARIABLES=G1 G2 G3 G4 G5 G6 G7 G8

/SCALE('ALL') الفاكرونباخ البعد الاقتصادي

/MODEL=ALPHA.

Echelle : الفاكرونباخ البعد الاقتصادي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.904	8

RELIABILITY

/VARIABLES=H1 H2 H3 H4 H5 H6 H7 H8

/SCALE('ALL') الفاكرونباخ البعد الاجتماعي

/MODEL=ALPHA.

Echelle : الفاكرونباخ البعد الاجتماعي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.887	8

RELIABILITY

/VARIABLES=I1 I2 I3 I4 I5 I6 I7 I8 I9

/SCALE('ALL') الفاكرونباخ البعد البيئي

/MODEL=ALPHA.

Echelle : الفاكرونباخ البعد البيئي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.953	9

RELIABILITY

/VARIABLES=J1 J2 J3 J4 J5 J6 J7 J8 J9

/SCALE('ALL') الفاكرونباخ البعد التكنولوجي

/MODEL=ALPHA.

Echelle : الفاكرونباخ البعد التكنولوجي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.928	9

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A3 A5 A7 B1 B3 B5 B7 C1 C3 C5 C7 C9 D2 D4 D6 D8 E2 E4 E6 E8 F1 F3 F5 F7 G1 G3 G5 G7

H1 H3 H5 H7 I1 I3 I5 I7 I9 J2 J4 J6 J8 A2 A4 A6 A8 B2 B4 B6 B8 C2 C4 C6 C8 D1 D3 D5 D7 E1 E3 E5 E7

E9 F2 F4 F6 F8 G2 G4 G6 G8 H2 H4 H6 H8 I2 I4 I6 I8 J1 J3 J5 J7 J9

/SCALE('ALL') التجزئة النصفية

/MODEL=SPLIT.

Echelle : التجزئة النصفية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Les éléments sont : A1, A3, A5, A7, B1, B3, B5, B7, C1, C3, C5, C7, C9, D2, D4, D6, D8, E2, E4, E6, E8, F1, F3, F5, F7, G1, G3, G5, G7, H1, H3, H5, H7, I1, I3, I5, I7, I9, J2, J4, J6, J8.

b. Les éléments sont : A2, A4, A6, A8, B2, B4, B6, B8, C2, C4, C6, C8, D1, D3, D5, D7, E1, E3, E5, E7, E9, F2, F4, F6, F8, G2, G4, G6, G8, H2, H4, H6, H8, I2, I4, I6, I8, J1, J3, J5, J7, J9.

RELIABILITY

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9

/SCALE('ALL') الفا كرونباخ أليات الحوكمة الداخلية

/MODEL=ALPHA.

Echelle : الفا كرونباخ أليات الحوكمة الداخلية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0

Exclu ^a	0	.0
Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.970	25

RELIABILITY

/VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8

/SCALE('ALL') الفا كرونباخ آليات الحوكمة الخارجية

/MODEL=ALPHA.

Echelle : الفا كرونباخ آليات الحوكمة الخارجية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.963	25

الملحق رقم 06: تحليل نتائج محور اليات الحوكمة

DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 C1 C2 C3 C4 اللجان B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 الادارة
 C5 C6 C7 C8 C9 E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 السوق D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 الداخلية_الآليات_الداخلية
 الخارجية F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 القوانين_الآليات_الخارجية محور_الحوكمة
 /STATISTICS=MEAN STDDEV.

تحليل نتائج محور آليات الحوكمة

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	166	3.90	.821
A2	166	3.92	.705
A3	166	4.11	.742
A4	166	4.25	.667
A5	166	4.06	.639
A6	166	4.13	.861
A7	166	4.12	.712
A8	166	3.95	.712
دور مجلس الادارة	166	4.0557	.54295
B1	166	4.01	.794
B2	166	4.07	.647
B3	166	3.99	.660
B4	166	4.07	.731
B5	166	4.03	.870
B6	166	4.09	.769

الملاحق

B7	166	4.14	.866
B8	166	4.21	.866
دور اللجان	166	4.0761	.58659
C1	166	4.06	.658
C2	166	4.01	.759
C3	166	4.11	.750
C4	166	4.17	.666
C5	166	4.02	.782
C6	166	3.94	.736
C7	166	4.03	.674
C8	166	4.16	.672
C9	166	4.13	.701
دور المراجعة الداخلية	166	4.0703	.54079
آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	166	4.0674	.51410
D1	166	4.30	.656
D2	166	4.26	.641
D3	166	4.37	.654
D4	166	4.28	.695
D5	166	4.21	.737
D6	166	4.35	.677
D7	166	4.31	.736
D8	166	4.34	.735
آلية منافسة السوق	166	4.3020	.54027
E1	166	4.04	.626
E2	166	4.10	.638
E3	166	4.17	.675
E4	166	4.25	.700
E5	166	4.21	.677
E6	166	3.99	.842

الملاحق

E7	166	4.00	.593
E8	166	4.16	.705
E9	166	4.05	.724
آلية المراجعة الخارجية	166	4.1084	.51784
F1	166	4.41	.633
F2	166	4.37	.672
F3	166	4.23	.702
F4	166	4.28	.712
F5	166	4.22	.731
F6	166	4.19	.629
F7	166	4.17	.710
F8	166	4.25	.646
التشريعات والقوانين	166	4.2636	.51567
آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	166	4.2246	.45760
حوكمة المؤسسات الداخلية والخارجية	166	4.1460	.46331
N valide (liste)	166		

الملحق رقم 07: تحليل نتائج محور ابعاد التنمية المستدامة

تحليل نتائج المحور الثاني لابعاد التنمية

Descriptives

[Jeu_de_données1] C:\Users\User1\OneDrive\الملاحق\ملف البيانات\ملف البيانات.sav

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
G1	166	4.16	.696
G2	166	4.29	.573
G3	166	4.38	.598
G4	166	4.04	.725
G5	166	4.36	.624
G6	166	4.27	.563
G7	166	4.42	.584
G8	166	4.30	.587
البعد الاقتصادي	166	4.2764	.45557
H1	166	3.89	.755
H2	166	4.21	.548
H3	166	4.28	.641
H4	165	4.21	.711
H5	166	4.30	.644
H6	166	4.20	.635
H7	166	4.16	.713
H8	166	4.36	.643
البعد الاجتماعي	166	4.1997	.45825

الملاحق

I1	166	3.93	.783
I2	166	4.10	.625
I3	166	4.07	.657
I4	166	4.09	.800
I5	166	4.14	.746
I6	166	4.21	.753
I7	166	4.27	.682
I8	166	4.14	.770
I9	166	4.22	.697
البعد البيئي	166	4.1280	.55373
J1	166	4.39	.620
J2	166	4.37	.616
J3	166	4.40	.622
J4	166	4.41	.643
J5	166	4.05	.886
J6	166	4.09	.737
J7	166	4.25	.597
J8	166	4.31	.650
J9	166	4.42	.662
البعد التكنولوجي	166	4.2972	.51001
أبعاد التنمية المستدامة	166	4.2253	.43541
N valide (liste)	165		

الملحق رقم 08: تحليل الفرضية الاولى

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT البعد_الإقتصادي

/METHOD=ENTER الآليات_الخارجية الآليات_الداخلية

/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).تحليل الفرضية لاولى.

Régression

Corrélations

		البعد الإقتصادي	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية
Corrélation de Pearson	البعد الإقتصادي	1.000	.678
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.678	1.000
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.625	.818
Sig. (unilatéral)	البعد الإقتصادي	.	.000
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.000	.
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.000	.000
N	البعد الإقتصادي	166	166
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	166	166
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	166	166

Corrélations

Corrélation de Pearson	البعد الإقتصادي	.625
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.818
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	1.000
Sig. (unilatéral)	البعد الإقتصادي	.000
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.000
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.
N	البعد الإقتصادي	166
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	166
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	166

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية, آليات حوكمة المؤسسات الخارجية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : البعد الإقتصادي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.689 ^a	.474	.468	.33229

a. Prédicteurs : (Constante), آليات حوكمة المؤسسات الداخلية, آليات حوكمة المؤسسات الخارجية

b. Variable dépendante : البعد الإقتصادي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
1	Régression	16.246	2	8.123	73.565
	de Student	17.998	163	.110	
	Total	34.244	165		

ANOVA^a

Modèle		Sig.
1	Régression	.000 ^b
	de Student	
	Total	

a. Variable dépendante : البعد الإقتصادي

b. Prédicteurs : (Constante), آليات حوكمة المؤسسات الداخلية, آليات حوكمة المؤسسات الخارجية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés
		B	Erreur standard	Bêta
1	(Constante)	1.390	.241	
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.503	.098	.505
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.187	.088	.211

Coefficients^a

Modèle		t	Sig.	Corrélations	
				Corrélation simple	Partielle
1	(Constante)	5.775	.000		

الملاحق

آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	5.114	.000	.678	.372
آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	2.141	.034	.625	.165

Coefficients^a

Modèle		Corrélations	
		Partielle	
1	(Constante)		
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية		.290
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية		.122

a. Variable dépendante : البعد الإقتصادي

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التشريعات والقوانين, دور مجلس الإدارة, آلية المراجعة الخارجية, آلية منافسة السوق, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : البعد الإقتصادي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.699 ^a	.489	.470	.33178

الملاحق

a. Prédicteurs : (Constante), التشريعات والقوانين, دور مجلس الإدارة, آلية المراجعة الخارجية, آلية منافسة السوق, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان

b. Variable dépendante : البعد الإقتصادي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
1	Régression	16.742	6	2.790	25.349
	de Student	17.502	159	.110	
	Total	34.244	165		

ANOVA^a

Modèle		Sig.
1	Régression	.000 ^b
	de Student	
	Total	

a. Variable dépendante : البعد الإقتصادي

b. Prédicteurs : (Constante), التشريعات والقوانين, دور مجلس الإدارة, آلية المراجعة الخارجية, آلية منافسة السوق, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	1.435	.247		5.802
	دور مجلس الإدارة	-.028	.094	-.033	-.291
	دور اللجان	.116	.096	.150	1.217
	دور المراجعة الداخلية	.114	.084	.136	1.366
	آلية منافسة السوق	.270	.075	.320	3.604
	آلية المراجعة الخارجية	.059	.078	.067	.761

الملاحق

التشريعات والقوانين	.143	.085	.162	1.681
---------------------	------	------	------	-------

Coefficients^a

Modèle	Sig.	Corrélations		
		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1				
(Constante)	.000			
دور مجلس الادارة	.771	.545	-.023-	-.017-
دور اللجان	.225	.602	.096	.069
دور المراجعة الداخلية	.174	.581	.108	.077
آلية منافسة السوق	.000	.637	.275	.204
آلية المراجعة الخارجية	.448	.527	.060	.043
التشريعات والقوانين	.095	.608	.132	.095

a. Variable dépendante : البعد الإقتصادي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.9668	4.8105	4.2764	.31854	166
de Student	-.83609-	1.06771	.00000	.32569	166
Valeur prédite standard	-4.111-	1.677	.000	1.000	166
Résidus standard	-2.520-	3.218	.000	.982	166

a. Variable dépendante : البعد الإقتصادي

الملحق رقم 09: تحليل الفرضية الثانية

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA ZPP
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT البعد_الإجتماعي
 /METHOD=ENTER الأليات_الخارجية الأليات_الداخلية
 /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
 /RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).

تحليل نتائج الفرضية الثانية

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
البعد الإجتماعي	4.1997	.45825	166
أليات حوكمة المؤسسات الخارجية	4.2246	.45760	166
أليات حوكمة المؤسسات الداخلية	4.0674	.51410	166

Corrélations

		البعد الإجتماعي	أليات حوكمة المؤسسات الخارجية
Corrélation de Pearson	البعد الإجتماعي	1.000	.633
	أليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.633	1.000
	أليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.651	.818

الملاحق

Sig. (unilatéral)	البعد الإجتماعي	.	.000
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.000	.
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.000	.000
N	البعد الإجتماعي	166	166
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	166	166
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	166	166

Corrélations

آليات حوكمة المؤسسات الداخلية

Corrélation de Pearson	البعد الإجتماعي	.651
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.818
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	1.000
Sig. (unilatéral)	البعد الإجتماعي	.000
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.000
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.
N	البعد الإجتماعي	166
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	166
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	166

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية, آليات حوكمة المؤسسات الخارجية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : البعد الإجتماعي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.674 ^a	.455	.448	.34051

a. Prédicteurs : (Constante), آليات حوكمة المؤسسات الداخلية, آليات حوكمة المؤسسات الخارجية

b. Variable dépendante : البعد الإجتماعي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
1	Régression	15.749	2	7.874	67.912
	de Student	18.900	163	.116	
	Total	34.649	165		

ANOVA^a

Modèle		Sig.
1	Régression	.000 ^b
	de Student	
	Total	

a. Variable dépendante : البعد الإجتماعي

b. Prédicteurs : (Constante), آليات حوكمة المؤسسات الداخلية, آليات حوكمة المؤسسات الخارجية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés
		B	Erreur standard	Bêta
1	(Constante)	1.456	.247	

الملاحق

آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.303	.101	.302
آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.360	.090	.404

Coefficients^a

Modèle		t	Sig.	Corrélations	
				Corrélation simple	Partielle
1	(Constante)	5.901	.000		
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	3.005	.003	.633	.229
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	4.016	.000	.651	.300

Coefficients^a

Modèle		Corrélations	
		Partielle	
1	(Constante)		
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية		.174
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية		.232

a. Variable dépendante : البعد الإجتماعي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3.0144	4.7703	4.1997	.30895	166
de Student	-.81789-	1.10096	.00000	.33844	166
Valeur prédite standard	-3.837-	1.847	.000	1.000	166
Résidus standard	-2.402-	3.233	.000	.994	166

a. Variable dépendante : البعد الإجتماعي

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التشريعات والقوانين, دور مجلس الإدارة, آلية المراجعة الخارجية, آلية منافسة السوق, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : البعد الإجتماعي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.720 ^a	.519	.501	.32382

a. Prédicteurs : (Constante), التشريعات والقوانين, دور مجلس الإدارة, آلية المراجعة الخارجية, آلية منافسة السوق, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان

b. Variable dépendante : البعد الإجتماعي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
1	Régression	17.976	6	2.996	28.571
	de Student	16.673	159	.105	
	Total	34.649	165		

ANOVA^a

Modèle		Sig.
1	Régression	.000 ^b
	de Student	
	Total	

الملاحق

a. Variable dépendante : البعد الإجتماعي

b. Prédicteurs : (Constante), دور مجلس الادارة, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان, آلية منافسة السوق, آلية المراجعة الخارجية, التشريعات والقوانين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	1.677	.241		6.947
	دور مجلس الادارة	-.165-	.092	-.196-	-1.794-
	دور اللجان	.438	.093	.560	4.694
	دور المراجعة الداخلية	.150	.082	.177	1.833
	آلية منافسة السوق	.029	.073	.034	.394
	آلية المراجعة الخارجية	-.090-	.076	-.102-	-1.185-
	التشريعات والقوانين	.245	.083	.276	2.950

Coefficients^a

Modèle		Sig.	Corrélations		
			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	.000			
	دور مجلس الادارة	.075	.538	-.141-	-.099-
	دور اللجان	.000	.680	.349	.258
	دور المراجعة الداخلية	.069	.580	.144	.101
	آلية منافسة السوق	.694	.536	.031	.022
	آلية المراجعة الخارجية	.238	.494	-.094-	-.065-
	التشريعات والقوانين	.004	.627	.228	.162

a. Variable dépendante : البعد الإجتماعي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.9197	4.8476	4.1997	.33007	166

الملاحق

de Student	-.97253-	1.14074	.00000	.31788	166
Valeur prédite standard	-3.878-	1.963	.000	1.000	166
Résidus standard	-3.003-	3.523	.000	.982	166

a. Variable dépendante : البعد الإجتماعي

الملحق رقم 10: تحليل الفرضية الثالثة

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT البعد_ البيئي
/METHOD=ENTER الأليات_ الخارجية_ الأليات_ الداخلية
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).
    
```

تحليل نتائج الفرضية الثالثة

Régression

Corrélations

		البعد البيئي	أليات حوكمة المؤسسات الخارجية
Corrélacion de Pearson	البعد البيئي	1.000	.848
	أليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.848	1.000
	أليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.787	.818
Sig. (unilatéral)	البعد البيئي	.	.000
	أليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.000	.
	أليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.000	.000
N	البعد البيئي	166	166
	أليات حوكمة المؤسسات الخارجية	166	166
	أليات حوكمة المؤسسات الداخلية	166	166

Corrélations

آليات حوكمة المؤسسات الداخلية

Corrélation de Pearson	البعد البيئي	.787
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.818
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	1.000
Sig. (unilatéral)	البعد البيئي	.000
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.000
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.
N	البعد البيئي	166
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	166
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	166

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية, آليات حوكمة المؤسسات الخارجية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : البعد البيئي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.863 ^a	.745	.742	.28138

a. Prédicteurs : (Constante), آليات حوكمة المؤسسات الداخلية, آليات حوكمة المؤسسات الخارجية

b. Variable dépendante : البعد البيئي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
1	Régression	37.687	2	18.843	238.000
	de Student	12.905	163	.079	
	Total	50.592	165		

ANOVA^a

Modèle		Sig.
1	Régression	.000 ^b
	de Student	
	Total	

a. Variable dépendante : البعد البيئي

b. Prédicteurs : (Constante), آليات حوكمة المؤسسات الداخلية, آليات حوكمة المؤسسات الخارجية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés
		B	Erreur standard	Bêta
1	(Constante)	-.262-	.204	
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.747	.083	.618
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.303	.074	.281

Coefficients^a

Modèle		t	Sig.	Corrélations	
				Corrélation simple	Partielle
1	(Constante)	-1.284-	.201		
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	8.978	.000	.848	.575
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	4.090	.000	.787	.305

Coefficients^a

Modèle		Corrélations
		Partielle
1	(Constante)	
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.355
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.162

a. Variable dépendante : البعد البيئي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.2264	4.9901	4.1280	.47792	166
de Student	-.93841-	1.36333	.00000	.27967	166
Valeur prédite standard	-3.979-	1.804	.000	1.000	166
Résidus standard	-3.335-	4.845	.000	.994	166

a. Variable dépendante : البعد البيئي

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التشريعات والقوانين, دور مجلس الإدارة, آلية المراجعة الخارجية, آلية منافسة السوق, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : البعد البيئي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.870 ^a	.757	.748	.27806

a. Prédicteurs : (Constante), التشريعات والقوانين, دور مجلس الإدارة, آلية المراجعة الخارجية, آلية منافسة السوق, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان

b. Variable dépendante : البعد البيئي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
1	Régression	38.299	6	6.383	82.557
	de Student	12.294	159	.077	
	Total	50.592	165		

ANOVA^a

Modèle		Sig.
1	Régression	.000 ^b
	de Student	
	Total	

a. Variable dépendante : البعد البيئي

b. Prédicteurs : (Constante), التشريعات والقوانين, دور مجلس الإدارة, آلية المراجعة الخارجية, آلية منافسة السوق, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
		B	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	-.176-	.207		-.850-
	دور مجلس الإدارة	.004	.079	.004	.048
	دور اللجان	.225	.080	.238	2.808

الملاحق

دور المراجعة الداخلية	.103	.070	.101	1.469
آلية منافسة السوق	.139	.063	.136	2.220
آلية المراجعة الخارجية	.192	.065	.179	2.941
التشريعات والقوانين	.367	.071	.342	5.147

Coefficients^a

Modèle	Sig.	Corrélations		
		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	.397			
دور مجلس الإدارة	.962	.685	.004	.002
دور اللجان	.006	.777	.217	.110
دور المراجعة الداخلية	.144	.714	.116	.057
آلية منافسة السوق	.028	.702	.173	.087
آلية المراجعة الخارجية	.004	.720	.227	.115
التشريعات والقوانين	.000	.798	.378	.201

a. Variable dépendante : البعد البيئي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.2026	4.9738	4.1280	.48178	166
de Student	-1.00852-	1.38790	.00000	.27296	166
Valeur prédite standard	-3.996-	1.756	.000	1.000	166
Résidus standard	-3.627-	4.991	.000	.982	166

a. Variable dépendante : البعد البيئي

الملحق رقم 11: تحليل الفرضية الرابعة

REGRESSION

```

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA ZPP
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT البعد_التكنولوجي
/METHOD=ENTER الأليات_الخارجية_الأليات_الداخلية
/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).
    
```

تحليل نتائج الفرضية الرابعة

Régression

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
البعد التكنولوجي	4.2972	.51001	166
أليات حوكمة المؤسسات الخارجية	4.2246	.45760	166
أليات حوكمة المؤسسات الداخلية	4.0674	.51410	166

Corrélations

	البعد التكنولوجي	أليات حوكمة المؤسسات الخارجية
Corrélation de Pearson	البعد التكنولوجي	.761
	أليات حوكمة المؤسسات الخارجية	1.000
	أليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.818
Sig. (unilatéral)	البعد التكنولوجي	.000
	أليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.000
	أليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.000

الملاحق

N	البعد التكنولوجي	166	166
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	166	166
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	166	166

Corrélations

آليات حوكمة المؤسسات الداخلية

Corrélation de Pearson	البعد التكنولوجي	.694
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.818
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	1.000
Sig. (unilatéral)	البعد التكنولوجي	.000
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.000
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.
N	البعد التكنولوجي	166
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	166
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	166

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.771 ^a	.595	.590	.32662

a. Prédicteurs : (Constante), آليات حوكمة المؤسسات الداخلية, آليات حوكمة المؤسسات الخارجية

b. Variable dépendante : البعد التكنولوجي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
1	Régression	25.530	2	12.765	119.652
	de Student	17.389	163	.107	

الملاحق

Total	42.919	165		
-------	--------	-----	--	--

ANOVA^a

Modèle		Sig.
1	Régression	.000 ^b
	de Student	
	Total	

a. Variable dépendante : البعد التكنولوجي

b. Prédicteurs : (Constante), آليات حوكمة المؤسسات الداخلية, آليات حوكمة المؤسسات الخارجية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés
		B	Erreur standard	Bêta
1	(Constante)	.674	.237	
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.651	.097	.584
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.215	.086	.216

Coefficients^a

Modèle		t	Sig.	Corrélations	
				Corrélation simple	Partielle
1	(Constante)	2.847	.005		
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	6.737	.000	.761	.467
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	2.496	.014	.694	.192

Coefficients^a

Modèle		Corrélations
		Partielle
1	(Constante)	

آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.336
آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.124

a. Variable dépendante : البعد التكنولوجي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.7268	5.0022	4.2972	.39335	166
de Student	-.82865-	1.07821	.00000	.32464	166
Valeur prédite standard	-3.992-	1.792	.000	1.000	166
Résidus standard	-2.537-	3.301	.000	.994	166

a. Variable dépendante : البعد التكنولوجي

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	التشريعات والقوانين, دور مجلس الإدارة, آلية المراجعة الخارجية, آلية منافسة السوق, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : البعد التكنولوجي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.779 ^a	.607	.593	.32555

a. Prédictors : (Constante), التشريعات والقوانين, دور مجلس الإدارة, آلية المراجعة الخارجية, آلية منافسة السوق, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان

b. Variable dépendante : البعد التكنولوجي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
1	Régression	26.068	6	4.345	40.995
	de Student	16.851	159	.106	
	Total	42.919	165		

ANOVA^a

Modèle		Sig.
1	Régression	.000 ^b
	de Student	
	Total	

a. Variable dépendante : البعد التكنولوجي

b. Prédicteurs : (Constante), دور مجلس الإدارة, آلية مراجعة الخارجية, آلية منافسة السوق, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان التشريعات والقوانين

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	.581	.243		2.394
	دور مجلس الإدارة	.171	.093	.182	1.844
	دور اللجان	-.081-	.094	-.093-	-.865-
	دور المراجعة الداخلية	.116	.082	.123	1.411
	آلية منافسة السوق	.296	.073	.313	4.029
	آلية المراجعة الخارجية	.171	.076	.173	2.237
	التشريعات والقوانين	.213	.084	.215	2.549

Coefficients^a

Modèle	Sig.	Corrélations		
		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1 (Constante)	.018			
دور مجلس الإدارة	.067	.637	.145	.092
دور اللجان	.388	.636	-.068-	-.043-
دور المراجعة الداخلية	.160	.650	.111	.070
آلية منافسة السوق	.000	.695	.304	.200
آلية المراجعة الخارجية	.027	.617	.175	.111
التشريعات والقوانين	.012	.678	.198	.127

a. Variable dépendante : البعد التكنولوجي

الملحق رقم 12: تحليل الفرضية الرئيسية

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT محور_التنمية

/METHOD=ENTER الأليات_الخارجية الأليات_الداخلية

/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).تحليل الفرضية الرئيسية.

Corrélations

		أبعاد التنمية المستدامة	أليات حوكمة المؤسسات الخارجية
Corrélacion de Pearson	أبعاد التنمية المستدامة	1.000	.836
	أليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.836	1.000
	أليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.788	.818
Sig. (unilatéral)	أبعاد التنمية المستدامة	.	.000
	أليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.000	.
	أليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.000	.000
N	أبعاد التنمية المستدامة	166	166
	أليات حوكمة المؤسسات الخارجية	166	166
	أليات حوكمة المؤسسات الداخلية	166	166

Corrélations

أليات حوكمة المؤسسات الداخلية

Corrélacion de Pearson	أبعاد التنمية المستدامة	.788
	أليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.818

الملاحق

	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	1.000
Sig. (unilatéral)	أبعاد التنمية المستدامة	.000
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.000
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.
N	أبعاد التنمية المستدامة	166
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	166
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	166

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية, آليات حوكمة المؤسسات الخارجية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : أبعاد التنمية المستدامة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.856 ^a	.732	.729	.22674

a. Prédicteurs : (Constante), آليات حوكمة المؤسسات الداخلية, آليات حوكمة المؤسسات الخارجية

b. Variable dépendante : أبعاد التنمية المستدامة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
1	Régression	22.900	2	11.450	222.708
	de Student	8.380	163	.051	

الملاحق

Total	31.280	165		
-------	--------	-----	--	--

ANOVA^a

Modèle		Sig.
1	Régression	.000 ^b
	de Student	
	Total	

a. Variable dépendante : أبعاد التنمية المستدامة

b. Prédicteurs : (Constante), آليات حوكمة المؤسسات الداخلية, آليات حوكمة المؤسسات الخارجية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés
		B	Erreur standard	Bêta
1	(Constante)	.815	.164	
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.551	.067	.579
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.266	.060	.314

Coefficients^a

Modèle		t	Sig.	Corrélations	
				Corrélation simple	Partielle
1	(Constante)	4.958	.000		
	آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	8.213	.000	.836	.541
	آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	4.460	.000	.788	.330

Coefficients^a

Modèle		Corrélations	
		Partielle	
1	(Constante)		

آليات حوكمة المؤسسات الخارجية	.333
آليات حوكمة المؤسسات الداخلية	.181

a. Variable dépendante : أبعاد التنمية المستدامة

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.7484	4.9009	4.2253	.37254	166
de Student	-.63784	1.05771	.00000	.22537	166
Valeur prédite standard	-3.964	1.813	.000	1.000	166
Résidus standard	-2.813	4.665	.000	.994	166

a. Variable dépendante : أبعاد التنمية المستدامة

Ressources	Temps de processeur	00:00:01,09
	Temps écoulé	00:00:00,57
	Mémoire requise	6080 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	816 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
أبعاد التنمية المستدامة	4.2253	.43541	166
دور مجلس الإدارة	4.0557	.54295	166
دور اللجان	4.0761	.58659	166
دور المراجعة الداخلية	4.0703	.54079	166
آلية منافسة السوق	4.3020	.54027	166
آلية المراجعة الخارجية	4.1084	.51784	166
التشريعات والقوانين	4.2636	.51567	166

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التشريعات والقوانين, دور مجلس الادارة, آلية المراجعة الخارجية, آلية منافسة السوق, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : أبعاد التنمية المستدامة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.861 ^a	.742	.732	.22535

a. Prédicteurs : (Constante), التشريعات والقوانين, دور مجلس الادارة, آلية المراجعة الخارجية, آلية منافسة السوق, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان

b. Variable dépendante : أبعاد التنمية المستدامة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F
1	Régression	23.206	6	3.868	76.157
	de Student	8.075	159	.051	
	Total	31.280	165		

ANOVA^a

Modèle		Sig.
1	Régression	.000 ^b
	de Student	

Total

a. Variable dépendante : أبعاد التنمية المستدامة

b. Prédicteurs : (Constante), دور مجلس الإدارة, آلية منافسة السوق, دور المراجعة الداخلية, دور اللجان التشريعات والقوانين, آلية المراجعة الخارجية, آلية المراجعة الخارجية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	.879	.168		5.233
	دور مجلس الإدارة	-.005	.064	-.006	-.071
	دور اللجان	.174	.065	.235	2.688
	دور المراجعة الداخلية	.121	.057	.150	2.124
	آلية منافسة السوق	.183	.051	.227	3.608
	آلية المراجعة الخارجية	.083	.053	.099	1.569
	التشريعات والقوانين	.242	.058	.287	4.187

Coefficients^a

Modèle		Sig.	Corrélations		
			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	.000			
	دور مجلس الإدارة	.943	.688	-.006	-.003
	دور اللجان	.008	.770	.208	.108
	دور المراجعة الداخلية	.035	.722	.166	.086
	آلية منافسة السوق	.000	.735	.275	.145
	آلية المراجعة الخارجية	.119	.677	.124	.063
	التشريعات والقوانين	.000	.776	.315	.169

a. Variable dépendante : أبعاد التنمية المستدامة

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	2.6989	4.8747	4.2253	.37502	166
de Student	-.68543	1.09005	.00000	.22122	166
Valeur prédite standard	-4.070	1.732	.000	1.000	166
Résidus standard	-3.042	4.837	.000	.982	166

a. Variable dépendante : أبعاد التنمية المستدامة