



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي

أثر الحوكمة في تعزيز إستدامة المنظمات

بالتطبيق على الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية

***The impact of governance on enhancing the sustainability
of organizations***

***by applying to the National Air Navigation Services
Company***

إعداد

فؤاد السيد عبد العاضى إبراهيم

إشراف

الأستاذ الدكتور/ أحمد عاشور

أستاذ مساعد بمركز السياسات الإقتصادية الكلية بمعهد التخطيط القومي

لإستكمال متطلبات

الحصول على درجة الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

٢٠٢٠

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

الله Y

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين .

سيدنا محمد r

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهندي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد .

والدري العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود . إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب .

أمي الحبيبة

إلى زوجهتي أسمى رموز الإخلاص والوفاء ورفيقة الدرب .. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى أولادي فلذات أكبادي .

إلى أضي ورفيق دربي وهذه الحياة بدونك لاشيء معك أكون أنا وبدونك أكون مثل أي شيء .. في نهاية مشواري أريد أن أشرك على مواقفك النبيلة .

إلى أضي ... توأم روحي ورفيقة دربي .. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة .

إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعك سرت الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقني حتى الآن .

إلى جميع الأخلاء والزملاء ؛ أهدي إليكم مجتعي العلمي هذا .

فهرس المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
١	ملخص البحث	١
٢	الفصل الأول : خطة البحث	
٣	مقدمة البحث	٣
٤	مشكلة البحث	٤
٥	أهداف البحث	٥
٦	أهمية البحث	٥
٧	الإطار الفكرى	٦
٨	فروض البحث	٨
٩	متغيرات البحث	٨
١٠	منهج البحث	٨
١١	الدراسات السابقة	٩
١٢	التعليق على الدراسات السابقة	١٢
١٣	الفصل الثانى : الجانب النظرى	
١٤	المبحث الأول : الحوكمة	
١٥	١ - الحوكمة ودورها فى تحسين الكفاءة المؤسسية	١٤
١٦	١ - ١ ماهى الحوكمة	١٤
١٧	١ - ٢ أسس وتطبيقات الحوكمة	١٥
١٨	المبحث الثانى : الإستدامة	
١٩	٢ - أهمية الإستدامة فى المنظمات وعلاقتها بالحوكمة	١٧
٢٠	١ - ٢ ماهى الإستدامة	١٨
٢١	٢ - ٢ أثر الإستدامة على تحسين كفاءة المنظمات	١٨
٢٢	٢ - ٣ العلاقة بين الحوكمة والإستدامة فى المنظمات	١٩

٢٠	المبحث الثالث : الحوكمة والإستدامة	٢٣
٢٠	٣- الحوكمة والإستدامة فى الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية	٢٤
٢٠	٣- ١ تعريف الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية	٢٥
٢١	٣- ٢ جهود الشركة الوطنية فى مجال الحوكمة والإستدامة والجودة	٢٦
٢٣	الفصل الثالث : الجانب التطبيقى (الدراسة الميدانية)	٢٧
٢٣	المبحث الأول	٢٨
٢٣	منهجية الدراسة	٢٨
٢٩	المبحث الثانى	٢٩
٢٩	الإحصاء الوصفى لمتغيرات الدراسة	٣٠
٤٣	المبحث الثالث	٣١
٤٣	إختبار صحة فرضية الدراسة	٣٢
٤٥	نتائج ومقترحات الدراسة	٣٣
٤٥	نتائج الدراسة	٣٤
٤٥	مقترحات الدراسة	٣٥
٤٧	المراجع	٣٦
٥١	الملاحق	٣٧
٥٢	إستمارة إستبيان من إعداد الباحث	٣٨

المخلص

لقد أدت الأزمات المالية التي شهدتها العديد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية في العقد الأخير من القرن الماضي، وما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخراً من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من الشركات الأمريكية خلال عام 2002 إلى زيادة الاهتمام بحوكمة الشركات باعتبارها آلية للحد من الفساد الإداري والمالي الذي يعتبر السبب الرئيسي لحدوث هذه الأزمات.

ونتيجة للاهتمام المتزايد بموضوع حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة فقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه حوكمة الشركات لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال التطرق لمفهوم حوكمة الشركات وأهدافها وأهميتها، وكذلك التعرف على المبادئ التي تركز عليها ومن ثم إبراز دورها في تحقيق التنمية المستدامة.

بالنظر إلى طبيعة قطاع الطيران وتعدد الأطراف الفاعلة فيه من دول ذات سيادة على أقاليمها الجوية إلى شركات عالمية ذات ميزانيات ضخمة، تكون التفاعلات المصلحية الكبرى حقيقة من الحقائق الثابتة في هذا القطاع وبشكل تدريجي، عرف هذا القطاع أفكاراً جديدة على مستوى التنظيم الرشيد للإدارة، وهي أفكار صارت تعبر عن نفسها الآن على هيئة ثقافة جديدة، تتحرى العلاقة بين الاستدامة والحوكمة. في هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور الحوكمة في تعزيز واستدامة نمو الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لحوكمة الشركات على العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق صالح الافراد والمؤسسات والمجتمعات ككل بما يعمل على سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية مما يؤدي إلى الاستخدام الكفء للموارد وإرساء قيم العدالة والمساءلة والشفافية وبضمن نزاهة المعاملات ويعزز سيادة القانون ضد الفساد، وهو الأمر الذي يعود بالنفع على الاقتصاد والمجتمع ككل ويؤدي إلى تحقيق التنمية.

Abstract:

The financial crises facing many countries of the East Asia and Latin America in last decade of the last century, and the repercussions of financial collapses of a number of U.S. companies during 2002 have led to increase interest in corporate governance as a mechanism of reducing the administrative and financial perversion, which is the main reason for the occurrence of such crises.

As a result of the growing interest in corporate governance in many developed and emerging economies the present study aimed to shed light on the role of the corporate governance in realizing the sustainable development, by reviewing the concept of corporate governance, its objectives and significance, as well as to identify the principles that underpin, and then highlight its role in realizing the sustainable development.

Given the nature of the aviation sector and the multiplicity of actors in it from sovereign countries over their air regions to global companies with huge budgets, major interest interactions are a fact of the constant facts in this sector and gradually, this sector has introduced new ideas at the level of rational management of the administration, which are ideas She now expresses herself as a new culture, investigating the relationship between sustainability and governance.

In this context, this study came to highlight the role of governance in promoting and sustaining the growth of the National Air Navigation Services Company.

The study found that there is an effect of corporate governance on economic, legal and social aspects which aims to achieve the benefit of individuals, institutions and societies as a whole, including working on the safety of Economics and achieving a total development in both developed and emerging countries alike.

The study concluded with a set of results most important of them that the application of the principles of corporate governance in the National Air Navigation Services Company lead to achieve a balance between economic and social objectives, leading to efficient use of resources and to establish the principles of justice, accountability and transparency and ensure the integrity of transactions and promotes the rule of law against corruption, which benefits the economy and society as a whole and will lead to development.

مقدمة :

لقد أدت الأزمات المالية التي شهدتها العديد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية في العقد الأخير من القرن الماضي، وما شهدته الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من الشركات الأمريكية خلال عام 2002 إلى زيادة الاهتمام بحوكمة الشركات باعتبارها آلية للحد من الفساد الإداري والمالي الذي يعتبر السبب الرئيسي لحدوث هذه الأزمات.

ونتيجة للاهتمام المتزايد بموضوع حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة فقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه حوكمة الشركات لتحقيق التنمية المستدامة، من خلال التطرق لمفهوم حوكمة الشركات وأهدافها وأهميتها، وكذلك التعرف على المبادئ التي تركز عليها ومن ثم إبراز دورها في تحقيق التنمية المستدامة. (١)

وتسعى الدراسة إلى التوصل إلى أن هناك تأثير لحوكمة الشركات على العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق صالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل بما يعمل على سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء. وقد ينتج عن حالة الانهيار افتقاد الثقة في الأسواق المالية المختلفة وانصراف المستثمرين عنها وكذلك افتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة افتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية للشركات المختلفة.

هذا وقد أصبح من الأهمية القصوى في عالمنا الآن العمل ضمن منظومة أهداف التنمية المستدامة العالمية ٢٠٣٠ SDGs ، والتي أقرتها الأمم المتحدة ، والتي تؤكد في الهدف السادس عشر منها على العديد من قضايا الحوكمة وكفاءة المؤسسات العامة ، كما ظهرت العديد من القواعد والأطر العالمية والوطنية لتعزيز حوكمة الشركات ، ومن بينها الدليل المصري لحوكمة الشركات .

في ضوء ذلك ، ونتيجة للاهتمام المتزايد بموضوع حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة فقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة، وأهمية هذا الدور في تحسين كفاءة أحد القطاعات الحيوية في الدولة وهو خدمات الملاحة الجوية الذي تديره الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية .

حيث انه يظهر جليا من خلال الخبرة المهنية، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة داخل قطاع الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية ، والذي يعتبر امرا ملحا في الآونة الاخيرة داخل هذا القطاع ، وذلك لانه بالفعل تمت بداية خطوات تجاه مبدأ الحوكمة من خلال الحصول على شهادة الايزو ، الامر الذي يؤكد أهمية اكمال المسيرة تجاه تنفيذ بنود الحوكمة الشاملة داخل القطاع و ذلك من أجل تحقيق الأهداف الايجابية المنشودة. (٢)

١ - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي " (2010) ، تعزيز المساهمة الاجتماعية من المبدأ إلى التطبيق "، المكتب الإقليمي للدول العربية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أوسلو .

٢ - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2007) ، رؤية جديدة لنظام إدارة الدولة والمجتمع، نيويورك، شعبة إدارة التنمية و الحوكمة، مكتب تطوير سياسات التنمية

مشكلة البحث:

يعتبر قطاع النقل الجوي عنصراً إستراتيجياً ذا أهمية بالغة للتنمية الاقتصادية في مصر فهذا القطاع **اولا** : يعتبر أساسياً لنمو الاقتصاد المصري واندماج مصر في المنطقة ومع بقية بلدان العالم من خلال تدعيم التبادل التجاري وانتقال الأفراد ومن خلال النقل الجوي، تستطيع مصر الاستفادة من موقعها الجغرافي الإستراتيجي كملتقى طرق لقارات أوروبا وآسيا وأفريقيا. ويعتبر مطار القاهرة الدولي ثاني أكبر مطار في أفريقيا بعد مطار جوهانسبرج في جنوب أفريقيا.

وثانيا: فإن قطاع النقل الجوي يولد الكثير من فرص العمل، ومن بينها عدد كبير من الوظائف التي تتطلب مهارات عالية. وعليه، فإن التقديرات تشير إلى أن وظيفة مباشرة واحدة في قطاع النقل الجوي تخلق ست وظائف غير مباشرة في الاقتصاد، وهو ما يتضح في إنشاء عدد متزايد من الشركات بالقرب من مطار القاهرة الدولي.

ويتولى قطاع مراقبة الحركة الجوية مسؤولية ضمان التشغيل الآمن والمنتظم والفعال لجميع الرحلات الجوية من خلال (الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية) NANSO " و هي إحدى الشركات التابعة للشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية.والتي تخضع لقانون الشركات (١٩٨١/١٥٩) والانضمام إلى قطاع الأعمال (القانون ١٩٩١/٢٠٣) .

وتختص بالمهام التالية :

- تجهيز وتشغيل خدمات المراقبة الجوية وتوجيهها ، وتنظيم مسارات الطائرات بما يكفل منع التداخل بينها وتأمينها وتجهيز الطرق الجوية والمساعدات الملاحية.
- تقديم خدمات معلومات الطيران ، وتقديم خدمات الملاحة الجوية الأخرى .
- انشاء أنظمة المساعدات الملاحية اللازمة لتأمين سلامة الطائرات وصيانتها.
- إعداد الدراسات الفنية وتقديم المشورة والمعلومات والخدمات اللازمة للغير .

"و" الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية " تسعى دوما الى ضمان حوكمة جيدة داخليا و خارجيا وهيكلية و لعل الحركات الاصلاحية الاخيرة داخل قطاع الطيران بشكل عام خير دليل على الرغبة في مساعدة مؤسساتها ومنحها الفرصة للتطوير و التميز في هذا الاطار.

و حيث ان الحوكمة تعتبر من الاساليب التنظيمية الحديثة التي تضمن استمرارية نمو المؤسسات، في ظل البيئة التي تنشط فيها معظم المؤسسات والتي تتميز بعدم الاستقرار والمخاطرة إذ نجد أن مختلف الممارسات الادارية الحديثة تراعي جيدا مبدأ تضارب المصالح بين جميع الاطراف الفاعلة في البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، نظراً لكون كل طرف يسعى لتحقيق أهدافه.

و من هنا يمكن طرح مشكلة الدراسة كما يلي:

ما هو دور حوكمة الشركات المؤسسية في تعزيز و استدامة نمو " الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية " من أجل تبيان مختلف جوانب هذه المشكلة يقتضي الامر الاستعانة ببعض الاسئلة الفرعية التي ستشكل محاور رئيسية في تحليل موضوع الدراسة، وهي كالتالي:

- هل تتباين مستويات فهم وتبني وتحقيق " الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية " للحوكمة و استدامة نموها قيد الدراسة؟

- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات المؤسسية بمبادئها واستدامة النمو بمؤشرات ل " الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية " قيد الدراسة؟

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى إظهار أهمية تعزيز حوكمة الشركات المؤسسية بمبادئها (توافر إطار فعال للحوكمة، و حقوق المساهمين، و المعاملة العادلة للمساهمين، و دور أصحاب المصالح، و الافصاح والشفافية، و مسؤوليات مجلس الادارة) ، واستدامة نمو " الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية " بمؤشرات (نسب السيولة، و نسب الربحية، و نسب النشاط، و نسب التمويل)

أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الاهداف، يمكن إبرازها في النقاط التالية :

- معرفة مدى تبني " الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية " لمبادئ حوكمة الشركات ومدى التباين في ذلك قيد الدراسة.

- تحديد مستوى استدامة نمو " الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية " عينة الدراسة والتباين في تحقيق مؤشراتها .

- اختبار العلاقة بين حوكمة الشركات المؤسسية بمبادئها واستمرارية نمو " الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية " عينة الدراسة بمؤشراتها .

أهمية البحث:

تظهر أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية :

-يعتبر موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة خاصة بالنسبة للوطن العربي اجمع و قطاع الطيران خاصة -تساهم الدراسة في نشر أفكار حوكمة الشركات وارساء مبادئها في " الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية " بما يتماشى وطبيعة متطلبات الاستدامة العالمية .

-يمكن الاستفادة من تطبيق مبادئ وقواعد حوكمة الشركات المؤسسية في " الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية " لتعزيز واستدامة نمو الشركة ثقافياً و أدائياً و هيكلياً .

-تساهم الدراسة في فهم المورد البشري لمبادئ حوكمة الشركات بشكل عام وفي رفع شفافية القوائم المالية المنشورة ل " الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية " قيد الدراسة .

-تساهم الدراسة في تعميق فهم مختلف جوانب حوكمة الشركات المؤسسية واستدامة نمو " الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية " .

الاطار الفكري :

اولا :تعريف ومفهوم حوكمة الشركات :

حوكمة الشركات (corporate governance) هي من أهم واشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدين الأخيرين وقد زاد الاهتمام بالحوكمة في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة نظراً لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية .^(٣)

وتجدر الإشارة إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة، بل يوجد عدة تعريفات ومفاهيم وذلك حسب اهتمامات هؤلاء الكتاب والباحثين والمحللين وغيرهم والتي سنذكر بعضها:

- مجموعة من القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات هدفها تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة الشركة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء .^(٤)
- عبارة عن مجموعة من الحوافز تتبعها إدارة الشركة لزيادة حجم الأرباح لصالح المساهمين .^(٥)
- عبارة عن نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية كما يسمح للمساهمين بتعيين مجلس إدارة للشركة من أجل إدارتها .^(٦)
- هي عبارة عن عدد من القواعد والتعليمات والحوافز والمراقبة هدفها خدمة المساهمين .^(٧)
- حوكمة الشركات عبارة عن مجموعة من النظم والقرارات والسياسات التي تتبعها الشركة من أجل تحقيق الجودة والتميز في اختيار الأساليب الفعالة والقادرة على تحقيق اهداف الشركة .^(٨)
- تحقيق الشفافية والاستقلالية والعدالة والنزاهة كضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة .^(٩)
- هي عبارة عن نظام معين يمكن بموجبه أن تُدار وتراقب عمل الشركة من أجل تعزيز وتطوير مبدأ الإفصاح والشفافية والمساءلة بهدف تحقيق تعظيم حجم أرباح الشركة .^(١٠)

٣ - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط ١ ، ٢٠١٠

٤ - Elie Cohey, Analyse financière, Edition Economica, 6 édition, Paris, France, 2006.

٥ - وليد ناجي الحياي، نظرية المحاسبة، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، ٢٠١٧

٦ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة، مصر، القاهرة، ٢٠١٥

٧ - A. Jounot, 100 questions pour comprendre et agir RSE et développement durable , édition AFNOR, paris, 2010.

٨ - محمود إبراهيم عبد السلام تركي، تحليل التقارير المالية، مطابع جامعة المالك سعود، ٢٠١٣

٩ - Bernard Martory, Daniel Grozet, Gestion des ressources humaines pilotage social et performance, edition dunod, Paris, 2015.

١٠ - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٥

إن تفعيل ممارسات حوكمة الشركات يضمن سلامة العلاقة ما بين المستثمرين والشركات من خلال التحكم المالي وحقوق التصويت للملاك بغض النظر عن كمية أسهمهم، وعلى الرغم من إضافات الأعباء المالية التي تضيفها حوكمة الشركات إلا أن لها دوراً كبيراً على نتائج ونشاطات الشركات . (١١)

ثانياً تعريف إستدامة المنظمات :

- يقوم مبدأ الاستدامة على تلبية متطلبات الحاضر دون إعاقة الأجيال القادمة من تلبية متطلباتهم أيضاً، ويبني الفكر المستدام على ثلاثة ركائز: الركيزة الاجتماعية Social ، والركيزة البيئية Environmental، والركيزة الاقتصادية Financial. (١٢)
 - يمكن تعريف استدامة المنظمات بشكل مبسط على أنها نهج في إدارة الأعمال بشكل مسؤول، بحيث ينجم عنه تأثيرات إيجابية على الصعيد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي . (١٣)
 - كما يمكن القول بأنها وعي لتأثير الشركة الإيجابي في البيئة والمجتمع المحيطين بها، والحرص على التخفيف من أي آثار سلبية تسببها عمليات الشركة من خلال تبني المبادرات التي تراعي المقومات الثلاثة الأهم للتنمية، ألا وهي المجتمع والبيئة والاقتصاد. (١٤)
- إن تبني مبدأ الاستدامة يدفع الشركات لتغيير سياساتها في صياغة القرارات، فبدلاً من الاعتماد على السنة المالية الحالية أو القادمة فقط، يتم صياغة القرارات بما يتوافق مع مبدأ الاستدامة ويتم التخطيط على أثر هذه القرارات لسنتين وعقود قادمة. (١٥)
- يقوم مبدأ الاستدامة للشركات للنظر في عوامل أكثر من مجرد الربح أو الخسارة عند بناء استراتيجياتها وتقوم الشركات المسؤولة عادة بوضع أهداف للاستدامة وتعمل من أجل تحقيقها. (١٦)
- كما يمكن لهذه الشركات أن تحقق احتياجاتها المستدامة من خلال خفض الانبعاثات وتقليل استخدام الطاقة وتوريد المنتجات من منظمات التجارة العادلة وضمان التخلص من نفاياتها المادية بشكل صحيح . (١٧)

11 - Brunot Colmant et autres, Comptabilité financière normes IAS/ IFRS, pearson éducation, Paris, 2018

١٢ - إبراهيم ، محمد إبراهيم جبر ، ٢٠١٤ ، مفاهيم التنمية المستدامة من منظور إسلامي ، دراسة في ضمانات الإدارة الحضرية المتواصلة للمدينة الإسلامية ، الندوة العلمية الثامنة لمنظمة العواصم الإسلامية (استراتيجيات الإدارة الحضرية المتواصلة بالمدينة الإسلامية) ،

١٣ - البنا ، علي علي . ٢٠١٠ ، المشكلات البيئية وصيانة الموارد الطبيعية . دار الفكر العربي ، القاهرة.

14 - Barbara , Ingham, 2015 , Economics and Development , Mc Graw Hill Book Company Ltd London

15 - Fowke R and Prasad D, 2016. Sustainable development, cities and local government. Australian Planner 33

١٦ - قرين ، محمد الأمين ، 2018، المؤشرات البيئية للتنمية المستدامة ، بحث مقدم إلى مؤتمر التنمية المستدامة ، جامعة سبها ، ليبيا.

١٧ - فيانا ، ميلو فانيا ، ٢٠١٤ ، التنمية المتواصلة ، قراءة في السكان والاستهلاك والبيئة - الجمعية المصرية للنشر والمعرفة - القاهرة.

فروض البحث :

- ١ - يتوقف تحقيق التنمية المستدامة على تفعيل مقومات حوكمة الشركات.
- ٢ - كلما حدث تفاعل أكبر بين العناصر الداخلية و الخارجية في مجال حوكمة الشركات كلما أمكن من تحقيق التنمية المستدامة بصورة فعالة.
- ٣ - يؤدي تفعيل آلية الرقابة على تنفيذ سياسات حوكمة الشركات إلى تحقيق التنمية المستدامة.

متغيرات البحث :

n المتغير المستقل :

الحوكمة

n المتغير التابع :

التنمية المستدامة

منهج البحث :

تتعدد المناهج البحثية المستخدمة وذلك وفقا لموضوع الدراسة ، ولذا قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة ، واستنباط النتائج التي يمكن تعميمها وكذلك استخدام المنهج التحليلي للوقوف على أبعاد الظاهرة وتحليلها وذلك بقياس أثر المتغير المستقل المتمثل في مدى الالتزام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على المتغير التابع وهو التنمية المستدامة .

الجانب النظري :

يعتمد على الدراسات والأبحاث السابقة بما توفره المجالات الأكاديمية حيث يتم استعراض الدراسات السابقة والأبحاث بما توفره المراجع العربية والأجنبية والمجلات الأكاديمية من معلومات نظرية يتم الارتكاز عليها بما يخدم الدراسة.

الجانب التطبيقي :

التمثل في الدراسة التطبيقية للدراسة يتم تحديد دور الحوكمة في تحسين الأداء وذلك من خلال مايلي:

- تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة (الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية).
- توزيع استبيان شامل على موظفي الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية يبين دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي والمالي والوظيفي.
- جمع البيانات وإدخالها ومعالجتها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة لاختبار فرضيات البحث واستخلاص النتائج.
- كتابة النتائج والتوصيات والمقترحات بناءا على ما توصل إليه الباحث من الدراسة الميدانية ثم استكمال الدراسة.

الدراسات السابقة :

n دراسة: جون سوليفان (Fred Kurtle) - ٢٠١٨ (١٨)

بعنوان : حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة : حالة شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية

(John Sullivan) - ٢٠١٨ - Corporate governance to achieve sustainable development:

"SYS" The case of Scandinavian Airlines System

و هدفت الدراسة الى بحث موضوع حوكمة المؤسسات خاصة اسقاطا على شركة "SYS" للطيران ، و اعتبارها كمنهج يساعد القادة و المدراء على تحقيق التنمية المستدامة ، حيث ان اتباع مبادئ الحوكمة سيؤدي الى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد ، في ظل استدامة عملية التنمية الاقتصادية ، مع مراعاة البيئة و العدالة الاجتماعية ، حيث تم اعتماد المنهج التحليلي الوصفي لتحديد العلاقة بين الاداء الحوكمي و التنمية المستدامة داخل الشركة و اثر ذلك في اداء عمل الشركة و تطوير اداء العاملين ، و من اهم نتائج الدراسة : ان الحوكمة اصبحت وسيلة متفق عليها ، باعتبارها الاداء الاكثر ضمانا للوصول الى مستويات معتبرة من التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .

n دراسة: I-JU Chen, The Financial Crisis and Corporate Governance

Dynamics: Evidence from Airlines in Taiwan, 2017. (١٩)

هدفت الدراسة إلى استكمال الأدبيات في مجال الحوكمة وذلك عن طريق التحقيق في كيفية تعديل شركات الطيران التايوانية المدرجة، لهيكل الحوكمة الخاص به، للتعامل مع الأزمة المالية العالمية في عام 2008 ، وقد تم دراسة هيكل حوكمة الشركات لمدة 3 سنوات قبل الأزمة، و3 سنوات بعد حدوث الأزمة، وتمثلت فترة ما قبل حدوث الأزمة من عام 2005 حتى 2007 ، والفترة ما بعد حدوث الأزمة من عام 2009 حتى 2011 ، واستهدف الباحث (١١) شركة من الشركات العامة لتكون عينة الدراسة، وقد تم الحصول على البيانات المطلوبة من قاعدة بيانات (TEJ) الخاصة بالشركات، وبعد تطبيق بعض المعايير مثل كون الشركات مسجلة أم لا، وإفصاح لشركات عن المعلومات التي تخص مجلس الإدارة في تقاريرها المنشورة للمدة التي تستهدفها الدراسة ، وتبين أن (٦) شركة تخضع لشروط الدراسة ، وحدد الباحث بعض خصائص للحوكمة لاستخدامها كمتغيرات الدراسة وهي خصائص مجلس الإدارة وهي عدد أفراد المجلس، استقلالية المجلس، هيكل مجلس الإدارة، مكافآت المدراء التنفيذيين، هيكل الإدارة، شفافية المعلومات، حماية حقوق الأقلية من المساهمين، وقد تم حساب الوسط لمستوى تطبيق الحوكمة قبل وبعد حدوث الأزمة المالية العالمية و دراسة الفرق بينهما.

من نتائج الدراسة أن التغير في حوكمة الشركات خلال الأزمات المالية مرتبط بكل من مكافآت مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، قوة مجلس الإدارة (كبار المساهمين)، شفافية المعلومات، الأطراف ذات العلاقة، كما أن التغير في هذه المتغيرات يؤثر على أداء الشركة التشغيلي، وتشير الأدلة التجريبية إلى أن شركات الطيران

18) - John Sullivan - ٢٠١٨ - (Corporate governance to achieve sustainable development: The case of Scandinavian Airlines System "SYS – "Business ethics: the main component of airline corporate governance, anti-corruption tools: in business administration principles, anti-profession etiquette and corporate governance, the Global Corporate Governance Forum, seventh guide

19 - I-JU Chen, The Financial Crisis and Corporate Governance Dynamics: Evidence from Airlines in Taiwan, 2017 .

التأويانية المدرجة اعتمدت هياكل حوكمة شركات جيدة للتعامل بشكل أفضل مع التحديات المرتبطة بالأزمة المالية لعام 2008 ، كما أن الدراسة اختبرت إذا ما كانت هناك عوامل أخرى خلال الأزمة المالية لم تتم دراستها يمكن أن تؤثر على هيكل الحوكمة.

من توصيات الدراسة أن شركات الطيران التأويانية التي لديها مستوى أداء تشغيلي ضعيف، يجب عليها بشكل عاجل أن تقوم بتطوير نظام الحوكمة الخاص بها حتى تواجه التحديات الموجودة بعد الأزمة المالية العالمية.

n دراسة : غادر - ٢٠١٧

بعنوان : محددات الحوكمة و معاييرها تطبيقاً على قطاع الطيران ، (٢٠)

و قد تناولت حوكمة الشركات في القطاع العام خاصة في قطاع الطيران ، حيث تتشابه حوكمة شركات طيران القطاع العام ، مع حوكمة شركات الطيران في القطاع الخاص ، من حيث الادارة و الاشراف و العلاقة مع اصحاب المصالح و التدقيق ، و من اهم ما توصلت اليه من نتائج :

ان الحوكمة ظاهرة عالمية لا يمكن تجاهلها ، و بالتالي يجب اعتمادها و تطبيقها في كافة الوحدات الادارية و الاقتصادية ، كما ان الحوكمة نموذج اداري جديد يهدف الى اعادة توزيع الصلاحيات في الهياكل الادارية ، بهدف اعتماد الادارة الرشيدة في اتخاذ القرارات الادارية ، و تفعيل دور اصحاب الملكية ، كما اوصت بضرورة تكامل الجوانب الفكرية للحوكمة مع الجوانب التطبيقية في خمسة جوانب اساسية هي الاهداف و الخصائص و المقومات و المحددات و المبادئ .

n دراسة : الحسن - ٢٠١٦ (٢١)

بعنوان : "التنمية المستدامة و متطلبات تحقيقها بالتطبيق على قطاع الطيران في السودان"

هدفت الدراسة الى الوقوف على مفهوم التنمية المستدامة داخل قطاع الطيران في السودان و العوامل التي تساعد على تحقيق التنمية المستدامة داخل قطاع الطيران في السودان، وتوصلت الدراسة الى ان مفهوم التنمية المستدامة في قطاع الطيران المدني قد لاقى قبولا واستخداما دوليا واسعا منذ منتصف ثمانينات القرن الماضي بشكل عام واولئ الالفية الثالثة بشكل خاص ، و ان التنمية المستدامة في قطاع الطيران هي عملية مجتمعية يجب ان يساهم بها هذا القطاع -قطاع الطيران- بالتعاون مع كافة القطاعات الاخرى بشكل متسق، وقد اوصى الباحث بضرورة تبني استراتيجية وطنية من قبل قطاع الطيران الوطني للتنمية المستدامة، ومن خلالها يشارك في بناء هذه الاستراتيجية و اعدادها كل الجهات و المؤسسات و افراد المجتمع المعنيين بقطاع الطيران اولا لتحقيق اهداف التنمية المستدامة، وايضا المتأثرين بنواتجها على المدى القصير والبعيد، كما اوصى الباحث باستهلاك الموارد باعتدال و كفاءة، ومراعاة الاسعار الافضل للموارد .

٢٠ - غادر ، محمد ياسين - ٢٠١٧ - الحوكمة و معاييرها تطبيقاً على قطاع الطيران ، المؤتمر العلمي الاول "العولمة و

محدداتها" ، جامعة جنان ، طرابلس : لبنان

٢١ - الحسن ، عبد الرحمن محمد - ٢٠١٦ - "التنمية المستدامة و متطلبات تحقيقها بالتطبيق على قطاع الطيران في السودان" -

(بحث مقدم لملتقى استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة ، و تحقيق التنمية المستدامة)، جامعة المسيلة -نوفمبر ٢٠١٦ -

المسيلة -السودان

n دراسة Stanciu (٢٠١٥):

بعنوان "Internal Audit Approach in Banks"، (٢٢)

وهدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الدور الجديد للتنمية المستدامة في ظل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وبازل II، ومدى أهمية التنمية المستدامة لتطبيق المتطلبات الدولية المتعلقة بهما في ظل البيئة التنظيمية الجديدة.

وشملت الدراسة البنوك التجارية الرومانية في مدينة بوخارست، حيث استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وبيّنت الدراسة أنّ إدارة البنك مسؤولة عن متابعة ومراقبة تطبيق متطلبات بازل II تبعاً لجميع أنواع المخاطر، ولذلك فإنّ مهمّة التدقيق الداخليّ تتضمّن تقييم مستوى المخاطر ومراقبة كفاءة تطبيق تلك المتطلبات بما فيها الحد الأدنى لرأس المال، وكذلك تقييم مدى مطابقة التنظيم الداخليّ مع متطلبات اتفاقية بازل. وكانت نتيجة الدراسة أنّ جودة وتمرّس التنمية المستدامة يُعتبر هاماً لتحقيق استجابة الإدارة لمبادئ الحوكمة.

n دراسة : نجوى -٢٠١٣

بعنوان : دور الحوكمة في تعزيز اداء المؤسسة المستدامة، (٢٣)

وقد تمثلت اهداف هذه الدراسة في تبيان مكانه و اهمية حوكمة المؤسسات، وتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه المؤسسة في تحقيق التنمية المستدامة .

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت في الجانب التطبيقي على الملاحظة و المقابلات، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها، ان شركة الطيران الجزائرية التي طبقت عليها الدراسة في الجزائر، ولم تعي بعد المسؤولية البيئية والاجتماعية، مع التاكيد على التزام المؤسسات بممارسات الحوكمة، وجعل ميثاق الاخلاق ضرورة لكل مؤسسة .

n دراسة (عبدالستار سلمى ٢٠٠٨) "حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع الاشارة للوضع فى

مصر" (٢٤)

وهدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مفهوم ونماذج الحوكمة و مبررات الحوكمة .
- التعرف على الاهمية الاقتصادية والقانونية والاجتماعية لحوكمة الشركات .
- التعرف على تجربة كولومبيا فى حوكمة الشركات .

22 - Stanciu, Victoria. Internal Audit Approach in Banks, Faculty of Accounting and Management Information Systems, Bucharest-Romania. ٢٠١٥ -

٢٣- بن عويذة ،نجوى-٢٠١٣- دور الحوكمة في تعزيز اداء المؤسسة المستدامة،دراسة ماجستير منشورة،جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

٢٤- عبدالستار عبدالحميد محمد سلمى، حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع الاشارة للوضع فى مصر، مجلة مصر المعاصرة، مصر، اكتوبر ٢٠٠٨

– التعرف على أثر حوكمة الشركات على النمو الاقتصادي .

وقد قامت هذه الدراسة حول فرضية واحدة وهي :

§ تساهم حوكمة الشركات في رفع معدلات النمو الاقتصادي .

n دراسة (مناور حداد ٢٠٠٨م) (٢٥) " دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية "

وتمثلت أهداف الدراسة في الآتي :

Ø التعرف على الجوانب الايجابية ومزايا حوكمة الشركات

Ø التعرف على مفهوم حوكمة الشركات وخصائصها ومحدداتها

Ø التعرف على عناصر ومبادئ الحوكمة في المصارف .

Ø تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة .

كما جاءت نتائج الدراسة كما يلي :

§ إنّ تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف هو الحل الفعّال لضمان حقوق أصحاب المصالح داخل الشركة وخاصة المستثمرين .

§ إنّ تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف يزيد من الافصاح عن المعلومات المالية والمحاسبية والتي تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال للمؤسسات .

§ إنّ الإلتزام بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف ينعكس بشكل جيد على أداء الشركات في الجانب المالي والنقدي .

وقد ركّزت هذه الدراسة على مدى الإلتزام بتطبيق حوكمة الشركات في المصارف ،ولكنّها أهملت دور حوكمة الشركات في القطاع الخاص على التنمية الاقتصادية .

التعليق على الدراسات السابقة :

نلاحظ من الدراسات السابقة تسليط الضوء بشكل مباشر على تأثير الحوكمة والتنمية المستدامة ، كلا منهما على الآخر و خاصة في شركات الطيران و المجال الجوي .

وقد أقيمت الدراسات السابقة في بلدان مختلفة كلها إرتكزت في المقام الأول على الأهمية المتبادلة للحوكمة والإستدامة في شركات الطيران و المجال الجوي.

وتوصلت معظم الدراسات الى أن الحوكمة ظاهرة عالمية بشكل عام و خاصة في المجال الجوي و شركات الطيران "موضوع البحث"، وبالتالي يجب اعتمادها و تطبيقها في كافة الوحدات الادارية والاقتصادية الخاصة بشركات الطيران وشركات المجال الجوي، كما أكدت على وجود ترابط قوي بين كل من تطبيق الحوكمة وتحقيق التنمية المستدامة في شركات الطيران وشركات المجال الجوي، واتفقت بعض الدراسات على ان مفهوم الحوكمة ما زال محدود الانتشار لدى عدد كبير من اصحاب القرار داخل الشركات العاملة في المجال الجوي، إلا أنه بتطور الوقت والظروف الدولية فإن شركات الطيران تعيد ترتيب أوراقها مرة أخرى تجاه الحوكمة والإستدامة .

٢٥- مناور حداد ، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية ،ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي خلال الفترة من ٦ -١٥ أكتوبر ٢٠٠٨ م ،كلية الاقتصاد جامعة دمشق

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

أنها تبحث في أثر تطبيق مبادئ الحوكمة كأداة لتحقيق التنمية المستدامة لتعزيز جودة الشفافية والمراقبة الفعالة في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية، والدراسات السابقة لم تتطرق الى الربط بين الحوكمة والتنمية المستدامة واثرها على مثل هذا النوع من الشركات من قبل.

الفصل الثاني : (الجانب النظري)

المبحث الأول : الحوكمة

١. الحوكمة ودورها في تحسين الكفاءة المؤسسية

إن من أهم الركائز لأهداف التنمية المستدامة هي الحوكمة الرشيدة. والحوكمة في الواقع هي الركيزة التي يبنى عليها كل شيء. فإذا كانت المؤسسات ضعيفة، تصبح احتمالات نجاح أهداف التنمية المستدامة أقل بكثير؛ ولذلك تدعو هذه الأهداف إلى "مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات". وينطبق هذا على الجميع؛ القطاعين العام والخاص، محليا وعالميا، وعلى كل من المانحين والمتلقين للمساعدات الرسمية؛ للتأكد من أن تقديم المساعدات يتم بكفاءة وشفافية؛ حيث تصل إلى من يحتاجون إليها بالفعل، من دون أن تهدر أو تتحول وجهتها أو تتسم بالازدواجية. وينطبق على الشركات الخاصة والمؤسسات المملوكة للدولة؛ للتأكد من أن استثماراتها تتم بشفافية على أساس من المنافسة الحرة، حتى تعود بالنفع على المواطنين. (٢٦)

١-١. ماهى الحوكمة

ظهر مصطلح الحوكمة الرشيدة باعتباره حجر الزاوية للتنمية وتطوير عمل المؤسسات، وتم البدء في استخدامه مع بداية التسعينات من القرن الماضي، وتزايد استخدامه في السنوات الأخيرة، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء والاستشاريين للعمل المؤسسي، وقد حاز على قدر كبير من الاهتمام والعناية من العاملين في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية، ولاسيما السلطات العليا والإشرافية والرقابية بالمؤسسات؛ خاصة لما تواجه تلك المؤسسات من تحديات وأزمات تعصف بعملها، وتحول دون قيامها بدورها وتحقيق أهدافها والمهام المناطة بها، مما يستدعي وجود آليات وبرامج تنظم هذه العمليات والإجراءات، والحوكمة بمفهومها العام تقوم بهذا الدور، فهي مجموعة الأنظمة والقوانين والسياسات والإجراءات الداخلية، وتشكل نظام رقابة وتوجيه بالمؤسسة. (٢٧)

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح CORPORATE GOVERNANCE، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". (٢٨) وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". (٢٩)

٢٦ - كريستين مادلين أوديت لاغارد - رئيسة للبنك المركزي الأوروبي - ٢٠١٩

http://www.aleqt.com/author/christine_lagarde

٢٧ - توفيق سميح محمد الاغوات ، دور المؤشرات المالية في تقييم الاداء المالي لشركة الوتاس العربية ، رسالة ماجستير في

المحاسبة ، جامعة الاسراء ، الاردن ، ٢٠١٥

٢٨ - حماد، طارق عبد العال، (٢٠٠٥) ، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، ط ١ ، عين شمس، مصر.

29 - Alamgir, M. (2007). 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, Cairo, May 7 – 8.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين " ^{٣٠}.

وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين " ^{٣١}. وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

و تعرف الحوكمة على انها : نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، عرفته الأوساط العلمية على انه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون. ^(٣٢)

١-٢. اسس وتطبيقات حوكمة الشركات

إن الحوكمة الرشيدة منهج ورؤية حديثة بالإدارة تساهم في تزويد المؤسسة بالسياسات، والأساليب والطرق النوعية لإدارة العمل بكفاءة وفعالية، وتساعد في وضع الإطار المنطقي لاتخاذ القرارات والإجراءات الأخلاقية داخل المؤسسة بما يحقق الجودة والتميز في الأداء.

اسس حوكمة الشركات :

- مدى قناعة الفئات المستفيدة والمستهدفة من المؤسسة بالخدمات المقدمة لها ضمن رؤية واضحة وسهلة الفهم للوصول لها.
- بناء المؤسسة ولوائحها ونظمها ومدى استجابتها لمعايير الحوكمة الرشيدة.
- وضوح توزيع الأدوار والمسئوليات بين كافة العاملين في المؤسسة بشكل مكتوب ومفصل وتحديد طبيعة وأشكال الاتصالات الداخلية والتفويض.
- وضوح آليات التقييم والتقويم بالمؤسسة ومقاييس الجودة وتحسين الأداء للخدمات المقدمة وطرق التأكد من تحقيق الأهداف المحددة .
- وجود مدونة سلوك تحدد المعايير والضوابط لسلوك العاملين مع مراعاة الالتزام والعمل بهذه المعايير، وأن الجميع في المؤسسة يفهمها ويطبقها بدقة.
- كيفية اتخاذ القرارات وأشكال الاتصال بين المستويات وطبيعة العلاقات الداخلية بين الأقسام وكيفية إدارة المخاطر والتحديات والتعامل مع الازمات.

30- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

٣١ - البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣.

٣٢ سندس سعدي حسين، اثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين (بحث مقدم لنيل شهادة المحاسب القانوني)، بغداد، ٢٠١٤.

- الضوابط للمراقبة والمتابعة لضمان الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح بالمؤسسة، واليات التأكد بأن الانفاق قانونيا .
- أن تكون الآليات والقنوات الموضوعية لتلقى الشكاوى معلنة للجميع ، و لذلك فان مراعاة معايير الحوكمة الرشيدة في المؤسسة يساهم في ظهورها بشكل أكثر شفافية، ويزيد من مصداقيتها في المجتمع، وهذا يساعدها بالقيام بواجباتها ومهامها وتحقيق أهدافها بشكل سلس ومنظم (٣٣)

تطبيق قواعد حوكمة الشركات

١ - نطاق تطبيق هذه القواعد: يتم تطبيق قواعد حوكمة الشركات وفق هذا النطاق المتمثل في النقاط التالية: (٣٤)

تتطبق هذه القواعد في المقام الاول على شركات المساهمة المقيدة في بورصة الاوراق المالية (خاصة التي يجري عليها تعامل نشط)، وكذلك على المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة ان حوكمة الشركات على النحو السليم لا تعني فقط مجرد احترام مجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيراً ضيقاً وحرفياً، وانما هي ثقافة واسلوب في ضبط العلاقة بين مالكي الشركة ومديرها والمتعاملين معها ، ولذلك فكلما اتسع نطاق من يأخذون بها كلما كانت المصلحة أكبر للمجتمع بأسره.

٢ - الجمعية العامة : تكون الجمعية العامة من كل من مساهمي الشركة، كل بحسب نسبة ما يمتلكون من أسهمها. (٣٥)

٣ - مجلس الإدارة : مجلس إدارة شركة المساهمة هو الذي يتولى إدارة أمور الشركة بناء على تفويض من الجمعية العامة، لذلك فإن المسؤولية النهائية عن الشركة تظل لدى المجلس. (٣٦)

٤ - إدارة المراجعة الداخلية : يجب أن يكون لدى الشركة نظام لمراقبة الداخلية تضعه إدارة الشركة بالتعاون مع لجنة المراجعة ويقره مجلس الإدارة ، والا وجب عليه بيان أسباب عدم وجود مثل هذا النظام للجمعية العامة السنوية. (٣٧).

٥ - مراقب الحسابات :

يجب أن تعين الجمعية العامة للشركة في اجتماعها السنوي مراقب حسابات، ويكون قرار تجديد تعيينه وتقدير أتعابه من اختصاص الجمعية العامة السنوية فقط. واستثناءً من ذلك يعين مؤسسي الشركة المراقب الأول، علي أن يتم اعتماد تعيينه في أول جمعية تالية.

٣٣ - د. سلامه أبو زعيتر - عضو الامانة العامة في الاتحاد العام لنقابات عمال فلسطين - ٢٠١٧/ <https://paltoday.ps/ar/post/>

٣٤ - امير واجد وآخرون ، دور حوكمة الشركات في تفعيل الاسواق المالية الناشئة - دراسة حالة بين مصر والسعودية - ، جامعة العربي تبسي ، تبسة ، ٢٠١٦

٣٥ - تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الاوسط وشمال افريقيا تجارب وحلول، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، ٢٠١٥

٣٦ - محمود محيي الدين، وزير الاستثمار (رئيس مجلس امناء مركز المديرين)، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية ، وزارة الاستثمار، جمهورية مصر العربية، اكتوبر ٢٠٠٥

٣٧ - عامر بن محمد الحسيني، دور حوكمة الشركات ومؤسسات الاستثمار في تحسين النظم الاقتصادية، منتدى الإمارات الاقتصادية ٢٠١٨

• على مجلس الإدارة بناءً على توصية لجنة المراجعة ترشيح مراقب الحسابات ممن تتوفر فيهم الشروط المنصوص عليها في قانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة ، بما في ذلك الكفاءة والسمعة والخبرة الكافية، وأن تكون خبرته وكفائته وقدراته متناسبة مع حجم وطبيعة نشاط الشركة ومن تتعامل معهم. (٣٨)

٦ - **الشفافية والإفصاح :** يلعب توافر المعلومات دوراً مهماً في صناعة القرار وتقييم الأداء، والمعرفة بطرؤف الشركات، وتقييم مصداقية الشركات مع من تتعامل معهم. لذلك تعتبر الشفافية والإفصاح في الأمور المالية وغير المالية من الأعمدة الرئيسية لحوكمة الشركات . (٣٩)

٧ - قواعد تجنب تعارض المصالح :

• يجب أن يكون لكل شركة نظام واضح ومُقر وملتزم به من جانب أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والعاملين بشأن تجنب تعارض المصالح وتعاملات الأطراف ذات العلاقة. ويجب احترام القوانين المعنية وقواعد القيد في البورصة والتداول والإفصاح عند وضع سياسات الشركة بهذا الشأن. (٤٠)

٨ - **قواعد الحوكمة بالنسبة للشركات الأخرى:** القواعد المتضمنة في هذا الدليل موجهة على وجه الخصوص إلى الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية وإلى المؤسسات المالية والشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من الجهاز المصرفي، ولكن كما ورد انفا، فإن حوكمة الشركات يمكن أن تطبق في كافة أنواع الشركات لما تحقّقه من توازن بين المصالح وما تدعو إليه من ثقافة جديدة في أسلوب إدارتها لذلك فإنه كلما التزم المزيد من الشركات بتلك القواعد، كلما كان ذلك في صالح المجتمع والمساهمين والأطراف المعنية بأداء تلك الشركات. (٤١)

المبحث الثاني : الإستدامة

٢. أهمية الإستدامة فى المنظمات وعلاقتها بالحوكمة

لقد استحوذ موضوع التنمية المستدامة اهتمام العلم خلال ١٥ سنة المنصرمين على صعيد الساحة الاقتصادية والاجتماعية و البيئية، حيث بدأ مصطلح الاستدامة كثيراً في الأدب التنموي المعاصر و أصبحت الاستدامة التنموية مدرسة فكرية عالمية تنتشر في معظم الدول العالم، تتبناها هيئات شعبية و رسمية تطالب بتطبيقها القمم و المؤتمرات و الندوات ، وأصبح العالم اليوم على قناعة بأن التنمية المستدامة رغم أنها حديثة النشأة، إلا أنها هي التي تقضي على التخلف وهي السبيل الوحيد لضمان الحصول على مقومات الحياة في الحاضر و المستقبل. (٤٢)

٣٨ - مركز المديرين المصري ، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية ، وزارة الاستثمار ، ٢٠١٨ ، على الرابط التالي : http://www.ecgi.org/codes/documents/code_cg_egypt_133feb2018_ar.pdf

٣٩ - بوزيد، سابح (2013)، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر

٤٠ - الهيئة العامة للرقابة المالية، دليل حوكمة الشركات ، ٢٠١٦

٤١ - مركز الحياة لتنمية المجتمع المدني (2017) سيادة القانون في الأردن، الأردن.

٤٢ - درويش، محمد فهيم (2010)، مرنكزات الحكم الرشيد، دار النهضة، مصر

٢-١. ماهى الإستدامة

يعتبر مفهوم التنمية المستدامة أهم تطور في الفكر التنموي الحديث و أبرز إضافة إلى أدبيات التنمية خلال العقود الأخيرة ،كما رافق ذلك تطور عدد من الجهات و الأطراف الفاعلة في تحقيق تنمية مستدامة.

وللتنمية تعاريف من بينها ما يلي :

- التعريف الأول :هي التنمية التي تسعى إلى الاستخدام الأمثل بشكل منصف للموارد الطبيعية بحيث تعيش الأجيال الحالية دون إلحاق الضرر بالأجيال المستقبلية.^(٤٣)
- التعريف الثاني :التنمية المتواصلة تعني أن تشبع الأجيال الحاضرة احتياجاتها من السلع والخدمات دون أن تنقص من مقدرة الأجيال المقبلة على إشباع احتياجاتها.^(٤٤)
- التعريف الثالث :عرفها قاموس ويبستر Webster هي تلك التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية دون ان تسمع باستنزافها أو تدميرها جزئيا أو كليا .^(٤٥)
- التعريف الرابع :عرفها وليم روكلزهاوس w.ruklelzhous مدير حماية البيئة الأمريكية على أنها :تلك العملية التي تقر بضرورة تحقيق نمو اقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة وذلك من منطلق أن التنمية الاقتصادية و المحافظة على البيئة هما عمليتان متكاملتان و ليستا متناقضتان^(٤٦)
- التعريف الخامس :عرفها هيرمان دالي Harman بأنها تلك العملية التي يتم بمقتضاها الحفاظ على البيئة النوعية في الفترة الطويلة و التي يصبح فيها النمو الاقتصادي مقيد بدرجة متزايدة بطاقة النظام البيئي و الاقتصادي و الاجتماعي لأداء وظيفتين رئيسيتين في الأجل الطويل و هما إعادة توفير الموارد الاقتصادية و البيئية و استيعاب فضلات النشاط البشري .^(٤٧)

٢-٢ . أثر الإستدامة على تحسين كفاءة المنظمات

تحاول حركة الاستدامة اليوم تطوير وسائل اقتصادية وزراعية جديدة تكون قادرة على تلبية احتياجات الحاضر وتنمّع باستدامة ذاتية على الأمد الطويل، خاصة بعدما أتضح أن الوسائل المستخدمة حاليا في برامج حماية البيئة القائمة على استثمار قدر كبير من المال والجهد لم تعد مجدية نظرا لأن المجتمع الإنساني ذاته ينفق مبالغا وجهودا أكبر في شركات ومشاريع تتسبب في إحداث مثل تلك الأضرار. وهذا التناقض القائم في المجتمع الحديث بين الرغبة في حماية البيئة واستدامتها وتمويل الشركات والبرامج المدمرة

43 - OECD (2004), Principles of Corporate Governance.

٤٤ - محمد عبد القادر عطية ،اتجاهات حديثة في التنمية ،لبنان :دار الجامعية للنشر ٢٠١٤ .

٤٥ - المنظمة العربية للتنمية الادارية ،التنمية المستدامة و الادارة المجتمعية ،القاهرة :جمهورية مصر العربية ،٢٠١٥

٤٦ - سيرت لاثوس ، تحديات التنمية من وهم التحرر الاقتصادي الى بناء مجتمع بديل ،ترجمة البير خوري ط٤بيروت :الشركة العالمية للكتاب ٢٠١٧

٤٧ - ابراهيم العيسوي ، التنمية في عالم متغير : دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها ، دار الشروق ،القاهرة ، 2010 ، الطبعة الخامسة

للبيئة في الوقت نفسه هو الذي يفسر سبب الحاجة الماسة لتطوير نسق جديد مستدام يتطلب إحداث تغييرات ثقافية واسعة فضلا عن إصلاحات زراعية واقتصادية. (٤٨)

يتضح بشكل عام ان التنمية المستدامة تهدف إلى التوافق والتكامل بين البيئة والتنمية المؤثرة في كفاءة المنظمات من خلال ثلاثة أنظمة هي:

نظام حيوي للموارد، و نظام اقتصادي، و نظام اجتماعي.

حيث تعتبر التنمية المستدامة ظاهرة مركبة تشتمل على أبعاد متعددة، و قد أصدر تقرير عن معهد الموارد العالمية يتضمن ٢٠ اثرا للتنمية المستدامة على المنظمات، اشتمل على مختلف أبعادها، بحيث قسم هذه الاثار على المنظمات إلى أربعة مجموعات: اقتصادية و اجتماعية و بيئية و تكنولوجية (٤٩):

– **فعلى الصعيد الاقتصادي:** تعني التنمية المستدامة بالنسبة لبعض المنظمات هو إجراء تخفيض استهلاك الطاقة، أما بالنسبة لمنظمات أخرى أكثر تطورا فهي تعني توظيف الموارد من أجل رفع مستوى المعيشة و الحد من الفقر.

– **أما على الصعيد الاجتماعي و الإنساني:** فإنها تعني السعي من أجل استقرار النمو السكاني، و رفع مستوى الخدمات الصحية و التعليمية خاصة في المناطق الريفية.

– **أما على الصعيد البيئي:** فهي تعني حماية الموارد الطبيعية و الاستخدام الأمثل للأرض الزراعية و الموارد المائية.

وعلى الصعيد التكنولوجي: فهي تعني نقل المنظمات إلى عصر الصناعات النظيفة، التي تستخدم تكنولوجيا منظمة للبيئة، و تنتج الحد الأدنى من الغازات الملوثة و الحابسة للحرارة و الضارة بطبقة الأوزون، و يتم البحث عن مصادر الطاقة البديلة كاستخدام الطاقة الشمسية و كذا استبدال الوقود بالكهرباء في عربات النقل.

٢-٣. العلاقة بين الحوكمة والإستدامة في المنظمات

مما لا شك أن توافر عناصر ومؤشرات الحوكمة الجيدة وتطبيقها على المؤسسات سينعكس بالدرجة الأولى على مؤشرات التنمية المستدامة والتي غايتها في المقدمة تنمية العنصر البشري باعتباره محور التنمية والتطور والتقدم في كل المجالات، حيث إن الحوكمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية التنمية وخصوصا التنمية المستدامة. (٥٠)

إن الملاحظ في أهداف التنمية المستدامة يجد الارتباط الواضح والأکید بينها وبين مؤشرات الحوكمة بحيث لا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال تطبيق مبادئ ومؤشرات الحوكمة.

من ضمن الركائز لأهداف التنمية المستدامة هي الحوكمة الرشيدة، والحوكمة في الواقع هي الركيزة التي يبنى عليها كل شيء، فإذا كانت المؤسسات ضعيفة، تصبح احتمالات نجاح أهداف التنمية المستدامة أقل

٤٨- سُلوى الشعراوي جمعة : إدارة شؤون الدولة والمجتمع ، منشورات مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، القاهرة الطبعة السادسة، 2011

٤٩- محمد صالح الشيخ، الآثار الاقتصادية و المالية لتلوث البيئة، و وسائل الحماية منها، ط١، مكتبة و مطبعة الشعاع، الإسكندرية، ٢٠١٥

٥٠- جون سوليفان و جورجيا سمبونارسي ، خلق بيئة مستدامة للشركات ، دليل أسس حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، ٢٠٠٣

بكثير؛ ولذلك تدعو هذه الأهداف إلى "مؤسسات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على جميع المستويات"، وينطبق هذا على الجميع؛ القطاعين العام والخاص، محليا وعالميا، وعلى كل من المانحين والمتلقين للمساعدات الرسمية؛ للتأكد من أن تقديم المساعدات يتم بكفاءة وشفافية؛ حيث تصل إلى من يحتاجون إليها بالفعل، من دون أن تهدر أو تتحول وجهتها أو تتسم بالازدواجية. وينطبق على الشركات الخاصة والمؤسسات المملوكة للدولة؛ للتأكد من أن استثماراتها تتم بشفافية على أساس من المنافسة الحرة، حتى تعود بالنفع على المواطنين و العاملين. (٥١)

ففي مجال التنمية الاقتصادية: (٥٢)

تساهم مؤشرات الحوكمة كالمشاركة والمساءلة والشفافية والعدالة الاجتماعية وسيادة القانون الخ في المساعدة على تحقيق جملة من أساسيات التنمية الاقتصادية المستدامة، لأنها ستترك أثرا إيجابيا في العديد من شؤون الحياة، ومن بين الانعكاسات الإيجابية التي تكون على قطاع الاستثمار حيث ستساهم في تنمية الاستثمار وتشجيع الطلب الاستثماري وذلك لاطمئنان أصحاب رؤوس الأموال على أموالهم.

و أما في مجال التنمية السياسية والاجتماعية(٥٣)

إن مبادئ الحوكمة ستساهم وبشكل كبير في تعزيز وبناء التنمية الاجتماعية المستدامة وذلك من خلال مساهمتها في القضاء على الفقر والبطالة، كما ستؤدي إلى تعزيز دور السلطة التشريعية في سن القوانين المتعلقة بحقوق الإنسان مما يشعر الفرد بقيمته وكرامته التي هي أساس بناء العنصر البشري.

المبحث الثالث : الحوكمة والإستدامة

٣. الحوكمة والإستدامة فى الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية

٣- ١. تعريف الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية

" NANSO (national aviation navigation services company)

وهي المسؤولة عن مراقبة الحركة الجوية بالإضافة إلى ضمان التشغيل الآمن والمنتظم والفعال لجميع الرحلات الجوية .

وهي إحدى الشركات التابعة للشركة المصرية القابضة للمطارات والملاحة الجوية، والتي تخضع لقانون الشركات (١٩٨١/١٥٩) والانضمام إلى قطاع الأعمال (القانون ١٩٩١/٢٠٣)، وتختص بالمهام التالية :

- تجهيز وتشغيل خدمات المراقبة الجوية وتوجيهها ، وتنظيم مسارات الطائرات بما يكفل منع التداخل بينها وتأمينها وتجهيز الطرق الجوية والمساعدات الملاحية.
- تقديم خدمات معلومات الطيران ، وتقديم خدمات الملاحة الجوية الأخرى

٥١ - الصلاح ، محمد سليمان ، " الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات " ، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، ٢٠٠٥

52 - John W. Cioffi, Corporate Governance Reform, Regulatory Politics, and the Foundations of Finance Capitalism in the United States and Germany, 7 GERMAN L. J. 533, 534 (2006).

53 - Attig, Najah, Yoser Gadhoun, and Larry H. P. Lang. 2003. "Bid-Ask Spread, Asymmetric Information and Ultimate Ownership." Chinese University of Hong Kong, Department of Finance.

- إنشاء أنظمة المساعدات الملاحية اللازمة لتأمين سلامة الطائرات وصيانتها.
- إعداد الدراسات الفنية وتقديم المشورة والمعلومات والخدمات اللازمة للغير .

٣-٢. جهود الشركة الوطنية في مجال الحوكمة والإستدامة والجودة

تقوم (الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية) NANSO ، بالعديد من الجهود المستمرة و المتجددة من أجل تحقيق توازن دائم ما بين تطبيق مبادئ الحوكمة و تحقيق أهداف التنمية المستدامة ، و ذلك بشكل يتفق مع رؤية مصر ٢٠٣٠ ، و أيضا مع التوجهات الدولية في المجال الجوي و المؤسسي .

و ذلك من خلال تطبيق و تنفيذ و دراسة و محاولة الحصول على العديد من الادوات التي تساعد في ترسيخ مبادئ الحوكمة و التنمية المستدامة و الجودة مثل اعتمادها بشكل مباشر و جدي على الاتي:

١ - معايير آيزو ١٤٠٠٠ (٥٤)

تعتبر المواصفة ١٤٠٠٠ مجموعة متطلبات تهتم بتكوين نظام إدارة بيئية، يمكن تطبيقه في جميع أنواع وأحجام المؤسسات، ويتكيف مع مختلف الظروف المتنوعة سواء أكانت ثقافية، إجتماعية وجغرافية، وتهدف هذه المواصفة أساسا إلى تدعيم حماية البيئة ومنع التلوث أو توازنه مع الحاجات الاقتصادية والإجتماعية، إضافة إلى تسهيل عملية التطبيق من خلال جمع متطلبات المواصفة وتحديدتها وبشكل متزامن وتدقيقها في أي وقت.

٢ - معيار آيزو ١٩٠٠٠ (٥٥)

نظام الإدارة والتدقيق الأوربي هو المعيار الأوربي بشأن الإدارة البيئية التي وضعتها المفوضية الأوروبية الساري منذ ١٩٩٥ م، وضعه يتطلب، أولا إقامة تعزيزو تحسين (نظام الإدارة البيئية) وتدقيق الحسابات للأداء المستمر على حماية البيئة. الأهداف ونشر تقرير لحماية البيئة والتحقق منه من قبل وكالات معتمدة.

٣ - نظام الصحة والسلامة المهنية ١٨٠٠١ (٥٦)

يحدد المتطلبات التي تمكن المؤسسة من السيطرة على خطر وقوع حوادث في مكان العمل ويعتبر أداة إدارية من خلاله تضمن المؤسسة التحكم في العناصر التالية:

الإلتزام بانتهاج سياسة إدارة المخاطر،

وضع أهداف وبرامج الإجراءات التأسيسية للقياس والرصد،

تنفيذ تدابير لمنع وقوع حوادث، إنشاء تدقيق الإجراءات القانونية والتحقق.

٥٤ - كريم لحرش : مغرب الاستدامة ، التطورات ، المقاربات والرهانات ، مطبعة توب برس ، الرباط 2011، الطبعة الثانية ،

55 - Beatley, T., Brower, D. and Schwab, A. an Introduction to Coastal Zone Management- London & Washington: Island Press, 2nd Edition (2012).

٥٦ - التقارير السنوية للمنتدي العربي للبيئة والمياه (٢٠١٠) والاقتصاد الاخضر (٢٠١١) والبصمة البيئية (٢٠١٢)

٤ - المعيار ٨٠٠٠ (٥٧)

معييار التدقيق الإجماعي يوفر أساسا لإصدار الشهادات على أساس إحترام حقوق الإنسان وحقوق العمال وضع في ١٩٩٧ م من قبل منظمة المساواة الإجماعية في أمريكا الشمالية الدولية، التي وصفت من قبل على أساس من الإتفاقيات الدولية (منظمة العمل الدولية)، والتي تغطي مختلف المجالات: عمل الأطفال، والصحة والسلامة وحرية تكوين الجمعيات، والحق في المفاوضة الجماعية، وظروف العمل والأجر لتقييم الظروف المحيطة بمكان العمل، بما في ذلك عمالة الأطفال والعمالة القسرية والأمور المتصلة بالصحة والسلامة في مكان العمل وحرية الإرتباط والتميز والمضايقات في مكان العمل والإجراءات التأديبية وساعات العمل والأجور ومسئولية الإدارة في بيئة وتحسين ظروف العمل المناسبة.

قامت بتطبيق العمليات الداخلية الضرورية لضمان حصول الموظفين على حقوقهم الإنسانية الأساسية، ولذلك - تؤدي لزيادة ولاء الموظفين ورفع كفاءتهم في العمل؛

- الحد من معدلات دوران العمالة؛
- وضع قيم الشركة موضع التنفيذ؛
- تحسين سمعة الشركة في السوق وعلامتها التجارية؛
- تحسين أوضاع الموظفين وتطوير أدائهم.

٥ - معيار المسؤولية الاجتماعية للشركات ، ISO 26000 ، (٥٨)

في عام ٢٠١٠. يدمج هذا المعيار المسؤولية الاجتماعية والحوكمة والأخلاق بطريقة أوسع.

بالإضافة إلى ذلك ، يمكن تصنيف الشركات من قبل وكالات التصنيف المجتمعي ، والتي تأخذ في الاعتبار في تصنيفها معايير مالية إضافية (البيئية والاجتماعية). يتم تقييم الشركات من قبل هذه الوكالات على أساس تقارير الاستدامة الخاصة بها ، أو أي وثيقة يمكن استخدامها لتقييم الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي. ثم يتم استخدام التصنيف المجتمعي من قبل المستثمرين لبناء محافظ الأوراق المالية التي تسمى الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا.(SRI)

57 - Hannelore, M., Belpaeme, K., Lescrauwaet, A., Mees, J. Indicators as guides for Integrated Coastal Zone Management, Belgium: Co-ordination centre on ICZM, Flanders Marine Institute (VLIZ) (2017).

٥٨ - تقارير التنمية البشرية الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي-٢٠١٦

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية)

المبحث الاول

منهجية الدراسة

تمهيد :

تبين من خلال الإطار النظري للدراسة ماهية الحوكمة، ودورها في تعزيز استدامة المنظمات، ومدى تطبيق قواعد حوكمة الشركات، وعلاقة الحوكمة بالتنمية المستدامة، وتم التعرف على جهود الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية في مجال الحوكمة والاستدامة والجودة طبقا لمعايير الايزو، ويتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية حيث يتضمن المبحث الاول منهجية الدراسة واجراءاتها، ويتناول المبحث الثاني التحليل الاحصائي لاستجابات عينة الدراسة، ويتناول المبحث الثالث اختبار صحة فروض الدراسة، بهدف الإجابة علي التساؤل الرئيسي للدراسة وهو ما هو دور حوكمة الشركات المؤسسية في تعزيز و استدامة نمو " الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية "؟

١ - أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلي ما يلي:

١-١ تحديد المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة من العاملين في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية

٢-١ تقييم مدى تبني ابعاد الحوكمة في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية.

٣-١ تقييم ابعاد التنمية المستدامة في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية.

٤-١ تحديد تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية.

٢ - فرضية الدراسة :

تتطلب الأساليب العلمية للبحث - وخاصة تلك التي تهتم بدراسة أسباب ظاهرة معينة وتفسيراتها - أن تكون مشكلة البحث مصاغة على شكل فرضية محددة بدقة، بحيث يمكن اختبارها والتأكد من صحتها، إذ تعد الفرضية أكثر أدوات البحث العلمي فعالية، وهي في حقيقة الأمر تعبر عن تساؤلات دقيقة تدور حول مشكلة البحث، وليس في الذهن أية إجابة عليها، باعتبار الفرضية بمثابة قضية أو فكرة مبدئية تتولد في العقل، وتستخدم بعض الأساليب الاحصائية لتحقيق هدفها، وقد تم تحديد فرضيات الدراسة لمعرفة دور حوكمة الشركات المؤسسية في تعزيز واستدامة الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية، وقد تم صياغة فرضية الدراسة على النحو التالي:

"لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لابعاد حوكمة الشركات على التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية"

٣ - تصميم استمارة الاستبيان:

صممت استمارة الاستبيان على شكل استبيان الكتروني يتكون من أسئلة شخصية وموضوعية موجهة عن طريق الانترنت الى العاملين في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية، حيث يقوم المبحوث بالإجابة علي الأسئلة من خلال اختيار إحدى الإجابات المقيدة في استمارة الاستبيان الالكتروني ثم اعاده ارسالها الى البريد الالكتروني الخاص بالباحث، وقد تكونت استمارة الاستبيان من (٤٠) سؤالاً شملت قسمين من الأسئلة:

٣-١ البيانات الشخصية:

يضم القسم الأول البيانات الشخصية، وشمل (٥) أسئلة تناولت البيانات الشخصية من حيث (الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخبرة).

٣-٢ البيانات الموضوعية:

يتعلق القسم الثاني بالبيانات الموضوعية وشملت (٣٥) سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور، حيث إختص المحور الأول بأبعاد الحوكمة، وتكون من (٢٠) سؤالاً، وتناول المحور الثاني أبعاد التنمية المستدامة، وتكون من (٩) أسئلة، وإختص المحور الثالث بتأثير الحوكمة على التنمية المستدامة وتكون من (٦) أسئلة.

٤ - مقياس الاستجابات:

صيغت إجابات المحور الثالث على مقياس ليكرت Likert الخماسي، إذ أعطيت خمسة خيارات هي (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة)، وتم تصنيف درجات المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة على النحو الآتي جدول (١):

جدول (١) مقياس الاستجابة على فقرات الأسئلة

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	١	٢	٣	٤	٥

تم حساب مدى المقياس الخماسي المستخدم في الدراسة كما يلي:

$$\text{حساب المدى} = (٥ - ١) \times ٠,٨ = ٣,٢$$

- من ١,٠ إلى ١,٨ يمثل غير موافق بشدة
- أكبر من ١,٨ إلى ٢,٦ يمثل موافق بشدة
- أكبر من ٢,٦ إلى ٣,٤ يمثل محايد.
- أكبر من ٣,٤ إلى ٤,٢ يمثل موافق.
- أكبر من ٤,٢ إلى ٥,٠ يمثل موافق بشدة.

٥- اختبار صدق وثبات الاستبيان:

٥-١ اختبار صدق المقياس:

يعنى صدق مقياس الاستبانة مدى صلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة من خلال قياس صدق الاتساق الداخلي، الذي يوضح مدى إتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبيان ومتوسط الاستجابات للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

٥-١-١ صدق الاتساق الداخلي لمحور أبعاد الحوكمة:

فيما يلي معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات محور أبعاد الحوكمة مع متوسط الاستجابات للمحور نفسه.

جدول (٢) صدق الاتساق الداخلي باستخدام (معامل ارتباط بيرسون) لمحور ابعاد الحوكمة

م	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الاحصائية
١	تتفق اجراءات الادارية في المؤسسة مع قوانين الدولة	٠,٥٩٦**	٠,٠٠٠
٢	تعمل الاجراءات الادارية على حماية حقوق العاملين واصحاب المصلحة	٠,٦٦٦**	٠,٠٠٠
٣	يخضع كل المسؤولين بالمؤسسة للمساءلة والمحاسبة	٠,٧٨٣**	٠,٠٠٠
٤	يوجد في المؤسسة نظام شكوي يتيح ضمان الحقوق	٠,٧٨٣**	٠,٠٠٠
٥	تطبق الادارة نظم ولوائح عادلة في تعيين العاملين	٠,٧٧٥**	٠,٠٠٠
٦	يتم تقييم وترقية العاملين وفق معايير واضحة	٠,٥١٧**	٠,٠٠٠
٧	تساوي الاجراءات الادارية بين جميع العاملين في المؤسسة	٠,٧٠١**	٠,٠٠٠
٨	تحدد الاجراءات الادارية اختصاصات كل فرد في المؤسسة	٠,٤٥٤**	٠,٠٠٠
٩	تستخدم الادارة العليا مبدأ العدالة في ممارسة سلطاتها	٠,٧٨٨**	٠,٠٠٠
١٠	تتيح الادارة للعاملين حرية اتخاذ القرارات وفقا لصلاحياتهم	٠,٧٣٣**	٠,٠٠٠
١١	تشرك الادارة العاملين في وضع استراتيجيتها وخططها	٠,٧٥٧**	٠,٠٠٠
١٢	تشجيع الادارة على الابتكار والابداع لدى العاملين	٠,٧٨٢**	٠,٠٠٠
١٣	تهتم الادارة بتقديم الحوافز والمكافآت للعاملين بشكل علني	٠,٧٢٥**	٠,٠٠٠
١٤	تلتزم المؤسسة اجراءات التدقيق الداخلي وتقوم بنشر نتائجه	٠,٦٧٩**	٠,٠٠٠
١٥	تخضع المؤسسة لاجراءات التدقيق الخارجي وتلتزم بتعليماته	٠,٥٤٣**	٠,٠٠٠
١٦	تقوم الإدارة بنشر تقاريرها المالية بشكل منتظم دون اخفاء اي معلومات فيه	٠,٦١٥**	٠,٠٠٠
١٧	تفصل الاجراءات الادارية بين الملكية والادارة والرقابة داخل المؤسسة وفق هيكل تنظيمي محدد	٠,٦٧٠**	٠,٠٠٠
١٨	تعمل الإدارة على تحقيق اهداف المؤسسة وفق خطة زمنية	٠,٧٢٩**	٠,٠٠٠
١٩	تعمل الادارة على تحسين الاداء ورفع الكفاءة الانتاجية	٠,٧٦٩**	٠,٠٠٠
٢٠	تستغل الادارة موارد المؤسسة بشكل جيد وكفاء	٠,٧٩٩**	٠,٠٠٠

يلاحظ من الجدول (٢) أن كافة معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات محور ابعاد الحوكمة للاستبيان ومتوسط الاستجابات للمحور نفسه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في جميع الفقرات، وهذا يشير إلى وجود درجة من الاتساق الداخلي لفقرات المحور المتعلق بابعاد الحوكمة.

٥-١-٢ صدق الاتساق الداخلي لمحور ابعاد التنمية المستدامة:

في ما يلي معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات محور ابعاد التنمية المستدامة مع متوسط الاستجابات للمحور نفسه.

جدول (٣) صدق الاتساق الداخلي باستخدام (ارتباط بيرسون) لمحور ابعاد التنمية المستدامة

م	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
١	تهتم الادارة بتخفيض التكلفة التشغيلية دون المساس بحقوق العاملين	٠,٨١١**	٠,٠٠٠
٢	تلتزم الادارة بتطبيق قوانين مكافحة الفساد الاداري والمالي	٠,٧٢٦**	٠,٠٠٠
٣	تقيم الادارة التزاماتها المالية بشكل كامل	٠,٦٧٥**	٠,٠٠٠
٤	تعمل الادارة المؤسسية على تحقيق رضا العاملين	٠,٧٢٨**	٠,٠٠٠
٥	يوجد نظام تامين للعاملين ضد مخاطر الامراض واصابات العمل	٠,٦١٤**	٠,٠٠٠
٦	تسهم المؤسسة في بعض الاعمال الخيرية لخدمة المجتمع ضمن مسؤوليتها المجتمعية	٠,٦٤٨**	٠,٠٠٠
٧	تستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لتقليل المخلفات والتخلص منها بطريقة امنة	٠,٨٢٠**	٠,٠٠٠
٨	تهتم الادارة بترشيد استخدام الطاقة المستخدمة داخل المؤسسة	٠,٧٤١**	٠,٠٠٠
٩	يوجد نظام في المؤسسة لترشيد استخدامات المياه	٠,٧٤٠**	٠,٠٠٠

يلاحظ من الجدول (٣) أن كافة معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات محور ابعاد التنمية المستدامة ومتوسط الاستجابات للمحور نفسه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في جميع الفقرات، وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي لفقرات المحور المتعلق بابعاد التنمية المستدامة.

٥-١-٣ صدق الاتساق الداخلي لمحور تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة:

فيما يلي معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات محور تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة مع متوسط الاستجابات للمحور نفسه.

جدول (٤) صدق الاتساق الداخلي باستخدام (ارتباط بيرسون) لمحور تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة

م	الفقرة	معامل الارتباط	الدالة الاحصائية
١	تساعد الحوكمة على التحسين المستمر للاداء وفق خطة استراتيجية واضحة	٠,٩٠٦**	٠,٠٠٠
٢	تعمل الحوكمة على دعم سياق العمل وزيادة ربحية المؤسسة	٠,٩١٩**	٠,٠٠٠
٣	تساعد الحوكمة على تحقيق قيادة فاعلة داخل المؤسسة وتخضع للمساءلة والشفافية	٠,٩٢١**	٠,٠٠٠
٤	تشجع الحوكمة تقييم اداء العاملين بشكل عادل مما يحقق جودة الحياة الوظيفية للعاملين ورضا العاملين	٠,٩٤٧**	٠,٠٠٠
٥	تسهم الحوكمة في ترشيد الاستهلاك لمستلزمات العمل وحماية البيئة وفق نظم ادارة الجودة الشاملة	٠,٩٣٣**	٠,٠٠٠
٦	توفر الحوكمة قنوات الاتصال والتواصل بين الادارة والعاملين وتهتم بتوفير التدريب الكافي لهم	٠,٨٣٨**	٠,٠٠٠

يلاحظ من الجدول (٤) أن كافة معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات محور تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة ومتوسط الاستجابات للمحور نفسه ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في جميع الفقرات، وهذا يشير إلى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي لفقرات المحور المتعلق بتأثير الحوكمة على التنمية المستدامة.

٥-٢ اختبار ثبات فقرات استمارات الاستبيان:

تم اختبار ثبات المقياس لاستمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha الذي يفيد في التحقق من درجة ثبات المقياس المستخدم، باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, V.24)

جدول (٥) معاملات ثبات محاور استمارة الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	الفا كرونباخ
ابعاد الحوكمة	٢٠	٠,٩٤٤
ابعاد التنمية المستدامة	٩	٠,٨٨٣
تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة	٦	٠,٩٥٨

يتضح من الجدول (٥) ان معامل الفا كرونباخ لمحور ابعاد الحوكمة الذي تكون من ٢٠ فقرة بلغ ٠,٩٤٤، وبلغ معامل الفا كرونباخ لمحور ابعاد التنمية المستدامة الذي تكون من ٩ فقرات نحو ٠,٨٨٣، وبلغ معامل الفا كرونباخ لمحور تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة الذي تكون من ٦ فقرات نحو ٠,٩٥٨. مما يشير الى درجة عالية من ثبات المقياس المستخدم لفقرات الاستبيان.

٦-تحديد عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لتحديد عينة مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية عن طريق استبيان الكتروني موزع عن طريق الانترنت حيث تم ارسال عدد ١٠٠ استبيان وتم استرداد عدد ٩٧ استبيان ولم ترد استجابة من ثلاثة استبيانات ومن ثم فقد بلغت نسبة الاستجابة ٩٧%.

٧- الادوات الإحصائية المستخدمة:

- تم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية لتحليل الاستبيان الالكتروني باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS, V.24 وهي:
- النسبة المئوية: لقياس نسبة التكرارات لاستجابات عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات استمارة الاستبيان.
- المتوسط الحسابي : لقياس متوسط استجابات عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات استمارة الاستبيان .
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت او تجانس استجابات عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات استمارة الاستبيان
- معامل ألفا كرونباخ : لقياس مستوى ثبات فقرات استمارة الاستبيان.
- معاملات ارتباط بيرسون: لقياس مستوى الصدق الداخلي لفقرات استمارة الاستبيان.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد" : لاختبار صحة فرضية الدراسة.

المبحث الثاني

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

شمل التحليل الإحصائي لإستمارة الاستبيان تحليل آراء عينة الدراسة من العاملين في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية حول دور الحوكمة في تعزيز التنمية المستدامة في الشركة وجاءت النتائج كما يلي:

أولاً - البيانات الشخصية:

شملت البيانات الشخصية للعاملين في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية حسب عينة الدراسة (٥) أسئلة تناولت (النوع - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل الدراسي - عدد سنوات الخبرة) وجاءت النتائج كما يلي:

١ - النوع:

جدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	٨٧	٨٩,٧	١,١٠	٠,٣٠
أنثى	١٠	١٠,٣		
المجموع	٩٧	١٠٠%		

يوضح الجدول (٦) نوع العاملين حسب عينة الدراسة حيث تفوق عدد العاملين الذكور على الإناث وذلك يعود إلى أن نسبة العاملين من الذكور داخل الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية أكثر من الإناث فضلاً عن الظروف التي تمر بها البلاد من منح أجازات استثنائية كان أكثرها من نصيب الإناث، لذا بلغ عدد الذكور ٨٧ فرداً، بنسبة ٨٩,٧%، بينما بلغ عدد الإناث ١٠ أفراد، بنسبة ١٠,٣%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٣٠ مما يشير إلى تجانس استجابات عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي الذي بلغ ١,١٠

٢ - العمر:

جدول (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٣٠ سنة	٤	٤,١	٢,٣٢	٠,٧٤
من ٣٠ - ٤٠ سنة	٦٩	٧١,١		
من ٤٠ - ٥٠ سنة	١٢	١٢,٤		
أكبر من ٥٠ سنة	١٢	١٢,٤		
المجموع	٩٧	١٠٠%		

يوضح الجدول (٧) عمر العاملين حسب عينة الدراسة حيث يتبين أن معظم العاملين في الفئة العمرية من ٣٠ - ٤٠ سنة حيث بلغ عددهم ٦٩ فرداً بنسبة ٧١,١%، وجاء في المرتبة الثانية الفئة العمرية من ٤٠ - ٥٠ سنة حيث بلغ عددهم ١٢ فرداً بنسبة ١٢,٤%، وجاء في نفس المرتبة الفئة العمرية أكبر من ٥٠ سنة بعدد

١٢ فردا بنسبة ١٢,٤%، وجاء في المرتبة الاخيرة الفئة العمرية اقل من ٣٠ سنة بعدد ٤ فردا بنسبة ٤,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٧٤، مما يشير الى تباين استجابات عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي الذي بلغ ٢,٣٢.

٣- الحالة الاجتماعية:

جدول (٨) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اعزب	٤	٤,١	١,٩٥	٠,١٩
متزوج	٩٣	٩٥,٩		
مطلق	٠	٠		
ارمل	٠	٠		
المجموع	٩٧	١٠٠		

يوضح الجدول (٨) الحالة الاجتماعية للعاملين حسب عينة الدراسة حيث يتبين أن معظم العاملين متزوجين حيث بلغ عددهم ٩٣ فردا بنسبة ٩٥,٩%، وجاء في المرتبة الثانية اعزب حيث بلغ عددهم ٤ فردا بنسبة ٤,١%، ولم تسجل استجابات مطلق وارمل، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,١٩، مما يشير الى تجانس استجابات عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي الذي بلغ ١,٩٥.

٤- المؤهل الدراسي:

جدول (٩) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	٠	٠	٢,١٤	٠,٤٠
بكالوريوس	٨٥	٨٧,٦		
ماجستير	١٠	١٠,٣		
دكتوراه	٢	٢,١		
المجموع	٩٧	١٠٠		

يوضح الجدول (٩) المؤهل الدراسي للعاملين حسب عينة الدراسة حيث يتبين أن معظم العاملين من الحاصلين على البكالوريوس حيث بلغ عددهم ٨٥ فردا بنسبة ٨٧,٦%، وجاء في المرتبة الثانية الحاصلين على ماجستير حيث بلغ عددهم ١٠ فردا بنسبة ١٠,٣%، وجاء في المرتبة الثالثة الحاصلين على دكتوراه بعدد ٢ فردا بنسبة ٢,١%، ولم تسجل استجابات للمؤهل دبلوم، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٤٠، مما يشير الى تجانس استجابات عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي الذي بلغ ٢,١٤.

٥ - عدد سنوات الخبرة:

جدول (١٠) توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من ٥ سنوات	٠	٠	٣,٣٢	٠,٦٢
من ٥-١٠ سنوات	٨	٨,٢		
من ١٠-١٥ سنة	٤٩	٥٠,٥		
اكثر من ١٥ سنة	٤٠	٤١,٢		
المجموع	٩٧	١٠٠		

يوضح الجدول (١٠) سنوات الخبرة للعاملين حسب عينة الدراسة حيث جاء في المرتبة الاولى من ١٠-١٥ سنة حيث بلغ عددهم ٤٩ فردا بنسبة ٥٠,٥%، وجاء في المرتبة الثانية اكثر من ١٥ سنة حيث بلغ عددهم ٤٠ فردا بنسبة ٤١,٢%، وجاء في المرتبة الثالثة من ١٠-٥ سنوات بعدد ٨ فردا بنسبة ٨,٢%، ولم تسجل استجابات لاقل من ٥ سنوات، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٦٢، مما يشير الى تجانس بين استجابات عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي الذي بلغ ٣,٣٢.

ثانيا - البيانات الموضوعية

المحور الاول - ابعاد الحوكمة:

البعد الاول - سيادة القانون وضمان الحقوق:

جدول (١١) الاحصاء الوصفي لاراء عينة الدراسة حول سيادة القانون وضمان الحقوق

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تتفق الإجراءات الادارية في المؤسسة مع قوانين الدولة	٠	١٦	١٦	٤٩	١٦	٣,٦٧	٠,٩٤
	٠	١٦,٥	١٦,٥	٥٠,٥	١٦,٥		
	٣	٢	٢	١	٢		
تعمل الاجراءات الادارية على حماية حقوق العاملين واصحاب المصلحة	٤	١٤	٢٤	٤٣	١٢	٣,٤٦	١,٠٢
	٤,١	١٤,٤	٢٤,٧	٤٤,٣	١٢,٤		
	٥	٣	٢	١	٤		
يخضع كل المسؤولين بالمؤسسة للمساءلة والمحاسبة	١٠	١٠	٣٤	٣٥	٨	٣,٢١	١,٠٨
	١٠,٣	١٠,٣	٣٥,١	٣٦,١	٨,٢		
	٣	٣	٢	١	٤		
يوجد في المؤسسة نظام شكاوي يتيح ضمان الحقوق	٤	٣٢	١٨	٣٩	٤	٣,٠٧	١,٠٣
	٤,١	٣٣,٠	١٨,٦	٤٠,٢	٤,١		
	٤	٢	٣	١	٤		

١ - تتفق الإجراءات الادارية في المؤسسة مع قوانين الدولة:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٥٠,٥%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة موافق بشدة بنسبة ١٦,٥%، وجاء في نفس المرتبة الاستجابة محايد بنسبة ١٦,٥%، وجاء في نفس المرتبة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٦,٥%، ولم تسجل الاستجابة غير موافق بشدة، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٩٤ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٦٧.

٢ - تعمل الاجراءات الادارية على حماية حقوق العاملين واصحاب المصلحة:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٤٤,٣%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٢٤,٧%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٤,٤%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ١٢,٤%، وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٤,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ١,٠٢ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٤٦.

٣ - يخضع كل المسؤولين بالمؤسسة للمساءلة والمحاسبة:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٣٦,١%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٣٥,١%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٠,٣%، وجاء في نفس المرتبة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ١٠,٣%، وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٨,٢%، وقد بلغ الانحراف المعياري ١,٠٨ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٢١.

٤ - يوجد في المؤسسة نظام شكاوي يتيح ضمان الحقوق:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٤٠,٢%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة غير موافق بنسبة ٣٣%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة محايد بنسبة ١٨,٦%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٤,١%، وجاء في نفس المرتبة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٤,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ١,٠٣ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٠٧.

البعد الثاني - المعاملة المتساوية:

جدول (١٢) الاحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول المعاملة المتساوية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
١,٠٧	٣,٠٣	٤	٣٩	١٦	٣٢	٦	تطبق الادارة نظم ولوائح عادلة في تعيين العاملين
		٤,١	٤٠,٢	١٦,٥	٣٣,٠	٦,٢	النسبة %
		٥	١	٣	٢	٤	الترتيب
٠,٩٩	٣,٤٢	٨	٥١	١٤	٢٢	٢	يتم تقييم وترقية العاملين وفق معايير واضحة
		٨,٢	٥٢,٦	١٤,٤	٢٢,٧	٢,١	النسبة %
		٤	١	٣	٢	٥	الترتيب
١,١٢	٣,٠٧	٤	٤١	٢٢	١٨	١٢	تساوي الاجراءات الادارية بين جميع العاملين في المؤسسة
		٤,١	٤٢,٣	٢٢,٧	١٨,٦	١٢,٤	النسبة %
		٥	١	٢	٣	٤	الترتيب
٠,٨٧	٣,٨٦	٢١	٥٢	١٤	١٠	٠	تحدد الاجراءات الإدارية اختصاصات كل فرد في المؤسسة
		٢١,٦	٥٣,٦	١٤,٤	١٠,٣	٠	النسبة %
		٢	١	٣	٤	٥	الترتيب

٥ - تطبق الادارة نظم ولوائح عادلة في تعيين العاملين:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٤٠,٢%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة غير موافق بنسبة ٣٣%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة محايد بنسبة ١٦,٥%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٦,٢%، وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٤,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ١,٠٧ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٠٣.

٦ - يتم تقييم وترقية العاملين وفق معايير واضحة:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٥٢,٦%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة غير موافق بنسبة ٢٢,٧%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة محايد بنسبة ١٤,٤%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٨,٢%، وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٢,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٩٩ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٤٢.

٧ - تساوي الاجراءات الادارية بين جميع العاملين في المؤسسة:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٤٢,٣%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٢٢,٧%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٨,٦%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ١٢,٤%، وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٤,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ١,١٢ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٠٧.

٨ - تحدد الإجراءات الإدارية اختصاصات كل فرد في المؤسسة:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٥٣,٦%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٢١,٦%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة محايد بنسبة ١٤,٤%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٠,٣%، ولم تسجل الاستجابة غير موافق بشدة، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٨٧ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٨٦.

البعد الثالث - ممارسة السلطات:

جدول (١٣) الاحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول ممارسة السلطات

العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تستخدم الادارة العليا مبدأ العدالة في ممارسة سلطاتها	التكرار	٦	١٦	٣٦	٣٣	٦	٣,١٧	٠,٩٨
	النسبة %	٦,٢	١٦,٥	٣٧,١	٣٤,٠	٦,٢		
	الترتيب	٤	٣	١	٢	٤		
تتيح الادارة للعاملين حرية اتخاذ القرارات وفقا لصلاحياتهم	التكرار	٤	١٨	٢٢	٤٩	٤	٣,٣١	٠,٩٦
	النسبة %	٤,١	١٨,٦	٢٢,٧	٥٠,٥	٤,١		
	الترتيب	٤	٣	٢	١	٤		
تشرك الادارة العاملين في وضع استراتيجيتها وخططها	التكرار	٢٠	١٦	٢٢	٣٣	٦	٢,٨٨	١,٢٥
	النسبة %	٢٠,٦	١٦,٥	٢٢,٧	٣٤,٠	٦,٢		
	الترتيب	٣	٤	٢	١	٥		
تشجيع الادارة على الابتكار والابداع لدى العاملين	التكرار	٨	٣٢	٢٠	٣١	٦	٢,٩٤	١,١١
	النسبة %	٨,٢	٣٣,٠	٢٠,٦	٣٢,٠	٦,٢		
	الترتيب	٤	١	٣	٢	٥		

٩ - تستخدم الادارة العليا مبدأ العدالة في ممارسة سلطاتها:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة محايد بنسبة ٣٧,١%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة موافق بنسبة ٣٤%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٦,٥%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٦,٢%، وجاء في نفس المرتبة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٦,٢%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٩٨ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,١٧.

١٠ - تتيح الادارة للعاملين حرية اتخاذ القرارات وفقا لصلاحياتهم:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٥٠,٥%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٢٢,٧%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٨,٦%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٤,١%، وجاء في نفس المرتبة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٤,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٩٦ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٣١.

١١ - تشرك الادارة العاملين في وضع استراتيجيتها وخططها:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٣٤%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٢٢,٧%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٢٠,٦%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٦,٥%، وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٦,٢%، وقد بلغ الانحراف المعياري ١,٢٥ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٢,٨٨.

١٢ - تشجيع الادارة على الابتكار والابداع لدى العاملين:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة غير موافق بنسبة ٣٣%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة موافق بنسبة ٣٢%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة محايد بنسبة ٢٠,٦%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٨,٢%، وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٦,٢%، وقد بلغ الانحراف المعياري ١,١١ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٢,٩٤.

البعد الرابع -الافصاح والشفافية:

جدول (١٤) الاحصاء الوصفي لاراء عينة الدراسة حول الافصاح والشفافية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
٠,٩٧	٣,٣٦	٤	٤٩	٣٠	٦	٨	تهتم الادارة بتقديم الحوافز والمكافآت للعاملين بشكل علني
		٤,١	٥٠,٥	٣٠,٩	٦,٢	٨,٢	النسبة %
		٥	١	٢	٤	٣	الترتيب
٠,٩٤	٣,٣٤	٦	٤١	٣٦	٨	٦	تلتزم المؤسسة اجراءات التدقيق الداخلي وتقوم بنشر نتائجه
		٦,٢	٤٢,٣	٣٧,١	٨,٢	٦,٢	النسبة %
		٤	١	٢	٣	٤	الترتيب
٠,٧٦	٣,٥٨	٦	٥٣	٣٢	٤	٢	تخضع المؤسسة لاجراءات التدقيق الخارجي وتلتزم بتعليماته
		٦,٢	٥٤,٦	٣٣,٠	٤,١	٢,١	النسبة %
		٣	١	٢	٤	٥	الترتيب
٠,٩٠	٣,٢٥	٤	٣٩	٣٦	١٤	٤	تقوم الإدارة بنشر تقاريرها المالية بشكل منتظم دون اخفاء اي معلومات فيه
		٤,١	٤٠,٢	٣٧,١	١٤,٤	٤,١	النسبة %
		٤	١	٢	٣	٤	الترتيب

١٣ - تهتم الادارة بتقديم الحوافز والمكافآت للعاملين بشكل علني:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٥٠,٥%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٣٠,٩%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٨,٢%، وجاء في المرتبة الرابعة

الاستجابة غير موافق بنسبة ٦,٢%، وجاء فى المرتبة الخامسة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٤,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٩٧، مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذى بلغ ٣,٣٦.

١٤ - تلتزم المؤسسة بإجراءات التدقيق الداخلى وتقوم بنشر نتائجه:

جاء فى المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٤٢,٣%، وجاء فى المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٣٧,١%، وجاء فى المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ٨,٢%، وجاء فى المرتبة الرابعة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٦,٢%، وجاء فى نفس المرتبة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٦,٢%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٩٤، مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذى بلغ ٣,٣٤.

١٥ - تخضع المؤسسة لإجراءات التدقيق الخارجى وتلتزم بتعليماته:

جاء فى المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٥٤,٦%، وجاء فى المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٣٣%، وجاء فى المرتبة الثالثة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٦,٢%، وجاء فى المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بنسبة ٤,١%، وجاء فى المرتبة الخامسة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٢,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٧٦، مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذى بلغ ٣,٥٨.

١٦ - تقوم الإدارة بنشر تقاريرها المالية بشكل منتظم دون اخفاء اي معلومات فيه:

جاء فى المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٤٠,٢%، وجاء فى المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٣٧,١%، وجاء فى المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٤,٤%، وجاء فى المرتبة الرابعة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٤,١%، وجاء فى نفس المرتبة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٤,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٩٠، مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذى بلغ ٣,٢٥.

البعد الخامس - مسؤوليات مجلس الإدارة:

جدول (١٥) الاحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول مسؤوليات مجلس الإدارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
٠,٨١	٣,٤٨	٦	٤٧	٣٤	٨	٢	تفصل الاجراءات الادارية بين الملكية والادارة والرقابة داخل المؤسسة وفق هيكل تنظيمي محدد
		٦,٢	٤٨,٥	٣٥,١	٨,٢	٢,١	النسبة %
		٤	١	٢	٣	٥	الترتيب
٠,٨٦	٣,٤٦	٦	٤٩	٢٨	١٢	٢	تعمل الإدارة على تحقيق اهداف المؤسسة وفق خطة زمنية
		٦,٢	٥٠,٥	٢٨,٩	١٢,٤	٢,١	النسبة %
		٤	١	٢	٣	٥	الترتيب
٠,٩٨	٣,٤٨	٨	٥٣	١٨	١٤	٤	تعمل الادارة على تحسين الاداء ورفع الكفاءة الانتاجية
		٨,٢	٥٤,٦	١٨,٦	١٤,٤	٤,١	النسبة %
		٤	١	٢	٣	٥	الترتيب
٠,٩٨	٣,١٧	٦	٣٣	٣٦	١٦	٦	تستغل الادارة موارد المؤسسة بشكل جيد وكفء
		٦,٢	٣٤,٠	٣٧,١	١٦,٥	٦,٢	النسبة %
		٤	٢	١	٣	٤	الترتيب

١٧ - تفصل الاجراءات الادارية بين الملكية والادارة والرقابة داخل المؤسسة وفق هيكل تنظيمي محدد:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٤٨,٥%, وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٣٥,١%, وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ٨,٢%, وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٦,٢%, وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٢,١%, وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٨١ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٤٨.

١٨ - تعمل الإدارة على تحقيق اهداف المؤسسة وفق خطة زمنية:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٥٠,٥%, وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٢٨,٩%, وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٢,٤%, وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٦,٢%, وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٢,١%, وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٨٦ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٤٦.

١٩ - تعمل الادارة على تحسين الاداء ورفع الكفاءة الانتاجية:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٥٤,٦%, وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ١٨,٦%, وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٤,٤%, وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٨,٢%, وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٤,١%, وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٩٨ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٤٨.

٢٠ - تستغل الادارة موارد المؤسسة بشكل جيد وكفاء:

جاء فى المرتبة الاولى الاستجابة محايد بنسبة ٣٧,١%، وجاء فى المرتبة الثانية الاستجابة موافق بنسبة ٣٤%، وجاء فى المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٦,٥%، وجاء فى المرتبة الرابعة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٦,٢%، وجاء فى نفس المرتبة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٦,٢%، وقد بلغ الانحراف المعيارى ٠,٩٨، مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابى الذى بلغ ٣,١٧.

المحور الثانى - ابعاد التنمية المستدامة

البعد الاول - البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة:

جدول (١٦) الاحصاء الوصفي لاراء عينة الدراسة حولالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
١,١٢	٣,١٥	٨	٣٥	٢٨	١٦	١٠	تهتم الادارة بتخفيض التكلفة التشغيلية دون المساس بحقوق العاملين
		٨,٢	٣٦,١	٢٨,٩	١٦,٥	١٠,٣	النسبة %
		٥	١	٢	٣	٤	الترتيب
٠,٧٩	٣,٥٤	٨	٤٧	٣٢	١٠	٠	تلتزم الادارة بتطبيق قوانين مكافحة الفساد الادارى والمالى
		٨,٢	٤٨,٥	٣٣,٠	١٠,٣	٠	النسبة %
		٤	١	٢	٣	٥	الترتيب
٠,٧٩	٣,٥٤	٦	٥١	٣٢	٦	٢	تقيم الادارة التزاماتها المالية بشكل كامل
		٦,٢	٥٢,٦	٣٣,٠	٦,٢	٢,١	النسبة %
		٣	١	٢	٣	٤	الترتيب

٢١ - تهتم الادارة بتخفيض التكلفة التشغيلية دون المساس بحقوق العاملين:

جاء فى المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٣٦,١%، وجاء فى المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٢٨,٩%، وجاء فى المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٦,٥%، وجاء فى المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ١٠,٣%، وجاء فى المرتبة الخامسة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٨,٢%، وقد بلغ الانحراف المعيارى ١,١٢، مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابى الذى بلغ ٣,١٥.

٢٢ - تلتزم الادارة بتطبيق قوانين مكافحة الفساد الادارى والمالى:

جاء فى المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٤٨,٥%، وجاء فى المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٣٣%، وجاء فى المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٠,٣%، وجاء فى المرتبة الرابعة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٨,٢%، ولم تسجل الاستجابة غير موافق بشدة، وقد بلغ الانحراف المعيارى ٠,٧٩، مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابى الذى بلغ ٣,٥٤.

٢٣ - تقيم الادارة التزاماتها المالية بشكل كامل:

جاء فى المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٥٢,٦%، وجاء فى المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٣٣%، وجاء فى المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ٦,٢%، وجاء فى نفس المرتبة الاستجابة

موافق بشدة بنسبة ٦,٢%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٢,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٧٩، مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٥٤.

البعد الثاني - البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة:

جدول (١٧) الاحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
١,٠٨	٢,٩٢	٤	٣١	٢٦	٢٦	١٠	التكرار
		٤,١	٣٢,٠	٢٦,٨	٢٦,٨	١٠,٣	النسبة %
		٤	١	٢	٢	٣	الترتيب
١,٠٩	٣,٤٦	١٠	٥١	٢٠	٦	١٠	التكرار
		١٠,٣	٥٢,٦	٢٠,٦	٦,٢	١٠,٣	النسبة %
		٣	١	٢	٤	٣	الترتيب
٠,٩١	٢,٣١	٤	٣٥	٤٢	١٠	٦	التكرار
		٤,١	٣٦,١	٤٣,٣	١٠,٣	٦,٢	النسبة %
		٥	٢	١	٣	٤	الترتيب

٢٤ - تعمل الإدارة المؤسسية على تحقيق رضا العاملين:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٣٢%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٢٦,٨%، وجاء في نفس المرتبة الاستجابة غير موافق بنسبة ٢٦,٨%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ١٠,٣%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٤,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ١,٠٨، مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٢,٩٢.

٢٥ - يوجد نظام تامين للعاملين ضد مخاطر الامراض واصابات العمل:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٥٢,٦%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٢٠,٦%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ١٠,٣%، وجاء في نفس المرتبة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ١٠,٣%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بنسبة ٦,٢%، وقد بلغ الانحراف المعياري ١,٠٩، مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٤٦.

٢٦ - تسهم المؤسسة في بعض الاعمال الخيرية لخدمة المجتمع ضمن مسؤوليتها المجتمعية:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة محايد بنسبة ٤٣,٣%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة موافق بنسبة ٣٦,١%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٠,٣%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٦,٢%، وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٤,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٩١، مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٢,٣١.

البعد الثالث - البعد البيئي للتنمية المستدامة:

جدول (١٨) الاحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول البعد البيئي للتنمية المستدامة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يستخدم المؤسسة التكنولوجية الحديثة لتقليل المخلفات والتخلص منها بطريقة آمنة	الترتيب	٤	٣	١	٢	٤,١	٣,٠٧
	النسبة %	٦,٢	٢٠,٦	٣٧,١	٣٢,٠	٤,١	
	التكرار	٦	٢٠	٣٦	٣١	٤	
تهتم الإدارة بترشيد استخدام الطاقة المستخدمة داخل المؤسسة	الترتيب	٥	٤	١	٢	٣	٣,٥٧
	النسبة %	٠	٨,٢	٤٧,٤	٢٢,٧	٢١,٦	
	التكرار	٠	٨	٤٦	٢٢	٢١	
يوجد نظام في المؤسسة لترشيد استخدامات المياه	الترتيب	٥	٣	١	٢	٤	٣,٢٩
	النسبة %	٢,١	١٦,٥	٣٩,٢	٣٤,٠	٨,٢	
	التكرار	٢	١٦	٣٨	٣٣	٨	

٢٧ - يستخدم المؤسسة التكنولوجية الحديثة لتقليل المخلفات والتخلص منها بطريقة آمنة:

جاء في المرتبة الأولى الاستجابة محايد بنسبة ٣٧,١%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة موافق بنسبة ٣٢%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ٢٠,٦%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٦,٢%، وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٤,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٩٧ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٠٧.

٢٨ - تهتم الإدارة بترشيد استخدام الطاقة المستخدمة داخل المؤسسة:

جاء في المرتبة الأولى الاستجابة محايد بنسبة ٤٧,٤%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة موافق بنسبة ٢٢,٧%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٢١,٦%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بنسبة ٨,٢%، ولم تسجل الاستجابة غير موافق بشدة، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٩٢ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٥٧.

٢٩ - يوجد نظام في المؤسسة لترشيد استخدامات المياه:

جاء في المرتبة الأولى الاستجابة محايد بنسبة ٣٩,٢%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة موافق بنسبة ٣٤%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٦,٥%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٨,٢%، وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٢,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٩١ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٢٩.

المحور الثالث - تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة:

جدول (١٩) الاحصاء الوصفي لآراء عينة الدراسة حول ممارسة السلطات

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تساعد الحوكمة على التحسين المستمر للاداء وفق خطة استراتيجية واضحة	التكرار	٢	٨	٢٢	٥٥	١٠	٠,٨٥
	النسبة %	٢,١	٨,٢	٢٢,٧	٥٦,٧	١٠,٣	
	الترتيب	٥	٤	٢	١	٣	
تعمل الحوكمة على دعم سياق العمل وزيادة ربحية المؤسسة	التكرار	٠	٨	٢٤	٤٩	١٦	٠,٨٢
	النسبة %	٠	٨,٢	٢٤,٧	٥٠,٥	١٦,٥	
	الترتيب	٥	٤	٢	١	٣	
تساعد الحوكمة على تحقيق قيادة فاعلة داخل المؤسسة وتخضع للمساءلة والشفافية	التكرار	٢	٤	٢٦	٤٧	١٨	٠,٨٧
	النسبة %	٢,١	٤,١	٢٦,٨	٤٨,٥	١٨,٦	
	الترتيب	٥	٤	٢	١	٣	
تشجع الحوكمة تقييم اداء العاملين بشكل عادل مما يحقق جودة الحياة الوظيفية للعاملين ورضا العاملين	التكرار	٢	٦	٢٨	٤٧	١٤	٠,٨٧
	النسبة %	٢,١	٦,٢	٢٨,٩	٤٨,٥	١٤,٤	
	الترتيب	٥	٤	٢	١	٣	
تسهم الحوكمة في ترشيد الاستهلاك لمستلزمات العمل وحماية البيئة وفق نظم ادارة الجودة الشاملة	التكرار	٠	٨	٢٤	٥٧	٨	٠,٧٤
	النسبة %	٠	٨,٢	٢٤,٧	٥٨,٨	٨,٢	
	الترتيب	٤	٣	٢	١	٣	
توفر الحوكمة قنوات الاتصال والتواصل بين الادارة والعاملين وتهتم بتوفير التدريب الكافي لهم	التكرار	٠	١٠	٣٢	٤٣	١٢	٠,٨٣
	النسبة %	٠	١٠,٣	٣٣,٠	٤٤,٣	١٢,٤	
	الترتيب	٥	٤	٢	١	٣	

٣٠ - تساعد الحوكمة على التحسين المستمر للاداء وفق خطة استراتيجية واضحة:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٥٦,٧%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٢٢,٧%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ١٠,٣%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بنسبة ٨,٢%، وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٢,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٨٥ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٦٤.

٣١ - تعمل الحوكمة على دعم سياق العمل وزيادة ربحية المؤسسة:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٥٠,٥%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٢٤,٧%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ١٦,٥%، وجاء في المرتبة الرابعة

الاستجابة غير موافقة بنسبة ٨,٢%، ولم تسجل الاستجابة غير موافق بشدة، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٨٢ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٧٥.

٣٢ - تساعد الحوكمة على تحقيق قيادة فاعلة داخل المؤسسة وتخضع للمساءلة والشفافية:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٤٨,٥%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٢٦,٨%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ١٨,٦%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بنسبة ٤,١%، وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٢,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٨٧ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٧٧.

٣٣ - تشجع الحوكمة تقييم اداء العاملين بشكل عادل مما يحقق جودة الحياة الوظيفية للعاملين ورضا العاملين:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٤٨,٥%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٢٨,٩%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ١٤,٤%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بنسبة ٦,٢%، وجاء في المرتبة الخامسة الاستجابة غير موافق بشدة بنسبة ٢,١%، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٨٧ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٦٧.

٣٤ - تسهم الحوكمة في ترشيد الاستهلاك لمستلزمات العمل وحماية البيئة وفق نظم ادارة الجودة الشاملة:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٥٨,٨%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٢٤,٧%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ٨,٢%، وجاء في نفس المرتبة الاستجابة غير موافق بنسبة ٨,٢%، ولم تسجل الاستجابة غير موافق بشدة، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٧٤ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٦٧.

٣٥ - توفر الحوكمة قنوات الاتصال والتواصل بين الادارة والعاملين وتهتم بتوفير التدريب الكافي لهم:

جاء في المرتبة الاولى الاستجابة موافق بنسبة ٤٤,٣%، وجاء في المرتبة الثانية الاستجابة محايد بنسبة ٣٣%، وجاء في المرتبة الثالثة الاستجابة موافق بشدة بنسبة ١٢,٤%، وجاء في المرتبة الرابعة الاستجابة غير موافق بنسبة ١٠,٣%، ولم تسجل الاستجابة غير موافق بشدة، وقد بلغ الانحراف المعياري ٠,٨٣ مما دل على تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي الذي بلغ ٣,٥٨.

المبحث الثالث

اختبار صحة فرضية الدراسة

"لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لابعاد حوكمة الشركات على التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية"

تم اختبار صحة فرضية الدراسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد باستخدام برنامج SPSS ويوضح الجدول رقم (٢٠) نتائج الاختبار:

جدول (٢٠) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير المتغيرات المستقلة (ابعاد الحوكمة) على المتغير التابع (التنمية المستدامة)

المتغيرات	أبعاد النموذج	قيمة الانحدار (B)	الخطأ المعياري
المتغير التابع	التنمية المستدامة	١,١٣٧*	٠,٣٨٠
المتغيرات المستقلة	سيادة القانون وضمن الحقوق	٠,٤٥٩	٠,٠٩٥
	المعاملة المتساوية	٠,٠٤٦	٠,٠٧٧
	ممارسة السلطات	٠,١٠٥-	٠,١٠٤
	الافصاح والشفافية	٠,٠١١-	٠,٠٩٦
	مسؤوليات مجلس الادارة	٠,٣٠٨	٠,١١٣
القيم الإحصائية	قيمة F المحسوبة	١٠,٥٦٨	
	مستوى دلالة F المحسوبة	٠,٠٠٠	
	معامل الارتباط (R)	٠,٦٠٦	
	معامل التحديد (R ²)	٠,٣٣٣	
	الخطأ المعياري للتقدير	٠,٦٩٨	

* ثابت الانحدار.

كانت علاقة خط الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع على النحو الآتي:

$$Y = 1.137 + 0.459x_1 + 0.046x_2 - 0.105x_3 - 0.011x_4 + 0.308x_5$$

حيث أن: Y = التنمية المستدامة

X₁ = سيادة القانون وضمن الحقوق. X₄ = الافصاح والشفافية

X₂ = المعاملة المتساوية. X₅ = مسؤوليات مجلس الادارة.

X₃ = ممارسة السلطات.

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (٢٠) العلاقة قوية بين ابعاد الحوكمة والتنمية المستدامة طبقاً لنموذج الانحدار، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (٠,٦٠٦)؛ مما يشير إلى قوة تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية.

أما على مستوى العلاقات التفصيلية لقوة تأثير ابعاد الحوكمة على التنمية المستدامة في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية؛ فقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى تباين الأهمية النسبية من بعد إلى آخر كما يلي:

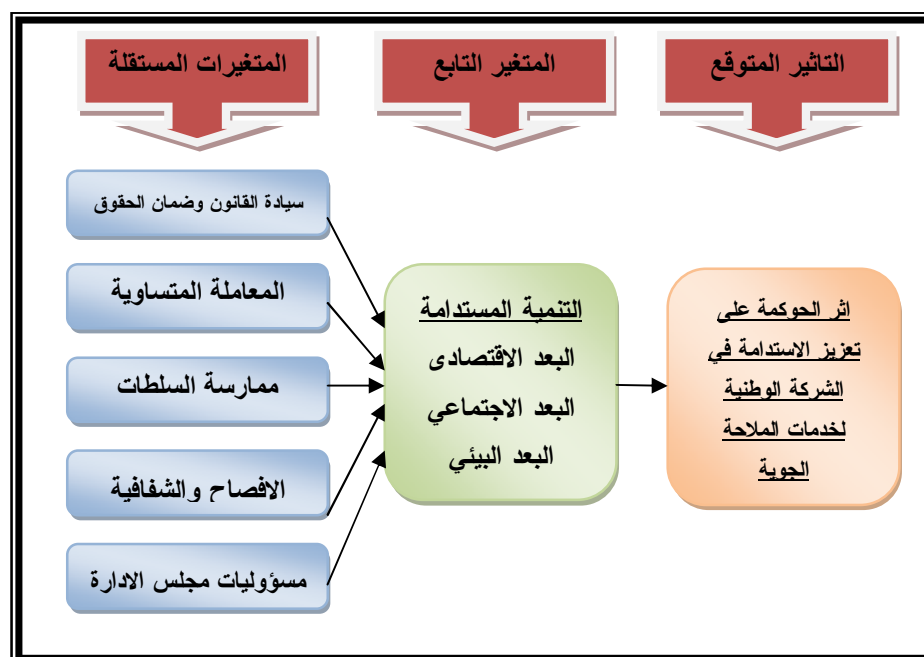
- جاء بعد سيادة القانون وضمن الحقوق في المرتبة الأولى من حيث تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة حيث بلغت قيمته (٠,٤٥٩)
- جاء بعد مسؤوليات مجلس الادارة في المرتبة الثانية من حيث تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة حيث بلغت قيمته (٠,٣٠٨)
- جاء بعد المعاملة المتساوية في المرتبة الثالثة من حيث تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة حيث بلغت قيمته (٠,٠٤٦)
- جاء بعد الافصاح والشفافية في المرتبة الرابعة من حيث تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة حيث بلغت قيمته (٠,٠١١-)
- جاء بعد ممارسة السلطات في المرتبة الخامسة من حيث تأثير الحوكمة على التنمية المستدامة حيث بلغت قيمته (٠,١٠٥-)

يتضح مما سبق انه يوجد تطبيق جيد لابعاد الحوكمة المتعلقة بسيادة القانون وضمن الحقوق ومسؤولية مجلس الادارة والمعاملة المتساوية، بينما يوجد ضعف في تطبيق ابعاد الحوكمة المتعلقة بالافصاح والشفافية وممارسة السلطات داخل الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية

بلغت قيمة القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) (٠,٣٣٣) لجميع ابعاد الحوكمة؛ مما يشير إلى أن ٣٣,٣% من التغيرات الحاصلة في التنمية المستدامة تفسرها ابعاد الحوكمة داخل الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية.

بلغت قيمة (F) المحسوبة في نموذج الانحدار للفرضية ١٠,٥٦٨ وبمستوى دلالة إحصائية ($\text{sig} = 0.000$)، وهي أقل من مستوى الدلالة لإحصائية (٠,٠٥)، وهذا يدل على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (ابعاد الحوكمة) على المتغير التابع (التنمية المستدامة)، أي أنه كلما زادت ابعاد الحوكمة فإن ذلك يؤدي الى زيادة التنمية المستدامة الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية.

يتضح مما سبق رفض فرضية الدراسة العدمية، وقبول الفرضية البديلة بأن هناك تاثير ذو دلالة احصائية لابعاد حوكمة الشركات على التنمية المستدامة من وجهة نظر العاملين في الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية



نتائج و مقترحات البحث :

١ - نتائج الدراسة:

- أن حوكمة المؤسسات هي الإطار الواسع للرقابة بشقيها الداخلي والخارجي بحيث أنها تعمل على محاربة الفساد وسوء الإدارة وزيادة القيمة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء.
- مراقبة البعد الاستراتيجي لحوكمة المؤسسات من خلال الخطوات التي تقوم عليها والمتمثلة في تحسين درجات الشفافية، الوضوح، الإفصاح، نشر البيانات والمعلومات، تحسين قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها... ، ثم قياس الأداء من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي لمقارنته مع الأهداف المرسومة للمؤسسة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تهدف التنمية المستدامة إلى تحقيق التوازن الذي ينامي بين كل من التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وإدارة الموارد وحماية البيئة من جهة أخرى.
- ان البعد البيئي هو الإهتمام بإدارة المصادر الطبيعية، وهو العمود الفقري للتنمية المستدامة، حيث أن كل تحركاتها وبصورة رئيسية تركز على كمية ونوعية المصادر الطبيعية على الكرة الأرضية.

٢ - مقترحات الدراسة :

- ان حوكمة المؤسسات تساعد على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية، كما إنها تساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد الذي يدرك الآن كل فرد مدى إعاقته للنمو و الازدهار، و بالتالي فان تبني و تطبيق الحوكمة في المؤسسات يجب النظر إليه كحتمية للخروج من الأزمة وترشيد استغلال الموارد، بما يتوافق تحقيق مصالح مختلف الأطراف.
- ضرورة إعداد سياسة اقتصادية شاملة و متكاملة تتضمن المحاور الخاصة بالتنمية المستدامة.
- ضرورة الإلتزام بالشفافية و المصداقية، في إعداد و تنفيذ البرامج التنموية و ذلك من خلال تبني و تطبيق مبادئ الحوكمة في التسيير.

ومن أهم الاقتراحات التي يمكن إدراجها في هذا المجال:

١. إكمال مظلة التشريعات التي تستهدف تطبيق مفهوم الحوكمة في مختلف أجهزة الدولة لما لهذا النظام من أهمية لتحقيق الهدف الأساسي في الحفاظ على المال العام وتنميته.
٢. إلزام كافة الوحدات التنظيمية في الدولة باعتماد أنظمة الجودة الشاملة وتأهيل تشكيلاتها للحصول على المواصفة العالمية.
٣. إجراء تقييم دوري لمبادئ الحوكمة تبعاً لتغيرات كل مرحلة.
٤. دعم الأجهزة الرقابية من خلال الإجراءات الآتية:-
 - أ. ضمان استقلاليتها.
 - ب. تعزيز الصلاحيات الممنوحة لها بموجب القوانين المختصة لكل منها.
 - ج. تطوير القوانين وبما يتلائم مع متطلبات المرحلة الراهنة.
 - د. اعتماد مخرجات أعمالها كأحد أدوات تقييم الإدارات.

٥. إلزام كافة أجهزة الدولة بتحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقه والعمل بموجبه.
٦. قيام الجمعيات المهنية ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام بالتعريف بمبادئ الحوكمة ومدى تأثيرها في دعم البنى التحتية لمؤسسات الدولة المختلفة.
٧. توسيع تجربة (مجلس الإدارة) لتشمل كافة الأجهزة الإدارية للدولة ولا يقتصر على الشركات العامة لغرض تعميق روح العمل الجماعي وخاصة فيما يتعلق بصنع القرارات الإستراتيجية، وتحديد المهام والصلاحيات لكل من مجالس الإدارة والمدير العام بشكل دقيق.
٨. قيام وزارة التخطيط وبالتعاون مع الجامعات والمراكز المهنية والتدريبية بما يأتي :-
 - أ. إجراء دراسة شاملة ومفصلة للهيكل الإداري للمؤسسات التابعة للدولة في ضوء المهام والاختصاصات المنصوص عليها في القوانين النافذة.
 - ب. تحديد مواطن الضعف ونقاط الخلل في آليات عمل المؤسسات ووضع وتحديد الخطط التي تركز على معالجة هذا الخلل وتطوير الأداء.
 - ج. أعداد برامج تعليمية وتدريبية وورش عمل لموظفي الدولة وبمختلف المستويات الإدارية لغرض تأهيلهم للإيفاء بمتطلبات الأداء الصحيح والسليم للمهام الموكلة بهم وإذكاء وعيهم بمخاطر الفساد الملازمة لأداء وظائفهم.
 - د. وضع آلية لتشجيع المبادرات والابتكارات والإبداعات.
٩. إلزام كافة أجهزة الدولة بمعايير الإفصاح والشفافية وعرض مخرجات عملها على الجمهور باعتباره الهدف الأول الذي تسعى لخدمتها كافة تلك الأجهزة.
١٠. اعتماد مبدأ الإدارة بالأهداف (الإدارة بالنتائج) والذي يمثل باختصار تقييم الإدارات بناءً على تحقيق أهدافها خلال المراحل السابقة.

المراجع

المراجع العربية:

- ١ - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي " (2010) ، تعزيز المساواة الاجتماعية من المبدأ إلى التطبيق" ، المكتب الإقليمي للدول العربية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أوصلو .
- ٢ - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2007) ، رؤية جديدة لنظام إدارة الدولة والمجتمع ، نيويورك ، شعبة إدارة التنمية و الحوكمة ، مكتب تطوير سياسات التنمية
- ٣ - محمد محمود الخطيب ، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ط١ ، ٢٠١٠
- ٤ - وليد ناجي الحياي ، نظرية المحاسبة ، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك ، ٢٠١٧
- ٥ - مركز المشروعات الدولية الخاصة ، تأسيس حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة ، مصر ، القاهرة ، ٢٠١٥
- ٦ - محمود ابراهيم عبد السلام تركي ، تحليل التقارير المالية ، مطابع جامعة المالك سعود ، ٢٠١٣
- ٧ - محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة - ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠١٥
- ٨ - إبراهيم ، محمد إبراهيم جبر ، ٢٠١٤ ، مفاهيم التنمية المستدامة من منظور إسلامي ، دراسة في ضمانات الإدارة الحضرية المتواصلة للمدينة الإسلامية ، الندوة العلمية الثامنة لمنظمة العواصم الإسلامية (استراتيجيات الإدارة الحضرية المتواصلة بالمدينة الإسلامية) ،
- ٩ - البنا ، علي علي . ٢٠١٠ ، المشكلات البيئية وصيانة الموارد الطبيعية . دار الفكر العربي ، القاهرة .
- ١٠ - قرين ، محمد الأمين ، 2018 ، المؤشرات البيئية للتنمية المستدامة ، بحث مقدم إلى مؤتمر التنمية المستدامة ، جامعة سبها ، ليبيا .
- ١١ - فيانا ، ميلو فانيا ، ٢٠١٤ ، التنمية المتواصلة ، قراءة في السكان والاستهلاك والبيئة - الجمعية المصرية للنشر والمعرفة - القاهرة .
- ١٢ - بن عويده ، نجوى - ٢٠١٣ - دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة ، دراسة ماجستير منشورة ، جامعة محمد خضير بسكرة ، الجزائر .
- ١٣ - غادر ، محمد ياسين - ٢٠١٧ - الحوكمة و معاييرها تطبيقاً على قطاع الطيران ، المؤتمر العلمي الاول "العولمة و محدثاتها" ، جامعة جنان ، طرابلس : لبنان
- ١٤ - الحسن ، عبد الرحمن محمد - ٢٠١٦ - "التنمية المستدامة و متطلبات تحقيقها بالتطبيق على قطاع الطيران في السودان" - (بحث مقدم لملتقى استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة ، و تحقيق التنمية المستدامة) ، جامعة المسيلة - نوفمبر ٢٠١٦ - المسيلة - السودان
- ١٥ - مناور حداد ، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة من ٦ - ١٥ أكتوبر ٢٠٠٨ م ، كلية الاقتصاد جامعة دمشق

- ١٦- عبدالستار عبد الحميد محمد سلمى ، حوكمة الشركات والنمو الاقتصادي مع الإشارة للوضع في مصر، مجلة مصر المعاصرة ، مصر ، اكتوبر ٢٠٠٨
- ١٧- كريستين مادلين أوديت لاغارد- رئيسة للبنك المركزي الأوروبي - ٢٠١٩
http://www.aleqt.com/author/christine_lagarde
- ١٨- توفيق سميح محمد الاغوات ، دور المؤشرات المالية في تقييم الاداء المالي لشركة الوتاس العربية ، رسالة ماجستير في المحاسبة ، جامعة الاسراء ، الاردن ، ٢٠١٥
- ١٩- حماد، طارق عبد العال، (2005) ، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، ط 1 ، عين شمس، مصر.
- ٢٠- البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات. النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، ٢٠٠٣
- ٢١- سندس سعدي حسين، اثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين (بحث مقدم لنيل شهادة المحاسب القانوني)، بغداد، ٢٠١٤
- ٢٢- د. سلامة أبو زعيتر- عضو الامانة العامة في الاتحاد العام لنقابات عمال فلسطين-٢٠١٧
<https://paltoday.ps/ar/post/>
- ٢٣- امير واحد واخرون ، دور حوكمة الشركات في تفعيل الاسواق المالية الناشئة -دراسة حالة بين مصر والسعودية - ،جامعة العربي تبسي ، تبسة ، ٢٠١٦
- ٢٤- تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الاوسط وشمال افريقيا تجارب وحلول، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، واشنطن، الولايات المتحدة الامريكية، ٢٠١٥
- ٢٥- محمود محيي الدين، وزير الاستثمار (رئيس مجلس اماناء مركز المديرين)، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية ، وزارة الاستثمار، جمهورية مصر العربية، اكتوبر ٢٠٠٥
- ٢٦- عامر بن محمد الحسيني، دور حوكمة الشركات ومؤسسات الاستثمار في تحسين النظم الاقتصادية، منتدى الإمارات الاقتصادية ٢٠١٨
- ٢٧- مركز المديرين المصري ، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية ،وزارة الاستثمار ، ٢٠١٨،
http://www.ecgi.org/codes/documents/code_cg_egypt_133feb2018_ar.pdf
- ٢٨- بوزيد، سايج (2013) ، دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر
- ٢٩- الهيئة العامة للرقابة المالية ،دليل حوكمة الشركات ،٢٠١٦
- ٣٠- درويش، محمد فهم (2010) ،مرتكزات الحكم الرشيد، دار النهضة، مصر
- ٣١- محمد عبد القادر عطية ،اتجاهات حديثة في التنمية ،لبنان :دار الجامعية للنشر ٢٠١٤ .
- ٣٢- المنظمة العربية للتنمية الادارية ،التنمية المستدامة و الادارة المجتمعية ،القاهرة :جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥

- ٣٣- سيرت لاتوس ، تحديات التنمية من وهم التحرر الاقتصادي الى بناء مجتمع بديل ،ترجمة البير خوري طءبيروت :الشركة العالمية للكتاب ٢٠١٧.
- ٣٤- ابراهيم العيسوي ، التنمية في عالم متغير : دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها ، دار الشروق ، القاهرة، 2010 ، الطبعة الخامسة.
- ٣٥- سلوى الشعراوي جمعة : إدارة شؤون الدولة والمجتمع ، منشورات مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، القاهرة الطبعة السادسة. 2011 .
- ٣٦- محمد صالح الشيخ، الآثار الاقتصادية و المالية لتلوث البيئة، و وسائل الحماية منها، ط١، مكتبة و مطبعة الشعاع، الإسكندرية، ٢٠١٥.
- ٣٧- جون سوليفان و جورجيا سمبونارسي ، خلق بيئة مستدامة للشركات ، دليل أسس حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ،غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن، ٢٠٠٣.
- ٣٨- الصلاح ، محمد سليمان، " الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات " ، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات ، القاهرة ، ٢٠٠٥.
- ٣٩- كريم لحرش : مغرب الاستدامة ، التطورات ، المقاربات والرهانات ، مطبعة توب برس ، الرباط 2011، الطبعة الثانية .
- ٤٠- التقارير السنوية للمنتدي العربي للبيئة والمياه (٢٠١٠) والاقتصاد الاخضر (٢٠١١) والبصمة البيئية (٢٠١٢).
- ٤١- تقارير التنمية البشرية الصادرة عن برنامج الامم المتحدة الانمائي-٢٠١٦.

المراجع الاجنبية :

- 1- Elie Cohey, Analyse financière, Edition Economica, 6 édition, Paris, France, 2006.
- 2- A. Jounot, 100 questions pour comprendre et agir RSE et développement durable , édition AFNOR, Paris, 2010.
- 3- Bernard Martory, Daniel Grozet, Gestion des ressources humaines pilotage social et performance, edition dunod, Paris, 2015.
- 4- Brunot Colmant et autres, Comptabilité financière normes IAS/ IFRS, Pearson Education, Paris, 2018.
- 5- Barbara , Ingham, 2015 , Economics and Development , Mc Graw Hill Book Company Ltd London.

- 6- Fowke R and Prasad D, 2016. Sustainable development, cities and local government. Australian Planner 33.
- 7- I-JU Chen, The Financial Crisis and Corporate Governance Dynamics: Evidence from Airlines in Taiwan, 2017.
- 8- Stanciu, Victoria. Internal Audit Approach in Banks, Faculty of Accounting and Management Information Systems, Bucharest-Romania 2015.
- 9- John Sullivan 2018 - (Corporate governance to achieve sustainable development: The case of Scandinavian Airlines System "SYS – "Business ethics: the main component of airline corporate governance, anti-corruption tools: in business administration principles, anti-profession etiquette and corporate governance, the Global Corporate Governance Forum, seventh guide
- 10- Alamgir, M. (2007). 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, Cairo, May 7 – 8.
- 11- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.
- 12- OECD (2004), Principles of Corporate Governance.
- 13- John W. Cioffi, Corporate Governance Reform, Regulatory Politics, and the Foundations of Finance Capitalism in the United States and Germany, 7 GERMAN L. J. 533, 534 (2006).
- 14- Attig, Najah, Yoser Gadhoun, and Larry H. P. Lang. 2003. "Bid-Ask Spread, Asymmetric Information and Ultimate Ownership." Chinese University of Hong Kong, Department of Finance.
- 15- Beatley, T., Brower, D. and Schwab, A. an Introduction to Coastal Zone Management- London & Washington: Island Press, 2nd Edition (2012).
- 16- Hannelore, M., Belpaeme, K., Lescrauwaet, A., Mees, J. Indicators as guides for Integrated Coastal Zone Management, Belgium: Co-ordination centre on ICZM, Flanders Marine Institute (VLIZ) (2017).

الملاحق

استمارة استبيان (من إعداد الباحث)

تحية طيبة، وبعد ...

هذا الاستبيان جزء من رسالة ماجستير بعنوان "أثر الحوكمة في تعزيز استدامة المنظمات بالتطبيق على الشركة الوطنية لخدمات الملاحة الجوية"، نرجو من سيادتكم التفضل بالتعبير عن رأيكم فيما يتعلق بموضوع الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان؛ لما لها من أهمية في الوصول الى نتائج دقيقة تفيد الباحث في تحقيق أهداف الدراسة، وتخدم أغراض البحث العلمي، ومؤكدين لسيادتكم أن جميع الإجابات سوف تكون موضع ثقة، وسوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض البحث العلمي فقط .
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

فؤاد السيد عبدالعاطي

أولاً: البيانات الشخصية :

في أدناه مجموعة من الأسئلة، يرجى وضع علامة (√) في الاختيار المعبر عن رأيكم:

- ١ - النوع: ذكر () أنثى ()
- ٢ - العمر: أقل من ٣٠ عاماً () ٣٠ - ٤٠ عاماً () أكثر من ٤٠ عاماً ()
- ٤١ - ٥٠ عاماً () أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()
- ٥ - الحالة الاجتماعية:

- ٤ - المؤهل الدراسي: دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه ()
- ٥ - عدد سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات () من ٥ - ١٠ سنوات () أكثر من ١٠ سنة ()

ثانياً - البيانات الموضوعية:

في أدناه مجموعة من الفقرات، يرجى وضع علامة (√) في الاختيار المعبر عن رأيكم:

المحور الأول - ابعاد حوكمة

الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية

البعد الاول - سيادة القانون وضمان الحقوق:

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	تتفق اجراءات الادارية في المؤسسة مع قوانين الدولة					
٢	تعمل الاجراءات الادارية على حماية حقوق العاملين واصحاب المصلحة					
٣	يخضع كل المسؤولين بالمؤسسة للمساءلة والمحاسبة					
٤	يوجد في المؤسسة نظام شكاوي يتيح ضمان الحقوق					

البعد الثاني - المعاملة المتساوية:

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٥	تطبق الادارة نظم ولوائح عادلة في تعيين العاملين					
٦	يتم تقييم وترقية العاملين وفق معايير واضحة					
٧	تساوي الاجراءات الادارية بين جميع العاملين في المؤسسة					
٨	تحدد الاجراءات الإدارية اختصاصات كل فرد في المؤسسة					

البعد الثالث - ممارسة السلطات:

م	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٩	تستخدم الادارة العليا مبدا العدالة في ممارسة سلطاتها					
١٠	تتيح الادارة للعاملين حرية اتخاذ القرارات وفقا لصلاحياتهم					
١١	تشرك الادارة العاملين في وضع استراتيجيتها وخططها					
١٢	تشجيع الادارة على الابتكار والابداع لدى العاملين					

البعد الرابع - الإفصاح والشفافية:

م	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١٣	تهتم الادارة بتقديم الحوافز والمكافآت للعاملين بشكل علني					
١٤	تلتزم المؤسسة اجراءات التدقيق الداخلي وتقوم بنشر نتائجه					
١٥	تخضع المؤسسة لاجراءات التدقيق الخارجي وتلتزم بتعليماته					
١٦	تقوم الإدارة بنشر تقاريرها المالية بشكل منتظم دون اخفاء اي معلومات فيه					

البعد الخامس - مسؤوليات مجلس الادارة:

م	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١٧	تفصل الاجراءات الادارية بين الملكية والادارة والرقابة داخل المؤسسة وفق هيكل تنظيمي محدد					
١٨	تعمل الإدارة على تحقيق اهداف المؤسسة وفق خطة زمنية					
١٩	تعمل الادارة على تحسين الاداء ورفع الكفاءة الانتاجية					
٢٠	تستغل الادارة موارد المؤسسة بشكل جيد وكفاء					

المحور الثاني - ابعاد التنمية المستدامة

التنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها

البعد الاول - البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة:

م	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٢١	تهتم الادارة بتخفيض التكلفة التشغيلية دون المساس بحقوق العاملين					
٢٢	تلتزم الادارة بتطبيق قوانين مكافحة الفساد الاداري والمالي					
٢٣	تقيم الادارة التزاماتها المالية بشكل كامل					

البعد الثاني - البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة:

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٢٤	تعمل الادارة المؤسسية على تحقيق رضا العاملين					
٢٥	يوجد نظام تامين للعاملين ضد مخاطر الامراض واصابات العمل					
٢٦	تسهم المؤسسة فى بعض الاعمال الخيرية لخدمة المجتمع ضمن مسؤوليتها المجتمعية					

البعد الثالث - البعد البيئي للتنمية المستدامة:

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٢٧	يستخدم المؤسسة التكنولوجيا الحديثة لتقليل المخلفات والتخلص منها بطريقة امنة					
٢٨	تهتم الادارة بترشيد استخدام الطاقة المستخدمة داخل المؤسسة					
٢٩	يوجد نظام فى المؤسسة لترشيد استخدامات المياه					

المحور الثالث - تاثير الحوكمة على التنمية المستدامة

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
٣٠	تساعد الحوكمة على التحسين المستمر للاداء وفق خطة استراتيجية واضحة					
٣١	تعمل الحوكمة دعم سياق العمل وزيادة ربحية المؤسسة					
٣٢	تساعد الحوكمة على تحقيق قيادة فاعلة داخل المؤسسة وتخضع للمساءلة والشفافية					
٣٣	تشجع الحوكمة تقييم اداء العاملين بشكل عادل مما يحقق جودة الحياة الوظيفية للعاملين ورضا العاملين					
٣٤	تسهم الحوكمة فى ترشيد الاستهلاك لمستلزمات العمل وحماية البيئة وفق نظم ادارة الجودة الشاملة					
٣٥	توفر الحوكمة قنوات الاتصال والتواصل بين الادارة والعاملين وتهتم بتوفير التدريب الكافي لهم					

مع خالص الشكر والتقدير لحسن تعاونكم