الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطية الشعبيـة

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العـــالي والبحث العلمـــي
جـــامعـــة عباس لغرور خنشـــلـــة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة اعمال

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abbas Laghrour University of khenchela
Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences

Department of Management Sciences
Specialization : Business Administration

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

دور نماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات

دراسة حالة المحافظة العقارية _خنشلة_

من اعداد الطالب(ة):

- حمزاوي سامي

اشراف الأستاذ(ة):

- هباز ناهد

أعضاء لجنة المناقشة

الاستاذ	الرتبة	الجامعة الاصلية	الصفة
نصراوي دنيا زاد	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة	رئيسا
هباز ناهد	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة	مشرفا
بن زعيم سامية	أستاذ محاضر ب	جامعة خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

الاهـــــــــــــــداء

إلى من غمروني بحبهم، وساندوني في دربي.

إلى من كان لهم الفضل الكبير في كل خطوة خطوتها نحو هذا الإنجاز.

إلى من تعجز الكلمات عن وصف عطائهم، ويفنى المداد قبل أن يوفيهم حقهم...

- ❖ إلى **والدي العزيز**، الذي زرع فيّ منذ صغري قيم الجد والاجتهاد، وكان دائمًا قدوتي ومصدر إلهامي.
- ❖ إلى **والدتي الغالية**، منبع الحنان، التي أحاطتني بدعائها واهتمامها، وكانت لي الملاذ والراحة في كل الأوقات.
- ❖ إلى **إخوتي وأخواتي**، رفاق دربي، وسندي في الحياة، الذين لم يبخلوا عليّ يومًا بالدعم المعنوي والكلمة الطيبة.
- ❖ إلى **عائلتي جميعًا**، فردًا فردًا، من ساندني بكلمة، أو دعوة، أو حتى ابتسامة...

لكم أُهدي ثمرة هذا العمل، عربون محبة وامتنان، وتقدير لا يزول.

لولاكم، لما وصلت إلى ما أنا عليه.

ولكم، أرفع هذه المذكرة بكل فخر واعتزاز.

شكـــــــر وعرفـــــــــان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"مَن لا يَشكُرِ الناسَ لا يَشكُرِ اللهَ"

[رواه الترمذي]

أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة الفاضلة **هباز ناهد**، التي كان لإشرافها وتوجيهها الكريم الأثر الكبير في نجاح هذا البحث، فقد كانت مثالًا للأستاذة الحريصة والمخلصة، إذ لم تدّخر جهدًا في المتابعة، والنصح، والتصويب، فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى كافة العاملين بالمحافظة العقارية لولاية خنشلة، لما قدموه لي من دعم وتسهيلات خلال فترة إعداد وإنجاز دراسة الحالة، فقد لمست منهم روح التعاون والاستعداد للمساعدة، مما ساهم بشكل فعّال في تعزيز الجانب التطبيقي من هذا العمل.

بارك الله في جهودكم، ووفقكم جميعًا لكل خير، وجعل عطاؤكم في ميزان حسناتكم.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور نماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام، من خلال التركيز على أبعاد الحوكمة المؤسسية (المبادئ، الأهداف، النماذج) وعلاقتها بمختلف أبعاد الأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي). وقد تم تنفيذ الدراسة ميدانيًا باستعمال استبيان موجّه إلى عينة من موظفي المحافظة العقارية ولاية خنشلة، بلغ عددهم 28 مفردة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 25، واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين الحوكمة والأداء المستدام. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لنماذج الحوكمة في تعزيز الأداء المستدام داخل المؤسسات. واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات، أهمها:

- ضرورة اعتماد نماذج حوكمة فعالة تتلاءم مع طبيعة المؤسسات العمومية.
- تعزيز ثقافة الحوكمة لدى الموظفين وصناع القرار.
- العمل على تطوير آليات تقييم الأداء المستدام بما يتماشى مع معايير الشفافية والمسؤولية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الأداء المستدام، نماذج الحوكمة.

Summary:

This study aimed to explore the role of governance models in achieving sustainable performance, by focusing on the dimensions of corporate governance (principles, objectives, models) and their relationship with the various dimensions of sustainable performance (economic, social, and environmental). The field study was conducted using a questionnaire distributed to a sample of employees from the Real Estate Conservation Office in Khenchela Province, totaling 28 participants selected randomly. Data were analyzed using the SPSS software, version 25, and the hypotheses related to the relationship between governance and sustainable performance were tested. The results indicated a positive impact of governance models on enhancing sustainable performance within institutions. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are :

- The need to adopt effective governance models suited to the nature of public institutions.
- Promoting governance culture among employees and decision-makers.
- Developing mechanisms for evaluating sustainable performance in line with transparency and accountability standards.

Keywords: Corporate Governance, Sustainable Performance, Governance Models.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الاهداء	
الشكر	
ملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الاشكال	
المقدمة	أ–د
الفصل الأول: الادبيات النظرية	18–1
المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة	01
المطلب الأول: الإطار النظري للحوكمة المؤسسية	08–01
الفرع الأول: ماهية الحوكمة	04–01
الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة	05
الفرع الثالث: اهداف الحوكمة	06
الفرع الرابع: نماذج الحوكمة	08–07
المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء المستدام	14–09
الفرع الأول: تعريف الأداء المستدام	09
الفرع الثاني: أهمية الأداء المستدام	10
الفرع الثالث: أبعاد الأداء المستدام	11–10
الفرع الرابع: مؤشرات قياس الأداء المستدام	14–12
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	18–15

قائمـــــــــة المحتويـــــــات

المطلب الأول: الدراسات المحلية	15
المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية	16
المطلب الثالث: محل الدراسة من الدراسات السابقة	17
خلاصة الفصل	18
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	54-21
المبحث الأول: منهجية الدراسة وأدواتها	28-22
المطلب الأول: تصميم الدراسة	22
الفرع الأول: منهجية الدراسة	22
الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة	23
الفرع الثالث: تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها	24
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	24
الفرع الأول: عرض أداة الدراسة	24
الفرع الثاني: صدق وثبات الأداة	28-25
الفرع الثالث: معالجة متغيرات الدراسة	28
المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج	29-53
المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة	39-29
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات	49-39
المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة	53-49
خلاصة الفصل	53
خاتمة	56 -55
قائمة المراجع والمصادر	61-59
قائمة الملاحق	70 -62

1- قائمة الجداول

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01	المؤشرات البيئية لقياس الأداء المستدام	12
02	المؤشرات الاجتماعية لقياس الأداء المستدام	13
03	عدد الاستبيانات	23
04	درجات الموافقة لسلم ليكرت الخماسي	25
05	نتائج اختبار معامل الفاكرونباخ لاستبيان الدراسة	25
06	الاتساق الداخلي لمحور النموذج الأنجلوسكسوني (الموجه السوقي).	26
07	الاتساق الداخلي لمحور النموذج الألماني–الياباني (الموجه الشبكي).	26
08	الاتساق الداخلي لمحور النموذج الوسيط (الهجين بين النموذجين السابقين).	27
09	الاتساق الداخلي لمحور تأثير نماذج الحوكمة على الأداء المستدام للمؤسسة.	28
10	توزيع أفراد حسب متغيرات البيانات الشخصية.	29
11	وصف إجابات افراد العينة على عبارات النموذج الأنجلوسكسوني (الموجه السوقي)	33
12	وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور: النموذج الألماني–الياباني (الموجه الشبكي)	35-34
13	وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور: النموذج الوسيط	36
14	وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور: الأداء المستدام.	38-37
15	ملخص نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية	39
16	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H0	40
17	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	41-40
18	ملخص نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الاولى	42
19	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الاولى	43
20	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الاولى	43

21	ملخص نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية.	44
22	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	45
23	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية	46
24	ملخص نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	47
25	نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	48
26	معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية.	48

2- قائمة الاشكال

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
01	توزيع افراد العينة حسب الجنس	30
02	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	31
03	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	31
04	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	32

أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن تواجه تحديات متزايدة بفعل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على مختلف الأصعدة، سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية، ما دفعها إلى إعادة النظر في أساليب إدارتها وتنظيمها الداخلي لضمان البقاء والاستمرار في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والمنافسة الشديدة. فلم يعد النجاح المؤسسي يُقاس فقط من خلال المؤشرات المالية أو نسب الأرباح، بل أصبح مرتبطًا بقدرة المؤسسة على تحقيق أداء مستدام يوازن بين النمو الاقتصادي، المسؤولية الاجتماعية، والحفاظ على الموارد البيئية.

وفي خضم هذه التغيرات، بات من الضروري البحث عن آليات تسيير تواكب متطلبات المرحلة وتساعد على تعزيز الشفافية والمساءلة والانضباط، وهو ما فتح المجال واسعًا أمام أنظمة الحوكمة كإطار تنظيمي يسهم في تحسين نوعية التسيير وتعزيز ثقة الأطراف المعنية. ومن بين هذه الأنظمة برزت نماذج حوكمة متعددة، على رأسها النموذج الأنجلوسكسوني، النموذج الألماني–الياباني، والنموذج الوسيط، التي اعتمدتها الدول والمؤسسات كل حسب خصوصياته. ومن هنا تنبع أهمية البحث في العلاقة بين هذه النماذج وبين تحقيق الأداء المستدام، باعتباره من أهم الرهانات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها لمواجهة تحديات الحاضر وضمان استمرارية المستقبل.

ومن خلال ما سبق ذكره تتجلى لنا معالم إشكالية البحث التي يمكن بلورتها في التساؤل الرئيسي التالي:

- **كيف تساهم نماذج الحوكمة (الأنجلوسكسوني، الألماني–الياباني، الوسيط) في تحقيق الأداء المستدام داخل المحافظة العقارية لولاية خنشلة؟**

ومن اجل الإجابة على الاشكالية واثراء الموضوع قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو دور النموذج الأنجلوسكسوني في تحقيق الأداء المستدام؟

2- ما هو دور النموذج الألماني- الياباني في تحقيق الأداء المستدام؟

3- ما هو دور النموذج الوسيط في تحقيق الأداء المستدام؟

2- فرضيات البحث

ولكي يتم القيام بدراسة يراعى فيها كل من الإشكالية المطروحة أعلاه، فقد تمت صياغة الفرضية العامة للدراسة على الشكل التالي:

- **تساهم نماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة.**

وبغرض التحقق من هذه الفرضية والحصول على إجابات واضحة، فقد تمت تجزئتها إلى ثلاث فرضيات على النحو المبين أدناه:

- **الفرضية الأولى:** يساهم النموذج الأنجلوسكسوني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة
- **الفرضية الثانية:** يساهم النموذج الألماني-الياباني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة
- **الفرضية الثالثة:** يساهم النموذج الوسيط في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة

3- مبررات اختيار الموضوع

- الميول والرغبة في البحث في قضايا الحوكمة المؤسسية، خاصة في ظل التزايد الملحوظ في الاهتمام بهذا المجال على المستويين الأكاديمي والميداني؛
- نظراً لأهمية الموضوع وأثره الكبير على تحسين فعالية التسيير داخل المؤسسات، بما ينعكس مباشرة على قدرتها على تحقيق أداء مستدام في بيئة تتسم بعدم الاستقرار والتنافسية؛
- تزايد الاهتمام العالمي بمبادئ الاستدامة، واعتبارها من الركائز الأساسية التي يجب أن تدمج ضمن السياسات الإدارية لأي مؤسسة حديثة؛
- الرغبة في تسليط الضوء على كيفية مساهمة نماذج الحوكمة المختلفة في دعم المؤسسات الجزائرية للانتقال نحو نماذج تسيير أكثر شفافية وفعالية.

4- أهمية الدراسة

ترتبط أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع "دور نماذج الحوكمة المؤسسية في تحقيق الأداء المستدام"، باعتباره من القضايا الحيوية التي تشغل اهتمام الباحثين والممارسين على حدّ سواء، لاسيما في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتزايدة. وتكمن الأهمية العلمية للدراسة في سعيها إلى إبراز العلاقة بين تبني نماذج الحوكمة المؤسسية وتفعيل ممارسات الاستدامة داخل المؤسسات، من خلال تحليل الفروق بين النماذج المعتمدة دوليًا، بما يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة والأداء المستدام، ويوفر إطارًا مرجعيًا يمكن أن تستند إليه المؤسسات في تحسين آلياتها الإدارية وتعزيز قدرتها على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

5- اهداف الدراسة

- التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها في بيئة المؤسسات المعاصرة؛
- إبراز العلاقة بين الحوكمة وتحقيق الأداء المستدام بمختلف أبعاده (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)؛
- الوقوف على نماذج الحوكمة المعتمدة (الأنجلوسكسوني، الألماني-الياباني، الوسيط) ومدى توافقها مع خصوصيات لدى المحافظة العقارية بولاية خنشلة؛
- التعرف على التحديات والصعوبات التي قد تعيق تطبيق نماذج الحوكمة بشكل فعّال داخل المؤسسات؛

- تقديم تصورات حول كيفية تعزيز دور الحوكمة في دعم استدامة الأداء المؤسسي في السياق المحلي.

6- حدود الدراسة

المكانية: اقتصرت الدراسة في المحافظة العقارية بولاية خنشلة.

الزمانية: تم تطبيق الدراسة وجمع البيانات ضمن الفترة الواقعة بين 20 أفريل/ 04 ماي 2025.

البشرية: موظفي المحافظة العقارية لولاية خنشلة.

7- منهج البحث والأدوات المستخدمة

بالنسبة للمنهج فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك عن طريق تحليل المعلومات للجانب النظري بما فيها مختلف مفاهيم الحوكمة والأداء المستدام والتركيز على جمع البيانات ومعالجتها والقيام بتحليل المضمون هذه المفاهيم. كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة وذلك بإسقاط الجانب النظري على المحافظة العقارية محل الدراسة وباستخدام أداة الاستبيان بهدف الإلمام بالمعلومات بصورة جيدة حيث تم اعتماد أسلوب التحليل الإحصائي بهدف تحليل نتائج الدراسة البيانية في المحافظة العقارية محل الدراسة للوصول إلى دراسة الإشكالية الرئيسية والإجابة على الأسئلة الفرعية.

8- صعوبات البحث

- عدم الفهم الجيد المصطلح الحوكمة ونماذجها من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة؛
- صعوبة اسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع؛
- صعوبة الوصول الى الدراسات السابقة.

9- هيكل الدراسة

المقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

تضمن هذا الفصل مبحثين رئيسيين، حيث تناول المبحث الأول الإطار النظري للدراسة، وقد تم تقسيمه إلى مطلبين أساسيين؛ تطرق المطلب الأول إلى الإطار النظري للحوكمة المؤسسية، من خلال عرض ماهية الحوكمة، ومبادئها، ثم أهدافها، وأخيرًا استعراض مختلف نماذج الحوكمة المعتمدة في المؤسسات. أما المطلب الثاني فقد تناول الإطار النظري للأداء المستدام، حيث تم التطرق إلى تعريف الأداء المستدام، وبيان أهميته، ثم توضيح أبعاده الأساسية، وأخيرًا عرض مؤشرات قياسه في بيئات الأعمال الحديثة.

في حين خصص المبحث الثاني للدراسات السابقة، حيث تناول في المطلب الأول الدراسات المحلية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ثم تم التطرق في المطلب الثاني إلى الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء المستدام. وفي المطلب الثالث تم عرض محل الدراسة من الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تضمن هذا الفصل مبحثين رئيسيين، حيث تناول المبحث الأول منهجية الدراسة وأدواتها، وقد تم تقسيمه إلى مطلبين أساسيين؛ تناول المطلب الأول تصميم الدراسة من خلال تحديد نوعها، مجتمع الدراسة، عيّنتها، وأساليب جمع البيانات، في حين تم في المطلب الثاني عرض أدوات الدراسة المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها، مع توضيح خصائصها ودرجة صدقها وثباتها.

أما المبحث الثاني فقد خصص لتحليل البيانات وتفسير النتائج، حيث تم في المطلب الأول عرض وتحليل بيانات الدراسة من خلال تنظيم المعلومات الميدانية وتصنيفها في جداول ورسوم بيانية مع تفسيرها. وتناول المطلب الثاني عرض نتائج اختبار الفروض بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة. بينما خُصص المطلب الثالث لمناقشة نتائج الدراسة، من خلال مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة وتفسير مدى توافقها مع الإطار النظري المعتمد في الدراسة.

الخاتمة

في خاتمة هذه الدراسة، تم عرض مجموعة من الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث، بناءً على ما تم التوصل إليه من خلال الجانب النظري والدراسة الميدانية. كما تم عرض النتائج المستخلصة من تحليل البيانات واختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة نماذج الحوكمة بتحقيق الأداء المستدام في المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، تم تقديم مجموعة من التوصيات الموجهة إلى المؤسسات الاقتصادية وصناع القرار، والتي من شأنها تعزيز فعالية تطبيق الحوكمة بما يساهم في دعم استدامة الأداء وتحقيق النمو المتوازن على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

الفصل الأول

تمهيد الفصل الأول

تعد الحوكمة المؤسسية إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز أدائها وضمان استدامتها في ظل بيئة أعمال متغيرة وتنافسية. فقد أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتطلب منها تطبيق ممارسات حوكمة فعالة لضمان تحقيق الشفافية، المساءلة، والكفاءة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تحقيق الأداء المستدام. تلعب نماذج الحوكمة دورًا محوريًا في تحديد العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، من خلال وضع أطر تنظيمية واضحة تضمن توازن المصالح بين المساهمين، الإدارات التنفيذية، وأصحاب المصلحة الآخرين.

وفي إطار دراسة موضوع "دور نماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات"، سيتناول هذا الفصل مبحثين أساسيين:

- **المبحث الأول**: الإطار النظري للدراسة.
- **المبحث الثاني**: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للدراسة، حيث تم التطرق في المطلب الأول إلى مفهوم الحوكمة المؤسسية، مبادئها، أهدافها، وأنواع نماذجها، ثم في المطلب الثاني تم التركيز على مفهوم الأداء المستدام، أبعاده، ومؤشرات قياسه.

المطلب الأول: الإطار النظري للحوكمة المؤسسية

تشكل الحوكمة المؤسسية محورًا رئيسيًا في مسار التطوير الإداري الحديث، حيث تُمثل آلية لضبط العلاقة بين مختلف مكوّنات المؤسسة. كما تُعتبر أداة فعالة لتحقيق الشفافية وتعزيز الثقة داخل المنظمات.

الفرع الأول: ماهية الحوكمة

ظهر مفهوم الحوكمة في سياقات متعددة، ليعبر عن فلسفة جديدة في تسيير المؤسسات تقوم على التنظيم والرقابة والمسؤولية. وقد بات من الضروري الوقوف على معناه لفهم أبعاده الوظيفية.

أولا: تعريف الحوكمة

نظرًا لاختلاف آراء الباحثين حول تعريف ثابت لمصطلح الحوكمة، فمن الضروري أولًا التطرق إلى تعريفه اللغوي، ثم توضيح مفهومه الاصطلاحي.

1- التعريف اللغوي لمصطلح الحوكمة

يعود أصل مصطلح الحوكمة إلى الكلمة الإنجليزية "Governance"، التي اشتُقت من الفعل "Govern"، أي يحكم أو يدير. ويُرجع بعض الباحثين أصل الكلمة إلى اللاتينية "Gubernare"، والتي تعني القيادة والتوجيه والإدارة، كما أن لها جذورًا في اليونانية في كلمة "Kuberna"، التي استخدمها أفلاطون للدلالة على التوجيه والملاحة.[1]

اما الحوكمة في اللغة العربية مشتقة من لفظ حكم، والحكم القضاء، وحَكم بينهم يحكم بالضم حُكما، ويقال حَكم له وحَكم عليه والحُكم ايضا الحكمة من العلم، والحَكَم بفتحتين الحاكم، وحكمهُ في ماله تحكيمًا. وقد ورد في المنجد في اللغة حَكم حُكمًا حكم صار حكيمًا، والحكمة موافقة الحق، واحكم الشيء اتقنه واستحكم الامر صار محكما متقنا[2].

[1]Xavier Brouiette, **Platon précurseur de la «Saine gouvernance»? Les idées gestionnaires à la mode nous ramènent en partie à la position platonicienne ou des experts doit avoir le pouvoir**, publié dans Le journal : Le Devoir, Montréal, édition du 14/15 Novembre 2009, p. 09.

[2]حسين الشامي، مايح الشمري، "**الحوكمة والنمو الاقتصادي**"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص20.

2- التعريف الاصطلاحي:

هناك العديد من التعاريف لهذا المصطلح وفيما يلي بعض التعاريف الواردة حوله:

- تعرف حوكمة المؤسسات على أنها:"مجموعة الإرشادات التي تبين كيفية العمل داخل المؤسسة وخارجها مع الأطراف ذات المصلحة، وأيضا تبين كيفية الرقابة لأجل تجسيد هذا النظام، كما يقصد بها مجموعة من الآليات التنظيمية التي تعمل من أجل تحديد سلطة المسيرين والتأثير على قراراتهم الغير المدروسة، وهذا بهدف الالتزام بتحقيق مصالح الأطراف المختلفة دون التفرد بالمصالح التي تخص المسيرين".[1]
- **في حين عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)**: الحوكمة هي: "مجموعة العلاقات التي تربط بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة والمساهمين وباقي الأطراف ذات العلاقة مع الشركة، فهي تقدم الهيكل الذي من خلاله يتم تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة النتائج والأداء، وتعتبر الأسلوب الأمثل لممارسة السلطة والمحفز لمجلس الإدارة والإدارة العليا على تحقيق الأهداف لخدمة مصالح الشركة ومساهميها، كما يسهل مراقبة موارد الشركة بكفاءة".[2]
- أما **الاتحاد الدولي للمحاسبين** فيعرف الحوكمة على أنها: "مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية (هيئة الحوكمة) بهدف توفير التوجيه الاستراتيجي؛ ضمان تحقيق الأهداف التأكد من إدارة المخاطر بشكل صحيح والتحقق من استخدام موارد المنشأة بشكل مسؤول".[3]
- تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة "هي نظام يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".[4]

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول إن حوكمة المؤسسات تمثل إطارًا تنظيميًا يهدف إلى ضمان الشفافية، المساءلة، والكفاءة داخل المؤسسة، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بين مختلف الأطراف المعنية، سواء كانوا مسيرين، مساهمين، أو جهات رقابية. كما تسعى الحوكمة إلى تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة، وتعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة ويضمن استدامتها.

---

[1] نوراة محمد، مليكة حفيظ شبايكي، **"حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية"**، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 13، الجزائر، ص 185.

[2] دليلة هامل، **"دور الحوكمة الشرعية في دعم الرقابة على شركات التأمين التكافلي"**، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد 08، العدد 15، الجزائر، 2019، ص 252.

[3] عبد الله عناني، **"دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات"**، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، الجزائر، 2017، ص 242.

[4] ميدون سيساني، **"مداخلة بعنوان حاضنات الاعمال ودورها في حوكمة ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر"**، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، ص03.

ثانياً: أهمية الحوكمة

تظهر أهمية الحوكمة في عدة مجالات، اقتصادية، قانونية واجتماعية.

1. الأهمية الاقتصادية

تبرز أهمية الحوكمة في العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر التمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضا يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق مالية والأجهزة المصرفية مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة.[1]

2. الأهمية القانونية

يهتم القانونيون بالحوكمة لأنها تعمل على الوفاء بحقوق جميع الأطراف في المؤسسة من خلال التشريعات واللوائح المحددة التي تنظم بدقة قوانين وقرارات العلاقة بينهم والاقتصاد ككل، كما تسعى للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي تنتهك صيغ العقود المبرمة والقوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للمؤسسة.[2]

3. الأهمية الاجتماعية

تؤكد التقارير الدولية وغالبية الكتاب والمفكرين أن الحوكمة تمثل الأداة الضرورية لتحسين نوعية الحياة ورفع مستوى معيشة أفراد المجتمع في الدول النامية وتحقيق الرفاهية والعدالة والاستقرار, ولتحسين مستوى المشاركة من جانب المواطنين في كل ما يخصهم داخل المجتمع المحيط بها إضافة إلى تعزيز روح الديمقراطية والمساواة في عصر تزداد فيه روح التحدي من المواطنين سواء من خلال الممثلين في مؤسسات المجتمع المدني أو القطاع الخاص للمواقف السلبية أو عدم الاهتمام بالعديد من القضايا المهمة في المجتمع من قبل بعض الإدارات الحاكمة.[3]

كما يمكن التمييز بين أهمية الحوكمة المؤسسية بالنسبة للمؤسسة ذاتها، وبالنسبة للمساهمين فيما يلي:[4]

---

[1] محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، "**حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة**"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 07، الجزائر، 2014، ص27.

[2] خديجة بلحمو، "**اصحاب المصالح والتنمية المستدامة حالة حوكمة المؤسسات الجزائرية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2019، ص69.

[3] محمد أبو النصر مدحت، "**الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص49.

[4] حسام الدين غضبان، "**مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم تسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 22.

- بالنسبة للمؤسسات فتظهر أهمية الحوكمة في كونها تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية من خلال وضع أسس للعلاقة بين الأطراف الآخذة، بالإضافة إلى وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها.

إذن فالإطار الأشمل للحوكمة لا يكون مرتبطا بالنواحي القانونية، المالية، والمحاسبية للمؤسسات ولكنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، يمكن القول أنه إذا صلحت المؤسسة صلح الاقتصاد ككل وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع.

- أما من جانب الأطراف الآخذة، فللحوكمة أهمية للزبائن، لكونها تسمح للمؤسسة بتوفير لهم سلع وخدمات ذات جودة، سعر مناسب والتزام ثابت ودائم بتحقيق رضاهم وأهمية كذلك للإداريين والمسيرين لكونهم تساعدهم على حماية ممتلكات المؤسسة، توجيه سلوكهم نحو الأهداف المسطرة، الرقابة الفعالة، الحصول على منح.... وبالنسبة للمساهمين فهي تساعد على ضمان حقوقهم، تحديد المخاطر المترتبة على استثماراتهم، متابعة سير نشاط المؤسسة وأدائها .....

ثالثاً: خصائص الحوكمة

يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية:[1]

الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛

الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛

الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل؛

المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛

المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف دوي المصلحة في المنشأة؛

العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشاة؛

المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

[1] محمد حسن محمد كرار، "**دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات**"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 08، العدد01، السودان، 2022، ص41.

الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية خمسة مبادئ أساسية لحوكمة الشركات في ماي 1999 وبعد مراجعتها في أفريل 2004 أضافت مبدأ سادس، وتتمثل هذه المبادئ في:[1]

1. **ضمان وجود أساس فعال لحوكمة الشركات:** يشجع على شفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية؛
2. **حقوق المساهمين:** بحيث ينبغي أن يكفل إطار أساليب ممارسة الحوكمة في الشركات حماية حقوق المساهمين، ويجب أن يكون المساهمون على معرفة كاملة بما يحدث داخل الشركة وأن يكون لديهم قدرة كاملة على فهم ومعرفة وإدراك كافة النواحي الخاصة بالقوائم المالية المتعلقة بالحفاظ على حقوقهم وعلى مصالحهم الخاصة؛
3. **المعاملة المتساوية للمساهمين:** بما في ذلك المساواة بين مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، كما يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى فئة واحدة نفس المعاملة المتساوية؛
4. **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات تحديد دور أصحاب المصالح من موردين مقرضين موظفين، ومستهلكين وغيرهم، كما يحددها القانون واحترام الحقوق القانونية لأصحاب المصالح وإتاحة التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وتشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة؛
5. **الإفصاح والشفافية:** بحيث ينبغي الإفصاح الصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي وتطور الأداء وبيانات حقوق الملكية وكبار المساهمين، وكذلك وجود مراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع كفء ومستقل؛
6. **مسؤولية مجلس الإدارة:** بحيث يجب أن تتضمن مبادئ حوكمة الشركات مسؤوليات مجلس الإدارة ويجب أن تكون واضحة ومحددة ومعلنة سواء من حيث الصلاحيات والمسؤوليات والحقوق والواجبات والمزايا والأجور والمكافآت، ومن أهم مسؤوليات المجلس مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة ووضع الموازنات السنوية والإنفاق الرأسمالي، وخطط النشاط ومراجعة الأداء وإدارة المخاطر وضمان سلامة التقارير المالية للشركة وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.

[1] فاطمة الزهراء قاضي، "**أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي**"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2020، ص05.

الفرع الثالث: اهداف الحوكمة

لا تقتصر الحوكمة على ضبط العلاقة بين الأطراف فحسب، بل تسعى لتحقيق جملة من الأهداف التي تخدم استقرار المؤسسة وتدعم كفاءتها على المدى البعيد، ولعلى أهم ما تهدف إليه يتمثل في:[1]

- تسهيل وتنشيط أداء الأعمال التجارية من خلال إنشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع المديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، والعائد على الموجودات والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل.
- تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد المؤسسة، حيث أن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول الشركة إساءة استخدام موارد المؤسسة لصالح فائدة أفراد أو الهدر الكبير الموارد المؤسسة) وهذا ما يسمى "مشاكل الوكالة" والتي عموما تكون نتيجة ميل المسيرين الخدمة أنفسهم.
- توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين لضمان مساءلة الشركات وحماية أفضل المصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين بالمؤسسات.

كما تعمل الحوكمة الجيدة على تحقيق العديد من الأهداف وأهمها:[2]

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها؛
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية بها؛
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية؛
- تعميق وتعزيز ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتعارف عليها؛
- التنبؤ بالمخاطر المتوقعة وإدارتها؛
- تعظيم الأرباح وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد؛
- ضمان الفاعلية الهياكل الحوكمة من المديرين التنفيذيين مجلس الإدارة الجمعية العامة للمساهمين؛
- التحقق من أن المساهمون يستطيعون التأثير في قرارات المؤسسة؛
- التحقق من وجود وتشغيل آليات الرقابة بين كل أطراف حوكمة المؤسسات من مسيرين مراجعين اللجان المتخصصة لمجلس الإدارة والمساهمين.

---

[1] محمد البشير بن عمر، "**دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص13.

[2] فاتح بلواضح، محمد براق، "**حوكمة المؤسسات كالية لتعزيز الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية لغرض إدارة المخاطر –دراسة تجربة ان سي أ رويبة في مجال حوكمة المؤسسات–**"، magazine Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale، 2018، الجزائر، ص 04.

الفرع الرابع: نماذج الحوكمة

نتج عن اختلاف البيئات الاقتصادية والاجتماعية تباينٌ في النماذج المعتمدة للحوكمة، ما أفرز رؤى متعددة في تطبيق هذا المفهوم حسب الخصوصيات التنظيمية لكل دولة أو مؤسسة. ومن اهم نماذج الحوكمة نجد:

1. النموذج الأنجلو سكسوني (الموجه السوقي)

يطبق النموذج الأنجلو سكسونيAnglo Saxons بشكل واسع في المؤسسات الأمريكية ويتمثل في علاقة المساهمين بالمسيرين، علاقة المؤسسة (المساهمين، المسيرين) والدائنين الماليين (السوق المالي) والتي تتميز بتضارب المصالح. كما أن هذا النموذج يتميز باعتماده على السوق العمل في تعيين المسيرين والسوق المالي للزيادة في حجم رأس مال الشركة أي بمعنى أن المساهم هو المالك الوحيد لرأس مال الشركة، حيث تعبر مساهمة البنوك في رأس المال ضعيفة جدا؛ كما يعطي هذا النموذج السلطة الشرعية والقانونية للمساهمين في الحفاظ على حقوقهم كالاستثمار في صفقات مربحة وبدرجة مخاطرة ضعيفة، زيادة على ذلك فإن هذا النموذج يحرص على التخفيض من تكاليف الصفقات والمراقبة المستمرة، وهذا ما يتضارب مع مصالح المسيرين الذين يسعون بدوره في تحقيق المصلحة الخاصة ولو كانت على حساب الملاك مثلا كالدخول في استثمارات ذات درجة مخاطرة عالية وذلك لغرض الحصول على مكافئات كبيرة واكتساب شهرة في سوق.[1]

2. النموذج الألماني– الياباني (الموجه الشبكي)

تعتبر كل من ألمانيا واليابان من أهم الدول المنتهجة لهذا النظام بالإضافة إلى بعض الدول اللاتينية كذلك، وأهم ما يميز هذا النظام هو كثرة المالكين المساهمين أصحاب الأقلية أي في شكل كتل أو حزمة وقلة المساهمين أصحاب الأغلبية، ونظام تسيير الشركات ثنائي، أي يوجد مجلس مراقبة ومجلس إدارة مع العلم أن أعضاء مجلس الإدارة يتم تعيينهم وعزلهم من طرف مجلس المراقبة، بالإضافة إلى أنه هناك فصل بين مهام الإدارة ومهام الرقابة؛ بالنسبة لألمانيا البنك هو مركز نظام حوكمة الشركات وله السلطة على مراقبة الشركات، وأبعد من ذلك فالبنوك توجه سلوك المسيرين في الكثير من الأحيان، فالمسير مقيد اتجاه البنوك العاملة مع شركته، كما يجب الإشارة إلى أنه في هذا النظام يتميز كذلك بالفضاء الواسع من حيث تمثيل أصحاب المصالح؛

[1] فاطمة الزهراء بوش، "**دور حوكمة الشركات في إرساء مبدأ الشفافية والإفصاح دراسة ميدانية لمجمع شي علي سيدي بلعباس**"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل مؤسساتي والتنمية، كلية لعلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014، ص 41.

أما بالنسبة لليابان فإن هذا النظام يتميز بشبكة مساهمات متقاطعة ذات بعد شراكة ما بين المؤسسات معرفة باسم كيرتسوkirtsu، كل مؤسسة من المجموعة لها حصة مساهمة في المجموعة هذه الإستراتيجية فكرة المسيرين اليابانيين بعد الأزمة التي عرفتها اليابان بعد الحرب العالمية الثانية.[1]

3. النموذج الوسيط

إن خصائص هذا النموذج تجمع خصائص النموذجين السابقين، وتمثل هذا النموذج فرنسا، حيث تمنح الاختيار بين تبني هيكل إداري أحادي أو ثنائي، ولا يميز القانون الفرنسي بين المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين، ومع ذلك يمكن تصنيف ثلثي أعضاء مجلس الادارة على أنهم غير تنفيذيين، ومع ذلك ليسوا مستقلين بقدر ما هم ممثلين للمساهمين الرئيسيين، و يميز هذا النظام من الحوكمة السلطة الممنوحة لرئيس مجلس الادارة، كما يتميز بتدخل الدولة في تشكيل نظام الحوكمة تلعب البنوك دورا في علاقات تمويلا للمؤسسات والمحافظة على علاقات دائمة نوعا ما، يمتلك المستثمرون المؤسسون و الدولة حصصا في رؤوس أموال الشركات، ما يسمح لهم بممارسة الرقابة عليها.[2]

[1] محمد جلاب، **"حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية، ضمن التحولات الاقتصادية العالمية"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010، ص 73.

[2] سمية مسعودي، **"اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين فعالية حوكمة الشركات –دراسة حالة مجموعة من المؤسسات في الجزائر–"**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2024.

المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء المستدام

برز الأداء المستدام كمنهج حديث يسعى إلى مواءمة الأهداف الاقتصادية مع المتطلبات البيئية والاجتماعية، في ظل التوجه العالمي نحو تنمية أكثر شمولًا واستدامة. وقد أصبح هذا المفهوم محوريًا في تقييم فعالية المؤسسات الحديثة.

الفرع الأول: تعريف الأداء المستدام

جاء مفهوم الأداء المستدام ليعكس تحوّلًا في فلسفة التسيير نحو نظرة متكاملة تشمل مختلف أبعاد النشاط المؤسسي، بما في ذلك الأثر البيئي والاجتماعي طويل المدى، تعددت تعاريف الأداء المستدام حيث عرف:

- يعرف الأداء المستدام على أنه: "أداء المؤسسة في جميع الأبعاد (الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي) وجميع المتطلبات القيادية لاستدامتها بل يمتد الى ما بعد حدود المؤسسة ليعالج أداء كل من الموردين والزبائن في سلسلة القيمة. كما يجب أن تتناول إدارة الأداء المستدام كعمليات منظمة في المؤسسة وتكون متكاملة على نحو فعال مع التخطيط الاستراتيجي والعملياتي للمؤسسة اخذه بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية، البيئية والاقتصادية".[1]
- وعرف الأداء المستدام انه: "هو القدرة على تقليل التأثير على البيئة مع زيادة معدل الموارد المعاد تدويرها، ومن جهة نظر الشركات يمكن تعريفه لأنه القدرة على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة غير المباشرين والمباشرين للمنظمة دون المساس باحتياجات أصحاب المصلحة في المستقبل".[2]
- كما عرف "بأنه قدرة المنظمة على العمل بطريقة تضمن الاستمرارية على المدى الطويل عبر الابعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية، واستمرار المنظمة في أدائها المتميز المرتفع من خلال استفادتها بكل الإمكانيات المادية، المالية والبشرية التي تساعدها على خلق الخدمات الفريدة والتي تضمن لها الاستدامة لموقعها في بيئة العمل. وذكر أيضا أنه مفهوم متعدد الابعاد والذي يشمل الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي".[3]

ومن منطلق ما سبق نستنتج تعريف الأداء المستدام على أنه: مزيج من الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي الذي يحقق الفائدة لكل من البيئة الطبيعية والمجتمع، بحيث يهدف الى استخدام الموارد بشكل فعال دون التأثير السلبي على البيئة أو المجتمع، مع مراعاة احتياجات الاجيال القادمة.

---

[1] فاروق بن سالم، "**دور استراتيجية التوجه نحو السوق في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018، ص112.

[2] محمد أحمد أبو الوفا أحمد، "**أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية**"، المجلد 03، العدد 03، جامعة السويس، سبتمبر 2023، ص150.

[3] نانسي محمد فاروق، "**دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأداء المستدام، مجلة البحوث المالية والتجارية**"، المجلد 26، العدد الأول، يناير 2015، ص717.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المستدام

أصبح الأداء المستدام مطلبًا أساسيًا في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث يعكس مدى التزام المؤسسة بمسؤولياتها ويُعزز موقعها التنافسي في الأسواق المحلية والعالمية، تظهر أهمية الأداء المستدام من تحقيقه مجموعة من المنافع تتمثل في:[1]

- **خلق ميزة تنافسية**: النظري الى عمليات الوحدة من خلال أداء الاستدامة من شأنه ان يزيد من الإيرادات ويخفض التكاليف. ثم يؤدي الى زيادة ارباها؛
- **تخفيض المخاطر**: إن الوحدات التي تقوم بإعداد والابلاغ عن الاستدامة يزيد لديها احتمال تخفيض المخاطر؛
- الاحتفاظ بولاء أصحاب المصلحة: إن عدم استجابة الوحدات لتحديد التأثير الاقتصادي والبيئي والاجتماعي والمؤسسي لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية سوف تتعرض لمخاطر جوهرية قد يهدد ولاء أصحاب المصلحة؛
- **تفعيل الحوكمة**: إن الوحدات التي تعد وتنشر تقارير عن مقدرتها عن أداءها المستدام من شأنها تزيد مستوى الإفصاح والشفافية فيما يخص الأداء المالي والاجتماعي، البيئي والمؤسسي؛
- **الالتزامات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية**: إن الوحدات الاقتصادية لها تأثير على البيئة والمجتمع، لذا يقع عليها اعتماد الأداء المستدام، فمن خلال الالتزام الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية لقسم من المديرين والمسؤولين.

الفرع الثالث: أبعاد الأداء المستدام

على الرغم من تعدد نماذج ومقاربات تحديد أبعاد الأداء المستدام، إلا أن أكثرها اعتمادا لدى الأكاديميين والمهنيين على حد سواء، هو التقسيم الثلاثي الذي يرجع أصوله الى نموذج "إلنستون"، المتمثل في ثلاثية الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. نفصله في الآتي:[2]

1. **الأداء الاقتصادي**: هو ذلك الصنف الذي يعبر عن مقاربة الاستراتيجية لأداء المنظمة، وهو الذي عادة ما يتم تسمية بالأداء المالي، حيث انه يعبر مستوى القيم المضافة المنشأة عن طريق مشروع ما او وحدة معينة او عملية او وظيفة؛ ويمكن قياسه أخذا بعين الاعتبار لمجموعة من المؤشرات الاقتصادية والمالية. كما يأخذ به في التحليلات الاقتصادية الكلية، خصوصا فيما يرتبط بالناتج المحلي الخام لاقتصاد البلد وغيرها.

---

[1] Shaymaa Mohammed Sameer**, "The Sustainable Performance Audit Mechanismunder International and Professional Auditing Standards"**, Tikrit Journal of Administrative And Economics Science, vol 18, no 60, part 2, 31\12\2022, p 77.

[2] أنيس كشاط، **"الأداء المستدام لمنظمات الاعمال: دراسة في نماذج القياس والافصاح"**، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2020، ص150.

2. **الأداء الاجتماعي (المجتمعي)**: يقيس مستوى مسؤولية المنظمة تجاه الأطراف ذات المصلحة وبالخصوص ما تعلق بالفرد أو الانسان (داخل المنظمة وخارجها)، ومنه فهو يعبر عن مستوى فعالية المنظمة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فيما يتعلق باحترام قوانين العمل (الوطنية والدولية في حالة الشركات المتعددة الجنسيات) وحقوق كمعايير الصحة والسلامة المهنية (45000 iso، والمحاسبة الاجتماعية ومعايير الايزو ذات الصلة بالبعد الاجتماعي)، وكل ما يتعلق بحماية حقوق العمال وتوفير ظروف مناسبة للعمل كما تتضمن المعايير المرتبطة بخلق فرص العمل ومدى إعطاء جزء من الاهتمام لذوي الاحتياجات الخاصة، وتحسين علاقات العمل وضمان حقوق المرأة ومحاربة أشكال التمييز ومقابل ذلك تشجيع إدارة التنوع الثقافي والعرقي، بالإضافة الى مدى خوض المنظمة في سياسات تطوير الموارد البشرية(التحفيز والتعليم والتدريب والتوظيف،..) كما يتضمن الأداء الاجتماعي معايير الجودة والسلامة المتعلقة باستعمال مخرجات المنظمة من طرف الزبائن.
3. **الأداء البيئي**: هو نتاج المجهودات التي تسعى الى ترشيد استهلاك المواد الأولية والطاقة ومختلف التسهيلات والوسائل وكذلك الحد من المخاطر المرتبطة بالبيئة، كانبعاث الغازات السامة وتلوي المياه، والتحكم الجيد في النفايات من خلال عمليات الرسكلة...، أي أنه يتلخص في محورين، محور مرتبط باستخدام المنظمة للموارد الطبيعية، والثاني يرتبط بأثر نشاطات المنظمة على الطبيعة الإيكولوجية، كما تعتبر الممارسات والمجهودات المنصبة في الحفاظ على المحيط الإيكولوجي جزءا مهما من الأداء البيئي للمنظمات كونها تعزز من مفهوم المواطنة والبحث عن الحق والترخيص لممارسة الأعمال ي نظر المجتمع المدني.

تتشكل هذه الابعاد الثلاث للأداء المستدام تركيبة متناغمة ومنسقة فيما بينها، حيث أثبتت الدراسات على غرار دراسة " أورليتزكي" وزملاؤه وجود علاقات ارتباط إيجابية بين مستوى الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والمالي (الاقتصادي)، حيث أن كل نوع يخدم الآخر (علاقة متعددة الاتجاهات)، وهو ما يؤكد فرضية التركيبة البنائية لمفهوم أشمل والمتمثل في الأداء المستدام.

الفرع الرابع: مؤشرات قياس الأداء المستدام

ابتداء من قيام الوحدات الاقتصادية بإعداد مجموعة من المبادئ والقواعد والأسس التي تتضمن عناصر التنمية المستدامة وهي العناصر البيئية والاقتصادية والاجتماعية، فأن مؤشرات قياس الأداء المستدام تتألف من ثلاثة أنواع من المؤشرات وهي كالتالي: [1]

1. المؤشرات الاقتصادية لقياس الأداء المستدام

كان سابقاً يتم قياس الأداء المالي للوحدة الاقتصادية من خلال المؤشرات الاقتصادية ونظراً للتطور الحاصل في الوحدات الاقتصادية نتيجة توجهها الى تبني التنمية المستدامة، لقد ظهرت مؤشرات أخرى تبتعد عن المنظور المالي وهي التي تساعد على قياس المساهمات الاقتصادية للوحدة، بهدف قياس مدى اعتبارها ومراعاتها للتنمية المستدامة ومقسمة حسب علاقة الجهات ذات المصلحة مع الوحدة الاقتصادية ومنهم المستثمرون والموردون والعاملين والزبائن، فمثلاً المستثمرون ومؤشر الأرباح المتحققة من الاستثمار في الأنشطة المختلفة وكذلك تخفيض الأرباح الموزعة في نهاية الفترة، وأيضاً على سبيل المثال الموردون وعلاقتهم بتكاليف السلع والخدمات والمواد الأولية ونسبة الصفقات المطابقة للشروط.

2. المؤشرات البيئية لقياس الأداء المستدام

تتضمن المعلومات غير المالية التي تبين الاثار البيئية التي تحدث نتيجة لممارسة الوحدات الاقتصادية لأنشطتها، إذ يمكن قياس وتقييم الأداء البيئي للوحدات الاقتصادية عن طريق آثار الأضرار التي تحدثها أنشطة تلك الوحدات الاقتصادية على البيئة، والجدول التالي يوضح أهم مؤشرات البيئية الخاصة بقياس الأداء المستدام.

جدول رقم (01): المؤشرات البيئية لقياس الأداء المستدام

	اهم المؤشرات
المواد الأولية	– الاستنفاد الكلي للموارد الأولية، كل حسب النوع، نسبة المواد المستنفدة (بشكل نفايات ومخلفات مسترجعة)
الطاقة	– الاستفادة المباشرة وغير المباشرة للطاقة
المياه	– الاستنفاد الكلي للمياه

[1] ضياء الدين محسن فارس راضي، "**تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية**"، مجلة الريادة للمال والاعمال، الجلد 03، العدد 01، كانون الثاني 2022، ص ص 76، 77.

التنوع الاحيائي	– موقع الأرض ومساحة التي تمارس عليها الأنشطة سواء كانت مملوكة او مؤجرة، الموجودة في أماكن تمتاز بالتنوع النشط أو الحيوي وتحديد أهم الآثار على التنوع الحيوي التي تحدثها الأنشطة.
صرف الغازات، الانبعاثات المياه، النفايات.	– انبعاثات غازات التدفئة؛ – كمية النفايات حسب النوع وحسب الاتجاه الذي ستستعمل فيه.
المنتجات والخدمات	– التأثيرات البيئية لأهم المنتجات والخدمات نسبة المنتجات المباعة والقابلة للاسترجاع ونسبة ما استرجع منها فعلا؛ – الالتزام بالنظام والقوانين البيئية المحلية والوطنية والعالمية.

المصدر: منايعية أيمن، بن قرينح أيمن سفيان، **تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستمر في المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2022، ص 52.

ثالثا– المؤشرات الاجتماعية لقياس الأداء المستدام:

وهي المؤشرات التي تستخدم في قياس مدى تأثير الوحدات الاقتصادية وأنشطتها على المجتمع الذي يتضمن كل من العاملين والعملاء والمساهمين، وهي مجدولة وفق معايير داخلية وخارجية، والجدول التالي يوضح أهم المؤشرات لقياس أداء المجتمع

جدول رقم (02): المؤشرات الاجتماعية لقياس الأداء المستدام

اهم المؤشرات	
التشغيل	نوع التوظيف ونوع العقد خلق مناصب عمل ورقم الاعمال المتوسط
العلاقات بين العمال والإدارة	نسبة العمال الذين تمثلهم المنظمات النقابية المستقلة أو جهات أخرى. تعديلات أنشطة المؤسسة، مثل إعادة البناء الهيكلي
الصحة والامن	أساليب التسجيل أو التصريح بحوادث العمل والأمراض المهنية. التعريف باللجان الرسمية الممثلة للعمال.

	حوادث العمل العادية، حوادث العمل المميتة، أيام العمل الضائعة، معدل الغيابات.
التكوين والتعليم	متوسط عدد ساعات التكوين لكل عامل حسب السنة أو الفئة التي ينتمي إليها العامل.
تكافؤ تنويع الفرص	التعريف بالسياسات أو برامج التكوين البيئية التنظيمية للإدارة العامة مع توضيح عدد النساء والرجال مع مؤشرات التنوع الثقافي.

المصدر: المصدر: أيمن منايعية، أيمن سفيان بن قرينح، **تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستمر في المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2022، ص 53.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يتعلق المبحث الثاني بالدراسات السابقة، حيث سيتم استعراض أبرز الدراسات المحلية، العربية، والأجنبية التي ناقشت العلاقة بين الحوكمة والأداء المستدام، مع تحليل موقع الدراسة الحالية ضمن هذه الأبحاث السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

1. **دراسة ليلى غضبان، "دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة."، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11، العدد 20، الجزائر، 2021.** هدفت الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال استعراض العلاقة بين الحوكمة والتنمية المستدامة في السياق الاقتصادي. اكدت الدراسة أن التنمية المستدامة لا يمكن تحقيقها دون وجود حوكمة رشيدة؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل المفاهيم النظرية الخاصة بالحوكمة والتنمية المستدامة، واستعراض آليات الحوكمة وتأثيرها على استدامة التنمية. توصلت النتائج إلى أن الحوكمة تساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تعزيز الشفافية، المسؤولية، والمساءلة، مما يؤدي إلى تحسين إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل يحقق الاستدامة على المدى الطويل؛ اوصت الدراسة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يُعد شرطًا أساسيًا لضمان استدامة التنمية، حيث تسهم الحوكمة الجيدة في الحد من الفساد، تحسين كفاءة المؤسسات، وتعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي في الدول.
2. **دراسة موسى رضا وجمال الدين بكيري، "دور الحوكمة البيئية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة: على ضوء تجارب بعض الشركات في البلدان العربية."، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02، الجزائر، 2021.** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة البيئية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، من خلال استعراض تجارب بعض الشركات في الدول العربية .ركزت الدراسة على أهمية الحوكمة البيئية في توجيه استثمارات الشركات نحو ممارسات صديقة للبيئة، مما يسهم في الحد من الأضرار البيئية وتعزيز الاستدامة؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل تجارب بعض الشركات العربية ومدى التزامها بمبادئ الحوكمة البيئية .توصلت النتائج إلى أن تطبيق الحوكمة البيئية أصبح خيارًا لا بد منه لضمان استدامة التنمية، إلا أن ممارساتها لا تزال دون المستويات والمعايير الدولية؛ اوصت الدراسة إلى أن الحوكمة البيئية تعد آلية ضرورية لتحقيق التنمية المستدامة، إلا أن الشركات العربية بحاجة إلى تبني استراتيجيات أكثر شمولية تتماشى مع المعايير الدولية لتعزيز دورها في تحقيق الاستدامة البيئية والاقتصادية.

المطلب الثاني: الدراسات العربية والاجنبية

الدراسات العربية

1. **دراسة نهى أحمد الحايك. "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية." رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، من خلال دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية .اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من موظفي الجمارك والمخلصين الجمركيين والمحامين وغيرهم من ذوي العلاقة، وتحليلها باستخدام استبيان موجه؛ توصلت النتائج إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة الستة (المشاركة، التقييم، الفعالية، الشفافية، العدالة، والمساءلة) يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الجمركي .كما أظهرت أن هناك حاجة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة لضمان تحقيق نتائج أكثر فاعلية، بالإضافة إلى ضرورة اعتماد سياسات موحدة لتحسين الأداء المؤسسي؛ اوصت الدراسة إلى أهمية تبني نماذج تشغيلية واضحة للحوكمة، وتعزيز التعاون بين الجهات الرقابية والمؤسسات الحكومية، لضمان تحقيق كفاءة أعلى في الأداء الحكومي، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.
2. **دراسة محمد رزق محمد السعيد القطان، "دور التحول الرقمي في تحقيق الأداء المصرفي المستدام: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي المصري."، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 24، العدد 4، مصر، أكتوبر 2023.** استهدف هذا البحث دراسة العلاقات المباشرة بين التحول الرقمي والأداء المصرفي المستدام، وكذلك العلاقة غير المباشرة بين التحول الرقمي والأداء المصرفي المستدام من خلال توسط الابتكارات التنظيمية، حيث تم إجراء البحث على عينة مكونة من (412) مفردة من العاملين في البنوك المصرية، وذلك اعتمادًا على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع المعلومات الميدانية، وقد توصل البحث إلى وجود تأثير مباشر معنوي للتحول الرقمي الأداء المصرفي المستدام، ومن ثم يوصي البحث بضرورة الاهتمام بتطبيق التحول الرقمي والتي يتم من خلاله التوصل إلى الأداء المصرفي المستدام.

الدراسات الأجنبية

1. **LehenchukSerhii, et al, "Impact of Corporate Governance on Firms' Sustainability Performance: Case Study of BIST 50 Index Companies.", Sustainability, vol 16, no 9904, 2024.**

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير حوكمة الشركات على الأداء المستدام للمؤسسات، من خلال دراسة حالة لشركات مؤشر BIST 50 في تركيا. تناولت الدراسة العلاقة بين آليات الحوكمة المؤسسية وأداء الاستدامة في الشركات، مع التركيز على كيفية تأثير عناصر مثل حجم مجلس الإدارة، واستقلاليته، ومدى حضور الأعضاء في الاجتماعات، وتقييم الأداء الخارجي على تحقيق الأهداف المستدامة؛ اعتمدت الدراسة على تحليل 45 تقريرًا للاستدامة من شركات BIST 50، واستخدمت نماذج الانحدار الإحصائي لتقييم العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المستدام. أظهرت النتائج أن مدة خدمة المديرين في المجالس تؤثر إيجابيًا على الأداء المستدام بجميع أبعاده، كما أن زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة تعزز الأداء البيئي، بينما يؤثر تقييم الأداء الخارجي بشكل إيجابي على الأداء المستدام والاجتماعي والبيئي للشركات؛ اوصت الدراسة إلى أن تطوير أنظمة الحوكمة المؤسسية يمثل عاملاً رئيسيًا في تحسين الأداء المستدام للشركات، وأوصت بزيادة عدد أعضاء المجالس، وتحسين آليات التقييم الخارجي، وتعزيز استقلالية مجالس الإدارة لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة في بيئة الأعمال التركية.

2. **United Nations Development Programme (UNDP). "Governance for Sustainable Development: Integrating Governance in the Post-2015 Development Framework".New York : UNDP, 2014.**

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال دمج مبادئ الحوكمة ضمن إطار ما بعد عام 2015 للتنمية العالمية. تناولت الدراسة العلاقة بين الحوكمة والتنمية، حيث أكدت أن الحوكمة الفعالة تعزز تقديم الخدمات الأساسية، تدعم النمو الشامل، وتضمن مساءلة المسؤولين أمام المواطنين؛ اعتمدت الدراسة على تحليل التوجهات العالمية في الحوكمة، توصلت النتائج إلى أن الحوكمة القوية تساهم في بناء مجتمعات أكثر أمانًا واستقرارًا، كما أن تحسين آليات الرقابة والمساءلة يعزز التنمية المستدامة عبر تقليل الفساد وزيادة الكفاءة المؤسسية؛ اوصت الدراسة إلى أن إدماج الحوكمة في أجندة التنمية المستدامة يتطلب تبني سياسات تدعم الشفافية والمساءلة، تحسين إدارة الموارد، وتعزيز مشاركة المواطنين في صنع القرار لضمان تحقيق تنمية عادلة وشاملة على المدى الطويل.

المطلب الرابع: محل الدراسة من الدراسات السابقة

تطرقت الدراسة الحالية إلى دور نماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات، وهو موضوع لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل مباشر، حيث ركزت معظم الأبحاث على الحوكمة ككل دون تحليل تفصيلي لنماذج الحوكمة المختلفة وتأثيرها على الاستدامة المؤسسية.

تتطابق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أحد المتغيرين، حيث ناقشت بعض الأبحاث المتغير التابع (الأداء المستدام) مثل دراسة UNDP (2014) التي تناولت دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة، بينما ركزت دراسات أخرى على الحوكمة كمفهوم عام دون التطرق إلى نماذج الحوكمة المختلفة، مثل دراسة Lehenchuk et al. (2024) التي حللت تأثير الحوكمة على الاستدامة المؤسسية.

كما تناولت الدراسة الحالية تحليل النماذج المختلفة للحوكمة ومدى تأثيرها على تحقيق الأداء المستدام، مما يوضح دور كل نموذج في تحسين كفاءة المؤسسات وضمان استدامتها، وهو ما لم يتم التركيز عليه بشكل مباشر في الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول

تناول الفصل الأول الإطار النظري لدراسة دور نماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات، حيث تم استعراض مفهوم الحوكمة المؤسسية، مبادئها، أهدافها، وأنواع نماذجها المختلفة، مع التركيز على دورها في تحسين الشفافية، المساءلة، وتعزيز الكفاءة المؤسسية. كما تم التطرق إلى مفهوم الأداء المستدام، أهميته، أبعاده الأساسية (الاقتصادي، البيئي، والاجتماعي)، إضافةً إلى مؤشرات قياسه.

وفي الجزء الثاني من هذا الفصل، تم تقديم عرض مفصل لأهم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الحوكمة والأداء المستدام، سواء في السياق المحلي، العربي أو الدولي، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات وما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه.

بناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين نماذج الحوكمة والأداء المستدام للمؤسسات، وتحليل مدى تأثير كل نموذج على استدامة الأداء المؤسسي، وذلك في ضوء ما قدمته الدراسات السابقة من نتائج، وما ستسفر عنه الدراسة التطبيقية لاحقًا.

الفصل الثاني

تمهيد الفصل الثاني

بعد تناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من الحوكمة والأداء المستدام، سيتم في هذا الجزء إسقاط تلك المفاهيم على المحافظة العقارية محل الدراسة، وهذا لاستنتاج دور نماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام باستخدام استمارة الاستبيان، وعليه، تم تقسيم الفصل إلى:

- **المبحث الأول**: منهجية الدراسة وأدواتها.
- **المبحث الثاني**: تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة وأدواتها

المطلب الأول: تصميم الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض منهجية الدراسة الميدانية، من خلال التطرق الى مجموعة جوانب والمتمثلة في أسباب اختيار ميدان الدراسة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، كذلك المجتمع الاحصائي وعينة الدراسة وأخيرا الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

الفرع الأول: منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف هذا البحث، تم اتباع منهج علمي منظم يعتمد على أدوات وأساليب مناسبة لطبيعة الدراسة. وعليه، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يتماشى مع طبيعتها والذي يصف الظاهرة وصفا دقيقا ويحيط بكافة معلوماتها وبياناتها والذي يقوم بجمع البيانات عنها وتصنيفها وتنظيمها وتحليل نتائجها المتوصل إليها وبالتالي دراستنا تصف وتحلل مفاهيم دور نماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام، وهو ما يؤدي إلى تفسير ومناقشة نتائج الدراسة من خلال نتائج الدراسات السابقة وذلك بالاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية والمتمثلة في:

- **المصادر الثانوية:** تم الاعتماد فيها على مجموعة من المصادر لجمع البيانات الثانوية حيث تتمثل في الكتب المقالات العلمية، مذكرات التخرج من أجل تحديد وصياغة الإطار النظري للدراسة وصياغة فقرات الاستبيان.
- **المصادر الأولية:** تم الاعتماد فيها على الاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات لإجراء الدراسة.

من تصنيفات البحوث العلمية وجود بحوث نوعية التي تقوم على جمع المادة العلمية وخصائصها وتصف الظاهرة بشكل دقيق، وبحوث كمية يتم فيها جمع وتحليل البيانات بشكل رقمي وتعميمها على الظاهرة محل الدراسة.

وبالتالي فدراستنا مندرجة ضمن البحوث النوعية – الكمية حيث أنها نوعية في جزئها النظري عن طريق جمع المعطيات وتحليلها، وكمية في الجزء التطبيقي من خلال معالجة معلومات الاستبيان واختبار الفرضيات من أجل تفسير الظاهرة التي نقوم بدراستها.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

أولا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المحافظة العقارية بخنشلة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يبلغ 30 مفردة، وهي شرط أساسي لاختيار العينة العشوائية.

ثانيا: عينة الدراسة

المعرفة دور نماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام من وجهة نظر موظفي المحافظة العقارية بولاية خنشلة، تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بسيطة.

1. **حجم العينة:** تم تحديد العينة باتباع الطريقة التالية:

تم أخذ حجم العينة من جدول Morgan &Krejcie كما هو موضح في الملحق رقم (01)، حيث يبين حجم العينة اللازم لكل مجتمع عند مستوى دلالة (0.95) ونسبة الخطأ (0.5).

ومن خلال الجدول نلاحظ أنه عندما يكون حجم المجتمع هو 30 مفردة فإن حجم العينة S يكون 28 مفردة.

2. **طريقة اختيار مفردات العينة:** لقد تم اختيار مفردات العينة بطريقة عشوائية، لأن كل فرد من المجتمع في العينة تمنح له فرصة احتمال ظهوره، حيث تم تحديد أفراد العينة عن طريق السحب العشوائي دون إرجاع أي أن المفردة التي تم اختيارها لا يمكنها الظهور مرة أخرى.

تم توزيع 28 استمارة استبيان قصد جمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية.

وقد تم استرجاع 27 استمارة صالحة للتحليل، أي ما يعادل 96.4% من العدد الإجمالي الموزع، وجميعها قابلة للمعالجة الإحصائية. وتُبين البيانات التفصيلية لعملية التوزيع والاسترجاع في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): عدد الاستبيانات

البيان	موظفي المؤسسة	النسبة
الاستبيانات الموزعة	28	100%
الاستبيانات المسترجعة	27	96.4%
الاستبيانات القابلة للمعالجة	27	96.4%

المصدر: من اعداد الطالب

الفرع الثالث: تحديد متغيرات الدراسة وطرق قياسها

تم تحديد متغيرات الدراسة بالاعتماد على الإطار النظري المرتبط بكل من نماذج الحوكمة والأداء المستدام، وذلك كما يلي:

1. **المتغير المستقل**: يتمثل في نماذج الحوكمة المعتمدة داخل المؤسسة، والتي تم التعبير عنها من خلال عدد من الأبعاد، مثل: الشفافية، المساءلة، المشاركة في اتخاذ القرار، والاستجابة. وقد تم قياس هذا المتغير باستخدام أداة الاستبيان وتحليله من خلال برنامج الحزمة الإحصائية.SPSS V25
2. **المتغير التابع**: يتمثل في الأداء المستدام للمؤسسة، وسيتم دراسة مدى تأثير نماذج الحوكمة عليه في الجانب التطبيقي وقد تم قياس هذا المتغير باستخدام الاستبيان الموجه للموظفين بالمحافظة العقارية، حيث تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS V25 لاستخلاص النتائج الإحصائية وتفسير العلاقة بين المتغيرين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: عرض أداة الدراسة

بعد الحصول على وثيقة تسهيل المهمة من عمادة الكلية الموضحة في الملحق رقم (02) والتي تفيد بارتباط الباحث بالدراسات الجامعية وإمكانية تسهيل مهمته البحثية في المحافظة العقارية بخنشلة، تم الاعتماد على اداة الدراسة:

الاستبيان: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهاته الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

حيث تم تقسيم الاستبيان الى قسمين رئيسيين كالتالي:

1. **القسم الأول**: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين وهي: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
2. **القسم الثاني**: يتمثل في الأسئلة الخاصة بالمتغيرين وتم تقسيمها الى اربعة محاور:
   - **المحور الأول**: النموذج الأنجلوسكسوني (الموجه السوقي)؛
   - **المحور الثاني**: النموذج الألماني-الياباني (الموجه الشبكي)؛
   - **المحور الثالث**: النموذج الوسيط (الهجين بين النموذجين السابقين)؛
   - **المحور الرابع**: الأداء المستدام.

ومن خلالها يمكن تقدير مستوى كل من المتغيرين في العينة حيث يكون للمستجوب الحق في إعطاء درجة من الموافقة حسب سلم خماسي.

تجدر الإشارة هنا إلى أنه تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة المستقصاة، حيث قدمت الدرجة والتقييم وفقا للآتي:

الجدول رقم (04): درجات الموافقة لسلم ليكرت الخماسي

	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط المرجح	**من 1 الى 1.79**	**من 1.80 الى 2.59**	**من 2.60 الى 3.39**	**من 3.40 الى 4.19**	**من 4.20 الى 5**

المصدر: من اعداد الطالب

يشير المتوسط الحسابي الأقل من (1.80) إلى درجة موافقة عالية جدا على الفقرة أو المحور، بينما المتوسط الحسابي بين (1.80) إلى (2.59) فهو يدل على درجة موافقة عالية، وبالنسبة للمتوسط بين (2.60) إلى (3.49) فإن درجة الموافقة على الفقرة أو المحور متوسطة، والمتوسط بين (3.41) إلى (4.19) يدل على درجة موافقة منخفضة، وأما المتوسط الحسابي بين (4.20) إلى (5) فهو يدل على درجة موافقة منخفضة جدا.

الفرع الثاني: صدق وثبات الأداة

- **ثبات أداة الدراسة:** تم الاعتماد على طريقة ألفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي لكل محور من الاستبيان، ويوضح الجدول الذي بالأسفل معاملات الثبات لمحاور الاستبيان ومعامل الثبات الكلي له:

الجدول رقم (05): نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لاستبيان الدراسة

	عدد فقرات الاستبيان	قيمة معامل الفا كرومباخ
المحور الأول	05	90.9
المحور الثاني	05	92.3
المحور الثالث	05	72.4
المحور الرابع	05	81.6
الاستبيان ككل	20	90.1

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

من خلال الجدول رقم (05) الخاص بمقياس صدق وثبات أداة الدراسة لأفراد العينة المدروسة حيث كانت النتائج كالتالي: 90.9٪ بالنسبة لمحور العلاقة النموذج الأنجلوسكسوني (الموجه السوقي)، نسبة 92.3٪ بالنسبة لمحور النموذج الألماني-الياباني (الموجه الشبكي)، ونسبة 72.4٪ بالنسبة لمحور النموذج الوسيط (الهجين بين النموذجين السابقين)، ونسبة 81.6٪ بالنسبة لمحورالأداء المستدام، والنسبة الكلية هي 90.1٪، والملاحظ على النتائج انها أكبر من النسبة المقبولة وهي 60٪، مما يدل على ان الاستمارة تتمتع بدرج عالية من الثبات.

- **صدق الاتساق الداخلي:** يقوم الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 27 فرد وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لمحور النموذج الأنجلوسكسوني (الموجه السوقي)

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النموذج الأنجلوسكسوني (الموجه السوقي).	01	0.682	0.000
	02	0.888	0.000
	03	0.856	0.000
	04	0.911	0.000
	05	0.929	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن فقرات محور "النموذج الأنجلوسكسوني (الموجه السوقي)" تُظهر معاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01) مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.682) و(0.929)، وقد كانت أعلى القيم لدى الفقرة (05) بمعامل ارتباط (0.929)، مما يدل على اتساق قوي مع المحور. أما أقل قيمة فكانت للفقرة (01) بمعامل ارتباط (0.682)، وهي كذلك دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01)؛ تشير هذه النتائج إلى أن فقرات المحور تقيس بفعالية مضمون "النموذج الأنجلوسكسوني (الموجه السوقي)"، مما يعكس صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لمحور النموذج الألماني-الياباني (الموجه الشبكي)

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	01	0.922	0.000

النموذج الألماني–الياباني (الموجه الشبكي).	02	0.879	0.000
	03	0.890	0.000
	04	0.790	0.000
	05	0.898	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن فقرات محور "النموذج الألماني–الياباني (الموجه الشبكي)" تُظهر معاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01) مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.790) و(0.922)، وقد كانت أعلى القيم لدى الفقرة (01) بمعامل ارتباط (0.922)، مما يدل على اتساق قوي مع المحور. أما أقل قيمة فكانت للفقرة (04) بمعامل ارتباط (0.790)، وهي كذلك دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01)؛ تشير هذه النتائج إلى أن فقرات المحور تقيس بفعالية مضمون "النموذج الألماني–الياباني (الموجه الشبكي)"، مما يعكس صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لمحور النموذج الوسيط (الهجين بين النموذجين السابقين)

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
النموذج الوسيط (الهجين بين النموذجين السابقين).	01	0.300	0.128
	02	0.532	0.004
	03	0.675	0.000
	04	0.508	0.007
	05	0.379	0.053

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن أغلب فقرات محور "النموذج الوسيط (الهجين بين النموذجين السابقين)" تُظهر معاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01) مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.300) و(0.675)، وقد كانت أعلى القيم لدى الفقرة (03) بمعامل ارتباط (0.675)، مما يدل على اتساق قوي مع المحور. أما أقل قيمة فكانت للفقرة (01) بمعامل ارتباط (0.300) بمستوى دلالة (0.128)، وهي غير دالة

احصائيا؛ تشير هذه النتائج إلى أن فقرات المحور تقيس بفعالية مضمون "النموذج الوسيط (الهجين بين النموذجين السابقين)"، مما يعكس صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لمحور تأثير نماذج الحوكمة على الأداء المستدام للمؤسسة

اسم المحور	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأداء المستدام	01	0.193	0.334
	02	0.673	0.000
	03	0.505	0.007
	04	0.738	0.000
	05	0.584	0.001

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أن أغلب فقرات محور "الأداء المستدام " تُظهر معاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوى (0.05) ومستوى (0.01) مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.193) و(0.738)، وقد كانت أعلى القيم لدى الفقرة (04) بمعامل ارتباط (0.738)، مما يدل على اتساق قوي مع المحور. أما أقل قيمة فكانت للفقرة (01) بمعامل ارتباط (0.193) بمستوى دلالة (0.334)، وهي غير دالة احصائيا؛ تشير هذه النتائج إلى أن فقرات المحور تقيس بفعالية مضمون "النموذج الوسيط (الهجين بين النموذجين السابقين)"، مما يعكس صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

الفرع الثالث: معالجة متغيرات الدراسة

في هذه المرحلة وبعد الحصول على الاستبيانات الموزعة تم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسوب وفق برنامج spss v25 (Statistical package for social science) حيث تم استخدام الأدوات التالية:

- معامل الفاكرونباخ: للوقوف على درجة ثبات الاستبانة؛
- الانحراف المعياري: من اجل معرفة الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة؛
- الوسط الحسابي: المعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي لدى افراد العينة؛
- توزيع التكراري: يمكن من معرفة التكرارات والنسب المئوية والحصول على الاشكال البيانية؛
- معامل الارتباط: من اجل دراسة العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل؛

- تحليل التباين: لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المتغير التابع؛
- الانحدار المتعدد والبسيط: من اجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

في هذه المرحلة يتم عرض النتائج التي تم الوصول اليها بشكل متسلسل ومنظم مع استخدام الوسائل التوضيحية كالجداول والأشكال، ثم تأتي خطوة المناقشة وذلك بتحليل وتفسير المخرجات كما يجب ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها، وفي الأخير الوصول الى الاستنتاجات والحلول.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليلا إحصائيا وصفيا للبيانات المستخرجة من عينة الدراسة والتي تمثل خصائص المبحوثين.

الفرع الأول: عرض وتحليل بيانات القسم الأول من الاستبيان

1. **الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة البحث**

الجدول رقم (10): توزيع أفراد حسب متغيرات البيانات الشخصية.

	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	07	25.9
	انثى	20	74.1
	المجموع	27	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	01	%3.7
	30–40 سنة	10	%37.0
	41–50 سنة	10	%37.0
	أكثر من 50 سنة	06	%6
	المجموع	27	%100
المستوى التعليمي	ثانوي	04	%14.8
	بكالوريا	22	%81.5
	ماجستير	00	%00

	دكتوراه	01	%3.7
	المجموع	27	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	07	%25.9
	5–10 سنوات	06	%22.2
	11–15 سنة	10	%37.0
	أكثر من 15 سنة	04	%14.8
	المجموع	27	%100

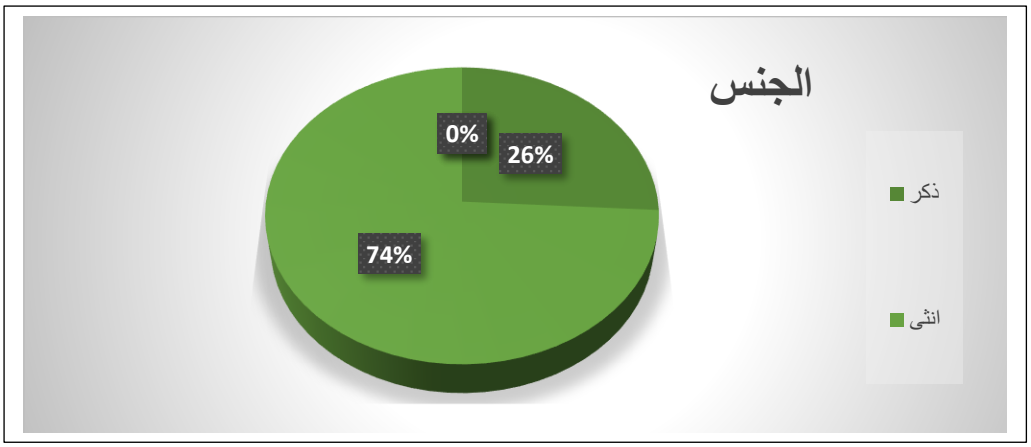
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v25

تتكون العينة من موظفي الوكالة العقارية بولاية خنشلة والمقدر عددهم ب 27 مستجوب، حيث تم ادراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، كما هو موضح في الجدول رقم (10).

2. عرض التكرارات الموجودة في الجدول أعلاه في شكل دوائر نسبية:

1.2. الجنس

الشكل رقم (01): توزيع افراد العينة حسب الجنس



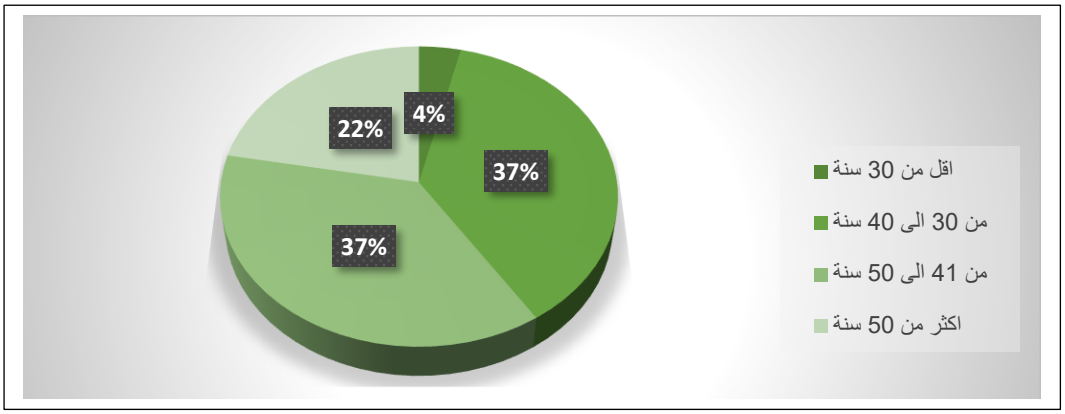
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال نتائج الاستبيان أن نسبة الإناث بلغت 74.1%، مقابل 25.9% للذكور، يمكن تفسير هذا التفاوت بعدة عوامل، من بينها اهتمام النساء المتزايد بمواضيع الحوكمة والأداء المستدام، لا سيما في المؤسسات الخدمية. كما قد

يُعزى هذا إلى ارتفاع نسبة النساء العاملات أو المنخرطات في قطاعات تتطلب الاطلاع على أساليب الحوكمة الحديثة والتطورات الرقمية. هذا الحضور النسوي اللافت يعكس وعيًا متناميًا لدى المرأة الجزائرية بأهمية متابعة آليات تسيير المؤسسات ومدى تأثيرها على تحسين جودة الخدمات المقدّمة.

2.2. الفئة العمرية

الشكل رقم (02): توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

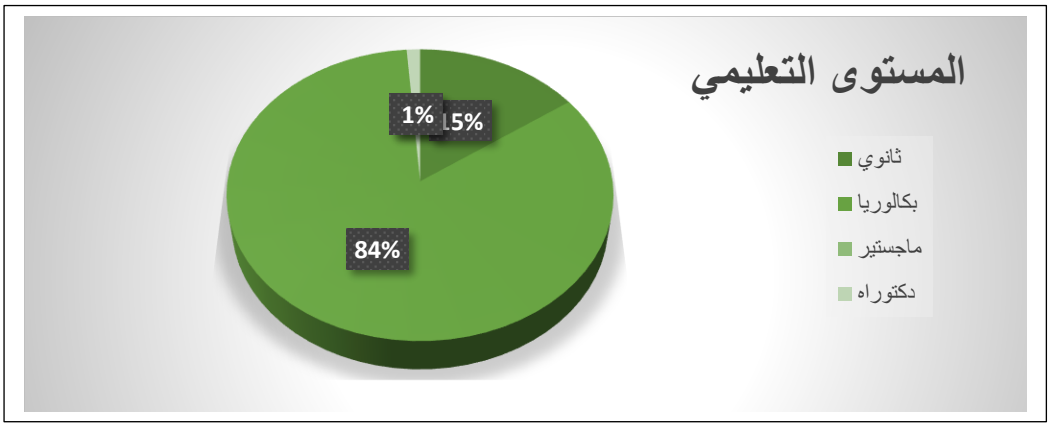


المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تشير نتائج الاستبيان إلى أن أكبر تمثيل كان للفئتين العمريتين 30-40 سنة و41-50 سنة، بنسبة 37.0% لكل منهما، تليها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 22.2%، بينما سُجلت نسبة ضعيفة لفئة أقل من 30 سنة بـ 3.7%. تعكس هذه النتائج حضورًا قويًا للفئات ذات الخبرة المهنية، ما يعزز قابلية تطبيق نماذج الحوكمة المرتبطة بتحقيق الأداء المستدام داخل المؤسسة.

3.2. المستوى التعليمي

الشكل رقم (03): توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

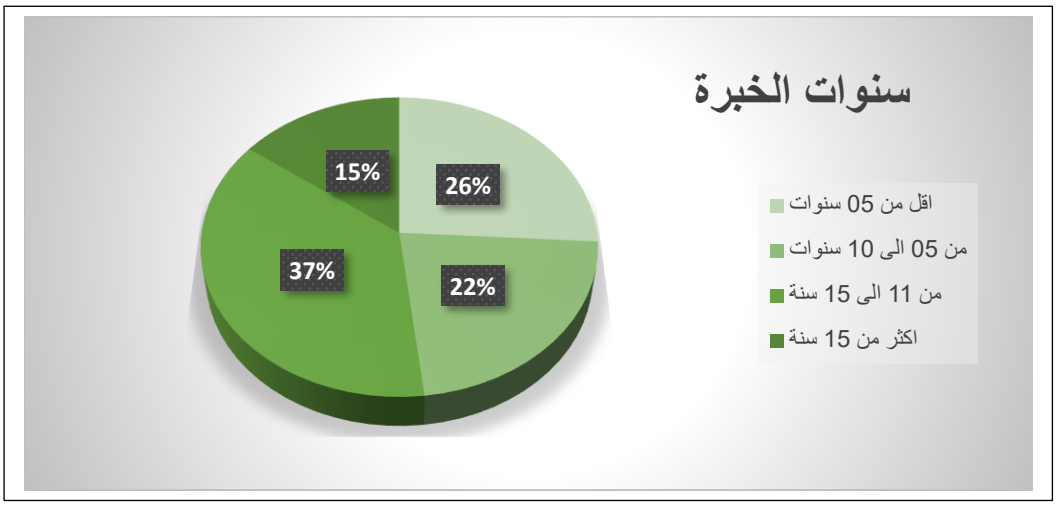


المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أظهرت نتائج الاستبيان أن فئة الحاصلين على شهادة البكالوريا هي الغالبة بنسبة 81.5%، تليها فئة الثانوي بـ 14.8%، ثم فئة الدكتوراه بـ 3.7%، مع غياب الماجستير. توضح هذه النتائج أن أغلب الإطارات داخل المؤسسة يتمتعون بمستوى تأهيلي متوسط، وهو ما قد يؤثر على مدى فهم وتطبيق نماذج الحوكمة الحديثة، خاصة ما يتعلق بمفاهيم الأداء المستدام.

4.2. سنوات الخبرة

الشكل رقم (04): توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أظهرت نتائج الاستبيان أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي من تملك خبرة بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 37%، تليها فئة أقل من 5 سنوات بـ 25.9%، ثم فئة 5 إلى 10 سنوات بـ 22.2%، وأخيرًا فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 14.8%. تعكس هذه النتائج أن أغلب الموظفين يتمتعون بخبرة متوسطة، ما يشكل قاعدة مناسبة لتطبيق نماذج الحوكمة، نظرًا لتوازنهم بين الكفاءة المهنية والانفتاح على مفاهيم الأداء المستدام.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة

تم وصف مدى نماذج الحوكمة على تحقيق الأداء المستدام وذلك عن طريق وصف إجابات الفئة المبحوثة.

1. وصف إجابات الأفراد على المحور الأول: النموذج الأنجلوسكسوني (الموجه السوقي)

الجدول رقم (11): وصف إجابات افراد العينة على عبارات النموذج الأنجلوسكسوني (الموجه السوقي)

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	التكرار	00	06	04	12	05	3.596	1.047	غير موافق	الخامسة
	النسبة	00	22.2	14.8	44.4	18.5				
02	التكرار	07	08	04	05	03	2.596	1.366	موافق	الأولى
	النسبة	25.9	29.6	14.8	18.5	11.1				
03	التكرار	02	05	08	06	06	3.333	1.240	محايد	الرابعة
	النسبة	7.4	18.5	29.6	22.2	22.2				
04	التكرار	06	10	02	05	04	2.666	1.141	محايد	الثانية
	النسبة	22.2	37	7.4	18.5	14.8				
05	التكرار	06	03	06	04	08	3.185	1.545	محايد	الثالثة
	النسبة	22.2	11.1	22.2	14.8	29.6				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور النموذج الأنجلوسكسوني (الموجه السوقي)							3.074	1.142	محايد	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (07) إلى إجابات الفئة المبحوثة عن فقرات هذا المحور، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.074) بنسبة انحراف معياري (1.142) على مقياس ليكرت الخماسي، ويدل هذا المتوسط الحسابي المتحصل عليه في هذا المحور على مستوى موافقة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (2.956_3.596) حيث:

1. احتلت الفقرة رقم (02): "**يتم اختيار المديرين بناءً على أدائهم في السوق وقدرتهم على تحقيق الأرباح**"، المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.956) وانحراف معياري

(1.366)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجابتهم.

2. احتلت الفقرة رقم (04): "**يوجد اهتمام كبير بتحقيق العوائد المالية للمساهمين على المدى القصير**"، المرتبة الثانيةمن حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.666) وانحراف معياري (1.141)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم.
3. احتلت الفقرة رقم (05): "**تعتمد المؤسسة على سوق العمل في تعيين وإقالة المديرين دون تدخل داخلي كبير**."، المرتبة الثالثةمن حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.185) وانحراف معياري (1.545)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم.
4. احتلت الفقرة رقم (03): "**يتخذ المساهمون قرارات رئيسية تتعلق بتوجهات المؤسسة**"، المرتبة الرابعةمن حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.333) وانحراف معياري (1.140)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم.
5. احتلت الفقرة رقم (01): "**المؤسسة تعتمد على المستثمرين الخارجيين في تمويلها بدلاً من البنوك**"، المرتبة الاخيرةمن حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.596) وانحراف معياري (1.047)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة منخفضة في إجابتهم.

2. وصف إجابات الأفراد على المحور الثاني: النموذج الألماني–الياباني (الموجه الشبكي)

الجدول رقم (12): وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور: النموذج الألماني–الياباني (الموجه الشبكي)

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	التكرار	02	09	04	06	06	3.185	1.331	محايد	الخامسة
	النسبة	7.4	33.3	14.8	22.2	22.2				
02	التكرار	05	11	04	03	04	2.629	1.334	محايد	الاولى
	النسبة	18.5	40.7	14.8	11.1	14.8				
03	التكرار	06	07	05	06	03	2.741	1.347	محايد	الثالثة

				11.1	22.2	18.5	25.9	22.2	النسبة	
الرابعة	محايد	1.167	2.852	02	07	06	09	03	التكرار	04
				7.4	25.9	22.2	33.3	11.1	النسبة	
الثانية	محايد	1.325	2.704	03	06	03	10	05	التكرار	05
				11.1	22.2	11.1	37	18.5	النسبة	
محايد		1.298	2.822	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور النموذج الألماني–الياباني (الموجه الشبكي)						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول إلى إجابات أفراد العينة حول فقرات هذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.822) بانحراف معياري قدره (1.298)، وهو ما يعكس مستوى محايد وفقًا لمقياس ليكرت الخماسي؛ وتتراوح المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (2.629) و(3.185)، مما يشير إلى تقارب في آراء المبحوثين نحو الحياد بشأن محتوى الفقرات، حيث:

1. احتلت الفقرة (02): "**يوجد مجلس رقابة مستقل يشرف على أداء الإدارة التنفيذية**"، في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.629) وانحراف معياري (1.334)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم.
2. احتلت الفقرة (05): "**تهتم المؤسسة بالعلاقات الاستراتيجية مع الموردين والعملاء لتحقيق النمو المستدام.**"، في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.704) وانحراف معياري (1.325)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم.
3. احتلت الفقرة (03): "**يتم اتخاذ القرارات بناءً على توافق بين أصحاب المصلحة وليس فقط الإدارة**"، في المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.741) وانحراف معياري (1.347)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم.
4. احتلت الفقرة (04): "**توجد آليات لحماية حقوق الموظفين وتعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة**"، في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.852) وانحراف معياري (1.167)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم.
5. احتلت الفقرة (01): "**تعتمد المؤسسة على علاقات طويلة الأمد مع البنوك والشركاء الماليين**"، في المرتبة الاخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3.185) وانحراف معياري (1.331)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم.

3. وصف إجابات الأفراد على المحور الثالث: النموذج الوسيط

الجدول رقم (13): وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور: النموذج الوسيط

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	التكرار	02	12	05	08	00	2.703	0.992	محايد	الخامس
	النسبة	7.4	44.4	18.5	29.6	00				
02	التكرار	04	15	05	03	00	2.259	0.859	موافق	الأولى
	النسبة	14.8	55.6	18.5	11.1	00				
03	التكرار	04	14	07	00	02	2.333	1.000	موافق	الثاني
	النسبة	14.8	51.9	25.9	00	7.4				
04	التكرار	04	13	04	02	04	2.592	1.278	محايد	الثالث
	النسبة	14.8	48.1	14.8	7.4	14.8				
05	التكرار	01	16	04	04	02	2.629	1.043	محايد	الرابع
	النسبة	3.7	59.3	14.8	14.8	7.4				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور النموذج الوسيط							2.503	0.494	موافق	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (09) إلى إجابات الفئة المبحوثة عن فقرات هذا المحور، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.503) بنسبة انحراف معياري (0.494) على مقياس ليكرت الخماسي، ويدل هذا المتوسط الحسابي المتحصل عليه في هذا المحور على مستوى موافق، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (2.703_2.259) حيث:

1. احتلت الفقرة (02): "**يوجد توازن بين تحقيق العوائد المالية والاستدامة الاجتماعية والبيئية**"، في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.259) وانحراف معياري (0.859)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجابتهم.

2. احتلت الفقرة (03): **"يشارك المساهمون ومجلس الإدارة والموظفون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية."**، في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.333) وانحراف معياري (1.000)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجابتهم.
3. احتلت الفقرة (04): **"يتم تعيين المديرين بناءً على معايير مهنية تشمل الأداء المالي والاستراتيجي"**، في المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.592) وانحراف معياري (1.278)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم.
4. احتلت الفقرة (05): **"يشارك المساهمون ومجلس الإدارة والموظفون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية."**، في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.629) وانحراف معياري (1.043)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم.
5. احتلت الفقرة (01): **"يتم الجمع بين تمويل المستثمرين الخارجيين والعلاقات البنكية لضمان الاستقرار المالي"**، في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.703) وانحراف معياري (0.992)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم.

1. وصف إجابات الأفراد على المحور الرابع: الأداء المستدام.

الجدول رقم (14): وصف إجابات افراد العينة على عبارات محور: الأداء المستدام.

رقم الفقرة	التكرارات النسبية	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	التكرار	02	15	05	03	02	2.555	1.050	موافق	الثالثة
	النسبة	7.4	55.6	18.5	11.1	7.4				
02	التكرار	05	12	05	04	01	2.407	1.083	موافق	الاولى
	النسبة	1.5	44.4	18.5	14.8	3.7				
03	التكرار	01	11	10	02	03	2.814	1.039	محايد	الخامسة
	النسبة	3.7	40.7	37.0	7.4	11.1				
04	التكرار	05	09	06	04	03	2.666	1.270	محايد	الرابعة

				11.1	14.8	22.2	33.3	18.5	النسبة	
الثانية	موافق	1.122	2.481	02	04	02	16	03	التكرار	05
				7.4	14.8	7.4	59.3	11.1	النسبة	
موافق		0.609	2.585	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء المستدام						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (10) إلى إجابات الفئة المبحوثة عن فقرات هذا المحور، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور (2.585) بنسبة انحراف معياري (0.609) على مقياس ليكرت الخماسي، ويدل هذا المتوسط الحسابي المتحصل عليه في هذا المحور على مستوى موافق، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المحور بين (2.407_2.814) حيث:

1. احتلت الفقرة (02): "**تؤثر طريقة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة على استقرارها المالي وتقليل المخاطر.**"، في المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.407) وانحراف معياري (1.083)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجابتهم.
2. احتلت الفقرة (05): "**يساهم أسلوب الإدارة في تعزيز الابتكار والاستدامة على المدى الطويل**"، في المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.481) وانحراف معياري (1.122)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجابتهم.
3. احتلت الفقرة (01): "**تساهم طريقة الإدارة والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.**"، في المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.555) وانحراف معياري (1.050)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة عالية في إجابتهم.
4. احتلت الفقرة (04): "**تؤثر آليات الإشراف والرقابة على رضا الموظفين وزيادة كفاءتهم**"، في المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.666) وانحراف معياري (1.270)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم.
5. احتلت الفقرة (03): "**تسهم سياسات الإدارة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة**"، في المرتبة الاخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (2.814) وانحراف معياري (1.039)، حيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن اتجاهات تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية للبحث المتعلقة بمساهمة نماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، الذي يسمح بدراسة العلاقة بين متغير تابع وعدة متغيرات مستقلة، وتحديد مدى قوة وتأثير هذه المتغيرات على الظاهرة المدروسة.

الجدول رقم (15): ملخص نموذج الانحدار

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الاحصائية
01	0.785(أ)	0.616	0.566	0.401	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (15) ان معامل الارتباط بين نماذج الحوكمة وتحقيق الأداء المستدام (0.785) وهو ارتباط طردي مرتفع دال احصائيا بمستوى معنوية (0.000)، وان معامل التحديد (0.616) أي ان متغير نماذج الحوكمة تساهم في تفسير (61.6%) من التغاير في المتغير التابع تحقيق الأداء المستدام، وان (38.4%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ ان معامل التحديد المعدل بلغ (0.566)، أي بنسبة (56.6%).

عرض جدول اختبار المعنوية للفرضية الرئيسية (ANOVA)

لمعرفة دور نماذج الحوكمة في الأداء المستدام بالمحافظة العقارية لولاية خنشلة محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية لإشكالية البحث وهي: **تساهم نماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة**

1. صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية (h0): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لنماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (h1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لنماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H0

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
01	مجموع مربعات الانحدار	5.957	03	1.986	12.289	0.000
	مجموع مربعات البواقي	3.717	23	0.162		
	مجموع مربعات الكلي	9.674	26			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (16) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية H0 ونلاحظ أن قيمة F تساوي (12.289) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (3.03)، ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، بمعنى أنه يوجد دور لنماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة، وما يبرهن على هذا، مستوى الدلالة الإحصائية الذي قدر ب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد عليه في الدراسة (0.05).

معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

الجدول رقم (17): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	1.053	0.484		2.176	0.040
النموذج الأنجلوسكسوني	0.052	0.164	0.097	0.315	0.756
النموذج الألماني–الياباني	0.335	0.157	0.668	2.138	0.043
النموذج الوسيط	0.148	0.173	0.120	0.856	0.401

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (17) إلى معاملات معادلة خط الانحدار بين نماذج الحوكمة المختلفة والأداء المستدام في المحافظة العقارية لخنشلة. يتضح من خلال هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار بلغ (1.053)، ومعاملات الانحدار لكل نموذج حوكمة كانت كما يلي:

- نموذج الأنجلوسكسوني (0.052) مع مستوى دلالة إحصائية بلغ 0.756.
- النموذج الألماني-الياباني (0.335) مع مستوى دلالة إحصائية بلغ 0.043.
- النموذج الوسيط (0.148) مع مستوى دلالة إحصائية بلغ 0.856.

ومنه معادلة الانحدار هي:

الأداء المستدام= 1.053+(النموذج الأنجلوسكسوني×0.052) +(النموذج الألماني-الياباني× 0.335) + (النموذج الوسيط× 0.148)

من خلال الجدول رقم (17)، فان النموذجين الأنجلوسكسوني والوسيط ليس لهما أثر دال احصائيا على تحقيق الأداء المستدام، حيث فاقت مستوى دلالتهما (0.05)، وبلغت (0.756) و(0.401)، بينما يوجد أثر دال احصائيا للنموذج الألماني-الياباني على تحقيق الأداء المستدام، حيث بلغ مستوى دلالته (0.043) وهي اقل من (0.05) مما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في تطبيق هذا النموذج ستؤدي إلى زيادة في الأداء المستدام بمقدار 0.335 وحدة، بشرط ثبات بقية النماذج.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

1.2. الفرضية الفرعية الأولى:

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الأولى للبحث المتعلقة بمساهمة النموذج الأنجلوسكسوني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، الذي يسمح بدراسة العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل، وتحديد مدى قوة وتأثير هذا المتغير على الظاهرة المدروسة.

الجدول رقم (18): ملخص نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الاحصائية
01	0.695[أ]	0.483	0.462	0.447	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (18) ان معامل الارتباط بين النموذج الأنجلوسكسوني وتحقيق الأداء المستدام (0.695) وهو ارتباط طردي مرتفع دال احصائيا بمستوى معنوية (0.000)، وان معامل التحديد (0.483) أي ان متغير النموذج الأنجلوسكسوني يساهم في تفسير (48.3%) من التغاير في المتغير التابع تحقيق الأداء المستدام، وان (51.7%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ ان معامل التحديد المعدل بلغ (0.462)، أي بنسبة (46.2%).

عرض جدول اختبار المعنوية للفرضية الفرعية الاولى (ANOVA)

لمعرفة دور النموذج الأنجلوسكسوني في تحقيق الأداء المستدام بالمحافظة العقارية لولاية خنشلة محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية لإشكالية البحث وهي: **يساهم النموذج الأنجلوسكسوني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة**

1. صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية (h0): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية للنموذج الأنجلوسكسوني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (h1): توجد علاقة ذات دلالة احصائية للنموذج الأنجلوسكسوني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
01	مجموع مربعات الانحدار	4.671	01	4.671	23.342	0.000
	مجموع مربعات البواقي	5.003	25	0.200		
	مجموع مربعات الكلي	9.674	26			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (19) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الاولى ونلاحظ أن قيمة F تساوي (23.342) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (4.24)، ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل

الفرض البديل، بمعنى أنه يوجد دور للنموذج الأنجلوسكسوني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة، وما يبرهن على هذا، مستوى الدلالة الإحصائية الذي قدر ب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد عليه في الدراسة (0.05).

معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الاولى

الجدول رقم (20): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الاولى

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	1.445	0.251		5.749	0.000
النموذج الأنجلوسكسوني	0.371	0.077	0.695	4.831	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (20) إلى معاملات معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بين النموذج الأنجلوسكسوني وتحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة، ويتضح من خلال هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار بلغ (1.445)، ومعامل الانحدار (b) للنموذج الأنجلوسكسوني (0.371)، وهو دال إحصائيا اقل من 0.05، اذ بلغ مستوى الدلالة (0.000).

ومنه معادلة الانحدار:

الأداء المستدام= 1.445+(النموذج الأنجلوسكسوني× 0.371)

نلاحظ أن قيمة معامل bلمتغير النموذج الأنجلوسكسوني كانت (0.371) وهي دالة إحصائيا أقل من (0.05)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية بين النموذج الأنجلوسكسوني وتحقيق الأداء المستدام، وتدل هذه القيمة أنه كلما زادت درجة تطبيق النموذج الأنجلوسكسوني بوحدة واحدة يؤثر ذلك على تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة (0.371) وحدة، بشرط ثبات بقية المتغيرات.

1.2. الفرضية الفرعية الثانية:

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثانية للبحث المتعلقة بمساهمة النموذج الألماني-الياباني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، الذي يسمح بدراسة العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل، وتحديد مدى قوة وتأثير هذا المتغير على الظاهرة المدروسة.

الجدول رقم (21): ملخص نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الاحصائية
01	0.777(i)	0.604	0.588	0.391	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (21) ان معامل الارتباط بين النموذج الألماني-الياباني وتحقيق الأداء المستدام (0.777) وهو ارتباط طردي مرتفع دال احصائيا بمستوى معنوية (0.000)، وان معامل التحديد (0.604) أي ان متغير النموذج الألماني-الياباني يساهم في تفسير (60.4%) من التغاير في المتغير التابع تحقيق الأداء المستدام، وان (39.6%) تفسره متغيرات أخرى، كما نلاحظ ان معامل التحديد المعدل بلغ (0.588)، أي بنسبة (58.8%).

عرض جدول اختبار المعنوية للفرضية الفرعية الثانية (ANOVA)

لمعرفة دور النموذج الألماني-اليابانيفي تحقيق الأداء المستدام بالمحافظة العقارية لولاية خنشلة محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية لإشكالية البحث وهي: **يساهمالنموذج الألماني-الياباني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة**

1. صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية (h0): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية للنموذج الألماني-الياباني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (h1): توجد علاقة ذات دلالة احصائية للنموذج الألماني-الياباني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
01	مجموع مربعات الانحدار	5.839	01	5.839	38.064	0.000
	مجموع مربعات البواقي	3.835	25	0.153		
	مجموع مربعات الكلي	9.674	26			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (22) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثانية ونلاحظ أن قيمة F تساوي (38.064) وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تقدر ب (4.24)، ومنه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، بمعنى أنه يوجد دور للنموذج الألماني–الياباني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة، وما يبرهن على هذا، مستوى الدلالة الإحصائية الذي قدر ب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد عليه في الدراسة (0.05).

معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

الجدول رقم (23): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	1.420	0.203		6.983	0.000
النموذج الألماني–الياباني	0.389	0.063	0.777	6.170	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (23) إلى معاملات معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بين النموذج الألماني-الياباني وتحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة، ويتضح من خلال هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار بلغ (1.420)، ومعامل الانحدار (b) للنموذج الألماني-الياباني (0.398)، وهو دال إحصائيا (اقل من 0.05)، اذ بلغ مستوى الدلالة (0.000).

ومنه معادلة الانحدار:

الأداء المستدام= 1.420+ (النموذج الألماني. الياباني× 0.389)

نلاحظ أن قيمة معامل bلمتغير النموذج الألماني-الياباني كانت (0.389) وهي دالة إحصائيا أقل من (0.05)، مما يدل على أنه يوجد علاقة طردية بين النموذج الألماني-الياباني وتحقيق الأداء المستدام، وتدل هذه القيمة أنه كلما زادت درجة تطبيق النموذج الألماني-الياباني بوحدة واحدة يؤثر ذلك على تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة ب (0.389) وحدة، بشرط ثبات بقية المتغيرات.

3.2. الفرضية الفرعية الثالثة

بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للبحث المتعلقة بمساهمة النموذج الوسيط في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، الذي يسمح بدراسة العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل، وتحديد مدى قوة وتأثير هذا المتغير على الظاهرة المدروسة.

الجدول رقم (24): ملخص نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (R^2)	الخطأ في التقدير	الدلالة الاحصائية
01	0.245(أ)	0.060	0.023	0.603	0.218

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط بين النموذج الوسيط وتحقيق الأداء المستدام بلغ (0.245)، وهو ارتباط طردي ضعيف وغير دال إحصائيًا، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.218)وهو أعلى من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

كما بلغ معامل التحديد المعدل قيمة (0.060)، أي أن النموذج الوسيط يساهم في تفسير حوالي 6% فقط من التغاير في المتغير التابع وهو تحقيق الأداء المستدام، بينما تعود النسبة المتبقية (94%) إلى عوامل أو متغيرات أخرى لم يتم تضمينها في النموذج، كما نلاحظ ان معامل التحديد المعدل بلغ (0.023)، أي بنسبة (2.3%).

بالتالي، يمكن القول إن أثر النموذج الوسيط على تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية لخنشلة يعتبر ضعيفًا وغير معنوي من الناحية الإحصائية.

عرض جدول اختبار المعنوية للفرضية الفرعية الثالثة (ANOVA)

لمعرفة دور النموذج الوسيط في تحقيق الأداء المستدام بالمحافظة العقارية لولاية خنشلة محل الدراسة سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية لإشكالية البحث وهي: **يساهم النموذج الوسيط في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة**

1. صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة:

الفرضية الصفرية (h0): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية للنموذج الوسيط في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة (h1): توجد علاقة ذات دلالة احصائية للنموذج الوسيط في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

نموذج		مجموع المربعات	درجات الحرية	معدل المربعات	F	الدلالة الاحصائية
01	مجموع مربعات الانحدار	0.581	01	0.581	1.599	0.218
	مجموع مربعات البواقي	9.093	25	0.364		
	مجموع مربعات الكلي	9.694	26			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (25) نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار معنوية الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة، حيث نلاحظ أن قيمة F تساوي (1.599)، وهي أقل من قيمتها الجدولية المقدرة بحوالي (4.24) عند مستوى دلالة (0.05). ومنه، نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، مما يعني أنه لا يوجد دور معنوي للنموذج الوسيط في تحقيق الأداء المستدام

في المحافظة العقارية بولاية خنشلة. ويعزز هذا الاستنتاج أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ (0.218)، وهو أكبر من المستوى المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية للعلاقة.

معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

الجدول رقم (26): معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية	قيمة Tالمحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	1.828	0.610		2.994	0.000
النموذج الوسيط	0.303	0.239	0.245	1.264	0.218

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

يشير الجدول رقم (26) إلى معاملات معادلة خط الانحدار الخطي البسيط بين النموذج الوسيط وتحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة، ويتضح من خلال هذا الجدول أن الحد الثابت (a) لخط معادلة الانحدار بلغ (1.828)، ومعامل الانحدار (b) للنموذج الوسيط (0.303)، إلا أنه غير دال إحصائيًا، حيث أن مستوى الدلالة قدر بـ (0.218) وهو أكبر من (0.05).

ومنه معادلة الانحدار:

الأداء المستدام= 1.828+ (النموذج البسيط × 0.303)

نلاحظ أن قيمة معامل (b) لمتغير النموذج الوسيط كانت (0.303)، إلا أنها لم تكن دالة إحصائيًا باعتبار أن مستوى الدلالة تجاوز (0.05)، مما يدل على أن العلاقة بين النموذج الوسيط وتحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة غير معنوية إحصائيًا ضمن عينة الدراسة.

ومع ذلك، تشير القيمة الموجبة لمعامل الانحدار إلى أنه في حال وجود تأثير، فإنه تأثير طردي، حيث أن زيادة درجة تطبيق النموذج الوسيط بوحدة واحدة قد تؤدي إلى زيادة طفيفة في تحقيق الأداء المستدام بمقدار (0.303) وحدة، بشرط ثبات بقية المتغيرات.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تفسير نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة.

الفرع الأول: تفسير نتائج التحليل الوصفي

1. يساهم النموذج الأنجلوسكسوني في المحافظة العقارية بولاية خنشلة على تحقيق الأداء المستدام

تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور النموذج الأنجلوسكسوني يدل على أن المحافظة العقارية بخنشلة تطبق هذا النموذج بدرجة متوسطة، مما يعبر عن وجود توازن نسبي في آراء أفراد العينة حول ممارسات هذا النموذج داخل المؤسسة. ورغم هذا الطابع المعتدل، إلا أن النتائج أظهرت أن هناك اهتمامًا أكبر بانتقاء المديرين بناءً على أدائهم في السوق وقدرتهم على تحقيق الأرباح، مما يشير إلى توجه واضح نحو تعزيز الأداء المالي والإداري المرتبط بمخرجات السوق. بالمقابل، فإن الاعتماد على المستثمرين الخارجيين في تمويل المؤسسة لم يحظ بنفس درجة الاهتمام، وهو ما قد يعكس محدودية هذا التوجه أو ضعف التركيز عليه ضمن ممارسات الحوكمة السائدة بالمحافظة العقارية.

لم يتوصل الباحث إلى دراسات سابقة تخص النموذج الأنجلوسكسوني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة. ومع ذلك، هناك دراسات مثل دراسة ليلى غضبان (2021) التي أكدت على دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة، مما يساهم في تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات، وكذلك دراسة موسى رضا وجمال الدين بكيري (2021) التي تطرقت إلى أهمية الحوكمة البيئية في تعزيز استدامة الشركات، وهي مفاهيم يمكن ربطها بنموذج الأنجلوسكسوني في قطاع العقارات.

2. يساهم النموذج الألماني–الياباني في المحافظة العقارية بولاية خنشلة على تحقيق الأداء المستدام

تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور النموذج الألماني–الياباني يدل على أن المحافظة العقارية بولاية خنشلة تطبق هذا البعد بدرجة متوسطة، مما يعكس وجود نوع من الحياد النسبي لدى أفراد العينة تجاه ممارسات هذا النموذج داخل المؤسسة. غير أن هذا لم يمنعها من إبداء اهتمام أكبر بوجود مجلس رقابة مستقل يشرف على أداء الإدارة التنفيذية، مما يعكس إدراكًا لأهمية الرقابة والمتابعة في تحقيق الأداء المستدام. وفي المقابل، يظهر أن الاعتماد على بناء علاقات طويلة الأمد مع البنوك والشركاء الماليين لم يحظ بنفس مستوى الأهمية لدى الأفراد، مما قد يشير إلى أن هذا الجانب لم يتم تطويره بالشكل الكافي ضمن توجهات الحوكمة بالمحافظة العقارية.

لم تتوصل الباحثة إلى دراسات سابقة تخص النموذج الألماني–الياباني، إلا أن هناك دراسة (UNDP، 2014) تطرقت إلى دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث أكدت دراستهم أن تبني مبادئ الشفافية والمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة يسهم في تعزيز الاستدامة وتحقيق التنمية العادلة والشاملة.

3. يساهم النموذج الوسيط في المحافظة العقارية بولاية خنشلة على تحقيق الأداء المستدام

تقارب المتوسطات الحسابية لفقرات محور النموذج الوسيط يدل على أن المحافظة العقارية بولاية خنشلة تطبق هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة إلى مرتفعة، مما يعكس سعي المؤسسة لتحقيق توازن بين الأداء المالي والاستدامة الاجتماعية والبيئية. وقد أبدى أفراد العينة اهتمامًا كبيرًا بضرورة تحقيق التوازن بين العوائد المالية والمسؤوليات الاجتماعية والبيئية، مما يعبر عن وعي متزايد بأهمية الاستدامة الشاملة في الأداء المؤسسي. في المقابل، يظهر أن الجمع بين تمويل المستثمرين الخارجيين والعلاقات البنكية لضمان الاستقرار المالي لم يحظ بنفس المستوى من الأهمية، مما قد يشير إلى حاجة المؤسسة لمزيد من التطوير في هذا الجانب المالي لضمان تحقيق أداء أكثر استدامة.

لم يتوصل الباحث إلى دراسات سابقة تخص النموذج الوسيط، إلا أن هناك دراسة (نهى أحمد الحايك، 2016) تطرقت إلى أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء، حيث أكدت دراستها أن تبني الشفافية، المساءلة، والمشاركة الفعالة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج مستدامة.

الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

من خلال هذا الفرع سيتم تفسير نتائج اختبار الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة.

الفرضية الرئيسية: تساهم نماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة

أظهرت النتائج أن النموذج الألماني–الياباني له أثر دال على تحقيق الأداء المستدام، بينما النموذج الأنجلوسكسوني والنموذج الوسيط لم يظهر لهما أثر دال؛ ويمكن تفسير هذه النتائج بطبيعة عمل المحافظة العقارية بخنشلة، حيث تتميز بالعلاقات الرسمية والتراتبية الإدارية والرقابة الصارمة على العمليات، مما يتلاءم مع خصائص النموذج الألماني–الياباني الذي يعتمد على الرقابة المزدوجة والارتباط القوي بالمؤسسات المالية والرقابية، عكس النموذج الأنجلوسكسوني الذي يركز على حرية السوق والعلاقة المباشرة بين المسيرين والمساهمين، وهو ما لا يناسب بيئة إدارية عمومية مثل المحافظة العقارية؛ أما النموذج الوسيط، فرغم محاولته الجمع بين النظامين، إلا أن واقع المحافظة العقارية الذي يتطلب رقابة صارمة وهيكلة واضحة لا يتناسب مع مرونة النموذج الوسيط، ما أدى إلى غياب أثر معنوي له.

تتلاقى هذه النتائج مع الدراسات مثل دراسة UNDP (2014) ودراسة Lehenchuk et al. (2024) التي أثبتت أن الحوكمة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

ومع ذلك، تميّزت دراستنا عن الدراسات السابقة من ناحيتين:

أولاً: أن محل الدراسة مؤسسة محلية إدارية (المحافظة العقارية بخنشلة)، بينما ركزت الدراسات السابقة على شركات أو قطاعات مصرفية.

ثانيًا وهو الأهم: أن دراستنا تناولت تأثير نماذج الحوكمة تحديدًا (الأنجلوسكسوني، الألماني–الياباني، الوسيط) على الأداء المستدام، في حين أن الدراسات السابقة ركزت فقط على مبادئ أو آليات الحوكمة العامة دون التفصيل في النماذج.

1. الفرضية الفرعية الأولى: يساهم النموذج الأنجلوسكسوني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة

جاءت نتائج الدراسة لتؤكد وجود علاقة دالة بين تطبيق خصائص النموذج الأنجلوسكسوني وتحقيق الأداء المستدام؛ يمكن تفسير ذلك بأن نمط التسيير داخل المحافظة العقارية بخنشلة يعتمد بشكل واضح على مركزية بعض القرارات، مع وجود هامش حركة للمسيرين في التعامل مع مختلف الحالات العقارية، مما يجعل الأداء مرهونًا بكفاءة الأفراد وليس بنظام جماعي معقد، كما أن التنافسية بين الموظفين وسعيهم لتحقيق الإنجاز الشخصي ورفع الكفاءة يتماشى مع روح النموذج الأنجلوسكسوني القائم على الأداء المرتبط بالنتائج.

وعليه، فإن نمط العمل القائم على محاسبة فردية والسعي لتقليل مدة معالجة الملفات العقارية يعزز تحقيق الأداء المستدام وفق هذا النموذج.

تتفق نتائج دراستنا مع دراسة ليلى غضبان (2021) التي أكدت أن تحقيق التنمية المستدامة يعتمد على تطبيق أساليب حديثة وفعالة في الحوكمة. كما أن تركيزنا على محافظة عقارية كمحل دراسة يعكس الطابع الإداري العملي مقارنة بالدراسات الأخرى التي تناولت السياق الاقتصادي الأوسع.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يساهم النموذج الألماني–الياباني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة

أثبتت النتائج وجود علاقة دالة بين تطبيق خصائص النموذج الألماني–الياباني وتحقيق الأداء المستدام؛ ويرجع ذلك إلى أن المحافظة تعتمد هيكلا تنظيميا هرميًا واضحًا يتم فيه توزيع الصلاحيات والمهام بدقة، مع وجود متابعة من طرف المفتشيات الجهوية والمركزية، مما يعزز ثقافة الرقابة المستمرة والتنسيق الجماعي، كما أن التركيز على احترام الإجراءات الرسمية وربطها برقابة لاحقة سواء في عمليات البيع، الشراء، أو التسجيل العقاري، يعكس وجود نوع من التشبيك بين مختلف المصالح الإدارية، وهو ما يتوافق مع خصائص هذا النموذج الذي يؤمن بالتسيير الشبكي القائم على الرقابة والشراكة المؤسساتية.

بالتالي، ساهم هذا الأسلوب في تعزيز الأداء المستدام داخل المحافظة العقارية.

تتلاقى نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة موسى رضا وجمال بكيري (2021)، التي أبرزت أن الحوكمة البيئية، من خلال الرقابة المستمرة والتوجيه البيئي، تدعم تحقيق أهداف الاستدامة.

ومع ذلك، تختلف دراستنا عن تلك الدراسة في أن تركيزنا كان على تحليل نموذج حوكمة شبكي متكامل يرتكز على التشبيك المؤسسي والتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية، وليس فقط على الالتزام البيئي كما ركزت عليه دراسة موسى وجمال، التي اقتصرت على دراسة البعد البيئي في شركات تجارية، دون التطرق إلى أبعاد أخرى أو نماذج متعددة للحوكمة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم النموذج الوسيط في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة

أظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين تطبيق خصائص النموذج الوسيط وتحقيق الأداء المستدام كانت طردية لكنها غير دالة إحصائيا؛ ويمكن تفسير ذلك بأن المحافظة لم تصل بعد إلى تفعيل تسيير يجمع بمرونة بين نمط السوق والانضباط الرقابي معًا، حيث لا تزال الإجراءات البيروقراطية تعيق أحيانًا الانسيابية المطلوبة في المعاملات، كما أن محدودية استقلالية القرار لدى بعض المصالح واللجوء المتكرر إلى التعليمات الفوقية، يجعل التسيير غير مرن بما يكفي لتعكس خصائص النموذج الوسيط الحقيقي الذي يقوم على التوازن بين الإدارة الصارمة وحرية القرار.

بالتالي، ظل أثر هذا النموذج محدودا وغير دال على مستوى الأداء المستدام داخل المحافظة.

تتوافق نتائج الدراسة مع ما أشارت إليه دراسة نهى الحايك (2016) بخصوص أهمية تبني نماذج حوكمة واضحة لتحسين الأداء، إلا أن محل دراستنا (محافظة عقارية) يختلف عن دراستها التي كانت في قطاع الجمارك، مما يفسر الفروق في النتائج

خلاصة الفصل الثاني:

تم في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى المحافظة العقارية بولاية خنشلة، وذلك بهدف قياس دور نماذج الحوكمة (الأنجلوسكسوني، الألماني–الياباني، الوسيط) في تحقيق الأداء المستدام. تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجّه إلى موظفي وإطارات المحافظة، وتمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 25.

أظهرت نتائج الدراسة أن النموذج الألماني–الياباني هو الوحيد الذي له تأثير دال إحصائيًا على تحقيق الأداء المستدام، في حين لم تُظهر النماذج الأخرى أثرًا معنويًا واضحًا. كما بينت التحاليل الإحصائية أن العلاقة بين بعض النماذج والأداء المستدام ضعيفة وغير دالة.

تُبرز هذه النتائج ضرورة إعادة النظر في آليات تطبيق الحوكمة داخل الإدارة العقارية، والاعتماد على نماذج تتناسب مع البيئة المحلية وتدعم مبادئ الاستدامة، لا سيما في ظل التحديات التي تواجهها الإدارة العمومية من حيث الشفافية والفعالية والتسيير الرشيد.

الخاتمة

تُعتبر نماذج الحوكمة المؤسسية من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الأداء المستدام، خاصةً في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي تواجهها. تناولت الدراسة ثلاثة نماذج رئيسية للحوكمة، وهي النموذج الأنجلوسكسوني، النموذج الألماني-الياباني، والنموذج الوسيط، لما تتميز به هذه النماذج من اختلافات في الفلسفات والآليات التنظيمية بين الأنظمة الاقتصادية المتنوعة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ هذه النماذج بشكل فعّال في المؤسسات العمومية، مثل المحافظة العقارية لولاية خنشلة، يساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء المستدام، من خلال تحسين الشفافية والمساءلة، وتفعيل دور أصحاب المصالح، وتقوية الرقابة الداخلية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور نماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام، من خلال طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم نماذج الحوكمة (الأنجلوسكسوني، الألماني-الياباني، الوسيط) في تحقيق الأداء المستدام داخل المحافظة العقارية لولاية خنشلة؟، وتمت معالجة مختلف الأسئلة الفرعية المتفرعة عنها.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تناول الإطار النظري المتعلق بالحوكمة والأداء المستدام، كما تم دعم الجانب النظري بدراسة ميدانية شملت 28 موظفًا من المؤسسة، تم تحليل بياناتهم باستخدام برنامج SPSS، مما مكّن من اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج واقعية، وقد اخصلت الدراسة الى جملة من النتائج:

نتائج الدراسة

1. تؤثر نماذج الحوكمة المختلفة (الأنجلوسكسوني، الألماني-الياباني، الوسيط) بشكل إيجابي على تحقيق الأداء المستدام داخل المؤسسات، من خلال تعزيز مبادئ الشفافية، المساءلة، والرقابة؛
2. أظهر النموذج الألماني-الياباني تأثيرًا ملحوظًا في تحسين البعد الاجتماعي للأداء المستدام، وذلك بفضل آلياته الرقابية الثنائية ومراعاته لأصحاب المصلحة؛
3. يساهم النموذج الأنجلوسكسوني بشكل فعال في تعزيز الأداء الاقتصادي من خلال تركيزه على حماية حقوق المساهمين والرقابة الفعالة على الأداء المالي؛
4. يحقق النموذج الوسيط توازنًا بين مميزات النموذجين السابقين، مما يساعد على ترسيخ ممارسات حوكمة مرنة تلائم خصوصيات المؤسسات الجزائرية؛
5. تُعدّ الحوكمة المؤسسية أحد العوامل المحفزة على تبني ممارسات مسؤولة بيئيًا واجتماعيًا، مما يدعم الالتزام بمبادئ التنمية المستدامة داخل المؤسسات العمومية؛
6. أثبتت النتائج أن النموذج الألماني-الياباني هو الأكثر تأثيرًا في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية لولاية خنشلة، نظرًا لملاءمته لطبيعة البيئة الإدارية الرسمية القائمة على الرقابة الصارمة والتراتبية الوظيفية؛

7. لم يظهر النموذج الأنجلوسكسوني أثرًا كبيرًا على الأداء المستدام في المؤسسة محل الدراسة، نتيجة اعتماده على آليات السوق والملكية الفردية، والتي لا تتماشى مع بيئة العمل الإداري الحكومي؛
8. النموذج الوسيط ورغم تطبيقه بمستوى عالٍ، إلا أن تأثيره على الأداء المستدام لم يكن دالًا إحصائيًا، بسبب عدم توافق مرونته مع البيئة الصارمة في المؤسسة.

نتائج اختبار الفرضيات

1. تُساهم نماذج الحوكمة، وبشكل خاص النموذج الألماني-الياباني، في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية لولاية خنشلة؛
2. يساهم النموذج الأنجلوسكسوني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة؛
3. يساهم النموذج الألماني-الياباني في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة؛
4. لا يساهم النموذج الوسيط في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة.

توصيات الدراسة

استنادًا إلى النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، التي تناولت دور نماذج الحوكمة في تحقيق الأداء المستدام في المحافظة العقارية بولاية خنشلة، توصي الدراسة بما يلي:

- تعزيز تطبيق النموذج الألماني-الياباني في الحوكمة المؤسسية نظراً لفعاليته المثبتة في دعم الأداء المستدام؛
- العمل على تطوير آليات الحوكمة الحالية بما يحقق مزيدًا من الشفافية والمساءلة، خاصة في القطاع العقاري؛
- توفير برامج تكوينية لفائدة الإطارات حول مفاهيم الحوكمة المستدامة وأهميتها في تحسين الأداء؛
- إعادة النظر في اعتماد النموذجين الأنجلوسكسوني والوسيط، أو تطوير آليات تنفيذهما، نظرًا لضعف أثرهما في الواقع المحلي؛
- تشجيع اعتماد مؤشرات أداء شاملة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛
- دعم البحث العلمي في مجال الحوكمة المستدامة على مستوى الإدارات العمومية والمؤسسات العقارية.

وتوصي الدراسة الباحثين مستقبلاً بما يلي:

- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على فعالية نماذج الحوكمة؛
- تحليل دور التحول الرقمي في دعم الحوكمة المؤسسية وتحقيق الأداء المستدام؛
- إجراء مقارنات بين تأثير نماذج الحوكمة في قطاعات مختلفة داخل الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

الكتب

1. الشامي حسين، مايح الشمري، "**الحوكمة والنمو الاقتصادي**"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
2. مدحت محمد أبو النصر، "**الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.

المقالات العلمية

1. أبو الوافاء احمد محمد أحمد، "**أثر الرشاقة التنظيمية على الأداء المستدام، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية**"، المجلد 03، العدد 03، جامعة السويس، سبتمبر 2023.
2. بن عمر محمد البشير، دادن عبد الغني، "**حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة**"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 07، الجزائر، 2014.
3. بلواضح فاتح، براق محمد، "**حوكمة المؤسسات كألية لتعزيز الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية لغرض إدارة المخاطر –دراسة تجربة ان سي أ رويبة في مجال حوكمة المؤسسات–**"، magazine Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale، 2018، الجزائر.
4. عناني عبد الله، "**دور لجنة التدقيق في دعم وتعزيز حوكمة المؤسسات**"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 07، الجزائر، 2017.
5. قاضي فاطمة الزهراء، "**أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي**"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2020.
6. كشاط أنيس، "**الأداء المستدام لمنظمات الاعمال: دراسة في نماذج القياس والافصاح**"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2020.
7. محمد كرار محمد حسن، "**دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات**"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 08، العدد01، السودان، 2022.
8. محمد نوراة، شبايكي مليكة حفيظ، "**حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية**"، مجلة جديد الاقتصاد، العدد 13، الجزائر.
9. محسن فارس راضي ضياء الدين، "**تقويم الأداء المستدام للوحدة الاقتصادية**"، مجلة الريادة للمال والاعمال، الجلد 03، العدد 01، كانون الثاني 2022.

10. منايعية أيمن، بن قرينح أيمن سفيان، **تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المستمر في المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية**، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2022.

11. نانسي محمد فاروق، **"دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الأداء المستدام، مجلة البحوث المالية والتجارية"**، المجلد 26، العدد الأول، يناير2015.

12. هامل دليلة، **"دور الحوكمة الشرعية في دعم الرقابة على شركات التأمين التكافلي"**، مجلة الشريعة والاقتصاد، المجلد 08، العدد 15، الجزائر، 2019.

المداخلات

سيشاني ميدون، **"مداخلة بعنوان حاضنات الاعمال ودورها في حوكمة ومرافقة المؤسسات الناشئة في الجزائر"**، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت.

الأطروحات والرسائل الجامعية

1. بلحمو خديجة، **"اصحاب المصالح والتنمية المستدامة حالة حوكمة المؤسسات الجزائرية"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2019.

2. بن سالم فاروق، **"دور استراتيجية التوجه نحو السوق في تحقيق الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018.

3. بن عمر محمد البشير، **"دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017.

4. بوش فاطمة الزهراء، **"دور حوكمة الشركات في إرساء مبدأ الشفافية والإفصاح دراسة ميدانية لمجمع شي علي سيدي بلعباس"**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل مؤسساتي والتنمية، كلية لعلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014.

5. جلاب محمد، **"حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية، ضمن التحولات الاقتصادية العالمية"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2010.

6. غضبان حسام الدين، "**مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم تسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

7. مسعودي سمية، "**اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين فعالية حوكمة الشركات –دراسة حالة مجموعة من المؤسسات في الجزائر–**"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2024.

المراجع الأجنبية

1. Brouiette Xavier, **Platon précurseur de la «Saine gouvernance»? Les idées gestionnaires à la mode nous ramènent en partie à la position platonicienne ou des experts doit avoir le pouvoir**, publié dans Le journal : Le Devoir, Montréal, 2009.
2. Mohammed Sameer Shaymaa, **"The Sustainable Performance Audit Mechanismunder International and Professional Auditing Standards"**, Tikrit Journal of Administrative And Economics Science, vol 18, no 60, part 2, 2022.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: توزيع حجم العينة لكل مجتمع عند مستوى معنوية (0.05)

Known Population

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	1000000	384

Source: *Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970).*

الملحق رقم(02): استمارة الاستبيان

لجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس الغرور . خنشلة .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيدي، سيدتي: تحية طيبة وبعد

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر حول **دور نماذج الحوكمة في تحقق الأداء المستدام للمؤسسات**، نطلب منكم الإجابة على هذه الأسئلة وذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة علما أن هذه الدراسة تدخل ضمن أغراض علمية بحتة وستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

➢ **القسم الأول: بيانات شخصية**

الجنس: ذكر☐ أنثى☐

الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة☐

المستوى التعليمي:

ثانوي☐ باكالوريا ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة☐

باستخدام المعيار التالي، نطلب منكم الإجابة على المعلومات الموضحة أدناه:

المحور الأول: النموذج الأنجلوسكسونية (الموجه السوقي)

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تعتمد المؤسسة على المستثمرين الخارجيين في تمويلها بدلاً من البنوك.					
يتم اختيار المديرين بناءً على أدائهم في السوق وقدرتهم على تحقيق الأرباح.					
يتخذ المساهمون قرارات رئيسية تتعلق بتوجهات المؤسسة.					
يوجد اهتمام كبير بتحقيق العوائد المالية للمساهمين على المدى القصير.					
تعتمد المؤسسة على سوق العمل في تعيين وإقالة المديرين دون تدخل داخلي كبير.					

المحور الثاني: *النموذج الألماني-الياباني (الموجه الشبكي)*

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تعتمد المؤسسة على علاقات طويلة الأمد مع البنوك والشركاء الماليين.					
يوجد مجلس رقابة مستقل يشرف على أداء الإدارة التنفيذية.					
يتم اتخاذ القرارات بناءً على توافق بين أصحاب المصلحة وليس فقط الإدارة.					
توجد آليات لحماية حقوق الموظفين وتعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.					
تهتم المؤسسة بالعلاقات الاستراتيجية مع الموردين والعملاء لتحقيق النمو المستدام.					

المحور الثالث: ***النموذج الوسيط (الهجين بين النموذجين السابقين)***

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتم الجمع بين تمويل المستثمرين الخارجيين والعلاقات البنكية لضمان الاستقرار المالي.					
يوجد توازن بين تحقيق العوائد المالية والاستدامة الاجتماعية والبيئية.					
يشارك المساهمون ومجلس الإدارة والموظفون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
يتم تعيين المديرين بناءً على معايير مهنية تشمل الأداء المالي والاستراتيجي.					
تحرص المؤسسة على تحقيق توازن بين المدى القصير والبعيد في التخطيط الاستراتيجي.					

المحور الرابع: تأثير نماذج الحوكمة على الأداء المستدام للمؤسسة

العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تساهم طريقة الإدارة والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.					
تؤثر طريقة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة على استقرارها المالي وتقليل المخاطر.					
تسهم سياسات الإدارة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.					
تؤثر آليات الإشراف والرقابة على رضا الموظفين وزيادة كفاءتهم.					
يساهم أسلوب الإدارة في تعزيز الابتكار والاستدامة على المدى الطويل.					

نشكركم على وقتكم ومشاركتكم في هذا الاستبيان. إجاباتكم ستظل سرية تمامًا وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

الملحق رقم(03): نتائج الدراسة

1- نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لاستبيان الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	20

2- الاتساق الداخلي لمحور النموذج الأنجلوسكسوني (الموجه السوقي)

		V1
V1	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	27
تعتمد المؤسسة على المستثمرين الخارجيين في تمويلها بدلاً من البنوك.	Corrélation de Pearson	,682**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	27
يتم اختيار المديرين بناءً على أدائهم في السوق وقدرتهم على تحقيق الأرباح.	Corrélation de Pearson	,888**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	27
يتخذ المساهمون قرارات رئيسية تتعلق بتوجهات المؤسسة.	Corrélation de Pearson	,856**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	27
يوجد اهتمام كبير بتحقيق العوائد المالية للمساهمين على المدى القصير.	Corrélation de Pearson	,911**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	27
تعتمد المؤسسة على سوق العمل في تعيين وإقالة المديرين دون تدخل داخلي كبير.	Corrélation de Pearson	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	27

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

3- عرض نتائج القسم الأول من الاستبيان

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	7	25,9	25,9	25,9
	انثى	20	74,1	74,1	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	3,7	3,7	3,7
	30-40 سنة	10	37,0	37,0	40,7
	41-50 سنة	10	37,0	37,0	77,8
	أكثر من 50 سنة	6	22,2	22,2	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	14,8	14,8	14,8
	باكالوريا	22	81,5	81,5	96,3
	دكتوراه	1	3,7	3,7	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	25,9	25,9	25,9
	5-10 سنوات	6	22,2	22,2	48,1
	11-15 سنة	10	37,0	37,0	85,2
	أكثر من 15 سنة	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

4- التحليل الوصفي للإجابات افراد العينة

Statistiques

		تعتمد المؤسسة على المستثمرين الخارجيين في تمويلها بدلاً من البنوك.	يتم اختيار المديرين بناءً على أدائهم في السوق وقدرتهم على تحقيق الأرباح.	يتخذ المساهمون قرارات رئيسية تتعلق بتوجهات المؤسسة.	يوجد اهتمام كبير بتحقيق العوائد المالية للمساهمين على المدى القصير.	تعتمد المؤسسة على سوق العمل في تعيين وإقاله المديرين دون تدخل داخلي كبير.
N	Valide	27	27	27	27	27
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,5926	2,5926	3,3333	2,6667	3,1852
Ecart type		1,04731	1,36605	1,24035	1,41421	1,54514

Statistiques

		تعتمد المؤسسة على علاقات طويله الأمد مع البنوك والشركاء الماليين.	يوجد مجلس رقابه مستقل يشرف على أداء الإداره التنفيذيه.	يتم اتخاذ القرارات بناءً على توافق بين أصحاب المصلحه وليس فقط الإداره.	توجد آليات لحمايه حقوق الموظفين وتعزيز الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسه.	تهتم المؤسسه بالعلاقات الاستراتيجيه مع الموردين والعملاء لتحقيق النمو المستدام.
N	Valide	27	27	27	27	27
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,1852	2,6296	2,7410	2,8525	2,7041
Ecart type		1,33119	1,33440	1,34723	1,16741	1,32540

Statistiques

		يتم الجمع بين تمويل المستثمرين الخارجيين والعلاقات البنكيه لضمان الاستقرار المالي.	يوجد توازن بين تحقيق العوائد المالية والاستدامه الاجتماعيه والبيئيه.	يشارك المساهمون ومجلس الإداره والموظفون في اتخاذ القرارات الاستراتيجيه.	يتم تعيين المديرين بناءً على معايير مهنيه تشمل الأداء المالي والاستراتيجي.	تحرص المؤسسه على تحقيق توازن بين المدى القصير والبعيد في التخطيط الاستراتيجي.
N	Valide	27	27	27	27	27
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,7037	2,2593	2,3333	2,5926	2,6296
Ecart type		,99285	,85901	1,00000	1,27880	1,04323

Statistiques

		تساهم طريقة الإدارة والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.	تؤثر طريقة اتخاذ القرارات داخل المؤسسة على استقرارها المالي وتقلل المخاطر.	تسهم سياسات الإدارة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة.	تؤثر آليات الإشراف والرقابة على رضا الموظفين وزيادة كفاءتهم.	يساهم أسلوب الإدارة في تعزيز الابتكار والاستدامة على المدى الطويل.
N	Valide	27	27	27	27	27
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,5556	2,4074	2,8148	2,6667	2,4815
Ecart type		1,05003	1,08342	1,03912	1,27098	1,12217

5- اختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,785[a]	,616	,566	,40199	,616	12,289	3	23	,000

a. Prédicteurs : (Constante), V3, V1, V2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,957	3	1,986	12,289	,000[b]
	de Student	3,717	23	,162		
	Total	9,674	26			

a. Variable dépendante : V4

b. Prédicteurs : (Constante), V3, V1, V2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,053	,484		2,176	,040
	V1	,052	,164	,097	,315	,756
	V2	,335	,157	,668	2,138	,043
	V3	,148	,173	,120	,856	,401

الملحق رقم (04): استمارة تقرير التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة –عباس لغرور– خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

خنشلة في :15 / 04/ 2025

الرقم:20 /ج.ع.ل.خ/ك.ع.إت.ع.ت / 2025 — الى السيد :مدير المحافظة العقارية لولاية خنشلة

تسهـــــيل مهـــــمة

سعيا لإستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير والعلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطالب:

الاســـــــــم :سامي — اللـــــقـــب :حمزاوي
تاريـــــخ المـــيـــلاد:26/ 08/ 1998 — مكـــان المـــيلاد: خنشلة
رقم التســـجـــيـــل : 34069625 — التـــــخـــــصص:ادارة اعمال

عنوان المذكرة:دور نماذج الحوكمة في تحقيق الاداء المستدام للمؤسسات

*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسستكم .

رئيس القسم
شيبان سمير
رئيس قسم علوم التسيير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة –عباس لغرور– خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم: 20 /ج.ع.ل.خ/ك.ع.إت.ع.ت / 2025

استمارة تقييم تقرير المتربص

الاســـــــــم :سامي — اللـــــقـــب :حمزاوي
تاريـــــخ المـــيـــلاد:26/ 08/ 1998 — مكـــان المـــيلاد: خنشلة
رقم التســـجـــيـــل : 34069625 — التـــــخـــــصص:ادارة اعمال

عنوان المذكرة:دور نماذج الحوكمة في تحقيق الاداء المستدام للمؤسسات

مكان التربص : المحافظة العقارية لولاية خنشلة — فترة التربص:15 يوم

عناصر المواظبة	العلامة	ملاحظة
المواظبة	04/.....	
المبادرة	04/.....	
المعارف التطبيقية	04/.....	
قدرة العمل	04/.....	
العلاقة مع العمال	04/.....	
العلامة النهائية	20/.....	

ملاحظات اخرى: .....

07 ماي 2025

رئيس القسم
شيبان سمير
رئيس قسم علوم التسيير

ممثل المؤسسة
المحافظ العقاري