Derna University Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 4, Issue 8, September 2026.

مجلة جامعة درنة للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Derna University Journal of Humanities and Social Sciences (DUJHSS)
Source Homepage: https://dujhss.uod.edu.ly
P-ISSN: 2959-6475 | E-ISSN: 2959-6483 | Impact Factor: 0. 84
https://doi.org/10.58987/dujhss.v4i8.267

أثر الحوكمة المؤسسية على استدامة منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي

أ.أيمن سالم عبدالكريم الصكالي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة بنغازي
aymnsbdry06@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/01/11 ؛ تاريخ القبول: 2026/04/19 ؛ تاريخ النشر: 2026/09/01

الكلمات المفتاحية:
الحوكمة المؤسسية، استدامة المنظمات، شركات الطيران الليبية الخاصة.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوكمة المؤسسية على استدامة منظمات الأعمال، فضلاً عن معرفة مستوى كلاً من الحوكمة المؤسسية والاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة والتي تم تطويرها والتأكد من مصداقيتها ومعامل الثبات لها، وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها(149) موظفاً، أخذت منه عينة عن بطريقة المعاينة العشوائية الطبقية النسبية ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وخلصت الدراسة إلى أنَّ الحوكمة المؤسسية والاستدامة وأبعادهما حظيا بمستوى مرتفع، كما أفصحت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية وأبعادها على الاستدامة، وكذلك كشفت الدراسة أن أكثر أبعاد الحوكمة المؤسسية تأثيراً على الاستدامة تمثل في بُعد حقوق أصحاب المصالح، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز الحوكمة المؤسسية والعمل على تدعيم الاستدامة بالشركات قيد الدراسة.

The impact of corporate governance on the sustainability of business organizations: A field study on private Libyan airlines operating in the city of Benghazi

Aymen Salem Abdel Karim Al-Sakaly
Assistant Professor of Business Administration at the University of Benghazi

Received :11/01/2026 Accepted: 19/04/2026 Published: 01/09/2026

Abstract

This study aimed to determine the impact of corporate governance on the sustainability of business organizations, as well as to ascertain the level of both corporate governance and sustainability in private Libyan airlines operating in Benghazi. The study employed a descriptive methodology, and a questionnaire was used as the primary data collection tool. The questionnaire was developed and its reliability and validity were confirmed. The study was conducted on a sample of (149) employees, from whom a sample was taken using stratified random sampling, and the data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. The study concluded that corporate governance and sustainability and their dimensions were of a high standard. The study also revealed a statistically significant impact of corporate governance and its dimensions on sustainability. The study also revealed that the most influential dimension of corporate governance on sustainability was the dimension of stakeholder rights. Finally, the study presented a set of recommendations, the most important of which are: strengthening corporate governance and working to support sustainability in the companies under study.

Keywords

Corporate governance, organizational sustainability, Libyan private airlines.

© The Author(s) 2026. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4).

مقدمة:

لقد أصبحت الاستدامة محل اهتمام صناع القرار في المنظمات لاسيما في ظل التحولات المتسارعة والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم المعاصر على مختلف الأصعدة، والتي تنعكس آثارها – سلباً وإيجاباً – على أدائها واستمراريتها، فلم يعد تحقيق الأرباح الهدف الوحيد الذي تسعى إليه المنظمات؛ بل أصبح تحقيق التميز التنافسي ضمن بيئة تتسم بشدة التنافس من الأولويات الاستراتيجية للمنظمات، ويتطلب هذا التميز اتباع ممارسات وأساليب تضمن تحقيق الأهداف التنظيمية مع مراعاة الاعتبارات البيئية والاقتصادية والمجتمعية، ومن هنا بات التوجه نحو معالجة القضايا ذات الأهمية للبيئة والمجتمع والاقتصاد الوطني ضرورة ملحّة، بما يسهم في ضمان استدامة العمليات التنظيمية وخلق مستقبل أكثر استدامة للجميع، ويعكس هذا التوجه التزام المنظمات بمفاهيم التنمية المستدامة، التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان الاستمرارية في بيئة تنافسية متغير.

كما أصبح الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة بالغة الأهمية، لما تسهم به في تنظيم الأدوار وتكاملها بين المنظمات والجهات المرتبطة بها، وتتحقق هذه الأهمية من خلال ما توفره الحوكمة من مزايا تشمل النزاهة والشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية وصنع السياسات، إلى جانب تعزيز سيادة القانون والمشاركة في اتخاذ القرارات، بما يضمن تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية والمالية(غضبان،2021).

وانطلاقا من الأهمية البالغة للاستدامة والحوكم للمنظمات، والحاجة الماسة لتحقيق الاستدامة لشركات الطيران الليبية الخاصة ؛ فإنَّ هذه الدراسة سوف تُحاول أنْ تُركز على أثر الحوكمة المؤسسية على استدامة منظمات الأعمال بشركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي.

2. مشكلة الدراسة:

يضطلع النقل الجوي بدور رئيسي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة للدول (الايكاوا ،2016)، فمؤسسات النقل الجوي دائماً في صراع مع التحديات من أجل البقاء وتحقيق التقدم والرقي، لاسيما في عالم اليوم والذي يشهد تطورات متسارعة في مختلف ميادين الأعمال، حيث تعكس هذه التطورات العديد من التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، فقد أصبحت البيئة المعاصرة أكثر تنوعاً وتعقيداً.

وهنا تبرز الاستدامة كأحد الأساليب التي تعتمدها المنظمات لتعزيز قدرتها على البقاء والاستمرار في بيئتها وكسب ثقة العملاء وأصحاب المصالح، حيث أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن للاستدامة تأثيراً بالغًا في أداء المنظمات مما يكسبها الثقة والاستمرارية والتميز عن غيرها من المنظمات في بيئتها المختلفة

(محمود، 2022)، وعلى الرغم من أن العديد من الشركات بدأت تولي اهتماماً متزايداً بالاستدامة، إلا أن قلةً منها لا تزال تعتبرها عبئا بيئيا فقط (Setyahadi & Narsa, 2020).

ومن جهة أخرى فإن الحوكمة تعتبر العملية التي تعتمد عليها المنظمات كونها تساهم بقدر كبير في تطورها وازدهارها، فالحوكمة تهتم بالحفاظ على مصالح الإدارة والمساهمين وأصحاب المصلحة، مع تحقيق الشفافية(قريو،2016) ففي ضوء المطالبات الدولية والمجتمعية المتزايدة بضرورة توفير مزيد من المعلومات حول الأداء الاجتماعي والبيئي وممارسات الحوكمة التي تقوم بها المؤسسات، أصبح لزاماً على المنظمات الإفصاح عن آثار أنشطتها المختلفة على المجتمع بجانب نشاطها الاقتصادي (سعيد والفكي، 2024).

وتعتبر الحوكمة من أهم الركائز لأهداف التنمية المستدامة للمنظمات، إذ تهدف إلى قيام منظمات فعالة وشفافة وخاضعة للمساءلة على مختلف المستويات، وينطبق هذا على جميع القطاعات (العام والخاص) والتي من بينها قطاع الطيران، وذلك لضمان توجيه الاستثمارات وفق مبادئ الشفافية والمنافسة الحرة، وبما يحقق المنفعة المثلى لأصحاب المصلحة والمستفيدين (الحوراني،2024)، لاسيما وأن هناك تفاوت في أداء شركات الطيران عالميا، حيث يؤدى ضعف الأداء إلى تقويض ثقة المسافرين والمستثمرين والحكومات وأصحاب المصلحة الآخرين، وتعد حوكمة شركات الطيران عاملاً رئيسيا في تحديد أداء شركات الطيران (Duppati, et al, 2016)

ولقد أكدت بعض الدراسات على وجود علاقة ارتباط بين الحوكمة المؤسسية واستدامة الأعمال (الحوامدة،2025؛ الشيخ واخرون ،2024؛Setyahadi & Narsa,2020 ؛موسى والقصار،2024؛ الجنابي وأبو شعالة،2020؛) حيث لعبت الحوكمة في هذه المنظمات دوراً هاماً في تحقيق الاستدامة من خلال اكتساب ثقة أصحاب المصالح والمجتمع الذي تعمل به، كما أكدت بعض الدراسات على الحاجة الماسة للمنظمات لتطبيق الحوكمة، وإعطائها أهمية كبيرة وزيادة التوعية بأهميتها وتعزيزها؛ لما لها دور بارز في المنظمات (الشيخ واخرون ،2024؛ Duppati, et al, 2016).

وتواجه المؤسسات الليبية بشكل عام العديد من المشاكل بسبب محدودية التزامها بالمعايير والضوابط واللوائح التنظيمية والتي أدت الى تزايد درجة التعقيد وزيادة المخاطر، بسبب غياب الحوكمة و التي أدت إلى هذا القصور والذي قد يؤدي إلى ضعف في المخرجات، بناء على ذلك فإن عملية النهوض بهذه المؤسسات يتطلب تطبيق منظومة متكاملة من الحوكمة لمساعدة هذه المؤسسات على النهوض والقيام بأدوارها بكفاءة وفاعلية بحيث تكون خاضعة للمسائلة ومتاحة لمشاركة العاملين في صنع القرارات بصورة متكافئة وفي إطار من الشفافية والمصداقية .(ضو والمصراتي، 2020).

وفي سياق متصل فإن شركات الطيران الليبية تعاني في السنوات الماضية من المشاكل التي تهدد نموها وتطورها والمتمثلة في العجز المالي وتدني نسبة تحصيل الإيرادات، وتوقف المطارات عن العمل بسبب الأوضاع الأمنية وخسارتها بعض طائراتها (أبوجديرية،2021)،الأمر يؤثر على استدامتها وتحقيقها لأهدافها التنموية وهذا ما أكده تقرير ديوان المحاسبة الليبي لعام (2023) بأن هناك قصور لدى بعض شركات الطيران الليبية والمتمثلة في ضعف الرقابة الداخلية ، وعدم تحصيل الإيرادات وزيادة الأعباء المالية، وضعف في أداء إدارة بعض الشركات، وتقصير تلك الإدارات في عدم تسكين الموظفين حسب تخصصاتهم ومؤهلاتهم في الإدارات المختلفة بها، وعدم توفر الشروط اللازمة للوظيفة المسندة اليهم مثل المؤهل العلمي والخبرة والمهارات اللازمة للوظيفة حسب الملاك الوظيفي الخاص بالشركات.

علاوةً على ما سبق، ومن خلال إطلاع الباحث على الدراسات السابقة ، وعلى الرغم من تأكيدها على أهمية الحوكمة المؤسسية والاستدامة لمنظمات الأعمال إلاَّ أَنَّه لم يتم التطرق فيها لدراسة العلاقة بينهما في بيئة الدراسة بشكل خاص وذلك – على حد علم الباحث– الأمر الذي يشكل فجوة معرفية تحتاج إلى مزيد من البحث والتقصي حول أثر الحوكمة المؤسسية على الاستدامة في المؤسسات الخدمية الخاصة في ليبيا؛ علاوةً على ذلك، ما أوصت به العديد من الدراسات في البيئة الليبية والعربية والأجنبية بالاهتمام والتركيز على متغيرات الدراسة وإعطائها مزيداً من الاهتمام (سعيد والفكي، 2024؛ غضبان،2021 ؛ الحمد واللافي، 2024؛ Setyahadi & Narsa,2020 ؛ الشيخ واخرون ،2024؛2020 ,Onder& Baimurzin؛ Mahmood,et. Al,2018 ؛ Konadu ,et, al,2021) مما دعا الباحث إلى تناول العلاقة بين المتغيرين بقطاع خدمات الطيران في البيئة الليبية.

استناداً على ما سبق، فقد ركّزت الدراسة الحالية على معرفة طبيعة أثر الحوكمة المؤسسية على استدامة منظمات الأعمال بشركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي؛ بناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تكمن في التساؤلات الآتية:

- ما مستوى تطبيق أبعاد الاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية (البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي)؟
- ما مستوى تطبيق مبادي الحوكمة المؤسسية في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية (المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، مسؤولية مجلس الإدارة، مدى الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية، ضمان حقوق المساهمين)؟
- هل هناك أثر للحوكمة المؤسسية على الاستدامة بشركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي؟

- هل هناك أثر لكل بعد من أبعاد الحوكمة المؤسسية على الاستدامة بشركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي؟

3. أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد الاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي من من خلال الأبعاد الآتية (البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي).
- التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية (المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، مسؤولية مجلس الإدارة، مدى الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية، ضمان حقوق المساهمين).
- التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية على الاستدامة بشركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي.
- التعرف على أثر أبعاد الحوكمة المؤسسية على الاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي قد تساهم في دعم الحوكمة وتعزز الاستدامة بالشركات قيد الدراسة.

4. فرضيات الدراسة:

استناداً على ما ورد في مشكلة الدراسة، فقد صيغت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على الاستدامة بشركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي.

وتنبثق من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد حقوق أصحاب المصالح على الاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مسؤولية مجلس الإدارة على الاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية على الاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ضمان حقوق المساهمين على الاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي.

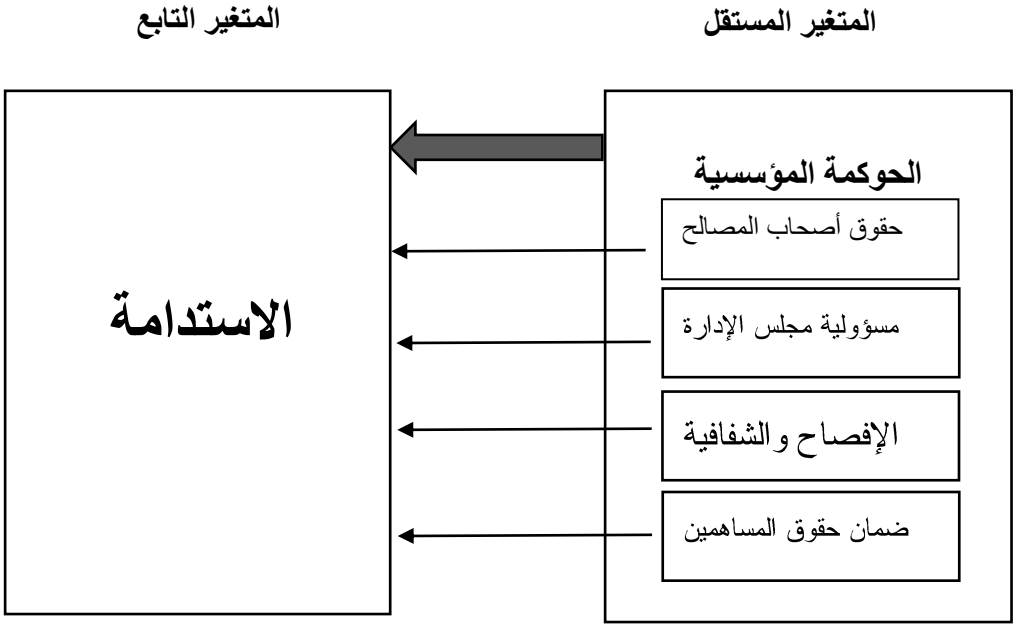
5. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها والمتمثلة في الحوكمة المؤسسية والاستدامة والتي تعد من المواضيع الهامة في مجال إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية والتي نالت اهتمام الباحثين، وخاصة في البلدان المتقدمة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها كذلك من كونها الدراسة الأولى في البيئة الليبية وذلك –على حد علم الباحث– والتي تحاول التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية على الاستدامة، لاسيما في شركات الطيران الليبية الخاصة، وخصوصاً العاملة في مدينة بنغازي.
- قد تفيد الدراسة القيادات العليا وصانعي القرار في شركات الطيران الليبية الخاصة –قيد الدراسة– من خلال النتائج التي تم التوصل إليها.
- كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم السلوكية والاستراتيجية.
- فتح مجالات البحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما ستوفره هذه الدراسة إن شَاء الله من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

6. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على محاولة التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية في الاستدامة بشركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين في الإدارات العامة أو فروعها بشركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي.
- **الحدود الزمنية:** أُجريت الدراسة خلال شهري أغسطس و سبتمبر 2025.

7. نموذج الدراسة: اعتماداً على ما ورد في الدراسات السابقة وانسجاما مع أهداف الدراسة، فإن نموذج الدراسة يشتمل على متغير مستقل ومتغير تابع، يتمثل المتغير المستقل في الحوكمة المؤسسية من خلال الأبعاد: (المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، مسؤولية مجلس الإدارة، مدى الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية، ضمان حقوق المساهمين)، أما بالنسبة للمتغير التابع فتمثل في الاستدامة والذي يشمل (البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي). والمتمثلة في الشكل رقم (1) التالي:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

8. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة الجريد والميهي (2025) إلى معرفة أثر العلاقة بين الإفصاح عن مؤشرات الاستدامة على جودة الأرباح المحاسبية، وذلك بالتطبيق على عينة من الشركات غير المالية المدرجة في السوق المالية السعودية، لعينة من الشركات غير المالية المدرجة في السوق المالية السعودية والتي تمثلت في 27 شركة خلال الفترة من 2020م إلى 2023 م، وتم استخدام المنهج الاستنباطي وكذلك المنهج الاستقرائي، واسفرت النتائج إلى وجود تأثير طردي معنوي للإفصاح عن مؤشرات تقارير الاستدامة الثلاثة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية)على جودة الأرباح المحاسبية، كما بينت الدراسة وجود تأثير طردي معنوي لحجم الشركة وللتدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية على جودة الأرباح المحاسبية في نماذج البحث المستخدمة.

وسعت دراسة عشري وآخرون (2024) إلى التعرف على دور الحوكمة في تحسين الأداء البيئي بالتطبيق على قطاع الطيران المدني، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين بقطاع الطيران المدني بجمهورية مصر العربية، وتم أخذ منهم عينة قوامها (200) مفردة، كما تم استخدام المنهج الاستقرائي إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات، وقد أظهرت النتائج بأن جميع ابعاد الحوكمة

جاءت مرتفعة، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة وتحسين الأداء البيئي.

ورمت دراسة سعيد والفكي (2024) الي التعرف علي مدي إمكانية تطبيق معايير الاستدامة وأثرها علي الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية في بيئة الأعمال السودانية، عن طريق القوائم المالية من عام 2017–2019 واتبعت المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج منها: إن بيئة الأعمال السودانية حديثة العهد والتطور لكنها قابلة لاستيعاب المتغيرات العالمية فيما يتعلق بتطبيق معايير الاستدامة، والتزام المصارف بتطبيق معايير الاستدامة يعزز من الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية وتقديم خدمات للأجيال الحالية والمستقبلية.

وطمحت دراسة(Al Bahdur et al., 2023) **إلى تحديد وتحليل أثر حوكمة الشركات على استدامة الأعمال في الشركات الصناعية في سلطنة عمان، بالإضافة إلى المفاهيم النظرية الأساسية المتعلقة بالحوكمة وأهميتها وت**كوَّن مجتمع الدراسة من 536 موظفًا في ثلاث شركات صناعية في سلطنة عُمان، وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 125 موظفًا، ووزعت الاستبانات إلكترونيًا ،واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج، أبرزها :وجود أثر دال إحصائيًا لحوكمة الشركات على استدامة الأعمال في الشركات الصناعية،كما أوصت الدراسة بضرورة مواصلة التطوير المستمر للإجراءات، بما يتماشى مع التطورات الحالية من قوانين ولوائح، لضمان استدامة الشركات.

بينما دراسة (Konadu ,et, al,2021) فقد طمحت إلى استكشاف أثر الحوكمة الرشيدة على استدامة الأعمال: وكذلك معرفة الدور المعتدل لمشاركة أصحاب المصلحة، وذلك باستخدام بيانات 287 شركة أمريكية من الشركات مدرجة من شركات مدرجة في مؤشر ستاندرد آند بورز(S&P) وباستخدام نموذجي التأثيرات الثابتة ونموذج المصفوفة العامة ثنائي الخطوتين، وكشفت الدراسة أن أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية والمالية الاستدامة الأعمال تتأثر إيجابا بوظائف مجلس الإدارة وهيكله، كما تكشف النتائج أيضا بأن انخفاض مشاركة أصحاب المصلحة يؤثر سلبا على أداء الشركات في صافي الربح ،واظهرت النتائج بأن التأثير الإيجابي للحوكمة الرشيدة على استدامة الأعمال أكثر إيجابية في الشركات التي تسعى إلى تحقيق مشاركة عالية لأصحاب المصلحة مقارنة بالشركات التي تسعى إلى تحقيق مشاركة منخفضة لأصحاب المصلحة.

واهتمت دراسة الجنابي وأبو شعالة(2020) بالتعرف على دور الحوكمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، وانتهج البحث دراسة الحالة بتصميم قائمة فحص Checklist خاصة لإجراء مقابلات ميدانية مع عينة قصدية من رؤساء الأقسام والإدارات في المؤسسة الوطنية للنفط إضافة إلى تسجيل الملاحظات وتوثيق المعلومات والنشاطات الصادرة عن المؤسسة لتوصيف الحالة وتشخيص أبعاد وأسباب مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وبينت النتائج بأن أبعاد الحوكمة جاءت متباينة بين الجيد والمنخفض ، بينما حظي بعد الحوكمة بشكل عام بمستوى جيد ، كما كان بعد الاستدامة المؤسسية بمستوى جيد، كما قدمت توصيات منها التوصية بإدامة الترابط بين التوجه بالمسار الاقتصادي المالي مع المسارين الاجتماعي والبيئي من خلال العمل التكاملي وتلافي الثغرات.

وسعت دراسة (Onder& Baimurzin, 2020) إلى دراسة العلاقة بين هيكل حوكمة الشركات والإفصاح عن الاستدامة في قطاع الأعمال التركي، وتم التركيز على تأثير مجلس الإدارة على الإفصاح عن الاستدامة، وقد تم اختيار الشركات المدرجة في بورصة إسطنبول، والتي أعدّت تقارير استدامة وفقًا لمبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI) كعينة للدراسة، واستخدمت الدراسة بيانات مأخوذة من 68 مشاهدة (ملاحظة) مالية سنوية لـــ 17 شركة نشرت تقارير استدامة دورية خلال الفترة من عام 2013. وأفصحت النتائج بأن وجود أعضاء مؤثرين اجتماعيًا في مجالس الإدارة يعد من العوامل التي تؤثر إيجابيًا على الإفصاح عن الاستدامة، في حين أن حجم مجلس الإدارة، ووجود أعضاء مستقلين، ووجود لجان للمسؤولية الاجتماعية، كانت عوامل سلبية في الواقع، حيث قللت من إفصاحات الشركات المتعلقة بالاستدامة.

وابتغت دراسة (Setyahadi & Narsa,2020) إلى تقديم مفهوم مراجعة العلاقة بين حوكمة الشركات واستدامة الشركات في إندونيسيا، حيث استخدم هذا البحث منهج مراجعة الأدبيات واستكشف بعض مبادئ حوكمة الشركات الفعالة، مثل الشفافية والمساءلة والمسؤولية والاستقلالية والإنصاف والمساواة، لتحقيق استدامة الأعمال في إندونيسيا، وأظهرت النتائج أن لوائح حوكمة الشركات الجيدة في إندونيسيا قد تحسنت، إلا أن تطبيقها لا يزال بحاجة إلى التحسين، لأن حوكمة الشركات الجيدة ستؤثر إيجابا على استدامة الشركات وبالتالي تتطلب الاستدامة المزيد من الابتكار المؤسسي، لأنها تتعلق بكيفية تحقيق الشركة للأرباح والقيمة المضافة للمجتمع من خلال برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، وكيف يمكن للشركة أن تساهم في الحفاظ على الطبيعة والبيئة في إندونيسيا، كما توصلت الدراسة إلى ارتباط مجلس الإدارة ومجلس المفوضين ولجان التدقيق ارتباطا إيجابيا بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، وبالتالي، تعد جهود القيادة والإدارة بالغة الأهمية.

9.الإطـــار النظـــــري:

1.9. مفهوم الاستدامة:

يعتبر مفهوم الاستدامة من المفاهيم المستحدثة نسبياً في المجالات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (عبدالله وفهمي،2018)، فمع مطلع القرن الحادي والعشرين، وفي ظل عالم يشهد تغيرات متسارعة، أصبحت الاستدامة السمة الرئيسة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها على المستويين المحلي والعالمي، حيث يشير تقرير "المستقبل المشترك" الصادر عن اللجنة المعنية بالبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة إلى أن مفهوم الاستدامة يرتكز على ثلاثة أبعاد رئيسة تتمثل في السلامة البيئية، والعدالة الاجتماعية، والازدهار الاقتصادي للمنظمات، وذلك من خلال تبني مفهوم التنمية المستدامة الذي يقوم على تلبية احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها المستقبلية. (عيد، 2023، نقلا عن الشيخ واخرون،2024).

ولقد صُممت الإستدامة sustainability في البداية كمفهوم ينطبق على المستوى العالمي، غير أن اتساع نطاق الاهتمام به أدى إلى تبنيه على مستوى المنظمات أيضاً، نظراً لعلاقات التأثير المتبادل بينها وبين المجتمع. وقد أصبحت الاستدامة في هذا السياق ضرورة استراتيجية، إذ يتعين على المنظمات دمج المؤشرات غير المالية –مثل الأنشطة الاجتماعية وجهود حماية البيئة– في عمليات صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي، جنباً إلى جنب مع المؤشرات المالية، لتحقيق أداء متوازن وشامل يواكب متطلبات التنمية المستدامة (سوفي و بورمة ،2019).

وتركز الاستدامة على المستقبل، "وتُعنى بضمان عدم تقييد خيارات استخدام الموارد في المستقبل بقرارات تتخذ في الحاضر، وهذا يعني بالضرورة مفاهيم مثل توليد الموارد المتجددة واستخدامها، والحد من التلوث، واستخدام تقنيات تصنيع وتوزيع جديدة، كما يعني قبول أي تكاليف مرتبطة بالحاضر كاستثمار للمستقبل"(Aras & Crowther ,2008:438)،

والاستدامة لغوياً تشير إلى التأني في الشيء وطلب دوامه (لسان العرب:1457)، بينما تشير اصطلاحا إلى "استمرارية المجتمعات والمنظمات في تحقيق أهدافها ، وبقاء مواردها البشرية والمالية والمادية، وتقديم ما يطلب منها لإشباع حاجات الناس" (الشيخ واخرون، 2024: 169)، وتعرف أيضا على أنها "مجموعة ممارسات تقنن وتحد من الأضرار البيئية و الاجتماعية الناتجة عن زيادة معدلات الإنتاج لتلبية احتياجات المستهلكين"(ماضي واخرون،2020: 16)، كما ويعرفان (سعيد والفكي،2024: 222) الاستدامة على أنها "الاستجابة لحاجات الحاضر مع الاحتفاظ باحتياجات الأجيال القادمة"، بينما(Klarin, 2018:69) فعرفها

"بأنها القدرة على الحفاظ على الكيانات أو النتائج أو العمليات بمرور الوقت وتنفيذ أنشطة لا تستنفد الموارد التي تعتمد عليها هذه القدرة" (علي،2021: 76).

2.9. استدامة المنظمات:

لقد اصبح مفهوم استدامة المنظمات والذي يطلق عليها أيضاً الاستدامة المؤسسية أو الاستدامة الإدارية أو التنظيمية أحد أهم المجالات الإدارية التي حازت على اهتمام كبير في الآونة الأخيرة وخاصة في المنظمات التي تفكر في البقاء لأجل أطول، والتي تهتم بقضايا البيئة والمسئولية الاجتماعية والتنمية المستدامة. (الشيخ واخرون،2024) فنظرا للتطور الذي شهدته منظمات الأعمال في عالم تسوده موجة من التغيرات، أصبح من الضروري لمنظمات الاعمال البحث عن وسائل وطرق لتحافظ على بقائها واستمرارية أعمالها،(الجوزي والسيدة قريو، 2013) حيث ترتبط **الاستدامة** بقدرة المنظمات والشركات على فهم التنمية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية كونها مسؤولية موحدة(Correa-García et al, 2020).

ويذكر(Wales ، 2013) بأنه حسب المعهد القانوني للأفراد والتنمية (CIPD) سنة 2012 فإن جوهر الاستدامة في السياق التنظيمي يتمثل في مبدأ تعزيز النظم الاجتماعية والبيئية والاقتصادية التي تعمل ضمنها المنظمات، ويُعد هذا المفهوم تجسيداً لما يُعرف بـــ "التركيز الثلاثي للمنظمات"، أي التركيز المتوازي على الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وهو ما يرتبط بمفهوم (المحاسبة الثلاثية للأرباح) وبناءً على ذلك، تُفهم الاستدامة في المنظمات أو الاستدامة التنظيمية، أو استدامة الأعمال على أنها دمج الجوانب الاجتماعية والبيئية في القرارات الاقتصادية للشركة (سوفي و بورمة ،2019).

ومع ظهور مفهوم التنمية المستدامة، أشار تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية Environment and World Commission on Development (WCED, 1987, p.10) إلى أن تحقيق الاستدامة لا يمكن تركه للمنظمات المهنية والجهات الحكومية وحدها، بل أن الشركات لها دور هام في تحقيق تلك التنمية، فبالرغم من أن الشركات كانت دائما محركًا للتنمية الاقتصادية على مر العصور، إلا أنها كانت بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية وتحقيق العدالة الاجتماعية والحماية البيئية، وهو ما يعرف باستدامة أداء منشآت الأعمال. (محمد وآخرون،2023).

ويعرف (Wales, 2013, 39)الاستدامة المؤسسية بأنها "السعي المستمر للمؤسسة نحو البقاء والازدهار، من خلال تحديث عملياتها وتحقيق نجاحها الاستراتيجي بشكل مستدام، وذلك من خلال مواكبة التغيرات في بيئة الأعمال بشكل منسق ومتوازن، مع مراعاة احتياجات الأجيال القادمة والحفاظ على موروثها البيئي والاجتماعي" (لزهاري، 2024: 270)، ويرى (مسلماني، 2016) بأن لاستدامة المؤسسية تعني "توافر

الهيكلية التنظيمية التي تتيح للمؤسسات أداء دورها في خدمة مجتمعاتها وتحقيق التنمية المستدامة" (غضبان، 2021: 349)

ويذكر(Vargas-Hernández ,2021 p.470) أن الاستدامة التنظيمية هي "استراتيجية تنافسية لتعزيز القدرة على تطوير التغيير المستدام، تتبنى المنظمات مناهج ومبادرات مختلفة لتحقيق الاستدامة البيئية وحماية النمو البيئي وتجنب الاضطرابات من خلال إدارة العوامل الداخلية مثل إدارة السلوك البشري السببي ودور السلوك البشري والقيام بمبادرات التنمية البيئية الأخرى خارج حدود المنظمة" (Safwat et al., 2024: 3).

وعليه فإن استدامة المنظمات تتمثل في تطبيق مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى التزام المنظمة بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن تحقيق الأرباح في ضوء الحفاظ على السلامة البيئية والمساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية (محمد وآخرون،2023).

3.9. أهمية استدامة المنظمات:

يتزايد الاهتمام بشكل ملحوظ من قبل مختلف المنظمات بقضية الاستدامة سواء في إطارها العام أو في سياق الاستدامة المؤسسية Organizational sustainability (O.S) وذلك على مختلف مستوياتها وفي ظل حراكها الديناميكي للتكيف مع المتغيرات الراهنة والمستقبلية، ويعكس هذا الاهتمام توجهًا استراتيجيًا جادًا نحو دمج الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية في منظومة العمل المؤسسي، بهدف تحسين نوعية الحياة ورفع مستوى المعيشة، بما يسهم في تحقيق الرفاهية والرخاء الاجتماعي بصورة شاملة ومستدامة (الجنابي وابوشعالة،2020)، فلقد أصبحت الاستدامة اليوم تشكل جزءًا لا يتجزأ وحاسمًا من الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمات الأعمال في العلاقات التي تقيمها مع مختلف الشركاء Naciti, Cesaroni, & (Pulejo, 2022).

وتتيح الاستدامة فوائد عديدة لمنظمات الأعمال وذلك كما أوضحت(الشبكة العربية للتميز والاستدامة، 2023) والذي أورده لزهاري(2024) وهي :

- تلبية توقعات العملاء: تعتبر الاستدامة عاملاً رئيسيًا يفضله العملاء عند اختيار المنتجات أو الخدمات، إذ يميلون إلى دعم المنظمات التي تتبنى ممارسات تحافظ على البيئة وتدعم الأنشطة ذات الأثر الاجتماعي الإيجابي.

- التفوق التنافسي: يوفر الالتزام بالاستدامة ميزة تنافسية للمنظمات، إذ يتيح لها ابتكار منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بفعالية، مع الالتزام بأعلى معايير الجودة والمواصفات.
- السمعة الإيجابية: تساهم ممارسات الاستدامة في تعزيز سمعة المنظمة، إذ يزداد ثقة العملاء والمستثمرين بها عندما تتبنى سياسات مستدامة وتولي اهتماماً بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.
- الاستدامة الطويلة الأمد: تساعد الاستراتيجيات المستدامة على ضمان بقاء المنظمة وتحقيق الازدهار على المدى الطويل، من خلال بناء قاعدة قوية للنمو المستدام وتقليل المخاطر والتحديات المستقبلية.

4.9. أبعاد استدامة المنظمات:

يتفق عدد كبير من الباحثين على أن استدامة المنظمات أو استدامة المؤسسات تشمل الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، فيما يعرف بدعائم الاستدامة الثلاث (محمد وآخرون،2023) فهي تستند على الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة وهو ما تم تحديده كأبعاد لهذه الدراسة والمتمثلة في(البعد الاجتماعي والبعد الاقتصادي والبعد البيئي) باعتبار أنه تم تبنيها في العديد من العديد من الدراسات مثل(الجريد والميهي،2025 ؛ الحمد واللافي ،2024؛ الجنابي وأبو شعالة،2020)، وفيما يلي سيتم عرض التعريف بهذه الأبعاد :

أ – البعد الاجتماعي: يهدف البعد الاجتماعي الى "تحقيق العدالة الاجتماعية في توزيع الموارد الاقتصادية والطبيعية، وايصال الخدمات الاجتماعية إلى من يحتاجها والقضاء على الفقر والبطالة وتنمية الثقافات والعلاقات بين المنظمة واصحاب المصالح الداخليين والخارجيين" (سوفي و بورمة ،2019: 108) فهو يرتكز على قدرة المنظمة على جعل من مواردها البشرية أطراف فعالة (الجوزي والسيدة قريو، 2013)ويرى (فريد 2017) بأنه "يتعلق بتأثير أنشطة الشركات وعملياتها على المجتمع لكونه يهدف الى تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال توزيع الموارد الطبيعية والاقتصادية"(سعيد والفكي،2024: 223).

ويتحدد هذا البعد من خلال العدالة والمساواة بين الأفراد وتحسين مستوى معيشتهم وتوفير فرص العمل، والاهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري لتحسين أدائهم في العمل والإنتاج، كما يجب العمل على تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي الديمغرافي والاستخدام الكامل للموارد البشرية وإعادة تخصيصها للوفاء بالاحتياجات البشرية الأساسية وحماية التنوع الثقافي، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم التضحية بالأجيال القادمة في سبيل إشباع ومواجهة مشكلات الجيل الحالي (يوب وبودبزة، 2021) كما توفر الاستدامة الاجتماعية الصحة والأمان لنطاق العمل، ودراسة التأثيرات على المجتمعات المحلية(عبدالله وفهمي،2018)، "كما وتشمل الاستدامة الاجتماعية تعزيز الرفاهية من خلال توفير ما تحتاجه الأجيال الحالية والمستقبلية للعيش في مجتمعات صحية". (*Konadu et al., 2021:* 271)

ب **البعد الاقتصادي** :يهدف البعد الاقتصادي للاستدامة إلى تحسين مستوى رفاهية الأفراد، وذلك عن طريق زيادة نصيبهم من السلع والخدمات الضرورية، وحيث إن ذلك يتعذر نظراً لمحدودية الموارد المتاحة، فلذلك يتم التركيز على توفير العناصر الأساسية من الإنتاج، كما يتم التركيز على زيادة الكفاءة والفعالية للأفراد والمنظمات، كما أن البعد الاقتصادي يؤثر على رفع معدلات النمو في مختلف مجالات الإنتاج، مما يؤدي لزيادة معدل دخل الفرد وتنشيط التغذية الرجعية بين المدخلات والمخرجات (علي وآخرون، 2018 ، أورده الجريد والميهي،2025) فهو يتعلق بتأثيرات المنظمة على الظروف الاقتصادية لأصحاب المصلحة وعلى الأنظمة الاقتصادية على المستوى المحلي الوطني والعالمي من تحسين رفاهية الإنسان و زيادة نصيبه من السلع والخدمات، وتحقيق الكفاءة الاقتصادية، والالتزام بممارسات أخلاقية داخل المنظمة، وعدم تحميل النشاط الاقتصادي الحالي عبئا على موارد الأجيال اللاحقة (سوفي و بورمة ،2019)،كما يعمل البعد الاقتصادي علي تحقيق الكفاءة الاقتصادية من خلال استخدام الموارد الطبيعية الاستخدام الأمثل من خلال إيقاف الاستنزاف للموارد والحفاظ على البيئة وحماية حقوق الأجيال القادمة (عبد الرحيم، 2015أورده سعيد والفكي،2024 :223)، فالاستدامة الاقتصادية تُعنى بتقليل التكلفة من خلال تحسين الكفاءة والاستهلاك الأقل للطاقة والمواد الخام (عبدالله وفهمي،2018)، فمن خلال البعد الاقتصادي أو الاستدامة الاقتصادية فإن منظمات الأعمال تقوم منظمة بإشباع رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم (الجوزي والسيدة قريو، 2013)

ج- **البعد البيئي** : يرتكز البعد البيئي على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها (الجوزي والسيدة قريو، 2013) فهو يُعنى البعد البيئي بتقليل التأثيرات السلبية والإنبعاثات التي تنتج خلال جميع مراحل وعمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، وذلك من خلال خلق وتفعيل الفرص لتقليل الأضرار ورفع الوعي البيئي ودعم المبادرات البيئية لزيادة الإستثمارات و فتح أسواق جديدة، ويتعلق البعد البيئي بالحفاظ على الموارد المادية والبيولوجية، والمناخ العالمي من خلال الأسس التي تقوم عليها الإستدامة من حيث الإعتبارات البيئية (ماضي واخرون، 2020)، فبقدر ما تندمج المنظمات بقوة في بيئة عالمية تأخذ في الاعتبار الماضي والمستقبل، فضلا عن الحاضر، وهذا يجعل من كل شيء وكل فرد في الحاضر والمستقبل، جهة معنية، لذلك؛ تتطلب الاستدامة توزيعا للآثار الإيجابية والسلبية بطريقة تزيل التضارب بين جميع هذه الآثار، وتولي اهتماماً للمستقبل والحاضر على حد سواء، وبالتالي، لم يعد النهج قصير المدى مقبولا للاستدامة Aras & Crowther ,2008:437) ويرى (Morelli, 2011:4) بأن الاستدامة البيئية تشير إلى "تلبية احتياجات الموارد والخدمات للأجيال الحالية والمستقبلية دون المساس بصحة النظم البيئية التي توفرها، وتعد الاستدامة البيئية شرط للتوازن والمرونة والترابط الذي يسمح للمجتمع البشري بتلبية احتياجاته، بينما لا يتجاوز قدرة

النظم البيئية الداعمة له على الاستمرار في تجديد الخدمات اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات، ولا من خلال الإجراءات التي تقلل التنوع البيولوجي" ((علي،2021: 79)،فالاستدامة البيئية تُعنى "بتقليل الفاقد وتقليل الانبعاثات الضارة إلى البيئة، وتقليل المؤثرات السلبية على صحة الإنسان، والاتجاه إلى المواد الخام المتجددة، والتخلص من المواد السامة" (عبدالله وفهمي،2018: 6).

5.9. مفهوم الحوكمة المؤسسية:

طُرحت الحوكمة المؤسسية لأول مرة عام 1970 في الولايات المتحدة الأمريكية، وطوال هذه السنوات أصبحت موضوعا مثيراً للجدل حول العالم، والنقاشات حول المساءلة الإدارية والمؤسسية قد ازدادت، لذا من الضروري أن تمتلك الأسواق الناشئة إطارا متينا يُراعي قواعد ولوائح حوكمة المنظمات والشركات (Raut & Rajesh, 2023) وقد برزت حوكمة الشركات نتيجة للحاجة إلى تعزيز آليات الرقابة على الشركات ولم تقتصر الدول المتقدمة على إطلاق برامج متنوعة لحوكمة الشركات، بل امتدت إلى الدول النامية أيضاء من خلال تطوير وتطبيق مدونات حوكمة الشركات وكان لتأثير عناصر حوكمة الشركات على أداء الشركات دور رئيسي.(Mahmood,et. Al,2018)، وتشجع حوكمة الشركات الجيدة السلوك الأخلاقي وتضمن أن يتم تنسيق مصالح جميع أصحاب المصلحة، مما يساعد الشركة على كسب ثقة المستثمرين والمجتمع بشكل عام، ويؤدي ضعف حوكمة الشركات إلى كوارث، بما في ذلك الخلافات والإفلاس والانهيارات، مما قد يلحق ضرراً لا يُعوّض بالشركات وسمعتها(Abdeldayem et al., 355 :2023).

ويذكر (Cadbury, 1992) بأن التعريف الواسع لحوكمة الشركات يشير إلى "النظام الذي يتم بموجبه توجيه الشركات وتنسيقها" (Chigudu, 2023: 4) كما **تعرف حوكمة الشركات** بأنها "مجموعة العمليات والأعراف والسياسات والقوانين والمؤسسات التي تؤثر على طريقة توجيه أو إدارة أو التحكم في شركة ماوتشمل حوكمة الشركات أيضاً العلاقات بين أطراف المصلحة المتعددون والمعنيون والاهداف التي تُدار من أجلها الشركة" (Lu, et al , 2012: 530)، **كما وتعرف حوكمة الشركات أيضاً** بأنها "مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقة بين المساهمين و إدارة الشركة ، والحكومة، والدائنين، والموظفين، وغيرهم من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، فيما يتعلق بحقوقهم والتزاماتهم" Setyahadi & Narsa,2020 (886:)، لذلك يشمل مفهوم حوكمة الشركات جميع تلك القواعد والعمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات كما يشير إلى المسار الذي يجب اتباعه لتحقيق أهداف الشركة وبالتالي وسائل تحقيقها بالإضافة إلى قياس النتائج المحققة(Naciti, Cesaroni, & Pulejo, 2022).

6.9. أهمية الحوكمة المؤسسية:

تعد الحوكمة أمراً بالغ الأهمية لتطوير الشركات وتحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها، إذ توفر للمنظمات هيكلا تنظيميا يمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل السبل، كما ترسخ الحوكمة الشفافية في جميع سلوكيات المنظمة، مما يُسهم في خلق علاقة واضحة في جميع المعاملات، ويُحكم الرقابة على جميع مفاصل المنظمة، ويُشجع على استغلال أفضل للموارد البشرية والمادية(السهيلي واخرون ،2023)، الأمر الذي بدوره يمكن المستثمرين من بناء الثقة في النظام وفي العديد من رواد الأعمال الآخرين من خلال توفير حوافز لتوسيع أعمالهم (Raut & Rajesh, 2023) ، وتتجلى أهميتها في العديد من النقاط والتي جمعها ولخصها السهيلي واخرون (2023) والتي تتمثل في (الحد من الفساد الداخلي في الشركات، وتحقيق وضمان النزاهة والحياد والاستقامة لجميع العاملين في الشركات ابتداء من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وحتى أصغر موظف، ومكافحة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح، أو التي يجعل استمرارها من الصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتتطلب تدخلا إصلاحيا عاجلا، وتقليل الأخطاء إلى الحد الأدنى الممكن، واستخدام نظام أمني وقائي يمنع حدوث هذه الأخطاء، وبالتالي يوفر على الشركات تكاليف وأعباء حدوثها).

7.9. مبادي الحوكمة المؤسسية:

لقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) سنة 1999 مبادئ لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، والتي أصبحت منذ ذلك الوقت مرجعاً دولياً لواضعي السياسات والمستثمرين والشركات وغيرها من أصحاب المصلحة في جميع أنحاء العالم، وقد اعتمدت أيضاً بوصفها إحدى المعايير الرئيسية للنظم المالية السليمة الخاصة بمجلس الاستقرار المالي وتشكل أساساً لتقارير البنك الدولي عن مراعاة المعايير والقواعد (ROSC) في مجال حوكمة الشركات، كما تم اجراء التعديلات عليها سنة 2004، وفي 2014/2015.تم مراجعة هذه المبادئ بشكل مشترك بين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومجموعة العشرين (G20) وتم اعتمادها من قبل قادة دول مجموعة العشرين بشكل رسيمي، وتشمل هذه المبادئ على الفهم المشترك الذي ينص على أن المستوى العالي من الشفافية والمساءلة ورقابة المجلس واحترام حقوق المساهمين ودور أصحاب المصلحة الرئيسيين هو جزء من الأساس من النظام الفعال لحوكمة الشركات، وتستهدف المبادئ مساعدة الشركات، بغية دعم الكفاءة الاقتصادية والنمو المستدام والاستقرار المالي، ويتحقق ذلك في المقام الأول من خلال تزويد المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالإضافة إلى الوسطاء الماليين ومقدمي الخدمات بالحوافز المناسبة للاضطلاع بأدوارهم ضمن إطار من

الضوابط والموازين، وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة، ومجلس إدارتها، والمساهمين فيها، وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة، وتقدم حوكمة الشركات أيضاً الهيكل الذي تتحدد خلاله أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف، ومتابعة الأداء، وفيما يلي عرض موجزاً لهذه المبادئ (OECD, 2017:9):

1. **حقوق أصحاب المصالح:** يجب أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصلحة التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشيط بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة، وفرص العمل، وتحقيق الاستدامة للمشروعات على أسس مالية سليمة، واحترام حقوق أصحاب المصلحة التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة، فعندما يكفل القانون حماية المصالح، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم، كما ينبغي أن يكون الإطار القانوني والعملية القانونية على قدر من الشفافية بحيث لا يعيق قدرة أصحاب المصالح على التواصل والحصول على تعويض عن انتهاك الحقوق كما ينبغي السماح بوضع آليات من أجل مشاركة العاملين.
2. **مسؤولية مجلس الإدارة:** ينبغي أن توفر ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركة، وأن تكفل متابعة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة تجاه الشركة والمساهمين، واختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتحديد مكافآتهم ومرتباتهم، والإشراف عليهم وإذا لزم الأمر، استبدالهم، مع الإشراف على تخطيط تداول المناصب، كما يجب مراعاة التناسب بين مكافآت المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة ومساهميها على المدى الطويل.
3. **الافصاح والشفافية:** يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم عن كافة المسائل الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية وأسلوب ممارسة حوكمة الشركة وأهداف الشركة والمعلومات غير المالية، والنتائج المالية ونتائج عمليات الشركة، ومكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، والافصاح عن المعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم، وعملية الاختيار والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم من قبل المجلس باعتبارهم مستقلين، ومكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وعوامل المخاطرة المتوقعة.
4. **حقوق المساهمين:** ينبغي أن يحمي إطار حوكمة الشركات المساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم ويجب أن يكفل المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب،

كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعال في حالة انتهاك حقوقهم، كما يجب أن يحصل المساهمين على المعلومات الكفية وان يكون لهم الحق في الموافقة على والمشاركة في القرارات التي تخص أي تغييرات أساسية في الشركات، وإتاحة فرصة المشاركة الفعالة والتصويت على القرارات في الجمعية العمومية ،علاوة على حصول المساهمين على فرصة المشاركة الفعالة، والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وأن يحاط المساهمون علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت.

10. الجانب العملي:

1.10. منهج الدراسة:

انطلاقا من مشكلة وأهداف الدراسة فإن المنهج المُتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وجمع البيانات والمعلومات عنها ووصفها وصفًا دقيقًا للوصول إلى فهم علاقة هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر والتعبير عنها كميا لتوضيح مقدار هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة" (عبيدات وآخرون،2015).

2.10. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الإدارات العامة أو فروعها بشركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي والذي بلغ عددهم (149)موظفا*، أخذت منه عينة بطريقة المعاينة العشوائية الطبقية النسبية وذلك وفق نسبتهم في المجتمع الكلي، قوامها (108) موظفاً وذلك وفقاً لجدول(Krejcie and Morgan,1970) وقد بلغ عدد استمارات الاستبانة المجمعة والقابلة للتحليل (91) استمارة، ولقد رأى الباحث أن تجرى هذه الدراسة على الإدارات العامة وفروع شركات الطيران الليبية الخاصة المتواجدة في مدينة بنغازي، وذلك لأهمية الدور الذي تؤديه هذه الشركات في دعم وتطوير الاقتصاد الليبي من ناحية، وانتشار خدماتها من ناحية أخرى.

3.10. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، نظرا لمـــــا توفره هذه الأداة من إمكانية تجميـــــع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلاً عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها، وذلك من خلال ما توفر للباحث من الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والدراسات السابقة، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

(*) تم تجميع هذه المعلومات من قسم الشؤون الإدارية بشركات الطيران قيد الدراسة.

- **معلومات عن مالئي الاستبانة:** يحتوي هذا الجزء من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية).
- **مقياس الاستدامة:** وتكون من (15) فقرة مقسمة على ثلاثة أبعاد (البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي)، وذلك بالاعتماد على مقياس كلاً من(فرحات واخرون 2025؛ محمد،2023 ؛محمود،2022؛ الشخانبة، 2022؛ يوب وبودبزة 2021) بعد إجراء تعديلات عليها بما يتوافق مع متطلبات وطبيعة الدراسة.
- **مقياس الحوكمة:** وتكون من (20) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد (المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، مسؤولية مجلس الإدارة، مدى الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية، ضمان حقوق المساهمين). وذلك بالاعتماد على مقياس (جبريل،2018) بعد إجراء تعديلات عليه بما يتوافق مع متطلبات الدراسة.

وجميع مقاييس الدراسة سالفة الذكر مقاسة على مقياس Likert الخماسي والمكون من خمس درجات، وهذا يعني أن كل عبارة في الاستبانة مُقاسة بخمس بدائل للإجابة، وفقا للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

4.10. ثبات أداة جمع البيانات وصدقها:

- **ثبات وصدق المقياس:**

للتأكد من ثبات الاستبانة تم إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي (Alpha Cronbach)، حيث تراوحت قيم بلغت قيمة معامل الثبات لمقاييس الدراسة ما بين (0762– 0.930) ، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة. كما تم التأكد من صدق الاستبانة باستخدام الصدق الذاتي أو الإحصائي، وقد تراوحت قيم معامل الصدق لمقاييس الدراسة ما بين (0.872– 0.964) والموضحة بالجدول رقم (1)، وهذه النتائج تشير إلى ثبات وصدق الاستبانة وقوة تماسكها وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في القياس وأنها مُصممة فعلا لما يجب قياسه.

جدول رقم (1) قيم معاملات الثبات لمقياس الدراسة

المقياس	معامل الثبات	معامل الصدق
البعد الاجتماعي	0.816	0.903
البعد الاقتصادي	0.862	0.928
البعد البيئي	0.851	0.922
الاستدامة	**0.930**	**0.964**
المحافظة على حقوق أصحاب المصالح	0.771	0.878
مسؤولية مجلس الإدارة	0.802	0.895
الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية	0.762	0.872
ضمان حقوق المساهمين	0.878	0.937
الحوكمة	**0.914**	**0.956**

5.10. توزيع استمارة جمع البيانات (الاستبانة):

تمثل مجتمع الدراسة في (149) موظفًا، أخذت منه عينة بطريقة المعاينة العشوائية الطبقية النسبية قوامها(108) موظفاً. وذلك وفقاً لجدول(Krejcie & Morgan,1970) المتعلق بتحديد حجم العينة، وقد بلغ عدد استمارات الاستبانة المجمعة والصالحة للتحليل الإحصائي (91) ما نسبته(84%) من الاستمارات الموزعة من عينة الدراسة؛ وهي نسبة مقبولة ويمكن الاعتماد عليها في الدراسات والأبحاث العلمية (عبيد،2003؛Sekaranm & Bougie,2016)، ويوضح الجدول التالي المتغيرات الشخصية والوظيفية للمشاركين في الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (2) خصائص المشاركين في الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	52	%57
	إناث	39	%43
	المجموع	**91**	**% 100**
العمر	أقل من 35 سنة	34	%38
	من 35سنة إلى أقل من 40 سنة	28	%31
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	12	%13
	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	13	14%
	من 50 سنة فأكثر	4	4%
	المجموع	91	% 100
المستوى التعليمي	أقل من الجامعي	9	%10
	جامعي	55	%60
	ما فوق الجامعي	27	%30
	المجموع	**91**	**% 100**
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات .	24	%27
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.	31	%34
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.	12	%13
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة.	13	%14
	من 20 سنة فأكثر.	11	%12
	المجموع	**91**	**% 100**

يلاحظ من الجدول السابق أن الفئة الغالبة من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (52)موظفًا، أي بنسبة (57%)، بينما بلغت نسبة الإناث (43%)، وقد يرجع التقارب النسبي للإناث إلى الذكور إلى طبيعة عمل شركات الطيران وخاصة في الإدارات العامة والفروع (قيد الدراسة)والذي يعتبر مناسب للإناث من حيث فترات الدوام المريحة بالنسبة للإناث، كما يوضح الجدول أيضًا بأن الفئة العُمرية الغالبة من المشاركين في الدراسة كانت أعمارهم (أقل من 35 سنة)و(أقل من 40 سنة) بعدد (34)و(28) على التوالي وبنسبة(38%)و(31%) وبنسبة إجمالية بلغت (69%) وكذلك بلغت نسبة من لديهم خبرة عمل من المشاركين (أقل من 10سنوات) في مجال عملهم (61%) وقد تعكسان هاتين النسبتين توجه سياسات الإدارات بشركات الطيران الخاصة قيد الدراسة إلى التوظيف وضخ الدماء الجديدة والشابة بما يتوافق مع طبيعة العمل وظروفه، كما أوضح الجدول أن ما نسبته نسبة (90%) من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي فما فوق، وهذه النسبة تؤهل أفراد العينة لفهم الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبانة والحصول على إجابات أكثر دقة وتعبيراً للواقع.

6.10. تحليل البيانات والمعالجة الإحصائية:

قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها من استمارة الاستبانة، حيث تم في مرحلة سابقة جمع البيانات ومراجعتها وترميز الاستبيانات الصالحة للتحليل، بناء على مقياس ليكرت المقاس بخمس درجات، وتم حساب مدى طول خلية مقياس ليكرت (5−1=4) ثم قسمته على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهو الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية (جبريل، 2018: 26) ويصبح طول الخلية كما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3) طول خلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ومستوى التطبيق

طول الخلية	الفئة في مقياس ليكرت	مستوى التطبيق
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	ضعيف جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	ضعيف
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفع
من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جداً

وعلى هذا الأساس تم الترميز والاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Statistical Package for Social Sciences)، وفقًا لما يلي:

- ثبات مقياس الدراسة للتأكد من ثبات أسئلة استمارة الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع أهداف الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلاتها، تم استخدام معادلة (Alpha Cronbach).
- صدق مقياس الدراسة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما وضع من أجله، أو أن المقياس يقيس الظاهرة المراد قياسها.
- الجداول التكرارية: لحصر أعداد المشاركين ونسبهم المئوية وفقاً للخصائص العامة لمالئي استمارات الاستبانة.
- مقاييس النزعة المركزية: المتمثلة في المتوسطات الحسابية، لتحديد مدى تركز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كما تم استخدام مقاييس التشتت مثل الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.
- الانحدار البسيط بغية الوقوف على أثر المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية) على المتغير التابع (استدامة منظمات الأعمال).
- الانحدار المتعدد Multiple Regression، للوقوف على أثر أبعاد الحوكمة المؤسسية على الاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة قيد الدراسة.
- اختبار الالتواء(*Skewness*) لمعرفة تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات.

7.10. نتائج الدراسة ومناقشتها:

1.7.10. مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي ينص على:

ما مستوى تطبيق أبعاد الاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية (البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي)؟

تضمنت استمارة الاستبانة خمس عشرة عبارة تتعلق بالاستدامة لدى شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي ، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المبحوثين عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (4)، أمكن التعرف على مستوى تطبيق الاستدامة لدى شركات الطيران

الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي ، إذا ما عُلِمَ بأن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)*، وبمقارنة متوسطات الإجابات، مع متوسط المقياس تبين أن مستوى الاستدامة لدى شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي قد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.81) وبانحراف معياري عام قدره (0.539)، وبمستوى تطبيق مرتفع، وبوزن نسبي (76.20%)، مما يشير إلى تطبيق مرتفع للاستدامة لدى الإدارات العامة والفروع بشركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي ، مما يعكس اهتمام إدارات هذه الشركات بالاستدامة وإنها تبذل جهداً في سبيل تبني أبعاد الاستدامة، وتسعى من خلالها إلى تحقيق الاستدامة الشاملة ، لخلق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤلية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، وهذا ما قد أشارت إليه إجابات أفراد العينة حول فقرات أبعاد الاستدامة الثلاثة المتمثلة في(البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد البيئي) والموضحة بالجدول رقم (5)، حيث حظي مقياس الاستدامة بشكل عام على مستوى ممارسة مرتفع.

وبالتفصيل في نتائج التحليل يتضح اهتمام وتركيز قيادات شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي (قيد الدراسة) على الاستدامة بمختلف أبعادها، حيث أنعكس هذا الاهتمام في ارتفاع درجات الممارسة وتطبيق أبعاد الاستدامة الثلاثة، والتي جاءت بمتوسطات مرتفعة، حيث حظي البعد الاقتصادي على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري (0.617)، في حين بلغ المتوسط الفرضي (3) وبوزن نسبي (77.89%)، والتي تؤكد بذل هذه الشركات جهودا حثيثة لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المالية وقدرتها على الاستخدام الأمثل لمواردها الاقتصادية لزيادة الدخل الاقتصادي، يليه البعد الاجتماعي، بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.559) وبوزن نسبي (76.35%)، والتي تؤكد على أن الشركات تقدم خدماتها لجميع الموظفين بغض النظر عن الاختلاف بينهم، كما إنها توفر الرعاية الصحية والسلامة المهنية لهم وفيما يخص البعد البيئي فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.71) وانحراف معياري (0.609) وبوزن نسبي (74.37%)،مما يعكس اهتمام الشركات قيد الدراسة بالبيئة و استثمارها بشكل دوري في تحسين عملياتها وتبني تقنيات مبتكرة ، وقيامها بدراسة التأثيرات الجانبية لأنشطتها للتخفيف منها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القحطاني(2025) وتتفق أيضاً هذه النتائج في مضمونها مع دراسة لزهاري(2024) ودراسة الشيخ وآخرون (2024) والتي توصلت إلى نتائج مفادها أن مستوى تطبيق الاستدامة مرتفعة في بيئة الدراسة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة محمود(2022) والتي توصلت إلى أن مستوى الاستدامة الكلي كان بدرجة متوسطة، ودراسة الجنابي وأبو

*الوسط الحسابي = (1+2+3+4+5)/5=3. – الوزن النسبي = الوسط الحسابي / 5 * 100

شعالة(2020) والتي جاء بعد الاستدامة بمستوى جيد ودراسة سنوسي(2022)والتي بينت مستوى منخفض لتطبيق الاستدامة بمختلف أبعادها في بيئة الدراسة.

جدول (4) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه أبعاد الاستدامة وترتيبها ودرجة تطبيقها

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي(%)	مستوى التطبيق	الترتيب
البعد الاجتماعي	3.8175	0.5590	%76.35	مرتفعة	الثاني
البعد الاقتصادي	3.8945	0.6177	%77.89	مرتفعة	الأول
البعد البيئي	3.7187	0.6095	%74.37	مرتفعة	الثالث
الإجمالي (الاستدامة)	3.8103	0.5395	%76.20	مرتفعة	–

جدول رقم (5) نتائج تحليل إجابات المبحوثين تجاه كل عبارة من عبارات الاستدامة

الابعاد	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي(%)	درجة التطبيق
البعد الاجتماعي	1	تشجع الإدارة على تنمية وتطوير الكوادر البشرية	3.83	0.749	%76.6	مرتفع
	2	تقدم الشركة خدماتها لجميع الموظفين بغض النظر عن الاختلاف بينهم	3.89	0.674	%77.8	مرتفع
	3	تقوم الشركة بالمساهمة المادية لدعم مؤسسات المجتمع المدني والاعمال الخيرية.	3.76	0.684	%75.2	مرتفع
	4	توفر الشركة الرعاية الصحية والسلامة المهنية للعاملين	3.85	0.837	%77	مرتفع
	5	تعمل الشركة على تحقيق التوافق بين الحياة المهنية والاسرية للعاملين	3.73	0.727	%74.6	مرتفع
البعد الاقتصادي	6	تخصص الإدارة العليا موارد مالية لتطوير آليات العمل بالشركة	3.85	0.723	%77	مرتفع
	7	تقوم الإدارة العليا بالاستخدام الأمثل لمواردها الاقتصادية لزيادة الدخل الاقتصادي	3.91	0.660	%78.2	مرتفع
	8	تحرص الشركة على توفير فرص عمل للشباب لتخفيض نسب البطالة	3.84	0.815	%76.8	مرتفع
	9	تبذل الإدارة جهودا حثيثة لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المالية	3.92	0.763	%78.4	مرتفع
	10	تستقطب الشركة عاملين من ذوي الكفاءات والمهارات العالية	3.93	0.866	%78.6	مرتفع

الابعاد	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي(%)	درجة التطبيق
البعد البيئي	11	تقوم الشركة بعقد ورش عمل لتوعية العاملين بالمجال البيئي	3.56	0.933	%71.2	مرتفع
	12	تقوم الشركة بدراسة التأثيرات الجانبية لأنشطتها للتخفيف منها.	3.67	0.715	%73.4	مرتفع
	13	تخصص الشركة جزء من ميزانيتها لمعالجة الآثار البيئية لعملياتها (بما في ذلك الطائرات والأنظمة الملاحية)	3.70	0.658	%74	مرتفع
	14	تستثمر الشركة بشكل دوري في تحسين عملياتها وتبني تقنيات مبتكرة	3.80	0.777	%76	مرتفع
	15	تتبنى الشركة برامج متكاملة لإدارة النفايات على متن الطائرات وفي مرافقها الأرضية لدعم الاستدامة البيئية	3.85	0.738	%77	مرتفع

2.8.10. مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي ينص على:

ما مستوى تطبيق مبادي الحوكمة المؤسسية في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي من خلال الأبعاد الآتية (المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، مسؤولية مجلس الإدارة، مدى الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية، ضمان حقوق المساهمين)؟

تضمنت استمارة الاستبانة عشرون عبارة تتعلق بمبادئ الحوكمة المؤسسية لدى شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات المبحوثين عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (6)، أمكن التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي ، والذي قد جاء مرتفعاً حيث حظي بمتوسط حسابي عام بلغ(3.89) وبانحراف معياري عام قدره (0.440)، وبدرجة تطبيق مرتفعة، وبوزن نسبي (77.89%) وهذا يشير إلى أن هذه الشركات تولي اهتماما كبيرا لمبادئ الحوكمة المؤسسية وتسعى إلى دمجها في ممارساتها الإدارية، كونها أحد أهم المرتكزات الرئيسة في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان العدالة والشفافية في التعامل مع مختلف الأطراف ذا العلاقة، وهذا ما قد أشارت إليه إجابات أفراد العينة حول فقرات أبعاد الحوكمة المؤسسية والمتمثلة في(المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، مسؤولية مجلس الإدارة، مدى الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية، ضمان حقوق المساهمين) والموضحة بالجدول رقم (7) حيث حظيت جميع العبارات بمستوى ممارسة مرتفع.

وبالتفصيل في نتائج التحليل يتضح اهتمام وتركيز شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي (قيد الدراسة) على تطبيق الحوكمة بمختلف أبعادها، حيث أنعكس ذلك في تقارب النتائج حول درجة تطبيق أبعاد الحوكمة الأربعة ، والتي جاءت بمتوسطات مرتفعة، حيث حظي بعد (مسؤولية مجلس الإدارة) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره (4) وانحراف معياري (0.531)، في حين بلغ المتوسط الفرضي (3) وبوزن نسبي (80.13%)، وهذا قد يُعزى إلى إدراك أعضاء مجلس الإدارة لأهمية أدوارهم في توجيه الشركات ومراقبة أدائها، يليه بعد المحافظة على حقوق أصحاب المصالح بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وانحراف معياري (0.487) وبوزن نسبي (79.86%) مما يشير إلى أن الإدارات العليا بهذه الشركات تحترم حقوق اصحاب المصالح المحددة في القوانين واللوائح الرسمية وهذا ما دلت عليه العبارة رقم(1)، يليه في المرتب الثالث بعد (الافصاح والشفافية) بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.535) وبوزن نسبي (75.95%)،ويعكس هذا الارتفاع وعي إدارات هذه الشركات بأهمية الإفصاح والشفافية كعنصرين أساسيين في ترسيخ مبادئ الحوكمة وبناء الثقة مع أصحاب المصالح، وفيما يخص بعد ضمان حقوق المساهمين فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.780) وانحراف معياري (0.592) وبوزن نسبي (75.60%)، مما يؤكد على التزام الشركات المبحوثة بتطبيق سياسات واضحة تكفل حماية مصالح وحقوق المساهمين وتعزز مشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات المؤسسية، وتتفق هذه النتيجة تماما مع ما توصلت إليه دراسة عشري وآخرون (2024) ودراسة محمد (2023) والتي أظهرت تطبيق مرتفع لأبعاد الحوكمة لمختلف أبعادها في بيئات الدراسة ، بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة جبريل(2018) والتي أظهرت بأن المستوى العام لتطبيق الحوكمة جاء متوسطًا وكذلك حظيت جميع أبعاد الحوكمة بمستويات متوسطة، ودراسة الجنابي وأبو شعالة(2020) والتي بينت بأن أبعاد الحوكمة جاءت متباينة بين الجيد والمنخفض، بينما حظي بعد الحوكمة بشكل عام بمستوى جيد ودراسة يوب وأبودبزة (2022) والتي أظهرت بأن مستوى تطبيق الحوكمة كان متوسطاً في بيئة الدراسة، كما اختلفت أيضا مع دراسة وريث (2019) والتي أظهرت أن هناك ضعف في مفهوم الحوكمة في المؤسسات الليبية العامة.

جدول (6) إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه أبعاد الحوكمة المؤسسية وترتيبها ودرجة تطبيقها

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي(%)	درجة التطبيق	الترتيب
المحافظة على حقوق أصحاب المصالح	3.9934	0.4875	%79.86	مرتفعة	الثاني
مسؤولية مجلس الإدارة	4.0066	0.5312	%80.13	مرتفعة	الأول
مدى الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية	3.7978	0.5354	%75.95	مرتفعة	الثالث
ضمان حقوق المساهمين	3.7802	0.5925	%75.60	مرتفعة	الرابع
الإجمالي (الحوكمة المؤسسية)	**3.8945**	**0.4402**	**%77.89**	**مرتفعة**	–

جدول رقم (7) نتائج تحليل إجابات المبحوثين تجاه كل عبارة من عبارات الحوكمة المؤسسية

الأبعاد	ت	العبـــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي(%)	درجة التطبيق
المحافظة على حقوق أصحاب المصالح	1	تحترم الإدارة العليا حقوق أصحاب المصالح المحددة في القوانين واللوائح الرسمية.	4.14	0.659	%88.8	مرتفع
	2	تقدم الإدارة العليا التعويضات المناسبة عن الأضرار التي قد تلحق بأصحاب المصلحة عند انتهاك حقوقهم.	4.10	0.604	%82	مرتفع
	3	تحرص الإدارة العليا على توفير المعلومات المطلوبة لكافة الأطراف ذات المصلحة في الوقت المناسب.	3.84	0.713	%76.8	مرتفع
	4	تهتم الإدارة العليا بمدى موضـــوعية وعدالة الإجراءات المتبعة والمكافئة للموظفين	3.96	0.604	%79.2	مرتفع
	5	تعمل الشركة على تطوير آليات مشاركة أصحاب المصالح في تحسين أداءها.	3.90	0.775	%78	مرتفع
مسؤولية مجلس الإدارة	6	يوجد بالشركة نظام داخلي يحدد بوضوح حقوق وصلاحيات كافة العاملين	3.93	0.771	%78.6	مرتفع
	7	يلتزم أعضـــاء مجلس الإدارة بعقد اجتماعات منتظمة وموثقة بمحاضر رسمية	4.14	0.753	%82.8	مرتفع
	8	تخضع الإدارة التنفيذية للمساءلة من قبل مجلس الإدارة	4.09	0.746	%81.8	مرتفع
	9	يخضـــع مجلس الإدارة للمســـاءلة من قبل المســـاهمين من خلال الجمعية العمومية	3.84	0.63	%76.8	مرتفع
	10	تلتزم الإدارة التنفيذية بتنفيذ توصـــيات لجان التدقيق والمراجعة التابعة لمجلس الإدارة.	4.01	0.641	%80.2	مرتفع
مدى الالتزام بمتطلبات الإفصاح والشفافية	11	تحرص الإدارة العليا على إعلان وتوضيح غاياتها وأهدافها	4.06	0.813	%81.2	مرتفع
	12	تحرص الإدارة العليا على عرض معلومات كافية عن خططها	3.73	0.727	%74.6	مرتفع
	13	يحرص أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية على توفير معلومات كافية عن مؤهلاتهم وخبراتهم الوظيفية	3.92	0.792	%78.4	مرتفع
	14	تحرص الإدارة العليا على نشر بيانات مالية سنوية ومرحلية متوافقة مع معايير الإفصاح المتعارف عليها مهنياً	3.59	0.682	%71.8	مرتفع
	15	تحرص الادارة على توفير معلومات كافية عن كافة تعاملاتها مع الأطراف ذات المصلحة	3.67	0.715	%73.4	مرتفع
ضمان حقوق المساهمين	16	تكفل الإدارة العليا حق كافة المساهمين بالمشاركة الفعالة في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلال الجمعية العمومية.	3.70	0.737	%74	مرتفع
	17	تكفل الإدارة العليا حق كافة المساهمين في المصادقة على القرارات الاستراتيجية من خلال الجمعية العمومية	3.70	0.722	%74	مرتفع
	18	تكفل الإدارة العليا حق كافة المساهمين في الاطلاع على محاضر اجتماع مجلس الإدارة عند الضرورة .	3.80	0.733	%76	مرتفع
	19	تكفل الإدارة العليا حق المعاملة العادلة للمساهمين سواء كانوا أغلبية أو أقلية	3.78	0.757	%75.6	مرتفع
	20	تكفل الإدارة العليا حق حصول المساهمين على تعويض عادل ومناسب في حالة انتهاك حقوقهم	3.91	0.660	%78.2	مرتفع

8.10. اختبار فرضيات الدراسة:

1.8.10. اختبار الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على الاستدامة بشركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي؟

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis من أجل التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية على الاستدامة، لكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لفروض تحليل الانحدار عموماً، وذلك على النحو التالي:

- قام الباحث باستخدام اختبار الالتواء(Skewness) لمعرفة تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات. لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وتقضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل الالتواء فيها تقل عن الواحد الصحيح (جبريل،2020) والجدول (8) يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يشير إلى أن جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث تبين أن جميع أبعاد قيم معامل الالتواء تقع ضمن المدى المطلوب، وعليه يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول(8) اختبار التوزيع الطبيعي لمقياس الدراسة عن طريق Skewness

الترقيم	الأبعاد	Skewness
1	الاستدامة	-0.598
2	الحوكمة المؤسسية	-0.984

- كما تم التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل باستخدام اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح Tolerance، مع مراعاة عدم تجاوز معامل التضخم (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح Tolerance أكبر من (5%) (عساس ، 2019)، والجدول (9)، يوضح نتائج هذا الاختبار والذي يُشير إلى أن قيم معامل التضخم (VIF)، للمتغيرات تقل عن (10) حيث بلغت قيمتهما (1.761)، وإن قيم الاختبار التباين المسموح Tolerance كانت (0.568)، ولقد تساوت قيم VIF و Tolerance مما يشير إلى تشابه مستوى ارتباطهما بباقي متغيرات النموذج، ويُعد هذا مؤشراً على عدم وجود مشكلة ارتباط خطي عالي بين أبعاد المتغير المستقل Multicollinearity.

جدول(9) اختبار معامل تضخم التباين(VIF) واختبار التباين المسموحTolerance

المتغير	المقياس	الأبعاد	VIF	Tolerance
المستقل	الحوكمة المؤسسية	حقوق أصحاب المصالح	1.809	0.553
		مسؤولية مجلس الإدارة	2.19	0.456
		الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية	2.50	0.400
		ضمان حقوق المساهمين	1.64	0.608

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression analysis)، أشارت نتائج التحليل الواردة بالجدول (10) إلى وجود ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية بشكل عام واستدامة المنظمات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.839) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تَبين أن قيمة F المحسوبة (211.99) مما يشير إلى أن العلاقة بين المتغيرين قوية، وتفسر جزءاً كبيراً من التباين في المتغير التابع، وهي معنوية عند مستوى (0.01). كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج الحوكمة المؤسسية بشكل عام حول استدامة المنظمات يفسر ما نسبته (70.4%) من التباين في مستوى استدامة المنظمات ، بينما (29.6%)، من قيمة التغيرات في مستوى الاستدامة تُعزى لمتغيرات أخرى، كما تظهر البيانات أن قيمة (B) لمعامل انحدار الحوكمة المؤسسية (1.029)، وهي تمثل الأثر الكلي، الأمر الذي يُشير إلى وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على استدامة المنظمات، وهذا ما دلت عليه قيمة (t)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وعليه؛ يتم رفض فرضية الدراسة والتي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على الاستدامة بشركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي من وجهة نظر الموظفين في الإدارات العامة والفروع في مدينة بنغازي، وجاءت نتيجة الدراسة متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة (Al Bahdur et al, 2023) ودراسة محمد (2023) ودراسة الجنابي وأبو شعالة(2020) والتي أظهرت وجود تأثير معنوي للحوكمة (بشكل عام)على الاستدامة ، كما توافقت نتائج الدراسة في مضمونها مع دراسة حسن والسهر(2024) ودراسة (Konadu ,et, al,2021) والتي أظهرت وجود تأثير ذو دلالة معنوية للحوكمة المؤسسية على الاستدامة.

جدول (10) تحليل اختبار الانحدار البسيط للوقوف على أثر الحوكمة المؤسسية على الاستدامة

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمةF	معاملات الانحدار المقدرة B	قيمة t	قيمة الدلالة sig
الاستدامة	الحوكمة	0.839	0.704	211.994**	1.029	14.560	0.000
	الثابت				0.196-	0.707-	0.000
**معنوية عند مستوى 0.01.				df = (1 ,89)			

2.8.10. اختبار الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد حقوق أصحاب المصالح على الاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد مسؤولية مجلس الإدارة على الاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية على الاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد ضمان حقوق المساهمين على الاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي.

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد، فإن نتائج التحليل الواردة بالجدول (11)، تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة المؤسسية على الاستدامة بالشركات قيد الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.8.41) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة (F) المحسوبة(51.860) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج أبعاد الحوكمة المؤسسية على الاستدامة تفسر بنسبة (70.7%) من التباين في مستوى الاستدامة ، بينما (29.3%) من قيمة التغيرات في الاستدامة تعزى لمتغيرات أخرى.

كذلك خلصت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة بالجدول (11) وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعد حقوق أصحاب المصالح على الاستدامة بالشركات قيد الدراسة، حيث تبين أن قيمة B لمعامل الانحدار حقوق أصحاب المصالح (0.328)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبعد حقوق أصحاب المصالح على الاستدامة عند دلالة معنوية (0.01)، وهذا ما دلت عليه قيمة (t) (3.770) لبعد حقوق أصحاب المصالح وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، وهذا قد يعزى إلى كون أن الإدارة العليا لهذه الشركات تحترم حقوق اصحاب

المصالح المحددة في القوانين واللوائح الرسمية، إضافةً إلى تقديم التعويضات المناسبة عن الأضرار التي قد تلحق بأصحاب المصلحة عند انتهاك حقوقهم، علاوة على اهتمام الإدارة العليا بموضوعية وعدالة الإجراءات المتبعة والمكافئة للموظفين ، وهذا ما أبرزته الدراسة الحالية من خلال إجابات المبحوثين لعبارات بعد حقوق أصحاب المصالح.

كما كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة بالجدول (11) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد مسؤولية مجلس الإدارة على الاستدامة بالشركات قيد الدراسة، حيث تبين أن قيمة B لمعامل الانحدار مسؤولية مجلس الإدارة (0.210)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبعد مسؤولية مجلس الإدارة على الاستدامة عند دلالة معنوية (0.01)، وهذا ما دلت عليه قيمة (t) (2.386) لبعد مسؤولية مجلس الإدارة وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، وهذا قد يعزى إلى وجود نظام داخلي بالشركة يحدد بوضوح حقوق وصلاحيات كافة العاملين، فضلاً عن التزام أعضاء مجلس الإدارة بعقد اجتماعات منتظمة وموثقة بمحاضر رسمية.

كذلك أوضحت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة بالجدول (11) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية على الاستدامة بالشركات قيد الدراسة، حيث تبين أن قيمة B لمعامل الانحدار الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية (0.256)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبعد الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية على الاستدامة عند دلالة معنوية (0.01)، وهذا ما دلت عليه قيمة (t) (2.746) لبعد الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، وهذا قد يعزى إلى كون أن الإدارات العليا بالشركات تحرص على إعلان وتوضيح غاياتها وأهدافها، فضلاً عن حرصها على نشر بيانات مالية سنوية ومرحلية متوافقة مع معايير الإفصاح المتعارف عليها مهنياً

كما أفصحت كذلك نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة بالجدول (11) وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد ضمان حقوق المساهمين على الاستدامة بالشركات قيد الدراسة، حيث تبين أن قيمة B لمعامل الانحدار ضمان حقوق المساهمين (0.284)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبعد ضمان حقوق المساهمين على الاستدامة عند دلالة معنوية (0.01)، وهذا ما دلت عليه قيمة (t) (2.632) لبعد ضمان حقوق المساهمين وهي دالة معنوياً عند مستوى (0.01)، وهذا قد يعزى إلى كون أن الإدارات العليا للشركات المبحوثة تكفل حق حصول المساهمين على تعويض عادل ومناسب في حالة انتهاك حقوقهم .

جدول (11) تحليل اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على أثر أبعاد الحوكمة المؤسسية على الاستدامة

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	قيمةF	معاملات الانحدار المقدرة B	قيمة t	قيمة الدلالة sig	النتيجة الإحصائية
الاستدامة	حقوق أصحاب المصالح	0.841	0.707	**51.860	0.328	**3.770	0.00	رفض H0
	مسؤولية مجلس الإدارة				0.210	**2.386	0.01	رفض H0
	الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية				0.256	**2.746	0.00	رفض H0
	ضمان حقوق المساهمين				0.248	**3.632	0.00	رفض H0
	الثابت				-0.244	-0.844	0.401	-----

**معنوية عند مستوى 0.01. df = (4 , 86)

11.خلاصة نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، واختبار فرضيته، تم التوصل إلى عدة نتائج والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- أوضحت الدراسة أنَّ مستوى تطبيق أبعاد الاستدامة في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي قد جاء مرتفعاً؛ كما أفصحت الدراسة أنَّ البعد الاقتصادي جاء في الترتيب الأول وبمستوى تطبيق مرتفع، يليه البعد الاجتماعي ، ومن ثم البُعد البيئي وبمستوى تطبيق مرتفع أيضاً.
- كشفت الدراسة أنَّ المستوى العام للحوكمة المؤسسية في شركات الطيران الليبية الخاصة العاملة في مدينة بنغازي قد جاء مرتفعاً؛ كما بينت الدراسة أن بُعد مسؤولية مجلس الإدارة جاء في الترتيب الأول وبمستوى ممارسة مرتفعة، يليه بُعد المحافظة على حقوق أصحاب المصالح، وبُعد الالتزام بمتطلبات الافصاح والشفافية على التوالي، ومن ثم بعد ضمان حقوق المساهمين، وجميعها حظيت بمستوى تطبيق مرتفع.
- بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية على الاستدامة عند مستوى دلالة (0.01) كما تشير النتائج إلى أن معامل التحديد لنموذج الحوكمة المؤسسية بشكل عام حول استدامة المنظمات يفسر ما نسبته (70.4%) من التباين في مستوى استدامة المنظمات، بينما (29.6%)، من قيمة التغيرات في مستوى الاستدامة تُعزى لمتغيرات أخرى.

- كشفت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الحوكمة المؤسسية على الاستدامة عند مستوى معنوية (0.01) وكان التأثير الأكبر لبُعد حقوق أصحاب المصالح، وهو أكثر أبعاد الحوكمة المؤسسية قدرة على تفسير التباين في الاستدامة في الشركات محل الدراسة.

12. توصيات ومقترحات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يُؤمل إتباعها والمتمثلة في الآتي:

- نظراً لكون مستوى تطبيق الاستدامة في شركات الطيران قيد الدراسة قد جاء مرتفعًا، تُوصي الدراسة بضرورة تعزيز هذا المستوى والمحافظة عليه وتنميته من خلال تبني نهجًا متكاملًا في تطبيق الاستدامة يأخذ في الاعتبار الأبعاد الثلاثة: (الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية) والتي تشتمل على تعزيز الكفاءة التشغيلية وترشيد استهلاك الموارد لضمان استمرارية النمو وتحقيق العائد المالي المستدام، والاستثمار في التقنيات الحديثة، وتبنّي سياسات واضحة للحد من التلوث وإدارة النفايات بطرق صديقة للبيئة، وتعزيز رفاهية العاملين، وتكثيف برامج المسؤولية المجتمعية التي تسهم في تنمية المجتمع وتحسين صورة الشركة أمام أصحاب المصلحة.
- تبنّي استراتيجيات مستدامة طويلة المدى تضمن استمرارية الأداء المتميز في هذا المجال، وذلك من خلال الاستثمار في التقنيات الصديقة للبيئة، وتطوير برامج تدريب وتأهيل للموظفين لرفع الوعي بمبادئ الاستدامة والمسؤولية البيئية، وتوسيع نطاق التعاون والشراكات مع المؤسسات المحلية والدولية ذات العلاقة بمجالات الاستدامة، كما يُستحسن أن تقوم إدارات هذه الشركات بمراجعة وتحديث سياساتها البيئية بشكل دوري لضمان مواكبة التطورات العالمية ومتطلبات المنظمات الدولية في مجال الطيران المستدام.
- تكثيف البرامج وورش العمل الهادفة إلى توعية العاملين بالجوانب البيئية، إلى جانب تنفيذ برامج منتظمة لدراسة التأثيرات البيئية الجانبية لأنشطة الشركات والعمل على التخفيف منها، وتأتي هذه التوصية نظراً لأن البُعد البيئي، على الرغم من ارتفاع مستواه، إلاَّ أنه قد جاء في الترتيب الثالث والأخير بين أبعاد الاستدامة، مما يستدعي مزيداً من الجهود لتعزيزه والارتقاء به بما يضمن تحسين الأداء البيئي وتحقيق التوازن بين أبعاد الاستدامة الثلاثة.
- الحفاظ على المستوى المرتفع للحوكمة المؤسسية وتعزيزه لتعزيز لما لها من دورٍ محوري في التأثير على الاستدامة التي تُعد من أهم الأهداف التي تسعى الشركات إلى تحقيقها، وذلك عن طريق تطوير أنظمة الحوكمة وتفعيلها بفاعلية أكبر، ويتم ذلك من خلال تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة في

جميع مستويات العمل، وتمكين مجالس الإدارة من ممارسة أدوارها الرقابية والاستراتيجية بكفاءة، كما يُستحسن تعزيز قنوات التواصل والإفصاح مع أصحاب المصلحة بما يسهم في بناء الثقة ودعم السمعة المؤسسية، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للشركات على المدى الطويل.

- إن تطبيق وتعزيز الاستدامة تتوجب إدراك المصادر التنظيمية التي من خلالها تتم عملية التطبيق التعزيز، فهناك العديد من العوامل التي تساهم في ذلك والتي يتوجب على إدارات شركات الطيران معرفتها لتعزيز الاستدامة وتحقيقها بما يتوافق مع أهدافها المرجوة ، وإيلائها العناية اللازمة لتحقيق ذلك، وخاصة أن نتائج الدراسة تشير إلى أن معامل التحديد لنموذج الحوكمة حول الاستدامة يفسر ما نسبته (70.4%) من التباين في مستوى الاستدامة ، ينما (29.6%)، من قيمة التغيرات في مستوى الاستدامة تُعزى لعوامل و متغيرات أخرى، عليه فإنه بالإمكان إعادة الدراسة برمتها على مؤسسات أو قطاعات أخرى، لإثبات صحة نتائج الدراسة أو رفضها؛ علاوة على دراسة الاستدامة في ضوء المتغيرات التالية: تكنولوجيا المعلومات، القيادة المستدامة، الثقافة التنظيمية رأس المال الفكري، إدارة المواهب.

قائمة المراجع

أ- المراجع العربية:

- ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف.
- أبوجديرية، أبو عزوم اللافي(2021). الآثار الاقتصادية لفيروس كورونا المستجد على إداء شركات الطيران الليبية خلال العام 2020، ورقة مقدمة في المؤتمر الأكاديمي لدراسات الاقتصاد و الاعمال، مصراتة ليبيا.
- الجريد، محمد عبد العزيز و الميهي، عادل عبد الفتاح (2025). أثر مؤشرات الاستدامة على جودة أرباح الشركات بالتطبيق على سوق المال السعودي، المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية،4(12).
- الجنابي، أكرم سالم حسن وأبوشعالة، كريمة الهادي (2020). دور الحوكمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية : دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للنفط، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الاقتصاد والتجارة، الموافق 9-10 نوفمبر 2020 الأهداف العالمية للتنمية المستدامة – الدول النامية بين تداعيات الواقع وتحديات المستقبل،ص 529-557.
- الجوزي، جميلة و السيدة قريو، أسماء(2013). دور الحوكمة في استدامة منظمات الاعمال، مجلة الاقتصاد الجديد(8):105-116.
- الحمد، عودة رجا خلف واللافي، خالد خلف محمد (2024). أثر الشراكة بين القطاع العام والخاص في الاستدامة لشركات الطيران الأردنية الباحث، مركز جرش للأبحاث والدراسات، 25 (2).
- الحوامدة، عباس محمد محمود (2025). أثر تطبيق آليات حوكمة المنظمة في التنمية المستدامة: نموذج مقترح، مجلة جرش للبحوث والدراسات،25(1):1-29.
- الحوراني، سماهر محمود ذياب (2024). أثر تطبيق الحوكمة على تعزيز أهداف التنمية المستدامة اعداد الباحثة، مجلة المجتمع المدني لنشر الأبحاث العلمية،(41):813-833.
- السهيلي ، ايمان رضا و عيد نيفين جلال و الأخرس،هبه الله عاطف و السقار رنا محسن(2023). إلى أي مدى يتم تطبيق حوكمة الشركات في مصر للطيران، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 25(2):198-207.
- السهيلي، إيمان رضا، عيد، نيفين جلال، الاخرس، هبة الله عاطف، الصقر، رنا محسن(2023). إلى أي مدى يتم تطبيق الحوكمة المؤسسية في مصر للطيران، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 25(2):198-207.
- الشخانبة، زيد محمود (2022). أثر ممارسة الحوكمة على تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية في وزارة الزراعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤته، الأردن.
- الشيخ، احمد يوسف ؛ حسن، محمد وهبة ؛ راغب، محمد عبدالسلام؛ حنفي، علياء(2024). أثر حوكمة الموارد البشرية على الاستدامة التنظيمية، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بمحافظة الإسكندرية، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية،16(4):163-196.
- القحطاني،فوزية بنت علي بن محمد الشرمان (2025)، متطلبات تطبيق الاستدامة في المؤسسات التعليمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط، مجلة الدراسات التربوية والانسانية كلية التربية جامعة دمنهور، 7(4)ج1: 382-429.
- ديوان المحاسبة الليبي (2023). التقرير العام لسنة 2023 م .

- جبريل ، وائل محمد (2018).أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف التجارية الليبية "دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة البيضاء " مجلة آفاق اقتصادية،4(8):1-49.
- جبريل، وائل محمد (2020). مدى توافر ريادة الأعمال لدى كلية الاقتصاد بجامعة عمر المختار فرع درنة(ليبيا)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة 5(1): 13- 29.
- حسن، حسن عبد الرضا و السهر، أحمد محمد(2024).دور آليات حوكمة الشركات في تطبيق معايير الاستدامة، مجلة تسنيم الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية والقانونية(9):175 – 187.
- سعيد، معتز محمد نور سالم ، الفكي، الفاتح الأمين عبد الرحيم (2024). إمكانية تطبيق معايير الاستدامة وأثرها علي الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في القوائم المالية في بيئة الأعمال السودانية (مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية نموذجا)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية5(6):219-236.
- سنوسي، لبنى محمود (2022). آليات تطبيق معايير الاستدامة بالمنشآت الرياضية بمحافظة المنيا، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة،(97)ج2: 9- 32.
- سوفي، نبيل و بورمة، هشام (2019). استدامة منظمات الأعمال كاستراتيجية جديدة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، 2(1):103-115.
- ضو، صلاح عبد السلام و المصراتي، سالمة مفتاح (2020). الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال،3(6):50-69.
- عبدالله، محمد رضا ؛وفهمي، خالد هاشم محمود إبراهيم(2018). الاستدامة مدخل أساسي لتطبيق تكنولوجيا النانو، مجلة جمية المهندسين المصرية، 58(3): 5-12 .
- عبيد، مصطفى فؤاد (2003). مهارات البحث العلمي، أكاديمية الدراسات العليا، فلسطين، غزة.
- عبيدات ،ذوقان ؛ عبدالحق ،كايد ؛ عدس، عبدالرحمن(2015). البحث العلمي – مفهومه وادواته واساليبه، الطبعة السابعة عشر، عمان : دار الفكر.
- عساس، فاتن عدنان محمد (2019). دراسة نسبة التباين المفسر في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي في ضوء أحجام عينات مختلفة، مجلة البحث العلمي في التربية(20)ج9: 317-380.
- عشري، وليد محمد البدوي وصبح، محمود محمد عبد و أحمد أميرة السيد (2024). دور الحوكمة في تحسين الأداء البيئي دراسة تطبيقية على قطاع الطيران المدني، مجلة العلوم البيئية، كلية الدراسات العليا والبحوث، جامعة عين شمس،53(7):1864-1881.
- علي، السيد صلاح الدين سيد محمد(2021). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الاستدامة البيئية، مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات،1(1):73-95.
- غضبان، ليلى (2021). دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)،11(10):339-362.

- فرحات، إسراء رضا حسن؛ بسيوني، أسامة محمد محمد ؛ عبدالفتاح، أسماء عبد الفتاح (2025). تأثير التقنيات الذكية على تحسين جودة الخدمات الخضراء بالتطبيق على خدمات الطيران نحو سياحة ذكية مستدامة، مجلة كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات،9 (1/1):194-218.
- قريو، أسماء(2016). التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة منظمات الأعمال دراسة حالة بعض منظمات الأعمال الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر،الجزائر.
- لزهاري ،زواويد (2024). الاستدامة المؤسسية تجربة شركة Patagonia في الموازنة بين الاستدامة واستراتيجيات إدارة التكلفة،مجلة البلقا للبحوث والاستشارات،27(الخاص):267- 286.
- ماضي، ماجدة محمد و عبدالمنعم، حازم عبد الفتاح و عبدالوهاب، منى عرفة وأبوالسعود، داليا أحمد عبد الحفيظ (2020). دراسة استطلاعية لواقع الاستدامة في مصانع الملابس الجاهزة بجمهورية مصر العربية، مجلة التربية النوعية والتكنولوجيا (بحوث علمية وتطبيقية)،16(7):11-38 .
- محمد، عبير حسن عبد القادر (2023). أثر تطبيق الحوكمة الرشيدة في تحقيق التنمية المستدامة دراسة تطبيقية على وزارة الشباب والرياضة مراكز التنمية الشبابية بالقاهرة"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية،14(3):1271-1312.
- محمد، محمد سعيد محمد و يوسف، أحمد محمود محمد و شعبان، ولاء علي أحمد(2023). أثر السلوك غير المتماثل للتكلفة على أداء الاستدامة في منشآت الأعمال: دراسة تطبيقية، المجلة الأكاديمية للبحوث التجارية المعاصرة،3(1):43-68.
- محمود، الشيماء محمد راضي (2022). تأثير الاستدامة الاقتصادية للمنظمة على رضا الموظفين في شركات الطيران، مجلة كلية السياحة والفنادق،6(2/2):197-216.
- موسى، مصعب، والقصار أحمد(2024). الحوكمة وأهداف التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في الدول العربية، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، 26(3): 49 – 77.
- وريث، الصيد انبيه (2019). حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة في ليبيا ، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة(المؤسسات وإشكاليات التنمية في الدول النامية (ليبيا أنموذجاً) الجامعة الاسمرية الإسلامية.
- يوب، أمال ؛ بودبزة، إكرام(2021). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق التنمية المستدامة – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية،6(1):11-24.

ب-المراجع الأجنبية:

-Abdeldayem, M. M., Aldulaimi, S. H., Abu-AlSondos, I. A., & Baqi, A. (2023). *Corporate governance and sustainability development goals: Boeing case study*. In *Cutting-Edge Business Technologies in the Big Data Era* (18th SICB, Vol. 2, No. 1, pp. 354-366). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-031-42455-7_30

- Al Bahdur, Y. M. M., Azmi, I. B. A. G., Mohamaf, M. T., & Ba Makhalef, A. F. M. (2023). The impact of corporate governance on business sustainability in industrial companies: A field study. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13(12), 1–10. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i12/12290
- Aras, G., & Crowther, D. (2008). *Governance and sustainability: An investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability*. *Management Decision, 46*(3), 433-448. https://doi.org/10.1108/00251740810863870
- Abdeldayem, M. M., Aldulaimi, S. H., Abu-AlSondos, I. A., & Baqi, A. (2023). *Corporate governance and sustainability development goals: Boeing case study*. In *Cutting-Edge Business Technologies in the Big Data Era* (18th SICB, Vol. 2, No. 1, pp. 354-366). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-031-42455-7_30
- Chigudu, D. (2023). *Towards best practices for corporate governance at the Air Zimbabwe for sustainability.* International Journal of Professional Business Review, 8(5), 1-21. https: // doi.org /10.26668/businessreview/2023.v8i5.1497
- Correa-García, J. A., García-Benau, M. A., & García-Meca, E. (2020). *Corporate governance and its implications for sustainability reporting quality in Latin American business groups.* Journal of Cleaner Production, 260, 121142. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121142
- Duppati, G & Scrimgeour,S & Stevenson,R(2016). CORPORATE GOVERNANCE IN THE AIRLINE INDUSTRY - EVIDENCE FROM THE ASIA-PACIFIC REGION, Corporate Ownership & Control / Volume 13(2):329- 335.
- International Civil Aviation Organization (ICAO) Year Report (2016) Draft Global Air Navigation Plan 2016-2030, Montreal, Canada, Fifth Edition.
- Konadu, R., Ahinful, G. S. & Owusu Agyei, S. (2021). Corporate governance pillars and business sustainability: does stakeholder engagement matter? International Journal of Disclosure and Governance, 18(3), 269 289. doi:10.1057/s41310 021 00115 3
- Lu, W.-M., Wang, W.-K., Hung, S.-W., & Lu, E.-T. (2012). *The effects of corporate governance on airline performance: Production and marketing efficiency perspectives*. Journal of Transportation Research Part E: Logistics & Transportation Review, 48(2), 529-544. https://doi.org/10.1016/j.tre.2011.09.003
- Mahmood, Z., Kouser, R., Ali, W., Ahmad, Z., & Salman, T. (2018). Does corporate governance affect sustainability disclosure? A mixed methods study. Sustainability, 14(1), 1–20.
- Naciti, V., Cesaroni, F., & Pulejo, L. (2022). Corporate governance and sustainability: A review of the existing literature. *Journal of Management & Governance*, 26(1), 55-74. https://doi.org/10.1007/s10997-020-09554-6
- OECD (2017), G20/OECD Principles of Corporate Governance (Arabic version),OECD Publishing, Paris.

- Önder, Ş., & Baimurzin, R. (2020). Effect of corporate governance on sustainability disclosures: Evidence from Turkey. Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management, 4(1), 93–102. https://doi.org/10.28992/ijsam.v4i1.207.
- Raut, C., & Rajesh, R. (2023). Social sustainability, corporate governance, and sustainability performances: An empirical study of the effects. Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing, 14(7), 9131–9143. https://doi.org/10.1007/s12652-022-04417-4
- Safwat, B. M., Maher, A., & Ibrahim, A. M. M. (2024). The impact of green human resource management on organizational sustainability in Egyptian travel agencies. Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality, 27(1), 366 381.
- Sekaran, U, and Bougie, R. (2016). Research Methods for Business A Skill-Building Approach, (7th ed.)Wiley.
- Setyahadi, R. R., & Narsa, I. M. (2020). Corporate governance and sustainability in Indonesia. Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(12), 885 894.