

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

Université Ain T'émouchent-Belhadj Bouchaib



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مخبر: استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي و السياحي

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د)

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

تحت إشراف الأستاذ الدكتور: مراد إسماعيل

من إعداد الطالب: عبد اللاوي فتح الله

مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة
الجودة الشاملة كمتغير وسيط - دراسة حالة بعض الشركات في الغرب الجزائري -

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
بن سليمان نجيب	أستاذ	رئيسا	جامعة عين تموشنت
مراد إسماعيل	أستاذ	مشرفا	جامعة عين تموشنت
بوغازي إسماعيل	أستاذ محاضر	مشرفا مساعدا	جامعة عين تموشنت
رديف مصطفى	أستاذ	ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس
فرجي محمد	أستاذ محاضر	ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس
حولية يحيى	أستاذ	ممتحنا	جامعة عين تموشنت

السنة الجامعية: 2025 / 2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

Université Ain T'émouchent-Belhadj Bouchaib



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مخبر: استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي و السياحي

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د)

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

شعبة: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة



تحت إشراف الأستاذ الدكتور: مراد إسماعيل

من إعداد الطالب: عبد اللاوي فتح الله

مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة
الجودة الشاملة كمتغير وسيط - دراسة حالة بعض الشركات في الغرب الجزائري -

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
بن سليمان نجيب	أستاذ	رئيسا	جامعة عين تموشنت
مراد إسماعيل	أستاذ	مشرفا	جامعة عين تموشنت
بوغازي إسماعيل	أستاذ محاضر أ	مشرفا مساعدا	جامعة عين تموشنت
رديف مصطفى	أستاذ	ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس
فرجي محمد	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس
حولية يحيى	أستاذ	ممتحنا	جامعة عين تموشنت

السنة الجامعية: 2025 / 2024



إهداء

إلى أحقّ الناس بحسن صحبتي الذين بدلا الغالي و النفيس ليجلنا فرتقي
وصولاً إلى الدرجات و المراتب العليا الذين قال فيهم المولى تبارك و
تعالى : ﴿وَطَائِفَةٌ فِي الدُّنْيَا مَعْرُوفَاتٌ﴾

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما.

إلى كل من ساهم في تعليمي و مرافقتي في مساري العلمي.

إلى أفراد العائلة كل باسمه.

إلى كل من قدم يد العون و ساهم في إثراء هذا العمل البحثي.

إلى جميع الأصدقاء و الزملاء من قريب أو بعيد.

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم «لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ»

وعليه أتقدم ابتداءً بالشكر الجزيل إلى أستاذي المحترم الأستاذ الدكتور مراد إسماعيل، الذي تولى الإشراف علي في هذا العمل المتواضع، و الذي رافقني طيلة مدة إنجاز الأطروحة و لم يبخل علي بالنصائح و التوجيهات القيمة، فقد كان نعم المشرف والأخ الموجه، أسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء و أن يبارك فيه. كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة علي قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع، فلمن منا فائق عبارات التقدير والاحترام. و لا يسعني في الأخير سوى شكر الأساتذة الذين تولوا عملية تكويم استبانة الدراسة، و كنا العاملين الموظفين بالشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر نظير مساهمتهم القيمة في الإجابة علي ماورد في استبانة الدراسة.

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تبيين مدى مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، وذلك بمؤسسات الدراسة الميدانية المتمثلة في الشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية و من ثم تم اختيار عينة قصدية مكونة من 100 عامل موظف في الإدارات الوسطى و العليا بهذه الشركات، و لتحليل البيانات المحصل عليها تم استخدام ثلاثة برامج إحصائية تمثلت في برنامج Excel 2010 من أجل وصف خصائص العينة، و برنامج SPSS v.25 لدراسة اتجاه إجابات أفراد العينة، و من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على النمذجة باستعمال المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Pls-Sem) حيث تم ذلك بواسطة برنامج Smart-Pls v.4.1.0.3.

و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن كلا من حوكمة الشركات العائلية ، التنمية المستدامة و إدارة الجودة الشاملة متوفرة بمستوى مرتفع بالشركات العائلية محل الدراسة، كما بينت نتائج تقييم النموذج الهيكلي أن حوكمة الشركات العائلية تؤثر على التنمية المستدامة بشكل غير مباشر في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، و أن هذه الوساطة هي وساطة تكاملية، و قد تم التوصل كذلك إلى أن حوكمة الشركات العائلية تؤثر بشكل مباشر و إيجابي على كل من التنمية المستدامة و إدارة الجودة الشاملة، و أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجاباً و بشكل مباشر على التنمية المستدامة، و في ضوء النتائج المتوصل إليها تم تقديم عدة توصيات من شأنها جعل الشركات العائلية تولي اهتماماً بالغاً بهذا الموضوع.

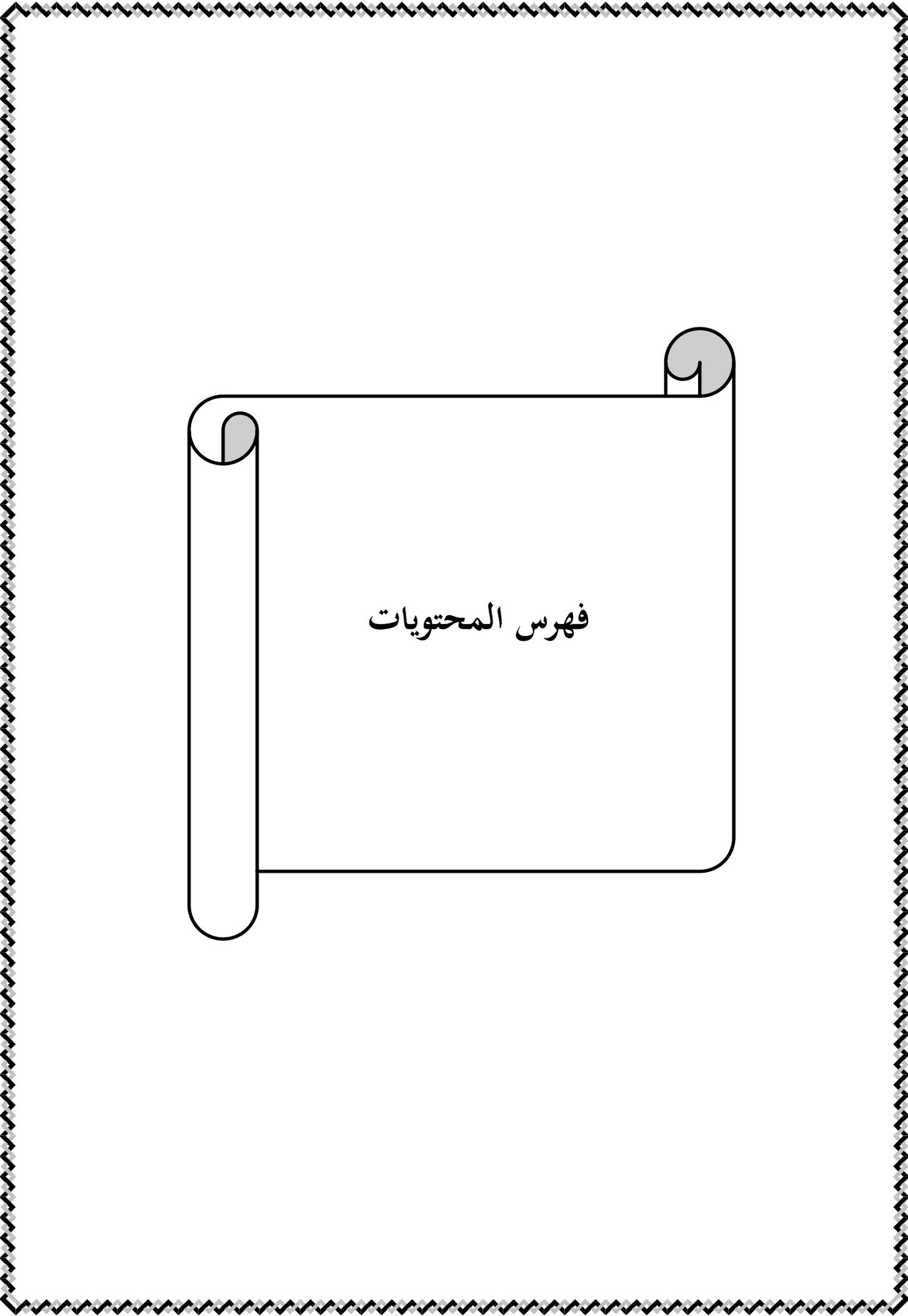
الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الشركات العائلية، إدارة الجودة الشاملة، التنمية المستدامة.

Abstract :

The current study aimed to investigate the contribution of family business governance to achieving sustainable development through total quality management as a mediating variable in the field study institutions, represented by family businesses located in western Algeria. To achieve the study's objectives, a questionnaire was adopted as a tool for collecting primary data, and subsequently, a purposive sample of 100 middle and upper-level employees in these companies was selected. To analyze the obtained data, three statistical softwares were utilized: Excel 2010 for describing sample characteristics, SPSS v.25 for studying the trend of responses of the sample individuals, and for testing the study hypotheses, structural equation modeling using the partial least squares method (PLS-SEM) was employed using the Smart-PLS v.4.1.0.3 software.

The study concluded with a set of findings, the most important of which are that family business governance, sustainable development, and total quality management are present at a high level in the family businesses under study. The results of the structural model assessment also showed that family business governance has an indirect effect on sustainable development in the presence of total quality management as a mediating variable. This mediation was classified as complementary mediation. It was also found that family business governance has a direct positive effect on both sustainable development and total quality management, and that total quality management has a direct positive effect on sustainable development. In light of the findings, a number of recommendations were made that would encourage family businesses to pay great attention to this topic.

Keywords: Corporate Governance, Family Businesses, Total Quality Management, Sustainable Development.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	إهداء
-	شكر و عرفان
-	ملخص الدراسة
I-IV	فهرس المحتويات
V-VII	قائمة الجداول
VIII-IX	قائمة الأشكال
X-XI	قائمة الملاحق
أ- ز	مقدمة
66-01	الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات العائلية، التنمية المستدامة و إدارة الجودة الشاملة
02	تمهيد
21-03	المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات العائلية
03	المطلب الأول: مدخل إلى حوكمة الشركات
08	المطلب الثاني: التأصيل النظري للشركات العائلية
14	المطلب الثالث: التأصيل النظري لحوكمة الشركات العائلية
36-22	المبحث الثاني: الإطار النظري للتنمية المستدامة
22	المطلب الأول: نشأة و مفهوم التنمية المستدامة
27	المطلب الثاني: أهداف و أبعاد التنمية المستدامة
32	المطلب الثالث: مبادئ و مؤشرات التنمية المستدامة
50-37	المبحث الثالث: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة
37	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة و مفهومها
41	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة
43	المطلب الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها
47	المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و المعوقات التي تواجهها
65-51	المبحث الرابع: العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية، التنمية المستدامة و إدارة الجودة الشاملة
51	المطلب الأول: علاقة حوكمة الشركات العائلية بالتنمية المستدامة
56	المطلب الثاني: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتنمية المستدامة
62	المطلب الثالث: علاقة حوكمة الشركات العائلية بإدارة الجودة الشاملة
66	خلاصة الفصل
122-67	الفصل الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة
68	تمهيد
82-69	المبحث الأول: الدراسات السابقة الخاصة بحوكمة الشركات العائلية

69	المطلب الأول: دراسات تناولت حوكمة الشركات العائلية في بيئة محلية
73	المطلب الثاني: دراسات تناولت حوكمة الشركات العائلية في بيئة عربية
76	المطلب الثالث: دراسات تناولت حوكمة الشركات العائلية في بيئة أجنبية
91-82	المبحث الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالتنمية المستدامة
82	المطلب الأول: دراسات تناولت التنمية المستدامة في بيئة محلية
86	المطلب الثاني: دراسات تناولت التنمية المستدامة في بيئة عربية
88	المطلب الثالث: دراسات تناولت التنمية المستدامة في بيئة أجنبية
99-91	المبحث الثالث: الدراسات السابقة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة
91	المطلب الأول: دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة في بيئة محلية
93	المطلب الثاني: دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة في بيئة عربية
96	المطلب الثالث: دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة في بيئة أجنبية
121-99	المبحث الرابع: دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة و التعقيب على الدراسات
99	المطلب الأول: دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئة محلية
104	المطلب الثاني: دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئة عربية
109	المطلب الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئة أجنبية
115	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة
122	خلاصة الفصل
197-123	الفصل الثالث: دراسة حالة بعض الشركات العائلية في غرب الجزائر
124	تمهيد
136-125	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
125	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
131	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات
157-137	المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة
137	المطلب الأول: وصف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة
145	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبانة
185-158	المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج نموذج الدراسة
158	المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج نموذج القياس
172	المطلب الثاني: تقييم النموذج الهيكلي للدراسة
195-186	المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
186	المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى توفر محاور الدراسة
192	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات

197	خلاصة الفصل
198	الخاتمة
203	المراجع
214	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	أشكال انتقال الملكية في الشركات العائلية	(1-1)
19	معيقات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية	(2-1)
35	مؤشرات التنمية المستدامة	(3-1)
41	الفرق بين الجودة و إدارة الجودة الشاملة	(4-1)
63	أوجه التشابه و الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و حوكمة الشركات	(5-1)
127	توزيع استثمارات الاستبيان على عينة الدراسة	(1-3)
129	محتوى استبانة الدراسة	(2-3)
130	سلم ليكرت الخماسي	(3-3)
130	المتوسط المرجح و الوزن النسبي لمقياس ليكرت الخماسي	(4-3)
133	الرموز المستخدمة في نمذجة المعادلات البنائية	(5-3)
136	الاختبارات الإحصائية المستخدمة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية	(6-3)
137	وصف أفراد العينة بناء على متغير الجنس	(7-3)
138	وصف أفراد العينة بناء على متغير السن	(8-3)
139	وصف أفراد العينة بناء على المسمى الوظيفي	(9-3)
140	وصف أفراد العينة بناء على المستوى التعليمي	(10-3)
141	وصف أفراد عينة الدراسة بناء على الخبرة المهنية	(11-3)
142	وصف أفراد عينة الدراسة بناء على الشكل القانوني للشركة العائلية	(12-3)
143	وصف أفراد عينة الدراسة بناء على نوع نشاط الشركة	(13-3)
144	وصف أفراد عينة الدراسة بناء على الجيل الذي تنتمي إليه الشركة	(14-3)
146	الإحصاء الوصفي و المستوى العام الخاص بأساسيات حوكمة الشركات	(15-3)
147	الإحصاء الوصفي و المستوى العام الخاص بمياكل الحوكمة العائلية	(16-3)
148	الإحصاء الوصفي و المستوى العام لبعدي حوكمة الشركات العائلية	(17-3)
149	الإحصاء الوصفي و المستوى العام المتعلق بدعم و التزام الإدارة العليا	(18-3)
150	الإحصاء الوصفي و المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي	(19-3)
151	الإحصاء الوصفي و المستوى العام للتركيز على الزبون	(20-3)
152	الإحصاء الوصفي و المستوى العام لتدريب و تعليم العاملين	(21-3)
153	الإحصاء الوصفي و المستوى العام لأبعاد إدارة الجودة الشاملة	(22-3)
154	الإحصاء الوصفي و المستوى العام للبعد الاقتصادي	(23-3)
155	الإحصاء الوصفي و المستوى العام للبعد الاجتماعي	(24-3)
156	الإحصاء الوصفي و المستوى العام للبعد البيئي	(25-3)

157	الإحصاء الوصفي و المستوى العام لأبعاد التنمية المستدامة	(26-3)
159	معايير الصدق التقاربي و الاتساق الداخلي لمتغير حوكمة الشركات العائلية	(27-3)
161	التحميلات المتقاطعة لبعدي حوكمة الشركات العائلية	(28-3)
162	قيم فورنل-لاركر (Fornell-Larcker) لبعدي حوكمة الشركات العائلية	(29-3)
162	قيم نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية للارتباطات HTMT لحوكمة الشركات العائلية	(30-3)
163	معايير الصدق التقاربي و الاتساق الداخلي لمتغير إدارة الجودة الشاملة	(31-3)
165	قيم التحميلات المتقاطعة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة	(32-3)
166	قيم فورنل-لاركر (Fornell-Larcker) لأبعاد إدارة الجودة الشاملة	(33-3)
167	قيم نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية للارتباطات HTMT لإدارة الجودة الشاملة	(34-3)
168	معايير الصدق التقاربي و الاتساق الداخلي لمتغير التنمية المستدامة	(35-3)
170	قيم التحميلات المتقاطعة الخاصة بأبعاد التنمية المستدامة	(36-3)
171	قيم فورنل-لاركر (Fornell-Larcker) لأبعاد التنمية المستدامة	(37-3)
171	قيم نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية للارتباطات HTMT للتنمية المستدامة	(38-3)
173	نتائج معاملات المسار الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى	(39-3)
175	نتائج معاملات المسار الخاصة بالفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى	(40-3)
176	نتائج معاملات المسار الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية	(41-3)
177	نتائج معاملات المسار الخاصة بالفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية	(42-3)
178	نتائج معاملات المسار الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة	(43-3)
179	نتائج معاملات المسار الخاصة بالفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة	(44-3)
180	نتائج معاملات مسار التأثير غير المباشر الخاص بالفرضية الرئيسية الرابعة	(45-3)
181	نتائج معاملات مسار التأثيرات غير المباشرة للفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة	(46-3)
182	أنواع الوساطة	(47-3)
182	التأثير المباشر و غير المباشر لحوكمة الشركات العائلية على التنمية المستدامة	(48-3)
183	قيم معامل التحديد R^2 للمتغيرات الكامنة	(49-3)
184	قيم حجم التأثير f^2 لمتغيرات الدراسة	(50-3)
185	قيم الملاءمة التنبؤية Q^2 لمتغيرات نموذج الدراسة	(51-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	نشأة و تطور التنمية المستدامة	(1-1)
28	الأهداف السبعة عشر للتنمية المستدامة	(2-1)
31	تكامل أبعاد التنمية المستدامة	(3-1)
38	مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة	(4-1)
42	فوائد إدارة الجودة الشاملة	(5-1)
54	علاقة حوكمة الشركات بالمسؤولية الاجتماعية	(6-1)
58	تكامل إدارة الجودة الشاملة مع البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة	(7-1)
126	نموذج الدراسة	(1-3)
134	نموذج القياس العاكس	(2-3)
134	نموذج القياس التكويني	(3-3)
135	النموذج الهيكلي (البنائي)	(4-3)
137	توزيع أفراد العينة بناء على متغير الجنس	(5-3)
138	توزيع أفراد العينة بناء على متغير السن	(6-3)
139	وصف أفراد عينة الدراسة بناء على المسمى الوظيفي	(7-3)
141	وصف أفراد عينة الدراسة بناء على المستوى التعليمي	(8-3)
142	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(9-3)
143	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للشكل القانوني للشركة	(10-3)
144	توزيع أفراد العينة وفقا لنوع نشاط الشركة	(11-3)
145	توزيع أفراد العينة بناء على الجيل الذي تنتمي إليه الشركة	(12-3)
158	خطوات تقييم نموذج القياس	(13-3)
172	مراحل تقييم النموذج الهيكلي	(14-3)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
215	نموذج استبانة الدراسة الموجهة لأفراد العينة	01
220	استمارة الاستبيان الموجهة للأساتذة المحكمين	02
225	الشركات العائلية المشاركة في الاستبيان	03
226	قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان	04

مقدمة

فرضت الأزمة المالية و الاقتصادية التي شهدتها الاقتصاد العالمي في تسعينات القرن الماضي، و التي انعكست سلبا على عدد من دول شرق آسيا، و ما شهدته الاقتصاد الأمريكي سنة 2002 توجهها إداريا يختلف عما سبق، فبعد انهيار العديد من الشركات الكبرى على غرار شركة "إنرون" و شركة "وورلد كوم" بسبب الأعمال غير الأخلاقية الناتجة عن الفساد المالي و الإداري كان حتما لازما إيجاد مبادئ و أسس رقابية أكثر صرامة و شفافية لحماية الشركات بشكل عام، و المساهمين و أصحاب المصالح بشكل خاص.

بالعودة إلى التاريخ فإن أبرز المحاولات لسد الفجوة المتعلقة بالأزمات المالية قد تعددت و تتابعت، ففي سنة 1932 نادى كل من العالمين الأمريكيين "بيرل و مينز" بضرورة فصل الملكية عن الإدارة، و نوها إلى أن هذا الفصل سيكون له أثر على أداء الشركة، و قد مهد هذا الطرح الطريق لكل من Jensen & Mecklings صاحبي نظرية الوكالة اللذان كان لهما دور بالغ الأهمية في بروز مفهوم اصطلاح عليه بحوكمة الشركات، حيث سارعت العديد من كبرى الشركات إلى فهم و تبني هذا المفهوم في مسعى منها إلى الحد من ظاهرتين الأولى تكمن في الأزمات التي قد تعصف بها، و الناتجة أساسا عن عدم الشفافية مما يسهل التلاعب بالمعلومات و القوائم المالية، و الثانية تتمثل في المشاكل التي قد تنتج غالبا بين الملاك، المسيرين، و أصحاب المصالح.

إن قطاع الأعمال يضم عددا كبيرا من الشركات و التي بدورها تتعدد تصنيفاتها وفقا لعدة معايير و أسس، و لعل أكثر هذه الشركات رواجاً في العالم الشركات العائلية التي تشهد نمواً و تطورا ملحوظين، و تساهم بشكل كبير في خلق القيمة المضافة علاوة على توفير مناصب الشغل و امتصاص البطالة، و بالرغم مما توفره الشركات العائلية لقطاع الأعمال، إلا أن هناك عدة عراقيل تحول دون مضيها قدما و أبرزها يتمثل في عدم الاستمرارية لعدة أجيال، فوفقا للدراسات فإن نسبة تفوق 90 % من الشركات العائلية تندثر بعد وصولها إلى الجيل الثالث من الملاك، أو تندمج مع شركات أخرى، فرغم وجود أنظمة و قوانين تنظم سير هذا النوع من الشركات إلا أنه قد يعترها بعض المشاكل التي تنتج عن النزاعات بين أفراد العائلة، و التي تؤدي إلى نشوء ممارسات سلبية كالاستغلال السيء للسلطة، فلا سبيل للقضاء على هذه المشاكل و العراقيل، و ضمان الاستمرارية لهذا الصنف من الشركات إلا باللجوء إلى تبني حوكمة الشركات.

كما هو معلوم فإن المسعى الأساسي لحوكمة الشركات يكمن في تفعيل الرقابة و حماية الأطراف ذات الصلة بالشركات و الحد من الممارسات غير الأخلاقية، حفاظا على سمعة الشركة، و ضمانا لاستدامتها لأطول فترة ممكنة، و بالحديث عن مفهوم الاستدامة فقد لاح في الأفق مفهوم لاقى عناية خاصة من العام و الخاص، و من الدول، أفراد المجتمع، و منظمات الأعمال و هذا المفهوم يتمثل في التنمية المستدامة التي أصبحت من مواضيع الساعة، و التي تهدف لتحقيق حاجيات الأجيال الحالية و المستقبلية على حد سواء، و لا يتأتى ذلك إلا بإشراك كل الطبقات المجتمعية و حثها على بلوغ هذه الغاية، خاصة و أن هذه التنمية عبارة عن مثلث متكامل يمس الجانب الاقتصادي، الجانب الاجتماعي، الجانب البيئي.



إن المحيط التي تنشط فيها الشركات العائلية يفرض عليها مواكبة التغييرات الحاصلة فيه، و من هذا المنطلق فإن عناية هذه الشركات ببلوغ التنمية المستدامة تعتبر أولى مقارنات غيرها، خاصة و أن المشكل الغالب عليها يكمن في عدم الاستمرارية لما بعد الجيل الثالث من الملاك، و هذا ما يفرض عليها تبني حوكمة الشركات، و إدراج أهداف التنمية المستدامة ضمن السياسة التي تنتهجها، و لتعزيز بلوغ هذه الأهداف فإن هذه الشركات صارت ملزمة بالعناية بقضايا الجودة ضمن المنتجات/الخدمات التي تقدمها لزيائنها، خاصة و أن المفهوم التقليدي للجودة قد تطور مشكلا مفهوما يتمثل في إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على التحسين المستمر للعمليات و المنتجات في سبيل تلبية رغبات العملاء، و تحقيق أهداف الشركات بأحسن الطرق و أقل التكاليف، و ذلك بإشراك جميع العاملين، و هذا ما يخدم أهداف التنمية المستدامة التي تسعى لترشيد استغلال الموارد و محاربة أشكال الهدر في سبيل تلبية حاجيات أفراد المجتمع.

❖ إشكالية الدراسة:

إن تحقيق التنمية المستدامة يستلزم حشد جهود مختلف القطاعات و الأفراد و المؤسسات، و لا يتأتى هذا إلا بوضع استراتيجية تأخذ في الحسبان أهداف هذه التنمية، و من أهم القطاعات الفاعلة في المجتمع قطاع الأعمال باعتباره يضم رؤوس أموال معتبرة، و يدر قيمة مضافة للاقتصاد، و بالنظر إلى الشركات التي يضمها هذا القطاع فإن الشركات العائلية تعتبر الأكثر شيوعا و انتشارا مقارنة بغيرها من الشركات، و لهذا يتعين انتهاج أساليب و ممارسات لجعل هذه الشركات تستمر لعدة أجيال و تستجيب لمتطلبات التنمية المستدامة، و تعزيزا لهذه المتطلبات فقد برز الحديث عن مفهومين إداريين هما حوكمة الشركات العائلية و إدارة الجودة الشاملة.

بناء على ما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

إلى أي مدى تساهم حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط بالشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر؟

و لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة و الإلمام بمختلف جوانبها يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مفهوم حوكمة الشركات ؟ و ما مفهوم حوكمة الشركات العائلية ؟
- ما مفهوم التنمية المستدامة ؟ و ما هي أهم أبعادها ؟ و مؤشرات قياسها ؟
- ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة ؟ و فيما تتمثل أهم أبعادها ؟
- هل تؤثر حوكمة الشركات العائلية على تحقيق التنمية المستدامة بالشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر ؟
- هل تؤثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة الجودة الشاملة بالشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر ؟
- هل تؤثر إدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة بالشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر ؟



- هل يوجد أثر لحوكمة الشركات العائلية على تحقيق التنمية المستدامة في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط بالشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر؟

❖ فرضيات الدراسة:

لغرض الإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الفرضيات الرئيسية التالية :

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر مباشر لحوكمة الشركات العائلية على التنمية المستدامة.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر مباشر لحوكمة الشركات العائلية على إدارة الجودة الشاملة.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر غير مباشر لحوكمة الشركات العائلية على تحقيق التنمية المستدامة في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط.

❖ مبررات اختيار الموضوع:

- تعدد الدوافع و الأسباب وراء اختيار موضوع الدراسة الحالي، و يمكن حصر أهم هذه الأسباب فيما يلي:
- الرغبة الشخصية للإلمام بكل ما يتعلق بالشركات العائلية و أهم المشاكل التي تواجهها بعد الجيل الثالث من الملاك، و الوقوف بشكل خاص على مدى تبنى هذا النوع من الشركات لمبادئ و أسس حوكمة الشركات، و مدى تطبيقها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
 - الرغبة الشخصية في جعل الشركات العائلية الجزائرية بشكل عام، و الشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر بشكل خاص تستفيد من الدراسة الحالية و توليها عناية فائقة، و تعمل على تدارك الأخطاء و تصحيحها، و كذا الأخذ بأهم التوصيات الواردة في الدراسة من أجل ضمان استدامتها.
 - الأهمية التي يكتسبها موضوع الدراسة، خصوصا ما يتعلق بالتنمية المستدامة التي كثر الحديث عليها و أصبحت الشغل الشاغل لجميع الدول بمختلف قطاعاتها عموما، و الشركات خصوصا في مسعى منهما لبلوغ هذه الغاية.
 - معرفة مدى سعي الشركات العائلية محل الدراسة إلى تحقيق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.
 - حداثة الموضوع و قلة الدراسات التي حظيت بما الشركات العائلية في مجال الحوكمة خاصة الشركات العائلية الواقعة في الغرب الجزائري.

❖ أهداف الدراسة:

يكمن المسعى الأساسي لهذه الدراسة في تحديد أثر حوكمة الشركات العائلية على تحقيق التنمية المستدامة في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط و ذلك بالشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر، و من ضمن الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة كذلك ما يلي:

- معرفة مدى تطبيق حوكمة الشركات العائلية بالشركات محل الدراسة بناء على إجابات أفراد العينة.
- التعرف على مدى سعي الشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر إلى تطبيق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.
- الوقوف على مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالشركات محل الدراسة بناء على إجابات أفراد العينة.
- اقتراح نموذج يضم المتغيرات الثلاثة للدراسة (حوكمة الشركات العائلية، التنمية المستدامة، إدارة الجودة الشاملة) و يبين أثر كل متغير من المتغيرات على الآخر، و من ثم التحقق من صلاحيته و مدى مطابقته.
- الخروج بتوصيات و اقتراحات من شأنها جعل الشركات العائلية تولي أهمية بالغة بحوكمة الشركات، و إدارة الجودة الشاملة و تحرص على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

❖ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال الإضافة المتوقعة تقديمها على المستويين العلمي و العملي كما يلي:

أ- على المستوى العلمي:

تبرز أهمية الدراسة الحالية مما يلي :

- حداثة الموضوع خاصة و أن الدراسات السابقة لم تتطرق لموضوع مماثل يضم المتغيرات الثلاثة للدراسة الحالية (حوكمة الشركات العائلية، التنمية المستدامة، إدارة الجودة الشاملة) كما أنه لم يسبق إجراء دراسة مماثلة و بنفس المتغيرات على الشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر.
- إضافة مرجع جديد للمكتبة العربية بصفة عامة و للمكتبة الجزائرية بصفة خاصة.
- في ظل النتائج المتوصل إليها في سياق هذه الدراسة سيتم تمهيد الطريق لبحوث و دراسات علمية مستقبلا تتماشى و الموضوع الحالي للدراسة.

ب- على المستوى العملي:

على الصعيد العملي تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- إجراء الدراسة على الشركات العائلية في غرب الجزائر سيساعد في اتخاذ القرارات على الصعيدين الاقتصادي الكلي و الجزئي و ذلك بالتطرق للعراقيل التي تواجهها هذه الشركات، و ذكر أهم نقاط قوتها، فالانتشار الواسع الذي تحظى به عبر ربوع الوطن يجعلها بمثابة ركيزة اقتصادية لخلق القيمة المضافة، كما أن أي تهديد تتعرض له يعتبر بمثابة تهديد للاقتصاد.
- الوقوف على مدى تبني الشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر لممارسات حوكمة الشركات العائلية، إدارة الجودة الشاملة و التنمية المستدامة.

- توفير مؤشرات و معايير من شأنها جعل مسؤولي و مالكي الشركات العائلية يولون أهمية لحوكمة الشركات، و إدارة الجودة الشاملة و يسعون إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة، باعتبار هذه المفاهيم الثلاثة تساهم في تحقيق الاستدامة لهذا النوع من الشركات.

❖ منهج الدراسة :

سعيًا للإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار الفرضيات، و في ضوء أهداف هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال مدخله المسحي و ذلك باختيار عينة قصدية (غير عشوائية)، و أتى اختيار هذا المدخل لكونه يتناسب مع البحوث الاستطلاعية المشابهة للدراسة الحالية. فمن خلال المنهج الوصفي تم التطرق إلى عرض و وصف أهم المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما أن أهم ما يميز هذا المنهج هو التعرف على أبرز الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الظاهرة إضافة إلى الدقة و الشمولية في وصفها، و بناء عليه تحاول الدراسة الحالية التطرق إلى عرض أهم المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات العائلية، إدارة الجودة الشاملة و التنمية المستدامة، إضافة إلى محاولة معرفة مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط و ذلك بمؤسسات الدراسة الميدانية و المتمثلة في الشركات العائلية التي تزاوّل نشاطها غرب الجزائر، و تحقيقًا لهذه الغاية تم تصميم الاستبانة و توجيهها لعينة الدراسة المتمثلة في العاملين الموظفين بالإدارات الوسطى و العليا بهذه الشركات، ليتم تبويب و تحليل البيانات الواردة في الاستبانة بالاعتماد على ثلاثة برامج إحصائية تمثلت في برنامج Excel 2010، برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.25، و برنامج Smart-PLS

❖ حدود الدراسة:

إن طبيعة هذه الدراسة تستدعي القيام بها في حدود المجالات التالية:

▪ الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة الحالية على مجموعة من الشركات العائلية في غرب الجزائر، حيث جرى القيام بالعمل الميداني في خمس ولايات و هي: تلمسان، عين تموشنت، سيدي بلعباس، وهران، سعيدة.

▪ الحدود الزمنية:

امتدت فترة إنجاز هذه الدراسة بشقيها النظري، و الميداني من مارس 2022 إلى غاية نوفمبر 2024، و بخصوص الدراسة الميدانية فقد جرى العمل عليها لمدة ستة أشهر تحديداً خلال السداسي الأول من سنة 2024.

▪ الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين الموظفين بالإدارات الوسطى و العليا في الشركات العائلية التي تزاوّل نشاطها في غرب الجزائر.

❖ صعوبات الدراسة

كما هو معلوم فإن البحث العلمي لا يخلو من بعض العراقيل التي قد يكون لها تأثير سلبي على تحقيق الأهداف المتوقع بلوغها، و من الصعوبات التي واجهت الدراسة الحالية ما يلي:



- احتواء موضوع الدراسة على ثلاث متغيرات مما يجعل من عملية البحث عن المراجع، و التحرير تستغرق وقتا و جهدا إضافيين مقارنة ببعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرا واحدا أو متغيرين.
- صعوبة في توسيع حجم العينة و ذلك راجع إلى امتناع عدد من الأفراد العاملين بالشركات العائلية عن الإجابة على الاستبيان، خاصة و أن العينة المستهدفة تتمثل في العاملين بالإدارات الوسطى و العليا باعتبارهم الأنسب للإجابة على الاستبيان، فالعديد من هذه الشركات توظف عمالا يفوق عددهم 30 عاملا في المتوسط و لكن قلة من هؤلاء العاملين من يشغل مناصب في الإدارة الوسطى و العليا خاصة و أن العديد من الشركات محل الدراسة تعتبر شركات صغيرة و متوسطة من حيث الحجم.
- إجراء الجانب الميداني للدراسة كان محصورا في الشركات العائلية التي تزاوّل نشاطها في غرب الجزائر، حيث تبلغ عدد ولايات هذا الإقليم 10 ولايات ما يجعل من عملية الوصول إلى هذه الولايات تستلزم تكاليفا إضافية و وقتا و جهدا.

❖ هيكل الدراسة:

على غرار العديد من الدراسات فقد تم استهلال الدراسة الحالية بمقدمة مكونة من تمهيد، تلاه طرح لإشكالية الدراسة و من ثم تم صياغة الفرضيات، و ذكر أهم الدوافع وراء اختيار موضوع الدراسة ، كما تمت الإشارة إلى أهداف و أهمية الدراسة و كذا المنهج الذي تم الاعتماد عليه، إضافة إلى حدود الدراسة، و أبرز الصعوبات التي واجهت الباحث، ليتم بعد ذلك تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** خاص بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة الثلاثة و الذي يتكون من أربعة مباحث، أول هذه المباحث خاص بالإطار النظري لحوكمة الشركات العائلية أين تم التطرق إلى تعريف حوكمة الشركات و تطورها التاريخي، و أهم المبادئ التي بنيت عليها، ثم تم تعريف الشركات العائلية، و ذكر أهم أنواعها، و مراحل انتقال الملكية فيها، ثم تم إعطاء أهم التعاريف الخاصة بحوكمة الشركات العائلية، و أهميتها بالنسبة للشركات العائلية، و أهم أركان الحوكمة في الشركات العائلية، و مراحل تطبيقها، ليتم الانتقال إلى المبحث الثاني الخاص بالتنمية المستدامة أين تم التطرق لتطورها و أهم المفاهيم الخاصة بها، و أهم أبعادها، و مؤشرات قياسها، و قد تطرق المبحث الثالث إلى إدارة الجودة الشاملة بالتطور و المفهوم و الفائدة المرجوة من تبنيتها، كما تم التطرق إلى أهدافها و العناصر (الأبعاد) المكونة لها، و أهم متطلبات تطبيقها و كذا العراقيل التي تواجهها، و أما المبحث الرابع فقد تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة فتم التطرق إلى علاقة حوكمة الشركات العائلية بالتنمية المستدامة، ثم العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و التنمية المستدامة، و أخيرا علاقة حوكمة الشركات العائلية بإدارة الجودة الشاملة.

- **الفصل الثاني:** تناول الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية و التي تمت في بيئات محلية، عربية و أجنبية، و التي تم ترتيبها بناء على تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث فالمبحث الأول خاص بالدراسات السابقة التي تناولت حوكمة الشركات العائلية، و المبحث الثاني تناول الدراسات السابقة الخاصة

بالتنمية المستدامة، و بخصوص المبحث الثالث فقد تناول الدراسات السابقة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة، بينما تناول المبحث الرابع الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- الفصل الثالث: خاص بالجانب الميداني للدراسة التي تم إجرائها على عدد من الشركات العائلية التي تزاوّل نشاطها في الغرب الجزائري، أين تم توزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من العاملين الموظفين بالإدارات الوسطى و العليا لهذه الشركات و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث، الأول خاص بالطريقة و الأدوات المستعملة لإنجاز الدراسة و الإجراءات المتعلقة بها، و الثاني تم من خلاله عرض و تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و بالنسبة للمبحث الثالث فقد تم من خلاله عرض و تقييم نتائج كلا من النموذجين القياسي و الهيكلي لمتغيرات الدراسة، بينما خصص المبحث الرابع لمناقشة النتائج المتوصل إليها.

و عقبّت الفصول الثلاثة خاتمة الدراسة أين تم التطرق إلى أهم ما توصلت إليه الدراسة، و في ضوء هذه النتائج تم اقتراح جملة من التوصيات، إضافة إلى الآفاق المستقبلية للدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لحوكمة الشركات
العائلية، التنمية المستدامة و إدارة
الجودة الشاملة

تمهيد:

إن تحقيق الاستدامة و الاستمرارية للشركات العائلية تعتبر من بين أكثر القضايا التي ينبغي أن تعنى بالاهتمام، خاصة و أن هذه الاستدامة لا تتأتى بسهولة بل لا بد من حشد جهود كل من له صلة بهذه الشركات في سبيل ضمان ذلك، و في هذا السياق برزت عدة مفاهيم عصرية كانت نتاجا للأزمات التي مست مختلف القطاعات بشكل عام، و قطاع الأعمال بشكل خاص و من هذه المفاهيم العصرية ما يصطلح عليه بحوكمة الشركات العائلية، التنمية المستدامة، و إدارة الجودة الشاملة حيث أن هذه المفاهيم الثلاثة تتكامل مع بعضها البعض مشكلة توجها واحدا يتمثل في ضمان تحسين وتيرة عمل الشركات بهدف تحقيق استدامتها.

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لكل من حوكمة الشركات العائلية، التنمية المستدامة، و إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى العلاقة التي تربط هذه المتغيرات فيما بينها، و عليه فقد جرى تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات العائلية

المبحث الثاني: الإطار النظري للتنمية المستدامة

المبحث الثالث: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

المبحث الرابع: العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية، التنمية المستدامة، و إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات العائلية

إن الحديث عن حوكمة الشركات العائلية لا يمكن أن يتم إلا بالتطرق إلى مفهومين الأول يتمثل في حوكمة الشركات و ذلك باستعراض أهم المحطات التاريخية التي أدت إلى بروز هذا المفهوم و أهم الأسس و المبادئ التي بني عليها، و الثاني يتمثل في الشركات العائلية و ذلك من خلال المرور عليها بتعريفها و ذكر أهم ما يميزها عن باقي الشركات، حيث أن دمج المفهومين معا سينشأ عنه ما يسمى بحوكمة الشركات العائلية.

المطلب الأول : مدخل إلى حوكمة الشركات

الفرع الأول: التطور التاريخي لحوكمة الشركات

مر مصطلح حوكمة الشركات بعدة محطات تاريخية وصولا إلى المفهوم الذي يكتسبه حاليا، و لا بد من الإشارة إلى منشأ كلمة "الحوكمة"، و التطرق إلى تطور هذا المصطلح عبر الزمن.

أولا: أصل كلمة "الحوكمة": (المفهوم القديم عند الإغريق)

تم استعمال كلمة الحوكمة قديما عند الإغريق، حيث كان قائد السفينة الإغريقي الذي يتحكم بقيادة السفينة بمهارة و بشكل جيد وسط الأعاصير و الأمواج ، و ما يحظى به من أخلاق و سلوكيات تجعله يحافظ على أرواح الركاب، و يحمي السفينة من القراصنة و يؤتمن على البضائع و الأمانات، و يقوم بإيصالها لأصحابها ثم يعود بالسفينة بسلامة يحصد لقب Good governer بمعنى المتحكم الجيد.¹

أصل كلمة الحوكمة Governance مأخوذ من Govern التي هي باللاتينية "gubernare" و التي شاع في الوسط الاقتصادي استخدامها منذ تسعينات القرن الماضي، و اجتهد الكتاب العرب في تحديد ترجمة و مرادف دقيق لها بالعربية، و من المرادفات التي استعملت: حاكمية الشركات، حكمانية الشركات، حوكمة الشركات، الحكم الراشد و تم الاستقرار على أن كلمة Good Governance تعني الحكم الراشد، و Corporate Governance تشير إلى حوكمة الشركات.²

ثانيا: تطور حوكمة الشركات عبر الزمن (المفهوم الحديث)

إن أهم الأصول التي تم بناء مفهوم الحوكمة عليها هي فصل الملكية عن الإدارة و ذلك بالعودة إلى ماكس فيبر أحد رواد المدرسة الكلاسيكية و صاحب نظرية التنظيم الإداري البيروقراطي، و تلاه كلا من "بيرل و مينز" اللذان تناولوا هذا الطرح سنة

¹ حسين عبد الجليل آل غزوري، حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية (دراسة اختيارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية)، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة و الاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010، ص08.

² خلوف عقيلة، حوكمة البنوك و دورها في تفعيل حوكمة الشركات و الحد من التعثر المؤسسي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص51.

1932 و كان مسعاهما يكمن في سد الفجوة الناتجة عن الممارسات السلبية بين الملاك و مسيري الشركة¹ أو ما يعرف بنظرية الوكالة، و التي فحواها وجود تعارض في المصالح بين الملاك (حملة الأسهم) و المسيرين، و ذلك يرجع لكون المسير (الوكيل) يتصرف بالنيابة عن المالك (المساهم) و ذلك بتفويض منه و قد تختلف أهداف هذين الطرفين و ينشأ تعارض في المصالح، و هذا ما أشار إليه كل من Jensen & meckling سنة 1976 و Fama سنة 1980.²

إن الأزمات المالية المتتالية و خاصة أزمتي كل من شركتي Enron و Worldcom زعزعت ثقة حملة الأسهم و المستثمرين بالشركات، و لعل ذلك يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم قدرة اللوائح و التشريعات، و هيئات الرقابة على التنبؤ بفشل منظمات الأعمال، فالحديث هنا يدور حول التجاوزات الإدارية و القانونية، إخفاء الديون بطرق و حيل محاسبية مبتكرة، ارتفاع نسب الاقتراض المبني على المحاملة لاعتبارات شخصية، و من هنا فإن جهود المؤسسات العالمية المالية و النقدية (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية) حشدت لإيجاد وسائل للحد من مثل هذه الممارسات و إيجاد طرق للرقابة على منشآت الأعمال و ذلك صيانة لحقوق المساهمين، حيث أسفرت أولى المحاولات عن إصدار مجموعة من مبادئ الحكومة سنة 1999 و التي بدورها تم تنقيحها و تعديلها سنة 2004.³

إن طرح مفهوم حوكمة الشركات كان له عدة جوانب (اقتصادية، اجتماعية، سياسية و ثقافية) حيث كانت أهم الأسباب التي شجعت على بروز هذا المفهوم العولمة و ما ضمته من قيم ديمقراطية، و حقوق للإنسان، إضافة إلى تزايد دور المنظمات غير الحكومية و ذلك على الصعيدين الدولي و الوطني، عولمة الآليات و الأفكار الاقتصادية التي فعلت و زادت من دور القطاع الخاص، و كذا انتشار و استفحال ظاهرة الفساد علميا، و الذي أدى بدوره إلى البحث عن أساليب لعلاج هذه الظاهرة⁴

الفرع الثاني: مفهوم و خصائص حوكمة الشركات

أولاً: مفهوم حوكمة الشركات

إن التعقيد الذي يسود هذا المفهوم، و تعدد وجهات نظر الاقتصاديين حول تعريف حوكمة الشركات تجعل من عملية تحديد و ضبط مفهوم موحد لهذا المصطلح أمراً صعباً نوعاً ما، فقد يعرفها البعض من منظور ما، و يتناولها البعض الآخر من منظور آخر، لذلك سوف يتم ذكر أبرز التعاريف التي قدمت لحوكمة الشركات و التي لاقت انتشاراً واسعاً في الوسط الاقتصادي.

¹ حسين بن محمد الحسن، أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على مسؤولي الشركات العائلية بمدينة الرياض)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2011، ص.ص 49-50.

² العابدي دلال، حوكمة الشركات و دورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص.ص 11-12.

³ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة، دار اليازوري للنشر، د.ط، الأردن، 2012، ص 03.

⁴ مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط 1، مصر، 2015، ص 42.

• تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) 2004 بأنها: "مجموعة العلاقات بين إدارة الشركة، و مجلس الإدارة، و حملة الأسهم و غيرهم من أصحاب المصالح"¹

• تعريف Cadbury 1992

عرف ميثاق كادبوري سنة 1992 حوكمة الشركات بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه و ضبط الشركات "

• تعريف غرفة التجارة الدولية ICC :

عرفت غرفة التجارة الدولية حوكمة الشركات بأنها: "العلاقة بين مديري الشركات وأعضاء مجلس الإدارة ومقدمي الأسهم، والأفراد والمؤسسات الذين يقومون بتوفير رؤوس الأموال والاستثمار بها لتحقيق عائد. إنها تضمن أن مجلس الإدارة مسؤول عن تحقيق أهداف الشركة وأن الشركة نفسها تلتزم بالقانون واللوائح"²

• تعاريف أخرى:

تعرف حوكمة الشركات بأنها : "مجموعة القواعد Rules و الحوافز Incentives التي يتم من خلالها توجيه و رقابة إدارة الشركة وصولا إلى تعظيم كل من الربحية و قيمة الشركة طويلة الأجل لمنفعة المساهمين و أصحاب المصالح"³.

تعرف أيضا بأنها : هيكل توجيهي و إداري يقوم بمواءمة، و تنظيم إدارة، و أعمال الشركة.⁴

و عليه يمكن القول بأن حوكمة الشركات هي عبارة عن نظام قائم على تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة، المساهمين، و أصحاب المصالح يهدف إلى توجيه و رقابة الشركة من خلال ضمان امتثال و التزام الأطراف المعنية بالقوانين، و هذا كله في سبيل تعظيم ربحية و قيمة الشركة و تحسين سمعتها على المدى الطويل.

¹ OECD Principles of Corporate Governance,2004, p11 available on : www.oecd.org.

² Elif GÖNENÇER, **Development of Corporate Governance in the European Union and in Turkey as a Candidate Country An Assessment of Theoretical Legal and Practical Aspects**, Master (M.A.) in Advanced European and International Studies, Nice, France, June 2008, p 04.

³ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، مرجع سابق، ص 06.

⁴ Esteban R. Brenes a, Kryssia Madrigal, Bernardo Requena , **Corporate governance and family business performance**, Journal of Business Research, Vol64, No03, 2009,p280.

ثانياً: خصائص حوكمة الشركات

باعتبار حوكمة الشركات نظام رقابة على المؤسسة فإنها تتمتع بمجموعة من الخصائص و هي :

- الانضباط: و يتم ذلك بتوفير بيانات و معلومات واضحة للجمهور، التقدير السليم لحقوق الملكية، و تقديم الصورة الفعلية للشركة من خلال البوح بنتيجة الحوكمة في نهاية السنة.
- الإفصاح و الشفافية: فالإفصاح يتم من خلال نشر التقارير المالية في وقتها المناسب، و تحديث المعلومة المالية بشكل يمكن أصحاب المصالح من معرفة وضعية الشركة، و الشفافية من خلال الوضوح في تنفيذ القواعد، و اتخاذ القرارات.
- العدالة : فالعدالة تتم من خلال المساواة بين جميع المساهمين سواء أقلية أو أغلبية، إضافة إلى حقهم في حضور مجلس الإدارة، و الحق في التصويت و كذلك منحهم الحق في الاعتراض في حال الإساءة إليهم، و غيرها من الحقوق المشابهة.¹
- الاستقلالية: فإدارة الشركة تتمتع بالاستقلالية التامة لمزاولة نشاطها و لا تخضع لأي ضغط قد يحول بينها و بين تنفيذ المهام الموكلة إليها.
- المساءلة و المسؤولية: فالمساءلة ترتبط بتطبيق أحكام القانون في حالة انتهاك حقوق الغير و ارتكاب الأخطاء فالقانون يسري مفعوله على الجميع، و المسؤولية تحمل إدارة الشركة المسؤولية التامة في صيانة و حفظ حقوق أصحاب المصالح.²

الفرع الثالث: مبادئ و أهداف حوكمة الشركات و عوامل نجاحها

أولاً: مبادئ حوكمة الشركات

انبثقت عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) سنة 1999 مبادئ الحوكمة بعد نيلها الموافقة على اعتماد هذه المبادئ التي كانت قد وضعتها سنة 1998، و تركز حوكمة الشركات بداية من سنة 2004 على ستة مبادئ أساسية يمكن تناولها بشكل مجمل كما يلي :

- حماية حقوق حملة الأسهم: فمسمى الحوكمة هو وضع نظام متكامل بما يصون و يضمن حقوق المساهمين.
- العدالة و الإنصاف بين حملة الأسهم: هذا المبدأ يهدف لضمان العدالة بين المساهمين بغض النظر عن الحصة المملوكة من الأسهم، حيث أن حقوقهم مصانة و لهم الحق في الدفاع عنها.

¹ العابدي دلال، مرجع سابق، ص-ص 17-18.

² ليلي غضبان، دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 11، العدد 02، 2021، ص344.

- دور أصحاب المصالح: يعتبر هذا المبدأ إذا طبق جيدا كبداية لضمان التطبيق الحسن للمبادئ الأخرى، فنظام الحوكمة يضمن الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح، و يسعى لتحقيق التوافق فيما بينهم.¹

- الإفصاح و الشفافية: يضمن هذا المبدأ السرعة و الوضوح في الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالشركة سواء الوضع المالي لها، أو أداء الشركة، أو الرقابة عليها.

- مسؤوليات مجلس الإدارة: بحيث يكون مجلس الإدارة مستقلا عن إدارة الشركة في اتخاذ قراراته و الحكم على شؤون الشركة، و أن يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من الاطلاع على كافة البيانات المتعلقة بالشركة بسهولة و دون أي عائق و في الوقت المناسب لتمكينهم من اتخاذ القرارات بشكل صائب، إضافة إلى تحمل المسؤولية أمام حملة الأسهم و الشركة.

- توافر إطار فعال للحوكمة: يتوافق هذا المبدأ مع الأطر القانونية، حيث يقسم و يحدد المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الرقابة و الإشراف، و يسعى لرفع مستوى الشفافية²، و مراعاة لضمان هذا المبدأ فإنه يتعين توفر ما يلي:³

- أن يكون المسعى من وضع إطار للحوكمة هو التأثير على الأداء الاقتصادي الكلي، و خلق جو من النزاهة خاصة ما يخص الشفافية لتشجيع إنشاء أسواق مالية ذات فعالية عالية.
- أن تتماشى الأطر التنظيمية و القانونية مع ممارسات الحوكمة، و يغلب عليها الشفافية و القابلية للتنفيذ.
- الوضوح في توزيع المسؤوليات بين الجهات المختصة مع مراعاة خدمة المصلحة العامة.
- أن تتمتع السلطة التنفيذية و التنظيمية بكل من النزاهة و الموارد، إضافة إلى أن اتخاذ القرارات و الإعلان عنها يكون في الوقت المناسب، مع تقديم شرح تام و مفصل عنها.
- إشراك حملة الأسهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الشركة.
- تعزيز روابط الثقة بين جميع المتعاملين خاصة بين إدارة الشركة و العاملين بها و مورديها و دائيها.⁴

ثانيا: أهداف حوكمة الشركات:

إن المسعى من تبني نظام الحوكمة في الشركة يكمن في تحقيق جملة من الأهداف منها :

- الشفافية و ضمان و حماية حقوق حملة الأسهم و ذلك بوضع مجموعة من اللوائح و الأسس التي تحقق هذا المبتغى.
- منح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة.

¹ أحمد الحوامدة، حوكمة الشركات، دار ابن نفيس للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2021، ص33.

² حسين بن محمد الحسن، مرجع سابق، ص.ص 66-67.

³ محمد جميل حبوش، مرجع سابق، ص 37.

⁴ مهدي عمر، بوخايبة سليم، صايب احمد، دور ممارسات حوكمة الشركات في الوطن العربي: دراسة حالة شركة نقل في الأردن و شركة روية للعصائر في الجزائر، مجلة الحوكمة المسؤولة الاجتماعية و التنمية المستدامة، المجلد: 03، العدد: 02، 2021، ص81.

- العمل على تنمية المدخرات و تعظيم الربحية.
- تحسين مستويات الأداء و خاصة الأداء المالي.
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة في كل المجالات (مادية، إدارية، أخلاقية).¹
- الالتزام بأحكام القانون و التشريعات.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
- التأكيد على مراجعة الأداء خاصة الأداء المالي من قبل مراجعين خارجيين مستقلين عن إدارة الشركة.
- تحسين الممارسات المحاسبية و المالية و الإدارية للشركة.²

ثالثا: عوامل نجاح حوكمة الشركات

- إن النموذج الناجح للحوكمة في منشآت الأعمال هو الذي يتوفر على ما يلي :
- مجلس إدارة يتفانى في تأدية المسؤوليات و المهم الموكلة إليه بكفاءة و بشكل نزيه.
 - رئيس تنفيذي كفاء يعين من طرف مجلس الإدارة حيث تمنح له صلاحيات و سلطة إدارة أعمال المنشأة.
 - وضع تصور سليم عن حالة المؤسسة من قبل الرئيس التنفيذي و فريق عمله، و يكون ذلك بمشورة مجلس الإدارة حيث أن إعداد تصور عن الشركة يتطلب ما يلي:
 - ❖ تحديد أهداف واسعة تجاه المنظمة.
 - ❖ أن يكون للرئيس التنفيذي خطط و موارد تسمح للشركة ببلوغ أهدافها ، و أن يكون هناك فعالية في تنفيذ الخطط.
 - ❖ أن يكون هناك توافق بين مصالح مجلس الإدارة و الإدارة مع حملة الأسهم.
 - مدى توفر أنظمة لضمان التزامات الشركة تجاه أصحاب المصالح، الزبائن، الموظفين، الدائنين، و الموردين و المجتمع و الملاك تتم ضمن حيز يتسم بالنزاهة و يتوافق مع القوانين المعمول بها.
 - أن يكون الإفصاح عن أداء المنشأة كاملا و في الوقت المناسب لجميع الأطراف المعنية بذلك (مستثمرين، ملاك، أصحاب المصالح، مساهمين).³

¹ زغوان سفيان، عزة الأزهر، حوكمة الشركات كإطار لتطور و نمو الشركات العائلية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 13 ، العدد 01، الجزائر، 2017، ص 201.

² طلحة أحمد، مرجع سابق، ص 20.

³ John. L Colley & Others, **What is Corporate Governance ?** , McGraw-Hill , United States, 2005, p-p 03-04.

المطلب الثاني: التأصيل النظري للشركات العائلية

تعرف الشركات العائلية انتشارا واسعا في العالم مقارنة بغيرها من الشركات و ذلك راجع لمرونتها و قدرتها على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية، و الاجتماعية.

الفرع الأول: مفهوم، خصائص و أهمية الشركات العائلية

أولاً: مفهوم الشركات العائلية

إن تحديد تعريف موحد للشركات العائلية صعب نوعا ما و ذلك راجع لكونها لا تخضع لتصنيف قانوني معين، و الذي بموجبه يتم وضع أطر تنظيمية تحت مسمى القوانين المنظمة للشركات العائلية، بل تتخذ بعض الصيغ القانونية تحت مسميات منها: المشروع الفردي، شركات المساهمة المقفلة، الشركات ذات المسؤولية المحدودة، شركة التوصية البسيطة، شركات التضامن.

لذلك تعددت التعاريف المقدمة للشركات العائلية نذكر منها ما يلي:

- تعرف الشركات العائلية بأنها: "شركة محكومة و/ أو مدارة بقصد تشكيل و متابعة رؤية الشركة التي يديرها تحالف مهيم يسيطر عليه أفراد من نفس العائلة أو عدد صغير من العائلات بطريقة يمتثل أن تكون مستدامة عبر عدة أجيال من العائلة أو العائلات."¹

- من التعريفات كذلك: "الشركات العائلية هي تلك التي تسيطر فيها العائلة على العمل من خلال المشاركة في مناصب الملكية و الإدارة، مشاركة الأسرة في الملكية (FIO) و مشاركة الأسرة في الإدارة (FIM) يتم قياسها كنسبة مئوية من حقوق الملكية المملوكة لأفراد الأسرة و نسبة مديري الشركة الذين هم أيضا أفراد العائلة."²

- تعريف الاتحاد الأوروبي: "تعتبر الشركة، من أي حجم، شركة عائلية إذا كان:

1) غالبية حقوق اتخاذ القرار في حوزة الشخص الطبيعي (الأشخاص) الذين أسسوا الشركة، أو في حوزة الشخص الطبيعي (الأشخاص) الذين حصلوا/ حصلوا على رأس مال الشركة، أو في حوزة أزواجهم أو آبائهم أو أطفالهم أو أطفالهم الورثة المباشرين.

2) غالبية حقوق اتخاذ القرار غير مباشرة أو مباشرة.

3) ممثل واحد على الأقل من الأسرة أو الأقارب مشترك رسميا في حوكمة الشركة.

¹ Maria Jose Parada balderrama, **Understanding different dimensions of the family business from a contingency perspective**, Doctoral Thesis, Esade Business School: University Ramon Llull, 2016, p 07.

² The family firm Institute, **Family enterprise : understanding families in business and families of wealth**, Wiley, Edition 1, 2014, p 02.

4) الشركات المدرجة تستوفي تعريف المؤسسة العائلية إذا كان الشخص (الأشخاص) الذي أسس أو استحوذ على الشركة (رأس المال) أو عائلاتهم أو أحفادهم يمتلكون 25% من حقوق اتخاذ القرار بتكليف من رأسمالهم.¹

- كما تعرف الشركات العائلية أيضا بأنها : "شركة تضم عدة أفراد من نفس العائلة بصفتهم مالكيين رئيسيين أو مسيرين، سواء بشكل متزامن أو بمرور الوقت."²

- و عرفها البعض بأنها محيط يضم مجموعة من الأفراد الذين يمثلون الشركة حيث تعود ملكيتها لأفراد من عائلة واحدة، و الذين بدورهم يتولون إدارتها و يعملون على ضمان بقائها³، و لا يقتصر الأمر على الملكية التامة للشركة حتى تسمى شركة عائلية لأنها تعرف كذلك بأنها: الشركة التي يكون فيها أغلبية التصويت على القرارات راجعا لنفس أفراد العائلة التي تملكها.⁴

من خلال التعريف السابقة الذكر يمكن القول أن الشركات العائلية هي ذلك الكيان القانوني الذي يتولى ملكيته أو تسييره مجموعة أفراد ينتمون لنفس العائلة، أو يحوزون على غالبية التصويت على قرارات هذه الشركة ، بحيث يكمن مسعاهم في ضمان استمرارية الشركة و متابعتها لعدة أجيال.

ثانيا: خصائص الشركات العائلية

تختص الشركات العائلية عن غيرها من الشركات بجملة من الخصائص منها ما هو إيجابي، و منها ما هو سلبي يؤثر عليها و على تقدمها، و هي كالتالي :

- **الالتزام:** فأغلب أفراد العائلة يعتمون العمل بجد و اجتهاد لتحقيق الأرباح للشركة من توسيع الاستثمارات بغية مواصلة نمو نشاط الشركة على المدى البعيد.

- **استمرارية المعرفة:** حيث تعتبر المعارف و المهارات و الخبرات في الشركات العائلية من أولى الأولويات، و هي تتميز بالمتابعة و الانتقال من جيل إلى آخر، فإشراك أفراد العائلة و دمجهم في الشركة يكون في وقت مبكر.

- **التعقيد:** و هذه الميزة أحد أهم الميزات الغالبة على الشركات العائلية إذ أن العواطف و الأمور الشخصية العائلية حين يتم ربطها بالشركة فذلك يولد مشاكل يصعب التعامل معها.

¹ European Commission, **Overview of family-Business-Relevant Issues : Research, Networks, Policy Measures and Existing studies**, Europe: European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, 2009, p 10.

² Miller, D., Canella, A., Lester, R., & Le breton-Miller, I, **Are family firms really superior performers ?**, Journal of corporate governance, Vol 13, No 5, 2007, p 836.

³ غربي حمزة، بدروني عيسى، مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية، مجلة الاقتصاد و المالية، المجلد 7، العدد 1، 2021، ص 27.

⁴ مراد صاوي، عمار طهرات، أمين مخفي، متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر، وسبل الاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة - دراسة تجارب بعض الدول العربية-، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، جوان 2018، ص 246.

– عدم التمسك بالرسميات: و يظهر هذا المشكل خاصة في الجيلين الأول و الثاني حين تلجأ العائلة إلى إدارة الشركة تلقائيا بأنفسها، دون مراعاة الإجراءات المحددة للعمل، و بالتالي قد يتسبب هذا الأمر في حدوث نوع من القصور و النزاعات داخل الشركة.¹

ثالثا: أهمية الشركات العائلية

لا يمكن إنكار وزن و مكانة الشركات العائلية في مختلف اقتصاديات دول العالم، فهي تسهم بشكل فعال في التنمية الاقتصادية و البشرية للدول ، من خلال الحد من مشكل البطالة، كما تعمل على ترقية القطاع الخاص و النهوض به فهي بمثابة العصب الرئيسي للاستثمارات في هذا القطاع ، إضافة إلى قدرتها على منافسة كبرى الشركات فهي تقلص من قدرتها على التحكم في السوق، كما أن هذا النوع من الشركات يتيح فرصة جديدة للمناطق الأقل حظا في النمو و التنمية، كم تشترك الشركات العائلية في اقتصاديات الدول المتطورة و النامية في سمة أساسية و هي خلق مناصب العمل.²

و تمثل الشركات العائلية ما نسبته 85% من الشركات المسجلة عالميا، و ما نسبته 75% من شركات القطاع الصناعي، و تتيح فرصة لتشغيل الأيدي العاملة بنسبة تتراوح بين 50% - 60% في مختلف دول العالم.³

تشكل مساهمة الشركات العائلية من إجمالي الناتج القومي العالمي ما نسبته 10%، كما أن سهولة و بساطة تأسيس الشركات العائلية يجعل من عملية زوالها بشكل نهائي من اقتصاديات الدول أمرا غير معقول ، فاستمراريتها و بقاؤها مرهون بمدى مواكبتها لتغيرات العصر، إضافة إلى ما يتمتع به الأشخاص الذين يسيرونها من قدرات و مهارات ، ليتم توارثها و نقلها جيلا بعد جيل.⁴

الفرع الثاني: مراحل نمو الشركات العائلية و انتقال الملكية:

تمر الشركة العائلية خلال نموها بثلاث مراحل و هي:

1- مرحلة المؤسس: تعتبر أولى المراحل و تتميز هذه المرحلة بالبساطة، و تعتبر نقطة انطلاق الشركة حيث تكون هذه الأخيرة خلال هذه المرحلة تحت ملكية و تسيير المؤسس أو المؤسسين، الذين يغلب عليهم التفاني من أجل إنجاح المنشأة، كما أن الحاجة إلى تبني معايير الحوكمة لضبط سيرورة العمل في الشركة في هذه الفترة يكون نادرا، و تتجلى أهمية هذه المرحلة في ما يلي:

¹ سعود وسيلة، قاسمي كمال، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر – دراسة حالة مؤسسة أن سي أ – روية، مجلة إيليزا للبحوث و الدراسات، العدد 03، 2018، ص.ص 231-232.

² نعي نظمي عبد الله جعبري، المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية: الإشكاليات و المقترحات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص.ص 43-44.

³ فاتح غلاب، فيروز زروخي، الطاهر ميمون، إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص 251.

⁴ مراد صاولي، عمار طهرات، أمين مخفي، مرجع سابق، ص 247.

- قيام المؤسس بوضع خطة توضح عملية التحكم في تسيير الشركة بعد انتقال الملكية من المؤسس إلى الجيل القادم (الأبناء).

- تحديد مجموعة الأطر التي من شأنها التقليل من المساومات بين المؤسس و أبنائه في ما يتعلق بملكية و تسيير الشركة.¹

2- مرحلة الأبناء: تعتبر ثاني مرحلة من مراحل نمو الشركة، حيث يتم نقل ملكية الشركة من المؤسس إلى الأبناء، و خلال هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى ما يلي:

- العمل من أجل إيجاد روح قيادة مشتركة، و تناغم بين الملاك لتولي إدارة و توجيه الشركة.

- إضفاء نوع من الرسمية على عمليات و إجراءات الشركة.

- العمل على تأسيس قواعد واضحة تبين آلية تكوين مجلس إدارة الشركة، و فريقها التنفيذي.²

3- مرحلة اتحاد الأقراب (العائلة الممتدة): تعتبر ثالث مرحلة من مراحل نمو الشركة حيث يغلب فيها انضمام عدد أكبر من أفراد العائلة و بالتالي يتولد مشكل التعقيد في إدارة و تسيير الشركة، و يرجع هذا التعقيد لسببين الأول تمت الإشارة إليه (عدد أكبر من أفراد العائلة) و الثاني يكمن في انتماء هؤلاء الأفراد لأجيال مختلفة من العائلة، و قد ينشأ في هذه المرحلة مجموعة من المشاكل منها:

- اختلاف و عدم توافق في السياسات الخاصة بتسيير الشركة و رسم الاستراتيجية العامة لها.

- قد تتطور النزاعات و الخلافات الموجودة بين الإخوة لتشمل أبناء العم.

- من المشاكل الرائجة أيضا ما يتعلق بتوظيف أفراد الأسرة، حقوق العائلة في الملكية، توزيعات الأرباح.

- أكثر مشاكل الحوكمة تكون خلال هذه المرحلة.³

و تعدد أشكال انتقال ملكية الشركة و أشهرها خلافة الوريث، و لكنها ليست الخيار الوحيد المتاح، بل يوجد أشكال أخرى من بينها العمال بحكم خبرتهم و اطلاعهم على خفايا العمل في الشركة، و يمكن استعراض الحالات الممكنة للخلافة في الشركة العائلية من خلال الجدول التالي:

¹ فهد علي الزبيع، الشركات العائلية: تحدي البقاء و دور قواعد الحوكمة في استمراريتها، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، السنة الرابعة، العدد 15، سبتمبر 2016، ص.ص 308-309.

² سعود وسيلة، قاسمي كمال، مرجع سابق، ص 233.

³ حمدي معمر، فلاق صليحة، بوسكة عابد، مرجع سابق، ص 54.

الجدول رقم (1-1): أشكال انتقال الملكية في الشركات العائلية

الاختيار الثاني		الاختيار الأول		
تنازل		انتقال		الأسلوب
خارج العائلة		داخل العائلة		الانتقال
خارج المؤسسة		داخل المؤسسة		
لطرف ثالث شخص معنوي	لطرف ثالث شخص طبيعي	عامل أو مجموعة من العمال	وريث	لمن؟
النمو الخارجي	شراء من طرف أشخاص طبيعيين	شراء المؤسسة من طرف العمال	تعاقب الأجيال	الأديبات

المصدر: بلحسين للخضر، بن باير حبيب، خواص المؤسسة العائلية كمحدد للسياسة المالية، دراسة حالة NCA Rouiba، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 62.

الفرع الثالث: أنواع الشركات العائلية، و أهم التحديات التي تواجهها

أولاً: أنواع الشركات العائلية

من حيث الجانب التنظيمي يمكن تقسيم الشركات العائلية إلى ثلاثة أصناف و هي:

أ- الشركات العائلية التقليدية: حيث تميل بشكل نسبي إلى الانتماء لمجتمعات محدودة و بالتالي فأثرها على المجتمع الذي يحيط بها يكون جلياً و واضحاً، و يغلب على هذا النوع من الشركات الطابع الأبوي في التوجيه.¹

و من سمات هذه الشركة الهدوء ، و طول فترة بقائها و استمراريتها لعدة أجيال، كما أنها تحظى بسمعة طيبة لدى عملائها.

ب- الشركات العائلية الصراعية: منشأ هذا النوع ناتج عن النوع الأول حيث أن سبب الصراعات يكمن في اختلاف وجهات النظر الخاصة بتوجه الشركة مستقبلاً.

ج- الشركات العائلية الريادية: يغلب على هذا النوع من الشركات صفة انفراد مؤسس الشركة بالاستمرار في قيادتها إلى أن يسلم مشعل الخلافة إلى أحد أبنائه، و هنا قد ينشأ مشكل عدم كفاءة الابن/الأبناء في تولي زمام أمور الشركة.²

¹ نعيم شبانة التميمي، الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات و سبل التطوير، مذكره ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص 19.

² زغوان سفيان، عزة الأزهر، مرجع سابق، ص 197.

ثانيا: التحديات التي تواجه الشركات العائلية

كغيرها من الشركات فإن الشركات العائلية تواجه جملة من الصعوبات و التحديات و التي بدورها تنقسم إلى :

أ- تحديات داخلية: و تتمثل في:

- الرقابة على الشركات العائلية و التي تكون مرتكزة على العادات عوضا عن ممارسات التسيير الجيد.
- عدم وجود خطة موثوقة أو تخطيط طويل الأجل.
- توظيف أفراد العائلة غير المؤهلين و الذين يفتقرون إلى المهارات و القدرات للعمل في الشركة.
- عدم وجود سياسات واضحة و غياب معايير العمل الخاصة بأفراد العائلة.
- المشاكل العائلية التي تواجه الشركة مستقبلا من انفصالات و صراعات و التي ستخلق وضعية صعبة لأفراد العائلة.
- أغلب الشركات العائلية لا تملك خطة لتمرير تسيير الشركة للجيل القادم، الأمر الذي ينتج عنه صراعات و انقسامات كبرى داخل الشركة.¹

ب- تحديات خارجية: و تشمل ما يلي:

- البيئة التي تنشط فيها الشركات العائلية و التي تتميز بالمنافسة الشديدة على المستوى المحلي و الدولي، كما أن ارتفاع سعر الطاقة و النقل و التأمين على المستوى الدولي يجعل من تكاليف الإنتاج جد مرتفعة.
- أسعار مدخلات الإنتاج مرتفعة نوعا ما مع مراعاة جودة المنتجات، و بالتالي تضرر الشركات العائلية الصغيرة من حيث قلة الأرباح.
- إلغاء كل أشكال التمييز الذي تمنحه الدولة لشركاتها و ذلك بسبب وجود أنظمة اقتصادية دولية تحث على المنافسة و تعمل على الحد من الاحتكار.
- سيطرة الشركات العالمية متعددة الجنسيات على التجارة العالمية.²

¹ Anwar sekiou, Benbouziane Mohamed, **The Reality of Family Businesses, the nature of ownership & challenges of good management**, Economic and Management Research Journal, Vol 14, No 5, 2020, p 162.

² زغوان سفيان، عزة الأزهر، مرجع سابق، ص 199.

المطلب الثالث: التأصيل النظري لحوكمة الشركات العائلية

بالرغم من تعدد التعاريف المقدمة لحوكمة الشركات العائلية إلا أنها تتفق في نقطة جوهرية و هي أن الحوكمة في هذا النوع من منشآت الأعمال تسعى للإدارة الفعالة للشركة العائلية، و تعمل على تقليل النزاع بين الأطراف التي لها مصلحة بالمؤسسة، و كل هذا في سبيل تحقيق الاستدامة للمؤسسة العائلية لعدة أجيال.

رغم اختلاف الشركات العائلية عن غيرها من منظمات الأعمال و خاصة ما يخص طبيعة الملكية و حجم الشركة، إلا أن نطاق الحوكمة في هذه الشركات لا يختلف كثيرا عن الحوكمة في باقي المؤسسات إلا في بعض آليات تطبيقها.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية حوكمة الشركات العائلية

أولاً: مفهوم حوكمة الشركات العائلية

من التعاريف المقدمة لحوكمة الشركات العائلية ما يلي:

- تعرف الحوكمة الفعالة في الشركة العائلية على أنها: المجموعة التي تضم كلا من الهياكل والعمليات التي تسمح بالتسيير الفعال والتحكم في الشركة على المدى الطويل.¹

- كما تم تعريفها بأنها : مجموعة من المبادئ التي تهدف لتوجيه سلوك الشركة نحو تحقيق أهدافها المسطرة، و العمل على تحقيق توازن بين المصالح المتضاربة بين كل من أفراد العائلة في ما بينهم، و إدارة الشركة التنفيذية و كل من له مصلحة بالشركة.²

- و من التعاريف المقدمة كذلك اعتبار أنها مجموعة من القواعد التي تعمل على تنظيم أساليب العمل بين كل من العائلة و الشركة و ذلك بشكل منفصل، و طرق التفاعل بين هذين النظامين.³

و بشكل أكثر دقة فحوكمة الشركات العائلية هي السبيل الذي يعنى بتوليد أنجع الممارسات لاتخاذ القرار في الشركات العائلية بانضباط، و في الوقت المناسب صيانة لحقوق الأطراف المعنية ذات الصلة بالشركة و ذلك من خلال نظام مؤسسي تنظيمي داخلي شامل وصولا إلى تحقيق الشفافية بداية من أعلى الهرم وصولا إلى حملة الأسهم الذين لهم الرغبة في الاستثمار في الشركة في حالة حوكمتها.⁴

¹ Maria José Parada Balderrama, **Developing Governance Structures in Family Firms From adoption to institutionalization**, PHD Thesis, Jönköping International Business School, Sweden, 2015, p 39.

² زغوان سفيان، عزة الأزهر، مرجع سابق، ص 202.

³ Rassoul Nadia, **Gouvernance et pérennité des entreprises familiales algériennes : Role des variables capital sociocultural, mode de financement et cadre macro institutionnel**, Thèse de doctorat LMD, université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou , spécialité : Entreprise et Marché, 2019-2020, p 26.

⁴ عمر محمد سلطان العويس، عماد الدين عبد الحى، حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة: التحديات و الآفاق (دراسة قانونية تطبيقية)، مجلة الشريعة و القانون، العدد 82، أبريل 2020، ص 180.

ثانيا: أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات العائلية:

إن الشركات العائلية تختلف عن غيرها من المؤسسات باعتبار أن مالكيها في نفس الوقت هم من يتولى تسييرها، كما أنها تتكون من نظامين أحدهما العائلة و الثاني المؤسسة، الأمر الذي قد ينتج عنه أثر سلبي في كثير من الأحيان على اتخاذ القرارات في المنشأة و يجعلها تواجه بعض الصراعات¹، و من هنا فإن هذه المنظمات بحاجة إلى هياكل حوكمة مستقلة و مختلفة فمجلس العائلة يتولى إدارة القضايا العائلية، و مجلس الإدارة يهتم بكل ما يخص الملكية و السيطرة على أعمال المنشأة، و اللجنة التنفيذية لإدارة قضايا المؤسسة.²

وعموما تكمن أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات العائلية بسبب أنها تمس جانبيين :

أحدهما يخص الاقتصاد المحلي فهي تساعد على :

- زيادة استقرار اقتصاد البلاد من خلال تأسيس كيانات اقتصادية محكومة و قوية.
- الرفع من القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال.
- تحسين الأداء الاقتصادي.
- تنويع و زيادة الناتج المحلي خارج قطاع المحروقات.
- إنشاء بنية اقتصادية ذات كفاءة عالية و التي بدورها يتولد عنها خلق مؤسسات مستدامة تنتقل لعدة أجيال.³

و الآخر يخص الشركة و أفراد العائلة من خلال:

- استحداث خطط مستقبلية و العمل على تطويرها بشكل مستمر.
- العمل على تحقيق استمرارية المنشأة لأطول فترة ممكنة.
- تسهيل حصول الشركة على التسهيلات المصرفية.
- استقطاب أكبر عدد ممكن من الموردين و العملاء.⁴

¹ زغوان سفيان، عزة الأزهر، مرجع سابق، ص 202.

² Maria José Parada Balderrama, Op.cit, p25.

³ فطيمة سايج، دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية: شركة روية "NCA" نموذجا، مجلة بحوث الإدارة و الاقتصاد، المجلد 1، العدد 4، 2019، ص 149.

⁴ بطاهر بختة، المسؤولية الأخلاقية و دورها في تفعيل حوكمة الشركات العائلية - دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام -، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص 75.

الفرع الثاني: الأركان الرئيسية (هياكل) للحوكمة في الشركات العائلية

إن المسعى الأساسي من تطبيق الحوكمة في منشآت الأعمال العائلية يكمن في الإبقاء على وحدة العائلة ملتحمة و عدم تخريب ما تم بناؤه لسنوات متتالية بسبب ما قد ينشأ من صراعات بين أفراد العائلة، و بالتالي لا بد من مراعاة أن ما توفره المنشأة العائلية من قيم قوية، ملكية ملتزمة و استراتيجية طويلة الأمد لن تتحول إلى تهديدات (توترات عائلية، مشكل الخلافة) من شأنها إلحاق الضرر بالشركة و القضاء على استمراريتها، و من هنا يجب على المؤسسة أن تتوفر على أركان رئيسية تراعي و تدعم ما سبقت الإشارة إليه.¹

و يتوقع أن تشرع المنشآت مثل الشركات العائلية بتطبيق سياسات و هياكل ستضمن استمراريتها، حيث أن تطوير أنظمة لحوكمة العائلة يتيح عدة مزايا للعائلة و للشركة ، هذا يتفاوت حسب العائلة والشركة، ويمكن أن تأخذ أساليب الحوكمة عدة أشكال إما بشكل أكثر تشدداً أو على نحو غير رسمي، فهياكل الحوكمة يجب أن يتم تحديدها بشكل يتماشى و احتياجات شركة العائلة ولكن مع التركيز على استمرارية الشركة و استدامتها.²

و تتمثل أهم أركان (هياكل) الحوكمة في الشركات العائلية في:

أ- **دستور العائلة:** يعرف بعدة مسميات منها بروتوكول العائلة، أو بيان مبادئ العائلة، أو قوانين و أنظمة العائلة، و هو عبارة عن بيان يتم من خلاله تحديد المبادئ التي توضح التزام العائلة بالقيم الأساسية و رؤية و رسالة المؤسسة العائلية، كما يحدد الأدوار و يوضح الصلاحيات و التركيبات الخاصة بأركان الحوكمة الأساسية في المنشأة من أعضاء العائلة، حملة الأسهم، الإدارة و مجلس الإدارة، و يتكون من :

- قيم الأسرة، و بيان المهمة، و رؤية المؤسسة.
- الجمعية العائلية، مجلس العائلة، مجلس الإدارة، و مجلس المستشارين إن وجد.
- السلطة و المسؤولية و العلاقة بين العائلة و المجلس، و الإدارة العليا للمؤسسة.
- كل ما يخص قضايا العائلة من توظيف أفراد العائلة، خلافة الإدارة التنفيذية.³

ب- **اجتماع العائلة:** هو عبارة عن اجتماع لأفراد العائلة خارج الهيكل الرسمي للمؤسسة، و قد يكون مؤقتاً لأغراض محددة كأن يناقش أفراد العائلة قضايا معينة كمناقشة تخطيط الخلافة، أو يكون هذا الاجتماع بشكل منتظم من فترة إلى أخرى، كما أن الانتماء للاجتماع قد يكون متاحاً لجميع الأفراد و هنا يكون مفتوحاً، أو مقيداً و محدداً فقط لأفراد معينين من العائلة و لكي

¹ Salim Aggoun, Nacer Daddi-Addoun, **Specificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales: cas du code algérien de gouvernance d'entreprise**, Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol 14, No 1, 2020, p 190.

² Razan Abdullah Al Rawaf, Abdulaziz Abdulmohsen Alfalih, **The Role of Governance in Achieving Sustainability in Family-Owned Business: Do Responsible Innovation and Entrepreneurial Culture Matter?**, Sustainability mdpi, Vol 15, No 7, 2023, p 05.

³ Abouzaid Sanaa, **IFC family business governance handbook**, Washington, D.C. : World Bank Group, p 22.

تحقق الاجتماعات العائلية الثمرة المرجوة منها لا بد أن يحدد أفراد العائلة الهدف، و الأدوار و عملية اتخاذ القرار، فبعض الأسر تجد أن هذا النوع من الآليات يساهم في زيادة التفاعل بين أفراد العائلة و المؤسسة و إنشاء التعلم الريادي، و زيادة و تحسين التواصل بين أفراد العائلة في ما يخص اتخاذ القرارات.¹

ج- مجلس العائلة: يضم مجموعة من أفراد العائلة الذين يتم انتخابهم من طرف جمعية العائلة لتمثيلهم، حيث يقع على عاتقه متابعة نشاط العائلة، وتوجيه العلاقات بين المؤسسة و العائلة و المجتمع، و لضمان بيئة جيدة للعمل في مجلس العائلة لا بد من تحديد الرؤية، و الرسالة، و الأهداف المشتركة بين أفراد الأسرة، كما يتعين لمجلس العائلة أن يعقد اجتماعات بنفس وتيرة اجتماعات جمعية العائلة و من مهامه:

- الحرص على تحقيق الوحدة العائلية.
- برمجة جدول أعمال جمعية العائلة.
- تحديد و تحديث دستور العائلة.
- إعداد و تحضير أفراد العائلة لتولي مناصبهم إما كشركاء و/أو أعضاء في منظمات الحوكمة الأخرى.
- مساعدة أفراد العائلة على تخطيط حياتهم المهنية (داخل المؤسسة، أو خارجها).
- لعب دور الوساطة في حل النزاعات.²

د- جمعية العائلة: هي عبارة عن منتدى يجمع كل أفراد العائلة مع تحديد حد أدنى للعمر، هدفها يكمن في توفير فرصة لأفراد العائلة للإبداء عن مكنوناتهم واحتياجاتهم و توقعاتهم في ما يتعلق بالمؤسسة، و تسطير مجموعة من السياسات الرامية لحماية مصالح العائلة³، وتمثل وظائف جمعية العائلة في:

- النظر في التغيرات التي تطرأ في قيم العائلة ورؤيتها؛
- جعل أفراد العائلة على دراية تامة بحقوقهم ومسؤولياتهم؛
- مراجعة كل ما يتعلق بسياسات التوظيف و الأجور والتصريح بها ؛
- في حالة وجود مجلس العائلة يتم انتخاب أفرادها ؛
- انتخاب أفراد لجنة العائلة⁴؛

¹ Carole Howorth, Martin Kemp, **Governance in family businesses: evidence and implications**, IFB Research Foundation, London, 2019, p 27.

² Brazilian Institute of Corporate Governance, **The Business Family Governance Basic Concepts, Challenges, and Recommendations**, São Paulo, Brazil, 2020, p 34.

³ Carole Howorth, Martin Kemp, **Op.cit**, p27.

⁴ فاتح غلاب، فيروز زروحي، الظاهر ميمون، مرجع سابق، ص 254.

هـ- مكتب العائلة: يطلق اصطلاحاً على مراكز الخدمات، و وظائف إدارة و تسيير الثروة التي ترافق و تدعم العائلات التي لها مؤسسات تجارية باسم "مكتب العائلة"¹، و يقع على عاتقه القيام بما يلي:²

- يتولى إنشاء نظم و سياسات تضمن إدارة ثروة العائلة بفاعلية.
- تعزيز قيمة و رؤية العائلة و صيانة إرثها.
- تنسيق و دمج بعض الخدمات كإدارة الضرائب، و التخطيط المالي.
- يتولى إدارة المخاطر بشكل عام، و المخاطر الشخصية و الاقتصادية التي تواجه المؤسسة العائلية بشكل خاص.

الفرع الثالث: معوقات تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات العائلية:

تواجه المؤسسات العائلية جملة من المعوقات و الصعوبات التي تعترض طريقها لتطبيق الحوكمة، و لعل أهمها ما يلي:

- **مشكل الوكالة:** إن توفر القدر الكافي من المعلومات حول وضعية الشركة بالنسبة للمديرين (المسيرين) يجعلهم يقدمون على خدمة أغراضهم الخاصة على حساب مصلحة الملاك (المساهمين)، و هذا ما ينتج عنه ما يسمى بمشكل الوكالة، حيث أن تضارب المصالح بين هذه الأطراف في الشركات العائلية ينجر عنه الصور التالية:

- تضارب المصالح بين المساهمين الذين لهم نسبة ملكية كبيرة على حساب مساهمي الأقلية، حيث أن النسبة الكبيرة لمساهمي الأغلبية تمكنهم من الحيازة على أغلب الأصوات في الجمعية العامة، و تمكنهم من توجيه معظم القرارات الاستراتيجية للشركة، كما أن أي تصرف سلمي من هؤلاء المساهمين سيكون على حساب مساهمي الأقلية.
- نادراً ما يلجأ مساهمي الأغلبية إلى الاستعانة بمسيرين مختصين من خارج الشركة لتولي إدارة الشركة من خارج العائلة.
- المساهمون في الشركات العائلية لا تحكمهم إلا آليات معينة و محدودة و بالتالي لن يتم السيطرة على سلوكهم الانتهازي بشكل كبير، و هذا راجع لكون الشركات العائلية تنتمي لعائلة معينة لذلك فتضارب المصالح فيها يكون قليلاً مقارنة بالشركات الكبرى.³

علاوة على مشكل الوكالة في الشركات العائلية و ما يترتب عنه، هناك معوقات أخرى تحول دون تطبيق الحوكمة في

الشركات العائلية و التي يتم استعراضها في الجدول التالي:

¹ Carole Howorth, Martin Kemp, **Op.cit**, p29.

² Deloitte Private, **The Family Office Handbook Achieving ambition**. Managing risk. Leaving a rich legacy, UK, 2020, p 02.

³ غربي حمزة، بدروني عيسى، مرجع سابق، ص 31.

الجدول رقم (1-2): معيقات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية

المؤسسات العائلية التي تواجه تحديات النمو	المؤسسات العائلية التي تواجه صعوبة في البقاء	
وظيفة المسير و المدير محددة بشكل أكثر دقة حتى لو اجتمعتوظيفتين في شخص واحد، و التي يترتب عليها جودة في العلاقات مع الأطراف الخارجية	نوع من حالة الخلط التي تمتد حتى لتشمل العلاقات مع الأطراف الخارجية، و التي سببها يرجع لكون ملاك المؤسسة هم أنفسهم من يتولى تسييرها	العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة
توفر قواعد التسيير يسمح بتحديد و ضبط أدق لنتيجة المؤسسة، مع الإارة إلى أن السؤال المطروح هو ما مدى صحتها؟	غياب الدقة في ضبط نتيجة المؤسسة بسبب ضعف قواعد التسيير	الوضعية الاقتصادية لنتائج المؤسسة
تكون متوقعة و لكن الحديث هنا عن معالجتها، فقد ينشأ عن هذا الأمر اضطرابا في سيرورة المؤسسة	في العادة تكون مفاجئة و غير متوقعة و حين تنشب تغرق المؤسسة في وضعيات صعبة	حالات الانتقال و الخلافة
المؤسسة قادرة على وضع استراتيجية و لكن هي بحاجة لدعم لتنسيق هذه الاستراتيجية مع مصالحها	يصعب على المؤسسة توقع المستقبل بسبب حرصها فقط على البقاء يوما بعد يوم	التناسق بين الاستراتيجية و مصالح المؤسسة

المصدر: مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات و

متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25- 26 نوفمبر 2013، ص.ص 199-200.

الفرع الرابع: متطلبات و مراحل تطبيق الحوكمة في المؤسسات العائلية

أولاً: متطلبات تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية

نظرا للطبيعة الخاصة للشركات العائلية و التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، فإن تطبيق الحوكمة بهذه المنشآت

يتطلب ما يلي:

- بناء استراتيجية واضحة المعالم تضم كلا من رؤية المؤسسة، رسالتها، و أهدافها.
- لا بد من مراعاة فصل الملكية عن الإدارة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة وضع بعض المعايير التي من خلالها يتم السماح لأفراد العائلة بالمشاركة في الإدارة.
- وجود مجلس إدارة يضم أعضاء خارجيين مستقلين عن العائلة.

- تعيين رئيس تنفيذي أو مدير عام يتحلى بالخبرة اللازمة لمزاولة نشاطه، و يخول له الحق في الإدارة من طرف مجلس إدارة المؤسسة.
- وضع نظام لتوزيع الأرباح بين أفراد العائلة.
- أن يتم تحديد مسؤوليات الإدارة و الصلاحيات المخولة لها.
- صياغة ميثاق العائلة و الذي بموجبه يتم تحديد مجموعة من القواعد التي تنظم قضايا العائلة و الملكية.¹

ثانيا: مراحل تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية

و تكمن أهم المراحل لتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية حسب الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية و مركز المشروعات الدولية الخاصة في ما يلي:

- **التعريف بحوكمة الشركات:** تعتبر أهم مرحلة لتطبيق الحوكمة في المؤسسات العائلية، فينبغي توضيح مفهوم الحوكمة لمنشآت الأعمال، مع تبيان الدوافع الداعية لتطبيقها و الأهمية المرجوة منها، و التي تعود على الحكومات بشكل عام و على المؤسسات، و المساهمين بشكل خاص.²
- **وضع القوانين المحلية:** بعد انتشار الوعي في الأوساط التجارية حول حوكمة الشركات، تأتي مرحلة وضع القوانين و يستحسن أن يتم وضعها بناء على مبادئ حوكمة الشركات التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، باعتبارها قاعدة مساعدة على تطوير مجموعة من القوانين التي تتعامل مع الواقع المحلي في ما يخص التعامل التجاري، و الالتزام بالمعايير الدولية.
- **مراقبة التطبيق:** بعد وضع و اعتماد مجموعة من القوانين المحلية للحوكمة، تأتي مرحلة مراقبة التطبيق التي توضح مدى التزام الشركات بتطبيق هذه القوانين، و هنا تلعب جمعيات الشركات التجارية و الصحافة دورا مهما في التوعية و المراقبة.
- **التدريب على الممارسات و المسؤوليات الجديدة:** من خلال عقد مختلف الاجتماعات و تنظيم الدورات التكوينية لكبار الموظفين في الشركة، و ذلك لسببين اكتساب المعرفة و الإحاطة بالمسؤولية الجديدة الموكلة إليهم من جهة، و لتحسيسهم بروح الانتماء و المسؤولية من جهة أخرى، و هذه المرحلة تقع على عاتق المديرين التنفيذيين للمؤسسات، و أعضاء مجالس الإدارة.

¹ مراد صاوي، عمار طهرات، أمين مخفي، مرجع سابق، ص.ص 251-252.

² شادي عمر خضير خضير، أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية - دراسة ميدانية على الشركات العائلية في محافظة غزة- ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2019، ص 29.

- إضفاء الطابع المؤسسي على حوكمة الشركات: تعتبر آخر مرحلة من مراحل تطبيق الحوكمة و تأتي بعد اعتياد المؤسسات على مبادئ الحوكمة، حيث تبدأ بعض المنظمات في التشجيع على تبني هذه المبادئ مثل المؤسسات الحكومية، و المعاهد الوطنية المتخصصة بالإدارة.¹

المبحث الثاني: الإطار النظري للتنمية المستدامة

لطالما شغلت قضية التنمية المستدامة فكر الشعوب و الدول لعدة عقود من الزمن، خاصة مع حدة الصراع على الموارد الطبيعية، و انتشار معدلات الفقر بمستويات كبيرة لذلك كان من الضروري البحث عن تنمية مستدامة تلي حاجيات الأجيال المختلفة، و تحمّل من الظواهر السلبية و تعمل على تحسين حياة الأفراد، و هذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم التنمية المستدامة

تعتبر التنمية المستدامة أحد المفاهيم التي لاقت رواجا من طرف جميع دول العالم، و هذا الرواج نابع من الاهتمام الذي توليه هذه التنمية للمجتمعات، بالإضافة إلى حرصها على حماية البيئة و ترشيد استهلاك الموارد و كل هذا في سبيل تحسين حياة الأفراد لعدة أجيال متعاقبة.

الفرع الأول: نشأة و تطور التنمية المستدامة:

بالعودة إلى سنة 1713 فإن أول من أطلق مصطلح "العائد المستدام" هو CARLWITZ و جاء هذا الإطلاق بسبب استهلاك الغابات في تجارة الخشب، الأمر الذي نتج عنه نقص في الأخشاب و دعا CARLWITZ إلى ضرورة صيانة هذا المورد (الخشب) و ترشيد استغلاله لحمايته من النضوب.

من جهة المفكرين الاقتصاديين فإن أول من نبه إلى مشكلة ندرة الموارد الطبيعية و ما قد ينتج عنها من تناقص في الإنتاجية، هم الكلاسيك و خاصة الاقتصادي مالثوس Malthu (1766-1834) الذي اعتبر ندرة الموارد الطبيعية قيد على النمو الاقتصادي و ذلك في بداية القرن التاسع عشر²، و خلال عقدي الأربعينات و الخمسينات من القرن الماضي ظهر الحديث عن التنمية التي كانت تقتصر فقط على الجانب الاقتصادي أو بمعنى آخر التنمية الاقتصادية فالاقتصاديون كان لهم منظور واحد و هو أن التنمية الاقتصادية هي زيادة الدخل الوطني و متوسط دخل الفرد، و مع نهاية الستينات إلى غاية منتصف السبعينات شمل مفهوم التنمية الجانب الاجتماعي و تم تعديل مفهوم التنمية الاقتصادية في صورة تقليص مستوى الفقر و القضاء على البطالة³.

¹ حسين بن محمد الحسن، مرجع سابق، ص.ص 129-130.

² مصطفى يوسف كافي، التنمية المستدامة، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2017، ص 45.

³ إلهام شيلي، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013/2014، ص 61.

مع مرور السنين و نتيجة للصراعات على الموارد الطبيعية، و ارتفاع معدلات الفقر و انعدام الأمن المائي و الغذائي، شرعت الجمعية العامة للأمم المتحدة في العمل على إيجاد مفهوم جديد يتماشى مع الأحداث الراهنة حيث خلصت في الأخير إلى تحديد مسمى "الاقتصاد الشامل" و الذي يهتم بدراسة العلاقة بين الغايات و الموارد، حيث تمت المصادقة على فكرة التنمية المستدامة في ديسمبر عام 1983 بقرار من الجمعية العامة للأمم المتحدة، و الذي دخل حيز الخدمة في مؤتمر قمة الأرض بالبرازيل تحديدا في ريو دي جانيرو سنة 1992 ، و الذي أسفر عن تحديد ثمانية أهداف يتعين على دول العالم تحقيقها مع مطلع سنة 2015¹، حيث تم وضع خطة عمل تحت مسمى (أجندة القرن الحادي و العشرين) حيث عكست هذه الأجندة وعيا ، و إرادة سياسية عاليين مقتضاهما يتمثل في ضرورة التعاون و دراسة قضايا التنمية بمختلف أبعادها، و يمكن القول أن الأجندة بنيت على فكرة أساسية هي فكرة التنمية المستدامة² ، و تلت مؤتمر ريو دي جانيرو القمة المنعقدة بجنوب إفريقيا سنة 2002، و التي أسفرت عن خطة عمل جوهانسبورغ التي أكدت على أهمية تطوير هذا المفهوم، لتسهيل صناعة القرارات المتعلقة بتحقيق التنمية المنشودة.³

في سبتمبر سنة 2015 صدر قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة الذي ينص على خطة التنمية المستدامة لسنة 2030 و الذي نال موافقة الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، الذي يقضي بتعاون جميع الدول لتحقيق هذه الخطة، حيث تم تسطير 17 هدفا لبلوغها سنة 2030 متضمنة 169 مقصدا متفقا عليه، و يوم 01 جانفي 2016 بدأ سريان هذه الأهداف بشكل رسمي.⁴

و يوضح الشكل الآتي أهم المحطات التاريخية لتطور التنمية المستدامة:

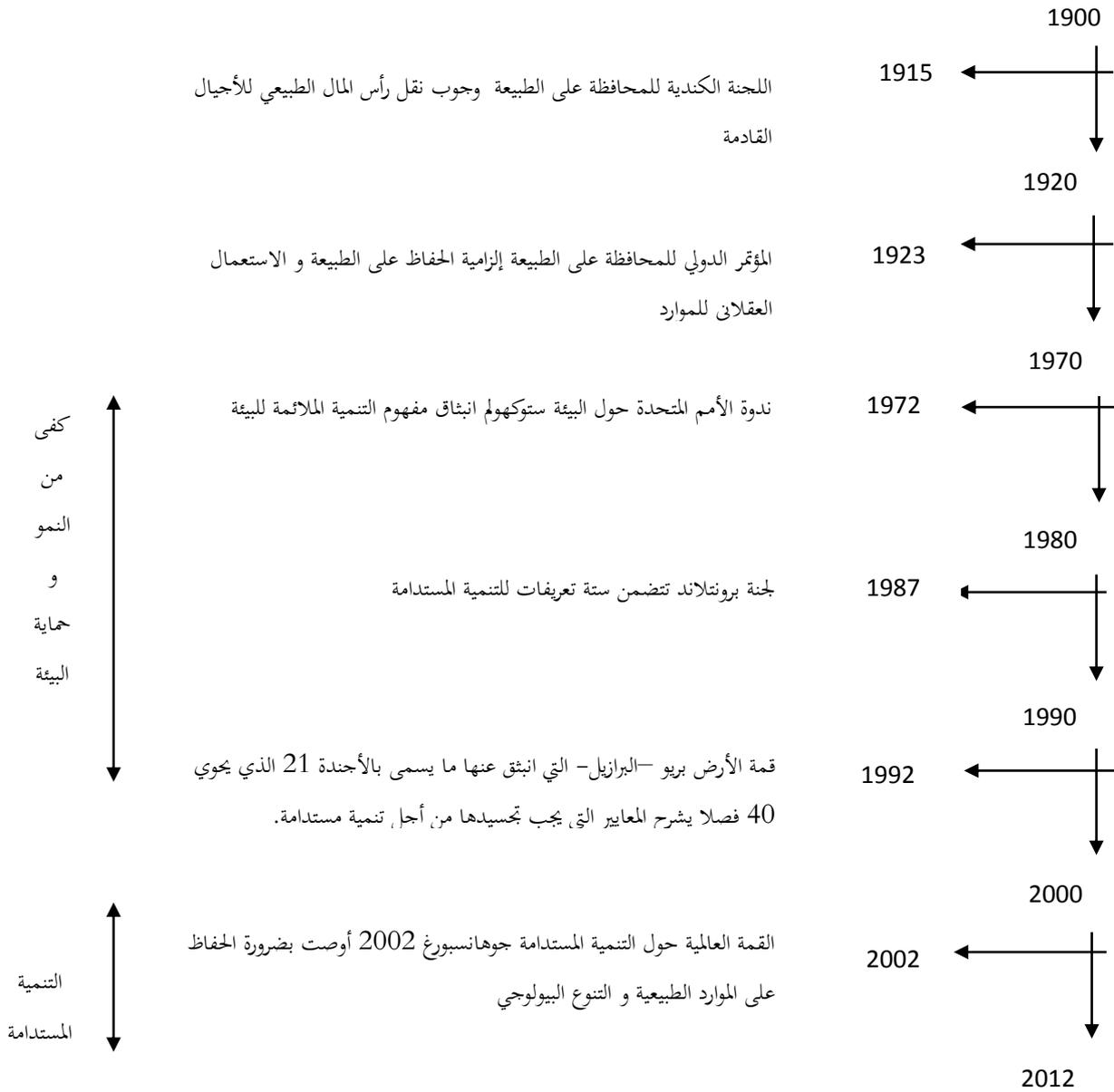
¹ وليد حسان عبد الباري، التنمية المستدامة بين النظرية و التطبيق، يسطرون للطباعة و النشر، ط1، مصر، 2022، ص 38.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص.ص 51-52.

³ هشام بن عيسى بن عبد الله الدلاي الشحي، حق التنمية المستدامة في قواعد القانون الدولي لحقوق الإنسان، مذكرة ماجستير في القانون العام، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص 11.

⁴ عمر عبد الحفيظ أحمد عمر، التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة- مصر نموذجا-، مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، المجلد 3، العدد 3، 2021، ص 168.

الشكل رقم (1-1) : نشأة و تطور التنمية المستدامة



المصدر: مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 46

الفرع الثاني: مفهوم التنمية المستدامة:

مهما تعددت تعاريف التنمية المستدامة إلا أنها تشترك في سمتين أساسيتين هما: ضرورة حماية حقوق الأجيال المستقبلية، و تحقيق التكامل بين الأبعاد الثلاثة لها (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، و من التعاريف المقدمة للتنمية المستدامة نجد:

• تعريف لجنة برونديتلاند:

عرفت التنمية المستدامة على أنها: "التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها الخاصة".¹

• تعريف منظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة:

عرفت التنمية المستدامة بأنها: "إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية، والتغيير المؤسسي لتحقيق واستمرار وإرضاء الحاجات الإنسانية للأجيال الحالية والمستقبلية، بطريقة ملائمة من الناحية البيئية ومناسبة من الناحية الاقتصادية، ومقبولة من الناحية الاجتماعية".²

• تعريف البنك الدولي :

عرفها بأنها: " العملية التي تهم بتحقيق التكافؤ المتصل الذي يضمن إتاحة الفرص التنموية الحالية نفسها للأجيال القادمة، و ذلك بضمان ثبات رأس المال الشامل أو زيادته المستمرة عبر الزمن".³

• تعاريف أخرى:

- تعرف التنمية المستدامة بأنها : العملية التي مسعاها يكمن في ضمان تحقيق أعلى حد من الكفاءة الاقتصادية للنشاط البشري، و ذلك ضمن نطاق محدد بالموارد المتجددة المتاحة، و قدرة الأنساق الحيوية على استيعابه ، مع ضرورة الحرص على احتياجات الأجيال القادمة.⁴

- التنمية المستدامة (Sustainable Development) "تعني الإدارة و الاستعمال المميز دون الهدر أو التلكؤ في استثمار الموارد الطبيعية الأساسية كالتربة و المياه مثلا، مع الصيانة المستمرة، و إعادة تأهيل عملية الاستثمار و الاستخدام لتلك

¹ Anastasia Dewangga, Simon Goldsmith, Neil Pegram, **Social Responsibility Guidelines & Sustainable Development: Integrating a Common Goal of a Sustainable Society**, Master Thesis, School of Engineering Blekinge Institute of Technology Karlskrona, Sweden, June 2008, p 05.

² عمر عبد الحفيظ أحمد عمر، مرجع سابق، ص 167.

³ عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، التنمية المستدامة مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة و تطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي، العبيكان للنشر، ط1، السعودية، 2015، ص 52.

⁴ مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة مفهومها- أبعادها- مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، مصر، 2017، ص 81.

الموارد مقرونة بالتنمية البشرية بمختلف أنماطها إن كانت معاشية، صحية، تعليمية، ترفيهية أم ثقافية، وكل ذلك سعياً وراء طمأنة المتطلبات الإنسانية الحالية والمستقبلية للسكان عبر شبكة المؤسسات المسؤولة ووفق التقنيات المتعددة والإمكانات الاقتصادية والتكنولوجيا الحديثة المقبولة اجتماعياً.¹

- فالتنمية المستدامة تساهم بشكل كبير في تحقيق التحول، و الانتقال السريع في القاعدة التكنولوجية للحضارة الصناعية، فينتج عنها استحداث التكنولوجيا العادية إلى تكنولوجيا خضراء (صديقة للبيئة)، وهذا كله ضمن نطاق سياسي يتسم بالمشاركة و الرشد في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يضمن استدامة بيئية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية و تكنولوجية.²

- أما التنمية المستدامة على الصعيد الاقتصادي فهي ضرورة الحصر على تقليل استهلاك الطاقة و الموارد بالنسبة للدول المتقدمة، و بالنسبة للدول النامية تعني توظيف الموارد لتحسين المستوى المعيشي و تقليص معدل الفقر، أما اجتماعياً فهي التنمية التي تسعى للرفي بالخدمات الصحية و تحسين جودة التعليم، و بيئياً تعني صيانة الموارد الطبيعية و الاستغلال العقلاني لها، و على الصعيد التكنولوجي تعني النهوض بالشعوب نحو عصر الصناعات النظيفة الصديقة للبيئة.³

التعاريف السالفة الذكر تم تناولها من جوانب عدة فالبعض تناولها من منظور بيئي كتعريف منظمة الأمم المتحدة للأغذية و الزراعة، و البعض الآخر تناولها من منظور رأسمالي كتعريف البنك الدولي ، و هناك من التعاريف من تناولت التنمية المستدامة من منظور تكنولوجي، و البعض تناولها من جوانب أربعة اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، و بيئية و إجمالاً يمكن القول أن التنمية المستدامة هي التنمية التي تسعى إلى النهوض بالشعوب نحو الأفضل من خلال الاهتمام بتلبية احتياجات الأجيال الحالية و المستقبلية، بطريقة تتماشى مع أربعة أبعاد اقتصادية، اجتماعية، بيئية و سياسية.

من التعاريف السابقة الذكر فإن للتنمية المستدامة جملة من الخصائص و هي أنها:

- **تنمية متعلقة بالزمن:** التنمية التي تركز على الحاضر و المستقبل فلا يتم النظر إلى نقطة زمنية واحدة، و إنما ينظر إلى نتائج المستقبل بسبب أفعال اليوم.
- **تنمية لا تركز على موضوع واحد فقط:** فالتنمية المستدامة تأخذ عدة جوانب كالبيئة و القضايا الاجتماعية و النمو الاقتصادي، و هذه الجوانب الثلاث تشكل الأعمدة الثلاث للتنمية المستدامة.
- **تنمية على المستوى العالمي:** فالتنمية المستدامة لا تتعلق بشخص واحد، أو مجموعة أشخاص، أو بلد واحد دون غيره بل يجب أن تكون على المستوى العالمي و في الجوانب الثلاثة السابقة الذكر (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي).⁴

¹ مجيد ملوك السامرائي، الجغرافية و آفاق التنمية المستدامة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2016، ص 16.

² نغم حسين نعمة، رغد محمد نجم، هبة الله مصطفى السيد علي، تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030/ تجربة إمارة دبي، المجلة العراقية لبحوث السوق و حماية المستهلك، المجلد 11، العدد 1، 2019، ص 110.

³ عمر عبد الحفيظ أحمد عمر، مرجع سابق، ص.ص 167-168.

⁴ Kirsten Svenja Wiebe, **Quantitative Assessment of Sustainable Development and Growth in Sub-Saharan Africa**, Doctoral Thesis, Maastricht University, 2012, p.p 07-08.

- تنمية مشروطة بعدم استنزاف قاعدة الموارد الطبيعية: بحيث تراعي ضرورة الحفاظ على العناصر الأساسية للمحيط الحيوي من ماء و هواء، إضافة إلى العمليات الحيوية كالغازات، وكذا العمليات الحيوية الصغرى و الكبرى في المحيط الحيوي و التي تضمن انتقال الموارد و بالتالي استمرار الحياة.
- تنمية متكاملة: فهي تعمل على تحقيق الانسجام بين كل من سوء استخدام الموارد، واتجاه الاستثمار، الاختيارات التكنولوجية و جمعها ضمن دائرة واحدة مسعاها صيانة و حماية المنظومة البيئية و تحقيق استمراريته¹.

المطلب الثاني: أهداف و أبعاد التنمية المستدامة

الفرع الأول: أهداف التنمية المستدامة:

في الفاتح من يناير سنة 2016، أصبحت أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر سارية المفعول و التي تم تحديدها في قمة الأمم المتحدة بعد موافقة الدول الأعضاء على قرار جمعية الأمم المتحدة و ذلك في 25-27 سبتمبر 2015 الذي فحواه حشد جهود جميع البلدان لتحقيق خطة التنمية المستدامة لسنة 2030.²

و تتمثل هذه الأهداف في:

1. القضاء على الفقر بشق أنواعه.
2. القضاء على الجوع و تأمين الغذاء و تحسين التغذية و الزراعة.
3. العمل على ضمان حياة صحية، و تحقيق مستوى معيشي يتماشى مع جميع الفئات العمرية.
4. ضمان الجودة في التعليم، و إتاحة فرص التعليم للجميع.
5. الحرص على تحقيق العدالة بين الجنسين.³
6. توفير مياه صحية و نظيفة للجميع.
7. طاقة نظيفة متجددة متاحة للجميع و بسعر معقول.
8. العمل اللائق و نمو الاقتصاد بشكل شامل و مستدام.
9. الصناعة و الابتكار و إنشاء بنية تحتية حديثة و مرنة، و تعزيز التصنيع الشامل المستدام.
10. تقليص أشكال اللامساواة بين الدول، و داخلها.
11. تشييد المدن و المجتمعات المحلية المستدامة، و جعلها تتسم بالأمن و المرونة.
12. ضمان الاستهلاك و الإنتاج المستدامين، و الاستخدام المسؤول للموارد.
13. العمل المناخي، و التحرك الفوري لمجابهة التغيرات المناخية.
14. الحياة تحت الماء، باستغلال المحيطات و الموارد البحرية بشكل يضمن استدامتها.

¹ الجودي صاطوري، التنمية المستدامة في الجزائر: الواقع و التحديات، مجلة الباحث، المجلد 16، العدد 16، 2016، ص.ص 300-301.

² عمر عبد الحفيظ أحمد عمر، مرجع سابق، 168.

³ مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، مرجع سابق، ص 89.

15. الحياة في البر، و الاستخدام الأمثل للنظام الإيكولوجي الأرضي، و محاربة التصحر، و التشجيع على التنوع البيئي و الحيواني.

16. السلام و العدل للجميع، و تفعيل مبدأ المساءلة تشمل كافة المستويات.

17. عقد الشركات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، و تقوية الوسائل و السبل الرامية لتنشيط الشركات العالمية.¹

و هذه الأهداف موضحة في الشكل الآتي:

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



المصدر: نعم حسين نعمة، رغد محمد نجم، هبة الله مصطفى السيد علي، مرجع سابق، ص 111.

الفرع الثاني: أبعاد التنمية المستدامة:

تمثل الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة في ثلاثة أبعاد يمكن ذكرها كما يلي:

1- البعد الاقتصادي: إن منطلق هذا البعد يكمن في دراسة تأثيرات الاقتصاد الراهنة و المستقبلية على البيئة، بحيث يمكن من خلاله تحقيق فعالية و نمو اقتصاديين يأخذان في الحسبان الاستغلال الأمثل و العقلاني للموارد، كما يركز على تحقيق الحد الأقصى

¹ وليد حسان عبد الباري، مرجع سابق، ص.ص 56-57.

من الرفاهية للمجتمعات و القضاء على الفقر، و بشكل عام هذا البعد مسعاه الأساسي يكمن في تحسين عمليات و أنماط الإنتاج و تقنيات التصنيع.¹

و في هذا البعد تركز التنمية المستدامة على ما يلي:

- **حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية** : لا بد من وجود عدالة في توزيع الموارد الطبيعية بين الأفراد، ففي الدول الصناعية يتم استغلال الموارد الطبيعية بشكل يفوق ما هو عليه الحال في الدول النامية، فعلى سبيل المثال استهلاك موارد النفط و الغاز و الفحم في الولايات المتحدة الأمريكية يفوق استهلاك الهند لهذه الموارد ب 33 مرة.

- **وقف استنزاف الموارد الطبيعية**: يتعين على الدول الغنية العمل بشكل مستمر على خفض الإسراف في استهلاك الطاقة و الموارد، مع مراعاة تغيير أنماط الاستهلاك التي قد يكون لها تأثير سلبي على التنوع البيولوجي.

- **مسؤولية الدول الصناعية عن مشكل التلوث و معالجته**: فنصيب الدول الصناعية من التلوث الذي لحق البيئة كان أعلى من غيرها، و جاء إثر استهلاكها المتراكم للموارد الطبيعية غير المتجددة كالمخروقات، كما أنها أولى بإحداث التغيير و توجه نحو استعمال التكنولوجيا الأنظف لكونها تحوز على موارد مالية و تقنية و بشرية من شأنها إحداث هذا التغيير.²

- **الحد من تبعية الدول النامية**: فلا بد لهذه الدول من انطلاقة مبدؤها الاعتماد على الذات لتحقيق الاكتفاء الذاتي، و تعزيز أصر التعاون في ما بينها في الجانب التجاري و السعي للأخذ بالتكنولوجيات المحسنة.

- **تقليص نفقات القطاع العسكري**: و يتم ذلك بتحويل جزء من الإنفاق المخصص لهذا القطاع لخدمة أهداف التنمية.

- **المساواة في توزيع الموارد**: و ذلك بالمساواة بين أفراد المجتمع و التي تنعكس بشكل إيجابي على النمو و التنمية الاقتصادية.³

2- البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد بشكل أساسي على رفاهية الأفراد بحيث يتم ضمان استفادتهم من الخدمات الصحية و التعليمية الأساسية، مع مراعاة حقوقهم الإنسانية.⁴

و يركز هذا البعد على الآتي:

- ضمان حصول كل أفراد المجتمع على موارد و فرص متساوية.

¹ نعم حسين نعمة، رغد محمد نجم، هبة الله مصطفى السيد علي، مرجع سابق، ص 111.

² نزار عوني البلدي، التنمية المستدامة استغلال الموارد الطبيعية و الطاقة المتجددة، دار دجلة، ط1، الأردن، 2015، ص.ص 151-152.

³ بالزليفة صابر، دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013/2012، ص.67.

⁴ ليلي غضبان، مرجع سابق، ص.ص 348-349.

- التركيز على صحة الأفراد، و تعليمهم ، و رفايتهم و جعل أصحاب الدخل المنخفض يشاركون في المجتمع بشكل معنوي.
- أن تسعى المؤسسات إلى تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة التي تنشط فيها.¹
- تثبيت نمو السكان خاصة مع تزايد وتيرة النمو الديمغرافي و الذي بدوره يعكس سلبا على الموارد و على قدرة الحكومات على توفير الخدمات.
- اعتماد تكنولوجيات تعمل على تقليص الآثار البيئية للتحضر فتوجه الأفراد للاستقرار في المدن يكون غالبا على حساب البيئة فيؤدي ذلك إلى زيادة تركيز المواد الملوثة المضرة بالإنسان، و المدمرة للبيئة.²

3- البعد البيئي: يعني هذا البعد بالاستغلال الأمثل للموارد مع صيانتها بشكل يحقق استدامتها، مع مراعاة أي حدث قد يطرأ على النظم الإيكولوجية جراء التنمية³، و يتم التركيز في هذا البعد على ما يلي:

- الحرص الشديد على تحقيق التوازن البيئي و منع أي شكل من أشكال استنزاف الموارد الطبيعية من طرف الإنسان، إضافة إلى تبني تكنولوجيات زراعية و وضع تدابير و إجراءات من شأنها تحسين و زيادة إنتاج الغطاء النباتي.
- المحافظة على المياه خاصة في المناطق قليلة المياه، مع ضرورة الحرص على حماية المناخ من الاحتباسات الحرارية.
- وضع تقديرات للتأثيرات البيئية التي قد تنتج عن المشاريع التنموية الأساسية في المجتمعات، و العمل على تقليل النفايات و إعادة تدويرها متى ما كانت قابلة لذلك.⁴

و يوضح الشكل الآتي تكامل الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة:

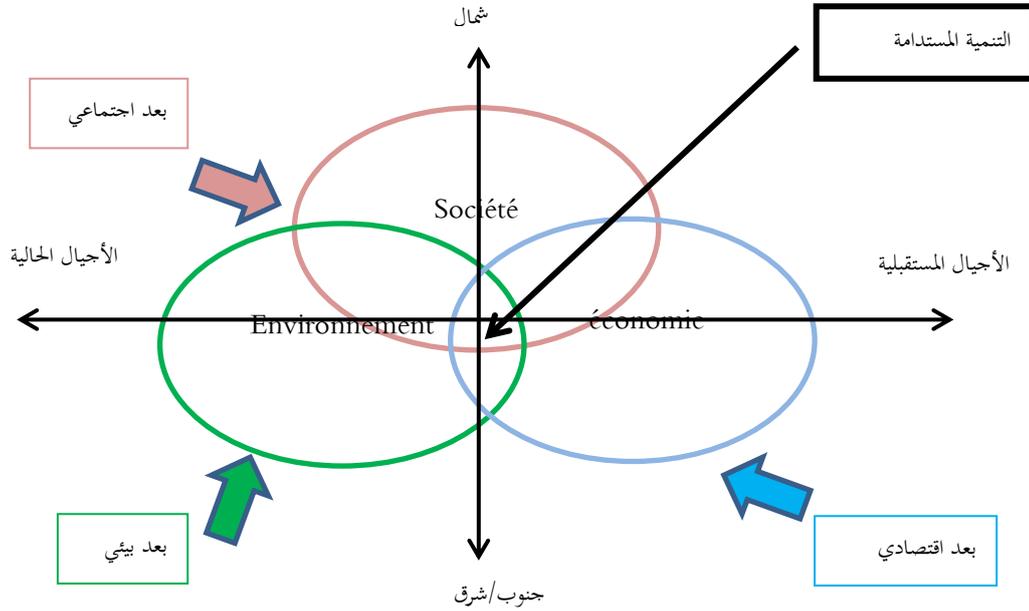
¹ Howaida Mahmoud Barakat, **Sustainable Development Practices of Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study of Egypt**, Doctoral Thesis in Entrepreneurship, Arab Academy For Science Technoligy & Maritime Transport (AASTMT), Egypt, 2021, p 44.

² نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص.ص 155-156.

³ حسين العلمي، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق التنمية المستدامة دراسة مقارنة بين ماليزيا تونس و الجزائر، مذكرة ماجستير في الاقتصاد الدولي و التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013/2012، ص 58.

⁴ مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، مرجع سابق، ص.ص 105-106.

الشكل رقم (1-3): تكامل أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: بايزيد علي، التنمية المستدامة: مفهوما، أبعادها، ومؤشراتها. (حالة مؤشر الأداء البيئي العالمي)، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 279.

إضافة إلى الأبعاد الثلاثة الأساسية السالفة الذكر، هناك أبعاد ثانوية للتنمية المستدامة و تتمثل هذه الأبعاد في:

– البعد التكنولوجي: من أجل تحقيق تنمية مستدامة في المجال التكنولوجي فإنه يتعين :

- الحد من استعمال التكنولوجيا التي لها ضرر على البيئة و اللجوء إلى استعمال التكنولوجيا الصديقة للبيئة (النظيفة).
- صياغة القواعد و القوانين الملزمة بضرورة تحسين التكنولوجيا في المجال الصناعي، و الاستعانة بالوسائل الضريبية للقيام بذلك.
- تشجيع الدول الصناعية و النامية على التبادل في المجال التكنولوجي لتبني تكنولوجيا نظيفة، مع ضرورة الحرص على التقليل من انبعاثات غاز ثنائي أكسيد الكربون.
- حشد الجهود للوصول إلى أفضل الطرق المؤدية للاستهلاك الرشيد للطاقة.¹

– البعد السياسي: يعتبر هذا البعد بمثابة حجر الزاوية للتنمية المستدامة و يلتزم النظام السياسي للمجتمع بوضع سياسات، و بناء استراتيجيات لتنفيذ برامج التنمية المستدامة.²

فمن خلال هذا البعد يمكن القيام ب:

¹ بوزليفة صابر، مرجع سابق، ص 68.

² مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، مرجع سابق، ص 105.

- تسيير الحياة السياسية ضمن حيز يتسم بالشفافية و المشاركة في اتخاذ القرارات المجتمعية.
- تطبيق مبادئ الحكم الراشد.
- تعاقب الاستقلالية في كل جيل من أجيال المجتمعات.
- تجسيد معايير الاستدامة الخاصة بأبعاد التنمية المستدامة الأخرى (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، التكنولوجية).¹

المطلب الثالث: مبادئ و مؤشرات التنمية المستدامة

الفرع الأول: مبادئ التنمية المستدامة:

تتمثل أهم مبادئ التنمية المستدامة في:

- أ- اللجوء إلى أسلوب النظم لبناء و تنفيذ خطط التنمية المستدامة: فالبيئة الإنسانية لأي مجتمع هي عبارة عن تشكيلة مؤلفة من شقين بشري و طبيعي، و ما هي إلا نظام فرعي ضئيل من النظام الكوني ككل، و بالتالي فأى تغيير يطرأ على هذا النظام الجزئي سيكون له تأثير على باقي النظم.
- ب- مبدأ حماية البيئة: هذا المبدأ يكرس ضرورة المحافظة على البيئة من أي ضرر قد يلحق بها، و تشجيع الاستغلال الأمثل للموارد، فحماية البيئة هي في الحقيقة حماية للمجتمعات.
- ج- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات: فاتخاذ القرارات الخاصة بالتنمية المستدامة تشمل إشراك كل الجهات من خلال تفعيل أسلوب الحوار بداية بالمستوى المحلي، ثم الإقليمي و الوطني.
- د- الحفاظ على الموروث الثقافي: يتجسد هذا المبدأ من خلال احترام القيم العامة السائدة في المجتمع، مع الأخذ بعين الاعتبار مميزات التنمية المستدامة اللذان يؤديان بدورهما إلى الحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع.
- هـ- الصحة و تحسين حياة الأفراد: فمدار التنمية المستدامة ضمان رفاهية الأفراد و إشباع حاجاتهم الحالية و المستقبلية، و الرقي بالخدمات الصحية المقدمة لهم.²
- و- حسن الإدارة و المساءلة: من خلال إلزام أهل الحكم والإدارة بالخضوع إلى المساءلة، و الالتزام بالشفافية والحوار والرقابة والمسؤولية تجنباً لممارسات الفساد، و كل العوامل الأخرى التي من شأنها سد الطريق نحو التنمية المستدامة.
- ي- إنصاف الأفراد: من خلال تمكينهم من الاستفادة من حصص عادلة و متوازنة من ثروات المجتمع.¹

¹ حسين العلمي، مرجع سابق، ص 58.

² صغري فوزية، قراءة إحصائية لمؤشرات التنمية المستدامة و تطورها في الجزائر مؤشرات التنمية الاجتماعية أنموذجاً، مجلة روافد، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص

الفرع الثاني: مؤشرات التنمية المستدامة

يعرف مؤشر التنمية المستدامة بأنه : "مقياس إحصائي يستخدم لتقييم استدامة التنمية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية"²، و المسعى الأساسي من وضع مؤشرات للتنمية المستدامة هو الحرص على سلامة القرارات المتخذة بشأن التنمية المستدامة، و أنها تستند على معلومات ملائمة و ناجعة.³

و تنقسم هذه المؤشرات إلى:

1- المؤشرات الاقتصادية: تكمن في مجموعة من الإحصائيات الكمية التي تصف الوضعية الاقتصادية لدولة ما خلال مجال زمني معين، و تنقسم بدورها إلى:

- **البنية الاقتصادية:** و يمكن تحديدها من خلال معدل النمو الاقتصادي، كيفية توزيع الثروات بين الأفراد، الأداء الاقتصادي الذي يعبر عنه بنصيب الفرد من الناتج المحلي، التجارة الخارجية التي يتم تحديدها عن طريق الميزان التجاري، الوضعية المالية التي تقاس عن طريق نسبة المساعدات التي تحصل عليها الدولة، رصيد الحساب الجاري الذي يعبر عنه بنسبة مجموع صافي الصادرات من السلع و الخدمات و صافي الدخل و صافي التحويلات غلى الناتج المحلي الإجمالي.⁴

- **أنماط الإنتاج و الاستهلاك:** إن الصفة الغالبة على أنماط الإنتاج و الاستهلاك في معظم دول العالم هي أنها أنماط غير مستدامة، و التي نتج عنها استنزاف كبير في الموارد، و يتم قياس هذه الأنماط بواسطة :

- مدى كثافة استخدام الموارد في الإنتاج.
- معدل استهلاك الطاقة للفرد الواحد.
- كمية النفايات، و النفايات المعاد تدويرها.
- مدى توفر المواصلات.⁵

¹ غالب محمود حسين السالم، واقع وإمكانيات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008، ص 33.

² Kirsten Svenja Wiebe, **Op-cit**, p 10.

³ شتاتي نوال، حوني رايح، التنمية المستدامة: فلسفتها و أدوات قياسها، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، جوان 2020، ص 72.

⁴ حسين العلمي، مرجع سابق، ص 60.

⁵ بايزيد علي، التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، ومؤشراتها - حالة مؤشر الأداء البيئي العالمي -، مجلة المقرنزي للدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 283.

2- المؤشرات الاجتماعية: و تتمثل المؤشرات الاجتماعية للتنمية المستدامة ما يلي:

- **العدالة الاجتماعية:** و تتحقق حينما تسود العدالة في توزيع الثروات بين أفراد المجتمعات، مع محاربة كل أشكال الفقر، و تقاس بمؤشرين هما نسبة السكان تحت خط الفقر، و درجة التفاوت بين الطبقات الغنية و الطبقات الفقيرة.

- **الرعاية الصحية:** و تكون شاملة لجميع الأفراد دون استثناء، مع الحرص الشديد على الاهتمام بالمناطق الريفية النائية، و التحكم في الأوبئة المنتشرة الناتجة عن التلوث البيئي، و للحكم على مدى تقدم الرعاية الصحية يتم اللجوء إلى بعض المقاييس منها معدلات وفيات الأطفال و الأمهات، العمر المتوقع عند الولادة ، نسبة التطعيم لمجابهة الأمراض المعدية.¹

- **التعليم:** يعتبر أحد أبرز حقوق الإنسان التي من شأنها تدريب و إعداد جيل من الكفاءات القادرة على تحقيق التنمية المستدامة، و يقاس ببعض المؤشرات منها: نسبة الأمية، نسبة التسرب المدرسي، معدل الإنفاق على التعليم و البحث العلمي.

- **السكن و السكان:** فالأمر الجوهرى في هذا الشأن هو تحقيق تنمية متوازنة بين معدلات النمو السكاني و التنمية الاقتصادية من جهة، و تحقيق التوازن بين توزيع السكان في المدن و الأرياف من جهة أخرى، و من المقاييس المستعملة: معدل النمو السكاني، و نصيب الفرد من الأبنية السكنية.

- **الأمن الاجتماعي:** بمعنى قدرة الدول على توفير الأمن للمواطنين، و حمايتهم من أي شكل من أشكال الإجرام و يقاس بنسبة مرتكبي الجرائم في المجتمع.

- **مؤشر التنمية البشرية:** عبارة عن مؤشر تتراوح قيمته بين الصفر و الواحد، و هو مركب من ثلاث مركبات هي السن المتوقع عند الميلاد، و الدخل الفردي ، و المستوى العلمي، و متى ما اقترب المؤشر من الواحد دل ذلك على ارتفاع في التنمية البشرية.²

3- **المؤشرات البيئية:** هذه المؤشرات يتم من خلالها معرفة مدى تأثير النمو الاقتصادي على مختلف جوانب البيئة، من خلال مؤشر أساسي يسمى مؤشر الاستدامة البيئية الذي يأخذ بعين الاعتبار الإنجازات البيئية للدول و بنيتها المؤسسية³، و يستدل على هذا المؤشر بمقاييس من بينها :

- التغير المناخي: الذي يقاس عن طريق قياس نسبة انبعاث غاز ثنائي أكسيد الكربون؛
- انتشار المركبات السامة : معدل استهلاك المواد الكيماوية و المبيدات الحشرية في الزراعة ؛
- نسبة الانبعاثات الضارة بالهواء؛
- مشاكل الهواء في المناطق الحضرية التي تقاس بواسطة استهلاك الطاقة، النفايات العمومية التي لم يتم تدويرها؛¹

¹ المرجع نفسه، ص 281.

² بوزليفه صابر، مرجع سابق، ص 71.

³ حسين العلمي، مرجع سابق، ص 62.

4- المؤشرات المؤسسية: و تشمل هذه المؤشرات كلا من:

- الإطار المؤسسي الذي يراعي بناء استراتيجيات لتطبيق التنمية المستدامة في كل دولة، و التوقيع على اتفاقيات عالمية في مجال التنمية المستدامة.

- مدى قدرة المؤسسات في الدول على تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال ما تحوزه من إمكانيات بشرية، و معرفية، و اقتصادية، و سياسية.

- الحصول المعلومات و وسائل الاتصال مثل عدد الحواسيب لكل 1000 نسمة، إضافة إلى أجهزة الهاتف، و معدلات الربط بشبكة الأنترنت.²

و الجدول الآتي يضم كل المؤشرات التي تم التطرق إليها:

الجدول رقم (1-3): مؤشرات التنمية المستدامة

مؤشرات الاستجابة	مؤشرات الحالة	مؤشرات القوة الدافعة	الفترة
	الدين / الناتج المحلي الإجمالي	نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، حصة الاستثمار الإجمالي في الناتج المحلي الإجمالي، نسبة صادرات السلع و الخدمات إلى واردات السلع و الخدمات، نصيب الفرد السنوي من استهلاك الطاقة، رصيد الحساب الجاري كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي، مجموع المساعدة الإنمائية الرسمية كنسبة مئوية من الناتج القومي الإجمالي	المؤشرات الاقتصادية
	مؤشر الفقر البشري، السكان الذين يعيشون تحت خط	معدل البطالة، معدل النمو السكاني، معدل الراشدين	المؤشرات الاجتماعية

¹ شنانى نوال، خوني رايح، مرجع سابق، ص.ص 73-74.

² بوزليفة صابر، مرجع سابق، ص.ص 73-74.

	الذين يلمون بالقراءة و الكتابة، نسبة الالتحاق بالمدرس الثانوية	الفقر، متوسط العمر المتوقع عند الولادة، السكان الذين لا سبيل لوصولهم إلى المياه المأمونة السكان الذين لا تتوافر لديهم إمكانية الانتفاع بالخدمات و المرافق الصحية، نسبة السكان في المناطق الحضرية
المؤشرات البيئية	الموارد المتجددة/ السكان استخدام المياه الاحتياطيات المتجددة استخدام الأسمدة	نصيب الفرد من الأراضي الزراعية، نصيب الفرد من الأراضي الزراعية و أراضي المحاصيل الدائمة، نسبة الأراضي المتضررة بالتصحر، التغيير في مساحة الغابات
المؤشرات المؤسسية	عدد أجهزة التلفاز والراديو لكل 1000 نسمة، عدد الصحف لكل 1000 نسمة ، عدد خطوط الهاتف لكل 1000 نسمة ،عدد الحواسيب الشخصية لكل 1000 نسمة، عدد مشترك/مستخدمي الإنترنت لكل 1000 نسمة	الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة من الناتج القومي الإجمالي عدد العلماء و المهندسين العاملين في مجال البحث والتطوير لكل مليون نسمة

Source : E.S.C.W.A: Economic and social commission for western asia, **Application of sustainable development indicators in the escowa member countries-analysis of results**, united nations, new York, 2001, p 10.

المبحث الثالث: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة

إن العناية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة يتأتى من كونها عبارة عن نهج متكامل قائم على الحد من الأخطاء، و إدخال تحسينات بشكل دائم على المنتجات أو الخدمات من أجل زيادة كفاءة العمليات، و هذا ما سيتم التطرق إليه بشكل مفصل من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة و مفهومها

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

إن المنطلق الذي بنيت عليه إدارة الجودة الشاملة يكمن في مفهوم الجودة الذي تطور عبر العصور ليصل إلى مرحلة تسمى إدارة الجودة الشاملة.

بالرجوع إلى أكثر من سبعة آلاف سنة فإن مفهوم الجودة لاقى عناية من قبل الحضارات الإنسانية خاصة الحضارة الفرعونية التي كانت تفحص و تدقق في مستوى الأداء الذي يتم به البناء و النقوش، أما الحضارة اليونانية و حضارة بلاد الرافدين فاهتمام العامل كان منصبا على البحث عن الدقة و الإتقان في العمل، فدقة التصاميم و الهندسة غير المميزة لتلك الحقبة عكست مدى حرص هذه الحضارات على الجودة.¹

توالت السنين ليبدأ التركيز على مفهوم الجودة خلال القرن العشرين، تحديدا في اليابان خاصة و أن هذه الفترة عرفت مساهمات كبار المفكرين الاقتصاديين على تحديد مفهوم الجودة على غرار W . Edwards Deming الذي كان آنذاك يقدم محاضرات عن الجودة و الأساليب الإحصائية المتعلقة بها لثلة من المهندسين اليابانيين.

و يمكن إجمال مراحل تطور الجودة وصولا إلى إدارة الجودة الشاملة في :

- **مرحلة الفحص:** كان التركيز في هذه المرحلة يخص اختبار و تفتيش المنتج و التأكد من مطابقته للمواصفات الفنية و سلامته من العيوب قبل تسليمه للعميل، و بمعنى آخر هذه المرحلة كانت تركز على اكتشاف الأخطاء و القيام بتصحيحها.²
- **مرحلة ضبط الجودة من قبل الحرفي:** ظهرت هذه المرحلة قديما و استمرت إلى ما قبل القرن العشرين، و تعتبر أولى مراحل تطور الجودة حيث كان كل عامل يقوم بمراقبة جودة المنتج فور الانتهاء من تصنيعه، ساد هذا النمط نظام التصنيع في الوحدات الإنتاجية الصغيرة، التي من خلالها مارس الحرفيون دورهم كمصنعين و مراقبين للجودة.

¹ إلهام شيلي، مرجع سابق، ص 07.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، ط5، عمان، 2010، ص.ص 24-25.

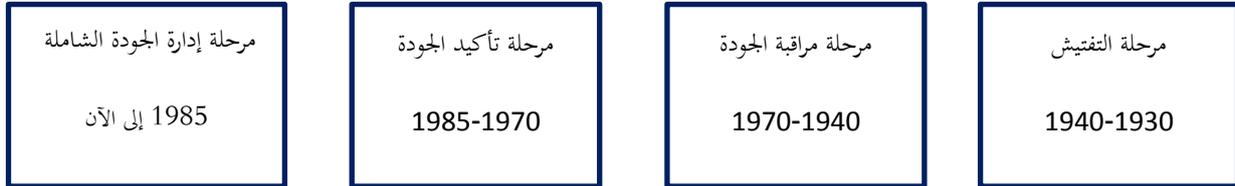
- مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة: نتيجة للتطور الصناعي الذي نتج عنه وحدات صناعية كبيرة أصبح العامل يواجه صعوبة في ضبط و مراقبة الجودة، الأمر الذي أدى إلى تكليف رئيس لكل مجموعة، حيث تقع مسؤولية الرقابة على الجودة على هذا الرئيس.¹

- مرحلة تأكيد الجودة: ركزت هذه المرحلة على جملة من الأنشطة و الممارسات و الوسائل المصممة التي من شأنها تسهيل و تحسين إدارة الجودة، و من هذه الممارسات: سياسة الجودة، و الإجراءات التصحيحية، و المسعى الأساسي لهذه المرحلة يكمن في جعل جميع العاملين في المنظمة على دراية تامة بالمسائل المرتبطة بالعمل لجعلهم واثقين من سيرورة العمل بشكل صحيح، و تم أيضا التحول من جودة المنتج إلى جودة النظام المبني على أساس مفاده منع وقوع الخطأ.

- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: ظهر هذا المفهوم بداية من سنة 1980، و استخدم لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1985، و ذلك راجع لحدة المنافسة بين كل من اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية في المجال الصناعي و تفوق الصناعة اليابانية آنذاك²، و تمتاز هذه المرحلة بخصائص عدة من بينها إشراك الزبون في التحسينات التي ستم على المنتج و هذا ما يعرف بفلسفة تعريف الزبون للمنتج، فتحقيق رضا الزبون ينعكس إيجابا على المؤسسة و المجتمع، و شهدت هذه المرحلة ظهور جملة من المواصفات العالمية الموحدة لضمان الجودة و التي أطلق عليها سلسلة المعايير الدولية ISO 9001.³

و الشكل الآتي يوضح مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة مع تحديد المجال الزمني لكل مرحلة:

الشكل رقم (1-4): مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، مصر، 2012، ص 17

الفرع الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

قبل التطرق لأهم التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة، لا بد من تعريف كل من الجودة، و إدارة الجودة باعتبارهما الأساسين اللذين بنيت عليهما إدارة الجودة الشاملة.

¹ إلهام شيلي، مرجع سابق، ص 07.

² حسين محمد الخراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر، ط1، عمان، 2011، ص.ص 23-24.

³ إلهام شيلي، مرجع سابق، ص.ص 09-10.

أولاً: تعريف الجودة، إدارة الجودة ، و إدارة الجودة الشاملة:

إن مصطلح الجودة يرجع للكلمة اللاتينية *Qualitas* و التي تعني الدقة و الإتقان، حيث كان يتم القيام بتصنيع الآثار التاريخية، و تم إعطاؤها تعاريف متنوعة منها مجموعة الصفات و الخصائص التي تميز منتوجا أو خدمة و تلبية حاجيات المستهلكين سواء كان ذلك من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء من أجل تحقيق القدر الكافي من رضا العملاء.¹

من التعاريف المقدمة للجودة ما يلي:

- تعريف الجمعية الأمريكية للجودة التي عرفتها بأنها : حالة مطابقة للمتطلبات الصحيحة، حيث تعرف المتطلبات الصحيحة على أنها الشروط التي تلبية احتياجات العملاء و تكون قابلة للقياس و التحقيق.

- بينما عرفت منظمة المواصفات العالمية ISO 9000 الجودة بأنها : درجة تحقيق مجموعة من السمات الجوهرية للمتطلبات.²

- و عرفها Edward Deming 1986 بأنها : "درجة متوقعة من التناسق و الاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة."³

- و أما عن تعريف إدارة الجودة فقد تم تعريفها بأنها: منهج تطبيقي يضم جملة من العمليات التي يتولى القيام بها عدد من الأفراد المسؤولين لإدارة شؤون المنظمة في مسعى منهم للتغلب على المشكلات، و تحقيق النتائج المرجوة، في ضوء حاجات العميل و تطلعاته.³

و بالنسبة للتعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة فقد تعددت و هي:

• تعريف منظمة الجودة البريطانية BQA:

أولى محاولات تعريف إدارة الجودة الشاملة كانت من طرف منظمة الجودة البريطانية BQA التي عرفتها بأنها: " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك و كذلك تحقيق أهداف المشروع معا".⁴

¹ محمد بن فوزي الغامدي، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة، شبكة الألوكة، ط1، السعودية، 2021، ص 10.

² Adediran Oluwatoyin, Adediran Oluseun, **Total Quality Management A Test of The Effect of TQM on Performance and Stakeholder Satisfaction**, Master's Thesis, School of management Blekinge Institute of Technology, 2008, p 05.

³ حسين محمد الخراشنة، مرجع سابق، ص.ص 27-28.

⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 23.

- تعريف معهد الجودة الفدرالي

إدارة الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل مسعاه يكمن في تحقيق حاجات و تطلعات العميل، من خلال اللجوء إلى استخدام الأساليب الكمية من أجل ضمان التحسين المستمر في الخدمات و العمليات.¹

- تعريف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية شاملة لجميع نشاطات المنظمة التي بواسطتها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع، و تحقيق أهداف المنظمة بأفضل الطرق و أقلها تكلفة عن طريق استخدام طاقات جميع العاملين بشكل أمثل بدافع مستمر للتطوير.²

- تعاريف رواد الجودة:

قدم Feigenbaum تعريفا لإدارة الجودة الشاملة سنة 1983 حيث عرفها بأنها: نظام فاعل قائم على تكامل الجهود لمختلف مجاميع المنشأة لتحسين و تطوير الجودة، لجعل المنظمة قادرة على الإنتاج في جل المستويات الاقتصادية لتحقيق الرضا التام للعميل.³

بينما يعرف Joseph Juran الجودة الشاملة بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني حيث تستفيد من قدرات الإدارة و العاملين لتحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بشكل مستمر، و تسترشد بمعلومات دقيقة للقضاء على أشكال الهدر، فأهداف المنظمة تتحقق إذا أدى كل شخص فيها عمله على أكمل وجه.⁴

و عرفها Edward Deming بأنها طريقة الإدارة المنظمة التي تهدف إلى تحسين السلعة أو الخدمة عن طريق الإشارك المستمر للعاملين في المنظمة، و ذلك بغية تحقيق رضا العميل و سعادة العاملين و متطلبات المجتمع.⁵

من التعاريف التي تم إيرادها يتبين أن إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية منظمة، قائمة على إشارك جميع العاملين و الاستفادة من قدراتهم، و القيام بتحسينات مستمرة سواء في المنتجات أو الخدمات أو العمليات لتحقيق رضا العملاء.

كما يظهر أن السمات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة تكمن في:

¹ مهديد يمينة، التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كآلية لعصرنة المرفق العام و تحسين الخدمة العمومية في الجزائر - الخدمات الصحية العمومية نموذجا -، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 08، العدد 01، 2018، ص 110.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 22.

³ مهديد يمينة، مرجع سابق، ص 110.

⁴ نور الدين حاروش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2012، ص.ص 153-154.

⁵ مهديد يمينة، مرجع سابق، ص 110.

- أنها عملية يتم من خلالها دمج جميع الأنظمة الداخلية للمؤسسة لإنشاء عملية سلسلة.
- تحقيق رؤية و رسالة المنظمة من خلال استخدام الاستراتيجية.
- التركيز على التحسين المستمر للعمليات المنتجة الخدمات و المنتجات.
- جمع البيانات و تحليلها و استخدامها لتحسين العمليات الداخلية.
- التواصل و التفاعل بين العاملين و العملاء مع المنظمة.¹

و يمكن توضيح أهم الفروقات بين الجودة و إدارة الجودة الشاملة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-4) : الفرق بين الجودة و إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	المدخل التقليدي للجودة
موجهة لتلبية رغبات العميل	الجودة موجهة نحو المنتج
التركيز على الوقاية و عدم ارتكاب الأخطاء	التركيز على تحديد الأخطاء
أسباب الأخطاء تكون ضمن النظام حيث يتم تحويلها و إزالتها	الأخطاء ترجع لأسباب معينة
الجودة مسؤولية جميع الموظفين	الجودة من اختصاص المفتشين و المراقبين
الجودة مفهوم للتحسين المستمر و غير محدودة	الجودة مفهوم محدد
كل شخص و فرد يساهم في حل مشاكل الجودة	يشرف شخص معين على حل مشاكل الجودة
الجودة هي تميز	الجودة هي معيار

المصدر: إلهام شيلي، مرجع سابق، ص 16.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: أهمية إدارة الجودة الشاملة:

كان لإدارة الجودة الشاملة أثر انعكس بشكل إيجابي على كبرى الشركات على غرار شركة الخطوط الجوية البريطانية، و شركة IBM و تكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة بناء على تجربة هاتين الشركتين، و غيرها من الشركات التي تبنت هذه الفلسفة في:

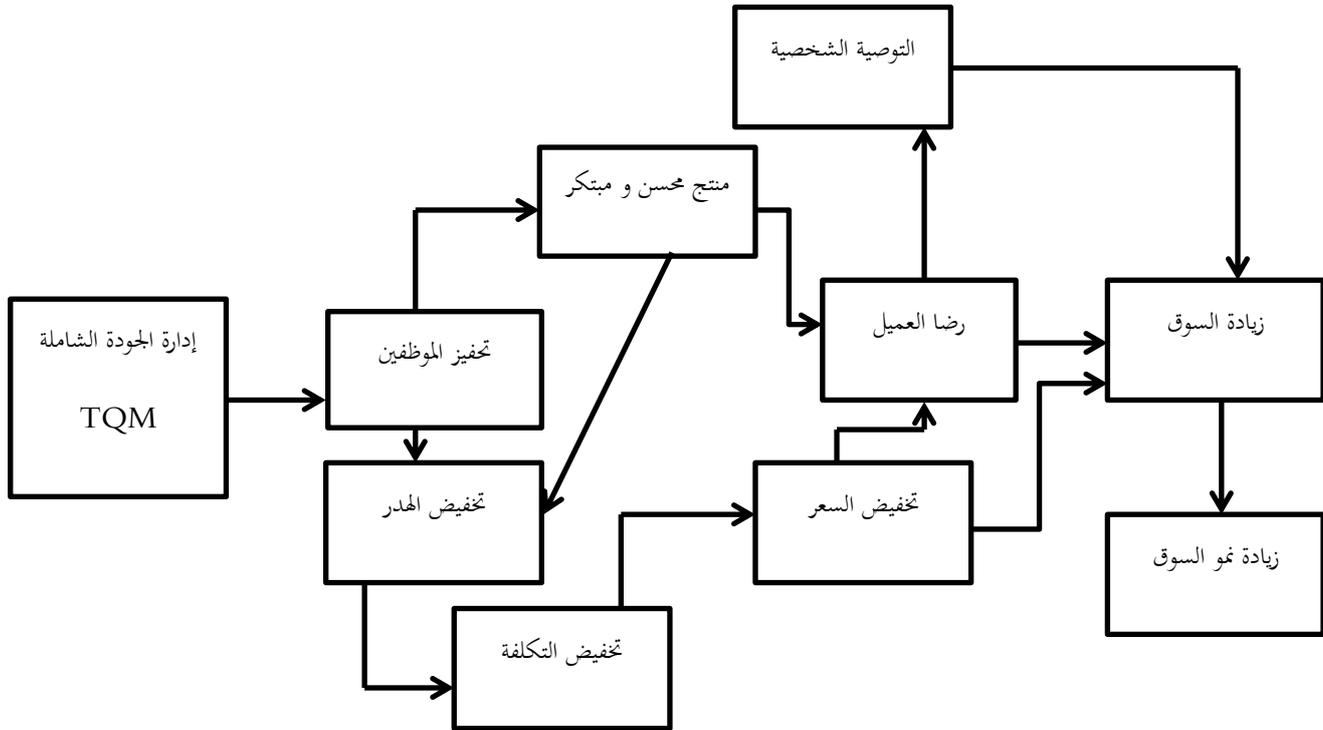
- تراجع ملحوظ في نسبة شكاوي العملاء، من حيث جودة الخدمات و السلع المقدمة إليهم.
- تراجع في تكاليف الجودة، و ارتفاع مستوى الجودة بسبب التحسين المستمر للطرق و الأساليب الوقائية.
- زيادة في الحصة السوقية.

¹ Patricia Lotich, What is Total Quality Management (TQM) ?, <https://thethrivingsmallbusiness.com/benefits-of-total-quality-management-tqm/amp/>, 26/06/ 2019, Visited: 20/07/2023 12:36.

- إرضاء العميل بشكل غير مسبوق، و تخفيض في عيوب المنتجات.
- تقليل نسبة الأخطاء ، و التأخير في التسليم.
- انخفاض نسبة التسرب الوظيفي.
- تشجيع التعاون بين الوحدات.
- تراجع في عدد الغيابات، و عدد العطل المرضية.
- زيادة في نسبة المبيعات، مع دورة إنتاج خلال زمن قصير.¹

و يوضح الشكل التالي فوائد تبني إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (1-5): فوائد إدارة الجودة الشاملة



Source: Adediran Oluwatoyin, Adediran Oluseun, Op-cit, p 16.

¹ العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة -ولاية أدرار، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص.ص 38-39.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة تمكن من تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق رضا العملاء و التفوق على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل أجزاء المنظمة.
- العمل على زيادة مرونة المؤسسة و جعلها تتكيف مع التغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه.
- التحسين المستمر لجميع العمليات و الذي يشمل مختلف المستويات في المنظمة.
- الحد من الإجراءات الروتينية.¹

و بدوره ريتشارد فرمان R.ferman حدد أهداف إدارة الجودة الشاملة في:

- التركيز على احتياجات السوق و ضرورة الحرص على تصميم هذه الاحتياجات و جعلها قابلة للتنفيذ ؛
- القيام بمراجعة مستمرة بشكل دوري لكل العمليات للقضاء على أشكال الهدر؛
- العمل على تطوير استراتيجية للمنافسة²؛

المطلب الثالث: عناصر إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تطبيقها

الفرع الأول: عناصر إدارة الجودة الشاملة

بداية لابد من الإشارة إلى أنه لا يوجد اتفاق موحد على العناصر المشكلة لإدارة الجودة الشاملة ، نظرا لتباين آراء الباحثين حول العناصر التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى وجود اختلاف في تسميات هذه العناصر، و أهمها و أشهرها ما يلي:

1- التركيز على العميل: أولى ركائز إدارة الجودة الشاملة هي التركيز على توقعات و متطلبات العميل و من ثم السعي نحو تحقيقها من خلال توفير خدمات/ منتجات تتماشى مع هذه المتطلبات، كما أن الحرص على تحقيق رغبات العميل يمكن من تنظيم الإنتاج تماشيا مع هذه الرغبات ، الأمر الذي يجعل الشركات تقدم منتجات / خدمات ذات جودة عالية ما يحقق رضا العميل و يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و التي بدورها ينتج عنها زيادة في الحصة السوقية للمنظمة.³

¹Taher Hameed Abbas Bahia, Bushra Abdul Hamza Abbas, Afrah Raheem Idan, **Total Quality Management as a Philosophy to Improve the Performance of the Academic Organization**, International Journal Of Professional Business Review, Vol 8, No 1, 2023, p.p 04-05.

² حمزة العرابي، إيمان نواره، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 11، العدد 14، جوان 2016، ص 17.

³ Esin Sadikoglu, Hilal Olcay, **The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey** , Advances in decision Sciences, Vol 2014, p 05.

2- التخطيط الاستراتيجي للجودة: فالمؤسسات التي تستطيع أن تخطط و تنظم مواردها بشكل استراتيجي تكون قادرة على تحقيق تطلعات العميل، و لذلك في هذا العنصر كان أهم شيء يجب على المؤسسة معرفته هو ما يتوقعه العملاء منها، و في هذا الشأن قدم رائد الجودة J.Juran سنة 1978 من خلال التجربة اليابانية نظرة عامة حول كيفية استخدام التخطيط الاستراتيجي للجودة و تحديد ما يرغب به العميل فتم التركيز على البحوث السوقية، مراجعة التصميم، بناء و اختبار النماذج ، و التجارب الأولية كخطوات من شأنها ضمان جودة المنتج الجديد الذي يتماشى مع احتياجات العميل.¹

3- إدارة جودة الموردين: هذا المعنى يراد به الإجراء الذي يمكن من تقييم أداء الموردين من حيث الجودة، فاختيار المورد لتزويد المؤسسة بالمدخلات ذات الجودة العالية يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات/ الخدمات فالمواد و الأجزاء التي يتم اقتناؤها في معظم الوقت تكون أهم المصادر الرئيسية لمشكلات الجودة، لذلك بناء علاقة قوية بعيدة المدى مع هذا النوع من الموردين يعزز من الميزة التنافسية للمنظمة و كذا أدائها.²

4- التحسين المستمر: يقصد به مجموعة من العمليات التي تقوم بإدخال ابتكارات صغيرة على المنتج/الخدمة بشكل مستمر، و تراكم هذه التحسينات يتولد عنه منتج جديد مغاير تماما للمنتج الأصلي، كما يعتبر التحسين المستمر نهجا يبحث بشكل دائم عن طرق تحسين العمليات³

و يمكن ذكر بعض العناصر التي يتأتى التحسين المستمر من خلالها و هي:

- اعتبار العمل ككل عملية واحدة سواء تعلق الأمر بالإنتاج أو الأنشطة.
- العمل على جعل جميع العمليات مرنة و قابلة للتكيف و فعالة.
- توقع تغيرات احتياجات العملاء.
- مراقبة أداء العملية الداخلية باللجوء إلى استخدام بعض المؤشرات كتقليل المخلفات، و زمن دورة الإنتاج.
- القضاء على الهدر بشتى أنواعه.
- متابعة الأنشطة غير المضيفة للقيمة للمنتج/الخدمة، و العمل على التخلص منها.⁴

5- مشاركة العاملين و تحفيزهم: فاليابانيون إنما حققوا التفوق بإحلالهم لأسلوب إشراك العاملين و تحفيزهم فالقيام بوضع برامج تحفيزية و زرع ثقافة الفريق الواحد بين العمال تساهم في تحقيق أهداف المنظمة المثلى، حيث إن مشاركة العاملين في برنامج

¹ Sanjay L. Ahire, Robert Landeros, Damodar Y.Golhar, **Total Quality Management: A Literature Review And An Agenda For Future Research**, Production And Operations Management, Vol 4, No 3, 1995, p 285.

² Sin Kit Yeng, Muhammed Shahar Jusoh, Noormaizatul Akmar Ishak, **The Impact of Total Quality Management (TQM) on Competitive Advantage: a Conceptual Mixed Method Study in the Malaysia Luxury Hotel Industries**, Academy of Strategic Management Journal, Vol 17, Issue 2, 2018, p O4.

³ محمد بن فوزي الغامدي، مرجع سابق، ص 48.

⁴Daleh. Besterfield and others, **Total Quality Management** , Prentice Hall, Third edition, India, 2012, p-p 103-104.

إدارة الجودة الشاملة يتيح خلق جو من القبول و التأقلم مع التغيير لدى العاملين، إضافة إلى فهمهم للبرنامج بشكل يجعلهم يساهمون في تحقيق أهدافه.

6- نظام المعلومات و التغذية العكسية: إن مدى توفر نظام معلومات و تغذية عكسية في المنظمة من شأنه إحداث أثر بالغ في تحقيق أهدافها، فاتخاذ القرارات الصائبة يتأتى نتيجة توفير البيانات و المعلومات الصحيحة و المناسبة، إضافة إلى أن التحسين المستمر يكون مقترنا بالتدفق المعلوماتي و نظام الاسترجاع.¹

7- التزام الإدارة العليا: تعتبر القيادة مع دعم الإدارة العليا إحدى أبرز العوامل المشجعة على تبني سلوكيات تؤدي بدورها إلى تحديد أهداف الجودة وتخصيص الموارد وتقييم أداء الجودة وتحسينها، و تقع مسؤولية توفير البيئة/الثقافة المناسبة على عاتق قائد المنظمة من أجل تنمية عملية الابتكار وإدارة الجودة والتمويل، و إحداث نوع من التناسق بين الاستراتيجية الحالية مع استراتيجية الابتكار للوصول إلى أداء مبتكر ومنافس.²

8- تصميم العملية: فالمنظمة هي نظام إنتاجي مشكل من المدخلات و المخرجات و مجموعة عمليات، لذلك فإن زيادة المدخلات عن المخرجات المتاحة لا يتأتى إلا عن طريق تصميم العملية وفقا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.³

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة توفر مجموعة من العناصر و كذا إحداث التغييرات في بعض المجالات و يمكن ذكر هذه المتطلبات كالاتي:

1- ثقافة المنظمة: ينظر إلى ثقافة المنظمة على أنها مجموعة الافتراضات و الاعتقادات المشتركة بين أعضاء المنظمة و التي ينبغي أن تمرر للأعضاء الجدد، و لا بد من إحداث تغيير ثقافي تنظيمي في المنظمة بما يتماشى مع إدارة الجودة الشاملة و يخدم أهدافها، و أهم ما يجب مراعاته في هذا المجال لخدمة الجودة الشاملة ما يلي:

- ضرورة الولاء للمنظمة في سبيل تحقيق رسالتها التي هي مسعى الجميع.

- التميز في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

- نشر أخلاقيات العمل بين العاملين في المنظمة، و جعلها تعكس صورة المنظمة لدى متعاملها.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.¹

¹ العابد هوري، مرجع سابق، ص.ص 33-34.

² Sin Kit Yeng, Muhammed Shahar Jusoh, Noormaizatul Akmar Ishak, **Op-cit**, p 03.

³ مزمل علي محمد عثمان، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الرشد ناشرون، ط1، السعودية، 2015، ص 61.

بناء استراتيجية تبين توجهات المنظمة المستقبلية و تشمل على:

- رؤية المنظمة: و التي هي عبارة عن تصور من طرف الإدارة العليا لما ستكون عليه أوضاع المنظمة مستقبلا من حيث نوع الخدمات المقدمة.

- رسالة المنظمة: تتضمن اتجاهات المنظمة، وكذا مبررات وجودها و الخدمات التي سوف يتم تقديمها.

- أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

- الإجراءات و النظم المعتمدة لقياس الأداء و القيام بالتحسين و التطوير.²

2- التعليم و التدريب : لا بد من تعليم العاملين بالمؤسسة و تدريبهم بشكل مستمر لجعلهم يواكبون عملية التحسين المستمر، كما أن التعليم و التدريب يجب أن يكونا في الوقت الملائم لتمكينهم من وضع معارفهم المكتسبة حيز التطبيق الفعلي.

3- تبني أنماط قيادية تماشى مع إدارة الجودة الشاملة: و النمط الأنسب لتطبيق فلسفة الجودة الشاملة هو النمط القائم على العمل الجماعي و روح الفريق، و يراعي الجانب الهيكلي في التنظيم و يغرس القيم الإيجابية بين أعضاء المنظمة.

4- حشد جهود جميع العاملين لتحقيق التحسين المستمر: و يتأتى هذا المطلب من خلال التعامل مع أعضاء الفريق كفريق واحد لخلق نوع من التنسيق، و إحداث تكامل بين العاملين.³

5- التركيز على العملاء و كسب رضاهم: فلا بد أن لإدارة الجودة الشاملة أن تضع نصب عينها تحقيق رغبات العملاء و تجعلها في أعلى سلم الأولويات.

6- الإدارة المبنية على الحقائق: و التي تعكس الواقع المتعلق بالأسواق و المنافسين، و العاملين، و المستهلكين، و جميع ذوي العلاقات الإنسانية.⁴

7- التسيير الفعال للمورد البشري: و يكون تسيير العنصر البشري بشكل فعال من خلال البدء بوضع نظام لاختيار و تعيين الموظفين، و تقييم الأداء و برامج التدريب، تشكيل فرق عمل تتسم بالمشاركة و التعاون.¹

¹ محفوظ حمدون الصواف، ليلي مصطفى محمد بلال، اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 94، 2009، ص.ص 155-156.

² العابد هوارى، مرجع سابق، ص 51.

³ لوراني إبراهيم، مرجع سابق، ص 373.

⁴ بلحاج الزين فتيحة، محمد عبد الهادي، إدارة الجودة الشاملة: التخطيط الاستراتيجي-مراحل التطبيق- الأساليب و المقومات، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 11، العدد 01، 2023، ص 964.

8- فعالية نظام الاتصالات: لا بد من توفر نظام اتصالات فعال بالمنظمة و يكون ذلك بين الرئيس و المرؤوس، و بين داخل المنظمة و خارجها، كما يجب أن يتيح كافة المعلومات الدقيقة المتعلقة بإنجازات العاملين و إبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها في الوقت المناسب.²

المطلب الرابع: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة و المعوقات التي تواجهها

الفرع الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة تمر بأربع مراحل، و كل مرحلة تتكون من مجموعة من الخطوات ، و تكمن هذه المراحل في :

1- مرحلة الإعداد : تسمى أيضا بالمرحلة الصفرية و تتكون من ثمان خطوات و هي:

- قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة: حيث يعمد المديرون و التنفيذيون إلى اتخاذ قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و يتم صياغة رؤية المنظمة و مساعيها و رسم سياستها و تخصيص الموارد اللازمة.

- تدريب المديرين التنفيذيين الرئيسيين: لجعلهم يكتسبون نوعا من الإحاطة و الفهم الكافي لإدارة الجودة الشاملة و التي تعود بالفائدة على المنظمة.

- التخطيط الاستراتيجي: يعتبر التخطيط الاستراتيجي تخطيطا بعيد المدى ، و يأخذ في الحسبان بعض العوامل منها المتغيرات الداخلية، و بموجبه يتم الإجابة على سؤال مفاده: إلى أين نحن ذاهبون؟

- صياغة رسالة و رؤية المنظمة: إن صياغة الرسالة تحتاج إلى نظرة مستقبلية في ظل الجودة و القدرة التنافسية للمنظمة إضافة إلى رضا العميل.

- تحديد أهداف المنظمة: فالخطوة السابقة (صياغة الرسالة و الرؤية) تمكن من الوصول إلى مساعي المنظمة.

- رسم سياسة المنظمة: من الأهداف الأساسية التي يحرص عليها المديرين التنفيذيين بناء هيكل السياسة العامة للمنظمة فمن خلالها يتحدد بوضوح أهم العناصر من عدمها.

- اتخاذ قرار الاستمرار و المضي قدما: تأتي هذه الخطوة بعد الخطوات الست السابقة حيث من خلالها تتم متابعة عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ إلهام شيلي، مرجع سابق، ص 19.

² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 106.

- الخطاب الافتتاحي للمنظمة: يوضح نص الخطاب رسالة المنظمة و سبل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.¹
- 2- مرحلة التخطيط:** تعبر هذه المرحلة عن الرغبة الفعلية للمنظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و أهم خطوات هذه المرحلة هي كالاتي:
- تقديم مفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين بالمنظمة و إقناعهم بمفاهيم التميز الإداري لها.
- تشكيل مجلس إدارة الجودة الشاملة: بحيث يكون مكونا من أصحاب الرأي و المعرفة بالمنظمة، و يتولى توجيهه و دعم كل العمليات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
- تعيين المدير: يتم انتقاء مدير لإدارة الجودة الشاملة من بين رؤساء وحدات المنظمة الذين يمتلكون مهارات قيادية متميزة.
- رسم الخطة: إن إعداد خطة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون بإشراك جميع العاملين بالمنظمة بالاستماع لآرائهم المتعددة و محاولة الاستفادة منها من جهة، و لتأكيد ضمان التزامهم و كسب رضاهم من جهة أخرى.
- تطوير نظم المعلومات: و يكون ذلك بوضع خطة تمكن المنظمة من تطوير نظام المعلومات الخاص بها بما يتماشى مع التكنولوجيا المستخدمة لمعالجة البيانات.²
- 3- مرحلة التقييم و التقدير:** عادة ما تبدأ هذه المرحلة بجملة من التساؤلات التي في ضوء الإجابة عنها يتسنى للمنظمة تهيئة الأرضية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و من هذه الأسئلة:
- ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟
- ما الذي ينبغي على المؤسسة أن تقوم به لتحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي المزايا التي تعود بالنفع على المنظمة جراء تطبيق نظام الجودة الشاملة؟
- ما هي المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟
- ما هي العراقيل التي قد تحد من تطبيق فلسفة الجودة الشاملة؟³
- و أهم خطوات هذه المرحلة هي:
- **التقييم الذاتي :** و يتم ذلك من خلال إعداد و تهيئة الأرضية المناسبة لتطبيق نظام الجودة الشاملة.

¹ بلحاج الزين فتيحة، محمد عبد الهادي، مرجع سابق، ص.ص 960-961.

² مزمل علي محمد عثمان، مرجع سابق، ص.ص 82-83.

³ لوارتي إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة الأسس و التطبيقات، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، جوان 2016، ص 367.

- التقدير التنظيمي: و يتم ذلك بتقييم الوضع الحالي للمنظمة و كذا العوامل التي من شأنها قيادة المنظمة نحو التصرفات الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر.
- دراسة الزبائن: تمكن هذه الخطوة من معرفة آراء الزبائن في ما يتعلق بالتطوير و التحسين، و معرفة مدى رضاهم و كل هذا يتم بواسطة وسائل الاتصالات.
- التغذية العكسية للتدريب: الهدف من هذه المرحلة تقييم التدريب الأساسي للعاملين و المديرين و تعديله إذا اقتضى الأمر ذلك.¹

4- مرحلة التطبيق: تختص هذه المرحلة بالتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، وتتضمن الخطوات التالية:

- تفعيل عمل فريق إدارة الجودة الشاملة.
- تحديد المسؤوليات و تعريف العاملين بالمنظمة بدورهم في العملية.
- القيام بشكل دوري بمراجعة للجهود المبذولة للتطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة، و الحرص على مدى التقدم في هذا التطبيق، و المشاكل التي قد تتعرض لها عملية التطبيق.²

الفرع الثاني: معوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا شك أن المنظمات التي ستعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة ستواجه جملة من التحديات و المعوقات، و التي يمكن عرضها في النقاط التالية:

- ضعف الدعم المقدم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة و في بعض الأحيان غيابه، و ذلك راجع لعدم معرفة المديرين بالفائدة التي تتأتى من تطبيق فلسفة الجودة الشاملة إضافة إلى خبراتهم و معارفهم المحدودة عنها، و تركيز الإدارة في الغالب على الأرباح قصيرة الأجل.
- صعوبة إحداث تغيير في قيم و ثقافة المنظمة و جعلها تتجه نحو إدارة الجودة الشاملة فالوقت المستغرق طويل نسبيا كون هذه الثقافة و القيم متجذرة لدى العاملين.
- غياب الكفاءات البشرية التي من شأنها تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال و ذلك راجع للنقص في التدريب و التعليم.³

¹ بجايوي إهام، بوحديد ليلي، مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إطارات مؤسسة الإسمنت بباتنة، مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية للمستدامة، المجلد 05، العدد 01، جوان 2020، ص 85.

² مزمل علي محمد عثمان، مرجع سابق، ص 83.

³ حسين محمد الخراشنة، مرجع سابق، ص 82.

- عدم التخطيط السليم: إذ ينبغي إشراك جميع العاملين في وضع خطة التنفيذ أو أي تعديل قد يطرأ على الخطة، كما يجب أن يكون أسمى هدف هو تحقيق رضا العملاء و من ثم تأتي الأهداف المالية أو الأهداف التي لها علاقة بالمبيعات.
- عدم التوافق في الهيكل التنظيمي و العزل بين الأفراد و الأقسام: إن وجود اختلافات بين الأقسام و الأفراد من شأنه التسبب في إحداث مشاكل في التنفيذ ، لذلك قد يساهم اللجوء إلى استخدام فرق عمل متعددة الوظائف في تجاوز الحواجز الطويلة المستقرة، كما قد يتم اللجوء إلى إعادة هيكلة المنظمة لجعلها تتماشى مع احتياجات العملاء.
- عدم إعطاء القدم الكافي من الاهتمام للعملاء الداخليين و العملاء الخارجيين: بعض قرارات المنظمة سيتم اتخاذها بناء على الفهم الكافي لتوقعات عملائها الداخليين و الخارجيين، و قد يكون منح الأشخاص المناسبين الوصول المباشر للعملاء من بين السبل الفعالة للتغلب على هذا المشكل، و على سبيل المثال تبذل شركة سوزوكي في الهند جهودا جبارة لتدريب فنيي الخدمة و موظفي مبيعات الوكلاء لضمان تناغم أفعالهم مع توقعات العملاء.¹
- غياب الإبداع و الابتكار اللذان يعتبران أحد الركائز الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات مما ينعكس سلبا على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم إيلاء أهمية بالغة للموارد البشرية و اعتبار التكنولوجيا أهم من العنصر البشري، فبالرغم من إحراز التكنولوجيا للتقدم في مختلف المجالات إلا أن هذا التقدم إنما تأتي من خلال تنمية و تطوير الموارد البشرية.²

¹ Dale h. Besterfield and others, **Op-cit**, p-p 09-10.

² العابد هوراي، مرجع سابق، ص 57.

المبحث الثالث: العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية، التنمية المستدامة وإدارة الجودة الشاملة

أحد الغايات الأساسية للشركات عموماً وللشركات العائلية خصوصاً يكمن في تحقيق الاستمرارية والاستدامة، وتحسين الأداء في المجال الاقتصادي، الاجتماعي وحتى البيئي، وهذا يستدعي تبني ممارسات عصرية تتمثل في حوكمة الشركات، التنمية المستدامة، وإدارة الجودة الشاملة، والتي كل منها يتماشى وهذا المسعى، ولذلك يتعين النظر في طبيعة العلاقة بين هذه المفاهيم وكيف يؤثر كل منها على الآخر، لتمكين الشركات من التنسيق بين هذه المفاهيم لتحقيق وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة

الفرع الأول: مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

إن توجه الشركات العائلية إلى قرار تبني حوكمة الشركات سيؤدي إلى تحسين أداء الشركة وزيادة قيمتها السوقية، وجذب المزيد من المستثمرين إليها، إضافة إلى وضع حد لمديري هذه الشركات في ما يخص استخدامهم السيئ للسلطة، و ضمان حقوق جميع أصحاب المصالح والمساهمين بالشركة، و ضمان تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد (مالية، بشرية، بيئية)، وهذا ما ينعكس بشكل إيجابي على هذه الشركات بشكل عام وعلى البعد الاقتصادي بشكل خاص.

فتطبيق الحوكمة في الشركات العائلية سيكون له أثر واضح المعالم خاصة وأنها أكثر أنواع الشركات رواجاً في دول العالم، و يظهر هذا الأثر في تحقيق استدامتها لعدة أجيال متعاقبة، إضافة إلى حل مشاكلها المتعلقة بتضارب المصالح بين الملاك وحملة الأسهم، و خلق المزيد من القيمة المضافة الاقتصادية و كل ما سبق ذكره يتماشى و مرتكزات البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة.

و يتجلى دور حوكمة الشركات العائلية لتحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة على صعيدين كما يلي:

■ على صعيد الشركة:

- فهي تعتبر حافزاً رئيسياً للثروة الاقتصادية إذ تساهم في الأداء الشامل من خلال ضمان توفير بيئة عمل مناسبة للمديرين التنفيذيين و رجال الأعمال، و التي تؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات لهذه الشركات، الأمر الذي يؤدي إلى تحفيز عائدات الاستثمار و نمو إنتاجية المؤسسة على المدى الطويل.

- من خلال المطابقة الشركية، يتم ضمان أن كل أنشطة مديري الشركات يتوافق مع مصلحة المستثمرين و المجتمع، و ذلك بوضع أسس تحد من استغلال المديرين للسلطة بشكل سيء و تقلل من المخاطر الأخلاقية المتعلقة بالفساد و هدر الأموال.¹

¹ Rania Darwish, *Corporate Governance and Economic Development in Less Developed and Developing Countries An Appraisal of Country-level and International Measures*, LL.M Dissertation, Institute of Advanced Legal Study, University of London, 2011/2012, p 36.

- تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل: بما أن حوكمة الشركات تعمل على تقليل المخاطر التي تتعرض لها الشركة فإن توجه الشركة العائلية للبحث عن مصادر لتمويل نشاطها سيحظى بقبول المستثمرين فحوكمة الشركات تؤدي إلى زيادة ثقتهم و إقدامهم على شراء أسهمها و ذلك بسبب اطلاعهم على قوائمها المالية المنشورة بكل مصداقية.
- زيادة قيمة الشركة: فزيادة الثقة في المعلومات المنشورة و المتعلقة بالشركة سيؤدي إلى إقبال المستثمرين للحصول على حصة من أسهمها، و الذي ينتج عنه ارتفاع في قيمتها السوقية.
- تحسين أداء الشركة و ربحيتها: فتطبيق الشركات العائلية للحوكمة يحدد بسهولة مواطن ضعف الأداء بالشركة و يقلل من الهدر الحاصل في موارد الشركة و يعمل على تحسينها، و بالتالي يتحسن أداء الشركة و ربحيتها.¹

■ على الصعيد الكلي:

تعد حوكمة الشركات شرطاً أساسياً للنمو الاقتصادي والتنمية، مع وجود رابط قوي بين حقوق الملكية وتنفيذ العقود ووجود سيادة القانون كحلول للتنمية الاقتصادية، لذلك فإن تحسين حوكمة الشركات من شأنه المساهمة بشكل كبير في زيادة تدفق رأس المال وتخفيض تكلفة الموارد المالية المحلية والأجنبية للشركات إلى نقطة معينة، إضافة إلى التقليل من كمية الهدر الناجم عن التوجيه السيء للموارد الاستثمارية، و الذي بدوره يشكل عائقاً رئيسياً أمام النمو المستدام للإنتاجية والتنمية الوطنية في البلدان النامية.²

أما الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات العائلية في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة على المستوى الكلي فيمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- إن حصول الشركات العائلية على التمويل الخارجي سيؤدي إلى زيادة الاستثمارات و رفع معدلات النمو الاقتصادي.
- تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية يؤدي إلى تحسين أداء هذا النوع من الشركات من خلال استغلال الموارد و تخصيصها بشكل أفضل، و بالتالي خلق ثروة أكبر.
- الحد من الأزمات المالية التي من شأنها التسبب في تكاليف اقتصادية و اجتماعية باهظة.
- بناء علاقات طيبة مع كل الأطراف التي لها مصلحة مع الشركة، ما يساعد على تحسين مختلف العلاقات بداية بالعلاقات الاجتماعية و وصولاً إلى حماية البيئة.³

¹ بوالزليفة صابر، مرجع سابق، ص 100.

² Rania Darwish, Op-cit, p 37.

³ تكواشت رانية، دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الراصد العلمي، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2020، ص 262.

الفرع الثاني: مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

إن المسعى الأساسي حين ظهرت حوكمة الشركات كان يكمن في التركيز على مشكل الوكالة الذي قد ينشأ بين ملاك الشركة و حملة الأسهم و الإدارة التنفيذية للشركة، لكن بروز نظرية الأطراف ذات المصلحة غيرت بعض المفاهيم حيث تحول مفهوم الحوكمة المبني على المساهمين إلى الحوكمة التي تراعي أصحاب المصلحة و هم المجتمع و العمال و الموردين و الزبائن إضافة إلى حملة الأسهم، ما يعني أن حوكمة الشركات صارت تحت الشركات على تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه.¹

و يأتي التزام الشركات و خاصة الشركات العائلية بممارسات المسؤولية الاجتماعية نتيجة لتأثيرها و تأثرها بالحياة العامة، فأداء هذه الشركات سيؤثر على المداحيل و المدخرات و مستويات المعيشة و غيرها من الأمور التي تهم الأفراد، فالالتزام هذه الشركات سيحقق الرفاهية للأفراد و المجتمع.²

إن لحوكمة الشركات دور ينعكس بشكل إيجابي على ممارسات المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة في المجال الاجتماعي، ما يؤدي إلى زيادة في كفاءة استخدام الشركات لمواردها في المجال الاجتماعي و زيادة قيمتها، إضافة إلى مساعدتها على النمو و الاستدامة، و يتجلى هذا في ما يلي:

- اختيار أعضاء مجلس الإدارة و العمال حيث يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- بناء تصور واضح المعالم للدور الاجتماعي الذي قد تؤديه الشركات من حيث الالتزام بحقوق أصحاب المصالح و الالتزام البيئي.
- تطبيق الحوكمة في هذه الشركات يكسبها قناعة تامة بتبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية.³

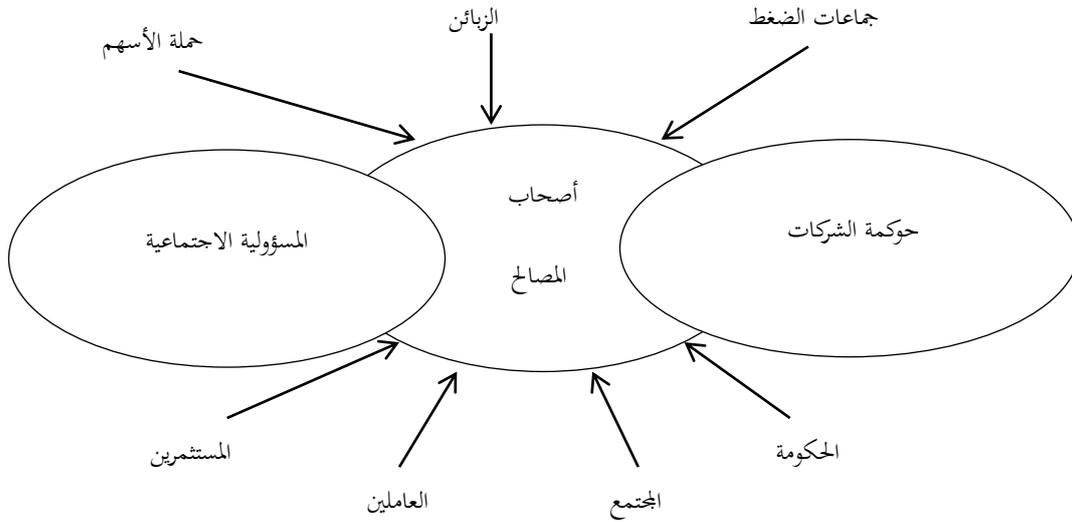
و يوضح الشكل الآتي علاقة حوكمة الشركات بالمسؤولية الاجتماعية:

¹ بوالزليفة صابر، مرجع سابق، ص 104.

² حكيمة بوسلمة، دور الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص 397.

³ ليلي رحمة هيدوب، الطاهر بن عمارة، محمد زرقون، الحوكمة كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل المواصفة الدولية إيزو 26000 - دراسة حالة مؤسسة الروبية NCA Rouiba -، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 04، العدد 01، 2018، ص 42.

الشكل رقم (1-6) : علاقة حوكمة الشركات بالمسؤولية الاجتماعية



المصدر: بليزك عبد الحليم، السعيد بريكة، العلاقة بين الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية و دورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 07، العدد 04، 2017، ص107.

إن ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات تعتبر جزءاً ناتجاً عن التزام هذه الشركات بتطبيق الحوكمة و هذا تماشياً مع ما جاء في ركائز حوكمة الشركات إذ يتوقع من مجالس الإدارة التعامل بإنصاف مع اهتمامات أصحاب المصالح الآخرين بما في ذلك مصالح العمال و الزبائن و الموردين و المجتمع، إضافة إلى مراعاة المعايير البيئية و الاجتماعية التي لها علاقة في هذا الصدد، لذلك فإن حوكمة الشركات ذات مفهوم واسع يشمل الجانب الاجتماعي و يصون حقوق مختلف الأطراف و يضمن المسؤولية الاجتماعية للشركات تجاه مجتمعاتها، فحوكمة الشركة تؤثر على رفاهية الأفراد و الشركات و المجتمع، لذلك ينظر إليها نظرة تنموية مجتمعية من خلالها يتم الوصول إلى التنمية المستدامة.¹

إن المحورين الأساسيين اللذين تقوم عليهما التنمية الإنسانية في مفهوم الحوكمة استناداً إلى الأمم المتحدة تكمن في :

- تمكين البشر من الوصول إلى مستوى عال من الرفاهية و خاصة العيش لفترات أطول و بشكل صحي، و اكتساب المعرفة.
- أن تكون الحرية متاحة للجميع دون أي استثناء، إضافة إلى التوظيف الكفء للقدرات البشرية في مجالات النشاط الإنساني.

¹ قطاف عبد القادر، ماحي محمد، رافع كمال، مدى إمكانية تطبيق حوكمة الشركات و المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية المشاكل و الآليات المقترحة لتفعيلها -حالة الجزائر-، مجلة افاق للعلوم، المجلد 07، العدد 03، 2022، ص.ص 906-907.

- كما تلجأ العديد من المؤسسات الدولية إلى حوكمة الشركات كوسيلة لقياس أداء و ممارسات السلطة السياسية في إدارة شؤون المجتمع بشكل تنموي.¹

الفرع الثالث: مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة:

تحقيقاً للبعد البيئي للتنمية المستدامة فقد ظهرت العديد من الممارسات الساعية لذلك، و لعل أهمها ما يسمى بالحوكمة البيئية.

تعرف الحوكمة البيئية بأنها مجموعة من الإجراءات الفعالة المنظمة للاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية، بحيث تعمل على ترشيد السياسة البيئية العامة و إدارة القطاع البيئي بشكل حسن، إضافة إلى مراعاة التنمية المستدامة على المدى المتوسط و البعيد ضمن إطار يتسم بالشفافية و الانفتاح، لتحقيق تنمية مستدامة و اقتصاد أخضر و أمن بيئي مستدام للدول.²

إن موضوع التنمية المستدامة صار مطلباً وطنياً و عالمياً، فتحقيقها مرهون بعدة متطلبات لعل أهمها الحوكمة البيئية، إذ تتجلى علاقة واضحة المعالم بين كل من البيئة و التنمية تتوسطهما الحوكمة باعتبارها الإدارة الحكيمة لترشيد هذه العلاقة و التي بدورها تكمن في النقاط الآتية:

- يجب أن تعكس السياسات البيئية صيانة الحاجات المجتمعية مع مراعاة التنوع الثقافي، و العدالة بين الأجيال القادمة.
- تبني نظام للتنمية المستدامة بحيث من خلاله يتم تفعيل آليات تمكن من الوصول إلى استخدام الموارد الطبيعية دون هدرها.
- ضمان الرشادة البيئية بجعل الأفراد محور التنمية المستدامة.³

تتيح حوكمة الشركات الفرصة لتحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة عبر منع الاستغلال السيء و غير القانوني للموارد، و العمل على استغلالها بشكل عقلاني، و المحافظة على الاستدامة البيئية من خلال إنشاء منشأة مسؤولة بيئياً و ذلك بالالتزام بما يلي:

- الشفافية في الإفصاح في التقارير المالية عن مختلف الآثار الاجتماعية و البيئية و الاقتصادية.
- الاحترام في معاملة الموظفين و الأفراد.
- التحقق من احترام أفراد سلسلة التوريد للمعايير الخاصة بالمؤسسة.

¹ ليلى غضبان، مرجع سابق، ص 354.

² عبد الجليل علي عباس، رفيق بوبشيش، الحوكمة البيئية و علاقتها بالتنمية المستدامة: دراسة مفاهيمية و نظرية، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، المجلد 11، العدد 01، جانفي 2022، ص 104.

³ رضا موسى، جمال الدين بكيري، دور الحوكمة البيئية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة على ضوء تجارب بعض الشركات في البلدان العربية، مجلة الحوكمة المسؤولة الاجتماعية و التنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02، 2021، ص 172.

- الحوكمة و ذلك بالانسجام و الالتحام مع مستويات الشركة العليا.
- الابتكار في تطوير منتجات و خدمات تستخدم الموارد الطبيعية استخداما فعالا على المدى البعيد.¹

المطلب الثاني: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و التنمية المستدامة:

الفرع الأول: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة:

تعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة من خلال العناية برغبات أصحاب المصالح سواء كانوا داخليين أو خارجيين.

▪ إشباع رغبات أصحاب المصالح الداخليين لتحقيق البعد الاجتماعي في المنشأة :

يمكن لإدارة الجودة الشاملة المساهمة في تحقيق البعد الاجتماعي داخل المنشأة من خلال وضع استراتيجية لتحفيز العمال، و تشجيع روح التعاون بين الأفراد و ذلك بوضع استراتيجية اتصال فيما بينهم، لتحقيق التفاهم و زيادة الروح المعنوية، أيضا يمكن للمنظمة تدريب الأفراد العاملين لديها على كافة الأساليب و الطرق التي تحقق التنمية المستدامة.²

▪ إشباع رغبات أصحاب المصالح الخارجيين لتحقيق البعد الاجتماعي في المنشأة :

و ذلك يتم ب:

- أولا: وضع استراتيجية Schulte's المشتملة على ستة عناصر و هي:
- التحري عن النتائج المتوقعة: فتقوم المنظمة بصياغة ما تتوقعه من حاجات الزبائن، ثم تقوم بمقارنتها بالنتائج الفعلية و الهدف هو تحديد إذا ما كانت المنشأة على اتصال بحاجات زبائنهم.
- بناء خطة لعملية جمع المعلومات: و لا بد أن تشمل الخطة على نوع المعلومات المطلوبة، و الفئة التي سوف يتم توجيه الأسئلة لها، إضافة إلى الإطار الزمني و الوسيلة المستخدمة.
- جمع المعلومات: و يستحسن قبل البدء الفعلي في جمع المعلومات إجراء اختبار على عينة قليلة من الزبائن لمعرفة المشاكل التي قد تحدث في منهجية جمع المعلومات، ثم الانطلاق الفعلي في جمع المعلومات.
- تحليل النتائج: و يكون بطرح بعض الأسئلة منها: هل تتطابق النتائج مع ما كان متوقعا؟ ما مدى التوافق أو الاختلاف في النتائج مع بعضها البعض؟
- التحقق من صدق و ثبات النتائج: باختيار عينة من الزبائن و مشاركتهم النتائج و معرفة مدى موافقتهم من عدمها.

¹ ليلي غضبان، مرجع سابق، ص 356.

² حمزة مقطوع، إهام شيلي، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في المؤسسة (المسؤولية الاجتماعية) دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 03، العدد 03، جوان 2015، ص.ص 87-88.

- اتخاذ التصرف المناسب: و يتم ذلك بناء على النتائج النهائية، بحيث يجب أن تكون التغييرات التي سيتم إحداثها تتماشى مع أولويات الزبائن التي قاموا بتحديدوها.¹
- ثانياً: نموذج جودة الخدمة SERVQUAL و الذي يطلق عليها نموذج الفجوات و يعتمد في قياس جودة الخدمة المقدمة بين ما إدراك العملاء عن الخدمة المتلقاة و توقعاتهم المسبقة عنها و يعبر عن هذه العلاقة بالمعادلة:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{إدراك العميل للجودة المتلقاة} - \text{توقعات العميل المسبقة عن الخدمة}$$

فحين تكون جودة الخدمة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة التي حصل عليها العميل تكون جودة الخدمة أقل من مرضية، و أحيانا غير مقبولة و هذا يرجع لقيمة الفرق بينهما، و إذا تساوت الجودة المتوقعة مع الجودة المتلقاة يكون تقييم العميل للجودة مرضياً، و إذا زادت الجودة المتلقاة عن المتوقعة يكون الرضا أكثر من حالة تساويهما.²

- ثالثاً: نموذج الأداء الفعلي SERVPERF الذي يعرف بأنه نموذج مصمم لقياس جودة الخدمات بالاعتماد على الأداء الفعلي من خلال التقييم المباشر للأساليب و العمليات المرافقة لأداء الخدمة خمسة أبعاد و هي :
 - ✓ سرعة الاستجابة : لتقديم الخدمات للزبائن، و مساعدتهم عند الحاجة لذلك.
 - ✓ الاعتمادية : بحيث يكون إنجاز الخدمة المطلوبة بدقة و اعتمادية.
 - ✓ الثقة و الأمان: تتعلق بمدى قابلية العاملين على تمرير الثقة للزبائن.
 - ✓ التعاطف: من خلال الاهتمام بالزبائن و العناية بهم و تفهم رغباتهم.
 - ✓ الملموسية: و تتعلق بمظهر العاملين، التسهيلات المادية، و المعدات.³

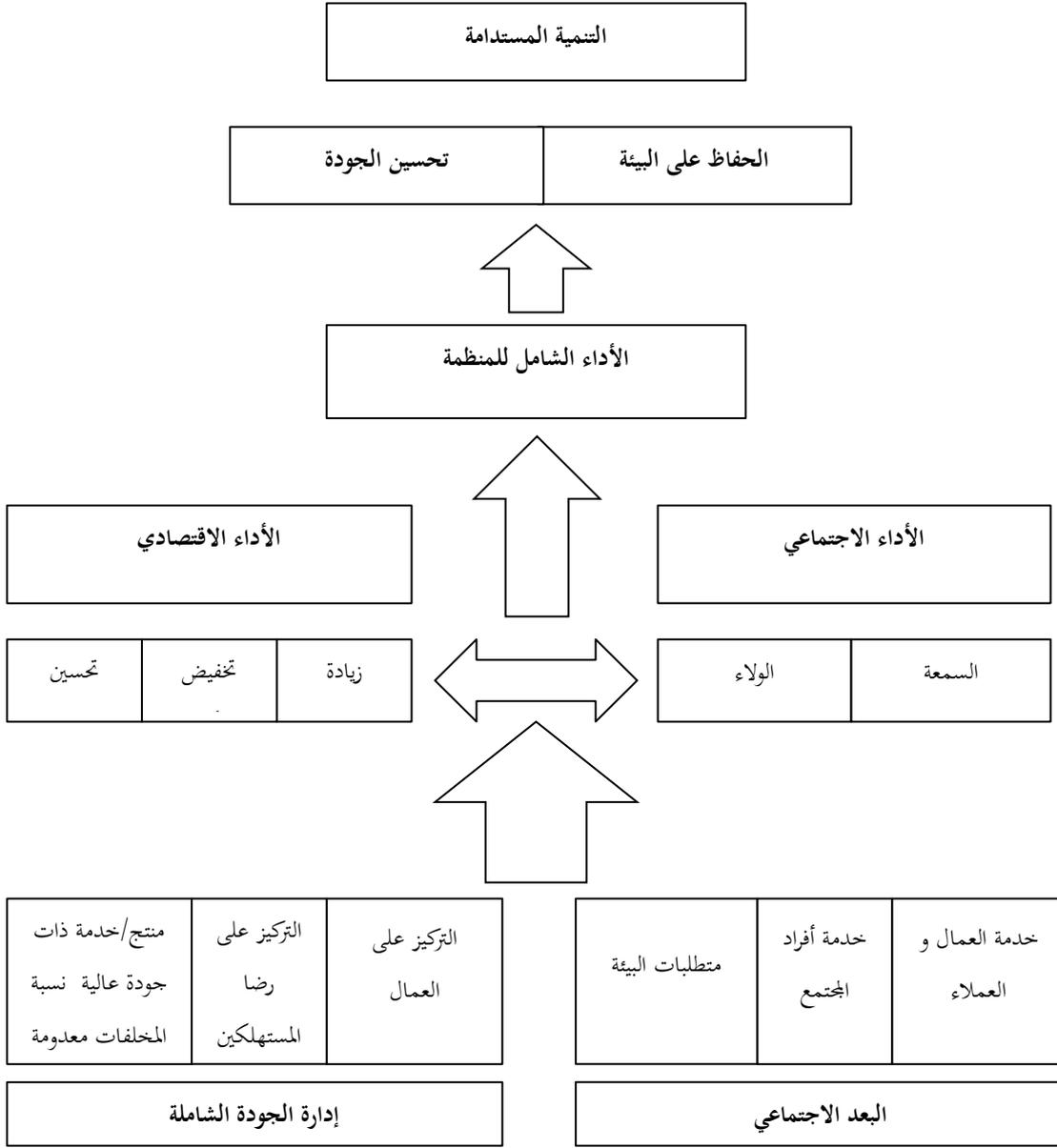
و يوضح الشكل الموالي مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة:

¹ إلمام شبلي، مرجع سابق، ص 93.

² قاسم شاوش سعيدة، تقييم جودة الخدمة المصرفية بالبنوك الجزائرية باستعمال نموذج الفجوات، مجلة الإبداع، المجلد 08، العدد 01، ديسمبر 2018، ص 144.

³ بن يمينة فاطيمة الزهراء، بوزيان عثمان، نموذج الأداء الفعلي SERVPERF لقياس جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون دراسة عينة من زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية - عين تموشنت-، مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر، المجلد 06، العدد 06، جوان 2018، ص 07.

الشكل رقم (1-7): تكامل إدارة الجودة الشاملة مع البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة



المصدر: شامية بن عباس، فاطمة الزهراء طلحي، هدى معيوف، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على البعد الاجتماعي

للمنظمة، مجلة الاقتصاد و القانون، العدد 01، جوان 2018، ص 190.

الفرع الثاني: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة:

إن أغلبية المنظمات التي حققت رقم أعمال معتبر هي نفسها التي أدركت معنى الجمع بين كل من الجودة و الربحية و الحصة السوقية، فأداء المؤسسات التي تضع في الحسبان الجودة يفوق بشكل كبير أداء غيرها من المؤسسات فأحد العوامل الأساسية التي يقوم عليها الآن رفع رقم الأعمال و زيادة الحصة السوقية هو مدى إرضاء العملاء و الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.¹

أحد المساعي الأساسية للبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة يكمن في زيادة الدخل الوطني و تحقيق كفاءة إنتاجية و التوزيع العادل للثروات دون أن يكون ذلك على حساب البيئة، لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق هذا البعد من خلال:

- الرشادة في استهلاك الموارد و الطاقات المستخدمة، و العقلانية في الإنتاج.
- تحقيق الرضا للعملاء الاقتصاديين بتقديم منتجات/خدمات ذات جودة لهم.
- تقليل الأخطاء قبل وقوعها الأمر الذي يمكن من تجنب تكبد الخسائر و التكاليف الاقتصادية.
- التحسين المستمر لجودة المنتجات/الخدمات الاقتصادية.²

كما يتطلب تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة سعي المنظمة لتحقيق أداء اقتصادي مستدام ، و الذي يمكن أن يتأتى بالاعتماد على أدوات تخص إدارة الجودة الشاملة، و من بينها ما يطلق عليه إدارة سلسلة التجهيز الخضراء.

- **إدارة سلسلة التجهيز الخضراء:** لها عدة مسميات منها إدارة سلسلة التجهيز البيئية، إدارة سلسلة التجهيز المستدامة و هي تشير إلى تكامل أنشطة الشركة باختلاف أنواعها بدءاً من تصميم المنتجات، و تحديد مصادر تجهيز المواد الأولية مروراً بعمليات تصنيع المنتجات التامة إلى غاية تسليمها للزبون و انتهاء بدورة حياة المنتج و استرداد الأغلفة من البيئة و المجتمع.

و تتمثل ممارسات إدارة سلسلة التجهيز الأخضر في:

- 1 - التصميم البيئي الأخضر:** يشير إلى دمج الجوانب البيئية في عملية تصميم المنتج و هذا لتقليل الأثر البيئي العام للمنتج من البداية إلى النهاية إضافة إلى جوانب أخرى كتطوير المنتج و تجديده و تسعيره و جودته¹

¹ فريد خيلي، أميرة دباش، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة CABAM بأم الوافي، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2015، ص 284.

² سمير أبيض، تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط-، المجلد 12، العدد 01، 2018، ص 260.

و أما الأنشطة الأساسية للتصميم الأخضر فتشمل:

- أ- التصميم لإعادة الاستخدام: لتسهيل إعادة استخدام المنتج بشكل كلي أو جزئي مع أو بدون الحد الأدنى من العلاج للمنتج المستخدم؛
- ب- التصميم لإعادة التدوير (الرسكلة): يجعل هذا التصميم من عملية تفكيك نفايات المنتج سهلة بحيث تتم معالجتها و الانتفاع بها؛
- ج- التصميم لإعادة التصنيع: هو تصميم يجعل من عملية الإصلاح و إعادة العمل و أنشطة التجديد سهلة بهدف تجديد المنتج؛
- د- التصميم لكفاءة الموارد: يعمل على الحد من المواد و الطاقة للمنتج خلال الاستخدام، و يحفز على تبني موارد متجددة و الطاقات البديلة.²

2- الشراء الأخضر : يطلق عليه أيضا اسم الشراء البيئي المتميز، حيث صار أحد أهم قضايا الشركات و يشير إلى ضرورة اتخاذ قرارات تشتمل على جانب من الوعي البيئي من خلال عمليات الشراء بدءا من المنتج، تصميم العملية، وصولا إلى التخلص من المنتج.

3- التصنيع الأخضر: يعتبر أحد أهم الممارسات في مجال إدارة سلسلة التجهيز الخضراء، بحيث يقوم على أسلوب ممنهج في تنفيذ أنشطته التي يكون فيها استهلاك الطاقة بشكل أقل، و تقليل الإسراف في المواد للحد من التلوث البيئي، و الهدف الأساسي للتصنيع الأخضر يكمن في تحسين العمليات التصنيعية لتجنب تلويث الهواء و الماء و التربة، إضافة إلى إنتاج منتجات صديقة للبيئة.³

¹ أحمد عوني أحمد حسن عمر آغا، العلاقة التكاملية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة البيئية و متطلبات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة - دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى العراق-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 01، 2012، ص 52.

² جعفر سعدي، رشيد مناصرية، إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمدخل لتفعيل الاقتصاد الدائري -دراسة حالة شركة دولفين للطاقة-، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2017، ص 867.

³ غانم محمود أحمد الكيكي، رغيد إبراهيم إسماعيل الحياي، محمد منيب محمود الدباغ، تأثير ممارسات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في الأداء المستدام / دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الولادية في الموصل، المؤتمر العلمي الرابع عشر تحت شعار: دور الجامعات في إنجاز البرنامج الحكومي (2018-2022)، يومي 29-30 أبريل 2019، ص.ص 982-983.

4- التوزيع الأخضر: إذ تعتبر عمليات التوزيع إحدى أكثر العمليات التي ينتج عنها التلوث لذلك فإنه يتعين على الموزعين تحسين عمليات التوزيع و تقليل التكاليف ذات الصلة، و يصير التوزيع مثاليا حين يتم تقليص عدد الأميال المطلوبة لشحن السلع فهنا قد يكون الشحن التعاوني أكثر استخداما لدوره الفعال في خفض التكاليف و التقليل من انبعاث الكربون؛¹

5- التخزين الأخضر: يمكن هذا النوع من التخزين من الحد من حجم التلوث الناتج عن عملية التخزين و ذلك بمراعاة ما مجموعة من العوامل يمكن ذكرها كما يلي:

- استعمال الحاويات التي لها قابلية للاستعمال أكثر من مرة.
- أن تكون مواد التعبئة و التغليف قابلة لإعادة التدوير.
- تخفيض حجم الطاقة المستخدمة في المخازن و عمليات التخزين.

6- التغليف الأخضر: يقصد بها استعمال مواد تعبئة و تغليف يتم إنتاجها من المواد النباتية و تكون سريعة التحلل، و يكون لها أثر ليس فقط على البيئة بل حتى على سلامة و صحة الكائنات الحية من مزايا هذه الطريقة حماية المنتجات المخزنة من التلف، و ضمان حماية المستهلك.²

الفرع الثالث: مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة:

ظهر بشكل رسمي عام 1990 مفهوم جديد أطلق عليه إدارة الجودة الشاملة البيئية TQEM الذي يعرف بأنه نظام يسعى إلى تحسين أداء الشركة البيئي و يتم ذلك بحشد جهود الإدارة مع جميع العاملين بالشركة إضافة إلى الزبائن لتحقيق التكامل بينهما من أجل القضاء على التلوث البيئي و تكمن أهدافه في :

- التركيز بشكل دقيق على جودة البيئة في العمليات و المنتجات.
- بناء علاقة قوية مع الزبون و المجهز لتمكين المنشأة من البحث عن أدوات لتحسين طرائق الفحص البيئي في العمليات التصنيعية (قبل و بعد التصنيع).
- تدخل الإدارة بشكل مباشر في تحسين الجودة البيئية لضمان تحقيق المنظمة للتحسين المستمر و جعله أحد أولوياتها.

¹ رنا جمال خليل، حارث حسين علي، شهلة سالم خليل، دور أنشطة سلسلة التجهيز الخضراء في التنمية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مجموعة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثالث: دور العلوم الإنسانية الاجتماعية في التنمية وخدمة المجتمع، بيروت، 16-17 نوفمبر 2022، ص 361.

² مقيص صبري، زينغ رحمة، تقييم واقع الإمداد الأخضر بالمؤسسات المينائية بالجزائر دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 39.

- الحرص على إيصال مبادئ TQEM إلى جميع العاملين بالمنشأة و تلقينهم التدريب المناسب، و إشراكهم في عمليات التحسين.

- الحرص على الالتزام بمبادئ التحسين المستمر للأداء البيئي للمنظمة.

- التركيز على تنوع الطرائق لقياس نجاح مبادرات التحسين البيئي، و كذا التخطيط الاستراتيجي لتحسين الأداء البيئي على المدى الطويل.¹

إن تبني نظام إدارة الجودة الشاملة البيئية لا يسهم فقط في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة و إنما يمتد ليحقق مزايا اقتصادية، اجتماعية و هي في حد ذاتها تمثل الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة.

يمكن توضيح المزايا الثلاث من تطبيق TQEM كما يلي:²

■ **مزايا اقتصادية:** و تشمل ما يلي:

- الاستفادة من وفورات في التكاليف، و بالأخص تلك الناتجة عن تخفيض استهلاك الموارد، و وفورات إعادة تدوير النفايات (رسكلتها)، إضافة لوضع حد للغرامات المفروضة على المنظمات جراء تلويثها للبيئة و الناتجة عن أنشطتها الأساسية.

- إن الحرص على البيئة و حمايتها سيجعل هذه المؤسسات التي تطبق TQEM تستفيد من تحفيزات مالية حكومية.

- تحقيق زيادة في الإيرادات لأن المنتجات الخضراء (الصديقة للبيئة) تباع بسعر مرتفع غالباً.

■ **مزايا اجتماعية:** تتمثل في:

- تقليل النفايات و التي بدورها ينتج عنها قلة في الانبعاثات و الإشعاعات فتتحسن صحة كل من العامل و المجتمع.

- حماية المستهلك و البيئة و كسب دعمهم و ودهم من جهة و لأن الإضرار بالبيئة يتناقى مع القيام الإنسانية من جهة أخرى.

■ **مزايا بيئية:** و تتمثل في:

- حماية النظام البيئي، و استخدام الموارد الطبيعية بكفاءة و عقلانية؛

- المساهمة في الحد من الاحتباس الحراري، و حماية طبقة الأوزون؛

- مساندة السلطات العمومية لحل المشاكل البيئية؛

¹ أحمد عوي أحمد حسن عمر آغا، مرجع سابق، ص 51.

² شامية بن عباس، صالح السعيد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة البيئية وفقاً للمواصفة ISO 14001 في المؤسسة الاقتصادية لتحسين أدائها البيئي و تنافسيتها - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين توتة ولاية باتنة-، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، المجلد 03، العدد 02، سبتمبر 2018، ص.ص 258-259.

المطلب الثالث: علاقة حوكمة الشركات العائلية بإدارة الجودة الشاملة

الفرع الأول: أوجه التشابه و الاختلاف بين حوكمة الشركات و إدارة الجودة الشاملة

تشارك كل من حوكمة الشركات و إدارة الجودة الشاملة في كونهما نظامين يتمتعان بمعايير دولية و آليات لقياس الأداء، كما أن كليهما يعتمد على مشاركة العاملين بالمؤسسة و كذا وضع نظم و أساليب لمساءلة المسؤولين و مشاركة العملاء الداخليين و الخارجيين في عملية التقويم، لذلك فكلاهما يعتبر نظاما محاربة الاستبداد الإداري الناجم عن العلاقة الهرمية بين الرئيس و المرؤوسين و بين متخذي القرار و متلقيه.

كما أن الحرص على تحقيق الجودة و الاستمرارية يتطلب بعض الممارسات الإدارية الحديثة التي من بينها حوكمة الشركات، فهي مصدر توليد للمعرفة، و الأفكار، و لها دور كبير في الرفع من كفاءة العمليات بسبب اعتمادها على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، و الحرص على تحقيق العدل و الشفافية.

أما الفرق الجوهرى بين حوكمة الشركات و إدارة الجودة الشاملة فيكمن في تركيز الجودة الشاملة على مدخل العملية و مشاركة الأفراد و التحسين المستمر، بينما ينصب اهتمام حوكمة الشركات على تسيير المخاطر التشغيلية و المالية، و المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية و كذا المساءلة و العدالة.¹

و يوضح الجدول الآتي أهم نقاط التشابه و الاختلاف بين حوكمة الشركات و إدارة الجودة الشاملة:

¹ إيمان فؤاد إمام شقير، شروق الحضيف، تطبيقات مفاهيم الجودة و الحوكمة و تأثيرها على الأداء المؤسسي دراسة استطلاعية على عينة من المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة في منطقة القصيم، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، أبريل 2015، ص.ص 123-124.

الجدول رقم (1-5): أوجه التشابه و الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة و حوكمة الشركات

إدارة الجودة الشاملة	حوكمة الشركات
نظام إدارة لضبط و تحسين الأداء بالشركات	نظام إدارة لضبط و تحسين الأداء بالشركات
تقوم على مبادئ و معايير دولية	تقوم على مبادئ و معايير دولية
تقوم على مسؤولية القيادة و الإدارة	تقوم على مسؤولية القيادة و الإدارة
تقوم على مراعاة الموردين	تقوم على مراعاة أصحاب المصالح
تقوم بالتركيز و الاهتمام بالعميل	التركيز و الاهتمام بالمساهمين
تقوم على مدخل اتخاذ القرار	تقوم على الإفصاح و الشفافية
تقوم على مدخل النظام	تقوم على توافر إطار فعال للحوكمة
تقوم على مدخل العملية	قائمة على إدارة المخاطر التشغيلية و المالية
تقوم على مشاركة الأفراد	قائمة على المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية
تقوم على مدخل التحسين المستمر	قائمة الرقابة و المساءلة و العدالة

المصدر: حمزة العرايبي، إيمان نواره، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 11، العدد 04، جوان 2016، ص 23.

الفرع الثاني: مساهمة حوكمة الشركات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

إن علاقة حوكمة الشركات بإدارة الجودة الشاملة تتجلى من خلال النقاط الآتية:

- إن حوكمة الشركات تهدف إلى الجودة و التميز في الأداء عبر انتقاء الأسلوب المناسب لتحقيق أهداف و خطط الشركة، و هذا بدوره يتطلب منها للتحسين المستمر الذي يتأتى هو الآخر من خلال الاعتماد على فلسفة الجودة الشاملة في مختلف الأنشطة و المراحل، و التي من خلالها يمكن للشركة تحقيق رضا الزبون، و دعم الميزة التنافسية للشركة.
- اعتماد إدارة الجودة الشاملة في ظل حوكمة الشركات من شأنه الكشف المبكر عن الأخطاء و الانحرافات و تقديم المعالجة المناسبة من خلال إشراك العاملين و الإدارة و تشكيل فرق العمل.
- تنظم حوكمة الشركات العلاقة بين الأطراف وفق مجموعة من القوانين و القرارات لتؤكد العمل بمبدأ الشفافية و المساءلة وفق منظور يتأتى من البعد المهاري لرأس المال البشري، لتحسين كفاءة الشركات الاقتصادية و تجنب النزاعات و هذا كله يتطلب التنسيق مع إدارة الجودة الشاملة.¹

كما أن حوكمة الشركات تساهم بشكل كبير في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة و ذلك من خلال:

¹ صالح إبراهيم يونس الشعباني، مقبل علي أحمد علي، سوسن أحمد سعيد، أثر تكامل إدارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود في ظل حوكمة الشركات "دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوى"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، السنة السادسة و الثلاثون، العدد 94، 2013، ص 233.

1- التأثير على ثقافة المنظمة: حسب (WEICK 1995) فإن ثقافة الحوكمة في القرن القادم ستكون مشكلة من القيم التنظيمية المشتركة للمنظمة و التي لها صلة بإنجاز أهداف المنظمة، و هذا يتأتى بإدراج القيم التنظيمية في هياكل الحوكمة للميثاق الأخلاقي، بمعنى وحدة الإحساس عبر الثقافة التنظيمية التي ستمس ثقافة الحوكمة، هذه الوحدة يمكن تحقيقها من خلال قيادة أخلاقية و مسيرين مثاليين للمنظمة و هذا يتماشى مع مقتضيات حوكمة الشركات.¹

تساهم حوكمة الشركات في التأثير على ثقافة المنظمة، إذ ينتج عنها تحقيق عدة مزايا خاصة لأصحاب المصالح كما يلي:

- بالنسبة للشركات: فحوكمة الشركات تتيح توفير معاملات مالية تتميز بالمصداقية و بالأخص علاقة الشركة بمموليها، و تعاملاتها مع الشركات.
- بالنسبة للأفراد: صدق الشركات في تعاملها مع الزبائن و يكون ذلك بتوفير منتجات ذات جودة عالية، و إعلانات واقعية، و أسعار مناسبة.
- مساهمة الشركات في تطوير العمال و ذلك بتدريبهم و تكوينهم و ترقيتهم.
- بالنسبة للدولة: إن مصداقية معلومات الشركة يتيح الفرصة لمعاملة الشركات بشكل متساوي، خاصة و أن الصدق في المعلومات المالية يحقق العدل خاصة في التحصيل الضريبي.
- بالنسبة للمستثمرين: إن حوكمة الشركات ترفع من مستوى ثقة المستثمر في الشركة، و لا يتأتى هذا إلا بإقرار نظام شامل يضمن الإفصاح و الشفافية في المعاملات و القوائم المالية.²

2- التأثير على التخطيط الاستراتيجي: فالحكومية لها علاقة بالتخطيط الاستراتيجي فعند القيام ببناء الخطة الاستراتيجية فإنه يجب إشراك كل الفئات المعنية من شركاء و موظفين و أصحاب المصلحة، و هذا يستدعي الشفافية، و مصارحة هذه الفئات، و عند الشروع في تنفيذ الخطة الاستراتيجية فإن الجمهور ينبغي أن يكون على دراية تامة بنتائج و أداء المنظمة، و حوكمة الشركات تعمل على الفصل و الحد من التداخلات بين الاختصاصات، و تركز على ضرورة تحديد السلطات لمنع الازدواجية، كما أنها تركز على مشاركة الأفراد في وضع الأهداف.³

3- التأثير على الموارد البشرية: و يتأتى هذا المطلب من خلال حوكمة الموارد البشرية التي تعرف بأنها عملية يتم تبنيها من طرف المنظمة من أجل تحديد الصلاحيات و الأدوار، و اتخاذ القرار و الاستعلام عن الموظفين و الإدارة لفائدة مساهميها، و يتم

¹ بلهادي عبد القادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجليلي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2018-2019، ص 70.

² خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015، ص 136.

³ حنان صبحي عبيد، رائدة القصار، عطاء الله الرويلي، الحاكمة و واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن، مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي نحو التنافسية العالمية، عمان، دراسات : العلوم التربوية، العدد الخاص كانون الأول 2017، ص 20.

من خلالها تحسين أداء أصول المنظمة من الموارد البشرية (المهارات، الخبرات) و تسعى حوكمة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية:

- التحكم في المخاطر و يتأتى من خلال حماية سمعة المنشأة، و الحد من تعرض عملية صنع القرار للانتكاسات، و التجاوب و الاتساق مع الأهداف الخارجية.
- تعزيز قيم المنظمة.
- خلق نوع من الموازنة بين إدارة المورد البشري، و رسالة و رؤية المنظمة و قيمها.
- إنشاء التوجيه و ذلك يتم عن طريق تعتبر القواعد و اللوائح المتعلقة بإدارة الأفراد.¹

¹ وليد دحام عبد، دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية دراسة ميدانية لمجموعة من القيادات في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 07، 2022، ص.ص 236-237.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الإطار النظري لكل من حوكمة الشركات العائلية، التنمية المستدامة و إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى العلاقة التي تربط كل هذه المفاهيم فيما بينها ، و كخلاصة لهذا الفصل و بدءا بحوكمة الشركات العائلية يمكن القول أنها عبارة عن مجموعة من القواعد التي تسهر على تنظيم العمل بين الشركة و العائلة بشكل منفصل و كل من له مصلحة بالشركة و ذلك من أجل بلوغ الأهداف التي تسطرها الشركة، علاوة على تحقيق أسمى هدف للشركة و هو الاستمرارية و الاستدامة، حيث تعتبر حوكمة الشركات العائلية عبارة عن مفهوم مركب يجمع بين حوكمة الشركات و التي تم التطرق إليها تطورا و مفهوما، مع ذكر أهم مبادئها، إضافة إلى الشركات العائلية التي هي الأخرى تم تعريفها، و ذكر أنواعها، و أهم مراحل نموها، و بالحديث عن الحوكمة في الشركات العائلية فقد تم التطرق لأهميتها بالنسبة للشركة في حد ذاتها، و للاقتصاد، كما تم ذكر أهم هياكلها و التي تتمثل في دستور العائلة، اجتماع العائلة، مكتب العائلة، مجلس العائلة و جمعية العائلة، و تواجه الشركات العائلية بعض العراقيل في سبيل تطبيقها للحوكمة من بينها مشكل الوكالة الذي ينتج عنه تضارب المصالح بين الأطراف ذات الصلة بالشركة، و بعض المشاكل المتعلقة بالخلافة و نقل الملكية.

و بخصوص التنمية المستدامة التي تعتبر تنمية تعنى بتلبية حاجيات الجيل الحالي دون أن يكون ذلك على حساب الأجيال المستقبلية فقد تطورت عبر الزمن ليتم الخروج بعدة تعاريف لها تشترك كلها في حماية و تلبية حاجيات الأجيال دون ظلم و دون أن يكون ذلك على حساب أجيال قادمة، كما تم تحديد سبعة عشر هدفا تسعى هذه التنمية إلى تحقيقه، و من المبادئ التي تقوم عليها مبدأ حماية البيئة، و تحسين حياة الأفراد و إنصافهم، و تكمن أهم أبعادها في البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، حيث أن تكامل هذه الأبعاد يتولد عنه مفهوم التنمية المستدامة.

و بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة فقد تطورت لتحل محل المفهوم التقليدي للجودة الذي كان يقتصر فقط على توفير درجة من التناسق و الاعتماد في المنتجات/الخدمات لتواءم السوق و بتكلفة معقولة، حيث تم تطوير هذا المفهوم ليحل محله نهج إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر عملية إدارية قائمة على إشراك كل العاملين، و إدخال تحسينات مستمرة على المنتجات/الخدمات بغية تحقيق رضا العملاء، كما تم ذكر الفائدة المرجوة من انتهاج هذا الأسلوب الإداري الحديث و التي لها أثر إيجابي تمثل في خفض تكاليف الجودة، و زيادة رضا العميل ، بينما تتمثل أهم العناصر (الأبعاد) التي يقوم عليها هذا النهج في التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، مشاركة الموظفين، و من ثم تم المرور بأهم المتطلبات و المراحل الواجب القيام بها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

و أخيرا تم التطرق إلى العلاقات المتبادلة بين كل من حوكمة الشركات العائلية، التنمية المستدامة، إدارة الجودة الشاملة، أين تم ذكر علاقة كل مفهوم بالآخر و كيف يمكن أن يؤثر عليه، و قد تبين أن هذه المفاهيم الثلاثة متكاملة فتبنيها مجتمعة حتما سيحقق الاستدامة و الاستمرارية للشركات على وجه العموم، و للشركات العائلية على وجه الخصوص.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة التي تناولت

متغيرات الدراسة

تمهيد:

كما هو معلوم فإن السمة الأساسية للبحث العلمي أنه تراكمي، و صفة التراكمية هي نتاج دراسات سابقة تدرجت عبر الزمن، و كما هو عليه الحال فكل دراسة من الدراسات السابقة لا يمكنها تغطية كل الجوانب في الدراسة، بل لابد و أن تتخللها بعض الفجوات، و هذا ما يتيح الفرصة لباحثين آخرين لتغطية الفجوات الناتجة عن الدراسات السابقة.

سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، و ذلك بعرض لمختلف الدراسات المحلية، العربية و الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الثلاثة (حوكمة الشركات العائلية، التنمية المستدامة، إدارة الجودة الشاملة)، و ذلك من خلال عرض أهم ما تطرقت إليه هذه الدراسات (منهج الدراسة، عينة الدراسة، الأساليب المستخدمة لمعالجة البيانات، نتائج الدراسة) على أن يكون ترتيبها وفق تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، و من ثم التطرق إليها بالنقد و التعقيب، وصولاً إلى الفجوة البحثية التي تغطيها الدراسة الحالية، و قد جرى تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة الخاصة بحوكمة الشركات العائلية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالتنمية المستدامة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة

المبحث الرابع: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة، و التعقيب على الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الدراسات السابقة الخاصة بحوكمة الشركات العائلية

من خلال هذا المبحث سيتم عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت حوكمة الشركات العائلية و التي تم إجراؤها في بيئة محلية، أو بيئة عربية، أو بيئة أجنبية، على أن يكون هذا العرض وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث و تحديدا خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى غاية 2023.

المطلب الأول: دراسات تناولت حوكمة الشركات العائلية في بيئة محلية

من الدراسات التي تناولت حوكمة الشركات العائلية في بيئة محلية نذكر :

1- دراسة شريط كمال، خلوفي سفيان، حوكمة الشركات العائلية في الجزائر بين التحديات و المساعي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني الرابع حول: حوكمة الشركات العائلية و التنمية المستدامة في الجزائر، المركز الجامعي أحمد زبانه، غليزان، يومي 13 و 14 نوفمبر 2018.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر انطلاقا من التحديات وصولا إلى الجهود و المساعي التي تبذلها الحكومة الجزائرية لإرساء مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية، و تماشيا و أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في إعداد الدراسة، و تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الجزائر تتوفر على أكثر من 650 ألف شركة عائلية لكن هذه الأخيرة لا تساهم إلا ب 5% من الناتج الداخلي.
- غياب دليل واضح الملامح حول الحوكمة السليمة في للشركة العائلية الجزائرية.

و في ضوء النتائج المتوصل إليها أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحديث الحوكمة في منشآت القطاع الخاص بوضع إطار واضح يوجه أصحاب و مديري الشركات العائلية، و الاستعانة بالشركات الاستشارية الخارجية في تحسين عمليات الاستثمار لدى الشركات العائلية، كل هذا في سبيل سد فجوة الحوكمة.

2- بن زواي محمد الشريف، الشركات العائلية و تكاليف آليات الحوكمة: دراسة مبنية على التحليل التمييزي لعينة من الشركات الجزائرية، مجلة المالية و حوكمة الشركات، المجلد 02، العدد 01، 2018.

حيث كان هدف الدراسة يتمثل في تسليط الضوء على أهمية تكاليف آليات حوكمة الشركات عند اتخاذها قرار تبني هذه الآليات و ذلك في الشركات الجزائرية عموما و بشكل خاص في الشركات العائلية الجزائرية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة و منهج تحليلي قائم على أسلوب التحليل التمييزي، حيث تم اختيار 112 شركة جزائرية غير مدرجة باستعمال العينة القصدية، ليتم تصنيف عينة الدراسة إلى فئتين الأولى تتمثل في الشركات العائلية و الثانية تتمثل في الشركات غير العائلية، ليتم تقسيم متغيرات الدراسة بعدها إلى متغيرات مستقلة و هي متغيرات محاسبية (سنة متغيرات)، و

متغيرات غير محاسبية (14 متغيراً)، و أما المتغير التابع فتمثل في ملاك الشركة من عائلة واحدة إذ يعتبر هو المتغير المصنف النوعي الذي يأخذ قيمتين (1 من أجل الشركات العائلية، و 0 من أجل الشركات الأخرى) و تمت الاستعانة ببرنامج SPSS لإعداد التحليل التمييزي الخطي، و خلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن الدالة المميزة المحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية.
- الشركات العائلية محل الدراسة لا تهتم بكل آليات الحوكمة و ذلك راجع لقيام هذه الشركات بمقارنة تكاليف هذه الآليات و المنفعة المترتبة عنها.
- وجود اختلاف معنوي عالي بين الشركات العائلية و غيرها من الشركات من حيث نظام الحوكمة، بينما كان هناك اختلاف طفيف من حيث الأداء و قيمة الشركات.

3- دراسة مراد صاولي، عمار طهرات، أمين مخفي، متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر و سبل الاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة -دراسة تجارب بعض الدول العربية -، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 02، 2018.

حيث مسعى الدراسة كان يكمن في إيجاد طرق تمكن من تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية لجعل هذه الأخيرة تتجاوز بعض الصعوبات التي تواجهها و خاصة مشكل الاستمرارية، و ذلك من خلال عرض تجربة كل من دولة الإمارات العربية المتحدة و تجربة شركة "مجموعة نقل" الأردنية، و تم التطرق أيضا إلى واقع الشركات العائلية في كل من السعودية و الجزائر.

و خلصت الدراسة إلى أن الدوافع تتعدد وراء تأسيس الشركات العائلية لعل أبرزها الحفاظ على تراث و تقاليد العائلة و هذا في سبيل تحقيق ثروة للشركة، كما بينت نتائج الدراسة أن حوكمة الشركات العائلية ساهمت في نمو العديد من الشركات في دول الخليج، و أوصت الدراسة بضرورة فصل الملكية عن الإدارة في الشركات العائلية لتمكينها من الاستمرار لعدة أجيال.

4- دراسة فاتح غلاب، فيروز زروخي، الطاهر ميمون، إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات دراسة تحليلية، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 01، 2019.

هدفت الدراسة إلى التعريف بالشركات العائلية و مكانتها في الاقتصاد و إبراز متطلبات نجاعة الحوكمة في الشركات العائلية، حيث كانت إشكالية الدراسة تدور حول كيفية ضمان استدامة الشركات العائلية و انتقالها لأجيال متعاقبة، تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة.

تم التوصل إلى أن حوكمة الشركات العائلية تسمح بإدخال مساهمين جدد من غير أفراد العائلة، و ذلك من خلال شفافية البيانات المتعلقة بالشركة العائلية مما يساهم في ضخ مصادر مالية تسمح باستمرار و استدامة الشركة العائلية، و انتقالها لعدة أجيال.

5- دراسة حمدي معمر، فلاق صليحة، بوسكة عابد، حوكمة الشركات العائلية آلياتها و تطبيقاتها في الشركة العائلية "نقل الأردنية"، مجلة الحوكمة المسؤولة الاجتماعية و التنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 01، 2019.

هدفت الدراسة إلى تبيان أهم آليات الحوكمة في الشركات العائلية، و توضيح الكيفية التي انتهجتها شركة 'نقل' الأردنية لتطبيق الحوكمة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، و تم التوصل إلى أن الشركة الأردنية 'نقل' تبنت نوعين من أنواع الحوكمة الأول خاص بهياكل الحوكمة العائلية و تضمنت كلا من دستور العائلة، مجلس العائلة و ميثاق العائلة، و الثاني خاص بحوكمة إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة، و تفعيل المساءلة، و الإفصاح و الشفافية، حيث انعكست هذه الممارسات بشكل إيجابي على الشركة لعل أهمها توسيع عدد الشركات التابعة للشركة الأم من 04 شركات سنة 1985 إلى 30 شركة سنة 2017، كما استطاعت الشركة استحداث معايير لتقييم نفسها بناء على أفضل الممارسات العالمية.

6- دراسة بطاهر بختة، المسؤولية الأخلاقية و دورها في تفعيل حوكمة الشركات العائلية - دراسة حالة حمود بوعلام- مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، 2019.

هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة الموجودة بين المسؤولية الأخلاقية و الحوكمة في الشركات العائلية، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، و تم اللجوء إلى تصميم لجمع البيانات من خلال توزيع 80 استبياناً على عمال شركة حمود بوعلام، و تم استرجاع 53 استبياناً تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التزام الشركة محل الدراسة بالحوكمة ضعيف و بحاجة إلى تحسين بسبب غياب آليات الحوكمة في الشركة و عدم الاهتمام بها من طرف الإدارة، و اتضح أن الشركة تحظى بمستوى جيد في ما يخص المسؤولية الأخلاقية، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ضعيفة بين المسؤولية الاجتماعية و حوكمة الشركات العائلية.

7- دراسة أنور سكيو، حوكمة الشركات العائلية الجزائرية - دراسة ميدانية -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير و حوكمة المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2020.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التسيير العائلي للشركة، ديناميكية الأسرة الجزائرية، التسيير الإداري للشركة، السلوك التنظيمي في الشركة، على مدى تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية الجزائرية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، و قام الباحث بالاستعانة بأداة الاستبانة كأداة للدراسة، و من ثم اختيار عينة عشوائية مكونة من 37 شركة عائلية ليتم توزيع استمارات الاستبانة على العاملين بهذه الشركات، و من ثم تحليلها بواسطة برنامجي SPSS و STATA، و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- أن السلوك التنظيمي في الشركة، و ديناميكية الأسرة الجزائرية لا يؤثران على عملية تطبيق حوكمة الشركات العائلية.

- يؤثر كلا من التسيير الإداري في الشركة و التسيير العائلي على عملية الحوكمة بالشركات العائلية.

- وجود علاقة ارتباطية بين كل من السلوك التنظيمي و ديناميكية الأسرة الجزائرية.

8- دراسة زغوان سفيان، عزة الأزهر، **حوكمة الشركات كإطار لتطور و نمو الشركات العائلية**، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الخطوات لتحقيق حوكمة ناجحة داخل الشركات العائلية، و كانت إشكالية الدراسة تدور حول أهمية تطبيق حوكمة الشركات و أثرها على استمرارية الشركات العائلية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و تم التوصل إلى أن الالتزام بمبادئ الحوكمة بالنسبة للشركات العائلية ليس خيارا بل ضرورة ملحة لضمان ديمومتها، و تحقيقها لأداء متميز، كما أن فصل الملكية عن الإدارة هي السبيل لإرساء قواعد فعالة لحوكمة الشركات العائلية.

9- غربي حمزة، بدروني عيسى، **مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية**، مجلة الاقتصاد و المالية المجلد 07، العدد 01، 2020

حيث ركزت الدراسة على مدى مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية، و تم التوصل إلى أن تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية يساهم في تطور الشركة و تحسين أدائها و مساعدتها على تطوير استراتيجيتها، لكن تطبيق الحوكمة لازالت تعترضه بعض الصعوبات و التي من بينها مشكلة الوكالة التي تنشأ بين المساهمين، و المسيرين، و المساهمين الأقلية، كما أن تمسك الشركات العائلية ببعض التقاليد و الأعراف، و عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في المراكز الحساسة للشركة من المعوقات التي تحول بين الشركات العائلية و تطبيق مبادئ الحوكمة، و أن القضاء على هذه الصعوبات يكمن في تعيين مجلس إدارة كفء و مستقل، و جيد التنظيم و الذي قد يساهم في بناء هيكل ملائم للحوكمة.

المطلب الثاني: دراسات تناولت حوكمة الشركات العائلية في بيئة عربية

من الدراسات العربية التي تناولت موضوع حوكمة الشركات العائلية نذكر ما يلي:

1- دراسة حسين بن محمد الحسن، **أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على مسؤولي الشركات العائلية بالرياض)**، أطروحة دكتوراه، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أم درمان، السودان، 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية بالرياض وفقا لمتغيرات الباحثين الشخصية و الوظيفية و المجالات التي تمارسها تلك الشركات و الأجيال التي تمر بها، و هدفت أيضا إلى التعرف على العلاقة بين مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة و تطور أداء الشركات العائلية، حيث كانت إشكالية الدراسة تتمحور حول كيف يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الشركات العائلية بمدينة الرياض من وجهة نظر المسؤولين عنها، و تم اعتماد فرضية رئيسية مفادها أن أداء الشركات العائلية بمدينة الرياض يتأثر إيجابا بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، تم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من خلال مختلف المراجع في الجانب النظري، و تم في الجانب الميداني توزيع الاستبيان على عدد من الشركات العائلية بمدينة الرياض السعودية، حيث بلغ عدد الاستبانات القابلة للدراسة و التحليل 210 استبانة، و كان اختيار العينة بشكل طبقي تناسبي (العينة الحصصية) ، كما تم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS ، و من نتائج الدراسة:

- أن مستوى تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية محل الدراسة لا يزال نوعاً ما لا يرقى للمستوى المطلوب.
- وجود فروق دالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية بالرياض وفقاً للمتغيرات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين، و نوع النشاط الذي تمارسه الشركة و الجيل الذي تمر به.
- وجود علاقة طردية بين كل من حوكمة الشركات و أداء الشركات العائلية بالرياض عند مستوى معنوية 0,01، فكلما تحسن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ارتفع مستوى تطور أداء الشركات العائلية بمدينة الرياض.

2- دراسة شروق عبد اللطيف سكر، أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس، رسالة ماجستير، تخصص: المنازعات الضريبية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2018.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات العائلية في محافظة نابلس، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مختلف الكتب و المراجع و الدوريات في الجانب النظري، و كأداة لجمع البيانات تم تصميم الاستبانة و توزيعها على 438 شركة، و من ثم تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS ، و من النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

-عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين أثر تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية على أداء الشركات في محافظة نابلس.

-أكثر معايير الحوكمة تأثيراً على أداء الشركات العائلية كانت إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد المالية.

و في ضوء النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات منها أن التزام الشركات العائلية بتنفيذ معايير الحوكمة يجب أن يتم تطبيقه بما يتماشى و القوانين إذ لا بد من وضع تشريعات تنظم عملية التنفيذ.

3- شادي عمر خضير خضير، أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية - دراسة ميدانية على الشركات العائلية في محافظة غزة- ، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2019.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التزام المؤسسات العائلية في غزة بمعايير الحوكمة على أدائها المؤسسي، و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عنقودية عشوائية مكونة من 86 مؤسسة عائلية، و التي بدورها تم توزيع استمارات الاستبيان عليها و تم استرجاع 76 استبانة، ليم تم تحليلها باستعمال برنامج SPSS و من نتائج الدراسة وجود علاقة

بين معايير الحوكمة في المؤسسات العائلية محل الدراسة على أدائها المؤسسي حيث كانت المتغيرات المؤثرة على هذا الأخير تشمل كلا من الإدارة المالية، المساءلة و التدقيق، و فسرت مجتمعة ما قيمته 63,5% من التغيرات الحادثة في المتغير التابع و هو الأداء المؤسسي.

4- دانيا فوزي أحمد عمرو، مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية و علاقتها بتحقيق الريادة الاجتماعية، مذكرة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2024.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق معايير الحوكمة في الشركات العائلية في مدينة الخليل، و أثرها على تحقيق الريادة الاجتماعية، حيث تكون مجتمع الدراسة من 3600 شركة عائلية تم استهداف منها 254 شركة عائلية و التي اعتبرت عينة الدراسة و اختيرت بطريقة عشوائية بسيطة حيث تم توزيع 204 استمارة استبيان على العاملين في الإدارة العليا لهذه الشركات، كما تم عقد 20 مقابلة مع مديري الشركات العائلية، و خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية محل الدراسة سائد بدرجة مرتفعة.
- تبين من خلال الدراسة أن مستوى الريادة الاجتماعية سائد بدرجة مرتفعة في الشركات العائلية في مدينة الخليل.
- تبين وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية في مدينة الخليل و الريادة الاجتماعية.
- من خلال المقابلة تم تبين أن الشركات العائلية عدة أنشطة في مجال الريادة الاجتماعية منها تقديم الدعم المالي لبعض الأسر الفقيرة و لبعض طلبة الجامعات أو توظيفهم بعد التخرج، كما يتم دعم الأنشطة في مجالات متنوعة كالأغذية و ذلك يتم في شكل أقساط مدرسية لبعض الطلبة، أو أقساط جامعية لفائدة الطلبة.

المطلب الثالث: دراسات تناولت حوكمة الشركات العائلية في بيئة أجنبية:

من الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع حوكمة الشركات العائلية نذكر :

1- Mikko A Mustakallio, Contractual and Relational Governance in Family Firms : Effects on Strategic Decision-Making Quality and Firm Performance, Doctoral Dissertation, Institute of Strategy and International Business ,Helsinki University of Technology,2002.

أطروحة دكتوراه بجامعة هيلسنكي، فنلندا، 2002، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر حوكمة الشركات العائلية على أداء هذه الشركات و ذلك بالتركيز بشكل أكثر على العلاقات بين حوكمة الشركات العائلية و جودة صنع القرارات الاستراتيجية، حيث تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 192 شركة عائلية في دولة فنلندا من خلال تصميم استبيان بريدي وفق مقياس ليكرت السباعي و مقابلات هاتفية، و التي بدورها تم تحليلها باستعمال برنامج SPSS، من خلال مجموعة من الاختبارات من

بينها استعمال تحليل العوامل التوكيدية للتحقق من صحة بناء النموذج، كما تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن:

- العلاقة بين آليات الحوكمة التعاقدية و العلاقاتية مكاملة لبعضها البعض، حيث أن اختيار مديريين خارجيين مؤهلين من شأنه تحسين نتائج و جودة القرارات الاستراتيجية في الشركة بشكل كبير و زيادة عمليات الرقابة في الشركة، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم السيطرة المفرطة على المديرين التي ينتج عنها تقليل التفاهم المتبادل، و التي قد تؤدي إلى تأثير سلبي على الشركة.
- وجود نظامي حوكمة مزدوج (حوكمة الأسرة + حوكمة الشركة) يساهم بشكل كبير في تخفيض مشكل الوكالة الناشئ عن فصل الملكية عن الإدارة، حيث وافقت هذه الدراسة ما نصت عليه مجموعة من الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن الشركات العائلية لا بد أن تركز على ضرورة حوكمة الأسرة إضافة لحوكمة الشركة للإبقاء على عائلة متماسكة و شركة مستمرة.

2- Charlotte Elmore Lamp, The Positive Influence Of Family Governance On The Family Business System: A Multiple Case Study, Doctoral Thesis, School of Professional Studies of Gonzaga University, United states of America, 2010.

حيث كان هدف الدراسة يتمثل في استكشاف التأثير الإيجابي للحوكمة العائلية على العائلة، والملكية، والشركة، حيث تناولت الدراسة ثلاث عائلات أمريكية في القرن الواحد والعشرين مكونة من عدة فروع وأجيال و هي شركات تحت ملكية العائلات الثلاثة : BITZER , AGNEW, EDDY، و سعت للبحث و التحقيق في الحوكمة العائلية المتعلقة بهذه العائلات، قام الباحث بتنظيم مقابلات مع ثلاثة أفراد على الأقل من كل واحدة من العائلات الثلاثة و التي كانت ممثلة للشركات العائلية و كانوا إما رؤساء تنفيذيون، أو رؤساء مجلس الإدارة، أو قادة العائلة، و كان هؤلاء الأفراد ينتمون للجيل الثالث بنسبة 60 %، تمثلت هذه الدراسة في تحديد ست طرق تؤثر بها الحوكمة العائلية بشكل إيجابي على العائلة: تعزيز وحدة العائلة، ترسيخ قيم العائلة، توجيه أفراد العائلة للتعليم، تحسين التواصل العائلي، زيادة الثقة، وزيادة القدرة على التكيف، و من نتائج الدراسة التأكيد على أن الحوكمة العائلية أثرت بشكل إيجابي على كل جانب من جوانب أنظمة الشركات كما يلي:

- في ما يخص البعد العائلي: تم تحقيق الهوية والانضباط والاتجاه من خلال تعزيز وحدة العائلة، وترسيخ قيم العائلة، وتعليم العائلة بشكل أفضل، وتحسين التواصل العائلي، وزيادة الثقة، وزيادة القدرة على التكيف.
- البعد الخاص بالملكية: اقترب من أهداف الهوية والانضباط والاتجاه من خلال زيادة المسؤولية المالية، وتعليم الملاك بشكل أفضل حول القلق المالي، وزيادة التواصل بين الملاك وبين العمل والملاك، وزيادة القدرة على التكيف بين الملاك.
- البعد الخاص بالشركة: فقد تحققت أهداف الحوكمة الجيدة من خلال تناغم القيم بين العائلة والأعمال، وخطط الاستعاضة، والالتزام العائلي بالعمل، وتحسين التواصل، وزيادة الثقة لدى الموظفين في استدامة العمل.

3- Norziana Lokman, Joseph M Mula, Julie Cotter, Importance Of Corporate Governance Quality And Voluntary Disclosures Of Corporate Governance Information In Listed Malaysian Family Controlled Businesses, International Journal Of Sustainable Development & World Policy, Vol 3, No 1, 2014.

تم من خلال هذه الدراسة تناول تأثير السيطرة العائلية على الارتباط بين جودة حوكمة الشركات، و الكشف الطوعي لمعلومات حوكمة الشركات في الشركات الماليزية العائلية المدرجة علنا، كما تم فحص تأثير عوامل الحوافز للشركات المملوكة عائليا وغير المملوكة من قبل الأسر فيما يتعلق بالكشف الطوعي، حيث بلغ الحجم النهائي لعينة الدراسة 275 شركة ماليزية، تم الحصول على بيانات الشركات من التقارير السنوية لها عام 2007 حيث تم الحصول عليها من خلال قاعدة البيانات OSIRIS و موقع الويب للبورصة BSM، و أما بيانات جودة الحوكمة و الكشف الطوعي تم الحصول عليها من خلال MSWG، و بالنسبة لتحليل البيانات تم اللجوء إلى الانحدار المتعدد المتزامن، باعتبارها الأنسب في هذه الدراسة لأن المسعى الرئيسي لهذه الدراسة هو تحديد مدى تأثير المتغيرات المتوقعة على الكشف الطوعي لمعلومات حوكمة الشركات، و أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- حوكمة الشركات من شأنها المساهمة بشكل كبير في التقليل من التعارضات التي تقع بين كل من الممثلين و المساهمين الكبار، و المساهمين الأصغر في الشركات العائلية.
- الشركات العائلية وغيرها من الشركات، التي تتميز بجودة عالية في الحوكمة، تكون أكثر عرضة للكشف الطوعي للمعلومات التي تتعلق بممارسات حوكمة الشركات.
- حوكمة الشركات تساهم في تحسين عملية الكشف الطوعي لمعلومات حوكمة الشركات في التقارير السنوية للشركات المملوكة عائليا في ماليزيا.
- ممارسات الكشف الطوعي تكون أكثر انتشارا في الشركات التي تقدم تعويضات مبنية على الأسهم.
- مكافأة المديرين التنفيذيين للشركات غير العائلية بتعويضات مبنية على الأسهم الشركات، يجعلها أكثر عرضة لزيادة الكشف الطوعي.

4- Alfred Sarbah, Wen Xiao, Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses, Open Journal of Business and Management, Vol 3, No 1, 2015.

حيث هدفت الدراسة إلى دراسة بيئة حوكمة الشركات و طبيعة نظام الحوكمة المستخدم في الشركات العائلية بدولة غانا حيث لجأ الباحث إلى اختيار عينة مقصودة مكونة من 120 شركة عائلية موزعة على كامل دولة غانا و قام باستخدام المقابلة الشخصية القصيرة من خلال الزيارات الاستطلاعية المتكررة لهذه الشركات، ثم قام بتصميم استبانة و تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

خلصت الدراسة في الأخير إلى :

- نشوء مشاكل الحوكمة في الشركات العائلية تظهر عندما يفكر ملاك الشركة في التحولات الرئيسية مثل بيع الشركة أو التخطيط للخلافة.
- نظرة معظم الشركات العائلية للحوكمة الأسرية على أنها إدخال تعقيد غير ضروري وبيروقراطي في أعمالهم.
- على الرغم من أن الحوكمة غير الرسمية في بعض الشركات العائلية قد تعمل بشكل جيد، إلا أنه ما زال هناك حاجة لوجود هياكل للحوكمة بشكل أكثر رسمية للتخطيط للمستقبل.

5 - Sabeen Sikandar , Waqas Mahmood ,Corporate Governance And Value Of Family-Owned Business: A Case Of Emerging Country, Corporate Governance and Sustainability Review ,Volume 2, Issue 2, 2018.

حيث هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين قيمة الشركة و مقاييس الحوكمة في الشركات العائلية في دولة باكستان، حيث أجريت الدراسة على 15 مؤسسة عائلية مدرجة في البورصة و يتمثل نشاطها الأساسي في تصنيع الإسمنت، تم جمع بيانات هذه المؤسسات من التقارير السنوية الخاصة بها للفترة 2013-2017، و من ثم تم استعمال برنامج Eviews⁹ لتحليل البيانات أسفرت نتائج الدراسة على ارتفاع قيمة المؤسسات العائلية محل الدراسة و المدرجة في البورصة حيث ينعكس هذا الارتفاع في القيمة إيجاباً على صناعة الإسمنت في دولة باكستان، كما تم التوصل إلى أن قيمة الشركة تتأثر بمقاييس الحوكمة (حجم مجلس الإدارة، تكوين المجلس، تكوين لجنة التدقيق) بمؤسسات الدراسة، و خلصت الدراسة أيضاً إلى أن تبني ممارسات حوكمة الشركات المفروضة من طرف السلطات التنظيمية يعتبر بالغ الأهمية لأصحاب المصلحة على المدى الطويل.

6- Ruramayi Tadu , Effects of Governance On The Sustainability And Continuity Of family Businesses In Botswana, Doctoral Thesis, In The Subject Of Business Management, University Of South Africa,2018.

حيث كانت تهدف الدراسة إلى تقصي تأثير هياكل الحوكمة على استدامة الشركات العائلية في بوتسوانا و تنبع أهمية الدراسة من منطلق مفاده سيطرة منشآت الأعمال العائلية على بعض القطاعات الرئيسية في دولة بوتسوانا و بالتالي فإن فهم نظام الحوكمة و ديناميكية العائلة في هذه الشركات ضرورة حتمية لبقائها و استمرارها، حيث قام الباحث بإجراء دراسة مسحية على عينة من الشركات العائلية الصغيرة و المتوسطة الحجم مكونة من 144 شركة عائلية مسجلة لدى جمعية رجال الأعمال و سلطة المشروعات المحلية سنة 2017 و تم التركيز بشكل كبير على المشاكل التي تواجه هذه الشركات، و استعمل الباحث أداة الاستبانة التي بدورها تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS من خلال الانحدار الخطي المتعدد، و معامل الارتباط بيرسون، و اختبار ليفين للعينات المستقلة، و خلصت الدراسة إلى نتائج منها:

- وجود هياكل الحوكمة، و الاتصال الفعال، و اتخاذ القرارات، و تخطيط نقل الخلافة، و مدى وجود رؤية و استراتيجية كلها لها أثر إيجابي على استدامة الشركات العائلية.
- أهم تحدي يواجهه هذا النوع من المؤسسات هو نقص التمويل.

7- Ruramayi Tadu, Douglas Chiguvi ,The Impact Of Family Governance On The Sustainability And Continuity Of Family Businesses In Botswana, International Journal of Marketing Studies, Vol. 11, No. 4, 2019.

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير حوكمة الأسرة على استدامة و استمرارية الشركات العائلية في بوتسوانا، و كانت الدراسة مبنية على فرضية مفادها وجود تأثير موجب للحوكمة العائلية على استمرارية الشركات العائلية في بوتسوانا، تم إعداد الاستبيان و توزيعه على عدة شركات عائلية في بوتسوانا، حيث تم استرجاع 163 استبياناً منها 143 استبياناً قابلاً للدراسة، ليتم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS بالاعتماد على معامل الارتباط Pearson ، كشفت نتائج الدراسة عن ما يلي:

-وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين حوكمة الشركات العائلية واستدامة واستمرارية الشركات العائلية محل الدراسة.

- هياكل الحوكمة العائلية لم يتم تبنيها بالكامل من قبل الشركات العائلية و قد يرجع السبب إلى أن هذه الشركات لا تزال تنتمي إلى الجيل الأول، كما أظهرت الدراسة أن هناك حاجة إلى هياكل حوكمة عائلية جيدة لتعزيز استدامة الشركات العائلية في بوتسوانا.

8- Maria Jose Parada, Alberto Gimeno, Georges Samara, Willem Saris, The Adoption Of Governance Mechanisms In Family Businesses: An Institutional Lens, Journal of Family Business Management, 2020.

حيث هدفت الدراسة لمعرفة الكيفية التي يتم من خلالها اعتماد ، و تطوير هياكل الحوكمة بالمؤسسات العائلية، و نظرة ملاك هذه المؤسسات لهذه الهياكل بمعنى آخر هل يرونها فعالة أم لا، و شملت الدراسة أربع هياكل و هي على الترتيب مجلس الإدارة، اللجنة التنفيذية، و دستور العائلة، و مجلس العائلة ، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 1488 مؤسسة عائلية إسبانية، و لمعرفة إذا كانت هذه المنشآت تتبع نمطا معيناً في اختيار و تطوير هياكل الحوكمة تم اللجوء إلى اختبار Mokken Scale analysis من خلال برنامج MSP Version3 ، كما تم تصميم استبانة و تحليلها بواسطة برنامج SPSS V18 لمعرفة الفائدة المرجوة من خلال هذه الهياكل بناء على إجابات الباحثين.

و من نتائج الدراسة أن منشآت الأعمال العائلية تبدأ بتبني آليات الحوكمة العملية ممثلة في مجلس الإدارة و اللجنة التنفيذية، و تليها كلا من مجلس العائلة و دستور العائلة باعتبارهما آليتين من آليات الحوكمة العائلية، كما خلصت الدراسة إلى أن أكثر من 40% من المؤسسات محل الدراسة لا تعتبر مجلس الإدارة مفيداً رغم أنه موجود، كما تبين أن أكثر من 80% من

المؤسسات العائلية التي أنشأت مجلسًا عائليًا يرون أنه مفيد، أما اللجنة التنفيذية ، فتبين أنها الآلية الأكثر نفعًا بالرغم من أن حوالي 20٪ من مؤسسات الدراسة التي تطبق مجالس عائلية لا تعتبر هذه الآلية مفيدة.

9- Aggoun Salim . Daddi Addoune Nacer, Specificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales : Cas du code algérien de gouvernance d'entreprise, Revue des reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale, Volume 14, Numéro 2,2020.

حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف طريقتين الأولى لتبرير فائدة الحوكمة للشركات العائلية و تأتي من امتداد لنظرية الوكالة، و الثانية خصوصية الحوكمة لهذا النوع من الشركات مقارنة بالأنواع الأخرى، من خلال القانون الجزائري لحوكمة الشركات، تم استخدام المنهج الوصفي ، و من نتائج الدراسة:

- أن الشركات العائلية تخضع لمشاكل الوكالة الناشئة من تطورها مع مرور الوقت و تطور مساهماتها عبر الأجيال ما يجعلها عرضة للصراعات.

- أظهرت الدراسة ملاءمة و فعالية تبني الحوكمة داخل الشركات العائلية من أجل المحافظة على استدامتها، و استمراريتها.

- للقانون الجزائري لحوكمة الشركات الذي ظهر سنة 2009 مجموعة من أفضل الممارسات في ما يتعلق بالحوكمة و الذي يستهدف بشكل أساسي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي معظمها عبارة عن شركات عائلية ، و الهدف من هذه الممارسات هو تحسين القدرة التنافسية لهذه الشركات و ضمان بقائها.

10- Guangxin Xu, The Role of Corporate Governance in Family Businesses :Three Essays on Corporate Social Responsibility , Innovation Investment , and Firm Performance, Doctoral Thesis, Accounting and Finance, The University of Western Australia, 2021.

و هي أطروحة دكتوراه مكونة من ثلاثة أجزاء مترابطة في ما بينها تدرس ثلاث قضايا رئيسية هي :

1- الدور الوسيط للمسؤولية الاجتماعية للشركات في حوكمة الشركات و أداء الشركة: الشركات العائلية مقابل الشركات غير العائلية.

2- حوكمة الشركات و الاستثمار في الابتكار في شركات الإشهار المدرجة: التأثير المعتدل لنوع الملكية و الولاية القانونية القضائية.

3- تأثير حوكمة الشركات على أداء الشركات العائلية: استكشاف آثار الاختصاص القانوني.

حيث كانت عينة الدراسة مكونة من 243 شركة عائلية مدرجة و متخصصة في الإشهار، كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الاختبارات فتم اللجوء إلى اختبار SOBEL لاختبار الوساطة بين المتغيرات، و الانحدار بنوعيه (البسيط

و المتعدد) لاختبار الأثر، حيث يبحث المقال الأول عن تأثير الوساطة للمسؤولية الاجتماعية للشركات على العلاقة بين حوكمة الشركات و أداء الشركات و إذا كان هذا الأثر يختلف بين الشركات العائلية و غير العائلية، حيث خلصت الدراسة إلى توسط المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل جزئي للعلاقة بين حوكمة الشركات و أداء الشركات القائم على السوق.

بينما يبحث المقال الثاني عن مدى تأثير حوكمة الشركات على الاستثمار في الابتكار، مع مراعاة الأدوار الوسيطة لنوع الملكية و الولاية القضائية، و تبين في الأخير أن حوكمة الشركات تؤثر إيجاباً على الاستثمار في الابتكار بشكل عام، و أن هذا الأخير يعتبر ذو أهمية بالغة في الشركات العائلية أكثر منه في غيرها من الشركات.

و جاء المقال الثالث لدراسة أثر حوكمة الشركات على أداء الشركات العائلية في ظل ولاية قضائية مختلفة و ذلك باستخدام نظرية الوكالة و وجهة النظر القائمة على الموارد، و أشارت النتائج إلى أن السياقات القانونية تؤثر على تأثير حوكمة الشركات على أداء الشركات من حيث الجوانب الفردية للحوكمة الشركائية وسماتها الشاملة، كما أن استقلالية مجلس الإدارة والملكية العائلية لها تأثير إيجابي على أداء الشركات، هذا و إن تنوع الجنس له أثر سلبي على أداء الشركات في الأنظمة القانونية المعمول بها من القانون المشترك.

11- Rocío Arteaga Pérez, **Family Governance Mechanisms : Relevance and Heterogeneity**, Doctoral Thesis, Oviedo University, Spain, 2021.

و هي دراسة تجميعية لثلاث مقالات جاءت لتبرز أهمية حوكمة الأسرة كآلية لتعزيز و دعم نظام الحوكمة في منشآت الأعمال العائلية، حيث تم التركيز بدرجة كبيرة على آليات حوكمة الأسرة خاصة دستور العائلة و مجلس العائلة و اجتماع العائلة و أثر هذه الآليات الثلاث على أداء الشركات العائلية في دولتي إسبانيا و السويد، و مدى إمكانية تخفيفها للصراعات في هذا النوع من منظمات الأعمال، حيث تضمنت الأطروحة مناهج متنوعة و هي أولاً تحليل الانحدار المتعدد على عينة مكونة من 265 شركة عائلية في إسبانيا لدراسة أثر دستور العائلة على أداء هذه الشركات، ثانياً تم استخدام طريقة تصنيفية لاختبار عينة مكونة من 490 شركة عائلية إسبانية لتحديد كيفية تكوين و تعزيز آليات حوكمة الأسرة من خلال تباين الشركات العائلية (المشاركة العائلية في الملكية، و التسيير، و الجيل السائد في الشركة)، و ثالثاً تم تطبيق تحليل السرد لمعرفة كيفية ربط حوكمة الأسرة باستراتيجيات إدارة الصراعات في الشركات العائلية بدولة السويد، و خلصت نتائج الدراسة إلى أن :

- اعتماد آليات الحوكمة العائلية و خاصة دستور العائلة له أثر إيجابي على أداء الشركات العائلية و هذا في ظل سياق ثقافي يتسم بانخفاض الصراع، و يزداد هذا الأثر إذا ما كان للشركة مدير تنفيذي ليس من العائلة.
- الشركات العائلية الأكبر سناً و حجماً (الجيل الثاني و ما بعده) تميل إلى تطبيق آليات حوكمة الأسرة بشكل كبير حيث تميل الشركات العائلية ذات المساهمين الأقل و المشاركة المنخفضة لأفراد الأسرة في المناصب الإدارية إلى تطبيق آلية مجلس العائلة على عكس الشركات التي تحظى بمشاركة عالية لأفراد العائلة التي يكون الأنسب لها اعتماد دستور العائلة، أما في ما يخص السياق السويدي الذي يتسم بارتفاع تجنب الصراع فإن حوكمة الأسرة أيضاً لها دور فعال للتعامل مع

الصراعات العائلية، حيث تقوم الشركة في هذا الصدد بعقد اجتماعات عائلية رسمية و غير رسمية، و التي بدورها تقلل من حدة الصراع الناتجة عن الرغبة في الحفاظ على ثروة الأسرة.

12- Razan Abdullah Al Rawaf, Abdulaziz Abdulmohsen Alfalih The Role of Governance in Achieving Sustainability in Family-Owned Business: Do Responsible Innovation and Entrepreneurial Culture Matter?, Sustainability mdpi, Vol15, No 7, 2023.

من خلال هذه الدراسة تم تسليط الضوء على تأثيرات كل من الحوكمة التنظيمية والابتكار المسؤول على استدامة الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية ، كما تم تقييم مساهمة الثقافة الريادية كمتغير معدل للارتباط بين الحوكمة التنظيمية والابتكار المسؤول واستدامة الأعمال في هذه الشركات ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تجميع البيانات من خلال أداة الاستبانة التي تم تصميمها وفق سلم ليكرت الخماسي و توزيعه على عينة الدراسة المكونة من 87 شركة عائلية تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة و تم تجميع 396 استجابة و بلغ عدد الاستثمارات القابلة للتحليل 372 استمارة، حيث كانت الردود من المديرين الرئيسيين و/أو أصحاب الأعمال الرئيسيين بشكل عام، و تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من جوان إلى نوفمبر 2022، و لتحليل البيانات و اختبار الفرضيات تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج SmartPLS، و أظهرت نتائج الدراسة:

- أن الحوكمة التنظيمية والابتكار المسؤول يؤثران بشكل إيجابي على استدامة الأعمال التجارية في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية.

- تعمل الثقافة الريادية على تعديل الحوكمة التنظيمية والابتكار المسؤول واستدامة الأعمال في الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية بشكل إيجابي.

و أوصت الدراسة بضرورة حرص الحكومة و الهيئات الرقابية على دعم و تشجيع الشركات العائلية في وظائفها الاقتصادية الرئيسية في المجتمع و المشاركة في بناء السياسات الهادفة إلى تحقيق الاستدامة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بالتنمية المستدامة

من خلال هذا المبحث سيتم عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التنمية المستدامة إما في بيئة محلية، أو بيئة عربية، أو بيئة أجنبية، وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث و تحديدا خلال الفترة الممتدة من 2008 إلى غاية 2023.

المطلب الأول: دراسات تناولت التنمية المستدامة في بيئة محلية

من الدراسات التي تناولت موضوع التنمية المستدامة و التي جرت في بيئة محلية يمكن ذكر ما يلي:

1- الجودي صاطوري، التنمية المستدامة في الجزائر: الواقع والتحديات، مجلة الباحث، المجلد 16، العدد 16، 2016.

حيث هدفت الدراسة إلى تبين واقع التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برامج الإنعاش الاقتصادي التي انتهجتها الدولة من سنة 2001 إلى 2014، إضافة إلى التطرق إلى آفاق برنامج التنمية (2015-2019) و تسليط الضوء على أهم التحديات التي تواجه تطبيق التنمية المستدامة في الجزائر، و تماشيا مع أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال إعطاء تعريفات و كل ما له علاقة بالإطار النظري و المنهج التحليلي من خلال التطرق لبرامج الإصلاح الاقتصادي بالنقد و التحليل ، و خلصت الدراسة إلى أن:

- برامج الإنعاش الاقتصادي التي أقرتها الدولة الجزائرية كان لها أثر إيجابي في تحسين الوضع الاجتماعي خاصة ما تعلق بمحاربة الفقر، و التحكم في النمو الديمغرافي، و تحسين المناطق الحضرية و الإدماج في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بالبيئة، و مع ذلك لا تزال تعثرها نقائص لتحقيق التنمية المستدامة.
- واجهت الجزائر عدة تحديات في سبيل تحقيق التنمية المستدامة أهمها ارتباط مستوى النمو الاقتصادي للبلاد بأسعار المحروقات، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات البطالة، و تفاهم حدة التلوث البيئي نتيجة إهمال الاعتبارات البيئية في بعض المخططات التنموية للبلاد.

2- دراسة عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية

دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، تخصص: علوم التسيير، 2016/2017.

حيث ركزت بشكل أساسي على كل من برنامج التأهيل المعتمد في ظل اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي MEDA و برنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ANDPME و مدى استفادة المؤسسات محل الدراسة من هذين البرنامجين و مساهمتهما في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، و قد تمثلت مؤسسات الدراسة في "مؤسسة كرسفور، مؤسسة مبروقاز، مؤسسة الأشغال و البناء زاوي، مؤسسة النسيج Cobba" أين تم اختيار عينة من المسؤولين العاملين بأقسام هذه الشركات

على غرار قسم الجودة، قسم الإنتاج، قسم المحاسبة و المالية، و تم الاعتماد على المقابلة مع هؤلاء المسؤولين كأداة للدراسة، و قد لجأ الباحث إلى استعمال المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، كما تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات لقياس أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات محل الدراسة و التي تم الحصول عليها من وثائق هذه المؤسسات، فلقياس الجانب الاقتصادي تم الاعتماد على مؤشرات الربحية، النمو، النشاط، السيولة، الإنتاجية، و لقياس الجانب الاجتماعي تم الاعتماد على مؤشرات الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة و التي تمثلت في التكاليف التي تتحملها المؤسسة باستثناء الأجر الأساسي للعاملين، إضافة إلى مؤشرات الأداء الاجتماعي كالمساعدات التي تقدمها للجمعيات الخيرية و الثقافية، و بالنسبة للبعد البيئي تم قياسه من خلال المؤشرات التشغيلية الهادفة لتقييم مدى استعمال المؤسسة للغازات النظيفة، و مؤشرات خاصة بالأثر البيئي منها مدى استخدام المكونات القابلة لإعادة التدوير، المتوسط الزمني لاستمرار المنتج، و قد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- تطبق كلا من مؤسستي مبروقاز و كرستور أساليب الإدارة الحديثة تطبيقاً جزئياً من خلال التركيز على الجودة فقط، في حين أنهما تهماان استراتيجياً الإنتاج الأنظف و المسؤولية الاجتماعية.
- استفادت مؤسستي زاوي و Cobba من برنامج التأهيل الوطني ANDPME و الذي انعكس بشكل إيجابي على أدائهما خاصة في الجانب الاقتصادي.
- تهدف المؤسسات محل الدراسة إلى التحسين المستمر بغية القضاء بشكل تام على الأخطاء.
- تحصلت المؤسسات محل الدراسة على شهادة المواصفة القياسية ISO9001 و التي تعتبر أحد أهم متطلبات برنامج التأهيل.
- بالرغم من تحقيق المؤسسات محل الدراسة لنتائج إيجابية من خلال استفادتها من برنامج التأهيل MEDA لكن لا يزال ينقصها برامج لدعم الكفاءة و التسيير.

3- دراسة حمزة مقيطع، نور الدين رجم، دور تبني التنمية المستدامة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة الشركة البترولية طوطال -، مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 03، العدد 01، جوان 2020.

كان هدف الدراسة يكمن في معرفة مدى التزام شركة البترول الفرنسية طوطال بممارسات التنمية المستدامة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي تماشياً و أهداف الدراسة، و قد تم الاعتماد على مؤشرات لقياس أداء الشركة في الجانب الاقتصادي من خلال رقم الأعمال، النتيجة الصافية، توزيعات الأرباح، مردودية رؤوس الأموال، الاستثمارات الصافية، و الجانب البيئي من خلال عدد مواقع الشركة التي تحصلت على المواصفة القياسية ISO14001، استهلاك الطاقة الأولية، الاحتراق و انبعاث الغاز في الجو، فضلات المحروقات، الفضلات الكيماوية المتطلبة للأكسجين، و الجانب الاجتماعي من خلال نسبة التشغيل حسب المنطقة، التنوع في العمل و يكون بقياس نسبة النساء العاملات من جنسية فرنسية أو غير فرنسية، الصحة و يكون بقياس النسبة

المقترحة للمتابعة الطبية، الحوار الاجتماعي و يكون بالمجتمع المتصرف لتمثيل العمال، كما تم ذكر أهم الأولويات الأخرى للشركة المتعلقة بالبيئة و المسؤولية الاجتماعية، و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- شركة طوطال الفرنسية من بين المؤسسات الأعلى شفافية في الإفصاح عن قوائمها المالية السنوية.
- تولى شركة طوطال عناية تامة بالبيئة فقد بلغت مواقع الشركة التي تحصلت على المواصفة القياسية ISO14001 نسبة 100%، كما أن نسبة الطاقة المستهلكة من قبل الشركة في تحسن مستمر، إضافة إلى تخصيص الشركة لمبلغ 100 مليون دولار لتخفيض نسبة الغازات المسببة للاحتباس الحراري.
- تهتم شركة طوطال الفرنسية بالجانب الاجتماعي خاصة ما يتعلق بتعزيز التنوع في العمال، و توفير الرعاية الصحية للعاملين، و تحديد هدف يتمثل في صفر حادث أثناء العمل، بالإضافة إلى الحوار الاجتماعي، و يدل على هذا كله الأرقام المحسنة للشركة عاما بعد عام.

4- قادة سحنون، لخضر عبد الرزاق مولاي، نحو تطبيق أفضل الممارسات التنموية المستدامة للمؤسسات الصناعية في الجزائر دراسة تحليلية لمجمع لافارج -الجزائر، مجلة الحوار المتوسطي، المجلد 12، العدد 01، 2021.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية لممارسات التنمية المستدامة بشكل كلي أو جزئي و أيضا معرفة إذا كانت تستهدف المؤسسات جعل هذه الممارسات ضمن أهدافها المستقبلية، و اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي تماشيا و أهداف الدراسة التي جرت بمجمع لافارج بفروعها الثلاثة (حمام الضلعة بالمسيلة، العقاز بمعسكر، و سيلاس بيسكرة) حيث قامت الدراسة بالتعرض لمختلف البحوث و التقارير المنشورة عن مجمع لافارج بالتحليل، و خلصت نتائج الدراسة إلى:

- لمجمع لافارج ممارسات جيدة تتعلق بالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة و من ضمنها تنويع المنتجات مع الحرص على جودتها ، إضافة إلى توفر بنية قوية للبحث و التطوير بالمجمع، و قيام المجمع بتوقيع عقد يربطه بشركة التسوق الإلكتروني Jumia ، و اعتماد المجمع على نظام دفع خاص إلكتروني منذ سنة 2018 لتسهيل و إنجاح المعاملات مع الزبائن.

- لمجمع لافارج ممارسات جيدة تتعلق بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة و تتمثل في خضوع مصانع المجمع للمعايير الدولية المتعلقة بالصحة و السلامة المهنية للعاملين، إضافة إلى تمتع المجمع بممارسات ممتازة نحو المجتمع المحلي منها إعلان جائزة لفائدة طلاب الهندسة المعمارية، و توقيع اتفاقية شراكة مع بعض جامعات الوطن ، و كذا عناية المجمع بممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال مبادرة " رؤية واضحة لمستقبل واضح" لتحديد و علاج مشاكل العين المائتين تلميذ بعشر ابتدائيات في ولاية بسكرة.

- في ما يخص الممارسات البيئية قام المجمع بإيقاف نشاط أحد مصانعه نظرا للوضع البيئي الكارثي حيث حرص المجمع على إعادة تأهيله بيئيا واجتماعيا، إضافة إلى حصول المجمع على شهادة Iso 14001 ، و قيام المجمع بإعادة تدوير النفايات، و استخدام أنواع الوقود البديلة بنسبة 30 %.

5- لعراي رتيبة، واقع و آفاق التنمية المستدامة في الجزائر دراسة تحليلية خلال فترة 2000-2019، مجلة الاقتصاد و الإحصاء التطبيقي، المجلد 19، العدد 02، 2022.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التنمية المستدامة بالجزائر خلال الفترة 2000-2019 و ذلك من خلال تحليل مجموعة من مؤشرات التنمية المستدامة و التي تمثلت في المؤشرات الاقتصادية (نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، الاستثمار المحلي الإجمالي كنصيب من الناتج المحلي الإجمالي، الميزان التجاري و معدل التضخم)، و مؤشرات اجتماعية (مؤشر التنمية البشرية، الشغل و البطالة، المؤشرات الصحية كنسبة وفيات الأطفال عند الولادة)، و مؤشرات بيئية (انبعاث غاز ثنائي أكسيد الكربون، نصيب الفرد من الموارد المائية، نصيب الفرد من الأراضي المزروعة)، حيث تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، حيث قام الباحث بجمع مجموعة من الإحصائيات و من ثم تعرض لها بالتحليل، و خلصت نتائج الدراسة إلى :

- المؤشر الاقتصادي سجل تحسنا ملحوظا كارتفاع مستوى دخل الفرد خلال فترة الدراسة، و تحسن الميزان التجاري.
- سجل مؤشر التنمية البشرية تحسنا جيدا و لعل ذلك يعود بالدرجة الأولى إلى زيادة نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي.
- مؤشرات الصحة لا تزال غير مشجعة و خير دليل على ذلك ارتفاع معدلات وفيات الأطفال الرضع خاصة حديثي الولادة.
- المؤشرات البيئية جاءت هي الأخرى في صورة غير جيدة، حيث أن مشكل مستوى انبعاث غاز ثنائي أكسيد الكربون لا يزال مرتفعا في الجزائر.

المطلب الثاني: دراسات تناولت التنمية المستدامة في بيئة عربية:

من الدراسات التي تناولت موضوع التنمية المستدامة في بيئة عربية يمكن ذكر ما يلي:

1- غالب محمود حسين السالم، واقع و إمكانيات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع و إمكانيات التنمية المستدامة للتجمعات السكانية بمنطقة طوباس بفلسطين ، و استعملت الدراسة عدة مناهج كالمناهج التاريخي و المنهج الوصفي التحليلي، و لجأ الباحث إلى كل من الاستبيان و المقابلة

كأداتين للدراسة و لتجميع البيانات، و تم اختيار عينة طبقية عشوائية من أفراد المجتمع و المتمثل في الأسر في منطقة الدراسة، ليتم توزيع 580 استمارة استبيان تم استردادها بشكل كلي، و تم إخضاعها للتحليل بواسطة برنامج SPSS ، و بالنسبة للمقابلة تمت بشكل مباشر مع سكان المنطقة و خلصت نتائج الدراسة إلى:

- عدم وجود عدالة في توزيع الخدمات العامة في منطقة الدراسة، إضافة إلى وجود ضعف في الخدمات الطبية المقدمة و نقص المراكز الطبية.

- افتقار المنطقة إلى النوادي و الجمعيات الثقافية، و عجز الدخل الفردي المتاح عن سد الحاجيات الأساسية للفرد في المنطقة.

- توجه الأفراد إلى التوسع العمراني على حساب الأراضي الزراعية.

و أوصت الدراسة بضرورة التوزيع العادل للخدمات العامة على سكان المنطقة، خاصة الخدمات المتعلقة بالتعليم و الصحة، و الثقافة، إضافة إلى دعم القطاعين الزراعي و الحيواني نظرا للدور الحيوي و الأساسي لهما في التنمية.

2- متعب عايش البقمي، سليمان حسين البشتاوي، واقع المحاسبة عن التنمية المستدامة في الشركات الصناعية دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 04، 2014.

حيث هدفت الدراسة إلى البحث عن واقع تطبيق مبادئ و متطلبات التنمية المستدامة في الشركات الصناعية بالأردن و تبين أدائها البيئي والاجتماعي والاقتصادي ، وكذلك بيان الفوائد الممكن تحقيقها من تطبيق المحاسبة عن التنمية المستدامة بالشركات الأردنية الصناعية ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و شمل مجتمع الدراسة الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان حتى سنة 2013، و تكونت عينة الدراسة من 23 شركة (13 منها شركات الصناعات الاستخراجية و التعدينية، 10 شركات صناعات كيماوية)، و كأداة للدراسة و جمع البيانات تم تصميم استبانة مكونة من 03 محاور، و تم توزيع 230 استمارة منها و استرداد 189 استمارة صالحة للدراسة تم تحليلها باستعمال برنامج SPSS و اختبار الفرضيات تم من خلال اختبار one sample t-test من نتائج الدراسة:

- الشركات الصناعية الأردنية محل الدراسة تتبنى تطبيق مبادئ و متطلبات التنمية المستدامة أثناء مزاوله أعمالها.

- وجود فائدة من تطبيق المحاسبة عن التنمية المستدامة.

3- فيصل محمد عبد الباري توتو، التنمية المستدامة في السودان الواقع و التحديات، مجلة التطوير العلمي للدراسات و البحوث، المجلد 02، العدد05، 2021.

فمن خلال هذه الدراسة هدف الباحث إلى الوقوف على واقع التنمية المستدامة في السودان، و أهم مؤشرات قياسها، و التحديات التي تواجهها في سبيل إرساء أهدافها، بالإضافة إلى الحلول و التدابير الممكن اتخاذها بغية الوصول إلى تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، و قد تم استخدام المنهج الوصفي في إعداد الدراسة، و خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- وجود ضعف من طرف المؤسسات المكلفة بالمراقبة و الإشراف على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة.
- غياب دليل واضح المعالم لتكريس التنمية المستدامة، حيث أن معظم القوانين عبارة عن إرشادات تنص على ضرورة حماية البيئة فقط.
- ضعف معدل النمو الاقتصادي، و تدهور في القطاع الزراعي، و معدلات تضخم مرتفعة، بالإضافة إلى الوضعية المزرية للقطاع الصناعي.
- استغلال الموارد لا يتسم بالرشادة و العقلانية، علاوة على الوضع الكارثي للبيئة و تفاقم مستويات التلوث.

4- عبد الرحمن عادل خليل، حسين علي محمد صغير، أثر الإفصاح عن عناصر التنمية المستدامة في زيادة قيمة المنشأة (دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية السودانية)، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية، المجلد 03، العدد 08، 2022.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإفصاح عن عناصر التنمية المستدامة (العنصر البيئي، العنصر الاجتماعي، العنصر الاقتصادي) في زيادة قيمة المنشأة، حيث تم اللجوء إلى المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، و لجمع البيانات تم تصميم الاستبانة و توزيعها على عينة البحث و التي تم اختيارها بشكل عشوائي و تمثلت في عمال الشركات الصناعية السودانية، حيث تم توزيع 120 استمارة، تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS و لاختبار الفرضيات تم استعمال الانحدار الخطي البسيط.

و توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية و تأثيرية بين كل عنصر من عناصر التنمية المستدامة (العنصر البيئي، العنصر الاجتماعي، العنصر الاقتصادي) و زيادة قيمة المنشأة.

5- سالي محمد حسني، سلوى السعيد فراج، ريمان أحمد عبد العال، أثر تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة على كفاءة أداء المؤسسات الحكومية في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، المجلد 13، العدد 02، 2022.

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مجالات تحقيق التنمية المستدامة في ضوء رؤية مصر 2030، و بشكل أخص اختبار فرضية رئيسية مفادها وجود أثر لآليات تنفيذ استراتيجية التنمية المستدامة على كفاءة المؤسسات الحكومية المصرية، حيث تم

الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذه الدراسة، و للإجابة على الفرضية تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة و التي تم توزيعها على 385 موظفا بالحكومة المصرية، ليتم جمع 286 استمارة استبيان قابلة للتحليل، و لقياس أثر استراتيجية التنمية المستدامة على كفاءة المؤسسات محل الدراسة تم الاعتماد على الأحدار الخطي البسيط، حيث تم قياس استراتيجية التنمية المستدامة بواسطة كلا من : الحكومة المستجيبة، إنفاذ القواعد التنظيمية، مكافحة الفساد، إنفاذ الموازنات المالية، و قد أسفرت نتائج الدراسة عن ما يلي:

- وجود أثر دال إحصائيا لجميع المتغيرات التي تم من خلالها قياس استراتيجية التنمية المستدامة على كفاءة المؤسسات الحكومية عند مستوى 0.05، و الذي بدوره أدى إلى قبول فرضية الدراسة.
- قيام وزارة التخطيط المصرية بتجهيز البيئة المناسبة لتنفيذ خطة التنمية المستدامة بالتنسيق مع كافة الأجهزة الحكومية.
- مكنت خطة مصر 2030 من تأمين قدرات و طاقات الأجيال القادمة لعقدين قادمين من الزمن.

المطلب الثالث: دراسات تناولت التنمية المستدامة في بيئة أجنبية:

تطرت عدة دراسات إلى موضوع التنمية المستدامة في بيئة أجنبية، و من هذه الدراسات يمكن ذكر ما يلي:

1-Yosef Jabareen, A New Conceptual Framework For Sustainable Development, Journal of Environment Development and Sustainability, Vol 10, 2008

هدفت الدراسة إلى الخروج بتركيب نظرية تجميعية من خلال الأدبيات المتعدد التخصصات حول التنمية المستدامة، و من ثم تحديد النتائج وتقسيمها إلى فئات واسعة، حيث لجأ الباحث إلى استخدام أسلوب تحليل المفاهيم، من خلال مراجعة الأدب المتعدد التخصصات حول التنمية المستدامة، والذي يتعرف على أنماط وتشابكات داخل الأدب، ثم يجمع هذه الأنماط إلى فئات ومفاهيم مستقلة، حيث كل مفهوم يمثل معان مميزة و أفكارا مقربة حول التنمية المستدامة، يوضح العملية التحليلية سبعة مفاهيم أساسية من خلالها ينتج تجميع إطار نظري للتنمية المستدامة و هي الإثارة الأخلاقية، رأس المال الطبيعي، العدالة، الشكل البيئي، الإدارة التكاملية، الأجندة العالمية، اليوتوبيا (المدينة المثالية)، وكل مفهوم يمثل معان مميزة للإطار النظري للتنمية المستدامة، حيث خلصت نتائج الدراسة إلى:

- مفهوم الإثارة الأخلاقية يعبر عن الإثارة بين الاستدامة والتنمية في سياق الأخلاق.
- مفهوم رأس المال الطبيعي يمثل الجانب المادي للعالم النظري للاستدامة.
- مفهوم العدالة يمثل الجوانب الاجتماعية للتنمية المستدامة.
- مفهوم الشكل البيئي يمثل الشكل البيئي المرغوب فيه للمساحات الحضرية و المجتمعات.

- مفهوم الإدارة التكاملية يمثل الرؤية التكاملية والشمولية لجوانب التنمية الاجتماعية والنمو الاقتصادي وحماية البيئة.
- مفهوم الأجنحة العالمية السياسية يمثل خطابا سياسيا، بيئيا، عالميا يعيد تشكيله حول أفكار الاستدامة.
- مفهوم البيوتوبيا يمثل رؤى مواقع إقامة بشرية مستندة إلى التنمية المستدامة تتسم بالمثالية.

2-Anca Butnariua , Silvia Avasilcaia, **The Assessment of The Companies' Sustainable Development Performance**, Procedia Economics and Finance, Vol 23, 2015.

حيث هدفت الدراسة كان يكمن في اقتراح نموذج يمكن استخدامه لقياس أداء الشركات و يضمن تكامل مؤشرات التنمية المستدامة ، و يهدف بشكل خاص إلى تقديم تقدم في تقييم استدامة الشركات، حيث جرت الدراسة بشركة رومانية لتصنيع المنسوجات، تم تطبيق النموذج وتم حساب المؤشر والمؤشرات الفرعية للفترة من 2011 إلى 2013 حيث تم استخدام طريقة المحاكاة، وتم تحديد تأثير كل مؤشر على استدامة الشركة العامة باستخدام تقنية العملية التحليلية للتسلسل الهرمي، و بشكل أدق يتعلق النموذج بالطريقة التي بواسطتها يمكن ربط المؤشرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية في مؤشرات فرعية وأخيرا في مؤشر عام لأداء الشركة.

أظهرت نتائج الدراسة إمكانية تطبيق النموذج المقترح بسهولة على مستوى الشركة، على الرغم من أن أي من الطرق للتعبير بشكل كمي عن مفهوم معقد كالتنمية المستدامة لا يمكن أن يكون مثاليا، و يمكن عيب النموذج الوحيد في الطريقة التي يتم فيها تحديد وزن المؤشرات فهي تعتبر غير مباشرة ودقيقة.

3- Chan Guo, **Sustainable Development of Chinese Family Firms: A Perspective from Downward Earnings Management before Successions**, *Sustainability*, Vol 14, No 15, 2022.

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة التنمية المستدامة للشركات العائلية الصينية من منظور إدارة الأرباح، حيث تركز على سلوك إدارة الأرباح لدى مؤسسي الشركات قبل التعاقب في الإدارة ، أي إذا كان الرواد الأوائل يقومون بتخفيضات في الأرباح قبل التداول من الداخل، من أجل مساعدة أبنائهم على تولي إدارة الشركات العائلية بنجاح، وتبحث الدراسة أيضا فيما إذا كان التلاعب بالأرباح من قبل الرواد يفيد تفاعلات السوق قصيرة المدى واستدامة الشركات العائلية على المدى الطويل، تمثلت عينة الدراسة النهائية في 189 شركة عائلية استمرت في إدارتها من قبل خلفاء من العائلة و335 شركة عائلية تم نقل الإدارة فيها إلى أفراد محترفين غير ذوي الصلة، و قد تم تجميع بيانات الشركات العائلية المدرجة في البورصة الصينية من مصدر البيانات خلال الفترة من عام 2004 إلى عام 2018 اعتمادا على نشرات الشركات والتقارير السنوية ، و كذا الموقع China Stock Market and Accounting Research (CSMAR)، و تم اختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار باستعمال طريقة المربعات الصغرى العادية، و من نتائج الدراسة:

- يميل مؤسسو الشركات العائلية الصينية إلى تقليص الأرباح في العام الذي يسبق تسليم الملكية إلى الجيل الثاني، و يعمل المؤسسون الذين يفتقرون إلى الخبرة والعلاقات السياسية على زيادة الحافز القوي لإدارة الأرباح في اتجاه يؤدي إلى تقليص الأرباح.
- من المتوقع أن يتخذ مؤسسو الشركات العائلية الصينية مزيداً من التحضيرات قبل التعاقب لمساعدة أبنائهم على البقاء والازدهار بعد التعاقب.

4-Pena I., Andrade S.M., Munoz R.M.,Martinez,I., A grouping of the Sustainable Development Goals (SDGs) and their influence on business results: An analysis for Spanish companies, Oeconomia Copernicana, Vol 14, Issue 2, June 2023.

حيث هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير تبني الشركات لأهداف التنمية المستدامة على أدائها التجاري و ذلك من خلال بناء نماذج لمستوى التزام عينة من الشركات الإسبانية بأهداف التنمية المستدامة و تأثير ذلك على نتائج أعمالها، حيث تم جمع البيانات الطويلة و تحليلها و المتعلقة بهذه الشركات من المبادرة العالمية للأمم المتحدة للمسؤولية الاجتماعية للشركات خلال الفترة الممتدة من 2017-2019 من أجل تمكين المستثمرين و المديرين من اختيار الشركات الأكثر ربحية و استدامة و تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف المتعلقة بالعوائد طويلة الأجل، و ما يميز تقنية البيانات الطويلة أن الشركات المحللة متباينة و تحاول التحكم فيها لتجنب مخاطر الحصول على نتائج محايدة، و تمثلت المؤشرات في نسبة العائد على إجمالي الأصول، نسبة العائد على حقوق الملكية، عدد الموظفين، الدخل، الأصول، و صافي الدخل بعد الضريبة.

و أسفرت الدراسة على أن تنفيذ أهداف التنمية المستدامة يؤثر على نتائج الأعمال و لكن بدرجات متفاوتة بناء على الهدف، فالتأثير لا يكون بنفس الطريقة على الشركات التي تدمجها في أنشطتها.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة الخاصة بإدارة الجودة الشاملة

من خلال هذا المبحث سيتم عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة إما في بيئة محلية، أو بيئة عربية، أو بيئة أجنبية، على أن يكون هذا العرض وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث و تحديدا خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى غاية 2022.

المطلب الأول: دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة في بيئة محلية:

تطرق العديد من الدراسات إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة في بيئة محلية، و يمكن ذكر منها ما يلي:

1- فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة - فرمال - لإنتاج الأدوية بقسنطينة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

حيث هدفت الدراسة إلى تقييم و تحليل فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الدراسة الميدانية "فرمال" لصناعة الأدوية بقسنطينة التابعة لمجمع "صيدال"، و كذا معرفة مدى إدراك الأفراد العاملين بالمؤسسة لمفهوم و أهمية إدارة الجودة الشاملة، و ذلك من خلال قياس عناصر الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، و من ثم مقارنتها بعناصر الثقافة التنظيمية الخاصة فلسفة إدارة الجودة الشاملة (القيادة و دور الإدارة، التوجه بالعمل، التعاون و حل المشكلات، المشاركة و العمل الجماعي، نظم التعليم و التدريب، نظام الحوافز و الأجور، القياس و تقييم الأداء، الابتكار و التجديد، الاتصال، التحسين المستمر) ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي تماشيا و أهداف الدراسة، فتم إعداد الجانب النظري بالاعتماد على مختلف الكتب و الدوريات و المراجع، و تم تصميم استبيان تم توجيهه لأفراد العينة الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حيث بلغ عددهم 99 عاملا، بعد أن تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية)، ليتم تحليل بيانات الاستبيان بواسطة برنامج SPSS و خلصت نتائج الدراسة إلى أن:

- مفهوم إدارة الجودة الشاملة لازال غامضا لدى الكثير من عمال وحدة "فرمال"، فالمسعى الأساسي للوحدة يكمن في الحصول على شهادة ISO14000 فقط.
- الثقافة التنظيمية لوحدة "فرمال" لا يزال يتخللها الكثير من الثغرات (سلبية نظام الحوافز و الأجور، غياب الاهتمام بمكافأة العمل المتميز، سلبية عنصر التحسين المستمر بالمنظمة، عدم قيام إدارة الوحدة بإشراك العاملين و اعتمادها على سلطتها الذاتية في اتخاذ القرارات) التي تحول بينها و بين تطبيق فلسفة الجودة الشاملة.

2- فريد خميلي، أميرة دباش، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة CABAM بأم البواقي، المجلد 05، العدد 01، 2015.

حيث كان هدف الدراسة يتمثل في معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9000، تحديدا بمؤسسة الغرف الصحراوية CABAM حيث تم اختيار عينة الدراسة بشكل عشوائي ووزعت على أفراد العينة 100 استمارة استبيان التي تم استعمالها كأداة لجمع البيانات، و تم قياس إدارة الجودة الشاملة من خلال 03 أبعاد هي : التركيز على جودة المنتج، التركيز على العامل، التركيز على الزبون، بينما تم قياس أداء المؤسسة عينة الدراسة من خلال 12 فقرة، ليتم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS و تبين من خلال نتائج الدراسة :

- وجود فهم قاصر لدى مجموعة من المستجوبين يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إضافة لاعتبارهم أن الحصول على شهادة الإيزو هو فقط من باب الشهرة ، و ليس من أجل تجسيد مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- وجود علاقة ارتباطية و تأثيرية دالة و موجبة بين كل من إدارة الجودة الشاملة و تحسين أداء المؤسسة عينة الدراسة ، حيث أعلى قيمة لمعامل الارتباط كانت بين بعد التركيز على الزبون و تحسين أداء المؤسسة بقيمة 0,44، تلاها كل من بعد التركيز على جودة المنتج ب 0,365، و بعد التركيز على العامل ب 0,264.

3- بن علي عائشة، نوري منير، واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، مجلة الاستراتيجية و التنمية، المجلد 07، العدد 12، 2017.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة (التزام و دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، فرق العمل، التدريب، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، الاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، التغذية العكسية) في عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان، و تماشيا مع طبيعة الدراسة و أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و بالنسبة لعينة الدراسة فتمثلت في العاملين بالإدارة العليا لهذه المؤسسات حيث تم توزيع 50 استمارة استبيان تم إعدادها وفقا لسلم ليكرت الخماسي ، و استرداد 38 استمارة صالحة للدراسة تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS و خلصت نتائج الدراسة إلى:

- من حيث الأهمية يرى أفراد العينة أن أهم مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو دعم و التزام الإدارة العليا، حيث جاء بدرجة تطبيق متوسطة في المؤسسات عينة الدراسة.
- تفاوت مستوى تطبيق بعض المبادئ عن غيرها في المؤسسات المستقصاة فبعضها كان له درجة تطبيق متوسطة (التزام و دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون، التدريب، التحسين المستمر، التركيز على العمليات) و البعض الآخر كان له درجة تطبيق ضعيفة (فرق العمل، الاعتماد على البيانات، التغذية العكسية).

4- بن أحمد سعدية، حنصال أبوبكر، قياس مستوى توجه المؤسسات الصناعية الجزائرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة - دراسة عينة من المؤسسات - ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 13، العدد 01، 2020.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق المؤسسات الصناعية الجزائرية لفلسفة الجودة الشاملة حيث تم اختيار 50 شركة صناعية موزعة على وسط و غرب القطر الجزائري، ليتم توزيع 50 استمارة استبيان عليها و التي تم استردادها بالكلية ، و تم تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS حيث تم استعمال الإحصاءات الوصفية و الأهمية النسبية، و بشكل خاص اختبار t لمعرفة متوسط درجة الإجابة إذا بلغ درجة الحياد (2 في هذه الحالة) أم لا.

و خلصت نتائج الدراسة إلى أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة (توفر نظام لإدارة الجودة الشاملة، الاهتمام بالزبون، مشاركة العمال، التكوين في مجال الجودة، تقنية المقارنة المرجعية، التحسين المستمر) مطبقة بشكل متوسط على العموم بمؤسسات الدراسة الميدانية، و أوصت الدراسة بضرورة العناية بالموارد البشري لأنه هو جوهر عملية التحسين في المؤسسة، كما يجب أن ينصب تركيز المؤسسة دوما على رضا العملاء و أن لا يكون محصورا في انخفاض نسبة المردودات من المبيعات بل يجب إحداث تغييرات مستمرة على المنتج.

المطلب الثاني: دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة في بيئة عربية:

من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة و التي جرى العمل عليها في بيئة عربية يمكن ذكر ما يلي:

1- يوسف حجم سلطان الطائي، انعام عبد الزهرة متعب، بشرى عبد الحمزة، مبادئ إدارة الجودة الشاملة و دورها في التغيير المنظمي باستخدام نموذج جونز Jones دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 6، 2007.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور مبادئ أثر إدارة الجودة الشاملة (الإدارة العليا، مشاركة العاملين، التركيز على الزبون الخارجي) في تحقيق عملية التغيير المنظمي من خلال استخدام نموذج جونز، حيث تم الاعتماد كمنهج دراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و كأداة للدراسة و جمع البيانات تم إعداد الاستبيان وفق سلم ليكرت الخماسي و توزيعه على عمال المصنع محل الدراسة، و تم اختيار عينة الدراسة عن طريق العينة القصدية (المدير العام، و رؤساء الأقسام) و العينة العشوائية (الأفراد العاملين بالمصنع)، و تم تحليل البيانات من خلال برنامج SPSS v.10

و خلصت الدراسة إلى الآتي :

- يوافق أفراد العينة على توفر بعد الإدارة العليا بدرجة عالية.
- يوافق أفراد العينة على توفر بعد مشاركة العاملين بدرجة عالية.

- يوافق أفراد العينة على توفر بعد التركيز على الزبون الخارجي بدرجة عالية.
- وجود علاقة قوية طردية دالة إحصائياً بين كل مؤشر من مؤشرات إدارة الجودة الشاملة (الإدارة العليا، مشاركة الأفراد العاملين، التركيز على الزبون الخارجي) و مؤشرات التغير المنظمي لأنموذج جونز.
- 2-** زين عزت محمد قنديل، أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتماد الدولية في مدينة عمان، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
- حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة (مشاركة العاملين، التدريب، التحسين المستمر، دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبون) على تحقيق الأسبقيات التنافسية (الوقت و الكلفة)، من خلال الأثر الوسيط للولاء التنظيمي ، حيث لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي، وكأداة للدراسة و جمع البيانات تم تصميم الاستبانة و توزيعها على عينة الدراسة المكونة من عمال الإدارة العليا (مدير عام، نائب مدير، رئيس قسم، رئيس وحدة) بالمستشفيات الأردنية الخاصة حيث بلغ عدد الاستثمارات الموزعة 150 استثماراً تم استرداد 131 كاستثمارات صالحة للدراسة، و التحليل تم بواسطة برنامج SPSS و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
- تبين وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأسبقيات التنافسية للمستشفيات الأردنية الخاصة.
- تبين أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة لها أثر دال إحصائياً على تحقيق الولاء التنظيمي للمستشفيات الخاصة الأردنية.
- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي للعاملين في تحقيق الأسبقيات التنافسية بمستشفيات الدراسة.
- تبين أن الولاء التنظيمي يتوسط العلاقة بين كل من مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة و الأسبقيات التنافسية بمستشفيات الدراسة.
- 3-** محمد نور الطاهر أحمد عبد القادر، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء و التشييد في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على عينة من الشركات بمنطقة الرياض، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 46، 2015.
- كان هدف الدراسة يكمن في معرفة مدى التزام شركات البناء و التشييد السعودية بتطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة الخمسة و المتمثلة في: التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العمال، التحسين المستمر، التركيز على العمليات، بالإضافة إلى اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين بناء على متغيراتهم الشخصية (السن، الخبرة، الوظيفة، المستوى التعليمي، حيث تم اختيار ثلاث شركات عاملة في الرياض، و تم توزيع 60

استمارة استبيان على موظفي الإدارة الوسطى و العليا للشركات محل الدراسة، ليتم استرداد 54 استمارة استبيان صالحة للتحليل، و قد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- تطبق شركات البناء و التشييد السعودية أبعاد إدارة الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة العمال، التحسين المستمر) بمستويات عالية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بناء على متغير الوظيفة، مستوى التعليم عند مستوى 0.05.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بناء على تبعاً لمتغيري السن، الخبرة عند مستوى دلالة 0.05، باستثناء بعد التزام الإدارة العليا.

4- جهاد عبد الله عفانة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 0، يناير 2022

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الشركات محل الدراسة و المتمثلة في الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن، بالإضافة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء هذه الشركات، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، و بخصوص الجانب الميداني للدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، و الذي تم توزيعه على عينة الدراسة التي تم انتقاؤها بطريقة قصدية المتمثلة في الإداريين العاملين على مستوى الإدارة الوسطى و الدنيا في 21 شركة صناعية أردنية، و بلغ عدد أفراد العينة 118 فرداً، قدموا إجابات صالحة للدراسة حيث تم تحليلها من خلال برنامج SPSS، و قد تم قياس إدارة الجودة الشاملة من خلال سبعة أبعاد تمثلت في: التركيز على العميل، منهج العملية و مدخل النظم، اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق، التحسين المستمر، العلاقة مع الموردين، دعم و التزام الإدارة العليا، مشاركة العاملين، و تم قياس الأداء المؤسسي بالاعتماد على الجانب المالي، و التشغيلي، و العملاء، و التعلم و النمو، و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يوجد توفر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة السبعة بمستويات مرتفعة، باستثناء بعد مشاركة العاملين الذي جاء بمستوى تطبيق متوسط.

- عدم وجود مستوى مقبول من الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة في الشركات الصناعية محل الدراسة.

- وجود أثر إحصائي لإدارة الجودة الشاملة بأبعاده مجتمعة و منفردة على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية محل الدراسة.

المطلب الثالث: دراسات تناولت إدارة الجودة الشاملة في بيئة أجنبية:

من الدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة في بيئة أجنبية يمكن ذكر ما يلي:

1-PHAIK LAN GOH , The Implementation Of Total Quality Management In Small And Medium Enterprises, Doctoral Thesis, The University of Sheffield, England, May 2000.

حيث هدفت الدراسة إلى اختبار ثلاث فرضيات تنص الأولى على أن فهم مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لإدارة الجودة الشاملة هو فهم قاصر، بينما تنص الفرضية الثانية على أنه يمكن تشجيع هذه المؤسسات من خلال مزيج التدريب و التوجيه السليمين لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، و أما فحوى الفرضية الثالثة فهو أنه من الممكن مقارنة أساليب الإدارة والموقف النسبي للشركة على طول مسارها نحو إدارة الجودة الشاملة باستخدام نظام التصنيف البيولوجي ، بالنسبة لاختبار الفرضية الأولى قام الباحث بانتقاء خمسين شركة تصنيعية من قائمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في شيفيلد ، و بلغ العدد النهائي للمؤسسات التي وافقت على إجراء المقابلة 30 مؤسسة صغيرة و متوسطة بشيفيلد، إضافة إلى 10 مؤسسات بسنغافورة في نفس القطاع، تم إجراء مقابلة شخصية مع المدير العام أو مدير الجودة لهذه الشركات ، كما تم تقييم كل على مقياس من 1 إلى 5، كما قام الباحث بمقارنة واقع الجودة الشاملة بين المؤسسات بشيفيلد و المؤسسات السنغافورية، حيث تم تأكيد صحة الفرضية الأولى بأن فهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فهم قاصر فكل المؤسسات التي تم استطلاعها بشيفيلد لم تكن لديها أي استراتيجية للانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة، حيث أنها كانت تعتقد بأن هذه الفلسفة خاصة بالشركات متعددة الجنسيات و لا تنطبق على شركاتهم، كما تبين أن المؤسسات بشيفيلد لها 3 نقاط قوة لإدارة الجودة الشاملة و هي كل من الالتزام الإداري، أنظمة الجودة، و التركيز على العميل، بينما تتوفر المؤسسات السنغافورية محل الدراسة على الركائز الثلاثة السالفة الذكر إضافة إلى التحسين المستمر.

و في ما يخص الفرضية الثانية تم إجراء دراسة استطلاعية من خلال الاستبيان للعملاء و العاملين بست مؤسسات صغيرة و متوسطة في يوركشاير، و أثبتت النتائج أن الفرضية الثانية، التي مفادها أنه من الممكن تشجيع المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من خلال إطار تدريب و توجيه غير صحيحة، و بالنسبة للفرضية الثالثة تم تصميم استبيان حول أسلوب الإدارة و إجراء مقابلة مع عشر شركات من جنوب يوركشاير، و شركة واحدة من اليابان، و دعمت نتائج الدراسة صحة الفرضية الثالثة بأنه من الممكن مقارنة أساليب الإدارة والموقف النسبي للشركة على طول مسارها نحو إدارة الجودة الشاملة باستخدام نظام التصنيف البيولوجي

2-Faisal Talib, Zillur Rahman, M.N. Qureshi, The Relationship Between Total Quality Management And Quality Performance In The Service Industry: A Theoretical Model, International Journal Of Business, Management And Social Sciences, Vol. 1, No. 1, 2010.

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار مفاهيمي و اقتراح نموذج بحثي لفحص مدى تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة في شركات الخدمات الهندية و استكشاف الأثر بين هذه الممارسات و أداء الشركة و ذلك بواسطة قياس أداء الجودة كمؤشر أداء، و النموذج المقترح تم بناؤه من خلال مراجعة الدراسات السابقة، بحيث أن النموذج البحثي مبني على اقتراح مفاده أنه كلما زاد وجود

هذه الممارسات في الشركات الخدمائية الهندية، زاد أداء الجودة لهذه الشركات ، فقام الباحثان باقتراح سؤالين للدراسة و 34 فرضية، و فتحت الدراسة المجال لدراسات أخرى مستقبلا من أجل التحقق من سلامة النموذج المقترح و اختبار الفرضيات بشكل تطبيقي من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية SEM.

3-Assadej Vanichchinchai and Barbara Igelb ,The Impact Of Total Quality Management On Supply Chain Management And Firm's Supply Performance , International Journal of Production Research Vol. 49, No. 11, 1 June 2011.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين كل من ممارسات إدارة الجودة الشاملة و أداء إمدادات الشركة من خلال ممارسات إدارة سلسلة التوريد كمتغير وسيط، و ذلك في قطاع صناعة السيارات بدولة تايلاند، حيث اعتمدت الدراسة على نهج كمي ممثلا في اختيار عينة عشوائية مكونة من موردي قطع السيارات مستحوب تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم و من ثم إخضاعها للتحليل بواسطة برنامجي SPSS و AMOS من خلال نموذج المعادلات الهيكلية، و نهج نوعي قائم على أداة المقابلة مع مديري سلسلة التوريد لشركتين، الأولى تسيطر عليها شركة فرنسية (تم الاستحواذ عليها من شركة يابانية)، متخصصة في إنتاج المكونات الهندسية، أما الشركة الثانية هي شركة تايلاندية تنتج الأجزاء الزخرفية، خلصت النتائج الكمية إلى:

- أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تنفيذ إدارة سلسلة التوريد وتحسين أداء إمدادات الشركة بشكل مباشر.
- يمكن لممارسات إدارة الجودة الشاملة أن تحسن بشكل غير مباشر أداء إمدادات الشركة من خلال ممارسات إدارة سلسلة التوريد، يرجع ذلك إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تمتد لتشمل بعض ممارسات إدارة سلسلة التوريد وأبعاد أداء الشركة مثل التكلفة والاستجابة.
- يمكن استخدام إدارة الجودة الشاملة كأساس لتنفيذ إدارة سلسلة التوريد وتحسين أداء إمدادات الشركة، و هو ما أكدته نتائج دراسات الحالات النوعية لكل من الشركتين.
- يمكن تنفيذ كلا من إدارة الجودة الشاملة وإدارة سلسلة التوريد لتحقيق أداء ممتاز في نظام عمليات الأعمال المتعلقة بإمدادات الشركة.

4-Faisal Talib, Zillur Rahman , M.N. Qureshi, A Study Of Total Quality Management And Supply Chain Management Practices, International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 60 , No. 3, 2011

تمثلت أهداف الدراسة في تحديد مجموعة من الممارسات لكل من إدارة الجودة الشاملة و إدارة سلسلة التوريد، و العلاقة الموجودة بينهما، و ذلك من خلال مراجعة الأدبيات السابقة المنشورة خلال الفترة الممتدة من 1996 - 2010، حيث تم اختيار 37 بحثا تماشيا و غرض الدراسة، و خلصت الدراسة إلى أن لإدارة الجودة الشاملة ست ممارسات من بين 50 ممارسة

مذكورة في الدراسات السابقة و هي : التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التدريب و التعليم، التحسين المستمر، إدارة الموردين، مشاركة الموظفين، و في ما يخص ممارسات إدارة سلسلة التوريد تم الخروج بأهم ست ممارسات من بين 40 ممارسة تناولتها الدراسات و هي : العلاقة مع العملاء، إدارة المواد، الشراكة الاستراتيجية مع الموردين، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، الثقافة التنظيمية، الشراكة الوثيقة مع الموردين، كما بينت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تشترك مع إدارة سلسلة التوريد في بعض الممارسات أهمها التزام الإدارة العليا، و التركيز على العميل.

5-Boon In Tan, Kee Luen Wong, Chee Keong Choong, TQM And Family Owned Business: Performance And Sustainability, International Conference on Technology Innovation and Industrial Management, Phuket, Thailand, 29- 31 May 2013.

حيث هدفت الدراسة إلى تصميم نموذجين نظريين أحدهما خاص باستدامة الشركات العائلية و هو نموذج يولي أهمية لوظيفة الأسرة وكذلك العوامل العملية من حيث استدامة الأعمال، و الآخر نموذج نظري هيكلي لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي للشركات العائلية، و قد خرج الباحث ببناء كلا النموذجين نظريا فالأول أشار إلى أنه كلما كانت ردود فعل الأسرة أفضل من خلال عملية بين الأفراد لإدارة التغييرات والقيود، كلما كانت نتائج الاستدامة أفضل، بينما اقترح الإطار الثاني أن الممارسات الست المحددة لإدارة الجودة الشاملة وهي القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز العملاء، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة العمليات، وتحليل المعلومات لها تأثير على الأداء التنظيمي الذي تم قياسه عبر أربعة عوامل و هي رضا الموظفين، ورضا العملاء، وجودة المنتج، وأداء الأعمال الاستراتيجي، و خلص الباحث أنه كفي تضمن الشركات استدامتها، يجب أن يكون أداؤها بشكل جيد ضمن بيئة السوق التنافسية، و أشارت الدراسة في الأخير إلى أنه لا بد من مزيد من البحث حول اقتراح هذا النموذج من خلال الإثبات بصفة تطبيقية من أجل التحقق منه.

6 - Fatma Lehyani , Alaeddine Zouari , Ahmed Ghorbel , Michel Tollenaere and José Carlos Sá, Knowledge Management and Total Quality Management Impact on Employee Effectiveness in Emerging Industries: Case of Tunisian Small and Medium Enterprises, Sustainability, Vol 15, No 05, 2023.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على فعالية الموظفين في صناعة البلدان السائرة في طريق النمو، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توفير نموذج بحث يربط بين العلاقة بين عناصر إدارة المعرفة وممارسات إدارة الجودة الشاملة وفعالية الموظفين، و كأداة للدراسة تم تصميم الاستبانة بناء على سلم ليكرت الخماسي و توزيعه على أكثر من 3000 مؤسسة تونسية صغيرة ومتوسطة تنشط في القطاع الصناعي ، و بلغ العدد النهائي للاستمارات القابلة للدراسة 206 استمارة حيث تم تحليل البيانات المجمعة باستعمال برنامج SPSS، و لاختبار الفرضيات الموضوعية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل العوامل (الاستكشافي، و التوكيدي)، و نموذج المعادلات الهيكلية، و بينت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي لكل من إدارة الجودة الشاملة (القيادة، التركيز على العميل، إدارة الموارد البشرية، إدارة العمليات، تحليل المعلومات،

التحسين المستمر) وإدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة، إنشاء المعرفة، مشاركة المعرفة، الاستفادة من المعرفة) على فعالية الموظفين.

المبحث الرابع: دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة، و التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث سيتم عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة و ذلك في بيئة محلية، أو بيئة عربية، أو بيئة أجنبية

المطلب الأول: دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئة محلية:

سيتم عرض الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة و ذلك بعرض الدراسات التي تناولت العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية و التنمية المستدامة، و يليها الدراسات المحلية التي تناولت حوكمة الشركات العائلية و إدارة الجودة الشاملة، ثم الدراسات المحلية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة مع التنمية المستدامة كما يلي:

الفرع الأول: دراسات محلية تناولت حوكمة الشركات و التنمية المستدامة:

من الدراسات المحلية التي تناولت حوكمة الشركات و التنمية المستدامة يمكن ذكر ما يلي:

1- دراسة بوالزليفة صابر المعنونة : دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة – دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تسخير أساليب الحوكمة في الشركات الصناعية محل الدراسة من أجل تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و بنى دراسته على فرضية رئيسية مفادها وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق حوكمة الشركات على تحقيق التنمية المستدامة بمؤسسات الدراسة الميدانية، و تم توزيع الاستبيان على 23 مؤسسة و بلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل 57 استبانة، كما أن اختيار عينة الدراسة كان بشكل عشوائي، و تم تحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS ، و من نتائج الدراسة:

- مبدأ الإفصاح و الشفافية أكثر المبادئ تطبيقاً بمؤسسات الدراسة الميدانية، و لكن مع ذلك لا يزال المستوى العام لتطبيق الحوكمة في مؤسسات الدراسة الميدانية ضعيفاً.
- المستوى العام للتنمية المستدامة بمؤسسات الدراسة الميدانية ضعيف، و خاصة ما يتعلق بالبعد البيئي للتنمية المستدامة.
- تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الصناعية على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة حيث بلغ معامل التحديد قيمة 0,319 و هو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05.

2- دراسة حكيمة بوسلمة، المعنونة: **حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي و تحقيق التنمية المستدامة- تجربة ماليزيا نموذجا -**، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة، المجلد 02، العدد 02، 2018.

حيث استهدفت الدراسة التعرف على آلية حوكمة الشركات و دورها في مكافحة الفساد المالي و تحقيق التنمية المستدامة من خلال التركيز على التجربة الماليزية، و قد توصلت الدراسة إلى :

- أن وجود نظم و قوانين تحمي أصول الشركات في ماليزيا، و أصحاب المصالح إضافة إلى تعزيز دورهم في الرقابة على الشركات ساهم بشكل كبير في حماية الشركات الماليزية من مشاكل الغش و التلاعب.

- أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة يضمن استقرار اقتصاد الدولة و تحقيقها للتنمية المستدامة.

3- دراسة سعيداني محمد السعيد، لعبيدي مهاوات، أحمد بكاي، المعنونة: **مدى فعالية حوكمة الشركات في الالتزام بأخلاقيات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية في سبيل تحقيق أبعاد التنمية المستدامة**، مجلة المالية و حوكمة الشركات، المجلد 02، العدد 02، 2018 .

حيث استهدفت الدراسة الكشف عن طبيعة العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في الشركات العائلية بالجزائر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، من خلال مختلف المراجع من كتب و مقالات و الدوريات، و قام بإعداد الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم تحليله بواسطة برنامج SPSS، و لبيان العلاقة تم تحليل 07 مجالات أساسية هي : حماية مساهمي الأقلية، السلوكيات الأخلاقية لإدارات الشركات، قوة المعايير المحاسبية و التدقيق، كفاءة الممارسات الإدارية، الفساد الإداري و المالي، سهولة الاقتراض، كفاءة سوق السلع الوطنية.

أظهرت النتائج وجود علاقة توازنية ديناميكية في المدى الطويل بين حوكمة الشركات و أخلاقيات العمل في الشركات العائلية الجزائرية في الخمس مجالات الأولى، بينما لا توجد أي علاقة بين حوكمة الشركات و الفساد المالي و الإداري، و سهولة الاقتراض.

4- تكواشت رانية المعنونة: **دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة**، مجلة الراصد العلمي، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2020.

حيث تطرقت الدراسة إلى الجوانب النظرية لكل من حوكمة الشركات و التنمية المستدامة، و كذا مساهمة حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة من خلال استخدام المنهج الوصفي، و خلصت في الأخير إلى نتائج منها أن الاقتصاد و المجتمع و البيئة تعتبر الركائز الثلاثة الأساسية المشكلة للتنمية المستدامة، و من النتائج أيضا أن لحوكمة الشركات دورا فعالا في تحقيق التنمية المستدامة فهي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، و تعظيم قيم منشآت الأعمال الاقتصادية، إضافة إلى إسهامها في تحقيق الرفاهية الاجتماعية للأفراد و المجتمع معا من خلال اهتمامها بأصحاب

المصالح و تأكيدها على التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية و التي بدورها تعود بالنفع على الاقتصاد و المجتمع و مستويات المعيشة و هذا ما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة.

5- دراسة محمد أحمد عبد الخالق سلام، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 12، العدد 01، 2020.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوكمة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة الثلاث (البعد البيئي، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي)، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و خلصت نتائج الدراسة إلى أن حوكمة الشركات لها أثر على الأفراد و المؤسسات من جوانب شتى كالجانب الاقتصادي، و القانوني، و الاجتماعي، كما تبين أن لتطبيق الحوكمة في المنظمات أثر على التنمية المستدامة حيث كلما التزمت الشركات بتطبيق مبادئ الحوكمة كلما أدى ذلك إلى تحفيز النمو الاقتصادي وصولا إلى التنمية المستدامة.

6- دراسة ليلي غضبان، دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 11/ العدد 02، المركز الجامعي سي الحواس بريكّة (الجزائر)، 2021.

و كان هدف الدراسة يتمثل في معرفة كيفية مساهمة الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك استنادا إلى مواقع المعلومات و الدراسات و الدوريات.

و من النتائج التي خلصت لها الدراسة :

- أن حوكمة المؤسسات توفر حاجزا يمنع ظهور الممارسات غير الأخلاقية ، فالحوكمة تدعو لتحسين صورة المنظمات و مصداقيتها كما تدعو أيضا إلى تحسين درجة الوضوح والشفافية.
- دمج القطاعين العام و الخاص، و المجتمع المدني شرط أساسي لتحقيق التنمية المستدامة.
- الاهتمام بمفهوم الحوكمة لم يكن بمحض الصدفة إنما كانت له مبرراته، كما أن الحوكمة ليست هدفا في حد ذاته بل شرطا أساسيا لتحقيق التنمية المستدامة.

الفرع الثاني: دراسات محلية تناولت حوكمة الشركات و إدارة الجودة الشاملة:

من الدراسات المحلية التي تناولت حوكمة الشركات و إدارة الجودة الشاملة يمكن ذكر ما يلي:

1- حوالف رحيمة، بوفاتح كلتومة، أثر تبني الحوكمة على نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات العمومية الجزائرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 02، العدد 02، 2013.

حيث استهدفت الدراسة اختبار أثر حوكمة المستشفيات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها و جرت الدراسة بالمستشفى الجامعي لولاية تلمسان، حيث قام الباحثان بتصميم استبانة وفق سلم ليكرت الخماسي ليتم توزيعها على العاملين بالمستشفى محل الدراسة و قد تم استرداد 128 استمارة صالحة للدراسة تم إخضاعها للتحليل بواسطة برنامج SPSS.

من نتائج الدراسة وجود أثر معنوي للحوكمة على إدارة الجودة الشاملة بالمستشفى محل الدراسة حيث فسر معامل التحديد ما نسبته 64,2% من التغيرات الحاصلة في إدارة الجودة الشاملة هي بسبب الحوكمة، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط بينهما 0,786 و هو دال إحصائيا عند مستوى معنوية 5%.

2- يجاوي إلهام، بوحديد ليلي، مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إطارات مؤسسة الإسمنت بباتنة، مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، 2020.

حيث كان هدف الدراسة يكمن في تحديد علاقة حوكمة الشركات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الدراسة الميدانية، و ذلك بالاعتماد على دراسة استطلاعية قائمة على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، ليتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 70 إطارا عاملا بمؤسسة الإسمنت بباتنة، و تم استرداد 60 استمارة استبيان صالحة للدراسة تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS، و قد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- المستوى العام لمبادئ الحوكمة (الإفصاح و الشفافية، حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، مسؤوليات مجلس الإدارة، دور أصحاب المصلحة، وجود إطار فعال للحوكمة) بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع.
- المستوى العام لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الدراسة مرتفع.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين حوكمة الشركات و تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بباتنة.

الفرع الثالث: دراسات محلية تناولت إدارة الجودة الشاملة و التنمية المستدامة:

من الدراسات المحلية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة و التنمية المستدامة ما يلي:

1- شيلي إلهام، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-، مذكرة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2013-2014.

كان الهدف الرئيسي للدراسة يكمن في معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التنمية المستدامة بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، و قد ركز الباحث على ثلاثة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة و هي: التحسين المستمر، التركيز على العميل، التدريب المكثف للجودة، بينما ركز على ثلاثة أبعاد لقياس التنمية المستدامة وهي: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة و تمثلت عينة الدراسة في الإطار العامل بالادارة العليا بالمؤسسة حيث بلغ عددهم 45 مفردة، تم اختيارهم بطريقة قصدية للإجابة على الاستبيان، حيث تم استرداد 39 استمارة صالحة للدراسة، تم إخضاعها للتحليل بواسطة برنامج SPSS، و خلصت الدراسة إلى نتائج منها:

- مستوى تطبيق الأبعاد الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة محل الدراسة متوسط.
- مستوى تطبيق البعد الاقتصادي، و البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة متوسط.
- مستوى تطبيق البعد البيئي بالمؤسسة محل الدراسة ضعيف.
- تؤثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.

2- أعمر بوريشة، تفعيل استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الناقد للدراسات السياسية، المجلد 06، العدد 01، 2022.

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على علاقة إدارة الجودة الشاملة بتحقيق التنمية المستدامة بمختلف المؤسسات الوطنية الجزائرية، لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي في إعداد دراسته، و خلصت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تساهم في الوصول إلى التنمية المستدامة من خلال اعتماد مواصفة ISO9000 في الجانب الاقتصادي للمنظمات الاقتصادية و ISO14000 في الجانب البيئي لحماية البيئة، و كلا من ISO18000 و ISO26000 لتحقيق الرفاهية في الجانب الاجتماعي للعمال و المجتمع، و من نتائج الدراسة أيضا أن الجزائر أولت عناية كبيرة بمقاييس إدارة الجودة و التنمية المستدامة من خلال اتخاذ جملة من الإجراءات و تسطير العديد من برامج الإصلاح أهمها إنشاء المعهد الوطني للتقييس IANOR و منح الجائزة الجزائرية للجودة و وضع المواصفة القياسية NAISO 9000 و بالرغم من تسخير الدولة لكل ما سبق ذكره إلى أن

المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة لا تزال ضعيفة و لا ترقى للمستوى المطلوب، و ذلك راجع لعراقيل منها العراقيل الجزئية كانهام الثقة بين العامل و رب العمل، و عراقيل كلية كغياب وجود سياسة مدروسة تحدد معالم مستقبل الصناعة الجزائرية.

المطلب الثاني: دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئة عربية

سيتم عرض الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة و ذلك بعرض الدراسات التي تناولت العلاقة بين حوكمة الشركات العائلية و التنمية المستدامة، و يليها الدراسات العربية التي تناولت حوكمة الشركات العائلية و إدارة الجودة الشاملة، ثم الدراسات العربية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة مع التنمية المستدامة كما يلي:

الفرع الأول: دراسات عربية تناولت حوكمة الشركات و التنمية المستدامة:

من الدراسات العربية التي تناولت حوكمة الشركات و التنمية المستدامة ما يلي:

1- عبد الرحمان بن محمد النصبان، حوكمة الشركات العائلية و دورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية من وجهة نظر قيادات الشركات العائلية بالرياض، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2017

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين حوكمة الشركات العائلية و تحقيق التنمية المستدامة، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجلس الإدارة في جميع الشركات العائلية بمنطقة الرياض، و التي بلغ عددها 160 شركة، حيث تم اختيار 3 أفراد من كل شركة ليبلغ عدد مجتمع الدراسة 480 فردا ، حيث قام الباحث بالاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة ليتم توزيعها على أعضاء مجلس الإدارة بهذه الشركات حيث بلغ الحد الأدنى للعينة 214 فردا مستجوبا، و خلصت الدراسة إلى نتائج منها:

- أفراد عينة الدراسة يوافقون بشكل عال على أن الشركة تمتلك ميثاقا عائليا يحدد حقوق و واجبات الأطراف المعنية.
- يوافق أفراد العينة بشكل عال على أن الشركة لها هيكل تنظيمي يهيئ الشركة للمراحل المستقبلية.
- يوافق المستجوبون بدرجة عالية على أن الشركة توفر للعمال التأمين الصحي، و تحرص على ترشيد الإنفاق.
- وجود علاقة دالة إحصائيا بين تطبيق معايير الحوكمة و إدراك الشركات العائلية لأبعاد التنمية المستدامة عند مستوى معنوية 0.01.

و أوصت الدراسة بضرورة توعية المسؤولين في الشركات العائلية بأهمية الحوكمة و أخذها على محمل الجد.

2- أحمد مدحت محمد كمال أحمد، علي إبراهيم طلبه، عمرو حسين عبد البر، إطار مقترح لمراجعة التقارير البيئية في ضوء حوكمة الشركات دراسة ميدانية، مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس، المجلد 43، الجزء الثاني، سبتمبر 2018.

هدفت الدراسة إلى تقويم وظيفة مراجعة التقارير البيئية كأداة رقابية في مجال حوكمة الشركات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، و تمثلت عينة الدراسة في عمال الجهاز المركزي للمحاسبات الذين تم استجوابهم من خلال أداة الاستبانة حيث وزعت عليهم استمارات بلغ عددها 385، و بلغ عدد الاستمارات القابلة للدراسة و التحليل 152 استمارة خضعت للتحليل باستعمال برنامج SPSS.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مبادئ و آليات الحوكمة (مبدأ الإفصاح و الشفافية، استقلالية و حجم مجلس الإدارة، لجان المراجعة، ملكية أعضاء المجلس في أسهم الشركة) لها أثر إيجابي على جودة التقارير البيئية و فاعلية المراجعة البيئية.

3- دراسة أنوار عباس هادي الهنداوي، حيدر صادق رحمن صالح، آليات حوكمة الشركات و دورها في تعزيز واقع الإبلاغ عن التنمية المستدامة في العراق، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، العدد 24، السنة 13، 2019.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة الأثر الموجود بين آليات حوكمة الشركات (الإفصاح و الشفافية، حجم مجلس الإدارة، تركيز الملكية، الملكية الإدارية، رأي مراقب الحسابات الخارجي) و واقع الإبلاغ عن عناصر التنمية المستدامة (مؤشرات مبادرة الإبلاغ العالمية GRI حيث شملت ثلاثة مؤشرات لكل من الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي) لعينة من البنوك المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية و البالغ عددها عشرة بنوك، إضافة إلى المصرف العربي الإسلامي، و تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى 2016 و تم اللجوء إلى تصميم الاستبانة و توزيعها على عينة الدراسة و من ثم تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS خلصت الدراسة إلى:

- وجود ضعف في الإبلاغ عن التنمية المستدامة بالنسبة للبنوك العشرة محل الدراسة حيث تم التركيز فقط على الأداء الاقتصادي و الأداء المالي، دون مراعاة للأداء الاجتماعي و البيئي، بخلاف البنك العربي الإسلامي الذي حقق مستوى جيداً من الإبلاغ عن التنمية المستدامة مع ثبات في تطبيق آليات الحوكمة.
- وجود تفاوت بين المصارف العراقية في تطبيق آليات الحوكمة.
- وجود علاقة معنوية بين آليات حوكمة الشركات و واقع الإبلاغ عن التنمية المستدامة.

4- حسن خميس السعدوني ، إياد عبد الجواد الدريملي، مبادئ الحوكمة و علاقتها بتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في منظمات العمل التنموي بقطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية المجلد 22، العدد 01، 2020.

حيث هدفت الدراسة لاستكشاف العلاقة بين حوكمة الشركات و تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في منظمات العمل التنموي الأهلي بغزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و ذلك بإعداد الاستبانة و توزيعها على الإدارات العليا و الوسطى في

المنظمات الأهلية العاملة في المجال التنموي ل يتم استرجاع 122 استبانة و التي بدورها خضعت للتحليل بواسطة برنامج SPSS و خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين حوكمة الشركات و التنمية الاجتماعية بمؤسسات الدراسة الميدانية بغزة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ب 0,722 و أن أكثر أبعاد الحوكمة ارتباطا بالتنمية الاجتماعية هو بعد الرقابة و المحاسبة بقيمة تبلغ 0,718.

الفرع الثاني: دراسات عربية تناولت حوكمة الشركات و إدارة الجودة الشاملة:

من الدراسات العربية التي تناولت حوكمة الشركات و إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

1- دراسة يعقوب عادل ناصر الدين، إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات و مؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 01، العدد 02، 2012.

هدفت الدراسة إلى معرفة و تحديد معنى حوكمة الجامعات و مؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث قام الباحث بالاعتماد على المنهج الوصفي في إعداد دراسته، حيث تم اللجوء إلى التحليل و الاستنباط من الأدبيات السابقة لتحديد إجابات عن أسئلة الدراسة.

و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن حوكمة الجامعات تسير وفق ثلاث قواعد أساسية هي الشفافية و المساءلة و المشاركة.
- و تم أيضا تحديد مجموعة من المؤشرات الدالة على تطبيق حوكمة الجامعات في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة و منها أن تكون مجالس الحوكمة على معرفة تامة بوضع الجودة و الاعتماد للبرامج المقدمة من طرف الجامعة.
- أن يكون للجامعة خطة عمل سنوية، و استراتيجية واضحة، أن تلجأ الجامعة إلى تفعيل أسلوب الثواب و العقاب لكل العاملين بها، و أن تعتمد الجامعة على تحسين و تطوير خططها و برامجها باستمرار.

2- صالح إبراهيم يونس الشعباني، مقبل علي أحمد علي، سوسن أحمد سعيد، أثر تكامل إدارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود في ظل حوكمة الشركات "دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوى"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، السنة السادسة و الثلاثون، العدد 94، 2013.

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية الربط بين كل من الجودة الشاملة و حوكمة الشركات، و نظرية القيود لتحقيق الموازنة فيما بينها للقضاء على التضارب و تحقيق أهداف الشركة بما يخدم أصحاب المصالح، و كذا بيان الترابط من عدمه بين هذه المتغيرات الثلاث، حيث جرت الدراسة على عينة من الشركات الصناعية في الموصل بالعراق من خلال توزيع 30 استمارة استبيان تم استرداد 25 منها و التي خضعت للتحليل بواسطة برنامج SPSS.

و بينت نتائج الدراسة وجود علاقة تكاملية وثيقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة (إدارة الجودة الشاملة، نظرية القيود، حوكمة الشركات) و أن هذه العلاقة تنعكس بشكل إيجابي على تحقيق أهداف الشركة.

3- رجعة المبروك الفاخري، حنان بوزقية، سلوى سالم الفرجاني، الحوكمة و أثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة "مركز بنغازي الطبي"، الملتقى الدولي حول العلوم التقنية (ICST2019)، ليبيا، 04-06 مارس 2019.

كان يكمن مسعى هذه الدراسة في معرفة مستوى معنوية تطبيق الحوكمة و إدارة الجودة الشاملة في المركز الطبي بنغازي، و بشكل أدق معرفة أي بعد من أبعاد الحوكمة (الشفافية، العدالة، الكفاءة و الفاعلية، المشاركة، المساءلة، المسؤولية الاجتماعية) كان له التأثير الأكبر على تحقيق إدارة الجودة الشاملة، و تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة و التي بدورها تم تحليلها باستعمال برنامج SPSS بعد استرداد 97 استمارة قابلة للدراسة و التي أجاب عليها العاملين بالإدارة الوسطى بالمركز الطبي محل الدراسة، و خلصت نتائج الدراسة إلى أن:

- تطبيق الحوكمة في المركز الطبي بنغازي جاء في المتوسط.

- أكثر المتغيرات تأثيرا على إدارة الجودة الشاملة كانت الكفاءة و الفاعلية، العدالة و المشاركة.

- تبين أيضا وجود علاقة طردية بين الحوكمة و إدارة الجودة الشاملة.

الفرع الثالث: دراسات عربية تناولت إدارة الجودة الشاملة و التنمية المستدامة:

من الدراسات العربية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة و التنمية المستدامة يمكن ذكر ما يلي:

1- علي أحمد محمد الإدريسي، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية (دراسة مقارنة بين منظمات التعليم ما قبل الجامعي الحكومية و الأهلية بأمانة العاصمة)، مذكرة ماجستير، جامعة الأندلس للعلوم و التقنية، صنعاء، اليمن، 2018.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة لبيئة المنظمات التعليمية اليمنية و كذا و مدى مساهمة كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق ذلك (التنمية المستدامة)، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي المقارن، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 267 منظمة تعليمية حكومية و أهلية بأمانة صنعاء، و تم إعداد و توزيع الاستبانة على عينة الدراسة و تحليلها باستخدام برنامج SPSS و أظهرت نتائج الدراسة عن وجود مستوى عال في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات التعليمية الحكومية و الأهلية بشكل عام مع تفوق في التطبيق للمنظمات الأهلية على حساب المنظمات التعليمية الحكومية إلا أن هذا التطبيق في كلا النوعين غير معنوي، و كشفت النتائج أيضا عن وجود أثر دال إحصائيا لإدارة الجودة الشاملة و أبعادها الفرعية على تعزيز التنمية المستدامة حيث كان أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة تأثيرا على تحقيق التنمية المستدامة هو اتخاذ القرارات في ضوء المعلومات و الحقائق، و المشاركة الجماعية.

2- أكرم أحمد الطويل، أحمد عبد الستار الطالبي، صفا موفق نايف الفارس، متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة و أثرها في أبعاد التنمية المستدامة دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة نينوى، المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية- بغداد تحت شعار: الإبداع الإداري لتحقيق الرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال يومي 28-29 نوفمبر 2018.

استهدفت الدراسة تحديد علاقات الارتباط و التأثير بين كل من متطلبات إدارة الجودة الشاملة البيئية، و أبعاد التنمية المستدامة، حيث جرت الدراسة على مجموعة من المنظمات الصناعية الصغيرة في محافظة نينوى بالعراق، حيث لجأ الباحثون إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع 70 استمارة على الباحثين، و تم استرداد 60 منها و التي تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS حيث خلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمنظمات الصناعية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0,05.

3- مصطفى عبد الله محمود الفهري، أثر تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التنمية المستدامة (دراسة ميدانية من وجهة نظر القيادات الإدارية في ديوان وزارة التخطيط - طرابلس) ، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية، المجلد 02، العدد 03، 2021.

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة من خلال القيام توزيع 29 استبانة على مختلف القيادات الإدارية في ديوان وزارة التخطيط بطرابلس ليتم تحليلها باستعمال برنامج SPSS و خلصت الدراسة إلى:

- وجود أثر دال إحصائياً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، حيث فسرت متطلبات إدارة الجودة الشاملة 60% من التغيرات الحادثة في التنمية المستدامة.

- كما خلصت الدراسة إلى أن أكثر أبعاد التنمية المستدامة توفراً في وزارة التخطيط بطرابلس كان البعد البيئي.

المطلب الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئة أجنبية

سيتم عرض الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة و ذلك بعرض الدراسات التي تناولت العلاقة بين حوكمة الشركات و التنمية المستدامة، و يليها الدراسات الأجنبية التي تناولت حوكمة الشركات العائلية و إدارة الجودة الشاملة، ثم الدراسات الأجنبية التي تناولت إدارة الجودة الشاملة مع التنمية المستدامة كما يلي:

الفرع الأول: دراسات أجنبية تناولت حوكمة الشركات و التنمية المستدامة:

1-Bistra Boeva , Stela Zhivkova , Ivan Stoychev ,Corporate Governance and the Sustainable Development, European Journal of Economics and Business Studies, Vol.3, No.1, 2017.

حيث استهدفت الدراسة البحث عن علاقة حوكمة الشركات بالتنمية المستدامة، و قد استخدم الباحثان المسح الأدبي و التحليل من جهة و البحث التجريبي من جهة أخرى، و خلصت الدراسة إلى أن الشركات و خاصة الكبرى منها صارت تأخذ موضوع التنمية المستدامة على محمل الجد، بحيث صار مجالس الإدارة و التنفيذيون يأخذون في الاعتبار قضايا الاستدامة(الاقتصادية، البيئية، المجتمعية) في جميع أنشطتهم، كما أدت التنمية المستدامة إلى ظهور المستثمرين المسؤولين اجتماعيا حيث اهتمامهم ينصب بشكل كبير في أداء الشركة في التنمية المستدامة، فحوكمة الشركات أحد أهم الوسائل لتحقيق التنمية المستدامة في المجالات الاقتصادية، البيئية، و الاجتماعية.

2-Zeeshan Mahmood, Rehana Kouser, Waris Ali, Zubair Ahmad, Tahira Salman, Does Corporate Governance Affect Sustainability Disclosure? A Mixed Methods Study, Sustainability , Vol 10, No 1 , 2018.

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير عناصر حوكمة الشركات(حجم المجلس، استقلالية المجلس، وجود النساء في المجلس، لجنة المسؤولية الاجتماعية والبيئية) على الإفصاحات المتعلقة بالتنمية المستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)، و قد اعتمدت الدراسة على منهجية بحث مختلطة تتضمن مقارنة تفسيرية تتبع أسلوب الأساليب المختلطة التسلسلية، حيث تم القيام بجمع البيانات المتعلقة بالحوكمة الشركات والإفصاحات المتعلقة بالاستدامة من أعلى 100 شركة مدرجة في بورصة باكستان للفترة من عام 2012 إلى عام 2015 من التقارير السنوية للشركات، كما قام الباحثون بتجميع البيانات النوعية من خلال عقد المقابلات مع خمسة أعضاء في مجالس الإدارة من شركات مختلفة و من ثم تحليل المقابلة بواسطة أسلوب تحليل المحتوى، و تم اللجوء إلى تحليل الانحدار لتحديد تأثير أبعاد حوكمة الشركات على أبعاد التقارير المتعلقة بالاستدامة و قد توصلت الدراسة إلى:

- أن حجم المجلس له تأثير إيجابي وملحوظ على جميع الأبعاد الثلاث لتقارير الاستدامة.

- أظهرت النتائج التجريبية رفض الفرضية التي تنص على أن نسبة أعضاء المجلس المستقلين تميل إلى أن تكون لها درجة عالية من التقارير المتعلقة بالاستدامة بالرغم من أن جميع المشاركين في المقابلات يرون أن هناك علاقة إيجابية بين أعضاء مجلس الإدارة المستقلين و الحوكمة الأفضل والاستدامة.
- حجم مجلس الإدارة الذي يحتوي على مديرة نساء ولجنة للمسؤولية الاجتماعية والبيئية تكون له القدرة و بشكل جيد على مراقبة و اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة بشأن قضايا التنمية المستدامة (اقتصادية، بيئية، واجتماعية) ويؤدي إلى تحسين الإفصاحات على التنمية المستدامة.

3-Astrid Rudyanto , Sylvia Veronica Siregar, The effect of stakeholder pressure and corporate governance on the sustainability report quality, International Journal of Ethics and Systems Vol. 34, No. 2, 2018.

كان هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في تحديد تأثير ضغوط أصحاب المصلحة وحوكمة الشركات على جودة تقارير الاستدامة، من خلال النظر في أصحاب المصالح المعنيين بالبيئة والموظفين والمستهلكين والمساهمين، بالإضافة إلى فعالية مجلس المفوضين و ملكية العائلة كمكونات لحوكمة الشركات، تمثل مجتمع الدراسة في الشركات المدرجة في بورصة إندونيسيا، حيث تم اختيار عينة مقصودة مكونة من 37 شركة مدرجة في بورصة إندونيسيا للحصول على عينة ممثلة وفقا للمعايير المحددة، و كان عدد تقارير الاستدامة من الشركات المختارة للدراسة يبلغ 123 تقريرا تم تحليلها و استخدام الانحدار المتعدد للحكم على صحة الفرضيات من عدمها، و جرت الدراسة خلال الفترة الممتدة 2010 إلى 2014، و أظهرت النتائج ما يلي:

- تميل الشركات التي تتعرض لضغوط من أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالبيئة والمستهلكين إلى إنتاج تقارير استدامة ذات جودة أعلى مقارنة بغيرها من الشركات.
- ضغوط الموظفين يؤثر بشكل إيجابي على جودة تقارير الاستدامة.
- فعالية مجلس المفوضين تؤثر بشكل إيجابي على جودة تقارير الاستدامة.
- لا يؤثر ضغط المساهمين بشكل كبير على جودة تقارير الاستدامة ، كما أن أن ملكية العائلة ليس لها تأثير على جودة تقارير الاستدامة.

4-Tutun Mukherjee, Som Sankar Sen, Impact of Corporate Governance on Corporate Sustainable Growth, International Research Journal of Business Studies, Vol 12, No 2, 2019.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات حوكمة الشركات (حجم مجلس الإدارة، ونسبة المديرات النساء في المجلس، وتولي الرئيس التنفيذي منصب رئيس المجلس، والتعليم في المجالس ، و استقلالية المجلس، و وجود انتماء عائلي في المجلس) على النمو المستدام للشركات في الهند، باستخدام تحليل البيانات الطويلة الأجل، تم اختيار عينة مكونة من أفضل 200 شركة

مدرجة في البورصة الوطنية الهندية (NSE) استناداً إلى قيمة سوقها من بين العينة المختارة، تم اعتبار 139 شركة غير مالية كحجم نموذجي نهائي على أساس العينة المتعمدة، تم الحصول على البيانات المالية وبيانات حوكمة الشركات من قاعدة البيانات Capitaline للفترة من 2011 – 2015، حيث تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي STATA و قد قام الباحث باللجوء إلى عدة اختبارات إحصائية كتحليل الانحدار باستعمال طريقة المربعات الصغرى، وكذا معامل الارتباط بيرسون، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، و خلصت نتائج الدراسة إلى:

- أن الشركات الهندية في المتوسط لديها قدرة منخفضة نوعاً ما على النمو المستدام.
- الشركات الهندية تحتفظ في المتوسط بحجم مجلس إدارة أكبر.
- ما يقارب 37% من الشركات الرائدة في الهند أظهرت أن من يتولى منصب رئيس مجلس الإدارة هو الرئيس التنفيذي.
- تمثل المديرات النساء في مجالس الإدارة حوالي عشر العضوية.
- أن حجم مجلس الإدارة، واستقلالية المجلس من بين الممارسات المختارة لحوكمة الشركات التي لها تأثير عميق في تفسير النمو المستدام للشركات محل الدراسة.
- أكبر حجم مجلس الإدارة واستقلالية المجلس الأقل (أي نسبة أقل من المديرين المستقلين في المجلس) يعتبران المساهمين الأساسيين في النمو المستدام للشركات.
- ممارسة حوكمة الشركات الجيدة علاوة على أنها تجلب إدارة وأداء مؤسسي متفوقين، فهي تمكن الشركة كذلك من تحقيق النمو المستدام.

الفرع الثاني: دراسات أجبية تناولت حوكمة الشركات و إدارة الجودة الشاملة:

1-Sri Fadilah , The Influence Of Good Governance Implementation To Organization Performance: Analysis Of Factors Affecting (Study On Intitution Amil Zakat Indonesia),The International Journal Of Social Sciences, Vol 7, No 1, 2013.

حيث كان هدف الدراسة يتمثل في معرفة أثر تنفيذ الرقابة الداخلية وإدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة من خلال تطبيق الحوكمة الجيدة، كما كان حرص الباحث على شرح العلاقة السببية بين هذه المتغيرات قد لجأ إلى الاستعانة بكل من الاستبيان والمقابلة كأدوات للدراسة، وتمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة في أن هناك تأثير لتنفيذ الرقابة الداخلية وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي سواء جزئياً أو بشكل متزامن، وذلك من خلال تطبيق حوكمة جيدة، وتمثلت عينة الدراسة في لجان أموال الزكاة بإندونيسيا، حيث تم اختيار العينة من خلال العينة العشوائية النسبية المتعددة و بلغ عدد أفراد العينة

المستجوبين 41 لجنة، تم تحليل البيانات من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام أقل مربع جزئي (PLS-SEM)، و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن تنفيذ الرقابة الداخلية وإدارة الجودة الشاملة بشكل مشترك يؤثر على تنفيذ الحوكمة الجيدة، حيث أن تطبيق الرقابة الداخلية وإدارة الجودة الشاملة بشكل أمثل، يؤدي إلى زيادة تطبيق الحوكمة الجيدة، حيث فسر كل من الرقابة الداخلية و إدارة الجودة الشاملة ما نسبته 46,3% (28,3% للرقابة الداخلية و 18% للحوكمة الجيدة) من التغييرات الحاصلة في الحوكمة الجيدة.
- تم إثبات وجود أثر معنوي لكل من الرقابة الداخلية، و إدارة الجودة الشاملة، و الحوكمة الجيدة على الأداء المؤسسي، من خلال الاختبارات الإحصائية كما يلي:
- تنفيذ الرقابة الداخلية ساهم في تحسين الأداء المؤسسي بنسبة إجمالية قدرها 14,1% موزعة كما يلي: بنسبة 4.7% في أداء المؤسسة بشكل مباشر، و كان الأثر غير المباشر على الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة بنسبة 0.6%، و التأثير غير المباشر من خلال تطبيق حوكمة جيدة بنسبة 8.8%.
- ساهمت إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة بنسبة إجمالية تبلغ 5% موزعة كما يلي: الأثر المباشر 1%، على نحو غير مباشر من خلال ارتباطها بتنفيذ السيطرة الداخلية بنسبة 0.6%، و كذلك من خلال تنفيذ حوكمة جيدة بنسبة 3.4%.
- ساهم تنفيذ الحوكمة الجيدة بنسبة 47.5% من أداء المنظمة.

2-David Pangaribuan , Total Quality Management And Corporate Governance To Improving Performance Cooperative Managers, 11th International Conference Of Technium Science, 2022

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من إدارة الجودة الشاملة و حوكمة الشركات على أداء مديري التعاونيات في منطقة شرق بيكاسي بإندونيسيا، حيث تم استعمال منهج وصفي تحليلي ، و تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية بناء على عدة معايير و هي: موظفي التعاونيات الدائمون المتواجدين في منطقة شرق بيكاسي، الذين لديهم خبرة في العمل لا تقل عن ستة أشهر، و أن تكون تعاونيتهم مسجلة، و يديرها اجتماعات الأعضاء التعاونيين السنوية بنشاط، حيث قام الباحث بتصميم الاستبيان و من ثم تم توزيعه على أفراد العين حيث بلغت الاستبيانات التي تم استردادها 75 استمارة، تم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية SPSS و أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

- لكل من إدارة الجودة الشاملة و حوكمة الشركات أثر إيجابي على أداء مديري التعاونيات.
- إدارة الجودة الشاملة لها تأثير إيجابي على حوكمة الشركات.

- إدارة الجودة الشاملة وحوكمة الشركات توفران التوجيه والمعرفة والوعي بأهمية جودة المنتج، والخدمة، والموارد في إدارة التعاونيات.

و أشار الباحث إلى أنه من الممكن استخدام نتائج الدراسة في تطوير برامج التطوير والتدريب وقياس أداء التعاونيات، بما في ذلك التزام إدارة التعاونيات، و اقترح أيضا توسيع نطاق البحث مستقبلا لكون الدراسة اقتصرت فقط على التعاونيات بشرق بيكاسي، و أضاف أنه يمكن توسيع نطاق البحث و جعله يمس القيادة، و الحافز، دور وتطوير الحكومة، وأنظمة المعلومات المحاسبية.

3-Michael Owusu-Kyei, Yusheng Kong, Michael Owusu Akomeah, Stephen Owusu Afriyie, Corporate Governance and Total Quality Management Implementation in The Telecom Sector, Ghana, International Journal of Research and Innovation in Social Science, Vol.7, No.2, 2023.

استهدفت الدراسة تحليل أداء شركات الاتصالات في سوق ناشئ و كذا التحقيق في تأثير حوكمة الشركات على تنفيذ سياسات إدارة الجودة الشاملة بشركات الاتصالات في دولة غانا، حيث عمد الباحثون إلى إجراء الدراسة في شركتين من شركات الاتصالات بدولة غانا و هما Mobile telephone network و Vodafone Ghana limited فتم تصميم الاستبانة وفق سلم ليكرت الخماسي، و توزيعها على 850 عامل بالشركتين محل الدراسة و تم استرجاع 800 استمارة تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS و تم استطلاع ست بنى أساسية تتعلق بإدارة الجودة الشاملة و هي الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة، التزام الموظفين، متطلبات العملاء، التحسين المستمر في العمليات، تقلص الخدمة ذات الجودة، و ثقافة تحسين الجودة حيث أتت بمتوسطات كلها تفوق 3,5 تؤيد كلها أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على أداء شركات الاتصالات، كما خلصت الدراسة إلى أن مجلس الإدارة الفعال يتمحور حول هيكل الحوكمة من أجل بناء آليات رقابة داخلية، و الذي ينتج عنه تلبية فعالة لاحتياجات العملاء.

الفرع الثالث: دراسات أجنبية تناولت إدارة الجودة الشاملة و التنمية المستدامة:

1-Carla Andrade Arteaga, Raúl Rodríguez-Rodríguez, Juan-José Alfaro-Saiz and María-José Verdecho, An ANP-Balanced Scorecard Methodology to Quantify the Impact of TQM Elements on Organisational Strategic Sustainable Development: Application to an Oil Firm, Sustainability, Vol 12, No 15, 2020.

كان الهدف الأساسي للدراسة يتمثل في تطوير وتنفيذ منهجية لقياس تأثير تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة على التنمية الاستراتيجية المستدامة لمنظمات الأعمال، و ذلك من خلال قياس الأداء الاستراتيجي للأعمال بواسطة البطاقة المتوازنة، و ربط درجة تحقيق الأهداف الاستراتيجية المستمدة من البطاقة المتوازنة مع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، حيث تم القيام بدمج كل من البطاقة المتوازنة و تقنية تحليل الشبكات التحليلية ANP لقياس أثر عناصر إدارة الجودة الشاملة على التنمية الاستراتيجية للمؤسسة، و ANP طريقة تحليلية تستخدم لتقييم و تحليل العلاقات المعقدة بين مجموعة من المتغيرات المختلفة، لدعم عمليات

اتخاذ القرار في البيئات التي تتضمن تفاعلات متعددة بين المتغير، حيث يتم ابتداء تحديد المتغيرات المختلفة المراد تقييمها وتحليلها، و من ثم إنشاء شبكة من المتغيرات و العلاقات بينها، و من ثم تقييم هذه العلاقات باستخدام المصفوفات و كخطوة أخيرة يتم حساب الأهمية النهائية لكل متغير بالاعتماد على تقييمات العلاقات والتأثيرات المتبادلة، تم إجراء الدراسة في مؤسسة تنشط في قطاع البترول والوقود والتعدين في الإكوادور و كان ذلك سنة 2020، و تضم المؤسسة حوالي 125 موظفا، و من نتائج الدراسة:

- أن أكثر عناصر إدارة الجودة الشاملة تأثيرا على الأهداف الاستراتيجية هي: منع الأخطاء، العينة، المحاكاة، و التحسين المستمر، و كان لعناصر أخرى مثل معايير الجودة، والتدريب، ومخاذاة العمليات، وتصميم سلسلة التوريد، أهمية نسبية في التأثير على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

2-Samah Mohamed Fathi Aref Hassis, Impact of Total Quality Management on Corporate Sustainability Through the Mediating Role of Corporate Social Responsibility in the Manufacturing Sector, Doctoral Thesis, An-Najah National University, Faculty of Graduate Studies, Nablus, Palestine, 2021.

حيث كان هدف الدراسة يكمن في التحقيق في تأثير إدارة الجودة الشاملة على الاستدامة المؤسسية من خلال المسؤولية الاجتماعية كمتغير وسيط، حيث تم تبني ست ممارسات لإدارة الجودة الشاملة (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على العميل، إدارة العمليات، إدارة الموارد البشرية، المعلومات و التحليل) من نموذج 'جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)، أما الاستدامة المؤسسية كانت مكونة من (الجانب البيئي، الجانب الاجتماعي، و الجانب الاقتصادي)، و بالنسبة للمتغير الوسيط تم قياسه من خلال جوانب المجتمع، العملاء و الموظفين، حيث جرت الدراسة في قطاع التصنيع الضفة الغربية في فلسطين، و قد تم الاعتماد على مناهج بحث متنوعة منها أسلوب المقابلة من خلال إجراء 12 مقابلة شبه منظمة مع مديري الجودة ومديري الإنتاج والمديرين التنفيذيين في قطاع التصنيع في الضفة الغربية - فلسطين، و أيضا تمت الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة بعد أن تم توزيع 67 منها على المشاركين من مستويات إدارية مختلفة، و أما تحليل البيانات فتم عن طريق طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) و كشفت نتائج الدراسة عن ما يلي:

- وجود مستويات عالية من ممارسات إدارة الجودة الشاملة الست و ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- كشف التحليل البنائي عن وجود أثر إيجابي دال إحصائيا لممارسات إدارة الجودة الشاملة على الاستدامة المؤسسية.
- وجود أثر إيجابي موجب دال إحصائيا لممارسات إدارة الجودة الشاملة على المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- تتوسط المسؤولية الاجتماعية للعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و الاستدامة المؤسسية بشكل جزئي.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

تم تناول العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية فمنها ما اتفق مع الدراسة الحالية في أوجه عديدة، و منها ما اختلف معها في بعض الجوانب، و من خلال هذا المطلب سيتم تناول أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسة الحالية و باقي الدراسات السابقة كل على حدة، بالإضافة إلى ذكر أهم ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات.

الفرع الأول: أوجه التشابه

تتفق الدراسة الحالية و جل الدراسات السابقة على أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات العائلية، فهي تتيح المجال لهذه الشركات للاستمرارية لعدة أجيال و تحل مشكل تضارب المصالح بين أفراد العائلة، و أصحاب المصالح، وصولاً إلى تحقيق التنمية المستدامة و على أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في الشركات من جهة أخرى.

و تكمن أهم نقاط الاتفاق مع الدراسات السابقة في ما يلي:

■ من حيث متغيرات الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في كونها تشترك معهم في نفس المتغيرات، و لكن بشكل كبير مع دراسة كل من دراسة (بوالزليفة صابر، 2013)، (عبد الرحمان النصبان 2017)، دراسة (Zeeshan & others, 2018)، دراسة (الهنداوي و صالح، 2019)، دراسة (Bistra & others, 2017)، دراسة (السعدوني و الدريملي، 2020) و ذلك من خلال دراستهم لأثر حوكمة الشركات على تحقيق التنمية المستدامة، و بالنسبة لأثر إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التنمية المستدامة فاتفقت مع دراسة كل من (الطويل و آخرون، 2018)، دراسة (علي محمد الإدريسي، 2018)، دراسة (Carla & others, 2020)، دراسة (مصطفى محمود الفقهي، 2021)، دراسة (أعمر بوريشة، 2022)، دراسة و أما عن العلاقة الارتباطية أو علاقة التأثير بين حوكمة الشركات و إدارة الجودة الشاملة فاتفقت مع دراسة (يعقوب عادل، 2012)، دراسة (الشعباني، أحمد علي، أحمد سعيد، 2013)، دراسة (Sri Fadilah , 2013)، دراسة (حوالف، بوفاتح، 2013)، دراسة (الفاحري، بوزقية، و الفرجاني، 2019)، دراسة (Pangaribuan, 2022)، دراسة (Owusu & others, 2023).

■ من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي اعتمدت على الاستبانة كأداة أولية لجمع البيانات و هي دراسة (حبشي، 2007)، دراسة (حسين بن محمد الحسن، 2011)، دراسة (بوالزليفة، 2013)، دراسة (حوالف، بوكلتومة، 2013)، دراسة (الشعباني و آخرون، 2013)، دراسة (البقمي، البشتاوي، 2014)، دراسة (شيلي، 2014)، دراسة (خميلي، دباش، 2015)، دراسة (بن علي، نوري، 2017)، دراسة (سكر، 2018)، دراسة (أحمد مدحت و آخرون، 2018)، دراسة (الإدريسي، 2018)، دراسة (الطويل و آخرون، 2018)، دراسة (الهنداوي، صالح، 2019)، دراسة (خضير، 2019)،

دراسة (بطاهر،2019)، دراسة (الفاخري و آخرون 2019)، دراسة (سكيو،2020)، دراسة (بجياوي، بوحديد،2020)، دراسة (السعدوني، الدريملي، 2020)، دراسة (الفقهي، 2021)، دراسة (خليل، صغير، 2022)، دراسة (حسني و آخرون 2022)، دراسة (Sri fadilah,2013)، (Sarbah, Xiao, 2015)، دراسة (Tadu,2018)، دراسة (Parada & others, 2020)، دراسة (Hassis, 2021) دراسة (Alrawaf, Alfalih,2023)، دراسة (Lehyani & others,2023)، دراسة (Owusu & others, 2023).

■ من حيث المنهج:

تتفق هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في لجوئها إلى استخدام المنهج الوصفي و هي دراسة (حبشي، 2007)، دراسة (الطائي و آخرون،2007)، دراسة (حسين بن محمد الحسن،2011)، دراسة (البقمي، البشتاوي،2014)، دراسة (بن علي، نوري، 2017)، دراسة (شريط، خلوفي،2018)، دراسة (سكر،2018)، دراسة (بن زواي،2018)، دراسة (غلاب و آخرون،2019)، دراسة (حمدي و آخرون، 2019)، دراسة (خضير،2019)، دراسة (مقيطع، رجم، 2020)، دراسة (حسني و آخرون، 2022).

■ الأداة الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلبية الدراسات السابقة على اللجوء إلى استخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS و تتمثل هذه الدراسات في دراسة (حبشي،2007)، دراسة (الطائي و آخرون،2007)، دراسة (السالم،2008)، دراسة (حسين بن محمد الحسن،2011)، دراسة (بوالزليفة،2013)، دراسة (حوالف، كلتومة،2013)، دراسة (الشعباني و آخرون،2013)، دراسة (شيلي،2014)، دراسة (البقمي، البشتاوي،2014)، دراسة (خميلي، دباش، 2015)، دراسة (قنديل، 2015)، دراسة (بن علي،نوري،2017)، دراسة (بن زواي،2018)، دراسة (سكر،2018)، دراسة (سعيداني و آخرون،2018)، دراسة (أحمد مدحت و آخرون، 2018)، دراسة (الإدرسي، 2018)، دراسة (الطويل و آخرون، 2018)، دراسة (بطاهر،2019)، دراسة (خضير، 2019)، دراسة (الهنداوي،صالح،2019)، دراسة (الفاخري و آخرون،2019)، دراسة (بن أحمد و حنصال، 2020)، دراسة (بجياوي، بوحديد، 2020)، دراسة (السعدوني، الدريملي، 2020)، دراسة (الفقهي، 2021)، دراسة (خليل، الصغير، 2022)، دراسة (عفانة، 2022)، دراسة (Mustakallio,2002)، دراسة (Sarbah,Xiao,2015)، دراسة (Tadu,2018)، دراسة (Pangaribuan,2022)، دراسة (Owusu & others,2023)، دراسة (Al rawaf,Alfalih,2023)، دراسة (Lehyani & others,2023).

■ من حيث طريقة اختيار عينة الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية و العديد من الدراسات السابقة في طريقة اختيار عينة الدراسة حيث جرى انتقاؤها بطريقة قصدية، و تتمثل هذه الدراسات في دراسة (الطائي و آخرون، 2007)، دراسة (شيلي،2014)، دراسة (محمد نور،2015)، دراسة

(النصبان 2017)، دراسة (بن زواي، 2018)، دراسة (الفاخري و آخرون، 2019)، دراسة (السعدوني، الدريملي، 2020)، دراسة (عفانة، 2022)، دراسة (Sarbah,Xiao,2015)، دراسة (Rudyanto,Siregar,2018)، دراسة (Pangaribuan, 2022).

■ من حيث مكان الدراسة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في مكان إجراء الدراسة و المتمثل في الشركات العائلية و تتمثل هذه الدراسات في دراسة (حسين بن محمد الحسن، 2011)، دراسة (النصبان، 2017)، دراسة (بن زواي، 2018)، دراسة (سكر، 2018)، دراسة (سعيداني و آخرون، 2018)، دراسة (بطاهر، 2019)، دراسة (خضير، 2019)، دراسة (سكيو، 2020)، دراسة (دانيا فوزي أحمد عمرو، 2024)، دراسة (Mustakallio,2002)، دراسة (Lamp,2010)، دراسة (Boon & others,2013)، دراسة (Norziana & others,2014)، دراسة (Sarbah,Xiao,2015)، دراسة (Tadu,2018)، دراسة (Sabeen,Waqas,2018)، دراسة (Parada & others,2020)، دراسة (Arteaga & others,2020)، دراسة (Xu,2021)، دراسة (Guo,2022)، دراسة (Al rawaf, Alfalih,2023).

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

تتعدد أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في كل من موضوع الدراسة، طريقة معالجة و قياس المتغيرات، الإطار المكاني للدراسة.

■ من حيث موضوع الدراسة:

تناولت هذه الدراسة حوكمة الشركات العائلية (متغير مستقل) و مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة (متغير تابع)، من خلال إدارة الجودة الشاملة (متغير وسيط).

■ منهج الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (السالم، 2008) التي استخدمت المنهج التاريخي، دراسة (Jabareen, 2008) التي استخدمت منهج نوعي من خلال استخدام تحليل المفاهيم، و دراسة (Butnariua ,Avasilcaia, 2015) التي استخدمت منهج كمي قائم على استخدام طريقة المحاكاة، دراسة (صاطوري، 2016) التي اعتمدت على المنهج التحليلي، و دراسة (Bistra & others, 2017) التي استخدمت المنهج التجريبي و المسح الأدبي، و دراسة (Zeeshan & others,2018) التي تناولت مناهج بحث مختلطة متضمنة مقارنة تفسيرية تتبع أسلوب الأساليب المختلطة التسلسلية و منهج بحث نوعي، دراسة (Hassis,2021) التي اعتمدت على منهج بحث مختلط.

▪ أداة الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية مع جملة من الدراسات السابقة في أداة الدراسة المستخدمة كدراسة (عامر، 2017)، و دراسة (Zeeshan & others, 2018) التي اعتمدت على المقابلة كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة، دراسة (السالم، 2008) و دراسة (Phaik,2000)، دراسة (Mustakallio, 2002)، دراسة (Lamp,2010)، دراسة (Sri fadilah,2013)، و (Sarbah & Xiao, 2015)، دراسة (Hassis,2021)، دراسة (Arteaga, 2021) التي استعملت أداتين للدراسة هما الاستبانة و المقابلة.

▪ مكان الدراسة:

على غرار الدراسة الحالية التي جرى العمل عليها في الشركات العائلية، هناك دراسات أخرى تم إجرائها في بيئة مختلفة كدراسة (حوالف، كلتومة، 2013) التي تم إجرائها في المستشفيات العمومية الجزائرية، و دراسة (شيلي، 2014) التي تم إجرائها في المؤسسة المينائية بسكيكدة، و دراسة (قنديل، 2015) التي تم إجرائها في المستشفيات الأردنية الخاصة، و دراسة (أحمد مدحت و آخرون، 2018) التي جرى العمل عليها في الجهاز المركزي للمحاسبات ، و دراسة (الإدرسي، 2018) التي تم العمل عليها في المنظمات التعليمية الحكومية و الأهلية بمدينة صنعاء، و دراسة (الهنداوي، صالح، 2019) التي تم إجرائها في البنوك المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، و دراسة (الفاخري، بوزقية، 2019) التي تم العمل عليها في المركز الطبي بمدينة بنغازي الليبية، و دراسة (السعدوني، الدريملي، 2020) التي تم إنجازها بمنظمات العمل التنموي بقطاع غزة، و دراسة (الفقهي، 2021) التي تم إجرائها في ديوان وزارة التخطيط بمدينة طرابلس الليبية، دراسة (حسني و آخرون، 2022) التي استهدفت المؤسسات الحكومية المصرية، و دراسة (Sri fadilah,2013) التي استهدفت لجان أموال الزكاة بإندونيسيا، و دراسة (Pangaribuan,2022) التي تم إجرائها في التعاونيات بمنطقة بيكاسي.

▪ الأداة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي لجأت إلى استخدام برامج إحصائية مغايرة لتحليل البيانات كدراسة (Mukherjee,Sen,2019) ، و دراسة (سكيو، 2020) ، اللتان تم فيهما استخدام برنامج Stata لتحليل البيانات، و دراسة (Assadej,Barbara,2011) التي لجأت إلى برنامج Amos لتحليل البيانات، و دراسة (Sabeen,Waqas,2018) التي استعملت لتحليل البيانات برنامج Eviews v.9، دراسة (Parada & others, 2020) التي تم فيها استخدام برنامج MSP v.3، و دراسة (Arteaga & others,2020) التي استعملت تقنية تحليل الشبكات التحليلية ANP.

■ طريقة انتقاء العينة:

تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (حبشي، 2007)، دراسة (السالم، 2008) التي تم اختيار العينة فيها من خلال انتهاج طريقة العينة العشوائية الطبقية، و دراسة (حسين بن محمد الحسن، 2011) من خلال اختيار عينة طبقية تناسبية، و دراسات اعتمدت على أسلوب العينة العشوائية البسيطة و هي دراسة (Assadej, Barbara, 2011)، دراسة (خميلي، دباش، 2015)، دراسة (سكيو، 2020)، دراسة (يحياوي، بوحديد، 2020)، دراسة (خليل، صغير، 2022)، دراسة (Alrawaf, Alfalih, 2023)، دراسة (دانيا فوزي أحمد عمرو، 2024)، و دراسة تم اختيار العينة فيها طريقة عشوائية عنقودية و هي دراسة (حضير، 2019)، و دراسة تم فيها اختيار العينة من خلال اتباع طريقة العينة العشوائية النسبية المتعددة و هي دراسة (Sri fadilah 2013).

الفرع الثالث: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

لا يمكن إنكار المساهمة العلمية للدراسات السابقة في تأييد الدراسة الحالية، فمنطلق هذه الدراسة مبني على تجارب الباحثين، و نظريات سابقة تصب في نفس سياق الموضوع، فمن خلال الدراسات السابقة استفاد الباحث من الجوانب العلمية الآتية:

- الفحوات البحثية في الدراسات السابقة أتاحت المجال لإجراء الدراسة الحالية.
- أسهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة من خلال الاستفادة منها بشكل مباشر و من المراجع التي استعملتها هذه الدراسات و التي بدورها وجهت الباحث إلى مواضيع ذات صلة بالدراسة الحالية، بالإضافة إلى رسم الطريق لبلورة إشكالية الدراسة، و المساعدة على صياغة الفرضيات، و انتقاء المنهج العلمي المناسب.
- مساعدة الباحث في انتقاء أداة الدراسة التي تتلاءم و الدراسة الحالية، و المتمثلة في الاستبيان، بالإضافة إلى المساهمة في مساعدة البحث لصياغة و بناء محاور و فقرات الاستبيان.
- إسهامها في اختيار عينة الدراسة، و جعلها تتماشى مع الأسلوب الإحصائي المعتمد لتحليل البيانات.
- مساعدة الباحث على تفسير و مناقشة النتائج المتوصل إليها و مقارنتها بما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة، و الخروج بتوصيات في ضوء هذه النتائج.

الفرع الرابع: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتناول هذه الدراسة موضوع حوكمة الشركات العائلية و مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، و على حد علم الباحث هذا ما لم تتطرق إليه أي دراسة من الدراسات السابقة، و جاءت هذه الدراسة لتكمل بعض الجوانب التي تطرقت إليها الدراسات السابقة، حيث تكمن مساهمة هذه الدراسة في ما يلي:

- **من حيث الموضوع:** فتركيز الدراسة الحالية ينصب على دراسة العلاقة المباشرة بين كل من حوكمة الشركات العائلية و التنمية المستدامة وتحديد ما إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تتوسط العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل كلي أو جزئي، و هو ما لم يسبق العمل عليه، فالدراسات السابقة عاجلت العلاقة بين متغيرين فقط، أو تأثير متغير على الآخر، إما أثر حوكمة الشركات على التنمية المستدامة، أو أثر حوكمة الشركات على إدارة الجودة الشاملة، أو أثر إدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة، و لم يتم بتاتا جمع هذه المتغيرات في دراسة واحدة.

- **بيئة الدراسة و إطارها الزمني:** تم إجراء الدراسة الحالية في الجزائر تحديدا في الغرب الجزائري على مجموعة من الشركات العائلية، و خلال فترة زمنية حديثة (2023-2024) فالظروف الاقتصادية و الاجتماعية تتغير مع مرور الوقت، و تزامنا معها قد تتغير اللوائح و القوانين المنظمة لحوكمة الشركات، و هذا بخلاف ما جرى عليه العمل في الدراسات السابقة، و بالنسبة للإطار المكاني فإن إجراء دراسة من الدراسات في منطقة معينة أو إقليم معين (شرق، غرب، شمال، جنوب) من شأنه تحديد نطاق الدراسة بشكل أكثر دقة، و الذي ينتج عنه تقليل التششت في البيانات بالإضافة إلى فهم أعمق للسياق المحلي الجزائري من خلال معرفة التحديات التي تواجه الشركات العائلية في هذه المنطقة و كذلك الفرص المتاحة لها، كما أن التقاليد المتبعة في الإقليم الغربي للبلاد قد يكون له أثر على ثقافة الشركات و القرارات التي تتخذها، و هذه كلها عوامل تساعد على فهم طبيعة الأعمال في هذا الإقليم، و أنماط الحوكمة المتبعة في هذه الشركات، و العوامل المؤثرة على تحقيق التنمية المستدامة، و هذا كله يصب في صالح الشركات العائلية فمن خلال النتائج المتوصل إليها سوف تتم الاستفادة من عدة توصيات للحكومات و صناعات السياسات على مستوى هذا الإقليم، بالإضافة إلى المساعدة على اتخاذ القرارات، و أما الشركات العائلية فستستفيد من توصيات أكثر ملاءمة في ما يخص نظام الحوكمة بما يجعلها تستمر لعدة أجيال متعاقبة و تحقق أهداف التنمية المستدامة.

- **أداة الدراسة و الأسلوب الإحصائي لمعالجة البيانات:** فأداة الدراسة المعتمدة في الدراسات السابقة تمثلت في إما في أداة المقابلة التي تم تحليلها من خلال تحليل المحتوى (المضمون)، أو أداة الاستبيان و التي تقوم على اختبار علاقات التأثير من خلال الانحدار الخطي (البسيط و المتعدد) لقياس علاقة التأثير بين المتغيرين، بينما أضافت هذه الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية SEM التي من خصائصها أنها تتعامل بشكل مختلف عما هو عليه الحال في الانحدار الخطي فهي تمكن من التعامل مع المتغيرات الكامنة و تتيح قياس التأثيرات الخفية أو غير المباشرة، وتأثيرات الزيادة أو الانخفاض في المتغيرات على العلاقات، و بما أن هذه الدراسة تتطلب فهما وتحليلا أعمق للعلاقات بين متغيرات الدراسة (المستقل،

التابع، و الوسيط) فإن نمذجة المعادلة الهيكلية تصبح بديلا أفضل للتحليل مقارنة بتحليل الانحدار الخطي، إذ ينتج عنها تقديم رؤى أكثر تفصيلا تساعد على اتخاذ القرارات.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تناول أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم عرض الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية (حوكمة الشركات العائلية، التنمية المستدامة، إدارة الجودة الشاملة) على حدة و التي تمت في بيئات محلية، عربية، أجنبية، و تلاها عرض لأهم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة و التي هي الأخرى جرى العمل عليها في بيئات محلية، عربية، أجنبية، بالإضافة إلى التعقيب على هذه الدراسات جملة و تفصيلا.

إن المراجعة و التحليل المعمق لتلك الدراسات مكن من تحديد فجوات بحثية فتحت المجال لإجراء الدراسة الحالية، خاصة و أنه لم يتم التطرق إلى موضوع مماثل ضم متغيرات الدراسة الحالية مجتمعة، و في بيئة عمل مماثلة على حد علم الباحث و من هذا المنطلق يبرز الهدف الأساسي لهذه الدراسة و المتمثل في إلقاء الضوء على حوكمة الشركات العائلية و مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط و ذلك بمؤسسات الدراسة الميدانية و المتمثلة في الشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بعض الشركات العائلية الواقعة

غرب الجزائر

تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصل إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، و الوقوف في الفصل الثاني على أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة و أهم ما خلصت إليه تلك الدراسات، يأتي هذا الفصل كإسقاط لما تم التطرق إليه في الجانب النظري لهذه الدراسة.

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى دراسة حالة بعض الشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر بهدف معرفة مدى تطبيقها لحوكمة الشركات العائلية، و أبعاد إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الوقوف على واقع التنمية المستدامة بهذه الشركات، علاوة على تحديد المنهج المستخدم في هذه الدراسة، و كذا تحديد مجتمع و عينة الدراسة، كما سيتم وصف أفراد العينة، و الأداة المستعملة لجمع البيانات الأولية، و أهم الاختبارات المتعلقة بصدق و ثبات أداة الدراسة، و الأدوات الإحصائية التي سيتم اللجوء إليها لتحليل البيانات، و من ثم بناء نموذج لمتغيرات الدراسة و التحقق من ملاءمته، ليتم الانتقال إلى مناقشة النتائج المتحصل عليها.

و جرى تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج نموذج الدراسة.

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

لا بد لكل دراسة من اتباع طريقة معينة، و استعمال أدوات محددة في مسعى منها للإجابة على إشكالية الدراسة، و من أجل تحقيق الأهداف المراد تحقيقها. فمن خلال هذا المبحث سيتم عرض الطريقة التي تم اتباعها في إنجاز الجانب الميداني لهذه الدراسة بالإضافة إلى الأداة المستخدمة لجمع البيانات، و أهم البرامج الإحصائية التي تم الاعتماد عليها من أجل عرض و تحليل هذه البيانات.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

إن اتباع منهج معين من مناهج البحث العلمي يمكن من توضيح المسار الذي سيسير عليه الباحث من أجل تحقيق الغايات التي يطمح إلى بلوغها من خلال القيام بهذه الدراسة، و تماشيا و أهداف الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال مدخله المسحي باعتباره الأنسب في إنجاز الدراسات الاستطلاعية، و هذا ما ينطبق على الدراسة الحالية. و كما هو معلوم فإن المنهج الوصفي يهتم بوصف الظاهرة و يعمل على تفسيرها وصولا إلى استنتاجات من شأنها المساعدة على فهم هذا الواقع، و من مميزاته التعرف على أبرز الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الظاهرة، إضافة إلى الدقة و الشمولية في وصف الظاهرة، فمن خلال الجانب الميداني لهذه الدراسة سوف يتم تبين مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، و ذلك من خلال استطلاع آراء العاملين الموظفين في الإدارات الوسطى و العليا بالشركات العائلية التي تقع غرب الجزائر.

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات

تم الحصول على بيانات الدراسة كما يلي:

- **البيانات الأولية:** اعتمد الباحث في جمع هذه البيانات على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، و الذي بدوره تم إعداده إلكترونيا و كذلك ورقيا، و من ثم تم توزيعه على العاملين في الشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر تحديدا عمال الإدارة الوسطى و الإدارة العليا لهذه الشركات و الذين اختلفت المناصب التي يشغرونها باختلاف نشاط الشركة التي ينتمون إليها من جهة و باعتبارهم الأنسب و الأقرب للإجابة على موضوع الاستبيان من جهة أخرى.

- **البيانات الثانوية:** كما هو معلوم فإن أي بحث من البحوث العلمية لا بد أن يستند إلى إطار نظري يدعم هذا البحث و يوجهه، حيث يعتبر بمثابة المرشد بالنسبة للباحث الذي يرسم له الطريق الواجب سلوكه، و لإنجاز الدراسة الحالية تم الاعتماد على مختلف الكتب (العربية، و الأجنبية)، إضافة إلى مختلف المجالات و الدوريات، و كذا الملتقيات، و أطاريح الدكتوراه، و رسائل الماجستير كبيانات ثانوية تم الاعتماد عليها بشكل كبير لإنجاز الجانب النظري للدراسة الحالية، مقارنة بالجانب التطبيقي.

الفرع الثالث: نموذج و متغيرات الدراسة

تشمل الدراسة الحالية ثلاث متغيرات و هي :

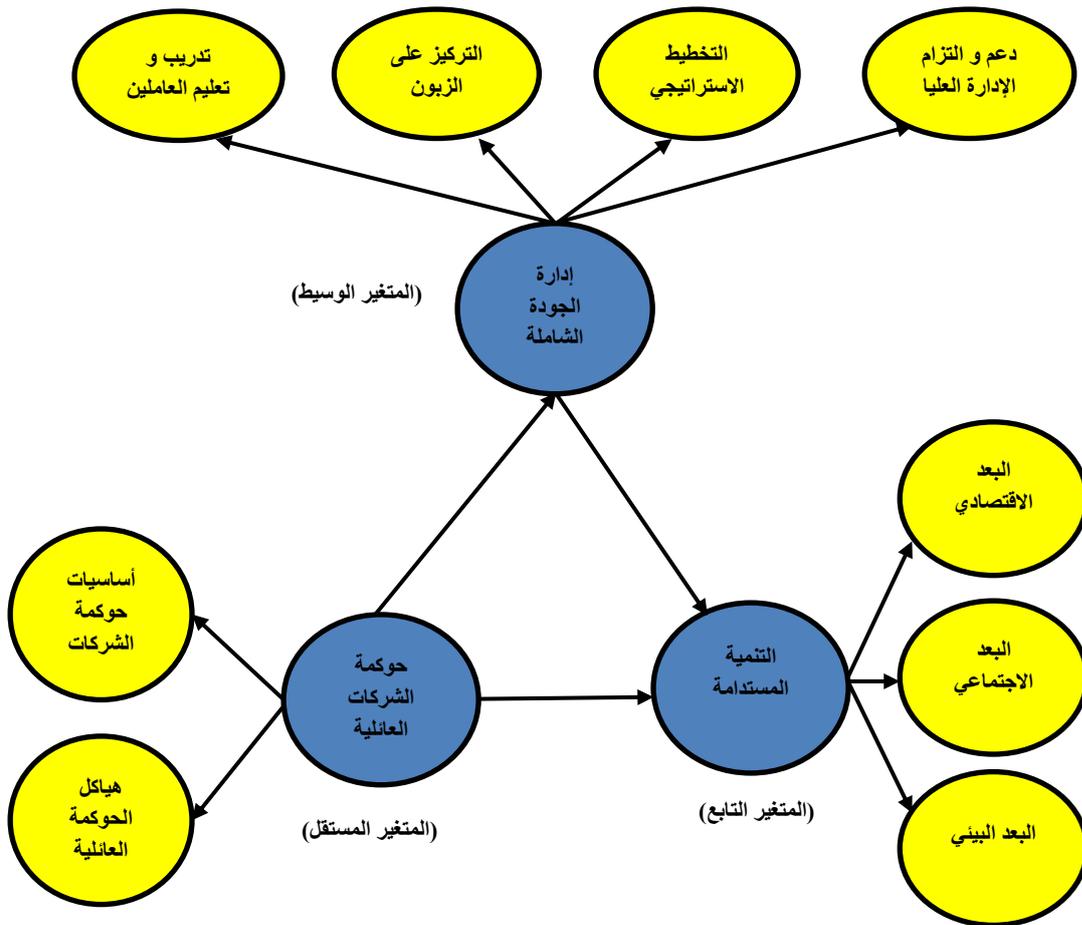
- **المتغير المستقل:** حيث تعتبر حوكمة الشركات العائلية هي المتغير المستقل، و الذي بدوره يتشكل من بعدين: الأول يتمثل في أساسيات حوكمة الشركات، و الثاني خاص بمياكل الحوكمة العائلية.

- **المتغير التابع:** التنمية المستدامة هي المتغير التابع في هذه الدراسة، و تشمل ثلاثة أبعاد أساسية هي: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، و البعد البيئي.

- **المتغير الوسيط:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة في هذه الدراسة هي المتغير الوسيط، و الذي اشتمل على أربعة أبعاد و هي كل من : دعم و التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، تدريب و تعليم العاملين.

و يمكن عرض نموذج الدراسة كآآتي:

الشكل رقم (3-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الإدارات الوسطى و العليا بالشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر، و جاء اختيار العاملين بهذه الإدارات باعتبارهم الأقرب و الأنسب للإجابة على أسئلة الاستبيان، خاصة و أن الدراسة تتضمن متغير حوكمة الشركات العائلية الذي يعتبر الإمام به عند هذه الفئة أعلى مقارنة بغيرها.

تجدر الإشارة إلى أن تحديد عدد الشركات العائلية التي تقع غرب الجزائر (مجتمع الدراسة) صعب نوعا ما، و يرجع ذلك إلى غياب الإحصائيات التي تبين توزيع هذه الشركات على مستوى القطر الجزائري من جهة، و من جهة أخرى تصنيف هذا النوع من الشركات لدى المصالح المعنية إنما هو تصنيف غالبا ما يتم على أساس الشكل القانوني لهذه الشركات (شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات ذات الشخص الوحيد، شركات مساهمة، شركات تضامن)، أو على أساس حجمها (شركات كبيرة، شركات متوسطة و صغيرة، شركات مصغرة).

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم أخذ عينة غير عشوائية (قصدية) مكونة من 100 مستجوب يمثلون العاملين في الإدارات الوسطى و العليا بالشركات العائلية التي تزاوّل نشاطها في الولايات الواقعة غرب الجزائر، حيث تمثلت الولايات في : تلمسان، سعيدة، وهران، عين تموشنت، سيدي بلعباس.

و يظهر الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة المبحوثين بناء على الولاية التي تزاوّل فيها الشركة نشاطها:

الجدول رقم (3-1): توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة

الولاية	عدد الشركات المشاركة في الدراسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة و الصالحة للدراسة
تلمسان	09	43	30
وهران	02	08	05
سيدي بلعباس	03	32	26
عين تموشنت	02	12	10
سعيدة	06	35	29
المجموع	22	130	100

المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الخامس: أداة الدراسة (الاستبيان)

تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة الحالية، حيث تم إعداد فقرات كل محور من محاور الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة (موضحة في الجدول رقم 3-2)، بعدما تم حصر هذه الفقرات و انتقاؤها بشكل

يتماشى و أهداف الدراسة، و بعد أن تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تم في الأخير تنقيحها و إخراجها في صورتها النهائية، و قد تم تقسيم استبانة الدراسة إلى قسمين كما يلي:

1- القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية للمستجوبين، و كذا المعلومات العامة المتعلقة بالشركة (اسم الشركة، شكلها القانوني، نوع نشاطها، جيل الشركة).

2- القسم الثاني: هذا القسم خاص بمحاور الدراسة الثلاثة و هي:

- **المحور الأول:** ممثلا في حوكمة الشركات العائلية و يتكون من 14 فقرة موزعة على بعدين كما يلي:

- بعد خاص بأسياسات حوكمة الشركات و هو بعد تم قياسه من خلال 07 فقرات.
- بعد خاص بمياكل الحوكمة العائلية و يتكون من 07 فقرات.

- **المحور الثاني:** هذا المحور خاص بإدارة الجودة الشاملة الذي يتكون من 19 فقرة موزعة على أربعة أبعاد و هي:

- بعد دعم و التزام الإدارة العليا مكون من 05 فقرات.
- بعد التخطيط الاستراتيجي و يتكون من 05 فقرات.
- بعد التركيز على الزبون و يتكون من 05 فقرات.
- بعد تدريب و تعليم العاملين و يتكون من 04 فقرات.

- **المحور الثالث:** خاص بالتنمية المستدامة بحيث تكون هذا المحور من 17 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد و هي:

- البعد الاقتصادي الذي بدوره يتكون من (05) فقرات.
- البعد الاجتماعي الذي يتكون من (06) فقرات.
- البعد البيئي الذي يتكون من (06) فقرات.

و يوضح الجدول أدناه الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها من أجل إعداد و صياغة فقرات الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (3-2): محتوى استبانة الدراسة

رقم الصفحة	الدراسات السابقة المعتمدة	محاو الاستبيان	
01	-	مقدمة خاصة بالاستبيان، و موضوعه.	معلومات عامة
02	-	الجنس، السن، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، الخبرة في العمل، اسم الشركة، شكلها القانوني، نوع نشاطها، جيل الشركة.	البيانات الشخصية للمستجوبين و معلومات عامة حول الشركة
03	تم تطوير المقياس من خلال دراستي: (أنور سكيو، 2020) (حسين بن محمد الحسن، 2011)	1) أساسيات حوكمة الشركات 2) هياكل الحوكمة العائلية	حوكمة الشركات العائلية (المتغير المستقل)
04	تم تطوير المقياس من خلال دراسات: (Assadej & Barbara, 2011) (Samah Hasis, 2021) (علي أحمد محمد الإدريسي، 2018) (بن أحمد سعدية، و حنصال، 2020)	1) دعم و التزام الإدارة العليا 2) التخطيط الاستراتيجي 3) التركيز على الزبون 4) تدريب و تعليم العاملين	إدارة الجودة الشاملة (المتغير الوسيط)
05	تم تطوير المقياس من خلال دراستي: (صابر بوالزليفة، 2013) (إلهام شيلي، 2014)	1) البعد الاقتصادي 2) البعد الاجتماعي 3) البعد البيئي	التنمية المستدامة (المتغير التابع)

المصدر: من إعداد الباحث

الفرع السادس: قياس أداة الدراسة

تم الاعتماد في قياس أداة الدراسة (الاستبانة) على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعتبر أحد أكثر المقاييس شيوعا في الدراسات المسحية، و هذا وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3): سلم ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

و لمعرفة المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي المرجح لكل استجابة تم حساب المدى من خلال العلاقة التالية:

$$\text{المدى} = \frac{\text{أدنى قيمة} - \text{أعلى قيمة}}{\text{المستويات}}$$

و في هذه الدراسة المدى يكون مساويا لما يلي : $0.8 = \frac{5-1}{5}$ ، حيث ستضاف هذه القيمة ابتداء إلى أدنى قيمة و هي 1 لتحديد طول الفئات ، كما تم حساب الوزن النسبي بالعلاقة التالية:

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{100 \times \text{المتوسط الحسابي}}{5}$$

و يوضح الجدول الآتي كلا من المتوسط المرجح و الوزن النسبي و المستوى العام للإجابات :

الجدول رقم (3-4): المتوسط المرجح و الوزن النسبي لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي المرجح	1 - 1.79	1.8 - 2.59	2.6 - 3.39	3.4 - 4.19	4.20 - 5
المستوى العام	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
الوزن النسبي %	أقل من 36	36 - 51.9	52 - 67.9	68 - 83.9	84 - 100

المصدر: من إعداد الباحث

الفرع السابع: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين)

يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستبانة) قدرة أسئلة الاستبيان على قياس ما وضعت لقياسه، و هناك عدة أنواع للصدق (تم ذكرها في الاختبارات الإحصائية المعتمدة لمعالجة البيانات) و سنذكر كخطوة أولى للتعبير عن مدى صلاحية أسئلة الاستبانة، و ملاءمتها لكل محور من محاور الاستبيان ما يسمى بالصدق الظاهري، و الذي يصطلح عليه أحيانا بصدق المحكمين.

تم عرض استبانة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين كلهم أساتذة جامعيون لهم الخبرة في موضوع الدراسة الحالية، و قد تم العمل بتوصياتهم، و الاسترشاد بها من خلال الإضافة أو الحذف لبعض الفقرات المتشابهة، و كذلك من خلال

إعادة صياغة بعضها الآخر و جعلها أكثر وضوحا للمستجوب، ل يتم الخروج بالصورة النهائية لأداة الدراسة (الاستبانة) كما يوضحه الملحق رقم 04.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات

الفرع الأول: البرامج الإحصائية

تم الاعتماد على ثلاثة برامج لمعالجة و تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، و هما كل من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25) و برنامج (Excel 2010) و برنامج (Smart-Pls 4).

أولاً: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS): يعتبر هذا البرنامج من أشهر البرامج الإحصائية التي يتم استخدامها في تحليل الاستبيان، فمن خلال هذا البرنامج تم إجراء الاختبارات التالية:

- اختبارات خاصة بالتحليلات الوصفية لمتغيرات الدراسة: و تشمل هذه الاختبارات كلا من الجداول التكرارية، إضافة إلى المتوسط الحسابي، و كذا الوزن النسبي، و الانحراف المعياري.

ثانياً: برنامج (Excel 2010): فقد تم القيام من خلاله بإنجاز الرسوم البيانية ممثلة في المدرجات التكرارية، و الدوائر النسبية من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

ثالثاً: برنامج (Smart-Pls 4): فقد تم من خلال هذا البرنامج اللجوء إلى النمذجة باستعمال المعادلات الهيكلية، و التي سيتم التطرق إليها بشكل مفصل في الفرع الثاني لهذا المطلب.

الفرع الثاني: نمذجة المعادلات الهيكلية (البنائية)

أولاً : تعريف و أنواع النمذجة بالمعادلات الهيكلية

يمكن تعريف نموذج المعادلة الهيكلية بأنه ذلك النموذج (Pattern) المفترض للعلاقات الخطية سواء كانت هذه العلاقات مباشرة أم غير مباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة أو الملاحظة (الظاهرة).¹

و يمكن التمييز بين صنفين من النمذجة القائمة على المعادلات الهيكلية (البنائية) كما يلي:

¹ عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 15، العدد 1، جوان 2018، ص

أ- نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغيرات المشتركة (Covariance-based SEM): و يتم اللجوء إلى استخدام هذا النوع لتأكيد أو رفض النظريات عبر تقييم الدرجة التي يمكن بها لنموذج نظري مقترح أن يقدر مصفوفة التغيرات لمجموعة بيانات العينة.¹

و لا بد من توفر بعض الشروط لتطبيق هذا النوع من المعادلات الهيكلية أهمها تحديد المتغيرات بشكل دقيق في النموذج، مع مراعاة التوزيع الطبيعي للبيانات، و كبر حجم العينة.

ب- نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares SEM):

يتم اللجوء إلى استخدام هذا النوع من المعادلات الهيكلية لتطوير النظريات في البحوث الاستكشافية، من خلال النظر إلى النموذج و التركيز على تفسير التباين في المتغيرات التابعة،² و بمعنى آخر يتم استخدام (Pls-SEM) في الحالة التي يكون فيها عدم وجود إطار نظري يدعم افتراضات النموذج، و يكون المسعى الأساسي هو التنبؤ بالمباني (المتغيرات) في النموذج و شرحها.

و هذا النوع لا يشترط التوزيع الطبيعي للبيانات، كما أن (Pls-SEM) تستخدم في حال صغر حجم العينة.

ثانيا: المتغيرات في النمذجة بالمعادلات الهيكلية (البنائية)

تأخذ المتغيرات في مثل هذا النوع من النمذجة شكلين هما:

- المتغيرات الكامنة: هي المتغيرات التي لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، أو أنها متغيرات غير مشاهدة، يمكن قياسها بشكل غير مباشر من خلال عدد من المؤشرات و ذلك باستخدام الاختبارات و الاستبانات و غيرهما من الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.

- المتغيرات الظاهرة: هي مجموعة من المتغيرات التي يتم استخدامها بهدف الاستدلال على المتغير الكامن (المبني)، حيث يمثل كل متغير ظاهر (مشاهد) مؤشرا واحدا للمتغير الكامن.³

ثالثا: الرموز المستخدمة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية

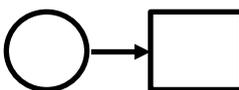
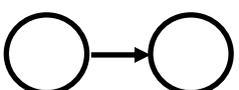
يتم بناء النموذج بواسطة المعادلات الهيكلية من خلال عدة رموز و أشكال و كل واحد منها يصف إما متغيرا من المتغيرات، أو طبيعة العلاقة، أو طبيعة الخطأ، و هذه الأشكال و الرموز موضحة في الجدول التالي:

¹ Hair ,J.F, Hult ,G.T.M, Ringle,C.M, Sarstedt,M. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Second Edition, Sage Publications, USA, 2017, p 04.

² Ibid., p 04.

³ عبد الناصر الهاشمي عزوز، مرجع سابق، ص 295.

الجدول رقم (3-5): الرموز المستخدمة في نمذجة المعادلات البنائية

الوصف	الرمز
الشكل الدائري أو البيضاوي مستخدم لوصف المتغير الكامن.	
الشكل المستطيل أو المربع لوصف المتغير الظاهر (المشاهد).	
الارتباط بين المتغير الكامن و المتغير الظاهر (نموذج القياس).	
علاقة سببية- معامل المسار بين متغير كامن مستقل إلى متغير تابع (نموذج بنائي).	

Source : Ringle,C.M, Da Silva,D, Bido,D, **Structural Equation Modeling With The Smartpls**, Brazilian Journal of Marketing, Vol13, No 2, 2014, p59.

رابعا: مكونات نموذج المعادلة البنائية:

يتكون نموذج المعادلة البنائية من نموذج القياس، و النموذج الهيكلي (البنائي)، و يمكن التمييز بينهما كما يلي:

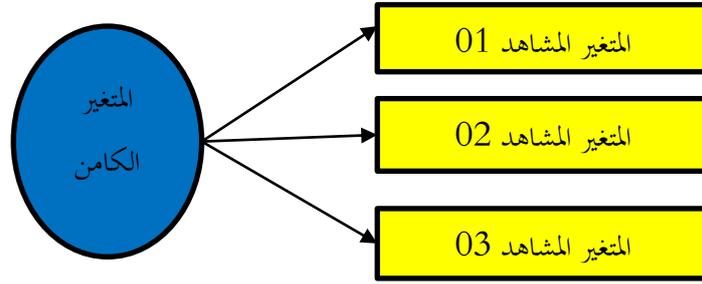
1- نموذج القياس (Measurement Model): تمثل نماذج القياس العلاقات بين المباني و متغيرات المؤشرات المقابلة لها و تسمى بالنماذج الخارجية (Outer models) في نمذجة PLS-SEM.¹

و لنموذج القياس نوعان هما:

أ- نموذج القياس العاكس: في سياق النموذج القياسي العاكس تمثل المؤشرات المقاسة التأثيرات و المظاهر المترتبة عن المبنى الأساسي، و لهذا يكون اتجاه السببية من المبنى نحو مؤشرات، كما أن نموذج القياس العاكس يقتضي أن تكون جميع المؤشرات ناتجة عن نفس المبنى، بالإضافة إلى قابلية العناصر الفردية للمؤشرات للتبادل فيما بينها من جهة، و من جهة أخرى قابلية إسقاط أي عنصر من هذه العناصر دون أن يؤدي ذلك إلى تغيير معنى المبنى.

¹ جوزيف هار و آخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكرياء بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2019، ص75.

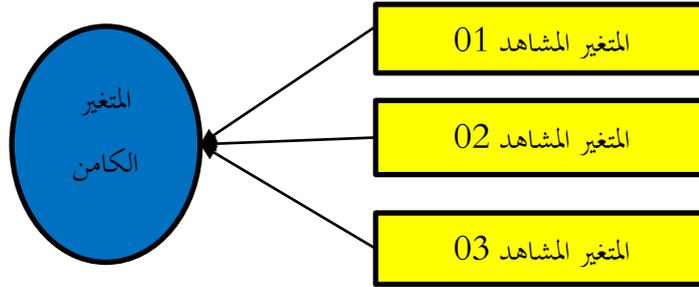
الشكل رقم (3-2): نموذج القياس العاكس



المصدر: من إعداد الباحث

ب- نموذج القياس التكويني: أحد السمات الأساسية للمؤشرات التكوينية عدم قابليتها للتبادل، حيث أن كل مؤشر يلتقط جانبا معينا من مجال المبنى و أن أخذها بالإجمال ينتج عنه تشكيل للمبنى الكلي، كما أن حذف أحد عناصرها من شأنه المساهمة في تغيير معنى المبنى.¹

الشكل رقم (3-3): نموذج القياس التكويني



المصدر: من إعداد الباحث

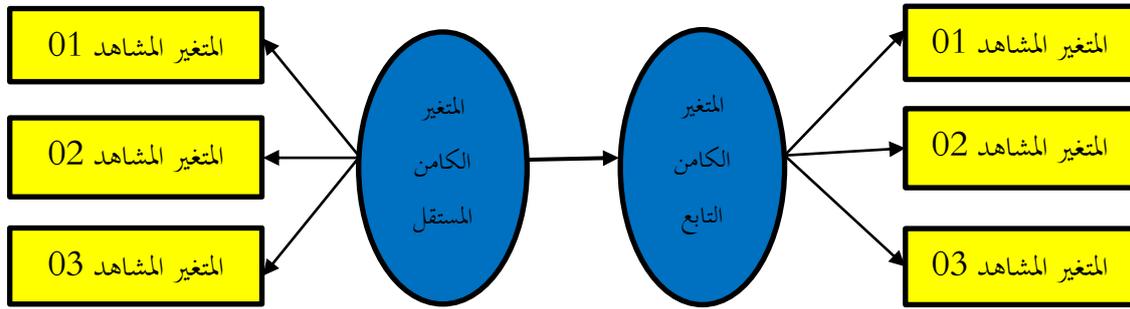
2- النموذج الهيكلي (البنائي): في سياق نمذجة PLS-SEM تكمن مهمة النموذج الهيكلي في وصف العلاقات بين المتغيرات الكامنة، و يسمى بالنموذج الداخلي Inner model.

يكون تسلسل المباني من اليسار إلى اليمين، حيث أن المباني المستقلة تكون في جهة اليسار من النموذج الهيكلي و هي تتنبأ بالمتغير التابع و تشرحه و يشار إليها بالمتغيرات الكامنة الخارجية و تحتوي على أسهم تخرج منها و لا تتجه إليها، في حين أن المتغيرات التابعة تكون في جهة اليمين من النموذج الهيكلي و يصطلح عليها بالمتغيرات الكامنة الذاتية و تكون الأسهم تتجه إليها.²

¹ المرجع نفسه، ص.ص 77-78.

² المرجع نفسه، ص.ص 65-66.

الشكل رقم (3-4): النموذج الهيكلي (النائي)



المصدر: من إعداد الباحث

خامسا: خطوات نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

1- تقييم نماذج القياس: يعتبر تقييم نماذج القياس أولى خطوات تطبيق منهجية PLS-SEM علما أن النماذج القياسية على نوعين أولهما نموذج القياس العاكس، و الثاني نموذج القياس التكويني، وتجدر الإشارة إلى أن نماذج القياس في الدراسة الحالية كلها عبارة عن نماذج قياس عاكسة (Reflective)، حيث تم اللجوء إلى إجراء الاختبارات التالية:

أ- موثوقية الاتساق الداخلي: و يتم تقييمها في العادة من خلال ألفا كرونباخ Cronbach Alpha و يعتبر المحك لهذا الاختبار 0.70، إضافة إلى معيار الموثوقية المركبة Composite reliability و يرمز له في البحوث اختصارا ب CR، و تتراوح قيمته بين 0 و 1 بحيث تعتبر القيمة المحصورة بين 0.6 و 0.7 مقبولة، و إذا تجاوزت 0.7 فهي جيدة.

ب- الصدق التقاربي: و تم استخدام كمعيار للصدق التقاربي معيار متوسط التباين المستخلص الذي يرمز له اختصارا ب (AVE)، بحيث يجب أن تساوي أو تفوق قيمة هذا المعيار 0.50.

ج- الصدق التمايزي: و يستند الصدق التمايزي إلى ثلاثة معايير أساسية هي :

- معيار تحليل التحميلات المتقاطعة أو ما يعرف ب Cross Loadings بحيث يجب مراعاة أن التحميل الخارجي للمؤشر على المبنى الذي ينتمي إليه أكبر من تحميلاته على باقي المباني.
- معيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker criterion) وفقا لهذا المعيار فإن الجذر التربيعي ل AVE لكل مبنى يجب أن يفوق أعلى ارتباط له مع باقي المباني الأخرى.
- نسبة سمة اللاتجانس-سمة الأحادية للارتباطات HTMT و هي اختصار ل (heterotrait-monotrait ratio) اقترحها (Hensler et al .2015) حيث يجب أن لا تتجاوز هذه النسبة 0.90.

2- تقييم النموذج الهيكلي (البنائي) : لأجل إجراء تقييم للنموذج الهيكلي Structural Model يتم اللجوء إلى الاختبارات الإحصائية التالية:

- أ- التداخل الخطي بين المؤشرات: ممثلا في مؤشر تضخم التباين VIF حيث يجب عدم تجاوز العتبة المسموح بها البالغة 5.
- ب- حجم معاملات المسار و الدلالة الإحصائية: و ذلك من خلال اختبار t test و مستوى الدلالة الإحصائية (أقل من 0.05 تعتبر دالة إحصائيا).
- ج- معامل التحديد R^2 .
- د- حجم التأثير f^2 .
- هـ- الملاءمة التنبؤية Q^2 .

و الجدول الآتي يلخص أهم الاختبارات الإحصائية التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة:

الجدول رقم (3-6): الاختبارات الإحصائية المستخدمة في النمذجة بالمعادلات الهيكلية

الاختبار	مكوناته
تقييم نماذج القياس من خلال: 1) موثوقية الاتساق الداخلي 2) الصدق التقاربي 3) الصدق التمايزي	أ) ألفا كرونباخ ب) الموثوقية المركبة CR ذ- متوسط التباين المستخلص AVE أ) تحليل التحميلات المتقاطعة ب) معيار Fornell-Larcker ج) نسبة HTMT
تقييم النموذج الهيكلي و اختبار فرضيات الدراسة	أ) تقييم مشاكل التداخل الخطي من خلال معامل VIF ب) معاملات المسار و الدلالة الإحصائية ج) معامل التحديد R^2 د) حجم التأثير f^2 هـ) الملاءمة التنبؤية Q^2

المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم عرض الخصائص الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة في المطلب الأول، بينما يتناول المطلب الثاني عرض و تحليل النتائج المتعلقة بإجابات المستجوبين أفراد العينة حول مستوى توفر كلا من حوكمة الشركات العائلية، إدارة الجودة الشاملة، و التنمية المستدامة.

المطلب الأول: وصف المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

الفرع الأول: حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3-7): وصف أفراد العينة بناء على متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
70	70	ذكر
30	30	أنثى
100	100	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن عدد الذكور المستجوبين يفوق ضعف عدد الإناث بتكرار بلغ 70 مستجوبا، و بنسبة مئوية مساوية لهذا التكرار (70%) و ذلك راجع لحجم العينة المساوي ل 100 مفردة مما يجعل التكرارات تتساوى مع النسب المئوية ، بينما بلغ عدد المستجوبين الإناث 30 و بنسبة مئوية مساوية ل 30 %، و هذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد العينة بناء على متغير الجنس



المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

الفرع الثاني: حسب متغير السن

الجدول رقم (3-8): وصف أفراد العينة بناء على السن

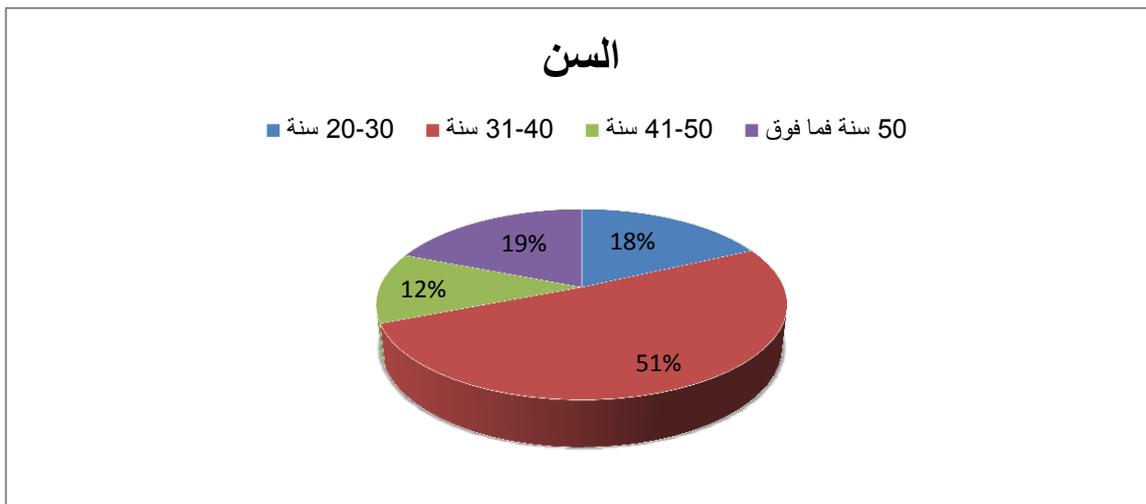
السن	التكرار	النسبة المئوية %
30-20 سنة	18	18
40-31 سنة	51	51
50-41 سنة	12	12
50 سنة فما فوق	19	19
المجموع	100	100

المصدر: مخرجات برنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن الفئة العمرية الواقعة (31-40 سنة) حققت أعلى تكرار ب 51 مستجوبا و بنفس النسبة المئوية، تلتها الفئة العمرية الواقعة بين (50 سنة فما فوق) حيث بلغ عدد المستجوبين المتمين لهذه الفئة 19 مستجوبا، و أتت بعدها الفئة العمرية الواقعة بين (20-30 سنة) بتكرار مساوي ل 18، وبالنظر إلى الفئتين العمريتين الواقعتين بين 30-20 سنة و 40-31 سنة يلاحظ أن مجموع التكرارات الخاصة بهما يبلغ 69 مستجوبا و هذا يدل على أن فئة الشباب هي الفئة العمرية الغالبة في العينة محل الدراسة من جهة، و من جهة أخرى حرص الشركات العائلية عينة الدراسة على استقطاب فئة الشباب من العمال، بينما حلت الفئة العمرية (41-50 سنة) أخيرا بنسبة مئوية تبلغ 19%.

و يمكن عرض النسب المئوية للفئات العمرية لعينة الدراسة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد العينة بناء على متغير السن



المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

الفرع الثالث: حسب المسمى الوظيفي

الجدول رقم (3-9): وصف أفراد العينة بناء على المسمى الوظيفي

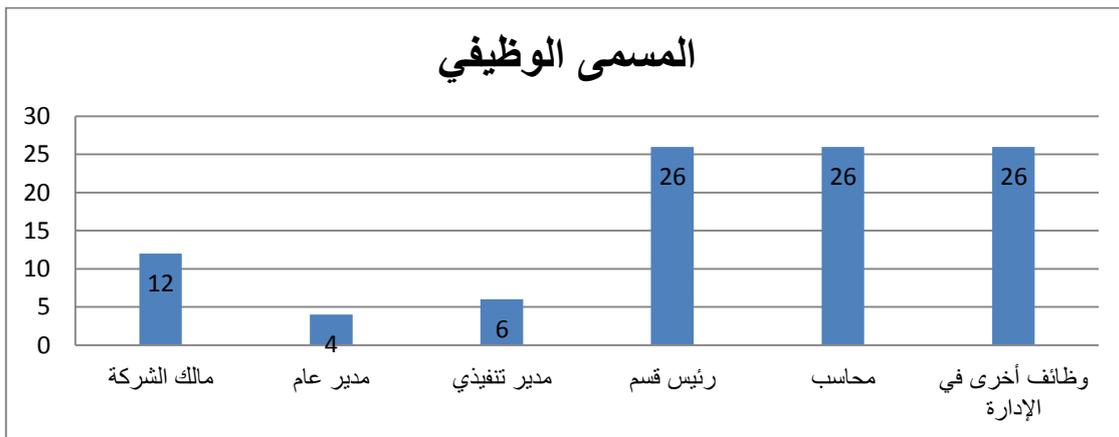
النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
12	12	مالك الشركة
4	4	مدير عام
6	6	مدير تنفيذي
26	26	رئيس قسم
26	26	محاسب
26	26	وظائف أخرى في الإدارة
100	100	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن ثلاث نسب لثلاث وظائف جاءت متساوية، حيث أن 26% من المستجوبين يشغرون وظيفة رئيس قسم، وظيفة محاسب، و وظائف أخرى في إدارات هذه الشركات، و بتكرار مساو لهذه النسب تماشيا و عدد العينة البالغ 100 مستجوب ، بينما بلغت نسبة المبحوثين مالكي الشركات 12% ، و تلتها نسبي 6 % و 4 % للمستجوبين أصحاب وظيفتي المدير التنفيذي و المدير العام على الترتيب.

و يوضح الشكل رقم ، وصف عينة الدراسة بناء على متغير المسمى الوظيفي:

الشكل رقم (3-7): وصف أفراد عينة الدراسة بناء على المسمى الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

الفرع الرابع: حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-10): وصف أفراد العينة بناء على المستوى التعليمي

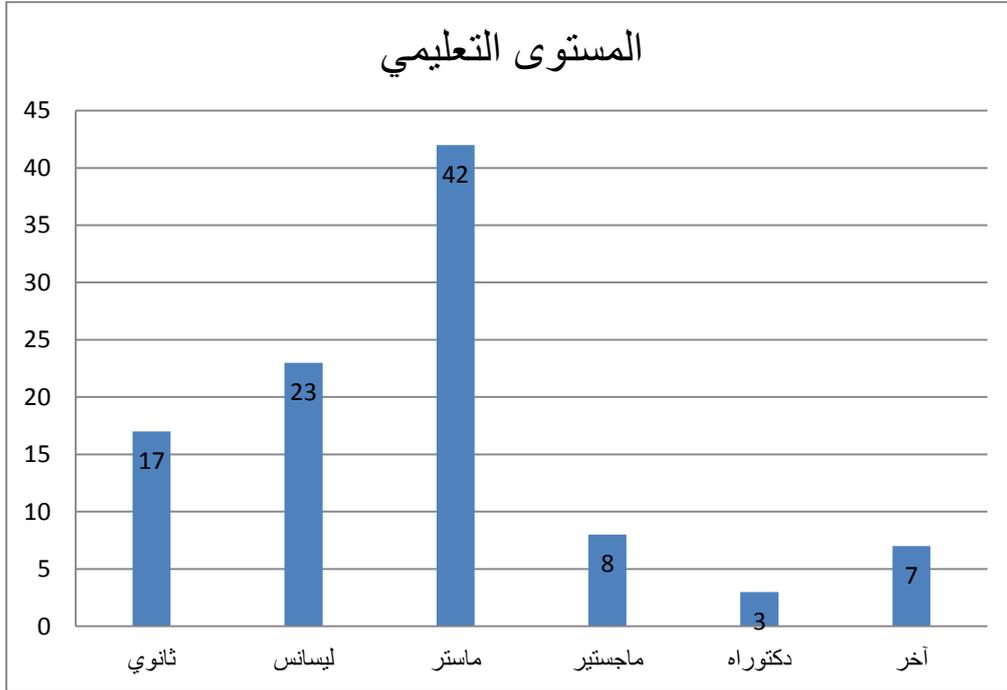
الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	17	17
ليسانس	23	23
ماستر	42	42
ماجستير	8	8
دكتوراه	3	3
آخر	7	7
المجموع	100	100

المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

يعرض الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة بناء على المستوى التعليمي، حيث كان للمستجوبين الحاصلين على شهادة الماستر النصيب الأوفر بنسبة مئوية قدرت بـ 42%، تلتها فئة المبحوثين الحاصلين على شهادة ليسانس بنسبة مئوية بلغت 23%، و حلت ثالثا فئة المستجوبين أصحاب المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 17%، و أما عن باقي المستويات التعليمية فقد كانت النسب على الترتيب كما يلي 8% للموظفين حملة الماجستير، 7% للمبحوثين أصحاب مستويات تعليمية أخرى لم يتم ذكرها و نسبة 3% كانت للعمال أصحاب شهادات الدكتوراه، و بالنظر إلى أصحاب الشهادات الجامعية نجد أن ما نسبته 76% من المبحوثين هم أصحاب شهادات جامعية (ماستر، ماجستير، دكتوراه)، و هذا راجع للعينة المستهدفة (عمال الإدارة الوسطى و العليا) فغالبا من يشغل مناصبا في الإدارة الوسطى أو العليا يكون متحصلا على شهادة جامعية.

و أما عن توزيع المبحوثين بناء على مستواهم التعليمي، فهو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة بناء على المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

الفرع الخامس: حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (3-11): وصف أفراد عينة الدراسة بناء على الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	25	25
5 - 10 سنوات	28	28
11 - 15 سنة	23	23
16-20 سنة	2	2
أكثر من 20 سنة	22	22
المجموع	100	100

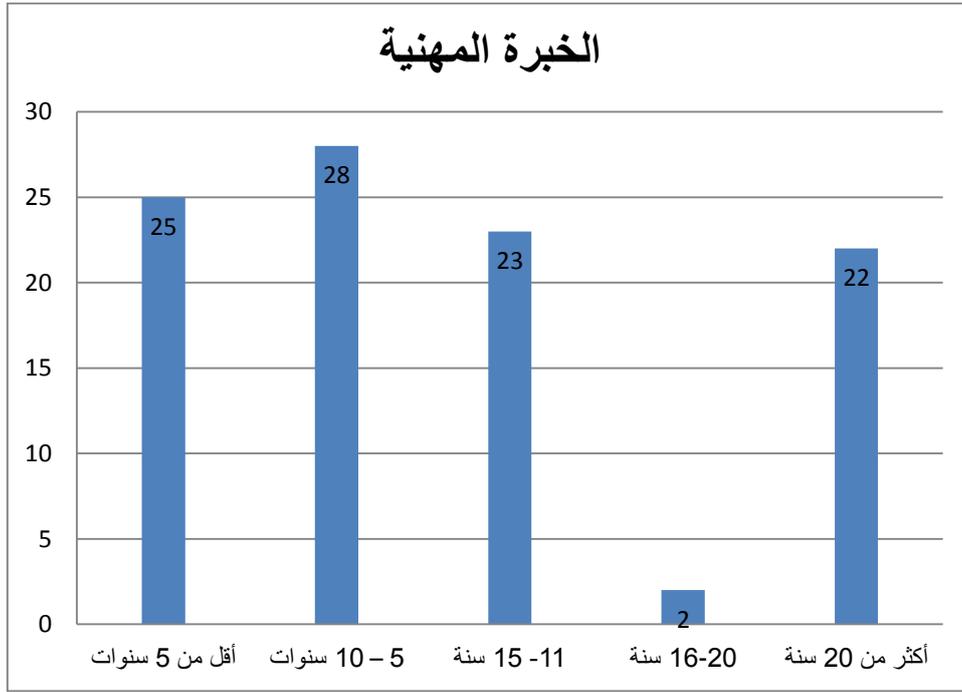
المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

يوضح الجدول رقم توزيع أفراد العينة بناء على الخبرة المهنية، حيث حققت فئة المستجوبين الذين يشتون خبرة في العمل تتراوح بين 5-10 سنوات أعلى نسبة مئوية قدرت ب 28 % ، و حلت بعدها فئة الموظفين المبحوثين الذين يشتون خبرة مهنية

تقل عن 5 سنوات بنسبة 25 % ، تلتها فئة (11-15 سنة) بنسبة تبلغ 23 % ، و بعدها فئة (أكثر من 20 سنة) بنسبة تبلغ 22 % بينما حلت فئة (16-20 سنة) أخيرا بنسبة بلغت 2 %.

و يبين الشكل رقم توزيع أفراد عينة الدراسة بناء على خبرتهم في العمل كما يلي:

الشكل رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

الفرع السادس: حسب الشكل القانوني للشركة

الجدول رقم (3-12): وصف أفراد عينة الدراسة بناء على الشكل القانوني للشركة العائلية

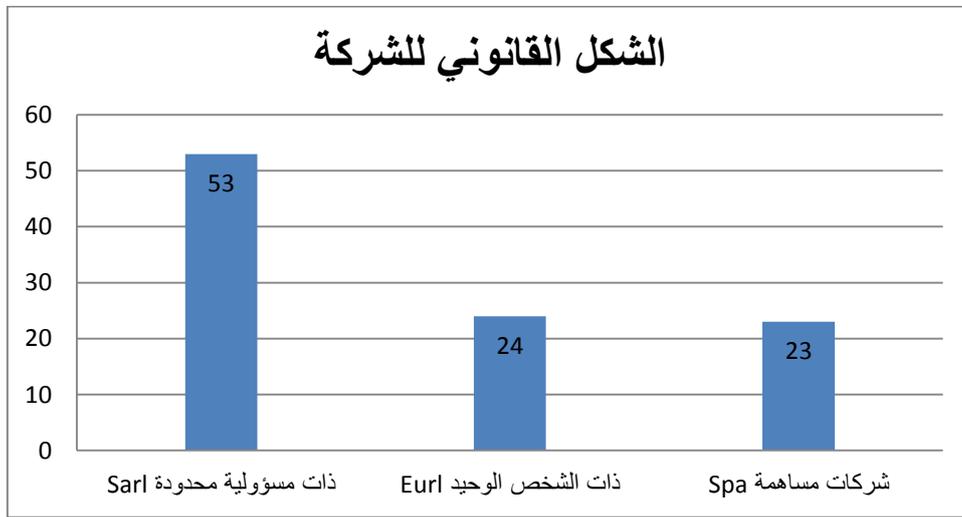
النسبة المئوية %	التكرار	الشكل القانوني للشركة
53	53	ذات مسؤولية محدودة Sarl
24	24	ذات الشخص الوحيد Eurl
23	23	شركات مساهمة Spa
100	100	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

يظهر الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقا للشكل القانوني للشركة العائلية التي ينتمون إليها، حيث يتبين من خلال الجدول هيمنة الشركات العائلية ذات المسؤولية المحدودة Sarl إذ بلغت نسبة المستجوبين العاملين بهذه الشركات 53 %، حلت بعدها نسبة الأفراد المنتمون إلى الشركات ذات الشخص الوحيد Eurl بنسبة مئوية بلغت 24 %، في حين أن نسبة المستجوبين العاملين في شركات المساهمة Spa قدرت بـ 23 %، و ترجع سيطرة الصيغة القانونية Sarl على باقي الصيغ باعتبارها الأنسب لهذا النوع من الشركات التي تزاوّل نشاطها في القطاع الخاص الجزائري، و باعتبارها الصيغة الأكثر شيوعا، و هذا ما أكدته دراسته (أنور سكيو، 2020) التي بينت نفس هذا التوجه.

و يمكن عرض توزيع المستجوبين بناء على الشكل القانوني للشركات التي يعملون بها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للشكل القانوني للشركة



المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

الفرع السابع: حسب نوع نشاط الشركة

الجدول رقم (3-13): وصف أفراد عينة الدراسة بناء على نوع نشاط الشركة

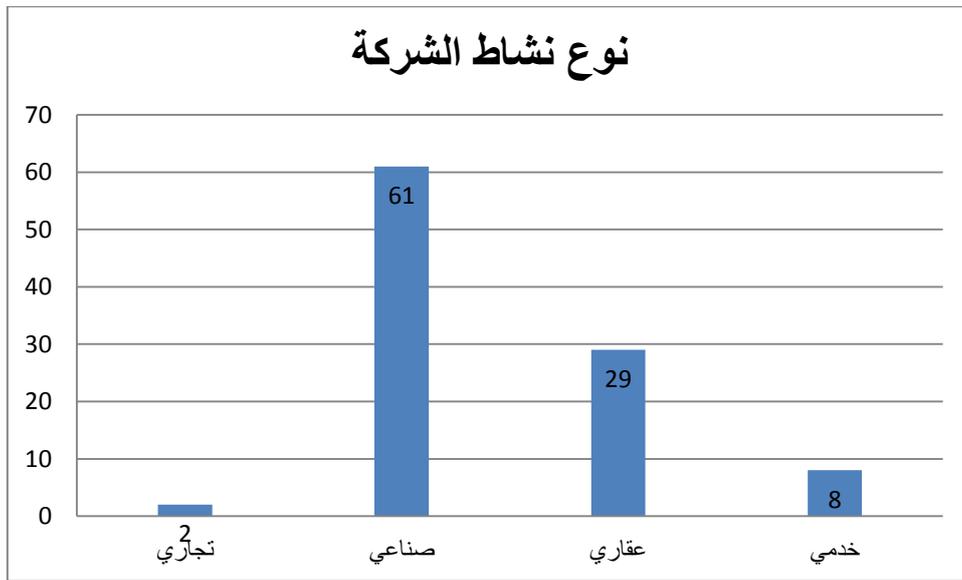
النسبة المئوية %	التكرار	نشاط الشركة
2	2	تجاري
61	61	صناعي
29	29	عقاري
8	8	خدمي
100	100	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد المستجوبين العاملين بالشركات الصناعية بلغ 61 فردا محققا أعلى نسبة ب 61%، و حلت ثانيا فئة المستجوبين العاملين بالشركات ذات الطابع العقاري بنسبة قدرت ب 29%، و بخصوص فئة المبحوثين الموظفين بالشركات الخدمائية فقد حلت ثالثا بنسبة 8%، في حين حلت فئة المستجوبين العاملين بالشركات التجارية أخيرا بنسبة 2%.

و يبين الشكل رقم توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لنوع نشاط الشركة كما يلي:

الشكل رقم (3-11): توزيع أفراد العينة وفقا لنوع نشاط الشركة



المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

الفرع الثامن: حسب جيل الشركة

الجدول رقم (3-14): وصف أفراد عينة الدراسة بناء على الجيل الذي تنتمي إليه الشركة

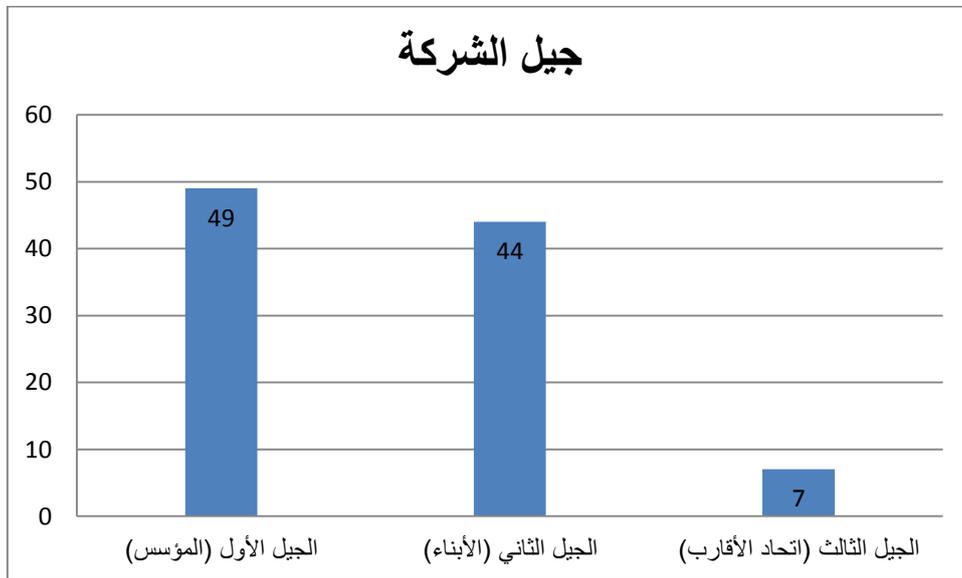
جيل الشركة	التكرار	النسبة المئوية %
الجيل الأول (المؤسس)	49	49
الجيل الثاني (الأبناء)	44	44
الجيل الثالث (اتحاد الأقارب)	7	7
المجموع	100	100

المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

يظهر الجدول رقم توزيع أفراد العينة وفقا للجيل الذي تنتمي إليه الشركات التي يعملون بها، حيث بلغت أعلى نسبة 49 % و هي خاصة بالمستجوبين العاملين بالشركات التي تنتمي للجيل الأول من الملاك، لتأتي بعدها نسبة 44 % و تعود للمبحوثين الموظفين بالشركات العائلية التي تنتمي للجيل الثاني من الملاك، ، في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين ينتمون لشركات يملكها الجيل الثالث 7 %، و لعل النسبة الضئيلة لهذا الجيل يؤكد ما تم التطرق إليه في الإطار النظري لهذه الدراسة التي بينت أن عدد قليل من الشركات العائلية تنتقل إلى الجيل الثالث، نظرا للعوارض التي تواجهها و التي تحول دونها و دون الاستمرار لما بعد هذا الجيل.

و يظهر الشكل رقم توزيع أفراد العينة بناء على الجيل الذي تنتمي إليه الشركة كالاتي:

الشكل رقم (3-12): توزيع أفراد العينة بناء على الجيل الذي تنتمي إليه الشركة



المصدر: مخرجات برنامج Excel 2010

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج المحاور الرئيسية للاستبانة

من خلال هذا المطلب سيتم عرض النتائج المتعلقة بالتحليلات الإحصائية الوصفية لكل متغير من متغيرات الدراسة (حوكمة الشركات العائلية، إدارة الجودة الشاملة، و التنمية المستدامة) و هذا من أجل قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في العينة محل الدراسة.

الفرع الأول: حوكمة الشركات العائلية (المحور الأول)

بغية التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة تجاه هذا المحور فقد تم الاعتماد على المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، إضافة إلى الوزن النسبي لقياس درجة الموافقة، و اختبار T من أجل معرفة معنوية الفقرات من عدمها، كما تم تحديد الاتجاه العام لكل فقرة من فقرات هذا المحور و كذا الاتجاه العام لبعدي هذا الأخير.

أولاً : مستوى توفر أساسيات حوكمة الشركات

الجدول رقم (3-15): الإحصاء الوصفي و المستوى العام الخاص بأساسيات حوكمة الشركات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى العام
01	للشركة مجلس إدارة يقوم بتشكيل اللجان المنبثقة عنه و يحدد مهامها و مدة عملها و مختلف الصلاحيات الممنوحة لها	3.64	0.88215	72.8	5	مرتفع
02	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالاستقلالية حيث يمارسون مهامهم دون أي ضغوط، و مجادية، و بمعايير أخلاقية عالية	3.70	0.95874	74	4	مرتفع
03	يتولى مجلس الإدارة عملية متابعة نشاط الإدارة التنفيذية بالشركة	3.70	0.77198	74	3	مرتفع
04	يقوم مجلس الإدارة بوضع سياسة تنظم علاقته بأصحاب المصالح (المساهمين، المقرضين، الموردين، الزبائن...) لتحقيق الاستمرارية للشركة	3.73	0.76350	74.6	2	مرتفع
05	يتمتع أصحاب المصالح بالقدرة الكافية لإيصال اهتماماتهم إلى مجلس الإدارة في حال تخوفهم من الممارسات غير القانونية	3.90	0.61134	78	1	مرتفع
06	يستفيد أصحاب المصالح من تعويض مناسب في حال انتهاك حقوقهم	3.47	1.00960	69.4	7	مرتفع
07	يتم نشر التقارير و القوائم المالية للشركة كما يطلع عليها كافة المالكين، و أعضاء الإدارة، و أصحاب المصالح (مقرضين، مصالح الضرائب...)	3.52	0.98964	70.4	6	مرتفع
	أساسيات حوكمة الشركات	3.6657	0.49663	73.31	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للفقرات الخاصة ببعدي أساسيات حوكمة الشركات بلغ 3.6657 و بانحراف معياري يقدر ب 0.49663 و بوزن نسبي 73.31 % ، و هذا ما يعكس التوجه الإيجابي لآراء أفراد العينة الذين اتجهت إجاباتهم نحو الموافقة بخصوص توفر أساسيات حوكمة الشركات، حيث جاءت الفقرة رقم 05 في أول الترتيب بمتوسط حسابي 3.90 و بوزن نسبي 78% و هذا يبين أن أصحاب المصلحة يتمتعون بالحرية و القدرة لإيصال اهتماماتهم

لمجلس الإدارة في حال تخوفهم من وقوع الممارسات المشبوهة، في حين كان للفقرة رقم 06 التي تنص على أن أصحاب المصلحة لهم الحق في الاستفادة من تعويضات في حال انتهاك حقوقهم أدنى قيمة للمتوسط الحسابي إذ بلغ 3.47 و بوزن نسبي 69.4 % ، و عموما فقد اتجهت جميع فقرات هذا البعد نحو الموافقة و بمستويات تطبيق مرتفعة.

و بناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن المستجوبين أفراد العينة يوافقون على توفر أساسيات الحوكمة الشركات بالشركات العائلية محل الدراسة.

ثانيا: مستوى تطبيق هياكل الحوكمة العائلية

الجدول رقم (3-16): الإحصاء الوصفي و المستوى العام الخاص بهياكل الحوكمة العائلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى العام
08	للشركة دستور عائلي يوضح مهمة و رؤية و رسالة الشركة	3.32	0.96274	66.4	6	متوسط
09	تقوم العائلة المالكة للشركة بعقد اجتماعات خارج النطاق الرسمي للشركة تعالج فيها القضايا المهمة كتخطيط الخلافة	3.50	0.89330	70	4	مرتفع
10	تملك الشركة خطة استراتيجية تتعلق بكيفية نقل الملكية للأجيال القادمة	3.56	0.87985	71.2	2	مرتفع
11	هناك حرص من الشركة على تدريب و تنمية مهارات أفراد العائلة المالكة	3.73	0.80221	74.6	1	مرتفع
12	للشركة مجلس عائلة مكون من عدد من أفراد العائلة يقوم بمتابعة نشاط الشركة و يوجه العلاقة بين الشركة و العائلة، و يحل النزاعات العائلية	3.50	0.82266	70	3	مرتفع
13	للشركة مكتب عائلة يحرص على إدارة الثروة العائلية ، و يتولى إدارة المخاطر الشخصية و الاقتصادية التي تواجه الشركة	3.33	0.85345	66.6	5	متوسط
14	للشركة جمعية عائلية تقوم بانتخاب أعضاء مجلس العائلة و تتولى تحديد سياسات التوظيف و الأجور لأفراد العائلة	3.21	0.80773	64.2	7	متوسط
	هياكل الحوكمة العائلية	3.45	0.62067	69	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستوى توفر هياكل للحوكمة العائلية بالشركات محل الدراسة سائد بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد 3.45 بانحراف معياري 0.62067 و بوزن نسبي 69 % ، و بخصوص فقرات هذا البعد فقد حلت الفقرة رقم 11 في أول الترتيب بمتوسط حسابي يبلغ 3.73 و بوزن نسبي 74.6 % إذ تأكد من خلالها حرص الشركات محل الدراسة على تدريب و تنمية مهارات أفراد العائلة المالكة، بينما كان للفقرة رقم 14 أدنى قيمة للمتوسط

الحسابي ب 3.21 و بوزن نسبي 64.2 % ، أي أن الاتجاه العام للفقرة التي تنص على وجود جمعية عائلية في هذه الشركات متوسط، و ينطبق الحال كذلك على كل من الفقرتين 08 و 13 اللتان بلغت قيمة متوسطيهما 3.32 و 3.33 على الترتيب و باتجاه عام متوسط، أي أن اتجاه آراء المستجوبين متوسط في ما يخص وجود دستور عائلي، و مكتب للعائلة بالشركات محل الدراسة، و بخصوص باقي الفقرات 09، 10، 12، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الخاص بكل فقرة على الترتيب 3.50، 3.56، 3.50 و باتجاه عام مرتفع، يعكس حرص العائلات المالكة لهذه الشركات على عقد اجتماعات لمناقشة الخلافة، و كذا نقل الملكية للأجيال القادمة، و أيضا وجود مجلس للعائلة يتابع نشاط الشركة و يوجه العلاقة بين الشركة و العائلة.

و بالاعتماد على ما ذكر أعلاه، فإن الأفراد المستجوبين يوافقون على توفر هياكل للحوكمة العائلية في الشركات العائلية محل الدراسة.

ثالثا: عرض بعدي حوكمة الشركات العائلية

الجدول (3-17): الإحصاء الوصفي و المستوى العام لبعدي حوكمة الشركات العائلية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى العام
01	أساسيات حوكمة الشركات	3.6657	0.49663	73.31	1	مرتفع
02	هياكل الحوكمة العائلية	3.45	0.62067	69	2	مرتفع
	حوكمة الشركات العائلية	3.5579	0.43081	71.16	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى توفر أساسيات حوكمة الشركات، و هياكل الحوكمة العائلية بالشركات العائلية محل الدراسة مرتفع بناء على إجابات المستجوبين، حيث حل بعد أساسيات حوكمة الشركات أولا من حيث الترتيب بناء على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، و الوزن النسبي، و يليه بعد هياكل الحوكمة العائلية.

و بناء على ما ذكر أعلاه يمكن القول أن هناك توفر لحوكمة الشركات العائلية بالشركات محل الدراسة بناء على إجابات المستجوبين.

الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة (المحور الثاني)

من أجل معرفة مدى توفر أبعاد إدارة الجودة الشاملة بالعينة محل الدراسة، سيتم انتهاج نفس الطريقة المتبعة مع المحور الأول (حوكمة الشركات العائلية) و ذلك من خلال مختلف التحليلات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في المحور المذكور آنفا.

أولاً: دعم و التزام الإدارة العليا

الجدول رقم (3-18): الإحصاء الوصفي و المستوى العام المتعلق بدعم و التزام الإدارة العليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى العام
15	تشجع الإدارة العليا للشركة ثقافة التغيير و ترحب بها	3.88	0.80754	77.6	4	مرتفع
16	تحرص الإدارة العليا للشركة على تطبيق معايير الجودة	4.18	0.70180	83.6	1	مرتفع
17	ترحب الإدارة العليا للشركة بآراء و أفكار عمال الشركة	3.88	0.74237	77.6	3	مرتفع
18	تقوم الإدارة العليا باطلاع عمال الشركة برؤية الشركة المستقبلية	3.49	1.05883	69.8	5	مرتفع
19	تلتزم الإدارة العليا للشركة من حين إلى آخر بعقد اجتماعات لتقييم و مناقشة قضايا الجودة	3.99	0.64346	79.8	2	مرتفع
	دعم و التزام الإدارة العليا	3.8840	0.55354	77.68	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للفقرات الخاصة بدعم و التزام الإدارة العليا بلغ 3.8840 و بانحراف معياري يقدر ب 0.55354 و بوزن نسبي 77.68 %، و هذا ما يعكس التوجه الإيجابي لآراء أفراد العينة الذين اتجهت إجاباتهم نحو الموافقة بخصوص توفر البعد المتعلق بدعم و التزام الإدارة العليا، حيث جاءت الفقرة رقم 16 في أول الترتيب بمتوسط حسابي 4.18 و بوزن نسبي 83.6 %، و هذا يبين أن الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة تحرص على ضمان تطبيق معايير الجودة، في حين كان للفقرة رقم 18 التي تنص على أن الإدارة العليا تقوم باطلاع العمال برؤية الشركة المستقبلية أدنى قيمة للمتوسط الحسابي ب 3.49 و بوزن نسبي 69.8 %.

و إجمالاً فقد اتجهت جميع فقرات هذا البعد نحو الموافقة و بمستويات مرتفعة.

بناء على ما ذكر أعلاه، فإن المبحوثين أفراد العينة بالشركات العائلية محل الدراسة يوافقون على أن هناك دعماً و التزاماً من الإدارة العليا.

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي

الجدول رقم (3-19): الإحصاء الوصفي و المستوى العام للتخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى العام
20	للشركة رؤية واضحة، و مهمة، و أهداف تسعى لتحقيقها على المدى البعيد	3.99	0.85865	79.8	4	مرتفع
21	للشركة خطة استراتيجية لتطوير و تحسين الجودة	4.17	0.66750	83.4	1	مرتفع
22	تقوم الشركة بشكل منتظم بمراجعة أهدافها القصيرة و بعيدة المدى	4.00	0.69631	80	3	مرتفع
23	توفر الشركة مختلف الموارد حرصا منها على تحقيق أهدافها	4.04	0.85185	80.8	2	مرتفع
24	للشركة أهداف واضحة المعالم تتعلق بالجودة، و خطط قصيرة المدى لقياس أدائها	3.98	0.75183	79.6	5	مرتفع
	التخطيط الاستراتيجي	4.0360	0.62563	80.72	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يعرض الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة فيما يخص توفر ثاني بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة و المتمثل في بعد التخطيط الاستراتيجي، حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للفقرات الخاصة بهذا البعد بلغ 4.0360 و بانحراف معياري يقدر ب 0.62563 و بوزن نسبي بلغ 80.72 %، و هذا ما يعكس التوجه الإيجابي لآراء أفراد العينة الذين اتجهت إجاباتهم نحو الموافقة بخصوص توفر بعد التخطيط الاستراتيجي، حيث جاءت الفقرة رقم 21 في أول الترتيب بمتوسط حسابي 4.17 و بوزن نسبي 83.4 %، و هذا يبين أن للشركات العائلية محل الدراسة خطة استراتيجية تتعلق بتحسين و تطوير الجودة، بينما كان للفقرة رقم 24 التي تنص على أن للشركة أهداف قصيرة المدى تتعلق بالجودة و خطط قصيرة المدى لقياسها أدنى قيمة للمتوسط الحسابي ب 3.98 و بوزن نسبي يقدر ب 79.6 %، كما أن كل فقرات هذا البعد اتجهت نحو الموافقة و بمستويات مرتفعة.

بناء على ما ذكر أعلاه، فإن المبحوثين أفراد العينة يوافقون على توفر بعد التخطيط الاستراتيجي بالشركات العائلية محل

الدراسة.

ثالثا: التركيز على الزبون

الجدول رقم (3-20): الإحصاء الوصفي و المستوى العام للتركيز على الزبون

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى العام
25	للشركة نظام خاص باستقبال شكاوى العملاء و اقتراحاتهم	3.91	0.84202	78.2	5	مرتفع
26	تراعي الشركة رغبات الزبائن أثناء عملية تصميم المنتجات/الخدمات	3.93	0.74202	78.6	4	مرتفع
27	تحرص الشركة على توفير قنوات اتصال لتوطيد علاقتها بالزبائن	4.05	0.57516	81	2	مرتفع
28	تقوم الشركة بدراسة السوق من أجل الاطلاع على توقعات الزبائن	4.06	0.70811	81.2	1	مرتفع
29	تقيس الشركة مدى رضا زبائنها على جودة منتجاتها/خدماتها	4.01	0.74529	80.2	3	مرتفع
	التركيز على الزبون	3.9920	0.55626	79.84	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يعرض الجدول رقم إجابات المستجوبين فيما يخص توفر البعد الخاص بالتركيز على الزبون، حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد بلغ 3.9920 بانحراف معياري يقدر ب 0.55626 و بوزن نسبي بلغ 79.84%، حيث يظهر التوجه الإيجابي لآراء أفراد العينة الذين اتجهت إجاباتهم نحو الموافقة و بمستوى مرتفع بخصوص توفر بعد التركيز على الزبون، فقد جاءت الفقرة رقم 28 في أول الترتيب بمتوسط حسابي 4.06 و بوزن نسبي 81.2%، و هذا يبين أن الشركات العائلية محل الدراسة تتولى القيام بدراسة السوق من أجل الاطلاع على توقعات الزبائن، و قد كان للفقرة رقم 25 التي تنص على أن الشركة تملك نظاما خاصا باستقبال شكاوى العملاء و اقتراحاتهم أدنى قيمة للمتوسط الحسابي ب 3.91 و بوزن نسبي يقدر ب 78.2%، كما يلاحظ أن كل فقرات هذا البعد اتجهت نحو الموافقة و بمستويات مرتفعة.

بناء على ما ذكر أعلاه، فإن المبحوثين أفراد العينة بالشركات العائلية محل الدراسة يوافقون على توفر البعد الخاص بالتركيز

على الزبون.

رابعا: تدريب و تعليم العاملين

الجدول رقم (3-21): الإحصاء الوصفي و المستوى العام لتدريب و تعليم العاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى العام
30	تقوم الشركة بتدريب عمالها حول كيفية التعامل مع أنظمة الجودة	3.91	0.90	78.2	2	مرتفع
31	الهدف من تدريب عمال الشركة هو حل مشاكل الجودة و المنع من الوقوع في الأخطاء	3.98	0.82853	79.6	1	مرتفع
32	تقوم الشركة بتقييم أثر الدورات التدريبية على أداء عمالها	3.80	0.82878	76	3	مرتفع
33	تقوم الشركة بعقد ورشات عمل ، و إعداد خطة سنوية مسبقة هدفها جعل العامل يكتسب الفهم الكافي لأنشطة الجودة الشاملة	3.70	0.90453	74	4	مرتفع
	تدريب و تعليم العاملين	3.8475	0.71589	76.95	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه التفاعل الإيجابي لأفراد العينة بخصوص توفر رابع بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة و المتمثل في تدريب و تعليم العاملين، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد بلغ 3.8475 بانحراف معياري يقدر ب 0.71589 و بوزن نسبي بلغ 76.95% ، فقد حلت الفقرة رقم 31 في أول الترتيب بمتوسط حسابي 3.98 و بوزن نسبي 79.6%، و هذا يعكس أن الشركات العائلية محل الدراسة تهدف من خلال تدريبها للعمال إلى إيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بالجودة و منع الوقوع في الأخطاء، بينما كان للفقرة رقم 33 التي مفادها أن الشركة تعقد ورشات عمل و إعداد خطة لجعل العامل يفهم أنشطة الجودة الشاملة أدنى قيمة للمتوسط الحسابي ب 3.70 و بوزن نسبي يقدر ب 74%، و إجمالاً فإن كل فقرات هذا البعد اتجهت نحو الموافقة و بمستويات مرتفعة.

بناء على ما ذكر أعلاه، فإن الباحثين أفراد العينة بالشركات العائلية محل الدراسة يوافقون على توفر البعد الخاص بتدريب

و تعليم العاملين.

خامسا: عرض أبعاد إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (3-22): الإحصاء الوصفي و المستوى العام لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى العام
01	دعم و التزام الإدارة العليا	3.8840	0.55354	77.68	3	مرتفع
02	التخطيط الاستراتيجي	4.0360	0.62563	80.72	1	مرتفع
03	التركيز على الزبون	3.9920	0.55626	79.84	2	مرتفع
04	تدريب و تعليم العاملين	3.8475	0.71589	76.95	4	مرتفع
	إدارة الجودة الشاملة	3.9399	0.50658	78.80	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى توفر الأبعاد الأربعة لإدارة الجودة الشاملة بالشركات العائلية محل الدراسة مرتفع بناء على إجابات المستجوبين، حيث حل بعد التخطيط الاستراتيجي أولا من حيث الترتيب بناء على المتوسط الحسابي، و الوزن النسبي، و تلاه بعد التركيز على الزبون، و أتى البعد المتعلق بدعم و التزام الإدارة العليا ثالثا من حيث الترتيب، و حل في آخر الترتيب بعد تدريب و تعليم العاملين.

و بناء على ما ذكر أعلاه يمكن القول أن هناك توفر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بالشركات محل الدراسة بناء على إجابات المستجوبين.

الفرع الثالث: التنمية المستدامة (المحور الثالث)

أولاً: البعد الاقتصادي

الجدول رقم (3-23): الإحصاء الوصفي و المستوى العام للبعد الاقتصادي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى العام
34	تحرص الشركة على زيادة أرباحها مع مراعاة استغلالها للموارد بكفاءة	3.98	0.77824	79.6	3	مرتفع
35	هناك حرص من الشركة على تخفيض أسعار و تكلفة منتجاتها/خدماتها مع الحفاظ على جودة هذه المنتجات	3.90	0.67420	78	4	مرتفع
36	استغلال الشركة للموارد (الطاقة، المياه، المواد الأولية) يتم بشكل عقلاني و دون أي إسراف	4.05	0.75712	81	1	مرتفع
37	تقوم الشركة بإعادة تدوير (رسكلة) المخلفات الناتجة عن العملية الإنتاجية	3.33	1.20651	66.6	5	متوسط
38	هناك اهتمام من الشركة على زيادة طاقتها الإنتاجية دون إلحاق ضرر بالبيئة	4.04	0.75103	80.8	2	مرتفع
	البعد الاقتصادي	3.86	0.51835	77.2	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يعرض الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة فيما يخص توفر البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة و الذي يظهر جليا أنه سائد بشكل مرتفع، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد 3.86 بانحراف معياري يقدر ب 0.51835 و بوزن نسبي بلغ 77.2% ، و بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد جاءت الفقرة رقم 36 في أول الترتيب بمتوسط حسابي 4.05 و بوزن نسبي 81% ، و هذا يبين حرص الشركات العائلية محل الدراسة على الاستغلال العقلاني للموارد المختلفة كالطاقة و المواد الأولية و دون أي إسراف، في حين تبين أن مستوى تطبيق الفقرة رقم 37 التي تنص على أن الشركة تقوم بإعادة تدوير مخلفات العملية الإنتاجية سائد بدرجة متوسطة، حيث كان لهذه الفقرة أدنى قيمة للمتوسط الحسابي ب 3.33 و بوزن نسبي يقدر ب 66.6% ، و بخصوص باقي فقرات هذا البعد فقد اتجهت كلها نحو الموافقة و بمستويات مرتفعة.

بناء على ما ذكر أعلاه، فإن المبحوثين أفراد العينة بالشركات العائلية محل الدراسة يوافقون على توفر البعد الاقتصادي

للتنمية المستدامة.

ثانيا: البعد الاجتماعي

الجدول رقم (3-24): الإحصاء الوصفي و المستوى العام للبعد الاجتماعي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى العام
39	تحرص الشركة على تلبية حاجة على الأقل من احتياجات المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه	3.86	0.80428	77.2	5	مرتفع
40	يتمتع عمال الشركة بالعديد من الحقوق كالسلامة المهنية، و التأمين الصحي، و الحق في الإجازة، و العدالة في توزيع الأجر	4.03	0.94767	80.6	3	مرتفع
41	تهتم الشركة باستقطاب أصحاب الكفاءات و المهارات	4.05	0.77035	81	2	مرتفع
42	يخضع عمال الشركة لمختلف برامج التدريب و التأهيل التي تمكنهم من زيادة كفاءتهم العملية	3.85	0.91425	77	6	مرتفع
43	تليي الشركة رغبات زبائنها بالجودة و السعر الملائمين و تستجيب لمختلف انشغالاتهم	4.10	0.65905	82	1	مرتفع
44	هناك اهتمام من الشركة بوضع خطط تتعلق بمسؤولياتها تجاه المجتمع	3.87	0.78695	77.4	4	مرتفع
	البعد الاجتماعي	3.96	0.57253	79.2	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه التفاعل الإيجابي لأفراد العينة بخصوص توفر البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد بلغ 3.96 بانحراف معياري يقدر ب 0.57253 و بوزن نسبي بلغ 79.2%، و بخصوص فقرات هذا البعد فقد حلت الفقرة رقم 43 في أول الترتيب بمتوسط حسابي 4.10 و بوزن نسبي 82%، و هذا يعكس أن الشركات العائلية محل الدراسة تليي رغبات زبائنها من حيث الجودة و السعر إضافة إلى الاستجابة لانشغالاتهم، بينما كان للفقرة رقم 42 التي مفادها أن عمال الشركة يخضعون لمختلف برامج التدريب و التأهيل للرفع من كفاءتهم أدنى قيمة للمتوسط الحسابي ب 3.85 و بوزن نسبي يقدر ب 77%، و إجمالاً فإن كل فقرات هذا البعد اتجهت نحو الموافقة و بمستويات مرتفعة.

بناء على ما ذكر أعلاه، فإن الباحثين أفراد العينة بالشركات العائلية محل الدراسة يوافقون على توفر البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.

ثالثا: البعد البيئي

الجدول رقم (3-25): الإحصاء الوصفي و المستوى العام للبعد البيئي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى العام
45	تشارك الشركة في برامج حماية البيئة (حملات النظافة، التشجير) و تدعمها	3.39	1.06263	67.8	6	متوسط
46	تعمل الشركة على اتخاذ تدابير من شأنها تقليل الانبعاثات و الغازات الضارة	3.77	0.82701	75.4	3	مرتفع
47	تنظر الشركة إلى حماية البيئة على أنها مسؤولية ينبغي لها التقيد بها	3.81	0.86100	76.2	2	مرتفع
48	يوجد على الأقل منتج/خدمة واحد من بين منتجات/خدمات الشركة صديق للبيئة	3.67	0.94340	73.4	5	مرتفع
49	يتم الأخذ في الحسبان التأثيرات السلبية التي قد تلحق بالبيئة حينما تفكر الشركة في إنتاج منتج/خدمة جديد	3.72	0.98555	74.4	4	مرتفع
50	تلتزم الشركة بالقوانين و التشريعات التي تنص على ضرورة حماية البيئة	4.05	0.80873	81	1	مرتفع
	البعد البيئي	3.7350	0.69796	74.7	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

يعرض الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة فيما يخص توفر البعد البيئي للتنمية المستدامة و الذي يبدو أنه سائد بشكل مرتفع، فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد 3.7350 بانحراف معياري يقدر ب 0.69796 و بوزن نسبي بلغ 74.7%، و بالنسبة لفقرات هذا البعد فقد جاءت الفقرة رقم 50 في أول الترتيب بمتوسط حسابي 4.05 و بوزن نسبي 81 %، و هذا يبين التزام الشركات العائلية محل الدراسة بالقوانين التي تنص على ضرورة حماية البيئة، في حين تبين أن مستوى تطبيق الفقرة رقم 45 التي تنص على أن الشركة تشارك في برامج حماية البيئة كالتشجير سائد بدرجة متوسطة، حيث كان لهذه الفقرة أدنى قيمة للمتوسط الحسابي ب 3.39 و بوزن نسبي يقدر ب 67.8 %، و بخصوص باقي فقرات هذا البعد فقد اتجهت كلها نحو الموافقة و بمستويات مرتفعة.

بناء على ما ذكر أعلاه، فإن المبحوثين أفراد العينة بالشركات العائلية محل الدراسة يوافقون على توفر البعد البيئي للتنمية

المستدامة.

رابعا: عرض الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة

الجدول رقم (3-26): الإحصاء الوصفي و المستوى العام لأبعاد التنمية المستدامة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى العام
01	البعد الاقتصادي	3.86	0.51835	77.2	2	مرتفع
02	البعد الاجتماعي	3.96	0.57253	79.2	1	مرتفع
03	البعد البيئي	3.7350	0.69796	74.7	3	مرتفع
	أبعاد التنمية المستدامة	3.8517	0.48882	77.03	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى توفر الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة بالشركات العائلية محل الدراسة سائد بدرجة مرتفعة بناء على إجابات المستجوبين، و بخصوص ترتيب هذه الأبعاد فقد حل البعد الاجتماعي أولا بناء على المتوسط الحسابي، و الوزن النسبي، و تلاه البعد الاقتصادي، بينما حل البعد البيئي في آخر الترتيب.

و بناء على ما ذكر أعلاه يمكن القول أن هناك توفر لأبعاد التنمية المستدامة بالشركات العائلية محل الدراسة بناء على إجابات المستجوبين.

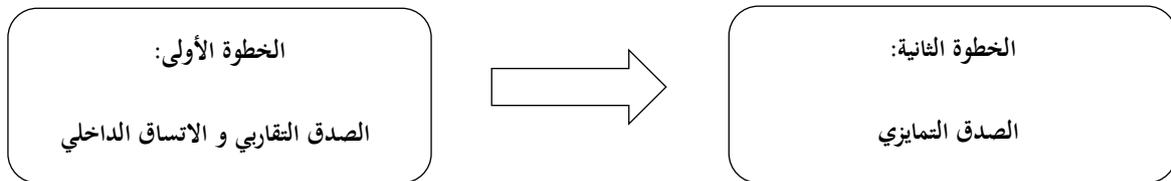
المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج نموذج الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض و تحليل النتائج المتعلقة بكل من النموذج القياسي ، و النموذج البنائي للدراسة من خلال اللجوء إلى النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على طريقة المربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM)، و ذلك من خلال عدة اختبارات إحصائية تمت بواسطة برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج نموذج القياس

يعتبر تقييم و اختبار نموذج القياس الخاص بكل متغير من متغيرات الدراسة أول و أهم الخطوات المنتهجة الهادفة إلى الحكم على مدى صلاحية النموذج ، و يتم ذلك عبر المرور بمرحلتين، الأولى تتمثل في قياس موثوقية النموذج (Reliability) التي تقيس اتساق نتائج أداة الدراسة إذا ما تم تطبيقها عدة مرات في ظروف مماثلة، و الثانية تتمثل في تقييم صلاحية النموذج (Validity) و التي تقيس قدرة الأداة (الاستبانة) على قياس ما وضعت لأجله، و المرور بالمرحلتين السابقتين يكون باتباع خطوتين رئيسيتين يوضحهما الشكل التالي:

الشكل رقم (3-13): خطوات تقييم نموذج القياس



المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الأول: تقييم النموذج القياسي لمتغير حوكمة الشركات العائلية

يتكون نموذج قياس هذا المتغير من متغيرين كامنين، مع نموذج قياس عاكس حيث سيتم تقييم النموذج القياسي من خلال اختبارات الصدق التقاربي، و معايير الاتساق الداخلي، و كذا الصدق التمايزي.

أولاً: الصدق التقاربي و معايير الاتساق الداخلي (Convergent validity and internal consistency)

تم قياس معايير الاتساق الداخلي بواسطة كلا من معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، و معامل rho-a، و معامل الموثوقية المركبة Composite Reliability، و يرمز لها اختصاراً بـ CR، و أما عن قياس الصدق التقاربي فقد تم من خلال الاعتماد على معيارين هما قيمة التحميلات Factor loading، إضافة إلى متوسط التباين المستخلص Average Variance Extracted الذي يرمز له اختصاراً بـ AVE، و هذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-27): معايير الصدق التقاربي و الاتساق الداخلي لمتغير حوكمة الشركات العائلية

AVE	CR	Rho-a	Cronbach's alpha	قيمة التحميلات Factor loadings	المؤشرات	الأبعاد
0.601	0.857	0.788	0.781	0.780	المؤشر 1	أساسيات حوكمة الشركات
				0.742	المؤشر 2	
				0.756	المؤشر 3	
				0.820	المؤشر 4	
0.523	0.884	0.848	0.848	0.679	المؤشر 8	هياكل الحوكمة العائلية
				0.766	المؤشر 9	
				0.703	المؤشر 10	
				0.735	المؤشر 11	
				0.772	المؤشر 12	
				0.670	المؤشر 13	
				0.731	المؤشر 14	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

يظهر الجدول رقم أن قيم التحميلات (Loadings) لجميع المؤشرات التي تقيس كلا من أساسيات حوكمة الشركات و هياكل الحوكمة العائلية تراوحت بين 0.670 كأدنى قيمة للمؤشر 13، و 0.820 كأعلى قيمة و التي تعود للمؤشر رقم 4، علما أن القيم المقبولة هي التي تتجاوز 0.70 ، و أما القيم التي تقع بين 0.40 - 0.70 فيتم الإبقاء عليها (قبولها بتحفظ) إذا كانت تساهم في تحسين قيمة متوسط التباين المستخلص AVE حسب (Hair et al. 2017)، و يجب حذف المؤشرات التي تقل قيم التحميلات الخاصة بها عن 0.40 و هذا ما تم فعله مع كل من المؤشرات التالية: المؤشر 05، المؤشر 06، و المؤشر 07 نظرا لعدم استيفائها للشرط المذكور.

و بخصوص قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للبعدين اللذان يقيسان هذا المتغير فقد فاقت المحك المعتمد (0.70)، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ 0.781 بالنسبة لبعده أساسيات حوكمة الشركات، و بخصوص البعد الثاني و المتمثل في هياكل الحوكمة العائلية فقد قدرت قيمة هذا المعامل ب 0.848، وهذا ما يجعل القيمتين مقبولتين لأنهما تفوقان العتبة المسموح بها.

كما يلاحظ من خلال نفس الجدول أن قيم معامل rho-a الخاصة بالبعدين الممثلين لمتغير حوكمة الشركات العائلية قد بلغت 0.788 للبعد الأول، و 0.848 بالنسبة للبعد الثاني، و هما قيمتان تفوقان المحك المعتمد لقياس هذا المعيار و البالغ (0.70) و بالتالي يتم قبولهما.

أما بالنسبة للموثوقية المركبة CR و المصممة خصيصا لقياس مصداقية الاتساق الداخلي فقد بلغت 0.857 بالنسبة لأساسيات حوكمة الشركات، و 0.884 بالنسبة لهياكل الحوكمة العائلية، حيث كلا القيمتين فاقت العتبة المسموح بها (0.70) مما يجعلهما قيمتين جيدتين و مقبولتين، و بناء على ما سبق فإن تطبيق نتائج الاستبانة في ظروف مماثلة و لمرات عديدة يتسم بالثبات.

كما تم الاعتماد على قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) و التي بلغت لكل بعد من بعدي هذا المتغير 0.601 بالنسبة لأساسيات حوكمة الشركات، و 0.523 للبعد الخاص بهياكل الحوكمة العائلية، و تجدر الإشارة إلى أن المحك المعتمد لهذا المعيار هو 0.50 فما فوق، حيث أن القيمتين الخاصتين بهذين البعدين تفسران أكثر من نصف التباين في المؤشرات التي تعكسها.

ثانيا: الصدق التمايزي (Discriminant validity)

يمكن القول أن الصدق التمايزي يشير إلى درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض أي أن كل متغير لا يمثل إلا نفسه و هذا من أجل تفادي تكرار المتغيرات، و لاختبار المصدقية التمايزية تم الاعتماد على المعايير التالية:

1 - معيار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings)

من خلال هذا المعيار يتم قياس مدى انتماء المؤشر إلى المتغير الكامن (المبنى) الذي يقيسه، بمعنى آخر فإن مؤشرات أحد المتغيرات الكامنة لا تتكرر و تتداخل مع متغيرات كامنة أخرى، حيث يجب أن تكون قيم التحميلات للمؤشرات التي تقيس متغيرا كامنا ما أعلى مقارنة بغيرها من باقي المتغيرات.

و يوضح الجدول الآتي قيم التحميلات المتقاطعة الخاصة بمؤشرات متغير حوكمة الشركات العائلية :

الجدول رقم (3-28): التحميلات المتقاطعة لبعدي حوكمة الشركات العائلية

المؤشرات	أساسيات حوكمة الشركات	هياكل الحوكمة العائلية
المؤشر 1	0.780	0.032
المؤشر 2	0.742	0.239
المؤشر 3	0.756	-0.041
المؤشر 4	0.820	0.069
المؤشر 08	0.324	0.735
المؤشر 09	-0.046	0.772
المؤشر 10	-0.065	0.703
المؤشر 11	-0.103	0.735
المؤشر 12	-0.046	0.772
المؤشر 13	0.402	0.670
المؤشر 14	0.003	0.731

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

يوضح الجدول أعلاه أن قيم التحميلات المتقاطعة للمؤشرات التي تقيس أساسيات حوكمة الشركات تفوق قيم باقي المؤشرات التي تقيس بعد هياكل الحوكمة العائلية، و العكس صحيح حيث أن قيم مؤشرات هياكل الحوكمة العائلية جاءت أعلى من قيم مؤشرات أساسيات حوكمة الشركات، مما يدل على أن المؤشرات الموضوعية لكل متغير كامن (مبنى) لا تقيس سوى ما وضعت لقياسه، و هذا ما يؤكد عدم وجود تكرار للمؤشرات، و بالتالي عدم وجود تداخل بين المتغيرات الكامنة (المباني)، و بناء على هذا المعيار فإن المصادقية التمايزية لمتغير حوكمة الشركات العائلية محققة.

2 - معيار فورنل - لاركر (Fornell-Larcker Criterion)

يعتمد هذا المعيار على الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص، حيث ينبغي أن تكون قيمة كل مبنى من المباني مع نفسه أعلى مقارنة بغيره من المباني، أي أن تمثيل المتغير الكامن لنفسه يفوق تمثيله لباقي المتغيرات الكامنة.

و يعرض الجدول الموالي القيم الخاصة بمعيار فورنل - لاركر (Fornell-Larcker)

الجدول رقم (3-29): قيم فورنل-لاركر (Fornell-Larcker) لبعدي حوكمة الشركات العائلية

الأبعاد	أساسيات حوكمة الشركات	هياكل الحوكمة العائلية
أساسيات حوكمة الشركات	0.775	
هياكل الحوكمة العائلية	0.117	0.723

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معيار فورنل-لاركر لأساسيات حوكمة الشركات مع نفسه بلغت 0.775 و هذا ما يجعله في أفضل وضعية له، كما أن القيمة الخاصة بهياكل الحوكمة العائلية بلغت 0.723 و هي أعلى من القيمة المتواجدة معه في نفس السطر، أي أنه يمثل نفسه بشكل يفوق تمثيله لغيره من الأبعاد (البعد الثاني) ، لذلك فكل من البعد الأول و البعد الثاني لمتغير حوكمة الشركات العائلية قد حقق المصادقية التمايزية بناء على معيار فورنل-لاركر.

3 - معيار (Heterotrait-Monotrait Ratio)

يرمز اختصارا لهذا المعيار اختصارا ب HTMT و يسمى بنسبة سمة اللاتجانس-سمة الأحادية للارتباطات، فإذا ما تم قياس بناءين كل منهما يتمتع بالموثوقية كاملة فإن هذا المقياس سيغير عن الارتباط الحقيقي بينهما، و يعتبر أدق مقارنة بالمعيارين السابقين (التحميلات المتقاطعة، و فورنل-لاركر)، و الجدول التالي يعرض قيم معيار HTMT

الجدول رقم (3-30): قيم نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية للارتباطات HTMT لحوكمة الشركات العائلية

الأبعاد	أساسيات حوكمة الشركات	هياكل الحوكمة العائلية
أساسيات حوكمة الشركات		
هياكل الحوكمة العائلية	0.298	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة معيار HTMT بين بعدي حوكمة الشركات العائلية بلغت 0.298، و هي قيمة أقل من العتبة المسموح بها و البالغة 0.85 حسب (Kline, 2011)، و عليه فإن الصديق التمايزي حسب هذا المعيار محقق.

بناء على المعايير الثلاثة السالفة الذكر (Cross loadings , fornell-Larcker , HTMT)، فإن نموذج حوكمة الشركات العائلية يتمتع بمصادقية تمايزية، و بالتالي يمكن الاعتماد عليه في المرحلة الموالية للدراسة و المتمثلة في تقييم النموذج الهيكلي.

الفرع الثاني: تقييم النموذج القياسي لمتغير إدارة الجودة الشاملة

يتكون النموذج القياسي لمتغير إدارة الجودة الشاملة من أربع متغيرات كامنة، مع نموذج قياس عاكس، و كما عليه الحال بالنسبة لمتغير (حوكمة الشركات العائلية) سيتم تقييم النموذج القياسي لهذا المتغير من خلال الاعتماد على نفس الاختبارات.

أولاً: الصدق التقاربي و معايير الاتساق الداخلي (Convergent validity and internal consistency)

لإتمام هذه المرحلة فقد تم إجراء نفس الاختبارات المعتمدة في تقييم الصدق التقاربي، و الاتساق الداخلي لمتغير حوكمة الشركات العائلية ممثلة في قيمة التحميلات loadings ، و معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ، و معامل rho-a و المصدقية المركبة CR ، و معيار التباين المستخلص AVE هذا ما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-31): معايير الصدق التقاربي و الاتساق الداخلي لمتغير إدارة الجودة الشاملة

AVE	CR	Rho-a	Cronbach's alpha	قيمة التحميلات Factor loadings	المؤشرات	الأبعاد
0.617	0.865	0.811	0.790	0.666	المؤشر 15	دعم و التزام الإدارة العليا
				0.822	المؤشر 16	
				0.864	المؤشر 17	
				0.775	المؤشر 19	
0.669	0.910	0.877	0.876	0.789	المؤشر 20	التخطيط الاستراتيجي
				0.831	المؤشر 21	
				0.807	المؤشر 22	
				0.830	المؤشر 23	
				0.832	المؤشر 24	
0.599	0.881	0.848	0.830	0.716	المؤشر 25	التركيز على الزبون
				0.659	المؤشر 26	
				0.781	المؤشر 27	
				0.832	المؤشر 28	
				0.863	المؤشر 29	
0.682	0.895	0.871	0.846	0.888	المؤشر 30	تدريب و تعليم العاملين
				0.835	المؤشر 31	
				0.826	المؤشر 32	
				0.747	المؤشر 33	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم التحميلات (Loadings) لجميع المؤشرات التي تقيس متغير إدارة الجودة الشاملة تراوحت بين 0.659 كأدنى قيمة و تعود للمؤشر 26، و 0.888 كأعلى قيمة للمؤشر 30 ، و تجدر الإشارة إلى أن القيم المقبولة هي التي تتجاوز 0.70 ، و أما القيم التي تقع بين 0.40 - 0.70 فيتم الإبقاء عليها (قبولها بتحفظ) إذا كانت تساهم في تحسين قيمة متوسط التباين المستخلص AVE حسب (Hair et al. 2017)، و أما القيم التي تقل عن 0.40 فيتم حذفها مباشرة و هو ما تم فعله بالمؤشر 18 نظرا لعدم تحقيقه للشرط المذكور.

من جهة أخرى و بالنسبة للثبات فإنه يلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للأبعاد الأربعة لإدارة الجودة الشاملة (دعم و التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، تدريب و تعليم العاملين) قد فاقت كلها المحك المعتمد (0.70) حيث بلغت على الترتيب (0.790، 0.876، 0.830، 0.846) و هذا ما يجعل هذه القيم مقبولة.

و بخصوص rho-a فقد تراوحت قيم هذا المعامل بين 0.811 و 0.877، و كلها قد فاق العتبة المسموح بها (0.70) و بالتالي يمكن الاعتماد عليها.

أما بالنسبة للموثوقية المركبة CR و المصممة خصيصا لقياس مصداقية الاتساق الداخلي فقد بلغت قيمها على الترتيب (0.865، 0.910، 0.881، 0.895) بدءا ببعد دعم و التزام الإدارة العليا، وصولا إلى البعد الخاص بتدريب و تعليم العاملين، و كل هذه القيم فاقت المحك (0.70) مما يجعلها قيما مقبولة، و بناء على هذه القيم فإن تطبيق نتائج الاستبانة الخاصة بمتغير إدارة الجودة الشاملة في ظروف مماثلة و لمرات عديدة يتسم بالثبات.

أما قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لجميع الأبعاد الأربعة فقد فاقت كلها المحك (0.50) و تراوحت بين 0.599 كأدنى قيمة، و 0.682 كأعلى قيمة، و هذا يؤكد أن الأبعاد التي تمثل متغير إدارة الجودة الشاملة تفسر أكثر من نصف التباين في المؤشرات التي تعكسها.

ثانيا: الصدق التمايزي (Discriminant validity)

يعبر الصدق التمايزي عن درجة تباعد المتغيرات عن بعضها البعض، بمعنى آخر فإن كل متغير لا يمثل إلا نفسه، و هذا بغية تجنب تكرار المتغيرات، حيث تم الاعتماد على المعايير التالية لاختبار الصدق التمايزي:

1 - معيار التشبعات المتقاطعة (Cross Loadings)

يقوم هذا المعيار على قياس مدى انتماء المؤشر إلى المتغير الكامن (المبنى) الذي يقيسه، حيث يجب أن تكون قيم التحميلات للمؤشرات التي تقيس متغيرا ما من المتغيرات الكامنة أعلى مقارنة بغيرها.

و يعرض الجدول الآتي قيم التحميلات المتقاطعة الخاصة بمؤشرات متغير إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (3-32): قيم التحميلات المتقاطعة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة

المؤشرات	دعم و التزام الإدارة العليا	التخطيط الاستراتيجي	التركيز على الزبون	تدريب وتعليم العاملين
المؤشر 15	0.641	0.383	0.411	0.270
المؤشر 16	0.821	0.589	0.547	0.621
المؤشر 17	0.846	0.526	0.555	0.391
المؤشر 19	0.769	0.450	0.446	0.365
المؤشر 20	0.391	0.790	0.435	0.557
المؤشر 21	0.609	0.830	0.572	0.429
المؤشر 22	0.413	0.807	0.453	0.487
المؤشر 23	0.596	0.830	0.564	0.405
المؤشر 24	0.553	0.831	0.597	0.413
المؤشر 25	0.446	0.484	0.716	0.350
المؤشر 26	0.355	0.413	0.660	0.376
المؤشر 27	0.420	0.387	0.781	0.329
المؤشر 28	0.545	0.548	0.832	0.510
المؤشر 29	0.623	0.616	0.863	0.557
المؤشر 30	0.625	0.556	0.606	0.888
المؤشر 31	0.471	0.535	0.524	0.835
المؤشر 32	0.372	0.361	0.334	0.827
المؤشر 33	0.244	0.349	0.322	0.748

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings) للأبعاد الأربعة لإدارة الجودة الشاملة (دعم و التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، تدريب و تعليم العاملين) حققت الصدق التمايزي، حيث أن قيم مؤشرات هذه الأبعاد لا تتقاطع لا بشكل أفقي و لا بشكل عمودي، ما يؤكد أن المؤشرات (الأسئلة) الخاصة بكل مبنى لا تقيس إلا المبنى (المتغير الكامن) الذي صممت له، و بناء على هذا المعيار فالصدق التمايزي لنموذج إدارة الجودة الشاملة محقق.

2 - معيار فورنل - لاركر (Fornell-Larcker Criterion)

من المعايير المستخدمة كذلك لتقييم المصدقية التمايزية نجد معيار (Fornell-Larcker) الذي يعتمد على الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص (AVE) و يشترط أن تكون قيمة التباين لكل مبنى من المباني مع نفسه أعلى مقارنة بغيره من المباني، بعبارة أخرى فإن تمثيل المتغير الكامن لنفسه يفوق تمثيله لباقي المتغيرات الكامنة.

و يعرض الجدول الموالي القيم الخاصة بمعيار فورنل - لاركر (Fornell-Larcker)

الجدول رقم (3-33): قيم معيار فورنل-لاركر (Fornell-Larcker) لإدارة الجودة الشاملة

الأبعاد	دعم و التزام الإدارة العليا	التخطيط الاستراتيجي	التركيز على الزبون	تدريب و تعليم العاملين
دعم و التزام و دعم الإدارة العليا	0.785			
التخطيط الاستراتيجي	0.631	0.818		
التركيز على الزبون	0.630	0.644	0.774	
تدريب و تعليم العاملين	0.545	0.559	0.563	0.826

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل التباين لكل مبنى من المباني الأربعة لإدارة الجودة الشاملة مع نفسه قد فاقت قيم الارتباط مع باقي المباني الواقعة معها في نفس السطر، أي أن كل بعد من هذه الأبعاد الأربعة يمثل نفسه بشكل يفوق تمثيله لغيره من الأبعاد، و قد حقق بعد تدريب و تعليم العاملين أعلى قيمة تباين مع نفسه بقيمة بلغت 0.826 ، و ينطبق نفس الأمر كذلك على الأبعاد الثلاثة الأخرى التي حقق كل منها أعلى قيمة تباين مع نفسه مقارنة بغيره من الأبعاد، و بالتالي فإن المصدقية التمايزية بناء على معيار فورنل-لاركر لنموذج إدارة الجودة الشاملة محققة.

3 - معيار (Heterotrait-Monotrait Ratio)

يتم اللجوء كذلك إلى معيار (HTMT) لقياس المصدقية التمايزية ، و الذي نعرض القيم الخاصة به من خلال الجدول

التالي:

الجدول رقم (3-34): قيم نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية للارتباطات HTMT لإدارة الجودة الشاملة

الأبعاد	دعم و التزام الإدارة العليا	التخطيط الاستراتيجي	التركيز على الزبون	تدريب و تعليم العاملين
دعم و التزام الإدارة العليا				
التخطيط الاستراتيجي	0.780			
التركيز على الزبون	0.779	0.742		
تدريب و تعليم العاملين	0.660	0.634	0.632	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

يبين الجدول أعلاه أن قيم معيار HTMT بين جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة أقل من العتبة المسموح بها و البالغة 0.85 حسب (Kline,2011)، و عليه فإن الصدق التمايزي لنموذج إدارة الجودة الشاملة حسب هذا المعيار محقق.

بالاعتماد على نتائج المعايير الثلاثة السالفة الذكر (Cross loadings , fornell-Larcker , HTMT)، فإن نموذج إدارة الجودة الشاملة قد حقق المصدقية التمايزية، و بالتالي يمكن الاعتماد عليه في المرحلة الموالية للدراسة و المتمثلة في تقييم النموذج الهيكلي.

الفرع الثالث: تقييم نموذج القياس الخاص بمتغير التنمية المستدامة

يتكون نموذج القياس لمتغير التنمية المستدامة من ثلاث مباني (متغيرات كامنة)، مع نموذج قياس عاكس حيث سيتم تقييم النموذج القياسي لهذا المتغير من خلال الاعتماد على نفس الاختبارات (الصدق التقاربي، و معايير الاتساق الداخلي، و كذا الصدق التمايزي) المطبقة في تقييم المتغيرين السابقين و المتمثلين في حوكمة الشركات العائلية و إدارة الجودة الشاملة.

أولاً: الصدق التقاربي و معايير الاتساق الداخلي (Convergent validity and internal consistency)

تم الاعتماد على خمسة معايير لتقييم الصدق التقاربي، و الاتساق الداخلي لمتغير التنمية المستدامة و هي قيمة التحميلات loadings ، و معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha ، و معامل rho-a ، و المصدقية المركبة CR ، و معيار التباين المستخلص AVE وفق ما يعرضه الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-35): معايير الصدق التقاربي و الاتساق الداخلي لمتغير التنمية المستدامة

الأبعاد	المؤشرات	قيمة التحميلات Factor loadings	Cronbach's alpha	Rho-a	CR	AVE
البعد الاقتصادي	المؤشر 34	0.826	0.727	0.770	0.844	0.646
	المؤشر 35	0.703				
	المؤشر 36	0.872				
البعد الاجتماعي	المؤشر 39	0.763	0.774	0.776	0.846	0.524
	المؤشر 40	0.711				
	المؤشر 42	0.736				
	المؤشر 43	0.701				
	المؤشر 44	0.706				
البعد البيئي	المؤشر 45	0.687	0.854	0.863	0.892	0.584
	المؤشر 46	0.654				
	المؤشر 47	0.803				
	المؤشر 48	0.848				
	المؤشر 49	0.876				
	المؤشر 50	0.686				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

يعرض الجدول أعلاه قيم التحميلات (Loadings) للمؤشرات التي تقيس التنمية المستدامة، و التي يتبين أنها تتراوح بين 0.654 كأدنى قيمة للمؤشر 46، و 0.876 للمؤشر 49 كأعلى قيمة، مع مراعاة أن القيم المقبولة هي التي تفوق 0.70 و أما القيم التي تقع بين 0.40 - 0.70 فيتم الإبقاء عليها (قبولها بتحفظ) إذا كانت تساهم في تحسين قيمة متوسط التباين المستخلص AVE حسب (Hair et al. 2017)، و أما القيم التي تقل عن 0.40 فيتم حذفها مباشرة، حيث تم حذف ثلاث مؤشرات نظرا لعدم تحقيقها لهذا الشرط و هي: المؤشر 37، المؤشر 38، المؤشر 41.

و بخصوص الثبات فإن قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة قد فاقت كلها العتبة المعتمدة (0.70) و تراوحت بين 0.727، و 0.854، و هذا ما يجعلها قيما مقبولة.

من جهة أخرى فقد بلغت قيم معامل rho-a للأبعاد الثلاثة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) على التوالي (0.770، 0.776، 0.863) و كلها قد فاقت المحك (0.70)، و بالتالي يتم قبولها و يمكن الاعتماد عليها.

كما أن الموثوقية المركبة CR فقد بلغت قيمها (0.844، 0.846، 0.892) لكل من البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي على الترتيب، وكلها قيم تفوق المحك (0.70) مما يجعلها قيما مقبولة، و بناء على ما سبق فإن تطبيق نتائج الاستبانة الخاصة بمتغير التنمية المستدامة في ظروف مماثلة و لمرات عديدة يتسم بالثبات.

و بالنسبة لقيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لجميع أبعاد التنمية المستدامة فقد فاقت جميعها المحك (0.50) حيث تراوحت بين 0.524 كأدنى قيمة، و 0.646 كأعلى قيمة، و هذا معناه أن الأبعاد التي تمثل متغير التنمية المستدامة تفسر أكثر من نصف التباين في المؤشرات التي تعكسها.

ثانيا: الصدق التمايزي (Discriminant validity)

يعبر الصدق التمايزي عن درجة تنافر المتغيرات عن بعضها البعض، من أجل تفادي تكرار المتغيرات، حيث تم الاعتماد على المعايير التالية لاختبار الصدق التمايزي:

1 - معيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings)

من خلال هذا المعيار يتم قياس مدى انتماء المؤشر إلى المتغير الكامن (المبنى) الذي يقيسه، حيث يجب أن تكون قيم التحميلات للمؤشرات التي تقيس متغيرا ما من المتغيرات الكامنة أعلى مقارنة بغيرها.

و يبين الجدول الآتي قيم التحميلات المتقاطعة الخاصة بمؤشرات متغير التنمية المستدامة:

الجدول رقم (3-36): قيم التحميلات المتقاطعة الخاصة بأبعاد التنمية المستدامة

المؤشرات	البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي
المؤشر 34	0.826	0.421	0.281
المؤشر 35	0.703	0.275	0.264
المؤشر 36	0.872	0.485	0.496
المؤشر 39	0.547	0.763	0.499
المؤشر 40	0.217	0.711	0.504
المؤشر 42	0.152	0.736	0.522
المؤشر 43	0.359	0.701	0.333
المؤشر 44	0.502	0.706	0.642
المؤشر 45	0.172	0.537	0.687
المؤشر 46	0.226	0.505	0.654
المؤشر 47	0.321	0.460	0.803
المؤشر 48	0.378	0.505	0.848
المؤشر 49	0.454	0.604	0.876
المؤشر 50	0.453	0.598	0.686

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن جميع قيم التحميلات المتقاطعة (Cross Loadings) للأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة قد حققت الصديق التمايزي، حيث أن قيم مؤشرات هذه الأبعاد لا تتقاطع (لا أفقيا و لا عموديا)، و هذا ما يؤكد أن المؤشرات الخاصة بكل مبنى لا تقيس إلا المبنى (المتغير الكامن) الذي صممت له، و بناء على هذا المعيار فالصديق التمايزي لنموذج التنمية المستدامة محقق.

2 - معيار فورنل - لاركر (Fornell-Larcker Criterion)

يشترط هذا المعيار أن تكون قيمة التباين لكل مبنى من المباني مع نفسه أعلى مقارنة بغيره من المباني، و يوضح الجدول

الموالي القيم الخاصة بمعيار فورنل - لاركر (Fornell-Larcker)

الجدول رقم (3-37): قيم معيار فورنل-لاركر (Fornell-Larcker) لأبعاد التنمية المستدامة

الأبعاد	البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي
البعد الاقتصادي	0.804		
البعد الاجتماعي	0.504	0.724	
البعد البيئي	0.449	0.702	0.764

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

يظهر الجدول أعلاه أن قيمة معامل التباين لكل بعد من أبعاد التنمية المستدامة مع نفسه قد فاقت قيم الارتباط مع باقي الأبعاد الواقعة معه في نفس السطر، بمعنى آخر فإن تمثيل كل بعد من أبعاد التنمية المستدامة لنفسه أعلى من تمثيله لغيره من الأبعاد، و قد حقق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة أعلى قيمة تباين مع نفسه ب 0.804، تلاه البعد البيئي بقيمة 0.764، ثم البعد الاجتماعي بقيمة 0.724، لذلك يمكن القول أن المصدقية التمايزية وفقا لمعيار فورنل-لاركر لنموذج قياس التنمية المستدامة محققة.

3 - معيار (Heterotrait-Monotrait Ratio)

يعتبر معيار (HTMT) أحد أهم المعايير المعتمدة لقياس المصدقية التمايزية، و يوضح الجدول الآتي القيم الخاصة به:

الجدول رقم (3-38): قيم نسبة اللاتجانس-سمة الأحادية للارتباطات HTMT للتنمية المستدامة

الأبعاد	البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي
البعد الاقتصادي			
البعد الاجتماعي	0.637		
البعد البيئي	0.533	0.852	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيم معيار HTMT بين جميع أبعاد التنمية المستدامة تقع ضمن المحك المسموح به، حيث لا يجب تجاوز قيمة 0.90 حسب ما حدده (Teo et.al 2008)، و بناء عليه يمكن القول أن الصديق التمايزي لنموذج التنمية المستدامة حسب هذا المعيار محقق.

بناء على نتائج المعايير الثلاثة السالفة الذكر (HTMT, Cross loadings, Fornell-Larcker)، فإن نموذج القياس الخاص بمتغير التنمية المستدامة قد حقق المصدقية التمايزية، و هو ما يجعله ذو صلاحية، بحيث يمكن الاعتماد عليه في المرحلة الموالية للدراسة و المتمثلة في تقييم النموذج الهيكلي.

المطلب الثاني: تقييم النموذج الهيكلي للدراسة

بعد أن تم التحقق من صدق و صلاحية نماذج القياس الخاصة بكل متغير من متغيرات الدراسة الثلاثة (حوكمة الشركات العائلية، إدارة الجودة الشاملة، التنمية المستدامة) فإنه يتم المرور بالخطوة الموالية و التي تتمثل في تقييم نموذج الدراسة الهيكلي، و الشكل الآتي يعرض المراحل التي يجب المرور بها لتحقيق هذه المرحلة (تقييم النموذج البنائي أو الهيكلي).

الشكل رقم (3-14): مراحل تقييم النموذج الهيكلي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: جوزيف هار و آخرون، مرجع سابق، ص 254

الفرع الأول: تقييم مشكل التداخل الخطي

تعتبر هذه المرحلة أولى مراحل تقييم النموذج الهيكلي و للتحقق من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات في النموذج الهيكلي للدراسة يتم حساب معامل تضخم التباين (VIF) و ذلك بغية النظر في المبنى إما بالإبقاء عليه أو دمج مع مباني أخرى أو القيام بحذفه.

بالنسبة للدراسة الحالية سيتم تجاوز هذه المرحلة لأن العلاقات بين المباني (المتغيرات الكامنة) و المؤشرات في جميع نماذج القياس للدراسة هي انعكاسية ($Reflective$) ، علما أن تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات يختص بالعلاقات و المؤشرات التكوينية ($Formative$).

الفرع الثاني: تقييم معنوية معاملات المسار و الملاءمة في علاقات النموذج الهيكلي و اختبار الفرضيات

لتقييم دلالة معاملات المسار و اختبار الفرضيات سيتم استخدام عملية البسترة (Bootstrapping)، حيث أن هذه المعاملات لها قيم عادة تتراوح بين -1 و +1 و يمكن أن تختلف، فالمعاملات التي تقترب من +1 تمثل علاقات إيجابية قوية، و العكس بالنسبة للمعاملات التي تقترب من -1 التي تشير إلى علاقات عكسية قوية، و يتم الحكم على معاملات المسار إذا كانت ذات دلالة إحصائية أم لا بالاعتماد على الخطأ المعياري Standard Error الذي من خلاله يمكن حساب قيم t العملية و قيم p لكل معاملات المسار الهيكلي، حيث إذا فاقت قيم t العملية القيمة الحرجة فإن المعامل يكون دال إحصائياً، و القيمة الحرجة التي تم استعمالها في هذه الدراسة هي (t-value = 1,96) بقيمة احتمالية (p-value = 0.05)، أي أن قيم (t-value) يجب أن تكون أكبر من 1,96 حتى تكون ذات معنوية و دلالة إحصائية، أما قيم (p-value) تكون دالة إحصائياً إذا كانت أقل من 0.05.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على التنمية المستدامة.

و يمكن صياغتها إحصائياً على النحو التالي:

H0: لا يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على التنمية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على التنمية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

الجدول رقم (3-39): نتائج معاملات المسار الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	المسار	Std.Beta	Std.Error	T-value	p-value	القرار
الرئيسية الأولى	حوكمة الشركات العائلية-<	0.280	0.124	2.255	0.024	قبول H1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (smart-pls v. 4.1.0.3)

يبين الجدول أعلاه أن نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى لمعاملات المسار الخاصة بالنموذج الهيكلي تؤكد وجود أثر لحوكمة الشركات العائلية على التنمية المستدامة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (p-value) 0.024 و هي أقل من 0.05، و قيمة (T-value) تبلغ 2.255 و هي قيمة تفوق 1.96، كما أن قيمة معامل المسار Std.Beta قد بلغت 0.280 و هي قيمة موجبة تفسر بأن زيادة حوكمة الشركات العائلية بوحدة واحدة تؤدي إلى تعزيز التنمية المستدامة ب 0.280 أي بنسبة 28 %، و هذا يشير إلى وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات العائلية على التنمية المستدامة.

و بناء عليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على التنمية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

و يتفرع عن الفرضية الرئيسية المتعلقة بمسار حوكمة الشركات العائلية و التنمية المستدامة الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تم صياغتها إحصائيا على النحو التالي:

H0: لا يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

- الفرضية الفرعية الثانية: تم صياغتها إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تم صياغتها إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على البعد البيئي للتنمية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على البعد البيئي للتنمية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

الجدول رقم (3-40): نتائج معاملات المسار الخاص بالفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	المسار	Std.Beta	Std.Error	T-value	p-value	القرار
الفرضية الأولى	حوكمة الشركات العائلية ← التنمية المستدامة ← الاقتصادي البعد	0.177	0.083	2.127	0.03	قبول H1
الفرضية الثانية	حوكمة الشركات العائلية ← التنمية المستدامة ← الاجتماعي البعد	0.239	0.112	2.130	0.03	قبول H1
الفرضية الثالثة	حوكمة الشركات العائلية ← التنمية المستدامة ← البيئي البعد	0.240	0.114	2.102	0.03	قبول H1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على كل بعد من الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة حيث جاءت جميع قيم (p-value) للمسارات الثلاثة أقل من 0.05 و هو ما يجعلها ذات دلالة إحصائية، كما أن جميع معاملات المسار الثلاثة Std.Beta موجبة و تراوحت بين 0.177 و 0.240 ، و هذا يقودنا إلى قبول الفرضيات البديلة الثلاثة و رفض الفرضيات الصفرية، أي أن هناك أثرا موجبا معنويا لحوكمة الشركات العائلية على كل بعد من الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على إدارة الجودة الشاملة.

و تم صياغة هذه الفرضية إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

الجدول رقم (3-41): نتائج معاملات المسار الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المسار	Std.Beta	Std.Error	T-value	p-value	القرار
الرئيسية الثانية	حوكمة الشركات العائلية ← إدارة الجودة الشاملة	0.446	0.153	2.916	0.004	قبول H1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

يظهر الجدول أعلاه أن نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية لمعاملات المسار الخاصة بالنموذج الهيكلي تؤكد وجود أثر مباشر لحوكمة الشركات العائلية على إدارة الجودة الشاملة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (p-value) 0.004 و هي أقل من 0.05، وقيمة (T-value) مساوية إلى 2.916 و هي قيمة أعلى من 1.96، كما أن قيمة معامل المسار Std.Beta قد بلغت 0.446 و هي قيمة موجبة تفسر بأن زيادة حوكمة الشركات العائلية بوحدة واحدة تؤدي إلى تعزيز إدارة الجودة الشاملة ب 0.446، أي بنسبة 44.6% و هذا يشير إلى وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات العائلية على إدارة الجودة الشاملة.

و بناء عليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على إدارة الجودة الشاملة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

و يتفرع عن الفرضية الرئيسية المتعلقة بمسار حوكمة الشركات العائلية و إدارة الجودة الشاملة الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تم صياغتها إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على دعم و التزام الإدارة العليا عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على دعم و التزام الإدارة العليا عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

- الفرضية الفرعية الثانية: تم صياغتها إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تم صياغتها إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على التركيز على الزبون عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على التركيز على الزبون عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

- الفرضية الفرعية الرابعة: تم صياغتها إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على تدريب و تعليم العاملين عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على تدريب و تعليم العاملين عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

الجدول رقم (3-42): نتائج معاملات المسار الخاصة بالفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية	المسار	Std.Beta	Std.Error	T-value	p-value	القرار
الفرعية الأولى	حوكمة الشركات العائلية -< < إدارة الجودة الشاملة -< دعم و التزام الإدارة العليا	0.385	0.136	2.836	0.005	قبول H1
الفرعية الثانية	حوكمة الشركات العائلية -< < إدارة الجودة الشاملة -< التخطيط الاستراتيجي	0.391	0.136	2.881	0.004	قبول H1
الفرعية الثالثة	حوكمة الشركات العائلية -< < إدارة الجودة الشاملة -< التركيز على الزبون	0.387	0.133	2.914	0.004	قبول H1
الفرعية الرابعة	حوكمة الشركات العائلية -< < إدارة الجودة الشاملة -< تدريب و تعليم العاملين	0.354	0.128	2.760	0.006	قبول H1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح جليا وجود أثر لحوكمة الشركات العائلية على كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأربعة، حيث جاءت جميع قيم (p-value) للمسارات الأربعة أقل من 0.05 أي أنها ذات دلالة إحصائية، كما أن جميع معاملات المسار الأربعة Std.Beta موجبة و تراوحت بين 0.354 و 0.391 ، و هذا يؤدي إلى قبول الفرضيات البديلة الفرعية الأربعة و رفض الفرضيات الفرعية الصفرية، أي أن هناك أثرا مباشرا موجبا دالا إحصائيا لحوكمة الشركات العائلية على كل بعد من الأبعاد الأربعة لإدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

- الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد أثر مباشر موجب لإدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة.

و تم صياغة هذه الفرضية إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر مباشر موجب لإدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر مباشر موجب لإدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

الجدول رقم (3-43): نتائج معاملات المسار الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة

القرار	p-value	T-value	Std.Error	Std.Beta	المسار	الفرضية
قبول H1	0.000	4.916	0.127	0.623	إدارة الجودة الشاملة ← التنمية المستدامة	الرئيسية الثالثة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

يبين الجدول رقم أن نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق التنمية المستدامة جاءت إيجابية و معنوية إحصائيا، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (p-value) 0.000 و هي قيمة أقل من 0.05، و قيمة (T-value) بلغت 4.916 و هي أعلى من 1.96، كما أن قيمة معامل المسار Std.Beta قد بلغت 0.623 و هي قيمة موجبة تفسر بأن تعزيز إدارة الجودة الشاملة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة التنمية المستدامة ب 0.623 أي بنسبة 62.3 %، و هذا يشير إلى وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة.

و بناء عليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر مباشر موجب لإدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة عند مستوى معنوية 0.05.

و يتفرع عن الفرضية الرئيسية المتعلقة بمسار إدارة الجودة الشاملة و التنمية المستدامة الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تم صياغتها إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر مباشر موجب لإدارة الجودة الشاملة على البعد الاقتصادي عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر مباشر موجب لإدارة الجودة الشاملة على البعد الاقتصادي عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

- الفرضية الفرعية الثانية: تم صياغتها إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر مباشر موجب لإدارة الجودة الشاملة على البعد الاجتماعي عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر مباشر موجب لإدارة الجودة الشاملة على البعد الاجتماعي عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تم صياغتها إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر مباشر موجب لإدارة الجودة الشاملة على البعد البيئي عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر مباشر موجب لإدارة الجودة الشاملة على البعد البيئي عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

الجدول رقم (3-44): نتائج معاملات المسار الخاصة بالفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة

القرار	p-value	T-value	Std.Error	Std.Beta	المسار	الفرضية
قبول H1	0.001	3.184	0.134	0.425	إدارة الجودة الشاملة ← التنمية المستدامة ← البعد الاقتصادي	الفرعية الأولى
قبول H1	0.000	4.685	0.122	0.574	إدارة الجودة الشاملة ← التنمية المستدامة ← البعد الاجتماعي	الفرعية الثانية
قبول H1	0.000	5.068	0.114	0.578	إدارة الجودة الشاملة ← التنمية المستدامة ← البعد البيئي	الفرعية الثالثة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح جليا وجود أثر مباشر لإدارة الجودة الشاملة على كل بعد من أبعاد التنمية المستدامة، حيث جاءت جميع قيم (p-value) للمسارات الثلاثة أقل من 0.05 ما يجعلها ذات دلالة إحصائية، إضافة إلى أن جميع معاملات المسار المعيارية الثلاثة Std.Beta موجبة، و تراوحت بين 0.425 و 0.578، و هذا يؤدي إلى قبول الفرضيات البديلة الفرعية الثلاثة و رفض الفرضيات الفرعية الصفرية، أي أن هناك أثرا مباشرا موجبا دالا إحصائيا لإدارة الجودة الشاملة على كل بعد من الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.

رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر غير مباشر لحكومة الشركات العائلية على التنمية المستدامة بوجود إدارة الجودة

الشاملة كمتغير وسيط

و تم صياغة هذه الفرضية إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر غير مباشر لحوكمة الشركات العائلية على التنمية المستدامة بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر غير مباشر لحوكمة الشركات العائلية على التنمية المستدامة بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

الجدول رقم (3-45): نتائج معاملات مسار التأثير غير المباشر الخاص بالفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضية	المسار	Std.Beta	Std.Error	T-value	p-value	القرار
الرئيسية الرابعة	حوكمة الشركات العائلية ← إدارة الجودة الشاملة ← التنمية المستدامة	0.278	0.108	2.577	0.01	قبول H1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

يبين الجدول رقم نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر غير مباشر لحوكمة الشركات العائلية على تحقيق التنمية المستدامة في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط ، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (p-value) 0.010 حيث يظهر جليا أنها أقل من 0.05 ، أما قيمة (T-value) فقد تدرت ب 2.577 و هي أعلى من 1.96 مما يجعلها ذات معنوية إحصائية ، كما أن قيمة معامل المسار المعياري Std.Beta قد بلغت 0.278، و عليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 أي أنه يوجد أثر غير مباشر لحوكمة الشركات العائلية على تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط عند مستوى معنوية 0.05.

و يتفرع عن الفرضية الرئيسية المتعلقة بمسار حوكمة الشركات العائلية و التنمية المستدامة و إدارة الجودة الشاملة الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تم صياغتها إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر غير مباشر لحوكمة الشركات العائلية على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر غير مباشر لحوكمة الشركات العائلية على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

- الفرضية الفرعية الثانية: تم صياغتها إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر غير مباشر لحوكمة الشركات العائلية على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر غير مباشر لحوكمة الشركات العائلية على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تم صياغتها إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد أثر غير مباشر لحوكمة الشركات العائلية على البعد البيئي للتنمية المستدامة بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

H1: يوجد أثر غير مباشر لحوكمة الشركات العائلية على البعد البيئي للتنمية المستدامة بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط عند مستوى دلالة إحصائية 0.05.

الجدول رقم (3-46): نتائج معاملات مسار التأثيرات غير المباشرة للفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة

القرار	p-value	T-value	Std.Error	Std.Beta	المسار	الفرضية
قبول H1	0.036	2.094	0.094	0.196	حوكمة الشركات العائلية ← إدارة الجودة الشاملة ← التنمية المستدامة ← الاقتصادي	الفرعية الأولى
قبول H1	0.011	2.548	0.104	0.264	حوكمة الشركات العائلية ← إدارة الجودة الشاملة ← التنمية المستدامة ← الاجتماعي	الفرعية الثانية
قبول H1	0.008	2.648	0.101	0.266	حوكمة الشركات العائلية ← إدارة الجودة الشاملة ← التنمية المستدامة ← البيئي	الفرعية الثالثة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يظهر جليا أن لحوكمة الشركات العائلية أثر غير مباشر على كل بعد من أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، حيث جاءت جميع قيم (p-value) للمسارات الثلاثة أقل

من 0.05 ما يجعلها ذات دلالة إحصائية، إضافة إلى أن جميع معاملات المسار المعيارية الثلاثة Std.Beta موجبة، و تراوحت بين 0.196 و 0.266، و هذا يؤدي إلى قبول الفرضيات البديلة الفرعية الثلاثة و رفض الفرضيات الصفرية، أي أن هناك أثرا موجبا دالا إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 لحوكمة الشركات العائلية على كل بعد من الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط.

بعد أن تم التوصل إلى وجود أثر لحوكمة الشركات على التنمية المستدامة بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، تبقى الآن تبين نوع الوساطة، حيث يظهر الجدول الموالي أنواع الوساطة الممكنة:

الجدول رقم (3-47): يوضح أنواع الوساطة

النوع	متى تتحقق؟
اللاوساطة	لا وساطة- تأثير مباشر فقط التأثير المباشر دال إحصائيا + التأثير غير المباشر ليس دالا إحصائيا.
الوساطة	لا وساطة- لا تأثير كلا التأثيرين (التأثير المباشر + التأثير غير المباشر) ليسا ذوا دلالة إحصائية.
وساطة تكميلية	كلا التأثيرين (التأثير المباشر + التأثير غير المباشر) ذوا دلالة إحصائية و في نفس الاتجاه.
وساطة تنافسية	كلا التأثيرين (التأثير المباشر + التأثير غير المباشر) ذوا دلالة إحصائية و في اتجاهين متعاكسين.
وساطة-تأثير غير مباشر فقط	التأثير غير المباشر دال إحصائيا + التأثير المباشر ليس دالا إحصائيا.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: جوزيف هار و آخرون، مرجع سابق، ص 302

بينما يعرض الجدول الآتي نوع الوساطة في النموذج الهيكلي للدراسة الحالية:

الجدول رقم (3-48): يوضح التأثير المباشر و غير المباشر لحوكمة الشركات العائلية على التنمية المستدامة

الأثر	t-value	p-value	الدلالة الإحصائية P<0.05
التأثير المباشر	2.255	0.024	نعم
التأثير غير المباشر	2.577	0.010	نعم

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن لحوكمة الشركات العائلية تأثيرا موجبا مباشرا على التنمية المستدامة و هذا التأثير دال إحصائيا، كما أن حوكمة الشركات العائلية تؤثر على التنمية المستدامة بشكل غير مباشر بوجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير

وسيط، و هذا التأثير هو موجب كذلك و ذو دلالة إحصائية، و بناء عليه فإن نوع الوساطة في هذه الحالة هي وساطة تكميلية باعتبار أن كلا التأثيرين (التأثير المباشر + التأثير غير المباشر) ذوي دلالة إحصائية و في نفس الاتجاه.

الفرع الثالث: تقييم معامل التحديد (R^2)

يعتبر تقييم معامل التحديد ثالث مرحلة من مراحل تقييم النموذج الهيكلي (Structural model)، و يقيس معامل التحديد القوة التنبؤية للنموذج و يحسب بمعامل الارتباط المربع بين القيم الفعلية للمتغير (المبنى) الداخلي و بين قيمه المتنبأ بها، و يشير إلى نسبة التباين في المتغير التابع التي يمكن أن يفسرها المتغير أو المتغيرات المستقلة، حيث اقترح (Chin et al.1998) للمتغيرات الكامنة الخاصة بنمذجة (PLS/SEM) قيما لمعامل التحديد كما يلي: إذا كانت قيمة R^2 أقل من 0.19 فتعتبر قيمة ضعيفة جدا و غير مقبولة، و أما إذا كانت تتراوح بين 0.19 و أقل من 0.33 فإنها تعتبر قيما ضعيفة، و إذا كانت تقع في المجال الواقع بين 0.33 و 0.67 تعتبر قيما متوسطة، و أي قيم أخرى ل R^2 تفوق 0.67 تعتبر قيما مرتفعة.

الجدول رقم (3-49): قيم معامل التحديد R^2 للمتغيرات الكامنة

القرار	معامل التحديد المعدل R^2 adjusted	معامل التحديد R^2	إدارة الجودة الشاملة
تفسير ضعيف	0.191	0.200	
تفسير متوسط	0.614	0.622	التنمية المستدامة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيم معامل التحديد تعتبر مقبولة باعتبارها تفوق 0.19، و بالنظر إلى النتائج المتعلقة بمتغير إدارة الجودة الشاملة، فقد فسرت حوكمة الشركات العائلية (المتغير المستقل) ما نسبته 20% من التغييرات الحادثة في إدارة الجودة الشاملة و الباقي (80%) يعزى لمتغيرات أخرى، و تقع قيمة R^2 في المجال الواقع بين 0.19 و 0.33 مما يجعل حجم هذا التفسير ضعيفا حسب (Chin et al.1998).

و أما عن نتائج متغير التنمية المستدامة فقد فسر كلا من المتغيرين المستقلين (حوكمة الشركات العائلية و إدارة الجودة الشاملة) نسبة 62.2% من التغييرات الحادثة في التنمية المستدامة و الباقي (37.8%) تفسره متغيرات أخرى، و تعتبر قيمة معامل التحديد في هذه الحالة متوسطة بناء على (Chin et al.1998) و هو ما يجعل حجم هذا التفسير متوسطا.

و بالنسبة لقيم معامل التحديد المعدل فإنها قريبة من قيمة معامل التحديد الأصلي، و من مزايا الاعتماد على R^2 adj أنه يعتبر معيارا من خلاله يتم تفادي التحيز تجاه النماذج المعقدة، و عموما فإن جميع قيم معامل التحديد سواء الأصلي أو المعدل ذات معنوية إحصائية، ما يجعل النموذج معنوي و ذو قدرة تفسيرية.

الفرع الرابع: حجم التأثير f^2

يعتبر حجم التأثير f^2 أحد أهم المقاييس المستخدمة لتقييم النموذج الهيكلي، فهو يقيس تأثير متغير ما من المتغيرات الكامنة الخارجية على متغير واحد أو مجموعة من المتغيرات الكامنة الداخلية عبر التغير في معامل التحديد R^2 ، ويمكن تقييم حجم التأثير f^2 حسب (Cohen.1988) بناء على القيم التي يأخذها كما يلي: إذا كانت قيمة f^2 تقع في المجال بين 0.02 و أقل من 0.15 فإن حجم التأثير يعتبر صغيراً، و أما إذا وقعت قيمة f^2 بين 0.15 و 0.35 فإن حجم التأثير يعتبر متوسطاً، و يعتبر حجم التأثير كبيراً إذا فاقت القيمة 0.35، بينما لا يوجد أي تأثير إذا كانت قيمة f^2 تقل عن 0.02.

و الجدول الآتي يعرض قيم حجم التأثير f^2 كما يلي:

الجدول رقم (3-50): قيم حجم التأثير f^2 للمتغيرات الدراسة

المباني	قيم حجم التأثير f^2	القرار
حوكمة الشركات العائلية ← التنمية المستدامة	0.166	حجم تأثير متوسط
حوكمة الشركات العائلية ← إدارة الجودة الشاملة	0.249	حجم تأثير متوسط
إدارة الجودة الشاملة ← التنمية المستدامة	0.822	حجم تأثير كبير

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

يظهر الجدول أعلاه قيم حجم التأثير f^2 لحوكمة الشركات العائلية على كلا من التنمية المستدامة و إدارة الجودة الشاملة، حيث تعتبر هذه القيم ذات حجم تأثير متوسط بناء على (Cohen.1988) حيث بلغت قيمتي حجم التأثير f^2 على الترتيب 0.166 و 0.249 و هي قيم تقع في مجال حجم التأثير المتوسط.

في حين بلغت قيمة حجم تأثير f^2 لإدارة الجودة الشاملة على التنمية المستدامة 0.822 ما يجعلها ذات تأثير كبير باعتبارها تفوق قيمة 0.35.

و بناء على ما سبق ذكره فإن جميع قيم حجم التأثير f^2 تعتبر دالة إحصائياً و ذات أهمية في النموذج.

الفرع الخامس: الملاءمة التنبؤية Q^2

يعد مؤشر الملاءمة التنبؤية (Predictive relevance) و الذي يرمز له اختصاراً ب Q^2 أحد أهم المقاييس المعتمدة لقياس القوة التنبؤية خارج العينة، فهو يعبر عن القدرة التنبؤية للنموذج بواسطة تكرار القيم الملاحظة للنموذج في حد ذاته، إذ يتنبأ بشكل دقيق بالبيانات التي لم تستخدم في تقدير النموذج، ففي النموذج الهيكلي تشير قيمة Q^2 التي تفوق قيمة الصفر إلى أن النموذج له ملاءمة تنبؤية.

الجدول رقم (3-51): قيم الملاءمة التنبؤية Q^2 لمتغيرات نموذج الدراسة

المتغير الكامن	قيمة Q^2
أساسيات حوكمة الشركات	0.309
هياكل الحوكمة العائلية	0.683
حوكمة الشركات العائلية	-
التزام و دعم الإدارة العليا	0.108
التخطيط الاستراتيجي	0.043
التركيز على الزبون	0.075
تدريب و تعليم العاملين	0.191
إدارة الجودة الشاملة	0.144
البعد الاقتصادي	0.005
البعد الاجتماعي	0.217
البعد البيئي	0.250
التنمية المستدامة	0.217

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Smart-pls v. 4.1.0.3)

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع قيم Q^2 الخاصة بالمتغيرات التابعة تشير إلى معنوية المتغيرات الكامنة الداخلية في النموذج الهيكلي، حيث فاقت هذه القيم كلها الصفر حسب (Hair et al.2011) فإن كل المتغيرات الكامنة في النموذج ذات قدرة تنبؤية، و عليه فالنموذج يتمتع بملاءمة تنبؤية.

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بعد الحصول على نتائج الدراسة و المتمثلة في معرفة اتجاهات آراء أفراد العينة، ، تقييم نموذج القياس، اختبار الفرضيات و تقييم النموذج الهيكلي للدراسة تأتي الخطوة الموالية و المتمثلة في مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها، و معرفة موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى توفر محاور الدراسة

الفرع الأول: مناقشة نتائج حوكمة الشركات العائلية

أظهرت النتائج أن المستوى العام لتوفر حوكمة الشركات العائلية كان مرتفعا بالشركات العائلية محل الدراسة بناء على إجابات المبحوثين، حيث كان هناك توفر لكل بعد من بعدي هذا المتغير و المتمثلة في أساسيات حوكمة الشركات، و هيكل الحوكمة العائلية، حيث بينت النتائج توفر أساسيات حوكمة الشركات بدرجة عالية جعلت هذا البعد في أول الترتيب، و يليه بعد هيكل الحوكمة العائلية.

و تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (سكيو، 2020) التي بينت أن المستجوبين العاملين بالشركات العائلية يوافقون على أن المستوى العام لتوفر حوكمة الشركات العائلية ب 37 شركة عائلية في الجزائر هو مستوى مرتفع، و دراسة (دانيا فوزي، 2024) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية في مدينة الخليل الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة، و اختلفت مع دراسة (حسين بن محمد الحسن، 2011) التي خلصت نتائجها إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة في الشركات العائلية السعودية المتواجدة بمدينة الرياض كان منخفضا.

و يمكن تفسير حوكمة الشركات العائلية من خلال:

أولا: أساسيات حوكمة الشركات

تعزى النتائج التي بينت المستوى المرتفع لتوفر أساسيات للحوكمة بالشركات محل الدراسة إلى عدة أسباب منها ما هو داخلي يكمن الهدف منه في تحسين أداء الشركة، فتواجد مجلس للإدارة بالشركة يراقب سير نشاط الشركة، و ينظم علاقته بأصحاب المصلحة يساهم بشكل كبير في تعزيز و إنشاء آليات للرقابة الداخلية، و يضمن السير الحسن للشركة، حيث كان لدراسة (Owusu kyei et.al 2023) نفس هذا التوجه، و بينت أن الدافع من وراء وجود مجلس الإدارة بالشركة هو بناء آليات رقابة داخلية، و الذي ينتج عنه تلبية فعالة لاحتياجات العملاء، كما وافقت دراسة (غربي و بدروني، 2018) هذا الطرح حيث بينت أن وجود مجلس إدارة يتمتع بالكفاءة و الاستقلالية يساهم في بناء هيكل ملائم للحوكمة.

من جهة أخرى فقد وافقت دراسة (بوالزليفة، 2013) الدراسة الحالية بخصوص قيام الشركات محل الدراسة بنشر قوائمها المالية و إطلاع كافة الملاك و أعضاء مجلس الإدارة عليها، حيث بينت دراسة (بوالزليفة، 2013) أن اهتمام الشركات محل الدراسة بولاية سطيف بنشر قوائمها المالية و ضمان الإفصاح الشفافية كان أحسن الأبعاد تطبيقاً، و يمكن عزو ذلك إلى الضغوطات التي يمارسها أصحاب المصلحة و مجلس الإدارة على الشركة من أجل ضمان الشفافية، و بغية إطلاع كل من له علاقة بالشركة بذلك صيانة لحقوق أصحاب المصلحة، و تحسينا لصورة الشركة أمام الجمهور و السلطات الرقابية، و اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (حسين بن محمد الحسن، 2011) التي خلصت إلى أن مستوى توفر الإفصاح و الشفافية بالشركات العائلية السعودية محل الدراسة كان منخفضاً.

و عموماً فيما يخص توفر بعد أساسيات حوكمة الشركات فقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حمدي، فلاق و بوسكة 2019) التي بينت أن الأساسيات الثلاثة للحوكمة (مجلس الإدارة، تفعيل المساءلة، و الإفصاح و الشفافية) تم تبنيها بالكامل من قبل شركة "نقل" الأردنية، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (بطاهر، 2019) التي خلصت إلى أن مستوى التزام الشركة العائلية حمود بوعلام بحوكمة الشركات هو مستوى ضعيف.

ثانياً: هياكل الحوكمة العائلية

يمكن عزو النتائج المتعلقة بتوفر هياكل للحوكمة العائلية بالشركات محل الدراسة، و التي أتت بمستوى عام مرتفع إلى عدة أسباب أهمها حرص الشركات العائلية على ضمان استدامتها حيث أكدت دراسة (Ruramayi, 2018) أن وجود هياكل للحوكمة، و تخطيط نقل الخلافة، و مدى وجود رؤية و استراتيجية كلها عوامل تؤثر إيجاباً على استدامة الشركات العائلية، و من الأسباب الداعية للعناية بهياكل الحوكمة العائلية العمل على تحسين أداء الشركة، و هذا ما خلصت إليه دراسة (Rocio, 2021) التي بينت أن تبني الشركات العائلية لهياكل الحوكمة العائلية كان له أثر إيجابي على أدائها، كما أن تبني هياكل الحوكمة العائلية من شأنه الحفاظ على تماسك وحدة العائلة، و هذا ما بينته دراسة (Mikko, 2002) التي أكدت على أن تماسك الشركة العائلية بالحوكمة العائلية يساهم في استمراريتها و في توطيد العلاقات بين أفراد العائلة.

و تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Rocio, 2021) التي بينت أن الشركات العائلية محل الدراسة تميل إلى تطبيق هياكل الحوكمة العائلية بشكل كبير و خاصة الشركات التي تنتمي للجيل الثاني، و اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (النصبان، 2017) فيما يخص توفر دستور عائلي، حيث أن أفراد العينة يوافقون بشكل مرتفع على وجود دستور عائلي بالشركات العائلية السعودية يحدد حقوق و واجبات الأطراف المعنية، بينما خلصت هذه الدراسة إلى أن أفراد العينة يوافقون بشكل متوسط على توفر دستور عائلي بالشركات العائلية محل الدراسة.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج إدارة الجودة الشاملة

أظهرت النتائج أن المستوى العام لتوفر إدارة الجودة الشاملة بالشركات العائلية محل الدراسة كان مرتفعا بناء على إجابات المبحوثين، حيث كان هناك توفر لكل بعد من أبعاد هذا المتغير، حيث بينت النتائج توفر البعد المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي بدرجة عالية و هو ما جعله يحل في أول الترتيب، و تلاه بعد التركيز على الزبون، و جاء ثالثا البعد المتعلق بدعم و التزام الإدارة العليا، و حل رابعا البعد الخاص بتدريب و تعليم العاملين.

و تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (محمد نور، 2015) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق شركات البناء و التشييد السعودية في منظمة الرياض لأبعاد إدارة الجودة الشاملة جاء مرتفعا، و دراسة (يحيياوي، بوحديد، 2020) التي بينت أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بباتنة كان مرتفعا، و دراسة (Hassis, 2021) التي خلصت إلى وجود مستويات عالية من ممارسات إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات قطاع التصنيع في الضفة الغربية لفلسطين، و دراسة (عفانة، 2022) التي بينت وجود مستويات تطبيق مرتفعة لأبعاد إدارة الجودة الشاملة بالشركات الصناعية في مدينة سحاب الصناعية في الأردن، و تختلف الدراسة الحالية مع دراستي كلا من (شيلي، 2014) التي خلصت إلى أن مستوى التزام المؤسسة المينائية بسكيدة بإدارة الجودة الشاملة كان متوسطا، و دراسة (بن أحمد، حصال، 2020) التي توصلت هي الأخرى إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمسين مؤسسة صناعية تقع غرب و وسط الجزائر كان متوسطا.

و يمكن تفسير إدارة الجودة الشاملة من خلال :

أولا: دعم و التزام الإدارة العليا

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع فيما يخص بعد دعم و التزام الإدارة العليا بالشركات العائلية محل الدراسة، و يمكن عزو ذلك إلى عدة عوامل من بينها وجود اهتمام كبير من طرف الإدارة العليا بكل ما يتعلق بالجودة و الذي يجعلها ترحب بثقافة التغيير، إضافة إلى عقد الاجتماعات لمناقشة قضايا الجودة، و من العوامل المهمة كذلك الاستقرار في الهيكل القيادي الذي يميز الشركات العائلية و الذي يسهل التواصل الجيد بين الإدارة العليا و باقي العمال حيث يتم الترحيب بآراء العمال و خاصة ما يتعلق بتحسين الجودة، بالإضافة إلى وجود عامل آخر يتمثل في القيم العائلية (مثل: تقدير الإنجازات و الاعتراف بالجهود، تعزيز الروابط الإنسانية لبناء بيئة عمل محفزة) التي تحث على الدعم المتبادل و الالتزام بين أفراد العائلة في الإدارة العليا و باقي الموظفين.

و تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الطائي و آخرون، 2007) التي بينت أن أفراد العينة في معمل نسيج الحلة يوافقون على توفر بعد الإدارة العليا بدرجة عالية، و دراسة (محمد نور، 2015) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق بعد التزام الإدارة العليا سائد بدرجة مرتفعة في شركات البناء و التشييد في منطقة الرياض السعودية، و دراسة (عفانة، 2022) التي خلصت إلى توفر البعد الخاص بدعم و التزام الإدارة العليا بالشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الأردن، و تختلف مع

دراسة (بن علي، نوري، 2017) التي خلصت إلى أن مستوى التزام و دعم الإدارة العليا بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غليزان كان مطبقا بدرجة متوسطة.

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع فيما يخص بعد التخطيط الاستراتيجي بالشركات العائلية محل الدراسة، و يعكس هذا المستوى المرتفع العناية الكبيرة التي توليها الشركات العائلية محل الدراسة لبلوغ أهدافها المسطرة (القصيرة و الطويلة المدى) من أجل ضمان التحسين المستمر لجودة منتجاتها/ خدماتها، و مواجهة ما قد يحول بينها و بين تحقيق هذه الأهداف.

و تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (Hassis, 2021) التي توصلت إلى وجود مستويات تطبيق عالية لبعده التخطيط الاستراتيجي في قطاع التصنيع في الضفة الغربية لفلسطين.

ثالثا: التركيز على الزبون

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع فيما يخص بعد التركيز على الزبون بالشركات العائلية محل الدراسة، و يعزى ذلك إلى عدة عوامل من بينها الأولوية القصوى التي توليها هذه الشركات للزبائن باعتبارهم نقطة قوة تساهم في استمراريتها و ازدهارها، كما أن تركيز الشركات العائلية على الزبون قد يكون من باب المنافسة من أجل التميز عن باقي الشركات ما يستدعي ممارسات من شأنها جلب الزبون و الحفاظ عليه لسد ثغرة المنافسة مع باقي الشركات، كما أن مرونة الهيكل التنظيمي للشركات العائلية تجعل من عملية التواصل مع الزبون و تدوين ملاحظاته المتعلقة بالجودة سهلة .

و تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الطائي و آخرون، 2007) التي بينت أن أفراد العينة في معمل نسيج الحلة يوافقون على توفر بعد التركيز على الزبون الخارجي بدرجة عالية، و دراسة (محمد نور، 2015) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق البعد المتعلق بالتركيز على العميل سائد بدرجة مرتفعة في شركات البناء و التشييد في منطقة الرياض السعودية.

رابعا: تدريب و تعليم العاملين

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع فيما يخص بعد تدريب و تعليم العاملين بالشركات العائلية محل الدراسة، و يعكس ذلك مدى إدراك هذه الشركات للأثر الفعال الذي تلعبه البرامج و الدورات التدريبية على العمال، و تحسين كفاءتهم بما يتماشى و التطورات التكنولوجية العصرية ما ينعكس إيجابا على جودة المنتجات/ الخدمات التي تقدمها هذه الشركات من جهة، و من جهة أخرى فإن تدريب العاملين يمنع من الوقوع في الأخطاء المتعلقة بالجودة، و هذا ما يضمن للشركة الحفاظ على سمعتها في السوق.

و تختلف الدراسة الحالية مع دراسة (بن علي، نوري، 2017) التي خلصت إلى أن توفر بعد التدريب في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية غليزان كان ضعيفا.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج التنمية المستدامة

أظهرت النتائج أن المستوى العام لتوفر التنمية المستدامة بالشركات العائلية محل الدراسة كان مرتفعا بناء على إجابات الباحثين، حيث كان هناك توفر لكل بعد من أبعاد هذا المتغير بدرجة عالية، حيث بينت النتائج توفر البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة بدرجة عالية جعلته محل في أول الترتيب، و تلاه البعد الاقتصادي، ثم أتى البعد البيئي ثالثا.

و يعزى ذلك إلى عدة عوامل لعل أهمها حصول العديد من الشركات العائلية محل الدراسة على المواصفات القياسية و التي يصطلح عليها بمسمى "الإيزو ISO"، و من هذه المواصفات Iso9001 التي تهدف إلى تحقيق جودة ذات مستوى عال بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد، و خفض التكاليف، بينما تهدف المواصفة Iso14001 إلى متابعة و تطوير الأداء البيئي للشركة كالحد من التلوث و تبني الممارسات الصديقة للبيئة، و ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية، في حين أن Iso26000 تهدف لجعل الشركة تتبنى ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

و تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (سحنون، مولاي، 2021) التي بينت أن مستوى التزام مجمع لافارج بممارسات التنمية المستدامة كان جيدا، و دراسة (الهنداوي، صالح، 2019) التي خلصت إلى أن المصرف العربي الإسلامي حقق مستوى جيدا من الإبلاغ عن التنمية المستدامة، و دراسة (القمي، البشتاوي، 2014) التي خلصت إلى أن الشركات الصناعية الأردنية محل الدراسة تتبنى تطبيق مبادئ و متطلبات التنمية المستدامة أثناء مزاوله أعمالها، و تختلف مع دراسة (بوالزليفة، 2013) التي بينت أن المستوى العام لتطبيق التنمية المستدامة بمجموعة من الشركات الصناعية في ولاية سطيف هو مستوى ضعيف. و يمكن تفسير التنمية المستدامة من خلال:

أولا: البعد الاقتصادي

من خلال النتائج تبين وجود مستوى مرتفع للبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة بناء على إجابات أفراد العينة، و يعكس هذا المستوى حرص الشركات العائلية محل الدراسة على الاستخدام الأمثل للموارد (كهرباء، طاقة، مياه، مواد أولية...) و ترشيد استهلاكها، و الذي من خلاله يتم تقليل التكاليف و تحسين الربحية.

و تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الهنداوي، صالح، 2019) التي بينت أن عشرة بنوك مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ركزت على الأداء الاقتصادي.

ثانيا: البعد الاجتماعي

أظهرت النتائج أن البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة بالشركات العائلية محل الدراسة سائد بدرجة مرتفعة بناء على إجابات الباحثين حيث حل أولا في الترتيب مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى، و يعزى ذلك إلى العناية التي توليها الشركات العائلية محل الدراسة للمجتمع خاصة و أن العديد منها تتبنى ممارسات المسؤولية الاجتماعية و التي من مبادئها تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع باختلاف أصنافهم سواء كانوا عمالا، أم زبائنا.

و تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (النصبان، 2017) التي توصلت إلى أن أفراد العينة بمجموعة من الشركات العائلية السعودية يوافقون على توفر البعد الاجتماعي خاصة ما يتعلق بتوفير التأمين الصحي للعاملين، و تختلف مع دراسة (شيلي، 2014) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق البعد الاجتماعي بالمؤسسة المينائية في سكيكدة متوسط.

ثالثا: البعد البيئي

بينت النتائج وجود مستوى مرتفع فيما يخص توفر البعد البيئي للتنمية المستدامة بناء على إجابات المستجوبين، و يعزى ذلك إلى عدة عوامل أهمها القوانين التي سنتها الدولة الجزائرية و التي تلزم الشركات بمختلف أشكالها على الحفاظ على البيئة، و أخذ القضايا البيئية على محمل الجد، إضافة إلى ثقافة المسؤولية الاجتماعية و التي سبقت الإشارة إليها في البعد الاجتماعي، حيث تقتضي ممارسات المسؤولية الاجتماعية الحفاظ على البيئة، كما أن الممارسات الصديقة للبيئة تساهم في تحسين الصورة العامة للشركة، و كل هذه العوامل تعكس وجود مستوى من الوعي البيئي لهذه الشركات.

و تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (الفهري، 2021) التي توصلت إلى أن أكثر أبعاد التنمية المستدامة تطبيقا هو البعد البيئي بوزارة التخطيط في طرابلس، و تختلف مع دراسة (بوالزليفة، 2013) التي خلصت إلى أن مستوى تطبيق البعد البيئي للتنمية المستدامة بمجموعة من الشركات الصناعية في ولاية سطيف هو مستوى ضعيف، و دراسة (شيلي، 2014) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق البعد البيئي بالمؤسسة المينائية في سكيكدة هو مستوى ضعيف.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات

الفرع الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى

أظهرت نتائج الدراسة أن لحوكمة الشركات العائلية أثرا موجبا مباشرا على تحقيق التنمية المستدامة بالشركات العائلية محل الدراسة، و يعزى ذلك إلى أن الدافع من وراء تطبيق حوكمة الشركات العائلية يكمن في ضمان استدامة الشركات العائلية، و تمرير المشعل لأفراد العائلة لعدة أجيال قادمة، و هذا يتماشى و مفهوم التنمية المستدامة التي تسعى لتلبية الأجيال الحاضرة دون أن يكون ذلك على حساب الأجيال المستقبلية، كما أن تحقيق الاستدامة و الاستمرارية للشركات العائلية يكون بالتركيز على عدة جوانب أهمها الجانب الاقتصادي، الجانب الاجتماعي، و الجانب البيئي.

و تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (النصبان، 2017) التي خلصت إلى أن حوكمة الشركات العائلية لها أثر على تحقيق التنمية المستدامة، و دراسة (الهنداوي، 2019) التي بينت وجود علاقة بين آليات الحوكمة وواقع الإبلاغ عن التنمية المستدامة، و دراسة (بوازليفة، 2013) التي بينت وجود أثر معنوي لحوكمة الشركات الصناعية على تحقيق التنمية المستدامة.

و يمكن مناقشة الفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

تم التوصل إلى أن حوكمة الشركات العائلية تؤثر إيجابا و بشكل مباشر على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، حيث كلما كانت ممارسات حوكمة الشركات العائلية متوفرة بدرجة كبيرة كلما أدى ذلك إلى تحسين البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، و هذا يعني أن اهتمام الشركات العائلية بتبني ممارسات حوكمة الشركات العائلية من شأنه المساهمة في تحسين إدارة الموارد و خاصة المالية منها، و ضمان الاستخدام الأمثل لها، حيث يتم التقليل بل و القضاء على كل أشكال الهدر، علاوة على التقليل من تكاليف المنتجات/الخدمات مع الحفاظ على جودتها، كما أن تطبيق حوكمة الشركات العائلية يساهم في جلب المزيد من مصادر التمويل للشركة ما يعني توسيع نشاطها الاستثماري، و خلق المزيد من الأرباح.

تم التوصل إلى أن لحوكمة الشركات العائلية تأثيرا موجبا مباشرا على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، فتوفر حوكمة الشركات العائلية بمستوى عال يعكس بشكل إيجابي على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، و هذا يعني أن حوكمة الشركات العائلية تضمن بناء و تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة (العاملين، المجتمع، الزبائن،...) و توفر حماية لمختلف حقوقهم، و من بينهم العمال فتقوم بتوفير التأمين الصحي لهم، و تعطيهم الحق في الإجازة، إضافة إلى وضع برامج لتدريبهم، كما أن ممارسات حوكمة الشركات العائلية تجعل الشركات أكثر مرونة و استجابة لحاجيات المجتمع، و تجعلها مسؤولة اجتماعيا مما يدفعها للعناية بقضايا المجتمع المحلي الذي تنشط فيه فتقوم بتلبية حاجيات هذا المجتمع، كما أن هذه الممارسات تجعل الشركة تأخذ في الحسبان توفير مختلف المنتجات/الخدمات للزبائن بالسعر و الجودة المناسبين.

تم التوصل إلى أنه كلما كان هناك توفر لحوكمة الشركات العائلية بمستوى عال كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة، وهذا يعني أن ممارسات حوكمة الشركات العائلية تجعل الشركة تنظر إلى حماية البيئة على أنها مسؤولية ينبغي التقيد بها من خلال الالتزام بمختلف القوانين التي تنص على ذلك، إضافة إلى جعل الشركة تأخذ القضايا البيئية على محمل الجد و ذلك يجعل منتجاتها/خدماتها صديقة للبيئة، أو على الأقل التخفيف من الغازات و الانبعاثات التي قد تلحق ضررا بالبيئة.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية

أظهرت نتائج الدراسة أن لحوكمة الشركات العائلية أثرا موجبا مباشرا على إدارة الجودة الشاملة بالشركات العائلية محل الدراسة، فتحقيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب ممارسات رقابية حديثة، و من أفضلها حوكمة الشركات العائلية فمن خلالها يتم محاربة التلاعبات و الكشف عن أي أخطاء محتملة و الإسراع بمعالجتها، و هذا يتماشى و مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تحرص على منع الوقوع في الأخطاء، و إيجاد الحلول المناسبة لها، كما يتجلى الأثر الإيجابي لممارسات حوكمة الشركات العائلية على إدارة الجودة الشاملة من خلال مراعاة و حفظ حقوق أصحاب المصلحة و من بينهم العملاء، و هذا يصب في صالح إدارة الجودة الشاملة باعتبارها منهجا يركز على العميل و يسعى لإرضائه، كما تلزم حوكمة الشركات العائلية جميع الأطراف (أفراد العائلة + الموظفين بالشركة) بالامتثال للقوانين، و التي يندرج ضمنها ما ينص على ضرورة مراعاة الجودة في الخدمات أو المنتجات التي تقدمها الشركة، و كل هذا ينعكس بشكل إيجابي على إدارة الجودة الشاملة.

و تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (يحياوي، بوحديد، 2020) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية طردية بين حوكمة الشركات و إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الإسمنت بباتنة، و دراسة (الفاخري، بوزقية، الفرجاني، 2019) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين حوكمة الشركات و إدارة الجودة الشاملة بالمركز الطبي بينغازي، و دراسة (حوالف، بوفاتح، 2013) التي توصلت إلى وجود أثر معنوي للحوكمة على إدارة الجودة الشاملة بالمستشفيات العمومية الجزائرية.

و يمكن مناقشة الفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية كما يلي:

تم التوصل إلى أنه كلما كان هناك توفر لحوكمة الشركات العائلية بمستوى عال كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على البعد المتعلق بدعم و التزام الإدارة العليا، فمن خلال حوكمة الشركات العائلية يتم تحديد المسؤوليات بشكل واضح للإدارة العليا و من ضمنها ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى مراقبة أداء الإدارة العليا و بشكل خاص تقييم مدى التزامها بأهداف الجودة.

تم التوصل إلى أنه كلما كان هناك توفر لحوكمة الشركات العائلية بمستوى عال كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على التخطيط الاستراتيجي، و هذا يعني أن حوكمة الشركات العائلية تأخذ بعين الاعتبار الأهداف المتعلقة بالجودة ضمن خططها الاستراتيجية، و تقوم بمراجعتها، و تعمل على تحسينها، و توفر مختلف الموارد لها حرصا على تحقيق هذه الأهداف.

تم التوصل إلى أنه كلما كان هناك توفر لحوكمة الشركات العائلية بمستوى عال كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على التركيز على الزبون، و هذا يتماشى مع أحد المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، و المتمثل في حماية حقوق أصحاب المصلحة و من بينهم الزبائن، فتبني ممارسات حوكمة الشركات العائلية يجعل الشركة تأخذ في الحسبان تلبية رغبات الزبائن بسعر و جودة مناسبين، بل و تدرس تطلعاتهم بخصوص ما ستنتجه مستقبلا و هل يتوافق مع توقعاتهم أم لا.

تم التوصل إلى أنه كلما كان هناك توفر لحوكمة الشركات العائلية بمستوى عال كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على تدريب و تعليم العاملين، و يعني هذا أن القيام بتطبيق ممارسات حوكمة الشركات العائلية من شأنه تطوير قدرات العامل و جعله يكتسب الفهم الكافي للتعامل مع أنظمة الجودة، و يتأتى ذلك باعتبار حوكمة الشركات العائلية تولي عناية كبيرة بحماية أصحاب المصالح و من بينهم العاملين، فتحرص على ضمان تدريبهم و تعليمهم من خلال عقد ورشات تدريبية لمنعهم من الوقوع في الأخطاء، بالإضافة إلى تقييم أثر هذه الورشات على أدائهم.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة

أظهرت نتائج الدراسة أن لإدارة الجودة الشاملة أثرا موجبا مباشرا على تحقيق التنمية المستدامة بالشركات العائلية محل الدراسة، و هذا راجع لكون إدارة الجودة الشاملة عبارة عن نهج متكامل يشترك مع التنمية المستدامة في العديد من الأهداف، فمن خلال إدارة الجودة الشاملة يتم تقليل الأخطاء، و محاربة جميع أشكال الهدر، مع العمل على زيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى تحسين جودة المنتجات/الخدمات من خلال تحسين تصميم العمليات المتعلقة بالمنتجات/الخدمات، و تقليل كمية النفايات، علاوة على تحقيق رضا العملاء، و توفير بيئة عمل مناسبة للعمال تتمتع بالأمن، و كل هذه الممارسات تنعكس بشكل إيجابي على تحقيق الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (شيلي، 2014) التي توصلت إلى وجود أثر لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمؤسسة المينائية في سكيكدة، و دراسة (الطويل، الطالبي، الفارس، 2018) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالمنظمات الصناعية في محافظة نينوى.

و يمكن مناقشة الفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة كما يلي:

تم التوصل إلى أنه كلما كان هناك توفر لإدارة الجودة الشاملة بمستوى عال كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، و يعني هذا أن تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة تقلل من العيوب و الأخطاء في المنتجات/الخدمات، و تعمل على تحسين جودتها، بالإضافة إلى مساهمتها في استخدام الموارد (الطاقة، المياه، المواد الأولية) بكفاءة و عقلانية و هذا بدوره يقلل من التكاليف خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالمنتجات/الخدمات التي بها عيوب، مما يعزز من قدرة الشركات على المنافسة على أساس السعر، و يؤدي إلى زيادة أرباحها.

تم التوصل إلى أنه كلما كان هناك توفر لإدارة الجودة الشاملة بمستوى عال كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، فممارسات إدارة الجودة الشاملة تمكن الشركات العائلية من تلبية احتياجات المجتمع بشكل عام، و تحقيق رضا العملاء بشكل خاص من خلال توفير منتجات/خدمات بجودة و سعر ملائمين، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعمل على خلق بيئة مناسبة للعاملين و تضمن لهم العديد من الحقوق كتدريبهم، و ضمان سلامتهم المهنية، بالإضافة إلى جعل الشركات العائلية مسؤولة اجتماعيا من خلال دعم المبادرات التي تساهم في تحسين حياة الأفراد في المجتمعات المحلية.

تم التوصل إلى أنه كلما كان هناك توفر لإدارة الجودة الشاملة بمستوى عال كلما انعكس ذلك بشكل إيجابي على البعد البيئي للتنمية المستدامة، فممارسات إدارة الجودة الشاملة تمكن الشركات العائلية من أخذ القضايا البيئية على محمل الجد و يكون ذلك باستخدام تقنيات تولد منتجات/خدمات صديقة للبيئة و ذات عمر افتراضي أطول و يكون هذا أثناء تصميم المنتج/الخدمة، بالإضافة إلى أنها تشجع الشركات على إعادة تدوير المواد الخام و استخدامها، و الاستفادة منها إن كان ذلك ممكنا، مما يؤدي إلى تقليل النفايات، كما أنها تنص على احترام القوانين التي تدعو لحماية البيئة و على ضرورة الالتزام بها.

الفرع الرابع: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة

أظهرت نتائج الدراسة أن لحوكمة الشركات العائلية أثرا موجبا و غير مباشر على تحقيق التنمية المستدامة بالشركات العائلية محل الدراسة في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، و يعني هذا أن الشركات العائلية التي تتبنى ممارسات إدارة الجودة الشاملة و حوكمة الشركات العائلية ستمكن من تحقيق التنمية المستدامة، و يمكن عزو ذلك إلى أن حوكمة الشركات العائلية تسعى لتحقيق استدامة الشركات لعدة أجيال متعاقبة، و هذا بدوره يصب في صالح التنمية المستدامة التي تسعى لتلبية حاجيات أفراد الجيل الحالي دون أن يكون ذلك على حساب الأجيال القادمة، كما أن انتهاج إدارة الجودة الشاملة جنبا إلى جنب مع حوكمة الشركات العائلية يجعلهما يشكلان إطارا موحدًا لتحقيق التنمية المستدامة، فالأولى تنص على المنع من الوقوع في الأخطاء المتعلقة بجودة المنتجات/الخدمات، و الثانية تمنع من الوقوع في التلاعبات و تحد من الأخطاء على الصعيد الإداري و ذلك من خلال تفعيل الشفافية و المساءلة داخل الشركة، كما أن حرص إدارة الجودة الشاملة على التركيز على الزبون و تحسين بيئة العمال يعتبر هدفا مشتركا مع حوكمة الشركات العائلية و التي تسعى لحماية حقوق أصحاب المصالح (المساهمين، المالكين، الزبائن، العمال،...)، كما تحرص حوكمة الشركات العائلية على الحد من الصراعات التي قد تنشأ بين أفراد العائلة فيما بينهم، أو مع العمال، و هذا يتماشى و إدارة الجودة الشاملة التي تنص على إشراك العاملين و توفير بيئة تحفيزية لهم و حثهم على العمل بروح الفريق الواحد و ترك جميع أشكال الخلاف جانبا، بالإضافة إلى اشتراك حوكمة الشركات العائلية و إدارة الجودة الشاملة في نقطة جوهرية و هي التخطيط الاستراتيجي حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العائلة و ما يتعلق بأجيالها المستقبلية في عدة جوانب منها: كيفية نقل الملكية، و ترشيد التكاليف، و مراعاة تحسين الجودة دون أن يكون ذلك على حساب الأسعار، قياس الأداء، حماية أصحاب المصالح...، فتبني ممارسات رشيدة مثل حوكمة الشركات العائلية، و إدارة الجودة الشاملة سيساهم في

تحسين صورة و سمعة الشركة مما يؤدي إلى نموها و توسعها و استدامتها لعدة أجيال، و هذا بدوره يصب في صالح التنمية المستدامة.

و يمكن مناقشة الفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة كما يلي:

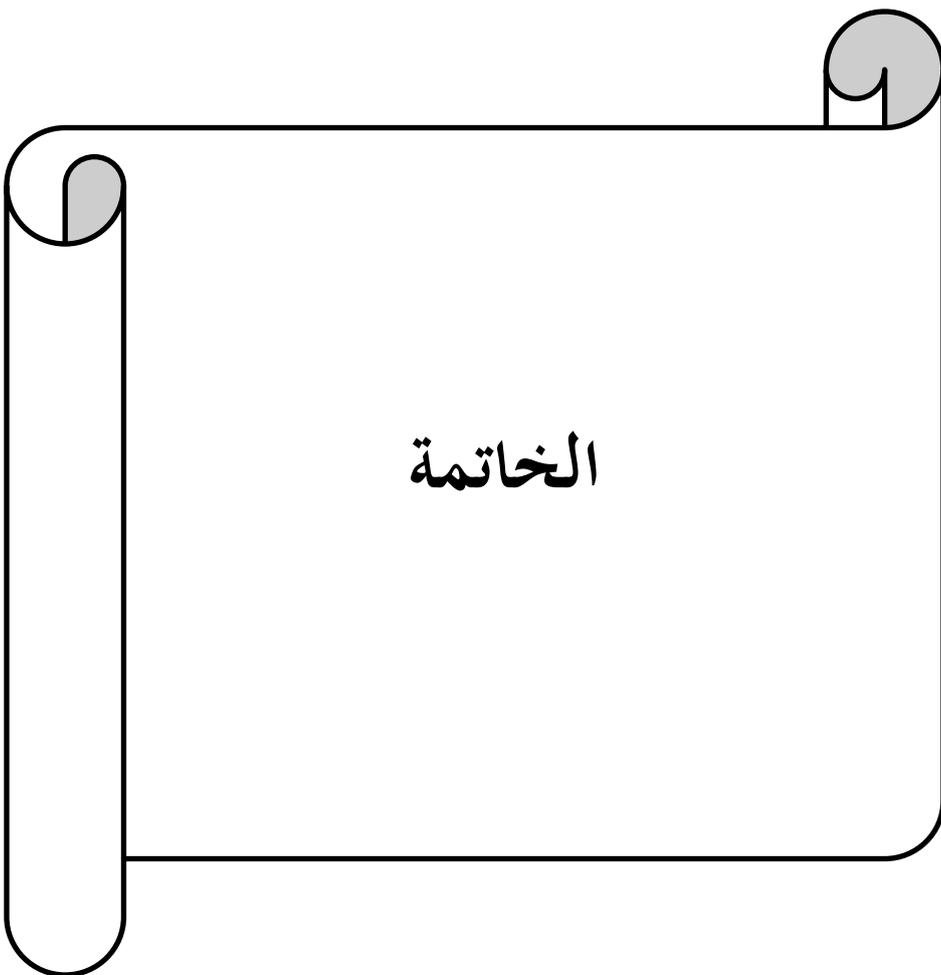
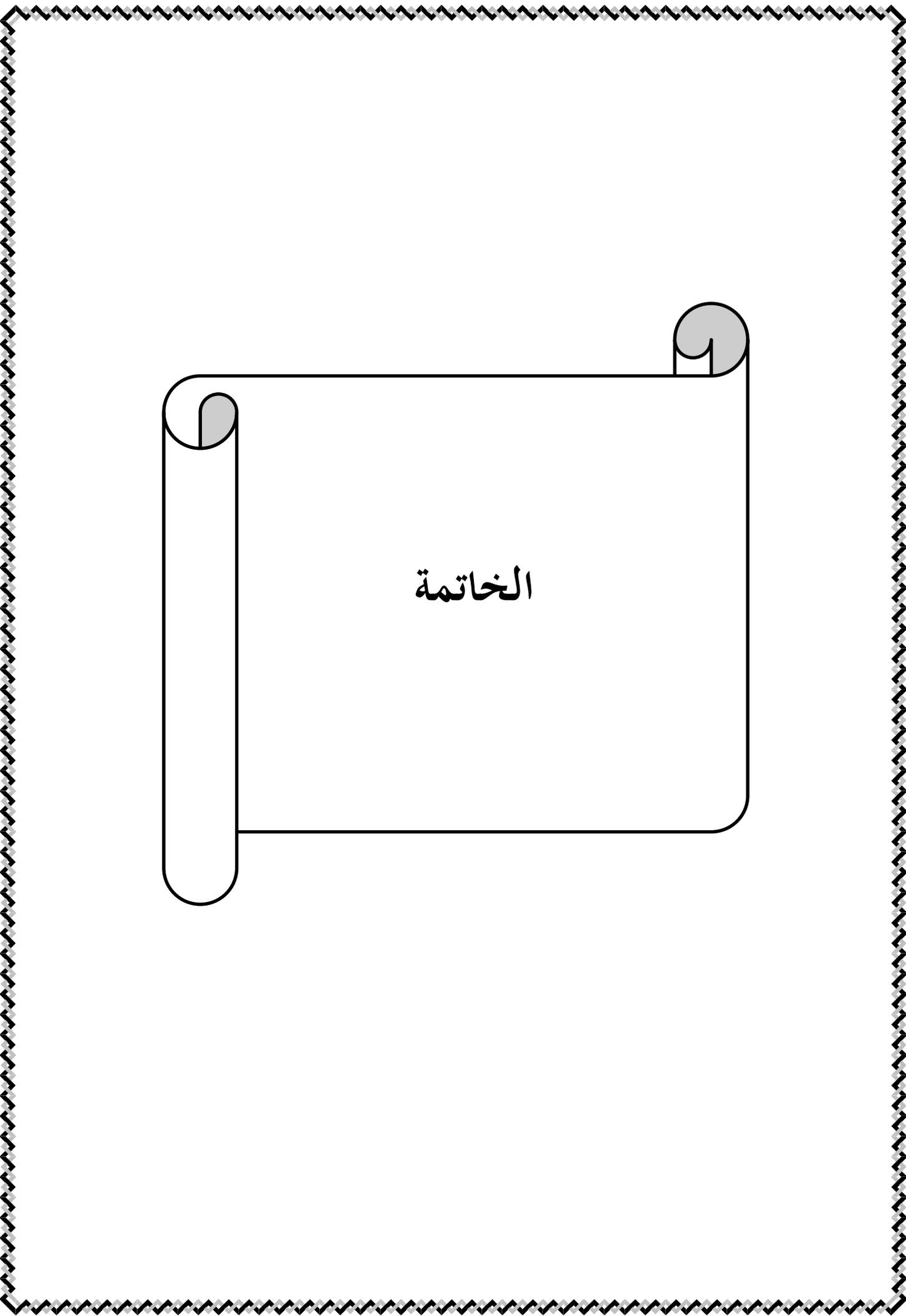
تم التوصل إلى أن حوكمة الشركات العائلية تؤثر بشكل إيجابي و غير مباشر على تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، فتكامل حوكمة الشركات العائلية مع إدارة الجودة الشاملة يتيح للشركات العائلية تحقيق العديد من الأهداف المتعلقة بتحسين كفاءة استغلال الموارد، و ضمان التحسين المستمر لجودة المنتجات/الخدمات، و الحد من الإسراف ، و هذا ما ينتج عنه تحقيق للبعد الاقتصادي.

تم التوصل إلى أن حوكمة الشركات العائلية تؤثر بشكل إيجابي و غير مباشر على تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، فتكامل حوكمة الشركات العائلية مع إدارة الجودة الشاملة يجعل الشركات العائلية تحتم بالجوانب الاجتماعية بدءا بعمالها و يكون ذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم، و ضمان حقوقهم، و مروراً بالزبون و السعي لإرضائه من حيث السعر و الجودة، و التفاعل مع اقتراحاته، وصولاً إلى العناية بالمجتمع المحلي من خلال تفعيل المسؤولية الاجتماعية الهادفة إلى تحسين حياة الأفراد.

تم التوصل إلى أن حوكمة الشركات العائلية تؤثر بشكل إيجابي و غير مباشر على تحقيق البعد البيئي للتنمية المستدامة في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، فتكامل حوكمة الشركات العائلية مع إدارة الجودة الشاملة يجعل الشركات العائلية تمتثل للقوانين و الأنظمة خاصة تلك المتعلقة بحماية البيئة من جهة، بالإضافة إلى تحسين تصميم المنتجات/الخدمات و الحرص على جعلها صديقة للبيئة و إلغاء جميع الممارسات التي من شأنها تلويث الوسط البيئي و إلحاق الضرر به من جهة أخرى، و إحلال مكانها ممارسات أخرى كتقليل البقايا و المهملات إلى أدنى حد ممكن من خلال إعادة تدويرها و الاستفادة منها.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم عرض الجانب الميداني للدراسة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث أولها الإطار المنهجي للدراسة الذي تم من خلاله عرض منهج الدراسة، و مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الأداة المستخدمة لجمع البيانات الأولية و التي تمثلت في الاستبانة، و التي جرى تقسيمها إلى محور خاص بالبيانات الشخصية و المعلومات العامة حول الشركات العائلية محل الدراسة و ثلاثة محاور رئيسية لمتغيرات الدراسة (حوكمة الشركات العائلية، إدارة الجودة الشاملة، و التنمية المستدامة) ، بينما تناول المبحث الثاني وصف البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، بالإضافة إلى عرض مستوى توفر متغيرات الدراسة الثلاثة بالشركات محل الدراسة، حيث تبين أن كلا من حوكمة الشركات العائلية، إدارة الجودة الشاملة و التنمية المستدامة سائدة بمستويات عالية بناء على إجابات أفراد العينة، و بخصوص المبحث الثالث فقد تم من خلاله عرض و تقييم نتائج النموذج القياسي لكل متغير على حدة من خلال الاعتماد على اختبارات الصدق التقاربي و الاتساق الداخلي و كذا الصدق التمييزي، و ذلك بالاعتماد على عدة معايير و التي أثبتت أن نماذج القياس الثلاثة تتمتع بالصدق و الثبات، و الصلاحية في تقييم المرحلة الموالية و التي تمثلت في تقييم النموذج الهيكلي للدراسة، و الذي أظهر وجود أثر مباشر دال إحصائيا لحوكمة الشركات العائلية على التنمية المستدامة بأبعادها الثلاثة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي)، و وجود أثر مباشر إيجابي دال إحصائيا لحوكمة الشركات العائلية على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة (دعم و التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، تدريب و تعليم العاملين)، كما تم تبين وجود أثر غير مباشر دال إحصائيا لحوكمة الشركات العائلية على التنمية المستدامة في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، كما بينت النتائج أن النموذج الهيكلي ذو قدرة تفسيرية، و ذو ملاءمة تنبؤية، ليتم اختتام هذا الفصل بالمبحث الرابع أين تم مناقشة النتائج المتوصل إليها و مقارنتها بما خلصت له الدراسات السابقة.



الخاتمة

أحد المساعي الأساسية بل و أسماها للشركات العائلية يكمن في تحقيق استدامتها، حيث طالما كانت قضية استمراريتها لما بعد الجيل الثالث من الملاك أكبر هاجس يواجهها، و هذا يستدعي العناية بكل ما من شأنه تحقيق الاستدامة لهذا النوع من الشركات، و تبنى أفضل الممارسات لتحقيق ذلك، و من بين أفضل الممارسات العصرية الإدارية و الرقابية ما يصطلح عليه بحوكمة الشركات العائلية، فتبني الشركات العائلية للحوكمة لا يمس الجانب الاقتصادي فقط، بل يتعدى و ينعكس بشكل إيجابي ليمس جانبيين آخرين هما الجانب الاجتماعي، و الجانب البيئي، فتحقيق هذه الجوانب الثلاثة مجتمعة يتولد عنها ما يسمى بالتنمية المستدامة التي صارت ضرورة حتمية ينبغي التقيد بمبادئها و الحرص على تحقيق أهدافها إذا ما رغبت الشركات العائلية في تحقيق استدامتها، و في مسعى هذه الشركات لتحقيق التنمية المستدامة فإن العناية ببعض التوجهات الإدارية الحديثة التي تعنى بعملاءها، و تهدف إلى تقديم منتجات/خدمات لهم بجودة و سعر ملائمين، و تعمل على تنمية قدرات الموظفين حتما سيمهد الطريق لبلوغ هذه الغاية، و هذا النهج المتكامل يسمى بإدارة الجودة الشاملة الذي جاء امتدادا من الجودة و عوض المفهوم التقليدي لها، و بني على أسس و مبادئ تواكب التغيرات العصرية، و أثبت فعاليته في تحسين أداء الشركات على الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية.

من خلال هذه الدراسة تم تناول موضوع حوكمة الشركات العائلية و مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، و ذلك بدراسة حالة بعض الشركات العائلية في الغرب الجزائري، حيث تم تقسيم الدراسة الحالية إلى ثلاثة فصول، الأول خاص بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة الثلاثة و الذي بدوره تم تقسيمه إلى أربعة مباحث كل مبحث خاص بتقديم أهم المفاهيم و الأسس النظرية لكل متغير، بخلاف المبحث الرابع الذي تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة مثنى مثنى، و أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه للدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، و تم تقسيمه هو الآخر إلى أربعة مباحث، و بالنسبة للفصل الثالث فقد تضمن دراسة حالة 22 شركة عائلية تقع في الغرب الجزائري و تم تقسيمه هو الآخر إلى أربعة مباحث، ليتم أخيرا الخروج بمجموعة من النتائج و التوصيات.

❖ نتائج الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، و من خلال إجراء الدراسة الميدانية التي اعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات الأولية و التي جرى توزيعها على عينة من المستجوبين العاملين في الإدارات الوسطى و العليا بالشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر، و بعد معالجة البيانات و اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- النتائج المتعلقة بتوفر حوكمة الشركات العائلية، إدارة الجودة الشاملة، و التنمية المستدامة

- بناء على إجابات أفراد العينة بينت النتائج أن مسنوى توفر حوكمة الشركات العائلية سائد بدرجة مرتفعة بالشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر، و هذا ما وضحته النتائج المتعلقة ببعدي هذا المحور التي جاءت بمستويات مرتفعة، مع وجود تفاوت في ترتيب هذين البعدين حيث حل البعد المتعلق بأساسيات حوكمة الشركات أولاً، ثم تلاه بعد هياكل الحوكمة العائلية.

- بينت النتائج أن المسنوى العام لإدارة الجودة الشاملة متوفر بدرجة مرتفعة بالشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر، و هذا ما وضحته النتائج المتعلقة بالأبعاد الأربعة لهذا المحور و التي جاءت كلها بمستويات مرتفعة، مع وجود تفاوت في ترتيبها حيث حل بعد التخطيط الاستراتيجي أولاً، ثم تلاه بعد التركيز على الزبون، و حل ثالثا البعد المتعلق بدعم و التزام الإدارة العليا، ثم البعد الخاص بتدريب و تعليم العاملين.

- بينت النتائج أن المسنوى العام للتنمية المستدامة متوفر بدرجة مرتفعة بالشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر، و هذا ما وضحته النتائج المتعلقة بالأبعاد الثلاثة لهذا المحور و التي جاءت كلها بمستويات مرتفعة، مع وجود تفاوت في ترتيبها حيث حل البعد الاجتماعي أولاً، تلاه البعد الاقتصادي، و حل ثالثا البعد البيئي.

2- النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على تحقيق التنمية المستدامة، كما بينت النتائج إثبات صحة الفرضيات الفرعية المتعلقة بهذه الفرضية حيث أن حوكمة الشركات العائلية تؤثر بشكل موجب و مباشر على كل بعد من الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي).

- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود أثر مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على إدارة الجودة الشاملة، كما بينت النتائج إثبات صحة الفرضيات الفرعية المتعلقة بهذه الفرضية حيث أن حوكمة الشركات العائلية تؤثر بشكل موجب و مباشر على كل بعد من الأبعاد الأربعة لإدارة الجودة الشاملة (دعم و التزام الإدارة العليا، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، تدريب و تعليم العاملين).

- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود أثر مباشر موجب لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق التنمية المستدامة، كما بينت النتائج إثبات صحة الفرضيات الفرعية المتعلقة بهذه الفرضية حيث أن إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل موجب و مباشر على كل بعد من الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي).

- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على وجود أثر غير مباشر موجب لحوكمة الشركات العائلية على تحقيق التنمية المستدامة في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط، كما تم إثبات صحة الفرضيات الفرعية المتعلقة بهذه الفرضية حيث

يوجد أثر غير مباشر لحوكمة الشركات العائلية على كل بعد من أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط.

❖ التوصيات:

في ضوء النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية على أمل أن يتم الأخذ بها من أجل تطوير مجال الدراسة و هي:

1- رفع الوعي لدى الشركات العائلية الجزائرية بخصوص تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، و أنها السبيل الوحيد الفعال لحل النزاعات داخل الشركة و خارجها سواء بين أفراد العائلة أو أصحاب المصلحة، و خصوصا حين انتقال الشركة إلى الجيل الثاني أو الثالث من الملاك فحينها يظهر تفضيل المصلحة الشخصية على حساب مصلحة الشركة، و يكون نشر الوعي إما عن طريق الإعلام، أو عن طريق عرض تجارب لشركات عائلية طبقت مبادئ حوكمة الشركات و انعكس ذلك بشكل إيجابي على أدائها مثل شركة روية للعصائر.

2- إنشاء مراكز مختصة و تشكيل لجان متخصصة، و مكاتب استشارية يقع على عاتقها مسؤولية الإشراف و مرافقة الشركات عموما، و الشركات العائلية خصوصا إذا ما رغبت في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

3- تشجيع الشركات العائلية على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، و ذلك من خلال وضع حوافز مادية كتقليل نسبة الضريبة المفروضة على هذا النوع من الشركات، أو تقديم بعض الإعانات.

4- ضرورة قيام الشركات العائلية محل الدراسة بتقييم شامل لنظام إدارة الجودة و تحديد أهم نقاط الضعف، و العمل على القضاء عليها أو في أقل الأحوال التقليل منها، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار إرضاء الزبون و جعله من أهداف و أولويات الشركة و يكون ذلك بضمان الحرص على توفير نفس المنتجات/الخدمات بأقل سعر ممكن و بجودة تتماشى مع رغبات الزبائن من أجل الحفاظ على الحصة السوقية للشركة، و تحسين سمعتها من جهة، و لمنافسة باقي الشركات التي تزاوّل نفس نشاط الشركة.

5- لوحظ من خلال هذه الدراسة أن بقايا العملية الإنتاجية لا يتم إعادة تدويرها من قبل بعض الشركات العائلية محل الدراسة خاصة الصناعية منها لذلك يجب على هذه الشركات إعادة النظر في هذا الشأن، و ذلك من أجل تقليل النفايات و حرصا منها على الاستغلال الأمثل و الفعال للموارد.

❖ آفاق الدراسة

تعريزا للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن للدراسات المستقبلية تغطية المجالات التالية:

- بما أن الدراسة الحالية اعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة لقياس أثر حوكمة الشركات العائلية على التنمية المستدامة في ظل وجود إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط و ذلك على عينة من الشركات العائلية الواقعة غرب الجزائر، يمكن للدراسات مستقبلا

توسيع حجم العينة و استخدام المنهج المختلط (المنهج الكمي + المنهج النوعي) و ذلك من خلال أداتي الاستبيان و المقابلة، و في هذا الشأن قد يكون من المهم فهم عادات و تقاليد العائلة الجزائرية و مدى تأثيرها على قرار تبني حوكمة الشركات العائلية في سبيل تحقيق الاستدامة.

- من المواضيع الممكن التطرق إليها كذلك ما يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية للشركات العائلية الجزائرية على تطوير استراتيجيات الاستدامة.

- و قد يكون مناسباً مستقبلاً تقييم فعالية نهج إدارة الجودة الشاملة في تحسين استدامة الشركات العائلية الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

1. أحمد الحوامدة، حوكمة الشركات، دار ابن نفيس للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2021.
2. جوزيف هار و آخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، ترجمة زكرياء بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2019.
3. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك و أثرها في الأداء و المخاطرة، دار اليازوري للنشر، د.ط، الأردن، 2012.
4. حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر، ط1، عمان، 2011.
5. عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، التنمية المستدامة مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة و تطبيقاتها مع التركيز على العالم العربي، العبيكان للنشر، ط1، السعودية، 2015.
6. مجيد ملوك السامرائي، الجغرافية و أفاق التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2016.
7. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر، ط5، عمان، 2010.
8. محمد بن فوزي الغامدي، مقدمة في إدارة الجودة الشاملة، شبكة الألوكة، ط1، السعودية، 2021.
9. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر و فلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، مصر، 2012.
10. مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت محمد، التنمية المستدامة مفهوماً- أبعادها- مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط1، مصر، 2017.
11. مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط01، مصر، 2015.
12. مزمل علي محمد عثمان، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الرشد ناشرون، ط1، السعودية، 2015.
13. مصطفى يوسف كايفي، التنمية المستدامة، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2017.
14. نزار عوني اللبدي، التنمية المستدامة استغلال الموارد الطبيعية و الطاقة المتجددة، دار دجلة، ط1، الأردن، 2015.
15. نور الدين حاروش، الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2012.
16. وليد حسان عبد الباري، التنمية المستدامة بين النظرية و التطبيق، يسطرون للطباعة و النشر، ط1، مصر، 2022.

❖ المجالات:

17. أحمد عوني أحمد حسن عمر آغا، العلاقة التكاملية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة البيئية و متطلبات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة - دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى العراق-، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 01، العدد 01، 2012.
18. إيمان فؤاد إمام شقير، شروق الحضيف، تطبيقات مفاهيم الجودة و الحوكمة و تأثيرها على الأداء المؤسسي دراسة استطلاعية على عينة من المؤسسات الداعمة للمشروعات الصغيرة في منطقة القصيم، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، أفريل 2015.
19. بايزيد علي، التنمية المستدامة: مفهومها، أبعادها، ومؤشراتها - حالة مؤشر الأداء البيئي العالمي -، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد 06، العدد 02، 2022.
20. بطاهر بختة، المسؤولية الأخلاقية و دورها في تفعيل حوكمة الشركات العائلية - دراسة حالة مؤسسة حمود بوعلام -، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، 2019.
21. بلحاج الزين فتيحة، محمد عبد الهادي، إدارة الجودة الشاملة: التخطيط الاستراتيجي-مراحل التطبيق- الأساليب و المقومات، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 11، العدد 01، 2023.
22. بلحسين للخضر، بن باير حبيب، خواص المؤسسة العائلية كمحدد للسياسة المالية، دراسة حالة NCA Rouiba، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01، 2022.
23. بليزك عبد الحليم، السعيد بريكة، العلاقة بين الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية و دورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 07، العدد 04، 2017.
24. بن يمينة فاطيمة الزهراء، بوزيان عثمان، نموذج الأداء الفعلي SERVPERF لقياس جودة الخدمات البنكية من وجهة نظر الزبون دراسة عينة من زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية - عين تموشنت-، مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر، المجلد 06، العدد 06، جوان 2018.
25. تكواشت رانية، دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الراصد العلمي، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2020.
26. جعفر سعدي، رشيد مناصرية، إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمدخل لتفعيل الاقتصاد الدائري -دراسة حالة شركة دولفين للطاقة-، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية، المجلد 08، العدد 01، جوان 2017.
27. الجودي صاطوري، التنمية المستدامة في الجزائر: الواقع و التحديات، مجلة الباحث، المجلد 16، العدد 16، 2016.

28. حمزة العرابي، إيمان نواره، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 11، العدد 14، جوان 2016.
29. حمزة مقيطع، إلهام شبلي، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في المؤسسة (المسؤولية الاجتماعية) دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 03، العدد 03، جوان 2015.
30. رضا موسى، جمال الدين بكيري، دور الحوكمة البيئية في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة على ضوء تجارب بعض الشركات في البلدان العربية، مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02، 2021.
31. زغوان سفيان، عزة الأزهر، حوكمة الشركات كإطار لتطور و نمو الشركات العائلية، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2017.
32. سعود وسيلة، قاسمي كمال، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر - دراسة حالة مؤسسة أن سي أ - روية، مجلة إيليزا للبحوث و الدراسات، العدد 03، 2018.
33. سمير أبيض، تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط-، المجلد 12، العدد 01، 2018.
34. شامية بن عباس، صالح السعيد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة البيئية وفقا للمواصفة ISO 14001 في المؤسسة الاقتصادية لتحسين أدائها البيئي و تنافسيتها - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين توتة ولاية باتنة-، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، المجلد 03، العدد 02، سبتمبر 2018.
35. شامية بن عباس، فاطمة الزهراء طلحي، هدى معيوف، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على البعد الاجتماعي للمنظمة، مجلة الاقتصاد و القانون، العدد 01، جوان 2018.
36. شنافي نوال، خوني رابح، التنمية المستدامة: فلسفتها و أدوات قياسها، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، جوان 2020.
37. صالح إبراهيم يونس الشعباني، مقبل علي أحمد علي، سوسن أحمد سعيد، أثر تكامل إدارة الجودة الشاملة مع نظرية القيود في ظل حوكمة الشركات "دراسة استطلاعية في عينة من الشركات الصناعية في نينوى"، مجلة الإدارة و الاقتصاد، السنة السادسة و الثلاثون، العدد 94، 2013.
38. صغيري فوزية، قراءة إحصائية لمؤشرات التنمية المستدامة و تطورها في الجزائر مؤشرات التنمية الاجتماعية أنموذجا، مجلة روافد، المجلد 07، العدد 02، 2023.
39. عبد الجليل علي عباس، رفيق بوبشيش، الحوكمة البيئية و علاقتها بالتنمية المستدامة: دراسة مفاهيمية و نظرية، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، المجلد 11، العدد 01، جانفي 2022.

40. عبد الناصر الهاشمي عزوز، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 15، العدد 1، جوان 2018.
41. عمر عبد الحفيظ أحمد عمر، التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة- مصر نموذجاً-، مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، المجلد 3، العدد 3، 2021.
42. عمر محمد سلطان العويس، عماد الدين عبد الحي، حوكمة الشركات العائلية في دولة الإمارات العربية المتحدة: التحديات و الآفاق (دراسة قانونية تطبيقية)، مجلة الشريعة و القانون، العدد 82، أبريل 2020.
43. غربي حمزة، بدروني عيسى، مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في استمرارية الشركات العائلية، مجلة الاقتصاد و المالية، المجلد 7، العدد 1، 2021.
44. فريد خيلي، أميرة دباش، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة CABAM بأم البواقي، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2015.
45. فطيمة سايح، دور مجلس الإدارة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات العائلية: شركة روية " NCA " نموذجاً، مجلة بحوث الإدارة و الاقتصاد، المجلد 1، العدد 4، 2019.
46. فهد علي الزميع، الشركات العائلية: تحدي البقاء و دور قواعد الحوكمة في استمراريته، مجلة كلية القانون الكويتية العالمية، السنة الرابعة، العدد 15، سبتمبر 2016.
47. قاسم شاوش سعيدة، تقييم جودة الخدمة المصرفية بالبنوك الجزائرية باستعمال نموذج الفجوات، مجلة الإبداع، المجلد 08، العدد 01، ديسمبر 2018.
48. قطاف عبد القادر، ماحي محمد، رافع كمال، مدى إمكانية تطبيق حوكمة الشركات و المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية المشاكل و الآليات المقترحة لتفعيلها -حالة الجزائر-، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 07، العدد 03، 2022.
49. لوارتي إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة الأسس و التطبيقات، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، جوان 2016.
50. ليلى ريمة هيدوب، الطاهر بن عمارة، محمد زرقون، الحوكمة كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل المواصفة الدولية إيزو 26000 - دراسة حالة مؤسسة الرويبة NCA Rouiba -، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 04، العدد 01، 2018.
51. ليلى غضبان، دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، المجلد 11، العدد 02، 2021.

52. محفوظ حمدون الصواف، ليلي مصطفى محمد بلال، اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 94، 2009.
53. مراد صاوي، عمار طهرات، أمين مخفي، متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العائلية في الجزائر، وسبل الاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة - دراسة تجارب بعض الدول العربية-، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المجلد 1، العدد 2، جوان 2018.
54. مقيم صبري، زيغد رحمة، تقييم واقع الإمداد الأخضر بالمؤسسات المينائية بالجزائر دراسة حالة المؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، 2021.
55. مهدي عمر، بوخايبة سليم، صايب احمد، دور ممارسات حوكمة الشركات في الوطن العربي: دراسة حالة شركة نقل في الأردن و شركة روية للعصائر في الجزائر، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 02، 2021.
56. مهديد يمينه، التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كآلية لعصرنة المرفق العام و تحسين الخدمة العمومية في الجزائر - الخدمات الصحية العمومية نموذجا -، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 08، العدد 01، 2018.
57. نغم حسين نعمة، رغد محمد نجم، هبة الله مصطفى السيد علي، تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030/ تجربة إمارة دبي، المجلة العراقية لبحوث السوق و حماية المستهلك، المجلد 11، العدد 1، 2019.
58. وليد دحام عبد، دور خفة الحركة الاستراتيجية في تحقيق حوكمة الموارد البشرية دراسة ميدانية لمجموعة من القيادات في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة الكتاب للعلوم الإنسانية، المجلد 05، العدد 07، 2022.
59. بجاوي إلهام، بوحديد ليلي، مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إطارات مؤسسة الإسمنت بباتنة، مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، جوان 2020.
- ❖ أطاريح الدكتوراه و مذكرات الماجستير:
60. إلهام شيلي، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، - دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013/2014.
61. بلهادي عبد القادر، أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2018-2019.
62. بوالزليفة صابر، دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012/2013.

63. حسين العلمي، دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحقيق التنمية المستدامة دراسة مقارنة بين ماليزيا تونس و الجزائر، مذكرة ماجستير في الاقتصاد الدولي و التنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013/2012.
64. حسين بن محمد الحسن، أثر الحوكمة على أداء الشركات العائلية بالمملكة العربية السعودية (دراسة تطبيقية على مسؤولي الشركات العائلية بمدينة الرياض)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2011.
65. حسين عبد الجليل آل غزوري، حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية (دراسة اختبارية على شركات المساهمة العامة في المملكة العربية السعودية)، مذكرة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة و الاقتصاد، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2010.
66. خلوف عقيلة، حوكمة البنوك و دورها في تفعيل حوكمة الشركات و الحد من التعثر المؤسسي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009-2010.
67. خنيش يوسف، أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة ميدانية على عينة من الشركات المساهمة في البورصة الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014-2015.
68. شادي عمر خضير خضير، أثر الالتزام بمعايير الحوكمة على الأداء المؤسسي للشركات العائلية - دراسة ميدانية على الشركات العائلية في محافظة غزة- ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2019.
69. العابد هوارى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة - ولاية أدرار، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
70. العابدي دلال، حوكمة الشركات و دورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
71. غالب محمود حسين السالم، واقع وإمكانيات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس، مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2008.
72. نعيم شبانة التيمي، الشركات العائلية في محافظة الخليل: المشكلات و سبل التطوير، مذكرة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
73. نهي نظمي عبد الله جعبري، المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية: الإشكاليات و المقترحات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.

74. هشام بن عيسى بن عبد الله الدلاي الشحي، حق التنمية المستدامة في قواعد القانون الدولي لحقوق الإنسان، مذكرة ماجستير في القانون العام، جامعة الشرق الأوسط، 2017.

❖ الملتقيات و المؤتمرات :

75. حكيمة بوسلمة، دور الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.

76. حنان صبحي عبيد، رائدة القصار، عطالله الرويلي، الحاكمة و واقع التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي في الأردن ، مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي نحو التنافسية العالمية، عمان، دراسات : العلوم التربوية، العدد الخاص كانون الأول 2017.

77. رنا جمال خليل، حارث حسين علي، شهلة سالم خليل، دور أنشطة سلسلة التجهيز الخضراء في التنمية المستدامة دراسة استطلاعية لآراء المدراء في مجموعة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، وقائع المؤتمر العلمي الدولي الثالث : دور العلوم الإنسانية الاجتماعية في التنمية وخدمة المجتمع، بيروت، 16-17 نوفمبر 2022.

78. غانم محمود أحمد الكيكلي، رغيد إبراهيم إسماعيل الحياي، محمد منيب محمود الدباغ، تأثير ممارسات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في الأداء المستدام / دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الولادية في الموصل، المؤتمر العلمي الرابع عشر تحت شعار: دور الجامعات في إنجاز البرنامج الحكومي (2018-2022)، يومي 29-30 أبريل 2019.

79. مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

❖ Books :

80. Abouzaid Sanaa, **IFC family business governance handbook** , Washington, D.C. : World Bank Group.
81. Brazilian Institute of Corporate Governance, **The Business Family Governance Basic Concepts, Challenges, and Recommendations**, São Paulo, Brazil, 2020.
82. Carole Howorth, Martin Kemp, **Governance in family businesses: evidence and implications**, IFB Research Foundation, London, 2019.
83. Daleh. Besterfield and others, **Total Quality Management** , Third edition, Prentice Hall, India, 2012
84. Deloitte Private, **The Family Office Handbook Achieving ambition. Managing risk**. Leaving a rich legacy, UK, 2020.
85. E.S.C.W.A: Economic and social commission for western asia, **Application of sustainable development indicators in the escowa member countries-analysis of results**, united nations, new York, 2001

86. EUROPEAN COMMISSION, **Overview of family-Business-Relevant Issues : Research, Networks, Policy Measures and Existing studies**, Europe: European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry,2009.
87. Hair ,J.F, Hult ,G.T.M, Ringle,C.M, Sarstedt,M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**, Second Edition, Sage Publications, USA, 2017.
88. John. L Colley & Others, **What is Corporate Governance ?** , MCGraw-Hill , United States, 2005.
89. The family firm Institute , **Family enterprise : understanding families in business and families of wealth** , Wiley, Edition 1, 2014.
- ❖ **Master's Dissertation and Doctoral Theses:**
90. Adediran Oluwatoyin, Adediran Oluseun, **Total Quality Management A Test of The Effect of TQM on Performance and Stakeholder Satisfaction**, Master's Thesis, School of management Blekinge Institute of Technology, 2008.
91. Anastasia Dewangga, Simon Goldsmith, Neil Pegram, **Social Responsibility Guidelines & Sustainable Development: Integrating a Common Goal of a Sustainable Society**, Master Thesis, School of Engineering Blekinge Institute of Technology Karlskrona, Sweden, June 2008.
92. Elif GÖNENÇER, **Development of Corporate Governance in the European Union and in Turkey as a Candidate Country An Assessment of Theoretical Legal and Practical Aspects**, Master (M.A.) in Advanced European and International Studies, Nice, France, June 2008.
93. HOWAIDA MAHMOUD BARAKAT, **Sustainable Development Practices of Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study of Egypt**, PHD Thesis in Entrepreneurship, Arab Academy For Science Technoligy & Maritime Transport (AASTMT), Egypt, 2021.
94. Kirsten Svenja Wiebe, **Quantitative Assessment of Sustainable Development and Growth in Sub-Saharan Africa**, PHD Thesis, Maastricht University, 2012.
95. MARIA JOSÉ PARADA BALDERRAMA, **Developing Governance Structures in Family Firms From adoption to institutionalization**, PHD Thesis, Jönköping International Business School, Sweden, 2015.
96. Maria Jose Parada balderrama, **Understanding different dimensions of the family business from a contingency perspective**, Doctoral Thesis, Esade Business School: University Ramon Llull, 2016.
97. Rania Darwish, **Corporate Governance and Economic Development in Less Developed and Developing Countries An Appraisal of Country-level and International Measures**, LL.M Dissertation, Institute of Advanced Legal Study, University of London, 2011/2012.
98. Rassoul Nadia, **Gouvernance et pérennité des entreprises familiales algériennes : Role des variables capital sociocultural, mode de financement et cadre macro institutionnel**, Thèse de doctorat LMD, université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou , spécialité : Entreprise et Marché, 2019-2020.

❖ **Articles:**

99. Anwar sekiou, Benbouziane Mohamed, **The Reality of Family Businesses, the nature of ownership & challenges of good management**, Economic and Management Research Journal, Vol 14, No 5, 2020.
100. Esin Sadikoglu, Hilal Olcay, **The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey** , Advances in decision Sciences, Vol 2014.
101. Esteban R. Brenes a, Kryssia Madrigal, Bernardo Requena, **Corporate governance and family business performance**, Journal of Business Research, Vol 64, No 03, 2009.
102. Miller, D., Canella, A., Lester, R., & Le breton-Miller, I, **Are family firms really superior performers ?**, Journal of corporate governance, Vol 13, No 5, 2007.
103. Razan Abdullah Al Rawaf, Abdulaziz Abdulmohsen Alfalih, **The Role of Governance in Achieving Sustainability in Family-Owned Business: Do Responsible Innovation and Entrepreneurial Culture Matter?**, Sustainability mdpi, Vol 15, No 7, 2023.
104. Salim Aggoun, Nacer Daddi-Addoun, **Specificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales: cas du code algérien de gouvernance d'entreprise**, Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol 14, No 1, 2020.
105. Sanjay L. Ahire, Robert Landeros, Damodar Y.Golhar, **Total Quality Management: A Literature Review And An Agenda For Future Research**, Production And Operations Management, Vol 4, No 3, 1995.
106. Sin Kit Yeng, Muhammed Shahar Jusoh, Noormaizatul Akmar Ishak, **The Impact of Total Quality Management (TQM) on Competitive Advantage: a Conceptual Mixed Method Study in the Malaysia Luxury Hotel Industries**, Academy of Strategic Management Journal, Vol 17, Issue 2, 2018.
107. Taher Hameed Abbas Bahia, Bushra Abdul Hamza Abbas, Afrah Raheem Idan, **Total Quality Management as a Philosophy to Improve the Performance of the Academic Organization**, International Journal Of Professional Business Review, Vol 8, No 1, 2023.

❖ **Websites :**

108. OECD Principles of Corporate Governance,2004 available on : www.oecd.org.
109. Patricia Lotich, What is Total Quality Management (TQM) ?, <https://thethrivingsmallbusiness.com/benefits-of-total-quality-management-tqm/amp/>, 26/06/ 2019.

قائمة الملاحق

- الملحق رقم 01: نموذج استبانة الدراسة الموجه لأفراد العينة



نموذج استبانة الدراسة

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

استمارة استبيان

توجه هذه الاستمارة إلى : مالك (ملاك) الشركة، المدير العام، نائب المدير العام، أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء الأقسام (الموارد البشرية، قسم المالية و المحاسبة، قسم الإنتاج، مدير التسويق..... إلخ)، المحاسبين

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم، تحية طيبة و بعد...

في إطار إتمام الجانب الميداني لأطروحة دكتوراه موسومة ب: مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط -دراسة حالة بعض الشركات في الغرب الجزائري- ، أتشرف باسمي و اسم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بجامعة عين تموشنت -بلحاج بوشعيب- أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة ، راجيا من حضرتكم تقديم إجابات دقيقة لتمكيننا من اختبار الفرضيات التي وضعناها لهذه الدراسة، و تأكيد نموذج الدراسة الذي قمنا ببنائه، فمشاركتم ستعطي قيمة لهذه الدراسة الميدانية.

و نخططكم علما أن كل ما سيرد في هذا الاستقصاء سيعامل بسرية تامة، و لن يستعمل سوى لخدمة أغراض البحث العلمي.

المدة المتوقعة للمء الاستمارة: 10-15 دقيقة

و في الأخير نتقدم بجزيل الشكر على حسن تعاونكم و مساعدتكم

القسم الأول: معلومات عامة حول الشركة و المعلومات الشخصية للمستجوبين

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
السن	<input type="checkbox"/> 30-20 سنة <input type="checkbox"/> 41-50 سنة <input type="checkbox"/> 40-31 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مالك الشركة <input type="checkbox"/> مدير تنفيذي <input type="checkbox"/> محاسب <input type="checkbox"/> مدير عام <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> آخر:
الدرجة العلمية	<input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> ماستر <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/> ليسانس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> آخر(حدده):
الخبرة في العمل	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 11-15 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/> 5-10 سنوات <input type="checkbox"/> 16-20 سنة
اسم الشركة	
الشكل القانوني للشركة	<input type="checkbox"/> ذات مسؤولية محدودة Sarl <input type="checkbox"/> شركة تضامن SNC <input type="checkbox"/> ذات الشخص الوحيد Eurl <input type="checkbox"/> آخر (حدده):
نشاط الشركة	<input type="checkbox"/> تجاري <input type="checkbox"/> عقاري <input type="checkbox"/> صناعي <input type="checkbox"/> خدمي
جيل الشركة	<input type="checkbox"/> الجيل الأول (المؤسس) <input type="checkbox"/> الجيل الثالث (اتحاد الأقارب) <input type="checkbox"/> الجيل الثاني (الأبناء)

المحور الأول: حوكمة الشركات العائلية

حوكمة الشركات العائلية: هي مجموعة من المبادئ التي تهدف لتوجيه سلوك الشركة نحو تحقيق أهدافها المسطرة، و العمل على تحقيق توازن بين المصالح المتضاربة بين كل من أفراد العائلة في ما بينهم، و إدارة الشركة التنفيذية و كل من له مصلحة بالشركة					
الرقم	يرجى اختيار إجابة واحدة فقط من بين الإجابات (غير موافق بشدة،...، موافق بشدة)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
أساسيات حوكمة الشركات					
01	للشركة مجلس إدارة يقوم بتشكيل اللجان المنبثقة عنه و يحدد مهامها و مدة عملها و مختلف الصلاحيات الممنوحة لها				
02	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالاستقلالية حيث يمارسون مهامهم دون أي ضغوط، و مجيادية، و بمعايير أخلاقية عالية				
03	يتولى مجلس الإدارة عملية متابعة نشاط الإدارة التنفيذية بالشركة				
04	يقوم مجلس الإدارة بوضع سياسة تنظم علاقته بأصحاب المصالح (المساهمين، المقرضين، الموردين، الزبائن...) لتحقيق الاستمرارية للشركة				
05	يتمتع أصحاب المصالح بالقدرة الكافية لإيصال اهتماماتهم إلى مجلس الإدارة في حال تخوفهم من الممارسات غير القانونية				
06	يستفيد أصحاب المصالح من تعويض مناسب في حال انتهاك حقوقهم				
07	يتم نشر التقارير و القوائم المالية للشركة كما يطلع عليها كافة المالكين، و أعضاء الإدارة، و أصحاب المصالح (مقرضين، مصالح الضرائب...)				
هياكل الحوكمة العائلية					
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
08	للشركة دستور عائلي يوضح مهمة و رؤية و رسالة الشركة				
09	تقوم العائلة المالكة للشركة بعقد اجتماعات خارج النطاق الرسمي للشركة تعالج فيها القضايا المهمة كتنظيم الخلافة				
10	تملك الشركة خطة استراتيجية تتعلق بكيفية نقل الملكية للأجيال القادمة				
11	هناك حرص من الشركة على تدريب و تنمية مهارات أفراد العائلة المالكة				
12	للشركة مجلس عائلة مكون من عدد من أفراد العائلة يقوم بمتابعة نشاط الشركة و يوجه العلاقة بين الشركة و العائلة، و يحل النزاعات العائلية				
13	للشركة مكتب عائلة يحرص على إدارة الثروة العائلية، و يتولى إدارة المخاطر الشخصية و الاقتصادية التي تواجه الشركة				
14	للشركة جمعية عائلية تقوم بانتخاب أعضاء مجلس العائلة و تتولى تحديد سياسات التوظيف و الأجور لأفراد العائلة				

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية قائمة على تكامل مختلف الجهود في المؤسسة لتحسين الجودة، و زيادة الإنتاجية وصولاً إلى تحقيق رضا العملاء					
الرقم	يرجى اختيار إجابة واحدة فقط من بين الإجابات (غير موافق بشدة،...، موافق بشدة)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
التزام و دعم الإدارة العليا					
15	تشجع الإدارة العليا للشركة ثقافة التغيير و ترحب بما				
16	تحرص الإدارة العليا للشركة على تطبيق معايير الجودة				
17	ترحب الإدارة العليا للشركة بآراء و أفكار عمال الشركة				
18	تقوم الإدارة العليا باطلاع عمال الشركة برؤية الشركة المستقبلية				
19	تلتزم الإدارة العليا للشركة من حين إلى آخر بعقد اجتماعات لتقييم و مناقشة قضايا الجودة				
التخطيط الاستراتيجي					
20	للشركة رؤية واضحة، و مهمة، و أهداف تسعى لتحقيقها على المدى البعيد				
21	للشركة خطة استراتيجية لتطوير و تحسين الجودة				
22	تقوم الشركة بشكل منتظم بمراجعة أهدافها القصيرة و بعيدة المدى				
23	توفر الشركة مختلف الموارد حرصاً منها على تحقيق أهدافها				
24	للشركة أهداف واضحة المعالم تتعلق بالجودة، و خطط قصيرة المدى لقياس أدائها				
التركيز على الزبون					
25	للشركة نظام خاص باستقبال شكاوى العملاء و اقتراحاتهم				
26	تراعي الشركة رغبات الزبائن أثناء عملية تصميم المنتجات/الخدمات				
27	تحرص الشركة على توفير قنوات اتصال لتوطيد علاقتها بالزبائن				
28	تقوم الشركة بدراسة السوق من أجل الاطلاع على توقعات الزبائن				
29	تقيس الشركة مدى رضا زبائنها على جودة منتجاتها/خدماتها				
تدريب و تعليم العاملين					
30	تقوم الشركة بتدريب عمالها حول كيفية التعامل مع أنظمة الجودة				
31	الهدف من تدريب عمال الشركة هو حل مشاكل الجودة و المنع من الوقوع في الأخطاء				
32	تقوم الشركة بتقييم أثر الدورات التدريبية على أداء عمالها				
33	تقوم الشركة بعقد ورشات عمل ، و إعداد خطة سنوية مسبقة هدفها جعل العامل يكتسب الفهم الكافي لأنشطة الجودة الشاملة				

المحور الثالث: التنمية المستدامة

التنمية المستدامة: هي التنمية التي تلي احتياجات الجيل الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها الخاصة					
الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الاقتصادي					
34					تحرص الشركة على زيادة أرباحها مع مراعاة استغلالها للموارد بكفاءة
35					هناك حرص من الشركة على تخفيض أسعار و تكلفة منتجاتها/خدماتها مع الحفاظ على جودة هذه المنتجات
36					استغلال الشركة للموارد (الطاقة، المياه، المواد الأولية) يتم بشكل عقلائي و دون أي إسراف
37					تقوم الشركة بإعادة تدوير (رسكلة) المخلفات الناتجة عن العملية الإنتاجية
38					هناك اهتمام من الشركة على زيادة طاقتها الإنتاجية دون إلحاق ضرر بالبيئة
البعد الاجتماعي					
39					تحرص الشركة على تلبية حاجة على الأقل من احتياجات المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه
40					يتمتع عمال الشركة بالعديد من الحقوق كالسلامة المهنية، و التأمين الصحي، و الحق في الإجازة، و العدالة في توزيع الأجور
41					تهتم الشركة باستقطاب أصحاب الكفاءات و المهارات
42					يخضع عمال الشركة لمختلف برامج التدريب و التأهيل التي تمكنهم من زيادة كفاءتهم العملية
43					تليي الشركة رغبات زبائنهم من حيث الجودة و السعر و تستجيب لانشغالهم
44					هناك اهتمام من الشركة بوضع خطط تتعلق بمسؤولياتها تجاه المجتمع
البعد البيئي					
45					تشارك الشركة في برامج حماية البيئة (حملات النظافة، و التشجير) و تدعمها
46					تعمل الشركة على اتخاذ تدابير من شأنها تقليل الانبعاثات و الغازات الضارة
47					تنظر الشركة إلى حماية البيئة على أنها مسؤولية ينبغي لها التقيد بها
48					يوجد على الأقل منتج/خدمة واحد من بين منتجات/خدمات الشركة صديق للبيئة
49					يتم الأخذ في الحسبان التأثيرات السلبية التي قد تلحق بالبيئة حينما تفكر الشركة في إنتاج منتج/خدمة جديد
50					تلتزم الشركة بالقوانين و التشريعات التي تنص على ضرورة حماية البيئة

• الملحق رقم 02: نموذج استمارة الاستبيان الموجه للأساتذة المحكمين



جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب
University Ain Temouchent Belhadj Bouchaib

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

استمارة استبيان موجهة للمحكمين

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى الأستاذ المحترم:

في إطار إتمام الجانب الميداني لأطروحة دكتوراه موسومة ب: مساهمة حوكمة الشركات العائلية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط -دراسة حالة بعض الشركات في الغرب الجزائري- ، أتشرف باسمي و اسم كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بجامعة عين تموشنت -بلحاج بوشعيب- أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة ، راجيا من حضرتكم تقديم أهم الملاحظات و الانتقادات التي من شأنها إثراء الجانب الميداني للأطروحة، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

إشراف: أ.د مراد إسماعيل

ط.د عبد اللاوي فتح الله

	الاسم الكامل للمحكم
	الرتبة العلمية
	جامعة الانتماء

طريقة القياس: مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
----------------	-----------	-------	-------	------------

الفئة المستهدفة: مالك (ملاك) الشركة، المدير العام، نائب المدير العام، أعضاء مجلس الإدارة، رؤساء الأقسام (الموارد البشرية، قسم المالية و المحاسبة، قسم الإنتاج، مدير التسويق.....إلخ)، المحاسبين

القسم الأول: معلومات عامة حول الشركة و المعلومات الشخصية للمستجوبين

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
السن	<input type="checkbox"/> 30-20 سنة <input type="checkbox"/> 41-50 سنة <input type="checkbox"/> 40-31 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مالك الشركة <input type="checkbox"/> مدير تنفيذي <input type="checkbox"/> محاسب <input type="checkbox"/> مدير عام <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> آخر:
الدرجة العلمية	<input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه <input type="checkbox"/> ليسانس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> آخر(حدده):
الخبرة في العمل	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 11-15 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/> 5-10 سنوات <input type="checkbox"/> 16-20 سنة
اسم الشركة	
الشكل القانوني للشركة	<input type="checkbox"/> ذات مسؤولية محدودة Sarl <input type="checkbox"/> شركة تضامن SNC <input type="checkbox"/> ذات الشخص الوحيد Eurl <input type="checkbox"/> آخر (حدده):
نشاط الشركة	<input type="checkbox"/> تجاري <input type="checkbox"/> عقاري <input type="checkbox"/> صناعي <input type="checkbox"/> خدمي
جيل الشركة	<input type="checkbox"/> الجيل الأول (المؤسس) <input type="checkbox"/> الجيل الثالث (اتحاد الأقارب) <input type="checkbox"/> الجيل الثاني (الأبناء)
رأس مال الشركة	
نسبة الملكية للعائلة الواحدة	
عدد عمال الشركة	

تعليقك على البيانات الشخصية و المعلومات الخاصة بالشركة:

المحور الأول: حوكمة الشركات العائلية (المتغير المستقل)

حوكمة الشركات العائلية: هي مجموعة من المبادئ التي تهدف لتوجيه سلوك الشركة نحو تحقيق أهدافها المسطرة، والعمل على تحقيق توازن بين المصالح المتضاربة بين كل من أفراد العائلة في ما بينهم، وإدارة الشركة التنفيذية و كل من له مصلحة بالشركة			
الرقم	تم تقسيم هذا المحور إلى بعدين	وضوح العبارة و ملاءمتها مع البعد و المحور	التعديلات أو التصويبات
		نعم	لا
	البعد الأول: مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات		
01	للشركة مجلس إدارة يقوم بتشكيل اللجان المنبثقة عنه و يحدد مهامها و مدة عملها و مختلف الصلاحيات الممنوحة لها		
02	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالاستقلالية حيث يمارسون مهامهم دون أي ضغوط، و بحيادية، و بمعايير أخلاقية عالية		
03	يتولى مجلس الإدارة عملية متابعة نشاط الإدارة التنفيذية بالشركة		
04	يقوم مجلس الإدارة بوضع سياسة تنظم علاقته بأصحاب المصالح (المساهمين، المقرضين، الموردين، الزبائن...) لتحقيق الاستمرارية للشركة		
05	يتمتع أصحاب المصالح بالقدرة الكافية لإيصال اهتماماتهم إلى مجلس الإدارة في حال تحوفهم من الممارسات غير القانونية		
06	يستفيد أصحاب المصالح من تعويض مناسب في حال انتهاك حقوقهم		
07	يتم نشر التقارير و القوائم المالية للشركة و يطلع عليها كافة المالكين، و أعضاء الإدارة، و أصحاب المصالح (مقرضين، مصالح الضرائب...)		
		نعم	لا
	البعد الثاني: مدى توفر هياكل الحوكمة العائلية		
08	للشركة دستور عائلي يوضح مهمة و رؤية و رسالة الشركة		
09	تقوم العائلة المالكة للشركة بعقد اجتماعات خارج النطاق الرسمي للشركة تعالج فيها القضايا المهمة كتنظيم الخلافة		
10	تملك الشركة خطة استراتيجية تتعلق بكيفية نقل الملكية للأجيال القادمة		
11	هناك حرص من الشركة على تدريب و تنمية مهارات أفراد العائلة المالكة		
12	للشركة مجلس عائلة مكون من عدد من أفراد العائلة يقوم بمتابعة نشاط الشركة و يوجه العلاقة بين الشركة و العائلة، و يحل النزاعات العائلية		
13	للشركة مكتب عائلة يحرص على إدارة الثروة العائلية، و يتولى إدارة المخاطر الشخصية و الاقتصادية التي تواجه الشركة		
14	للشركة جمعية عائلية تقوم بانتخاب أعضاء مجلس العائلة و تتولى تحديد سياسات التوظيف و الأجور لأفراد العائلة		

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة (المتغير الوسيط)

إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية قائمة على تكامل مختلف الجهود في المؤسسة لتحسين الجودة، و زيادة الإنتاجية وصولاً إلى تحقيق رضا العملاء			
الرقم	تم تقسيم هذا المحور إلى أربعة أبعاد	وضوح العبارة و ملاءمتها مع البعد و المحور	التعديلات و التصويبات
البعد الأول: التزام الإدارة العليا			
15	تشجع الإدارة العليا للشركة ثقافة التغيير و ترحب بما	لا	
16	تحرص الإدارة العليا للشركة على تطبيق معايير الجودة		
17	ترحب الإدارة العليا للشركة بآراء و أفكار عمال الشركة		
18	تطلع الإدارة العليا عمال و موظفي الشركة باستراتيجية و رؤية الشركة مستقبلاً		
19	تلتزم الإدارة العليا للشركة من حين إلى آخر بعقد اجتماعات لدراسة و مناقشة قضايا الجودة		
البعد الثاني: التخطيط الاستراتيجي			
20	للشركة رؤية واضحة، و مهمة، و أهداف تسعى لتحقيقها على المدى البعيد		
21	للشركة خطة استراتيجية لتطوير و تحسين الجودة		
22	تقوم الشركة بشكل منتظم بمراجعة أهدافها القصيرة و بعيدة المدى		
23	توفر الشركة مختلف الموارد حرصاً منها على تحقيق أهدافها		
24	للشركة أهداف واضحة المعالم تتعلق بالجودة، و خطط قصيرة المدى لقياس أدائها		
البعد الثالث: التركيز على الزبون			
25	للشركة نظام خاص باستقبال شكاوى العملاء و اقتراحاتهم		
26	تراعي الشركة رغبات الزبائن أثناء عملية تصميم المنتجات/الخدمات		
27	تحرص الشركة على توفير قنوات اتصال لتوطيد علاقتها بالزبائن		
28	تقوم الشركة بدراسة السوق من أجل الاطلاع على توقعات الزبائن		
29	تقيس الشركة مدى رضا زبائنها على جودة منتجاتها/خدماتها		
البعد الرابع: تدريب و تعليم العاملين			
30	تقوم الشركة بتدريب عمالها حول كيفية التعامل مع أنظمة الجودة		
31	الهدف من تدريب عمال الشركة هو حل مشاكل الجودة و المنع من الوقوع في الأخطاء		
32	تقوم الشركة بتقييم أثر الدورات التدريبية على أداء عمالها		
33	تقوم الشركة بعقد ورشات عمل ، و إعداد خطة سنوية مسبقة هدفها جعل العامل يكتسب الفهم الكافي لأنشطة الجودة الشاملة		

المحور الثالث: التنمية المستدامة (المتغير التابع)

التنمية المستدامة: هي التنمية التي تلي احتياجات الجيل الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها الخاصة			
الرقم	تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاثة أبعاد	وضوح العبارة و ملاءمتها مع البعد و المحور	التعديلات و التصويبات
البعد الأول: البعد الاقتصادي			
34	تحرص الشركة على زيادة أرباحها باستغلال أقل للموارد	لا	
35	هناك حرص من الشركة على تخفيض أسعار و تكلفة منتجاتها/خدماتها مع الحفاظ على جودة هذه المنتجات		
36	استغلال الشركة للموارد (الطاقة، المياه، المواد الأولية) يتم بشكل عقلائي و دون أي إسراف		
37	تقوم الشركة بإعادة تدوير (رسكلة) المخلفات الناتجة عن العملية الإنتاجية		
38	هناك اهتمام من الشركة على زيادة طاقتها الإنتاجية دون إلحاق ضرر بالبيئة		
البعد الثاني: البعد الاجتماعي			
39	تحرص الشركة على تلبية مختلف احتياجات المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه		
40	يتمتع عمال الشركة بالعديد من الحقوق كالسلامة المهنية، و التأمين الصحي، و الحق في الإجازة، و العدالة في توزيع الأجر		
41	تهتم الشركة باستقطاب أصحاب الكفاءات و المهارات		
42	يخضع عمال الشركة لمختلف برامج التدريب و التأهيل التي تمكنهم من زيادة كفاءتهم العملية		
43	تلي الشركة رغبات زبائنها بالجودة و السعر الملائمين و تستجيب لمختلف انشغالاتهم		
44	هناك اهتمام من الشركة بوضع خطط تتعلق بمسؤولياتها تجاه المجتمع		
البعد الثالث: البعد البيئي			
45	تشارك الشركة في برامج حماية البيئة (حملات النظافة، و التشجير) و تدعمها		
46	تعمل الشركة على اتخاذ تدابير من شأنها تقليل الانبعاثات و الغازات الضارة		
47	تنظر الشركة إلى حماية البيئة على أنها مسؤولية ينبغي لها التقيد بها		
48	يوجد على الأقل منتج/خدمة واحد من بين منتجات/خدمات الشركة صديق للبيئة		
49	يتم الأخذ في الحسبان التأثيرات السلبية التي قد تلحق بالبيئة حينما تفكر الشركة في إنتاج منتج/خدمة جديد		
50	تلتزم الشركة بالقوانين و التشريعات التي تنص على ضرورة حماية البيئة		

• الملحق رقم 03: قائمة الشركات العائلية المشاركة في الدراسة الميدانية

الولاية	اسم الشركة	الرقم
سعيدة	مؤسسة المغيث	01
سعيدة	شركة المياه سعيدة	02
سعيدة	مطاحن المرجان	03
سعيدة	شركة نحلة للمشروبات	04
سعيدة	مؤسسة بشرى للتوزيع	05
سعيدة	Chahra Tours	06
تلمسان	Africafé	07
تلمسان	Les fils Djilali Rahmoun l'exquise	08
تلمسان	Sarl Sofcontra	09
تلمسان	La Saveur Collections	10
تلمسان	Eurl Kemer Kamel	11
تلمسان	Eurl Kaidari Miloud	12
تلمسان	Eurl L'art et la perfection	13
تلمسان	FM Sotiét	14
تلمسان	شركة الفجر الجديد	15
سيدي بلعباس	Chiali Tube	16
سيدي بلعباس	SPA BTPH Hasnaoui	17
سيدي بلعباس	Sarl Sofia	18
وهران	Sarl Belhouari Mourad	19
وهران	Sarl Les Moulins Djebel Aissa	20
عين تموشنت	Sarl Sofcontra	21
عين تموشنت	Sarl Allam et fils	22

• الملحق رقم 04: قائمة الأساتذة محكمي الاستبيان

اسم المحكم	الرتبة	جامعة الإنتماء	التاريخ
بوغازي إسماعيل	أستاذ محاضر أ	جامعة عين تموشنت	2024/01/06
غلاي نسيمة	أستاذ التعليم العالي	جامعة عين تموشنت	2024/01/11
أنور سكيو	أستاذ محاضر ب	جامعة ابن خلدون - تيارت	2023/11/16
بن أشنهو سيدي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة تلمسان	2024/01/28

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ