



## دور الحوكمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للنفط

م.م. كريمة الهادي ابو شعالة

أ.م.د. أكرم سالم حسن الجنابي

Kareemah Alhadi Abu Shaalaa

Ass.Prof.Dr. Akram Salim H. Al-Janabi

المعهد العالي للعلوم والتقنية - الأصابع

كلية دجلة الجامعة. بغداد. قسم ادارة الاعمال

Email: [Kashaala179@gmail.com](mailto:Kashaala179@gmail.com)

Email: [akram.salim@duc.edu.iq](mailto:akram.salim@duc.edu.iq)

### الملخص:

تناولت الدراسة متغيرين رئيسيين، الاول المستقل (الحوكمة) والثاني المستجيب او التابع (الاستدامة المؤسسية)، وتفرعت عن المتغير المستقل خمسة أبعاد هي: المساءلة، الشفافية، النزاهة ومحاربة الفساد، المشاركة الديمقراطية الواسعة والاستجابة، تمكين الاطر القضائية والقانونية والعدل والمساواة. فيما تفرعت عن المتغير المستجيب ثلاثة ابعاد هي: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي.

انتهج البحث دراسة الحالة بتصميم قائمة فحص Checklist خاصة لإجراء مقابلات ميدانية مع عينة قصدية من رؤساء الاقسام والادارات في المؤسسة الوطنية للنفط اضافة الى تسجيل الملاحظات وتوثيق المعلومات والنشاطات الصادرة عن المؤسسة لتوصيف الحالة وتشخيص ابعاد واسباب مشكلة الدراسة والاجابة على تساؤلاتها بعد اجراء الحسابات الرياضية والاحصائية واستخراج التكرارات والوسط الحسابي المرجح والمتوسط والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعامل الاختلاف C.V. مع عمل الجداول الاحصائية المصممة لمراجعة الوضع الحالي وحساب النتائج باستخدام تقنية SPSS الاحصائية لغرض اختبار t-test one sample للتحقق من صحة الفرضية اضافة الى اجراء اختبار معامل الارتباط Pearson لايجاد العلاقة بين متغيري الدراسة ومناقشة النتائج ومن ثم اجراء التحليلات لبناء الاستنتاجات والتوصيات .

وخرجت الدراسة باستنتاجات مهمة في تأكيد الدور الملموس للحوكمة وأبعادها في تعزيز الاستدامة المؤسسية وأبعادها على الصعيدين النظري والعملي في المؤسسة. وأن هنالك مستوى جيدا من الاهتمام من قبل الادارة العليا للمؤسسة المبحوثة بقضيتي الحوكمة وأبعادها والاستدامة المؤسسية وأبعادها. كما قدمت توصيات منها التوصية بأدامة الترابط بين التوجه بالمسار الاقتصادي المالي مع المسارين الاجتماعي والبيئي من خلال العمل التكاملية وتلافي الثغرات .

كلمات دالة: الاستدامة، الاستدامة المؤسسية، تنمية مستدامة، الحوكمة، اصحاب المصالح.





## المقدمة:

تضطلع الحوكمة بدور جوهري في احكام توجيه المنظمة او المؤسسة بالمسار السليم وترشيد قراراتها وتحمل مسؤولياتها الكاملة ازاء المجتمع والبيئة من خلال ادامة حراك التنمية المستدامة على وفق توجهات استراتيجية واعية محسوبة ومقننة .

فالحوكمة من خلال منظومتها وبنائها الذي يستند على الدور الديناميكي الفاعل لأصحاب المصالح وعلاقتها مع بعضها على وفق معايير المساواة والشفافية والافصاح واشتراطات النزاهة والنهج الديمقراطي التشاركي تكفل بصورة كبيرة سيادة القانون و الالتزام بمواطنة المؤسسة كونها خلية ضمن النسيج الاجتماعي لا يمكن التفريط بها وبالالتزامات ومسؤولياتها في تعزيز الاستدامة ودفعها ضمن الاطر التي تحافظ على تحسين حياة الانسان وظروفها الحياتية المترابطة بشكل عضوي مع التوازن البيئي الايكولوجي وموارده الطبيعية وتضمن الاستحقاقات الاكيدة للأجيال المستقبلية سوية مع استحقاقات الجيل الحالي ، وذلك يتماشى تماما مع ميثاق الارض الذي يقر بتحسين الاحتياجات المعيشية والاقتصادية الانسانية المتصالحة مع الطبيعة والبيئة بغية الاتجاه نحو مجتمع عالمي مستدام يقضي على الفقر والجوع والجهل والتلوث وهدر الموارد والطاقات والاستهلاك العشوائي والانتاج اللامسؤول ، ويحقق العدالة والمساواة والعمل اللائق والتعليم الجيد والصحة والسلام .

وبلا ادنى شك فان ذلك لا يمكن ان يتحقق دون استراتيجية طموحة يقظة تتحرك في اطار دمج المداخل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع بعضها للسير بكل ثقة في طريق التنمية المستدامة وأهدافها الرشيدة وضمن محاور الاستدامة المؤسسية المستندة على معايير وأسس الحوكمة الرصينة.

## المبحث الاول: منهجية الدراسة ودراسات سابقة

### اولا - منهجية الدراسة

تتضمن منهجية الدراسة مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها والمنهج المتبع وأنموذج الدراسة و الفرضية والحدود المكانية والزمانية، والاساليب الاحصائية، والصعوبات التي واجهت الباحثين .

### مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول دور الحوكمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية، وترتبط بشكل كبير بمدى وعي الادارات ولاسيما في المؤسسة المعنية بحقائق ومفاهيم الحوكمة وأبعادها الاساسية وكذلك الاستدامة المؤسسية وأبعادها الاساسية . و تتمثل هذه المشكلة في نطاق عمل المؤسسة المبحوثة وشركاتها بضعف الاهتمام بكل من المتغيرين الرئيسيين للدراسة الحوكمة Governance، والاستدامة المؤسسية Institutional Sustainability وبأبعاد كل منهما التي جرى تحديدها بإنموذج الدراسة بشكل تفصيلي . ويمكن طرح المشكلة على وفق التساؤلات الرئيسية الآتية:

1. ما مدى الاهتمام الفعلي من قبل المؤسسة المبحوثة بكل من الحوكمة والاستدامة المؤسسية ؟





2. ما مدى تقدير المؤسسة المبحوثة لحيوية وأهمية ابعاد الحوكمة المتمثلة في المساءلة والشفافية والنزاهة والمشاركة الديمقراطية من جهة، وأبعاد الاستدامة المؤسسية المتمثلة بالابعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من جهة اخرى؟
3. ما دور الحوكمة وأبعادها في تعزيز الاستدامة المؤسسية وأبعادها في المؤسسة المبحوثة ؟
4. ما خلاصة الافكار النظرية والمفاهيمية بما يتعلق بكل من الحوكمة والاستدامة المؤسسية ؟

#### اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى تشخيص وتحليل دور الحوكمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية مع الاحاطة بأبعاد المشكلة ومضامينها، ومن ثم فهي تهدف الى بلوغ الاهداف الآتية:

1. الوقوف على مدى اهتمام المؤسسة المبحوثة فعليا بكل من الحوكمة والاستدامة المؤسسية.
2. التعرف على مستوى تقدير المؤسسة المبحوثة لحيوية وأهمية ابعاد الحوكمة من جهة وأبعاد الاستدامة المؤسسية من جهة اخرى.
3. التحقق من دور الحوكمة وأبعادها وعلاقتها في تعزيز الاستدامة المؤسسية وأبعادها في المؤسسة المبحوثة .
4. وضع اطار نظري على وفق تناول جديد لخلاصة الافكار النظرية والمفاهيمية بما يتعلق بكل من الحوكمة والاستدامة المؤسسية.

#### اهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية توليفة المتغيرات الاساسية المبحوثة وأبعاد كل منهما نظريا وعمليا. ويتضح ذلك بما يأتي :

1. توليفة المتغيرين الاساسيين للدراسة المتغير المستقل الحوكمة وأبعادها، والمتغير المستجيب الاستدامة المؤسسية وأبعادها، اذ يتعاضم الاهتمام بكل ذلك عالميا على الصعيدين النظري والعملي الميداني في مجالات الاعمال والتنظيم والبيئة والمجتمع .
2. أهمية تطبيقية لما توفره الدراسة من تشخيص واستنتاجات ومعالجات للمشكلة وأبعادها مع قاعدة معلوماتية معرفية ثرية لمنظمة استراتيجية ذات اهمية كبرى في الاقتصاد والبيئة والمجتمع الليبي هي المؤسسة الوطنية للنفط وشركاتها ومعاهدها.

#### فرضية الدراسة:

بالرغم من أن غالبية الباحثين عالميا يؤكدون على ان دراسة الحالة لا تتطلب فرضية ما لاسباب ودواع معروفة غير أن دراستنا ستتطلق من الفرضية الرئيسية الآتية:

- للحوكمة بأبعادها دور حيوي في تعزيز الاستدامة المؤسسية بأبعادها.



**منهج الدراسة:**

اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة Case Study وذلك بإعداد قائمة فحص Checklist خاصة بالدراسة إذ إن أبعاد المتغير المستقل الحوكمة حددت استنادا إلى (Agere,2000) ، وأبعاد المتغير المستجيب التابع الاستدامة المؤسسية حددت استنادا إلى (Hansmann, R. et al, 2012) لغرض إجراء مقابلات مع بعض رؤساء الأقسام والإدارات في مقر المؤسسة المبحوثة إضافة لتكوين ملاحظات ميدانية مع جمع معلومات وثائقية عنها ومتابعة نشاطاتها أثناء مدة الدراسة وبالحدود الزمانية للسنة الأخيرة الحالية.

وفيما يأتي قائمة الفحص Checklist التي استخدمت لأغراض دراسة الحالة والخاصة بالدراسة مع

الإشارة للمصطلحات الإجرائية لكل متغير :

**قائمة فحص Checklist الدراسة:**

أولا - المتغير المستقل ( الحوكمة ) استنادا إلى (Agere,2000):

ت	الأبعاد Agere, 2000	التساؤل	نعم	محايد	كلا
١	المساءلة	١ دور مجلس الإدارة في القرارات الاستراتيجية قوي			
		٢ الإدارة العليا تتحمل مسؤولية عالية أمام مجلس الإدارة والهيئة العامة			
٣	الشفافية	٣ الإفصاح وبقة التقارير المرفوعة دوريا إلى مجلس الإدارة وإلى اللجان المعنية متوفرة			
		٤ للإعلام والعلاقات العامة دور جيد في عكس صورة المؤسسة وعملياتها وأوضاعها إلى الجمهور ..			
		٥ التفاعل جيد مع شكاوى الجمهور في الإعلام والصحافة ووسائل التواصل الاجتماعي			
٣	النزاهة ومحاربة الفساد	٦ يجري تدقيق السجلات المالية والإدارية من قبل هيئات رقابية مستقلة عليا باستمرار			
		٧ تقدم الميزانيات الختامية السنوية إلى الجهات المعنية العليا وتعلن اعلاميا بشكل منتظم			
٤	المشاركة الديمقراطية الواسعة والاستجابة	٨ تعقد مؤتمرات سنوية وفصلية منتظمة للهيئة العامة للمؤسسة، وتدوات موسعة لمجلس إدارتها لمناقشة قضايا الإنتاج والعمل وإشكالياته وانعكاساته على المجتمع والبيئة بحضور وسائل الإعلام وشخصيات اجتماعية ورسمية مهمة			
		٩ يوجد تمثيل أصيل للعاملين والجمهور في مجلس الإدارة			
		١٠ إدارة المؤسسة تمكن Enabling العاملين بالمستويات المختلفة من المشاركة بالعمل وصنع القرارات المهمة			
٥	تمكين الأطر القضائية والقانونية، والحل والمساواة	١١ تتعامل المؤسسة بشكل سلس مع الشكاوى المرفوعة أحيانا ضدها قضائيا من قبل الجمهور أو العاملين			
		١٢ لا تسجل مخالفات عديدة من قبل الأجهزة الرقابية الرسمية والقانونية ضد المؤسسة			
		١٣ المؤسسة تتعامل مع العاملين بالتساوي وعلى وفق نظرة عادلة			



### المصطلحات الإجرائية المتعلقة بالحوكمة:

1. المساءلة: Accountability تعدّ من اهم دعائم الرأي العام والمجتمع لتوفير وسائل الرصد والنفذ للمعلومات لغرض تعزيز اسهامها في عملية التنمية وضمان الاستدامة من خلال توفير آليات ومرجعيات تخدم الصالح العام للكشف عن الاهمال والفساد والقصور في مؤسسات وشركات القطاعين العام والخاص.
2. الشفافية: Transparency وتعني الوضوح والصراحة والانفتاح على الآخر بعملية الاتصال وتبادل المعلومات وانسيابيتها بأمانة بين الافراد والمؤسسات ،وهي عملية اساسية لبناء الثقة والرصانة.
3. النزاهة ومحاربة الفساد Integrity تعني الاستقامة والابتعاد عن النقائص والتزوير والنأي عن الفساد الاداري والمالي وترتبط النزاهة بشكل وثيق بمحاربة الفساد.
4. المشاركة الديمقراطية الواسعة والاستجابة: عملية مجتمعية تكفل مساهمة الجمهور الواسعة بمختلف وسائل التواصل الاجتماعي والاعلامي وشبكات الانترنت لدعم عمليات تتعلق بمصالحها وعلاقتها بالادارة الحكومية والمؤسسات الاخرى وما يتعلق بشؤون الاستدامة والاستجابة للمطالب والاحتياجات العامة.
5. تمكين الاطر القضائية والقانونية والعدل والمساواة: اشراك الاطر القانونية والهيئات القضائية ولجان التدقيق الاداري والمالي بمختلف السبل و وسائل المساندة مع فتح الابواب بوجهها لأداء مهامها المتعلقة بتحقيق العدل والمساواة بكل شفافية.

ثانيا - المتغير المستجيب (الاستدامة المؤسسية) استنادا الى (Hansmann, R, Et al, 2012)

ت	الابعاد (Hansmann, R. et al, 2012)	التساؤل	نعم	محايد	كلا
١	البعد الاقتصادي	١٤ مؤشرات الموارد والعهود المالية للمؤسسة مرتفعة و مشجعة			
		١٥ يجري بشكل مستمر تطوير للعمليات وتحسين مستوى جودة المنتجات			
٢	البعد الاجتماعي	١٦ المؤسسة تتبرع بمبالغ مالية ملموسة للمحتاجين وتسهم في اقامة مشاريع خيرية وترفيهية وصحية للمجتمع باستمرار وتسهم بفاعلية بتوفير فرص العمل			
		١٧ تساهم المؤسسة بشكل ثابت بتقديم الرعاية الصحية وتسهيلات السكن للعاملين وعوائلهم			
		١٨ المؤسسة تقدم دعما ثابتا ومنتظما للباحثين وطلبة العلم			
		١٩ تشارك المؤسسة بشكل ملموس في النشاطات الرياضية والفنية والثقافية داخل المؤسسة وخارجها			
٣	البعد البيئي	٢٠ تقوم المؤسسة بإعادة تدوير النفايات وفرزها وإعادة تصنيع المقيد منها			
		٢١ تلتزم المؤسسة ومنشأتها ومعاملها الانتاجية بمعايير التلوث وتعمل على الحد منه الى المستويات الدنيا المقبولة دوليا			
		٢٢ تعمل المؤسسة ومنشأتها على تشجيع الاتجاه نحو مشاريع وتقنيات توليد الطاقة المتجددة النظيفة			
		٢٣ تشارك المؤسسة ومنشأتها بنشاط ملحوظ بحملات استزراع الاشجار وتوسيع المساحات الخضراء			



### المصطلحات الإجرائية المتعلقة بالاستدامة المؤسسية :

1. البعد الاقتصادي: ما يتعلق بجوانب الكفاءة الانتاجية للمؤسسة لتعظيم العوائد المالية وتحقيق النمو والرياح وهو مبرر اساسي من مبررات وجود واستمرارية اية مؤسسة او شركة.
  2. البعد الاجتماعي: ما يتعلق بالمجتمع وشؤونه المختلفة ومصالحه العامة والحيوية ولاسيما التماس المباشر او القريب من المؤسسة وعملياتها التشغيلية وأهمية التزام المؤسسات ذات الصلة بسياسة الجار الحسن ازاءها.
  3. البعد البيئي: ما يتعلق بالبيئة الايكولوجية الاحيائية المحيطة بالمؤسسة وأهمية استدامتها ورعايتها والحفاظ عليها من التلوث والاضرار والنضوب ضمانا لمستقبل الاجيال الشابة والمستقبلية .
- اجرت الباحثة المشاركة اثنتي عشرة مقابلة ميدانية مع ستة مسؤولين في المؤسسة بتاريخ 4 / 10 / 2020 واثناء مدة التطبيق الميداني مع رؤساء الاقسام و بعض الادارات بمقر المؤسسة في طرابلس، كل مقابلة يتراوح وقتها بين 15 الى 20 دقيقة، وكما في الجدول الآتي:

ت	الوظيفة	عدد المقابلات	الشهادة	العمر	سنوات الخبرة
1	رئيس قسم المعلومات الفنية	3	ليسانس مكنتات	48 سنة	30 سنة خبرة
2	رئيس قسم ادارة الخدمات العامة (الصيانة)	2	دبلوم عالي حاسب آلي	38 سنة	17 سنة خبرة
3	رئيس قسم شؤون العاملين	2	دبلوم حاسب آلي	41 سنة	6 سنوات خبرة
4	رئيس قسم الميزانيات والتقارير	2	بكلوريوس محاسبة	50 سنة	18 سنة خبرة
5	رئيس قسم المالية	1	بكلوريوس محاسبة	37 سنة	9 سنوات خبرة
6	رئيس قسم الحاسب الآلي	2	بكلوريوس هندسة كومبيوتر	36 سنة	12 سنة خبرة

### مكان وزمان الدراسة:

تناولت الدراسة المؤسسة وصفا اثناء السنة الاخيرة من 1 / 1 / 2019 الى 20 / 10 / 2020 مع التركيز على حاضر الحالة طبعاً مع خلفية تاريخية تتعلق بالتأسيس وبعض التطورات، وراجعت تلك البيانات والمعلومات المهمة وأدرجت ما تيسر منها بالاستعانة بقسم المعلومات الفنية وقاعدة بياناتها التي غطت السنة الاخيرة المشار اليها بغية اجراء المراجعة الدقيقة لحالة المؤسسة وشركاتها ومعاهدها في ما يتعلق بقضيتي الحوكمة والاستدامة المؤسسية بشكل خاص آخذين بالاعتبار الصعوبات الجمة التي واجهتنا.

- المكان: مقر المؤسسة الوطنية للنفط في طرابلس
- المدة من 1 / 1 / 2019 الى 20 / 10 / 2020





### الصعوبات التي واجهت الدراسة:

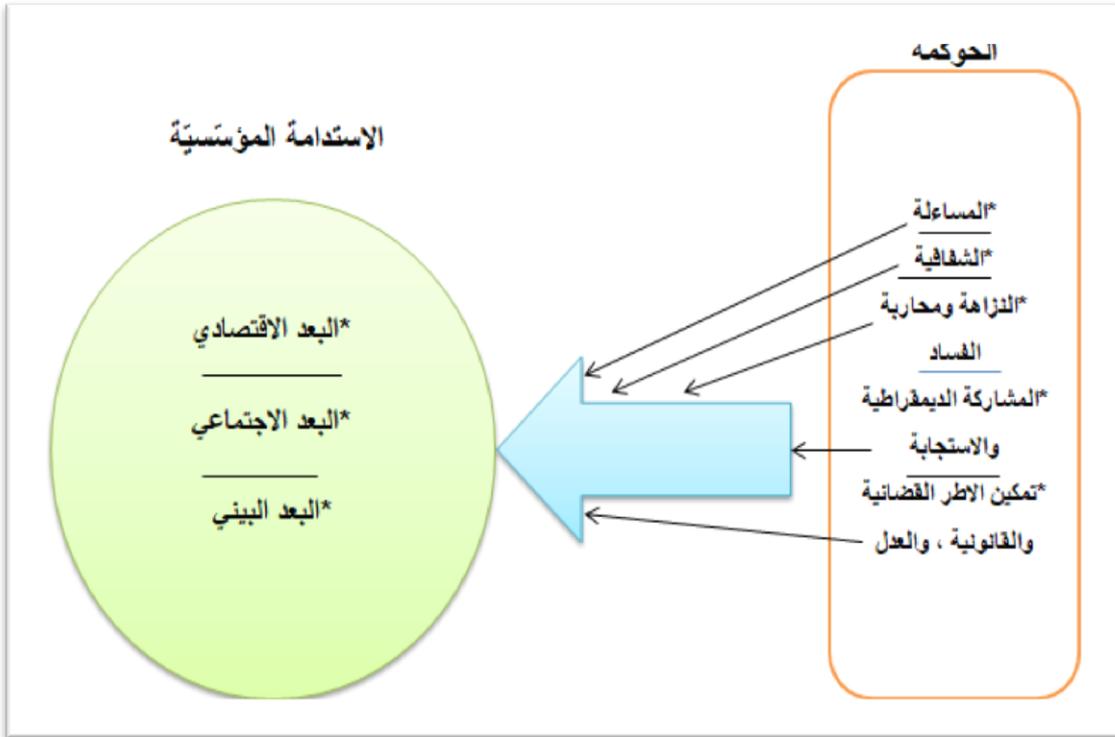
بالتأكيد كانت الصعوبات كبيرة وقاهرة نظرا لتفشي وباء كوفيد 19 وانعكاساته على مجريات الاعمال والنشاطات عالميا ولاسيما على المؤسسة المبحوثة عدا الظروف القاهرة الاخرى المعروفة ،وقد انعكس ذلك بشكل ملموس وأكد على تطبيق الدراسة وأساليب المتابعة والزيارة والاتصال .

### الاساليب الاحصائية:

استخدمت الدراسة تقنية SPSS الاحصائية المتقدمة للتحقق من صحة الفرضية ولاستخراج معامل الارتباط بين المتغيرين المستقل والمستجيب ،مع بعض الادوات والاساليب الاحصائية اللازمة لدراسة الحالة وصفا من خلال التوزيع التكراري والنسب المئوية للاجابات التي تم اجراؤها بالمقابلات . وكذلك استخراج الوسط الحسابي المرجح والفرضي والانحراف المعياري ومتوسط الوسط الحسابي المرجح لاغراض المقارنة والتحليل .

### إنموذج الدراسة الفرضي :

إنموذج الدراسة يبين بمنظور كلي افتراضي المتغيرين الرئيسيين الحوكمة والاستدامة المؤسسية فضلا عن ابعاد كل منهما و التي جرى تناولها في قائمة الفحص والمراجعة الاحصائية ،مع الاشارة الى المصطلحات الاجرائية لكل منها . وكالاتي:





## ثانيا- دراسات سابقة

تحظى الدراسات السابقة التي تتناول المتغيرات نفسها او بعضها او جزء منها بأهمية خاصة في اجراء البحوث العلمية لاعطاء الباحث تصورا واضحا وبعد نظر بما يتعلق بموضوعه . وفي الآتي بعض الدراسات السابقة ذات الصلة:

1. دراسة ( دياب، 2014 ) " واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين" رسالة ماجستير في الإدارة مقدمة إلى جامعة الأقصى . هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في كل من المصرف الإسلامي الفلسطيني والمصرف الاسلامي العربي في قطاع غزة، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بواسطة الاستبانة للحصول على البيانات الأولية التي وزعت على مجتمع الدراسة البالغ 80 موظفا ، وتم استعمال برنامج Spss الإحصائي في حساب النتائج، و خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن المصارف محل الدراسة حريص على توفير دليل يحتوي على مجموعة تعليمات بما يتعلق بسلوكيات المهنة، وكذلك حرص الإدارة على التعامل العادل مع المساهمين لكسب ثقتهم.
2. دراسة ( الساعدي، 2014 ) " استراتيجية تحسين الحوكمة المؤسسية في المصارف الليبية" ورقة بحثية مقدمة لمجلة الدراسات الاجتماعية جامعة العلوم والتكنولوجيا ، هدفت الدراسة إلى بيان مدى قدرة المصارف على تطبيق الحوكمة للتقليل من المخاطر وتحسين الأداء ، ولتحقيق ذلك تم توزيع استبانة على العينة محل الدراسة المتكونة المتألفة من 4 مصارف في طرابلس، وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في تلك المصارف لها أثر كبير في تحسين الأداء المصرفي.
3. دراسة (الطائي وآخرون، 2015) " إدارة الحكمة و دورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال" دراسة هدفت الى بيان علاقة وتأثير أبعاد إدارة الحكمة على استدامة المنظمات، تم الاستعانة باستبانة للحصول على البيانات من عينة الدراسة البالغة 38 من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وخلصت الدراسة الى نتائج أهمها إن لأفراد العينة وعي متكامل بأهمية إدارة الحكمة وبتأثيرها على الاستدامة المؤسسية في منظماتهم ، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأولويات تأثير ابعاد إدارة الحكمة في استدامة المنظمات.
4. دراسة ( البارودي، 2017 ) " دراسة تحليلية لأثر تأكيد تقارير الاستدامة على التنمية المستدامة لمنشآت الأعمال" دراسة هدفت الى تحليل أثر تأكيد تقارير الاستدامة و انعكاسه على دعم التنمية المستدامة للمنشآت، من خلال الإفصاح عن تقارير الاستدامة وتأكيدهما من قبل طرف ثالث محايد، وخلصت الى نتائج أهمها أن تأكيد تقارير الاستدامة بواسطة المراجع الخارجي له أثر في إضفاء المصداقية على المحتوى المعلوماتي للتقارير وهو ينعكس على إدراكهم لحقيقة الأداء المستدام لتلك الشركات.
5. دراسة ( نوي، 2017 ) " أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية هدفت إلى تحديد أثر تطبيق آليات الحوكمة على الأداء المالي للبنوك التجارية، اعتمدت على المنهج التاريخي لسرد أهم مراحل تطور النظام المصرفي في الجزائر، باستخدام أسلوب التحليل القياسي على عينة من 7 بنوك ، توصلت إلى نتائج أهمها أن



هناك أثر سلبي دا دلالة إحصائية بين هيكل الملكية كألية داخلية للحوكمة وبين الأداء المالي نظرا لسيطرة الدولة على ملكية معظم العينة محل الدراسة، وأوصت بضرورة الافادة من تجارب الدول المتقدمة في حوكمة البنوك بما يتلاءم مع البيئة الجزائرية.

6. دراسة ( قطوش و جنوحات، 2018) " دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية" دراسة هدفت إلى إبراز أهمية تطبيق آليات الحوكمة لمكافحة الفساد لتحقيق التنمية المستدامة، تم تناول تجارب بعض الدول العربية التي تواجه تحديات في تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد لتحقيق التنمية المستدامة على جميع الأصعدة، خلصت الى عدة نتائج أهمها أن الدول العربية تعاني من ضعف بتطبيق الحوكمة والمساءلة مما تترتب عليه انتشار الفساد وتدني مستوى التنمية.

7. دراسة ( بن زعدة، 2019) " دور الحوكمة في تعزيز و استدامة نمو المؤسسات " أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، هدفت إلى معرفة مدى تبني المؤسسات محل الدراسة لمبادئ الحوكمة، لتحقيق ذلك اعتمدت المنهج الوصفي باستخدام اسلوب الاستبانة التي تم توزيعها على عينة تتكون من ثلاث مؤسسات على نطاق ولاية جيجل، وقد تم استعمال برنامج الإحصائي SPSS في التحليل، و خلصت إلى عدة نتائج ابرزها إن تطبيق الحوكمة يتطلب وجود إطار يحترم مبادئ الحوكمة لتسهيل عمل آلياتها وإن بيئة الدراسة (المصنع) لا دراية لها بمفهوم الحوكمة، وعليه اقترحت الدراسة بضرورة الاهتمام بدقة البيانات المالية واصدار القوائم المالية دوريا وفقاً لمبدأ الشفافية.

8. دراسة (Saha & Khan,2009) Environmental management systems and sustainability: Integrating sustainability in environmental management systems.

الدراسة رسالة ماجستير في القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالاستدامة مقدمة الى معهد بليكنغ للتكنولوجيا في السويد، اعتمدت منهج دراسة الحالة باجراء المقابلات للتعرف على واقع القيادات الادارية في الشركات ذات الصلة واجراء التحليل اللازم لتقديم نماذج للتنمية المستدامة للمنتجات وادارة دورة حياة المنظمة ، بهدف تقديم مجموعة من التوجيهات من خلال دمج قضية الاستدامة بانظمة الادارة البيئية و اجراء التحسين المستمر عليها .وتوصلت الدراسة الى اهمية التوجه الاستراتيجي الاستباقي لتحقيق التنمية المستدامة وعدم الركون الى ردود الفعل الانية في حل المشكلات البيئية.

#### خلاصة عن الدراسات السابقة:

ان عرض هذه الجوانب من الدراسات السابقة ذات الصلة يسهم بقدر مهم من التعرف على منهجياتها واطرها العامة والاسهام بالاثراء النظري للدراسة الحالية والتعرف على الوسائل الاحصائية المستخدمة . وقد تميزت دراستنا بمنظورها في التعامل الفكري والنظري للمتغيرات الاساسية وأبعادها ،مع استعمالها الوسائل الاحصائية المتقدمة في دراسة الحالة ولاسيما تقنية SPSS فضلا عن اسلوب المقابلات والوثائق والبيانات المتعلقة بالمؤسسة المبحوثة على مدى السنة الاخيرة الراهنة 2020.

فضلا عن ان هذه الدراسة قد ركزت في تطبيقها الميداني و التعامل التطبيقي على مؤسسة استراتيجية حيوية كبرى في الاقتصاد الوطني الليبي هي المؤسسة العامة للنفط بطرابلس وذلك من خلال دراسة الحالة





باستخدام قائمة فحص Checklist معدة بعناية من قبلنا واستنادا الى المصادر العلمية الرصينة، وبكل تأكيد فانه يحسب ميزة للدراسة واختلافا ملموسا عن الدراسات السابقة.

كما ان هذه الدراسة تعدّ اضافة علمية متواضعة للمكتبة العربية في حقل الحوكمة والاستدامة والعلاقة بينهما وأهمية الحيوية لكل منهما في اثراء المعرفة العلمية.

لكن من المهم التأكيد على ان الدراسة قد تناولت مشتركات مهمة واساسية مع الدراسات السابقة ذات الصلات الوثيقة بقضايا الحوكمة والعلاقة المتوازنة بين أطراف ذوي المصالح من جهة و قضايا الاستدامة من جهة اخرى والتي تتصل بمواطنة المنظمات والشركات وتمس المجتمع و مصالحه العليا وكذلك البيئة الحياتية المحيطة بالمؤسسات والشركات العاملة المنضوية تحت الخيمة الاجتماعية البيئية وضرورة شمولها بالرعاية.

## المبحث الثاني - الاطار النظري

### اولا - الحوكمة:

#### تمهيد:

تصب منظومة الحوكمة واسسها المعيارية في تعزيز اداء المؤسسة او المنظمة وميزتها التنافسية وإدامة نجاحها على جميع المستويات التشغيلية والاستراتيجية وكل المديات المنظورة القريبة والمستقبلية البعيدة الأمد. فبدون هذه الاسس يعني تفكك المنظمة وانهارها ، فهذه المنظومة مصممة على اسس وضوابط رقابية وأصول المساءلة وشفافية المعلومات ومرونة انسيابيتها بين جميع الاطراف من اصحاب المصلحة ولاسيما مالكي الاسهم و الادارة العليا المسؤولة ومجلس ادارة والعاملين والزبائن والمجهزين والحكومة والمجتمع . لكل ذلك فإنها تضطلع بأدوار خطيرة وحيوية في احكام توجيه المؤسسة وقراراتها في المسار السليم المسؤول ازاء المجتمع وروابطه الحيوية مع البيئة ومواردها الطبيعية وتوازنها الايكولوجي بشكل يكفل الاستحقاقات الكاملة للأجيال القادمة بالتوازي مع استحقاقات الاجيال الراهنة بغية تطوير المؤسسة وتنميتها المستدامة ،ففي اطارها يمكن تحقيق التوازن في المنافع المتحققة لهذه الاطراف كونها مثابة مرجعية للآليات التي تحكم سلوك الادارات والتأكد من الانشطة التي يمارسونها ومدى تماشيه مع مصلحة اصحاب المصالح مع الالتزام الأكيد بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

#### مفهوم الحوكمة:

اكدت التجارب التنظيمية الاهمية الكبيرة للحوكمة في تصويب قرارات المنظمة ونهجها ،وبالعكس فان تهميشها يؤدي الى تسبب الادارات وشططها وانزلاقها للامسؤول . فهي آلية تنظيمية رقابية لأوجه علاقات اصحاب المصالح بهدف توجيه المنظمة وادارتها نحو ضمان مستحقات ومنافع هذه الاطراف ورفع مستوى الاداء الى المستوى المرموق من خلال الكفاءة والفاعلية اداريا واقتصاديا واجتماعيا .

وتعرفها منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي الدولي OECD بأنها القواعد التي تضبط سلوكيات مجالس الادارة والمديرين وتوضيح سمات واجباتهم ازاء المالكين من حملة الاسهم، اضافة الى توصيف مسؤوليات وعلاقة المجموعات الاساسية في المنظمة بصيغة تعين معايير صنع القرارات الحاسمة (OECD,2004).

و نظريات الحوكمة عديدة من اهمها نظرية الوكالة التي تعبر عن حالة التنافس والصراع التاريخي بين حملة الاسهم والادارة العليا ويطلق عليها بالمحصلة الصفرية او التناحرية Zero Sum والاضرابات العمالية من مظاهرها، ويرجع اصل نظرية الوكالة الى فصل الملكية عن الادارة وتفويض مسؤولية الادارة الى مجلس للإدارة والمدير التنفيذي فنشأ من ذلك تضارب المصالح بينهما وزعزعة الثقة الامر الذي أدى الى نشوء العلاقة



التعاقدية لضبط الاشكالية بين الطرفين المتمثلة بسلوك المنفعة الشخصية للوكيل الاداري (Eisenhardt,1989) .

ونظرية التكافل المعبرة عن التعاضد والتعايش بين الطرفين الرئيسيين لأصحاب المصالح، ويطلق عليها ايضا نظرية الامانة والرعاية اذ ترى النظرية ان فصل الملكية عن الادارة لا يؤدي الى ذلك الصدام المحتتم بينهما بل تعاضد المصالح ورعايتها من قبل الادارة بدوافع الامانة المهنية والمكانة الاجتماعية والاخلاقية (الجنابي،2017: 434) .

ونظرية اصحاب المصالح التي تشير الى تعدد علاقات الارتباط بين هذه الاطراف و الى عمق المصالح المشتركة المتبادلة بينها وهو ما يتطلب التنسيق والتعامل العملي او كما يطلق عليه بالتكافل الحيوي Symbiosis بين اصحاب المصالح من جهة ومجلس الادارة والادارة التنفيذية العليا من جهة مقابلة (Lumpkin & Eisner, 2007,P:19) . كما ان علاقات الشركة مع الاطراف المتعددة لأصحاب المصالح يجعلها متأثرة بقراراتها وتوجهاتها وانعكاس ذلك على الشركة وعلى الاطراف جميعا، الامر الذي يستوجب عدم هيمنة طرف منها على الاخر ،وذلك يؤدي الى تأسيس توجه استراتيجي يكفل تفاعل جميع الاطراف بشكل بناء لغرض النجاح وتحقيق اهدافها (Jones & Wicks,1999) . وفي السياق ذاته فان نظرية اصحاب المصالح لا تركز على تعظيم المردود المالي للمالكين من حملة الاسهم وحسب بل السير الحثيث في مسار التنمية المستدامة من خلال تحمّل المسؤولية الاجتماعية ومواطنة الشركة التي تؤكد الالتزامات الاجتماعية والاخلاقية والبيئية للشركة (كيم وآخرون،2010: 189).

وبالتالي فان الحوكمة تعني اقامة التوازن بين الاهداف الاقتصادية التشغيلية الفردية والاهداف الاجتماعية - البيئية بغية الاستعمال الرشيد للموارد وتحقيق الارتباط العضوي بين مصالح الشركات والمجتمع والبيئة الكلية (الجنابي،2017: 434) .

في السياق ذاته فإن الحوكمة منظومة تعمل على تقليل الصراع بين مالكي الاسهم والمديرين و على توجيه المنظمة ومتابعة مسارها المسؤول (Berle & Means,1968) . وينظر اليها ايضا بأنها مجموعة السبل التي تمكّن المستثمر من الحصول على العوائد (La Porta et al ,1997) . وهناك من يؤكد بأنها مرجعية تحكم تصرف المديرين وسلوكياتهم ونشاطاتهم في اطار التوافق والتراصف مع مصالح مالكي الاسهم والمجتمع بأوسع منظور (Badiyani,2013) .

وتركز حوكمة الشركات على الانموذج الاتي:1- مالكو الاسهم ينتخبون المدراء الذين يمثلونهم 2-المدراء يصوتون على الامور الرئيسية ويتبنون قرارات الغالبية 3-القرارات تتميز بالشفافية 4-الشركة تتبنى المساواة 5- سياسات الشركة وممارساتها تلتزم بالقوانين المعمول بها (Fernando,2011) .

وبهدف سير الحوكمة بشكل سليم فان هناك قضيتين رئيسيتين لابد من التركيز عليهما اولاً: كيف تدار الشركة وتراقب وما الالية التي تجعل المدراء يؤدون بشكل افضل ؟ ثانياً: ما الليات التي توضع لغرض التأكيد بأن مدراء الشركة ورؤساءها لا يمكن لهم ان يدمروا قيمة الشركة وغرضها الذي اسست من اجله او يدمروا قيم الاخرين الذين تدار معهم شؤونها؟ (Nordberg,2010) .

وتؤكد منظمة OECD (2004) بأن منظومة الحوكمة هي الاداة الرئيسية في تطوير النمو الاقتصادي فضلا عن تعزيز الثقة بالمستثمر، و من ابرز مرتكزاتها:

- مسؤولية مجلس الادارة والادارة العليا





- حقوق المالكين من حملة الاسهم والتعامل العادل معهم
- الدور الحيوي لأصحاب المصالح
- الشفافية والافصاح

#### أبعاد ومبادئ الحوكمة:

تناول الباحثون ابعاد ومبادئ الحوكمة من زوايا متباينة فهي: المشروعية ، والشفافية ، والمساءلة ، والشمولية الديمقراطية، والانصاف(Lockwood, et al,2010). وهي: المشروعية، والتوجه الجماعي والمشاركة، والشفافية والاتجاه نحو تطوير الانسان والاهتمام بالإرث الثقافي والاجتماعي ، والمساءلة من قبل الجمهور ومالكي الاسهم، والعدالة والانصاف وسيادة القانون (Graham, and Plumptre,2003) . وهي ايضا : دور ومسؤولية مجلس الادارة ، الالتزام بالشفافية والافصاح، حقوق ومعاملة المساهمين بشكل منصف، مسؤولية مالكي الاسهم، دور مالكي الاسهم في حوكمة الشركة (Council,2010) . وأبعاد الحوكمة حسب Guhan (1998) هي: الديمقراطية والمشاركة الفاعلة من قبل جميع الاطراف ،الشفافية، المساءلة ، الاستجابة لأصوات الجمهور وحملة الأسهم ،سيادة القانون و حماية حقوق الانسان.

**لكن مبادئ الحوكمة وأبعادها الأكثر شيوعا والتي تلتقي معها غالبية المداخل هي (Agere,2000):**

1. المساءلة والمحاسبة وتحمل المسؤولية
2. الشفافية والافصاح ودقة التقارير
3. محاربة الفساد والتأكيد على النزاهة.
4. المشاركة الواسعة والاستجابة في اطار النهج الديمقراطي التشاركي
5. تمكين الاطر القضائية والقانونية وتحقيق العدالة والمساواة .

وفي عام 1997 اصدر مجلس الاعمال الامريكي لائحة تخص حوكمة الشركات جرى تحديثها عام 2002 تتضمن المبادئ الموجهة للحوكمة الرشيدة في الشركات وكالاتي:1-اختيار الرئيس التنفيذي CEO والرقابة عليه وعلى الادارة 2-ادارة الشركة بكفاءة وسلوك اخلاقي لتوليد القيمة لمالكي الاسهم 3-المساءلة 4-التعامل العادل وبإنصاف ومساواة ومسؤولية تجاه العاملين ( Tricker, and Tricker,2015) .

#### اهمية الحوكمة:

يكفل النهج الديمقراطي اسس الانصاف والمساواة والعدالة واسهام الجمهور الواسع بعملية تقييم الاداء والادارة. وتتضمن الشفافية الافصاح المعلوماتي عن موقف واطراف المنظمة وسير عملياتها وادائها وضمن دقة التقارير. وتتضمن المساءلة محاسبة الادارة العليا و المسؤولين وتفعيل العملية الرقابية . فيما تتضمن المشاركة الفاعلة والاستجابة مبدأ التوافق ومرونة العلاقة والتواصل بين مختلف اطراف اصحاب المصلحة . أما حماية حقوق الانسان وسيادة القانون فتتضمن النزاهة ومحاربة الفساد الاداري والمالي فضلا عن مواطنة المنظمة Citizenship of Organization وتحمل المسؤولية ازاء الانسان و المجتمع والبيئة أي الالتزام بقضية الاستدامة .

كذلك فإن مبادئ الحوكمة التي تجسد علاقات اصحاب المصلحة تضطلع بتوجيه المسار الاستراتيجي للشركة وضبط الرقابة على الاداء اذ ان حوكمة الشركات جوهرها تهتم بتعيين طرق ضمان صنع القرارات الاستراتيجية (Hitt et al ,2001,P:308). لذلك فإنها تعد آلية ضرورية للسيطرة على الرقابة الداخلية والخارجية بهدف تخفيض حدة الصراع بين المالكين من حملة الاسهم والادارة العليا في المنظمة بسبب فصل





الملكية عن الادارة، وتوجيه هذه المنظمة باتجاه الالتزام بشروط الاستدامة ومتابعة قراراتها المهمة وضمان تحملها كامل المسؤولية الاجتماعية والبيئية ضمن اطار التنمية المستدامة .

ولا يعدّ النموذج الاخلاقي القيمي المقبول اجتماعيا كاف لجعل الشركة متصفا بالمواطنة الصالحة ولكن يتوجب ان تكون على مستوى رفيع من الوعي الاجتماعي الجاد في اتخاذ القرار الحيوي لدى اصحاب المصالح ولاسيما المجتمع المحلي وحاضنته البيئية والعاملين على مختلف المستويات متضمنا ادارة الموقع الآمن وحماية البيئة وتقديم الخدمات الاجتماعية ذات التماس مع الناس وتوفير فرص العمل والمشاريع النافعة بأوسع معانيها (Thompson & Strickland, 2003,P:446) .

ان المؤسسة او الشركة او المنظمة عموما هي خلية من خلايا المجتمع ونسيجه البيئي بأوسع اطره الطبيعية والبشرية ،لذلك فانها تتحمل مسؤوليات استثنائية في الحفاظ على موارده و على التوازن الحيوي الايكولوجي وعلى اسس ومعايير الاستدامة والتنمية المستدامة درءا للتلوث والنفايات الضارة والكربونية والاحتباس الحراري وهدر الموارد واستنزافها التعسفي و الذي لا يمكن ترشيده وتقويمه الا من خلال العمل الاستراتيجي المحكوم بمبادئ الحوكمة ومعاييرها وضوابطها .

ويلا شك فان منظومة الحوكمة تقدم دعما استراتيجيا للممارسات المؤسسية الرشيدة على اسس من العدالة ومناخات المساءلة والنزاهة والافصاح المعلوماتي على جميع المستويات وهو ما يوفر الشرط الاساس للاستدامة المؤسسية والتنمية المستدامة ولاسيما من خلال اعداد التقارير الدورية ذات الصلة. كما انها تشيع القيم الديمقراطية في المنظمة ومع اصحاب المصلحة ،وتسعى الى تقاسم الادوار الرقابية وتنسيق العلاقات بينها بما يفضي الى الشفافية وضمان تصرف الادارة على وفق الاسس التشغيلية العملية ومبادئ المسؤولية الاجتماعية والبيئية .

## ثانيا - الاستدامة المؤسسية

### **تمهيد:**

يتزايد الاهتمام بشكل لافت من قبل جميع المنظمات بقضية الاستدامة في اطارها العام وبلاستدامة المؤسسة Organizational sustainability O.S على المستوى التنظيمي بشكل خاص وبكل مستوياتها وحراكها الديناميكي في التكيف مع المتغيرات الراهنة والمستقبلية وما يؤول ذلك من توجه استراتيجي جاد لدمج المدخلين الاقتصادي-المالي والبيئي-الاجتماعي لتحسين نوعية الحياة ومستوى المعيشة والارتقاء به تحقيقا للرفاهية والرخاء الاجتماعي والقضاء على الجهل والفقر والمرض .

وتتطلب الاستدامة المؤسسية من الحاجة لتطوير المؤسسات وتميئها وتعظيم فوائدها ومردوداتها التي تستوجب السير على وفق منظور استراتيجي بعيد الأمد يؤكد بقاءها و استمراريتها وحيوية دورة حياتها من خلال ترسيخ وتأسيس انتمائها الاجتماعي البيئي وتحملها كامل المسؤولية ازاء المعطيات التشغيلية الراهنة المتضافرة بشكل عضوي غير قابل للانفصام مع الاستحقاقات المستقبلية الثابتة للأجيال القادمة في الحياة الحرة الكريمة على اسس التنمية المستدامة التي توفر بشكل لا لبس فيه فرص العمل اللائقة والانتاج الرشيد والسلام والمساواة والمناخ الصحي والطاقة المتجددة والمياه النظيفة والاستهلاك المسؤول، وكما تحدث ميثاق الارض عن مجتمع عالمي مستدام يهدف الى تحسين نوعية الحياة البشرية واحتياجاتها المعيشية المتصالحة مع الطبيعة والمنظومة





الاستيعابية البيئية وبتناغم يكفل التوازن اليقظ في العلاقة بين القيمة المضافة للمؤسسة وتأثيرها الاجتماعي البيئي.

### مفهوم الاستدامة المؤسسية:

يمكن التطرق لمفهوم الاستدامة كما تحدث عنها (ميثاق الأرض) من ان المجتمع العالمي المستدام يركز على احترام الطبيعة ،وحقوق الانسان ،والعدالة الاقتصادية، وثقافة السلم. وعلى هذا الاساس بنيت علوم الاستدامة لغرض اتخاذ القرارات المتعلقة بحل اشكالية المعيشة المستدامة وتقليص استعمال المصادر الطبيعية والشخصية واحترام علاقة الانسان مع البيئة والتوازن الطبيعي الايكولوجي للأرض. وبمنظور اوسع فان المعيشة المستدامة تتربط ضمن اربع دوائر متداخلة بشكل وثيق لا يمكن تجزأته هي دائرة النظام البيئي الايكولوجي للطبيعة ،ودائرة مجتمعنا البشري، ودائرة الاقتصاد التي تعدّ دائرة فرعية من المجتمع ،ودائرة الثقافة والسياسة التي هي بنية فوقية في التراتبية الهرمية الاجتماعية .

وترتبط الاستدامة المؤسسية بقدرات مؤسسة ما على التكيف مع العوامل الاقتصادية الاجتماعية البيئية حاليا ومستقبليا (Beiler,2016). فهي مزيج من التنافسية والمشروعية التي تعدّ مفتاح الوصول للاستدامة المؤسسية (Moizer & Tracey,2010). وتلبي الاستدامة المؤسسية الحاجة الى ادراج الاجيال المستقبلية بعملية تخطيط السياسات وتنفيذها وعدم الاقتصر على مخرجات السياسات الراهنة (Moldavanova,2017). وهي تمثل الوعي البيئي ورؤوس الاموال الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات (Lopes et al, 2016). و تساعد المنظمات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مع اقامة اوثق العلاقات الاجتماعية وتحسين صيتها ومشروعيتها الاجتماعية (Paulraj,2011,P:21). وللتحول نحو توجه الاستدامة فإن على المنظمات ادماج اولياتها الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية (Stubbs & Cocklin,2008).

ويؤكد Bansal (2002) بأنها باقية من المحاور الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، اذ ان المحور الاقتصادي يهتم بإنتاج ما يكفي من السلع اللازمة للمعيشة ،والمحور الاجتماعي يهتم بالتعامل المنصف العادل والمساواة، والمحور البيئي يهتم بالتجدد وتجنب المخاطر التي تسببها الاجراءات اللامسؤولة . وقد عرفت الاستدامة المؤسسية بأنها استمرارية المؤسسة في البقاء من خلال التحديث الدائم لعملياتها ونجاحها الاستراتيجي بعيد الامد في مواكبة متغيرات بيئة الاعمال بصورة منسقة متوازنة مع متطلبات اصحاب المصلحة . او انها تحقيق النجاح والحفاظ على استمرارية الاعمال دون المساس او التجاوز على احتياجات الاجيال المستقبلية (Wales,2013). كما أنها استراتيجية تطوير المنظمة ونموها على وفق منهج تدمج في اطاره الابعاد والتوجهات التنظيمية و الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية (de Sousa et al ,2018). كذلك فان الاستدامة المؤسسية تعني بناء المنظمة علاقة متوازنة بالابعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمساهمة في تجدد المنظمة وتقديمها (de Oliveira et al,2013). وهي ايضا تكيف المنظمة ازاء تغيّر الظروف لتلبية احتياجات الاجيال الحالية والمستقبلية (Tasleem & Masood,2015). و يمكن القول أنها نماذج الاعمال التي تعتمد المنهج الابتكاري سعيا نحو تحقيق الاهداف الاقتصادية الاجتماعية البيئية (Hahn, et al,2018) وفي السياق ذاته فان هذا التوجه هو المعنى بالتنمية المستدامة sustainable Development والتعاطي معها و التي عرفتها منظمة الفاو بأنها ادارة قاعدة الموارد الطبيعية وحمايتها وتوجيه المتغيرات المؤسسية والتقنية بصورة تضمن استمرار ارضاء الاحتياجات البشرية الحالية والمستقبلية (www.fao.org). فيما عرفتها اللجنة الدولية للبيئة والتنمية بأنها التنمية التي تلبي احتياجات الاجيال الحالية



والمستقبلية بالمواعمة بين عناصر النمو الاقتصادي والانتماء الاجتماعي والحماية البيئية (Pathania,2017,P:72) .

كما انها ركيزة رئيسية للتوازن والترابط والمرونة التي تتيح تلبية احتياجات المجتمع البشري دون تجاوز قدرات الموارد الطبيعية الايكولوجية الداعمة مع العمل على دعمها بمختلف السبل (Morelli,2011,P:24) . و هي ايضا اتخاذ القرار الحكيم بترشيد النشاطات البشرية ازاء المجتمع والبيئة باستعمال الموارد المحدودة بصورة منصفة وعادلة ازاء الأجيال الحالية والقادمة (Yuan,& Zuo, 2013,P:178) .

وبالتالي فان التنمية المستدامة تتوجه نحو تطوير المجتمعات والمشاركة الاجتماعية والاعمال والارض ومواردها واستثمارها بشكل عقلاني دون المساس باحتياجات الاجيال القادمة .ومن ابرز التحديات التي تواجهها القضاء على الفقر والجوع والجهل والمرض تحقيقا لشروط العمل اللائق والمساواة والمشاركة المجتمعية والمواطنة والسلام والرفاه والتعليم الجيد والطاقة النظيفة والموارد المتجددة والانتاج والاستهلاك المسؤولين ازاء المجتمع والبيئة وكما جاء في الاهداف السبعة عشر للتنمية المستدامة التي اقرت من قبل الامم المتحدة ومحاورها (انترنت- يرجع للمصادر).وطبعا ذلك لا يمكن تحقيقه الا من خلال المؤسسات القوية المتمسكة بالدور المؤسسي استراتيجيا و بشروط وأبعاد الاستدامة.

من هذا المنطلق فان على المنظمات الافصاح عن نشاطاتها بانتظام لإتاحة مراجعتها من قبل الجهات المعنية ولاسيما اصحاب المصالح ضمن اطر الحوكمة، ومن خلال تقارير الاستدامة التي تبيّن معايير ولوائح الاستدامة في المؤسسة ومدى تنفيذها والعمل على رصد الاثار البيئية المترتبة على نشاطاتها ،ومنظومة التوثيق والتقارير المعمول بها ، وبالتالي مدى ضمان مبدأ الاستدامة و رصد الاثار البيئية والاجراءات السليمة الكفيلة بإنجازها (Baum, et al,2016) .

وبالتأكيد فان توثيق التقارير والافصاح عنها واعادها على وفق منهج يرتبط بالتصميم والعمليات الانتاجية يهدف الى الحد من التلوث والنفايات وهدر الموارد والى الافادة المثلى من الموارد الطبيعية والبشرية والتقنية استنادا الى اسس ادارة الجودة الشاملة والتحسين الدائم (داود، و سلمان،2016).

#### أبعاد الاستدامة المؤسسية:

يرتبط مفهوم الاستدامة المؤسسية او التنظيمية Organizational Sustainability O.S بنموذج هرمي ثلاثي يقسم نظام التشغيل العملياتي الى ثلاث ركائز او ابعاد اقتصادية وبيئية واجتماعية ويمكن تقويمها في مقاييس الاداء بشكل متوازن دون اعطاء الاولوية لاحدها على الاخرى ،وأن منظومة التشغيل المركزية في المنظمة تتلقى الدعم من قبل كفايات التشغيل الاساسية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (de Oliveira,2013,P:962) .

وجرى تناول ثلاثة ابعاد اساسية متكاملة للاستدامة هي الاقتصادية ،والاجتماعية، والبيئية، تغطي اوجه التآزر النموذجية بين اهداف الاستدامة لغرض الحد من استعمال الموارد الطبيعية والمخاطر البيئية وتحمل المسؤولية ازاءها و دعمها بعمليات التحديث والابتكار فضلا عن النشاطات التعليمية والثقافية ومبادرات الاستدامة الاخرى التي تؤمّن مستقبل الاجيال القادمة (Hansmann, R. ,et al,2012,P:451) .

وينظر الى الاستدامة على انها دليل لوضع السياسات الاقتصادية، والاجتماعية ،في حالة توازن مع الظروف البيئية اذ ان اطار الاستدامة اكثر شمولية وتعددية وأكثر فائدة في تحديد التوجهات العامة للمؤسسات (Seghezso,2009,P:539) . وتتطلع العديد من الشركات الى مزيد من المشاركة في الاستدامة المؤسسية





على اسس ثلاثة هي الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، لتحقيق فوائد متعددة للمؤسسة من خلال تجميع مقومات الاتجاه الاستراتيجي، وتحسين الاداء التشغيلي، واداء سلسلة القيمة، وما يتعلق بفعالية اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين (Kashmanian, et al,2011,P:110).

وبالتالي فان الاستدامة المؤسسية او التنظيمية تفهم على انها كفاية او قدرة Competency مركزية اصبحت ممكنة بفضل تفاعل الكفايات الرئيسية الثلاثة، الاستدامة الاقتصادية، والاستدامة البيئية، والاستدامة الاجتماعية، ويدورها اصبحت ممكنة بفضل حضور كفاية الدعم البيئية والمساواة والادماج الاجتماعي والاقتصادي، لذا تفهم الاستدامة المؤسسية على انها عمل تنظيمي وكفاية مركزية، فالإجراء التنظيمي يحشد الموارد ويشكل سلسلة علاقات قادرة على تعبيد الطريق نحو حالة الاستدامة التنظيمية المؤسسية ذات الاولوية (Munck, et al,2011,P:147).

### الاهمية والمزايا:

وتتمثل اهمية استدامة المؤسسات في تعزيز الميزة التنافسية من خلال تطوير المنتجات والسعي لتقديم الحلول للمشاكل العالقة وتخفيض التكاليف لزيادة العوائد، وتقليل المخاطر التي تؤثر سلبا على ادائها المالي وعوائدها بالقيام بإعداد ونشر تقارير الاستدامة، فضلا عن الاحتفاظ بولاء اصحاب المصالح وكسب ثقتهم (الجوزي، و قريو، 2013).

ومن ابرز مزاياها المحافظة على المبادئ الاخلاقية والامتنال للقوانين، ودمج سياسات المؤسسة مع مبادئ التنمية المستدامة بتحسين النشاطات المرتبطة بالأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، اضافة الى دعم حقوق الانسان واحترام الثقافات المتباينة في المجتمع والقضاء على التمايز، مع تحسين الاداء البيئي وتقييم الاثار الايجابية والسلبية للمشاريع وتأمين طرق آمنة لتخزين النفايات للتخلص منها، فضلا عن الاسهام الفاعل في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية وتشجيع الشراكة مع المنظمات الاخرى (ميمون و غلاب، 2017). ويكل تأكيد فان دمج الاجراءات ومعايير الاستدامة تشكل القاعدة العريضة للميزة التنافسية للمنظمة فذلك يسهم بتقليل الفجوة و أوجه القصور الناجمة عن الانحراف والتباينات في تحقيق الاهداف، ولذلك فان الاستدامة المؤسسية تعد ميزة تنافسية اخرى للمؤسسة (Berkhout, 2014).





## المبحث الثالث: الاطار العملي التطبيقي لدراسة الحالة

### نشأة المؤسسة الوطنية للنفط وتطورها :

أنشئت المؤسسة الوطنية للنفط بموجب القانون رقم 24 لعام 1970 استنادا الى القانون 24 لسنة 1970 بدلا من المؤسسة العامة الليبية للبتترول التي كانت قد انشئت بقانون 13 لعام 1968، وقد كلفت بمسؤولية القطاع النفطي وادارته واعيد تنظيمها بعدد بالقرار المرقم 10 لعام 1979 للعمل وتحقيق خطط التطوير بالمجال النفطي ودعم الاقتصاد الليبي بتنمية والاحتياجات البترولية واستثمارها وادارتها بكفاءة وفاعلية. واجيز لها قانونا الاشتراك مع المؤسسات والجهات الاخرى ذات الاعمال المشابهة بمزاولة الاعمال ذاتها . اذ تضطلع المؤسسة الوطنية للنفط بعمليات الاستكشاف والانتاج بمختلف السبل والادوات المناسبة ومن خلال شركاتها التابعة لها او بالمشاركة مع غيرها وبطرق المقاوله او عقود الاستثمار البترولي فضلا عن تسويق النفط والغاز داخل ليبيا وخارجها .

تمتلك المؤسسة شركات تضطلع بالاستكشاف والتطوير والانتاج فضلا عن شركات تسويقية الى الداخل والخارج ، وترتبط بعقود مشاركة مع بعض الشركات العالمية المختصة في المجال البترولي لاغراض استكشافية و انتاجية على وفق معايير متقدمة في صناعة النفط والغاز . وتمتلك ايضا عدة شركات للتكرير والتصنيع وتدير مصاف نفطية عديدة من اهمها مصفاة رأس لانوف ومصفاة الزاوية اضافة الى مصانع تنتج الامونيا والميثانول واليوربا بالمجمع البتروكيميائي البريقة المتضمن مصنعا لتسييل الغاز مع مصنع البولي ايثيلين والايثيلين . وتمتلك ايضا شركات للاسناد والخدمات والصيانة ولمختلف اغراض الاعمال المتعلقة بالانتاج والتسويق النفطي وعمليات الاستكشاف وحفر الآبار البترولية وتزويدها بالادوات والتقنيات اللازمة فضلا عن صيانة وتركيب شبكات الانابيب النفطية او المتعلقة بالغاز الطبيعي مع انشاء خزانات النفط والغاز وصيانتها وجراء الدراسات الاقتصادية والتقنية ذات الصلة والادامة اللوجستية للقطاع النفطي وتزويده بخدمات الاعاشة والتموين والاقامة والمشتريات ودورات التدريب والتعليم الفني لكوادرها الوسطى والمتخصصة والادارية .

والمؤسسة الوطنية للنفط يتبعها معهد النفط الليبي الذي يقوم باجراء الاختبارات والتحليلات التقنية لجميع مراحل التنقيب والاستكشاف والانتاج البترولي ومشتقات النفط ويعمل على نشر الدراسات والبحوث ذات العلاقة بمجته المتخصصة فضلا عن وسائل النشر العلمي والمعرفي محليا وعالميا.

ولأغراض دعم الصناعة النفطية بالكادر الوطني الكفوء والمؤهل تدريبيا وتقنيا وعلميا تقوم المؤسسة بتطوير وتأهيل الاطر المتخصصة والفنية الوسطى لصيانة وتشغيل الوحدات والمرافق الصناعية مع توظيف معاهدها النفطية والمراكز التابعة لها ومنها معهد النفط والمركز التدريبي النوعي .

وتعدّ شركة الواحة للنفط التي مقرها طرابلس اكبر شركات المؤسسة وتتخصص في التنقيب وعمليات الانتاج ، اضافة الى شركة الخليج العربي النفطية ومقرها بنغازي ومن ثم شركة الزويتينة وشركة سرت. اضافة الى شركة البريقة لتسويق النفط التي تنشط في التسويق وبيع النفط ومنتجات بنطاق المدن الليبية . اضافة الى شركات زلاف ليبيا ومليتة وأكاكوس والهروج للعمليات النفطية .





### يتشكل مجلس ادارتها حاليا وحتى تاريخ اجراء المقابلات التطبيقية خلال شهر اكتوبر 2020 من :

1. السيد المهندس مصطفى عبد الله صنع الله... رئيسا لمجلس الادارة والرئيس التنفيذي للمؤسسة الوطنية للنفط
  2. السيد المهندس ابو القاسم الشيباني شنقير... عضوا
  3. السيد المهندس جاد الله حمد جاد الله... عضوا
  4. السيد الاستاذ العماري محمد العماري... عضوا
- نشاطات المؤسسة وشركاتها بمجالات الحوكمة والاستدامة:**

قام معهد النفط للتدريب والتأهيل مؤخرا خلال سبتمبر من العام الجاري 2020 بناء على توجيه المؤسسة الوطنية للنفط بإنشاء قسم للتدريب على التقنيات الخاصة بالامور البيئية المصاحبة لصناعة النفط والغاز بالتعاون مع مركز عالمي متخصص، وفي اطار اسهام الشركات العالمية بقطاع النفط الليبي ضمن برامج التنمية المستدامة وبتشجيع من المؤسسة الوطنية للنفط لغرض المساهمة ببرامج المسؤولية الاجتماعية واتباع سياسة الجار الحسن فان المعهد قام بالتوقيع على عقد للتدريب على المسائل البيئية مع شركة بريتش بتروليم الانكليزية.

وضمن مبدأ الجار الحسن ايضا وباطار برنامج التنمية المستدامة للمناطق المجاورة للعمليات النفطية قام فريق فني بشركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز بتركيب مضختين لرفع مخلفات الصرف الصحي بمدينة البريقة الجديدة في 24 سبتمبر 2020 بالتنسيق مع ادارة الصيانة وادارة المرافق والشحن بتوجيه من مجلس ادارة الشركة. وتأتي هذه الانجازات لتحسين الظروف البيئية والحفاظ عليها من التلوث وتكاثر الحشرات الناقلة للأمراض بالمناطق المحيطة بعمليات الشركات النفطية ولرفع المعاناة عن المجتمع من القاطنين بهذه المنطقة، كذلك اكد منسق معامل معالجة مياه الصرف الصحي ان جهودا كبيرة تبذل لمعالجة المياه الثقيلة للصرف الصحي في بريقة الجديدة للحد من التلوث البيئي .

وأكد رئيس مجلس ادارة المؤسسة الوطنية للنفط المهندس مصطفى صنع الله يوم 23 سبتمبر 2020 ان المؤسسة باشرت بنشر جميع البيانات المتعلقة بايرادات النفط شهريا منذ عام 2018 حرصا على تأكيد وتكريس مبدأ الشفافية . وأن المؤسسة سجلت في شهر اغسطس ارتفاعا طفيفا في الايرادات بعد ان تم إيقاف الحصار مؤقتا للسماح بشحن كمية من النفط الخام من الخزانات في ميناء السدرة وهو ما يفسر تسجيل ايرادات خلال شهر اغسطس فاقت 90 تسعين مليون دولار امريكي مقارنة بـ 2 مليار دولار امريكي في اغسطس من عام 2019 اذ سجلت المؤسسة 74ر4 مليون دولار امريكي من مبيعات النفط و 14ر7 مليون دولار امريكي من مبيعات الغاز والمكثفات و 829ر204 دولار امريكي من مبيعات البتروكيماويات . وأن الاقفلات غير القانونية الضارة بالدولة الليبية قد كلفت ما يقرب من 10 عشرة مليارات دولار وتعد خسارة فادحة في ظل الازمة الوطنية الراهنة .

كما اكد المهندس رئيس مجلس ادارة المؤسسة في 21 سبتمبر 2020 ان المؤسسة تتبنى اعلى مستويات الشفافية المالية وتحرص على اجراءات المراجعة التدقيقية واهميتها وحسن استخدام المال العام من قبل الدوائر والمؤسسات المالية الاخرى .

وقد اعلنت المؤسسة الوطنية للنفط منذ اواخر شهر سبتمبر 2020 عن رفع حالة القوة القاهرة عن الحقول والموانئ النفطية الآمنة وأكدت التمسك بالثوابت المهنية والتقنية غير السياسية في اية اجراءات





وترتيبات ذات علاقة، واستأنفت الانتاج والتصدير من الحقول والموانئ الآمنة، مع التأكيد على اولوية سلامة العاملين والعمليات ومنع محاولات تسييس قطاع النفط الوطني . كذلك اكدت المؤسسة التزامها بالمعايير الدولية لشفافية عملياتها التجارية على اعلى المستويات . وتم التأكيد ايضا على ان خطط واجراءات التشغيل الآمن للحقول والموانئ النفطية تهدف الى ضمان المحافظة على البنية التحتية واستمرار الصادرات وتحقيق مدخولات منتظمة و شفافة من الايرادات لصالح الشعب الليبي ، كما اكد رئيس المؤسسة على التمسك بالشفافية من خلال الصراحة والوضوح والمضي في المشاركة في بناء دولة المؤسسات والقانون ومعاودة الانتاج والصادرات والنهوض به من بين الركام واستعادة نشاطاته وادواره الحيوية جيلا بعد جيل .

### عرض وتحليل معطيات ( دراسة الحالة ) احصائيا ومناقشة النتائج:

تسعى الدراسة في ضوء حصيلة المعطيات والبيانات والمعلومات واستنادا الى الاساليب الاحصائية المعتمدة في ذلك الى العرض والتحليل للمتغيرات الاساسية على وفق اجابات المديرين بقائمة الفحص، ومن خلال الجدولين الاحصائيين المحسوبين رياضيا من قبل الباحثين .فضلا عن مناقشة النتائج.

### وذلك بالاستناد الى الجدولين الاحصائيين الآتيين اللتين قمنا بإجراء حساباتهما:

الجدول الاول: توزيع اجابات المديرين على متغيرات Checklist قائمة فحص ومراجعة الوضع الحالي مع قياس الوسط الحسابي المرجح والمتوسط والعام والنسب المئوية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف C.V. ومستوى الاهمية النسبية: الترتيب ..

اولا- المتغير المستقل(الحوكمة) :

الاهمية النسبية: الترتيب	c.v	انحراف معياري	متوسط وسط مرجح	وسط حسابي مرجح	كلا		محايد		نعم		رقم السؤال	البعد
					نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار		
الاول	0.030	0.085	2.745	2.66	0	0	33.33	2	66.66	4	1	المساءلة
		0.085		2.83	0	0	16.66	1	83.33	5	2	
الثالث	0.098	0.39	2.610	3.00	0	0	0	0	100	6	3	الشفافية
		0.28		2.33	16.66	1	33.33	2	50	3	4	
		0.11		2.50	33.33	2	66.66	4	0	0	5	
الخامس	0.210	0.42	2.080	1.66	0	0	50	3	50	3	6	التزامه ومحاربة الفساد
		0.42		2.50	16.66	1	16.66	1	66.66	4	7	
الرابع	0.099	0.11	1.550	1.66	50	3	33.33	2	16.66	1	8	المشاركة الديمقراطية والاشجابية
		0.22		1.33	33.33	2	66.66	4	0	0	9	
		0.11		1.66	16.66	1	66.66	4	16.66	1	10	
الثاني	0.055	0.004	1.996	2.00	33.33	2	33.33	2	33.33	2	11	تمكين الاطر القضائية والقانونية والعدل والمساواة
		0.164		2.16	0	0	83.33	5	16.66	1	12	
		0.166		1.83	50	3	16.66	1	33.33	2	13	
	0.239	0.519	2.196	2.163								الحوكمة



### الجدول الاول : ما يتعلق بالمتغير المستقل (الحوكمة) وأبعاده وهو الآتي:

يظهر الجدول الاول من قائمة الفحص التوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية المرجحة والمتوسطة والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات المديرين في ما يتعلق بالمتغير المستقل (الحوكمة) وأبعاده ، اذ يعكس وسطا حسابيا عاما متوسطا للحوكمة قدره 2.196 بانحراف معياري 0.519 يشير الى وجود مستوى جيد من الاهتمام بقضية ومفهوم الحوكمة وأبعاده في المؤسسة الوطنية للنفط .

كما اظهر الجدول ترتيب الاهمية النسبية لابعاد الحوكمة حيث اخذت (المساءلة) المرتبة الاولى من حيث انخفاض درجة تشتتها بدلالة معامل الاختلاف C.V. Coefficient of Variation ، تليها ( تمكين الاطر القضائية والقانونية والعدل والمساواة) بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية 0تليها (الشفافية) بالمرتبة الثالثة، تليها (المشاركة الديمقراطية الواسعة والاستجابة) بالمرتبة الرابعة، تليها (النزاهة ومحاربة الفساد) بالمرتبة الخامسة .

**اولا- المساءلة:** اظهر الجدول وسطا حسابيا موزونا مرتفعا لبعده المساءلة 2.745 بانحراف معياري منخفض فضلا عن اهميتها النسبية الاولى من حيث الانسجام وعدم تشتت اجاباتها وبتوافق بالايجابيات بنسبة %83.33 لاسيما ما يتعلق بتحمل المسؤولية امام مجلس الادارة والهيئة العامة من قبل الادارة العليا بدرجة عالية قدرها 2.83 فوق المتوسط العام للوسط الحسابي المرجح وهو 2.745 ويشير الى الاهتمام الكبير بقضية المساءلة في المؤسسة المبحوثة ومدى اهتمام الادارة العليا بهذا المحور الحيوي من محاور الحوكمة وهو ما اكدته وثائق المؤسسة وبياناتها .

**ثانيا- الشفافية:** اظهر الجدول وسطا حسابيا موزونا مرتفعا لبعده الشفافية 2.610 بانحراف معياري منخفض وبمستوى عال في سلم اولويات المؤسسة وهي المرتبة الثالثة اذ حاز المتغيران 3&4 على اتفاق بالايجابيات بنسبتين مؤبنتين %50 & %100 حيث تفوق المتغير رقم 3 بدرجة قدرها 3.00 على المتوسط الحسابي العام المرجح الذي هو 2.610 وهو يشير الى الاهتمام الكبير من قبل المؤسسة وادارتها بقضية الشفافية والافصاح و الوضوح الامر الذي لا يقبل الشك بسلامة وموضوعية توجهات مجلس الادارة ورئيس المؤسسة والالتزام العالي بقضية الحوكمة ولاسيما المعلن بسياسات المؤسسة ومن خلال وثائقها وبياناتها ومواقف مجلس ادارتها .

**ثالثا - النزاهة ومحاربة الفساد:** اظهر الجدول وسطا حسابيا مرجحا معتدلا اقرب الى الانخفاض لبعده النزاهة ومحاربة الفساد وهو 2.080 بانحراف معياري متوسط اضافة الى انه جاء بالمرتبة الخامسة وهي الأدنى من ناحية اهتمامات المؤسسة ففي الوقت الذي حاز فيه المتغير رقم 7 من قائمة الفحص ذي الصلة بالنزاهة على نسبة مئوية %66.66 في اتفاق الاجابات بما يتعلق بتقديم الميزانيات الختامية السنوية للجهات العليا مع اعلانها بشكل منتظم اعلاميا الا ان المتغير الاخر رقم 6 المتعلق بتدقيق السجلات المالية والادارية من قبل الهيئات الرقابية المستقلة قد حاز على اتفاق متدن بنسبة %50 وبوسط حسابي مرجح منخفض قدره 1.66 مقارنة بالمتوسط العام للوسط الحسابي المرجح لبعده الشفافية الذي هو 2.080 وهو يشير الى ضرورة الالتفات بشكل اكبر من قبل ادارة المؤسسة الى هذه القضية الحساسة ومعالجتها موضوعيا وبوضوح تام .

**رابعا- المشاركة الديمقراطية الواسعة والاستجابة:** اظهر الجدول وسطا حسابيا موزونا منخفضا لبعده المشاركة الديمقراطية والاستجابة بانحراف معياري منخفض اضافة الى انه جاء بالمرتبة الرابعة في سلم اهتمامات المؤسسة اذ حازت متغيراتها المرقمة 8,9,10 على اوساط حسابية منخفضة مقارنة بالمتوسط الحسابي العام وهو 1.550 الامر الذي يشير الى انخفاض اهتمام ادارة المؤسسة باشارك العاملين في حل المشاكل واتخاذ

## دور الحوكمة في تعزيز الاستدامة المؤسسية: دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للنفط

د. أكرم الجنابي، كلية دجلة الجامعة، جامعة بغداد، م. كريمة أبو شعالة، المعهد العالي للتقنية، الأصابعة



القرارات المهمة وهي ثغرة واسعة ينبغي تجاوزها ومعالجتها لخطورتها على أداء المؤسسة وتنفيذ استراتيجيتها واهدافها التي تتطلب اشراكا واسعا للعاملين والاستجابة المرنة لاطراف اصحاب المصالح والمجتمع وبخاصة المجتمع المحلي المجاور للمؤسسة .

**خامسا - تمكين الاطر القضائية والقانونية والعدل والمساواة:** اظهر الجدول وسطا حسابيا موزونا معتدلا وهو 1.996 بانحراف معياري منخفض جدا فضلا عن انه احتل الاولوية الثانية في سلم الاهمية النسبية لاسيما ما يتعلق بالمتغيرين 11&12 اللذين تجاوزا المتوسط العام الحسابي المرجح وهو 1.996 بدرجة يسيرة ويشير الى التعامل السلس بشكل معتدل من قبل ادارة المؤسسة مع شكاوى الجمهور والتفاعل مع العاملين اضافة الى انخفاض تسجيل المخالفات من قبل الاجهزة الرقابية ضد المؤسسة ، لذا ينبغي تكثيف الاهتمام بتمكين لجان المراجعة والتدقيق لاغراض المتابعة الموضوعية وتحقيق المساواة والعدل على نطاق المؤسسة وعلاقاتها العامة وبما ينسجم مع السياسات المعلنة للمؤسسة ومجلس ادارتها والمثبتة في وثائقها وبياناتها.

**الجدول الثاني:** توزيع اجابات المديرين على متغيرات Checklist قائمة فحص ومراجعة الوضع الحالي مع قياس الوسط الحسابي المرجح والمتوسط والعام والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعامل الاختلاف C.V. والاهمية النسبية: الترتيب.

ثانيا- المتغير المستجيب (الاستدامة المؤسسية) :

الاهمية النسبية الترتيب	C.V.	انحراف معياري	متوسط وسط حسابي مرجح	وسط حسابي مرجح	كلا		محايد		نعم		رقم السؤال	البعد
					نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار		
الثاني	0.066	0.165	2.495	2.33	16.66	1	33.33	2	50	3	14	البعد الاقتصادي
				2.66	0	0	33.33	2	66.66	4	15	
الاول	0.036	0.17	2.330	2.50	16.66	1	0	0	83.33	5	16	البعد الاجتماعي
				2.33	0	0	66.66	4	33.33	2	17	
				2.16	16.66	1	50	3	33.33	2	18	
				2.33	16.66	1	33.33	2	50	3	19	
الثالث	0.238	0.627	1.787	1.16	83.33	5	16.66	1	0	0	20	البعد البيئي
				2.33	16.66	1	33.33	2	50	3	21	
				2.00	50	3	0	0	50	3	22	
				1.66	66.66	4	0	0	33.33	2	23	
	0.205	0.441	2.204	2.146								الاستدامة المؤسسية

ثانيا - الجدول الثاني ما يتعلق بالمتغير المستجيب (الاستدامة المؤسسية) وأبعاده وكالاتي:

يظهر الجدول الثاني من قائمة الفحص التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية المرجحة والمتوسطة والانحرافات المعيارية المتعلقة باجابات المديرين في ما يتعلق بالمتغير المستجيب ( الاستدامة المؤسسية) وأبعاده، اذ يعكس وسطا حسابيا عاما مرتفعا نسبيا للاستدامة المؤسسية قدره 2.204 وبانحراف معياري منخفض 0.441 يشير الى وجود مستوى جيد من الاهتمام بقضية ومفهوم الاستدامة المؤسسية وأبعاده في المؤسسة المبحوثة اي المؤسسة الوطنية للنفط .





وقد اخذ البعد الاجتماعي المرتبة الاولى في سلم الاهمية النسبية من حيث انخفاض درجة تشتتها الذي تعكسه قيمة معامل الاختلاف C.V. Coefficient of Variation المنخفضة، ويليه البعد الاقتصادي الذي جاء بالمرتبة الثانية في سلم الاهمية النسبية، ثم البعد البيئي بالمرتبة الثالثة.

**اولا - البعد الاقتصادي :** اظهر الجدول وسطا حسابيا موزونا مرتفعا للبعد الاقتصادي 2.495 بانحراف معياري منخفض وجاء بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية في سلم اولويات المؤسسة وقد حاز المتغير رقم 15 على اتفاق بالاجابات بنسبة 66.66% وعلى وسط حسابي مرجح عال هو 2.66 مقارنة بالمتوسط الحسابي المرجح العام للبعد الاقتصادي وقدره 2.495 ويشير الى اهتمام عال من قبل المؤسسة بتطوير العمليات وتحسين مستوى جودة المنتجات اما المتغير رقم 14 فقد حاز على وسط حسابي مرجح 2.33 مقارب للمتوسط الحسابي العام المرجح للبعد المذكور ذاته وهو يعكس مؤشرات معتدلة للموارد والعوائد المالية للمؤسسة، وعلى العموم يشير ذلك الى الاهتمام بالجانب الاقتصادي وهو امر مشروع وجيد لمؤسسة اقتصادية تتخذ نهجا تنمويا وماليا يقع في صلب اهدافها واهتماماتها، وقد اكدت وثائق المؤسسة ومواقف مجلس الادارة هذا الاتجاه الرصين.

**ثانيا - البعد الاجتماعي :** اظهر الجدول وسطا حسابيا موزونا مرتفعا للبعد الاجتماعي 2.330 بانحراف معياري منخفض فضلا عن انه قد اخذ المرتبة الاولى في سلم الاهمية النسبية للمؤسسة وانسجام الاجابات وعدم تشتتها، فقد حاز المتغير رقم 16 على نسبة اتفاق بالاجابات قدرها 83.33% وبوسط حسابي مرجح 2.50 مقارنة بالمتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد الاجتماعي وقدره 2.33 اضافة الى ان المتغيرين المرقمين 17 & 19 قد حازا على وسطين حسابيين مرجحين قدرهما 2.33 بقدر متساو مع المتوسط الحسابي العام المرجح الامر الذي يشير الى دعم المؤسسة للمشاريع الاجتماعية الخيرية والصحية والترفيهية بفاعلية مع توفيرها فرص ملموسة للعمل، فضلا عن مشاركتها الملموسة في النشاطات الثقافية والفنية والرياضية بالمؤسسة او خارجها ضمن المجتمع المحيط، كما يؤكد الاهتمام الكبير بالشؤون الاجتماعية من قبل مجلس ادارة المؤسسة ينبغي مواصلته والسير به وتشجيعه اذ انه من ابرز مقومات واسس الاستدامة المؤسسية، وقد اكدت وثائق المؤسسة وتصريحات رئيسها هذا التوجه الحيوي، اما المتغير المرقم 18 المتعلق بدعم الباحثين وطلبة العلم فقد حاز على وسط حسابي مرجح منخفض قدره 2.16 اي اقل من المتوسط الحسابي العام المرجح ويشكل ذلك ثغرة تسجل على ادارة المؤسسة تقتضي التجاوز.

**ثالثا - البعد البيئي:** اظهر الجدول وسطا حسابيا موزونا منخفضا نسبيا قدره 1.787 بانحراف معياري مرتفع نسبيا اضافة الى انه اخذ المرتبة الثالثة المتدنية في سلم الاهمية النسبية، اذ حاز المتغيران 21&22 على وسطين حسابيين مرجحين قدرهما 2.00 & 2.33 اعلى من المتوسط الحسابي العام المرجح المشار اليه اعلاه في ما يتصل بالالتزام الجيد للمؤسسة ومنشأتها ومعاملها الانتاجية بمعايير التلوث والعمل على الحد منه اضافة الى عملها على تشجيع الاتجاه نحو مشاريع وتقنيات توليد الطاقة النظيفة المتجددة، لكن من جانب آخر تم تسجيل انخفاض نسبي في مؤشرات المتغيرين المرقمين 23 & 20 اللذين بلغا 1.16 و 1.66 & المتعلقين باعادة تدوير النفايات وفرزها وكذلك المشاركة بحملات استزراع الاشجار وتوسيع المساحات الخضراء، وعلى العموم فان ذلك يشير الى ضعف بمستوى متوسط لكنه ليس كبيرا في الاهتمام من قبل ادارة المؤسسة بالجوانب البيئية وهو ما يثير بعض اللبس لاسيما ان تصريحات ومواقف رئيس المؤسسة ومسؤوليها تؤشر عكس ذلك اذ ان هنالك ترابطا عضويا وحيويا بين البعدين البيئي والاجتماعي في اطار المسؤولية الاجتماعية والبيئة ضمن اشتراطات الاستدامة.





## التحقق من صحة الفرضية:

اجرينا اختبار t-test one sample للاستدلال على مدى معنوية الاجابات والفقرات وللتحقق من صحة فرضية الدراسة، مستخدمين تقنية SPSS الاحصائية وكانت النتيجة كما يأتي:

**→ T-Test**

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Governance	13	2.16308	.519445	.144068
Institutional Sustainability	10	2.1460	.44157	.13964

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Governance	-5.809-	12	.000	-.836923-	-1.15082-	-.52303-
Institutional Sustainability	-6.116-	9	.000	-.85400-	-1.1699-	-.5381-

ومن خلال الجدول يتبين ان مستوى الدلالة  $\text{sig. (2-tailed)} = .000$  هو اصغر من درجة المعنوية 0.05 ويقع ضمن فترة الثقة 0.95 الامر الذي يؤكد أن الاجابات والابعاد ذات دلالة احصائية او معنوية، و يجعلنا نقبل بصحة فرضية الدراسة ( للحوكمة بأبعادها دور حيوي في تعزيز الاستدامة المؤسسية بأبعادها ).

## العلاقة بين متغيري الدراسة:

اجرت الدراسة اختبار معامل الارتباط Pearson لايجاد العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل والمستجيب بواسطة برنامج SPSS الاحصائي وكما يأتي:

**Correlations**

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Governance	2.16308	.519445	13
Institutional Sustainability	2.1460	.44157	10

Correlations			
		Governance	Institutional Sustainability
Governance	Pearson Correlation	1	.265
	Sig. (2-tailed)		.460
	N	13	10
Institutional Sustainability	Pearson Correlation	.265	1
	Sig. (2-tailed)	.460	
	N	10	10

وبين الجدول ان معامل بيرسون Pearson هو 0.265 أي أكبر من 0.250 ويعني ان هنالك علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل (الحوكمة) والمتغير المستجيب (الاستدامة المؤسسية).





## المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات:

1. في ضوء نتائج الجدول الأول وما يتعلق بالمتغير المستقل (الحوكمة) يتبين وجود مستوى جيد من الاهتمام بقضية الحوكمة وأبعادها في المؤسسة الوطنية للنفط ما يدل على تفهم مجلس ادارتها ومديريها بمختلف المستويات لذلك، وهو ما اكده رئيس المؤسسة في مواقفه وتصريحاته بمختلف المناسبات والتي اشارت الدراسة اليها ولاسيما ما يتعلق بالشفافية والوضوح في التعاملات الاقتصادية والمالية والاجتماعية .
2. واطهرت نتائج الجدول ذاته مستويات جيدة جدا بما يتعلق ببعد المساواة الامر الذي يؤكد تمسك المؤسسة بألية التعامل المهني وبالحوكمة من خلال احكام العلاقات المتوازنة بين الاطراف المختلفة لاصحاب المصالح الممثلين بمجلس ادارتها .
3. اظهر الجدول ذاته مستوى منخفضا من الاهتمام ببعد المشاركة الديمقراطية والاستجابة وهو ما يشكل ثغرة خطيرة ونقطة ضعف في التفاعل مع الجمهور والعاملين وهما طرفان اساسيان من اطراف اصحاب المصالح في المؤسسة .
4. اظهر مؤشر تمكين الاطر القضائية والقانونية والعدل والمساواة مستوى جيدا من جهة اهتمام الادارة العليا بهذا الجانب الذي يتعلق بالتعامل القانوني الرصين والمهني وتكافؤ الفرص والمساواة داخل وخارج المؤسسة وهي ميزة تحسب الى الادارة العليا للمؤسسة التي تتوجه لفتح الابواب امام هذه الاطر لتمكينها من المتابعة والمراجعة المستمرتين.
5. الجدول الثاني الخاص بالمتغير المستجيب او التابع (الاستدامة المؤسسية) وأبعاده اظهر مستوى جيدا بهذا الجانب المهم والحيوي وتوجهاته الاقتصادية الاجتماعية البيئية ،اذ تبين المؤشرات الاهتمام العالي للمؤسسة بالبعد الاقتصادي وأولوية عالية ولا غرابة في ذلك فإن المؤسسة الوطنية للنفط منشأة انتاجية استخراجية تسويقية اصلا وبالتالي فان كفاءتها تقاس استنادا الى كميات مخرجاتها وعوائدها المالية غير ان ذلك لا يتعارض مع تكامل مهامها مع المهام الاجتماعية البيئية الايكولوجية التي تحقق لها وللمجتمع نجاحا استراتيجيا بمجال التنمية المستدامة يصب في خدمة الجيل الحالي والاجيال القادمة المستقبلية من خلال الاهتمام بالشؤون الاجتماعية والبيئية.
6. فيما اظهر الجدول الثاني مؤشرات جيدة بما يتعلق بالبعد الاجتماعي وهو ما اكده تصريحات مسؤولي المؤسسة وشركاتها ومعاهدها التي وثقتها الدراسة وملاحظاتها غير ان الجدول ذاته قد اشر ضعفا نسبيا في مستوى الاهتمام بالبعد البيئي وهو ما يثير هالة من الارباك والغموض وثغرة تسجل على المؤسسة ونشاطاتها .
7. اظهرت نتائج الدراسة الاحصائية والوثائقية والملاحظات المسجلة وتوصيف الحالة ميدانيا تشخيصا موضوعيا يؤكد فرضية الدراسة في الدور الحيوي الملموس للحوكمة وأبعادها في تعزيز الاستدامة المؤسسية وأبعادها على الصعيدين النظري من خلال التأطير النظري الذي تناولته، وعلى الصعيد العملي من خلال التطبيق الميداني الاجرائي في المؤسسة الوطنية للنفط .وهو ما القى الضوء على اسباب المشكلة والاجابة على تساؤلاتها الاساسية وأهدافها.





## ثانياً - التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة يمكن ان توصي بالآتي:

1. تأكيد وترسيخ التوجّه السديد للمؤسسة في مجالي الحوكمة والاستدامة وأبعاد كل منهما والذي ثبتته نتائج الدراسة وعبر عنه مجلس ادارتها ورئيسه ورؤساء الادارات الفاعلة بمناسبة عديدة قمنا بتوثيقها وتسجيلها، ولاسيما من خلال وضع خطة مدروسة على المديين التشغيلي والاستراتيجي بعيد المدى يصب في الصالح الوطني العام للاجيال المتعاقبة.
2. ينبغي ادامة الترابط العضوي بين التوجه بالمسار الاقتصادي المالي الذي هو في صميم اعمال المؤسسة ومهامها مع المسارين الاجتماعي والبيئي اذ ان هذا التلازم والترابط سمة مميزة للنجاح الاستراتيجي يحسب لها وذلك بالعمل بصيغ تكاملية تتلافى الثغرات المؤثرة.
3. لا بد للمؤسسة من تعزيز سياستها المهنية الشفافة والواضحة التي اشار اليها رئيس المؤسسة بأكثر من مناسبة واكدتها نتائج الدراسة، وذلك باتاحة المزيد من قنوات الاتصال وترصين جسور وتقنيات التفاعل والتواصل مع الجمهور والرأي العام و بالانفتاح على العاملين في الداخل وعلى جمهور المجتمع وبخاصة المجتمعات المحلية المجاورة لمواقع العمل والاستجابة للشكاوى وحل الاشكالات بتكثيف سياسة الجار الحسن المعتمدة من قبل المؤسسة .
4. ينبغي على المؤسسة تكثيف الاهتمام بمؤشر تمكين الاطر القضائية والقانونية وما يتعلق بالعدل والمساواة اذ ان ذلك ميزة تحسب لها وتؤكد رصانتها المهنية ،وذلك يتحقق بتقديرنا من خلال المزيد من المساندة للاطر القانونية بالمؤسسة او اللجان التدقيقية المستقلة المخولة قانونا بالاطلاع والمراجعة وحسب الاصول المتبعة.
5. ينبغي على المؤسسة تجاوز الثغرة المسجلة عليها بالمجال البيئي وتوضيح الموقف منها اذ ان البعد البيئي وتوجهاته ذو صلات استراتيجية وثيقة بقضية الاستدامة ولاسيما في المجال الايكولوجي الحياتي ومن اشتراطاتها الاساسية التي تبين تماما مدى فاعلية المؤسسة ونجاحها المتكامل على جميع الصعد.من خلال اتخاذ مزيد من الاجراءات العملية والادوات التقنية بمجال التدوير والمعالجة البيئية المتطورة للمخلفات والنفايات الضارة المصاحبة للصناعة النفطية والعمليات البتروكيمياوية .
6. ينبغي تحرك المؤسسة بشكل مقتن و راسخ في مجال الاستدامة ولاسيما بالمجال الاجتماعي والبيئي وذلك بتخصيص صندوق مالي ثابت الاركان والعوائد التراكمية يخصص لدعم الجيل الشاب والاجيال المستقبلية القادمة يعوضها عن جانب يسير من خسائرها الفادحة عقب نزوب النفط او تضاول تدفقاته وهبوط اسعاره ومعاناتها من التلوث الذي تتركه الصناعة النفطية.





## المصادر والمراجع

اولا - المصادر العربية:

1. البارودي، علي سيد حسين (2017). دراسة تحليلية لأثر تأكيد تقارير الاستدامة على التنمية المستدامة لمنشآت الأعمال. كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
2. بن زعدة، حبيبة (2019). دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف، الجزائر.
3. الجنابي، أكرم سالم (2017) الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان
4. الجوزي، جميلة، و قريو، أسماء (2013) دور الحوكمة في استدامة منظمات الاعمال، مجلة الاقتصاد، العدد (80) ص 113
5. دياب، رنا مصطفى (2014). واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الإسلامية في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.
6. الساعدي، عمر مفتاح (2014). استراتيجية لتحسين الحوكمة المؤسسية في المصارف الليبية. مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد (41)، ص ص 163 - 188.
7. الطائي، يوسف حجيم، والجنابي، سجاد محمد، والذبحاوي، عامر عبدالكريم (2015). إدارة الحكمة ودورها في تحقيق الاستدامة لمنظمات الأعمال. العدد (35)، ص ص 205 - 227.
8. فضيلة سلمان داود، & هبة ناجي سلمان. (2016). دور متطلبات ادارة الجودة الشاملة للبيئة في تعزيز الاستدامة البيئية/بحث تطبيقي في شركة الحفر العراقية. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(87), 147-147.
9. قطوش، بشرى، وجنوحات، فضيلة (2018). دور تطبيق الحوكمة ومكافحة الفساد في تحقيق التنمية المستدامة في الدول العربية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد (1)، ص ص 86 - 110.
10. كينيث أ. ، وآخرون (2010) حوكمة الشركة: الاطراف الراصدة والمشاركة، دار المريخ للنشر، الرياض
11. ميمون، الطاهر، و غلاب، فاتح (2017) اطار مقترح لتقارير استدامة المؤسسات الجزائرية في ضوء مبادرة التقارير العالمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، ص ص 335-337
12. نوي، فطمية الزهرة (2017). أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

ثانيا - المصادر الاجنبية:

13. Agere, S. (2000). *Promoting good governance: Principles, practices and perspectives* (Vol. 11). Commonwealth Secretariat.
14. Badiyani, B. M. (2013). Corporate governance: Ethical issues and popular theories. *International Journal of research in economics and social sciences*, 3(2).





15. Baum, T., Cheung, C., Kong, H., Kralj, A., Mooney, S., & Nguyễn Thị Thanh, H. & Siow, ML (2016). Sustainability and the tourism and hospitality workforce: a thematic analysis.
16. Beiler, M. O. (2016). Organizational sustainability in transportation planning: Evaluation of multi-jurisdictional agency collaboration. *Journal of Transport Geography*, 52, 29-37.
17. Berkhout, F. (2014). Sustainable innovation management. In *The Oxford handbook of innovation management* (pp. 290-315). Oxford, UK: Oxford University Press.
18. Berle, A., & Means, G. (1968). The modern corporation and private property, 1932. *McMillan, New York, NY*.
19. Council, A. C. G. (2010). Corporate governance principles and recommendations with 2010 amendments. *Australian Securities Exchange, Sydney*.
20. de Oliveira, J. A. P., Doll, C. N., Kurniawan, T. A., Geng, Y., Kapshe, M., & Huisingsh, D. (2013). Promoting win-win situations in climate change mitigation, local environmental quality and development in Asian cities through co-benefits. *Journal of Cleaner Production*, 58, 1-6.
21. de Sousa Jabbour, A. B. L., Jabbour, C. J. C., Godinho Filho, M., & Roubaud, D. (2018). Industry 4.0 and the circular economy: a proposed research agenda and original roadmap for sustainable operations. *Annals of Operations Research*, 270(1-2), 273-286.
22. de-Oliveira, F. A. (2013). Indicators of organizational sustainability: A proposition from organizational competences. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 962.
23. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
24. Fernando, A. C. (2011). *Corporate Governance: Principles, Policies and Practices*, 2/E. Pearson Education India.
25. Graham, J., Plumptre, T. W., & Amos, B. (2003). *Principles for good governance in the 21st century*. Ottawa: Institute on governance.
26. Guhan, S. (1998). World Bank on governance: a critique. *Economic and Political weekly*, 185-190.
27. Hahn, T., & Scheermesser, M. (2006). Approaches to corporate sustainability among German companies. *Corporate social responsibility and environmental management*, 13(3), 150-165.
28. Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 235-248.
29. Hansmann, R., Mieg, H. A., & Frischknecht, P. (2012). Principal sustainability components: empirical analysis of synergies between the three pillars of sustainability. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 19(5), 451-459.
30. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
31. <http://www.fao.org/3/ai388e/AI388E05.htm>
32. Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of management review*, 24(2), 206-221.





33. Kashmanian, R. M., Wells, R. P., & Keenan, C. (2011). Corporate environmental sustainability strategy: Key elements. *Journal of Corporate Citizenship*, (44), 107-130.
34. La Porta, R., Lopez- de- Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). Legal determinants of external finance. *The journal of finance*, 52(3), 1131-1150.
35. Lockwood, M. (2010). Good governance for terrestrial protected areas: A framework, principles and performance outcomes. *Journal of environmental management*, 91(3), 754-766.
36. Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., & Vaccaro, G. L. R. (2016). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*, 30, 1-13.
37. Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2007). *Strategic management: text and cases*. McGraw-Hill/Irwin.
38. Moizer, J., & Tracey, P. (2010). Strategy making in social enterprise: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. *Systems research and behavioral science*, 27(3), 252-266.
39. Moldavanova, A. (2017) UNDERSTANDING THE PUZZLE OF ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY. *Public Management Review*, 1-27
40. Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of environmental sustainability*, 1(1), 2.
41. Munck, L., Munck, M. G. M., & Borim-de-Souza, R. (2011). Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 4(SPE), 147-158.
42. Nordberg, D. (2010). *Corporate governance: Principles and issues*. Sage.
43. OECD, O. (2004). The OECD principles of corporate governance. *Contaduría y Administración*, (216).
44. Pathania, S. K. (2017). Sustainable Development Goal: Gender Equality for Women'S Empowerment and Human Rights. *International Journal of Research Granthaalayah*, 5(4), 72-82.
45. Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19-37.
46. Saha, P., Ahmad, S., Abbasi, A., & Khan, M. (2009). *Environmental management systems and sustainability: Integrating sustainability in environmental management systems*.
47. Seghezze, L. (2009). The five dimensions of sustainability. *Environmental politics*, 18(4), 539-556.
48. Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a "sustainability business model". *Organization & environment*, 21(2), 103-127.
49. Tasleem, M., Khan, N., & Masood, S. A. (2015, March). Integrated role of TQM and technology management in organizational sustainability. In *2015 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM)* (pp. 1-8). IEEE.
50. Thompson Jr, A. A., & Strickland III, A. J. (2003). *Strategic management: Concepts and cases*.





51. Tricker, R. B., & Tricker, R. I. (2015). *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford University Press.
52. Wales, T. (2013). Organizational sustainability: What is it, and why does it matter. *Review of enterprise and management studies*, 1(1), 38-49.
53. Yuan, X., & Zuo, J. (2013). A critical assessment of the Higher Education For Sustainable Development from students' perspectives—a Chinese study. *Journal of Cleaner Production*, 48, 108-115.

ثالثاً - مصادر الانترنت:

[www.un.org/sustainabledevelopment/2017](http://www.un.org/sustainabledevelopment/2017) .54

## The role of Governance in promoting Institutional Sustainability: a case study in the National Oil Company

### Abstract

The study dealt with two main variables, the first being independent (Governance) and the second responding or dependent (Institutional Sustainability). Five dimensions branched out from the independent variable: accountability, transparency, integrity and fighting corruption, broad democratic participation and responsiveness, empowerment of judicial and legal frameworks, justice and equality. While three dimensions branched out from the responding variable: the economic dimension, the social dimension, and the environmental dimension.

The research used the case study by designing a checklist for conducting field interviews with an intentional sample of the heads of departments in the National Oil Corporation in addition to recording notes and documenting information and activities issued by the corporation to describe the case, diagnose the dimensions and causes of the study problem, and answer its questions after conducting mathematical and statistical calculations. Weighted mean, mean, standard deviation, percentages, and coefficient of variation C.V. With the work of statistical tables designed to review the current situation and calculate the results using the SPSS statistical technique for the purpose of a t-test one sample to verify the validity of the hypothesis in addition to conducting the Pearson correlation coefficient test to find the relationship between the two variables of the study and discuss the results and then conduct analyzes to build conclusions and recommendations.

The study came out with important conclusions in confirming the tangible role of governance and its dimensions in promoting institutional sustainability and its dimensions at the theoretical and practical levels in the institution, and that there is a good level of interest by the higher management of the researched institution regarding the two issues of governance and its dimensions and institutional sustainability and its dimensions. The economic and financial path, along with the social and environmental tracks, with complementary work and avoiding gaps.

Key words: Sustainability, Institutional Sustainability, Sustainable Development, Governance, Stakeholders.

