مجلة ميدأوشن للبحوث والدراسات

ISSN: 3078-5669

أثر تطبيق آليات الحوكمة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية على الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي

The impact of Applying Governance Mechanisms on the Practice of Social Responsibility: A field Study on the General Secretariat of the Gulf Cooperation Council

نايف زويد المطوي

دكتوراه الإدارة، كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن، جزر القمر

الاستلام: 2025/06/07
المراجعة: 2025/08/24
حرر بتاريخ : 2026/01/15

الملخص

الأهداف: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر آليات الحوكمة المؤسسية في ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، مع التركيز على أبعاد الحوكمة المؤسسية، وهي: وجود إطار فعال للحوكمة، وضمان حقوق المساهمين، والمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ودور أصحاب المصلحة، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة، بهدف تحديد العلاقة بين تطبيق الحوكمة المؤسسية وتعزيز المسؤولية الاجتماعية المؤسسية.

المنهجية: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تضم (76) فرداً من العاملين في المستويات الإدارية العليا بالأمانة العامة. وجُمعت البيانات باستخدام الاستبانة كأداة بحثية رئيسة، وجرى تحليلها لتقييم مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة وعلاقتها بممارسة المسؤولية الاجتماعية.

النتائج: أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية في الأمانة العامة، وأكدت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتطبيق آليات الحوكمة في تعزيز ممارسة المسؤولية الاجتماعية. تبين أن أبعاد ضمان حقوق المساهمين، والمعاملة المتكافئة، ودور أصحاب المصلحة، ومسؤوليات مجلس الإدارة كان لها تأثير إيجابي ومعنوي، في حين لم يظهر أثر معنوي لبعدي وجود إطار فعال للحوكمة والإفصاح والشفافية.

الخلاصة: خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الأطر التنظيمية للحوكمة لضمان تكاملها مع المسؤولية الاجتماعية، وتطوير آليات الإفصاح والشفافية، وربط ممارسات الحوكمة بالخطط الاستراتيجية للأمانة العامة، بما يضمن استدامة الأداء المؤسسي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: آليات الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية، الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي.

Abstract

Objectives: This study aimed to analyze the impact of corporate governance mechanisms on corporate social responsibility (CSR) practices at the General Secretariat of the Cooperation Council for the Arab States of the Gulf (GCC), focusing on the dimensions of CSR: an effective governance framework, guaranteeing shareholder rights, equitable treatment of all shareholders, the role of

stakeholders, disclosure and transparency, and the responsibilities of the board of directors. The goal was to determine the relationship between the application of CSR and the promotion of CSR.

Methodology: A descriptive-analytical approach was adopted for this study. A simple random sample of 76 senior administrative staff members from the General Secretariat was selected. Data were collected using a structured questionnaire as the primary research instrument and analyzed to assess the level of governance implementation and its relationship with CSR practices.

Results: The findings revealed a high level of implementation of corporate governance dimensions within the Secretariat. It confirmed a statistically significant positive effect of governance mechanisms on enhancing CSR practices. Specifically, the dimensions of shareholder rights protection, equitable treatment, stakeholder engagement, and board responsibilities demonstrated a significant positive impact, whereas the dimensions of having an effective governance framework and disclosure and transparency did not show a statistically significant effect.

Conclusion: The study concluded that strengthening organizational governance frameworks is essential to ensure their integration with CSR practices. Enhancing disclosure and transparency mechanisms and aligning governance practices with the Secretariat's strategic plans are recommended to sustain institutional performance and reinforce social responsibility within the workplace.

Keywords: Corporate Governance Mechanisms, Social Responsibility,

المقدمة

تمثل الحوكمة المؤسسية في العصر الحديث أبرز المرتكزات التي تقوم عليها كفاءة المؤسسات واستدامة أدائها، حيث تسهم في ضبط العلاقات بين مختلف الأطراف ذات المصلحة من خلال إرساء مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة، وقد أصبحت الحوكمة مطلبًا ملحًا في ظل ما يشهده العالم من تحولات اقتصادية وتكنولوجية متسارعة، وما تفرضه بيئة الأعمال من ضغوط متزايدة تتعلق بزيادة المنافسة، وتعقد القرارات، وارتفاع مستوى المخاطر. (Hussain et al., 2025).

وبرز مفهوم المسؤولية الاجتماعية ليشكل ركيزة أساسية في قياس نجاح المؤسسات، فلم يعد تقييم الأداء يعتمد فقط على الربحية أو الفعالية التشغيلية، وإنما أصبح مرتبطًا بمدى مساهمة المؤسسة في خدمة المجتمع، واحترامها للمعايير الأخلاقية، وسعيها نحو تعزيز الاستدامة الاقتصادية والبيئية، وقد أظهرت الأدبيات أن التكامل بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية يمثل مدخلًا متقدمًا لتحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية ومصالح أصحاب المصلحة، الأمر الذي يسهم في بناء صورة ذهنية إيجابية ويدعم قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية (Pinheiro et al., 2023).

وتكتسب الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية أهمية خاصة كونها مؤسسة إقليمية تمثل مظلة للعمل الخليجي المشترك، وتتحمل مسؤوليات متعددة تجاه الدول الأعضاء والمجتمع الخليجي ككل، ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر آليات الحوكمة المؤسسية بأبعادها المتمثلة في: وجود إطار فعال للحوكمة، وضمان حقوق المساهمين، والمعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ودور أصحاب المصلحة، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة، على مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الأمانة العامة، بما يسهم في بناء معرفة علمية وتطبيقية تدعم تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز دوره المجتمعي(Ahmad & Muhammad, 2022) (Dwekat et al., 2021).

مشكلة الدراسة

تُعد الحوكمة المؤسسية إطارًا محوريًا لضبط أداء المنظمات وتعزيز مستوى الشفافية والمساءلة، كما تمثل المسؤولية الاجتماعية إحدى الركائز الرئيسة لتحقيق الاستدامة المؤسسية وتعظيم ثقة المجتمع، وعلى الرغم من الاهتمام العالمي والإقليمي بتطبيق آليات الحوكمة وربطها بالمسؤولية الاجتماعية، إلا أن الممارسات الفعلية في المؤسسات الحكومية، وبخاصة في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، ما زالت تتسم بالتفاوت والتباين في مستويات التطبيق والفاعلية، حيث أن الأدبيات السابقة ركزت على القطاع الخاص أو القطاعات المالية والصناعية (Ahmad & Muhammad, 2022؛ سالم وآخرون، 2023؛ Ben Fatma & Chouaibi, 2021)، في حين تظل الدراسات التطبيقية التي تتناول العلاقة بين آليات الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية محدودة،

من هذا المنطلق، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى الكشف عن أثر تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية بأبعادها على مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، وذلك للإجابة عن التساؤل الرئيس: ما أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها المختلفة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية على الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي؟

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها المختلفة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية على الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي؟ وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

ما مستوى تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (ضمان حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة، أصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) في الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي؟

ما مستوى المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد القانوني، البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي) لدى الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي؟

ما أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها في الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي؟

أهمية الدراسة

وتنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية تطبيقية ونظرية:

الأهمية النظرية

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية في مجال حوكمة المنظمات العامة والإقليمية، وهو مجال ما زال محدود التناول مقارنة بقطاع الشركات الخاصة.
- توفر الدراسة إطار نظري متكامل لآليات الحوكمة من منظور شمولي من خلال ستة أبعاد مترابطة (الإطار الفاعل، حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة، دور أصحاب المصلحة، الشفافية، مسؤوليات المجلس)، مما يقدم نموذجًا متكاملًا قابلاً للتطبيق والدراسة المقارنة.
- تقدم إطارًا مرجعياً يُمكن استخدامه في أبحاث مستقبلية لتحليل العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في منظمات حكومية، إقليمية، أو دولية.

الأهمية التطبيقية

- تُوفر تشخيصًا دقيقًا لمستوى تطبيق آليات الحوكمة داخل الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي، مع تحليل أثرها على الممارسة الفعلية للمسؤولية الاجتماعية.

- تساعد صناع القرار في الأمانة على تحديد نقاط القوة وفرص التحسين في منظومة الحوكمة الداخلية بما ينعكس على سمعة المؤسسة وفاعلية دورها.
- تدعم جهود الإصلاح الإداري والحوكمة الرشيدة من خلال تقديم مؤشرات قابلة للقياس حول مدى التزام الأمانة بمبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة.
- تُعزز قدرة الأمانة العامة على تبني سياسات واستراتيجيات مسؤولة اجتماعيًا، تستجيب لتطلعات المجتمع الخليجي، وتتماشى مع مبادئ الإدارة الحديثة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى مايلي:

الهدف الرئيس: قياس أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها المختلفة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي، وينبثق عن الهدف الرئيس الأهداف التالية:

- تحديد مستوى تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها (ضمان حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة، أصحاب المصلحة، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) في الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي.
- معرفة مستوى المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (البعد القانوني، البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي) لدى الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي.
- قياس أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها في الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي.

المصطلحات المفاهيمية والإجرائية

يمكن تعريف المصطلحات المفاهيمية والاجرائية بمايلي:

آليات الحوكمة

المصطلح المفاهيمي: تشير آليات الحوكمة إلى مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الانضباط المؤسسي في إدارة المنظمة من خلال توضيح العلاقة بين إدارة المؤسسة وأصحاب المصالح المختلفين، بما يضمن التوازن بين تحقيق الأهداف الاقتصادية ومراعاة الجوانب الاجتماعية والتنظيمية(Ahmad et al., 2020) .

المصطلح الإجرائي: تشير إلى مجموعة الممارسات والسياسات المُطبقة في الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي، والتي تسعى إلى تنظيم العلاقة بين أصحاب القرار والأطراف المعنية وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة في اتخاذ القرار.

المسؤولية الاجتماعية

المصطلح المفاهيمي: يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى التزام المؤسسة بتنفيذ أنشطة ومبادرات تسهم في خدمة المجتمع والبيئة والاقتصاد، بما يتجاوز الالتزام القانوني، ويشمل ذلك مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة، واحترام حقوق الإنسان، وتعزيز الاستدامة (Shaheen, 2020).

المصطلح الإجرائي: تعرف بأنها التزام الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي بتطبيق المبادرات والممارسات التي تعكس مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة والموارد البشرية، كما يدركها موظفوها.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على موضوعات تطبيق آليات الحوكمة وممارسة المسؤولية الاجتماعية.

الحدود المكانية: اقتصـــرت الدراســـة على الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية ومقرها الرئيس بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية لإجراء الدراسة الميدانية من مايو إلى سبتمبر 2025.

الحدود البشـرية: اقتصـرت الدراســة على الموظفين الإداريين والعاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة داخل الأمانة العامة لمجلس التعاون.

الإطار النظري والدراسات السابقة

تطبيق آليات الحوكمة

تُعد آليات الحوكمة من القضايا المحورية في الفكر الإداري والاقتصادي المعاصر، إذ تمثل أحد الركائز الأساسية لتعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق الاستدامة في المؤسسات، وتبرز أهميتها في كونها وسيلة لإعادة بناء الثقة بين مختلف الأطراف ذات العلاقة، وضمان توجيه الموارد والقرارات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية على نحو رشيد ومتوازن، ويشير أحمد وآخرون (Ahmed et al., 2020) إلى أن تطبيق آليات الحوكمة يسهم في تحسين الأداء المالي للمنظمات عبر ترسيخ مبادئ الانضباط المؤسسي، وتقليل فرص الهدر أو سوء استخدام الموارد، كما يؤكد سالم وآخرون (Salem et al., 2023) أن أهميتها تكمن في قدرتها على الحد من احتمالية التعثر المالي للمؤسسات من خلال تفعيل دور لجان المراجعة وتعزيز استقلالية مجالس الإدارة، وفي السياق ذاته، يوضح Pinheiro et al. (2023) أن الحوكمة تعزز من المسؤولية الاجتماعية للشركات في أمريكا اللاتينية، عبر آليات مثل التنوع في المجالس ووجود لجان متخصصة بالاستدامة، ويرى الغطريفي (Al-Ghatrifi, 2021) أن أهمية الحوكمة تتجلى في كونها مدخلًا أساسيًا لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية، من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية وتكريس العدالة في بيئة العمل.

المسؤولية الاجتماعية

تُعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إحدى الركائز الجوهرية في الفكر الإداري الحديث، حيث لم يعد نجاح المنظمات يقاس فقط بمدى تحقيقها للأرباح، بل أصبح يتطلب أيضًا النظر في انعكاسات قراراتها وممارساتها على المجتمع والبيئة المحيطة، ومع تزايد التحديات العالمية مثل التغير المناخي، الفجوات الاجتماعية، وضغوط العولمة، أصبح تبني المسؤولية الاجتماعية خيارًا استراتيجيًا يعزز من استدامة المؤسسات وسمعتها التنافسية (Bouaziz, 2021)، واختلفت تعريفات الباحثين حول المسؤولية الاجتماعية تبعًا لاختلاف زوايا النظر إليها، فهناك من ركز على بعدها الأخلاقي، وآخرون على بعدها الاقتصادي أو البيئي، حيث أشار خشبة(Khashaba, 2024) إلى أن المسؤولية الاجتماعية تعني التزام المؤسسة تجاه المجتمع من خلال مبادرات تسهم في دعم ريادة الأعمال، وتوفير فرص تنموية تُعزز التكامل بين الأهداف الاقتصادية والبعد الاجتماعي، كما أن المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد أنشطة تطوعية، بل هي التزام مؤسسي طويل الأمد يربط بين ممارسات الحوكمة الجيدة وتلبية توقعات أصحاب المصلحة (Gupta, 2021).

أهمية المسؤولية الاجتماعية

تسـهم المسـؤولية الاجتماعية في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصـادية للمؤسـسـات واحتياجات المجتمع فهي لا ينظر إليها باعتبارها مجرد التزام أخلاقي، بل باعتبارها أداة اســتراتيجية تعزز اســتدامة المنظمات وتزيد من قدرتها التنافســية، كما أن المسؤولية الاجتماعية تقع في إطار وجود قيادة أخلاقية تدعو إلى تبني السلوكيات الشفافة التي تؤثر في البيئة الداخلية والخارجية، من خلال الالتزام الأخلاقي ودعم روح المبادرة في المجتمع (Drandari, 2025)، وقد حظيت المســؤولية الاجتماعية باهتمام متزايد في الدراسـات الحديثة لما لها من دور في تحسـين السـمعة المؤسـسـية، وبناء الثقة مع أصـحاب المصـلحة، والمسـاهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء.

يشير بوعزيز (Bouaziz, 2021) إلى أن أهمية المسؤولية الاجتماعية تتمثل في:

- تعزيز استدامة منظمات الأعمال عبر المواءمة بين أهدافها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.
- بناء ثقة المجتمع من خلال ممارسات مسؤولة تعكس التزام المؤسسة بالقيم الإنسانية.
- تقليل المخاطر المرتبطة بالتحديات البيئية والاجتماعية بما يضمن استمرارية النمو.

ويرى خشبة (Khashaba, 2024) أن المسؤولية الاجتماعية تسهم بشكل خاص في:

- دعم ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة بما يعزز الابتكار في الاقتصاد المحلي.
- توفير فرص عمل جديدة تسهم في الحد من البطالة وتحقيق الاستقرار الاجتماعي.
- رفع مستوى الرفاهية المجتمعية وتحسين جودة الحياة للأفراد.

الدراسات السابقة

قدمت دراسة صلاح الدين وهانديان (Saladdin &Handayani, 2025) آليات اكتشاف وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات الرعاية الصحية، وبيان دورها في تعظيم الاستفادة من الاستثمارات التقنية وتحسين جودة الخدمات، واعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات وفق إطار (PRISMA)، وتتضمن البحث عينة مكوّنة من (26) دراسة تجريبية نُشرت بين عامي 2019 و2024 تناولت حوكمة تكنولوجيا المعلومات في القطاع الصحي، انحصر نطاق الدراسة في مؤسسات الرعاية الصحية التي تطبق نظم المعلومات الصحية والسجلات الطبية الإلكترونية، وأظهرت النتائج وجود ضعف في دعم الإدارة العليا، وقصور في إدارة المخاطر، وصعوبات في تحقيق التوافق بين العمل والتقنية، إلى جانب مقاومة التغيير من قبل الموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التزام القيادات بحوكمة تكنولوجيا المعلومات، وتفعيل هياكل حوكمة واضحة، وتشكيل لجان متعددة التخصصات لدعم التنسيق بين الجوانب الطبية والإدارية والتقنية، بما يسهم في تعظيم القيمة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات الرعاية الصحية.

كشفت دراسة خشبة (Khashaba, 2024) عن دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها في تعزيز ريادة الأعمال بأبعادها (الابتكارية، الاستقلالية، تحمل المخاطرة، الاستباقية) في شركات الصناعات الغذائية في جمهورية مصر العربية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في القطاع الصناعي (الشركة المصرية لتجارة السلع الغذائية، مطاحن شمال القاهرة، شركة السكر والصناعات التكاملية، مطاحن مصر الوسطى)، واتبعت أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتكونت عينة الدراسة من (384) موظفًا في أربع شركات، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة بحثية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية وجميع أبعاد ريادة الأعمال في الشركات محل الدراسة، حيث بلغ معامل التحديد بين المسؤولية الاجتماعية والابتكارية (62.8%)، وبين المسؤولية الاجتماعية والاستقلالية (52.9%)، وبين المسؤولية الاجتماعية وتحمل المخاطرة (61.6%)، وبين المسؤولية الاجتماعية والاستباقية (45%)، وأوصت الدراسة بضرورة أن تولي الشركات محل الدراسة اهتمامًا أكبر بالمسؤولية الاجتماعية لتقليل الانبعاثات الضارة الناتجة عن العمليات الصناعية.

كشفت دراسة المالكي (Almakki, 2023) عن أثر الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (المسؤولية، الشفافية، العدالة، المساءلة) على تعزيز المسؤولية الاجتماعية وجودة الأداء المستدام في المنشآت الصغيرة في المملكة العربية السعودية بعد جائحة كورونا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (42) مفردة من مجموعة أصحاب ومديري المنشآت الصغيرة في المملكة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية بين الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز كل من المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال وجودة الأداء المستدام، كما أظهرت النتائج أن الحوكمة تساهم في تنظيم العلاقة بين أصحاب المصلحة، واختيار البدائل الأخلاقية، وكسب ثقة العملاء، وتحقيق العدالة والمنافسة العادلة داخل المجتمع، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد مبادئ الحوكمة في المنشآت الصغيرة، لما لها من دور في تعزيز السلوك الأخلاقي، وتحقيق

المسؤولية الاجتماعية، والاستفادة من الموراد المتاحة، وترسيخ مفاهيم العدالة والمساواة في بيئة الأعمال، خاصة في مرحلة ما بعد الأزمات.

وكشفت دراسة سالم واخرون (Salem et al., 2023) إلى التعرف على أثر تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها المتمثلة في (لجنة المراجعة، وخصائص مجلس الإدارة، الملكية الإدارية، والملكية المؤسسية) في الحد من احتمالية التعثر المالي في الشركات المدرجة في البورصة المصرية، وتم قياس مستوى التعثر المالي باستخدام نموذجAltman Z–Score ، الذي يُعد من الأدوات المعتمدة في التنبؤ بإفلاس الشركات، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى تحليل بيانات (40) شركة مدرجة في البورصة المصرية، بهدف الكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق الحوكمة ومدى تعرض تلك الشركات للتعثر المالي، أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لبعض آليات الحوكمة في تقليل احتمالية التعثر المالي، حيث تبين أن كلًا من (حجم لجنة المراجعة، استقلالية لجنة المراجعة، الملكية المؤسسية، الملكية الإدارية، عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، عدد اجتماعات مجلس الإدارة، وحجم مجلس الإدارة) جميعها تسهم بشكل إيجابي في تحقيق الاستقرار المالي وتقليل فرص التعثر في الشركات المصرية محل الدراسة، وأوصت الدراسة بتعزيز الأطر التنظيمية وآليات الحوكمة من خلال وضع سياسات حوكمة أكثر صرامة، وتنفيذ برامج تدريبية منتظمة للمسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة حول أفضل الممارسات في إدارة المخاطر والكشف المبكر عن المؤشرات المالية الحرجة.

تناولت دراسة بينهيرو وآخرون (Pinheiro et al., 2023) التعرف على أثر آليات حوكمة الشركات بأبعادها (استقلالية مجلس الإدارة، تمثيل المرأة في المجلس، وجود لجنة للاستدامة) على تعزيز المسؤولية الاجتماعية في شركات أمريكا اللاتينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في ثماني شركات من دول في أمريكا اللاتينية، حيث تم اختيار عينة مكوّنة من (371) مفردة من العاملين الإداريين في هذه الشركات محل الدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن آليات الحوكمة تلعب دورًا محوريًا في دفع الشركات نحو تبني ممارسات مسؤولة اجتماعيًا، لاسيما في أوقات الأزمات، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الحكومات بوضع تشريعات تحفّز الشركات على الإفصاح عن المعلومات غير المالية، وتشجيع التنوع في تركيبة مجالس الإدارات، كما أكدت النتائج على أن جودة الحوكمة الوطنية تسهم في تعزيز التزام الشركات بالسلوك المسؤول، مما يعكس أهمية التوازن بين الأعضاء الداخليين والخارجيين في مجالس الإدارة لتحقيق أداء اجتماعي وبيئي أفضل.

كشفت دراسة شاهين (Shahin, 2020) عن دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال بأبعادها (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية، المسؤولية نحو البيئة، المسؤولية نحو المستهلكين، المسؤولية نحو المجتمع المحلي) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد) في الشركات الفلسطينية المدرجة في البورصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (60) مديرًا من العاملين بالإدارة العليا في (49) شركة من الشركات الفلسطينية المدرجة في البورصة للأوراق المالية في بداية عام 2019، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية للشركات، سواء من خلال تخفيض التكاليف أو دعم الابتكار والتجديد، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات الأخلاقية في بيئة الأعمال الفلسطينية، ووضع مدونات سلوك أخلاقية واضحة تُنشر عبر المواقع الرسمية والمطبوعات، إلى جانب تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع التحديات الأخلاقية والاجتماعية المحتملة مستقبلًا.

التعليق على الدراسات السابقة

تشترك الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في الاهتمام بالعلاقة التفاعلية بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية كما في دراسة كل من شاهين (Shahin, 2020) و دراسة بينهيرو وآخرون (Pinheiro et al., 2023) حيث أكدت هذه الدراسات على أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم بشكل مباشر في تعزيز الممارسات الأخلاقية والاجتماعية داخل المؤسسات، كذلك تتفق مع دراسة سالم وآخرون (Salem et al., 2023) في تحليل الأبعاد الهيكلية والتنظيمية للحوكمة منها حجم مجلس الإدارة، الاستقلالية،

الشفافية، والعدالة، ومدى تأثيرها على مخرجات تتعلق بالسلوك المؤسسي، كما تلتقي مع دراسة المالكي (Almakki, 2023) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق الدراسة في المملكة العربية السعودية.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختلاف المنهج المتبع، حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما يختلف مع دراسة صلاح الدين وهانديان (Saladdin &Handayani, 2025)، كما اختلف مجال التطبيق مع دراسة بينهيرو وآخرون (Pinheiro et al., 2023) التي طبقت في شركات أمريكا اللاتينية، ودراسة سالم واخرون (Salem et al., 2023) التي تم تطبيقها على البورصة المصرية.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث السياق المؤسسي والمجال الجغرافي، إذ تركز على منظمة إقليمية حكومية (الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي)، في حين ركزت معظم الدراسات السابقة على شركات خاصة أو منشآت صناعية، وتميزت الدراسة في تناولها لأبعاد آليات الحوكمة بطريقة أكثر شمولية، تجمع عدة جوانب إدارية وتنظيمية وإنسانية وأخلاقية، حيث تبنت الدراسة الحالية أبعادًا أوسع وأكثر شمولًا وهي (الإطار الفاعل للحوكمة، حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة، دور أصحاب المصلحة، الشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة)، وتُعد الدراسة الحالية مساهمة فريدة في الربط بين مفهومي الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية داخل كيان حكومي إقليمي مشترك، وهو سياق نادراً ما تناولته الدراسات السابقة التي ركزت في الغالب على شركات تجارية محلية أو دولية، كما تُبرز الدراسة الحالية أهمية الحوكمة كممارسة تنظيمية تساهم في تعزيز القيم المؤسسية المشتركة على مستوى دول الخليج.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق آليات الحوكمة بأبعادها المتمثلة في ضمان وجود أساس الإطار فعال للحوكمة، ضمان حقوق المساهمين، والمعاملة المتكافئة مع جميع المساهمين دور أصحاب المصلحة الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة في المسؤولية الاجتماعية في الأمانة.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة وطرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الأهداف المطروحة، حيث يُمكّن من دراسة الظواهر الإدارية والتنظيمية كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها للكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة (آليات الحوكمة) بأبعادها والمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية).

مجتمع الدراسة وعينتها

تكوَّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستوى الإدارة العليا في الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطًا بصنع القرارات الاستراتيجية وتطبيق آليات الحوكمة المؤسسية وممارسة المسؤولية الاجتماعية، ولضمان الحصول على بيانات تمثل هذا المجتمع بدقة وحياد، تم الاعتماد على أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، لما يتميز به من قدرة على إعطاء فرص متكافئة لجميع أفراد المجتمع للاختيار، وقد أسفرت هذه العملية عن اختيار عينة مكونة من (76) فردًا، وهو ما يحقق متطلبات الصدق والثبات الإحصائي، ويعكس بصورة منهجية صحيحة آراء مجتمع الدراسة المستهدف.

أداة الدراسة (الاستبانة).

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء مراجعة شاملة للدراسات والادبيات السابقة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك من أجل الوقوف على أفضل طرق قياس متغيرات الدراسة وتطوير هذه المقاييس لتتلاءم مع طبيعة مجتمع الدراسة.

تضمنت الاستبانة النهائية والمخصصة للتوزيع الاجزاء الآتية:

- القسم الأول: ويتعلق بخصائص عينة الدراسة الوظيفية والديموغرافية (النوع الاجتماعي العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)
- القسم الثاني: ويتعلق بفقرات أبعاد المتغير المستقل (تطبيق آليات الحوكمة) ويتضمن 30 فقرة.
- القسم الثالث: ويتعلق بفقرات أبعاد المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية ويتضمن 15 فقرة.

صدق الاداة

جدول (1): تحليل العوامل الاستكشافية لفقرات المتغير المستقل (آليات الحوكمة)

الرمز	الفقرة	معامل التحميل	KMO Test
	ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة		
1	تُشرف الجهات الحكومية على تطبيق مبادئ الحوكمة في الأمانة العامة بالشكل الأمثل.	0.809	0.795
2	تُمارس الإدارات التنفيذية المسؤولية الاجتماعية من خلال خدمة المجتمع المحلي.	0.878	
3	تُوفّر الأمانة العامة لوائح وقوانين وأنظمة تُسهل على الموظفين أداء مهامهم.	0.847	
4	تَتمتع الجهات الرقابية بالصلاحيات الكافية لأداء واجباتها في الأمانة العامة.	0.660	
5	يَعكس الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.	0.690	
	ضمان حقوق المساهمين		
6	يُمكّن المساهمون من الاطلاع على إجراءات الإفصاح المالي والإداري.	0.741	0.774
7	تُحمى حقوق المساهمين من خلال سياسات الأمانة العامة.	0.862	
8	تُتخذ الإجراءات اللازمة لحماية حقوق المساهمين.	0.765	
9	يُتيح للأمانة العامة للمساهمين المشاركة في العوائد والأرباح.	0.810	
10	يُسمح للمساهمين بالمشاركة في الرقابة على أداء الأمانة العامة.	0.723	
	المعادلة المتكافئة مع جميع المساهمين		
11	تُمنح الحقوق لجميع المساهمين بشكل متساوٍ دون تمييز.	0.668	0.677
12	يُمكّن جميع المساهمين من الاطلاع على المعلومات الخاصة بالأمانة العامة.	0.628	
13	تُعامَل جميع فئات المساهمين بعدالة ومساواة.	0.809	
14	يُعوَّض المساهمون عند انتهاك حقوقهم من قبل الأمانة العامة.	0.785	
15	تُعتبر المساواة في معاملة المساهمين ركيزة أساسية في سياسات الأمانة العامة.	0.786	
	دور أصحاب المصلحة		
16	تُعترف حقوق أصحاب المصلحة بشكل واضح داخل الأمانة العامة.	0.677	

17	تُنفَّذ عمليات تواصل دوري مع أصحاب المصلحة.	0.883	0.791
18	تُحترم قيم ومعتقدات المجتمع المحلي في أنشطة الأمانة العامة.	0.862	
19	تُراعى حقوق أصحاب المصلحة بشكل متكامل.	0.866	
20	تُوفِّر آليات واضحة لمشاركة أصحاب المصلحة بما يعزز مستويات الأداء المؤسسي.	0871	
	الإفصاح والشفافية		
21	تُفصح الأمانة العامة عن جميع المعلومات المالية بشكل كامل.	0.834	0.829
22	يُفصح عن المزايا والمكافآت الممنوحة للإدارة التنفيذية.	0.854	
23	يُلتزم بتطبيق أدلة وقوانين الحوكمة المعتمدة.	0.840	
24	تُستجاب المخاطبات الكتابية والشفهية من الموظفين وأصحاب العلاقة في الوقت المناسب.	0.753	
25	تقوم إدارة الامانه بالرد على المخاطبات الكتابية او الشفاهية للموظفين والمعنيين بالوقت المناسب	0.796	
	مسؤوليات مجلس الإدارة		
26	يُعد مجلس الإدارة التقرير السنوي لأداء الأمانة العامة.	0.819	0.831
27	يُرسل مجلس الإدارة التقرير السنوي للمساهمين.	0.858	
28	يُفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي.	0.850	
29	تُتخذ القرارات الاستراتيجية عبر مجلس الإدارة.	0.917	

****دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة** ($\alpha = 0.01$)

أوضحت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات المتغير المستقل (تطبيق آليات الحوكمة) أن جميع الفقرات قد حققت مستويات مرتفعة من معاملات التحميل العاملي، حيث تراوحت بين (0.628) و(0.917)، وهي جميعها تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا (≤ 0.50)، مما يعكس قوة ارتباط الفقرات بالأبعاد النظرية المصممة لقياسها، ويؤكد ذلك أن كل بُعد من أبعاد الحوكمة قد تم تمثيله بشكل دقيق، وأن فقراته تعكس بدرجة عالية من المصداقية المفهوم المراد قياسه.

تحليل العوامل الاستكشافية لفقرات المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية)

جدول (2): تحليل العوامل الاستكشافية لفقرات المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية)

الرمز	الفقرة	معامل التحميل	KMO Test
	البعد القانوني		
.1	تُطبق الأمانة العامة التشريعات التي تكفل الرعاية الصحية والطبية للموظفين.	0.812	0.846
.2	تُوفي الأمانة بالتزاماتها التعاقدية مع مختلف الأطراف دون تأخير.	0.867	
.3	تُحافظ الأمانة على حقوق الموظفين القانونية دون تمييز.	0.894	
.4	تُمارس الأمانة أنشطتها وفقًا للقوانين والأنظمة الحكومية السارية.	0.871	
.5	تُنفذ الأمانة متطلبات السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل.	0.859	
	البعد الاقتصادي		

.6	تُعالج الأمانة شكاوى المستفيدين عبر آليات واضحة وفعالة.	0.821	0.783
.7	تُستخدم مؤشرات رضا المستفيدين في قياس وتحسين الأداء.	0.876	
.8	تُساهم الأمانة في دعم برامج التنمية الاقتصادية للمجتمع.	0.901	
.9	تُقدم الأمانة خدمات عالية الجودة تعزز الاستدامة الاقتصادية.	0.744	
.10	تُموّل الأمانة المبادرات الثقافية والأنشطة الرياضية.	0.796	
البعد الأخلاقي			
.11	تُعتمد مدونة سلوك تنظّم القيم المهنية داخل الأمانة العامة.	0.829	0.817
.12	تُنفذ عملية تقييم الموظفين على أسس عادلة تراعي الفروق الفردية.	0.864	
.13	تُطبق الأمانة مبادئ أخلاقية متماشية مع قيم المجتمع الخليجي.	0.887	
.14	تُعلن الأمانة دليل عمل أخلاقي واضح لجميع العاملين.	0.872	
.15	تُعزز الأمانة ممارسات المنافسة العادلة بين موظفيها.	0.851	

****دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة** ($\alpha = 0.01$)

أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) أن جميع الفقرات المرتبطة بأبعاده الأربعة (القانوني، الاقتصادي، الأخلاقي، والإنساني) قد حققت معاملات تحميل مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (0.50)، حيث تراوحت بين (0.737 – 0.901)، مما يدل على قوة ارتباط الفقرات بعواملها الرئيسة وملاءمتها التفسيرية لقياس المتغير.

ثبات اداة الدراسة.

الجدول (3) موثوقية الاستبانة

المتغير	معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	0.842	5
ضمان حقوق المساهمين	0.857	5
المعاملة المتكافئة مع جميع المساهمين	0.801	5
دور أصحاب المصلحة	0.905	5
الإفصاح والشفافية	0.889	5
مسؤوليات مجلس الإدارة	0.918	5
البعد القانوني	0.927	5
البعد الاقتصادي	0.873	5
البعد الأخلاقي	0.911	5
البعد الإنساني	0.864	5
جميع الفقرات	0.981	50

****دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة** ($\alpha = 0.01$)

يلخص الجدول (3) نتائج اختبار الموثوقية، إذ تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا بين (0.801 – 0.927)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعًا من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، كما بلغت قيمة الثبات الكلي لجميع الفقرات مجتمعة (0.981)، وهي قيمة تشير إلى درجة عالية جدًا من الموثوقية.

الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

جدول (4) الخصائص الديموغرافية لافراد عينة الدراسة

المتغير		التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	70	% 92.1
	أنثى	6	% 7.9
العمر	أقل من 30 سنة	10	% 13.2
	30 – أقل من 40 سنة	24	% 31.6
	40 – أقل من 50 سنة	20	% 26.3
	50سنة فأكثر	22	% 28.9
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	18	% 23.7
	بكالوريوس	46	% 60.5
	ماجستير	9	% 11.8
	دكتوراه	3	% 3.9
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	% 18.4
	5 – أقل من 10 سنوات	20	% 26.3
	10 – أقل من 15 سنة	21	% 27.6
	15سنة فأكثر	21	% 27.6
المجموع		76	%100

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة بلغت (92.1%) مقابل (7.9%) من الإناث، وهو ما يعكس واقع التنوع في المناصب الإدارية العليا داخل الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي، كما يتضح أن الفئات العمرية الأكثر تمثيلاً هي الفئة من (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (31.6%)، تليها الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (28.9%)، ثم الفئة من (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (26.3%)، وأخيرًا الفئة الأقل من 30 سنة بنسبة (13.2%)، هذا التوزيع يعكس أن شريحة واسعة من المستجيبين تجمع بين الخبرة العملية الطويلة والقدرة على ممارسة الأدوار القيادية، في حين أن الفئة الأصغر سنًا لا تزال أقل حضورًا، وهو ما قد يُفسر بطبيعة متطلبات المناصب العليا التي تحتاج إلى تراكم خبرات ومعارف إدارية على مدى سنوات طويلة.

أما من حيث المؤهل العلمي فقد أظهرت النتائج أن النسبة الأكبر من المستجيبين يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (63.2%)، تليها شهادة الدبلوم العالي بنسبة (26.3%)، ثم الماجستير بنسبة (7.9%)، وأخيرًا الدكتوراه بنسبة (2.6%)، كما أن سنوات الخبرة جاءت لتعزز هذه الصورة، حيث إن أكبر نسبة من المشاركين يمتلكون خبرة تمتد إلى (15 سنة فأكثر) بنسبة (36.8%)، وهو مؤشر قوي على أن العينة تضم قيادات إدارية ذات خبرة واسعة ومتراكمة.

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم اتباع قياس مستوى الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة، حيث تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب للمجالات والعبارات بناء على نتائج الدراسة ويمكن التعامل مع مدى موافقة الاستجابات لعينة الدراسة من خلال المقياس المستخدم والمعروف بمقياس ليكرت الخماسي ومعايير ومؤشرات قوة الاستجابة حسب الجدول التالي:

جدول (5): مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من1إلى1,80	من20% إلى 36%	منخفض جداً
من1,81إلى2,60	أكبر من 36% إلى52%	منخفض
من2,61 إلى 3,40	أكبر من 52% إلى 68%	متوسطة
من3,41 إلى 4,20	أكبر من 68% إلى 84%	مرتفع
من4,21 إلى5	أكبر من 84% إلى 100%	مرتفع جداً

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة تم الاعتماد على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى الأداة ككل، ومستوى العبارات وتم تحديد درجة الموافقة حسب الجدول المعتمد للدراسة.

أولا: الإحصاء الوصفي لفقرات أبعاد المتغير المستقل (تطبيق آليات الحوكمة)

تم استخدام بعض الإحصاءات الوصفية من الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على مدى توافر العناصر المكونة لأبعاد المتغير المستقل (تطبيق آليات الحوكمة) حتى يمكن ترتيب هذه الأبعاد بحسب توافرها من وجهة نظر عينة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الإحصاء الوصفي لفقرات بعد ضمان وجود أساس الإطار فعال للحوكمة

تم التعرف على مستوى الأهمية لعبارات بعد ضمان وجود أساس الإطار فعال للحوكمة وترتيبها ومدى توافرها كأحد أبعاد آليات الحوكمة من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (6): الإحصاء الوصفي لفقرات بعد ضمان وجود أساس إطار فعال للحوكمة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	تُشرف الجهات الحكومية على تطبيق مبادئ الحوكمة في الأمانة العامة بالشكل الأمثل.	3.66	0.722	2	مرتفع
2	تُمارس الإدارات التنفيذية المسؤولية الاجتماعية من خلال خدمة المجتمع المحلي.	3.68	0.715	1	مرتفع
3	تُوفّر الأمانة العامة لوائح وقوانين وأنظمة تُسهل على الموظفين أداء مهامهم.	3.56	0.754	3	مرتفع
4	تَتمتع الجهات الرقابية بالصلاحيات الكافية لأداء واجباتها في الأمانة العامة.	3.47	0.738	4	مرتفع
5	يَعكس الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح.	3.41	0.751	5	مرتفع

	المتوسط العام	3.56	0.572	-	مرتفع

من الجدول السابق تبيّن أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة ككل تراوحت بين (3.41) إلى (3.68) وبمستوى أهمية مرتفع، حيث جاءت العبارة رقم (2) "تُمارس الإدارات التنفيذية المسؤولية الاجتماعية من خلال خدمة المجتمع المحلي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.715)، مما يشير إلى مستوى أهمية مرتفع، تلتها بالمرتبة الثانية العبارة رقم (1) "تُشرف الجهات الحكومية على تطبيق مبادئ الحوكمة في الأمانة العامة بالشكل الأمثل" بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.722)، وبمستوى أهمية مرتفع، ثم جاءت العبارة رقم (3)"تُوفّر الأمانة العامة لوائح وقوانين وأنظمة تُسهل على الموظفين أداء مهامهم" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.754)، وبمستوى أهمية مرتفع، وتلتها العبارة رقم (4) "تَتمتع الجهات الرقابية بالصلاحيات الكافية لأداء واجباتها في الأمانة العامة" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.738)، وبمستوى أهمية مرتفع، بينما جاءت العبارة رقم (5) "يَعكس الهيكل التنظيمي توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.751)، وبمستوى أهمية مرتفع، كما بلغ المتوسط العام للمحور (3.56) بانحراف معياري (0.572)، مما يشير إلى مستوى أهمية مرتفع.

الإحصاء الوصفي لفقرات بعد ضمان حقوق المساهمين

تم التعرف على مستوى الأهمية لعبارات بعد ضمان حقوق المساهمين وترتيبها ومدى توافرها كأحد أبعاد آليات الحوكمة من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (7): الاحصاء الوصفي لفقرات بعد ضمان حقوق المساهمين

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
6	يُمكَّن المساهمون من الاطلاع على إجراءات الإفصاح المالي والإداري.	3.45	0.789	5	مرتفع
7	تُحمى حقوق المساهمين من خلال سياسات الأمانة العامة.	3.78	0.753	2	مرتفع
8	تُتخذ الإجراءات اللازمة لحماية حقوق المساهمين.	3.79	0.717	1	مرتفع
9	يُتيح للأمانة العامة للمساهمين المشاركة في العوائد والأرباح.	3.59	0.769	3	مرتفع
10	يُسمح للمساهمين بالمشاركة في الرقابة على أداء الأمانة العامة.	3.50	1.00	4	مرتفع
	المتوسط العام	3.63	0.628	-	مرتفع

من الجدول السابق تبيّن أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور حقوق المساهمين ككل تراوحت بين (3.45) إلى (3.79) وبمستوى أهمية مرتفع، حيث جاءت العبارة رقم (8) "تُتخذ الإجراءات اللازمة لحماية حقوق المساهمين" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.717)، مما يشير إلى مستوى أهمية مرتفع، تلتها بالمرتبة الثانية العبارة رقم (7) "تُحمى حقوق المساهمين من خلال سياسات الأمانة العامة" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.753)، وبمستوى أهمية مرتفع، ثم جاءت العبارة رقم (9) "يُتيح للأمانة العامة للمساهمين المشاركة في العوائد والأرباح" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.769)، وبمستوى أهمية مرتفع، وتلتها العبارة رقم (10) "يُسمح للمساهمين بالمشاركة في الرقابة على أداء الأمانة العامة" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.00)، وبمستوى أهمية مرتفع، بينما جاءت العبارة رقم (6) "يُمكَّن المساهمون من الاطلاع على إجراءات الإفصاح المالي والإداري" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.789)، وبمستوى أهمية مرتفع، كما بلغ المتوسط العام للمحور (3.63) بانحراف معياري (0.628)، مما يشير إلى مستوى أهمية مرتفع.

الإحصاء الوصفي لفقرات بعد ضمان حقوق المساهمين

تم التعرف على مستوى الأهمية لعبارات بعد المعاملة المتكافئة مع جميع المساهمين وترتيبها ومدى توافرها كأحد أبعاد آليات الحوكمة من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (8): الاحصاء الوصفي لفقرات بعد المعاملة المتكافئة مع جميع المساهمين

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
11	تُمنح الحقوق لجميع المساهمين بشكل متساوٍ دون تمييز.	3.49	0.757	1	مرتفع
12	يُمكّن جميع المساهمين من الاطلاع على المعلومات الخاصة بالأمانة العامة.	3.35	0.843	5	مرتفع
13	تُعامَل جميع فئات المساهمين بعدالة ومساواة.	3.47	0.720	2	مرتفع
14	يُعوَّض المساهمون عند انتهاك حقوقهم من قبل الأمانة العامة.	3.34	0.872	4	مرتفع
15	تُعتبر المساواة في معاملة المساهمين ركيزة أساسية في سياسات الأمانة العامة.	3.37	0.727	3	مرتفع
	المتوسط العام	3.40	0.576	–	مرتفع

من الجدول السابق تبيّن أن المتوسطات الحسابية لعبارات المعاملة المتكافئة مع جميع المساهمين ككل تراوحت بين (3.34) إلى (3.49) وبمستوى أهمية مرتفع، حيث جاءت العبارة رقم (11) "تُمنح الحقوق لجميع المساهمين بشكل متساوٍ دون تمييز" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.757)، مما يشير إلى مستوى أهمية مرتفع، تلتها بالمرتبة الثانية العبارة رقم (13) "تُعامَل جميع فئات المساهمين بعدالة ومساواة" بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.720)، وبمستوى أهمية مرتفع، ثم جاءت العبارة رقم (15) "تُعتبر المساواة في معاملة المساهمين ركيزة أساسية في سياسات الأمانة العامة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.727)، وبمستوى أهمية مرتفع، وتلتها العبارة رقم (14) "يُعوَّض المساهمون عند انتهاك حقوقهم من قبل الأمانة العامة" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.872)، وبمستوى أهمية مرتفع، بينما جاءت العبارة رقم (12) "يُمكّن جميع المساهمين من الاطلاع على المعلومات الخاصة بالأمانة العامة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.843)، وبمستوى أهمية مرتفع، كما بلغ المتوسط العام للمحور (3.40) بانحراف معياري (0.576)، مما يشير إلى مستوى أهمية مرتفع.

الإحصاء الوصفي لفقرات دور أصحاب المصلحة

تم التعرف على مستوى الأهمية لعبارات بعد دور أصحاب المصلحة وترتيبها ومدى توافرها كأحد أبعاد آليات الحوكمة من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (9): الاحصاء الوصفي لفقرات بعد دور أصحاب المصلحة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
16	تُعترف حقوق أصحاب المصلحة بشكل واضح داخل الأمانة العامة.	3.42	0.753	2	مرتفع

17	تُنفَّذ عمليات تواصل دوري مع أصحاب المصلحة.	3.32	0.786	4	مرتفع
18	تُحترم قيم ومعتقدات المجتمع المحلي في أنشطة الأمانة العامة.	3.30	0.832	5	مرتفع
19	تُراعى حقوق أصحاب المصلحة بشكل متكامل.	3.40	0.786	3	مرتفع
20	تُوفَّر آليات واضحة لمشاركة أصحاب المصلحة بما يعزز مستويات الأداء المؤسسي.	3.46	0.807	1	مرتفع
	المتوسط العام	3.38	0.661	-	مرتفع

من الجدول السابق تبيّن أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد دور أصحاب المصلحة ككل تراوحت بين (3.30) إلى (3.46) وبمستوى أهمية مرتفع، حيث جاءت العبارة رقم (20) "تُوفَّر آليات واضحة لمشاركة أصحاب المصلحة بما يعزز مستويات الأداء المؤسسي" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.807)، مما يشير إلى مستوى أهمية مرتفع، تلتها بالمرتبة الثانية العبارة رقم (16) "تُعترف حقوق أصحاب المصلحة بشكل واضح داخل الأمانة العامة" بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.753)، وبمستوى أهمية مرتفع، ثم جاءت العبارة رقم (19) "تُراعى حقوق أصحاب المصلحة بشكل متكامل" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.786)، وبمستوى أهمية مرتفع، وتلتها العبارة رقم (17) "تُنفَّذ عمليات تواصل دوري مع أصحاب المصلحة." بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.786)، وبمستوى أهمية مرتفع، بينما جاءت العبارة رقم (18) "تُحترم قيم ومعتقدات المجتمع المحلي في أنشطة الأمانة العامة." في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.832)، وبمستوى أهمية مرتفع. كما بلغ المتوسط العام للمحور (3.38) بانحراف معياري (0.661)، مما يشير إلى مستوى أهمية مرتفع.

الإحصاء الوصفي لفقرات بعد الإفصاح والشفافية

تم التعرف على مستوى الأهمية لعبارات بعد الإفصاح والشفافية وترتيبها ومدى توافرها كأحد أبعاد آليات الحوكمة من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (10): الاحصاء الوصفي لفقرات بعد الإفصاح والشفافية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
21	تُفصح الأمانة العامة عن جميع المعلومات المالية بشكل كامل.	3.54	0.773	1	مرتفع
22	يُفصح عن المزايا والمكافآت الممنوحة للإدارة التنفيذية.	3.50	0.663	2	مرتفع
23	يُلتزم بتطبيق أدلة وقوانين الحوكمة المعتمدة.	3.44	0.700	3	مرتفع
24	تُستجاب المخاطبات الكتابية والشفهية من الموظفين وأصحاب العلاقة في الوقت المناسب.	3.42	0.753	5	مرتفع
25	تقوم إدارة الامانه بالرد على المخاطبات الكتابية او الشفاهية للموظفين والمعنيين بالوقت المناسب	3.43	0.754	4	مرتفع
	المتوسط العام	3.47	0.593	-	مرتفع

من الجدول السابق تبيّن أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الإفصاح والشفافية ككل تراوحت بين (3.42) إلى (3.54) وبمستوى أهمية مرتفع، حيث جاءت العبارة رقم (21) "تُفصح الأمانة العامة عن جميع المعلومات المالية بشكل كامل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.773)، مما يشير إلى مستوى أهمية مرتفع، تلتها بالمرتبة الثانية العبارة رقم (22) "يُفصح عن المزايا والمكافآت الممنوحة للإدارة التنفيذية" بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.663)، وبمستوى

مرتفع، ثم جاءت العبارة رقم (23) "يُلتزم بتطبيق أدلة وقوانين الحوكمة المعتمدة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.700)، وبمستوى مرتفع، وتلتها العبارة رقم (25) "تقوم إدارة الأمانة بالرد على المخاطبات الكتابية او الشفاهية للموظفين والمعنيين بالوقت المناسب" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.754)، وبمستوى أهمية مرتفع، بينما جاءت العبارة رقم (24) "تُستجاب المخاطبات الكتابية والشفهية من الموظفين وأصحاب العلاقة في الوقت المناسب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.753)، وبمستوى أهمية مرتفع، كما بلغ المتوسط العام للمحور (3.47) بانحراف معياري (0.593)، مما يشير إلى مستوى أهمية مرتفع.

الإحصاء الوصفي لفقرات بعد مسؤوليات مجلس الإدارة

تم التعرف على مستوى الأهمية لعبارات بعد مسؤوليات مجلس الإدارة وترتيبها ومدى توافرها كأحد أبعاد آليات الحوكمة من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (11): الاحصاء الوصفي لفقرات بعد مسؤوليات مجلس الادارة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
26	يُعد مجلس الإدارة التقرير السنوي لأداء الأمانة العامة.	3.45	0.789	1	مرتفع
27	يُرسل مجلس الإدارة التقرير السنوي للمساهمين.	3.33	0.737	4	متوسط
28	يُفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي.	3.32	0.786	5	متوسط
29	تُتخذ القرارات الاستراتيجية عبر مجلس الإدارة.	3.35	0.687	3	متوسط
30	يُعد مجلس الإدارة التقرير السنوي لأداء الأمانة العامة.	3.41	0.676	2	مرتفع
	المتوسط العام	3.37	0.631	–	متوسط

من الجدول السابق تبيّن أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد مسؤوليات مجلس الادارة ككل تراوحت بين (3.32) إلى (3.45) وبمستويات أهمية تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، حيث جاءت العبارة رقم (26) "يُعد مجلس الإدارة التقرير السنوي لأداء الأمانة العامة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.789)، مما يشير إلى مستوى أهمية مرتفع، تلتها بالمرتبة الثانية العبارة رقم (30) "يُعد مجلس الإدارة التقرير السنوي لأداء الأمانة العامة" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.676)، وبمستوى مرتفع، ثم جاءت العبارة رقم (29) "تُتخذ القرارات الاستراتيجية عبر مجلس الإدارة" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.687)، وبمستوى أهمية متوسط، وتلتها العبارة رقم (27) "يُرسل مجلس الإدارة التقرير السنوي للمساهمين" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.737)، وبمستوى متوسط، بينما جاءت العبارة رقم (28) "يُفصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب الرئيس التنفيذي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.786)، وبمستوى أهمية متوسط. كما بلغ المتوسط العام للمحور (3.37) بانحراف معياري (0.631)، مما يشير إلى مستوى متوسط.

نتائج الاحصاء الوصفي لفقرات ابعاد المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية).

الإحصاء الوصفي لفقرات البعد القانوني

تم التعرف على مستوى الأهمية لعبارات البعد القانوني وترتيبها ومدى توافرها كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

الاحصاء الوصفي لفقرات البعد القانوني:

جدول (12): الاحصاء الوصفي لفقرات البعد القانوني

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
31	تُطبق الأمانة العامة التشريعات التي تكفل الرعاية الصحية والطبية للموظفين.	3.38	0.652	2	متوسط
32	تُوفي الأمانة بالتزاماتها التعاقدية مع مختلف الأطراف دون تأخير.	3.34	0.664	5	متوسط
33	تُحافظ الأمانة على حقوق الموظفين القانونية دون تمييز.	3.38	0.782	2	متوسط
34	تُمارس الأمانة أنشطتها وفقًا للقوانين والأنظمة الحكومية السارية.	3.44	0.640	1	مرتفع
35	تُنفذ الأمانة متطلبات السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل.	3.38	0.729	2	متوسط
	المتوسط العام	3.38	0.607		متوسط

من الجدول السابق تبيّن أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور الالتزام بالقوانين وحماية الحقوق الوظيفية ككل تراوحت بين (3.34) إلى (3.44) وبمستويات موافقة تراوحت بين مرتفعة ومتوسطة، حيث جاءت العبارة رقم (34) "تُمارس الأمانة أنشطتها وفقًا للقوانين والأنظمة الحكومية السارية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.640)، مما يشير إلى مستوى مرتفع، تلتها بالمرتبة الثانية العبارة رقم (31) "تُطبق الأمانة العامة التشريعات التي تكفل الرعاية الصحية والطبية للموظفين" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.652)، وبمستوى أهمية متوسط، كما جاءت العبارة رقم (33) "تُحافظ الأمانة على حقوق الموظفين القانونية دون تمييز" بالمرتبة نفسها بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.782)، وبمستوى أهمية متوسط، وشاركتها في المرتبة ذاتها العبارة رقم (35) "تُنفذ الأمانة متطلبات السلامة والصحة المهنية في بيئة العمل" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.729)، وبمستوى أهمية متوسط، بينما جاءت العبارة رقم (32) "تُوفي الأمانة بالتزاماتها التعاقدية مع مختلف الأطراف دون تأخير" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.664)، وبمستوى أهمية متوسط. كما بلغ المتوسط العام للمحور (3.38) بانحراف معياري (0.607)، مما يشير إلى مستوى أهمية متوسط.

الإحصاء الوصفي لفقرات البعد الاقتصادي

تم التعرف على مستوى الأهمية لعبارات البعد الاقتصادي وترتيبها ومدى توافرها كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (13) الاحصاء الوصفي لفقرات البعد الاقتصادي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
36	تُعالج الأمانة شكاوى المستفيدين عبر آليات واضحة وفعالة.	3.38	0.765	1	متوسط
37	تُستخدم مؤشرات رضا المستفيدين في قياس وتحسين الأداء.	3.35	0.811	4	متوسط
38	تُساهم الأمانة في دعم برامج التنمية الاقتصادية للمجتمع.	3.37	0.745	3	متوسط
39	تُقدم الأمانة خدمات عالية الجودة تعزز الاستدامة الاقتصادية.	3.38	0.893	1	متوسط
40	تُموّل الأمانة المبادرات الثقافية والأنشطة الرياضية.	3.22	0.793	5	متوسط

	المتوسط العام	3.34	0.669	-	متوسط

من الجدول السابق تبيّن أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور المسؤولية المجتمعية والاستدامة الاقتصادية ككل تراوحت بين (3.22) إلى (3.38) وبمستوى أهمية متوسط، حيث جاءت العبارة رقم (36) "تُعالج الأمانة شكاوى المستفيدين عبر آليات واضحة وفعالة" بالمرتبة الأولى (مناصفة) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.765)، مما يشير إلى مستوى أهمية متوسط، وشاركتها في المرتبة نفسها العبارة رقم (39) "تُقدم الأمانة خدمات عالية الجودة تعزز الاستدامة الاقتصادية" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.893)، وبمستوى أهمية متوسط، ثم جاءت العبارة رقم (38) "تُساهم الأمانة في دعم برامج التنمية الاقتصادية للمجتمع." بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.745)، وبمستوى متوسط، وتلتها العبارة رقم (37) "تُستخدم مؤشرات رضا المستفيدين في قياس وتحسين الأداء" بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.811)، وكانت متوسطة، بينما جاءت العبارة رقم (40) "تُموِّل الأمانة المبادرات الثقافية والأنشطة الرياضية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.793)، وبمستوى أهمية متوسط، كما بلغ المتوسط العام للمحور (3.34) بانحراف معياري (0.669)، مما يشير إلى مستوى أهمية متوسط.

الإحصاء الوصفي لفقرات البعد الاخلاقي

تم التعرف على مستوى الأهمية لعبارات البعد الاخلاقي وترتيبها ومدى توافرها كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (14): الاحصاء الوصفي لفقرات البعد الاخلاقي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
41	تُعتمد مدونة سلوك تنظّم القيم المهنية داخل الأمانة العامة.	3.38	0.782	1	متوسط
42	تُنفذ عملية تقييم الموظفين على أسس عادلة تراعي الفروق الفردية.	3.33	0.900	3	متوسط
43	تُطبق الأمانة مبادئ أخلاقية متماشية مع قيم المجتمع الخليجي.	3.33	0.719	3	متوسط
44	تُعلن الأمانة دليل عمل أخلاقي واضح لجميع العاملين.	3.38	0.711	1	متوسط
45	تُعزز الأمانة ممارسات المنافسة العادلة بين موظفيها.	3.32	0.803	5	متوسط
	المتوسط العام	3.35	0.679	-	متوسط

من الجدول السابق تبيّن أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور الأخلاقيات المؤسسية والسلوك المهني ككل تراوحت بين (3.32) إلى (3.38) وبمستوى متوسط، حيث جاءت العبارة رقم (41) "تُعتمد مدونة سلوك تنظّم القيم المهنية داخل الأمانة العامة" بالمرتبة الأولى (مناصفة) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.782)، مما يشير إلى مستوى أهمية متوسط، وشاركتها في المرتبة نفسها العبارة رقم (44) "تُعلن الأمانة دليل عمل أخلاقي واضح لجميع العاملين" بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.711)، وبمستوى أهمية متوسط، ثم جاءت العبارة رقم (42) "تُنفذ عملية تقييم الموظفين على أسس عادلة تراعي الفروق الفردية" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.900)، وبمستوى أهمية متوسط، وشاركتها في المرتبة نفسها العبارة رقم (43) "تُطبق الأمانة مبادئ أخلاقية متماشية مع قيم المجتمع الخليجي" بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.719)، وبمستوى أهمية متوسط، بينما جاءت العبارة رقم (45) "تُعزز الأمانة ممارسات المنافسة العادلة بين موظفيها" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.803)، وبمستوى أهمية متوسط، كما بلغ المتوسط العام للمحور (3.35) بانحراف معياري (0.679)، مما يشير إلى مستوى أهمية متوسط.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار صحة الفرضية الرئيسية:

استهدفت الدراسة الميدانية اختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، وتعتبر هذه الاختبارات هي الهدف الرئيسي للدراسة والذي يتم خلالها معرفة العلاقة الجوهرية بين المتغيرات وقوة واتجاه هذا التأثير إلى جانب معرفة مدى قوة تأثير أبعاد آليات الحوكمة في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) في الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق آليات الحوكمة بأبعادها المتمثلة في ضمان وجود أساس الإطار فعال للحوكمة، ضمان حقوق المساهمين، والمعاملة المتكافئة مع جميع المساهمين دور أصحاب المصلحة الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الأمانة.

وللتأكد من صحة الفرضية الرئيسية للدراسة تم اختبار الانحدار البسيط لأبعاد المتغير المستقل آليات الحوكمة في المسؤولية الاجتماعية كمتغير تابع ولتوضيح معنوية معاملات الانحدار لأبعاد المتغير المستقل (آليات الحوكمة) كل على حده على المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول (19) تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرض الرئيس للدراسة

المتغير المستقل	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد R2	Beta	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة	الحكم على فرضية الدراسة	نوع العلاقة
تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها	261.74	0.000	0.883	0.780	1.004	0.062	16.17	0.000	قبول الفرضية البديلة	إيجابية
المتغير التابع: المسؤولية الاجتماعية										

الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية (α =0,05)

وباستعراض النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح ما يلي:

تبيّن وجود علاقة طردية جوهرية إحصائيًا بين تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها والمسؤولية الاجتماعية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.883)، مما يدل على قوة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.780)، مما يشير إلى أن ما نسبته (78.0%) من التغير في المسؤولية الاجتماعية يُعزى إلى التغير في تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها، في حين تعود النسبة المتبقية وقدرها (22.0%) إلى عوامل أخرى لم تدخل ضمن نموذج الدراسة، ووفقًا لمعادلة الانحدار، فإن زيادة تطبيق آليات الحوكمة بأبعادها بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة المسؤولية الاجتماعية بمقدار (1.004)، مع ثبات العوامل الأخرى، كما بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (261.74)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على جودة نموذج الانحدار وصلاحيته للتفسير والتنبؤ، وقد بلغت قيمة اختبار (T) المحسوبة (16.17) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا، مما يؤكد دلالة معامل الانحدار وقوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

وبناءً على ما سبق، تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة بأبعادها على المسؤولية الاجتماعية، مع وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغير المستقل (آليات الحوكمة) في المسؤولية الاجتماعية

وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الأثر

كما هو موضح في الجدول (20)

الجدول (20): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير أبعاد تطبيق آليات الحوكمة في ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الأمانة العامة لمجلس التعاون الخليجي

المتغير المستقل	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد R2	Beta	الخطأ المعياري	T المحسوبة	مستوى الدلالة	نوع العلاقة
ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة					−0.079	0.072	−1.0106	0.273	−
ضمان حقوق المساهمين					0.143	0.071	2.02	0.047	إيجابية
المعاملة المتكافئة مع جميع المتساهمين					0.221	0.103	2.139	0.036	إيجابية
دور أصحاب المصلحة					0.196	0.088	2.238	0.028	إيجابية
الإفصاح و الشفافية	63.56	0.000	0.920	0.847	−0.007	0.097	−0.070	0.945	−
مسؤوليات مجلس الإدارة									إيجابية

الدلالة الإحصائية عند مستوى المعنوية (α=0,05)

باستعراض النتائج الواردة في الجدول السابق الخاص بنموذج الانحدار المتعدد لأبعاد تطبيق آليات الحوكمة في المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية، يتضح ما يلي:

تبيّن أن نموذج الانحدار المتعدد ككل يتمتع بدلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (63.56) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على جودة النموذج وصلاحيته للتفسير والتنبؤ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) (0.920)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد تطبيق آليات الحوكمة مجتمعة والمسؤولية الاجتماعية، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.847)، بما يدل على أن ما نسبته (84.7%) من التغير في المسؤولية الاجتماعية يُعزى إلى أبعاد تطبيق آليات الحوكمة مجتمعة، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، كما تبين أنه لم يظهر لبعد "ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة" أثر ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (t) (−1.0106) عند مستوى دلالة (0.273)،كما لم يظهر بعد "الإفصاح والشفافية" أثر ذو دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة (t) (−0.070) عند مستوى دلالة (0.945)، وأظهرت أبعاد "ضمان حقوق المساهمين"، و"المعاملة المتكافئة مع جميع المساهمين"، و"دور أصحاب المصلحة"، و"مسؤوليات مجلس الإدارة" أثرًا ذا دلالة إحصائية في المسؤولية الاجتماعية، حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية المصاحبة لاختبار (t) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مع معاملات انحدار موجبة، مما يدل على علاقة إيجابية بين هذه الأبعاد والمسؤولية الاجتماعية، وبالتالي فإن زيادة أي من الأبعاد التي ثبتت دلالتها الإحصائية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى زيادة المسؤولية الاجتماعية بمقدار معامل الانحدار الخاص بذلك البعد، مع ثبات باقي الأبعاد الأخرى، وبناءً على ما سبق من نتائج، يتم قبول الفرضية الرئيسية جزئيًا، حيث ثبت وجود أثر ذي دلالة

إحصائية لبعض أبعاد تطبيق آليات الحوكمة في المسؤولية الاجتماعية، في حين لم يثبت الأثر لبعض الأبعاد الأخرى وفقًا لنتائج نموذج الانحدار المتعدد.

نتائج الدراسة

- إن وجود أساس لإطار فعال للحوكمة يعزز من وضوح أدوار الجهات الحكومية والإدارات التنفيذية في تطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز المسؤولية المؤسسية، بما يدعم التنظيم المؤسسي ويُسهم في استقرار الأداء.
- وأن هناك تأكيد على حقوق المساهمين الذي يعكس اهتمام الأمانة العامة بحماية حقوق المساهمين وضمان مشاركتهم في العوائد والرقابة، الأمر الذي يعزز الثقة المتبادلة والالتزام المؤسسي.
- وجود مستويات مرتفعة من المعاملة المتكافئة مع جميع المساهمين، تعود إلى تبني سياسات تركز على العدالة والمساواة في معاملة جميع المساهمين دون تمييز، مما يعكس مزيد من الشفافية.
- وكانت حقوق أصحاب المصلحة مرتفعة المستوى، ويُعزى ذلك إلى توفير آليات واضحة لمشاركتهم والاعتراف بحقوقهم، مما يعزز التكامل المؤسسي ويُحسّن مستويات الأداء.
- انعكست العدالة وحقوق المساهمين على توفير مستويات مرتفعة من الإفصاح والشفافية، تعود إلى التزام الأمانة العامة بالإفصاح عن المعلومات والاستجابة للمخاطبات.
- أشارت النتائج إلى أن درجة الموافقة على دور مجلس الإدارة كانت متوسطة، ويُعزى ذلك إلى تفاوت مستوى ممارسة بعض الأدوار الاستراتيجية والإشرافية، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز فاعلية المجلس في بعض الجوانب.
- وأن هناك التزام عام بالقوانين والأنظمة، مع تفاوت في تطبيق بعض الجوانب المتعلقة بالحقوق الوظيفية والسلامة المهنية.
- تتبنى الأمانة العامة المسؤولية المجتمعية والاستدامة الاقتصادية مما يعكس مزيد من الممارسات المتعلقة بدعم المبادرات المجتمعية والاقتصادية مقارنة بالجوانب الإدارية والتنظيمية.
- وجود أطر أخلاقية عامة تعزز من البعد الأخلاقي، مع الحاجة إلى مزيد من التفعيل العملي لمدونات السلوك وتعزيز المنافسة العادلة داخل بيئة العمل.
- أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة بأبعادها بشكل جزئي في المسؤولية الاجتماعية، حيث إن الأثر لم يتضمن كافة الأبعاد لأطر آليات الحوكمة، حيث ثبت تأثير بعض أبعاد آليات الحوكمة دون غيرها، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية بشكل جزئي لعدم تحقق الأثر عبر جميع المؤشرات.

مناقشة النتائج

أظهرت النتائج ارتفاع بعد ضمان وجود إطار فعال للحوكمة بلغ (3.56) بانحراف معياري (0.572)، ويمكن تفسير ذلك بوجود جهود مؤسسية واضحة في هذا المجال لكنها ما تزال بحاجة إلى تطوير آليات الرقابة وتوزيع الصلاحيات بشكل أكثر وضوحًا، أما بعد ضمان حقوق المساهمين فقد سجل متوسطًا عامًا (3.63) بانحراف معياري (0.628)،ما يشير إلى تركيز الأمانة على حماية حقوق المساهمين واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك، فيما يخص بعد المعاملة المتكافئة مع جميع المساهمين، فقد بلغ المتوسط العام (3.40) بانحراف معياري (0.576)، وهو ما يعكس أن السياسات تتجه نحو العدالة والمساواة لكن ما تزال هناك تحديات في تفعيل آليات التعويض أو إتاحة المعلومات بشفافية كاملة وهو ما يتفق مع نتيجة كل من بينهيرو وآخرون (Pinheiro et al., 2023)، و دراسة سالم واخرون (2023) ، وبالنسبة لبعد دور أصحاب المصلحة، فقد بلغ متوسطه العام (3.38) بانحراف معياري (0.661) ، مما يشير إلى أن المشاركة المؤسسية قائمة لكن لا تزال محدودة على بعض الجوانب، أما بعد الإفصاح والشفافية، فقد سجل متوسطًا عامًا (3.47) بانحراف معياري (0.593) ، وهذا يكشف عن وجود شفافية مرتفعة في الجوانب المالية، لكن الاستجابة التفاعلية لا تزال تحتاج إلى تطوير.

أما بعد مسؤوليات مجلس الإدارة بمتوسط عام (3.37) وانحراف معياري (0.631)، وهو الأدنى بين الأبعاد، مما يشير إلى أن دور المجلس في الجوانب الاستراتيجية والرقابية لا يزال عند مستوى وتوضح الفقرات أن أبرز ما يميز هذا البعد هو إعداد التقارير السنوية، والفصل بين المناصب القيادية وهو ما يعكس تحديًا في تعزيز استقلالية القرار الإداري، كما أظهر بعد المسؤولية الاجتماعية القانونية متوسطًا عامًا قدره (3.38) بانحراف معياري (0.607)، وهو ما يعكس ممارسات الأمانة العامة لأنشطتها وفقًا للقوانين والأنظمة الحكومية، ويدل على التزام مؤسسي بالعمل وفق الأطر النظامية، مع وجود فجوات في دقة الالتزام التعاقدي وربما في آليات التنفيذ أو المراقبة، أما البعد الاقتصادي فقد سجل متوسطًا عامًا (3.34) بانحراف معياري (0.669)، وهو ما يشير إلى تقديم خدمات عالية الجودة تعزز الاستدامة الاقتصادية، ويعكس وعي الأمانة بدورها في تعزيز الاستدامة، وفيما يخص البعد الأخلاقي، فقد بلغ متوسطه العام (3.35) بانحراف معياري (0.679)، وهو ما يتفق مع دراسة شاهين (Shahin, 2020) التي أكدت على الاهتمام بترسيخ معايير أخلاقية مؤسسية التي تعزز من المسئولية الاجتماعية.

كما أنه تبين أن تطبيق آليات الحوكمة يسهم في تفسير التغير في مستوى المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يؤكد فاعلية الإطار الكلي للحوكمة في تعزيز الممارسات الاجتماعية داخل المؤسسة، تبيّن أن نموذج الانحدار المتعدد ككل يتمتع بدلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (63.56) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على جودة النموذج وصلاحيته للتفسير والتنبؤ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.920)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد تطبيق آليات الحوكمة مجتمعة والمسؤولية الاجتماعية، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.847)، بما يدل على أن ما نسبته (84.7%) من التغير في المسؤولية الاجتماعية يُعزى إلى أبعاد تطبيق آليات الحوكمة مجتمعة، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تدخل في القياس، ويعود ذلك إلى أن آليات الحوكمة تعتبر بوصفها منظومة متكاملة تعزز من المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يتفق مه نتيجة دراسة سالم واخرون (Salem et al., 2023) التي أكدت على أن توفّر قواعد تنظيمية وآليات رقابية تسهم في توجيه السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية نحو الالتزام الاجتماعي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، كما أشارت دراسة بينهيرو وآخرون (Pinheiro et al., 2023)، كما أنه تبين في الوقت ذاته تباينًا في قوة تأثير الأبعاد الفرعية، حيث لم يكن تأثير جميع آليات تطبيق الحوكمة بنفس الدرجة، مما يفسّر قبول الفرضية بشكل جزئي وليس كليًا، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المالكي (Almakki, 2023)، ودراسة سالم واخرون (Salem et al., 2023) التي أكدت أن الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الاستقرار وتقليل فرص التعثر في الشركات المصرية محل الدراسة، من خلال تعزيز الأطر التنظيمية وآليات الحوكمة ووضع سياسات حوكمة أكثر صرامة، وتنفيذ برامج تدريبية منتظمة.

التوصيات.

في ضوء نتائج التحليل الإحصائي تم وضع التوصيات الآتية:

- تعزيز فاعلية إطار الحوكمة من خلال تطوير آليات عملية تتجاوز الجانب الشكلي، عبر وضع سياسات تنفيذية واضحة تضمن التطبيق الفعلي للحوكمة بما ينعكس على الممارسات اليومية للأمانة العامة.
- تفعيل ضمان حقوق المساهمين عبر إنشاء قنوات اتصال مباشرة وشفافة، بما يسمح بتوثيق حقوقهم ومتابعتها بشكل مستمر، بما يساهم في ترسيخ الثقة المؤسسية وتحفيز الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
- تطبيق مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين من خلال ضمان عدم التمييز في الحصول على المعلومات أو المشاركة في القرارات، وذلك عن طريق اعتماد سياسات واضحة للإفصاح العادل والفرص المتساوية.
- إشراك أصحاب المصلحة في صنع القرار عن طريق آليات تشاورية ومؤسسية، مثل اللجان الاستشارية أو المنتديات الدورية، بما يعزز مساهمتهم في صياغة السياسات المجتمعية ويقوي العلاقة بين الأمانة والمجتمع.
- تحسين جودة الإفصاح والشفافية عبر التحول من الإفصاح الشكلي إلى الإفصاح الفعّال القائم على معايير دولية، بما يتيح للمجتمع وأصحاب المصلحة الوصول إلى بيانات دقيقة وموثوقة عن الأنشطة والنتائج.

- دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن الاستراتيجية المؤسسية بحيث لا تُمارس كأنشطة منفصلة أو دعائية، بل تُعد جزءًا من الرؤية والرسالة المؤسسية للأمانة العامة، مع تحديد مؤشرات أداء واضحة لقياس التقدم.

المراجع

Ahmed, A. A. A., & Mohammed, M. S. (2022). The impact of applying corporate governance mechanisms on improving organizational job performance: An applied study on a contracting company (Redcon Construction Company). *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, *13*(4), 148–181.

Ahmed, A. M. O. A., Suleiman, N. D. Q. Z., & Mohammed, O. A. H. (2020). The impact of governance mechanisms on improving financial performance in voluntary organizations: A field study applied to a sample of non-profit organizations in Kassala State. *Kassala University Journal*, *(16)*, 38–59.

Al-Ghatrifi, J. B. S. B. J. (2021). Applying administrative governance as an approach to improving performance in the general directorates of education in the Sultanate of Oman. *Journal of University Performance Development*, *14*(1), 61–76.

Almakki, N. A. (2023). The Effect of Commitment to Applying Governance Principles on Social Responsibility and Sustainable Performance in Small Enterprises after Corona Pandemic. *Journal of Namibian Studies*, *34*.

Ben Fatma, H., & Chouaibi, J. (2021). Corporate governance and CSR disclosure: evidence from European financial institutions. *International Journal of Disclosure and Governance*, *18*(4), 346-361.

Bouaziz, Z. (2021). Social responsibility: A step toward the sustainability of business organizations. *Journal of Emir Abdelkader University for Islamic Sciences*, *35*(3), 1122–1143.

Drandari, A. H. (2025). The impact of ethical leadership and its dimensions on employee performance efficiency in the public sector: An applied study in the Makkah region. *MidOcean Journal for Research and Studies*, *2*(3), 272–295.

Dwekat, A., Seguí-Mas, E., Tormo-Carbó, G., & Carmona, P. (2020). Corporate governance configurations and corporate social responsibility disclosure: Qualitative comparative analysis of audit committee and board characteristics. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(6), 2879-2892.

Dwekat, A., Seguí-Mas, E., Zaid, M. A., & Tormo-Carbó, G. (2022). Corporate governance and corporate social responsibility: mapping the most critical drivers in the board academic literature. *Meditari Accountancy Research*, *30*(6), 1705-1739.

Gupta, A. (2021). Sustainable Governance: Evaluating the Symbiotic Relationship Between CSR and Corporate Governance. International Journal For Multidisciplinary Research, 69.

Hussain, N., Khan, S. A., Nguyen, D. K., Stocchetti, A., & Corbet, S. (2025). Board-level governance and corporate social responsibility: A meta-analytic review. *Journal of Economic Surveys*, *39*(1), 3-31.

Khashaba, I. O. H. (2024). The role of social responsibility in supporting entrepreneurship: A field study in food industry companies in Greater Cairo. *Scientific Journal of Commercial Research*, *53*(2), 381–414.

Pinheiro, A. B., dos Santos, J. I. A. S., da Silva, D. M. L., Segatto, A. P., & Korelo, J. C. (2023). Corporate governance meets corporate social responsibility: evidence from Latin America. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, *36*(4), 516-534.

Saladdin, I. R., & Handayani, P. W. (2025). Information Technology Governance Implementation Challenges in Healthcare Facilities: A Systematic Literature Review. *Sage Open*, *15*(4), 21582440251369322.

Salem, M. F., Gado, S. K. M. I., & El-Saeed, E. M. (2023). The effect of applying corporate governance mechanisms on the probability of financial distress: An applied study on companies listed on the Egyptian Stock Exchange. *Accounting Thought Journal*, *27*(3), 235–264.