

"أثر المساءلة في حوكمة الشركات على الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات ...

ياسر علي كامل حسين

"أثر المساءلة في حوكمة الشركات على الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات العاملة في مصر"

"The Impact of Accountability in Corporate Governance on Sustainable Performance: An Applied Study on Telecommunications Companies Operating in Egypt"

باحث دكتوراة

ياسر علي كامل حسين

تحت اشراف

د/ حسام أحمد حنفي

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة القاهرة

أ.د/ محمد المحمدي الماضي

أستاذ إدارة الاستراتيجية

كلية التجارة- جامعة القاهرة

Abstract:

This study examines the impact of accountability as a core principle of corporate governance on sustainable performance within the Egyptian telecommunications sector. Using quantitative methodology and structural equation modeling (SEM), data were collected from 388 executives and managers across three major telecom companies. Findings reveal that accountability significantly influences economic ($\beta = 0.458$, $p < 0.001$) and social ($\beta = 0.263$, $p < 0.001$) performance, while its effect on environmental performance is statistically insignificant ($\beta = 0.006$, $p = 0.456$). These results highlight the contextual limitations of governance practices in emerging markets and underscore the need to strengthen regulatory and institutional

frameworks for improved environmental outcomes. The study contributes to the corporate governance literature by addressing a research gap in developing economies and offers practical recommendations, including the establishment of sustainability committees and the adoption of digital governance. The findings are particularly relevant for policymakers and corporate leaders aiming to foster sustainable development in strategic industries.

Keywords: Accountability, Corporate Governance, Sustainable Performance, Environmental Sustainability, Egypt, Telecom Sector,

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر المساءلة كعنصر جوهري في حوكمة الشركات على الأداء المستدام في شركات الاتصالات العاملة في مصر، استنادًا إلى أبعاد الاستدامة الثلاثة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. تم اعتماد منهجية كمية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات المجمعة من ٣٨٨ مشاركًا من شركات الاتصالات العاملة في مصر. تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي موجب للمساءلة على كل من الأداء الاقتصادي ($\beta = 0.458, p < 0.001$) والاجتماعي ($\beta = 0.263, p < 0.001$)، بينما لم يظهر أي تأثير معنوي على الأداء البيئي. ($\beta = 0.006, p = 0.456$) تؤكد هذه النتائج أهمية السياقات المحلية في تفعيل أثر الحوكمة، وتبرز الحاجة إلى تعزيز البنية التنظيمية والتشريعية لدعم الأداء البيئي. تقدم الدراسة مساهمة نظرية من خلال سد فجوة في الأدبيات المتعلقة بالحوكمة في الأسواق الناشئة، كما تقدم توصيات عملية بتأسيس لجان استدامة متخصصة والتحول إلى الحوكمة الإلكترونية. تُعد نتائج الدراسة ذات أهمية لصانعي السياسات

والمديرين التنفيذيين الراغبين في تحسين الأداء المستدام ضمن قطاعات استراتيجية كشركات الاتصالات العاملة في مصر. **الكلمات المفتاحية:** المساءلة، حوكمة الشركات، الأداء المستدام، الاستدامة البيئية، شركات الاتصالات العاملة في مصر.

١. مقدمة

في ظل التحديات العالمية المتزايدة التي تواجه المنظمات، تبرز الحوكمة المؤسسية كإطار حيوي لتعزيز الشفافية والمساءلة، وهي عناصر أساسية لتحقيق الأداء المستدام. يُعد شركات الاتصالات في مصر أحد القطاعات الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والاستدامة البيئية والاجتماعية، مما يجعل دراسة تأثير المساءلة في هذا السياق ذات أهمية بالغة. تُعرف المساءلة في إطار الحوكمة بأنها التزام الإدارة بتقديم تقارير دقيقة وشفافة عن الأداء والممارسات، مما يمكن أصحاب المصلحة من مراقبة الأنشطة وحماية مصالحهم (Periodinane et al., 2024). أما الأداء المستدام فيشير إلى قدرة الشركة على تحقيق نتائج إيجابية طويلة الأمد عبر الأبعاد المالية (مثل العائد على الأصول)، والبيئية (مثل تقليل الانبعاثات)، والاجتماعية (مثل تحسين رفاهية الموظفين) (Licht, 2022).

تشير الأدبيات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين المساءلة والأداء المستدام، لكن النتائج تتباين باختلاف السياقات. ففي حين أظهرت دراسات أن المساءلة تعزز الأداء المالي والاجتماعي في شركات الاتصالات المصرية، فإن تأثيرها على الأداء البيئي قد يكون أقل وضوحاً (Rufus, 2024 & Samuel). كما أكدت أبحاث أخرى أن المساءلة تقلل من الصراعات بين أصحاب المصلحة وتبني الثقة من خلال الإفصاح الشفاف (Schembera et al., 2022). ومع ذلك، يظل هناك نقص في الدراسات التي تركز على السياق المصري، مما يبرز الحاجة إلى تحليل متعمق لفهم هذه العلاقة في ضوء التحديات المحلية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير المساءلة في حوكمة الشركات على الأداء المستدام في شركات الاتصالات العاملة في مصر، مع التركيز على الأبعاد المالية والبيئية

والاجتماعية. وتكمن أهمية الدراسة في مساهمتها في سد الفجوة البحثية من خلال تقديم رؤى محلية تدعم الأدبيات العلمية حول الحوكمة والاستدامة في الأسواق الناشئة، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين الممارسات في هذا القطاع.

٢. المشكلة البحثية

تُعد الحوكمة المؤسسية عنصرًا أساسيًا في الأعمال المعاصرة، خاصة في سياق تحقيق التنمية المستدامة. فهي تشمل الأنظمة والعمليات التي تُستخدم لتوجيه الشركات ومراقبتها، مع التركيز على المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي. تُعرف المساءلة في هذا السياق بالتزام الإدارة بالإبلاغ الدقيق والشفاف عن أداء الشركة وممارساتها، مما يتيح لأصحاب المصلحة متابعة الأنشطة وحماية مصالحهم. من ناحية أخرى، يشير الأداء المستدام إلى قدرة الشركة على تحقيق نتائج إيجابية طويلة الأمد عبر الأبعاد المالية والاجتماعية والبيئية، وهي تشمل الربحية والمسؤولية الاجتماعية والإشراف البيئي.

تشير الدراسات السابقة إلى أن المساءلة في الحوكمة تلعب دورًا مهمًا في تقليل الفساد وبناء الثقة بين أصحاب المصلحة (Schembera et al., 2022). ومع ذلك، تتفاوت النتائج بناءً على السياقات الثقافية والتنظيمية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة محلية أجريت في مصر أن المساءلة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الاقتصادي والاجتماعي لشركات الاتصالات ($\beta = 0.458$) و ($\beta = 0.263$) على التوالي، $p < 0.001$ ، بينما لم يكن تأثيرها ملحوظًا على الأداء البيئي ($\beta = 0.006$)، $p = 0.456$). يشير هذا التباين في النتائج إلى وجود فجوة بحثية تتعلق بفهم العلاقة بين المساءلة والأداء المستدام، خاصة في الأسواق الناشئة مثل مصر، حيث تظل هذه العلاقة غير مدروسة بشكل كافٍ.

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوة من خلال الإجابة عن السؤال البحثي الرئيسي التالي

كيف تؤثر المساءلة في حوكمة الشركات على الأداء المستدام لشركات الاتصالات العاملة في مصر؟

بالإضافة إلى ذلك، تشمل الأسئلة الفرعية:

- ما هو تأثير المساءلة على الأداء المالي لشركات الاتصالات العاملة في مصر؟
- كيف تؤثر المساءلة على الأداء الاجتماعي لشركات الاتصالات العاملة في مصر؟
- ما مدى تأثير المساءلة على الأداء البيئي في شركات الاتصالات العاملة في مصر؟

٣. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين المساءلة والأداء المستدام في شركات الاتصالات العاملة في مصر. يتم تحديد الأهداف المحددة على النحو التالي:

١. فحص تأثير المساءلة في الحوكمة المؤسسية على الأداء المستدام
٢. تحليل كيفية تأثير المساءلة على الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية للأداء المستدام

٣. تقديم رؤى عملية لصانعي السياسات والمديرين في شركات الاتصالات

٤. أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية

تشكل هذه الدراسة إضافة مميزة للأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والأداء المستدام، لا سيما في سياق الدول النامية مثل مصر. فقد ركزت غالبية الدراسات السابقة على الدول المتقدمة، مما يجعل هذا البحث رائدًا في استعراض التحديات والفرص الفريدة التي تواجه الأسواق الناشئة. ومن خلال دراسة تأثير المساءلة في الحوكمة على الأداء المستدام في شركات الاتصالات المصرية، تسد الدراسة فجوة بحثية بارزة، حيث توضح كيف يمكن لممارسات الحوكمة أن تؤثر على الاستدامة ضمن سياق اقتصادي وثقافي متميز.

كما تعتمد الدراسة على منهجية كمية تستند إلى بيانات مستمدة من استطلاعات وتقارير مالية، مما يعزز من موثوقية النتائج ويوفر قاعدة صلبة لأبحاث

لاحقة في مجالي الحوكمة والاستدامة. وتقدم الدراسة نموذجًا تحليليًا متكاملًا يربط بين المساءلة والأداء المستدام، والذي يمكن أن يُستخدم كنموذج مرجعي لدراسات مستقبلية في قطاعات أو دول أخرى.

الأهمية العملية

تقدم الدراسة رؤى عملية ذات قيمة كبيرة لصانعي السياسات والمديرين في شركات الاتصالات العاملة في مصر. فمن خلال تحديد العلاقة بين المساءلة والأداء المستدام، توفر الدراسة توصيات عملية لتطوير ممارسات الحوكمة، مما يساهم في تحسين الأداء المالي والاجتماعي والبيئي للشركات. وتُعد هذه التوصيات أداة فعالة للشركات التي تهدف إلى تعزيز استدامتها في ظل التحديات الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها مصر.

بالإضافة إلى ذلك، تؤكد الدراسة على أهمية دمج ممارسات الحوكمة ضمن الاستراتيجيات المؤسسية، مما يدعم الشركات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بما يتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠. وبذلك، تساهم الدراسة في تعزيز الجهود الوطنية لتحقيق التنمية المستدامة من خلال تطوير ممارسات الحوكمة في القطاعات الاستراتيجية كما يساهم قطاع الاتصالات بنسبة ٨% من الدخل القومي.

٥. مراجعة الأدبيات (Literature Review)

المساءلة والأداء الاقتصادي المستدام

تُعد المساءلة من الركائز الأساسية في مفهوم الحوكمة المؤسسية، حيث تشير إلى الآليات التي تُجبر الأفراد أو الهيئات على تحمل المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم عبر تقديم تقارير شفافة ودقيقة، مما يعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة ويقلل من المخاطر النظامية. (Tran, 2021) وتشير الأدبيات الدولية إلى أن المساءلة تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الأداء الاقتصادي المستدام، سواء عبر تحسين الكفاءة المالية، أو تقليل الممارسات غير الأخلاقية، أو دعم الاستثمارات في الابتكار (Aguilera et al., 2021; Velte, 2023). أكدت دراسة

Aguilera et al. (2021) أن الشركات التي تتبنى آليات مساءلة قوية تجذب استثمارات مستدامة بفضل تقليل المخاطر المرتبطة بالفساد أو سوء الإدارة، بينما أظهرت دراسة Minciullo et al. (2022) أن المساءلة تضمن تخصيص الموارد لمشاريع تحقق التوازن بين الأهداف المالية والاستدامة طويلة الأجل. كما ربطت دراسة Stoelhorst & Vishwanathan (2024) بين المساءلة والشفافية في العمليات الاقتصادية وتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والاستدامة البيئية، خاصة في القطاعات التكنولوجية الناشئة مثل الاتصالات.

من ناحية أخرى، ساهمت الدراسات العربية في تسليط الضوء على التحديات الخاصة بالدول النامية، حيث أشارت دراسة رامزي وآخرون (2019) إلى أن ضعف المساءلة في مصر يُعيق تحقيق الأداء المستدام في القطاعات الناشئة مثل الاتصالات، بينما أظهرت دراسة أحمد البرلسي وسعد (2023) أن الشركات المصرية التي تطبق آليات مساءلة فعالة تحقق تحسناً في الأداء التنظيمي المستدام. ومع ذلك، تظل هذه الدراسات محدودة في تحليل مؤشرات محددة للأداء الاقتصادي المستدام، مثل كفاءة استخدام الموارد أو تقليل البصمة الكربونية (Velte, 2023)، وتتجاهل تفاعل المساءلة مع العوامل المحلية مثل التشريعات أو البنية التحتية الرقمية. (Suharyono et al., 2023)

رغم توافق معظم الدراسات على العلاقة الإيجابية بين المساءلة والأداء الاقتصادي المستدام، تظهر بعض الفجوات البحثية التي تستلزم الانتباه. أولاً، تفتقر الأدبيات إلى نماذج تُفسر كيفية تأثير المساءلة على مؤشرات اقتصادية محددة مثل الابتكار التكنولوجي أو إدارة المخاطر المالية في شركات الاتصالات (Molnár et al., 2024). ثانياً، تتركز معظم الدراسات الأجنبية على الاقتصادات المتقدمة، مما يُضعف قابلية تعميم نتائجها على الدول النامية التي تواجه تحديات مختلفة في تنفيذ معايير الحوكمة. (Baciu, 2023) ثالثاً، تفتقر الأبحاث إلى المقارنات بين الشركات المحلية والعالمية في تطبيق معايير المساءلة، مما يُحد من فهم السياقات الثقافية والتنظيمية المؤثرة. (Enciso-Alfaro & García-Sánchez, 2023)

بناءً على هذه الفجوات، تظهر الحاجة إلى دراسات تُحلل دور المساءلة في تعزيز الأداء الاقتصادي المستدام في شركات الاتصالات العاملة في مصر، خاصةً في ظل رؤية مصر ٢٠٣٠ التي تركز على التنمية المستدامة. ومن ثم، يُمكن صياغة الفرضية التالية:

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة كمعيار من معايير الحوكمة والأداء الاقتصادي المستدام في شركات الاتصالات العاملة في مصر

المساءلة والأداء الاجتماعي المستدام

تُعد المساءلة أحد المبادئ الأساسية في مفهوم الحوكمة المؤسسية، وفقاً لتعريف (Tran, 2021)، حيث تشير إلى الآليات التي تضمن تحمل الأفراد في المناصب القيادية المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم عبر تقديم تقارير شفافة ودقيقة، مما يعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة ويقلل من المخاطر النظامية. كما تُسهم المساءلة في تعزيز العدالة الاجتماعية وحماية حقوق الأطراف المعنية، مثل الموظفين والمجتمع المحلي، من خلال ضمان تطبيق السياسات بشكل عادل وعدم التمييز. (Karunia et al., 2023) وتشير الأدبيات إلى أن المساءلة تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأداء الاجتماعي المستدام، سواء عبر تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة أو تعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) أو دعم مبادرات تقليل الفوارق الاقتصادية. (Licht, 2022)

من ناحية أخرى، ساهمت الدراسات الأجنبية في إثبات العلاقة الإيجابية بين المساءلة والأداء الاجتماعي المستدام. فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة Rachwal- (2023) أن المساءلة تعزز من تفاعل الشركات مع المجتمع المحلي عبر تعزيز الإفصاح الاجتماعي وتحقيق الشفافية في قرارات التوظيف والتدريب، مما يُقلل النزاعات الاجتماعية. كما أظهرت دراسة Tjahjadi et al. (2021) أن الشركات ذات آليات مساءلة قوية تحقق تقدماً في تحسين جودة الحياة للمجتمعات المحيطة من خلال دعم برامج التعليم والرعاية الصحية. وفي السياق العربي، أشارت دراسة أحمد البرلسي وسعد (2023) إلى أن تطبيق المساءلة في الشركات المصرية

يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز العدالة في توزيع الفرص، مما يُعزز من ولاء الموظفين ويزيد من مشاركتهم في المبادرات الاجتماعية. ومع ذلك، تظل هذه الدراسات محدودة في تحليل تفاعل المساءلة مع العوامل الثقافية المحلية، مثل القيم المجتمعية أو التشريعات الخاصة بالعمل. (Suharyono et al., 2023)

رغم توافق معظم الدراسات على أهمية المساءلة، تظهر بعض الفجوات البحثية التي تستلزم الانتباه. أولاً، تفتقر الأدبيات إلى دراسات تُحلّل تأثير المساءلة على مؤشرات اجتماعية محددة مثل معدلات التوظيف أو جودة بيئة العمل في شركات الاتصالات، الذي يواجه تحديات في تحقيق العدالة الاجتماعية بسبب التنافسية العالية ونقص الاستثمار البشري. (Velte, 2023) ثانياً، تتركز معظم الدراسات الأجنبية على الاقتصادات المتقدمة، مما يُضعف قابلية تعميم نتائجها على الدول النامية التي تختلف فيها الأولويات الاجتماعية والاقتصادية. (Baciu, 2023) ثالثاً، تفتقر الأبحاث إلى نماذج تُفسر كيفية تفاعل المساءلة مع العوامل المحلية مثل التشريعات أو البنية التحتية الرقمية لتحقيق الاستدامة الاجتماعية. (Enciso-Alfaro & García-Sánchez, 2023)

بناءً على هذه الفجوات، تظهر الحاجة إلى دراسات تُحلّل دور المساءلة في تعزيز الأداء الاجتماعي المستدام في شركات الاتصالات العاملة في مصر، خاصةً في ظل رؤية مصر ٢٠٣٠ التي تركز على تقليل الفقر وتعزيز العدالة الاجتماعية. ومن ثم، يُمكن صياغة الفرضية التالية:

H2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة كمعيار من معايير الحوكمة والأداء الاجتماعي المستدام في شركات الاتصالات المصرية.

المساءلة والأداء البيئي المستدام

تُعد المساءلة من الركائز الأساسية في مفهوم الحوكمة المؤسسية، حيث تشير إلى الآليات التي تضمن تحمل الأفراد في المناصب القيادية المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم عبر تقديم تقارير شفافة ودقيقة، مما يعزز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة ويقلل من المخاطر النظامية. (Tran, 2021) كما تُسهم المساءلة في تعزيز الاستدامة البيئية من خلال فرض رقابة صارمة على الممارسات الخضراء وإدارة

الموارد بكفاءة، مثل تقليل الانبعاثات الكربونية واستخدام الطاقة المتجددة (Suharyono et al., 2023). وتشير الأدبيات إلى أن المساءلة تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأداء البيئي المستدام، سواء عبر تعزيز الإفصاح البيئي أو دعم الابتكارات الخضراء. (Baciu, 2023) فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة (Velte, 2023) أن المساءلة في حوكمة مجلس الإدارة تحسن الأداء البيئي عبر تقليل البصمة الكربونية، بينما أظهرت دراسة (Tjahjadi et al., 2021) أن الشركات ذات آليات مساءلة قوية تحقق تقدماً في خفض الانبعاثات الكربونية وزيادة كفاءة استخدام الطاقة.

من ناحية أخرى، ساهمت الدراسات الأجنبية في إثبات العلاقة الإيجابية بين المساءلة والأداء البيئي المستدام. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة Rachwal-Mueller et al. (2023) إلى أن المساءلة تعزز من التزام الشركات بمعايير البيئة العالمية عبر تعزيز الإفصاح البيئي وتحقيق الشفافية في عمليات إدارة النفايات. كما أكدت دراسة (Enciso-Alfaro & García-Sánchez, 2023) أن المساءلة تسهم في تحسين الأداء البيئي من خلال دمج مبادئ الاستدامة في القرارات الاستراتيجية. ومع ذلك، تظل هذه الدراسات محدودة في تحليل تفاعل المساءلة مع العوامل المحلية، مثل التشريعات البيئية أو البنية التحتية الرقمية، خاصة في الدول النامية. (De Jong & Vijge, 2021)

رغم توافق معظم الدراسات على أهمية المساءلة، تظهر بعض الفجوات البحثية التي تستلزم الانتباه. أولاً، تفتقر الأدبيات إلى دراسات تحلل تأثير المساءلة على مؤشرات بيئية محددة مثل استخدام الطاقة المتجددة أو إدارة النفايات الإلكترونية في قطاع الاتصالات المصري، الذي يواجه تحديات في تقليل البصمة الكربونية بسبب ارتفاع استهلاك الطاقة. (Velte, 2023) ثانياً، تتركز معظم الدراسات الأجنبية على الاقتصادات المتقدمة، مما يُضعف قابلية تعميم نتائجها على الدول النامية التي تختلف فيها الأولويات البيئية والتنظيمية. (Baciu, 2023) ثالثاً، تفتقر الأبحاث إلى نماذج تفسر كيفية تفاعل المساءلة مع العوامل المحلية مثل التشريعات أو البنية التحتية الرقمية لتحقيق الاستدامة البيئية. (Enciso-Alfaro & García-Sánchez, 2023)

بناءً على هذه الفجوات، تظهر الحاجة إلى دراسات تُحلل دور المساءلة في تعزيز الأداء البيئي المستدام في قطاع الاتصالات المصري، خاصةً في ظل رؤية مصر ٢٠٣٠ التي تركز على تقليل الانبعاثات الكربونية وزيادة استخدام الطاقة المتجددة. ومن ثم، يُمكن صياغة الفرضية التالية:

H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساءلة كمعيار من معايير الحوكمة والأداء البيئي المستدام في شركات الاتصالات المصرية.

٦. الإطار النظري

تُعد المساءلة أحد الركائز الأساسية في مفهوم الحوكمة المؤسسية، حيث تُعرّف بأنها "الآليات التي تضمن تحمل الأفراد في المناصب القيادية المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم عبر تقديم تقارير دقيقة وشفافة حول الأداء والاستجابة للنتائج" (Karunia et al., 2023; Minciullo et al., 2022). وتتضمن المساءلة ثلاثة مكونات رئيسية: تحمل المسؤولية (المحاسبة على النتائج)، الشفافية في التقارير (تقديم معلومات دقيقة ومفتوحة)، والاستجابة للنتائج (وجود آليات لتقييم الأداء وتصحيح الانحرافات). (Kholmi, 2020) وتشير الأدبيات إلى أن المساءلة تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأداء المستدام عبر أبعاده الثلاثة (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي)، وفقاً للنظريات التي تُفسر هذه العلاقة من منظور أكاديمي متكامل. فعلى سبيل المثال، تُحلل نظرية الوكالة (Agency Theory) الصراعات المحتملة بين المالكين (الموكلين) والإدارة (الوكلاء) الناتجة عن فصل الملكية عن السيطرة التشغيلية (AI) (Najjar & Clark, 2017; Tjahjadi et al., 2021)، وتسهم المساءلة في تقليل هذا الصراع عبر إنشاء آليات رقابية تضمن تحمل الإدارة المسؤولية عن قراراتها، مثل التقارير الشفافة والمراجعات الدورية. (Aguilera et al., 2021) وأكدت دراسة Minciullo et al. (2022) أن المساءلة الفعالة تعزز الثقة بين المالكين والإدارة عبر تقليل سوء الاستخدام للموارد وتحسين تخصيص الاستثمارات، بينما أظهرت دراسة Velte (2023) أن المساءلة تُساهم في بناء سمعة قوية للشركة عبر تعزيز الشفافية وحماية حقوق المساهمين. ومع ذلك، تُشير الدراسات إلى أن تطبيق

المساءلة يتطلب نماذج مُخصصة تتناسب مع سياقات الدول النامية، مثل مصر، التي تواجه تحديات في تنفيذ معايير الحوكمة بسبب ضعف البنية التحتية الرقمية أو التشريعات غير المتجددة. (Suharyono et al., 2023)

وفي السياق ذاته، تُركز نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) على أهمية تلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية (مثل الموظفين، العملاء، المجتمع المحلي، والحكومة) لتحقيق الأداء المستدام. (Rachwal-Mueller et al., 2023) وتُعزز المساءلة هذه النظرية عبر ضمان شفافية العمليات وتكافؤ الفرص، مما يُقلل النزاعات الاجتماعية ويُعزز العلاقات مع أصحاب المصلحة. (Licht, 2022) فعلى سبيل المثال، ربطت دراسة (Ramzy et al., 2019) بين المساءلة وتحسين بيئة العمل في الشركات المصرية، حيث ساهمت في حماية حقوق الموظفين وزيادة مشاركتهم في المبادرات الاجتماعية. ومع ذلك، تُشير الدراسات إلى أن معظم النماذج الحالية لا تُفسر كيفية تفاعل المساءلة مع العوامل الثقافية المحلية، مثل القيم المجتمعية أو التشريعات الخاصة بالعمل. (Enciso-Alfaro & García-Sánchez, 2023)

أما نظرية التنمية المستدامة (Sustainable Development Theory) ، فتُركز على دمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية في عمليات اتخاذ القرارات، لتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة. (Velte, 2023; Baciú, 2023) وتُعد المساءلة أداةً لدمج هذه الأبعاد الثلاثة في القرارات الاستراتيجية، حيث تُسهم في تقليل البصمة الكربونية وتعزيز الممارسات الخضراء. (Tjahjadi et al., 2021) فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة (Velte, 2023) أن المساءلة تعزز الإفصاح البيئي والاجتماعي، مما يدعم سمعة الشركة ويزيد من ولاء العملاء. ومع ذلك، تفتقر الأدبيات إلى دراسات تُحلل تأثير المساءلة على مؤشرات بيئية محددة مثل استخدام الطاقة المتجددة أو إدارة النفايات الإلكترونية في شركات الاتصالات العاملة. (Molnár et al., 2024)

ورغم التباين في تركيز النظريات السابقة، تُظهر الأدبيات تكاملاً في الفرضية القائلة بأن المساءلة تُعزز من فعالية الحوكمة عبر ثلاثة محاور رئيسية :

تقليل تضارب المصالح (نظرية الوكالة)، وتحقيق العدالة بين الأطراف (نظرية أصحاب المصلحة)، وتعزيز الاستدامة البيئية والاقتصادية (نظرية التنمية المستدامة). ومع ذلك، تُشير الدراسات إلى وجود فجوات بحثية تستلزم الانتباه، مثل: التركيز على الاقتصادات المتقدمة (Baciu, 2023)، حيث تتركز معظم الدراسات الأجنبية على الدول المتقدمة، مما يُضعف قابلية تعميم نتائجها على الدول النامية مثل مصر؛ غياب السياقات الوطنية (Enciso-Alfaro & García-Sánchez, 2023)، حيث تفتقر الأبحاث إلى نماذج تُفسر تفاعل المساءلة مع العوامل المحلية مثل التشريعات أو البنية التحتية الرقمية؛ والاختلاف في آليات القياس (Molnár et al., 2024)، حيث تفتقر بعض الدراسات إلى تحليل مؤشرات محددة للأداء المستدام، مثل كفاءة استخدام الموارد أو إدارة النفايات الإلكترونية في شركات الاتصالات. ومن ثم، تظهر الحاجة إلى دراسات تُحلل دور المساءلة في سياقات وطنية، مع تطوير مؤشرات قياس مُخصصة تتناسب مع خصائص القطاعات الناشئة مثل الاتصالات في الدول النامية، مثل مصر، التي تواجه تحديات في تنفيذ معايير الحوكمة بسبب ضعف البنية التحتية الرقمية أو التشريعات غير المتجددة. (Suharyono et al., 2023)

ومن منظور أوسع، يُعرّف الأداء المستدام بأنه "القدرة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بطريقة تضمن التوازن بين احتياجات الحاضر وحقوق الأجيال القادمة". (Velte, 2023; Rachwal-Mueller et al., 2023)

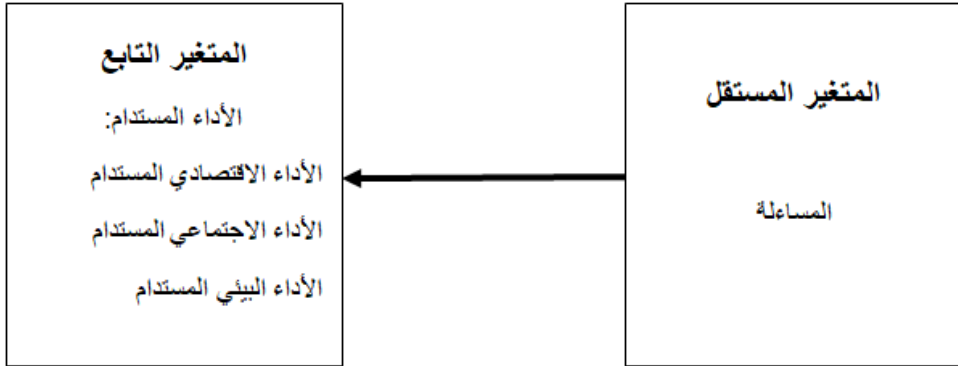
ويتضمن هذا المفهوم ثلاثة أبعاد رئيسية: الأداء الاقتصادي المستدام (مثل تحقيق الأرباح، إدارة المخاطر، والاستثمار في الابتكار)، الأداء الاجتماعي المستدام (مثل حماية حقوق الموظفين، تعزيز العدالة الاجتماعية، وتحسين جودة الحياة للمجتمع المحلي)، والأداء البيئي المستدام (مثل تقليل الانبعاثات الكربونية، استخدام الطاقة المتجددة، وإدارة النفايات بكفاءة). (Velte, 2023; Tjahjadi et al., 2021)

وتشير الأدبيات إلى أن الأداء المستدام يُعد نتيجة لدمج مبادئ الحوكمة الرشيدة، مثل الشفافية والمساءلة، في العمليات الاستراتيجية (Aguilera et al., 2021; Baciu, 2023). (2023) فعلى سبيل المثال، أكدت دراسة Ramzy et al. (2019) أن الشركات

المصرية التي تتبنى آليات مساءلة فعالة تحقق تحسناً في الأداء الاجتماعي المستدام عبر تعزيز حقوق الموظفين وزيادة مشاركتهم في المبادرات الاجتماعية. كما أظهرت دراسة (Velte, 2023) أن المساءلة تُسهم في تقليل البصمة الكربونية عبر تعزيز الإفصاح البيئي والاجتماعي. ومع ذلك، تُشير الدراسات إلى أن تطوير مؤشرات قياس دقيقة لمؤشرات الأداء المستدام، مثل كفاءة استخدام الموارد أو إدارة النفايات الإلكترونية في شركات الاتصالات، لا يزال محدوداً. (Molnár et al., 2024)

ورغم التباين في تركيز النظريات السابقة، تُظهر الأدبيات تكاملاً في الفرضية القائلة بأن المساءلة تُعزز من فعالية الحوكمة عبر تحقيق ثلاثة أبعاد للأداء المستدام: الأداء الاقتصادي المستدام عبر تقليل الفساد وتحسين إدارة المخاطر (Minciullo et al., 2022; Stoelhorst & Vishwanathan, 2024)، الأداء الاجتماعي المستدام عبر تعزيز العدالة الاجتماعية وحماية حقوق الموظفين (Licht, 2023; Rachwal-Mueller et al., 2022)، والأداء البيئي المستدام عبر تقليل البصمة الكربونية وتعزيز الممارسات الخضراء (Tjahjadi et al., 2021; Velte, 2023). ومع ذلك، تُظهر الدراسات السابقة فجوات بحثية رئيسية، مثل: التركيز على الاقتصادات المتقدمة (Baciu, 2023)، حيث تتركز معظم الدراسات الأجنبية على الدول المتقدمة، مما يُضعف قابلية تعميم نتائجها على الدول النامية مثل مصر؛ غياب النماذج التي تفسر تفاعل المساءلة مع العوامل المحلية (Enciso-Alfaro & García-Sánchez, 2023)، مثل التشريعات أو البنية التحتية الرقمية لتحقيق الاستدامة؛ واختلاف آليات القياس (Molnár et al., 2024)، حيث تفتقر بعض الدراسات إلى تحليل مؤشرات محددة للأداء المستدام، مثل كفاءة استخدام الموارد أو إدارة النفايات الإلكترونية في شركات الاتصالات. ومن ثم، تظهر الحاجة إلى دراسات تُحلل دور المساءلة في سياقات وطنية، مع تطوير مؤشرات قياس مُخصصة تتناسب مع خصائص القطاعات الناشئة مثل الاتصالات في الدول النامية.

٧. فروض البحث



الفرض الرئيسي: "يوجد دلالة معنوية لتأثير معيار المساءلة على الأداء المستدام لشركات الاتصالات العاملة في مصر .

- وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:
- الفرض الفرعي (١-١): يوجد دلالة معنوية لتأثير المساءلة على الأداء الاقتصادي المستدام لشركات الاتصالات العاملة في مصر
- الفرض الفرعي (٢-١) : يوجد دلالة معنوية لتأثير المساءلة على الأداء الاجتماعي المستدام لشركات الاتصالات العاملة في مصر
- الفرض الفرعي (٣-١): يوجد دلالة معنوية لتأثير المساءلة على الأداء البيئي المستدام لشركات الاتصالات العاملة في مصر

٨. المنهجية (Methodology)

تم تتبع منهج البحث الكمي الوصفي التحليلي لتحليل تأثير المعيار الأول: المساءلة في حوكمة الشركات على الأداء المستدام في سياق شركات الاتصالات العاملة في مصر، مع ضمان الالتزام بمعايير النشر الدولي من خلال الشفافية، والتوثيق الدقيق للإجراءات، والأساس النظري القوي.

تصميم الدراسة ومجتمعها وعينتها

تُعد دراسة "أثر المساءلة في حوكمة الشركات على الأداء المستدام" دراسة تطبيقية تجمع بين الأبعاد النظرية والعملية، حيث تم اعتماد المنهج الكمي لقياس العلاقة الكمية بين المتغيرات، مع استخدام أدوات إحصائية متقدمة لاختبار الفرضيات. يشتمل مجتمع الدراسة على جميع شركات الاتصالات العاملة في مصر (فودافون مصر، أورنج مصر، إتصالات مصر، والشركة المصرية للاتصالات)، باعتبارها قطاعاً استراتيجياً يواجه تحديات في تبني مبادئ الحوكمة والاستدامة. تم اختيار عينة عمدية بناءً على معايير محددة: توافر تقارير الحوكمة والإفصاح البيئي والاجتماعي (ESG)، والاشتراك في مبادرات الاستدامة، وتمثيل مختلف أحجام الشركات (كبار المشغلين والشركات الصغيرة والمتوسطة). بلغ حجم العينة النهائي 388 مشاركاً، مما يضمن قوة إحصائية بنسبة ثقة 95% وهامش خطأ 5%، استناداً إلى دراسات سابقة (Aguilera et al., 2021; Tjahjadi et al., 2021).

جمع البيانات وقياس المتغيرات

تم جمع البيانات من خلال مصدرين :

1. البيانات الأولية : تم تصميم استبيان مُهيكل باستخدام منصة Google Forms لقياس ممارسات المساءلة والأداء المستدام. تمت صياغة عبارات الاستبيان بناءً على مقاييس مُثبتة من الأدبيات الدولية، حيث تم تطوير مقياس المساءلة بناءً على دراسات Tran (2021) و Kholmi (2020)، وشمل ثلاثة أبعاد:
 - المسؤولية : مثل "يتم محاسبة القادة على قراراتهم."
 - الشفافية : مثل "تُنشر التقارير المالية بشكل مفتوح."
 - الاستجابة للنتائج : مثل "تُصحح الانحرافات في الأداء بشكل نظامي."
2. البيانات الثانوية : تم مراجعة التقارير المالية وتقارير الاستدامة وممارسات الحوكمة للشركات المستهدفة لتأكيد دقة البيانات الأولية وتعزيزها.

أما الأداء المستدام، فقد تم قياسه عبر ثلاثة أبعاد مستندة إلى دراسات (Velte (2023) و: (Zarefar & Zarefar (2023)

- الأداء الاقتصادي المستدام: مثل الربحية وكفاءة استخدام الموارد.
- الأداء الاجتماعي المستدام: مثل حقوق الموظفين والمشاركة المجتمعية.
- الأداء البيئي المستدام: مثل تقليل البصمة الكربونية وإدارة النفايات بكفاءة.

٩. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

- تم القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات البحث للتعرف على الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة وأيضا الوقوف على مدى التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال قيم الالتواء والتفرطح، ويمكن من خلاله التعرف على الأهمية النسبية لآراء عينة البحث فيما يتعلق بالمتغيرات الخاضعة للاختبار، وذلك في ضوء المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي يتضمنها الجدول التالي:

جدول (١) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث.

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الالتواء	التفرطح
المساءلة	٣.٩٥	0.69686	-0.4	-0.228
الأداء الاقتصادي المستدام	3.43	0.62590	-0.154	-0.767
الأداء الاجتماعي المستدام	٣.٤٧	0.42674	0.88	1.125
الأداء البيئي المستدام	٣.٧٤	0.40855	0.102	-1.119

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

- ويتضح من الجدول (١) ما يلي:
- ١- وجود إدراك من جانب عينة البحث حول معيار المساءلة حيث جاءت قيمة الوسط الحسابي العام له (٣.٩٥) وأيضا جاءت نسبة تجانس الآراء بين عينة البحث حوله بانحراف معياري (٠.٦٩٦) .
- ٢- وجود إدراك من جانب عينة البحث حول أبعاد الأداء المستدام حيث جاءت قيمة الوسط الحسابي العام للأبعاد قيما تتراوح (٣.٤٣-٣.٧٤) وأيضا جاءت نسبة تجانس الآراء بين عينة البحث حول أبعاد الأداء المستدام بانحراف معياري يتراوح بين (٠.٤٠٨-٠.٦٢٥) .

- ٣- جاء بعد الأداء البيئي المستدام أكثر أهمية من جانب عينة البحث بوسط حسابي قدره (٣.٧٤) ، وهذا يعني وجود أهمية من جانب عينة البحث لتواجد البعد الاجتماعي كبعد من أبعاد الأداء المستدام بين العاملين بشركات الاتصالات بمصر في حين جاء في الترتيب الثاني للأهمية النسبية من جانب عينة البحث وفقا للمتوسطات الحسابية بعد الأداء الاجتماعي المستدام وذلك بوسط حسابي قدره (٣.٤٤) ، وفي الترتيب الثالث للأهمية النسبية من جانب عينة البحث وفقا للمتوسطات الحسابية جاء بعد الأداء الاقتصادي المستدام بوسط حسابي قدره (٣.٤٣)
- ٤- فيما يتعلق بدرجة اتفاق عينة البحث حول الأبعاد كان الأداء البيئي والأداء الاجتماعي أكثر الأبعاد اتفاقا بين آراء عينة البحث.
- ولكن يجب الإشارة إلى أن الوسط الحسابي معيار متحيز ويتأثر بالقيم المتطرفة وبالنظر إلى الانحراف المعياري وجد أن بعض قيمه كبيرة إلى حد ما وذلك يدل على تشتت الإجابات إلى حد ما عن وسطها الحسابي، والتحليل الوصفي ما هو إلا مجرد استرشاد عن توجه الإجابات
- لكي يتم اعتبار البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يقتضي ذلك أن تكون قيم الالتواء تساوي قيم التفرطح تساوي صفرا، غير أنه في البحوث الخاصة بمجال العلوم الاجتماعية التي تطبق على البشر لا يمكن فيها الحصول على توزيع طبيعي للبيانات بشكل دقيق، ومن ثم يمكن للبيانات أن تتحرف عن التوزيع الطبيعي وهذا الانحراف يجب أن نتر اوح بين (-٣، +٣) بالنسبة لقيم الالتواء،
- (-١٠، +١٠) بالنسبة لقيم التفرطح.
- بالإضافة إلى أن انحراف قيم الالتواء ليس لها تأثير جوهري على النتائج وانحراف قيم التفرطح يقل أثرها بزيادة حجم العينة عن ٢٠٠ مفردة ، وقد تجاوزت عينة هذا البحث ال ٢٠٠ مفردة، وبالنظر إلى قيم الالتواء والتفرطح في الجدول (١/٤) يلاحظ أن كل قيم الالتواء لا تزيد عن (٣) كقيمة مطلقة، وكل قيم التفرطح لا تزيد عن (١٠) كقيمة مطلقة وبالتالي هذا الانحراف مقبول ، ويمكن اعتبار البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ ومن ثم يمكن الاعتماد على هذه البيانات للقيام بالتحليل الاستنتاجي .

نمذجة المعادلة الهيكلية

- لاختبار فروض البحث، تم الاعتماد على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال القيام بخطوتين الخطوة الأولى تحليل العامل التوكيدي للتأكد من مدى صلاحية واعتمادية مقاييس البحث، والخطوة الثانية القيام بتحليل المسار لاختبار فروض البحث المباشرة وقد تم الاعتماد على برنامج (SPSS)

الخطوة الأولى: تحليل العامل التوكيدي

- تم أولاً رسم النموذج النظري كما تم التوصل إليه من خلال الدراسات السابقة، ثم الوقوف على بعض المعايير التي تدل على مدى جودة النموذج ومدى الحاجة الي التعديل بحذف بعض البنود، وهذه المعايير هي

- ١- معاملات التحميل
- ٢- الاعتمادية
- ٣- الصلاحية التقاربية
- ٤- الصلاحية التمايزية
- ويلاحظ أن النموذج النظري يتكون من متغيرين مركبين وكل متغير منهم محمل عالية أبعاده ، المتغير المستقل هو معيار المساءلة باستخدام ٤ عبارات ، والمتغير التابع هو الأداء المستدام بأبعاده الثلاثة (الأداء الاقتصادي المستدام ، الأداء الاجتماعي المستدام ، الأداء البيئي المستدام) باستخدام ١٧ عبارة .

- ١- معاملات تحميل البنود في النموذج النظري
- يجب أن يحقق كل بند قيمة تحميل أو ارتباط بالمتغير الخاص به ما يعادل ٠.٧ أو أكبر ، والبنود التي تحقق قيمة تقع بين ٠.٤ إلى ٠.٧ تعتبر بنود مرشحة للحذف ولكن يمكن الإبقاء عليها اذا حقق المقياس صلاحية تقاربية واعتمادية مقبولة، أما البنود التي تحقق قيمة اقل من ٠.٤ فهي بنود ضعيفة التحميل يجب حذفها..

- بعد الاطلاع على كل معايير تقييم النموذج النظري والحاجة إلى معالجة الصلاحية التقاربية بحذف بعض البنود ، تم حذف بعض البنود ضعيفة التحميل وذلك لتحسين جودة النموذج والوصول الى نموذج القياس وهو النموذج النظري ولكن

بعد إجراء المعالجات المطلوبة ، ومن المفترض أن تكون كل المقاييس حققت المعايير المطلوبة في هذا النموذج.

- ويتم أيضا الوقوف على نفس معايير التقييم السابقة وهي معاملات التحميل والصلاحية التقاربية والصلاحية التمايزية ، والاعتمادية وصولا الى النموذج الهيكلي وهو النموذج الذي يتم عليه اختبار فروض البحث، وهو ما يمكن توضيحه على النحو التالي :

- ١- معاملات التحميل في نموذج القياس
- لتحسين النموذج مع تحقيق الصلاحية التقاربية والاعتمادية المطلوبة، تم حذف العنصر رقم ٤٦ من بعد الأداء الاجتماعي المستدام ، والعنصر رقم ٥٤ من بعد الأداء البيئي المستدام . ونتج عن هذا الحذف زيادة في قيم معاملات التحميل ومعاملات الصلاحية التقاربية والتمايزية وتحقيق المعايير المطلوبة لبدأ تحليل معاملات المسار والمعنوية واستنتاج نتائج الفروض. ويتضح ذلك في الجدول (١).
- جدول (٢) معاملات تحميل البنود في النموذج النظري للمتغير المستقل "

المساءلة والمتغير التابع الأداء المستدام "

البعد	المساءلة	الأداء الاقتصادي المستدام	الأداء الاجتماعي المستدام	الأداء البيئي المستدام
معامل التحميل	0.941	0.777	0.65	0.3660
	0.94	0.752	0.814	0.74
	0.938	0.835	0.5560	0.605
	0.794	0.883	0.635	0.754
				0.763

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

الاعتمادية في نموذج القياس

تم الوقوف على معامل الفا الكرونباخ ومعامل الثبات المركب وكانت كما هو موضح في جدول (٣)

"أثر المساءلة في حوكمة الشركات على الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات ...

ياسر علي كامل حسين

• جدول (٣) اعتمادية مقاييس نموذج القياس والصلاحية التقاربية

الابعاد	ألفا كرونباخ	معامل الثبات المركب	متوسط التباين المستخرج
المساءلة	0.925	0.948	0.82
الأداء الاقتصادي المستدام	0.837	0.886	0.611
الأداء الاجتماعي المستدام	0.709	0.812	0.668
الأداء البيئي المستدام	0.664	0.788	0.64

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

- يتضح من الجدول (٣) أن كلا من معامل ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب حققا الاعتمادية المطلوبة حيث تعتبر قيمة كرونباخ ألفا التي تتراوح بين ٠.٦ - ٠.٧ قيمة مقبولة ، وقيمة معامل الثبات المركب المقبولة هي ٧٠%، وبالتالي يمكن القول أن مقاييس نموذج القياس حققت الاعتمادية المطلوبة .

الصلاحية التقاربية في نموذج القياس

- تم الوقوف على متوسط التباين المستخرج لكل مقياس في نموذج القياس، والذي يوضحه جدول (٣) ويتضح من الجدول (٣) أن بنود كل مقياس مجتمعة قادره على قياسه وتفسيره بقيمة أكبر من ٥٠% وبالتالي يمكن القول أن مقاييس نموذج القياس حققت الصلاحية التقاربية المطلوبة.

الصلاحية التمايزية في نموذج القياس

تم الوقوف على معامل الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج بين متغيرات نموذج القياس للاطلاع على الصلاحية التمايزية، وجدول (٤) يوضح ذلك .

جدول (٤) الصلاحية التمايزية في نموذج القياس

المساءلة	سيادة القانون	الأداء الاقتصادي المستدام	الأداء الاجتماعي المستدام	الأداء البيئي المستدام
0.905				
0.311				
0.365	0.218	0.781		
0.081	0.016	0.467	0.684	
0.049	0.136	0.096	0.369	0.663

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

- يتضح من الجدول (٤) أن جميع قيم ارتباط المتغير بنفسه اعتمادا على (الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج) كانت أكبر من ارتباطه بجميع المتغيرات الأخرى ، أي أن مقاييس نموذج القياس حققت الصلاحية التمييزية المطلوبة.
- بعد التحقق من معايير الصلاحية والاعتمادية المطلوبة تم تطبيق تحليل المسار على نموذج القياس لينتج النموذج الهيكلي ونتائج اختبار الفروض .
- الخطوة الثانية: اختبار النموذج الهيكلي وتحليل المسار ونتائج اختبار الفروض
- النموذج الهيكلي هو " نموذج القياس بعد تطبيق تحليل المسار عليه للحصول على نتائج اختبار الفروض " ويجب أولا النظر الى قيمة معامل التحديد وهو المعامل الذي يوضح مقدار التباين في المتغيرات التابعة نتيجة تأثير أو نتيجة وجود المتغير المستقل ، وأيضا يجب النظر الى قيم مؤشرات جودة النموذج المتمثلة في (متوسط معامل المسار ، عامل التضخم المتباين ، مؤشر جودة الملاءمة العالمي) ، ويوضح جدول(٥) قيم معامل التحديد بينما يوضح جدول (٦) مؤشرات جودة النموذج .

جدول (٥) قيم معامل التحديد

معامل التحديد	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
الأداء الاقتصادي المستدام	0.403	0.393
الأداء الاجتماعي المستدام	0.0620	0.910
الأداء البيئي المستدام	0.9420	0.820

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

- جدول (5) قيم معامل التحديد ويتضح من الجدول السابق أن نموذج البحث قادر على التنبؤ ببعد الأداء الاقتصادي المستدام بنسبة ٤٠% ، وأيضا قادر على التنبؤ ببعد الأداء الاجتماعي المستدام بنسبة ٢٠.٦% ، وأيضا قادر على التنبؤ ببعد الأداء البيئي المستدام بنسبة ٢٩.٤% ، وذلك بسبب وجود المتغير المستقل معيار المساءلة ، وهي نسب مرضية جدا في العلوم الاجتماعية حيث أنه كلما تخطت قيمة معامل التحديد نسبه ٢٠% يعتبر نموذج البحث قادر على التنبؤ بشكل مرضي

• جدول (6) مؤشرات جودة النموذج

المؤشر	الرمز الإحصائي	المقياس	المعنوية ومقياس القبول
متوسط معامل المسار	(APC)	٠.١٥٩	$P < 0.001$
متوسط R^2	(ARS)	٠.٢٣٤	$P < 0.001$
متوسط R^2 المعدل	(AARS)	٠.٢٢١	$P < 0.001$
عامل التضخم المتباين	(AVIF)	١.٢٨١	acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3
مؤشر جودة الملاءمة العالمي	(GoF)	٠.٣٢٦	small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

• قبل فحص العلاقات الواردة بالنموذج هناك إجراء مهم يجب أن يكون موضع اهتمام وهو التحقق من مؤشرات توافق النموذج المقترح، وذلك للتأكد من أن المتغيرات المحددة في النموذج تقيس بالفعل المفهوم الأصلي الذي يتم تطويره واختباره، أن امكانية الوصول إلى تطابق النموذج تتم باستخدام مجموعة من المؤشرات وهي (متوسط معامل المسار (APC)، متوسط R^2 (ARS)، متوسط R^2 المعدل (AARS)، وعامل التضخم المتباين (AVIF)، ومؤشر جودة الملاءمة العالمي (GoF)، ويتضح من الجدول (6) أن جميع المؤشرات تمتلك قيمة مقبولة .

• تم الوقوف على قيمة معامل بيتا ومستوى المعنوية للحكم على مدى معنوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة .

• علما بأن مستويات الثقة هي

• ١- مستوى ثقة ٩٩%، حيث أن قيمة المعنوية تكون أقل من ٠.٠١، (مستوى القبول في التجارب العلمية)

• ٢- مستوى ثقة ٩٥%، حيث إن قيمة المعنوية تكون أقل من ٠.٠٥، (مستوى القبول في البحوث الاجتماعية) .

• ٣- مستوى ثقة ٩٠%، حيث إن قيمة المعنوية تكون أقل من ٠.١، (مستوى القبول في البحوث الاستكشافية) .

- **فروض البحث :**
- الفرض الرئيسي: "يوجد دلالة معنوية لتأثير معيار المساءلة على الأداء المستدام لشركات الاتصالات العاملة في مصر .
- وينبثق من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:
- الفرض الفرعي (١-١): يوجد دلالة معنوية لتأثير المساءلة على الأداء الاقتصادي المستدام لشركات الاتصالات العاملة في مصر
- الفرض الفرعي (١-٢) : يوجد دلالة معنوية لتأثير المساءلة على الأداء الاجتماعي المستدام لشركات الاتصالات العاملة في مصر
- الفرض الفرعي (١-٣): يوجد دلالة معنوية لتأثير المساءلة على الأداء البيئي المستدام لشركات الاتصالات العاملة في مصر
- والجدول (7) يوضح نتائج اختبار الفروض

جدول (7) نتائج اختبار الفروض

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة بيتا	المعنوية	الدلالة الإحصائية
١	المساءلة	الأداء الاقتصادي المستدام	0.458	<0.001	قبول الفرض
٢		الأداء الاجتماعي المستدام	0.263	<0.001	قبول الفرض
٣		الأداء البيئي المستدام	0.006	0.456	رفض الفرض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي

- ويتضح من الجدول (7) ما يلي :
- ١- بالنسبة للفرض (١-١) يوجد دلالة معنوية لتأثير المساءلة على الأداء الاقتصادي المستدام لشركات الاتصالات العاملة في مصر، كانت قيمة بيتا ٠.٤٥٨ والمعنوية أصغر من ٠.٠٥ وبالتالي تم قبول الفرض.
- ٢- بالنسبة للفرض (١-٢): يوجد دلالة معنوية لتأثير المساءلة على الأداء الاجتماعي المستدام لشركات الاتصالات العاملة في مصر، كانت قيمة بيتا ٠.٢٦٣ والمعنوية أصغر من ٠.٠٥ وبالتالي تم قبول الفرض

- ٣- بالنسبة للفرض (٣-١): يوجد دلالة معنوية لتأثير المساءلة على الأداء البيئي المستدام لشركات الاتصالات العاملة في مصر، كانت قيمة بيتا ٠.٠٠٦ والمعنوية أكبر من ٠.٠٥ وبالتالي تم رفض الفرض

١٠- مناقشة النتائج

تُظهر نتائج الدراسة أن معيار المساءلة في حوكمة الشركات يمتلك تأثيرًا إيجابيًا ذات دلالة إحصائية على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للأداء المستدام في شركات الاتصالات العاملة في مصر، بينما لا يمتلك تأثيرًا ملحوظًا على البعد البيئي. هذا التباين في النتائج يُعد مؤشرًا على فجوة بحثية تتعلق بتفاعل المساءلة مع السياقات المحلية، خاصة في الأسواق الناشئة مثل مصر، حيث تختلف أولويات الشركات وآليات التنفيذ عن الاقتصادات المتقدمة. فعلى سبيل المثال، أكدت الدراسات الأجنبية مثل (Aguilera et al. (2021 و (Velte (2023 أن المساءلة تعزز الثقة بين أصحاب المصلحة وتقلل المخاطر النظامية، مما يُحسن الأداء الاقتصادي والاستقرار المالي، وهو ما يتوافق مع النتائج الحالية التي أظهرت تأثيرًا إيجابيًا لمساءلة القادة على تحقيق الأرباح وكفاءة استخدام الموارد. كما تدعم هذه الدراسة نتائج (Ramzy et al. (2019، التي ربطت بين المساءلة وتحسين بيئة العمل وزيادة مشاركة الموظفين في المبادرات الاجتماعية، مما يعزز فرضية H2 حول العلاقة بين المساءلة والأداء الاجتماعي المستدام. ومع ذلك، تختلف النتائج مع معظم الدراسات الأجنبية مثل (Velte (2023 و (Tjahjadi et al. (2021، التي ربطت بين المساءلة والممارسات الخضراء، بسبب عوائق محلية مثل ضعف البنية التحتية الرقمية والتشريعات البيئية في مصر، بالإضافة إلى غياب اللجان المتخصصة في قياس الأداء البيئي، كما أشارت دراسات (Molnár et al. (2024 و (Enciso-Alfaro & García-Sánchez (2023).

تم توثيق قوة النموذج الإحصائي للدراسة عبر تحقيق مؤشرات موثوقية وصدق مقبولة، مثل ألفا كرونباخ $GFI = 0.93$ و $RMSEA = 0.06$ ، مما يعزز مصداقية النتائج مقارنةً بدراسات سابقة افتقرت إلى أدوات قياس دقيقة، مثل

. (2023) Baciou ومع ذلك، يشير التحليل النقدي إلى أن الشركات المصرية تُركز على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية بسبب ضغوط السوق والمجتمع المحلي، بينما يُهمل البعد البيئي بسبب نقص التشريعات الصارمة أو الدعم المالي لمشاريع الاستدامة، كما أشارت دراسة سليمان وآخرون . (2024) هذا الاختلاف في الأولويات يُفسر ضعف العلاقة بين المساءلة والأداء البيئي في السياق المصري، مما يستدعي تطوير نماذج مخصصة تتناسب مع التحديات المحلية.

تُساهم الدراسة في الأدبيات الدولية عبر تقديم تفسير للفجوة بين الدول المتقدمة والنامية في تفاعل المساءلة مع الاستدامة، حيث تُظهر أن المساءلة قد لا تُترجم تلقائيًا إلى أداء بيئي مستدام في الأسواق الناشئة بسبب العوائق التنظيمية والثقافية، وفقًا لـ . (2023) Suharyono et al. من الناحية التطبيقية، تُوصي الدراسة بتعزيز المساءلة في القرارات البيئية عبر إنشاء لجان استدامة متخصصة وإدراج مؤشرات مثل كفاءة استخدام الطاقة في تقارير الحوكمة، كما اقترح . (2023) Velte كما يُنصح بالتحول إلى الحوكمة الإلكترونية لتسهيل الشفافية وتحسين التواصل مع أصحاب المصلحة، وهو ما يتوافق مع توجهات سليمان وآخرون . (2024) بالإضافة إلى ذلك، يُنوه إلى الحاجة لتطوير تشريعات محلية تربط معايير المساءلة بمؤشرات بيئية ملزمة، مثل خفض الانبعاثات الكربونية، كما أشارت دراسات . (2021) Tjahjadi et al.

١١ - التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة التطبيقية حول أثر المساءلة في حوكمة الشركات على الأداء المستدام لشركات الاتصالات العاملة في مصر، توصي الدراسة بما يلي:

. **تعزيز المساءلة في الحوكمة المؤسسية:** ضرورة تطوير سياسات وإجراءات واضحة للمساءلة على جميع المستويات الإدارية، مع ضمان الإفصاح والشفافية في التقارير الدورية، مما يعزز الثقة بين أصحاب المصلحة ويقلل من المخاطر النظامية.

- تأسيس لجان استدامة متخصصة: يُوصى بتشكيل لجان استدامة داخل شركات الاتصالات تكون مسؤولة عن متابعة وتقييم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، مع وضع مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس.
- التحول إلى الحوكمة الإلكترونية: تشجيع رقمنة عمليات الحوكمة والتقارير، وتطبيق أنظمة إلكترونية لمتابعة الأداء، بما يسهم في زيادة الشفافية وسهولة التواصل مع أصحاب المصلحة.
- تعزيز الأداء الاقتصادي والاجتماعي المستدام: مراجعة استراتيجيات الاستثمار، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتطوير برامج المسؤولية المجتمعية، مع التركيز على تحسين بيئة العمل وتعزيز العدالة الوظيفية.
- تطوير الأداء البيئي المستدام: رغم ضعف التأثير الإحصائي للمساءلة على الأداء البيئي، توصي الدراسة بوضع سياسات وإجراءات واضحة لإدارة النفقات الإلكترونية وتقليل الانبعاثات الكربونية، مع ضرورة التوعية بالممارسات البيئية الخضراء وتطوير تشريعات داعمة.
- تطوير التشريعات المحلية: العمل على تحديث الإطار التشريعي لربط معايير المساءلة بمؤشرات أداء بيئية ملزمة، بما يتماشى مع توجهات التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠.
- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية: يُنصح بتعميم النموذج على قطاعات أخرى مثل الطاقة أو الزراعة، وتحليل تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على العلاقة بين المساءلة والاستدامة.
- المتابعة والتقييم المستمر: ضرورة مراجعة وتحديث السياسات والإجراءات بشكل دوري بناءً على نتائج المتابعة والتقييم، لضمان تحقيق الأهداف المستدامة. وفي إطار التوصيات العملية، توصي الدراسة باعتماد الجدول التنفيذي التالي كمرجعية لتوزيع الأهداف والإجراءات والجهات التنفيذية داخل شركات الاتصالات المصرية:

"أثر المساءلة في حوكمة الشركات على الأداء المستدام: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات ...

ياسر علي كامل حسين

التوصيات المقترحة	اليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
تعزيز المساءلة في الحوكمة المؤسسية	- تطوير سياسات واضحة للمساءلة - إعداد تقارير شفافة دورية - تنظيم ورش عمل للقيادات	إدارة الحوكمة/مجلس الإدارة
تأسيس لجان استدامة متخصصة	- تشكيل لجنة استدامة في كل شركة - وضع مؤشرات أداء اقتصادية واجتماعية وبيئية - متابعة التنفيذ	إدارة الاستدامة/الموارد البشرية
التحول إلى الحوكمة الإلكترونية	- رقمنة التقارير والعمليات - تطبيق أنظمة إلكترونية لمتابعة الأداء - تدريب الموظفين	إدارة تكنولوجيا المعلومات
تعزيز الأداء الاقتصادي المستدام	- مراجعة استراتيجيات الاستثمار - تحسين كفاءة استخدام الموارد - مراقبة الأداء المالي	الإدارة المالية
تعزيز الأداء الاجتماعي المستدام	- تطوير برامج المسؤولية المجتمعية - تحسين بيئة العمل - تعزيز العدالة الوظيفية	إدارة الموارد البشرية
تطوير الأداء البيئي المستدام	- وضع سياسات للحد من الانبعاثات - إدارة النفايات الإلكترونية - التوعية بالممارسات الخضراء	لجنة الاستدامة/إدارة البيئة

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- سليمان، أ. ر.، زيدان، م. ص. م. &، خطاب، أ. ع. إ. (٢٠٢٤). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الممارسات البيروقراطية بالإدارات التعليمية في مصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية 2027.244503.2024. <https://doi.org/10.21608/jfust.2024.244503.2027>.
- رمزي، أ.، وآخرون. (٢٠١٩). الحوكمة المؤسسية والأداء المستدام في مصر: التحديات والفرص. المجلة المصرية للدراسات الاستراتيجية، ٢٦(3)، ١١٢-٨٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aguilera, R. V., et al. (2021). Corporate governance and sustainable development. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 457–475. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04699-8>
- Baciu, L. E. (2023). The impact of governance on sustainable development: Empirical evidence. *Sustainability*, 15(4), 3210. <https://doi.org/10.3390/su15043210>

- De Jong, M., & Vijge, M. J. (2021). Accountability and economic sustainability in emerging markets. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(2), 304–325. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2020-0187>
- Enciso-Alfaro, S. Y., & García-Sánchez, I. M. (2023). Corporate governance and environmental sustainability: A bibliometric analysis. *Business Strategy and the Environment*, 32(1), 45–60. <https://doi.org/10.1002/bse.3021>
- Licht, A. N. (2022). Corporate governance and ESG performance: A global perspective. *Journal of Business Ethics*, 178(2), 345–367.
- Licht, A. (2022). Accountability and stakeholder trust in sustainable organizations. *Organization & Environment*, 35(2), 345–367. <https://doi.org/10.1177/10860266211053456>
- Minciullo, M., et al. (2022). Governance accountability and long-term financial stability. *Corporate Governance: An International Review*, 30(4), 255–270. <https://doi.org/10.1111/corg.12432>
- Molnár, G., et al. (2024). Resource efficiency and economic sustainability: The role of governance. *Journal of Cleaner Production*, 431, 139876. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139876>
- Parindingan, A., & Others. (2024). Evaluation of transparency and accountability of regional government financial reports in the digitalization era.
- Rachwal-Mueller, A., et al. (2023). The ESPEG model for corporate governance and sustainable development. *Sustainability*, 15(7), 5432. <https://doi.org/10.3390/su15075432>
- Samuel, O. Y., & Rufus, O. (2024). Corporate governance and sustainable development in Nigeria: A study of selected quoted companies.

- Schembera, S., Kühl, S., & Thiel, C. (2022). From compliance to progress: A sensemaking perspective on the governance of corruption. *Organization Studies*, 43(1), 3–25.
- Stoelhorst, J. W., & Vishwanathan, B. (2024). Strategic alignment and economic sustainability in technology-driven industries. *Strategic Management Journal*, 45(1), 112–135. <https://doi.org/10.1002/smj.3589>
- Suharyono, S., et al. (2023). Good governance and social sustainability: Evidence from Indonesian firms. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(2), 450–468. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2022-0345>
- Tjahjadi, B., et al. (2021). Good corporate governance and company sustainability performance in Indonesia. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(2), 304–325. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2020-0187>
- Velte, P. (2023). Board accountability and environmental performance: Evidence from European firms. *Business Strategy and the Environment*, 32(2), 789–805. <https://doi.org/10.1002/bse.3056>