وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت

القليعة

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa

مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: الحكومة الالكترونية

تحت عنوان:

فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية علي حوكمة المؤسسة

–دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن–

من الطالبة اعـداد:

حمياني خولة

تحت اشراف:

الدكتور/ عـمر قاضي.

لجنة المناقشة:

د/درار حسان: رئيسا

د/منصور أمينة

السنة الجامعية: جوان 2025/2024

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية علي حوكمة المؤسسة، وقياس تأثير المنصات الإلكترونية في تعزيز مبادئ الحوكمة في المؤسسة الميناائية جن جن، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والدراسة الكمية تطبيقيا مستندين علي أداة الاستبيان الورقي، ليتم تحليله بأداة SPSS ، والذي تم الإجابة عنه من قبل 71 موظف لمؤسسة التربص، حيث توصلت الدراسة أن تطبيق المنصات الإلكترونية ليس مجرد اداة تكنولوجية اضافية للمؤسسة، بل هو عامل محفز وله تأثير ايجابي وملموس علي المؤسسة وحوكمتها، فقد ساهمت المنصات الإلكترونية في تعزيز المساءلة داخل المؤسسة كما كانت عاملا مهما في زيادة مستوي الشفافية، فضلا عن أن المنصات لعبت دورا فعالا في تحسين ادارة المخاطر داخل المؤسسة، وبشكل عام تشير النتائج أن المؤسسة الميناائية جن جن قد استفادة من الاعتماد علي تكنولوجيا المعلومات في بناء نظام حوكمة أكثر فعالية .

الكلمات المفتاحية:

المنصات الإلكترونية، الحوكمة، الشفافية والمساءلة، ادارة المخاطر.

Abstract:

This study aimed to shed light on the effectiveness of applying electronic platforms to corporate governance, and to measure the impact of electronic platforms in enhancing governance principles within the Djendjen Port Authority. The descriptive-analytical method and the applied quantitative study were used, based on the paper questionnaire tool, to be analyzed by the SPSS tool, which was answered by 71 employees of the internship institution, a purposive sample. The study concluded that the application of electronic platforms is not merely an additional technological tool for the institution, but rather a motivating factor with a positive and tangible impact on the institution and its governance. Electronic platforms have contributed to strengthening accountability within the institution and have been an important factor in increasing the level of transparency. Furthermore, the platforms have played an effective role in improving risk management within the institution. In general, the results indicate that the Djendjen Port Authority has benefited from the adoption of information technology in building a more effective governance system.

Key word: Electronic platforms, Governance, Transparency and Accountability, Risk management.

Résumé

Cette étude visait à mettre en lumière l'efficacité de l'application des plateformes électroniques sur la governance de l'entreprise, et à mesurer impact des plateformes électroniques dans la promotion des principes de gouvernance au sein de l'entreprise portuaire de Djendjen‹ La méthode descriptive analytique et l'étude quantitative appliquée ont été utilisées, en s'appuyant sur l'outil du questionnaire papier, pour être analysé par l'outil SPSS, auquel 71 employés de l'entreprise du stage, un échantillon intentionnel, ont répondu. L'étude a conclu que l'application des plateformes électroniques n'est pas seulement un outil technologique supplémentaire pour l'entreprise, mais plutôt un facteur motivant ayant un impact positif et tangible sur l'entreprise et sa gouvernance. Les plateformes électroniques ont contribué à renforcer la responsabilité au sein de l'entreprise et ont été un facteur important dans l'augmentation du niveau de transparence. De plus, les plateformes ont joué un rôle efficace dans l'amélioration de la gestion des risques au sein de l'entreprise. De manière générale, les résultats indiquent que l'entreprise portuaire de Djendjen a bénéficié de l'adoption des technologies de l'information dans la construction d'un système de gouvernance plus efficace.

Les mots clés : Plateformes électroniques, Gouvernance, Transparence et Responsabilité, Gestion des risques.

شكر وعرفان

الحمد لله كثيرًا يليق بمقامه وعظيم سلطانه، وصلي اللهم على سيدنا محمد عليه السلام، خاتم الأنبياء والمرسلين، نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله.

نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل سواء كان من قريب أو من بعيد، كما نتقدم بالشكر الجزيل الخاص إلى الدكتور المشرف والموجه "قاضي عمر" الذي سهل لي شخصيا وساهم في مساعدتي في عملي، وبيَّن لي الخطأ ووجَّهني إلى الصواب من خلال توجيهاته وملاحظاته القيمة التي أنارت لي طريق البحث، إضافة إلى دعمه المعنوي الكبير. فالف شكر وتقدير وعرفان للدكتور الفاضل على كل شيء قدمه لي لإنجاز هذا العمل المتواضع.

وكل من ساعدني لإنجاز المذكرة من أساتذة الكرام وعمال المدرسة، لهم تحية تقدير واحترام على مايبذلونه من جهد بغية تذليل الصعوبات أمام الطلبة.

كما أشكر كل طاقم المؤسسة المينائية جن جن – جيجل، وأخص بالذكر السيد سالم صالح ، لتهيئة كل الظروف الممكنة للبحث العلمي وتقديم المعلومات والمهارات القيمة الخاصة بالموضوع.

ويطيب لنا تقديم الشكر للأساتذة أعضاء المناقشة على تفضلهم بقبول وفحص هذه المذكرة.

إليكم جميعًا الشكر والعرفان.

حميافي خولة

فهرس المحتويات

الملخص: I

شكر وعرفان III

فهرس المحتويات IV

قائمة الأشكال X

قائمة الجداول XI

قائمة الرموز XII

مقدمـــة عامـــة ..... أ

تمهيد ..... أ

أهداف الدراسة. ..... ب

أهمية الدراسة. ..... ب

أسباب اختيار الموضوع. ..... ج

صعوبات الدراسة. ..... ج

منهج الدراسة ..... د

هيكل الدراسة ..... د

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد الفصل الاول 2

1. مراجعة أدبيات الدراسة 3

2. الإطار المفاهيمي للمنصات الإلكترونية. 7

1.2. ماهية المنصات الإلكترونية 7

1.1.2. مفهوم المنصات الإلكترونية. 7

2.1.2.أبعاد المنصات الإلكترونية 9
2.2.أنواع المنصات الإلكترونية. 9
1.2.2. منصات المعاملات (Transaction Platforms) 9
2.2.2.منصات الابتكار(Innovation Platforms) 11
3.2.2.منصات التكامل (Integration platforms) 11
4.2.2. منصات الحوكمة والامتثال التنظيمي 11
3.2. الوظائف الرئيسية للمنصات الإلكترونية في الشركات. 12
1.3.2. أتمته عمليات الإدارة. 12
2.3.2. جودة البيانات وإمكانية الوصول إليها. 13
3.3.2. إدارة وتأمين البيانات الحساسة 13
4.2. التحديات المرتبطة باعتماد المنصات الإلكترونية. 14
1.4.2. مقاومة التغيير والاعتماد من قبل الموظفين. 15
2.4.2. تكلفة التنفيذ والصيانة. 15
3.4.2. مشاكل الأمن السيبراني وسرية البيانات..... 16
3. الإطار النظري للحوكمة..... 17
1.3. ماهية حوكمة الشركات. 17
1.1.3. مفهوم حوكمة الشركات. 18
2.1.3. المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات..... 20
3.1.3 المكونات الرئيسية لحوكمة الشركات. 24
4.1.3 آليات الرقابة الداخلية والتدقيق. 27
2.3. القضايا والتحديات الحالية لحوكمة الشركات. 30

1.2.3. الشفافية والإبلاغ المالي..... 30
2.2.3. اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر..... 31
3.2.3. الامتثال للوائح الدولية..... 32
4.2.3. تأثير التحول الرقمي على الحوكمة. 33
3.3. تأثير المنصات الالكترونية على حوكمة الشركات..... 34
1.3.3. الرقمنة وتحويل عمليات الحوكمة. 34
2.3.3 مساهمة المنصات الإلكترونية في اتخاذ القرارات..... 36
3.3.3. تأثير المنصات على الشفافية والمساءلة.. 38
4.3. تأمين عمليات الحوكمة والامتثال لها. 40
1.4.3. الامتثال للوائح والمعايير..... 40
2.4.3. تأمين التبادلات والحماية من الجرائم الإلكترونية. 41
5.3. المواءمة الاستراتيجية لنظم المعلومات. 42
1.5.3 أهمية المواءمة الاستراتيجية بين نظم المعلومات والإدارة..... 43
2.5.3. نماذج إدارة تكنولوجيا المعلوماتCOBIT ، ITIL..... 43
3.5.3 الإدماج في الخطط الاستراتيجية والميزانية..... 43
4.5.3. توجيه الحوكمة..... 43
5.5.3. الحوكمة الرشيقة والابتكار الرقمي..... 44
خلاصة الفصل الأول. 45

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد الفصل الثاني..... 47
1. الإطار الميداني والمنهجي للدراسة..... 48

1.1. التعريف بالهيئة المستقبلة. 48
1.1.1. نشأة وتطور المؤسسة المينائية جن جن..... 48
2.1.1. التعريف بالمؤسسة المينائية جن جن. 48
3.1.1. مهام المؤسسة المينائية جن جن..... 49
4.1.1. أهداف المؤسسة المينائية 49
5.1.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن. 50
6.1.1. عرض توضيحي لمختلف أقسام المؤسسة..... 51
2.1. العينة ومتغيرات الدراسة. 53
1.2.1. مجتمع الدارسة. 53
2.2.1. عينة الدراسة..... 54
3.2.1. متغيرات الدراسة. 54
4.2.1. حدود الدراسة. 56
2. التصميم المنهجي والإحصائي لدارسة. 56
1.2. المقاربة المنهجية للدراسة. 57
1.1.2. منهج الدراسة..... 57
2.1.2 مصادر جمع المعلومات. 58
2.2 قياس مدى الموافقة لمحاور الاستبيان. 60
1.2.2. الأساليب الإحصائية المعتمدة. 62
خلاصة الفصل الثاني. 64

الفصل الثالث: النتائج والمناقشة.

تمهيد الفصل الثالث..... 66

1. دراسة ميدانية لمنصة APCS بالمؤسسة المينائية جن جن –جيجل..... 67
1.1 تعريف منصة APCS 67
1.1.1. دور منصة APCS في الميناء..... 68
1.1.2. المزايا التشغيلية والاستراتيجية لمنصة (APCS)..... 68
2. عرض وتحليل بيانات الدراسة..... 69
1.2. الوصف الاحصائي لعينة الدراسة. 70
1.1.2. حسب متغير الجنس 70
2.1.2. حسب متغير السن 71
3.1.2. حسب متغير المستوى التعليمي..... 72
4.1.2. حسب متغير الخبرة..... 73
2.2. اختبار الثبات لفقرات الاستبيان 74
1.2.2. قياس ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل الفاكرونباخ..... 74
2.2.2. تحليل نتائج المتعلقة بالمتغير التابع والمتغير المستقل. 75
3. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج..... 80
1.3. اختبار ومناقشة الفرضيات. 80
1.1.3. اختبار الفرضية الفرعية الاولى في دراسة..... 81
2.1.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية في دراسة..... 82
3.1.3. اختبار الفرضية الرئيسية في دراسة..... 83
2.3. مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بدراسات السابقة. 85
1.2.3. مناقشة نتائج الدراسة. 85
2.2.3. مقارنة نتائج الدراسة بدراسة السابقة. 86

خلاصة الفصل الثالث. 88
خاتمة عامة 89
قائمة المراجع 94
الملحقات 105

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الأطراف المعنية بنظام حوكمة الشركات.	20
02	مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.	24
03	وسائل تطبيق مجلس الادارة للحوكمة الشركات.	28
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الميناائية جن جن	52
05	رسم توضيحي لمتغيرات الدراسة	56
06	نموذج البحث	58
07	شعار منصة APCS	69
08	يمثل خصائص العينة حسب الجنس	72
09	يمثل خصائص العينة حسب الفئة العمرية.	73
10	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	74
11	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب الخبرة	75

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عدد الاستبيانات.	56
02	وصف الفقرات الاستبانة.	60
03	توزيع مقياس ليكرث الخماسي.	62
04	يبين فئات مقياس ليكرث ودلالتها.	63
05	يمثل خصائص العينة حسب الجنس.	72
06	يمثل خصائص العينة حسب الفئة العمرية.	73
07	يمثل خصائص العينة حسب التعليم.	74
08	يمثل خصائص العينة حسب الخبرة.	75
09	اختبار ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل Crounbach Alpha	76
10	درجة الموافقة حول المحور الثاني والثالث.	77
11	درجة الموافقة حول بنود المحور الثاني البعد الاول لقياس تأثير المنصات الرقمية على الشفافية والمساءلة.	78
12	درجة الموافقة حول بنود المحور الثاني البعد الثاني تأثير المنصات الإلكترونية على إدارة المخاطر.	79
13	درجة الموافقة حول بنود المحور الثاني تأثير المنصات الإلكترونية على ممارسات حوكمة المؤسسات.	80
14	القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي kolmogorov-smirnov	82
15	تطبيق العلاقة بين المتغير الشفافية والمساءلة وتطبيق المنصات الإلكترونية.	83
16	نتائج تحليل لاختبار تأثير ذات دلالة للمنصات الالكترونية على ادارة المخاطر عند مستوى الدلالة الاحصائية α=0,05	84
17	نتائج تحليل المنحنى لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المنصات الإلكترونية في تعزيز حوكمة المؤسسة عند مستوى الدلالة .($\alpha \leq 0.05$)	86
18	تحليل التباين لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المنصات الإلكترونية في تعزيز حوكمة المؤسسة عند مستوى الدلالة .($\alpha \leq 0.05$)	86

قائمة الرموز

الرمز أو المصطلح	الدلالة
(SOA)	Service-Oriented Architecture
(EPM)	Enterprise Performance management
(BIM)	Building Information Modeling
(OCDE)	Organisation de coopération et de développement économiques
(SOX)	Sarbanes-Oxley Act of 2022
(ESG)	Environmental Social and Governance
(ZLE)	Zero Latency Enterprises
(DSS)	Decision Support System
(PDCA)	Plan-Do-check-Act
(RGPD)	Réglement Général sur la protection des Données
(DPO)	Data protection Officer
(CNIL)	Commission Nationale de l 'Informatique Et des libertés
(DDoS)	Distributed Denial of Servise
(TLS)	Transport Layer Security
(SIEM)	Security Information and event management
(EDR)	Endpoinr Detection and Response
(DLP)	Data loss prevention
(ITIL)	Information Technology Infrastructure Library
(KPIs)	Key performance Indicators

مقدمـــــة عامـــــة

تمهيد

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني تقنيات حديثة لتعزيز كفاءتها وشفافيتها، ومن بين أبرز هذه التقنيات برزت المنصات الإلكترونية كأداة استراتيجية لدعم حوكمة المؤسسات وتحسين عمليات اتخاذ القرار، مما يسهم في تحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة.

تتمثل أهمية المنصات الإلكترونية في كونها توفر بيئة رقمية تفاعلية تُمكن مختلف الفاعلين داخل المؤسسة من التواصل، تبادل المعلومات، مراقبة الأداء، وضمان الامتثال للسياسات والإجراءات المعتمدة، ومن هذا المنطلق أصبحت فعالية تطبيق هذه المنصات عاملاً محورياً في تطوير أساليب الحوكمة وضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة للمؤسسات.

تسعى هذه المذكرة إلى دراسة فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية على حوكمة المؤسسة، من خلال تحليل مدى مساهمة هذه الأدوات الرقمية في تحسين الشفافية، تسريع تدفق المعلومات، تعزيز الرقابة، وتسهيل عملية اتخاذ القرار. كما تهدف إلى إبراز التحديات التي قد تواجه المؤسسات في هذا المسار، واقتراح آليات عملية لتحقيق أفضل استفادة ممكنة من هذه المنصات.

إشكالية الدراسة: أدى التطور المتسارع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى بروز المنصات الإلكترونية كوسائل محورية لدعم إدارة المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وشفافية. وفي هذا السياق، أصبحت حوكمة المؤسسات أحد أهم المجالات التي استفادت من تطبيق هذه التقنيات الرقمية، من خلال تحسين آليات اتخاذ القرار، تعزيز المساءلة، وضمان الشفافية في العمليات الإدارية، لذا يجب دراسة فعالية هذه المنصات الإلكترونية في الرفع من كفاءه حوكمة المؤسسات وعليه يمكننا صياغة الإشكالية على النحو الاتي:

ما مدى فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية في دعم وتحسين حوكمة المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الميناءيه جن جن؟

- **الأسئلة الفرعية:** يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي من شانها توجيهنا نحو فهم شامل للموضوع وتمكيننا من التعمق في الدراسة والإجابة على الإشكالية وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي:
  - كيف يمكن اعتبار المنصات الإلكترونية أداة داعمة لتحقيق مبادئ الحوكمة الرشيدة؟
  - ما مدي مساهمة المنصات الإلكترونية في تحسين مستوي الشفافية والمساءلة في المؤسسة؟
  - هل تساعد المنصات الإلكترونية في تحسين الاستجابة للمخاطر و اتخاد التدابير الوقائية؟

الفرضيات: ولتفحص الإشكالية المطروحة بشكل أكثر دقة قمنا بتطوير مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة وهي كالاتي:

- يؤدي تطبيق المنصات الإلكترونية الي زيادة مستوي الشفافية والمساءلة في المؤسسات من خلال تدفق المعلومات واتاحتها لأصحاب المصلحة.
- يؤثر تطبيق المنصات الإلكترونية ايجابا على إدارة المخاطر في المؤسسات.

أهداف الدراسة.

- تحليل مفهوم المنصات الإلكترونية وفهم خصائصها وأدوارها في بيئة المؤسسات الحديثة.
- تحديد العلاقة بين تطبيق المنصات الإلكترونية ومستوى فعالية حوكمة المؤسسات.
- قياس أثر المنصات الإلكترونية على مبادئ الحوكمة الأساسية، مثل الشفافية، المساءلة .
- تحديد أهم التحديات والصعوبات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تطبيق المنصات الإلكترونية لدعم حوكمتها.
- معرفة واقع المنصات الإلكترونية في المؤسسة الميناائية جن جن .

أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية ومازالت الدراسات مستمرة بشأن أهميته في:

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بحوكمة المؤسسات والتحول الرقمي، من خلال تسليط الضوء على دور المنصات الإلكترونية كآلية حديثة لدعم نظم الحوكمة.
- تأتي الدراسة في وقت تتزايد فيه الحاجة إلى التحول الرقمي داخل المؤسسات، خاصة بعد التغيرات التي فرضتها التحديات العالمية الحديثة (مثل جائحة كوفيد-19) التي أكدت أهمية التكنولوجيا في استمرارية الأعمال.
- تركز الدراسة على واقع المؤسسات، خصوصاً في البيئات التي تسعى إلى تحقيق تحول رقمي تدريجي، مما يمنحها طابعاً تطبيقياً مرتبطاً بالسياق المحلي أو الإقليمي.

أسباب اختيار الموضوع.

جاء اختياري لموضوع فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية علي حوكمة المؤسسة –دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن– انطلاقا:

- من اهتمامي كتخصص في الحوكمة الإلكترونية ما جعلني مهتمة بدراسة تطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات.
- كون هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظريا وتطبيقيا.
- إبراز الدور الذي تلعبه المنصات الإلكترونية في تحسين الحوكمة.
- تطور أغلب المؤسسات واعتمادها بشكل متزايد على المنصات الإلكترونية لتنسيق عملياتها وتحسين التواصل.
- قله الدراسات التطبيقية التي تطرقت الي تقييم فعالية المنصات الإلكترونية من زاوية علاقتها بالحوكمة المؤسسية.
- رغبتي في تقديم قيمة مضافة من خلال الربط بين الجانب التكنولوجي (المنصات الإلكترونية) والمفاهيم الإدارية (الحوكمة) وتقديم توصيات عملية لتحسين الاداء المؤسسي.

صعوبات الدراسة.

كانت أهم الصعوبات التي واجهتني فدراستي:

- صعوبات تخص المراجع، عدم توفر مراجع بلغه العربية مما اضطرني للاعتماد بشكل أساسي على مصادر أجنبية.
- نقص الدراسات السابقة في نفس الموضوع خاصة في السياق الجزائري مما جعل عملية المقارنة والتحليل صعبة.
- صعوبة في تحديد حجم عينة الدراسة.
- صعوبة استعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.
- صعوبات تخص دراسة الحالة، ويمكن حصرها في عدم تقديم معلومات كافية لدراسة من طرف المسؤولين بسبب انشغالاتهم.

منهج الدراسة

استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح لنا بوصف موضوع محل الدراسة نظريا وذلك بالاستعانة بالكتب والمقالات والدورات العلمية ومختلف المواقع حول مفهوم المنصات الإلكترونية وحوكمة المؤسسة، أما في الجانب التطبيقي المنهج المتبع فيه هو المنهج الكمي الذي يقوم بالبحث عن الأسباب والحقائق وذلك من منظور العلاقة التي تحدث بين المتغيرات يعتمد على البيانات الرقمية والإحصائية لتحليل المعطيات والوصول الى النتائج، تم الاستعانة في دراستنا بالاستبيان ورقي كأداة ووسيلة لجمع البيانات وتحليلها عن طريق برنامج SPSS.

ويتمثل مجال الدراسة فيما يلي:

- المجال المكاني: تم اجراء الدراسة في المؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل.
- المجال الزماني: لإجراء الدراسة وتوزيع استمارة الاستبيان تطلب منا ذلك بعض الوقت، حيث استغرقت الدراسة الميدانية مدة شهر.
- المجال البشري: تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 80 موظف في المؤسسة المينائية جن جن استرجع منها 71 استمارة

هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم الدراسة وفق خطة واضحة وممنهجة تسهل شرح المتغيرات ومعرفة كافة المعلومات والبينات المتعلقة بالدراسة والتعمق فيها وعليه كان تقسيم دراستنا على النحو التالي:

✓ **الفصل الأول:** الإطار النظري للدراسة.

في الفصل الاول سنتناول الإطار النظري لدراسة من خلال ثلاث أجزاء، يتناول الجزء الاول مراجعة شاملة للأدبيات السابقة و المواضيع ذات الصلة وتحليلها مع تضمين أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسة السابقة، أما الجزء الثاني فيتناول الاطار المفاهيمي للمنصات الالكترونية من خلال إعطاء لمحة عن المنصات الإلكترونية، خصائصها، أنواعها، وأهم وظائفها في الشركات، إضافة إلي التحديات المرتبطة باعتمادها، وفي الجزء الثالث نتطرق الاطار النظري لمفهوم حوكمة الشركات مع تقديم شرح وفير لجميع عناصرها، أهم التحديات التي واجهتها، تأثير التحول الرقمي والمنصات الإلكترونية علي الحوكمة.

✓ **الفصل الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة.

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الاطار المنهجي والميداني للدراسة، من خلال التطرق لجزئيين، حيث خصص الجزء الاول الاطار الميداني والمنهجي لدراسة بدأ بتعريف بالمؤسسة المستقبلة نشأتها وتطورها، مهامها، أهدافها الداخلية والخارجية، وعرض للهيكل التنظيمي وتقديم عرض توضيحي لمختلف أقسام المؤسسة مع التطرق الي الجانب المنهجي من خلال إعطاء نظرة عن العينة ومتغيرات الدراسة، فيما يخص الجزء الثاني تعلق بالتصميم المنهجي والإحصائي لدارسة فقد تم عرض المقاربة المنهجية وتقديم استبيان الدراسة فضلا عن الاساليب الإحصائية المستخدمة.

✓ **الفصل الثالث:** النتائج والمناقشة.

وفي الاخير تم تخصيص الفصل الثالث لعرض ومناقشة النتائج حيث تم تضمين ثلاث أجزاء، الجزء الاول كان عبارة عن دراسة ميدانية لمنصة APCS المعتمد من قبل المؤسسة محل الدراسة، أما الجزء الثاني خصص لنتائج الدراسة وتحليل الفرضيات باستخدام الطرق والاختبارات الإحصائية الملائمة اعتمادا على مخرجات SPSS، والجزء الثالث كان لمناقشة النتائج المتوصل اليها ومقارنتها مع الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد الفصل الاول

نظرا لسرعة التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات تواجه البشرية تحديات عديدة نابعة من التطورات التكنولوجية السريعة حيث أصبح استخدام التكنولوجيا لمواكبة هذا التطور حاجة ملحة لا مجرد رغبة، أخذت المنصات الإلكترونية رواجا كبيرا حيث أصبحت أداة محورية في الرفع من كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز الأداء المؤسسي، وفي ظل هذا التطور باتت المؤسسات تعتمد بشكل كبير على هذه المنصات لتسيير عملياتها وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي من أجل تحقيق مستوى أعلى من الشفافية والمساءلة.

ومع تطور مفهوم الحوكمة أصبحت هناك ضرورة لفهم العلاقة بين تطبيق هذه المنصات الإلكترونية ودورها في تعزيز مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسات وتحسين أداءها بكفاءة وفعالية.

سوف نسعى من خلال هذا الفصل إلى استعراض الإطار النظري والأدبيات المتعلقة بالدراسة، وسنركز على ثلاث أجزاء رئيسية، وهي:

- **الجزء الاول: مراجعة أدبيات الدراسة.**
- **الجزء الثاني: الإطار المفاهيمي للمنصات الإلكترونية.**
- **الجزء الثالث: الإطار النظري للحوكمة.**

1. مراجعة أدبيات الدراسة

في هذا الجزء، نهدف إلى تلخيص الأبحاث والأعمال السابقة حول فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية على حوكمة المؤسسة، وسوف نقدم أيضا نظر عامة على الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى الدراسات التالية:

تناولت دراسة للباحثين (سهام طرشاني، بن زيدان فاطمة الزهرة، و يوسف بوكدرون، 2024) دور الرقمنة في تحسين فعالية الإدارة العمومية وتطوير التسيير الإداري من خلال التعرف على تأثير الرقمنة في الرفع من كفاءة الإدارة العامة وتحسين تقديم الخدمات العامة في بلدية خميس مليانة، وقد استندت الدراسة إلى مراجعة شاملة للدراسات السابقة ذات الصلة، بالإضافة إلى تحليل ميداني للوضع الحالي في البلدية لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 35 استبانة على موظفي البلدية، وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل البيانات والعلاقات بين المتغيرات المختلفة، كما تم استخدام طريقة الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وسهولة الوصول إلى الفئة المستهدفة، تمحورت أهداف الدراسة حول مدى مساهم رقمنة الإدارة العمومية في تحسين التسيير الإداري ببلدية خميس مليانة وأهمية استخدام المعلومات وقواعد البيانات لتطوير التسيير الإداري إضافة الي تعزيز استخدام الشبكات لتطوير التسيير الاداري وتحسين خدمة الزبون.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، أبرزها وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين استخدام تكنولوجيا الاتصال، وقواعد البيانات، ومصادر المعلومات، والشبكات، وتحسين التسيير العمومي في بلدية خميس مليانة، أوجه التشابه بين دراستنا و هذه الدراسة هو ان كلتي الدراستين تسعى الي تحسين الأداء، وزيادة الشفافية، وتعزيز الكفاءة، وتطوير الخدمات، سواء كان ذلك في الإدارة العمومية أو في المؤسسات الخاصة أما اوجه الاختلاف فتتمثل في ان هذه الدراسة ركزت على تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، وتبسيط الإجراءات الحكومية، وزيادة الشفافية في القطاع العام و تهدف أيضا إلى خدمة الصالح العام وتحقيق أهداف التنمية المستدامة على مستوى المجتمع عامة أما دراستنا تركز على تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة، وتعزيز التواصل بين الموظفين وأصحاب المصلحة، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

في دراسة تطبيقية حديثة للباحثين (بن مخلوف وسام و رياض مريم، 2024) تم التطرق الي أثر التحول الرقمي علي الحوكمة في شركات من خلال تحليل مجموعة من الابعاد شملت: الشفافية، إدارة المخاطر، اتخاذ القرارات، الامتثال التنظيمي، قد تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه لمديرين ورؤساء أقسام وتم تحليلها ببرنامج SPSS 27 كشفت الدراسة ان التحول الرقمي يحسن بوضوح عمليات إدارة المخاطر، ويعزز دقة اتخاذ القرارات كما يساهم في

ضمان الامتثال التنظيمي وتحسين التفاعل مع العملاء غير أن الدراسة اشارت الي ان التأثير علي الشفافية يبقي ضعيف نسبيا مما يبرر ضرورة دمج استراتيجيات رقمية موجهة نحو تعزيز الشفافية بشكل خاص، تشترك دراستي معها في تحليل اثر الرقمنة علي مكونات الحوكمة لكن تختلف من حيث تركيز دراستي علي فعالية المنصات الإلكترونية داخل مجتمع مهني محدد وتسعي الي تقديم اطار تطبيقي موجه لتحسين الشفافية وهي النقطة الضعيفة في دراستها.

من جهة أخرى عالجت دراسة (اماني احمد وهبه، 2023) التحول الرقمي وعلاقته بالحوكمة الرقمية والتقارير المالية لتحقيق التنمية المستدامة للباحثين من خلال دراسة تأثير استخدام أدوات التحول الرقمي في عمليات الحوكمة وتأثير هذا على تحقيق التنمية المستدامة، ولاختبار فرضياتها والتأكد من صحتها استخدمت الباحثة المنهج الوصفي من خلال التطرق الي تحليل الدراسات السابقة، ولبناء اطار منهجي لدراسة وفهم أثر استخدام ادوات التحول الرقمي علي عمليات الحوكمة اعتمدت الباحثة علي دراسة كمية (استبيان) حيث شملت العينة الاستطلاعية 25 عضو هيئة تدريس بأقسام المحاسبة بكليات التجارة و المعاهد الخاص المصرية و العينة الأساسية شملت 30 عضو هيئة تدريس بنفس الاقسام ،توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر علي عملية الحوكمة داخل المؤسسات بصور ايجابية وذلك بالاعتماد على أدوات التحول الرقمي الحديثة كما تبين أن جودة عملية الحوكمة الرقمية وجودة التقارير المالية باستخدام أدوات التحول الرقمي تساهم في تعزيز التنمية المستدامة، من أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا كون كلا الدراستين تركز على أهمية التحول الرقمي في تعزيز الشفافية وتحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، ومن اوجه الاختلاف كون دراستنا تركز علي تأثير المنصات الإلكترونية باعتبارها شكل من أشكال الرقمنة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في حين ان هذه الدراسة تركز على تأثير أدوات التحول الرقمي ككل علي عمليات الحوكمة وجودة التقارير المالية وتأثيرها علي التنمية المستدامة.

ومن ناحية أخرى تناولت دراسة (بوعلي محمد و سامي ليلية ، 2022) بعنوان واقع المنصات الرقمية وتأثيرها على التنمية المستدامة في الجزائر، قياس دور الرقمنة في أبعاد التنمية المستدامة ولتحقيق هذه الإشكالية، تناولت دراسة ميدانية لواقع المنصات الرقمية في الجزائر وهذا بالاعتماد على البيانات الأولية التي جمعت من خلال الاستبيان كما تناولت الدراسة في جزئها الثاني دراسة قياسية لتأثير المنصات الرقمية على التنمية المستدامة في الجزائر في بعدها الاقتصادي والاجتماعي توصلت هذه الدراسة الي وجود تأثير إيجابي للمنصات الرقمية في تفعيل البعدين الاقتصادي والاجتماعي للتنمية المستدامة ، أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودارستنا هو تأثير المنصات الإلكترونية و فعاليتها، أما أوجه الاختلاف بين دارستنا ودراسة هذه هو ان دارستنا تناولت موضوع فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية علي حوكمة المؤسسة، تناولنا في موضوعنا حوكمة المؤسسة وكيف تساهم المنصات الإلكترونية في تحسين الاداء الداخلي

للمؤسسة أما هذه الدراسة فسعت إلى تفعيل البعدين الاقتصادي والاجتماعي للتنمية المستدامة من خلال المنصات الرقمية.

كما عالجت دراسة (عبداللاوي خديجة ، 2021) مدى فعالية الرقمنة في حوكمة الإدارات الجزائرية بين الواقع والقانون موضوع رقمنة الإدارات الجزائرية ومدى فاعلية الرقمنة في تحسين أداء الإدارة العمومية وجعله يتميز بالفعالية والشفافية حيث تناولت هذه الدراسة الانتقال من العمل التقليدي الي العمل الحديث الذي يعتمد علي تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في تقديم الخدمات العمومية وذلك من خلال تعزيز مبادئ الحوكمة لتحسين أداء الإدارة العمومية كإشكالية رئيسية تم استخدام المنهج التحليلي لعرض المفاهيم النظرية والمنهج الإستقرائي في تقييم تجربة الجزائر الكترونية حيث شملت هذه العملية عدة قطاعات، إلا أن هذه الدراسة اقتصرت على بعض القطاعات أهمها قطاع البريد والمواصلات، قطاع الجماعات المحلية وقطاع العدالة لما لهم من أهمية في تجسيد الخدمات الإلكترونية، توصلت هذه الدراسة إلى أن الرقمنة ساعدت في تحسين الشفافية والمساءلة في الإدارة العمومية من خلال توفير الوصول الي معلومات والخدمات بسهولة وعلى الرغم من دخول مشروع عصرنة الإدارة حيز التنفيذ إلا انه مازالت تعاني الإدارة العامة على المستوى المحلي من معوقات تقف حاجزا أمام تحقيق بلدية الكترونية رقمية تتوفر فيها كل معايير الرشادة في تقديم الخدمة العمومية، أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا أنه كلا الدراستين تتناولان تأثير الرقمنة في تحسين عمليات الإدارة والحوكمة أما أوجه الاختلاف هذه الدراسة تركز علي تأثير الرقمنة بشكل عام وركزت علي الجانب القانوني والإداري للتحول الرقمي أما دراستنا تركز على فعالية المنصات الإلكترونية لتحقيق أهداف استراتيجية محددة.

بينما قدمت دراسة (Gilles Hilary & Vanessa Serret, 2024)ملخص شامل للمعرفة الراهنة حول الحوكمة والتحول الرقمي مع التركيز بشكل كبير علي الأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية، يكشف المقال لنا عن وجود فجوات معرفية في الفهم الصحيح للعلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي وينسب ذلك لصعوبة الوصول إلى البيانات التنظيمية السرية، يقترح المقال استخدام طريقة دراسات حالة سريرية معمقة تهدف الي الفهم العميق كمنهجية بحثية فعالة من خلال اتباع المنهج التحليلي حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية تشكل فرصة لتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق التوازن بين الابتكار والتنظيم في المؤسسات كما تقدم لنا الدراسة رؤية مستقبلية لاستفادة المؤسسات من التحول الرقمي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية من أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا أن كلا الدراستين تتناولان الحوكمة الرقمية وتأثيرها علي الاداء المؤسسي أما أوجه الاختلاف فتتمثل في كون دراستنا تركز على كيفية استخدام المنصات الإلكترونية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي وتعزي التواصل مع أصحاب المصلحة أما هذه الدراسة فتهدف إلى التركيز علي العلاقة المتبادلة بين الحوكمة والتحول الرقمي عبر الابعاد الاستراتيجية والتشغيلية.

أظهرت الدراسة والتي بعنوان فحص تأثير الحكومة الإلكترونية علي تنفيد الاستراتيجية التنظيمية في قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الاردني للباحثين (Azzam A.Abou –moghli & maryam Shatem, 2024)،تأثير الحوكمة الإلكترونية علي تسهيل تنفيد الاستراتيجية التنظيمية، اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي بحيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات الكترونية وزعت علي 204 موظف في شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأردنية تم تحليلها لاختبار صح الفرضيات حيث اظهرت نتائج الدراسة ان الحكومة الإلكترونية لها تأثير كبير علي تنفيد الاستراتيجية حيث ساهمت المشاركة الإلكترونية والشفافية الإلكترونية والمساءلة الإلكترونية بنسبة 23 % من التباين في تنفيد الاستراتيجية كما اظهرت النتائج ان التغيرات في مفهوم المشاركة الإلكترونية تساهم بـ 40 % والشفافية الإلكترونية بـ 22 % والمساءلة الإلكترونية بـ 23 %، توصي النتائج بأن تعمل شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات علي تعزيز ممارسات الحوكمة الخاصة بها عند تنفيد الاستراتيجيات التنظيمية وساهمت هذه الدراسة في فهم كيف يمكن للحوكمة الإلكترونية تسهيل تنفيد الاستراتيجية التنظيمية الفعالة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، من أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا أنه كلا الدراستين تركزان علي كيفية استخدام الحوكمة الإلكترونية في تسهيل وتحسين عمليات المؤسسة أما أوجه الاختلاف فتتجلى في أن دراستنا تسعي لفهم تأثير الرقمنة على الحوكمة بشكل واسع بينما هذه الدراسة تركز علي فهم تأثير الحوكمة الإلكترونية علي تنفيد الاستراتيجية التنظيمية.

من جهة أخري ركزت دراسة (Aidin salamzadeh & et al, 2025) علي الامكانيات التحويلية للمنصات الإلكترونية في تعزيز ممارسات الحوكمة المستدامة، من حيث امتلاك المنصات الإلكترونية مجموعة من المميزات الفريدة التي يمكن ان تحدث ثورة في هياكل الحوكمة التقليدية تشمل هذه الميزات تحسين شفافية البيانات وامكانية الوصول اليها وتعزيز الاستجابة السريعة وتحسين سلاسل التوريد من خلال تقنيات البلوكشين والاستفادة من تحليلات البيانات للتنبؤ بأنماط سلوك العملاء من خلال تعزيز الشفافية و المساءلة و اشراك اصحاب المصلحة مع التركيز علي تطبيق مبادئ الاستدامة، حيث اعتمد الباحث علي المنهج النظري التحليلي من خلال جمع وتحليل الدراسات السابقة والنظريات حول التحول الرقمي وحوكمة الشركات، مما مكنه من الوصول الي ان المنصات الرقمية تلعب دور محوري في تسريع تطبيق مبادئ الحوكمة المستدامة فضلا عن تعزيزها لشفافية بوصول فوري للمعلومات لأصحاب المصلحة وتسهيل عملية اتخاد القرار المبنية علي البيانات، من اوجه التشابه بين الدراستين انهما يلتقيان في السياق العام وهو البحث في دور المنصات الإلكترونية في دعم وتطوير حوكمة المؤسسات باعتبارها اداة استراتيجية لتحسين الممارسات الإدارية و مراقبة الاداء داخل المؤسسة اما اوجه الاختلاف ان هذه الدراسة ذات طابع تحليلي اعتمدت علي مراجعه الادبيات السابقة وركزت علي البعد العام لمساهمة المنصات الرقمية في الحوكمة المستدامة وربطها

بمبادئ البيئة، المسؤولية الاجتماعية، والحوكمة اما دراستي فركزت علي تحليل فعالية المنصات الإلكترونية في دعم مبادئ الحوكمة وذلك من خلال استبيان وتحليل وصفي وقياس مدى تأثيرها علي القرارات.

2. الإطار المفاهيمي للمنصات الإلكترونية.

برزت المنصات الإلكترونية كشكل من أشكال الرقمنة نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة وأصبحت توجهًا يعتمد عليه في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي، وقد لاقت اهتمامًا في كافة المجالات لما لها من مزايا في توفير المحتوى الرقمي الملائم لاحتياجات المؤسسات بأقل تكلفة وأسرع وقت، من هذا المنطلق سنتطرق إلى مفهوم المنصات الإلكترونية، أنواعها، خصائصها وأهميتها.

1.2. ماهية المنصات الإلكترونية

بداية لإزالة الغموض وبعض علامات الاستفهام المحيطة بمصطلح المنصات الإلكترونية وتحديد مفهومها بوضوح وجب التطرق إلى مفهوم المنصات الإلكترونية.

1.1.2. مفهوم المنصات الإلكترونية.

ظهر لفظ "plate-forme" في القرن الخامس عشر وفق قاموس الأكاديمية الفرنسية، بينما تم تداول المصطلح فيما بعد باللغة الإنجليزية "Platform" في مجالات السياسة والعمل النقابي، أما بمعناها الخاص المتداول في مجال التكنولوجيا الرقمية والإنترنت، الدال على "منصات الإلكترونية" فقد ظهر مع التحول الذي طرأ على مجموعة الشركات العالمية مثل شركة أمازون وغوغل (سيف السويدي، 2020، صفحة 17) .

أ. تعريف المنصة

تعرف المنصة على أنها المكان الذي يجتمع فيه مجموعات من أصحاب المصلحة الواحدة بموجب قواعد مشاركة محددة بوضوح، من أجل تبادل الأفكار والسلع والخدمات، وأي شيء آخر يمكن تبادله بين البشر، أو أجهزة الكمبيوتر، أو الآلات أو الأجهزة التي تتصرف نيابة عن البشر (حداد منى، 2022).

وعرفت أيضًا على أنها النظم التي يمكن برمجتها وبالتالي تخصيصها من قبل المطورين الخارجيين والمستخدمين، وبهذه الطريقة يتم تكييفها لاحتياجات لا حصر لها، والمرونة التي توفر القدرة الإبداعية، والمنافذ التي لم يتمكن المطورون الأصليون للمنصة من التفكير فيها (حرفوش مداني و كريبش نبيل، 2023، صفحة 117).

ب. تعريف المنصات الإلكترونية

هي البيئة التفاعلية التي تقوم بتوظيف جميع التقنيات المرتبطة بالويب، والتي تحتوي على عرض متماسك ومتناسق تقني وتجاري للولوج إلى العالم البعيد، والخدمات التفاعلية وغير التفاعلية التي يمكن أن تداع أو تقدم عبر الويب، كما يمكن أن تخضع للدفع، ويكون الولوج إليها محدودًا أو مجانيًا (Merey Laurence, 2017, p. 135).

تعرف على أنها أسماء مختلفة لمساحة إلكترونية مخصصة لميدان معين على شبكة الإنترنت، يمكن عليها بناء موقع لشخص أو مؤسسة أو منصة، تحمل اسم عنوان يميز المنصة عن غيرها من منصات المواضيع الأخرى، تسبح في الفضاء الافتراضي، تربط بينها طرق تسمى"autoroute de l'information" ، ولها منصة بوابة تدخل وتخرج منها المعلومات المتداولة بفضل العنوان والاسم (بوطاروس نسرين و حجام الجمعي، 2024، صفحة 348).

- نظام قائم على البرمجيات يعمل على توفير وظائف أساسية مشتركة بين الوحدات التي تعمل فيما بينها والتي يتم التعامل من خلالها. (annabelle Gawer , 2014, p. 1142)

ج. خصائص المنصات الرقمية

من خلال ما سبق تظهر الخصائص التالية للمنصات الإلكترونية (عبدي امال، 2023، الصفحات 205-206):

- **التفاعلية:** توفر المنصات الرقمية بيئة متكاملة للتفاعل بين المنتج والمستهلك، حيث تستخدم تقنيات متقدمة لضمان التواصل السلس سواء من الناحية الزمنية أو المكانية.
- **المرونة:** تمنح المنصات الرقمية للمستخدم القدرة على الوصول إلى محتوياتها في أي وقت ومن أي مكان، كما تتيح تنوعا في المحتويات الرقمية لتتناسب مع الفئات العمرية المختلفة.
- **التنوع في تقديم المحتوي:** تسعي المنصات الرقمية إلى تقديم محتوى غني باستخدام أساليب عرض متعددة ،مما يساعد في جذب انتباه المستخدمين وتحفيز تفاعلهم.
- **التواصل:** تعزز المنصات الرقمية الاتصال الفعال بين المنتج والمستهلك من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة.
- **تقليل التكاليف:** تساهم المنصات الرقمية في خفض تكاليف العمليات مثل التوزيع، البحث والتعاقد والمراقبة مما يجعلها خيارا اقتصاديا وفعالا.
- **تنظيم التطوير التكنولوجي:** تلعب المنصات الرقمية دورا مهما في تنظيم وتنسيق عمليات التطوير التكنولوجي للمنتجات المكملة، مما يساهم في تعزيز الابتكار والنمو.

2.1.2. أبعاد المنصات الإلكترونية

تتكون المنصات الإلكترونية من عدة أبعاد متكاملة تتمثل فيما يلي: (Broekhuizen T & et al, 2021, pp. 903-904)

- **البعد التقني:** يمثل البنية التحتية الرقمية الأساسية، بما في ذلك الأجهزة والبرمجيات والشبكات والخوادم والتخزين السحابي، التي تتيح تشغيل المنصة وإتاحتها للمستخدمين.
- **البعد الاجتماعي:** يشمل التفاعلات والعلاقات بين المستخدمين والمجتمعات المتكونة على المنصة، بما في ذلك التواصل وتبادل المعلومات والخبرات.
- **البعد الاقتصادي:** يتعلق بالأنشطة التجارية والشركات العاملة على المنصة، وتوفير الخدمات والمنتجات، بالإضافة إلى العمليات التجارية كالتسويق والمبيعات والدفع الإلكتروني.
- **البعد القانوني:** يختص بالإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم المنصة، ويحدد حقوق ومسؤوليات المستخدمين والشركات العاملة عليها.
- **البعد الثقافي:** يعكس تأثير القيم والمعتقدات والتقاليد على استخدام المنصة وأنماط التفاعل بين مستخدميها.

2.2. أنواع المنصات الإلكترونية.

تعددت الدراسات النظرية التي تناولت تصنيف المنصات الإلكترونية، إلا أن التصنيف القائم على الغرض الوظيفي الأساسي يظل الأكثر شيوعًا في الأدبيات الأكاديمية، وبناءً على هذا المعيار، يمكن تحديد أربع أنماط رئيسية للمنصات الإلكترونية:

1.2.2. منصات المعاملات (Transaction Platforms):

تمثل هذه المنصات أسواقًا افتراضية أو فضاءات تبادلية، حيث يتمثل الهدف المركزي في تيسير المعاملات بين مختلف الكيانات المؤسسية والأفراد على حد سواء، وتتميز هذه المنصات بدورها الوسيط بين البائعين والمشترين دون الانخراط المباشر في تداول أو إنتاج السلع أو الخدمات، يُنظر إلى هذه الفئة من المنصات غالبًا من منظور اقتصادي،

حيث ترتبط آليات إدارتها ارتباطًا وثيقًا بمجالات التسعير والعوامل التعاقدية. (Bonina Carla & et all, 2021, pp. 869-902)

ومن أمثلة منصات المعاملات الإلكترونية ما يلي:

- منصات التواصل الاجتماعي مثلFACEBOOK .
- منصات التجارة الالكترونية مثل KERCARDO LIBRE منشؤها في الارجنتين.
- منصات اقتصاد العمل الحر مثل GOJEK منشؤها اندونيسيا.
- منصات الاقتصاد التشاركي مثل AFRISTA في جنوب أفريقيا.
- منصات الهوية الرقمية Aadhaar في الهند.

يعزي التوسع المتزايد و النمو السريع لمنصات المعاملات الي عدة أسباب ناتجة عن انخفاض تكاليف المرتبطة بالتقنيات الإلكترونية واتساع سعة تخزين البيانات وزيادة سرعة المعالجة إضافة الي الزيادة المطردة في أعداد المستخدمين. (Van der Aalst wil, hinz olivera, & weinhardt christof, 2019, p. 646)

حيث تُعد منصات المعاملات إلى حد كبير وسيطًا أو أسواقًا إلكترونية، وتوفر جملة من المزايا القيمة، من بينها: خلق القيمة المضافة وتحسين مستويات الجودة، تسهيل تبادل الخدمات والمعلومات بين مختلف الأطراف المعنية، تيسير عمليات البحث وتقليل تكاليفها، وتعزيز مشاركة المعلومات، المساهمة في التخفيف من حدة الفقر عبر الوصول إلى الموارد والمعلومات، تسهيل آليات العمل الجماعي، الانطلاق نحو تفعيل التسويق الإلكتروني في قطاعات متنوعة (مثال: التأمين)، دعم النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل، وتعزيز الإدماج والتطوير الوظيفي (. (Koskinen kari, bonina Crala, & Eaton ben, 2019, p. 326)

على الرغم من المزايا الجمة التي تتيحها منصات المعاملات الإلكترونية، فإنها لا تخلو من بعض السلبيات التي قد تنطبق على عموم المنصات الإلكترونية، ومن أبرز هذه التحديات: مخاطر الاحتكار وإملاء المحتوى الذي قد يؤثر في السلوك الإنساني، احتمالية اختراق البيانات (Matz sandra, Guy rolnik, & Cerf moran, 2018, p. 23)،

التحكم في البيانات وإمكانية استغلالها بطرق غير أخلاقية، انتشار المعلومات المضللة، الاستقطاب الأيديولوجي، مراقبة المستخدمين، واستغلال العمالة وغياب أطر تنظيمية واضحة لحمايتهم (بودرمي عبد النور و فطيمة بن عبد العزيز، 2022، صفحة 55).

2.2.2. منصات الابتكار(Innovation Platforms) :

تُعد هذه المنصات أدوات لتوليد الأفكار وتطويرها، وتعمل بمثابة بنية أساسية يمكن للمؤسسات الأخرى الاعتماد عليها في بناء منتجات وخدمات أو تقنيات تكميلية، وتهدف هذه المنصات إلى وضع استراتيجيات تسهم في تعزيز الإنتاجية وإدارة الموارد بكفاءة (Homann kee & Tui sabine, 2013, p. 1)

تسعى منصات الابتكار إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها: تنظيم المعرفة، القدرة على دعم مشاريع الابتكار المتعددة، تبني استراتيجيات مستمرة لتأطير وتوجيه المنتجات الجديدة، وتطوير السياسات العامة التي تخدم الصالح العام. (Deborha Dougherty & Dunne Danielle, 2011, p. 1216)

3.2.2. منصات التكامل (Integration platforms):

تتكون هذه المنصات من مجموعة متسقة من البرمجيات المتخصصة والخدمات السحابية التي تقدم الدعم وتمكن العملاء من تصميم وتطوير وتنفيذ وتشغيل حلول التكامل بين مختلف التطبيقات والأنظمة (Daniela L Freire & et all, 2019, p. 342)

بمعنى آخر، تعمل منصات التكامل على توفير الأدوات اللازمة للمؤسسات لربط أنظمتها وتطبيقاتها وبياناتها عبر بيئتها التشغيلية

4.2.2. منصات الحوكمة والامتثال التنظيمي.

تتميز منصات حوكمة الامتثال التنظيمي بالعديد من الخصائص التي تعزز فعاليتها في إدارة مخاطر الامتثال وضمان المساءلة.

تعمل هده المنصات في إطار تنظيمي مشترك حيث تتعاون السلطات العامة والكيانات الخاصة على تعزيز نتائج الامتثال والحوكمة. (Luxin Yang, 2024, pp. 133-143)

وتستفيد منصات الحوكمة الحديثة من تقنيات متقدمة مثل Apache Atlas و AWS Lake Formation لأتمته عمليات الامتثال وإدارة خصوصية البيانات بفعالية(Varun Garg, 2024, pp. 1-6)

يمكن أن يتكيف تصميم حوكمة المنصات مع مختلف ظروف السوق، مما يوازن بين المنافسة وحماية المستخدم مع معالجة إساءة استخدام السلطة المحتملة وتتيح هذه المرونة للمنصات تنفيذ تدابير تنظيمية ذاتية يمكن تكييفها مع سياقات محددة، مما يعزز استجابتها للتحديات التنظيمية. (In-Mo Cheong, 2022, pp. 65-104)

3.2. الوظائف الرئيسية للمنصات الإلكترونية في الشركات.

تعمل المنصات الإلكترونية في الشركات على أداء وظائفها الرئيسية بهدف تحسين الكفاءة، التنظيم، والتواصل داخل المؤسسات، وسوف نتناول في هذا العنصر أبرز هذه الوظائف.

1.3.2. أتمته عمليات الإدارة.

تعمل أتمته العمليات الإدارية على تعزيز الكفاءة المؤسسية بشكل كبير من خلال تبسيط العمليات وتقليل الأخطاء وتمكين اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، هذا التحول المدفوع بالتقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والأنظمة الآلية يسمح للمؤسسات بالتحول من المهام اليدوية إلى تدفقات عمل أكثر تطوراً وكفاءة، تعمل المنصات المؤتمتة على تحسين إدارة المستندات الإلكترونية، مما يؤدي إلى تسريع أوقات المعالجة وتقليل تكاليف الموظفين. (Panfilova, kukartseva, Kozlova, & Glinskaya, 2024, pp. 8-9)

ثبت أن تخطيط موارد المؤسسة يعزز كفاءة الموظفين من خلال تقليل العمليات الزائدة عن الحاجة وتسهيل التكيف مع المنهجيات الجديدة (Ahmed Imran Hunjra, Sarfraz Ahmad Sirohey, & Babar Khalid, 2012, pp. 1-12).

على العكس من ذلك، في حين أن الأتمتة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة، إلا أنها قد تثير أيضًا مخاوف بشأن الإزاحة الوظيفية والحاجة إلى تدريب الموظفين المستمر للتكيف مع التقنيات الجديدة، تبرز هذه الازدواجية أهمية الموازنة بين الأتمتة وتطوير القوى العاملة.

2.3.2. جودة البيانات وإمكانية الوصول إليها.

البيانات عالية الجودة ضرورية للتواصل الفعال، تُظهر المنصات التي تعطي الأولوية لجودة البيانات، مثل منصات البيانات الحكومية المفتوحة، ارتباطًا إيجابيًا بين درجات جودة البيانات ومشاركة المستخدمين. (Chu J, Dai Y, & Zhong A, 2023, pp. 7-9)

إن سهولة الوصول إلى البيانات، بما في ذلك التحديثات في الوقت المناسب والواجهات سهلة الاستخدام، تعزز تفاعل المستخدم وثقته في المنصة.

كما تظهر المنصات التي تسهل التعاون بين المستخدمين، مثل تلك الموجودة في مجال النقل، نتائج محسنة عندما يتشارك المشاركون المعلومات حول المسارات والتكاليف، يمكن أن يؤدي تمكين المستخدمين من خلال محو الأمية الرقمية والوصول إلى الموارد إلى تعزيز فعالية منصات التواصل بشكل كبير وعلى العكس من ذلك، فإن تحديات مثل المنافسة بين المستخدمين والمخاوف بشأن سرية البيانات يمكن أن تعيق مشاركة المعلومات، مما يشير إلى أن المنصات يجب أن توازن بين الشفافية والخصوصية لتحسين الفعالية (Los J & et al, 2020, pp. 25-26) ويسمح استخدام البنية الموجهة نحو الخدمة (SOA) في منصات التواصل بتكامل أفضل لمصادر البيانات المتباينة، مما يعزز بيئة أكثر تماسكاً لتبادل المعلومات. (Lee J & et al, 2008, pp. 124-128)

3.3.2. إدارة وتأمين البيانات الحساسة

يزداد دور المنصات الإلكترونية في إدارة البيانات الحساسة وتأمينها أهمية في المشهد الرقمي اليوم، لا تعمل هذه المنصات على تسهيل تخزين كميات هائلة من البيانات ومعالجتها فحسب، بل تعمل أيضًا على تنفيذ تدابير أمنية مختلفة لحماية المعلومات الحساسة، تشمل الاستراتيجيات الرئيسية إخفاء البيانات، والتشفير، والامتثال لأطر الحوكمة، والتي تعزز مجتمعةً خصوصية البيانات وأمنها.

أ. **تقنيات إخفاء البيانات:** يعد إخفاء البيانات أمرًا ضروريًا لإخفاء المعلومات الحساسة مع الحفاظ على قابليتها للاستخدام في التحليلات وهو ينطوي على تحديد البيانات الحساسة وتطبيق أساليب متطورة لإخفائها، بما يضمن الخصوصية دون المساس بالقيمة التشغيلية. (Mandar Khoje, 2023, pp. 46-54)

ب. **التشفير والتدابير الأمنية:** تستخدم المنصات مثل Snowflake و Data bricks أساليب تشفير قوية لتأمين البيانات في حالة السكون وأثناء النقل، مما يضمن الامتثال للمعايير التنظيمية، تُستخدَم خوارزميات

التشفير المتقدمة، مثل التشفير البروكسي الشرطي القائم على الهوية، لحماية البيانات الحساسة على منصات البيانات الضخمة (Roselin vimala, 2018, pp. 1-2) (Lakshmanasamy Rameshbabu, 2024, pp. 914-917)

4.3.2. تتبع الأداء وإعداد التقارير في الوقت الفعلي

أدى رصد الأداء في الوقت الحقيقي والإبلاغ عنه من خلال المنصات الإلكترونية إلى تغيير إدارة المشاريع والمساءلة التنظيمية، تسير هذه المنصات الوصول الفوري إلى البيانات، وتعزز تعاون أصحاب المصلحة، وتحسن عمليات صنع القرار، ومن خلال إدماج مختلف أدوات الرصد يمكن للمنظمات أن تحقق قدراً أكبر من الشفافية والكفاءة في عملياتها.

أ. **التعاون في الوقت الفعلي والوصول إلى البيانات:** تمكن منصات إدارة المشاريع الرقمية أصحاب المصلحة من مراقبة تقدم المشروع في الوقت الفعلي، وتعزيز الشفافية والمشاركة بين الشركاء (Inac H & Saltik E.C, 2024)، وتعمل أنظمة مراقبة الأداء الآلية، مثلe-pelaporan، على تبسيط جمع البيانات والتحقق من صحتها، مما يقلل بشكل كبير من الوقت المطلوب لإعداد تقارير الأداء. (Mai Damai Ria & Farham Harvianto, 2023, pp. 30-43)

ب. **تعزيز عملية صنع القرار:** تسمح البيانات في الوقت الفعلي باتخاذ قرارات رشيقة، مما يتيح استجابات سريعة للمخاطر والاختناقات المحتملة في المشاريع (Inac H & Saltik E.C, 2024, pp. 1100-1108)

ويمكن لأنظمة مراقبة الأداء الإلكترونية (EPM) تتبع أداء الموظفين والمقاييس التشغيلية، وتسهيل القرارات الإدارية المستنيرة، على الرغم من الفوائد، يمكن أن تظهر مخاوف بشأن الخصوصية ومراقبة الموظفين باستخدام أنظمة EPM، يجب على المنظمات أن توازن بين المراقبة ورفاهية الموظفين للتخفيف من ردود الفعل السلبية والحفاظ على الإنتاجية (Mendoza A.M & Dumlao S.V, 2020)(Samman A.M.A & Althawaini F, 2024, pp. 1-6)

4.2. التحديات المرتبطة باعتماد المنصات الإلكترونية.

يواجه اعتماد المنصات الإلكترونية العديد من التحديات التي تعيق تنفيذها الفعال عبر مختلف القطاعات، تنبع هذه التحديات من العوامل التقنية، وقابلية الاستخدام، والاجتماعية، والاقتصادية التي تعيق بشكل جماعي مشاركة المستخدمين ورضاهم، وفيما يلي الجوانب الرئيسية التي توضح هذه التحديات.

1.4.2. مقاومة التغيير والاعتماد من قبل الموظفين.

تعد مقاومة التغيير والتبني من قبل الموظفين في استخدام المنصات قضية متعددة الأوجه تتأثر بعوامل مختلفة، بما في ذلك الحواجز النفسية، والثقافة التنظيمية، والقيمة المتصورة للتكنولوجيات الجديدة. يعد فهم هذه الديناميكيات أمرًا بالغ الأهمية للمؤسسات التي تهدف إلى تسهيل التحولات بشكل أكثر سلاسة إلى المنصات الرقمية.

أ. **العوامل المؤثرة في المقاومة:** غالبًا ما يخشى الموظفون فقدان الوظائف، ونقص المعرفة، وتقادم المهارات، مما قد يؤدي إلى مقاومة تبني تقنيات جديدة (Preet, & Chahal, 2024, p. 22) إضافة إلى ذلك، فإن الثقافة التي لا تدعم الابتكار أو تفشل في إشراك الموظفين يمكن أن تؤدي إلى تفاقم المقاومة، قد يشعر الموظفون أن مخاوفهم ليست موضع تقدير، مما يؤدي إلى مزيد من التردد. (Vaibhavi Kulkarni , 2016, p. 246) كما تؤثر الفوائد المتصورة للمنصات الرقمية بشكل كبير على معدلات التبني، إذا لم ير الموظفون مزايا مباشرة، فمن غير المرجح أن يتبنوا التغيير.(Glukhov & Ryzhkova, 2020, pp. 522-531) (Inho Hwang & Ribin Seo, 2024, pp. 420-437)

ب. **استراتيجيات للتخفيف من حدة المقاومة:** تساعد التقارير الواضحة والحوار المفتوح حول التغييرات في تخفيف المخاوف وبناء الثقة، كما يؤدي توفير التدريب الشامل إلى تعزيز ثقة الموظفين في استخدام التقنيات الجديدة وتقليل المقاومة.(Preet, & Chahal, 2024, p. 22)
يمكن للدعم القوي من القيادة، بما في ذلك الأهداف المشتركة والوضوح، أن يعزز بيئة إيجابية للتحول الرقمي. (Inho Hwang & Ribin Seo, 2024)

في حين أن مقاومة التغيير غالبًا ما يُنظر إليها بشكل سلبي، إلا أنها يمكن أن تكون أيضًا بمثابة آلية تعليقات قيمة، تسلط الضوء على مجالات الاهتمام التي تحتاج إلى معالجة قبل أن يتم التنفيذ الناجح. (Vaibhavi Kulkarni , 2016, p. 246)

2.4.2. تكلفة التنفيذ والصيانة.

تمثل تكاليف تنفيذ وصيانة المنصات الإلكترونية تحديات كبيرة عبر مختلف القطاعات، بما في ذلك البنية التحتية العامة، والرعاية الصحية، والتعليم، والضرائب. يمكن أن تنبع هذه التكاليف من التعقيدات التقنية، ومسائل التكامل، والنفقات التشغيلية المستمرة.

أ. **تكاليف التنفيذ:** يمكن أن يؤدي دمج أنظمة متنوعة، مثل نمذجة معلومات البناء (BIM) وتكنولوجيات الويب الدلالي في البنية التحتية العامة، إلى تكاليف أولية عالية بسبب الحاجة إلى الخبرة والتكنولوجيا المتخصصة(Min Hu & Yunru Liu, 2020, p. 2) .

تتطلب منصات الصحة الإلكترونية بنية تحتية قوية لضمان التكامل السلس مع أنظمة الرعاية الصحية الحالية، والتي يمكن أن تكون مكلفة وتستغرق وقتًا طويلاً (Vishnuram S, Ramalingam V, & Srinivasa v, 2023, pp. 259-269).

في البيئات التعليمية، يمكن أن يؤدي الوصول المحدود إلى الأجهزة الضرورية والاتصال بالإنترنت إلى إعاقة تنفيذ منصات التعلم الإلكتروني، مما يزيد من تكاليف الحلول البديلة. (Casillano Niel Francis B., 2019, pp. 1-4)

ب. **تكاليف الصيانة:** التحديثات المستمرة والدعم الفني ضروريان للحفاظ على منصات الصحة الإلكترونية والتعلم الإلكتروني، مما يساهم في التكاليف التشغيلية طويلة الأجل. (Casillano Niel Francis B., 2019) (Vishnuram S, Ramalingam V, & Srinivasa v, 2023)
تتطلب الحاجة إلى إدارة البيانات وأمنها بشكل فعال في المنصات الرقمية، لا سيما في مجال الضرائب، الاستثمار المستمر في التكنولوجيا وتدابير الامتثال وفي حين أن هذه التحديات كبيرة، فإنها تتيح أيضًا فرصًا للابتكار والتحسين في تقديم الخدمات عبر القطاعات، ويمكن أن تؤدي معالجة هذه المسائل إلى وضع منصات إلكترونية أكثر كفاءة وفعالية، مما يفيد المستخدمين وأصحاب المصلحة في نهاية المطاف. (Liudmyla CHVERTKO & Illia PUHOLOVKO, 2024, pp. 127-130)

3.4.2. مشاكل الأمن السيبراني وسرية البيانات.

يقدم اعتماد الشركات للمنصات الإلكترونية تحديات كبيرة في مجال الأمن السيبراني وخصوصية البيانات، تنبع هذه المشكلات من الحجم المتزايد للبيانات الشخصية التي تم جمعها، وتعقيد الامتثال التنظيمي، والمشهد المتطور للتهديدات الإلكترونية، تعد مواجهة هذه التحديات أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على ثقة المستهلك وضمان سلامة المعاملات عبر الإنترنت.

أ. **انتهاكات البيانات وتهديدات الأمن السيبراني:** تعد منصات التجارة الإلكترونية أهدافًا رئيسية لمجرمي الإنترنت، مما يؤدي إلى انتهاكات متكررة للبيانات تعرض معلومات المستهلك الحساسة للخطر، وتشمل التهديدات الشائعة الاحتيال على بطاقات الائتمان، وإساءة استخدام البيانات، ونقاط الضعف في أنظمة الدفع الإلكترونية. (Surya S & et al, 2023, pp. pp. 2630-2634) ، ويعد تنفيذ التكنولوجيات

المتقدمة، مثل التشفير والتوثيق المتعدد العوامل، أمرًا أساسيًا للتخفيف من هذه المخاطر. (G. Kaur & et al, 2025, pp. 235-260)

ب. **الامتثال التنظيمي والاعتبارات الأخلاقية:** يجب على الشركات التنقل في مشهد قانوني معقد، بما في ذلك لوائح حماية البيانات المتطورة والمعضلات الأخلاقية المحيطة بموافقة المستهلك واستخدام البيانات، يمكن أن يؤدي عدم الامتثال إلى عقوبات شديدة وإلحاق الضرر بالسمعة، مع التأكيد على الحاجة إلى أطر حوكمة قوية. (H. Taherdoost & et al, 2024, pp. 293-300)

ج. **أفضل الممارسات لخصوصية البيانات:** تشمل أفضل الممارسات عمليات التدقيق الأمني المنتظمة، وسياسات معالجة البيانات الشفافة، وتثقيف المستخدمين لتعزيز وعي المستهلك. (Mannan M. A, 2024, pp. 415-440) (Arora Daman, 2023, pp. 1167-1174) ، تُشجع المنظمات على اعتماد نهج أمني متعدد الطبقات، يدمج تدابير حماية مختلفة لحماية المعاملات عبر الإنترنت. (Surya S & et al, 2023, pp. 2630-2634)

على العكس من ذلك، في حين أن المخاطر المرتبطة بتبني المنصات الإلكترونية كبيرة، إلا أنها توفر أيضًا فرصًا للشركات لابتكار وتعزيز مشاركة العملاء من خلال تحليلات البيانات المحسنة والخدمات الشخصية، التوازن بين هذه الجوانب ضروري للنمو المستدام في الاقتصاد الرقمي.

3. الإطار النظري للحوكمة.

أصبحت حوكمة الشركات من أبرز القضايا في مجالي الإدارة والاقتصاد، وذلك نظراً لتعدد الأطراف المعنية بالشركة من مستثمرين، ومديرين، ومساهمين، وتهدف الحوكمة إلى تنظيم العلاقة بين مختلف هذه الأطراف، بما يحقق الشفافية، والمساءلة، والكفاءة. وقد أصدر مركز المشروعات الدولية تقريراً حول الحوكمة حدّد فيه المبادئ والقواعد الأساسية لممارسة الإدارة الرشيدة في جميع المؤسسات.

1.3. ماهية حوكمة الشركات.

ظل موضوع حوكمة الشركات ولا يزال محل اهتمام واسع من قِبل العديد من المنظمات والمؤسسات والشركات، نظراً لأهميته البالغة في تسيير السياسات الداخلية والخارجية لهذه الهيئات، وقد اختلفت المفاهيم والتعريفات التي قدمها الفقهاء والكتّاب والمنظمات حول هذا المفهوم، وفي هذا العنصر سنقوم بتوضيح نشأة حوكمة الشركات، تعريفها، مبادئها، وأهم مكوناتها.

1.1.3. مفهوم حوكمة الشركات.

بدأ الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات منذ ثلاثينيات القرن الماضي، نتيجة لأبحاث الاقتصاديين في مجال إدارة الأعمال، ويُعد مصطلح "حوكمة الشركات" ترجمة عربية للمصطلح الإنجليزي الذي اعتمده مجمع اللغة العربية، وقد استُخدمت في السابق عدة مصطلحات أخرى للإشارة إلى هذا المفهوم، مثل: الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية، وغيرها.

وقد حظي مفهوم الحوكمة باهتمام متزايد، خاصة بعد الأزمة الآسيوية سنة 1997، التي شهدت فضائح مالية تسببت في إفلاس العديد من الشركات والمصارف الكبرى على مستوى العالم، ومع مطلع القرن الحادي والعشرين زاد تداول هذا المفهوم بشكل واسع، نتيجة الأزمات المالية الخانقة التي تعرضت لها شركات عالمية، بسبب التلاعبات، والإخفاقات، والفضائح المالية والمحاسبية، التي أثّرت سلباً على قوائمها المالية. (ولد محمد، 2013، صفحة 255)

ساهمت هذه الأحداث في جعل مفهوم الحوكمة في صدارة اهتمامات منظمات الأعمال، والمنظمات الدولية، والجهات الرسمية، بهدف تطوير آليات فعالة لتطبيقه في المصارف والشركات، ويأتي ذلك سعياً لتفادي الأزمات المالية واستعادة ثقة مستخدمي المعلومات المالية من مساهمين، ومستثمرين، ومراقبين ماليين، كما يركّز هذا الاهتمام على ضمان دقة وسلامة المعلومات التي تفصح عنها إدارة الوحدة الاقتصادية عبر القوائم والتقارير المالية المنشورة، مما يعزز جودة هذه التقارير التي يعتمدها مراقبو الحسابات المعينون من قبل الجمعية العامة للشركة (علي عبد الوهاب نصرو شحاته ، 2007، صفحة 15).

أ. تعريف حوكمة الشركات.

تعددت التعريفات المقدّمة لمصطلح الحوكمة، بتعدّد وجهات النظر التي تناولته، لكنها تتفق جميعاً على قدرة الحوكمة على دعم شفافية الأسواق وإصلاح الممارسات في بيئة الأعمال. (بركيتي, ن، 2017، الصفحات 46-47)

- **التعريف الأول**: يرجع أصل مفهوم حوكمة الشركات إلى الكلمة اليونانية (kyborman) التي تعني التوجيه والإرشاد والحكم، أما في اللغة اللاتينية فكانت تُعرف بـ(Gubernare) ، وفي اللغة الفرنسية بـ (Gouverner).يشير مفهوم الحوكمة إلى عملية اتخاذ القرارات وآليات تنفيذها، ويختلف تفسير المصطلح

حسب طبيعة المنظمات التي تتبناه، مما يمنحه معانٍ متعددة حسب السياق المستخدم. (نوي ف، 2017، الصفحات 21-22)

- **التعريف الثاني:** عرّفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) الحوكمة بأنها النظام المسؤول عن توجيه وإدارة الشركات، وهو يحدد الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المرتبطة بنشاط المؤسسة، مثل مجلس الإدارة، المساهمين، وأصحاب المصالح. كما يضع القواعد والإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، ويحدد الإطار الذي تُبنى من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها وآليات مراقبة الأداء. (بريش عبد القادر، 2006)، كما عرف تقرير لجنة Cadbury الصادر سنة 1992 حوكمة الشركات بأنها "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".
- **التعريف الثالث:** وفقاً لمؤسسة التمويل الدولية، تُعرف الحوكمة بأنها مجموعة من الهياكل والعمليات التي تهدف إلى توجيه وضبط المؤسسات، ويتضمن هذا التعريف تحديد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة، مثل المساهمين، أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين. كما يشمل وضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة. (الربيعي حاكم محسن وراضي و حمد عبد الحسين، 2013، صفحة 25)
- **التعريف الرابع:** يُعرّف معهد المدققين الداخليين الحوكمة بأنها العمليات القائمة على الإجراءات المتبعة من قبل ممثلي أصحاب المصالح، بهدف الإشراف على إدارة المخاطر ومراقبتها، والتأكيد على كفاءة الضوابط لتحقيق الأهداف وضمان الحفاظ على قيمة الشركة من خلال تطبيق الحوكمة المؤسسية. (طالب علاء، فرحان المشهداني، و شيحان ايمان، 2001، صفحة 2)

وقد عرفها البعض بأنها مجموعة من القواعد التي تُستخدم لتنظيم إدارة الشركة داخلياً، حيث يتولى مجلس الإدارة الإشراف على هذه القواعد لضمان حماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين. (الهزاع وليد بن نعمه، 2009، صفحة 15) استنادا على هذه التعاريف يمكن استنباط الأطراف المعنية والمتصلة بنظام حوكمة الشركات وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم *1* : الأطراف المعنية بنظام حوكمة الشركات.

المصدر: من إعداد الطالبة.

2.1.3. المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات.

مع تزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة بشكل مستمر، قامت العديد من المؤسسات الدولية بتحليل هذا المفهوم ودراسته بعمق، ومن أبرز هذه المؤسسات صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، التي أصدرت في عام 1999 مبادئ الحوكمة .(Corporate Governance Principles) تهدف هذه

المبادئ إلى دعم الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية اللازمة لتطبيق حوكمة الشركات في كل من المؤسسات الخاصة والعامة.

المقصود بمبادئ حوكمة الشركات هو مجموعة من القواعد والأنظمة والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الحماية المثلى والتوازن بين مصالح مديري الشركة، وقد أكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على عدم وجود نموذج موحد مثالي لحوكمة الشركات، حيث إن هذه المبادئ تتطور باستمرار نتيجة الابتكار والتقدم في الشركات، تشمل المبادئ الحقوق والواجبات لجميع الأطراف المتعاملة مع الشركة، مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح كما توفر قواعد الحوكمة إطاراً تنظيمياً يساعد الشركة على تحديد أهدافها والطريقة الأمثل لتحقيقها. (غضبان ليلي، 2022، الصفحات 287-288)

في عام 2004 وضعت منظمة التعاون الاقتصادي ستة مبادئ رئيسية للحوكمة، ويُعتبر المبدأ الأول بمثابة إطار عام أساسي يتيح تنفيذ المبادئ الخمسة الأخرى بشكل فعّال، وفيما يلي عرض موجز لهذه المبادئ:

أ. **ضمان وجود أساس إطار فعّال لحوكمة الشركات.**

يعد توفير إطار فعّال لحوكمة الشركات أحد العناصر الأساسية التي يجب أن تتوفر في أي دولة، ويتطلب ضمان التنفيذ الفعّال لقواعد الحوكمة وجود منظومة قانونية وتشريعية متكاملة وأسواق مالية نشطة وفعّالة، كما يشمل ذلك إزالة القيود على حركة رؤوس الأموال، إلى جانب وجود نظام مؤسسي يُعنى بتشريع وتنفيذ البنية التحتية اللازمة. ويجب أن يُسهم هذا الإطار في تعزيز الأداء الاقتصادي العام وضمان نزاهة الأسواق، مع تشجيع إنشاء أسواق تتسم بالشفافية والكفاءة.

❖ **ضمان حقوق المساهمين:** تؤكد قواعد الحوكمة على أهمية ضمان حقوق المساهمين، والتي تشمل ما يلي:

- توفير آليات موثوقة لتسجيل ملكية الأسهم.
- إمكانية نقل ملكية الأسهم بسهولة.
- الحصول على المعلومات الضرورية حول الشركة بشكل منتظم وفي الوقت المناسب.
- المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة للشركة والتصويت على القرارات.
- الاستفادة من أرباح الشركة.

كما يجب أن يتلقى المساهمون معلومات واضحة وكافية حول أي تغييرات جوهرية تتعلق بالشركة مثل:

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس.
- إصدار أسهم إضافية.
- تنفيذ عمليات استثنائية كبيع أصول الشركة.

❖ **المعاملة المتساوية للمساهمين.**

ينبغي لإطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة عادلة ومتساوية لجميع المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، ويجب أن تُمنح جميع الأسهم الحقوق نفسها ضمن الفئة الواحدة، مع ضمان حصول المساهمين على تعويض عادل عند انتهاك حقوقهم، بالإضافة إلى ذلك يجب حماية مساهمي الأقلية من أي استغلال من قبل أصحاب الحصص المسيطرة.

❖ **دور أصحاب المصالح.**

كما أشرنا سابقاً، فإن فئات أصحاب المصالح في الشركة تشمل المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، الذين يُعدّون أصحاب المصالح الرئيسيين. وفي هذا الإطار، يجب أن يعترف نظام حوكمة الشركات بالحقوق القانونية لأصحاب المصلحة، كما ينبغي أن يسعى إلى تعزيز التعاون الفعّال بين الشركات وأصحاب المصالح للمساهمة في تحقيق الثروة، وخلق فرص العمل، وضمان استدامة المنشأة.

❖ **الإفصاح والشفافية.**

تُعدّ عنصراً أساسياً في إطار حوكمة الشركات، حيث يجب ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة المسائل الهامة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، وحقوق الملكية، وسياسات الحوكمة، وتشمل الأمور التي ينبغي الإفصاح عنها: النتائج المالية، وعمليات الشركة، وأهدافها، والملكيات الكبرى للأسهم، وحقوق التصويت، وسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين، إلى جانب معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة مثل مؤهلاتهم وآلية اختيارهم.

كما يتعين الإفصاح عن العمليات ذات الصلة بأطراف داخل الشركة، وعوامل المخاطرة المحتملة، والمسائل الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين، بالإضافة إلى هياكل الحوكمة وسياستها، ويتطلب الأمر إجراء تدقيق خارجي مستقل بواسطة مدقّق مؤهل يمكن مساءلته أمام المساهمين لضمان الشفافية والنزاهة.

❖ **مسؤولية مجلس الإدارة.**

تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤوليات متعددة في إطار حوكمة الشركات، من بينها ضمان التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة، وممارسة رقابة فعّالة على الإدارة التنفيذية، مع ضمان محاسبة المجلس أمام الشركة والمساهمين. وتشمل هذه المسؤوليات: إعداد استراتيجية الشركة وخطط العمل الأساسية، والموازنات التقديرية، إلى جانب تحديد سياسة المخاطر وأهداف الأداء ومراجعة تنفيذها.

كما يُعنى المجلس بالإشراف على ممارسات الحوكمة، وإجراء التعديلات اللازمة، واختيار كبار التنفيذيين وتحديد مكافآتهم مع مراعاة التناسب فيها. إضافة إلى ذلك، يعمل المجلس على ضمان الشفافية في عمليات ترشيح وانتخاب أعضائه، وإدارة أي تضارب محتمل في المصالح بين الشركة والمساهمين وأعضاء المجلس، كما يضمن نزاهة القوائم المالية وحسابات الشركة من خلال أنظمة مراجعة مستقلة تشمل إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية، مع الإشراف على عمليات الإفصاح بشكل عام.

الشكل رقم *2*: مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

المصدر: علي عبد الوهاب نصر وشحاته، مرجع سبق ذكره ص85.

3.1.3. المكونات الرئيسية لحوكمة الشركات.

تشكل حوكمة الشركات إطارًا أساسيًا يهدف إلى تنظيم العلاقات بين مختلف الأطراف المعنية بالشركة لضمان الشفافية، الكفاءة، والاستدامة في الأداء، وتتكون حوكمة الشركات من مكونات رئيسية عدة تعمل معًا لتأمين إدارة فعّالة وتحقيق التوازن بين مصالح المساهمين، وأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح الآخرين.

❖ مجلس الإدارة في حوكمة الشركات

في إطار مفهوم حوكمة الشركات، يتولى مجلس الإدارة مسؤولية مساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة ومصالح المستثمرين، ولهذا يُعد استقلال مجلس الإدارة أمرًا بالغ الأهمية، حيث يتيح له ممارسة الرقابة الفعالة على المديرين واتخاذ قرارات بشأن فصلهم في حال عدم تحقيق الأداء المطلوب، تساهم الحوكمة الجيدة للشركة في تعزيز الأداء الاقتصادي عبر المحاسبة الدقيقة، ما يؤدي إلى تحسين قدرة الشركة على توليد الثروة. كما أن الالتزام بالتدقيق والمراجعة يعزز من تحمل المسؤولية ويحسن الأداء على كافة مستويات المؤسسة. وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة قوية بين ممارسات الحوكمة الجيدة، مثل مجالس الإدارة المستقلة والنشطة، وبين تحقيق الأداء الأفضل للشركات، مما يعزز أهمية دور مجلس الإدارة في حماية مصالح المستثمرين. (جلاب محمد، 2010)

علاوة على ذلك، تساهم الحوكمة الجيدة في تمكين الشركات من الاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال والأزمات، مما يطمئن المستثمرين بشأن استثماراتهم، ويضمن إشراف مجلس الإدارة التركيز على تحسين الأداء المؤسسي واستبدال المديرين غير الأكفاء، ويعزز الثقة في الأسواق من خلال تخفيض تكلفة رأس المال، وبالنظر إلى أهمية الثقة في الحوكمة، فإن الشركات التي تتبع ممارسات جيدة أكثر قدرة على جذب المستثمرين وزيادة تقييماتها، مما يؤدي إلى تحقيق منافع مشتركة لجميع الأطراف، بما في ذلك الشركات والمساهمين والدولة وبصورة عامة، يُعد مجلس الإدارة الركيزة الأساسية في تطبيق حوكمة الشركات بشكل سليم، حيث يسهم في تحقيق أداء اقتصادي جيد للشركات، وتخفيض تكلفة رأس المال وزيادة قيمة المساهمين، ما يبرر أهمية دوره في نجاح المؤسسة وتعزيز استقرارها الاقتصادي (سليمان محمد مصطفي، 2008، الصفحات 14-15).

- **كيفية تطبيق مجلس الإدارة في حوكمة الشركات:**

لا يوجد نظام موحد ومثالي لحوكمة الشركات يمكن تطبيقه على كافة الدول والشركات، حيث تختلف ممارسات الحوكمة وفقًا للظروف والمتغيرات المحيطة، وتتباين بشكل أكبر بين الدول، لذا يجب أن تتسم حوكمة الشركات بالمرونة والقدرة على التطور المستمر. ومع ذلك، فإن متطلبات السوق التي تدعو إلى الشفافية وحماية المستثمرين تفرض على الدول والشركات مراجعة أنظمة الحوكمة الخاصة بها والعمل على توفير الضمانات، ووجود

مجالس إدارة قادرة على أداء مهامها الإشرافية بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى وضع آليات واضحة لمساءلة مجالس الإدارة على أدائها. وبشكل عام، هناك ثلاث مكونات رئيسية ينبغي توافرها في مجلس الإدارة لضمان نجاح الحوكمة (فكري عبد الغني، 2008، صفحة 42) .

- **الإشراف المستقل** :يُعد أحد أهم عناصر حوكمة الشركات، حيث يساهم وجود مجلس إدارة يقظ ومستقل في تعزيز قيمة الشركة من خلال التزامه بمصالح المساهمين، يساهم ذلك في دفع إدارة الشركة نحو زيادة الأرباح وتعظيم قيمتها على المدى الطويل. لضمان استقلالية المجلس، تقدم مبادئ الحوكمة عددًا من الإرشادات، من بينها ضرورة وجود عدد كافٍ من أعضاء المجلس غير التنفيذيين، حيث يُشترط في بعض الحالات أن يكون أغلب أعضاء المجلس من غير التنفيذيين، بالإضافة إلى وجود قيادة مستقلة للمجلس متمثلة في رئيس مجلس الإدارة، يُشجَّع كذلك عقد اجتماعات للأعضاء غير التنفيذيين بشكل منفصل عن الأعضاء المشاركين في إدارة الشركة لمناقشة أداء الإدارة، مع منح المجلس صلاحية تحديد آليات عمله واختيار أعضائه الجدد.

وعلى الرغم من أن مجالس الإدارة في العديد من الدول تتألف غالبًا من المديرين التنفيذيين، إلا أن الحُكم السليم يُثبت أهمية استقلالية التفكير لتحقيق الإشراف الفعال. لذلك، توصي هيئات علمية وبورصات عامة بضرورة تحقيق توازن بين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين في المجلس، مع التأكيد على أن تكون الأغلبية للأعضاء غير التنفيذيين. هذا التوازن يتيح للمجلس تشكيل لجان إشرافية مثل لجنة المراجعة، ولجنة المكافأة، ولجنة التعيينات، التي تتألف من الأعضاء غير التنفيذيين فقط، ويُسهم هذا النهج في تعزيز موضوعية المجلس واستقلاله في أداء مهامه الإشرافية على إدارة الشركة.

- **قدرة مجلس الإدارة على التنافس**: تُعد قدرة مجلس الإدارة على التنافس عاملًا أساسيًا يساعد الإدارة في التركيز على أداء واجباتها، تعني هذه القدرة إتاحة الفرصة للأكفأ لتولي المسؤوليات بدلًا من ذوي الكفاءات الأقل، حيث يجب أن يضمن القانون للمساهمين إمكانية استبدال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من خلال عمليات مثل البيع إلى طرف ثالث.

يشكل تهديد الاستحواذ حافزًا للأداء ويمنع جمود الإدارة لفترات طويلة. كما يمكن للسوق، من خلال مراقبته لإشراف الشركات، التدخل عند الحاجة من خلال تغيير مجلس الإدارة أو البيع لطرف آخر، مما يحافظ على تركيز كل من المديرين وأعضاء المجلس، ويشجع التغيير عند الضرورة.

عندما تكفل أنظمة الحوكمة وجود إشراف إداري قوي وقدرة على التنافس، تزداد فرص استبدال المديرين أو أعضاء المجلس الذين لا يوجهون اهتمامهم لتحسين أداء المؤسسة واستغلال أصولها بأقصى كفاءة ممكنة. (الأشهب الياس، 2015)

- **دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة:** يُعد دور مجلس الإدارة في وضع استراتيجية الشركة من الجوانب الحيوية في حوكمة الشركات، حيث تتجاوز مهمة التعديلات الهيكلية التقليدية لتُركز على التغييرات السلوكية الجوهرية.

وفقًا لمبادئ الحوكمة، فإن مشاركة مجلس الإدارة في صياغة وتطوير الاستراتيجية تُعد أمرًا ضروريًا، ويشمل ذلك وضع خطة لكل وحدة عمل وخطة شاملة للشركة.

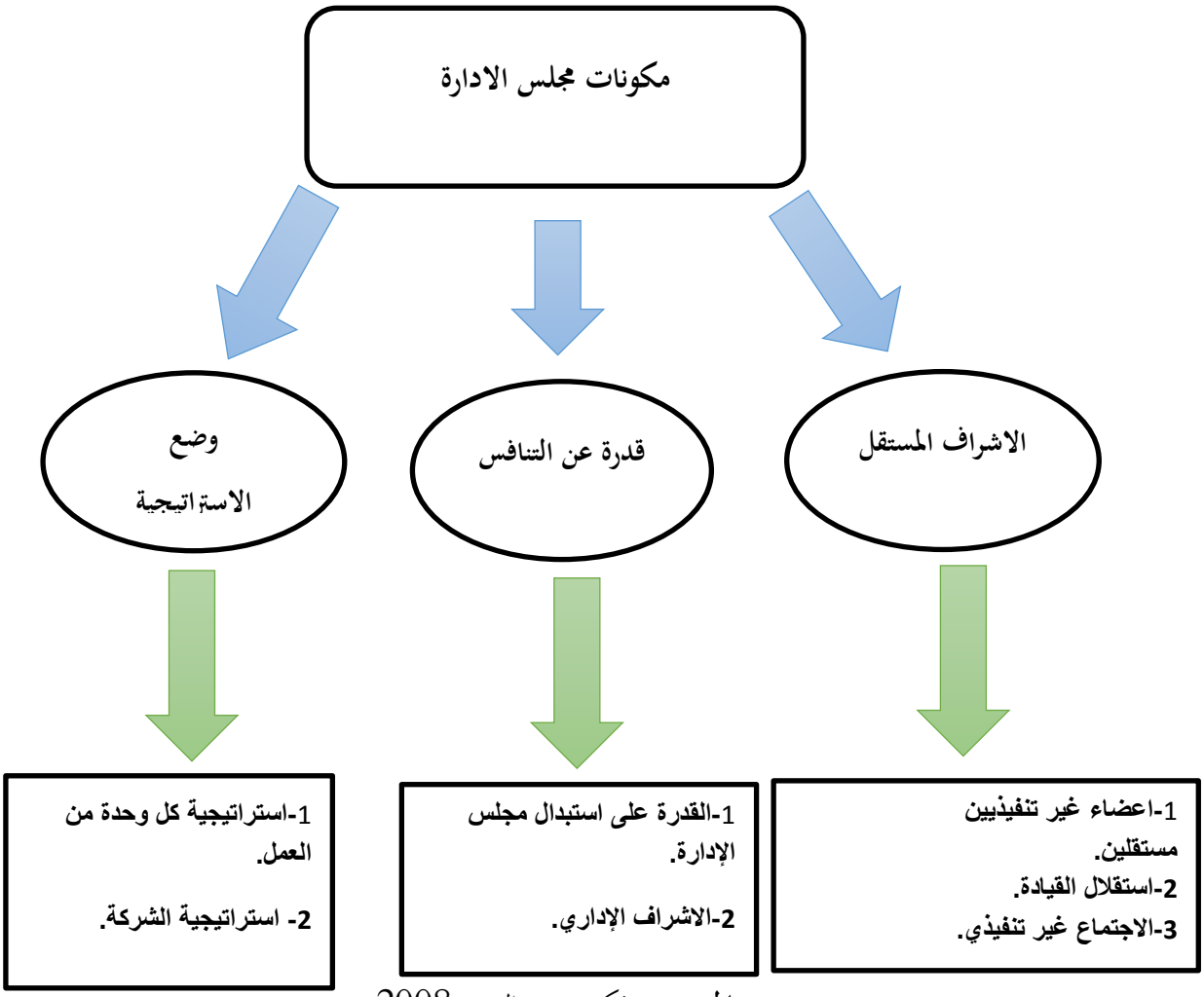
تشمل خطة كل وحدة عمل تحديد كيفية خلق ميزة تنافسية في مجالات الأعمال المختلفة التي تنافس فيها الشركة، في حين تتناول خطة الشركة تحديد القطاعات التي يجب أن تستثمر فيها الشركة وكيفية إدارة العديد من وحدات الأعمال بفعالية.

ينبغي أن يتمتع مجلس الإدارة بفهم عميق للأعمال الرئيسية للشركة وكيفية تحقيق التناغم والتكامل بينها، مع المحافظة على استقلاليته. كما يتعين عليه وضع جدول أعمال خاص يمكن من خلاله مراجعة الاستراتيجيات بشكل منتظم والتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، بدلًا من الاكتفاء بتقييم الاستراتيجية من وقت لآخر.

تُعتبر مشاركة مجلس الإدارة في وضع الاستراتيجيات، وضمان استقلاليته، وتعزيز قدرته على المنافسة، من الركائز الأساسية لربط العمل باستراتيجية فعّالة، مما يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وضمان محاسبة المجلس عن مسؤوليته اتجاه الإدارة التنفيذية.

لذا فإن دور مجلس الإدارة في هذا الإطار يُعد عنصرًا حيويًا للاستمرار في تحقيق النجاح والازدهار. (الأشهب الياس، 2015)

الشكل رقم *3*: وسائل تطبيق مجلس الادارة للحوكمة الشركات.



المصدر: (فكري عبد الغني، 2008)

4.1.3. آليات الرقابة الداخلية والتدقيق.

ذكر كل من Singh وHarianto أن مجلس الإدارة يُعد الأداة الأكثر فعالية لمراقبة أداء الإدارة وحماية رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستخدام، يتمتع المجلس بصلاحيات تتيح له تعيين أو إعفاء الإدارة العليا وتحديد مكافآتها. كما يُساهم المجلس القوي في صياغة استراتيجية الشركة، وتقديم الحوافز للإدارة، ومتابعة أدائها، مما يؤدي إلى تعظيم قيمة الشركة.

لكي تكون مجالس الإدارة فعالة، يجب أن تعمل بما يخدم مصلحة الشركة مع مراعاة أهدافها الاجتماعية. كما ينبغي أن تتمتع بالاستقلالية اللازمة بعيدًا عن التدخلات البيروقراطية والسياسية، وذلك لتمكينها من اتخاذ قراراتها

وإدارة شؤونها، وتشمل مهامها اختيار الإدارة العليا، الإشراف المستمر على الأداء، والإفصاح عن النتائج. ولتسهيل عمليات التوجيه والرقابة، يقوم مجلس الإدارة بإنشاء لجان متخصصة مكوّنة من أعضاء غير تنفيذيين (خلف الله بن يوسف و زيتوني كمال، 2019، الصفحات 194-195) ، كما يلي:

- **لجنة التدقيق:** هي إحدى اللجان الفرعية التابعة لمجلس الإدارة، وتُعد من أهم الأدوات التي تعزز دوره في الإشراف والرقابة. تختص هذه اللجنة بمتابعة الإفصاح المالي، ودعم نظام الرقابة الداخلية، والإشراف على عمليات التدقيق، وضمان توافق أنشطة المؤسسة مع القوانين والتعليمات.

لا تهدف لجنة التدقيق إلى زيادة مسؤوليات مجلس الإدارة أو إثقاله بالأعباء، بل تعمل على تعزيز كفاءته في أداء مهامه. وتتركز مهام اللجنة بشكل أساسي في الإشراف على النظم المحاسبية، وإعداد التقارير المالية، ودعم أنظمة الرقابة الداخلية، وضمان استقلالية المدققين الداخليين والخارجيين (مريني محمد، 2022، صفحة 344).

- **لجنة المكافآت:** تشير أغلب الدراسات المتعلقة بحوكمة الشركات، بالإضافة إلى التوصيات الصادرة عن الجهات المختصة، إلى أهمية تشكيل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.

وفيما يتعلق بالشركات المملوكة للدولة، فقد أكدت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معتدلة، لضمان تحقيق مصالح الشركة على المدى البعيد، من خلال استقطاب مهنيين ذوي كفاءات عالية (الدهراوي كمال الدين و سرايا محمد، 2001، صفحة 11).

- **التدقيق الداخلي:** يُعد المدقق الداخلي من العناصر الأساسية في تنفيذ آليات حوكمة الشركات، بالرغم من أن وضعه الوظيفي وطبيعة المهام التي يؤديها قد تُقيد من قدرته على تنفيذ دوره المطلوب. إلا أن توافر الاستقلالية والحماية الكافية، مع الالتزام بالمهنية، يمكن أن يمكنه من تحقيق التوازن بين مهامه ومسؤولياته في حوكمة الشركات.

وبحسب وجهة نظر(Gramling & Myers) ، فإن التدقيق الداخلي يُزود مجلس الإدارة بمعلومات حيوية حول مناطق الخطر التي قد تؤثر على تحقيق الأداء المرجو، من خلال: (مريني محمد، 2022، صفحة 344)

- تحديد وتقييم المخاطر؛
- مساعدة الإدارة في إيجاد الحلول المناسبة للمخاطر؛
- التنسيق بين الأنشطة المرتبطة بإدارة المخاطر؛
- دعم تنفيذ توجيهات إدارة المخاطر.

- **الإفصاح والشفافية كآلية رقابة داخلية للحوكمة.**

يُعرف الإفصاح المحاسبي بأنه عملية تقديم المعلومات المالية، سواء كانت كمية أو وصفية، من خلال القوائم المالية والملاحظات والجداول المكملة، في وقت مناسب يضمن وضوح القوائم المالية وصلاحيتها لاستخدامها من قبل الأطراف المختلفة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

الأطراف الخارجية التي لا تمتلك وصولًا إلى سجلات ودفاتر المؤسسة تعتمد على هذه المعلومات لفهم وضعها المالي (زعدار أحمد و سفير أحمد، 2010، صفحة 84).

من خلال الإفصاح، تُوفر المؤسسة معلومات مفيدة للأطراف الداخلية والخارجية، ويمكن استخدام الإفصاح كأداة رقابية لتقليل السلوك الانتهازي للإدارة، وتقليل التعارض بين المصالح المختلفة، حيث يساعد الإفصاح المحاسبي على تشغيل الرقابة المباشرة مثل:

- قياس الأداء الفعلي مقارنةً بالأهداف المحددة.
- تحفيز المسيرين بناءً على أدائهم.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيينهم أو إنهاء مهامهم.

بالإضافة إلى ذلك، يُعد الإفصاح مصدرًا أساسيًا لتحليل مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي، وتفسير الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، وتحديد المسؤوليات. (shuli Ingrid, 2011, pp. 45-48)

تعتمد حوكمة المؤسسات على تحقيق إفصاح عادل وكافٍ وفي الوقت المناسب لجميع الأمور الجوهرية، مثل الأداء المالي، الملكية، والمركز المالي. وعندما تكون المعلومات متاحة للمستثمرين، تزداد كفاءة عملية تقييم الاستثمار، مما يُساهم بدقة في تحديد القيمة السوقية العادلة لأسهم المؤسسات. وبالتالي، يُعزز الإفصاح الثقة بين المستثمرين ويقنعهم بدعم مشروعات المؤسسة، مع ضمان استخدام أموالهم بحكمة.

كذلك، يُمكن الإفصاح من مساءلة الإدارة ومجلس الإدارة عن أفعالهم وتصرفاتهم، باعتبارهم المسؤولين عن توفير هذه الشفافية. ويُعتبر الإفصاح أداة فعالة لتوجيه سلوك الشركات وحماية المستثمرين (محمد عيد بلبع، 2016، صفحة 282)

كما تُساهم نظم الإفصاح القوية في جذب الاستثمارات وتعزيز الثقة بأسواق رأس المال. وعلى العكس، فإن ضعف الشفافية قد يؤدي إلى انتشار سلوكيات غير أخلاقية، ويؤثر سلبًا على نزاهة الأسواق، مما ينتج عنه تكاليف مرتفعة للمؤسسات والمساهمين وحتى الاقتصاد بشكل عام.

يحتاج المستثمرون إلى معلومات دقيقة ومحدثة ذات مصداقية، عادلة، قابلة للمقارنة والتفسير، ليتمكنوا من اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة. فغياب الإفصاح أو نقصه يُعيق عمل الأسواق بشكل صحيح، وقد يؤدي إلى ارتفاع تكلفة رأس المال وسوء توزيع الموارد المختلفة (سليمان محمد مصطفى، 2006، صفحة 59).

- **إدارة تضارب المصالح.**

يُعتبر موضوع تعارض المصالح داخل مجلس الإدارة من القضايا الأساسية التي قد تؤثر على الدور الرقابي للمجلس، مما دفع العديد من الهيئات العلمية الدولية إلى التأكيد على ضرورة الاهتمام به. ذلك أن تعارض المصالح قد يؤدي إلى آثار سلبية على الشركات ويُقوّض ثقة المستثمرين في مجلس الإدارة.

ومن أجل الحد من هذه الإشكالية، أقرّت التشريعات ضرورة وضع ضوابط تمنع أعضاء مجلس الإدارة من تغليب مصالحهم الشخصية على مصالح الشركة والمساهمين. ومن بين الإجراءات المطلوبة: مطالبة إدارة مجلس الشركة بتطوير سياسة واضحة لتعارض المصالح تشمل أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، بهدف حماية مصالح الشركة.

وتأتي أهمية معالجة تعارض المصالح من تأثيره على الأداء الإشرافي والإداري داخل مجلس الإدارة. إذ يمكن أن يؤدي إلى تجاوزات وانحرافات تؤثر سلبًا على مصداقية أعضاء المجلس في أداء مهامهم، كما قد يُقلل من درجة الثقة التي يمنحها المستثمرون للإدارة وقدرتها على الرقابة الفعالة على عمليات الشركة 2017 (بوفتاح بلقاسم و لعروس لخضر، 2017، صفحة 56).

2.3. القضايا والتحديات الحالية لحوكمة الشركات.

1.2.3. الشفافية والإبلاغ المالي.

نظراً للتحولات والتحديات التي تواجهها حوكمة الشركات في العصر الحالي، لابد من مواكبة مستمرة وتطوير للآليات القائمة. فمع تزايد العولمة وتنوع أصحاب المصلحة، أصبحت الشركات مطالبة بتحقيق توازن دقيق بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية مع الالتزام بمعايير الشفافية. تتنوع القضايا والتحديات التي تواجه حوكمة الشركات وتشمل:

❖ **أهمية الشفافية المالية.**

- يعزز الإبلاغ المالي الشفاف الثقة بين أصحاب المصلحة، وهو أمر ضروري للنجاح على المدى الطويل(Jingxuan Wang, 2024, pp. 298-302) .
- تواجه الشركات ذات مستويات الشفافية الأعلى مخاطر مالية منخفضة، كما يتضح من انخفاض تقلب أسعار الأسهم وتقليل عمليات إعادة التصنيف المالية. (Thanigaimani S & Shankar Reddy P, 2024, pp. 91-103)

❖ **التحديات التي تواجه تحقيق الشفافية.**

- **الامتثال التنظيمي** :حيث يمثل الالتزام بقوانين مثل قانون Sarbanes-Oxley تحديات، خاصة في الأسواق الناشئة حيث يكون الإنفاذ غير متسق. (Utama A. N. B & Purwoko B, 2024)
- **الحواجز التكنولوجية** :في حين أن الأدوات الرقمية يمكن أن تعزز الشفافية، فإن تكامل التقنيات مثل blockchain و AIيتطلب استثمارات وخبرات كبيرة. (Efunniyi, C. P & et al, 2024, pp. 2838-2848)

❖ **استراتيجيات التحسين.**

- يمكن أن يؤدي تنفيذ المجالس المستقلة ولجان التدقيق الفعالة إلى تعزيز المساءلة المالية. (Utama A. N. B & Purwoko B, 2024, pp. 2838-2848)
- تدريب الموظفين على مبادئ الحوكمة أمر حيوي لتعزيز ثقافة الامتثال والشفافية (Efunniyi, C. P & et al, 2024, pp. 1597–1616.)

على الرغم من هذه التحديات، يجادل البعض بأن الضغط من أجل الشفافية يمكن أن يؤدي إلى تدقيق مفرط، مما قد يخنق الابتكار والمخاطرة في المنظمات. ويظل تحقيق التوازن بين الشفافية والمرونة التشغيلية أحد الاعتبارات الحاسمة في المناقشات المتعلقة بإدارة الشركات.

2.2.3. اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر.

تواجه إدارة الشركات تحديات كبيرة في صنع القرار وإدارة المخاطر، لا سيما في التغلب على أوجه عدم اليقين وضمان مرونة المنظمة، وتكتسي الإدارة الفعالة للمخاطر أهمية حاسمة في تحديد المخاطر والتخفيف من حدتها، مما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية ويحمي الأصول التنظيمية. وتشمل الجوانب الرئيسية ما يلي:

- **تحديد المخاطر وتقييمها:** تعتبر عمليات تحديد المخاطر الشاملة ضرورية لوضع استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر، يجب على المنظمات إعطاء الأولوية للمخاطر من خلال تقييمات التأثير والاحتمالات لتخصيص الموارد بشكل فعال (Ansyari S, 2024, pp. 35-44.)، وتعزز الأطر القوية لإدارة الشركات إدارة المخاطر بتحديد المسؤوليات وهياكل صنع القرار ويمكن أن يؤدي سوء الإدارة إلى نتائج كارثية، مع التأكيد على الحاجة إلى نهج متكامل للمخاطر والحوكمة (Fonseca M. P. & et al, 2024, p. 2636) .
- **التقييم الديناميكي للمخاطر:** كثيراً ما تغفل الأطر الحالية الحاجة إلى إجراء تقييمات مستمرة للمخاطر بعد اتخاذ القرار، مما قد يؤدي إلى تقييمات للمخاطر عفا عليها الزمن، من الضروري اتباع نهج ديناميكي لإدارة المخاطر للتكيف مع الظروف المتغيرة وضمان اتخاذ قرارات مستنيرة، على العكس من ذلك، يجادل البعض بأن التركيز المفرط على إدارة المخاطر يمكن أن يخنق الابتكار وخفة الحركة في صنع القرار، مما قد يعيق النمو التنظيمي في الأسواق سريعة التغير (Glette-Iversen., Flage, & Aven, 2023, p. 4)..

3.2.3. الامتثال للوائح الدولية.

ويطرح الامتثال للأنظمة الدولية مثل المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس والتنفيذ الخاص تحديات كبيرة أمام الشركات، لا سيما في سياق العولمة والأطر القانونية المتطورة، يجب على المنظمات التنقل في البيئات التنظيمية المعقدة، وضمان الالتزام بمعايير متنوعة مع الحفاظ على الكفاءة التشغيلية. وتوجز الفروع التالية القضايا والتحديات الرئيسية التي تواجه الامتثال لإدارة الشركات.

❖ **التعقيد التنظيمي.**

- تواجه الشركات العاملة دولياً أطرًا تنظيمية مختلفة، مما يعقد جهود الامتثال. يمكن أن يؤدي هذا التنوع إلى تناقضات في ممارسات الحوكمة، كما أدت العولمة إلى تشتت الملكية، مما جعل من الصعب مواءمة مصالح أصحاب المصلحة وضمان المساءلة. كما يطالب أصحاب المصلحة بشكل متزايد بالشفافية في حوكمة الشركات، مما يستلزم آليات اتصال وإبلاغ قوية (Sharma M. L. & et al, 2024, p. 5).
- تتطلب التحديثات المستمرة للوائح، مثلSOX، من المنظمات التكيف بسرعة، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى زيادة تكاليف الامتثال والأعباء الإدارية (Ilori O, Nwosu N. T, & Naiho H. N. N, 2024, pp. 225-235)

❖ **نظم الامتثال الداخلية.**

- يتطلب الامتثال الفعال تقييماً منهجياً للمخاطر ووضع ضوابط داخلية مصممة خصيصاً لبيئات تشغيلية محددة (Tian Z, 2024).
- تعزيز ثقافة الامتثال من خلال التدريب الشامل والسلوك الأخلاقي أمر ضروري للحفاظ على نزاهة الحكم. وفي حين أن هذه التحديات كبيرة، فإنها تتيح أيضاً فرصاً للابتكار في ممارسات الحوكمة. يمكن للمنظمات الاستفادة من التكنولوجيا وتحليلات البيانات لتعزيز كفاءة الامتثال ومشاركة أصحاب المصلحة، مما يعزز في النهاية إطاراً أكثر مرونة لإدارة الشركات. (Ilori O, Nwosu N. T, & Naiho H. N. N, 2024, p. 2032)

4.2.3. تأثير التحول الرقمي على الحوكمة.

يؤثر التحول الرقمي بشكل كبير على حوكمة الشركات من خلال إعادة تشكيل الأطر التقليدية وتعزيز ممارسات الاستدامة. يعزز تكامل التقنيات الرقمية الشفافية والمساءلة وإشراك أصحاب المصلحة، وهي أمور ضرورية للحوكمة الحديثة. ويتسم هذا التحول بعدة جوانب رئيسية:

- **تعزيز شفافية البيانات وإمكانية الوصول إليها .**

تعمل المنصات الرقمية على تحسين مشاركة البيانات، مما يسمح لأصحاب المصلحة بالوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي، مما يعزز اتخاذ القرارات المستنيرة .(Salamzadeh A & et al, 2024, pp. 111-136) ويقلل تعزيز الشفافية من عدم تناسق المعلومات، مما يؤدي إلى تحسين ثقة أصحاب المصلحة ومشاركتهم. (Yang S, Tai Y, & Liu J.H, 2024, p. 7)

- **التأثير على إدارة أصحاب المصلحة.**

يسهل التحول الرقمي تحسين إدارة أصحاب المصلحة من خلال التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي، مما يمكّن الشركات من تكييف استراتيجيات الحوكمة الخاصة بها وفقاً لاحتياجات أصحاب المصلحة المتنوعة . (Yulong Sun & Juancan Guo, 2024, p. 7)

يمكن للشركات التي تستفيد من الأدوات الرقمية مواءمة ممارسات الحوكمة بشكل أفضل مع المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) ، وبالتالي تعزيز جهود الاستدامة. (Salamzadeh A & et al, 2024, pp. 111-136)

- **تعزيز الإدارة الخضراء .**

يرتبط التحول الرقمي بتحسين الحوكمة الخضراء للشركات، حيث تشير الدراسات إلى تعزيز بنسبة 1.91٪ في الحوكمة الخضراء لكل وحدة زيادة في التحول الرقمي. تجلى هذا التحول بشكل خاص في المناطق ذات التمويل الرقمي القوي والتكامل التكنولوجي، مما يسلط الضوء على دور الرقمنة في تحقيق أهداف حيادية الكربون. (Yang S, Tai Y, & Liu J.H, 2024, p. 7)

على العكس من ذلك، في حين أن التحول الرقمي يوفر العديد من الفوائد، فإنه يمثل أيضاً تحديات مثل الحاجة إلى التكيف المستمر مع التقنيات سريعة التطور ومخاطر الأمن السيبراني المحتملة، والتي يمكن أن تعقد هياكل الحوكمة.

3.3. تأثير المنصات الالكترونية على حوكمة الشركات.

في سياق حوكمة الشركات، أصبحت المنصات الإلكترونية أداة أساسية لتحقيق الشفافية، وتعزيز الكفاءة، وتحسين التفاعل بين أصحاب المصلحة من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية. ولم تعد الحوكمة تعتمد على الأساليب التقليدية، بل تعتمد على الابتكار وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات أكثر استنارة واستدامة. ومع ذلك، فإن استخدام هذه المنصات يواجه تحديات تتعلق بالخصوصية، والأمان، والتكيف مع التغيرات التقنية السريعة.

1.3.3. الرقمنة وتحويل عمليات الحوكمة.

تعتبر الرقمنة اداء حاسمة في تحسين عمليات الحوكمة، حيث تساهم في تحويل الأنظمة التقليدية الي نماذج اكثر كفاءة وشفافية من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، يتم تبسيط العمليات الإدارية وتعزيز مشاركه المواطنين وزياده القدرة علي اتخاد قرارات مستنيره بالاعتماد علي البيانات، الرقمنة تمكن المؤسسات من تقديم خدمات اكثر كفاءه واستجابة مما يعزز الثقة ويحفز الابتكار في مختلف جوانب الحوكمة

- ❖ **تحديث أدوات الحوكمة.**

إن تحديث أدوات الحوكمة من خلال رقمنة وتحويل عمليات الحوكمة هو مسعى متعدد الأوجه يعزز بشكل كبير الكفاءة، والشفافية، ومشاركة المواطنين، أحدثت التقنيات الرقمية ثورة في الحوكمة من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية، وتمكين صنع القرار القائم على البيانات، وتعزيز الشمولية من خلال المنصات عبر الإنترنت، وتكتسي هذه التحولات أهمية حاسمة في التصدي للتحديات المعاصرة في مجال الحوكمة وضمان تقديم الخدمات بفعالية.

- **الكفاءة والشفافية:** أدى التحول الرقمي في الحوكمة إلى تحسين الكفاءة من خلال تقليل الأعباء الإدارية، وتمكين تبسيط تقديم الخدمات من خلال منصات الحوكمة الإلكترونية والخدمات عبر الإنترنت (Manita S. K et al, 2023, p. 8).

يتم تعزيز الشفافية حيث توفر الأدوات الرقمية معلومات دقيقة في الوقت المناسب، وهو أمر بالغ الأهمية للمساءلة وصنع القرار المستنير (Varoğlu A & et al, 2021, pp. 219-236).

- **إشراك المواطنين وشموليتهم:** تمكن المنصات الإلكترونية للمشاورات العامة المواطنين من المشاركة في عمليات صنع القرار، مما يعزز الشعور بالشمولية والمشاركة، وتُعتبر الجهود المبذولة لسد الفجوة الرقمية ضرورية لضمان الوصول المتكافئ إلى التقنيات الرقمية والاتصال بالإنترنت، وتعزيز المواطنة الرقمية المسؤولة. (Manita S. K et al, 2023, p. 8)
- **اتخاذ القرار القائم على البيانات:** يتيح استخدام تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي وتقنيات البلوك تشين في عمليات الحوكمة فرصًا أكثر ثراءً للإبلاغ المالي وغير المالي، مما يعزز إطار صنع القرار. (Varoğlu A & et al, 2021, pp. 219-236)، تسمح التقنيات الرقمية بتوقعات أكثر موثوقية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، مما يساهم في حل المشكلات الحيوية اجتماعيًا. (Alekseeva M. v & Podroykina I.A, 2024, pp. 9-15)

وعلى الرغم من الفوائد، يجب معالجة تحديات مثل خصوصية البيانات، والأمن السيبراني، والفجوة الرقمية، لتعظيم فوائد التحول الرقمي في الحوكمة (Manita S. K et al, 2023, p. 8).

يسلط التمييز بين الرقمنة والمعلوماتية الضوء على الحاجة إلى نهج متوازن لتحويل النظام، حيث توفر المعلوماتية مزايا محتملة لم تتحقق بالكامل بعد. (Alois Paulin, 2018, pp. 251-261)

وفي حين أن الرقمنة قد أحدثت تحولًا كبيرًا في عمليات الحوكمة، فإن إمكانات المعلوماتية لا تزال غير مستكشفة. ويمكن لهذا النهج أن يوفر فوائد إضافية بزيادة إدماج نظم المعلومات في الحوكمة، مما قد يؤدي إلى تغييرات أكثر عمقًا في النظام. لا تزال مواجهة تحديات التحول الرقمي، مثل أمن الفضاء الإلكتروني والفجوة الرقمية، أمرًا بالغ الأهمية لضمان نجاحه واستدامته.

❖ **مركزية البيانات وتحسين تتبع الأداء.**

مركزية البيانات وتحسين رصد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم عن طريق الرقمنة أمران حاسمان لتعزيز عمليات الحوكمة والأداء العام. يتيح التحول الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم الاستفادة من صنع القرار القائم على البيانات، وهو أمر ضروري للتكيف مع تغيرات السوق وتحسين الكفاءة التشغيلية. وتوجز الفروع التالية الجوانب الرئيسية لهذا التحول.

- **أهمية التحول الرقمي**: يعد التحول الرقمي أمرًا حيويًا للشركات الصغيرة والمتوسطة لتظل قادرة على المنافسة ضد الشركات الأكبر، لأنه يعزز الإنتاجية والقدرات التشغيلية. (Marczewsk M & Weresa M. A, 2023, pp. 359-382).
- **الحكم والقيادة**: القيادة الحكيمة أمر بالغ الأهمية لتوجيه الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال الرقمنة، وتعزيز بيئة مواتية لاعتماد تقنيات جديدة، تدعم أطر الحوكمة القوية تكامل الحلول الرقمية، مما يضمن قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التغلب على تعقيدات التحول الرقمي. (Yusriwarti Y & Ardini L, 2024, pp. 1268-1279)
- **الحواجز أمام الرقمنة**: تواجه العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات بسبب ثقافة تجنب المخاطر والاعتماد على أنظمة قديمة، مما يعيق اعتماد التقنيات الرقمية، ويمكن أن يؤدي الافتقار إلى المهارات الرقمية بين القوى العاملة إلى إعاقة التنفيذ الفعال للحلول الرقمية، مما يحد من تحسينات الأداء المحتملة.

وفي حين أن الرقمنة توفر فرصًا كبيرة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم، إلا أنها تطرح أيضًا تحديات تتطلب إدارة دقيقة، التوازن بين تبني الابتكار ومعالجة الحواجز المتأصلة ضروري لنجاح التحول. (Kallmuenzer A & et al, 2024, p. 5)

2.3.3. مساهمة المنصات الإلكترونية في اتخاذ القرارات.

❖ **الوصول إلى المعلومات في الوقت الفعلي.**

إن الوصول إلى المعلومات الآنية من خلال المنصات الإلكترونية يعزز إلى حد كبير اتخاذ القرارات الإدارية من خلال توفير البيانات ذات الصلة في الوقت المناسب، ويتيح تكامل تكنولوجيات مثل «مؤسسات زمن الانتقال الصفري» و«نظم المعلومات الجغرافية» للمديرين الوصول إلى البيانات وتصورها على الفور، مما يؤدي إلى تحسين

سرعة القرار والاستجابة لمتطلبات السوق، يوضح هذا التوليف للنتائج المستخلصة من مختلف الدراسات الدور الحاسم للمعلومات الآنية في ممارسات الإدارة الحديثة.

❖ **تكامل البيانات في الوقت الفعلي.**

- **(Zero Latency Enterprises)**: تنفيذ ZLE في مستودعات البيانات((Data Marts يقلل من التأخير الزمني بين حدوث البيانات واستيعابها، مما يمكّن المديرين من اتخاذ قرارات مستنيرة بسرعة(Sassi R.J, Arrivabene A, & Romero M, 2011, pp. 219-223)
- **منصات نظام المعلومات الجغرافية**: تدمج هذه النظم البيانات من مصادر متعددة وتقدمها في الوقت الفعلي، مما يعزز وضوح المعلومات وإمكانية استخدامها من قبل صانعي القرار (Cao B & Yan G, 2013, p. 9)

❖ **إمكانية الوصول والشمولية.**

إن ضمان وصول جميع أصحاب المصلحة إلى المحتوى عبر الإنترنت يعزز مشاركة أوسع في عمليات صنع القرار، وهو أمر بالغ الأهمية للحوكمة الفعالة والتطوير التنظيمي(Alexieva J & Tomov p, 2022, pp. 1-4)

❖ **دور المعلومات عن طريق الحاسوب.**

في حين أن المعلومات التي يتم توسيطها بواسطة الحاسوب أمر حيوي، لا يزال المديرون يعتمدون في كثير من الأحيان على المعرفة الشخصية أكثر من البيانات الرقمية، مما يشير إلى الحاجة إلى موازنة مصادر المعلومات التقليدية والحديثة في صنع القرار(Lan Z & Scott C. R, 1996, pp. 27-37)

وعلى الرغم من مزايا المعلومات الآنية، قد يتردد بعض المديرين في تبني المنصات الإلكترونية بالكامل بسبب الاعتماد على الخبرة الشخصية والأساليب التقليدية، مما قد يعيق الاستفادة الكاملة من هذه التكنولوجيات.

❖ **المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بفضل الأدوات التحليلية.**

إن تكامل المنصات الإلكترونية يعزز بشكل كبير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال توفير أدوات تسهّل تحليل البيانات، التعاون، ونمذجة السيناريوهات المعقدة. هذه المنصات، بما في ذلك تطبيقات أنظمة دعم القرار (DSS)وWeb 2.0، تمكّن المؤسسات من التعامل بفعالية مع تعقيدات بيئات الأعمال الحديثة، وتتناول الفقرات التالية إسهامات هذه الأدوات في عملية صنع القرار.

❖ **نظم دعم القرارات(DSS) .**

تكتسي نظم دعم القرار أهمية حاسمة في اتخاذ القرارات الإدارية، ولا سيما في الحالات غير المهيكلة، حيث تسمح بتحليل كميات هائلة من البيانات لاستخلاص رؤى دقيقة. كما تدعم هذه الأنظمة صنع القرار الفردي، وتعزز التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق، وهو أمر حيوي في البيئات التنافسية ويمكن أن يؤدي استخدام DSS إلى ميزة تنافسية من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار استناداً إلى رؤى قائمة على البيانات (Tewari v & Raman v, 2011, p. 12)

❖ **أدوات Web 2.0 .**

تعزز تطبيقات Web 2.0، مثل المدونات والشبكات الاجتماعية، التعاون في الوقت الفعلي والاستفادة من الذكاء الجماعي، وهي ضرورية لصنع القرار الفعال داخل المؤسسات وتتيح هذه الأدوات للمستخدمين تبادل الآراء والرؤى، مما يثري عملية اتخاذ القرار من خلال دمج وجهات نظر متنوعة (Ureña R & Herrera-Viedma E, 2013, pp. 82-93)

❖ **النمذجة والمحاكاة.**

يستفيد اتخاذ القرار الاستراتيجي من أدوات النمذجة التي تحاكي الآثار طويلة الأجل لمختلف السياسات أو الممارسات، وتوفر رؤية شاملة للنتائج المحتملة. وتُعد هذه النماذج مفيدة بشكل خاص في أوقات التغيير، حيث قد لا تنطبق التجارب التقليدية، مما يسمح للمنظمات بتقييم الفرص الجديدة بفعالية (Stephens W & Et al, 2002, pp. 117-127)

وعلى الرغم من أن المنصات الإلكترونية توفر دعماً كبيراً لاتخاذ القرار الاستراتيجي، فإن هناك مخاوف بشأن قدرتها على استيعاب التعقيدات الاجتماعية والسياسية المتأصلة في السياقات التنظيمية. ويشير هذا القيد إلى أنه رغم أهمية التكنولوجيا، فإن الحكم البشري والفهم السياقي يظلان عنصرين لا غنى عنهما في عملية صنع القرار (Wilson F. A, 1994, pp. 289-298)

3.3.3. تأثير المنصات على الشفافية والمساءلة..

يتسم تأثير المنصات الالكترونية على الشفافية والمساءلة في إدارة الشركات بالأهمية، لأنها تيسر رصد القرارات وتعزز إمكانية تتبع إجراءات المديرين. يمكن أن تكون المنصات الرقمية بمثابة أدوات لتعزيز الحوكمة الأخلاقية من خلال توفير آليات للمشاركة العامة والرقابة، وبالتالي تعزيز ثقافة المساءلة.

أ. تتبع القرارات وامكانية تتبع اجراءات المديرين

تمكِّن المنصات الرقمية الحكومات والمنظمات من نشر المعلومات على نطاق واسع، مما يعزز الشفافية ويسمح بتدقيق الجمهور في القرارات والإجراءات. على سبيل المثال، يمكن للحكومات استخدام منصات التواصل الاجتماعي مثل Facebook للتفاعل مع المواطنين وتعزيز المساءلة من خلال مشاركة المعلومات والمناقشة العامة (Oliveira M. C. L, 2018)

يمكن للتكنولوجيات الرقمية تحويل الممارسات التقليدية من خلال زيادة الشفافية وتقليل مخاطر الفساد بين السلطات العامة، تعتبر عوامل مثل الاستعداد المؤسسي والتنظيم القانوني ضرورية للتنفيذ الفعال لهذه التقنيات (Oleh Lazor & et al, 2024, pp. 357-374)

يقترح مفهوم «الشفافية القابلة للتشغيل البيني» ممارسات موحدة للمنصات الرقمية لمعالجة عجز الشفافية، والتي يمكن أن تساعد في التخفيف من قضايا تجزئة الإنترنت التي تسببها اللوائح الوطنية (Belli L & et al, 2022)

على الرغم من الفوائد المحتملة، تواجه المنصات الرقمية تحديات مثل القيود البيروقراطية والخصائص الخاصة بالمنصة والتي يمكن أن تتداخل مع جهود الشفافية والمساءلة (Oliveira M. C. L, 2018)

ب. تحسين اعداد التقارير والتواصل مع اصحاب المصلحة.

توفر المنصات الرقمية الوصول في الوقت الفعلي إلى البيانات، مما يسمح لأصحاب المصلحة بمراقبة أنشطة وقرارات الشركة بحيث تضمن ميزات مثل تقنية blockchain أن البيانات غير قابلة للتغيير ويمكن التحقق منها، مما يقلل من مخاطر المعلومات المضللة(Salamzadeh A & et al, 2024, pp. 111-136)

ويؤدي تعزيز الشفافية إلى تحسين مشاركة أصحاب المصلحة، حيث يمكن لأصحاب المصلحة الوصول بسهولة إلى المعلومات ذات الصلة عن ممارسات الشركات(Efunniyi, C. P & et al, 2024, pp. 1597–1616.)

كما تمكن المنصات الرقمية المنظمات من تنفيذ تدابير مساءلة قوية، مثل الإبلاغ المنتظم وعمليات التدقيق، والتي تعتبر ضرورية للحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة (Begmatovich F. B, 2024, pp. 37-44)

إن دمج وجهات نظر أصحاب المصلحة في هياكل حوكمة الشركات يشجع المساءلة، حيث يمكن لأصحاب المصلحة تحميل الشركات المسؤولية عن أفعالهم (Cai Q, 2024, pp. 851 – 876)

تشير الدراسات التجريبية إلى وجود علاقة إيجابية بين الشفافية والمساءلة وأداء الشركة، مما يسلط الضوء على أهمية هذه المبادئ في حوكمة الشركات (Ullah Z, Rehman A, & Waheed A, 2016, pp. 146-150)

4.3. تأمين عمليات الحوكمة والامتثال لها.

يعتبر تأمين العمليات والحوكمة والامتثال من الركائز الأساسية لضمان استدامة المؤسسات وتعزيز شفافيتها ,تسهم هده الممارسات في حماية البيانات والأنظمة من المخاطر وتحقيق التوافق مع القوانين والتنظيمات المعمول بها مما يعزز من المصداقية المؤسسة وثقة اصحاب المصلحة فيها من خلال تكامل الامن والحوكمة والامتثال يتم تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل احتمالية التعرض للمخاطر مما يدعم النمو المستدام للمؤسسة.

1.4.3. الامتثال للوائح والمعايير.

أصبح الامتثال اليوم ركيزة أساسية في إدارة نظم المعلومات، إذ يضمن مواءمة العمليات مع المتطلبات القانونية، والمعيارية، والأخلاقية. إن عدم الامتثال قد يعرض المؤسسة لمخاطر قانونية، مالية، وسمعية. ولهذا، ينبغي تصميم نظم المعلومات بحيث تدمج آليات تضمن الامتثال لمتطلبات الأمن، السرية، وحماية البيانات.

أ. عرض لمعايير ISO 20000 و ISO 27001.

يتناول المعيار ISO 20000 إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات، حيث يتيح تنفيذ نظام لإدارة جودة الخدمات يعتمد على نهج العمليات. أما المعيار ISO 27001 ، فيحدد متطلبات نظم إدارة أمن المعلومات. غالبًا ما يُطبّق هذان المعياران معًا لضمان جودة وأمن خدمات تكنولوجيا المعلومات، ويعتمدان على منهجية التحسين المستمر (PDCA) وتقييم المخاطر بشكل دائم. (Alkandari A, Alshaikh M, & Hussain F.K, 2024, pp. 12-24)

ب. الأطر القانونية RGPD : وقانون المعلومات والحريات.

تنظم اللائحة العامة لحماية البيانات (RGPD) معالجة البيانات الشخصية داخل الاتحاد الأوروبي، وتفرض مبادئ مثل تقليل البيانات، تحديد الأغراض، والشفافية. تُلزم المؤسسات العامة، خاصة المستشفيات، بتعيين موظف حماية بيانات (DPO) والاحتفاظ بسجلات المعالجة. وقد تصل العقوبات في حالة عدم الامتثال إلى 4٪ من حجم الأعمال السنوي. وفي فرنسا، يُشرف المجلس الوطني للمعلومات والحريات (CNIL) على تنفيذ هذه الالتزامات.

ج. إدماج الامتثال في الإدارة الاستراتيجية.

الامتثال ليس هدفًا فرعيًا بل عنصر استراتيجي يجب دمجه في إدارة المنظمة. يشمل ذلك تحديد مؤشرات الامتثال، تنفيذ خطط تصحيحية، والتواصل الشفاف مع أصحاب المصلحة. تساعد أدوات مثل لوحات متابعة الامتثال وعمليات التدقيق المنتظمة على تحقيق مراقبة فعالة (Peter Weill & Ross Jeanne.W, 2004).

2.4.3. تأمين التبادلات والحماية من الجرائم الإلكترونية.

يمثل تأمين التبادلات، والحماية من الجرائم الإلكترونية حجر الزاوية للحفاظ علي سلامة المعلومات الرقمية والثقة في الأنظمة الحديثة، من خلال تطبيق إجراءات أمنية متطورة يمكن التصدي للهجمات الإلكترونية وحماية البيانات الحساسة مما يضمن استمرار العمليات بسلاسة في عالم ملئ باتحاديات الرقمية.

أ. **مخاطر الأمن السيبراني:** تواجه نظم المعلومات تهديدات متزايدة مثل برامج الفدية، التصيّد الاحتيالي، الاقتحامات، سرقة البيانات، وهجمات حجب الخدمة .(DDoS) تعتبر المستشفيات أهدافًا رئيسية نظرًا لحساسية البيانات التي تمتلكها. ويُعد الخطر أكثر حدة نظرًا لأن توقف الخدمة قد يُهدد حياة المرضى. (Kshetri N, 2021)

ب. **مبادئ أمن التبادل الرقمي:** يرتكز أمن التبادلات الرقمية على مبادئ رئيسية (shari lawrence P & charles P pfleeger, 2023):

- **السرية** (من خلال التشفير).
- **السلامة** (عبر التجزئة والتوقيع الإلكتروني).
- **التوافر** (بواسطة خطط استمرارية الأعمال).

تُنفَّذ هذه المبادئ من خلال أدوات مثلTLS ، الشبكات الخاصة الافتراضية(VPNs) ، الجدران النارية، وأنظمة كشف التسلل، ويتطلب تطبيقها استراتيجية متكاملة لأمن تكنولوجيا المعلومات.

ج. **حوكمة الأمن السيبراني:** تشير حوكمة الأمن السيبراني إلى مجموعة من الآليات الموجهة لإدارة الأمن، ومراقبته، وتحسينه داخل المنظمة، تتضمن هذه الحوكمة التنسيق بين الجهات المعنية، ويجب أن تعتمد استراتيجياتها من طرف الإدارة العليا، مع ضرورة مواءمتها مع الأهداف العامة للمؤسسة.

د. **أدوات ومعايير وشهادات الأمان:** تشمل أدوات الأمن السيبراني:

- مضادات الفيروسات .
- أنظمةSIEM .
- تقنياتEDR .
- بيئات الحماية المعزولة(Sandboxes) .
- أنظمة منع التسرب (DLP) .

أما المعايير، فيُستخدم منها:

- **ISO 27001 .**
- **NIST Cybersecurity Framework .**
- **ضوابطCIS .**

كما تُعتبر الشهادات وسيلة لإثبات نضج المؤسسة في مجال الأمن السيبراني أمام الجهات الخارجية.

هـ. **ثقافة التوعية والسلامة:** يشكل المستخدمون الحلقة الأضعف في الأمن السيبراني. لذا، فإن بناء ثقافة أمنية داخل المؤسسة يستلزم تنظيم:

- تدريبات دورية.
- حملات توعوية .
- محاكاة هجمات مثل التصيد الاحتيالي .

وتُستخدم أدوات تعليمية مبتكرة مثل **الألعاب الجادة (serious games)** لتعزيز الفهم والمشاركة. (Moneer, 2020)

5.3. المواءمة الاستراتيجية لنظم المعلومات.

تضمن المواءمة الاستراتيجية لنظم المعلومات عنصرا اساسيا في تحقيق اهداف المؤسسات حيث تتيح تكامل التكنولوجيا مع استراتيجيات العمل لضمان تحسين الاداء واتخاد القرارات بشكل مدروس .

1.5.3. أهمية المواءمة الاستراتيجية بين نظم المعلومات والإدارة.

تُحقق المواءمة الاستراتيجية توافقًا بين نظم المعلومات وأولويات المنظمة. ويستلزم ذلك تعاونًا فعّالًا بين وحدات الأعمال وإدارة تكنولوجيا المعلومات، والمشاركة في إعداد خطط العمل. هذه المواءمة تقلّل من تضارب الأهداف وتزيد من القيمة المضافة لنظام المعلومات.

2.5.3. نماذج إدارة تكنولوجيا المعلوماتCOBIT ، ITIL.

يوفر نموذج **COBIT** إطارًا واضحًا لحوكمة نظم المعلومات، يقوم على تقييم الأداء والمخاطر والامتثال، أما إطار **ITIL** فيُركز على إدارة الخدمات، رضا المستخدمين، والتحسين المستمر.

3.5.3. الإدماج في الخطط الاستراتيجية والميزانية

تُعد الخطة الرئيسية لنظام المعلومات (Schéma Directeur) الوثيقة التي تربط بين الاستراتيجية الرقمية والتنظيمية. يجب أن تتضمن هذه الوثيقة:

- أهدافًا كمية واضحة .
- ميزانية مخصصة .
- جدولًا زمنيًا محددًا .

غياب هذه الوثيقة يؤدي غالبًا إلى فشل في مشاريع التحول الرقمي(Peter Weill & Jeanne w ross, 2004) .

4.5.3. توجيه الحوكمة.

تُشرف اللجنة التوجيهية لنظم المعلومات، التي يترأسها غالبًا المدير العام، على الاتساق في قرارات تكنولوجيا المعلومات. يتولى مدير نظم المعلومات قيادة العمليات اليومية. كما تُساهم لجان التدقيق والرقابة الداخلية في ضمان الشفافية والمساءلة. (Gregory R W & et al, 2021, pp. 525-552)

5.5.3. الحوكمة الرشيقة والابتكار الرقمي.

تعتمد الحوكمة الرشيقة (Agile Gouvernance) على مرونة التفاعل مع التغيرات وعدم اليقين. فهي تشجع التجريب، الدورات القصيرة، والتعاون متعدد التخصصات، وتُعتمد هذه المنهجيات بشكل متزايد في القطاع العام لتعزيز التحول الرقمي (Walsh S & O'Reilly p, 2022, p. 3)

خلاصة الفصل الأول.

بعد تركيزنا علي المنصات الإلكترونية و تأثيرها في تعزيز كفاءة حوكمة الشركات وتسريع عمليات اتخاد القرار و الاستعانة ب الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة المتمثل في فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية علي حوكمة الشركات ، توصلنا في الفصل الاول أن اعتماد المنصات الإلكترونية في المؤسسات يعتبر ضرورة حتمية نابعة من التحديات و التغيرات التي يواجهها العالم التي يتطلب تكييف حوكمة الشركات مع هذه التحديات وتبني استراتيجيات مناسبة لتحقيق النجاح في عملية تطبيق المنصات الإلكترونية لما تقدمه من فرص و الفوائد ،تم التطرق الي مفهوم حوكمة المؤسسات ومبادئها المعتمدة لرفع من مستوي الشفافية و المساءلة في المؤسسات من خلال التطوير المستمر لهياكلها و الانتقال من الطرق التقليدية الي الطرق الحديثة من أجل ضمان حوكمة فعالة وسلسة ،وأهمية الامتثال للمعايير العالمية للحوكمة لضمان تقديم إدارة موثوقة وآمنة .

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد الفصل الثاني.

بعد التطرق لأهم المفاهيم النظرية للمنصات الإلكترونية وأثر المنصات الإلكترونية على حوكمة المؤسسات كنظرة شاملة، ودراسة الدور الدي تلعبه في تعزيز كفاءة حوكمة المؤسسات، ومن أجل التعرف والتأكد من دور المنصات الإلكترونية وفعاليتها على حوكمة المؤسسات، ارتأينا القيام بدراسة تطبيقية لأحد المؤسسات وقد وقع اختيارنا على المؤسسة المينائية جن جن جيجل لأنها من أكبر الموانئ الجزائرية وقد حاولت تطوير خدماتها لمواكبة التطورات العالمية، وأن تكون حسب توقعات الزبائن ولتسهيل معاملاتها ووظائفها.

في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري علي الجانب التطبيقي من خلال التقديم العام لدراسة، وإبراز دور المنصات الإلكترونية في تعزيز كفاءة حوكمة المؤسسات في المؤسسة المينائية جن حن التي هي محل دراسة ،سوف نتطرق الي نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة ،وقصد الوصول الي الأهداف المسطرة مع شرح واف للمتغيرات المتضمنة ،ووصف المنهجية البحثية بالتفصيل مع التركيز حول الأدوات والخطوات التي تم اتخاذها لجمع البيانات وتحليلها إحصائيا لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج، لإعطاء فهم شامل للإطار العلمي وتعزيز مصداقية الدراسة، وتم هذا من خلال تقسيم الفصل الي جزئيين وهي كالآتي:

- **الجزء الاول: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة.**
- **الجزء الثاني: التصميم المنهجي والإحصائي للدراسة.**

1. الإطار الميداني والمنهجي للدراسة.

يعرض هذا الجزء نبذة عن الهيئة المستقبلة، بكافة أقسامها التي هي محل الدراسة وتحديد أدوارها ونموذج الدراسة المعتمد ومتغيرات الدراسة، وتحديد كيفية تحليل هذه المتغيرات من خلال تحديد المجتمع والعينية التي سنجري عليها الدراسة ،والمقاربة المنهجية وأساليب التحليل الإحصائي المستخدم هذا فيما يتضمن الإطار الميداني للدراسة.

1.1. التعريف بالهيئة المستقبلة.

إن المؤسسة المينائية جن جن، تسعى دائما الي تطوير وابتكار خدمات تتناسب مع توقعات وتطورات الموظفين والزبائن، من خلال استراتيجيات وأساليب خاصة، ومع التغيرات السريعة في مجال الأعمال أصبحت الحوكمة المؤسسية أمرا ضروريا لتطوير الأداء وضمان الشفافية والمساءلة، في هذا السياق سعت المؤسسة المينائية الي تبني المنصات الإلكترونية كوسيلة لتحسين إدارتها وتطوير نظم الحوكمة لديها.

1.1.1. نشأة وتطور المؤسسة المينائية جن جن.

إن قيام الثورة أدت إلى الاستقلال الذي أرجعت هذا الميناء إلى السيادة الوطنية وبقي فرعا تابعا لميناء بجاية حتى سنة 1984 بتاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة وكان رأس مالها يقدر بحوالي خمس مليار دينار، انطلقت أشغال ميناء جن جن في 09 نوفمبر 1984 إلى غاية 1991 وقد تمت أشغال بنائه تحت رئاسة شركة كون دوت" الإيطالية وقد بلغت تكاليف بنائه حوالي 5.2 مليار دينار جزائري، وكانت ممولة من عدة أطراف هي الدولة الجزائرية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبنك الإسلامي للتنمية.

2.1.1. التعريف بالمؤسسة المينائية جن جن.

المؤسسة المينائية جن جن هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة المتعددة الخدمات وهي شركة ذات أسهم برأس مال حالي يقدر بـ 4000000000 دج إضافة إلى الفرص الكبيرة التي يتوفر عليها الميناء، ونظرا لأهمية العمليات التجارية التي تمت على مستواه فهذا الأخير يحتل المرتبة الأولى فيما يخص استيراد الحبوب كما أن الميناء يعتبر من أعمق الموانئ على مستوى الوطن.

يعتبر ميناء جن جن من أهم وأكبر الموانئ الجزائرية، حيث يقع في الجزء الشرقي للجزائريين دائرتي 360 شمالا و540 جنوبا.

يقع على بعد 10 كلم من ولاية جيجل، 350 كلم شرق الجزائر العاصمة، 40 كلم من المنطقة الصناعية 1 بلارة و900 كلم من حاسي مسعود، حيث تقدر مساحته حوالي 140 هكتار مع إمكانية توسيع تقدر بـ 30 هكتار ويحتوي هذا الميناء على منشأة قاعدية وفوقية، يكتسي ميناء جن جن أهمية بالغة تتجلى لنا من خلال النقاط التالية:

- خلق عدد هائل من مناصب الشغل.
- يعتبر عصب الحركة التجارية للاستيراد والتصدير.
- له موقع استراتيجي على المحور البحري الرابط بين قناة السويس وجبل طارق.
- يعتبر رابط بين إفريقيا وأوروبا والشرق الأوسط.

3.1.1. مهام المؤسسة المينائية جن جن

يمثل دور الميناء في تقديم مختلف الخدمات المينائية التي تتمثل في التكفل بالبواخر من يوم وصولها إلى خليج الميناء حتى خروجها وذلك عن طريق:

- الاتصال بطاقم الباخرة قصد إعطائه الضوء الأخضر لدخول الميناء
- المساعدة عن طريق تقديم نصائح وإرشادات خاصة بالأحوال الجوية وكيفية الدخول إلى الميناء ،لتسهيل هذه العملية تقوم قيادة الميناء بتزويد الباخرة بضابط مينائي وبالساحبات والزوارق والإرشادات وهذا لتفادي وقوع أي خسائر مادية أو بشرية إثر وقوع أي حادث وتتكرر نفس العملية عند خروج الباخرة من الميناء والسهر على حماية البضائع من التلف والسرقة، ذلك بوضعها في المستودعات والتأكد من مدى مطابقتها للمواصفات الأمنية، كذلك حراسة البضائع ليلا ونهارا لحين استلامها، تسيير موانئ الصيد البحري الواقعة بولاية جيجل مثل ميناء زيامة ميناء جيجل، بالإضافة إلى خدمات أخرى متنوعة.

4.1.1. أهداف المؤسسة المينائية .

تسعى المؤسسة المينائية جن جن الي مجموعة من الاهداف من بينها ما يلي:

❖ **الأهداف الداخلية**

تهدف المؤسسة المينائية للربح من خلال محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن والنمو من خلال زيادة رأس المال وكذا توسيع المؤسسة وذلك بفتح وحدات في أماكن أخرى إضافة إلى الزيادة في حجم المعاملات واستمرار المؤسسة في نشاطها بتحسين الخدمات المقدمة وفق المعمول بها وتخفيض مدة الانتظار داخل الميناء وخارجه، ومن بين أهم الأهداف نذكر ما يلي:

- تحقيق الربح، أي محاولة تحقيق أكبر قدر من الأرباح.
- النمو، أي العمل على زيادة رأس المال وكذا توسيع المؤسسة وذلك يفتح وحدات في أماكن أخرى.
- الزيادة في حجم التعاملات وذلك بوضع مشاريع من أجل تحسين الخدمات المقدمة بالمؤسسة وفقا للمعايير والمقاييس العالمية المعمول بها.
- تخفيض مدة انتظار السفن داخل الميناء وخارجه.

❖ **الأهداف الخارجية**

وذلك عن طريق زيادة الدخل القومي وتوفير العملة الصعبة والمساهمة في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد خصوصا في مجال الصادرات المنتظرة من المنتجات المرشحة للتطور مستقبلا وفك الخناق عن موانئ أخرى، خاصة ميناء الجزائر العاصمة الذي يشهد ازدحاما شديدا، ومن بين هذه الأهداف تذكر ما يلي:

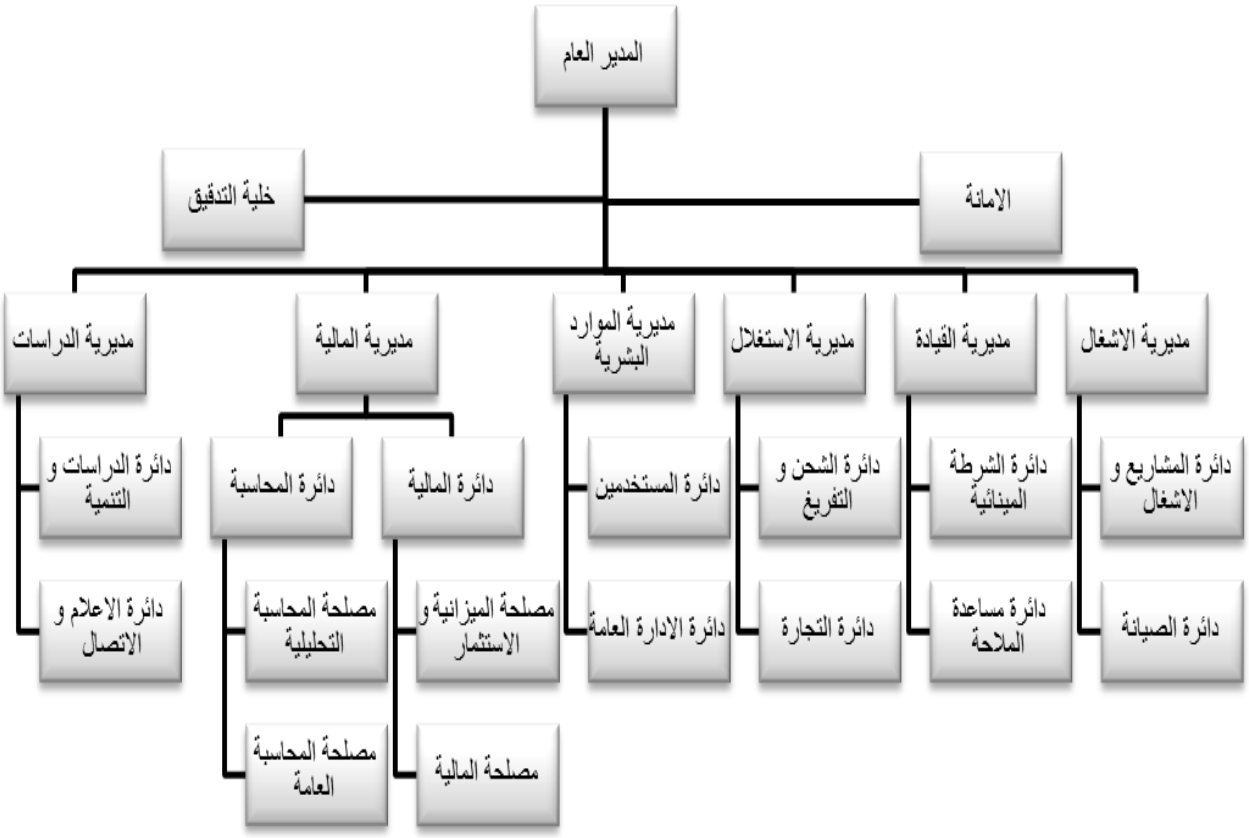
- زيادة الدخل القومي.
- توفير العملة الصعبة.
- توفير مناصب شغل مما يؤدي إلى التقليل من حدة البطالة.

5.1.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن.

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو وسيلة لخدمة الأهداف المسطرة لهذا يجب أن توفر أحسن الشروط من أجل استغلال جميع نطاقات المتاحة فيها لتحقيق هذه الأهداف.

الشكل التالي يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن:

الشكل رقم *4* : الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية جن جن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة.

6.1.1. عرض توضيحي لمختلف أقسام المؤسسة.

❖ **المدير العام:** يترأس المدير العام الذي يمثل السلطة العليا في المؤسسة الذي يقوم بعدة مهام تذكر منها:

- المصادقة على تطبيق ومراقبة نشاطات المؤسسة.
- ضبط تسيير المؤسسة وتحديد الترتيب الهرمي للعمال.
- تعيين الإطارات العليا.
- تمثيل المؤسسة في جميع نشاط الحياة العلمية.

❖ **مساعدة المدير العام المكلف بمراقبة التسيير**: تتمثل مهامه فيما يلي:

- يراقب ويوجه المدير.
- يعمل على نشر وإذاعة الأهداف المبتغى تحقيقها.
- يترأس الاجتماعات بغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بسياسة التنمية، والتنظيم والتسيير في المجال التقني وفي مجال الاستغلال والأمن.

❖ **الأمانة وتنحصر مهامها فيما يلي:**

- استقبال البريد الخاص بالرئيس المدير العام.
- استقبال الفاكسات والتلسكمات من خارج المؤسسة.
- ترتيب الوثائق في الخزائن وترتيب مواعيد المدير.
- تمرير المراسلات واستقبال المكالمات العالمية الخاصة بالمدير.

❖ **مديرية الدراسات والتنمية. ومن مهام مديرها:**

- إعداد استراتيجية المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- إعداد تقارير حول تنفيذ المخططات وتقديمها إلى المديرية ومجلس الإدارة.
- وضع استراتيجية الإعلام والاتصال.
- مراقبة تنفيذ الأهداف المسطرة في مخطط التنمية.

❖ **مديرية المحاسبة والمالية:**

- تطبيق القرارات الخاصة بالمديرية العامة ومجلس الإدارة.
- تحديد حسابات وميزانية المؤسسة، السهر على تطبيق الجيد لكل العمليات المحاسبة وتدوينها في السجلات المحاسبية.

❖ **مديرية الموارد البشرية:**

- دراسة ومراقبة وتوجيه لنشاط الهيئة المشرفة عليها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- تشخيص الوقائع والتجارب المعمول بها في جميع مجالات الأعمال الداخلية للمؤسسة.

❖ **مديرية الاستغلال :تتمثل** مهام مديرية الاستغلال فيما يلي:

- دراسة طرق الاستغلال الحديثة.
- تحسين أداء الخدمات.
- السهر على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتوفرة في الميناء.
- متابعة عملية الاستغلال إمكانية المديرية المتمثلة في التجهيزات والمصالح المينائية المختلفة.

❖ **مديرية القيادة الميدانية من مهامها:**

- تسهر على تطبيق القوانين الخاصة بالتنقل والتفريغ والشحن مع مديرية الاستغلال.
- إعطاء حلول المشاكل ويتفرع منها دائرة الشرطة والأمن، ودائرة المساعدات الملاحية.

❖ **مديرية الاستغلال والصيانة من مهامها:**

- ضمان الصيانة الدائمة التجهيزات والمنشئات والهياكل القاعدية والفوقية.
- السهر علي تطبيق القوانين داخل المؤسسة.
- تنظيم أشغال وفق خطط الموضوعية.

2.1. العينة ومتغيرات الدراسة.

سنعرض في هذا المطلب نموذج الدارسة المعتمد والمتغيرات التي تم استخدامها، مع توضيح كيفية تحليل هذه البيانات وبأي أسلوب وهي كالاتي.

1.2.1. مجتمع الدارسة.

يقصد بمجتمع الدارسة مجموعة العناصر البشرية المراد دراستها، ويتكون مجتمع دارستنا من جميع العاملين بالمؤسسة المينائية جن جن، وخاصة الأفراد الذين لهم علاقة مباشرة بتسيير الأنشطة الإدارية، والمالية، وتكنولوجيا المعلومات، باعتبارهم أكثر الفئات تفاعلا مع المنصات الإلكترونية التي تم اعتمادها في المؤسسة.

يشمل هذا المجتمع كلا من: الإطارات الإدارية، رؤساء المصالح، التقنيين، المستخدمين في مصلحة الإعلام الآلي، والمكلفين بمتابعة ملفات التسيير الرقمي والحوكمة، تم اختيار هذا المجتمع بعناية نظرا لارتباطه المباشر بموضوع

البحث، مما يعزز من مصدرية وواقعية البيانات المحصّل عليها، ويضمن فهما عميقا لتأثير التحول الرقمي والمنصات الإلكترونية على مبادئ الحوكمة المؤسسية مثل الشفافية والمساءلة، وكفاءة اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر.

2.2.1. عينة الدراسة.

حيث تعرف العينة على أنها: جزء من مجتمع الدارسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، تم تحديد عينة الدراسة انطلاقا من مجتمع موظفي المؤسسة المينائية جن جن حيث تم التركيز علي الفئات الإدارية و التقنية المعنية بشكل مباشر بتطبيق المنصات الإلكترونية داخل المؤسسة واعتمدنا أسلوب العينة القصدية بهدف ضمان تمثيل الادارات الاكثر تفاعلا مع منصةَ APCS بحيث تم توزيع الاستبيانات يدويًا وبشكل ورقي، وذلك لضمان الوصول إلى كافة الفئات المستهدفة داخل المؤسسة، خصوصا في ظل تفاوت مستويات الاستخدام الرقمي بين الموظفين.

وقد تم استرجاع 71 استبانة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، مما يعكس تفاعلا جيدا مع الدراسة الميدانية

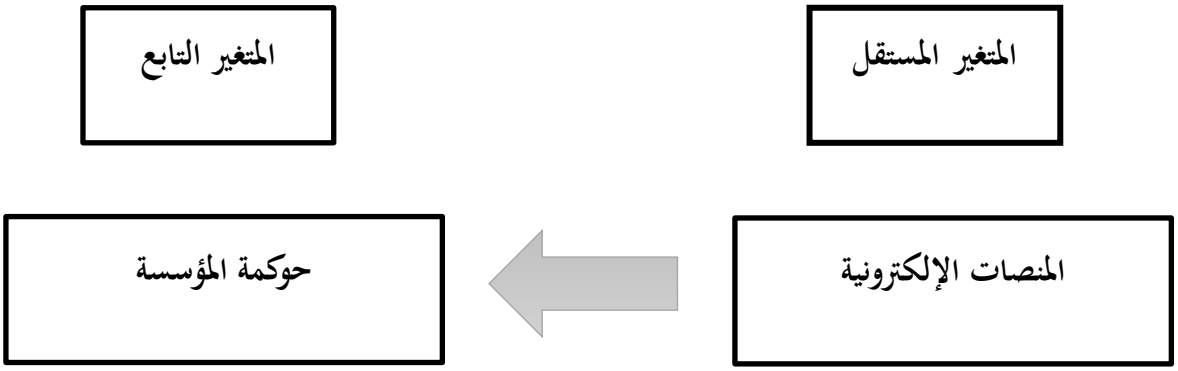
الجدول رقم *1*: عدد الاستبيانات.

البيان	المجموع
عدد الاستبيانات الموزعة	**80**
عدد الاستبيانات المسترجعة	**71**
عدد الاستبيانات المقبولة	**71**

3.2.1. متغيرات الدراسة.

تم تقسيم الاستبيان وفق متغيرات الدراسة الى متغير مستقل والذي تمثل في المنصات الإلكترونية، اما المتغير التابع فكان حوكمة المؤسسات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 5: رسم توضيحي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

4.2.1. حدود الدراسة.

اهتمت الدارسة بإبراز أُثر المنصات الإلكترونية في تعزيز كفاءة حوكمة المؤسسات تُحدّد حدود هذه الدراسة في أربعة أبعاد رئيسية: موضوعية، جغرافية، بشرية، وزمنية، كما يلي:

- **الحدود الزمنية:** انطلقنا في إعداد هذا الاستبيان في نهاية شهر مارس 2025 وذلك مرورا بتحضير الاستبيان ثم توزيعه ورقيا ثم جمع البيانات وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS 27 خلال شهر أبريل 2025، مما مكّن من استخلاص نتائج حديثة تعكس الوضع الراهن داخل المؤسسة موضوع الدراسة.

- **الحدود الموضوعية:** تركزت الدراسة على فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية في تحسين حوكمة المؤسسات، من خلال تحليل مدى تأثير هذه المنصات على أبعاد رئيسية للحَوكمة: الشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر، إضافة إلى تقييم دورها في دعم ممارسات الحوكمة المؤسسية الشاملة، ويكتسي هذا الموضوع أهمية متزايدة في ظل التحوّل الرقمي الذي تشهده المؤسسات العمومية والاقتصادية، ما يجعل من دراسته أمرا ضروريا لفهم مدى مساهمة التكنولوجيا الرقمية في دعم مبادئ الحوكمة الجيدة.
- **الحدود الجغرافية:** اقتصرت الدراسة على المؤسسة المينائية جن جن الواقعة بولاية جيجل شرق الجزائر، باعتبارها مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع استراتيجي، بدأت في اعتماد آليات رقمية ومنصات إلكترونية في تسيير خدماتها وأنشطتها، مما جعلها بيئة مناسبة لاختبار أثر هذه التحولات على ممارسات الحوكمة.
- **الحدود البشرية:** تتكون الحدود البشرية للدراسة من عينة مكونة من 80 موظفا من العاملين داخل المؤسسة المينائية جن جن، ينتمون إلى مختلف المصالح والإدارات ذات العلاقة المباشرة باستخدام المنصات الإلكترونية، مثل مصلحة الإعلام الآلي، الإدارة العامة، والمصالح المالية والإدارية. وتم اختيار هذه الفئة نظرا لخبرتها وتفاعلها المباشر مع نظم المعلومات الرقمية والحوكمة الإدارية.

2. التصميم المنهجي والإحصائي لدارسة.

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة، وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، ومجموعة من الأدوات لجمع البيانات.

1.2. المقاربة المنهجية للدراسة.

سنتناول شرح المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات وما تتضمنه استمارة الاستبيان والتي نذكرها كالاتي:

1.1.2. منهج الدراسة.

قمنا خلال هذه الدراسة بإتباع المنهج الكمي للبحث، فهو منهج علمي يهدف إلى جمع البيانات العددية وتحليلها بأساليب إحصائية رصينة، بغرض استنباط استنتاجات موضوعية حول الظواهر المدروسة واكتشاف العلاقات السببية بين المتغيرات المختلفة، تقوم هذه المنهجية على أسس راسخة من الملاحظة الدقيقة والقياس المنظم، مما يتيح الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على مجتمعات أوسع نطاقًا.

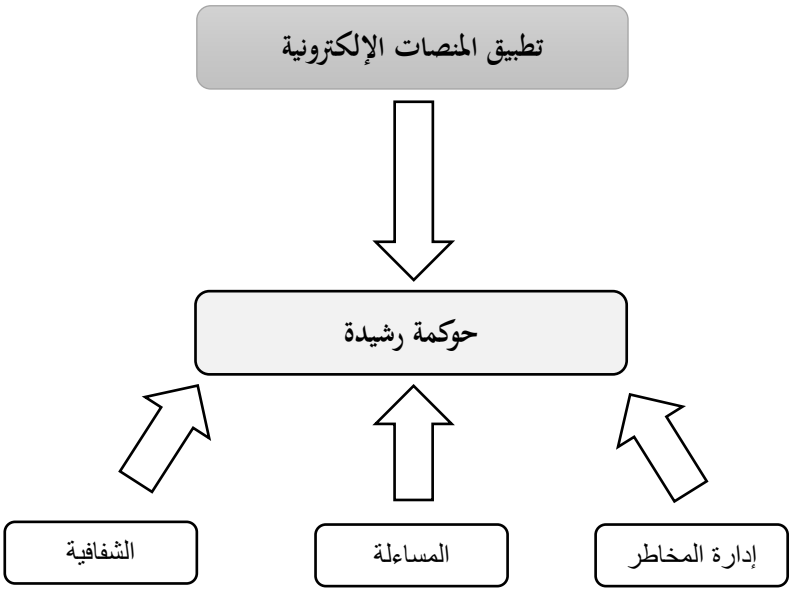
تعتمد الدراسات الكمية على اختيار عينات إحصائية تمثيلية للمجتمعات المستهدفة، ثم جمع البيانات الرقمية المتعلقة بها بطريقة منهجية ودقيقة بعد ذلك، تخضع هذه البيانات للتحليل الإحصائي المعمق باستخدام الأساليب الرياضية المناسبة، مما يسمح باستخلاص النتائج وتفسيرها بشكل موضوعي ومدعوم بالأرقام، تتميز المنهجية الكمية بقدرتها على تقديم فهم شامل للظواهر المعقدة، وإبراز الروابط والتأثيرات المتبادلة بين العوامل المختلفة، كما أنها توفر إمكانية تعميم النتائج على نطاق واسع، مما يجعلها أداة قوية في صياغة السياسات والتوصيات المبنية على أسس علمية رصينة.

تعتمد الدراسات والأبحاث الإحصائية بشكل كبير على استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات للحصول على البيانات، ومعالجتها، وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، هذه الأدوات الإحصائية لها دور محوري في ضمان صحة وموثوقية النتائج المستخلصة من الدراسة، وتسهم في تعزيز جودة البحث العلمي.

نموذج البحث

تم تعريف هذا النموذج بعد دراسة العلاقات بين كافة المتغيرات في الجزء المفاهيمي: "تطبيق المنصات الإلكترونية" هو المتغير المستقل و "حوكمة المؤسسة" المتغير التابع تمثل ابعاده المتغيرات التالية الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر.

الشكل رقم 6: نموذج البحث



المصدر: من اعداد الطالبة

2.1.2 مصادر جمع المعلومات.

في إطار إعداد الدراسة، اعتمدنا على مصادر متعددة لضمان تغطية شاملة للجانبين النظري والميداني، وذلك على النحو التالي:

❖ المصادر العلمية النظرية.

تمثلت في مراجعة مجموعة من الكتب والمراجع الأكاديمية المتخصصة في مجالات حوكمة المؤسسات، الإدارة الإلكترونية، نظم المعلومات الإدارية، والتحول الرقمي، كما تم الاستعانة بعدد من الدراسات السابقة المنشورة في المجلات المحكمة.

❖ المصادر الميدانية الأولية.

في الجانب التطبيقي، اعتمدنا على الاستبيان الورقي باعتباره الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية من عينة موظفي المؤسسة المينائية جن جن، وقد صُمّم الاستبيان ليُغطّي ثلاث محاور رئيسية مرتبطة مباشرة بأبعاد الحوكمة الإلكترونية

داخل المؤسسة، بما يسمح باختبار الفرضيات التي قامت عليها الدراسة، وقد تم لاحقا إدخال البيانات المحصّلة وتحليلها باستخدام برنامج SPSS 27 لاستخلاص النتائج الكمية وتفسيرها بشكل علمي دقيق.

- **تقديم استبيان الدراسة.**

يمثل المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والذي صمم في صورته الأولية بعد الاطلاع على الدارسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة و الجانب النظري لدراسة، ليكون شاملا من كل الجوانب التي تخدم بحثنا الحالي، وقد استخدمنا نوع الاستبيان المغلق وهو الذي تكون أسئلته محددة الإجابات حيث يتكون هذا الاستبيان على 14 سؤال وعبارة، سعينا إلى إعداد وتصميم استمارة استبيان تُمكّننا من الإحاطة الشاملة بمتغيرات الدراسة، حيث اعتُبرت فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية المتغير المستقل، وتحقيق مبادئ الحوكمة المتغير التابع. وقد تم بناء الاستبيان بناء على دراسات سابقة ذات صلة بموضوع التحول الرقمي والحوكمة المؤسسية، حيث استفدنا من الأدوات المنهجية المعتمدة في تلك الدراسات عند صياغة الأسئلة وتحديد محاورها.

كما تم الحرص على أن تكون أسئلة الاستبيان واضحة، مباشرة، ومحايدة، مع مراعاة بساطة اللغة ودقتها، بما يضمن فهمها من طرف كافة أفراد العينة، ويسهم في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بطريقة علمية. وقد تم كذلك عرض المسودة الأولية على الأستاذ المشرف لأخذ ملاحظاته وتصحيح أي خلل في الصياغة أو البناء المنطقي للفقرات.

- **محاور الاستبيان**

تضمّنت النسخة النهائية من استمارة الاستبيان (**الملحق رقم 1**) 14 فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، وهي كالتالي:

✓ **المحور الأول: البيانات الديموغرافية**

يشمل مجموعة من الأسئلة العامة حول خصائص المبحوثين مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة، بهدف التعرف على طبيعة العينة ودراسة الفروقات المحتملة في إجاباتهم حسب خصائصهم الفردية.

✓ **المحور الثاني: فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية**

يتعلق بالمتغير المستقل المنصات الإلكترونية يتضمن عددا من الفقرات التي تقيس مدى استخدام المنصات الرقمية داخل المؤسسة المينائية، ومدى مساهمتها في تسهيل العمل الإداري، تحسين التواصل الداخلي، تبسيط الإجراءات، وتوفير البيانات الدقيقة في الوقت المناسب، يضم 2 أبعاد رئيسية:

- البعد الأول: يضم هذا البعد04 عبارات (01-04) لقياس تأثير المنصات الرقمية على الشفافية والمساءلة.
- البعد الثاني: يضم هذا البعد 04 عبارات (05-08) لقياس تأثير المنصات الإلكترونية على إدارة المخاطر.

✓ **المحور الثالث: دعم مبادئ الحوكمة**

يضم هذا المحور أسئلة تتعلق بقياس أثر استخدام المنصات الإلكترونية على مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية، المساءلة، الكفاءة، المشاركة، تمحور حول المتغير التابع المتمثل في حوكمة المؤسسات يضم هدا المحور 6عبارات (09-14) لقياس تأثير المنصات الإلكترونية على ممارسات حوكمة المؤسسات.

الجدول رقم 2: وصف الفقرات الاستبانة.

المحور		عدد الفقرات
المحور الثاني	**تأثير المنصات الرقمية على الشفافية والمساءلة**	**04**
	تأثير المنصات الإلكترونية على إدارة المخاطر	**04**
المحور الثالث	**تأثير المنصات الإلكترونية على ممارسات حوكمة المؤسسات**	**06**

المصدر من إعداد الطالبة.

2.2 قياس **مدى الموافقة لمحاور الاستبيان.**

من أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبيان تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي الذي يُعد من أكثر المقاييس استخداما في البحوث الاجتماعية والإدارية، نظرا لبساطته وفعاليته في تحديد درجة اتفاق أو اختلاف المبحوثين مع الفقرات المقدّمة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم3: جدول توزيع مقياس ليكرث الخماسي.

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة.

وبعد إتمام عملية جمع إجابات أفراد العينة عن كافة عبارات الاستبيان، يتم في مرحلة ثانية تفريغ وتحليل هذه الاستمارات وذلك بإعطاء كل درجة من درجات الموافقة متوسط حسابي وأهمية نسبية موافقة لاستجابتهم وذلك وفق الجدول لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية "Statistical Package for Social Sciences" والتي يرمز لها اختصارا بالرمز SPSS.

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث، تم حساب المدى(5 – 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي(4 / 5 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا ودرجتها كما يلي:

الجدول رقم 4: يبين فئات مقياس ليكرث ودلالتها.

الاستجابة	مجال المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
غير موافق على بشدة	من 1 إلى 1,79	منخفضة جدا
غير موافق	من 1,80 إلى 2,59	منخفضة
محايد	من 2,60 إلى 3,39	متوسطة
موافق	من 3,40 إلى 4,19	مرتفعة
موافق جدا	من 4,20 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

1.2.2. الأساليب الإحصائية المعتمدة.

اعتمدت الدراسة على استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات وأهداف البحث، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات. وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) ، الذي يقابله مستوى ثقة قدره (95 %)، كمعيار للحكم على دلالة النتائج الإحصائية. وقد تم تطبيق الأساليب التالية:

❖ **الإحصاء الوصفي:**

وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات البيانات الديمغرافية، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي.

❖ **اختبار صدق وثبات الاستبيان:**

- **صدق الاتساق الداخلي:** عبر حساب معاملات الارتباط (Pearson) بين كل عبارة والمجال الذي تنتمي إليه.
- **الثبات:** باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي للاستبيان وأبعاده الفرعية.

❖ **اختبارات الفرضيات:**

- **اختبار (T) لعينة واحدة** :(One-Sample T-test) لاختبار ما إذا كانت المتوسطات تختلف عن القيمة الفرضية المحددة.
- **اختبار (T) لعينتين مستقلتين** :(Independent Samples T-test) لاختبار الفروق بين متوسطات مجموعتين مستقلتين (مثل الفروق حسب الجنس أو الرتبة)
- **تحليل التباين الأحادي** :(One-Way ANOVA) لاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تبعا لاختلافات الفئات العمرية أو سنوات الخبرة.
- **تحليل الارتباط لـ** Pearson

في حالة عدم تتبع العينة للتوزيع الطبيعي نتبع الاختبارات التالية:

❖ **اختبارات المقارنة بين مجموعتين.**

- **Mann-Whitney U Test**: بديل لاختبار t المستقل (Independent Samples ttest) يُستخدم عند مقارنة مجموعتين مستقلتين.
- **Wilcoxon Signed-Rank Tes**: بديل لاختبار t للعينات المرتبطة (Paired Samples t-test) يُستخدم عند مقارنة مجموعتين مرتبطتين (قبل/بعد مثلا)

❖ **اختبار المقارنة بين أكثر من مجموعتين.**

- **Kruskal-Wallis H Test**: بديل لاختبار ANOVA الأحادي (One-way ANOVA) يُستخدم للمقارنة بين ثلاث مجموعات أو أكثر مستقلة.
- **Friedman Test** : بديل لاختبار ANOVA للقياسات المتكررة (Repeated Measures ANOVA) يُستخدم للمقارنة بين ثلاث حالات أو أكثر لنفس المجموعة (بيانات مرتبطة) .

❖ **اختبارات العلاقة والارتباط.**

- **Spearman's Rank Correlation**: بديل ل Pearson Correlation يُستخدم لدراسة العلاقة بين متغيرين رتبيين أو غير طبيعيين.
- **Kendall's Tau-b**: بديل آخر لقياس الارتباط، مفيد خاصة عند وجود روابط متساوية (ties)

❖ **اختبارات التوزيع والتجانس.**

- Chi-square Test كاي تربيع

خلاصة الفصل الثاني.

تضمن هذا الفصل الاطار المنهجي، وميداني للدراسة لتحليل فعالية المنصات الإلكترونية على حوكمة المؤسسات من خلال تقديم نبذة عن الهيئة المستقبل المؤسسة المينائية جن جن وأهم مهامها مع التطرق إلي أهدافها الداخلية والخارجية، وتقديم عرض توضيحي لمختلف اقسام المؤسسة، وتبيان العينة المختارة المتمثلة في 80 موظف لقياس الدراسة وتعيين المنهج المتبع وتصميم الاستبيان المستخدم كأداة لجمع البيانات الذي كان بصيغة ورقية مع شرح لمحاوره المختلفة، وتم اختبار صدق الاستبيان وثباته باستخدام معاملات إحصائية مناسبة وبتحديد المتغيرات المستخدمة في الدراسة ومناقشه الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات بما في ذلك التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط وكيفية تحليلها بطريقة منهجية، كما تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لضمان وتم تقديم الأدوات والتقنيات المنهجية في جمع البيانات، والتي تقودنا الى فهم العملية البحثية وتحليلها .

الفصل الثالث: النتائج والمناقشة.

تمهيد الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل دارسة العينة لقياس ردود أفعال الموظفين حول أبعاد المنصات الإلكترونية في حوكمة المؤسسة، تم استخدام منهج وصفي تحليلي لفهم واقع المنصات الإلكترونية في حوكمة المؤسسة والتغيرات التي ظهرت خلال اعتماد المنصات الإلكترونية في حوكمة المؤسسة، تم استعراض استبيان يهدف لاستطلاع آراء الموظفين حول فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية على حوكمة المؤسسة، كما سيتم تحليل البيانات بشكل مفصل لاستكشاف مستوى الموافقة على العبارات المتعلقة بتأثير المنصات الإلكترونية واختبار صحة الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة SPSS.

من جهة أخرى نحاول في هذا الفصل مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع دراسات سابقة التي تؤكد على أهمية التكنولوجيا والرقمنة في تحسين الخدمات الإدارية وزيادة رضا الموظفين وأصحاب المصلحة، وسنتطرق من خلال الاجزاء الآتية:

- **الجزء الأول: دراسة ميدانية لمنصة APCS.**
- **الجزء الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.**
- **الجزء الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.**

1. دراسة ميدانية لمنصة APCS بالمؤسسة المينائية جن جن –جيجل.

في إطار هذه الدراسة، تم إجراء بحث ميداني بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل من أجل تقييم فعالية تطبيق منصة مجتمع الموانئ الجزائرية APCS وأثرها على أبعاد الحوكمة داخل المؤسسة، سوف نتطرق الي اعطاء لمحة عن هذه المنصة.

1.1. تعريف منصة APCS

الشكل رقم *6*: شعار منصة *APCS*

المصدر: وثائق مقدمة من المؤسسة محل التربص.

تم إطلاق منصة رقمية مشتركة لتبادل البيانات بين الموانئ الجزائرية في 06/07 /2021، وذلك بعد المصادقة على المرسوم الرئاسي المتعلق بالرسوم في 2021/04/27 من قبل الحكومة الجزائرية. وتعد هذه المنصة التابعة لمجمع الخدمات المينائية سيربور(SERPORT) ، مبادرة استراتيجية تهدف إلى تحقيق التجريد الإلكتروني للمعاملات وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية والإجراءات الشكلية المتعلقة بحركة البضائع في المناطق المينائية.

تميزت المنصة بطابع لوجستي رقمي متكامل، حيث سعت إلى رقمنة كلية لكافة العمليات اللوجستية المصاحبة للتبادلات التجارية انطلاقًا من الموانئ التجارية. وتضمن ذلك الدمج الإلكتروني للإدارة لكافة الإجراءات المينائية المتعلقة بتداول البضائع عبر المنافذ البحرية، بدءًا من الإعلان عن وصول السفن إلى غاية تسليم البضائع إلى المستفيدين النهائيين.

هدفت هذه المنصة الي ضمان تبادلً رقمي فوري وآمنً لكافة البيانات والوثائق بين مختلف الجهات الفاعلة والمشغلين المعنيين بالعمليات المينائية، ويشمل هؤلاء الفاعلون والإدارات المسؤولة عن الرقابة، ومصالح الجمارك، وإدارات

الموانئ، ووكلاء الشحن، وخفر السواحل، وشرطة الحدود، والمتعاقدين، والمؤسسات البنكية، علاوة على ذلك ستقدم المنصة خدماتها بشكل مستمر على مدار أيام الأسبوع مما يضمن تسيير العمليات إلكترونيًا بشكل كلي، بدءًا من انطلاق السفينة ووصولها إلى حد تسليم البضائع.

وتجدر الإشارة إلى أن منصة مجتمع الموانئ الجزائرية (APCS) قدمت حل رقمي جزائري خالص 100%، حيث تم تطويرها من قبل فريق جزائري متعدد التخصصات ضم كوادر تنفيذية من مجمع سيربور، ومهندسين في مجال تكنولوجيا المعلومات، ومديرين تنفيذيين متخصصين في مهن اللوجستيات المينائية.

1.1.1. دور منصة APCS في الميناء

❖ **لمنصة APCS تأثير كبير على التنظيم الديناميكي للحركة التجارية في الموانئ:**

يمثل إطلاق هذه المنصة حدث استراتيجي، ذو تأثير جوهري في تنظيم الحركة التجارية على مستوى الميناء. لاسيما الجوانب المتعلقة بتقليل أوقات معالجة الحاويات وتقليص فترات انتظار السفن، والتي تستمر في تحميل الخزينة العامة تكاليف كبيرة تتسبب في خسارة العملة الأجنبية.

❖ **توفر المنصة مزايا متعددة توفرها لصالح الفاعلين الاقتصاديين:**

فضلا عن ذلك تتيح المنصة جملة من المزايا النوعية التي تعود بالنفع على المشغلين الاقتصاديين، وتتضمن هذه المزايا على وجه الخصوص تحسين معدلات تدفق البضائع عبر الموانئ، والارتقاء بجودة الخدمة المقدمة للعملاء، وضمان سرية المعلومات والبيانات المتبادلة بين الأطراف المعنية، كما تتيح المنصة إمكانية الإدخال الإلكتروني للبيانات مع توفير خاصية المراقبة الفورية للوضع المادي والإداري للبضائع باستخدام مختلف وسائل الاتصال الرقمية المتاحة (مثل الهواتف الذكية، وأجهزة الحاسوب الشخصية، والأجهزة اللوحية الإلكترونية، وغيرها).

1.1.2. المزايا التشغيلية والاستراتيجية لمنصة (APCS)

توفر منصة مجتمع المعلومات للموانئ الجزائرية (**APCS**) جملة من المزايا التشغيلية والاستراتيجية الهامة، والتي تشمل ما يلي:

- ✓ **الرقمنة الفورية للبيانات:** إدخال إلكتروني مركزي للمعلومات مع إمكانية الاطلاع الآني على الحالة المادية والإدارية للشحنات عبر مختلف الأجهزة الرقمية (الهواتف الذكية، الأجهزة اللوحية، الحواسيب).
- ✓ **تسريع وتيرة تسليم البضائع:** تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل المدة الزمنية اللازمة لإخراج البضائع من الميناء.
- ✓ **الإدارة الفعالة لأحواض الرسو:** تنظيم وتخصيص أرصفة السفن بكفاءة عالية (نوافذ الرسو).
- ✓ **تبسيط عمليات العبور (الترانزيت):** تسهيل وتسريع إجراءات عبور البضائع عبر المناطق المينائية.
- ✓ **الارتقاء بمستوى الخدمة:** تعزيز أداء وجودة الخدمات المقدمة لكافة المتعاملين.
- ✓ **زيادة القدرة الاستيعابية:** رفع سعة معالجة البضائع والحاويات في الموانئ.
- ✓ **المراقبة الآنية الشاملة:** ضمان تتبع ومراقبة حالة البضائع ماديًا وإداريًا في الوقت الفعلي.
- ✓ **أمن وسرية تبادل البيانات:** توفير بيئة آمنة وموثوقة لتبادل المعلومات بين الأطراف المعنية.
- ✓ **تحسين الكفاءة اللوجستية:** تطوير وتحديث العمليات اللوجستية داخل وخارج الموانئ.
- ✓ **خفض التكاليف اللوجستية:** تقليل المصاريف المرتبطة بالعمليات المينائية واللوجستية.
- ✓ **تجنب غرامات التأخير:** المساهمة في تقليل أو إلغاء الرسوم والغرامات الناتجة عن التأخير في الإجراءات.
- ✓ **تعزيز الأداء والموثوقية:** تحسين الأداء العام للعمليات المينائية وزيادة مستوى الثقة والموثوقية.
- ✓ **تكامل الاتصال بين الأطراف الفاعلة:** تسهيل التواصل والتنسيق بين جميع الجهات المشاركة في العمليات المينائية.
- ✓ **التحكم في تدفقات الاستيراد والتصدير:** تحسين إدارة ومراقبة حركة البضائع الواردة والصادرة.
- ✓ **تطوير إدارة مجتمع الموانئ:** تحسين وتوحيد عمليات إدارة مجتمع الموانئ وتسهيل التنسيق بين أعضائه.
- ✓ **دعم الصادرات:** تشجيع وتسهيل عمليات التصدير من خلال تبسيط الإجراءات ذات الصلة.

2. عرض وتحليل بيانات الدراسة

سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها ضمن إطار الدراسة، سيشمل هذا العنصر تفصيلا للوصف الاحصائي لعينة الدراسة، مركزين على توزيعها حسب مختلف الخصائص الديمغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، سنوات الخبرة، سيتم استخدام تقنيات إحصائية مثل التوزيع التكراري والنسب المئوية لتوضيح التوزيعات، وسيتم عرض هذه البيانات في جداول وأشكال لتسهيل فهم وتحليل النتائج.

1.2. الوصف الاحصائي لعينة الدراسة.

الجداول التالية توضح توزيع عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية حسب البيانات الشخصية:

1.1.2. حسب متغير الجنس

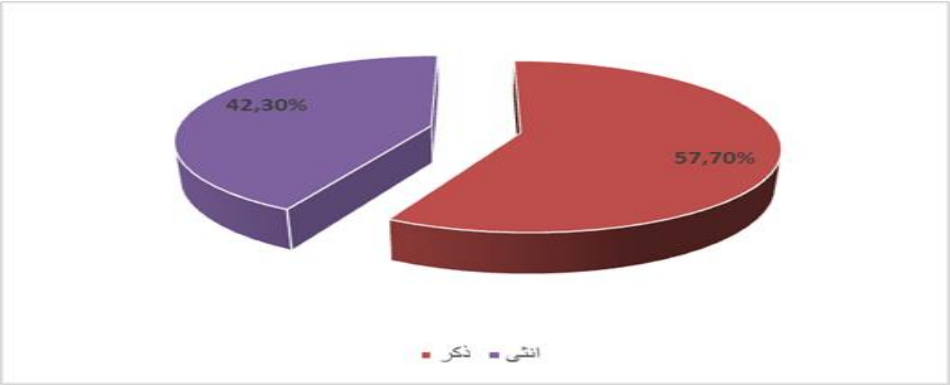
الجدول رقم 5: يمثل خصائص العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	41	%57,7
انثى	30	%42,3

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتSPSSV27

أظهرت نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، كما هو موضح في الجدول رقم (5)، أن عدد الذكور بلغ 41 مبحوثًا أي بنسبة 57.7% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 30 مبحوثة بنسبة تمثل 42.3%، ويعكس هذا التوزيع تمثيلاً متوازنًا نسبيًا لكلا الجنسين، الأمر الذي يساهم في ضمان موضوعية النتائج ويعزز من مصداقية الاستنتاجات المتعلقة بآراء وتوجهات المبحوثين حول موضوع الدراسة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 7: يمثل خصائص العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

2.1.2. حسب متغير السن

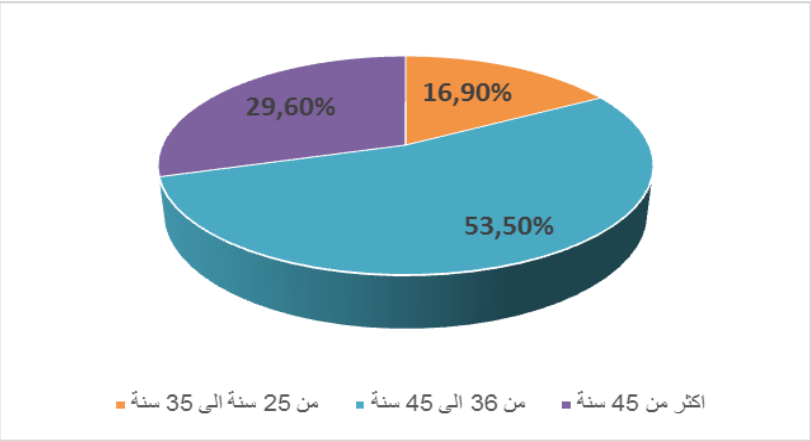
الجدول رقم 6: يمثل خصائص العينة حسب الفئة العمرية.

السن	التكرارات	النسبة المئوية%
من 25 سنة الى 35 سنة	12	16,9%
من 36 الى 45 سنة	38	53,5%
أكثر من 45 سنة	21	29,6%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

تشير نتائج توزيع العينة حسب الفئة العمرية، كما هو موضح في الجدول رقم (6)، إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا ضمن عينة الدراسة هي من 36 إلى 45 سنة حيث شكّلت نسبة 53.5% من إجمالي المشاركين، أي ما يعادل 38 فردًا. تليها فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 29.6% ما يعادل 21 فردا، في حين شكّلت الفئة من 25 إلى 35 سنة أقل نسبة وهي 16.9% أي 12 فرد، ويعكس هذا التوزيع أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة في المؤسسة الموانئية جن جن، مما يعزز من موثوقية آرائهم حول علاقة تطبيق المنصات الإلكترونية ومستوي فعالية الحوكمة داخل المؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم *8*: يمثل خصائص العينة حسب الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

3.1.2. حسب متغير المستوى التعليمي

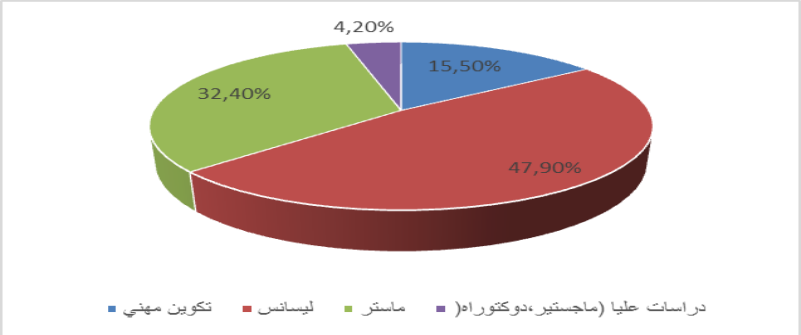
الجدول رقم7: يمثل خصائص العينة حسب التعليم.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية%
تكوين مهني	11	15,5%
ليسانس	34	47,9%
ماستر	23	32,4%
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	3	4,2%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

يوضح جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث تبيّن أن النسبة الأكبر من المشاركين هم من حملة شهادة الليسانس بنسبة بلغت 47.9% ما يعادل 34 فرد من العينة الإجمالية، يليهم حاملي شهادة الماستر بنسبة 32.4%، ثم فئة التكوين المهني بنسبة 15.5%، وأخيرًا فئة الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) بنسبة 4.2 % فقط. إن هذا التوزيع يعكس تنوعًا في المستويات التعليمية داخل المؤسسة الميناائية جن جن، كما يعكس توفر قاعدة معرفية مناسبة لدى أغلب المبحوثين تؤهلهم لفهم واستخدام المنصات الإلكترونية، مما يُعزّز من مصداقية آرائهم حول مدى فعاليتها في تحسين الحوكمة المؤسسية والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم *9* : دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

4.1.2. حسب متغير الخبرة

الجدول رقم 8: يمثل خصائص العينة حسب الخبرة.

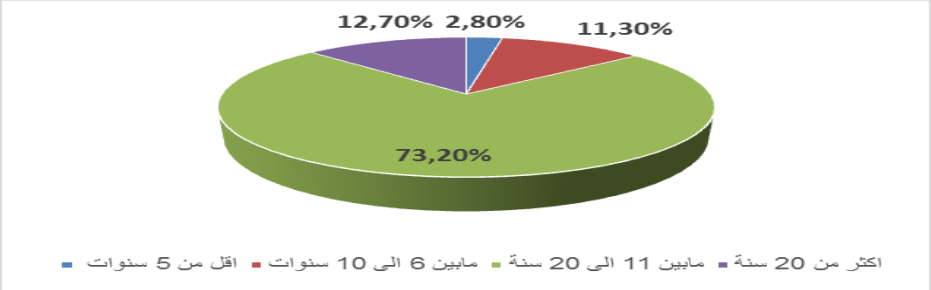
الخبرة بالسنوات	التكرارات	النسبة المئوية%
اقل من 5 سنوات	2	2,8%
ما بين 6 الى 10 سنوات	8	11,3%
ما بين 11 الى 20 سنة	52	73,2%
اكثر من 20 سنة	9	12,7%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتSPSSV27

يبين جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية، حيث تظهر النتائج أن الغالبية العظمى من المستجوبين بنسبة 73.2% يتمتعون بخبرة تتراوح ما بين 11 إلى 20 سنة، بينما شكّل أصحاب الخبرة التي تتجاوز 20 سنة نسبة 12.7%. أما الفئة التي تتراوح خبرتها بين 6 إلى 10 سنوات فمثلت 11.3%، في حين أن أصحاب الخبرة التي تقل عن 5 سنوات شكّلوا فقط 2.8% من مجموع العينة.

تعكس هذه المعطيات هيمنة الكفاءات ذات الخبرة الطويلة داخل المؤسسة محل الدراسة، مما يُعزّز موثوقية ودقة التقييمات المقدمة حول اثر تطبيق المنصات الإلكترونية في دعم مبادئ الحوكمة المؤسسية، نظرًا لاعتماد هذه الآراء على تجارب مهنية متراكمة ومعرفة دقيقة بالبيئة التنظيمية للمؤسسة والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم *10* : دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

2.2. اختبار الثبات لفقرات الاستبيان

لتأكد من صحة الفرضيات المقترحة، وصحة النموذج النظري ولتجزئة البيانات، ودقة البيانات يجب عرض وتبيين ثبات المتغيرات، والتي نعرضها كالاتي:

1.2.2. قياس ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل الفا كرونباخ

ألفا كرونباخ هو مقياس يُستخدم لتقييم الثبات الداخلي لأداة القياس (مثل الاستبيانات)، ويعكس مدى اتساق الأسئلة أو البنود في الأداة مع بعضها البعض. قيمة ألفا كرونباخ تتراوح بين 0 و1، حيث تشير القيمة الأعلى إلى مستوى ثبات أعلى. بشكل عام، يعتبر مقياس ألفا كرونباخ جيدًا إذا كانت قيمته 0.70 أو أكثر، مما يدل على أن الأداة تحقق مستوى جيد من الاتساق الداخلي.

الجدول رقم 9: اختبار ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل *Crounbach Alpha*

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.903

البعد الأول	0.863
البعد الثاني	0.792
المحور الثالث	**0.915**
جميع عبارات الاستبيان	0.906

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتSPSSV27

أظهرت نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصداقية، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لجميع عبارات الاستبيان 0.906، وهي قيمة مرتفعة تدل على اتساق داخلي قوي بين الفقرات. كما جاءت معاملات الثبات ضمن المحاور الفرعية على النحو التالي: المحور الأول الخاص بالمعلومات الديموغرافية سجل 0.903، البعد الأول 0.863، والبعد الثاني 0.792، في حين حقق المحور الثالث المتعلق تأثير استخدام المنصات الإلكترونية على ممارسات الحوكمة 0.915 وتدل هذه النتائج على أن فقرات الاستبيان مترابطة بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليها في القياس، مما يعكس جودة تصميم الأداة وصلاحيتها لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

2.2.2. تحليل نتائج المتعلقة بالمتغير التابع والمتغير المستقل.

سنحاول معرفة أراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكارث الخماسي والذي يعبر من خلاله عن مدى موافقتهم آو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما هو موضح في الجدول رقم 3 و4 السابقين.

الجدول رقم 10: درجة الموافقة حول المحور الثاني والثالث.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
المحور الاول	3.66	0.570	3	موافق
البعد الأول	3.65	0.720	4	موافق
البعد الثاني	3.58	0.714	5	موافق

المحور الثالث	3.73	0.710	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتSPSSV27

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى أن اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات محوري الدراسة كانت في مجملها إيجابية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.58 و3.73، ما يدل على مستوى موافقة معتدل إلى مرتفع. وقد سجّل المحور الثالث (المتغير التابع) أعلى نسبة بمتوسط 3.73 وانحراف معياري قدره 0.710، مما يشير إلى وجود درجة معتبرة من الاتفاق حول تأثير تطبيق المنصات الإلكترونية على الحوكمة داخل المؤسسة يليه المحور الاول المتعلق بالمعلومات الديمغرافية بمتوسط 3.66 وانحراف معياري قدره0.570، ليأتي في المرتب الثالثة البعد الاول المتعلق بتأثير المنصات الإلكترونية على الشفافية والمساءلة بمتوسط بنسبة3.65 وانحراف معياري قدره 0.720.

أما البعد الثاني فجاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.58 وانحراف معياري قدره0.714، وهوما يُظهر بعض التباين في درجة التفاعل أوالفهم لهذا الجانب مقارنة بباقي الأبعاد. من جهة أخرى، تُظهر قيم الانحراف المعياري المسجلة، والتي تراوحت بين 0.570 و0.720، أن هناك تجانسًا نسبيًا في استجابات العينة، مما يعزز موثوقية النتائج المستخلصة ويوفّر أرضية صلبة لتحليل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

الجدول رقم 11: درجة الموافقة حول بنود المحور الثاني البعد الاول لقياس تأثير المنصات الرقمية على الشفافية والمساءلة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
01	توفر المنصات الإلكترونية في مؤسستكم معلومات تفصيلية وواضحة حول القرارات الإدارية والمالية	3.35	0.927	4	موافق
02	تساهم المنصات الإلكترونية في تسهيل وصول أصحاب المصلحة (الموظفين، المساهمين، العملاء) إلى المعلومات التي يحتاجونها.	3.73	0.827	2	موافق
03	المنصات الرقمية تسهل عملية تتبع المسؤوليات	3.71	0.864	3	موافق

	وتحديد الجهات المسؤولة عن القرارات.				
04	المنصات الرقمية تساهم في تقديم تقارير دورية وشفافة حول أداء المؤسسة.	3.80	0.803	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتSPSSV27

تشير نتائج الجدول (11) إلى أن أفراد عينة الدراسة عبّروا عن مستوى موافقة عام تجاه فعالية المنصات الرقمية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة المينائية جن جن، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين3.35 و3.80 جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.80، مما يعكس قناعة قوية بدور المنصات الرقمية في تقديم تقارير دورية وشفافة حول أداء المؤسسة، وهي إحدى الركائز الأساسية لتحقيق الحوكمة الجيدة. أما العبارة الثانية: "تساهم المنصات الإلكترونية في تسهيل وصول أصحاب المصلحة إلى المعلومات..." فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط 3.73، ما يدل على إدراك العاملين لأهمية هذه الأدوات في تمكين أصحاب العلاقة من النفاذ إلى المعلومات الضرورية، مما يعزز المساءلة.

العبارة الثالثة جاءت في المرتبة الثالثة (3.71)، مما يشير إلى وعي جيد بقدرة المنصات الرقمية على توضيح المسؤوليات وتتبعها، وهو جانب حيوي في الشفافية.

في المقابل، جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.35، وهو أدنى من باقي البنود، ما قد يعكس قصورًا نسبيًا في وضوح ودقة المعلومات المتوفرة حاليًا عبر المنصات، وهوما يمثل نقطة بحاجة للتحسين.

وتراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0.803 و0.927، ما يدل على وجود تباين طفيف في آراء المشاركين، ويشير إلى اختلافات فردية محتملة في استخدام أو تجربة المنصات الرقمية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 12: درجة الموافقة حول بنود المحور الثاني البعد الثاني تأثير المنصات الإلكترونية على إدارة المخاطر.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
01	توفر المنصات الرقمية أدوات لمراقبة وتقييم المخاطر بشكل فوري وفعال.	3.56	0.787	3	موافق

02	تساهم المنصات الإلكترونية في تحديد المخاطر المحتملة والتنبؤ بها.	3.56	0.787	3	موافق
03	المنصات الرقمية تساهم في وضع خطط استباقية للتعامل مع المخاطر.	3.59	0.747	2	موافق
04	المنصات الرقمية ساهمت في التقليل من الخسائر الناتجة عن المخاطر.	3.63	0.797	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتSPSSV27

أظهرت نتائج الجدول (12) أن آراء أفراد عينة الدراسة حول دور المنصات الإلكترونية في إدارة المخاطر داخل المؤسسة الميناائية جن جن كانت إيجابية بدرجة "موافق"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.56) و(3.63).

وقد جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وهوما يدل على اقتناع أفراد العينة بأن استخدام المنصات الرقمية قد ساهم في الحد من الخسائر الناتجة عن المخاطر، مما يعكس تأثيرًا ملموسًا لتطبيق هذه المنصات في الواقع العملي.

أما العبارة الثالثة، فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط (3.59)، مشيرة إلى أن المنصات تُمكّن المؤسسة من وضع خطط استباقية وفعالة للتعامل مع المخاطر المحتملة، ما يعزز من قدرتها على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.

العبارتان الأولى والثانية جاءتا بنفس المتوسط (3.56) وفي المرتبة الثالثة، وهوما يؤكد أن المشاركين يرون أن المنصات تتيح أدوات فورية وفعالة لمراقبة وتقييم المخاطر، وتسهم في التنبؤ بها، لكن بدرجة أقل مقارنة ببقية العبارات.

الانحراف المعياري المتقارب (بين 0.747 و0.797) يعكس درجة منخفضة إلى متوسطة من التباين في الآراء، ما يدل على وجود إجماع نسبي بين أفراد العينة حول فعالية هذه المنصات في مجال إدارة المخاطر.

الجدول رقم 13: درجة الموافقة حول بنود المحور الثاني تأثير المنصات الإلكترونية على ممارسات حوكمة المؤسسات.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
01	لاحظت زيادة في مستوى الشفافية في مؤسستكم بعد تطبيق المنصات الإلكترونية.	3.70	0.900	4	موافق

02	المنصات الرقمية ساهمت في زيادة ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة.	3.81	0.761	1	موافق
03	أصبحت عملية اتخاذ القرارات في مؤسستكم أكثر كفاءة وفعالية بعد تطبيق المنصات الإلكترونية.	3.70	0.817	4	موافق
04	المنصات الرقمية ساهمت في تحسين زمن اتخاذ القرارات.	3.78	0.860	2	موافق
05	تحسنت قدرة مؤسستكم على إدارة المخاطر بعد تطبيق المنصات الإلكترونية	3.61	0.851	5	موافق
06	المنصات الرقمية ساهمت في تعزيز الإفصاح والشفافية بالمؤسسة.	3.74	0.889	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

تشير النتائج إلى أن أفراد العينة يُبدون موافقة عامة على أن للمنصات الإلكترونية أثرًا إيجابيًا على تعزيز حوكمة المؤسسات، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61) و(3.81)، وهي جميعها تقع في الفئة "موافق" حسب سلم ليكرث الخماسي.

- جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.81)، مما يدل على أن أكثر ما يشعر به المشاركون هو تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة بفضل استخدام المنصات الرقمية، وهذا عنصر جوهري في ممارسات الحوكمة.
- تليها العبارة الرابعة بمتوسط (3.78)، والتي تشير إلى أن المنصات الرقمية حسّنت من سرعة اتخاذ القرار، وهوما يُظهر مدى فاعلية التقنية في دعم كفاءة العمل الإداري.
- أما العبارة السادسة التي تتحدث عن تعزيز الإفصاح والشفافية، فقد جاءت في المرتبة الثالثة (3.74)، مما يعكس وعي المشاركين بأهمية المنصات في تحسين التواصل والشفافية الداخلية.
- العبارتان الأولى والثالثة تشتركان في المتوسط (3.70) وتحتلان المرتبة الرابعة، وتشيران إلى أن الشفافية والفعالية في اتخاذ القرار قد تطورت بعد إدماج المنصات الرقمية، وإن بدرجة متساوية.
- في المرتبة الخامسة والأخيرة جاءت العبارة الخامسة بمتوسط (3.61)، وهي رغم أنها الأدنى إلا أنها ما تزال ضمن فئة "موافق"، مما يعني أن المشاركين يرون أن المنصات الرقمية كان لها دور ملحوظ، لكن أقل نسبيًا، في تحسين قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر.

الانحرافات المعيارية تتراوح بين (0.761) و(0.900)، ما يعكس تفاوتًا طفيفًا إلى متوسط في آراء العينة، لكن مع ميل واضح نحو الرضا العام عن تأثير المنصات الإلكترونية.

3. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

سنركز في هذا الجزء على عرض النتائج النهائية للدراسة، وتحقيق التكامل والتسلسل بين العناصر المذكورة من خلال اختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع دراستنا وعرض أهم النتائج المتوصل إليها، والتأكد من صحتها .

1.3. اختبار ومناقشة الفرضيات.

في الدراسات الإحصائية يعد اختبار التوزيع الطبيعي خطوة اساسية لتحقق من مدي مطابقة بيانات العينة التوزيع الطبيعي، وهو شرط مهم لتطبيق العديد من الاختبارات الإحصائية الاستنتاجية ، وتزداد اهمية هذا الاختبار عندما تكون طبيعة البيانات موضع الدراسة دقيقة ومقارنة وفي حالة العينات الصغيرة ، التي يقل عدد افرادها عادة عن 50 مفردة، يوصي باستخدام اختبار كولموغوروف–سميرنوف لقياس مدي تطابق التوزيع الفعلي للبيانات مع التوزيع الطبيعي المفترض، يعتمد هذا الاختبار علي مقارنة التوزيع التراكمي للبيانات مع التوزيع التراكمي النظري الطبيعي ويحدد مدي وجود فروق معنوية بينهما، اذا كانت القيمة الاحتمالية(sig) اكبر من 0.05،فان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح باستخدام اختبارات إحصائية معلميه لاحقة، اما اذا كانت اقل من 0.05 فهذا يدل علي انحراف البيانات عن التوزيع الطبيعي مما يستدعي استخدام اختبارات لا معلميه اكثر ملاءمة وعليه يمثل اختبار كولموغوروف–سميرنوف اداءة فعالة ومناسبة لتحقق من طبيعة التوزيع خاصة في البحوث التي تعتمد علي عينات صغيرة مثل هذه الدراسة.

- الفرضية الصفرية:(H0)

بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة:(H1)

بيانات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 14: القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي *kolmogorov-smirnov*

	القيمة الإحصائية	مستوي الدلالة	النتيجة

الدرجة الكلية	**0.354**	**0.200**	**تتبع التوزيع الطبيعي**

المصدر من أعداد الطالبة بالاستعانة ببرنامج SPSSV27

تشير نتائج اختبارkolmogorov-smirnov المعروضة في الجدول رقم (14) ان البيانات الخاصة بالاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، حيث جاءت قيم الدلالة الإحصائية أكثر من المستوي المعتمد 0.05 ويعني دلك ان الفرضية الصفرية التي تفترض ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مقبولة، مما يستوجب استخدام الاساليب الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

1.1.3. اختبار الفرضية الفرعية الاولى في دراسة

تنص الفرضية الاولي علي ما يلي:

- يؤدي تطبيق المنصات الإلكترونية الي زيادة مستوي الشفافية والمساءلة في المؤسسات من خلال تحسين تدفق المعلومات واتاحتها لأصحاب المصلحة.

صياغة الفرضية:

- **الفرضية الصفرية:(H0)**

لا يؤدي تطبيق المنصات الإلكترونية الي زيادة مستوي الشفافية والمساءلة في المؤسسات من خلال تحسين تدفق المعلومات واتاحتها لأصحاب المصلحة.

- **الفرضية البديلة:(H1)**

يؤدي تطبيق المنصات الإلكترونية إلي زيادة مستوي الشفافية والمساءلة في المؤسسات من خلال تحسين تدفق المعلومات واتاحتها لأصحاب المصلحة.

لاختبار الفرضية سيتم تطبيق اختبار معامل الارتباط لبيرسون لقياس العلاقة بين تطبيق المنصات الإلكترونية ومستوى الشفافية والمساءلة في المؤسسات.

الجدول رقم 15: تطبيق العلاقة بين المتغير الشفافية والمساءلة وتطبيق المنصات الإلكترونية.

	تطبيق المنصات الإلكترونية	مستوى الدلالة

الشفافية والمسائلة	*0.859	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSSV27

أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق المنصات الإلكترونية ومستوى الشفافية والمساءلة في المؤسسات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.859) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهوما يدل على أن استخدام المنصات الرقمية يسهم بشكل فعّال في تحسين تدفق المعلومات، وزيادة وضوح الإجراءات والقرارات أمام أصحاب المصلحة. وبناءً عليه، يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذه العلاقة. وتدعم هذه النتائج الفرضية القائلة بأن التحول الرقمي يمثل أحد العوامل المحفزة لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات، لا سيما من خلال تسهيل الوصول إلى البيانات وتحسين آليات المتابعة والتقييم.

2.1.3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية في دراسة

تنص الفرضية الثانية علي ما يلي:

- يؤثر تطبيق المنصات الالكترونية ايجابا علي ادارة المخاطر في المؤسسات من خلال توفير ادوات لمراقبة وتقييم المخاطر بشكل فعال.

صياغة الفرضية:

- **الفرضية الصفرية (H0):**

لا يؤثر تطبيق المنصات الالكترونية ايجابا علي ادارة المخاطر في المؤسسات من خلال توفير ادوات لمراقبة وتقييم المخاطر بشكل فعال.

- **الفرضية البديلة (H1):**

يؤثر تطبيق المنصات الالكترونية ايجابا على ادارة المخاطر في المؤسسات من خلال توفير ادوات لمراقبة وتقييم المخاطر بشكل فعال.

الجدول رقم 16: نتائج تحليل لاختبار تأثير ذات دلالة للمنصات الالكترونية على ادارة المخاطر عند مستوى الدلالة الاحصائية α=0,05

المتغير التابع: إدارة المخاطر	المتغير المستقل: تطبيق المنصات الالكترونية			
	معامل الارتباط	معامل الانحدار	معامل التحديد	مستوى المعنوية
	0971	0.942	0.940	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تشير نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثانية إلى أن تطبيق المنصات الإلكترونية يُسهم بشكل إيجابي وملحوظ في تحسين إدارة المخاطر في المؤسسات. فالقيمة المرتفعة لمعامل الارتباط (0.971) توضح وجود علاقة قوية جدًا بين المنصات الإلكترونية وإدارة المخاطر، مما يدل على أن استخدام هذه المنصات يسهم بشكل كبير في تعزيز فعالية الممارسات المرتبطة بتقييم المخاطر ورصدها.

بالإضافة إلى ذلك، يعكس معامل الانحدار (0.942) تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا للمنصات الإلكترونية على تحسين أدوات إدارة المخاطر، مما يعني أن هناك زيادة كبيرة في تحسين إدارة المخاطر مع توسيع استخدام المنصات الإلكترونية في المؤسسات. هذا يعزز من قدرة المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ تدابير استباقية للحد من الأضرار المحتملة.

من جهة أخرى، يعكس معامل التحديد (0.940) قدرة المنصات الإلكترونية على تفسير نسبة كبيرة (94%) من التباين في إدارة المخاطر، مما يعزز من قوة الاستنتاجات المتوصل إليها ويزيد من مصداقية النتائج. علاوة على ذلك، فإن مستوى المعنوية (0.000) يشير إلى دلالة إحصائية قوية تؤكد صحة الفرضية البديلة، ما يعنى أن تأثير تطبيق المنصات الإلكترونية على إدارة المخاطر ليس مجرد مصادفة.

بناءً على هذه النتائج، يمكننا الاستنتاج بأن تطبيق المنصات الإلكترونية يعد أداة أساسية وفعالة في تعزيز إدارة المخاطر داخل المؤسسات. فهي توفر أدوات لمراقبة وتقييم المخاطر بشكل فوري، مما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استنارة بشأن كيفية التعامل مع المخاطر.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة يؤثر تطبيق المنصات الالكترونية ايجابا على ادارة المخاطر في المؤسسات من خلال توفير ادوات لمراقبة وتقييم المخاطر بشكل فعال.

3.1.3. اختبار الفرضية الرئيسية في دراسة.

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المنصات الإلكترونية في تعزيز حوكمة المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

صياغة الفرضية:

- الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المنصات الإلكترونية في تعزيز حوكمة المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$).
- الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المنصات الإلكترونية في تعزيز حوكمة المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم 17: نتائج تحليل المنحنى لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المنصات الإلكترونية في تعزيز حوكمة المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المتغير التابع: حوكمة المؤسسة	المتغير المستقل: تطبيق المنصات الإلكترونية			
	معامل الارتباط	معامل الانحدار	معامل التحديد	مستوى المعنوية
	0.623	0.389	0.380	0,000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول (17) ان معامل الارتباط بين تطبيق المنصات الإلكترونية وحوكمة المؤسسة بلغ 0.623 هذا الرقم يقع في الفئة المتوسطة القوية لان القيم بين 0.60 و0.79 تعتبر علاقة قوية نوعا ما، ما يدل علي وجود علاقة موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين، كما جاء معامل الانحدار بنسبة 0.389 مما يعني أن كل زيادة في مستوي تطبيق المنصات الإلكترونية يقابلها زيادة معتبرة في مستوي الحوكمة المؤسسية، وبلغ معامل التحديد 0.380 وهوما يشير الي أن 38% من التغيرات في مستوي الحوكمة تفسر بتطبيق المنصات الإلكترونية وباقي النسب 62% تفسر بعوامل أخرى لم تشملها دراستنا وقد جاء مستوي الدلالة الإحصائية 0.000 مما يؤكد دلالة

النتائج وصحتها عند مستوي معنوية 0.05 اذن يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المنصات الإلكترونية في تعزيز حوكمة المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم 18: تحليل التباين لاختبار تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق المنصات الإلكترونية في تعزيز حوكمة المؤسسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	493.785	1	493.784	43.853	0.000
داخل المجموعات	776.947	69	11.260		
المجموع	1270.732	70			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

اظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (18) أن قيمة f بلغت 43.853 بمستوى معنوية 0.000 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات المدروسة، وبالتالي يستنتج ان تطبيق المنصات الإلكترونية يسهم بشكل معنوي في تحسين مستوي حوكمة المؤسسة وتشير هده النتيجة الي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، مما يؤكد أن أثر تطبيق المنصات الإلكترونية على الحوكمة هو أثر مثبت احصائيا عند مستوي دلاله 0.05.

2.3. مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بدراسات السابقة.

سنقوم بتحليل نتائج الدراسة بتفصيل ومقارنتها بالنتائج السابقة في نفس المجال، وسنقوم بربط النتائج الحالية بالإطار النظري ودراسات ذات الصلة مع التركيز على المقارنة والتباين مع الدراسات السابقة.

1.2.3. مناقشة نتائج الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية ان تطبيق المنصات الإلكترونية داخل المؤسسة المينائية جن جن ساهم بشكل كبير في تحسين مبادئ الحوكمة المؤسسية.

- تشير الفرضية الاولي الي ووجود علاقة تأثيرية بين المنصات الإلكترونية ومستوي الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة ، اظهرت النتائج ان اعتماد المنصات داخل المؤسسة أدي الي زيادة في مستوي الشفافية والمساءلة من خلال معامل الارتباط بيرسون التي كانت ايجابية مما يشير الي وجود علاقة ايجابية بين استعمال المنصات

الالكترونية وتحسن مستوي الشفافية والمساءلة في المؤسسة بحيث تم تسجيل معامل ارتباط قوي جدا 0.859 عند مستوي دلالة 0.000 مما يؤكد لنا وجود علاقة طردية معنوية بين استخدام المنصات الرقمية وزيادة فعالية الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة الميناائية جن جن هذا ما يعزز الفرضية النظرية ويؤكد ان التحول الرقمي يمثل احد العناصر الأساسية لتقويه مبادي الحوكمة كما اظهرت الدراسة من خلال التحليل الوصفي لمحاور الدراسة ان هناك زيادة ملموسة في مستوي الشفافية والمساءلة من خلال تحليل البيانات بشكل منفصل الدي قدم لنا

- مستوي الموافقة ايجابيه من طرف الموظفين علي العبارات المتعلقة بتأثير المنصات الرقمية علي شفافية والمساءلة وبلغ المتوسط الحسابي(3.65)، حيث جاءت اعلي موافقة حول دور المنصات في تقديم تقارير شفافة بمتوسط (3.80)بينما سجلت عبارة حول وضوح المعلومات الإدارية والمالية اقل درجة (3.35) مما يشير الي وجود جانب بحاجة الي تطوير مستقبلي.
- تشير نتائج الفرضية الثانية وجود تأثير كبير لاستخدام المنصات الإلكترونية في تقوية إدارة المخاطر في المؤسسة الميناائية جن جن، حيث بلغت المتوسطات الحسابية بين (3.56) و(3.63) مما يعكس موافقة ايجابية علي مساهمة المنصات في الرفع من فعالية إدارة المخاطر، ويتضح أن النقطة الإيجابية متمثلة في قناعة الموظفين بأن المنصات ساعدت في تقليل الخسائر الناتج عن المخاطر، حيث قدر معامل التحديد (0.940) هذا يوضح أن المنصات الرقمية تفسر 94% من فعالية إدارة المخاطر داخل المؤسسة مما يثبت أن المنصات الرقمية تعد أداة فاعلة ليس فقط في المتابعة وإنما ايضا في التنبؤ واتخاد تدابير استباقية لتعامل مع المخاطر محتملة الوقوع في المؤسسة.
- تشير نتائج الفرضية الرئيسية الي وجود تأثير ودلالة إحصائية لتطبيق المنصات الإلكترونية في تعزيز حوكمة المؤسسة حيث بلغ معامل التحديد 38% مما يعني ان التغيير في مستوي الحوكمة يمكن تفسيره من خلال تطبيق المنصات الإلكترونية وهوما يعد نسبة جيدة في الدراسات الاجتماعية، وقد اظهرت قيمه F التي بلغت 43.853 مع مستوي دلاله 0.000 ان قيمه الانحدار المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين معنوي احصائيا وهوما يؤكد وجود فروق ذات دلاله إخصائية في متوسطات الاجابات افراد العينة حول اثر تطبيق المنصات الإلكترونية، وهدا ما يؤكد ان منصة APCSساهمت فعلا في تعزيز ابعاد الحوكمة.

باختصار تظهر النتائج ان تطبيق المنصات الالكترونية داخل المؤسسات يساهم بشكل كبير في الرفع من مستوى فعالية الحوكمة، ومع ذلك لا تزال هناك جوانب وجب تطويرها خاصة فيما يتعلق بتفصيل المعلومات المالية والإدارية وهي فرصه لتحسين فعالية المنصات وربطها بشكل مباشر بممارسات الحوكمة الاستراتيجية.

2.2.3. مقارنة نتائج الدراسة بدراسة السابقة.

أسفرت نتائج هذه الدراسة حول فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية (منصة APCS) في تعزيز حوكمة المؤسسة الميناائية جن جن عن مجموعة من المؤشرات التي تتقاطع في مجملها مع ما توصلت اليه الدراسات السابقة، فقد اظهرت النتائج وجود تأثير دال احصائيا للمنصات الإلكترونية علي أبعاد الحوكمة لاسيما فيما يتعلق بشفافية، تدفق المعلومات، وتعزيز المساءلة وهوما يتوافق مع نتائج الدراسة للباحث (Aidin salamzadeh & et al, 2025) التي اكدت علي ان التحول الرقمي يدعم الاستدامة من خلال اليات الحوكمة الإلكترونية.

- تتماشى نتائج دراستنا مع ما توصلت اليه دراسة (سهام طرشاني، بن زيدان فاطمة الزهرة، و يوسف بوكدرون، 2024)حيث نجد توافق كبير من حيث دور الرقمنة في تحسين الاداء الاداري غير ان دراستي اضافة بعدا استراتيجيا يتمثل في تعزيز مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل مباشر وليس فقط تحسين الكفاءة الإدارية.
- كما ان نتائج الدراسة الحالية تدعم ما توصلت اليه دراسة (Azzam A.Abou –moghli & maryam Shatem, 2024)حول اهمية الحوكمة الإلكترونية في تنفيذ الاستراتيجيات، حيث أظهرت ان منصة APCS ليست فقط أداه تشغيلية بل اصبحت داعما اساسيا للقرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة.
- تتوازي نتائج دراستنا مع دراسة (عبداللاوي خديجة ، 2021)التي تناولت فعالية الرقمنة في الادارات العمومية الجزائرية، فنجد تطابقا في التأكيد على دور الرقمنة في تحسين مؤشرات الحوكمة.
- كما جاءت نتائج دراستي لتتفق مع خلاصات دراسة (Gilles Hilary & Vanessa Serret, 2024) التي ربطت بين الحوكمة والتحول الرقمي، حيث اكدت نتائج الدراسة الحالية ان التحول الرقمي داخل المؤسسة الميناائيه جن جن يعزز فعليا ابعاد الحوكمة (الشفافية، اتخاد القرار، ادارة المخاطر)
- كما تتطابق النتائج مع ما خلصت اليه دراسة (بن مخلوف وسام و رياض مريم، 2024)والتي هي أثر التحول الرقمي علي الحوكمة في شركات والتي اكدت على ان التحول الرقمي يحسن بوضوح عمليات أدارة المخاطر، ويعزز دقة اتخاد القرارات كما يساهم في ضمان الامتثال التنظيمي وتحسين التفاعل مع العملاء لكن نلاحظ تحسن في زيادة مستوي الشفافية في دراستنا.
- تتوافق نتائج دراستنا مع هذه الدراسة السابقة التي من إعداد (اماني احمد وهبه، 2023) في ان التحول الرقمي يؤثر على عمليه الحوكمة داخل المؤسسات بصوره إيجابية.
- تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في التأكيد على فعالية المنصات الإلكترونية في دعم مبادئ الحوكمة.

خلاصة الفصل الثالث.

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض ومناقشة نتائج دراستنا، بعد اسقاط الجانب النظري محل الدراسة المؤسسة المينائيه جن جن وذلك من خلال إعطاء لمحه عن منصة APCS وتوزيع استبيان ورقي علي موظفين المؤسسة المينائيه، لمعرفة اثر اعتماد المؤسسة علي المنصات الإلكترونية في الرفع من كفاءة حوكمة المؤسسة، بعد عرض بيانات الاستبيان وتحليلها ومعالجة الفرضيات، سجلنا نتائج جد ايجابية عن فعالية استخدام المنصات داخل المؤسسة المينائيه من خلال مساهمتها الإيجابية في تحسين الشفافية والمساءلة، اتخاد القرار، اداره المخاطر، بعد تحليل ومناقشه النتائج توصلنا الي أن نتائج الدراسة تتقاطع مع اغلب الدراسات السابقة في تأكيد علي دور التحول الرقمي في تعزيز ابعاد الحوكمة.

خاتمة عامة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية في تعزيز حوكمة المؤسسة دراسة حالة منصة APCS بالمؤسسة الميناائية جن جن، بعد مراجعة شامله للأدبيات النظرية واجراء تحليل ميداني معمق، تم التركيز علي فحص كيفية تأثير المنصات الإلكترونية علي مبادئ حوكمة المؤسسة (الشفافية والمساءلة، ادارة المخاطر)، اتضح ان التحول الرقمي أصبح أكثر من مجرد خيار تكنولوجي تعتمد عليه المؤسسات وإنما أصبح أداة استراتيجية تساهم بشكل فعال في دعم مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال تعزيز الشفافية وتحسين تدفق المعلومات فضلا عن دعم اتخاد القرار وتقوية اليات الرقابة و المساءلة.

وقد أظهرت النتائج الميدانية للدراسة بناءً على تحليل استجابات عينة من موظفي المؤسسة، أن هناك تأثيرا معنويا وفعليا للمنصات الإلكترونية على مستوي الحوكمة وهو ما يعكس التوجه المتزايد للمؤسسات نحو الرقمنة كوسيلة لتحسين الاداء وضمان الانسجام مع متطلبات الحوكمة الرشيدة.

وعليه فان هذه الدراسة تمثل محاولة علمية لتسليط الضوء على العلاقة بين التكنولوجيا والحوكمة المؤسسية، وتدعو صناع القرار الي تعزيز استخدام المنصات الرقمية كخيار إستراتيجي يدعم الاستدامة، الكفاءة، والثقة داخل المؤسسة وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتحصل عليها.

- ✓ **النتائج المتعلقة بالشفافية والمساءلة.**

درجة موافقة افراد العينة مرتفعة علي العبارات الخاصة ببعد الشفافية و المساءلة حسب سلم ليكرث، ما يؤكد لنا ان تطبيق المنصات الإلكترونية ساهم بشكل كبير في زيادة مستوى الشفافية من خلال تحسين تدفق المعلومات وتسهيل وصول اصحاب المصلحة اليها فضلا عن مساهمة المنصات الإلكترونية في توضيح المسؤوليات وتتبعها.

- ✓ **النتائج المتعلقة بإدارة المخاطر.**

درجة موافقة أفراد العينة حول بعد إدارة المخاطر مرتفعة، ما يدل أن النظام الرقمي ساعد في تتبع العمليات بدقة وقلل من الاخطاء والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها مما يسهم في حماية المؤسسة من المخاطر التشغيلية مما يثبت أن المنصات الإلكترونية ساعدت في تحسين اليات إدارة المخاطر.

- ✓ **النتائج المتعلقة تأثير استخدام المنصات الإلكترونية على الحوكمة المؤسسية.**

درجه موافقة أفراد العينة حول تأثير استخدام المنصات الإلكترونية على حوكمة المؤسسة قوية إلى حد ما، ما يبين لنا أن المنصات الإلكترونية بدأت بإحداث تغييرات ايجابية في ممارسات الحوكمة داخل المؤسسة خاصة من جانب

الشفافية والمساءلة، إلا أنه يظهر هامش لتحسين حيث يمكن تعزيز هذا الأثر من خلال توسيع وظائف المنصات لتشمل القرارات الاستراتيجية والرقابة المالية.

- ✓ **نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

- تحقق الفرضية الأولي، حيث تبين وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائيا بين تطبيق المنصات الإلكترونية ورفع مستوي الشفافية والمساءلة، ما يعكس لنا الدور الفعال للمنصة في تحسين تدفق المعلومات وإتاحتها لأصحاب المصلحة.
- تحقق الفرضية الثانية، التي أظهرت ان المنصات الإلكترونية تؤثر إيجابا وبشكل كبير على إدارة المخاطر وذلك من خلال تقديم أدوات جد فعالة للرصد والتقييمتحقق الفرضية الرئيسية، التي اظهرت أن تطبيق المنصات الإلكترونية ذو تأثير معنوي على مستوى الحوكمة داخل المؤسسة، مع تسجيل معامل ارتباط (0.623) ومعامل تحديد (0.380) مما يعني أن المنصات الإلكترونية تفسر 38% من التغيرات في مستوي الحوكمة، أي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين استخدام المنصات الإلكترونية والحوكمة المؤسسية.

- ✓ **اقتراحات الدراسة.**

- علي كل المؤسسات الايمان بثقافة التغيير ومواكبة التطورات نحو تطبيق المنصات الإلكترونية والاعتماد عليها وتعميم ثقافة الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات العمومية وربط الأداء الرقمي بأهداف الحوكمة الرشيدة.
- القيام بوضع البرامج التدريبية لتدعيم وتعزيز استخدام التقنيات الرقمية، والأنظمة الذكية لتدعيم عملية تطبيق المنصات الإلكترونية داخل المؤسسات لضمان استغلالها بشكل الأمثل.
- الاطلاع علي التجارب الدولية المتقدمة المفندة للمنصات الإلكترونية.
- المراقبة المستمرة للمنصات الإلكترونية المستخدمة ومحاولة تطويرها دوريا، للتناسب مع احتياجات المؤسسة وكذا تطلعات أصحاب المصلحة.
- فيما يخص منصة APCS ، اضافة مؤشرات قياس الاداء (KPIs) مرتبطة بالحوكمة، مما يمكن من قياس فعالية الحوكمة بصفة منتظمة لتصبح أداة رقابة ومساءلة فعلية، ومحاولة إدماج أدوات تحليل البيانات في المنصة من خلال استعمال تقنيات تحليل البيانات الذكية لتحويل البيانات التشغيلية الي رؤى استراتيجية تسهل اتخاذ القرارات الاستباقية داخل المؤسسة.

- توسيع استخدام منصة APCS لتشمل وظائف استراتيجية تعزز من دورها في اتخاذ القرار والتخطيط داخل المؤسسة.

✓ **حدود الدراسة.**

- قد تكون الشريحة التي اجرينا عليها الدراسة متحيزة وغير صادقة تماما حول الموضوع المطروح أو لم تأخذه بمحمل الجد.
- دراستنا ربما ركزت على جوانب معينة ولم تتوسع في جوانب أكثر حول تأثير المنصات الإلكترونية على حوكمة المؤسسة.
- نتائجنا لم تشمل أغلب المؤسسات انما اقتصرت على دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن منصة APCS كنموذج، يجب البحث والاطلاع لدراسة فعاليته المنصات الإلكترونية في مختلف المؤسسات ومختلف القطاعات.
- قد يكون حجم عينة البحث صغيرا أو غير ممثلا بشكل كاف لجميع المجموعات ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- قد تكون طريقة جمع البيانات أو تحليل المستخدم يفتقر الي دقة المطلوبة والموضوع.

✓ **افاق الدراسة.**

بناءً على موضوع دراستنا والذي هو فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية على حوكمة المؤسسة مع المواضيع الحديثة التي تحتاج الي العديد من الدراسات والبحوث، ومن خلال دراستنا تطرقنا الي بعض الجوانب المتعلقة بموضوع محل الدراسة، ومع ذلك تبقى العديد من الجوانب غير محددة لذا نقترح بعض مواضيع كأفاق بحثية جديدة، تتمثل في:

- تقييم أثر المنصات الإلكترونية على كفاءة وفعالية مجالس الإدارة.
- توسيع الدراسة لتشمل تقييم مدى رضا الموظفين والعملاء من خدمات المنصات الإلكترونية.
- دراسة التحديات والمخاطر المصاحبة لتطبيق المنصات الإلكترونية في الحوكمة.
- دراسة تأثير المعايير الدولية للحوكمة علي تبني المنصات الإلكترونية.
- دراسة الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم استخدام المنصات الإلكترونية في الحوكمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ. باللغة العربية.

الأشهب الياس. (2015). مسؤوليتة هيئة مجلس الادارة في تفعيل حوكمة الشركات. *مدكرة مقدمةمن متطلبات نيل شهادةالماسشر في علوم التسيير، تسيير المنظمات*. بسكرة، بسكرة، جزائر: جامعة محمد خضر.

اماني احمد وهبه. (2023). التحول الرقمي وعلاقته بالحوكمة الرقمية والتقارير المالية لتحقيق التنمية المستدامة. *المجلة العلمية لدراسات المحاسبية، 05*(02).

بركيتي, ن. (2017). دراسة اثر الحوكمة علي فعاليتة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. *رسالة ماجسشر*، 46-47. مستغانم، مستغانم، الجزائر: جامعةعبد الحميد بن باديس كلية العلوم الاقتصاديةو التجارية وعلوم التسيير.

بريش عبد القادر. (2006). قواعد تطبيق مبادئ الحوكمه في المنظومة المصرفية مع الإشارة الي حاله الجزائر. *Revue des reformes economique et integration en economie mondiale*، 3.

بن مخلوف وسام & ,رياض مريم .(2024) .اثر التحول الرقمي علي الحوكمة في شركات التأمين . *مجله المنتدي لدراسات و الابحاث الاقتصاديه /الجلد 08/العدد 02*. 392-411 ,

بودرمي عبد النور، و فطيمة بن عبد العزيز. (2022). المنصه الالكترونيه منطلق لبعث التسويق الالكتروني للتأمين. *مجلة ابحاث الدراسة التنمية المجلد 09 العدد 02*، 50-69.

بوطاروس نسرين، و حجام الجمعي. (2024). المنصات الرقميةالاعلامية الجزائرية بين التحدي الواقع والتطلع نحو المستقبل. *مجلة الاعلام والمجتمع، 08*(01)، 348.

بوعلي محمد ، و سامي ليلية . (2022). واقع المنصات الرقمية وتأثيرها على التنمية المستدامة في الجزائر وقياس دور الرقمنة في ابعاد التنمية المستدامة. *مجلة المدبر/ المجلد 09/عدد خاص*، 09-38.

بوفتاح بلقاسم، و لعروس لخضر. (2017). دور مجلس الإدارة في اطار حوكمة الشركات. *مجلة المقريزي لدراسات الاقتصاديةو المالية/المجلد1/العدد2*، 56.

جلاب محمد. (2010). حوكمةالشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصاديةالعالمية. *مذكرة مقدمةضمن متطلبات نيل شهاده الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال*. جزائر، جزائر، جزائر: جامعه الجزائر3.

حداد منى. (2022). *المنصات الرقمية او الالكترونية*. تاريخ الاسترداد 15 03, 2025، من منصه اريد: https://portal.arid.my/ar-LY/posts/

حرفوش مداني، و كريبش نبيل. (2023). المنصات الالكترونية في الجزائر الواقع والتحديات البوابة الالكتروتية للصفقات العمومية نموذجا. *حوليات جامعة الجزائر 1، 37*(03)، 117.

خلف الله بن يوسف، و زيتوني كمال. (2019). دور اليات حوكمة الشركات في تحسين جودةالمعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة جديد الاقتصاد/المجلد 14/العدد1*، 185-216.

الدهراوي كمال الدين، و سرايا محمد. (2001). *دراسات متقدمة في المحاسبة و المراجعة*. مصر: الدار الجامعية.

الربيعي حاكم محسن وراضي، و حمد عبد الحسين. (2013). *حوكمةالبنوك واثرها في الاداء و المخاطر*. عمان: دار البازوري العلميةلنشر و التوزيع.

زعدار أحمد، و سفير أحمد. (2010). خيار الجزائر بتكييف مع متطلبات الإفصاح وفق المعايير المحاسبةالدولية. *مجلة الباحث، 07*، 84.

سليمان محمد مصطفى. (2006). *حوكمةالشركات ومعالجة الفساد المالي و الاداري*. مصر: الدار الجامعية.

سليمان محمد مصطفي. (2008). *سليمان حوكمة الشركات ودور اعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفدين*. مصر: الدار الجامعيةالاسكندرية الطبعة الاولى.

سهام طرشاني، بن زيدان فاطمة الزهرة، و يوسف بوكدرون. (2024). دور الرقمنة في تحسين فعالية الإدارة العمومية وتطوير التسيير الإداري (دراسة حالة بلدية خميس مليانة). *مجلة المال و الاعمال، 09*(02).

سيف السويدي. (2020). *صناعة المنصات الرقمية*. ماليزيا ط1: ARID Scientific Ltd.

طالب علاء، فرحان المشهداني، و شيحان ايمان. (2001). *الحوكمة المؤسسيةو الاداء المالي الاستراتيجي*. عمان: دار صفاء لطباعة و النشر.

عبداللاوي خديجة . (2021). مدى فعاليتة الرقمنة في حوكمة الإدارات الجزائرية بين الواقع و القانون. *مجلة الدراسات القانونية المقارنة ، 07*(01).

عبدي امال. (2023). اثر المنصات الرقمية في تحسين مستوي اداء الخدمة السياحة. *مجلة دراسات الاقتصاد وادارة الاعمال، 06*(02)، 205-206.

علي عبد الوهاب نصرو شحاته . (2007). *مرجعةالحسابات وحوكمة الشركات*. مصر: الدار الجامعيه الاسكندريه.

عيسى محمد محمود ولد محمد. (2013). قراءة في نظام حوكمةالشركات. *asjp*، 255.

غضبان ليلي. (2022). مبادئ حوكمه السركات-دراسه حاله الجزائر المركز الجامعي سي الحواس بريكه-الجزائر. *مجله الدراسات القانونيه و الاقتصاديه/المجلد 05/العدد02*، 287-288.

فكري عبد الغني. (2008). جوده مدي تطبيق مبادئ الحوكمه المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمه التعاون الاقتصادي و التنمية ومبادئ لجنه بازل لرقابه المصرفية. *رسالة ماجستير تخصص ادارةاعمال*. غزه، فلسطين، غزه: الجامعة الاسلامية غزه.

محمد عيد بلبع. (2016). *حوكمه الشركات ودورها في مواجهه الاختلالات الإدارية و المالية*. مصر: المنظمةالعربية لتنمية الاداريةجامعةالدول العربية.

مريني محمد. (2022). اليات تطبيق مبادئ الحوكمةفي المؤسسات الجزائرية. *مجلة إدارة الاعمال و الدراسات الجزائرية/المجلد08 /العدد01*، 335-348.

نوي ف. (2017). اثر تطبيق الحوكمه المؤسسيه علي تحسين اداء البنوك التجاريه. *رساله ماجستر*. بسكرة، جزائر، بسكرة: جامعةمحمد خضر كلية العلوم الاقتصاديةو التجارية وعلوم التسير.

الهزاع وليد بن نعمه. (2009). *حوكمه السركات: اهميه تطبيق معايير الحوكمه الرسيده وقواعدها في المؤسسات و البنوك الماليه بدول بمجلس التعاون واثره الايجابي علي تنامي الاقتصاد الخليجي*. الخليج: ادارة البحوث و الدراسات.

ب. باللغة الفرنسية.

Ahmed Imran Hunjra, Sarfraz Ahmad Sirohey, & Babar Khalid. (2012). Impact of Business Process Automation on Employees Efficiency. Research Foundation for Humanity (RFH), 1-12.

Aidin salamzadeh, & et al. (2025). the role of digital platform in transforming corporate governance: a path to sustainability through ESS. Dans slimane ed-dafali, fahri ozsungur, & muhammad mohiuddin, Modern corporate governance strategies for sustainable value creation (pp. 111-116). IGI Global.

Alekseeva M. v, & Podroykina I.A. (2024, 01). odern Tools of the State Governance Transformation in the Digital Economy Settings. Legal Order and Legal Values., pp. 9-15.

Alexieva J, & Tomov p. (2022). The Role of Digital Content Accessibility in Decision Making. nternational Conference on High Technology for Sustainable Development (HiTech), (pp. 1-4). bulgaria: IEEE.

Alkandari A, Alshaikh M, & Hussain F.K. (2024). IT Service Management Compliance Using ISO/IEC 20000: A Systematic Review. Information Systems Management, 12-24.

Alois Paulin. (2018, 07). Digitalisation vs. Informatisation: Different Approaches to Governance Transformation. Proceedings of the Central European Conference on Information and Intelligent Systems, pp. 251-261.

annabelle Gawer . (2014). Bridging Differing perspectives on technological platforms:toward an integrative framework. Research policy, 43(07), 1142.

Ansyari S. (2024). Implementation of Risk Management in Strategic Decision Making. Journal of Scientific Interdisciplinary, 1(1),, 35-44.

Arora Daman. (2023). Data Privacy Issues with E-Commerce. International Journal of Social Science and Economic Research, 1167-1174.

Azzam A.Abou –moghli , & maryam Shatem. (2024). Examining the l'impact of e-governance on organizational strategy execution in the jordanian iCT industry. a journal proplems and prespectives in management 22(3), 185-197.

Begmatovich F. B. (2024). Corporate Governance: Enhancing Transparency through CMA Practices. International Journal of Management and Economics Fundamenta/vol 04/issu05, 37-44.

Belli L, & et al. (2022). Towards Meaningful and Interoperable Transparency for Digital Platforms. UN IGF Coalition.

Bonina Carla, & et all. (2021). Digital platforms for development foundations and research agenda. Information Systems journal/vol 31(04), 869-902.

Broekhuizen T, & et al. (2021). Digital platform openess:Drivers,dimentions and outcomes. journal of busines research, 903-904.

Cai Q. (2024). Corporate Governance in Platform Governance: Reassessing Stakeholderism in a Disruptive Era. European Business Law Review.35(06), 851 – 876.

Cao B, & Yan G. (2013). chieving Decision Agility via Better Data Integration and Visualization - A Practitioners' View. Engineering Management Research, 9.

Casillano Niel Francis B. (2019). Challenges of Implementing an E-learning Platform in an Internet Struggling Province in the Philippines. Indian Journal of Science and Technology, pp 1-4.

Chu J, Dai Y, & Zhong A. (2023). Factors Influencing the Effectiveness of Open Government Data Platforms:AData Analysis of 61 prefecture-level cities in china. SAGE Open13(1), 13(03).

Daniela L Freire, & et all. (2019). Survey on the run- time system of enterprise application integration platforms focusing on performance. software practice and experience, 341-360.

Deborha Dougherty, & Dunne Danielle. (2011). Organizing ecologies of complex innovation. innovation platforms practice briefe /vol22(05), 1214-1223.

Efunniyi, C. P, & et al. (2024). Strengthening corporate governance and financial compliance: Enhancing accountability and transparency. Finance & Accounting Research Journal.6(8), 1597–1616.

Fonseca M. P., & et al. (2024, 02 02). Analyzing economic conditions and operating dynamics in global markets: a comprehensive study. Caderno Pedagógico, 21(2), p. 2636.

G. Kaur, & et al. (2025). Emerging Technologies in E-Commerce Security. Dans B. P. Ahuja, Strategic Innovations of AI and ML for E-Commerce Data Security (pp. pp. 235-260). IGI Global Scientific Publishing.

Gilles Hilary, & Vanessa Serret. (2024). Gouvernance et transformation numérique. finance contrôle stratégie/voul27 /issou01.

Glette-Iversen., I., Flage, R., & Aven, T. (2023). xtending and improving current frameworks for risk management and decision-making: A new approach for incorporating dynamic aspects of risk and uncertainty. Safety Science., 4.

Glukhov, A., & Ryzhkova, M. (2020, 12 30). Resistance to Digitalization in Different Segments of Digital Platforms Users: an Empirical Study. pp. 522-531.

Gregory R W , & et al. (2021). the role of digital innovation in achieving strategic alignment. MIS uarterly 45(1), 525-552.

H. Taherdoost, & et al. (2024). Ethical and Legal Issues in E-Business". Dans N. Gopinath, & D. S. Padmaja ., Business Transformation in the Era of Digital Disruption (pp. 293-300). Les États-Unis d'Amérique: IGI Global.

Homann kee, & Tui sabine. (2013). what are innovation platforms. International livestock research institute, 1-6.

Ilori O, Nwosu N. T, & Naiho H. N. N. (2024). Optimizing Sarbanes-Oxley (SOX) compliance: strategic approaches and best practices for financial integrity. World Journal Of Advanced Research and Reviews., 225-235.

Inac H, & Saltik E.C. (2024). Project Monitoring Based on View of All Project Partners At Digital Project Management Platforms. Black Sea Journal of Engineering and Science, 7(06), 1100-1108.

Inho Hwang, & Ribin Seo. (2024). Organizational Support for Digital Transformation in the Metaverse: A Contingent Pathway from User Experience to Digitalization Resistance. R & D Management, 55(2), 420-437.

In-Mo Cheong. (2022). Regulatory gouvernane for digital platforms. The korean journal of industrial organization, 30(04), 65-104.

Jingxuan Wang. (2024). The Impact of Financial Information Transparency on Corporate Governance Effectiveness. Transactions on Economics. Business and Management Research Vol. 10, 298-302.

Julie Pallant. (2020). SPSS Survival Manual. Open University Press.

Kallmuenzer A, & et al. (2024). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. Review of Managerial Science, 5.

Koskinen kari, bonina Crala, & Eaton ben. (2019). Digital platforms in 12 global south :foundations and Re. IFIP 9.4 international conference on social implications of computers in developing countries (p. 326). Tanzania: dar salam.

Kshetri N. (2021). Cybersecurity in hospitals: Asystematic review and research agenda. health policy and technology vol10 isso03.

Lakshmanasamy Rameshbabu. (2024). Data Governance and security-A Comprehensive Review of Snowflake and databricks. International Journal of Science and research 13(10), 914-917.

Lan Z, & Scott C. R. (1996). The Relative Importance of Computer-Mediated Information Versus Conventional Non-Computer-Mediated Information in Public Managerial Decision Making. Information Resources Management Journal/ 09/issou01, 27-37.

Lee J, & et al. (2008). Improvid Desing of communication Platform of distributed traffic information Sysetem based on SOA. International Symposium on Information Science and Engineering, 02, 124-128.

Liudmyla CHVERTKO, & Illia PUHOLOVKO. (2024). Challenges of Digital Platforms Implementation for Cooperation of Business and Tax Authorities. International conference, 127-130.

Los J, & et al. (2020). The value of Information Sharing for Platform-Based Collaborative Vehicle Routing. Transportation Research Part E:Logistics and transportation/vol 141, 141, 102011.

Luxin Yang. (2024). Cyber violence governance on digital platforms: criminal compliance and public-private co-governance. Journal of Education, Humanities and Social Sciences. Vol. 33, 133-143.

Mai Damai Ria, & Farham Harvianto. (2023). The role of electronic-based monitoring and evaluation systems (e-pelaporan) in organizational performance reporting at LIPI in 2018-202. Monas:Jurnal Inovasi Aparatur, 5(01), 30-43.

Mandar Khoje. (2023). Securing Data Platforms:strategic Masking Technicues for privacy and security for B2B Entreprise data. International Journal of Computer Trends and technology /volume71/Issue11/, 46-54.

Manita S. K et al. (2023). Digital Technologies and Transformation of Governance Processes: A Study of Syddanmark Regional Council in Denmark. Journal of Public Policy & Governance., 8.

Mannan M. A. (2024). Data Privacy in E-Commerce. Dans M. A. Mannan, Advances in Information Security, Privacy, and Ethics Book Series. (pp. 415-440). Les États-Unis d'Amérique.: IGI Global.

Marczewsk M , & Weresa M. A. (2023). The Digital Transformation of SMEs. Dans M. M, & M. A. Weresa, De Gruyter Handbook of SME Entrepreneurship. (pp. 359-382). berlin: De Gruyter.

Martin-navarro, A., Sancho , M., & Berro, P. (2021, 01 01). Impact of Management Automation on the Processing of Business Information. Dans M. Khosrow, Encyclopedia of Organizational Knowledge, Administration, and Technology (pp. 1045-1058). Cádiz, Spain: IGI Global. Consulté le 03 22, 2025, sur Impact of Management Automation on the processin of Business Information: Https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3473-1.CH073

Matz sandra, Guy rolnik, & Cerf moran. (2018). solutions to the threats digital monopolies. Digital platforms and concentration (p. 23). chicago: stigler centre for the study of the economy and the state.

Mendoza A.M, & Dumlao S.V. (2020). Integrating Electronic Performance Monitoring with Digital Procedure Systems: Considerations and Psychological Outcomes. (SAGE Publications), 64(01), 1510.

Merey Laurence. (2017). digital platforms:definition and strategic value. california: IDATE.

Min Hu, & Yunru Liu. (2020). E-maintenance platform design for public infrastructure maintenance based on IFC ontology and Semantic Web services. Concurrency and Computation: Practice and Experience, 32(6), 2.

Moneer, A. (2020). developing cybersecurity culture to influence employee behavior: a practice prespective. computers & security Volume 98.

Oleh Lazor, & et al. (2024). The Impact of Digital Technologies on Ensuring Transparency and Minimising Corruption Risks among Public Authorities. Pakistan Journal of Criminology./vol 16/ issou2, 357-374.

Oliveira M. C. L. (2018, 06 11). Accountability e plataformas digitais de redes sociais: o caso do governo do Distrito Federal no Facebook. thèse académique. Brasília, Brasília, Brasília: Universidade de Brasília.

Panfilova, T., kukartseva, O., Kozlova, A., & Glinskaya, A. (2024). Modernization of Electronic Document Management and System Analysis processes using an Automated platform. E3S Web of conferences/Vol. 549, 8-9.

Peter Weill, & Jeanne w ross. (2004). IT Governance: How top performers manage IT decision rights for superior results . Etats-unis: harvard Business school .

Peter Weill, & Ross Jeanne.W. (2004). IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Harvard Business School Press.

Preet, , N., & Chahal, B. (2024). From Resistance to Adoption. Dans N. &. Preet, Advances in Human Resources Management and Organizational Development (p. 22). Les États-Unis d'Amérique.: IGI Global.

Roselin vimala. (2018). Sensitive Data Protection on big data Using Encryption Algorithm. International journal of current research10(04), 10(04), 1-2.

Salamzadeh A, & et al. (2024). The Role of Digital Platforms in Transforming Corporate Governance. Advances in Logistics, Operations, and Management Science., 111-136.

Samman A.M.A, & Althawaini F. (2024). The Impact of Electronic Monitoring on Employee Performance: Enhancing Transparency, Accountability, and Productivity. International Confernce on Decision Aid Sciences and Applications, 1-6.

Sassi R.J, Arrivabene A, & Romero M. (2011). Zero Latency applied on a commercial Data Mart: Real-time information in support of decision making. IEEE International Conference on Communication Software and Networks (pp. 219-223). China: IEEE.

shari lawrence P, & charles P pfleeger. (2023). security in computing. ETats-unis: pearson.

Sharma M. L., & et al. (2024). The Impact of Globalization on Corporate Governance: Challenges and Solutions. Vol. 6, Iss: 3International Journal For Multidisciplinary Research., 5.

Sheng Wang, & et al. (2024). Management application of BIM collaboration platform in the entire lifecycle of construction project. project management in the age of artificial intelligence/voulom 1, 252-262.

shuli Ingrid. (2011). Earning management and the aulity of the financial reporting. Economies and business vo l8/issoe2/, 45-48.

Stephens W, & Et al. (2002). Tools to support strategic decision making. Dans T. M. W. Stephens, Crop-soil simulation models: applications in developing countries (pp. 117-127). CABI.

Surya S, & et al. (2023). Protecting Online Transactions: A Cybersecurity Solution Model. 2023 3rd International Conference on Advance Computing and Innovative Technologies in Engineering (ICACITE),, (pp. 2630-2634). Greater Noida, India.

Tewari v, & Raman v. (2011). Decision Support System and Managerial Decision Making. College of Health Sciences, 12.

Thanigaimani S, & Shankar Reddy P. (2024). Transparency in corporate governance: its role in mitigating financial risks and improving performance metrics. ShodhKosh Journal of Visual and Performing Arts.Vol. 5, Iss: 6, 91-103.

Tian Z. (2024). Research on the Design Concept and Practice of Corporate Compliance Governance Systems. SHS Web of Conferences., 2032.

Tikkinen-piri c, Ruhunen A, & markkula J. (2023). Effectiveness of the RGPD:systematic literature review . computer law & security review 49 10571.

Ullah Z, Rehman A, & Waheed A. (2016). The Impact of Corporate Accountability & Transparency on the Performance of Manufacturing Firms Listed on KSE. ocial Science Research Network (SSRN)6(1), 144-150.

Ureña R, & Herrera-Viedma E. (2013). Web 2.0 Tools to Support Decision Making in Enterprise Contexts. Dans V. N.-A. Torra, Modeling Decisions for Artificial Intelligence. MDAI 2013. Lecture Notes in Computer Science(), vol 8234 (pp. 82-93). berlin.

Utama A. N. B, & Purwoko B. (2024). "Corporate Governance and Financial Transparency: A Legal Perspective on Reducing Fraud in Global Financial Markets". International Journal of Business, Law, and Education.Vol. 5, Iss: 2, 2838-2848.

Vaibhavi Kulkarni . (2016). "Employee Interpretations of Change: Exploring the Other Side of the Resistance Story. The Indian Journal of Industrial Relations, 52(02), 246.

Van der Aalst wil, hinz olivera, & weinhardt christof. (2019). Big digital platforms growth impact and challenges. Busineess information systems engineering /vol 61 (06), 645-648.

Varoğlu A, & et al. (2021). Digital Corporate Governance: Inevitable Transformation". Dans A. Varoğlu, & e. al, Contributions to Finance and Accounting. (pp. 219-236). suisse: Springer Nature‹.

Varun Garg. (2024). Modern Data Governance Technologies and Their Role in Regulatory Compliance:AStudy on GDPR and HIPAA. International Scientific Journal of Engineering and Management, 12(03), 1-6.

Vishnuram S, Ramalingam V, & Srinivasa v. (2023). Challenges and Considerations in E-Health Platforms. Dans Medical Equipment Engineering: Design, Manufacture and Applications" (pp. pp 259-269). Le Royaume-Uni.: The Institution of Engineering and Technology (IET).

Walsh S , & O'Reilly p. (2022). agile governance in digital transformation:frameworks and conditions for success. journal of strategic information systems 31(4), 3.

Wilson F. A. (1994). Computer support for strategic organizational decision-making. Journal of Strategic Information Systems.Volume 3, Issue 4, 289-298.

Yang S, Tai Y, & Liu J.H. (2024). Mechanism Analysis and Path study of Digital transformation on Corporate governance :Evidence from chinese listed companies. Sustainability /16(21), 7.

Yulong Sun, & Juancan Guo. (2024). How does digital transformation affect corporate governance paradigms? A synthesis of the literature. Financial Statistical Journal.Vol. 7, Iss: 2, 7.

Yusriwarti Y, & Ardini L. (2024). Leadership and governance in MSMEs: improving financial performance through digitalization". Proceeding International Conference on Business and Social Science. (pp. 1268-1279). berlin: De Gruyter‹.

الملحقات

الملحق 01: استمارة استبيان.

فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية على حوكمة المؤسسات

-دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن-

السيدة/ السيد المحترم

في إطار دراسة أكاديمية تنجز في المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، ضمن تخصص "الحكومة الإلكترونية"، نسعى إلى تقييم مدى فعالية تطبيق المنصات الإلكترونية في تحسين حوكمة الشركات. تهدف هذه الدراسة إلى جمع رؤى وتجارب الأفراد لفهم تأثير هذه المنصات على تعزيز الشفافية، الكفاءة، والمساءلة داخل المؤسسات.

نود أن نؤكد أن مشاركتك تعد قيمة جدًا لنا، وأن إجاباتك ستظل سرية تمامًا ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكر لك وقتك الثمين ومساهمتك في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوي الدراسي.

- **الجنس**

-ذكر ☐

- أنثى ☐

- **الفئة العمرية**

- أقل من 25 سنة ☐

- من 25سنة-35 ☐

-من 36-45 سنة ☐

-أكثر من 45 سنة ☐

- **المستوى العلمي:**

-تكوين مهني ☐

-ليسانس ☐

-ماستر ☐

-دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) ☐

- **عدد سنوات الخبرة:**

أقل من 5 سنوات. ☐

ما بين 6 إلي 10 سنوات. ☐

ما بين 11 و20 سنة. ☐

أكثر من 20 سنة ☐

المحور الثاني: يضم هذا المحور 2 أبعاد لقياس فعالية المنصات الإلكترونية

- **البعد الأول: يضم هذا البعد 4 عبارات (01-04) لقياس تأثير المنصات الرقمية على الشفافية و المساءلة**

➢ ضع علامه (*) في الخانة التي تتفق مع ما تراه مناسب.

	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	توفر المنصات الإلكترونية في مؤسستكم معلومات تفصيلية وواضحة حول القرارات الإدارية والمالية					
2	تساهم المنصات الإلكترونية في تسهيل وصول أصحاب المصلحة (الموظفين، المساهمين، العملاء) إلى المعلومات التي يحتاجونها.					
3	المنصات الرقمية تسهل عملية تتبع المسؤوليات وتحديد الجهات المسؤولة عن القرارات.					
4	المنصات الرقمية تساهم في تقديم تقارير دورية وشفافة حول أداء المؤسسة.					

- **البعد الثاني: يضم هذا البعد 4 عبارات (05-08) لقياس تأثير المنصات الإلكترونية على إدارة المخاطر**

➢ ضع علامه (*) في الخانة التي تتفق مع ما تراه مناسب.

	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5	توفر المنصات الرقمية أدوات لمراقبة وتقييم المخاطر بشكل فوري وفعال					
6	تساهم المنصات الإلكترونية في تحديد المخاطر المحتملة والتنبؤ بها.					
7	المنصات الرقمية تساهم في وضع خطط استباقية للتعامل مع المخاطر.					
8	المنصات الرقمية ساهمت في التقليل من الخسائر الناتجة عن المخاطر					

المحور الثالث: يضم هدا المحور 6عبارات (09-14) لقياس تأثير المنصات الإلكترونية على ممارسات حوكمة المؤسسات.

	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
9	لاحظت زيادة في مستوى الشفافية في مؤسستكم بعد تطبيق المنصات الإلكترونية.					
10	المنصات الرقمية ساهمت في زيادة ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة.					
11	أصبحت عملية اتخاذ القرارات في مؤسستكم أكثر كفاءة وفعالية بعد تطبيق المنصات الإلكترونية.					
12	المنصات الرقمية ساهمت في تحسين زمن اتخاذ القرارات.					
13	تحسنت قدرة مؤسستكم على إدارة المخاطر بعد تطبيق المنصات الإلكترونية					
14	المنصات الرقمية ساهمت في تعزيز الإفصاح والشفافية بالمؤسسة.					

الملحق 2 : مخرجات برنامج SPSS

✓ اولا ثبات البعد الاول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,863	4

✓ البعد الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	4

✓ المحور الثالث

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	6

✓ المحور الاول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	18

✓ التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالجزء البيانات الديمغرافية

- الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	41	57,7	57,7	57,7
	انثى	30	42,3	42,3	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

- العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25سنة-35	12	16,9	16,9	16,9
	من 36-45 سنة	38	53,5	53,5	70,4
	أكثر من 45 سنة	21	29,6	29,6	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

- التعليم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تكوين مهني	11	15,5	15,5	15,5
	ليسانس	34	47,9	47,9	63,4
	ماستر	23	32,4	32,4	95,8

	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	3	4,2	4,2	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

- الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	2	2,8	2,8	2,8
	ما بين 6 إلي 10 سنوات	8	11,3	11,3	14,1
	ما بين 11 و20 سنة	52	73,2	73,2	87,3
	أكثر من 20 سنة	9	12,7	12,7	100,0
	Total	71	100,0	100,0	

✓ الاحصاء الوصفي الخاص بالمحور الاول

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	71	2,00	5,00	3,3521	,92734
Q2	71	2,00	5,00	3,7324	,82735
Q3	71	1,00	5,00	3,7183	,86492
Q4	71	1,00	5,00	3,8028	,80391
t1	71	6,00	20,00	14,6056	2,88582
Valid N (listwise)	71				

✓ البعد الثاني

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	71	1,00	5,00	3,6056	,81904
a2	71	1,00	5,00	3,8028	,76755
a3	71	1,00	5,00	3,8592	,81584
a4	71	1,00	5,00	3,7887	,89308
T3	71	7,00	20,00	15,0563	2,81774
Valid N (listwise)	71				

✓ المحور الثالث

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
p1	71	1,00	5,00	3,7042	,90070
p2	71	1,00	5,00	3,8169	,76176
p3	71	1,00	5,00	3,7042	,81756
p4	71	1,00	5,00	3,7887	,86049
p5	71	1,00	5,00	3,6197	,85132
p6	71	1,00	5,00	3,7465	,88992
t4	71	6,00	30,00	22,3803	4,26067
Valid N (listwise)	71				

✓ مصفوفة الارتباط بين المحور الاول وابعاده والمحور الثالث

Correlations

		mihwer	t3	t4	t1
Pearson Correlation	mihwer	1,000	,729	,638	,859
	t3	,729	1,000	,528	,359
	t4	,638	,528	1,000	,504
	t1	,859	,359	,504	1,000
Sig. (1-tailed)	mihwer	.	,000	,000	,000
	t3	,000	.	,000	,001
	t4	,000	,000	.	,000
	t1	,000	,001	,000	.
N	mihwer	71	71	71	71
	t3	71	71	71	71
	t4	71	71	71	71
	t1	71	71	71	71

✓ اختبار منحنى الانحدار البسيط (الفرضية الاولى)

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	t1, t3, t4[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: mihwer

b. All requested variables entered.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	
					R Square Change	F Change
1	,971[a]	,942	,940	1,68164	,942	365,111

Model Summary[b]

Model	Change Statistics			
	df1	df2	Sig. F Change	
1	3	67	,000	1,900

a. Predictors: (Constant), t1, t3, t4

b. Dependent Variable: mihwer

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3097,515	3	1032,505	365,111	,000[b]
	Residual	189,471	67	2,828		
	Total	3286,986	70			

a. Dependent Variable: mihwer

b. Predictors: (Constant), t1, t3, t4

✓ اختبار الفرضية الارتباطية بيرسون

Correlations

		تطبيق التكنولوجيا	الشفافية والمسائلة
t1	Pearson Correlation	1	,859**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	71	71
t3	Pearson Correlation	,859**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	71	71

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression

✓ اختبار الفرضية الثالث منحنى الانحدار البسيط

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تطبيق_المنصات_الالكترونية[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: حوكمة_الشركات

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,623[a]	,389	,380	3,35561

a. Predictors: (Constant), تطبيق_المنصات_الالكترونية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	493,785	1	493,785	43,853	,000[b]
	Residual	776,947	69	11,260		
	Total	1270,732	70			

a. Dependent Variable: حوكمة_الشركات

b. Predictors: (Constant), تطبيق_المنصات_الالكترونية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4,924	2,666		1,847	,069
	تطبيق_المنصات_الالكترونية	,603	,091	,623	6,622	,000

a. Dependent Variable: حوكمة_الشركات