



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مخبر الانتماء: اقتصاد، مالية وإدارة أعمال ECOFIMA

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

**مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام
للمؤسسات - دراسة حالة مركب تكرير البترول
RA1K سكيكدة-**

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

للطالبة: بورخمة هاجر

مدير الأطروحة: يوب أمال الرتبة: أستاذ التعليم العالي المؤسسة الجامعية: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
أمام أعضاء اللجنة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة الجامعية
الأستاذ الدكتور زرار العياشي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
الأستاذة الدكتورة يوب أمال	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
الدكتور بلاسكة صالح	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
الدكتورة بوعنينة وهيبة	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
الأستاذ الدكتور جابر مهدي	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس
الدكتور بن وارث عبد الرحمان	أستاذ محاضر قسم أ	عضوا	جامعة باجي مختار عنابة

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مخبر الانتماء: اقتصاد، مالية وإدارة أعمال ECOFIMA

الإقرار

أنا الممضية أسفاه الطالبة هاجر بورخمة أقر بأن هذه الأطروحة الموسومة بـ:

مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات - دراسة حالة مركب تكرير
البتترول RA1K سكيكدة -

هي عمل أكاديمي خاص بي، وأنه لم يتم تقديم أي جزء منه أو كله في أي مكان آخر لنيل
درجة علمية.

الامضاء

هاجر بورخمة

الإهداء:

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب والحنان والحناني

... إلى بسمه الحياة...

أمي الغالية

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار... إلى من وفقني الله بدعائه

... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...

أبي العزيز

إلى سندي وسلوأي في الحياة... إخوتي وأخواتي

إلى من معه سعدت... وبرفقته في دروب الحياة سرت

زوجي الغالي

إلى رياحين قلبي وقرّة عيني... أولادي

إلى كل أساتذتي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل من علمني حرفا

أهدي هذا العمل

شكركم ويعين قلوبنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿... رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَوَالِدَتِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ﴾

الحمد لله أولاً على جزيل نعمه، وصل الله وسلم على نبيه الكريم محمد عليه الصلاة والسلام.

واعترافاً بالجميل، أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة البروفيسور يوب أمال التي مدتني من منابع علمها الكثير، والتي لم تتوانى عن تقديم التوجيهات والنصائح العلمية القيمة، فلها كل التقدير والاحترام، وحمداً لله بأن يسرها في دربي ويسر بها أمري.

وأتقدم بخالص الاحترام والثناء إلى جميع الأساتذة المحكمين على رأسهم البروفيسور مقيم صبري والبروفيسور طيار أحسن على إرشاداتهم واسهاماتهم.

مع وافر امتناني لمخرج العمل في شكله الفني السيد براج عبد القادر.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر الجزيل وخالص التقدير إلى الأساتذة الأفاضل رئيس لجنة المناقشة وأعضائها المحترمين لقبولهم مناقشة هذه الرسالة، وتحملهم عناء القراءة والقيم وإغنائها بمقترحاتهم القيمة.

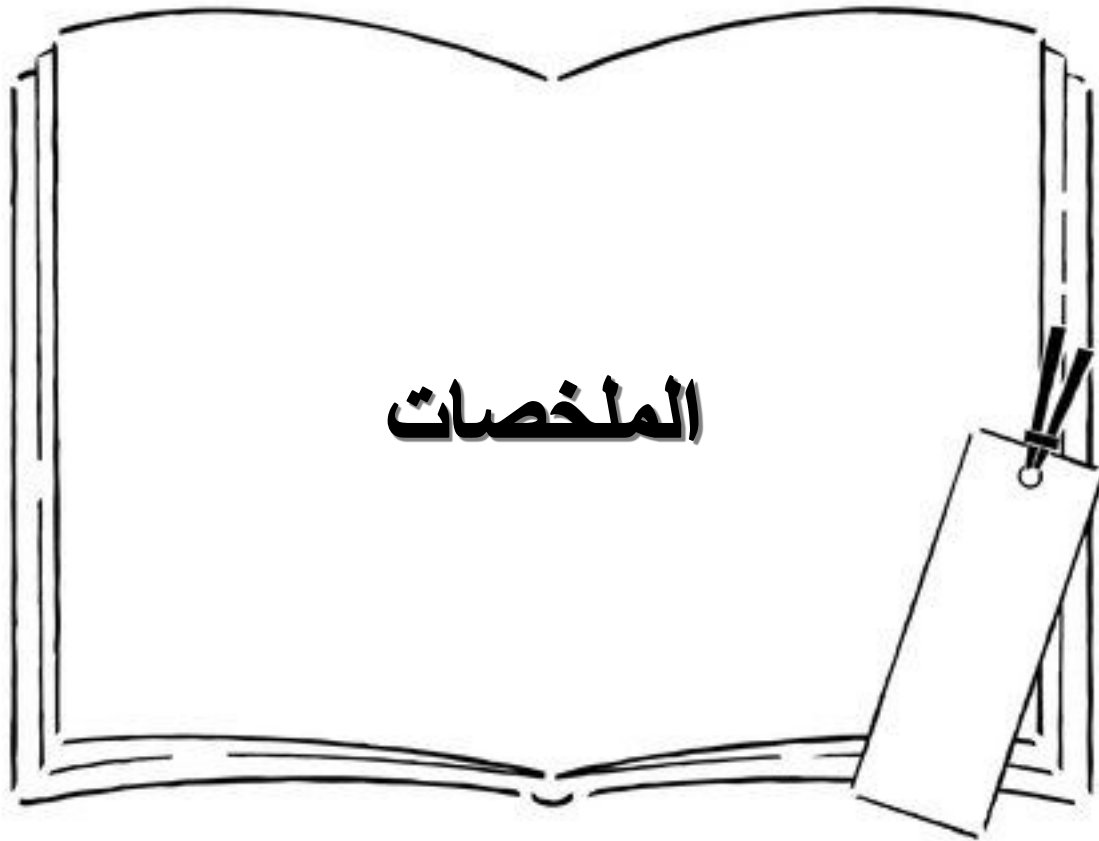
كما أتوجه بالتقدير والعرفان إلى جميع عمال مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة.

بِحَبْرَةٍ

يقول العماد الأصفهاني:

"إنني رأيت أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في غده: لو غيّر هذا كان أحسن، ولو زيد كذا كان يُستحسن، ولو قدّم هذا كان أفضل، ولو ترك هذا كان أجمل".

وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر.



الملخصات

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الحوكمة من خلال تطبيق مبادئها (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية) في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات من خلال أبعاده (تشخيص المشاكل البيئية، معرفة الإجراءات، تقديم الحوافز المادية والاجتماعية) بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، ومن اجل بلوغ الأهداف المحددة لهذه الدراسة، تم استخدام المنهج الهجين الذي يدمج بين التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلات الخمسة الموجهة لإطارات المركب محل الدراسة باستخدام البرنامج الاحصائي (NVIVO v14)، وبين التحليل الكمي لبيانات الاستبانة التي تم توزيعها على (308) عاملا موزعين بين (إطارات جامعية، إطارات أخرى، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، ليتم استرجاعها بنسبة (100%)، وبعد عملية الفحص الأولي للاستمارات المسترجعة تم استبعاد (12) منها لعدم قابليتها للتحليل الاحصائي، ليصبح مجموع الاستبانات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الاحصائي (296) استمارة أي بنسبة (96.11%)، ليتم التحليل الاحصائي لهذه البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS v29).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مبدأ الشفافية الأكثر مساهمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، يليه تطبيق مبدأ المساءلة، فتطبيق مبدأ المشاركة، ثم تطبيق مبدأ الفعالية. وبينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة تُعزى لمتغيري الخبرة المهنية والمنصب الوظيفي، في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة تُعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي.

واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها: ضرورة زيادة الاهتمام بالموارد البشري في مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة من خلال إعطائه الفرصة في تقديم الأفكار والآراء المبدعة والمبتكرة، والمشاركة في عملية اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات، والعمل على إعداد نظام حوافز يساهم في إرساء السلوكيات المستدامة به.

الكلمات المفتاحية

الحوكمة، مبادئ الحوكمة، إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة.

Abstract

This study aimed to identify the contribution of governance through the application of its principles (participation, effectiveness, accountability, transparency) in establishing sustainable behavior for institutions through its dimensions (diagnosing environmental problems, knowing procedures, providing material and social incentives) at the petroleum refining compound RA1K Skikda, in order to achieve the goals set for this study, the hybrid method that combines the qualitative analysis of the data of the five interviews guide for the frame works compound under study using the statistical program (NVIVO v14), and the quantitative analysis of the questionnaire data that was distributed to (308) workers distributed between (university frameworks, other frame works, control agents (execution agents), were used, to be retrieved by (100%), and after the initial examination of the recovered forms, (12) of them were excluded because they were not subject to statistical analysis, so that the total of the questionnaires valid for study and subject to statistical analysis (296) forms, that is, by (96.11%), so that the statistical analysis of this data and its treatment using the statistical packages (SPSS v29) is completed.

The study reached a set of results, the most important of them is the contribution of the application of the principles of governance in establishing sustainable behavior for institutions in the petroleum refining compound RA1K Skikda at a significant level ($\alpha \leq 0.05$), and the study concluded that the application of the principle of transparency is the most contributing to the establishment of sustainable behavior for the institutions in the compound under study, followed by the application of the principle of accountability, the application of the principle of participation, then the application of the principle of Effectiveness. The results showed that there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the respondents' answers about the contribution to establishing sustainable behavior for the institutions of the petroleum refining compound RA1K Skikda due to the variables of professional experience and job position, while the results of the study showed that there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) Among the respondents' answers about a contribution of the governance to establishing sustainable behavior for institutions in the petroleum refining compound RA1K Skikda due to the variable of sex, age, and educational level.

The study concluded with a number of recommendations, the most important of which are: Attention to the human resource in the petroleum refining compound RA1K Skikda by giving it the opportunity to provide creative and innovative ideas and opinions, and to participate in the decision-making process and assume responsibilities, and work to prepare a system of incentives that contribute governance to establishing sustainable behavior in it.

Keywords: Governance, Principles of governance, Establishing sustainable behavior for institutions, petroleum refining compound RA1K Skikda.

Résumé

Cette étude visait à identifier la contribution de la gouvernance par l'application de ses principes (participation, efficacité, imputabilité, transparence) à l'établissement d'un comportement durable pour les institutions à travers ses dimensions (diagnostiquer les problèmes environnementaux, savoir-faire, fournir des informations et des incitations sociales) au complexe de raffinage RA1K du Skikda, et pour atteindre les objectifs spécifiques de cette étude, la méthode de l'hybride a été utilisée, qui combine l'analyse qualitative des données des cinq guides d'entretien dirigés vers les cadres du complexe étudié à l'aide du programme statistique (NVIVO v14), et l'analyse quantitative des données du questionnaire qui a été distribuée aux (308) travailleurs répartis entre (cadres universitaires, autres cadres, agents de contrôle, agent de mise en œuvre, pour être récupérés à (100%), et après l'opération, l'examen initial des formes reçues pourrait être Analyse statistique, mettant le total des questionnaires valables pour l'étude et sous réserve de formes d'analyse statistique (296), c'est-à-dire (96,11%), de sorte que l'analyse statistique de ces données et son traitement à l'aide du programme "Statistical Package for the Social Sciences" (SPSS v29).

L'étude a abouti un ensemble de résultats, dont la plus importante est la contribution de l'application des principes de gouvernance dans l'établissement d'un comportement durable des institutions du complexe de raffinage du pétrole RA1K Skikda à un niveau significatif ($\alpha \leq 0,05$), et l'étude a conclu que l'application du principe de la transparence est la plus contributive à l'établissement du comportement durable pour les produits de la santé. Principe de responsabilité, l'application du principe de participation, puis l'application du principe d'efficacité. Les résultats ont montré qu'il n'y a pas de différences statistiquement significatives au niveau de la signification ($\alpha \leq 0,05$) entre les réponses des répondants sur la contribution de la gouvernance dans l'établissement d'un comportement durable pour les institutions du complexe de raffinage du pétrole RA1K Skikda en raison des variables de la tenue des choses. Il existe des différences statistiquement significatives au niveau de la signification ($\alpha \leq 0,05$) parmi les réponses des répondants sur la contribution de la gouvernance dans l'établissement d'un comportement durable pour les institutions avec le complexe de raffinage du pétrole RA1K Skikda en raison de la variable de genre, de l'âge et du niveau d'éducation.

L'étude s'est conclue par un certain nombre de recommandations, dont les plus importantes sont: un intérêt croissant pour les ressources humaines dans le complexe de raffinage du pétrole RA1K Skikda en lui donnant la possibilité de fournir des idées et des opinions créatives et innovantes, en participant au processus de prise de décision et en assumant des responsabilités, et en travaillant à préparer un système d'incitations qui contribue à l'établissement de comportements durables dans l'informatique.

Mots clés : Gouvernance, Principes de gouvernance, Création d'un comportement durable pour les institutions, Complexe de raffinage du pétrole RA1K Skikda.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ.....	البسمة
ب.....	الاقرار
ج.....	الإهداء
د.....	شكر وعرهان
هـ.....	عبرة
ز.....	الملخص بالعربية
ح.....	الملخص بالإنجليزية
ط.....	الملخص باللغة الفرنسية
ي-ف.....	فهرس المحتويات
ص-ق.....	قائمة الجداول
ر-ش.....	قائمة الأشكال
ت.....	قائمة الصور
ث.....	قائمة الملاحق
خ.....	قائمة الرموز والاختصارات
14-1.....	المقدمة العامة
80-15.....	الفصل الأول: الإطار النظري للحوكة
16.....	تمهيد
17.....	المبحث الأول: ماهية الحوكة
17.....	المطلب الأول: نشأة الحوكة وتطورها التاريخي
18.....	المطلب الثاني: مفهوم الحوكة ونظرياتها الأساسية
19.....	1. مفهوم الحوكة
21.....	2. النظريات الأساسية للحوكة
29.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوكة
29.....	1. أهمية الحوكة
31.....	2. أهداف الحوكة
32.....	المبحث الثاني: مبادئ الحوكة

33	المطلب الأول: مبادئ الحوكمة حسب الولايات المتحدة وانجلترا
33	1. مبادئ الحوكمة حسب الولايات المتحدة الأمريكية
36	2. مبادئ الحوكمة حسب انجلترا وفق الكود الموحد
38	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة حسب المؤسسات المالية العالمية
38	1. مبادئ الحوكمة حسب البنك الدولي
40	2. مبادئ الحوكمة حسب مؤسسة التمويل الدولية
43	3. مبادئ الحوكمة حسب صندوق النقد الدولي
45	4. مبادئ الحوكمة حسب بنك كريدي ليونيه
46	5. مبادئ الحوكمة حسب لجنة بازل للرقابة المصرفية
49	المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة حسب المنظمات الدولية
49	1. مبادئ الحوكمة حسب منظمة الكومنولث
52	2. مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
57	المبحث الثالث: مزايا، خصائص، محددات، نماذج وآليات الحوكمة
57	المطلب الأول: مزايا وخصائص الحوكمة
57	1. مزايا الحوكمة
58	2. خصائص الحوكمة
60	المطلب الثاني: محددات الحوكمة
60	1. المحددات الداخلية للحوكمة
62	2. المحددات الخارجية للحوكمة
65	المطلب الثالث: نماذج الحوكمة
65	1. النموذج الأنجلو-أمريكي (النموذج الخارجي للحوكمة)
66	2. النموذج الألماني للحوكمة
68	3. النموذج الياباني للحوكمة
71	4. النموذج الهندي للحوكمة
72	5. النموذج اللاتيني للحوكمة
73	المطلب الرابع: آليات الحوكمة
73	1. الآليات الداخلية للحوكمة
76	2. الآليات الخارجية للحوكمة
79	خلاصة الفصل

170-81	الفصل الثاني: الإطار النظري للسلوك المستدام للمؤسسات
82	تمهيد
83	المبحث الأول: ماهية السلوك المستدام
83	المطلب الأول: نشأة، مفهوم، وأهداف السلوك المستدام
83	1. نشأة السلوك المستدام
85	2. مفهوم السلوك المستدام
92	3. أهداف السلوك المستدام
93	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للسلوك المستدام
94	1. النظرية البيئية الجديدة "New Ecological Paradigm (NEP)"
96	2. نظرية التنشيط المعياري "Norm Activation Model (NAM)"
97	3. نظرية السلوك المخطط "Theory of Planned Behavior (TPB)"
99	4. نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة "Value-Beliefs-Norm Theory"
102	المبحث الثاني: أبعاد السلوك المستدام للمؤسسات
103	المطلب الأول: تشخيص المشاكل البيئية
103	1. ماهية البيئة
106	2. ماهية المشكلة البيئية
111	3. ماهية التدهور البيئي
118	المطلب الثاني: معرفة الإجراءات
119	1. ماهية التربية والتعليم البيئي
129	2. ماهية الإدارة البيئية
134	3. ماهية التشريعات البيئية
138	المطلب الثالث: تقديم الحوافز المادية والاجتماعية
138	1. مدخل الى نظام الحوافز
140	2. ماهية الحوافز المادية
141	3. ماهية الحوافز الاجتماعية
143	المبحث الثالث: محددات، ومظاهر السلوك المستدام للمؤسسات
143	المطلب الأول: محددات السلوك المستدام للمؤسسات
143	1. الضغوطات الحكومية
146	2. ضغوطات الأطراف ذات المصلحة

146	3. الفرص الاقتصادية
146	4. أخلاقيات المديرين
147	5. العوامل الموقفية
147	المطلب الثاني: مظاهر السلوك المستدام للمؤسسات
147	1. الإنتاج الأنظف
153	2. التصميم البيئي
157	3. الاتصال البيئي
163	4. التوزيع الأخضر
165	5. البحث والتطوير البيئي (الابتكار البيئي)
170	خلاصة الفصل
242-171	الفصل الثالث: الإطار المنهجي والسياق العام للدراسة
172	تمهيد
173	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
173	المطلب الأول: منهجية الدراسة
173	1. منهج الدراسة
174	2. مجتمع الدراسة
174	3. عينة الدراسة
176	المطلب الثاني: الأدوات والطرق المستخدمة لجمع البيانات
176	1. الأدوات والطرق المستخدمة للدراسة
177	2. بناء أدوات الدراسة
179	المطلب الثالث: الاختبارات القبلية لأداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة)
179	1. صدق أداة الدراسة
186	2. ثبات أداة الدراسة
187	3. اختبار التوزيع الطبيعي
188	المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
188	1. الأدوات المستخدمة في التحليل الكمي
190	2. الأدوات المستخدمة في التحليل الكيفي
192	المبحث الثاني: التعريف بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة
192	المطلب الأول: نشأة وموقع مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة

193	المطلب الثاني: مهام وامكانيات مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة
193	1. مهام مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة
195	2. الإمكانيات البشرية والمادية لمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة
198	المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة
198	1. تنظيم مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة
203	2. وظائف ومديريات ودوائر مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة
215	المبحث الثالث: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام في مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة
215	المطلب الأول: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة
215	1. واقع تطبيق مبدأ المشاركة
216	2. واقع تطبيق مبدأ الفعالية
216	3. واقع تطبيق مبدأ المسألة
217	4. واقع تطبيق مبدأ الشفافية
219	المطلب الثاني: واقع إرساء السلوك المستدام للمؤسسات
220	1. واقع تشخيص المشاكل البيئية
224	2. واقع معرفة الإجراءات
238	3. واقع تقديم الحوافز المادية والاجتماعية
239	المطلب الثالث: بناء وتفسير النموذج الافتراضي للدراسة
239	1. بناء النموذج الافتراضي
240	2. تفسير النموذج الافتراضي
242	خلاصة الفصل
310-243	الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
244	تمهيد
245	المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج دليل المقابلة
245	المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج أسئلة دليل المقابلة
245	1. عرض ومناقشة نتائج الأسئلة التمهيديّة
246	2. عرض ومناقشة نتائج أسئلة المساهمة
248	المطلب الثاني: التحليل الكيفي لنتائج المقابلات
248	1. مقاربات التحليل الكيفي
249	2. ترميز البيانات الكيفية وإدراجها ضمن برنامج NVIVO

249	3. استخراج نتائج التحليل الكيفي للمقابلات
261	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبانة
261	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية
261	1. حسب الجنس
262	2. حسب العمر
263	3. حسب المؤهل العلمي
264	4. حسب الخبرة المهنية
265	5. حسب المنصب الوظيفي
266	المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمحور مبادئ الحوكمة
266	1. عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول مبدأ المشاركة
269	2. عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول مبدأ الفعالية
271	3. عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول مبدأ المساءلة
274	4. عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول مبدأ الشفافية
279	المطلب الثالث: عرض النتائج المتعلقة بمحور إرساء السلوك المستدام للمؤسسات
277	1. عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول تشخيص المشاكل البيئية
279	2. عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول معرفة الإجراءات
283	3. عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول تقديم الحوافز المادية والاجتماعية
285	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها
286	المطلب الأول: الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار
286	1. اختبار الارتباط الخطي
286	2. اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
288	3. اختبار الملائمة وخطية العلاقة
289	4. اعتدالية النموذج
289	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
289	1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
298	2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
301	3. النموذج المقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة و إرساء السلوك المستدام للمؤسسات
306	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
306	1. النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة

307	2. النتائج المتعلقة بمستوى إرساء السلوك المستدام للمؤسسات
308	3. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
310	خلاصة الفصل
317-311	الخاتمة العامة
346-318	قائمة المراجع
362-348	الملاحق
367-363	بعض مخرجات برنامج SPSS v29
372-368	بعض مخرجات برنامج NVIVO v14

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
70	مقارنة نماذج حوكمة المؤسسات الأنجلو-أمريكي، الألماني، والياباني	1
90	مفردات السلوك المستدام	2
95	البنود الخمسة عشر لمقياس النموذج البيئي الجديد المنفّح NEP	3
159	المحطات التاريخية لمجال الاتصال البيئي	4
174	توزيع العمال حسب المستويات الوظيفية بمركب تكرير البترول سكيكدة	5
175	توزيع العمال حسب المستويات الوظيفية بمركب تكرير البترول سكيكدة	6
178	محاور الاستمارة الموجهة لعينة الدراسة	7
178	درجات مقياس ليكارث الخماسي	8
179	المتوسطات الحسابية والاتجاهات المناسبة لها	9
181	قياس صدق الاتساق الداخلي لمبدأ المشاركة	10
181	قياس صدق الاتساق الداخلي لمبدأ الفعالية	11
182	قياس صدق الاتساق الداخلي لمبدأ المساءلة	12
183	قياس صدق الاتساق الداخلي لمبدأ الشفافية	13
183	قياس صدق الاتساق الداخلي لبعث تشخيص المشاكل البيئية	14
184	قياس صدق الاتساق الداخلي لبعث معرفة الإجراءات	15
184	قياس صدق الاتساق الداخلي لبعث تقديم الحوافز المادية والاجتماعية	16
185	معاملات الارتباط بين كل من محور مبادئ الحوكمة ومحور السلوك المستدام للمؤسسات والدرجة الكلية للمحورين	17
186	معاملات ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور الاستبانة	18
187	قياس ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية	19
188	اختبار التوزيع الطبيعي كولموغروف-سميرنوف	20
196	توزيع العمال على المديريات والدوائر المختلفة للمركب	21
197	أهم الوحدات الإنتاجية في المركب	22
220	انبعاثات ثاني أكسيد الكربون (CO2) واستهلاك المصافي الأوربية	23
221	كميات CO2 المنبعثة من مركب RA1K سكيكدة خلال السنوات 2014، 2015 و2016	24
229	تصنيف صناديق النفايات المنزلية والمشابهة حسب فئتها	25
231	الإجراءات المتبعة لإدارة نفايات أنشطة الرعاية الصحية	26
238	العمالة المدربة خلال سنتي 2022 و2023 بالمركب محل الدراسة	27
250	تردد المصطلحات الأساسية عند المبحوثين	28
253	معاملات قياس التشابه النصي عند المبحوثين	29
261	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	30
262	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	31
263	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	32
264	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	33
265	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	34
266	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ المشاركة	35
269	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ الفعالية	36

قائمة الجداول

272	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ المساءلة	37
275	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ الشفافية	38
277	ترتيب الأهمية النسبية لتطبيق مبادئ الحوكمة في مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة	39
278	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد تشخيص المشاكل البيئية	40
280	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد معرفة الإجراءات	41
283	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد تقديم الحوافز المادية والاجتماعية	42
285	ترتيب الأهمية النسبية لتطبيق ابعاد السلوك المستدام في مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة	43
286	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة	44
287	معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	45
289	تحليل التباين للانحدار المتعدد ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج	46
290	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مساهمة تطبيق مبدأ المشاركة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة	47
291	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مساهمة تطبيق مبدأ الفعالية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة	48
292	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مساهمة تطبيق مبدأ المساءلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة	49
293	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مساهمة تطبيق مبدأ الشفافية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة	50
295	معامل الارتباط بين الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة	51
296	نتائج تحليل التباين لمبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة	52
297	نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار مساهمة مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة	53
299	نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في إجابات المبحوثين حول مساهمة مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة تُعزى لمتغير الجنس	54
300	نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق في إجابات المبحوثين حول مساهمة مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة تُعزى لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي	55
302	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمساهمة مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات	56
304	اختبار جودة النموذج ANOVA	57
305	معاملات الانحدار التدريجي	58

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	نموذج نظرية الوكالة	1
24	نموذج نظرية الإشراف	2
24	نموذج نظرية أصحاب المصلحة	3
27	نموذج نظرية التبعية للموارد	4
42	مصفوفة التقدم حسب IFC	5
53	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	6
54	نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة المؤسسات	7
64	محددات حوكمة المؤسسات	8
66	النموذج الأنجلو-سكسوني	9
67	النموذج الألماني لحوكمة المؤسسات	10
69	النموذج الياباني لحوكمة المؤسسات	11
71	النموذج الهندي لحوكمة المؤسسات	12
72	النموذج اللاتيني لحوكمة المؤسسات	13
74	المكونات الأساسية لمجلس الإدارة	14
96	الطريقة الأولى لتفسير نموذج التنشيط المعياري	15
97	الطريقة الثانية لتفسير نموذج التنشيط المعياري	16
98	نموذج نظرية السلوك المخطط	17
99	نموذج نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة	18
100	تتقيح نموذج نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة	19
117	الأسباب المختلفة للتدهور البيئي	20
121	المتغيرات التي تمكن من تغيير السلوك من خلال التربية والتعليم البيئي	21
138	العلاقة بين الحوافز والسلوك	22
148	خلفية الإنتاج الأنظف	23
149	مفهوم الإنتاج الأنظف	24
150	مخطط انسيابي لتوليد خيارات الإنتاج الأنظف ومستويات الأولوية	25
157	معظم الدوافع والعوائق الشائعة للتصميم البيئي	26
160	الوظيفة الوقائية والوظيفة العلاجية للاتصال البيئي	27
169	المجالات الأساسية للابتكار البيئي	28
194	رسم تخطيطي مبسط لنواتج مركب تكرير البترول	29
197	قدرة المعالجة والإنتاج الفعلي للمركب	30
198	الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة	31
221	تغيرات انبعاثات ثاني أكسيد الكربون خلال السنوات 2014، 2015 و2016	32

قائمة الأشكال

222	نسبة الاشتعال لسنة 2023 في المركب مقارنة بنظائره على المستوى الوطني	33
222	كمية الغازات المشتعلة لسنة 2023 في المركب مقارنة بنظائره على المستوى الوطني	34
239	النموذج الافتراضي لمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة	35
252	سحابة الكلمات	36
254	الخارطة المعرفية لمصطلح الحوكمة	37
255	الخارطة المعرفية لمصطلح مبدأ المشاركة	38
255	الخارطة المعرفية لمصطلح مبدأ الفعالية	39
256	الخارطة المعرفية لمصطلح مبدأ المساءلة	40
256	الخارطة المعرفية لمصطلح مبدأ الشفافية	41
257	الخارطة المعرفية لمصطلح السلوك المستدام للمؤسسات	42
258	نسبة التغطية لعقدة مبدأ المشاركة	43
258	نسبة التغطية لعقدة مبدأ الفعالية	44
259	نسبة التغطية لعقدة مبدأ المساءلة	45
259	نسبة التغطية لعقدة مبدأ الشفافية	46
260	نسبة التغطية لعقدة السلوك المستدام	47
260	نسبة التغطية لعقدة مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام	48
262	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	49
262	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	50
263	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	51
264	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	52
265	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي	53
289	لوحة انتشار البواقي	54

قائمة الصور

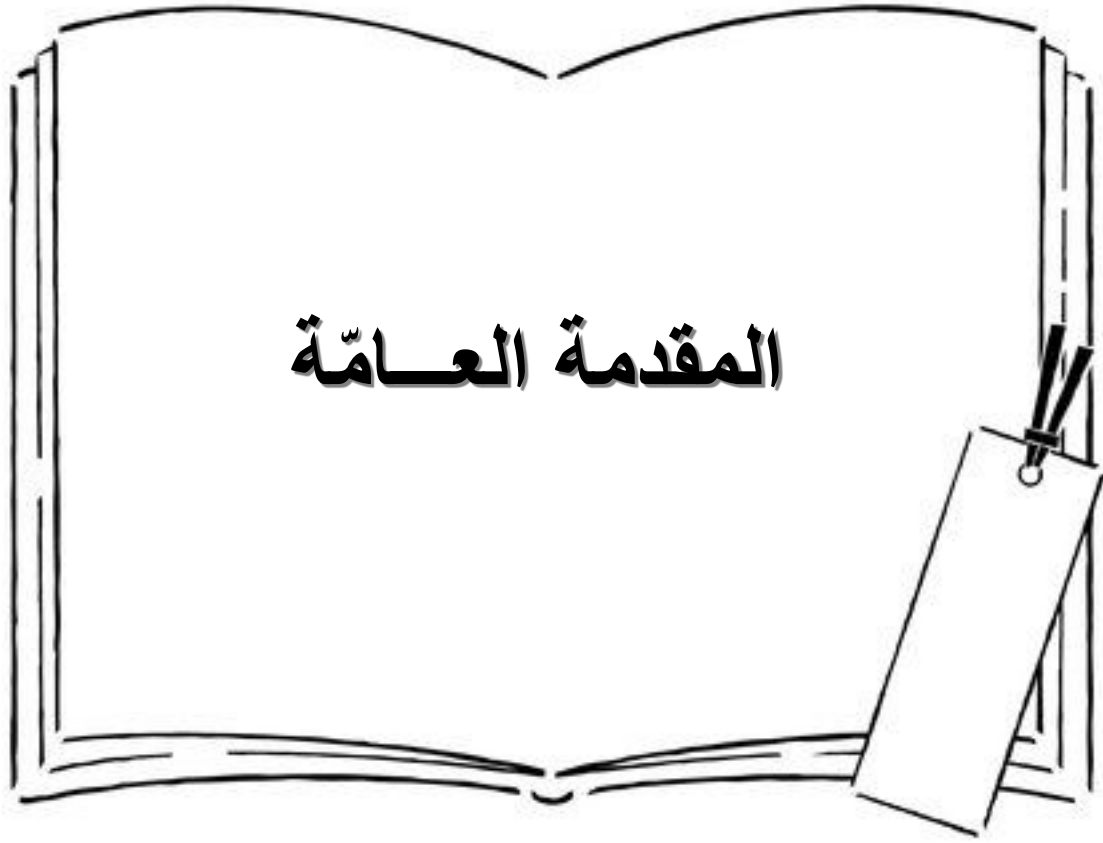
الصفحة	عنوان الصورة	رقم الصورة
225	صورة لمطوية توضح الاستراتيجية البيئية للمركب محل الدراسة	1
226	صورة لمطوية توعوية عن تسيير النفايات	2
227	صورة لومضة توعوية تبين ضرورة تجنب خطر التلوث الضوضائي	3
227	صورة لومضة توعوية تبين خطر الصمم وطنين الأذن بفعل التلوث الضوضائي في المركب محل الدراسة	4
228	صورة لومضة توعوية توضح ضرورة ارتداء سماعات إلغاء الضوضاء لحماية حاسة السمع	5

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
347	قائمة الأساتذة المحكمين	1
348	الاستبانة باللغة العربية	2
351	الاستبانة باللغة الفرنسية	3
354	دليل المقابلة باللغة العربية	4
356	دليل المقابلة باللغة الفرنسية	5
358	شهادة "إيزو 9001" المتعلقة بنظام إدارة الجودة	6
359	سياسة الجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئة (QSSTE)	7
360	شهادة معالجة للنفايات 1 Système I	8
361	شهادة معالجة للنفايات 2 SYSTEME I	9

قائمة الرموز والاختصارات

الرمز	المعنى بالأجنبية	المعنى بالعربية
RA1K	Le Complexe du Raffinage de Pétrole à Skikda	مركب تكرير البترول بـ سكيكدة
COSO	Committee Of Sponsoring Organization commission	لجنة حماية التنظيمات الإدارية
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
CALPERS	The California Public Employees, Retirement System	صندوق المعاشات العامة لكاليفورنيا
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
CACG	Commonwealth Association Corporate Governance	جمعية الكومنولث للحوكمة المؤسسية
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي
COVID19	Coronavirus disease 2019	مرض فيروس كورونا 2019
NAM	Norm Activation Model	نظرية نموذج التنشيط المعياري
TPB	Theory of Planned Behavior	نظرية السلوك المخطط
VBNT	Value-Beliefs-Norm Theory	نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة
NEP	New Ecological Paradigm	نظرية النموذج البيئي الجديد
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization	منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة
ISO	International Organization For Standardization	المنظمة الدولية للتقييس
LCA	Live Cycle Assessment	تقييم دورة الحياة
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
VIF	Variance Inflation Factor	معامل تضخم التباين
GPLC	Gaz de Pétrole Liquéfié/Carburant	غاز البترول المسال / الوقود (سيرغاز)
QSSTE	Qualité, Sécurité, Santé au Travail et Environnement	الجودة والسلامة والصحة المهنية والبيئة



1. تمهيد

مع مرور الأزمنة وتطور الحضارات الإنسانية وظهور الثورة الصناعية، والنمو المتسارع نتيجة التطور التكنولوجي وتحرير الأسواق المالية، وارتفاع حدة المنافسة بغية السيطرة على الأسواق العالمية، ازدادت وتيرة استغلال الموارد الطبيعية بصورة غير عقلانية من خلال أنشطة المؤسسات بمختلف أنواعها مخلفة مشاكل بيئية وخيمة، اقتترنت بزيادة أشكال استنزاف الطاقة من الوقود الأحفوري (الفحم، البترول، الغاز) والتي تُعد موارد طبيعية ناضبة وأرصدة غير متجددة خلال فترة حياة الإنسان، إذ أن اتساع مجال التصنيع أدى إلى الاستحواذ على أكبر قدر من الموارد الناضبة مما وُلد ضغطاً عليها.

إن العلاقة المتبادلة بين الإنسان والبيئة انعكست على صراعات في مواطن عديدة، وهي علاقة مركبة أوجدتها المواقف البيئية التي صادفت الإنسان على وجه المعمورة بقواعدها الحتمية عبر عملية تطور دائمة. إن المتتبع لهذه العلاقة يجدها تختلف من رقعة جغرافية إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، إلا أن عمليات البحث في السلوكيات المستدامة أصبحت العنصر المشترك بينها جميعاً. إذ تعتبر البيئة المورد الذي يزود الإنسان بالعديد من مستلزماته الضرورية من المواد الخام والطاقة وغيرها من المواد الأساسية لاستمراره على وجه الأرض، وهو ما يتطلب البحث عن الأدوات والوسائل التي تساعد على حمايتها ورعايتها من أجل الحفاظ عليها. ويواجه قطاع المحروقات كغيره من القطاعات الاقتصادية، تحديات بيئية معقدة تتعلق بمنع إهدار موارد الطاقة وتشجيع استعمال مصادر طاقة بديلة ومتجددة، والتقليل من انبعاثات الغازات الدفينة، وهو ما يستوجب إحداث تغيير سلوكي في اتجاه مستدام.

هذا التغيير لن يتأتى إلا من خلال خلق ضوابط ومبادئ لأفضل الإجراءات والممارسات في تسيير وتوجيه وقيادة ورعاية المؤسسات والرقابة الناجعة عليها، من خلال تبني نهج الحوكمة، التي تُعدّ عملية إدارية ونظام مبني على ثلثة من الإجراءات والمبادئ والقواعد المتينة والمبتكرة التي يتم بموجبها إرشاد وإدارة المؤسسات. فالحوكمة تضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال الموارد المختلفة للمؤسسات مع حسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

إن الالتزام الصارم والتطبيق الجيد لنهج الحوكمة يستدعي توافر دعائم أساسية في توجيه طاقات المؤسسات نحو الغايات الاستراتيجية، وحصر مواطن الفشل في المؤسسة إبان تفهقر آدائها، وإيلاء دافعية أكبر للنمو والارتقاء لبلوغ الأهداف المنشودة، هذه الدعائم هي مجموعة مبادئ عامة أصدرتها المؤسسات الدولية المتخصصة لتصبح مرجعاً للمؤسسات الراغبة في انتهاج نموذج الحوكمة. بغية ترسيخ مفهوم

الحوكمة وضمان بناء نظام سليم ومتين يتم من خلاله ضبط جميع الأعمال داخل المؤسسة وخارجها بما يسمح باستدامة سلوكها.

2. إشكالية الدراسة

تواجه المؤسسات الناشطة في مجال المحروقات نقدا واسعا، بسبب الأثار التي تخلفها على البيئة نتيجة الاستغلال غير العقلاني لمصادر الطاقة الناضبة، مما خلف أزمات بيئية اعتبرت مشكلات سلوكية بالدرجة الأولى، واستدعت التركيز على ضرورة تطوير السلوكيات والاتجاهات نحو المزيد من الشعور بالمسؤولية إزاء البيئة ومشكلاتها، وتنمية الأفكار البيئية والمشاركة الفعالة في معالجتها لجعلها أكثر استدامة. وفي ظل تنامي هذه الضرورة أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وعلى مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة بصفة خاصة والذي يُعد أكبر مصفاة في افريقيا وثالث أكبر مصفاة في العالم ونظرا لخصوصية مهامه المتعلقة أساسا بمعالجة البترول الخام، الحد من إهدار موارد الطاقة وتشجيع استعمال مصادر طاوقية بديلة ومتجددة والتقليل من انبعاثات الغازات الدفينة، من خلال تبني مبادئ الحوكمة التي تهدف الى استغلال موارد المؤسسة بطريقة شفافة وقابلة للمساءلة، مع حسن توجيهها ومراقبتها.

ومن هذا المنطلق تتجلى معالم إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير

البترول RAIK سكيكدة؟

إن الإجابة على السؤال الرئيسي يقودنا إلى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساهم في تعميق الفهم لمشكلة وأبعاد الدراسة والمتمثلة في:

- ما مستوى اهتمام مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة بتطبيق مبادئ الحوكمة؟
- ما مستوى اهتمام مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة بإرساء السلوك المستدام للمؤسسات؟
- هل يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول سكيكدة RAIK عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

3. فرضيات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة فرضيات تهدف إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة سابقاً، وتتمثل هذه الفرضيات في ما يلي:

■ **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

■ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يساهم تطبيق مبدأ المشاركة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

■ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يساهم تطبيق مبدأ الفعالية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

■ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يساهم تطبيق مبدأ المساءلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

■ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يساهم تطبيق مبدأ الشفافية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

■ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

■ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة تُعزى للمتغير الجنس.

■ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة تُعزى للمتغيرات (العمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية والمنصب الوظيفي).

4. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها المتمثلة في: الحوكمة والسلوك المستدام للمؤسسات باعتبارهما من مواضيع الساعة. فقد جاءت هذه الدراسة لتقدم إضافة على الصعيد النظري والتطبيقي من خلال إبراز الأهمية النظرية لكل من المتغير المستقل والمتمثل في مبادئ الحوكمة، والمتغير التابع المتمثل في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، كما ألفت الضوء على التحديات الكبيرة التي تواجه قطاع المحروقات في سبيل إرساء السلوكيات المستدامة. وتعتبر هذه الدراسة من بين أولى الدراسات على المستوى المحلي التي ربطت بين الحوكمة والسلوك المستدام للمؤسسات والتي تم تطبيقها في مؤسسة رائدة في مجال المحروقات على الصعيد الوطني والدولي.

5. أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة الحالية معرفة مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة. ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- اعداد وتقديم إطار نظري متكامل عن متغيرات الدراسة، من خلال التعرف على مفهوم الحوكمة ومبادئها والآليات المتبعة لإرساء السلوك المستدام للمؤسسات؛
- التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية) في مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة؛
- التعرف على واقع إرساء السلوك المستدام للمؤسسات (تشخيص المشاكل البيئية، معرفة الإجراءات، تقديم الحوافز المادية والاجتماعية) بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة؛
- بناء نموذج للدراسة يمثل العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في مبادئ الحوكمة والمتغير التابع المتمثل في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، والوقوف على مدى الارتباط في ما بينهما ومساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة؛
- تقديم بعض الاقتراحات المستخلصة من النتائج المتوصل إليها من الدراسة، بشكل يساهم ويشجع مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة على التطبيق الجيد والسليم لمبادئ الحوكمة وعلى زيادة إرساء السلوك المستدام للمؤسسات به.

6. أسباب اختيار الموضوع

- تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بناءً على جملة من الأسباب أهمها:
- تماشي موضوع الدراسة مع طبيعة تخصص إدارة الأعمال؛
- الاهتمام الشخصي بالمواضيع ذات العلاقة بالحوكمة والاستدامة؛
- توجه الدراسات الوطنية والأجنبية أكثر فأكثر للبحث في متغيرات الدراسة الحالية باعتبارها من مواضيع الساعة؛
- إثراء مكتبة جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة بدراسة حديثة تحمل موضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين ويكون بداية لدراسات أخرى؛
- اختيار مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة كميدان للدراسة نظراً لأهميته الاقتصادية على المستوى الوطني والدولي.

7. حدود الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة في ما يلي:

- الحدود الموضوعية:** تستهدف الدراسة الحالية مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، أي أن المتغير المستقل هي مبادئ الحوكمة (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية)، أما المتغير التابع فهو إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بأبعاده (تشخيص المشاكل البيئية، معرفة الإجراءات، تقديم الحوافز المادية والاجتماعية).
- الحدود البشرية:** تمثل مجتمع الدراسة في عمال مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية به على اختلاف المستويات الوظيفية لعماله (إطارات جامعية، إطارات أخرى، أعوان تحكّم، أعوان تنفيذ)، من بينهم (5) إطارات تمّت مقابلتهم بغرض الإجابة على أسئلة دليل المقابلة.
- الحدود المكانية:** بغرض إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، تم اختيار مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة للدراسة الميدانية، فتم توزيع الاستبانة ودليل المقابلة به.
- الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة الحالية على مدار (3) سنوات، ابتداءً من شهر مارس 2021 تاريخ التسجيل الأول في طور الدكتوراه إلى غاية سبتمبر 2024، أما في ما يخص الدراسة الميدانية والتي تمت على مستوى مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة فقد كانت خلال شهري أبريل وماي 2024.

8. مفاهيم الدراسة ومصطلحاتها

من بين أهم المصطلحات المرتبطة بموضوع الدراسة ما يأتي:

- **الحوكمة:** وهي عملية إدارية ونظام مبني على ثلة من الإجراءات والمبادئ والقواعد المتينة والمبتكرة، التي تتبناها السلطة في ممارساتها داخل المؤسسة أو خارجها لتحديد وإرشاد نشاطاتها وحصر الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة، مما يساهم في الحد من السلوكيات غير الأخلاقية والالتزام بمعايير الجودة في أداء المؤسسة بما يحقق أهدافها ورسالتها بصورة صحيحة وبشكل سليم ويعمل على استدامتها (يوب و بودبزة، 2021، الصفحات 13-14).
- **مبادئ الحوكمة:** هي المفاهيم والأسس والأساليب والممارسات الضرورية والأولية التي تضمن الحد الأدنى من الحماية المثلى والتوازن بين مصالح المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها (عمر علي، 2013، صفحة 21).
- **الكود الموحد:** هو تقرير ضم جميع الاقتراحات التي شملتها مختلف التقارير (Cadbury 1992, Greenbury 1995, Hempel 1998, Turnbull 1999, Smith 2003 and Higgs 2003) وأصبحت هذه الوثيقة التي دخلت حيز التنفيذ في 1 نوفمبر 2003 أحدث مدونة لمبادئ حوكمة المؤسسات (Christopher L. Pass, 2008, p. 4).
- **المشاركة:** نقصد بها العمليات التي تهدف لإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات، وتحديد قواعد العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية في ظل إمكانيات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (ولطاف، 2024، صفحة 687).
- **الفعالية:** وتعني الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها المنشودة، كما تعني القدرة على تحقيق أقصى النتائج باستخدام الموارد المتاحة (ولطاف، 2024، صفحة 687).
- **المساءلة:** هي التزام يجبر أصحاب المصلحة على المحاسبة وأصحاب المسؤولية بالإجابة عن المسؤولية التي تُسند إليهم، فهي تعكس واجب المسؤولين في تقديم تقارير دورية عن عملهم ومسؤولياتهم ومستويات تنفيذها، وبالتالي فهي حق لأصحاب المصلحة في المحاسبة والحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن عمل المسؤولين بهدف رفع فعالية وكفاءة العمل، وتعد أداة مهمة لمكافحة الفساد (بكوش و مقيدش، 2022، صفحة 537).

- **الشفافية:** هي الوضوح وضرورة الإفصاح عن تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق كل طرف من الأطراف ذات المصلحة بمعنى كشف الحقائق والنقاش العام الحر (مقيدش، 2018، صفحة 490).
- **السلوك المستدام:** هو ذلك السلوك الصحي بيئياً واجتماعياً الذي يساهم في الحفاظ على البيئة، ويعكس القيم والأعراف والمعتقدات والمسؤولية تجاه الجيل الحالي والمستقبلي، ومن أمثلة هذه السلوكيات الحفاظ على استخدام الطاقة، ترشيد استخدام المياه وإعادة تدويرها، المشاركة في أنشطة الحفاظ على البيئة، بمعنى آخر الإجراءات الصديقة للبيئة وتجنب السلوكيات غير المسؤولة التي تضر بالبيئة، ويهدف السلوك المستدام إلى المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالبيئة (Giska, Sandhy, 2021, pp. 2-3).
- **المشاكل البيئية:** هي ذلك الوضع البيئي الذي يتطلب الإصلاح والمعالجة، وينتج بفعل التأثير السلبي للإنسان وتغلب عليها صفة العالمية رغم اختلاف تأثيرها من دولة لأخرى (بوشربط، 2022، صفحة 18).
- **أنواع المشاكل البيئية:** تتنوع المشاكل البيئية ويمكن تلخيصها في: زيادة انبعاثات المواد الضارة إلى البيئة الطبيعية وتُعرف هذه المشكلة بالتلوث؛ واستخراج الموارد الطبيعية بمعدل يفوق قدرة النظام البيئي على إعادة النمو والتجدد (Krister, Boyes, & Kenneth, 2023, p. 3).
- **التلوث البيئي:** هو أي تغير في خواص البيئة ما يؤدي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى الإضرار بالكائنات الحية أو المنشآت أو يؤثر على ممارسة الإنسان لحياته الطبيعية (مهري، 2020، صفحة 952).
- **معرفة الإجراءات:** يقصد بمعرفة الإجراءات العمل على الاهتمام العام بجودة البيئة وسلوكيات الاستدامة من خلال المعرفة في تحسين الوعي العام، وفهم المخاطر البيئية وتحسين تطوير مقياس المعرفة البيئية لتقييم فعالية جهود التوعية العامة واستخدامها في النماذج السلوكية المستدامة (العطوي، جاسم عبيد حيدر، جاسم عبيد علي، و عبد الامير عزيز، 2021، صفحة 110).
- **الحوافز المادية:** هي كل الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي (جوادي علي و جوادي خالد، 2019، صفحة 316).
- **الحوافز الاجتماعية:** هي كل الوسائل والعوامل التي بإمكانها تشجيع العمال على أداء المهام المسندة لهم بجد وأمانة. وتشمل الرغبة في العمل والاعتراف بها من قبل المجتمع؛ التدريب وتعلم مهارات

جديدة (العطوي، جاسم عبيد حيدر، جاسم عبيد علي، و عبد الامير عزيز، 2021، الصفحات 110-111).

9. هيكل الدراسة

بغية الإحاطة بموضوع الدراسة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول نوردها في ما يأتي:

- الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري للحوكمة"، وقد قُسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول ماهية الحوكمة، فيما تناول المبحث الثاني مبادئ الحوكمة، بينما تناول المبحث الثالث مزايا وخصائص ومحددات ونماذج وآليات الحوكمة.
 - الفصل الثاني بعنوان "الإطار النظري للسلوك المستدام للمؤسسات"، وقد قُسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول ماهية السلوك المستدام، فيما تناول المبحث الثاني أبعاد السلوك المستدام للمؤسسات، بينما تناول المبحث الثالث محددات ومظاهر السلوك المستدام للمؤسسات.
 - الفصل الثالث بعنوان "الإطار المنهجي والسياق العام للدراسة"، وقد قُسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث تناول المبحث الأول منهجية الدراسة، وتناول المبحث الثاني التعريف بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، بينما تناول المبحث الثالث واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة.
 - الفصل الرابع بعنوان "عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات"، قُسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول عرض وتحليل نتائج دليل المقابلة، فيما تناول المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج الاستبانة، بينما تناول المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.
- واختتمت الدراسة بخاتمة عامة تناولت أهم النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي بالإضافة إلى جملة من التوصيات واقتراح بعض الدراسات المستقبلية.

10. الدراسات السابقة

بغرض الحصول على أرضية نظرية للدراسة الحالية تم الاطلاع على عديد الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، فتم الحصول على دراسات تناولت موضوع الحوكمة وأخرى تناولت موضوع السلوك المستدام إلا أنه لم يتم العثور على دراسات تناولت العلاقة بين الحوكمة والسلوك المستدام،

ولعل الدراسة الحالية ستكون من أولى الدراسات الجزائرية التي تناولت هذا الموضوع على حد علم الطالبة. ومن اهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة نورد ما يلي:

1.10. الدراسات المتعلقة بالحوكمة

أ. الدراسات باللغة العربية

- دراسة (عمر علي عبد الصمد; 2013) بعنوان: " نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية -دراسة نظرية تطبيقية"

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تصور إطار لحوكمة المؤسسات في الجزائر مبني على التجارب الدولية يسمح بضبط ممارسات الآليات المطبقة للحوكمة ولغرض تحقيق ذلك تم تصميم استبيانين خصص الأول لقياس الحوكمة في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أما الثاني فقد تم تصميم نموذج اندثار خطي يعالج دور الحوكمة (المبادئ والآليات) في حماية حقوق أصحاب المصالح من خلال التقليل من فجوة التوقعات، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة التركيز على توظيف الإطار الفكري للحوكمة والاستفادة من التجارب الدولية لها من اجل التطبيق الفعال للحوكمة في الجزائر مع العمل على تفعيل آلياته.

- دراسة (يوب امال؛ 2017) بعنوان: "مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة واختبار الفرضيات تم اعداد استبيان وتحليله عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS)، وقد تم توزيع 110 استمارة، أما عدد الاستمارات التي استوفت شروط التحليل فكان 90 استمارة، حيث تم توزيع الاستبيان على إطارات الإدارية المسيرة في المؤسسات الجزائرية وتم التوصل الى نتيجة مفادها أنه يوجد تطبيق نسبي لمبادئ الحوكمة ، ومن بين أهم الاقتراحات المتوصل اليها هو تفعيل الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة لغرض زيادة استقطاب الاستثمارات الأجنبية، والقيام بدراسة ما يتوافق مع بيئة الأعمال الجزائرية وطبيعتها وظروف العمل فيها قبل وضع حوكمة المؤسسات.

- دراسة (بن زغدة حبيبة; 2019) بعنوان: " دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل"

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات وذلك من خلال استعراض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، كما تم توظيف بعض المؤشرات المالية لقياس استمرارية نمو المؤسسات والتي تم تطبيقها على المؤسسات المدروسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة حيث تم الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات الضرورية بالنسبة لمتغير الحوكمة المؤسسية، في ما تم الاعتماد على القوائم المالية للمؤسسات المدروسة في الفترة من 2012 إلى 2016 لوصف مؤشرات استدامة نمو المؤسسات، والتوصل إلى جملة من النتائج والملاحظات.

- دراسة (حسينة خالدي، صبري مقيح؛ 2022) بعنوان: "أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية بجامعة سكيكدة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة الخدمات التعليمية بجامعة سكيكدة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغ عددها (328) عاملا، واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن ما قيمته (36.2%) من التغيرات في مستوى جودة الخدمات التعليمية ناتج عن التغير في مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعة.

ب. الدراسات باللغة الأجنبية

- دراسة (Fellag Nourredine; Tagrerout Mohamed; 2019) بعنوان: "Corporate governance models in Algerian small and medium sized enterprises: 'An empirical study on SMEs in Chlef and Sidi belabes'"

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ممارسات حوكمة المؤسسات في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ويكمن الهدف من هذه الدراسة في تحديد وضبط نموذج الحوكمة المناسب لهذا النوع من القطاع في الجزائر. تم إجراء هذه الدراسة على مستوى (15) مؤسسة من ولايتي الشلف وسيدي بلعباس. الجانب التطبيقي كان عبارة عن دراسة استبائية، وتوصلت النتائج إلى أن أهم العناصر التي تشكل نموذج الحوكمة هي: الفاعلين الداخليين وعلاقتهم المتبادلة، الفاعلين الخارجيين وعلاقتهم المتبادلة مع المؤسسة، طبيعة هيكل الملكية في المؤسسة.

- دراسة (Faleh Alazzam, Farouq Ahmad; 2022) بعنوان: "Comparative analysis of corporate governance models"

تناولت هذه الدراسة نماذج حوكمة المؤسسات، من خلال التحليل المقارن لنماذج حوكمة المؤسسات في مختلف دول العالم، وتم تحديد السمات الرئيسية للنماذج الأنجلو-أمريكية واليابانية والألمانية لحوكمة المؤسسات، فضلا عن أوجه الشبه والاختلاف بينهم، وخرجت الدراسة بمجموعة نتائج من بينها: أن العناصر الرئيسية التي تميّز نموذج عن آخر هي المشاركون الرئيسيون في بيئة المؤسسة؛ المجموعات الرئيسية من المساهمين في بلد معين؛ وتكوين مجلس الإدارة (أو المجالس كما هو الحال في النموذج الألماني)؛ الإطار التشريعي؛ متطلبات الإفصاح؛ الإجراءات المؤسسية التي تتطلب موافقة المساهمين؛ وآلية التفاعل بين المشاركين الرئيسيين.

2.10. الدراسات المتعلقة بالسلوك المستدام

أ. الدراسات باللغة العربية

- دراسة (العايب عبد الرحمان; 2017) بعنوان "الاستدامة البيئية للمؤسسة الاقتصادية - حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوضيب وفنون الطباعة برج بوعرييج EMBAG-"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الاستدامة البيئية من طرف المؤسسة الاقتصادية بالوقوف على حالة المؤسسة العمومية للتوضيب وفنون الطباعة (EMBG) وقد توصلت الدراسة إلى أن تحقيق الاستدامة البيئية من طرف المؤسسة جاء تحت تأثير عوامل رئيسية ثلاثة هي القوانين والتشريعات البيئية ووجود مجموعة من البرامج المدعّمة بهدف مراعات التنمية المستدامة والإعانات إلى المؤسسات وانتهاج مبادرات طوعية على شكل نظام الإدارة البيئية المطابقة للمواصفات القياسية (ISO 14001) وإبرام عقود الفعالية البيئية.

- دراسة (العطوي مهند حميد ياسر; جاسم عبيد حيدر; جاسم عبيد علي; عبد الامير عزيز إحسان 2021;) بعنوان: "كفاءة التعليم العالي ودورها في تعزيز السلوك المستدام دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في بعض كليات جامعة الكوفة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير كفاءة التعليم العالي من خلال ثلاثة أبعاد وهي: (مخرجات التعلم، الدعم المؤسسي ودعم المجتمع) كمتغير تفسيري، في السلوك المستدام كمتغير إستجابي، وكان مجال الدراسة في بعض كليات جامعة الكوفة (الإدارة والاقتصاد، الآداب وكلية علوم الحاسوب والرياضيات). وتكوّن مجتمع البحث من الأساتذة والعاملين في الكليات المذكورة، أما عينة البحث فقد كانت عينة عشوائية، تم توزيع الاستبيان إلكترونياً وتم استرجاع (217) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

وتضمّن البحث فرضيتين رئيسيتين لاختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، وخرج البحث بمجموعة من التوصيات كان أهمها: العمل على تطوير مناهج تُعنى بالسلوك المستدام واتباع إجراءات لمواجهة هذه المشكلات لفهم واستيعاب السلوك المؤيد للبيئة.

ب. الدراسات باللغة الأجنبية

- دراسة (Čiarnienė Ramunė; Vienažindienė Milita; Adamonienė Rūta; 2020) بعنوان:

"Sustainable behaviour: Evidence From Lithuania"

هدفت الدراسة هذه الدراسة إلى التركيز على العوامل التي تؤثر على السلوك المستدام للعاملين في "ليتوانيا" بناءً على تحليل منهجي ومقارن للأدبيات العلمية، من خلال دراسة كيفية ارتباط العمال بالسلوك المستدام عبر الأجيال حسب الجنس وأنماط التعليم المختلفة، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة حيث تم توزيع (412) استمارة، وكشفت نتائج الدراسة وجود ارتباط بين الجنس والجيل والتعليم والسلوك المستدام للعمال.

- دراسة (Pinho Micaela; Gomes Sofia; 2023) بعنوان: "What Role Does Sustainable Behavior

"and Environmental Awareness from Civil Society Play in the Planet's Sustainable Transition

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف درجة التزام المواطنين البرتغاليين بالسلوك المستدام، ودور المخاوف البيئية والنشاط البيئي في تبني هذه السلوكيات المستدامة، كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المخاوف البيئية على النشاط البيئي من خلال استخدام المنهج الكمي، فتم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية للدراسة وتم جمع (826) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، وكشفت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الجنس والعمر لتفسير جميع المتغيرات.

3.10. التعقيب على الدراسات السابقة

بعد عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في الحوكمة والسلوك المستدام للمؤسسات، والنتائج المتوصل إليها والاقتراحات والتوصيات التي خلقتها، إذ ساهمت الدراسات السابقة في تكوين خلفية نظرية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرّف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية.

واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عديد العناصر كالاعتماد على نفس أبعاد متغيرات الدراسة واستخدام أسلوب العينة والاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، في ما اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- من حيث الهدف: تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، ولم تسبقها أي دراسة حول العلاقة بين المتغيرات المدروسة على حد علم الطالبة.
- من حيث تطبيق الدراسة: طبقت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية، بينما لم تُطبق تلك الدراسات في البيئة الجزائرية على حد علم الطالبة.
- من حيث مجال التطبيق: طبقت هذه الدراسة في مركب تكرير البترول سكيكدة RAIK، والذي لم يسبق فيه إجراء دراسة مماثلة بنفس المتغيرات.
- من حيث النتائج المتوصل إليها: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية وحجم مجتمع الدراسة وحجم العينة وطبيعة النتائج المتوصل إليها.

4.10. الفجوة البحثية

انفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث كشف العلاقة بين متغيرات الدراسة (الحوكمة والسلوك المستدام للمؤسسات)، ومن حيث القطاع الذي تمت فيه الدراسة التطبيقية والفترة الزمنية وحجم المجتمع المدروس وطبيعة العينة التي تناولتها الدراسة.

11. صعوبات الدراسة

- صادفت عملية البحث مجموعة من الصعوبات، كان من أهمها:
- انعدام المصادر والمراجع التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة (الحوكمة والسلوك المستدام للمؤسسات) باللغة العربية والفرنسية والانجليزية؛
 - صعوبة الحصول على المعلومات في ميدان الدراسة خاصة تلك المتعلقة بالمتغير التابع (السلوك المستدام للمؤسسات) بداعي السرية والتحفّظ.



تمهيد

عاش العالم ولا يزال يعيش العديد من الأزمات المالية والإدارية الناجمة عن سوء التسيير، وافتقار الإدارة إلى الإجراءات الصحيحة في الرقابة والإشراف، وضعف الممارسة والبراعة، والعجز عن خلق تدفقات نقدية داخلية. إضافة إلى نقص الشفافية والعدالة والكفاءة في استخدام الموارد الطبيعية والبشرية والمالية. مما أدى إلى بروز مفهوم الحوكمة إلى صدارة الاهتمامات، وأصبحت الشغل الشاغل للمسيرين والباحثين على حد سواء في مجتمعات الأعمال في كافة الاقتصاديات الآخذة في العولمة.

إن الحوكمة ليست مجرد نمط أخلاقي تنقيد به المؤسسات، وإنما أضحت نمطا إجرائيا يتم التيقن من خلاله من حسن تسيير وإدارة هذه المؤسسات بالوجه الذي يأمل إلى خلق القيمة لمختلف الأطراف. فالحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها، بل أداة ووسيلة لتحقيق نتائج يسعى إليها الجميع.

ولتوضيح الإطار النظري للحوكمة، قُسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هم:

- ماهية الحوكمة.
- مبادئ الحوكمة
- مزايا، خصائص، محددات، نماذج وآليات الحوكمة.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

إثر الانهيارات المالية العديدة التي عرفها العالم في العقود الأخيرة، بداعي قيام العديد من المؤسسات بإجراءات وعمليات مالية وإدارية خاطئة، والتي شكلت نوعاً من السلوكيات المهنية غير الأخلاقية من قبل الإدارة باعتبارها قيماً عن حقوق المساهمين، وذلك ابتغاء إحراز مصالح شخصية على حسابهم، ولعل ذلك شكّل توتر واضطراب الثقة بين ملاك المؤسسات وإدارتها العليا الناجمة عن الفضائح المالية للمؤسسات العالمية الكبرى، مما استوجب خلق ضوابط ومبادئ لأفضل الإجراءات والممارسات في تسيير وتوجيه وقيادة ورعاية المؤسسات والرقابة الناجمة عليها، فكان للحوكمة الدور الرائد في هذا الصدد من أجل إعادة التوازن في حقوق أصحاب المصالح المتعارضة، ومن خلال هذا برزت أهمية هذا الموضوع الذي سوف يتضمن المطالب التالية:

- نشأة الحوكمة وتطورها التاريخي.

- مفهوم الحوكمة ونظرياتها الأساسية.

- أهمية وأهداف الحوكمة.

المطلب الأول: نشأة الحوكمة وتطورها التاريخي

يرجع لفظ الحوكمة إلى الكلمة الإغريقية "KUBERNAN" في القرن الثالث عشر والتي تدل على استطاعة قائد السفينة وإبداعه في قيادتها وسط الأمواج، وما يستأثره من فضائل وذكاء ومروءة وترفع وحفظ للأمانة من أنفس وموجودات وحرصه عليها من الأخطار التي تترصدها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار معافا يسمى هذا القائد "GOOD GOVERNER" (غضبان، 2015، صفحة 15).

وكلمة "GOUVERNANCE" في اللغة الفرنسية قديمة جداً تعود إلى القرن الثالث عشر نظير لفظ الحكومة "GOUVERNEMENT" (Joumard, 2009, p. 9)، إلا أنه تم إهمالها ولم يتم إدخالها مرة أخرى في اللغة الفرنسية إلى غاية القرن الثامن عشر (Lakhlef, 2006, p. 8).

وفي اللغة اللاتينية استخدم مصطلح الحوكمة "GUBERNARE" في أوائل القرن الرابع عشر، ومنذ سنة 1478 وُظف هذا المصطلح للدلالة على المؤسسات التي تتبنى هيكلًا إداريًا خاصًا. أما في اللغة الإنجليزية فتم التعبير عن مفهوم "GOVERNANCE" للإشارة إلى أسلوب إدارة أو حكم (Joumard, 2009, p. 9).

إن أصول حوكمة المؤسسات ترجع إلى الباحثان "Means & Berne"، اللذان يعتبران أول من تطرق لموضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932، في كتابهما "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة" الذي

يهتم بأداء المؤسسات الحديثة والاستعمال الناجع لأصولها، إضافة إلى المسائل المقترنة بعزل الملكية عن الإدارة (فرحان طالب و شيجان المشهداني، 2011، صفحة 27). وفي سنة 1976، اهتم الباحثين " Jenson & Meckling " بمفهوم حوكمة المؤسسات وبيان دورها في حصر أو تقليص المتاعب، التي قد تتجم عن التفريق بين الإدارة والملكية والتي عبّرت عنها نظرية الوكالة. أما في سنة 1987 شرع المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بإنشاء لجنة حماية التنظيمات الإدارية "The Committee Of Sponsoring Organization commission" (COSO) المعروفة باسم لجنة "تريد واي" "TREAD WAY" المتعلقة بتفعيل قواعد حوكمة المؤسسات، وما يتصل بها من حظر استعمال الغش والتحايل في إعداد القوائم المالية، عن طريق التركيز على نظام الرقابة الداخلية وتطوير وظيفة المراجعة الخارجية (يوسف كافي، مصطفى كافي، و بوربيع، 2018، صفحة 22). وقد أوجزت لجنة "CADBURY" التي تأسست سنة 1991 من طرف مجلس التقارير المالية وبورصة لندن وبعض المحللين، المعالم المالية لحوكمة المؤسسات. حيث صدر تقريرها سنة 1992 والذي يؤكد على ضرورة حوكمة المؤسسات (Burgess science press, 1992). ثم توالى العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة المؤسسات لأعمالها حيث أن الحوكمة كفكرة وكاصطلاح شاع تداولها بشكل واسع مع بداية التسعينات، وفي سنة 1999 أطلق كل من " National association & New york Stok Exchange Of Securities Dealers" تقريرهما المعروف باسم "Blue Rebbon Report" والذي انشغل بنجاعة مساهمة لجان المراجعة بالمؤسسات بمسألة احترام مبادئ الحوكمة. وعلى إثر الانهيارات المالية الكبرى للمؤسسات الأمريكية في سنة 2002، تم إعداد قانون "SARBANES_OXLEY ACT" الذي اهتم بدور حوكمة المؤسسات في استئصال الفساد المالي والإداري الذي يجابه الكثير من المؤسسات من خلال تفعيل دور الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارتها (مصطفى سليمان، 2006، صفحة 14).

ثم توالى العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة المؤسسات أعمالها، فلقد وضعت هذه الأزمة الخبراء أمام تحد للبحث عن آليات ووسائل مبتكرة للإشراف والتعقب والنظر إلى الحوكمة برؤية حديثة على أنها صمام الأمام لرعاية المؤسسات من الإخفاق.

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة ونظرياتها الأساسية

إن حالة التعقيد التي فيها العالم وجدت تنوع كبير في أساليب الحوكمة حيث أصبحت إشكالية الحوكمة تستند إلى خلفية اجتماعية واقتصادية وقانونية وسياسية، هذا ما جعلها تتعكس على تطور المفهوم والحاجة إلى فهم النظريات الاقتصادية المختلفة، حيث تقاعلت هذه النظريات مع بعضها البعض وساهمت بشكل ما في فهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة والمحيط الذي تنشأ فيه، وهو ما سمح بتطور مفهوم الحوكمة تدريجياً.

1. مفهوم الحوكمة

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة الشائعة في أدبيات الاقتصاد والإدارة والسياسة، وبالرغم من شيوع المصطلح إلا أنه لا يوجد إجماع حول تعريف محدد له، كما لم يتم تحديد صيغة متفق عليها.

حيث تناول معجم الصحاح وهو المعجم الأكثر شيوعاً في دراسة الكلمات العربية وشروحاتها، الحكم والتحكم والتحكيم والأحكام والحاكمية للدلالة على الاحتكام للشيعة الواردة في القرآن الكريم، أو الاحتكام إلى السنة النبوية الشريفة، والأخذ بهما في التعامل اليومي، وبذلك فالاحتكام هو الأقرب لغويا وعربيا إلى الحوكمة، ويقصد بالاحتكام أي الرجوع إلى العقل أو نص علمي، أو الشريعة المتبعة في بلد ما، وبذلك فإن فقهاء اللغة العربية أخذوا من هذا المعنى لوضع كلمة الحوكمة بديلاً للكلمة الإنجليزية "Corporate Governance" (أحمد شبلي، 2014، الصفحات 28-29).

ولم تتخذ المؤسسات الدولية جهداً في التعرض لهذا المفهوم بالدراسة والتحليل بغية الانتفاع من ميزاته وسماته لتنمية هيكله المؤسسية والقانونية في جميع المؤسسات.

حيث عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" الحوكمة بأنها ذلك النهج والنسق الذي يتم بموجبه إرشاد وإدارة المؤسسات، ويُعين من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين شتى الأطراف مثل مجلس الإدارة والمساهمين والمديرين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما يوضح مبادئ وممارسات اتخاذ القرارات المتصلة بمسائل المؤسسة وكذلك ضبط الهيكل الذي يتم في نطاقه صياغة أهداف المؤسسة وأدوات بلوغها وأساليب الرقابة على الأعمال (هاني، 2020، صفحة 10).

وعرّفتها مؤسسة التمويل الدولية "IFC" بأنها هيكل وعمليات مراقبة وإدارة المؤسسات، وتتركز حول العلاقة بين كل من الإدارة، مجلس المديرين، المساهمين، المساهمين ذوي الأقلية وباقي أصحاب المصالح (International Finance Corporate (IFC), 2005, p. 1).

وكانت قد قدمت لجنة "CADBURY" تعريفاً آخراً للحوكمة في تقريرها السنوي سنة 1992 فعرّفتها بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه المؤسسات والرقابة عليها (London Stock Exchange، 1992، Decembre، صفحة 14).

وعرفها البنك الدولي بأنها عملية جمع الإيرادات الحكومية وإدارتها بطريقة شفافة وقابلة للمساءلة لتلبية احتياجات المواطنين للخدمات العامة. ويتم تحديد هذه الاحتياجات بطريقة تشاركية وديناميكية، ويخضع تحقيقها للتدقيق المستمر من جانب وسائل الإعلام والمجتمع المدني (البنك الدولي، 2023).

ونظراً لأن مفهوم الحوكمة لا يقتصر فقط على المؤسسات الدولية، فقد تم التعرض لمفهومها من قبل العديد من الخبراء والباحثين.

فلقد أكد الأمين العام الأسبق للأمم المتحدة "كوفي عنان" أن الحوكمة الجيدة لا يمكن فرضها ولا يمكن خلقها بين عشية وضحاها، بل هي إنجاز ونتيجة بحد ذاتها وبدونها، أي بدون دولة القانون، والإدارة الواضحة التي يمكن التنبؤ بسياساتها والسلطة الشرعية واستجابة الإجراءات للطموحات فإن كافة المبالغ المخصصة للتمويل أو للمعلومات لا يمكنها أن تمهّد الطريق للعالم ليصل إلى الرخاء، فالحوكمة تتطلب قناعة ومشاركة المحكومين، إضافة إلى الاندماج التام والمتواصل لكافة المواطنين في مستقبل أوطانهم (عبد الكريم الكايد، 2003، صفحة 17).

وعُرفت الحوكمة بأنها عملية إدارية ونظام مبني على ثلة من الإجراءات والمبادئ والقواعد المتينة والمبتكرة، التي تتبناها السلطة في ممارساتها داخل المؤسسة أو خارجها لتحديد وإرشاد نشاطاتها وحصر الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة، مما يساهم في الحد من السلوكيات غير الأخلاقية والالتزام بمعايير الجودة في أداء المؤسسة بما يحقق أهدافها ورسالتها بصورة صحيحة وبشكل سليم ويعمل على استدامتها (يوب و بوديزة، 2021، الصفحات 13-14).

وتعني الحوكمة النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الجهات الرئيسية التي تؤثر في الأداء، كما تضم مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية (زرزار، 2015، صفحة 89). ووصفت الحوكمة بأنها محاولة تحسين التنسيق بين الجهات الفاعلة المعتمدة نسبياً بغرض حل المشكلات المجتمعية حيث أنه ينطوي على توجيه أفقي للعلاقات عبر الشبكات ويمكن بالتأكيد اعتباره صناعة نامية (Klijn, 2008, p. 505).

وعُرفت الحوكمة بأنها نظام يتم من خلاله توجيه المشروع والتحكم فيه ومحاسبته (Unterhitzberger & Moller, 2021, p. 684).

كما اتخذت الحوكمة معنى محدد مثل ممارسة السلطة من قبل جهات فاعلة غير متجانسة مثل الشركات والمنظمات الحكومية الدولية والمنظمات غير الحكومية (Thaler, Viana, & Toni, 2019, p. 61).

كما تعني الحوكمة أسلوب الإدارة المثلى سواء من حيث الاستقلال والتوجيه أو إحكام الرقابة بالحوكمة تعني إذن وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد المؤسسات وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية (إبراهيم موسى، 2010، صفحة 17).

من خلال ما سبق يمكن تعريف الحوكمة على انها مجموعة من القواعد والإجراءات والنظم التي تُسفر وتُفضي الى تهيئة وضبط الممارسات السليمة للرقابة والتوجيه وتحسين أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها المختلفة.

2. النظريات الأساسية للحوكمة

إن بروز عديد النظريات الاقتصادية للمؤسسات كان مقترن بأعمال المفكر "ADAM SMITH" الذي تناولها في كتابه " The Wealth Of Nations " سنة 1776، خاصة في ما يتعلق بمبدأ اليد الخفية التي تؤكد على أن المصالح الشخصية هي التي تتحكم في النشاط الاقتصادي، أي أنها المسؤولة عن دفع حركة الاقتصاد وتنشيطه دون الحاجة إلى تدخل الدولة. ومن أشهر أقواله في هذا الموضوع "إننا لا نتوقع غدائنا من إحسان الجزار أو صانع الجعة أو الخباز، وإنما نتوقعه من عنايتهم بمصلحتهم الخاصة، نحن لا نخطب إنسانيتهم وإنما نخطب حبهم لذواتهم"، بحيث يعتقد "ADAM SMITH" بأن الفرد الذي كان من قبل محايداً أصبح بسبب مصلحته الشخصية عاملاً من أجل المصلحة العامة، وبداية من هذه الأفكار أضحت الرأسمالي مهيمناً على الإنتاج فثارت قضية الربح، وكيفية تقسيمه وتحديدته، وتكثرت العمال في المصانع فبات تحديد الأجر والمسؤوليات والقضايا الرئيسية وغيرها من المواضيع التي فرضت أهمية الاستقصاء عن نظريات تستجيب لمختلف التحولات الاقتصادية (هاني، 2020، الصفحات 15-16).

ويمكن حصر أهم نظريات الحوكمة في نظرية الوكالة، نظرية الإشراف، نظرية أصحاب المصلحة، النظرية السياسية، نظرية التبعية للموارد، نظرية تكلفة المعاملات، النظريات الأخلاقية، نظرية عدم تناسق المعلومات، نظرية العقد الاجتماعي، بالإضافة الى نظرية الشرعية.

1.2. نظرية الوكالة "Agency Theory"

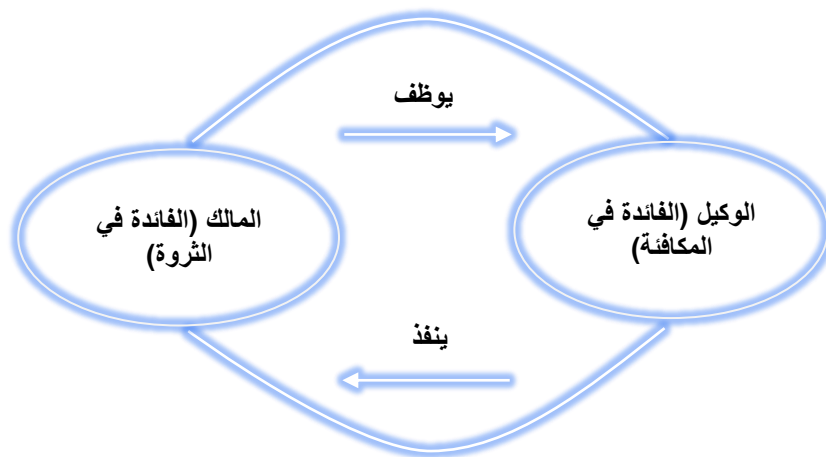
تعتبر هذه النظرية بمثابة القاعدة الأساسية لجميع النظريات الأخرى المتعلقة بالحوكمة. تُركّز هذه النظرية على طبيعة العلاقة بين المساهمين والإدارة. ووفقاً لهذه النظرية يعتبر الإداريين وكلاء للمالكين (المساهمين)، حيث يهتم المساهمون بزيادة ثروتهم بينما يعمل المديرون لصالح المساهمين، لكن أولويتهم هي زيادة تعويضاتهم وليس فقط زيادة ثروة المساهمين، وبالتالي ينشأ تضارب في المصالح وهذا يسبب مشكلة الوكالة في ظل علاقة الموكل والوكيل. وتعود أصول نظرية الوكالة إلى النظرية الاقتصادية التي قدمها "ADAM SMITH" سنة 1776 حيث تم مناقشة فصل الملكية عن السيطرة لأول مرة واقترح أن المدير الذي يتحكم في جميع أنشطة المؤسسة يمكن أن يُهمل إدارة أعمال المؤسسة بسبب استثماره لأمواله الخاصة، ثم تطورت نظرية

الوكالة من قبل الباحثين " Jenson و Meckling " سنة 1976 اللذان عرفا هذه النظرية على أنها عقد بين المالكين والإدارة، إضافة إلى ضمان ما إذا كان الوكيل يتصرف في مصلحة الموكل أم لا، ويستند هذا إلى أسس تضارب المصالح المتأصل بين الوكيل والموكل، كما قد يحدث الصراع بين الإدارة والمساهمين بسبب مشكلة عدم تناسق المعلومات (Younas, 2022, p. 80).

وتتمتع نظرية الوكالة حسب " Jenson و Meckling " برؤية واضحة للغاية للمشاكل الموجودة في المؤسسة نظرا لاختلاف المصالح بين المساهمين والمديرين، ويمثل السلوك غير العقلاني للإدارة الناتج عن التحيزات السلوكية للمديرين التنفيذيين تحديا كبيرا في حوكمة المؤسسات (Tolossa, 2021, p. 2). والشكل الموالي يوضح العلاقة بين المالك والوكيل حسب نظرية الوكالة.

الشكل رقم (1): نموذج نظرية الوكالة

المصدر: (Younas, 2022, p. 80)



لقد صنّف الباحثون مشاكل الوكالة إلى ثلاث أنواع، تم تحديد النوع الأول من المشاكل على أنه مشكل الوكيل الرئيسي، وبدأت هذه المشكلة مع ظهور المؤسسات الكبرى، حين يقوم المساهمون بإسناد إدارة الأعمال للمديرين، لكن المديرين يهتمون أكثر بمضاعفة تعويضاتهم بدلا من البحث عن مصلحة المالكين، أما مشكلة النوع الثاني فهي تنشأ بين المساهمين الرئيسيين والمساهمين الصغار في المؤسسات الكبرى، نظرا لأن المالكين الرئيسيين يتمتعون بقوة تصويت عالية، فيمكنهم المشاركة في عملية صنع القرار لصالحهم، ومشكلة النوع الثالث تظهر حين يحدث نزاع بين المالكين والدائنين بسبب قرار تمويل المشاريع الخطرة (Younas, 2022, p. 81).

وتتقترح نظرية الوكالة سلسلة من الآليات التي تسعى إلى التوفيق بين مصالح المساهمين والمديرين، حيث يمكن للمؤسسات اختيار آليات معينة لتحقيق التوازن بين مصالح الطرفين، وتشمل هذه الآليات أدوات الحوكمة الخارجية مثل عمليات الاستحواذ والاندماج، كما يمكن تقليل احتمالية حدوث النزاعات من خلال استخدام آليات الرقابة الداخلية مثل الرقابة من قبل المديرين غير التنفيذيين وكذلك من قبل المساهمين المؤسسين والمراجعين، بالإضافة إلى المراجعة القانونية التي ينفدها المدققون المستقلون عن طريق تقديم تقرير سنوي إلى المساهمين حول ملاءمة البيانات المالية التي أعدتها الإدارة (Bukit & Mohd Iskandar, 2009, p. 207).

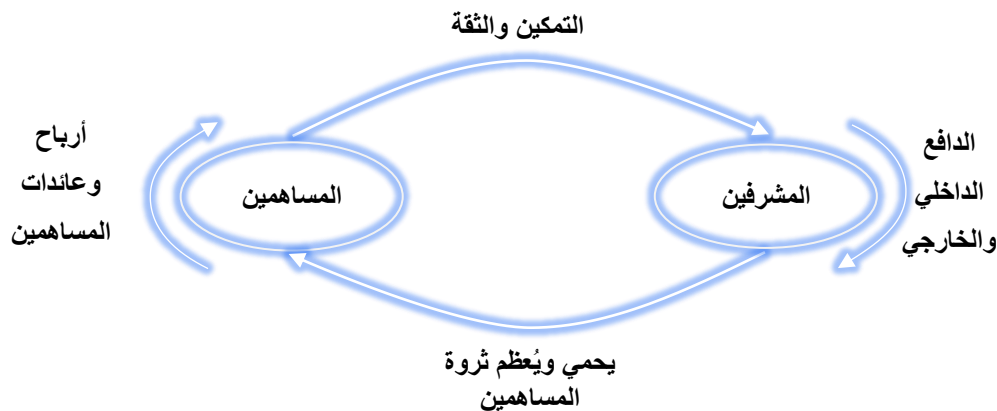
ما يمكن استخلاصه من نظرية الوكالة أنها تركز على منظور الذاتية بالنسبة للمديرين، لذلك تقترح الفصل بين مناصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة وذلك بهدف توفير الحماية الكافية للمساهمين.

2.2. نظرية الإشراف "Stewardship Theory"

تتعلق نظرية الإشراف بعلاقة العمل بين طرفين هما المالك والمشرف، وتُدرس هذه العلاقة من منظور سلوكي بنيوي، تشير هذه النظرية إلى أن المشرفين سيتصرفون بطريقة مفيدة للمجتمع، وهو السلوك الذي يهدف إلى مصلحة المالك وبالتالي المؤسسة، ويتم تعزيز هذا السلوك من خلال جودة العلاقة بين المالك والمشرف والبيئة والمثل العليا للمؤسسة (Madison, 2014, p. 12).

على عكس نظرية الوكالة، تفترض نظرية الإشراف أن المديرين هم في الأساس أفراد جديرون بالثقة، وبالتالي فهم مشرفون جيدون على الموارد الموكلة إليهم وبما أن المديرين التنفيذيين يقضون حياتهم العملية في المؤسسات التي يوظفون فيها، فإنهم يقومون بالأعمال بشكل أفضل من المديرين الخارجيين، هذا ما يجعلهم يأخذون قرارات أحسن، ونتيجة لذلك يؤكد مناصري نظرية الإشراف أن تحسين أداء المؤسسات سيرتبط بأعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين لأنهم يعملون من أجل تعظيم أرباح المساهمين. كما تفترض نظرية الإشراف أنه من الطبيعي تقليل تكاليف الوكالة إلى أدنى حد ممكن، حيث من غير المرجح أن يلحق كبار المديرين التنفيذيين الضرر بالمساهمين خوفاً من تعريض سمعتهم للخطر، علاوة على ذلك حتى لو كانت تكاليف الوكالة مصدر قلق كبير للمؤسسة وكانت المراقبة ضرورية، يفترض منظرو الإشراف أن المديرين الخارجيين أو المستقلين سوف يفقدون للمعرفة والوقت والموارد اللازمة لمراقبة الإدارة بشكل فعال (Nicholson & Kiel, 2007, p. 588). والشكل التالي يوضح نموذج نظرية الإشراف.

الشكل رقم (2): نموذج نظرية الإثواف
المصدر: (Wan Yusoff & Adamu Alhaji, 2012, p. 57)

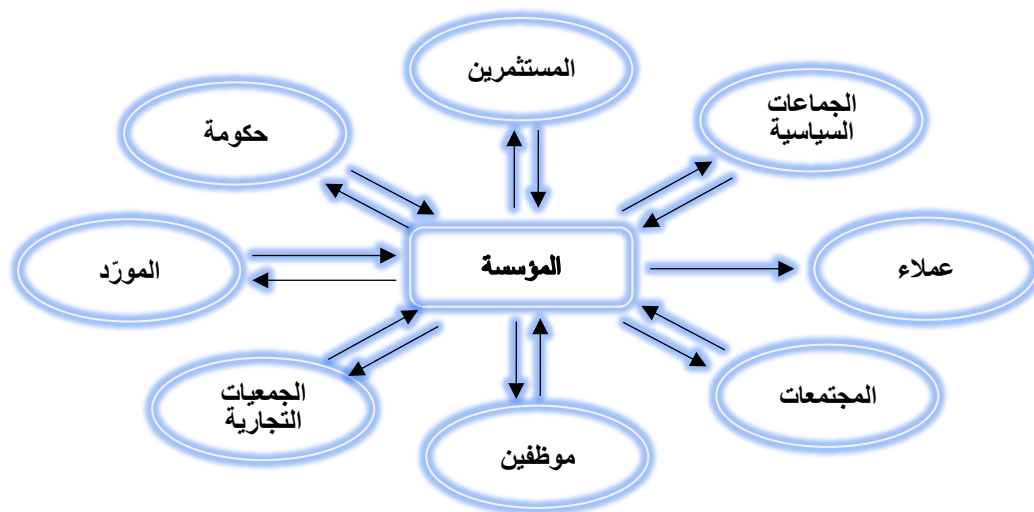


ان نظرية الإشراف على عكس نظرية الوكالة تقترح توحيد مناصبي الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة من أجل تخفيض تكاليف الوكالة.

3.2. نظرية أصحاب المصلحة "Stakeholder Theory"

طوّرت نظرية أصحاب المصلحة تدريجياً من قبل الباحث "إدوارد فريمان" سنة 1984، الذي يعتقد أن هذه النظرية تقترح وجهة نظر أوسع من نظرية الوكالة، فنظرية أصحاب المصلحة هي نظرية حوكمة المؤسسات التي تفسر العديد من الأنظمة المتأثرة بكيانات الأعمال مثل العمال والعملاء والموردين والمجتمع وعلماء البيئة والحكومات وما إلى ذلك (Pandey, Husain, & Sardar Khan, 2022, p. 141)، كما هو موضح في الشكل رقم (3).

الشكل رقم (3): نموذج نظرية أصحاب المصلحة
المصدر: (Pandey, Husain, & Sardar Khan, 2022, p. 142)



إن نظرية أصحاب المصلحة في شكلها التقليدي تجادل بأن رفاهية المؤسسة يتم تفعيلها من خلال تلبية احتياجات أصحاب المصلحة الرئيسيين في المؤسسة بطريقة مربحة للطرفين (Bacq & Aguilera, 2022, p. 38).

بالمقابل يوفر مختلف أصحاب المصلحة موارد مفيدة لبقاء المؤسسة، والمديرين لديهم مسؤولية أخلاقية لتلبية مصالحهم (Nadeem, 2021, p. 264).

وعرّف الباحث "فريمان" أصحاب المصلحة على أنهم أي مجموعة أو فرد يتأثر أو يمكن أن يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة (Andersen, Aryee, Acheampong, & Hansen, 2023, p. 3).

إن نظرية أصحاب المصلحة هي مزيج من التخصصات الاجتماعية والتنظيمية على عكس نظرية الوكالة حيث يعمل المديرين وفقا لمصالح المساهمين، فمن منظور هذه النظرية، لا تتمحور أهداف المؤسسة حول فائدة المساهمين فقط، ولكنها تنظر إلى المجموعات الأخرى ذات المصلحة والعمل من أجل رفاهيتهم، كما يرى الباحثون أن نظرية الوكالة ونظرية الإشراف تهتمان فقط برفاهية المساهم، وعلى النقيض من ذلك فإن نظرية أصحاب المصلحة هي نظرية شاملة وواسعة للغاية لا تقتصر على مصلحة المساهمين، وإنما تبحث أيضا عن رفاهية أصحاب المصلحة الآخرين كالعامل والعملاء والموردين والمجتمع وما إلى ذلك، فهي تعتبر أقوى نظرية، ولكن التطبيق العملي صعب للغاية بالنسبة للمديرين لإقناع المساهمين برفاهية أصحاب المصلحة الآخرين حيث سيجدون أنها عملية أقل فعالية وإهدارا للمال (Pandey, Husain, & Sardar Khan, 2022, p. 142). فهذه النظرية تُفسر دور حوكمة المؤسسات من خلال تسليط الضوء على العناصر المختلفة المكونة للمؤسسة.

4.2. النظرية السياسية "Political Theory"

تُعرّف النظرية السياسية على أنها نهج يسعى من خلاله المستثمرون إلى تغيير سياسة المؤسسة من خلال تطوير دعم التصويت من المساهمين المشتتين، بدلا من مجرد شراء قوة التصويت أو السيطرة، فهيكّل الحوكمة القائم على السياسة أكثر مرونة من الهيكل القائم على التمويل لأنه يمكن أن يعالج مشاكل المؤسسة دون فرض تغييرات في السيطرة، وتغييرات في الإدارة، وتكاليف المعاملات الهائلة المصاحبة لها. أي أن النظرية السياسية تشير إلى قدرة الحكومة وقطاع المؤسسات على تحديد تفويض السلطة لمدرء المؤسسات وعلاقتهم اتجاه أصحاب المصلحة الآخرين، وهذا يعني أن قدرة أصحاب المصلحة بالمؤسسة في التأثير على صنع القرار على المستوى الجزئي تخضع للإطار على المستوى الكلي. هذا الأخير بدوره يتأثر بسلطة قضائية

معينة تعمل بها. كما أن السياسة يمكن أن تلد نظم مختلفة للحوكمة على الصعيد العالمي، حيث تُصنف نظم حوكمة المؤسسات إلى فئتين رئيسيتين هما النظام الموجه للسوق والنظام الموجه للمصالح، كما أن اختيار نماذج الحوكمة يتفاعل بعمق مع سياسة الدولة، فالقوى السياسية في شكل أنظمة حزبية وتوجهات سياسية وإيديولوجية كلها عوامل تحدد درجة انتشار المساهمين فضلا عن العلاقات بين المدراء وأصحاب المصلحة، وبالتالي فإن النموذج السياسي يسلط الضوء على قدرة الحكومات في ممارسة الرقابة على المؤسسات باعتبارها ممثلة لعامة المساهمين وتسعى إلى حماية حقوق جميع المساهمين بما فيهم مساهمي الأقلية، فالنموذج السياسي له تأثير هائل على تطورات الحوكمة، فعلى مدى السنوات الماضية كان لحكومات الدول تأثير سياسي قوي على المؤسسات بهدف تحقيق المصلحة العامة (Htay & Salman, 2013, pp. 90-91).

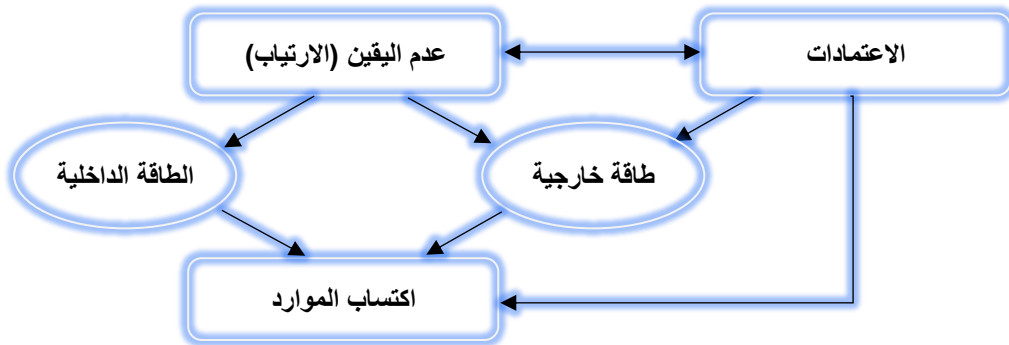
5.2. نظرية التبعية للموارد "Resource Dependency Theory"

تم تقديم نظرية الاعتماد على الموارد من طرف الباحثين "Pfeffer وآخرون" في عام 1978، وفقا لهذه النظرية تتأثر طريقة عمل المؤسسة بالعوامل الخارجية، وغالبا ما تُستخدم النظرية في الدراسات التي تهدف إلى فهم العلاقة بين المؤسسة والبيئة (Ciolomic, Beleiu, & Nistor, 03-04 novembre 2022, p. 154).

نُشر مفهوم نظرية الاعتماد على الموارد من خلال كتاب "التحكم الخارجي للمؤسسات"، كانت هذه النظرية واحدة من النظريات القوية في النظرية التنظيمية والإدارة الاستراتيجية، تعتبر هذه النظرية المؤسسة كنظام مفتوح وتعتمد على حالات الطوارئ في البيئة الخارجية، وأوضح الباحثون "Hillman وآخرون" سنة 2000 أن نظرية اعتمادية الموارد تركز على الدور الذي يلعبه المديرون في توفير وتأمين الموارد الحيوية للمؤسسة من خلال اتصالاتهم بالبيئة الخارجية. وتؤكد النظرية أن الموارد أساسية لنجاح المؤسسة وأن توفيرها يعتمد على البيئة الخارجية، فقد لا تكون جميع الموارد المطلوبة من قبل المؤسسة متوفرة لديها، وهنا تركز النظرية على أن هذه الموارد يمكن الحصول عليها من قبل المدير أو ممثليه، كما أنها تركز على تشكيل الاستراتيجيات التي تحافظ على الوصول الآمن لهذه الموارد. تُلقب نظرية الاعتماد على الموارد الضوء على الطرق التي يتأثر بها السلوك التنظيمي بالموارد الخارجية مثل المواد الخام، وتعتبر نظرية مهمة لأن قدرة المؤسسة على جمع المواد الخام وتعديلها واستغلالها بطريقة أفضل من منافسيها يمكن أن تكون حاسمة لنجاحها (Kaur, 2018, pp. 95-96). والشكل رقم (4) يوضح نموذج نظرية التبعية للموارد.

الشكل رقم (4): نموذج نظرية التبعية للمورد

المصدر: (Younas, 2022, p. 82)



6.2. نظرية تكلفة المعاملات "Transaction Cost Theory"

أشار الباحثان "Cyert and March" سنة 1963 لأول مرة إلى مفهوم نظرية تكلفة المعاملات ولكن لم يُعترف بها إلى سنة 1998 من قبل الباحث "Williamson" الذي فاز بجائزة نوبل عن عمله في تكلفة المعاملات، وذكر أن نظرية تكلفة المعاملات تُركز على الإجابة عن التساؤلات المرتبطة بالأنشطة المختلفة داخل المؤسسة وفي السوق، ينص هذا على أن المؤسسة لديها العديد من العقود داخل المؤسسة نفسها ومع السوق، مما يحقق أرباحاً ويرفع من قيمة المؤسسة، كما تم دمج هذه النظرية في الاقتصاد والقانون وغيرها. وتكلفة المعاملات في المؤسسة هي التكلفة الإجمالية التي تحدث أثناء إجراء المعاملة مثل تكلفة التخطيط، وتكلفة المعلومات، وتكلفة حل النزاعات وغيرها والتي تصور أن تكلفة المعاملة هي العامل أكثر بروزاً في أي عملية وإدارة مؤسسة، ورأى الباحثين أن نظرية تكلفة المعاملات هي نظرية قائمة على العقود، تصور العقد الذي أبرمته المؤسسة مع أصحاب المصلحة أنها نظرية قائمة على الاقتصاد وسيكون تنفيذها صعباً للغاية (Pandey, Husain, & Sardar Khan, 2022, pp. 142-143).

7.2. النظريات الأخلاقية "Ethics Theories"

بخلاف نظريات الحوكمة المختلفة هناك نظريات أخرى تسمى النظريات الأخلاقية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحوكمة وتشمل: نظرية الأخلاق الفضيلة؛ نظرية الأخلاق النسوية؛ نظرية أخلاق الخطاب؛ ونظرية أخلاق ما بعد الحداثة. وترتكز هذه النظريات على عامل الأخلاق الذي يُعرف على أنه منظومة قيم ومبادئ وهي شكل من أشكال الوعي الإنساني الذي يجب توفره داخل المؤسسة وفي المجتمع ككل، وتقوم هذه النظريات بتوضيح دور الأخلاق ومدى الحاجة إليه من خلال سلوك المساهمين والعمال والموردين والعملاء وجميع الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة بغرض تحقيق أهدافها (Abdullah & Valentine, 2009, pp. 93-94).

8.2. نظرية عدم تناسق المعلومات "Information Asymmetry Theory"

تستند نظرية عدم تناسق المعلومات إلى دراسة الباحث "AKERLOF" سنة 1970، التي يتم فيها تحليل سلوك المشترين والبائعين للسلع المستعملة من خلال التخلي عن فرضية المعلومات الكاملة عن السوق وافترض العكس أي عدم اليقين في ما يتعلق بجودة المنتوجات المشتريات، وخلصت نتائج الدراسة أن صعوبات المعلومات الافتراضية يمكن أن تؤدي إما إلى انهيار السوق بأكمله، أو إلى تحوله عن طريق الاختيار العكسي، حيث يتم اختيار المنتجات ذات الجودة الرديئة بدلا من المنتجات عالية الجودة. وترتبط نظرية عدم تناسق المعلومات بنظرية الوكالة ووجود علاقات الوكالة، يمكن أن تتميز سياسات توزيع الأرباح أو التمويل التي يتبناها أعضاء مجلس الإدارة بمصالح مختلفة وفي سياق هذه النظرية يتم تقديم تفسير لأرباح الأسهم المدفوعة للمساهمين، على الرغم أنه من المعلوم أنهم سيدفعون ضريبة إضافية مقابل هذا الدخل الإضافي، ولكن توزيعات الأرباح هي علامة جيدة للاستثمارات المستقبلية، حيث سيدفع المستثمر أكثر مقابل الحصول على حصة لأن الحصول على مستوى كبير من الأرباح يفسر على أنه علامة جيدة تعني ارتفاع سعر الأسهم، وبالمثل حيث أن سياسة الديون هي إشارة قوية أن المؤسسة يمكنها تحمل معدلات مديونية عالية من أجل تمويل مشاريع استثمارية طموحة، وفي النهاية تعمل الحوكمة الفعالة للمؤسسات على الحد من تأثير عدم تناسق المعلومات وتمنع ظهور الإجراءات غير العادلة من قبل المديرين لاكتساب المكانة والسمعة والتأثير على نمو المؤسسة (Borlea & Achim, 2013, pp. 124-125).

9.2. نظرية العقد الاجتماعي "Social Contract Theory"

من بين النظريات الأخرى التي تم مراجعتها في أدبيات الحوكمة نجد نظرية العقد الاجتماعي، ترى المجتمع كسلسلة من العقود الاجتماعية بين أفراد المجتمع والمجتمع نفسه حيث توجد مدرسة فكرية ترى أن المسؤولية الاجتماعية التزام تعاقدية تدين به المؤسسة للمجتمع، تم تطوير نظرية العقد الاجتماعي المتكامل من قبل الباحثين "DONALDSON&DUNFEE" سنة 1999، كطريقة للمديرين لاتخاذ قرارات أخلاقية، والتي تشير إلى العقود الاجتماعية الكبيرة والصغيرة، يشير الأول إلى المجتمعات والتوقعات من المؤسسة لتقديم الدعم للمجتمع المحلي، ويشير الأخير إلى شكل معين من المشاركة (Wan Yusoff & Adamu Alhaji, 2012, p. 58).

10.2. نظرية الشرعية "Legitimacy Theory"

عرّف الباحث "Suchman" سنة 1995 نظرية الشرعية على أنها تصور أو افتراض معمم بأن تصرفات المؤسسة مرغوبة أو مناسبة مع بعض الأنظمة المبنية اجتماعيا على القواعد والقيم والمعتقدات، وعلى غرار نظرية العقد الاجتماعي تستند نظرية الشرعية على فكرة أن هناك عقدا اجتماعيا بين المجتمع والمؤسسة، تحصل المؤسسة على إذن للعمل في المجتمع وتكون مسؤولة في النهاية أمام المجتمع عن كيفية عملها وماذا فعلت، لأن المجتمع يمنح للمؤسسات سلطة امتلاك واستخدام الموارد الطبيعية والبشرية، حيث كان يُنظر في القديم إلى تعظيم الأرباح على أنه مقياس لأداء المؤسسات، ولكن وفقا لنظرية الشرعية ينظر إلى الربح على أنه مقياس شامل للشرعية التنظيمية، إذ تُركز نظرية الشرعية على أن المؤسسة يجب أن تراعي حقوق الجمهور بشكل عام، وليس حقوق المساهمين فقط، وقد يؤدي عدم الامتثال لتوقعات المجتمع إلى فرض عقوبات في شكل قيود على عمليات المؤسسة ومواردها والطلب على منتجاتها. فلقد استخدمت الكثير من الأبحاث التجريبية نظرية الشرعية لدراسة التقارير الاجتماعية والبيئية، وتقتراح علاقة بين إفصاحات المؤسسة وتوقعات المجتمع (Wan Yusoff & Adamu Alhaji, 2012, p. 58)

وما يُستخلص من هذه النظريات انها كانت الأساس الذي بنيت عليه مفاهيم وتطبيقات الحوكمة، حيث اهتمت كل نظرية بتشريح بعد معين للمؤسسة، كإشراف المدراء، ونزاعات المصالح، ومصادر المؤسسة والتخصيص الأمثل لها، وعلاقات المؤسسة مع الجهات ذات الصلة، وامتثال المؤسسة لسلطة القوانين والتشريعات والقيم والمعتقدات والأخلاق والجمهور وغيرها.

ان تفاعل هذه النظريات مع بعضها البعض ساهم الى حد بعيد في فهم الجوانب العديدة المرتبطة بالمؤسسة والبيئة الذي تنشط فيها، وهو ما سمح لمفهوم الحوكمة بالتطور المستمر.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوكمة

ترمي المؤسسة التي تنتهج أسلوب الحوكمة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف، سواء على الصعيد الشامل للمؤسسة أو على صعيد الجهات التي لها ارتباط بها، ومن هنا تتجلى أهمية الحوكمة بالنسبة لكل جهة من الجهات ذات المصلحة مع المؤسسة وللمؤسسة في حد ذاتها.

1. أهمية الحوكمة

حظيت الحوكمة بالكثير من الاهتمام نتيجة لحالات الفشل الإداري والمالي التي تعرضت لها العديد من المؤسسات ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل، اتضح أن انعدام أسلوب الحوكمة يمكن للقائمين على المؤسسة من الداخل، سواء كانوا مجلس الإدارة أو المديرين أو العمال من تغليب مصلحتهم

الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين. وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات التي تقل فيها أساليب الحوكمة أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح والأزمات المالية. كما أن التطور في وسائل الاتصالات والتكامل بين الأسواق المالية والتحويلات في أشكال ملكية المؤسسات مع زيادة عدد المستثمرين زادت من الحاجة إلى قواعد حوكمة المؤسسات والتي يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام في جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي وزيادة القدرة على المنافسة.

لقد غدت قواعد الحوكمة في جميع أنحاء العالم وسيلة متينة لشد الاستثمارات ولدفع عجلة التنمية على مستوى الدول. حيث يؤدي التقيد بمثل هذه الأسس إلى إيجاد سوق يتصف بالشفافية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية وإيجاد وسائل رقابية فعالة على أداء مجالس إدارة المؤسسات والتي أضحت نقطة البداية في تطبيق قواعد الحوكمة. حيث انشغلت الكثير من الهيئات العلمية المعنية بإرساء هذه القواعد في إعادة هيكلة مختلف المجالس وتفعيل الدور الذي يقوم به الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجلس الإدارة (مصطفى سليمان، 2006، صفحة 29).

كما تتجلى أهمية الحوكمة من خلال التأكد من قدرة المساهمين في ممارسة صلاحياتهم بالتدخل في حالة بروز المشاكل ومساعدة جهود الإدارة على المدى الطويل، وخلق نوع من التوازن بين التسيير والرقابة عن طريق منع ومحاربة الفساد لضمان استقرار المعاملات سعياً لحماية مختلف المصالح في المؤسسة (دريال و عبو، 2022، صفحة 210).

وتكمن أهمية الحوكمة في ضمان تحقيق أداء المؤسسة خاصة في ما يتعلق بتفعيل دور الجمعيات العامة للمساهمين حتى لا تكون عملية شكلية، وتعمل على أن يقوم المساهمين بدورهم القانوني بتحمل مسؤولياتهم، وكفالة القيام بدورهم الرقابي على أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في المؤسسة (دبوق، 2022، صفحة 90).

إن أهمية الحوكمة تتمثل في أربعة جوانب وهي الجانب الاقتصادي من خلال استتباب الثقة للمؤسسة وزيادة الإصلاحات الاقتصادية، والجانب المحاسبي والرقابي من خلال المتابعة لمعرفة التجاوزات وإحراز الحيادية والنزاهة، والجانب الاجتماعي من حيث تحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة وتقليل وطأة الفقر وإرساء حقوق الإنسان، والجانب القانوني لأن التشريعات هي الأساس لآليات الحوكمة (عبد السلام ضو و مفتاح المصراي، 2020، صفحة 58).

ونستخلص أن الحوكمة تساهم في نمو وتعدد المؤسسات التي تنشط في مجالات استراتيجية وكسب قيمة إضافية للاقتصاد الوطني، ولها أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية وزيادة مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل، والعمل على خفض حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي كما يساعد تطبيق الحوكمة على محاربة الفساد المالي والإداري، والقضاء عليه من خلال ترسيخ دعائم الإدارة الجيدة وخلق بيئة عمل سليمة تساعد المؤسسة على تحقيق أداء أحسن، وتدنية الأخطار إلى أقل ما يمكن وتحاشي الانزلاق في معضلات محاسبية ومالية، بل استعمال النظام الوقائي الذي يمنع ارتكاب هذه الأخطاء، علاوة إلى أن الحوكمة ترافق المؤسسات للوصول إلى أسواق المال والحصول على الأموال اللازمة بتكلفة أقل لزيادة نشاطها وتخفيض المخاطر واكتساب الثقة مع أصحاب المصالح المختلفة.

2. أهداف الحوكمة

تستهدف الحوكمة القدر النموذجي من الأخلاق عند ممارسة الأعمال وإحراز معايير الشفافية والنزاهة وحق المساءلة، وإعطاء هذا الحق للمجتمع من أجل مساءلة أجهزة الإدارة العامة، وتقديم الفرص المناسبة للتنمية بما يحقق للأفراد في المجتمع التمتع بحقوقهم وتحسين نوعية الحياة في إطار مجتمع يطبق الديمقراطية ويحترم قضية حقوق الإنسان، كما تهدف قواعد الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة وإعطاء حق مساءلة المؤسسات الحكومية والأهلية، من أجل حماية الأفراد، مع مراعاة مصالح الجميع، وخفض استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى ترقية الاستثمار وتدعيم تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة (محمد أبو النصر، 2015، الصفحات 48-49).

كما تهدف الحوكمة الجيدة إلى ضمان أن الضوابط التي يتم تنفيذها يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة ما يكسبها سمة مميزة يصعب تقليدها من قبل منافسيها (Selvia Roos, Agung Budi, & Whedy, 2021, p. 284).

كما تعمل الحوكمة على تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها في التالي (حسان ثابت و حاج عيسى، 2017، صفحة 57):

- أحكام الرقابة الفعالة على أداء المؤسسات وتعزيز المساءلة المحاسبية فيها؛
- تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات ورفع قيمتها؛
- تصويب أداء الإدارة العليا وتفعيل المساءلة وزيادة مستوى الثقة فيها؛
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للمؤسسة؛

- تعميق ثقافة المستثمرين في أسواق المال؛
- تعميق ثقافة احترام القوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها؛
- تعظيم أرباح المؤسسات؛
- العمل على تلقي التمويل المناسب وتوقع الاخطار المحتملة؛
- الحفاظ على مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم؛
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.

نستخلص أن من أهم أهداف الحوكمة هو محاربة الفساد بكل صوره والعمل على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية بجميع الوسائل المتاحة والمشروعة، وتحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: مبادئ الحوكمة

إن مبادئ الحوكمة تشغل دورا بارزا في تهيئة وتنظيم أنشطة المؤسسة، وتشكل دعائم أساسية في توجيه طاقات المؤسسة نحو الغايات الاستراتيجية، وحصر مواطن الفشل في المؤسسة إبان تفهقر الأداء، وإطلاع أصحاب المصالح بالحصيلة المرتقبة، وإيلاء دافعية أكبر للنمو والارتقاء لبلوغ الأهداف المنشودة.

ولم يُجمع الباحثين والمهتمين بدراسة الحوكمة حول ثبات مبادئ هذه الأخيرة، وذلك نظرا لاختلاف نماذج الحوكمة حسب طبيعة البلدان، وحسب الخصائص السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والبيئية. هذا ما أدى إلى بروز الكثير من المؤسسات الدولية التي قامت بإصدار مجموعة من المبادئ والتي تتناسب مع مختلف أنواع النماذج، وتعتبر بمثابة مرجع للدول الراغبة في الالتزام والتطبيق الجيد للحوكمة.

ويعني المبدأ التصور أو الفكرة الأساسية التي تتأسس عليها الأفكار الجزئية التي تتدرج ضمنها، فمبادئ الحوكمة هي المفاهيم والأسس والأساليب والممارسات الضرورية والأولية التي تضمن الحد الأدنى من الحماية المثلى والتوازن بين مصالح المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها (عمر علي، 2013، صفحة 21).

وتوجد مجموعة مبادئ عامة للحوكمة أصدرتها المؤسسات الدولية المتخصصة، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة من البلدان الرائدة في صياغة وبلورة وإرساء مبادئ الحوكمة، إضافة إلى المساعي المبذولة من قبل الدول الأوروبية والآسيوية والمؤسسات الدولية ذات الصلة. ويتأتى تخصيص جوهر مبادئ حوكمة المؤسسة ب: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية، مبادئ منظمة الكومنولث لسنة 1999، مبادئ الولايات المتحدة الأمريكية، مبادئ إنجلترا وفق الكود الموحد، مبادئ البنك الدولي، مبادئ صندوق النقد الدولي، مبادئ

بنك كريدي ليونيه، مبادئ لجنة بازل، ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (محمد الحمادي، 2022، الصفحات 43-44).

وذلك ما يتم مناقشته من خلال هذا المبحث الذي يضم ثلاثة مطالب هي:

- مبادئ الحوكمة حسب الولايات المتحدة وانجلترا؛

- مبادئ الحوكمة حسب المؤسسات المالية الدولية؛

- مبادئ الحوكمة حسب المنظمات الدولية.

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة حسب الولايات المتحدة وانجلترا

نتيجة للكثير من الازمات التي تعرضت لها عديد المؤسسات في الولايات المتحدة الامريكية وانجلترا، عملت هذه الدول على إرساء قواعد يمكن من خلالها الالتزام بتطبيق الحوكمة.

1. مبادئ الحوكمة حسب الولايات المتحدة الأمريكية

ترجع أصول مفهوم حوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى فضيحة "Water Gate" وهو اسم أكبر فضيحة في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية، أين قام الرئيس الأسبق ريتشارد نيكسون بالتجسس على منافسه في مبنى "Water Gate" فانفجرت ازمة سياسية هائلة استقال على إثرها ذلك الرئيس وتمت محاكمته (Wikipedia، 2023).

ونتيجة للعديد من التحقيقات المتتابة استطاعت المؤسسات التشريعية والقانونية الأمريكية من حصر أسباب الفشل في الكثير من المؤسسات الامريكية، مما ادى الى إطلاق قانون "مكافحة الفساد" في سنة 1977 الذي شمل قواعد محددة بشأن إعداد صياغة ومراجعة نهج الرقابة الداخلية للمؤسسات (تريش، 2015، صفحة 341).

ومن البارز أن الاهتمام بهذا المفهوم زاد إثر قيام صندوق المعاشات العامة "The California Public Employees, Retirement System" (CALPERS) الذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات في الولايات المتحدة الأمريكية بتعريف الحوكمة وابرار اهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، إذ قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية لتطبيق الحوكمة التي ركزت على ما يلي: تشكيلة مجلس الإدارة، استقلالية أعضائه، اللجان المنبثقة عنه، مكافآت اعضاء مجلس الإدارة، معايير تقييم أداء أعضاء المجلس، والتحديد الواضح من قبل أعضاء المجلس والمساهمين لمفهوم استقلال اعضاء مجلس الإدارة (بوسلمة و عبد الصمد، 2018، صفحة 93).

ويعاب على هذه المبادئ انه بعد فترة من اصدارها وجهت لها العديد من الانتقادات وعمل الصندوق على حذف بعضها حتى أضحت بدون جدوى (تريش، 2015، صفحة 342).

وفي سنة 1987، أعدت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في إعداد القوائم المالية " National Commission On Fraudulent Financial Reporting" بإصدار تقريرها المسمى "Treadway Commission" والذي شمل زمرة من الاقتراحات المتعلقة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يتصل بها من منع وقوع الغش والتحايل في صياغة القوائم المالية، وذلك من خلال الالتزام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهنة التدقيق الخارجي امام مجالس إدارة المؤسسات، وفي سنة 1999 أصدر كل من "New-York Stock Exchange" و "National Association Of Securites Dealers" تقريرها المعروف باسم "Blue Ribbon Report" والذي انشغل بنجاعة الدور الذي يحتمل أن تؤديه لجان التدقيق بالمؤسسات بموضوع احترام مبادئ حوكمة المؤسسات. حيث اشتمل هذا التقرير على تشكيلة من التوصيات ترتبط بسمات أعضاء لجنة التدقيق، كما تم إلقاء الضوء على تقييد واجبات لجنة التدقيق إزاء تحضير التقارير المالية ووظيفة التدقيق الخارجي والتدقيق الداخلي (مصطفى سليمان، 2009، الصفحات 95-96).

وفي تاريخ 31 جويلية 2002 صادق الكونجرس الأمريكي على قانون يسمى "SARBANES_OXLEY" نسبة الى الاشخاص الذين أنيطت بهم مهمة إعداد هذا القانون وهما عضوان في السلطة التشريعية (عبد الرحمان زهير، 20018، صفحة 281).

ويبين القانون تكوين كيان للرقابة دورها رصد أداء المدققين القانونيين أثناء تدقيقهم للقوائم المالية للمؤسسات العامة، كما يلزم بضرورة تأسيس لجنة للتدقيق في كل مؤسسة عامة، وأن تقدم ادارة المؤسسة ضمن التقارير المالية السنوية المنشورة تقريرا يسمى تقرير الرقابة الداخلية، يبرز مجلس الإدارة بموجبه مسؤوليته عن إبقاء المؤسسة بنظام رقابة داخلي وان يطبق هذا النظام بنجاعة. كما يستدعي القانون عرض المدقق القانوني للمؤسسة تقريرا يسمى تقرير فحص تأكيدات يتم استعماله لبيان تصور المدقق إزاء ما أدرجه التأكيد المقدم من مجلس الإدارة حول الرقابة الداخلية للمؤسسة. كما يوجب القانون من هيئة سوق المال الأمريكية أن تلتزم من المؤسسات المساهمة الإفصاح عما إذا كانت هذه المؤسسات قد راعت أساسيات السلوك المهني وآداب مزاوله عمل المدراء التنفيذيين في المؤسسة، والإفصاح عن القواعد التي تتبناها المؤسسة (الدوجي و عبد المنعم سيد علي، 2011، الصفحات 8-9).

وفي 4 نوفمبر 2003، أصدرت هيئة الأوراق المالية والبورصات أمرا بالموافقة على تعديلات هامة على مبادئ حوكمة المؤسسات في بورصة نيويورك، وتعد المبادئ الجديدة تتويجا لسلسلة من المبادئ المقترحة

والتعديلات في بورصة نيويورك التي حدثت على مدى أكثر من سنة، ومن بين هذه المبادئ (Rules, 2003, pp. 2-6):

1.1. استقلالية المديرين: تتطلب القواعد النهائية لبورصة نيويورك أن يكون غالبية مديري كل مؤسسة مدرجة مؤهلين ليكونوا مديرين مستقلين، فيجب على مجلس الإدارة اتخاذ قرار إيجابي بأن المدير ليس له علاقة جوهرية مع المؤسسة المدرجة (سواء بشكل مباشر أو شريك أو مساهم أو مسؤول في المؤسسة أو موظفاً، أو أحد أفراد أسرته المباشرين هو مسؤول تنفيذي).

2.1. عقد جلسات تنفيذية: يجب على المديرين غير المسيرين للمؤسسة عقد جلسات تنفيذية مجدولة بانتظام دون حضور أعضاء الإدارة مرة واحدة على الأقل سنوياً، وتظهر أهمية هذه الجلسات التنفيذية في تعزيز التواصل بينهم.

3.1. لجنه مستقلة لحوكمة المؤسسات: بموجب المبادئ النهائية لبورصة نيويورك، يتعين على كل مؤسسة مدرجة ان يكون لديها لجنة مستقلة لحوكمة المؤسسات، تتألف بالكامل من مديرين مستقلين، ويجب ان يكون لدى اللجنة ميثاق يتناول غرض اللجنة ومسؤولياتها، بما في ذلك تحديد الأفراد المؤهلين ليصبحوا أعضاء في مجلس الإدارة (بما يتوافق مع المعايير المعتمدة من قبل مجلس الإدارة). والعمل على صياغة توصيات لتطوير مبادئ حوكمة المؤسسات.

4.1. لجنة تعويضات مستقلة: بموجب المبادئ النهائية لبورصة نيويورك يتعين على كل مؤسسة مدرجة ان يكون لديها لجنة تعويضات تتألف بالكامل من مديرين مستقلين بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون لدى اللجنة ميثاق مكتوب يتناول غرض اللجنة ومسؤولياتها، بما في ذلك المسؤولية المباشرة عن مراجعة واعتماد أهداف المؤسسة وغاياتها ذات الصلة بتعويضات الرئيس التنفيذي، وتقييم أداء الرئيس التنفيذي في ضوء الأهداف والغايات المسطرة، وخطط تعويض الحوافز وحقوق الملكية.

5.1. معايير معززة لعضوية لجنة التدقيق: تتطلب المبادئ النهائية أن تضم لجنة التدقيق في كل مؤسسة مدرجة ما لا يقل عن ثلاثة أعضاء، كل منهم مؤهل كمدير مستقل بموجب المعايير المطبقة على المديرين بشكل عام، وان يكون مثقفاً مالياً وأن يتمتع بخبرة مالية ومحاسبية.

6.1. واجبات ومسؤوليات لجنة التدقيق: تتطلب المبادئ النهائية لبورصة نيويورك من لجنة التدقيق لكل مؤسسة مدرجة ان تكون لديها ميثاق مكتوب يتناول غرض اللجنة، وتقييم سنوي لأدائها، تحديد واجبات ومسؤوليات لجنة التدقيق.

7.1. الإفصاح: تتضمن المبادئ النهائية من كل مؤسسة مدرجة أن تتبنى وتكشف عن إرشادات حوكمة المؤسسات التي تتناول ما تعتبره بورصة نيويورك المجالات الرئيسية ذات الأهمية العالمية وتتعلق ب: معايير مؤهلات المديرين، مسؤوليات المدير، تعويضات أعضاء مجلس الإدارة، تقييم الأداء، الإفصاح الإلكتروني عبر موقع المؤسسة عن المعلومات الضرورية للمستثمرين.

8.1. اعتماد مدونة قواعد سلوك وأخلاقيات العمل: تتطلب القواعد النهائية على كل مؤسسة مدرجة ان تتبنى قواعد وأخلاقيات العمل لمديريها ومسؤوليها وموظفيها، وأن تقصح عن تضارب المصالح، اختلاس، انتهاك قواعد السرية، العدالة، الحماية والاستخدام السليم لأصول المؤسسة، الامتثال للقواعد والقوانين واللوائح، الإفصاح عن أي سلوك غير قانوني او غير اخلاقي.

9.1. الاحتفاظ بوظيفة التدقيق الداخلي: تتطلب المبادئ النهائية أن يكون لكل مؤسسة مدرجة وظيفة التدقيق الداخلي.

2. مبادئ الحوكمة حسب انجلترا وفق الكود الموحد

لقد اسفرت المصاعب المالية الناجمة عن ممارسات بعض المؤسسات والتستر عن معلومات وبيانات مالية بالحسابات والقوائم المالية المقدمة للمساهمين، والتي ظهرت في بداية التسعينات، إلى قيام كل من بورصة الأوراق المالية وكذا مجلس التقارير المالية "FRC" وهيئات محاسبية اخرى بالبحث في طريقه تجديد الثقة في التقارير المالية التي تعدها. وكانت هذه البداية لأول إمكانية لمجتمع الأعمال بالمملكة المتحدة للاعتناء بإقامة حوار جدي ومفتوح عن موضوع حوكمة المؤسسات، وقد نتج عنه صدور تقرير "Cadbury Report"، والذي يعد من أبرز التقارير التي تطرقت لمفهوم حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة وفي العالم ككل، حيث يضم هذا التقرير 19 فقرة، وهي عبارة عن إرشادات الممارسات المناسبة لمفهوم حوكمة المؤسسات (تريش، 2015، الصفحات 339-340).

وتركز توصيات اللجنة على مهام الرقابة ورفع التقارير التي تقوم بها مجالس الإدارة، وعلى دور المدققين وذلك يعكس غرض اللجنة، وهو استعراض تلك الجوانب من إدارة المؤسسة والمتعلقة على وجه التحديد بإعداد التقارير المالية والمساءلة، كما تنصح اللجنة بأفضل الممارسات المصممة لتحقيق المعايير العالية اللازمة لسلوك المؤسسة (cadbury, 1992, p. 11).

ثم ظهر تقرير "Rutteman" في أكتوبر من سنة 1993، الذي أوصى المؤسسات المقيدة في البورصة ان يشمل تقريرها بيانا عن نهج الرقابة الداخلية التي تعمل المؤسسة على تطبيقها للمحافظة على أصول

المؤسسة، وفي سنة 1995 برز تقرير "Greenbury"، والذي عالج مسألة المكافآت والمزايا التي ينتفع منها أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وأوصى التقرير بوجود تكوين لجنة المكافآت، ويندرج تحت عاتقها فحص وتقدير القوانين والضوابط التي يتم من خلالها تعيين مقدار المكافآت التي تتماثل قيمتها مع الاعمال والفعالية المتعلقة بالأعضاء (تريش، 2015، صفحة 340).

في سنة 1996 شكّلت لجنة الحوكمة وتم نشر تقرير "Hampel Nparty" سنة 1998 تحت إشراف بورصة لندن للأوراق المالية وذلك لمراجعة توصيات "Cadbury" بعد خمس سنوات تقريبا، حيث أكد التقرير النهائي على مبادئ الحوكمة وركز على فضل التدخل الكبير لحملة الأسهم في شؤون المؤسسة (Hambel R., 1998, p. 9).

ثم ظهر تقرير "Turnbull" في سنة 1999 "International Control: Guidance For Directors On " The Combined (Code Turnbull Report) المتعلق بحوكمة المؤسسات ودور مجالس إدارة المؤسسات وأنظمة الرقابة الداخلية واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتصميم إدارة المخاطر، وكانت توصيات هذا التقرير هو وجوب علم المدراء بجميع تفاصيل ومكونات الرقابة الداخلية، ثم ظهر التقرير الذي نشر من قبل السيد "Derrick Higgs" تحت اسم (Review Of The Role And Effectiveness Of Non-Executive Directors) بتكليف من الحكومة البريطانية من اجل اعادة النظر في دور كل من المديرين غير التنفيذيين ولجان التدقيق، وقد اوصى هذا التقرير بعدد من التغيرات في الدليل المشترك، والتي ضمت النسخة المراجعة منه في جويلية 2003، حيث تطرق التقرير إلى دور استغلال واستخدام الاعضاء الغير تنفيذيين وقدم نظرة خاصة عن دور المدير غير التنفيذي (عمر علي، 2013، الصفحات 48-49).

وتم نشر التقرير الذي عرف بـ "الكود الموحد" (Combined Code)، والذي ضم جميع الاقتراحات التي شملتها مختلف التقارير (Cadbury 1992, Greenbury 1995, Hempel 1998, Turnbull 1999, Smith 2003 and Higgs 2003)، وأصبحت هذه الوثيقة التي دخلت حيز التنفيذ في 1 نوفمبر 2003 أحدث مدونة لمبادئ حوكمة المؤسسات (Christopher L. Pass, 2008, p. 4).

ولقد شمل "الكود الموحد" المبادئ (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية) (COUNCIL, 2008, pp. 5-13).

1.2. المشاركة: نقصد بها العمليات التي تهدف لإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات، وتحديد قواعد العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية في ظل إمكانيات البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (ولطاف، 2024، صفحة 687)؛

2.2. الفعالية: وتعني الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها المنشودة، كما تعني القدرة على تحقيق أقصى النتائج باستخدام الموارد المتاحة (ولطاف، 2024، صفحة 687)؛

3.2. المساءلة: هي التزام يجبر أصحاب المصلحة على المحاسبة وأصحاب المسؤولية بالإجابة عن المسؤولية التي تُسند إليهم، فهي تعكس واجب المسؤولين في تقديم تقارير دورية عن عملهم ومسؤولياتهم ومستويات تنفيذها، وبالتالي فهي حق لأصحاب المصلحة في المحاسبة والحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن عمل المسؤولين بهدف رفع فعالية وكفاءة العمل، وتُعد أداة مهمة لمكافحة الفساد (بكوش و مقيدش، 2022، صفحة 537)؛

4.2. الشفافية: هي الوضوح وضرورة الإفصاح عن تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق كل طرف من الأطراف ذات المصلحة بمعنى كشف الحقائق والنفاس العام الحر (مقيدش، 2018، صفحة 490).

وخلاصة لما سبق، تعد الولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا الدولتان السابقتان لإرساء مبادئ حوكمة المؤسسات، من خلال تأمين بيئة قانونية ومؤسسية لذلك.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة حسب المؤسسات المالية العالمية

ان عديد المؤسسات المالية العالمية تهدف لاستبعاد مخاوف الازمات والفضائح المالية المحتملة، وتدعيم ثقة المستثمرين والإبقاء على عملاتها من خلال تطوير أدائها وهيمنتها على الأسواق، هذا ما جعلها تتبنى مجموعة من مبادئ الحوكمة.

1. مبادئ الحوكمة حسب البنك الدولي

تأسس البنك الدولي سنة 1944، تحت مسمى البنك الدولي للإنشاء والتعمير، وهي مؤسسة مالية دولية يقع مقرها الرئيسي في عاصمة الولايات المتحدة الأمريكية واشنطن، وقد امتد ليضم كتلة مقترنة بشكل وثيق من خمس مؤسسات انمائية عرفت بمجموعة البنك الدولي، كان هدفه الأول منح القروض والمساهمة في إعادة بناء البلدان التي دمرتها الحرب العالمية الثانية، وبمرور الزمن تحول تركيزها من إعادة الاعمار الى التنمية، مع التركيز الشديد على البنية التحتية مثل السدود والشبكات الكهربائية وأنظمة الري والطرق (نعيمي و بن ساسي، 2023، صفحة 362).

بلغ عدد البلدان الأعضاء في مجموعة البنك الدولي (189) بلد، أما عمالها فيمثلون (170) بلدا مختلفا، وتتكون مجموعة البنك الدولي من مؤسسة البنك الدولي للإنشاء والتعمير والمؤسسة الدولية للتنمية ومؤسسة

التمويل الدولية والوكالة الدولية لضمان الاستثمار والمركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار. يجمع كل هذه المؤسسات التزام مشترك بالحد من الفقر وزيادة الرخاء المشترك، وتشجيع التنمية المستدامة (البنك الدولي، 2023).

منذ سنة 1947، مول البنك الدولي أكثر من (12000) مشروع انمائي عن طريق القروض التقليدية والتمويل لأغراض التطوير المالي، وفي مجال السياسات والائتمانات بدون فوائد أو بفوائد منخفضة والمنح مع تقديم المشورة اللازمة، ويقر البنك الدولي بالعمل في جميع المجالات الرئيسية للتنمية من خلال اطلاع مجموعته بتقديم نطاق واسع من المنتجات المالية والمساعدات الفنية، ومن ضمنها مساعدة البلدان في تبادل وتطبيق المعارف والحلول المبتكرة عند التصدي للتحديات التي تواجهها. وفي ثمانينات القرن الماضي بدأ البنك الدولي بفرض شروط صارمة على القروض التي يمنحها، عبر تنفيذ برامج التكيف الهيكلي (التعديل الهيكلي)، مجبرة حكومات البلدان المقترضة على التخلي عن عوائق التجارة والاستثمار، مع خصخصة الخدمات العامة وإضعاف قوانين العمل وخفض البرامج والمساعدات الاجتماعية، وهي سياسات وبرامج كان لها الأثر السلبي البالغ على الدول المطبقة لهذه الشروط، حيث أظهرت بيانات البنك الدولي نفسه، أن عدد الفقراء (الذين يقل دخل الفرد منهم دولارين يوميا) قد ارتفع في كافة المناطق - باستثناء منطقة شرق آسيا والباسيفيك - بين اعوام 1991 الى 2004، وفي دول افريقيا جنوب الصحراء، بحسب بيانات البنك الدولي فقط تضاعف عدد الأفراد الذين يعيشون في فقر مدقع (أقل من دولار واحد لليوم) خلال أكثر من عقدين عن تطبيق برامج التكيف الهيكلي من (164) مليون شخص سنة 1981 الى (298) مليون شخص سنة 2004، ولم تكن حال دول أمريكا اللاتينية المطبقة لبرامج التكيف الهيكلي بأحسن حال إذ لم تتجاوز الزيادة في الناتج الاقتصادي الإجمالي في المنطقة (3.2%) بين أعوام 1990 و 2006، في مقابل (8.5%) بالنسبة لدول منطقة شرق آسيا والباسيفيك خلال نفس الفترة، بسبب رفضها بشكل كبير السياسات النيو ليبرالية للمؤسسات المالية الدولية ومن ضمنها البنك الدولي والأمثلة عديدة عن إخفاق برامج وسياسات البنك الدولي، وعلى هذا الأساس فان سياسات وعمليات وبرامج البنك الدولي في الدول الفقيرة والنامية لم تحقق اهدافها وقوبلت بالنقد، وهذا ما دفعه الى اجراء مراجعه نقدية ذاتيه لبرامجه وسياساته، خلصت الى اهمية ادماج نظم الحوكمة في اولويات سياسته وبرامجه من اجل مساعدة الدول المتعاملة مع البنك الدولي على بناء مؤسسات قوية (خلاف، 2023، الصفحات 141-142).

ولقد حدد البنك الدولي ستة مبادئ واعتبرها مؤشرات الحوكمة الجيدة (سي أحمد، 2020، صفحة 136).

وفيما يلي تعريف لهذه المبادئ (شطبيبي، 2023، الصفحات 36-37):

1.1. مبدأ الصوت والمساءلة: وهي مشاركة جميع أفراد المجتمع في اتخاذ القرار، عن طريق تمكين المجتمع من التعبير عن رأيه في صنع القرار عبر قنوات منظمة، أما المساءلة والمحاسبة تتعلق بمدى خضوع مسؤولي المؤسسات للرقابة والتي تتجسد من خلال مؤسسات رقابية بالنسبة للدولة للحفاظ على المال العام، هذه الرقابة التي تقلل من احتمالية انتهاك حقوق المستثمر الأجنبي؛

2.1. مبدأ الاستقرار السياسي وغياب العنف والإرهاب: يعد الاستقرار السياسي مبدأ ومؤشر مهم من مؤشرات الحوكمة الرشيدة، ووفقاً لمؤشرات الحوكمة العالمية فإن مؤشر الاستقرار السياسي يقيس احتمال زعزعة استقرار الحكومة أو حدوث انقلاب غير شرعي أو استخدام العنف، وهذا يشمل العنف ذي الطابع السياسي والإرهابي، وتوفر الاستقرار السياسي في البلد من شأنه استدامة المشروع الاستثماري وهو ما يشكل عامل جذب للمستثمرين؛

3.1. مبدأ فعالية الحكومة: يعبر عن مدى جودة الخدمات العامة، وجودة الخدمات المدنية، ودرجة استقلالية عمل الحكومة عن الضغوط السياسية، وجوده الأنظمة وتطبيقها ومصداقية والتزام الحكومة بهذه الأنظمة وتطبيقها؛

4.1. مبدأ الجودة التنظيمية: يعني هذا المبدأ مدى قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ السياسات واللوائح التي تسمح بتشجيع وتنمية القطاع الخاص من أجل رفع معدلات النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية، إذ إن القوانين والتشريعات قد تعيق مساهمة القطاع الخاص لتنمية وتطوير المجتمع لأخذ التراخيص والموافقات الحكومية لمزاولة الأعمال، مما يضيع الفرص الاستثمارية للقطاع الخاص ويعيق تحقيق التنمية بشكل أسرع؛

5.1. مبدأ سيادة القانون: إن مؤشر سيادة القانون يقيس مدى ثقة المتعاملين بتطبيق القانون من قبل الحكومة بشكل متساوي مع الأفراد والمؤسسات ما يعمل على تحقيق الإفصاح والشفافية، وبشكل خاص الثقة في مدى انفاذ العقود، وحماية حقوق الملكية وتوفير الحماية لأصحاب المصالح والاعتراف بحقوقهم وضمانها؛

6.1. مبدأ السيطرة على الفساد: يتعلق هذا المبدأ بمحاربة جميع أشكال الفساد "السياسي والاقتصادي" والحد من سوء استغلال السلطة وكشف الفاسدين ومحاسبتهم.

2. مبادئ الحوكمة حسب مؤسسة التمويل الدولية

تعد مؤسسة التمويل الدولية "IFC" والتي يقع مقرها الرئيسي في واشنطن إحدى فروع البنك الدولي، وهي ترمي إلى إنعاش التوسع الاقتصادي وتحفيز بروز المؤسسات الخاصة ذات الطابع الإنتاجي في الدول النامية. تأسست في سنة 1956 لتشكل فرع البنك الدولي الذي يُعنى بتنمية القطاع الخاص. ففي الوقت الذي يخصص

فيه البنك الدولي القروض للقطاع العام، كان من الواجب العمل على تشجيع القطاع الخاص، هذا ما أدى إلى إنشاء هذه المؤسسة التي تقوم بالتمويل عن طريق المساهمة بهدف دعم نمو القطاع الخاص في الدول النامية في العالم. وتتمثل الرسالة المعلن عنها في تشجيع استثمارات القطاع الخاص المستدامة في البلدان النامية، وتعتبر مؤسسة التمويل عالمية للاستثمار وتقديم المشورة، وتشجيع المشاريع المستدامة في البلدان النامية الأعضاء بها والتي تتصف بمروديتها الاقتصادية، وسلامتها المالية والتجارية واستدامتها اجتماعيا وبيئيا (نعمت السعدي، 2022، الصفحات 1-2).

ولقد أعدت هذه المؤسسة قواعد تساعد المؤسسات على العمل بشكل أكثر كفاءة، وتحسين الوصول إلى رأس المال، وتخفيف المخاطر، والحماية من سوء التسيير. فالحوكمة الجيدة تجعل المؤسسات أكثر مساءلة وشفافية أمام المستثمرين وتمنحهم الأدوات اللازمة للاستجابة لمخاوف أصحاب المصلحة (IFC, corporate-governance, 2023).

وفي سنة 2018، قامت مؤسسة التمويل الدولية بتحديث منهجية حوكمة المؤسسات الخاصة بها لتشمل حوكمة المخاطر البيئية والاجتماعية، وذلك في أعقاب النتائج التي توصلت إليها دراسات داخلية لمحفظه استثمارات مؤسسة التمويل الدولية، والتي أظهرت أن إطار حوكمة المؤسسات الذي يعمل بشكل جيد أمر ضروري لتنفيذ الممارسات البيئية والاجتماعية، وفي سنة 2023 وضعت مؤسسة التمويل الدولية نهجا لحوكمة المؤسسات مصمما خصيصا لإدارة المخاطر والفرص المتعلقة بالمناخ والإشراف عليها. كما قدمت أيضا إرشادات لمجالس الإدارة والعمال عموما حول كيفية الإشراف الفعال على مختلف المخاطر (IFC, corporate-governance, 2023).

توفر منهجية حوكمة المؤسسات التي تتبعها مؤسسة التمويل الدولية مبادئ يمكن للمؤسسات والمشرفين والهيئات التنظيمية ومراقبي أسواق رأس المال استخدامها عند تطوير قواعد حوكمة المؤسسات وقواعد الإدراج، وأطر الإفصاح فهي تدرك أنه لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع للحوكمة في المؤسسات. إن الأداة الرئيسية لمنهجية حوكمة المؤسسات هي مصفوفة التقدم والتي تُعتمد لتقييم كيفية أداء المؤسسة، ويتم تنظيم مصفوفة التقدم حسب أربعة مستويات من نضج المؤسسة وتعقيدها وتؤكد على الأهمية التي تولي للتحسينات المستمرة في ممارسات حوكمة المؤسسات (IFC, IFC Corporate governance methodology and tools, 2023). والشكل رقم (5) يوضح مصفوفة التقدم.

الشكل رقم (5): مصفوفة التقدم حسب IFC
المصدر: (IFC, IFC Corporate governance methodology and tools, 2023)

قيادة	الممارسات الدولية الجيدة	الممارسات المتوسطة	الممارسات الأساسية
المستوى 4	المستوى 3	المستوى 2	المستوى 1
أفضل الممارسات الدولية	المؤسسات المساهمة في تحسين البيئة الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني والامتثال للمعايير الدولية الجيدة (معايير أداء على سبيل المثال مؤسسة التمويل الدولية)	تتخذ المؤسسات خطوات إضافية لضمان الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة الجيدة	المؤسسات التي تستوفي متطلبات التشريعات الوطنية

تعد الوسيلة الرئيسية لمنهجية حوكمة المؤسسات هي مصفوفة التقدم والتي تستند الى مبادئ الحوكمة التالية (IFC, IFC Corporate governance methodology and tools, 2023):

1.2. الالتزام بالجوانب الاجتماعية والبيئية: وذلك من خلال إبراز المؤسسة ومساهمتها التزاما بتنفيذ حوكمة المؤسسات عالية الجودة بما في ذلك المسائل الاجتماعية والبيئية؛

2.2. هيكل وعمل مجلس الإدارة: يجب أن يكون مجلس الإدارة مؤهل ومصمم بشكل مناسب للإشراف على استراتيجية المؤسسة وإدارتها وأدائها؛

3.2. التحكم ببيئة المؤسسة: يضمن نظام الرقابة الداخلية للمؤسسة، ووظيفة التدقيق الداخلي، ونظام إدارة المخاطر، ووظيفة امتثال الإدارة السليمة لأصول المؤسسة، وفعالية العمليات، ودقة التقارير، والامتثال للسياسات والإجراءات والقوانين واللوائح؛

4.2. الإفصاح والشفافية: تُعد الإفصاحات المالية وغير المالية للمؤسسات بمثابة تمثيل مناسب وصادق وفي الوقت المناسب للأحداث المادية للمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين؛

5.2. معاملة مساهمي الأقلية: حقوق المساهمين الأقلية في المؤسسة كافية ولا يتم إساءة استخدامها، ويتم التعامل مع أصحاب المصلحة الآخرين على قدم المساواة؛

6.2. حوكمة المؤسسة لأصحاب المصلحة: تتضمن المشاركة والرقابة على أصحاب المصلحة في رسم السياسات ووضع آليات التظلم.

3. مبادئ الحوكمة حسب صندوق النقد الدولي

حاولت الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية تأسيس نظام عالمي جديد، وذلك بعد أن شعرت باقتراب انتصارها في الحرب العالمية الثانية، ولهذا المقصد عقدت دول الحلفاء مجموعة من المؤتمرات أهمها مؤتمر "يالطا وطهران" في سنة 1944، ليؤسس منظمة الأمم المتحدة، وجاء مؤتمر "بريتون وودز" في نفس السنة ليضع اتفاقية إنشاء صندوق النقد الدولي، الذي ما أن حطت الحرب أوزارها حتى بدأ مهامه في 27 ديسمبر 1945 (نعمت ابراهيم السعدي، صندوق النقد الدولي ودوره في تحقيق متطلبات النظام الدولي الجديد "دراسة قانونية دولية في ظل أحكام القانون الدولي المالي"، 2020، صفحة 20).

تأسس صندوق النقد الدولي للعمل على تعزيز سلامة الاقتصاد العالمي، ويقع مقره في عاصمة الولايات المتحدة الأمريكية ويديره أعضاء يمثلون جميع بلدان العالم تقريبا، حيث بلغ عدد هذه الدول (189) دولة كما بدأ نشاطه الفعلي في مارس 1947، ولا يشترط على الدول الأعضاء به عضويتهم في منظمة الأمم المتحدة، كما أن للصندوق أعضاء أصليين وهم ممثلي الدول التي حضرت مؤتمر "بريتون وودز"، أما الدول التي انضمت بعد هذا المؤتمر فلا تعتبر أعضاء أصليين، ولا يوجد فرق في الالتزامات بين الأعضاء الأصليين والأعضاء الجدد، ولكل دولة الحق في الانسحاب من الصندوق (دودان و زبيري، 2018، صفحة 235).

تمثل دور الصندوق النقد الدولي في الإشراف على النظام النقدي العالمي ونظام سعر الصرف، حيث أراد المؤسسون تجنب سياسة إفقار الجار التنافسية المتمثلة في خفض قيمة العملة والتي كشفت بعد انهيار معيار الذهب، وبانضمامها إلى صندوق النقد الدولي وافق البلدان على أسعار صرف ثابتة ولكن قابله للتعديل، مع قيام صندوق النقد الدولي بمراقبة ميزان مدفوعاتها وتوفير التمويل القصير الأجل لمواجهة الاختلالات المؤقتة (BROOKINGS, 2019).

كما يهدف صندوق النقد الدولي الى تعزيز التعاون النقدي العالمي، وتأمين الاستقرار المالي وتسهيل وتعزيز التجارة الدولية، والتوظيف والنمو الاقتصادي في جميع أنحاء العالم (BYJU'S, 2021).

قام صندوق النقد الدولي بإجراء اصلاحات شاملة في هيكل الحوكمة، بما يعكس التغيرات الجوهرية التي شهدتها الاقتصاد العالمي في العقود القليلة الماضية، فقد تطور الصندوق مع تطور الاقتصاد العالمي على مدار تاريخه الممتد منذ 78 سنة، مما أتاح له الاحتفاظ بدوره المحوري في البنيان المالي الدولي وعلى خلاف

الجمعية العامة للأمم المتحدة، حيث يحصل كل بلد على صوت واحد، جاء تصميم عملية صنع القرار في الصندوق ليكون انعكاساً لأوضاع البلدان النسبية في الاقتصاد العالمي، والهدف من الإصلاحات الجارية هو تجسيد الدور الأكبر الذي أصبحت تؤديه بلدان الأسواق الصاعدة والبلدان النامية في الاقتصاد العالمي (نمديل، 2014، صفحة 42).

عمل صندوق النقد الدولي خلال العقد الأخير من القرن الماضي، على الترويج لمفهوم الحوكمة كنمط تسييري جديد مدعم للإصلاحات الاقتصادية، ومعزز للشرعية السياسية، ومحقق للفعالية المؤسساتية، عبر حوكمة السياسات الحكومية، ومراقبة امتثال البلدان المقترضة والمطبقة لبرامج التكيف الهيكلي لمبادئ ومعايير الحوكمة، ولكي تكتسب سياساته وبرامجه مصداقية وقبولاً من قبل بلدانه الأعضاء، فإن الصندوق مطالب بالالتزام بمبادئ ومعايير الحوكمة في نظامه الداخلي، وبالأخص هياكله المؤسسية (خلاف، تعزيز حوكمة صندوق النقد الدولي: دراسة في فعالية نظام حوكمته الداخلية وشرعية تمثيله، 2022، صفحة 204).

وتتمثل المبادئ التوجيهية بشأن الحوكمة حسب صندوق النقد الدولي في ما يلي (نعمت ابراهيم السعدي، 2020، الصفحات 326-327):

1.3. وضوح الأدوار والمسؤوليات: يجب أن يكون التمييز واضحاً بين الأنشطة الحكومية والتجارية، كما ينبغي أن يتوافر إطار قانوني ومؤسسي واضح يحكم إدارة المالية العامة والعلاقات مع القطاع الخاص، وينبغي أن تكون أدوار السياسات والإدارة داخل القطاع العام واضحة ومعلنة للجمهور؛

2.3. عمليات الموازنة المفتوحة: ينبغي عرض معلومات الموازنة على نحو يتيسر معه تحليل السياسات وتعزيز المساءلة، وينبغي أن تُحدد وثائق الموازنة أهداف سياسة المالية العامة، والافتراضات الاقتصادية الكلية المستخدمة في صياغة الموازنة، وأهم المخاطر المحيطة بالمالية العامة بما في ذلك المخاطر الناشئة عن الضمانات والالتزامات الاحتمالية الحكومية، وينبغي التزام الوضوح في تحديد إجراءات تحصيل الإيرادات ومراقبة النفقات المعتمدة؛

3.3. إتاحة المعلومات للاطلاع العام: ينبغي تزويد الجمهور بمعلومات كاملة عن أنشطة الحكومة السابقة والحالية والمتوقعة في مجال المالية العامة، وعن أهم المخاطر المحيطة بالمالية العامة، على أن يكون الحصول على هذه المعلومات ميسوراً، كما يتعين على البلدان الالتزام بنشر المعلومات في الوقت المناسب؛

4.3. ضمانات الموضوعية: ينبغي أن تكون بيانات وممارسات المالية العامة مستوفية لمعايير الجودة المتفق عليها، وأن تخضع للفحص من جهة مستقلة.

4. مبادئ الحوكمة حسب بنك كريدي ليونيه

أعتبر بنك "CREDIT LYONNAIS (LCL)" أحد البنوك التجارية الفرنسية الكبرى، وقد أسسه "هين جيرمان" في شهر جويلية من سنة 1863 (BanksFrance, 2023).

أنشأ بنك "CREDIT LYONNAIS" لتلبية حاجة فرنسا الى بنك يقبل الودائع الصغيرة خلال توسع الإمبراطورية الثانية. عندما كانت البلاد بحاجة الى رأس المال (Crédit Lyonnais, 2023). وبحلول سنة 1900 أصبح أكبر بنك فرنسي مملوك للدولة وأكبر بنك في العالم. كان يملك بنك "CREDIT LYONNAIS" أكثر من ستة ملايين زبون من خلال شبكة تضم حوالي ألفي فرع في فرنسا ومكاتب في أكثر من ستين دولة، يتمثل دوره في تقديم الخدمات المصرفية الاستهلاكية والتجارية بالإضافة إلى الخدمات الاستثنائية الأخرى (تمويل المؤسسات والوساطة المالية وإدارة الأصول) (BanksFrance, 2023).

ولقد اكتسب سمعة طيبة في مجال الابتكار منذ القرن التاسع عشر، وكان رائد في مجال أجهزة الصراف الآلي، ومع ذلك أدى التوسع الطموح في ثمانينات القرن التاسع عشر الى ظهور أكبر كارثة في العالم، والتي كلفت الحكومة الفرنسية 25 ما قيمته مليار دولار (Crédit Lyonnais, 2023).

ونتيجة لسوء الإدارة أفلس بنك "كريدي ليونيه" في سنة 1993، وتم الاستحواذ على البنك من قبل المنافس "كريدي أجريكول" في سنة 2003 (Wikipedia, 2023).

وتتمثل مبادئ الحوكمة في بنك "كريدي ليونيه" في (LCL, 2023) :

1.4. مجلس الإدارة: يتألف مجلس الإدارة من (17) عضو، يتخذ القرارات الاستراتيجية الكبرى المتعلقة بالمؤسسة؛

2.4. تنظيم اللجنة التنفيذية: والتي تُحدد التوجهات الأساسية لاستراتيجية البنك؛

3.4. احترام القيم الأخلاقية: إن احترام القيم الأخلاقية تؤدي إلى ضمان استمرارية العلاقات مع العملاء، والمساهمة في تعزيز صورة المؤسسة، كما يضمن مكافحة التقصير المالي، والمساهمة في سلامة سوق الممولين وحماية المؤسسة من مخاطر السمعة، ومخاطر العقوبات الجزائية والإدارية والتأديبية، وترسيخ الشفافية واحترام الالتزامات القانونية والتنظيمية مع توفير جودة الخدمة.

5. مبادئ الحوكمة حسب لجنة بازل للرقابة المصرفية

تأسست لجنة بازل للرقابة المصرفية من مجموعة الدول الصناعية الكبرى في نهاية سنة 1974. تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا، وذلك في أعقاب تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث وازدياد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي منحها البنوك العالمية وخاصة البنوك الأمريكية، وتعرش بعض هذه البنوك وانتشار فروع البنوك خارج الدولة الأم، وتهدف هذه اللجنة إلى تحسين مستوى الرقابة المصرفية بين البنوك وذلك من خلال فتح مجال الحوار بين البنوك المركزية للتعامل مع مشكلات الرقابة المصرفية؛ والتنسيق بين السلطات النقدية الرقابية المختلفة ومشاركة تلك السلطات مسؤولية مراقبة وتنظيم تعاملاتها مع المؤسسات المالية الأجنبية بما يحقق كفاءة وفعالية الرقابة المصرفية؛ وتحفيز ومساندة نظام رقابي معياري يحقق الأمان للمودعين والمستثمرين والجهاز البنكي ككل، ويحقق الاستقرار في الأسواق المالية العالمية (بريش و سدره، 2017، الصفحات 12-13).

تشكلت لجنة بازل تحت مسمى "لجنة التنظيمات والإشراف والرقابة المصرفية" وهي لجنة استشارية فنية، لا تستند إلى اتفاقية دولية وإنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية المتمثلة في الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، المملكة المتحدة، فرنسا، إيطاليا، هولندا، السويد، سويسرا، اليابان، ولكسمبورج. وتجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا ويساعدها عدد من فرق العمل لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك، كما أن قرارات أو توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة قانونية أو إلزامية، رغم أنها أصبحت مع مرور الوقت ذات قيمة فعلية كبيرة. وتتضمن قرارات وتوصيات اللجنة وضع المبادئ والمعايير المناسبة للرقابة على البنوك مع الإشارة إلى نماذج الممارسات الجيدة في مختلف البلدان بغرض تحفيز الدول على اتباع تلك المبادئ والمعايير والاستفادة من هذه الممارسات. كذلك تلجأ بعض المؤسسات الدولية، فضلا عن بعض الدول إلى ربط مساعداتها للدول الأخرى بمدى احترامها لهذه القواعد والمعايير الدولية وتتضمن برامج الإصلاح المالي للصندوق والبنك الدوليين في كثير من الأحوال شروط بإلزام الدول باتباع القواعد والمعايير الدولية في مجال الرقابة على البنوك وغيرها من قواعد ومعايير الإدارة السليمة، فالقواعد التي تصدرها لجنة بازل تتمتع بهذا الإلزام الأدبي والذي يصاحبه في معظم الأحوال تكلفة اقتصادية عند عدم الانصياع لها (شيروف، 2016، صفحة 105).

لقد عُرِّفت اتفاقية بازل 1 باتفاقية بازل لرأس المال، وهي الشكل الأول لاتفاقية لجنة بازل للرقابة المصرفية التي قدمت تقريرها الأول نهاية سنة 1987، إذ كان هدفها دعم وتعزيز سلامة النظام المصرفي العالمي وإزالة المنافسة غير العادلة بين المصارف، وقد ركزت على تحديد ووضع معيار لكفاية رأس المال المصرفي لتغطية

التزاماته، وفي بداية سنة 1988 تمت الموافقة عليه وأصبحت متطلباته مُلزِمة للمصارف، وقد كانت اتفاقية بازل الأولى في بادئ الأمر تهتم بمخاطر الائتمان المصرفي كواحدة من أهم أنواع المخاطر التي تواجه المصارف (عمر علي و ميس باسم، 2022، صفحة 30).

ونظرا لما أثبتته واقع الساحة البنكية الدولية من نقائص على مقررات اتفاقية بازل الأولى، فقد تعاقبت جملة من التعديلات عليها، حيث تم في سنة 1995 اقتراح إدراج المخاطر السوقية في صياغة معيار كفاية رأس المال بعدما كان مقتصرًا على تغطية المخاطر الائتمانية، كما تم إضافة القروض المساندة لأجل سنتين وأصبحت صيغة جاهزة في سنة 1998 (عباي و بويهي، 2020، صفحة 202).

ثم صدرت في سنة 2004 اتفاقية بازل الثانية في شكلها النهائي، ونظرا للنقائص التي كانت تشوبها حيث كان لها دور كبير في إحداث الأزمة المالية سنة 2008 نتيجة إهمالها لجوانب كانت بمثابة ثغرات استغلها المصارف للتهرب من متطلبات الرقابة، أو نتيجة القصور في تطبيق ما جاءت به هذه الاتفاقية، ولهذا تولدت الحاجة إلى ضرورة إحداث إصلاح يمس قواعد ومعايير العمل المصرفي والعمل وفق معايير جديدة من شأنها أن تعزز صلابة المؤسسات المصرفية في مواجهة المخاطر وتحمل الصدمات وهو ما تجسد في اتفاقية بازل الثالثة (تاتي و خالد، 2021، صفحة 207).

لقد أكدت لجنة بازل على مزايا تطبيق الحوكمة السليمة في المؤسسات المصرفية من خلال ما توفره من ضمانات لحماية حقوق المودعين والمقرضين على حد سواء، كما تتيح للجهات الرقابية ممارسة مهامها الإشرافية والرقابية على جميع عمليات المؤسسات المصرفية، وأصدرت لجنة بازل نشرة بعنوان "تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك"، ثم أصدرت ثمانية مبادئ لحوكمة المؤسسات المصرفية تتمثل في ما يلي (عطية، 2016، الصفحات 147-148):

1.5. المبدأ الأول: يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلون لمراكزهم، وعلى دراية تامة بمبادئ الحوكمة، وقادرون على إدارة العمل بالمؤسسة المصرفية، كما لا بد أن يكون أعضاء الإدارة مسؤولين بشكل تام على أداء المؤسسة المصرفية وسلامته المالية، من خلال وضع خطط واستراتيجيات لإدارة المخاطر وتجنب نزاعات أصحاب المصالح، وذلك من خلال مجموعة من النقاط أهمها:

- إعادة هيكلة المجلس، ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يُكرّس الكفاءة؛
- اختيار وتعيين ومراقبة المديرين التنفيذيين، بصورة تتضمن وجود كفاءات قادرة على الإدارة السليمة للمؤسسة المصرفية؛

- دراية أعضاء المجلس بالأنشطة المالية للمؤسسة المصرفية وبالبيئة التشريعية؛
- قيام مجلس الإدارة بتشكيل اللجان التنفيذية، وكذا لجنة مراجعة داخلية تقوم بالتعاون مع مراقبي الحسابات لمراجعة التقارير المالية، وتحديد نقاط الضعف في السياسات المالية واتخاذ القرارات التصحيحية الملائمة؛
- تشكيل لجنة إدارة المخاطر والتي تعمل على إدارة مختلف المخاطر (مخاطر الائتمان، مخاطر السوق،... إلخ).

2.5. المبدأ الثاني: على مجلس الإدارة الموافقة على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية، وكذا معايير العمل آخذاً في الاعتبار مصالح المساهمين والمودعين. كما يحرص على التطبيق الجيد للسياسات الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية من طرف الإدارة التنفيذية. بالإضافة إلى تجنب الأنشطة والممارسات التي من شأنها إضعاف الحوكمة. كما ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة توفير الحماية للموظفين الذين يقومون بإعداد تقارير عن الممارسات غير القانونية، من أي إجراءات عقابية تعسفية.

3.5. المبدأ الثالث: يجب على مجلس الإدارة تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح ووضع هيكل إداري يسمح بالمراقبة الدقيقة والمحاسبة لكل الأطراف.

4.5. المبدأ الرابع: ينبغي على مجلس الإدارة التأكد من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنظيمية تتناسب مع سياسة المجلس، وأن تكون لأعضائه المهارات الضرورية لإدارة أعمال المؤسسة المصرفية، وأن تتم وظائفها وفقاً للسياسات وضوابط مجلس الإدارة.

5.5. المبدأ الخامس: يتعين على مجلس الإدارة الاعتراف باستقلالية مراقبي الحسابات، ومراعاة أن الرقابة العامة من أساسيات حوكمة المؤسسات المصرفية. كما يجب أن تُقر الإدارة العليا للمؤسسة المصرفية بأهمية وظائف المراجعة والرقابة المالية الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة المؤسسة المصرفية على المدى الطويل، ويتعين عليها كذلك التأكد من كون القوائم المالية تعكس بصدق المركز المالي للمؤسسة المصرفية، وذلك من خلال التحقق من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسون عملهم بالاعتماد على المعايير المعمول بها، وأن يُشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية في المؤسسة المصرفية والمرتبطة بالشفافية والافصاح على المعلومات المالية، بالإضافة إلى قيام لجنة المراجعة الداخلية بتحرير التقارير مباشرة إلى مجلس الإدارة.

6.5. المبدأ السادس: على مجلس الإدارة التأكد من أن سياسات الأجور والمنح والمكافآت تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة المصرفية في الأجل الطويل، وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف المؤسسة المصرفية على المدى الطويل.

7.5. المبدأ السابع: تُعتبر الشفافية من أهم دعائم الحوكمة السليمة، فعدم الإفصاح عن المعلومة في الوقت المناسب حول هيكل ملكية المؤسسة المصرفية وأهدافها والمخاطر المحتملة، يحول دون تمكين المساهمين وأصحاب المصالح من الرقابة بشكل صحيح وفعال على أداء إدارة المؤسسة المصرفية، وخاصة بالنسبة للمؤسسات المصرفية المسجلة في البورصة.

8.5. المبدأ الثامن: يُلزم مجلس الإدارة والإدارة العليا بالدراسة العميقة بالبيئة التشريعية التي تعمل في إطارها المؤسسة المصرفية، وذلك لتقادي احتمال تعرّض المؤسسة المصرفية للمخاطر القانونية.

وكخلاصة لما سبق، تحتل المؤسسات المالية مكانة محورية في اقتصاديات الدول، وهي عرضة كغيرها من المؤسسات الى الفضائح والأزمات المالية، هذا ما جعلها تتبنى مجموعة من المبادئ التي تُعنى بحوكمة المؤسسات المنبثقة عن المؤسسات المالية العالمية.

المطلب الثالث: مبادئ الحوكمة حسب المنظمات الدولية

تنوعت المنظمات الدولية التي اولت عناية فائقة بدراسة مبادئ الحوكمة، والتي هدفت أساسا الى مساعدة الدول الأعضاء وغير الأعضاء في غمار جهودها لتحسين وتطوير حوكمة المؤسسات.

1. مبادئ الحوكمة حسب منظمة الكومنولث

"الكومنولث" هي رابطة سياسية طوعية، تضم (54) دولة ذات سيادة. ومعظم أعضائها عبارة عن مستعمرات بريطانية سابقة أو تابعة لتلك المستعمرات. يُتيح الانضمام في الكومنولث للأعضاء الحصول على الدعم والتنسيق المشترك لتحقيق الأهداف الدولية. يتقاسم أعضاء الكومنولث، وهم أصحاب سيادة مستقلة قواسم مشتركة، لا سيما كونهم حكموا من قبل الإمبراطورية البريطانية خلال الفترة الاستعمارية (Commonwealth Network, 2020).

تم اعتماد مصطلح كومنولث الأمم البريطانية رسميا في المعاهدة الأنجلو إيرلندية سنة 1921 وتمحورت حول الأجزاء المتمتعة بالحكم الذاتي في الإمبراطورية البريطانية، وأوضح التصريح الشهير الذي أصدره "اللورد بلفور" سنة 1926 أن كومنولث الأمم البريطانية كان يتألف من مجتمعات تتمتع بالحكم الذاتي داخل الإمبراطورية البريطانية. إن بلورت هذه التطورات في فترة ما بين الحربين العالميتين قدمت نمطا ومسارا واضحين بالفعل في الفكر والممارسات السياسية منذ أواخر القرن التاسع عشر مشروع الكومنولث ليتشكل ضمن مشروع أوسع للإمبراطورية (Andrew, 2020, p. 64).

تضم هذه المنظمة تسعة دول أسيوية وواحد وعشرون دولة إفريقية، وكان الغرض من هذه المنظمة هو التأكد من أن حكوماتها الأعضاء سوف تتقاسم نفس الأهداف الاقتصادية والسياسية والبيئية والمجتمعية (Muftahu, 2023, p. 49).

في حين أن القضايا المتعلقة بحوكمة المؤسسات برزت إلى دائرة الضوء في أعقاب موجة انهيارات المؤسسات في المملكة المتحدة في منتصف الثمانينات، فإن نشر قانون كادبوري في المملكة المتحدة في عام 1992 أعطاه بعداً إضافياً، وفي الوقت نفسه زاد الاهتمام الدولي بحوكمة المؤسسات مع الأزمة المالية في شرق آسيا في التسعينات. وفتت هذه الأحداث الانتباه إلى ضعف الاستثمارات عبر الحدود والحاجة إلى حوكمة أكثر فعالية للمؤسسات (Elewachi, 2001, p. 4).

هذا ما جعل الكومنولث تنتهج حوكمة المؤسسات في محاولة منها لتحقيق المزيج الأمثل من الضروريات الأساسية للأداء والتوافق والاجماع في ظروف بلد معين، لذلك تُقر منظمة الكومنولث بأن حوكمة المؤسسات هي الوسيلة التي تساهم في (Elewachi, 2001, p. 5):

- زيادة استقامة وكفاءة وفعالية الأسواق المالية، مما يؤدي بدوره إلى زيادة ثقة المستثمرين المباشرين والمستثمرين في المحافظ الاستثمارية إلى تخصص أموال طويلة الأجل للدولة؛
- تحسين القدرة التنافسية التشغيلية والاستراتيجية لمؤسسات الكومنولث العاملة في السوق العالمية؛
- التنظيم الذاتي للمؤسسات، وخاصة المرافق المخصصة حديثاً ومؤسسات الخدمة العامة، وبالتالي تسهيل الخصخصة الأكثر فعالية.

ولهذه الأسباب، كان يُنظر إلى حوكمة المؤسسات على أنها رافعة قوية للتغيير، وتم إدراجها كبند ذو أولوية عالية على جدول الأعمال، وفي منتدى أعمال الكومنولث في سنة 1997، صدرت التوصية بأنه ينبغي الاتفاق على مدونات الممارسات الجيدة التي تحدد معايير السلوك في القطاعين العام والخاص لضمان قدر أكبر من الشفافية والحد من الفساد. وقد تمت الموافقة على هذا القرار في إعلان "Edinburgh" الاقتصادي لرؤساء حكومات الكومنولث في أكتوبر 1997 (Elewachi, 2001, p. 5).

ولقد تأسست رابطة الكومنولث لحوكمة المؤسسات "CACG" في أبريل 1998 استجابة لإعلان "Edinburgh"، وتتكون عضويتها من مختلف المؤسسات والأفراد داخل الكومنولث، يشمل الأعضاء الأساسيون، معهد المديرين "IODS" في الدول الأعضاء، وفروع معهد الأمناء القانونيين "ICSAs"، ومجموعات المصالح الخاصة من الجمعيات المهنية للمحاسبة أو القانون أو الخدمات المصرفية أو داخل الصناعة، وترى مجموعة "CACG" نفسها كنقطة محورية لتعزيز حوكمة المؤسسات وتهدف إلى (Elewachi, 2001, pp. 6-7):

- تعزيز المعايير الجيدة لحوكمة المؤسسات والممارسات التجارية في القطاعين العام والخاص في الكومنولث كوسيلة لتحقيق المعايير العالمية للكفاءة والنزاهة التجارية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية الفعالة؛
- تسهيل تطوير المؤسسات التي تهدف إلى تطوير هذه المعايير وتعليمها ونشرها؛
- تعزيز قدرات جميع البلدان الأعضاء للحفاظ على الممارسات الجيدة في مجال حوكمة المؤسسات وتوسيع نطاقها.

فبالإضافة إلى الأنشطة الرامية إلى تعزيز حوكمة المؤسسات، تصدر مجموعة "CACG" أيضا مبادئ حوكمة المؤسسات في الكومنولث، وتم اعتمادها في سنة 1999 لتشكل جانبا هاما من مبادرات حوكمة المؤسسات في الكومنولث. تهدف هذه المبادئ التوجيهية إلى تسهيل أفضل الممارسات والسلوكيات التجارية في القطاعين العام والخاص، وهي ليست الزامية، ولقد تم تصميمها لتكون تطويرية من حيث المفهوم حتى تتمكن من الاستجابة للتطورات المستجدة في حوكمة المؤسسات على الصعيد العالمي.

وتشمل المبادئ التوجيهية لمجموعة "CACG" على (15) مبدأ لحوكمة المؤسسات، والتي تم تعميمها لتلبية احتياجات الاقتصاديات الناشئة والانتقالية، بالإضافة إلى احتياجات الاقتصاديات الأكثر تقدما، وتستهدف المبادئ التوجيهية في المقام الأول مجالس الإدارة ذات هيكل مجلس إدارة موحد، وتطبق على مجالس الإدارة التنفيذية وغير التنفيذية لجميع أشكال مؤسسات الأعمال بما في ذلك المؤسسات والوكالات غير الحكومية. وتم اعتماد هذه المبادئ في سنة 1999 (Elewachi, 2001, p. 7).

وتتمثل مبادئ الحوكمة في منظمة الكومنولث في (Elewachi, 2001, p. 13):

- ممارسة القيادة والمبادرة والنزاهة والحكامة في توجيه المؤسسة لتحقيق الازدهار المستمر للمؤسسة والعمل بما يحقق مصلحة المؤسسة التجارية بطريقة تقوم على الشفافية والمساءلة والمسؤولية؛
- التأكد من أنه من خلال عملية مُدارة وفعالة يتم إجراء تعيينات في مجلس الإدارة توفر مزيجًا من المديرين الأكفاء، كل منهم قادر على إضافة قيمة وإصدار حكم مستقل للتأثير على عملية صنع القرار؛
- تحديد غرض المؤسسة وقيمها، وتحديد الإستراتيجية لتحقيق غرضها وتنفيذ قيمها من أجل ضمان بقائها وازدهارها، والتأكد من وجود الإجراءات والممارسات التي تحمي أصول المؤسسة وسمعتها؛
- مراقبة وتقييم تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات ومعايير الأداء الإداري وخطط العمل؛
- التأكد من امتثال المؤسسة لجميع القوانين واللوائح ومدونات أفضل الممارسات ذات الصلة؛
- التأكد من أن المؤسسة تتواصل مع المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين بشكل فعال؛
- خدمة المصالح المشروعة للمساهمين في المؤسسة وتقديم المحاسبة لهم بشكل كامل؛

- تحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المؤسسة والاتفاق على سياسة أو سياسات تحدد كيفية ارتباط المؤسسة بهم؛
- ضمان عدم حصول أي شخص أو مجموعة من الأشخاص على سلطة غير مقيدة في مجلس الإدارة، وهو ما ينعكس عادة في جملة أمور، من خلال الفصل بين أدوار الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، ومن خلال تحقيق التوازن بين الأدوار التنفيذية وغير التنفيذية؛
- مراجعة العمليات والإجراءات بانتظام لضمان فعالية أنظمة الرقابة الداخلية لديها، بحيث يتم الحفاظ على قدرتها على اتخاذ القرار ودقة تقاريرها ونتائجها المالية على مستوى عالٍ في جميع الأوقات؛
- تقييم أداء المؤسسة وفعاليتها ككل بشكل منتظم، وأداء أعضاء مجلس الإدارة بما في ذلك الرئيس التنفيذي؛
- تعيين الرئيس التنفيذي والمشاركة على الأقل في تعيين الإدارة العليا، وضمان تحفيز وحماية رأس المال الفكري المتأصل في المؤسسة، والتأكد من وجود تدريب مناسب في المؤسسة للإدارة والعمال، وخطة الخلافة للإدارة العليا؛
- التأكد من أن جميع التقنيات والأنظمة المستخدمة في المؤسسة كافية لإدارة الأعمال بشكل صحيح ولكي تظل منافسًا هادفًا؛
- تحديد مجالات المخاطر الرئيسية ومؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسة الأعمال ومراقبة هذه العوامل؛
- التأكد سنويًا من أن المؤسسة ستستمر للسنة المالية القادمة.

2. مبادئ الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي منظمة دولية حكومية تأسست سنة 1960، بموجب اتفاقية دولية تم التوقيع عليها بباريس في 14 ديسمبر 1960، والتي دخلت حيز التنفيذ في 30 سبتمبر 1961، يتمثل الدور الأساسي للمنظمة في تعزيز وتطوير السياسات الرامية إلى تحقيق النمو المستدام إلى الاقتصاد، والعمل على تطوير مستوى المعيشة وتحسين الاقتصاد (بركان، 2022، صفحة 49).

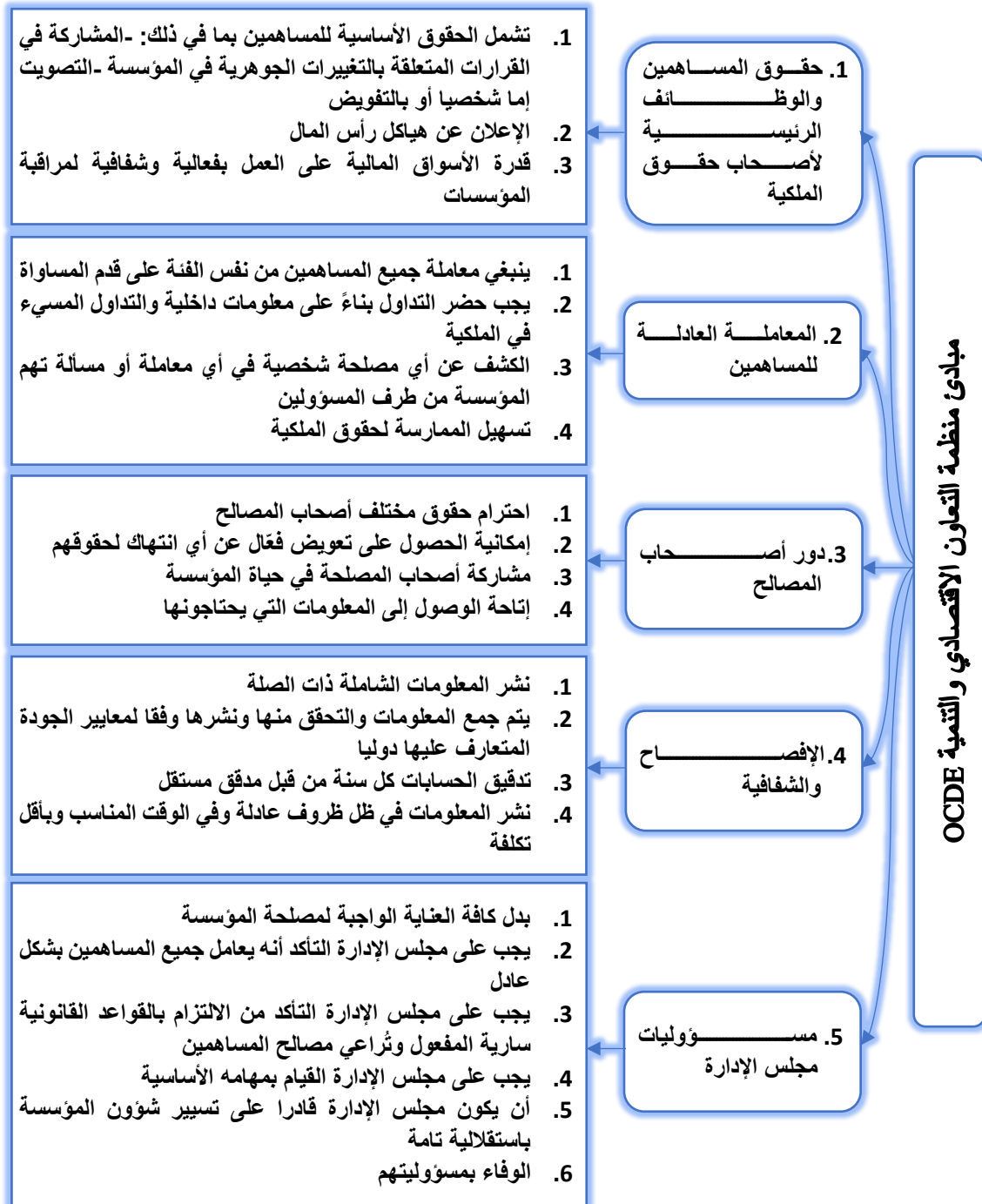
وتعتبر هذه المنظمة التي تأسست بموجب معاهدة التعاون الاقتصادي الإنمائي، خليفة المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي التي أنشأت في سنة 1948 إثر مخطط مارشال الذي أقيم بمساعدة الولايات المتحدة الأمريكية وكندا لإعادة إعمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية. وتكتسي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية دورها ومكانتها من أهمية الدول الأعضاء فيها، فهي تضم 34 دولة وغالبيتها دول غنية، فمن بين أعضائها القوى الاقتصادية السبعة في العالم (عطابنة، 2017، الصفحات 431-432).

ونظراً لأهدافها المتمثلة في مساعدة الدول في طريق النمو فإنها حرصت على دراسة وتحليل مفهوم

الحوكمة بصورة معمقة، وجاءت منها الخطوة الرسمية الأولى لمواجهة عدم الالتزام بالحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، وذلك تحت ضغط المستثمرين الذين شهدوا انهيار استثماراتهم. إذ طُلب منها أن تضع مجموعة من مبادئ الحوكمة، وتم بالفعل وضعها واعتمُدت في شهر ماي من سنة 1999 (خضير، 2021، صفحة 19). والشكل رقم (6) يوضح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

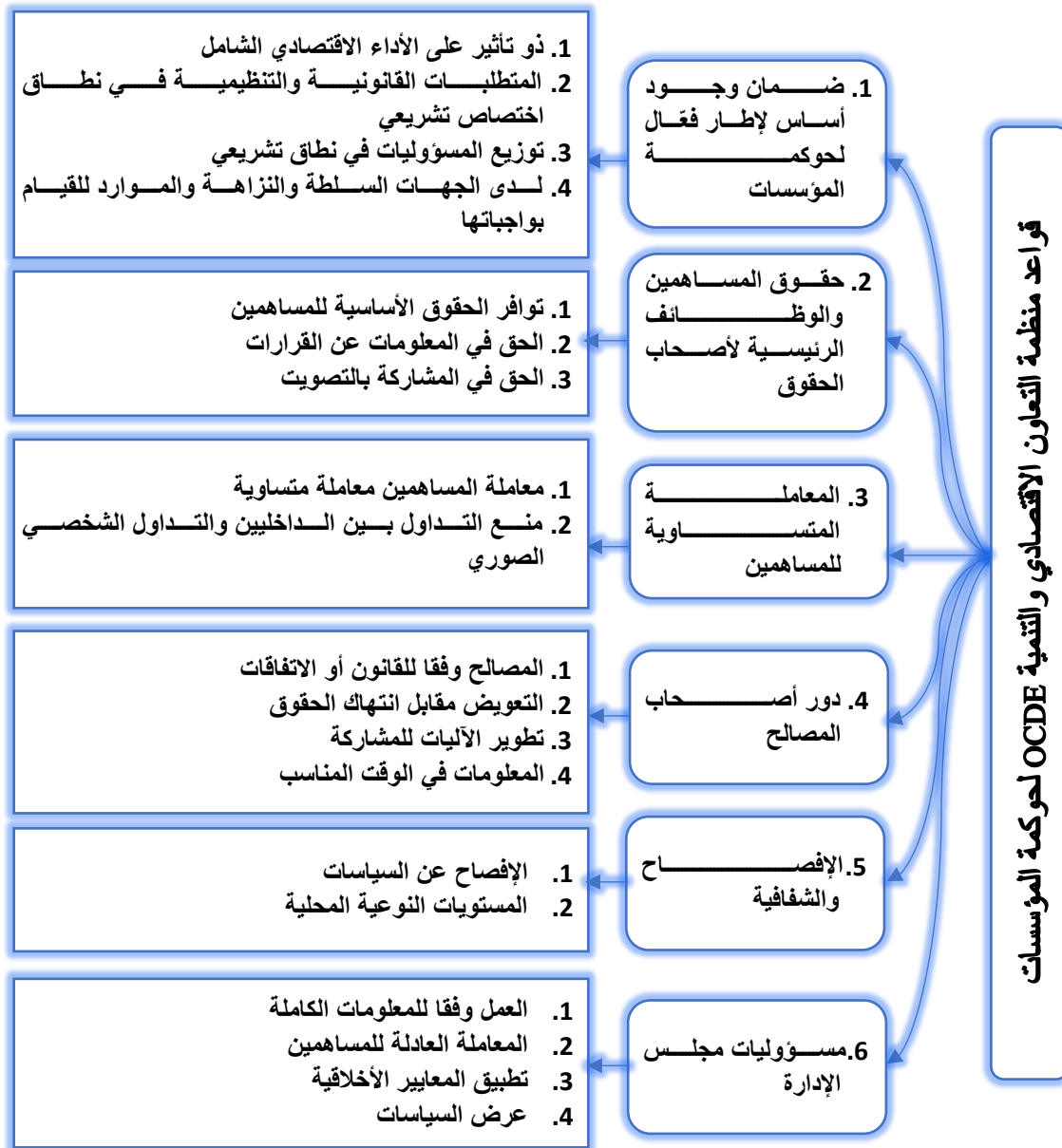
الشكل رقم (6): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

المصدر: (Conseil de l'OCDE, 1999, pp. 17-23)



وفي سنة 2004، تم تحديث هذه المبادئ مواكبة للتغيرات الاقتصادية والسياسية في بيئة الأعمال بإضافة مبدأ سادس للحوكمة لإضفاء المرونة في العمل (خضير، 2021، الصفحات 20-21).
والشكل رقم (7) يوضح مبادئ الحوكمة في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لسنة 2004.

الشكل رقم (7): نموذج منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لحوكمة المؤسسات
المصدر: (روبي فيسة و معزوي، 2023، صفحة 233)



كما قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بالتعاون مع وزراء مالية مجموعة الدول العشرين بإجراء مراجعة إضافية لمبادئ حوكمة المؤسسات في 2014 وانتهت هذه المراجعة في 2015، وقد اعتمدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية المبادئ المحدثة في جويلية 2015 كجزء من توصية المجلس، وقد تم التحديث

الأخير تحت رعاية لجنة حوكمة المؤسسات لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مع جميع دول مجموعة العشرين المدعوة إليها، في المشاركة على قدم المساواة مع الدول الأعضاء في "OECD"، والخبراء من المؤسسات الدولية الرئيسية، ولا سيما لجنة بازل وكما شارك مجلس الاستقرار المالي ومجموعة البنك الدولي بنشاط في المراجعة، بالإضافة إلى ذلك وردت مساهمات في المراجعة من عديد المشاركين في الموائل المستديرة الإقليمية لحوكمة المؤسسات باللغة اللاتينية من أمريكا وآسيا والشرق الأوسط وشمال إفريقيا (أحمد المتيم وصلاح محمود المخزنجي، 2022، صفحة 138).

وتمثل الإصدار الثالث لمبادئ حوكمة المؤسسات في (OECD, 2015):

1.2. ضمان وجود إطار فعال ومرن للحوكمة: ضرورة أن يعمل إطار الحوكمة على تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها وكذلك الدقة والعدالة في تخصيص الموارد متماشية مع الأحكام والتشريعات القانونية، بما يدعم التنفيذ والإشراف الفعال، كما اكتسب هذا المبدأ من الإصدار الثالث فترتين فرعيتين جديدتين تتعلق الأولى بوجود السلطات التنظيمية والإشرافية من أجل تقييم دور سوق الأوراق المالية في تطبيق الحوكمة، أما الثانية فتتعلق بدعم الإدارة الفعالة للمؤسسات لوائح سوق الأوراق المالية، إذ تُعد جودة هذه اللوائح عنصراً مهماً في إطار الحوكمة؛

2.2. الحقوق والمعاملة العادلة للمساهمين ووظائف الملكية الرئيسية: يوفر إطار الحوكمة الحماية للمساهمين بكل فئاتهم على قدم المساواة ليمكنهم من ممارسة حقوقهم مع ضمان المعاملة المنصفة بين المساهمين سواء كانوا أقليات أم أجانِب، وكذلك إتاحة فرصة التعويض المناسب لحقوق المساهمين جميعاً في حال انتهاكها؛

3.2. دور المستثمرين المؤسسيين وأسواق الأوراق المالية والوسطاء الآخرون في تحقيق الحوكمة: إن وجود إطار حوكمة فعال يتم من خلاله تحقيق الحوافز المعقولة في المؤسسة، والسماح لسوق الأسهم أن يعمل بطريقة تمكن المؤسسة من ممارسة الحوكمة الجيدة، كما يحمي حقوق المستثمرين من خلال الكشف الفعال والعدل عن قيمة المؤسسة في السوق، كما أن التزام المستشارين، والمحللين والوسطاء وغيرهم بالحوكمة يحقق النزاهة في استشاراتهم وتحليلاتهم مما يحد من تعارض المصالح؛

4.2. دور أصحاب المصالح: تضمن الحوكمة اعترافاً بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها قانوناً، وأن يعزز التعاون الفعال بين المؤسسات وأصحاب المصالح في المشاريع التي تجني الثروة، وتوجد فرص العمل وتحافظ على الاستقرار المالي؛

5.2. الإفصاح والشفافية: يضمن إطار الحوكمة توافر الإفصاح عن المسائل المهمة في المؤسسات وبالوقت المناسب والشفافية بالأخص عن وضعها المالي وأدائها وحقوق ملكيتها ومدى تطبيقها للحوكمة؛

6.2. مسؤوليات مجلس الإدارة: تُصمم سياسات الحوكمة الإرشادات والتوجيهات التي تُنظم عمل المؤسسات من خلال الرصد الفعال للإدارة العليا من مجلس الإدارة، وكذلك أن تكفل مساءلة مجلس الإدارة والمساهمين، وتتنوع مهامه نتيجة لاختلاف هياكل المجالس من دولة إلى أخرى.

ولقد صدرت في سنة 2023 من قبل منظمة "OECD" أبعاد إضافية لمبادئ الحوكمة تتمثل في (OECD, 2023):

7.2. استدامة المؤسسات والتحول للأخضر: حيث تلعب المؤسسات دورا مركزيا في دفع عجلة التنمية إلى اقتصاد مستدام، مما يستدعي زيادة الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالاستدامة، كما تلعب مجالس الإدارة دورا رياديا في مسائل الاستدامة في العديد من الأسواق، مما يستدعي ضرورة التوصية بتطبيق خطط وأهداف الاستدامة بالإضافة إلى سياسة الرقابة وإدارة الاستدامة؛

8.2. زيادة استخدام التقنيات الرقمية: إن استخدام التقنيات الرقمية يمكن أن تُشجع المشاركة الفعالة للمساهمين، ويضمن حماية حقوقهم، ولقد تم اعتماد أحكام جديد لاجتماعات المساهمين الافتراضية والمختلطة بعد فيروس كورونا "COVID19" وفقا لآخر المعطيات؛

9.2. التوازن بين الجنسين في مناصب اتخاذ القرار: حيث تتزايد نسبة النساء في مجالس إدارة المؤسسات، ومنذ سنة 2019 اتخذت تدابير لتشجيع مشاركة المرأة في مجالس إدارة المؤسسات، وفي مناصب اتخاذ القرار من خلال متطلبات الإفصاح والتدابير التنظيمية كالحصص الإلزامية.

وكخلاصة لما سبق تُعد مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أهم المراجع المعتمدة لحوكمة المؤسسات على مستوى العالم، إضافة إلى مبادئ مؤسسة التمويل الدولية، ومبادئ منظمة الكومنولث، ومبادئ الولايات المتحدة الأمريكية، ومبادئ إنجلترا وفق الكود الموحد، ومبادئ البنك الدولي، ومبادئ صندوق النقد الدولي، ومبادئ بنك كريدي ليونيه، ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية.

ولا تُعتبر هذه المبادئ مُلزِمة، بل إن الغاية منها تتمثل في أن تكون دليلا مرجعيا، يجوز الاستعانة به من لدن صنّاع القرار السياسي، أثناء صياغتهم للأطر القانونية والتنظيمية لأساليب الحوكمة، إذ أنه لكل دولة مرجعية محلية وجب على المؤسسات التقيد بها، وينبغي على هذه المؤسسات أن تأخذ في الاعتبار التحديات المستمرة

على مبادئ الحوكمة. لأن هذه المبادئ دائمة التطور بطبيعتها كما يجب تحديثها بناءً على التغيرات الحاصلة في الساحة الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والبيئية وذلك حفاظاً على استمرارية المؤسسات.

المبحث الثالث: مزايا، خصائص، محددات، نماذج وآليات الحوكمة

تعد حوكمة المؤسسات من المواضيع الهامة التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل مختلف المؤسسات، هذا ما جعلها محل دراسة وبحث عن مزاياها وخصائصها ومحدداتها. كما ان تعدد الأسس النظرية لحوكمة المؤسسات وتباين نماذجها من بلد لآخر حسب خصوصية كل بلد، أدى الى اختلاف الآليات التي تدعم حوكمة المؤسسات.

وعلى أساس ذلك سنتطرق في هذا المبحث الى أربع مطالب هي:

- مزايا وخصائص الحوكمة؛
- محددات الحوكمة؛
- نماذج الحوكمة؛
- آليات الحوكمة.

المطلب الأول: مزايا وخصائص الحوكمة

إن من الأسباب الهامة لانحيار الكثير من المؤسسات هو عدم الالتزام بإظهار المعلومات الصحيحة والتي تعكس حقيقة الأوضاع في هذه المؤسسات، هذا ما يؤدي إلى مجموعة من الآثار السلبية ونتيجة لذلك زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة التي أضحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تُبنى عليها المؤسسات، ما جعل الكثير من الباحثين في المنظمات والهيئات الدولية التأكيد على مزايا وخصائص الحوكمة.

1. مزايا الحوكمة

يتمتع نظام الحوكمة بالعديد من المزايا والفوائد نذكر منها (ثامر شاكر، 2016):

- تُتيح الحوكمة للمؤسسة تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية؛
- تُحَفِّز الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها،
- تُيسر الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء المؤسسة عبر تحديد حدود وآليات الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتنفيذ الشفافية والافصاح؛
- تُساهم الحوكمة في المؤسسة على أن تكون فرصة جاذبة وآمنة للمستثمرين الراغبين في الاستثمار، فوجود نظام حوكمة سيوفر لهم بيئة عمل تتسم بالمصداقية والشفافية؛

▪ تؤدي الحوكمة إلى استقرار أسواق المال.

كما تتجلى مزايا الحوكمة في (مجلخ و بشيشي، 2019، صفحة 110):

▪ تشجيع الابتكار؛

▪ تقليص المخاطر وتخفيض تكلفة رأس المال؛

▪ تأمين المشاركة، المحاسبة والمساءلة العادلة.

وتبرز مزايا أخرى للحوكمة في ما يلي:

▪ العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين (علي المصري، 2012، صفحة 35).

▪ ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال المؤسسة، ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ظل قواعد حوكمة المؤسسات (بن الزاوي و نعمون، 2012، صفحة 6).
كما تنعكس مزايا الحوكمة على الاقتصاد الوطني في النقاط التالية (مركز البحوث والدراسات متعددة التخصصات، 2023):

▪ تقويم مسار الاقتصاد الوطني، حيث تسهم الحوكمة في اكتشاف حالات غسل الأموال وتمويل الإرهاب، والاحتكار؛ والممارسات السلبية التي تهدف إلى التحكم في الأسواق من أجل فرض الأسعار على السلع والخدمات؛

▪ التغلب على القيود الإدارية المختلفة التي تفرضها البيروقراطية على المؤسسات.

2. خصائص الحوكمة

تتسم حوكمة المؤسسات بجملة من الخصائص والمميزات التي تعد ركائزها الأساسية، فإذا غابت إحدى هذه الخصائص فقد مفهوم الحوكمة معناه، وتتمثل في (الزطمة، 2021، الصفحات 116-118):

1.2. الإدامة: وهي توفر الطاقات لإدامة نشاطات المؤسسة وإدامة التنمية الشاملة على المدى البعيد الرامية إلى تخفيض درجة الفقر وتنمية الموارد البشرية.

2.2. المشاركة: وهي تقديم الفرصة للأفراد للمشاركة في صنع السياسات وترسيخ قواعد العمل في عديد مجالات الحياة، وذلك شريطة أن تكون هذه المشاركة منظمة وواقعية، وهذا يتطلب حجماً كافياً من حرية الرأي والتعبير.

3.2. التمكين والتحويل: ويُقصد تمكين جميع الأطراف من متابعة الأهداف المشروعة لتجسيدها وإنشاء البيئة التي تمكنهم من توفير حد معين من النجاح والرفاه للكل.

4.2. البساطة والوضوح وسرعة الاستجابة المركزية: بحيث تلتزم أي مؤسسة بخدمة أصحاب المصالح المرتبطين بها بوضوح وضمن إطار زمني معقول، وتكون هناك قدرة على التعامل مع المسائل الظرفية والمستعجلة بكفاءة وفعالية.

5.2. تنظيمية: عوض كونها رقابة، فالحوكمة تركز على مجال الإشراف والمتابعة وتترك التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الدنيا.

6.2. خدماتية: حيث تهتم الحوكمة بضمان الخدمات الأساسية في مختلف القطاعات التي تهم المواطنين، خاصة أصحاب المداخل المنخفضة والفئات ذات الاحتياجات الخاصة.

7.2. تُعزز سلطة القانون: حيث تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتُنفذ بنزاهة سيما ما تعلق منها بحقوق الإنسان، وضمان مستوى عال من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.

8.2. الصدق والشمولية والتوافق: إن المجتمع يتكون من عديد الأطياف يسعى كل منها نحو أهدافه الخاصة، وعليه وجب خلق آلية للتوافق بين هذه الأطياف المختلفة حتى يسعى الجميع إلى تغليب أهداف المؤسسة قدر الإمكان على حساب أهدافهم ومصالحهم الشخصية، فالحوكمة تختص في القدرة على تحديد وتبني الحلول الممكنة لأن تبني الاحترام والثقة للأطراف المكونة لها سواء في القطاع العام أو الخاص، وتتحمل اختلافات وجهات النظر.

9.2. الكفاءة والفعالية: وذلك في تحقيق المؤسسات للنتائج المرجوة منها، وفي حسن استثمارها للموارد البشرية والمالية والطبيعية المتاحة لتلبية الاحتياجات المحدودة، بالإضافة إلى بعض المسائل الاجتماعية كالحفاظ على البيئة.

10.2. الشرعية: ويُقصد أن تكون السلطة مشروعة من خلال الإطار التشريعي والمؤسسي والقرارات المحددة من حيث المعايير المرجعية في المؤسسة وذلك بأن تكون مقبولة لدى الجميع.

ومن خصائص الحوكمة كذلك نجد (غضبان ل.، 2021، الصفحات 344-345):

11.2. الشفافية: وتعني وجوب الوضوح في اتخاذ وتنفيذ القرارات والقوانين وعملية الإفصاح عنها قبل اتخاذ القرار.

12.2. المساءلة: وهي عملية تفعيل دور القانون في ملاحقة كل من يرتكب خطأ أو يتعدى على حقوق غيره بمخالفة قوانين وإقرارات ومواثيق الشرف بالنسبة لجميع مجالات الأعمال والمهن، فالقاعدة القانونية يجب أن تطبق على الجميع بدون استثناء.

13.2. المصدقية: وهي درجة الاستقرار في تنفيذ القرارات والقوانين ذات العلاقة بتنفيذ السياسات، وقدرتها على تنفيذ الأحكام وتفعيل المساءلة.

14.2. الانضباط: هو احترام الجانب الأخلاقي والسلوك السوي في الممارسات الإدارية داخل المؤسسة.

15.2. الاستقلالية: وهي عدم الضغط أو التأثير على الإدارة في عملية تنفيذ مهامها، حتى لا تكون متحيزة لأي جهة على حساب الأخرى.

16.2. المسؤولية: تنطوي على إدارة المؤسسة مسؤولية اتجاه جميع أصحاب المصالح في المؤسسة.

17.2. العدالة: تتمثل العدالة في المساواة في معاملة كل أصحاب المصالح بإنصاف وحيادية.

18.2. المسؤولية الاجتماعية: يجب على المؤسسات وضع المسؤولية الاجتماعية ضمن سياساتها وأن تراعي الجانب الأخلاقي والاجتماعي وتدعم المجتمع وتعمل على المحافظة عليه.

المطلب الثاني: محددات الحوكمة

رغم المساعي المبذولة من قبل الكثير من الهيئات والمؤسسات الدولية، والقفزة النوعية في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات، يظل هناك عدد من المحددات التي تؤثر في نجاح عملية الحوكمة، والتي تُصنّف إلى مجموعتين، ويتوقف عليهما مدى التطبيق الجيد ومستوى جودة حوكمة المؤسسات، وهما المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات.

1. المحددات الداخلية للحوكمة

إن المحددات الداخلية للحوكمة تجمع كل المحددات المؤسساتية الموضوعية من أجل الحماية والدفاع والحفاظ على مصالح جميع الأطراف، وتشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسات، وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يقلل التعارض بين مصالح متخذي القرارات والمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والجمعية العامة (محمد المروان و أبو خشبة، 2021، صفحة 147).

كما تتمثل المحددات الداخلية لحوكمة المؤسسات في الأنظمة الداخلية في المؤسسة والتي تحدد كيفية توزيع السلطات داخل المؤسسة، بين الهيئة العامة للمساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة، كلجنة المراجعة ولجنة الترشيحات ولجنة المكافآت. (ياسمينه و زارع، 2018، صفحة 123)

1.1. هيكل الملكية

يعد دور هيكل ملكية رأس المال في الحوكمة أساسياً، إذ أن تركيز الملكية وتشتتها له بالغ الأثر على إدارة المؤسسة، إذ أن تفتت رأس المال يبذل السلطة، وينتج عنه وجود عدد كبير من المستثمرين لديهم حصص صغيرة من رأس مال المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى عدم وجود مستثمرين يمتلكون حصص كبيرة من رأس مال المؤسسة يقومون بممارسة سلطة فاعلة. وهذا بهدف تقييد السلوكيات الانتهازية للمدراء (ضويفي، 2015، صفحة 30).

فيما يرى البعض أن تركيز الملكية له دور مهم في تحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة، إذ يتمتع هؤلاء الملاك بقدرة أفضل إلى الوصول لبيانات المؤسسة وسلطة تسريح المديرين الذين يبذلون أداءً ضعيفاً، وتوظيف مدراء جدد وتصبح الرقابة الإدارية فعالة، ويمارس أصحاب الكتل نفوذهم بينما يكون تأثير سلبي للملكية المركزة على الأداء المالي وتكاليف الوكالة، ويتم تحديد هيكل الملكية من خلال استرجاع معلومات المساهمين والافصاح عنها في التقارير السنوية والبيانات المالية، وباستخدام هذه البيانات يتم تحديد المساهمين المسيطرين في المؤسسة بالحصص أو بحقوق التصويت التي يمتلكونها (Tanjung, 2023, p. 240).

2.1. مجلس الإدارة

يعتبر مجلس الإدارة من المحددات الداخلية المهمة للحوكمة، وهو عبارة عن مجموعة من الأعضاء يفوضهم المساهمون عن طريق الجمعية العمومية للمساهمين من أجل إدارة المؤسسة، وهم يدينون بإخلاصهم وولائهم للمؤسسة ويخضعون للمساءلة من طرف المساهمين، يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بصلاحيات واسعة في مجال مراقبة المسيرين، واستعراض وتوجيه استراتيجية المؤسسة، والاشراف على فعالية ممارسات حوكمة المؤسسات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (بوفاتح و لعروس، 2017، صفحة 47).

3.1. قيم المؤسسة

هي التي تُعنى بالسلوك الأخلاقي للمؤسسة، وبمستويات عالية من القيم القائمة على الأخلاق المهنية

من نزاهة وموضوعية وأمانة في تنفيذ عمليات المؤسسة. حيث استحدثت بعض المؤسسات في العالم مديرا لسمعة المؤسسة، بهدف دراسة مدى مقابلة مبيعات المؤسسات أو خدماتها لتوقعات الزبائن، ومعرفة نظرتهم إلى المؤسسة بكل ما تحتويه من موجودات إنسانية كالمهارات والخبرات وغيرها (محمود رمزي ربحاوي، 2008، صفحة 100).

4.1. النظام المحاسبي والمالي

وهو الأداة التي تقوم بتنظيم المعلومات المالية، وتصنيفها، وتقييمها، وتسجيلها، وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة وممتلكاتها وأدائها، ووضع خطة خزينة المؤسسة في نهاية السنة المالية (سليمان، 2020).

وبذلك فإن النظام المحاسبي المالي يقوم بتزويد الأطراف ذات المصلحة بالمعلومات اللازمة بهدف اتخاذ القرارات الصائبة. وهذا ما يجعل هذا النظام له بالغ الأثر على حوكمة المؤسسة.

2. المحددات الخارجية للحوكمة

تمثل المحددات الخارجية لحوكمة المؤسسات البيئة التي توجد بها المؤسسة، والتي من الطبيعي أن تختلف من مكان لآخر، أو من دولة لأخرى (صالح محمد الروضان، 2021، صفحة 657).

وتتلخص هذه المحددات في مجموعة من العوامل التي تشكل البيئة الخارجية والتي تشتغل المؤسسة في ظلها حيث تؤثر بشكل مباشر على المحددات الداخلية ويمكن تحديدها في ما يلي (عيادي، 2013، الصفحات 157-158):

1.2. قطاع مصرفي منظم

باعتبار الدور البارز الذي يلعبه القطاع المصرفي في توفير رأس المال والسيولة اللازمة لعمليات المؤسسة ونموها.

2.2. وجود أسواق تنافسية

إن توفر أسواق تنافسية ترغم المؤسسات على العمل على أساس الكفاءة والإنتاجية العالية خشية فقدان أو انخفاض حصتها السوقية وهذا ما يجعل الحكومات تخلق القوانين واللوائح الرامية إلى إقامة بيئة اقتصادية تتسم بالوضوح والتنافسية.

3.2. نظام ضريبي واضح وشفاف

إن إصلاح النظام الضريبي بالشكل الذي يجعله يمتاز بالوضوح والبساطة والدقة، من شأنه المساعدة على الحد من ظاهرة التقارير المالية المتعددة التي تجسد مظاهر الفساد، إضافة إلى ذلك ضرورة أن يمتاز هذا النظام الضريبي بالانسجام مع الإفصاح الملائم في التقارير المالية.

4.2. نظام قضائي مستقل

يُعدّ توافر نظام قضائي عادل ومستقل من أهم المحددات التي يمكن أن تؤثر في التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات، وذلك بهدف تنفيذ القوانين بكفاءة وعدالة وبالأخص تلك القوانين التي تحدد العلاقة بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح.

5.2. جهاز اعلامي يتسم بالشفافية

يتطلب مراقبة وتتبع أداء المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، وجود جهاز إعلامي يتسم بالشفافية، حيث أن المستثمرين والدائنين وغيرهم من أصحاب المصالح يحتاجون إلى معلومات عن مدى كفاءة المدراء وأعضاء مجلس الإدارة وكذلك عن أداء المؤسسة، وهو ما يمثل جوهر دور الإعلام وخاصة الإعلام المالي.

6.2. تشريعات تضمن حقوق الملكية

تُعدّ تشريعات حقوق الملكية من التشريعات الأساسية والأكثر أهمية في نظام حوكمة المؤسسات، على اعتبار أن النظام هو الذي يخلق ويحفظ حقوق الملكية الخاصة من خلال لوائح ومعايير تحدد كيفية تبادل هذه الحقوق بسلام.

7.2. قانون العقود

إن تطبيق العمليات التجارية والمالية والقانونية يقتضي تواجد تشريعات ولوائح تكفل سلامة العقود المبرمة، وفي هذه الحالة يجب العمل على تفعيل التشريعات الخاصة بتسيير إقرار العقود بين الأطراف المتمثلة في أصحاب المصالح في المؤسسة لتفعيل ممارسات حوكمة المؤسسات، وذلك على أساس أن الحوكمة تضمن أساساً تنظيم العلاقة بين تلك الأطراف.

8.2. استراتيجيات مناهضة للفساد

يتجسد من خلال تحديد النصوص القانونية والتنظيمية والتنسيق فيما بينها وتنفيذ مبادئ الشفافية الدولية،

ويقتضي ذلك أن يدرج الإطار القانوني للدولة حماية للنشاط الاقتصادي بما يضمن الجدية في مكافحة مظاهر الفساد والاستغلال بكل أنواعه.

9.2. قوانين الإفلاس

من المعلوم أن كافة المؤسسات قد تتعرض لخطر الفشل أو الإفلاس، وهذا ما يستدعي ضرورة احداث تشريعات ملائمة تضع آليات منظمة للخروج من السوق.

ومن خلال ما سبق يتضح أن هذه المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات، تتأثر بمجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي، ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، وذلك نظرا لأن حوكمة المؤسسات ليست إلا جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه المؤسسات (بلبول، 2022، صفحة 50).

ويمكن تلخيص محددات حوكمة المؤسسات في الشكل رقم (8).

الشكل رقم (8): محددات حوكمة المؤسسات
المصدر: (صافي، صفيح، و بن زيدان، 2018، صفحة 54)



المطلب الثالث: نماذج الحوكمة

إن تطبيق حوكمة المؤسسات أخذ عدة أشكال عبر العالم، وذلك حسب خصوصية كل منطقة، وركائز العمل المتوفرة فيها، ونظرا لتعدد الأسس النظرية للحوكمة وتعريفاتها، والهيئات والمنظمات المختلفة لتطبيقها، ومختلف القوانين والآليات التي تدعمها. ومن أبرز التصنيفات لنماذج الحوكمة النموذج الأنجلو-أمريكي والنموذج الألماني والنموذج الياباني والنموذج الهندي والنموذج اللاتيني. ويمكن الفرق الأساسي في تصنيف هذه النماذج هي المنزلة الممنوحة للمساهمين ومجموعة أصحاب المصالح (طاسين، 2018، صفحة 55).

1. النموذج الأنجلو-أمريكي (النموذج الخارجي للحوكمة)

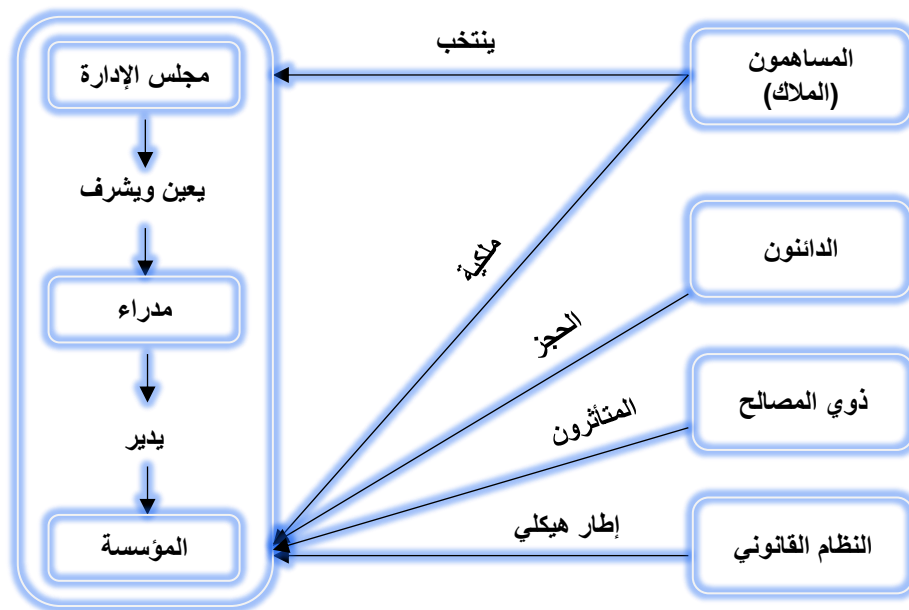
يتسم هذا النموذج بتوفر هياكل الملكية المشتتة، حيث يوجد عدد كبير من المالكين كل منهم يملك عددا قليلا من أسهم المؤسسة، ولا يتوفر عند صغار المساهمين دافع لمراقبة مجالات أنشطة المؤسسة عن قرب، فهم يفضلون عدم المشاركة الدائمة وعدم الانغماس المفرط في السياسات والقرارات الإدارية للمؤسسة، لذا سمي بالخارجيين (عمر بن أيوب، 2021، صفحة 65).

يسمى هذا النموذج أيضا بالنموذج الأنجلو-سكسوني، فهو مزيج من ممارسات حوكمة المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، كندا وأستراليا والدول الغنية الأخرى، يؤكد هذا النموذج على ازدواجية الرئيس التنفيذي بمعنى أن يكون رئيس مجلس الإدارة هو نفسه المدير التنفيذي إلى جانب الفصل بين الملكية والإدارة، وحسب هذا النموذج ينتخب المساهمين المديرين، ويتألف مجلس الإدارة من مديرين مستقلين ومديرين تنفيذيين، ويعتمد هذا النموذج على التواصل الفعال بين المساهمين ومجلس الإدارة والمديرين، حيث يقوم المساهمون بإنهاء جميع القرارات من خلال ممارسة حقوق التصويت (Raghuveer, 2018, p. 98). ومن بين أهم ما يميز هذا النموذج (كموش، 2018، صفحة 29):

- قلة الملكية المتبادلة بين المؤسسات غير المالية والبنوك؛
- ضعف تأثير المؤسسات المالية على ممارسات حوكمة المؤسسات؛
- اعتماد خطط للتحفيز مبنية على أساس كفاءة المديرين ومرتبطة بأداء المؤسسة؛
- وجود عدد كبير من المؤسسات المدرجة في البورصة؛
- وجود عدد كبير من المساهمين؛
- وجود أسواق مالية متطورة وكبيرة، وأكثر سيولة؛
- قواعد محاسبية صارمة تدعم شفافية وصدق المعلومات المالية المنشورة.

ويلخص الشكل رقم (9) هذا النموذج كآلاتي:

الشكل رقم 09: النموذج الأنجلو-سكسوني
المصدر: (عمر بن أيوب، 2021، صفحة 67)



2. النموذج الألماني للحوكمة

تم وصف نموذج حوكمة المؤسسات المستخدم في الدول الجرمانية (ألمانيا، هولندا، سويسرا، السويد والنمسا) بأنه نموذج حكم القلة نسبياً، ويركز على استراتيجيات صناعية طويلة الأجل مدعومة باستثمار رأس مالي مستقر، وإجراءات حوكمة قوية، وعلاقات شبكية دائمة بين أصحاب المصالح الرئيسيون مثل المساهمون والأسر والمؤسسات المالية، وقد سهّل هذا النوع من النماذج نجاح المؤسسات الألمانية في الصناعات التي تتطلب استثمار طويل الأجل وإنشاء وصيانة مستويات عالية من المهارات، ومع ذلك فإن هذا النموذج كان أقل نجاحاً في الظروف التي تتطلب المرونة نظراً لأن الصعوبات المرتبطة بتعديل العلاقات العميقة وطويلة الأمد بين مختلف أصحاب المصالح تؤدي إلى إبطاء عملية التكيف مع التغيرات في أسواق العمل والمنتجات. إن هيكل حوكمة المؤسسات في ألمانيا، والذي يعتمد على نظام يُعرف باسم "التقرير المشترك"، يختلف تماماً عن الهياكل الملاحظة في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة واليابان. وينص القانون الألماني على أن المؤسسات التي تمتلك عدداً محدداً من العمال يجب أن تتوفر على مجلسين، أحدهما إشرافي والآخر مجلس إدارة، المجلس الإشرافي هو الهيئة المسيطرة مثل مجلس الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، ويتم اختيار النسب المئوية المحددة لعضوية هذا المجلس من قبل المساهمين والعمال على التوالي. يتم انتخاب ممثلي

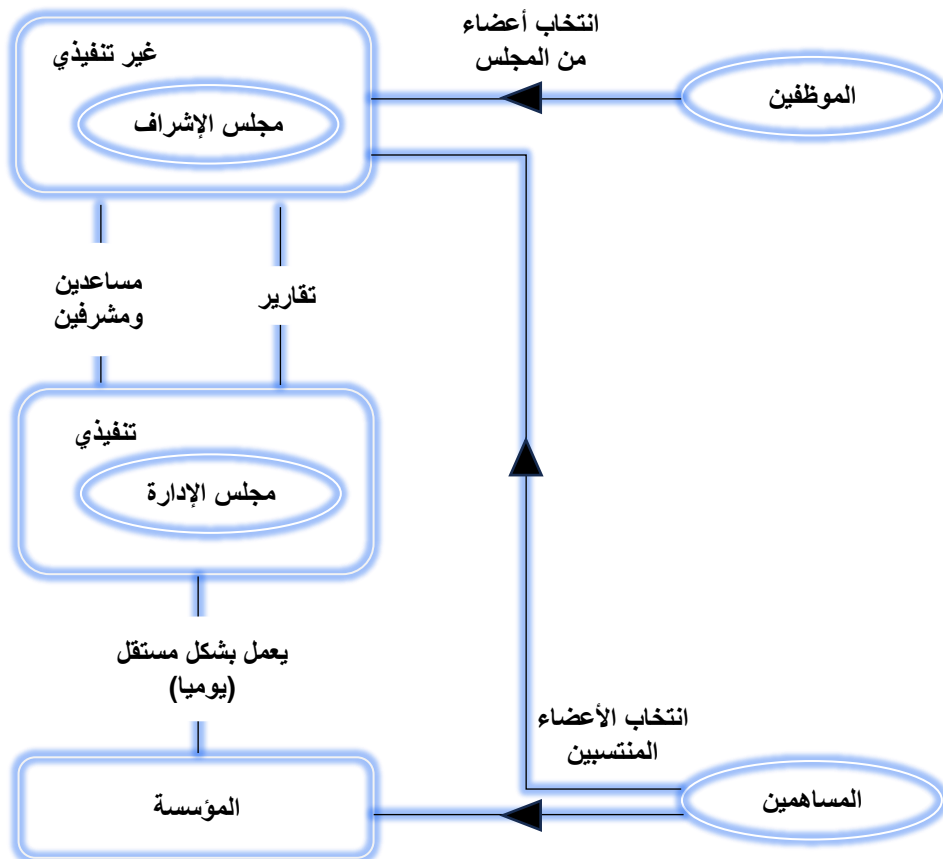
المساهمين في مجلس الاشراف في الاجتماع العام للمساهمين، ويتم اختيار ممثلي العمال من القوى العاملة في المؤسسة ومن النقابات العمالية المشاركة في تمثيل مصالح المؤسسة. ويتم انتخاب أعضاء مجلس الاشراف من قبل ناخبين مختلفين، ويجب عليهم جميعا أن يمثلوا مصالح المؤسسة، وتمنح القواعد المتعلقة بالتصويت من قبل مجلس الاشراف سلطة فاصلة لأحد أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين من قبل المساهمين. عادة ما تكون المجالس الاشرافية في ألمانيا أكبر قليلا من المجالس في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة ولكنها أصغر من المجالس في اليابان، يتم تعيين مجلس الإدارة من قبل مجلس الاشراف ولا يمكن لأي شخص أن يكون عضوا في كلا المجلسين (Gutterman, 2023, pp. 44-45).

وحسب التجربة الألمانية فتركز الملكية في البنوك، حيث يعين مجلس الإدارة مجلس المديرين، الذي يتولى مسؤولية إدارة المؤسسات بطريقة تعطي سلطة أعلى للبنوك بدلا من المؤسسات (Gherbi, Romi, & Sayah, 2019, p. 65).

والشكل رقم (10) يوضح النموذج الألماني لحوكمة المؤسسات.

الشكل رقم (10): النموذج الألماني لحوكمة المؤسسات

المصدر: (Jalwani, Bhura, & Jha, 2022, p. 105)



وباختصار فإن النموذج الألماني لحوكمة المؤسسات وعن طريق قانون المؤسسات الألمانية، ينص على متطلبات واضحة للتفاوض بشأن القرارات الاستراتيجية للمؤسسة مع العمال، ويمنح العمال سلطة متساوية تقريبا مع المساهمين في المجلس الاشرافي الذي يوافق على جميع القرارات الكبرى للمؤسسات، ويسمح للمؤسسات المالية أن تكون مستثمرا نشطا في المؤسسة (Manzur, 2010, p. 91).

3. النموذج الياباني للحوكمة

يتميز النموذج الياباني باعتماد المؤسسات على الاقتراض المصرفي أو على الأرباح المحتجزة، إذ لم تكن البنوك اليابانية بنوكا عالمية، وحتى صدور قانون اصلاح النظام المالي في سنة 1993، كان هناك فصل واضح بين البنوك التجارية في الودائع والقروض، ومؤسسات الأوراق المالية المسؤولة عن ضمان الأوراق المالية والتعامل بها.

إن نموذج حوكمة المؤسسات في اليابان يتجه نحو نموذج هجين، حيث يستمر استخدام نموذج البنك التقليدي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، في حين تدمج المؤسسات الكبيرة عناصر من النموذج الأنجلو-أمريكي، وهذا لا يشكل تقارب مع هذا الأخير أو انحرافا عنه، ومع ذلك وبسبب الضغط الدولي من المستثمرين الأجانب، تم إيلاء المزيد من الاهتمام للتكيف مع النموذج الأنجلو-أمريكي الذي يتميز بالتركيز الكبير على المساهمين الخارجيين، وبالتالي توفير المزيد من الشفافية (Haxhi, 2023, pp. 26-27).

والنموذج الياباني لحوكمة المؤسسات يُدخل مفهوم القابضة، والذي يحدد المجموعات الصناعية التي تتكون من مؤسسات ذات مصالح مشتركة واستراتيجيات مماثلة، ويُطلق على هذا النموذج اسم نموذج شبكة الأعمال، وعادة ما يكون المساهمون هم البنوك والمؤسسات المالية، والمساهمون من العائلات الكبيرة، والمؤسسات ذات المساهمة المشتركة (Fellag & Tagrerout, 2019, p. 361).

ويتميز النموذج الياباني لحوكمة المؤسسات بما يلي (Fellag & Tagrerout, 2019, p. 361):

- مستوى مرتفع من ملكية الأسهم من قبل البنوك والمؤسسات المالية؛
- نظام مصرفي يتميز بروابط قوية وطويلة الأمد بين البنك والمؤسسة؛
- إطار قانوني وسياسة عامة وصناعة مصممة لدعم وتعزيز "KEIRETSU"؛
- يتكون مجلس الإدارة من أشخاص مطلعين؛
- مستوى منخفض نسبيا من مدخلات المساهمين الخارجيين؛

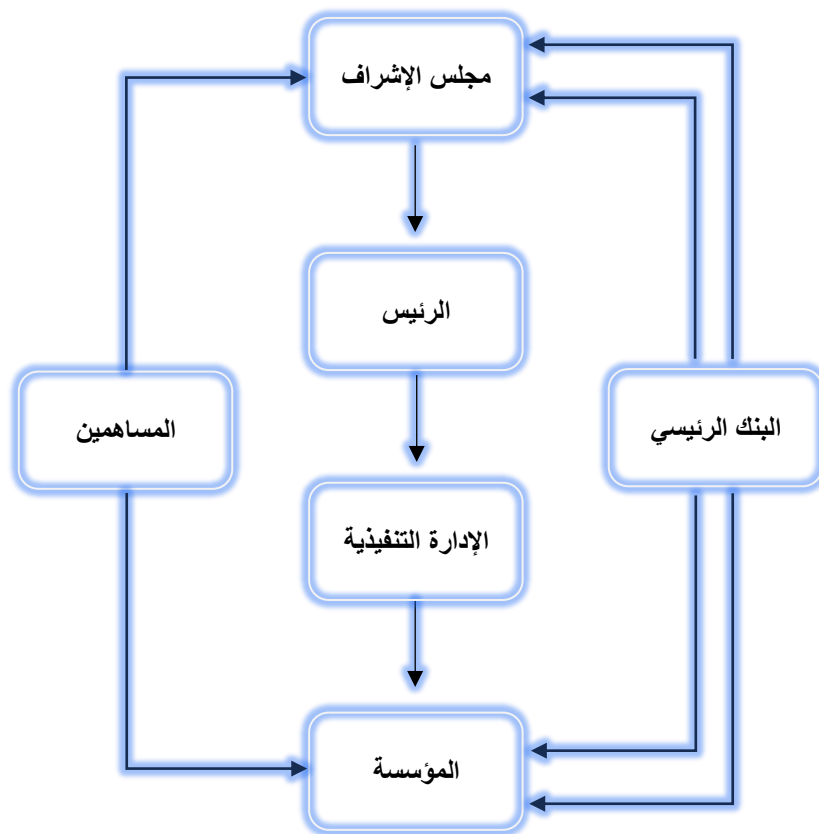
- المسيطرون الرئيسيون: البنك الرئيسي، شركة تابعة أو "KEIRESTSU"، الإدارة والحكومة.

والـ "KEIRESTSU" هي شبكة من المؤسسات المختلفة التي تنتمي إلى مجالات متميزة ومكملة لبعضها البعض مثل المؤسسات المصنعة والموردين والموزعين والمؤسسات المالية، وما يميز هذه الشبكة هو ملكية الأسهم المتبادلة حيث تمتلك العديد من المؤسسات أسهم في المؤسسات الأخرى، وهو ما يؤدي إلى تعزيز روح التعاون بينها والالتزام طويل الأمد (ريفيو هافارد بيزنس، 2023).

والشكل رقم (11) يوضح النموذج الياباني لحوكمة المؤسسات.

الشكل رقم (11): النموذج الياباني لحوكمة المؤسسات

المصدر: (Nida & Shabeeb ul, 2018, p. 379)



وتُعد النماذج الأنجلو-أمريكية والألمانية واليابانية أبرز النماذج المعتمدة في حوكمة المؤسسات، ويمكن رصد أهم الاختلافات الموجودة بينها في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): مقارنة نماذج حوكمة المؤسسات الأنجلو-أمريكي، الألماني، والياباني
المصدر: (Faleh Alazzam, 2022, p. 68)

المعايير (الصفات)	النموذج الأنجلو-أمريكي	النموذج الألماني	النموذج الياباني
-المشاركون الرئيسيون في إدارة المؤسسة	-المديرون -المساهمون -مجلس الإدارة	-البنوك -المؤسسات -المساهمون	-البنك المرجعي -KEIRETSU -المديرون -الحكومة
-المجموعات الرئيسية المساهمة في البلد	-المستثمرون من الأفراد والمؤسسات	-المستثمرون المؤسسيون	-المستثمرون المؤسسيون
-تكوين مجلس الإدارة	-الأشخاص المنتسبون والخارجيون ويتراوح عدد الأعضاء من 5 إلى 10	-مجلس الإشراف الخارجي -المجلس التنفيذي -الأشخاص المنتسبون	-معظمهم من الأشخاص المنتسبون، ويتراوح عدد الأعضاء 50
-التشريع	-القوانين الفدرالية (على مستوى الولاية) -قوانين الولاية (الولايات المتحدة الأمريكية) -قوانين إدراج البورصة	-التشريع الفيدرالي والمحلي	-القوانين الوطنية
-الإفصاح عن المتطلبات	-معلومات مالية (ربع سنوية بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية ونصف سنوية بالنسبة للمملكة المتحدة وبقية الدول -هيكل رأس المال -أنشطة المديرين ومقدار أجورهم -المساهمين الذين تزيد نسبتهم عن 5% -الاندماج والاستحواذ -مؤسسات التدقيق	-معلومات مالية (كل 6 أشهر) -المرشحون لمجلس الإدارة -هيكل رأس المال -أجر جميع أعضاء المجالس الإشرافية والتنفيذية -المساهمون الذي يملكون أكثر من 5% من المؤسسة -الاندماج والاستحواذ -مؤسسات التدقيق	-هيكل رأس المال -المرشحون لمجلس الإدارة -أجور المديرين -تغييرات الميثاق -الاندماج والاستحواذ أو إعادة التنظيم -مؤسسات التدقيق
-إجراءات المؤسسات التي تتطلب موافقة المساهمين	-انتخاب المديرين -تعيين مراجعي الحسابات	-توزيع صافي الربح -انتخاب مجلس الإشراف -تعيين المدققين -الاندماج -إعادة التنظيم -تعديلات على النظام الأساسي -التغيرات في رأس المال	-توزيع أرباح الأسهم -توزيع الأموال -انتخاب مجلس الإدارة -تعيين مراقبي الحسابات -التغيير في رأس مال المؤسسة -اعتماد تعديلات النظام الأساسي -الاندماج -إعادة التنظيم
-آلية التفاعل بين المشاركين الرئيسيين	-يقتصر تأثير المساهمين على الأنشطة الحالية للمؤسسة في اختيار أعضاء مجلس الإدارة وإقالتهم -الشخصية الرئيسية في إدارة المؤسسة هو المدير -العلاقات بين المؤسسات والبنوك محدودة	-يتم بيع الأسهم من خلال بنوك الإيداع -الصراعات المتكررة بين المساهمين والبنوك -إدارة معقدة للمساهمين من قبل المؤسسة	-يتم منح الأفضلية في المؤسسات للمساهمين -جميع المساهمون لديهم الحق في الوصول إلى المعلومات ذات الصلة في الاجتماعات العامة -يمكن للمساهمين التصويت بالوكالة أو بالبريد

إضافة إلى النموذج الأنجلو-أمريكي والنموذج الألماني والنموذج الياباني، هناك نماذج أخرى لحوكمة المؤسسات أقل أهمية من سابقتها منها: النموذج الهندي والنموذج اللاتيني.

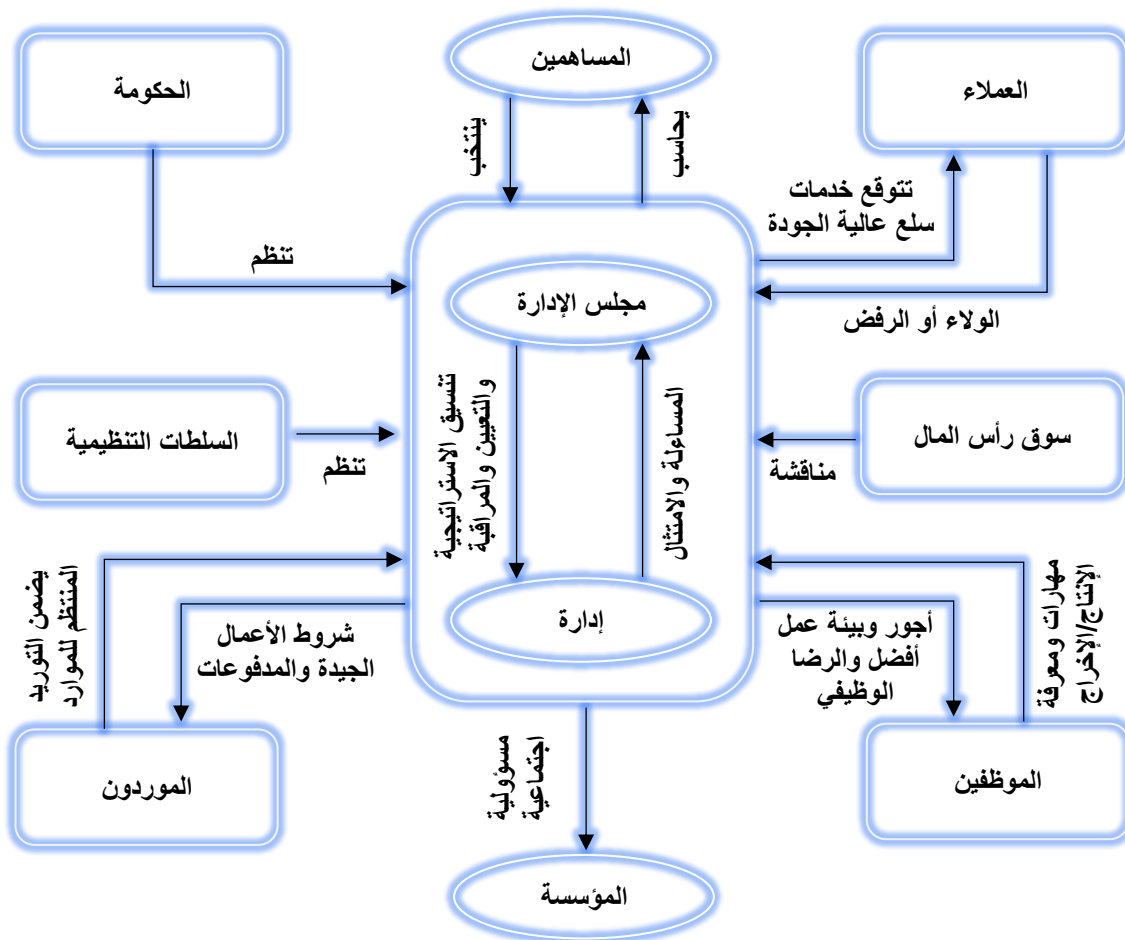
4. النموذج الهندي للحوكمة

يتسم النموذج الهندي بأحقية المساهمين في اختيار أعضاء مجلس الإدارة، وتقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية صياغة السياسات والاستراتيجيات للإدارة العليا ومراقبة أدائها من وقت لآخر، وتقوم الحكومة والهيئات التنظيمية وأسواق الأوراق المالية بمراقبة سياسات وإجراءات واستراتيجيات المؤسسات حتى تُمكن المؤسسة من اتباع الإرشادات التي قدمتها الحكومة، كما يجب أن يكون المستثمر في المؤسسة آمناً من أجل نمو المؤسسة، ويعمل المديرون ومجلس الإدارة على تحقيق مصلحة جميع المساهمين والمستثمرين (Jalwani, Bhura, & Jha, 2022, p. 107).

والشكل رقم (12) يوضح النموذج الهندي.

الشكل رقم (12): النموذج الهندي لحوكمة المؤسسات

المصدر: (Jalwani, Bhura, & Jha, 2022, p. 106)



5. النموذج اللاتيني للحوكمة

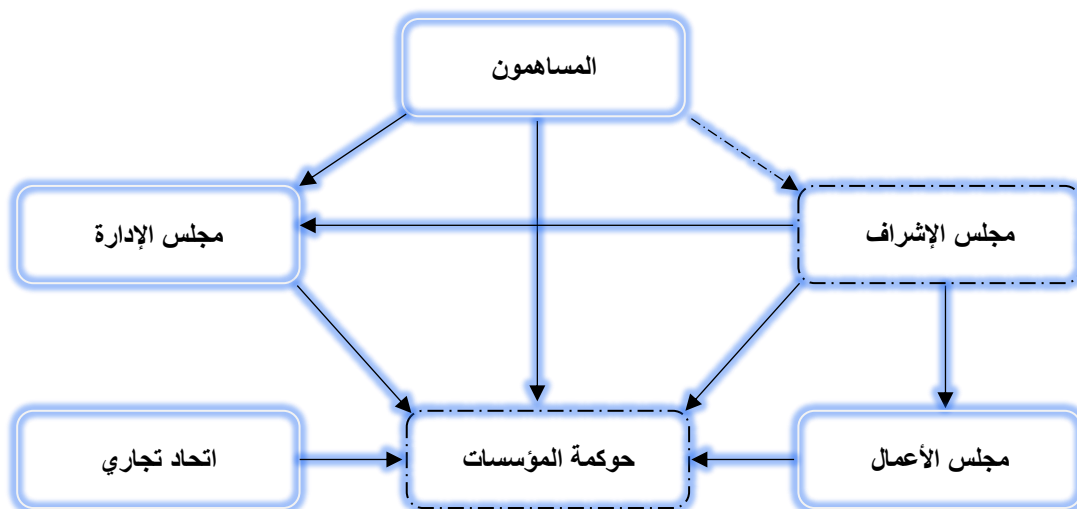
يضم البلدان اللاتينية مثل فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، وبلجيكا في أوروبا، والبرازيل والأرجنتين في أمريكا الجنوبية، يتميز بالمستوى العالي من التوجه الشبكي، والتركيز الوقائي للملكية بين أصحاب المصلحة الرئيسيين كالعائلات والمجموعات الصناعية والدولة. فالعلاقة بين هؤلاء أصحاب المصلحة قوية ومستمرة، مما يؤدي إلى الاستقرار وتفضيل آفاق استثمارية طويلة المدى تناسب التخصص في الصناعات التي اختارتها الدولة لتدعيمها، ويرى منتقدو النموذج اللاتيني أن أسواق رأس المال في تلك الدول ضعيفة وضيقة لأن مساهمي الأقلية لا صوت لهم على الإطلاق في مواجهة العلاقات الوثيقة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين المذكورين أعلاه، وهناك القليل من القواعد التي تجبر هؤلاء في السيطرة على الشعور بأي مسؤولية تجاه الخارج، كما أن تركيز الملكية مرتفع، وأسواق الأسهم والسندات غير مهمة نسبياً، وهناك ندرة في سبل الحماية لمستثمري الأقلية ولا يوجد سوق للسيطرة على المؤسسات، وبشكل عام، هناك علاقة متوسطة بين التعويضات والأداء (Gutterman, 2023).

ويتشكل نموذج هيكل حوكمة المؤسسات اللاتيني على نظام من مستويين يتألف من مجلس إدارة معزول عن المديرين التنفيذيين ومجلس إشرافي يتكون من مديرين خارجيين، حيث يجتمع هيكل هذين المجلسين بشكل منفصل (Md Kausar, Suhaimi, Hasri, Mohamed sahad, & Md Hizanur, 2019, pp. 183-184).

والشكل رقم (13) يوضح النموذج اللاتيني.

الشكل رقم (13): النموذج اللاتيني لحوكمة المؤسسات

المصدر: (Md Kausar, Suhaimi, Hasri, Mohamed sahad, & Md Hizanur, 2019, p. 184)



يعمل نموذج حوكمة المؤسسات اللاتيني الموضح في الشكل رقم (13) على أنظمة مجلس الإدارة ذات المستويين، أي نظام مجلس الإدارة والإشراف، وفي هذا النموذج يتم اختيار من بين العمال ويتم انتخاب مجلس الإشراف من قبل المساهمين، كما يتألف مجلس الإشراف من المساهمين وأعضاء النقابات العمالية والمجالس التشريعية لمجالس العمل، لدى مجلس الإدارة استجابة موحدة لإنجاز الأنشطة التجارية مع الأخذ في الاعتبار حقوق ومصالح جميع أصحاب المصلحة أكثر من المساهمين، في حين يتم الإشراف على مجلس الإدارة ومراقبته من قبل مجلس إشرافي، وكخلاصة لذلك يحمي النموذج اللاتيني والذي يُعرف كذلك بالنموذج الأوروبي حقوق أصحاب المصالح، ولكن من منظور المساهمين فإن النموذج الأوروبي صامت ولا يناقش بوضوح صراعات الوكالة (Md Kausar, Suhaimi, Hasri, Mohamed sahad, & Md Hizanur, 2019, p. 184).

وكننتيجة لدراسة مختلف نماذج حوكمة المؤسسات فالمستخلص أن حوكمة المؤسسات تختلف من دولة إلى أخرى وذلك نتيجة استخدام مختلف الأبعاد كهيكل الملكية، وتركيبية مجلس الإدارة، ودور البنوك والمؤسسات المالية، وحجم الأسواق المالية ومدى تطورها، والإطار التشريعي ومدى تدخل الدولة، كما لا يمكن تركيز نموذج بعينه يمكن تطبيقه في كافة البلدان وعلى كافة المؤسسات، إذ أن ممارسات الحوكمة تتباين فيما بين المؤسسات، كما تختلف تبعاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

المطلب الرابع: آليات الحوكمة

يتجلى جوهر حوكمة المؤسسات في تنظيم الصلة بين مختلف أصحاب المصالح، ولأجل ذلك وجب ضبط سلوك الإدارة العليا بالطريقة التي تتيح لها أداء الوظائف المنوط بها وإرشادها إلى المسار الذي ينفع جميع أصحاب المصالح، ويتحقق ذلك من خلال خلق تشكيلة من الآليات الداخلية والخارجية.

1. الآليات الداخلية للحوكمة

تقوم الآليات الداخلية للحوكمة بدور هام في ضمان حوكمة فعالة ومسؤولة للمؤسسات، من خلال إدارة المؤسسة والعمل على بلوغ غرض صنع القيمة للمساهمين وفق السلطة المفوضة، ويندرج ضمن وصايتها واجب تنمية وتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وحفظ المصادر المالية، والخضوع للقوانين واللوائح، وإرساء الكفاءة والفعالية التشغيلية، وتأسيس نظام رقابة داخلي مناسب وفعال، واستحداث نظام محاسبة سليم يتيح ترقية جودة وموثوقية وشفافية التقارير المالية وعمليات اظهارها (بخاوة و طيبي، 2022، صفحة 195).

وتتضمن أهم الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات ما يلي:

1.1. التسلسل الهرمي والرقابة المتبادلة

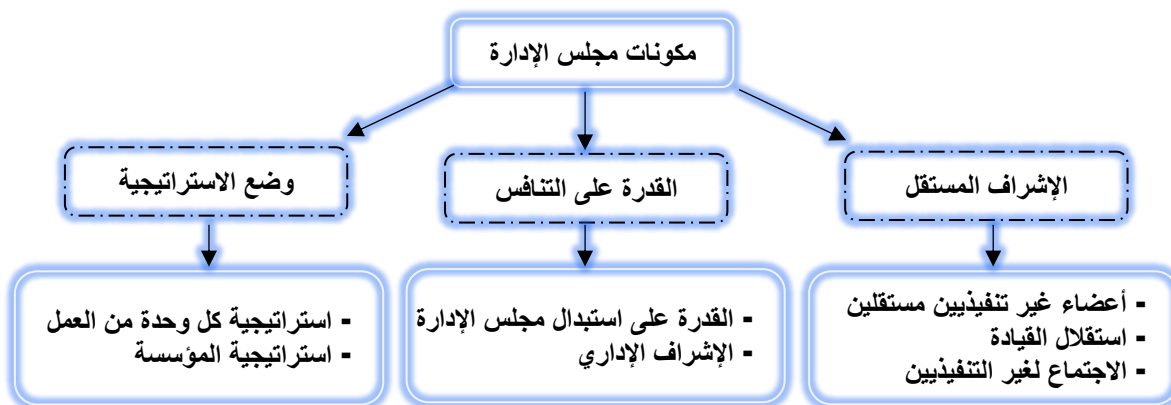
تحوز كل مؤسسة هيكلًا تنظيميًا خاصًا بها، حيث يتم من خلاله ضبط الالتزامات، الوظائف، والصلاحيات وما إلى ذلك، ويُعرف بالتسلسل الهرمي، أين تظهر ثلة من العلاقات المتشعبة التي تفصل الرئيس بمؤوسيه، ويعتقد أن التسلسل الهرمي يجعل من سلوكيات الغير محلاً للرقابة والتوجيه بما يحقق تخفيض للنزاعات، كما ينشأ عن التسلسل الهرمي نهج إشراف كامن، مما يجعل الأفراد داخل المؤسسة يتفاعلون فيما بينهم للحصول على المعلومات التي تخص زملائهم، وقد تجهل الإدارة العليا هذه المعلومات، حيث يحاول الأفراد الأقل درجة ضمن التسلسل الهرمي لإقصاء المسيرين قليلي الكفاءة، حتى وإن كانت -في بعض الأحيان- تربطهم بهم مصالح كعود الترقية، السلامة المهنية، المزايا المختلفة، وهو ما يسمى بالرقابة المتبادلة (شيبوب، 2015، صفحة 46).

2.1. مجلس الإدارة

يُعدّ مجلس الإدارة آلية من الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات، وذلك من خلال دوره الرقابي في المؤسسة لتخفيف أضرار ابتعاد مسير المؤسسة وطاقمه الإداري عن تطبيق الأهداف المرجوة، إضافة إلى أن الحوكمة تستلزم مساءلة المديرين ومحاسبتهم عن أدائهم من قبل مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين، وهذا ما يتطلب استقلالية مجلس الإدارة الذي يعتبر الجهاز الإداري الأعلى في المؤسسة وهو المسؤول أمام الجمعية العامة للمساهمين، إذ أنه يُعدّ بمثابة السلطة التي تهدف إلى إقرار التوازن بين مصالح الملاك والقائمين على الإدارة، فوجب على المساهمين اختيار الوجهة وعلى مجلس الإدارة تحديد المسار، وعلى المديرين التنفيذيين القيادة (بشيري و شتيح، 2022، صفحة 83).

والشكل رقم (14) يبين المكونات الأساسية لمجلس الإدارة.

الشكل رقم (14): المكونات الأساسية لمجلس الإدارة
المصدر: (بروش و دهيمي، 6 و 7 ماي 2012، صفحة 12)



ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في الإشراف والتوجيه والرقابة، يلجأ إلى تأسيس مجموعة لجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين أبرزها ما يأتي:

1.2.1. لجنة التدقيق: تُعرف لجنة التدقيق على أنها لجنة فرعية يشكلها مجلس الإدارة من أعضائه غير التنفيذيين، ويتراوح عدد أعضاء هذه اللجنة من ثلاثة إلى خمسة أعضاء، يتمثل دورها في عرض اقتراحات لمجلس الإدارة من خلال تقارير تعرض بوتيرة دورية لمجلس إدارة المؤسسة، كما أنها لا تمتلك سلطة القرار، ويتطلب امتلاك أعضاء هذه اللجنة قدر كافي من المهارات المالية والمحاسبية، ومستعدون للإشراف على عملية إصدار التقارير المالية، حيث أن لجنة التدقيق تكتسي أهمية بالغة وذلك يكمن في الدور الذي تؤديه كأداة لحوكمة المؤسسات من خلال زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات، وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي ودعم هيئات التدقيق الخارجي، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات (بروش و دهيمي، 6 و 7 ماي 2012، صفحة 13).

2.2.1. لجنة المكافآت: اقترحت معظم الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة، التأكيد على الزامية تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين، وقد تضمنت توجيهات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة في مجال المؤسسات المملوكة للدولة، من اجل ضمان تعزيز مصالح المؤسسة في المدى البعيد من خلال شد المهنيين من أصحاب الكفاءات العليا (بن يوسف و زيتوني، 2019، الصفحات 196-197).

3.2.1. لجنة التعيينات والترشيحات: يعمل مجلس الإدارة على تعيين أعضاء هذه اللجنة، حيث يشترط استقلاليتهم عن الإدارة التنفيذية، مما يجعل هذه اللجنة تكتسي قوة وسلطة في ترشيح الأفراد الذين تراهم ذو كفاءة عالية لشغل مقعد في مجلس الإدارة، وذلك بعد اقتراحهم عليه للتعيين، كما تعقد اجتماعات هذه اللجنة بطلب من رئيسها وبناءً على جدول أعمال، تقوم بدورها في عملية تقييم المترشحين من أجل العضوية في مجلس الإدارة، وترجع أهمية هذه اللجنة في الدور الرئيسي الذي تؤديه في جذب الأفراد ذوي الخبرات والكفاءات الذين يعملون بطريقة فعالة في الارتقاء بأداء المؤسسات وتحسين حوكمتها (بن قراش و بن شيحة، 2018، صفحة 51).

3.1. المراجعة الداخلية

تعرضت وظيفة المراجعة الداخلية إلى جملة تغييرات من حيث مهمتها ومجال ممارستها وتنفيذها، وذلك بداية من مهمة الكشف عن أماكن الاضطراب إلى المضي نحو الخدمات الاستشارية وتقديم حلول للمعضلات التي تصادفها المؤسسة وفاءً لمتطلبات الإدارة والتقييم للبعد المحاسبي والمالي وباقي وظائف المؤسسة، ولذلك تعد وظيفة عالمية إذ أنها تطبق على جميع المؤسسات والوظائف (زيات، 2021، الصفحات 21-22).

ويُعرف المعهد الدولي للمدققين الداخليين المراجعة الداخلية على أنه نشاط استشاري وتأكيدي مستقل وموضوعي يهدف إلى إضافة قيمة وتحسين عمليات المؤسسة، فهو يساعدها على تحقيق أهدافها من خلال اتباع مسار منهجي ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة (The Institute of Internal Auditors, 2023).

4.1. هيكل الملكية

ويتوخى من هيكل الملكية تحديد من هم أصحاب المال المملوك، وقيمة ونسبة نصيبهم في المؤسسة، كما يعد الفصل الكامل بين الملكية والرقابة في حوكمة المؤسسات شيء نادر الحصول، فغالبا المتحكمون في المؤسسة يكون لهم حصة في الملكية، إذ أن هيكل الملكية يعتبر آلية من الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات، حيث أكد الباحثان "Meckling & Jensen" على أن هيكل الملكية كآلية إشراف يمكن أن يقلل من تضارب المصالح الناجمة عن مشاكل الوكالة (مدفوني و كواشي، 2023، صفحة 437;439).

2. الآليات الخارجية للحوكمة

تتجلى الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغط التي تشكلها المنظمات الدولية التي تهتم بهذا الموضوع، حيث يعد مصدر مهم لتطبيق قواعد الحوكمة (زهرابي و صويلح، 2022، صفحة 515).

كما تكمن أهمية هذه الآليات في الضمان الذي تؤمنه لتطبيق القوانين والتشريعات والقواعد التنظيمية داخل المؤسسة، مما يؤثر إيجابا على السير الحسن لمختلف القرارات التي تتخذها الإدارة، وهذا من خلال التخفيض من حدة الصراع بين العائد الاجتماعي المفروض والعائد الخاص المطلوب (بن صوشة، 2020، صفحة 22).

وتتمثل هذه الآليات في:

1.2. التدقيق الخارجي

يحتل التدقيق الخارجي دورا بارزا وفعالا في حوكمة المؤسسات، لكونه يحد من مشكلة عدم تماثل وتناسق المعلومات المالية، حيث أن إسناد التدقيق إلى مدقق خارجي مستقل تماما عن المؤسسة يُعد أحد أهم الآليات المؤثرة في حوكمة المؤسسات، نتيجة لما يقوم به المدقق الخارجي من إضفاء الثقة والمصادقية على البيانات المالية، وذلك في كونه عنصر محايد يعطي رأيه بكل حرية حول مدى صحة وكفاءة القوائم المالية، ومدى تناسقها مع الوضع الحقيقي للمؤسسة. كما يُعد دور المدقق الخارجي جوهريا في حوكمة المؤسسات، إذ نصت كل المواثيق التي تعرضت لمكونات حوكمة المؤسسات إلى اعتبار التدقيق الخارجي آلية أساسية من آليات حوكمة المؤسسات (ديداوي و بوغازي، يوم 27 أكتوبر 2022، صفحة 10).

2.2. القوانين والتشريعات

إن القوانين والتشريعات انعكست على الفاعلين الرئيسيين في عملية الحوكمة، من خلال طريقة تفاعلهم مع بعضهم وظهر ذلك جليا إثر صدور قانون "SARBANES_OXLEY" سنة 2002 والمعروف باسم قانون الإصلاح المحاسبي للمؤسسات العامة وحماية المستثمرين، مما أدى إلى زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية اعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي الشهادة على مصادقية التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، وتحديد إمكانية المسؤولين في المؤسسة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المؤسسة والتي قد تؤثر سلبا على المالكين وعلى باقي أصحاب المصالح (عبد العال حماد، 2009، الصفحات 456-457).

3.2. منافسة سوق المنتجات أو الخدمات وسوق العمل الإداري

تعتبر منافسة سوق المنتجات أو الخدمات إحدى الآليات الخارجية الأساسية لحوكمة المؤسسات، فإذا لم تقم الإدارة بواجبها بالطريقة الصحيحة فإنها ستفشل في منافسة المؤسسات التي تنشط في نفس المجال، وهذا ما يعرضها للإفلاس. إن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات يهدب سلوك الإدارة وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري، بمعنى أن مستقبل المدير ومجلس الإدارة سيتأثر سلبا في حالة افلاس المؤسسة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يمكن شغل مواطن المسؤولية من أعضاء مجلس الإدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا مؤسساتهم إلى التصفية أو الإفلاس (Hess & Impavido, 2003, p. 5).

4.2. الاندماجات والاستحواذات

تعتبر الاندماجات والاستحواذات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في المؤسسات في شتى أنحاء العالم، إذ أن الاستحواذ يُعد آلية مهمة من آليات الحوكمة وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث عادة ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات المردود المنخفض عندما تحصل عملية الاندماج والاستحواذ (بن يوسف و زيتوني، 2019، الصفحات 198-199).

ويمكن أن تحدث الاندماجات والاستحواذات لأسباب مختلفة، فقد ترجع إلى أسباب استراتيجية لتطوير العمليات التشغيلية أو المالية، كما قد ترجع عمليات الاندماج والاستحواذ من أجل تنويع نشاط المؤسسة، أو من أجل النمو وزيادة القوة السوقية، كما أن جميع الاندماجات هي في جوهرها استحواذات، بداعي جعلها مربحة عن طريق تقليل النفقات، أو التخلص من التكاليف غير الأساسية ومن خلال الدعم المالي من طرف المؤسسة المستحوذة، أو عن طريق التخلص من مديرها والاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء الهزيل (عبد العال حماد، 2009، الصفحات 431-433).

وكخلاصة لما سبق، إن تنوع آليات الحوكمة راجع إلى اختلاف مراجعها، هذا ما يجعل تطبيقها يستدعي هيكل شامل، يأخذ بعين الاعتبار مختلف الفاعلين في المؤسسات، كما أن كل هؤلاء الفاعلين يؤثرون في حوكمة المؤسسات.

خلاصة الفصل

إن الانهيارات المالية العديدة التي عرفها العالم، أحدثت قلقاً وخسارة للثقة بين المساهمين والإدارة العليا في المؤسسات. مما استحق البحث عن قواعد ونظم قادرة على إعادة التوازن في حقوق أصحاب المصالح المتضاربة، ومن خلال ذلك برز مفهوم حوكمة المؤسسات إلى الواجهة، والذي استعمل بداية كلفظ للدلالة على المؤسسات التي تتبنى هيكلًا إداريًا خاصًا، ثم تطور هذا المفهوم من خلال أعمال مجموعة من الباحثين والمعاهد واللجان والمنظمات الوطنية والدولية، ليصبح مفهوم حوكمة المؤسسات يشمل مجموعة القواعد والإجراءات التي تُقضى إلى تهيئة وضبط الممارسات السليمة للرقابة والتوجيه وتحسين سلوك المؤسسة لتحقيق أهدافها المختلفة، وذلك استنادًا إلى مجموعة من النظريات الاقتصادية كنظرية الوكالة، نظرية أصحاب المصلحة، النظرية السياسية، نظرية التبعية للموارد، نظرية تكلفة المعاملات، النظريات الأخلاقية، نظرية عدم تناسق المعلومات، نظرية العقد الاجتماعي، إضافة إلى نظرية الشرعية، والتي كانت جميعها الأساس الذي بُنيت عليه مفاهيم حوكمة المؤسسات، حيث انشغلت كل نظرية بتفسير بُعد معين للمؤسسة، كما أن تفاعل هذه النظريات مع بعضها البعض ساعد في استيعاب الجوانب المتعلقة بالمؤسسة، ومن ثم بيان أهمية حوكمة المؤسسات وأهدافها.

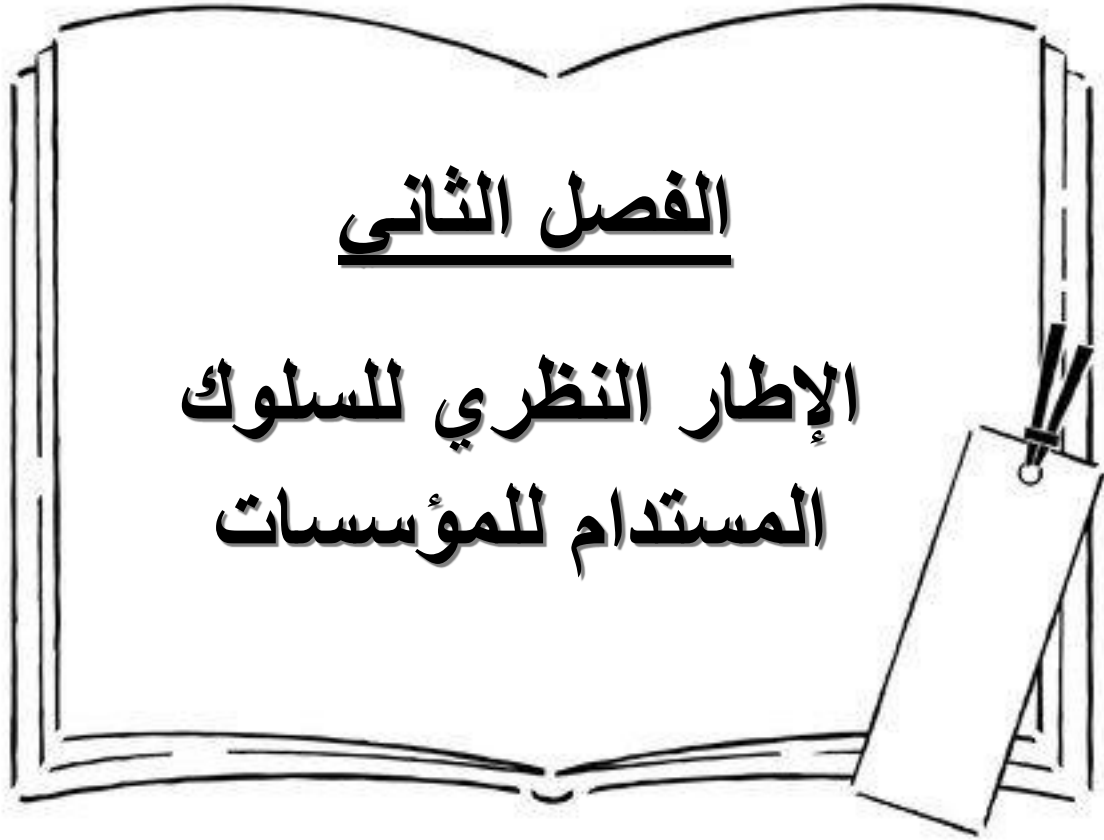
ومن أجل إرساء حوكمة المؤسسات، سعت الكثير من المنظمات والمؤسسات الدولية بإصدار مجموعة من المبادئ التي تُعدّ مرجعًا لكل من يرغب في التطبيق الجيد للحوكمة تمثلت في مبادئ الولايات المتحدة الأمريكية، مبادئ إنجلترا وفق الكود الموحد، مبادئ البنك الدولي، مبادئ مؤسسة التمويل الدولية، مبادئ صندوق النقد الدولي، مبادئ بنك كريدي ليونيه، مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، مبادئ منظمة الكومنولث ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، هذه الأخيرة التي تُعدّ من أهم المراجع المعتمدة لحوكمة المؤسسات على مستوى العالم، كما أن هذه المبادئ يجب تحديثها بصورة دائمة تبعًا للتغيرات المختلفة على الصعيد الاقتصادي، والسياسي، والاجتماعي والبيئي، بغية المحافظة على استدامة المؤسسات.

وتتمتع حوكمة المؤسسات بالعديد من المزايا والخصائص التي تجعلها مجال مفتوح على مصراعيه للمزيد من الأبحاث والدراسات على مختلف جوانبها، فهي تتطلب مجموعة من المحددات من أجل نجاحها، منها ما هو داخلي يرتبط بالأنظمة الداخلية في المؤسسة كهيكل الملكية ومجلس الإدارة وقيم المؤسسة والنظام المحاسبي والمالي، ومنها ما هو خارجي متعلق بالبيئة التي توجد بها المؤسسة، والتي من الطبيعي أن تختلف من مكان لآخر، ومن دولة لأخرى كالقطاع المصرفي والنظام الضريبي، والنظام القضائي، والجهاز الإعلامي،

والتشريعات والقوانين المختلفة، واستراتيجيات مكافحة الفساد. كما أن تطبيق حوكمة المؤسسات أخذت عدة أشكال عبر العالم، وذلك حسب خصوصية كل منظمة، وركائز العمل المتوفرة فيها، فنجد مجموعة نماذج أبرزها الأنجلو-أمريكي، النموذج الألماني، النموذج الياباني والنموذج الهندي واللاتيني، وهو ما يجعلنا غير قادرين على تزكية نموذج بعينه، إذ أن ممارسات حوكمة المؤسسات تتباين فيما بين المؤسسات تبعاً للظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وترجع الغاية في دراسة مختلف نماذج الحوكمة إلى تعليل أسباب استخدام آليات الحوكمة الداخلية والمتضمنة التسلسل الهرمي والرقابة المتبادلة، ومجلس الإدارة عن طريق مختلف هيئاته ولجانه، وهيكل الملكية، إضافة إلى آليات الحوكمة الخارجية والمرتبطة أساساً بالتدقيق الخارجي، ومنافسة سوق المنتجات أو الخدمات وسوق العمل الإداري، والاندماجات والاستحواذات.

وتكمن أهمية الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات في ضبط سلوك الإدارة بالكيفية التي تتيح لها إدارة المهام المكلفة بها وتوجيهها إلى الأهداف المنشودة.



الفصل الثاني

الإطار النظري للسلوك
المستخدم للمؤسسات

تمهيد

يعود ارتباط الإنسان بالبيئة الطبيعية إلى الأزل، وهذا الارتباط راجع إلى الظروف البيئية التي واجهت الإنسان على الأرض بقوانينها الحتمية عبر عملية تطور دامت آلاف السنين.

ونظرا لكون الإنسان جزءا من الكائنات الحية في البيئة الطبيعية، وجب عليه التفاعل معها ومع معطياتها، فلقد استعمل منذ بداية خلقه الأدوات البسيطة في علاقته مع بيئته، فكان وقعه هيّن عليها لا يتعدى أثر الكائنات الحية الأخرى، وبمرور الأزمنة وتطور الحضارات الإنسانية وظهور الثورة الصناعية، ازدادت وتيرة استغلال الموارد بصورة غير عقلانية من خلال أنشطة المؤسسات بمختلف أنواعها، مخلفة آثار على التوازن الطبيعي للكون وعدم القدرة على التجدد التلقائي لهذه الموارد كاختلال التنوع البيولوجي، تقلص المساحات الخضراء وتلوث الماء والهواء. هذا ما حث الباحثين على الاستقصاء حول السلوكيات المستدامة للمؤسسات من أجل المساهمة في حماية البيئة والحفاظ عليها. وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل الذي يضم ثلاثة مباحث وهي:

- المبحث الأول: ماهية السلوك المستدام
- المبحث الثاني: أبعاد السلوك المستدام للمؤسسات
- المبحث الثالث: محددات، وأنماط السلوك المستدام للمؤسسات

المبحث الأول: ماهية السلوك المستدام

إن العلاقة المتبادلة بين الإنسان والبيئة تنعكس على صراعات في مواطن عديدة، وهي علاقة مركبة أوجدتها المواقف البيئية التي صادفت الإنسان على وجه الأرض بقواعدها الحتمية عبر عملية تطور استمرت عشرات العقود من الزمن.

إن المتتبع لهذه العلاقة عبر الزمن، يجدها تختلف من رقعة جغرافية إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، إلا أن عمليات البحث في السلوكيات المستدامة تعد العنصر المشترك بينها جميعا.

وذلك ما سيتم تناوله في هذا المبحث الذي يضم المطالبين التاليين:

- نشأة، مفهوم، وأهداف السلوك المستدام.
- النظريات المفسرة للسلوك المستدام.

المطلب الأول: نشأة، مفهوم، وأهداف السلوك المستدام

لقد تم البحث في السلوكيات المستدامة في الغالب داخل حيز علم النفس البيئي. إذ يدرس علم النفس البيئي أثر البيئة على السلوك وأثر السلوك على البيئة أي التفاعل بين البيئة والسلوك، على أساس أن البيئة والسلوك وحدة واحدة لا يجوز الفصل بينهما (عسكر و الأنصاري، 2004، صفحة 42).

1.1. نشأة السلوك المستدام

من الممكن التمييز بين مراحل متباينة في نشأة السلوك المستدام، ويمكن تحديدها بثلاث مراحل وهي (Corral-Verdugo & Pinheiro, 2004, pp. 3-6):

1.1.1. الفترة الأولى

تزامنت هذه المرحلة مع بروز الحركة الخضراء في الولايات المتحدة الأمريكية وأروبا، في نهاية الستينات من القرن العشرين، في هذه المرحلة الأولى بدأ الوعي بضرورة العيش في وئام مع الطبيعة ومدى محدودية الموارد الطبيعية، مما أظهر أن عصر الاستغلال الجامح للطبيعة قد ولى وذلك بسبب إمكانية نفاذها، حيث تغيرت نظرة الدول الصناعية الغربية إلى العالم في تلك السنوات، وانتقلت من نموذج الاستثناء البشري إلى نموذج آخر أكثر تأييدا للبيئة الطبيعية، وهو ما يسمى بالنموذج البيئي الجديد. كما ظهرت أيضا في هذه المرحلة الأولى المنشورات المتخصصة في علم النفس البيئي مثل البيئة والسلوك العام في سنة 1969، ومجلة علم النفس البيئي سنة 1980، ومن حيث المناهج النظرية، هيمنة السلوكية باعتبارها الأساس المفاهيمي الذي

يتم من خلاله تطوير النماذج التفسيرية للسلوك المؤيد للبيئة. وبالتوافق مع الرؤية الجديدة للعالم، فقد تم إجراء تدخلات تهدف إلى تعديل السلوكيات المناهضة للبيئة باستخدام أحداث سابقة تُقضي إلى السلوك المؤيد للبيئة مثل الملصقات أو الإشعارات أو التذكارات التي تشير إلى أشكال السلوك المناسبة أو المعززات الإيجابية للسلوكيات المؤيدة للبيئة والعقاب على السلوكيات المناهضة للبيئة، وتشمل هذه الفترة عقد السبعينيات وبداية الثمانينات.

2.1. الفترة الثانية (متوسطة)

في هذه المرحلة، تم دمج مناهج جديدة لتفسير السلوك المؤيد للبيئة، والتي تهيمن عليها تلك المناهج ذات الطبيعة المعرفية، حيث تم التعرف على أهمية العمل بطريقة متعددة التخصصات وتم تقديم نماذج توضيحية نظامية، والتي تضمنت متغيرات غير نفسية، ومن بينها العوامل الديمغرافية والمتغيرات الظرفية كمحفزات للسلوك المؤيد للبيئة، حيث بدأ مصطلحات السلوك البيئي والسلوك الإيكولوجي والسلوك المؤيد للبيئة تكتسب استخداما واسع النطاق، كما مُنحت مجالا للبحث أكثر تميزا في الولايات المتحدة الأمريكية تليها أوروبا الغربية، وتزامنت هذه المرحلة مع فترة من النمو في الاقتصاد العالمي، والتي كانت لها انعكاسات على إحياء النزعة الاستهلاكية وتوليد النفايات الصلبة، ولعل هذا ما فسّر سبب اهتمام الجميع عمليا بإعادة التدوير باعتباره سلوكا مؤيدا للبيئة بامتياز. ومن ناحية أخرى تغيّر منهج البحث من كونه تجريبيا بشكل بارز، كما هو الحال في دراسات التدخل السلوكي إلى طبيعي بشكل أساسي حيث لم يُظهر الباحثون اهتماما بالتلاعب بالمتغيرات أو العلاجات، ويُنظر إلى السلوك المؤيد للبيئة على أنه سلوك متعمّد يهدف إلى الحفاظ على البيئة، وبالتالي فإن مركز الاهتمام هو البيئة المادية، لأنه يُعد زمن تطبيق نظرية السلوك المخطط لـ "Ajzen" سنة 1975، ونظرية التنشيط المعياري لـ "Schwartz" سنة 1977، فحتى هذه الفترة، معظم علماء النفس البيئي يدرسون جوانب الإدراك والتصميم البيئي، ولا يدرس سوى عدد قليل منهم سلوك الحفاظ على البيئة، وتستمر هذه المرحلة حتى نهاية التسعينيات.

3.1. الفترة الثالثة (الحالية)

امتدت من أواخر التسعينيات وتستمر إلى غاية يومنا هذا، إذ تتميز بتفاهم المشاكل البيئية، وقلة الموارد مثل المياه التي كانت تعتبر غير محدودة وأصبحت تُصنّف الآن على أنها في حالة ندرة حرجة، والتأكد من أن ارتفاع درجة الحرارة العالمية أضحى أمر واقع، على الرغم من محاولة السياسيين التقليل من أثرها، بالإضافة إلى تعاظم خطر الإرهاب الذي أصبح ظاهرة عالمية، وقد بدأ البعض يربطه بظواهر عدم المساواة والفقر المدقع

والاستياء الاجتماعي، إلى جانب التعصب والقومية، كل هذا أدى في هذه المرحلة إلى البدء في استبدال مصطلحات السلوك المؤيد للبيئة، سلوك حماية البيئة، وببساطة السلوك البيئي عموماً بمفهوم السلوك المستدام الذي يهدف ضمناً إلى السعي ليس فقط إلى رعاية البيئة ولكن إلى تعزيز رفاهية الإنسان والوجود في جميع أنحاء الكوكب، حيث أعطت المجالات المتخصصة مساحة أكبر للتقارير البحثية حول السلوك المستدام، كما لم تُعد الولايات المتحدة الأمريكية وحدها التي تظهر الهيمنة في دراسة السلوك الوقائي للبيئة، بل بدأت أوروبا الغربية في قيادة هذا المجال، ودول أخرى من آسيا، وأمريكا اللاتينية وأوروبا الشرقية، وبدرجة أقل إفريقيا من خلال إنتاج أبحاث أولية، وهذا يُظهر اهتماماً عاماً بالمشكلات المتعلقة بالسلوك البيئي ذي الصلة حيث بدأ الاهتمام بخصائص الثقافات المختلفة في تعزيز السلوك المستدام.

2. مفهوم السلوك المستدام

تواجه البشرية تحديات بيئية معقدة، وجب مواجهتها بإحداث تغيير سلوكي في اتجاه مستدام، الأمر الذي يستدعي البحث في سلوكيات حماية البيئة من أجل الحفاظ على مستقبل البشرية والكوكب.

السلوك المستدام عبارة مركبة من لفظين هما: السلوك ومستدام، ولغرض فهم مدلول السلوك المستدام وجب التقصي عن مفهوم السلوك والاستدامة.

1.2. تعريف السلوك

السلوك لغة حسب ما ورد في لسان العرب هو من المصدر للفعل سَلَكَ، سَلَكَ طَرِيقًا، وسَلَكَ المَكَانَ يَسْلُكُهُ سَلَكًا، وسَلَكَ الشَّيْءَ فِي الشَّيْءِ أَي أَدْخَلْتَهُ فِيهِ (الجازي، 2018). وحسب قاموس المعجم الوسيط، السلوك هو سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه (المعاني لكل رسم معنى، 2010-2023).

أما اصطلاحاً فقد أخذ السلوك عدة تعريفات، وذلك باعتباره من المفاهيم المستعارة من الكلام اليومي مما يجعله يتمتع بمجال دلالي واسع، فهو الاستجابات المنسقة داخلياً للكائنات الحية بأكملها "أفراداً أو جماعات" للمُحَفِّزَاتِ الداخليَّةِ و/أو الخارجيَّةِ، وهو يتضمن حركة نشطة في الفضاء المادي (Cvrčková, Žárský, & Markoš, 2016, p. 622). وهو أي شيء يقال أو يُفعل أو يُفكر فيه، وغالباً ما يكون نتيجة لمؤثرات داخلية أو خارجية ويتجه السلوك وجهة معينة أملاً في الوصول إلى الهدف أو الاقتراب منه (إبراهيم الحسنية، 1999، صفحة 21).

فيُطلق مفهوم السلوك على جملة التعابير والأفعال التي يزاولها الفرد أثناء اتصالاته وتفاعلاته مع بني جنسه، وهو في هذه العملية يحمل في ذهنه معايير وقوالب يزن بها أفعاله، وبالتالي يُعرف السلوك على أنه

أي تحويل في درجة ديناميكية الفرد رداً على تنبيهات مباشرة أو غير مباشرة طاعة لإرادة البيئة المحيطة به (شيخاوي، 2014، الصفحات 98-99). كما يُعبر السلوك عن مختلف الحركات الظاهرية والأنشطة الباطنية كالإدراك والتفكير، فهو ثلة من التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية، التي يسعى عن طريقها الفرد إلى تحقيق عملية التكيف، والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله (بلعدي، 2008، صفحة 20).

والسلوك نوعان: سلوك إيجابي يهدف إلى تحقيق أغراض مقبولة يوافق عليها المجتمع وتتبع نظام معين؛ وسلوك سلبي يسعى أيضاً إلى تحقيق أغراض معينة ولكن المجتمع لا يوافق عليها أو على الطريقة والنهج المتبع في تحقيقها، هذا ما يجعل السلوك موجه ومقصود لتحقيق غايات محددة، يمكن تعلمه من الآخرين ومن البيئة المحيطة به، كما يمكن التخلص منه إذا لم يتم تقبله من الآخرين (حسن سليمان، 2005، الصفحات 47-48).

فالسلوك ما هو إلا مجموعة من التصرفات والأفعال والعادات التي يؤديها الإنسان كل ساعة وكل يوم وكل لحظة، وأن حياة الإنسان تتشكل من هذه الأعمال التي يؤديها ويحاول عليها حتى تصير هذه المداومة عادة تقليدية، وهذه الحياة مهما عظمت أو دننت، ارتقت أو ضعفت ما هي إلا نتاج لسلوكياته (بوخالفة، 2016، صفحة 32). وبشكل أكثر دقة، فهو أي فعل أو وظيفة يمكن ملاحظتها أو قياسها بشكل موضوعي استجابة للمنبهات الخاضعة للرقابة (Polanco, 2016, p. 45).

وما نستخلصه من هذه المفاهيم أن السلوك ما هو إلا عبارة عن جملة من الاستجابات النابعة من الفرد أو الجماعة اتجاه مختلف المثيرات الصادرة عن البيئة.

2.2. تعريف الاستدامة

يرجع المعنى اللغوي للاستدامة إلى المصطلح الإنجليزي "SUSTAINABLE" بمعنى الإدامة أو الدوام، من الفعل داوم يداوم والذي ورد في عدة معاني على لسان العرب منها طلب دوامه والمواظبة عليه والتأني في الشيء (العواد و الأبراهيمي، 2023، صفحة 23). وإنه من المعتاد في المصادر العربية تداول مصطلح مستدام من أجل وصف كل شيء يتعلق بالاستدامة، وهذا راجع إلى أن كل القواميس التي تمت فيها الترجمة إلى العربية تترجم الكلمة إلى مستدام (بوعافية و علقمة، 2017، صفحة 97). فلفظ مُستدام هو اسم مفعول من استدام أي استمر، وثبت ودام (المعاني لكل رسم معنى، 2010-2023). وبذلك تعني الاستدامة جمع فعل الشيء مع استمرارية تأثيره في المكان والزمان (محمد عليوي، 2021، صفحة 120).

كما أن أصل مصطلح الاستدامة يعود إلى علم الأيكولوجيا "علم البيئة" يُستعمل لغرض التعبير عن تشكيل وتطوير النظم الديناميكية التي تكون معرضة إلى تغييرات في عناصرها وخصائصها (الجياوي و المعموري، 2023، صفحة 51).

ويعود استخدام مصطلح الاستدامة إلى ثمانينات القرن العشرين، وكان يعني الاستدامة البشرية على كوكب الأرض (مطر، 2022، صفحة 240). ثم ذُكرت الاستدامة في تقرير اللجنة العالمية للبيئة والتنمية سنة 1987 تحت عنوان "مستقبلنا المشترك"، والذي يُعرف أيضا باسم تقرير "برونتلاند"، حيث أنها عرّفت التنمية المستدامة بأنها الاستدامة التي تلبّي احتياجات المجتمع الحالي دون الضرر بمقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، ولأول مرة ظهرت ضرورة الربط بين التنمية والبيئة خلال مؤتمر ستوكهولم سنة 1972 حول البيئة الإنسانية والذي نُظّم من قبل الأمم المتحدة كخطوة أولى نحو الاهتمام العالمي بالبيئة، وقد صدرت أول وثيقة دولية عن هذا المؤتمر تضمنت مبادئ العلاقة بين الدول فضلا عن التوصيات التي تدعو المنظمات الدولية جميعها لاتخاذ ما يلزم لحماية البيئة من الكوارث والعمل على تحسينها، تلتها إصدار الجمعية العمومية للأمم المتحدة القرار 1987 هو شكل البيئة في سنة 2000 وما بعدها، هذا القرار يهدف إلى تحقيق الاستدامة الاقتصادية لتحقيق هدفها المنشود. ثم عُقد مؤتمر ريودي جانيرو بالبرازيل في 14 جوان 1992 الذي شكّل أكبر دافع دولي نحو البيئة تحت إشراف الأمم المتحدة وعُرف بقمة الأرض، إذ هدف هذا المؤتمر إلى وضع الأسس البيئية العالمية للتعاون بين مختلف البلدان المتقدمة من منطلق المصالح المتكافئة لحماية مستقبل البيئة حول الأرض، وقد نقلت هذه القمة الوعي البيئي الدولي من ظواهر بيئية إلى مراحل الاستقصاء عن العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تتمحور حول خلق المسؤوليات واستمرار التلوث البيئي واستنزاف الموارد التي تتعرض لها البيئة باستمرار (الجياوي و المعموري، 2023، الصفحات 52-53).

إن الاستدامة هي تحسين نوعية الحياة في حدود القدرة الاستيعابية للنظم الأيكولوجية الحية (بوزيدوي، العطوي، و زيار، 2020، صفحة 73). وهي ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد ذات جذور عميقة، إذ تُشير وكالة حماية البيئة الأمريكية إلى أن السعي لتحقيق الاستدامة هو خلق والحفاظ على الظروف التي يمكن أن يعيش الإنسان والطبيعة في ظلها في وئام إنتاجي لدعم الأجيال الحالية والمستقبلية (Rezaporaghdam, Alipour, & Arasli, 2019, p. 1586). فالاستدامة هي إحداث النمو الاقتصادي دون المساس بالنسيج الاجتماعي للمجتمع أو الإضرار بالبيئة (Doane & Macgillivray, 2001, pp. 17-18).

كما أن الاستدامة هي التزام طويل المدى من المؤسسة تُجاه أصحاب المصلحة، وهي في الوقت نفسه ميزة للمؤسسة تمكنها من النمو والبقاء، مما يتطلب بذل مجهودات متواصلة للتمكن من دمج أبعاد الاستدامة

في بناء الاستراتيجية (بوزيداوي، الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي، 2015، صفحة 174). فالاستدامة هي التي تراعي في نفس الوقت النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة، أي ليست فقط ما يجب تركه كإرث للأجيال المقبلة كموارد طبيعية، ولكن يجب ترك المجال لهم مفتوحا حول كيفية التصرف فيها من أجل تلبية احتياجاتهم، وعليه فإن الاستدامة تمثل ثقافة وسلوكا إنسانيا وهي في جل قضاياها مرتبطة بالتعليم وبصناعة الوعي المجتمعي الذي يجب أن يتبناها كأسلوب حياة (بن الطيب، 2019، صفحة 4).

وعليه فإن مفهوم الاستدامة يختلف من منظور لآخر، فالمنظور الاقتصادي للاستدامة يرى التعظيم المستمر للأرباح واستدامة الرفاه الاقتصادي لأكبر حد ممكن، أما المنظور الاجتماعي فيكون بالرفع من معدلات الدخل والاستهلاك، وهو ما يؤثر على المقومات الأخرى كالملبس، النقل، الصحة والتعليم وغيرها، أما من المنظورين الاقتصادي والاجتماعي معا فالاستدامة تعني توفير فرص العمل لأكبر نسبة ممكنة من طبقات المجتمع المختلفة بالتوازي مع الرفع في مستوى الدخل وتوفير أفضل سبل للتعليم وتطوير الصحة أي الزيادة والتحسين في الخدمات العامة مما يعني خلق ما يُعرف بالعدالة الاجتماعية، أما المنظور البيئي فيرى أن الاستدامة هي منع إهدار موارد الطاقة خاصة غير المتجددة منها، وتشجيع استعمال مصادر أخرى للطاقة المتجددة والتقليل من انبعاث الغازات الدفينة والحفاظ على الموارد المائية (سحنون، 2023، الصفحات 242-243).

وما نستخلصه من هذه التعاريف أن الاستدامة ماهي إلا تحسين نوعية الحياة البشرية عن طريق الحفاظ على البيئة الطبيعية.

3.2. تعريف السلوك المستدام

يُعرّف السلوك المستدام بأنه سلوك الأفراد الذين يتصرفون باعتبارات أكثر استدامة (Buonincontri, Marasco, & Ramkissoon, 2017, p. 3). وهو ذلك السلوك الذي يساهم في الحفاظ على البيئة، ويعزز الجودة الاجتماعية والرفاهية الفردية (Klade, Mert, & Seebacher, 2013, p. 325). كما هو ذلك السلوك البيئي المسؤول الذي يشمل جميع أنشطة البشر التي تهدف إلى حماية الموارد الطبيعية أو على الأقل الحد من التدهور البيئي (Corral-Verdugo & Pinheiro, 2004, p. 6). وهو مجموعة من الإجراءات الفعالة والمتعمدة والمتوقعة التي تؤدي إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية، وتشمل هذه الموارد سلامة الأنواع الحيوانية والنباتية، وكذلك الرفاهية الفردية والاجتماعية للأجيال البشرية الحالية والمستقبلية (Corral-Verdugo & Pinheiro, 2004, p. 10).

كما يمكن تعريف السلوك المستدام بأنه ذلك السلوك الصحي بيئيا واجتماعيا الذي يساهم في الحفاظ على البيئة، ويعكس القيم والأعراف والمعتقدات والمسؤولية تجاه الجيل الحالي والمستقبلي، ومن أمثلة هذه السلوكيات الحفاظ على استخدام الطاقة، ترشيد استخدام المياه وإعادة تدويرها، المشاركة في أنشطة الحفاظ على البيئة، بمعنى آخر الإجراءات الصديقة للبيئة وتجنب السلوكيات غير المسؤولة التي تضر بالبيئة، ويهدف السلوك المستدام إلى المشاركة في حل المشكلات المتعلقة بالبيئة (Giska, Sandhy, Filia, & Karen, 2021, pp. 2-3).

كما أن السلوك المستدام هو مجموعة من الإجراءات المتعمدة التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات الحالية من خلال النظر في تكلفتها وفائدتها من حيث التأثير البيئي، وهو مجموعة من الإجراءات المتعمدة التي تؤدي إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية والاجتماعية وتشمل السلوكيات المؤيدة للبيئة والإيثار، ويتيح اتباع السلوك المستدام الحفاظ على البيئة الطبيعية وحماية وسلامة المجتمع من حيث نوعية الحياة، وبعبارة أخرى فإن السلوك المستدام هو أسلوب حياة يحتضن القيم والمعتقدات والشعور بالمسؤولية الفردية في الإجراءات المتعمدة التي تهدف إلى رفاهية جميع الكائنات الحية بما في ذلك الأجيال الحالية والمستقبلية (Pinho & Gomes, 2023, p. 3).

ويُعرّف السلوك المستدام أيضا بأنه مجموعة من الإجراءات المدروسة والفعالة التي تستجيب للمتطلبات الاجتماعية والفردية لحماية البيئة (Nájera, 2010, p. 29).

انطلاقا من التعاريف السابقة نستخلص ان السلوك المستدام هو جملة الاستجابات النابعة من الفرد أو الجماعة، اتجاه عديد المثيرات الصادرة عن البيئة، وتلبية هذه الاستجابات لاحتياجات المجتمع الحالي دون الضرر بمقدرات الأجيال القادمة.

4.2. مفردات السلوك المستدام

تتعدد المصطلحات في الأدب النفسي البيئي، فنجد السلوك البيئي، السلوك المؤيد للبيئة، السلوك الإيكولوجي، السلوك البيئي المسؤول، السلوك المستدام وكلها مصطلحات تشير إلى ممارسات حماية البيئة والسلوكيات الوقائية لها (Corral-Verdugo & Pinheiro, 2004, p. 2).

وغالبا ما يتم استبدال مصطلح السلوك المستدام بمصطلحات أخرى كالسلوك المؤيد للبيئة، السلوك الإيكولوجي، السلوك الصديق للبيئة، السلوك الأخضر، سلوك الاستهلاك المستدام، الحياة المستدامة، والتعايش المستدام (Čiarnienė, Vienažindienė, & Adamonienė, 2020, p. 82).

إذ أن تزايد الضغوطات بشأن حماية البيئة، خاصة في ظل تفاقم المشاكل البيئية العالمية التي أدت إلى

ظهور مصطلحات تدل على علاقة المؤسسة بحماية البيئة، كمصطلح سلوك حماية البيئة والذي اصطلح عليه بالسلوك المستدام (بن الشيخ، 2018، صفحة 73).

وتتعدد مسميات السلوك المستدام في مجال العلوم التربوية والاجتماعية والنفسية منها السلوك البيئي، السلوك البيئي المسؤول، السلوك البيئي الإيجابي، سلوك حماية البيئة، سلوك الحفاظ على البيئة، السلوك الايكولوجي، السلوك الصديق للبيئة، وهي سلوكيات على النقيض من السلوك المدمر للبيئة والسلوك غير صديق للبيئة (رفعت محمد عبد العال، 2017، صفحة 24).

وتوجد العديد من التسميات للسلوك المستدام في الادبيات المختلفة مثل السلوك الايكولوجي، السلوك البيئي، العمل البيئي، السلوك البيئي المسؤول، السلوك الايكولوجي المسؤول، سلوك الحفاظ على البيئة، سلوك حماية البيئة، السلوك المسؤول بيئيا، السلوك المهم بيئيا، السلوكيات المؤيدة للبيئة، السلوك الواعي بيئيا، السلوك الصديق للبيئة، والسلوك الأخضر، وهذا التعدد في التسميات أمر غير مقصود، كما تتمتع هذه التسميات بأرضية مشتركة تتضمن نفس السلوكيات المحددة وتتأثر بنفس العوامل وتفسر بنفس النظريات (Tian & Xinyu, 2022, pp. 2-3). والجدول رقم (2) يوضح مفردات السلوك المستدام.

الجدول رقم (2): مفردات السلوك المستدام

المصدر: (Canlas, Karpudewan, Mageswary, & Khan, Nur Sabrina Mohamed Ali, 2022,

p. 2)

✓ السلوك المتعلق بتغيير المناخ	✓ السلوكيات ذات الصلة بالبيئة
✓ سلوك الحفاظ على المناخ	✓ السلوك الصديق للبيئة
✓ التخفيف من تغير المناخ وسلوك التكيف	✓ سلوك ذو أهمية بيئية
✓ سلوك استهلاك الطاقة	✓ السلوك المستدام بيئيا
✓ الاستهلاك المسؤول	✓ السلوك المؤيد للبيئة
✓ تخضير المؤسسات	✓ سلوك المستهلك الواعي بيئيا واجتماعيا
✓ السلوك الأخضر	✓ سلوك الشراء الأخضر
✓ سلوكيات دعم الاستدامة	✓ شراء المنتجات المستدامة بيئيا
✓ سلوكيات إدارة النفايات	✓ سلوك الاستدامة
✓ سلوك إعادة التدوير	✓ سلوك الاستعداد
✓ سلوك المواظبة البيئية	✓ السلوك الوقائي
✓ سلوك الحفظ (الحماية)	✓ السلوك الواعي بيئيا (سلوك ايكولوجي)
✓ سلوك استهلاك المياه المستدام	✓ سلوك الحفاظ على الطاقة
✓ الإدارة المستدامة	✓ سلوك الاستهلاك المستدام
	✓ سلوك الاستهلاك الأخضر

وفيما يلي تعريف بعض مفردات السلوك المستدام، والأكثر تداولاً حسب الأدبيات السابقة:

- **السلوك المؤيد للبيئة:** ناقشت أدبيات علم النفس البيئي السلوك المستدام وأشارت إليه على أنه سلوك مؤيد للبيئة، وعرف على أنه سلوك محدد غير ضار، بل ومفيد للبيئة (Ober & Karwot, 2022, p. 2). كما عُرّف السلوك المؤيد للبيئة بأنه مجموعة إجراءات متعمدة تهدف إلى تحسين أو إفادة البيئة (Contreras-Contreras, Cuesta-Valiño, & Gutiérrez-Rodríguez, 2023, p. 461). ويعبر السلوك المؤيد للبيئة عن جملة الأنشطة الهادفة والفعالة التي تؤدي إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية، بحيث تشمل كل من إعادة التدوير، المحافظة على المياه، سلوكيات ترشيد استخدام الطاقة، إقناع الآخرين بحماية البيئة، التصميم والبناء الصديق للبيئة والمحافظة على النظام الإيكولوجي، وهوما يقودنا إلى مجموعة من السلوكيات المختلفة التي يترتب عنها تبعات بيئية، والتي يعتبر الترشيح من أهمها، فهو نقطة فعالة في تحقيق التوازن المستدام للثروات بين أجيال الحاضر والمستقبل، خاصة بالنسبة للموارد غير قابلة للتجدد، كما يساهم في خفض نسبة التلوث وترتبط هذه السلوكيات بسلامة رفاة الآخرين من خلال الإثارة، في حين تظهر السلوكيات المنصفة من خلال فكرة المساواة والتوازن بين الفوائد المكتسبة للأفراد على شكل سلوك عادل (نسيب و مرداوي، 2020، صفحة 377).

- **سلوك حماية البيئة:** عُرّف سلوك حماية البيئة من قبل جمعيات حماية البيئة على أنه جميع السلوكيات التي تقلل أو تلغي بها المؤسسة آثار أنشطتها على الطبيعة دون أي إلزام من التشريعات القانونية بتخفيض الأثر من المصدر أو معالجته (بن الشيخ، 2018، صفحة 74).

- **الاستهلاك المستدام:** عُرّف الاستهلاك المستدام في اجتماع الأمم المتحدة بأوسلو سنة 1994، بأنه تلبية الاحتياجات الأساسية وتحقيق نوعية حياة أفضل مع التقليل من استخدام الموارد الطبيعية والمواد السامة وكذلك انبعاثات النفايات والملوثات على مدى دورة حياة الخدمة أو المنتج حتى لا يُعرض احتياجات الأجيال القادمة للخطر، ثم استُكمل هذا التعريف ببيان في الاجتماع الثاني بأوسلو سنة 1995 مفاده أن الاستهلاك المستدام هو مصطلح شامل يجمع عدد من القضايا الرئيسية، مثل تلبية الاحتياجات، وتحسين نوعية الحياة، وتحسين كفاءة الموارد، وزيادة استخدام مصادر الطاقة المتجددة، وتقليل النفايات وأخذ منظور دورة الحياة ومراعاة بعد العدالة (Zralek & Burgiel, 2020, p. 37).

- **السلوك الإيكولوجي:** هو السلوك البيئي الذي يربط بين النمو الاقتصادي والقضاء على التلوث وتحسين البيئة المحيطة بالمؤسسة وترشيح الاستهلاك، والإعلان عن سلوك جديد يقلل من الفاقد ويزيد من قاعدة المستفيدين،

ويؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج الأخضر والحفاظ على الموارد الطبيعية وحمايتها، بعيداً عن ضغط القوانين والتشريعات (كيحلي، 2008، صفحة 65). كما أن هذا السلوك البيئي يهدف إلى الربط بين النمو الاقتصادي وحماية البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحسينها بأقل قدر من الطاقة وترشيد الاستهلاك، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج والحفاظ على الموارد الطبيعية وحمايتها (حولية و بورعدة، 2018، صفحة 66).

- **السلوك البيئي المستدام:** هو حماية الموارد الطبيعية الضرورية لضمان حماية البشر كالماء والهواء والأرض والتنوع البيولوجي، بحيث لا يقود إلى تدهورها بشكل محسوس عن طريق التلوث وتراكم ثاني أكسيد الكربون واتلاف طبقة الأوزون والقضاء على المساكن الطبيعية التي تسمح بضمان التنوع البيولوجي ويكون ذلك عن طريق محاربة التلوث والتقليل من استهلاك الطاقة وحماية الموارد غير المتجددة (العايب، 2017، صفحة 275). كما أن تبني السلوك البيئي المستدام يستوجب أخذ المتغيرات البيئية في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاقتصادية (المعموري، طبائبية، و سعدي، 2016، صفحة 322).

مما سبق يتضح أن سلوك حماية البيئة، والاستهلاك المستدام، والسلوك المؤيد للبيئة، والسلوك الأيكولوجي، والسلوك المستدام كلها مصطلحات تدل على مجموعة الإجراءات المتعمدة التي تهدف إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية، والتي تعني جميع السلوكيات التي تقلل أو تلغي بها المؤسسة آثار أنشطتها على الطبيعة، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج والحفاظ على الموارد الطبيعية، وذلك من خلال أخذ المتغيرات البيئية في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاقتصادية. وهذا ما يجعلنا نعتمد على جميع هذه المفردات كمرادفات للسلوك المستدام أثناء هذه الدراسة.

3. أهداف السلوك المستدام

عرف العالم خلال السنوات الماضية وعياً متنامياً بأن النمط الحالي "نموذج الحداثة" لم يصبح مستداماً، بعد أن تعلق نمط العيش الاستهلاكي الذي تسبب في أزمات بيئية خطيرة كاختلال التنوع البيولوجي، وانخفاض المساحات الخضراء، وتلوث الماء والهواء، وزيادة درجة حرارة الأرض "الدفء الكوني"، والفيضانات المدمرة الناتجة عن زيادة منسوب مياه الأنهار والبحار، ونضوب الموارد غير المتجددة، مما عجل بالباحثين إلى العمل على تبني نموذج تنموي بديل ومستدام يقوم على تحقيق الانسجام بين تطبيق الأهداف التنموية من جهة، وحماية البيئة واستدامتها من جهة أخرى، وقد أشار الباحثين إلى أن البشرية تواجه في الوقت الحاضر معضلتين تتعلق الأولى بإمكانية نفاذ الموارد في المستقبل القريب التي يعتبر وجودها الآن من المسلمات، أما الثانية فتتعلق بالتلوث المتزايد الذي تعاني منه البيئة في الوقت الحاضر والصادر عن الكم الهائل من الفضلات

الضارة التي تنتجها، ونتيجة لذلك فقد أسهمت الضغوط المشتركة لكل من زيادة الوعي بالندرة القادمة وتعاضم مشكلة السُمية في العالم إلى بروز مسألة الحفاظ على البيئة واستدامتها (نقرات، كزيز، و كزيز، 2018، الصفحات 58-59).

ويمكن تلخيص أهم أهداف السلوك المستدام في (محمد عليوي، 2021، صفحة 132):

- الحفاظ على التنوع البيولوجي؛
- القدرة على تجديد الموارد؛
- إعادة استعمال الموارد وإعادة تدويرها؛
- حماية البيئة والتركيز على التزام الجيل الحالي لحماية قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها مستقبلاً.

كما يهدف السلوك المستدام إلى (العواد و الابراهيمى، 2023، الصفحات 26-27):

- الإدارة الكفأة والفعالة للموارد الطبيعية التي تحافظ على سلامة البيئة؛
- استخدام المؤشرات البيئية التي تُسهم وتساعد في صنع واتخاذ القرارات؛
- الربط بين الأنشطة الاجتماعية والبيئية التي تساعد في تحقيق الرفاهية للمجتمع؛
- تحسين الحوكمة والتعاون مع المؤسسات التي تدعم التنمية البيئية.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للسلوك المستدام

لقد أنتج التاريخ الطويل من المحاولات مند السبعينات، لقياس التصورات البيئية عدد كبير من النظريات (Manoli, Johnson, Buxner, & Bogner, 2019, p. 1286).

إذ أن وجود أنواع مختلفة من العوامل التي تؤثر على السلوك المستدام، يشجع على إجراء مجموعة من الدراسات التي تولد مجموعة نظريات تفسر أو تتنبأ بمتغيرات معينة، ومن بين هذه النظريات: نظرية نموذج التنشيط المعياري "Norm Activation Model (NAM)؛ نظرية السلوك المخطط " Theory of Planned Behavior (TPB)؛ نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة "Value-Beliefs-Norm Theory" (Palupi & Sawitri, 2018, p. 2). بالإضافة إلى نظرية النموذج البيئي الجديد "New Ecological Paradigm (NEP)".

تصف نظرية التنشيط المعياري أن هناك ثلاث متغيرات أثرت على عملية حدوث السلوك وتشمل المتغيرات الثلاثة: المعايير الشخصية، الوعي، والمسؤولية "المسؤولية عن العواقب السلبية إن لم تكن إيجابية"، كما أن نظرية السلوك المخطط توضح وجود ثلاث متغيرات وهي: المواقف تجاه السلوك؛ المعايير الذاتية؛

التحكم في السلوك المدرك، هذه المتغيرات الثلاث تؤثر على تكوين نية السلوك الفردي وفي هذه الحالة هو السلوك المستدام، أما نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة فقد اقترحت العديد من المتغيرات المستخدمة للتنبؤ بالسلوك المستدام، بما في ذلك التوجه القيمي الاجتماعي؛ الأنشطة المؤيدة للبيئة؛ سلوك المستهلك (Palupi & Sawitri, 2018, p. 2). بينما يقترح النموذج البيئي الجديد خمسة عشرة بنداً تمثل مقياساً واحداً لقياس استجابات الأفراد بهدف الوصول إلى رؤية عالمية جديدة أكثر وعياً بالبيئة.

1. النظرية البيئية الجديدة "New Ecological Paradigm (NEP)"

تعود جذور النموذج البيئي الجديد إلى الحركة البيئية الأمريكية في ستينيات وسبعينيات القرن الماضي، والتي استلهمت من كتاب الباحث "Rachel Carson's" بعنوان "Silent Spring"، ثم طوّر الباحث "Riley Dunlap" وزملاؤه من جامعة واشنطن أداة أطلقوا عليها اسم النموذج البيئي الجديد، الذي أصبح يُعرف بالنموذج البيئي الجديد الأصلي وتم نشره في سنة 1978، وكانت الفكرة أن هذه الأداة يمكن أن تقيس انتقال الأفراد من النموذج الاجتماعي السائد إلى رؤية عالمية جديدة أكثر وعياً بالبيئة، وهو التغيير الذي اعتقد مطورو مقياس "NEP" احتمالية حدوثه، حيث كان النموذج البيئي الجديد الأصلي يضم اثني عشر بنداً "بيانات" تمثل مقياساً واحداً للطريقة التي استجاب بها الأفراد. ثم تعرّض النموذج البيئي الجديد الأصلي إلى الانتقاد بسبب العديد من أوجه القصور بما في ذلك الافتقار إلى الاتساق الداخلي بين الاستجابات الفردية، وضعف الارتباط بين المقياس والسلوك واللغة المستخدمة في بيانات الأداة، مما جعل الباحث "Riley Dunlap" وزملاؤه يعملون على تطوير مقياس هذا النموذج للرد على الانتقادات الموجهة للنموذج الأصلي، وأصبح يُعرف بالنموذج البيئي الجديد المنقّح، يحتوي هذا النموذج المنقّح على خمسة عشر بنداً، ثمانية بنود إذا وافق عليها المستجيب تهدف إلى عدم تأييد النموذج البيئي الجديد، في حين أن الموافقة على البنود السبعة الأخرى تمثل تأييداً للنموذج الاجتماعي السائد وذلك باستخدام مقياس ليكارث (Mark W, 2012, p. 260). والجدول رقم (3) يمثل البنود الخمسة عشر لمقياس النموذج البيئي الجديد المنقّح.

الجدول رقم (3): البنود الخمسة عشر لمقياس النموذج البيئي الجديد المنقح NEP

المصدر: (Ntanos, Kyriakopoulos, Skordoulis, Chalikias, & Arabatzis, 2019, p. 9)

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	عناصر مقياس NEP حسب Dunlap
					1- إننا نقترب من الحد الأقصى لعدد البشر الذين يمكن أن تتحملهم الأرض
					2- للبشر الحق في تعديل البيئة الطبيعية لتناسب احتياجاتهم
					3- عندما يتدخل البشر في الطبيعة، غالبا ما يؤدي ذلك إلى عواقب وخيمة
					4- إن البراعة البشرية سوف تضمن إبقاء الأرض صالحة للعيش
					5- البشر سيئون بشدة للبيئة
					6- تتمتع الأرض بالكثير من الموارد الطبيعية إذا تعلمنا كيفية تمييزها
					7- للنبات والحيوانات الحق في الوجود مثل البشر
					8- إن توازن الطبيعة قوي بما يكفي لمواجهة التأثيرات الحديثة للدول
					9- على الرغم من قدراتنا الخاصة، لا يزال البشر خاضعين لقوانين الطبيعة
					10- لقد تم المبالغة إلى حد كبير فيما يسمى "الأزمة البيئية" التي تواجه البشرية
					11- الأرض تشبه سفينة الفضاء ذات المساحة والموارد المحدودة للغاية
					12- كان من المفترض أن يحكم البشر بقية الطبيعة
					13- توازن الطبيعة حساس للغاية وسهل الاضطراب
					14- سيتعلم البشر في النهاية ما يكفي عن كيفية عمل الطبيعة لنتمكنوا من السيطرة عليها
					15- إذا استمرت الأمور على مسارها الحالي، فسنواجه قريبا كارثة بيئية كبرى

تهدف هذه البنود الخمسة عشر إلى قياس خمس مكونات أساسية لاهتمامات الأفراد البيئية وهي:

المعتقدات حول الإنسانية؛ حدود النمو الاقتصادي؛ مناخية المركزية البشرية؛ هشاشة توازن الطبيعة؛

احتمال حدوث تغيرات بيئية كارثية محتملة أو أزمات بيئية تؤثر على المجتمع (Gareiou & Zervas, 2021,

p. 1)

وأكد الباحثون أن النموذج البيئي الجديد المنقح يتمتع بالعديد من نقاط القوة، مما يجعله أداة موثوقة

وصالحة لقياس سلوك الأفراد حول العالم. كما أن هذا المقياس يتمتع بالاتساق داخليا (Mark W, 2012, p.

.260)

يتم استخدام النموذج البيئي الجديد المنقح على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية وفي العديد

من دول العالم، وهو المقياس الأكثر استخداما للقيم والمواقف البيئية في جميع أنحاء العالم (Mark W, 2012, p.

261). وعلى غرار جميع النماذج فإن النموذج البيئي الجديد المنقح قد تعرّض لثلاث فئات واسعة من النقد:

الفئة الأولى أكدت أن مقياس النموذج البيئي الجديد المنقح يفتقد بعض عناصر النظرة العالمية المؤيدة للبيئة،

وبالتالي فهو غير مكتمل؛ الفئة الثانية من النقد تتعلق بصفة المقياس ويأتي هذا من الباحثين الذين حاولوا توثيق الروابط بين نتائج المقياس والسلوك المستدام، عندما تكون الروابط بين نتائج مقياس النموذج البيئي الجديد المنقح والسلوك ضعيفة؛ الفئة الثالثة من النقد اقترحت أن المقياس يفشل في قياس وجهة نظر العالم بدقة (Mark W, 2012, p. 261).

2. نظرية التنشيط المعياري "Norm Activation Model (NAM)"

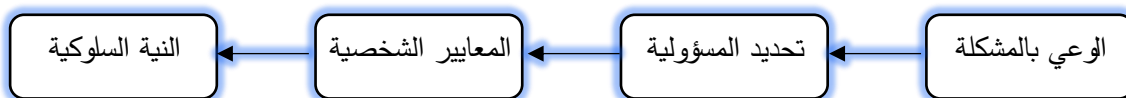
تم تصميم هذا النموذج الذي أصبح يُعرف بنظرية نموذج التنشيط المعياري (Javid, Ali, Abdullah, Campisi, & Hussain Shah, 2021, p. 1).

وطوره الباحث "Schwartz" سنة 1977 بهدف فحص السلوك المؤيد للبيئة، ووفقاً لـ "Schwartz" يطرح نموذج التنشيط المعياري ثلاث أنواع من المتغيرات للتنبؤ بالسلوك المؤيد للبيئة من قبل الأفراد وهي: المعايير الشخصية؛ الوعي بالعواقب؛ وتحديد "إسناد" المسؤولية. في هذه النظرية يبدأ تفعيل المعايير الشخصية بوعي الفرد بالعواقب الضارة المحتملة، وإسناده مسؤولية عدم التصرف بشكل مستدام، ينشأ هذا الوعي المعايير الشخصية إذ يحدد ما إذا كان يجب القيام بعمل معين لمنع الوصول إلى نتائج ضارة. وفي هذا النموذج يتعامل الوعي بالعواقب مع ما إذا كان الفرد على دراية بالعواقب والنتائج الضارة للآخرين أو بأشياء أخرى يُقدرها الفرد عندما لا يقوم بعمل محدد لصالح المجتمع أو لصالح البيئة، كما يشير إسناد المسؤولية إلى مشاعر المسؤولية عن العواقب السلبية لعدم التصرف بشكل إيجابي، ويشير المعيار الشخصي إلى الالتزام الأخلاقي بأداء أفعال محددة أو الامتناع عنها (Han, 2014, p. 462).

يُفسر نموذج التنشيط المعياري بطريقتين، الأولى بأنه نموذج تسلسلي حيث يؤثر الوعي بالمشكلة على المعايير الشخصية التي تؤثر بشكل مباشر على النية السلوكية من خلال تحديد المسؤولية دون وجود علاقة مباشرة بين الوعي بالمشكلة والمعايير الشخصية، والشكل رقم (15) يوضح الطريقة الأولى لتفسير نموذج التنشيط المعياري.

الشكل رقم (15): الطريقة الأولى لتفسير نموذج التنشيط المعياري

المصدر: (Han, 2014, p. 465)



يتضمن التفسير الثاني نموذجاً يؤثر فيه كل من الوعي بالمشكلة وإسناد المسؤولية بشكل مباشر على المعايير الشخصية وهذا الأخير يؤثر مباشرة على النية السلوكية، في هذا التفسير البديل لا يتم تضمين العلاقة المباشرة بين الوعي بالمشكلة وإسناد المسؤولية إلى المعيار الشخصي. والشكل رقم (16) يوضح الطريقة الثانية لتفسير نموذج التنشيط المعياري.

الشكل رقم (16): الطريقة الثانية لتفسير نموذج التنشيط المعياري

المصدر: (Han, 2014, p. 463)



وكخلاصة لما سبق فإن التفسير الأول للنموذج يتماشى مع الاقتراح الأصلي لـ "Schwartz"، علاوة على ذلك أظهر بعض الباحثين من خلال دراستهم أن الشخص يميل إلى إدراك العواقب السلبية لسلوكه قبل الشعور بالمسؤولية، وهذه المسؤولية تُنشّط المعايير الشخصية التي تُثير قراره المتمثل في السلوك المؤيد للبيئة، وهذا ما أثبتوه في دراستهم التجريبية، وللتحقق من مدى صلاحية النموذج المتسلسل خاصة عندما يتعلق الأمر بمشاعر الوعي الذاتي والتي يتم استنباطها من خلال تقييم الفرد لذاته بعد اتباع أو الفشل في اتباع المعايير الشخصية والاجتماعية (Han, 2014, p. 463).

3. نظرية السلوك المخطط "Theory of Planned Behavior (TPB)"

لقد أدى الاهتمام المتزايد بالمشاكل والقضايا البيئية المحلية والعالمية إلى بذل جهود كبيرة من قبل صنّاع السياسات والمنظمات غير الحكومية لتعزيز السلوك المستدام على مدار القرن الماضي، تم تحليل السلوك المستدام على نطاق واسع وفقاً لنظريات سلوكية مختلفة، إحدى النظريات الأولية تسمى نظرية السلوك المخطط التي اقترحها الباحث "Ajzen" سنة 1985 (Liobikienė & Poškus, 2019, p. 1).

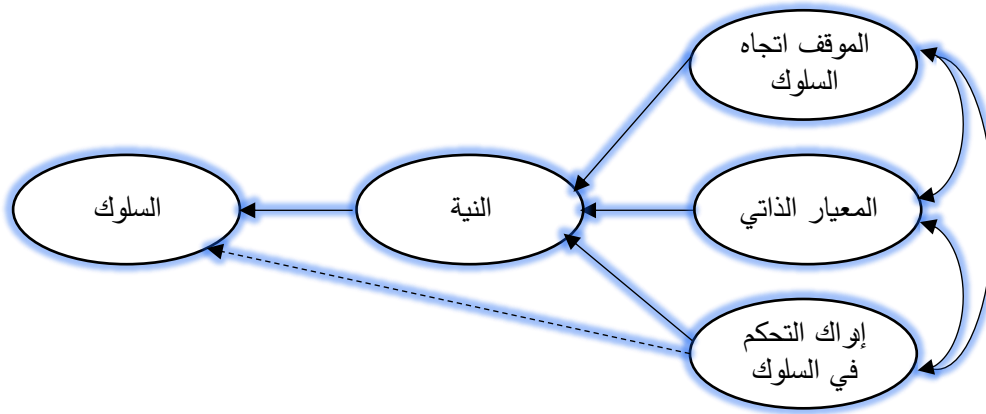
انبثقت نظرية السلوك المخطط من نظرية الفعل العقلاني "العمل المنطقي"، والتي تفترض أن الأشخاص يتخذون قرارات منطقية للانخراط في سلوك محدد بناءً على مجموعة من البنى النظرية وهي المواقف والمعايير الذاتية والنية السلوكية (Zhang, Ruiz-Menjivar, Luo, Liang, & Swisher, 2020, p. 3).

وتعتبر نظرية السلوك المخطط الأكثر كفاءة نسبياً في دراسة السلوك البشري مقارنة بنظرية الفعل العقلاني، ووفقاً لنظرية السلوك المخطط يتم التنبؤ بالسلوكيات من خلال النوايا السلوكية، والتي يتم تحديدها

من خلال: مواقف الأفراد أي النهج الإيجابي والسلبي اتجاه البيئة الطبيعية؛ المعايير الذاتية أي الأنظمة والقواعد التي وضعها المجتمع لاتباع قاعدة محددة؛ والتحكم في السلوك المدرك أي سهولة وصعوبة الانخراط في سلوك معين، وبالتالي فإن القيم العليا للموقف الإيجابي، والمعايير الذاتية، والتحكم السلوكي المتصور تعني نية سلوكية قوية لأداء نشاط معين. هذا النموذج له تطبيقات متنوعة وهو مهم في توقع السلوك البشري للحفاظ على البيئة (3). (Batool, Din Wanie, Ahmad Shah, & Ahmad, 2023, p. 3). والشكل رقم (17) يوضح نموذج نظرية السلوك المخطط.

الشكل رقم (17): نموذج نظرية السلوك المخطط

المصدر: (ناصر، 2021، صفحة 248)



توضح نظرية السلوك المخطط كيفية قيام الأفراد باختيارات منطقية واختيار البدائل ذات أكبر الفوائد مقابل أقل التكاليف في خدمة المصالح الذاتية، حيث يتم تحديد السلوك من خلال النية السلوكية التي تكمن في التقييم الإيجابي الفردي للسلوك "الموقف"، والضغط الاجتماعي الذي يتبنى السلوك "المعايير الذاتية"، والسهولة الملموسة للانخراط في السلوك "التحكم السلوكي المدرك". أي أن نظرية السلوك المخطط هي نظرية المصلحة الذاتية التي تشتمل في المقام الأول على تنبؤات عقلانية (2). (Loo, Yeow, & Yee Yen, 2023, p. 2).

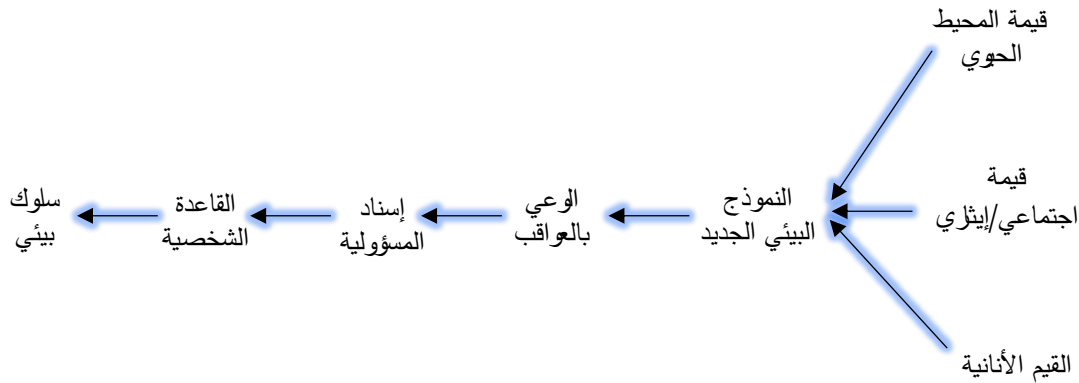
إن نظرية السلوك المخطط هو نموذج عقلائي يُفسر عمليات صنع القرار بناءً على خصائص الأفراد وتصوراتهم واستعدادهم لأداء سلوك معين، عندما تحرف المصلحة الذاتية للفرد عن المصلحة العامة فإن القواعد الأخلاقية تؤثر عموماً على النوايا السلوكية وبالتالي السلوكيات الفعلية في سياق حماية البيئة. (Zhang, Ruiz-Menjivar, Luo, Liang, & Swisher, 2020, p. 3). وعلى الرغم من نجاح هذه النظرية نسبياً في التنبؤ بمجموعة واسعة من السلوكيات، فقد تعرّضت نظرية السلوك المخطط لانتقادات لإهمالها الاعتبارات الأخلاقية (Kaiser, Hübner, & Bogner, 2005, p. 2152).

4. نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة "Value-Beliefs-Norm Theory"

تم تطوير نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة من قبل الباحث "Stern" سنة 1999، والذي اقترحه بناءً على ثلاث نظريات هي: النظرية العالمية للأفعال الإنسانية التي تشرح القيم التي تحدد موقف الشخص في وضعية معينة؛ نظرية نموذج التنشيط المعياري التي تشرح الآلية التي يتصرف من خلالها الأفراد بطريقة إيثارية؛ نظرية النموذج البيئي الجديد الذي يؤكد على منظور الاستدامة البيئية ويتم تطبيقه على نطاق واسع في التعليم البيئي وغيره من المجالات حيث من المفترض أن يتم تفسير الاختلافات في السلوك أو المواقف من خلال القيم الأساسية، وبالتالي فحسب نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة تلعب القيم دوراً حاسماً في تحليل السلوك المستدام (Batool, Din Wanie, Ahmad Shah, & Ahmad, 2023, p. 3). والشكل رقم (18) يوضح نموذج نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة.

الشكل رقم (18): نموذج نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة

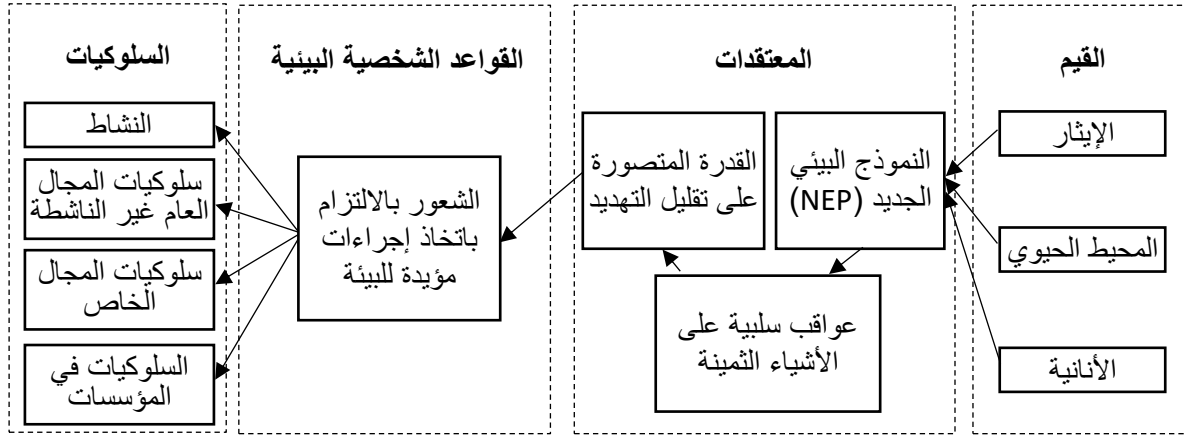
المصدر: (Aguilar-Luzon, García-Martínez, Calvo-Salguero, & Salinas, 2012, p. 2809)



وفي سنة 2000، قام الباحث "Stern" بتتقيح نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة، حيث شرح الأنواع المختلفة من السلوك المستدام الذي صنفه لاحقاً على أنه نشاط بيئي؛ وسلوكيات غير ناشطة في المجال العام؛ وحماية البيئة في المجال الخاص، وغيرها من السلوكيات المهمة بيئياً "كالتأثير على أنشطة المؤسسات" (Canlas, Karpudewan, Mageswary, & Khan, Nur Sabrina Mohamed Ali, 2022, p. 3). والشكل رقم (19) يوضح تنقيح نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة.

الشكل رقم (19): تنقيح نموذج نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة

المصدر: (Canlas, Karpudewan, Mageswary, & Khan, Nur Sabrina Mohamed Ali, 2022, p. 3)



كما قام Stern بتعداد المتغيرات السببية المختلفة التي تؤثر على السلوكيات المستدامة، وهي:

- المواقف التي تشمل الاستعداد العام للبيئة، والمعايير والمعتقدات الخاصة بالسلوك، والمواقف غير البيئية، والتكاليف المتوقعة والفوائد المكتسبة للعمل؛
- القدرات الشخصية التي تشمل محو الامية، الوضع الاجتماعي، الموارد المالية، المعرفة والمهارات الخاصة بالسلوك؛
- العوامل السياقية مثل التكاليف والمكافآت المادية، القوانين والتنظيم، التكنولوجيا المتاحة، الأعراف الاجتماعية، التوقعات، السياسات الداعمة، والدعاية "الإعلان"؛
- الروتين المعتاد.

فلقد حددت السلسلة السببية للمتغيرات في نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة وفسرت استمرارية السلوك المستدام في سياقات مختلفة، حيث صنفت هذه المتغيرات الى: القيم الايثارية، القيم الحيوية، القيم الانانية، الانفتاح على التغيير، الوعي بالعواقب، اسناد المسؤولية، والقاعدة الشخصية "المعيار الشخصي" (Canlas, Karpudewan, Mageswary, & Khan, Nur Sabrina Mohamed Ali, 2022, p. 3).

ووفقا لهذه النظرية تؤثر المسؤولية البيئية بشكل مباشر على السلوك المستدام، اذ ان تحمل المسؤولية يحدد بشكل كبير ويجابي السلوك المؤيد للبيئة (Minelgaité & Liobikiené, 2021, p. 16086).

ووفقا لإطار نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة، فإن الاعتبارات الأخلاقية "الاعتبارات الإيثارية" هي المفتاح لفهم السلوك المستدام، ويعتقد منظرو هذه النظرية أن نموذج نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة هو أفضل وصف تفسيري للسلوك المستدام (Kaiser, Hübner, & Bogner, 2005, p. 2153). إذ تربط نظرية القيمة

والمعتقدات والقاعدة بين النظرة البيئية للشخص، والتي يتم تقييمها من خلال النموذج البيئي الجديد، ونموذج التنشيط المعياري (Kaiser, Hübner, & Bogner, 2005, p. 2153). فنظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة هي نموذج سلوك إثاري يحركه القيمة ويهدف على وجه الخصوص إلى فحص العمليات السببية النفسية الموجودة عند الانخراط في مثل هذه السلوكيات، إذ تُؤكد هذه النظرية بالضبط على الأخلاق، فتتضمن نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة مكونات القيمة والمعياري من نموذج التنشيط المعياري والمعتقدات العامة والمخاوف بشأن البيئة والحاجة إلى اتخاذ إجراءات لمعالجة المشاكل البيئية من النموذج البيئي الجديد (Liobikienė & Poškus, 2019, p. 2).

وما يستخلص من هذه النظريات هو:

- يؤكد كل من نموذجي التنشيط المعياري والقيمة والمعتقدات والقاعدة على منظور القيمة للحصول على سلوك مستدام، أي كيف تُترجم القيم إلى معايير داخلية تجبر الأفراد على التصرف بشكل مستدام (Liobikienė & Poškus, 2019, p. 2).
- إن الدراسات التي تركز على العمليات الفردية والآليات القائمة على الاختيار العقلاني غالباً ما تستخدم نظرية السلوك المخطط لفحص عملية صنع القرار والسلوك، في حين أن البحث الذي يركز بشكل رئيسي على تأثير القيم الشخصية والذاتية والمعايير الأخلاقية "المرتكزة على الإيثار" عادة ما تستخدم نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة (Zhang, Ruiz-Menjivar, Luo, Liang, & Swisher, 2020, p. 3).
- فيما يتعلق بالمحددات الاجتماعية والنفسية، تعترف كل من نظرية السلوك المخطط ونظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة بتأثير المعتقدات الشخصية على السلوكيات، ففي نظرية السلوك المخطط يتم تصنيف المعتقدات على أنها معتقدات سلوكية؛ معتقدات معيارية ومعتقدات تحكم، وهي محددات للمواقف؛ وللمعايير الذاتية؛ وللتحكم السلوكي المتصور على التوالي. من ناحية أخرى في نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة يتم تصنيف المعتقدات حسب النموذج البيئي الجديد إلى الوعي بالعواقب وإسناد المسؤولية ويتم تنظيمها كسلسلة سببية لشرح المعايير الشخصية المؤيدة للبيئة، بالإضافة إلى ذلك تقوم نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة أيضاً بتقييم دور القيم الشخصية عند الانخراط في السلوكيات المستدامة، وبالتالي فإن الدراسات التي تهدف إلى فهم تأثير المعتقدات المعيارية والرقابية على النية والسلوك اللاحق تتبنى نظرية السلوك المخطط بشكل عام كإطار مفاهيمي، في حين أن الدراسات التي تسعى إلى تضمين تأثير القيم الشخصية على صنع القرار وتغيير السلوك تستخدم عادة نظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة (Zhang, Ruiz-Menjivar, Luo, Liang, & Swisher, 2020, p. 3).

المبحث الثاني: أبعاد السلوك المستدام للمؤسسات

ان العلاقة المتبادلة بين الانسان والبيئة انعكست على صراعات في مواطن عديدة، وهي علاقة مركبة أوجدتها المواقف البيئية التي صادفت الانسان على وجه المعمورة بقواعدها الحتمية عبر عملية تطور دائمة. ان المتتبع لهذه العلاقة يجدها تختلف من رقعة جغرافية الى أخرى، ومن مجتمع الى آخر، الا ان عمليات البحث في السلوكيات المستدامة أصبحت العنصر المشترك بينها جميعا. اذ تعتبر البيئة المورد الذي يزود الانسان بالعديد من مستلزماته الضرورية من المواد الخام والطاقة وغيرها من المواد الأساسية لاستمراره على وجه الأرض، وهو ما يتطلب البحث عن الأدوات والوسائل التي تساعد على حمايتها ورعايتها من أجل الحفاظ عليها.

ان العامل الرئيسي المسبب للضرر البيئي هو سلوك الإنسان الذي لا يهتم بالبيئة، بالإضافة إلى عوامل أخرى التي تعتبر محفزات للمشاكل البيئية مثل تغير المناخ، والتغيرات في الموارد الطبيعية، والتغيرات في التكنولوجيا والتلوث، ويعد النشاط البشري العامل الأكثر أهمية وذلك من خلال الأنشطة التي يمارسها الإنسان يوميا، ويتم الإبلاغ كل سنة عن زيادة مستويات الملوثات في الهواء، هذه المشاكل البيئية تؤكد بشكل متزايد على أن العالم يحتاج إلى تعزيز السلوك المستدام مثل إعادة التدوير، الحفاظ على الطاقة والمياه، فالسلوك المستدام هو وسيلة لتوفير الحماية ومحاولة بذل أكبر جهد ممكن للاهتمام بالبيئة، وذلك من خلال النظرة الإيجابية تجاه البيئة (Dwi, Miarsyah, & Komala, 2023, pp. 335-336)

ان بعض الدراسات الحديثة حددت خمسة عوامل تزيد من سلوكيات الاستدامة وهي: معرفة القضايا؛ ومعرفة الإجراءات؛ والحوافز الاجتماعية؛ والحوافز المادية؛ إضافة الى وسائل التذكير (Whitley, Takahashi, (Zwickle, Besley, & P. Lertpratchya, 2016, p. 3)

فيما أشار باحثون آخرون الى السلوك المستدام من خلال الأبعاد التالية: تشخيص المشاكل البيئية؛ معرفة الإجراءات؛ الحوافز الاجتماعية؛ والحوافز المادية (العطوي، جاسم عبيد حيدر، جاسم عبيد علي، و عبد الامير عزيز، 2021، صفحة 110).

وذلك ما سيتم تناوله في هذا المبحث، الذي يضم المطالب التالية:

- تشخيص المشاكل البيئية
- معرفة الإجراءات
- تقديم الحوافز المادية والاجتماعية

المطلب الأول: تشخيص المشاكل البيئية

تعتبر حياة الانسان على سطح الأرض رحلة يسعى من خلالها لإشباع رغباته، ولا يعد استغلال الانسان لعناصر البيئة تخريبا لها طالما أن هذا الاستغلال لا يحد من قدرتها على التجدد، فإذا ما كان استغلال الانسان لعناصر البيئة يقلل ويغير من مكوناتها، ظهرت المشاكل البيئية، إذ ان تطور نشاط الانسان منذ ظهور الثورة الصناعية على وجه التحديد، وما انجر عنه من اكتشاف مصادر الطاقة الضرورية لتحريك الآلات ، بداية من الفحم الى البترول والغاز اللذان يعدان الموردان الاساسيان لعمل الاقتصاد العالمي في شتى الميادين كالزراعة والصناعة والنقل، إضافة الى الطاقة النووية ، تسبب في مشاكل بيئية خطيرة، واستلزم تشخيص المشاكل البيئية بهدف إيجاد حلول جذرية لسلامة النظام البيئي.

1. ماهية البيئة

بما أن البيئة هي كل شيء يحيط بالإنسان، فإن الباحثين لم يجدوا اختلافا كبيرا في تعريفها وتحديد مكوناتها، فإن اختلفت المفردات فإن مضمونها واحد. كما ان الحديث عن مفهوم البيئة والتعرف على ماهيتها، هو الحديث عن مكوناتها وعن الظروف التي تعيش فيها الكائنات الحية.

1.1 مفهوم البيئة

تشتق كلمة البيئة في اللغة العربية من الفعل الماضي باءت، وبوأ، وبيوء. إن هذا الفعل استخدم في أكثر من معنى، إلا أن أكثر معنى استخدم فيه وكما تشير معاجم اللغة العربية، ما كان في أصله اللغوي يرجع إلى الفعل باء ومضارعه يتبوأ، بمعنى نزل وأقام. وفي معجم لسان العرب لابن منظور، باء إلى الشيء بيوء تبوء، أي بمعنى رجع وبوأ، بتشديد الواو، بمعنى سدد، ومنه قولهم "بِوَأَ الرَّمْحِ نَحْوَهُ". وبوأ فلانا منزلا، كما جاء في معجم الوجيز بمعنى أنزله، وبوأ المنزل، بمعنى أعدّه وتبوأ فلان المكان، أي نزله وأقام فيه وتبوأُت منزلا، أي نزلته. والبيئة في اللغة، تعني المنزل، وهو ما يحيط بالفرد أو المجتمع ويؤثر فيهما (الخطيب، 2022، صفحة 158).

وفي محاولة للتعرف على مفهوم البيئة اصطلاحا، فقد جاء مؤتمر البيئة العالمي للأمم المتحدة المنعقد في "ستوكهولم" في سنة 1972 ليُعرّف البيئة على أنها مجموعة العوامل الطبيعية المختلفة التي تؤثر على الكائن الحي أو التي تحدد نظام مجموعة إيكولوجية مترابطة (الخطيب، 2022، صفحة 159). ويعد هذا

التعريف الوارد في الوثيقة المنبثقة عن هذا المؤتمر بمثابة دستور البيئة العالمي الأول (عابي، عاشوري، و مومن، 2019، صفحة 216).

فيما عرّفها مؤتمر "TBILISI" للأمم المتحدة بأنها مجموعة من النظم الطبيعية والاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها الإنسان والكائنات الحية الأخرى (الخطيب، 2022، صفحة 159).

ويُعرّف مشروع الميثاق الدولي بشأن البيئة والتنمية المُعد من طرف لجنة قانون البيئة الدولي للمحافظة على الطبيعة أو ما يسمى أيضا بالاتحاد العالمي للطبيعة، البيئة بأنها الطبيعة في مجملها والمواد الطبيعية بما في ذلك التراث الثقافي والبني التحتية البشرية اللازمة للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية (بوشدوب، 2013، الصفحات 18-19).

كما عرفت البيئة بأنها الوسط الطبيعي الذي يعيش فيه الإنسان إلى جانب الكائنات الحية الأخرى، ويشمل العناصر الطبيعية وكذلك الصناعية، وضمن نطاق هذا الوسط يقوم الإنسان بمباشرة أنشطته العمرانية والاجتماعية والاقتصادية (خيرى جابر، 2023، صفحة 378). فهي المحيط الحيوي الذي يشمل الكائنات الحية وما يحتويه من هواء وماء وتربة، وما عليها من منشآت، والتفاعلات القائمة فيما بينها (عيد العزازمة، 2020، صفحة 10).

ولقد تغير معنى مصطلح البيئة بشكل كبير خلال العقود القليلة الماضية، وكان في السابق يرتبط بالبيئة الطبيعية والتلوث الناتج عنها، وهي تغطي اليوم مجموعة كاملة من البيئات والأنشطة المعيشية، وبالتالي يتم تعريفها في كثير من الأحيان وفقا لمفهوم التنمية المستدامة باعتبارها ثلاثية الابعاد بطريقتين. ذات الابعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية من جهة، والابعاد الثلاثة المستعرضة للاحتياجات والاعتبارات طويلة المدى او الأجيال القادمة والجوانب المؤسسية أو الحوكمة من ناحية أخرى (Yli-Panula, Jeronen, Vesterkvist, & Mulari, 2023).

ما نستخلصه من هذه التعاريف أن البيئة هي كل ما يحيط بالإنسان ويؤثر فيه، فهي تشمل المكونات الطبيعية والعوامل التي يعيش فيها ويتأثر بها.

2.1. مفهوم النظام البيئي

إن أول من استخدم مصطلح النظام البيئي "Eco System" هو العالم البيئي البريطاني "Tansley"، وذلك سنة 1935، وعُرف بأنه تداخل الكائنات الحية مع الكائنات غير الحية، أي دراسة جميع المتداخلات بين

عوامل المحيط الأحيائي والكائنات الحية في أي منطقة وتحت أي مستوى من مستويات التغذية، فمثلا يمكن ان تعتبر الكائنات الحية الموجودة في بركة ماء فضلا عن تفاعلها مع العوامل البيئية الأخرى هي عبارة عن نظام بيئي لتلك البركة، كذلك تعبر المنطقة الصحراوية برمتها عن نظام بيئي لتلك المنطقة (جايد العمري مشكور، 2021، صفحة 19).

كما يعرف النظام البيئي بأنه مجموعة من العناصر التي تتكامل وتتفاعل بشكل منتظم لتشكل وحدة كاملة (عمارة، 2019، صفحة 91). أي أنه تلك المساحة من الطبيعة وما تحتويه من كائنات حية ومواد حية وتفاعلها مع بعضها البعض ومع الظروف البيئية وما تولده من تبادل بين الأجزاء الحية وغير الحية، ومن أمثلة النظم البيئية الغابة، النهر والبحر (عمارة، 2019، صفحة 91).

3.1. مكونات البيئة

وبما أن البيئة هي كل شيء يحيط بالإنسان، فإن هذا المفهوم الشامل لها، لم يوجد اختلافا كبيرا بين الباحثين فيما يتعلق بمكوناتها، حيث تقسم البيئة إلى قسمين هما (الخطيب، 2022، الصفحات 163-164):

1.3.1. البيئة الطبيعية

وهي ذلك الجزء من العالم الأزلي الذي يعيش فيه الانسان ويرتبط به ارتباطا وثيقا، والمتمثل بكل ما يحيط به من ظواهر حية وغير حية، لا دخل للإنسان ولا دور له في وجودها، ومن مظاهرها المناخ والصحراء والبحار والتضاريس والماء السطحي والمياه الجوفية والغطاء النباتي والحياة الحيوانية. إن البيئة الطبيعية ذات تأثير مباشر أو غير مباشر في حياة الانسان والكائنات الحية الأخرى. والبيئة الطبيعية هي وحدات بيئية كاملة تعمل كأنظمة طبيعية دون تدخل بشري. وتختلف البيئة الطبيعية عن تلك البيئة التي يصنعها الانسان والمسماة بالبيئة العمرانية، إلا أن المناطق الجغرافية التي تضم تلك البيئات العمرانية، تصنف على أنها بيئة طبيعية، فضلا عن ذلك فإن مظاهر البيئة الطبيعية وخصائصها تختلف من منطقة إلى أخرى باختلاف نوعية المعطيات المكونة لها.

2.3.1. البيئة البشرية والحضارية

إن هذا النوع من البيئة يُقصد به الانسان وكل ما يتعلق به من الإنجازات الفكرية الجغرافية والمعالم الحضارية التي أوجدها داخل بيئته الطبيعية، إنها بيئة من صنع الانسان أوجدها بفضل التفاعل بينه وبين محيطه، حتى أضحت تلك الإنجازات والمعطيات البشرية المتباينة مجالا لتقسيم البيئة البشرية إلى أنماط وأنواع

مختلفة، فالإنسان من حيث كونه ظاهرة بشرية فإنه يتفاوت من بيئة إلى أخرى من حيث عدده وكثافته وسلالته ودرجة تحضره وتفوقه العلمي، وإن ذلك حتما سيؤدي إلى تباين البيئات البشرية. إن سلوك الإنسان وأفعاله ونوعية إنجازاته في إطار البيئة الطبيعية هي التي تعطي البعد الحضاري لهذه البيئة، ذلك أنه ينظر إلى البيئة الحضارية من خلال الطريقة التي نظمت بها المجتمعات حياتها واستطاعت أن توظف البيئة الطبيعية لخدمة الحاجات البشرية، والبيئة البشرية تشتمل على استعمالات الأرض الزراعية ووسائل استثمار الثروات الطبيعية والمناطق الصناعية والسكنية والمدارس والجامعات وغيرها وكل مظاهر التقدم الإنساني. إن كل ما استطاع الإنسان أن يصنعه لتلبية متطلباته المباشرة من المسكن والملبس ووسائل النقل المختلفة والأجهزة والأدوات التي يستخدمها في حياته المادية تمثل الركن المادي من عناصر البيئة البشرية والحضارية للإنسان، أما الركن الآخر من عناصر هذه البيئة، فهو الركن غير المادي الذي يشتمل على الجوانب المعنوية والأخلاقية المتمثلة في عقائد الإنسان وعاداته وتقاليد وأفكاره وثقافته، وما تنطوي عليه ذات الإنسان من قيم وعلوم وآداب سواء كانت فطرية أو مكتسبة.

2. ماهية المشكلة البيئية

لقد أضحت البيئة في السنوات الأخيرة الماضية تعاني من مختلف المشكلات التي أثرت عليها وعلى حياة الكائن الحي الذي يعيش عليها، ولعل للثورة العلمية والتكنولوجية الأثر البالغ في خلق العديد من المشاكل التي خلفت أضرارا خطيرة عليها.

هناك علاقة تبادلية بين الإنسان والبيئة منذ بداية الخلق، حيث أن كل منهما يؤثر ويتأثر بالآخر، فالإنسان منذ أن وطأت قدمه الأرض والبيئة تمدّه بالخيرات بما يليب رغباته واحتياجاته، ومع تطور الحياة البشرية وظهور الثورة الصناعية، وزيادة عدد سكان الأرض لاحت في الأفق بوادر المشكلات البيئية، ويوما بعد يوم تزايدت الضغوط على البيئة الطبيعية باستهلاك مواردها المادية فاختل التوازن البيئي وازداد التلوث بكافة أشكاله وصوره بجانب التغيرات المناخية والكوارث الطبيعية (زلاق و حمدي باشا، 2023، صفحة 424).

1.2 مفهوم المشكلة البيئية

يُعتبر أي اختلال يجعل من البيئة غير قادرة على استعادة توازنها في الزمن المحدد مشكلة بيئية، ويعتقد أن المشكلة البيئية هي محصلة التفاعل بين عوامل مختلفة سياسية وطبيعية واقتصادية بعضها يرتبط بالإنتاج والبعض الآخر يتعلق بالاستهلاك وأنماطه، وتتصف المشكلة البيئية بأنها ذات طبيعة تراكمية إذ تشكلت عبر العديد من العقود (غقال و برني، 2017، صفحة 50).

كما تُعرّف المشكلة البيئية بذلك الوضع البيئي الذي يتطلب الإصلاح والمعالجة، وينتج بفعل التأثير السلبي للإنسان وتغلب عليها صفة العالمية رغم اختلاف تأثيرها من دولة لأخرى (بوشربط، 2022، صفحة 18).

وتتعدد المشاكل البيئية من ظاهرة الاحتباس الحراري، تلوث الهواء والماء والتربة، وفقدان العديد من الأنواع النباتية والحيوانية واستنزاف الموارد الطبيعية، وترتبط المشاكل البيئية بشكل رئيسي بالسلوك البشري غير المسؤول من وجهة النظر البيئية، ويتفق الباحثون على أنه يمكن معالجة المشاكل البيئية عن طريق تصحيح السلوك البشري بطريقة مستدامة بيئياً، ويعتبر تغيير السلوك الاستهلاكي للأفراد كالاقترب من المنتجات وشرائها واستهلاكها بطريقة صديقة للبيئة ذا أهمية خاصة ويمكن أن يكون عاملاً أساسياً في هذا التوازن، ويختلف الوعي بالمسؤولية البيئية بشكل كبير حول العالم، ويعتمد ذلك على السن ومستوى التعليم بين الجنسين، ومستوى الوعي البيئي في المجتمع والتعليم العام في هذا المجال (Ober & Karwot, 2022, p. 3).

2.2. أنواع المشاكل البيئية

ان تعدد المشكلات البيئية في الوقت الراهن عقب التطور الهائل في عديد الصناعات وأوجه التكنولوجيا المختلفة التي شهدتها الساحة العالمية، وما تمخضت عنها من تبعات، اقترنت بالبيئة باعتبارها الحيز الذي يحيا فيه الإنسان، ولعل ذلك ما جعل الإنسان في حد ذاته مشكلة البيئة بسبب الاضطرابات التي يوقعها في الأنظمة البيئية والأذى والتلف الذي يسببه للطبيعة، إذ أضحت البيئة بمكوناتها عاجزة عن تلبية احتياجاته المختلفة بسبب النشاطات البشرية المتزايدة وضآلة المصادر البيئية، مما جعل البيئة في حالة تدهور مستمر.

وتُعد الأنشطة البشرية أهم مصادر الخلل والاضطراب الذي يصيب البيئة، فالارتفاع المستمر في عدد سكان الكرة الأرضية واستغلالهم المتزايد للموارد والضغط المتواصل عليها، وزيادة أشكال استغلال الطاقة من الوقود الأحفوري (الفحم - البترول - الغاز) داخل المساكن، وفي المصانع، وزيادة الزحف العمراني على الأراضي الزراعية، وزيادة حجم النفايات، وإتلاف الغابات، واشتعال الحروب وإفساد الموارد، والسباق نحو التسليح النووي وما يخلفه من تسرب إشعاعات ذرية، كلها مظاهر تؤدي إلى التدهور البيئي (محمد ابراهيم، 2007، صفحة 13).

وتتنوع المشاكل البيئية ويمكن تلخيصها في: زيادة انبعاثات المواد الضارة إلى البيئة الطبيعية وتُعرف هذه المشكلة بالتلوث؛ واستخراج الموارد الطبيعية بمعدل يفوق قدرة النظام البيئي على إعادة النمو والتجدد (Krister, Boyes, & Kenneth, 2023, p. 3).

1.2.2. المشكلة البيئية الأولى: التلوث البيئي

لقد تزايد الاهتمام بموضوع تلوث البيئة ومختلف المشكلات المتعلقة به بشكل لافت، وذلك منذ الثورة الصناعية وما تبعها من آثار سلبية على البيئة، نتيجة للاستغلال غير العقلاني للموارد الطبيعية والاعتماد الأساسي على الطاقات الملوثة.

أ- مفهوم التلوث البيئي

التلوث البيئي هو تحوّل فيزيائي أو كيميائي أو بيولوجي، ينتج عنه تأثير ضار على الهواء والماء والتربة، يؤدي إلى عرقلة مسار الفرد والمجتمع، إذ يعرقل العملية الإنتاجية بسبب تأثيره على الموارد المتجددة (قريدي، 2016، صفحة 59). وهو أي تغيير في خواص البيئة ما يؤدي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى الإضرار بالكائنات الحية أو المنشآت أو يؤثر على ممارسة الإنسان لحياته الطبيعية (مهريّة، 2020، صفحة 952).

يُعرّف البنك الدولي التلوث البيئي بأنه كل ما يؤدي نتيجة التكنولوجيا المستخدمة إلى إضافة مادة غريبة إلى الهواء أو الماء أو الغلاف الأرضي في شكل كميّ تؤدي إلى التأثير على نوعية المواد وعدم وملاءمتها وفقدانها خواصها، أو تؤثر على استقرارها وعلى استخدام تلك المواد (شعشوع، 2012، صفحة 282).

ومن خصائص ضرر التلوث البيئي أنه ضرر غير مباشر فهو يصيب العناصر البيئية كالماء والهواء والتربة أولاً ثم ينعكس ذلك على الانسان (بن سعدة، 2017، صفحة 146).

ب- أنواع التلوث البيئي

ينقسم التلوث البيئي الى قسمين هما (بلعزوق و عمارة، 2020، صفحة 182):

- **التلوث البيئي المادي:** وهو التلوث الذي يحدث لمكونات النظام البيئي كالهواء والماء والتربة والغذاء ويتأثر به الانسان بشكل مباشر ولموس.

- **التلوث البيئي المعنوي:** وهو التلوث الذي غالبا ما تكون آثاره غير مباشرة أو محسوسة على مكونات النظام البيئي، بالرغم من ان هذه الآثار قد تكون قاتلة في بعض الأحيان ومن أمثله التلوث الضوضائي.

ج- مظاهر التلوث البيئي

يأخذ التلوث البيئي عدة مظاهر يمكن إيجازها في:

- **تلوث الهواء:** هو التغيير الذي يصيب النظام الإيكولوجي ويفقده توازنه بفعل الانبعاثات الغازية والصلبة، وتتحوّل العديد من هذه المكونات إلى عناصر ضارة بالنسبة إلى جميع الكائنات الحية تسمى الملوّثات

(شنافي، 2017، صفحة 81). والملوثات هي عبارة عن المواد أو الطاقة التي إذا ما دخلت على البيئة تسبب آثار غير مرغوب فيها أو آثار سلبية على موارد مفيدة، ويمكن أن تكون هذه الملوثات عبارة عن غازات تسبب تلوث الهواء والماء والتربة، كما يمكن أن تكون هذه الملوثات عبارة عن الضوضاء التي تسبب الإزعاج وتعكير الهدوء كالمفرقات والأصوات المدوية في المصانع بأنواعها، فكل هذه الملوثات تسبب الخلل في البيئة الطبيعية بشكل مباشر أو غير مباشر (ميلوي و بلويس، 2019، صفحة 8). وينتج تلوث الهواء من مصادر متعددة ومختلفة أهمها الغازات التي تتحول تحت الضغط إلى سوائل، كالمستعملة في صنع أجهزة التبريد واحتراق القمامة، فهذه المركبات مسؤولة عن تدمير طبقة الأوزون، كما يتلوث الهواء كذلك من الانبعاثات الناتجة عن الوقود الأحفوري كالفحم والبتروول والغاز، إضافة إلى وسائل النقل التي تعد المصدر الرئيسي للوقود المحترق (دايخ، 2013، صفحة 177). إضافة إلى ان التصرف المفرط في استخدام الغلاف الجوي يعرضه للتلوث بسبب النشاط الإنساني مما يؤدي إلى زيادة تركيز غازاته التي ينجم عنها مشاكل الامطار الحمضية واستنفاد طبقة الأوزون وتغير المناخ (لعمرى، 2023، صفحة 10). ويعد التلوث الهوائي من أهم المشاكل التي تواجه المجتمعات المعاصرة وخاصة الدول الصناعية، وتزداد تأثيرات هذا النوع من التلوث عاما بعد عام نتيجة لزيادة التراكمية في حجم الملوثات التي تنتجها المصانع في الأجواء (كرود و بن الزيدية، 2020، صفحة 23).

- تلوث الماء: إن تلوث الماء يعني أي تغيير في خصائصه الفيزيائية أو الكيميائية أو الحيوية، حيث يصبح الماء غير مناسب للاستخدام، وقد يشمل تلوث الماء على تلوث المياه السطحية أو الجوفية وذلك عن طريق مياه الصرف الصحي المتسربة إلى جوف الأرض والأمطار الحمضية إضافة إلى تلوث مياه البحار التي أضحت في السنوات الأخيرة مصدرا للماء الشروب (نعيمي إ.، 2019، صفحة 113). كما نالت مشكلة تلوث مياه البحر اهتمام الدول والمنظمات الدولية والهيئات العلمية ما لم تتله أية مشكلة أخرى من مشكلات التلوث، ويرجع السبب في ذلك إلى أن البحر لم يعد يُنظر إليه على أنه طريق للنقل والمواصلات فقط، بل أضحي ينظر إليه على أنه مخزنا هائلا للثروات الطبيعية والموارد، كما أن تلوث مياه البحار والمحيطات يعني حقيقة تلوث معظم الكرة الأرضية، فالبحار والمحيطات تمثل حوالي (71%) من مساحة الكرة الأرضية، وتلوث البيئة البحرية قد يحدث بسبب تسرب الزيت من السفن، ومن التجارب الذرية في أعماق البحار والمحيطات، أو من الكوارث والاصطدامات البحرية وغرق ناقلات النفط وما يتبع ذلك من أضرار بالغة على مكونات البيئة البحرية عموما (بن عائشة، 2017، صفحة 103).

- **تلوث التربة:** نتيجة للممارسات اليومية لنشاطات الانسان، تتعرض التربة لمختلف الفضلات والمواد الصلبة والتي تتفاعل مع مكونات التربة التي تحتوي على البكتيريا وعناصر حية أخرى تؤدي إلى تغيير خصائصها الكيميائية، وبذلك تتلوث التربة بشكل جزئي أو كلي (عريوة، 2011، صفحة 17). ومن بين ملوثات التربة نجد: المبيدات الحشرية؛ البلاستيك؛ الزجاج؛ المخلفات الصلبة والتلوث بالإشعاع النووي (دايخ، 2013، صفحة 177).

وبوجه عام فإن التلوث البيئي يشتمل على العناصر التالية (خنشالي و بيطام، 2022، صفحة 1063):

- حدوث تغير في البيئة أو الوسط الطبيعي، وهذا التغير تبدأ معالمه بحدوث خلل في التوازن الطبيعي لعناصر ومكونات البيئة؛
- حدوث التغير بفعل الإنسان كإلقاء المخلفات الضارة، وإفراغ النفايات وإجراء التفجيرات النووية؛
- حدوث أو احتمال إلحاق الضرر، فتغير البيئة مهما كان مصدره قد لا يستدعي الاهتمام إذا لم تكن له نتائج عكسية على النظام البيئي وتتمثل في القضاء على المكونات والعناصر الطبيعية للبيئة، أو اللازمة لحياة الانسان وسائر المخلوقات.

2.2.2. المشكلة البيئية الثانية: إمكانية نفاذ الموارد الطبيعية

ان الموارد الطبيعية الناضبة هي الموارد الطبيعية التي لا تتجدد خلال حياة الانسان، بحيث يكون رصيدها ثابت ولا بد من نضوبها، حيث أن تكونها استغرق فترات زمنية جد طويلة قد تصل الى مئات آلاف السنين، وتؤخذ عادة من باطن الأرض وتشمل النفط، الغاز الطبيعي، الفحم، المعادن، والصفة المميزة للموارد الناضبة أنها تنفذ باستعمالها في العملية الإنتاجية (بن رمضان و بلمقدم، 2014، صفحة 296). وإضافة الى ان هذه الموارد منتهية مع مرور الزمن وبزيادة استهلاكها، فهي تعد موارد ملوثة للبيئة (كسيرة و مستوى، 2015، صفحة 149).

ان سوء إدارة الموارد الطبيعية تتمثل في الاستخدام الغير سليم، وذلك باستنزاف تلك الموارد التي تعتبر أرصدة غير متجددة، الأمر الذي يخل بوظائف النظم البيئية، فقد أشارت اللجنة العلمية للبيئة والتنمية الى أن الكثير من اتجاهات التنمية الحالية تؤدي الى افقار عدد متزايد من الافراد وتجعلهم أكثر عرضة للضرر، فالحقيقة ان الربيع المحقق من المورد الطبيعي هو استنزاف للموارد الناضبة أو استهلاك للثروة وليس جزء منها، اذ ان اتساع مجال التصنيع أدى الى الاستحواذ على أكبر قدر من الموارد مما ولد ضغط على الموارد الطبيعية. ففي تقرير أصدره الصندوق العالمي للحياة البرية يحذر من أن البشرية تتجه الى انخفاض حاد في مستويات

المعيشة مالم تتوقف عن استنزافها الشامل للموارد الطبيعية. من جانب آخر فإن التقرير الذي جاء تحت عنوان "تقرير الكوكب الحي 2002" ذكر بأن هناك ضغوطا كثيرة على عدة مصادر من بينها مصادر الطاقة حيث أنه خلال 150 سنة يمكن ان يستنفذ كوكب الأرض (معمر، 2019، الصفحات 51-52).

3. ماهية التدهور البيئي

تتنوع مكونات البيئة بين المكونات الطبيعية كالماء، الهواء، التربة، النبات، الحيوان، والمكونات البشرية التي يمثلها الانسان، فيعيش الانسان معتمدا على توفير احتياجاته المعيشية من مكونات البيئة الطبيعية فهي تشكل موارده الاقتصادية فيرتبط بها وتؤثر فيه ويؤثر فيها ويتكون عن هذا التفاعل الأنشطة البشرية المختلفة. والبيئة وحدة متوازنة متكاملة ترتبط عناصرها ببعضها ارتباطا يبدو بسيطا ولكنه معقد للغاية، فالنظام البيئي بمكوناته الطبيعية والبشرية يرتبط ببعضه بواسطة دورات حيوية طبيعية كالدورة المائية، والدورة الهوائية، ودورة الكربون، دورة الأكسجين على سبيل المثال لا الحصر، وتتشارك ثلة من المكونات الطبيعية والبشرية في استمرار حلقة كل دورة فتتواصل الحياة في توازن بيئي متواصل. ويسفر الخلل والاضطراب في أي عنصر من عناصر كل دورة من الدورات الحيوية على سطح الأرض إلى عدم اكتمالها أو تدهورها مما يؤثر في كل العمليات الحيوية الأخرى المعتمدة عليها، أو التي تتداخل معها فتؤثر في دورات حيوية أخرى، ويضطرب التوازن البيئي وتتدهور خصائص العناصر الطبيعية والبشرية المكونة للبيئة فتكون النتيجة التدهور البيئي الذي يحصد الانسان على شكل تدهور اقتصادي (محمد ابراهيم، 2007، الصفحات 12-13).

ويعد التلوث البيئي أحد المظاهر الرئيسية للتدهور البيئي، لذا وجب تحديد مفهومه واسبابه.

1.3 مفهوم التدهور البيئي

يُعرّف التدهور البيئي بأنه اختلال البيئة في موقع ما، بسبب ارتباك أو تدهور أو انهيار أحد أو عدد من عناصرها، أو اختلال العلاقة التي تربط بين تلك العناصر، مما يؤثر على سلامة وحيوية النظام البيئي ومقدرته على أداء وظائفه. كما يُقصد بالتدهور البيئي استنزاف الموارد الطبيعية في العالم وتلويثها من هواء وماء وتربة صالحة للزراعة وغير ذلك (حاج داود، 2021، صفحة 941). وهو أي تغير غير مرغوب فيه في خطوط البيئة الطبيعية والكيميائية والبيولوجية للبيئة المحيطة (الصحراء، الماء، التربة)، يؤدي إلى الإضرار بطريقة مباشرة وغير مباشرة بالكائنات الحية، وحياة الانسان والحيوان والنبات والمؤسسات، ويُحدث اضطرابا في ظروف المعيشة وتلغا في العمليات الصناعية (قسمية، 2021، صفحة 246).

كما يُعرف التدهور البيئي بأنه عدم قدرة النظام البيئي على العودة إلى حالته الأصلية المتزنة بفعل عوامل طبيعية كالهزات الأرضية وسقوط النيازك وغيرها، أو بفعل تدخل الإنسان في غالب الحالات (حفيفي، 2016، صفحة 203).

2.3. أسباب التدهور البيئي

ان السبب الرئيسي للتدهور البيئي هو العامل البشري (كزيادة النمو السكاني، وزيادة النمو الحضري، والتصنيع، وإزالة الغابات، وغيرها) والعامل الطبيعي (كالفيضانات، والاعاصير، والجفاف، وارتفاع درجات الحرارة، وغيرها)، اذ يشير التدهور البيئي الى تدهور نوعية وكمية الموارد الطبيعية، وتعد الأنواع المختلفة للأنشطة البشرية هي من الأسباب المختلفة للتدهور البيئي، اذ تزيد الصناعة من عدد الغازات السامة مثل أكسيد النيتروجين وأول أكسيد الكربون والدخان في الغلاف الجوي ، وقد يسبب التوسع الحضري والتصنيع غير المخطط له في تلوث المياه والتربة والهواء، كما يعمل التصنيع والتحضر ومخلفات الصرف الصحي على زيادة تلوث مصادر المياه وكذلك بالنسبة للدخان المنبعث من المركبات والصناعات. فمند ان بدأ الانسان في استخدام الأدوات وتشكيل المجتمع تدريجيا، بدأ يلعب دورا مهما في تطور البيئة الطبيعية (Maurya, et al., 2020, p. 3). ويمكن ايجاز أسباب التدهور البيئي فيما يلي:

1.2.3. زيادة عدد سكان العالم

إن النمو السكاني السريع يعتبر عامل ضغط على العوامل الطبيعية، مما يؤدي إلى تدهور البيئة، اذ ان انخفاض معدل الوفيات بسبب تحسن المرافق الطبية، أدى الى زيادة العمر، وان المزيد من السكان يعني زيادة الطلب على الغذاء واللباس والمأوى. وبالتالي زيادة الحاجة الى مساحات أكبر لزراعة الغذاء وتوفير المأوى لملايين الأشخاص، مما يسبب إزالة الغابات، وهو عامل آخر للتدهور البيئي (Rinkesh, n.d.).

ومن المنتظر ان يصل عدد سكان العالم نحو (8.5) مليار نسمة بحلول سنة 2025، كما سيتضاعف عددهم بحلول سنة 2045، ويعني هذا التزايد السكاني المتسارع للعالم زيادة الضغط على الموارد لتوفير احتياجات السكان، فبالإضافة الى زيادة الإنتاج الزراعي والتوسع على حساب الأراضي الزراعية، فسوف يتجه العالم لزيادة النشاط الصناعي، ويعني ذلك الزيادة في انبعاث الغازات والصرف الصناعي، وسوف تزداد كثافة النقل والمواصلات ومساحة المناطق الحضرية، ويعني ذلك زيادة استهلاك الطاقة من موارد الوقود الاحفوري وزيادة انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري فيتسبب ذلك في رفع درجة حرارة الأرض، وغيرها من الأنشطة البشرية التي تلبي حاجاته ورغباته، ويمكن القول بأن هذه الصورة الاستغلالية هي استمرار لآليات التفاعل

المتزايد بين الانسان وعناصر البيئة، التي تؤدي الى استمرار الضغط على التربة، وتفاقم أشكال التلوث، وتنامي صور التدهور البيئي، وزيادة عنف الكوارث الطبيعية (محمد ابراهيم، 2007، صفحة 15).

إضافة الى ان زيادة عدد السكان وما يتبعه من توسع عمراني غير مدروس وما يسببه من ضغط ديمغرافي شديد ومشاكل حضرية وتمركز لمعظم الأنشطة الصناعية والسياحية والتجهيزات القاعدية المتنامية أثر على المساحة الشاطئية وعلى الموارد المائية مما يشكل تهديدا بيئيا خطيرا (عبد النور، 2016، صفحة 96).

2.2.3. الفقر

تعد مشكلة الفقر إحدى المعوقات الأساسية لعملية التنمية في الاقتصاديات المعاصرة، إذ تتجلى تداعياته السلبية على الصعيد الاقتصادي بضعف معدلات النمو، وبتراجع المؤشرات الاجتماعية للتنمية، كما لا توجد مرجعية عالمية لتقييم الفقر، فقياسه يظل رهن انتقاء المؤشرات وأدوات القياس قصد تقدير تلبية الاحتياجات الاجتماعية، التي تختلف بدورها من مجتمع الى آخر، ولقد عرف البنك الدولي الفقر على أنه حالة عدم الحصول على مستوى للمعيشة يكون لائقا وكافيا، بواسطة المجتمع الذي يعيش فيه الفرد (حفيفي، 2016، صفحة 204).

يشكل الفقر عاملا رئيسيا في التدهور البيئي، وكثيرا ما يعاني الأشخاص اللذين يعيشون في الفقر من الجوع وانعدام الامن الغذائي، مما يؤدي الى الافراط في استغلال الموارد الطبيعية، حيث يتم حصاد الأشجار في كثير من الأحيان لتحويلها الى فحم، وهو منتج يمكن بيعه مقابل المال السريع، مما يؤدي الى إزالة الغابات، وتلوث الهواء، وغيرها من الممارسات غير المستدامة التي لها تأثير سلبي على البيئة. كما يؤثر الفقر على التدهور البيئي من خلال عدم الحصول على التعليم حول القضايا البيئية أو الموارد اللازمة للاستثمار في الممارسات المستدامة، وقد يكونون أيضا أكثر عرضة للانخراط في أنشطة ضارة بالبيئة، مثل حرق الاخشاب للحصول على الوقود أو إلقاء النفايات في الأنهار وغيرها، ويمكن أن يكون لهذه الأنشطة آثار سلبية طويلة الأمد على البيئة، بما في ذلك تلوث الهواء والماء وتآكل التربة وفقدان التنوع البيولوجي (Lazaro, 2023).

ولقد تم التأكيد مرارا وتكرارا على العلاقة القوية الظاهرة بين الفقر والتدهور البيئي في الخطاب الأكاديمي والسياسي، وقد أدى ذلك الى خلق تعميم عالمي مفاده أن الفقر هو السبب الرئيسي للتدهور البيئي، والحجة في ذلك هي أن الفقراء في حاجة ماسة الى البقاء على قيد الحياة مما يجعلهم يُفترطون في استخراج الموارد الطبيعية لأن الأنشطة التي يمارسونها لكسب المال غير مستدامة بيئيا ورجعية من الناحية التكنولوجية. إذ

ينتج التدهور البيئي من ممارسات إدارة الأراضي غير المستدامة، والاستخدام المفرط للكيمياء الزراعية، وذلك بسبب افتقارهم للوسائل المالية للاستثمار في بدائل صديقة للبيئة، مما يؤدي إلى تآكل التربة وتلوث المياه وفقدان التنوع البيولوجي (Nachibi & Morgan, 2023, p. 2).

3.2.3. آثار الحروب والنزاعات والتجارب النووية

شكلت الحربين العالميتين الأولى والثانية حرباً شاملة بعيدة المدى لما خلفته من دمار شامل لكافة البنى البيئية، حيث خلفت تدميراً للغابات وذلك بغرض حماية الجيوش ومنع العدو من الاختباء بها، وقد برز النابالم في قاذفات اللهب وبرهن فعاليته ضد الغطاء النباتي والغابي في عديد الحروب، كما استهلك المجهود الحربي البريطاني في بناء السفن في الحرب العالمية الثانية حوالي نصف الغابات البريطانية، وتُعاني العديد من الدول كارثة الألغام المنتشرة تحت سطح الأرض مما يجعل هذه الأراضي غير مستغلة لا فلاحياً ولا صناعياً ولا عمرانياً نتيجة لعدم معرفة أماكن انتشار هذه الألغام. كما أن استخدام الأسلحة الكيميائية المحرمة دولياً ومنها الفسفور الأبيض وكذا أسلحة الدمار الشامل ذات القدرة التدميرية الهائلة تخترق التربة والصخور ثم تتفجر مُحدثة ضمارة شاملاً لكل الأنظمة البيئية، إضافة إلى القنابل المختلفة واليورانيوم (بن دومية و نوري، 2019، الصفحات 712-713).

إن الاستغلال العسكري غير المبرر للطبيعة يهدد كيان البيئة بمختلف مكوناتها بالنظر للنتائج السلبية للحرب، فمكونات البيئة تتأثر بالمناورات والتدريبات العسكرية وباستعمال الأسلحة الفتاكة، مما يجعلها هدفاً مباشراً للعمليات العسكرية، فالحرب تتطلب بطبيعتها استغلال مناطق واسعة من الأرض لإجراء التدريبات على الصواريخ والأسلحة الكيميائية والبيولوجية والنووية وهو ما يعد تدميراً مباشراً للبيئة (قطوش، 2019، صفحة 175).

إذ أن الأنشطة العسكرية مسؤولة بشكل مباشر عن (30%) من تدهور البيئة في العالم، مع الأخذ في الاعتبار ليس فقط الأضرار التي تحدث خلال فترة النزاع المسلح، ولكن أيضاً تلك التي تنجم عن مرحلتي ما قبل النزاع وما بعده (ديدي، 2022، صفحة 255).

كما تُحدث أسلحة الدمار الشامل بمختلف أنواعها أضراراً متفاوتة الخطورة على التوازن البيئي، من أسلحة بيولوجية، أسلحة كيميائية وأسلحة نووية فتسبب ارتفاع درجة حرارة الأرض، الإشعاعات النووية، ارتفاع نسبة الطاقة والتهايم النيران لمظاهر الحياة في مواقع استخدامها، بالإضافة إلى آثارها البعيدة المتمثلة في التشوهات الخلقية والموت السريع، وكل هذه الآثار تؤدي إلى التدهور البيئي (أقاري، 2020، الصفحات 865-868).

أما بخصوص النفايات النووية ففي منتصف القرن الماضي بدأ استخدام الطاقة النووية يتوسع سواء للترسانة العسكرية أو لأغراض أخرى، ومن أهم المشكلات التي صاحبت هذا التوسع التخلص من النفايات النووية نظرا لطبيعة هذه النفايات الخاصة التي لا يمكن إخفاء آثارها السلبية على البيئة حتى مع دفنها في مساحات عميقة تحت سطح الأرض (بخي و بودالي، 2017، صفحة 38).

4.2.3. آثار التصنيع

يُعد قطاع الصناعة من بين أكبر القطاعات تأثيرا على البيئة، إذ تشكل الملوثات الناتجة عن الأنشطة الصناعية خطرا كبيرا على البيئة، وتولد الصناعة على نطاق العالم 250 مليون طن من النفايات الصلبة، ونحو 500 مليون طن من النفايات الخطيرة سنويا. كما تطلق الكثير من ملوثات الهواء. (عبد العزيز المبارك، 2020، صفحة 4).

ويتزايد التدهور البيئي، خاصة في الدول السائرة في طريق النمو والتي تنتج ملوثات تمس الهواء والماء، فالتقدم التكنولوجي التي توفره هذه الصناعات هو سلاح ذو حدين، فمن جهة يُعد مصدر للرفاه والرقى، ولكن من الجهة المقابلة يعتبر مصدر للتهديد البيئي (بطاش، 2014، صفحة 77). وذلك أن التدهور البيئي ما هو إلا وجه سلبي للاقتصاد والثورة الصناعية والتكنولوجية، وهذا التدهور ناجم عن تزايد المكتشفات التقنية، دون أي دراسة لآثارها على النظم البيئية (ولد عمر، 2019، صفحة 45).

وتفترض الأدبيات النظرية أن التنمية الصناعية تؤدي إلى التدهور البيئي، إذ تشير نظرية التحديث البيئي إلى أن الأنشطة الصناعية تمثل عملية تحول اجتماعي تُعزز التحديث وتولد مشاكل بيئية، كما أن نظرية التحول البيئي الحضري ترى أنه على الرغم من أن التوسع في أنشطة التصنيع يجعل المجتمع أكثر ثراء، إلا أنه يؤدي إلى تفاقم المشاكل البيئية، ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن بعض الأنشطة الصناعية تُطلق انبعاثات الكربون وغازات دفيئة أخرى في البيئة (Ehigiamusoe, Lean, & Mustapha, 2023, p. 3). وحسب هذه الدراسات فإن السبب الرئيسي للمخاطر الناتجة عن التدهور البيئي هو انبعاث ثاني أكسيد الكربون، والذي يشكل السبب الرئيسي لتغيير المناخ، إذ حذرت الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 2018 من خلال التقرير الوطني الرابع لتغيير المناخ، من أنه إذا لم يتم تقليل الغازات الدفيئة، فإن تغيير المناخ قد يُعطل اقتصاديات العالم بشدة (Acheanpong & Opoku, 2023, p. 1). وبالتالي فإن الحل يكمن في الحد من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون والذي يعد علامة على تحسين جودة البيئة (Hassan Mohamud & Abdirashid, 2023, p. 533).

وعلى الرغم من العدد الكبير من التدابير الوقائية لمكافحة تلوث الهواء، فإنه لازالت مصادر الطاقة غير المتجددة كتلك المعتمدة على الوقود الأحفوري، تُستخدم بشكل رئيسي في الإنتاج الصناعي. وعلى الرغم من انخفاض الطلب على الطاقة بنسبة (4%) في سنة 2020 بسبب جائحة كوفيد-19، إلا أن الطلب العالمي على الطاقة في سنة 2021 ارتفع إلى أعلى بكثير من مستويات ما قبل الوباء مع رفع القيود وذلك حسب وكالة الطاقة الدولية، ومع ذلك يتم إطلاق مواد كيميائية مختلفة، مثل ثاني أكسيد الكربون، والميثان، وثاني أكسيد الكبريت، وأكاسيد النيتروجين وغيرها من المواد الكيميائية التي لها القدرة على تلويث الماء والتربة والهواء بطريقة مباشرة وغير مباشرة والمساهمة في التدهور البيئي (Yildirim, Alpaslan, Karakasaydinbakar, & Hibiki, 2023, p. 1). إذ أن الأخطار البيئية تتجم بسبب ما تخلفه الصناعات التي تعتمد على النفط والغاز، إضافة إلى الأخطار الناجمة عن تسرب كميات هائلة من النفط وانبعثات الغاز مما يؤدي إلى الاحتباس الحراري ذلك ما يفرض على البلدان الصناعية خفض الانبعاثات، حيث ان نسبة (80%) من جميع انبعثات الغازات تأتي من احتراق الوقود الأحفوري في كل من قطاع الطاقة، النقل والصناعة (دحماني، 2023، الصفحات 178-179).

5.2.3. مخلفات الكوارث الطبيعية

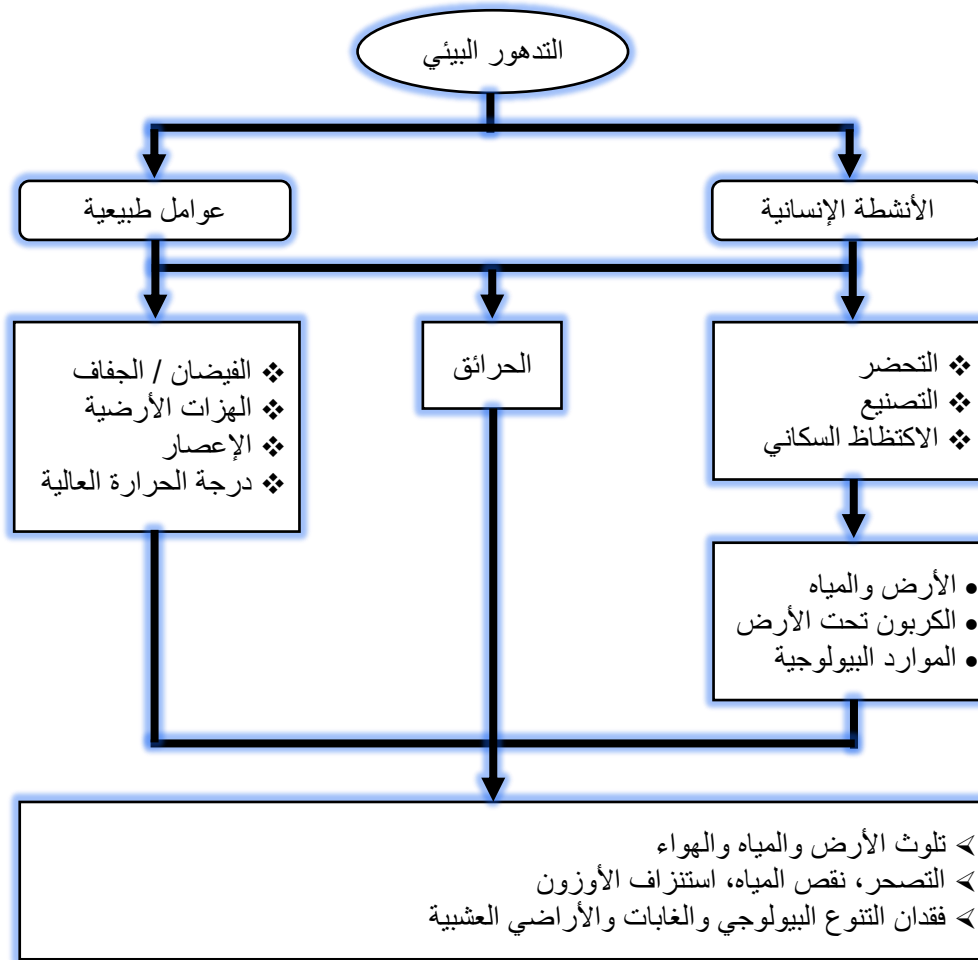
تُعرّف الكوارث الطبيعية حسب هيئة الأمم المتحدة بأنها حالة مفاجئة يتأثر من جزئها نمط الحياة اليومية فجأة ويصبح الناس يعانون من ويلاتها ويصبحون في حاجة إلى حماية من جميع نواحي الحياة (wikipedia، 2023). ولقد تأثرت البيئة كثيرا من نزوات الطبيعة وما ترتب عنها من كوارث طبيعية كالجفاف وما يخلفه من مجاعات وأوبئة؛ وانتشار العواصف الثلجية؛ والبرد وما يلحقه من ضرر على المحاصيل الزراعية والثروة الحيوانية؛ والأعاصير؛ والفيضانات وما تخلفه من اجتياح لكميات هائلة من المياه للأرض، فتسبب إغراق الأراضي الزراعية وإتلافها (بلمداني، 2013، صفحة 535).

وتعتبر الزلازل من أخطر الكوارث الطبيعية لفجائيتها، وصعوبة التنبؤ بوقوعها، ولكثرة ترددها، واتساع دائرة تأثيرها، مما يسبب دمارا شاملا، وتغييرات بيئية خطيرة في كل من الأوساط الأرضية والمائية والهوائية وذلك من خلال الغازات والأبخرة والطفوح الصهارية والاندفاعات الحرارية التي قد تصاحب الانخسافات الأرضية الشديدة المصاحبة للهزة الأرضية، كما تتعرض الأرض للثورة البركانية مرة كل خمس سنوات تقريبا، وثورات البراكين من أعنف الكوارث الطبيعية التي تؤدي إلى تدمير مناطق واسعة من الأرض، وإلى عدد من التغيرات البيئية العميقة الأثر (محمد النجار، 2007). ففي حين أن المشاكل البيئية ترتبط بشكل شائع بأنشطة البشر،

فإن الحقيقة هي أن البيئات تتغير باستمرار بمرور الوقت، مع أو بدون تأثير الأنشطة البشرية، إذ تتدهور بعض النظم البيئية بمرور الوقت إلى درجة أنها تصبح غير ممكنة للعيش فيها، إذ أن الانهيارات الأرضية والزلازل وأمواج تسونامي والأعاصير وحرائق الغابات يمكن أن تدمر الأنظمة النباتية والحيوانية تماما، ويمكن أن يتم ذلك إما من خلال التدمير المادي عن طريق الكوارث الطبيعية أو عن طريق تدهور الموارد على المدى الطويل بسبب إدخال الأنواع الغريبة إلى مواطن جديدة، ويحدث هذا الأخير غالبا بعد الأعاصير، عندما تتجرف السحالي والحشرات عبر مساحات صغيرة من الماء إلى بيئات غريبة عنها، فلا تستطيع البيئة مواكبة الأنواع الجديدة، ويمكن أن يحدث التدهور البيئي (Choudhary, Chauhan, & Kushwah, 2015, p. 4).

والشكل رقم (20) يوضح الأسباب الرئيسية للتدهور البيئي.

الشكل رقم (20): الأسباب المختلفة للتدهور البيئي
المصدر: (Maurya, et al., 2020, p. 3)



وبالتالي يمكن إجمال أسباب التدهور البيئي في: أسباب اجتماعية تتمثل أساسا في الطرق الأساسية التي يؤثر بها السكان على البيئة؛ وأسباب اقتصادية اعتمادا على معدل التوسع الاقتصادي والتنمية الاقتصادية؛ وأسباب سياسية وإدارية كالاقتدار الى القيادة الحكيمة والتنفيذ غير السليم للتشريعات البيئية؛ وأسباب بيئية بسبب بعض التأثيرات البيئية طويلة الأمد (Bentley, 2022, pp. 1-2).

وخلاصة لما سبق فإن التدهور البيئي يؤثر على نوعية حياة جميع الكائنات الحية، الأمر الذي دفع الباحثين وصانعي السياسات في الآونة الأخيرة إلى النظر في آثاره على الصحة العامة ووضع سياسات صديقة للبيئة لحماية البيئة والانسان، من أجل التخفيف من مظاهر التدهور البيئي (Yildirim, Alpaslan, Karakasaydinbakar, & Hibiki, 2023, p. 1).

المطلب الثاني: معرفة الاجراءات

يقصد بمعرفة الإجراءات العمل على الاهتمام العام بجودة البيئة وسلوكيات الاستدامة من خلال المعرفة في تحسين الوعي العام، وفهم المخاطر البيئية وتحسين تطوير مقياس المعرفة البيئية لتقييم فعالية جهود التوعية العامة واستخدامها في النماذج السلوكية المستدامة. كما تهدف الإجراءات المعرفية الى بناء الوعي العام والمعرفة بالبيئة ومتطلبات الاستدامة، اذ تقاس فعاليتها باستخدام مثل هذا الاجراء المعرفي، أي المعرفة بالقضايا واستراتيجيات العمل باعتبارها ارتباطات هامة للسلوك المستدام، وتؤكد الإجراءات المؤيدة للبيئة على الاستجابة للمعايير الأخلاقية ويتم تفعيلها بين الافراد الذين يعتقدون ان الظروف البيئية تشكل تهديدا لأشخاص آخرين (العطوي، جاسم عبيد حيدر، جاسم عبيد علي، و عبد الامير عزيز، 2021، صفحة 110).

ان الاهتمام بالتوعية والتحسيس المستمر لجميع الأفراد مهما كان عمرهم وجنسهم وأينما تواجدوا بأهمية البيئة، والمحافظة على المحيط من أجل الحفاظ على صحة الفرد من جهة، والحفاظ على التوازن البيئي من جهة أخرى، يسهم في الحفاظ على الصحة العامة، بإكساب الفرد المهارات البيئية وتوظيفها وتمييزها بالتفكير الناقد والتطبيق العملي للمعلومات لمواجهة التحديات البيئية والرقابة الاحتياطية من المشاكل البيئية المستقبلية والتي يمكن تداركها، بالإضافة الى تزويد الفرد بالمعرفة وطرق التفكير وأساليب العمل وأنماط السلوك المختلفة في تعاملهم مع البيئة، ليصبح السلوك البيئي جزءا لا يتجزأ من أخلاق الانسان وثقافة المجتمع (بورفيس و غبولي، 2021، صفحة 720).

لقد تنوعت الأساليب والوسائل التي اتبعتها الدول لمواجهة المشكلات البيئية المعقدة، فبعضها اضطر الى فرض جملة من الإجراءات للتحكم في المشكلات البيئية، والتي تمثلت في: إجراءات فنية كاستخدام أجهزة

خاصة لمنع التلوث وتخفيف آثاره؛ وإجراءات قانونية تمثلت في سن قوانين تمنع استخدام المواد الأكثر تلويثاً للبيئة؛ وإجراءات اقتصادية تمثلت في وضع التلوث عند حده الأمثل وتدوير المخلفات والتعويض والضريبة ودعم المنتجين الأقل تلويثاً للبيئة (قنطري، 2022، صفحة 106). أما البعض الآخر فلجأ إلى إجراءات أخرى تمثلت في إعادة النظر في الأنظمة التربوية وذلك من أجل اعداد أفراد قادرين على حماية البيئة ورعايتها من التلوث ومن شتى عمليات الاستنزاف التي تطال مختلف مواردها (حمادنة، 2016، صفحة 306).

ويقترح بعض الباحثين إلى أن يُركّز العاملون في حملات الاستدامة على الإجراءات ذات التأثير الأكبر التي يسهل تحقيقها، فقد يكون من المفيد النظر في أنواع الإجراءات التي يمكن الترويج لها ومستوى التأثير الذي من المحتمل أن تُحدثه الإجراءات المختلفة في السياق الذي تعمل فيه. وقام العديد من الباحثين بإنشاء أطر عمل تساهم في تحقيق الاستدامة كالعامل المدني، والعمل التربوي، والإجراء المالي، والإجراء القانوني "استخدام النظام القانوني لفرض الامتثال للقانون البيئي"، والعمل المقنع، والسلوك المباشر، والحد أو إنهاء نوع من السلوك "تقليل القيادة"، واستبدال سلوك جديد بسلوك قديم، لجعل السلوك أكثر كفاءة (Manning, 2009, p. 4).

اذ لا توجد صيغة سحرية لتحقيق السلوك المستدام، ومهما تم اتباع النصائح المعروضة نظرياً فهذا لن يضمن السلوك المستدام لأنه ستظل هناك عوائق أمام أي سلوك، ومع ذلك فإن تنفيذ مجموعة من التوصيات سيزيد من احتمالية اتخاذ إجراء مستدام (Manning, 2009, p. 5). وقد اجمع علماء العالم المختصون بالبيئة بأن مفاتيح حماية البيئة تتمثل في التركيز على مجالات ثلاث هي: التربية والتعليم البيئي؛ الإدارة السليمة للبيئة ومواردها؛ والتشريعات البيئية (الخطيب، 2022، صفحة 225).

وما نستخلصه مما سبق أن تفعيل الإجراءات التي تتعلق بجودة البيئة والسلوكيات المستدامة تتم من خلال نشر التربية والتعليم البيئي، تفعيل الإدارة السليمة للبيئة ومواردها؛ وتطبيق التشريعات البيئية

1. ماهية التربية والتعليم البيئي

تعد التربية والتعليم البيئي أمر حيوي لتحقيق النجاح في مجال الحفاظ على البيئة واستدامتها.

1.1 مفهوم التربية والتعليم البيئي

إن التربية والتعليم البيئي هي عملية تعلم لها علاقة بالبيئة، للحصول على خبرات تعليمية يمكن تطبيقها على البيئة (Sari, Tarzan, & Hariyono, 2023, p. 297). ولقد تم تعريف التربية والتعليم البيئي لأول مرة من قبل البروفسور "William B.Stapp" سنة 1969، عندما كشف ان التعليم البيئي يهدف الى انتاج فرد قادر

على معرفة المواضيع المتعلقة بالبيئة وتنوعها، وعلى دراية بالمشاكل البيئية لتخلق له الحوافز للتحرك ومعالجة هذه المشاكل بطريقة صحيحة (خالد عبد الوهاب، 2017، صفحة 2).

تلاه المؤتمر الحكومي الدولي المعنى بالتعليم البيئي، الذي عُقد في "TBILISI" في جورجيا سنة 1977، الذي عرف التعليم البيئي بأنه عملية التدريب والمعلومات الموجهة نحو تنمية الوعي الناقد حول القضايا البيئية، والأنشطة التي تؤدي الى مشاركة المجتمعات في الحفاظ على التوازن البيئي، وتم اقتراح في هذا المؤتمر إجراءات تربوية موجهة نحو حل المشاكل البيئية الملموسة من خلال نهج متعدد التخصصات والمشاركة النشطة للأفراد والمجتمعات (da Fonseca, 2023, p. 5).

2.1. أهمية التربية والتعليم البيئي

لقد ظل مفهوم التربية والتعليم البيئي الى وقت قريب بعيد عن الواقع البيئي، حيث يتم التركيز على المعارف المتزايدة، وعن الجوانب البيئية المختلفة مع تجاهل دور الانسان وضرورة تطوير سلوكه واتجاهاته نحو المزيد من الإحساس بالمسؤولية إزاء البيئة ومشكلاتها (عريوة، دور استراتيجيات الحد من التلوث الصناعي في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة دراسة حالة المناطق الصناعية (المسيلة ، برج بوعريج، سطيف)، 2017، صفحة 95). ان التربية والتعليم البيئي أمر بالغ الأهمية في فهم العمليات التي تسبب المشكلات البيئية، كما انها تساهم في الفهم العلمي لإثار وأسباب المشكلات البيئية (Nizama, Đapo, Gajević, Mešić, & Škrijelj, 2022, p. 118) فاكتساب التربية والتعليم البيئي السليم يعمل على تزويد الفرد بالمفاهيم البيئية والوعي البيئي والمسؤولية الأخلاقية والقانونية اتجاه المحافظة على البيئة مما يؤدي الى توجيه سلوكه وتنمية أفكاره البيئية والمشاركة الفعالة على معالجة المشكلات البيئية (حمادنة، 2016، الصفحات 306-307). إضافة الى ان التربية والتعليم البيئي يعزز المعرفة البيئية للأفراد ومواقفهم اتجاه الطبيعة (Janmaimool & Khajohnmanee, 2019, pp. 1-18)؛ والوعي بالمشاكل والتهديدات البيئية التي تواجه الكوكب، مثل تغير المناخ وفقدان التنوع البيولوجي، وتلوث الهواء والماء، وغيرها، مما يساعد الافراد على فهم أهمية الاهتمام بالبيئة والحفاظ عليها (Chambilla Pari, Puma Camargo, & Béjar Ramos, 2023, p. 4).

ولقد ظهرت التربية والتعليم البيئي كاستجابة ثقافية للوعي الدولي بأن البشر لديهم تأثير سلبي على بيئاتهم ويسببون اضطرابا بيئيا خطيرا مع ما يصاحب ذلك من أزمت اجتماعية وثقافية، فإلى جانب خلق الوعي حول المشاكل البيئية، تسعى التربية والتعليم البيئي الى تنشئة القادة البيئيين وذلك من خلال تطوير الموارد البشرية التي تتمتع برؤية شمولية، اذ ينبغي ان يتمتع القادة بالقدرة على تحديد المشاكل ضمن السياق

العالمي على أساس المعرفة العالمية، فضلا على فهم وتحليل المشاكل ضمن السياق المحلي، كما يجب ان يكونوا قادرين على التفكير بوضوح في العوامل الثقافية والاجتماعية، والخصائص البيئية والجغرافية المحلية، والتفاعلات البيئية، واقتراح حلول صديقة للبيئة وأنظمة مستدامة من وجهة نظر شاملة (Idiong, Tete, و Nseabasi, 2023، الصفحات 11-12).

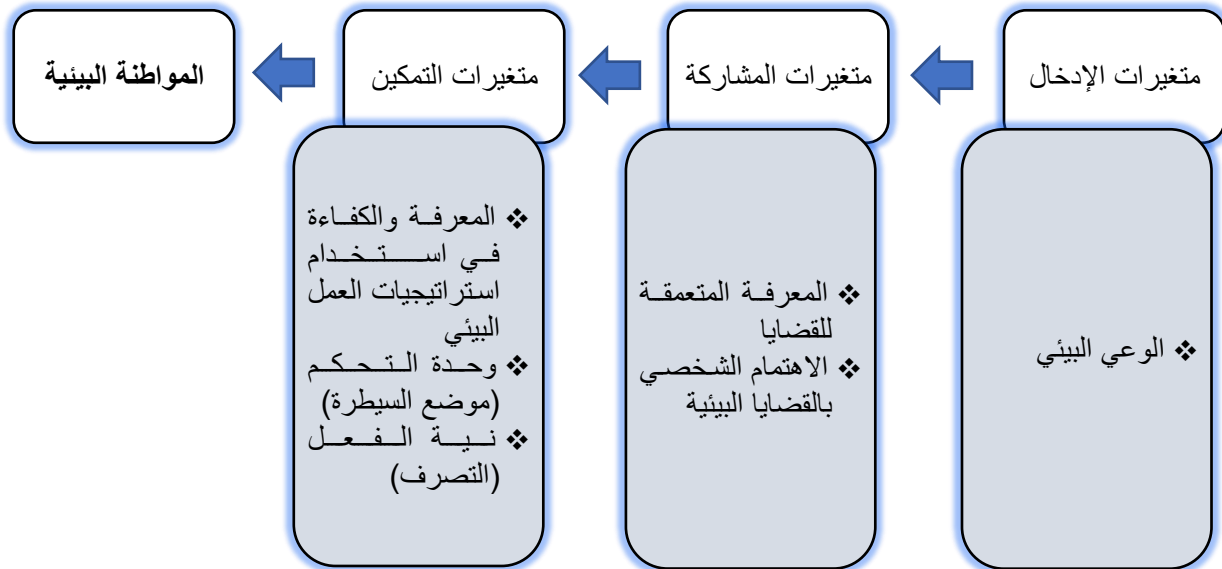
3.1. أهداف التربية والتعليم البيئي

نظرا لفعالية التربية والتعليم البيئي في تعديل سلوك الأفراد نحو البيئة في اتجاه مستدام، نجد ان المؤتمرات الدولية المختلفة التي تتبناها منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة اليونسكو "UNESCO" تحرص على ابراز دورها. وقد اقرت هذه المنظمة أهداف التربية والتعليم البيئي (عسكر و الأنصاري، 2004، صفحة 203). وتمثلت هذه الأهداف في المعرفة؛ الوعي؛ الاتجاه؛ المهارات؛ والمشاركة (da Fonseca, 2023, pp. 12-13).

والشكل رقم (21) يوضح المتغيرات التي تغير السلوك من خلال التربية والتعليم البيئي.

الشكل رقم (21): المتغيرات التي تمكن من تغير السلوك من خلال التربية والتعليم البيئي

المصدر: (Houmam & Aomar, 2023, p. 9)



1.3.1. المعرفة البيئية

ان المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم اطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة، وهي عبارة عن نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، اذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات، فهي تقوم على عمليات التعلم والتدريب (مقيح، 2019، صفحة 225). اما المعرفة البيئية فهي المعلومات البيئية الواسعة التي تتعلق بالاستدامة البيئية (Zeng, Moore, & Rothenberg, 2024, p. 4). وهي أي معلومات تشكل تكوين المواقف البيئية ومشاركة الأفراد في السلوكيات البيئية، وهي قدرة الأفراد على تحديد العديد من الرموز والمفاهيم والخصائص السلوكية البيئية المتعلقة بحماية البيئة. كما أن المعرفة البيئية هي معرفة بالقضايا البيئية وإجراءات واستراتيجيات حل المشكلات (Janmaimool & Khajohnmanee, 2019, p. 2).

كما عرفت المعرفة البيئية بأنها المعرفة بالقضايا البيئية والمعرفة البيئية العامة حول الحقائق والمفاهيم والعلاقات في البيئة المحيطة والنظم البيئية، كما وُضع تصور للمعرفة البيئية باعتبارها فهم الافراد للتأثير البيئي، والقيم البيئية والتقدير، والعلاقات السلبية التي يحتمل أن تدمر البيئة (Janmaimool & Khajohnmanee, 2019, p. 2). وتشير المعرفة البيئية الى فهم المشكلات البيئية والعلوم البيئية والحوكمة البيئية بشكل عام، وتنقسم المعرفة البيئية الى معرفة بيئية يومية ومعرفة بيئية مهنية، ويمكن تصور المعرفة البيئية اليومية على أنها المعرفة البيئية المتعلقة بالتلوث البيئي الشائع في الحياة، مثل الضوضاء الضارة. أما المعرفة البيئية المهنية تحدث عادة في المجالات المتخصصة مثل الصيدلة الكيميائية، الإنتاج الصناعي، أبحاث التربة، والتي لا يعرفها الجمهور إلا قليلا (Xie & Lu, 2022, p. 2).

وتعد المعرفة البيئية عملية غرس المفاهيم والقيم من اجل تنمية القدرات، وهي وسيلة ضرورية لفهم وتقدير العلاقات المتبادلة بين الافراد وثقافتهم وبيئتهم الفيزيائية الحيوية ولذلك فإن المعرفة والمواقف البيئية ترتبط بشكل أساسي ببعضها البعض (Sasea, Ibrohim, & Sueb, 2023). فهي فهم الفرد الواقعي للبيئة وهناك دائما علاقة إيجابية قوية بين المعرفة وموقف الفرد اتجاه المشاركة في الأنشطة المستدامة أو البيئية (Rahman, Akter, Md, & Biswas, 2023, p. 368). فهي إدراك المفاهيم والتحديات البيئية وخطط العمل التي يمكن تطبيقها لحل القضايا البيئية (Hossain, Nekmahmud, & Fekete-Farkas, 2022, p. 3). وهي تصنف الى ثلاثة أنواع وهي: المعرفة النظامية؛ المعرفة العملية؛ ومعرفة الفعالية. تشير المعرفة النظامية الى الخصائص الطبيعية للأنظمة البيئية والايكولوجية فيما يتعلق بالعلاقة بين الكائنات الحية ووظائف النظام البيئي، وتشمل

كذلك العلاقات بين الانسان والبيئة مثل أسباب المشاكل البيئية الناجمة عن أنظمة التنمية البشرية، ويجب على المؤسسات أن تكتسب هذا النوع من المعرفة بما في ذلك أنظمة الموارد والتفاعلات بين الانسان والبيئة لفهم التقلبات الطبيعية، والأسباب النسبية والحلول الفعالة للتغير البيئي، وذلك من أجل إدارة الموارد على مستوى المؤسسة بشكل مستدام. اما المعرفة العملية فهي ترتبط بالاختبارات السلوكية ومسار الإجراءات البيئية التي يمكن ان تقلل من المشكلات البيئية، ويعرف باحثون آخرون أيضا المعرفة العملية بانها نوع من المعرفة البيئية التي يجب ان يفهمها الافراد والمؤسسات لخلق القدرة على تقليل المشكلات البيئية والقضاء عليها، اذ يجب ان يكون الافراد المكتسبون لهذه المعرفة قادرين على فهم أنواع الإجراءات التي من المحتمل ان تحل المشكلات البيئية. بينما تشير المعرفة الفعالة الى مدى فعالية الإجراءات او السلوكيات البيئية في حل المشكلات البيئية أو حماية البيئة، ويؤكد على تأهيل الإجراءات التي يمكن ان تساهم في تحقيق أكبر فائدة بيئية (Janmaimool & Khajohnmanee, 2019, p. 4).

2.3.1. الوعي البيئي

يعتمد معدل الحد من التأثير السلبي للأنشطة البشرية على مستوى الوعي البيئي ووعي الافراد المسؤولين عن اتخاذ القرارات الاقتصادية. كما يساهم نظام تدريب الأفراد في تكوين الوعي الذاتي البيئي لدى كل فرد، والمسؤولية البيئية عن اتخاذ القرارات (Grafkina و Pitryuk، 2023، صفحة 2).

يُعرّف الوعي بأنه المعرفة المتبادلة بين الأفراد أو المعرفة والايمان الراسخ والحجم والقناعة التي تؤدي الى الاقتناع بصحة الشيء أو مجموعة الأفكار والانطباعات والمشاعر والأحاسيس الموجودة في الفرد الواعي، وهذا الأخير هو الصفة التي تميز مقدرة الأفراد على التفكير (قرناني و لقوق، 2022، صفحة 182).

في حين يُعرّف الوعي البيئي بأنه مساهمة الفرد أو الجماعة على ان يكون لديهم الفهم والاحساس بعناصر البيئة المحيطة والمشاكل المتعلقة بها (عسكر و الأنصاري، 2004، صفحة 204). وهو عملية منظمة يقوم بها الفرد لمواجهة المشكلات البيئية مستخدما في ذلك جهازه العصبي والحسي (بن عربية، 2021، صفحة 148). وهو ترجمة الكم المعرفي والنظري حول البيئة، الذي يكتسبه الفرد من خلال مراحل نموه ، الى سلوك إيجابي تظهر آثاره في الواقع الاجتماعي (بن بوزيان و رحوي، 2021، صفحة 272). كما ان الوعي البيئي هو إدراك يبدأ من المستوى المجتمعي، وذلك من أجل تحقيق هدف أسمى وهو المحافظة على البيئة وحمايتها والتعايش معها، دون الجور عليها لتطويعها من أجل تحقيق غايات تعود بالنفع على الانسان، فالوعي البيئي هو إحساس بروح المسؤولية العامة والخاصة نحو البيئة (لفقير، 2021، صفحة 222). فهو جهد

يشارك فيه كل الافراد من خلال تنمية وتعزيز الادراك للحفاظ على البيئة انطلاقا من قيم البيئة نفسها، وفلسفة العيش بسلام مع الطبيعة، والسبب الرئيسي للوعي البيئي هو الاخلاقيات البيئية، اذ يرتبط الوعي البيئي بأعلى مستوى من المشاركة في القضايا البيئية ومستوى التضحيات المقدمة لحماية البيئة، كما ان خلق الوعي البيئي في أفراد المجتمع، هو افضل وسيلة لأنهم قادة المستقبل والمخططين وصانعي السياسات المستقبلية (Zaini Hasanul Muttaqin, et al., 2023, pp. 1366-1367).

والوعي البيئي هو الموقف المتعلق بالعواقب البيئية للسلوك البشري (Joaquín & Javier Perales Palacios, 2024, p. 2). إضافة الى أن مفهومه نشأ ليدل على الادراك والمعرفة بأهمية البيئة والحفاظ عليها (خنفار، بن منصور، و بوقنة، 2019، صفحة 489). فيقصد به أيضا تلك النشاطات والبرامج التي توجه للأفراد أو لشريحة معينة بهدف تحديد تعريف بيئي محدد أو تفسير أبعاد آثار وسلوكيات ذات أثر بيئي، تهدف الى اشراك وتغيير اتجاهات وسلوكيات فئة محددة في حل المشكلة البيئية، أو إشاعة الوعي بأبعادها وتعزيز الاسهامات الفردية في معالجة المشاكل البيئية (الماحي، 2022، صفحة 4). ويتسم بالخصائص التالية (وهابي، 2016، صفحة 189):

- يتضمن الوعي البيئي تلازم الجانب المعرفي والوجداني، فبالرغم من انه يتصل بالجانب الوجداني إلا انه مشبع بالنواحي المعرفية؛
- لا يتضمن الوعي البيئي سلوكا إيجابيا نحو البيئة في كل الظروف اذ ان هناك الكثير من الأفراد على وعي تام بالأخطار والمشكلات البيئية، إلا انهم لا يتخذون إزاءها سلوكيات إيجابية؛
- الوعي البيئي وظيفة تنبؤية لما يمكن أن يصدر عن سلوك الفرد اتجاه البيئة مستقبلا؛
- الوعي البيئي هو الخطوة الأولى في تكوين الاتجاهات البيئية التي تتحكم في سلوك الفرد؛
- إن تكوين الوعي البيئي وتنميته لا يتطلب بالضرورة تربية بيئية نظامية، لأن البيئة المحيطة بالفرد لها أثرها الفعال في ذلك.

ويهدف الوعي البيئي إلى (رحماني، 2021، الصفحات 246-247):

- تفعيل دور المجتمع وخلق إطارات وقيادات تتحمل مسؤولية الوعي البيئي والاتصال المباشر في أماكن التجمعات كالمدراس والجامعات والمؤسسات العامة، وتمكين الأفراد من اكتشاف المشاكل البيئية وإيجاد الحلول لها وتعزيز السلوك الإيجابي في التعامل مع البيئة؛

- الارتقاء بالبيئة وحمايتها وصيانة مواردها المتعددة والقدرة على تشخيص مشكلاتها المحلية، والإقليمية، والعالمية، وصولاً إلى وعي بيئي اجتماعي يهدف إلى وضع أو تعديل المعايير، التي تمكن الفرد والجماعة من معرفة العوامل المخلة بالبيئة ومكافحتها؛
- تنمية الوعي الناقد وترسيخ القيم البيئية المرغوبة لحماية البيئة وتحسين نوعية الحياة، وتعديل السلوكيات غير المرغوبة، لتحقيق التوافق مع متطلبات التوازن الحيوي؛
- مساعدة الأفراد على فهم المشكلات البيئية المحيطة ومعرفة أسبابها، والعمل على تجنبها، وحثهم على المشاركة في إيجاد الحلول المناسبة؛
- تنمية المعارف والاتجاهات والمهارات لدى فئات المجتمع المختلفة، لتمكينهم من فهم العلاقات المتبادلة بين مكونات البيئة الرئيسية، ومدى تعقيدها وتأثر الإنسان وتأثيره فيها نتيجة تفاعله مع جوانبها المادية والحيوية أو الثقافية.

3.3.1. الاتجاه البيئي

الاتجاه نحو البيئة هي الموقف الذي يتخذه الفرد نحو بيئته الطبيعية من حيث استشعاره لمشكلاتها أو عدم استشعاره، واستعداده للمساهمة في حل هذه المشكلات وتطوير ظروف البيئة على نحو أفضل، أو عدم استعداده، وكذلك موقفه من استثمار الموارد الطبيعية في هذه البيئة استثماراً مرشداً أو جائراً، وموقفه من المعتقدات السائدة رفضاً أو قبولا سلباً أو إيجاباً (عناقره، 2016، صفحة 106). فالمواقف البيئية هي وجهات نظر الفرد البيئية العالمية، وهي معتقدات الأفراد حول الترابط بين الفرد والبيئة (Janmaimool & Khajohnmanee, 2019, p. 2). ويعرف الاتجاه البيئي بأنه حالة استعداد عقلي وعصبي انتظمت عن طريق الخبرة الشخصية، وتعمل على توجيه استجابة الفرد نحو الأشياء أو المواقف التي تتعلق بهذا الاستعداد، كما يعرف بأنه عبارة عن استعداد نفسي أو تهيئ عقلي متعلم للاستجابة الموجبة أو السالبة نحو الأشخاص أو الأشياء أو موضوعات أو مواقف أو رموز في البيئة التي تستثير هذه الاستجابة (بورزق، 2022، صفحة 99).

كما يعرف الاتجاه البيئي بمساعدة الفرد أو الجماعة على اكتساب وتكوين ميول واتجاهات وقيم نحو البيئة، بما يدفع الفرد أو الجماعة للعمل لصالح البيئة التي يعيشون فيها (عسكر و الأنصاري، 2004، صفحة 204). فالاتجاهات البيئية هي مفهوم يعبر عن محصلة استجابات الفرد نحو موضوعات البيئة ذي صبغة اجتماعية وذلك من حيث تأييد الفرد لهذا الموضوع أو معارضته، وهي أيضاً حالة مكتسبة من الاستعداد العقلي

تنظم من خلال المعلومات والخبرة، وذلك للاستجابة بطريقة ثابتة نسبياً نحو موضوع من موضوعات البيئة المحيطة، من حيث تأييد الفرد لهذا الموضوع أو معارضته (بوبيش، 2021، صفحة 89). فالأتجاه هو استعداد نفسي أو حالة عقلية، ثابت نسبياً، مستمدة من البيئة يستدل عليها من استجابة الفرد قبولاً أو رفضاً لموقف معين (خلوفي و بطواف، 2020، صفحة 308).

ان التعريف الشامل للاتجاه البيئي يبني على ثلاث مكونات وهي (بوخذنة، 2015، صفحة 182):

أ. **المكون المعرفي:** الذي يتضمن مجموعة الأفكار، التخمينات والمعارف التي يحملها الفرد حول البيئة، وتتضمن سيرورة معلوماتية، وتعني امتلاك معرفة ذاتية أو موضوعية من طرف الفرد حول الأثار البيئية لمختلف الأنشطة؛

ب. **المكون العاطفي:** ان الاهتمام البيئي يمكن اعتباره بأنه مجموع العواطف، ومشاعر القلق، والاستجابات الوجدانية للفرد اتجاه القضايا البيئية، إشكالية تدهورها وآليات حمايتها، أيضاً الأحكام العاطفية نحو عواقب تصرفات الفرد على البيئة، هذا يعني أن السلوك المستدام ليس بالضرورة نتيجة تفكير عقلائي حول المشاكل البيئية وحول الإجراءات المناسبة لتقديم الحلول، بل ان الاتجاهات العاطفية نحو القضايا البيئية هي التي تدفع الأفراد لتبني سلوكيات بيئية مستدامة؛

ج. **المكون السلوكي:** هذا المكون يمكن تحديده من السلوك نفسه أو نية تبني هذا السلوك، فالتوجه السلوكي يترجم اهتمامات الفرد بالبيئة، اذ ان التعبير اللفظي للاهتمام البيئي لا يكفي، بل يجب أن يكون للفرد امتدادات سلوكية مجسدة اي واقعية ومشاركة شخصية في حل المشاكل البيئية.

يعد الاتجاه البيئي إضافة الى المعرفة والوعي بشأن التعليم البيئي، هي الأهداف الأساسية التي يجب دمجها في مختلف المناهج. اذ ان الهدف الأساسي للتربية والتعليم البيئي هو غرس المواقف والسلوكيات اللازمة لحماية البيئة لدى الأفراد، وهم عرضة لوجهات نظر جديدة، وسيحملون وعياً بيئياً جديداً الى مجتمعاتهم وأماكن عملهم القادمة، اذ ان المدخلات المناسبة للمتعلمين قد تجعلهم حماة ومخططين وممثلين ومعلمي المستقبل المرتبطين بالقضايا البيئية - (Indracanti, Muni , Akkiraju, Priya S, & Priyadarsini , 2023, pp. 1707-1708).

4.3.1. المهارات البيئية

المهارة في اللغة العربية جمعها مهارات، وهي الحنق في الشيء والاحكام له والأداء المتقن له، ويقال "مهر الشيء مهارة" أي حكمه وصار به حاذقا، ويقال مهر في العلم وفي الصناعة وغيرها، ويستخدم مصطلحات "Compétance" و "Compétency" في بعض القواميس كترادفات، فهناك من يرى أن الأول يعني المهارة وهو يشير الى مستوى الأداء المرغوب، فهو إذا يعتبر كمعيار، أما المصطلح الثاني فيشير الى السلوك الذي يتم من خلاله تحقيق المهارة وبلوغ المعيار المحدد للأداء (شين فيروز و شين نوال، 2016، صفحة 169).

فيتمثل مفهوم المهارة في القدرة على القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على التكيف في الأداء مع الظروف المتغيرة (وراد و زاوي، 2023، صفحة 264). وعرفت المهارات بأنها القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية، وعرفت أيضا المهارة بأنها عملية مزج وتعبئة بين الموارد الفردية وموارد المحيط للحصول على الأداء. كما تتميز المهارات بالتغير تبعا للزمن، وذلك إيجابا أو سلبا (قوادرية، 2022، صفحة 413). وتتسم المهارات بثلاث أبعاد هي (خلفي و قوادرية، 2019، صفحة 7):

أ. المعارف أو الدرايات "SAVOIRS": تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي. كما ترتبط المعرفة بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها الى معلومات مقبولة ويمكن ادماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل التطوير؛

ب. المعارف العملية "SAVOIRS FAIRE": تتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف المهارة المحددة مسبقا، فلا تلغي هذه المهارة المعرفة، وذلك ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها؛

ج. المعارف السلوكية "SAVOIRS ÊTRE": وتتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة مهاراته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد.

ولقد تم تحديد عدد من المهارات المهمة التي تؤثر احداها على الأخرى في عملية التربية والتعليم البيئي وتتمثل في: مهارات الاتصال؛ مهارة تحديد المشاكل؛ مهارة دراسة المشاكل؛ المهارات الفردية؛ مهارات التواصل الاجتماعي؛ ومهارات تعلم التقنيات الحديثة بما فيها التقنيات الرقمية (خالد عبد الوهاب، 2017، صفحة 4).

5.3.1. المشاركة البيئية

تعرف المشاركة بأنها مجموعة الأليات التي تسمح للأفراد بالتأثير على اعتماد القرارات العامة وتنفيذها، كما تعني إمكانية منح الأفراد جزءا معينا لممارسة السلطة، كما يمكن تعريفها بأنها العملية التي يؤثر أصحاب المصلحة من خلالها على تحديد الأولويات ورسم السياسات وتخصيص الموارد والحصول على الخدمات العامة (مسعودي، 2017، صفحة 363). وهي مساعدة الافراد والجماعات على إدراك المشكلات، والمشاركة الإيجابية على كافة المستويات والعمل على حلها (بوعافية س.، 2019، صفحة 102).

ويقصد بالمشاركة البيئية مساهمة الفرد أو الجماعة على ترجمة الشعور والاحساس بالمشكلات التي تعترض البيئة الى ممارسة وفعل دائم من أجل تعديل تلك البيئة (عسكر و الأنصاري، 2004، صفحة 204). فهي تلك المكنة الممنوحة للأفراد والجمعيات وبقية الفواعل الأخرى الطبيعية والمعنوية، العمومية والخاصة، للمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيئة وتنفيذها. كما انها تتضمن الآليات والوسائل التي تستعملها هذه الفواعل من أجل التدخل في السياسات والبرامج والخطط المتعلقة بالبيئة والتنمية المستدامة (مسعودي، 2017، صفحة 363). وهي اتاحة الفرصة للأفراد والجماعات وتحفيزهم للمشاركة الفعالة في كافة المستويات على ضرورة رعاية البيئة وحل مشكلاتها، وقد أثبتت التجارب ان اشراك الأفراد في صنع القرارات التي يتعلق بها مستقبلهم أمر ضروري (مهري شفيقة و مهري أمال، 2020، صفحة 53). فالمشاركة البيئية لا تعني فقط مشاركة الفرد بالحفاظ على البيئة التي يعيش بها، وانما تتعدى ذلك الى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات البيئية التي تساهم في تحقيق العدالة البيئية بين جميع أفراد المجتمع الواحد، حيث يكون كل الأفراد فريق عمل جماعي يسعى الى تحقيق المصلحة العامة التي تخدم الأطراف كافة بما فيها البيئة. كما تعد المشاركة البيئية مدخل لبناء روح المواطنة البيئية وتجسيدها فهي حق بيئي يتيح للفرد ومختلف الفواعل الأخرى المساهمة في اتخاذ القرارات وصياغة السياسات البيئية التي تخدم متطلبات حماية البيئة وتفعيلها، كما ان اتاحة فرص المشاركة تولد الشعور لدى الأفراد بأنهم يعيشون في بيئة واحدة وهم شركاء فيها، وهذا ما يحفزهم على تحمل مسؤوليتهم نحوها ويدعم الجهود والمبادرات البيئية ويعزز السلوك المستدام ويوجههم نحو الدفاع عن البيئة وصونها من خلال محاربة كل المظاهر المضرّة بالبيئة (عرايبيبة و حامد، 2021، الصفحات 70-71).

وتتميز المشاركة البيئية بثلاث خصائص هي (مسعودي، أهمية الحق في المعلومة البيئية في تعزيز مشاركة الجمعيات في حماية البيئة، 2021، الصفحات 405-406):

أ. **الفعل:** ويقصد به الحركة الفعالة، والأنشطة الإيجابية للأفراد لتحقيق هدف او عدة أهداف معينة.

ب. التطوع: ويقصد به أن يقوم الأفراد بعملية المشاركة طوعا واختيارا منهم، تقديرا منهم للمسؤولية التي يجب ان يتحملوها إزاء قضايا مجتمعاتهم، دون أي ضغط أو اكراه أو توجيه.

ج. الاختيار: ويعني إعطاء الحق للأفراد المشاركين في تقديم المساندة لتحقيق المصلحة العامة.

2. ماهية الإدارة البيئية

ان التردي القائم في العلاقة بين الانسان والمحيط البيئي، خلف آثارا سلبية وتداعيات خطيرة على معظم مجالات الحياة، مما استلزم ضرورة تدارك نتائجها وتبعاتها. وان الحد من التدهور البيئي يستلزم الاعتماد على مستوى الوعي لدى المجتمع بمدى خطورة الوضع البيئي الراهن، وضرورة تغيير الواقع الحالي الفاقد لأبسط المعاني الأخلاقية البيئية، بواقع بديل أكثر قيما وتقاؤلا وعلاجيا. اذ ان سوء إدارة البيئة واستنزاف مواردها الطبيعية أصبح معضلة خطيرة تواجه البشرية وتهدد استمرارية الوجود الإنساني، ذلك أن استنزاف الموارد والمقترن بغياب الوازع الأخلاقي، أدى الى تقليل قيمتها أو تعطيل وظيفتها ودورها المحدد لها في المنظومة البيئية (الخطيب، 2022، الصفحات 227-228).

فلقد برزت الاستدامة البيئية في السنوات الأخيرة باعتبارها مصدر قلق بالغ، حيث وفرت البيئة احتياجات البشر منذ فترة طويلة، لكن الثورة الصناعية والاستهلاك البشري المستمر للموارد الطبيعية وخاصة الموارد غير المتجددة، أوصلت هذه الموارد الى حافة النضوب، وهذا ما يشكل تهديدا للأجيال القادمة. ومن أجل معالجة هذه القضية الملحة، اضحى من الضروري على المؤسسات اتخاذ الإجراءات اللازمة من خلال تنفيذ وتعزيز السياسات وخطط العمل التي تعزز الوعي والمسؤولية البيئية، اذ يمكن التخفيف من تدهور البيئة من خلال اكتساب السلوكيات والمواقف الأخلاقية تجاه البيئة (Nayle, Tarroza, Lualhati, & Atienza, 2024, p. 2). فتتعامل الاخلاقيات البيئية على وجه التحديد مع السلوك البشري تجاه البيئة الطبيعية، أي انه يشير الى المسؤولية لفهم العواقب البيئية لاستهلاكنا وحماية الموارد الطبيعية وإنقاذ الأرض للأجيال القادمة (Faiyaz, 2023, p. 68). فالأخلاقيات البيئية هي سلوك انساني حكيم يتعامل مع كافة مكونات البيئة. فتتحدث الاخلاق البيئية عن سلوك الأفراد تجاه الطبيعة ونظرة الحياة العالمية التي تشمل الطبيعة والأشخاص والكائنات الحية الأخرى. منذ ثلاثينات القرن العشرين بدأ العلماء ونشطاء البيئة بالقلق بشأن تأثير الأنشطة البشرية على الأرض، ونما الاهتمام بهذه القضية في ستينات وسبعينات القرن العشرين عندما ظهرت الاخلاقيات البيئية كمجال أكاديمي في حد ذاته (Aldiansyah, et al., 2023, p. 289). فتحكم الاخلاقيات البيئية كيفية تفاعل

الأفراد مع بيئتهم، إذ أن البيئة تلبي جميع رغبات الأشخاص بدون أي مقابل مادي، مما يسمح بإساءة استخدامها (OLAWUMI & MAVUSO, 2023, p. 1242).

أن المؤسسات يجب أن تمتلك مستوى عال من الأخلاقيات البيئية من أجل تحسين الأداء البيئي، ونتيجة لذلك، يدعو قادة المؤسسات إلى الالتزام بالأخلاقيات البيئية من خلال صياغة السياسات وتنفيذها في العمليات اليومية للحد من التأثير البيئي للعمليات المختلفة (Kaid Al-Swidi, Al-Hakimi, & Al-Hattami, 2024, p. 4)، والتي تعد الأنشطة البشرية سبب حدوثها من خلال تلبية الاحتياجات، والمواقف التي تستهين بجودة البيئة وقلة الاهتمام بها، إضافة إلى عدم وجود إدارة بيئية جيدة تعمل على تلبية مختلف الاحتياجات (Setiawan, 2024). إذ تعمل انبعاثات الغازات الدفينة على تغيير أنماط الطقس على كوكب الأرض وزيادة متوسط درجة الحرارة، مما يؤدي إلى تغير المناخ، إذ لا يؤثر تغير المناخ على الأشخاص والنظام البيئي فحسب، بل يؤثر أيضا على المؤسسات التي تتكبد خسائر ناجمة عن الجفاف والفيضانات والانهيارات الأرضية وحرائق الغابات، والتكاليف المرتبطة بالتكيف نحو اقتصاد منخفض الكربون. وتظل الفجوة بين الخطاب والواقع في معالجة المخاطر التي يفرضها تغير المناخ كبيرة، فعلى سبيل المثال، بدأت مفاوضات المناخ الحكومية الدولية وسط ضجة كبيرة في سنة 1990، لكن انبعاثات الغازات الدفينة زادت بعد ذلك بنسبة 62%، وعلى مستوى المؤسسات صدر تقرير الاستقرار المالي العالمي الذي يُعنى بفحص المخاطر المادية طويلة المدى المرتبطة بتغير المناخ، وخلص إلى أنه يجب على المؤسسات الاستجابة بشكل أكثر فعالية لهذه المخاطر من حيث تحليل المخاطر والأداء التشغيلي والأفصاح البيئي، في حين حاولت المؤسسات اعتماد ممارسات الإدارة البيئية، بما في ذلك التقنيات والسياسات والإجراءات لرصد ومراقبة تأثير عملياتهم على البيئة الطبيعية (Hassan, Romilly, & Khadaroo, 2023, pp. 1-2).

1.2. مفهوم الإدارة البيئية

يعود ظهور مصطلح الإدارة البيئية إلى بداية السبعينات من القرن الماضي، ففي مرحلة أولى كان هذا المفهوم يعني حماية البيئة من الأخطار والتهديدات التي يسببها الإنسان جراء نشاطاته المختلفة. وهي القضية التي كانت سبب انعقاد مؤتمر ستوكهولم سنة 1972، والذي أشار إلى علاقة الارتباط الوثيقة بين المؤسسات الاقتصادية والبيئة الطبيعية. والمرحلة الثانية من تطور المفهوم كان بعد عقد من الزمن من تاريخ انعقاد مؤتمر ستوكهولم، حيث أسست الجمعية العامة للأمم المتحدة اللجنة العالمية للبيئة والتنمية سنة 1987، التي اهتمت بدراسة موضوع البيئة والتنمية المستدامة. فتعدى بذلك مضمون الإدارة البيئية مستوى حماية البيئة من الآثار

السلبية التي تحدثها النشاطات الإنسانية الى مستوى تجنب حدوث تلك الاثار في المستقبل البعيد، اما المرحلة الثالثة فتبلور فيها مفهوم الإدارة بالمعنى الحديث فكان في بداية التسعينات نتيجة الكثير من الأعمال، نذكر أهمها: المؤتمر العالمي الصناعي الثاني سنة 1990 الذي تناول القضايا البيئية والمخاطر التي تواجهها؛ قمة ريو دي جانيرو سنة 1992 التي اعتبرت كمنقطة تحول في معالجة قضايا البيئة وبناء نظام دولي خاص بالإدارة البيئية؛ ثم اصدار سلسلة المواصفات الدولية "ISO14000" سنة 1996 من قبل المنظمة العالمية للقياس التي حددت لأول مرة المعايير الخاصة بنظام الإدارة البيئية وسبل تحسين الأداء البيئي التي تخول المؤسسات الحصول على شهادة الجودة البيئية (ملايكية و طلحي، 2021، الصفحات 328-329). فنظام الإدارة البيئية هي عبارة عن مجموعة متطلبات تهتم بتكوين نظام إدارة بيئية يمكن تطبيقه في جميع أنواع وأحجام المؤسسات، ويتكيف مع مختلف الظروف ليؤدي في النهاية الى تحسين أداء المؤسسة البيئي من خلال تجسيد سياساتها وتنفيذ أهدافها البيئية (راشي و بروش، 2016، صفحة 204).

وتتوجا للمراحل السابقة أضحى بالإمكان تمييز مفهوم الإدارة البيئية، فعرفتھا الموسوعة الألمانية بأنها تنظيم في إطار المؤسسة، يلتزم من خلاله جميع الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة لحماية البيئة (حميم و بلقرع، 2023، صفحة 4). وهي الإدارة التي يصنعها الانسان والتي تتمركز حول نشاط الانسان، وعلاقاته مع البيئة الفيزيائية والأنظمة البيولوجية المتأثرة، ويكمن جوهر إدارة البيئة في التحليل الموضوعي والفهم والسيطرة التي تسمح به هذه الإدارة للإنسان أن يستمر في تطوير التكنولوجيا دون التغير في النظام الطبيعي (العكازي، 2021، صفحة 23). وهي مجموعة السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والممارسات التي تشكل استجابة المؤسسة لواقعها البيئي. اذ ان على كل مؤسسة ان تقوم بفحص نشاطها بدقة وأن تقوم بإيجاد وسيلة للتعامل مع أي خطر يحتمل ان ينشأ عن تلك النشاطات (خنوس، 2013، صفحة 29). كما تعرف الإدارة البيئية بأنها مجموعة الإجراءات ووسائل الرقابة سواء كانت محلية، إقليمية، أو عالمية، والموضوعة من أجل حماية البيئة، وهي تتضمن أيضا الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والاستفادة الدائمة من هذه الموارد (بحوصي، سليمان، و نفاع، 2018، صفحة 110).

2.2. أهداف الإدارة البيئية

تشكل الإدارة البيئية نهجا جديدا للتنمية المستدامة للموارد الطبيعية، وتطبيقها يحد من الاستغلال اللاعقلاني للمواد واستنزاف الموارد الطبيعية، كما يخفف من وطأة الضغوط على البيئة لاستيعاب مخلفات المؤسسة، حيث تعتمد استراتيجية الإدارة البيئية على وضع الخطط التي تستهدف تخفيف الاثار البيئية السلبية وذلك من خلال (بن الطاهر و شعبان، 2021، الصفحات 29-30):

- ترشيد استهلاك المياه وتقليل مياه الصرف الصحي والصناعي الناتجة عن نشاط المؤسسة
- ترشيد استهلاك الطاقة والحد من انبعاثات الملوثات الهوائية الناتجة عنها
- ترشيد استغلال المواد الخام والحد من المخلفات الصلبة
- الحد من استغلال المواد الخطرة والحد من المخلفات الناتجة عنها
- تحسين الصحة العامة وعوامل الأمان والسلامة
- ترسيخ مفهوم منع التلوث وتكنولوجيا الإنتاج الانظف كأسلوب عمل لدى العمال وكل ما يرتبط بالمؤسسة.

3.2. أسباب ومزايا تبني الإدارة البيئية

ان لأهمية اعتماد الإدارة البيئية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدة مزايا أهمها (بن الطاهر، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الادارة البيئية دراسة ميدانية لعينة المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الايزو 14000، 2021، الصفحات 21-22):

- متابعة مصادر التلوث وحماية نوعية البيئة في المؤسسة من مهام سلطة واحدة ومعينة، حيث تعد الكيان المؤسسي المعني بالقضايا البيئية للمؤسسة، ومنه يمكن تحديد المسؤوليات في حالة التقصير؛
- القدرة على اجراء دراسات للتحكم في التلوث مع تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة؛
- وضع الارشادات الخاصة بالنظافة العامة وحماية البيئة الداخلية؛
- القدرة على اشراك الكفاءات الخارجية المتخصصة في تنفيذ البرامج المختلفة؛
- رصد نوعية البيئة في المؤسسة على نحو أفضل؛
- توسيع العمل الاستراتيجي على مستوى المؤسسة ليشمل الجوانب البيئية التي تؤثر بدورها في عملية اتخاذ القرار الإداري.

4.2. خصائص الادرة البيئية

تتميز الإدارة البيئية بأنها: مرنة؛ محددة المعارف؛ منقادة بالتعلم؛ ذات بنى وهياكل حيوية؛ ومتعاونة ومتشاركة إذ تكون كشبكة لتشغيل المعلومات للمسؤوليات لأي فرد تهدف الى تحسين نتائجها (قعيد و يونس، 2017، صفحة 525).

5.2. مهام الإدارة البيئية على مستوى المؤسسة

يمكن اجمال مهام الإدارة البيئية في المؤسسة في العناصر التالية (قادري، 2019، صفحة 39):

- مراجعة الأوضاع البيئية الحالية والإشراف على تنفيذ الإجراءات التصحيحية الجديدة للمعالجة، والحد من مصادر التلوث في الوحدات الإنتاجية وتحقيق الالتزام بالقوانين واللوائح البيئية؛
- تنفيذ الإجراءات الوقائية، وإدخال ضوابط جديدة للحد من التلوث، بإجراءات قليلة أو عديمة التكلفة داخل المؤسسة، إضافة الى تشجيع استخدام المواد غير الملوثة، وإدخال تعديلات على المعدات وعلى تصميم المنتج للحد من التلوث؛
- زيادة الوعي البيئي لدى العمال وتقديم حوافز لتشجيع المبادرات الطوعية لمكافحة التلوث.

6.2. مبادئ الإدارة البيئية

تشتمل المبادئ الأساسية في الإدارة البيئية على: الاستدامة؛ الوقاية؛ الاحتراس؛ والمشاركة. فتضمن الإدارة البيئية استخدام الموارد الطبيعية بطريقة تلبى الاحتياجات الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة، كما تؤكد على ضرورة منع التلوث والأضرار البيئية قبل حدوثها. فبدلاً من الاعتماد على العلاج، فإنه يدعو إلى النهج الوقائي، وهو ما يعني اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع الأضرار البيئية المحتملة، حتى في غياب اليقين العلمي، كما يتضمن مشاركة جميع أصحاب المصلحة. تشمل بعض التحديات في تنفيذ الإدارة البيئية نقص البيانات، والموارد المحدودة، والأولويات المتضاربة (Awewomom, et al., 2024, p. 4).

كما يمكن تفصيل مبادئ الإدارة البيئية الفعالة فيما يلي (براهيمي، 2017، الصفحات 49-50):

- أ. **الإدارة المتكاملة:** أي تكامل السياسات والبرامج والخبرات بشكل كامل في كل الأعمال كونها عنصر أساسي للإدارة في كل وظائفها؛
- ب. **التثقيف:** من خلال الاهتمام بتثقيف العمال وتدريبهم باستمرار والالمام بالتكنولوجيا والكفاءة وتحديد مسؤولية كل عامل من أداء عمله حتى يتمكن من مواجهة التحديات العالمية مع وجوب الاهتمام بمشاركة العمال في وضع البرامج البيئية، من أجل تحقيق الفعالية في تنفيذ البرامج وبالتالي تحقيق الخطط البيئية المطلوبة؛
- ج. **التطوير:** يعني الاستمرار في تطوير السياسات والبرامج في ظل التغيرات، مع وجوب اتسام الخطط والسياسات بالمرونة لمواجهة هذه التغيرات، إضافة إلى قيام المؤسسة بتطوير المنتجات والخدمات بشكل لا يؤثر سلباً على البيئة، حتى تكون آمنة بيئياً عند الاستخدام والاستهلاك، مع إمكانية تدويرها أو التخلص منها بصورة آمنة؛
- د. **الأفضلية المشتركة:** أي أن الإدارة البيئية هي الأداة الأفضل لتحقيق التطور المرغوب وذلك بغرض تنفيذ السياسات والبرامج؛

- هـ. التقييم المسبق: أي تقييم التأثيرات البيئية قبل البدء أو القيام بأي مشروع؛
- و. اسداء النصح: من خلال تقديم النصح للمستهلك أو الموزع أو للأشخاص حتى يكونوا على علم وإدراك بماهية المنتجات الخضراء، وعن عمليات الاستخدام الامن والنقل والتخزين؛
- ز. التصميم: ويعني تصميم محطات تشغيل امنة وتطوير المحطات القائمة لتعمل بشكل امن، مع الاخذ بعين الاعتبار الاستخدام الامن لكل من الطاقة والمواد الخام مع تقليل حجم التأثيرات السلبية الضارة كالمخلفات الصلبة والتخلص الامن لبقاياها؛
- ح. الأبحاث: يعني القيام بالدراسات عن التأثيرات البيئية واستهلاك المواد الخام وعن المنتجات والمخلفات، والاستفادة من هذه الدراسات عمليا بما يحقق النفع المطلوب والأداء الأفضل؛
- ط. الاحتراس: يعني الوقاية خير من العلاج، فالبيئة حق مكتسب يشارك الجميع في الحفاظ عليها؛
- ي. التشجيع: من خلال التشجيع على تبني هذه المبادئ؛
- ك. نقل التقنية: يجب على المؤسسات ان تتسلح دائما بالتقنية العالية، بحيث تكون على استعداد دائم لحالات الطوارئ والاختار الموجودة بما يتوافق مع المتغيرات البيئية وبما يحافظ على البيئة؛
- ل. المساهمة في المجهودات العامة: يعني المساهمة في نقل التقنية البيئية وطرق الإدارة المختلفة؛
- م. تشجيع الحوار المفتوح مع العمال: وذلك بقصد معرفة اهتماماتهم، والعمل على اشراكهم في وضع البرامج البيئية؛
- ن. الالتزام وتقديم التقارير: بغرض قياس الأداء البيئي والقيام بفحص بيئي منتظم، وتقييم مدى التزام المؤسسة بالالتزامات والمبادئ البيئية على ان يتم تقديم المعلومات بصفة دورية الى الجهات المختصة، من أجل تحسين الأداء البيئي.

3. ماهية التشريعات البيئية

برزت التشريعات البيئية كحتمية قصد مواجهة الجوانب السلبية للتقدم الصناعي والتكنولوجي والتوسع في الأنشطة البشرية، التي أدت الى اختلال التوازن البيئي وظهور المشاكل البيئية.

1.3 مفهوم التشريعات البيئية

التشريع البيئي هو فرع من القانون يتعلق بالتحكم في التلوث والمنتزهات الوطنية والحياة البرية والنباتية والحيوانية والطبيعة البرية والتنوع الحيوي والصحة البيئية والمهنية والتخطيط البيئي والمحافظة على التراث وعدد كبير من المعاهدات الدولية المتعلقة بالبيئة (GEMET، 2021). كما أنه عبارة عن مجموعة قواعد وأنظمة

قانونية مقررّة لحماية الشأن البيئي والمحافظة على عناصرها من خلال إدارة وتنظيم النشاط البشري ووضع السلوكيات التي تعتبر جرائم ومخالفات بيئية والعقوبات المقررة على مرتكبيها، بموجب نصوص تتضمن القواعد القانونية التي تحمي البيئة لمنع وقوع الأضرار على البيئة، أو معالجة نتائج الأضرار عند وقوع الفعل من خلال تجريم تلك الأفعال المخلة بالشأن البيئي، ووضع أحكام المساءلة لمرتكبيها. وتُعد نشأة التشريع الدولي للبيئة أحد المؤشرات الرئيسية لتطور التشريع الدولي العام في صالح البشرية، وتلعب الاتفاقيات، والمعاهدات الدولية، والاعلانات التي تهدف إلى حماية البيئة ومنع الأضرار بها، دوراً هاماً في استكمال هذا الفرع لملاح تطورهِ الأساسية (عويدات، 2022).

2.3. أهداف التشريعات البيئية

إن الهدف الأساسي من إصدار التشريع البيئي أو المصادقة على الاتفاقية البيئية هو تحقيق التوازن بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع من خلال الإدارة البيئية السليمة للموارد الطبيعية، في إطار وضع استراتيجيات توضح السياسات التي يجب اتباعها، وهذا ما نصت عليه أغلب القوانين البيئية والتشريعات والوثائق التنظيمية. وذلك لحماية البيئة وتأمين بيئة صحية للأفراد، كما حثت على التعامل مع العديد من القضايا البيئية الناشئة عن غياب الإدارة البيئية السليمة مثل التلوث، وندرة المياه العذبة، وغيرها من المشاكل البيئية، كما أن التشدد في تطبيق التشريعات المناهضة للتلوث يؤدي إلى انتقال المصانع من الأقاليم المصنفة كمناطق تلوث إلى مناطق مصنفة على أنها نظيفة. أي أن التشريعات البيئية والتمسك بها يؤثر على تخصيص الموارد (قريشي، خويلد، و بكوش، 2020، الصفحات 446-447).

3.3. مصادر التشريعات البيئية

إن التشريعات البيئية تستقي قواعدها وأحكامها من نوعين من المصادر أحدها داخلية والأخرى دولية.

1.3.3. المصادر الداخلية: وتتمثل في (بن هلال، 2021، صفحة 85):

- أ. التشريعات المحلية: وهي مجموعة القواعد المكتوبة التي تضعها السلطة العامة المختصة في الدولة ويعد أهم المصادر الرسمية للقواعد التشريعية، فالتشريع هو أداة تنظيم العلاقات بين المؤسسات ببعضها البعض، وبين الأفراد، وكذلك بين المؤسسات والأفراد.
- ب. العرف: ويقصد به مجموعة القواعد القانونية التي نشأت في مجال مكافحة التعدي على البيئة والحفاظ عليها، وجرت العادة على اتباعها بصورة منتظمة ومستمرة، وساد الاعتقاد بأنها ملزمة وواجبة.

ج. الفقه: وهو عبارة عن مجموعة آراء وتوجيهات علماء القانون بشأن تفسير القواعد النظامية، وما يجب أن تكون عليه السياسة التشريعية، ولقد أدى الفقه دورا كبيرا في مجال التنبيه الى المشاكل القانونية التي تثيرها الأخطار التي تهدد البيئة الإنسانية.

2.3.3. المصادر الدولية: ويمكن اجمالها في:

أ. الاتفاقيات الدولية: تتأسس الاتفاقيات الدولية البيئية وخاصة متعددة الأطراف لتشكيل القانون الدولي للبيئة، وتعطي التقديرات وجود أكثر من (500) معاهدة دولية، وغير ذلك من الاتفاقيات المتعلقة بالبيئة، منها (323) ذات طابع إقليمي، ويرجع تاريخ ظهور (60 %) منها الى فترة ما بعد 1972، وهي السنة التي انعقد فيها مؤتمر ستوكهولم، حيث يعتبر المصدر الرئيسي للقانون الدولي عند البعض (زايد، 2017، صفحة 291). ومن بين أهم الاتفاقيات ما يأتي:

- اعلان ستوكهولم: ان مشاكل التلوث البيئي من الأمور التي تستعصي على دولة واحدة مجابهتها والحد من أثارها المدمرة والخطرة، بل يستدعي الأمر تعاوننا وتنسيقا دوليين. ولذلك أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة في دورتها الثالثة والعشرين قرارا تحت رقم (2398) في 03 ديسمبر 1968، يتضمن دعوة الى عقد مؤتمر عالمي حول البيئة، وذلك لمحاولة حل المشاكل البيئية التي تتعرض لها الكرة الأرضية جراء الملوثات المختلفة، وبمبادرة من دولة السويد، تم عقد مؤتمر ستوكهولم من 5 الى 16 جوان 1972، وحضر في المؤتمر ممثلين عن (113) دولة، تمخض عن أعمال المؤتمر اعلان بصدد البيئة الإنسانية، والذي اعتبر أول وثيقة دولية تُعنى بمبادئ العلاقات الدولية في شأن البيئة وكيفية التعامل معها، والمسؤولية عن ما يصيبها من أضرار. وشمل اعلان ستوكهولم على ديباجة و(26) مبدأ و(109) توصية (عمارة هـ،، الجهود الجزائرية لحماية البيئة في المنظور الدولي، 2018، صفحة 46).

ان حق الانسان في البيئة واعتباره من الحقوق الأساسية يكرسه مؤتمر ستوكهولم من خلال مبادئه (حمداوي، 2015، صفحة 147). التي تعد بمثابة قانون ملزم بحيث ان العمل الدولي اللاحق يكسب مبادئ الإعلان قوة القانون الملزم، كما هو الحال في الإعلان العالمي لحقوق الانسان سنة 1948. اذ ان اعلان البيئة وارتباطها بمستقبل البشرية، يتضمن التزاما لا يستهان به، بل ان تكرار هذه التوصيات يحولها الى قواعد عرفية ومن ثم تكسب صفة الالتزام عن طريق ادماجها في المعاهدات الدولية (بوغولة و بن علي، 2023، صفحة 774).

وعلى الرغم من أن المبادئ والتوصيات التي جاءت في الإعلان لا ترقى الى مستوى الالتزام التشريعي الكامل بالنسبة للدول، لأن الإعلان لم يصدر في صيغة معاهدة دولية، الا انه يتمتع بأهمية بالغة، وتكمن قيمته الحقيقية في صحوة الضمير العالمي الذي بدأ يتجاوب مع الأخطار التي تهدد الموارد البيئية. إضافة الى ذلك فقد ساهم الإعلان في تكوين عرف دولي في مسائل حماية البيئة، وقد يكون مقدمة أو مصدرا أو مرجعا لاتفاقيات دولية ملزمة للدول (عمارة ه.، الجهود الجزائية لحماية البيئة في المنظور الدولي، صفحة 49).

- **اتفاقية فيينا:** وهي اتفاقية إطارية، لأنها كانت بمثابة إطار للجهود المبذولة لحماية طبقة الأوزون في العالم، واعتمدت اتفاقية فيينا في سنة 1985، ودخلت حيز التنفيذ في 22 سبتمبر 1988، وفي سنة 2009 أصبحت اتفاقية فيينا أول اتفاقية من أي نوع تحقق المصادقة العالمية. وتهدف الاتفاقية لتعزيز التعاون بين الأطراف من خلال منهجية الرصد والبحث وتبادل المعلومات عن آثار الأنشطة البشرية على طبقة الأوزون واعتماد تدابير تشريعية أو إدارية ضد الأنشطة التي يحتمل أن يكون لها آثار ضارة عليها (لوناس، 2017، صفحة 64).

- **اتفاقية مونتريال:** عقد مؤتمر مونتريال في كندا في سبتمبر 1987 تحت رعاية الأمم المتحدة، تهدف الاتفاقية الى الأخذ بالأدوات المناسبة لحماية الانسان والبيئة من الأثار الضارة التي نتجت أو قد تنتج من النشاط الإنساني المضر بطبقة الأوزون، وحظر استخدام المواد الكيماوية التي تؤدي الى استنزاف طبقة الأوزون، وقد بلغ عدد الدول الموقعة على هذه الاتفاقية (189) دولة (جولي، 2022، صفحة 71).

- **اتفاقية ريو دي جانيرو:** في شهر جوان من سنة 1992، صدرت اتفاقية ريو دي جانيرو رسميا، وكانت الاتفاقية حاسمة في إعادة تأكيد وتعزيز الأهداف المحددة في مؤتمر ستوكهولم. وأقامت شراكات عادلة وشددت على ضرورة التعاون بين الدول والالتزام بالموثيق الدولية التي تسعى الى الحفاظ على البيئة وحمايتها في جميع أنحاء العالم. يعترف المبدأ الأول من الإعلان بالدور المركزي للبشر وسط المخاوف المتعلقة بالتنمية المستدامة وحققهم في اتباع أسلوب حياة منتج وصحي يعزز علاقة متناغمة مع الطبيعة. كما سلط المؤتمر الضوء على الحاجة الى تعزيز التقدم العادل الذي يلبي التنمية الاجتماعية والاقتصادية والاحتياجات البيئية للأجيال الحالية والمستقبلية، من خلال تعزيز الإدارة البيئية والحفاظ عليها باعتبارهما جانبيين أساسيين لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (Innocent, 2023, pp. 45-46).

- **اتفاقية كيوتو:** في خضم المساعي التي جرت والمعالجات التي اقترحت خلال المؤتمرات الدولية المنعقدة لحماية البيئة، أُلزم الاتفاق الذي وقع سنة 1997، في مدينة كيوتو في اليابان، موقعه على خفض جماعي

لانبعاث الغازات الضارة بالبيئة بمعدل يزيد عن (5%) لكي تكون التغييرات التي تطرأ على المناخ ضمن حدود يمكن تحملها والتأقلم معها (عمراني، 2017، صفحة 319).

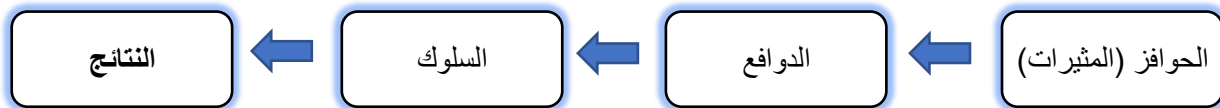
ب. **المبادئ القانونية العامة:** تعد المبادئ العامة للقانون من المصادر الأساسية للتشريعات البيئية، إذ تعبر عن توافق عالمي بشأنها، وهي تضم كافة النظم المتمثلة في مبادئ الشريعة الإسلامية، والنظم القانونية اللاتينية والانجلوسكسونية والنظام الاشتراكي وغيرها، ومن بين هذه المبادئ مبدأ حماية البيئة، مبدأ حسن الجوار، مبدأ عدم التعسف في استعمال الحق، ومبدأ الملوث الدافع (بن هلال، 2021، صفحة 86).

ج. **أحكام وقرارات القضاء الدولي:** تلعب الأحكام القضائية دوراً هاماً في نطاق التشريع الدولي، وهو مجموعة من المبادئ التشريعية الدولية التي يمكن استخلاصها من أحكام المحاكم، ولا تعتبر مصدراً أصلياً للتشريع الدولي للبيئة، بل يعتبر القضاء من المصادر التفسيرية أو الاستثنائية، ويلعب دوراً مهماً في تفسير النصوص التشريعية المجردة واستنتاج الحلول للمسائل العملية التي لم يتعرض لها المشرع، وهناك العديد من الاتفاقيات الدولية البيئية التي منحت محكمة العدل الدولية الاختصاص بفض المنازعات سواء المتعلقة بتفسيرها أو بتطبيقها (بن هلال، 2021، صفحة 86).

المطلب الثالث: تقديم الحوافز المادية والاجتماعية

من المعلوم أن السلوك الإنساني يتحدد طبقاً لعاملين أساسيين، الأول ينبع من داخل الفرد، وهو ما يعرف بالدافع والثاني خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه، والتي تعرف بالحوافز، وهي تمثل مثيرات للسلوك التي تترتب على ممارساته وتحسن نتائجه، والشكل رقم (22) يوضح ذلك.

الشكل رقم (22): العلاقة بين الحوافز والسلوك
المصدر: (مجاهد، 2016، صفحة 148)



1. مدخل الى نظام الحوافز

يؤدي التحفيز دوراً محورياً في الرفع من قدرات الأفراد وبالتالي المؤسسات من أجل مواجهة التحديات البيئية الراهنة وذلك من خلال الحوافز المادية والاجتماعية. إذ تؤكد الدراسات على ان الحوافز تؤثر بشكل إيجابي على السلوك المستدام (Rosendahl Huber, Sloof, & Van Praag, 2017, p. 102).

1.1. مفهوم الحوافز

ترجع كلمة الحافز لغة الى المصطلح حفز، والتي تعني بها دفعه الى خلفه، ووجه وأسرع، وتهياً للمضي فيه واستعد، أما معناه اصطلاحاً فهو الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته وتوقعاته (أولاد حيمودة، بن مير، و طويطي، 2017، صفحة 351).

فالحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، بحيث يمكن استخدامها للتقليل من درجة النقص التي يشعر بها الفرد، حيث يستعمل الحافز على انه منبه للعمل (غداوية، 2022). وهي فرص توفرها المؤسسة للعاملين بها لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل الحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم (عكاشة و أحمد بلبشير، 2020، صفحة 816). هذا السلوك يكون محدد عن طريق توصيف المهام والقوانين الداخلية للمؤسسة، إضافة الى أن الحوافز تخلق شيء مهم داخل نفسية هذه الموارد وهو الابداع، أي تقديم الشيء الجديد الذي يفيد تلك المؤسسة التي ينتمي اليها (منادلي و ترمول، 2018، صفحة 394).

وتُعد الحوافز بأنها عملية تنشيط العمال بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (دهيكل و بن السبع، 2021، صفحة 55). فهي مجموعة من القوى التي تحرك العمال لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك العمال نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة (مدخل و طير، 2022، صفحة 374).

2.1. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

هناك عديد العوامل التي تؤثر على سياسة التحفيز، منها ما يكون على مستوى المؤسسة الواحدة، ومنها ما يكون على مستوى الدولة (بوزورين، 2019، صفحة 47).

1.2.1. على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بسياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في سن القوانين والتشريعات التي تطبقها مختلف مؤسسات الدولة؛ بالإضافة الى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم (بوزورين، 2019، صفحة 47).

2.2.1. على مستوى المؤسسة: تتمثل العوامل المتعلقة بالمؤسسة في نوع الجهاز الإداري وامكانياته وتنظيمه ومدى قدرة ادارته على اختيار النظام المناسب للحوافز (بوزورين، 2019، صفحة 47).

3.1. أهمية الحوافز

تتجلى أهمية التحفيز من خلال ما يلي (بوكتوم، 2023، صفحة 494):

- تساعد نظم الحوافز المؤسسة في التأثير على سلوك العمال، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأقل ما يمكن من التكاليف؛
- تساهم نظم الحوافز في زيادة إنتاجية العمال، وذلك من خلال الاهتمام بتحسين ظروف العمل؛
- تساعد الحوافز على تطوير أساليب العمل؛
- تخفيض كلفة الإنتاج من أجل زيادة الأرباح؛
- القضاء على الكثير من الأخطاء والمشاكل؛
- تساهم نظم الحوافز في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وتكوين ظروف عمل أفضل؛
- تساهم نظم الحوافز في إشباع بعض حاجات العمال؛
- استغلال إمكانيات بعض العمال لزيادة الإنتاج وزيادة كفاءتهم، ثم تكوين روح الابداع والابتكار لديهم.

4.1. أنواع الحوافز

غالبًا ما يتم اعتبار نوعين من الحوافز انهما الأسباب الأساسية للسلوك، وهما الحوافز المادية والحوافز الاجتماعية (Dorfman & Grossmann, 2020).

وتشكل الحوافز المادية والاجتماعية الأثر الأكبر من بين الحوافز الممنوحة للعمال، فهي تتمتع بأثر ملموس في تقوية الرابطة الموجودة بين العامل والمؤسسة، من خلال بناء الثقة فهي نقطة أساسية في خلق بيئة عمل إيجابية وبيئة عمل صحية وجذابة من شأنها إعطاء الشعور بالراحة والسعادة والعمل بجد وإخلاص، وتسخير كافة الكفاءات والخبرات للرفعي بالمؤسسة لتحقيق أهدافها ورسالتها (ياسر محمد و حازم محمد، 2023).

2. ماهية الحوافز المادية

إذا كانت الحوافز المادية هي أقدم أنواع الحوافز، إلا أنها مازالت تتمتع بأهمية بالغة، تختلف درجة هذه الأهمية من موظف لآخر، ومن جماعة لأخرى، ومن مجتمع لآخر، وذلك حسب توقعات العمال وتطلعاتهم (بوزورين، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف-، 2010، صفحة 62).

1.2. مفهوم الحوافز المادية

يقصد بالحوافز المادية مجموعة العوامل التي تحفز العمال على أداء عملهم وتؤثر على القوى الحركية للإنسان، أي يؤثر على سلوكه وتصرفاته. إذ تشمل جميع العوامل والأساليب المستخدمة التي تدفع العمال إلى العمل ومن شأنها أن تنعكس على تعديل سلوكياتهم اتجاه البيئة، إذ يشمل هذا النوع من الحوافز: التعويض المالي؛ المكافأة؛ والعلاوات الدورية المرتبطة بالسلوك المستدام (العطوي، جاسم عبيد حيدر، جاسم عبيد علي، و عبد الامير عزيز، 2021، صفحة 110). فالحوافز المادية هي كل الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي (جوادي علي و جوادي خالد، 2019، صفحة 316).

2.2. أشكال الحوافز المادية

وتتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمؤسسات استعمالها والتي لها بالغ الأثر في تعزيز السلوكيات المستدامة، نذكر منها:

1.2.2. المكافآت: وهي ما يعطى للعامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الانتاج (بسكر، 2019، صفحة 90). وهي مبالغ مالية يتقاضاها بعض العمال لقاء قيامهم بأعمال متميزة، تدفعها المؤسسة لتشجيع العمال على بذل قصارى جهدهم في أداء مهامهم (زرقوط، 2014، صفحة 35).

2.2.2. العلاوات الدورية: تعتبر من الحوافز المادية الهامة لتحفيز العمال على انجاز المهام بصورة أفضل، وغالبا ما تدفع زيادة على مرتباتهم أو أجورهم الأساسية خلال فترات زمنية محددة (زرقوط، 2014، صفحة 35). ويمكن التمييز بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها (مومني و طافر، 2018، صفحة 575):

أ. **علاوة الكفاءة:** وهي زيادة في الاجر أو المرتب بناءً على إنتاجية العامل.

ب. **علاوة الأقدمية:** وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة وتعبيرا عن اخلاصه.

ج. **العلاوة الإضافية:** وهي علاوة للعامل نتيجة أدائه المتميز جدا.

3. ماهية الحوافز الاجتماعية

ان فهم كيفية تحفيز العمال هو تحدي بالنسبة لكل مؤسسة، وتوضح نظرية الوكالة، كيف يمكن مواجهة هذا التحدي من خلال تقديم حوافز مالية، ومع ذلك فإن النظر إلى المؤسسات من خلال عدسة نظرية الوكالة يحجب سبب وجودها، وهو جمع مدخلات العمل للعديد من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض. ان حقيقة هذه التفاعلات تشكل السلوك في مكان العمل، ويمكن لهذه التفاعلات والتفضيلات الاجتماعية الأساسية

أن تخلق حوافز اجتماعية، هذه الحوافز الاجتماعية تحدد على أنها أي عامل يؤثر على المنفعة الحدية أو التكلفة الحدية للجهد وينبع من التفاعلات مع الآخرين (Nava & Bandiera, 2018, p. 440).

1.3. مفهوم الحوافز الاجتماعية

يقصد بالحوافز الاجتماعية كل الوسائل والعوامل التي بإمكانها تشجيع العمال على أداء المهام المسندة لهم بجد وأمانة، إذ ترتبط السلوكيات بعوامل محفزة على وفق أبعاد متعددة، وتحاول المؤسسات استعمالها لتعزيز السلوك المستدام على المدى البعيد، على وفق ذلك فإن تحفيز العمال هو أحد المبادئ الأساسية للاستدامة، إذ تشمل الحوافز الاجتماعية، الرغبة في العمل والاعتراف بها من قبل المجتمع؛ التدريب وتعلم مهارات جديدة (العطوي، جاسم عبيد حيدر، جاسم عبيد علي، و عبد الامير عزيز، 2021، الصفحات 110-111).

2.3. أشكال الحوافز الاجتماعية

تتعدد أشكال الحوافز الاجتماعية من أهمها:

1.2.3. التدريب: يعد التدريب من بين أهم الحوافز لما يقدمه للعمال من شعور باهتمام المؤسسة بهم، وتطويرهم ودفعهم دوما نحو مستوى أفضل، فالتدريب هو حافز ذو تأثير واضح من خلال خدمته لأهداف المؤسسة وذلك عن طريق عقد الدورات، والندوات الثقافية، وارسال البعثات الى الخارج لمواكبة التقدم الحاصل على المستوى العالمي، مما يؤدي الى صقل مهارات العمال وتنميتها وبالتالي تطوير أدائهم وسلوكهم (خلايفة، 2016). ويعرف التدريب بأنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العمال من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم. وهو الإجراء المنظم الذي يستطيع العامل من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعده على تحقيق أهداف محددة (العزري، 2023). وينقسم التدريب حسب هدفه الى (خلفون و عشة عبد العزيز، 2016، صفحة 214):

أ. **التدريب لتجديد المعلومات:** يؤدي هذا النوع من التدريب الى زيادة كفاءة العامل من خلال تزويده بالمعلومات الجديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة أو تأكيد وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.

ب. **تدريب المهارات:** والذي يسعى الى زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء، وزيادة فاعليتهم وتنمية قدراتهم الشخصية والابداعية.

ج. **التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات):** ويهدف هذا النوع من التدريب الى احداث تغيير في أنماط السلوك لدى المورد البشري، أو وجهات نظرهم واتجاهاتهم التي كانت متبعة في العمل قبل التدريب لرفع مستوى

تفكيرهم، وإدراكهم الشخصي للأمور المستجدة، وتعديل اتجاهاتهم ووجهات نظرهم والارتقاء بها نحو الأفضل. د. التدريب بغرض الترقية: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد العامل لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة ترغب المؤسسة اسنادها له، سواء كانت ترقية أو نقل من منصب لآخر.

2.2.3. الرغبة في الخدمة والاعتراف بها من قبل المجتمع: وتتضمن التكريم، والتقدير لعمل العامل داخل المؤسسة وخارجها (قرني، 2023، صفحة 194).

المبحث الثالث: محددات، ومظاهر السلوك المستدام للمؤسسات

لقد أضحت العلاقة بين التنمية والبيئة ذات أهمية متزايدة يوماً بعد يوم، وهذا راجع إلى إمكانية نفاذ الموارد البيئية بفعل الاستغلال الجامح الذي تمارسه المؤسسات على مختلف مكونات النظام البيئي، مما يهدد بنفاذ هذه الموارد. مما جعل المحافظة على التوازن البيئي وعدم الحاق الضرر بمكونات البيئة حتمية على جميع المؤسسات، وهو ما انعكس في مجموعة محددات يفرضها المحيط الذي تنشأ فيه هذه المؤسسات، ويؤدي بها إلى انتهاج مظاهر لسلوكها المستدام. وهو ما سنتناوله في هذا المبحث الذي يضم مطلبين هما:

- محددات السلوك المستدام للمؤسسات.
- مظاهر السلوك المستدام للمؤسسات.

المطلب الأول: محددات السلوك المستدام للمؤسسات

يتحدد موقف الانسان اتجاه موضوع ما نتيجة التأثير الذي تحدثه عليه مجموعة من المحددات، هذه المحددات قد تكون ذاتية، وقد تكون نابعة من المحيط الذي يعيش فيه. أثر هذه المحددات مجتمعة هو الذي يحدد سلوكه اتجاه ذلك الموضوع، والمؤسسة في تعاملها مع البيئة لا تختلف كثيراً عن الانسان، فهي تتأثر بجملة من المحددات تحدد سلوكها تجاه قضايا حماية البيئة، هذه المحددات هي: الضغوطات الحكومية، ضغوطات الأطراف ذات المصلحة، الفرص الاقتصادية، أخلاقيات المديرين، والعوامل الموقفية (كرثيو و سلاطنية، 2023، صفحة 51).

1. الضغوطات الحكومية

تلجأ السلطات في أغلب الأحيان إلى وضع مجموعة من التدابير الرادعية والمحفزة من أجل دفع المؤسسات إلى إدماج الاهتمامات البيئية في إدارتها، وعند وضعها للسياسات البيئية، وتقوم السلطات بالاختيار بين نوعين من الأدوات: التدابير التنظيمية، والتدابير التحفيزية التي هي بالأساس أدوات اقتصادية. كما ظهر

حديثاً الجيل الثالث من أدوات السياسة البيئية والمتمثل في المقاربات الطوعية، وتستعمل السلطات هذه الأدوات استجابة للضغوطات المتزايدة للرأي العام والذي أصبحت حماية البيئة من أولى اهتماماته (عياض، 2010، الصفحات 11-12).

1.1. التدابير التنظيمية

تضم مجموعة الإجراءات: تراخيص، تفويضات، دراسة الحوادث، لجان الوقاية والحماية من حوادث العمل، وغيرها، والمعايير التقنية التي تسمح للدولة من التدخل لضبط والتحكم في الأثار الخارجية الناجمة عن نشاط المؤسسات خاصة الصناعية منها، وتشمل: معايير الجودة البيئية، معايير انبعاثات الإشعاعات والمخلفات، معايير المنتج، معايير الطرائق، إضافة إلى معايير الموقع (كحلي و دويس، أثر الضغوط الحكومية على السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة استطلاعية-، 2016، صفحة 315).

2.1. التدابير التحفيزية

هناك نوعين من التدابير التحفيزية نتجا عن اختلاف المقاربتين اللتين اعتمدهما كل من الاقتصاديين "Arthur Cecil Pigou" و "Ronald Harry Coase".

1.2.1. مقارنة "Arthur Cecil Pigou"

إن من أهم الأدوات الاقتصادية في مجال حماية البيئة من أشكال التلوث المختلفة ما جاء به الاقتصادي "Arthur Cecil Pigou"، حيث يعتبر "Pigou" الجباية البيئية أو ما يطلق عليه الجباية الخضراء، أهم أداة في هذا المجال وفلسفة هذه الإدارة تستند إلى مبدأ الملوث الدافع (وكور، 2014، صفحة 88). ويعود الظهور الأول لمبدأ الملوث الدافع إلى سنة 1972، في إطار منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، حيث يعد هذا المبدأ من أهم المبادئ التي تقوم عليها تشريعات حماية البيئة، ويعني هذا المبدأ أن السلع والخدمات المعروضة في السوق يجب أن تعكس كافة المواد المستعملة، بما في ذلك الموارد البيئية، ذلك أن إلقاء نفايات ملوثة في الهواء أو في المياه أو في التربة، هو نوع من استعمال هذه الموارد ضمن عوامل الإنتاج، ويؤدي عدم دفع ثمن استخدام هذه الموارد البيئية التي تدخل ضمن عوامل الإنتاج إلى هدرها وتحطيمها والقضاء عليها، وبالتالي فإن تدهور البيئة إنما يرجع سببه إلى هذه المجانية في استخدام الموارد البيئية (عطوي، 2020، الصفحات 38-40-43).

وحسب "Pigou" فإنه عند حدوث تكاليف إضافية نتيجة للنشاط الاقتصادي، يجب على الدولة أن تفرض ضريبة على ذلك النشاط مساوية لتلك التكاليف الإضافية، وبهذا يتم تغطية تلك التكاليف ويكون هنالك الحافز

لتخفيفها، ومنذ صدور هذه النظرية أصبحت جميع دول العالم تأخذ بهذا التنظيم وتم اعتبار التلوث بمختلف مظاهره من المشاكل الرئيسية للاقتصاديات الصناعية (وكور، 2014، صفحة 89).

وأبرز الباحثين الأثر الإيجابي لفرض الضرائب على الانبعاثات الملوثة والإعانات للتغلب على التلوث البيئي، ولقد تم التأكيد على الحاجة إلى تطبيق الضرائب البيئية من خلال برنامج العمل البيئي للاتحاد الأوروبي، والذي يرتبط بمبدأ "الملوث يدفع"، وفي المرحلة الثانية من تطوير الضرائب البيئية برزت فكرة الوضع المربح للجانبين التي تعني تحقيق نتيجتين إيجابيتين في نفس الوقت هما: ضمان التحسين البيئي؛ وزيادة الكفاءة الاقتصادية. وكانت الدول الاسكندنافية، وخاصة السويد والدانمارك والنرويج، من بين أوائل الدول التي فرضت الضرائب البيئية في الثمانينات، فقد كانوا رواد استخدام هذه الأساليب لتنظيم التلوث البيئي وتعزيز الاستدامة، وحاليا يتم استخدام حوالي (370) نوع من الضرائب البيئية على نطاق واسع في دول الاتحاد الأوروبي، وهي أداة مهمة لتحفيز السلوك المستدام، والحد من التلوث، والحفاظ على البيئة، وتنقسم حسب غرضها إلى الضرائب التي تهدف أساسا إلى تغطية التكاليف البيئية والضرائب التي تحفز السلوك المستدام للمؤسسات وللمستهلكين، والضرائب التي تؤدي وظيفة مالية في الغالب لمزيد من تمويل تدابير حماية البيئة (Davydenko, Titenko, Koval, & Buriak, 2023, p. 2).

2.2.1. مقارنة Ronald Harry Coase

انتقد "Coase" في الستينات من القرن الماضي الضريبة البيئية التي حددها "Pigou"، واقترح حلا أقل تشددا وأقل تدخلا، حيث رأى أن المشكل يكمن في غياب الملكية على الطبيعة وذلك من منطلق أن الموارد البيئية ليست ملك لأحد، ووضح أنه يمكن حل مشكلة هذه الآثار عن طريق خصخصة الموارد. وفي هذه الحالة يُسمح لكل مؤسسة أن تلوث في حدود حقوق التلويث التي تملكها ويتم معاقبتها عن كل تلويث إضافي (بوسالم و الرق، 2015، الصفحات 702-703).

3.1. المقاربات الطوعية

هي الجيل الثالث من أدوات السياسة البيئية، وهي عبارة عن مبادرات من طرف المؤسسات في مجال حماية البيئة، فهي تسمح للمؤسسة بإظهار سلوكها البيئي الفعال، كما تشجع التنظيم الذاتي للقطاعات الاقتصادية. هذا النوع من الأدوات يُؤمن التفاوض والتفاهم بين القطاعات الاقتصادية من جهة والسلطات من جهة أخرى (بطاهر و بوطلاعة، 2018، صفحة 92). ويمكن التمييز بين نوعين من المقاربات الطوعية وهي (بطاهر و بوطلاعة، 2018، صفحة 93):

1.3.1. الأنظمة الطوعية العمومية: هي عبارة عن دفاتر تُعدّها السلطات العمومية والتي يمكن للمؤسسات أن تتخبط فيها بشكل طوعي وفردى مقابل الاستفادة من الوصيف البيئي؛

2.3.1. الاتفاقيات البيئية المتفاوض عليها: هي عقود تُبرم بين السلطات العمومية وقطاع صناعى معين تتضمن الأهداف البيئية الواجب تحقيقها والجدول الزمني لذلك.

2. ضغوطات الأطراف ذات المصلحة

تُمارس العديد من الأطراف ضغوطا على المؤسسات من أجل حماية وضمان أولوية مصالحها. وضمن هذا الإطار، فإن المؤسسات الملوثة هي عرضة لضغوطات خارجية تنشأ لدى الرأي العام، هذه الضغوطات تضع المؤسسات أمام مشكلة مدى شرعية نشاطها، وتنشأ هذه الضغوط في بادئ الأمر على مستوى المحيط البعيد للمؤسسة والمتمثل في الرأي العام، ثم تنتقل هذه الضغوط إلى مرحلة أخرى حيث تمارسها الأطراف المشكلة للمحيط القريب للمؤسسة، أي أن أطرافا بعيدة عن المؤسسة تكون سببا في ظهور ضغوطات مجتمعية عليها من خلال الإشارة إلى تجاوزاتها في المجال البيئي، بعد ذلك تتدخل الأطراف التي تتعامل بشكل دائم مع المؤسسة لتمارس عليها ضغوطات من أجل تصحيح سلوكها استجابة لتطلعات الرأي العام. وتتمثل الأطراف ذات المصلحة أساسا في: المساهمين، المستخدمين، المستهلكين، الموزعين، شركات التأمين، البنوك، جمعيات حماية البيئة والهيئات القطاعية والعمومية (عياض، 2010، صفحة 15).

3. الفرص الاقتصادية

ان ادماج البعد البيئي في المؤسسة لا يعد نتيجة للإجبار فقط، بل هو أيضا نتيجة لرغبة المؤسسة في اقتناص بعض الفرص الاقتصادية مثل التحفيز التسويقي، من خلال اعتماد مقاربة بيئية لتسويق منتجاتها كمؤسسة مسؤولة عن حماية البيئة، كما قد تستخدم السلوك المستدام لأغراض المنافسة أو لغرض تحقيق المردودية من خلال عمليات تدوير النفايات والاستثمار في المجالات النظيفة (جلابة و سرارمة، 2019، صفحة 92).

4. أخلاقيات المديرين

يظهر تأثير أخلاقيات المديرين على نمط الإدارة في المؤسسة من خلال الأساليب التي ينتهجونها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، والتي تعكس مجموعة القيم والمعتقدات التي يحملها المديرين وتؤثر في قراراتهم (خامرة، 2016، صفحة 34).

5. العوامل الموقفية

ان العديد من الدراسات تشير الى الدور المرجح للعوامل الموقفية في تبني السلوك المستدام في المؤسسة. ويمكن حصر هذه العوامل في: عمر المؤسسة، قطاع النشاط، حجم المؤسسة، الانتساب الدولي، التوجهات الاستراتيجية والمرونة الصناعية (عياض، 2010، صفحة 19).

المطلب الثاني: مظاهر السلوك المستدام للمؤسسات

من الصور التي تعكس التوجه الجدي للمؤسسة نحو حماية البيئة والنتاج عن وعيها البيئي نجد: الإنتاج الأنظف، التصميم البيئي، الاتصال البيئي، التوزيع الأخضر، البحث والتطوير البيئي (التيجاني، 2021، صفحة 148).

1. الإنتاج الأنظف

تستحوذ قضايا التلوث بكافة أشكالها على اهتمام متزايد من قبل العديد من الأفراد والمؤسسات والدول على حد سواء، وتعد المشاكل والقضايا البيئية الأبرز والأخطر من بين ما يصادف البشرية، فهي تمثل وبشكل واضح حالة التدهور البيئي التي لم تظهر الا بعد الثورة الصناعية المعاصرة، وطالبت العديد من الأطراف بضرورة اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة أخطار التلوث من خلال تبني تقنيات حديثة في العمليات الصناعية لمعالجة مشاكله والمحافظة على كلا من البيئة وصحة الانسان على حد سواء (بن قايد و الدباع، 2020، صفحة 409).

1.1. الخلفية التاريخية للإنتاج الأنظف

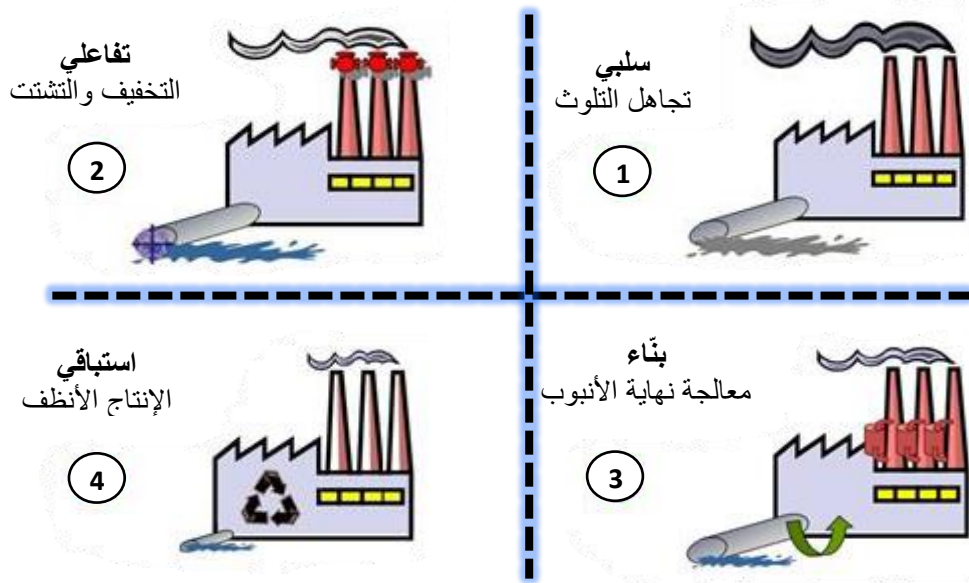
تطورت فكرة الإنتاج الأنظف لأول مرة في أواخر السبعينات، ونمت منذ ذلك الحين لتصبح حركة واسعة النطاق، تعمل على تغيير كيفية عمل المؤسسات والصناعات بأكملها. وتم الاعتراف بالحاجة الى أساليب الإنتاج المستدامة لأول مرة في مؤتمر الأمم المتحدة المعنى بالبيئة في ستوكهولم سنة 1972، وقد ساعد في بلورة الفكرة كل من برنامج الأمم المتحدة للبيئة والشبكة الدولية للإنتاج الأنظف. إذ تأسست غالبية المؤسسات الملوثة في وقت كانت فيه المواد الخام وفيرة، وكانت أحواض التخلص من النفايات لا نهاية لها، وتقنيات إدارة النفايات السلبية منتشرة على نطاق واسع، وتضمنت: أسلوب الخطأ والفرار حيث كان أسلوباً للهجرة البيئية الذي تضمن الانتقال من الأماكن المتدهورة الى المواقع الأكثر عملية ففي الماضي كان الناس ببساطة ينتقلون الى أماكن أخرى إذا أصبحت المنطقة غير صالحة للعيش بسبب التدهور البيئي؛ أسلوب التخفيف والتشتت

الذي اعتمد على فكرة أن البيئة كانت استيعابية ولهذا السبب تقوم الصناعات بتصريف النفايات السائلة في المسطحات المائية الشاسعة مثل المحيطات على أمل ان يخفف المحيط بطريقة أو بأخرى من النفايات السائلة؛ وأسلوب التركيز والاحتواء الذي يرشد الى العديد من استراتيجيات إدارة النفايات المستخدمة على نطاق واسع بما في ذلك مدافن النفايات ومع ذلك فقد تبين أن النفايات المحتوية تتجح في كثير من الأحيان من التسرب الى البيئة (Ishara & Mekala, 2023, p. 160).

ومع زيادة عدد السكان، أصبح عدد المواد المتاحة أقل، وبدأت قضية النفايات تحظى بمزيد من الاهتمام، وبالتالي لم تكن تقنيات إدارة النفايات السلبية مرغوبة، وبدلاً من ذلك، تم تفضيل الأساليب الاستباقية والتفاعلية ومن أمثلة هذه الإجراءات: نهج نهاية الانابيب التي انتهجت في السبعينات من القرن الماضي، وحظيت بشعبية كبيرة كونها شملت الملوثات والنفايات في نهاية أنابيب الانبعاثات؛ ونهج إعادة التدوير الذي لاقى رواجاً كبيراً نظير تضمنه جمع ومعالجة وإعادة استخدام المواد الخام التي كان من الممكن التخلص منها كنفايات (Ishara & Mekala, 2023, p. 161). والشكل (23) يوضح خلفية الإنتاج الأنظف.

الشكل رقم (23): خلفية الإنتاج الأنظف

المصدر: (Ishara & Mekala, 2023, p. 161)



وبعد التسعينات، ركز علماء البيئة على النهج الاستباقي، حيث تم منع النفايات قبل الإنتاج، وشرعت كل من منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، في تجربة التدابير البيئية الوقائية في الدول السائرة في طريق النمو بعد مؤتمر الأمم المتحدة المعنى بالبيئة والتنمية في ريو دي جانيرو سنة

1992. ثم أطلقت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة مبادرة لإنشاء مراكز وطنية للإنتاج الأنظف، وبين سنتي 1994 و1995 تم تأسيس المجموعة الأولى المكونة من ثمانية مراكز للإنتاج الأنظف (Ishara & Mekala, 2023, p. 161).

2.1. تعريف الإنتاج الأنظف

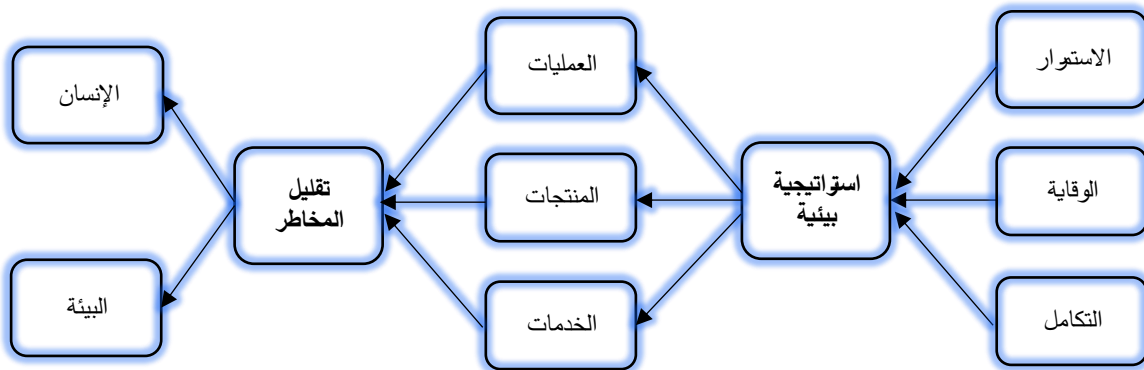
تعرف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية الإنتاج الأنظف بأنه التطبيق المستمر لاستراتيجية بيئية وقائية، مدمجة في العمليات والمنتجات والخدمات لزيادة الكفاءة الشاملة والحد من المخاطر الاجتماعية والبيئية، وتساهم هذه الممارسات الوقائية في تحقيق وفورات اقتصادية وجودة بيئية أفضل للمجتمع (García-Ávila, et al., 2023, p. 136).

كما يعرف الإنتاج الأنظف بأنه عنصر ضروري متكامل لتحقيق التنمية المستدامة من خلال الحد أو القضاء على النفايات عند المصدر (فلاق و العكازي، 2021، صفحة 544). فهو نهج منظم بشكل منهجي لأنشطة الإنتاج، والتي لها آثار إيجابية على البيئة (الوافي و بوطورة، 2021، صفحة 180). فالإنتاج الأنظف يشمل استخدام تكنولوجيا أنظف، أي سليمة بيئياً، سواء في استخراج الموارد الطبيعية وصنع المنتجات واستهلاكها أو التخلص منها (مسعي، 2016، صفحة 249). ويمكن فهم مصطلح "الإنتاج الأنظف" على أنه مرادف "لتكنولوجيا منع التلوث"، كما هي مستخدمة في البلدان المتقدمة، أو تكنولوجيا تقليل النفايات، وتشير التكنولوجيا النظيفة إلى أي منتج أو خدمة أو عملية توفر القيمة من خلال استخدام موارد غير متجددة قليلة أو معدومة. أو إنتاج نفايات أقل بكثير من المصادر التقليدية. ولا يقتصر تطبيقه على أي قطاع، إذ يمكن تطبيقه على عمليات أي منتج أو خدمة تقدمها المؤسسة (Prigozhi, Zheng, & Lee, 2023).

والشكل رقم (24) يوضح مفهوم الإنتاج الأنظف.

الشكل رقم (24): مفهوم الإنتاج الأنظف

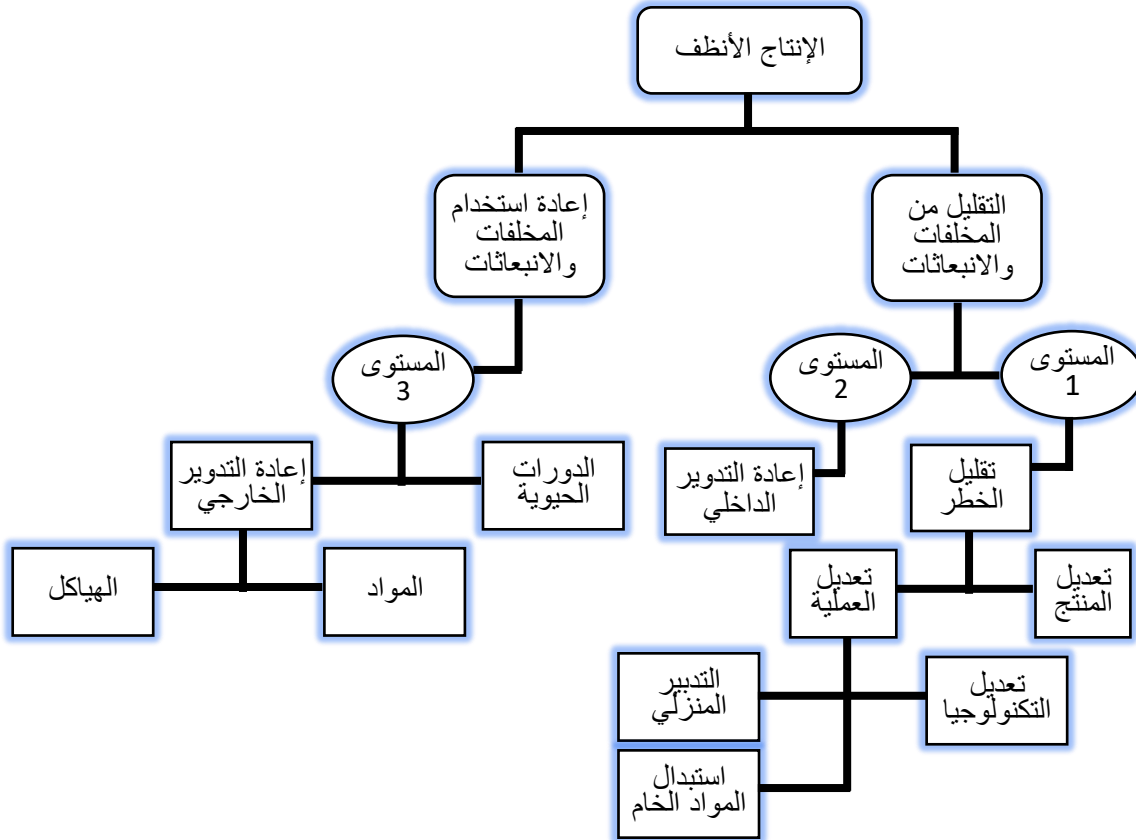
المصدر: (بوحبيبة، 2020، صفحة 369)



إن الإنتاج الأنظف هو مفهوم حيوي تظهر فيه باستمرار إجراءات وتقنيات جديدة تقدم أساليب وممارسات لمنع الأضرار البيئية (Giannetti, Agostinho, Cabello Eras, Yang, & Almeida, 2020, p. 1). والشكل رقم (25) يمثل مخطط انسيابي لتوليد خيارات الإنتاج الأنظف ومستويات الأولوية.

الشكل رقم (25): مخطط انسيابي لتوليد خيارات الإنتاج الأنظف ومستويات الأولوية

المصدر: (Diaz, Chang, Martins, & Romeiro Filho, 2023, p. 4)



يتم دمج الإنتاج الأنظف لتعزيز الكفاءة ومنع المخاطر البشرية في التطبيقات المستدامة، مما يوفر نفقات تشغيلية منخفضة (Devi, Wicaksono, & Meidiana, 2023, p. 14). كما أن اعتماد ممارسات الإنتاج الأنظف بالتزامن مع الحفاظ على المواد الخام والموارد يقلل من كمية وسمية الانبعاثات والمخلفات أثناء عملية الإنتاج (Devi, Wicaksono, & Meidiana, 2023, p. 15). ويمكن تطبيق الإنتاج الأنظف على أي عملية، منتج أو خدمة، ويتراوح من تغييرات بسيطة في إجراءات التشغيل التي تكون سهلة وفورية التنفيذ، إلى تغييرات كبيرة تتضمن استبدال المواد الخام، المدخلات أو خطوط الإنتاج، بأخرى أكثر كفاءة، والهدف الأساسي من الإنتاج الأنظف هو تحقيق الحد من الآثار البيئية لعملية الإنتاج، مع التركيز على تحسين العمليات والمنتجات لتجنب المشاكل البيئية قبل حدوثها، ولهذا الغرض يستخدم الإنتاج الأنظف استراتيجيات أو تقنيات مختلفة، مثل تحسين

العمليات، وممارسات التشغيل الجيدة، وصيانة المعدات، وإعادة الاستخدام وإعادة التدوير، وتغييرات المواد الخام، وتغييرات التكنولوجيا (García-Avila, et al., 2023, p. 137).

ان الإنتاج الأنظف هو المخطط الداخلي للمؤسسة التي تسعى إلى بناء علاقة قوية مع مورديها لضمان الاستخدام الفعال للموارد الطبيعية والطاقة النظيفة، فيجب أن تقود المؤسسة قيادة منتجة من خلال التواصل النشط مع الروابط الخلفية والأمامية لتنفيذ الإنتاج الأنظف، ويجب أن يكون فريق عملية الإنتاج الأنظف متعدد الوظائف، ومتعدد المستويات، وذو هيكل مصفوفي. بما في ذلك الإدارة العليا والقسم الرئيسي في المؤسسة، مع تدفق المعلومات الكافي لتلبية التفكير التكتيكي والتشغيلي، وبالتالي لن تكون هناك فجوات بين أعضاء الفريق. ولقد تمت دراسة تنفيذ الإنتاج الأنظف في مختلف الصناعات وأحجام المؤسسة، فمن أجل تنفيذ أساليب الإنتاج الأنظف يُعد حجم المؤسسة أمر بالغ الأهمية، لأن الندرة المالية تشكل تحدياً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات الصغيرة تفكر في الفوائد المالية قبل القيام بأي مسعى للوفاء باللوائح البيئية، إذ أن نقص رأس المال وعدم كفاية القروض والتقنيات النظيفة الباهظة الثمن هي العوامل الحاسمة التي تُضعف المؤسسات الصغيرة على التوجه نحو الإنتاج الأنظف، كما أن المؤسسات المتوسطة الحجم على استعداد للاستثمار في الامتثال البيئي مقابل عائد سريع على الاستثمار، لكنها تمثل في كثير من الأحيان لأنظمة الإدارة البيئية بسبب ضغوط السوق وأصحاب المصلحة، وتبرز المؤسسات الكبيرة في حالة ممارسة الإنتاج الأنظف كونها يمكنها التعامل مع مشروع معقد يتطلب تدفق هائل من الأموال، إضافة إلى أن لديها رؤية لوضع نفسها كعلامة تجارية صديقة للبيئة في السوق وفي أذهان المستهلكين. فمن أجل تحقيق الكفاءة البيئية، يُعد الإنتاج الأنظف أداة قوية، إذا استفادت المؤسسات اقتصادياً وبيئياً من الإنتاج الأنظف، حيث تستخدم أقل ما يمكن من المواد الخام، وأقل ما يمكن من المياه، وحفنة من المواد التي يتم التخلص منها في مدافن النفايات، فتنحس الصحة المهنية، والتكامل الذكي بين القوانين البيئية كنتائج اقتصادية وبيئية للإنتاج الأنظف، فتتعزيز القدرة التنافسية ويتصاعد أداء المؤسسة بفضل الإنتاج الأنظف، وبالتالي يجب على المؤسسة الالتزام بخطة إنتاج أنظف لضمان التقدم البيئي المستمر وفوائد مبشرة وعلامة مناسبة للتغيير (Ahashan Habib, Rezaul Karim, Dulal, & Shayekh Munir, 2022, pp. 5-6).

3.1. استراتيجيات الإنتاج الأنظف

تشتمل ممارسات الإنتاج الأنظف على استراتيجية بيئية يتم تطبيقها بشكل دائم في الإنتاج والعمليات والخدمات لتعزيز الكفاءة والسلامة البيئية (Devi, Wicaksono, & Meidiana, 2023, p. 14). كما يشمل الإنتاج الأنظف استراتيجيات تهدف إلى الحد من التأثيرات البيئية والآثار على الصحة والسلامة الناتجة عن

المنتجات طوال دورة حياتها، بدءاً من استخراج المواد الخام وحتى التخلص منها، إنه يشمل مفاهيم لتقليل إنتاج النفايات؛ الكفاءة البيئية؛ منع التلوث والإنتاجية الخضراء. إذ يعتبر الإنتاج الأنظف مناسباً للمؤسسات التي لديها كميات كبيرة من الانبعاثات والنفايات، ويمكن تلخيص مبادئ الإنتاج الأنظف على أنها وقائية وتكاملية، بدءاً من المستوى الكلي إلى المستوى الجزئي للسياسات والعمليات والمنتجات، وتشير الوقاية إلى الإجراءات الاستباقية على المستوى التشغيلي للمؤسسات التي تستهدف أسباب التلوث، وبدلاً من معالجة الانبعاثات بعد إطلاقها، تهدف الإجراءات إلى معالجة سبب هذه الانبعاثات. فقد تحاول الإجراءات إما إغلاق دورات المواد داخل العملية الصناعية أو استبدال المواد الخطرة بمواد أقل خطورة. فالوقاية هي عملية ديناميكية ضمن مجموعة من التدابير الممكنة وليس نوع محدد من التدابير تركز على العمليات الصناعية التي تشمل اعتبارات كل من المنتجات وطبيعة طلب المستهلك وتنفيذ مشروع الإنتاج النظيف (Magerholm Fet, Haskins, & Sparrevik, 2023, p. 39).

4.1. الأهداف العامة لتطبيق استراتيجيات الإنتاج الأنظف

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي (بكوش، 2017، صفحة 253):

- العمل بصورة مشتركة لاتخاذ إجراءات كفيلة لتحقيق تنمية مستدامة في ضوء المحافظة على البيئة؛
- تخفيض استنزاف المصادر الطبيعية وزيادة الإنتاج والتوفير في استهلاك الطاقة والمياه؛
- تحسين نوعية المنتجات وزيادة القدرة على المنافسة؛
- تخفيض تكاليف حماية البيئة الناتجة عن نقل النفايات وتخزينها ومعالجتها وتحقيق مردود اقتصادي نتيجة إعادة تدويرها وإعادة استخدامها؛
- إلزام المؤسسات بالتشريعات البيئية والمواصفات القانونية وتحسين بيئة العمل؛
- تحقيق فوائد في مجالات السلامة المهنية والبيئية؛
- تطوير تكنولوجيا إنتاج أكثر توفيراً للموارد؛
- تعديل عملية التصنيع بإلغاء العمليات التي تنتج مواد ضارة بالصحة أو البيئة؛
- إحداث تغييرات في التكنولوجيا المستخدمة؛
- استبدال المواد الخام بمواد أخرى أقل ضرراً؛
- إعادة تصميم أو إعادة صياغة المنتج.

5.1. مبادئ الإنتاج الأنظف

يمكن تحديد مبادئ الإنتاج الأنظف فيما يلي (بوعلاق و رحال، 2020، صفحة 49):

- المحافظة على المواد الأولية والطاقة والماء من خلال تحسين كفاءة التصنيع؛
- اجتناب إنتاج النفايات في كل مرحلة من عملية التصنيع أو الخدمة؛
- استبدال المواد السامة والخطرة بمواد بديلة؛
- خفض مستوى التلوث في جميع الانبعاثات والتصريفات في مواقع الإنتاج؛
- إعادة تدوير واسترداد المنتجات الثانوية إلى أقصى حد ممكن من أجل تحويل النفايات إلى أرباح.

6.1. فوائد الإنتاج الأنظف

للإنتاج الأنظف جملة من الفوائد نذكر منها: زيادة الإنتاجية؛ خفض تكلفة التشغيل؛ تحسين ورفع مستوى تكنولوجيا الإنتاج؛ حماية العمال والمواطنين والبيئة؛ تجنب المساءلة القانونية وتحسين صورة المؤسسة؛ تحسين جودة المنتج والالتزام بالقوانين البيئية؛ إيجاد موارد اقتصادية إضافية نتيجة إعادة تدوير المخلفات؛ وخفض حجم النفايات مما يؤدي إلى ارتفاع المعامل الكلي للاستفادة من المواد الخام مما يزيد الربحية والقدرة على المنافسة (عويبة و جيلالي، 2021، صفحة 352). إضافة إلى خفض تأثيرات المنتجات على البيئة والصحة والسلامة طوال دورات حياتها (بودحوش، 2019، صفحة 160).

7.1. اتجاهات الإنتاج الأنظف

يمكن تصنيفها إلى ثلاث اتجاهات (طرطار و اليازيد، 2021، صفحة 132):

- تقليل النفايات من المصدر، فتشمل الترتيب والتنظيم وتعديل عملية التصنيع وتعديل المنتجات وتغيير المواد؛
- إعادة تدوير النفايات، وتشمل إعادة التدوير الداخلي وإعادة التدوير الخارجي؛
- استعمال موارد الطاقة المتجددة كونها طاقات غير مضرّة بالبيئة.

2. التصميم البيئي

لقد أصبح التقليل من التأثير البيئي لمنتج أو عملية ما، هو الشغل الشاغل للمؤسسات، وهو ما جعلها تبذل جهوداً علمية مختلفة في مجال التصميم البيئي.

1.2. مفهوم التصميم البيئي

يعرف التصميم البيئي بأنه مجموعة الممارسات المستهدفة والموجهة لتوفير منتجات وعمليات ذات كفاءة بيئية (بوخرص و ينون، 2023، صفحة 714). وهو نهج التصميم والإدارة البيئية الذي يدمج قضايا البيئة في تطوير المنتج والعمليات الأخرى ذات الصلة، ويمكن للتصميم البيئي أن يقلل بشكل استباقي أو يتجنب أو يزيل التأثيرات البيئية الضارة التي تحدث أثناء دورة حياة المنتج، وتشير الدراسات إلى أنه يمكن تخفيف معظم العبء البيئي من خلال قرارات التصميم التي تُحدث ما يصل إلى 80% من تأثيرات دورة حياة المنتج، مما يجعل دمج القضايا البيئية في عملية التصميم أمر بالغ الأهمية، إذ يمكن أن يساعد التصميم البيئي في تطوير منتجات ليست أقل ضرراً فحسب، بل يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على البيئة (Horn & Entsaló, 2023, p. 475).

2.2. أهداف التصميم البيئي

يهدف التصميم البيئي إلى ما يلي (أبو العزم، 2018، صفحة 712):

- إيجاد منظومة تصميمية متكاملة للحفاظ على البيئة والتفاعل معها لتلبية الاحتياجات الإنسانية دون الاخلال بكل منهما، حيث تنقسم الاحتياجات الإنسانية إلى احتياجات فيسيولوجية كالحماية المرتبطة بالعوامل المناخية والحاجة إلى الإضاءة والتهوية؛ واحتياجات سيكولوجية مرتبطة بالإدراك والمشاعر والأحاسيس؛
- يهدف التصميم البيئي إلى تحقيق الكفاءة في استخدام المواد من خلال استخدام خامات حديثة جيدة الصنع، واستخدام مواد صديقة للبيئة، وإدارة المخلفات والتحكم في انبعاث المواد العضوية المتطايرة؛
- توظيف واستخدام مصادر الطاقة الطبيعية المتجددة غير الضارة بالبيئة كطاقة الرياح والمياه والطاقة الشمسية، وكذلك توظيف العناصر الطبيعية كالأشجار والنباتات وإدماجها في عملية التصميم والانشاء؛
- التصميم للتخلص أو إعادة الاستخدام بمعنى أن التخطيط لإعادة استخدام أو تجديد المنتج سيغير أنواع المواد التي سيتم استخدامها لاحقاً والأثار البيئية لهذه المواد؛
- التصميم لكفاءة الطاقة، بمعنى تصميم منتجات تستخدم الحد الأدنى من الطاقة أثناء دورة حياة المنتج؛
- يهدف التصميم البيئي إلى تحقيق الكفاءة البيئية للمؤسسة، والتي تعني قدرة المؤسسة على التكيف والتكامل مع الوسط المحيط دون الاخلال بذلك الوسط؛
- تحقيق إمكانية الامتداد والنمو للمؤسسة لتلبية الاحتياجات المستقبلية أو الانكماش والتقلص وفقاً لتغير الحيز الفراغي في البيئة الاستخدامية؛

- تحقيق إمكانية إعادة الاستخدام لكل أو بعض أجزاء المؤسسة من خلال عملية إزالة البناء أو الإنشاء، وهي عملية معاكسة للبناء وتختلف عن الهدم، حيث يتم إزالة جميع الأجزاء الصالحة للاستخدام من المؤسسة قبل الهدم ليتم استخدامها في المباني أو المنشآت الجديدة.

3.2. مبادئ التصميم البيئي

تم اقتراح ثلاث مبادئ تتمثل في (ميم، 2024):

- محاولة التركيز على عمليات إعادة تدوير المخلفات والنفايات الكيميائية والسائلة والمادية وما إلى ذلك بحيث تصبح منتجات وعناصر تستفيد منها باقي الكائنات في البيئة؛
- الاعتماد على الطاقة الشمسية لما لها من فوائد كثيرة، منها الحد من استخدام الوقود الأحفوري؛
- ضرورة تقييم كل تصميم ومعرفة مدى تأثيره على الحياة النباتية والحيوانية والإنسانية.

4.2. فوائد التصميم البيئي

- للتصميم البيئي فوائد عديدة نذكر منها: تحسين نوعية الحياة؛ تعزيز النمو الاقتصادي؛ تحسين جودة الهواء؛ التقليل من استهلاك الطاقة والمياه؛ تعزيز التنوع البيولوجي؛ التقليل من النفايات؛ وتشجيع التنمية المستدامة (FUTURE، 2024).

5.2. متطلبات التصميم البيئي

يتطلب التصميم البيئي ما يلي (Borchardt, H.Wendt, M.Pereira, & A.Sellitto, 2011, pp. 50-51):

- اختيار المواد واستخدامها بما في ذلك إجراء التحاليل واختيار المواد الخام التي تأخذ في الاعتبار الأثر البيئي، والقدرة على إعادة الاستخدام أو إعادة التدوير؛
- اختيار مكونات المنتج مع الأخذ في الاعتبار استخدام مكونات الاسترداد أو القدرة على إعادة استخدام هذه المكونات أو إعادة تدويرها؛
- خصائص المنتج مع الأخذ في الاعتبار تطوير المشاريع التي تهدف إلى تقليل استخدام المواد الخام وتصميم المنتجات ذات العمر الإنتاجي الطويل؛
- استخدام الطاقة القائمة على المواد المتجددة، وتقليل استهلاك الطاقة أثناء استخدام المنتج وأثناء الإنتاج وأثناء تخزين المنتجات؛
- توزيع المنتجات من خلال تخطيط لوجستيات التوزيع مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب المادية للمنتج؛

- التوثيق والتغليف مما يقلل الوزن والتعقيد أو استخدام التغليف المعاد تدويره؛
- التقليل إلى أدنى حد من توليد النفايات والنظر في إعادة استخدام النفايات أو حرقها.

6.2. مستويات التصميم البيئي

يمكن لأي مؤسسة القيام بإجراءات تتعلق بتصميم المنتجات وفق احتياجاتها ومواردها الخاصة، فالتصميم البيئي متاح لأي مؤسسة من خلال إحدى المستويات التالية (بديار و بوعشة، 2022، صفحة 27):

1.6.2. تحسين المنتج أو الخدمة: يتعلق الأمر بالتحسين البيئي التدريجي للمنتجات الحالية، لكن التقنيات المستخدمة تظل كما هي، يمكن أن يتعلق الأمر بتحسين عملية تصميم المنتج من خلال العمل على واحد أو أكثر من المكونات دون تعديل كبير للتكنولوجيا المستعملة.

2.6.2. إعادة تصميم المنتج: التعمق في إعادة تصميم المنتج ووقت التطوير يكون أكثر أهمية من المستوى السابق، ويظل مفهوم المنتج كما هو لكن بعض أجزائه يتم تطويرها أو استبدالها بأخرى.

3.6.2. الابتكار الوظيفي: يتضمن ابتكار مفهوم منتج جديد، حيث يتضمن هذا المستوى إنشاء مفهوم منتج جديد، مما يؤدي إلى تغيير طريقة أداء وظيفة المنتج، هذا ما يسمى بالابتكار الخارق.

4.6.2. ابتكار النظام منتج/خدمة: تتطلب المنتجات والخدمات الجديدة تغييرات على مستوى البنية التحتية بإحداث تغيير في الجانب الثقافي، كما يمكن تعديل النموذج الاقتصادي بالانتقال على سبيل المثال من بيع المنتج إلى بيع وظيفة في شكل خدمة، ويهدف هذا المستوى الرابع إلى اقتراح مؤسسات جديدة أو أنظمة منتجات/خدمات.

7.2. أدوات التصميم البيئي

يُنظر إلى أدوات التصميم البيئي على أنها أي طريقة أو إجراء عقلائي يهدف إلى دمج البيئة في تصميم النظام، فتختلف الأدوات من حيث التطبيق أو التعقيد أو متطلبات البيانات (Horn & Entsaló, 2023, p. 477).

وفي السنوات الأخيرة تم تطوير العديد من الأدوات لتسهيل دمج القيود البيئية في عملية التصميم، ويمكن تقسيم هذه الأدوات إلى فئتين أساسيتين، تشمل الفئة الأولى أدوات التحسين التي توجه المصمم من خلال تقديم النصائح والتوصيات لتحديد المجالات المحتملة للتحسين، فتتضمن هذه الأدوات قوائم مرجعية وإرشادات ورسوم بيانية ومصفوفات، وتتمتع هذه الأدوات ببعد نوعي سائد، مما يجعلها مناسبة للاستخدام في المراحل الأولى من التصميم لأنها لا تتطلب قدرا كبيرا من المعلومات الخاصة بالمنتج. أما الفئة الثانية فتشمل الأدوات الكمية، والتي يشار إليها بأدوات تقييم وتحليل التأثير البيئي، تهدف هذه الأدوات إلى قياس وتقييم الأثر البيئي للمنتج،

فهي تتطلب قدرا كبيرا من المعلومات الخاصة بالمنتج، مما يحد من استخدامها في المراحل التفصيلية للتصميم، وتعد طريقة تقييم دورة الحياة "The Live Cycle Assessment (LCA)" أداة التقييم الأكثر شهرة على النطاق العالمي، ومن الأهمية بمكان مراعاة المعيار البيئي خلال المراحل الأولية للتصميم، حيث أن غالبية الأثار البيئية السلبية تتولد في هذه المرحلة (Bouyarmane, Hmina, Mehdi, & Sallaou, 2023, pp. 1-2). والشكل رقم (26) يوضح معظم الدوافع والعوائق الشائعة للتصميم البيئي.

الشكل رقم (26): معظم الدوافع والعوائق الشائعة للتصميم البيئي

المصدر: (Horn & Entsallo, 2023, p. 477)



3. الاتصال البيئي

للاتصال البيئي مكانة بالغة الأهمية في كل المجتمعات، وهذه الأهمية راجعة إلى دوره الفعال في تشكيل وتفعيل السلوكيات المستدامة وربط قنوات التفاعل بين الأفراد والمؤسسات، فبقدر جودة الاتصال البيئي تكون نتائج تنمية الوعي البيئي وتغيير السلوكيات السلبية إلى سلوكيات إيجابية اتجاه البيئة.

1.3 مفهوم الاتصال البيئي

يُعرّف الاتصال البيئي بأنه نشر المعلومات وتنفيذ ممارسات الاتصال المتعلقة بالبيئة (Bhanye & Maisiri, 2023, p. 3).

كما يُعرّف الاتصال البيئي بأنه عملية توصيل المعلومات البيئية لبناء القبول والموثوقية والشراكات لرفع مستوى الوعي واستخدامها في صنع القرار (Shoudhury & Bhattacharjee, 2023, p. 63).

كما يُعرّف الاتصال البيئي بأنه أنماط التعبير العملية والتأسيسية، وتسمية وتشكيل والتفاوض بشأن علاقاتنا البيئية في العالم، بما في ذلك العلاقات مع الأنظمة والعناصر والأنواع غير البشرية (Hidayaturahmi, Lubis, Adiwibowo, & Kartodihardjo, 2023, p. 285). وتُعرّف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الاتصال البيئي بأنه الاستخدام المخطط الاستراتيجي لعمليات الاتصال ومنتجات الوسائل، لدعم صنع السياسات الفعالة والمشاركة العامة وتنفيذ المشاريع الموجهة نحو الاستدامة البيئية (Bassey Etta & Nyong Inyang, 2018, p. 3).

كما يُعرّف بأنه أي نوع من تدفق المعلومات ذات الصلة بالبيئة، والذي يشمل كل من المتصلين والمتلقين، ويتم تحقيقه من خلال التشفير والتوصيل الفعال للرسائل والاستماع التفاعلي. فالاتصال البيئي عبارة عن نقل البيانات والمعلومات البيئية بين مختلف الأفراد باستخدام وسائل مختلفة، وهذا الاتصال هو الأساس لإقامة علاقات بين الأفراد والبيئة ووسيلة لتعزيز الثقافة البيئية والممارسات البيئية المستدامة (Bassey Etta & Nyong Inyang, 2018, p. 2).

ويرتبط الاتصال البيئي ارتباطاً وثيقاً بكيفية تلقي الجمهور للرسائل حول زيادة الوعي عن القضايا البيئية واتخاذ إجراءات بشأنها، ويتم هذا الاتصال البيئي من خلال المناقشات والقصص السردية في وسائل الاعلام المطبوعة والتلفزيون والإذاعة ووسائل التواصل الاجتماعي (Dirgantara, Kalaloi, & Dianita, 2023, p. 3).

والاتصال البيئي هو عملية يتم من خلالها تطوير الرسائل وتبادلها من أجل تعزيز المعرفة والمواقف والسلوكيات المناصرة للبيئة (Aparicio Cid, 2023, pp. 189-190). فالاتصالات البيئية هي اتصالات كافية لتلبية الاحتياجات الاجتماعية الأساسية للفرد (Koshil, 2022, p. 13). فالاتصال البيئي هو وسيلة لتطبيق مناهج الاتصال والمبادئ والاستراتيجيات والتقنيات للحوكمة البيئية وحمايتها. إذ أن الاتصال البيئي هو استخدام عمليات الاتصال المخططة والاستراتيجية لدعم صنع السياسات الفعالة وتنفيذ المشاريع الموجهة نحو الاستدامة البيئية، فلا يهدف الاتصال البيئي إلى نشر المعلومات بقدر ما يهدف إلى رؤية مشتركة لمستقبل مستدام وإلى تنمية القدرات داخل المجتمع لحل المشاكل البيئية أو منعها، ويستخدم الاتصال البيئي الأساليب والأدوات والتقنيات الفعالة في الاتصالات (Zalukhu & Sumanti, 2023, p. 122).

2.3. أهم المحطات التاريخية لمجال الاتصال البيئي

يُعد الاتصال البيئي مجالاً علمياً معروفاً لأنه يتضمن تقاطعات الاتصال والاعلام والمجتمع والبيئة، فلقد ظهر الاتصال البيئي كمجال بحثي في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في سبعينات القرن الماضي، ويعتبر

المؤتمر الأول للاتصال والتواصل البيئي الذي انعقد في سنة 1991، علامة بارزة في مجال الاتصال البيئي كمجال بحثي، ثم أضحى تنظيم هذا المؤتمر كحدث نصف سنوي مخصص لتبادل نتائج البحوث والمشاريع والخبرات العلمية في مجال الاتصالات البيئية، يليه إنشاء مجلة الاتصالات البيئية في سنة 2007 والرابطة الدولية للاتصالات البيئية في سنة 2010، مما يضفي الطابع المؤسسي الرسمي على هذا المجال، تليه تنظيم مجلات بشكل مستمر عن الاتصال البيئي، ومنذ ذلك الحين تم انشاء المؤتمرات الدولية، مثل تلك التي تعقدها الجمعية الدولية للاتصالات والرابطة الدولية لأبحاث الاعلام والاتصال، تضم أقساما أو مجموعات عمل تركز على أبحاث الاتصالات البيئية، في حين تركز الأقسام البيئية على البحث الأكاديمي (Rochyadi-Reetz & Wolling, 2023, p. 16). والجدول رقم (4) يمثل أهم المحطات التاريخية لمجال الاتصال البيئي.

الجدول رقم (4): المحطات التاريخية لمجال الاتصال البيئي

المصدر: (Rochyadi-Reetz & Wolling, 2023, p. 16)

السنة	الحدث
1988	الجلسة الأولى لمجموعة عمل البيئة والعلوم والاتصال بشأن المخاطر في الرابطة الدولية لأبحاث الاعلام والاتصال.
1991	المؤتمر الأول للاتصال والتواصل البيئي.
2007	النشر الأول لمجلة الاتصالات البيئية.
2010	إنشاء الجمعية الدولية للاتصالات البيئية.
2013	إنشاء قسم الاتصالات البيئية في جمعية الاتصالات الدولية.

3.3. مهام الاتصال البيئي

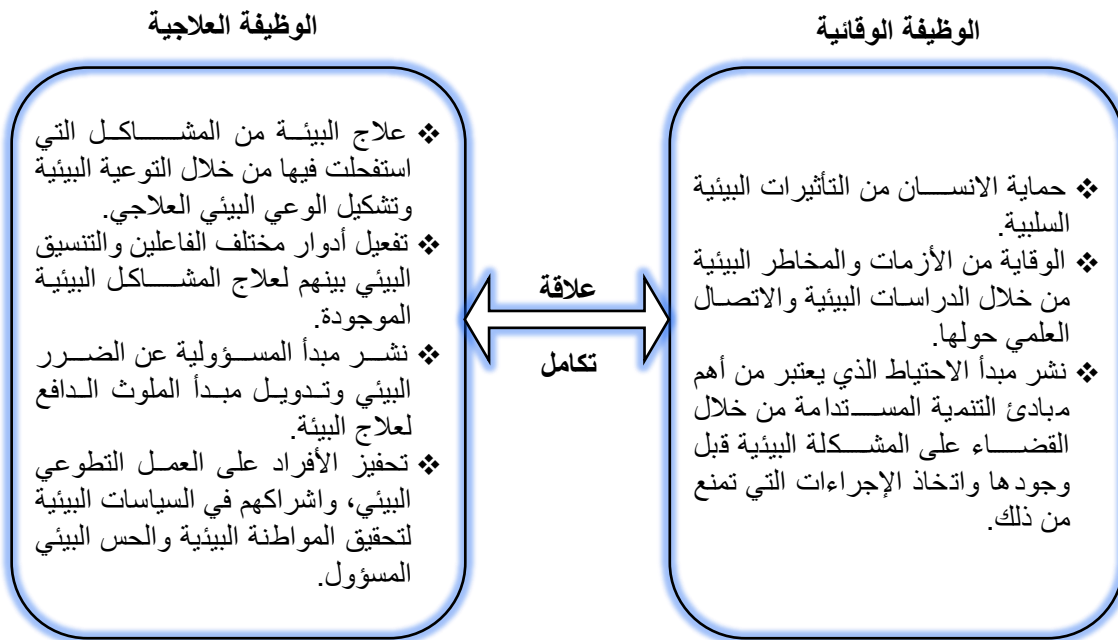
يشرف الاتصال البيئي على عدة مهام نذكر منها ما يلي (مهري، 2021، الصفحات 192-193):

- تنمية الوعي البيئي من خلال تنمية الوعي العام اتجاه قضايا البيئة، مما يساعد على خلق تيار شعبي ضاغط على الحكومات للاهتمام بالمشكلات البيئية؛
- إيقاظ الهمم وشحن الأفراد لتحريك الجمود في الساحة، وتحفيز أصحاب القرار بالمعلومة البيئية الصحيحة حتى يتم التصرف بمسؤولية اتجاه البيئة لتحسين نوعية الحياة دون الاضرار بالمواد؛
- الدعوة إلى خفض استنزاف الموارد غير المتجددة ومراعاة الحفاظ على القدرة الاستيعابية للأنظمة الإيكولوجية، وتغيير العادات والسلوكيات السلبية اتجاه البيئة؛

- مواجهة العبث والاستهتار البيئي وتعزيز قدرات الفئات الراغبة في التغيير للأفضل، وتمكين المجتمعات من حماية بيئتها من خلال العمل على كسب أصدقاء للبيئة والتنمية كل يوم، وتبسيط الضوء على الإيجابيات والجهود المبذولة لحماية البيئة، وتشجيع الشراكة وتمكينهم من قيادة العمل البيئي، وخلق حوار مفتوح بين قطاعات المجتمع المختلفة حول قضايا البيئة؛
- دعم إدراك الجمهور العام والنوعي لحقيقة الدور الحيوي الذي تقوم به الأجهزة البيئية في تقديم حلول مستدامة للمشكلات البيئية بالتعاون مع مختلف الهيئات والمؤسسات المحلية، الإقليمية، والدولية؛
- التوعية والتحسيس البيئي وتغيير السلوكيات البيئية السلبية إلى سلوكيات إيجابية، عن طريق خلق سلوكيات مستدامة يلتزم بها الجميع "أفراد، دول، مؤسسات، ..."، عن طريق الحوار والتفاعل والمشاركة، وهو ما يعكس الوظيفتين الأساسيتين للاتصال البيئي "الوظيفة الوقائية، والوظيفة العلاجية". والشكل رقم (27) يوضح ذلك.

الشكل رقم (27): الوظيفة الوقائية والوظيفة العلاجية للاتصال البيئي.

المصدر: (مهري، 2021، صفحة 193)



4.3. أهداف الاتصال البيئي

يهدف الاتصال البيئي إلى نقل المعلومات والمعارف بشأن القضايا البيئية للجمهور وتقييمها بشكل مبسط وشامل، وربط المشكلات بهموم الفرد بهدف رفع وعيه بأبعاد ومخاطر هذه القضايا وآثارها عليهم كأفراد وخلق سبل الحوار بين الجمهور وصنّاع القرار لتعزيز المشاركة الجماهيرية في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول، والحث على العمل الجماعي تجاه تلك القضايا من قبل كل أفراد المجتمع (مسعودان، 2015، صفحة 174).

5.3. آليات الاتصال البيئي

من بين أهم آليات الاتصال البيئي ما يلي (حمروش، 2020، الصفحات 160-161):

1.5.3. وسائل الإعلام الجماهيري: وذلك باستخدام الصحافة المكتوبة، الإذاعة والتلفزيون وحتى السينما،

فكلما زاد عدد الرسائل الإعلامية زاد الوعي البيئي في علاقة طردية كمعيار لنجاح الاعلام البيئي.

2.5.3. المجتمع المدني: إذ تقوم الجمعيات والتنظيمات البيئية بعدة أدوار مهمة تجاه البيئة ناقلا للمعلومات

ومحفزا للسلوكيات المستدامة؛ مساعد وداعم ميداني لسياسات البيئة؛ ومشارك في النقاش حول القضايا البيئية

والتنمية المستدامة.

3.5.3. مؤسسات التنشئة الاجتماعية: ويتعلق الأمر بالأسرة والمدرسة باعتبارهما النواة الأولى التي تبني

وترسي قواعد الوعي للفرد في مجالات الحياة وتعليمهم السلوكيات المستدامة، إضافة إلى المساجد والخطاب

الديني.

4.5.3. قادة الرأي: وهم أفراد يعتبرون مصادر موثوقة للمعلومات أكثر من وسائل الاتصال، حيث يتم

الاعتماد عليهم لمناقشة المعلومات البيئية والتحفيز على التواصل والمشاركة في حماية البيئة.

5.5.3. التطوع في المجال البيئي: يعد من بين أنجع الطرق لأن المتطوع غير مدفوع الأجر، ولا ينتمي إلى

أي جهة رسمية ويسعى إلى تفعيل السلوكيات المستدامة، فضلا أنه يتمتع بوضع معترف به لأنه تلقى تدريباً

محددا ولديه بعض الخبرة في مجال البيئة.

6.5.3. الإعلام الجديد (صفحات الفيسبوك): وهو نوع جديد من آليات الاتصال البيئي، يقوم بأدوار أساسية

في التحسيس ونشر ثقافة حماية البيئة والتنمية المستدامة، خاصة إذا ما تم توظيفه ضمن وسائل تنفيذ الحملات

التوعوية وبصفة أساسية، أصبح الفاعلين البيئيين ينشطون عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

6.3. مبادئ الاتصال البيئي

توجد مجموعة من المبادئ تميز الاتصال البيئي منها (فريجة، 2018، صفحة 427):

1.6.3. الشفافية والوضوح: وجب أن تكون مواضيع الاتصال البيئي في مستوى فهم جميع شرائح المجتمع،

فصياغة الرسالة لا بد أن تراعي التباين في مستويات المتلقين، هذا ما يستلزم أن تكون الرسالة بسيطة حتى

تحقق التأثير اللازم.

2.6.3. الارتباط بمواضيع البيئة والتنمية المستدامة: إن تسمية الاتصال البيئي تعني العلاقة بين مصطلحي البيئة والاتصال، وحتى يتحقق هذا الشرط لا بد من القائمين بالاتصال معالجة مواضيع وقضايا البيئة كالتلوث والاحتباس الحراري.

3.6.3. المصداقية: لا بد أن يتحرى القائمون على الاتصال البيئي المصداقية في صياغة الرسالة البيئية، وهذا باستقاء المعلومات المؤكدة والحقائق العلمية في ممارساتهم لنشاطهم الاتصالي.

4.6.3. التفاعل مع الجمهور: إن الاتصال البيئي الفعال هو الذي يحقق التفاعل الكبير مع الجمهور، مما يجعل هذا الأخير يتبنى السلوكيات المستدامة والمشاركة في سيرورة الاتصال البيئي.

7.3. وظائف الاتصال البيئي

تتجلى وظائف الاتصال البيئي في ما يأتي (البز، 2015، الصفحات 93-94):

1.7.3. الأخبار: تعتبر وظيفة الأخبار محور الارتكاز ونقطة الانطلاق لوظائف الاتصال البيئي، وتتمثل هذه الوظيفة في جمع الأنباء والبيانات والصور والتعليقات وبثها بعد معالجتها ووضعها في إطارها الملائم.

2.7.3. التفسير والتوجيه: تحتاج الأخبار إلى تفسير وتحليل وتوجيه، ويتم ذلك من خلال إلقاء الضوء على الأحداث السابقة وتوقعات الأحداث اللاحقة، وتقوم وسائل الاتصال بوظيفة التوجيه بهدف مساعدة الفرد على فهم الأمور والتفكير بنمط إيجابي تجاه البيئة، وانتهاج سلوكيات مستدامة.

3.7.3. التدقيق والتوعية: تلعب وسائل الاتصال البيئي دورا مهما في عمليتي التثقيف والتوعية، حيث تقوم بتزويد الأفراد بالمعلومات البيئية، مما يجعلهم ينتهجون سلوكيات مستدامة لمواجهة التحديات البيئية.

4.7.3. التربية والتعليم: يقوم الاتصال البيئي بوظيفة التربية والتعليم، حيث يدفع بالأفراد إلى مزيد من البحث والاطلاع وإكساب المهارات اللازمة لتطوير الأداء.

5.7.3. الإعلان: تعود وظيفة الإعلان بالفائدة على المنتج والمستهلك بالوقت نفسه فهو يساهم في انتهاج سلوكيات مستدامة.

8.3. أشكال الاتصال البيئي

تتمثل أشكال الاتصال البيئي في: اتصال بيئي سياسي؛ اتصال بيئي علمي؛ اتصال الأزمات؛ واتصال المخاطر (مسعودان، الاتصال البيئي و تفعيل التربية البيئية في الجزائر دراسة ميدانية في المعهد الوطني للتكوينات البيئية لولاية عنابة، 2015، الصفحات 237-238).

4. التوزيع الأخضر

يُعد التوزيع الأخضر من أهم عناصر الامداد الأخضر، الذي يعتبر من أكثر الوظائف استخداما في المؤسسات، فهو يعمل على مراعاة القضايا البيئية والحد من التلوث (مقيم و زيغ، تقييم واقع الامداد الأخضر بالمؤسسات المينائية بالجزائر دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، 2021، صفحة 38). وهو ما يجعله يحظى باهتمام جميع المؤسسات.

1.4. مفهوم التوزيع الأخضر

يُعرف التوزيع الأخضر بأنه عملية مراعاة الاعتبارات البيئية في تحريك المنتجات من المصدر إلى الزبون، وتتمثل هذه الاعتبارات البيئية في الحد من استهلاك الطاقة والحد من الانبعاثات للتخفيف من ظاهرة الاحتباس الحراري (بوزيدة، 2020، صفحة 38).

كما يُعرف التوزيع الأخضر بأنه مراعاة الاعتبارات البيئية في تحريك المنتجات من المنتج إلى الزبون، ويتم ذلك من خلال نظام التوزيع ذو الاتجاهين المعتمد على التدوير ضمن المتطلبات البيئية وملائمة للمستهلكين من حيث سهولة الوصول (عداد، 2007، صفحة 155).

2.4. أنشطة التوزيع الأخضر

يقوم التوزيع الأخضر بتوزيع المنتجات باستخدام وسائل النقل والطاقة الصديقة للبيئة، وتوسيع المساحات الخضراء المفتوحة وضمان سلامة النفايات على صحة الانسان (Wahyuningtiyas & Novianto, 2023, p. 129). فيقوم بتحريك السلع وملكيته من مناطق الإنتاج إلى مناطق الاستهلاك من خلال الأنشطة التالية (عويينة، دور تبني استراتيجيات التسويق الاخضر لتحقيق الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، صفحة 91):

- دراسة قنوات التوزيع والمفاضلة بينها على أساس احترام فكرة التنمية المستدامة، واختيار الملائم منها بيئيا؛
- تصميم برنامج فعال للتوزيع يضمن توفير الوقت والطاقة؛
- تحليل طرق النقل المختلفة من حيث التكلفة، والانبعاثات الملوثة للبيئة؛
- تحليل المواقع المختلفة لمنافذ التوزيع لاختيار أنسبها؛
- دراسة القرار المتعلق ببناء المخازن وحجمها ومواقعها؛

- يجب على المؤسسة العناية بالتوزيع الفعلي لمنتجاتها للعثور على الأماكن التي يمكن أن تقلل من تأثير عملياتها اللوجستية على البيئة، فقد يعني هذا تقليل عدد الأميال المدفوعة عن طريق الاحتفاظ بمخزون إقليمي أكبر أو باستخدام مركبات موفرة للوقود للتوزيع.

3.4. متطلبات التوزيع الأخضر

يمكن تحقيق الاعتبارات البيئية من خلال ما يلي (أجشاي، 2017، صفحة 148):

- تعزيز خيارات النقل المحترمة للبيئة؛
- استخدام الشاحنات البيئية؛
- العمل على تحسين عمليات النقل من خلال السياقة البيئية، اختيار الحجم الملائم للشاحنة، استخدام النقل المشترك للمواد والحفظ الجيد للمنتجات عند التغليف؛
- تقوية تحالفات مع مؤسسات متخصصة في مجال التوزيع المستدام.

إضافة إلى ذلك فإن التوزيع المستدام "الأخضر" يجب أن يُبنى على أساس مبدأ التجارة العادلة، وهذا يعني ضرورة بناء العمليات التجارية على أساس الشفافية، العدالة، واحترام كل الأطراف للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بين كل أعضاء قناة التوريد، ومن المهم أن يكون هناك شراكة قوية تهدف إلى إيجاد رؤية متماسكة ومنافع متبادلة، فعلى مسؤولي المؤسسات العمل على الموازنة بين استدامة الكوكب والمجتمع وبين تحقيق الأرباح (الفقهاء و إباد الصيفي، 2015، صفحة 387).

إن تصميم التوزيع الأخضر يتطلب التعامل مع المخلفات التي يعاد استخدامها وقت رغبة الأفراد في التخلص من المنتج المستخدم وذلك من خلال ما يعرف بشبكة قنوات معكوسة لإعادة استخدام المصدر والمخلفات، وتُعد المشكلة الحقيقية في استخدام قنوات معكوسة لإعادة استخدام المصدر تكمن في التكاليف العالية للمواد المعاد استخدامها مقارنة بتكاليف المواد الخام (هتي، 2023، صفحة 79).

4.4. أبعاد التوزيع الأخضر

تتمثل أبعاد التوزيع الأخضر في ما يلي (بن سيرود، 2021، صفحة 110):

1.4.4. النقل: يعتبر من أهم مسببات التلوث لهذا فإن ترشيد النقل يمثل بعداً أخضر، وبهذا فإن اختيار الموقع بالقرب من الأسواق يساعد في خفض الحاجة إلى النقل، ويعد النقل مسألة بالغة الأهمية ليس في

استهلاك الوقود فحسب بل وفي حوادث النقل وكوارثه، كما ان استخدام مركبات كفاءه في استخدام الوقود وإجراء التصليحات النظامية يجعل من النقل عن طريقها أقل ضررا بيئيا؛

2.4.4. طول قنوات التوزيع: إن قناة التوزيع يمكن أن تكون قصيرة كما في قناة المؤسسة-المستهلك، ويمكن أن تكون طويلة كما في: المؤسسة-الوكيل-تاجر الجملة-تاجر التجزئة-الزبون. وفي الحالة الأولى فإن المنتج ينقل لمرة واحدة ولا يتم تحميل تكاليف إضافية يفرضها الوسطاء، وفي حين أن قناة التوزيع الطويلة تؤدي إلى نقل المنتج لعدة مرات وشحنه وتفريغه لمرات عديدة مما قد يعرضه للتلف، إضافة إلى أن زيادة المخزون لدى هذه الحلقات وتعددده يزيد من مخاطر تلفه أيضا، وإن اختيار أين ومتى يكون متوفر سيكون له الأثر البارز على المستهلك، فالقليل جدا من المستهلكين سيغيرون مسارهم فقط لشراء المنتجات الخضراء؛

3.4.4. المتاجر: إن المتاجر التقليدية يمكن ان تُصنف بكونها متاجر متلفة للموارد ومستهلكة للطاقة على عكس المتاجر المستدامة، وكمثال على هذا الأخير متاجر "Wal-Mart" حيث تعمل بالضغط على (7000) من مورديها ليقدموا المزيد من المنتجات القابلة للتدوير، وفي هذه المتاجر تعمل أنظمة تكييف الهواء باستخدام مواد لا تؤثر على طبقة الأوزون، وتجمع مياه الأمطار في مرافق السيارات من السقوف لري المناظر الطبيعية المحيطة، كما يتم فيها استخدام ضوء الشمس للإضاءة، إضافة إلى أنها تستخدم أجهزة الفيديو لتوعية المستهلكين.

5.4. مكونات التوزيع الأخضر

يتكون التوزيع الأخضر مما يلي (زهرة، 2021، صفحة 106):

1.5.4. التغليف الأخضر: يشمل تقليص حجم التعبئة والتغليف، استخدام مواد تغليف صديقة للبيئة، التعاون مع البائع لتوحيد التغليف، تقليل استخدامات المواد والوقت لفك التغليف، وتشجيع وتعزيز تبني طرق التغليف القابلة لإعادة التدوير والاستخدام.

2.5.4. اللوجستيات الخضراء "النقل": تشمل التسليم مباشرة إلى موقع المستخدم، استخدام وسائل نقل صديقة للبيئة، توزيع السلع والخدمات دفعة واحدة عوض التوزيع ضمن دفعات صغيرة (تخفيض التكاليف ونسبة الانبعاثات لوسائل النقل في حالة القيام بعملية نقل واحدة عوض عدة عمليات نقل).

5. البحث والتطوير البيئي "الابتكار البيئي"

إن البحث والتطوير هو أي نشاط يهدف إلى إنشاء معرفة جديدة أو تحسين المعرفة الموجودة (Ansah-

(Mensah, Osman, Yalley, & Adu-Boahen, 2023, p. 3). ويُعد الاستثمار في البحث والتطوير عاملاً حاسماً في الحد من الآثار البيئية مع الحفاظ على الأداء الاقتصادي للمؤسسة (Leyva-Hernandez & Teran- Bustamante, 2024, p. 2). وهو ما يقودنا إلى مفهوم الابتكار البيئي.

1.5. مفهوم الابتكار البيئي

الابتكار البيئي هو تطوير منتج أو أسلوب عمل جديد أو عملية إنتاجية بحيث تكون أكثر ملائمة للبيئة، وتساهم في الحد من التداعيات السلبية البيئية، سواء ما تعلق باستنزاف الموارد الطبيعية غير المتجددة أو ما تعلق بكيفية طرح وتسيير مخلفات العمليات الإنتاجية والاستهلاكية وإعادة تدويرها (بوروب، 2021، صفحة 87).

كما عُرِّفت الابتكارات البيئية بأنها تقنيات أو منتجات أو عمليات أو أشكال تنظيمية جديدة أو محسنة تفيد البيئة لأنها تقلل أو تتجنب الآثار البيئية السلبية (قرفي و شيبوب، 2022، الصفحات 139-140). كما يعبر عن مجموعة من العمليات الجديدة أو المعدلة والتقنيات والأنظمة والمنتجات التي من خلالها يمكن تجنب أو التقليل من الضرر البيئي (فروي و جليل، 2021، صفحة 69).

والابتكار البيئي هو الابتكار الذي يقع ضمن مفهوم الابتكار الواسع الذي يتعلق بالتوصل إلى عملية خضراء جديدة، منتج أخضر جديد يكون مستداماً، أو يكون أكثر كفاءة بيئياً مقارنة بالمنتج القديم، كما يشمل الابتكار الأخضر التحسينات على المنتجات الحالية لتكون أقل ضرراً على البيئة (طاهري و بوروب، 2023، صفحة 141).

2.5. أهمية الابتكار البيئي

تخضع المؤسسات لضغوط متزايدة من قبل الدولة والحكومات اتجاه السلوك المستدام، هذا ما جعلها تعيد ترتيب مسؤولياتها من خلال إعطاء البعد البيئي أهمية ضمن خططها المستقبلية، وهنا تتجلى أهمية الابتكار البيئي من خلال الاهتمام بتقليل التلوث وكفاءة استخدام الطاقة والتقليل من النفايات وذلك من خلال (بومريفق و زلاقق، 2023، صفحة 178):

▪ الدخول إلى الأسواق الجديدة والناشئة، حيث يساهم الابتكار البيئي في إعداد حلول مناسبة تلبي احتياجات السوق النظامية؛

▪ زيادة الإنتاجية والقدرة التقنية؛

- جذب الاستثمار بالنسبة للمؤسسات المهمة بالابتكار خاصة والبيئة عامة؛
- زيادة الأرباح وخلق قيمة مضافة من خلال الاستفادة من الابتكار وتعزيز النمو الأخضر وتحقيق الاستدامة البيئية والتنمية المستدامة.

3.5. آليات الابتكار البيئي

يمكن تحديد آليات الابتكار البيئي فيما يلي (بوشول و جرمون، 2021، صفحة 26):

- 1.3.5. **التعديل:** يشير إلى كثافة الابتكار (تغيير تدريجي/جذري).
- 2.3.5. **إعادة التصميم:** مع الإشارة إلى نطاق الابتكار (التقنيات البيئية المتكاملة).
- 3.3.5. **البدائل:** بالإشارة إلى دعم الابتكار البيئي (مثل اقتصاد الخدمات) أو طرق الإنتاج الجديدة، يمكن أيضا ذكر استبدال المواد الخام في استخدام الطاقات المتجددة.
- 4.3.5. **الانشاء:** وتشمل تصميم منتجات جديدة والعمليات والإجراءات المؤسسية.

4.5. فوائد الابتكار البيئي

يترتب على تطبيق الابتكار البيئي مجموعة من الفوائد، والتي يمكن إجمالها فيما يلي (ونوغي و مريجة، 2020، صفحة 154):

- يمكن للمؤسسات الحصول على مكافآت نظير إنتاجها لمنتجات مستدامة بيئيا؛
- تحقيق فوائد مالية يمكن أن تزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات؛
- تحسين أداء الإدارة البيئية لتلبية المتطلبات والقوانين البيئية، بحيث يؤدي الابتكار البيئي دور الوسيط بين أخلاقيات البيئة والعوائد التنافسية؛ إضافة الى خفض التكاليف وزيادة الإيرادات؛
- يعد بمثابة المفتاح لتحسين الميزة التنافسية في عالم يزداد به الاهتمام بالبيئة؛
- يوفر فرصة كبيرة لتلبية طلبات الزبائن دون أضرار بيئية؛
- يمكن من تحسين أداء المؤسسات، وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والطاقة.

5.5. محددات الابتكار البيئي

لقد اتفق العديد من الباحثين على أن محددات الابتكار البيئي تتمثل في (عيشوش و طباحي، 2020، الصفحات 94-95):

1.5.5. ابتكار المنتجات البيئية: وهي المنتجات التي تستخدم موارد أقل في إنتاجها وتكون لها تأثيرات ومخاطر أقل على البيئة وتقلل من توليد النفايات خلال دورة حياة المنتج. ويكون ذلك، بإدخال منتجات جديدة أو محسنة بشكل كبير بما يتماشى مع الابتكارات التكنولوجية والبيئية، وقد تشمل هذه التحسينات على تلك الموجودة في الخصائص الأساسية أو المواصفات الفنية أو البرامج إلى تطبيق الأفكار المبتكرة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجات جديدة من أجل تعزيز التحسين البيئي لهذه المنتجات، كما تتضمن عملية تعديل تصميم المنتج الحالي تقليل أي تأثير سلبي على البيئة في أي مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج. ويمكن نقل خصائص المنتج البيئي خارجياً من خلال وضع العلامات البيئية، حيث يعتبر وضع العلامات البيئية بمثابة أداة يستخدمها أصحاب المصلحة للاعتراف بالخصائص البيئية للمنتجات، لدى فمن الضروري إدراك بأن كل منتج يؤثر على البيئة بطريقة ما.

2.5.5. ابتكار العمليات البيئية: تشير إلى تعديل عمليات التصنيع والأنظمة لإنتاج منتجات صديقة للبيئة تحقق الأهداف البيئية، أي التكيف مع عملية التصنيع التي تقلل من التأثير السلبي على البيئة أثناء شراء المواد والإنتاج والتسليم، فابتكار العمليات البيئية هو استخدام طرق مبتكرة لتقليل الآثار البيئية السلبية الناجمة عن عمليات الإنتاج من خلال استخدام تكنولوجيا نظيفة أو عمليات جديدة أو تكنولوجيا تتطلب مواد أولية و طاقة أقل فهي تشمل أنشطة تقلل من الانبعاثات والنفايات الخطرة أثناء التصنيع، وإعادة تدوير النفايات والانبعاثات من أجل إعادة استخدامها، وخفض استهلاك الطاقة والمواد الخام.

6.5. أنواع الابتكار البيئي

هناك أنواع عديدة من الابتكارات البيئية التي تشير إلى الفوائد البيئية المستمدة من إنتاج السلع أو الخدمات منها (قباني، 2020، الصفحات 15-16):

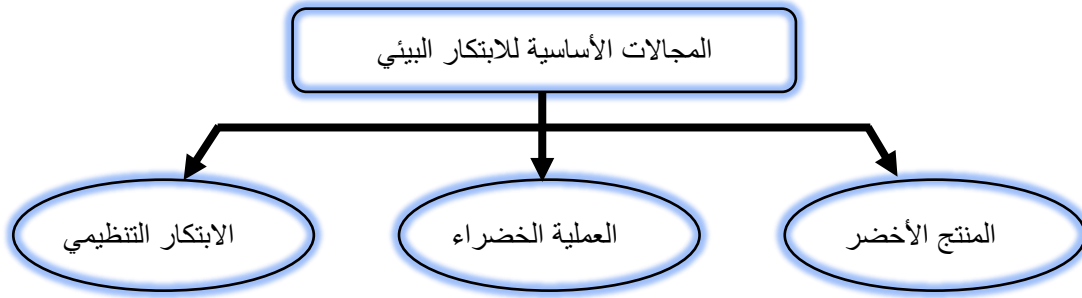
- ابتكار يُقلل من استهلاك المواد لكل وحدة من وحدات الإنتاج، وانخفاض طاقة الاستخدام لكل وحدة إخراج، وتقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، واستبدال المواد بأخرى أقل خطورة وتلويثاً للبيئة؛
- ابتكار يقلل من تلوث التربة أو المياه أو الهواء، أو الضوضاء؛
- ابتكار في النفايات المعاد تدويرها؛
- ابتكار يساعد على استخدام طاقة أقل؛
- ابتكار يعمل على تحسين إعادة تدوير المنتج بعد الاستخدام.

7.5. المجالات الأساسية للابتكار البيئي

للابتكار البيئي مجالات أساسية تتمثل في المنتج الأخضر، والعملية الخضراء، والابتكار التنظيمي كما هو موضح في الشكل رقم (28).

الشكل رقم (28): المجالات الأساسية للابتكار البيئي.

المصدر: (بوروية و بن منصور، دور الابتكار البيئي في التوجه نحو الاقتصاد الأخضر، التجربة الهولندية، 2019، صفحة 647)



هذا الشكل يوضح أن للابتكار البيئي ثلاث مجالات رئيسية تتمثل في:

1.7.5. المنتج الأخضر: يشتمل على خطوات لتعديل استخدام الموارد الطبيعية والمواد الأولية بما ينسجم مع المتطلبات البيئية وتعديل العمليات الإنتاجية بما يتطابق مع الأهداف الأساسية لسياسات التسويق البيئي في تقليل التلف عبر عمليات الإنتاج وخفض مستويات التلوث إلى أدنى درجة ممكنة فضلا عن إمكانية الاستفادة مرة أخرى من مخلفاتها من خلال إعادة جمعها، وإنتاج منتجات جديدة صديقة للبيئة تهدف بشكل عام لحماية البيئة وبشكل خاص لحماية المستهلك (لعمش و غول، 2022، صفحة 299).

2.7.5. العملية الخضراء: بتطوير عمليات وتكنولوجيات وكذا تقنيات إنتاج جديدة أقل ضررا بالبيئة، وقادرة على التخفيض من نسب استهلاك المواد الأولية والطاقة (رمضان و مقيح، 2021، صفحة 415).

3.7.5. الابتكار التنظيمي: ويقصد به ادخال المفاهيم الإدارية والتنظيمية الجديدة وتطبيقاتها بهدف إيجاد بيئة عمل داخلية تسهل تطبيق المعايير البيئية، وجعلها قادرة على خفض التأثيرات البيئية السلبية قبل وقوعها من خلال التقييم المستمر لها، بهدف التحسين البيئي لها (رمضان و مقيح، 2021، صفحة 415).

خلاصة الفصل

إن الاستغلال الجامح للموارد البيئية من قبل المؤسسات بمختلف أنواعها، خلف آثار وخيمة على البيئة، مما استدعى البحث في السلوكيات المستدامة لاستعادة التوازن البيئي. وفي خضم هذا التقصي، مر مفهوم السلوك المستدام بثلاث مراحل بداية من ستينات القرن الماضي الى يومنا هذا، ولم يختلف الباحثون في وضع تعريف للسلوك المستدام باعتباره ذلك السلوك الذي يساهم في الحفاظ على البيئة مع تعزيز الرفاهية الاقتصادية، مشتركا في دلالاته مع عديد المصطلحات البديلة له والتي استخدمت كخلفية تاريخية له، وتمثل هدفه الأساسي في حماية البيئة والتركيز على التزام الجيل الحالي بحماية قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها المستقبلية. كما انتجت هذه الخلفية التاريخية العديد من النماذج والنظريات التي تفسر السلوك المستدام كنظرية التنشيط المعياري؛ نظرية السلوك المخطط؛ النموذج البيئي الجديد؛ ونظرية القيمة والمعتقدات والقاعدة، والتي تشرح جميعها مختلف المتغيرات التي تؤثر في السلوكيات المستدامة.

وبغية إرساء السلوكيات المستدامة للمؤسسات وجب إيلاء اهتمام أكبر بتعزيز القضايا البيئية، من خلال تشخيص المشاكل البيئية؛ واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهة هذه المشكلات من خلال نشر التربية والتعليم البيئي وتفعيل دور الإدارة البيئية وسن وتطبيق التشريعات البيئية؛ إضافة الى تقديم المحفزات المادية والاجتماعية والتي تُعد مثيرات للسلوك وتؤدي دورا محوريا في الرفع من قدرات المؤسسات من أجل مواجهة التحديات البيئية الراهنة.

ولغرض زيادة تفعيل السلوكيات المستدامة وجب على المؤسسات الامتثال الى مجموعة محددات يفرضها المحيط من ضغوطات حكومية كالتدابير التنظيمية والتحفيزية والمقاربات الطوعية؛ وضغوطات الأطراف ذات المصلحة؛ والفرص الاقتصادية؛ أخلاقيات المديرين؛ والعوامل الموقفية. فكل هذه المحددات تجعل المؤسسات تنتهج صور تعكس توجهها الجدي نحو إرساء السلوك المستدام، كانتهاج تقنيات الإنتاج الأنظف؛ التصميم البيئي؛ الاتصال البيئي؛ التوزيع الأخضر؛ والابتكار البيئي.



تمهيد

بعد ان تم التعرض في الفصلين السابقين الى الأطر النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث تم التطرق في الفصل الأول الى الحوكمة من خلال عرض ماهيتها، مبادئها، مزاياها، خصائصها، محدداتها، وأبرز نماذجها وألياتها. وتم التعرض في الفصل الثاني الى السلوك المستدام للمؤسسات من خلال عرض ماهيته، النظريات المفسرة له، أبعاده، محدداته، ومظاهره. سيتم التعرض في هذا الفصل الى الإطار المنهجي والسياق العام للدراسة وذلك لتحديد منهجية الدراسة، والتعريف بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة محل الدراسة، وواقع تطبيق الحوكمة وإرساء السلوك المستدام فيه على ضوء المعلومات المتوفرة لدى مختلف دوائر المركب محل الدراسة، وبإسقاط الدراسة النظرية، وذلك من خلال المباحث التالية:

- منهجية الدراسة.
- التعريف بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة.
- واقع تطبيق الحوكمة وإرساء السلوك المستدام بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

خُصص هذا المبحث لعرض منهجية الدراسة؛ الأدوات والطرق المستخدمة لجمع البيانات؛ الاختبارات القبلية لأداة الدراسة الرئيسية؛ والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

للقيام بالدراسة والوصول الى نتائج تحقق أكبر قدر من الموضوعية، وجب اتباع منهج علمي محدد. وسيتم في هذا المطلب تحديد منهج الدراسة، إضافة الى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

1. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها في أشكال معبرة يمكن تفسيرها (المحمودي، 2019، صفحة 46). ويتميز هذا المنهج بتقديمه للحقائق عن طريق ظاهرة حالية، ويساعد في التنبؤ بمستقبل الظاهرة. ومن بين أهم أنماطه دراسة العلاقة الذي يهدف الى استقصاء العلاقات بين الحقائق التي يتم جمعها لغرض الوصول الى ما هو أعمق من هذه الحقائق ومن ثم تقدير حقيقة الوضع القائم بأفضل شكل، ويندرج ضمن هذا النمط أسلوب دراسة الحالة الذي يعتمد على أساس اختيار شخص أو قسم أو مؤسسة ثم يتم جمع المعلومات التفصيلية عن موضوع الدراسة (طواهير و عثمان، 2022، صفحة 27).

ولغرض جمع المعلومات والإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المقاربة الهجينة التي تعني توظيف أنواع مختلفة من المعلومات (بوالفلل، 2018، صفحة 316). فتعرف المقاربة الهجينة بأنها الأنماط البحثية التي تجمع كمية واحدة على الأقل مع طريقة كمية واحدة على الأقل (ابراهيم، 2023، صفحة 150). فالمقاربة الهجينة تعمل على دمج المقاربة الكمية والمقاربة الكيفية، وذلك من خلال جمع بيانات كمية وكيفية ودمجها من خلال استخدام تصاميم بحثية تمزج بين المقاربتين في دراسة واحدة (خليفة، 2022، صفحة 1114).

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد في المقاربة الكمية على أداة الاستبيان من خلال وصف وتحليل آراء عينة الدراسة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية (SPSS v29)، أما في المقاربة الكيفية فقد تم توزيع دليل المقابلة على (05) إطارات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة وتحليل نتائجه كفيًا بالاعتماد على برنامج (NVIVO v14).

2. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مفردات المشكلة قيد الدراسة، وحسب موضوع الدراسة والاشكالية المطروحة فإن مجتمع الدراسة يشمل جميع العاملين بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة والبالغ عددهم (1553) عامل عند تاريخ 31 مارس 2024، موزعين عبر مختلف الدوائر والمديريات الفرعية المتمثلة في: دائرة الأمن الداخلي، الدائرة المالية والقانونية، دائرة الصفقات، دائرة التنظيم والجودة، دائرة النظافة والأمن والبيئة، دائرة تكنولوجيا المعلومات، المديرية الفرعية للعمال، المديرية الفرعية التقنية، المديرية الفرعية للصيانة، والمديرية الفرعية للاستغلال. وهم مقسمين حسب المستويات الوظيفية إلى أربعة مستويات كما هو موضح في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): توزيع العمال حسب المستويات الوظيفية بمركب تكرير البترول سكيكدة
المصدر: من اعداد الطالبة

النسبة المئوية	العدد	المستوى الوظيفي
21.90	340	إطارات جامعية
32.32	502	إطارات أخرى
54.22	842	مجموع الإطارات
44.75	695	أعوان تحكّم
1.03	16	أعوان تنفيذ
45.78	711	مجموع الأعوان
100.00	1553	المجموع الكلي

3. عينة الدراسة

تُعد العينة جزء من المجتمع الأصلي، وتتمتع بنفس خصائصه. ولغرض تعميم النتائج المتحصل عليها، وجب اختيار عينة الدراسة بعناية ودقة بالغة.

ولقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من العاملين بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة محل الدراسة، وذلك من خلال مراعاة جميع المستويات الوظيفية من إطارات جامعية، إطارات أخرى، أعوان تحكّم، وأعوان تنفيذ، وذلك بغرض الحصول على عينة تعبر حقيقة عن المجتمع الأصلي، وبهدف الوقوف على مختلف وجهات النظر حول موضوع الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات، وعلى اعتبار أن موضوع الحوكمة والسلوك المستدام من المواضيع التي تهم جميع العمال بالمركب محل الدراسة.

ولغرض حساب حجم العينة تم الاعتماد على معادلة "STEVEN THOMPSON" (Brabi, 2024,

p. 11) كما يلي:

$$n = \frac{N P(1 - P)}{\left[(N - 1) \left(\frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + P(1 - P)}$$

حيث:

n : حجم العينة؛

N : حجم المجتمع؛

P : نسبة الوحدات التي تتوفر فيها الخاصية المدروسة في المجتمع (نظرا لعدم وجود دراسات سابقة أجريت لهذا الموضوع، وفي المؤسسة محل الدراسة ذاتها، يتم افتراض تساوي نسبة توافر الخاصية المطلوب دراستها في المجتمع مع نسبة عدم توافرها أي 50%؛ $P = 0.5$)؛

d : خطأ المعاينة والذي يساوي (0.05)؛

Z : القيمة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة (95%) والتي تساوي (1.96).

وبالتطبيق العددي في معادلة "STEVEN THOMPSON"، تم تحديد حجم العينة على مستوى المؤسسة محل الدراسة والمقدر بـ :

$$n = \frac{1553 \times 0.5(1 - 0.5)}{\left[(1552) \times \left(\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} \right) \right] + 0.5(1 - 0.5)} = \frac{388.25}{1.26} \approx 308$$

وُزعت (308) استمارة على العاملين بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة تم استرجاعها بنسبة (100%)، وبعد عملية الفحص الأولي للاستمارات المسترجعة تم استبعاد (12) منها لعدم قابليتها للتحليل الاحصائي، ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الاحصائي (296) استمارة أي بنسبة (96,11%) ، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (6): توزيع العمال حسب المستويات الوظيفية بمركب تكرير البترول سكيكدة

المصدر: من اعداد الطالبة

مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	نسبة الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات القابلة للتحليل	نسبة الاستمارات القابلة للتحليل
1553	308	308	100%	12	296	96,11%

حسب الجدول رقم (6)، فإن عينة الدراسة قدرت بـ(296) مفردة موزعة على مختلف المستويات الوظيفية في المركب (إطارات جامعية، إطارات أخرى، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

المطلب الثاني: الأدوات والطرق المستخدمة لجمع البيانات

تستند الدراسات العلمية إلى مجموعة من الأدوات والطرق التي تتيح للباحث الإجابة على إشكاليات دراسته، وفي ما يأتي توضيح لأدوات وطرق جمع البيانات المتبعة في هذه الدراسة.

1. الأدوات والطرق المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والطرق وهي:

1.1. المصادر الثانوية

تم الحصول على بعض البيانات من خلال المصادر الثانوية كالكتب؛ المقالات العلمية؛ الرسائل الجامعية؛ ومواقع إلكترونية.

2.1. المصادر الأولية

لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، تم الاعتماد على ما يلي:

1.2.1. الاستبانة

تم الاعتماد على أداة الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتم تفرغها وتحليلها بالاستبانة ببرنامج الحزم الإحصائية (SPSS v29)، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ونتائج تدعم موضوع الدراسة.

2.2.1. المقابلة

تم استخدام المقابلة كأداة للحصول على المعلومات والبيانات الضرورية، وللتعريف بمحل الدراسة، وبغية توضيح بعض الأسئلة، إذ تعتبر المقابلة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات والمعلومات خاصة عندما تتعلق هذه الدراسات بالسلوكيات، إضافة إلى أنها تُعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعاً وفعالية في الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية لأي دراسة.

3.2.1. الملاحظة

إضافة إلى الاستبانة والمقابلة، تم الاعتماد على الملاحظة من خلال الزيارات الميدانية للمركب، حيث أدت الملاحظة دوراً مكملاً للاستبانة والمقابلة. فساعدت الملاحظة على فهم أعمق لما يظهر من مشكلات

داخل المركب محل الدراسة، ومن ثم الاعتماد على ذلك في تفسير بعض النتائج المتحصل عليها من خلال الأداتين السابقتين، إذ أنه أثناء الزيارات الميدانية للمركب محل الدراسة، تم التّجول في مختلف الدوائر والمصالح ومقابلة العمال ومن تم ملاحظة عن قرب السلوكيات المنتهجة والمتعلقة بموضوع الدراسة.

4.2.1. الوثائق والسجلات

تم جمع البيانات والمعلومات من خلال الاطلاع على الوثائق والسجلات المختلفة، بغرض الوصول الى أكبر قدر من الموثوقية في الحصول على البيانات.

2. بناء أدوات الدراسة

تم اعداد أدوات الدراسة من خلال ما يلي:

1.2. الاستبانة

تُعد الأداة الرئيسية للدراسة، حيث تم بناء وصياغة أسئلة الاستبانة بناءً على فرضيات الدراسة؛ الأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتمثلت في أسئلة موجهة للعاملين بالمركب محل الدراسة لمعرفة رأيهم حول مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، وقد تم اعداد الاستبانة باتتباع الخطوات التالية:

- اعداد استمارة أولية بالاستعانة بالدراسات السابقة ومختلف أدبيات الموضوع.
- عرض الاستمارة على الأستاذة المشرفة بهدف تقديم ملاحظاتها واقتراحاتها.
- تعديل بعض الفقرات حسب ما تم اقتراحه من قبل الأستاذة المشرفة.
- عرض الاستبانة الأولية على أساتذة محكمين من ذوي الاختصاص (الملحق رقم 1).
- تعديل على بعض فقرات الاستبانة الأولية حسب ملاحظات واقتراحات الأساتذة المحكمين.
- اعداد الاستبانة في صورتها النهائية وهي موضحة في الملحق رقم (2) باللغة العربية وفي الملحق رقم (3) باللغة الفرنسية.
- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة.

وتكونت الاستبانة في شكلها النهائي من ثلاث محاور، قُسمت إلى جزئين:

- الجزء الأول: ضمّ البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، والمنصب الوظيفي.

- الجزء الثاني: ضم فقرات المتغير المستقل الحوكمة متمثلة في مبادئها (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية)، من خلال (38) فقرة، إضافة إلى فقرات المتغير التابع إرساء السلوك المستدام للمؤسسات (تشخيص المشاكل البيئية، معرفة الإجراءات، تقديم الحوافز المادية والاجتماعية)، من خلال (18) فقرة كما هي موضحة في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7): محاور الاستمارة الموجهة لعينة الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبة

عدد الفقرات	المحاور	المتغيرات
11	المشاركة	المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة)
09	الفعالية	
10	المساءلة	
08	الشفافية	
06	تشخيص المشاكل البيئية	المتغير التابع (إرساء السلوك المستدام للمؤسسات)
07	معرفة الإجراءات	
05	تقديم الحوافز المادية والاجتماعية	
56	العدد الإجمالي للفقرات	

تم استخدام مقياس ليكارث الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة للجزء الثاني، وهو سُلم متدرج هدفه قياس درجة الموافقة أو عدمها على مجموعة من الفقرات التي تتعلق بموضوع الدراسة، حيث يُعبّر الرقم (05) على أكبر درجة (موافق بشدة) ويعبر الرقم (01) على أصغر درجة (غير موافق بشدة)، والجدول رقم (8) يبين درجات مقياس ليكارث الخماسي.

الجدول رقم (8): درجات مقياس ليكارث الخماسي

المصدر: (الصيرفي، 2006، صفحة 115)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	الدرجة (الوزن)

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارث الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) يتم حساب المدى كما يلي:

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 5 - 1 = 4$$

وبقسمة المدى على عدد الخلايا ($0,8 = 5/4$)، ثم بإضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح (1) نقوم بتحديد الحد الأعلى للخلية، والجدول رقم (9) يوضح ذلك.

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والاتجاهات المناسبة لها
المصدر: (بنعمر، 2023، صفحة 174)

الاتجاه	الوسط الحسابي
ضعيفة جدا	1,80 – 1,00
ضعيفة	2,60 – 1,81
متوسطة	3,40 – 2,61
عالية	4,20 – 3,41
عالية جدا	5,00 – 4,21

2.2. المقابلة

تم الاعتماد على المقابلة كأداة مساعدة للأداة الرئيسية، وقد تم الاعداد لأسئلة دليل المقابلة باللغتين العربية والفرنسية الملحق رقم (4) و (5) على الترتيب، حيث تم عرضها على محكمين، وضمت (08) أسئلة، وكانت المقابلة الأولى مع رئيس دائرة الموارد البشرية، أما الثانية فكانت مع رئيس مصلحة إدارة الجودة، والثالثة مع رئيسة مصلحة البيئة، والرابعة مع رئيسة مصلحة الاشراف، والمقابلة الخامسة كانت مع إطار جامعي بمصلحة البيئة.

المطلب الثالث: الاختبارات القبلية لأداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة)

تُعد الاختبارات القبلية لأداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الاستبانة، ضرورية للتأكد من قدرتها على قياس ما أعدت لأجله، ويكون ذلك من خلال التأكد من صدق وثبات هذه الأداة، ولقد تم الاعتماد على جملة من الاختبارات القبلية والتي تتمثل في:

1. صدق أداة الدراسة

يعني صدق أداة الدراسة قدرتها على قياس ما أعدت لأجله، ويشير ثبات أداة الدراسة إلى قدرتها على إعطاء نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها في نفس الظروف.

1.1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تعتبر الأداة صادقة ظاهريا إذا كان مظهرها يشير إلى ذلك من حيث الشكل ومن حيث ارتباط فقراتها بالسلوك المقاس (بشدة و بعموشة، 2020، صفحة 121)، ولقد تمّ عرض الاستبانة على بعض الأساتذة، وعلى إثر ذلك تمت الموافقة على الفقرات التي احتواها، كما تمّ ادخال بعض التعديلات على بعض الفقرات من حيث الصياغة اللغوية، وتم حذف بعض الفقرات التي لوحظ أنها لا تخدم موضوع الدراسة.

2.1. الصدق الاستطلاعي

تم الاعتماد على عينة استطلاعية بغرض قياس صدق الاستبانة، وفي هذه المرحلة تم إجراء بعض التعديلات على بعض فقرات المحاور التي كان لها ارتباط ضعيف مع المحور الذي وُضعت لقياسه، فلقد تم إجراء تحليل على عينة استطلاعية مكونة من (12) عامل، بهدف معرفة مدى وضوح فقرات الاستبانة من حيث الصياغة اللغوية والمعنى.

3.1. صدق الاتساق الداخلي

يعبر صدق الاتساق الداخلي عن مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، ويتم ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط لـ "بيرسون" بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا المحور الذي تنتمي إليه تلك الفقرة، وذلك لكل محور من محاور الدراسة. وفي ما يلي توضيح نتائج الاتساق الداخلي حسب مخرجات برنامج الحزم الإحصائية (SPSS v29)، حيث أن:

1.3.1. صدق الاتساق الداخلي لمبادئ الحوكمة

جاءت نتائج الاتساق الداخلي لعبارات مبادئ الحوكمة على النحو التالي:

- صدق الاتساق الداخلي لمبدأ المشاركة: يوضح الجدول رقم (10) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات مبدأ المشاركة والدرجة الكلية للمبدأ الذي تنتمي إليه الفقرة.

الجدول رقم (10): قياس صدق الاتساق الداخلي لمبدأ المشاركة
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
1	يوجد تقسيم واضح للمهام في المركب.	0.419**	0.000
2	يتمتع جميع العمال بسلطات نسبية في اتخاذ القرار.	0.319**	0.000
3	يُوفر المركب فرصًا للانخراط في الانتخاب لقيادة مختلف اللجان.	0.611**	0.000
4	يوفر المركب فرصًا للإسهام في تقديم الأفكار والآراء المبدعة والمبتكرة.	0.714**	0.000
5	يُسهّم العمال بدون تمييز في صياغة خطط العمل المستقبلية.	0.598**	0.000
6	يُسهّم المركب في دعم القضايا البيئية.	0.501**	0.000
7	يشجع المركب على وجود تنظيمات نقابية دون الإخلال بالنظام.	0.413**	0.000
8	يُسهّم جميع العمال في كافة المناسبات التي يحييها المركب.	0.568**	0.000
9	يحرص المركب على إيجاد مناخ للتفاعل والتشاور.	0.719**	0.000
10	يوجد تدريب مناسب في المركب لجميع العمال.	0.682**	0.000
11	توجد خطة لخلافة الإدارة العليا بالمركب	0.568**	0.000

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

من نتائج الجدول رقم (10)، نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات مبدأ المشاركة والدرجة الكلية للمبدأ موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.319) كحد أدنى و (0.719) كحد أقصى، وعليه فإن جميع عبارات مبدأ المشاركة متسقة داخليا مع المبدأ الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المبدأ.

■ صدق الاتساق الداخلي لمبدأ الفعالية: يوضح الجدول رقم (11) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات مبدأ الفعالية والدرجة الكلية للمبدأ الذي تنتمي إليه الفقرة.

الجدول رقم (11): قياس صدق الاتساق الداخلي لمبدأ الفعالية
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
1	يُوفر المركب العناصر الضرورية للعمال لتأدية مهامهم.	0.739**	0.000
2	يستخدم العاملون في المركب الوسائل التقنية لتنفيذ مهامهم.	0.726**	0.000
3	يملك المركب بنية تحتية تساعد العمال على ممارسة مهامهم.	0.701**	0.000
4	يقوم المركب بتطوير أساليبه وأنظمته كلما استدعت الضرورة ذلك.	0.761**	0.000
5	يطبق المركب الإجراءات الضرورية للوفاء بالتزاماته.	0.658**	0.000
6	يحرص العمال على الالتزام بالنظام الداخلي للمركب.	0.639**	0.000
7	يحرص المركب على صياغة برامج تدريبية للعمال.	0.419**	0.000
8	يتمتع المركب بالتقنيات والأنظمة المناسبة لإدارة أعماله بشكل صحيح.	0.507**	0.000
9	تُراقب مجالات المخاطر الرئيسية في المركب.	0.756**	0.000

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

من نتائج الجدول رقم (11)، نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات مبدأ الفعالية والدرجة الكلية للمبدأ موجبة ودالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.419) كحد أدنى و (0.761) كحد أقصى، وعليه فإن جميع عبارات مبدأ الفعالية متسقة داخلياً مع المبدأ الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المبدأ.

▪ **صدق الاتساق الداخلي لمبدأ المساءلة:** يوضح الجدول رقم (12) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات مبدأ المساءلة والدرجة الكلية للمبدأ الذي تنتمي إليه الفقرة.

الجدول رقم (12): قياس صدق الاتساق الداخلي لمبدأ المساءلة
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
1	يُجري المركب تقييم سنوي رسمي لأدائه.	0.530**	0.000
2	يُعلن المركب عن إجراءات تطبيق الرقابة والمحاسبة لجميع عماله.	0.534**	0.000
3	يُفصح المركب عن حالات الفساد التي تحدث على مستواه.	0.688**	0.000
4	يقوم المركب باتخاذ الإجراءات اللازمة لردع الفساد بكل مظاهره.	0.803**	0.000
5	يتوفر المركب على تشريعات وقوانين منظمة لسلوكيات عماله.	0.534**	0.000
6	يتلقى عمال المركب معاملة عادلة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية.	0.729**	0.000
7	يقوم المركب بمحاسبة المقصرين في تنفيذ القرارات علانية.	0.699**	0.000
8	يوفر المركب نظاماً لاستقبال الشكاوى والاقتراحات.	0.613**	0.000
9	تحدد المسؤوليات في المركب بدقة ووضوح.	0.762**	0.000
10	يتمتع المركب بالدراية الكافية والعميقة بالبيئة التشريعية التي يعمل في إطارها.	0.699**	0.000

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

من نتائج الجدول رقم (12)، نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات مبدأ المساءلة والدرجة الكلية للمبدأ موجبة ودالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.530) كحد أدنى و (0.803) كحد أقصى، وعليه فإن جميع عبارات مبدأ المساءلة متسقة داخلياً مع المبدأ الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المبدأ.

▪ **صدق الاتساق الداخلي لمبدأ الشفافية:** يوضح الجدول رقم (13) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات مبدأ الشفافية والدرجة الكلية للمبدأ الذي تنتمي إليه الفقرة.

الجدول رقم (13): قياس صدق الاتساق الداخلي لمبدأ الشفافية
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
1	يتخذ المسؤولون قراراتهم بمسؤولية ونزاهة.	0.743**	0.000
2	يُبلغ عمال المركب بالقرارات ذات الصلة بمهامهم بصفة مستمرة.	0.693**	0.000
3	تُوضح مبررات القرارات الإدارية عند اتخاذها.	0.792**	0.000
4	يُعلن المركب عن جوانب القصور في أدائه بكل وضوح.	0.783**	0.000
5	يُفصح المركب عن وضعيته المالية.	0.664**	0.000
6	يمتلك المركب صفحة إلكترونية ينشر فيها كل المعلومات محينة.	0.433**	0.000
7	يكشف المركب عن نظام المكافآت والتعويضات الذي يطبقه.	0.747**	0.000
8	يكشف المركب في الوقت المناسب عن أهدافه والمخاطر المحتملة.	0.754**	0.000

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

من نتائج الجدول رقم (13)، نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات مبدأ الشفافية والدرجة الكلية للمبدأ موجبة ودالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.433) كحد أدنى و (0.792) كحد أقصى، وعليه فإن جميع عبارات مبدأ الشفافية متسقة داخليا مع المبدأ الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المبدأ.

2.3.1. صدق الاتساق الداخلي لأبعاد السلوك المستدام للمؤسسات

بينت مخرجات برنامج (SPSS v29) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد السلوك المستدام للمؤسسات كما يلي:

▪ صدق الاتساق الداخلي لبعد تشخيص المشاكل البيئية: يوضح الجدول رقم (14) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تشخيص المشاكل البيئية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.

الجدول رقم (14): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعد تشخيص المشاكل البيئية
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
1	يهتم المركب بقضايا البيئة.	0.683**	0.000
2	يمتلك المركب قاعدة بيانات دقيقة لتشخيص المشاكل البيئية الناجمة عن نشاطاته.	0.790**	0.000
3	يقيس المركب مستوى الانبعاثات وفق أساليب علمية دقيقة.	0.835**	0.000
4	يقدم المركب تقارير سنوية تتعلق بأثار أنشطته على البيئة.	0.814**	0.000
5	يدرك العمال المفاهيم والتحديات البيئية وخطط العمل التي يمكن تطبيقها.	0.861**	0.000
6	يقوم المركب بتقييم التأثيرات البيئية قبل الشروع في أي مشروع.	0.758**	0.000

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

من نتائج الجدول رقم (14)، نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد تشخيص المشاكل البيئية والدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.683) كحد أدنى و (0.861) كحد أقصى، وعليه فإن جميع عبارات بعد تشخيص المشاكل البيئية متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

▪ **صدق الاتساق الداخلي لبعد معرفة الإجراءات:** يوضح الجدول رقم (15) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد معرفة الإجراءات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.

الجدول رقم (15): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعد معرفة الإجراءات
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
1	يقوم المركب بتحسيس وتوعية العمال بالسلوكيات المستدامة.	0.757**	0.000
2	يعمل المركب على تطوير أساليب العمل بحيث تكون أكثر ملاءمة للبيئة.	0.780**	0.000
3	يقوم المركب بإعداد دراسات بيئية متخصصة.	0.794**	0.000
4	يعتمد المركب ممارسات الإدارة البيئية من خلال تنفيذ السياسات والتقنيات والإجراءات التي ترصد وتراقب تأثير عملياته على البيئة.	0.827**	0.000
5	يتبنى المركب إجراءات للتقليل من التلوث.	0.589**	0.000
6	يخضع المركب للتشريعات البيئية.	0.546**	0.000
7	تُلمز القوانين والتشريعات البيئية المركب بتقديم تقارير عن الآثار البيئية لأشبطته.	0.404**	0.000

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

من نتائج الجدول رقم (15)، نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد معرفة الإجراءات والدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.404) كحد أدنى و (0.827) كحد أقصى، وعليه فإن جميع عبارات بعد معرفة الإجراءات متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

▪ **صدق الاتساق الداخلي لبعد تقديم الحوافز المادية والاجتماعية:** يوضح الجدول رقم (16) قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد تقديم الحوافز المادية والاجتماعية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة.

الجدول رقم (16): قياس صدق الاتساق الداخلي لبعد تقديم الحوافز المادية والاجتماعية
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
1	يستفيد المركب من حوافز متعلقة بتعزيز السلوكيات المستدامة.	0.809**	0.000
2	يقوم المركب بتحفيز العمال بضرورة تفعيل السلوكيات المستدامة.	0.896**	0.000
3	يشارك العمال في تطبيق السلوكيات المستدامة طواعية.	0.675**	0.000
4	يقوم المركب بالتدريب والتكوين المستمر للعمال في مجال السلوكيات المستدامة.	0.667**	0.000
5	يتيح المركب الفرصة للعمال للمساهمة في صياغة السياسات البيئية التي تخدم متطلبات حماية البيئة.	0.809**	0.000

** الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

من نتائج الجدول رقم (16)، نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بعد تقديم الحوافز المادية والاجتماعية والدرجة الكلية للبعد موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.667) كحد أدنى و (0.896) كحد أقصى، وعليه فإن جميع عبارات بعد تقديم الحوافز المادية والاجتماعية متسقة داخليا مع البعد الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد.

4.1. الصدق البنائي

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، إذ يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها (العامري، 2018)، فيقيس مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط ل بيرسون.

والجدول رقم (17) يوضح معاملات الارتباط بين كل من المحور الثاني والمحور الثالث والدرجة الكلية للمحورين.

الجدول رقم (17): معاملات الارتباط بين كل من محور مبادئ الحوكمة ومحور السلوك المستدام للمؤسسات والدرجة الكلية للمحورين
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

المتغير	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
مبادئ الحوكمة	المشاركة	0.784**	0.000
	الفعالية	0.727**	0.000
	المساءلة	0.817**	0.000
	الشفافية	0.854**	0.000
مبادئ الحوكمة مجتمعة			
السلوك المستدام للمؤسسات	تشخيص المشاكل البيئية	0.841**	0.000
	معرفة الإجراءات	0.880**	0.000
	تقييم الحوافز المادية والاجتماعية	0.814**	0.000
أبعاد السلوك المستدام للمؤسسات مجتمعة			
		0.947**	0.000

** الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من نتائج الجدول رقم (17)، أن جميع معاملات الارتباط ل بيرسون بين كل مبدأ من مبادئ الحوكمة والدرجة الكلية للاستبانة من جهة، وبين كل بعد من أبعاد السلوك المستدام للمؤسسات والدرجة الكلية للاستبانة من جهة أخرى، موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.727) كحد أدنى و (0.947) كحد أقصى، وعليه تُعد جميع أبعاد الاستبانة صادقة وتقيس فعلا ما أُعدت لقياسه.

2. ثبات أداة الدراسة

يُتصد بثبات أداة الدراسة، هي إعطائها لنفس النتائج إذا قاست الشيء نفسه مرات متتالية تحت نفس الظروف (الدليمي و صالح، 2014، صفحة 119). وتوجد العديد من الطرق لقياس ثبات أداة الدراسة الرئيسية، غير أنه سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقتين فقط هما معادلة ألفا كرو نباخ؛ وطريقة التجزئة النصفية.

1.2. معادلة ألفا كرو نباخ

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة الرئيسية، تم الاعتماد على معادلة ألفا كرو نباخ، والجدول رقم (18) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة الرئيسية لكل محور من محاور الاستبانة.

الجدول رقم (18): معاملات ألفا كرو نباخ لكل محور من محاور الاستبانة
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

المتغير	العبارة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مبادئ الحوكمة	المشاركة	11	0.783
	الفعالية	9	0.823
	المساءلة	10	0.858
	الشفافية	8	0.857
مبادئ الحوكمة مجتمعة			0.936
السلوك المستدام للمؤسسات	تشخيص المشاكل البيئية	6	0.877
	معرفة الإجراءات	7	0.809
	تقييم الحوافز المادية والاجتماعية	5	0.828
أبعاد السلوك المستدام للمؤسسات مجتمعة			0.925
الدرجة الكلية للاستبانة			0.958

يتبين من الجدول رقم (18) أن معامل ثبات أداة الدراسة الرئيسية (معامل ألفا كرو نباخ) قد بلغت قيمته (0.936) بالنسبة للمحور الثاني للاستبانة المتعلق بمبادئ الحوكمة، وهي قيمة مرتفعة، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرو نباخ بالنسبة للمحور الثالث من الاستبانة المتعلق بأبعاد إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بـ (0.925) وهي قيمة مرتفعة، في حين أن معامل ثبات أداة الدراسة الرئيسية لجميع فقرات المحاور قُدرت قيمته بـ (0.958) وهي قيمة مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2.2. طريقة التجزئة النصفية

تتلخص هذه الطريقة بقسمة فقرات الاستبانة إلى نصفين متساويين، يتكون النصف الأول من الفقرات ذات الأرقام الفردية، والنصف الثاني من الفقرات ذات الأرقام الزوجية، ثم يتم حساب معامل الارتباط بين درجات القسمين، ثم حساب كل من معامل ارتباط سبيرمان-براون، ومعامل غوتمان، وقد جاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (19): قياس ثبات الاستبانة باستخدام طريقة التجزئة النصفية
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

إحصائيات معامل الثبات		البيان
0.915	القيمة	النصف الأول (الفقرات الفردية)
28	عدد الفقرات	
0.918	القيمة	النصف الثاني (الفقرات الزوجية)
28	عدد الفقرات	
56	مجموع عدد الفقرات	
0.956	الارتباط بين النصفين	
0.978	متساوي المدى	
0.978	غير متساوي المدى	
0.978	معامل سبيرمان-براون	
0.978	معامل غوتمان	

يبين الجدول رقم (19) أن قيمة الارتباط بواسطة ألف كرونباخ بين النصفين قوية وهي تساوي (0.956)، وذلك أن قيمة (0.7) كحد أدنى مقبول للارتباط بين النصفين. ومن جهة أخرى معامل سبيرمان-براون بلغت قيمته (0.978) وهي نفس قيمة معامل غوتمان، وهي قيمة قوية تشير إلى درجة عالية من الثبات. نستخلص مما سبق أن أداة الدراسة الرئيسية صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

3. اختبار التوزيع الطبيعي

يتم استخدام اختبار (كولموغروف-سميرنوف) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، بهدف تحديد نوع الاختبارات الإحصائية الواجب تطبيقها، حيث أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كان مستوى الدلالة أكبر أو يساوي (0.05)، وتتبع التوزيع غير الطبيعي في ما دون ذلك. ولقد جاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (20).

الجدول رقم (20): اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف-سميرنوف
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

طبيعة التوزيع	Kolmogorov-Smirnov		المبدأ/البعد	الرقم
	مستوى الدلالة	القيمة الاحصائية		
غير طبيعي	0.000	0.137	المشاركة	1
غير طبيعي	0.000	0.155	الفعالية	2
غير طبيعي	0.000	0.108	المساءلة	3
غير طبيعي	0.000	0.097	الشفافية	4
غير طبيعي	0.000	0.100	مبادئ الحوكمة	
غير طبيعي	0.000	0.190	تشخيص المشاكل البيئية	5
غير طبيعي	0.000	0.149	معرفة الإجراءات	6
غير طبيعي	0.000	0.099	الحوافز المادية والاجتماعية	7
غير طبيعي	0.000	0.150	السلوك المستدام للمؤسسات	

يتضح من الجدول رقم (20) أن القيمة الإحصائية لمبادئ الحوكمة بلغت (0.100) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وبالتالي فالبيانات تتبع التوزيع غير الطبيعي. كما بلغت القيمة الإحصائية لأبعاد إرساء السلوك المستدام للمؤسسات (0.150) بمستوى دلالة (0.000) مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع غير الطبيعي، كما أن مستوى دلالة المتغيرات المستقلة الفرعية والمتغيرات التابعة الفرعية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه فإن البيانات تتبع التوزيع غير الطبيعي، وهو ما يؤدي إلى الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تتعدد الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وفي ما يأتي سيتم عرض هذه الأدوات الإحصائية حسب نوع التحليل المستخدم (كمي وكيفي).

1. الأدوات المستخدمة في التحليل الكمي

عقب تفريغ محتويات الاستبانة وإدخالها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS v29)، تم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية بهدف تحليل النتائج المتحصل عليها وهي:

- التكرارات والنسب المئوية، لتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي)؛
- معامل الارتباط لبيرسون، لقياس صدق أداة الدراسة الرئيسية والعلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة؛

- معامل الثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، لقياس ثبات أداة الدراسة الرئيسية؛
- اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف-سميرنوف، لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لحساب كل من متوسط الإجابات وتوضيح مدى التشتت؛
- حساب معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolérance)، لاختبار مشكلة ارتباط كل متغير مستقل بالمتغيرات المستقلة الأخرى؛
- اختبار فيشر، لاختبار معنوية نموذج الانحدار؛
- الانحدار الخطي البسيط، لتقدير العلاقة التي تربط بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع؛
- الانحدار الخطي المتعدد، للتنبؤ بقيمة متغير تابع من خلال مجموعة متغيرات مستقلة؛
- الانحدار الخطي المتعدد القياسي، لتقدير معالم النماذج المتعلقة بتبيان تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع؛
- الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، وهو نوع من أنواع الانحدار الخطي المتعدد يتم فيه إضافة أوصاف بعض المتغيرات تدريجياً بهدف الحصول على توليفة من المتغيرات التفسيرية المثلى والأكثر تأثيراً في المتغير التابع؛
- معامل التحديد R، لتحديد نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير التابع والمفسرة بأنها تعود إلى المتغير المستقل؛
- اختبار ستودنت T، لاختبار معنوية معاملات نموذج الانحدار؛
- مستوى الدلالة Sig، لقبول أو رفض الفرضيات، حيث تُقبل الفرضية الصفرية وتُرفض الفرضية البديلة في حالة ما إذا كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، في حين تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أقل من (0.05)؛
- اختبار مان ويتني، يستعمل فرضية تتعلق بمتوسطي مجتمعين وذلك في حال العينات المستقلة، ويستند هذا الاختبار إلى أساس دمج بيانات العينتين وإعطائها رتب كأنها مجموعة واحدة؛
- اختبار كروسكال والاس، وهو أحد الاختبارات اللامعلمية الذي يُعدّ تعميماً لاختبار مان ويتني، إذ يُستعمل للمقارنة بين عدة متوسطات لمجتمعات مستقلة. أي أنه يستعمل كاختبار لمقارنة ثلاث مجتمعات أو أكثر لتحديد وجود فروق بين توزيعات المجتمعات (محمد علي البدراني و خليل ابراهيم، 2019، الصفحات 236-237).

2. الأدوات المستخدمة في التحليل الكيفي

تم الاعتماد في هذه الدراسة على برنامج (NVIVO v14) في تحليل البيانات الكيفية، الذي يعمل على تكميم أقوال عينة الدراسة بعد إجراء المقابلات مما يمكّن من الحصول على الترددات الإحصائية لمؤشرات متغيرات الدراسة، والحصول على معاملات الارتباط بين أفراد عينة الدراسة والمتغيرات، مع الحصول على نسب التغطية لكل متغير (قاضي و صاطوري، 2021، صفحة 510).

ويتم ذلك من خلال ما يأتي: (University of Toronto Libraries, 2023)

- استقدام البيانات وإدخالها كمصادر داخلية في البرنامج، وتتمثل هذه البيانات في دليل المقابلة والتي يتم إدخالها كملفات وورد باللغة العربية؛
- تأشير البيانات، ويتم تكوين عُقد حول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدراسة، ونسخ ما جاء في المصادر المختلفة من كلمات حول كل عقدة؛
- تحليل البيانات المستخرجة، من خلال استخراج ثلثة من النتائج حول عديد العُقد والمصادر ثم تحليلها استناداً إلى أدوات البرنامج.

يسمح برنامج Nvivo بواسطة مجموعة معاملات إحصائية بقياس التشابه النحوي (تشابه سلسلة الأحرف المستخدمة في الكلمات) والتشابه الدلالي (تشابه تكرار الكلمات المستخدمة) بين ملفين اثنين، وتتمثل هذه المعاملات في (Negre, 2013, pp. 8-10):

- **معامل تشابه جيب التمام:** كثيرا ما يُستخدم تشابه جيب التمام كمقياس التشابه بين ملفين d_1 و d_2 ، ويتضمن هذا المعامل حساب جيب تمام الزاوية بين تمثيلات صور (اسقاطات) المتجهة للملفات المراد مقارنتها، وفقا للصيغة التالية:

$$sim_{cosinus}(d_1, d_2) = \frac{\vec{d}_1 \cdot \vec{d}_2}{\|\vec{d}_1\| \|\vec{d}_2\|}$$

ويتم الحصول على التشابه إذا كان:

$$sim_{cosinus}(d_1, d_2) \in [0, 1]$$

فكلما اقترب هذا المعامل من الواحد دلّ على تشابه الملفين، وكلما اقترب من الصفر دلّ على عدم التشابه بينهما.

- معامل بيرسون: يحسب معامل ارتباط بيرسون التشابه بين ملفين d_1 و d_2 ، وذلك وفق الصيغة التالية:

$$sim_{pearson}(d_1, d_2) = sim_{cosinus}(d_1 - \bar{d}_1, d_2 - \bar{d}_2)$$

حيث يمثل \bar{d}_1 متوسط d_1 و \bar{d}_2 متوسط d_2 .

ويتم الحصول على التشابه إذا كان:

$$sim_{pearson}(d_1, d_2) \in [-1, 1]$$

فكلما اقترب من الواحد دلّ على تشابه الملفين، وكلما اقترب من الناقص واحد دلّ على عدم التشابه فيما بينهما.

- مؤشر جاكارد: أو ما يطلق عليه معامل جاكارد هو النسبة بين عدد العناصر (الحجم) لتقاطع المجموعات المدروسة وعناصر اتحاد المجموعات. يسمح بتقييم التشابه بين المجموعات، وذلك يتم بتمثيل الملفين d_1 و d_2 ، كمجموعات من المصطلحات، ثم الحصول على التشابه من خلال الصيغة التالية:

$$sim_{jaccard}(d_1, d_2) = \frac{\|d_1 \cap d_2\|}{\|d_1 \cup d_2\|}$$

ويمكن أيضا كتابة الصيغة شعاعيا كما يلي:

$$sim_{jaccard}(d_1, d_2) = \frac{\vec{d}_1 \cdot \vec{d}_2}{\|\vec{d}_1\| \|\vec{d}_2\| - \vec{d}_1 \cdot \vec{d}_2}$$

ويتم الحصول على التشابه إذا كان:

$$sim_{jaccard}(d_1, d_2) \in [0, 1]$$

فكلما اقترب هذا المعامل من الواحد دلّ على تشابه الملفين، وكلما اقترب من الصفر دلّ على عدم التشابه بينهما.

- مؤشر النرد (معامل سورنسن): يقيس مؤشر النرد التشابه بين ملفين d_1 و d_2 ، بناءً على عدد المصطلحات المشتركة، وفق الصيغة التالية:

$$sim_{dice}(d_1, d_2) = \frac{2N}{N_1 + N_2}$$

ويمثل N عدد المصطلحات الشائعة المشتركة بين الملفين، بينما يمثل N_1 عدد مصطلحات الملف d_1 ، ويمثل N_2 عدد مصطلحات الملف d_2 .

وينحصر هذا المعامل بين القيمتين $(0,1)$ ، حيث كلما اقترب من (1) دلّ على تشابه الملفين، وكلما اقترب من (0) دلّ على عدم التشابه بينهما.

المبحث الثاني: التعريف بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة

سيتم في هذا المبحث التعريف بإحدى أهم المؤسسات الاقتصادية الاستراتيجية على المستوى الوطني والعالمي، ويتعلق الأمر بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، من خلال عرض نشأته وموقعه، مهامه وأهم وحداته الانتاجية، إضافة الى شرح هيكله التنظيمي وتعداد الوظائف الأساسية لجميع مديرياته الفرعية ودوائره.

المطلب الأول: نشأة وموقع مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة

تعود نشأة مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، الى تأسيس المؤسسة الأم "سوناطراك" تحت اسم "المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات"، وذلك بموجب القرار المؤرخ في 31-12-1963. كان نشاط المؤسسة الام مقتصر في البداية على عمليتي النقل والتسويق للمحروقات، ونظرا للتوسع والتطور الذي مس هذا المجال، اتجهت المؤسسة الأم "سوناطراك" الى المساهمة في كل العمليات التي لها علاقة بالمواد الهيدروكربونية كالبحت، النقل، والتحويل وغيرها.

وفي سنة 1983، تم إعادة هيكلة مؤسسة سوناطراك بتوصية من القيادة السياسية، إذ تم تجزئتها إلى (13) مؤسسة من بينها المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية، هذه الأخيرة تسيّر مجموعة من المركبات من أهمها:

- مصفاة أرزيو "RA1Z": بقدرة معالجة للبترول الخام تعادل (1.5) مليون طن متري في السنة، إضافة إلى الخام المحول المستورد بقدرة معالجة تعادل (320) ألف طن متري في السنة؛
- مصفاة الجزائر "RA1G": مخصصة فقط لمعالجة البترول الخام، بقدرة معالجة تعادل (2.5) مليون طن متري في السنة؛
- مصفاة حاسي مسعود "RA1HM": وتبلغ قدرة معالجتها للبترول الخام حوالي مليون طن متري في السنة؛
- مصفاة أدرار "RA1D": تبلغ قدرة معالجتها للبترول الخام حوالي (1.3) مليون طن متري في السنة؛

- مصفاة سكيكدة "RA1K": التي تُعد أكبر مصفاة في إفريقيا وثالث أكبر مصفاة عالميا بقدرة معالجة للبتترول الخام تعادل (16.5) مليون طن متري في السنة، بالإضافة إلى معالجة الخام المحول المستورد الذي يقدر بـ (277) ألف طن متري في السنة.

وبتاريخ 02 فيفري 1985 تغيرت تسمية هذه المؤسسة من المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية إلى مؤسسة "نפטال".

وبتاريخ 25 أوت 1987، وبموجب المرسوم 87-190، تجزأت عن مؤسسة "نפטال" مؤسسة وطنية لتكرير البترول تحت اسم "نفتك"، والتي أُسست في 02 جانفي 1988، لتتصهر هذه الأخيرة وتُمتص كليا ابتداءً من 22 جوان 2009 من طرف مؤسسة سوناطراك.

إن بناء مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة يعود إلى شهر أفريل من سنة 1974، أين تم توقيع العقد بين الحكومة الجزائرية والشركة الإيطالية "SNAM PROJETTI"، وفي شهر مارس من سنة 1975 دخل العقد حيز التنفيذ، ليتم افتتاح موقع البناء في جانفي من سنة 1976، وانتهت الأشغال من بناء المركب محل الدراسة في شهر فيفري من سنة 1980، أما بداية الإنتاج الفعلي بالمركب محل الدراسة فكان في شهر مارس من سنة 1980.

أما الموقع الجغرافي للمركب محل الدراسة فهو يقع بالمنطقة الصناعية على بعد 8 كلم شرق مدينة سكيكدة، وعلى بعد (2) كلم من البحر الأبيض المتوسط، ويشغل مساحة قدرها (190) هكتار.

المطلب الثاني: مهام وامكانيات مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة

يحظى مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة بأهمية بالغة نظرا لمجموعة المهام الموكلة له، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال ثلة من الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة على مستواه.

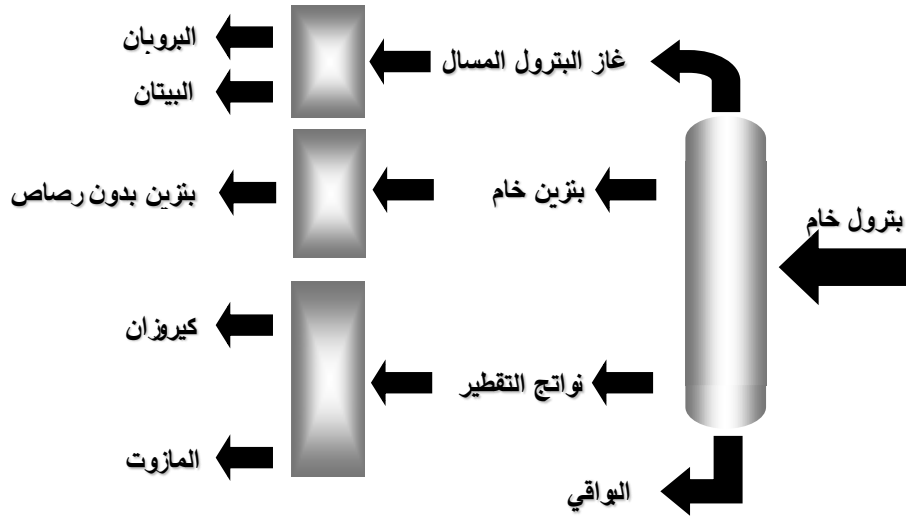
1. مهام مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة

يتكون النفط الخام بشكل أساسي من الهيدروكربونات المشكلة أساسا من الكربون (من 84% إلى 87%)، والهيدروجين (من 11% إلى 14%)، ويحتوي على عناصر أخرى منها الكبريت (من 0.4% إلى 6%)، والمعادن (من 50 غ إلى 150 غ في الطن)، والشوائب (ماء، رواسب، وأملاح معدنية). ويعد محتوى الكبريت في النفط الخام معيارا مهما للجودة لأنه يحدد تكاليف معالجة المنتجات لضبط محتوى الكبريت، وتوجد ثلاث أنواع من النفط الخام هي: النفط الخام الخفيف، والنفط الخام المتوسط، والنفط الخام الثقيل، ويصنف

النفط الخام الجزائري ضمن الخامات الخفيفة والمنخفضة الكبريت، إذ يتميز بإنتاجية عالية من البنزين والمنتجات الوسيطة (الكيروزان والديازل).

ولا يمكن استخدام النفط في حالته الخام بكفاءة، فالهدف من التكرير هو تحويل النفط الخام إلى مجموعة من المنتجات النهائية التي يمكن استخدامها في مجالات مختلفة كالنقل والطاقة والبتروكيمياويات، والشكل رقم (29) يمثل رسم تخطيطي مبسط لنواتج مركب تكرير البترول.

الشكل رقم (29): رسم تخطيطي مبسط لنواتج مركب تكرير البترول
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات دائرة المورد البشوية للمركب محل الدراسة



ان عمليات التكرير تجمع الأنشطة التالية:

- استلام وتخزين النفط الخام والمنتجات؛
- معالجة النفط الخام في وحدات التكرير؛
- خلط المكونات الأساسية وتكوين المنتجات النهائية؛
- مراقبة جودة المنتج؛
- شحن المنتجات النهائية بالشاحنات والأنابيب والسفن.

فنتم عمليات التكرير الرئيسية باستخدام العمليات الآتية:

- عمليات الفصل (التجزئة)، وهي المرحلة الأولى التي يمر بها النفط الخام في صناعة التكرير، وتتم في هذا النطاق العمليات التالية: التقطير الجوي (الفصل بالقطع حسب درجة الغليان)؛ التقطير الفراغي (مخصص للمنتجات الثقيلة أين تفوق درجة الغليان 350 درجة مئوية)؛ وفصل الغاز عن طريق التبلور (درجة حرارة التجمد).

- عمليات التحويل، تشمل عمليات التحويل مجموعة واسعة من العمليات وهي:
 - الإصلاح التحفيزي؛
 - التكسير التحفيزي؛
 - التكرير الهيدروجيني؛
 - الإيزومرية (ISOMERISATION)؛
 - الألكلة (ALKYLATION)؛
 - تخفيض اللزوجة؛
 - عمليات الامتصاص، تتم عمليات الامتصاص باستخدام مذيب انتقائي لفصل أنواع مختلفة من الهيدروكربونات (العطريات والبرافينات) والسيلفولان (فصل عطريات البنزين والثوليان).
- ويمكن تصنيف المنتجات النفطية إلى منتجات طاقوية ومنتجات غير طاقوية. فتتكون المنتجات الطاقوية بشكل أساسي من الوقود والمواد القابلة للاحتراق مثل: GPLC (سيرغاز)، وقود السيارات الخالي من الرصاص، ديازل، زيت الوقود، والبروبان والبيوتان التجاريان. أما المنتجات غير الطاقوية فتتكون أساساً من نافثا البتروكيميائية للصناعة البتروكيميائية؛ الزيوت الأساسية البارافينات والبيتيوم؛ ومذيبات صناعة الطلاء.
- وتتمثل مهمة مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، في تحويل النفط الخام إلى منتجات بتروولية مطابقة للمواصفات المطلوبة حسب المعايير الوطنية والدولية، لتلبية احتياجات السوق الوطنية وتصدير الفائض منها، حيث يقوم المركب بمعالجة المواد التالية:
- النفط الخام القادم من حاسي مسعود BHM، ومزيج النفط الخام القادم من أرزيو (Mélange D'Arzew)، وذلك بطاقة سنوية تبلغ (16.5) مليون طن متري.
- النفط الخام المخفّض الأولي BRI المستورد لإنتاج البيتيوم والبيتيوم المؤكسد، بطاقة سنوية تقدر بـ (277) ألف طن متري.

2. الإمكانيات البشرية والمادية لمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة

يتوفر المركب على مجموعة من الإمكانيات البشرية والمادية، التي يتوخى من خلالها الوصول إلى الأهداف المرجوة.

1.2. الإمكانيات البشرية

يبلغ تعداد عمال المركب عند تاريخ 31 مارس 2024، (1553) عامل موزعين على المديرية والدوائر

المختلفة للمركب كما يوضحه الجدول رقم (21).

الجدول رقم (21): توزيع العمال على المديريات والدوائر المختلفة للمركب محل الدراسة
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الدائرة المالية والقانونية للمركب محل الدراسة

المجموع	إطارات سامية	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المديريات والدوائر
9	3	5		1	المديرية العامة
35	1	6	26	2	دائرة الأمن الداخلي
24	1	19	4		دائرة تكنولوجيا المعلومات
9	1	7	1		دائرة الصفقات
131	1	29	101		دائرة الصحة والأمن والبيئة
37	1	35	1		الدائرة المالية والقانونية
7	1	6			المديرية الفرعية للاستغلال
132		82	49	1	دائرة الإنتاج P1
78		45	33		دائرة الإنتاج P2
159	1	80	78		دائرة الإنتاج P3
87	1	47	39		دائرة الإنتاج P4
136		80	56		دائرة الإنتاج P5
55	1	33	21		دائرة البرمجة وحركة المنتجات
2	1		1		المديرية الفرعية للصيانة
102	1	40	61		دائرة الصيانة الصناعية
128		53	75		دائرة النظم الصناعية
74		51	23		دائرة التخطيط والأساليب
21		20	1		دائرة الأشغال الجديدة
55	1	34	17	3	دائرة التمويل
0					المديرية الفرعية التقنية
53	1	51	1		دائرة الدراسات والهندسة
40	1	32	7		دائرة التفتيش
69	1	20	48		دائرة المخبر
1	1				دائرة الاستثمار، الصيانة، الموثوقية والأمن
5		5			المديرية الفرعية لشؤون العمال
13	1	11	1		دائرة الموارد البشرية
37		22	15		الدائرة الإدارية والاجتماعية
54	1	8	36	9	دائرة الموارد العامة
1553	21	821	695	16	المجموع

2.2. الإمكانيات المادية

يملك المركب عدة وحدات إنتاجية وذلك بهدف تنفيذ الأهداف المسطرة التي يعمل المركب على تحقيقها،
والجدول رقم (22) يوضح أهم هذه الإمكانيات.

الجدول رقم (22): أهم الوحدات الإنتاجية في المركب محل الدراسة
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات دائرة الموارد البشرية للمركب محل الدراسة

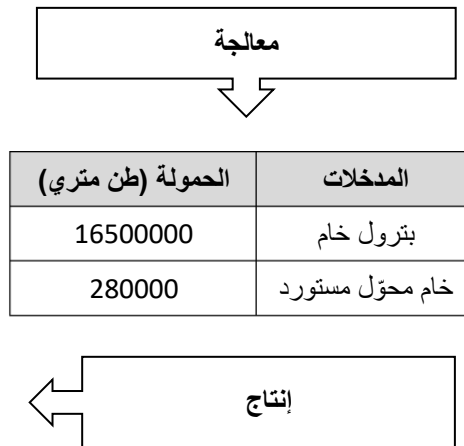
الرقم	وحدات الإنتاج	الرمز	قدرة المعالجة الحالية (طن متري/سنة)	القدرة المعالجة المستقبلية (طن متري/سنة)
1	وحدة التقطير الجوي	10	7500000	8291000
2	وحدة التقطير الجوي	11	7500000	8291000
3	وحدة فصل ومعالجة الغازات I	30	306500	331500
4	وحدة فصل ومعالجة الغازات II	31	283000	331500
5	وحدة فصل ومعالجة الغازات III	104	96000	أداة التجديد
6	وحدة معالجة نافتا	100	1165000	أداة التجديد
7	وحدة التشكيل الضخم	100	1165000	1174600
8	وحدة تنسيق المنصات	100	-	989950
9	وحدة الإصلاح II	103 & 101	1165000	أداة التجديد
10	وحدة استخلاص وفصل المواد العطرية	200	285000	627100
11	وحدة تبلور وفصل الباراكسيلان	400	430000	1782800
12	وحدة أيزومرة الزيلين	500	-	1380400
13	وحدة التقطير الفراغي	U70	270000	أداة التجديد
14	وحدة البيتيوم المؤكسد	U70	25000	أداة التجديد

ويمكن عرض قدرة المعالجة والإنتاج الفعلي للمركب محل الدراسة في الشكل رقم (30).

الشكل رقم (30): قدرة المعالجة والإنتاج الفعلي للمركب محل الدراسة عند تاريخ 31 مارس 2024

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات دائرة الموارد البشرية للمركب محل الدراسة

اسم المنتج	الكمية المنتجة (طن متري)
بروبان	120000
بيوتان	430000
بنزين بدون رصاص	2000000
نفثا بيتروكيمياء	2800000
توليان	10000
مزيج اكسيلان	15000
كيروزان	90000
مازوت	655000
زيت الوقود	4500000
زفت الطرقات	180000
زيت مؤكسد	28800



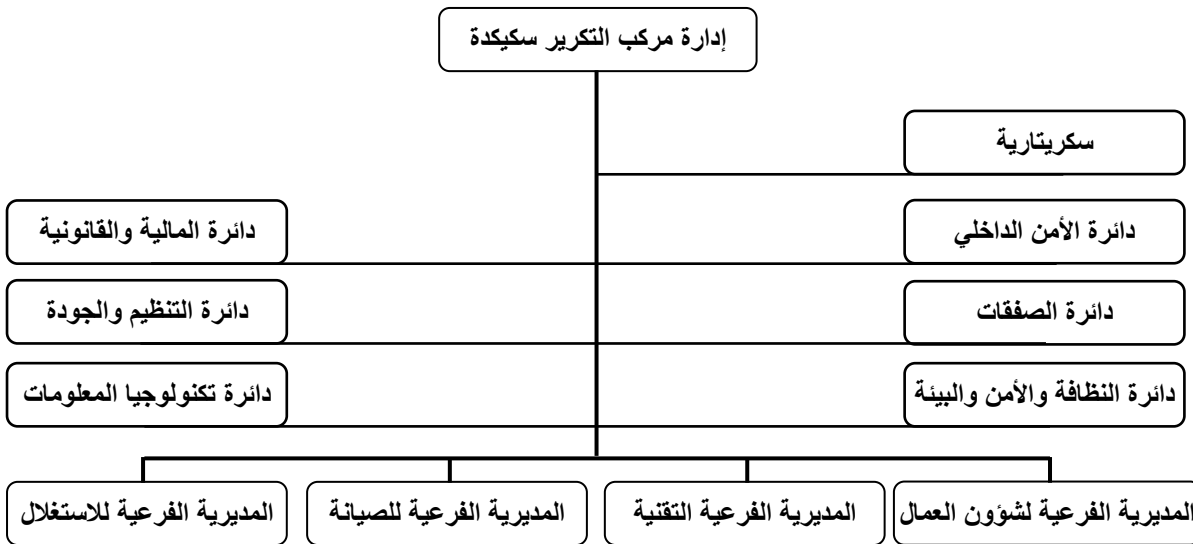
المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة

يضم مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة مجموعة من المديريات الفرعية والدوائر والمصالح، الموكلة بمجموعة وظائف تستند الى القرار الصادر في 6 ماي 2020 والمتعلق بتنظيم مديرية مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة التابع لشعبة عمليات التكرير في نشاط التكرير والبتروكيمياويات.

1. تنظيم مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة

ينظم مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة على النحو الذي يوضحه الشكل رقم (31).

الشكل رقم (31): الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات دائرة الموارد البشرية للمركب محل الدراسة



ويمكن تفصيل الهيكل التنظيمي لمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة كما يأتي:

1.1. تنظيم المديرية الفرعية للاستغلال

تنظم المديرية الفرعية للاستغلال كما يأتي:

▪ دائرة الإنتاج P1، تضم المصالح التالية:

- مصلحة التقطير 1؛
- مصلحة التقطير 2؛
- مصلحة محطات الغاز؛

- مصلحة البيتيوم.
- دائرة الإنتاج P2، تضم المصالح التالية:
 - مصلحة المستخلصات العطرية؛
 - مصلحة التبلور باراكزيلان.
- دائرة الإنتاج P3، تضم المصالح التالية:
 - مصلحة المرافق 1؛
 - مصلحة المرافق 2؛
 - مصلحة الشبكة الكهربائية؛
 - مصلحة معالجة النفايات السائلة.
- دائرة الإنتاج P4، تضم المصالح التالية:
 - مصلحة التخزين والخلط (المنطقة الشمالية)؛
 - مصلحة التخزين والخلط (المنطقة الجنوبية)؛
 - مصلحة التخزين والخلط (المنطقة الشرقية).
- دائرة الإنتاج P5، تضم المصالح التالية:
 - مصلحة الإصلاح 1؛
 - مصلحة الإصلاح 2؛
 - مصلحة الإيزومرية نفثا 1؛
 - مصلحة الإيزومرية نفثا 2.
- دائرة البرمجة وحركة المنتجات، تضم المصالح التالية:
 - مصلحة التخطيط والبرامج؛
 - مصلحة الشحن.

2.1. تنظيم المديرية الفرعية التقنية

- تنظم المديرية الفرعية التقنية كما يلي:
- دائرة الدراسات والهندسة، تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:
 - مصلحة الدراسات والهندسة؛
 - مصلحة الدراسات ومراقبة العمليات؛

- مصلحة توفير الطاقة؛
- مصلحة أنظمة التحكم والرقابة الرقمية.
- دائرة التفتيش، تضم المصالح التالية:
 - مصلحة التفتيش للمعدات الثابتة؛
 - مصلحة التفتيش للآلات الدوارة؛
 - مصلحة التفتيش للتحكم في المعدات ومراقبة القياسات.
- دائرة المخبر، تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:
 - مصلحة المخبر لمراقبة الإنتاج؛
 - مصلحة المخبر للمنتجات النهائية.
- دائرة الاستثمار والصيانة والموثوقية والأمن، تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:
 - مصلحة التخطيط وإعداد التقارير؛
 - مصلحة متابعة الاستثمارات.

3.1. تنظيم المديرية الفرعية للصيانة

- تضم المديرية الفرعية للصيانة الدوائر التالية:
- دائرة التخطيط والأساليب، تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:
 - مصلحة التخطيط والإحصاء؛
 - مصلحة التحضير.
 - دائرة الصيانة الصناعية، تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:
 - مصلحة صيانة التجهيزات الساكنة؛
 - مصلحة صيانة الآلات الدوارة؛
 - مصلحة الصيانة الصناعية.
 - دائرة الأنظمة الصناعية، تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:
 - مصلحة الأجهزة؛
 - مصلحة الكهرباء؛
 - مصلحة التبريد.
 - دائرة الأشغال الجديدة، تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

- مصلحة الشراء؛
- مصلحة الأشغال.
- دائرة التموين، تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:
 - مصلحة التموين؛
 - المصلحة اللوجستيات؛
 - مصلحة تسيير المخزون؛
 - مصلحة المواد.

4.1. تنظيم المديرية الفرعية لشؤون العمال

تنظم المديرية الفرعية لشؤون العمال كما يلي:

- مصلحة علاقات العمل؛
- دائرة الموارد البشرية، تضم المصالح التالية:
 - مصلحة التكوين؛
 - مصلحة التخطيط وتسيير المسار المهني؛
- الدائرة الإدارية والاجتماعية، تضم المصالح التالية:
 - مصلحة التسيير الإداري؛
 - مصلحة تسيير الأجور؛
 - مصلحة إجراءات الحماية الاجتماعية.
- دائرة الوسائل العامة، تضم المصالح التالية:
 - مصلحة الإطعام؛
 - مصلحة الإشراف؛
 - مصلحة العلاقات العامة؛
 - مصلحة أشغال الصيانة؛
 - مصلحة النقل.

5.1. تنظيم الدائرة المالية والقانونية

تنظم الدائرة المالية والقانونية كما يلي:

- مصلحة تسيير المعلومات؛
- مصلحة المحاسبة العامة؛
- مصلحة محاسبة المواد؛
- المصلحة القانونية؛
- مصلحة الخزينة؛
- مصلحة المحاسبة التحليلية.

6.1. تنظيم دائرة الصحة والسلامة والبيئة

تنظم دائرة الصحة والسلامة والبيئة كما يلي:

- مصلحة التدخل؛
- مصلحة حماية البيئة؛
- مصلحة الوقاية.

7.1. تنظيم دائرة الصفقات

تنظم دائرة الصفقات كما يلي:

- مصلحة تسيير الصفقات؛
- مصلحة التحليل والابلاغ.

8.1. تنظيم دائرة تكنولوجيا المعلومات

تنظم دائرة تكنولوجيا المعلومات كما يلي:

- مصلحة الإعلام الآلي؛
- مصلحة المعلومات والوثائق والأرشيف.

9.1. تنظيم دائرة التنظيم والجودة

تنظم دائرة التنظيم والجودة كما يلي:

- مصلحة التنظيم؛

- مصلحة إدارة الجودة.

10.1. تنظيم دائرة الأمن الداخلي

تنظم دائرة الأمن الداخلي كما يلي:

- مصلحة تنظيم الدخول؛
- مصلحة المراقبة عن بعد.

2. وظائف مديريات ودوائر مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة

تقوم مديريةية مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة بمجموعة من الوظائف بغية تحقيق الأهداف المرجوة، والتي يمكن اجمالها في ما يأتي:

- تنفيذ سياسات واستراتيجيات نشاط التكرير والبتروكيميا، في ما يتعلق بتشغيل وتسيير وتطوير المركب؛
 - التعاون مع هيكل قسم عمليات التكرير في تطوير وتنفيذ ومراقبة خطط التشغيل والصيانة والتوريد للمركب محل الدراسة؛
 - تطوير الخبرات في مجال التشغيل والصيانة والتطوير بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة؛
 - مراقبة التشغيل السليم في أفضل ظروف السلامة والتكلفة والجودة؛
 - مراقبة تنفيذ خطط الموثوقية والأمن لمنشآت المركب محل الدراسة؛
 - مراقبة تخطيط وتنفيذ برامج الاستثمار وإعادة التأهيل لمرافق المركب محل الدراسة؛
 - المساهمة في تطوير السياسات والإجراءات والأنظمة والأساليب في مجال تشغيل وإدارة أدوات الإنتاج؛
 - تطوير خطط الإنتاج للمركب محل الدراسة، بالتعاون مع الهياكل ذات الصلة في قسم عمليات التكرير، من حيث الكمية والنوعية والمواعيد، لما يتوافق مع قواعد الصحة والسلامة وحماية البيئة؛
 - الحرص على متابعة ومراقبة خطة الإنتاج للمركب محل الدراسة؛
 - المتابعة والمراقبة في التسيير والتشغيل للمركب محل الدراسة، بهدف الحفاظ على الإنتاج بالطاقة المثلى وتخفيض تكاليف الإنتاج واحترام معايير وقواعد السلامة والجودة؛
 - تطوير ومراقبة تنفيذ الخطط القصيرة والمتوسطة المدى للمركب محل الدراسة.
- ويمكن تفصيل وظائف المديريات الفرعية للمركب محل الدراسة ودوائره كما يأتي:

1.2. وظائف المديرية الفرعية للاستغلال

تتمثل وظائف المديرية الفرعية للاستغلال في:

- الاشراف على الأنشطة التشغيلية وتنسيقها وفقا للبرامج والجدول الزمني التي تضعها المؤسسة الأم سوناطراك؛
 - تنفيذ خطط الإنتاج المقررة من حيث الكمية والنوعية والسلامة والتكاليف، وبما يتوافق مع معايير وسياسات الجودة والصحة والسلامة والبيئة المعتمدة من قبل المؤسسة الام سوناطراك؛
 - تطوير ومراقبة خطط الإنتاج للمنتجات النهائية وبرامج التوريد للمواد الأولية والمواد الكيميائية والمواد المضافة، إضافة إلى عمليات الإزالة من المركب RAIK؛
 - مراقبة حسن سير المنشآت والامتثال للمواصفات وجودة المنتجات النهائية والتوصية بحلول للمشاكل الرئيسية التي تواجهها؛
 - الاستغلال الأمثل لمرافق الإنتاج؛
 - تسيير ومراقبة مخزون المنتجات النهائية والمنتجات الوسيطة على مستوى مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة؛
 - جدولة وتنسيق عمليات الإغلاق السنوية ومراقبة تخطيط وتنظيم وجدولة أنشطة مختلف الهياكل المعنية؛
 - مراقبة تنفيذ السياسات والقواعد والإجراءات في مجال السلامة والصحة وحماية البيئة.
- ويمكن تفصيل وظائف المديرية الفرعية للاستغلال في ما يلي:

1.1.2. وظائف دوائر الإنتاج P1, P2, P3, P4, P5

تتولى دوائر الإنتاج P1, P2, P3, P4, P5 الوظائف التالية:

- الحرص على تطبيق الأساليب والمعايير والإجراءات اللازمة لتشغيل الإنتاج في إطار سياسات المؤسسة الأم ومراقبة تطبيق وتحديث أدلة التشغيل؛
- تسيير وتشغيل مرافق الإنتاج والمرافق المساعدة، وضمان حسن سير عملها وفقا للبرامج والتخطيط المقرر؛
- تنفيذ جداول الإنتاج الشهرية من خلال المراقبة اليومية؛
- مراقبة حسن سير المنشآت ومطابقتها للمواصفات وجودة المنتجات النهائية؛
- تقييم ربحية الوحدات الإنتاجية؛

- مراقبة تنفيذ السياسات والقواعد والإجراءات في مجال السلامة والصحة وحماية البيئة.

2.1.2. وظائف دائرة البرمجة وحركة المنتجات

وتتولى دائرة البرمجة وحركة المنتجات الوظائف التالية:

- وضع خطة الإنتاج السنوية وفقا للمبادئ التوجيهية؛
- تطوير برامج التمويل بالنفط الخام، والخام المحوّل المستورد، والمواد الكيميائية، والمُذبيات، والمواد المضافة و مواد التعبئة والتغليف؛
- تطوير برامج الإنتاج والاستهلاك والشراء للمرافق؛
- تهيئة برامج الإنتاج حسب العقود وتعليمات التصنيع ومراقبة المنتجات؛
- المتابعة الدائمة للتغيرات في مخزون المنتجات، إضافة إلى حساب الخسائر والتكاليف؛
- اعداد الميزانية الشهرية والسنوية للإنتاج، وإعداد تقارير تسيير المؤسسة؛
- المشاركة في تطوير وجدولة العمليات المتعلقة بالمنتجات النهائية والاشراف على عمليات نقل المنتجات؛
- ضمان من خلال البرامج تنوع جميع العمليات اليومية من عمليات نقل المنتجات النهائية وتوصيلها إلى المكلفين بها على المواقع؛
- الاشراف على مراقبة نقل المنتج، وتصحيح أي نقائص أو عيوب تمت ملاحظتها؛
- ضمان تسيير ملفات التحصيلات وفواتير المبيعات؛
- الحفاظ على الاتصال المباشر مع العملاء من خلال تزويدهم بالمساعدة الفنية والتوجيه.

2.2. وظائف المديرية الفرعية التقنية

تتولى المديرية الفرعية التقنية الوظائف التالية:

- الإشراف والتنسيق بين أنشطة الهياكل الواقعة تحت مسؤوليتها، من حيث المراقبة والتطوير وفحص السلامة بما يتوافق مع قواعد ومعايير الجودة والسلامة والتكلفة؛
- التحقق من الامتثال للمواصفات التقنية للمنتجات الواردة، والمنتجات قيد الإنتاج، والمنتجات النهائية؛
- اعداد دراسات التطوير وتحسين المنشآت؛
- تنفيذ برامج النفتيش (الوقائية والتنظيمية) وفق الجداول الزمنية المقررة؛
- مراقبة تنفيذ عمليات الصيانة والزيارات التنظيمية واختبار المعدات الثابتة بما يتوافق مع المعايير واللوائح الحالية؛

- تحليل وتوحيد التقارير، وخاصة تحليل نقص الإنتاج والاستهلاك الذاتي، والابلاغ عن الحوادث واقتراح التحسينات اللازمة؛
- المشاركة في تطوير وتحديث قاعدة بيانات المعايير التقنية والهندسية؛
- تنفيذ المشاريع الاستثمارية للمركب بما يتوافق مع الخطط والإجراءات وقواعد الصحة والسلامة وحماية البيئة واحترام المواعيد النهائية والميزانية؛
- مراقبة تحديث ملف معدات المركب بالتعاون الوثيق مع المديرية الفرعية للاستغلال؛
- مراقبة سلامة الأشخاص والبضائع والمنشآت داخل المركب؛
- مراقبة التوافر لوسائل الأمن ومكافحة الحرائق؛
- مراقبة تنفيذ السياسات والقواعد والإجراءات في مجال السلامة والصحة وحماية البيئة؛
- مراقبة تشغيل مرافق الإنتاج وفقا لأدلة التشغيل؛
- المساهمة في تطوير وتحديث الوثائق التقنية، بما في ذلك أدلة التشغيل والخطط والإجراءات والمواصفات التقنية.

ويمكن تفصيل وظائف المديرية الفرعية التقنية كما يلي:

1.2.2. وظائف دائرة الدراسات والهندسة

تتولى دائرة الدراسات والهندسة الوظائف التالية:

- تطوير الدراسات الهندسية ومتابعة سير العمل؛
- مراقبة تشغيل الوحدات وضمان آدائها؛
- التحقق والموافقة على تقارير الدراسة وخطط التنفيذ؛
- اعداد الملفات التقنية المتعلقة بالتعديلات الرئيسية وتجديد المنشآت؛
- دعم ومساعدة وحدات الإنتاج خلال مراحل البدء (حل المشاكل المحتملة)؛
- دراسة الحجوزات التقنية، وتوفير كافة المعلومات اللازمة التي تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية؛
- اعداد وتحديث دليل القواعد والمعايير في المجال الهندسي.

2.2.2. وظائف دائرة التفتيش

تتمثل وظائف دائرة التفتيش في:

- تنظيم التفتيش على جميع المعدات الخاضعة للمراقبة الداخلية (المفاعلات، الخزانات، المبادلات،

صهاريج التخزين، أجهزة السلامة، ... إلخ)؛

- الاشراف على عمليات التفتيش والاختبارات التي تنظمها الجهات المختصة؛
- تحليل النتائج ووضع مواصفات الإصلاحات طبقاً للمعايير؛
- تنفيذ برامج التفتيش الدوري على المعدات الثابتة والدوارة وفق أساليب العمل المطبقة؛
- ترجمة النتائج والتوصيات الخاصة بخطة العمل التصحيحية؛
- التأكد التقني من إصلاحات الملفات؛
- تمثيل المركب أمام مفتشي إدارة المناجم أثناء عمليات اختبار أوعية الضغط.

3.2.2. وظائف دائرة المخبر

تتولى دائرة المخبر الوظائف التالية:

- التوجيه والتهيئة والإشراف على الأنشطة المخبرية وفق أساليب ومعايير نظام مراقبة الجودة؛
- تسيير الأداء التقني لمعدات المخابر وضمان تجديدها؛
- تقييم وتأكيد نتائج التحاليل والتحقق من صحتها بما يتوافق مع المعايير ذات الصلة؛
- المراقبة الدائمة للإنتاج من خلال تحليل جودة المنتجات الوسيطة المخصصة لتصنيع المنتجات النهائية؛
- مراقبة جودة المواد الأولية (النفط الخام والنفط الخام المحول المستورد والمواد المضافة) والمنتجات النهائية.

4.2.2. وظائف دائرة الاستثمار والصيانة والموثوقية والأمن

تتولى دائرة الاستثمار والصيانة والموثوقية والأمن الوظائف التالية:

- تطوير خطة قصيرة ومتوسطة المدى بالتعاون مع الهياكل المعنية، لمشاريع استثمارية تهدف إلى الحفاظ على الموثوقية والسلامة والربحية وتوسيع جهاز الإنتاج للمركب؛
- إطلاق ومراقبة عمليات الاستثمار المسجلة أثناء تسليم الصفقات؛
- المساهمة في توحيد المواصفات (النطاق، التكلفة والمواد) مع قسم الدراسات والهندسة للمشاريع الاستثمارية المرتبطة بتسيير الإنتاج؛
- توحيد واعتماد الميزانيات التقديرية وجداول تنفيذ المشاريع الاستثمارية على أساس طلبات تنفيذ الاستثمار؛
- مراقبة جدول تطوير المشاريع والمشاركة في صياغة المواصفات؛
- المساهمة في تطوير أدوات الإنتاج من خلال وضع السياسة الاستثمارية؛

- مراقبة المشاريع الاستثمارية التي تهدف إلى الحفاظ على الموثوقية والسلامة والربحية، وتوسيع معدات الإنتاج للمركب؛
- الاستغلال الأمثل لتطبيقات قاعدة بيانات نظام مراقبة الاستثمار.

3.2. وظائف المديرية الفرعية للصيانة

- تتولى المديرية الفرعية للصيانة الوظائف الأساسية التالية:
 - المساهمة في تطوير السياسات والإجراءات والأنظمة والأساليب في مجال صيانة وإدارة الاستثمارات لتجديد وسائل الإنتاج؛
 - حجز، توحيد وتطوير خطة الصيانة السنوية؛
 - الدعم والمشورة والمساعدة للمديرية الفرعية التقنية في مجال الصيانة والتجديد؛
 - مراقبة استكمال عمليات الاختبار التنظيمي على المعدات بالتعاون مع المديرية الفرعية التقنية؛
 - مراقبة سير محطات التوقف المجدولة من حيث التخطيط والالتزام بالمواعيد النهائية.
- ويمكن تفصيل مهام المديرية الفرعية للصيانة كما يلي:

1.3.2. وظائف دائرة التخطيط والأساليب

- تتمثل وظائف دائرة التخطيط والأساليب في:
- تطوير التجهيزات والهياكل التقنية لبرمجة عمليات الإغلاق والصيانة السنوية للآلات والمعدات؛
- التنسيق في تطوير برامج عمل الصيانة العلاجية والوقائية والتنبؤية وضمان توافر المواد؛
- الإشراف ومراقبة سير أعمال الصيانة في المواقع أو في الورشات ومراقبة الامتثال لإجراءات التدخل في المنشآت؛
- توفير وتحديث ملفات البيانات التقنية للمعدات (الخطط والرسوم البيانية وإجراءات التشغيل).

2.3.2. وظائف دائرة الصيانة الصناعية

- تتمثل وظائف دائرة الصيانة الصناعية في:
- المحافظة على مرافق المركب في حالة التشغيل المثالية، وفقا للمعايير المعمول بها وسياسة المؤسسة الأم؛
- المساهمة في تطوير خطط الصيانة الحالية والمستقبلية للمعدات الثابتة والدوارة؛
- تنفيذ خطة صيانة المعدات للمركب وفقا للمواعيد النهائية وتوقعات الميزانية؛

- المساهمة في جدولة عمليات التوقف السنوية وأعمال الصيانة الوقائية والعلاجية للأنظمة الصناعية؛
- تنفيذ ورصد الخطط الحالية والمستقبلية لدائرة الاستثمار والصيانة والموثوقية والامن؛
- ضمان الحفاظ على مدة توقف الوحدة عند الحد الأدنى أثناء أعمال الصيانة؛
- تشغيل وصيانة الشبكة والأجهزة الكهربائية ومعدات التكييف والاتصالات الخاصة بالمركب وملحقاته؛
- المشاركة مع دائرة التخطيط والأساليب في تطوير برامج الصيانة للأجهزة والشبكة الكهربائية؛
- القيام بأعمال الصيانة للأجهزة والشبكة الكهربائية وفقا للخطط والإجراءات المعمول بها؛
- التحكم في تنفيذ برامج الصيانة والتشحيم للألات الدوارة والمعدات الثابتة وأعمال التصنيع؛
- مراقبة تنفيذ السياسات والقواعد والإجراءات في مجال السلامة والصحة وحماية البيئة؛
- مراقبة قاعدة بيانات الصيانة للمركب.

3.3.2. وظائف دائرة النظم الصناعية

تتمثل وظائف دائرة النظم الصناعية في:

- الحفاظ على مرافق المركب في حالة تشغيلية مثالية وفقا للمعايير التي وضعتها المؤسسة الأم؛
- المساهمة في تطوير خطط الصيانة الحالية والمستقبلية والأنظمة الصناعية (أجهزة القياس، الكهرباء)؛
- تنفيذ خطة صيانة المركب بما يتوافق مع المواعيد النهائية وتوقعات الميزانية؛
- المساهمة في جدولة عمليات التوقف السنوية وأعمال الصيانة الوقائية والعلاجية للأنظمة الصناعية؛
- تنفيذ الخطة الحالية والمستقبلية لدائرة الاستثمار والصيانة والموثوقية والامن؛
- تشغيل وصيانة الأجهزة والشبكة الكهربائية ومعدات التكييف والاتصالات الخاصة بالمركب وملحقاته؛
- المشاركة مع دائرة التخطيط والأساليب في تطوير برامج صيانة الأجهزة والشبكات الكهربائية؛
- تنفيذ أعمال صيانة الأجهزة والشبكة الكهربائية وفق الجدول الزمني والإجراءات المعمول بها؛
- ضمان الحفاظ على وقت توقف الوحدة عند الحد الأدنى أثناء أعمال الصيانة؛
- التأكد من تنفيذ السياسات والقواعد والإجراءات في مجال السلامة والصحة وحماية البيئة؛
- مراقبة صيانة قاعدة بيانات المركب.

4.3.2. وظائف دائرة التموين

تتولى دائرة التموين الوظائف الأساسية التالية:

- تموين المركب بقطع الغيار والمواد المختلفة اللازمة لتشغيل المنشآت وفق الإجراءات المعمول بها؛

- المساهمة في تحقيق المركب لأرباح، من خلال تحسين عمليات التموين وإدارة المخزون؛
- مراقبة التسيير الرشيد للمخزون لضمان التشغيل المنتظم للمنشآت؛
- مراقبة تنفيذ السياسات والقواعد والإجراءات في مجالات السلامة والصحة وحماية البيئة؛
- مراقبة صيانة قاعدة بيانات الموردين الخاصة بالمركب.

5.3.2. وظائف دائرة الأشغال الجديدة

تتولى دائرة الأشغال الجديدة الوظائف التالية:

- ضمان انجاز المشاريع الاستثمارية، ومشاريع الصيانة وفقا للإجراءات وقواعد الصحة والسلامة وحماية البيئة والأجال المحددة والميزانيات المخصصة؛
- توحيد الميزانيات التقديرية وجداول التنفيذ للمشاريع الصغيرة؛
- مراقبة الامتثال للأحكام التعاقدية في سياق تنفيذ المشاريع؛
- تنسيق وتنفيذ المشاريع مع المقاولين؛
- المشاركة في تحديد التكاليف والمواعيد النهائية المرتبطة بكل مشروع؛
- مراقبة تنفيذ السياسات والقواعد والإجراءات في مجال السلامة والصحة وحماية البيئة.

4.2. وظائف المديرية الفرعية لشؤون العمال

تتولى المديرية الفرعية لشؤون العمال الوظائف التالية:

- الاشراف والتنسيق بين أنشطة الهياكل الواقعة تحت مسؤوليتها فيما يتعلق بتطوير تسيير الموارد البشرية وتسيير شؤون العمال؛
- مراقبة الالتزام بتطبيق القواعد والنصوص التنظيمية المتعلقة بمجال تسيير وتنمية الموارد البشرية؛
- تنفيذ سياسات التنظيم الإداري داخل المركب؛
- التسيير الإداري وتسيير الرواتب والمزايا الاجتماعية والصحية نيابة عن عمال هياكل المركب؛
- تطوير خطط عمل الصحة المهنية داخل المركب ومراقبة تنفيذها؛
- توفير التغطية الصحية للعمال في المركب فيما يتعلق بالصحة المهنية؛
- توحيد ومراقبة الخطط الحالية والمستقبلية بما يتماشى مع أهداف المركب؛
- مراقبة تطوير خطط الرواتب والخدمات اللوجستية وتنفيذها؛

- القيام بخدمات النقل والنظافة والإطعام نيابة عن عمال المركب في ظل أفضل الظروف من حيث التكلفة والكمية والجودة والمواعيد؛
 - تقديم خدمات توفير معدات الحماية الفردية والأثاث والمعدات المكتبية للمركب؛
 - إضفاء الطابع الرسمي على قرارات التنظيم الإداري التي تدخل ضمن اختصاصاتها؛
 - تحديث مخزون الأصول المنقولة وغير المنقولة لإدارة المركب؛
 - التكفل بأصحاب المهمات وضيوف المركب؛
 - صيانة المركبات وتسيير مخازن قطع الغيار.
- ويمكن تفصيل وظائف هذه الدائرة في ما يأتي:

1.4.2. وظائف دائرة الموارد البشرية

- تتمثل وظائف دائرة الموارد البشرية في ما يلي:
- المساهمة في ربحية المركب من خلال توفير الموارد البشرية بالجودة الكمية المطلوبة اللازمة لتشغيل كافة أنشطة المركب؛
 - تنفيذ سياسات تنمية الموارد البشرية للمركب؛
 - تحديد الاحتياجات التدريبية لهيكل المركب وفقا لسياسة التدريب المعمول بها؛
 - الحرص على الحفاظ على مناخ اجتماعي جيد والحفاظ على علاقات عمل متناغمة؛
 - مراقبة الالتزام بلوائح العمل المعمول بها داخل المركب.

2.4.2. وظائف الدائرة الإدارية والاجتماعية

- تتولى الدائرة الإدارية والاجتماعية الوظائف التالية:
- التسيير الإداري للعمال التابعين للمركب، وفقا للإجراءات والضوابط المعمول بها في المؤسسة؛
 - المساهمة في اعداد كشوف مرتبات عمال المركب في الوقت المحدد، وبما يتوافق مع اللوائح الحالية؛
 - تنسيق أنشطة العمل الاجتماعي المسؤولة عن المساعدة الاجتماعية والطفولة والرياضة والثقافة والترفيه؛
 - إنشاء ومتابعة وتنفيذ برامج الصحة المهنية السنوية؛
 - المساهمة في تغطية الطب الاجتماعي للعاملين والمستفيدين، والتوصية بالإجراءات التي من شأنها تحسين فعالية الخدمات المقدمة؛

3.4.2. وظائف دائرة الموارد العامة

تتولى دائرة الموارد العامة الوظائف التالية:

- توفير الخدمات اللازمة بتشغيل المركب، وفقا للسياسات والإجراءات المعمول بها في المؤسسة الأم، من حيث النقل والتموين والصيانة العامة وغيرها، وضمان الجودة من خلال الخدمات المقدمة؛
- إجراء الجرد المادي وفق القواعد والإجراءات المعمول بها؛
- المساهمة في ربحية الخدمات المقدمة من خلال تحسين وسائل وتكاليف المشتريات؛
- تطوير وصيانة قاعدة بيانات الموردين والمقاولين.

5.2. وظائف الدائرة المالية والقانونية

تتولى الدائرة المالية والقانونية الوظائف التالية:

- وضع الميزانيات التشغيلية والاستثمارية بما يتوافق مع سياسات المؤسسة الأم، وضمان مراقبة الإنجازات ومراقبة تنفيذها في إطار اللوائح والإجراءات المعمول بها؛
- تطوير خطط التدفق النقدي لإدارة المركب؛
- التسيير وفقا للأحكام القانونية والتنظيمية لمحاسبة المركبات (المصافي)، وتحليل الحسابات واعداد التقارير المطلوبة في هذا المجال؛
- تطوير وتطبيق نظام معلومات مفيد للمحاسبة التحليلية لتحديد تكلفة المنتجات النهائية؛
- مراقبة أي ملف ذو طابع قانوني أو أي خلافات، وتقديم المساعدة والمشورة القانونية للهيكل فيما يتعلق بالتطوير أو التفاوض على العقود؛
- تنفيذ العملية المالية داخل المركب؛
- تطوير وتجديد مستوى مهارات عمال إدارة المركب.

6.2. وظائف دائرة الصحة والسلامة والبيئة

تتمثل وظائف دائرة الصحة والسلامة والبيئة فيما يلي:

- مراقبة حماية الأصول (المركب بكامل ملحقاته) من خلال تنفيذ الخطط الأمنية ومراقبة الالتزام بالتعليمات والقواعد الخاصة بها؛

- مراقبة سلامة الأشخاص والبضائع والمنشآت داخل المركب؛
- المساهمة في ربحية المركب من خلال البحث عن التحسينات المستمرة للحفاظ على سلامة الأشخاص والمنشآت؛
- تحليل مخاطر الصحة والسلامة والبيئة داخل المركب ووضع خطط العمل لإدارتها؛
- وضع ونشر قواعد وتعليمات السلامة مع ضمان تطبيقها؛
- مراقبة تنفيذ السياسات والقواعد والإجراءات في مجال السلامة والصحة وحماية البيئة؛
- مراقبة تطوير وصيانة مستوى مهارات عمالها.

7.2. وظائف دائرة الصفقات

تتمثل وظائف دائرة الصفقات في ما يلي:

- تنسيق المعاملات التجارية مع الهياكل المعنية وفقا للأحكام التنظيمية في هذا المجال؛
- تنسيق وتطوير وتوحيد ملفات المناقصات مع الهياكل المعنية؛
- مراقبة الدعوة لتقديم العروض منذ نشرها؛
- المسؤولية عن جميع المراسلات مع مختلف الأطراف المشاركة في طلب العروض؛
- التنظيم مع لجنة فتح المناقصات وجلسات فتح المناقصات وتقديم العروض الفنية والمالية، بالإضافة إلى محاضر فتح أطرف المناقصات؛
- الاخطار بمنح العقود المؤقتة والنهائية؛
- إنشاء قاعدة بيانات الصفقات.

8.2. وظائف دائرة تكنولوجيا المعلومات

تتمثل وظائف دائرة تكنولوجيا المعلومات فيما يلي:

- تركيب وتسيير المعدات والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الكمبيوتر للتشغيل الأمثل للهياكل المختلفة للمركب؛
- مراقبة التشغيل الأمثل لأنظمة الكمبيوتر؛
- مسؤولية صيانة أجهزة وأنظمة الكمبيوتر على مستوى إدارة المركب؛
- المساعدة في تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمركب؛

- مسؤولية اعداد الخطط السنوية الموحدة وتقارير التنفيذ والميزانيات الدورية وفقا لنظام المعلومات الإدارية الحالي للمؤسسة الأم والتأكد من نشرها؛
- دعم خدمات الاتصالات؛
- تسيير وحفظ الوثائق والمحفوظات وفقا لسياسة المؤسسة الأم؛
- دعم خدمات المكتبة داخل إدارة المركب؛
- تسيير وتطوير الأرشيف على مستوى المركب.

9.2. وظائف دائرة التنظيم والجودة

تتمثل وظائف دائرة التنظيم والجودة فيما يلي:

- تطوير وإعداد دليل التنظيم الداخلي؛
- المساهمة في تطوير الدليل التنظيمي العام لهياكل المركب وفقا لإجراءات المؤسسة الأم؛
- تحديث الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي وتسيير المركب بالتشاور مع الهياكل ذات الصلة؛
- تحديث الأدوات التنظيمية والإدارية؛
- تحليل المخططات التنظيمية المقترحة؛
- تطوير وتحديث قاعدة بيانات الإجراءات وأنظمة التشغيل بمديرية المركب؛
- المساعدة والمشورة لهياكل المركبات (المصافي) من حيث التنظيم؛
- تطبيق نظام إدارة الجودة داخل المركب؛
- تطوير وتحديث وتوزيع دليل نظام إدارة الجودة داخل المركب؛
- المساهمة في تطوير سياسة الجودة والصحة والسلامة وحماية البيئة وأهداف إدارة المركب؛
- إنشاء وصيانة نظام إدارة الجودة والصحة والسلامة وحماية البيئة للمركب والتأكد من تحسينه.

10.2. وظائف دائرة الأمن الداخلي

تتمثل وظائف دائرة الأمن الداخلي فيما يلي:

- مراقبة أمن أصول المركب؛
- تحديد وتقييم المخاطر والتهديدات التي يتعرض لها أصول المركب؛
- توفير الوسائل اللازمة للتغلب على كافة التهديدات التي قد يتعرض لها المركب والمناطق المحيطة به.

المبحث الثالث: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام في مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة

يهدف الوصول الى واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، تم الاعتماد على المعلومات المقدمة من قبل رؤساء المديريات الفرعية والدوائر والمصالح في المركب محل الدراسة، إضافة الى المعلومات المستقاة من تقارير المركب محل الدراسة والموقع الرسمي للمؤسسة الأم سوناطراك.

المطلب الأول: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة

ان مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، وبصفته مؤسسة اقتصادية عمومية، ينشط في مجال تكرير البترول على الصعيد الوطني والدولي، فهو معرض لجميع أشكال الفساد على غرار باقي المؤسسات البترولية الكبرى، هذا ما دفع بمؤسسة سوناطراك على اعتبار انها المؤسسة الأم للمركب محل الدراسة، بتوقيع ميثاق الحوكمة والقيادة الرشيدة لجميع فروعها ومؤسساتها القابضة، قصد تحسين أدائها بما يستجيب لاستراتيجيتها في تطوير البرامج وإدارة الإصلاحات وتحسينها لمسايرة المعايير العالمية لحوكمة المؤسسات.

1. واقع تطبيق مبدأ المشاركة

يلتزم مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، بتطوير أسلوب ادارته للوصول الى حالة من الابداع والابتكار وحرية المبادرة وتعزيز المشاركة والتفويض والمسؤولية، وجعل عملية صنع القرار أكثر ملاءمة وقدرة على وضع المركب في مسار التميز.

كما يعي المركب أهمية تبني الاتصال والحوار المستمر والدوري مع عماله والجهات الفاعلة، فهو يمثل لسياسات المؤسسة الأم سوناطراك في مجال الاتصال العمومي، عبر قنوات الاعلام بصدق وانسجام ومسؤولية. يرجع هذا الوعي والالتزام الى الامتثال الى مدونة أخلاقيات مؤسسة سوناطراك، التي تمت المصادقة عليها في شهر نوفمبر من سنة 2010، وتم تحديثها في 9 جويلية 2021، وتتضمن هذه الأخيرة تشكيلة مبادئ وقيم أخلاقية ملزمة لجميع العمال والجهات الفاعلة في مؤسسة سوناطراك وجميع فروعها ومؤسساتها القابضة، وتهدف هذه المدونة الى وضع اطار تنظيمي وقانوني للحوكمة في المؤسسة الأم وجميع فروعها، وذلك من خلال مراجعة الكثير من القواعد التنظيمية والقانونية لجعلها تتطابق مع مبادئ حوكمة المؤسسات

المعدة من قبل المنظمات والهيئات المختصة، سعيًا منها لتعزيز مصداقيتها وسمعتها وثقة جميع الجهات الفاعلة، وتحسين نوعية المناخ الاجتماعي.

2. واقع تطبيق مبدأ الفعالية

ان حصول مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة على شهادة "إيزو 9001" المتعلقة بنظام إدارة الجودة (الملحق رقم 6)، لم يكن وليد الصدفة، بل نظير المجهودات المبذولة من قبل عمال المركب. والاعتراف بالمهارات والجدارة، وتأسيس مناخ صحي وهادئ ومحفز وملائم للتطوير المهني وتطوير ثقافة المؤسسة لدى العمال، من خلال الاعتراف بالمهارات والجهود المبذولة من قبلهم، وإدراج تطوير رأس المال البشري على رأس الأولويات، من خلال تنفيذ مشروع تحويل الموارد البشرية TRANSFORMATION RESSOURCES HUMAINES (TRH)، ويسعى هذا المشروع الذي أعدته المؤسسة الأم سوناطراك، إلى إحداث تغيير نوعي في إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف التميز في التسيير، من خلال تحديث القواعد التي تقوم عليها سياسة المؤسسة في مجال الموارد البشرية والمتمثلة في تكافؤ الفرص، والعدالة في توزيع المكافآت، والشفافية في تسيير المسار المهني للعمال، مما يسمح بتسيير الأداء الفردي والجماعي بأسلوب محفز وعادل، والاعتماد على التسيير بالأهداف، إضافة إلى تبادل المعارف وتجديد الخبرات وتثمينها وصقل المهارات، وتحسين الكفاءات العملية من خلال استخدام التقنيات الحديثة، وتفعيل أساليب العمل وطرق إدارة الموارد البشرية، بغية تحقيق الإنتاجية والأداء والجودة المطلوبة، وجلب واستقطاب أحسن الفرص من الشباب الطموح بغرض ادماجهم كعمال جدد.

3. واقع تطبيق مبدأ المسألة

بتاريخ 9 ماي 2023، تم التوقيع على سياسة ومدونة قواعد السلوك لمكافحة الفساد والرشوة بمؤسسة سوناطراك وجميع فروعها ومؤسساتها القابضة، والتي تعد الأولى في الجزائر، وفقا للمعيار الدولي "إيزو 37001"، والمتعلق بمنظومة مكافحة الفساد والرشوة، وتهدف إلى وضع آليات الرقابة والوقاية التي تحظر الفساد وتساهم في تعزيز الثقافة الأخلاقية في عديد معاملات المؤسسة الأم وفروعها وشركائها ومورديها. سعيًا منها إلى ترسيخ مبادئ الحوكمة الرشيدة، وفقا للمعايير والمقاييس الوطنية والدولية المعمول بها. ويعكس هذا التوقيع تطبيق المركب محل الدراسة، لمجموعة من الإجراءات بغرض الوقاية من الفساد ومكافحته وذلك من خلال:

- الالتزام بقواعد المنافسة الشريفة في جميع تعاملات المركب محل الدراسة، والامتناع عن كل الممارسات المنافية لقواعد المنافسة الشريفة؛
- تبني النزاهة في جميع علاقات المركب محل الدراسة مع عماله ومورديه وعملائه وشركائه، وفقاً لمبادئ الصدق والأمانة؛
- العمل على فرض المساواة وتكافؤ الفرص وتكريس مبدأ عدم التمييز بين العمال؛
- يمنع المركب محل الدراسة على جميع عماله التصرفات غير القانونية والسلوكيات المنافية للأخلاق، كما يلزمهم بضرورة اتقان أعمالهم باحترافية، واحترام القيم والمبادئ التي تفرضها وتبناها المؤسسة الأم؛
- يضع المركب محل الدراسة في متناول جميع عماله والجهات الفاعلة الأخرى، آلية الإفصاح بغرض التبليغ عن أية مخالفات ترتكب سواء من قبل عماله، أو شركائه، أو مورديه، أو عملائه، والتي من شأنها أن تشكل انتهاك أو مخالفة لقواعد ومبادئ مدونة السلوك، وذلك من خلال منصة تنبيه مجمع سوناطراك تدعى "إبلاغ إنذار SPEAK UP"، وتتعهد المؤسسة الأم بحماية سرية عناصر هذه التنبيهات وخاصة مبلّغ الإنذار، فضلاً عن الأفعال التي تم التبليغ عنها، كما يحظر جميع الأعمال الانتقامية ضد العامل الذي قام بالتبليغ؛
- يحظر المركب محل الدراسة على جميع عماله تلقي أموال أو الاستفادة من مزايا أو تقديمها بغرض مصلحة شخصية؛ كما يمنع المركب محل الدراسة على عماله أن تكون لهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في التعاقد مع مؤسسة أو زبون أو مورد أو مناقلة أو مناقصة؛
- يمنع المركب محل الدراسة التكفل بعماله من قبل مؤسسات أو زبائن أو موردين، إلا إذا تم ذلك في إطار تعاقد أو بإذن من طرف المسؤول المخول له ذلك.

4. واقع تطبيق مبدأ الشفافية

إن ضمان المركب لبيئة عمل سليمة تحترم جميع الحقوق، جعله يلتزم بتعزيز ثقافة الشفافية ومناخ الثقة لمنع ومعاينة الأعمال غير المشروعة، والانتهاكات المرتكبة على حساب المصلحة العامة وسمعة وصورة المركب محل الدراسة، كما جعلته يسعى إلى وضع نظام عادل وشفاف يتعلق بتوزيع المكافآت والتعويضات، وفي هذا السياق يقوم المركب محل الدراسة، بتوزيع مكافآت سنوية على (40%) من عمال المركب محل الدراسة، ويستفيد من هذه المكافآت العمال الذين يثبتون مردودية عالية في تأدية مهامهم، وتقدر هذه المكافأة بنسبة (6%) من الدخل الصافي الشهري للعامل.

ان اعتماد المركب محل الدراسة هذه السياسة في توزيع المكافآت أثبتت نيته ضمان آفاق للتقدم لكل عامل يتوفر على عوامل النجاح والتطور، إضافة الى تطوير ثقافة مؤسساتية مبنية على الشفافية والاعتراف بالمهارات والجهود التي يبذلها العمال.

كما يعمل المركب محل الدراسة، على ترسيخ مبدأ الشفافية في كافة تعاملاته وأنشطته، بما يتيح لجميع الأطراف ذات المصلحة الاطلاع على جميع المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب.

ان حرص المركب محل الدراسة على تطبيق مبادئ الحوكمة يظهر جليا من خلال اعلان هذا الأخير لسياسة الجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئة (QSSTE) التي أقرها في 2 أبريل 2023 (الملحق رقم 7).

كما ان اعلان هذه السياسة هو ناتج عن الإعلان العام لسياسة الصحة والسلامة المهنية لمجمع سوناطراك، وكذا اعلان التزامات الجودة والصحة والسلامة والبيئة لنشاط التكرير والبتروكيمياويات، ويهدف هذا الإعلان الى المساهمة في تحقيق التزامات المركب محل الدراسة على الصعيدين الوطني والدولي، كما تركز هذه السياسة على مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتضع لنفسها أهدافا هي:

- زيادة رضا العملاء من خلال جعل أدوات الإنتاج في المركب محل الدراسة أكثر موثوقية وشفافية، والعمل على انتاج الوقود الذي يلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم،
- تكييف أدوات الإنتاج في المركب محل الدراسة مع المعطيات البيئية والقانونية والتنظيمية الجديدة ومتطلبات ومواصفات المنتجات الأخرى،
- ضمان ظروف عمل آمنة وصحية لعمال المركب محل الدراسة، مما يؤدي الى زيادة الفعالية في الإنتاج. ولتحقيق هذه الأهداف يلتزم المركب محل الدراسة بما يلي:

- إيلاء اهتمام خاص بسلامة العمال والمنشآت الصناعية في المركب محل الدراسة؛
- التحسين المستمر لأنظمة إدارة الجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئة في المركب محل الدراسة؛
- تطوير المعرفة والدراية ومهارات التعامل مع رأس المال البشري في المركب محل الدراسة، من خلال إدارة المهارات بكفاءة وفعالية؛
- تشجيع التشاور والمشاركة بين العمال في مسائل الصحة والسلامة في العمل؛
- الحفاظ على أداة الإنتاج الخاصة بالمركب محل الدراسة، وجعلها أكثر موثوقية وأمنا بناء على الاستثمارات التي تؤدي الى مشاريع تخلق قيمة مضافة؛

- تقليل تأثير أدوات الإنتاج في المركب محل الدراسة على البيئة، من خلال تقليل الخسائر الصناعية وتكلفة معالجة المصفاة؛
- تعزيز الثقافة البيئية وتطوير استخدام التقنيات الخاصة بالمركب محل الدراسة؛
- ترشيد استهلاك موارد المركب محل الدراسة من المياه والطاقة؛
- الحفاظ على علاقات جيدة مع الشركاء وجميع الأطراف المعنية ضمن الإطار القانوني والتنظيمي المعمول به؛
- تحسين أدوات الإنتاج لدى المركب محل الدراسة، من خلال تحسين معدلات توافر واستخدام القدرات الصناعية له؛
- منع ومكافحة كافة أشكال التلوث والأزعاج في المركب محل الدراسة؛
- تعزيز التدابير للسيطرة على المخاطر المحددة المرتبطة بالنشاط، من أجل الحد بشكل كبير من جميع الأحداث السلبية؛
- الالتزام بجميع القوانين واللوائح والمعايير ذات الصلة بالجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئة.

وللقيام بذلك يتعهد المركب محل الدراسة بتوفير جميع الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذه السياسة بنجاح، كما يتعهد بإبلاغها وفحصها وتحديثها بانتظام لضمان ملائمتها لأهدافه من حيث الجودة والصحة والسلامة والبيئة.

المطلب الثاني: واقع إرساء السلوك المستدام للمؤسسات

ان طبيعة نشاط مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، والمتمثلة في استلام وتخزين النفط الخام ومعالجته وتكوين المنتجات النهائية وشحنها في الشاحنات والأنابيب والسفن، جعله سببا بارزا في تفاقم المشكلات البيئية التي نعيشها اليوم، من خلال مشكلة التلوث، ومشكلة إمكانية نفاذ الموارد نظرا لاستخراج الموارد الطبيعية بمعدل يفوق قدرة النظام البيئي على إعادة النمو والتجدد. الا ان المركب محل الدراسة ومن خلال بيانه العام لسياسة الصحة والسلامة وحماية البيئة تعهد بمراعاة مختلف المتطلبات القانونية والتنظيمية في مجال الصحة والسلامة وحماية البيئة في جميع منشأته وتطبيقها في مختلف تخصصاته، كما تعهد باعتماد أفضل طرق التصنيع، واستغلال الموارد الطبيعية بشكل فعال ومتوازن والعمل على التقليل من التلوث، وتقليص تأثير الكربون وتقليص انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، وادماج تقنيات منخفضة الكربون في طرق وأساليب عمله ونشاطه.

1. واقع تشخيص المشاكل البيئية

يخلف نشاط مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة مشاكل بيئية، لعل أبرزها:

1.1. تلوث الهواء

يخلف مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة تلوثا هوائيا، من خلال انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وأكسيد النيتروجين، وأول أكسيد الكربون، الذي ينتج من احتراق الغاز والديازل في الضواغط والمحركات المستخدمة لأغراض توليد الطاقة والحرارة، وللحصول على فكرة على المستوى الحالي لاستخدام الطاقة الحرارية في المركب محل الدراسة، نقوم بمقارنة قيم الاستهلاك المحددة وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون مع القيم الحدية الموضوعية من قبل الاتحاد الأوروبي، علما أن الطاقات الإنتاجية في المصافي الأوروبية تتراوح بين 20 وأقل من نصف مليون طن من النفط الخام سنويا، وتتوافق القيم المنخفضة لانبعاثات الانبعاثات مع المصافي التي تستخدم تقنيات خفض الانبعاثات وتحقق أداء بيئيا جيدا، في حين تتعلق القيم المرتفعة بالمصافي التي لا تستخدم تقنيات التخفيض، ويوضح الجدول رقم (23) انبعاثات ثاني أكسيد الكربون واستهلاك الطاقة الحرارية المحددة للمصافي الأوروبية التي نشرتها المفوضية الأوروبية حول أفضل التقنيات المتاحة.

الجدول رقم (23): انبعاثات ثاني أكسيد الكربون (CO₂) واستهلاك المصافي الأوروبية

المصدر: (Raffinerie de Skikda RA1K, 2017, p. 29)

انبعاثات CO ₂ السنوية	من 28500 إلى 1120000 طن من CO ₂ في السنة
انبعاثات CO ₂ المحددة	من 0,02 إلى 0,82 طن من CO ₂ لكل طن من النفط الخام
استهلاك الطاقة المحددة	من 1 إلى 4 جيغا جول لكل طن من النفط الخام
كمية المياه المستخدمة	من 0,01 إلى 5 طن لكل طن من النفط الخام

ولقد أطلق مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة في الغلاف الجوي ما يقرب من (83.55 كغ) من ثاني أكسيد الكربون لكل طن من الخام المعالج، وجاءت كميات ثاني أكسيد الكربون المنبعثة خلال السنوات الثلاثة المرجعية 2014-2015-2016 كما تظهر في الجدول رقم (24).

الجدول رقم (24): كميات CO₂ المنبعثة من مركب RA1K سكيكدة خلال السنوات 2014، 2015 و2016

المصدر: (Raffinerie de Skikda RA1K, 2017, p. 28)

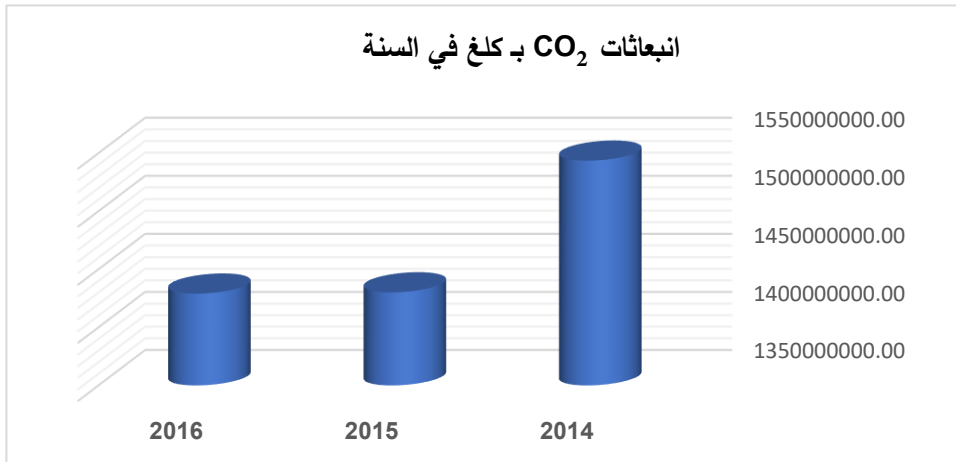
2016	2015	2014	
1 429 089 351,09	1 430 157 055,26	1 543 553 894,40	كمية CO ₂ المنبعثة بـ كلغ في السنة
79,95	83,75	86,95	كمية CO ₂ المنبعثة بـ كلغ لكل طن من النفط الخام
119 090 779,26	119 179 754,60	128 629 491,20	المتوسط الشهري من CO ₂ بـ كلغ

حيث سجلت هذه القيم انخفاضا نسبيا من سنة الى أخرى، وبلغت أقل قيمة بـ (1.429) مليون طن من ثاني أكسيد الكربون في سنة 2016.

والشكل رقم (32): يوضح تغيرات انبعاثات ثاني أكسيد الكربون خلال السنوات 2014، 2015 و2016.

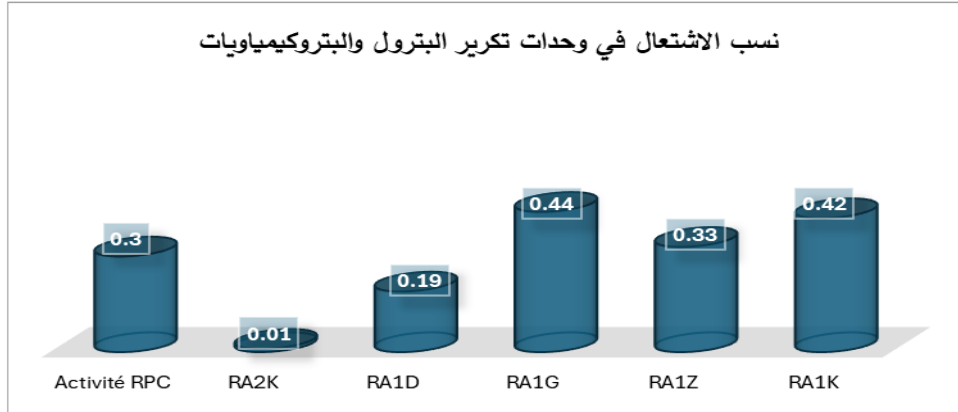
الشكل رقم (32): تغيرات انبعاثات ثاني أكسيد الكربون خلال السنوات 2014، 2015 و2016

المصدر: (Raffinerie de Skikda RA1K, 2017, p. 29)



إضافة الى انبعاث ثاني أكسيد الكربون، يعد الاشتعال (Torchage) من تدابير التشغيل والأمان الضرورية المستعملة في مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة لضمان التخلص من الغازات المتبخرة بطريقة آمنة، فتتطلق المركبات البترولية الهيدروكربونية من فتحات تنفيس العمليات الطارئة وتصريف صمامات الأمان، التي يتم تجميعها في شبكة النفخ الى أسفل لإحراقها. والشكل رقم (33) يوضح نسبة الاشتعال في المركب مقارنة بنظائره على المستوى الوطني.

الشكل رقم (33): نسبة الاشتعال لسنة 2023 في المركب محل الدراسة مقارنة بنظائره على المستوى الوطني المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المديرية الفوعية التقنية للمركب محل الدراسة

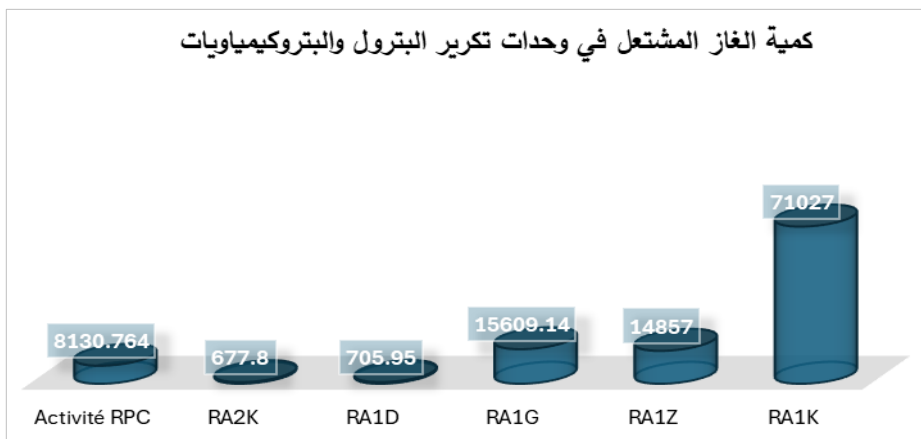


إن نسبة الاشتعال في المركب محل الدراسة، تأتي في المرتبة الثانية بعد مصفاة الجزائر العاصمة.

أما بنسبة للغازات المشتعلة، ففي سنة 2023 قدرت كمية الغازات المشتعلة من مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، ب (71027) طن. وتعد كمية الغازات المشتعلة من المركب محل الدراسة، الأكبر مقارنة بنظائره على المستوى الوطني.

ويوضح الشكل رقم (34) كمية الغازات المشتعلة بالطن على مستوى المركب محل الدراسة مقارنة بنظائره على المستوى الوطني لسنة 2023.

الشكل رقم (34): كمية الغزات المشتعلة لسنة 2023 في المركب مقارنة بنظائره على المستوى الوطني المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المديرية الفوعية التقنية للمركب محل الدراسة



كما يتلوث الهواء من جراء انبعاث الملوثات المتملصة من فتحات التنفيس والصمامات والصهاريج والتوصيلات والخزانات، كما وتشمل هذه الملوثات على مركبات عضوية متطايرة، ومركبات عطرية، وغازات

غير عضوية، وانبعاثات الجسيمات الناتجة عن غازات المداخل الخاصة بالأفران، إضافة الى دقائق المحفز التي تنبعث من وحدات تجديد التكسير التحفيزي المميع، وانبعاثات المعادن المختلفة.

2.1. تلوث المياه

يخلف نشاط مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، مياه حامضة ومياه أساسية، ناتجة عن عملية إزالة الملوحة والتقطير والمعالجة المسبقة والنزع الخفيف والمتوسط للكبريت، باستخدام الهيدروجين والتكسير الهيدروجيني والتكسير التحفيزي وإزالة اللزوجة والتكسير الحراري، كما تتلوث المياه بفعل المركبات الهيدروكربونية والامونيا والأحماض العضوية، وعمليات تنظيف المنشآت، وتسرب كميات من المنتجات من معدات وآلات المعالجة وصهاريج التخزين، إضافة الى مياه الصرف الصحي.

يقوم المركب محل الدراسة، من خلال وحدة معالجة النفايات السائلة (2 TRAITEMENT DES EFFLUENTS ETP)، بمعالجة أولية اذ يتم توجيه النفايات السائلة الناتجة عن العمليات الزيتية والتي تتعرض لضغط مياه الصرف الصحي الزيتية الى مدخل الشبكة وغرفة الرمل، ويتم نقل النفايات السائلة الناتجة عن العملية الزيتية من غرفة الشبكة والرمال عن طريق الجاذبية الى مدخل فاصل آخر، يتم توجيه النفايات السائلة الناتجة عن العملية، مثل النفايات السائلة الناتجة عن تحلية المياه والمياه الحمضية المنزوعة والنفايات السائلة من محطات معالجة النفايات السائلة الموجودة والتي تتعرض للضغط الى مدخل فاصل لوحدة معالجة النفايات السائلة. يتم استقبال النفايات السائلة الصحية تحت الضغط لنقل ومعالجة الأغشية الحيوية من خلال شاشة وبوابة توزيع الى خزان لمعالجتها مع النفايات السائلة الأخرى. كما يتم استلام المادة الكاوية المستهلكة تحت الضغط الى خزانات الخلط السريع لمعالجتها وتعديل الرقم الهيدروجيني لها. كما يتم استقبال تدفقات التجديد المحايدة من وحدة إزالة المعادن ووحدة معالجة المكثفات نحو حوض الحماية في الحالات غير الطبيعية. ويتم استلام مياه الغسيل الأرضي ومياه الأمطار الملوثة من مرافق مشروع التكيف تحت الجاذبية من خلال مجاري الأمطار الملوثة الى حوض استقبال مياه الغسيل الأرضي. في الطقس الجاف يتم توجيه مياه الغسيل الأرضي الى فاصل وحدة معالجة النفايات السائلة لمعالجتها مع النفايات السائلة الزيتية الأخرى، وفي الطقس الرطب تفيض مياه الأمطار الملوثة بمياه الغسيل الأرضي التي تصل الى أحواض الاستقبال والتي تتم معالجتها وفقا لخطة المعالجة (Raffinerie RA1K SKIKDA, 2017, pp. 3-11).

تلي مرحلة المعالجة الأولية مرحلة ثانية تسمى مرحلة المعالجة الحيوية، يتم من خلال هذه المرحلة ارسال المجاري الزيتية للمعالجة بشكل رئيسي، والتي تمر عبر تعديل الرقم الهيدروجيني. وارسال النفايات

الصحية التي يتم استلامها بواسطة الغرابيل وبوابات التوزيع للخزانات للمعالجة الثانوية وهي معالجة بيولوجية. وبغرض إزالة إضافية للمواد الصلبة العالقة وتقليل درجة التلوث المادي في الماء، يتم استخدام معالجة التلميع ثم توفير حوض الحماية ومنشآت الضخ للصرف الصحي المعالج للصيانة والتخلص من الصرف الصحي المعالج (Raffinerie RA1K SKIKDA, 2017, pp. 12-16).

ويتم توجيه النفايات الرطبة أي النفايات التي يتم إزالة الزيت منها من وحدات معالجة الزيت المختلفة بواسطة كاشطات الزيت المناسبة الى الحوض، ويتم توجيه محتويات الحوض الى خزانات تصريف الزيت الرطب باستخدام مضخات نقل وتفريغ الزيت، ويتم نقل النفط المفصول عن هذه الخزانات، أي المخلفات الجافة الى خزان المخلفات الجافة الموجود على مستوى المركب محل الدراسة، عن طريق مضخات نقل النفايات الجافة. ويتم نقل المياه المستقرة من قاع الخزان الى الشبكة وغرفة الرمال للمعالجة (Raffinerie RA1K SKIKDA, 2017, pp. 17-18).

كما يتم جمع الحمأة الزيتية والكيميائية الناتجة في وحدات معالجة النفط والمواد الكيميائية المختلفة في حوض الحمأة الزيتية والكيميائية ثم يتم ضخها الى مكثف الحمأة الزيتية والكيميائية عن طريق مضخات الحمأة الزيتية والكيميائية السميكة ومن ثم نقلها الى جهاز إزالة الماء بالطرد المركزي للحمأة الزيتية عن طريق مضخات الحمأة الزيتية والكيميائية السميكة لغرض تجفيف الحمأة، مما يوفر استعادة المياه من الحمأة الى أقصى قدر ممكن. كما يتم جمع الحمأة البيولوجية الناتجة في عملية المعالجة البيولوجية وتوجيهها الى مدخل مكثف الحمأة البيولوجية، ويتم جمع الحمأة السميكة في حوض الحمأة الحيوية السميكة ومن ثم يتم نقلها الى جهاز نزع الماء من الحمأة الحيوية بالطرد المركزي عن طريق مضخات الحمأة الحيوية السميكة لإزالة الماء من الحمأة، ويوفر النظام استعادة المياه من الحمأة الى أقصى حد ممكن (Raffinerie RA1K SKIKDA, 2017, p. 18).

3.1. التلوث الضوضائي

تتمثل مصادر الضوضاء في مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، في الآلات الدوارة الكبيرة الحجم، والمحركات الكهربائية والسخانات والمكيفات، إضافة الى الضوضاء الناتجة عن الغازات الصادرة بفعل الضغط العالي وإطلاق الأبخرة في الغلاف الجوي.

2. واقع معرفة الإجراءات

يقوم مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، بجملة من الإجراءات الهادفة الى إرساء السلوك المستدام

من خلال نشر ثقافة الوعي البيئي؛ وتفعيل دور الإدارة البيئية؛ وتطبيق عديد التشريعات البيئية الوطنية والدولية.

1.2. نشر التربية والتعليم البيئي

يُولي مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة بالغ الأهمية لنشر التربية والتعليم البيئي، بغرض إكساب العمال الوعي البيئي والمسؤولية الأخلاقية للمحافظة على البيئة، وهو ما يؤدي الى المشاركة الفعالة في معالجة القضايا البيئية.

يلتزم المركب محل الدراسة ومن خلال إعلانه لسياسة الجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئة، بتعزيز الثقافة البيئية، وذلك من خلال نشر الوعي البيئي في صفوف العمال، ففي اليوم العالمي للبيئة والمصادف ل 5 جوان من كل سنة، ينظم مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، يوما توعويا بغرض التوعية والتحسيس بأهمية رعاية البيئة، إضافة الى عرض الاستراتيجية البيئية للمركب كما توضحه الصورة رقم (1).

الصورة رقم (1): صورة لمطوية توضح الاستراتيجية البيئية للمركب

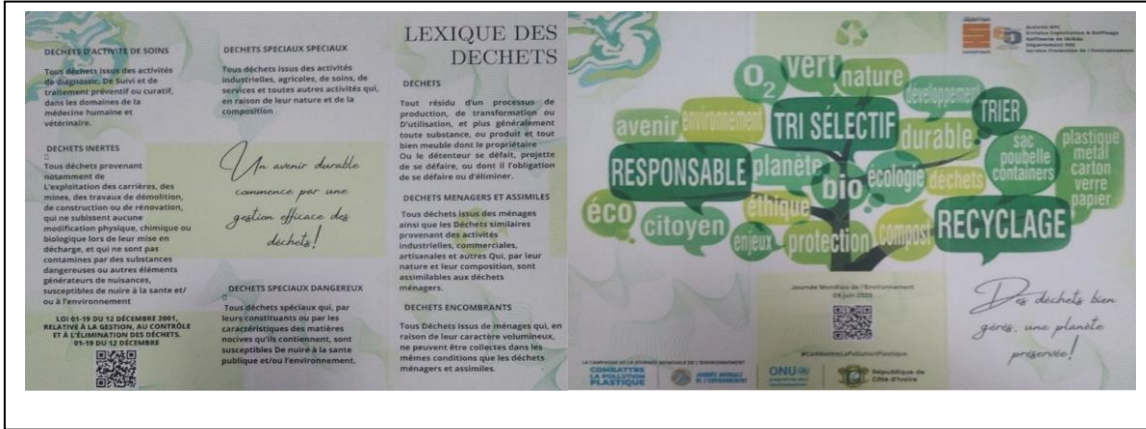
المصدر: المصلحة البيئية في المركب محل الدراسة



ولقد كان شعار اليوم التوعوي المنظم بتاريخ 5 جوان 2023 "التسيير الجيد للنفايات يحافظ على الكوكب: مستقبل مستدام يبدأ بتسيير فعال للنفايات"، وبهذه المناسبة تم توزيع مطويات كما تبينه الصورة رقم (2).

صورة رقم (2): صورة لمطوية توعوية عن تسيير النفايات

المصدر: المصلحة البيئية في المركب محل الدراسة



تعرض هذه المطوية القانون رقم 19-01 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، حيث تم تعريف النفايات بأنها أي بقايا من عملية الإنتاج أو التحويل أو الاستخدام، وبشكل أعم أي مادة أو منتج وأي أموال منقولة يتصرف فيها مالكوها أو حائزها أو يعتزم التصرف فيها أو يلتزم بالتخلص منها أو ازلتها. كما تم عرض أنواع النفايات المختلفة وهي:

- النفايات المنزلية وما شابهها: وهي جميع النفايات المنزلية وكذلك النفايات المماثلة الناتجة عن الأنشطة الصناعية والتجارية والحرفية وغيرها من الأنشطة التي يمكن مقارنة طبيعتها وتكوينها بالنفايات المنزلية؛
- النفايات ذات الحجم الكبير: هي جميع النفايات المنزلية التي بسبب طبيعتها الضخمة لا يمكن جمعها بنفس الظروف مثل النفايات المنزلية وما شابهها؛
- النفايات الخاصة: وهي جميع النفايات الناتجة عن الأنشطة الصناعية والزراعية والصحية والخدمية وسائر الأنشطة الأخرى حسب طبيعتها وتكوينها؛
- النفايات الخاصة الخطرة: جميع النفايات الخاصة التي من خلال مكوناتها أو من خلال خصائص المواد الضارة التي تحتوي عليها من المحتمل أن تضر بالصحة العامة و/ أو البيئة؛
- نفايات الرعاية الصحية: جميع النفايات الناتجة عن أنشطة التشخيص والمراقبة والعلاج الوقائي أو العلاجي في مجالات الطب البشري والبيطري؛
- النفايات الخاملة: جميع النفايات الناتجة على وجه الخصوص عن أعمال المحاجر أو التعدين أو الهدم أو البناء أو التجديد، والتي لا تخضع لأي تعديل فيزيائي أو كيميائي أو بيولوجي أثناء دفنها. والتي لا تكون ملوثة بمواد خطيرة أو عناصر أخرى تسبب إزعاجا، والتي من المحتمل أن تضر بالصحة و/ أو البيئة.

كما نظم المركب محل الدراسة يوم 19 مارس 2024، يوما توعويا لفائدة عماله، لعرض عديد المعلومات البيئية الهامة بغية الاستفادة منها، بهدف إشراك جميع العمال في قضايا الصحة والسلامة والبيئة، واعتماد الممارسات الجيدة للسلامة والصحة والبيئة عند القيام بالمهام اليومية والاستفادة من خبرات المؤسسات المماثلة. ولقد عرض مدير المركب محل الدراسة، الالتزامات المتعلقة بتحسين الصحة والسلامة وحماية البيئة، وخاصة تطوير القيادة.

وإضافة الى تنظيم الأيام التوعوية وتوزيع المطويات على العمال، يقوم المركب محل الدراسة ومن خلال مصلحة البيئة بإرسال ومضات توعوية على البريد الإلكتروني لعمال المركب محل الدراسة، بغرض التوعية والتحسيس بأهمية المحافظة على البيئة وتجنب التلوث بكل أشكاله. والصور رقم (3، 4، 5) عينة من هذه الومضات التوعوية التي تهدف الى حماية عمال المركب محل الدراسة من التلوث الضوضائي.

صورة رقم (3): صورة لومضة توعوية تبين ضرورة تجنب خطر التلوث الضوضائي
المصدر: دائرة الموارد البشرية في المركب محل الدراسة



صورة رقم (4): صورة لومضة توعوية تبين خطر الصمم وطنين الأذن بفعل التلوث الضوضائي في المركب محل الدراسة
المصدر: دائرة الموارد البشرية في المركب محل الدراسة



صورة رقم (5): صورة لومضة توعوية توضح ضرورة ارتداء سماعات إلغاء الضوضاء لحماية حاسة السمع
المصدر: دائرة الموارد البشرية في المركب محل الدراسة



2.2. تفعيل دور الإدارة البيئية

يتم تفعيل دور الإدارة البيئية في مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة من خلال:

1.2.2. تعيين مندوب للبيئة

يعد رئيس المصلحة البيئية مندوبا للبيئة، وذلك حسب المرسوم التنفيذي رقم 05-240، المؤرخ في 28 جوان 2005، الذي يحدد كفاءات تعيين مندوبي البيئة. وتتمثل مهامه في (Ministère De l'aménagement du territoire et de l'environnement, 2014, pp. 41-81)

- حصر الملوثات وتأثيراتها؛
- تنفيذ الالتزامات التنظيمية البيئية؛
- توعية وتدريب العمال في المجال البيئي؛
- القيام بالاتصالات الداخلية والخارجية المرتبطة بالمسائل البيئية؛
- تحسين الأداء البيئي؛
- التحكم الذاتي والمراقبة الذاتية؛
- إعداد التقارير البيئية.

2.2.2. الامتثال لدليل التنظيم الداخلي

يتوفر مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، على مرجع يحدد الأدوات الإدارية والتنظيمية لدائرة الصحة

والسلامة والبيئة، يدعى (SYSTEME I). أنشأ هذا الدليل سنة 2001 على مستوى نشاط التمييز والتكرير والبتروكيمياويات التابع لمؤسسة سوناطراك، ليتم مراجعته في سنة 2017، وفقا للوائح والمعايير المعمول بها وتوصيات عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، ومعايير مؤسسة سوناطراك، والملاحظات والممارسات الجيدة للمؤسسات الدولية.

يوفر هذا الدليل الإجراءات المرتبطة بالجانب البيئي والمتمثلة في:

- إجراءات إدارة النفايات المنزلية وما شابهها: يتم إدارة النفايات المنزلية وما شابهها كما يلي (SONATRACH, 2017, p. 353):

- يتم الفرز الانتقائي عند مصدر توليد النفايات؛
- فصل النفايات المنزلية والمشابهة حسب فئتها وحسب طبيعتها؛
- تحديد رمز (لون) لكل فئة من النفايات، لتمييز الحاويات والأكياس البلاستيكية؛
- يجب ألا تُلوث النفايات المنزلية والمشابهة بمواد خطرة (المنظفات والمذيبات والزيوت والشحوم الصناعية وغيرها...)
- النفايات المنزلية والمشابهة الملوثة بمواد خطرة يتم إدارتها على أنها نفايات خاصة أو نفايات خاصة خطرة؛
- تُميز خزانات صناديق النفايات باللون الرمادي، ويتغير لون الأغطية حسب النفايات، ويتم تصنيف الصناديق حسب فئة النفايات، والجدول رقم (25) يوضح ذلك.

الجدول رقم (25): تصنيف صناديق النفايات المنزلية والمشابهة حسب فئتها

المصدر: (SONATRACH, 2017, p. 354)

النفايات	الفئات	رمز (لون الصندوق)
بقايا الطعام، النفايات الناتجة عن أنشطة البستنة كالأعشاب فروع وأوراق الأشجار	النفايات المنزلية القابلة للتحلل	صندوق رمادي بغطاء بني
القارورات وأقفالها، الأكواب	النفايات البلاستيكية	صندوق رمادي بغطاء أصفر
الورق، والورق المقوى، والورق المقوى المستعمل في تغليف المواد الغذائية وغيرها	النفايات الورقية	صندوق رمادي بغطاء أزرق
علب الألمنيوم، صناديق المنتجات الغذائية، أدوات المطبخ، وغيرها	النفايات المعدنية والخشبية	صندوق رمادي بغطاء أحمر
القارورات الزجاجية، الأواني الزجاجية، وغيرها	النفايات الزجاجية	صندوق رمادي بغطاء أخضر

تُعالج النفايات المنزلية وما شابهها معالجة صديقة للبيئة من خلال إعادة الاستخدام الداخلي، أو إعادتها إلى الموردين من خلال اتفاقيات وعقود، ويتحمّل مقدمو المعالجة مسؤولية نقل النفايات ومعالجتها مع ضرورة اصدار شهادة معالجة للنفايات (الملحق رقم 8).

▪ إجراءات إدارة نفايات أنشطة الرعاية الصحية: يتم إدارة نفايات أنشطة الرعاية الصحية كما يلي (SONATRACH, 2017, p. 389):

- الفرز الانتقائي؛
- جمع النفايات المختلفة في حاويات أو أكياس بألوان مختلفة حسب نوع النفايات، تعبئ النفايات حسب طبيعتها (ثاقبة، سامة، معدية)؛
- التجميع المسبق؛
- التجميع؛
- التخزين المؤقت؛
- إزالة ونقل نفايات أنشطة الرعاية الصحية؛
- معالجة نفايات أنشطة الرعاية الصحية.

وتتطلب إدارة نفايات الرعاية الصحية ما يأتي:

- نظام فرز عند مصدر توليد النفايات برمز لوني محدد؛
 - توفير الإمكانيات البشرية والمادية؛
 - غرفة تجميع نفايات أنشطة الرعاية الصحية؛
 - العقود والاتفاقيات مع جهات التحصيل والمعالجة المعتمدة من الجهات المختصة.
- ويمكن إجمال الإجراءات المتبعة لإدارة نفايات أنشطة الرعاية الصحية في الجدول رقم (26).

الجدول رقم (26): الإجراءات المتبعة لإدارة نفايات أنشطة الرعاية الصحية
المصدر: (SONATRACH, 2017, p. 393)

تعليمات	سمات	وضع العلامات	رمز اللون ومكان التخزين			
			نفايات سامة	نفايات معدية أخرى	نفايات معدية، ثاقبة، قاطعة، حادة	
	صلبة، مقاومة للثقب، مزودة بنظام إغلاق، لا تطلق الكلور أثناء الحرق، وتحتوي على منتج مطهر مناسب	رمز "خطر بيولوجي" 	غير معني	غير معني	لون: اصفر الموقع: مستوصف المركب محل الدراسة	الحاوية
الحشوة لا تتجاوز الثلثين. يُغلق بإحكام بعد الاستخدام. الفردي.	الأكياس البلاستيكية الصفراء: لا يقل سمكها عن 0.1 ملم، وهي مقاومة وصلبة ولا يفرز منها الكلور أثناء الحرق. الأكياس البلاستيكية الحمراء: مقاومة وصلبة، ولا يفرز الكلور أثناء الحرق.	رمز "خطر بيولوجي" 	لون: أحمر الموقع: مستوصف المركب محل الدراسة	لون: اصفر الموقع: مستوصف المركب محل الدراسة	لون: اصفر الموقع: مستوصف المركب محل الدراسة	كيس بلاستيكي (ما قبل التجميع)
إذا لم يكن للاستخدام الفردي: فهو يخضع للتنظيف والتطهير بعد كل استخدام.	صلبة ومقاومة للصدمات، مزودة بغطاء أو نظام إغلاق محكم، تحمل كلمة نفايات أنشطة الرعاية الصحية المعدية بطريقة سهلة القراءة ولها علامة تشير إلى حد التعبئة.	رمز "سامة" 	لون: أحمر الموقع: محل تجميع	لون: اصفر الموقع: محل تجميع	لون: اصفر الموقع: محل تجميع	حاوية (التجميع)

- إجراءات إدارة النفايات الخاصة، والنفايات الخاصة الخطرة: يُعد مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، مسؤولاً عن النفايات الخاصة والنفايات الخاصة الخطرة التي يولدها، ويتم جمع هذه النفايات بشكل مباشر ومنهجي في موقع نشأتها، أين يتم فرزها ثم نقلها وتخزينها في أماكن التخزين من قبل مزود خدمة معالجة النفايات (SONATRACH, 2017, p. 422).
- وتتمثل إجراءات معالجة النفايات الخاصة، والنفايات الخاصة الخطرة ما يلي (SONATRACH, 2017, p. 425):
- الترويج الى أقصى حد ممكن لإعادة استخدام النفايات من قبل مواقع الأنشطة الأخرى، واستعادة النفايات من قبل موردي المنتجات؛
- وجوب اختيار قنوات المعالجة البيئية؛
- وجوب التخلص من النفايات في المنشآت المعتمدة من قبل الجهات المختصة؛
- وجوب نقل النفايات من الموقع إلى مرافق معالجة النفايات عن طريق مقدمي الخدمة المعتمدين من الجهات المختصة؛
- التأكد من أن النفايات التي تم إخلاءها تتوافق مع العقد أو الاتفاقية لتجنب حالات ارجاعها؛
- يُفضل أن يكون مقدم المعالجة هو الناقل؛
- وجوب إخضاع الخدمات المتعلقة بإدارة النفايات الخاصة والنفايات الخاصة الخطرة للاتفاقيات والعقود؛
- خضوع نقل ومعالجة النفايات الخاصة والنفايات الخاصة الخطرة الى قسيمة تتبع النفايات الخاصة والنفايات الخاصة الخطرة؛
- إصدار شهادة معالجة النفايات من قبل مقدمي المعالجة في نهاية كل عملية معالجة (الملحق رقم 8)؛
- تشترط في العقود المبرمة مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بأنشطة داخل المركب محل الدراسة، تحمل مسؤولية النفايات التي تنتجها على مستواه؛
- تخضع معالجة النفايات الخاصة والنفايات الخاصة الخطرة التي تتم خارج الأراضي الوطنية لاتفاقية بازل وتعديلاتها، وفقا لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 98-154 المؤرخ في 16 ماي 1998؛
- يُحظر طمر النفايات الخاصة والنفايات الخاصة الخطرة؛ وحرقتها في الهواء الطلق؛ والتخلي عنها في البيئة الطبيعية؛ وتصريفها في شبكات الصرف الصحي؛ والتخلص منها مع النفايات المنزلية.

3.2.2. تحديد مهام وإنجازات المصلحة البيئية

يعمل المركب محل الدراسة، ومن خلال مصلحة البيئة على ما يأتي:

- تحديد الجوانب البيئية المتعلقة بنشاط المركب محل الدراسة والاثار المترتبة عنها؛
 - مراقبة التنفيذ والامتثال للوائح البيئية على مستوى المركب محل الدراسة؛
 - متابعة الرصد المعياري؛
 - التحسيس والتوعية بالجانب البيئي؛
 - إبرام العقود والاتفاقيات المتعلقة بالجانب البيئي؛
 - إعداد التقارير والموازنات العمومية المتعلقة بالجانب البيئي؛
 - التفتيش على مواقع التخلص من النفايات؛
 - مراقبة حركة النفايات داخل المركب محل الدراسة وفق اللوائح المعمول بها؛
 - مراقبة الجوانب البيئية (تصريفات السوائل والانبعاثات في الغلاف الجوي)؛
 - رصد التلوث العرضي؛
 - قياس الانبعاثات المختلفة التي تولدها منشآت المركب محل الدراسة.
- ويسعى المركب محل الدراسة الى الحصول على شهادة المعيار الدولي "ISO 14001" لنظام الإدارة البيئية، ولأجل ذلك قامت المصلحة البيئية على مستوى المركب محل الدراسة بما يلي:
- تشغيل محطة جديدة لمعالجة التصريفات السائلة بما في ذلك مقياس التدفق المباشر بسعة معالجة تتراوح من (450 م³) في الساعة الى (800 م³) في الساعة؛
 - ضمان كفاءة معالجة وتنقية عالية، طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 06-141 الصادر في 19 أفريل 2006، والذي يحدد القيم الحدية لتصريفات المياه السائلة الصناعية، والمراقبة الذاتية اليومية لمياه الصرف، والتي تليها مراقبة المرصد الوطني للتنمية المستدامة كل ثلاثة أشهر؛
 - تنفيذ استراتيجية تهدف إلى تقليل انبعاثات المركب محل الدراسة، من خلال مشروع إعادة التأهيل، حيث تم الالتزام بالحد المسموح به لمعدل حرق الغاز وهو (1%) في ظل ظروف التشغيل العادية وفقاً للمتطلبات التنظيمية، كما تم تنفيذ خطط الصيانة الوقائية من خلال برامج تغيير مبردات الهواء ومحارق الشعلات، إضافة الى إعادة تغليف أنابيب المكثفات والمبادلات من الفولاذ الرفيع لتجنب التوقف العرضي الناتج عن التسربات، وتقليل عدد حالات التوقف العرضي لوحدات الإنتاج بسبب انقطاع التيار الكهربائي.

إضافة الى تجهيز المشاعل بخطوط حقن بخار الماء لانحلال جزيئات الهيدروكربون من الانبعاثات الجوية؛

- تركيب أجهزة تحليل الدخان التي تقيس نسبة الأوكسجين في مداخن الأفران والسخانات، لمراقبة نوعية الاحتراق، وتوقع كميات ثاني أكسيد الكربون وأكسيد النيتروجين المنبعثة من السخانات؛
- تزويد جميع الوحدات والمباني بأجهزة كشف الغاز للكشف عن الهيدروكربونات، وحمض الهيدروكلوريك، والهيدروجين، وكبريتيد الهيدروجين؛
- تركيب عدادين لقياس كمية الغازات المشتعلة بواسطة الشعلتين؛
- تغيير الشعلات لجميع الأفران ذات نسبة أكاسيد النيتروجين المنخفضة؛
- تثبيت نظام استرجاع وإعادة تدوير الدخان على مستوى مداخن السخانات؛
- تقليل الدخان الأسود الناتج عن الغازات المشتعلة عن طريق حقن البخار في قاعدة اللهب؛
- معالجة الحماة الملوثة عن طريق عمليات معالجة التثبيت/التصلب؛
- تكييف وحرق الصوف الزجاجي (La laine de verre) والصوف الصخري (la laine de roche)؛
- إزالة النفايات الحديدية وغير الحديدية، الخشب، البلاستيك؛
- إزالة الأعشاب الضارة ميكانيكيا ويدويا؛
- إزالة الأعشاب كيميائيا؛
- تنظيف وصيانة المنشآت وهياكل المركب محل الدراسة؛
- صيانة وتهئية المساحات الخضراء .

3.2. تطبيق التشريعات البيئية

يحرص مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، على تطبيق مجموعة من التشريعات البيئية المتمثلة في:

1.3.2. القوانين

- القانون رقم 01-19، المؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها.
- القانون 03-10، المؤرخ في 19 جويلية 2003، المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.
- المادة 62 من القانون رقم 17-11، المؤرخ في 27 ديسمبر 2017، المتعلق بتأسيس رسم لتشجيع عدم تخزين النفايات الخاصة و/أو الخطرة.

- المادة 63 من القانون رقم 17-11، المؤرخ في 27 ديسمبر 2017، المتعلق بتأسيس رسم لتشجيع عدم تخزين النفايات المرتبطة بأنشطة العلاج.
- المادة 64 من القانون رقم 17-11، المؤرخ في 27 ديسمبر 2017، المتعلق بتأسيس رسم تكميلي على التلوث الجوي ذي المصدر الصناعي على الكميات المنبعثة التي تتجاوز القيم المحددة.
- المادة 65 من القانون رقم 17-11، المؤرخ في 27 ديسمبر 2017، المتعلق بتأسيس رسم تكميلي على المياه المستعملة ذات المصدر الصناعي المؤسسة وفقا لحجم المياه المطروحة وعبء التلوث الناجم عن النشاط الذي يتجاوز حدود القيم المحددة بموجب التنظيم الساري المفعول.
- القانون رقم 19-13، المؤرخ في 11 ديسمبر 2019، الذي ينظم نشاط المحروقات.
- إضافة الى الرسوم الموجودة في قوانين المالية لسنوات 1992، 2020، 2021.

2.3.2. المراسيم

- المرسوم الرئاسي رقم 05-119، المؤرخ في 11 أبريل 2005، المتعلق بتسيير النفايات المشعة.
- المرسوم الرئاسي رقم 06-02، المؤرخ في 07 جانفي 2006، الذي يضبط القيم القصوى ومستويات الإنذار وأهداف نوعية الهواء في حالة تلوث جوي.
- المرسوم التنفيذي رقم 93-184 المؤرخ في 27 جويلية 1993، المتعلق بتنظيم إثارة الضجيج.
- المرسوم التنفيذي رقم 03-410، المؤرخ في 05 نوفمبر 2003، الذي يحدد المستويات القصوى لانبعاث الأذخنة والغازات السامة والضجيج من السيارات.
- المرسوم التنفيذي رقم 03-477، الصادر في 9 ديسمبر 2003، الذي يحدد شروط وإجراءات إعداد ونشر ومراجعة المخطط الوطني لتسيير النفايات الخاصة.
- المرسوم التنفيذي رقم 03-478، الصادر في 9 ديسمبر 2003، الذي يحدد كفايات إدارة النفايات الناتجة عن أنشطة الرعاية الصحية.
- المرسوم التنفيذي رقم 04-409، الصادر في 14 ديسمبر 2004، الذي يحدد شروط نقل النفايات الخاصة بالخطرة؛
- المرسوم التنفيذي رقم 04-410، الصادر في 14 ديسمبر 2004، الذي يحدد القواعد العامة لتطوير وتشغيل مرافق معالجة النفايات وشروط قبول هذه النفايات في هذه المرافق؛
- المرسوم التنفيذي رقم 05-240، المؤرخ في 28 جوان 2005، الذي يحدد كفايات تعيين مندوبي البيئة.

- المرسوم التنفيذي رقم 05-314، الصادر في 10 سبتمبر 2005، يحدد كفايات اعتماد تجمعات منتجي و/ أو حائزي النفايات الخاصة؛
- المرسوم التنفيذي رقم 06-104، الصادر في 28 فيفري 2006، الذي يحدد تصنيف النفايات بما في ذلك النفايات الخاصة الخطرة.
- المرسوم التنفيذي رقم 06-138، المؤرخ في 15 أبريل 2006، الذي ينظم انبعاث الغاز والدخان والبخار والجزيئات السائلة أو الصلبة في الجو، وكذا الشروط التي تتم فيها مراقبتها.
- المرسوم التنفيذي رقم 06-141، المؤرخ في 19 أبريل 2006، الذي يضبط القيم القصوى للمصبات الصناعية السائلة.
- المرسوم التنفيذي رقم 07-144، المؤرخ في 19 ماي 2007، الذي يحدد قائمة المنشآت المصنفة لحماية البيئة.
- المرسوم التنفيذي رقم 07-149، المؤرخ في 20 ماي 2007، الذي يحدد كفايات منح امتياز استعمال المياه القدرة المصفاة لأغراض السقي وكذا دفتر الشروط النموذجي المتعلق بها.
- المرسوم التنفيذي رقم 07-205، الصادر في 30 جوان 2007، الذي يحدد كفايات وإجراءات إعداد المخطط البلدي لتسيير النفايات المنزلية وما شابهها ونشره ومراجعته.
- المرسوم التنفيذي رقم 07-299، المؤرخ في 27 سبتمبر 2007، الذي يحدد كفايات تطبيق الرسم التكميلي على التلوث الجوي بالمصدر الصناعي.
- المرسوم التنفيذي رقم 07-300، المؤرخ في 27 سبتمبر 2007، الذي يحدد كفايات تطبيق الرسم التكميلي على المياه المستعملة ذات المصدر الصناعي.
- المرسوم التنفيذي رقم 09-19، المؤرخ في 20 جانفي 2009، يتضمن تنظيم نشاط جمع النفايات الخاصة.
- المرسوم التنفيذي رقم 09-209، المؤرخ في 11 جويلية 2009، الذي يحدد كفايات منح الترخيص بتفريغ المياه القدرة غير المنزلية في الشبكة العمومية للتطهير أو في محطة التصفية.
- المرسوم التنفيذي رقم 07-336، المؤرخ في 20 أكتوبر 2009، المتعلق بالرسم على النشاطات الملوثة أو الخطيرة على البيئة.
- المرسوم التنفيذي رقم 10-88، المؤرخ في 10 مارس 2010، الذي يحدد شروط وكفايات منح ترخيص رمي الإفرازات غير السامة في الأملاك العمومية للماء.

- المرسوم التنفيذي رقم 13-110، المؤرخ في 17 ماس 2013، الذي ينظم استعمال المواد المستنفذة لطبقة الأوزون وأمزجتها والمنتجات التي تحتوي عليها.
- المرسوم التنفيذي رقم 21-315، المؤرخ في 14 أوت 2021، الذي يحدد المتطلبات التي ينبغي أن تستوفيها عمليات تصميم وتصنيف وإنجاز واستغلال الأنابيب ومنشآت تخزين المحروقات والمنتجات النفطية.
- المرسوم التنفيذي رقم 21-319، المؤرخ في 14 أوت 2021، الذي يتعلق بنظام الترخيص باستغلال المنشآت والهياكل التابعة لنشاطات المحروقات وكذا كفاءات الموافقة على دراسات المخاطر المتعلقة بنشاطات البحث ومحتوياتها.
- المرسوم التنفيذي رقم 21-320، المؤرخ في 14 أوت 2021، الذي يحدد قواعد وشروط ممارسة نشاطات تكرير وتحويل المحروقات.
- المرسوم التنفيذي رقم 21-331، المؤرخ في 25 أوت 2021، الذي يحدد شروط مطابقة المنشآت والمعدات التابعة لنشاطات المحروقات السابق إنجازها.
- المرسوم التنفيذي رقم 22-167، المؤرخ في 19 أبريل 2022، الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 06-198، المؤرخ في 31 ماي 2006، الذي يضبط التنظيم المطبق على المؤسسات المصنفة لحماية البيئة.

3.3.2. القرارات

- القرار الوزاري المؤرخ في 01 جويلية 2000، المتضمن منع استيراد أطر العجلات المستعملة.
- القرار الوزاري المؤرخ في 4 أبريل 2011، الذي يحدد طرق معالجة النفايات التشريحية.
- القرار الوزاري المؤرخ في 06 جانفي 2013، الذي يحدد القيم القصوى المحددة والمعطيات الخاصة المتعلقة برمي الإفرازات أو تفريغ أو إيداع كل أنواع المواد التي لا تشكل خطر تسمم أو ضرر بالأماك العمومية للماء.
- القرار الوزاري المؤرخ في 2 سبتمبر 2013، المتعلق بتحديد الخصائص التقنية لمصقات النفايات الخاملة الخطرة؛
- القرار الوزاري المؤرخ في 2 سبتمبر 2013، الذي يحدد مضمون ملف طلب الترخيص بنقل النفايات الخاصة الخطرة وشروط وضوابط منح الترخيص وخصائصه التقنية.

4.3.2. المناشير

- المنشور الوزاري رقم 2 لوزارة الطاقة والمناجم، المؤرخ في 19 سبتمبر 2012، المتعلق بالتخلص من القمامة والنفايات، وترميم المباني، وتحسين بيئة العمل، وتجميل القواعد والمواقع المعيشية.

3. واقع تقديم الحوافز المادية

يعد التدريب أهم الحوافز التي يقدمها مركب تكرير البترول سكيكدة لعماله في مجال حماية البيئة، وحتى تاريخ 31 ديسمبر 2023، تحصل (1551) عامل بالمركب تدريباً متخصصاً. والجدول رقم (27) يوضح ذلك.

الجدول رقم (27): العمالة المدربة خلال سنتي 2022 و2023 بالمركب محل الدراسة
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مصلحة التدريب

العدد الإجمالي للعمال	تعداد العمالة المدربة				السنوات
	المجموع	إطارات	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	
1556	1071	497	07	567	2022
1551	1065	541	05	519	2023

وتتمثل التدريبات التي تحصل عليها عمال المركب محل الدراسة في مجال حماية البيئة، الى غاية 31 ديسمبر 2023، في ما يلي:

- حماية البيئة في الوسط الصناعي؛
- نظام الإدارة البيئية وفقا لشهادة "الإيزو 14001"؛
- التدقيق البيئي؛
- المندوب البيئي؛
- دراسة التأثير البيئي؛
- الجباية البيئية وحساب الرسوم البيئية؛
- المتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالبيئة وطرق تقييم الامتثال؛
- تشخيص النفايات.

ومن المزمع تنظيم دورة تدريبية بالمعهد الوطني للبتروول، مخصصة لفائدة مهندسي المركب محل الدراسة، تهدف الى التعريف بالتقنيات والتطبيقات الصناعية والقضايا البيئية المرتبطة بالهيدروجين الأخضر كمصدر جديد للطاقة (SONATRACH, 2024, p. 41).

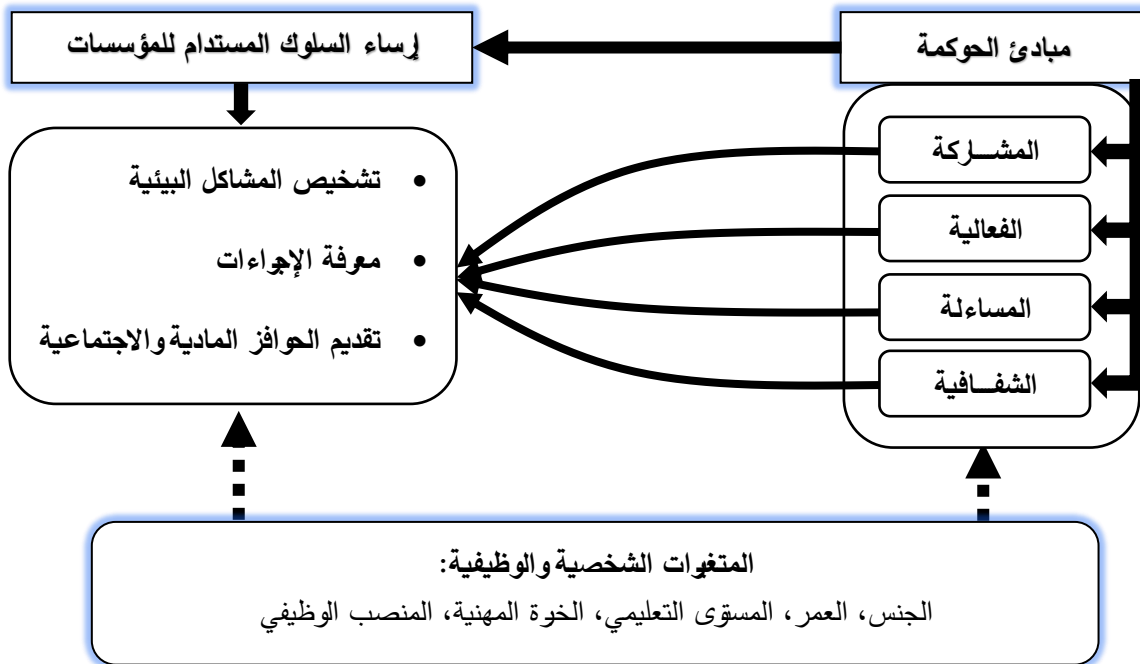
المطلب الثالث: بناء وتفسير النموذج الافتراضي للدراسة

بعد عرض الإطار المنهجي للدراسة، والتعريف بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، والوقوف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام فيه، يمكن اقتراح نموذج افتراضي لمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة.

1. بناء النموذج الافتراضي

تخلف المؤسسات النفطية الجزائرية على غرار مثيلاتها في مختلف بقاع العالم آثارا متفاوتة على البيئة، مما استدعى اقتراح نموذجا للمركب محل الدراسة يساعده على الحد من هذه الآثار السلبية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة بهدف إرساء السلوك المستدام. ويوضح النموذج الافتراضي للمركب محل الدراسة علاقة المساهمة بين المتغير المستقل المتمثل في الحوكمة بمبادئه (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية) والمتغير التابع المتمثل في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، وهو ما يبينه الشكل رقم (35).

الشكل رقم (35): النموذج الافتراضي لمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة
المصدر: من اعداد الطالبة



يتضح من خلال الشكل رقم (36) وجود متغيرين أساسيين في النموذج المقترح تطبيقه في مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، حيث أن المتغير الأول يمثل المتغير المستقل "مبادئ الحوكمة"، المتمثلة في أربعة مبادئ، يعكس مبدأ المشاركة التقسيم الواضح للمهام في المركب محل الدراسة مما يجعل العمال يساهمون في صياغة خطط العمل المستقبلية، ويشاركون بتقديم الأفكار والآراء التي من شأنها إرساء السلوكيات المستدامة به، والاطلاع على المخاطر المستقبلية التي قد تلحق بهم. وتعكس الفعالية امتلاك العمال للوسائل التقنية والعناصر الضرورية لتأدية مهامهم، ومراقبة مجالات المخاطر الرئيسية في المركب محل الدراسة، بغرض اكتساب وتنفيذ سلوكيات مستدامة من خلال تطوير أساليب العمل وانظمتها. وتعكس المساءلة تحمل جميع عمال المركب محل الدراسة مسؤولية المهام والمسؤوليات الموكلة لهم، والالتزام بتقديم التقارير وتفسيرها وتحمل العواقب الناتجة عنها ومحاسبة المقصرين بهدف ردع الفساد بكل مظاهره، وتطبيق التشريعات والقوانين البيئية التي تنظم نشاطه. بينما تعكس الشفافية تفادي الارتياح والتمويه والكتمان، والالتزام بالإفصاح لجميع أصحاب المصالح عن البرامج والخطط الحالية والمستقبلية، إضافة إلى إبراز وقعها على البيئة، بهدف التأثير على القرارات المرتبطة بهذا الموضوع، واتخاذ قرارات ترمي إلى إرساء السلوكيات المستدامة.

أما المتغير الثاني يمثل المتغير التابع "إرساء السلوك المستدام للمؤسسات"، والذي يعكس قدرة المركب محل الدراسة على تشخيص المشاكل البيئية التي يخلفها نشاطه، ثم معرفة الإجراءات الهادفة إلى تعزيز السلوكيات المستدامة من خلال نشر التربية والتعليم عن طريق نشر المعرفة والوعي البيئي، وتفعيل الإدارة السليمة للبيئة ومواردها، وتطبيق التشريعات البيئية التي من شأنها ضمان تطبيق الاستراتيجيات الضرورية لتحقيق التوازن بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع، وصولاً إلى تقديم الحوافز التي من شأنها الرفع من قدرات العمال من أجل مواجهة التحديات البيئية الراهنة.

زيادة عن هذين المتغيرين الأساسيين، توجد متغيرات ثانوية، تتمثل في البيانات الشخصية والوظيفية لعمال المركب محل الدراسة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي).

2. تفسير النموذج الافتراضي

بغرض تطبيق النموذج الافتراضي في المركب محل الدراسة، وجب تبني مبادئ الحوكمة من خلال:

- مشاركة جميع العمال بالمركب محل الدراسة في صياغة خطط العمل المستقبلية، من خلال تقديم الأفكار والآراء، وخلق مناخ للتفاعل والتشاور لتحقيق أهدافه المختلفة؛

- توفير العناصر الضرورية للعمال بغرض تأدية مهامهم، وتطوير الأساليب والوسائل المستخدمة حسب ما تفرضه التطورات التقنية الراهنة، ومراقبة المخاطر الرئيسية التي يواجهها المركب محل الدراسة؛
 - تحديد المسؤوليات وتطبيق المحاسبة، وردع الفساد بكل أشكاله، وتحقيق العدالة والمساواة، وتطبيق القوانين والتشريعات؛
 - الكشف والاعلان والافصاح عن جميع المعلومات اللازمة وفي الوقت المحدد.
- ان تبني مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة لمبادئ الحوكمة، سيساهم في إرساء السلوك المستدام للمركب محل الدراسة، من خلال:
- العمل على زيادة المشاركة العمالية في تحيين قاعدة بيانات المركب حول المشاكل البيئية التي يخلفها نشاطه، والافصاح عنها بهدف زيادة التوعية بمخاطر هذه المشكلات من جهة، ولتوفير الأساليب والوسائل الضرورية والفعالة للحد من هذه المشكلات؛
 - الاهتمام بتثقيف وتوعية العمال باستمرار في المجال البيئي، من خلال تحديد مسؤولية كل عامل عن أداء عمله حتى يتمكن من مواجهة التحديات، مع وجوب الاهتمام بمشاركة العمال في صياغة الإجراءات الهادفة الى حماية البيئة، من أجل تحقيق الفعالية في تنفيذ هذه الإجراءات وبالتالي تحقيق الخطط البيئية المنشودة، والتطبيق الجيد للقوانين والتشريعات التي تضبط سلوكيات العمال وتحقق العدالة والمساواة بينهم؛
 - ضرورة إيلاء مزيد من الأهمية لتقديم الحوافز المادية والاجتماعية، نظير الدور المحوري الذي تؤديه في الرفع من قدرات العمال في مواجهة التحديات البيئية، اذ أن التعويض المالي والمكافأة والعلاوات الدورية من شأنها أن تعدل سلوكيات العمال اتجاه حماية البيئة، شأنها في ذلك شأن الحوافز الاجتماعية كالتدريب وغيره، ولا يتم ذلك إلا من خلال مشاركة جميع العمال في صياغة السياسات العامة للمركب محل الدراسة، مع ضرورة تمتع نظام الحوافز بالشفافية والفعالية اللازمة بغرض تحقيقه بنجاحة.

خلاصة الفصل

تناولنا في المبحث الأول من هذا الفصل منهجية الدراسة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، من خلال نمط دراسة العلاقة، الذي يندرج ضمنه أسلوب دراسة الحالة، ولغرض جمع المعلومات تم الاعتماد على المقاربة الهجينة (المقاربة الكمية والكيفية). وتم الاعتماد في المقاربة الكمية على أداة الاستبانة من خلال وصف وتحليل آراء عينة الدراسة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية (SPSS v29)، أما في المقاربة الكيفية فلقد تم توزيع دليل المقابلة على (5) إطارات بالمركب محل الدراسة، وتحليل نتائجه كفيًا بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (NVIVO 14).

وفي المبحث الثاني من هذا الفصل، تم التعريف بالمركب محل الدراسة، إذ تم عرض نشأته، وموقعه الجغرافي، ومهامه، وامكانياته البشرية والمادية، وشرح هيكله التنظيمي.

أما في المبحث الثالث، فلقد تم عرض واقع تطبيق مبادئ الحوكمة والمتمثلة في المشاركة؛ الفعالية؛ المساءلة؛ والشفافية، في المركب محل الدراسة. إضافة إلى عرض واقع إرساء السلوك المستدام فيه، من خلال تشخيص المشاكل البيئية؛ ومعرفة الإجراءات؛ وتقديم الحوافز المادية والاجتماعية في المركب محل الدراسة.



الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج
واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد عرض الإطار المنهجي والسياق العام للدراسة، من خلال تحديد منهجية الدراسة، والتعريف بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة محل الدراسة، وواقع تطبيق الحوكمة وإرساء السلوك المستدام فيه على ضوء المعطيات المتوفرة على مستوى مختلف دوائر المركب محل الدراسة، وبإسقاط الدراسة النظرية. سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج دليل المقابلة من خلال عرض أجوبة المبحوثين الخمسة، وعرض وتحليل نتائج الاستبانة من وجهة نظر عمال مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، واختبار الفرضيات والاجابة على إشكالية الدراسة ومختلف التساؤلات الفرعية، وبغرض الوصول الى ذلك، تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث هي:

- عرض وتحليل نتائج دليل المقابلة؛
- عرض وتحليل نتائج الاستبانة؛
- اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج دليل المقابلة

سيتم في هذا المبحث عرض أجوبة المبحوثين الخمسة في المركب محل الدراسة، ويتعلق الأمر برئيس دائرة الموارد البشرية، رئيسة مصلحة البيئة، رئيسة مصلحة الاشراف، رئيس مصلحة الجودة، وإطار جامعي بمصلحة البيئة. ثم تحليل هذه الإجابات وتفسيرها من خلال مخرجات برنامج (NVIVO v14).

المطلب الأول: عرض ومناقشة نتائج أسئلة دليل المقابلة

بغية القيام بعملية التحليل الكيفي لأسئلة دليل المقابلة، وجب عرض ومناقشة نتائج الأسئلة المطروحة على المبحوثين.

1. عرض ومناقشة نتائج الأسئلة التمهيديّة

تضم الأسئلة التمهيديّة ثلاثة أسئلة، وهي أسئلة تسبق الأسئلة التي تهتم بمساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة.

1.1. عرض ومناقشة نتائج السؤال الأول

نصّ السؤال الأول من أسئلة المقابلة على ما يلي: "ما هو تقييمكم لمستوى تطبيق المركب محل الدراسة لمبادئ الحوكمة (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية)؟".

الهدف من السؤال، هو معرفة رأي بعض المسؤولين والإطارات في مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المركب محل الدراسة.

ولقد أجمع المبحوثين على تطبيق مبادئ الحوكمة في المركب محل الدراسة بمستوى جيد، من خلال الالتزام بميثاق الحوكمة والقيادة الرشيدة، والامتثال للمدونة الأخلاقية ومدونة قواعد السلوك لمكافحة الفساد والرشوة.

2.1. عرض ومناقشة نتائج السؤال الثاني

نصّ السؤال الثاني من أسئلة المقابلة على ما يلي: "ما هو تقييمكم لمستوى إرساء السلوك المستدام بالمركب محل الدراسة؟".

الهدف من السؤال، هو معرفة رأي بعض المسؤولين والإطارات في مستوى إرساء السلوك المستدام بالمركب محل الدراسة.

ولقد أجمع المبحوثين على أن المركب محل الدراسة يبذل مجهودات جبارة لإرساء السلوك المستدام به، وهو ما يعكس الإجراءات المنتهجة للحصول على شهادة "الايزو 14001" المتعلقة بنظام الإدارة البيئية، كما أكد المبحوثين على أن مدير المركب محل الدراسة، ومن خلال الاجتماعات الدورية برؤساء الدوائر على مستوى المركب محل الدراسة، يولي أهمية بالغة للجانب البيئي وذلك عن طريق حث جميع رؤساء الدوائر على تنفيذ استراتيجيات وسياسات المركب والمؤسسة الأم في نطاق حماية البيئة.

3.1. عرض ومناقشة نتائج السؤال الثالث

نصّ السؤال الثالث من أسئلة المقابلة على ما يلي: "كيف تتظنون الى مدى تطبيق المركب محل الدراسة لمبادئ الحوكمة في ظل التطورات الراهنة التي تمس قطاع المحروقات، والتي تسعى الى تفعيل السلوكيات المستدامة؟".

الهدف من السؤال، هو الاستقصاء عن مدى تطبيق المركب محل الدراسة لمبادئ الحوكمة في ظل التوجه العالمي لاستعمال الطاقات النظيفة بغية الحفاظ على البيئة.

ولقد اتفق المبحوثين على أن المركب محل الدراسة يطبق مبادئ الحوكمة لمواكبة التطورات التي تمس قطاع المحروقات، كما اتفق المبحوثين على أن حماية البيئة تعد أولوية للمركب محل الدراسة، وذلك من خلال اشراك جميع الكفاءات التي يمتلكها المركب في السعي الى استبدال المنتجات المضرّة بالبيئة بأخرى غير ملوثة، والافصاح عن كل الاستراتيجيات والسياسات المطبقة في مجال حماية البيئة.

2. عرض ومناقشة نتائج أسئلة المساهمة

ان الغاية من طرح الأسئلة المتعلقة بالمساهمة هو معرفة مدى مساهمة مبادئ الحوكمة (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية) في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بأبعاده على مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة استنادا الى المقاربة الكيفية.

1.2. عرض ومناقشة نتائج السؤال الرابع

نصّ السؤال الرابع من أسئلة المقابلة على ما يلي: "هل تعتقدون ان اهتمام المركب محل الدراسة بتطبيق مبدأ المشاركة يساهم في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات به؟".

اجمع المبحوثين على أن اتاحة الفرصة لجميع العمال بالمركب محل الدراسة للمشاركة في صناعة القرارات وصياغة السياسات والاستراتيجيات، يساهم في ابتكار حلول للمشاكل البيئية الراهنة، ومن شأنه خلق

جو للنقاش والتشاور والتفاعل والحوار، بغية اختيار أفضل الوسائل والبدائل، والعمل على تقييمها ومعالجة الاختلالات التي قد تظهر عند تنفيذها، بغية إرساء السلوكيات المستدامة. كما ان اشراك العمال في الحملات التحسيسية التي ينظمها المركب محل الدراسة، وادماجهم في البرامج التدريبية التي يسطرها هذا الأخير، والتي تُعنى بالحفاظ على البيئة، تسهم بدرجة كبيرة في إرساء هذه السلوكيات المستدامة.

2.2. عرض ومناقشة نتائج السؤال الخامس

نصّ السؤال الخامس من أسئلة المقابلة على ما يلي: "في اعتقادكم، كيف يساهم تطبيق مبدأ الفعالية في إرساء السلوك المستدام بالمركب محل الدراسة؟".

لقد اتفق المبحوثين على أن توفر المركب محل الدراسة على بنية تحتية لائقة ومناسبة لتأدية المهام الموكلة لكل عامل، والاعتماد على الوسائل التقنية الحديثة وتطوير أساليب وأنظمة العمل بصفة مستمرة، يساهم في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات من خلال الاطلاع الدائم على كل ما هو جديد في مجال المحروقات، والاعتماد على التقنيات الحديثة المستعملة في الدول المتقدمة، والدراسات الجديدة التي من شأنها رعاية البيئة وحمايتها من الآثار السلبية لعمليات التكرير، مما يساعدها على مواجهة المنافسة من أجل تعزيز حصصها على مستوى الأسواق العالمية.

3.2. عرض ومناقشة نتائج السؤال السادس

نصّ السؤال السادس من أسئلة المقابلة على ما يلي: "حسب رأيكم، هل تظنون أن اهتمام المركب محل الدراسة بمكافحة الفساد وتحقيق العدالة وسيادة القانون تطبيقا لمبدأ المساءلة يساهم في إرساء السلوك المستدام به؟".

اجمع المبحوثين على أن تحقيق العدالة في اسناد المهام والواجبات، وعدم التحيز في تطبيق القوانين، وعدالة القرارات التي تتخذ دون تعسف لحقوق العمال، وتوفر المركب محل الدراسة على تشريعات تُرتب الحياة المهنية وتمنع الفساد بكل أشكاله، تساهم في الالتزام بإرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة من خلال تطبيق التشريعات البيئية والتعهد بتقديم التقارير وتحمل المسؤولية والعواقب الناتجة عن السياسات المنتهجة في المجال البيئي.

4.2. عرض ومناقشة نتائج السؤال السابع

نصّ السؤال السابع من أسئلة المقابلة على ما يلي: " حسب وجهة نظركم، كيف يساهم تطبيق مبدأ الشفافية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة؟".

اتفق المبحوثين على ان افصح المركب محل الدراسة عن المشاكل البيئية التي يخلفها، وعدم ابتعاده عن هذه القضية الحساسة، بل ومواجهتها والسعي الى تسويتها، ونشر رؤيته في المجال البيئي، سواء من خلال الدراسات التي تتم على مستواه والتي تهدف الى دراسة تأثير المركب محل الدراسة على البيئة، والتي من شأنها ان تساهم في إرساء السلوك المستدام. أو من خلال افصاحه عن تقارير مكاتب التدقيق الخارجي والتي يتم فيها عرض جملة من التوصيات لإرساء السلوك المستدام للمؤسسات في المركب محل الدراسة.

5.2. عرض ومناقشة نتائج السؤال الثامن

نصّ السؤال الثامن من أسئلة المقابلة على ما يلي: " ما هو الأسلوب الذي تقترحونه لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة والذي يساهم في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة؟".

اجمع المبحوثين على أهمية تبني أسلوب التوعية والتحسيس لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تساهم في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، إضافة الى ضرورة تدريب العمال تدريباً يتماشى مع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية في مجال حماية البيئة، إضافة الى ضرورة التطبيق الصارم لأسلوب الرقابة الداخلية والخارجية وتطبيق الإجراءات التأديبية المختلفة كالطرد والتوقيف والخصم، كما تم التأكيد على الدور الذي يلعبه أسلوب التواصل بين جميع عمال المركب محل الدراسة، والذي من شأنه تعزيز المشاركة والشفافية والمساءلة والفعالية مما ينعكس إيجاباً على تطبيق الإجراءات الهادفة الى حماية البيئة وتعزيز السلوكيات المستدامة.

وكخلاصة لأسئلة المقابلة والنتائج المتحصل عليها، نجد اتفاق وجماع من المبحوثين بخصوص اهتمام المركب محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية)، إضافة الى العناية الكبيرة الذي يوليها المركب محل الدراسة الى إرساء السلوك المستدام للمؤسسات.

المطلب الثاني: التحليل الكيفي لنتائج المقابلات

بغرض استخراج وتحليل النتائج الكيفية، تم الاعتماد على المقاربات الكيفية لتحليل بيانات المقابلات وترميزها ثم ادراجها ضمن برنامج (NVIVO v14).

1. مقاربات التحليل الكيفي

تتمثل المقاربات الأساسية المعتمدة في برنامج التحليل الكيفي (NVIVO v14) في ما يأتي (بكوش، 2021، الصفحات 115-119):

1.1. المقاربة المعجمية: هدفها وصف عما نتحدث، حيث تستند الى الإحصاء الترددي، الذي يقصد به تكرار أثر المفردات والتشابه بين الكلمات المستخدمة.

2.1. المقاربة اللغوية: الهدف منها وصف "كيف" نتحدث فالمقاربة "لغوية"، لأنها تسمح بإدراك مستويين من الخطاب ليس فقط التصنيف والترتيب النحوي، لكن أيضا مطابقة الدلالات.

3.1. الخرائط المعرفية: تعد الغاية من رسم الخرائط المعرفية في تكوين فكرة معينة من خلال رسم بياني للأفكار والعلاقات بينها، فهي تمثل مادي للتصورات العقلية لموضوع واحد أو أكثر في لحظة معينة.

زيادة الى الاعتماد على هذه المقاربات الثلاثة، فسيتم الاعتماد على:

4.1. المقاربة الموضوعية: التي تسعى الى تفسير المحتوى، وتعتمد على قراءة الوثيقة جزء بجزء، ومن أجل القيام بذلك يتم ترميز المحتوى الى فئات يسهل استيعابها وتفسير محتواها (شرقي و بركة، 2016، صفحة 107).

2. ترميز البيانات الكيفية وإدراجها ضمن برنامج NVIVO

تم الاعتماد على ثلاث مراحل رئيسية لترميز نتائج المقابلات الخمسة، التي تمت على مستوى مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، ضمن برنامج (NVIVO v14) وذلك كما يأتي:

2.1. المرحلة الأولى: تم ادخال بيانات المقابلات ضمن البرنامج باللغة العربية في صيغة ملفات برنامج (WORD 2024) لتصبح كمفات داخلية ضمن برنامج (NVIVO v14)؛

2.2. المرحلة الثانية: تم تشكيل العقد والتي تقسم المقابلات الى أجزاء، أين تم الاعتماد على الأسئلة الثمانية الموجهة في المقابلة فشكل كل منها عقدة واحدة، وتم تحميل الإجابات لكل المقابلات في العقد التي تنتمي إليها؛

3.2. المرحلة الثالثة: بعد ادخال بيانات المقابلات وترميزها تم استخراج مجموعة من النتائج المرتبطة بالمقاربات الأربعة والتي سيتم تحليلها لاحقا.

3. استخراج نتائج التحليل الكيفي للمقابلات

بينت مخرجات برنامج (NVIVO v14) المتعلقة بالنتائج الكيفية للمقابلات ما يلي:

1.3. نتائج المقاربة المعجمية

تستخدم لوصف ما تحدث عنه المبحوثين، ندرج في الجدول رقم (28) المعبر عن تكرار المصطلحات الأساسية في المقابلات الخمس كملف واحد، والتي تعلقة بمبادئ الحوكمة المتمثلة في (المشاركة، الفعالية،

المساءلة، الشفافية) وأبعاد إرساء السلوك المستدام للمؤسسات المتمثلة في (تشخيص المشاكل البيئية، معرفة الإجراءات، تقديم الحوافز المادية والاجتماعية) بالمركب محل الدراسة، إضافة الى تردد المصطلحات المماثلة من حيث المغزى، وهي كالآتي:

الجدول رقم (28): تردد المصطلحات الأساسية عند المبحوثين

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo v14

الرقم	المصطلحات	التكرار	النسبة %	الرقم	المصطلحات	التكرار	النسبة %
1	المركب-بالمركب	7-35	0.79-3.95	24	المحلية	3	0.34
2	تطبيق-يطبق	7-31	0.79-3.49	25	حماية-وحماية	3-3	0.34-0.34
3	السلوك-السلوكيات-سلوكيات	2-2-30	0.23-0.23-3.38	26	لمسايرة	3	0.34
4	المستدام-المستدامة-مستدامة	2-2-29	0.23-0.23-3.27	27	مجهودات	3	0.34
5	إرساء-لإرساء	2-28	0.23-3.16	28	يبدل	3	0.34
6	يساهم	23	2.59	29	الإيزو	2	0.23
7	مبدأ-مبادئ	14-20	1.58-2.25	30	التحسيسية	2	0.23
8	الحوكمة	16	1.80	31	التوعية	2	0.23
9	البيئة-البيئية-البيئي-للبيئة	2-2-9-15	0.23-0.23-1.01-1.69	32	الحديثة	2	0.23
10	جيد	7	0.79	33	الدراسات	2	0.23
11	المحروقات	6	0.68	34	الضرورية	2	0.23
12	الأسلوب-أسلوب	4-5	0.45-0.56	35	الفساد	2	0.23
13	التطورات	5	0.56	36	الكفاءات	2	0.23
14	الشفافية	5	0.56	37	المشاكل	2	0.23
15	الفعالية	5	0.56	38	المصلحة	2	0.23
16	المساءلة	5	0.56	39	المهام	2	0.23
17	المشاركة-اشراك-ياشراك	2-3-5	0.23-0.34-0.56	40	الوسائل	2	0.23
18	بمستوى	5	0.56	41	توفير	2	0.23
19	لضمان	5	0.56	42	حلول	2	0.23
20	الإجراءات	4	0.45	43	شهادة	2	0.23
21	العمال-العامل-عامل-عماله	2-2-2-4	0.23-0.23-0.23-0.45	44	ملوثة	2	0.23
22	الإفصاح	3	0.34	45	والتحسيس	2	0.23
23	التشريعات	3	0.34	46	والتدريب	2	0.23
366				مجموع التكرارات			

من خلال الجدول رقم (28)، نلاحظ ان جميع المبحوثين جاءت اجاباتهم متمحورة على متغيرات الدراسة، ويتضح ذلك من خلال ما يأتي:

ما يعادل (366) من مجموع التكرارات قد تعلقت بمتغيري الدراسة (الحوكمة، السلوك المستدام للمؤسسات)، كما يلاحظ وجود تقارب في المصطلحات المستعملة (السلوك-السلوكيات-سلوكيات)، (المستدام-المستدامة-مستدامة)، (البيئي-البيئية-البيئية-للبيئة)، (مبدأ-مبادئ)، والتي لها نفس المعنى.

وبالتمعن في تكرار المصطلحات نلاحظ أن إجابات المبحوثين جاءت مستفيضة، بحيث شملت المتغيرات الأساسية لنموذج الدراسة (مبادئ الحوكمة، إرساء السلوك المستدام للمؤسسات)، ومختلف الابعاد المستقلة من خلال تكرار مصطلحات (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية) ب (25) مرة، وتكرار مصطلحات أبعاد السلوك المستدام للمؤسسات (المشاكل، البيئية، الإجراءات) ب (34) مرة، بينما لم يتم ذكر مصطلح الحوافز وتم الاكتفاء بذكر مصطلح التدريب (02) مرة.

كما نلاحظ أن عديد الإجابات ركزت على مصطلح (الحوكمة) ب (16) مرة، وتكرار مصطلح (مبدأ - مبادئ) ب (34) مرة، بمجموع تكرارات (50) مرة، في حين تم تكرار مصطلح (تطبيق - يطبق) ب (38) مرة.

وركزت إجابات المبحوثين على مصطلحات (السلوك-السلوكيات-سلوكيات) التي تكررت (34) مرة، ومصطلحات (المستدام-المستدامة-مستدامة) التي تكررت (33) مرة، بمجموع تكرارات (67) مرة، وبنسبة قدرت ب (7.57%)، كما وتكرر مصطلح (إرساء) ب (30) مرة، وتكرر مصطلح (البيئية-البيئية-البيئية) ب (28) مرة، ومصطلح (حماية-وحماية) ب (06) مرات. وهو ما يدل على اهتمام المبحوثين بحماية البيئة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة.

ونلاحظ تكرار مصطلح (يساهم) ب (23) مرة، ومصطلح (المركب -بالمركب) ب (42) مرة، مما يعني ان المبحوثين ركزوا في اجاباتهم على حالة المركب محل الدراسة.

ويمكن الاستدلال أيضا على تكرار المصطلحات بشكل سحابة بالاعتماد على مخرجات برنامج (NVIVO v14) وذلك من خلال الشكل رقم (36) كما يأتي:

الجدول رقم (29): معاملات قياس التشابه النصي عند المبحوثين

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo v14

معامل Jaccard	معامل Sørensen	معامل بيرسون Pearson	المصدر -ب-	المصدر -أ-
0.502564	0.668942	0.945768	رئيسة المصلحة البيئية	رئيسة مصلحة الاشراف
0.474178	0.643312	0.944745	رئيسة مصلحة الاشراف	رئيس مصلحة الجودة
0.502463	0.668852	0.943244	رئيسة مصلحة البيئة	رئيس مصلحة إدارة الجودة
0.511848	0.677116	0.927004	رئيس دائرة الموارد البشرية	رئيسة مصلحة الاشراف
0.444934	0.615854	0.926865	إطار في المصلحة البيئية	رئيسة مصلحة البيئة
0.403226	0.574713	0.923276	إطار في المصلحة البيئية	رئيس دائرة الموارد البشرية
0.452991	0.623529	0.919508	إطار في المصلحة البيئية	رئيس مصلحة ادارة الجودة
0.417323	0.588889	0.909936	رئيس دائرة الموارد البشرية	رئيس مصلحة إدارة الجودة
0.436441	0.60767	0.902102	إطار في المصلحة البيئية	رئيسة مصلحة الاشراف
0.406015	0.57754	0.901964	رئيس دائرة الموارد البشرية	رئيسة مصلحة البيئة

تظهر نتائج الجدول رقم (29) وجود تشابه كبير بين بيانات المقابلات التي أجريت مع كل من رئيس دائرة الموارد البشرية ورئيسة مصلحة البيئة ورئيسة مصلحة الاشراف ورئيس مصلحة إدارة الجودة وإطار جامعي بمصلحة البيئة. حيث انحصرت معاملات التشابه لبيرسون بين (0.901964 - 0.945768)، أما معامل (Sørensen) فقد كان محصور بين (0.574713 - 0.677116)، في حين انحصر معامل (Jaccard) بين (0.403226 - 0.502564).

وكان التشابه النصي الأكبر بين مقابلي رئيسة مصلحة الاشراف ورئيسة المصلحة البيئية، بمعامل تشابه لبيرسون قدره (0.945768)، وهو ما يشير الى التنسيق بين المصلحتين بهدف تفعيل مبادئ الحوكمة وإرساء السلوكيات المستدامة، من خلال توفير الخدمات اللازمة لتشغيل المركب محل الدراسة وفقاً للسياسات والإجراءات المعمول بها من حيث النقل والتموين والصيانة العامة وغيرها، وضمان الجودة من خلال الخدمات المقدمة. وجاءت في المرتبة الثانية من حيث تشابه بيانات المقابلة، التشابه بين جهات نظر رئيس مصلحة إدارة الجودة ورئيسة مصلحة الاشراف، وذلك نظراً للتنسيق بينهما من خلال تحديث الأدوات التنظيمية والإدارية وتطبيق نظام إدارة الجودة داخل المركب محل الدراسة، إذ بلغ معامل التشابه لبيرسون بينهما (0.944745)، وفي المرتبة الثالثة، جاء التشابه بين تصورات رئيس مصلحة إدارة الجودة ورئيسة مصلحة البيئة بمعامل تشابه لبيرسون قدره (0.943244)، وذلك من خلال ترابط مهامهما في تطوير سياسة الجودة والصحة والسلامة

وحماية البيئة، وإنشاء وصيانة نظام إدارة الجودة والصحة والسلامة وحماية البيئة للمركب محل الدراسة والتأكد من تحسينه. أما في المرتبة الرابعة، فقد جاء التشابه بين وجهات نظر رئيسة مصلحة الاشراف ورئيس دائرة الموارد البشرية بمعامل تشابه لبيرسون بلغ (0.927004)، ويرجع ذلك الى طبيعة نشاطهما من خلال المساهمة في ربحية المركب محل الدراسة من خلال توفير الموارد البشرية بالجودة والكمية المطلوبة للآزمة لتشغيل كافة أنشطة المركب محل الدراسة، وتنفيذ سياسات تنمية الموارد البشرية، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهياكله وفقا لسياسة التدريب المعمول بها، إضافة الى الحرص على الحفاظ على مناخ اجتماعي جيد والحفاظ على علاقات عمل متناغمة.

وبناء على هذا التحليل نجد اغلبية المبحوثين يعتبرون أن مبادئ الحوكمة تساهم في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، مما يستدعي التطبيق الجيد لهذه المبادئ لضمان تفعيل السلوكيات المستدامة به بصورة أفضل.

3.3. نتائج مقارنة الخرائط المعرفية

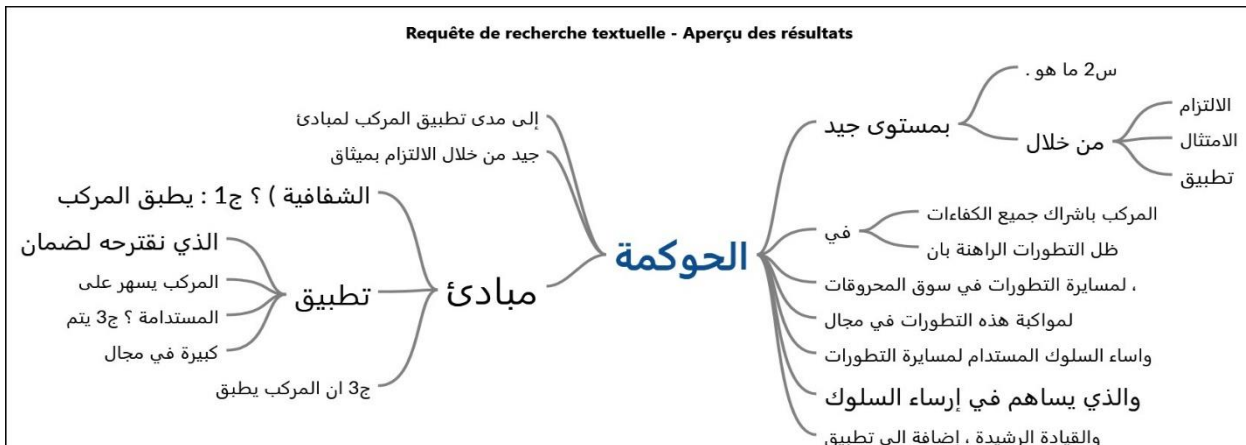
تُعنى مقارنة الخرائط المعرفية بوضع رسوم بيانية تفسيرية تربط المصطلحات الأساسية للدراسة والتي تتمثل في مساهمة الحوكمة بمبادئها وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات، بعيد الأفكار التي تم تناولها في المقابلات الخمسة، أي هيكله التصورات العقلية لموضوع البحث والإجابة على مختلف أسئلة المقابلة في شكل رسومات بيانية.

أ- نتائج مقارنة خارطة المعرفة لمصطلح الحوكمة

في الشكل رقم (37) نتائج مقارنة خارطة المعرفة لمصطلح الحوكمة، حيث:

الشكل رقم (37): خارطة المعرفة لمصطلح الحوكمة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo v14



يلاحظ من خلال ترابط العبارات في الشكل رقم (37) أن الحوكمة تساهم بشكل أساسي في وضع القواعد والأطر والسياسات التي تمكن المركب محل الدراسة من تعزيز السلوك المستدام للمؤسسات، وذلك من خلال تشخيص المشاكل البيئية التي تنجم عن نشاطه، ومعرفة الإجراءات الواجب تطبيقها، وتقديم الحوافز بجميع أنواعها.

الشكل رقم (38): الخارطة المعرفية لمصطلح مبدأ المشاركة

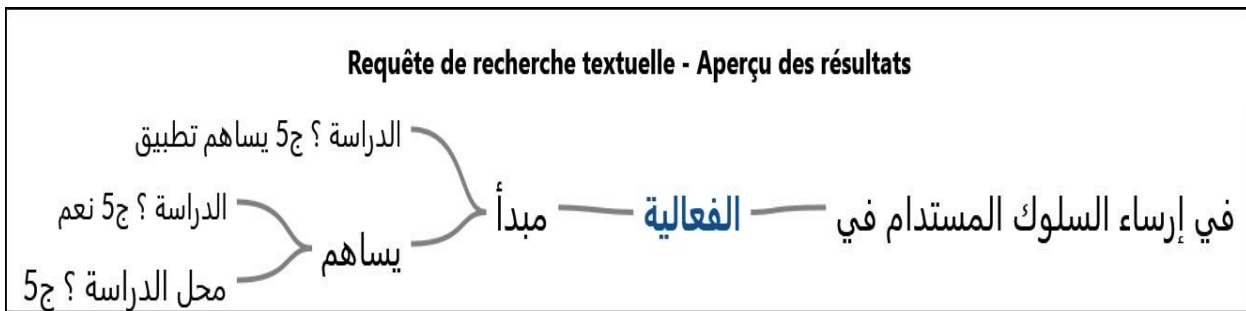
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo v14



يلاحظ من خلال ترابط العبارات في الشكل رقم (38) أن المشاركة تعتبر مبدأً أساسياً لإرساء السلوكيات المستدامة في المركب محل الدراسة، وذلك من خلال مشاركة جميع عماله في صناعة القرارات وصياغة السياسات والاستراتيجيات، والمساهمة في ابتكار حلول للمشاكل البيئية الراهنة، ومن شأنه خلق جو للنقاش والتشاور والتفاعل والحوار، بغية اختيار أفضل الوسائل والبدائل، وإشراك العمال في الحملات التحسيسية التي ينظمها المركب محل الدراسة، وادماجهم في البرامج التدريبية التي يسطرها هذا الأخير، والتي تُعنى بالحفاظ على البيئة، والتي تسهم بدرجة كبيرة في إرساء هذه السلوكيات المستدامة.

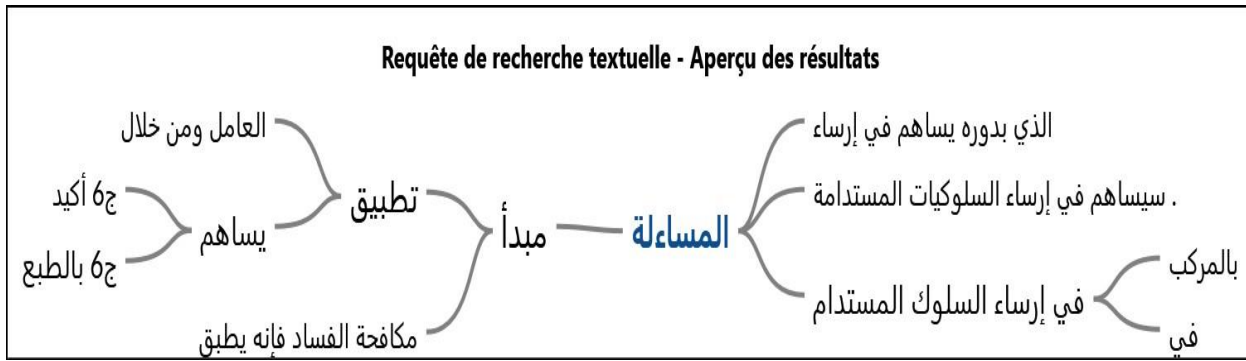
الشكل رقم (39): الخارطة المعرفية لمصطلح مبدأ الفعالية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo v14



يلاحظ من خلال ترابط العبارات في الشكل رقم (39) أن الفعالية تعتبر مبدأً أساسياً لإرساء السلوكيات المستدامة في المركب محل الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع الدائم على كل ما هو جديد في مجال المحروقات، والاعتماد على التقنيات الحديثة المستعملة في الدول المتقدمة، والدراسات الجديدة التي من شأنها رعاية البيئة وحمايتها من الآثار السلبية لعمليات التكرير.

الشكل رقم (40): الخارطة المعرفية لمصطلح مبدأ المساءلة
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo v14



يلاحظ من خلال ترابط العبارات في الشكل رقم (40) أن المساءلة تعتبر مبدأً أساسياً لإرساء السلوكيات المستدامة في المركب محل الدراسة، وذلك من خلال توفر هذا الأخير على تشريعات تُرتب الحياة المهنية وتمنع الفساد بكل أشكاله، وتُلزم التعهد بتقديم التقارير وتحمل المسؤولية والعواقب الناتجة عن السياسات المنتهجة في المجال البيئي.

الشكل رقم (41): الخارطة المعرفية لمصطلح مبدأ الشفافية
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo v14

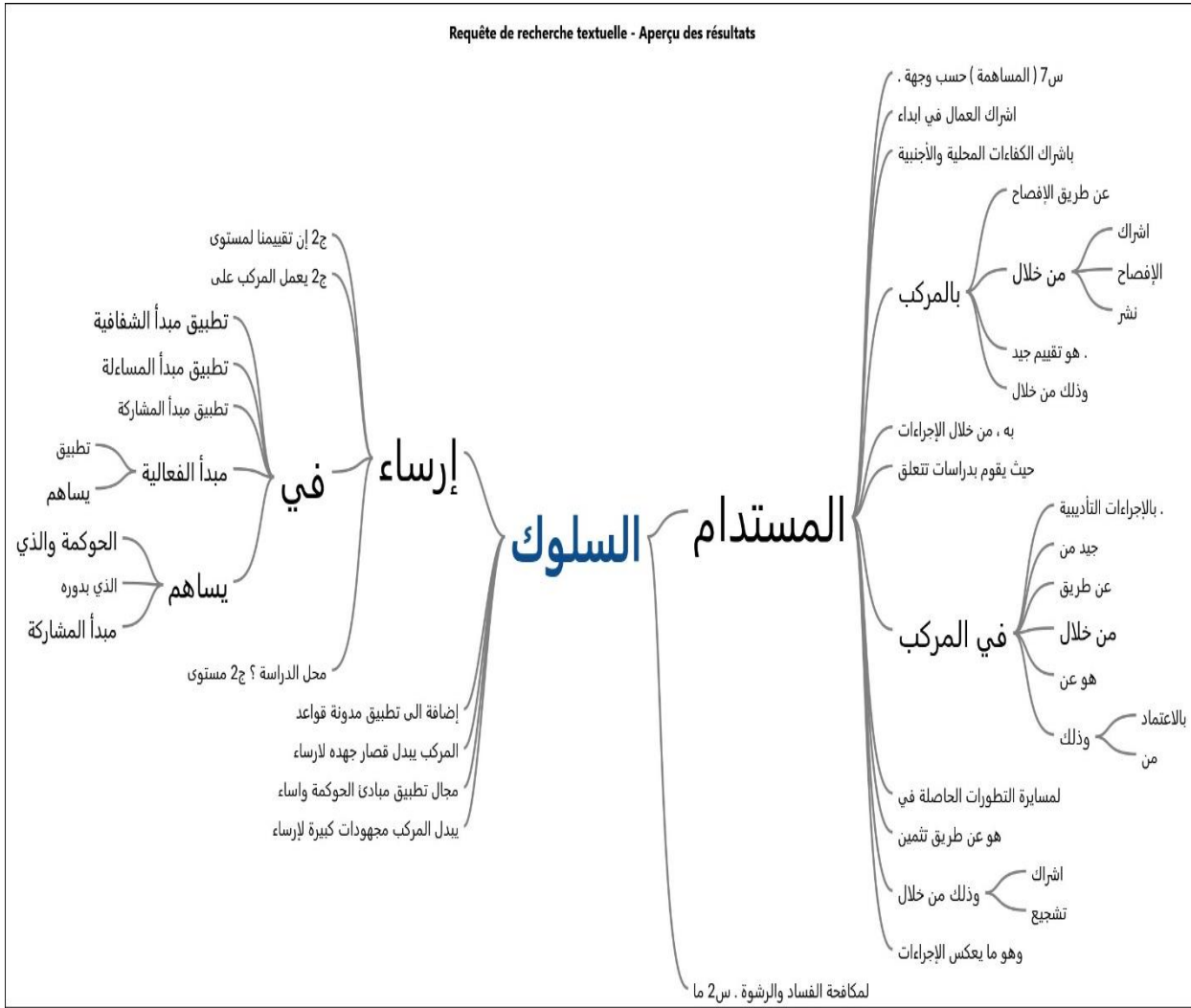


يلاحظ من خلال ترابط العبارات في الشكل رقم (41) أن الشفافية تعتبر مبدأً أساسياً لإرساء السلوك المستدام بالمركب محل الدراسة، وذلك من خلال افصاح هذا الأخير عن المشاكل البيئية التي يخلفها، والسعي الى تسويتها، ونشر رؤيته في المجال البيئي.

ب- نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح السلوك المستدام للمؤسسات

في الشكل رقم (42) نتائج مقارنة الخارطة المعرفية لمصطلح السلوك المستدام للمؤسسات، حيث:

الشكل رقم (42): الخلطة المعرفية لمصطلح السلوك المستدام للمؤسسات
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo v14



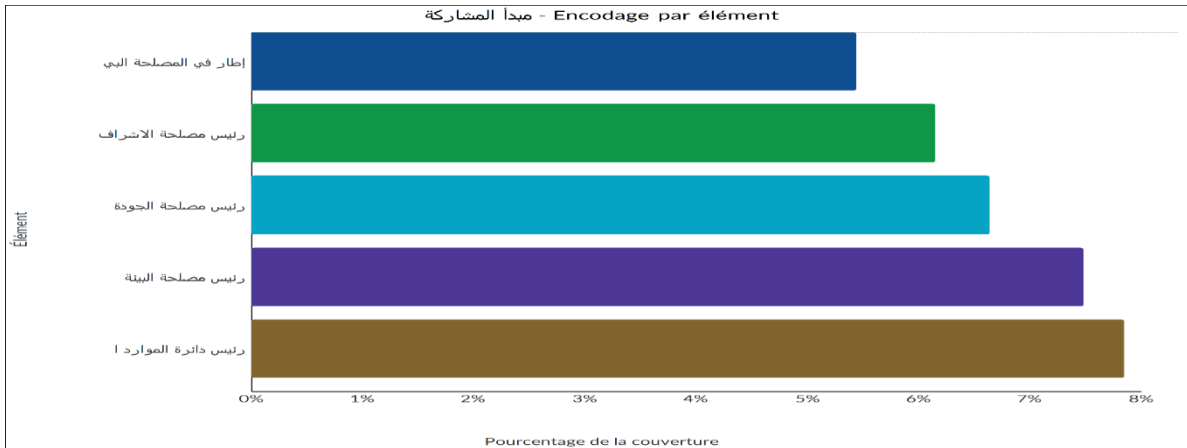
يلاحظ من خلال ترابط العبارات في الشكل رقم (42) أن مصطلح السلوك المستدام يُعد أولوية للمركب محل الدراسة، وذلك من خلال اشراكه جميع الكفاءات في السعي الى تطبيق الإجراءات الهادفة الى حماية البيئة، والافصاح عن كل الاستراتيجيات والسياسات المطبقة لإرساء السلوكيات المستدامة.

4.3. نتائج المقاربة الموضوعية

فيما يلي نسبة التغطية لعقدة الحوكمة بمختلف مبادئها (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية)، ونسبة التغطية لعقدة إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، إضافة الى نسبة التغطية لعقدة مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، حيث أن:

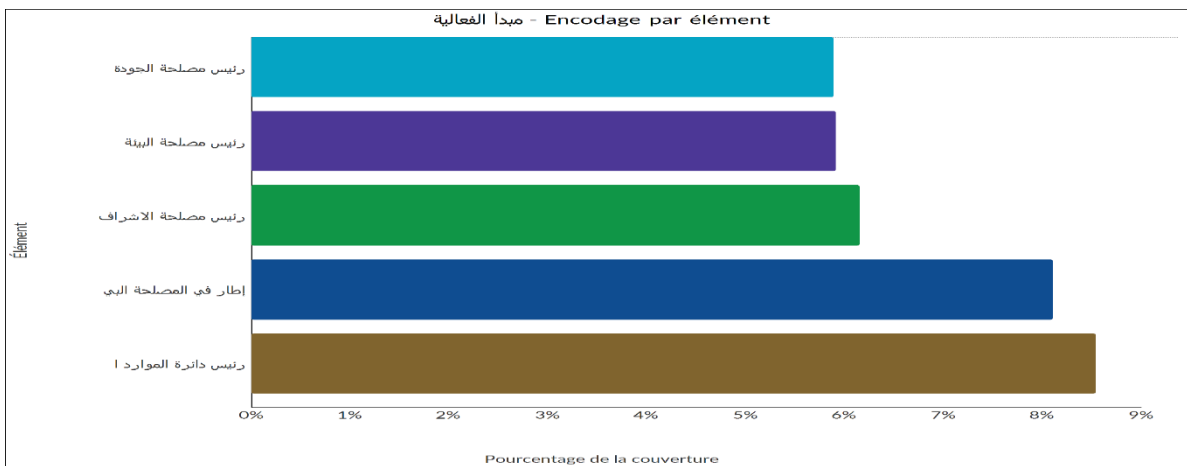
$$\text{نسبة التغطية} = \frac{\text{عدد كلمات المبحوث}}{\text{عدد الكلمات الإجمالية للمبحوثين}} \times 100$$

الشكل رقم (43): نسبة التغطية لعقدة مبدأ المشاركة
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo v14



يلاحظ من الشكل (43) أن نسب التعبير عن "مبدأ المشاركة" أخذ (7.84%) من كلام رئيس دائرة الموارد البشرية في المقابلة، ونسبة (7.47%) من كلام رئيسة مصلحة البيئة في المقابلة يتعلق بهذه العقدة، ونسبة (6.62%) من رأي رئيس مصلحة إدارة الجودة يتعلق بهذه العقدة، وما نسبته (6.14%) يتعلق برأي رئيسة مصلحة الاشراف حول هذه العقدة، ونسبة (5.43%) يتعلق برأي أحد الإطارات في المصلحة البيئية عن هذه العقدة، وكل هذه النسب تدل على إعطاء المبحوثين أهمية لتطبيق مبدأ المشاركة في تحقيق الحوكمة بالمركب محل الدراسة.

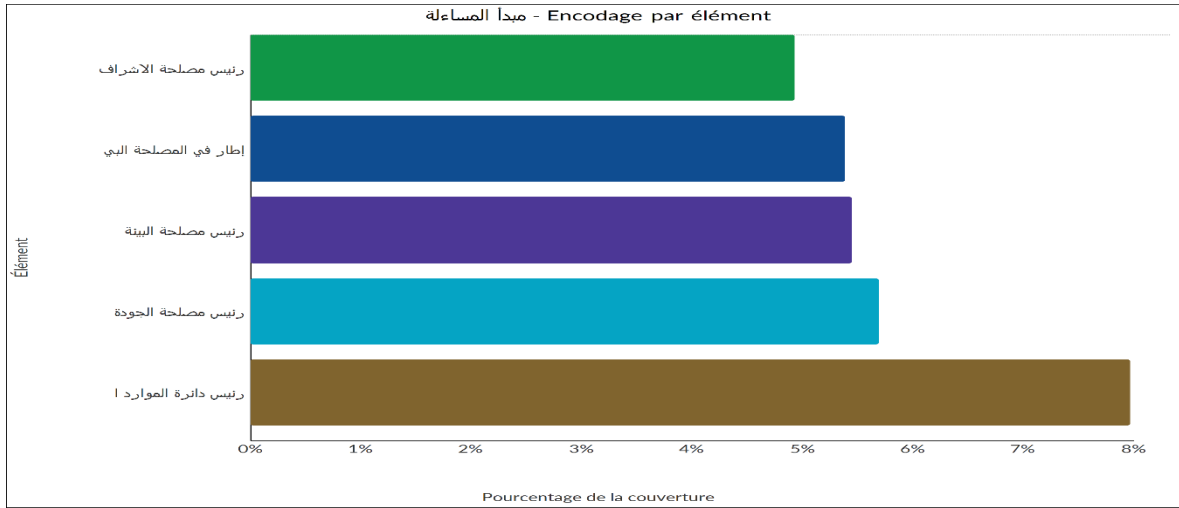
الشكل رقم (44): نسبة التغطية لعقدة مبدأ الفعالية
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo v14



يلاحظ من الشكل (44) أن نسب التعبير عن "مبدأ الفعالية" تتمثل في (8.53%) من كلام رئيس دائرة الموارد البشرية في المقابلة، وأن نسبة (8.09%) من كلام إطار في المصلحة البيئية في المقابلة يتعلق بهذه العقدة، ونسبة (6.14%) من رأي رئيسة مصلحة الاشراف يتعلق بهذه العقدة، وما نسبته (5.90%) يتعلق برأي رئيسة مصلحة البيئة حول هذه العقدة، وان نسبة (5.87%) يتعلق برأي رئيس مصلحة إدارة الجودة عن

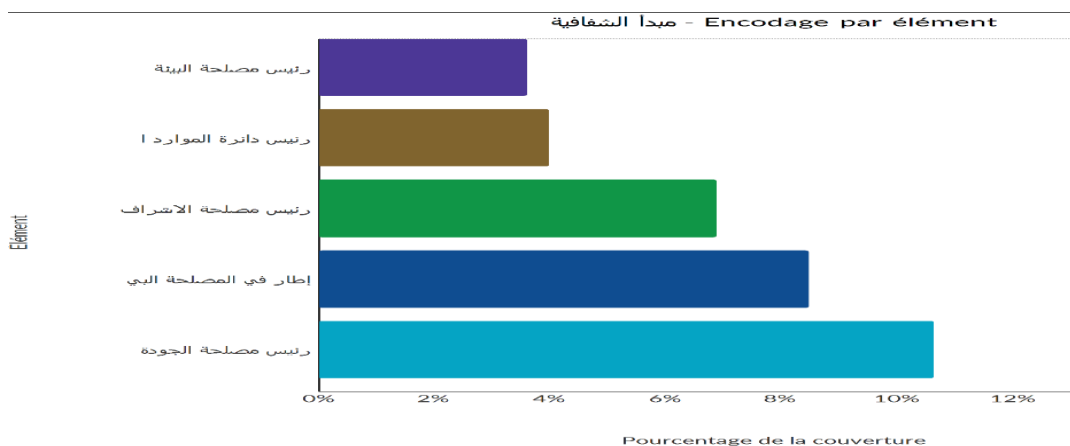
هذه العقدة، وكل هذه النسب تدل على إبداء المبحوثين أهمية لمبدأ الفعالية في تطبيق الحوكمة في المركب محل الدراسة.

الشكل رقم (45): نسبة التغطية لعقدة مبدأ المساءلة
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo v14



يلاحظ من الشكل (45) أن نسب التعبير عن "مبدأ المساءلة" يمثل (7.95%) من كلام رئيس دائرة الموارد البشرية في المقابلة، ونسبة (5.68%) من كلام رئيس مصلحة إدارة الجودة في المقابلة يتعلق بهذه العقدة، وان نسبة (5.44%) من رأي رئيسة مصلحة البيئة يتعلق بهذه العقدة، وما نسبته (5.38%) يتعلق برأي إطار في المصلحة البيئية حول هذه العقدة، ونسبة (4.92%) يتعلق برأي رئيسة مصلحة الاشراف في هذه العقدة، وكل هذه النسب تدل على منح المبحوثين أهمية لمبدأ المساءلة في تطبيق الحوكمة بالمركب محل الدراسة.

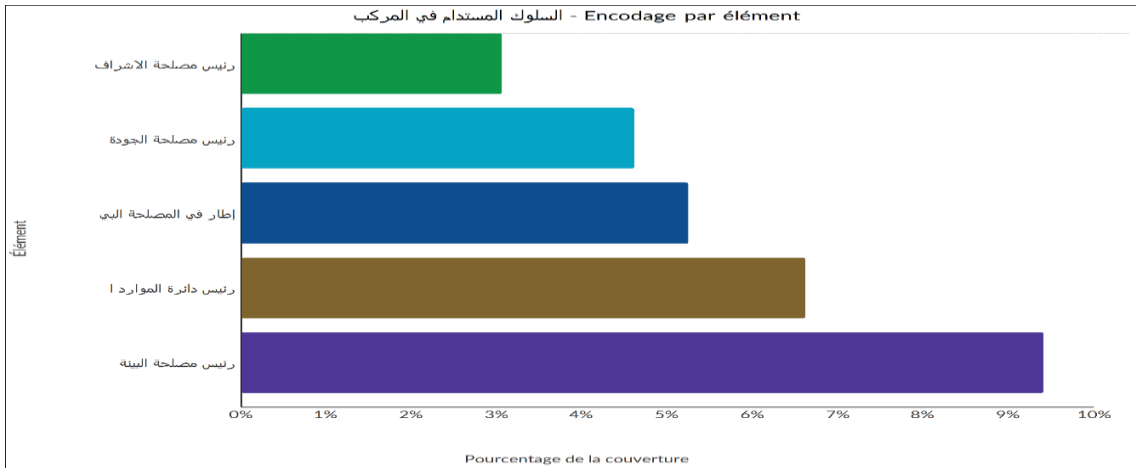
الشكل رقم (46): نسبة التغطية لعقدة مبدأ الشفافية
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo v14



يلاحظ من الشكل (46) أن نسب التعبير عن "مبدأ الشفافية" اخذ نسبة (10.62%) من كلام رئيس مصلحة إدارة الجودة في المقابلة، وأن نسبة (8.47%) من كلام إطار في المصلحة البيئية في المقابلة يتعلق

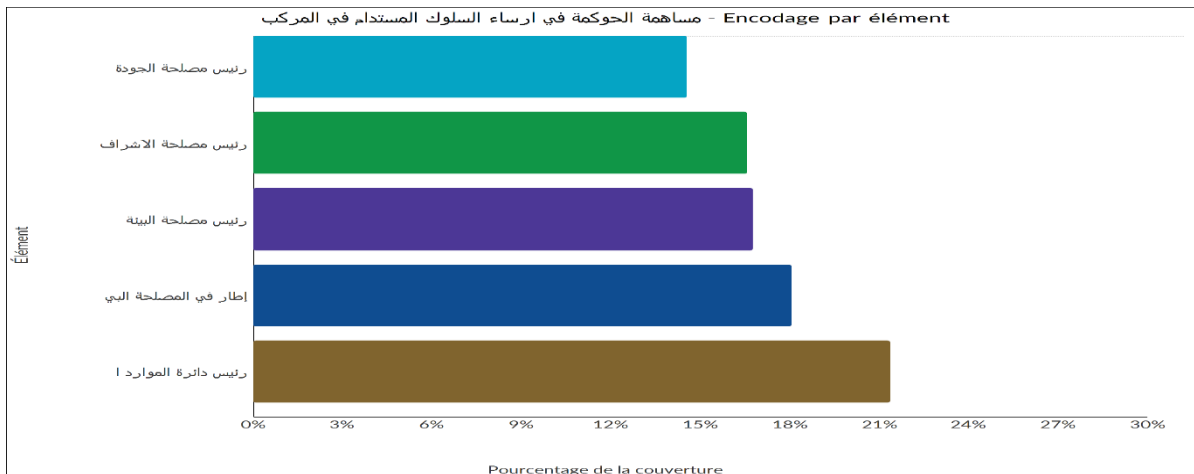
بهذه العقدة، ونسبة (6.85%) من رأي رئيس مصلحة الاشراف يتعلق بهذه العقدة، وما نسبته (3.96%) يتعلق برأي رئيس دائرة الموارد البشرية حول هذه العقدة، وأن نسبة (3.59%) يتعلق برأي رئيسة مصلحة البيئة عن هذه العقدة، وكل هذه النسب تدل على منح المبحوثين أهمية لمبدأ الشفافية في تطبيق الحوكمة بالمركب محل الدراسة.

الشكل رقم (47): نسبة التغطية لعقدة السلوك المستدام
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo v14



يلاحظ من الشكل (47) أن نسب التعبير عن "السلوك المستدام للمؤسسات" في المركب حقق نسبة (9.40%) من كلام رئيسة مصلحة البيئة في المقابلة، ونسبة (6.61%) من كلام رئيس دائرة الموارد البشرية في المقابلة يتعلق بهذه العقدة، ونسبة (5.24%) من رأي إطار في المصلحة البيئية يتعلق بهذه العقدة، وما نسبته (4.60%) يتعلق برأي رئيس مصلحة إدارة الجودة حول هذه العقدة، وأن ما نسبته (3.04%) يتعلق برأي رئيسة مصلحة الاشراف عن هذه العقدة، وكل هذه النسب تدل على إعطاء المبحوثين أهمية للسلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة.

الشكل رقم (48): نسبة التغطية لعقدة مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Nvivo v14



يلاحظ من خلال الشكل رقم (48) أن تعبير "مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات" تتعلق بعقدة مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، وأن ما نسبته (21.36%) من كلام رئيس دائرة الموارد البشرية في دليل المقابلة تتعلق بمساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام، ونسبة (18.04%) من رأي أحد إطارات المصلحة البيئية في دليل المقابلة يتعلق بهذه العقدة، ونسبة (16.73%) من كلام رئيسة مصلحة البيئة يتعلق أيضا بهذه العقدة، ونسبة (16.54%) من رأي رئيسة مصلحة الاشراف يتعلق بهذه العقدة أيضا، ونسبة (14.51%) من رأي رئيس مصلحة إدارة الجودة يتعلق بهذه العقدة، كما ان هذه النسب تدل على اهتمام الباحثين بأهمية مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبانة

في هذا المبحث، سيتم عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بعينة الدراسة، والمتمثلة في البيانات الشخصية والوظيفية، كما سيتم عرض وتحليل النتائج المرتبطة بمحور مبادئ الحوكمة ومحور إرساء السلوك المستدام.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية

ضمت الاستبانة في محورها الأول البيانات الشخصية والوظيفية، والتي تمثلت في: الجنس؛ العمر؛ المستوى التعليمي؛ الخبرة المهنية؛ المنصب الوظيفي. والتي يُحتمل أنها قد تساهم في ظهور اختلاف في استيعاب العمال لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المركب محل الدراسة، وفي إرساء السلوك المستدام به، وفي العلاقة التي تربطهما. وفيما يأتي عرض لنتائج الدراسة المرتبطة بها.

1. حسب الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب جنسهم كما هو مبين في الجدول رقم (30):

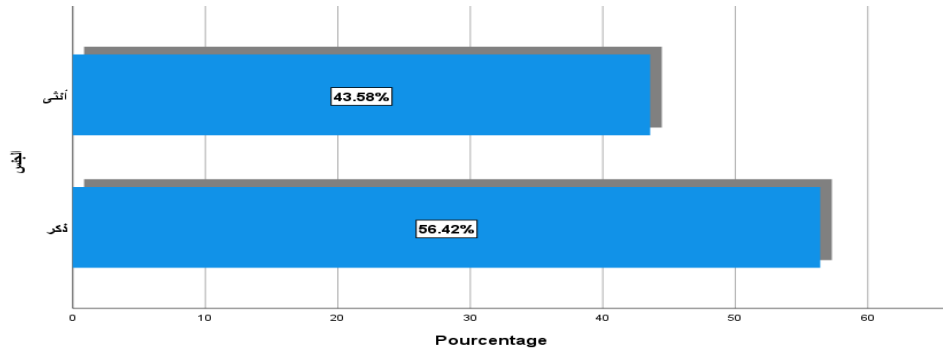
الجدول رقم (30): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

الجنس	نكر	أنثى	المجموع
التكرار	167	129	296
النسبة المئوية	% 56.4	% 43.6	% 100.0

يمكن ترجمة هذه النتائج بيانيا كما هو موضح في الشكل رقم (49):

الشكل رقم (49): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v29



يتضح من الجدول رقم (30) أنه يوجد تقارب بين نسبة الذكور ونسبة الاناث، اذ توضح النسبة المئوية المبينة أن نسبة (56.4%) يشكلون فئة الذكور بتكرار (167) عامل، في حين ما نسبته (43.6%) يشكلون فئة الاناث بتكرار (129) عاملة. وهو ما يبين وجود عملية تشاركية بين الجنسين في سبيل تحقيق أهداف المركب محل الدراسة.

2. حسب العمر

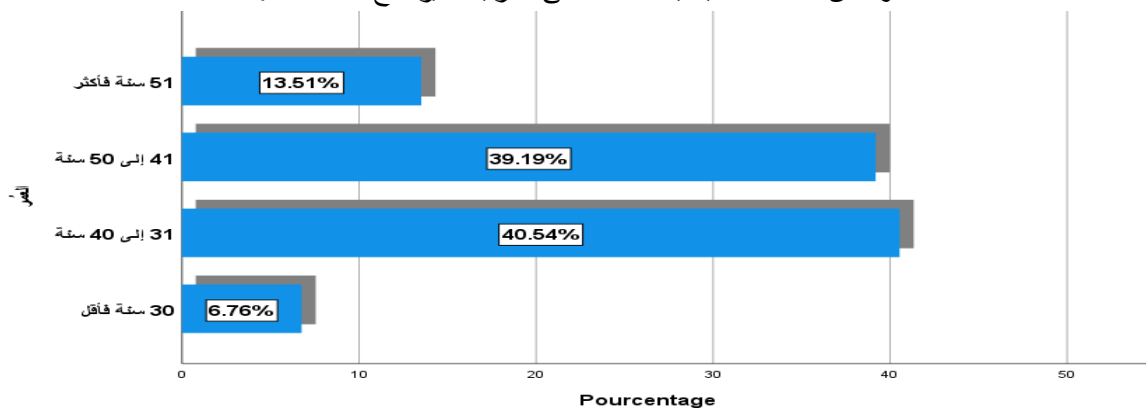
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر كما هو مبين في الجدول رقم (31):

الجدول رقم (31): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

العمر	30 سنة فأقل	31 إلى 40 سنة	41 إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	20	120	116	40	296
النسبة المئوية	6.8%	40.5%	39.2%	13.5%	100.0%

يمكن ترجمة هذه النتائج بيانياً كما هو موضح في الشكل رقم (50):

الشكل رقم (50): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v29



يتضح من الجدول رقم (31) أن تحليل متغير العمر يشير الى وجود تقارب بين مجموع تكرارات الفئة الشابة والفئة المتقدمة في العمر، اذ يشكل مجموع تكرارات الفئة الأولى والثانية، أي 30 سنة فأقل و31 الى 40 سنة ما مجموعه (140) مفردة أي ما يعادل (47.3%)، أما النسبة المتبقية من مفردات العينة فهي تمثل الفئة المتقدمة في العمر، اذ تقع (156) مفردة من مفردات العينة في الفئة الثالثة والرابعة، حيث تضم الفئة من 41 الى 50 سنة (116) مفردة، وتشمل الفئة العمرية من 51 سنة فأكثر (40) مفردة، وهو ما يمثل في مجموعه نسبة (52.7%).

3. حسب المؤهل العلمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما هو مبين في الجدول رقم (32):

الجدول رقم (32): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

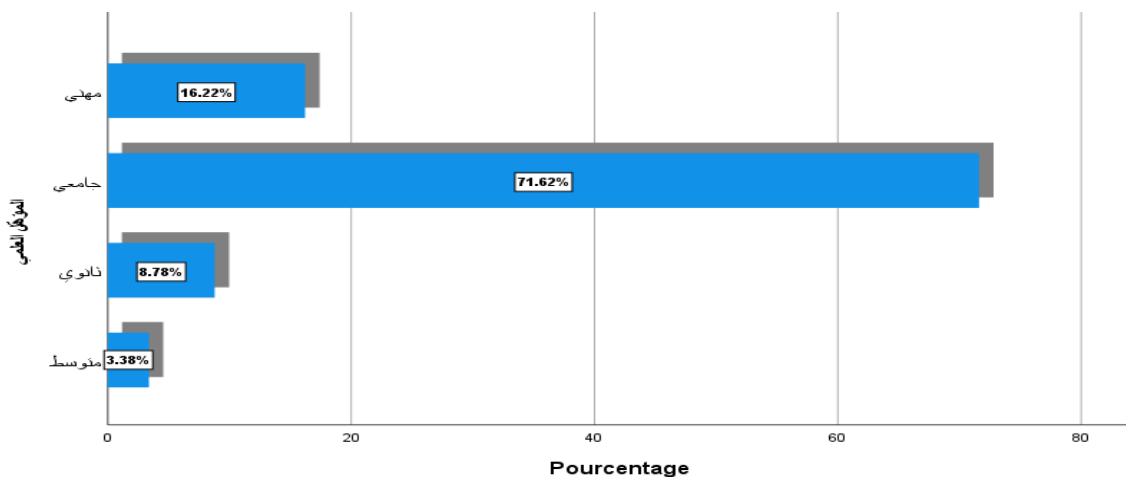
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

المؤهل العلمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	مهني	المجموع
التكرار	0	10	26	212	48	296
النسبة المئوية	0.0%	3.4%	8.8%	71.6%	16.2%	100.0%

يمكن ترجمة هذه النتائج بيانيا كما هو موضح في الشكل رقم (51):

الشكل رقم (51): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v29



يتبين من الجدول رقم (32) أن المؤهل العلمي الجامعي هو المؤهل الشائع بين أفراد عينة الدراسة بنسبة (71.6%)، يليه المؤهل المهني بنسبة (16.2%)، يليهم المؤهل الثانوي والمتوسط على الترتيب بنسبة (8.8%) و(3.4%)، في حين انعدم المؤهل الابتدائي بين أفراد عينة الدراسة. ونلاحظ من خلال هذه النسب

أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة تعود لحاملي الشهادات الجامعية مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي وزيادة درجة الوعي داخل أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يسهل اجراء الدراسة واستيعاب أسئلة الاستبانة.

4. حسب الخبرة المهنية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول رقم (33):

الجدول رقم (33): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

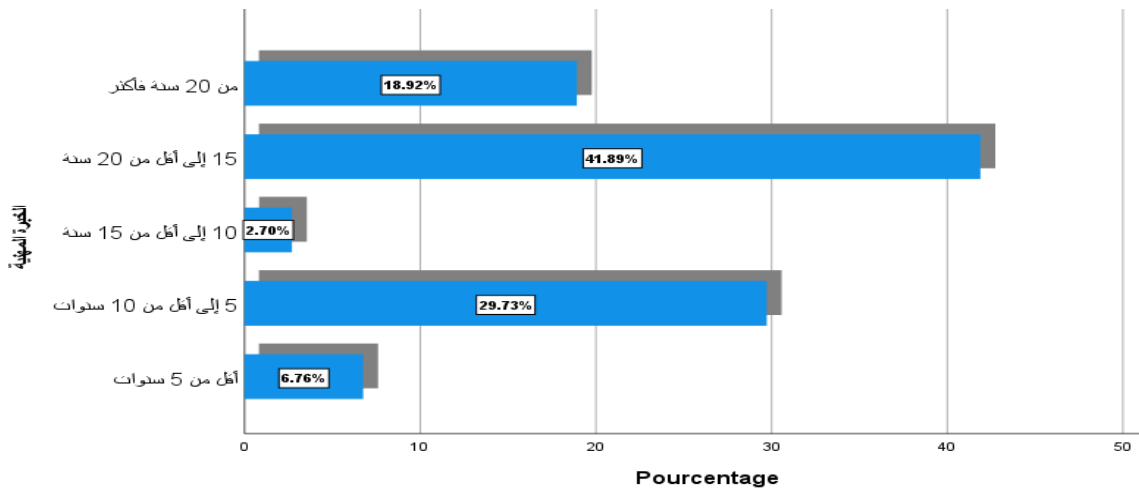
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	10 إلى أقل من 15 سنة	15 إلى أقل من 20 سنة	من 20 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	20	88	8	124	56	296
النسبة المئوية	6.8%	29.7%	2.7%	41.9%	18.9%	100.0%

يمكن ترجمة هذه النتائج بيانيا كما هو موضح في الشكل رقم (52):

الشكل رقم (52): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v29



يتضح من الجدول رقم (33) أن تحليل متغير الخبرة المهنية يشير الى أن فئة من 15 سنة الى أقل من 20 سنة هي الفئة الأكبر ضمن عينة الدراسة وذلك بنسبة (41.9%) وبتكرار بلغ (124) مفردة، تليه الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (29.7%) بتكرار بلغ (88) مفردة، تليهم الفئة التي تتجاوز سنوات خبرتها 20 سنة بنسبة (18.9%) وبتكرار بلغ (56) مفردة، تليهم الفئة التي تقل سنوات خبرتها عن 5 سنوات بنسبة (6.8%) وبتكرار بلغ (20) مفردة، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها بين 10 وأقل من 15 سنة بنسبة (2.7%) وبتكرار بلغ (8) مفردات. ونلاحظ من

خلال هذه النسب أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة تعود الى ذوي الخبرة التي تفوق 15 سنة بنسبة (60.8%) وبمجموع تكرارات يعادل (180) مفردة، مما يدل على أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة ترجع الى أصحاب الخبرات والمهارات العالية، وهذا ما يجعلهم قادرين على الإجابة على أسئلة الاستبانة بمهنية ودقة عالية.

5. حسب المنصب الوظيفي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي كما هو مبين في الجدول رقم (34):

الجدول رقم (34): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

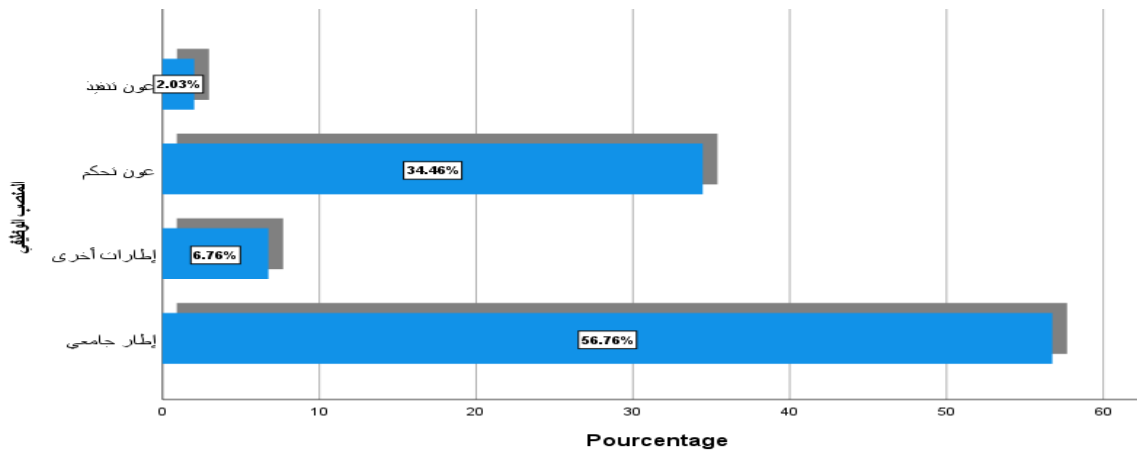
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

المنصب الوظيفي	إطار جامعي	إطارات أخرى	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
التكرار	168	20	102	6	296
النسبة المئوية	% 56.8	% 6.8	% 34.5	% 2.0	% 100.0

يمكن ترجمة هذه النتائج بيانيا كما هو موضح في الشكل رقم (53):

الشكل رقم (53): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v29



يتضح من الجدول رقم (34)، ان معظم أفراد عينة الدراسة يشغلون منصب إطار جامعي بنسبة (56.8%) بتكرار 168 مفردة، تليها فئة أعوان التحكم بنسبة (34.5%) وبتكرار قدره 102 مفردة، وفي المرتبة الثالثة تأتي فئة الإطارات الأخرى وهي الإطارات الغير جامعية بنسبة (6.8%) بتكرار 20 مفردة، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة أعوان تنفيذ بنسبة مئوية (2.0%) بتكرار 6 مفردات. نلاحظ من خلال هذه النتائج أن توزيع افراد عينة الدراسة كان بنسبة أكبر ضمن فئة الإطارات الجامعية وذلك يخدم موضوع الدراسة، على اعتبار امتلاكهم لمستوى تعليمي أعلى.

ومن خلال ما سبق، نستنتج ان عينة الدراسة هي عينة مناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة بكل موضوعية، وذلك بغرض الوصول الى مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات.

المطلب الثاني: عرض النتائج المتعلقة بمحور مبادئ الحوكمة

سنتناول في هذا المطلب دراسة وتحليل بيانات المتغير المستقل الحوكمة، وذلك من خلال مبادئ الأربعة وهي: المشاركة؛ الفعالية؛ المساءلة؛ والشفافية.

1. عرض وتحليل آراء عينة الدارسة حول مبدأ المشاركة

يمكن عرض اهتمام المركب محل الدراسة بتطبيق مبدأ المشاركة حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول رقم (35):

الجدول رقم (35): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ المشاركة
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم	الفقرة	اتجاه الاجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يوجد تقسيم واضح للمهام في المركب.	موافق	3.824	0.813	عالية	2
2	يتمتع جميع العمال بسلطات نسبية في اتخاذ القرار.	موافق	3.838	0.790	عالية	1
3	يوفر المركب فرصاً للانخراط في الانتخاب لقيادة مختلف اللجان.	موافق	3.405	0.901	متوسطة	4
4	يوفر المركب فرصاً للإسهام في تقديم الأفكار والآراء المبدعة والمبتكرة.	محايد	2.973	0.902	متوسطة	10
5	يُسهّم العمال بدون تمييز في صياغة خطط العمل المستقبلية.	غير موافق	2.527	0.920	ضعيفة	11
6	يُسهّم المركب في دعم القضايا البيئية.	موافق	3.554	0.826	عالية	3
7	يشجع المركب على وجود تنظيمات نقابية دون الإخلال بالنظام.	محايد	3.392	0.884	متوسطة	5
8	يُسهّم جميع العمال في كافة المناسبات التي يحببها المركب.	محايد	3.284	1.074	متوسطة	6
9	يحرص المركب على إيجاد مناخ للتفاعل والتشاور.	محايد	3.068	1.059	متوسطة	8
10	يوجد تدريب مناسب في المركب لجميع العمال.	محايد	3.149	1.137	متوسطة	7
11	توجد خطة لخلافة الإدارة العليا بالمركب.	محايد	3.068	1.046	متوسطة	9
	المتوسط الحسابي العام	محايد	3.280	0.532	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (35) أن مستوى الإجابة على فقرات المبدأ الأول من مبادئ الحوكمة والمتمثل في المشاركة يتراوح عند مستوى متوسط، وهو ما يعكس قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ والذي بلغ (3.280) بانحراف معياري قدره (0.532)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا المبدأ. وبالرغم من اتساح اتجاه المتوسط العام لمبدأ المشاركة، إلا أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه فقرات هذا المبدأ، فتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة به بين (3.838) كحد أعلى و(2.527) كحد أدنى. ولذلك يتم ترتيب العبارات المشكلة له تنازلياً من الاتجاه الأعلى إلى الاتجاه الأدنى بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يأتي:

■ جاءت الفقرة رقم (2) والتي مضمونها: "يتمتع جميع العمال بسلطات نسبية في اتخاذ القرار"، في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.838) وانحراف معياري للإجابات قدره (0.790)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، مما يدل على أن المركب محل الدراسة يولي المشاركة في اتخاذ القرار أهمية بالغة، ولا يوجد تفرد بالسلطة حتى في قمة الهرم الإداري به.

■ يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) التي مضمونها: "وجود تقسيم واضح للمهام في المركب"، بمتوسط حسابي قدره (3.824) وبانحراف معياري قدره (0.813)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهو ما يعبر عن معرفة كل عامل لمهامه فلا يتم استغلاله في القيام بمهام لا تعنيه، بل يلتزم كل عامل بتنفيذ مهامه على أكمل وجه مما يساعد على تنفيذها في الوقت الملائم وبالجودة المطلوبة.

■ تليهم في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (6) التي مضمونها: "يسهم المركب محل الدراسة في دعم القضايا البيئية"، بمتوسط حسابي قدره (3.554) وانحراف معياري بلغ (0.826)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، ذلك ما يؤكد اهتمام المركب محل الدراسة في المشاركة بدعم القضايا البيئية من خلال الدراسات التي تتم على مستواه بهدف معرفة تأثيره على البيئة، إضافة إلى التوعية والتحسيس المستمر بأهمية الحفاظ على البيئة.

■ تليهم الفقرة رقم (3) ثم الفقرة رقم (7) بمتوسط حسابي (3.405) و (3.392) وبانحراف معياري (0.901) و (0.884) على الترتيب. وتنص الفقرة (3) على: "يوفر المركب فرصاً للانخراط في الانتخاب لقيادة مختلف اللجان"، بينما تنص الفقرة (7) على: "يشجع المركب على وجود تنظيمات نقابية دون الاخلال بالنظام والانضباط"، محققين بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، ويرجع ذلك لعدم وجود تنظيمات نقابية متعددة داخل المركب محل الدراسة، بل يوجد تنظيم نقابي واحد فقط.

■ أما الفقرة رقم (8) والتي مضمونها: "يسهم جميع العمال في كافة المناسبات التي يحييها المركب"، فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.284) وانحراف معياري بلغ (1.074)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهو ما يبرر عدم القدرة على اسهام جميع عمال المركب محل الدراسة في كافة المناسبات التي يحييها هذا الأخير، بسبب عدم تواجدهم داخل المركب خلال كامل أيام الأسبوع، ويرجع ذلك لأسلوب العمل الذي يقتضي العمل ضمن مجموعات بالتناوب.

■ وجاءت الفقرة (10) التي مضمونها: " يوجد تدريب مناسب في المركب لجميع العمال"، في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.149) وانحراف معياري بلغ (1.137)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، ويرجع ذلك الى أن المركب محل الدراسة يوفر مجموعة تدريبات حسب احتياجات كل مصلحة، وهو ما يؤدي الى عدم تكافؤ الفرص في الحصول على هذا الحافز، اذ يتلقى بعض العمال داخل المركب محل الدراسة عدة أنواع من التدريبات خلال السنة الواحدة عكس عمال آخرين لا يستفيدون من أي نوع من التدريب خلال السنة، ويرجع ذلك الى طبيعة مهام كل عامل داخل كل مصلحة.

■ وتأتي الفقرة رقم (9) التي تنص على: " يحرص المركب على إيجاد مناخ للتفاعل والتشاور"، في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ (3.068) وانحراف معياري قدره (1.059)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهو ما يعكس عدم وجود مناخ للتفاعل والتشاور بين العمال بالمستوى المرجو الذي يتطلعون له.

■ تليهم الفقرة رقم (11) والتي مضمونها: " توجد خطة لخلافة الإدارة العليا بالمركب"، في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدرها (3.068) وانحراف معياري بلغ (1.046)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، وهو ما يبرر جهل العمال بخطة خلافة الإدارة العليا في المركب محل الدراسة، بحيث ارجعوا ذلك الى ان تعيين الإدارة العليا يتم على مستوى المؤسسة الأم سوناطراك.

■ لتأتي بعدها الفقرة رقم (4) والتي تنص على: " يوفر المركب فرصًا للإسهام في تقديم الأفكار والآراء المبدعة والمبتكرة"، في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (2.973) وانحراف معياري بلغ (0.902)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب إجابات أفراد العينة "محايد"، وهو ما يعكس عدم توفير فرص للعمال للمشاركة الفعالة والحقيقية لإبداء أفكارهم وآراءهم المبدعة والمبتكرة في إدارة شؤون المركب محل الدراسة.

■ وجاءت الفقرة رقم (5) والتي مضمونها: " يُسهم العمال بدون تمييز في صياغة خطط العمل المستقبلية"، في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (2.527) وانحراف معياري بلغ (0.920)، محققة بذلك

مستوى موافقة ضعيفة، حيث كان أغلب إجابات مفردات العينة المدروسة "غير موافق"، وهو ما يشير الى أمرين، يتعلق الأول بعدم السماح للعمال بالمساهمة في صياغة خطط العمل المستقبلية التي تتعلق بالمركب محل الدراسة، أما الثاني فيشير الى وجود تمييز بين العمال بحيث لا يعاملون نفس المعاملة اذ من الممكن أن يسمح لبعضهم في المساهمة في صياغة خطط العمل المستقبلية وذلك نظرا لطبيعة عملهم كرؤساء الدوائر أو المصالح أو المديریات الفرعية، في حين لا يسمح لبقية العمال بذلك.

2. عرض وتحليل آراء عينة الدارسة حول مبدأ الفعالية

يمكن معرفة مدى اهتمام المركب محل الدراسة بتطبيق مبدأ الفعالية حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول رقم (36).

الجدول رقم (36): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ الفعالية
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم	الفقرة	اتجاه الاجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يوفر المركب العناصر الضرورية للعمال لتأدية مهامهم.	موافق	3.405	0.973	عالية	9
2	يستخدم العاملون في المركب الوسائل التقنية لتنفيذ مهامهم.	موافق	3.905	0.598	عالية	1
3	يملك المركب بنية تحتية تساعد العمال على ممارسة مهامهم.	موافق	3.581	0.773	عالية	4
4	يقوم المركب بتطوير أساليبه وأنظمته كلما استدعت الضرورة ذلك.	موافق	3.541	0.826	عالية	6
5	يطبق المركب الإجراءات الضرورية للوفاء بالتزاماته.	موافق	3.568	0.808	عالية	5
6	يحرص العمال على الالتزام بالنظام الداخلي للمركب.	موافق	3.703	0.883	عالية	3
7	يحرص المركب على صياغة برامج تدريبية للعمال.	موافق	3.459	1.004	عالية	8
8	يتمتع المركب بالتقنيات والأنظمة المناسبة لإدارة أعماله بشكل صحيح.	موافق	3.473	0.827	عالية	7
9	تُراقب مجالات المخاطر الرئيسية في المركب.	موافق	3.797	0.772	عالية	2
	المتوسط الحسابي العام	موافق	3.604	0.538	عالية	

يتضح من الجدول رقم (36) أن مستوى الإجابة على فقرات المبدأ الثاني من مبادئ الحوكمة والمتمثل في الفعالية يتراوح عند مستوى عالي، وهو ما يعكس قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المبدأ والذي بلغ (3.604) بانحراف معياري قدره (0.538). مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا المبدأ. وبالرغم من اتضاح اتجاه المتوسط العام لمبدأ الفعالية، إلا أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه فقرات هذا المبدأ، فتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة به بين (3.905) كحد أعلى و (3.405) كحد أدنى. ولذلك يتم ترتيب العبارات المشكلة له ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأعلى إلى الاتجاه الأدنى بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يأتي:

■ إذ جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: "يستخدم العمال في المركب محل الدراسة للوسائل التقنية لتنفيذ مهامهم" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.905) وبانحراف معياري للإجابات قدره (0.598)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، مما يدل على امتلاك المركب للوسائل التقنية الحديثة ومسايرته للتطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.

■ يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (9) التي تنص على: "تراقب مجالات المخاطر الرئيسية في المركب"، بمتوسط حسابي قدره (3.797) وبانحراف معياري قدره (0.772)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، وهو ما يفسر اهتمام المركب بتأثير نشاطاته على البيئة والعمل على الحد من تأثيراته السلبية وإيجاد حلول صديقة للبيئة، والعمل على استبدال المنتجات المضرة بالبيئة بأخرى مستدامة، كما يقوم المركب محل الدراسة وبعد كل خمس سنوات بتوقيف كلي لجميع وحداته بهدف إجراء عمليات الصيانة الدورية عليها، ولقد تم خلال شهر ماي من هذه السنة وأثناء إجراءنا للدراسة الميدانية عملية التوقيف الكلي لها. وتولي القيادة السياسية الأولى في الجزائر أهمية بالغة لهذه العملية حيث تم تدعيم المركب محل الدراسة بالمساعدة المادية والمعنوية لإنجاز هذه العملية في أفضل الظروف.

■ تليهم في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (6) التي مضمونها: "يحرص العمال على الالتزام بالنظام الداخلي للمركب" بمتوسط حسابي قدره (3.703) وانحراف معياري قدره (0.883)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، وهو ما يؤكد على فعالية التشريعات الداخلية للمركب محل الدراسة، وحرص العمال على الانضباط في العمل، والالتزام باحترام مواعيد العمل بغية تنفيذ مهامهم على أكمل وجه.

■ تليهم الفقرة رقم (3) التي تنص على: "يملك المركب بنية تحتية تساعد عماله على ممارسة مهامهم"، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.581) وبانحراف معياري قدره (0.773)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، حيث يتوفر المركب محل الدراسة على إمكانيات مادية معتبرة

كالمكاتب المجهزة بأفضل التجهيزات، والمخازن، والمعدات والأدوات المتطورة. إضافة إلى ذلك يتوفر المركب محل الدراسة على حظيرة من السيارات التي تساعد العمال على التنقل بين الوحدات المختلفة للمركب.

■ وتأتي في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "يطبق المركب الإجراءات الضرورية للوفاء بالتزاماته"، بمتوسط حسابي (3.568) وبانحراف معياري بلغ (0.808)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، وهو ما يؤكد حرص المركب محل الدراسة على فعالية الإجراءات المطبقة للوفاء بالتزاماته اتجاه جميع أصحاب المصلحة.

■ تليهم الفقرتين رقم (4) و(8) على التوالي، وتنص الفقرة رقم (4) على: "يقوم المركب بتطوير أساليبه وأنظمتها كلما استدعت الضرورة لذلك"، أما الفقرة رقم (8) فمضمونها: "يتمتع المركب بالتقنيات والأنظمة المناسبة لإدارة أعماله بشكل صحيح". فقدر متوسط حسابيهما (3.541) و(3.473) وبانحراف معياري بلغ (0.826) و(0.827) على التوالي، محققان بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، وهو ما يؤكد مواكبة المركب محل الدراسة للتطور التقني وحرصه على امتلاك أفضل التقنيات التي تساعد على القيام بمهامه في أحسن الظروف، ويحرص على شراء النسخ الرسمية للبرامج المستعملة في أجهزة الحواسيب من المصدر الرسمي كبرنامج (Adobe Acrobat Pro 2024) على سبيل المثال.

■ أما الفقرة رقم (7) والتي مضمونها: "يحرص المركب على صياغة برامج تدريبية للعمال"، فقد احتلت المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره (3.459) وبانحراف معياري بلغ (1.004)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، وهو ما يؤكد حرص المركب محل الدراسة على صياغة برامج تدريبية للعمال بما يضمن تحسين أدائهم.

■ واحتلت الفقرة رقم (1) التي مضمونها: "يوفر المركب العناصر الضرورية للعمال لتأدية مهامهم"، المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (3.405) وبانحراف معياري بلغ (0.973)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، وهو ما يفسر توفير جميع الظروف الملائمة بالشكل الذي يتطلع له العاملون بالمركب محل الدراسة.

3. عرض وتحليل آراء عينة الدارسة حول مبدأ المساءلة

يمكن معرفة مدى اهتمام المركب محل الدراسة بتطبيق مبدأ المساءلة حسب آراء عينة الدراسة من خلال

الجدول رقم (37).

الجدول رقم (37): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ المساءلة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم	الفقرة	اتجاه الاجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يُجري المركب تقييم سنوي رسمي لأدائه.	موافق	3.595	0.822	عالية	2
2	يُعلن المركب عن إجراءات تطبيق الرقابة والمحاسبة لجميع عماله.	محايد	3.257	0.961	متوسطة	4
3	يُفصح المركب عن حالات الفساد التي تحدث على مستواه.	محايد	2.676	0.933	متوسطة	9
4	يقوم المركب باتخاذ الإجراءات اللازمة لردع الفساد بكل مظاهره.	محايد	3.054	1.014	متوسطة	6
5	يتوفر المركب على تشريعات وقوانين منظمة لسلوكيات عماله.	موافق	3.730	0.760	عالية	1
6	يتلقى عمال المركب معاملة عادلة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية.	غير موافق	2.568	1.081	ضعيفة	10
7	يقوم المركب بمحاسبة المقصرين في تنفيذ القرارات علانية.	محايد	2.986	0.981	متوسطة	8
8	يوفر المركب نظاما لاستقبال الشكاوى والاقتراحات.	محايد	3.054	1.027	متوسطة	7
9	تحدد المسؤوليات في المركب بدقة ووضوح.	محايد	3.135	1.145	متوسطة	5
10	يتمتع المركب بالدراية الكافية والعميقة بالبيئة التشريعية التي يعمل في اطارها المركب.	محايد	3.297	0.956	متوسطة	3
المتوسط الحسابي العام		محايد	3.135	0.645	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (37) أن مستوى الإجابة على فقرات المبدأ الثالث من مبادئ الحوكمة والمتمثل في المساءلة يتراوح عند مستوى متوسط، وهو ما يعكس قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع فقراته والذي بلغ (3.135) بانحراف معياري قدره (0.645). مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا المبدأ. وبالرغم من اتضاح اتجاه المتوسط العام لمبدأ المساءلة، إلا أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه فقرات هذا المبدأ، فتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة به بين (3.730) كحد أقصى و(2.568) كحد أدنى، ولذلك يتم ترتيب العبارات المشكلة له ترتيبا تنازليا من الاتجاه الأعلى الى الاتجاه الأدنى بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يأتي:

■ جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: " يتوفر المركب محل الدراسة على تشريعات وقوانين منظمة لسلوكيات عماله"، في المرتبة الأولى من حيث الأهمية وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.730) وبانحراف معياري بلغ (0.760)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، وهو

ما يدل على أن المركب محل الدراسة يتمتع بترسانة قانونية تسمح للعمال بأداء مهامهم في ظروف جيدة، ويعكس ذلك ميثاق الحوكمة والقيادة الرشيدة لمؤسسة سوناطراك وفروعها ومؤسساتها القابضة، والامتثال لمدونة أخلاقيات المؤسسة الأم سوناطراك، وسياسة ومدونة قواعد السلوك لمكافحة الفساد والرشوة للمؤسسة الأم سوناطراك .

■ يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) والتي تنص على: " يجري المركب تقييم سنوي رسمي لأدائه"، بمتوسط حسابي قدره (3.595) وانحراف معياري بلغ (0.822) ، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، إذ تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي في المركب محل الدراسة الدور المنوط بها، إضافة إلى الاعتماد على التدقيق الخارجي من خلال الجهات المختصة بذلك، ويقوم المركب محل الدراسة وفي كل خمس سنوات بالتعاقد مع مكتب تدقيق خارجي لإجراء تقييم رسمي مثل (AGENCE NATIONALE POUR LA PROMOTION ET LA RATIONALISATION DE L'ENERGIE) التي تم التعاقد معها في سنة 2017 لنفس الغرض، كما يتم مراقبة التقرير السنوي للمركب محل الدراسة من خلال مديرية البيئة لولاية سكيكدة، ويقوم البنك العالمي بإصدار توصيات واقتراحات للمركب محل الدراسة بناء على تقريره السنوي بهدف تحليل مواطن الخلل ومعالجتها.

■ تليهم في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (10) التي مضمونها: " يتمتع المركب محل الدراسة بالدراية الكافية والعميقة بالبيئة التشريعية التي يعمل في إطارها"، بمتوسط حسابي قدره (3.297) وانحراف معياري بلغ (0.956)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، وذلك يعكس نقص الثقافة القانونية للعمال.

■ تليهم في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (2) التي تنص على: " يعلن المركب عن إجراءات تطبيق الرقابة والمحاسبة لجميع عماله"، بمتوسط حسابي قدره (3.257) وانحراف معياري بلغ (0.961)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، حيث لا يتم الاعلان عن إجراءات الرقابة والمحاسبة لجميع العمال في المركب محل الدراسة.

■ تليهم الفقرة رقم (9) التي جاءت في المرتبة الخامسة، والتي مضمونها: " تحدد المسؤوليات في المركب بدقة ووضوح"، بمتوسط حسابي قدره (3.135) وانحرافات معياري بلغ (1.145)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، حيث لا يتم تحديد المسؤوليات في المركب محل الدراسة بالدقة والوضوح التي يتطلع لها العمال.

■ تليهم الفقرة رقم (4) في المرتبة السادسة، والتي مضمونها: " يتخذ المركب الإجراءات اللازمة لردع الفساد بكل مظاهره"، بمتوسط حسابي قدره (3.054) وبانحراف معياري بلغ (1.014)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، ما يؤكد عدم تطبيق الإجراءات اللازمة لمنع الفساد بالشكل المطلوب.

■ تليهم الفقرة (8) في المرتبة السابعة، والتي تنص على: " يتوفر المركب على نظام لاستقبال الشكاوى والاقتراحات"، بمتوسط حسابي قدره (3.054) وانحراف معياري بلغ (1.027)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، إذ يتوفر المركب محل الدراسة على منصة الكترونية لاستقبال الشكاوى، لكنه لا يتوفر على نظام لاستقبال الاقتراحات، كما يجهل بعض العمال في المركب محل الدراسة كيفية الولوج لمنصة الإبلاغ عن الشكاوى.

■ ثم جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثامنة، والتي تنص على: "يقوم المركب بمحاسبة المقصرين في تنفيذ القرارات علانية"، بمتوسط حسابي قدره (2.986) وبانحراف معياري بلغ (0.981)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، إذ لا يتم محاسبة المقصرين في تنفيذ القرارات علانية بصفة دائمة، فأحيانا يتم محاسبتهم بطريقة غير علنية.

■ تليهم الفقرة رقم (3) في المرتبة التاسعة، والتي مضمونها: " يفصح المركب عن حالات الفساد التي تحدث على مستواه"، بمتوسط حسابي قدره (2.676) وبانحراف معياري بلغ (0.933)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، إذ يُفسر ذلك بعدم اعلان المركب محل الدراسة على جميع حالات الفساد التي حدثت على مستواه.

■ ثم احتلت الفقرة رقم (6) المرتبة العاشرة والتي تنص على: " يتلقى عمال المركب معاملة عادلة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية"، بمتوسط حسابي قدره (2.568) وبانحراف معياري بلغ (1.081)، محققة بذلك مستوى موافقة ضعيفة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "غير موافق"، ويرجع ذلك لشعورهم بعدم وجود عدالة ومساواة في التعامل معهم.

4. عرض وتحليل آراء عينة الدارسة حول مبدأ الشفافية

يمكن معرفة مدى اهتمام المركب محل الدراسة بتطبيق مبدأ الشفافية حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول رقم (38).

الجدول رقم (38): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ الشفافية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم	الفقرة	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يتخذ المسؤولون قراراتهم بمسؤولية ونزاهة.	محايد	3.027	1.117	متوسطة	4
2	يُبلغ عمال المركب بالقرارات ذات الصلة بمهامهم بصفة مستمرة.	محايد	3.392	1.052	متوسطة	1
3	تُوضح مبررات القرارات الإدارية عند اتخاذها.	محايد	2.865	1.096	متوسطة	7
4	يُعلن المركب عن جوانب القصور في أدائه بكل وضوح.	محايد	2.919	1.025	متوسطة	6
5	يُفصح المركب عن وضعيته المالية.	محايد	3.057	0.942	متوسطة	2
6	يمتلك المركب صفحة إلكترونية ينشر فيها كل المعلومات محينة.	غير موافق	2.598	0.858	ضعيفة	8
7	يكشف المركب عن نظام المكافآت والتعويضات الذي يطبقه.	محايد	2.959	1.146	متوسطة	5
8	يكشف المركب في الوقت المناسب عن أهدافه والمخاطر المحتملة.	محايد	3.041	1.073	متوسطة	3
	المتوسط الحسابي العام	محايد	2.982	0.737	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (38) أن مستوى الإجابة على فقرات المبدأ الرابع من مبادئ الحوكمة والمتمثل في الشفافية يتراوح عند مستوى متوسط، وهو ما يعكس قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع فقراته والذي بلغ (2.982) بانحراف معياري قدره (0.737)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا المبدأ. وبالرغم من اتساح اتجاه المتوسط العام لمبدأ الشفافية، إلا أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه فقرات هذا المبدأ، فتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة به بين (3.392) كحد أعلى و (2.598) كحد أدنى، ولذلك يتم ترتيب العبارات المشكلة له ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأعلى إلى الاتجاه الأدنى بناءً على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يأتي:

■ جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: " يُبلغ عمال المركب بالقرارات ذات الصلة بمهامهم بصفة مستمرة"، في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.392) وبانحراف معياري للإجابات قدره (1.052)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، مما يبرر عدم إفصاح المركب محل الدراسة عن المعلومات الضرورية في الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة بصفة مطلقة ودائمة.

■ يليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (5) التي تنص على: " يفصح المركب عن وضعيته المالية"، بمتوسط حسابي قدره (3.057) وبانحراف معياري بلغ (0.942)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان

اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، وهو ما يزيد التأكيد على عدم توفر عنصر الإفصاح والشفافية في المركب محل الدراسة بالشكل الذي يطمح اليه أفراد عينة الدراسة.

■ تليهم في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (8) والتي مضمونها: " يكشف المركب في الوقت المناسب عن أهدافه والمخاطر المحتملة"، بمتوسط حسابي قدره (3.041) وانحراف معياري بلغ (1.073)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، إذ يكشف المركب محل الدراسة وبصفة مستمرة عن المخاطر المحتملة التي يواجهها، في حين لا يفصح عن أهدافه لجميع عمال المركب.

■ تليهم في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (1) والتي تنص على: " يتخذ المسؤولون قراراتهم بمسؤولية ونزاهة"، بمتوسط حسابي قدره (3.027) وانحراف معياري بلغ (1.117)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، إذ يعتقدون أن المسؤولين في المركب محل الدراسة لا يتخذون قراراتهم بمسؤولية ونزاهة دائما، بل يتم أحيانا ادراج الاعتبارات الشخصية في اتخاذ قراراتهم.

■ وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (7) والتي تنص على: " يكشف المركب عن نظام المكافآت والتعويضات الذي يطبقه"، بمتوسط حسابي قدره (2.959) وانحراف معياري بلغ (1.146)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، حيث لا يعتقد عمال المركب محل الدراسة أنه يتم الكشف بصورة كاملة ومفصلة عن نظام المكافآت والتعويضات المطبقة على مستواه.

■ تليهم الفقرة رقم (4) التي جاءت في المرتبة السادسة والتي مضمونها: " يُعلن المركب محل الدراسة عن جوانب القصور في أداءه بكل وضوح"، بمتوسط حسابي قدره (2.919) وانحراف معياري بلغ (1.025)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، إذ يعتقد عمال المركب محل الدراسة أن الإدارة العليا على مستواه لا تعلن عن جوانب القصور في أدائه بالوضوح والشفافية التي يتوقعونها.

■ تليهم الفقرة رقم (3) والتي احتلت المرتبة السابعة والتي تنص على: " تُوضح مبررات القرارات الإدارية عند اتخاذها"، بمتوسط حسابي قدره (2.865) وانحراف معياري بلغ (1.096)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، ما يعني عدم توضيح مبررات القرارات الإدارية عند اتخاذها بصورة دائمة، سواء كانت هذه القرارات إيجابية بالنسبة للعمال أو سلبية.

■ وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثامنة والتي مضمونها: " يمتلك المركب صفحة إلكترونية ينشر فيها كل المعلومات حيّنة"، بمتوسط حسابي قدره (2.598) وانحراف معياري بلغ (0.858)، محققة بذلك مستوى موافقة ضعيفة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "غير موافق"، إذ يمتلك المركب محل الدراسة صفحة إلكترونية خاصة بعماله فقط دون سواهم يمكنهم الولوج إليها ويتم نشر فيها بعض المعلومات التي تهمهم.

من خلال النتائج السابقة وبعد تحليلنا لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة على حدى، تم ترتيب الأهمية النسبية في الجدول رقم (39) وهذا لمعرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، والنتائج موضحة كما يلي:

الجدول رقم (39): ترتيب الأهمية النسبية لتطبيق مبادئ الحوكمة في مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	المشاركة	3.280	0.532	متوسطة	2
2	الفعالية	3.604	0.538	عالية	1
3	المساءلة	3.135	0.645	متوسطة	3
4	الشفافية	2.982	0.737	متوسطة	4
المتوسط الحسابي العام		3.250	0.523	متوسطة	

من الجدول رقم (39)، يتبين أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة متوسط، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المتغير والذي قدر بـ(3.250) وبانحراف معياري بلغ (0.523)، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة، بحيث يتراوح المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في مبادئ الحوكمة بين (3.604) و (2.982)، وهو ما يدل على وجود مستوى مقبول لتطبيق مبادئ الحوكمة في المركب محل الدراسة، فنجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت لمبدأ الفعالية فقد بلغ متوسط حسابها (3.604) بانحراف معياري قدر بـ (0.538)، أما ادنى قيمة فقد كانت لمبدأ الشفافية والتي قدر متوسطها الحسابي بـ (2.982) وبانحراف معياري بلغ (0.737).

المطلب الثالث: عرض النتائج المتعلقة بمحور إرساء السلوك المستدام للمؤسسات

سنتناول في هذا المطلب دراسة وتحليل بيانات المتغير التابع إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، وذلك من خلال أبعاده الثلاثة وهي: تشخيص المشاكل البيئية، معرفة الإجراءات، وتقديم الحوافز المادية والاجتماعية.

1. عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول تشخيص المشاكل البيئية

يمكن معرفة مدى اهتمام المركب محل الدراسة بتشخيص المشاكل البيئية التي يسببها نشاطه وذلك حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول رقم (40).

الجدول رقم (40): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد تشخيص المشاكل البيئية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم	الفقرة	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يهتم المركب بقضايا البيئة.	موافق	3.811	0.692	عالية	1
2	يمتلك المركب قاعدة بيانات دقيقة لتشخيص المشاكل البيئية الناجمة عن نشاطاته.	موافق	3.459	0.810	عالية	4
3	يقيس المركب مستوى الانبعاثات وفق أساليب علمية دقيقة.	موافق	3.568	0.738	عالية	2
4	يقدم المركب تقارير سنوية تتعلق بأثار أنشطته على البيئة.	موافق	3.541	0.758	عالية	3
5	يدرك العمال المفاهيم والتحديات البيئية وخطط العمل التي يمكن تطبيقها.	محايد	3.324	0.918	متوسطة	6
6	يقوم المركب بتقييم التأثيرات البيئية قبل الشروع في أي مشروع.	محايد	3.392	0.943	متوسطة	5
المتوسط الحسابي العام		موافق	3.516	0.642	عالية	

يتضح من الجدول رقم (40) أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الأول من أبعاد إرساء السلوك المستدام للمؤسسات والمتمثل في تشخيص المشاكل البيئية، يتراوح عند مستوى عالي، وهو ما يعكس قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع فقراته والذي بلغ (3.516) بانحراف معياري قدره (0.642)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد. وبالرغم من اتضاح اتجاه المتوسط العام لبعد تشخيص المشاكل البيئية، إلا أن هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه فقرات هذا البعد، فتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات الخاصة به بين (3.811) كحد أعلى و (3.324) كحد أدنى، ولذلك يتم ترتيب العبارات المشكلة له ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأعلى الى الاتجاه الأدنى بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يأتي:

■ جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: " يهتم المركب بقضايا البيئة"، في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.811) وبانحراف معياري للإجابات قدره (0.692)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، وهو ما يعكس الاهتمام الفعلي للمركب محل الدراسة بقضايا البيئة ومشكلاتها، كتلوث الماء والهواء والتربة والتلوث الضوضائي واستنزاف الموارد الطبيعية، وسعيه الى إيجاد حلول لهذه المشكلات.

■ تليها في المرتبة الثانية، جاءت الفقرة رقم (3) والتي مضمونها: " يقيس المركب مستوى الانبعاثات وفق أساليب علمية دقيقة"، بمتوسط حسابي قدره (3.568) وبانحراف معياري بلغ (0.738)، محققة بذلك

مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، فهو يعتمد في ذلك الموارد البشرية الأجنبية والمحلية سعياً منه لجعل مستوى هذه الانبعاثات مساوية لتلك المستويات الموصى بها عالمياً.

■ تليهم الفقرة رقم (4) والتي تنص: "يقدم المركب تقارير سنوية تتعلق بأثار أنشطته على البيئة"، في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (3.541) وبانحراف معياري بلغ (0.758)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، حيث يلزم المركب محل الدراسة بتقديم تقارير سنوية تتعلق بأثار أنشطته على البيئة لعدة جهات، كمديرية البيئة لولاية سكيكدة.

■ تليهم الفقرة رقم (2) والتي مضمونها: "يمتلك المركب قاعدة بيانات دقيقة لتشخيص المشاكل البيئية الناجمة عن نشاطاته"، في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره (3.459) وبانحراف معياري بلغ (0.810)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهذا ما يجعله يحدد كميات انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وكميات الغازات المشتعلة إضافة إلى كميات المياه حامضة والمياه أساسية، الناتجة عن عملية إزالة الملوحة والتقطير والمعالجة المسبقة والنزع الخفيف والمتوسط للكبريت.

■ وتليهم الفقرة رقم (6) والتي مضمونها: "يقوم المركب بتقييم التأثيرات البيئية قبل الشروع في أي مشروع"، في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره (3.392) وبانحراف معياري بلغ (0.943)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب أفراد عينة الدراسة "محايد"، إذ أن المسؤول المباشر عن تقييم التأثيرات البيئية لأي مشروع هي المصلحة البيئية بالمركب محل الدراسة، مما يجعل بقية العمال غير المنتمين لهذه المصلحة يجهلون هذه المهمة المناطة بالمصلحة البيئية.

■ ثم جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "يدرك العمال المفاهيم والتحديات البيئية وخطط العمل التي يمكن تطبيقها"، في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره (3.324) وبانحراف معياري بلغ (0.918)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب مفردات عينة الدراسة "محايد"، وهو ما يدل على عدم توافر الثقافة البيئية اللازمة التي تمكن عمال المركب محل الدراسة من إدراك المفاهيم والتحديات البيئية التي يواجهها والتي تساهم في وضع خطط مستقبلية لإرساء السلوكيات المستدامة به.

2. عرض وتحليل آراء عينة الدارسة حول معرفة الإجراءات

يمكن معرفة مدى اهتمام المركب محل الدراسة بمعرفة الإجراءات الواجب اتباعها وتطبيقها وذلك حسب

آراء عينة الدراسة من خلال الجدول رقم (41).

الجدول رقم (41): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بُعد معرفة الاجراءات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم	الفقرة	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يقوم المركب بتحسيس وتوعية العمال بالسلوكيات المستدامة.	محايد	3.162	0.946	متوسطة	7
2	يعمل المركب على تطوير أساليب العمل بحيث تكون أكثر ملاءمة للبيئة.	موافق	3.473	0.759	عالية	4
3	يقوم المركب بإعداد دراسات بيئية متخصصة.	محايد	3.216	1.019	متوسطة	6
4	يعتمد المركب ممارسات الإدارة البيئية من خلال تنفيذ السياسات والتقنيات والإجراءات التي ترصد وتراقب تأثير عملياته على البيئة.	موافق	3.405	0.901	عالية	5
5	يتبنى المركب إجراءات للتقليل من التلوث.	موافق	3.784	0.571	عالية	3
6	يخضع المركب للتشريعات البيئية.	موافق	3.986	0.599	عالية	1
7	تُلزم القوانين والتشريعات البيئية المركب بتقديم تقارير عن الآثار البيئية لأنشطته.	موافق	3.959	0.478	عالية	2
	المتوسط الحسابي العام	موافق	3.569	0.531	عالية	

يتضح من الجدول رقم (41) أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الثاني من أبعاد إرساء السلوك المستدام للمؤسسات والمتمثل في معرفة الاجراءات، يتراوح عند مستوى عالي، وهو ما يعكس قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع فقراته والذي بلغ (3.569) بانحراف معياري قدره (0.531)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد. وبالرغم من اتضاح اتجاه المتوسط العام لبعد معرفة الإجراءات، الا ان هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه فقرات هذا البعد، فتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة به بين (3.986) كحد أعلى و (3.162) كحد أدنى، ولذلك يتم ترتيب العبارات المشكلة له ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأعلى الى الاتجاه الأدنى بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يأتي:

■ جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على: " يخضع المركب للتشريعات البيئية"، في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.986) وبانحراف معياري للإجابات قدره (0.599)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، اذ يخضع المركب محل الدراسة الى مجموعة من التشريعات البيئية من بينها: القانون رقم 19-13 المؤرخ في 11 ديسمبر 2019 الذي ينظم نشاط المحروقات؛ والقانون رقم 01-19 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها؛ والقانون 03-10 المؤرخ في 19 جويلية 2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.

■ تليها في المرتبة الثانية، جاءت الفقرة رقم (7) والتي مضمونها: " تُلزم القوانين والتشريعات البيئية المركب بتقديم تقارير عن الآثار البيئية لأنشطته"، بمتوسط حسابي قدره (3.959) وبانحراف معياري بلغ (0.478)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "موافق"، حيث تلزم التشريعات البيئية المحلية والدولية تقديم تقارير عن الآثار البيئية لأنشطة المركب محل الدراسة الى الجهات المختصة بذلك، ومن بينها مديرية البيئة لولاية سكيكدة.

■ تلتهم الفقرة رقم (5) والتي تنص على: " يتبنى المركب إجراءات لتقليل من التلوث"، في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (3.784) وبانحراف معياري بلغ (0.571)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهو ما يعكس قيام المركب محل الدراسة بالمراقبة الذاتية اليومية لمياه الصرف، والتي تليها مراقبة المرصد الوطني للتنمية المستدامة كل ثلاثة أشهر، وتقليل عدد حالات التوقف العرضي لوحدة الإنتاج بسبب انقطاع التيار الكهربائي، إضافة الى تجهيز المشاعل بخطوط حقن بخار الماء لانحلال جزيئات الهيدروكربون من الانبعاثات الجوية، وتركيب أجهزة تحليل الدخان التي تقيس نسبة الأكسجين في مداخل الأفران والسخانات لمراقبة نوعية الاحتراق، وتزويد جميع الوحدات والمباني بأجهزة كشف الغاز للكشف عن الهيدروكربونات وحمض الهيدروكلوريك والهيدروجين وكبريتيد الهيدروجين، وتركيب عدادين لقياس كمية الغازات المشتعلة بواسطة الشعلتين، وتغيير الشعلات لجميع الأفران ذات نسبة أكاسيد النيتروجين المنخفضة، وإزالة النفايات الحديدية وغير الحديدية والخشب والبلاستيك، وإزالة الأعشاب الضارة ميكانيكياً ويدوياً، وإزالة الأعشاب كيميائياً، وتنظيف وصيانة المنشآت وهياكل المركب محل الدراسة، وصيانة وتهيئة المساحات الخضراء.

■ ثم تلتهم الفقرة رقم (2) والتي مضمونها: " يعمل المركب على تطوير أساليب العمل بحيث تكون أكثر ملاءمة للبيئة"، في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره (3.473) وبانحراف معياري بلغ (0.759)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "موافق"، وهو ما يعكس قيام المركب محل الدراسة بتشغيل محطة جديدة لمعالجة التصريفات السائلة بما في ذلك مقياس التدفق المباشر بسعة معالجة تتراوح من (450م³) في الساعة الى (800م³) في الساعة، إضافة الى مشروع إعادة التأهيل، حيث تم الالتزام بالحد المسموح به لمعدل حرق الغاز وهو (1%) في ظل ظروف التشغيل العادية وفقاً للمتطلبات التنظيمية، كما تم تنفيذ خطط الصيانة الوقائية من خلال برامج تغيير مبردات الهواء ومحارق الشعلات، وإعادة تغليف أنابيب المكثفات والمبادلات من الفولاذ الرفيع لتجنب التوقف العرضي الناتج عن التسربات، وتثبيت نظام استرجاع وإعادة تدوير الدخان على مستوى مداخل السخانات، وتقليل الدخان الأسود الناتج عن الغازات المشتعلة عن طريق حقن البخار في قاعدة اللهب، ومعالجة الحمأة الملوثة عن طريق عمليات معالجة

التثبيت/التصلب، وتكييف وحرق الصوف الزجاجي "La laine de verre" والصوف الصخري "la laine de roche".

■ تلتهم الفقرة رقم (4) والتي مضمونها: "يعتمد المركب ممارسات الإدارة البيئية من خلال تنفيذ السياسات والتقنيات والإجراءات التي ترصد وتراقب تأثير عملياته على البيئة"، في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره (3.405) وبانحراف معياري بلغ (0.901)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب أفراد عينة الدراسة "موافق"، إذ تقوم المصلحة البيئية بمجموعة ممارسات كمراقبة حركة النفايات داخل المركب محل الدراسة وفق اللوائح المعمول بها، ومراقبة تصريفات السوائل والانبعاثات في الغلاف الجوي، ورصد التلوث العرضي، وتحديد الجوانب البيئية المتعلقة بنشاط المركب محل الدراسة والاثار المترتبة عنها، ومراقبة التنفيذ والامتثال للوائح البيئية، ومتابعة الرصد المعياري، والتحسيس والتوعية بالجانب البيئي، وإبرام العقود والاتفاقيات المتعلقة بالجانب البيئي، وإعداد التقارير والموازنات العمومية المتعلقة بالجانب البيئي، والتفتيش على مواقع التخلص من النفايات، وقياس الانبعاثات المختلفة التي تولدها منشآت المركب محل الدراسة. إلا أن أفراد عينة الدراسة ومن خلال اجاباتهم قد أظهروا عدم الرضى بممارسات الإدارة البيئية على مستوى المركب محل الدراسة بالشكل الذي يرغبون فيه.

■ وتلتهم الفقرة رقم (3) والتي مضمونها: "يقوم المركب بإعداد دراسات بيئية متخصصة"، في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدره (3.216) وبانحراف معياري بلغ (1.019)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب أفراد عينة الدراسة "محايد"، ولقد تم اعداد دراسات حول تأثير نشاط المركب محل الدراسة على البيئة من قبل مكتب دراسات عالمي، إلا ان عدم مشاركة المعلومات بالشكل المطلوب، وغياب التواصل الفعال، أدى الى عدم معرفة العمال للدراسات التي تمت على مستوى المركب محل الدراسة في مجال البيئة.

■ ثم جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "يقوم المركب بتحسيس وتوعية العمال بالسلوكيات المستدامة"، في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدره (3.162) وبانحراف معياري بلغ (0.946)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه اغلب مفردات عينة الدراسة "محايد"، إذ يقوم المركب محل الدراسة بالتحسيس والتوعية المستمرة بالسلوكيات المستدامة، ويلتزم المركب محل الدراسة ومن خلال إعلانه لسياسة الجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئة، بنشر الوعي البيئي في صفوف العمال، من خلال الأيام التحسيسية بالبيئة، وإرسال ومضات توعوية على البريد الإلكتروني لعمال المركب محل الدراسة، إلا انه وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة، تبقى هذه الجهود غير كافية.

3. عرض وتحليل آراء عينة الدراسة حول تقديم الحوافز المادية والاجتماعية

يمكن معرفة مدى اهتمام المركب محل الدراسة بتقديم الحوافز المادية والاجتماعية حسب آراء عينة الدراسة من خلال الجدول رقم (42).

الجدول رقم (42): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات بُعد تقديم الحوافز المادية والاجتماعية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم	الفقرة	اتجاه الإجابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يستفيد المركب من حوافز متعلقة بتعزيز السلوكيات المستدامة.	محايد	3.311	0.870	متوسطة	2
2	يقوم المركب بتحفيز العمال بضرورة تفعيل السلوكيات المستدامة.	محايد	3.257	0.918	متوسطة	3
3	يشارك العمال في تطبيق السلوكيات المستدامة طواعية.	محايد	3.230	0.832	متوسطة	4
4	يقوم المركب بالتدريب والتكوين المستمر للعمال في مجال السلوكيات المستدامة.	موافق	3.486	0.991	عالية	1
5	يُتيح المركب الفرصة للعمال للمساهمة في صياغة السياسات البيئية التي تخدم متطلبات حماية البيئة.	محايد	2.892	0.954	متوسطة	5
المتوسط الحسابي العام		محايد	3.235	0.704	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (42) أن مستوى الإجابة على فقرات البعد الثالث من أبعاد إرساء السلوك المستدام للمؤسسات والمتمثل في تقديم الحوافز المادية والاجتماعية، يتراوح عند مستوى متوسط، وهو ما يعكس قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع فقراته والذي بلغ (3.235) بانحراف معياري قدره (0.704)، مما يدل على تجانس آراء عينة الدراسة حول هذا البعد. وبالرغم من اتضاح اتجاه المتوسط العام لبعد تقديم الحوافز المادية والاجتماعية، الا ان هناك تفاوت في إجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه فقرات هذا البعد، فتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة به بين (3.486) كحد أعلى و (2.892) كحد أدنى، ولذلك يتم ترتيب العبارات المشكلة له ترتيباً تنازلياً من الاتجاه الأعلى الى الاتجاه الأدنى بناء على المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يأتي:

■ جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على: " يقوم المركب بالتدريب والتكوين المستمر للعمال في مجال السلوكيات المستدامة"، في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدره (3.486) وبانحراف معياري للإجابات قدره (0.991)، محققة بذلك مستوى موافقة عالية، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات

"موافق"، وهو ما يعكس حصول عمال المركب محل الدراسة على مجموعة تدريبات متواصلة في مجال السلوكيات المستدامة، كالتدريب على حماية البيئة في الوسط الصناعي، والتدريب على نظام الإدارة البيئية وفقا لشهادة "الإيزو 14001"، والتدريب على التدقيق البيئي، والتدريب على وظيفة المنسوب البيئي، والتدريب على دراسة التأثير البيئي، والتدريب على الجباية البيئية وحساب الرسوم البيئية، والتدريب على المتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالبيئة وطرق تقييم الامتثال، والتدريب على تشخيص النفايات.

■ تليها في المرتبة الثانية، جاءت الفقرة رقم (1) والتي مضمونها: " يستفيد المركب من حوافز متعلقة بتعزيز السلوكيات المستدامة"، بمتوسط حسابي قدره (3.311) وبانحراف معياري بلغ (0.870)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، وهو ما يبرر عدم الدراية الكافية والعميقة من قبل عمال المركب محل الدراسة، بالحوافز التي يستفيد منها هذا الأخير لتعزيز السلوكيات المستدامة به، كالرسوم التشجيعية، والاعفاءات الضريبية المؤقتة والدائمة.

■ تليهما الفقرة رقم (2) والتي تنص: " يقوم المركب بتحفيز العمال بضرورة تفعيل السلوكيات المستدامة "، في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره (3.257) وبانحراف معياري بلغ (0.912)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه غالبية الإجابات "محايد"، وهو ما يعكس نقص الحوافز التي تشجع عمال المركب محل الدراسة على تفعيل السلوكيات المستدامة، والاكتفاء بالتدريب كحافز اجتماعي، والغياب التام للحوافز المادية التي من شأنها دعم تفعيل السلوكيات المستدامة من قبل العمال.

■ تلتهم الفقرة رقم (3) والتي مضمونها: "يشارك العمال في تطبيق السلوكيات المستدامة طواعية"، في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره (3.230) وبانحراف معياري بلغ (0.832)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه غالبية إجابات مفردات العينة المدروسة "محايد"، وهو دليل على نقص المشاركة في تطبيق السلوكيات المستدامة طواعية من قبل عمال المركب محل الدراسة، ويرجع ذلك الى نقص عامل التحفيز.

■ ثم جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: " يتيح المركب الفرصة للعمال للمساهمة في صياغة السياسات البيئية التي تخدم متطلبات حماية البيئة "، في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي قدره (2.892) وبانحراف معياري بلغ (0.954)، محققة بذلك مستوى موافقة متوسطة، حيث كان اتجاه أغلب الإجابات "محايد"، وهو ما يعكس نقص التفاعل والتشاور والمشاركة بين عمال المركب محل الدراسة في صياغة الخطط والسياسات البيئية التي تسعى الى إرساء السلوكيات المستدامة.

من خلال النتائج السابقة، وبعد تحليل كل بعد من ابعاد السلوك المستدام للمؤسسات على حدى، سيتم في ما يلي ترتيب الأهمية النسبية لكل بعد، وذلك لمعرفة درجة أو مستوى إرساء السلوك المستدام للمؤسسات في مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (43):

الجدول رقم (43): ترتيب الأهمية النسبية لتطبيق ابعاد السلوك المستدام في مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

رقم	المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	تشخيص المشاكل البيئية	3.516	0.642	عالية	2
2	معرفة الإجراءات	3.569	0.531	عالية	1
3	تقديم الحوافز المادية والاجتماعية	3.235	0.704	متوسطة	3
	المتوسط الحسابي العام	3.440	0.556	عالية	

من الجدول رقم (43)، يتبين أن مستوى إرساء السلوك المستدام في مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة عالي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المتغير والذي قدر بـ (3.440) وبانحراف معياري بلغ (0.556)، مما يدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة، بحيث يتراوح المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المتغير التابع والمتمثل في أبعاد السلوك المستدام للمؤسسات بين (3.569) و (3.235)، وهو ما يدل على وجود مستوى عالي لتطبيق أبعاد السلوك المستدام للمؤسسات في المركب محل الدراسة، فنجد أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي كانت لبعد معرفة الاجراءات فقد بلغ متوسط حسابها (3.569) بانحراف معياري قدر بـ (0.531)، أما ادنى قيمة فقد كانت لبعد تقديم الحوافز المادية والاجتماعية والتي قدر متوسطها الحسابي بـ (3.235) وبانحراف معياري بلغ (0.704) .

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

بعد عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة حول جميع محاور الدراسة، سيتم في هذا المبحث إجراء الاختبارات القبلية لنموذج تحليل الانحدار، إضافة الى اختبار فرضيات الدراسة. وسيتم الاعتماد على قياس درجة الارتباط ومساهمة المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) على المتغير التابع (إرساء السلوك المستدام للمؤسسات)، واختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء عينة الدراسة في ما يخص مساهمة مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، والوقوف على أهم النتائج

التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

المطلب الأول: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار

قبل اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة وكذا قبل تطبيق الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، سيتم اجراء بعض الاختبارات القبلية التي يجب تطبيقها للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إلى جانب دراسة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

1. اختبار الارتباط الخطي

من خلال اختبار تضخم التباين والتباين المسموح، يمكن معرفة وجود ارتباط من عدمه بين المتغيرات المستقلة، حيث يتم التأكد أنه لا توجد مشاكل الارتباطات المتداخلة، أي عدم وجود ارتباطات خطية فيما بينها. ومن أجل إثبات عدم وجود علاقة ارتباط خطية بين المتغيرات المستقلة، تم حساب قيم معامل تضخم التباين والتباين المسموح والمبينة في الجدول رقم (44).

الجدول رقم (44): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

معامل التباين المسموح Tolérance	معامل تضخم التباين VIF	المتغيرات المستقلة
0.430	2.323	المشاركة
0.552	1.813	الفعالية
0.389	2.574	المساءلة
0.475	2.104	الشفافية

يتبين من خلال الجدول رقم (44) أن قيم معامل تضخم التباين، والتي يتم التأكد من خلالها من عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، محصورة بين (1.813) و(2.574) وهي أقل من (3)، مما يعني عدم وجود احتمالية تعددية خطية. أما قيم معامل التباين المسموح الذي تعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج، فهي محصورة بين (0.389) و(0.552) وهي أكبر من (0.1)، وهذا يعني عدم وجود مشاكل أو ارتباطات خطية بين المتغيرات المستقلة.

2. اختبار طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة، سيتم دراسة العلاقة بين المتغيرات باستخدام معامل الارتباط " بيرسون "

لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة المتمثلة في المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية بإرساء السلوك المستدام للمؤسسات، من خلال الجدول رقم (45).

الجدول رقم (45): معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

السلوك المستدام للمؤسسات	تقديم الحوافز المادية والاجتماعية	معرفة الإجراءات	تشخيص المشاكل البيئية		
0.638**	0.595**	0.571**	0.534**	معامل الارتباط	المشاركة
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.582**	0.452**	0.590**	0.529**	معامل الارتباط	الفعالية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.666**	0.589**	0.642**	0.554**	معامل الارتباط	المساءلة
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.746**	0.566**	0.700**	0.738**	معامل الارتباط	الشفافية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.780**	0.649**	0.742**	0.703**	معامل الارتباط	مبادئ الحوكمة
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

** دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

من خلال الجدول رقم (45)، يتبين وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث بلغ معامل الارتباط " بيرسون" بينهما (0.780) عند مستوى الدلالة (0.000)، وهذا الارتباط القوي ناتج عن وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين مبادئ الحوكمة وتشخيص المشاكل البيئية، وعلاقة ارتباط طردية وقوية بين مبادئ الحوكمة ومعرفة الإجراءات، وعلاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين مبادئ الحوكمة وتقديم الحوافز المادية والاجتماعية، أما علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع فجاءت كما يلي:

1.2. علاقة مبدأ المشاركة بالسلوك المستدام للمؤسسات

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.638) عند مستوى دلالة (0.000)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط طردي ومتوسط بين مبدأ المشاركة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات، وهذا نتيجة لعلاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين مبدأ المشاركة وتشخيص المشاكل البيئية، وعلاقة ارتباط طردية ومتوسطة مع معرفة الإجراءات، وعلاقة ارتباط طردية ومتوسطة مع تقديم الحوافز المادية والاجتماعية.

2.2. علاقة مبدأ الفعالية بالسلوك المستدام للمؤسسات

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.582) عند مستوى دلالة (0.000)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط طردي ومتوسط بين مبدأ الفعالية وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات، وهذا نتيجة لعلاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين مبدأ الفعالية وتشخيص المشاكل البيئية، وعلاقة ارتباط طردية ومتوسطة مع معرفة الإجراءات، وعلاقة ارتباط طردية ومتوسطة مع تقديم الحوافز المادية والاجتماعية.

3.2. علاقة مبدأ المساءلة بالسلوك المستدام للمؤسسات

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.666) عند مستوى دلالة (0.000)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط طردي ومتوسط بين مبدأ المساءلة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات، وهذا نتيجة لعلاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين مبدأ المساءلة وتشخيص المشاكل البيئية، وعلاقة ارتباط طردية ومتوسطة مع معرفة الإجراءات، وعلاقة ارتباط طردية ومتوسطة مع تقديم الحوافز المادية والاجتماعية.

4.2. علاقة مبدأ الشفافية بالسلوك المستدام للمؤسسات

بلغ معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.746) عند مستوى دلالة (0.000)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط طردي وقوي بين مبدأ الشفافية وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات، وهذا نتيجة الى وجود ارتباط طردي وقوي بين مبدأ الشفافية وتشخيص المشاكل البيئية، وعلاقة ارتباط طردية وقوية مع معرفة الإجراءات، وعلاقة ارتباط طردية ومتوسطة مع تقديم الحوافز المادية والاجتماعية.

3. اختبار الملائمة وخطية العلاقة

تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي أن وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تفسرها معادلة الانحدار، إن الشرط الأساسي لتطبيق الانحدار المتعدد هو عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، والجدول التالي يبين خط الانحدار ممثلاً للبيانات كما هو موضح في ما يلي:

الجدول رقم (46): تحليل التباين للانحدار المتعدد ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

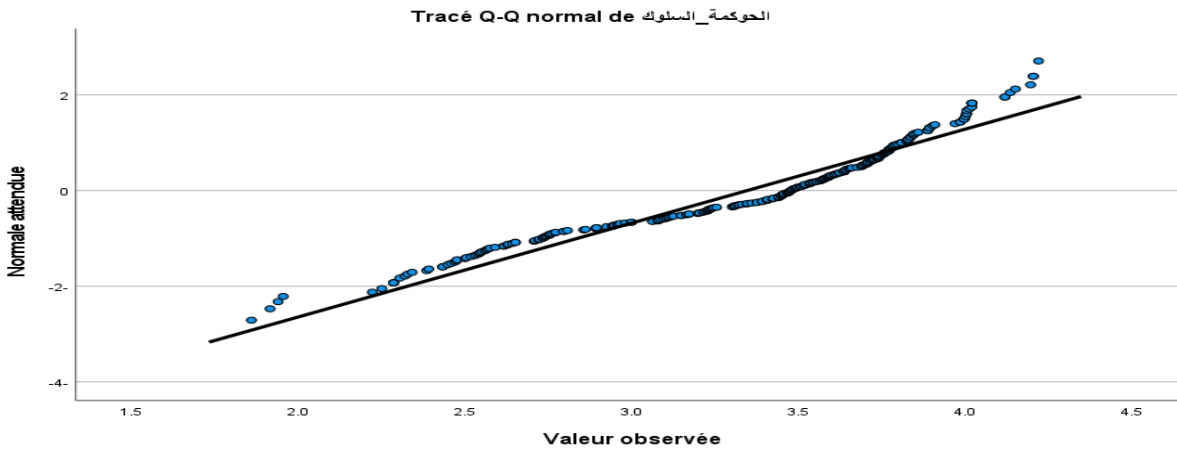
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	57.307	4	14.327	122.692	0.000
البواقي	33.980	291	0.117		
المجموع	91.286	295			

يتضح من الجدول رقم (46)، ان المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر المتغير التابع تفسيراً جيداً، وتظهر قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (122.692) أكبر من قيمتها الجدولية التي قدرت ب (2.40)، ومستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.005)، مما يشير الى معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لاختبار فرضيات الدراسة.

4. اعتدالية النموذج

يبين الشكل رقم (54) طريقة انتشار البواقي.

الشكل رقم (54): لوحة انتشار البواقي
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29



من الشكل رقم (54)، نلاحظ ان البواقي تلتف حول الخط المستقيم، وذلك يؤكد ان البواقي تنتشر بطريقة خطية، وبالتالي تحقق شرط الخطية. وبالتالي فالنموذج استوفى جميع الشروط والاختبارات التي تبرهن جودته، ويمكن استخلاص أن النموذج يتمتع بالملائمة ويمكن الاعتماد عليه.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية من دراسة مساهمة كل متغير فرعي مستقل (المشاركة، الفعالية، المساواة، الشفافية) على المتغير التابع (إرساء السلوك المستدام للمؤسسات)، وذلك من خلال اختبار أربع فرضيات فرعية بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، وهي كما يلي:

1.1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يأتي:

■ الفرضية الفرعية H_0 : لا يساهم تطبيق مبدأ المشاركة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

■ الفرضية الفرعية H_1 : يساهم تطبيق مبدأ المشاركة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى مساهمة تطبيق مبدأ المشاركة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، كما هو مبين في الجدول رقم (47).

الجدول رقم (47): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مساهمة تطبيق مبدأ المشاركة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط	قيمة المعامل B	النموذج
0.001	8.036	0.001	202.177	0.405	0.407	0.638	1.252	الثابت
0.001	14.219						0.667	مبدأ المشاركة X1

يتبين من الجدول رقم (47) مساهمة مبدأ المشاركة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط ب (0.638) عند مستوى دلالة (0.001) أقل من (0.05)، كما يلاحظ وجود مساهمة متوسطة للمتغير المستقل مبدأ المشاركة، وهو ما تعكسه قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.407)، وهو ما يعني ان ما نسبته (40.7%) من التغيرات الحاصلة في مستوى إرساء السلوك المستدام للمؤسسات ناتجة عن التغير في مستوى تطبيق مبدأ المشاركة، والنسبة المتبقية تتعلق بمتغيرات خارجية أخرى، في حين بلغت معلمة تطبيق مبدأ المشاركة (B) قيمة (0.667)، وذلك ما يفسر العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وبالنظر الى قيمة (F) المحسوبة نجدها (202.177) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ قيمتها (3.87)، وقيمة (T) المحسوبة نجدها (14.219) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية التي بلغت (1.646)، عند مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن النموذج معنوي، وبالتالي فإن تطبيق مبدأ المشاركة يساهم في إرساء السلوك المستدام بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، وهذا ما يؤدي

الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه: "يساهم تطبيق مبدأ المشاركة في إرساء السلوك المستدام بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). ويمكن تفسيرها بالعلاقة التالية:

$$Y = 1.252 + 0.667 X1$$

2.1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يأتي:

■ **الفرضية الفرعية H₀:** لا يساهم تطبيق مبدأ الفعالية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

■ **الفرضية الفرعية H₁:** يساهم تطبيق مبدأ الفعالية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مساهمة تطبيق مبدأ الفعالية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، كما هو مبين في الجدول رقم (48).

الجدول رقم (48): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مساهمة تطبيق مبدأ الفعالية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	قيمة المعامل B	النموذج
0.001	7.124	0.001	150.567	0.336	0.339	0.582	1.272	الثابت
0.001	12.271						0.602	مبدأ الفعالية X2

يتبين من الجدول رقم (48) مساهمة تطبيق مبدأ الفعالية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط ب (0.582) عند مستوى دلالة (0.001) أقل من (0.05)، كما يلاحظ وجود مساهمة متوسطة للمتغير المستقل مبدأ الفعالية، وهو ما تعكسه قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.339)، وهو ما يعني ان ما نسبته (33.9%) من التغيرات الحاصلة في مستوى إرساء السلوك المستدام للمؤسسات ناتجة عن التغير في مستوى تطبيق مبدأ الفعالية، والنسبة المتبقية تتعلق بمتغيرات خارجية أخرى، في حين بلغت معلمة تطبيق مبدأ الفعالية (B) قيمة (0.602)، وذلك ما يفسر العلاقة الإيجابية بين المتغيرين،

وبالنظر الى قيمة (F) نجدها (150.567) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وقيمة (T) نجدها (12.271) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، عند مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن النموذج معنوي، وبالتالي فإن تطبيق مبدأ الفعالية يساهم في إرساء السلوك المستدام بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه: "يساهم تطبيق مبدأ الفعالية في إرساء السلوك المستدام بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$. ويمكن تفسيرها بالعلاقة التالية:

$$Y = 1.272 + 0.602 X2$$

3.1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يأتي:

■ **الفرضية الفرعية H₀:** لا يساهم تطبيق مبدأ المساءلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

■ **الفرضية الفرعية H₁:** يساهم تطبيق مبدأ المساءلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مساهمة تطبيق مبدأ المساءلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، كما هو مبين في الجدول رقم (49).

الجدول رقم (49): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مساهمة تطبيق مبدأ المساءلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

النموذج	قيمة المعامل B	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1.641	0.666	0.443	0.442	234.260	0.001	13.673	0.001
مبدأ المساءلة X3	0.574						15.306	0.001

يتبين من الجدول رقم (49) مساهمة تطبيق مبدأ المساءلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط ب (0.666) عند مستوى دلالة (0.001) أقل من (0.05)، كما يلاحظ وجود مساهمة متوسطة للمتغير المستقل مبدأ المساءلة، وهو ما تعكسه قيمة معامل التحديد التي

بلغت (0.443)، وهو ما يعني ان ما نسبته (44.3%) من التغيرات الحاصلة في مستوى إرساء السلوك المستدام للمؤسسات ناتجة عن التغير في مستوى تطبيق مبدأ المساءلة، والنسبة المتبقية تتعلق بمتغيرات خارجية أخرى، في حين بلغت معلمة تطبيق مبدأ المساءلة (B) قيمة (0.574)، وذلك ما يفسر العلاقة الإيجابية بين المتغيرين، وبالنظر الى قيمة (F) نجدها (234.260)، وقيمة (T) نجدها (15.306) عند مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن النموذج معنوي، وبالتالي فإن تطبيق مبدأ الفعالية يساهم في إرساء السلوك المستدام بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه: "يساهم تطبيق مبدأ الفعالية في إرساء السلوك المستدام بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويمكن تفسيرها بالعلاقة التالية:

$$Y = 1.641 + 0.574 X3$$

4.1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يأتي:

■ **الفرضية الفرعية H₀:** لا يساهم تطبيق مبدأ الشفافية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

■ **الفرضية الفرعية H₁:** يساهم تطبيق مبدأ الشفافية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مساهمة تطبيق مبدأ الشفافية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، كما هو مبين في الجدول رقم (50).

الجدول رقم (50): تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار مساهمة تطبيق مبدأ الشفافية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	قيمة المعامل B	النموذج
0.001	19.532	0.001	368.010	0.554	0.556	0.746	1.761	الثابت
0.001	19.184						0.563	مبدأ الشفافية X4

يتبين من الجدول رقم (50) مساهمة تطبيق مبدأ الشفافية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط ب (0.746) عند مستوى دلالة (0.001) أقل من (0.05)، كما يلاحظ وجود تأثير قوي للمتغير المستقل مبدأ الشفافية، وهو ما تعكسه قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.554)، وهو ما يعني ان ما نسبته (55.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى إرساء السلوك المستدام للمؤسسات ناتجة عن التغير في مستوى تطبيق مبدأ الشفافية، والنسبة المتبقية تتعلق بمتغيرات خارجية أخرى، في حين بلغت قيمة معامل التأثير (B) (0.563)، وذلك ما يفسر أن الزيادة في مستوى تطبيق مبدأ الشفافية يؤدي الى الزيادة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، وبالنظر الى قيمة (F) نجدها (368.010)، وقيمة (T) نجدها (19.184) عند مستوى معنوية (0.001) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن النموذج معنوي، وبالتالي فإن تطبيق مبدأ الشفافية يساهم في إرساء السلوك المستدام بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، وهذا ما يؤدي الى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه: "يساهم تطبيق مبدأ الشفافية في إرساء السلوك المستدام بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). ويمكن تفسيرها بالعلاقة التالية:

$$Y = 1.761 + 0.563 X4$$

5.1. اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ما يلي:

■ **الفرضية H₀:** لا يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

■ **الفرضية H₁:** يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

قبل القيام بدراسة وتحليل تباين خط الانحدار بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات، يتم أولاً دراسة علاقة الارتباط بينهما، لمعرفة علاقة تطبيق مبادئ الحوكمة بإرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، وبناء على ذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، وجاء معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول رقم (51).

الجدول رقم (51): معامل الارتباط بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول

RAIK سكيكدة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	طرفي العلاقة
0.000	0.494	0.703**	تطبيق مبادئ الحوكمة وتشخيص المشاكل البيئية
0.000	0.551	0.742**	تطبيق مبادئ الحوكمة ومعرفة الإجراءات
0.000	0.421	0.649**	تطبيق مبادئ الحوكمة وتقديم الحوافز المادية والاجتماعية
0.000	0.609	0.780**	تطبيق مبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات

** دال احصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

من خلال نتائج الجدول رقم (51)، يتبين أنه توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين مبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.780) عند مستوى معنوية (0.000)، كما أن قيمة معامل التحديد قدرت بـ (0.609)، أي ان ما نسبته (60.90%) من التغيرات الحاصلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات سببها راجع الى الحوكمة من خلال تطبيق مبادئها، وكانت أكبر نسبة ارتباط لتطبيق مبادئ الحوكمة ومعرفة الإجراءات، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.742) عند مستوى دلالة (0.000)، وهي علاقة ارتباط موجبة وقوية بمعامل تحديد (0.551)، كما ان علاقة تطبيق مبادئ الحوكمة بتشخيص المشاكل البيئية هي علاقة ارتباط موجبة وقوية، حيث قدر معامل الارتباط بـ (0.703) عند مستوى دلالة (0.000) وبمعامل تحديد بلغ (0.551)، أما علاقة تطبيق مبادئ الحوكمة وتقديم الحوافز المادية والاجتماعية فهي علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة، اذ قدر معامل الارتباط بينهما (0.649) عند مستوى معنوية (0.000) بمعامل تحديد بلغ (0.421)، مما يجعل الحوكمة على علاقة مع كل أبعاد إرساء السلوك المستدام للمؤسسات.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الرئيسية، تم اجراء تحليل تباين خط

الانحدار لمبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات، كما هو موضح في الجدول رقم (52).

الجدول رقم (52): نتائج تحليل التباين لمبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

مستوى الدلالة Sig	قيمة F	الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	458.027	0.348	0.609	0.780	1	55.599	الانحدار
					294	35.688	البواقي
					295	91.286	الإجمالي

من خلال الجدول رقم (52) يتبين ان معامل الارتباط لمبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات المقدر بـ (0.780)، يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية مجتمعة مع بعضها، أي كلما زاد تطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة زاد إرساء السلوك المستدام للمؤسسات في المركب محل الدراسة.

كما تظهر قيمة معامل التحديد للنموذج والتي تظهر القيمة التفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع، والتي بلغت (0.609) ان ما نسبته (60.9%) من التغيرات الحاصلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة راجع الى تطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة والمتمثلة في المشاركة والفعالية والمساءلة والشفافية، وما تبقى عن هذه القيمة تفسره متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

وتفسر قيمة الخطأ المعياري للتقدير والمقدرة بـ (0.348) صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي ملائمة النموذج.

كما تظهر من خلال الجدول رقم (52) قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (458.027) وهي أكبر من قيمتها الجدولية المقدر بـ (3.87)، كما ان مستوى الدلالة تقدر بـ (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة والتي تقدر بـ (0.05)، وبذلك نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

وقد تم الاستعانة بجدول نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار مساهمة المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، والجدول رقم (53) يبين النتائج المتحصل عليها كالآتي:

الجدول رقم (53): نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار مساهمة مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	مبادئ الحوكمة	
0.000	6.532	0.969	0.148		الثابت (Constant)	
0.011	2.565	0.146	0.057	0.140	المشاركة (X1)	السلوك المستدام للمؤسسات
0.012	2.519	0.125	0.050	0.121	الفعالية (X2)	
0.002	3.184	0.157	0.049	0.183	المساءلة (X3)	
0.000	8.952	0.351	0.039	0.464	الشفافية (X4)	

يتضح من الجدول رقم (53)، مدى مساهمة كل مبدأ من مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، إذ نجد ان كل المتغيرات الفرعية المستقلة (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية) تساهم طرديا وإيجابيا في المتغير التابع (إرساء السلوك المستدام للمؤسسات)، حيث بلغت مستويات الدلالة بـ (0.011) و(0.012) و(0.002) و(0.000) على الترتيب، وهي كلها أقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة والمقدرة بـ (0.05). وبالتالي فإن تطبيق مبادئ الحوكمة له دلالة احصائية ويساهم في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة.

وقد جاء تطبيق مبدأ الشفافية (X1) الأكثر مساهمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، حيث قدر معامل انحداره (0.351) بخطأ معياري قدره (0.039)، يليه تطبيق مبدأ المساءلة بمعامل انحدار (0.157) بخطأ معياري بلغ (0.049)، ثم تطبيق مبدأ المشاركة بمعامل انحدار قدر بـ (0.146) بخطأ معياري بلغ (0.057)، ثم تطبيق مبدأ الفعالية بمعامل انحدار بلغ (0.125) بخطأ معياري مساوي لـ (0.050).

وما يدعم هذا الترتيب هو قيم المعاملات المعيارية، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري لمبدأ الشفافية (0.464)، يليه مبدأ المساءلة بقيمة (0.183)، ثم مبدأ المشاركة بقيمة (0.140)، وفي المرتبة الرابعة مبدأ الفعالية بقيمة (0.121).

وبلغت قيم الإحصائية (T) بالنسبة لمبدأ الشفافية (8.952)، يليه مبدأ المساءلة بقيمة (3.184)، ثم مبدأ المشاركة بقيمة (2.565)، ثم مبدأ الفعالية بقيمة (2.519).

وقد سجل المعامل الثابت للنموذج قيمة (0.969) والتي تعبر على قيمة إرساء السلوك المستدام في المركب محل الدراسة عندما يكون تطبيق مبادئ الحوكمة مساويا للصفر، كما وبلغت قيمة الإحصائية (T) (6.532) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة والمقدرة بـ (0.05). من خلال القيم المحصلة يمكن كتابة معادلة الانحدار بدلالة مبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات للمركب محل الدراسة كما يلي:

$$Y = a + b1.X1 + b2.X2 + b3.X3 + b4.X4$$

حيث يمثل:

- a : ثابت، ويمثل مقطع خط الانحدار ويساوي القيمة (0.969).
- $b1$: معامل انحدار ($X1$) وهو ميل خط الانحدار أي مقدار التغير في المتغير التابع عند زيادة قيمة مبدأ المشاركة، ويساوي قيمة (0.146).
- $b2$: معامل انحدار ($X2$) وهو ميل خط الانحدار أي مقدار التغير في المتغير التابع عند زيادة قيمة مبدأ الفعالية، ويساوي قيمة (0.125).
- $b3$: معامل انحدار ($X3$) وهو ميل خط الانحدار أي مقدار التغير في المتغير التابع عند زيادة قيمة مبدأ المساءلة، ويساوي قيمة (0.157).
- $b4$: معامل انحدار ($X4$) وهو ميل خط الانحدار أي مقدار التغير في المتغير التابع عند زيادة قيمة مبدأ الشفافية، ويساوي قيمة (0.351).

ومنه فالمعادلة النهائية لخط الانحدار وفق النموذج الرياضي هي كالتالي:

$$Y = 0.969 + (0.146)X1 + (0.125)X2 + (0.157)X3 + (0.351)X4$$

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية". سيتم الاعتماد على اختبائي "مان وينتي" لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس، واختبار "كروسكال واليس" لأكثر من عينتين مستقلتين بالنسبة لباقي المتغيرات، بحيث سيتم الحكم على صحة هذه الفرضية بتقسيمها الى فرضيتين فرعيتين، الأولى لدراسة الفروق التي تُعزى للمتغيرات المقسمة لعينتين مستقلتين، والثانية للمتغيرات المقسمة لأكثر من عينتين مستقلتين.

1.2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يأتي:

■ **الفرضية الفرعية H₀:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة تُعزى لمتغير الجنس.

■ **الفرضية الفرعية H₁:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة تُعزى لمتغير الجنس.

للتأكد من صحة هذه الفرضية، تم الاعتماد على اختبار "مان وينتي" لعينتين مستقلتين، ذلك أن الجنس يقسم إلى مجموعتين ذكور وإناث، ويستعرض الجدول رقم (54) اختبار الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الجنس، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (54): نتائج اختبار مان وينتي لدلالة الفروق في إجابات المبحوثين حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة تُعزى لمتغير الجنس
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

المتغير	الجنس	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة مان وينتي U	مستوى الدلالة
النموذج	ذكر	167	138.55	23138.50	9110.500	0.023
	أنثى	129	161.38	20817.50		

من خلال الجدول رقم (54)، يتبين أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير الجنس والمقدر ب (0.023) دال احصائياً لأنه أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر ب (0.05)، وهو ما يعني تأثر الإجابات بنوع الجنس، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة تُعزى لمتغير الجنس.

2.2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يأتي:

■ **الفرضية الفرعية H₀:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول

RAIK سكيكدة تُعزى لمتغيرات العمر، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية، والمنصب الوظيفي.

■ **الفرضية الفرعية H₁:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة تُعزى لمتغيرات العمر، والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية، والمنصب الوظيفي.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية سيتم الاعتماد على اختبار "كروسكال واليس" لأكثر من عينتين مستقلتين لمتغيرات العمر والمستوى التعليمي والخبرة المهنية والمنصب الوظيفي، والجدول رقم (55) يلخص النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم (55): نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروق في إجابات المبحوثين حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة تُعزى لمتغيرات العمر،

المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة X ²	متوسط الرتب	العدد	المتغير	
0.006	3	12.513	168.05	20	30 سنة فأقل	العمر
			138.75	120	31 إلى 40 سنة	
			165.82	116	41 إلى 50 سنة	
			117.75	40	51 سنة فأكثر	
0.016	3	10.309	0.00	0	ابتدائي	المستوى التعليمي
			219.60	10	متوسط	
			117.69	26	ثانوي	
			149.32	212	جامعي	
			146.75	48	مهني	
0.338	4	4.537	168.25	20	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
			155.31	88	5 إلى أقل من 10 سنوات	
			109.38	8	10 إلى أقل من 15 سنة	
			148.77	124	15 إلى أقل من 20 سنة	
			135.75	56	من 20 سنة فأكثر	
0.157	3	5.210	142.38	168	إطار جامعي	المنصب الوظيفي
			130.85	20	إطارات أخرى	
			159.22	102	عون تحكم	
			196.67	6	عون تنفيذ	

من خلال الجدول رقم (55)، يتبين أن مستوى الدلالة لمتوسطات إجابات المبحوثين حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة والتي تُعزى لمتغيري العمر والمستوى التعليمي، دال احصائياً وذلك نظراً لتسجيل مستوى دلالة تقدر بـ (0.006) و (0.016) على الترتيب، وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة والمقدرة بـ (0.05)، مما يعني تأثر الإجابات بالعمر والمستوى التعليمي للمبحوثين، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لآراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة تُعزى لمتغيري العمر والمستوى التعليمي. بينما نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغيري الخبرة المهنية والمنصب الوظيفي والمقدرة بـ (0.338) و (0.157) على التوالي، غير دال احصائياً، وذلك نظراً لتسجيل مستوى دلالة أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة، مما يدل على عدم تأثر الإجابات بالخبرة المهنية والمنصب الوظيفي للمبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لآراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة تُعزى لمتغيري الخبرة المهنية والمنصب الوظيفي.

3. النموذج المقترح لتطبيق مبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات

بعد دراسة مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، والتوصل إلى كتابة معادلة الانحدار التي تجمع متغيرات النموذج والقدرة التفسيرية لكل متغير، ارتأينا وضع وتقديم نموذج مقترح شامل يقيس المساهمة الكلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، وذلك باستخدام طريقة الانحدار الخطي التدريجي، إذ يتم ادخال المتغيرات المستقلة على معادلة الانحدار في شكل خطوات بحيث يتم ادخال المتغير المستقل الفرعي ذي الارتباط الإيجابي الأقوى مع المتغير التابع بشرط أن يكون هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية، وبعدها يتم ادخال المتغير المستقل الفرعي ذي الارتباط الجزئي الأعلى الدال إحصائياً مع المتغير التابع مع استبعاد مساهمة المتغيرات التي دخلت للمعادلة، ثم فحص المتغيرات الموجودة في معادلة الانحدار فيما إذا لازالت تحقق شروط البقاء في معادلة الانحدار أم لا، فإذا لم يحقق أحدهما شرط البقاء فإنه يخرج من المعادلة، ثم تنتهي عملية إدخال أو اخراج المتغيرات المستقلة الفرعية عندما لا يبقى أي متغير يحقق شرط الدخول أو البقاء في المعادلة.

وفي الجدول رقم (56) تظهر نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي، بين المتغيرات المستقلة الفرعية والمتمثلة في مبادئ الحوكمة والمتغير التابع إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة.

الجدول رقم (56): نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

النموذج	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ التقديري
1	الثابت + الشفافية	0.746	0.556	0.554	0.37134
2	الثابت + الشفافية + المساءلة	0.780	0.608	0.605	0.34945
3	الثابت + الشفافية + المساءلة + المشاركة	0.787	0.620	0.616	0.34483
4	الثابت + الشفافية + المساءلة + المشاركة + الفعالية	0.792	0.628	0.623	0.34172

يتضح من الجدول رقم (56) أن استخدام أسلوب الانحدار التدريجي نتج عنه أربعة نماذج تقيس انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة الفرعية، ونلاحظ أنه في كل نموذج وبصفة تدريجية قد أبقى هذا الأسلوب على جميع المتغيرات الفرعية المستقلة.

اذ تم ادخال مبدأ الشفافية باعتباره الأول من ناحية قوة المساهمة وهو ما تم الوقوف عليه من خلال تحليل الانحدار المتعدد سابقا. ثم تم ادخال ثاني مبدأ من حيث القوة التفسيرية والمتمثل في مبدأ المساءلة، ليصبح النموذج مكون من متغيرين مستقلين، لكن هذا النموذج ليس النموذج الأحسن من حيث القوة التفسيرية، بدلالة ادخال متغير ثالث الا وهو مبدأ المشاركة والذي كان بدوره في المرتبة الثالثة من حيث قوة المساهمة، ليصبح النموذج مكون من ثلاث متغيرات فرعية مستقلة، لكن يبقى هذا النموذج ليس الأفضل من حيث القوة التفسيرية، بدلالة ادخال متغير رابع ألا وهو مبدأ الفعالية والذي كان بدوره في المرتبة الرابعة من حيث قوة المساهمة، ليصبح النموذج مكون من أربعة متغيرات مستقلة وثابت وهو آخر نموذج باعتبار أنه تم ادخال جميع المتغيرات الفرعية المستقلة وبالتالي تم الحصول على أربعة نماذج.

كما يتبين من الجدول رقم (56)، ان النموذج الأول والمكون من متغير مستقل واحد ألا وهو مبدأ الشفافية يتمتع بمعامل ارتباط جزئي مع المتغير التابع قدره (0.746)، وبالتالي فهي علاقة ارتباط طردية وقوية، ويفسر هذا المتغير وحده ما نسبته (55.6 %) من التغيرات الحاصلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة.

بالنسبة للنموذج الثاني والذي اعتمد فيه على ادخال متغير فرعي مستقل إضافي وهو مبدأ المساءلة، ليصبح معامل ارتباط المتغيرين المستقلين مجتمعين مع المتغير التابع قدره (0.780)، وبالتالي فهي علاقة ارتباط طردية وقوية، بقدرة على تفسير ما نسبته (60.8 %) من التغيرات الحاصلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة.

أما بالنسبة للنموذج الثالث والذي اعتمد فيه على ادخال متغير فرعي مستقل إضافي وهو مبدأ المشاركة، ليصبح معامل ارتباط المتغيرات الثلاثة المستقلة مجتمعة مع بعضها مع المتغير التابع قدره (0.787)، وبالتالي فهي علاقة ارتباط طردية وقوية، بقدرة على تفسير ما نسبته (62 %) من التغيرات الحاصلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة.

أما بالنسبة للنموذج الرابع والذي اعتمد فيه على ادخال متغير فرعي مستقل إضافي وهو مبدأ الفعالية، ليصبح معامل ارتباط المبادئ الأربعة للحوكمة مجتمعة مع بعضها مع المتغير التابع قدره (0.792)، وبالتالي فهي علاقة ارتباط طردية وقوية، بقدرة على تفسير ما نسبته (62.8 %) من التغيرات الحاصلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة.

ان ادخال المتغيرات المستقلة الفرعية على المتغير التابع الواحد تلو الآخر جعل من قيمة معامل التحديد المعدل المفسر لتغيرات المتغير التابع الناتج عن المتغيرات الفرعية المستقلة، ترتفع بدءاً من القيمة (0.554) في نموذج الانحدار الأول، ثم (0.605) في نموذج الانحدار الثاني، ثم القيمة (0.616) في النموذج الثالث، ثم القيمة (0.623) في النموذج الرابع، مما يعني أن أفضل نموذج يقيس مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة هو النموذج الرابع، والذي يتكون من مبادئ الحوكمة الأربعة مجتمعة.

وبهدف الوقوف على درجة معنوية معاملات النماذج المقترحة للانحدار المتعدد التدريجي نستعرض

الجدول رقم (57).

الجدول رقم 57: اختبار جودة النموذج ANOVA
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.000	368.010	50.746	1	50.746	الانحدار	1
		.138	294	40.540	البواقي	
			295	91.286	الإجمالي	
0.000	227.275	27.753	2	55.507	الانحدار	2
		.122	293	35.779	البواقي	
			295	91.286	الإجمالي	
0.000	158.569	18.855	3	56.565	الانحدار	3
		.119	292	34.721	البواقي	
			295	91.286	الإجمالي	
0.000	122.692	14.327	4	57.307	الانحدار	4
		.117	291	33.980	البواقي	
			295	91.286	الإجمالي	

يتبين من الجدول رقم (57)، ان النماذج الأربعة تتمتع بالجودة ويمكن الاعتماد عليها في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، كما يلاحظ أن مجموع المربعات بالنسبة للانحدار يرتفع كلما تم الانتقال من نموذج الى آخر، عكس مجموع المربعات الخاصة بالبواقي.

الجدول رقم (58): معاملات الانحدار التدريجي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v29

النموذج	معاملات النموذج	قيمة المعلمة B	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
1	الثابت	1.761	0.090	-	19.532	0.000
	الشفافية	0.563	0.029	0.746	19.184	0.000
2	الثابت	1.393	0.103	-	13.475	0.000
	الشفافية	0.410	0.037	0.543	11.093	0.000
	المساءلة	0.263	0.042	0.305	6.244	0.000
3	الثابت	1.171	0.126	-	9.289	0.000
	الشفافية	0.372	0.039	0.493	9.641	0.000
	المساءلة	0.193	0.048	0.224	4.027	0.000
	المشاركة	0.169	0.057	0.162	2.983	0.003
4	الثابت	0.969	0.148	-	6.532	0.000
	الشفافية	0.351	0.039	0.464	8.952	0.000
	المساءلة	0.157	0.049	0.183	3.184	0.002
	المشاركة	0.146	0.057	0.14	2.565	0.011
	الفعالية	0.125	0.050	0.121	2.519	0.012

من خلال الجدول رقم (58)، يتضح ان المعاملات المكونة للنماذج الأربعة للانحدار الخطي المتعدد التدريجي كانت معنوية، وبالتالي لها مساهمة وتأثير معنوي ودال احصائيا عند مستوى معنوية (0.05)، على هذا الأساس تتم المفاضلة بين هذه النماذج بناء على القوة التفسيرية لكل نموذج.

اذ يتضح من النموذج الأول الإبقاء على مبدأ الشفافية وحده كونه الأكثر مساهمة من بقية المتغيرات المستقلة على المتغير التابع إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، إذ بلغ ميل الانحدار في هذا النموذج قيمة (0.563) بمستوى دلالة (0.000).

وبالنسبة للنموذج الثاني فقد تم ادخال متغير مستقل آخر إلى جانب المتغير المستقل السابق، وهو مبدأ المساءلة، كونه الأكثر مساهمة من المتغيرين المتبقين، وتظهر مساهمة جديدة لمبدأ المساءلة بقيمة (0.263) وهي ذات دلالة معنوية (0.000).

أما بالنسبة للنموذج الثالث فقد تم ادخال مبدأ آخر إلى جانب المبدأين السابقين، وهو مبدأ المشاركة، كونه الأكثر مساهمة من المتغير المتبقي، وتظهر مساهمة جديدة لمبدأ المشاركة بقيمة (0.169) وهي ذات دلالة معنوية (0.003).

وبخصوص النموذج الرابع فقد تم ادخال آخر متغير مستقل إلى جانب المتغيرات المستقلة السابقة، وهو مبدأ الفعالية، إذ يظهر مساهمة جديدة لهذا المبدأ بقيمة (0.125) وهي ذات دلالة معنوية مقدرة بـ (0.012). أما عن قيمة المعامل الثابت فيلاحظ أن قيمته تنخفض من نموذج إلى آخر.

ومن خلال ما سبق، سيتم الاعتماد على النموذج الرابع باعتباره يمتلك أكبر قوة تفسيرية لتطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، حيث أنه كلما كان تطبيق جيد لمبادئ الحوكمة فإن ذلك سيساهم في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي التدريجي بدلالة مبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة كما يأتي:

$$Y = 0.969 + (0.146)X1 + (0.125)X2 + (0.157)X3 + (0.351)X4$$

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم عرض في هذا المطلب مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية لمساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة.

1. النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة

بينت نتائج تحليل البيانات المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة مستوى متوسط من الأهمية، حيث بلغ متوسط الإجابات على فقرات مبادئ الحوكمة (3.250) وهي قيمة تقع ضمن مستوى التطبيق المتوسط، وذلك اعتماداً على مقياس التقييم المعتمد في الدراسة، وهو ما يتطلب مزيداً من الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة للوصول إلى المستوى المطلوب.

كما بينت النتائج أن مبدأ "الفعالية" جاء أولاً من حيث الأهمية النسبية بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، بمتوسط حسابي بلغ (3.604) وبانحراف معياري قدره (0.538)، وهو ما يدل على مستوى الأهمية العالية، ويشير ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على أن المركب محل الدراسة يمتلك الوسائل التقنية الحديثة ويساير التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، كما يعمل على الحد من تأثير نشاطاته على البيئة وإيجاد حلول صديقة للبيئة.

يليه في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية مبدأ "المشاركة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي له ب (3.280) وانحراف معياري قدره (0.532)، مما يعني أنه يتمتع بمستوى أهمية متوسطة وفقاً للمقياس المعتمد في الدراسة، وهو ما يتطلب مزيداً من الاهتمام بتطبيق هذا المطلب بالمركب محل الدراسة، من خلال توفير فرص للعمال للمشاركة الفعالة والحقيقية لإبداء أفكارهم وآراءهم المبدعة والمبتكرة في إدارة شؤون المركب محل الدراسة.

في المرتبة الثالثة، جاء مبدأ "المساءلة" من حيث مستوى الأهمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3.135) وانحراف معياري بلغ (0.645)، مما يعني أنه يتمتع بمستوى أهمية متوسطة، وفقاً لمقياس الدراسة المعتمد، وهو ما يتطلب مزيداً من الاهتمام بتطبيق هذا المبدأ بالمركب محل الدراسة، عن طريق تحديد المسؤوليات بالدقة والوضوح التي يتطلع لها العمال، والتطبيق الصارم للإجراءات اللازمة لمنع الفساد ومحاسبة المقصرين في تنفيذ القرارات علانية، إضافة إلى الإفصاح عن حالات الفساد التي تحدث على مستواه.

أما في المرتبة الرابعة، فقد جاء مبدأ "الشفافية" من حيث مستوى الأهمية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المبدأ (2.982) وانحراف معياري بلغ (0.737)، مما يعني أنه يتمتع بمستوى أهمية متوسطة، وفقاً لمقياس الدراسة المعتمد، وهو ما يتطلب مزيداً من الاهتمام بتطبيق هذا المبدأ بالمركب محل الدراسة، من خلال زيادة الإفصاح عن المعلومات الضرورية في الوقت المناسب لجميع أصحاب المصلحة، والكشف الكامل والمفصل عن نظام المكافآت والتعويضات المطبقة على مستواه.

2. النتائج المتعلقة بمستوى إرساء السلوك المستدام للمؤسسات

أظهرت نتائج الدراسة أن مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة تهتم بإرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمستوى عالي، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد إرساء السلوك المستدام للمؤسسات (3.440)، وهي قيمة تقع ضمن مستوى الأهمية العالية، أي إن الاهتمام به يرقى إلى المستوى المطلوب.

كما أظهرت النتائج أن بعد "معرفة الإجراءات" جاء أولاً من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.569)، وانحراف معياري بلغ (0.531)، ويشير إلى مستوى الأهمية العالية، مما يدل على تبني المركب محل الدراسة لإجراءات تقليل التلوث، واعتماده على ممارسات الإدارة البيئية من خلال تنفيذ السياسات والتقنيات والإجراءات التري ترصد وتراقب تأثير عملياته على البيئة، والتزامه بتطبيق القوانين والتشريعات البيئية.

يليه في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بعد "تشخيص المشاكل البيئية"، إذ بلغ المتوسط الحسابي له ب (3.516) وانحراف معياري قدره (0.642)، مما يعني أنه يتمتع بمستوى أهمية عالية وفقاً للمقياس

المعتمد في الدراسة، وهو ما يعني اهتمام المركب محل الدراسة الفعلي بقضايا البيئة، وامتلاكه لقاعدة بيانات دقيقة لتشخيص المشاكل البيئية، وقياسه لمستوى انبعاثاته وفق أساليب علمية دقيقة، إضافة الى تقديمه لتقارير سنوية تتعلق بآثار أنشطته على البيئة.

أما في المرتبة الثالثة، فقد جاء بعد "تقديم الحوافز المادية والاجتماعية" من حيث مستوى الأهمية، اذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.235) بانحراف معياري بلغ (0.704)، مما يعني أنه يتمتع بمستوى أهمية متوسطة، وفقا لمقياس الدراسة المعتمد، وهو ما يتطلب مزيدا من الاهتمام بإرساء هذا البعد بالمركب محل الدراسة، من خلال تحفيز العمال بضرورة تفعيل السلوكيات المستدامة، وإشراكهم في تطبيق السلوكيات المستدامة طواعية، وإتاحة الفرصة أمامهم للمساهمة في صياغة السياسات البيئية التي تخدم متطلبات حماية البيئة.

3. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

بيّنت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، وجاء تطبيق مبدأ "الشفافية" في المرتبة الأولى، وذلك ما يؤكد أن المركب محل الدراسة يعتمد على هذا المبدأ في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات به، في حين يوجد تقصير في الاعتماد على تطبيق مبدأ "الفعالية" بغية إرساء السلوك المستدام للمؤسسات به.

كما بينت نتائج الانحدار الخطي البسيط القدرة التفسيرية لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، والتي كانت كلها ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05)، وهو ما يفسر مساهمة تطبيق مبدأ الشفافية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة بالدرجة الأولى، والذي يفسر وحده ما نسبته (55.6%) من التغيرات الحاصلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة.

من خلال دراسة الانحدار الخطي المتعدد القياسي لتفسير العلاقة التي تربط بين مبادئ الحوكمة مجتمعة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، توصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط قدره (0.780)، عند مستوى معنوية (0.000)، أي ان ما نسبته (60.9%) من التغيرات الحاصلة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة سببها راجع الى تطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة، وهو ما يؤكد أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة.

من خلال نتائج تحليل معنوية معاملات الانحدار المتعدد القياسي، توصلت الدراسة الى ان تطبيق مبدأ الشفافية الأكثر مساهمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، يليه تطبيق مبدأ المساءلة، ثم تطبيق مبدأ المشاركة، ثم تطبيق مبدأ الفعالية. عند مستوى معنوية (0.05).

أظهرت نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي الى اختيار نموذج لمساهمة مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، بحيث يُعد النموذج الذي يضم المبادئ الأربعة للحوكمة مجتمعة الأفضل من حيث درجة المساهمة والقوة التفسيرية، وبالتالي الوقوف على مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة عند مستوى معنوية (0.05)، بمعامل ارتباط قدره (0.792)، وقدرة تفسيرية تبلغ (62.8%)، وهو ما يتوافق مع مخرجات اختبار الانحدار المتعدد القياسي.

بينت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين إجابات المبحوثين حول مساهمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة تُعزى لمتغيري الخبرة المهنية والمنصب الوظيفي، من خلال تسجيل مستوى دلالة معنوية تبلغ (0.338) و(0.157) على التوالي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول مساهمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة تُعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي. من خلال تسجيل مستوى دلالة معنوية تقدر بـ (0.023) و(0.006) و(0.016) على الترتيب.

خلاصة الفصل

ان تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، هذا ما بينته نتائج الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، والتي اعتمدت على جملة من الاختبارات الإحصائية التي تتناسب والمقاربة الهجينة (الكيفية والكمية) المستخدمة في الدراسة. فلقد تم تحليل نتائج دليل المقابلة باستخدام برنامج التحليل الكيفي (NVIVO v14)، من خلال المقاربة المعجمية واللغوية والموضوعية والخرائط المعرفية. كما تم تحليل نتائج الاستبانة باعتبارها أداة الدراسة الرئيسية بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS v29)، من خلال اجراء مجموعة من الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار، اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد القياسي، واختبار مان ويتني وكروسكال واليس لمعرفة مصدر الفروق في إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

وتم في الأخير اقتراح نموذج يُعد الأفضل لمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة لإرساء السلوك المستدام للمؤسسات به، يعتمد على تطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة.

الذاتمة العامّة



لقد ازدادت وتيرة استغلال الموارد الطبيعية في العقود الأخيرة بصورة غير عقلانية، وذلك من خلال أنشطة المؤسسات بمختلف أنواعها، مما يؤدي إلى تفاقم المشكلات البيئية. ويشكل قطاع المحروقات أحد أهم الأنشطة المسببة لهذه المشكلات البيئية من خلال استغلاله للموارد التقليدية الأحفورية، مما استدعى ضرورة تبني مجموعة من الإجراءات والأساليب لمواجهة هذه المشكلات البيئية من جهة، وتحقيق التنمية والرفاه الاقتصادي من جهة أخرى، ولعل أهم هذه المناهج والهياكل يأتي نموذج الحوكمة، إذ تساهم هذه الأخيرة في إرشاد وإدارة المؤسسات وإرساء المبادئ والممارسات الكفيلة باتخاذ القرارات المتصلة بشؤون المؤسسة، وكذا ضبط الإطار الذي يتم في نطاقه صياغة هذه الأهداف وأدوات بلوغها.

فتمحورت هذه الدراسة في مساهمة الحوكمة من خلال تطبيق مبادئها (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية) في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة، وقد تمت معالجة موضوع الدراسة من خلال أربعة فصول تجمع بين الإطار النظري والتطبيقي، باتباع المنهج والأدوات المحددة مسبقاً، وبذلك يمكن استخلاص جملة من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشقيها (النظري والتطبيقي) والتي تمت على ضوءها الإجابة على إشكالية الدراسة، وتقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها زيادة تطبيق مبادئ الحوكمة وزيادة إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، ومن ثم اقتراح آفاق للدراسات المستقبلية.

1. نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي تتمثل في ما يلي:

1.1. النتائج المتعلقة بالجانب النظري

من خلال عرض الجانب النظري للدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إدراج أهمها على النحو التالي:

- تساهم الحوكمة في دفع عجلة التنمية وشد الاستثمارات، ويؤدي التقيد بالمبادئ التي شملها الكود الموحد: (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية) إلى إيجاد سوق يتصف بالشفافية في الإفصاح عن المعلومات وإيجاد وسائل رقابية فعالة؛
- إن الحوكمة تساهم في استتباب الثقة للمؤسسة وزيادة الإصلاحات الاقتصادية، ومتابعة التجاوزات وإحراز الحيادية والنزاهة، وتحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة؛

- تساهم الحوكمة في محاربة الفساد المالي والإداري، والقضاء عليه من خلال ترسيخ دعائم الإدارة الجيدة وخلق بيئة عمل سليمة تساعد المؤسسات على تحقيق أداء أحسن، وتدنية الأخطار إلى أقل ما يمكن وتحاشي الانزلاق في معضلات محاسبية ومالية، واستعمال النظام الوقائي الذي يمنع ارتكاب هذه الأخطاء؛
- ترافق الحوكمة المؤسسات للوصول إلى أهدافها المختلفة من خلال الحصول على الأموال اللازمة بتكلفة أقل وتخفيض المخاطر واكتساب الثقة مع أصحاب المصالح المختلفة؛
- إن إرساء السلوك المستدام للمؤسسات يسعى إلى استخدام المؤشرات البيئية التي تساهم وتساعد في صنع واتخاذ القرارات، وإدارة الموارد الطبيعية بكفاءة وفعالية للحفاظ على سلامة البيئة؛
- إن الحفاظ على التنوع البيولوجي، والقدرة على تجديد الموارد، وإعادة استعمال الموارد وإعادة تدويرها، وحماية البيئة والتركيز على التزام الجيل الحالي لحماية قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم مستقبلاً، تعد أهم أهداف إرساء السلوك المستدام للمؤسسات؛
- إن معظم الدراسات حددت أبعاد السلوك المستدام للمؤسسات من خلال تشخيص المشاكل البيئية، معرفة الإجراءات، وتقديم الحوافز المادية والاجتماعية.

2.1. النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- على ضوء الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، وبالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق مبادئ الحوكمة في مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة متوسط، حيث جاء مبدأ الفعالية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، يليه في المرتبة الثانية مبدأ المشاركة، ثم يليه في المرتبة الثالثة مبدأ المساءلة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء مبدأ الشفافية؛
 - أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق مبدأ الفعالية احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بالمركب محل الدراسة بمستوى موافقة عالية، وهذا راجع إلى اهتمام المركب محل الدراسة بتوفير الوسائل التقنية للعمال لتنفيذ مهامهم وتطوير أساليبه وأنظمتهم كلما استدعت الضرورة لذلك، وامتلاكه لبنية تحتية تساعد عماله على ممارسة مهامهم، كما يتمتع المركب محل الدراسة بالتقنيات والأنظمة المناسبة لإدارة أعماله بشكل جيد ومراقبة مجالات المخاطر الرئيسية فيه؛

- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق مبدأ المشاركة احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بالمركب محل الدراسة بمستوى موافقة متوسطة، وهو ما يعكس عدم وجود مناخ للتفاعل والتشاور بين العمال بالمستوى المطلوب، وعدم توفير فرص للإسهام في تقديم الأفكار والآراء المبدعة وصياغة خطط العمل المستقبلية بالشكل المرغوب، إضافة إلى عدم استفادة جميع العمال من التدريب؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق مبدأ المساءلة احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بالمركب محل الدراسة بمستوى موافقة متوسطة، وهذا راجع إلى نقص الإعلان عن إجراءات الرقابة والمحاسبة لجميع العمال في المركب محل الدراسة، وعدم تحديد المسؤوليات بالدقة والوضوح التي يتطلع لها العمال، إضافة إلى عدم اتخاذ الإجراءات اللازمة لردع الفساد بكل مظاهره بالشكل المطلوب، وعدم محاسبة المقصرين علانية بصفة دائمة، ونقص الإفصاح عن جميع حالات الفساد التي تحدث على مستواه؛
- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق مبدأ الشفافية احتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بالمركب محل الدراسة بمستوى موافقة متوسطة، ويرجع ذلك لعدم تبليغ العمال بالقرارات ذات الصلة بمهامهم بصفة مستمرة، وعدم إفصاح المركب محل الدراسة عن نظام المكافآت والتعويضات التي يطبقه بصورة كاملة ومفصلة، وعدم الإعلان عن جوانب القصور في أداءه بالوضوح الذي يتوقعه العمال، إضافة إلى نقص النزاهة في بعض الأحيان في عملية اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين نتيجة إدراج الاعتبارات الشخصية؛
- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة يولي أهمية مرتفعة لإرساء السلوك المستدام للمؤسسات، ويأتي بُعد معرفة الإجراءات في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، يليه بُعد تشخيص المشاكل البيئية في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة يأتي بُعد تقديم الحوافز المادية والاجتماعية لإرساء السلوكيات المستدامة؛
- جاء إرساء بُعد معرفة الإجراءات في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية في المركب محل الدراسة بمستوى موافقة عالية، وهو راجع إلى التزامه بتطبيق التشريعات البيئية وتقديمه التقارير اللازمة عن الآثار البيئية لأنشطته، إضافة إلى تبني المركب محل الدراسة لإجراءات للتقليل من التلوث، وحرصه على تطوير أساليب العمل بحيث تكون أكثر ملاءمة للبيئة؛

- جاء إرساء بُعد تشخيص المشاكل البيئية في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية في المركب محل الدراسة بمستوى موافقة عالية، وهو ما يعكس اهتمامه بقضايا البيئة، وامتلاكه قاعدة بيانات دقيقة لتشخيص المشاكل الناجمة عن نشاطاته؛
- جاء إرساء بُعد تقديم الحوافز المادية والاجتماعية لتفعيل السلوكيات المستدامة في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية في المركب محل الدراسة بمستوى موافقة متوسطة، ويرجع ذلك إلى نقص عامل التحفيز الذي من شأنه دعم وتفعيل السلوكيات المستدامة بالمركب محل الدراسة، وعدم إتاحة الفرصة لجميع العمال للمساهمة في صياغة السياسات البيئية التي تخدم متطلبات حماية البيئة؛
- أظهرت نتائج المقاربة الكيفية أن إجابات الإطارات الخمسة في مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة تغطّي جميع مبادئ الحوكمة المتمثلة في: المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية. إضافة إلى تغطية جميع أبعاد السلوك المستدام للمؤسسات المتمثلة في: تشخيص المشاكل البيئية، معرفة الإجراءات، تقديم الحوافز المادية والاجتماعية؛
- أظهرت نتائج المقاربة الكمية مساهمة الحوكمة من خلال تطبيق مبادئها في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بما يسمح برفض الفرضية الرئيسية الصفرية الأولى وفرضياتها الفرعية وقبول الفرضية البديلة لها مع فرضياتها الفرعية. وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات؛
- أظهرت نتائج تحليل معنوية معاملات الانحدار المتعدد القياسي لاختبار مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، أن تطبيق مبدأ الشفافية الأكثر مساهمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة، يليه تطبيق مبدأ المساءلة، ثم يليه تطبيق مبدأ المشاركة، ثم يليه تطبيق مبدأ الفعالية؛
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة تُعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي. ما يعني أن إجابات المبحوثين حول مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة تتأثر بالجنس والعمر والمستوى التعليمي؛

- بينت نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة تُعزى لمتغيري: الخبرة المهنية والمنصب الوظيفي، مما يعني أن جميع أفراد عينة الدراسة على اختلاف خبرتهم المهنية ومنصبهم الوظيفي يتفقون في وجهة نظرهم حول مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة.

2. توصيات الدراسة

بناءً على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة إشراك عمال مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة بدون تمييز في صياغة خطط العمل المستقبلية؛
- العمل على معاملة جميع عمال مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة معاملة عادلة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية؛
- ضرورة إنشاء صفحة إلكترونية لمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، تُمكن جميع أصحاب المصالح من الولوج إليها والاطلاع على جميع المعلومات التي تهمهم؛
- زيادة حملات التوعية والتحسيس بالمفاهيم والتحديات البيئية التي يواجهها مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة وإشراك العمال في صياغة خطط العمل المستقبلية لتفعيل السلوكيات المستدامة به؛
- ضرورة تنمية السلوكيات المستدامة لدى عمال مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، من خلال إشراكهم في الملتقيات والدورات التدريبية والندوات العلمية المخصصة لهذا الغرض؛
- العمل على إعداد نظام حوافز يساهم في إرساء السلوكيات المستدامة لمركب تكرير البترول RAIK سكيكدة؛
- فسح المجال أمام عمال مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة لتحمل المسؤوليات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار؛
- زيادة الاهتمام بإعداد الدراسات البيئية المتخصصة التي تهدف إلى الحد من تأثيرات نشاط مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة على البيئة؛
- زيادة الإفصاح عن إجراءات تطبيق الرقابة والمحاسبة داخل مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة، مع ضرورة الالتزام بالتحديد الدقيق للمسؤوليات والتطبيق الصارم لإجراءات منع الفساد؛

- زيادة الاهتمام بالموارد البشري داخل مركب تكرير البترول RA1K سكيكدة من خلال إعطاءه الفرصة للإسهام في تقديم الأفكار والآراء المبدعة والمبتكرة، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة؛
- ضرورة الكشف والإفصاح عن الخطوات المتبعة لعملية اختيار وتعيين الإدارة العليا بمركب تكرير البترول RA1K سكيكدة.

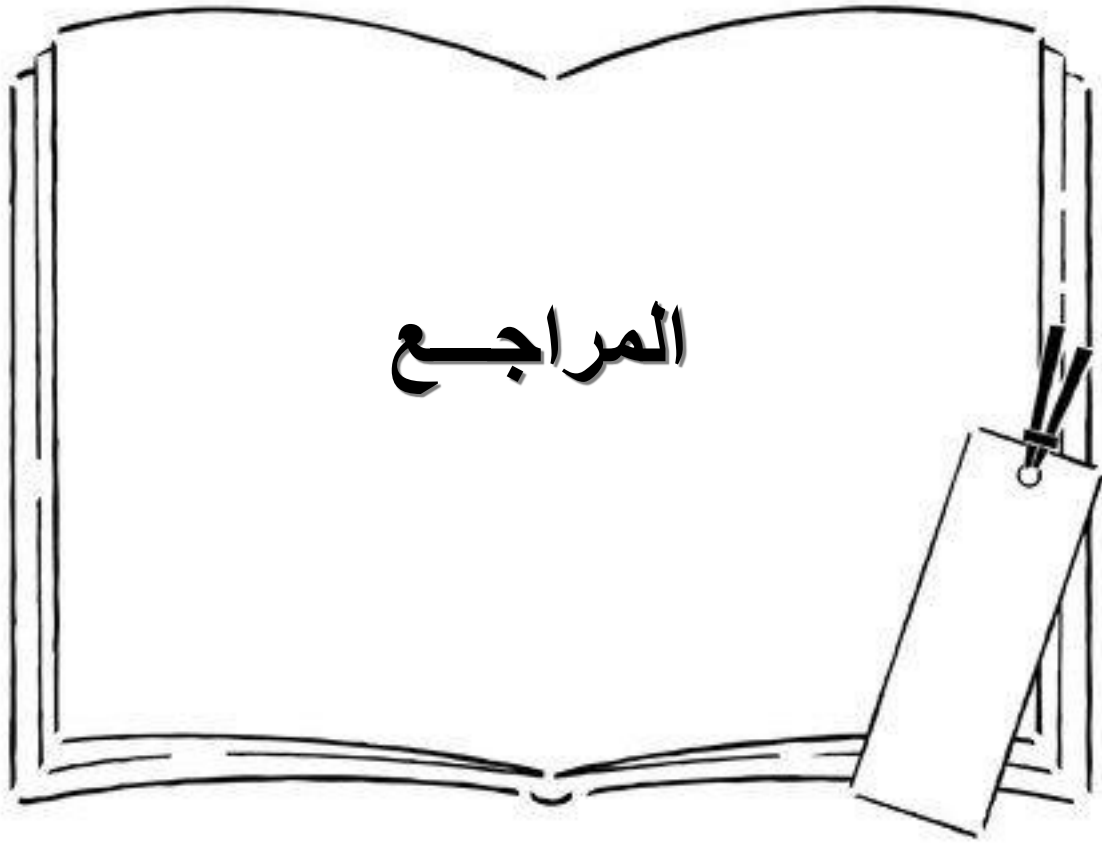
3. آفاق الدراسة

انطلاقاً من التوصيات المقدمة، يمكن اقتراح إجراء دراسة أخرى في مجال الحوكمة والسلوكيات المستدامة

منها:

- مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات في قطاعات اقتصادية أخرى.
- واقع إرساء السلوك المستدام للمؤسسات في القطاع العام والخاص -دراسة مقارنة-.
- مساهمة الحوكمة الإلكترونية في تشخيص المشاكل البيئية.

المراجع



قائمة المراجع

أ. باللغة العربية

- الكتب

1. أسعد محمد علي العواد، و حسن عبد الكريم الابراهيمى. (2023). محاسبة الاستدامة على وق معايير SASB. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
2. إلهام محمد عليوي. (2021). الاستدامة المنظمة وطرق تميمتها (الإصدار ط1). عمان، الأردن: دار المناهل للنشر والتوزيع.
3. حسام الدين غضبان. (2015). محاضرات في نظرية الحوكمة (الإصدار ط1). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. حسين حسن سليمان. (2005). السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق (الإصدار ط1). بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
5. الخطيب، ماجد مطر. (2022). الانسان والبيئة..ثنائية الصراع والمصالحة. عمان، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
6. زهير عبد الكريم الكايد. (2003). الحكمانية Governance: قضايا وتطبيقات. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. سعود جايد العمري مشكور. (2021). المسؤولية البيئية. عمان - الاردن: زاد ناشرون وموزعون.
8. سليم إبراهيم الحسنية. (1999). السلوك الإداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية (الإصدار ط1). عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
9. صبري أحمد شبلي. (2014). مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان (الإصدار ط1). بيروت، لبنان: الدار العربية للموسوعات.
10. طارق عبد العال حماد. (2009). حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية (الإصدار ط1). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
11. طلال الجبجباوي، و محمد عبد الرسول المعموري. (2023). الحوكمة والاستدامة ودورهما في تحسين الأداء والإبلاغ المالي. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
12. عبد الصبور عبد القوي علي المصري. (2012). التنظيم القانوني لحوكمة الشركات. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
13. عصام حسن الدليمي، و علي عبد الرحمان صالح. (2014). البحث العلمي أسوسه ومناهجه (الإصدار ط1). عمان، الأردن: دار الرضوان.
14. علاء فرحان طالب، و إيمان شيحان المشهداني. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. الأردن: درا صفاء للنشر والتوزيع.
15. علي عسكر، و محمد الأنصاري. (2004). علم النفس البيئي - البعد النفسي للعلاقة بين البيئة والسلوك - . القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث.
16. ماجد مطر الخطيب. (2022). الإنسان والبيئة ثنائية الصراع والمصالحة (الإصدار ط2). الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

17. محمد إبراهيم موسى. (2010). *حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية*. الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
18. محمد سرحان علي المحمودي. (2019). *مناهج البحث العلمي*. صنعاء - اليمن: دار الكتب.
19. محمد شرف محمد ابراهيم. (2007). *المشكلات البيئية المعاصرة - الأسباب، الآثار والحلول*. الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
20. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2006). *البحث العلمي: الدليل التطبيقي للباحثين*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
21. محمد مصطفى سليمان. (2006). *حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (الإصدار ط1)*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
22. محمد مصطفى سليمان. (2009). *دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري (الإصدار ط2)*. مصر: الدار الجامعية الاسكندرية.
23. مدحت محمد أبو النصر. (2015). *الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة (الإصدار ط1)*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
24. مريم هاني. (2020). *الحوكمة المصرفية في ظل مقررات لجنة بازل (الإصدار ط1)*. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
25. مصطفى يوسف كافي، كولار مصطفى كافي، و إيمان بوربيغ. (2018). *الحوكمة المؤسسية (الإصدار ط1)*. قسنطينة، الجزائر: ألفا للوثائق.
26. نوال بلمداني. (2013). *الكوارث الطبيعية وتأثيراتها في الحيوانات خلال القرنين (4-5 هجري/9-10 ميلادي)*. الناصرية، (1)4، 525-536.
27. وداد عطوي. (2020). *مبدأ الملوث الدافع كآلية بعبية لحماية البيئة. دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، 4(2)، 37-50*.
28. وسام نعمت ابراهيم السعدي. (2020). *آليات المجتمع الدولي في مكافحة الفساد دراسة في آليات تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد (الإصدار ط1)*. القاهرة، مصر: المركز العربي للدراسات والبحوث العلمية للنشر والتوزيع.
29. وسام نعمت ابراهيم السعدي. (2020). *صندوق النقد الدولي ودوره في تحقيق متطلبات النظام الدولي الجديد "دراسة قانونية دولية في ظل أحكام القانون الدولي المالي" (الإصدار ط1)*. القاهرة، مصر: المركز العربي للدراسات والبحوث العلمية للنشر والتوزيع.
30. وسام نعمت السعدي. (2022). *البنك الدولي التأطير البنوي والتطور في الوظائف والمهام*. العراق.

- الرسائل العلمية

1. آمنة بوخذنة. (2015). *السلوك البيئي للمستهلك كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة دراسة ميدانية لسلوك المستهلكين في ولاية قالمة. أطروحة دكتوراه تخصص تجارة دولية وتنمية مستدامة*. جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

2. ايمان سليمان عيد العزازمة. (2020). السلوك البيئي للمؤسسات بين المحددات والجدوى التنموية: المؤسسات الصناعية في مدينة الخليل أنموذجا. مذكرة ماجستير تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، معهد التنمية المستدامة. فلسطين: جامعة القدس.
3. بوجمعة جلولي. (2022). أليات حماية البيئة وأثرها على التنافسية الصناعية - دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية في السوق الجزائري.- أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم تجارية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة يحي فارس المدينة.
4. الحاج سعيد عمر بن أيوب. (2021). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية للجنة بازل على أداء شركات التأجير التمويلي - دراسة حالة الشركة الوطنية للإيجار المالي (SNL) في الفترة الزمنية (2012-2017). أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير. الجزائر: جامعة غرداية.
5. حدة بلول. (2022). مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية العمومية -دراسة حالة- . أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة محمد بوالضياف المسيلة.
6. حمزة ضويفي. (2015). فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الافصح وأثرها على الأداء المالي مع دراسة ميدانية: لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز. أطروحة دكتوراه علوم في التسيير. جامعة الجزائر 3.
7. حميدة زرقوط. (2014). دور الحوافز المادية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، خزينة ولاية سكيكدة نموذجا. مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
8. خدوج التيجاني. (2021). دور المراجعة البيئية في توجيه السلوك البيئي وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-. أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص تسيير محاسبي وتدقيق. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة غرداية.
9. رقيقة بوخالفة. (2016). السلوك التنظيمي للعمال في ظل ثقافة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بوكالة التنمية الاجتماعية بئر خادم الجزائر -. أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل. جامعة الجزائر 2.
10. ريمة زيات. (2021). بورصة الجزائر في تبني الشركات المدرجة للحوكمة. أطروحة دكتوراه علوم في مالية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3.
11. ريمة شيبوب. (2015). كفاءة نظام الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية -دراسة قياسية لبعض شركات المساهمة بولاية سطيف-. مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر: جامعة سطيف 1.
12. سامي قريدي. (2016). وضعية حقوق الإنسان في ظل التحديات البيئية الراهنة. مذكرة ماجستير تخصص قانون البيئة والعمران. جامعة الجزائر.
13. سامية أجايري. (2017). الذكاء التسويقي ومساهمته في تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتسويق المستدام دراسة حالة: مؤسسات قطاع الصناعات الغذائية. أطروحة دكتوراه تخصص إدارة تسويقية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة محند آكلي أولحاج.

14. سامية بوعافية. (2019). التربية البيئية في المناهج التعليمية دراسة تحليلية لواقع مفاهيم التربية البيئية في مناهج الجغرافيا في التعليم العام بالجزائر . *أطروحة دكتوراه العلوم تخصص علم اجتماع البيئة* . بسكرة، الجزائر : جامعة محمد خيضر - بسكرة-.
15. سمية هني. (2023). قياس اتجاهات المستهلكين الجزائريين نحو المنتجات الخضراء دراسة ميدانية على ولاية الجزائر وضواحيها. *أطروحة دكتوراه تخصص اتصال تسويقي*. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير : جامعة البليدة 2.
16. سوسن بوزيدة. (2020). التسويق الأخضر ودوره في النهوض بالسياحة البيئية في الجزائر . *أطروحة دكتوراه تخصص تسويق*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير : جامعة باجي مختار عنابة.
17. شراف براهيم. (2017). أثر الادارة البيئية على كفاءة المشاريع الصناعية- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE- . *أطروحة دكتوراه تخصص ادارة أعمال*. كلية علوم التسيير ، بسكرة: جامعة محمد خيضر .
18. صفية بن هلال. (2021). المراجعة البيئية ودورها في تحقيق الالتزام البيئي للمؤسسات الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغازات الصناعية ليندغاز -وحدة ورقلة- . *أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية* . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر : جامعة الجزائر 3.
19. الطاهر خامرة. (2016). محددات سلوك حماية البيئة للمؤسسات الصناعية في الجزائر . *أطروحة دكتوراه العلوم تخصص اقتصاد وتسيير البيئة* . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
20. عائشة سلمى كيجلي. (2008). دراسة السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية العاملة في الجزائر -دراسة ميدانية لقطاع النفط بمنطقة حاسي مسعود- . *مذكرة ماجستير تخصص إقتصاد وتسيير البيئة* . جامعة ورقلة.
21. عائشة طاسين. (2018). دور الحوكمة المؤسسية في خلق القيمة في المؤسسة -دراسة عينة من المؤسسات- . *أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية* . جامعة فرحات عباس سطيف 1.
22. عباس الفلاحي علي خضير . (2021). مدى الالتزام بمبادئ الحوكمة المصرفية وتأثيره في وضع خطة التدقيق -دراسة تطبيقية- . *مذكرة الماجستير التقني في تقنيات المالية والمحاسبة* . بغداد، العراق: الجامعة التقنية الوسطى .
23. عبد الحكيم سليمان. (2020). دور جودة المعلومات المحاسبية في ترشيد قرار الاستثمار في ظل النظام المحاسبي والمالي الجديد -دراسة حالة مؤسسة اقتصادية- . *أطروحة دكتوراه علوم، علوم تسيير، تخصص محاسبة* . الجزائر : جامعة بسكرة.
24. عبد الحليم عمارة. (2019). البيئة ومشكلاتها في الاعلام العلمي المتخصص دراسة وصفية تحايية في مجلة البيئة والتنمية اللبنانية في الفترة الممتدة ما بين 2009-2012. *أطروحة دكتوراه علوم في علوم الاعلام والاتصال* . جامعة الجزائر 3.
25. عبد الصمد عمر علي. (2013). نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية -دراسة نظرية تطبيقية- . *أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية*، 21. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاري وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
26. عبد العزيز لونا. (2017). حماية البيئة من التلوث الناجم عن الطاقة الأحفورية. *مذكرة ماجستير في القانون العام تخصص قانون البيئة والعمران*. كلية الحقوق، الجزائر : جامعة الجزائر 1.
27. عبلة بطاش. (2014). التدهور البيئي وإشكالي بناء الأمن الصحي للأفراد. *مذكرة ماجستير تخصص حقوق الإنسان والأمن الانساني*. جامعة سطيف.

28. العلمي خاليفة. (2016). مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجبلاني بالوادي. *مؤكرة ماجستير تخصص ادارة الموارد البشرية*. علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
29. علي بلعدي. (2008). استراتيجية السلوك التنظيمي للعمال الجزائريين في إطار الشراكة الأجنبية -دراسة ثلاث حالات ميدانية-. *مؤكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل*. جامعة الجزائر.
30. فارس وكور. (2014). حماية الحق في بيئة نظيفة بين التشريع والتطبيق. *مؤكرة ماجستير تخصص حقوق الانسان*. كلية الحقوق والعلوم السياسية: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
31. فاطمة الزهراء العكازي. (2021). أثر تطبيق نظم الادارة البيئية الايزو 14000 على الاداء التنافسي للمنظمات الصناعية-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE-. *اطروحة دكتوراه تخصص ادارة الموارد البشرية*. الشلف، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي .
32. فاطمة عوينة. (بلا تاريخ). دور تبني استراتيجيات التسويق الأخضر لتحقيق الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *أطروحة دكتوراه تخصص إدارة تسويقية*. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة البليدة 2.
33. فتحي زهرة. (2021). تطبيق التسويق الأخضر لتعزيز الصورة الذهني للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة طونيك الصناعية- بو اسماعيل. *أطروحة دكتوراه إدارة تسويقية*. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة البليدة 2.
34. فيروز بوزورين. (2010). دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف-. *مؤكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة*. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة فرحات عباس -سطيف-.
35. ليلى بوروية. (2021). دور الابتكار البيئي بالمؤسسات البترولية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة سوناطراك. *أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد البيئة والتنمية المستدامة*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خنشلة: جامعة عباس لغرور .
36. محمد الزطمة. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء الإدارات المدرسية في المدارس الحكومية بفلسطين في ضوء مبادئ الحوكمة. *أطروحة دكتوراه في علوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية*. جامعة الجزائر 2.
37. محمد الهادي خنوس. (2013). دور نظام الادارة البيئية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة سوناطراك-. *مؤكرة ماجستير تخصص ادارة بيئية وسياحية*. كلية علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
38. محمد رضا معمر. (2019). التنمية الاقتصادية والموارد الطبيعية، دراسة تحليلية لنموذج التنمية في الجزائر. *أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير عمومي*. جامعة معسكر.
39. محمد فايز بوشدوب. (2013). الحماية المدنية للبيئة في إطار منظمة التجارة العالمية. *أطروحة دكتوراه تخصص القانون الدولي والعلاقات الدولية*. جامعة الجزائر 1.
40. محمد لمين بن الطاهر. (2021). تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية في تبني متطلبات الادارة البيئية دراسة ميدانية لعينة المؤسسات الجزائرية الحاصلة على الايزو 14000. *أطروحة دكتوراه تخصص الادارة البيئية والسياحية*. كلية علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

41. محمود شيخاوي. (2014). أخلاقيات العمل وأثرها على السلوك التنظيمي لدى العامل الجزائري -دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار نموذجا-. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل. جامعة أدرار.
42. مريم بن الشيخ. (2018). دور التسويق المستدام لتحسين سلوك المؤسسة الاقتصادية وفق مبادئ وأهداف التنمية المستدامة - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-. أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة. الجزائر: جامعة سطيف 1.
43. نصير عريوة. (2011). دور استراتيجيات الحد من التلوث الصناعي في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة -دراسة حالي المناطق الصناعية: (المسيلة، برج بوعريبيج، سطيف)-. مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة. جامعة سطيف.
44. نهاد بوشربط. (2022). التسويق الأخضر كمدخل لترشيد سلوك المستهلك نحو حماية البيئة -دراسة حالة منتج سيرغاز لمؤسسة نפטال-. أطروحة دكتوراه تخصص تسويق. جامعة تبسة.
45. نور الهدى بن سيروود. (2021). دور التسويق الأخضر في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. أطروحة دكتوراه تخصص تسويق وتجارة. خنشلة: جامعة عباس لغرور.
46. هدى عمارة. (2018). الجهود الجزائرية لحماية البيئة في المنظور الدولي. أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص قانون دولي وعلاقات دولية. كلية الحقوق، الجزائر: جامعة الجزائر 1 بن يوسف بن خدة.
47. هدى عمارة. (بلا تاريخ). الجهود الجزائرية لحماية البيئة في المنظور الدولي. أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص قانون دولي وعلاقات دولية.
48. وحيد نمديل. (2014). آليات الحوكمة في المؤسسات النقدية والمالية الدولية دراسة حالة صندوق النقد الدولي. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد دولي. جامعة سطيف 1.
49. وليد خلاف. (2023). إشكالية الحوكمة وتطبيقاتها في المؤسسات الدولية -دراسة برامج وأداء مؤسسات البنك الدولي في الجزائر ومصر-. أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1.
50. يزيد بن صوشة. (2020). دور إرساء مبادئ حوكمة الشركات في توجيه السياسات المالية للمؤسسات - دراسة عينة من المؤسسات -. أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة.

- الدوريات

1. ابراهيم بوالفلل. (2018). البحث الاجتماعي بين المقاربتين الكمية والكيفية ومناهج البحث المختلفة. *حوليات جامعة الجزائر 1*، (1)32، الصفحات 311-323.
2. أبو بكر بوسالم، و زينب الرق. (2015). دور الما قول في ترشيد السلوك البيئي للمؤسسة "دراسة استطلاعية على عينة من الما قولين بولاية الأغواط". *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، 8(2)، الصفحات 689-719.
3. اعطيات بنعمر. (2023). تطبيق الحوكمة ودورها في رفع القدرة التنافسية للبنوك التجارية السعودية دراسة حالة بنك الرياض. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، 19(2)، الصفحات 163-186.

4. إلياس غقال، و ميلود برني. (2017). الأدوات القانونية والاقتصادية لحماية البيئة من التلوث الصناعي في الجزائر. *دراسات اقتصادية*، 11(2)، الصفحات 49-71.
5. أمال يوب، و إكرام بودبزة. (2021). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة - *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*، 6(1)، الصفحات 11-24.
6. أنيسة بن رمضان، و مصطفى بلمقدم. (2014). الموارد الطبيعية الناضبة وأثرها على النمو الاقتصادي: دراسة حالة البترول في الجزائر. *أبحاث اقتصادية وإدارية*، 8(1)، الصفحات 293-314.
7. إيمان رمضان، و صبري مقيم. (2021). الدور الوسيط للابتكار الأخضر في العلاقة بين المسؤولية البيئية والميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة مؤسسة اسمنت حجر السود سكيكدة-. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 11(2)، الصفحات 409-425.
8. إيمان نعيمة. (2019). التلوث البيئي كأحد عوائق تحقيق تنمية سياحية مستدامة. *مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية*، 9(1)، الصفحات 107-136.
9. بختة بطاهر، و محمد بوطلاعة. (2018). المسؤولية البيئية ومدى فعاليتها في تحسين سلوك المؤسسة اتجاه التحديات البيئية التي تواجهها -دراسة حالة مؤسسة سونالغاز وحدة مستغانم ومؤسسة الجزائرية للمياه وحدة مستغانم-. *مجلة الباحث الاقتصادي*، 5(1)، الصفحات 87-104.
10. بشير محمد الحمادي. (2022). أثر التوجه الاستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة باليمن. *مجلة الدراسات الاجتماعية*، 28(4)، الصفحات 38-67.
11. بلال بلعزوق، و نعيمة عمارة. (2020). التلوث البيئي بالنفايات المنزلية وما شابهها في التشريع الجزائري وانعكاساته على تحقيق الأمن البيئي. *مجلة الدراسات والبحوث القانونية*، 7(1)، الصفحات 178-197.
12. بلقاسم بوفاتح، و لخضر لعروس. (2017). دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات. *مجلة المقرري للدراسات الاقتصادية والمالية*، 1(2)، الصفحات 39-61.
13. ثابت حسان ثابت، و سيد أحمد حاج عيسى. (2017). دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 3(1)، الصفحات 53-73.
14. جازية غداوية. (2022). دور استراتيجيات التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحديات الراهنة- دراسة عينة من اطارات مؤسسة نفضال-. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، 10(4)، الصفحات 300-315.
15. جمال كرثيو، و إبتسام سلاطينية. (2023). سلوكيات المؤسسات وتوجهاتها نحو التحديات البيئية - عرض تجارب-. *مجلة التنوع الاقتصادي*، 4(1)، الصفحات 48-63.
16. جوادي علي، و جوادي خالد. (2019). دور الحوافز لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على أساتذة التربية البدنية والرياضية بمدينة الوادي). *مجلة الابداع الرياضي*، 10(3)، الصفحات 311 - 329.
17. حازم رياض سليمان عناقره. (2016). مستوى المعرفة البيئية والاتجاهات نحو البيئة لدى الطلاب الأردنيين والسعوديين في ضوء بعض المتغيرات التنظيمية (دراسة مقارنة). *العلوم التربوية*، 1(2)، الصفحات 98-128.
18. حدة يسكر. (2019). اتجاهات العمال نحو الحوافز -دراسة ميدانية-. *مجلة الابراهيمي للدراسات النفسية والتربوية*، 1(2)، الصفحات 84-101.

19. حدة بن سعدة. (2017). صعوبة إثبات رابطة سببية في أضرار التلوث. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية*، 10(3)، الصفحات 145-157.
20. حسام قرني. (2023). تعزيز مقومات الرفاه الوظيفي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة البنك الأهلي المصري-. *مجلة السياسة والاقتصاد*، 18(17)، الصفحات 180-222.
21. حسام لعش، و فرحات غول. (2022). الابتكار البيئي في المؤسسات الناشئة كأداة لتنشيط مفهوم الاقتصاد الأخضر مع الإشارة لتجربة 'دلفاست للدراجات الكهربائية' بأوكرانيا. *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*، 7(2)، الصفحات 293-315.
22. حسن دبوب. (2022). حوكمة الشركات في الدول النامية تحديات وآفاق. *المجلة الشاملة للحقوق*، 2(4)، الصفحات 83-109.
23. حسينة تريش. (2015). جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات - دراسة حالة المملكة المتحدة البريطاني، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا ألمانيا-. *أبعاد اقتصادية*، 5(1)، الصفحات 331-355.
24. حصة عبد العزيز المبارك. (2020). الوعي البيئي لآثار المصانع على السكان والبيئة -دراسة تطبيقية على سكان حي العزيزية في مدينة الرياض-. *مجلة بحوث كلية الآداب*، 31(122)، الصفحات 3-39.
25. حفيظة خليفي. (2022). البحوث المختلطة واستخدام المقارنتين الكمية والكيفية في الدراسات السوسولوجية دراسة ميدانية نموذجًا. *مجلة المعيار*، 26(5)، الصفحات 1111-1130.
26. حكيمة بوسلمة، و نجوى عبد الصمد. (2018). تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 5(1)، الصفحات 91-102.
27. حليلة السعدية قريشي، عفاف خويلد، و كريمة بكوش. (2020). القوانين والتشريعات البيئية وأثرها في التوجه نحو التسويق الأخضر دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات البترولية العاملة في الجزائر. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 6(1)، الصفحات 440-457.
28. حليلة بختي، و محمد بودالي. (2017). إنتهاك البيئة بين دول فقيرة ودول غنية. *مجلة أبحاث*، 2(2)، الصفحات 32-39.
29. حليلة زلاق، و نادية حمدي باشا. (2023). مساهمة الجباية البيئية في تفعيل السدامة البيئية في الجزائر. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، 10(1)، الصفحات 423-437.
30. حمادنة، ع. (2016). المشكلات البيئية ومستوى وعي طلبة كلية العلوم في جامعة اليرموك بها من وجهة نظرهم أنفسهم. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، 35(169)، الصفحات 305-326.
31. حمادنة، ع. (2016). المشكلات البيئية ومستوى وعي طلبة كلية العلوم في جامعة اليرموك بها من وجهة نظرهم أنفسهم. *مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*، 35(169)، الصفحات 305-326.
32. حنان بشته، و نعيم بوعموشة. (2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية. *مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع*، 3(2)، الصفحات 117-133.
33. حنان دودان، و رابح زبيري. (2018). دور صندوق النقد الدولي في إدارة أزمة الديون الخارجية للدول العربية خلال الفترة (2008-2015). *مجلة البشائر الاقتصادية*، 4(2)، الصفحات 233-251.

34. حنان طرطار، و علي اليازيد. (2021). دور استراتيجية الانتاج الأنظف في حماية البيئة لتحقيق التنمية المستدامة. *مجلة النبراس للدراسات القانونية*، 6(2)، الصفحات 129-142.
35. خالد مدخل، و عبد الحق طير. (2022). أثر نظام الحوافز على أداء العاملين -دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي-. *مجلة المالية & الاسواق*، 9(1)، الصفحات 370-392.
36. خلف الله بن يوسف، و كمال زيتوني. (2019). دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية. *مجلة جديد الاقتصاد*، 14(1)، الصفحات 185-216.
37. خليدة مهريّة. (2020). التربية البيئية والسلوك البيئي للمراهق. *مجلة الإجتهد للدراسات القانونية والاقتصادية*، 9(1)، الصفحات 950-973.
38. دليلة حمروش. (2020). الاتصال والتحسيس البيئي حول التسيير المستدام للنفايات الصلبة الحضرية -تجربة الجزائر في هذا المجال. *مجلة الاتصال والصحافة*، 7(2)، الصفحات 156-171.
39. رانيا بومريفق، و حليلة زلاق. (2023). الابتكار البيئي كنهج لإرساء معالم الاستدامة البيئية تجربتي ألمانيا وهولندا نموذجا. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 6(1)، الصفحات 171-191.
40. ربيعة قوادرية. (2022). تسيير المهارات ودورها في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان-أولاد جلال-. *مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة*، 5(1)، الصفحات 412-427.
41. رشيد بوخرص، و أمال بنون. (2023). أثر ممارسات البعد البيئي للانتاج المستدام في القدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة مؤسستي الصناعة الغذائية -ملينة القل وفرع مجمع AGRODIV بسطيف. *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*، 8(1)، الصفحات 709-728.
42. رشيد مسعودي. (2017). المشاركة البيئية للجمعيات في الجزائر وسبل تفعيلها. *مجلة آفاق للعلوم*، 2(8)، الصفحات 362-378.
43. رشيد مسعودي. (2021). أهمية الحق في المعلومة البيئية في تعزيز مشاركة الجمعيات في حماية البيئة. *مجلة آفاق للعلوم*، 6(4)، الصفحات 403-421.
44. رشيد نعيمي، و عبد الحفيظ بن سامي. (2023). دور البنك الدولي في تعزيز الشمول المالي بالدول النامية -دراسة حالة الجزائر-. *مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت*، 4(1)، الصفحات 360-392.
45. رشيدة عداد. (2007). دور التسويق الأخضر في خلق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لدى المنظمات الاقتصادية. *دراسات اقتصادية*، 3(1)، الصفحات 150-165.
46. رعد صالح محمد الروضان. (2021). واقع حوكمة كلية التربية بجامعة القصيم في ضوء رؤية المملكة 2030. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*، 9(2)، الصفحات 653-676.
47. رقية شطيبي. (2023). تقييم مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر بالجزائر وفق مؤشرات البنك الدولي للحوكمة خلال الفترة (2017/2021). *مجلة دراسات اقتصادية*، 10(1)، الصفحات 27-45.
48. رمزي فروي، و زين العابدين جليل. (2021). عوامل الابتكار البيئي: دراسة قياسية لبعض المؤسسات الجزائرية. *مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال*، 2(1)، الصفحات 67-81.

49. ريهام رفعت محمد عبد العال. (2017). تصور مقترح لبعض القصص المصورة لأميرات ديزني وأثره في تنمية السلوك البيئي. *مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، 19(11)*، الصفحات 1-66.
50. زليخة قنطري. (2022). تقييم أثر التلوث البيئي الناجم عن النقل الحضري- مدينة الجزائر العاصمة نموذجاً-. *مجلة السياسة العالمية، 6(1)*، الصفحات 102-119.
51. الزهرة طواهري، و ليليا بوروبه. (2023). دور الابتكار البيئي في تحقيق التنمية المستدامة: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية. *مجلة الاقتصاد والبيئة، 6(1)*، الصفحات 135-152.
52. زهية بورفيس، و منى غبولي. (2021). الثقافة البيئية آلية لتجسيد التنمية المستدامة في المجتمع. *مجلة الاجتهاد القضائي، 13(2)*، الصفحات 717-738.
53. زهية عطابة. (2017). المساهمة التشريعية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في التنمية الاقتصادية. *دفا تر البحوث العلمية، 5(2)*، الصفحات 430-452.
54. زويبر لفقير. (2021). مستوى الوعي البيئي لدى الأمهات دراسة ميدانية على الامهات بمدينة برج بوعريريج. *مجلة الميدان للعلوم الانسانية والاجتماعية، 4(1)*، الصفحات 219-237.
55. الزين ميلوي، و براهيم بلويس. (2019). التلوث البيئي: التفجيرات النووية العسكرية الفرنسية في الجزائر نموذجاً. *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، 5(1)*، الصفحات 4-16.
56. سارة مومني، و زهير طاغر. (2018). قوة المكافأة المعنوية في تنمية روح الابداع لدى الأفراد (دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري _ بشار _ Bea). *مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 2(2)*، الصفحات 571-591.
57. سالم أقاري. (2020). الآثار البيئية لاستعمال أسلحة الدمار الشامل في الحروب الدولية. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 9(1)*، الصفحات 855-875.
58. سام عبد القادر الفقهاء، و مي إياد الصيفي. (2015). العوامل المؤثرة في مستوى تبني شركات الصناعات الغذائية للتسويق المستدام في فلسطين. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11(2)*، الصفحات 381-409.
59. سامية داوخ. (2013). التلوث صورة من صور المساس بالبيئة. *مجلة القانون الدولي والتنمية، 1(1)*، الصفحات 160-182.
60. السعيد بوشول، و سعاد جرمون. (2021). نهج الابتكار البيئي لدعم تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة ألمانيا (2010-2018). *مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 6(1)*، الصفحات 24-40.
61. سعيدة ولطاف. (2024). تقييم مدى تطبيق الإدارة التربوية الجزائرية لمبادئ الحوكمة الرشيدة -دراسة تطبيقية على مستوى بعض مؤسسات التعليم الثانوي بجيجل-. *مجلة المعيار، 28(5)*، الصفحات 683-699.
62. سلمى خنشالي، و أحمد بيطام. (2022). التلوث الإشعاعي كأحد أخطر أنواع التلوث البيئي. *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، 5(2)*، الصفحات 1056-1080.
63. سليم مجلخ، و وليد بشيشي. (2019). آليات وأدوات تفعيل الحوكمة في الشركات الخاصة -الجامعات الخاصة نموذجاً-. *مجلة المستقبل للدراسات الاقتصادية المعقدة، 2(2)*، الصفحات 107-117.
64. سمير كسيرة، و عادل مستوى. (2015). الاتجاهات الحالية لإنتاج واستهلاك الطاقة الناضبة ومشروع الطاقة المتجددة في الجزائر-رؤية تحليلية آنية ومستقبلية-. *مجلة العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، 9(14)*، الصفحات 146-167.

65. سهام دربال، و فاطمة الزهراء عيو. (2022). ضرورة تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة في الشركات التجارية في الجزائر. مجلة قضايا معرفية، 2(3)، الصفحات 206-215.
66. شافية قرفي، و ريمة شيبوب. (2022). الابتكار والأداء البيئيين: حالة دول الاتحاد الأوروبي للفترة (2014-2020) باعتماد نماذج بائل. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 9(2)، الصفحات 138-149.
67. شفيقة مهري. (2021). الاتصال البيئي ماهيته واستراتيجيته -مدخل نظري-. مجلة المعيار، 25(54)، 180-206.
68. شهرزاد نسيب، و كمال مرداوي. (2020). الاستهلاك المستدام وفقا لدعائم السلوك المستدام: دراسة ميدانية لمستهلك السيرغاز في قسنطينة. مجلة العلوم الانسانية، 31(2)، الصفحات 375-397.
69. شين فيروز، و شين نوال. (2016). أساليب تنمية المهارات في المؤسسة. مجلة العلوم الاجتماعية، 10(4)، الصفحات 168-184.
70. صالح بن محمد بن سلطان العزري. (2023). أثر استراتيجيات إدارة اموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عمان). مجلة الاندلس للعلوم الاجتماعية والانسانية، 10(67)، الصفحات 214-236.
71. صبري مقيح. (2019). إدارة المعرفة وأثرها على تحسين الاداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدة. مجلة دراسات اقتصادية، 6(2)، الصفحات 221-236.
72. صبري مقيح، و رحمة زيغند. (2021). تقييم واقع الامداد الأخضر بالمؤسسات المينائية بالجزائر دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيدة. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 4(1)، الصفحات 34-53.
73. صلاح خيري جابر. (2023). حماية البيئة ضمن نطاق اتفاقية حظر استخدام تقنيات التغيير في البيئة لأغراض عسكرية أو لأغراض عدائية أخرى لسنة 1976. المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، 14(1)، الصفحات 374-397.
74. صلاح عبد السلام ضو، و سالمة مفتاح المصراطي. (2020). الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 3(6)، الصفحات 50-69.
75. صليحة حفيفي. (2016). مشكلتي الغذاء والفقر وعلاقتهما بالتدهور البيئي في الدول العربية. مجلة الاقتصاد الجديد، 7(2)، الصفحات 201-214.
76. الضاوية تاتي، و رشيدة خالدي. (2021). ملائمة معايير لجنة بازل للأنظمة المصرفية للدول النامية دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 8(2)، الصفحات 199-218.
77. طارق راشي، و زين الدين بروش. (2016). أثر تبني الادارة البيئية لمواصفات الايزو 14000 على تفعيل وتطوير ممارسة الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة الشركة الجزائرية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS-. مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 11(22)، الصفحات 195-252.
78. طيب ولد عمر. (2019). الآليات القانونية للمحافظة على البيئة في ظل الأنشطة الصناعية -دراسة مقارنة-. مجلة البحوث العلمية في التشريعات البيئية، 6(1)، الصفحات 43-54.
79. عامر دهكيل، و عبد القادر بن السبع. (2021). الحوافز ودورها في تنمية المورد البشري دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين (جامعة عماز ثليجي الأغواط). مجلة التمكين الاجتماعي، 3(1)، الصفحات 53-66.

80. عامر ملايكية، و فاطمة الزهراء طلحي. (2021). واقع الادارة البيئية في المؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالشرق الجزائري-. *مجلة الابداع، 11(2)*، الصفحات 326-342.
81. عائشة سلمى كيحلي، و محمد الطيب دويس. (2016). أثر الضغوط الحكومية على السلوك البيئي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة استطلاعية-. *مجلة الباحث(16)*، الصفحات 313-322.
82. عبد الجليل طواهرير، و بلال عثمان. (2022). *مناهج البحث العلمي وطرق الإختيار. مجلة رؤى في الآداب والعلوم الانسانية، 1(4)*، الصفحات 22-32.
83. عبد الحكيم قاضي، و الجودي صاطوري. (2021). واقع تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -دراسة ميدانية-. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 8(1)*، الصفحات 501-526.
84. عبد الحميد كردود، و خالد بن الزيدية. (2020). التلوث الصناعي وانعكاساته على الوسط البيئي والتدابير المقترحة لمواجهته بمدينة برشيد (المغرب). *مجلة الاقتصاد والبيئة، 3(3)*، الصفحات 11-29.
85. عبد الرحمان العايب. (2017). الاستدامة البيئية للمؤسسة الاقتصادية-حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف وفنون الطباعة برج بوعريج EMBAG-. *مجلة دراسات وابحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، 4(2)*، الصفحات 268-288.
86. عبد الرزاق بوعافية، و جمال علقمة. (2017). عناصر وأبعاد الاستدامة في تخطيط البيئة المحلية للتجمعات العمرانية العتيقة (القصور) بالأقاليم الصحراوية. *مجلة البحوث العلمية في التشريعات البيئية، 7(2)*، الصفحات 95-118.
87. عبد العالي حاج داود. (2021). التدهور البيئي والنزاعات الإثنية. *مجلة طنبه للدراسات العلمية الأكاديمية، 4(2)*، الصفحات 936-962.
88. عبد العليم بشيري، و أكرم شتيح. (2022). مساهمات آليات الحوكمة الداخلية للمؤسسات الاقتصادية في الحد من الفساد الإداري. *مجلة ميناء للدراسات الاقتصادية، 4(1)*، الصفحات 79-100.
89. عبد الغاني بركان. (2022). دور منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في حماية البيئة. *مجلة الدراسات حول فعالية القاعدة القانونية، 6(2)*، الصفحات 47-61.
90. عبد القادر بريش، و أنيسة سدره. (2017). فرص وتحديات العمل المصرفي في ظل مستجدات مقررات لجنة بازل -دراسة حالة البنوك الجزائري-. *المؤسسة، 6(6)*، الصفحات 11-33.
91. عبد القادر عبد الرحمان زهير. (20018). إنعكاسات قانون ساربينز أوكسلي على دور ومسؤولية المدقق في اكتشاف ومنع التحايل. *مجلة الإدارة والاقتصاد، 41(117)*، الصفحات 272-284.
92. عبد القادر عيادي. (2013). دور محجندات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية -مع الإشارة إلى تجربة الجزائر-. *مجلة الاقتصاد الجديد، 49(1)*، الصفحات 151-168.
93. عبد الكريم مسعي. (2016). تقنية الانظف الإنتاج الانظف ودورها في حماية البيئة وترقية المؤسسة الصناعية تجربة مؤسسة ALGALPLUS في الجزائر وشركة الخردل والخل بالدار البيضاء بالمغرب. *أبعاد اقتصادية، 6(1)*، الصفحات 246-265.
94. عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، و مصطفى طويطي. (2017). تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة-. *مجلة رؤى اقتصادية، 7(12)*، الصفحات 349-363.

95. عبد المجيد كموش. (2018). دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات - الآليات ونظام التشغيل. - مجلة العلوم الإدارية والمالية، (2)2، الصفحات 22-37.
96. عثمان بودحوش. (2019). قياس أثر تبني المؤسسة لاستراتيجية الإنتاج الأنظف على قيمتها الاقتصادية المضافة - دراسة حالة شركة اسمنت عين الكبيرة. - مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 19(1)، الصفحات 157-168.
97. عدنان ياسر محمد، و باسمه حازم محمد. (2023). نظام الحوافز وانعكاساته (الاجابية والسلبية) على اداء العاملين: بحث في الشركة العامة للنقل البحري - بغداد. *JOURNAL OF TECHNIQUES*، 5(1)، الصفحات 232-249.
98. العرابي عكاشة، و محمد أحمد بلشير. (2020). دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت. مجلة البشائر الاقتصادية، 6(2)، الصفحات 814-828.
99. عز الدين عطية. (2016). المبادئ الدولية في مجال الحوكمة. المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، 3(2)، الصفحات 141-152.
100. عفاف زهراوي، و أميمة صويلح. (2022). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 7(2)، الصفحات 511-524.
101. علاء الدين الوافي، و فضيلة بوطورة . (2021). دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تفعيل الإنتاج الأنظف بالمؤسسات الصناعية. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 5(2)، الصفحات 178-195.
102. علي بن الطيب. (2019). واقع ممارسة الاستدامة في الشركات العالمية -شركة دولفين للطاقة المحدودة أنموذجاً-. مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، 11(4)، الصفحات 1-16.
103. علي جلابة، و مريم سرارمة. (2019). أهمية الأدوات الجبائية في توجيه السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة للنموذج الفرنسي-. مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، 3(1)، الصفحات 87-104.
104. علي حسين الدوغجي، و أسامة عبد المنعم سيد علي. (2011). دور قانون (ساربينز-أكسلي) في رفع كفاءة مهنة التدقيق الخارجي. مجلة الإدارة والاقتصاد (86).
105. علي خنفر، ليليا بن منصور، و برهان الدين بوقنة. (2019). واقع الوعي البيئي لدى التجار وأثره على بناء التنمية المستدامة السوق الأسبوعي لمدينة عين التوتة - باتنة نموذجا. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 6(3)، الصفحات 484-502.
106. علي محمد تاجيل المعموري، سليمة طبائية، و وردة سعدي. (2016). دور النزاهة الاقتصادي في تفعيل الالتزام بالسلوك البيئي المستدام -دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على المواصفات البيئية ISO-14001. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 21، الصفحات 315-331.
107. عمامرة ياسمين، و رباب زارع. (2018). مقارنة بين مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وميثاق الحكم الراشد للشركات الجزائرية. مجلة اقتصاد المال والاعمال، 3(1)، الصفحات 119-132.
108. عواطف عيشوش، و سناء طباحي. (2020). محددات الابتكار الأخضر قوة محركة لتحسين الأداء البيئي "نماذج لمؤسسات". مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 4(1)، الصفحات 90-103.

109. العياشي زرزار. (2015). من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة الإلكترونية للإدارات المحلية. مجلة القانون والمجتمع، (1)3، الصفحات 84-112.
110. العيد دحماني. (2023). استراتيجية تحقيق الأمن الطاقوي في الجزائر. مجلة الدراسات القانونية والسياسية، (1)9، الصفحات 171-188.
111. عيسى خليفي، و ربيعة قوادرية. (2019). دور التسيير التقديري للتشغيل والمهات (GPEC) في تطوير المهات. مجلة الدراسات الأكاديمية، (3)1، الصفحات 1-16.
112. فاطمة الزهراء قباني. (2020). دعم الابتكار الإكولوجي من منظور وطني ودولي. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، (2)7، الصفحات 8-35.
113. فاطمة زهرة بن قايد، و محمد منيب محمود الدباغ. (2020). دور الانماط القيادية في تطبيق الإنتاج الأنظف - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الولادية في الموصل. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، (3)13، الصفحات 404-417.
114. فاطمة عويينة، و شفيق جيلالي. (2021). دور الإنتاج الأنظف في تحقيق فعالية الأداء البيئي للمؤسسة. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، (1)6، الصفحات 348-362.
115. فريد بوبيش. (2021). الاتجاهات البيئية لدى طلبة جامعة جيجل وعلاقتها ببعض المتغيرات. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، (4)4، الصفحات 83-100.
116. فضيلة خلفون، و سلمى عشبة عبد العزيز. (2016). التدريب كمدخل لترقية أداء الموظف في الإدارات العمومية - دراسة حالة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لولاية باتنة - المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، (1)1، الصفحات 211-224.
117. فضيلة عرابيية، و خالد حامد. (2021). آفاق تعزيز أبعاد المواطنة البيئية كآلية لحماية البيئة. مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، (1)8، الصفحات 61-77.
118. فطيمة بوغولة، و جميلة بن علي. (2023). دور الاتفاقيات الدولية والقوانين الجزائرية وصناديق التعويض في كبح الأضرار البيئية. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، (3)5، الصفحات 769-791.
119. فؤاد وراذ، و أحمد صادق زاوي. (2023). المهات السلوكية والرقمية وأهميتها في بروز نماذج أعمال جديدة بالاقتصادية المتقدمة مع الإشارة الى حالة الجزائر (دراسة تحليلية). مجلة دفاتر بولكس، (1)12، الصفحات 261-283.
120. فيروز بوزورين. (2019). المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المؤسسات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات-، (14)5، الصفحات 29-50.
121. فيروز مدفوني، و مراد كواشي. (2023). دور هيكل الملكية كأحد آليات حوكمة الشركات في ترشيد قرار الاستثمار. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، (1)8، الصفحات 429-448.
122. قادة سحنون. (2023). تطبيق أفضل ممارسات الاستدامة في المؤسسات الصناعية الطاقوية -مؤسسة سابك السعودية أنموذجا-. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، (1)9، الصفحات 241-254.

123. قويدر شعشوع. (2012). المشكلات البيئية المعاصرة والمساعي المبذولة لحلها. *المعيار*, 3(6)، الصفحات 281-296.
124. كامل عمر علي، و إسماعيل ميس باسم. (2022). مدى تطبيق المصارف العراقية لمتطلبات بازل III: دراسة تحليلية لعينة من المصارف الخاصة العاملة في العراق. *مجلة الريادة للمال والأعمال*, 3(2)، الصفحات 28-42.
125. كلثوم البز. (2015). دور الاتصال البيئي في المؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين البيئة. *مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة*, 2(2)، الصفحات 89-107.
126. لامية بكوش، و نزيهة مقيدش. (2022). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة وتأثيره في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية -دراسة لعينة من أعضاء هيئة التدريس لبعض الجامعات الجزائرية-. *مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد*, 6(1)، الصفحات 532-553.
127. لحبيب بن عربية. (2021). دور الفايبروك في نشر الوعي البيئي دراسة ميدانية. *مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, 3(3)، الصفحات 143-152.
128. لطيفة بكوش. (2017). عصرية المؤسسة الاقتصادية بتطبيق تقنيات الانتاج الأنظف عرض لتجربة شركة اسمنت حامة بوزيان قسنطينة. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*, 8(1)، الصفحات 249-266.
129. لطيفة قعيد، و مراد يونس. (2017). الاليات الكلية والجزئية لإدارة البيئة. *مجلة البحوث العلمية في التشريعات البيئية*, 7(2)، الصفحات 523-535.
130. لمياء محمد علي البدراني، و ابراهيم خليل ابراهيم. (2019). تطبيق الاختبارات اللامعلمية لتحديد أهم دوافع الجريمة في العراق. *مجلة دار السلام للعلوم الإنسانية*, 4(4)، الصفحات 231-250.
131. لمين بديار، و فوزية بوعشة. (2022). التصميم البيئي للمنتجات كتوجه حديث لمنظمات الأعمال مع الإشارة إلى تجربة شركة "PHILIPS" -نموذجاً-. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*, 5(1)، الصفحات 21-41.
132. ليلي رحماني. (2021). علاقة مستوى الوعي البيئي بمتغيري الجنس والتخصص لدى طلبة المركز الجامعي نور البشير بالببيض دراسة ميدانية تطبيقية. *مجلة الانسان والمجال*, 7(1)، الصفحات 241-261.
133. ليلي غضبان. (2021). دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)*, 11(2)، الصفحات 339-362.
134. مجدوب بحوصي، الياس سليمان، و زكرياء نفاع. (2018). نظام الادارة البيئية ISO14001 في مؤسسة نفطال. *حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية*, 5(2)، الصفحات 109-124.
135. محفوظ شنافي. (2017). التلوث البيئي والأحياء المتخلفة -دراسة ميدانية بمدينة سطيف-. *مجلة العلوم الاجتماعية*, 11(5)، الصفحات 75-98.
136. محمد الأمين أحمد الماحي. (2022). أثر التكنولوجيا الخضراء على الوعي البيئي (دراسة ميدانية على العاملين بمعهد الادارة العامة فرع منطقة عسير). *مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية*, 4(1)، الصفحات 11-33.
137. محمد الأمين بخاوة، و حمزة طيبي. (2022). توقيت اصدار التقارير المالية كمتغير معدل للعلاقة بين خصائص آليات الحوكمة الداخلية وشفافية الإفصاح (دراسة تطبيقية). *مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة*, 5(2)، الصفحات 187-206.

138. محمد بن بوزيان، و حسين رحوي. (2021). إشكالية تحقيق الوعي البيئي في الجزائر بين النظري والتطبيقي -دراسة نقدية مقارنة-. *مجلة دراسات انسانية واجتماعية، 10(2)*، الصفحات 269-282.
139. محمد بوزيداوي. (2015). الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، 1(2)*، الصفحات 173-192.
140. محمد بوزيداوي، جلول العطوي، و عيسى زبار. (2020). الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحد -مؤسسة دانون أنموذجا-. *مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 2(2)*، الصفحات 72-83.
141. محمد حمداوي. (2015). واقع الحق البيئي بين التشريعات البيئية الدولية والداخلية. *مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، 1(2)*، الصفحات 140-162.
142. محمد خلوفي، و دجيلية بطواف. (2020). التربية البيئية من خلال آراء الأساتذة. *مجلة أبعاد، 7(2)*، 306-314.
143. محمد زايد. (2017). دور الاتفاقيات الدولية في تحديد المسؤولية عن الأضرار البيئية. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 9(2)*، الصفحات 285-309.
144. محمد سي أحمد. (2020). دور المجتمع المدني في تحقيق الحوكمة الإدارية بما يحقق أهداف التنمية المستدامة. *المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، 11(1)*، الصفحات 129-150.
145. محمد طه فريجة. (2018). "الاتصال البيئي" كاستراتيجية لحماية البيئة والمحافظة عليها. *مجلة علوم الانسان والمجتمع، 7(28)*، 423-440.
146. محمد عادل عياض. (2010). دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة. *مجلة الباحث (7)*، الصفحات 11-25.
147. محمد فلاق، و فاطمة الزهراء العكازي. (2021). أثر تكنولوجيا الانتاج الانظف على الأداء التنافسي للمنظمات الصناعية- دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومستقاته بالشلف-. *مجلة دراسات اقتصادية، 21(1)*، الصفحات 539-555.
148. محمد قادري. (2019). دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في دعم نظم الادارة البيئية حالة الشركات القطرية. *مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 4(6)*، الصفحات 32-51.
149. محمد لعمرى. (2023). تعامل الاتفاقيات الدولية مع التلوث الصناعي لحل المشكلة البيئية. *مجلة القانون والتنمية، 1(5)*، الصفحات 7-27.
150. محمد لمين بن الطاهر، و رشيدة شعبان. (2021). الادارة البيئية كألية لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة اسمنت عين التوتة-. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، 14(3)*، الصفحات 27-41.
151. محمد منادلي، و محمد لطفي ترمول. (2018). الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الادارة وعلى المجتمع. *مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 3(9)*، الصفحات 393-406.
152. محمد نور الدين بن قراش، و صحراوي بن شيخة. (2018). مجلس الإدارة واسهاماته لحوكمة فعالة للشركات -دراسة نظرية تحليلية-. *مجلة الابتكار والتسويق، 5(1)*، الصفحات 31-55.
153. محمود أحمد المقيم، و أماني صلاح محمود المخزنجي. (2022). دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية في الصين ومصر. *المجلة العربية للإدارة، 42(1)*، 131-162.

154. مصطفى خالد عبد الوهاب. (2017). أثر التعليم البيئي على المعرفة والمهارات والمواقف لطلبة الجامعة. مجلة الهندسة والتنمية المستدامة، 21(6)، الصفحات 1-13.
155. مصعب عبد الرحمان محمد المروان، و عبد العال بن هاشم أبو خشبة. (2021). دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي في وحدات القطاع العام في المملكة العربية السعودية "دراسة ميدانية". المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، 5(19)، الصفحات 125-189.
156. منوبية قسمية. (2021). المدن البيئية كحل لمشكلة التدهور البيئي في العالم (دراسة لتجارب بعض المدن البيئية في العالم). مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 13(1)، الصفحات 243-254.
157. مها محمود رمزي ربحاوي. (2008). الشركات المساهمة ما بين الحوكمة والقوانين والتعليمات (حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 24(1)، 89-125.
158. مهدي قطوش. (2019). الحرب وآثارها على البيئة (بعض الدول العربية نموذجاً). مجلة الفكر القانوني والسياسي، 3(2)، الصفحات 172-185.
159. مهري شفيقة، و مهري آمال. (2020). الاعلام البيئي وتحقيق الوعي الاستهلاكي الصديق للبيئة كرهان ثقافي جديد في ظل التنمية المستدامة. مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، 4(4)، الصفحات 46-58.
160. مهند حميد ياسر العطوي، جاسم عبيد حيدر، جاسم عبيد علي، و إحسان عبد الامير عزيز. (2021). كفاءة التعليم العالي ودورها في تعزيز السلوك المستدام دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في بعض كليات جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، 17(عدد خاص)، الصفحات 102-115.
161. ناجي عبد النور. (2016). دور الإدارة المحلية في حماية البيئة من أخطار التلوث " التجربة الجزائرية ". مجلة الاجتهاد القضائي، 8(12)، 89-113.
162. نادية عمراني. (2017). دور الاتفاقيات الدولية والتشريعات الداخلية في حماية البيئة. مجلة المفكر، 12(2)، الصفحات 307-325.
163. نبيل ونوغي، و خديجة مريجة. (2020). الابتكار الأخضر كأداة مستحدثة لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بين مكانته في التشريع الجزائري ودوره في تحقيق التنمية المستدامة. المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، 11(3) عدد خاص، الصفحات 148-167.
164. نبيلة بن عائشة. (2017). مفهوم التلوث وحماية البيئة. مجلة البحوث والدراسات العلمية، 11(1)، الصفحات 94-116.
165. نزيهة مقيدش. (2018). قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية -دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي-. دراسات اقتصادية، 12(1)، الصفحات 487-499.
166. نزيهة وهابي. (2016). الإعلام ودوره في تشكيل الوعي البيئي.... نظرة شاملة حول جدلية العلاقة والتأثير. مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، 9(2)، الصفحات 183-204.
167. نسمة مسعودان. (2015). الاتصال البيئي و تفعيل التربية البيئية في الجزائر دراسة ميدانية في المعهد الوطني للتكوينات البيئية لولاية عنابة. مجلة مقاربات، 3(5)، الصفحات 235-246.

168. نسمة مسعودان. (2015). برامج الاتصال البيئي في الجزائر. بحوث جامعة الجزائر 01، 8(1)، الصفحات 174-191.
169. نصير عريوة. (2017). دور استراتيجيات الحد من التلوث الصناعي في تحقيق التنمية الصناعية المستدامة دراسة حالة المناطق الصناعية (المسيلة ، برج بوعريريج، سطيف). *مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة*، 2(2)، الصفحات 91-110.
170. نعيمة بن دومية، و منير نوري. (2019). عوامل التدهور البيئي في منطقة البحر الأبيض المتوسط وأثارها. *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، 10(1)، الصفحات 702-723.
171. نعيمة بوكلتوم. (2023). أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي "دراسة استطلاعية من وجهة نظر عمال مديرية الضرائب بولاية تيبازة". *مجلة الابداع*، 13(1)، الصفحات 491-507.
172. نهى شيروف. (2016). مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية في إطار اتفاقية بازل 3 -التدقيق مبدأ وآلية من آليات الرقابة-. *مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية*، 1(4)، الصفحات 100-113.
173. نوار بورزق. (2022). الوعي البيئي: رؤية سوسولوجية. *مجلة دفاتر المخبر*، 17(1)، الصفحات 93-107.
174. نوال بوعلاق، و نصر رحال. (2020). الإنتاج الأنظف كأداة فعالة في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة اسمنت تبسة. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 14(2)، الصفحات 47-66.
175. هاني ابراهيم. (2023). تكامل المنهجين الكمي والكيفي في سبيل نجاح البحوث السوسولوجية الميدانية(دراسة سوسولوجية تحليلية). *مجلة الناكرة*، 11(1)، الصفحات 147-164.
176. هاني فوزي أبو العزم. (2018). مفهوم التصميم البيئي وأثره على تصميم المظلات المعدنية كأحد نظم الانشاء المعدني الخفيف. *مجلة العمارة والفنون والعلوم الانسانية*، 3(11 ج 1)، الصفحات 709-727.
177. وسام عباي، و محمد بويهي. (2020). نحو الالتزام بمقررات لجنة بازل III كآلية لتعزيز الرقابة لدى النظام البنكي الجزائري. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 6(1)، الصفحات 197-212.
178. وفاء دريدي. (2022). أثر النزاعات المسلحة على الموارد الطبيعية. *مجلة البحوث والدراسات*، 19(2)، الصفحات 241-278.
179. وليد خلاف. (2022). تعزيز حوكمة صندوق النقد الدولي: دراسة في فعالية نظام حوكمته الداخلية وشرعية تمثيله. *المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية والاجتماعية*، 6(1)، الصفحات 203-225.
180. وليد عابي، ابراهيم عاشوري، و سميرة مومن. (2019). آليات وأدوات حماية البيئة في الجزائر من منظور التنمية المستدامة. *مجلة بحوث الادارة والاقتصاد*، 1(1)، الصفحات 212-234.
181. ياسين قرناني، و رقية لقوق. (2022). دور المؤسسة العمومية للردم التقني في نشر الوعي البيئي لدى المواطنين- دراسة ميدانية بمؤسسة "ايكوسات"-سطيف. *المجلة الدولية للإتصال الاجتماعي*، 9(1)، الصفحات 176-193.
182. يحيى حولية، و حورية بورعدة. (2018). التحديات البيئية المؤثرة في السلوك البيئي للمؤسسة الاقتصادية - تجارب المؤسسات الجزائرية في تطبيق النظام البيئي "الإيزو"-". *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 1(1)، الصفحات 63-81.

183. يزيد تفرات، نسرین كزیز، و أمال كزیز. (2018). الاقتصاد الدائري ودوره في تعزيز معايير الاستدامة كتوجه جديد في مجال التطور العمراني: مدينة مصدر نموذجاً. مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية (1)، الصفحات 51-74.

- الملتقيات

1. زين الدين بروش، و جابر دهيمي. (6 و 7 ماي 2012). دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
2. سالم حميم، و فاطنة بلقرع. (2023). نحو تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO14001 من أجل تحقيق الأداء المستدام للمشاريع في الجزائر) اقتراح مؤسسة ناشئة M'zi up. الملتقى الوطني الافتراضي: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء "تطلعات مستقبلية نحو الاستدامة". (الصفحات 1-20). الجلفة: جامعة زيان بن عاشور .
3. عبد الرزاق بن الزاوي، و إيمان نعمون. (6-7 ماي 2012). إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. (6). بسكرة: جامعة محمد خيضر.
4. محمد فاروق ديداي، و اسماعيل بوغازي. (يوم 27 أكتوبر 2022). إرساء الحوكمة داخل الشركة من خلال تدعيم نشاط فاعليها بلجنة التدقيق. الملتقى الوطني حول واقع لجنة التدقيق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وسبل تفعيلها في ضوء الممارسات الجيدة لحوكمة الشركات. جامعة سطيف 1.

- المصادر الإلكترونية

1. البنك الدولي. (06 أكتوبر، 2023). رسالة مجموعة البنك الدولي. تم الاسترداد من مجموعة البنك الدولي: <https://www.albankaldawli.org/ar/who-we-are>
2. البنك الدولي. (2023). مدونات البنك الدولي. (إيريك بوسيو، المحرر) تم الاسترداد من الحوكمة في عالم مفعم بالحيوية: <https://blogs.worldbank.org/ar/voices/alhwkmt-fy-alm-mfm-balhywyt>
3. المحامي سامر عويدات. (2022). القانون البيئي بين التحديات والتطبيق. تم الاسترداد من ASSOCIATES: & SADER [https://saderlaw.com/pdfs/القانون البيئي والتحديات والتطبيق/](https://saderlaw.com/pdfs/القانون%20البيئي%20التحديات%20والتطبيق.pdf)
4. المعاني لكل رسم معنى. (2010-2023). تعريف و معنى استدام في معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي. تاريخ الاسترداد 24 نوفمبر، 2023، من: almany.com: <https://www.almany.com/ar/dict/ar-ar/استدام/>
5. المعاني لكل رسم معنى. (2010-2023). تعريف و معنى السلوك في قاموس المعجم الوسيط. قاموس عربي عربي. تاريخ الاسترداد 24 نوفمبر، 2023، من: almany.com: <https://www.almany.com/ar/dict/ar-ar/السلوك/>
6. بهاء العامري. (2018). صدق وثبات الاستبانة. البصرة، جامعة البصرة، العراق. doi:10.13140/RG.2.2.23573.63205
7. ثامر شاكور. (11 جانفي، 2016). فوائد الحوكمة. تاريخ الاسترداد 30 أكتوبر، 2023، من <https://ae.linkedin.com/pulse-فوائد-الحوكمة-thamer-shaker>
8. ريفيو هافارد بيزنس. (2 ماي، 2023). المفاهيم الإدارية كيريتسو. تاريخ الاسترداد 29 أكتوبر، 2023، من <https://hbrarabic.com/> <https://hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية-كيريتسو/>

9. زغلول راغب محمد النجار. (1 أوت، 2007). الأثار البيئية للكوارث الطبيعية وغير الطبيعية. تاريخ الاسترداد 26 ديسمبر، 2023، من: <https://araa.sa/>
- https://araa.sa/index.php?view=article&id=2374:2014-07-23-17-27-37&Itemid=172&option=com_content
10. مركز البحوث والدراسات متعددة التخصصات. (2023). الحوكمة ومبرراتها وأهميتها وطرقها وإيجابياتها وسلبياتها. تاريخ الاسترداد 30 أكتوبر، 2023، من: <https://www.mdrscenter.com/>
- <https://www.mdrscenter.com/الحوكمة-ومبرراتها-وأهميتها-وطرقها/#إيجابيات-الحوكمة/>
11. ميم. (2024). التصميم البيئي. تاريخ الاسترداد 16 مارس، 2024، من ميم: <https://www.meemapps.com/term/environmental-design>
12. هايل الجازي. (21 جويلية، 2018). مفهوم السلوك لغة واصطلاحاً. تاريخ الاسترداد 24 نوفمبر، 2023، من: <https://mawdoo3.com/>
- https://mawdoo3.com/مفهوم_السلوك_لغة_واصطلاحاً/
13. wikipedia. (2023). الكوارث الطبيعية. تاريخ الاسترداد 26 ديسمبر، 2023، من: ar.wikipedia.org
- https://ar.wikipedia.org/wiki/كارثة_طبيعية
14. wikipedia. (2023). فضيحة ووترغيت. تم الاسترداد من: ar.wikipedia.org
- https://ar.wikipedia.org/wiki/فضيحة_ووترغيت
15. wikipedia. (2023). كريدي ليونيه. تم الاسترداد من: ar.wikipedia.org
- https://ar.wikipedia.org/wiki/كريدي_ليونيه
16. FUTURE. (2024). التصميم البيئي واستكشاف مزاياه وامثلة وتأثيراته وتحدياته. تاريخ الاسترداد 16 مارس، 2024، من: <https://www.almustaqbel.com>
17. GEMET. (06 Décembre, 2021). تشريع بيئي. تم الاسترداد من: <http://www.eionet.europa.eu/gemet/concept/2862>

ب- باللغة الأجنبية

18. Abdullah, H., & Valentine, B. (2009). Fundamental and ethics of corporate governance. *Middle Eastern Finance And Economic*(4), 88-96.
19. Acheanpong, A., & Opoku, E. (2023). Environmental degradation and economic growth: Investigating linkages and potential pathways. *Energy Economics*, 123, 1-19.
20. Ahashan Habib, M., Rezaul Karim, M., Dulal, M., & Shayekh Munir, M. (2022). Impact of institutional pressure on cleaner production and sustainable firm performance. *Sustainability*, 14(24), 1-25.
21. Aldiansyah, R., Ariyansyah, I., Efriani, Aditya Dewantara, J., Sulistyarini, & Darmawan Sudagung, A. (2023). STUDIES ON ENVIRONMENTAL ETHICS FOR STUDENTS IN INDONESIA. *JURNAL PENDIDIKAN SOSIOLOGI DAN HUMANIORA*, 14(2), pp. 288-300.
22. Andersen, T., Aryee, J., Acheampong, G., & Hansen, A. (2023). The continous search for new port governance models: Experiences from a developing country. *Journal Of Shipping And Trad*, 8(10), 1-22.
23. Andrew, D. (2020). Economic governance in the empire-commonwealth in theory and in practice, c. 1887-1975. *History of global arms transfer*, 10, 63-82.
24. Anshah-Mensah, K., Osman, A., Yalley, C., & Adu-Boahen, K. (2023). Global outlook of the multiplier effect of research and development on environmental sustainability. *PLOS ONE*, 18(9), pp. 1-17.

25. Aparicio Cid, R. (2023). Environmental Communication In Mexico: Between Multidisciplinarity, Practice, An Socio-environmental Conflict. *Cuadernos. INFO*, 55, 186-210.
26. Awewomom, J., Dzeble, F., Takyi, Y. D., Bediakoh Ashie, W., Osei Ettey, E. N., Eyram Afua, P., . . . Akoto, O. (2024). Addressing global environmental pollution using environmental control techniques: a focus on environmental policy and preventive environmental management. *Discover Environment*, 2(1), pp. 1-20.
27. Bacq, S., & Aguilera, R. (2022). Stakeholder Governance for Responsible Innovation: A Theory of Value Creation, Appropriation, and Distribution. *Journal of Management Studies*, 59(1), 29-60.
28. BanksFrance. (2023). *Credit Lyonnais (LCL) Bank*. Consulté le Octobre 11, 2023, sur BanksFrance: <http://www.banksfrance.com/banks/credit-lyonnais-lcl-bank>
29. Bassey Etta, N., & Nyong Inyang, E. (2018). A quick look at environmental communication as a paradigm for environmental sustainability. *International journal of humanities&social science: insights&transformations*, 3(1), 1-6.
30. Batool, N., Din Wanie, M., Ahmad Shah, S., & Ahmad, Z. (2023). Theory of planned behavior and value-belief norm theory as antecedents of pro-environmental behavior: Evidence from the local community. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 1-17.
31. Bentley, R. (2022). Types, causes and effects of environmental degradation. *African journal of geography and regional planning*, 9(3), 1-2.
32. Bhanye, J., & Maisiri, M. (2023). *The palgrave handbook of global social change*. Springer International Publishing.
33. Borchardt, M., H.Wendt, M., M.Pereira, G., & A.Sellitto, M. (2011). Redesign of a compent based on ecodesign practices: Environmental impact and cost reduction achievements. *Journal of cleaner production*, 19(1), 49-57.
34. Borlea, S., & Achim, M. (2013). Theories of corporate governance. *Economics Series*, 23(1), 117-128.
35. Bouyarmane, H., Hmina, K., Mehdi, E., & Sallaou, M. (2023). Early environmental design of solar collector with consideration for parameter variability. In: *E3S Web of Conferences EDP Sciences*. 469, p. 47. Meknes: Department of Mechanics and Integrated Engineering (M21), Moulay Ismail University.
36. Brabi, M. (2024). Socialization stylez used by heads of rural families in sohag governorate. *Journal Of Sohag Agriscience (JSAS)*, 9(1), 1-27.
37. BROOKINGS. (2019, Janvier 1). *The governance of the International Monetary Fund at age 75*. Consulté le Octobre 9, 2023, sur BROOKINGS: <https://www.brookings.edu/articles/the-governance-of-the-international-monetary-fund-at-age-75/>
38. Bukit, R., & Mohd Iskandar, T. (2009). Surplus free cash flow, earnings management and audit committee. *Int. Journal Economics and Management*, 3(1), 204-223.
39. Buonincontri, P., Marasco, A., & Ramkissoon, H. (2017). Vsitors' Experience, place attachment and sustainable behaviour at cultural heritage sites: A conceptual framework. *Sustainability*, 9(7), 1-19.
40. Burgess science press. (1992). *Report of the financial aspects of coporate governance*. London: CADBURY-CODE.
41. BYJU'S. (2021, Février 1). *International Monetary Fund (IMF) - Organizational Structure, Objectives (UPSC Notes)*. Consulté le Octobre 9, 2023, sur BYJU'S Exam Prep: <https://byjus.com/free-ias-prep/imf/>
42. cadbury, A. (1992). *report of the committe on the financial aspects of corporate governance*. Great Britain: Burgess Science Press.
43. Canlas, I. P., Karpudewan, Mageswary, & Khan, Nur Sabrina Mohamed Ali. (2022). More Than Twenty Years of Value-Belief-Norm Theory of Environmentalism: What Has Been and Yet to Be Done? *Interdisciplinary Journal of Environmental and Science Education*, 18(2), 1-14.

1. Chambilla Pari, Y., Puma Camargo, M., & Béjar Ramos, C. (2023). ENVIRONMENTAL EDUCATION WORKSHOPS TO MITIGATE THE ENVIRONMENTAL PROBLEMS IN THE REGION OF MADRE DE DIOS - PERU. *RGSA – Revista de Gestão Social e Ambiental*, 17(10), pp. 1-15.
44. Choudhary, P., Chauhan, G., & Kushwah, Y. (2015). Environmental degradation: Causes, impacts and mitigation. *In national seminar on recent advancements in protection of environment and its management issues*. NSRAPEM.
45. Christopher L. Pass. (2008). Non-Executive Directors and the UK's New Combined Code on Corporate Governance. *Business Strategy Series*, 6(36), 4-16.
46. Čiarnienė, R., Vienažindienė, M., & Adamonienė, R. (2020). Sustainable behaviour: Evidence From Lithuania. *Engineering Management in Production and Services*, 12(1), 80-92.
47. Ciolomic, I., Beleiu, I., & Nistor, R. (03-04 novembre 2022). Theories of corporate governance applied to State-Owned Enterprises. *Proceedings Of The 16th International Management Conference Management And Resilience Strategies For A Post-Pandemic Future*, (pp. 151-157). Bucharest - Romania.
48. *Commonwealth Network*. (2020). Récupéré sur Commonwealth : <http://www.commonwealthofnations.org/commonwealth>
49. Contreras-Contreras, P., Cuesta-Valiño, P., & Gutiérrez-Rodríguez, P. (2023). Happiness and its relationship to expectations of change and sustainable behavior in a post-COVID-19 world. *Journal of Management Development*, 42(6), 458-482.
50. Corral-Verdugo, V., & Pinheiro, J. (2004). Aproximaciones al estudio de la conducta sustentable. *Medio Ambiente y Comportamiento Humano*, 5(1), 1-26.
51. COUNCIL, F. F. (2008). *THE COMBINED ON CORPORATE GOVERNANCE* . LONDON: ALDWYCH HOUSE.
52. *Crédit Lyonnais*. (2023). Consulté le Octobre 18, 2023, sur Copyrights: GALE CENGAGE: <https://web.archive.org/web/20130513110555/http://www.answers.com/topic/cr-dit-lyonnais>
53. Cvrčková, F., Žárský, V., & Markoš, A. (2016). Plant Studies May Lead Us to Rethink the Concept of Behavior. *Frontiers in Psychology*, 7, 622. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00622>
2. da Fonseca, V. (2023). Environmental education: Interweaving knowledge for the ecology of knowledges. *Seven Editora*.
54. Davydenko, N., Titenko, Z., Koval, V., & Buriak, A. (2023). Fiscal Regulation Policy And Financial Incentives Impact On The Environmental Management. *IOP Conference Series: Earth And Environmental Science*. 1269. IOP Publishing.
55. Devi, A., Wicaksono, A., & Meidiana, C. (2023). The influencing factors in cleaner production adoption on the aluminium processing industry. *Journal of engineering and management in industrial system*, 11(1), 14-25.
56. Dirgantara, P., Kalaloi, A., & Dianita, I. (2023). Environmental communication in community-based conservation movement: Lesson from the Masigit Kareumbi Hunting Park, Indonesia. *In IOP Conference Series: Earth and Environmental*. 1211, p. 012004. IOP Publishing.
57. Doane, D., & Macgillivray, A. (2001). Economic Sustainability The business of staying in business. *New Economics Foundation*, 1-52.
3. Dorfman, A., & Grossmann, I. (2020). Social Incentives. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, pp. 5067-5070.
58. Dwi, A., Miarsyah, M., & Komala, R. (2023). Knowledge of ecological concepts, environmental concern, and ecological behavior: A multiple correlation analysis. *JPBI (Jurnal Pendidikan Biologi Indonesia)*, 9(3), 335-345.

59. Ehigiamusoe, K., Lean, H., & Mustapha, M. (2023). Industrialization, Globalization ICT, and Environmental degradation in Malaysia: A frequency domain analysis. *Heliyon*, 9(10), 1-22.
60. Elewachi, N. (2001). A review of corporate governance initiatives in the commonwealth. *2nd International conference for the BAA SIG on corporate governance* (pp. 1-13). Business School University Cardiff U K.
61. Faiyaz, A. (2023). A Study of Environmental Ethics and Attitude towards Sustainable Development among Pupil-teachers. *AMOGHVARTA*, 3(2), pp. 66-75.
62. Faleh Alazzam, F. (2022). Comparative analysis of corporate governance models. *Economics, Finance and management review*, 10(2), 56-69.
63. Fellag, N., & Tagrerout, M. (2019). Corporate governance models in Algerian small and medium sized enterprises: "An empirical study on SMEs in Chlef and Sidi belabes". *Mâaref*, 14(2), 346-384.
64. García-Ávila, F., Cabello-Torres, R., Iglesias-Abad, S., García-Mera, G., García-Uzca, C., Valdiviezo-Gonzales, L., & Donoso-Moscoso, S. (2023). Cleaner production and drinking water: Perspectives from a scientometric and systematic analysis for a sustainable performance. *South African Journal of Chemical Engineering*, 45, 136-148.
65. Gareiou, Z., & Zervas, E. (2021). Application of the New Environmental Paradigm (NEP) scale in Greece. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 899. IOP Publishing. doi:10.1088/1755-1315/899/1/012047
66. Gherbi, S., Romi, I., & Sayah, H. (2019). Towards a model for corporate governance for Algérian companies. *Finance and business economics review JFBE*, 3(1), 55-71.
67. Giannetti, B., Agostinho, F., Cabello Eras, J., Yang, Z., & Almeida, C. (2020). Cleaner production for achieving the sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 271, 1-9.
68. Giska, R., Sandhy, S., Filia, C., & Karen, W. (2021). Identificatio of cultural capital and sustainable behavior towards sustainable development. *The 5th international conference on Indonesian architecture and planning; Earth an environmental science*. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. doi:10.1088/1755-1315/764/1/012015
4. Grafkina, M., & Pitryuk, A. (2023). Training of specialists to solve environmental problems in the system of higher technical education. (pp. 1-7). E3S Web of Conferences.
69. Gutterman, A. (2023, Aout 7). *SSRN: Corporate Governance: An Introduction to Theory and Practice*. doi:https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4525607
70. Hambel R. (1998). *Committe on corporate governance: The final report*. UK: Financial Reporting Council.
71. Han, H. (2014). The norm activation model and theory-broadening: Individuals' decision-making on environmentally-responsible convention attendance. *Journal of Environmental Psychology*, 40, 462-471.
72. Hassan Mohamud, I., & Abdirashid Mohamud, A. (2023). The impact of renewable energy consumption and economic growth on environmental degradation in Somalia. *International Journal Of Energy Economics and Policy*, 13(5), 533-543.
73. Hassan, O., Romilly, P., & Khadaroo, I. (2023). The impact of corporate environmental management practices on environmental performance. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, pp. 1-19.
74. Haxhi, I. (2023, Aout). *Comparative corporate governance*. doi:http://dx.doi.org/10.4324/9781003259435-6
75. Hess, D., & Impavido, G. (2003). *Governance of public pension funds: lessons from corporate governance and international evidence* (Vol. 3110).
76. Hidayaturahmi, H., Lubis, D., Adiwibowo, S., & Kartodihardjo, H. (2023). Environmental Communication of Gerakan Ciliwung Bersih for Downstream Communities. *West Science Interdisciplinary Studies*, 1(6), 282-292.

77. Horn, S., & Entsaló, H. (2023). Promoting ecodesign implementation: The role and development areas of national public policy. *Environmental Policy and Governance*, 33(5), 474-488.
5. Hossain, I., Nekmahmud, M., & Fekete-Farkas, M. (2022). How Do Environmental Knowledge, Eco-Label Knowledge, and Green Trust Impact Consumers' Pro-Environmental Behaviour for Energy-Efficient Household Appliances? *sustainability*, 14(11), 1-16.
78. Htay, S., & Salman, S. (2013). Transaction cost theory, political theory and resource dependency theory in the light of unconventional aspect. *Journal of Humanities and Social Science*, 12(5), 89-96.
79. IFC. (2023). *corporate-governance*. World Bank Group. Récupéré sur <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance>
80. IFC. (2023). *IFC Corporate governance methodology and tools*. World Bank Group. Récupéré sur <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/corporate-governance/cg-methodology-tools>
6. Indracanti, M., Muni, K., Akkiraju, P., Priya S, H., & Priyadarsini, B. (2023). Assessment of Environmental Knowledge and Attitudes of Undergraduate Students at Malla Reddy University: A Study on Environmental Ethics. *Journal of Advanced Zoology*, 44(s-3), 1707-1714.
81. Innocent, O. (2023). *Harmony in the global commons: The Evolution of International Environmental Law, Sustainability, and Justice*. Kenya: Maasai Mara University. Récupéré sur <https://www.researchgate.net/publication/375592771>
82. International Finance Corporate (IFC). (2005). *Corporate Governance: Why Corporate Governance?* International Finance Corporate.
83. Ishara, G., & Mekala, K. (2023). Introduction of Cleaner Production and Sustainable Development Goals. *journal of research technology & engineering*, 4(2), 160-172.
84. Jalwani, D., Bhura, P., & Jha, A. (2022). Corporate governance framework in India: An overview. *Asian journal of management and commerce*, 3(2), 102-107.
85. Janmaimool, P., & Khajohnmanee, S. (2019). Roles of Environmental System Knowledge in Promoting University Students' Environmental Attitudes and Pro-Environmental Behaviors. *sustainability*, 11(16), pp. 1-18.
86. Javid, M., Ali, N., Abdullah, M., Campisi, T., & Hussain Shah, S. (2021). Travelers' Adoption Behavior towards Electric Vehicles in Lahore, Pakistan: An Extension of Norm Activation Model (NAM) Theory. *Journal of Advanced Transportation*, 2021, 1-44.
87. Joaquín, A., & Javier Perales Palacios, F. (2024). Effects of a Project-Based Learning Methodology on Environmental Awareness of Secondary School Students. *International Journal of Instruction*, 17(1), pp. 1-22.
88. Joumard, R. (2009). *Le concept de gouvernance*. HAL Open Science. Récupéré sur <https://hal.science/hal-00489237>
89. Kaid Al-Swidi, A., Al-Hakimi, M., & Al-Hattami, H. (2024). Fostering environmental preservation: exploring the synergy of green human resource management and corporate environmental ethics. *The Bottom Line*, pp. 1-27.
90. Kaiser, F., Hübner, G., & Bogner, F. (2005). Contrasting the Theory of Planned Behavior With the Value-Belief-Norm Model in Explaining Conservation Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(10), 2150-2170. doi:10.1111/j.1559-1816.2005.tb02213.x
91. Kaur, R. (2018). An essay on understanding corporate governance: Models, theories and global evolution. *Journal Of International Business*, 5(2), 93-104.
92. Klade, M., Mert, W., & Seebacher, U. (2013). Sustainable behaviour at work and in private life: the contribution of enterprises. *Int. J. Innovation and Sustainable Development*, 7(4), 321-332.

93. Klijn, E. (2008). Governance And Governance Networks In Europe: An Assessment Of 10 years Of Research On the Theme. *Public Management Review*, 10(4), 505-525.
94. Koshil, O. (2022). Development of environmental communication skills in student teachers, continuing professional education: Theory and practice. *The modern Higher Education Review*(7), 10-20.
95. Krister, A., Boyes, C., & Kenneth, R. (2023). Diagnosing environmental problems and their possible policy responses: A tool for assessing initial options. *Elementa: Science of the Anthropocene*, 11(1), 1-19.
96. Lakhlef, B. (2006). *La bonne gouvernance*. Alger, Algérie: Dar El Khaldounia.
97. Lazaro, P. (2023, March). *Causes, Effects and Solutions to Environmental Degradation*. Récupéré sur plantwithpurpose.org: <https://plantwithpurpose.org/causes-effects-and-solutions-to-environmental-degradation/#:~:text=Deforestation%2C%20overgrazing%2C%20pollution%2C%20and,food%20to%20feed%20their%20families>
98. LCL. (2023). *La gouvernance LCL*. Consulté le Octobre 11, 2023, sur LCL Banque et Assurance: <https://www.lcl.fr/decouvrir-lcl/gouvernance-entreprise>
99. Leyva-Hernandez, S., & Teran-Bustamante, A. (2024). Country Level Environmental Performance: Investment Education, And Research And Development. *Social Sciences*, 13(3), pp. 1-13.
100. Liobikienė, G., & Poškus, M. (2019). The Importance of Environmental Knowledge for Private and Public Sphere Pro-Environmental Behavior: Modifying the Value-Belief-Norm Theory. *Sustainability*, 11(12), 1-19.
101. London Stock Exchange) .Decembre 1992 .(*The financial aspects of corporate governance* .London: ADRAIN CADBURY CHAIRMAN REPORT.
102. Loo, W., Yeow, P., & Yee Yen, Y. (2023). Antecedents of the responsible acquisition of computers behaviour: Integrating the theory of planned behaviour with the value-belief-norm theory and the habits variable. *PLOS ONE*, 18(6), 1-25. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286022>
103. Madison, K. (2014). Agency theory and stewardship theory integrated, expanded, and bounded by context: An empirical investigation of structure, behavior, and performance within family firms. Tennessee, Knoxville, USA: University of Tennessee, Knoxville.
104. Magerholm Fet, A., Haskins, C., & Sparrevik, M. (2023). *Business transitions: a path to sustainability: the capsem model*. Springer Nature. doi:10.1007/978-3-031-22245-0_4
105. Manning, C. (2009). *The Psychology of Sustainable Behavior: Tips for empowering people to take environmentally positive action*. Minnesota Pollution Control Agency.
106. Manoli, C., Johnson, B., Buxner, S., & Bogner, F. (2019). Measuring Environmental Perceptions Grounded on Different Theoretical Models: The 2-Major Environmental Values (2-MEV) Model in Comparison with the New Ecological Paradigm (NEP) Scale. *Sustainability*, 11(5), 1286.
107. Manzur, R. (2010). Corporate governance in the european union: Firm nationality and the "German" model. *Multinational Business Review*, 17(4), 77-99.
108. Mark W, A. (2012). New ecological paradigm (NEP) scale. *Berkshire encyclopedia of sustainability*, 6(1), 260-262.
109. Maurya, P., Ali, S., Ahmad, A., Zhou, Q., Castro, J., Khan, E., & Ali, H. (2020). An introduction to environmental degradation: causes, consequence and mitigation. *Environmental Degradation: Causes and Remediation Strategies*, 1, 1-20.
110. Md Kausar, A., Suhaimi, A., Hasri, M., Mohamed sahad, S., & Md Hizanur, R. (2019). An overview of corporate governance models in financial institutions. *International Journal of Management and Sustainability*, 8(4), 181-195.
111. Minelgaitė, A., & Liobikienė, G. (2021). Changes in pro-environmental behaviour and its determinants during long-term period in a transition country as Lithuania. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 16083–16099.

112. Ministère De l'aménagement du territoire et de l'environnement. (2014). Manuel Délégué Pour L'Environnement. 3. Algérie: Centre National Des Technomogies De Production Plus Propre.
113. Muftahu, M. (2023). The governance and management of higher education in the commonwealth of Asia: Charing the Asian experience for the common good in the commonwealth of Africa. *Journal of comparative & international higher education*, 15(3), 48-62.
114. Nachibi, S., & Morgan, A. (2023). Understanding the relationship between poverty, environmental degradation and power dynamics: A qualitative study in northern Ghana. *Environment, Development and sustainability*, 1-30.
115. Nadeem, M. (2021). Corporate Governance and Supplemental Environmental Projects: A Restorative Justice Approach. *Journal of Business Ethics*, 173(2), 261-280.
116. Nájera, M. (2010). Sustainability in Higher Education. An explorative approach on sustainable behavior in two universities. *Thesis to obtain the degree of Doctor*. The Erasmus University Rotterdam.
117. Nava, A., & Bandiera, O. (2018). Social Incentives in Organizations. *Annual Review of Economics*, 10, pp. 439-463.
118. Nayle, A., Tarroza, C., Lualhati, G., & Atienza, J. (2024). Level of Environmental Ethics Awareness and Environmental Citizenship Participation among Filipino Higher Education Student Leaders. *Community and Social Development Journal : CSDJ*, 25(1), pp. 1-14.
119. Negre, E. (2013). Comparaison de textes: quelques approches... *Cahier du Lamsade*.
120. Nicholson, G., & Kiel, G. (2007). Can directors impact performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Corporate governance: An International Review, Wiley Black Well*, 15(4), 585-608.
121. Nizama, T., Đapo, N., Gajević, M., Mešić, V., & Škrijelj, R. (2022). Atmosphere-Related Environmental Problems Diagnostic Test: A Validation Study in Bosnia and Herzegovina University Student. *Journal of Science, Technology, Engineering, Mathematics and Art Education*, 5(2), pp. 117-135.
122. Ntanos, S., Kyriakopoulos, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., & Arabatzis, G. (2019). An Application of the New Environmental Paradigm (NEP) Scale in a Greek Context. *Energies*, 12(2), 1-18.
123. Ober, J., & Karwot, J. (2022). Pro-Ecological Behavior: Empirical Analysis on the Example of Polish Consumers. *energies*, 15(5), 1-27.
124. OECD. (2015, Novembre 30). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. doi:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>
125. OECD. (2023). *OECD Corporate Governance Factbook 2023*. Consulté le Octobre 20, 2023, sur www.oecd.org/corporate/corporate-governance-factbook/
126. OLAWUMI, K., & MAVUSO, M. (2023). INTEGRATION OF ENVIRONMENTAL ETHICS EDUCATION IN THE CLASSROOM: A REVIEW OF LITERATURE. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 4(4), pp. 1239 - 1252.
127. Palupi, T., & Sawitri, D. (2018). The Importance of Pro-Environmental Behavior in Adolescent. *E3S Web of Conferences*, 31, 1-4. doi:<https://doi.org/10.1051/e3sconf/20183109031>
128. Pandey, K., Husain, F., & Sardar Khan, F. (2022). An overall analysis and view on corporate governance theories. *Multidisciplinary Peer Reviewed Annual Research Journal VEDA-VIPASHA*, 9, 138-143.
129. Pinho, M., & Gomes, S. (2023). What Role Does Sustainable Behavior and Environmental Awareness from Civil Society Play in the Planet's Sustainable Transition. *Resources*, 12(43), 1-17.
130. Polanco, F. (2016). The concept of behavior in psychology: A historical and socio-cultural analysis. *Interacciones*, 2(1), 43-51.
131. Prigozhi, V., Zheng, W., & Lee, F. (2023). Implementing Cleaner Production Technologies: General Aspects. In *E3S Web of Conferences Vol. 392* (p. 01006). Irkutsk National Research Technical University, 83, Lermontov, Irkutsk, 664074, Russia: EDP Sciences.

132. Raffinerie de Skikda RA1K. (2017). *RAPPORT FINAL N°02/RA1-K/APRUE: AUDIT ÉNERGÉTIQUE*. Skikda: Raffinerie de Skikda RA1K.
133. Raffinerie RA1K SKIKDA. (2017). *Traitement des Effluents ETP2 UNITE 1101 RA1K. Manuel Opérateur*. Algérie: Raffinerie RA1K SKIKDA.
134. Raghuvver, K. (2018). An essay on understanding corporate governance: Models, Theories and Global Evaluation. *Journal of international business*, 5(2), 93-104.
7. Rahman, M., Akter, M., Md, K., & Biswas, R. (2023). The Role of Environmental Responsibility and Environmental Knowledge on Green Purchase Intention of Household Appliances in Bangladesh: Mediating Role of Environmental Concern. *IRJEMS International Research Journal of Economics and Management Studies*, 2(4), 366-375.
135. Rezapourghdam, H., Alipour, H., & Arasli, H. (2019). Workplace spirituality and organization sustainability a theoretical perspective on hospitality employees sustainable behavior. *Environement, Development And Sustainability*, 1, 1583-1601.
136. Rinkesh. (n.d.). *Causes, Effects and Solutions to Environmental Degradation*. Retrieved Decembre 16, 2023, from Conserve Energy Future: <https://www.conserve-energy-future.com/causes-and-effects-of-environmental-degradation.php>
137. Roehyady-Reetz, M., & Wolling, J. (2023). Environmental Communication Publications in Indonesia's Leading Communication Journals. A Systematic Review. *Jurnal ASPIKOM*, 8(1), 15-28.
138. Rosendahl Huber, L., Sloof, R., & Van Praag, M. (2017). The effect of incentives on sustainable behavior: evidence from a field experiment. *Labour Economics*, 45, pp. 92-106.
139. Rules, S. o. (2003, Décembre). *JENNER & BLOCK*. Récupéré sur Jenner.com: www.jenner.com
8. Sari, P., Tarzan, P., & Hariyono, E. (2023). Research Trend of Environmental Education in Science Based on Scopus Database. *IJORER : International Journal of Recent Educational Research*, 4(3), 296-308.
9. Sasea, L., Ibrohim, I., & Sueb, S. (2023). The relationship of environmental knowledge and environmental care attitude of students. *Inornatus: Biology Education Journal*, 3(2), 85-91.
140. Selvia Roos, A., Agung Budi, S., & Whedy, P. (2021). The Effect of Intellectual Capital and Good Corporate Governance on Company Value Mediated by Competitive Advantage. *Journal of Accounting and Investment*, 22(2), 276-295.
141. Setiawan, A. (2024). "Implementation Of Environmental Accounting And Environmental Management Strategies At Puskesmas To Improve Financial Performance. in *1st Raden Intan International Conference on Sharia and Law, KnE Social Sciences* (pp. 39–148). Indonesia: KnE Social Sciences.
142. Shoudhury, D., & Bhattacharjee, A. (2023). Environmental communication as a mediator in the relationship between environmental concern and attitude towards green services in a sequential mediation model: Evidances from restaurant industry. *Journal of management ethics and spirituality*, 16(1), 62-77.
143. SONATRACH. (2017). *SYSTEME I. Manuel Interne d'Organisation*. Algérie: Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie.
144. SONATRACH. (2024). *SONATRACH NEWS. DOUBLE ANNIVERSAIRE DU 24 FÉVRIER INAUGURATION DU PROJET GAZIER STRATÉGIQUE DU SUD-OUEST ALGÉRIEN(43)*. Algérie: SONATRACH.
145. Tanjung, M. (2023). Determinants of corporate governance compliance what matters and what does not? *Journal of business and socio economic development*, 3(2), 237-252.
10. Tete, F., Idiong, S., & Nseabasi, A. (2023). Multidisciplinary Nature of Environmental Problems: Critical Implications for Environmental Education. *Journal of Humanities and Social Policy*, 9(3), pp. 7-17.
146. Thaler, G., Viana, C., & Toni, F. (2019). From Frontier Governance To Governance Frontier: The political geography of Brazil's Amazon transition. *World Development*, 114, 59-72.

147. The Institute of Internal Auditors. (2023). *About Internal Audit*. Consulté le Novembre 11, 2023, sur <https://www.theiia.org/>: <https://www.theiia.org/en/about-us/about-internal-audit>
148. Tian, H., & Xinyu, L. (2022). Pro-Environmental Behavior Research: Theoretical Progress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 1-16.
149. Tolossa, F. G. (2021). The impact of corporate governance measures on firm performance: The influences of managerial overconfidence. *Future business journal*, 7(1), 1-18.
150. University of Toronto Libraries. (2023, 11 20). *Introduction to NVivo 14 for Windows*. Récupéré sur MAP AND DATA LIBRARY: <https://mdl.library.utoronto.ca/technology/tutorials/introduction-nvivo-14-windows>
151. Unterhitzberger, C., & Moller, D. (2021). Fair Project Governance: An Organisation Justice Approach To Project Governance. *International Journal Of Project Management*, 39, 683-696.
152. Wahyuningtiyas, N., & Novianto, A. (2023). The The Impact of Green Price, Green Promotion, and Green Place on the Economy of Communities in Tourism Areas through Environmental Sustainability Entering the New Normal. *Quantitative Economics and Management Studies*, 4(1), pp. 128-138.
153. Wan Yusoff, W., & Adamu Alhaji, I. (2012). Insight of corporate governance theories. *Journal Of Business & Management*, 1(1), 52-63.
11. Whitley, C., Takahashi, B., Zwickle, A., Besley, J., & P. Lertpratchya, A. (2016). Sustainability behaviors among college students: an application of the VBN theory. *Environmental Education Research*, 24(2), pp. 245-262.
12. Xie, J., & Lu, C. (2022). Relations among Pro-Environmental Behavior, Environmental Knowledge, Environmental Perception, and Post-Materialistic Values in China. *International Journal of Environmental Research Values in China*, 19(1), 1-11.
154. Yildirim, J., Alpaslan, B., Karakasaydinbakar, A., & Hibiki, A. (2023). The effect of environmental degradation on self-reported health: The role of renewable energy consumption. *Environmental science and pollution research*, 1-14.
13. Yli-Panula, E., Jeronen, E., Vesterkvist, S., & Mulari, L. (2023). Subject Student Teachers' Perceptions of Key Environmental Problems and Their Own Role as Environmental Problem Solvers. *education sciences*, 13(8), pp. 1-16.
155. Younas, A. (2022). Review of corporate governance theories. *European Journal Of Business And Management Research*, 7(6), 79-83.
14. Zaini Hasanul Muttaqin, M., Al Idrus, A., Susilawati, Makhrus, M., Rokhmat, J., & Sukarso, A. (2023). Analysis of Environmental Awareness of Tourism Vocational Students in Central Lombok District. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research (IJSMR)*, 1(11), pp. 1365-1374.
156. Zalukhu, B., & Sumanti, S. (2023). Environmental Communication Strategy In Minimizing Food Waste At Kfc Medan. *Jurnal Pendidikan Ilmu-ilmu Sosial*, 15(1), 121-128.
15. Zeng, L., Moore, M., & Rothenberg, L. (2024). Promoting Sustainable Consumption: The Roles of Consumers' Domain-Specific Environmental Knowledge and Personality Traits. *sustainability*, 16(2), 1-17.
157. Zhang, L., Ruiz-Menjivar, J., Luo, B., Liang, Z., & Swisher, M. (2020). Predicting climate change mitigation and adaptation behaviors in agricultural production: A comparison of the theory of planned behavior and the Value-Belief-Norm Theory. *Journal of Environmental Psychology*, 68, 1-11.
158. Zralek, J., & Burgiel, A. (2020). Prospects a sustainable future: Mapping sustainable behaviors according to consumer perceptions. *Review of business*, 40(1), 35-50.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكّمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
01	أمال يوب	أستاذة التعليم العالي	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة
02	صبري مقيّمح	أستاذة التعليم العالي	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة
03	أحسن طيار	أستاذة التعليم العالي	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة
04	عبد الناصر موسي	أستاذة التعليم العالي	جامعة محمد خيضر بسكرة
05	محمد البشير مركان	أستاذ محاضر أ	جامعة أحمد بن يحي الونشريسي تسيّمسيلت
06	صالح دباش	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلّة

الملحق رقم (2): الاستبانة باللغة العربية

جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

قسم علوم التسيير



استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد،

في إطار الاعداد لرسالة الدكتوراه، يُشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان الذي يهدف إلى معرفة مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات -دراسة حالة مركب تكرير البترول RAIK سكيكدة-، وأعلمكم أنّ الإجابات المقدمّة من طرفكم لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم جزيل الشكر لمساعدتكم، وتقبلوا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي تراها مناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى			
العمر	<input type="checkbox"/> 30 سنة فأقل	<input type="checkbox"/> 31 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/> 41 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/> 51 سنة فأكثر	
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ابتدائي	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي	
الخبرة المهنية	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 إلى أقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/> 10 إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 إلى أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/> 20 سنة فأكثر
المنصب الوظيفي	<input type="checkbox"/> إطار جامعي	<input type="checkbox"/> إطار آخر	<input type="checkbox"/> عون تحكّم	<input type="checkbox"/> عون تنفيذ	

المحور الثاني: مبادئ الحوكمة

المبدأ	العبارة	سُلّم القياس				
		موافق بشدة	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المساواة	1. يوجد تقسيم واضح للمهام في المركب.					
	2. يتمتع جميع العمال بسلطات نسبية في اتخاذ القرار.					
	3. يُوفر المركب فرصًا للانتخراط في الانتخاب لقيادة مختلف اللجان.					
	4. يوفر المركب فرصًا للإسهام في تقديم الأفكار والآراء المبدعة والمبتكرة.					
	5. يُسهّم العمال بدون تمييز في صياغة خطط العمل المستقبلية.					
	6. يُسهّم المركب في دعم القضايا البيئية.					
	7. يشجع المركب على وجود تنظيمات نقابية دون الإخلال بالنظام.					
	8. يُسهّم جميع العمال في كافة المناسبات التي يحثها المركب.					
	9. يحرص المركب على إيجاد مناخ للتفاعل والتشاور.					
	10. يوجد تدريب مناسب في المركب لجميع العمال.					
	11. توجد خطة لخلافة الإدارة العليا بالمركب					
الشفافية	12. يُوفر المركب العناصر الضرورية للعمال لتأدية مهامهم.					
	13. يستخدم العاملون في المركب الوسائل التقنية لتنفيذ مهامهم.					
	14. يمتلك المركب بنية تحتية تساعد العمال على ممارسة مهامهم.					
	15. يقوم المركب بتطوير أساليبه وأنظمته كلما استدعت الضرورة ذلك.					
	16. يطبق المركب الإجراءات الضرورية للوفاء بالتزاماته.					
	17. يحرص العمال على الالتزام بالنظام الداخلي للمركب.					
	18. يحرص المركب على صياغة برامج تدريبية للعمال.					
	19. يتمتع المركب بالتقنيات والأنظمة المناسبة لإدارة أعماله بشكل صحيح.					
	20. تُراقب مجالات المخاطر الرئيسية في المركب.					
	21. يُجري المركب تقييم سنوي رسمي لأدائه.					
المساءلة	22. يُعلن المركب عن إجراءات تطبيق الرقابة والمحاسبة لجميع عماله.					
	23. يُنصح المركب عن حالات الفساد التي تحدث على مستواه.					
	24. يقوم المركب باتخاذ الإجراءات اللازمة لردع الفساد بكل مظاهره.					
	25. يتوفر المركب على تشريعات وقوانين منظمة لسلوكيات عماله.					
	26. يتلقى عمال المركب معاملة عادلة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية.					
	27. يقوم المركب بمحاسبة المقصرين في تنفيذ القرارات علانية.					
	28. يوفر المركب نظاما لاستقبال الشكاوى والاقتراحات .					
	29. تحدد المسؤوليات في المركب بدقة ووضوح.					
	30. يتمتع المركب بالدرابة الكافية والعميقة بالبيئة التشريعية التي يعمل في إطارها المركب.					

					31. يتخذ المسؤولون قراراتهم بمسؤولية ونزاهة.	الشفافية
					32. يُبلّغ عمال المركب بالقرارات ذات الصلة بمهامهم بصفة مستمرة.	
					33. تُوضح مبررات القرارات الإدارية عند اتخاذها.	
					34. يُعلن المركب عن جوانب القصور في أدائه بكل وضوح.	
					35. يُفصح المركب عن وضعيته المالية.	
					36. يمتلك المركب صفحة إلكترونية ينشر فيها كل المعلومات محينة.	
					37. يكشف المركب عن نظام المكافآت والتعويضات الذي يطبقه.	
					38. يكشف المركب في الوقت المناسب عن أهدافه والمخاطر المحتملة.	

المحور الثالث: إرساء السلوك المستدام

سُلم القياس					العبارة	البعد
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					1. يهتم المركب بقضايا البيئة.	تشخيص المشاكل البيئية
					2. يمتلك المركب قاعدة بيانات دقيقة لتشخيص المشاكل البيئية الناجمة عن نشاطاته.	
					3. يقيس المركب مستوى الانبعاثات وفق أساليب علمية دقيقة.	
					4. يقدم المركب تقارير سنوية تتعلق بآثار أنشطته على البيئة.	
					5. يدرك العمال المفاهيم والتحديات البيئية وخطط العمل التي يمكن تطبيقها.	
					6. يقوم المركب بتقييم التأثيرات البيئية قبل الشروع في أي مشروع.	
					7. يقوم المركب بتحسيس وتوعية العمال بالسلوكيات المستدامة.	معرفة الإجراءات
					8. يعمل المركب على تطوير أساليب العمل بحيث تكون أكثر ملاءمة للبيئة.	
					9. يقوم المركب بإعداد دراسات بيئية متخصصة.	
					10. يعتمد المركب ممارسات الإدارة البيئية من خلال تنفيذ السياسات والتعهدات والإجراءات التي ترصد وتراقب تأثير عملياته على البيئة.	
					11. يبني المركب إجراءات للتقليل من التلوث.	
					12. يخضع المركب للتشريعات البيئية.	
					13. تُلزم القوانين والتشريعات البيئية المركب بتقديم تقارير عن الآثار البيئية لأنشطته.	تقديم الحوافز المادية والاجتماعية
					14. يستفيد المركب من حوافز متعلقة بتعزيز السلوكيات المستدامة.	
					15. يقوم المركب بتحفيز العمال بضرورة تفعيل السلوكيات المستدامة.	
					16. يشارك العمال في تطبيق السلوكيات المستدامة طواعية.	
					17. يقوم المركب بالتدريب والتكوين المستمر للعمال في مجال السلوكيات المستدامة.	
					18. يتيح المركب الفرصة للعمال للمساهمة في صياغة السياسات البيئية التي تخدم متطلبات حماية البيئة.	

الملحق رقم (3): الاستبانة باللغة الفرنسية

Université du 20 août 1955 Skikda

Faculté des Sciences Economiques et Commerciales

Département des Sciences de Gestion



Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de ma thèse de doctorat, j'ai l'honneur de vous soumettre ce questionnaire qui vise à déterminer la contribution de la gouvernance à l'établissement de comportements durables pour les institutions -Etude de cas du complexe de raffinage pétrolier Skikda RA1K-, je vous informe que les réponses que vous fournirez ne seront utilisées qu'à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions beaucoup pour votre aide et vous prions d'accepter notre plus grand respect et notre plus grande appréciation.

Veuillez mettre un x dans la case qui vous convient

Le premier axe : les données personnelles et professionnelles

Genre	<input type="checkbox"/> Mâle	<input type="checkbox"/> Femelle		
Age	<input type="checkbox"/> 30 ans et moins	<input type="checkbox"/> 31 à 40 ans	<input type="checkbox"/> 41 à 50 ans	<input type="checkbox"/> 51 ans et plus
Diplôme académique	<input type="checkbox"/> Primaire	<input type="checkbox"/> Moyen	<input type="checkbox"/> Secondaire	<input type="checkbox"/> Université
	<input type="checkbox"/> Professionnel			
Expérience professionnelle	<input type="checkbox"/> Moins de 5 ans	<input type="checkbox"/> 5 à moins de 10 ans	<input type="checkbox"/> 10 à moins de 15 ans	<input type="checkbox"/> 15 à moins de 20 ans
	<input type="checkbox"/> A partir de 20 ans			
Poste	<input type="checkbox"/> Cadre universitaire	<input type="checkbox"/> Autre cadre	<input type="checkbox"/> Agent de contrôle	<input type="checkbox"/> Agent d'exécution

Le deuxième axe : les principes de gouvernance

Principe	L'expression	Échelle de mesure				
		Fortement en désaccord	Être en désaccord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Participation	1. Il y a une répartition claire des tâches dans le complexe.					
	2. Tous les travailleurs disposent de pouvoirs de décision relatifs.					
	3. Le complexe offre la possibilité de participer aux élections pour diriger divers comités.					
	4. Le complexe offre la possibilité de contribuer à la présentation d'idées et d'opinions créatives et innovantes.					
	5. Les travailleurs contribuent sans discrimination à la formulation des futurs plans de travail.					
	6. Le complexe contribue à soutenir les problèmes environnementaux.					
	7. Le complexe favorise l'existence des organisations syndicales sans perturber l'ordre.					
	8. Tous les travailleurs contribuent à tous les événements organisés par le complexe.					
	9. Le complexe souhaite créer un climat d'interaction et de consultation.					
	10. Il y a une formation appropriée à bord pour tous les travailleurs.					
	11. Il existe un plan de succession pour la haute direction du complexe.					
Efficacité	12. Le complexe fournit les éléments nécessaires aux travailleurs pour accomplir leurs tâches.					
	13. Les ouvriers à bord du complexe utilisent des moyens techniques pour accomplir leurs tâches.					
	14. Le complexe dispose d'une infrastructure qui aide les travailleurs à accomplir leurs tâches.					
	15. Le complexe développe ses méthodes et systèmes chaque fois que cela est nécessaire.					
	16. Le complexe applique les procédures nécessaires pour remplir ses obligations.					
	17. Les travailleurs tiennent à respecter le règlement intérieur du complexe.					
	18. Le complexe souhaite formuler des programmes de formation pour les travailleurs.					
	19. Le complexe dispose des technologies et des systèmes appropriés pour gérer correctement ses activités.					
	20. Les principales zones à risque à bord du complexe sont surveillées.					
Imputabilité	21. Le complexe procède à une évaluation annuelle formelle de sa performance.					
	22. Le complexe annonce les procédures de mise en œuvre du contrôle et de la responsabilité de tous ses travailleurs.					
	23. Le complexe révèle des cas de corruption qui surviennent à son niveau.					
	24. Le Complexe prend les mesures nécessaires pour décourager la corruption sous toutes ses manifestations.					
	25. Le complexe dispose d'une législation et de lois régissant le comportement de ses travailleurs.					
	26. Les travailleurs du complexe sont traités équitablement, quelles que soient leurs considérations personnelles.					
	27. Le complexe tient pour responsables ceux qui font preuve de négligence dans la mise en œuvre publique des décisions.					
	28. Le complexe dispose d'un système de réception des plaintes et des suggestions.					
	29. Les responsabilités à bord du complexe sont définies avec précision et clarté.					
	30. Le complexe possède une connaissance suffisante et approfondie de l'environnement législatif dans lequel il opère.					

Transparence	31. Les fonctionnaires prennent leurs décisions de manière responsable et équitable.					
	32. Les travailleurs du complexe sont informés en permanence des décisions liées à leurs tâches.					
	33. Explique les justifications des décisions administratives lorsqu'elles sont prises.					
	34. Le complexe annonce clairement ses lacunes dans ses performances.					
	35. Le complexe doit divulguer sa situation financière.					
	36. Le complexe dispose d'une page électronique sur laquelle il publie toutes les informations mises à jour.					
	37. Le complexe révèle le système de récompenses et de compensation qu'il applique.					
	38. Le complexe révèle en temps opportun ses objectifs et ses risques potentiels.					

Le troisième axe : établir des comportements durables

Principe	L'expression	Échelle de mesure				
		Fortement en désaccord	Être en désaccord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
Diagnostiquer les problèmes environnementaux	1. Le complexe est préoccupé par les questions environnementales.					
	2. Le complexe dispose d'une base de données précise pour diagnostiquer les problèmes environnementaux résultant de ses activités.					
	3. Le complexe mesure le niveau des émissions selon des méthodes scientifiques précises.					
	4. Le complexe soumet des rapports annuels concernant les effets de ses activités sur l'environnement.					
	5. Les travailleurs comprennent les concepts, les défis et les plans d'action environnementaux qui peuvent être appliqués.					
	6. Le complexe évalue les impacts environnementaux avant de se lancer dans un projet.					
Connaissance des procédures	7. Le complexe sensibilise et éduque les travailleurs sur les comportements durables.					
	8. Le complexe travaille à développer des méthodes de travail plus respectueuses de l'environnement.					
	9. Le complexe prépare des études environnementales spécialisées.					
	10. Le complexe adopte des pratiques de gestion environnementale en mettant en œuvre des politiques, des techniques et des procédures qui surveillent et contrôlent l'impact de ses opérations sur l'environnement.					
	11. Le complexe adopte des mesures pour réduire la pollution.					
	12. Le complexe est soumis à la législation environnementale.					
Fournir des incitations matérielles et sociales	13. Les lois et la législation environnementales exigent que le complexe soumette des rapports sur les impacts environnementaux de ses activités.					
	14. Le complexe bénéficie d'incitations liées à la promotion de comportements durables.					
	15. Le complexe motive les travailleurs par la nécessité d'activer des comportements durables.					
	16. Les travailleurs participent volontairement à des comportements durables.					
	17. Le complexe propose une formation continue et une formation aux travailleurs dans le domaine des comportements durables.					
	18. Le complexe offre aux travailleurs la possibilité de contribuer à la formulation de politiques environnementales répondant aux exigences de la protection de l'environnement.					

الملحق رقم (4): دليل المقابلة باللغة العربية

جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

قسم علوم التسيير



دليل المقابلة

المؤهل الوظيفي	الرتبة	تاريخ المقابلة
..... / /

I. الأسئلة التمهيديّة

1- ما هو تقييمكم لمستوى تطبيق المركب محل الدراسة لمبادئ الحوكمة (المشاركة، الفعالية، المساءلة، الشفافية)؟

.....
.....
.....

2- ما هو تقييمكم لمستوى إرساء السلوك المستدام بالمركب محل الدراسة؟

.....
.....
.....

3- كيف تتظنون الى مدى تطبيق المركب محل الدراسة لمبادئ الحوكمة في ظل التطورات الراهنة التي تمس قطاع المحروقات، والتي تسعى الى تفعيل السلوكيات المستدامة؟

.....
.....
.....

II. أسئلة المساهمة

4- هل تعتقدون ان اهتمام المركب محل الدراسة بتطبيق مبدأ المشاركة يساهم في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات به؟

.....

.....

.....

5- في اعتقادكم، كيف يساهم تطبيق مبدأ الفعالية في إرساء السلوك المستدام بالمركب محل الدراسة؟

.....

.....

.....

6- حسب رأيكم، هل تظنون أن اهتمام المركب محل الدراسة بمكافحة الفساد وتحقيق العدالة وسيادة القانون تطبيقاً لمبدأ المساءلة يساهم في إرساء السلوك المستدام به؟

.....

.....

.....

7- حسب وجهة نظركم، كيف يساهم تطبيق مبدأ الشفافية في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة؟

.....

.....

.....

8- ما هو الأسلوب الذي تقترحونه لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة والذي يساهم في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة؟

.....

.....

.....

الملحق رقم (5): دليل المقابلة بالفرنسية

Université du 20 août 1955 Skikda
Faculté des Sciences Economiques et Commerciales
Département des Sciences de Gestion



Guide d'entretien

Date de l'entretien	Poste	Qualification professionnelle
..... / /

I .Questions introductives

1- Quelle appréciation faites-vous du niveau d'application des principes de gouvernance par le complexe étudié (participation, efficacité, imputabilité, transparence) ?

.....
.....
.....

2- Quelle est votre évaluation du niveau d'établissement de comportements durables dans l'enceinte étudiée ?

.....
.....
.....

3- Comment voyez-vous dans quelle mesure le complexe étudié applique les principes de gouvernance à la lumière des évolutions actuelles affectant le secteur des hydrocarbures, qui cherchent à activer des comportements durables ?

.....
.....
.....

II. Questions de contribution

4- Pensez-vous que l'intérêt du complexe étudié à appliquer le principe de participation contribue à établir des comportements durables pour ses institutions?

.....
.....
.....

5- Selon vous, en quoi l'application du principe d'efficacité contribue-t-elle à établir un comportement durable dans l'enceinte étudiée?

.....
.....
.....

6- Selon vous, pensez-vous que l'intérêt du complexe étudié pour lutter contre la corruption et réaliser la justice et l'État de droit en application du principe d'imputabilité contribue à y instaurer des comportements durables?

.....
.....
.....

7- Selon votre point de vue, en quoi l'application du principe de transparence contribue-t-elle à établir des comportements durables pour les institutions du complexe étudié?

.....
.....
.....

8- Quelle méthode proposez-vous pour assurer l'application des principes de gouvernance, qui contribuent à établir des comportements durables pour les institutions du complexe étudié?

.....
.....
.....

الملحق رقم (6): شهادة "إيزو 9001" المتعلقة بنظام إدارة الجودة

BUREAU VERITAS
Certification

BUREAU VERITAS
1828

Certification attribuée à

SONATRACH- ACTIVITE RPC- DIVISION RAFFINAGE
Site SONATRACH, SIDI ARCINE, BARAKI, ALGER

Bureau Veritas Certification, certifie que le système de management de l'organisme susmentionné a été audité et jugé conforme aux exigences de la norme :

Standard

ISO 9001 Version 2015
Domaine d'activité

**FABRICATION, CONDITIONNEMENT, STOCKAGE ET
EXPEDITION DES PRODUITS PETROLIERS**

Date de la première certification : **06 Mars 2014**

Date de début du cycle de certification: **13 Septembre 2017**
Sous réserve du fonctionnement continu et satisfaisant du système de management de l'organisme, ce certificat est valable jusqu'au: **12 Septembre 2020**

Affaire N° : **DZ 271 2370**
Certificat N° : **18/09021**

Date : **14 Novembre 2018**

DAVID MARSE
Directeur Général Algérie






ALGERAC

Adresse de l'organisme certificateur : Bureau Veritas Algérie, 33 rue, des Pins - Hydra - Alger Algérie

Des informations supplémentaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'applicabilité des exigences du système de management peuvent être obtenues en consultant l'organisme.
Pour vérifier la validité de ce certificat, vous pouvez téléphoner au : 00 213 21 80 57 28/90

الملحق رقم (7): سياسة الجودة والصحة والسلامة المهنية والبيئة (QSSTE)



سوناتراش
sonatrach
Raffinerie de Skikda RA1K

RA1K, Le 02/04/2023
Code : POLTIQUE- QSSTE -1
Révision : 00

Politique QSSTE

Qualité, Santé, Sécurité au Travail et Environnement

La déclaration de la politique Qualité, Santé, Sécurité au Travail et Environnement « **QSSTE** » de la Raffinerie de Skikda RA1K, découle de la déclaration générale de la politique HSE du Groupe Sonatrach, ainsi que de la déclaration d'engagements QHSE de l'activité Raffinage & Pétrochimie. Elle vise à contribuer à la réalisation de ses engagements sur les plans national et international.

Cette politique est basée sur le principe de l'amélioration continue et se fixe comme objectifs :

- Accroître la satisfaction de nos clients en fiabilisant notre outil de production et en œuvrant à produire des carburants répondant à leurs besoins et attentes.
- Adapter notre outil de production aux nouvelles exigences environnementales légales et réglementaires applicables et autres exigences en matière de spécifications des produits.
- Garantir des conditions de travail sûres et saines pour les travailleurs au niveau de la Raffinerie.
- Maximiser et sécuriser notre outil de production en se basant sur des investissements porteurs de projets créateurs de valeur ajoutée.
- Minimiser l'impact de notre outil de production sur l'environnement par la diminution des pertes industrielles et du coût de Processing de la Raffinerie.
- Promouvoir la culture environnementale et le développement de l'usage des technologies propres à la Raffinerie.
- Rationaliser la consommation des ressources hydriques et énergétiques de la Raffinerie.


Pour atteindre ces objectifs, nous nous engageons à :

- Accorder une attention particulière à la sécurité des travailleurs et des installations industrielles de la Raffinerie.
- Améliorer d'une manière continue nos systèmes de management Qualité, Santé, Sécurité au Travail et Environnement.
- Communiquer et assurer la compréhension et l'engagement de tous nos travailleurs envers la politique Qualité, Santé, Sécurité au Travail et Environnement.
- Développer le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de notre capital humain par un management performant et efficace des compétences.
- Encourager la consultation et la participation de nos travailleurs et leurs représentants en matière de santé, sécurité au travail.
- Maintenir des relations bénéfiques avec nos partenaires et toutes les parties intéressées dans un cadre légal et réglementaire applicable.
- Optimiser notre outil de production par l'amélioration des taux de disponibilité et d'utilisation des capacités industrielles de la Raffinerie.
- Prévenir et lutter contre toutes formes de pollution et de nuisance à la Raffinerie.
- Renforcer les mesures de maîtrise des risques identifiés liés à l'activité afin de réduire significativement tous événements indésirables.
- Respecter toutes les lois, réglementations et normes pertinentes relatives à la qualité, à la santé et sécurité au travail et à l'environnement.

Pour cela, nous fournirons les ressources nécessaires pour mettre en œuvre notre politique avec succès, elle sera communiquée, régulièrement examinée et mise à jour pour garantir sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la Raffinerie en matière de Qualité, Santé, Sécurité au Travail et Environnement « **QSSTE** ».


Le Directeur de la Raffinerie de Skikda - RA1K

Abdelhak RABE



Sonatrach, Activité Raffinage et Pétrochimie, Division Exploitation Raffinage, Raffinerie de Skikda RA1K - BP 108 - Z.I. Skikda
 Tél : 039.94.00.31 à 34

الملحق رقم (8): شهادة معالجة للنفايات 1 Système I

	Activité Liquéfaction Raffinage et Pétrochimie	Classement : 2.30.5
	Manuel Interne d'Organisation	Réf: AVLE-022
	Système I	Page 21 sur 21

ATTESTATION DE TRAITEMENT DES DECHETS

ENTREPRISE DE TRAITEMENT :

ADRESSE :

DATE :

Nous soussignons (Entreprise).....

Certifions avoir collectés de l'unité Le/...../.....

Certifions avoir reçu le/...../.....les déchets suivants :

Déchets : Quantité :

Déchets : Quantité :


Déchets : Quantité :

Suivant le bon de commande/contrat N° du/...../.....

Attestons selon l'agrément/Autorisation de traitement N°/Réf.....

Avoir traité les déchets ci-dessus dans le respect de la législation et du contrat en vigueur.

الملحق رقم (9): شهادة معالجة للنفايات 2 Système I

	Activité Liquéfaction Raffinage et Pétrochimie	Classement : 2.30.5 Réf: AVL E-025 Page 38 sur 53
	Manuel Interne d'Organisation	
	Système I	

ATTESTATION DE TRAITEMENT DES DECHETS

ENTREPRISE DE TRAITEMENT :

ADRESSE :

DATE :

Nous soussignons (Entreprise)

Certifions avoir collectés de l'unité Le/...../.....

Certifions avoir reçu le/...../..... les déchets suivants :

Déchets : Quantité :

Déchets : Quantité :

Déchets : Quantité :

Suivant le bon de commande/contrat N° du/...../.....

Attestons selon l'agrément/Autorisation de traitement n°/Réf.

Avoir traité les déchets ci-dessus dans le respect de la législation et du contrat en vigueur.

Nom prénom:

Fonction:

Signature:

SPSS v29 بعض مخرجات البرنامج

❖ اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به للمتغيرات المستقلة

Coefficients ^a							
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	.969	.148		6.532	<.001	
	المشاركة	.146	.057	.140	2.565	.011	.430
	الفعالية	.125	.050	.121	2.519	.012	.552
	المساءلة	.157	.049	.183	3.184	.002	.389
	الشفافية	.351	.039	.464	8.952	<.001	.475

a. Variable dépendante : السلوك المسدوم

❖ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات تشخيص المشاكل البيئية

DESCRIPTIVES VARIABLES=q39 q40 q41 q42 q43 q44
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

➔ Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يهتم المركب بفضاء البيئة.	296	3.81	.692
يمتلك المركب قاعدة بيانات دقيقة لتتبع المشاكل البيئية الناجمة عن نشاطاته.	296	3.46	.810
يقس المركب مستوى الانبعاثات وفق أساليب علمية دقيقة.	296	3.57	.738
يقدم المركب تقارير سنوية تتعلق بأثار أنشطته على البيئة.	296	3.54	.758
يدرك العمال المفاهيم والحديث البيئية وخطط العمل التي يمكن تطبيقها.	296	3.32	.918
يقوم المركب بتقديم الأندرات البيئية لكل الشروع في أي مشروع.	296	3.39	.943
N valide (liste)	296		

❖ تحليل الانحدار البسيط لاختبار مساهمة تطبيق مبدأ المشاركة في إرساء السلوك المستدام

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1.252	.156		8.036	<.001		
	المشاركة	.667	.047	.638	14.219	<.001	1.000	1.000

a. Variable dépendante : السلوك المستدام

❖ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات مبدأ المشاركة

DESCRIPTIVES VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

➔ Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يوجد تفهيم واضح للمسؤوليات في المركب.	296	3.82	.813
يتمتع جميع العمال بسلطات نسبية في اتخاذ القرار.	296	3.84	.790
يُوفر المركب فرصًا للانخراط في الانتخاب لقيادة مختلف الأجن.	296	3.41	.901
يوفر المركب فرصًا للإسهام في تقديم الأفكار والآراء المبتكرة والمبتكرة.	296	2.97	.902
يُسهم العمال بدون تمييز في صياغة خطط العمل المستقبلية.	296	2.53	.920
يُسهم المركب في دعم القضايا البيئية.	296	3.55	.826
يُنسج المركب على وجود تنظيمات نقابية دون الإخلال بالنظام.	296	3.39	.884
يُسهم جميع العمال في كافة المناسبات التي يجيئها المركب.	296	3.28	1.074
يحرص المركب على إيجاد مناخ للفاعل والتساور.	296	3.07	1.059
يوجد تدريب مناسب في المركب لجميع العمال.	296	3.15	1.137
يوجد خطة لخافة الإدارة العليا بالمركب.	296	3.07	1.046

❖ تحليل التباين للانحدار المتعدد ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	50.746	1	50.746	368.010	<.001 ^b
	de Student	40.540	294	.138		
	Total	91.286	295			
2	Régression	55.507	2	27.753	227.275	<.001 ^c
	de Student	35.779	293	.122		
	Total	91.286	295			
3	Régression	56.565	3	18.855	158.569	<.001 ^d
	de Student	34.721	292	.119		
	Total	91.286	295			
4	Régression	57.307	4	14.327	122.692	<.001 ^e
	de Student	33.980	291	.117		
	Total	91.286	295			

a. Variable dépendante : السلوك المسددام
b. Prédicteurs : (Constante), الشفافية
c. Prédicteurs : (Constante), الشفافية, المساءلة
d. Prédicteurs : (Constante), الشفافية, المساءلة, المشاركة
e. Prédicteurs : (Constante), الشفافية, المساءلة, المشاركة, الفعالية

❖ معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

Corrélations									
		المشاركة	الشفافية	المساءلة	مبادئ الوكعة	تخصيص المشاكل الفية	معرفة الاجراءات	تقديم الدوافع المادية والاجتماعية	السلوك المسددام
المشاركة	Corrélation de Pearson	1	.572**	.711**	.644**	.848**	.534**	.571**	.638**
	Sig. (bilatérale)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	296	296	296	296	296	296	296	296
الشفافية	Corrélation de Pearson	.572**	1	.622**	.575**	.797**	.529**	.590**	.582**
	Sig. (bilatérale)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	296	296	296	296	296	296	296	296
المساءلة	Corrélation de Pearson	.711**	.622**	1	.664**	.883**	.554**	.642**	.666**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	296	296	296	296	296	296	296	296
الشفافية	Corrélation de Pearson	.644**	.575**	.664**	1	.869**	.738**	.700**	.746**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	296	296	296	296	296	296	296	296
مبادئ الوكعة	Corrélation de Pearson	.848**	.797**	.883**	.869**	1	.703**	.742**	.780**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	296	296	296	296	296	296	296	296
تخصيص المشاكل الفية	Corrélation de Pearson	.534**	.529**	.554**	.738**	.703**	1	.762**	.879**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	296	296	296	296	296	296	296	296
معرفة الاجراءات	Corrélation de Pearson	.571**	.590**	.642**	.700**	.742**	.762**	1	.913**
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	296	296	296	296	296	296	296	296
تقديم الدوافع المادية والاجتماعية	Corrélation de Pearson	.595**	.452**	.589**	.566**	.649**	.597**	.714**	1
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	296	296	296	296	296	296	296	296
السلوك المسددام	Corrélation de Pearson	.638**	.582**	.666**	.746**	.780**	.879**	.913**	1
	Sig. (bilatérale)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	296	296	296	296	296	296	296	296

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

❖ معامل الارتباط بين الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات

معرفة الإجراءات

Linéaire

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
.742	.551	.549	.357

La variable indépendante est مبادئ الحوكمة.

❖ نتائج تحليل التباين لمبادئ الحوكمة وإرساء السلوك المستدام للمؤسسات

السلوك المستدام

Linéaire

Récapitulatif des modèles

R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
.780	.609	.608	.348

La variable indépendante est مبادئ الحوكمة.

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Régression	55.599	1	55.599	458.027	<.001
Résidu	35.688	294	.121		
Total	91.286	295			

La variable indépendante est مبادئ الحوكمة.

❖ نتائج تحليل الانحدار المتعدد القياسي لاختبار مساهمة مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات

Coefficients ^a									
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés			Corrélations		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	.969	.148		6.532	<.001			
	المشاركة	.146	.057	.140	2.565	.011	.638	.149	.092
	الفعالية	.125	.050	.121	2.519	.012	.582	.146	.090
	المساءلة	.157	.049	.183	3.184	.002	.666	.184	.114
	الشفافية	.351	.039	.464	8.952	<.001	.746	.465	.320

a. Variable dépendante : السلوك المستدام

❖ نتائج اختبار كروسكال واليس واختبار دلالة الفروق في إجابات المبحوثين حول مساهمة مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات بالمركب محل الدراسة تُعزى لمتغيرات العمر

NPART TESTS
/K-W=الحوكمة_السلوك BY age(1 4)
/MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	العمر	N	Rang moyen :
الحوكمة_السلوك	30 سنة فأقل	20	168.05
	31 إلى 40 سنة	120	138.75
	41 إلى 50 سنة	116	165.82
	51 سنة فأكثر	40	117.75
	Total	296	

Tests statistiques^{a,b}

الحوكمة_السلوك	
H de Kruskal-Wallis	12.513
df	3
Sig. asymptotique	.006

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement

العمر :

❖ معاملات قياس التشابه النصي

Fichier A	Fichier B	Coefficient de corrélation de Pearson
Fichiers\\مصلحة الاشراف	Fichiers\\إطار في المصلحة البيئية	0.945768
Fichiers\\مصلحة الجودة	Fichiers\\إطار في المصلحة البيئية	0.944745
Fichiers\\مصلحة الجودة	Fichiers\\رئيس مصلحة الاشراف	0.943244
Fichiers\\مصلحة البيئة	Fichiers\\رئيس مصلحة الاشراف	0.927004
Fichiers\\مصلحة البيئة	Fichiers\\إطار في المصلحة البيئية	0.926865
Fichiers\\رئيس دائرة الموارد البشرية	Fichiers\\إطار في المصلحة البيئية	0.923276
Fichiers\\مصلحة الجودة	Fichiers\\رئيس مصلحة البيئة	0.919508
Fichiers\\مصلحة الجودة	Fichiers\\رئيس دائرة الموارد البشرية	0.909936
Fichiers\\مصلحة الاشراف	Fichiers\\رئيس دائرة الموارد البشرية	0.902102
Fichiers\\مصلحة البيئة	Fichiers\\رئيس دائرة الموارد البشرية	0.901964

Fichier A	Fichier B	Coefficient de Jaccard
Fichiers\\رئيس دائرة الموارد البشرية	Fichiers\\إطار في المصلحة البيئية	0.403226
Fichiers\\مصلحة البيئة	Fichiers\\رئيس دائرة الموارد البشر	0.406015
Fichiers\\مصلحة الجودة	Fichiers\\رئيس دائرة الموارد البشر	0.417323
Fichiers\\مصلحة الاشراف	Fichiers\\رئيس دائرة الموارد البشر	0.436441
Fichiers\\مصلحة البيئة	Fichiers\\إطار في المصلحة البيئية	0.444934
Fichiers\\مصلحة الجودة	Fichiers\\رئيس مصلحة البيئة	0.452991
Fichiers\\مصلحة الجودة	Fichiers\\إطار في المصلحة البيئية	0.474178
Fichiers\\مصلحة الجودة	Fichiers\\رئيس مصلحة الاشراف	0.502463
Fichiers\\مصلحة الاشراف	Fichiers\\إطار في المصلحة البيئية	0.502564
Fichiers\\مصلحة البيئة	Fichiers\\رئيس مصلحة الاشراف	0.511848

Fichier A	Fichier B	Coefficient de Sørensen
Fichiers\\مصلحة البيئة	Fichiers\\رئيس مصلحة الاشراف	0.677116
Fichiers\\مصلحة الاشراف	Fichiers\\إطار في المصلحة البيئية	0.668942
Fichiers\\مصلحة الجودة	Fichiers\\رئيس مصلحة الاشراف	0.668852
Fichiers\\مصلحة الجودة	Fichiers\\إطار في المصلحة البيئية	0.643312
Fichiers\\مصلحة الجودة	Fichiers\\رئيس مصلحة البيئة	0.623529
Fichiers\\مصلحة البيئة	Fichiers\\إطار في المصلحة البيئية	0.615854
Fichiers\\مصلحة الاشراف	Fichiers\\رئيس دائرة الموارد البشرية	0.60767
Fichiers\\مصلحة الجودة	Fichiers\\رئيس دائرة الموارد البشرية	0.588889
Fichiers\\مصلحة البيئة	Fichiers\\رئيس دائرة الموارد البشرية	0.57754
Fichiers\\رئيس دائرة الموارد البشرية	Fichiers\\إطار في المصلحة البيئية	0.574713

❖ الخارطة المعرفية لكلمة الحوكمة

الحوكمة

- مبادئ
 - الشفافية (1 ج : يطبق المركب الذي نقترحه لضمان التطبيق المستدام ؟ ج2 يتم كتمرة في مجال
 - 3ج ان المركب يطبق
- مستوى جيد
 - 2 ما هو -
 - الالتزام
 - الامتثال
 - تطبيق
 - المركب يشارك جميع الكيانات
 - ظل التطورات الراهنة بان
 - لمتابعة هذه التطورات في سوق المحروقات
 - لمواكبة هذه التطورات في مجال
 - واساء السلوك المستدام لمصارة التطورات والذي يساهم في ارساء السلوك والقيادة الرشيدة . اضافة الى تطبيق

❖ الخارطة المعرفية للسلوك المستدام

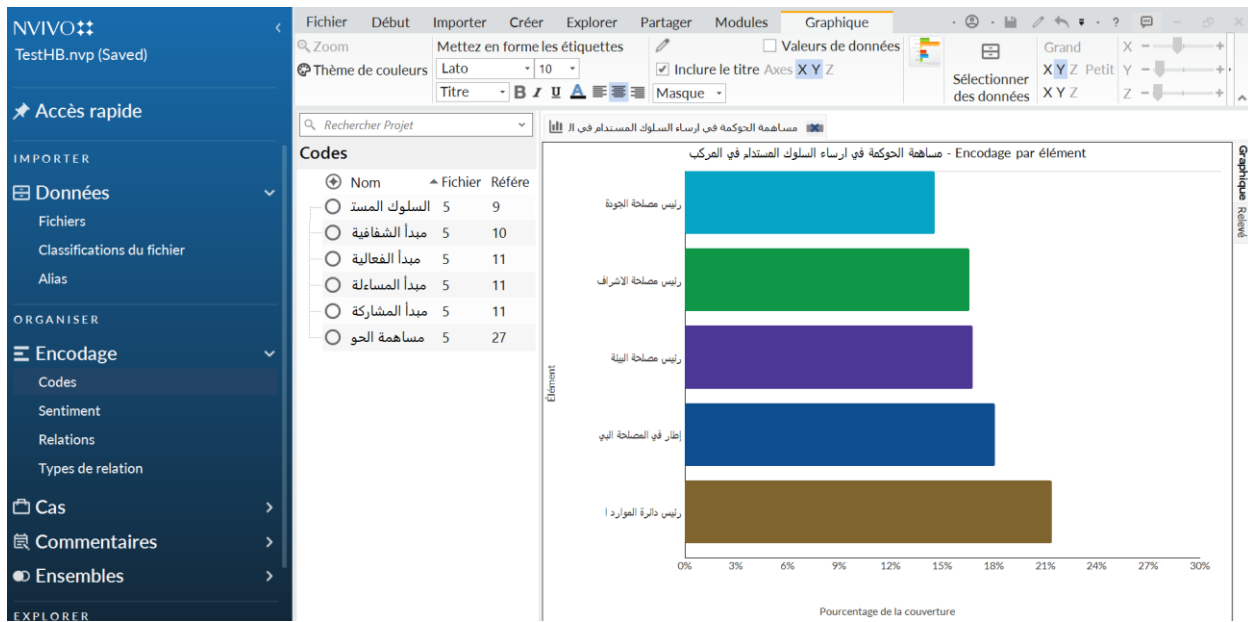
السلوك المستدام

- إرساء
 - الشفافية (1 ج : يطبق المركب الذي نقترحه لضمان التطبيق المستدام ؟ ج2 يتم كتمرة في مجال
 - 3ج ان المركب يطبق
- السلوك
 - المركب
 - التطبيق

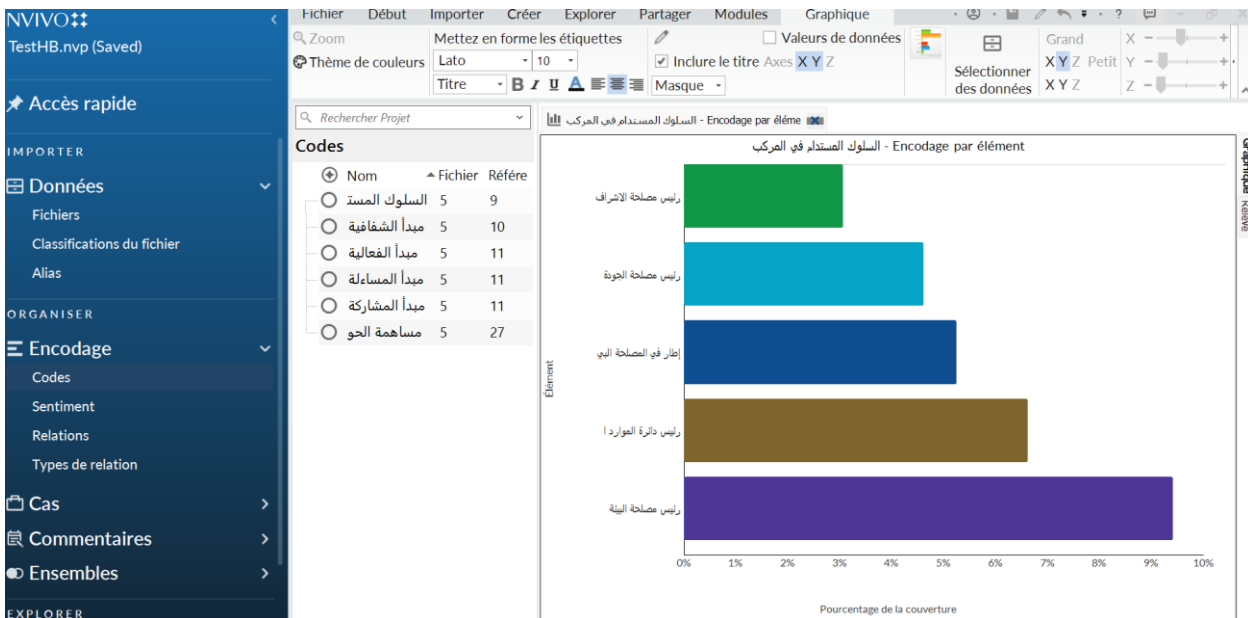
❖ العقد

Nom	Fichiers	Référenc	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
مساهمة الحوكمة في ارساء السلوك المستدام في المركب	5	27	28-08-2024 14:59	KB	29-08-2024 12:30	KB
مبدأ المساءلة	5	11	28-08-2024 14:59	KB	28-08-2024 15:53	KB
مبدأ الفعالية	5	11	28-08-2024 15:00	KB	28-08-2024 15:53	KB
مبدأ المشاركة	5	11	28-08-2024 15:00	KB	28-08-2024 15:52	KB
مبدأ الشفافية	5	10	28-08-2024 14:59	KB	28-08-2024 15:54	KB
السلوك المستدام في المركب	5	9	28-08-2024 14:58	KB	28-08-2024 15:51	KB

❖ نسبة التغطية في عقدة مساهمة الحوكمة في ارساء السلوك المستدام



❖ نسبة التغطية لعقدة السلوك المستدام



❖ نسبة التغطية لعقدة المشاركة

