



مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية  
الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة

*The contribution of governance in establishing sustainable behavior for  
institutions - a field study in the Algerian public water corporation, Skikda  
unit*

يوب أمال

بورخمة هاجر\*

مخبر ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955

مخبر ECOFIMA، جامعة 20 أوت 1955

سكيكدة، الجزائر

سكيكدة، الجزائر

[amalyoub@yahoo.fr](mailto:amalyoub@yahoo.fr)

[h.bourakhma@univ-skikda.dz](mailto:h.bourakhma@univ-skikda.dz)

تاريخ النشر: 2023/08/31

تاريخ القبول: 2023/07/18

تاريخ الإرسال: 2023/06/02

**ملخص:**

تناولت الدراسة مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم إعداد استبيان مكون من ثلاث محاور (البيانات الشخصية، مبادئ الحوكمة، السلوك المستدام)، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة.

وخلصت الدراسة إلى: تطبيق بمستوى عالي لمبادئ الحوكمة وبمستوى عالي أيضا للسلوك المستدام؛ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات، وتتجسد هذه المساهمة في بعدي المشاركة والمساءلة.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة؛ سلوك مستدام؛ مبادئ الحوكمة؛ المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة.

**Abstract:**

The study dealt with the contribution of governance in establishing sustainable behavior for institutions, and to achieve the objective of the study, a questionnaire consisting of three axes (personal data, principles of governance, sustainable behavior) was prepared. The questionnaire was distributed to a random sample in the Algerian public water corporation, Skikda unit.

The study concluded: a high level of application of the principles of governance and a high level of sustainable behavior; There is a statistically significant effect of the contribution of governance in establishing sustainable behavior for institutions, and this contribution is embodied in the two dimensions of participation and accountability.

**Key Words:** Governance; Sustainable behavior; Governance principles; Algerian public water company Skikda unit

**JEL Classification:** G34 ; Q25.

\* مرسل المقال: بورخمة هاجر ([h.bourakhma@univ-skikda.dz](mailto:h.bourakhma@univ-skikda.dz))



## مقدمة:

الحوكمة والسلوك المستدام مصطلحات ظهرت في أواخر الثمانينات، بخصائص مشتركة وإمكانات متداخلة. وبحلول منتصف التسعينات، أصبحت مصطلحات شائعة في الخطاب الأكاديمي والمهني، إلى جانب الاهتمام المتجدد بدور المؤسسات في التغيير المجتمعي. ومع استمرار ارتفاع عدد سكان العالم وانخفاض الموارد، تزداد أهمية فهم السمات الخاصة بالسلوك المستدام، إذ يعتمد مستقبل البشر والكوكب على فهم دقيق وشامل للدوافع الجوهرية والأساسية لتبني الفرد والمجتمع سلوكيات مستدامة. وتعتبر الحوكمة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات بهدف تحقيق السلوكيات المستدامة وذلك من خلال الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفعالية والكفاءة. ومن هذا المنطلق تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مدى مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة، وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية: **كيف تُساهم الحوكمة في إرساء السلوك المستدام**

**للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة؟**

ويندرج تحت هذه الإشكالية السؤالين الفرعيين التاليين:

— هل تطبق المؤسسة محل الدراسة مبادئ الحوكمة؟

— ما مستوى الاهتمام بتحقيق السلوك المستدام للمؤسسة محل الدراسة؟

**الفرضيات:** لتحقيق الهدف من الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، قمنا بصياغة الفرضية التالية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لمساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة.

**أهمية الدراسة:** تظهر أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

— يُعتبر موضوع الحوكمة والسلوك المستدام من المواضيع الهامة في الساحة الاقتصادية العالمية والجزائرية خصوصا؛

— يمكن الاستفادة من تطبيق الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسات وضمن حقوق الأجيال القادمة.

**أهداف الدراسة:** في ضوء تحديد إشكالية الدراسة وأهميتها تتحدد الأهداف التالية:

— التأصيل النظري لمفهوم الحوكمة والسلوك المستدام؛

— دراسة واقع تطبيق الحوكمة والعمل على إرساء السلوك المستدام للمؤسسة محل الدراسة؛

— تحديد أثر مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسة محل الدراسة؛

— التوصل لمجموعة من النتائج والاقتراحات التي من شأنها تشجيع المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة على تفعيل تطبيق

الحوكمة من أجل تعزيز الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة والمساهمة في إرساء السلوك المستدام.

**منهج الدراسة:** فيما يتعلق بالجانب النظري؛ اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي والذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة، وذلك بالاستناد إلى أهم ما جاء به الأدب النظري من كتب ورسائل جامعية ودوريات علمية حول متغيرات الدراسة. أما فيما يتعلق بالجانب الميداني؛ فقد اعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من الموظفين



بالمؤسسة محل الدراسة. وكذلك المنهج الوصفي التحليلي للربط بين متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها وتفسيرها وصولاً للتوصيات التي نأمل أن تساهم في تحسين الواقع وتطويره.

**هيكل الدراسة:** للإجابة على أسئلة الدراسة وإشكالياتها، تم تقسيمها إلى ثلاث محاور أساسية؛ المحور الأول يتناول الإطار النظري للحوكمة، المحور الثاني يتناول الإطار المفاهيمي للسلوك المستدام، أما المحور الثالث فيتناول الجزء التطبيقي للدراسة بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة.

### I. الإطار النظري للحوكمة:

برز مفهوم الحوكمة نتيجة العديد من العوامل التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية، التي تحث على تطوير هذا المفهوم، ويعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي أفرزتها نظرية الوكالة، والتي تعني فصل ملكية المؤسسة عن إدارتها (علي المصري، 2012، صفحة 21)، ولقد ازداد الاهتمام بالحوكمة نظراً لصلتها بالجوانب التنظيمية والاقتصادية والمحاسبية والمالية والبيئية والاجتماعية.

#### 1. تعريف الحوكمة:

الحوكمة هي مصطلح معرب لكلمة **Governance** وتُجدر الإشارة أنه لا يوجد إجماع للاقتصاديين والمحللين حول تعريف واحد للحوكمة، ويرجع ذلك إلى ارتباطه بالعديد من الجوانب التنظيمية والمالية والاقتصادية والاجتماعية، لذا تعددت مفاهيم وتعريف الحوكمة حسب وجهات نظر متباينة.

تُعرّف الحوكمة بأنها النهج الذي يتم من خلاله إرشاد أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل أهدافها والالتزام بالمعايير الضرورية للمسؤولية والنزاهة والشفافية (حماد، 2004، صفحة 3).

كما تُعرّف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها" (زناقي و معارف، 2017، صفحة 271).

وتُعرّفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD: "بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والتحكم فيها لتحقيق أهدافها، وتتضمن توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة لهذه المؤسسة وتحديد الإجراءات الخاصة بصنع القرار فيها" (طالب، 2022، صفحة 183).

كما تُعرّف الحوكمة بأنها مجموعة الأساليب والطرق التي تُدار بها الشؤون العامة للدولة (عبد الله البسام، 2021، صفحة 4).

وتُعرّف الحوكمة بأنها عملية، وحاله وتيار واتجاه وفي الوقت نفسه خليط من هذا وذاك، عامل حيوية وصحة، كما أنها نظام حماية ومناعة وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويعدّل الاتجاه، ويؤمّن ويحرص سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسة، ويصنع من أجلها حاجز أمان، وحائل وقاية فعال وجلي (بورويس، 2022، صفحة 50).

وبالتالي فالحوكمة تعني النظام الذي يحكم العلاقات بين الأطراف الرئيسية التي تؤثر على الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى الطويل وتحديد المسؤوليات (بوراس و قدودو، 2021).



## 2. أهمية الحوكمة:

تمثل أهمية الحوكمة فيما يأتي (بالحمو و كرزاي، 2019، صفحة 113):

- تقليل مخاطر الفساد الاداري والمالي التي تقابل المؤسسات؛
- رفع طاقة المؤسسات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها؛
- شد الاستثمارات الأجنبية وحث الاستثمار المحلي على الاستثمار في المشاريع الوطنية؛
- رفع درجات أداء المؤسسات مما يدفع بعجلة التطور الاقتصادي؛
- تحقيق الإطار التنظيمي الذي يضمن للمؤسسة من خلاله أن تعين أهدافها وطرق تطبيقها؛
- زيادة الشفافية، المهارة، والاتقان في القوائم المالية التي تقدمها المؤسسات، ما سيرفع ثقة المستثمر بها واستنادهم عليها في اتخاذ القرارات.

## 3. خصائص الحوكمة:

تمتاز الحوكمة بعدة خصائص من بينها (خضير، رضا، و العيفة، 2018، الصفحات 198-199):

- تعظيم وتفعيل أداء المؤسسات؛
- الحرص على التفاعل ما بين الأساليب الداخلية والخارجية لوظائف المؤسسة؛
- المساءلة المالية والمحاسبية لإدارة المؤسسات؛
- فرض التوازن في العلاقات التعاقدية ما بين إدارات المؤسسات والأطراف الأخرى؛
- الرغبة في الوصول لأحسن ممارسة للسلطة لأي مؤسسة؛
- السعي في توفير مختلف الضمانات للحد من الفساد الإداري والمالي؛
- الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية التي تتميز بالنقص النسبي؛
- تحقيق الحماية لأموال المستثمرين والدائنين من مختلف المخاطر؛
- ابدال الدور الكلاسيكي للتدقيق الداخلي واستحداث تحول في الوظائف من مجرد التأكيد على الوقاية والاتقان والقدرة والمسؤولية الى المشاركة الفعالة بالتكهن بسلوك الأداء المستقبلي لأي مؤسسة؛
- الحاجة الى تعزيز مسؤوليات لجنة التدقيق ومجلس الإدارة؛
- إدراك حقوق وواجبات الأطراف المختلفة في المؤسسة بما فيها مجلس الإدارة، لجنة التدقيق واصحاب المصالح.

## 4. أهداف الحوكمة:

تمثل في (بوسالم، بن ذهبية، و قدري، 2017، الصفحات 260-261):

- تفعيل وتبسيط أداء الأعمال التجارية عن طريق تسطير وحماية نظام الحوافز الذي يحمس المديرين على أعلى قدر من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة، والعائد على الموجودات والمكاسب الإنتاجية على المدى البعيد؛
- تكبيل إساءة استعمال السلطة من طرف المسيرين على مصادر استعمال أصول المؤسسة، نتيجة انحياز المسيرين لخدمة أنفسهم؛



- توفير الإمكانيات اللازمة لرصد سلوك المسيرين لتأمين مسائلة للمؤسسات ورعاية أفضل لمنافع المستثمرين من استغلال النفوذ من قبل المديرين التنفيذيين بالمؤسسات؛
  - تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات، مما يؤدي إلى تبني دوافع التقدم واستخدام تكنولوجيات حديثة للرفع من مستوى أصالة المنتجات وتقليل الأعباء التشغيلية؛
  - إلزام الرقابة ودعم النزاهة المحاسبية للمؤسسات، وهذا يعزز مبدأ الشفافية في كل معاملات المؤسسة وممارسات المحاسبة والمراجعة المالية بالطريقة التي تمكن من تقييد الفساد؛
  - زيادة عوائد المؤسسة، والحصول على التمويل اللازم والتنبؤ بالأخطار المحتملة؛
  - تكتيف مهارة الثبات على القوانين واحترام مصالح مختلف الأطراف؛
  - رفع ثقة المستثمرين في البورصة، مما يساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية والحد من هروب الأموال إلى الخارج.
- 5. مبادئ الحوكمة:**

تعتمد الحوكمة على مجموعه من المبادئ، وتتمثل في (مقرب، 2021، الصفحات 1010-1011):

- 1.5. الشفافية:** ويقصد بها توفر المعلومات الضرورية عبر كل وسائل الإعلام بطريقة واضحة، كما نقصد بالشفافية الأمانة والمجاهمة والمجاهرة، بحيث يكون لدى المستخدمين القدرة على التكلم بصراحة عن رؤيتهم وعدم الابتعاد عن القضايا الحساسة، وإنما مواجهتها والسعي إلى تسويتها بروح الجماعة.
- 2.5. المشاركة:** تتجلى في العمليات التي يمارسها المسؤولون بغية إتاحة الفرص أمام المستخدمين للمشاركة في صناعة القرارات، وتخصيص أسس العمل وفض المشكلات المرتبطة بالأعمال التي يمارسونها، من اجل تنفيذ الاغراض المشتركة، وتحمل المسؤولية في ظل الظروف التي تمارس فيها المؤسسة وظائفها.
- 3.5. المساءلة:** وتتخلص في المعاملات التي تتبعها المؤسسة لإجادة العمل ومحاسبة المرؤوسين على التهاون في واجباتهم الوظيفية ومسؤولياتهم وفقا للمهام المسندة إليهم، فالمساءلة هي الحجة التي تثبت قيام العاملين بالمتطلبات المنتظرة لإنجاز مهامهم وفق ما هو مطلوب، أو هي عملية اعطاء الدوافع عن أنجاز إجراء ما. ويندرج في هذا الإطار:
  - أ. **مكافحة الفساد:** ويتحقق ذلك عن طريق اتباع الاجراءات والخطوات الضرورية لمنع الفساد بأشكاله المتنوعة كاستغلال النفوذ والسلطة والرشوة.
  - ب. **سيادة القانون:** المقصود بها توفر تشريعات تُرتب الحياة العملية والالتزام بها من قبل العاملين في سياستهم وسلوكاتهم.
  - ج. **العدالة:** ويراد منها تحقيق العدالة في إسناد المهام والواجبات، وعدم التحيز في تطبيق القوانين والأنظمة، وعدالة القرارات التي تتخذ دون تعسف لحقوق العاملين وواجباتهم، كما يجب إضفاء العدالة في المعاملة التي يعاملها المدير للعاملين، والشفافية والموضوعية في نظام تقييم الأداء.
- 4.5. الفعالية والكفاءة:** تعني الفعالية الدرجة التي تحقق بها المؤسسة الأهداف المرجوة، أما الكفاءة فتعني استطاعة المؤسسة على تحقيق أفضل النتائج بالاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة.



## II. ماهية السلوك المستدام:

السلوك المستدام هو من المفاهيم الحديثة التي تم التركيز عليها مؤخرا لتناسبها مع اهتمامات المرحلة، وهو ما يعكس الاهتمام الواسع بالجانب البيئي والاجتماعي الى جانب الاقتصادي.

### 1. تعريف السلوك المستدام:

ان العديد من المتغيرات النفسية تسيطر على السلوك المستدام وهي تلك الأفعال (الأعمال) التي ترمي إلى حماية الموارد الاجتماعية والمادية لهذا العالم، فالسلوك المستدام يهدف إلى رعاية وحماية البيئة (الطبيعية والاجتماعية) (Manning, 2009, p. 4).

ويُقصد بالسلوك المستدام زمرة الأفعال المؤثرة والهادفة لحفظ الثروات وتحقيق رفاه الفرد والمجتمع (Dunja Andić & Sanja Tatalović Vorkapić, 2015, p. 74).

كما يُعرّف السلوك المستدام على أنه سلسلة من الإجراءات والميول التي تعمل على رعاية البيئة الاجتماعية (Dunja Andić & Sanja Tatalović Vorkapić, 2015, p. 74).

كما نعني بالسلوك المستدام مجموعة الإجراءات المتتابعة الفعالة والمعتمدة والمتوقعة التي تهدف إلى قبول المسؤولية عن منع وحفظ وحماية الموارد المادية والثقافية (Dunja Andić & Sanja Tatalović Vorkapić, 2015, p. 74).

### 2. خصائص السلوك المستدام:

إن للقيم والمعرفة للسلوكيات مركز الصدارة في مسألة كيفية أن السلوك المستدام أصبح تعبيرا شائع الاستخدام وغالبا ما يتم استبداله بالتعبيرات الشائعة الأخرى مثل: السلوك المؤيد للبيئة والصديق للبيئة وسلوك الاستهلاك المستدام والمعيشة المستدامة والتعايش المستدام (Čiarniene, Vienazindiene, & Adamonien, 2020). وقد فُسرَت الصفات السيكولوجية المعنية بتحقيق السلوك المستدام وسميت الخصائص السيكولوجية لتحقيق السلوك المستدام بحيث يجب أن يحمل الفرد في ذاته خمس خصائص نفسية على الأقل وهي (بلهوشات و واضح، 2021، صفحة 826):

**1.2. الفعالية أو التأثير:** تعتقد مسبقا الالتزام في العمل، والالتزام تجاه الحاجات بالمعنى الاجتماعي والمادي.

**2.2. التعمد أو القصدية:** ويقصد به أن حدود السلوك يكون بهدف أو نية لحماية البيئة والتطور من أجل فائدة كل الكائنات الحية، وذلك بالإجراءات الهادفة والفعالة التي تؤدي إلى الحفاظ على الموارد الطبيعية مثل إعادة التدوير، التسميد، التحكم في النفايات الصلبة، الحفاظ على المياه، سلوكيات توفير الطاقة، والقراءة حول المواضيع البيئية.

**3.2. التقشف:** يشير الى التوفير عن طريق خفض مستوى الاستهلاك وبالتالي فهو مناهض للنزعة الاستهلاكية وخاصة سلوكية أساسية لأسلوب حياة مستدام. بمعنى إلزامية الحاجة إلى تطبيق طريقة عيش صارمة، تكثفي باستهلاك السلع والموارد الطبيعية الضرورية فقط.



**4.2. التضامن:** يرتبط بمشاركة إشباع الاحتياجات بين الأجيال الحالية والمستقبلية، والتوازن بين رفاهية الإنسان وسلامة النظم البيئية، كما يتجلى من خلال مجموعة من الرغبات والأعمال التي يكون من خلالها الفرد منخرطاً في الرعاية بالآخرين والاهتمام بهم.

**5.2. الاستباقية:** على الرغم من أن السلوك يتم في وقت محدد، إلا أن الفرد يفصل نفسه لبرهة ليتنبأ كيف تكون نتيجة سلوكياته في المستقبل.

إن السلوك المستدام يؤثر بشكل إيجابي في البيئة المادية والاجتماعية كتأثيره في نوعية حياة الفرد عموماً، حيث نجد أن السلوك المستدام يحتمس على تكوين أفراد مقتنعين بالسلوك الاحترازي الرّاع والصديق للبيئة، والذي نلاحظ آثاره على الحياة السياسية، والاقتصادية والاجتماعية. (بلهوشات و واضح، 2021، صفحة 826).

### الشكل 01: "الخصائص السيكولوجية للسلوك المستدام"



**المصدر:** الشافعي بلهوشات، العمري واضح، مساهمة المقاربة السيكولوجية في معالجة مشكلات البيئة والتنمية المستدامة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 6، العدد 1، 2021، صفحة 826.

### 3. أبعاد السلوك المستدام:

يستند مفهوم السلوك المستدام على مجموعة من الأفعال الهادفة إلى تحقيق أهداف متعددة تمس الجانب الاجتماعي والاقتصادي والبيئي، وهي عناصر متداخلة في بعضها البعض متممة الواحدة للأخرى. فتدمج الاستدامة المسؤولية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لخلق استعمال رشيد للموارد الحالية، وحماية رفاهية كل جيل وتوفير بيئة صحية مناسبة لمستقبل الأجيال (Čiarniene, Vienazindiene, & Adamonien, 2020, p. 81).

لقد أضحت التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية معقدة بشكل متزايد مما أجبر الفرد والمنظمات والمجتمعات على الابتكار وإدارة التغيير وتبني تقنيات وأنشطة جديدة وترتيبات عمل مبتكرة ومواقف وسلوكيات مختلفة (Čiarniene, Vienazindiene, & Adamonien, 2020, p. 81).

كما أكد العلماء أن السلوكيات المستدامة تنبع من القيم التي تتجاوز المصلحة الذاتية والتي تحفز الأفراد على المشاركة في العمل التطوعي للأعمال الاجتماعية والصالح الاجتماعي من أجل رفاهية الآخرين وتسعى جاهدة لتوحيد وبناء المجتمع (Rezapouraghdam, Alipour, & Arasli, 2019, p. 1592).



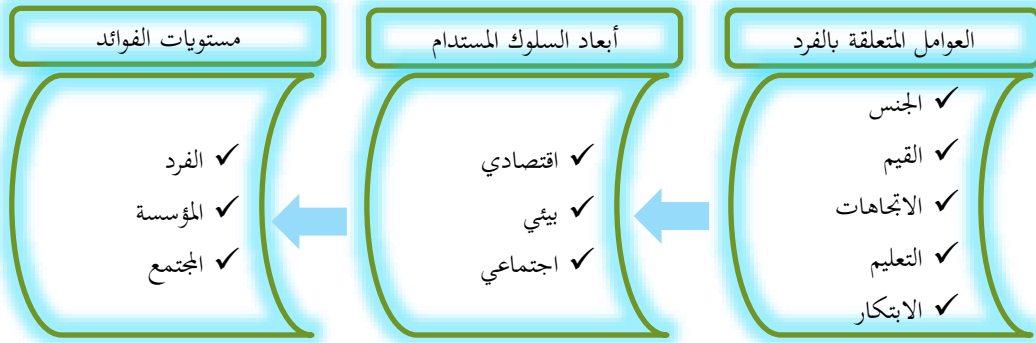
ويمكن تلخيص أبعاد السلوك المستدام في: (Čiarniene, Vienazindiene, & Adamonien, 2020, p. 81)

**1.3. البعد الاقتصادي:** هي تلك الأفعال والأعمال التي تهدف إلى زيادة رفاه المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر من خلال استغلال مختلف الموارد على النحو الأمثل وبكفاءة، فالأمر يستلزم تعديل أنماط الإنتاج ثم الاستثمار من ناحية، وتعديل الاستهلاك من ناحية أخرى. فالبعد الاقتصادي يشير إلى استدامة الأعمال والموارد البشرية المشاركة في عمليات تكوين الثروة المستدامة وتوفير التكاليف والكفاءة التشغيلية والأداء المالي.

**2.3. البعد البيئي:** يهدف السلوك المستدام إلى تحقيق عدد من الأهداف البيئية، من بينها الاستخدام العقلاني للموارد القابلة للنضوب، لترك بيئة مماثلة للأجيال القادمة، لعدم وجود بدائل لتلك الموارد، ومراعاة القدرة المحدودة للبيئة على استيعاب النفايات، مع التحديد الدقيق للكمية التي ينبغي استخدامها من كل مورد من تلك الموارد.

**3.3. البعد الاجتماعي:** يتعلق البعد الاجتماعي للسلوك المستدام في تأثير المنتجات أو العمليات على حقوق الإنسان والعمل والصحة والسلامة النفسية والعقلية ورفاهية الأفراد والتنمية الإقليمية ومختلف قضايا المجتمع، فالاستدامة تتكون من عملية التغيير من خلال نشر الابتكارات المستدامة والتحولت المختلفة، وبالتالي فهو يتطلب أنشطة ونماذج عقلية وسلوكيات، إذ أنه لا يقتصر التحول إلى الاستدامة في المجتمع والعالم على الممارسات والهياكل السياسية فحسب، بل أيضا من خلال المعتقدات والقيم ووجهات النظر والنماذج التي تؤثر على المواقف والأفعال ويبدأ بالتغيير الفردي، فلا يستطيع الفرد أن يفعل للمجتمع ما لا يستطيع أن يفعله لنفسه.

الشكل 02: "نموذج نظري مفاهيمي للسلوك المستدام"



المصدر: Ramune Čiarniene, Milita Vienazindiene, Ruta Adamoniene, sustainable behaviour: Evidence from lithuania, Engineering management in production and services, Volume 12, issue 1, 2020, p 83





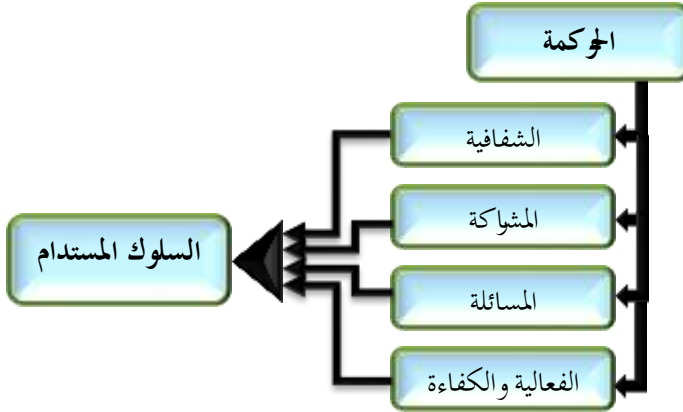
### III. الجانب التطبيقي

#### 1. الطرق والأدوات:

إن تحديد منهجية الدراسة يتطلب تحديد أنموذج الدراسة، حدودها والأسلوب المستخدم في جمع البيانات، وكذا مجتمع وعينة الدراسة.

1.1. أنموذج الدراسة: يوضح الشكل رقم 03 متغيرات الدراسة.

الشكل 03: "النموذج المفترض لمتغيرات الدراسة"



المصدر: من إعداد الباحثين

2.1. حدود الدراسة: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في الكشف عن مساهمة الحكومة في إرساء السلوك المستدام؛ الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال سنة 2023؛ أما الحدود البشرية: شملت جميع الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة وعددهم 213 عاملاً.

3.1. مجتمع وعينة الدراسة: تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وتم حساب حجم العينة بالاعتماد على معادلة "STEVEN THOMPSON".

$$n = \frac{N P(1 - P)}{\left[ (N - 1) \left( \frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + P(1 - P)}$$

حيث:

n: حجم العينة؛ N: حجم المجتمع؛ P: نسبة الوحدات التي تتوفر فيها الخاصية المدروسة في المجتمع (نظراً لعدم وجود دراسات سابقة أجريت بهذا الموضوع، وفي المؤسسة محل الدراسة ذاتها، يتم افتراض تساوي نسبة توافر الخاصية المطلوب دراستها في المجتمع مع نسبة عدم توافرها أي 50% ل P)؛

d: خطأ المعاينة والذي يساوي 0.05؛ Z: القيمة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة 95% والتي تساوي 1.96.

بتطبيق معادلة "STEVEN THOMPSON"، تم تحديد حجم العينة على مستوى المؤسسة محل الدراسة والمقدر بـ 93 عاملاً.



#### 4.1. أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة الرئيسية لجمع البيانات الأولية في الاستبيان، والذي تم تطويره وبناءه بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. وقد صممت الأداة لقياس مساهمة المتغير المستقل (الحوكمة) على المتغير التابع (السلوك المستدام) باستخدام مقياس "ليكارث الخماسي"، والجدول 01 يوضح ذلك:

الجدول 01: "درجات مقياس الدراسة ليكارث الخماسي"

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5
الفئة	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
المستوى	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج *Spss v27*

5.1. ثبات أداة الدراسة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة "كرو نباخ ألفا" باستخدام برنامج *Spss v27*، النتائج الموضحة في الجدول 02:

الجدول 02: "كرونباخ ألفا لمخاور الدراسة"

المخور	عدد العبارات	معامل "كرو نباخ ألفا"	معامل "الصدق الذاتي"
مبادئ الحوكمة	33	0.941	0.970
السلوك المستدام	14	0.910	0.954
معامل ثبات الأداة ككل	47	0.955	0.977

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج *Spss v27*

يبين الجدول 02 أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.955) وهي قيمة جيدة جداً، كما أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الدراسة عالية (0.941 و 0.910) وكلها أكبر من النسبة المعيارية المقبولة 60%، وهذا يدل على مصداقية الأداة واتساقها الداخلي مما يسمح باعتمادها كأداة لقياس متغيرات الدراسة وتعميم نتائجها على المجتمع ككل، أما معامل الصدق الذاتي فكان عالياً جداً حيث تراوحت قيمه بين (0.954 و 0.977)، مما يدل على تمتع الاستبيان بالدقة والموثوقية ما يؤكد ثبات مخاوره وقابليتها للتطبيق الميداني.

6.1. أساليب المعالجة الإحصائية: بعد جمع البيانات وتفريغها، تم معالجتها باستخدام برنامج *Spss v27* ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: معادلة "كرو نباخ ألفا" لحساب معاملات الثبات لأداة الدراسة؛ الإحصاءات الوصفية بهدف وصف الاتجاهات العامة لأراء العينة ولتسهيل المقارنة بين أراء عينة الدراسة، وتضمنت هذه الإحصاءات الوصفية أسلوب التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى المتوسطات



الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى تطبيق الحوكمة ودرجة الاهتمام بتحقيق السلوك المستدام للمؤسسة محل الدراسة؛ اختبار التوزيع الطبيعي؛ الإحصاء الاستدلالي المتمثل في تحليل الانحدار المتعدد.

### 7.1. خصائص وتحليل عينة الدراسة: تبين الجداول التالية خصائص عينة الدراسة على النحو التالي:

أ. الجنس: يوضح الجدول 03 النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

#### الجدول 03: "توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس"

التكرار	ذكر	أنثى	المجموع
45	48	93	
48.4	51.6	100.0	النسبة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج *Spss v27*

من خلال الجدول 03 نلاحظ أن نسبة الذكور تساوي 48.4% ونسبة الإناث 51.6%.

ب. العمر: يوضح الجدول 04 النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

#### الجدول 04: "توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر"

التكرار	30 سنة فأقل	31 إلى 40 سنة	41 إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر	المجموع
19	31	25	18	93	
20.4	33.3	26.9	19.4	100.0	النسبة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج *Spss v27*

من خلال الجدول 04 يتضح أن نسبة 20.4% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، 33.3% من

31 إلى 40 سنة، 26.9% من 41 إلى 50 سنة، 19.4% من 51 سنة فأكثر.

ج. المؤهل العلمي: يوضح الجدول 05 النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

#### الجدول 05: "توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي"

التكرار	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	مؤهل آخر	المجموع
24	14	0	0	55	93
25.8	15.1	0.0	0.0	59.1	100.0

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج *Spss v27*

من خلال الجدول 05 نلاحظ أن نسبة حملة شهادة ليسانس 25.8% ونسبة 15.1% حملة شهادة ماجستير

و 59.1% شهادات أخرى، هذا يعني أن أفراد العينة لديهم القدرة على الإجابة على أسئلة الاستبيان، ويمكن

الوثوق في النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل إجاباتهم.

د. الخبرة المهنية: يوضح الجدول 06 النتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



### الجدول 06: "توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية"

المجموع	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
التكرار	13	28	16	17	19
النسبة	14.0	30.1	17.2	18.3	20.4
					93
					100.0

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج *Spss v27*

من خلال الجدول 06 نلاحظ أن نسبة 14% من عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، 30.1% خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، 17.2% خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، 18.3% من 15 إلى أقل من 20 سنة، 20.4% من 20 سنة فأكثر وهذا يدل على أن النتائج المتحصل عليها من إجاباتهم نابعة من تجارب مختلفة وخبرات جيدة تمكنهم من إبداء آرائهم بموضوعية في مشكلة الدراسة.

هـ. المنصب الوظيفي: يوضح الجدول 07 نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.

### الجدول 07: "توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي"

المجموع	مدير المؤسسة	رئيس مصلحة	إطار	منصب آخر
التكرار	0	14	21	58
النسبة	0.0	15.1	22.6	62.4
				93
				100.0

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج *Spss v27*

من خلال الجدول 07 يتضح أن نسبة 15.1% من عينة الدراسة عبارة عن رؤساء مصالح، 22.6% إطارات و62.4% يشغلون مناصب أخرى.

2. نتائج الدراسة: في هذا الجزء ستتم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضية الدراسة مع تفسير النتائج الإحصائية.

#### 1.2. تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة:

أ. تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحور مبادئ الحوكمة: للتعرف على مستوى تطبيق الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة، تم الاسترشاد بنتائج الإحصاء الوصفي كما هو مبين أدناه:

### الجدول 08: "مستوى تطبيق الحوكمة بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة"

مبادئ الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
الشفافية	3.65	0.847	عالية	3
المشاركة	3.56	0.854	عالية	4
المساءلة	3.66	0.545	عالية	2
الكفاءة والفعالية	3.67	0.759	عالية	1
المستوى العام للمحور	3.63	0.622	عالية	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج *Spss v27*



يبين الجدول 08 أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على تطبيق الحوكمة من خلال مبادئها بدرجة عالية، ودليل ذلك أن مستوى التطبيق في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة عالية بمتوسط حسابي (3.63)، كما جاءت كل أبعاد هذا المحور بدرجة عالية، وتراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.56 – 3.67) أي أنه لا يوجد تفاوت في درجة الموافقة على تطبيق الحوكمة لدى كل موظف، حيث جاءت مبادئ الحوكمة مرتبة كما يلي:

- مبدأ الكفاءة والفعالية في المرتبة الأولى من حيث التطبيق بالمؤسسة بمتوسط حسابي (3.67) بدرجة عالية، مما يدل أن المؤسسة توفر الجوانب الضرورية المساعدة للموظف للقيام بمهامه بكفاءة من خلال توفير البنية التحتية واستخدام الوسائل التكنولوجية الضرورية والعمل على تطوير أساليبها وأنظمتها كلما اقتضت الضرورة.
- مبدأ المساءلة في المرتبة الثانية من حيث التطبيق بالمؤسسة بمتوسط حسابي (3.66) بدرجة عالية مما يدل أن المؤسسة توفر فرصا متساوية لجميع الموظفين في الترقيات والترقيات ومن خلال أساليب التقييم، كما تقوم بالإجراءات اللازمة لردع الفساد بكل مظاهره وذلك عن طريق التشريعات والقوانين التي تتوفر عليها المؤسسة، فهي تطبق أسلوب المناصحة الشفهية قبل اللجوء إلى المساءلة الرسمية، كما تخضع المؤسسة إلى المساءلة من قبل جهات مختصة، وتوفر المؤسسة نظاما لاستقبال اقتراحات وشكاوى الزبائن وتعامل معها بكل جدية.
- مبدأ الشفافية في المرتبة الثالثة من حيث التطبيق بالمؤسسة بمتوسط حسابي (3.65) بدرجة عالية، مما يدل أن المؤسسة تُفصح بصفة دورية عن أهدافها وبرامجها وتوزع المكافآت والمنح على موظفيها بكل شفافية، ويطلع الموظفون بصفة مستمرة على القرارات ذات الصلة بوظائفهم، كما تعلن عن إنجازاتها وجوانب القصور في أدائها بكل شفافية، وتنشر المعلومات المهمة مُحَيَّنة عن طريق صفحتها الإلكترونية على مواقع التواصل الاجتماعي.
- مبدأ المشاركة في المرتبة الأخيرة من حيث التطبيق بالمؤسسة بمتوسط حسابي (3.56) بدرجة عالية، مما يعني أن المؤسسة تسمح لموظفيها بإبداء آرائهم في التسيير الإداري للمؤسسة وتقديم الأفكار المبدعة وتعزيز دور مشاركة الزبائن في المساهمة في وضع البرامج والمخططات، كما تحرص على حسن استقبالهم والرد على انشغالهم من أجل تحسين مناخ المشاركة والتشاور.

ب. تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بمحور السلوك المستدام: للتعرف على مستوى الاهتمام بالسلوك المستدام للمؤسسة محل الدراسة، تم الاستعانة بنتائج الإحصاء الوصفي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 09: "مستوى الاهتمام بإرساء السلوك المستدام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة

#### سكيدة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	السلوك المستدام
عالية	0.669	3.63	المستوى العام للمحور

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss v27

تبين نتائج الجدول 09 أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإرساء السلوك المستدام جاءت بشكل نسبي، حيث ان مستوى السلوك المستدام حسب تصورات الموظفين جاء



بدرجة عالية بمتوسط حسابي قدره (3.63). مما يدل على ان المؤسسة تحتم بإرساء السلوك المستدام بتبني سياسات المحافظة على المياه؛ التزويد بالتقنيات الحديثة التي تقلل من استهلاك المياه، القضاء على التسربات، المشاركة في الحملات التوعوية التي تحث على المحافظة على المياه ومن خلال الملصقات واللوحات الاشهارية. كما تولي عناية فائقة بالتقليل من تلوث المياه وتشجع المبادرات الهادفة الى ترشيد استهلاك الطاقة واستخدام الطاقات المتجددة، كما تشجع مبادرات التقليل من استخدام الورق وتدمج الاستدامة ضمن استراتيجيتها العامة وذلك بمهدف احترام جهود الدولة الرامية الى المحافظة على البيئة.

**2.2. اختبار فرضية الدراسة:** لأجل اختبار فرضية الدراسة الرئيسية، تم استخدام "تحليل الانحدار المتعدد". وقبل ذلك وجب التأكد أولا من أن بيانات أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك بتطبيق اختبار التوزيع الطبيعي "سمرنوف-كولمنجروف" بالاستعانة ببرنامج "Spss v27"، حيث أن مستوى الدلالة لأداة الدراسة ككل بلغت (0.200) وهي أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى أن بيانات أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ما يسمح بمتابعة تحليل فرضية الدراسة وفقا للأدوات الإحصائية للاختبارات المعلمية. وسيتم اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمساهمة الحكومة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة.

### الجدول 10: "معامل الارتباط والتحديد للعلاقة بين الحكومة والسلوك المستدام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة"

النموذج	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط ( $R$ )	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
1	0.518	0.720	0.497	0.47456

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss v27

تبين نتائج الجدول 10 وجود علاقة ارتباط بين الحكومة والسلوك المستدام في المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط "بيرسون" ( $R=0.720$ )، أما قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.518$ ) متوسطة وتشير إلى أن ما نسبته (51.8%) من التغييرات في السلوك المستدام تعود لتطبيق مبادئ الحكومة والنسبة المتبقية (49.2%) فتعود إلى عوامل أخرى.

### الجدول 11: "تحليل التباين لمعنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين الحكومة والسلوك المستدام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة"

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
21.337	4	5.334	23.686	< 0.001
19.818	88	0.225		
41.155	92			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss v27



يتبين من خلال الجدول 11 أن  $F$  المحسوبة بلغت ( $F=23.686$ ) من أجل درجات حرية ( $df=4.88$ ) وبمستوى دلالة ( $0.001 <$ ) وهي أقل من ( $0.05$ )، وهذا ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته لاختبار الفرضيات، كما يشير مستوى الدلالة إلى مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة.

الجدول 12: "تحليل نموذج الانحدار المتعدد لمساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة"

مستوى الدلالة	قيمة T	المعاملات المعلمية قيمة Beta	المعاملات غير المعلمية		المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
			Std.Error	B		
0.033	2.171	-	0.339	0.736		
0.162	-1.409	-0.182	0.102	-0.144	السلوك المستدام	الشفافية
< 0.001	3.464	0.457	0.103	0.358		المشاركة
0.004	2.935	0.372	0.156	0.457		المساءلة
0.131	1.524	0.148	0.086	0.130		الفعالية والكفاءة

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج *Spss v27*

يبين الجدول 12 مدى مساهمة كل مبدأ من مبادئ الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج وجود أثر إيجابي لمبدأ "المشاركة" ومبدأ "المساءلة" في إرساء السلوك المستدام للمؤسسة حيث بلغت القيمة الاحتمالية لهما ( $0.001 <$ ) و ( $0.004$ ) على الترتيب، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، بينما لا يوجد أثر لمبدأ "الشفافية" ومبدأ "الفعالية والكفاءة" لأن قيمتهما الاحتمالية أكبر من ( $0.05$ ). وبالتالي يمكن تشكيل معادلة الانحدار المتعدد كالتالي:

$$Y = B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + A$$

حيث:

$Y$ : المتغير التابع (السلوك المستدام)؛

$X$ : المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة): الشفافية  $X_1$ ، المشاركة  $X_2$ ، المساءلة  $X_3$ ، الفعالية والكفاءة  $X_4$ .

$A$ : ثابت الانحدار؛  $B$ : معامل الانحدار.

وبما أن المبدآن اللذان يساهمان في إرساء السلوك المستدام هما المشاركة والمساءلة فإن معادلة الانحدار تأخذ الشكل التالي:

$$Y = B_2X_2 + B_3X_3 + A$$

$$Y = 0.358 X_2 + 0.457 X_3 + 0.736$$



لقد أظهرت نتائج اختبار فرضية الدراسة عدم صحتها؛ والتي تنص بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة". وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة".

#### الخلاصة:

كان الهدف من الدراسة الحالية هو معرفة مدى مساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة سكيكدة. وبعد إجراء الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة جاء بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.63)؛
- كشفت النتائج أن مبدأ الكفاءة والفعالية هو الأكثر تطبيقاً في المؤسسة محل الدراسة والذي جاء بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.67)، يتبعه مبدأ المساءلة بدرجة موافقة عالية أيضاً بمتوسط حسابي (3.66)، فمبدأ الشفافية بدرجة موافقة عالية كذلك بمتوسط حسابي (3.65)، وأخيراً مبدأ المشاركة بدرجة موافقة عالية وبمتوسط حسابي (3.56)؛
- بينت النتائج أن المستوى العام للاهتمام بإرساء السلوك المستدام للمؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة موافقة عالية بمتوسط حسابي (3.63)؛
- أوضحت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمساهمة الحوكمة في إرساء السلوك المستدام للمؤسسة محل الدراسة وتتركز هذه المساهمة في مبدأ المشاركة والمساءلة. وفي ضوء هذه النتائج، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- ضرورة تعزيز الحوكمة داخل المؤسسة وذلك من خلال تفعيل مبادئها بهدف إرساء سلوك مستدام؛
- توسيع قنوات الاتصال بين الموظفين والإدارة العليا للمشاركة في التسيير الإداري للمؤسسة وتقديم الأفكار والأراء المبدعة؛
- ضرورة إفصاح المؤسسة عن جوانب القصور في أدائها بكل شفافية؛
- تعزيز مبدأ المساءلة وذلك من خلال وضع طرق تقييم عادلة للموظفين وتوفير فرصاً متساوية للترقيات والترقيات، والعمل على معاملة الموظفين معاملة عادلة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية؛
- استحداث وظيفة أو دائرة خاصة بالاستدامة تعمل على ترشيد استهلاك الطاقة واستغلال الطاقات المتجددة، تقليل استغلال الورق، تخصيص حاويات لفرز النفايات وإعادة تدويرها، تزويد بنائبة المؤسسة بتقنيات لتجميع مياه الأمطار وإعادة استغلالها.





## قائمة المراجع:

- أبو بكر بوسالم، محمد بن ذهبية، و صلاح الدين قدرى. (ديسمبر، 2017). دور الحكومة الإلكترونية لتحقيق استدامه الشركة دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإنسانية، 2(8)، 260-261.
- الشافعي بلهوشات، و العمري واضح. (2021). مساهمة المقاربة السيكلوجية في معالجة مشكلات البيئة والتنمية المستدامة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، 6(1)، 826.
- بسام عبد الله البسام. (سبتمبر، 2021). الحوكمة في القطاع العام والتنمية الشاملة والمستدامة. *المجلة العربية للإدارة*، 41(3)، 4.
- بشير زناقي، و محمد معارف. (2017). دور نظم تخطيط موارد المنظمة (ERP) في تعزيز ركائز الحوكمة دراسة استطلاعية بمؤسسة مواد التنظيف "هنكل" عين تموشنت. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 3(1)، 271.
- بودالية بوراس، و جميلة قدودو. (2021). أثر الحكومة على النمو الاقتصادي دراسة حالة دول شمال افريقيا. *مجلة اقتصاد المال والاعمال*، 5(2)، 175.
- خديجة بالحمو، و عبد اللطيف كرزايي. (ديسمبر، 2019). أهمية اصحاب المصالح في حوكمة الشركات دراسة حالة شركة الاسمنت سعيدة. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 5(3)، 113.
- سارة مقراب. (2021). مدى ممارسة مبادئ الحوكمة في المؤسسات التربوية -دراسة حالة لعينة من المؤسسات التربوية بولاية عين الدفلى-. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 24(1)، 1010-1011.
- طارق عبد العال حماد. (2004). *حوكمة الشركات*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- عبد الصبور عبد القوي علي المصري. (2012). *التنظيم القانوني لحوكمة المؤسسات*. الرياض، السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد.
- عقبه خضير، زهواني رضا، و رحيمة العيفة. (ديسمبر، 2018). دراسة تحليلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في سوق عمان للأوراق المالية. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 1(2)، 198-199.
- وردة بورويس. (2022). الحوكمة وأخلاقية العمل بالمؤسسة الجامعية. *مجلة دفاتر المخبر*، 17(1)، 50.
- وسيلة طالب. (2022). الحوكمة في المصارف الإسلامية مع الإشارة لمصرف الراجحي. *مجلة الإبداع*، 12(2)، 183.
- Čiarniene, R., Vienazindiene, M., & Adamonien, R. (2020). Sustainable behaviour: evidence from Lithuania. *Engineering Management in Production and Services*, 12(1), 81.
- Christie Manning, *The Psychology of Sustainable Behavior Tips for empowering people to take environmentally positive action*, Minnesota Pollution Control Agency, 2009, p4.



- Dunja Anđić, & Sanja Tatalović Vorkapić. (2015). Kako mjeriti održivo ponasanje? Adaptacija i validacija Upitnika o održivom ponasanju. *Revija za sociologiju*, 45(1), 74.
- Rezapouraghdam, H., Alipour, H., & Arasli, H. (2019). Workplace spirituality and organization sustainability: a theoretical perspective on hospitality employees' sustainable behavior. *Environ Dev Sustain*(21), 1592. Récupéré sur <https://doi.org/10.1007/s10668-018-0120-4>

الملاحق

• ملحق الاستبيان

## المحور الأول: البيانات الشخصية

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"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ماستر	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
الخبرة	<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	
المهنية	<input type="checkbox"/> 15 إلى أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/> من 20 سنة فأكثر		
المنصب الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير المؤسسة	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/> إيطار	

الرقم	العبارة	سلم القياس				
		غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المحور الثاني: مبادئ الحوكمة</b>						
<b>الشفافية</b>						
1	يطلع الموظفون بالمؤسسة على القرارات ذات الصلة بوظائفهم بصفة مستمرة					
2	تُعلن المؤسسة بصفة دورية للموظفين عن أهدافها وبرامجها					
3	تُعلن المؤسسة عن إنجازاتها وجوانب القصور في أداؤها بكل شفافية ووضوح					
4	تنظم المؤسسة فضاءات للموظفين وللزبائن لمناقشة المشاكل المتعلقة بعلاقتها بهم					
5	توزع المكافآت والمنح بكل شفافية					
6	تمتلك المؤسسة صفحة إلكترونية تنشر فيها كل المعلومات المهمة ويتم تحيين هذه المعلومات بصفة مستمرة					
<b>المشاركة</b>						
7	توفر المؤسسة فرصا لتقديم الأفكار والآراء المبدعة					
8	يُسمح للموظفين بالمشاركة وإبداء الرأي في التسيير الإداري للمؤسسة					
9	تُوفر المؤسسة فرصا للمشاركة في الانتخابات لقيادة مختلف اللجان (مجلس الإدارة أو أي					



					10	تحرص المؤسسة على الاستقبال الحسن للمواطنين والرد على انشغالاتهم
					11	تعمل المؤسسة على تعزيز دور المشاركة الشعبية في التفاعل والمساهمة في وضع البرامج والمخططات ورسم السياسات العامة للمؤسسة
					12	تحرص المؤسسة على إيجاد مناخ للمشاركة والتشاور
<b>المساءلة</b>						
					13	تُطبق المؤسسة أسلوب المناصحة الشفهية قبل اللجوء إلى المساءلة الرسمية
					14	تخضع المؤسسة للمساءلة من قبل جهات مختصة
					15	تُعلن المؤسسة عن إجراءات تطبيق المساءلة لجميع الموظفين
					16	تُوفر المؤسسة نظاما لاستقبال اقتراحات وشكاوى المواطنين وتتعامل معها بكل جدية
					17	يخضع الموظفون في المؤسسة لإجراءات التقييم والمساءلة
<b>• مكافحة الفساد</b>						
					18	تقوم المؤسسة باتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لردع الفساد بكل مظاهره (الرشوة، سوء استغلال الوظيفة)
					19	تُفصح المؤسسة عن حالات الغش التي تحث على مستواها
					20	تُحلل المؤسسة الانحرافات من خلال الرقابة الداخلية وتقوم على كشفها
					21	تقوم المؤسسة بمجلسات مع موظفيها لتوعيتهم بأهمية الوقت والالتزام بالمواعيد والاهتمام بالملكية العامة ومحاطر الفساد المختلفة
<b>• سيادة القانون</b>						
					22	تتوفر المؤسسة على تشريعات وقوانين منظمة وكافية
					23	يلتزم الموظفون بتطبيق القوانين في سلوكياتهم ووظائفهم
					24	يحمي القانون الداخلي للمؤسسة كافة الموظفين من حيث الحقوق والواجبات
					25	يتخذ المسؤول قراراته بمسؤولية ونزاهة، وذلك وفقا لما ينص عليه القانون
<b>• العدالة</b>						
					26	تُوفر المؤسسة فرصا متساوية لجميع الموظفين للتربيات والترقيات
					27	يتم تقييم الموظفين بشكل عادل باستخدام نظام تقييم مكتوب يعلمه الموظفون
					28	يتلقى الموظفون داخل المؤسسة معاملة عادلة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية
					29	تُصغي المؤسسة إلى انشغالات جميع الموظفين
<b>الفعالية والكفاءة</b>						
					30	تُوفر المؤسسة الجوانب الضرورية المساعدة للموظف للقيام بمهامه بكفاءة
					31	تتوفر المؤسسة على بنية تحتية (مكاتب، مُعدات، مخازن، ...)
					32	يستخدم الموظفون في المؤسسة الوسائل التكنولوجية في أدائهم لمهامهم
					33	تعمل المؤسسة على تطوير أساليبها وأنظمتها كلما اقتضت الضرورة ذلك
<b>المحور الثالث: السلوك المستدام</b>						
					34	تتبنى المؤسسة سياسات للتقليل من تلوث المياه



					35	تُمارس المؤسسة إجراءات للقضاء على التسربات
					36	تقوم المؤسسة بممارسات (3 R) إعادة التدوير (Recycler)، إعادة الاستعمال (Réduire)، التقليل من التلوث (Réutiliser)
					37	تشجع المؤسسة المبادرات الهادفة إلى ترشيد استهلاك الطاقة
					38	تقوم المؤسسة بممارسات للحفاظ على المياه
					39	تشجع المؤسسة مبادرات للتقليل من استعمال الورق
					40	تتوفر بناية المؤسسة على تقنية تجميع مياه الأمطار وإعادة استعمالها
					41	تحتوي المؤسسة على ملصقات ولوحات تَحْت على المحافظة على المياه
					42	تقوم المؤسسة باستعمال الطاقات المتجددة (الشمس، الرياح، المياه) إلى جانب الطاقة
					43	تُخصص المؤسسة حاويات لفرز النفايات (العضوية، الزجاج، الورق، البلاستيك) وإعادة استعمال المواد
					44	تدمج المؤسسة الاستدامة ضمن استراتيجيتها العامة
					45	يوجد ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحدة أو وظيفة أو مديرية خاصة بالاستدامة
					46	تقوم المؤسسة بالتزويد بالتقنيات التي تُقلل من استهلاك المياه
					47	تُحترم المؤسسة القوانين وجهود الدولة الهادفة إلى المحافظة على البيئة